

東京都監理団体が策定する経営改革プラン  
(最終版)

1. 団体経営に関する現状分析・評価

【SWOT分析】

	機会（ニーズの増加・役割の増大）	脅威（ニーズの減少・役割の縮小）
外部環境	<p>（社会経済）</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・国連の「グローバルコンパクト」や「持続可能な開発目標」の課題に人権があげられており、啓発の強化が求められている。</li> <li>・2020年東京オリンピック・パラリンピック競技大会を控え、社会全体として人権に関する意識の高揚を図る必要がある。</li> </ul> <p>（社会変化）</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・LGBT等新たな人権課題に対する関心が高まってきている。</li> <li>・障害者差別解消法、本邦外出身者に対する不当な差別的言動の解消に向けた取組の推進に関する法律（ヘイトスピーチ解消法）、部落差別の解消の推進に関する法律が成立し、それぞれの人権課題に対する啓発の強化が求められている。</li> </ul> <p>（東京都）</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・平成30年度から10年間、指定管理者として東京都人権プラザの管理運営を行う。</li> </ul>	<p>（ステークホルダー（都民、顧客、関係団体等））</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・人権課題が複雑・多様化していることから、人々の興味、関心等を踏まえながら、適切な啓発事業を実施するための工夫を一層凝らしていく必要がある。</li> <li>・人々の価値観が多様化しており、中立性・公平性の確保が難しい。</li> </ul> <p>（社会経済）</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・近年の金融情勢の変化により市場金利が低下していることから、基本財産の運用益が大きく減少する可能性が高い。</li> </ul>
内部環境	<p>（人的資源）</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・人権啓発事業の実施にあたって、これまで長年にわたり外部と築いてきたネットワークと多くの経験、知見の蓄積を持つ専門員が存在している。</li> </ul> <p>（物的資源）</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・指定管理者として管理運営を担う東京都人権プラザは、タッチパネルやタブレット端末等、最新のデジタル機器を使用したわかりやすい展示内容を有している。</li> </ul> <p>（その他）</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・東京都人権プラザとともに財団の主たる事務所も港区芝に移転し、最寄駅から徒歩3分のビルに立地するなど、交通アクセスが良くなった。</li> </ul>	<p>（人的資源）・（財務的資源）</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・啓発事業の拡充を進めていくための人的・財政的資源が足りない。</li> </ul> <p>（人的資源）</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・啓発業務の企画・実施を担う専門的人材が正規職員ではないため、提供する啓発のレベルを維持していく上で必要な組織体制の構築が課題となっている。</li> <li>・当財団の公益法人会計業務の遂行に当たっては、知識・経験の蓄積を欠くことができないが、現在、人材派遣職員が担っているため、将来にわたって業務をより安定的に遂行していく上で必要な組織体制の構築が課題となっている。</li> </ul> <p>（その他）</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・東京都人権プラザが近隣にある国の施設（人権ライブラリー＝公益財団法人人権教育啓発推進センター）と混同されるケースや、駅などに案内情報が少なく場所が分かりにくいとの来館者の声がある。</li> </ul>
	強み	弱み

## 2. 自己分析を踏まえた経営課題

### 【組織運営上の課題】

#### ① 組織体制の強化

人権課題が急激に複雑・多様化し、新たな人権課題への関心が高まってきている一方、人々の価値観も多様化しており、事業を進めていく上での中立性・公平性の確保がより重要となっている。

また、東京都人権プラザの指定管理期間について、これまでは最長で5年間であったところ、平成30年度からは10年間と長期になるため、施設の機能強化や事業の拡充に向けて財団に求められる役割が増大し、これまで取り組んできた人権課題に加えて新たな人権課題等に対応していくための専門的人材の確保・育成が重要である。しかし、啓発業務の中核を担う人材について、非常勤1名を含む5名（平成29年度時点）と人員が限られていることや、いずれも正規職員ではないことなど、求められる役割や寄せられる期待に的確に答えていくために強化すべき点多々ある。

このため、引き続き役員及び管理監督者が企画等の業務運営を適切に指揮・監督することを徹底するとともに、組織全体として新たな人権課題への対応を含め人権啓発を担う人材を育成し、マンパワーを確保することや、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課題である。

#### ② 自主財源の確保

財団の自主財源は、補助金等によらず、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。しかし、当財団においては、経常収益の90%以上が都からの補助金と指定管理料で占められている中で、財団の自主財源としては、基本財産の運用益、事業収益及び賛助会員からの受取会費を擁しているものの、近年の金利低下により、基本財産運用益が予算ベースで平成29年度196万円から平成30年度82万円となり、平成31年度以降も大幅に減少していく恐れがあるほか、賛助会費は、個人会員の高齢化や団体会員の頭打ちにより、会員数が平成26年度は33団体54名、平成27年度は33団体48名、平成28年度は35団体50名と推移しており、その総収入額を維持していくこと自体が困難となりつつある。

都民のニーズや財団に寄せられる期待に応じていくため、可能な限り自主財源を確保していくことが課題である。

### 【事業運営上の課題】

#### ③ 啓発機会の拡大と実施事業の質の強化

「多様性と調和」を基本コンセプトの一つに掲げる2020年東京オリンピック・パラリンピック競技大会の開催や、障害者差別解消法（平成28年4月1日施行）、ヘイトスピーチ解消法（平成28年6月3日施行）及び部落差別解消推進法（平成28年12月16日施行）といった近年における各種法律の制定などを背景として、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。財団は、都の人権啓発の拠点である東京都人権プラザの指定管理者として、また、人権啓発の専門機関として、公平・中立に人権課題全般にわたる啓発事業を行っており、例えば都民講座においては募集定員数に対する参加者数の割合が過去3か年平均で87.9%と一定の水準を確保しているが、従前の事業内容を継続実施するだけでは、人権を取り巻く状況の変化に的確に対応していくことはできない。

とりわけ、東京2020大会の開催都市である東京は、あらゆる差別を許さない、ダイバーシティ（多様性）を実現した都市を目指しており、LGBTや障害者に関する取組、社会的問題となっているヘイトスピーチへの対応にも一層注目が集まっていくと考えられる。これまで事業の実施に当たって蓄積してきたノウハウを最大限活用し、性自認や性的指向、障害者、外国人といった人権課題に積極的に対応しながら、人権課題全般における啓発を実施するとともに、事業内容の更なるレベルアップに向けて取組を強化し人々に対する啓発機会を拡充することにより、東京2020大会とその先に向け、人権尊重の意識を醸成し、レガシーとしていくことが課題である。

#### ④ 東京都人権プラザのPR強化

港区芝に移転した東京都人権プラザは、都営地下鉄の芝公園駅・大門駅、JR・東京モノレールの浜松町駅からいずれも徒歩10分圏内という好条件の立地にあるが、近隣にある国の施設（人権ライブラリー＝公益財団法人人権教育啓発推進センター）と混同されるケースが見受けられることに加え、来館者から「駅などにプラザまでの案内情報が少なく、場所が分かりにくい。」といった声が繰り返し寄せられている。移転に伴いプラザがメディア等で多く取り上げられ、これまでプラザの存在を知らなかった方からも注目を得ることができた一方、移転先の地元への広告・宣伝、プラザまでの案内情報等の発信が不足していると考えられ、立地のメリットを活かしきれていない。

また、東京2020大会の開催を控え、より多くの方に人権啓発を行うとともにプラザへ足を運んでもらい、展示室の過去3か年における年間平均入場者4,456人から伸ばさせていく等のためには、都民や企業等と日々身近に接している区市町村や学校等との連携をこれまで以上に緊密に図ることが重要である。しかし、区市町村等に対し、プラザや財団に対する潜在的なニーズを積極的に掘り起こすアプローチは現在十分ではない。こうしたことから、PRの強化に取り組むことが課題である。

### 3. 経営課題解決のための戦略

#### ① 財団固有人材の育成及び業務改善の推進

東京都人権プラザの指定管理期間が10年間であることを踏まえて新たな人権課題等に対応していくためには、業務経験から蓄積した専門知識、ノウハウ、情報等を財団の資産として組織的に活用することができる人材の計画的な育成が必要である。これまで財団では長期的な視点に立った人材育成が十分ではなかったため、人権啓発事業の中核的な業務を担う専門員及び経理担当職員を、役員及び管理監督者が長期的に育成していくための方針を新たに策定する。

また、業務執行体制を効率化するためには、職員一人ひとりの意欲を引き出す意識改革・自律改革の推進も重要であるため、職員自らの創意工夫によるボトムアップ型の業務改善の取組を促すことにより、職員一人ひとりのモチベーションを高めていく。加えて、管理監督者が業務遂行の状況を的確に把握し指揮・監督を徹底することにより、限られた人材を一層有効に活用するため、進行管理手法の見直し等を実施していく。

#### ② 研修事業収入・賛助会費収入の確保

人権啓発は受益者負担に必ずしも馴染むものではなく、財団では若年層を含めた幅広い多くの都民に対して機会を提供するため、現在、研修以外の人権啓発事業においては費用負担を求めている。また、財団の能動的な実施が可能な自主財源確保の取組が限られている中において、新規事業を立ち上げ、収益を大きく伸長させることは容易ではない。そのため、既存の研修講師出講事業や賛助会員制度における更なる収入増のための取組を検討・実施するほか、自治体を実施する研修の新規受託等を拡大していくためのPR活動等を実施する。

#### ③ 啓発事業の拡充及び質の向上

都が啓発対象として重点的に考えている若年層をはじめとした都民に対して啓発機会を拡大するためには、東京都人権プラザを拠点とした事業展開だけではなく、積極的に外部へ啓発機会を求めていくことが重要である。そのため、財団が長年にわたり蓄積してきた多様な人権関係団体等とのネットワーク等を活用し啓発の相手方の要望にオーダーメイドでき細かく対応する、アウトリーチの啓発事業について、東京2020大会の開催を視野に入れ、障害者スポーツ等を活用しながら取組を拡充していく。

また、人権啓発においては、人権全体に関する普遍的な視点と各人権課題に関する個別的な視点とを組み合わせた取組が必要である。そのため、近年の人権を取り巻く状況の変化を踏まえ、性自認や性的指向、障害者、外国人といった人権課題に積極的に対応しながら、人権課題全般における啓発を実施するため、財団がこれまで培ってきた人権啓発のノウハウや専門性、人権課題に対する公平性・中立性を発揮するとともに、アンケートの実施等によりイベント参加者等の外部意見を参考としながら、事業内容の質をより一層高めていく。

#### ④ 自治体へのPRや交通広告を活用したPRの強化

移転後のプラザは、複数ある最寄駅からいずれも徒歩10分圏内というアクセスの良い場所に立地している。例えばプラザに最も近い都営地下鉄の芝公園駅の1日当たり平均利用者数は約3万人に上る。このようなメリットを活かしたPRを実施していくためには、新たに交通広告の機会を増やしプラザの存在の周知を図るとともに、駅出口からプラザまでの案内情報を掲出することにより来館希望者の利便性を向上することが重要である。

また、東京2020大会の開催を人権に対する都民の関心を高める好機と捉えながら、これまで実施してきたホームページなどの広報活動等に加え、地元である港区やその周辺区を皮切りに東京都人権プラザや財団に対する要望の聞き取りを行った上で、これまで都民や企業等へ多様な啓発を実施してきた中で財団が培った知識・ノウハウを活用した具体的な連携策を提案していくとともに、プラザの事業内容の理解の浸透を図る。

#### 4. 2020年までの3年間の取組事項

##### ① 財団固有人材の育成及び業務改善の推進

###### 【3年後の到達目標】

長期的な視点での人材育成や業務執行体制の効率化を推進することで、新たな人権課題等にも的確に対応できるよう組織体制を強化する。このことにより、東京都が「2020年における実行プラン」で掲げている、東京都人権プラザで実施する都民講座や子供人権教室などの事業回数80回程度（2017年度から4年間）を達成する。

個別取組事項	～2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	取組設定の考え方
長期的な視点に立った人材育成	長期的な人材育成方針なし	人材育成方針の策定に向けた検討、策定、可能な取組から実施	本格実施	適宜、内容の見直しを実施	財団で直接雇用する職員を対象に、長期的な視点に立って人材を育成していく上で必要なプランを策定し、職員を育成していく。
進行管理の充実	従来の業務報告会に加え、進行管理会議を実施	・会議の継続実施 ・業務全体の遂行方法等の総点検 ・よりの確な進行管理手法の検討及び試行	・会議の継続実施 ・進行管理手法の課題抽出及び対応策の検討、実施	・会議の継続実施 ・進行管理手法の適宜見直し	複数の事業を同時並行的かつ円滑に進行させていくために、管理監督者がそれぞれの事業の進捗状況を的確に把握し、必要な指示を与える目的から、定期的に進行管理会議を行い、事業の円滑かつ効率的な実施に資する。
職員提案による業務改善	2017年度経営目標改善実施数10件	職員による業務改善の実施数10件	職員による業務改善の実施数10件	職員による業務改善の実施数10件	職員自らの創意工夫によるボトムアップ型の業務改善の取組を促すため、職員による業務改善を実施し、業務の効率化又は都民サービスの向上につなげる。

## ② 研修事業収入・賛助会費収入の確保

### 【3年後の到達目標】

研修講師出講事業の出講料の改定や研修受託等の拡大、賛助会員の確保等に取り組むことで、可能な限り自主財源を確保（研修事業の収入 12,461 千円以上、賛助会員受取会費 1,160 千円以上）し、都民のニーズや財団に寄せられる期待に応えるための独自事業を実施する。

個別取組事項	～2017 年度	2018 年度	2019 年度	2020 年度	取組設定の考え方
研修事業収入の拡大	<ul style="list-style-type: none"> <li>研修講師出講事業の実施 1 時間当たり料金：1 時間以内 17,000 円、1 時間超 15,000 円</li> <li>特別区職員研修所講師養成研修を受託</li> </ul> 2016 年度決算額（研修事業の収入） 12,461 千円	<ul style="list-style-type: none"> <li>研修講師出講事業の出講料の改定の調査、検討</li> <li>自治体を実施する研修の新たな受託等に向け、区市町村連絡会議等での広報の実施</li> <li>新規の受託等事業の検討、試行</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>クライアントへの事前周知</li> <li>自治体からの受託等事業の実施</li> <li>区市町村への P R 活動等の実施、事業の適宜見直し</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>改定の実施</li> <li>自治体からの受託等事業の実施</li> <li>区市町村への P R 活動等の実施、事業の適宜見直し</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>クライアント側において予算措置が必要となるので、事前周知による理解の促進を図るため、改定の時期は 2020 年度とする。</li> <li>地元港区を皮切りに全ての区市町村に P R 活動等を行い、研修企画の受託等の拡大を図る。</li> </ul>
賛助会費収入額の確保	2016 年度実績 団体：35 団体 35 口 個人：50 名 70 口 2017 年度経営目標 1,160 千円	<ul style="list-style-type: none"> <li>1,160 千円以上の収入額の確保</li> <li>税額控除の活用など、収入増に向けた取組の検討</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1,160 千円以上の収入額の確保</li> <li>収入増に向けた取組の実施</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1,160 千円以上の収入額の確保</li> <li>適宜、収入増に向けた取組の検討、実施</li> </ul>	個人会員の高齢化や団体会員の頭打ちにより、総収入額を維持していくこと自体が困難となりつつあるので、収入額の確保を取組事項とするとともに、収入増に向けた取組を検討、実施していく。

### ③ 啓発事業の拡充及び質の向上

#### 【3年後の到達目標】

体験学習会を24回、出張展示を15回実施するとともに、新たに実施するアンケートの意見を踏まえた事業の見直しにより質を向上させ、東京都人権プラザの外部での啓発機会を拡充する。さらに、新たな特別展示の制作、都民講座の実施（募集定員数に対する参加者数の割合を3か年平均90%以上）により、東京2020大会の開催等を契機として人権課題に対する都民の関心を高めていく。

個別取組事項	～2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	取組設定の考え方
体験学習会の充実	2017年度経営目標 24回 実施校アンケートの試行	・実施回数24回 ・実施校アンケートの本格実施	・実施回数24回 ・アンケート意見を踏まえた事業の見直し	・実施回数24回 ・アンケート意見を踏まえた事業の見直し	主に小中学校の児童・生徒を対象に、障害者スポーツの体験等を通じた人権問題に関するワークショップ等の企画・支援を、学校や学級の規模に関わらず、オーダーメイドで実施する。
出張展示先の新規開拓、充実	2017年度経営目標 12回 アンケートの実施なし	・実施回数増（13回。うち新しい場所での出張展示1回） ・主催者へのアンケートの試行	・実施回数増（14回。うち新しい場所での出張展示1回） ・主催者へのアンケートの本格実施、アンケート意見を踏まえた事業の見直し	・実施回数増（15回。うち新しい場所での出張展示1回） ・アンケート意見を踏まえた事業の見直し	展示のアウトリーチ活動として、障害者スポーツ体験会など、人権啓発の対象・機会を来館者以外にも拡大し、プラザのPRの場としても積極的に活用していく。
新たな特別展示の検討、制作	「オリンピック・パラリンピックと人権」の展示	次の展示制作に向けた進め方及び展示テーマの検討	展示構成等の検討	新たな特別展示の制作	東京2020大会開催に向けて現在の特別展示を活用していくとともに、東京2020大会終了後において取り上げるべき展示内容について、社会的関心の動向を踏まえた魅力的なものとなるよう検討を重ねていく。
都民講座における募集定員数に対する参加者数の割合の維持・向上	募集定員数に対する参加者数の割合 過去3か年平均87.9%	募集定員数に対する参加者数の割合の維持・向上	募集定員数に対する参加者数の割合の維持・向上	募集定員数に対する参加者数の割合の維持・向上（3か年平均90%以上）	東京都人権プラザのセミナールームにおいて、その時々々のタイムリーな話題をテーマに、質の高い講座を実施。より多くの方に人権課題について深く学習してもらえるよう、講師や内容、開催形式に趣向を凝らす。



#### ④ 自治体へのPRや交通広告を活用したPRの強化

##### 【3年後の到達目標】

東京 2020 大会の開催を人権に対する都民の関心を高める好機と捉え、これまでのホームページなどの広報活動等に加え、新たに実施する自治体からの人権研修の受託に向けたPR活動等により、東京都人権プラザや財団への潜在的なニーズを掘り起こし、来館者の増加を目指す。2020 年度にはプラザの主要施設の一つである展示室入場者数 6,000 人を達成する。

また、駅から施設までの案内情報も含めた交通広告を新たに実施することで、プラザの存在を周知するとともに、来館希望者の利便性を向上する。

個別取組事項	～2017 年度	2018 年度	2019 年度	2020 年度	取組設定の考え方
自治体を実施する人権研修の受託に向けたPR活動等の実施	特別区職員研修所講師養成研修を受託	・区市町村連絡会議等での広報の実施 ・新規事業の受託に向けた検討、試行	・区市町村へのPR活動等の実施 ・事業の適宜見直し	・区市町村へのPR活動等の実施 ・事業の適宜見直し	地元港区を皮切りに全ての区市町村にPR活動等を行い、研修企画等の受託の拡大を図る。
展示室の入場者数の増加	展示室の過去3カ年(2013～2015年度)年間平均入場者数 4,456人	展示室入場者増の取組	展示室入場者増の取組	展示室入場者数 6,000人	団体見学(人権学習会)の受入れを積極的に行うなど、入場者数の増加策を検討・実施することにより、来館者数の増加を目指す。
新たな交通広告の実施	調査・検討	最寄の都営地下鉄駅に看板(駅電飾ボード)等を掲出	既存の広告を継続、新たな広告の検討・掲出	既存の広告を継続、新たな広告の検討・掲出	大門、芝公園など最寄の都営地下鉄駅に、人権プラザの場所を分かりやすく示した看板(電飾ボード)等を掲出する。



# 公益財団法人東京都島しょ振興公社

## 1. 団体経営に関する現状分析・評価

### 【SWOT分析】

	機会（ニーズの増加・役割の増大）	脅威（ニーズの減少・役割の縮小）
外部環境	<p>（都民、顧客）</p> <p>個人の消費・嗜好が多様化している状況を踏まえ、SNSによる外部に対する発信、主催するイベントや参加イベントの内容の工夫等することで、島しょPRを効果的なものにならしめ、産業、観光振興を図ることができる。</p> <p>（関係団体等）</p> <p>公社は、島しょ町村からの要望を受け、地域経済の発展と住民の生活・文化の向上を図るため、島しょ9町村が55%出捐し設立された。こうした経緯から、公社は、小規模な自治体である島しょ町村行政を補完する役割を担うため、地域の置かれた現状や町村の意向を十分踏まえた緊密な連携が求められている。</p> <p>（社会変化、顧客）</p> <p>訪日外国人の増加や2020東京オリンピック・パラリンピック競技大会に向け、島しょ地域においてもインバウンド対策などの観光客誘致への取り組み等が求められており、アンテナショップ「東京愛らんど」の役割についても、魅力ある店舗運営に向け、時代の変化に即したあり方が求められている。</p> <p>（都民、顧客）</p> <p>全国で唯一、離島間におけるヘリコプターを運航する事業者の支援をすることで、島しょ町村住民にとって重要な交通手段を確保し、利便性の向上に寄与している。</p>	<p>（社会経済）</p> <p>日銀のゼロ金利政策に伴う債券利回り等金利の低下により、今後の運用益の目減りが確実な状況となっていることから、公社事業をより効果的に実施していく必要がある。</p> <p>（関係団体等）</p> <p>島しょ地域の振興には、住民・企業・NPO等の多様な主体と連携して振興策を進める必要がある。</p> <p>都は、行政分野別に事業を推進しているため、地域振興を所管する総務局をはじめ観光及び農林水産行政を所管する産業労働局や観光財団等関係団体と一層の連携が求められる。</p>
	<p>（人的資源）</p> <p>島しょの実状を理解、把握している島しょ町村職員が派遣されることにより、職員の持つ島内事業者等との人的ネットワークや、地域に関する情報を活かすことで、島しょの産業、観光振興等の各種事業を効果的・効率的に実施することができる。</p> <p>（財務的資源）</p> <p>基本財産（出捐金）等による運用収益により、自主財源収入を安定的に確保できる状況にある。</p>	<p>（人的資源）</p> <p>公社は、島しょ町村をはじめ都の関係各局等と緊密に連携していくことが求められるため、島しょ町村職員及び都職員で事業を行っている。島しょ町村から派遣できる職員には限りがあるため、都からの人的支援が欠かせない。</p> <p>（物的資源）</p> <p>平成19年度に行われたアンテナショップ「東京愛らんど」の大規模改修から10年が経過し、今後、店内の厨房機器等設備の更新時期を迎えている。</p>
内部環境	強み	弱み

## 2. 自己分析を踏まえた経営課題

### 【組織運営上の課題】

#### ○ 今後の事業運営

公社は、島しょ地域共通の課題解決に向けて、島しょ9町村が55%出捐し設立された団体であり、比較的小規模な自治体である島しょ町村行政を補完する役割を果たしてきた。

特に、地理的状況から輸送コストや供給量の点から構造的にコスト削減に限界がある特産品展示販売事業や交通網を整備し地域振興を図る観点から実施しているヘリコピューター事業等、採算性の点から民間事業者の参入が見込めない事業分野において、都の支援を得ながら、特定地域に偏らない、島しょ地域全体の振興を図る役割を引き続き担っていくことが重要である。

今後も、都の支援の下、地域の置かれた現状や町村の意向を十分踏まえながら、特産品展示販売や地域情報の発信、ヘリコピューター事業を実施し、伊豆諸島・小笠原諸島地域全体の振興に貢献していく。

#### ① 公社収入額を踏まえたバランスのとれた公益目的事業の実施内容等見直し

公社における収入は、受取補助金や各事業からの収益によるほか、基本財産と運用財産の合計約60億円の資金運用で得られる収益が大宗を占めているが、近年の金融情勢により、この運用益が年々減少し、収支シミュレーションでは平成32年度には約5,300万円と、29年度決算見込額約8,000万円と比べ、大幅に減少する見込みである。

### 【事業運営上の課題】

#### ② 特産品展示販売事業の強化

「東京愛らんどショップ」や通販サイト等を含めた特産品売上高は、平成26年度が1億940万円、27年度が1億1,830万円、28年度が1億3,000万円と着実に増加しているものの、更なる特産品PRや島しょ地域の認知度向上のためには、売上高の向上が必要である。

限られたマンパワーの中で、売上高向上を図るには、特産品展示販売事業の販路チャネル毎の更なる分析等を踏まえた販路の拡大や、より効果的な特産品販売の実施が課題である。

また、東京2020オリンピック・パラリンピック競技大会に向けた島しょ地域におけるインバウンド対策の必要性、周辺地域の再開発等、近年、「東京愛らんど」を取り巻く状況が変化してきている。これらの時代の変化に即して、伊豆諸島・小笠原諸島のアンテナショップとして求められる役割を再整理し、店舗機能や運営のあり方を検討する必要がある。

#### ③ 広報宣伝事業の強化

個人の消費・嗜好の多様化や社会経済状況の変化に応じて、より効果的に特産品や観光情報等の島しょ地域の魅力を発信していくために、HPやSNSで、地域に密着したより細かな町村イベントの告知等、島しょ地域に関する分かり易い情報を多数、発信していく必要があるが、今年度は11月時点で発信件数が229件と十分とは言えない状況にある。

また、東京2020オリンピック・パラリンピック競技大会に向け、日本全国で、インバウンド需要の増加が見込まれている。外国人観光客を島しょ地域に呼び込むために、外国人向けの広報やイベントの実施など、関係団体等と連携しながら、地域に密着したより細やかな情報発信の取組が求められる。

#### ④ ヘリコピューター利用者に対する利便性の向上等

伊豆諸島の地域経済の活性化及び島民の生活基盤の安定を図るため、地形等の制約から飛行場の建設が困難な小離島において、海況による船舶欠航時に離島間の交通手段を確保することが重要である。ヘリコピューターは、島しょ町村住民の重要な交通手段として、利便性の向上に寄与しているが、搭乗率が50%台前半であることや、昨年度実施した搭乗者アンケート結果による満足度が68%であったこと等から関係町村や事業者からの意見を踏まえ、更なる利便性向上に向けた取組が求められる。

### 3. 経営課題解決のための戦略

#### ① 公社収入額を踏まえたバランスのとれた公益目的事業の実施内容等見直し

ゼロ金利政策の導入後、公社の債券運用による金利収入の確保は非常に厳しい状況となっており、平成 29 年 2 月に実施した収支シミュレーションでは、28 年度から 36 年度までの累積赤字が、約 3 億 4 千万円超となった（なお、28 年度末の公社剰余資金（流動資産及び積立金）は約 3 億 6 千万円）。

今後の更なる金利水準の低下や公社の事業規模拡大により、資金不足の発生が前倒しになる可能性が生じている。このような状況下においても、公社の設立目的である島しょ地域の活性化・振興に向けた公益目的事業を実施していく必要がある。

このことから、今後は、地域に密着した細やかな情報発信等の島しょ町村と緊密に連携しているという公社の強みを活かした戦略②から④に掲げる公益目的事業への「選択と集中」による事業規模の見直し等を図りつつ、公社運営が成り立つ現実的な後年度収支計画を毎年度策定する。なお、その見直しに当たっては、島しょ町村の意向やニーズを十分踏まえながら、より効果的な事業手法等を検証していく。

#### ② 特産品展示販売事業の強化

特産品の売上向上や販路拡大を通じて、特産品 PR や島しょ地域の認知度向上を図るため、特産品展示販売事業の取組強化を行い、島しょ地域の活性化・振興に寄与していく。

特産品販売促進店制度の推進や、イベント出展、通信販売事業の効果検証・改善、アンテナショップのあり方の検討により、販路の拡大を図る。

公社と覚書を交わしている特産品販売促進店の新規開拓を目指していく。

イベント出展は、「売上」・「島しょ地域の魅力発信」の両面から効果的なイベントへの出展を積極的に行う。

また、島しょ地域のアンテナショップである「東京愛らんど」について、今後の東京 2020 オリンピック・パラリンピック競技大会の開催や、周辺地域の再開発プロジェクトの完成を見据え、求められる役割を再整理し、店舗機能や運営のあり方を検討する。併せて外国人旅行者の増加に対応するため、店舗の多言語化対応に取り組んでいく。

#### ③ 広報宣伝事業の強化

東京 2020 オリンピック・パラリンピック競技大会に向けたインバウンド需要の取り込みや、多様化する個人の消費・趣向を踏まえ、地域に密着したより細やかな情報発信を目指し、より効果的に広報宣伝事業を実施していく。

イベントやインターネットを通じた情報発信、就業体験事業を通じた公社の情報発信力を強化する。

インバウンド需要を取り込むため、アンテナショップを活用した外国人向けイベント等を開催する。

各種メディアや SNS を活用し、より細やかに島しょ地域や公社事業の情報発信を行うことで、ホームページのアクセス件数増を図る。

島しょ地域への定住促進につなげるため、就業体験事業を実施し、移住・定住に繋がる情報の発信に努めていく。事業の内容充実等を図り、魅力ある事業とすることで、事業への応募者増を図り、島しょ地域の PR に繋げていく。

#### ④ ヘリコピューター利用者に対する利便性の向上等

平成 28 年度に利用者の属性や満足度を把握する目的で実施した搭乗者アンケートについて、毎年度実施することで搭乗者の意見を把握していく。アンケート結果のほか、関係各町村・運航事業者の意見も十分踏まえつつ、実現可能性、費用対効果を勘案しながらヘリコピューター運航の各課題に対応していくことで、搭乗者の利便性・満足度向上の取組を進めていく。

具体的には、平成 28 年度アンケートにおける要望内容を踏まえた利便性向上の取組や、三宅島におけるヘリコピューターと新中央航空の乗り継ぎ改善に向けて、噴火災害により現在三宅島空港から約 10km 離れた位置にあるヘリ発着場所の移転を進める。

#### 4. 2020 年までの 3 年間の取組事項

##### ① 公社収入額を踏まえたバランスのとれた公益目的事業の実施内容等見直し

##### 【3年後の到達目標】

限られた財源の下、東京オリンピック・パラリンピックや地方創生に向けた気運の高まりを契機として、特産品の販路拡大や島しょ地域のPRにおいて公社の存在意義を発揮していくため、2018年度に中期計画を策定し、必要な事業見直し等を行い、後年度収支予測（平成29年2月実施）からの改善を図る。

個別取組事項	～2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	取組設定の考え方
後年度収支予測	29年2月実施	2019年度の事業計画・予算策定に先立ち、実績を考慮した収支予測を再実施	2020年度の事業計画・予算策定に先立ち、実績を考慮した収支予測を再実施	2021年度の事業計画・予算策定に先立ち、実績を考慮した収支予測を再実施	精度の高い後年度収支予測をリアルタイムに行うことで、公社の置かれた状況を的確に把握し、将来を見据えた対策を打つための一助とする。
中期計画（2019-2021）の策定	計画策定部会の設置（3月）	部会（数回開催予定）において内容を検討し、公社理事会及び評議員会の審議を経て、中期計画を策定	中期計画の推進	中期計画の推進	公社の設立目的である島しょ地域の活性化・振興に向けた公益目的事業を実施できるよう、過去及び現在の検証を踏まえ、中期計画を策定する。
公益目的事業の実施内容の見直し	2018年度事業計画、予算の決定	公社収支予測及び中期計画を踏まえ、公社理事会及び評議員会の審議を経て2019年度事業計画、予算の決定	公社収支予測及び中期計画を踏まえ、公社理事会及び評議員会の審議を経て2020年度事業計画、予算の決定	公社収支予測及び中期計画を踏まえ、公社理事会及び評議員会の審議を経て2021年度事業計画、予算の決定	「選択と集中」などの観点に立ち、公社として真に優先順位の高い公益目的事業に予算を措置することにより事業を実施していく。

② 特産品展示販売事業の強化

【3年後の到達目標】

島しょ地域特産品の認知度向上を図るため、毎年度、新たな出展イベントや特産品取扱店舗を開拓するとともに、アンテナショップのリニューアルを実施することで、特産品売上高1億5,200万円を達成している。

- ・ 毎年度2件の新規イベントへの参加を実現
- ・ 特産品取扱い店舗 22店舗

個別取組事項	～2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	取組設定の考え方
イベント出展	2017年度イベント出展件数26件(見込み)	概ね前年度のイベント出展件数を確保し、そのうち少なくとも2件を新規イベントとする。	概ね前年度のイベント出展件数を確保し、そのうち少なくとも2件を新規イベントとする。	概ね前年度のイベント出展件数を確保し、そのうち少なくとも2件を新規イベントとする。	限られたマンパワーの中で、特産品PR及び認知度向上を図れる効果的なイベントへの出展を行うため、過去の参加イベントの売上状況や客層の分析により、改めて参加の可否を判断するほか、イベントの客層や来場者数等の情報収集を行い、新たな客層の取り込みを行うという観点から新規イベントへ積極的に出展していく。
東京諸島特産品販売協力制度	覚書を取り交している特産品取扱店数：16店舗(2017年度時点)	特産品取扱店舗を2新規開拓し、取扱店舗数18店を目指す。	特産品取扱店舗を2新規開拓し、取扱店舗数20店を目指す。	特産品取扱店舗を2新規開拓し、取扱店舗数22店を目指す。	HPやSNSを通じた周知や広報委託業者を活用して、特産品取扱店の募集を行うことで、取扱店舗数を増やし、販路拡大を図る。
アンテナショップリニューアルに向けた愛らんど運営部会における検討等	部会での検討立ち上げ	部会での検討結果取りまとめ外部への基礎調査委託	部会での検討結果及び基礎調査の結果に基づき、必要に応じた改修工事実施設計	必要に応じた改修工事(4～7月)	検討部会での議論及び調査委託による報告等を基に、時代や周辺環境の変化に即した島しょ地域のアンテナショップ機能や運営のあり方を明確にした上で、必要に応じた改修工事等を行い、特産品PR及び認知度向上を図れる店舗づくりを行う。
アンテナショップリニューアルに向けた運営委託事業者の選定	現在の事業者による運営委託(2019年度まで)	アンテナショップ周辺地域の再開発等リニューアルに向けた関係情報の収集	2020年度に向けた運営事業者の募集・選定・決定	新しい委託業者による運営開始(8月目途)	新しいコンセプトに基づくリニューアル店舗後の運営事業者を決定する。

### ③ 広報宣伝事業の強化

#### 【3年後の到達目標】

島しょ町村の意向を踏まえた細やかな情報発信による島しょ地域のPRが図られている。HP等での情報発信件数や就業体験事業への応募者数が増加し、ホームページの多言語化等を実施することでホームページアクセス16万件（セッション数）を達成している。

※広報宣伝事業の効果測定方法について今後検討していく。

- ・公社HP、SNSにおける情報発信等件数 397件
- ・就業体験事業応募者 39人

個別取組事項	～2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	取組設定の考え方
HPやSNSでの情報発信	アンテナショップと公社HPの統合 人気特産品の紹介等コンテンツの充実 2017年度情報発信件数：229件（11月末現在）	各島と連携し、地域情報の発信を前年度比約5%増やし、情報発信件数362件を目指す。	各島と連携し、地域情報の発信を前年度比約5%増やし、情報発信件数380件を目指す。	各島と連携し、地域情報の発信を前年度比約5%増やし、情報発信件数397件を目指す。	HPやSNSによる町村イベントの告知、各種公社事業の紹介、各メディアの放送内容の周知等、より地域に密着した魅力的な情報をきめ細かに発信することで、広報宣伝を強化する。 また、アクセス分析を行い、その分析結果を踏まえたコンテンツの見直し検討、発信情報の更新等を行う。
就業体験事業	開催地の拡充 2013年度からの延応募者数：97人	就業相談イベントでの周知を図り、就業意欲のある応募者を2人増やし、応募者数35人を目指す。	就業相談イベントでの周知を図り、就業意欲のある応募者を2人増やし、応募者数37人を目指す。	就業相談イベントでの周知を図り、就業意欲のある応募者を2人増やし、応募者数39人を目指す。	HPやSNSを通じて、実施内容をより詳細に掲載することで、広く一般にPRするほか、農業・漁業関係の団体や学校等を通じて募集を行う等、就業を検討している層への重点的なPRにより、応募者数の増加を図る。
インバウンドを見据えた情報の発信	ホームページ多言語化 外国人向けイベントの実施・発信	2017年度イベントの課題検証、より効果的なイベントの実施・発信	2018年度イベントの課題検証、より効果的なイベントの実施・発信	2019年度イベントの課題検証、より効果的なイベントの実施・発信	2020東京オリンピック・パラリンピック競技大会に向け、増加が見込まれるインバウンド需要を取り込む。

④ ヘリコプター利用者に対する利便性の向上等

【3年後の到達目標】

ヘリコプターの利用者アンケートを実施し利用者の意見を把握し、利便性・満足度向上に向けた取組を実施することで、ヘリコプター利用者満足度77.3%を達成している。

個別取組事項	～2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	取組設定の考え方
アンケート調査	12月実施	12月実施（予定） 必要に応じたアンケート項目の変更	12月実施（予定） 必要に応じたアンケート項目の変更	12月実施（予定） 必要に応じたアンケート項目の変更	利用者の意見・満足度を把握し、利便性・満足度の向上に向けた取り組みのためのデータベースとする。
利便性等の向上に向けた取り組み	2016年度に実施したアンケート結果を踏まえ、八丈島～青ヶ島便の臨時便試行（7～9月）、予約電話通話方法の改善（4月）の実施	2017年度アンケート結果を踏まえた取組の実施（キャンセル対策の検討など）	2018年度アンケート結果を踏まえた取組の実施	2019年度アンケート結果を踏まえた取組の実施	利用者の利便性向上に向け、アンケート結果を踏まえ、関係者間の調整を図った上で、実施可能な事項から順次実施する。
三宅島離発着場所の移設（ヘリポートから三宅島空港）支援	2018年度支援経費予算要求	三宅島空港への移設（10月目途）に向けた関係者調整	移設後の課題調査	移設後の課題対応	三宅島、御蔵島の利用者に対する利便性の向上



# 公益財団法人東京税務協会

## 1. 団体経営に関する現状分析・評価

### 【SWOT分析】

	機会（ニーズの増加・役割の増大）	脅威（ニーズの減少・役割の縮小）
外部環境	<p>(説明責任の増大) 各地方自治体においては、納税者意識の高まり等により、税務職員の業務理解・説明能力向上等を行う必要性が増している。</p> <p>(複雑・頻繁な税制改正) 当協会は、複雑な税制改正の動向を迅速に把握し、的確に発信することが求められている。</p> <p>(顧客ニーズ) 各自治体では少数体制で業務を行っていることから、人材不足に加えノウハウの継承不足が課題となっている。</p> <p>(競合他社) 軽油分析事業を除く他の事業については、国内において競合する他社が存在しない。</p> <p>(東京都) 東京都から新規に業務を受託することにより、当協会の役割が増大するとともに、信頼度が増している。</p>	<p>(当協会業務に係る税制改正) 当協会が受託している業務に係る税制度が改正となった場合、事業の形態が変容し、事業そのものの存続が危ぶまれる。</p> <p>(労働関係法令の改正) 無期労働契約がルール化するなど雇用情勢をめぐる法令は社会要請に合わせて繰り返し改正されており、当協会の体制管理にも影響している。</p> <p>(労働市場の人手不足・定年延長の動き) 労働市場の人手不足に加え、定年年齢改正に伴い東京都や都内区市町村の税務職員等、経験豊かな職員の絶対数が一層減少すると想定され、人材確保が困難な状況となっている。</p> <p>(技術革新) 人口知能（AI）の進展やICT技術の導入により、自動化の適用領域が拡大することで、当協会の業務の在り方に変化が生まれることが予想されるため、長期的な視点で新たに柱となる事業の模索を要する。</p>
内部環境	<p>(人的資源) 当協会は、高度な知識と実務経験を有する専門人材を抱え、他に類をみない唯一無二の存在である。</p> <p>(職場環境) 6時間勤務や職住接近など柔軟な雇用形態を採用しており、女性や子育て世代が働きやすく、能力を発揮しやすい職場環境である。</p> <p>(業務形態) 会員団体等のニーズを把握し、ニーズを満たす公益サービスの提供を柔軟に行っている。</p>	<p>(人的資源) 当協会の強みである専門人材が高齢化傾向にあり、後継人材の発掘やノウハウの継承が困難な状況にある。</p> <p>(待遇) 他の監理団体等と比較すると、待遇が十分とは言えず、採用3年目までの職員定着率も低い傾向にある。</p> <p>(物的資源) 東京都所有の建物内で従事していることから、空間を区切るなど執務環境を変える場合、協議に時間を要するなど容易に変更するのは難しい。</p>
	強み	弱み

## 2. 自己分析を踏まえた経営課題

### 【事業運営上の課題】

#### ① 新たなビジネスモデルの構築

今後、AI 進展による照合作業の自動化や簡易な自動オペレート機能等の普及により、定型的な業務の多くが機械化されることが想定される。そのため、当協会を受託している主要事業（自動車税関連事業 約 5.5 億、納税推進事業 約 2 億）のうち、定型的な業務部分については縮小していく懸念がある。一方、当協会の強みは、滞納整理部門における納税交渉、差押え、搜索等の技法、固定資産税の家屋評価における資材認定など、自治体の現場で長年実務に携わる中で培われた「税務実務ノウハウ」を有していることである。盤石な財務体質のもとで当協会の使命を果たしていくためには、財政基盤を支えうる新規事業の展開を含め、こうした強みを活用できる新たなビジネスモデルを構築していく必要がある。

#### ② 会員団体等の期待に応えた事業の実施

現在、当協会では、保有する「税務実務ノウハウ」を活用し、税務セミナーの開催（平成 28 年度 21 回）、税務に関する相談対応（年約 500 件）や自治体職員のニーズに則した図書の出版（平成 28 年度全 12 種類）など、側面的な支援を実施しているところである。しかし、会員団体では、人事ローテーションのスパンの短期化、経験の浅い職員の増加、そもそも職員が少ないなどの実情があり、知識・ノウハウの継承が困難となっていることから、これまで以上に会員団体等の期待に応える事業を実施していく必要がある。

### 【組織運営上の課題】

#### ③ 継続的な業務改革、事務改善の実施

今後、ICT や AI 等の技術革新により、定型的な業務の多くが機械化されることが想定される。そのため、当協会が受託している事業のうち、定型的な業務については規模の縮小が懸念される状況にある。当協会は、こうした事業運営上の課題（①新たなビジネスモデルの構築、②会員団体等の期待に応えた事業の実施）を解決するとともに、税制改正・労働関係法令の改正などの社会環境変化に対し、柔軟に対応することが求められている。当協会の強みを如何なく発揮し、将来に渡って新たな事業展開を実現するとともに、不断の業務改革、事務改善を図っていく観点から、協会が進化し続けることができる万全な組織体制を構築する必要がある。

#### ④ 専門性の維持・向上

当協会に雇用している専門人材は、自治体の税務に精通し実務経験も豊富であることから、その知識・経験を活かし、各自治体の税務職員の育成等を行うなど、会員団体等に貢献していく上で、当協会の大きな強みである。その専門人材が高齢化しており、特に各自治体の業務補完を行う人材派遣職員においては、70 歳を超える者が多く存在する。近年、団塊世代の大量退職時代は過ぎ去り、今後は定年延長の動向などから東京都や市町村の退職者が減少することが見込まれている。この状況下、当協会の強みを堅持できなければ、既存事業を安定的に遂行することができなくなるばかりか、事業運営上の課題（①新たなビジネスモデルの構築、②会員団体等の期待に応えた事業の実施）を解決することもできなくなる。このため、当協会の強みを堅持する観点から、専門人材を継続的に確保するとともに、専門人材が有する知識・ノウハウを組織的に共有・継承していく必要がある。

#### ⑤ 人的資源の有効活用

自動車税関連業務など、当協会の既存事業を実施する上で、運営基盤となる固有職員（常勤嘱託員を含む。）については、採用 3 年以内の離職率が約 40% 程度であり、安定的な事業運営の観点から定着率の改善が課題となっている。また、事業所業務の知識・ノウハウは有しているものの管理監督という視点については、東京都 O B の知見・経験に頼る部分が大きく、固有職員の管理係長（監督職）への登用には至っていないのが現状である。東京都 O B の減少が見込まれる中で、当協会が実施する既存事業の安定的運営を維持する観点から、固有職員（常勤嘱託員を含む。）の定着率改善、固有職員への監督職ノウハウの継承、固有職員の管理係長への登用を行っていくとともに、最適な人員体制の検討・構築を図っていく必要がある。

### 3. 経営課題解決のための戦略

#### ① 将来を見据えた新規事業の展開

今後、技術革新や社会・経済環境の変化により、主要事業が縮小していく懸念がある中で、協会事業の主軸として財政基盤を支えていく新たな事業を模索していく必要がある。当協会の強みは高度な知識と実務経験を有する専門人材を抱えていることにある。この強みは、ICT・AI等の進展による業務の自動化が為されても、税制改正に伴う法解釈や研修生への実技指導など、ICT等では対応できない領域で、強みとして活かしていけるものだと考えている。今後は、この強みを最大限発揮できるような企画部門の強化を図るとともに、各自治体ニーズの把握・分析等を通じて、中期的な視点に立ち、会員団体（都内市区町村）等の課税・徴収業務補完も含めた新たな事業の展開を図る。

#### ② 自治体支援の新たな展開

現在、各自治体税務職員の能力向上のために、当協会では税務セミナーの開催、税務に関する相談対応や職員ニーズに則した図書の出版など、側面的な支援を実施しているところである。しかしながら、専門人材が高齢化していく中で、今後、専門人材の絶対数が大幅に減少に転じた場合、現在のように各自治体のニーズに十分に答えることが困難な状況が想定される。当協会の財産である専門人材の知識・経験を最大限活用する観点からも、既存事業である研修事業の講義を電子化することや専門人材が持つ税務知識をデータベース化すること、その他、税務知識を集約した教材をWeb上で販売するなど、新たな側面支援を実現することにより、会員団体等への貢献をよりよい形で継続していく。

#### ③ 企画部門の強化

協会内の事業区分を見直し機動的な組織体制を構築していくとともに、将来に渡る新たな事業展開の実現や、不断の業務改善を図っていくため、企画部門の強化等を行う。新規事業の検討においては、当協会の強みである高度な専門性を発揮できるよう、進化する情報通信技術も活かした検討が必要であると認識している。現在、企画部門においては、ICTなどに長けた専門人材がいないため、今後、既存・新規含め業務改善に取り組むことができるシステム担当職員を育成し登用するなど、企画部門の充実を図る。このことを通じて、当協会の使命である会員団体等への貢献に資する事業を展開していく。

#### ④ 専門人材の継続的な確保、知識・ノウハウの継承

当協会では経験豊かな専門人材を雇用し、各自治体の税務業務の支援や税務職員の育成のため、専門講師の研修派遣事業や人材派遣事業などを行っている。近年、団塊の世代の大量退職時代は過ぎ去り、今後は東京都や市町村の退職者が減少することが見込まれている。専門人材を可能な限り雇用し対応しているが、現行の対応だけでは限界があることから、現在の採用活動に新たな手法を導入するとともに、定年退職年齢の引き上げやノウハウの保持方法を検討することで高齢化に対応し、当協会の財産を保持していく。また、人材不足を補う一案として、東京都から現役職員を講師として受け入れることで、協会の人材不足を補うと同時に、東京都の人材育成に資するなど、双方にとって有益な状況を実現していく。

#### ⑤ 固有職員等の確保・育成

東京都OBが減少していく中で、当協会の自律的な運営を目指していく観点からも、固有職員（常勤嘱託員を含む。）の定着率改善、固有職員への監督職ノウハウ継承、固有職員の管理係長登用を行っていく必要がある。具体的には、キャリアパスを明確にし、管理係長登用のための試験制度を導入していく。また同時に、給与等の処遇検討に加え、無期雇用職員の在り方についても検討することで、今後の事業内容等を踏まえながら、職員構成のベストミックスを確立していく。

#### 4. 2020年までの3年間の取組事項

##### ① 将来を見据えた新規事業の展開

###### 【3年後の到達目標】

ICT・AI等の将来像を見据えた上で、協会事業の軸として財政基盤を支えていく新たな事業を複数企画し、事業内容の分析・検証等を経た上で、具体的な事業化に向けて取り組んでいる。

個別取組事項	～2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	取組設定の考え方
軸となる新規事業の検討	・中期計画の見直しの中で新規事業についても検討	・新規事業メニューの洗い出し、採算性（収支計画）など、実施可能性の分析・検証	・分析・検証の結果を踏まえ、新規事業メニューの絞り込み	・新規事業の詳細内容、実施体制の検討 ・次期中期計画に新規事業を反映	中期計画の見直し・ブラッシュアップを担うPTを拡大し、企画部門と調整しながら、新規事業の検討を重点的に行っていく。「見える化改革」など都の動向も踏まえ、検討を進める。
会員団体のニーズ把握・可視化	各自治体にアンケートを実施（11団体）	・アンケート調査、ヒアリングによる各自治体ニーズの把握	・把握した自治体ニーズの分析、事業化の可能性について検討	・ニーズに基づき必要性の高いものから事業化に向けて取り組む	現状では、会員団体の課題を把握する必要がある。 このため、会員団体にアンケート調査及びヒアリングを実施し、会員団体からのニーズを把握する。また、ニーズを踏まえた事業内容を検討する。
ICT・AI等の情報収集	—	・民間企業との意見交換 ・講演会等への参加 ・情報媒体を適時確認	・引き続き情報収集を行うとともに、ICT・AIを活用できる事業の洗い出しを行う	・ICT・AIを活用できる事業の選定及び一部試行	労働人口の減少など、今後の事業展開を見据えると、ICT・AI等の活用が不可欠である。しかし、ICT・AI等の市場動向を収集するためには、現在の情報媒体の適時確認では限界があることから、今後は他の情報収集方法を活用し、検討に活かしていく。その際には、民間企業からも情報収集を図り、意見交換等を行っていく。

## ② 自治体支援の新たな展開

### 【3年後の到達目標】

ICT を活用した自治体支援の新たな展開、例えばWeb教材の販売など遠隔的な支援を実現することで、会員団体等への貢献ができています。

個別取組事項	～2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	取組設定の考え方
Web講義の検討	—	<ul style="list-style-type: none"> <li>自治体ニーズを把握</li> <li>自治体のセキュリティ環境（セキュリティ）の確認</li> <li>Web授業用のカリキュラム、シナリオの検討</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>提供方法、閲覧料の徴収方法などの仕組みを検討</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>試行</li> <li>課題の把握</li> <li>対応策検討</li> </ul>	<p>研修事業では、これまで会場を設定し、受講者を集めて研修していたが、その授業を電子化し、有料で閲覧する仕組み構築を検討することで、会員団体及び都外自治体を支援する。</p>
Web教材販売の検討	—	<ul style="list-style-type: none"> <li>自治体ニーズを把握</li> <li>提供方法などの仕組みを検討</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>試行</li> <li>課題の把握</li> <li>対応策検討</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Web教材販売</li> </ul>	<p>会員団体等の利便性向上に加え、税務職員の自己啓発にも資するため、WEB教材を段階的に販売することを検討する。</p>
データベースの活用検討	—	— (④の3段目にて作業)	<ul style="list-style-type: none"> <li>ニーズを把握</li> <li>企画部門及びPTにて集約したニーズや簡易データベースの質問傾向等の分析</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>企画部門及びPTにて集約したニーズや簡易データベースの質問傾向等の分析</li> <li>事業化の検討</li> <li>実現可能なものから随時実施</li> </ul>	<p>経営戦略④の取組事項「税務知識のデータベース化」で作成したデータベースをもとに、自治体に対しどのような側面支援ができるかを検討し、実現可能なものから随時実施していく。例えば、税務相談のICT化が実現できないかを検討する。</p>

### ③ 企画部門の強化

#### 【3年後の到達目標】

「①将来を見据えた新規事業の展開」や「②自治体支援の新たな展開」を円滑に推進できる体制が整備できている。また、税制改正や労働関係法令の改正など、将来的な環境変化にも柔軟に対応し、継続的に業務改革、事務改善を実施しうる組織力を有している。

個別取組事項	～2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	取組設定の考え方
組織体制等の検討	—	<ul style="list-style-type: none"> <li>・PTにて業務割り振りを検討</li> <li>・業務割り振り等をもとに必要人員の検証</li> <li>・協会内協議</li> <li>・関連部署協議</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・総務、企画部門の体制構築を含む協会全体の体制強化を実現</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・体制の是非を随時検証</li> </ul>	業務割り振りをもとに必要な人員の検証を行い、関連部署協議等を通じて、新規事業への対応や現行業務を安定的に遂行する体制を構築する。
体制構築のための採用・登用	—	<ul style="list-style-type: none"> <li>・新たな事業展開を踏まえた必要人材の検討</li> <li>・採用要件等の整理、採用計画作成</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・必要の都度採用手続の実施</li> <li>・協会職員で充実を図る場合は登用</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・採用、登用した職員による新規事業の企画</li> </ul>	PT等において、新たな事業展開や執行体制を検討した上で、必要に応じて採用計画の作成・採用手続を実施していく。また、無期雇用職員登用などを実施することで体制を構築していく。
システム担当職員の育成・登用	—	<ul style="list-style-type: none"> <li>・システムに長けた職員を選出(1名)</li> <li>・システム関連の研修、育成メニューの検討・受講</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・システム担当者として配置</li> <li>・選出した職員による外部研修等(システム関連)の受講</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・外部研修等(システム関連)の受講</li> <li>・システム担当者による一部システム化の試行</li> </ul>	ICT等の動向に対応し、新たな事業を検討・推進していくためにはシステムに長けた職員は必要不可欠である。現職員では不十分な側面もあることから、新たにシステムの知識を有する職員を育成、登用していく。

④ 専門人材の継続的な確保、知識・ノウハウの継承

【3年後の到達目標】

専門職人材バンクを創設し、その登録者数15名を確保する取組等を実施することで、専門人材を確保するとともに、ICT等を活用した税務知識のデータベース化を実施することにより、組織の強みである専門性の維持が図られている。

個別取組事項	～2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	取組設定の考え方
専門職人材バンクの創設	—	・人材バンクの検討	・人材バンクの創設	・人材バンクの活用によるOB職員の採用	都OB・市区町村OB・国税OB等の採用活動を引き続き実施するとともに、専門職人材バンクを新たに創設し、採用活動の一助とする。あわせて、東京都職員の受け入れについても検討していく。
定年退職年齢の柔軟化	—	・確保する体制を念頭に、引き上げ年齢等の検討	・協会内協議 ・関連部署協議	・就業規則改正	現行の68歳定年制（人材派遣は75歳）を維持しつつ、単年度の調整により70歳までの延長を可能とするなど柔軟化を図る。また、定年後は非常勤講師として、派遣講師に活用することを視野に入れる。
税務知識のデータベース化（FAQ）	—	・個人で保有している知識・データの集約（試行） ・協会内用のデータベースのフォーマット構築	・知識・データの集約を全職員に拡大 ・データベースを随時更新	・データベースを随時更新	現在、協会職員が様々な方法で知識・データを保持しており、協会全体で活用できる状況になっていない。今後は、属人的な知識・データを集約し、協会全体の財産として活用できる仕組みを、ICTを活用しながら構築するとともに、その仕組みを基に新たな事業展開を図っていく。



⑤ 固有職員等の確保・育成

【3年後の到達目標】

固有職員等の確保・育成を図り、枢要監督職（管理係長）への登用等を実現することにより、協会の事業を安定的に運営していくための人員体制が示されている。固有職員等の確保については、固有職員（常勤嘱託員を含む。）の採用3年以内の離職率が現在35～40%程度のところを、約30%程度に抑えられている。

個別取組事項	～2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	取組設定の考え方
管理係長選考試験制度の策定	・係長選考はあり、管理係長選考はなし	・管理係長選考試験制度の案を作成 ・課題抽出・解決策の検討 ・幹部職員にヒアリングを実施 ・キャリアパスを検討	・管理係長選考試験制度策定 ・キャリアパスを策定 ・選考試験を本格実施 ・キャリアパスを活用した他部門異動	・選考試験を本格実施 ・キャリアパスを活用した他部門異動	本部の課長代理や自動車税事業所の所長を補佐する管理係長は現在主に都OB職員が担っているが、将来の協会を担う固有職員を当該職位に登用することで、人材の底上げを実現する。
東京都との人材交流	・派遣研修として1名を1年間派遣	・人材交流を継続（1名）	・人材交流を継続（1名）	・人材交流を継続（1名）	現在、東京都への1名の研修派遣を実施している。引き続き実施することで、バランス感覚の優れた職員を育てていく。また、相互交流として東京都職員の受け入れも視野に入れる。
給与等の処遇検討	—	・給料表の改定を検討 ・給料表改定手続 ・関係部署検討	・本格運用	・本格運用	他の監理団体等と比較すると、待遇が十分とは言えず、採用3年目までの職員定着率も低い傾向にあることから、全体の収支バランスを鑑みながら給料の見直しを検討する。処遇等の改善により、固有職員（常勤嘱託員を含む。）の採用3年以内の離職率（現在35%～40%程度）約30%程度を目指す。
将来的な人員体制の検討	—	・無期雇用の在り方検討	・職員構成のベストミックスを検討・実施	・職員構成のベストミックスを見直し	協会では随時、無期雇用選考を実施しているが、将来の事業内容等を踏まえた上で、最適な職員構成を検討していくとともに、人材育成も含めた観点から無期雇用を行っていく。

1. 団体経営に関する現状分析・評価

【SWOT分析】

	機会（ニーズの増加・役割の増大）	脅威（ニーズの減少・役割の縮小）
外部環境	<p><b>「社会変化」</b>                      ○文化の祭典としての東京 2020 大会の開催                      ○インターネットによる芸術文化鑑賞機会の増                      ・デジタルミュージアム、動画配信、オンラインチケット予約                      ○成熟社会への移行に伴うモノ消費からコト消費への転換                      ○新「文化芸術基本法」による美術館・博物館・劇場等の役割増（社会的課題解決の手段としての芸術文化のニーズ増）</p> <p><b>「ステークホルダー」</b>                      ○都民                      ・ライフ・ワーク・バランスの推進、プレミアムフライデーの実施等による仕事帰りや余暇の芸術文化鑑賞機会増                      ○訪都外国人                      ・訪都外国人旅行者増（H28 年訪都外国人旅行者数は約 1,310 万人で過去最多）による芸術文化鑑賞ニーズ増                      ・MICE 等のユニークベニュー需要増                      ○関係団体等                      ・国や区市町村、民間団体等との連携協力機会増</p>	<p><b>「社会経済」</b>                      ○東京 2020 大会後の景気後退、芸術文化に対する予算削減の可能性</p> <p><b>「社会変化」</b>                      ○ソフトターゲットを狙ったテロの脅威、対策コスト増                      ○経済格差の拡大に伴う青少年の芸術文化鑑賞機会の偏在</p> <p><b>「ステークホルダー」</b>                      ○都民                      ・少子高齢、人口減少社会による顧客の減少、固定化                      ・エンターテインメントの多様化による実演芸術鑑賞機会減                      ・利用者目線に立った不断の施設運営の見直しの必要性                      ○東京都                      ・異なる性質を持つ監理団体に対する画一的な指導</p> <p><b>「競合他社」</b>                      ○都内に多数存在する国立や民間施設等との競合、施設利用団体獲得の競争激化</p>
内部環境	<p><b>「人的資源」</b>                      ○国内最大級の芸術文化の専門家集団                      ○多様な分野に関する専門的知識を備えた職員が多数存在                      ○多様な施設の一括管理による人事交流、人材育成                      ○管理運営施設での多数のインターン受入</p> <p><b>「実績・ノウハウ」</b>                      ○東京都の監理団体、公益財団法人としての社会的信用                      ○都の施策との連携による都民・都政への貢献                      ○約 30 年にわたる施設管理、事業運営のノウハウの蓄積                      ○国内外の関連施設、アーティスト等との広いネットワーク</p> <p><b>「物的、財務的資源」</b>                      ○知名度の高い都立文化施設を管理運営                      ○複数施設の一括管理によるスケールメリットの発揮（財務連携、管理事務や契約の効率化、工事休館等に伴う经营风险の分散等）                      ○収益事業の利益額の特定資産化による安定的な財務運営</p>	<p><b>「人的資源」</b>                      ○業務量増による職員の負担増                      ○指定管理期間の短期化（4 年間）による、職員の雇用不安、人材確保・育成への支障                      ○正規職員と非正規職員の賃金格差大による人材流出、確保困難</p> <p><b>「組織運営」</b>                      ○管理運営施設の知名度に比べて低い財団の認知度                      ○財団全体の戦略性が不明確                      ○施設の枠を超えた業務の効率化、サービス向上策が不十分</p> <p><b>「事業運営」</b>                      ○財団の総合力を生かした事業展開や発信が不十分                      ○バリアフリー、ダイバーシティ等に対応した鑑賞環境整備が途上</p> <p><b>「物的、財務的資源」</b>                      ○施設の大規模修繕工事に伴う長期休館による収益減、顧客離れの可能性                      ○公益事業の 3 区分化による柔軟性の低い会計処理</p>
	強み	弱み

## 2. 自己分析を踏まえた経営課題

当財団は、国の文化団体に匹敵する国内最大級の文化の専門団体であり、現在 12 の文化施設（東京都庭園美術館、東京都江戸東京博物館、江戸東京たてもの園、東京都写真美術館、東京都現代美術館、トーキョーアーツアンドスペース本郷、トーキョーアーツアンドスペースレジデンシー、東京都渋谷公園通りギャラリー、東京都美術館、東京文化会館、東京芸術劇場、東京舞台芸術活動支援センター（水天宮ビット））及びアーツカウンシル東京において、東京の魅力を高める多様な事業を展開している。これまで、各施設等の管理運営を良好に行うとともに、各施設等の連携の取組も行ってきた。

今後は、各施設が独自性を発揮した事業展開がより円滑にできるよう、財団として組織的なバックアップに努めるとともに、複数施設を同時に運営しているスケールメリットをさらに活かしながら、戦略的に事業展開を図っていくことが必要である。そのため、以下の課題解決に取り組む。

### 【組織運営上の課題】

#### ① 人材の確保及び育成

財団の最大の資源は人材である。財団ではこれまでも国内最大級の芸術文化の専門団体として、世界でも活躍できるような優秀な専門人材を雇用し、芸術文化の振興に寄与してきた。しかしながら、固有職員のうち正規職員の割合は約 3 割弱と低く、約 7 割が非正規雇用職員であり、短期間の指定管理期間による雇用不安を招いている。また、非正規職員の給与も他の大規模な団体と比較すると低い水準となっており、優秀な人材の確保が難しい状況である。また、監理団体として都からの指導監督を受けているため、状況の変化に柔軟に対応した組織運営が困難となっている。今後は、優秀な人材を確保し安定した雇用に結びつけるような制度の構築や、人材育成の充実を図っていく必要がある。

#### ② 持続的な事業実施のための財源確保

財団では、収益性は低くとも公益財団法人として実施すべき教育普及・人材育成や質の高い芸術文化の鑑賞機会を安価で提供する数々の自主事業を実施しているが、今後、江戸東京博物館などにおいて施設の老朽化に伴う改修工事により長期の休館が予定されており、自主事業の実施を安定的に行う財源の確保は困難となる。そのため、今後はレストラン・ショップの運営など収益事業による利益額の増加や、企業協賛金等外部資金の獲得に力を入れていくとともに、長期的な視点に立った財務運営が必要である。

#### ③ 発信力の強化とプレゼンス向上

今後、少子高齢、人口減少社会による顧客の減少、固定化や、エンターテインメントの多様化による実演芸術鑑賞機会の減少が見込まれる。そのような状況においては、従来の顧客層のみならず、子供・若者や外国人等の新たな顧客層に対し、東京の芸術文化が持つ魅力を、外部のノウハウを活用するなどして各館及び財団全体で積極的に発信する必要がある。このため、財団の各文化施設や文化事業をこれまで以上に発信するのはもちろんのこと、文化を通じた教育、観光、福祉、地域等への貢献といった取組についてもあわせて幅広く伝えていくなど、発信力強化を図り、財団全体としてプレゼンスを向上させる必要がある。

### 【事業運営上の課題】

#### ④ 文化芸術の継承と新たな取組

財団は、知名度の高い都立文化施設を管理運営しており、利用者目線に立った不断の施設運営の見直しに取り組む必要がある。また、文化の祭典としての東京 2020 大会の開催、ワークライフバランスの推進、訪都外国人の増など、今後はより東京に集まる人々が増え、その関心も多様化することが想定されるため、多種多様な事業を継続的に展開することが求められる。これまでの優れた芸術文化を受継ぎ、その魅力を再認識し、理解を深める事業を展開するとともに、斬新で自由な発想による創造的な活動にも挑戦し、東京の魅力を高めることが課題である。

#### ⑤ 2020 年に向けた東京の文化シーンの活性化

国内最大級の芸術文化の専門団体として、東京 2020 大会に向けた文化プログラムの成功に向けて、東京の魅力を発信するための展覧会、公演、イベント等の実施により Tokyo Tokyo FESTIVAL の中核を担う責務がある。また、首都である東京の文化団体として、都域や地方の施設等と連携し、施設の周遊性向上等による利便性の向上や、ノウハウの共有を図ることで、全国的な文化振興に貢献する。さらに、2020 年を契機に海外の文化施設等とのネットワークを強化することが求められる。これらを通じて、東京をこれまで以上に良質な芸術文化体験のできる場所にしていくことが課題である。

#### ⑥ 社会的課題解決に貢献

2017 年 6 月に国会で改正された新「文化芸術基本法」にあるように、芸術文化の固有の意義と価値を尊重しつつ、社会的課題の解決や、観光、まちづくり、国際交流、福祉、教育、産業その他の各関連分野における施策との、現場レベルでのシームレスな連携を図ることが必要である。東京には多くの人が集まり、少子高齢化、人口減少社会の到来など、社会的な課題が先鋭的に現れる。まちづくりや福祉、教育、産業等の社会的な課題の解決に、芸術文化の力でどのように貢献できるか。具体的な取組を示すことが課題である。

#### ⑦ 多様性の尊重

東京 2020 パラリンピックを契機にユニバーサル化が着目され、誰でも社会参加しやすい環境整備が必要である。また、超高齢社会の到来、訪都外国人の増加に伴う国際交流の進展などによって、様々な背景を持つ人たちが、その人らしさを尊重できる社会づくりが必要である。これまで財団全体でバリアフリー等に取り組んできたが、その環境整備は途上であり、こうした課題に対応するために、今後も誰もがアクセスしやすい施設運営や事業展開、芸術文化を通じた多様な人たちの社会参加や交流の場をつくることが課題である。

#### ⑧ 次世代の育成

高齢化により顧客数の減少、顧客の固定化など芸術文化の需要が縮小し、経済的な格差の拡大に伴い青少年の芸術鑑賞機会の偏在が進むことが予想される。このため、これまで以上に未来を担う子供や若者が芸術文化と出会う機会を提供することが求められる。また、これからの経済を牽引する創造産業への着目、サービスやモノづくりへの付加価値の創出には、芸術文化の関わりが重要であり、創造性を発揮する人材を育成することが課題であると考えられる。新進アーティストの支援を継続するとともに、各館の実績を活かしながら、他機関や施設と連携することで、文化施設や文化事業に携わるキュレーター、アートマネージャー等の専門人材の養成をより充実していくことが必要である。

### 3. 経営課題解決のための戦略

#### ① 雇用及び育成にかかる制度や方針の見直し

専門性の高い優秀な人材確保のためには、財団を取り巻く状況を踏まえ、職員がその専門性を活かし、意欲を持って能力を発揮できる環境を整えることが必要であり、現行人事給与制度の見直しが不可欠である。特に非正規職員の割合が高いため、計画的な正規職員への雇用転換及び雇用条件の改善を行う。

また、優秀な人材が常に高いレベルで業務に従事できるよう、専門性確保や企画力向上、モチベーション維持のため、研修制度の充実など人材育成方針の見直しを行う。

#### ② 長期的な視点に立った財務基盤の強化

東京 2020 大会及びその後のレガシーも見据え、財団自主事業を更に充実し、また持続的に実施していくため、企業からの協賛金等や都以外からの助成金等の獲得に努めるとともに、利用者サービス等の向上を図ることで、レストラン・ショップ、ユニークベニュー等収益事業からの収益額の増加を図り、自己財源を安定的に確保する。また、各施設の改修工事に伴う長期休館の影響に対応するため、財団全体で財務上の連携を図り、財務基盤を強化していく。

#### ③ 多角的な広報とプレゼンス向上

各文化施設等の魅力や文化事業を発信する「各館広報」と、財団全体の事業を横断的に発信する「共通広報」を効果的に組み合わせ、様々なターゲットに発信していく。発信にあたっては、紙からインターネットまで多様な媒体を有効活用するとともに、最新メディアの活用も含め、外部のノウハウを積極的に活用していく。また、外部団体や地元地域との広報連携による発信力の強化も図る。特に共通広報においては、各文化施設等の特徴を活かした文化事業を横断的に発信するだけでなく、財団の各文化施設等が一体となり展開する事業や、財団と関係機関の連携事業の広報を充実させることにより、財団全体としてプレゼンスを向上させていく。

#### ④ 多彩な事業展開による文化の継承と挑戦

より利用者目線に立った施設運営に努めるとともに、コレクションや専門人材を十分に活用し、多彩な展示や公演、プロジェクト等を展開する。これまでに培われてきた芸術文化を継承するとともに、常に最新の研究成果や考え方を取り入れ、時代に呼応した新たな芸術文化の創造、価値の創造に努める。

また、東京文化プログラムの主要な取組をアーカイブ化し、広く公開するとともに後世にも活用できるようにする。

#### ⑤ 国内外の地域・施設との連携強化

2020 年に向けた文化プログラムの実施に際して、国内外の文化施設等との連携を強化し、交流を促進する。これにより、世界・国内有数の質の高い芸術文化を都立文化施設で紹介するとともに、東京発の卓越した芸術文化を世界に届け、国内外においてオリンピックの気運醸成と東京の魅力発信を図る。

また、これまでに培ったネットワークや事業・運営のノウハウを活かして、都域の施設と連携しサービス等の充実を図る。さらに、地方の施設とも連携し、良質な公演や展覧会を共同制作や巡回等により全国的に展開することで、日本の文化的土壌形成の牽引役となる。

#### ⑥ 社会的課題の解決に貢献する取組の実施

福祉やまちづくりなどの社会的課題の解決に芸術文化の力で貢献する。助成金等の支援策により、企業や NPO など団体と連携して、社会や都市の様々な課題の解決に貢献する。特に超高齢社会の到来を見据え、長きにわたる生涯をよりよく生きるために芸術文化は何かができるのか、様々な角度から試み、効果的な方策を見いだす。また、都内の地域活性化のために、運営する文化施設が立地する地元と連携し、施設と地域の特性を活かし、フェスティバルやプロジェクトなどにより、それぞれの地域に応じた特色ある文化拠点として活性化させ、地域振興に貢献する。



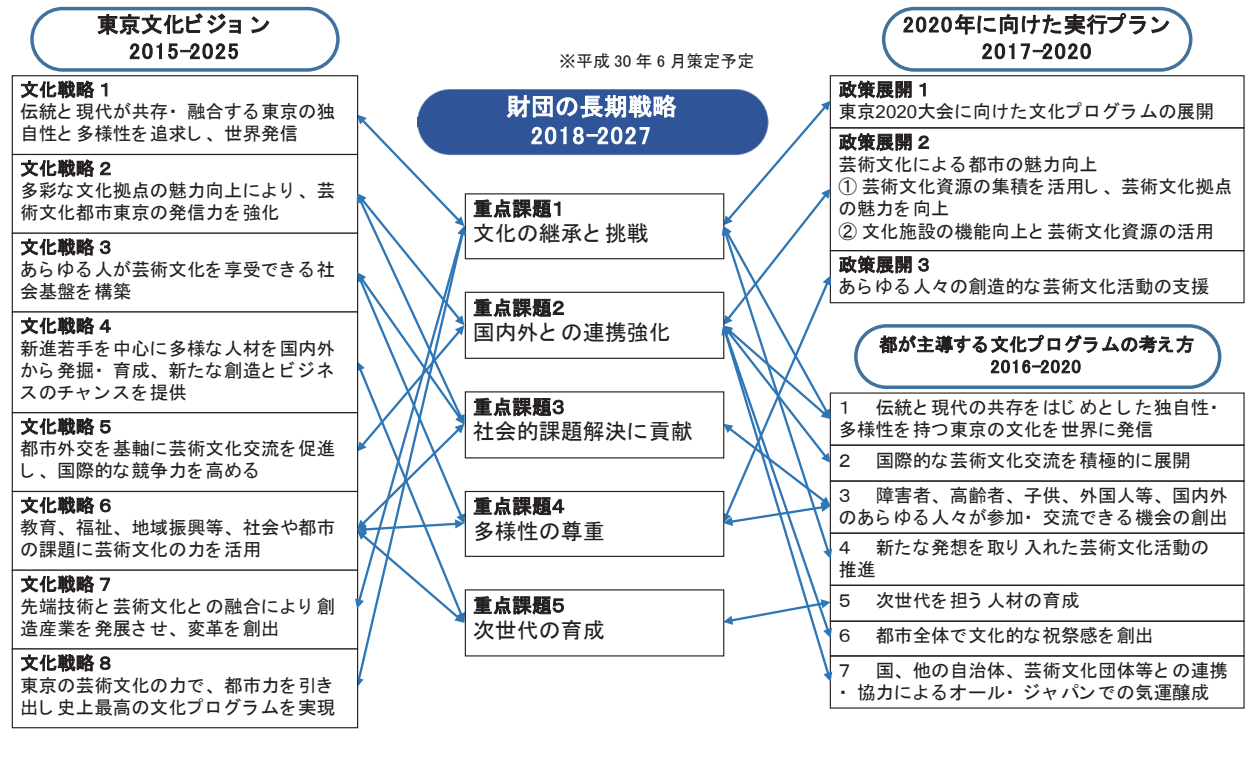
### ⑦ 様々な背景を持つ人々の参加と交流を促進

バリアフリー化や多言語対応など、施設や事業、サービス面でのユニバーサル化を進め、あらゆる人がストレスなく芸術文化に親しめるよう、文化施設や文化事業にアクセスしやすい環境整備を進める。国籍や年齢、障害の有無を問わず、様々な背景のある人たちが参加しやすいプログラムを展開することで、芸術文化を通じた交流を図り、その人らしさを尊重できる社会づくりをめざす。

### ⑧ 将来の観客層及び芸術文化の担い手の育成

子供・若者が芸術文化に触れる機会を年代別に提供するなど、より多くの人々が芸術文化を享受できるようにする。新進アーティストを発掘・育成する取組を、賞の授与や発表する機会を提供するなど、文化施設を中心に充実させる。これらの取組を財団全体で紹介し新進アーティスト育成について発信を強化する。また、キュレーターやアートマネージャー、エデュケーター、プログラムオフィサーなど文化に携わる専門人材を、文化施設と大学が連携して持続的に養成する仕組みについて検討を進める。

戦略性をもって財団全体の運営を行うため、今後 10 年間を見据えた東京都歴史文化財団の長期戦略を策定する予定である。戦略に基づき、これまでにない挑戦的な取組など、新たな事業展開を行う。「経営改革プラン」の事業運営上の課題解決のため戦略（④～⑧）は、長期戦略における重点課題（1～5）に対応している。これらと東京都の施策である「東京文化ビジョン」「2020 年に向けた実行プラン」「都が主導する文化プログラムの考え方」との関係は、以下の通りである。



#### 4. 2020年までの3年間の取組事項

##### ① 雇用及び育成にかかる制度や方針の見直し

###### 【3年後の到達目標】

- 国内最大級の芸術文化の団体として、専門性の高い優秀な人材確保のために、以下の取組を実施する。
- 非正規職員から正規職員への雇用転換を着実に実施する。
  - 職員の専門性向上のための研修制度を実施（国内外派遣5名程度）し、優秀な人材の確保・育成を図る。
  - 財団を取り巻く状況を踏まえた新たな人事給与制度を2019年度から導入・運用する。

個別取組事項	～2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	取組設定の考え方
優秀な専門人材確保のための、非正規職員の正規職員への雇用転換	雇用転換による正規職員割合の増加	順次転換	順次転換	順次転換	2024年度までに正規職員の割合が5割を上回るよう引き続き雇用形態転換を推進し、専門性の高い優秀な人材を確保する。
専門性向上のための研修の充実	職員派遣研修制度の創設	派遣・報告	派遣・報告	2020年度までに累計で5名を派遣 派遣・報告	財団の職員を国内外の文化施設等に派遣し、先進的な事業活動に関する調査研究を行い、その成果を財団事業に反映するとともに、職員の更なる専門性向上を図る。
新たな人事給与制度の確立	新たな人事給与制度の骨子の検討及び関係各所との調整	新たな人事給与制度（案）の関係各所との調整及び交渉、次年度導入に向けての予算要求	新たな人事給与制度導入	新たな人事給与制度導入後の点検及び必要に応じた改善	現行の財団独自の人事給与制度を更に見直し、職員の頑張りをより反映できる制度を確立し、処遇を見直すことにより優秀な人材の確保を図る。

###### ※到達目標と成果指標の考え方（①～⑧共通）

到達目標については、数値で明確に表せるものは数値目標を掲げる。数値目標を設定しにくい事業効果や成果については、アーツカウンシル・イングランドやクリエイティブ・スコットランドなど海外の文化機関の取組の調査結果を踏まえ、アウトカム指標とする。その達成状況については事業実績や満足度、認知度等、アンケートやヒアリング等の結果をもって説明し、取組内容と成果が妥当であるか評価を受ける。



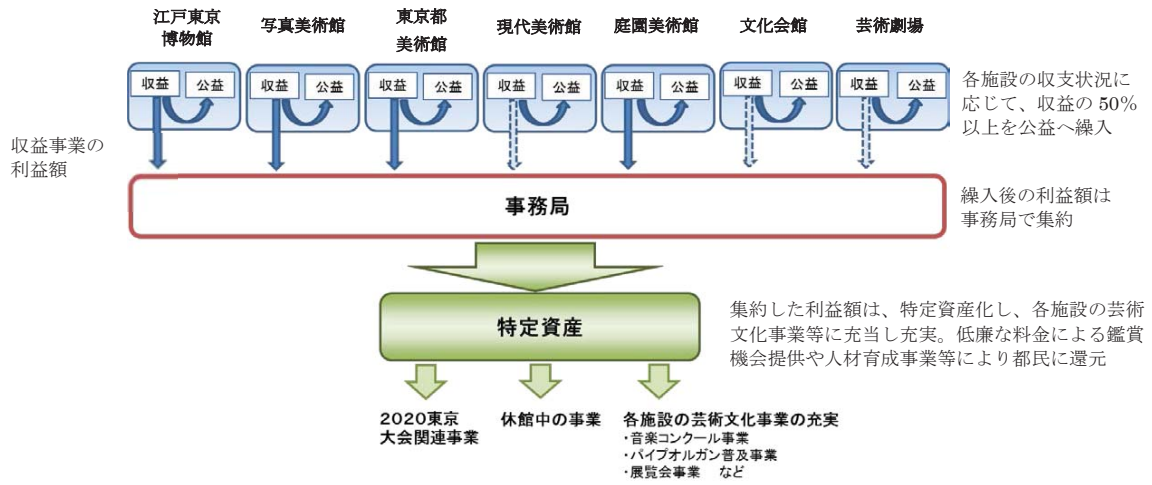
② 長期的な視点に立った財務基盤の強化

【3年後の到達目標】

- 東京 2020 大会実施年である 2020 年度において、質が高く魅力的な自主事業を都民や東京を訪れる方々に提供するため、公益目的事業における財源の獲得増や収益事業の収益増により、自己財源を 20.4 億円確保する。
- 財務連携により財団全体で積み立てた特定資産を各施設に効果的に再配分することにより、2020 東京大会関連事業や各施設の芸術文化事業の充実を図り都民に還元する。(3 年で 5 億 7 千万円)
- 認定法上の公益目的事業を統合することにより、多彩な事業を実施しやすくすると共に、統合のメリットを活かした財務連携により、安定した事業実施を図る。

個別取組事項	～2017 年度	2018 年度	2019 年度	2020 年度	取組設定の考え方
公益事業における自己財源の獲得増	13.4 億円	10.2 億円 (江戸博、現美工事休館のため)	14.0 億円 (基準値 5%増)	14.7 億円 (基準値 10%増)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・企業等からの協賛金や入場料収入等、公益事業における自己財源の獲得額を増やすことで、安定的な自主事業の実施と充実を図る。</li> <li>・基準値は、2017 年度以前の各館直近フルオープン 3 ヶ年平均値</li> <li>・値は、協賛金+補助金・助成金(都以外)+自主事業の入場料収入等</li> </ul>
収益事業の収益額増	5.2 億円	4.1 億円 (江戸博、現美工事休館のため)	5.4 億円 (基準値 5%増)	5.7 億円 (基準値 10%増)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・利用者サービスの向上等により、レストラン・ショップ、ユニークベニュー等収益事業の収益額の増加を図る。</li> <li>・基準値は、2017 年度以前の各館直近フルオープン 3 ヶ年平均値</li> </ul>
特定資産の活用	4 千万円程度	7 千万円程度	2 億円程度	3 億円程度	各施設の収益事業の利益額を集約し、一括で積み立てた特定資産を各施設に効果的に再配分することにより、2020 東京大会関連事業や各施設の芸術文化事業の充実を図り都民に還元する。
公益目的事業の統合	公益目的事業が 3 つに区分されており、財務上の連携に制限	<ul style="list-style-type: none"> <li>・公益目的事業を統合</li> <li>・財務連携強化</li> </ul>	→		現在の「博物館・美術館」「音楽・舞台芸術」「基盤整備・発信提供」の 3 区分による公益目的事業を統合することにより、音楽と美術館との連携事業などのような芸術文化の表現の幅を広げ多彩な事業を実施しやすくすると共に、統合のメリットを活かした財務連携により、安定した事業実施を図る。

《特定資産活用のイメージ》



③ 多角的な広報とプレゼンス向上

【3年後の到達目標】

- 財団が関与する様々な文化事業や各文化施設の認知度とともに、財団全体としての認知度を向上させる。
- 子供・若者や外国人などの新たな顧客層が育ち、芸術文化に興味を持つ人々の裾野がより大きく広がっていることを目指す。

個別取組事項	～2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	取組設定の考え方
「共通広報」及び「各館広報」の強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>・財団ホームページの大幅リニューアル実施(年度内)</li> <li>・インスタグラムを活用した発信</li> <li>・財団内の共同事業のアピール(アピール・ロゴの作成・運用)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・財団ホームページコンテンツの充実(テーマ別・ターゲット別の事業紹介、多言語化推進等)</li> <li>・SNS等での発信強化による財団ホームページへのさらなる誘導</li> <li>・財団内の共同事業のアピール(アピール・ロゴの運用)</li> </ul>	→	→	<ul style="list-style-type: none"> <li>・広く効果的に財団全体の取組や価値を発信するため、財団ホームページの活用を中心とした「共通広報」の強化を行う。また、各文化施設等の魅力や文化事業を発信する「各館広報」をさらに充実させる。</li> <li>・財団内の共同事業を実施する際にはアピール用のロゴマークを使用し、統一感を示すことで財団全体の取組を周知する。</li> </ul>
MICE 振興施策との連携による施設のPR	<ul style="list-style-type: none"> <li>・美術館・博物館におけるユニークベニユーの取組(対象4施設)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・美術館・博物館におけるユニークベニユーの取組(対象4施設)</li> </ul>	→	→	MICE 振興施策と連携し、美術館・博物館におけるユニークベニユーの取組により施設の認知度の向上を図る。
外部団体との広報連携	<ul style="list-style-type: none"> <li>国立文化施設との広報連携実施(サマーナイトミュージアム等)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・国立美術館等の文化施設や地元地域との広報連携実施</li> <li>・鉄道事業者等の公共交通機関との広報連携実施</li> </ul>	→	→	<ul style="list-style-type: none"> <li>様々な外部団体と連携することで、社会的にインパクトある広報を展開し、潜在的な顧客層をさらに掘り起こしていく。</li> </ul>

《アピール・ロゴの例》



文化会館、アーツカウンシル、たてもの園の共同事業の場合

\*2018年度までは東京都庭園美術館、江戸東京たてもの園、東京都写真美術館、東京都美術館で実施。2019年度から東京都江戸東京博物館、東京都現代美術館を追加。

#### ④ 多彩な事業展開による文化の継承と挑戦

##### 【3年後の到達目標】

- 都を代表する文化団体として、利用者視点に立ち、不断の施設運営の見直しに取り組むとともに、東京 2020 オリンピック・パラリンピック競技大会を見据え、新たな価値を提示するような挑戦的な事業の実施によって、都民の様々なニーズに応える。
- 主要な東京文化プログラムをアーカイブ化して広く紹介し、継承する。

個別取組事項	～2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	取組設定の考え方
利用者視点に立った施設運営及び挑戦的な事業の実施	<ul style="list-style-type: none"> <li>・利用者視点に立った施設運営</li> <li>・各施設の特徴を活かし今までの枠組みを超えた挑戦的な事業を企画・実施</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・施設運営の不断の見直し</li> <li>・新たな価値を提示する挑戦的な事業を実施（美術館・博物館等9施設、ホール2施設及びアーツカウンシル東京で実施）</li> </ul>	→		<ul style="list-style-type: none"> <li>・利用者視点に立ち、不断の施設運営の見直しに取り組む。</li> <li>・専門人材・都コレクションを活用しながら、新たな価値を提示する挑戦的な事業を実施し、常に高い満足度を維持する。</li> </ul>
「Tokyo Tokyo FESTIVAL* 企画公募」	事業の検討・公募	企画の選定・制作	制作 → 実施	→ 検証	斬新で独創的な企画や、より多くの人々が参加できる企画を幅広く募り、「Tokyo Tokyo FESTIVAL」の目玉事業として実施する。
東京文化プログラムのアーカイブ化による継承	事業のアーカイブ化を実施	東京文化プログラムのアーカイブ化を推進	→		各館での主要な東京文化プログラムを記録化し、広く紹介するとともに、未来へつなげていく。

\*Tokyo Tokyo FESTIVAL：2020年東京オリンピック・パラリンピック競技大会に向けて、東京及び日本の文化の魅力を国内外に広く発信することにより気運を醸成し、日本中で盛り上がりを作っていく取組。国内外からの注目が最も集まる2020年4月からの半年間に実施する東京文化プログラムを「Tokyo Tokyo FESTIVAL」と銘打ち、集大成となる文化事業を展開する。2020年までの期間についても「Road to Tokyo Tokyo FESTIVAL」として、さらなる気運醸成を図る。さらに、この取組を通じて、2020年以降を見据えた文化的なレガシーの創出を目指す。

・企画公募：斬新で独創的な企画や、より多くの人々が参加できる企画を幅広く募り、Tokyo Tokyo FESTIVALの中核を担う事業の創出を図るとともに、人々の記憶に残る東京文化プログラムを創り上げ、2020年を超えて、東京がよりクリエイティブな文化都市へとステップアップしていくことを目指す。アーツカウンシル東京が実施。

⑤ 国内外の地域・施設との連携強化

【3年後の到達目標】

- 2020年に向け海外と連携した事業を展開し、国内外に発信する。
- 都内及び近県の文化施設との連携を進め、多くの方が、芸術文化に触れる体制整備に寄与し、またサービス向上を図る（美術館・博物館の共通入館券の参加館100館に拡充）。
- 地方との展覧会、舞台芸術、イベント等の共同実施等（27件程度）を通して、学術研究や技術・運営ノウハウの共有を図り、全国的な文化振興に貢献する。

個別取組事項	～2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	取組設定の考え方
海外連携による事業展開と発信	・海外と連携した事業を実施	・海外関係機関との連携を強化し、海外と連携した事業を実施			展覧会、公演、ワークショップ等、海外の優れた作品や事業を東京で紹介するとともに、東京とアジアの交流やフランスとの連携等により事業を実施する。
文化施設等のネットワークの構築によるサービス充実	美術館・博物館等の共通入館券（ぐるっとパス）実行委員会への参加（参加館80館）	・ぐるっとパス拡大の提案 ・運営体制整備		実行委員会と協力し、参加館拡大（参加館100館）	運営体制を整備しながら、参加館の拡大、サービス拡充に努める。
地方との連携による全国的な文化振興	東京キャラバン*、地方劇場との共同制作、巡回展等の実施	・東京キャラバンの実施 3箇所 ・舞台芸術の共同制作 1件 ・展覧会の巡回 5件程度	5箇所	2015年からの集大成として都内で実施	イベントの実施や展覧会・舞台芸術等の共同研究・共同制作等においてノウハウを共有することにより、より質の高い事業の実施に努める。

\*東京キャラバン：劇作家・演出家・役者である野田秀樹の発案により、多種多様なアーティストが出会い“文化混流”することで、新しい表現が生まれるというコンセプトを掲げた新たな文化ムーブメント。2015年に開始し、2016年にはリオデジャネイロ、東北（仙台・相馬）、六本木で実施。2017年からはオリンピック・パラリンピックの東京2020公認プログラムとして本格始動。国内各地に出現し、「文化サーカス」を繰り広げていくとともに、地域を越えた交流を継続的に図っていく。アーツカウンシル東京が実施。

⑥ 社会的課題の解決に貢献する取組の実施

【3年後の到達目標】

- 東京を拠点とする芸術団体やNPO、福祉団体等が実施する、障害者や高齢者、子供、青少年、外国人等の創造活動や体験機会の拡充と、その環境整備に資する活動を支援する（45件程度）。
- 来るべき超高齢社会を意識し、職員の意識・知識を向上させ、また関連団体とのネットワークを作りながら、文化の力で社会課題に対応すべく、事業を構築する。
- 地域振興を目指し、自治体、施設、団体等との協働事業を実施するなどして、地域総体としての魅力を高める。

個別取組事項	～2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	取組設定の考え方
社会包摂や社会的課題に繋がる芸術文化活動への助成・支援	アーツカウンシル東京による社会支援助成を実施	助成・支援の実施、評価 採択15件程度			障害者や高齢者、子供、青少年、在住外国人等が主体的に関わる芸術活動や、社会や都市の様々な課題を見据えその改善に資することを目的とする、社会包摂や社会的課題に繋がる多様な芸術文化活動を支援する。
超高齢社会を意識した事業の構築	各館での対応状況を把握、整理	・事業検討 ・関連団体との連携を検討 ・職員による検討会の実施	・事業試行、検証 ・団体との連携	・事業実施、検証	高齢者が参画する事業や、高齢者を活用する事業を検討、試行する。 職員の知識・スキルを向上させるとともに、様々な団体、アーティスト等と協働し、プログラムの開発を行う。
地域振興のため、都内の文化拠点形成による魅力向上	施設の立地する地域や事業を実施する地域において自治体、施設、団体等との連携を実施	上野、両国、清澄白河、池袋、恵比寿、六本木、小金井、八王子における協働事業実施及び拡充のための調整*		協働事業の拡充	施設の立地する地域や事業を実施する地域において自治体、施設、団体等と連携を進めながら協働事業の拡充を図ることで、地域振興に資する。

\*各地域に立地する施設は以下の通り。

上野…東京都美術館及び東京文化会館、両国…東京都江戸東京博物館、清澄白河…東京都現代美術館、池袋…東京芸術劇場、恵比寿…東京都写真美術館、小金井…江戸東京たてもの園  
また、六本木及び八王子ではアーツカウンシル東京が事業を実施。

⑦ 様々な背景を持つ人々の参加と交流を促進

【3年後の到達目標】

- 東京 2020 オリンピック・パラリンピック競技大会を見据え、ダイバーシティに着目した取組を計画的に実施する。
- 障害を持つ人が文化施設をストレスなく訪れることができるように整備するとともに、事業や観覧環境に高い満足を得るよう、取組を実施する。
- 伝統文化を体験できるプログラムをはじめとし、訪日外国人が各施設において事業をストレスなく楽しめ、豊かな文化体験を得るようにする。プログラムは財団全館での実施を目指す。

個別取組事項	～2017 年度	2018 年度	2019 年度	2020 年度	取組設定の考え方
ダイバーシティ（多様性）に着目した事業の展開	<ul style="list-style-type: none"> <li>・TURN プロジェクト*</li> <li>・公園通りギャラリー*オープン・展覧会・アウトリーチ実施</li> <li>・ダイバーシティを意識した展覧会準備</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・TURN プロジェクト</li> <li>・アウトリーチ</li> <li>・関連展覧会準備</li> <li>・関連パフォーミングアーツ準備</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>グランドオープン、展覧会実施</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・関連展覧会実施</li> <li>・関連パフォーミングアーツ実施</li> </ul>	<p>ダイバーシティの実現を目指し、複数の切り口で取組を行うことで、相互理解を促し、多様性を尊重する社会づくりに寄与する。</p>
バリアフリー、ユニバーサル化の推進	<ul style="list-style-type: none"> <li>・対応計画によるバリアフリー化</li> <li>・最寄駅から施設までのアクセシビリティ調査</li> <li>・職員研修の実施</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・対応計画によるバリアフリー整備</li> <li>・関係者、団体との連携によるバリアフリー化の検証・改善を実施</li> <li>・職員研修の継続</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>・2020 年に向け充実を図るため、2016 年に各館の利用実態やニーズに合わせて策定した対応計画を、外部の関係者・団体と連携し、検証・改善を図りながら確実に実施する。</li> <li>・外部の関係者・団体と連携しバリアフリーに対応した事業を実施</li> <li>・職員研修により適切な対応を修得する。</li> </ul>
インバウンド対応の充実	<ul style="list-style-type: none"> <li>・外国人向け伝統文化プログラムの実施</li> <li>・対応計画による多言語対応</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・外国人も楽しめるプログラムの実施</li> <li>・対応計画による多言語対応拡充</li> </ul>		(全館に拡大)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・広く外国人も楽しめるプログラムの実施を推進する。全館で対応を整えることで、今後の多文化共生に対応した事業構築につなげる。</li> <li>・対応計画に則り多言語対応を着実に進める。</li> </ul>

\*TURN プロジェクト：障害の有無、世代、性、国籍、住環境などの属性や背景の違いを超えた多様な人々の出会いと表現を生み出すアートプロジェクト。様々な分野の機関と連携・協力してプログラムを展開していくことで、一人ひとりが異なる“その人らしさ”を尊重できる関係性のある豊かな社会の創造を目指している。そして、日本における新しいダイバーシティの試みとして国内外へ発信するとともに、TURN の考え方や仕組み、場をレガシーとして継承していく。アーツカウンシル東京が実施。

\*渋谷公園通りギャラリー：「アール・ブリュット」作品をはじめ、独自の発想により生み出される作品の展示や交流、情報発信を行う。従来の枠にとらわれない、独自の発想や方法により生み出されるアート作品の展示を行っていく。活動を通じて、さまざまな価値観や個性を持った人たちが、ありのままに互いを尊重し、ともに生きていける社会のあり方を探っていく。東京都現代美術館が所管。



⑧ 将来の観客層及び芸術文化の担い手の育成

【3年後の到達目標】

- 次世代の文化を担う子供・若者に対して、館内外での文化体験の機会を提供し育成する環境を整える取組によって、文化に親しむ層を増加させる。
- 文化事業を担う専門人材の育成のため、大学等と連携する。
- 次世代のアーティストを発掘・育成し、広く紹介し、活躍する場を提供するため、コンクールや賞の定着化を図るとともにステータスの向上に努める。

個別取組事項	～2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	取組設定の考え方
子供・若者への文化体験の提供	子供、若者への文化体験の実施	スクールプログラム、アウトリーチ、乳幼児向けコンサート、伝統文化プログラム等の子供・若者への文化体験の充実（全施設等で実施）			より多くの子供・若者に文化体験を提供するため、館外へのアウトリーチや、夏期に定番の事業を実施するなど拡充を図るとともに、観覧料の割引拡充など、より来場しやすい環境を整備する取組を行う。
文化事業を担う人材の育成	大学等との連携による専門人材育成の検討	・インターンシップ、アーツアカデミー*の継続実施 25名程度 ・大学等との連携による専門人材育成の検討	実施体制検討	連携先との調整	財団内の文化事業のノウハウを活かすために大学等と連携し、将来的なアカデミー開設を見据え、文化事業を担う人材を育成するための制度を整える。
アーティストの発掘・支援	・東京音楽コンクール*と入賞者事業の実施 ・若手作家発掘事業の実施	・コンクール応募者の拡大、入賞者事業実施 ・新たな現代美術の賞*（応募審査）	授賞式・海外派遣	作品制作・成果展	既存事業の拡充を図るとともに、新たな事業の調整・実施を計画的に進める。

\*アーツアカデミー：アーツカウンシル東京による、東京の芸術文化事業を担う人材を育成するプログラムとして、現場調査やテーマに基づいた演習などを中心としたコース、劇場運営の現場を担うプロデューサー育成を目的とするコース等を実施。

\*東京音楽コンクール：芸術家としての自立を目指す可能性に富んだ新人音楽家を発掘し、育成・支援を行うことを目的としたコンクール。本選ではオーケストラと共演する。入賞者には賞金が贈られ、優勝者には「優勝者コンサート」への出演資格が与えられる。また、入賞後の出演機会の提供やリサイクル支援など、手厚いサポート体制を用意している。東京文化会館が実施。

\*現代美術の賞：海外で活動する意欲と潜在力のある中堅アーティストを継続的に支援するため、新たな現代美術の賞を創設。民間等、既存の賞でフォローが不足しがちな中堅アーティストを対象としたものとする。東京都現代美術館が実施。

1. 団体経営に関する現状分析・評価

【SWOT分析】

	機会（ニーズの増加・役割の増大）	脅威（ニーズの減少・役割の縮小）
外部環境	<p>○社会変化</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・3年後に東京2020競技大会開催を控え、演奏機会を獲得することが必要</li> <li>・ライフ・ワーク・バランスの推進、プレミアムフライデーの実施などにより、仕事帰りや余暇の鑑賞機会が増加</li> </ul> <p>○顧客ニーズ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・外国人観光客の増加</li> <li>・聴衆の多様なニーズに合わせて、多様な演目・多様な対応が必要（週末夜のコンサートから平日・休日のマチネ公演へ）</li> <li>・コンサートのチケットレスサービスなど、来場者の利便性向上に向けた対応が必要</li> <li>・インターネット社会に対応したPR（動画配信など）を強化し、知名度向上と来場者増加に結び付けていくことが必要</li> </ul>	<p>○社会経済</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・東京2020競技大会後の景気後退の可能性</li> <li>・景気後退によるスポンサーからの協賛金や、寄付金等の減少を見据え、更なる獲得に向けた取組等、自主財源の確保が課題</li> <li>・定期会員を中心としたチケット収入は、景気や経済情勢の影響を受けやすい。</li> </ul> <p>○社会変化</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・クラシックファンが高齢化しており、次世代を担う若年層が減少傾向にある中、若手ファン獲得に向けた事業展開が必要</li> </ul> <p>○顧客ニーズ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・少子化に伴う学校の統廃合などにより、音楽鑑賞教室の実施回数が減少</li> <li>・音楽のネット配信等により、手軽に音楽を聴くことが可能となり、コンサート会場に足を運んで生演奏を聴く機会が減少</li> </ul> <p>○競合他社</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・東京に9団体のオーケストラが集中している中、東京を代表するオーケストラとして他との違いをPRすることが必要</li> <li>・定期演奏会が23区に集中しているため、顧客が選べる公演が多く、競争性が高い</li> </ul>
内部環境	<p>○実績・ノウハウ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・都の監理団体、公益財団法人としての社会的信用</li> <li>・都の施策との連携による都民・都政への貢献</li> </ul> <p>○資源</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・優秀な楽員・指揮者陣により質の高い演奏水準を誇る音楽を提供しているため、国内外アーティスト等との幅広いネットワークが築けており、そのアーティストとの共演を通じて、更に良質な音楽を広く都民に提供することができる</li> </ul>	<p>○人的資源</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・音楽の質を維持・向上させていくためには、優秀な楽員や指揮者の獲得が課題</li> <li>・楽団員の雇用面での課題</li> <li>・演奏会の企画や現場のステージ運営、広報営業などを担う事務局職員の定着率の向上</li> <li>・ベテラン職員の退職に伴う知識の継承と人材育成</li> <li>・楽団運営の専門家の育成が課題</li> <li>・業務量・超勤増による職員の負担増</li> </ul> <p>○財務的資源</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・都の補助金や国からの助成金等財政的支援なしではオーケストラの運営は困難</li> </ul>
	強み	弱み

## 2. 自己分析を踏まえた経営課題

### 【事業運営上の課題】

#### ① 音楽芸術の更なる普及

当楽団は創立以来 50 年超に渡って多くの人に質の高い音楽をお届けしてきた。しかし、少子高齢化により、次世代を担う若年層が減少傾向にあるなかで、若年層の獲得に向けた事業展開が必要となっている。そのため、都響音楽活動の中核をなす自主公演を着実に実施するとともに、東京 2020 競技大会に向けた東京文化プログラム事業を行うなど、都の文化事業と連携した新たな取組を進め事業拡大することで、新たなクラシックファン層を獲得するとともに音楽芸術の更なる普及向上を図ることが必要である。

#### ② 多様なニーズに応じたサービスの提供

東京を訪れる外国人観光客は年々増加傾向にあり、これらの外国人観光客を見据えて、海外からもチケットを購入しやすくする等外国人対応を充実することが必要である。さらに、東京を代表するオーケストラとして更なる飛躍を実現するため、都民ニーズを適切に把握し、それを踏まえたサービス向上等に取り組む必要がある。また、さらに、被災地支援事業や多摩・島しょ地域での出張演奏、楽器指導を通じて、都施策との連動を図りつつ、地域社会に貢献する活動を積極的に推進するとともに、それらの取組を P R していくことが必要である。

#### ③ 東京を代表するオーケストラとしての P R

東京には 9 団体のオーケストラが集中している。その中で、公的補助を受ける団体としての都響の独自の取組み（音楽鑑賞教室、被災地支援事業等）を発展させていく必要がある。また、都響の世界的な認知度や一般都民の認知度は必ずしも高い状況とは言えない。さらに、都響が取り組んでいる事業が広く都民に浸透しているとは言えない状況にある。世界中から注目される東京 2020 競技大会をチャンスとしてとらえ、世界的なオーケストラと伍する存在になることを目指し、東京を代表するオーケストラとしての都響の更なる認知度向上を図るため、積極的な情報発信・情報公開に努めることが必要である。

### 【組織運営上の課題】

#### ④ 自主財源の更なる確保

都響の経常収益は近年 17 億円前後で推移しているが、都響の自主財源の一部であるチケット収入やスポンサーからの協賛金、寄付金などは、景気や経済情勢の影響を受けやすい。このような状況の中で、新たな事業に果敢に取り組んでいくためには、安定的な自主財源の確保は必須である。そのため、財政基盤の更なる強化を図る必要がある。

#### ⑤ 人材の確保・育成

当楽団の最大の資源は人材である。楽団ではこれまでも高い音楽の質の維持向上のため計画的かつ定期的なオーディションを実施し、優秀な楽員の確保に努めてきた。しかし、都響の演奏水準の向上により、楽員に求められる技術レベルも高くなり、オーディションを実施して 100 人の応募があっても、採用できる人材が皆無という事もままある。平成 29 年度に策定した「東京都交響楽団中期経営計画」に掲げる各事業や「東京文化プログラム」の事業展開を、より一層戦略的かつ効果的に推進していくためには、引き続き、計画的なオーディションの実施等、優秀な楽員の確保による演奏水準の維持向上とともに、事務局組織体制の質的・量的な強化を図る必要がある。

### 3. 経営課題解決のための戦略

#### ① 新たなクラシックファン層の獲得と音楽芸術の更なる普及向上

都響は現在、演奏事業として、年間に自主・共催公演を約 40 回、他団体からの依頼公演を約 30 回、小中学生にオーケストラの生の迫力と響きを届ける音楽鑑賞教室を約 50 回、小規模コンサートを約 90 回実施している。

前回オリンピックの生きたレガシーである都響が、東京 2020 大会を契機として更なる飛躍を果たし、世界的なオーケストラに伍する存在となるためには、音楽事業を着実に実施するとともに、更なる事業展開を図っていかねばならない。

このため、引き続き音楽芸術の普及向上を目的とする都響にとって「音楽活動の核」となる自主公演の入場者率を確保し音楽芸術の普及向上を引き続き図っていく。さらに今後は、東京 2020 大会後のレガシー創出を目指して、これまで演奏会等において質の高い音楽の提供に大きく貢献してきた都響の楽員等の人材や演奏ノウハウを最大限活用し、誰もが楽しめる大規模音楽祭を 2018 年度から実施するなど、今までにない事業を展開することにより、クラシックファン層の裾野を広げていく。

#### ② 東京を代表するオーケストラとしてのサービス向上

都響は、1965 年に東京都によって設立されて以来、都民のオーケストラとして幅広い演奏活動を展開するとともに、様々な事業の広報活動や各種顧客サービスの充実などに取り組み、日本のオーケストラとしては、トップレベルの実力と人気を得るようになった。また「顔の見えるオーケストラ」として、多摩・島しょや病院等、演奏会場になかなか足を運べない方々へ直接演奏を届けるなど、社会貢献に資する演奏活動に取り組み、都施策との連携を図ってきた。

東京を代表するオーケストラとしてより一層飛躍するため、顧客ニーズの把握とそれを踏まえた各種サービスの充実に取り組みとともに、障害者対応研修などのお客サービスに係る研修や、外国人対応の充実を図る。また、社会貢献活動を着実に実施するとともに、これらの活動を PR していくことで、より多くの都民が演奏を楽しむことができる機会を提供する。

#### ③ 発信力の強化による認知度の向上

日本オーケストラ連盟に加盟しているオーケストラは、都響を含めて都内に 9 団体存在し、演奏事業活動で競合している。また、都響の世界的な認知度や一般都民の認知度は必ずしも高いレベルに達しているとは言えない。

世界から注目される東京 2020 競技大会をチャンスとしてとらえ、東京を代表するオーケストラとして取り組んでいる事業などを紹介するとともに、認知度を向上させるため、動画配信の推進やホームページ改修などを行い、PR を強化していく。

#### ④ 財政基盤の更なる強化

都響は東京都からの補助金を約 10 億円受け取っており、経常収益 17~18 億円のうち、東京都補助金以外の自主財源の割合は 4 割程度となっている。また主な自主財源は、チケット収入・出演料収入のほか、協賛金や寄付金となっており、景気や経済情勢の影響を受けやすい。

今後見込まれる新規事業の着実かつ効果的な実施に向けて、自主公演の入場料収入の確保はもとより、協賛金・寄付金の更なる獲得や出演料確保に向けた取組を実施することで、財政基盤の更なる強化を図る。

#### ⑤ 演奏水準の維持向上と事務局の質的・量的な強化

東京 2020 競技大会を契機として都響が更なる飛躍を果たし、都政に貢献するため、「東京文化プログラム」の事業展開や「東京都交響楽団中期経営計画」に基づく取組に積極的かつ戦略的に対応することが必要となっている。

このため、演奏水準を維持向上させていくために、計画的にオーディションを実施し、優秀な楽員を確保する。また、都響事務局においては、演奏会の企画や現場のステージ運営、広報営業などを担う事務局職員の定着率を向上させるとともに、楽団運営の専門家を育成し、知識の継承や専門性の強化を図る。

#### 4. 2020年までの3年間の取組事項

##### ① 新たなクラシックファン層の獲得による音楽芸術の普及向上

###### 【3年後の到達目標】

- 東京2020競技大会を絶好の機会ととらえ、東京2020大会後のレガシー創出を目指し、楽員等の人材や演奏ノウハウを最大限活用し、誰もが楽しめる大規模音楽祭を2018年度から実施する。
- また、新たな子供向け音楽事業を実施するとともに、ヤングシート（青少年招待席）の新規応募者率を現状の4割から6割に引き上げるにより、若年層を中心として新たなクラシックファン・都響ファンを増やす。
- これらを通じ、新たな都響ファンを、都響音楽事業の核である自主公演の来場者につなげ、これまでになく高い自主公演の入場者率（86%）を達成する。

個別取組事項	～2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	取組設定の考え方
大規模音楽祭事業の実施	企画立案 予算要求	<ul style="list-style-type: none"> <li>・プレイベント（1日間）</li> <li>〔・メインコンサート ・0歳児から入場可能なコンサート ・参加型イベント〕</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・拡大実施</li> <li>規模拡大</li> <li>〔・最先端テクノロジーと音楽とのコラボ等〕</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・拡大実施</li> <li>規模拡大</li> <li>〔・野外コンサート等〕</li> </ul>	<p>前回東京オリンピックのレガシーである当楽団が新たな大規模音楽祭を実施し、東京2020競技大会に向けて機運を盛り上げる。乳幼児から高齢者、障害者など多様な人々が音楽を楽しめる参加型の文化芸術イベントとし、文化都市東京のプレゼンスを高めていく。</p> <p>普段の演奏会とは異なる新しいイベントに挑戦し、クラシックに馴染みのない人々を呼び込むことでファンの裾野を広げる。</p>
子供向け音楽事業の拡充・再構築	<ul style="list-style-type: none"> <li>・マエストロビジット</li> <li>・音楽鑑賞教室（50回）</li> <li>・音楽アーティスト交流教室</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・事務局横断的なPTにおける既存事業の見直し、子供向け音楽事業の体系化の検討・構築</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・各種関係機関との調整</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・新たな子供向け音楽事業の実施</li> </ul>	<p>都響のミッションである教育活動は、鑑賞型の音楽事業に加え、参加型・体験型などの新たな企画に積極的に取り組み、次世代を担う子供たちに向けた音楽事業を充実させる。このことにより、子供たちの健やかな情操教育に貢献するとともに、将来のクラシックファン・都響ファンを増やしていく。</p>
ヤングシート（青少年招待席）事業の新規応募者率の向上	<ul style="list-style-type: none"> <li>・約500名を招待（年間）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・新たな事業PR手法の検討、実施</li> <li>・新規応募者率45%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・新たな事業PR手法の検討、実施</li> <li>・新規応募者率50%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・効果検証</li> <li>・新規応募者率60%</li> </ul>	<p>都響は、年間約500名の小中高生を主催公演に招待する、「ヤングシート事業」を実施している。</p> <p>より多くの青少年に対しオーケストラの生演奏に触れる機会を提供するという事業目的を踏まえて、この事業をより一層PRし、現状4割程度で推移している新規応募者率の拡大につなげることで、都響ファンを増やしていく。</p>
自主公演の年間入場者率の確保	過去3年平均 83.3% (2014～16年)	86.0%	86.0%	86.0%	<p>演奏会回数や会場規模により変動が生じる入場者数よりも入場者率を目標として設定し、経年比較を行う。入場者率は、音楽芸術の普及向上を目的とする当楽団にとって根幹となる重要な指標である。事前購入者等の中で、公演当日に来場しない方は約1割存在する。この状況の中で、これまでになく高い目標値に挑戦する。</p>

## ② 東京を代表するオーケストラとしてのサービス向上

### 【3年後の到達目標】

- 来場者アンケートにより問題点を把握し、PDCAサイクルにより継続的に改善を行うことで顧客満足度90%を達成する。
- 東京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。
- 多摩・島しょや病院等、演奏会場に会場できない方々に直接音楽を届ける「出張演奏会」を65回実施する。また、都響の特徴であるこれらの活動のPRを強化することで、都民のオーケストラとしての認知度向上を図るとともに、新たな出張演奏会の依頼につなげ、より幅広い都民に対して音楽を届けていく。

個別取組事項	～2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	取組設定の考え方
来場者アンケートの実施と顧客満足度の向上	来場者アンケートの実施 顧客満足度87% (2017年度上半期)	・実施、改善検証  ・顧客満足度90%	・実施、改善検証	・実施、改善検証	主催のオーケストラ公演に会場のお客様に対してアンケートを継続的に実施し、顧客ニーズを把握する。これらのニーズを踏まえて、公演プログラム内容の充実や来場者の利便性向上、広報の強化などの取組を実施し、来場者のサービスを改善することで顧客満足度を向上させる。
お客様サービスに係る研修	・救命救急研修	・接客研修 ・救命救急研修	・接客研修 ・障害者対応研修 ・クレーム対応研修 ・救命救急研修などを適宜実施		接客や障害者対応、クレーム対応、救命救急などの研修を実施することで、より多くのお客様に心地良く演奏を楽しんでいただくためのサービス向上を図る。
外国人対応の充実	・英語版都響WEBサイトの運用  ・月刊広報誌における曲目解説の英文表記	・WEBチケット購入サービス(英語版)導入に向けた準備  ・都響WEBサイトの多言語対応検討	・WEBチケット購入サービス(英語版)の導入  ・都響WEBサイトの多言語対応の実施		WEBチケット購入サービス(英語版)を導入することで、外国人が、海外からもチケットを購入しやすい環境を整備する。 また現在、都響WEBサイトは日本語と英語に対応しているが、新たに中国語・韓国語にも対応することで、外国人へのサービスを充実させる。
社会貢献に資する出張演奏会の推進	過去3年平均63.7回 (2014～16年)	・65回  ・社会貢献事業のPR強化	・65回  ・PRの実施	・65回  ・PRの効果検証	被災地支援事業や多摩・島しょ地域での出張演奏・楽器指導を通じて、都事業との連携を図るとともに、公益財団法人としての責務として、演奏会に会場できない方々に直接音楽を届ける出張演奏会を積極的に行う。 また、都響の特徴であるこれら社会貢献事業の取組を積極的にPRすることにより、新たな出張演奏会の依頼につなげ、より幅広い都民に対して音楽芸術に触れる機会を提供する。



### ③ 発信力の強化による認知度の向上

#### 【3年後の到達目標】

- 都響HPをリニューアルし、コンテンツの充実や利便性向上を図ることにより、2020年のHPのアクセス件数を2012年度（前回HPの改修後）比で約3割増加（2,055千回）させる。
- 都民のオーケストラとしての活動（社会貢献活動や教育活動）に特化したPRなど、より効果的に都響の認知度を向上させるための手法を検討・実施する。
- 動画配信を推進することにより、日本国内のみならず世界中の音楽ファンに都響の音楽を発信する。

個別取組事項	～2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	取組設定の考え方
都響HPへの年間アクセス件数の向上（ページビュー）	1,945,138回 (2016年度)	・都響HPリニューアルの実施  2,000,000回	2,025,000回	2,055,000回	インターネット利用者やインターネットを利用したチケット購入数の増加に伴い、HPの見やすさ、検索のしやすさ等がより重要になっている。そのため、2018年度にHPのリニューアルを実施するとともに、コンテンツの充実や、都政広報、ツイッター、フェイスブックとの相互リンク設定等を通じ、HPへのアクセス件数を高めることにより、都響の認知度向上と利用者の利便性を向上させる。
効果的なPRの実施	・チラシ、パンフレット、HP、SNSなどを通じた広報活動	・現行の広報に係る課題抽出と解決策の検討・実施	・検証、改善	・検証、改善	更なるSNSの活用や、より効果的なPR方法の検討などを通じて新規顧客層に対する広報を強化していく。
コンサート映像等配信の推進	・動画配信サイトでコンサートの一部について映像配信を実施	・新たな配信サービスに係る費用対効果の検討  ・実施に向けた調整	・試行実施	・本格実施	海外の著名なオーケストラは、動画配信を進めることによって新たなファン層の獲得に努めている。  都響においてもハイレゾ音源・映像配信を拡充することで、日本国内のみならず世界中の音楽ファンに都響の音楽を発信する。

#### ④ 財政基盤の更なる強化

##### 【3年後の到達目標】

- 自主公演の入場者数向上や適正なチケット価格の設定に取り組むことで、都響の事業収益の基礎となる自主公演の入場料収入について、2016年度（256,444千円）比で約1割強の増加を目指す（289,000千円）。
- 現在支援を受けている企業・個人に対して、継続支援の働きかけを行うとともに、更なる新規の獲得に努め、2020年度の協賛企業95社、個人サポーター数266名を目指す。
- 民間からの助成金について、助成の趣旨を踏まえた計画的な申請を継続して実施し、安定的な確保に努める。

個別取組事項	～2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	取組設定の考え方
自主公演の年間入場料収入の確保	過去3年平均 242,955千円 (2014～16年)	273,000千円	281,000千円	289,000千円	事業収益の基礎となる入場料収入を増加させることが重要な課題であるため、自主公演の入場者数向上や適正なチケット価格の設定に取り組む。
企業協賛金の更なる獲得	協賛企業 85社 (H29.11.30現在)	・メセナ活動に取り組んでいる企業等の調査 ・企業への新たなアプローチ方法の検討 ・継続企業への働きかけ	・協賛企業 90社	・協賛企業 95社	シリーズ支援、演奏会支援などの法人協賛パートナーの獲得に努め、財政基盤の強化を図るとともに、企業の社会貢献活動などに合致したアプローチ方法を検討する。また、現在支援を受けている協賛企業には継続支援の働きかけを行っていく。
個人寄付金の更なる獲得	個人サポーター 243人 (H29.11.30現在)	・課題の抽出と改善策の検討、実施 ・個人サポーター数 250人	・個人サポーター数 258人	・個人サポーター数 266人	寄付制度の見直しやPR方法を検討・実施することで、より多くの個人から寄付金を集め事業の充実に努める。 また、現在の個人サポーターについて、継続的な支援への働きかけを行っていく。
助成金の安定的な確保	民間助成金 3,250千円 (H29公演分)	・助成団体の調査 ・計画的な申請	・助成団体の調査 ・計画的な申請	・助成団体の調査 ・計画的な申請	芸術文化活動に対する助成について、助成の趣旨を踏まえた計画的な申請を行うなど、助成金の安定的な確保に向けた取り組みを継続的に実施していく。

⑤ 演奏水準の維持向上と事務局の質的・量的な強化

【3年後の到達目標】

- 計画的に優秀な楽員を確保することにより、演奏水準を維持向上させる。
- 計画的な事務局職員の採用・育成により、事業を戦略的に実施できるよう事務局機能を強化する。

個別取組事項	～2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	取組設定の考え方
計画的な楽員の採用	・オーディションの実施	・オーディションの実施	・オーディションの実施	・オーディションの実施	楽団の演奏水準の維持向上を図るため、楽員の退職動向等を見据えた計画的な楽員採用オーディションを実施する。
「東京都交響楽団事務局職員採用・育成方針」の策定	・策定なし	・「採用・育成方針」の策定  ・目標管理の導入	・計画的な採用と育成  ・実施	・計画的な採用と育成  ・実施	事務局職員の退職動向や年齢構成を見据えた計画的な採用を行うことはもとより、組織的に人材育成を行うための方針を策定する。 また、目標管理を導入することにより、職員自らが担当職務における課題を発見して主体的な取組を行うことで、きめ細かい人材育成と職員の意欲の向上を図る。
研修派遣の実施	事務局職員を東京都に派遣開始 (1名)	・長期派遣研修の実施(1名)	・長期派遣研修の実施(1名)	・長期派遣研修の実施(1名)	都の文化施策と連携した事業を円滑に推進するため、楽団事務局固有職員を都に派遣する。

# 公益財団法人東京都スポーツ文化事業団

## 1. 団体経営に関する現状分析・評価

### 【SWOT分析】

	機会（ニーズの増加・役割の増大）	脅威（ニーズの減少・役割の縮小）
外部環境	<p><b>1 スポーツ部門</b> (指定管理施設)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・東京2020大会に向けて、新規体育施設が整備される。(都民ニーズ)</li> <li>・東京2020大会、ラグビーワールドカップ2019™の開催により、スポーツ熱が高まることが予想される。</li> <li>・働き方改革(ライフ・ワークバランス)の推進を受け、スポーツをする人が増えることが予想される。</li> <li>・障害者スポーツの認知度が向上しており、施設利用者が増えることが予想される。</li> <li>・障害者の社会参加や自立支援が促進され、施設利用者が増えることが予想される。</li> <li>・ニュースポーツ等のスポーツ種目が多様化しており、スポーツへの関心が高まることが予想される。(社会的状況)</li> <li>・高齢化社会を迎え、健康志向が高まっている。</li> </ul> <p><b>2 埋蔵文化財部門</b> (社会的状況)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・東京2020大会に伴い公共事業が増加している。</li> <li>・日本文化への関心が増大している。</li> </ul>	<p><b>1 スポーツ部門</b> (競合他社)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・東京2020大会後のスポーツ熱の高まりにより、指定管理施設の獲得を狙う民間企業の増加が予想される。</li> <li>・新規体育施設、民間アリーナ等の開設により、大規模大会、商業イベントの誘致競争の激化が予想される。(指定管理施設)</li> <li>・東京体育館の長期休館に伴い、個人利用者が他施設へ流出することが予想される。</li> <li>・東京2020大会後の東京辰巳国際水泳場の後利用が未定であり、収入や雇用の面で計画が立てづらい。(社会的状況)</li> <li>・東京2020大会後の景気が不透明である。</li> <li>・子供の減少により、体育施設を利用する若年者の減少が予想される。</li> <li>・労働契約法に基づく契約期間制限や昨今の売り手市場により、優秀な人材の確保が難しい。(東京都)</li> <li>・東京2020大会後のスポーツ施策の行方が不透明。</li> </ul> <p><b>2 埋蔵文化財部門</b> (社会的状況)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・東京2020大会後は公共工事の減少が見込まれる。</li> <li>・調査事業の数は、外的要因によって左右される。</li> </ul>
内部環境	<p><b>1 スポーツ部門</b> (人的資源)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・団体の特性に則した固有職員を採用・活用している。</li> <li>・スポーツ団体、大学等と密接に連携している。</li> </ul> <p>(物的資源)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・都のスポーツ施策に則した事業を展開している。</li> <li>・指定管理者制度導入以前の受託期間に加え、制度導入後10年以上に渡る都立体育施設の管理・運営実績を生かして施設を運営している。</li> <li>・95%を超える高い利用者満足度に支えられている。(財務的資源)</li> <li>・財務体質が良好である。</li> </ul> <p><b>2 埋蔵文化財部門</b> (人的資源)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・高度な考古学的知識と調査ノウハウを持つ調査研究員が多数在籍している。</li> </ul>	<p><b>1 スポーツ部門</b> (人的資源)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・団体固有職員の内、30代以下が約7割を占めており年齢構成のバランスが悪い(一般事務)。</li> <li>・監督職層に固有職員が不在(一般事務)</li> <li>・情報セキュリティや広報に係る専門部門が無い。</li> <li>・増大する調査事業量に対応するため、新規採用者と若手の人材育成を十分行うことが困難になってきた。(物的資源)</li> <li>・施設・設備(※)が老朽化しており、改修・修繕費用及び休館期間の確保が必要である。</li> <li>・指定管理者の指定期間が3~7年と短い。</li> </ul> <p><b>2 埋蔵文化財部門</b> (人的資源)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・人員数から、これ以上、広報普及事業に係る行事等の回数を増やすことが困難である。</li> </ul>
	強み	弱み

(※) 東京体育館は建設後28年が経過、駒沢オリンピック公園総合運動場は古い施設で54年以上経過、東京武道館は29年が経過、東京辰巳国際水泳場は25年が経過。28年度に指定管理者が行った工事・修繕等(250万円以下)は東体62件、駒沢59件、武道館が34件、辰巳が64件。

## 2. 自己分析を踏まえた経営課題

### (1) スポーツ部門

東京2020大会後を見据え、新規恒久施設やアスリート人材などのレガシーを最大限活用し、当事業団の使命である都民のスポーツ振興を一層推進していくためには、都が進める見える化改革等をふまえながら、都施策の現場を担うスポーツの専門家集団として進化していく必要がある。

#### 【組織運営上の課題】

##### ① 組織体制の充実による企画調整機能の強化

2020年というスポーツ行政にとって大きな転換期を迎えようとしている今、監理団体である当事業団は都のスポーツ施策の担い手として更なる飛躍を遂げていかなければならない。局からの委託事業の執行に止まらず、団体自らの力で考え、現場ならではの事業提案や戦略的な事業展開を行うことができるよう、柔軟な執行体制を構築し、企画調整機能の強化を図っていく必要がある。

一方、契約職員は契約期間満了後、他団体等へ転職されることや、売り手市場の社会状況もあり、人材の確保に苦慮している現状がある。東京2020大会後の大会関係者等の貴重な人材を獲得するためにも、人事制度を強化し、魅力的なものとしていくことが必要である。また、これまで以上に高いパフォーマンスを発揮するためには、専門性を発揮する固有職員、事業増減に対応しやすい契約職員、都の意向を迅速に具現化する都派遣職員といった職員種別の配置をより最適化していかなければならない。

#### 【事業運営上の課題】

##### ② 戦略的なソフト事業の展開

当事業団はこれまで都のスポーツ行政の現場を担う団体として、都と連携しながら、施策連動性の高い事業を単発的に共催または受託し実施してきた。しかし、東京2020大会というビッグイベントがもたらすレガシーや伸び悩むスポーツ実施率など、スポーツ行政を進めていくうえで重点的に取り組むべき主要課題に対し、当事業団はこれまで以上に施策目的に特化した事業展開を進めていかなければならない。そのためには、施設管理というハードに軸足を置いた取組に加え、ソフト事業をより重視していく必要がある。女性や働き盛り世代など、スポーツ実施率の低い層をターゲットとした事業を展開するなど、質・量ともに工夫を凝らし、より魅力的で効果的な事業を計画・実施していくことが求められている。あわせて、そうした事業展開の基盤となる各施設や事業団全体の情報システムについて、東京2020大会が近づくにつれサイバー攻撃等の脅威が増す中、更なる安全性を確保していかなければならない。

##### ③ より効果的・効率的なスポーツ施設の管理と施設の魅力向上

当事業団が管理運営している施設は多くの都民にご利用いただいております。利用者目線に立って、より使いやすく、より分かりやすい施設運営を行い、施設や事業のより一層の魅力向上を図っていく必要がある。また、都民の声を運営の改善に生かし、それを利用者である都民へも公開していく仕組みの構築や、事業の参加者の声を都に届け、都施策や事業展開へ影響を与えていくような取組が求められている。

今まで以上に利用者のニーズを的確にとらえた施設運営、さらには、そうした施設の魅力を効果的に発信することが必要不可欠であり、その礎となる運営体制については、これまでのスキームにとらわれないこと、各事業者の専門性を活かした効果的・効率的な運営形態を構築していくことが重要である。

##### ④ 障害者スポーツの更なる推進

障害者スポーツの振興の重要性が更に増すことが見込まれる中、都政の補完機能を果たすべき当事業団としては、東京2020大会以降もパラリンピックのレガシーとして障害者スポーツの強化・充実を推進していくことが重要である。今後、既存事業の体系の中に障害者の視点を積極的に取り入れ、より強化・充実させることにより、障害者スポーツの裾野拡大を図っていくことが必要である。

### (2) 埋蔵文化財部門

都民・国民共有の文化遺産である埋蔵文化財を適切に調査・研究し、次の世代に確実に引き継いでいくため、職員の育成や技術の継承を的確に行い、埋蔵文化財事業を着実に進めていく必要がある。

#### 【組織運営上の課題】

##### ⑤ 調査研究職員の育成及び技術の継承の必要性

埋蔵文化財センターは発足当初、多摩ニュータウン遺跡群調査などの大規模調査を実施してきたが、現在では都内各地に展開し、1つの現場に2、3人しか配置されない小規模な調査事業が中心となっている。大規模調査現場では若手からベテラン職員まで一つの現場に一定規模の職員が配置される中、若手は様々な専門・経験を有する職員から知識・技術を得ることができたが、現在ではきめ細かな知識・技術の継承が難しくなっている。さらに、若手のいる現場に必ずしも指導に適した人材を配置することも困難となっている。

また、センターでは調査事業の推移を勘案し、平成8年度から平成23年度までの間、固有職員を採用してこなかったが、近年、多数の定年退職者が見込まれる中、東京2020大会開催に伴う調査事業量増などに対応するため、平成24年度から採用を再開し、平成29年度までに18名の固有職員を採用している。

しかし、職員採用をしない期間が16年と長期になったため、ベテラン職員と若手職員の間の中間層が欠落しており、知識や技術の向上を図ることを目指して次世代の監督職の早期育成が課題となっている。



### 3. 経営課題解決のための戦略

#### ① 外部人材の活用や職員の適正配置等によるスポーツ事業の企画・調整機能の強化

当事業団が東京2020大会のレガシーを支え、有効活用していくためには、これまでの現場経験等をふまえつつ、より専門性の高い企画調整能力を発揮していかなければならない。そのためには、これまでの発想や枠組みにとらわれず、外部の知見を積極的に取り入れることや、執行体制の充実を図ることにより、更なる企画力の強化、組織力の向上を図っていく必要がある。

具体的には、高度な専門性を持った人材を有効活用することや、新規事業の展開をも視野に入れた各種別職員（固有職員・契約職員・都派遣職員）の最適な配置、その実現に向けて必要な人材を確保するための人事制度の見直しについて戦略的な計画を策定し、早期に実施することにより、専門家集団としてのパフォーマンスを更に高めていく。

#### ② 企画調整力に裏打ちされた実効性の高い事業展開

スポーツ事業は、スポーツを実践する現場を管理運営している当事業団が、その強みを発揮できる重要な分野である。これまで、指定管理事業であるスポーツ振興事業などにおいて、豊富な経験を生かして充実した事業を行ってきたところである。今後は上述①の体制強化をふまえ、スポーツ事業企画の専門家集団として更なる高みを目指し、都施策の具現化に貢献していく。まず、スポーツ実施率の向上に向け、女性や働き盛り世代などに焦点をあてたソフト事業の企画・運営を強化していくとともに、参加者ニーズの反映や定員数・実施時間の工夫等を行うことで、より多くの都民に利用機会を提供していく。また、現場ならではの視点と専門性を生かし、東京2020大会のレガシーを生かした多面的な事業を企画し、都に提案していく。さらに、将来的には都事業に限らず、他の団体と連携したソフト事業の展開も視野に入れ、まずは、(一社)東京都レクリエーション協会と連携したレクリエーション事業にも力を入れ、スポーツ実施率の低い層でも参加しやすいスポーツの場や機会を拡大していく。あわせて、事業展開の拠点ともなる各施設のウェブサイト等の情報セキュリティの向上を図っていく。

#### ③ 利用者目線に立ったスポーツ施設の運営と魅力的なサービスの提供

都民の共有財産である都立施設を預かる当事業団としては、利用者目線に立った、利用しやすく分かりやすい施設運営に努めなければならない。そのためには、第一に利用者のニーズを的確にとらえ、第二にそれを改善へとつなげ、利用者へ公表することなどにより、満足度向上に帰結させていくことが重要である。利用者の声とその対応に関する情報を公開し、利用者サービスの向上を図るとともに、ホームページ等で施設機能の効果的なPRを行うことにより、施設の魅力向上に向けて取り組んでいく。また、「パートナーシップ会議」を通じて都施策の方向性や利用者の声を共有するとともに、現場ならではの事業提案を行い、サービス・魅力向上に向けた意見交換を踏まえ、都民・利用者の視点に立ちながら都と一体となった取組を実施していく。加えて、スポーツ振興策の重要な拠点となりうる都立体育施設について、新たなソフト事業を展開するフィールドとして最大限活用するためにも、現在のスキームにとらわれず、各事業者の専門性を活かしたより効果的・効率的な施設運営体制を構築し、新規施設も視野に入れながら確実な受託を目指していく。

#### ④ 障害者スポーツを実践する場の拡大及び支える人材の育成

東京都は、障害者スポーツを東京2020大会のレガシーとしていくとともに、障害者スポーツが社会に溶け込んだ東京を創るため、新たな計画策定を進めている。当事業団としてもそうした都の考えと歩調をあわせ、これまで以上に主体的に障害者スポーツの振興に注力していく。

具体的には、都立学校活用促進モデル事業において、都と連携しながら、新たな施設予約システムの稼働や体育施設の貸出し校数の順次拡大、協力団体との更なる連携などによる体験教室の充実等を図る。さらには、そうした事業運営を通して得られたノウハウも生かしながら、これまで実施してきた事業に障害者スポーツの視点を新たに盛り込んでいくことで、障害者スポーツの裾野拡大を促進していく。また、そうした取組の質を高めるとともに管理運営する各施設におけるサービス向上のためにも、担い手となる職員に対し障害者関連資格の取得を促進するなどの育成を図り、実施体制の強化を図っていく。

#### ⑤ 調査研究職員の長期的視点に立った人材育成及び技術の継承（埋蔵文化財部門）

調査研究員は高い専門性が求められるため、新規採用職員から監督職までの各段階において、技術・知識やノウハウを着実に継承していくための人材育成システムを構築していく必要がある。

そのため、民間機関が実施する研修制度を活用した新人職員育成リーダー養成研修の受講、文化財発掘調査に必要な知識・技術の習得のための実務研修の実施、監督職の早期育成に向けた研修カリキュラムの策定などの人材育成策を長期的な視点で実施していく。



#### 4. 2020年までの3年間の取組事項

##### ① 外部人材の活用や職員の適正配置等によるスポーツ事業の企画・調整機能の強化

###### 【3年後の到達目標】

- ・新たな知見や高い専門性を持った人材が最も効果的な形で活用され、長期的・戦略的な事業展開・団体経営ができる体制が整っている。
- ・各種別の職員が適材適所に配置され、処遇の改善や研修等が行われている。
- ・双方向の人事交流について都との協議をふまえ、実施されている。
- ・計画的な人事ローテーションや資格取得促進により、職員の幅広い知識・能力が身についている。

個別取組事項	～2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	取組設定の考え方
新たな知見を持つ高度専門人材の活用	事業の場面においてアスリート等を活用している。	外部人材活用プランの策定 →①外部人材(アスリート、東京2020大会関係者、大学教授、スポーツ関係団体、競技団体、スポーツ以外のコンサルタント等)、②活用形態(直接雇用、マネジメント契約、コンサルタント契約、アドバイザー一会議等)の視点を考慮	策定したプランに基づく活用策を試行 →その費用対効果などを分析・検証	前年度の検証結果をふまえて、試行の継続、もしくは、新たな活用策の試行  →当初プランに固執せず、効果検証しだいでは、更なる変革に向けて柔軟に見直し	従来の枠組みや考えにとらわれず、高度な専門性や新たな発想を持った外部の知見を取り込み、新たな事業展開への大きな推進力としてもそうした人材を活用するため、どのような人材が有用か、また、長期的な団体経営の視点からどのような活用形態が効果的・効果的なのかを検証し、早期に実施していく。実施後も絶えず見直しを行い、前例にとらわれず新たな活用にチャレンジしていく。
効果的・効率的な人体制の構築・強化	・管理監督職は都派遣職員のみ ・固有職員は主事級(1級職)のみ(平成25年度採用開始後)	・将来的な人材の構成についての人事戦略プランを策定  ・上記戦略プランをふまえた固有職員・契約職員の処遇の改善案を策定	・事業展開の状況に即して戦略プランを柔軟に見直し  ・新たな人事制度を順次実施	・事業展開の状況に即して戦略プランを柔軟に見直し  ・更なる人事制度の実施	これまでの制度にとらわれることなく、フレキシブルな人体制の構築を図っていく。そのために、東京2020大会のレガシーを踏まえた新たな事業展開や新規施設の受託などを視野に入れた固有職員・契約職員・都派遣職員の最適配置、さらには、その実現に向けて優秀な人材を確保するための理想的な人事制度(採用制度や昇任制度、研修制度、新たな職の設定等)を見据え、戦略プランを策定し、それに基づく見直しを早急に実施していく。
都施策の実践力を高めるための職員育成	都からの派遣職員受入れは行われているが事業団から都への職員派遣は行われていない	・現在検討が進んでいる監理団体改革実施方針にも謳われている「双方向型人事交流」について、効果的な実施に向けて監理団体として都と協議	・監理団体改革の結果を踏まえながら都と協議し、速やかに実行	・引き続き実施	都が全庁的に推進する監理団体改革の進展を踏まえ、人事交流に向けて、対象職種など各種条件について速やかに都と協議し、実行に移していく。
計画的な職場ローテーション等による人材育成	・固有職について適切な異動がなされている。 ・一部の資格取得や研修を実施している。	・固有職員について、スポーツ部門だけではなく組織の枠を超えた人事異動を促進 ・資格支援の制度設計	・継続実施  ・資格取得等の支援制度を開始	・継続実施  ・継続実施	固有職員について、様々な職務に従事させることにより、多様な能力を会得させ、将来の事業団経営に必要な企画調整能力を身につけさせる。同時に、専門性の向上のために有用な資格取得を推進し、質の高い事業運営を行っていく。

② 企画調整力に裏打ちされた事業展開

【3年後の到達目標】

- ・スポーツ実施率の向上に向け、実施率の低い層に訴求しやすい事業が実施されている。
- ・東京2020大会のレガシーを生かした事業が実施されている。
- ・実施率の低い層をはじめ、誰でも気軽にはじめやすいレクリエーション事業が実施されている。
- ・安全な情報セキュリティ環境が整備され、サイバー攻撃等による被害が未然に防止されている。

個別取組事項	～2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	取組設定の考え方
自主事業のメニューの充実・利用機会の拡大	スポーツ推進計画等に基づき各層に対する事業を実施	指定管理制度下での事業体系の見直しの検討、都との協議・調整	見直済みの事業から順次実施	継続実施	現在、事業団では指定管理に基づく事業だけでも100以上の事業をスポーツ推進計画等に基づきながら実施しているが、都が目指すスポーツ実施率70%の実現に向けて、実施率の低い層への重点化を図るなど、今まで以上に都施策との連動性を高めた事業へと見直しを図っていく。
レガシーにつながる事業の提案・実施	<ul style="list-style-type: none"> <li>・駒沢運動場におけるメモリアルギャラリーの運営など1964年オリンピックのレガシーに資する事業を実施</li> <li>・東京2020大会レガシーの事業について検討</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・競技団体と連携を図りながらアスリートを活用した事業等、レガシーにつながる事業案を作成し、都に提案・協議</li> <li>・ICTを活用しながら東京2020大会に向けた特設コーナーを各施設に設置・運営</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・引き続きレガシー事業案を検討・提案</li> <li>・アスリート活用事業等を順次実施</li> <li>・内容を見直しながら特設コーナーを継続実施</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・アスリート活用事業等の実施</li> <li>・競技会場を活用した事業等、東京2020大会を踏まえた事業案の検討・提案</li> <li>・内容を見直しながら特設コーナーを継続実施</li> </ul>	これまでの事業体系にとらわれることなく、レガシーにつながる新たな事業展開を図っていく。都のスポーツ事業を数多く実施し、また、東京2020大会会場も含めた複数の施設を管理してきた実績や経験、企画力を生かし、競技会場を管理する団体ならではのイベント事業や区市町村においてアスリート人材を活用する事業等、東京2020大会のレガシーとなるような魅力的なスポーツ事業を都に提案していく。さらには、被災地復興に資するスポーツツーリズムやICTを活用した事業について提案・協議し、実現に向けて取り組んでいく。
レクリエーション事業の推進	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ニュースポーツEXPO in 多摩等の実施</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・職員にレクリエーション資格を取得させる。</li> <li>・事業内容や東京都レクリエーション協会との連携について検討・調整</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・(一社)東京都レクリエーション協会と連携しながら、当事業団として新たにレクリエーション事業を実施する。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・左記事業を継続しつつ、そこで得られたノウハウを生かし他の事業団実施事業にもレクリエーションの要素を反映</li> </ul>	スポーツ実施率70%を達成するためには若年女性や働き盛り世代など、スポーツ実施率の低い層の掘り起こしが重要であり、気軽に始められるレクリエーション事業に事業団としても力を入れていく。(一社)東京都レクリエーション協会と連携した事業を実施すると同時にノウハウを蓄積し、そこで得られた知見を他事業に活かしていく。
安全な情報セキュリティ環境の整備	<ul style="list-style-type: none"> <li>・警視庁主催のサイバーセキュリティ研修等に参加</li> <li>・リオ大会及び平昌大会の動向について情報収集</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・システム部門の確立(専門知識を持つスタッフの確保)</li> <li>・ウェブサイトにおけるセキュリティの検証及び強化策の実施(例:外部専門業者における脆弱性診断、ネットワーク構成やサイトの仕様を変更)</li> <li>・警視庁等の所管局と連絡体制を構築し、最新情報の共有、情報交換</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・組織全体のセキュリティ強化策の実施(例:セキュリティポリシーの強化、権限設定の厳密化や各機器の統合集中管理による監視体制の強化)</li> <li>・セキュリティマインド向上のための研修を実施</li> <li>・警視庁等との情報交換を継続実施→最新情報をもとにセキュリティ体制の見直しを実施</li> <li>・東京2020大会に向けた組織委員会との協議・協力</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・警視庁等との情報交換を継続実施→最新情報をもとにセキュリティ体制の見直しを実施</li> <li>・大会会場の指定管理者として東京2020大会の開催時も継続的な情報発信を維持</li> <li>・東京2020大会開催に当たり組織委員会との協議・協力</li> </ul>	当事業団は複数の指定管理施設を受託し、そこを拠点に様々な事業を展開している。一方で、それらの施設には東京2020大会会場も含まれており、近年のオリンピック・パラリンピック大会開催時等においては、大会関係機関等に対する様々なサイバー攻撃の実態が報告されている。東京2020大会開催を目前に控え、安全な施設運営、事業実施を確保していくために、会場予定施設及び組織全体のサイバーセキュリティを高め、安全な情報環境の整備や組織委員会への協力を進めていく。

③ 利用者目線に立ったスポーツ施設の運営と魅力的なサービスの提供

【3年後の到達目標】

- ・管理運営する指定管理施設において、寄せられた利用者の声が施設運営に反映され、そうした対応に関する情報も含めて利用者に公開されている。
- ・パートナーシップ会議を活用し、都施策と連動し、各施設の利用者ニーズを踏まえたサービスが提供できている。
- ・都立スポーツ施設の指定管理について、事業団が持つ企画調整等の専門ノウハウを生かせる運営形態を構築し、魅力的な事業計画、執行を提案・実施することで、既存施設の確実な再受託及び新規施設の受託を進めている。

個別取組事項	～2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	取組設定の考え方
利用者の声を重視した施設運営	<ul style="list-style-type: none"> <li>・一部利用者の声を掲示</li> <li>・各施設で利用者アンケートを実施</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・事業団所管事項について公表</li> <li>・コンソーシアム他社所管事項について更なる協議</li> <li>・利用者の声を還元する仕組みの検討</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・事業団所管事項について引き続き実施</li> <li>・他社所管事項について協議合意後速やかに公表</li> <li>・還元方策を速やかに実施</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・事業団所管事項について引き続き実施</li> <li>・他社所管事項について協議合意後速やかに公表</li> <li>・実施策の効果検証、それに基づく改善策の実施</li> </ul>	<p>ご意見箱やアンケートの利用者の声を的確に把握し、その対応に関する情報を公開することにより、利用者の満足度向上を図っていく。事業団所管事項については速やかに公表するとともに、コンソーシアム他社の所管事項については当該社に協力を要請するため、代表団体として積極的に働き掛けていく。また、数多くの利用者の声を現場に還元する仕組みを他社とともに再構築していく。</p>
パートナーシップ会議の活用	<ul style="list-style-type: none"> <li>・第1回パートナーシップ会議の開催</li> <li>・東京都及び他指定管理者との情報共有</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・東京都スポーツ推進総合計画と連動し、利用者ニーズを踏まえたサービスを展開</li> <li>・実施した取組を適宜PDCAサイクルで検証し、都と連携しながらサービスの質・量のレベルアップ、施設サービスの魅力向上を図る</li> <li>・東京都及び他指定管理者との情報共有</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・実施した取組を適宜PDCAサイクルで検証し、都と連携しながらサービスの質・量のレベルアップ、施設サービスの魅力向上を図る</li> <li>・東京都及び他指定管理者との情報共有</li> </ul>		<p>東京都と都立スポーツ施設の各指定管理者で構成されるパートナーシップ会議を活用し、都が作成する東京都スポーツ推進総合計画や都施策の方向性と連動し、各施設の利用者ニーズを踏まえたサービスの実現を図る。</p>
指定管理施設を通じた都施策への積極的な貢献	<ul style="list-style-type: none"> <li>・駒沢について現状分析、提案内容の検討</li> <li>・新規施設についての調査、既存施設との比較検討</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・駒沢：関係各社を集めた会議体の設置、東京2020大会等を見据えた提案書作成、選定委員会対応</li> <li>・新規：関係各社を集めた会議体の設置、他施設の情報収集、運営体制の検討、公募状況にあわせ提案書作成着手</li> </ul>	<p>駒沢：ラグビーワールドカップ2019™や東京2020大会による休館の受け皿としての利用も見据えた事業計画・運営</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・新規：公募状況にあわせ着実な準備、選定結果により開業準備</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・新規：公募状況にあわせ着実な準備、選定結果により開業準備</li> </ul>	<p>事業団がこれまで培ってきた施設運営のノウハウを活かし、都民のスポーツの機会拡大に一層寄与していくため、これまでの管理施設にとどまらず、新たな指定管理施設の受託獲得に向けて果敢に取り組んでいく。また、東京2020大会等による休館の受け皿として積極的に貢献していく。さらに、指定管理獲得にあたっては、各事業者の専門性を活かしたより効果的・効率的な運営体制を構築していく。</p>

#### ④ 障害者スポーツを実践する場の拡大及び支える人材の育成

##### 【3年後の到達目標】

- ・ 障害者スポーツの実践の場となる都立特別支援学校の開放を拡大するとともにスポーツ体験教室を拡充する。
- ・ 質の高い事業実施、サービスの充実のため、障害者関連資格の取得を促進する。
- ・ 既存事業に障害者スポーツの視点を導入する（3事業）とともに、新規事業（1事業）を実施する。

個別取組事項	～2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	取組設定の考え方
都立学校活用促進モデル事業の拡充	<ul style="list-style-type: none"> <li>・実施校10校</li> <li>・事業紹介リーフレット作成及び配布</li> <li>・施設予約システム構築</li> <li>・スポーツ団体等の協力により体験教室を開催</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・実施校を順次拡大（15校）</li> <li>・事業を効果的に周知し利用団体等を拡大</li> <li>・施設予約システム稼働</li> <li>・全実施校で多様な体験教室を開催するとともに運営体制の制度設計を行う。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・実施校を順次拡大</li> <li>・事業を効果的に周知し継続的な運営を行う</li> <li>・全実施校で多様な体験教室を開催するとともに運営体制を構築する。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・実施校を順次拡大</li> <li>・体育施設貸出事業及びスポーツ体験教室を更に拡大し充実させる。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・実施校を順次拡大</li> <li>・利用者の利便性を向上させ事業の効率的な運営に繋げる為、2017年度中に施設予約システムを構築し、2018年度から稼働する。</li> <li>・体験教室の充実した開催には協力団体の拡大及び自主的な運営が必要不可欠である。その為に関係各所と連携・調整し運営体制を構築する。</li> </ul>
障害者関連資格の取得促進	ユニバーサルマナー検定の実施	<ul style="list-style-type: none"> <li>・左記検定を継続実施</li> <li>・過去2年の都立学校活用促進モデルの実施経験を生かし、新たな資格取得推奨制度の構築</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・左記検定を継続実施</li> <li>・資格取得制度の試行</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・左記検定を継続実施</li> <li>・本格実施</li> </ul>	各施設を利用する障害者等へのサービスの充実をはじめ、都立学校活用促進モデル事業等、障害者対応が必要な事業についてより質の高い事業実施を図る。
障害者スポーツ関連事業の充実	<ul style="list-style-type: none"> <li>・スポーツ振興事業における障害者スポーツ関連事業の実施</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・他事業への障害者スポーツの視点導入準備</li> <li>・他団体との連携について働きかけ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・既存事業において障害者スポーツの要素を導入実施（3事業）</li> <li>・新規事業の準備</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・既存事業について引き続き実施（3事業）</li> <li>・新規事業の実施（1事業）</li> </ul>	事業団はこれまでもスポーツ振興事業や都立学校活用促進モデル事業により、障害者スポーツの普及促進を図ってきた。今後は、当事業団が持つ強みを生かし、これまで以上に障害者スポーツの視点を盛り込んだ事業を充実させていく。

⑤ 調査研究員の長期的視点に立った人材育成及び技術の継承（埋蔵文化財部門）

【3年後の到達目標】

- ・調査研究員の専門性を維持・育成していくため、新人職員、若手から中堅職員、監督職昇任対象職員の各段階の研修を創設・充実させ、人材育成を行うことで専門職員としての技術・ノウハウを着実に継承できる。
- ・監督職職員による新人育成に加えOJTリーダーと新人職員をペアで配置し、新規採用者に対する人材育成を図っている。
- ・調査に必要な実践研修を充実し、若手から中堅にいたる職員の専門性を高め、技術の継承及び向上を図っている。
- ・監督職の育成を促進するため、研修カリキュラムを作成・実施し、次世代の監督職員の育成を図っている。

個別取組事項	～2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	取組設定の考え方
新人職員の育成	<p>【OJTリーダーになる者】</p> <p>東京都が主催するチューター養成研修受講</p> <p>【受講者：2名】</p>	<p>○民間研修機関に委託してリーダー養成研修を受講させる。</p> <p>○チューター研修者とペアで新人育成を行う。</p> <p>【受講者数：10名】</p>	<p>○リーダーと新人職員のペア制による指導を開始する。</p> <p>○引き続きリーダー養成研修を実施し、新人を指導する職員を増やす。</p> <p>【受講者数：4名】</p>	<p>○引き続き養成研修を実施し、リーダーと新人職員のペア制による指導を実施する。</p> <p>【受講者数：4名】</p>	<p>新たに民間研修機関を活用してOJTリーダーを養成し、ペア制によるOJTを通じた新人職員の埋蔵文化財調査事業に関する知識や技術の向上を実践的に図る。各年度ごとに課題改善を図る。</p>
	<p>【新人職員】</p> <p>ベテラン職員によるOJT研修</p>	<p>前年度のチューター研修者と当年度リーダー養成受講者によりペア制を開始する。</p> <p>《新人職員数：5名》</p>	<p>○前年度にリーダー養成研修を修了した職員と組み、実践指導を開始し、状況を検証する。</p> <p>《新人職員数：3名》</p>	<p>○前年度同様実践研修を実施</p> <p>《新人職員数：3名》</p>	
調査に必要な知識、技術等を早期取得するための実践研修の充実	2016年度から部分的に試行	<p>○調査現場に必要な文化財調査の知識・技術レベルを確認し、個々の能力に応じて向上させる。</p> <p>(初年度研修)</p>	<p>○前年度の研修内容を踏まえ、レベルアップを図るために専門知識や技術力、現場対応力を向上させる。</p> <p>(2年度研修)</p>	<p>○調査に係る届出等の行政手続きや整理作業や報告書作成技術など、より高度な能力を習得させる。</p> <p>(3年度研修)</p>	<p>新人研修修了者に対し、3年を1セットとした研修を実施</p> <p>調査業務に関する知識・技術の習得、調査に係る届出等書類作成などの行政手続き、現場での業者指導力や安全管理に関する専門知識の向上を図る。</p>
		<p>○実践研修(初年度)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・仕事への取り組み方</li> <li>・作業員との接し方</li> <li>・安全管理</li> </ul>	<p>○実践研修(2年次)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・複雑な遺構の捉え方</li> <li>・測量(写真撮影)技術</li> <li>・遺物の分類や図面作成</li> </ul>	<p>○実践研修(3年次)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・発掘届等書類作成</li> <li>・編集ソフトの操作</li> <li>・設計積算</li> </ul>	
監督職の早期育成のための主任職員研修実施	東京都が実施する主任研修等への参加	<p>○主任昇任者を対象に研修カリキュラムを新たに策定し、専門職員育成を図る。</p> <p>○専門知識以外にも視野を広げるため、コミュニケーションやロジカルシンキング等の研修を受講させる。</p> <p>○他機関等が実施する研修への参加</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・奈良文化財研究所</li> <li>・文化庁</li> <li>・全国埋蔵文化財法人連絡協議会</li> </ul> <p>【対象者：2名】</p>	<p>○前年度の研修カリキュラムを継承して実施する。</p> <p>○主任級職員全員に係長昇任を視野に入れ、業務能力、知識、指導力の向上に必要な研修を実施する。</p> <p>【対象者：4名】</p>	<p>○前年度の研修カリキュラムを継承して実施する。</p> <p>○主任級職員全員に係長昇任を視野に入れ、業務能力、知識、指導力の向上に必要な研修を実施する。</p> <p>【対象者：6名】</p>	<p>監督職に求められる埋蔵文化財調査に必要な調整や指導の能力を育成するためのカリキュラムを策定する。</p> <p>主任を対象に、監督職となるための研修を早期に実施し、人材育成を図る。</p> <p>東京都教育委員会との相互の人事交流なども視野に入れ、監督職として必要な能力の向上を図る。</p>



# 一般財団法人東京マラソン財団

## 1. 団体経営に関する現状分析・評価

### 【SWOT分析】

		機会（ニーズの増加・役割の増大）		脅威（ニーズの減少・役割の縮小）	
外部環境	外部環境	機会	脅威	外部環境	脅威
	社会経済	好景気に伴う企業業績改善等による協賛金収入の拡大	社会経済	・不景気に伴う企業業績低下等による協賛金収入の減 ・2020年オリ・パラ以降の低成長予測	
	社会変化	2020年オリ・パラに向けたスポーツムーブメントの上昇	社会変化	・大規模イベントを狙ったテロの頻発 ・全国的なランニング人口の減 (2012～16年の4年で100万人以上の減 ※笹川スポーツ財団調査)	
	ニーズ	毎年の申込者数の増加 (5年前と比べ2017大会では約13.6%増加)	ニーズ	抽選に当選しないことによる有料会員からの退会、会員数全体の増加率の低下 (直近増加率推移 49%⇒26%⇒16%⇒13%⇒10%)	
	競合他者	国内では最大規模	競合他者	・世界トップレベルのチャリティとの差 (寄付金額 ロンドン 約80億円、東京 約4億円) ・アジア圏の国際大会の存在(シドニー、上海など)	
			その他	・積雪による大会中止の恐れ ・大都市の公道使用による影響(限られた設営スケジュール、交通規制可能時間、道路工事、公共インフラの事故など) ・大人数の警備員・誘導係員(約6千人)が必要となる人員確保の問題 ・定員(36,000人)のキャパシティ上限	
内部環境	内部要因	強み	内部要因	弱み	
	人的資源	選手招聘、競技運営、ボランティア等のノウハウを有する職員の存在	人的資源	・マーケティングなどスポーツビジネスのノウハウを有する職員がいない ・建築確認やシステム関連の調整などに必要な技術職員がいない(委託頼み) ・経営管理部門に団体固有職員が少ない	
	物的資源	・好記録の期待できる高速コース ・50万人を超える会員データ	物的資源	・主要事業が年1回の東京マラソンのみ ・スタート・コース・フィニッシュのいずれからもオフィスが遠い	
	財務的資源	・多額の協賛金 ・ロゴ等の商標権	財務的資源	・不安定な収入である協賛金に頼っており、その他の安定的収入が少ない (収益に占める協賛金の割合が約68%) ・協賛企業には業種ごとに排他的権利を付与しており、新規企業を獲得する余地が少ない ・安全対策費等の不可欠な経費の増大 (ボストンマラソンでのテロ事件以降、2億円未満⇒4億円以上と倍以上に増加)	
	その他	・知名度 ・アジア圏唯一のAbbottWMM世界6大メジャー大会であるブランド力 ・世界大会の選考レース			
		強み		弱み	

## 2. 自己分析を踏まえた経営課題

### 【組織運営上の課題】

#### ① 長期的な視点に立った戦略的・効果的な団体運営

平成 19 年に始まった東京マラソンは、平成 24 年に AbbottWMM に加入するなど、名実ともに世界最高峰のマラソン大会へと成長した。節目となる 10 回大会を終え、現在、財団として更なる飛躍を遂げるための新たなフェーズへと移行しつつある。世界屈指の大会としての地位を維持確立するとともに、事業としても収益構造としても東京マラソンのみに頼らない団体運営を行っていくために、2020 年以降のスポーツビジネス環境を見据えながら、長期的なビジョンを持って戦略的に団体経営を行っていく必要がある。

#### ② 2020 年以降の継続した収益の確保

##### (1) 協賛金収益

現在、財団収益の約 68%が協賛金であり、収益の大部分を占めている。2020 年までは現行の協賛企業数及び協賛金額を維持できる見込みである。2020 年オリンピック・パラリンピック終了後も引き続き、協賛金収益の維持・確保を図るため、現段階からスポンサーセールスを強化していく必要がある。

##### (2) 安定的な自主財源の確保

協賛金は不安定な収益であり、安定した団体運営を行っていくためには、収益を協賛金頼みとするのではなく、安定的な自主財源を増やしていかなければならない。一方、ボストンマラソンでの爆破テロ事件以降、安全対策費等の不可欠な経費が年々増大している状況にある。更には昨今の労務単価の上昇や世界各地で頻発しているテロ、暴走車両の人込みへの突入等への対策を踏まえると、今後ますます安全対策に係る経費は増加が見込まれている。そのため、協賛金収入以外の収益確保策を積極的に検討していく必要がある。

### 【事業運営上の課題】

#### ③ 2020 年以降の事業運営

現在、東京マラソンの他に、オフィシャルイベントとして、ランニングイベントを実施しているものの、2020 年オリンピック・パラリンピック終了後も更なるスポーツ振興を図っていくためには、主要事業が年 1 回の東京マラソンのみでよいのか、再検討を迫られている状況にある。そのため、東京マラソン以外の事業について、改めて見直しを行い、ランナー・都民にとって、更に魅力的なコンテンツを展開していく必要がある。

#### ④ 東京マラソンを通じた更なる社会貢献

東京マラソンを通じた社会貢献事業としてチャリティ事業を実施しているが、外国の寄付が浸透した文化とは文化的に違いがあるとはいえ、歴史ある AbbottWMM の他大会と比べるとまだ大きく差がある状況である。今後、東京マラソンチャリティを更に充実させ、寄付件数及び寄付金額の増加を図り、日本の寄付文化醸成の一助となっていく必要がある。



### 3. 経営課題解決のための戦略

#### ①長期的な経営戦略の策定・進捗管理

今後、東京マラソンやそれ以外の事業において、財団が大きく飛躍していくためには、2020年以降のスポーツビジネス環境を見据えながら、大会運営のノウハウ等、財団の有する経営資源を活用して計画的効果的に財団経営を行っていく必要がある。大会の更なる発展やランニングスポーツの振興、ボランティアやチャリティの一層の拡充に向け、戦略的に財団事業を推進していくため、長期的な視点から財団としての理念やビジョンを示す経営計画を策定する。

#### ②2020年以降の継続した収益の確保

##### (1) 協賛金収益の維持・確保

2020年以降のスポンサーセールスを見据え、内部体制の強化を行う。マーケティング及びスポーツビジネスに精通した民間の人材を財団内に配置し、財団の意向をダイレクトに協賛企業（協賛候補企業）に伝え、アプローチできる体制を整えていく。また、財団の固有職員に当該ノウハウを伝達させ、スポーツビジネスに精通した固有人材を増やしていく。

また、現在の協賛契約は、東京マラソン及び東京マラソン財団が実施する事業に対しての包括的な協賛契約となっている。今後はこれを東京マラソン協賛と関連事業（チャリティ、ファミリーラン・フレンドシップラン、VOLUNTAINER、RUN as ONE等）への個別協賛とに明確に区分し、事業ごとに特化したパートナーの新規開拓を進めることで、協賛企業及び協賛金額の増を図っていく。

##### (2) 安定的な自主財源の増加

協賛金が不安定な収益であるため、安定的な自主財源を増やしていかなければならないが、協賛金に次ぐ収益である参加料収益（全体の約11.5%）に関していうと、東京マラソンの参加料は消費税対応を除き、10年以上変更していない。現在は国内でも東京マラソンの出走料を超える大会は多数存在するほか、AbbottWMMの他大会はこの10年間で大幅な値上げを実施している状況にある。ポストンマラソンでの爆破テロ事件以降、東京マラソンの安全対策費は年々増加しており、安全安心な大会運営のためには、たとえ協賛金収入が減少したとしても削減することができない経費であるため、他大会の状況等も踏まえながら、参加料等について検討を行っていく。

#### ③財団事業の拡充、多様化

2020年以降を見据え、スポーツレガシー事業をはじめとした財団事業の拡充・多様化を図っていく。

まず、東京2020組織委員会との連携協力協定に基づき、東京2020大会を通じたレガシーの創出と継承に関する事業の構築を検討していく。加えて、財団オフィシャルイベントの更なる充実を図っていく。

スポーツレガシー事業においては、子どもにスポーツ及びランニングに関心を持ってもらうためのミニマラソンや車いす陸上体験教室などを行うキッズアスレティックス事業、公園などにランニングタイム計測機器を埋め込み、身近な公園でのランニングにより都民の健康増進を促すFixed Track事業等を拡充していく。

また、ボランティア文化がレガシーとして根付き、更に広まっていくよう、東京マラソン財団オフィシャルボランティアクラブ「VOLUNTAINER」を財団事業の一つの柱と位置付け、外部受託も含め積極的にPRし、事業展開を図っていく。

なお、東京マラソンについても、より多くの方に走る機会を提供できるよう、定員数の拡大について警視庁等と調整を行いながら、検討していく。

#### ④東京マラソンチャリティやボランティア等の更なる充実

寄付先団体が独自の寄付金額を設定し、自らのPR努力によって寄付者を募るアクティブチャリティ枠の増加を行う。また、新規の寄付先団体を追加し、様々な事業分野の団体を増やすことで寄付先の多様性を確保し、寄付希望者の幅を広げていく。更には、法人寄付額の引き上げや海外法人への対象拡大を行う。

また、ランナーの衣服をリサイクルする洋服ポストの設置やエコ素材を利用したノベルティの制作等により、環境に配慮した大会運営を行っていく。

加えて、スポーツボランティアの更なる普及拡大に寄与すべく、VOLUNTAINER会員の増を図っていく。

#### 4. 2020年までの3年間の取組事項

##### ① 長期的な経営戦略の策定・進捗管理

###### 【3年後の到達目標】

- ・長期経営計画が策定され、東京マラソンやそれ以外の事業において、大会運営のノウハウ等、財団の有する経営資源を有効に活用しながら、計画に則った段階的・効果的な事業執行が行われている。
- ・東京マラソンの更なる発展やランニングスポーツの振興、ボランティアやチャリティ事業が一層拡充され、戦略的に財団事業が推進されている。
- ・事業としても収益構造としても東京マラソンのみに頼らない団体運営を行っていくための取組を検討・調整している。

個別取組事項	～2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	取組設定の考え方
長期経営計画の策定	未策定	・策定	・PDCAサイクルに基づき計画の実施状況を確認、検証。	・2020オリ・パラ終了後の社会情勢を踏まえ、必要に応じて計画の再検証を行う。	・次年度中に2020年以降も見据えた団体の長期経営戦略を策定し、これに沿って計画的に事業執行を行っていく。 ・時々の社会情勢等も踏まえ、適宜計画の更新を行っていく。

②2020年以降の継続した収益の確保

【3年後の到達目標】

経常収益が新規で3億円増加している。

- ・警備安全対策費の増に対応した収益確保
- ・経常収益40.5億円とする。(28決算39億円から新規+3億円増、コース変更に係る都費1.5億円減)
- ・収益に占める協賛金と参加料のバランスが改善されている。

個別取組事項	～2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	取組設定の考え方
協賛金収益 (協賛物品含む)の維持・向上	約26.7億円 (H28決算) 約68%	・現協賛金額増額交渉 ・新規協賛企業獲得交渉	・現協賛金額増額交渉 ・新規協賛企業獲得交渉	約27.7億円 約68%	・各オフィシャルパートナー企業には排他的協賛権利を付与しているため、新規参入の余地が少ない。 ・現行のパートナー企業数を維持しつつ、上位企業の増額交渉や中位企業の新規獲得などにより3カ年で1億円の増を目指す。
参加料の検討	約4.5億円 国内10,800円 約11.5%		参加料の検討		・安定的な自主財源の割合を増やしていく。 ・他大会の出走料や増大する安全対策費等の状況を踏まえ、参加料の検討を行う。
競技運営経費の削減	5.87億円 (予定)	・設営期間、配置人員等を工夫し、削減を図る。 ・5.67億円	・2019大会の実績を踏まえて見直しを行い、削減を図る。 ・5.47億円	維持、更なる削減の検討	・2020年以降を見据え、収益増だけでなく、経費削減にも取り組む。 ・設営期間・配置人員等を工夫し、設営経費等の見直しを行う。 ・経営目標に準拠。
ボランティア受託事業収益	約450万円 (見込)		収益の維持・向上 (大口の受託案件の有無により大幅に変動する)		・今後の財団事業の一つの柱となるボランティア事業に関して、積極的に業務の受託を行っていく。 ・受託可能メニューや料金表の整理を行うことで明確化し、委託者側が気軽に発注できる環境を整えていく。

### ③財団事業の拡充・多様化

#### 【3年後の到達目標】

スポーツレガシーとして、東京マラソン以外の財団事業が充実している。

- ・オフィシャルイベントが最適な時期に開催されるよう検討が行われ、イベントのPRも強化されている。
- ・スポーツレガシー事業において、子どもや障害者スポーツ等への普及啓発が推進されるとともに、回数も増加している。
- ・Fixed Track の設置個所が増加している。
- ・スポーツボランティア受託事業のメニューや料金が整理され、積極的に受託が行われている。

個別取組事項	～2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	取組設定の考え方
東京2020大会のレガシー	なし		レガシー事業の検討、新規構築		・東京2020大会組織委員会との連携協力協定に基づき、レガシーの創出と継承について、検討していく。
オフィシャルイベントの充実	10月最終土曜日実施		・日程変更検討 ・RUN as ONE による東京マラソンとの連動PR		・秋に実施しているハーフマラソンに関して、なるべく他のマラソン大会等と日程が被らないよう検討・調整していく。 ・東京マラソンへと繋がる RUN as ONE の一大会であることをより強力にPRしていく。
スポーツレガシー事業	年7回	・沿道小学校等に働きかけを行い、新規実施箇所の開拓、実施回数増を図っていく。 ・年8回	・前年実績を踏まえ、より魅力ある事業への改善に取り組みつつ、引き続き新規実施箇所の開拓を行う。 ・年9回	・前年実績を踏まえ、より魅力ある事業への改善に取り組みつつ、引き続き新規実施箇所の開拓を行う。 ・年10回程度	・スポーツレガシーとして、子どものスポーツ及びランニング、障害者スポーツ等への普及啓発を推進していく。
Fixed Track 設置個所	0箇所	・東京都各局等と調整し、新規設置を行い、事業を開始する。 ・1箇所	・前年実績を踏まえ、改善点等を検討し、サービス向上を図る。	・新規設置箇所の開拓	・スポーツレガシーとして、身近な公園等でランニングに親しめる環境を提供していく。 ・会員向けアプリとも連動させ、ランニングスポーツへの関心を高めるとともに、都民の健康増進にも寄与していく。
ボランティア受託事業	8件程度(見込)	・受託可能メニューを整理し、発注しやすい環境を整える。 ・年9件	・前年実績や利用者のご意見を踏まえて改善を図り、サービス向上に取り組む。 ・年10件	・前年実績や利用者のご意見を踏まえて改善を図り、サービス向上に取り組む。 ・年12件程度	・今後の財団事業の一つの柱となるボランティア事業に関して、積極的に業務の受託を行っていく。 ・受託可能メニューや料金表の整理を行うことで明確化し、委託者側が気軽に発注できる環境を整えていく。

④東京マラソンチャリティやボランティア等の更なる充実

【3年後の到達目標】

- ・チャリティ事業が拡充され、寄付金額、寄付先団体数が増加している。
- ・環境に配慮した大会運営が推進されている。
- ・スポーツボランティアの普及促進が行われ、オフィシャルボランティアクラブ「VOLUNTAIRER」の会員数が増加している。

個別取組事項	～2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	取組設定の考え方
チャリティ寄付金額の増加	約4億円	<ul style="list-style-type: none"> <li>・アクティブチャリティの浸透や海外法人への周知のため更なるPRに努める。</li> <li>・約4.25億円</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・前年実績を踏まえて申込が少なかった区分に重点的にPRを行うなど効果的な周知に取り組む。</li> <li>・約4.5億円</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・前年実績を踏まえて申込が少なかった区分に重点的にPRを行うなど効果的な周知に取り組む。</li> <li>・約4.8億円</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・アクティブチャリティ枠の拡充(100⇒300)</li> <li>・法人寄付最低金額の引き上げ(10万円⇒20万円)</li> <li>・海外法人への対象拡大</li> <li>・法人寄付最低金額の引き上げ後も、現在の法人申込800枠程度の申込を目指す。</li> </ul>
寄付先団体数の増加	15団体	<ul style="list-style-type: none"> <li>・寄付先事業者の希望を募り、委員会で厳正に審査・検討のうえ、新規寄付先事業を決定する。</li> <li>・18団体</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・前年実績を踏まえて追加募集を行い、可能な限り既存事業とは異なる分野での寄付先事業を選定する。</li> <li>・21団体</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・前年実績を踏まえて追加募集を行い、可能な限り既存事業とは異なる分野での寄付先事業を選定する。</li> <li>・25団体</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・2018大会実績では、チャリティランナー募集開始1週間で申込者が定員4千名に達し、寄付総額が初の4億円を突破。</li> <li>・寄付者数の増加に応じた寄付先の多様性を確保。</li> </ul>
洋服ポストの設置	新規実施	2018大会での実施状況を踏まえ、設置箇所・設置数等を再検証しつつ、継続実施	⇒前年度大会での状況を踏まえ、改善しつつ継続実施	⇒前年度大会での状況を踏まえ、改善しつつ継続実施	<ul style="list-style-type: none"> <li>・洋服のリサイクルやエコ素材を利用したノベルティ作成等により、環境に配慮した大会運営を行っていく。</li> <li>・東京マラソンチャリティとも連動させ、更なるチャリティ事業の推進にも繋げていく。</li> </ul>
VOLUNTAIRER会員数の増	約2万人(見込)				<ul style="list-style-type: none"> <li>・受託事業との連動により、東京マラソンや財団オフィシャルイベントだけでなく、多種多様なスポーツボランティアの活動機会を提供していく。</li> <li>・ポイント制を本格導入し、更なるボランティア活動の推進、会員にとって魅力あるコンテンツの充実を図っていく。</li> </ul>

# 公益財団法人東京都都市づくり公社

## 1. 団体経営に関する現状分析・評価

### 【SWOT分析】

	機会（ニーズの増加・役割の増大）	脅威（ニーズの減少・役割の縮小）																																															
外部環境	<p><b>（社会経済）</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>高度経済成長期に整備した既存市街地が、更新時期を迎えつつある。</li> </ul> <p><b>（社会変化）</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>大震災や豪雨等の災害の発生により、住民の安全に対する意識や行政に対する防災対策の期待が高まっている。</li> </ul> <p><b>（ステークホルダー）</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>自治体は、大規模地震等に備えた防災対策の強化を重要施策として掲げ、災害に強いまちを目指している。</li> <li>自治体では、区画整理事業や下水道工事等を常に実施している状況ではなく、事業ノウハウの継承等の課題を抱えている。</li> <li>「集約型地域構造」をめざす動きがある。</li> </ul> <p><b>（競合他社）</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>行政に代わって、まちづくりの全業務を一括で受託する行政代行型の民間事業者は、他にない。</li> </ul>	<p><b>（社会経済）</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>人口減少社会の中で、大規模な宅地開発の需要の減少が懸念される。</li> </ul> <p><b>（社会変化）</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>高齢化により、住民の地域に対する意識やまちづくりへの意欲の衰退が懸念される。</li> </ul> <p><b>（ステークホルダー）</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>自治体では、民生費の負担が重みを増しつつあり、まちづくりにかかる予算確保は厳しさを増している。</li> </ul> <p><b>（競合他社）</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>専門業務に特化した民間事業者が、細分化された業務を安価で受託する場合がある。</li> </ul>																																															
内部環境	<p><b>（人的資源）</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>自治体職員に代わり、計画や設計から施工管理までの業務を代行する技術職員や、国や都への補助金申請から補償にかかる権利者折衝までの事務業務を代行する事務職員など、ノウハウを蓄積する専門家集団である。</li> </ul> <p>＜職種別職員数＞（2017年度）</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>項目</th> <th>人数</th> <th>割合</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>事務職</td> <td>100</td> <td>37%</td> </tr> <tr> <td>技術職</td> <td>170</td> <td>63%</td> </tr> <tr> <td>計</td> <td>270</td> <td>100%</td> </tr> </tbody> </table> <p><b>（物的資源）</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>多摩地域を中心に、自治体にきめ細かな対応ができる拠点を配置している。</li> <li>多摩地域での事業を通じて、インフラ施設等にかかる情報データを保有している。</li> <li>土地建物を保有し、収益事業として貸し付けている。</li> </ul> <p>＜貸付物件＞（2016年度）</p> <table border="1"> <tbody> <tr> <td>土地：商業施設や福祉施設等</td> <td>48か所</td> </tr> <tr> <td>建物：商業施設や学生寮等</td> <td>26棟</td> </tr> </tbody> </table> <p><b>（財務的資源）</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>借入金が無い。</li> <li>出資団体である都や市から補助金等の財政援助を受けていない。</li> </ul>	項目	人数	割合	事務職	100	37%	技術職	170	63%	計	270	100%	土地：商業施設や福祉施設等	48か所	建物：商業施設や学生寮等	26棟	<p><b>（人的資源）</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>50歳代の職員が約2割、60歳以上が約3割を占め、退職により、組織力、技術力が低下する。</li> <li>民間企業の業績回復により採用が競合し、人材確保が厳しい。</li> </ul> <p>＜年齢別職員数＞（2017年度）</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>項目</th> <th>人数</th> <th>割合</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>50歳未満</td> <td>138</td> <td>51%</td> </tr> <tr> <td>50歳代</td> <td>55</td> <td>20%</td> </tr> <tr> <td>60歳以上</td> <td>77</td> <td>29%</td> </tr> <tr> <td>計</td> <td>270</td> <td>100%</td> </tr> </tbody> </table> <p>＜新規採用職員数＞</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>年度</th> <th>2014</th> <th>2015</th> <th>2016</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>事務職</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>技術職</td> <td>5</td> <td>2</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>計</td> <td>7</td> <td>5</td> <td>3</td> </tr> </tbody> </table> <p><b>（物的資源）</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>収益事業として貸し付けている土地については、周辺地域の開発により、競合物件が発生する場合があり、建物については、賃料維持のために、経年劣化に対する修繕が必要となる。</li> </ul> <p><b>（財務的資源）</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>分譲可能な土地がなく、今後、分譲収益は期待できない。</li> </ul>	項目	人数	割合	50歳未満	138	51%	50歳代	55	20%	60歳以上	77	29%	計	270	100%	年度	2014	2015	2016	事務職	2	3	0	技術職	5	2	3	計	7	5	3
項目	人数	割合																																															
事務職	100	37%																																															
技術職	170	63%																																															
計	270	100%																																															
土地：商業施設や福祉施設等	48か所																																																
建物：商業施設や学生寮等	26棟																																																
項目	人数	割合																																															
50歳未満	138	51%																																															
50歳代	55	20%																																															
60歳以上	77	29%																																															
計	270	100%																																															
年度	2014	2015	2016																																														
事務職	2	3	0																																														
技術職	5	2	3																																														
計	7	5	3																																														
	強み	弱み																																															

## 2. 自己分析を踏まえた経営課題

### 【組織運営上の課題】

#### ①健全な財務状況及び安定的な経営の継続

- ・経常収益額は2013年度をピークに減少しており、2015年度には赤字決算を計上した。自治体のニーズを掘り起こし、新規事業に結び付けるなどして、収益を確保するとともに、着実に費用を削減し、健全な財務状況を継続的に達成していかなくてはならない。
- ・安心で快適なまちづくりを担う団体として、これまで培ってきたまちづくりのノウハウを活用し、少子高齢社会や防災対策等に対応した新規分野を開拓していく必要がある。
- ・事故やミス等の発生を防止して、都民や自治体からの信頼を維持していかなくてはならない。
- ・公益財団法人として、これまでの事業実施で培った技術や都市づくりに関する課題の調査研究等の成果を広く社会に還元し、まちづくりの更なる発展を促さなくてはならない。

#### ②人材の確保と育成

- ・50歳以上の職員が半数を占め、今後、多くの退職者が見込まれることから、公社の強みであるきめ細かなサービスを維持するため、一定数のマンパワーを確保していく必要がある。
- ・まちづくりの専門家集団として、技術力や提案力を維持・継承していく必要がある。
- ・ライフ・ワーク・バランスの実現を図るとともに、さらなる女性登用を推進していく必要がある。

### 【事業運営上の課題】

#### ③土地区画整理事業による多摩地域の継続的な発展

- ・2015年の多摩地域の高齢化率は約24%であるが、2040年には約35%まで上昇すると見込まれる。人口構成の推移に対応し、都市機能が適正に配置された安心で快適なまちを維持していくことが求められている。
- ・少子高齢化により、大規模な開発へのニーズが減少していく可能性がある中で、施行中の事業について早期の完了を目指し、着実に実施していくとともに、まちの活性化のため、これまで培ったノウハウを生かして市街地の再整備を図る事業などを展開していく必要がある。

#### ④都市機能更新事業による地域の防災性や利便性の向上

- ・首都直下地震の切迫性を踏まえ、都の重要な施策である木密地域不燃化10年プロジェクトにおいて、特定整備路線の用地買収等を着実に実施していく必要がある。また地域の防災性向上のため、不燃化特区における道路用地買収などの事業を展開していく必要がある。
- ・2014年度末時点で都市計画道路の多摩地域の完成率は約60%となっており、多摩地域における利便性向上のため、道路用地買収などの事業を展開していく必要がある。

#### ⑤下水道事業による生活環境の向上

- ・多摩地域の下水道普及率は99%を超え、大規模な下水道管布設工事は減少している。
- ・小規模な下水道管布設工事に効率的に対応するとともに、防災性向上のため、雨水管工事や貯水施設整備などの浸水対策や耐震化などの事業へのニーズを把握し、事業を展開していく必要がある。
- ・ストックマネジメントや長寿命化など、今後本格化する管きよの老朽化対策のニーズを把握し、事業を展開していく必要がある。

#### ⑥地域支援事業による収益の確保

- ・2014年度末建物賃貸収入は17億4千1百万円に対し、2016年度末においては、17億1千1百万円と、建物の経年劣化による賃貸料の低下などに伴い減少しているが、公社の安定経営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も修繕工事を適切に実施していく必要がある。
- ・地域の防災性向上と公社利益獲得を図るため、建物の共同化による不燃化などを積極的に展開していく必要がある。



### 3. 経営課題解決のための戦略

#### ① 経営力の強化と信頼性の維持等による安定した収益確保

経営分析力の向上や、自治体情報の公社内での共有化などにより、経営の強化を図り、黒字決算を確保する。  
また、施行中の事業の着実な実施や新規地区の受託、自治体のニーズをふまえた新規事業分野の開拓や、安全・正確・適正な事業実施を通じて、都民や自治体からの信頼をより一層向上させ受注の機会を増やすことにより、経常収益額を確保し、安定的な経営を維持するとともに、地域住民に対するまちづくり活動支援や各種普及啓発活動を通じて、住民の自発的なまちづくり活動を支える。

#### ② 職員のマンパワーの確保と人材育成

多様な採用方法を導入し、公社のまちづくり事業を担う人材を確保するとともに、技術力や提案力を定着させる人材育成の強化や、業務の成果を適正に評価する人事考課制度の充実を図る。  
育児や介護などを抱える職員も働きやすい職場を目指すとともに、女性の管理監督者への登用を図っていく。

#### ③ 土地区画整理事業の着実な実施と新規事業化

多摩地域を継続的に発展させるため、インフラや画地の整備など、施行中の事業を着実に実施する。  
また、まちの活性化に向けた事業などを、自治体のニーズを踏まえ具体的に提案し、新たに事業化していく。

#### ④ 都市機能更新事業の重点的な推進と新規事業化

区部においては、都と連携し、特定整備路線の用地買収について、重点的に事業を実施するとともに、地域の防災性向上のための不燃化特区での道路用地買収などを、自治体のニーズを踏まえ具体的に提案し、新たに事業化していく。  
多摩地域においては、利便性向上のための道路用地買収などを、自治体のニーズを踏まえ具体的に提案し、新たに事業化していく。

#### ⑤ 下水道事業の着実な実施と新規事業化

下水道の未整備地域における污水管整備を着実に実施するとともに、防災性向上のための浸水対策や耐震化などを、自治体のニーズを踏まえ具体的に提案し、新たに事業化していく。  
また、今後の管きよの老朽化に備えるストックマネジメントなどを、自治体の新たなニーズとして具体的に提案し、新たに事業化していく。

#### ⑥ 地域支援事業における適切な資産活用と新規事業化

保有する土地建物について、市場動向をふまえた的確な賃料交渉を行うとともに、計画的・効果的な建物修繕工事により賃貸料の維持を図り、利益を確保する。  
また、公社が保有する用地を活用し、建物共同化を進め、不燃化を図るとともに利益を確保する。

#### 4. 2020年までの3年間の取組事項

##### ① 経営力の強化と信頼性の維持等による安定した収益確保

###### 【3年後の到達目標】

経営改革を推進するため、事業ごとに収支構造や採算性を把握するなど、経営分析力を強化するとともに、自治体情報の充実と社内での一元的活用により、事業提案力を高める。また、土地区画整理や下水道整備等の既存事業を安全かつ着実に執行して公社の信用を高めるとともに、自治体の新たなニーズを充足する新規分野の開拓・事業化を図る。こうした取組により、毎年度250億円の経常収益と黒字決算を達成し、安定経営を確保する。

個別取組事項	～2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	取組設定の考え方
事故の防止	死亡事故1件 (2012年度) 個人情報紛失事故1件 (2015年度)	0件	0件	0件	工事での死亡事故や個人情報の紛失事故、重大な交通事故等の発生を、社内の専門委員会による現場パトロールなど組織的な取組により防止する。
新規事業分野の開拓	大学等と連携した研究調査の開始 (2017年度)	・大学等と連携した研究調査のとりまとめ ・新規事業分野の検討	・新分野にかかる自治体への事業案の提案	・新分野にかかる新規事業の事業化	大学等と連携した今後のまちづくりの研究調査の成果の活用とともに、新規事業分野にかかる自治体のニーズを正確に把握し、自治体へ事業提案を行い、事業化する。
経営分析力と事業提案力の強化	経営分析資料の課題抽出 (2017年度)	・システムのハード機器の更新 ・自治体情報の内容充実と情報管理の一元化	・会計ソフトの再構築 ・自治体情報の全社的な収集と活用	・新会計システムの運用開始による経営情報の精度向上 ・自治体情報に基づく事業の提案	業務システム更新を契機に、詳細な経営分析を可能とする新たな会計システムに移行する。また、自治体の情報を社内で集約し、新規事業の提案に活用する。
収支構造の改善	赤字決算 (2015年度)	・各事業の収支構造や採算性等の詳細な分析	・収支構造や採算性等の分析を踏まえた業務効率化や受託費のあり方にかかる改善方針の検討 ・同方針に基づく対応策の検討	・対応策に基づく業務効率化の推進 ・対応策に基づく関係機関との調整	事業ごとに、収支構造や採算性、自治体からの受託状況など、様々な方面から分析する。その結果に基づき、業務改善や受託費のあり方の方向を定める。その上で、効率的な業務運営や採算性の改善のための対応策を検討し、推進していく。
まちづくり支援事業の推進	まちづくり活動等への支援<件数> 目標22件 (2017年度)	支援件数 24件	支援件数 26件	支援件数 28件	都民の自発的なまちづくり活動を促進するため、公益財団法人である当社が、都民還元を図る公益的事業として、都民が行うまちづくりに関する勉強会等への支援を行う。

## ② 職員のマンパワーの確保と人材育成

### 【3年後の到達目標】

公社が質の高いまちづくり事業を推進していくため、採用制度や職員育成の充実、評価制度の見直しなど、事業を担う人材を確保・育成・評価していく仕組みを再構築する。また、女性管理監督者の育成など、様々なライフステージにおいて、誰もが働きやすい職場環境を構築する。こうした取組により、土地区画整理士をはじめ業務で活用する資格について3か年で延べ15人取得を達成するなど、まちづくりの課題に的確に対応する専門性の高い組織を形成していく。

個別取組事項	～2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	取組設定の考え方
事業展開を担う人材の確保	公務員試験合格者の試験一部免除の試行(2017年度)	<ul style="list-style-type: none"> <li>高度なスキルを持つ職員の採用</li> <li>学校へのPR活動の充実による技術職員の募集活動強化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>通年採用の拡充による経験者の確保強化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>新たな採用制度の運用による人材確保</li> </ul>	一部試験免除や通年採用など多様な採用方法を導入して、技術職・事務職とも、優秀な人材を継続的に確保する。
職員の育成	チューター制度の導入(2017年度)	<ul style="list-style-type: none"> <li>業務に必要な能力の再検討(共通・職種別・階層別など)</li> <li>資格試験にかかわる受験支援(資格取得人数5名)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>必要な能力を定着させるOJTの充実</li> <li>派遣研修の実施</li> <li>職層別研修等の充実</li> <li>資格試験にかかわる受験支援(資格取得人数5名)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>新たな育成制度の積極的な運用による職員の能力向上</li> <li>資格試験にかかわる受験支援(資格取得人数5名)</li> </ul>	業務に必要な能力の再検討を行うとともに、チューター制度を活用したOJTなどの組織的な人材育成や、業務に係る資格を取得するための支援(対象資格:土地区画整理士、測量士、宅地建物取引士、土木施工管理技士、簿記 外 10資格及び公社が認めるもの)を実施するなどにより、職員の能力を向上させる。
業績評価の拡充	人事考課制度の導入(2004年度)	<ul style="list-style-type: none"> <li>現行の人事考課制度の検証と、課題の抽出</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>人事考課制度にかかわる課題への対応策の検討と、対応策に基づく新制度への改正</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>管理職研修等を通じた新人事考課制度の浸透と統一的な運用</li> </ul>	業務の成果や職員の努力をより適正に業績評価に反映できるように、人事考課制度を再構築する。
女性管理監督者の登用	管理監督者数3名(2017年度)	<ul style="list-style-type: none"> <li>女性が働きやすい職場環境づくり</li> <li>管理監督者数4名</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>スキルアップ研修等への参画促進など女性職員への意識づけ</li> <li>管理監督者数5名</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>女性職員の管理監督者への登用の拡充</li> <li>管理監督者数6名</li> </ul>	超過勤務時間縮減や出産・育児・介護等にかかる研修・相談の実施により女性が働きやすい環境を目指すとともに、スキルアップ研修への女性の参加促進などにより、女性管理監督者を育成していく。

### ③ 土地区画整理事業の着実な実施と新規事業化

#### 【3年後の到達目標】

事業施工中の地区においては、着実な基盤整備や円滑な調整などにより、地域の都市機能増進の早期達成を目指す。新規受託地区では、地元や関係自治体との精力的な調整により、早期の事業開始を目指す。また、自治体の新たな事業ニーズを把握のうえ、対応する事業案を提案・受託していく。こうした取組により、毎年度 100 億円規模の事業実施を達成し、多摩地域の発展に貢献していく。

個別取組事項	～2017 年度	2018 年度	2019 年度	2020 年度	取組設定の考え方
新規地区の受託	1 地区 (2017 年度)	<ul style="list-style-type: none"> <li>多摩地域の現状及び将来動向の把握及び分析</li> <li>自治体のまちづくりにかかるニーズ調査</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>現地調査により事業化を提案すべき地区の選定と事業案の策定</li> <li>自治体への事業の提案</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>事業化に向けた自治体との調整</li> <li>2020 年度までに、新規の土地区画整理事業を、1 地区受託</li> </ul>	多摩地域の現状把握・分析、自治体への事業ニーズにかかる調査や現地調査などを通じて、事業化を提案すべき地区を選定する。その上で、自治体に対して事業化によるメリット等を示しながら、事業案を積極的に提案し、新規地区を受託する。
新規受託地区の着実な推進 (鶴川駅南地区)	測量調査の実施 (2017 年度)	<ul style="list-style-type: none"> <li>地域住民や地元自治体、関係機関との精力的な調整による事業内容の具体化</li> <li>事業計画決定</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>地区内の権利関係や土地の利用状況を正確に把握し、換地案を検討</li> <li>換地設計案作業</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>関係権利者、地元自治体との入念な調整を経て、換地案を提示</li> <li>換地設計案決定</li> </ul>	新規に受託した鶴川駅南地区において、換地設計作業の前倒しなど進め方の工夫をしながら、事業のスピードアップを目指す。工夫点については、今後の市町村からの事業ニーズとして想定される既存市街地の小規模事業に応用していく。
事業地区内の道路の効率的な整備	整備延長 2,762m (2014～2016 年度平均) 目標 3,162m (2017 年度)	<ul style="list-style-type: none"> <li>整備延長 2,700m</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>整備延長 2,700m</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>整備延長 2,700m</li> </ul>	土地区画整理事業の事業地区内の区画街路(生活道路)や幹線道路等の整備を、下記の取組により効率的に推進することで、都民の利便性向上を図る。 <ul style="list-style-type: none"> <li>埋蔵文化財調査の延伸など予想困難な事態に対しても、代替案への切換えを行うなど公社の蓄積した経験やノウハウを活用及び共有化することで、事業を効率的に推進する。</li> <li>繁忙期の重複や工事発注の集中を避けるため、設計業務の前倒しなど、効率的な業務運営を図る。</li> </ul>

④ 都市機能更新事業の重点的な推進と新規事業化

【3年後の到達目標】

木密地域不燃化10年プロジェクトに基づく、特定整備路線の用地買収や、不燃化特区における木密関連事業について、区部で展開してきた事業実績をもとに新規事業案を自治体に提案・受託していく。また、多摩地域の自治体における道路用地買収について、区画整理事業等で培った地域での調整についての実績をもとに、積極的に受託していく。こうした取組により、今後3か年で合計160億円規模の事業実施を達成し、都の重要施策であるセーフシティの実現や、多摩地域の利便性向上に貢献する。

個別取組事項	～2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	取組設定の考え方
新規事業の受託	1路線 4地区 (2017年度)	<ul style="list-style-type: none"> <li>区部での新規事務所の開設</li> <li>不燃化特区の事業にかかるニーズ調査を踏まえた事業化地区の選定、事業提案</li> <li>多摩地域の用地買収等にかかるニーズ調査を踏まえた事業化路線の選定、事業提案</li> <li>新規事業受託件数 〈道路〉2路線</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>不燃化特区での事業にかかる区への事業提案</li> <li>多摩地域での用地買収等にかかる自治体への新規事業提案</li> <li>新規事業受託件数 〈道路〉3路線 〈不燃化特区〉1地区</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>事業化に向けた自治体との詳細な調整</li> <li>新規事業受託件数 〈道路〉1路線 〈不燃化特区〉1地区</li> </ul>	区部においては、「不燃化特区」の対象自治体等に対して、道路や公園の用地買収事業について、積極的に提案を行い、新規事業を受託する。また、多摩地域においては、都市計画道路の「第四次事業化計画」対象の自治体等に対して、用地買収事業について、積極的に提案を行い、新規事業を受託する。
特定整備路線等の用地買収の着実な実施	画地数 37画地 (2016年度) 目標87画地 (2017年度)	<ul style="list-style-type: none"> <li>新設事務所や各地区の相談窓口を活用した地域対応の充実</li> <li>地区毎の状況や課題をふまえたきめ細かな進捗管理</li> <li>81画地</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>きめ細かな対応による地域の事業に対する理解の促進</li> <li>プロジェクト終了年度を見据えた地区毎の課題の整理と対応策の検討</li> <li>71画地</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>プロジェクト最終年度を迎える中での課題への重点的対応</li> <li>2020年度以降を見据えた防災事業への継続的対応への準備</li> <li>48画地</li> </ul>	防災性の向上など事業による効果が早期に発揮されるよう、きめ細かい進捗管理により、3か年で200画地の用地買収を計画的・効率的に実施する。

⑤ 下水道事業の着実な実施と新規事業化

【3年後の到達目標】

下水道の未整備地域の解消により、都民の生活環境の向上に貢献するとともに、防災対策としての耐震化工事や浸水対策としての雨水管整備などにより、地域の防災性の向上に貢献する。また、今後は多摩地域においても管きよ等の下水道インフラの老朽化が本格化していくなか、ストックマネジメントとしての長寿命化や計画的更新の事業をはじめ、自治体の新たな課題や事業ニーズを把握し、解決に向けた事業案を提案・受託する。こうした取組により、毎年度 70 億円規模の事業実施を達成し、多摩地域の都市インフラの整備保全に貢献していく。

個別取組事項	～2017 年度	2018 年度	2019 年度	2020 年度	取組設定の考え方
新規事業の受託	<p>&lt;件数&gt; 1 件 (2016 年度) 目標 2 件 (2017 年度)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・防災対策や浸水対策、ストックマネジメントなど新たな自治体ニーズの調査</li> <li>・自治体への事業の提案</li> <li>・新規事業受託件数 2 件</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・事業化に向けた自治体との詳細な調整</li> <li>・新規事業受託件数 2 件</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・事業化と工事着手に向けた自治体との詳細な調整</li> <li>・新規事業受託件数 2 件</li> </ul>	<p>多摩地域の自治体への事業ニーズにかかる調査などを通じて、自治体が抱える課題を把握する。その上で、ストックマネジメントや防災対策・浸水対策など、自治体の新たなニーズに対応する事業案について、積極的に提案を行い、新規事業を受託する。</p>
管きよの効率的な整備	<p>&lt;布設延長&gt; 17.8km (2016 年度) 目標 12.1 km (2017 年度)</p>	<p>&lt;布設延長&gt; ・12km</p>	<p>&lt;布設延長&gt; ・10km</p>	<p>&lt;布設延長&gt; ・8km</p>	<p>汚水・雨水管整備、老朽化に伴う布設替えなどの管きよ工事について、下記の取組により、効率的に推進し、都民の生活環境の向上に貢献する。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・埋設物の発見など想定外の事態に対して、代替手法への切り替えを行うなど公社の蓄積した経験やノウハウを活用及び共有化することで、事業を効率的に推進する。</li> <li>・繁忙期の重複や工事発注の集中を避けるため、設計業務の前倒しなど、効率的な業務運営を図る。</li> </ul>
事業収支の改善	<p>下水道事業での赤字決算 (～2016 年度)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・事業収支にかかる詳細な分析</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・収支分析を踏まえた業務効率化や受託費のあり方にかかる対応策の検討</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・対応策に基づく業務効率化の推進</li> <li>・対応策に基づく関係機関との調整</li> </ul>	<p>収支構造や採算性、自治体からの受託状況など、多面的に分析する。分析に基づき、業務効率化や受託費のあり方にかかる方向性とその対応策を定める。対応策に基づき、業務運営の効率化や関係機関との調整を行い、2020 年度までの 3 年において事業収支を改善する。</p>



⑥ 地域支援事業における適切な資産活用と新規事業化

【3年後の到達目標】

土地建物の貸付について、収益を確保するため、テナント誘致などリーシングの強化や、建物価値の維持向上と費用の抑制との費用対効果のバランスを考慮した建物修繕などにより、安定的な資産運用を図る。また、木密不燃化にかかる事業やまちづくり事業とも連携しつつ、地域や関係自治体とともに建物の共同化を進め、防災性の向上や土地の高度利用を図る。こうした取組により、毎年度8億円規模の利益を達成し、地域の活性化や発展に貢献していく。

個別取組事項	～2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	取組設定の考え方
新規収益事業の開拓	事業化に向けた検討 (2017年度)	<ul style="list-style-type: none"> <li>自治体や権利者等との土地活用方法の検討</li> <li>基本設計</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>自治体や権利者等との建物建築に向けた詳細な検討</li> <li>実施設計</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>自治体や権利者等との建物着工に向けた詳細な検討</li> <li>建築着工</li> </ul>	公社保有地において、新規の建物建築について、規模や用途を検討し、地元自治体や権利者と連携して事業化し、地域の活性化や発展に貢献していく。
建物共同化事業の着実な推進 (東池袋B街区)	再開発組合の設立 (2017年度)	<ul style="list-style-type: none"> <li>再開発組合との調整による権利変換により取得する床の確定</li> <li>権利変換計画の認可</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>再開発組合との建物着工に向けた詳細な検討</li> <li>建築着工</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2022年の竣工に向けた習得区画にかかる運営方法の検討</li> </ul>	本地区は組合施行の再開発事業を実施しており、公社は計画の初期段階から土地の先行取得を行うなど組合参加に向けた取組を行ってきた。組合設立後も権利者として早期事業完了に向けて、事業関係者と連携していく。当社にとって、当事業は区部での再開発事業や大規模物件の事業ノウハウを蓄積する重要な事業であり、今後の区部での事業展開においてノウハウを応用していく。
建物価値の維持向上のための戦略的な財産管理	保有建物にかかる長期修繕計画の改定 (2017年度)	<ul style="list-style-type: none"> <li>修繕工事の実施による建物価値の維持向上</li> <li>修繕実施8棟</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>建物価値の維持向上をふまえた貸付契約の締結や更新</li> <li>修繕実施8棟</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>前年度の取組の分析と、それをふまえた貸付契約の締結や更新</li> <li>修繕実施7棟</li> </ul>	必要な修繕の絞込みなど費用を抑制しつつも、的確な建物修繕の実施により、快適性や利便性等の建物価値を維持向上させ、継続的な安定的貸付を行っていく。

# 東京都住宅供給公社

## 1. 団体経営に関する現状分析・評価

### 【SWOT分析】

	機会（ニーズの増加・役割の増大）	脅威（ニーズの減少・役割の縮小）
外部環境	<p>(ステークホルダー) 世帯構成は変化、ライフスタイル・居住ニーズは多様化しており、これらに対応した住宅需要の増大</p> <p>(社会変化) 人口の高齢化に伴う住宅のバリアフリー化や高齢者支援施設等のニーズの増加 &lt;都内の65歳以上高齢者&gt; H22：264万人 → H27：301万人 → H52：394万人</p> <p>共働き世帯の増加に伴う子育て支援施設等のニーズの増加 &lt;都内の小学校までの子どもがいる家庭における共働き率&gt; H19：46.1% → H24：53.8%</p> <p>(競合他社) 民間賃貸住宅市場における子育て世帯向け住宅の供給不足 &lt;都内の民間借家の面積&gt; 50㎡未満が約8割</p> <p>(東京都) 住宅における省エネ性能の向上や再生可能エネルギーの活用など環境への配慮</p> <p>地域の防災機能の向上に向けた役割の増大</p>	<p>(ステークホルダー) 公社が管理する住宅における入居者の高齢化率が高く、コミュニティ機能や地域活力の低下が懸念 &lt;65歳以上高齢者の割合&gt; 都内平均：22.7% (H27)、公社住宅：36.9% (H28) ※都営住宅における65歳以上の名義人の割合66.9% (H28)</p> <p>(社会変化) 将来的な人口・世帯数の減少</p> <p>(社会経済) 労務単価及び資材価格の高止まり、将来の金利上昇の懸念などコスト負担の増加 &lt;営繕工事単価&gt; 営繕モデル工事では最大63%増加 (H22.6→H29.2)</p>
内部環境	<p>(人的資源) 東京都・地元自治体との連携（福祉・まちづくり）により培ってきた公的住宅事業者としての高い信頼性</p> <p>高いスキルを持った職員 ⇒ 1級建築士69名、1級施工管理技士117名</p> <p>(物的資源) 約7万戸の公社住宅ストック（敷地・建物）を活かした安定した経営と、少子高齢社会への対応や地域のまちづくりなど時代のニーズに即した資産活用の可能性（地域社会への貢献）</p> <p>(人的資源・物的資源) スケールメリットを活かした効率的な事業運営 ⇒ 都内で約34万戸の公的住宅を管理</p> <p>・お客さまセンターによるワンストップサービスでの問い合わせ（各種申請・相談、修繕申込み等）対応 ・民間事業者約400社の工事店とのネットワークを活用した平常時、緊急時における迅速、円滑な対応 ①24時間365日、漏水等の修繕、事故・火災、入居者の安否確認など緊急時の要請に対応 ②迅速な小口修繕や空家修繕の実施</p> <p>(財務的資源) 高い格付の維持による安定した資金調達を実現 ⇒ AA-：R&amp;I格付投資情報センター</p> <p>(その他) 公的な立場で安定的・継続的に事業を実施するための税制度</p>	<p>(人的資源) 将来の有為な人材（とりわけ技術職）確保への懸念</p> <p>(物的資源) 公社住宅ストックの老朽化に伴う収益力の低下リスクや維持管理コストの増加 ⇒ 公社賃貸住宅約7万戸のうち6割が築40年以上</p> <p>(財務的資源) 多額な借入金の償還 &lt;借入金&gt; H28末残高6,680億円、H28償還額213億円</p>
	強み	弱み

## 2. 自己分析を踏まえた経営課題

### 【組織運営上の課題】

#### ① 自主自立かつ長期的安定経営の確立に向けた財務基盤の一層の強化

平成 15 年度に東京都との債務弁済契約を見直し、公社の土地・建物資産は東京都からの借入金の償還が完了した団地から順次公社に権利が帰属することとなっている。公社が自主自立経営を確立し、保有する住宅資産を有効に活用するためには、当初の債務弁済契約の前倒しなどにより、平成 28 年度末残高で 4,125 億円ある東京都借入金を早期に償還する必要がある。

一方、公社賃貸住宅は約 6 割が築 40 年以上となっており、経年化に伴い収益性の低下が懸念されるため、再編整備や長期活用など将来を見据えた設備投資の拡大に向け、今後、必要な事業資金を確保していく必要がある。

そのためには、事業収益の安定的な確保に向け、これまで以上に事業の効率化に資する取組を進めていくことが課題となっている。

#### ② 時代のニーズや変化に対応できる有為な人材の確保・組織の構築

少子高齢化や単身世帯の増加などに伴う都民のライフスタイルの変化により、住まいに対するニーズの多様化が進んでいる。

このような中、地域のまちづくりと連携して都内に保有する 230 団地 72,000 戸の公社住宅ストックを有効に活用し、地域に開かれた団地として再生していく役割が公社に期待されている。また、公的住宅事業者として、地元自治体等と一層連携を図り、福祉対応の充実や地域コミュニティの支援に取り組んでいくことも求められている。

これらに的確に対応するためには、労働需給が逼迫し、とりわけ技術職の採用が困難である状況であっても、有為な人材を確保し、高い専門性、スキルを持った職員を育成していくことが課題となっている。加えて、商品価値を高めるためのプランニングや高い水準でのサービスを実現するため、お客様の声やニーズを的確に捉え、迅速に施策を展開するなど、更なる経営のスピードアップが課題となっている。

### 【事業運営上の課題】

#### ③ 居住ニーズの変化に対応した住まいとサービスの提供（人口構造の変化、超高齢化社会の到来に対応した事業展開）

現在、都内で供給される民間賃貸住宅の 8 割が 50 m<sup>2</sup>未満であり、子育て世帯に適した広さ・間取りの住宅は不足している。また、高齢者が安心して暮らせる賃貸住宅の整備も十分とは言えない。中堅所得者向けに良質な賃貸住宅を供給するという役割を担う公社には、このような住まいのニーズへの対応が求められている。

さらに、東京都の人口は 2025 年をピークに減少に転じると見込まれており、公社は今後の人口減少を見据えて、既存ストックの活用に重点を置いた新たな事業展開が必要となっている。

加えて、公社賃貸住宅については、老朽化や設備水準の相対的な低下により、現在の居住ニーズに合わなくなっている。また、高度経済成長期に入居した世代が一斉に高齢化し、コミュニティ活力の低下も懸念される。

このため、ハード・ソフトの両面から公社住宅団地を再生し、多様な世帯の暮らしを支える住まいとサービスの提供が課題となっている。

#### ④ 住宅事業を通じた地域社会への貢献

公社は約 72,000 戸の住宅と緑やオープンスペース、商業施設などを保有しており、これまでも、東京都の住宅政策の一翼を担う重要なパートナーとして、保有する資産を活用し、東京都の住宅政策に連動した事業を展開してきた。

今日、都内では待機児童の解消や今後の高齢者の増加に対応するため、子育て支援施設や特別養護老人ホームなどの福祉施設や周辺住民を含めた生活を支えるための商業機能へのニーズがますます高まっている。また、災害時の自助・共助の促進による地域防災力の向上も必要となっている。こうした課題解決は、単に民間事業者だけでは不十分である。

このため、これら東京の喫緊の課題の解決に向け都と連携して取り組むことが公社の使命であり、公社住宅ストックを有効活用した地域社会への更なる貢献が公社に求められている。

#### ⑤ 都営住宅管理における高い水準のサービス提供

都営住宅においては、入居者の高齢化が急速に進行しており、65 歳以上の住宅名義人の割合は 6 割を超えている。増加する高齢居住者への対応とともに、障がい者や外国人居住者への配慮など、多様なニーズに応える住宅管理が求められている。

公社では都営住宅管理におけるお客様満足度を向上させるため、平成 14 年度から入居者アンケート調査を毎年実施しており、都営住宅管理サービスの総合的な満足度（5 段階評価の上位 2 項目〔満足・まあ満足〕の割合）は、平成 14 年度の 33.9%から平成 28 年度には 50.7%まで改善しているが、住宅管理への多様なニーズに対応し、更に向上させていかなければならない。

このため、長年の公的住宅管理の現場で培ってきた経験や実績、お客様から寄せられた声を踏まえ、より高い水準のサービスを都営住宅管理において提供していくことが課題となっている。

### 3. 経営課題解決のための戦略

#### ① 公社賃貸資産の経営効率の向上と負債の圧縮

事業の一層の効率化に向け、ストックの更新・改善等による公社賃貸住宅1戸当たりの収益性の向上や、コストの縮減、作業効率の向上に取り組む。併せて、公社賃貸資産に対して適切な設備投資を行いつつ、東京都借入金をはじめとした負債を圧縮し、バランスシートを改善することで公社の経営状況に対する信用度を向上させ、安定的かつ有利な条件での資金調達が可能となる環境を整備する。

#### ② 高い専門性と実践力を持った人材の確保と組織の活性化

時代のニーズ・変化に的確に対応できるよう、高い専門性と実践力を持った人材を確保するため、今後の業務の見通し等を踏まえ、計画的・弾力的な職員の採用・配置を行うとともに、職員の能力向上や多様なマンパワーの活用により、人材・組織力を進化させていく。

また、お客様の声を経営資源と捉え、社内全体で共有し、関連部署が連携して迅速に施策を検討・実施するなど、お客様の声を活かす体制を進化させる。

#### ③ 計画的・効果的な公社住宅ストックの更新・活用と多様な世帯の居住の促進

多様な世帯の暮らしを支える住まいとサービスを提供するため、公社住宅ストックについて、地域ごとの賃貸住宅需要の動向や、団地ごとの資産・収支状況、入居者特性を分析し、計画的・効果的な投資を行い、地域に開かれた団地として再生する。

将来的に賃貸住宅需要が見込まれる建設年代の古い団地の建替えを推進し、家族構成の変化やライフステージに合わせて住み替え、選択できる住宅を供給するとともに、地元自治体と連携し、地域のまちづくりに貢献する。

長期活用を図る団地については、既存ストックの改善により長寿命化を図るとともに、お客様や地域のニーズに応えたストックとして再生する。

また、高齢者等の入居機会を確保し、安心して暮らせる取組を推進するほか、コミュニティの活性化を図るため、子育て世帯や学生など若い世代の入居を促進し、公社住宅団地における多世代共生（ダイバーシティ）を実現する。

#### ④ 地域のまちづくり等と連携した良好な住環境の整備と居住者や地域社会の理解と信頼の向上

東京都の住宅政策のパートナーとして、東京の喫緊の課題の解決に向け、建替えにより創出する用地等を活用し、地域のまちづくりと連携しながら、地域の方も利用できる高齢者、障がい者、子育て世帯を支援する施設を整備するとともに、防災都市づくり事業等への活用、緑地や公園、道路の整備を図るなど、良好な住環境の形成と地域の防災性向上に貢献する。

また、公社の事業や地域社会への貢献の取組を積極的に発信し、お客様や地域社会の理解と信頼を高めていくとともに、業務の拡大にもつなげていく。

#### ⑤ 公的住宅管理のスケールメリットを活かした都営住宅管理における入居者サービスの向上

都営住宅管理においてより高い水準のサービスを提供していくため、お客様から寄せられた声や居住者属性などの分析、市場調査を実施することにより、団地ごとの最適なサービスのあり方について検討し、これを基に公社自ら業務改善を実施するとともに、都に施策・改善提案を行う。

都営住宅では、入居者の高齢化が急速に進行し、団地のコミュニティ活力が低下しているため、高齢者が安心して生活できるよう、高齢者支援や自治会活動支援の充実を図る。また、入居者が安心して居住できるよう、災害対応の充実を図る。

さらに、都営住宅約26万戸、公社住宅約7万戸など合わせて約34万戸の公的住宅を管理しているスケールメリットを活かすとともに、個々の業務を分析し、民間事業者の活用を進めるなど、業務執行の更なる効率化、コストの縮減に取り組む。

#### 4. 2020年までの3年間の取組事項

##### ① 公社賃貸資産の経営効率の向上と負債の圧縮

###### 【3年後の到達目標】

- ・資産の効率性を向上させ財務基盤が強化【事業活動によるキャッシュ・フロー毎期200億円以上】
- ・借入金残高が圧縮され、資本負債構成が改善【都借入金残高：3,717億円 全体借入金残高：約6,200億円】
- ・安定的かつ有利な条件で資金を調達するための格付が維持【AA-】

個別取組事項	～2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	取組設定の考え方
賃貸資産の経営効率の向上  (住宅1戸当たりの年間家賃収入の向上)	公社住宅ストックの更新・改善(建替え、空家リニューアル)	公社住宅ストックの更新・改善(建替え333戸、空家リニューアル50戸)	公社住宅ストックの更新・改善(建替え288戸、空家リニューアル50戸、補修水準見直し)	公社住宅ストックの更新・改善(建替え98戸、空家リニューアル50戸、補修水準見直し)	投下資本の効率的な活用を図るため、住宅1戸当たりの家賃収入の増加に取り組んでいく。建替えや住戸内の間取り・設備の改善等により公社住宅資産の向上を図るとともに、空家期間の短縮を通じて、年間家賃収入の向上に取り組む。
	平均空家期間の把握	事務手続きの洗い出し、効率化に向けた検証	空家期間短縮に向けた改善策の立案、試行実施	検証、本格実施(平均10日短縮)	
	2017年度見込 78.2万円/戸	【78.8万円/戸】	【79.4万円/戸】	【80万円/戸】	
賃貸住宅利用率の維持	95.9% (2012～2016年度平均)	賃貸市場動向や団地ごとの入退去状況の分析、入居促進策の実施	前年度の実施効果を検証し、分析、より効果的な入居促進策の検討・実施	前年度の実施効果を検証し、分析、より効果的な入居促進策の検討・実施(96%以上)	毎月、賃貸市場動向や団地ごとの入退去状況の分析を行い、空家の増加など利用率の低下が懸念される住宅について、空家リニューアル、オープンルームの開設、広告宣伝など、個々の住宅の状況に応じた効果的な空家対策を迅速に行い、引き続き高い利用率の維持に取り組む。
家賃収納率の維持	98.5% (2012～2016年度平均)	口座振替の促進	前年度の実施状況を検証し、より効果的な対応策を検討	前年度の実施状況を検証し、より効果的な対応策を検討(98.5%以上)	口座振替の利用率(約9割)の促進に加え、居住者の多様な家賃支払い方法の導入による利便性向上策を検討し、引き続き高い収納率の維持に取り組む。

個別取組事項	～2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	取組設定の考え方
業務を効率的に行うためのシステムの統合、機能の改善	<p>現行システムの課題分析</p> <p>新システムの体系検討</p> <p>共通基盤の開発</p>	<p>入札・契約系システムの開発</p> <p>人事系システムの開発</p>	<p>財務系システムの開発</p>	<p>建設営繕系システムの開発</p> <p>居住者管理系システムの開発</p> <p>統合データの活用による入居者サービス向上策の検討</p>	<p>現在運用している多数のシステムを2020年度までに一体化し、入力作業の簡素化や業務間の連携機能を改善して、運用コストの削減、作業効率の向上等を図る。</p> <p>データを活用したお客様ニーズの把握に努め、今後の団地管理・入居者サービス向上に活かしていく。</p>
東京都借入金の着実な償還	<p>前倒し償還を開始した2008年度から2017年度までの償還額 1,430億円 (76団地償還完了/194団地)</p>	<p>償還額103億円 償還完了4団地 (80団地償還完了/194団地)</p>	<p>償還額95億円 償還完了5団地 (85団地償還完了/194団地)</p>	<p>償還額107億円 償還完了5団地 (90団地償還完了/194団地)</p>	<p>当初の債務弁済契約を前倒しして都借入金を償還(約100億円/年)する。格付(AA-)を維持するとともにIR情報の充実により有利な資金調達を実現してコスト抑制を図るなど、償還原資を確実に確保し、2035年度までに償還完了を目指す。</p>



②高い専門性と実践力を持った人材の確保と組織の活性化

【3年後の到達目標】

- ・自らの経営責任の下、有為な人材の確保、配置が可能【中期採用計画の作成・実施】
- ・職員（技術職）のスキル向上【新たな技術系資格取得者数 3か年で10名以上】
- ・従来の業務経験を活かした職員の能力向上【資格助成制度を利用した資格取得者数 3か年で50名以上】
- ・ライフ・ワーク・バランスの確立と職員への意識の浸透により、すべての職員がいきいきと働くことができる職場が実現【職員一人当たりの超過勤務時間数 10%削減（2016年度比）】

個別取組事項	～2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	取組設定の考え方
特に技術職における柔軟な採用の実施	単年度ごとの計画による採用  大学等への会社説明会の実施	中期採用計画の策定  複数年度の期間での採用、通年募集の検討  大学等への会社説明会の拡充・採用活動用ツール等の見直し	複数年度の期間での採用、通年募集の実施	取組状況の検証、改善	これまでの単年度での人材確保の視点にとどまらず、3～5年の中で有為な人材を柔軟に確保する。 また、採用時期を適切に見極めながら通年募集にも取り組むとともに、若年技術者の採用活動を強化していく。
有期雇用契約社員の無期転換と「人材育成戦略」の策定	人材育成戦略（2010年4月）に基づき、OJT、自己啓発支援、研修を実施	有期雇用契約社員の無期雇用転換  人材育成戦略の策定（改定）  研修計画の整備	業務職員制度の検証  人材育成戦略に基づく育成の実施（研修等）	業務職員制度の見直し  研修計画の見直し	2018年4月から有期雇用の契約社員を無期雇用へ転換し、窓口対応や事務などを担う業務職員として活用する。 個々の職員の持つ能力を最大限引き出すよう、人材育成の戦略・考え方を整理し、更なる活躍を後押しする。
職員（技術職）のスキル向上	一級建築士取得支援  外部派遣研修	支援対象資格の拡充（勉強会、助成制度）	取組状況の検証、改善		技術系職員のスキルアップを図るため、資格取得に向けた組織的な支援を拡充する。
家庭と仕事の両立を支援する制度の拡充	両立支援制度の運用	現行の両立支援制度の検証	制度の拡充検討・新制度の試行	新制度の実施	ライフ・ワーク・バランスに向け、休暇制度の拡充や育児や介護等による休職から円滑に復帰できる仕組みを導入し、着実に意識の浸透を図る。
女性リーダーの育成、育成する側の意識を高める研修の実施	女性リーダー研修の実施  行動計画の策定	ダイバーシティマネジメント研修の実施・検証  行動計画の検証、新たな計画の策定	研修の対象を拡大・内容充実  取組状況の検証、改善	前年度までの効果検証を行い、研修を実施	管理職及び係長に占める女性職員の割合は9%（2017年度）となっている。女性職員向けに加え、育成する管理職に求められる姿勢やマネジメントを学ぶ研修を新たに実施し、職場での女性職員の活躍を推進する。
お客様の声を迅速に業務に活かすための組織づくり	お客さまセンターに寄せられた声を関係部署へ展開  業務改善運動の実施	お客様の声を組織全体に共有する仕組みづくり  お客様の声の分析、課題抽出 改善策検討・実施	改善策の効果を検証し、実施	改善事例集の作成	お客さまセンターや窓口、アンケート調査等で寄せられたお客様の声を組織全体で共有し、これをもとに部署間で連携して、迅速に施策を検討・実施するなど改善に取り組んでいく。職員の業務改善提案を推進するなど、積極的にチャレンジする組織風土づくりを進める。

③計画的・効果的な公社住宅ストックの更新・活用と多様な世帯の居住の促進

【3年後の到達目標】

- ・まちづくりと連携し、地域に開かれた団地として再生【再編整備事業 着手7団地以上】
- ・住戸1戸当たりの年間家賃収入【80万円以上】
- ・バランスのとれた、活気・活力のあるコミュニティが形成【学生の団地自治会活動への参加 2団地以上】

個別取組事項	～2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	取組設定の考え方
団地活用方策の策定	建替えの方向性を検討・整理	団地活用方策の策定 40 団地	団地活用方策の策定 40 団地	団地活用方策の策定 40 団地	建替え・長期活用の方針を明確化するため、2022年度までにすべての団地の活用方策を新たに策定する。これを踏まえ、定期的に「再編整備計画」をローリングする。地元自治体へ計画を周知し、更新・活用に向けた連携、協力体制を確立する。
老朽化した団地の再編整備	49 団地	建替事業着手累計 52 団地／建替対象 69 団地  部分建替えに伴う移転制度の検討	建替事業着手累計 55 団地／建替対象 69 団地  移転制度の策定	建替事業着手累計 56 団地／建替対象 69 団地	地域の住宅需要の動向、団地ごとの資産・収支状況や入居者の特性等を踏まえ、新たな計画に基づき、建替え事業を推進する。 建替えに当たっては、多様な世帯向けの住宅を供給するとともに、地域のまちづくりとも連携する。
建替対象外団地における再生事業の実施	実施なし	事業者が参画できる条件、事業規模等に関する課題の整理	実施団地の選定 1 団地  実施項目の検討  施設整備に関する地元自治体との開発協議着手	団地再生計画の策定・事業着手  施設整備に関する地元自治体との開発協議完了	新たに団地再生の取組として、長期活用を図る団地において、商業・福祉機能の導入による地域の拠点形成、コミュニティ活性化を図るための交流の場づくり、子育て世帯や若年世帯の入居を促進するための住戸改修などの施策を実施し、地域に開かれた団地として再生していく。
建物の長寿命化・事故防止に向けた修繕工事の計画的な実施	計画修繕の質的向上による建物の長寿命化を図るための改修仕様の見直し  建物の劣化状況調査、建築部材・設備の劣化や不具合の発生状況の把握	建物長寿命化に係る技術的検討  屋上防水・外壁改修の実施計画策定  事故防止に向けた工事実施計画の策定（窓枠改修・樹木診断）	新たな仕様での屋上防水・外壁改修の着手  窓枠改修・樹木診断の着手  (延べ 52 団地)	新たな仕様での屋上防水・外壁改修の実施拡大  窓枠改修・樹木診断の実施拡大  (延べ 69 団地)	団地の長期活用に向け、屋上防水（対象 118 団地）や外壁改修（対象 211 団地）に新たな仕様を導入する。  経年劣化に伴う脱落等防止のためのサッシの更新（対象 32 団地）や倒木を未然に防ぐための樹木医による診断（対象 188 団地）など、改修項目を新たに追加し対策工事を計画的に実施する。

個別取組事項	～2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	取組設定の考え方
住戸内・共用部の改善(既存ストックの居住性向上) ・空家補修水準の見直し ・空家リニューアル推進	空家補修工事仕様書の見直し テスト施工実施 空家リニューアル施工実績108戸 施工内容の検討・見直し	新たな仕様等に基づいた工事の試行実施、仕様の検証・見直し リニューアル手法の見直し 企画住戸の検討	本格実施(仕様の検証・見直し) 試行実施・検証	本格実施	空家補修工事について、浴室、トイレ、洗面化粧台等の水廻り設備を中心に、新たに市場の住宅水準を踏まえた仕様・設備に改善する。 利用率の改善が必要な団地では、子育て世帯や若者向けに間取りの変更、内装・設備の改修などの住戸リニューアルの推進や、入居を希望する方が自ら内装を改修できるDIYなどの企画住戸を提案する。お客様ニーズを踏まえ施工内容や手法の見直しを行う。
高齢者、子育て世帯の入居支援の強化	優先入居の実施 近居制度の開始 コインパーキング設置12団地 コミュニティルームの整備1団地 宅配ボックス設置2団地	地元自治体等と連携した入居相談会の検討 近居制度の効果的なPRの実施 コインパーキング設置8団地 コミュニティルームの整備1団地/計画4団地 宅配ボックス設置4団地	ひとり親世帯などの居住安定策の展開 お客様ニーズを踏まえた近居制度の検証 コインパーキング設置拡大 コミュニティルームの整備1団地/計画4団地 宅配ボックス設置拡大	近居制度の改善 前年度までの利用状況を検証し、設置拡大 コミュニティルームの整備1団地/計画4団地 前年度までの利用状況を検証し、新たな設置手法の検討	都・地元自治体との連携を拡充して、優先入居制度や入居条件緩和等のPRを強化し、住宅確保要配慮者の入居機会を拡大する。 地元自治体との連携を拡充して、高齢の親世帯と子世帯の近居を支援する制度の周知拡大を図り、利用を促進する。 訪問する親族や介護事業者等の駐車スペースを確保した団地を増やし、利便性を向上させる。また、ニーズの高い団地を選定するとともに、必要なスペースを確保するため、駐車区画の変更に向けた利用者との調整などに取り組んでいく。 建替え時にキッズスペースを確保したコミュニティルームを2021年度までに4団地整備し、子育て世帯への支援策を検討する。 共働き世帯等が夜間等でも荷物を受け取れるよう、宅配ボックスの設置を拡大し、利便性を向上させる。 団地毎に需要や周辺物件の設置状況等を調査した上で、改修規模・コストを勘案しながら設置する。
団地コミュニティの活性化に向けた学生の入居促進	モデル事業協定締結に向けた大学との協議	モデル事業協定締結1団地	モデル事業実施1団地	モデル事業の効果検証 連携内容の検討 協定締結の拡大	公社法の改正を踏まえ、公社住宅の学生寮としての利用を新たに開始する。大学との協定締結にあたっては学生の地域活動への参加方法などについて大学と協議・調整し、入居者の高齢化が進む団地のコミュニティ活性化を図る。

④地域のまちづくり等と連携した良好な住環境の整備と居住者や地域社会の理解と信頼の向上

【3年後の到達目標】

- ・地域包括ケアの充実や地域の防災性向上など公団地を核として利便性が高く生活しやすい環境が実現【福祉機能や防災機能等を整備した団地 8団地以上】

個別取組事項	～2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	取組設定の考え方
創出用地等を活用した高齢者、障害者、子育て支援施設等の整備・誘致	介護事業所等3箇所 保育所3箇所		特養等3箇所 保育所1箇所	障害者施設1箇所 保育所等1箇所	地元自治体の地域包括ケア等に基づくまちづくりの考え方や地域のニーズを踏まえて、公社敷地や建物内を活用して施設等の整備・誘致に取り組む。
高齢者等への生活支援サービスを提供する拠点の整備	スーパー事業者による移動販売3団地	団地選定に向けた課題の整理 居住者ニーズの把握 地区計画についての地元自治体との調整 事業者による意向のヒアリング	実施団地の選定 実施項目の検討 事業者との協定締結	サービスの提供開始	宅配事業者・NPOなど民間事業者と連携して、空き店舗の活用等により、団地や地域に住む高齢者等の家事、買い物などをサポートするサービス拠点の整備、仕組みづくりに新たに取り組む。
団地の建替えを通じたマンホールトイレ、防災井戸等の災害時に必要な機能の整備	12箇所	1箇所／計画5箇所 防災活動支援事業の拡充	2箇所／計画5箇所	1箇所／計画5箇所	団地の建替え等を通じて、マンホールトイレ、防災井戸、かまどベンチ等の災害時に必要な機能の整備を推進し、地域の防災性の向上を図る。2021年度までに5箇所の整備を行う。災害時における共助の取組の重要性を踏まえ、地域コミュニティによる防災活動を支援する。
公社事業・地域社会貢献等の取組の情報発信	各事業単位でPR	情報発信強化策の策定 地域・住民に対する情報発信 地元自治体への働きかけ	情報発信強化策の検証		新たに取りまとめる情報発信強化策に基づき、公社の事業や地域社会への貢献の取組を積極的に発信し、お客様や地域社会の理解と信頼を得ていくとともに、業務の拡大にもつなげていく。

⑤公的住宅管理のスケールメリットを活かした都営住宅管理における入居者サービスの向上

【3年後の到達目標】

- ・長年にわたり蓄積してきた公的住宅管理の経験や実績を踏まえた創意工夫を重ね、都営住宅管理者としての評価向上
- 【都営住宅管理サービスの総合的な満足度 55%以上（5段階評価の上位2項目（満足・まあ満足）の割合）】
- ※下位2項目（やや不満・不満）の割合は約5%

個別取組事項	～2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	取組設定の考え方
都営住宅管理制度へのフィードバック  ・お客様の声を踏まえた業務改善及び東京都への政策提案	業務内容の検証  都への改善提案・働きかけ  業務改善提案の実施	お客さまセンターや窓口センターに寄せられる意見・要望、相談内容の分析	団地ごとの入居者属性の分類及び傾向等の把握	団地や入居者の特性に応じた管理方法及びサービスの検討・提案	お客様から寄せられた声の分析や、団地ごとの入居者属性を分類、把握することにより、団地ごとに最適なサービスのあり方を検討し、東京都に改善提案を行い、都と一体となってサービス水準の向上に取り組む。
・都民の共有財産である都営住宅の有効活用の提案・支援	実施なし	東京都と方向性協議	市場調査の実施・分析	分析結果に基づく有効活用策の洗い出し  実現可能性の検討・整理	東京都と方向性について協議を行ったうえで、市場調査を実施し、高い水準のサービス提供に向け、民間事業者との連携や都営住宅の有効活用の方策を都に提案する。
団地コミュニティの形成・維持	自治会懇談会の開催  自治会向け新聞の発行	窓口センターへの外国人入居者向け自動翻訳機の導入  団地内掲示物に係る翻訳版の設置	巡回管理業務の強化・充実（外観点検の外部委託化、高齢者支援業務への特化）	自治会活動支援の更なる強化（地元福祉部門、NPO等との連携）	入居者の高齢化が急速に進行していることに伴い、団地コミュニティの形成・維持、また自治会活動が困難になっている。これを踏まえ、巡回管理人業務の見直しや地元福祉部門等との連携などによるきめ細かい高齢者支援や自治会活動支援に取り組むとともに、障がい者や外国人入居者への配慮を充実させる。
災害対応の充実	工事店契約書に「災害時における応急対策業務への協力」条項を追加	工事店との災害協定を作成 <input type="checkbox"/> 工事店向けの災害発生時対応マニュアルを作成  災害用備蓄品に係る各自治体の支援情報の収集	工事店各社の災害協定の締結 <input type="checkbox"/> 工事店と合同の防災訓練を実施  災害用備蓄品に係る各自治体の支援情報の提供	防災訓練の継続実施  災害協定、マニュアルの検証、見直し  団地自治会等による防災訓練の実施促進	平常時はもとより、漏水・火災・安否確認要請等の緊急時に24時間365日迅速に対応している民間事業者約400社の工事店とのネットワーク機能をレベルアップし、大規模災害時にも円滑に応急対応できる体制を構築する。また、団地内での災害用備蓄品の整備や防災訓練実施を促進し、居住者自身の防災意識の向上を図る。



# 公益財団法人東京都環境公社

## 1. 団体経営に関する現状分析・評価

### 【SWOT分析】

		機会（ニーズの増加・役割の増大）	脅威（ニーズの減少・役割の縮小）
外部環境	社会変化	<ul style="list-style-type: none"> <li>○2020年オリンピック・パラリンピック東京大会開催に伴う環境先進都市の実現に向けた取組みが加速</li> <li>○パリ協定では、温室効果ガス排出量の日本の削減目標を2013年比で、2030年までに26%削減としているほか、SDGsの採択に伴い、官民あがての環境対策への取組が加速</li> <li>○近年における都の環境政策の拡充及び多様化               <ul style="list-style-type: none"> <li>・東日本大震災を契機とした省エネルギー対策の推進、再生可能エネルギー導入促進</li> <li>・生物多様性の保全と緑地の確保</li> <li>・3R・適正処理の促進と持続可能な資源利用の推進</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○少子高齢化、雇用状況の改善により、人材の採用が困難（特に技術系） （人口 H18：127,770千人→H27：127,095千人▲675千人、60代以上割合 H18：27%→H27：33% 6pt増）</li> <li>○近年における都民の環境意識の変化               <ul style="list-style-type: none"> <li>・東日本大震災から6年が経過したことによる環境に対する意識の変化（生文・「都民生活に関する世論調査（都に力を入れて取り組んでもらいたいもの）」25年4位→28年7位）</li> </ul> </li> </ul>
	東京都	<ul style="list-style-type: none"> <li>○<b>都とともに環境政策を担う都庁グループの一員</b>として位置づけ、下記のような強化を期待されている。               <ul style="list-style-type: none"> <li>・多種多様な現場に根ざした実践的な企画立案力</li> <li>・環境科学研究所の持つ専門性、中立性に基づいた環境政策の推進に対する貢献</li> <li>・多様化する都の環境政策を総合的・安定的に担う人材集団であること。</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○定数、組織を前年度に要求しなければならず、迅速・柔軟な団体運営に課題が多い。</li> <li>○都の環境政策の急速な拡大、変化に伴う対応の遅れの可能性</li> <li>○特命委託の見直しにより、一部業務について、民間との競争の可能性</li> </ul>
	ステークホルダー（都民、顧客ニーズ）	<ul style="list-style-type: none"> <li>○研究機関・大学等への研究成果の還元</li> <li>○家庭や中小規模事業所に向けた省エネ対策・再エネ設備導入支援</li> <li>○都民・事業者に向けた水素等の新たなエネルギーの導入促進</li> <li>○緑地保全のための都民・事業者・NP0との連携支援</li> <li>○発展途上にある廃棄物処理業界の育成支援及び排出事業者責任の強化に伴う知識の付与</li> <li>○自治体の廃棄物処理施設の民営化への運転業務委託化による技術支援の新たな需要の高まり→都内の清掃工場47工場</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○少子高齢化（人口減少）による生物多様性の保全におけるボランティア人材の枯渇</li> <li>○少子高齢化（人口減少）やりサイクル率の向上によるごみ量の減少</li> <li>○自治体の廃棄物処理施設の公設民営化（DBO方式）による技術支援ニーズの変化に伴う受託業務減少の可能性（市町村でDBO方式を導入：3工場、現在計画中：4工場）</li> </ul>
	競合他社	<ul style="list-style-type: none"> <li>○温暖化・エネルギー対策、廃棄物、緑地保全、環境調査研究を総合的に実施している組織は限られており、これまでの事業で蓄えたノウハウ、技術、人材等を活用した、幅広い環境分野での総合的支援が可能</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○各事業分野での支援における競合する民間事業者もしくは団体の存在</li> </ul>
内部環境	人的資源	<ul style="list-style-type: none"> <li>○長期にわたり、蓄積・継続されたノウハウと、幅広い環境関連事業（温暖化・エネルギー、廃棄物、緑地保全、環境調査研究）における専門性を備えた人材が多数存在する。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○人材確保や育成の遅れによる事業継続への影響               <ul style="list-style-type: none"> <li>・環境政策の拡充や業務の質的变化に伴う、<b>専門性を持つ人材の確保・育成</b></li> <li>・都庁グループの一員としての<b>企画立案力を持つ職員の育成</b></li> <li>・職員の高齢化に伴う技術、技能の継承</li> <li>・<b>アンバランスな年齢構成により、主任・係長級の中間層が不足</b></li> </ul> </li> </ul>
	物的資源	<ul style="list-style-type: none"> <li>○法律に基づき東京都知事から指定された地球温暖化防止活動推進センターを有している。</li> <li>○全国で唯一、水素エネルギーに特化した環境学習施設「東京スイソミル」を保有している。</li> <li>○都の都市環境の改善や向上に資する幅広い研究の実施機関である「<b>環境科学研究所</b>」を保有している。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○昭和60年4月に設置した環境科学研究所の施設は、既存の構造では新規分野での取組が困難</li> </ul>
	財務的資源	<ul style="list-style-type: none"> <li>○公益法人に移行した平成24年度から4年間、黒字体質の財務状況であったため、自主公益事業を拡充しつつ、収支相償を図っている。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○<b>事業収入の大半が都や区市町等からの受託（受託事業比率：91%）</b>であり、今後の施策の方針転換によっては、財務基盤が脆弱になる。</li> <li>○自主公益を支える収益事業規模が小さい。</li> <li>○都からの依頼により実施している公共的役割の強い赤字事業を継続する財力が乏しくなりつつある。</li> </ul>
			その他
		強み	弱み



## 2. 自己分析を踏まえた経営課題

### 【事業運営上の課題】

#### ① 公社のプレゼンスと情報発信のあり方の見直し

○都庁グループの一員として、公社の主体的力量を高め、公社事業全体のプレゼンスを向上させる必要がある。また、事業全般において事業効果の見える化が不十分である。

- 公社は、都及び区市町村の環境行政を支援、補完する公益財団法人として、廃棄物分野からスマートエネルギー都市の実現まで、幅広い事業を展開しているが、公社及び公社事業の知名度、情報発信力は高くない。2020年東京オリンピック・パラリンピックに向け、環境先進都市東京をアピールするためにも、公社の行政支援機能を強化し、環境分野における公社のプレゼンスを高めることが課題である。
- 環境科学研究所は、廃棄物対策から温暖化・省エネルギー対策など、幅広い環境関連事業を行う公社の事業間連携のハブの機能を発揮するとともに、新たな行政施策に必要な知見を提供するため、行政ニーズに柔軟に対応できる調査研究を展開し、都政のシンクタンクとしての役割が強く求められている。
- クール・ネット東京は、エネルギー対策における都民の関心の広がりや多様化など、環境意識が変化する中、省エネルギーの推進や再生可能エネルギーの導入に向けた補助事業等を幅広く実施しているが、その事業効果の発信が不十分であり、都民にわかりやすく伝わっていない。

#### ② 公社事業間のシナジー効果が十分に発揮されていない

○公社基幹4事業（廃棄物の適正処理と資源循環の推進、スマートエネルギー都市の実現、自然環境の保全、都市環境の改善・向上に資する調査研究）の相互連携や協働が不十分でシナジーが発揮されていない。

- 公社は、各々の事業分野において都民向けに環境学習を提供しているが、事業単独での企画が多いため、参加した都民の他分野への展開が限定的となっている。
- 地球温暖化対策と資源循環分野など関連性のある事業を実施しているが、それぞれを結びつけた事業連携が十分ではない。

### 【組織運営上の課題】

#### ③ ガバナンス体制と財務基盤の見直し

○公社のコンプライアンス、情報セキュリティ、事業執行の透明性を高めていく必要がある。

- コンプライアンスや個人情報漏洩問題に対する社会的関心が高まる中、企業価値の維持向上と安定した事業継続のため、事業運営の透明性確保、**コンプライアンスの徹底や情報セキュリティの強化、さらに経理部門におけるチェック体制の強化**が必要である。
- 公益事業に比べて収益事業の規模が小さいため、自主財源を活用した事業や都からの依頼により実施している赤字体質の事業を継続することが困難になりつつあることから、**財務基盤の強化**のため、自主公益事業の再編及び事業の見直しが必要である。
- 効率的な事業運営を確保するには、公社発注の契約について競争性の拡大が不可欠であり、検証と見直しが必要である。

#### ④ 人材育成と企画立案機能の強化が急務

○これからの公社を担う人材の確保、育成、定着を図る必要がある。

- 廃棄物処理施設の運転管理など、これまで公社が担ってきた環境事業分野における人材は充足しているが、職員全体の5割弱を占めるベテラン職員の大量退職により知見や技術の継承が困難となる恐れがある。また、都の環境政策の拡充やニーズの多様化（水素エネルギーの普及拡大、スマートエネルギー都市の実現等）に伴う、事業の質的変化に対応していくための人材が不足している。
- 都の受託事業や公社自主事業で現場力やノウハウを培ってきたが、都の施策形成に生かすための**政策提言や企画立案機能**が十分に発揮されていない。

### 3. 経営課題解決のための戦略

#### ① 公社プレゼンスの向上と事業効果の見える化の推進

##### ○環境科学研究所のシンクタンク機能強化

- 限られた予算を有効に活用し質の高い研究を進めるため、**外部資金導入研究・科研費取得**に向けた自主研究等を推進する。
- 調査研究機関の**プレゼンスを高め**、優秀な人材を確保するため、研究成果の外部発表など**情報発信力を強化**する。

##### ○廃棄物に関する事業者育成支援、廃棄物処理に関する技術・技能の継承

- 廃棄物の資源化・適正処理の推進のため、排出事業者向け、処理事業者向け講習会及びセミナーの安定的実施に向けた体制整備と内容の充実を図る
- 廃棄物処理施設の公設民営化に伴う技術支援の高度化への確実な対応

##### ○クール・ネット東京の普及啓発業務を強化

- 「地球温暖化防止活動推進センター」の基幹業務である、普及啓発業務を強化するため、中小規模事業所への省エネ推進を支援するとともに、各種事業について、**省エネ効果やCO<sub>2</sub>削減量等を分かりやすく示す。**

##### ○緑地保全活動におけるボランティア人材の確保に向けた事業の認知度向上

- 新たな担い手を確保するため、都民へ向けた緑地保全活動の情報発信の核となる、森林・緑地保全活動センター（WEBサイト「里山へGO」）の認知度向上と活動効果の見える化を図る。

#### ② 公社事業間のシナジー効果の発揮

- 環境科学研究所は、資源循環分野や温暖化防止対策事業等との調査研究面での連携を強化し、事業間連携のハブとして必要な機能のあり方を検討する。
- 幅広い環境分野で事業を行う公社の利点を生かした、**公社内部の組織間で連携した環境学習の実施により、相乗効果の発揮を目指す。**
- 効果的な情報発信方法を確立するため、多様な広報媒体を各部が連携のうえ活用する。
- 公社基幹4事業の連携を図るため、公社事業間の協働体制の構築を検討する。

#### ③ ガバナンスの強化と安定的な財政基盤の確保

- 事業の拡大や新規分野への進出など、公社の役割やとりまく環境変化を踏まえ、改めて公社の進むべき方向を明確にした**長期ビジョン、中期計画を策定することで、ガバナンスの強化を図る。**
- 事業運営に多様な意見を反映させるため、**外部の意見を取り入れる仕組み**を構築する。
- コンプライアンスの徹底、情報セキュリティの強化、経理部門のチェックや体制の強化を図るため、外部コンサルタントを活用し、改善を図る。
- 赤字体質の自主事業を見直すとともに、**受託事業・収益事業の拡充と創出**を図り、財務基盤を強化する。

#### ④ 人材の確保・定着と育成及び企画立案機能の強化

- 公社が担う事業の質的变化に対応するため、専門性や技術力を有する**人材の確保・定着**を図るとともに、**新たな育成の仕組み**を構築する。
- 都とともに環境政策を担う都庁グループの一員として、更なる機能強化に向け、**企画部門の強化**を図るとともに、組織全般の見直しを実施する。
- 各種支援事業の実施者として現場力を磨くとともに、自主事業により得られたノウハウにより、**政策提言機能を強化**する。
- 業務を通じて固有職員が知識と経験を積み上げる体制を構築し、エンジニアリング能力の継承・向上を図る。

## 4. 2020年までの3年間の取組事項

### ①-1 公社プレゼンスの向上と事業効果の見える化（環境科学研究所のシンクタンク機能強化）

#### 【3年後の到達目標】

- 戦略的で質の高い調査研究を支える人材が育成され、調査研究能力が更に向上している。
- 時代のニーズに応じた新たな調査研究分野へ参入し、多様化・複雑化する政策課題に確実に対応している。
- 調査研究機関としての知名度が高まり、プレゼンスが向上することで、優秀な人材が確保されている。

個別取組事項	～2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	取組設定の考え方
科研費等外部資金導入研究の推進	<ul style="list-style-type: none"> <li>外部資金取得に向けた研修の検討・実施</li> <li>【2017年度】</li> <li>科研費新規採択1件等</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>外部資金取得に向けた研修の実施</li> <li>科研費または環境研究総合推進費 新規採択1件（累計2件）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>研修内容のレベルアップ</li> <li>科研費または環境研究総合推進費 新規採択1件（累計3件）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>研究内容の更なる充実</li> <li>科研費または環境研究総合推進費 新規採択1件（累計4件）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>研究レベルの向上による研究成果の一層の充実と効率的な業務運営を図る。</li> <li>調査研究機関としての知名度を高め、プレゼンスの向上を図り、優秀な人材を確保する。</li> </ul>
新たな研究の創出	<ul style="list-style-type: none"> <li>都有施設の省エネに係る自主研究の検討</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>都有施設のエネルギー使用の実態調査の実施</li> <li>都有施設の省エネ方策の策定及び次年度都受託研究への提案</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>都受託研究による省エネ推進のための取組に関するマニュアルの作成</li> <li>職員に対するフォローアップセミナーの開催</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>都受託研究による省エネ取組状況の確認及びマニュアルの更新</li> <li>フォローアップセミナーの更なる充実</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>公社の自主財源を活用した自主研究において、時代のニーズに応じた新たな研究を創出し、多様化・複雑化する行政課題に柔軟に対応する。</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>中小規模事業所の省エネに係る自主研究の検討</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>事業所の用途毎の省エネポテンシャルの推計</li> <li>ヒアリング等による省エネ要因の抽出・分類・検証</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>約3,300事業所を対象としたアンケート調査による省エネ対策の現状及び阻害要因の影響度の分析</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>省エネポテンシャルと阻害要因の整理</li> <li>既存の支援策の有効性と新規支援策の提案</li> </ul>	
学会等や原著論文を通じた研究成果の積極的な発信	<ul style="list-style-type: none"> <li>学会等発表数 30件（見込み）</li> <li>原著論文（筆頭）の専門誌掲載件数 6件（見込み）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>学会等発表数 30件以上とし、学会発表を含めた研究成果の効果的な発信方法を検討</li> <li>原著論文（筆頭）の専門誌掲載件数 8件以上（2018年度から2020年度までの平均）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>学会等発表数 30件以上とし、学会発表を含めた研究成果の効果的な発信を試行</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>学会等発表数 30件以上とし、学会発表を含めた研究成果の効果的な発信方法を精査・改善</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>都の環境施策を支える研究成果を、より積極的に発信することで、調査研究機関としてのプレゼンス向上を図り、優秀な人材を確保する。</li> <li>専門家の意見や助言による研究の質的向上や、学术界や社会への還元にも繋げる。</li> </ul>

①-2 公社プレゼンスの向上と事業効果の見える化（廃棄物に関する事業者育成支援と廃棄物処理に関する技術・技能の継承）

【3年後の到達目標】

- 産業廃棄物処理業者による適正な処理が行われ、排出者責任が徹底されるとともに、廃棄物処理・リサイクルに係る環境への負荷が低減されている。  
（排出事業者、処理業者向け講習会及びセミナーを年間13回、参考：参加者の理解度を90%以上とするとともに、2020年までに延べ10名の職員を講師として育成）
- 自治体における廃棄物施設建設・運営のDBO化に伴うマネジメント業務やアドバイザー業務等の高度な総合的技術支援を自治体から受託している。

個別取組事項	～2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	取組設定の考え方
事業者向け講習会・セミナー開催及び講習会講師の育成	<ul style="list-style-type: none"> <li>・2013年度～排出事業者向け講習会を実施</li> <li>・排出事業者セミナー1回</li> <li>・2015年度～処理業者向け講習会を実施</li> <li>・処理業者セミナー1回</li> <li>・2017年度～スタートアップ研修1回</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・排出事業者向け4回（理解度90%以上）</li> <li>・排出事業者セミナー1回</li> <li>・処理業者向け6回（理解度90%以上）</li> <li>・処理業者セミナー1回</li> <li>・スタートアップ研修1回</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・排出事業者向け4回（理解度90%以上）</li> <li>・排出事業者セミナー1回</li> <li>・処理業者向け6回（理解度90%以上）</li> <li>・処理業者セミナー1回</li> <li>・スタートアップ研修1回</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・排出事業者向け4回（理解度90%以上）</li> <li>・排出事業者セミナー1回</li> <li>・処理業者向け6回（理解度90%以上）</li> <li>・処理業者セミナー1回</li> <li>・スタートアップ研修1回</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・毎年度継続実施することで、受講者数を積み上げ、適正処理の知識を有する人材を育成していく</li> <li>・また、講習会参加者の理解度90%以上を確保していく。</li> <li>・講習会等は、1回あたり70～80名程度を想定</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>・講師4名</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・新規2名育成（延べ6名）</li> <li>・研修計画の策定、研修の実施</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・新規2名育成（延べ8名）</li> <li>・研修計画の見直しと充実</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・新規2名育成（延べ10名）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・2020年までに延べ10名の講師を育成する。</li> </ul>
自治体の廃棄物処理施設に対する総合的な技術支援の実施	<ul style="list-style-type: none"> <li>・業務進捗報告会の実施（年1回）</li> <li>・業務レビューの実施（年1回）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・エネルギー関連や周辺整備など総合的な支援の開始</li> <li>・左記の事項を定例的に実施することに加え、技術指導員によるOJTを実施</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・エネルギー関連や周辺整備など総合的な支援の実施</li> <li>・同業他組織と連携しての業務実施</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>研修により、専門知識を取得した職員を活用した総合的技術支援の拡大検討</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>自治体における施設建設・運営のDBO化に伴い、マネジメント業務やアドバイザー業務に支援内容が変化することが予想されるため、変化に対応できる職員を育成</li> <li>官民を問わず専門知識・経験を有する人間を活用していくことや同業他組織との連携</li> </ul>

①-3 公社プレゼンスの向上と事業効果の見える化（クール・ネット東京の現場力の強化）

【3年後の到達目標】

- 省エネルギー診断の直接的に都民・事業者と接する現場力を活かすことにより、温暖化対策の普及啓発が進んでいる。
- 中小規模事業所への省エネルギー診断を2020年までに4,500事業所に実施するとともに、報告書制度が適切に運用・活用されている。各種事業において、省エネ効果やCO<sub>2</sub>削減量等が分かりやすく紹介されている。
- 家庭の省エネ対策の定着及びエネルギー消費量の削減に向け、区市町村との連携及び情報発信機能が強化されている。

個別取組事項	～2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	取組設定の考え方
中小規模事業所への省エネ推進事業（都受託事業）	<ul style="list-style-type: none"> <li>・省エネルギー診断（累計3,600事業所）</li> <li>・業種別テキスト（全29業種）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・省エネルギー診断（300事業所）（累計3,900事業所）</li> <li>・業種別テキスト（1業種追加）（全30業種）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・省エネルギー診断（300事業所）（累計4,200事業所）</li> <li>・業種別テキスト（1業種追加）（全31業種）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・省エネルギー診断（300事業所）（累計4,500事業所）</li> <li>・業種別テキスト（1業種追加）（全32業種）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・毎年300件程度の事業所に対して、効果的で分かりやすい省エネ手法を提案する。</li> <li>・業種毎の特徴を生かしたオリジナルテキストを作成し、業界全体に周知することで省エネの底上げを図る。</li> </ul>
各種事業の省エネ効果やCO <sub>2</sub> 削減量等を分かりやすく紹介	<ul style="list-style-type: none"> <li>・地球温暖化対策報告書制度においてエネルギー使用量の公表</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・事業実施による省エネ効果等のHP紹介に向けた検討・関係者調整</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・事業実施による省エネ効果等をHPで紹介</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・公表内容の更なる充実</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・事業の一層のPRを目的として、都及び事業者と調整の上、助成対象事業をピックアップし、実施前後でのエネルギー削減効果等をHPで紹介する。</li> </ul>
総合的な情報発信機能の強化（自主事業）	<ul style="list-style-type: none"> <li>・公社HPに、区市町村の補助金・助成金一覧を掲載</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・「区市町村補助金・助成金一覧」（HP）の利便性向上</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・区市町村以外の総合的な情報発信機能の検討</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・区市町村以外の総合的な情報発信</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・区市町村等と連携し、情報発信機能を強化し、都民・事業者に対し、温暖化・省エネルギー対策に関する情報を総合的に提供する。</li> </ul>

①-4 公社プレゼンスの向上と事業効果の見える化（緑地保全活動における人材の確保及び事業拡大に向けた体制の強化）

【3年後の到達目標】

- 新たなボランティア人材の掘り起しのため、森林・緑地保全活動情報センターによる情報発信強化や保全地域体験プログラムの開催により、保全活動の参加者数が拡大し、都民の生物多様性への意識が醸成されている。  
(WEB会員登録者数 2,770 名、体験プログラム開催 35 回)
- 保全地域内の荒廃した樹林地などについて、皆伐更新や湿地復元など植生回復の取り組みにより多様な生物の生息・生育空間の確保が推進されている。
- 公社やボランティアのよりきめ細やかな指導・サポートの結果、保全地域の新たな担い手となりうるリピーター層が一定程度確保されている。(リピーター層拡大数 250 名)

個別取組事項	～2017 年度	2018 年度	2019 年度	2020 年度	取組設定の考え方
情報発信力の強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>・WEB会員数の増加</li> <li>・2015 年度からの合計 1000 名(見込み)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・年 550 名増</li> <li>合計 1550 名</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・年 570 名増</li> <li>合計 2120 名</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・年 650 名増</li> <li>合計 2770 名</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・保全地域への理解を深め、保全活動参加者の増加を目指すため、保全地域の魅力について PR し、WEB 会員の増に努める。</li> <li>・実行プラン到達のための目標設定では、2016 年度から 2020 年度までの 5 年間で、2500 名の登録を目指している。</li> </ul>
活動効果の見える化	<ul style="list-style-type: none"> <li>・2015 年度から 4 か所で皆伐更新や湿地の復元などの植生回復に着手</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・新規植生回復着手 2 箇所</li> <li>・継続管理 4 箇所</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・新規植生管理 2 箇所</li> <li>・継続管理 6 か所</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・新規植生管理 2 箇所</li> <li>・継続管理 8 か所</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ボランティアと協体制をとりながら、保全地域内の手入れの行き届いていない荒廃した樹林地や湿地について、植生回復のための作業を推進させ、その活動効果を HP 等で公開し見える化していく。</li> <li>・これにより、本来の里山景観がよみがえるとともに、生物多様性の実践にもつながる。</li> <li>・2020 年度までに 10 か所に着手する。</li> </ul>
体験プログラムの実施とリピーター層の拡大	<ul style="list-style-type: none"> <li>・2016 年度 24 回実施</li> <li>・2017 年度 11 月までに 19 回実施</li> <li>・参加者の満足度 90%以上</li> <li>・体験プログラムに 3 回以上参加したリピーター 100 名(2017 年 11 月 12 日現在)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・25 回以上/年度</li> <li>・当日の運営について委託などを試行(満足度 90%以上)</li> <li>・体験プログラムに 3 回以上参加したリピーター数 140 名</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・30 回以上/年度</li> <li>・試行内容を反映して具体化を検討(満足度 90%以上)</li> <li>・体験プログラムに 3 回以上参加したリピーター数 190 名</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・35 回以上/年度</li> <li>(満足度 90%以上)</li> <li>・体験プログラムに 3 回以上参加したリピーター数 250 名</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・体験プログラムは、真夏、真冬を除き、ほぼ毎週実施企画すると、30 回程度の企画が可能である。このうち雨天等による中止を見込み、25 回程度の実施が可能であり、これを最大限継続していく。</li> <li>・ニーズに応え、さらに企画を増やすことを検討し、具現化するとともに、参加者の満足度 90%以上を確保する。</li> <li>・頒布品などによる PR や、魅力的なプログラムの企画などにより、リピーターの継続参加を促し、リピーター層を拡大する。</li> <li>・作業メインの中級者向けの活動について企画し参加いただく。</li> </ul>



② 公社事業間のシナジー効果の発揮（幅広い環境事業を展開する公社の強みを生かした環境学習・情報発信）

【3年後の到達目標】

- 公社基幹4事業の連携が強化され、シナジー効果が高まっている。
- 幅広い環境分野で事業を行う公社の利点を生かし、総合的、横断的な環境学習の仕組が構築されている。
- SNSや無料のメディアなど、多様な媒体を最大限活用した、効果的な情報発信が行われている。
- 区市町村等の関係機関との連携強化による、環境学習メニューやコンテンツが拡大している。

取組事項	～2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	取組設定の考え方
環境科学研究所をハブとした公社事業相互間のシナジー効果の発揮	・ 公社独自の中 期計画の検討 のなかで、シナ ジーの洗い出 し	・ 長期ビジョン・ 中期計画の策定 ・ シナジー効果を 公社事業間での連 携で強化し、お互 いのノウハウ、強 みを生かせる事業 を推進	・ 取り巻く環境変化 に応じた時点修正	・ 3年毎に見直しを 行う	・ 幅広い環境関連事業を行う公社 の強みを洗い出し、環境科学研 究所をハブとした公社事業間 での連携を強化し、お互いのノウ ハウ、強みを生かせる事業を推 進することで、シナジー効果を 高めていく。
幅広い環境事業を行う公社の強みを生かした総合的な環境学習及び効果的な情報発信の実施	・ 環境学習・広 報担当者連絡 会における情 報共有及び横 断的 環 境 学 習・広報活動 ・ 社内連携によ る環境学習や イベントの実 施	・ 社内連携による 環境学習・イベ ントを関連づけた年 間計画の策定及び 進行管理  ・ SNSや地下鉄 車内広告など、多 様な広報媒体を活 用した情報発信と 費用対効果の検証	・ 年間計画に基づく 社内連携による環 境学習・イベントの 実施及び新たな環 境学習やイベント の企画立案  ・ 検証結果に基づく 広報媒体の選択と 他事業への活用拡 大	・ 企画立案検討結果 に基づく、環境学習 及びイベントの実 施  ・ 情報発信の継続と 認知度の調査など、 広報効果の検証	・ 中央防波堤埋内の廃棄物処理施 設、東京スイソミル、緑地保全 地域など、様々な現場で事業を 実施する公社の強みを生かし、 下記のような事業間連携による 新たな環境学習・イベントによ り、総合的な環境学習を展開し ていく。 ・ 情報発信力の強化に向けて、S NSなど多様なチャンネルを最 大限活用した、効果的な情報発 信方法の確立。
水素普及啓発に向けた出前授業や、事業間連携による、スマートエネルギー都市の実現に向けたセミナーの実施	・ 再エネ由来 FIT 電気供給の ノウハウを蓄 積するため、公 社施設に供給	・ オリパラ教育と 関連付け、小中学 校へ水素エネルギー の出前授業の試 行実施：2校  ・ FIT が給電され ているスイソミル において、CNT が 蓄積した再エネ電 力事業のノウハウ を伝えるセミナー の試行：1回	・ 区市町村の教育委 員会などに対しニ ーズ調査を行い、そ の結果に基づき年 3校程度に拡大  ・ 試行を検証し、セ ミナーを定期的に 実施：2回	・ 出前授業を3校程 度実施するととも に、カリキュラムの 充実を図るための アンケート調査等 の実施  ・ セミナーを2回実 施するほか、講義内 容の理解度、満足度 等の検証	・ オリピック・パラリンピック 教育推進のための教育支援プロ グラムを掲げる都の教育委員会 と連携し、小中学校に対して、 スイソミルのコンテンツをバッ ケージ化したカリキュラムによ る出前授業を実施し、水素の普 及啓発を図る。 ・ クール・ネット東京（CNT） とスイソミルの連携による、ス martエネルギー都市の実現に 向けたセミナーの実施

### ③ 会社におけるガバナンスの強化と安定的な財務基盤の確保

#### 【3年後の到達目標】

- 団体の経営理念をはじめ、各事業の進むべき方向を明確にした会社独自の長期ビジョン及び中期計画が策定されるとともに、ガバナンスが強化され、財務基盤の確保に向けた方向性が示されている。
- 服務、契約、会計、法令順守及び情報セキュリティについて、計画的な監査制度が導入されている。
- 外部からの多様な意見を事業運営に反映する仕組みが構築されている。
- 赤字体質の自主公益事業の見直し・集約化について、検討及び関係者との調整が進んでいる。

個別取組事項	～2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	取組設定の考え方
長期ビジョン・中期計画の策定	・2017年度中に構成案を作成	・長期ビジョン・中期計画の策定 ・公表及び社内での情報共有 ・年度末に数値目標等の時点修正	・年度末に数値目標等を時点修正	・3年毎に見直しを実施	・ガバナンスを強化するため、会社の進むべき方向性を明示することで、一体感のある強固な組織を実現していく。
服務、契約、会計、法令順守、情報セキュリティに係る監査等の実施	・契約、会計、情報セキュリティ監査等の実施及び指摘事項の改善	・契約、会計監査の実施 ・各監査等の指摘事項の改善案策定  ・監査未実施の服務及び法令順守の監査等実施に向けた体制検討・課題抽出  ・財務分析実施に向けた検討・試行	・契約、会計監査の実施 ・各監査等の指摘事項改善策の実施 ・情報セキュリティ監査の実施  ・服務及び法令順守の監査等実施に向けた体制整備・試行  ・財務分析の実施	・契約、会計監査の実施 ・各監査等の指摘事項改善状況の措置状況確認  ・服務及び法令順守の監査等の本格実施  ・財務分析結果に基づく改善案の検討	・服務、契約、会計、法令順守、情報セキュリティに係る監査等の年間計画を策定し実施するほか、効果的な財務分析を実施することで、内部統制機能を活性化し、社会的信用維持基盤の強化を図る。
外部からの多様な意見を事業運営に反映する仕組みの構築		・モニター制度やアンケートなど、外部の意見を取り入れる方法を検討	・対象事業を検討、選定し、モニター制度等を試行	・モニター制度等の改善及び実施	・モニター制度の導入や詳細なアンケートの実施など、外部の意見を取り入れられる仕組みを構築することで、運営をより活性化していく。
適切な競争性を確保するため、会社の契約制度に係る見直しの実施		・少額案件の取扱いについて契約制度の見直しを実施  ・随意契約を中心に契約状況を分析し、競争制に移管する案件を検討 ・公表案件について電子入札システムを試験導入	・内部監査により、見直しの成果を検証  ・競争制に移管する案件について、競争入札を実施  ・運用状況を精査及び本格導入	・内部監査指摘事項の改善の検証  ・競争制の更なる拡大に向けた検討  ・電子入札システム適用範囲の拡大	・契約の透明性、公平性及び効率性を確保するため、現状の契約状況を調査、分析するとともに、会社の契約制度について見直しを図る。 ・入札参加者の拡大を図るため、都中小企業振興公社が運営している「ビジネスチャンスナビ2020」電子入札システムの導入を検討する。
自主公益事業について、今後の施策展開を踏まえた見直しや集約化の検討		・恒常的に赤字が発生している自主公益事業について、各事業の施策動向、採算性等を調査、検討	・調査結果を踏まえ、各事業のあり方(方針)を策定	・関係者と調整の上、適切に進行管理するとともに、適宜事業の見直しや集約を推進	・恒常的に赤字が発生している自主公益事業について、各々の事業の施策の動向、採算性、業界の動向など、様々な課題を多角的に検討する。

#### ④人材の確保・定着と育成及び企画立案機能の強化

##### 【3年後の到達目標】

- 多様化するニーズや事業の質的变化に対応していくための、人材の確保と定着が図られている。
- 東京都や関係機関との人材交流や企画部門の組織人員体制の充実が進み、都庁グループの一員としての企画立案力が向上している。
- 自治体における廃棄物施設建設・運営のDBO化に伴うマネジメント業務やアドバイザー業務に対応する職員が育成されている。
- 安定的で付加価値の高いサービスを、都内自治体に提供するため、廃棄物処理施設の維持管理・運営に関する技術・技能の継承の仕組みが円滑に運用されている。
- 自主事業であるFIT電気供給モデル事業によって得られた経験やノウハウにより、積極的に都に政策提言をしている。

個別取組事項	～2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	取組設定の考え方
新規採用職員の確保に向けた採用手段の拡充と人材の確保・定着	<ul style="list-style-type: none"> <li>・求人情報サイトを活用した新規職員の採用活動を実施</li> <li>・提案型研修制度の試行実施</li> <li>・育児介護支援制度等、現行制度利用者等からの意見聴取他情報収集</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・技術職に特化した採用活動の検討</li> <li>・新卒採用の検討</li> <li>・提案型研修制度の改善、本格実施</li> <li>・支援制度の拡充検討、就業規則等の改正、制度施行</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・技術職に特化した採用活動の試行実施</li> <li>・オンライン面接の検討</li> <li>・大学等への働きかけ</li> <li>・法改正や職員提案を元に適宜制度の見直しを実施</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・技術職に特化した採用活動の改善、本格実施</li> <li>・オンライン面接の試行実施</li> <li>・新卒採用の試行実施</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・都庁グループの一員である公社の安定的かつ継続的な運営を図るため、採用機能を強化し、必要な人材を確保していく。</li> <li>・オンライン面接や新卒採用の実施等、新たな採用手法を導入、活用することで、優秀な人材の確保を図る。</li> <li>・職員の創意と意欲に応える提案型研修や女性の活躍を支援するための育児介護支援制度を拡充する。</li> </ul>
東京都や清掃一組など関係機関への派遣研修の継続	<ul style="list-style-type: none"> <li>・東京都への派遣研修1名</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・派遣研修1名（関係機関への拡大に向けた課題抽出）</li> <li>・民間企業との短期間での人材交流を検討</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・派遣研修（関係機関への拡大を検討）</li> <li>・民間企業との短期間人材交流を試行</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・派遣研修（関係機関と拡大に向けた調整）</li> <li>・民間企業との短期間人材交流方法の改善、本格実施</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・企画立案機能を高め、高度化するニーズに対応する職員を育成するため、東京都への派遣研修を継続的に実施する。</li> <li>・環境事業や企業経営に係る民間のノウハウの吸収、組織の活性化のため、民間企業との人材交流を図る。</li> </ul>
企画立案機能の強化に向けた組織の見直し		<ul style="list-style-type: none"> <li>・企画立案機能の強化策の検討</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・企画立案機能強化策の策定</li> <li>・組織の見直しの検討</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・実施策に基づく組織の見直し</li> <li>・組織の見直しの協議・申請</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・受託事業、収益事業の拡充・創出を図り、財政基盤の強化を図るため、企画立案機能の強化に向け、組織の見直しを含めた検討を図る。</li> </ul>
蓄積されたノウハウと技術の継承	<ul style="list-style-type: none"> <li>・資格取得の調査、受講</li> <li>・OJTによる技術継承</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・計画に基づく必要資格取得</li> <li>・酸欠作業主任者1名</li> <li>・安全管理者1名</li> <li>・クレーン運転士1名</li> <li>・フォークリフト運転士1名</li> <li>・OJTの実施（電気・水質）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・計画に基づく必要資格取得</li> <li>・防火防災管理者1名</li> <li>・酸欠作業主任者1名</li> <li>・公害防止管理者2名</li> <li>・OJTの実施（公害防止・機械）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・計画に基づく必要資格取得</li> <li>・防火防災管理者1名</li> <li>・安全管理者1名</li> <li>・必要資格取得者の複数人配置</li> <li>・有資格者による勉強会の実施</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・付加価値の高いサービスの提供を継続的に実施するため、計画的に教育訓練や資格取得を促進する。</li> <li>・外部研修などを受講し業務運営に係る知識の習得を図り、OJTを実施し蓄積されたノウハウを継承していく。</li> </ul>
再エネ由来FIT電気供給モデル事業（自主事業）	<ul style="list-style-type: none"> <li>・再エネ由来FIT電気を公社施設に供給</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ノウハウ提供の開始</li> <li>・調達先・供給先の拡大の検討、ニーズ調査</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ノウハウ提供の強化</li> <li>・調達先・供給先の拡大</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・調達先・供給先の拡大に伴うノウハウ提供の拡大</li> <li>・調達先・供給先の更なる拡大と事業の検証</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・再エネの普及拡大を図るため、再エネを活用する新電力に対するノウハウ提供を強化する</li> <li>・モデル事業を進展させ、調達先・供給先の拡大を図るとともに、得られたノウハウにより政策提言を行っていく。</li> </ul>

# 公益財団法人 東京都福祉保健財団

## 1. 団体経営に関する現状分析・評価

### 【SWOT分析】

	機会（ニーズの増加・役割の増大）	脅威（ニーズの減少・役割の縮小）
外部環境	<p>(社会変化)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>福祉保健医療ニーズの拡大、多様化、複雑化（受託・補助事業の増大）</li> <li>福祉医療人材の確保・育成ニーズの増加</li> </ul> <p>(社会経済)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>介護と医療の連携強化（地域包括ケアシステムの重視）</li> <li>介護分野における外国人労働者の活用</li> <li>介護ロボット活用の拡大</li> </ul> <p>(ステークホルダー)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>区市町村や事業者の専門的支援ニーズの増加</li> </ul>	<p>(東京都)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>主要事業が都からの委託・補助事業中心の構造（ステークホルダー）</li> <li>民間事業者との競合</li> </ul>
内部環境	<p>(人的資源)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>都の監理団体のメリットである、人事交流や都政情報に精通できることにより、組織内で都の施策の浸透と事業への理解度が高い</li> <li>介護支援専門員、社会福祉士等の専門人材が在籍しており、専門的な相談や実地指導への同行も可能</li> <li>その他（福祉人材育成等のノウハウ保有等）</li> <li>福祉人材の育成・確保に関するノウハウの保有等〔優位と考えられるもの〕 <ul style="list-style-type: none"> <li>年間で千人以上の大規模研修を計画的に実施できる施設（研修室・実習室）と人材を有する</li> <li>都と一体となって実施することで、事業の採算性にとられない研修も可能</li> </ul> </li> <li>その他（事業者支援のノウハウ保有等）</li> <li>サービス水準向上に向けた事業者支援に関するノウハウの蓄積</li> <li>その他（ネットワーク保有）</li> <li>長年の分野精通により培った各分野の専門家、業界団体とのネットワークを保有</li> <li>その他（信頼性等）</li> <li>公益財団法人としての高い公益性・信頼性の裏付けとして、都から多数の事業を受託</li> <li>その他（機動性等）</li> <li>都に比べ、小回りが利き、かつ柔軟丁寧な事業ができ、その結果、都の施策を補完することが可能</li> </ul>	<p>(人的資源)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>職員構成の偏在による組織マネジメントが不安定（一般職が組織の大宗を占め、管理監督職層が少ない）</li> </ul> <p>(財務的資源・人的資源)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>主要事業が都の委託・補助事業となっており、自主財源が生み出せないことから、事業開始に要する自主財源も限られているなど、自律的な財団運営に限界。また、委託事業の終期も未確定なものが大半であり、このため計画的な職員採用が困難</li> <li>その他（委託・補助事業の縦制構造）</li> <li>委託・補助事業は、事業ごとに都の所管部課が分かれ、それぞれ事業単位で予算・人員が配分されているため、実施が縦割的な執行体制となり、横断的な課題への対応が取りづらい。</li> </ul>
	強み	弱み

## 2. 自己分析を踏まえた経営課題

### 【1 組織運営上の課題】

#### ① 自律的経営に向けた体制の整備

##### ○ 安定的な運営体制の構築

財団の事業の大半は、都の委託・補助事業である。福祉保健医療ニーズの拡大、多様化、複雑化に伴い、都からの委託事業や補助事業は増加しているが、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、計画的な運営体制の構築が困難である。

また、財団が自ら現場のニーズに対応した独自の自主事業を継続的に実施できる体制（人材・財源）の確保が必要であるが、財団の予算や職員定数は管理されており、柔軟な事業展開が困難である。

安定的な財団運営を実現するためには、必要な財源や人員を計画的に確保するなど、中長期的な視点から運営体制を検討していく必要がある。

##### ○ 計画的な人材の確保・育成及び経営効率化

財団は、過去に新規採用を凍結していた期間があり、監督職・管理職層を担う中堅・ベテラン職員が少ないなど、職層構成や職員の年代間の構成に歪みを抱えた組織となっている。

このため、採用、若手・中堅職員の育成やノウハウ継承などに影響が出ている。福祉保健医療ニーズの拡大、多様化、複雑化に対応するためには、職員の計画的な採用や専門性の強化を進めるとともに、業務の見直し等による経営の効率化も進めていく必要がある。

### 【2 事業運営上の課題】

#### ② 福祉保健医療行政の補完・支援機能の強化

高齢化の進展に伴う介護サービスのニーズの増大により、利用者は、年々増加することが見込まれる一方で、2025年度には、都内で介護職員が3万6千人不足すると見込まれるなど、職員の確保・育成・定着は、喫緊の課題である。この他、障害福祉サービス分野においても、相談支援体制等の整備やサービス等の質の確保・向上を図るための取組が必要など、行政が対処しなければならない課題やニーズはますます多様化・複雑化している。

こうした課題に対し、財団は、都の委託・補助事業について、既存事業の着実な実施に加えて、新たに障害分野に取組を展開していくとともに、都が担うべき事業効果の検証、普及啓発の推進、施策の提案など、福祉保健医療行政の補完・支援機能の強化に向けた取組を進めていく必要がある。

#### ③ 福祉ニーズを支えるための自主事業の展開や施策提案能力の強化

都の監理団体として、財団は都や区市町村の施策が届きにくい分野・対象や新たな福祉ニーズなどに、自ら課題を分析し、解決すべき施策の提案を担うことが期待されている。現場を持つ財団の強みや事業のノウハウなど、財団の経営資源を有効に活用していくことで、きめ細かく質の高い施策の提案と取組を行い、都庁グループの一員の監理団体として求められている役割を果たしていく必要がある。



### 3. 経営課題解決のための戦略

#### ① 自律的経営を支える経営基盤の強化

##### ○中長期的な経営方針に基づく運営体制の構築

人材や資産など限りある経営資源を重要な施策に集中させ、財団の強みを活かした運営体制を構築していくため、中長期を見据えた経営方針を策定するとともに、この方針に基づく事業計画を策定することで、現場のニーズに応じた事業の展開を行っていく。

##### ○人材の確保・育成及び経営の効率化

人材を安定的に確保・育成し、職員が最大限に能力を発揮できる取組や制度の整備を進める。あわせて、定型的な内部管理事務について、外部への委託化を推進することで、組織の機能強化を図るとともに、効率的な執行体制を整備する。

#### ② 行政支援分野の拡大や区市町村支援の強化等

##### ○行政支援分野の拡大

福祉人材の質と量の確保に向け、都と連携して高齢・介護分野や保育分野を中心に人材育成の取組を行ってきたが、依然として福祉分野の人材不足は深刻であり、人材の確保・定着・育成は喫緊の課題である。こうしたことから、財団の人材育成のノウハウを活かし、さらに都と連携を深め、人材の確保・育成・定着に対し、きめ細かなニーズにも的確に対応していく。また、人材施策が必要な障害分野にも積極的な取組を行っていく。

##### ○区市町村支援の強化等

福祉サービスの質の確保における区市町村の役割は重要であり、指定法人事務受託について、高齢サービス分野での実地指導同行のノウハウを活用し、新たに障害分野へ拡大を行う。また、高齢者権利擁護推進事業における施設従事者等を対象とする研修事業を着実に実施し、区市町村職員や事業者への支援を引き続き取り組んでいく。

#### ③ 財団の持つ経営資源や強みを活かし、新たな福祉ニーズに応える分野への事業展開

##### ○財団が持つ情報や資源を活用した自主事業の展開

都の監理団体として機能強化を果たしていくため、都からの委託・補助事業に加えて、財団の強みである人材育成事業等を中心に、都民の福祉ニーズを的確に把握して、都の福祉施策にきめ細かく対応する事業を自ら立案するなどの取組を進めていく。また、自ら事業を立案し実施した成果を都に提案・還元することもあわせて進める。

##### ○将来の福祉分野のニーズや動向を踏まえた取組

都は今後、要介護者の自立支援や介護職員の身体的負担の軽減を目的に次世代介護機器や福祉用具の普及促進に向けた取組を強化していく。財団は、福祉用具に関する事業のノウハウを持ちかつ都内でも最大規模の展示・実習室を有し、福祉用具に触れられることが可能であり、普及促進に大きく貢献できることから、実習室を有効活用した取組を行っていく。



#### 4. 2020年までの3年間の取組事項

##### ① 自律的経営を支える経営基盤の強化

###### 【3年後の到達目標】

- 中長期的な経営方針に基づく運営体制の構築
  - ・中長期を見据えた経営方針や事業計画が策定され、財団の強みを活かし、現場のニーズなどを踏まえた事業を展開している。
- 人材の育成・確保
  - ・職員の計画的な採用と専門性が高い職員の育成や任用が進み、運営体制の強化が図られている。
- 経営の効率化
  - ・内部管理事務の外部委託が進み、効率的な執行体制が実現している。

個別取組事項	～2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	取組設定の考え方
○中長期的な経営方針に基づく運営体制の構築	中期経営方針の策定 中計経営方針に基づく実施計画の策定	計画実施 計画内容の検証と見直し	計画実施 計画内容の検証と見直し	計画実施 経営内容の検証と見直し	今後、財団が経営の自主性を発揮した運営とそれを実現する体制づくりを目指し、中長期の財団経営の基礎となる中期経営方針を策定するとともに、当方針に基づき、その具体的な取組に関する実施計画を策定する。
○人材確保 ・専門職の確保	人事制度改正の検討	新たな人事制度改正の運用開始と専門職の採用・確保	専門職の採用・確保	専門職の採用・確保	きめ細かなニーズや専門的な相談に対応する業務にあたる有期雇用職員について、雇用環境の状況も踏まえ安定的な確保を進めていく必要がある。このため、所要の人事制度改正を行う。
○人材育成 ・固有職員の専門性の向上	人事制度や研修制度の改正	若手職員の現場研修開始  専門性を必要とする職やポストを検証した人事制度改正の検討	現場研修の実施  新たな人事制度の運用	実施状況を検証し対象等の拡大を検討  新たな人事制度の運用	福祉ニーズの多様化・複雑化に対応するためには、組織的に固有職員のスキルアップを進めていく必要がある。このため、職員が福祉現場のニーズや課題を捉え、解決策を提案できる能力を組織的に養成していくことが重要である。 このため、若手職員を対象に新たな現場研修を実施し能力の向上を図る。あわせて、業務の複雑化や高度な知識が要求される業務に対応するため、職員の育成上必要なポストについて、人事制度の改正を行うことで専門性の向上を高めていく。
○経営効率化 ・定型業務の外注化	対象業務の抽出と予算要求	実施 (社会保険事務)	実施 (社会保険事務)  実施 (給与事務)	実施 (社会保険事務)  実施 (給与事務)	職員数の増加による内部管理事務の円滑な処理と効率的な執行体制を実現するため、民間でも実施が可能な業務について、外注化を行う。

## ②行政支援分野の拡大や区市町村支援の強化等

### 3年後の到達目標】

#### ○行政支援分野の拡大

・財団が強みを持つ福祉人材の育成・確保に関するノウハウを活かし、従来からの高齢・保育分野における人材育成事業に加え、新たに障害分野においても取組を拡大し、都の喫緊の課題である福祉人材対策に総合的に対応する体制やノウハウを構築している。その他の既存事業においても、障害分野への展開を進めている。

#### ○区市町村支援の強化等

・指定市町村事務受託法人事業（指導検査業務）や高齢者の権利擁護事業等の高い専門性を求められる分野において、財団が持つ専門的ノウハウや専門人材を活用した区市町村への支援を展開している。事務受託法人事業については、介護サービス分野に加え、区市町村からのニーズの高い障害分野においても受託を拡大し、区市町村の指導検査体制の充実強化に寄与している。

個別取組事項	～2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	取組設定の考え方
○福祉人材の確保	○福祉人材の確保支援 ・働きやすい福祉事業所等の見える化 実施規模120件	・新たに取組を行う障害分野の事業所の見える化の着実な実施	・3ヵ年の事業結果の検証の実施と事業見直し（都に提案）	・検証結果等を踏まえた見える化の着実な実施	財団ではこれまでも、福祉・介護人材の確保・育成・定着に向け、都と連携し、様々な取組を進めてきたが、介護人材不足は深刻な状況であり、介護人材の確保・定着・育成は、喫緊の課題である。介護人材不足の抜本的な解決のために、介護職員の確保・定着・育成までの取組みなどを更に充実させていく必要がある。このため、働きやすい福祉事業所等の「見える化」による福祉人材の確保と職場環境の向上や、介護職員の宿舍借上げやアセッサー講習受講支援、現任介護資格取得支援などの取組の他、新たに都と連携して人材の確保に向け、新卒学生をターゲットにした新規の受託事業を開始するなどの取組みを進める。また、今後取組を進めるなかで、各事業における事業結果の検証を継続的に行い、改善すべき内容等についても、都に提案を行っていく。
○介護人材の確保・育成・定着	○介護人材の確保・定着支援 ・介護職員の宿舍借上げ支援 新規助成212戸  ・介護職員のキャリアパス導入への支援による定着促進 助成対象1,000事業所  ・介護資格取得支援による人材育成 助成数 225人  ・新卒学生の介護職採用に繋がる支援策（都と連携しながら事業実施内容の調整）	・効果的な事業執行のための柔軟な対応を都と調整 新規助成 212 戸  ・相談支援事業の再構築や新たに開始する研修の実施による助成事業の活用促進 助成対象 600 事業所  ・事業ニーズに応じて、柔軟に対応できるよう都と調整 助成数 270 人  ・事業周知の徹底による活用促進 【新規】事業開始助成数 600 人	・効果的な事業執行のための柔軟な対応を都と調整  ・キャリアパスのレベル認定の認定者数等の状況を踏まえた事業効果の検証  ・事業ニーズに応じて、柔軟に対応できるよう都と調整  ・事業周知の徹底による活用促進	・5か年の事業結果を検証し、必要に応じて事業の見直し（都に提案）  ・事業の効果検証や実施結果を踏まえて、必要に応じて事業の見直し（都に提案）  ・事業ニーズに応じて、柔軟に対応できるよう都と調整  ・3ヵ年の事業結果を検証し、必要に応じて事業の見直し（都に提案）	

個別取組事項	～2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	取組設定の考え方
○介護保険制度の円滑な運営に資する人材の養成	○介護支援専門員（ケアマネジャー）養成事業（1998年度開始） ・実務研修受講試験（自主事業） 受験者 10,000人 ・実務研修 受講者 2,317人	・新カリキュラムへの移行に対応した執行体制の整備  各年度 8,000人～11,000人程度の受験を想定  各年度 1,600人～2,800人程度の養成を想定	・毎年度の受験者数・受講者数の変動に応じた執行体制の整備  各年度 8,000人～11,000人程度の受験を想定  各年度 1,600人～2,800人程度の養成を想定	・毎年度の受験者数・受講者数の変動に応じた執行体制の整備  各年度 8,000人～11,000人程度の受験を想定  各年度 1,600人～2,800人程度の養成を想定	財団は、制度開始から、介護保険制度の円滑な運営に重要な役割を果たしている介護支援専門員（ケアマネジャー）の養成等を、都の指定機関として着実に実施していく。 また、法令・制度の改正に伴う受験者・受講者の変動に対応可能な事業の執行体制の構築やカリキュラム内容の変更に着実に対応していく。
○障害分野事業の拡大	○障害分野の人材の確保・育成・定着支援策 ・資格取得支援による人材育成（都と連携しながら事業実施内容の調整）  ・経営管理研修を通じた事業者への支援（都と連携しながら事業実施内容の調整）  ・障害人材の宿舍借り上げ支援（都と連携しながら事業実施内容の調整）  ○虐待防止や権利擁護に関する研修 受講定員 650人  ○強度行動障害支援者の養成 受講定員 900人	・事業周知の徹底による活用促進 【新規】事業開始 助成者数 200人  ・研修カリキュラムの策定と初年度の研修の着実な実施 【新規】事業開始 受講定員 200人  ・事業周知の徹底による活用促進 【新規】事業開始 助成戸数 120戸  ・事業周知の徹底による受講促進 受講定員 650人  ・事業周知の徹底による受講促進 受講定員 900人	・事業周知の徹底による活用促進  ・研修の実施結果を踏まえて、カリキュラム内容等を検証  ・事業周知の徹底による活用促進  ・事業周知の徹底による受講促進  ・事業周知の徹底による受講促進	・3ヵ年の事業結果を検証し、必要に応じて事業の見直し（都に提案）  ・3ヵ年の事業結果を検証し、必要に応じて事業の見直し（都に提案）  ・3ヵ年の事業結果を検証し、必要に応じて事業の見直し（都に提案）  ・事業周知の徹底による受講促進  ・事業周知の徹底による受講促進	障害サービス分野における人材の質・量両面での充実に向け、今年度から開始した障害者に対する虐待防止対策に対する支援への取組に加え、都と連携を図りながら、財団で培った人材育成・研修事業のノウハウを活用した新たな障害サービス分野における人材の確保・育成・定着への取組を進め、都の障害分野の施策の強化に貢献する。 また、今後取組を進めるなかで、各事業における事業結果の検証を継続的に行い、改善すべき内容等についても、都に提案を行っていく。

別取組事項	～2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	取組設定の考え方
○区市町村支援の強化 ・指定市町村事務受託法人事業（2009年度開始）	○障害サービス分野への拡大に向けた準備  ○既存の高齢サービス分野の着実な実施 受託件数 480 件	【新規】 障害サービス分野受託開始  区市の意向調査結果を踏まえて毎年度目標値を設定	区市の意向調査結果を踏まえて毎年度目標値を設定  区市の意向調査結果を踏まえて毎年度目標値を設定	区市の意向調査結果を踏まえて毎年度目標値を設定  区市の意向調査結果を踏まえて毎年度目標値を設定	2018年度から実施する障害サービス分野は、当面は都の補助事業として実施し、委託区市町村と受託件数を増加させることで、2021年度を目途に財団の自主事業化を目指す。 一方、既存の高齢サービス分野は、事業を着実に実施しつつ、障害サービス分野のノウハウ等を活用した受託拡大等に向けた検討を行う。
○高齢者の権利擁護に対応する行政職員・事業所職員の確保と育成	○介護サービス事業管理者向け研修の実施 受講定員 3,600 人	・権利擁護に関する都内の情勢等を踏まえたテーマを都と調整し、研修実施 受講定員 3,600 人	・権利擁護に関する都内の情勢等を踏まえたテーマを都と調整し、研修実施	・権利擁護に関する都内の情勢等を踏まえたテーマを都と調整し、研修実施	高齢者への虐待等の事例は、複雑・困難化しており、虐待対応にあたる区市町村等への支援が、より一層必要となってきた。そのため、今年度から、財団でこれまで実施していた介護サービス事業管理者向け研修に、有料老人ホーム等の管理者等を対象にした研修を追加し、併せて規模を4倍に拡大（900人→3,600人）し、人材育成のスピードアップを進めている。今後とも高齢者の権利擁護に向けた取組みを着実に実施していく。 また、今後取組を進めるなかで、各事業における事業結果の検証を継続的に行い、改善すべき内容等についても、都に提案を行っていく。

### ③財団の持つ経営資源や強みを活かし、新たな福祉ニーズに応える分野への事業展開

#### 【3年後の到達目標】

○財団が持つ情報や資源を活用した自主事業の展開

・現場を持つ強みや財団が保有するノウハウや経営資源を有効に活用し、自主事業を展開し都の施策が行き届かない分野や対象にきめ細かな支援が行われている。

○将来の福祉のニーズ・動向を踏まえた事業展開

・都において、次世代介護機器（介護ロボット）に関する新たな取組が開始される。財団が持つ福祉用具関連事業のノウハウや福祉用具の展示・実習室を有効に活用し、区市町村に対する専門的支援の強化や、都民への普及啓発の推進に向け、新たな事業を展開している。

個別取組事項	～2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	取組設定の考え方
○財団が持つ情報や資源を活用した自主事業の展開 ・都委託事業等の効果を高める事業（上乘せ・横出し）		新規事業のニーズ調査・検証  新規事業のスキーム構築	事業実施	事業実施	これまで、都からの委託事業の成果や検証を通じ、施策の効果を高める自主事業を行ってきたが、今後も、施設従事者や区市町村の声などを踏まえ、財団の持つノウハウや資源を活用して、きめ細かな福祉ニーズに応える事業に取り組んでいく。
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p>委託事業の成果等から自主事業化した主な事業</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・高齢者権利擁護推進事業におけるセミナー・体制整備支援（都委託）</li> <li>・サービス付き高齢者向け住宅登録事業における住宅見学会、ガイドブック頒布</li> <li>・福祉情報提供事業における福祉用具に関する講習会等</li> <li>・第三者評価システム事業における評価者等への研修事業 など</li> </ul> </div>					
・新たな福祉ニーズへ対応する事業の検討 （①小規模法人への運営サポート）	現状分析を財団内WGで実施中	小規模法人の運営上の課題の抽出（予定）やニーズ調査や評価結果等の分析  ターゲット分野やモデル事業の実施規模等のスキーム整理	モデル事業実施（検討中）  実施結果の検証（課題整理等）	本格実施の検討	介護現場の人材不足は深刻な状況であり、とりわけ小規模法人等では、運営体制が脆弱な事業所が多く、経営や職員の定着などの課題を抱えながらも、解決に苦労している法人に対するサポートが必要となっている。事業運営の改善に向けて、財団が持つ人材育成のノウハウや公表・評価事業のデータを活用して、人材育成や経営支援に関するモデル事業等の実施（時限）を検討する。効果が実証された事業においては、都に提案し、本格実施を図る。
（②介護事業所の人材の確保・育成に関する研修）	現状分析を財団内WGで実施中	介護事業所の人材の確保・育成に関するニーズに応じた研修内容検討  <想定内容> ・他業種からの転入職員向け研修 ・魅力ある職場づくりに必要な手法を学ぶ研修 等	モデル事業実施（検討中）  実施結果の検証（課題整理等）	本格実施の検討	
○将来の福祉ニーズ・動向を踏まえた事業展開 ・介護ロボット等の新技術関連分野	次世代介護機器の普及啓発事業の実施に向けた検討 （都と連携しながら事業内容を調整）	次世代介護機器の普及啓発セミナー受講者数 500 名  次世代介護機器の展示（メカ貸与）	実績等を踏まえて都との調整により、目標受講数等を設定  次世代介護機器の展示（メカ貸与）	実績等を踏まえて都との調整により、目標受講数等を設定  次世代介護機器の展示（メカ貸与）	財団で培った福祉用具の普及啓発の取組を活用して、次世代介護機器を都内に普及させていくため、先駆的な取組事例の紹介等を行うセミナーを開催するとともに、財団内にある展示・実習室に展示スペースを新設し、相談や見学会で活用する。 あわせて、この分野でのノウハウや情報を財団内に蓄積するとともに、メーカーにフィードバックを行う。

個別取組事項	～2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	取組設定の考え方
○福祉用具の普及・拡大 ・福祉用具の利用促進を担う人材の育成や普及啓発事業の充実 (①財団研修の受講生を対象とした体験講習会の開催)	事業スキームの検討	事業実施  実施結果の検証 (課題整理等)	検討結果を踏まえた事業実施	検討結果を踏まえた事業実施	福祉用具の更なる普及・拡大を進めるためには、すそ野の拡大につながるこれまで以上の細かなアプローチが重要であるため、新たに、財団研修の受講者向けの体験講習や区市町村職員の用具の体験機会の提供につながる見学会を実施する。また、都民を対象とした福祉用具の見学会を福祉用具メーカーと連携し企画・開催するとともに、メーカーにフィードバックを行うことにより、普及・拡大を図る。 こうした取組を実施することで、都が推進する福祉現場の職場環境改善に資する福祉用具の普及・拡大に貢献していく。
(②区市町村職員を対象とした見学会の開催)	事業スキームの検討	事業実施  実施結果の検証 (課題整理等)	検討結果を踏まえた事業実施	検討結果を踏まえた事業実施	
(③メーカーとのタイアップ(貸与等)による都民向け見学会の開催)	現状分析を実施中	事業スキームの検討	試行実施 (検討中)  実施結果の検証 (課題整理等)	検討結果を踏まえた事業実施	
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p>これまでの取組</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・区市町村職員や施設従事者向けの福祉用具・新製品展示会を実施</li> <li>・介護支援専門員(ケアマネジャー)等を対象とした福祉用具講習会の開催</li> <li>・福祉用具専門相談員指定講習会等の開催</li> </ul> </div>					



# 公益財団法人東京都医学総合研究所

## 1. 団体経営に関する現状分析・評価

### 【SWOT分析】

	機会（ニーズの増加・役割の増大）	脅威（ニーズの減少・役割の縮小）
外部環境	<p>(都民ニーズ) 認知症高齢者や精神疾患を有する患者数の増加、がんや未知の感染症の脅威など、疾患原因の解明や治療薬、予防・診断法の開発に対するニーズが高まっている。さらには認知症高齢者や在宅神経難病患者のケア手法の開発など、いずれも需要が高まっている。</p> <p>(東京都) 都立病院等には約7,000床の規模があり、連携による臨床研究や医師主導治験のフィールドになり得る。さらに、医師が臨床研究の中で発見した有用な工夫や新たな知見の権利化等の必要性がある。</p> <p>(企業) 国際的にも高度なレベルでの研究の推進によって、最先端の医学研究や治療技術を有する国内外の多くの企業とコンタクトをとることができ、これらの企業との共同研究や技術移転を介して、自らの研究成果の実用化を効率的に進めることができる。</p> <p>(都民ニーズ) 国におけるスーパーサイエンスハイスクールの指定、また都においては医師及び医学系研究者を目指すチーム・メディカルの新設など、高校生が生命科学系の研究に興味をもつための取組みが進められている。</p> <p>(社会環境の変化) 近年、個人のゲノム情報に基づき、体質や病状に適した、より効果的・効率的な疾患の診断、治療、予防が可能となる「ゲノム医療」への期待が急速に高まっており、特に、がんや難病の分野では実用化が始まっている。</p>	<p>(東京都) 都の政策の影響を受けやすい。</p> <p>(財務的資源) 病気の予防・治療などの臨床応用に成果を生かす「トランスレーショナル・リサーチ」を重視した日本医療研究開発機構（AMED）の発足や科学研究費助成事業の制度改革など、国の競争的資金の制度が過渡期になっており、安定しない。</p> <p>(競合他社) 国や大学などにおいて同分野の研究を実施している機関があり、競争性が高い。</p> <p>(社会環境の変化) 少子化に伴い、次世代を担う研究者が少なくなっている上、近年は理科離れが進んでいる。</p> <p>(都民ニーズ) 都民から見た場合、研究所はどんなことをしているのかよくわからないというイメージがある。</p>
内部環境	<p>(研究) Natureをはじめとした影響力の高い雑誌に投稿した論文の引用率が高いなど、当研究所は日本の国立大学、研究機関とひけをとらない、世界的な最先端の研究を行っている。 また、機動的に都民ニーズに応えられるプロジェクト研究体制をとっており、毎年、外部委員の評価を受けながら研究を適時軌道修正している。</p> <p>(財務的資源) 研究を遂行するために基盤となる都からの補助金であるプロジェクト研究費の約4倍にもなる外部研究費を獲得している。</p> <p>(組織体制) 研究基盤を支える基盤技術研究センター、研究成果の実用化を推進する知的財産活用センター、研究成果を医療の現場に還元するための支援を行う病院等連携研究センターなど、研究の推進と展開を支援する組織体制が確立されており、垣根を越えた連携によって効率的に学術的な研究が実施されている。</p> <p>(人的・物的資源) 40年以上前から蓄積されてきた生体試料や高度な技術が、データベースなどによって都立病院の医師や看護師、保健師、学生などの知識や技術の向上に役立っている。</p> <p>(組織体制) 都の外郭団体であるため、社会的信用がある。また、都立病院等と連携しやすい。さらに、都の直営施設とは異なり、柔軟な組織運営ができる。</p> <p>(人的資源) 当研究所にはゲノム解析に優れた研究員がいる。</p>	<p>(研究) 5年間と期間を定めたプロジェクト研究制であるため、長期的な重要課題に取り組みにくい。また、基礎医学や生命科学の研究と比べて、臨床医学や社会科学の研究が相対的に少ない。</p> <p>(広報体制) 論文による研究成果の発表において、国内に向けたプレスはしているが海外に向けたルートが確保されていない。</p> <p>(組織体制) ゲノム解析を中心とした組織体制が確立されていない。</p>
	強み	弱み

## 2. 自己分析を踏まえた経営課題

### 【組織運営上の課題】

#### ① 研究体制の見直し

当研究所は12の研究課題を設定し、5年間の目標を定めたプロジェクト研究体制を進めており、発表した研究論文の被引用率も高く、現在の研究成果は世界トップレベルであるといえる。

しかしながら、難病ケア看護や若者の心の健康、自殺対策などの都政課題に密着した社会医学系の研究では、継続性が重要であり、5年間で一定の成果を出すプロジェクト研究体制には必ずしも馴染まない。

また、これまで基礎研究の分野にだけ留まっていたゲノム解析が今後は医療の現場において患者の診断や治療法・予防法などで実用化されることが期待されている。

さらに、国の競争的資金も、日本医療研究開発機構(AMED)の発足に伴い、基礎研究から実用化まで一貫した研究開発に対する支援へ重点が移りつつある。

現在の研究体制は旧3研究所が統合された平成23年度に整備したものであるが、より都政課題に即した研究を展開するとともに、研究を取り巻く環境の変化に対応していくためには、見直す必要がある。

### 【事業運営上の課題】

#### ② 都立病院等とのさらなる連携強化

当研究所の前身である旧3研究所においては、隣接していた都立病院（駒込病院、神経病院、松沢病院）と連携して研究を進めてきた。しかしながら、平成23年度の移転・統合以降は物理的に離れたことで人的交流が希薄化し、都立病院等の臨床現場の着想や技術を基に研究所が関与・支援する側面が弱まってきている。

このため、旧3研究所からつながりのある研究が主となっており、新たな広がりが見えないことから対策が必要である。

#### ③ 都立病院等への支援

当研究所では知的財産活用センターを設置し、基礎医学分野の知識を持ちその権利化に精通した専門職員（アソシエイト）が、都立病院等との共同研究案件も含め、企業等との契約から特許の取得、ライセンスなど研究成果の権利化と活用を推進している。

しかしながら、東京都の施策を推進するグループの一員という視点から見ると、都立病院等の医師が個々の臨床研究の中で発見した有用な工夫や新たな知見についての権利化等に、当研究所の保有する資源やノウハウが活用されているとはいえないため、支援体制を構築する必要がある。

#### ④ 広報体制の見直し

当研究所の研究成果は学術雑誌に発表するなどして、世界の研究者から高い評価を受けているが、「東京」という自治体が都民の保健医療水準の向上のために基礎医学の研究に取り組んでいることはあまり知られていない。また、プロジェクト研究の課題や成果についてはホームページで発信しているが、内容が専門的であるため都民にはわかりづらい。

都民向けの普及広報活動として都民講座を開催しているが、認知症や心の健康などわかりやすいテーマがある一方で基礎医学をテーマとした講座は都民には難しい内容のものもあり、参加者数に差が出ていることなどから対策が必要である。

### 3. 経営課題解決のための戦略

#### ① 都民ニーズ・都政課題に密着した研究体制の再編整備

5年間の目標を定めるプロジェクト研究は2017年度現在、第3期の3年目にあたる。2020年度から新たに開始する第4期に向け、基本となる12の研究課題について、都民ニーズ・都政課題を踏まえて見直すとともに、プロジェクトの統廃合や新規プロジェクトの設置なども行う。

また、社会医学系の研究については都政課題に継続的に貢献できる体制に改めるとともに、今後臨床現場においてゲノム解析が患者の診断や治療に活用されることなどから、疾患のゲノム解析を行う新たな組織の設置も検討する。

#### ② 新たな研究シーズの探索による都立病院等との連携強化

都立病院と公社病院は全体で約7,000床の規模を有しており、これらの病院群と連携して様々な症例の臨床研究を進めることができれば、他の研究機関にはない強みといえる。物理的な距離による都立病院等との人的交流・連携の希薄化を解消するため、新たな連携による研究シーズの探索として、原因不明の疾患など、臨床の現場における疑問や問題意識に応えることができるよう、都立病院等の医師が研究所の資源（機器、人材）を活用できる新たな仕組みを構築する。

また、従来行っていた都立病院等との共同研究制度における研究費の配分予算を一件50万円程度から100万円に引き上げるなど、臨床研究を進める医師のインセンティブを高める工夫をするとともに、研究成果の権利化も併せて進める。

さらに、都立病院等の医師を客員研究員等として積極的に受け入れるとともに、都立病院等の医師が勤務を継続しながら学位の取得ができるよう、当研究所の連携大学院制度を活用していく。

#### ③ 知的財産における都立病院等への支援体制の構築

共同研究以外での都立病院との連携強化を図るため、基礎医学及び知的財産の知識を持った専門人材を有する当研究所の知的財産活用センターのノウハウを活かし、都立病院等における臨床業務や研究の中で生じた知的財産の権利化について支援する体制を構築する。具体的には都立病院等と企業等との共同研究・受託研究契約の締結業務、特許・ライセンスの取得及び活用業務に関わる支援について、病院経営本部と協議しながら進めていく。

#### ④ 都民にわかりやすい普及広報活動の強化

当研究所のホームページは最新の研究成果を発信する重要なツールであるが学術的な内容が中心であるため、新たに都民向けのページを設置する。都民向けのページでは、当研究所の存在意義について都民に発信するとともに、専門のサイエンスライターを活用し、研究内容や研究成果についてわかりやすく紹介する。さらに、都民講座のほか、研究者や専門家を対象としたシンポジウムなどの行事全般を見直し、研究所の効果的なPR策を検討・実施する。

また、影響力の高い科学総合誌などを通じて、都の監理団体である当研究所が質の高い研究をしていることを積極的に世界へ発信していく。

#### 4. 2020年までの3年間の取組事項

##### ① 都民ニーズ・都政課題に密着した研究体制の再編整備

###### 【3年後の到達目標】

社会医学系の研究による都政への貢献及びゲノム解析による疾患の診断・治療法の開発など、研究を取り巻く環境の変化に対応した推進体制が構築されており、引き続き都民ニーズ・都政課題を踏まえた高い研究水準を確保し、その成果を社会に還元している。

個別取組事項	～2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	取組設定の考え方
第4期プロジェクトの再編に向けた検討・準備	第4期プロジェクト再編方針検討	第4期プロジェクト再編方針検討	・第3期最終評価 ・新プロジェクトリーダー公募 ・再編準備	第4期プロジェクト開始	2020年度に第4期プロジェクトが開始するのに合わせ、現在の都民ニーズ・社会環境の変化に対応したプロジェクト研究を推進するため、必要な検討・準備を進めていく。
研究支援組織を見直すとともに、社会医学系の研究及び疾患ゲノムの解析を行う新たな研究組織の設置を検討	現状課題整理	見直し案検討 (第4期プロジェクト再編方針と連動)	新たな組織の発足に向けた準備	新たな組織の発足・運用開始	社会医学系の研究及び疾患のゲノム解析から得られる新たな知見を活かすことのできる研究体制を整備する。

② 新たな研究シーズの探索による都立病院等との連携強化

【3年後の到達目標】

原因不明の疾患など、都立病院等の医師による疑問や問題意識に応える取組みが新たな共同研究に発展し、これまで連携のあった3病院（駒込病院、神経病院、松沢病院）以外でも臨床現場のニーズに即した研究が行われている。

個別取組事項	～2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	取組設定の考え方
臨床現場における研究シーズの発掘	制度構築 試行開始	・試行実施 ・課題等検討 ・必要に応じ見直し	本格実施に向けた準備	本格実施	都立病院等の医師の臨床上で の疑問について医学研を活用 することで、連携による新た な共同研究を発掘する。
都立病院等との共同研究制度の見直し	2016年度 11件 2017年度 3件 *2017年度は 制度再構築のため、新規募集 集停止	・研究費重点化による新たな共同 研究制度の実施	・研究費重点化による新たな共同 研究制度の実施 ・課題等検討 ・必要に応じ見直し	・本格実施	研究費の重点化による新制度 の実施や特許出願、ライセンス 活動を積極的に行い、都立 病院等側の参加意欲を高め る。
	・実用化シーズ の発掘	・実用化シーズの 発掘及び出願	・出願及びライセ ンス活動の実施	・出願及びライセ ンス活動の実施	
都立病院等の 医師等の受け 入れ・学位取 得の推進	12月現在受入 れ状況 ・客員研究員 28人 ・協力研究員 18人 ・研修生2人 ・学位取得者 2人（累計）	・都立病院等向け カンファ、フォー ラムでの周知 ・受入れプロジェ クトの拡大	・都立病院等向け カンファ、フォー ラムでの周知 ・受入れプロジェ クトの拡大	・都立病院等向け カンファ、フォー ラムでの周知 ・受入れプロジェ クトの拡大	医師と研究員の間的人的なつ ながりを強化し、共同研究を 行うにあたっての前提となる 信頼関係を構築する。

### ③ 知的財産における都立病院等への支援体制の構築

#### 【3年後の到達目標】

都立病院等に対する知的財産の権利化や都立病院等と企業の共同研究・受託研究への支援体制がとれており、都立病院等における臨床研究の成果の都民還元に寄与している。

個別取組事項	～2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	取組設定の考え方
都立病院等における知的財産の権利化及び活用の支援	病院経営本部との協議	病院経営本部との協議 ・都立病院等の知的財産権利化及び活用業務に関する受託の業務内容検討	都立病院等の知的財産権利化及び活用業務受託の開始	これまで連携関係のあった3病院（駒込病院、神経病院、松沢病院）以外の都立病院等にも順次拡大	研究所の知的財産活用等に関するノウハウを活用することにより、都立病院等における知的財産権確保とその活用や企業との共同・受託研究を支援し、都立病院等における知的財産の都民還元に寄与する。
都立病院等と企業との共同研究・受託研究契約の交渉と締結の支援	病院経営本部との協議	病院経営本部との協議 ・都立病院等の共同研究・受託研究の交渉や契約締結業務に関する受託の業務内容検討	都立病院等において、企業との共同研究・受託研究契約に際しての案文の作成、相手方との交渉、及び、契約締結等の業務受託の開始	これまで連携関係のあった3病院（駒込病院、神経病院、松沢病院）以外の都立病院等にも順次拡大	



#### ④ 都民にわかりやすい普及広報活動の強化

##### 【3年後の到達目標】

研究の専門的な内容や成果について、都民に対しわかりやすい広報が実施されており、中でも都民講座においては、概ね75%の参加者が内容に満足している。また、海外の専門家に対しては「東京」の先進的な取組が発信されている。

個別取組事項	～2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	取組設定の考え方
都民向け広報及びHPの充実	都民向けHP作成	都民向けHPの充実（研究成果プレス発表の都民向けページ作成）	・都民向けリーフレット検討 ・都民向けHPの充実（研究成果プレス発表の都民向け記事作成）	・都民向けリーフレット作成 ・都民向けHPの充実（研究成果プレス発表の都民向け記事作成）	専門的な医学研究の内容を都民にもわかりやすく提供するため、サイエンスライターなどの専門家を積極的に活用する。
都民講座・シンポジウム等の見直し	現状課題整理 *都民講座参加者満足度（2014～2016年度3か年実績平均68%）	・都民講座一部試行実施 ・効果的なイベントの実施策の検討	・試行実施 ・課題抽出 ・翌年度に向けた検討	本格実施（参加者満足度が概ね75%になっている）	開催場所や日時を一部変更し、参加者層を検証し、都民ニーズに即した普及活動の実施方法を検討する。
海外プレス強化	・海外向けプレス実施ルール検討 ・Nature Index Japanへの研究所紹介記事掲載	・海外向けプレス実施 ・英語版研究所紹介リーフレット作成	・海外向けプレス実施 ・Nature Index Japanへの研究所紹介記事掲載	・海外向けプレス実施	「東京」の取組みを世界に向けて発信する。

1. 団体経営に関する現状分析・評価

【SWOT分析】

		機会（ニーズの増加・役割の増大）	脅威（ニーズの減少・役割の縮小）
外部環境		<p>(利用者)</p> <p>路上や漫画喫茶等での生活が長期化しているにもかかわらず、安定した居住生活への移行を忌避する利用者が多い。このため、一人ひとりの状況に応じた丁寧で粘り強い支援が必要となっている。</p> <p>(地域住民)</p> <p>かつては日雇労働者の街であった山谷地域は、マンションの建設や簡易宿所の観光客向けへの転換が進み、様相が変貌している。センターに対して地元町会等から、地域環境改善に向けての取組が求められている。</p>	<p>(社会経済)</p> <p>建設現場の機械化、雇用形態の多様化等により、日雇労働市場が衰退している。</p> <p>(社会変化)</p> <p>日雇労働者が減少し高齢化が進んでいる。</p>
	内部環境		<p>(人的資源)</p> <p>職業紹介と福祉的支援が一体となった相談体制を構築している。</p> <p>(その他（利用者との関係）)</p> <p>利用者対応の積み重ねにより生活状況等を把握し信頼関係を構築している。</p> <p>(その他（地域住民との関係）)</p> <p>地域の町会、商店会、旅館組合、その他関係機関等と、地域環境の改善に向けた取組等を実施し、良好な関係を構築している。</p>
		強み	弱み

## 2. 自己分析を踏まえた経営課題

### ◎ 当面の課題

#### 【組織運営上の課題】

##### ① 退職不補充等による職員体制の脆弱化

日雇労働市場の衰退や高齢化等により、センター利用登録者（カード発行者）数は平成 15 年度 3,472 人（財団発足以降のピーク時）から平成 28 年度 277 人に大幅に減少するなど、事業規模が縮小傾向にある中、常勤固有職員の退職不補充等により、職員数も平成 15 年度 65 人（財団発足以降のピーク時）から平成 28 年度 37 人に削減してきている。

これにより、交代制勤務による早朝の職業紹介などの人員確保が困難となってきている。また、支援対象者の高齢化等により対応困難事例が増えてきており、職員の相談スキル・専門性の向上が求められている。

#### 【事業運営上の課題】

##### ② 日雇労働市場の衰退と公的就労への依存

労働者の高齢化、建設現場の機械化などにより、日雇労働市場は衰退しており、センターにおける求人数は平成 16 年度 66,981 件（財団発足以降のピーク時）から平成 28 年度 14,446 件に、同年度の職業紹介数は 41,575 件から 12,146 件に減少している。

また、民間求人減少傾向にあるなか、景気の減速・仕事の減少に伴う就労対策として、高齢者特別就労事業を実施しているが、こうした公的就労が職業紹介に占める割合は、平成 16 年度 60.3%から平成 28 年度 77.6%に拡大している。

このような労働者の高齢化等の状況変化に対応し、就労対策においても福祉的視点も踏まえた支援が必要となっている。

##### ③ 利用者の高齢化、路上生活の長期化

利用者の平均年齢は平成 15 年度（利用者カード導入初年度）59.0 歳から平成 28 年度 65.9 歳に上昇している。

高齢化により就労機会が減少し、自立した生活をより困難とさせているが、生活保護を忌避し、路上や漫画喫茶等での生活が長期化している利用者も多い。

このため、生活の安定に向けて、一人ひとりの状況に応じた個別的、継続的かつ総合的な支援を行う必要がある。

また、山谷地域では、医療・福祉分野において様々な NPO 法人等が独自に支援活動を展開しているが、より効果的な支援を実現していくためには、センターをはじめとする公的支援機関や民間団体がそれぞれの特徴を活かしつつ、相互の連携を強化していく必要がある。

##### ④ ゴミの不法投棄など地域が抱える問題への対応

かつては日雇労働者の街であった山谷地域は、近年、マンションの建設や簡易宿所の観光客向けへの転換が進むなど、街の様相は大きく変わりつつある。

その一方で、ゴミの不法投棄や、労働者・野宿者による路上や公園等での座り込み、酒盛り、立ち小便などの迷惑行為が依然として続いており、地元町会等では深刻かつ重要な課題と認識されている。

### ◎ 中長期的な課題

#### 【組織運営・事業運営上の課題】

##### ⑤ 山谷地域を取り巻く環境変化への対応

日雇労働市場の縮小、労働者の高齢化が進むとともに、簡易宿所の転廃業等による街の再開発も進み、かつての山谷地域の特殊性は年々希薄化してきている。

山谷地域の特性を踏まえた特別対策として実施してきた東京都の山谷対策及びその実施拠点としてのセンターの在り方については、これまでも時代状況に応じて事業内容や組織体制を数次にわたり見直してきているが、近年の急激な環境変化に対応し、今後更なる見直しが必要である。

### 3. 経営課題解決のための戦略

#### ① 円滑な業務運営のための執行体制の確保

常勤固有職員の退職不補充等により職員数を削減してきているなかで、早朝の職業紹介をはじめ、円滑な業務運営に必要なマンパワーを確保するために、都派遣職員の一部を交代制勤務に組み入れるなどの弾力的な活用や、人材派遣の導入などを検討・実施していく。

また、高齢化の進展や日雇労働者を取り巻く環境の変化等により支援の困難度が高まる中、一人ひとりの職員のスキルアップを図るため、OJT、Off-JTの充実や、社会福祉主事等の専門資格の取得支援に引き続き取り組んでいく。

#### ② 自立に向けた就労支援、適切な就労機会の確保

常用就職など安定した就労を望む労働者に対し、民間企業と連携した就労訓練や、技能講習による就職に有利な資格取得の支援、経験・技能に応じた求人開拓等、一人ひとりに即した支援を組み合わせ、就労意欲の向上を図りながら重点的に支援し、就労自立につなげていく。

特に、利用者の高齢化等を踏まえ、高齢者特別就労事業については、輪番対象者数に応じて計画的に必要な規模を確保するとともに、民間求人については建設・土木以外の造園・清掃等比較的軽易な業種にも拡大して事業所訪問し求人開拓を図るなど、労働者の年齢や体力に見合った職業紹介に努めていく。

#### ③ 利用者の状況に応じたきめ細かな支援

高齢化等により就労自立が困難な利用者には、個別担当制による支援プログラムに基づき、応急援護相談に加え、居住場所への訪問相談（アウトリーチ）等により、生活保護などの適切な支援に結びつけるための取組を強化していく。

また、民間のノウハウを活用した、より柔軟かつ多様な利用者支援に結びつけていくために、山谷地域で活動する各種のNPO法人等との間で、関係諸会議への相互参加や、施設訪問などを通じて、お互いに顔の見えるネットワークを構築し、これまで以上に連携を強化していく。

#### ④ 地域と連携した環境改善の取組

地元町会、商店会、旅館組合、福祉施設、区、警察、消防、センター等が一堂に会する会議体である「地域づくりフォーラム」を定期的に開催し、山谷地域の諸問題について、関係機関と連携した取組を推進していく。

また、地元町会や関係機関等と協力して地域の一斉清掃を行う「地域クリーンアップ作戦」に、引き続き中心となって取り組む。

さらに、センターが主体となって山谷地域の街角に花壇を設置する「花いっぱい運動」について、台東区の「花の心プロジェクト」とタイアップすることで、より効果的に展開する。

これらの活動を通じて、山谷地域の環境改善に積極的な役割を果たしていく。

#### ⑤ センターの将来的な在り方検討とそれを踏まえた事業運営

2020年度からの次期山谷対策総合事業計画の策定に向け、都の山谷対策の今後の方向性を確認し、それを踏まえたセンターの在り方について、都や台東区・荒川区をはじめとする関係機関と十分に協議・調整を図りながら検討を進めていく。

また、当面の事業運営に当たっては、こうした中長期的な動向も視野に、日雇労働市場の衰退と利用者の高齢化を踏まえ、利用者の生活安定に向けた福祉的視点からの支援に、より重点を置いて取り組んでいく。

#### 4. 2020年までの3年間の取組事項

##### ① 円滑な業務運営のための執行体制の確保

###### 【3年後の到達目標】

退職不補充の方針を堅持しつつ、新たな人材確保策を検討・実施するとともに、研修の充実等により、職員の専門性の向上が図られ、少数精鋭の体制の下で、山谷対策事業が円滑に実施されている。

個別取組事項	～2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	取組設定の考え方
円滑な事業継続のための人材確保策の検討・実施	退職不補充による法人職員数の減少	新たな人材確保策の検討・実施	新たな人材確保策による体制整備	次期山谷対策総合事業計画※（2020～2022年度）実施のために必要な体制整備	退職不補充等による職員数の減少に対し、早朝の職業紹介業務などの人員確保のため、都派遣職員の一部を交代制勤務に組み入れるなどの弾力的な活用、人材派遣の導入、業務補助へのシニア人材の活用など、更なるアウトソーシングを含め、新たな人材確保策を検討・実施する。
人材の育成と組織力の向上	人材育成指針策定（2015年度）  外部研修機関の活用10回（2016年度）  面接相談研修6回（テーマ：積極的傾聴訓練・相談記録の書き方・心理療法）（2016年度）  専門資格の取得支援（社会福祉主事任用資格3名取得）（2016年度）	外部研修機関の活用10回（ニーズに応じて科目を選択）  面接相談研修6回（職員アンケートによるテーマ設定）  専門資格の取得支援  山谷地域で活動するNPO法人の業務紹介・情報交換（居住支援等）	外部研修機関の活用10回（カリキュラムを多様化するため、必要に応じて外部研修機関を追加・変更）  面接相談研修6回（困難事例の対応研修）  専門資格の取得支援、ジョブローテーション等による資格の活用  山谷地域で活動するNPO法人の業務紹介・情報交換（日常生活支援等）	外部研修機関の活用10回（必要に応じて外部研修機関を追加・変更）  面接相談研修6回（ロールプレイング形式のグループワーク）  専門資格の取得支援、ジョブローテーション等による資格の活用  山谷地域で活動するNPO法人の業務紹介・情報交換（保健医療・介護等）	2015年度に策定した法人独自の「人材育成の指針」に基づき、外部研修機関の公開講座の活用や所内研修を通じて、社会福祉に関する専門知識や高度な相談スキルの獲得を図るとともに、社会福祉主事任用資格などの職務に有益な専門資格の取得を支援することにより、職員の能力開発を推進する。 また、新たに、山谷地域で活動するNPO法人等による取組状況を紹介し情報交換する研修を企画・実施する。

※東京都において昭和44年から3年ごとに策定。山谷地域特有の問題に対して、就労対策や福祉保健医療対策、地域環境改善対策などを総合的に実施。（現行：2017年度～2019年度までの3年間）

② 自立に向けた就労支援、適切な就労機会の確保

【3年後の到達目標】

安定した就労による自立を支援するため、就労訓練や日雇労働者技能講習事業などの取組が充実するとともに、高齢者特別就労事業の実施や、高齢者向けの業種にも拡大した求人開拓などにより、日雇労働者の高齢化等に対応した求人が確保されている。

○利用者一人当たりの職業紹介数 45件/年

個別取組事項	～2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	取組設定の考え方
就労自立に向けた支援	就労訓練事業 1名 (2016年度)  日雇労働者技能講習事業28 科目(うち、 建設業以外 6科目) (2016年度)	就労訓練3名 対象業種拡大に 向けた検討  29科目(うち、 建設業以外7科 目)  建設業以外の科 目の充実	就労訓練3名 対象業種拡大  29科目(うち、建 設業以外7科目)  求人動向を踏ま えた科目の見直 し	就労訓練3名 利用者の状況を 踏まえ、必要に 応じて対象業種 を見直し  29科目(うち、建 設業以外7科目)  求人動向を踏ま えた科目の見直 し(継続実施)	安定した就労を望む労働者に対し、民間企業と連携した就労訓練を充実するなど重点的に支援を実施し、就労自立につなげる。 また、日雇労働者を対象に、必要な知識・技能の習得や資格・免許の取得等を目的として実施している技能講習事業について、建設現場の機械化への対応を進めるとともに、利用者の高齢化を踏まえ、建設業以外の科目の充実を図る。
高齢者特別就労事業の実施	職業紹介件数 8,600人 (2016年度)	職業紹介件数 8,000人	職業紹介件数 8,000人  次期計画策定に 向け適正規模の 検討	(次期山谷対策総合事業計画による)	高齢の日雇労働者の就労機会を確保するための高齢者特別就労事業について、山谷対策総合事業計画に基づき、輪番対象者数に応じた事業規模を確保し、着実に実施する。
民間求人の開拓・確保	民間職業紹介 2,726件(うち 造園・清掃業 1,767件) (2016年度)	民間職業紹介 2,500件 (うち造園・清 掃業1,700件)	民間職業紹介 2,500件 (うち造園・清 掃業1,750件)	民間職業紹介 2,500件 (うち造園・清 掃業1,800件)	利用者の高齢化に合わせ、建設・土木以外の造園・清掃等比較的軽易な業種にも拡大した求人開拓を図る。



### ③ 利用者の状況に応じたきめ細かな支援

#### 【3年後の到達目標】

個別担当制による支援プログラムに基づき、理事長ヒアリング及び相談部門におけるケース検討会や来所相談の少ない利用者に対し、就労先や居所を訪問するアウトリーチ等を通じて、利用者一人ひとりの実情に応じた総合的な相談支援が行われるとともに、生活訓練事業等により利用者の居住安定と生活向上が図られている。

また、NPO法人等との連携が強化され、民間のノウハウを活用した多様な利用者支援が実現されている。

○利用者一人当たりのアウトリーチ回数 8回/年

○新規居住安定者数 10名（3年間の累計）

個別取組事項	～2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	取組設定の考え方
支援プログラムに基づく生活総合相談の実施	理事長ヒアリング及び相談部門におけるケース検討会各11回 (2016年度)  利用者一人当たりのアウトリーチ回数8回 (2016年度)	理事長ヒアリング及び相談部門におけるケース検討会各11回 全ケース対象に支援プログラム策定から関与  利用者一人当たりのアウトリーチ回数8回	理事長ヒアリング及び相談部門におけるケース検討会各11回 支援結果を検証し、実施方法を改善  利用者一人当たりのアウトリーチ回数8回	理事長ヒアリング及び相談部門におけるケース検討会各11回 引き続き、支援結果を検証し、実施方法を改善  利用者一人当たりのアウトリーチ回数8回	個別担当制による支援プログラムに基づき、利用者一人ひとりの実情に応じた相談支援を実施する。 トップマネジメントによる重点支援ケースへの個別ヒアリングについて、対象ケースを拡大するなど進捗管理の充実を図る。 また、来所相談の少ない利用者に対し、就労先や居所を訪問して接触の機会を確保し、信頼関係の構築に努めるとともに、必要に応じて重点的な助言・指導や福祉事務所等への同行支援を実施する。
簡易宿所等を活用した生活訓練の推進	生活訓練29名（簡易宿所29名） (2016年度)	生活訓練3名（簡易宿所またはアパート）  アパート等での生活訓練開始	生活訓練3名（簡易宿所またはアパート）	生活訓練3名（簡易宿所またはアパート）	路上等で生活し、就労による自立が困難な利用者（センターカード所持者）に対する生活訓練事業について、簡易宿所に加え、より制約が少なくプライバシーも保てるアパートも活用するなどにより、居住安定と生活向上を支援する。
NPO法人等との連携促進	健康相談、敬老室運営等業務委託を通じた個別的关系  地域で活動するNPO法人の実態把握	地域ケア連携会議への参画  NPO法人との相互理解の促進	地域ケア連携会議への参画（継続実施）  NPO法人との連携による利用者への支援	地域ケア連携会議への参画（継続実施）  連携による利用者支援の充実	山谷地域で活動を展開しているNPO法人等と地域ケア連携会議を通じて関係性を強化し、社会資源としての活用を図り、多様な利用者支援を実現していく。

#### ④ 地域と連携した環境改善の取組

##### 【3年後の到達目標】

地元町会、商店会、旅館組合、福祉施設、区、警察、消防などが参加する地域づくりフォーラムが定期的に開催され、関係機関の連携により、路上炊飯行為やゴミの不法投棄など山谷地域が抱える課題が共有されるとともに、その解決に向けた一斉清掃や花壇の設置などの取組が定着し、地域の環境改善が目に見えて進んでいる。

○地域づくりフォーラム 4回/年

○地域クリーンアップ作戦 12回/年

個別取組事項	～2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	取組設定の考え方
地域との連携強化	地域づくりフォーラムの開催 4回	地域づくりフォーラムの開催 4回  山谷地域の環境変化に応じた新たな課題への対応（検討）	地域づくりフォーラムの開催 4回  山谷地域の環境変化に応じた新たな課題への対応（実施）	地域づくりフォーラムの開催 4回  山谷地域の環境変化に応じた新たな課題への対応（継続実施）	路上炊飯行為やゴミの不法投棄など山谷地域が抱える課題について意見交換を行うため、地元町会、商店会、旅館組合、福祉施設、区、警察、消防などが参加する地域づくりフォーラムを主催し、関係機関の連携により、地域の環境改善に継続的に取り組む。  開催に当たっては、今後のまちづくりなど課題に応じた関係者の参加を得ていく。
環境美化の推進	地域クリーンアップ作戦を毎月定期的実施  地域の拠点となる場所への花壇の設置 41基 (2017年度まで)	地域クリーンアップ作戦 12回  未参加のチェーンストア・簡易宿所・事業所等への働きかけ  計 46 基  花の心プロジェクト推進協議会に参画するなど、台東区との協力関係を一層強化	地域クリーンアップ作戦 12回  参加者の拡大関係者への働きかけを継続実施  計 51 基  推進協議会への継続参加	地域クリーンアップ作戦 12回  実施状況を踏まえ、更なる参加者拡大に向けた取組を検討・実施  計 56 基  推進協議会への継続参加	住みやすいまちづくりを目指し、地域の一斉清掃である地域クリーンアップ作戦を毎月定期的実施し、地域の環境美化の推進を図る。  また、センターが主体となって山谷地域の街角に花壇を設置する「花いっぱい運動」について、台東区の「花の心プロジェクト」とタイアップし、新たに推進委員会にも参加するなど、より主体的・効果的に展開する。

⑤ センターの将来的な在り方検討とそれを踏まえた事業運営

【3年後の到達目標】

次期山谷対策総合事業計画で示される山谷対策の今後の方向性を踏まえたセンターの組織及び事業の在り方について、関係者間の合意形成が図られている。

また、センターの今後の在り方とも整合を図りながら、福祉的視点に重点を置いた利用者支援が行われている。

個別取組事項	～2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	取組設定の考え方
センターの在り方検討	<p>山谷対策総合事業計画に基づく事業実施と体制確保</p> <p>職業紹介と生活相談による利用者支援</p>	<p>現状分析・将来予測、関係者の意向確認・調整等</p> <p>福祉的視点からの支援の充実</p>	<p>関係者の合意に基づく次期山谷対策総合事業計画の策定</p> <p>福祉的視点からの支援の充実</p>	<p>次期山谷対策総合事業計画に基づく組織及び事業の見直し</p>	<p>山谷地域及びセンターを取り巻く環境変化を踏まえ、東京都の山谷対策の今後の方向性を踏まえながら、センターの将来の在り方について関係者間の合意形成を図るとともに、その方向性に沿って利用者への支援を重点化していく。</p>

# 社会福祉法人東京都社会福祉事業団

## 1. 団体経営に関する現状分析・評価

### 【SWOT分析】

	機会（ニーズの増加・役割の増大）	脅威（ニーズの減少・役割の縮小）
外部環境	<p>（都民ニーズ）</p> <p>○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の増大、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の増大により、児童養護施設や障害児者施設のニーズは高い状況にある。</p> <p>○民間では受入れが困難な利用者のニーズは依然として高く、都立施設が担ってきた専門的な支援やセーフティーネットの担い手としての役割は増大している。</p> <p>○あわせて、入所施設にはその専門機能を活かして、地域の社会資源として、地域の支援ニーズに対応することが求められるようになってきている。</p> <p>（東京都）</p> <p>○東京都による方針の見直しにより、都立施設の民間移譲公募への参入が可能となったことから、都立施設の指定管理者としてだけでなく、民間移譲先運営事業者としての役割が期待されている。</p>	<p>（社会変化）</p> <p>○社会全体で各業界が人材難にあることに加え、介護・福祉分野の待遇面等が相対的に低いことなどから、職員の確保が極めて困難な状況にある。</p> <p>【参考】有効求人倍率（東京都・平成29年9月） 全職業：1.69 福祉関連職種：4.45</p> <p>○介護職員の離職率が東京都全体で18.7%（平成27年度）と極めて高い状況が続いている中で、事業団においても年々離職率が上昇し、平成28年度は11.7%（固有職員・福祉職）と、東京都全体に比べれば低いものの、高い状況となっている。</p> <p>（東京都）</p> <p>○現在、指定管理者として運営している都立施設の中には、交通不便な場所に設置された大規模施設が残っているが、共生社会を目指し、施設から地域へという流れの中で時代の要請に合わないものとなっている。</p>
内部環境	<p>（人的資源）</p> <p>○都立施設の運営を通じて培ってきた支援技術やノウハウの蓄積がある。</p> <p>○「都立施設が担ってきた公的な役割の継承」を経営理念の一つに掲げ、民間施設では困難な利用者や一時保護の受入れなど公的役割を担うべきという職員の意識強化を図るとともに、そのための人材育成制度の充実に力をいれている。</p> <p>（関係機関との連携）</p> <p>○東京都や児童相談所との連携体制のもと、専門的支援に係る先駆的な事業を実施するなど、積極的に都の福祉ニーズに対応している。</p>	<p>（人的資源）</p> <p>○極めて深刻な福祉人材の不足の中で、必要採用数を確保することが容易でない。</p> <p>○都派遣職員の解消等に伴い、この数年、大量の新規採用を行っており、職員の育成が追いついていない。</p> <p>【参考】（平成17年4月1日）⇒（平成29年4月1日） 都派遣職員（福祉職） 95% ⇒ 26% 固有職員（福祉職） 5% ⇒ 74% 経験3年未満（福祉職） 1% ⇒ 33%</p> <p>○それに加え、都の方針により長期間正規職員を採用しなかったため、中堅層の職員が育っていない。</p> <p>○長年、都立施設だけを運営してきたため、効率的経営の意識は民間施設よりも低く、法人・施設経営を担う職員の育成が課題となっている。</p> <p>（財務的資源）</p> <p>○指定管理収入（精算方式）のみに頼ってきたため、自己所有の資産や自主財源がなく、老朽化が進む民間移譲施設の改築や新たな自主運営事業の展開に必要な資金の確保が困難であり、自立的経営基盤の確立が課題となっている。</p>
	強み	弱み

## 2. 自己分析を踏まえた経営課題

### 【組織運営上の課題】

#### ① 危機的な人材不足への対応と人材育成の一層の強化

社会全体で各業界が人材難にあることに加え、特に介護・福祉分野は、有効求人倍率においても全業種に比べ高い状況で推移しているなど、人材不足が深刻化している。こうした状況の中、事業団においては、都派遣職員の派遣解消や退職に伴い毎年 100 名以上の職員採用が必要であり、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、事業団の職員の離職率は年々上昇しており、平成 28 年度は 11.7%と東京都全体に比べれば低いものの、高い状況となっている。

事業団ではこれまでも様々な人材確保策を検討・実施してきたが、より一層の人材確保・離職防止策の強化が必要である。

また、上述のとおり、事業団では毎年大量の職員採用を行っており、新規採用職員を早期に即戦力として育成することが課題となっている。それに加え、都の方針により長期にわたり正規職員を採用してこなかったため職員の構成に偏りがあり、中堅層の職員が育っていない。そのため、都立施設の運営を通じて培ってきた支援技術を確実に継承することが課題となっており、人材育成のさらなる強化を図る必要がある。さらに、今後、経営感覚やマネジメント能力を身に付けて法人や施設の経営を担っていく固有職員を早期に育成する必要がある。

#### ② 社会福祉法人としての運営基盤の強化

社会福祉法の改正等により、社会福祉法人が自律的に適正な運営を確保するためのガバナンスの強化等がさらに求められている。事業団においても、法に則した組織改正等には既に対応しているが、都の組織運営に準じた運営を行う体質が強く、理事会や監事の機能の活性化や、独自のリスクマネジメントやコンプライアンス等の体制整備は必ずしも十分とは言えない。

また、事業団ではこれまで指定管理収入（精算方式）のみに頼ってきたため、自己所有の資産や自主財源を殆ど保有してこなかったが、今後、新たな自主運営事業の展開や老朽化が進む民間移譲施設の改築を計画的に進めるためには、業務の効率化や自主事業における安定的な収支の確保をはじめとした自主財源確保のための取組を進め、財務基盤の強化を図る必要がある。

### 【事業運営上の課題】

#### ③ 専門的な支援を提供できる体制の強化

入所施設は在宅での支援が困難な利用者を受け入れ、専門的なサービスを提供する役割を担っているが、特に事業団運営施設は、都立施設や民間移譲施設として、被虐待児等への治療的ケア、医療ケアが必要な障害者の支援や強度行動障害への対応などの専門的な支援ニーズに対応することが求められている。近年、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おり、事業団が特別な支援が必要な利用者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強化が課題となる。

このため、各施設の状況や特長に応じた支援体制の強化を図り、質の高いサービスを提供する必要がある。

#### ④ 地域の支援ニーズへの対応

近年、入所施設にはその専門機能を活かして、地域の社会資源として、地域の支援ニーズに対応することが求められるようになっている。これまで、事業団運営施設は、都立施設や民間移譲施設として東京都全体のニーズに対応して特に支援が必要な利用者を広域的に受け入れる入所施設としての役割を中心に担ってきたが、加えて、今後は、こうした入所施設の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社会資源と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。そうした中で、ショートステイや通所サービスなど、地域で暮らす障害者等の生活を支えるサービスのさらなる充実を図り、地域福祉の向上に貢献する必要がある。

#### ⑤ 既存の施設のあり方の検討

都立施設には他施設では対応が困難な児童や最重度の障害者など特別な支援が必要な児童や利用者を受け入れるセーフティネットの役割が一層求められている一方で、既存の施設には、交通不便な場所に設置された大規模施設などが残っており、時代の要請に合わないだけでなく、職員確保や施設管理の面でも大きな課題となっている。

東京都における都立施設のあり方の検討の経過を踏まえつつ、事業団においても指定管理者として運営する施設の機能強化や適正規模について検討を進める必要がある。

### 3. 経営課題解決のための戦略

#### ① 支援技術の継承と将来の法人・施設経営を担う人材確保・育成に向けた取組強化

福祉人材を取り巻く状況が極めて厳しい中、事業団では毎年度100人以上の職員採用が必要となっており、人材確保が喫緊の課題となっている。施設運営に必要な人材を確保するため、PR事業（学校訪問、採用説明会、各種広報媒体の活用等）のさらなる充実を図るとともに、内定者の辞退防止策（内定者交流会やSNSを活用した情報提供等）、採用制度・選考の見直しなど、各種人材確保策の強化を図る。加えて、年々上昇する離職率を抑制するため、世代別の要因などのより詳細な現状分析を行い、職員へのきめ細かな離職防止のためのアプローチ等について検討を進める。

また、事業団では、この数年大量の職員採用を行う一方で、それ以前には都の方針により長期にわたり正規職員を採用してこなかったため、新任職員を指導する立場の中堅層の職員が育っていないという職員構成の偏りが生じている。そのため、新任職員を早期に即戦力として育成するためのOJTや研修の充実、各棟・寮でリーダー的な役割や後輩の指導を担う中堅職員の育成を図るためのきめ細かな職層別研修等に取り組むとともに、都との相互派遣研修の充実、民間施設への派遣研修や民間施設からの研修等の受入れなど、より一層の人材育成の充実策について検討・実施する。

さらに、固有職員が法人・施設経営を担っていく体制を早期に実現するため、経営感覚やマネジメント能力を身につけた職員の育成を進め、固有職員の管理監督者層への登用を促進する。

#### ② 法人運営体制の基盤強化

社会福祉法人が自立的に適正な運営を確保するためのガバナンスの強化等を目的とした社会福祉法改正が行われ、事業団においても既に法に則した経営組織の見直し等を実施してきたが、今後、地域福祉の担い手として効率的・効果的な経営を行い、都民の多様なニーズに対応した事業を展開していくため組織経営のガバナンスの強化についてさらなる検討を行い、諸規程の整備等を進める。あわせて、各施設共通の考え方に基づく新たな管理スパンによる組織体制への移行を行うとともに、法人全体のIT環境の整備・統一化を進め、セキュリティの向上、業務の効率化、経費削減等により法人の運営体制の基盤強化を図る。

また、これまで指定管理料収入のみで運営をし、自己資産や自主財源を保有してこなかったため、新たな事業の展開や施設の改築等を計画的に進めるにあたって、財源の確保が大きな課題となっている。自主運営施設における収入増と経費削減等による安定的な収支の確保と計画的な積立金の積立て等により自主財源確保を図るなど、法人の財務基盤の強化を進める。

#### ③ 利用者のニーズに対応した専門的支援を提供する体制の強化

入所施設に求められている専門的なケア等のニーズに対応するとともに、被虐待児童や発達障害など支援困難な児童の増加や障害者の重度高齢化などに対応し、質の高いサービスを提供するため、児童養護施設における「連携型専門ケア機能モデル事業」(※)など先駆的な取組やアフターケアの充実、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入体制の充実、障害者の地域生活への移行支援の充実などを進め、各施設の状況や特長に応じた専門的支援の提供体制の強化を図る。

※虐待による重篤な愛着障害の症状等を有する児童に生活支援・医療・教育を一体的に提供する取組

#### ④ 地域生活を支えるサービスの充実

入所施設にはその専門機能を活かして、地域の社会資源として地域の支援ニーズに対応することが求められている。各施設において実施している地域支援事業の充実を図るとともに、今後、老朽化等により改築を進める施設においては、地域のニーズを的確に把握し、ショートステイや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など、地域福祉の向上に貢献していく。

#### ⑤ 都立施設のあり方の見直しへの対応

都立施設は他施設では対応が困難な児童や最重度の障害者など特別な支援が必要な児童や利用者を受け入れるセーフティーネットとしての役割を担っており、被虐待児童の増加、強度行動障害への対応や医療的ケア必要とする障害者の支援ニーズの増大などを背景に求められる役割は依然として大きい。一方で、事業団の運営している既存の施設には、交通不便な場所に設置された大規模施設などが残っており、共生社会や家庭的養護という時代の要請に合わないだけでなく、職員確保や施設管理の面でも大きな課題となっている。

こうした中、東京都においても都立施設のあり方について検討を進めているが、その検討状況も踏まえて、事業団としても施設の安定的な運営に必要な機能強化や体制整備、適正規模等についての検討を進め、今後の法人運営の方針に反映させていく。



#### 4. 2020年までの3年間の取組事項

##### ① 支援技術の継承と将来の法人・施設経営を担う人材確保・育成に向けた取組強化

###### 【3年後の到達目標】

事業団が都立施設の運営を通じて培ってきた支援技術を確実に継承し、将来にわたり質の高いサービスを提供し続けていくために必要な人材を確保するとともに、今後、法人や施設の経営を担っていくことのできる人材の育成が進んでいる。

- ・採用PR事業の充実等により、安定的な施設運営が可能な人材を確保できている。
- ・働きやすい職場環境の整備を進め、固有職員（福祉職）の離職率11.7%以下を維持
- ・各棟・寮で中核となる職員が育っている。
- ・管理監督層職員に占める固有職員の割合 18.9%（2017年度）⇒40.0%（2020年度）

個別取組事項	～2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	取組設定の考え方
人材確保対策の充実	採用PR事業や採用制度・選考の見直しなどの人材確保策の実施	<ul style="list-style-type: none"> <li>・PR事業の充実策の検討実施（学校訪問、採用説明会、各種広報媒体の活用等）</li> <li>・内定者辞退防止策の検討実施（SNSを活用した情報提供、内定者交流会等）</li> <li>・採用制度・選考のさらなる見直し</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・PR事業の充実策の検討実施（学校訪問、採用説明会、各種広報媒体の活用等）</li> <li>・内定者辞退防止策の検討実施（SNSを活用した情報提供、内定者交流会等）</li> <li>・採用制度・選考のさらなる見直し</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・PR事業の充実策の検討実施（学校訪問、採用説明会、各種広報媒体の活用等）</li> <li>・内定者辞退防止策の検討実施（SNSを活用した情報提供、内定者交流会等）</li> <li>・採用制度・選考のさらなる見直し</li> </ul>	<p>採用PR事業はこれまでも学校訪問、採用説明会、各種広報媒体の活用等さまざまに取り組んできたが、今後、人材確保の一層の厳しさが予想されるため、各年度の状況に応じた充実策を検討実施していく。</p> <p>あわせて、内定者の辞退を防止するため、内定者向けの情報発信や事業団事業への理解を進める。</p> <p>また、さらなる資格要件の見直しなど採用制度や選考方法の見直しも行っていく。</p>
離職防止策の検討・実施	チューター制度や自己啓発支援、メンタルヘルス対策などの実施	<ul style="list-style-type: none"> <li>・離職者の状況（世代、要因等）を詳細に分析し、離職防止策を検討する。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・離職防止策の実施（人材育成、相談しやすい職場づくり、メンタルヘルス対策など）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・離職防止策の実施（人材育成、相談しやすい職場づくり、メンタルヘルス対策など）</li> </ul>	<p>離職者を増やさないために、離職者の世代別や要因別の状況についてさらに詳細に分析し、人材育成、職場風土改善、メンタルヘルス対策などの離職防止策を検討・実施する。</p>
新任職員の早期戦力化に向けた育成強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>・事業団全体及び各施設での新任職員研修、チューターによるOJT等</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・内定者に対して事前勉強会など早期教育を実施</li> <li>・各施設で実施している新任研修の内容の標準化とレベルアップを図る見直しを行う。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・内定者に対して事前勉強会など早期教育を実施</li> <li>・見直し後の研修の実施・検証</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・内定者に対して事前勉強会など早期教育を実施</li> <li>・見直し後の研修の実施・検証</li> </ul>	<p>大量新規採用を行っており、早期戦力化のためには、事前学習と新任研修で知識の定着を図る。</p> <p>各施設で実施している新任研修の実施内容について、法人全体で標準化を図るとともに、より実践的な研修へレベルアップするための見直しを行い、事業団新任職員全体の知識・技術の底上げを図る。</p>

個別取組事項	～2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	取組設定の考え方
中堅職員の育成強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>・事業団全体での3年目職員研修、外部の中堅職員研修の受講等</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・契約職員、1級職、2級職に対する意識を明確にするため、現行の研修制度の内容を見直す。とりわけ2級職については、昇任時研修、現任研修などを導入する。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・見直し後の研修の実施・検証</li> <li>・都との相互派遣研修の充実の検討・実施、民間施設からの研修等の受入れの検討等</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・見直し後の研修の実施・検証</li> </ul>	<p>職級や職責を意識した業務の遂行ができるよう各職級の研修制度の内容を見直す。</p> <p>特に、各寮・棟で中核となり、後輩職員の指導に当たる2級職職員の育成を強化するため、昇任時研修を新たに実施するとともに、昇任後3年目には自らのキャリアプランを考え、実現するため意欲をもって取り組めるよう現任研修を導入する。</p> <p>また、都との相互派遣研修の充実や民間施設からの研修等の受入れについて検討し、相互に多様な経験を積むことで幅広い視野を持って業務に当たれる人材の育成を目指す。</p>
法人・施設経営の中核を担う職員の育成と登用	<ul style="list-style-type: none"> <li>・マネージャー・サブマネージャー研修の実施等</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・組織のリーダーとしてマネジメント力を発揮できる人材の育成に向けた研修内容の見直し</li> <li>・他法人が運営する施設への派遣研修の検討・調整</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・組織のリーダーとしてマネジメント力を発揮できる人材の育成</li> <li>・他法人が運営する施設への派遣研修の実施</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・組織のリーダーとしてマネジメント力を発揮できる人材の育成</li> <li>・他法人が運営する施設への派遣研修の実施</li> </ul>	<p>専門知識だけでなくプレイングマネージャーとして求められる力（マネジメント・経営感覚、リスクマネジメント等）を発揮できるような研修内容の見直し等を行う。また、他法人の施設で一定期間研修を行うことを検討・実施し、職員の資質向上を図る。</p>

## ② 法人運営体制の基盤強化

### 【3年後の到達目標】

将来にわたって安定的な法人・施設の経営を確保し、質の高いサービスを提供し続けられる組織運営体制、財務基盤の確立に向けた取組が進んでいる。

- ・ 社会福祉法人としての内部管理体制・組織体制が整備されている。
- ・ IT環境の統一化に向けた整備が進行している。
- ・ 自主運営施設において必要な積立金が計画的に積み立てられている。

個別取組事項	～2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	取組設定の考え方
経営組織のガバナンスの強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 理事会・評議員会組織の見直し、会計監査人の導入</li> <li>・ 内部管理体制の現状把握、課題認識等</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 内部管理体制の基本方針の策定</li> <li>・ 必要な規程整備等の検討</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 規程等の整備</li> <li>・ 運用開始</li> </ul>		法改正に即した経営組織の改正等は既に実施済みであるが、さらなるガバナンス強化に向けた諸規程等の見直しや整備（(例)理事の職務権限、監事監査、リスクマネジメント、コンプライアンス等）の検討を進め、法人運営体制を強化する。
組織体制の見直し（部門長・グループリーダー制への移行）	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 新組織への移行に向けた課題の検討・調整、人材育成</li> <li>・ 1施設で先行して移行</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 全施設での新組織への移行</li> <li>・ 固有職員を管理職、部門長、グループリーダーへ順次登用</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 新組織による課題等の把握・検証</li> <li>・ 固有職員を管理職、部門長、グループリーダーへ順次登用</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 必用に応じて組織体制の見直し</li> </ul>	各施設で共通した考え方に基づく管理スパンによる新たな組織体制（部門長・グループリーダー制）に移行し、固有職員を順次登用することで、各施設における運営体制の強化を図る。
IT環境の整備・統一化	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 各施設独自のIT整備</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 法人全体でのネットワーク環境の整備</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 法人全体での端末の統一に向けた調整</li> <li>・ サーバーの一元管理に向けた整理</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 法人全体での端末の統一に向けた調整</li> <li>・ サーバーの一元管理に向けた整理・運用開始</li> </ul>	これまで施設ごとに整備されてきたIT環境を法人全体で見直し、ネットワーク環境の整備、端末の統一化・一括契約、サーバーの一元化、業務システムの統一を行うことで、セキュリティ強化、業務効率化、コスト削減を図る。
自主財源の確保	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 自己保有資産、自主財源を保有しない脆弱な財務基盤</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 2018年度報酬改定を受けた新たな加算取得、新規開設施設のランニングコストのモニタリング等により、自主運営施設2施設における収入増、経費削減に取り組む、計画的に施設整備経費等を積み立てる。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 自主運営施設2施設におけるさらなる収入増（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。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 自主運営施設2施設におけるさらなる収入増（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。</li> </ul>	平成30年度から新たに自主運営施設となる「希望の郷 東村山」において収入増、経費削減の取組を進めるとともに、既に自主運営をしている日野療護園の改築に向けた費用の確実な積立を図る。 あわせて、指定管理施設におけるコスト削減等の経営努力が還元される方策について都に要望していく。

### ③ 利用者のニーズに対応した専門的支援を提供する体制の強化

#### 【3年後の到達目標】

特別な支援が必要な利用者を積極的に受け入れ、利用者のニーズに的確に対応しサービスの充実を図るため、各施設の様況や特長に応じた専門的支援の提供体制の整備が進んでいる。

- ・医療職以外にも医療的ケアに対応できる職員の育成を強化する等により専門的支援の体制の整備が進んでいる。
- ・連携型専門ケア機能モデル事業において連携して児童の復帰を支援した施設の数の拡大 事業開始から延べ17施設
- ・児童養護施設退所児童に対して、自立した生活を営むことができるよう支援する取組の充実が図られている。
- ・グループホームの増設等による障害児者施設からの地域生活移行 3年間で43人

個別取組事項	～2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	取組設定の考え方
専門的なケアが提供できる体制の充実	<ul style="list-style-type: none"> <li>・喀痰吸引等研修受講者累計延べ19人</li> <li>・強度行動障害支援者養成研修受講者累計延べ55人</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・医療的ケアを提供できる福祉職の拡充（喀痰吸引等研修を15人受講）</li> <li>・強度行動障害のある利用者専門的支援が提供できる職員の拡充（強度行動障害支援者養成研修を27人受講）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・医療的ケアを提供できる福祉職の拡充（喀痰吸引等研修を16人受講）</li> <li>・強度行動障害のある利用者専門的支援が提供できる職員の拡充（強度行動障害支援者養成研修を28人受講）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・医療的ケアを提供できる福祉職の拡充（喀痰吸引等研修を16人受講）</li> <li>・強度行動障害のある利用者専門的支援が提供できる職員の拡充（強度行動障害支援者養成研修を28人受講）</li> </ul>	<p>専門的なケアを必要とする最重度・重度の障害者の支援ニーズに対応できるよう、医療職以外にも医療的ケアに対応できる職員や、強度行動障害の専門知識を身に付けた職員の育成を進めることにより、より支援の困難な利用者の受入れが可能な体制の拡充を図る。</p>
連携型専門ケア機能モデル事業の検証と充実	<ul style="list-style-type: none"> <li>・児童の復帰を支援した施設の数（事業開始からの延べ数）8施設</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・事業の検証・課題把握とそれを踏まえた充実策の検討・試行</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・モデル事業の実施を踏まえた新たな事業展開</li> </ul>	<p>モデル事業では、虐待等により重篤な愛着障害等の症状を有する児童に生活支援・医療・教育を一体的に提供し、問題行動の改善を図り施設への復帰を進めている。事業実施5年目（2019年）の区切りに向け事業の検証と充実のための試行を進め、6年目以降の展開につなげる。</p>
児童養護施設退所児童のアフターケアの充実	<ul style="list-style-type: none"> <li>・アフターケア実施率51.7%（2016年度）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・退所（予定）児童の状況を踏まえて計画的なアフターケアの実施</li> <li>・退所した児童を支援する行事の開催等、各園でアフターケアに繋がる取組を実施</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・退所（予定）児童の状況を踏まえて計画的なアフターケアを引き続き実施</li> <li>・前年度の状況を踏まえ、各園でアフターケアに繋がる取組を充実</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・退所（予定）児童の状況を踏まえて計画的なアフターケアを引き続き実施</li> <li>・前年度の状況を踏まえ、各園でアフターケアに繋がる取組を充実</li> </ul>	<p>児童養護施設退所後も児童の自立を継続的に支援するため、自立支援コーディネーターを配置し、計画的にアフターケアを実施するとともに、アフターケアに繋げるための取組を各園で充実させていく。</p> <p>施設を退所した児童のうち自立児童は退所後10年まで、家庭復帰児童は5年までを対象に、継続的な状況把握、相談援助等を行う。</p>
障害児者施設からの地域移行支援の充実	<ul style="list-style-type: none"> <li>・障害児者施設からの地域移行者数20人（2016年度）</li> <li>・グループホーム数9か所</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・重度の障害に対応できるグループホーム設置の促進（新規1か所開設）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・重度の障害に対応できるグループホーム設置の促進（新規1か所開設）</li> </ul>		<p>どんなに障害が重くても希望する地域で生活できるよう障害児者施設利用者の地域移行支援を充実する。</p> <p>特に一般のグループホームでの受入れが困難な重度の障害者の地域移行を進めるため、事業団で設置運営するグループホームを計画的に増設する。</p>

#### ④ 地域生活を支えるサービスの充実

##### 【3年後の到達目標】

各施設が地域の社会資源として地域の福祉ニーズに的確に対応し、地域で支援を必要とする住民を対象としたサービスを充実することで、地域福祉の向上に寄与している。

- ・施設整備等の機会に地域生活を支えるサービス（通所・短期入所等）を拡充している。

個別取組事項	～2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	取組設定の考え方
希望の郷 東村山の整備に伴う通所・短期入所の拡充	・東村山福祉園での通所（生活介護）定員20名	・通所（生活介護）定員25名（2017年度から5名増） ・新たに短期入所定員10名	・通所（生活介護）定員30名（2017年度から10名増）		東村山福祉園の一部民間移譲を受けて開設する「希望の郷 東村山」において、通所定員10名、短期入所定員10名の定員増を図り、重度最重度の障害者の地域の支援ニーズに対応する。
東村山福祉園の改築に伴う通所の充実に向けた検討	・地域の障害児向けのサービスとして短期入所、日中一時支援の実施	・施設の改築に向け、仮設建物への移転	・本施設への移行（2022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	・本施設への移行（2022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	東村山福祉園の老朽化に伴う改築にあわせて、地域で生活する重度最重度の知的障害児への支援の充実に図るため、新たな通所サービス（放課後等デイサービス、児童発達支援等）の実施に向けた検討を進める。
日野療護園改築に伴う通所・短期入所の拡充に向けた検討	・短期入所定員4名、通所（生活介護）定員5名	・改築の基本計画の検討 ・地域の支援ニーズの把握、通所・短期入所等の拡充の検討	・基本設計 ・通所・短期入所等の拡充後の具体的な支援内容、必要な施設設備について検討	・実施設計、着工 ・通所・短期入所等の拡充後の運営体制の検討	民間移譲を受けて事業団が自主運営する日野療護園は老朽化に伴う改築計画を進める必要がある。改築の検討に当たっては、地域で生活する重度の障害者への支援の充実に図るため、地域の支援ニーズを把握し、通所や短期入所等のサービスの拡充についても検討を進める。

⑤ 都立施設のあり方の見直しへの対応

【3年後の到達目標】

事業団が、都立施設や民間移譲先運営事業者として、将来にわたり施設を安定的に運営していくための中長期的な計画が確立されている。

- ・都立施設のあり方の検討状況を受けて、事業団としての施設の適正規模・支援体制等の検討が進んでいる。

個別取組事項	～2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	取組設定の考え方
事業団運営施設のあり方の検討	<p>・都の都立施設の民間移譲の方針のもと、民間移譲先運営事業者の応募に参加できる条件を整え、2施設の移譲を受ける。</p>	<p>・都における都立施設のあり方の検討状況を受けて、事業団として施設の適正規模・支援体制等の検討を進める。</p>	<p>・事業団として施設の適正規模・支援体制等の検討を進め、第Ⅱ期中期経営計画に反映する。</p>	<p>・第Ⅱ期中期経営計画の計画期間の開始</p>	<p>事業団ではこれまで、都の都立施設の民間移譲の方針のもと、民間移譲先運営事業者の応募に参加できるよう一般社会福祉法人化を掲げて条件整備を行い、2施設の移譲を受けてきた。</p> <p>一方で、現在指定管理を継続している施設の中には、特に公的役割を果たしているため都立施設としての継続が必要な施設や、立地条件や規模の大きさからそのままでは民間移譲が困難な施設などがあり、都においてもあり方の検討を進めているところである。</p> <p>事業団では、都における検討状況を踏まえつつ、指定管理者や民間移譲先運営事業者として施設を安定的に運営していく立場から、適正規模や必要な体制整備について検討を進め、中期経営計画の改定に反映していく。</p>



# 公益財団法人 東京都保健医療公社

## 1. 団体経営に関する現状分析・評価

### 【SWOT分析】

	機会（ニーズの増加・役割の増大）	脅威（ニーズの減少・役割の縮小）
外部環境	<p><b>【社会変化】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 団塊の世代が75歳を迎えるいわゆる「2025年問題」に対応するために、地域包括ケアシステム（※1）の構築に向け、医療機関と介護サービスとのネットワークづくりや連携、医療機能の連携、多様なカウンターパートとの協力・連携、区市町村の施策への協力等が求められる。 （※1）地域包括ケアシステムとは、住み慣れた地域で自分らしい暮らしを人生の最後まで続けることができるよう、住まい・医療・介護・予防・生活支援が一体的に提供される体制</li> <li>○ 東京における高齢者人口の急激な増加に伴う、疾病罹患者が増大している（特に、高齢化に伴う複数の疾患を有する患者が増加）。 【東京の後期高齢者人口割合】（「東京都地域医療構想」より） 平成22年（2010年） 9.4% 平成37年（2025年） 15.0%</li> </ul> <p><b>【顧客ニーズ】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 行政的医療である新たな感染症の脅威や精神科医療需要等が高まっている。</li> <li>○ 若者のみならず壮年層でも、未婚者や独居の単独世帯の増加や、非常勤雇用者の増加による不安定な雇用者が増加しており、医療機関に対する医療需要が拡大していることから、患者の生活状況に沿ったよりきめ細やかな対応が求められている。</li> <li>○ 東京都地域医療構想調整会議において、医療機関から急性期病院への急性増悪時の救急等の受入要望が出ている。</li> </ul>	<p><b>【社会経済】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 診療報酬改定（隔年）で、マイナス改定が続いている。 平成28年度 ▲0.84% 平成26年度 ▲1.20%（※2） （※2）消費税引上げに伴う対応除く</li> </ul> <p>診療報酬では、人員の配置に伴い加算される要件（施設基準等）がある。人員の採用を含めて、人員配置を柔軟に対応できなければ、加算の機会を失う。</p> <p><b>【競合他社】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 公社がこれまで進めてきた地域医療機関・診療所間での紹介・逆紹介制度は、他の病院においても広がりつつある（平成29年8月現在、地域医療支援病院が都内34病院）。 →医療機関同士の連携に係る先導的な役割は、一定程度果たした。</li> <li>○ 東京都地域医療構想（平成28年7月策定）によれば、2025年（平成37年）での東京における急性期病院の病床数需要見込みは減少し、平成27年度と比較して約6,100床過剰になる。そのため、地域に差があるものの、急性期病院の競合激化が見込まれる。</li> <li>○ 労働環境整備に向けた社会的要請が強まっており、医療専門職の人材確保が競争激化する。</li> </ul> <p><b>【技術革新】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 医療技術の進歩・向上が著しく、対応できない病院は淘汰される。</li> </ul>
内部環境	<p><b>【これまでの実績に基づく連携基盤や顧客等からの信頼】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 公社がこれまで培ってきた地域連携のノウハウや、共同診療、高額医療機器の共同利用等の実績を活かして、国や東京都で進めている地域包括ケアシステムの構築に貢献することが可能である。 （例）管理栄養士が退院時に栄養サマリを提供することによる、円滑な退院支援や地域の栄養指導に資する取組</li> <li>○ 設立以来、地域の医療機関や医師会、自治体等が参加する運営協議会等を通じて、情報交換をしながら外部の意見を取り入れる仕組みを有しているとともに、これまでの取組を通じて地域から信頼を得ている。</li> </ul> <p><b>【物的・人的資源】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 300床～500床規模の病院が6病院あり、地域医療を実施しやすい病床規模である。また、公社の合計病床は都内の2%にあたり、都内でも最大級の医療関連法人である。</li> <li>○ 小児医療や産科医療、救急医療等の都立病院との連携実績を生かして、さらなる強化により、スケールメリットを生かした医療提供が可能である。</li> <li>○ 精神科医療（認知症含む）や感染症医療等行政的医療のノウハウ・基盤を有している。</li> <li>○ 高齢化により増加が見込まれる合併症を持つ患者に対応するために必要な総合診療基盤を有している。</li> <li>○ 24時間365日受入可能な救急受入体制を確保している。</li> <li>○ 全病院で患者・家族の相談窓口として患者支援センターを設置している。</li> <li>○ これまでの研修等の取組により、経営に関する基礎的知識を有する職員が育成されつつある。</li> </ul>	<p><b>【物的・人的資源】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 民間としての効率性や専門性を謳いながらも、運営にあたっては監理団体としての東京都による画一的な管理、指導が入る。 例えば、東京都と同じ人員・予算要求の手順で要求しなければならないため、施設改修の際にもその都度確認し許可を得なければならないため、病院は柔軟性・迅速性が発揮できない。そのため、2年に1回改定される診療報酬や施設基準、医療技術の高度化等に迅速に対応できない。</li> </ul> <p><b>【物的資源】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 施設の老朽化</li> </ul> <p><b>【人的資源】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 大学医局に依存する医師の人事</li> <li>○ 短期間のローテーションによりジェネラリストの職員が多く、医事等の病院運営に専門特化した職員の育成が課題となっている。</li> </ul>
	強み	弱み

## 2. 自己分析を踏まえた経営課題

### 【組織運営上の課題】

#### ① 病院間の効率的な経営情報の共有

(公財) 東京都保健医療公社は、6 病院 1 検診センターを有しており、公社 6 病院が有する医療法許可病床数の合計(約 2,000 床)は都内総病床数の約 2%で、公社は都内でも最大級の医療関連法人であるが、そのスケールメリットを生かし切れていない。この 6 病院 1 所を有する公社としての特色を生かして、事務局機能を強化しシナジー効果の発揮を促進するとともに、東京都監理団体として都施策へ貢献できる体制を整備していかなければならない。

#### ② 迅速な経営判断を可能とする仕組みの整備

医療の質を向上させ、安定した医療サービスを提供し続けていくためには、優秀な人材の確保・育成や経営の効率化、確固たる財務基盤等が重要である。「新公立病院改革ガイドライン」(総務省)においても、経営の効率化にあたり、「職員採用の柔軟化、勤務環境の整備、研修機能の充実など、医師等の医療スタッフを確保するための取組を強化すべきである。」としている。

しかし、公社は、民間としての効率性や専門性を謳いながらも、運営にあたっては、東京都監理団体として、都の画一的な管理、指導が入る。人員要求や予算要求、施設改修の調整のプロセスは都と同様の運用になっている。東京都と同じ人員・予算要求の手順で要求しなければならず、施設改修の際にもその都度確認し許可を得なければならぬため、問題の発出から実際に人員・予算がつき課題に取り組むまでに相当の期間と労力を要する。そのため、2年に1回改定される診療報酬や施設基準、医療技術の高度化、新たな医療課題等に迅速に対応することができず、また、効率性を十分に発揮しているとは言い難い状況である。

#### ③ 公社に期待される役割を果たすことができる人材の育成

病院は労働集約型産業であり、事業運営上の課題を解決していくためには、個人の力をレベルアップすることで、組織の力を最大限に発揮していかなければならない。

変化する医療需要に対応するため、各人の専門性をより一層磨き、地域医療ニーズを踏まえた患者中心の質の高い医療を提供していかなければならない。そして、都派遣職員の派遣解消が進む中で、自律的に組織を運営していく人材の育成が急務である。しかし、現在ではこれらの育成に関する体系的な研修計画に沿った人材育成が不十分である。また、地域包括ケアシステムの構築に向けて、地域でリーダーシップを発揮できる人材を育成する必要があるが、現時点では地域に出ていく人材は限られている。

そのため、公社の運営を担う人材や、地域の医療機関や福祉・介護施設のスタッフを支援できる人材を計画的に確保・育成するとともに、職員が安心して働けるような環境を整備する必要がある。

### 【事業運営上の課題】

#### ④ 地域包括ケアシステムへの貢献

これまで公社は、地域における急性期医療の中核病院として、誰もが身近な地域で症状に合った適切な医療が受けられるよう、診療所や病院がそれぞれの機能の分担と連携を行い、地域の医療資源を効果的に活用することを可能とする効率的な医療提供体制の実現に向け、先導的な役割を果たしてきた。

2025年に団塊の世代が75歳以上に到達し、医療介護需要がこれまでにないほど増加することから、医療介護総合確保推進法(平成26年6月公布)では、質の高い医療・介護サービスの提供や持続可能な社会保障制度の確立のために、病床機能分化と連携、在宅医療・介護との連携を通じた地域包括ケアシステムの構築を目指すとしている。一方、高齢による合併症や独居等を理由に、在宅復帰が困難となるケースも少なくなく、安心して在宅療養が行えるよう、在宅移行の支援を行うほか、急性増悪時には適切に対応する必要がある。また、患者にとっては診療や看護を受ける場所を問わず、入院中から退院後まで一貫した受療が必要であるが、これまで医療・介護関係者の協働等が十分とはいえない。

地域包括ケアシステムの構築が求められる中、公社は医療の効率的な提供という役割から一歩踏み出し、これまで培ってきた医療連携のノウハウを活用して、介護等の保健・福祉を含めた連携を進め、区市町村が行う地域包括ケアシステムの構築に貢献していかなければならない。

#### ⑤ 地域全体での効率的で効果的な医療提供体制の構築

公社は、紹介・逆紹介制度の推進や救急患者の円滑な受入のためのネットワークへの積極的な参画、連携医との共同診療や高額医療機器の共同利用を行うほか、全病院が地域医療支援病院（※3）の承認を受ける等、公社設立以来の基本的な役割である医療連携を積極的に進め、患者に切れ目のない医療提供が可能となるよう、効率的な医療提供体制の構築に貢献してきた。

2025年に団塊の世代が75歳以上に到達し、医療介護需要がこれまでにないほど増加することから、質の高い医療・介護サービスの提供や持続可能な社会保障制度の確立のために、医療介護総合確保推進法（平成26年6月公布）に基づき病床機能分化と連携を地域全体で推進していかなければならない。しかし、現状では紹介・逆紹介制度による医療機関同士の連携は一定程度浸透してきているが、病床の機能分化や薬剤分野等での連携が十分とは言えない。公社はこれまで培ってきた医療連携のノウハウを活かしながら、地域全体で患者により適切な医療を切れ目なく提供できるよう、共同診療や在宅移行支援等を推進するとともに、病院や診療所との連携に加え、患者により安全で継続した薬物療法を提供していくために地域の保険薬局等との連携を強化する等、医療連携の取組を更に充実強化していく必要がある。

また、東京都地域医療構想においては、医療機能を重視した連携や事業ごとの柔軟な連携が求められており、これまで実施してきた行政的医療の提供とあわせて、都立病院と二次医療圏を超えた連携を強化することで、都民医療の更なる向上を目指していかなければならない。

（※3）地域医療支援病院とは、医療施設機能の体系化の一環として、患者に身近な地域で医療が提供されることが望ましいという観点から、紹介患者に対する医療提供、医療機器等の共同利用の実施等を通じて、第一線の地域医療を担うかかりつけ医、かかりつけ歯科医等を支援する能力を備え、地域医療の確保を図る病院として相応しい構造設備等を有するものについて、都道府県知事が個別に承認している。

#### ⑥ 地域に必要とされる医療の提供

これまで、東京の発達した交通網を背景に、高度医療提供施設が集積している区中央部（千代田区・中央区・港区・文京区・台東区）や区西部（新宿区・中野区・杉並区）、北多摩南部（武蔵野市・三鷹市・府中市・調布市・小金井市・狛江市）に他圏域からも患者が集まっている。

後期高齢者の増加など高齢化が更に進み、患者の遠距離の通院等が難しくなる中で、より患者に身近な地域での診療が求められる。

疾病構造の変化や高齢化による複数の合併症を有する患者が増加しており、複雑・多様化する医療需要に応じていく必要があるが、複数の合併症等を有する患者の各地域における受入体制は十分とは言えない。

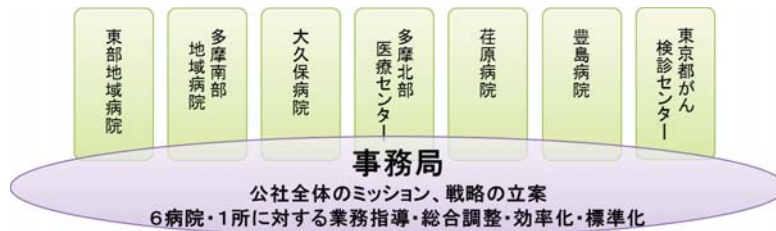
そのため、幅広い医療提供が可能な総合診療基盤を有する公社が、地域の医療ニーズの変化を的確に捉えながら、地域に必要とされる医療を提供することがますます重要になってきている。地元の区市や医師会からなる運営協議会や東京都地域医療構想調整会議での要望や、地域の医療提供状況について調査・分析した結果を踏まえ、地域ニーズに対応していかなければならない。

### 3. 経営課題解決のための戦略

#### ① スケールメリットを生かした経営

これまで共同購入や合同研修等を実施してきたが、費用縮減や経営ノウハウの共有、人材育成の観点からシナジー効果の発揮をより促進するとともに、東京都監理団体として都施策への協力に向けた企画力を強化するため、事務局の役割（図1）を踏まえながら、事務局機能の強化（図2）を行う。

（図1）事務局の役割



（図2）事務局機能の強化

事務局機能の強化	規模の経済性の追求	共同購入の更なる推進や高額医療機器の保守委託契約の見直し等スケールメリットを生かした契約手法の導入
	経営ノウハウの蓄積	病院独自に実施しているベストプラクティス(※)の共有等、各病院の情報を集約し、病院にフィードバック
	人材育成の推進	公社全体の合同研修を充実強化し、職種や職層ごとのきめ細やかな研修をフォローし、人材育成を推進
	都施策協力に向けた企画力の強化	東京都監理団体として、都施策の実現に向け、公社が有するノウハウや専門性等を生かして、協力する取組を企画、提案

(※)ベストプラクティス…組織内外の基準等に対し最も優れた、効率的な方法を行っている実践例を見つけ出し、そこから学習する課題解決方法のこと

#### ② より効率的な運営のあり方の検討

良好な経営基盤のため、収支の改善と経営の体制強化を図り、自律的経営を追求していかなければならない。

予算・人員の柔軟な運用ができないことにより、経営効率や課題への柔軟な対応、企画立案の面において、改善が抑制されている（図3）。病院という他の行政組織とは大きく異なる組織体であるので、他の監理団体と同様の管理・指導ではなく、病院の特性に応じた、柔軟な人員確保や予算執行を可能とする仕組みへの変更が必要である。

また、各病院の経営努力へのモチベーションを高めるために、インセンティブにより更なる経営改善を推進する仕組みを構築する必要がある。

（図3）予算・人員の柔軟な運用ができないことによる各課題詳細と課題に伴う弊害

##### 経営効率や課題への柔軟な対応

・ 病院の収入源である診療報酬は公定価格であり、価格設定の差異によって病院間の差別化を打ち出すことができないため、収益を高めていくためには、医師が質の高い診療を多く行うほか、人員の配置に伴い加算される要件(施設基準等。診療報酬のたびに改定)を取得していくことが求められる。人員の採用を含めて、人員配置を柔軟に対応できなければ、加算の機会を失う。

民間病院は、診療報酬改定(隔年)の方向性が分かれば、すぐに人員体制の整備が可能であるが、東京都の予算・人員要求に沿って体制整備を行う場合には、民間病院と比べて1年以上遅れてしまう。

柔軟な人員配置ができないことにより、質の高い医療の提供という病院本来の使命の実現に弊害が生じるとともに、診療報酬改定(隔年)のマイナス改定が続く中で経営に大きなダメージが生じる。

また、院長が、経営に関する改善策や新たな医療課題への対応策を打とうとしても、人員や予算に絡むことが多い。予算・人員要求にあたっては莫大な資料要求が必要であり、必ずしも現場が求めている必要性を東京都と共有できない場合も多く、現場のモチベーションを下げる要因の一つとなっている。

##### 企画・立案

・ 中期経営計画等を策定し、東京都の施策に沿った、地域の医療状況を踏まえた行動計画を企画、立案しようとしても、協議の段階で、予算・人員の要求・措置がされたもの以外は削除されてしまう。

・ 経営分析を行う人材の育成を引き続き進めるが、分析に基づく改善策の立案を行っても、人員や予算等の実現する手段を公社側で持っていないことが多い。

新規施策の企画立案は限定されたものになり、閉塞感が生じている。



### ③ 専門性を高め、地域に貢献できる人材の育成、活用

医療の高度化・複雑化や高齢化の進行等の中で、質の高い医療を提供するため、医師や看護師、コメディカルの医療従事者に対する自己啓発支援や資格取得支援、公社6病院合同の研修等により不断のスキルアップを図るとともに、医療従事者の各自の専門性についてチーム医療等を通じて相乗的に活かし、医療水準の向上を果たしていく。また、様々な患者に対応可能な体制づくりを進めるため、病院総合診療能力を有した医師や特定行為研修（※4）を受講した看護師の育成や活用を行っていく。そして、医療従事者の能力を最大限発揮できる組織を実現していくため、事務職員については、短期間のローテーションによりジェネラリストの職員が多いが、複雑・高度化する課題に適切に対応すべく医事や経営分析、調達業務、情報システム等の病院運営に専門特化した職員の育成が求められることから、事務職員の「強み」となる資質・能力を伸ばし、周囲と連携・協力しながら自律的・主体的に行動していく。

医師や看護師、コメディカル、事務職員の各職種が、地域のニーズに応じながら専門性を生かすとともに、地域包括ケアシステムの構築にも貢献できる人材を育成していく。また、ライフ・ワーク・バランスに配慮した働きやすい環境づくりを進め、有為な人材や就業の継続を確保していく。

あわせて、都派遣職員の派遣解消が進められており、今後、公社が自律的経営を強化していくため、優秀な人材の確保や、公社への帰属意識を持ち地域のために医療で貢献できる固有職員の育成、とりわけ固有職員の管理職の育成を図っていく。

#### 人材育成の3つの観点

自律性

専門性

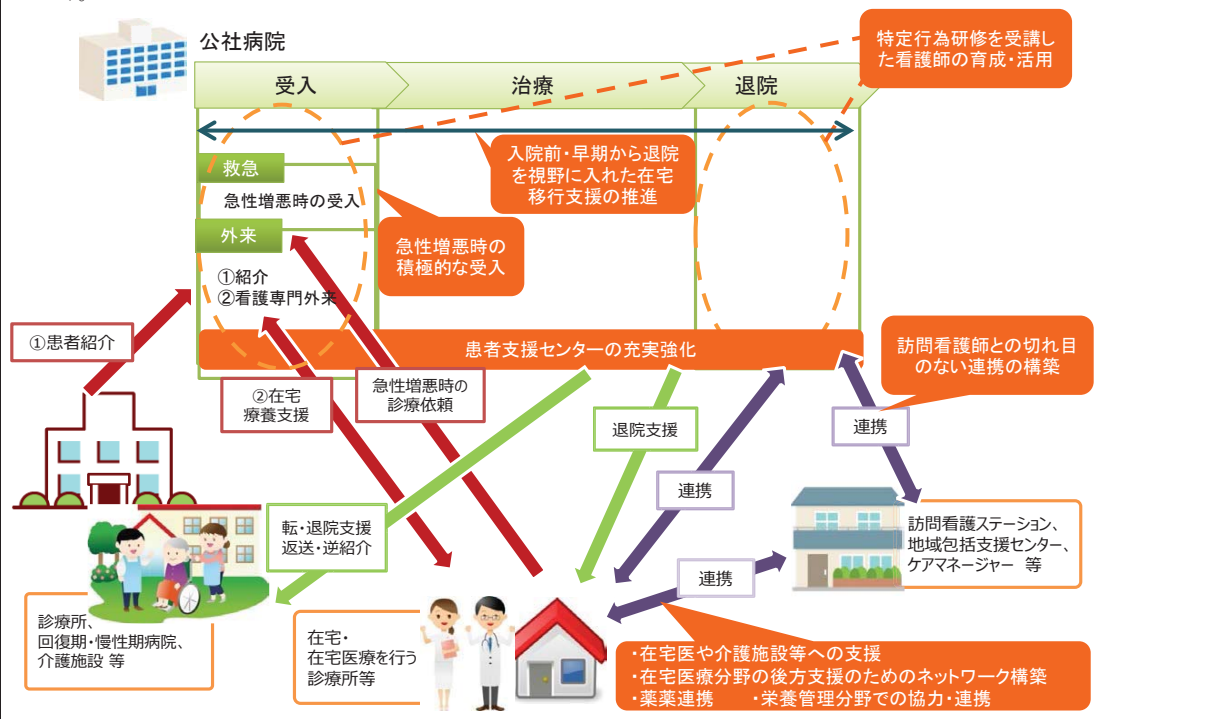
地域への貢献

（※4） 特定行為とは、「診療の補助であって、看護師が手順書により行う場合には、実践的な理解力、思考力及び判断力並びに高度かつ専門的な知識及び技能が特に必要とされるもの（以下略）」（保健師助産師看護師法第37条の2第2項）であり、「特定行為を手順書により行う看護師は、指定研修期間において、当該特定行為の特定行為区分に係る特定行為研修を受けなければならない。」（同法同条第1項）。平成27年10月から開始された。

### ④ 「地域包括ケアシステム支援モデル事業」の実施

地域包括ケアシステムの中での公社の役割や存在意義を明確にし、地元の区市や医師会等の地域の関連団体と協力しながら、地域の特性に応じた地域包括ケアシステムの構築に公社病院が協力・支援していく取組を行う「地域包括ケアシステム支援モデル事業」（図4～7）を実施する。

地域の特性に応じて、必要とされる公社病院の役割も異なってくるため、下記の取組メニューを例として、取り組んでいく。



（図4） 地域包括ケアシステムモデル事業のイメージ図（下線部：取組メニュー）

(図5) 既に取り組を開始した主な医療介護連携の例

	事業名	目的・概要
東部地域病院	葛飾区在宅医療介護連携推進会議	在宅療養支援に対する医療と介護の連携
	葛飾区摂食嚥下障害検討会	嚥下障害の患者を地域で診ていくシステムを構築するための検討会
多摩南部地域病院	多摩市在宅医療・介護連携推進協議会	地域包括ケア体制構築
	皮膚排泄ケア認定看護師同行訪問	在宅療養中の治療困難患者及び訪問看護師への治療計画提供による支援
大久保病院	中小規模病院連携委員会	区内の医療連携(超急性期～在宅まで)をシームレスに行える環境整備の推進
	新宿区基幹病院連携の会	大学病院、急性期病院を主とした連携推進会議
多摩北部医療センター	市内病院医療相談員・市内地域包括支援センター相談員交流会	医療機関と地域包括支援センターとの連携
	きよせメディケアnet	医療と介護の連携(地域包括ケアシステムの構築)
荏原病院	大田区入院協議会	入院医療の問題点等の整理・検討や連携体制の構築
	田園調布地区 地域包括ケアの会	他職種の参加による、事例検討などを実施
豊島病院	在宅地域連携レクチャー	在宅患者の現状についての情報共有、退院支援に向けた運営
	エコーハンズオンセミナー	頸動脈エコーの撮り方、読み方を連携医と共に学び、技術の向上を目指す取組

(図6) 地域の医療機関・施設等とのつながり (図7) 患者支援センターにおける今後の充実強化すべき分野



患者支援機能	総合相談機能 ワンストップサービス 総合案内 患者就労支援 多言語対応 等	入退院支援機能 入退院調整 入院時説明 病床管理 急性増悪時受入 受療相談 等	入院中相談、専門外来機能 医療相談 服薬相談 食事、栄養相談 検査、手術説明 がん相談 認定看護師相談 等
	地域ネットワーク機能 連携医関連事務 地域連携システム関連 地域連携関連データ統計分析 共同診療 院内外連絡、調整 診療情報提供書、返書等管理 運営協議会、各種講演会 外来診療予約の調整 地域医療の調査研究 セカンドオピニオン 受託事業事務 等	医療情報ネットワーク機能 患者カルテ供覧 地域共有ID 等	広報機能 機関紙、診療案内の作成 外来、救急診療予定表配布 等
地域ネットワーク管理機能	地域研修支援機能 合同カンファレンス 医療従事者研修 ハンズオンセミナー等企画 等		

## ⑤ 医療連携の更なる推進

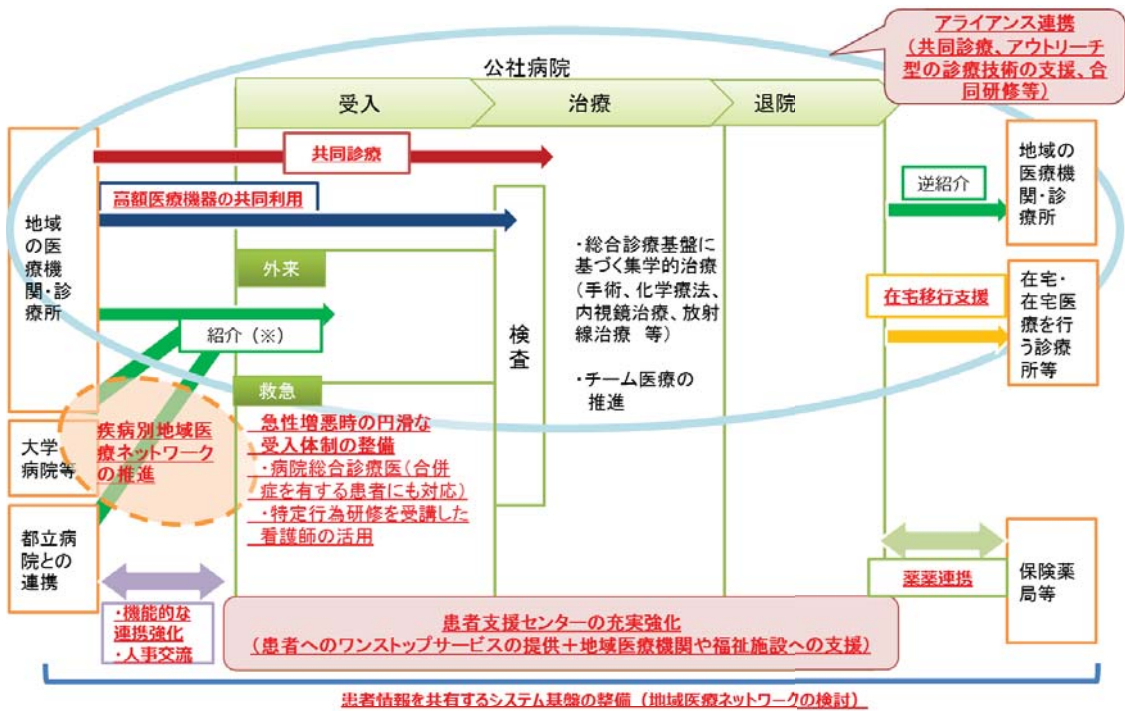
公社は急性期病院として、「地域完結型」医療の実現に向け、高度急性期や回復期、慢性期の医療機関や地域の診療所、在宅医療機関、介護施設等と連携を進め、地域全体での効率的で効果的な医療提供を目指す。

また、小児医療や産産期医療、精神科医療、感染症医療等の複数の医療圏や全都を区域とする医療分野については、事業推進区域を踏まえた弾力的な連携を行う。

特に、都立病院とは、都立病院の担う役割や地域性、患者の受療動向を踏まえ、都立病院と協働体制に基づく質の高い医療提供体制を確保する。具体的には、「事業推進区域などの広域的な連携の強化」や「相互の強みやスケールメリットを生かした人事交流」の観点から取組を進め、都立病院・公社病院が有する医療資源を活用した、都立・公社の医療提供体制を構築する(図8)。



(図8) 医療連携の推進イメージ (下線部：連携推進に向けた取組事項)



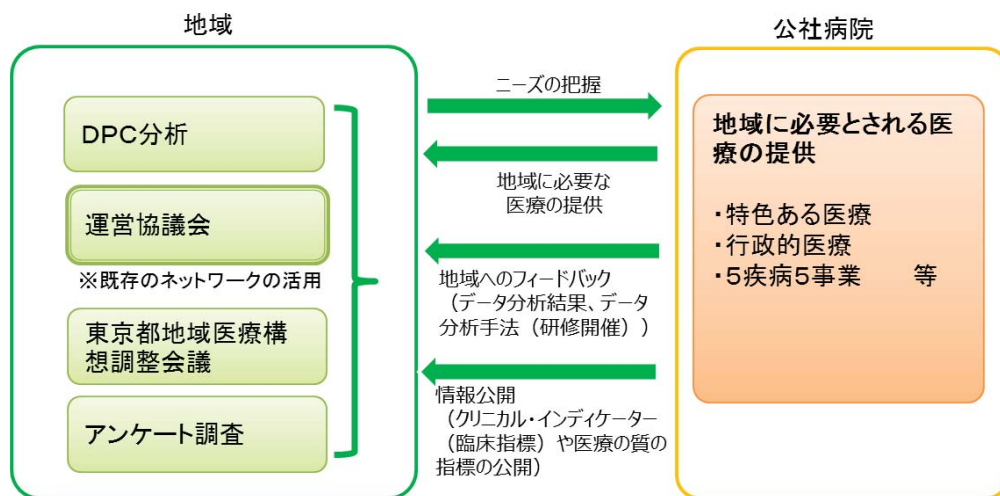
※原則として、紹介・逆紹介制を行い、診療所でプライマリ・ケアを実施

## ⑥ 地域の医療ニーズに的確に対応する仕組みの構築

公社病院では、各病院において病院の持つ専門性を生かし、がん医療や脳卒中医療、腎医療（大久保病院）、産科医療（荏原病院、豊島病院）等の特色ある医療の提供を推進し、地域の中核病院として地域医療の確保に努めるとともに、都民の生命と健康を守るため、行政的医療や5疾病5事業にも着実に取り組んできた。引き続き、地域に必要な医療を提供していくため、地域ニーズを的確に反映していかなければならない。

そのため、地元の区市や医師会から成る運営協議会及び地域医療構想調整会議の要望やこれまで実施してきた地域医療に関する調査・研究、DPCデータ等を踏まえて地域ニーズの把握に努め、地域医療のニーズを的確に反映させる仕組みの構築に努めていく（図9）。

(図9) 地域に必要な医療の提供のイメージ



#### 4. 2020年までの3年間の取組事項

##### ① スケールメリットを生かした経営

###### 【3年後の到達目標】

- ・ 新入院患者数の確保やコスト削減に努め、地域医療確保事業会計医業収支比率の向上（平成28年度 89.6%→平成32年度 90.8%（+1.2ポイント））
- ・ 後発医薬品の導入促進と医薬品購入品目の標準化  
（後発医薬品の数量シェア目標 平成30年度 85%、平成31年度 87%、平成32年度 90%）

個別取組事項	～2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	取組設定の考え方
スケールメリット等を生かした契約手法の導入	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 共同購入の推進（平成20年度～）</li> <li>・ 後発医薬品の導入促進（国の目標80%は達成済）と医薬品購入品目の標準化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 高額医療機器の保守委託契約の見直し（試行・効果検証）</li> <li>・ 医薬品等の共同購入の更なる推進</li> <li>・ 医薬品のコスト削減手法検討</li> <li>・ 契約交渉権獲得入札等の柔軟な契約手法の検討</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>契約範囲拡大</li> <li>後発医薬品の数量シェアだけでなく金額シェアも調査</li> <li>医薬品ベンチマークの活用や購入品目の標準化の検討</li> <li>試行実施</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>契約の継続</li> <li>金額シェアに基づく切替促進を試行</li> <li>ベンチマークの活用促進や購入品目の標準化の試行</li> <li>本格実施</li> </ul>	<p>6病院の規模の経済性を生かした契約手法を検討する。</p> <p>特に、医薬品については、共同購入によるコスト削減効果が出ており、更なるコスト削減に向けて、医薬品ベンチマークの活用や購入品目の標準化の検討等に、取り組む。また、効率の良い契約を行うため、契約交渉権獲得入札等の柔軟な契約手法を検討し、実施する。</p>
経営ノウハウの蓄積に向けた仕組みの構築	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 情報共有の方法について検討</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ グループウェアを活用した情報共有ツールの立ち上げ</li> <li>・ 病院独自に実施しているベストプラクティスの共有</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>情報の更新、運用改善</li> <li>より効果的な共有方法の検討</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>情報更新</li> <li>情報更新</li> </ul>	<p>各病院の有しているノウハウや病院独自に工夫して実施しているベストプラクティス等はコスト削減や人材育成等に有用な情報であるが、これまで活用が不十分であったため、事務局で集約し、病院にフィードバックする。</p>
人材育成の推進	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 6病院や都立病院との合同研修を実施</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 6病院や都立病院との合同の研修について、研修内容を精査（試行実施）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>実施</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>受講者の要望等を聞きながら、研修内容を精査、改善</li> </ul>	<p>6病院合同の研修を充実強化し、職種や職層ごとの適時適切な研修を開催する、事務局は、習熟に沿ったきめ細やかな研修をフォローし、人材育成をバックアップしていく。</p>
都施策協力に向けた企画力の強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ これまでも都施策に協力し、都施策実現に向けた取組を実施</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 東京都との調整</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>協力する取組を企画、体制整備</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>実施</li> </ul>	<p>東京都監理団体として、都施策の実現に向け、公社が有するノウハウや専門性を生かして、協力する取組を企画、立案するとともに、実現を図るための体制を整備する。</p>

② より効率的な運営のあり方の検討

【3年後の到達目標】

- ・柔軟な人員の運用
- ・経営管理体制や業績評価制度の整備

個別取組事項	～2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	取組設定の考え方
柔軟な人員の運用	・「公益財団法人東京都保健医療公社の業務の運営に関する協定書」に基づく、予算・人員等に係る東京都への協議	・東京都と調整し、人員の柔軟な運用方法を検討	検討後、実施		現在は、東京都と公社が交わした「公益財団法人東京都保健医療公社の業務に関する協定書」に基づき、東京都に予算や人員等に関する協議を行っている。診療報酬改定に即応可能な、より柔軟な人員の運用等を行うために、効果測定方式（※5）等の柔軟な人員の運用に向けた検討等について東京都と調整・検討し、実施を図る。
経営管理体制整備	・既存の会議体を再編整備し、経営管理体制の見直し ・BSC（バランススコアカード）（※6）を活用	・地域の医療需要や診療実績を踏まえた即応が可能となる、経営企画機能の強化を検討 ・引き続きBSCの活用（有効な指標の検討）	関係機関との調整、体制整備  指標設定	試行実施  必要に応じて改善	患者や地域の医療ニーズに的確に対応するためには、良好な経営基盤が不可欠であり、経営改善に向けた組織体制等の整備を図る。
病院業績評価制度の導入	業績評価制度の検討	・制度検討後、試行	試行結果を踏まえ、改善	実施	各病院の経営努力へのモチベーションを高めるため、経営目標の達成状況等を評価し、評価結果に応じて備品購入経費や研究研修経費等を配分する仕組みを検討する。

（※5） 効果測定方式とは、実績に対する収益や患者数等の効果測定目標を決めておき、実績に基づき事後に増員等の妥当性を検証する方式のこと

（※6） BSC（バランススコアカード）とは、企業の実績を「4つの視点」（顧客の満足状況を管理する「顧客の視点」、財務上のパフォーマンスを管理する「財務の視点」、業務プロセスを管理する「内部プロセスの視点」、職員のスキル等の充足状況を管理する「学習と成長の視点」）から多面的かつ関連をもって捉え、企業の方向性を組織の末端まで浸透させ、その達成、実行を促す経営管理手法のこと

③ 専門性を高め、地域に貢献できる人材の育成、活用

【3年後の到達目標】

- ・特定行為に係る看護師について、豊島病院、大久保病院の2病院でモデル的に実施。  
計画的に受講修了者を増加し各病院に1名以上配置する等、公社職員のスキルアップを図る。

個別取組事項	～2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	取組設定の考え方
特定行為に係る看護師の育成	・特定行為に係る看護師の育成について、決定	・研修受講開始（豊島病院、大久保病院で試行し、2名受講） ・各病院で必要な手順書を作成	・受講修了者の活用開始 ・新規研修受講者2名の派遣	2名以上派遣 ・平成32年度診療報酬改定を踏まえ、各病院で必要な養成数を検討	チーム医療のキーパーソンとして、看護師が医療安全に配慮し、在宅を含む医療現場において高度な臨床実践能力を発揮できるよう、特定行為研修の受講を支援する。
事務職員の経営スキルの向上	・会計知識や経営分析、医事請求事務等、事務局にて研修を開始 ・診療報酬算定業務の直営化施設での人材育成 ・DPC等のデータ解析に係る大学院派遣研修	・現在開始している研修は引き続き継続 ・現在実施している研修も含め、体系的な研修計画の策定、研修開催に向けた準備	計画に基づく、研修の実施	アンケート等を通じた改善	事務職員について、習得段階に応じて専門性や強みを高めていくため、医事業務や会計知識、施設管理、情報処理、用度、人事労務等の幅広い業務内容について、研修の実施や資格取得支援を充実する。
固有職員の管理職の育成	・研修等の実施	・研修充実に向けた計画立案 ・看護部の施設間派遣研修の検討	実施 運用調整	アンケート等を通じた改善 実施	組織をけん引し、地域でリーダーシップを発揮できる人材を育成する観点から、管理職候補・管理職の研修の充実に図っていく。
資格取得支援や自己啓発支援の実施	・職種の特性に応じた資格取得支援や自己啓発支援を実施	・支援のあり方を検討	実施	必要に応じて改善	医療の高度化・複雑化や高齢化の進行による疾患構造の変化等に対応しながら、質の高い医療を提供するため、医師・看護師・コメディカル・事務の資格取得支援や自己啓発支援を実施していく。
医師事務補助・看護助手の活用	・医師事務補助・看護助手を採用し、タスクシフトを実施	・処遇の改善を検討 ・拡充、さらなる活用方法を検討	関係機関との調整	体制・運用整備	医師事務補助や看護助手は、医師や看護師の業務を補助し、医師や看護師がより専門性を発揮し働きやすい環境づくりに重要な役割を担っている。このため、処遇の改善を通じた優秀な人材の確保や拡充等を検討していく。
短時間勤務制度等柔軟で多様な働き方を可能とする環境の整備	・育児・介護を行う各種休暇や勤務時間制度の導入、各職場の状況に応じた柔軟な勤務時間設定	・制度等の検討	実施	更なる改善検討	育児を行う職員等について、短時間勤務をはじめとした柔軟で多様な働き方を可能とする制度を検討する。



④ 「地域包括ケアシステム支援モデル事業」の実施

【3年後の到達目標】

- ・ 区市が進める地域包括ケアシステムの構築に向け、急性期病院として公社が有する知識等を地域にフィードバックし、在宅移行支援を行うとともに、在宅療養患者の急性増悪時には円滑に受入れを行う体制を6病院で整備していく。
- ・ 全6病院における日本病院総合診療医学会認定施設の指定

(※7) 地域の状況や要望等に応じて各病院が協力・支援できる取組が異なることから、以下の取組メニューについて各病院が選定し、順次実施

個別取組事項	～2017年度	2018年度(※7)	2019年度	2020年度	取組設定の考え方
入院前・早期から退院を視野に入れた在宅移行支援の推進	・患者支援センターの設置 ・東部地域病院等で看護専門外来を設置	・福祉指導(MSW)や地域の在宅医、介護関係者と「顔の見える関係」の構築に向けた意見交換等を実施 ・看護専門外来の設置検討	退院支援カンファレンスや定期的な意見交換会の実施や集合研修の開催  (必要に応じて)体制整備	(必要に応じて)実施	これまでも退院調整及び在宅移行支援を行ってきたが、更に充実するため、入院前から退院を視野に入れた、地域の医療・介護関係者との連携を推進する。 また、自宅で安心して医療処置や治療を続けられるよう、摂食・嚥下や糖尿病等の専門の看護師が指導・相談に応じる看護専門外来を設置検討する。
急性増悪時の積極的な受入れを含めた救急体制の整備	・24時間365日受入可能な体制を維持 ・救急隊との意見交換会等を実施	・救急隊との意見交換会や消防署訪問等を通じたニーズ把握 ・円滑な救急受入体制の構築検討	救急受入の運用や体制の改善や、合併症に対応可能な透析設備の整備検討  ・総合診療能力を有した医師や臨床工学技士、認知症認定看護師等の専門職の配置検討、全6病院での日本病院総合診療医学会認定施設の指定 ・特定行為研修を修了した看護師の活用検討		休日・全夜間診療事業、「救急医療の東京ルール」を継続実施し、24時間365日受入可能な体制を維持する。さらに、総合診療能力を有した医師や臨床工学技士、認知症認定看護師等の専門職の配置を検討するとともに、全6病院での日本病院総合診療医学会認定施設の指定を目指すほか、救急受入時の特定行為研修を終了した看護師の活用を検討し、円滑な救急受入体制の構築を目指す。
訪問看護師との切れ目のない連携の構築	・訪問看護ステーションとの連携として、認定看護師によるセミナー開催、事業所訪問によるスタッフ交流等を実施	・病棟看護師の退院前・退院後訪問への参加を促進 ・認定看護師による訪問看護ステーション向けのセミナー開催 ・在宅看護交流会等の開催	促進  PRの実施  PRの実施	定着  内容精査  内容精査	訪問看護ステーションとの連携をより充実させるため、退院支援業務に当たる看護師だけではなく、入院患者にもっとも身近な存在である病棟看護師も可能な限り訪問看護ステーションとの関わりを持ち、専門的知識を持つ看護師と病棟看護師の双方で患者の退院支援を支えるよう努める。
在宅医や介護施設等への支援	・在宅医やケアマネジャー、介護事業所等への講演会や勉強会を開催	・講演会や勉強会の実施 ・地域のニーズに応じた看護師等の訪問看護への技術支援 ・定期的な情報交換の実施	アンケート等を通じた改善  PRの実施  促進	内容精査  内容精査  定着	地域の医療・介護人材に対して、引き続き公社が有する知識の共有に努め、より綿密な連携・支援を実施していく。また、情報交換等を通じて、双方の現状やニーズを理解し合うことで、円滑な在宅移行支援につなげていく。
在宅医療分野の後方支援のためのネットワーク構築	・地域のネットワークへの参加を開始	・地域ケア会議等の地域の会議への参加 ・介護施設等のスタッフへの研修計画	実施	アンケート等を通じた改善	在宅療養で必要な皮膚・排泄ケアや摂食・嚥下等の分野において、地域の在宅医療関係者とのネットワーク構築を図りながら、急性期病院として有する知識を地域の在宅ケアに生かし、在宅医療分野の後方支援を充実させる。
患者支援センターの充実強化	・全病院に設置 ・センターの将来像を計画、人員要求	・地域の状況に応じた体制のあり方を検討、2病院(大久保病院、豊島病院)試行 ・試行状況の検証	・試行結果の評価 ・地域の状況に応じた体制のあり方を検討、4病院充実強化	運用に向けた運用精査	患者支援センターの機能充実に向けて(図5、6を参照)、体制を整備し、充実強化を図る。
栄養管理分野での協力・連携	・一部病院で、必要に応じて「栄養情報提供書(栄養サマリー)」による情報提供を開始	・質の高い栄養情報提供書の作成を目指した研修等の実施	段階的に研修受講者数を増加		退院後も公社病院で提供している適切な栄養管理の継続を可能とするため、公社病院の一部で開始した「栄養情報提供書(栄養サマリー)」による情報提供を推進する。

※8「特定行為研修を受講した看護師の育成・活用」は、「③専門性を高め、地域に貢献できる人材の育成・活用」にて記述

※9「薬業連携」は「⑤医療連携の推進」にて記述

⑤ 医療連携の更なる推進

【3年後の到達目標】

- ・ 1 病院（豊島病院）でアライアンス連携をモデル実施すること等により、これまで培ってきた医療連携を更に充実強化し、患者に切れ目のない医療提供が可能となるよう、地域包括ケアシステムの構築を踏まえ、効率的な医療提供体制の構築に貢献
- ・ 紹介・逆紹介の推進（紹介患者数：平成 28 年度 61,979 人→平成 32 年度 63,700 人（+1,721 人）、逆紹介患者数：平成 28 年度 67,113 人→平成 32 年度 69,000 人（+1,887 人））

個別取組事項	～2017 年度	2018 年度	2019 年度	2020 年度	取組設定の考え方
アライアンス連携の検討・実施		<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 仕組みの検討</li> <li>・ 1 病院（豊島病院）で試行</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 試行病院での取組状況の検証（状況によって拡大）</li> <li>・ 他病院での試行検討</li> </ul>	（地域の状況に応じて順次拡大）	異なる病床機能を有する病院や介護施設等と継続的・安定的な連携を推進するために、これまで実施してきた共同診療に加え、新たにアウトリーチ型の診療技術支援や合同研修等を行い、相互に連携先の立場やニーズを理解し協力し合うことで、顔の見える関係をより一層連携強化する。
都立病院との連携強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ それぞれの診療基盤や役割に基づく医療連携を実施</li> <li>・ 医師が不足する診療科への相互派遣</li> <li>・ 合同の人材育成等を実施</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 医療提供に係る機能的な連携強化</li> <li>・ 人事交流（医師が不足する診療科への相互の診療応援、合同カンファレンスや合同研修等の実施による人材育成等）</li> </ul>	医師派遣の検討、合同カンファレンス・合同研修の実施、人材交流の促進		公社病院は、都立病院の担う役割や地域性、患者の受療動向を踏まえ、医療提供に係る機能的な連携の強化や人事交流等を行い都立病院との連携を強化することで、都立病院・公社病院が有する医療資源を活用し補完した、医療提供体制を構築していく。
疾病別地域医療ネットワークの推進	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 精神科救急や急性心血管疾患に対する迅速な救急搬送に向けた C U ネットワーク等、疾病・事業ごとの医療連携体制の構築に向けた取組に参画</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 引き続き参画するための体制の維持</li> <li>・ 地域のニーズ等を踏まえ、新たなネットワークへの参画を検討</li> </ul>	（ニーズがあった場合には）関係機関等との調整、体制整備	実施	今後も、各公社病院が立地する地域のニーズや各病院が提供する特色ある医療や重点医療との整合性を踏まえた上で、積極的に協力・貢献していく。
共同診療、高額医療機器の共同利用の推進	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 連携医と共同診療を実施</li> <li>・ 公社が有する CT や MRI 等の高額医療機器の共同利用を実施</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 共同診療や高額医療機器の共同利用を PR</li> <li>・ 高額医療機器の予約が取りやすい環境整備に向けた検討</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ニーズの把握</li> <li>運用方法検討</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>積極的な PR の実施</li> <li>整備、PR の実施</li> </ul>	医療資源の有効活用を図るため、引き続き、連携医に共同診療や高額医療機器の共同利用を PR するとともに、共同利用の高額医療機器の予約が取りやすい環境を整備していく。
薬業連携の強化	一部病院で、保険薬局との意見交換会等を実施	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 地域医療機関向け緩和ケア・認知症対策・ポリファーマシー等の講習会の開催</li> <li>・ 地域における薬品使用動向の分析に向けた人材育成、保険薬局との情報共有の実施を検討</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ニーズを踏まえた内容精査</li> <li>研修開催</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>PR の実施</li> <li>研修開催、地域の保険薬局等関係者と調整</li> </ul>	切れ目のない医療連携を行うに当たり、医療の一貫性・継続性を図り、患者により安全で継続した薬物療法を提供していくためには、病院薬剤師と保険薬局薬剤師の連携がこれまで以上に求められる。このため、保険薬局と患者情報を共有することでポリファーマシー対策等の医療安全を推進するとともに、地域医療における薬品使用動向分析の実施を検討する。



⑥ 地域の医療ニーズに的確に対応する仕組みの構築

【3年後の到達目標】

- ・ 連携医との連携強化の取組を通じた紹介患者数の増加や救急搬送患者数の積極的な受け入れ等による新入院患者数の増加（新入院患者数 平成28年度 50,153人→平成32年度 51,100人（+947人））
- ・ 病床利用率の向上（平成28年度 72.4%→平成32年度 79.5%（+7.1ポイント））

個別取組事項	～2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	取組設定の考え方
急性増悪時の積極的な受け入れを含めた救急体制の整備【再掲】	・24時間365日受け入れ可能な体制を維持 ・救急隊との意見交換会等を実施	・救急隊との意見交換会や消防署訪問等を通じたニーズ把握 ・円滑な救急受入体制の構築検討	救急受入の運用や体制の改善や、合併症に対応可能な透析設備の整備検討  ・総合診療能力を有した医師や臨床工学技士、認知症認定看護師等の専門職の配置検討、全6病院での日本病院総合診療医学会認定施設の指定 ・特定行為研修を修了した看護師の活用検討		休日・全夜間診療事業、「救急医療の東京ルール」を継続実施し、24時間365日受け入れ可能な体制を維持する。さらに、総合診療能力を有した医師や臨床工学技士、認知症認定看護師等の専門職の配置を検討するとともに、全6病院での日本病院総合診療医学会認定施設の指定を目指すほか、救急受入時の特定行為研修を終了した看護師の活用を検討し、円滑な救急受入体制の構築を目指す。
臨床指標及び医療の質に係る指標（Q I）の公表	・臨床指標の公開	・引き続き臨床指標の公開 ・医療の質に係る指標（Q I）の公表に向けた準備	仕様・体制準備	公表	平成29年度から機能評価係数Ⅱの保険診療指数に導入された「病院情報の公表」への取組も活用し、病院独自指標を含めたクリニカル・インディケーター（臨床指標）や医療の質に係る指標（Q I）の充実により、適切な情報提供をしていく。
情報発信の強化	・ホームページやSNS等の充実 ・地域住民や医療機関向けの講演会等の開催 ・病院・センターでの医療情報コーナーの充実 ・外来待合等での治療法等に関する映像の上映	・ホームページやSNS、広報誌、講演会、院内での電子掲示板を活用した情報提供等に関するニーズ調査 ・ホームページのスマートフォン対応画面の充実や動画利用に係る費用対効果の検討	調査結果を反映  調整	改善  (必要に応じて)動画作成	ホームページやツイッターをはじめとしたSNS、広報誌、講演会、院内での電子掲示板を活用した情報提供等、さまざまな媒体を通じて、患者が必要とする情報を発信していく。また、ホームページについては、スマートフォン対応画面の充実や動画の利用などを進めていく。 インタビュー・アンケート等によりニーズを把握し、病院の特徴や疾病に関するページに調査分析結果を反映することで、患者や医療機関への情報提供を充実する。
運営協議会の充実検討	・各病院で開催（年2回）	・あり方を検討	検討結果を反映	改善	適切に事業報告を行い、地域に各病院の現状を伝えるとともに、地域からの要望等を把握する場として、充実を図る。
地域医療に関する調査研究の充実	・各病院で必要に応じて実施 ・DPCや病床機能報告等のデータを活用したデータ分析の実施	・アンケート調査の項目精査等検討、実施	結果を踏まえた対応に向けた準備	対応	連携医に対するアンケート調査を実施し、地域の要望を把握するとともに、DPCや病床機能報告等のデータを活用して、地域の医療を把握し、地域に必要とされる医療を提供していく。
地域への情報のフィードバック	・平成28年度にデータ分析研修を開催	・データ分析結果の公開に向けた準備（公開対象の精査等） ・地域医療機関向け研修計画	データ分析結果の公開  ・研修の開催	要望等を踏まえた内容精査  要望等を踏まえた内容精査	オープンデータやDPCデータを活用して得た分析結果やデータ分析手法を公開するとともに、必要に応じて地域医療機関向けに研修を開催し、地域医療機関のデータ分析の向上に貢献していく。

# 公益財団法人東京都中小企業振興公社

## 1. 団体経営に関する現状分析・評価

### 【SWOT分析】

	機会（ニーズの増加・役割の増大）	脅威（ニーズの減少・役割の縮小）
外部環境	<p><b>（社会経済）</b> ○東京2020大会開催を契機としたビジネスチャンスの拡大</p> <p><b>（ステークホルダー（顧客））</b> ○都内中小企業の業種は多様であり、企業規模も様々であることから、多種多様な支援ニーズが存在</p> <p><b>（ステークホルダー（関係団体））</b> ○都や国など行政機関による中小企業支援関連事業の充実・拡大 ○他の中小企業支援機関と包括業務協定を締結（16団体）するなど、各種支援事業の連携ニーズが拡大 ○事業性評価融資をベースとした経営支援を金融庁が推進していることから、地域金融機関からの連携ニーズが増加</p>	<p><b>（社会経済）</b> ○都内事業所数の減少（H21：68.5万所→H26：65.4万所）</p> <p><b>（ステークホルダー（顧客））</b> ○人口減少社会の到来や経済のグローバル化などに伴う国内市場の縮小見込み ○ICT分野など新たな生産技術・サービス技術（IoT、AI、ロボット、ビッグデータ、フィンテックなど）の出現により、中小企業ニーズが複雑・多岐化 ○都内開業率（東京（H28）：6.0%）や起業意識の低迷（起業希望者（全国）：H19：173.5万人→H24：151.6万人） ○経営者の高齢化などによる都内廃業数の高止まり（H28：約3千社）</p>
内部環境	<p><b>（人的資源）</b> ・長年の各種支援を通じ、中小企業の支援ニーズや中小企業支援の多様なノウハウを数多く蓄積 ・大手企業等のOB人材が有する知識・経験・ネットワーク等を活用 ・中小企業診断士、税理士など多くの専門人材による多様な支援を展開</p> <p><b>（その他）</b> ・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（H29：79事業270.8億円） ・ワンストップ総合相談など、利用者の意見・要望等を吸い上げることができる事業を多数実施（各種相談件数（H28）：約3.9万件） ・企業巡回やハンズオン支援など、中小企業の経営者などから直接様々な情報を得ることができる多数の機会（巡回件数（H28）：約9千件） ・長年の中小企業支援の中で培ってきた他の支援機関とのネットワーク</p>	<p><b>（人的資源）</b> ・公社の事業拡大による新規採用者の増加に伴い、中小企業支援の経験やノウハウを習得すべき職員が増加（平成22年度以降95名新規採用）</p> <p><b>（その他）</b> ・公社全体に対する利用者満足度を把握できていない ・利用者からの意見・苦情・要望等を組織全体で共有できていない ・都内事業所数に占める割合が大きいサービス業などへの支援の充実が必要 ・近年事業が拡大し、支援メニューも多種多様となっていることから、利用者にとって分かりにくい状況 ・他の支援機関とさらなる連携を検討していくことが必要</p>
	強み	弱み

## 2. 自己分析を踏まえた経営課題

### 【組織運営上の課題】

#### ① 都内中小企業のニーズやシーズのさらなる把握

- 現在、公社事業を利用された都内中小企業に対して、事業ごとに目的の達成度や利用満足度などを把握しているが、公社全体に対する満足度の把握は未実施
- また、都内中小企業が抱える支援ニーズやシーズ、公社事業に対する意見・苦情・要望等について、事業所管課での把握・分析に止まっており、公社全体での共有が不十分
- 今後、利用者である中小企業ニーズやシーズを踏まえた施策立案・提言、事業・業務改善を強化していくための仕組みを一層充実

#### ② 中小企業支援の「現場」を担う公社職員の育成強化

- 公社の経常収益額が 59.8 億円（H22 年度）から 124.8 億円（H28 年度）となるなど、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（H22 年度以降 95 名新規採用）
- また、人口減少社会の到来など中小企業を取り巻く経営環境の激しい変化や ICT 分野などでの新たな生産技術・サービス技術の出現（IoT、AI、ロボット、ビッグデータ、フィンテックなど）など、常に中小企業ニーズは変化
- 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、新規採用者を中心として公社職員の人材育成を強化

#### ③ 公社の認知度向上

- 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が、下請振興事業からスタートした経緯もあり、公社認知度はものづくり企業を中心と想定
- また、公社認知度を業種や地域など体系的に把握しておらず、戦略的な情報発信等を行うことが困難な状況
- さらに、公社事業の規模が大幅に拡大していく中で、利用者目線に立ったわかりやすい情報発信の工夫が必要
- 多種多様な都内中小企業から選ばれる支援機関となるためには、ターゲットごとに効果的な情報発信を行うなど認知度向上に向けた取組を強化

### 【事業運営上の課題】

#### ④ 多様化する中小企業ニーズを的確にとらえた施策展開

- 公社は、都内中小企業の多様なニーズに応えるため、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するとともに、意欲の高い中小企業に対しては、多様な専門人材による長期間の伴走型支援を複合的に展開
- 一方で、人口減少社会の到来（H28 年は、ピークの H20 年（1 億 2,808 万人）から 115 万人減少）など中小企業を取り巻く経営環境の激しい変化や ICT 分野などでの新たな生産技術・サービス技術の出現など、常に変化する中小企業ニーズを施策に反映していくことが必要
- 中小企業ニーズを的確に捉えるため、中小企業が抱える課題や背景を詳細に分析した上で、効果的に施策へ反映させる取組を推進

#### ⑤ 新たなニーズ等に対応するための支援方法の構築

- 深刻化する事業承継問題（H28 年の休廃業・解散数（約 3 千件）は、同年の倒産件数（1.7 千件）の約 1.8 倍）や地域金融機関からの事業性評価ニーズの高まりなど、中小企業をめぐる新たな課題への対応が必要
- 一方で、公社では、他の支援機関（16 団体）との包括業務協定締結や地域金融機関との連携など、長年培ってきたネットワークを活用した多様な中小企業支援を展開しているが、都内中小企業の多様なニーズに応えるには不十分
- 都内中小企業の多様なニーズに応えるとともに、公社の支援が届いていない都内中小企業にも支援を提供していくために、公社内外での有機的な連携の強化を通じた支援を推進

#### ⑥ 東京発の新たなビジネスモデルの創出

- 公社では、都内開業率向上や新事業創出を通じて都内産業の振興を図るため、多様な専門人材を活用した「TOKYO 創業ステーション」を拠点とするワンストップの創業支援、専門家による事業可能性評価、事業化へのチャレンジに対するハンズオン支援など、新たな事業を創出する中小企業への支援を実施
- 一方で、都内開業率の低迷（H28：6.0%）や休廃業・解散数の高止まり（H28：約 3 千件）などは依然として続き、新たなビジネスを生み出す必要性はますます増大
- 都内産業をより一層活性化させるためには、起業家や中小企業が東京発の新たなビジネスモデルを創出することができるような支援の充実が必要

### 3. 経営課題解決のための戦略

#### ① 中小企業ニーズ及びシーズに一層応える公社経営の推進

- 中小企業支援の「現場」を担う公社だからこそできる中小企業のニーズやシーズの把握及び分析の仕組みを構築し、公社全体で共有していくことで、都内中小企業の支援ニーズやシーズをさらに踏まえた施策立案や都への提言、公社事業の見直し及び業務改善を推進
- こうした取組により、公社に対する利用者満足度 90%以上を達成

#### ② 「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職員の育成

- 中小企業支援の「現場」を担う公社職員として、中小企業の経営環境の変化や新たな事業展開に柔軟に対応し、中小企業ニーズやシーズを的確に捉えた中小企業支援及び施策立案を実施できるようにするため、「人材育成基本方針」の改正や研修体系及び内容の見直しなどを実施
- こうした取組により、「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人材を育成する重層的なスキームを構築

#### ③ 多様な手法を活用した質の高い情報の発信

- 多種多様な都内中小企業から選ばれる支援機関となるために、公社認知度の現状を調査及び分析するとともに、対象別の効果的な情報発信、パブリシティ強化など、公社認知度の向上に向けた取組を強化
- あわせて、公社がハンズオン支援により磨き上げた支援企業の成果を体系的に把握し広く発信するなど、支援企業のプレゼンス向上に努め、対象別に公社の認知度を向上
- これらを推進することで、新規利用者を年間 1,000 社確保

#### ④ 中長期的な視点も踏まえた施策の見直し

- さらに戦略的な中小企業支援を行っていくため、現状の公社事業の棚卸を実施するとともに、中小企業を取り巻く社会経済状況の変化も踏まえた上で、公社が重点的に支援していく業種や分野について検討する仕組みを構築し、東京都とも連携を図りながら、絞り込んだ支援テーマなどに基づく施策の見直しを実施
- こうした取組も踏まえた上で、公社の今後の方向性を示す中長期的な支援指針を作成

#### ⑤ 中小企業支援の充実に向けた有機的な連携の強化

- 公社が展開している多岐に亘る支援施策を提供していくために、区市町村や地域金融機関など他の中小企業支援機関の連携ニーズを把握、分析した上で、新たな連携事業を実施するとともに、支援効果を高めるための社内連携をさらに強化する仕組みを構築することで、都内中小企業への支援を充実
- これらを推進することで、他の中小企業支援機関（中小企業関係団体、地域金融機関、区市町村、支援機関等）との連携事案件数を年間 100 件確保

#### ⑥ 新事業を創出するための着実な支援

- 都内産業の一層の底上げを図るために、「TOKYO 創業ステーション」を拠点とした起業家へのさらなる支援の充実、事業可能性評価の規模拡大を始めとした新事業展開への支援の充実など、専門人材を活用したハンズオンにより一社一社を丁寧に磨き上げる支援を通じて、新たな事業が確実に生まれるためのサポートをさらに推進
- こうした取組を進め、ハンズオン支援による中小企業の新事業創出件数を年間 100 件確保

#### 4. 2020年までの3年間の取組事項

##### ① 中小企業ニーズ及びシーズに一層応える公社経営の推進

###### 【3年後の到達目標】

利用者満足度90%以上を確保し、中小企業のニーズ及びシーズに一層応える経営を実現することで、都内産業の一層の底上げを図る。

個別取組事項	～2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	取組設定の考え方
利用者満足度の向上に向けた取組	○公社CS向上委員会を設置及び試行開催 ○利用者満足度調査の試行実施	○公社CS向上委員会での利用者意見等の共有及び分析 ○利用者満足度調査の本格実施	○利用者満足度調査結果の分析及び改善取組の検討・実施	○利用者満足度90%以上	○経営層をメンバーに含む公社CS向上委員会を設置し、利用者の満足度や意見等の共有・分析を実施するとともに、利用者満足度向上策を検討・実施することで、中小企業のニーズやシーズに応えるための取組を進め、利用者満足度を向上させる。
中小企業のニーズ及びシーズを把握する取組	○事業所管課ごとに意見・苦情・要望等の把握・分析	○公社CS委員会での利用者意見等の集約・共有方法の確立 ○システムを活用した利用者意見等集約方法の検討 ○公社を積極的に活用し、問題意識も高い利用者のリスト化 ○利用者との公社事業に係るテーマ別意見交換会検討	○利用者意見等に基づいた業務改善スキームの検討及び実施 ○システムによる利用者意見等の共有開始 ○利用者との公社事業に係るテーマ別意見交換会実施	○利用者からの意見に基づいた事業見直し・業務改善等の実施	○都内中小企業の潜在的なニーズ及びシーズを把握するため、利用者からの意見・苦情・要望等を集約及び共有する仕組みを構築するとともに、具体的な意見交換が可能な中小企業をテーマ別に抽出し、意見交換を行う仕組みを構築する。こうしたニーズやシーズを分析し、公社の経営や事業にフィードバックしていく。
公社会員制度の見直し	○一般会員及びネットクラブ会員制度	○これまでの会員制度の効果検証 ○新会員制度及び会員向けサービスの検討 ○会員のシステム上での管理方法の検討	○新会員制度の構築 ○新会員向けのサービス開始 ○新規会員獲得に向けた広報実施	○新会員制度の効果検証及び必要な見直しの実施	○公社として新たな利用者を獲得し、幅広い中小企業に質の高いサービスを提供するため、現行の会員制度の見直しを図る。



② 「現場」感覚に基づいた中小企業支援及び政策立案を行うことができる職員の育成

【3年後の到達目標】

「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人材を育成する重層的なスキームを構築することで、公社の支援力の維持・向上を図る。

個別取組事項	～2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	取組設定の考え方
人材育成基本方針の見直し	○人材育成基本方針の見直しの検討	○人材育成基本方針の見直しの検討 ○人材育成基本方針の改正	○改正後の人材育成基本方針に対する効果検証 ○人材育成基本方針の見直しの検討（必要に応じて）	○人材育成基本方針の改正（必要に応じて）	○現行の人材育成基本方針は平成23年度に策定しているが、その後の中小企業等を取り巻く環境の変化に対応するとともに、公社職員が今後身に付けるべき能力を明確化するため、人材育成基本方針の継続的な見直しを図る。
研修体系及び内容の見直し	○研修体系の見直しに係る検討会実施 ○人材育成チームによる若手職員への現場支援ノウハウの継承	○研修体系の見直しの実施（特に現場で支援する力の強化など） ○見直し後の体系による研修実施 ○現場経験のノウハウ継承手法のブラッシュアップ	○研修の効果の評価・検証する場の設置 ○前年度研修の評価・検証実施及び研修内容の見直し	○内容見直し後の研修実施	○「現場」を支援する力を強化するという観点から、公社職員に求められる能力を明らかにした上で、人材育成基本方針を改正するとともに、研修体系及び内容を見直し、段階に応じた人材育成を実施する。 ○さらに、人材育成に関するPDCAサイクルを確立し、不断の見直しを実施する。
研修等で培った能力の実証機会の確保	○パイロット事業提案制度による職員の施策立案機会の確保	○中長期的な現場支援機会を提供する中小企業のリスト作成 ○パイロット事業提案制度の実施（2018年度以降も継続）	○企業リストに基づき、経営課題の分析や支援方針の策定など現場支援実施（10社）	○現場支援及び施策立案機会の確保の効果検証及び見直し（必要に応じて）	○公社職員が研修等で培った能力をもとに、中小企業の現場のニーズやシーズを踏まえた中小企業支援及び施策立案を行うことができる機会を確保していくことで、公社職員の能力のさらなる向上を図る。



### ③ 多様な手法を活用した質の高い情報の発信

#### 【3年後の到達目標】

公社事業の新規利用者数を1,000社確保し、多種多様な都内中小企業への幅広い支援を実現する。

#### 【重点的に認知度向上を図る対象の例示】

- 分野 …… サービス業、食品関連産業など
- 課題 …… 事業承継の課題を抱える中小企業、海外展開を志向している中小企業など

個別取組事項	～2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	取組設定の考え方
対象別の公社認知度の向上	○正確な公社認知度の把握が不十分	○対象別（業種、地域など）の公社認知度の把握方法の検討 ○公社認知度把握調査の実施（下半期）	○対象別の公社認知度向上のための広報戦略の策定	○広報戦略に基づいたPR活動の実施	○多種多様な都内中小企業に幅広く支援を提供していくため、公社の認知度を把握するとともに、対象別（サービス業など）に認知度を向上させるための広報戦略を策定し、PR活動を実施する。
情報発信ツールの見直し	○HP一部改修 ○事業案内の内容の一部見直し ○機関誌の内容見直し	○事業案内の全体見直し ○HP全面改修 ○SNSを活用したPRの検討 ○各事業チラシの質の向上を目指す研修実施	○改修後のHPによる情報発信 ○デジタルデバイスを活用した情報発信の検討	○各情報発信ツール見直しの効果検証	○幅広い都内中小企業に支援事業を利用してもらうため、既存のツールの見直し、様々な情報発信ツール（HP、事業案内、SNS、メルマガ、機関誌など）を活用した効果的なPRを実施する。 ○あわせて、SNSなど新たな手段を活用し、多層的な情報発信を展開する。
パブリシティの強化	○メディア等に対する個別の情報提供	○経済関係メディアとの関係性の構築の検討 ○プレスリリース方法の見直し	○経済関係メディアと連携した事業運営の実施	○経済関係メディアと連携した事業運営の効果検証及び見直し（必要に応じて）	○公社の潜在的な利用者が目にする可能性が高い経済関係メディア等を戦略的に活用し、公社のパブリシティの強化を図る。
公社支援企業のプレゼンスの向上	○事業の一部で成果事例集作成	○各事業における支援成果の体系的な把握方法の検討 ○公社支援事業を活用して成長している中小企業のさらなる掘り起し	○把握した支援成果の活用方法及び効果的な発信方法の検討	○支援成果の発信による公社認知度の向上	○公社支援企業の成果を把握し、広く発信していくことで、公社支援企業のプレゼンスを向上させることで、支援機関としての公社の存在感を高め、公社の認知度向上に繋げていく。

#### ④ 中長期的な視点も踏まえた施策の見直し

##### 【3年後の到達目標】

公社の今後の方向性を示す中長期的な支援指針の策定と指針に基づく支援を実施し、都内中小企業への戦略的な支援を実現する。

##### 【中長期的視点のニーズをもとに絞り込んだ支援テーマと施策展開の例示】

- 「サービス業の生産性向上」→モデル企業を選択、中長期のハンズオン支援を行うことで生産性向上を図る
- 「中核人材の確保・育成」→モデル企業を選択、人材のマッチングから育成計画の策定と実施をハンズオン支援
- 「シルバー創業」→高齢者の新規事業に絞り込んだ創業支援の展開

個別取組事項	～2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	取組設定の考え方
公社事業の棚卸の実施	○公社事業の実績及び成果を集約し、分析 ○公社事業棚卸の検討会を公社内に設置	○公社事業棚卸の検討会の実施 ○棚卸結果に基づいた都への予算要求	○棚卸後の事業体系に基づいた中小企業支援開始 ○継続的な事業見直し方法の検討	○棚卸後の事業体系の効果検証 ○継続的な事業見直しの実施	○戦略的な中小企業支援を行うため、現状公社が実施している施策の実績や成果の分析を通じて事業の棚卸を行い、施策を再構築する。
都と連携した支援事業の検討	○各事業課における予算要求等の議論を通じた検討 ○都商工部検討会への参加	○都商工部検討会への参加及び中小企業支援の現場からの意見・提案の実施 ○公社事業棚卸結果の共有 ○都商工部検討会結果に基づく都への予算要求	○都商工部と定期的な議論を行う場の設定 ○都商工部との議論の結果を踏まえた都への予算要求	○都商工部と連携した支援事業のPDCAサイクルの確立	○都商工部が実施する施策に係る検討会に参加し、中小企業支援の現場からの意見・提案を実施するとともに、都と連携して中小企業支援の新たな枠組みを検討し、戦略的な中小企業支援を実施していく。
中長期的な支援指針の策定	○各事業課における予算要求等の議論を通じた施策検討	○企業ヒアリング等を通じた支援対象（経営課題、業種など）の抽出 ○公社事業棚卸結果及び都商工部検討会結果の共有 ○中長期的な支援指針検討会設置（下半期）	○中長期的な支援指針検討会実施（上半期） ○中長期的な支援指針策定 ○支援指針に基づいた都への予算要求	○支援指針に基づいた支援開始	○公社が今後重点的に支援していく対象（業種、経営課題など）の明確化や、支援メニュー及び支援方法の検討などを実施するための検討会を設置し、公社の今後の方向性を示す中長期的な支援指針を策定するとともに、指針に基づいた支援を実施していく。

⑤ 中小企業支援の充実にに向けた有機的な連携の強化

【3年後の到達目標】

他の中小企業支援機関（中小企業関係団体、地域金融機関、区市町村、支援機関等）との連携事業数を100件確保し、中小企業支援の充実を図る。

個別取組事項	～2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	取組設定の考え方
地域金融機関等との連携	<ul style="list-style-type: none"> <li>○事業承継・再生支援での連携</li> <li>○公社事業連携融資制度</li> <li>○「TOKYO 創業ステーション」融資相談</li> <li>○セミナー等の共同開催</li> <li>○包括業務協定締結</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○地域金融機関等の連携ニーズの把握及び分析</li> <li>○これまでの連携の効果検証</li> <li>○事業可能性評価企業への地域金融機関等との連携支援</li> <li>○地域金融機関等と連携した広報の検討</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○連携ニーズ及び効果検証を踏まえた地域金融機関等との新たな連携事業の検討（支援テーマ別）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○新たな連携事業の開始</li> </ul>	<p>○中小企業の生きた情報を多数蓄積している都内地域金融機関等について、公社との連携ニーズを把握及び分析し、連携事業を強化していくことで、都内中小企業の支援の充実を図る。</p>
海外展開支援に係る関係機関との連携	<ul style="list-style-type: none"> <li>○JETRO 等海外展開支援機関との連携（海外展示会出展など）</li> <li>○タイ事務所における連携（地元省庁、商工団体等）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○海外展開支援機関との連携協議会立ち上げ（JETRO、JICA、海外大使館等）</li> <li>○海外の商工団体との連携強化（インドネシア、ベトナム等）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ASEAN 諸国の経済状況、投資環境等を踏まえた新たな連携先（商工団体等）の検討</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ASEAN 諸国の経済状況、投資環境等を踏まえた新たな連携の実施</li> </ul>	<p>○人口減少社会の到来や国内市場の縮小が見込まれる状況において、海外への展開は中小企業にとって大きな経営課題であるため、海外展開支援機関との連携を強化し、都内中小企業の海外展開を後押ししていく。</p>
その他の機関との連携	<ul style="list-style-type: none"> <li>○「中小企業世界発信プロジェクト推進協議会」運営</li> <li>○展示商談会・セミナー等の共同開催</li> <li>○各種委員等への職員派遣</li> <li>○包括業務協定締結</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○事業承継・再生支援での東京商工会議所（事業引継ぎ支援センター）との連携</li> <li>○連携ニーズの把握及び分析</li> <li>○これまでの連携の効果検証</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○連携ニーズ及び効果検証を踏まえた他機関との新たな連携事業の検討（支援テーマ別）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○新たな連携事業の開始</li> </ul>	<p>○公社が展開している多岐に亘る中小企業支援施策を幅広く提供していくため、他機関の公社との連携ニーズを把握及び分析し、連携事業の強化を図る。</p>
社内連携の強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>○特定案件ごとのPT設置</li> <li>○社内システムへの支援情報の登録</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○支援ノウハウ等を「見える化」する取組の検討</li> <li>○支援効果を高めるシステムの検討</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ノウハウ「見える化」の取組の実施</li> <li>○新システムの稼働</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ノウハウ「見える化」の効果検証及び見直し</li> <li>○新システムの効果検証及び見直し</li> </ul>	<p>○中小企業に対して公社がシームレスな支援を提供するため、社内組織の枠を超え、職員の支援ノウハウを有機的に連結させる取組を強化する。</p>

⑥ 新事業を創出するための着実な支援

【3年後の到達目標】

ハンズオン支援による中小企業の新事業創出件数を100件確保し、東京発の新たなビジネスモデルの創出を図る。

個別取組事項	～2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	取組設定の考え方
起業家への支援の強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>○「TOKYO 創業ステーション」による専門家を活用したハンズオンの創業支援</li> <li>○創業希望者やインキュベーション施設などへの創業活性化特別助成</li> <li>○多摩地域のものづくり分野に特化した創業支援</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○「TOKYO 創業ステーション」運営の効果検証</li> <li>○「TOKYO 創業ステーション」による専門家を活用したハンズオンの創業支援</li> <li>○創業活性化特別助成の規模拡大</li> <li>○多摩地域のものづくり分野に特化した創業支援</li> <li>○創業形態別の創業支援方法の検討（例：チーム型創業など）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○「TOKYO 創業ステーション」運営方法の見直し（必要に応じて）</li> <li>○創業支援後のフォローアップ（成果把握等）の充実</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○「TOKYO 創業ステーション」運営方法の見直し（必要に応じて）</li> </ul>	<p>○東京発の新たなビジネスモデルの創出を図るためには、都内産業の未来を担う創業者への支援が必要不可欠であるため、創業支援のワンストップ機関である「TOKYO 創業ステーション」を中心として、ハンズオンによる起業家への支援の強化を図っていく。</p>
新事業展開への支援の強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>○事業可能性評価の実施及び評価企業へのハンズオンでの事業化支援</li> <li>○事業化チャレンジ道場による新製品開発支援</li> <li>○革新的サービス支援事業によるサービス分野における事業化支援</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○事業可能性評価の規模拡大（評価委員会開催回数の増加など）</li> <li>○評価企業に対する資金調達支援の充実（地域金融機関等との連携）</li> <li>○新事業創出支援関連事業の効果検証（棚卸）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○新事業創出支援関連事業の効果検証結果に基づく見直し</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○新事業創出支援関連事業実施</li> </ul>	<p>○東京発の新たなビジネスモデルの創出を図るためには、革新的な新事業にチャレンジする都内中小企業に対する支援を充実させることが必要不可欠であるため、ハンズオンによる支援の強化を図っていく。</p>

# 公益財団法人東京しごと財団

## 1. 団体経営に関する現状分析・評価

### 【SWOT分析】

	機会（ニーズの増加・役割の増大）	脅威（ニーズの減少・役割の縮小）
外部環境	<p><b>（社会変化）</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○少子高齢化の進展により生産年齢人口が長期的に減少していく中、高齢者や女性などの潜在的求職者に対する支援ニーズの増加</li> <li>○都内の有効求人倍率が、2016年4月以降2倍を超える好調な雇用情勢下において、企業の人手不足が深刻化し、人材確保に向けた支援ニーズが高まっている</li> </ul> <p><b>（ステークホルダー（都民））</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○企業の働き方改革の推進など、雇用環境整備に対する支援ニーズの増加</li> <li>○障害者の法定雇用率の引き上げ（2018年度より民間企業2.0%→2.2%）による、企業からの障害者雇用支援ニーズの増加</li> <li>○雇用情勢に関わらず、高齢者、女性、ミスマッチを抱えた非正規雇用者等の就職困難者に対する支援ニーズの増加</li> </ul>	<p><b>（社会変化）</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○雇用情勢の改善により、しごとセンターの新規利用者が対前年度比で減少している</li> </ul> <p><b>（競合他社）</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ハローワークの就労支援機能の充実化、民間の就職支援会社の事業拡大</li> </ul>
内部環境	<p><b>（人的資源）</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○財団には、就業支援に長年従事してきた、知識・経験豊富な職員が多数在籍しており、就業支援の様々なノウハウを数多く蓄積</li> </ul> <p><b>（その他（利用者サービス））</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○2016年度より企業向け支援事業を開始し、求職者、企業の双方のニーズに応えることが可能</li> <li>○求職者個々人の適性や状況を踏まえた、きめ細やかなカウンセリングやセミナーの実施が可能</li> <li>○ハローワークと効果的に連携し、しごとセンターで実施するカウンセリング・セミナーから職業紹介まで総合的な支援サービスを都民に提供</li> </ul> <p><b>（その他（事業執行体制））</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○雇用情勢やその時々課題、都民ニーズに合わせ、民間事業者が持つノウハウを取り入れた機動的・弾力的な運用が可能</li> <li>○区市町村と連携した事業の実施が可能</li> <li>○シルバー人材センター連合として、高齢者への就労支援の展開が可能</li> </ul>	<p><b>（人的資源）</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○近年の事業拡大に伴う職員定数の増加により、固有職員のうち新規採用3年目以内の割合が全体の4割を超え人材育成が急務</li> <li>○2016年度より開始した企業支援については、ノウハウの蓄積が不足</li> <li>○新たな人材の確保や時間制約のある職員の増加に対応するため、組織として柔軟な働き方、効率的な執行体制を構築することで組織力を強化する必要</li> </ul> <p><b>（その他（利用者サービス））</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○都民からのしごと財団、しごとセンターの認知度が低く、また、財団のサービスが都内全域の必要とする方に限らず行き届いていない</li> </ul>
	強み	弱み

## 2. 自己分析を踏まえた経営課題

都内における人口構成は、都民の5人に1人以上が65歳以上という超高齢社会に突入し、総人口は、2025年頃をピークに減少に転じると推計され、あわせて、働き手である15歳から64歳までの「生産年齢人口」の減少も目前に迫り、労働力の供給制約を受けることは必至となっている。

東京しごと財団では、こうした超高齢社会、生産年齢人口の減少を見据え、働く意欲をもつ全ての都民のために、雇用・就業を支援するとともに、都内企業の人材確保と働き方改革を進めていかなければならない。そのため、以下5つの経営課題に取り組み、都民の豊かな職業生活の実現と活力ある地域社会づくりへの貢献を果たしていく。

### 【組織運営上の課題】

#### ① 新規採用職員の増加等に伴う財団職員の育成強化

財団の事業規模が拡大していく中で、2015年度以降多くの職員を新規に採用（3年で固有職員38名採用）したことにより、雇用就業支援の経験やノウハウを習得すべき職員が増加している。一方で、過去新規採用者を9年に渡って停止した影響などにより職員構成がアンバランスとなっており、中堅職員、監督職層が不足している。また、これまで固有職員の管理職登用実績がなく、就業支援を行う組織として一定期間を経過しており、固有職員の管理職登用を考える時期に来ている。

財団職員には、雇用就業支援の「現場」を担う者として、都民ファーストの視点に立ち、様々な支援ニーズに応じた多様なメニューを柔軟に展開する力、施策立案を行う力が必要である。そのため、若手職員の着実な育成やベテラン固有職員の管理職登用などを推進し、今後は固有職員を中心として組織力を強化していくことが課題となっている。

#### ② 職場の労働環境の改善、働き方改革の推進

財団の労働環境は、近年の事業及び組織の拡大に伴い事業部門・管理部門ともに業務量は増加し、職員の超過勤務時間も対前年度比で増加傾向にある。加えて、ここ数年の新規採用者の増加に伴い、今後さらに育児や介護等に直面する職員の増加が見込まれる中、勤務時間や勤務場所について柔軟な働き方を可能とする制度が十分に整備できていない状況にある。

こうした労働環境の悪化、柔軟な働き方制度の未整備は、職員の働く意欲の低下や離職の要因ともなり、組織力の低下を招くことにもつながり、また、職員採用において弊害となりうる。そのため、職場の労働環境の改善、働き方改革を推進していくことが課題となっている。

### 【事業運営上の課題】

#### ③ 生産年齢人口の減少を見据えた潜在的求職者の掘り起こし

財団の求職者支援は、若年者から高齢者までの全年齢層、女性、障害者など働く意欲をもつ全ての都民のために、就業支援を展開している。今後、都内の生産年齢人口が長期的に減少していく中においては、雇用情勢に関わらず、潜在的求職者の掘り起こし、就職活動に踏み出させるための支援に力を入れ、財団で実施する就業支援へとつなげていくことが必要である。特に、現在、企業の人手不足の深刻化や生涯現役社会の実現が課題となる中、最重要課題の一つである高齢求職者及び育児等により離職している女性求職者の掘り起こしや、シルバー人材センターの就業支援について、さらなる推進を図る必要がある。また、そのためには、都民の利便性を高め、よりサービスを受けられるよう更なる支援体制の構築が課題である。

#### ④ 企業の人手不足の深刻化、障害者雇用促進への対応

財団では、2016年度より新たに企業の人材確保、雇用環境整備支援を開始したところであり、事業を展開しながらノウハウの蓄積を図りつつ、今後さらに企業ニーズに応える、企業向け支援を強化していく必要がある。特に都内の有効求人倍率は2016年4月以降2.0倍を超えるなど、雇用情勢は着実に改善している一方で、ほぼ全産業の中小企業で人手不足が深刻化し、人材の確保・定着が経営上の課題となっており、支援強化が必要である。また、2018年度より民間企業等の障害者の法定雇用率が引き上げられることに伴い、特に中小企業に対する障害者雇用の支援強化が課題となっている。

#### ⑤ 財団・しごとセンターサービスの都民・企業からの認知度不足

財団での支援は、全年齢層の求職者に対してキャリアカウンセリング、セミナー、職業紹介を連続して受けることのできる事業構築が最大の特徴であり、他の就業支援機関にはない強みである。また、2016年度からは、雇用情勢の変化や社会のニーズに対応するため、企業の人材確保、雇用環境整備支援を開始している。

しかし、2004年度の設置・開設から10年以上が経過したものの、ハローワークと比較して認知度が低く、利用者アンケート等では「もっと早く知っていたら良かった」という声をいただくことが多い。そのため、ターゲットごとに効果的な情報発信を行うなど、支援を必要としている方にニーズにあった情報を限なく届けるための取組強化が課題となっている。



### 3. 経営課題解決のための戦略

#### ① 雇用就業支援のプロ職員の育成強化

- 雇用就業支援の現場を担う財団職員として、都内の社会情勢の変化や新たな事業展開に柔軟に対応し、都民や企業からの様々なニーズを捉えた施策立案を実施できる職員を育成するため、雇用就業支援のプロ職員の育成を目指した「研修プラン」を策定し、計画的な人材育成を推進する。また、職層別研修においては、固有職員の管理職候補へ育成するための研修を実施し、管理職への登用を実現する。
- 雇用就業支援等に必要な専門知識及び技能、職員の支援力の向上を図るため、キャリアコンサルタント等の職務に必要となる資格取得を支援する。

#### ② 職員の働き方改革のための制度整備等の推進

- 都民ニーズに応える様々な事業の実施に必要な優秀な人材を確保するため、また、育児・介護等による時間制約のある職員が増える中で、全ての職員が、その時々状況に応じた柔軟な働き方を選択できる働きやすい組織となるために、テレワーク制度やテレビ会議などを活用した柔軟な働き方、効率的な業務執行体制の構築を図る。
- 財団全体で効率的な仕事をするため、従来の働き方の見直し等を検討する業務改善チームを設け、継続的に業務の効率化に取り組むとともに、職員の休暇取得について、組織全体で取得を促進していく。

#### ③ 高齢者・女性の就業支援の強化

- 働く意欲を持つ全ての方に対して、年齢・ターゲット別の事業を実施するとともに、特に、企業の人手不足、生涯現役社会に対する高齢者の雇用ニーズの高まりに対応するため、2020年度までの3年間で高齢求職者・女性求職者のセミナー参加促進、職場体験等の機会提供を通して、都内中小企業等への人材供給機能を果たしていく。
- 高齢者や出産・育児等で離職した女性などの潜在的求職者へのアプローチ、就業支援は、地域に身近な区市等と連携した取組が効果的であり、都内各地域でのアウトリーチ型の取組を強化する。
- シルバー人材センター連合として、広域企画提案事業の実施や労働者派遣事業の派遣元事業主として事業の拡大を図り、会員の多様な就業機会の確保・拡大を目指す。

#### ④ 企業の人材確保、障害者雇用支援の展開

- 喫緊の課題となっている企業の人材確保について、専門家派遣によるコンサルティング支援を実施するとともに、中小企業振興公社での育成・定着支援につなぐなど「人材確保から育成・定着」までの一貫した支援を進める。また、東京労働局等との連携強化を通じて、企業ニーズに応じた採用支援を実施し人材確保に貢献していく。
- 「TOKYO働き方改革宣言企業」に対する専門家による巡回助言、テレワークの導入支援、従業員の育休取得の後押しなどを実施し、企業の従業員が意欲を高め能力を十分に発揮できるよう、環境整備の支援を強化していく。
- 2018年度からの障害者法定雇用率の引き上げに伴い、特に中小企業の障害者雇用を促進するため、雇用率未達成企業への個別訪問に取り組み、企業ごとのニーズに応じたきめ細やかな支援を実施していく。また、企業が自立して雇用障害者をサポートできるようにするための支援、障害者雇用に先行的に取り組む企業の見学の機会を提供する。
- 2016年度より開始した企業支援については、事業を展開していく中で、支援ノウハウの蓄積や関係機関と連携関係の構築を図ることで、職員の支援力向上、効果的なサービス実施につなげていく。

#### ⑤ 多様な手法を活用した求職者・企業への財団認知度向上

- 求職者、都内企業から利用される支援機関となるために、インターネット上の広報ツールの充実、ターゲットに応じた実効性の高い情報発信など、財団及びしごとセンターの認知度を向上させるための取組を強化する。
- あわせて、商工会議所等の業界団体、中小企業振興公社、協定を締結した金融機関等との連携を通じ、都内中小企業等へのアプローチに取り組む。

## 4. 2020年までの3年間の取組事項

## ① 雇用就業支援のプロ職員の育成強化

## 【3年後の到達目標】

- ① 「研修プラン」を作成し、都民ニーズに応えることのできる雇用就業支援のプロ職員の育成を進め、利用者サービスの向上を果たす。また、固有職員の管理職候補の育成、2020年度までに管理職への登用を目指すことで、財団職員の組織力強化を進めていく。
- ② 固有職員のうちキャリアコンサルタント試験合格者等の割合を2020年度までに70%に向上させることで、求職者に対して、質の高い支援サービスを実施していく。

個別取組事項	～2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	取組設定の考え方
研修プランの作成・実施	○検討作業	○検討作業 ○プラン策定	○プランに基づく研修の実施	○必要に応じてプランを見直しつつ、研修を継続実施	・2018年度にプランを作成し、2019年度よりプランに基づく取組を開始。 ・プランでは、新規採用職員の育成、職層別研修の充実、各担当業務における専門研修の実施等を示し、幅広く研修を実施することで、計画的な人材育成を推進する。
固有職員の管理職候補の育成・登用	○管理職候補研修のモデル実施	○管理職候補研修の実施、必要に応じて研修内容を見直し	○プランに基づく管理職候補研修の実施	○管理職への登用	・上記プランにおいて、幹部候補者向けの研修を示し、2020年度までの間に固有職員の管理職への登用を目指す。
キャリアコンサルタント試験合格者等割合の向上	○資格取得への助成、規模拡充の検討等  【試験合格者等割合】 固有職員全体の45%	○資格取得への助成促進（規模拡充）  【試験合格者等割合】 固有職員全体の50%	○実績を踏まえ、必要に応じて助成内容を見直しつつ、支援を継続  【試験合格者等割合】 固有職員全体の60%	○実績や効果検証等を踏まえ、必要に応じて助成内容を見直し、支援を継続  【試験合格者等割合】 固有職員全体の70%	・就職を希望する人に対して、さまざまな相談支援を行う専門資格である、キャリアコンサルタントの取得助成を行い、職員の支援力向上を図る。

## ② 職員の働き方改革のための制度整備等の推進

## 【3年後の到達目標】

- ① 職員の新たな働き方として「テレワーク制度」を構築し、制度利用者数を正規職員数の30%以上を目指すとともに、飯田橋・多摩間の会議は、原則「テレビ会議」で実施することで、働きやすい柔軟な働き方制度の整備、効率的な業務執行体制を構築し、職員の労働環境の改善、さらには財団の人材確保につなげていく。
- ② 正規職員（都派・固有）の休暇取得について、目標日数取得者割合の55%超を目指すことで、職員の仕事のモチベーション維持、健康管理面の向上、業務の効率化へとつなげる。

個別取組事項	～2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	取組設定の考え方
テレワーク制度の導入、テレビ会議の実施	○情報収集等	<p>【テレワーク制度】</p> <p>○課題の洗い出し</p> <p>○就業規則の改正</p> <p>○機器導入作業</p> <p>○試行実施 等</p> <p>【テレビ会議】</p> <p>○上半期</p> <p>・運用ルールの策定、機器導入</p> <p>○下半期</p> <p>・試行実施</p>	<p>○テレワーク実施</p> <p>制度利用者数正規職員数の10%以上</p> <p>○テレビ会議実施</p> <p>・幹部会議などは原則テレビ会議で実施</p> <p>・その他の会議等においても順次実施を検討</p>	<p>○テレワーク実施</p> <p>制度利用者数正規職員数の30%以上</p> <p>○テレビ会議実施</p>	<p>・柔軟な働き方制度を構築し、職員の多様な働き方を支援していく。制度導入後は、制度利用者を段階的に増やしていく。</p> <p>・飯田橋・多摩間における職員の移動負担を軽減するためテレビ会議を導入する。また、今後の事業動向等によって、飯田橋・多摩間以外での実施も検討する。</p>
業務改善の実施、職員の休暇取得の促進の取組	<p>○業務改善の取り組み（しごとダイエクトプロジェクト）の実施</p> <p>○年休取得目標値の周知</p> <p>※2016年度目標値達成者39.8%</p>	<p>○業務改善PTの設置、検討</p> <p>○職員提案による改善案の募集、実施</p> <p>○年休取得目標値の周知（管理職及び正規職員15日）</p> <p>○実績値管理</p> <p>目標達成者割合45%</p>	<p>○業務改善PT、職員提案による事務の見直し、業務改善の実施</p> <p>○取組・進捗状況を確認しつつ、休暇取得促進の取組を継続周知</p> <p>目標達成者割合50%</p>	<p>○引き続き、職員提案等による業務改善等の実施、効果検証</p> <p>○取組・進捗状況を確認しつつ、休暇取得促進の取組を進める</p> <p>目標達成者割合55%</p>	<p>・業務改善PTを設置し、職員提案による仕事の仕組みの見直し、改善の取組を進める。</p> <p>・正規職員年間15日の目標を定めるとともに、メリハリのある働き方の推進、管理職による取得数管理を徹底し、休暇取得を推進する。</p> <p>・2016年度の約4割の職員が目標数到達したことを参考に、今後は毎年5%の到達者割合の向上を目標に設定。</p>

## ③ 高齢者・女性の就業支援の強化

## 【3年後の到達目標】

- ① 雇用情勢の改善に伴い都内求職者数が減少する中、高齢者・女性をターゲットとした潜在的求職者の掘り起こしの取り組みを2020年度までに9,000人に実施し、就職活動に踏み出すための支援を強化していくことで、高齢者・女性の雇用ニーズの高まりに対応するとともに企業の人手不足の解消につなげていく。
- ② シルバー人材センターにおける労働者派遣事業の年間就業延人日の80,000人日超を達成することで、会員の拡大並びに多様な就業機会を確保するとともに、企業の人手不足解消の一助とする。

個別取組事項	～2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	取組設定の考え方
高齢者・女性 をターゲット とした潜在的 求職者の掘り 起こし、職場 体験等の実施	○セミナーの 実施、新規イ ベント等の検 討  ○職場体験等 の実施	○高齢求職者の掘 り起こし(1,800人) ・地域型セミナーの実施 (60回)  ○高齢者向け職場 体験の実施(100件)  ○女性求職者の掘 り起こし(1,150人) ・地域型セミナーの実施 (25回) ・啓発イベント(4 回) ○職場見学会の実 施(10回)	○実績・成果を踏ま え、質を高めながら 事業を展開  ○体験先企業の開 拓を進めながら職 場体験を提供  ○実績・成果を踏ま え、質を高めながら 都内各地でセミナー等 を開催  ○職場見学先企業 の開拓を進めなが ら機会を提供	○実績・成果を踏ま えたフィードバックを重 ね、質を高めながら 事業を展開  ○体験先企業の開 拓を進めながら職 場体験を提供  ○実績・成果を踏ま えたフィードバックを重 ね、質を高めながら 都内各地でセミナー等 を開催  ○職場見学先企業 の開拓を進めなが ら機会を提供	・就業意欲はありながら就職活動 に踏み出せずにいる潜在的求職者 (高齢者・女性)に向けて、都内 ハローワークや区市と連携したセ ミナーを都内各地で開催する。ま た、育児等で飯田橋や国分寺のし ごとセンターまで来られない女性 方向けに各地域と連携したセミナ ーを実施。 ・都内を広く網羅するためセミナ ーを計85回、イベントを4回実施 し、就職活動に踏み出す機会を提 供することで、しごとセンターの 利用、就職へとつなげる。 ・新たな職場に入ることをためら う求職者も多く、採用応募前に、 企業の職場体験・見学会を行うこ とで、求職者・企業がお互いを知 る機会を提供し、マッチングを推 進する。
利用者目線 での支援体制 の検討・構築	○実施なし	○支援体制の検 討、類似の就業支 援施設等の取組 事例調査 ○支援機能の強 化検討	○支援機能の強 化検討 ○検討事項の都 との調整	○支援体制の再 構築	・働く意欲のある都民に必要なサ ービス提供が行き届くよう、現場 の意見を活かしながら、都雇用就 業部と調整の上、支援体制強化を 検討する。
シルバー人材 センター労働 者派遣事業、 広域企画提案 の実施	○労働者派 遣事業の実 施(2016年 度:派遣届出 事業所34セ ンター、就業延人 日16,497人 日)  ○広域企画 提案による 就業開拓	○派遣事業の 拡大、派遣届出 事業所の増(45 センター)  ○広域企画提 案による就業 機会の確保 ・広域エリアをま たぐ人手不足 の企業等への 企画提案、契約 の一括受注	○派遣事業の 拡大、派遣届出 事業所の増(47 センター)  ○実績・成果を 踏まえた広域 企画提案の実 施 ・新規開拓 ・複数のセンターに 渡る契約の一 括受注	○派遣事業の 拡大、派遣届出 事業所の増(50 センター)  ○派遣事業 就業延人日 80,000人日超  ○実績・成果を 踏まえた広域 企画提案の実 施 ・新規開拓 ・複数のセンターに 渡る契約の一 括受注	・各センターへの説明、理解を得 つつ3年後には、50か所以上の派 遣事業所の設置、就業延人日は、 80,000人日超の達成を目指すこ とで、高齢者(シルバー会員)の 多様な就業機会を確保する。 ・民間企業等への広域企画提案を 実施し、都内会員の就業機会拡大 を図るとともに、都内全域への事 業展開を行う。

## ④ 企業の人材確保、障害者雇用支援の展開

## 【3年後の到達目標】

- ① 採用に悩みを抱える中小企業等に対して専門家派遣によるコンサルティングを2020年度までに900社に実施することで、企業の人材確保の取り組みを支援する。
- ② TOKYO働き方改革宣言企業への専門家の巡回による助言等を2020年度までに3,000社(2016年度から5,000社)に実施するとともに、テレワークの活用助成事業を2020年度までに600社へ実施することで、都内企業の働き方改革の取り組みを支援し、雇用環境の向上を推進していく。
- ③ 障害者雇用率未達成企業への個別訪問による直接的な支援を2020年度までに900社に対して実施することで、雇用率未達成企業へのアプローチ、普及啓発を進め、企業の障害者雇用率向上へとつなげる。

個別取組事項	～2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	取組設定の考え方
企業の人材確保支援	○人材確保相談窓口の開設、相談対応 ○人材確保セミナー、専門家派遣コンサル等の実施	○企業へと専門家を派遣し、採用に関するコンサルティングを実施(拡充・300社) ○東京労働局と連携したマッチング支援事業の実施(新規)	○実績・成果を踏まえ、支援内容の質を高めながら事業を展開	○実績・成果を踏まえたフィードバックを重ね、支援内容の質を高めながら事業を展開	・企業の人材確保を支援するため、専門家派遣によるコンサルティングに取り組む。2018年度より規模を拡充し実施。 ・東京労働局と連携して就職面接会を開催し、コンサルティング支援を実施した企業に対してマッチングの機会を提供する取組を2018年度より開始。
関係機関との連携強化	○中小企業振興公社との人材確保支援の連携 ○TYFG等協定金融機関との連携	○企業の人材確保について財団の「採用」支援から中小企業振興公社の「人材育成・定着」支援へつなぐ連携を実施 ○TYFG等協定金融機関の取引企業への人材確保支援事業の実施	○実績・成果を踏まえ、連携内容の質を高めながら効果的な事業を展開	○実績・成果を踏まえたフィードバックを重ね、連携内容の質を高めながら効果的な事業を展開	・中小企業の人材確保支援について、財団での「採用」に関する支援終了後、中小企業振興公社での「育成・定着」支援につなぎ、人材確保から定着・育成までの一貫した支援を進める。 ・東京TYFGなど協定金融機関と連携を取りながら、都内企業の人材確保支援を実施する。
企業の働き方改革、雇用環境整備の支援	○「TOKYO働き方改革宣言企業」に対する巡回・助言の実施 ○女性の採用・職域拡大等に向けた環境整備 ○多様な勤務形態の実現に向けた環境整備	○宣言企業に対する巡回・助言の実施1,000社 ○テレワーク活用推進コース(新規・200社) ○働くパパママ育児取得応援コース(新規・ママ100社、パパ50社)	○実績・成果を踏まえ、支援内容の質を高めながら事業を展開	○実績・成果を踏まえたフィードバックを重ね、支援内容の質を高めながら事業を展開	・東京都により承認決定された「TOKYO働き方改革宣言企業」に対して、宣言後、半年程度経過した企業の取組状況について、専門家の巡回・助言を実施し、企業の取組効果を高める。 ・家庭と仕事の両立や働き方改革の社会的気運の高まりなどを受け、企業に対して、テレワークの活用推進、従業員の長期の育休後押し、男性の育児休業の奨励支援を行うことで、企業の職場環境整備を推進する取組を2018年度より開始する。
中小企業等への障害者雇用支援	○雇用率未達成企業への支援 ○職場内障害者サポーター事業の実施	○雇用率未達成企業へ個別訪問による直接的な支援300社 ○職場内障害者サポーター事業の実施 ○障害者雇用先行企業の見学会(新規)	○実績・成果を踏まえ、支援内容の質を高めながら事業を展開	○実績・成果を踏まえたフィードバックを重ね、支援内容の質を高めながら事業を展開	・2018年度の法定雇用率の引上げに伴い、従前よりも小さい規模の企業も障害者雇用率制度の対象企業となるため、雇用率未達成企業へ個別訪問による直接的な支援を実施する。 ・企業が自立して雇用障害者の定着支援等のサポートを行えるようにするための支援を行う。また、障害者雇用には先行して取り組む企業の見学会を2018年度より実施する。



## ⑤ 多様な手法を活用した求職者・企業への財団認知度向上

## 【3年後の到達目標】

- ① 2020年度までに「しごとセンター新規利用者数」90,000人を確保することで、若者から高齢者、女性など多くの求職者に対して、就業支援を広げていく。
- ② 2020年度までに「企業向け人材確保セミナー参加企業数」1,500社を達成することで、人材確保に悩む企業への支援の役割を果たしていく。

個別取組事項	～2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	取組設定の考え方
インターネット上の広報ツールの見直し	<ul style="list-style-type: none"> <li>○事業別ホームページの作成</li> <li>○SNSアカウントの取得</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○新しごとセンターホームページの運用開始</li> <li>○SNS等の広報ツールについて情報内容や用途に応じたあり方を検討</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○運用しながら、随時手直しを図り、利用者利便性を向上させていく。</li> <li>○検討に基づく新たな広報ツールの活用</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○運用しながら、随時手直しを図り、利用者利便性を向上させていく。</li> <li>○効果を踏まえより効果的な広報ツールの活用</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・常時、不特定多数の方々から知られる環境を整えるため、インターネット上の広報ツールの充実を継続的に実施することで、利用者への訴求力、満足度を高めていく。</li> </ul>
ターゲット別広報の実施、新たな広報ツールの活用	<ul style="list-style-type: none"> <li>○年齢別にネットを活用した広報や紙ベース主体の広報等を展開</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○広報実績・成果等を活用した効果的アプローチ手法の検討、ターゲットに応じた広報ツールの最適化の実施</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○PDCAサイクルを働かせ、実績、成果を踏まえた効果的な広報を展開</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○PDCAサイクルを働かせ、実績、成果を踏まえた効果的な広報を展開</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・年齢層別、企業向けなどターゲット別に有効な広報手段を分析し、効果的な取り組みを展開し、財団のサービスを必要としている人に情報を届ける。</li> </ul>
関係機関との連携による都内中小企業に対する事業周知	<ul style="list-style-type: none"> <li>○東商メルマガへの事業情報の掲載</li> <li>○セミナーでの会員、行員への事業案内</li> <li>○テレワーク協会への加入等</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○財団事業の利用者数向上のため関係機関、地域ネットワークとのさらなる連携の取組を実施</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○関係機関、地域ネットワークとの連携強化による広報活動へのフィードバック</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○連携の成果や効果を検証し、関係機関、地域ネットワークとの連携強化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・商工会議所等の業界団体、中小企業振興公社、協定を締結した金融機関等、関係機関と連携の上、各団体が持つネットワークを活用しながら、財団事業の利用者となる都内中小企業等への周知を実施。</li> </ul>



# 公益財団法人 東京都農林水産振興財団

## 1. 団体経営に関する現状分析・評価

### 【SWOT分析】

	機会（ニーズの増加・役割の増大）	脅威（ニーズの減少・役割の縮小）
外部環境	<p>(社会変化)</p> <p>○ <b>オリンピック開催による国産農林水産物への需要、関心の高まり</b>                      H27「内閣府世論調査」⇒東京オリンピック・パラリンピック競技大会の開催を通じて参加したい、又はしてもよいと考える文化イベント「食文化（和食など）」51.2%                      (株)クロス・マーケティング「東京オリンピックに関するアンケート（2017年）」⇒オリンピックを通じて海外に伝えたいこと「日本食などの食文化」38.9%で1位</p> <p>(顧客ニーズ)</p> <p>○ <b>安心・安全で新鮮な農林水産物の需要の増加</b>                      H26「食の安全に関する消費者意識と消費行動調査報告書」⇒食の安全に関心があると回答98.1%                      H27都政モニター「東京産農畜産物への期待」⇒安心・安全(48.2%)、新鮮さ(60%)に次ぐ第2位</p> <p>○ <b>都市農業の多面的機能の役割が認識され、農業に対する期待の高まり</b>                      H27都政モニター「東京の農業」の「東京に農業・農地を残したいと思うか」⇒「思う」85.5%（H17⇒81.1%、H21⇒84.6%）と増加                      「東京の農業・農地に期待する役割」⇒「新鮮で安全な農畜産物の供給(62.9%)」、「緑や環境の保全(52.4%)」、「農作業体験や食育などの教育機能(35.4%)」等</p>	<p>(社会経済)</p> <p>○ <b>東京の一次産業の衰退</b>                      ・都市化の進展による農用地の減少                      農林水産省「農林水産関係市町村別データ」                      都内農地面積1960年⇒31,447ha、2015年⇒7,130ha                      55年間で1/4以下に減少                      ・担い手の高齢化、後継者の不足                      農林水産省「農業センサス」                      都内農家数1970年⇒38,400戸、2015年⇒11,222戸                      1/3以下に減少。                      後継者無 2000年⇒30%、2015年⇒44%                      農業従事者に占める60歳以上の割合                      1975年⇒21.4%、2005年⇒52.8%</p> <p>(競合他社)</p> <p>○ <b>農業振興において、JA東京中央会や農業会議などの役割分担と仕事の整理</b></p>
内部環境	<p>(組織)</p> <p>○ <b>事業部門と試験研究部門が一体となっていることによる効果の発揮</b></p> <p>(人的資源)</p> <p>○ <b>高度な技術・専門知識を有する職員（農業技術、畜産、獣医、林業、水産、環境検査、技能職等）が多数存在</b></p> <p>(財務的資源)</p> <p>○ <b>収益の9割近くが都からの補助金、委託料、出せん金であり、事業に必要な財源が安定</b>                      (都割合 H26⇒87.4%、H27⇒84.9%、H28⇒86.9%)</p>	<p>(人的資源)</p> <p>○ <b>研究者の人材育成には行政部門・普及部門との異動や島しょ赴任が不可欠であり、財団単独での育成が困難</b>                      (都派割合 H26⇒65.1%、H27⇒62.9%、H28⇒61.9%)</p> <p>(財務的資源)</p> <p>○ <b>都からの補助金、委託料、出せん金の割合が高いため、財務面が安定している半面、財団の裁量で活用できる自主財源がほとんどない</b>                      (都以外も国土緑化、募金事業等使途が限定された財源が多い)</p>
	強み	弱み

## 2. 自己分析を踏まえた経営課題

### 【組織運営上の課題】

#### ① 都民に対する情報公開・情報発信

財団では、公益認定上の事業区分に基づき会計処理や決算等の情報開示を行っているが、組織は農業振興分野、森林分野など事業分野により課立てがされており、会計処理の区分と事業執行の区分がリンクしていないことで、各課がどのような事業をどれくらいの経費をかけて実施しているか、都民に分かりづらい状況となっている。

また、近年農林水産業に対する都民の関心が高まっているが、東京が有している様々な農林水産資源や東京の農林水産業に対する理解度はまだ低い状態である。今後、東京 2020 大会の開催を控えて、観光客に向けた東京産農林水産資源等の PR の機会が拡大することから、財団の情報発信力の強化は急務である。

このため、財団の経営状況について、都民にわかりやすく情報公開を行っていくことや東京の農林水産業について、都民等からの関心・理解を高めるための情報発信力を強化していくことが大きな課題である。

#### ② 新時代に対応した研究開発体制の強化

東京の農業は、農地が狭く（1戸当たり農地面積：全国 46 位）規模拡大が難しいため、限られた農地で収益性の高い農業経営を展開することが重要である。こうした課題に農林総合研究センターが貢献するためには、先端的技術の活用や都市型経営の構築等の新分野に果敢に挑戦していかなければならない。

このような状況を踏まえ、研究センターでは、ICT活用などによる新技術の開発を進めているが、研究体制は極めて少人数であり、多様化・高度化する研究ニーズに迅速・的確に対応することが難しい状況である。そのため、研究員個々のレベルアップを図り、限られた人員で最大限の研究開発力を発揮することで、迅速に都民ニーズに対応していくための研究体制の強化が必要である。

### 【事業運営上の課題】

#### ③ 農業者・都民サービスの一層の向上を目指した事業展開

農業等における担い手不足、農林業収入の低迷など、東京の農林水産業が抱える問題を解決していくには、都民が農業に対する興味・関心を持ち、都全体で農業に関する問題を考えていく機運醸成が重要である。そのため、財団は都民と農林水産業を結びつけ、都民に農業、林業等を身近に感じてもらうため、都民参加型の体験事業等を実施している。

しかし、これらの事業について都民のアンケート調査は実施してきたものの、満足度という観点での調査・分析は不十分であり、本事業が効果的なものとなっているか、事業の目的が達成できているのか検証できていない。

そのため、利用者が本当に満足しているか、ニーズに適した事業となっているか、利用者の意見や要望を踏まえて施策を検証する仕組みを構築し、より一層のサービス向上を図る必要がある。あわせて農業者向けの事業の満足度も向上していく。

#### ④ 後継者対策事業の見直しについて

東京の農林水産業の振興において後継者対策は最重要課題であり、後継者のいない農家の割合が 2000 年の 30.5% から 2015 年には 44.4% に増加するなど、将来の担い手の育成は急務となっている。

財団では東京都の方針に基づき補助を受けて就農希望者に対する相談や農業研修等、様々な後継者対策事業を実施している他、農業団体からの寄附を受けて、財団独自の後継者対策事業を実施しているところであるが、最重要課題である担い手の育成対策について、都や JA 等と連携し、より効果的、効率的な事業実施を行う必要がある。

#### ⑤ 研究ニーズの的確な把握と成果の着実な還元

農林総合研究センターは、新鮮で安全な農産物の供給や生産性の向上、都市緑化、森林保全、食品製造技術など、都民や事業者ニーズに応える研究に取り組んでいる。また、2020 大会の開催に向け、夏に強い花きの生産管理技術の開発などの課題にも対応している。豊かな都民生活や農林業・食品産業の発展への貢献を果たすためには、社会情勢や環境の急速な変化に対応し、ニーズを的確に捉えた研究開発の実施と、研究成果を都民へ着実に還元していくことが重要である。

研究センターでは、これまでも行政・普及部門からの意見集約等により都民や事業者のニーズを反映してきたが、今後一層、広範な都民からの意見収集と、その迅速・充分な意見の反映に努めていく必要がある。また、研究成果は、都民、事業者、研究者など多様な利用者に還元する必要があるが、それぞれの主体に適した還元方法の検討が必ずしも充分とはいえないことから、ニーズの的確な把握と着実な還元の仕組みを構築することが急務となっている。

### 3. 経営課題解決のための戦略

#### ① 情報公開の推進・情報発信力の強化に向けた取組

- 財団は収益の9割近くが都からの補助金、委託料、出えん金であり、経営状況について、都民にわかりやすく情報公開を行う責務を負っている。また、都民の農林水産物への需要、関心が高まっていることから、東京の農林水産業について情報発信力をより強化していく。
- 財団情報の透明性確保のため、現在、区分経理されていない各課、センターごとに、収入・支出が把握できるよう、会計の仕組みを見直す。
- 区分経理により把握した各課・センターごとの収支とともに、事業成果等をHP等で都民に公表することで、どのような事業をどのくらいコストをかけて実施しているのか情報開示を実施する。
- 東京の農林水産情報の発信について、財団として戦略的な情報発信、サイト制作・運営を行い、コンテンツを充実させることで、情報がより都民の目に触れるよう取組を行う。

#### ② 将来を見据えた戦略的な研究員の育成

- 高度な技術や専門知識を持つ職員が多数存在する農林総合研究センターの強みを活かし、将来に向けた研究体制を強化し、東京の限られた農地における収益性の高い農業経営の推進や多様化・高度化した研究ニーズに迅速・的確に対応する。
- 中長期的に行うべき研究課題を見据え、人材育成方針や研究員指導育成計画を作成する。育成に当たっては、研究員のキャリアや研究課題に応じて、他研究機関・大学等との共同研究や外部専門家の招聘など、様々な手法を組み合わせる。
- 試験研究に係る定型的業務のマニュアル化、試験設計・研究資料等の試験研究情報の共有化を進め、研究手法の早期習得や効率的な研究推進のための条件整備を行う。

#### ③ 財団事業の内容の充実と効果検証の実施

- 財団は、幅広く都民から直接意見を聞くことができる様々な都民交流型事業や技術面・経営面など農業経営に関する多様な専門家を登録して、農家のニーズに的確に対応した人材を迅速に派遣する事業を実施している。これらの都民からの直接の意見や専門家に関する情報をより有効に活用し、財団事業の一層のサービス向上を図る。
- 都民の東京の農林水産業に対する関心を高めるため、財団で実施する都民参加の事業の内容の充実を図る。
- 具体的な取組みとして、都民や農家を対象とする事業において、利用者満足度調査を導入することで、満足度向上に向けた取組を実施する。
- さらに農家支援においては、満足度の向上に加えて、農家経営の改善につなげるのが重要であることから、事業実施後の売上高への影響等についても調査を行い、事業効果の向上を図る。

#### ④ 後継者対策事業の効果的・効率的な実施

- 財団は法に基づき、就農相談や就農促進に関する調査などを実施する「東京都青年農業者等育成センター」に指定されている。こうした財団の役割を活かし、都やJA等とも連携することで、担い手の育成対策についてより効果的、効率的な事業実施を行う。
- 東京の農林水産業にとっての最重要課題である後継者対策事業について、都、財団、JA等の役割分担に基づいて、財団が実施している事業についてその内容を見直し、より効果的、効率的な実施を目指す。
- さらに、農業団体からの寄附等で実施している事業については、ワイズスペンディングの観点から、当財団が支援していくべき取組に重点化するなど、より効果的、効率的な事業体系へと事業の見直しを図る。

#### ⑤ 都民や事業者ニーズに応える研究開発の推進

- 農林総合研究センターは、都からの委託料等で運営される公設試験研究機関であり、都民の期待に的確に応える責務を負う。そこで、都民からの意見をより広範に収集し、研究成果を的確に還元する仕組みを構築することにより、研究センターの技術を最大限活用し、豊かな都民生活や農林業、食品産業の発展へ貢献する。
- 研究センターと幅広い都民や行政、普及部門等との意見交換を十分に行い、消費者や事業者等が抱える直接的・潜在的ニーズを的確に捉えた研究課題を設定・推進できる仕組みを充実する
- 研究成果の還元のため、これまでの情報発信の方法に加え、マスコミやイベント、展示会の活用など、情報提供先に応じた効果的な研究成果の提供方法を検討・構築し、情報発信していく。

#### 4. 2020 年までの 3 年間の取組事項

##### ①情報公開の推進・情報発信力の強化に向けた取組

###### 【3年後の到達目標】

- 課ごとの区分経理を実施して財団HP上で公開していく。
- 東京の農林水産の情報を一括で集約したHP「TOKYO GROWN」の更新回数を2017年度の100回程度（12月末実績86回）から2020年度には160回へと増加させる。
- 発信強化に向けた取組により、ページビュー数の増加を図る（2017年度目標40万PV⇒2020年度目標100万PV）。

以上により、財団の情報公開を推進し、財団の経営状況について都民に分かりやすくする。また、HPの内容の充実や見やすさを改善することで、東京の農林水産業に関する都民からの理解・関心を高める。

個別取組事項	～2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	取組設定の考え方
課単位での区分経理の実施	・区分経理の実施に向けたシステム変更等の準備作業	・課単位での区分経理の実施	・前年度の結果を受けた問題点の改善	・問題点を改善した区分経理の本格実施	・現状、公益認定区分の区分で行っている会計処理について、課単位、事業課のセンター単位での会計処理を行う。
事業成果の公表		・課単位での情報開示方法の検討	・平成30年度決算より区分経理に基づく組織別決算情報等の開示	・前年度の開示実績を踏まえたより分かりやすい財団情報の開示	・課単位、事業課のセンター単位で行った会計処理について、都民に公表することで財団事業の情報公開の強化を図る。
TOKYOGROWNのコンテンツ拡充	・サイト公開時のコンテンツをベースとした情報の更新・追加  (更新回数12月末実績86回)	・現サイトの課題を洗い出すためのwebコンサルティングの実施 ・改修および情報の更新・追加  (更新目標120回)	・ユーザーニーズを捉えた更なる情報の更新・追加 ・中国語（繁体字・簡体字）・韓国語サイトのネイティブチェックの検討  (更新目標140回)	・外国語サイトのコンテンツ強化 ・オリパラ大会を契機に訪都する多くの観光客に向けた企画の実施、情報追加  (更新目標160回)	・TOKYOGROWNのコンテンツ拡充にあたり、サイトの更新回数（お知らせ・イベント情報（財団更新分）、TOKYOGROWNフェイスブック等）を目標値および成果を測るための指標として設定する。
TOKYO GROWNの活用	・経営目標40万ページビュー	・TOKYO GROWNを活用した財団情報発信の検討 ・60万ページビュー	・TOKYO GROWNを活用した財団情報発信の実施 ・80万ページビュー	・東京2020オリンピック・パラリンピック競技大会に向けて100万ページビューを目指す	・魅力的な情報発信により財団Webサイトの閲覧者数の増加を図る。

## ②将来を見据えた戦略的な研究員の育成

### 【3年後の到達目標】

- 研究センターの人材育成方針及び研究員の個別指導育成計画を作成し、中長期を見据え、また、研究員のキャリアと研究課題に応じた新たな指導育成システムを構築する。
- 研究業務に係るマニュアルを作成し、基本的研究業務の早期習得と業務の効率化を図る。
- 試験研究情報を共有できるシステムを構築することにより、研究開発手法の早期習得や研究力の向上を図る。

これらの取り組みにより、研究開発体制を強化し、限られた人員で最大限の研究開発力を発揮することで、迅速に都民ニーズに対応していく。

個別取組事項	～2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	取組設定の考え方
研究員の個別指導育成計画の作成	・新規採用研究員の年間研修計画を作成	・研究センター人材育成方針の検討・作成 ・研究員の個別指導育成計画作成要領の制定	・個別指導育成計画の作成 ・育成計画に基づく取り組みの実施 ・実施状況の検証と改善	・改善を加えながら運用	・農総研が中長期的に行うべき研究課題を踏まえ、組織として計画的・戦略的に研究員を育成 ・先進技術を習得する農総研セミナー、国立研究開発法人への派遣研修、研究課題に応じた外部専門家の招聘、研究員の自主研究活動支援、多様な研究機関との交流や共同研究、学会発表など様々な手法を組合せる
試験研究業務のマニュアル化	・一部調査や分析業務でマニュアルを作成	・マニュアル化すべき定型的試験研究業務を選定 ・業務マニュアルの作成	・マニュアルを活用した業務遂行 ・研究員による評価を踏まえたマニュアルの改善	・改善を加えながら運用	・試験設計や調査分析、研究機器・薬品管理業務等、定型的試験研究業務をマニュアル化し、研究業務の習得や業務の効率化に繋げる。
試験研究情報の共有化	・研究計画や研究成果についてセンター内で共有	・共有利用すべき研究情報、資料等を検討・選定 ・共有情報の種類ごとに管理・運用方法の構築	・共有情報の蓄積・データベース化 ・データベースの運用 ・研究員による評価を踏まえた改善	・改善を加えながら運用	・研究員の試験研究情報を共有化し、それを参考とすることで研究開発手法の習得や研究力向上に繋げる。



### ③財団事業の内容の充実と効果検証の実施

#### 【3年後の到達目標】

- アンケート調査による財団事業の満足度80%以上  
 (東京の青空塾(援農ボランティア養成講座参加者)、チャレンジ農業支援事業(専門家派遣先農家)、とうきょう林業サポート隊事業(サポート隊参加者))
- チャレンジ農業支援事業における専門家派遣後に販売促進に効果があったと回答した農家の割合70%以上

以上の取り組みにより、都民サービス、農家への支援等の事業内容の一層の充実へつなげ、都民の農業に対する興味・関心を高め、都全体で農業に関する問題を考えていく機運の醸成を図っていく。

個別取組事項	～2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	取組設定の考え方
利用者アンケート調査の実施	・アンケート内容の検討	<ul style="list-style-type: none"> <li>・アンケート調査実施</li> <li>・アンケート内容を踏まえた事業内容の見直しの検討</li> </ul>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">アンケート調査の継続的な実施</div> <ul style="list-style-type: none"> <li>・アンケートの回答内容を踏まえて見直した内容での事業実施</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>・都民ファーストの事業実施を目指し、利用者アンケートにより財団事業の改善を図っていく。</li> <li>・都民参加型事業の内容を充実することにより、都民の農林水産業に対する理解の促進に努める。</li> </ul>
チャレンジ農業支援事業における専門家派遣後の調査実施	・調査内容の検討	<ul style="list-style-type: none"> <li>・専門家派遣後の調査により、派遣前後で販売促進に効果があったかについて調査を実施</li> </ul>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">効果検証の継続的な実施</div> <ul style="list-style-type: none"> <li>・調査結果を受けて、専門家の指導及び指導内容の検討</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・検討した内容での指導実施</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・農家の経営改善の支援を目的とするチャレンジ農業支援事業において、事業効果を測定して更なる充実に努める。</li> </ul>



#### ④後継者対策事業の効果的・効率的な実施

##### 【3年後の到達目標】

- 後継者対策事業について、各方面からの意見等も聴取しながら効果的、効率的な実施を図るため、事業体系を見直して改善を図る。
- さらに、農業団体からの寄附を財源として実施している事業については、不足分を繰越金の充当により実施しているため、より効果的な事業実施の検討を行い、繰越金の充当をなくし自主財源の範囲での事業実施を目標とする。

以上の取り組みにより、都や JA 等と連携し、限られた財源でより効果的・効率的に事業を実施し、ワイズスペンディングを意識した事業執行体制を推進することで、事業内容の充実を図る。

個別取組事項	～2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	取組設定の考え方
・後継者対策事業のより効果的、効率的な事業体系の見直し	・実施事業の点検	<ul style="list-style-type: none"> <li>・財団への要望等をアンケート調査</li> <li>・新規就農企画会議等を活用し、関係機関等からの意見聴取</li> <li>・現行事業の課題、効果等整理</li> <li>・関係する実施要領等の改正</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・自治体や JA 等との役割分担を行い、見直した内容で事業を開始</li> <li>・新規就農企画会議等を活用し、見直した内容やその効果などについて意見交換</li> <li>・事業実施の結果を受けた効果検証の実施</li> <li>・検証結果を受けた更なる事業見直し</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・事業効果の点検</li> <li>・新規就農企画会議等により引き続き意見交換・体制の見直しの検討などを実施</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・農業振興の中核である後継者対策事業について、必要な対策のうち自治体や JA など組織ではなく、当財団が支援していくべき取組に重点化する。</li> <li>・関係機関からの要望のアンケート調査、意見聴取等により必要となる対策を絞り込んだ上で、体系的に整理することで効率的・効果的な実施を図る。</li> <li>・さらに毎年度、効果の検証と更なる見直しを図ってより良い内容となるよう改善を行っていく。</li> </ul>
・自主財源の効率的な活用	・実施事業の見直し	<ul style="list-style-type: none"> <li>・見直した内容での事業実施</li> <li>・事業を実施し結果の再検証</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・検証に基づき更に事業内容の見直しを図る</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・引き続き、効果検証及び事業内容の見直しを図る</li> <li>・自主財源の範囲内の事業実施の実現</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・後継者対策事業のうち自主財源で実施している事業の見直しを行う。</li> <li>・繰越金の充当をなくして、自主財源の範囲内での事業実施を目標とする。</li> </ul>

⑤都民や事業者ニーズに応える研究開発の推進

【3年後の到達目標】

- 幅広い都民との情報交換の場の設置や、研究課題の検討体制の再構築により、多様化・高度化する都民や事業者ニーズに一層的確に応える研究課題の設定を図る。
  - 積極的かつ効果的な研究成果の提供方法を確立し、都民生活や事業者の経営改善に一層貢献する試験研究を推進する。
- 以上の取り組みにより、都民や事業者ニーズを的確に捉えた研究開発の実施と、研究成果の都民への着実な還元を行い、豊かな都民生活や農林業・食品産業の発展への貢献を果たしていく。

個別取組事項	～2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	取組設定の考え方
幅広い都民との情報交換の場の設置	—	<ul style="list-style-type: none"> <li>・研究推進に効果的なテーマや情報交換会の運営方法等について検討</li> <li>・テーマを定め情報交換会を開催</li> <li>・情報交換会の検証と改善</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・前年度の検討結果を踏まえて、テーマを定め情報交換会を開催</li> <li>・情報交換会の検証と改善</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・テーマを定め情報交換会を開催</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・消費者や農林業者、流通・製造業者、飲食業者など、幅広い都民との情報交換会を行い、研究課題の設定や研究成果の発信・利活用等の参考とする。</li> <li>・「食」、「イノベーション」、「都市環境」、「都市農業経営」などテーマを定め、関係者を選定し意見交換を行う。</li> </ul>
研究課題検討体制の再構築	<ul style="list-style-type: none"> <li>・行政・普及部門との連携のもと研究課題を設定</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・研究ニーズを迅速・的確に課題化するための仕組みを検討・再構築</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・新たな体制で研究課題を検討・設定</li> <li>・検討体制の検証と改善</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・必要な改善を加えながら実施</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・次年度の研究課題の設定に当たり、行政・普及部門等との検討スケジュールの早期化等により、研究ニーズを迅速に課題化できるよう、検討体制を強化する。</li> </ul>
効果的な研究成果情報の発信	<ul style="list-style-type: none"> <li>・行政・普及部門への情報提供、研究成果発表会、学会発表等</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・情報提供先別に効果的な研究成果の公表方法を検討</li> <li>・研究成果公表方針の作成</li> <li>・研究計画に公表方法を明記し、研究実施に反映</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・公表方針に基づき研究成果を公表</li> <li>・公表結果の検証と改善</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・公表方針に必要な改善を加えながら研究成果を公表</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・研究成果の性格に応じて、行政・普及部門、一般都民、事業者、研究機関等、情報提供先別に効果的な公表方法を構築する。</li> <li>・公表方法は、研究成果発表会や広報紙、マスコミ、イベント、展示会、技術マニュアル、学術誌等、創意工夫により多様な手法を活用する。</li> </ul>

# 公益財団法人東京観光財団

## 1. 団体経営に関する現状分析・評価

### 【SWOT分析】

	機会（ニーズの増加・役割の増大）	脅威（ニーズの減少・役割の縮小）
外部環境	<p><b>【社会経済】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○世界の旅行者数の増加（インバウンド市場の拡大） （世界観光機関 UNWTO 予測 2016年 約12.4億人→2030年 約18.1億人）</li> <li>○国際会議のアジアシェアの拡大 （2006年15%→2015年30% 出典「国際会議統計」（日本政府観光局））</li> <li>○2020オリンピック・パラリンピック東京大会の開催に向けた観光ビジネス気運の盛り上がり</li> <li>○為替レート動向（円安）</li> <li>○外国人旅行者のニーズの多様化・高度化</li> </ul> <p><b>【国・東京都】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○入国規制の緩和動向 （アジア諸国等へのビザ緩和）</li> <li>○観光分野における行政需要の急拡大</li> </ul>	<p><b>【社会変化】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○災害やテロ等の地政学リスク</li> </ul> <p><b>【社会経済】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○為替レート動向（円高）</li> </ul>
内部環境	<p><b>【組織特性】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○「東京」を観光・MICEのディスティネーションとしてプロモーションする唯一の団体</li> <li>○公益財団法人としての中立性・信頼性</li> </ul> <p><b>【人的資源】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○固有職員を主力とした体制 （国内他都市の類似団体と比べても固有職員比率は高い）</li> <li>○観光振興施策を実施するための専門性・ノウハウ</li> <li>○海外エージェント、メディアとのネットワーク</li> <li>○MICE主催者等とのネットワーク</li> <li>○国内民間企業・団体とのネットワーク</li> </ul> <p><b>【物的資源】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○観光情報の収集機能とそれにより蓄積している情報</li> </ul>	<p><b>【人的資源】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○在職年数が短い職員が占める割合の増加 （事業・組織規模拡大に伴い、採用後2年目以内の職員が全体の半分以上を占める状況）</li> <li>○外国人材の活用が進んでいない状況 （在職者数 2名）</li> </ul> <p><b>【その他】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○具体的な事業を提案する力が不十分</li> </ul>
	強み	弱み

## 2. 自己分析を踏まえた経営課題

当財団は、「東京」を観光・MICEのディスティネーションとしてプロモーションする唯一の団体であり、公益財団法人としての中立性や信頼性、国内外の民間事業者等とのネットワークを活かしながら、都の観光振興施策を確実に実施することにより、訪都外国人旅行者の更なる拡大に向けて貢献していく。

これを実現していくための経営課題は次のとおり。

### 【組織運営上の課題】

#### ①拡大した組織に対応した仕組みづくり

当財団の組織は、採用後2年目以内の職員で、職員構成の半分を占める状況にあり、拡大する事業を効果的に実施するためには、この数年で急拡大した当財団の組織をより一体的に稼働させ、活性化させるための仕組みを構築していくことが課題となっている。具体的には、職員が共有すべき共通の価値観の浸透、在籍年数が短い職員に対する能力開発、管理部門の強化、組織規模を勘案した業務フローの見直し等の取組を通じて、より強固な執行体制を確立していく必要がある。

#### ②企画機能の強化と外国人材の活用

訪都外国人旅行者数が一貫して増加する一方で、旅行者の消費動向に変化がみられ、訪都外国人旅行者一人当たり消費額が逡減傾向をみせ始めるなど、「東京」の観光を取り巻く環境はこの数年の間で急速な変化が進んでいる。状況の変化に的確に対応し、「東京」の観光施策を真に効果的なものにするためには、豊富な現場経験を持つ当財団が、企画機能を持ち、都へ必要な提案を行うための実力を備えることが求められている。また、有為な外国人材を職員として採用するなど、当財団の運営に外国人目線をより一層取り入れるための仕組みを整備する必要もある。

### 【事業運営上の課題】

#### ③外国人旅行者誘致に向けての効果的なプロモーション

訪日外客数が順調に増加している中、訪都率は下がる傾向にある。2020年に向けてより多くの外国人旅行者に訪都してもらうためには、初訪者を増やすことはもとより、より多くの訪都リピーターを獲得し、訪都率を維持、そして向上させる必要がある。そのために、当財団では既に海外市場調査に基づいてプロモーションを実施しているが、ターゲットに合わせたよりきめ細かいプロモーションを実施していかなければならない。東京を旅行先として認知し関心を持ってもらうためのプロモーションや訪都行動を起こしてもらうためのプロモーションなど、市場調査に基づき最適なメディアミックス<sup>(※1)</sup>を企画・実施することで、その効果の最大化を追求していく必要がある。

(※1) メディアミックス：プロモーションをより効果的にするために、新聞・雑誌・屋外広告・テレビ・インターネット等の様々な広告媒体を組み合わせ活用すること

#### ④激化する国際競争下でのMICE誘致

東京での国際会議の開催件数はこの10年間で2倍近くに増加しているものの、世界順位は6位であり、依然としてシンガポール(同2位)やソウル(同3位)などのアジアの競合都市に後れをとっている状況である。東京への誘致を更に強化するためには、より多くの開催計画に係るニーズを捉え、主催者等へのアプローチをより幅広く、強力に進めていく必要がある。財団では、ここ数年の事業の急拡大に伴い、誘致に係る活動量が確保しきれなかったことから、開催につながる潜在的な情報収集・分析が十分ではなく、活動量を増やすことが課題となっている。あわせて、海外の競合都市と差別化するためのMICE開催都市としての魅力の向上も課題となっている。

#### ⑤地域の魅力を活かした観光振興

訪都外国人旅行者数は増加してはいるものの、インバウンド効果の波及は、都心をはじめとする一定のスポットやエリアにとどまっている状況にある。その効果を都内全域に広げるためには、都内各地域で、観光資源の開発等を促進するとともに、その情報を広く発信する必要がある。当財団では、地域観光振興部門を2016年度に新設し、地域の観光関連団体等の個別の取組を支援することなどを通じて、観光資源開発やロケ地開拓を行ってきたが、その効果は限定的となっている。「東京」の観光都市としての魅力を高め、初訪者・リピーターを増やすためには、地域(エリア)全体を俯瞰した課題分析を行いながら、これまで以上に、地域や民間事業者を巻き込み、地域のインバウンド対応力や受入環境等の向上に係る取組を進めていく必要がある。

#### ⑥観光関連産業への貢献

インバウンド市場が拡大している中、2014～2016年度の3年間の賛助会員の増加数が91社・団体(2011～2013年度の増加数は10社・団体)となるなど、観光関連産業からの当財団に対する期待は高まっている。この機を捉え、当財団の認知度をより一層高めつつ、当財団の強みとなっている専門性やネットワークを活用して賛助会員向け事業を企画・実施することで、観光関連産業の活性化に貢献していく必要がある。その一環として、幅広い業種から新たな賛助会員を獲得し、会員間のビジネス交流をこれまで以上に活性化させるなどして、当財団のプレゼンスをより一層向上させる好循環を目指していくことが当財団としての課題となっている。

### 3. 経営課題解決のための戦略

#### ① 強固な執行体制の確立

この数年で急拡大した当財団の組織をより一体的に稼働させ、活性化させるための取組を進めることで、「東京」の観光施策を現場実態に合わせて力強く進める体制を整備する。

- 職員が共有すべき価値観等を明文化し、職員への浸透を図ることを通じて、組織への帰属意識や一体感を醸成する。
- 主に在職年数が短い職員を対象とした能力開発施策を推進し、当財団の専門性の維持・向上を図る。
- 組織構造・業務フローについて、必要な分析・見直し等を行うことで、より効率的な執行体制を確立する。

#### ② 現場力や外国人材を活用した企画提案の実施

新たに企画・調査部門を立ち上げ、稼働させることで、都への施策提案等に必要能力を向上させるとともに、外国人材を当財団の事業運営に活用していく。

- 企画・調査部門を立ち上げ、都に対して、現場実態を踏まえた「東京」の観光施策に係る提案等を行っていく。
- 在京外国人（外国人メディア、インフルエンサー<sup>(※2)</sup>、留学生等）の意見等を当財団の事業運営に反映する仕組みを構築する。
- 外国人材の職員採用に向けた取組を加速させる。

(※2) インフルエンサー：SNS（ソーシャル・ネットワーキング・サービス）等のソーシャルメディアを通して、他者の行動に影響を与えたり、もしくは発信力を有する人のこと

#### ③ 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

外国人旅行者誘致を加速させるため、BtoC・BtoB両面で最適なメディアミックスを企画しながらプロモーションを展開し、事業効果の最大化を目指していく。

- より多くの潜在層に対して「旅行先としての東京」を訴求し、関心をもってもらうため、より広く東京の魅力や観光情報を発信・周知して初訪に繋げることを目指したプロモーションを総合的に展開する。
- リピーターを増やすということは東京の「ファン」を増やすということであり、ターゲティングした層に対して東京の「ファン」になってもらえるよう、継続的に東京の魅力等を届けるための取組を展開する。

#### ④ MICE 誘致件数の拡大

「東京」のMICE誘致の中核を担う当財団は、誘致競争の激しい案件等に対しては直接的な個別誘致支援を行い、その他の案件に対しては側面的な支援を行うことにより、「東京」でのMICE開催件数を増やすための取組を総合的に展開し、訪都ビジネス客の拡大を図る。

- MICE主催者等の開催計画に係る潜在情報等をより広く収集・分析を行うことにより、必要なアプローチを幅広く行っていく。
- MICE誘致活動をこれまで以上に幅広く、また効率的に行っていくため、MICE誘致部門の機能分化を検討・実施する。また、国内主催者や事業者の誘致支援の一環として専門人材育成などの側面支援を展開する。
- 「東京」ならではのMICE開催地としての魅力を向上させるため、ユニークベニューの利用促進にも注力していく。

#### ⑤ 地域の観光振興のための取組強化

2016年度に新設した地域観光振興部門の取組の高度化の一環として、地域の観光関連団体等の主体的な活動に対する当財団の支援を強化するなどして、観光資源の発掘や磨き上げに係る取組を加速させ、「東京」の観光都市としての魅力向上を進めていく。また、地域のインバウンド対応力や受入環境の向上に係る取組への支援を適切に実施する。

- 地域の観光振興に係る支援を総合的に進めるようにするため、地域の観光関連団体等向けのワンストップ総合窓口を設置する。
- ベストプラクティスを共有する取組等を通じて、当財団と地域の観光関連団体等の実力向上を図っていく。
- 区市町村の行政区画単位で活動する地域の観光関連団体等や民間事業者の間の連携を推進するための取組を展開する。

#### ⑥ 賛助会員ネットワークの拡充

インバウンドビジネスへの新規参入や拡充を検討している民間事業者からの当財団の賛助会員向け事業の期待は高まっており、ビジネス交流や情報提供などの賛助会員向けサービスを拡充することなどを通して、当財団の認知度向上を図り、新たな賛助会員の獲得につなげていく。このような取組を加速させることで、当財団の自主財源を拡充するとともに、当財団のプレゼンスの向上を図る。

- 賛助会員向けサービスの拡充
- 新たな賛助会員獲得に向けた取組の強化

#### 4. 2020年までの3年間の取組事項

##### ① 強固な執行体制の確立

###### 【3年後の到達目標】

○当財団組織理念（Shared Value）の浸透、専門性向上のための能力開発、組織構造の見直し等の取組を2020年までに完了させる。  
 以上により、「東京」の観光施策を強力かつ現場実態に合わせて進めるための体制が整備される。

個別取組事項	～2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	取組設定の考え方
職員が共有すべき価値観の明文化・浸透	○MISSION STATEMENT（第1階層）の策定（2017）	○BASIC STRATEGY（第2階層）・行動指針（第3階層）の策定 ○策定したMISSION STATEMENT等の浸透のための取組を実施	○研修やワークショップの開催など、浸透のための取組を継続		○階層に分けて作成を進めている当財団組織理念について、全職員を巻き込んで策定することなどを通じて帰属意識や一体感を醸成する。
専門性向上のための能力開発	○人材育成方針の作成（2016） ○階層別研修の導入（2016） ○専門性の分析・明示化（2017）	○専門性向上研修の試行	○試行を踏まえた研修内容等の見直し ○専門性向上研修の本格実施	○研修効果の検証 ○必要な見直しを行いながら、研修を継続実施	○職歴や経験の異なる職員の専門性の底上げを効率的に行うため、マーケティングなど当財団の職員に不可欠な分野についての専門性向上研修を導入する。
組織構造・業務フローの見直し	○勤怠管理事務での電子決裁の導入（2017）	○管理部門の体制強化 ○組織構造の分析・設計 ○現行の業務フローの分析・改善対象の洗い出し	○組織構造の見直しの実施 ○洗い出した改善対象について、業務フローの見直しを実施 ○更なる改善点の洗い出し、改善方法を検討	○新たに洗い出した改善点について、業務フローの見直しを実施	○組織構造を分析し、必要な見直しを行うことで、より機動的な組織運営を追求する。 ○各課で作成している仕訳伝票の経理部門への集約化等、改善対象を洗い出し業務フローの見直しを行うことで内部事務の効率化を図り、各課が事業へ注力しやすい環境を構築する。



② 現場力や外国人材を活用した企画提案の実施

【3年後の到達目標】

○「東京」の観光施策について、都に対して現場経験に基づく企画提案を行うとともに、当財団の事業運営に係る中期的な計画を策定すること  
 ○有為な外国人材を組織内外に抱え、当財団の運営に活用していること  
 以上により、都の観光施策に対する提案を行うとともに、「東京」の観光振興のハブの役割を担うことを目指して2020年以降の施策をより主体的に展開する。

個別取組事項	～2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	取組設定の考え方
企画・調査部門の立ち上げ・企画提案力の向上	○検討(2017)	○企画・調査部門の立ち上げ ○組織内の現場情報の集約 ○民間事業者等との意見交換による「東京」の観光課題の把握・分析 ○次年度都予算要求時の都との意見交換 ○調査・検討対象とする中期的な課題の洗い出し	○引き続き現場職員や民間事業者等の意見を集約し、都と意見交換 ○調査・検討対象とする中期的課題の選定 ○選定した中期的な課題に対する施策案の調査・検討	○都への本格的な企画提案 ○中期的な計画の策定 ○得られた知見等の観光関連産業へのフィードバックの実施	○2020年までに都への本格的な企画提案や団体としての中期的な計画が策定できるよう、必要な組織を立ち上げるとともに、都との意見交換等の取組を通じて、企画・調査に係る実力を備えていく。 ○企画・調査部門で得られた知見等は、当財団の現場力・専門性の強化につなげるとともに、民間事業者等へ還元することで、民間のインバウンドビジネスをこれまで以上に後押しする。これらの取組により、「東京」の観光都市としての魅力を向上させ、外国人旅行者の満足度を高めるとともに、リピーターの確保に貢献していく。
在京外国人の知見等の反映スキームの構築	—	○企画(出身国、性別、年齢、職業等の属性を考慮したグループインタビューの企画等) ○試行実施(クリエイティブや旅行者の嗜好トレンド等に関するグループインタビューを想定)	○本格実施(試行実施した経験則を基に、都への企画提案を想定したテーマを選定し、グループインタビュー等を実施)	○引き続き幅広い層の在京外国人を対象に様々な意見を収集する取組を実施	○立ち上げた企画・調査部門の取組の一つとして、在京の外国人メディア・インフルエンサー・留学生等からの意見や情報を収集するスキームを構築し、必要な分析を行ったうえで、事業運営への反映を図っていく。
外国人材の職員採用	○雇用条件等の整理(2017) ○採用手法の検討(2017)	○採用活動	○外国人材の活用実績等を踏まえた採用活動の継続	○外国人材の活用実績等を検証し、必要な採用活動を実施	○有為な外国人材を職員として採用するための取組を進めていく。 ○クリエイティブ制作や企画・調査部門等での活用を想定

③ 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

【3年後の到達目標】

- 海外に向けて実施する「東京」のプロモーション（TVCM、旅行博出展、観光公式ウェブサイトの運営等）の結果として得られる『リーチ数』を最大化する。
  - 「東京」のオウンドメディア（観光公式ウェブサイト、SNS等）での『「東京」ファン』数を最大化する。
- 以上により、「東京」のディスティネーションとしての認知度を高め、訪都外国人旅行者の拡大につなげていく。

個別取組事項	～2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	取組設定の考え方
『リーチ数』の最大化	2017年度末までに2018年度に目指すべきリーチ数を算出	<ul style="list-style-type: none"> <li>○『リーチ数』目標値(初期値) 24.6億人</li> <li>○市場・ターゲット特性、及び各市場におけるボトルネックを考慮した上でプロモーションを実施し、リーチ数の最大化を図る。</li> <li>○市場横断型メディアの活用に関しては、東京ブランドのイメージを強く打ち出すことで視聴者・ユーザーの認知から関心を拡大する。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○初期値+10%を目指す</li> <li>○2018年度実績を踏まえ、改良を行いつつ実施</li> <li>○ラグビーワールドカップ 2019観戦層を意識して実施。メガイベントへの着目を活かしつつ、リーチ数の最大化を訪都外国人旅行者の増加につなげる。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○2019年度の+10%を目指す</li> <li>○東京オリンピック・パラリンピック観戦層を意識して実施。メガイベントへの着目を活かしつつ、リーチ数の最大化を訪都外国人旅行者の増加につなげる。</li> <li>○東京オリンピック・パラリンピック後のプロモーションのあり方を、事業実施を通じて分析、検証。2021年度以降の戦略に繋げる。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○『リーチ数』とは、各種メディア、プロモーションに接触した人数の総数として定義する。</li> <li>○次のとおり、一定の算出基準を設定し、合算して算出する。 <ul style="list-style-type: none"> <li>・TVCM・YouTube：視聴者数</li> <li>・イベント（旅行博等）：来訪者数</li> <li>・ウェブサイト：ユーザー数</li> <li>・記事広告：読者数</li> </ul> </li> <li>※ウェブサイトは、GO TOKYO・Tokyo Tokyo・東京からの魅力新発見等の各種ウェブサイトを合算</li> </ul>
『「東京」ファン数』の最大化	2017年度末までに2018年度に目指すべき『「東京」ファン数』を算出	<ul style="list-style-type: none"> <li>○『「東京」ファン数』目標値(初期値) 375万人</li> <li>○市場特性や最新の旅行者トレンドを踏まえ、オウンドメディアでどのようにリピーター数を増やすことができるかを検討し、実施（興味のある素材の発信、コンテンツの見せ方の工夫等）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○初期値+10%を目指す</li> <li>○2018年度実績を踏まえてターゲット市場、テーマを絞り実施</li> <li>○企画・調査部門と連携し、東京ファンの増加に繋がる魅力等を整理し発信。リピーター層の開拓に努める。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○2019年度の+10%を目指す</li> <li>○2019年度実績を踏まえ、改良を行いつつ実施</li> <li>○関連する事業間の連携を深化するなどして、東京ファンの増加に繋がるコンテンツ発信を強化し、リピーター層の開拓と訪都客増に努める。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○『「東京」ファン数』は、リピーターとなることが期待される指標の総数として定義する。</li> <li>○次のとおり、一定の算出基準を設定し、合算して算出する。 <ul style="list-style-type: none"> <li>・ウェブサイト：リピーター数（複数回訪れたユーザー数）</li> <li>・SNS：登録者数</li> </ul> </li> <li>※ウェブサイトは、GO TOKYO・Tokyo Tokyo・東京からの魅力新発見等の各種ウェブサイトを合算</li> </ul>

④ MICE 誘致件数の拡大

【3年後の到達目標】

○2020年の国際会議誘致件数 30件

○2020年の報奨旅行等誘致件数 45件

以上により、訪都ビジネス客の拡大及び東京の国際都市としてのプレゼンスの向上を図る。

(参考)

財団が支援した国際会議誘致件数 2014年度:4件、2015年度:13件、2016年度:15件、2017年度:18件(見込)

財団が支援した報奨旅行等誘致件数 2014年度:10件、2015年度:18件、2016年度:34件、2017年度:36件(見込)

個別取組事項	～2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	取組設定の考え方
国際会議誘致の強化	<p>○国際会議誘致から開催までをワンストップで対応</p> <p>○「東京都MICE連携推進協議会(協議会)」の立上げ</p> <p>○MICE業界を対象とした人材育成講座の実施</p>	<p>○新規誘致対象国際会議の調査・分析に基づくセールスの推進</p> <p>○国際会議誘致専任のチームと、開催時の支援選任チームへの組織機能分化を検討・実施</p> <p>○協議会のテーマや構成員等について見直しを行いながら、国・民間事業者との連携を推進</p> <p>○MICE業界を対象とした人材育成講座の高度化</p>	<p>○新規誘致対象国際会議の調査・分析に基づくセールスを継続実施</p> <p>○協議会のテーマや委員について、委員の意見を集約し改善を加える。</p> <p>○人材育成プログラムの改善を行い継続実施</p>	<p>○蓄積した誘致情報を最大限活用し、新規誘致件数の増加を図る。</p> <p>○協議会のテーマや委員について、委員の意見を集約し継続して改善を加える。</p> <p>○人材育成プログラムの改善を行い継続実施</p>	<p>○国際会議の誘致件数を増加させるためには、誘致活動のボリュームを増やす必要があることから、新規誘致対象会議の調査・分析を戦略的に実施する。</p> <p>○国際会議の誘致業務については、誘致経験を特定の職員に集中させることを通じて、高度な専門性を有した集団を作り上げることが必要であることから、組織機能の分化を図る。</p> <p>○国際会議の誘致業務については、民間事業者等との連携が重要であることから、協議会の活用を強化するとともにMICE人材育成講座の高度化を図る。</p>
報奨旅行等誘致の強化	<p>○報奨旅行等誘致から開催までをワンストップで対応</p> <p>○MICE人材育成講座の実施(再掲)</p>	<p>○北米を中心とした新規誘致対象イベントの調査・分析に基づくセールスの推進</p> <p>○MICE人材育成講座の高度化(再掲)</p>	<p>○アジアを中心とした新規誘致対象イベントの調査・分析に基づくセールスの推進</p> <p>○蓄積したノウハウ等を最大限活用し、新規案件の獲得を引き続き行う。</p> <p>○人材育成プログラムの改善を行い継続実施</p>	<p>○欧州を中心とした新規誘致対象イベントの調査・分析に基づくセールスの推進</p> <p>○蓄積したノウハウ等を最大限活用し、新規案件の獲得を引き続き行う。</p> <p>○人材育成プログラムの改善を行い継続実施</p>	<p>○報奨旅行等の誘致件数を増加させるためには、誘致活動のボリュームを増やす必要があることから、新規誘致対象イベントの調査・分析を戦略的に実施する。</p> <p>○報奨旅行等の誘致業務については、国内外の主催者やプランナーに対するセールスプロモーションの機会を活用することで、誘致対象イベントの情報収集を図るとともに、MICE人材育成講座内容を高度化させる。</p>
ユニークベニュー利用促進	<p>財団が支援したユニークベニュー利用件数</p> <p>2014年度:2件</p> <p>2015年度:1件</p> <p>2016年度:3件</p> <p>2017見込:10件</p>	<p>○ワンストップ窓口の開設</p> <p>○PRツールの制作</p> <p>○ユニークベニューの開発事業の完了</p>	<p>○MICE誘致活動での活用(ワンストップ窓口、PRツール)</p>	<p>○利用者から意見要望を分析し、ユニークベニューの魅力・利便性を向上することで、MICE誘致活動を強力に推進する。</p>	<p>○ユニークベニューの利用促進は、MICE開催都市としての魅力を向上させるための環境整備施策である。</p> <p>○ユニークベニューの開発の完了を予定し、具体的な利用にもつながり始めている。</p> <p>○ワンストップ窓口を開設し、PRツールを用いながら、主催者等への営業活動の際の提案メニューの一つとしての活用を継続していく。</p>

⑤ 地域の観光振興のための取組強化

【3年後の到達目標】

○2020年までの3年間で、62件（都内区市町村数と同数）の地域の観光資源を発掘又は磨き上げる。  
 以上により、「東京」の観光都市としての魅力向上を図っていく。

個別取組事項	～2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	取組設定の考え方
観光関連団体等向けワンストップ総合窓口の設置・運用	—	○ワンストップ総合窓口の設置 ○観光関連団体等の支援ニーズ等の把握 ○既存事業等を活用した観光資源開発支援	○観光関連団体等の蓄積 ○支援ニーズを反映した観光資源開発支援を推進	○蓄積した支援ニーズやベストプラクティス等を活用した観光資源開発支援を推進	○観光関連団体等向けのワンストップ総合窓口を設置（区部・多摩・島しょごとに専任職員を配置）し、地域の実情等を勘案しながら、各種支援策の利用を含めた総合的な提案やサポート等を実施することなどを通じて、観光関連団体等の主体的な取組を後押しする。
観光関連団体等のベストプラクティスの共有	—	○ヒアリング調査 ○ベストプラクティス共有	○調査を継続するとともに、蓄積したベストプラクティスを引き続き共有	○ベストプラクティスをモデルケースにした他地域での観光資源の開発を支援	○観光関連団体等の中でベストプラクティスを共有する取組を通じて、地域観光関連団体等のインバウンド対応力の強化等を図っていく。
観光関連団体等の連携推進	—	○支援対象選定 ○支援策の企画	○観光関連団体等や民間事業者との間の連携を推進し、区市町村の行政区域を超えた観光資源開発等を推進		○区市町村の行政区域を超えた取組を促進するための当財団の取組を展開する。 ○複数の観光関連団体等や民間事業者を結びつけることなどを通じて、エリアマネジメントの発想を取り入れた観光資源開発等を推進する。

⑥ 賛助会員ネットワークの拡充

【3年後の到達目標】

○2020年までの3年間で、180社・団体の新たな賛助会員の獲得を目指す。  
 (2014～2016年度の3年間の増加数(91社・団体)の約2倍の獲得を目指す。)  
 より多くの賛助会員を獲得することで、賛助会員ネットワークを拡充するとともに、当財団のプレゼンスの向上につなげていく。

個別取組事項	～2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	取組設定の考え方
賛助会員向け新サービスの提供	○ニーズ調査(2017)	○新サービスの企画・実施 (ビジネス交流等)	○会員ニーズ等を分析し、新サービスの企画・実施を引き続き進める。		○既会員へのニーズ調査を踏まえ、会員間のビジネス交流等に係る新たなサービスを展開していく。
新たな賛助会員の獲得	○賛助会員数(社・団体) 2012実績:376 2013実績:377(1増) 2014実績:400(23増) 2015実績:432(32増) 2016実績:468(36増) 2017目標:520(52増)	○賛助会員数目標値 580社・団体(60増)	○賛助会員数目標値 640社・団体(60増)	○賛助会員数目標値 700社・団体(60増)	○事業活動を通じた地道な活動に加え、2017年度に試行した非会員向けのインバウンドセミナーと同様の取組を引き続き実施するなど、当財団の認知度向上に向けた取組を行うことで、新たな賛助会員の獲得を目指していく。  ○3年後の到達目標を踏まえた各年度の目標値を左記の通り設定する。  ※括弧内は対前年度増加数

# 公益財団法人東京動物園協会

## 1. 団体経営に関する現状分析・評価

### 【SWOT分析】

	機会（ニーズの増加・役割の増大）	脅威（ニーズの減少・役割の縮小）
外部環境	<p>【その他（野生生物の保全）】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>野生生物を取り巻く環境の変化による国際的な野生生物保全の重要性の高まりと、国（環境省）によるトキやライチョウをはじめとする国内の希少野生生物の保全活動の推進</li> </ul> <p>【社会変化（動物園の役割の明確化）】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>種の保存法改正による「認定希少種保全動植物園等」制度の制定</li> </ul> <p>【社会変化（社会教育施設としての意義）】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>生涯学習への対応等、社会教育施設としての重要性の高まり</li> </ul> <p>【社会変化（環境学習機能）】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>都市化が進行する中で、都市にある動物園としての環境学習機能の需要増大</li> </ul> <p>【ステークホルダー（外国人観光客）】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>東京 2020 オリンピック・パラリンピック競技大会の開催に向け、増加しつつある訪日外国人観光客の積極的誘致</li> </ul>	<p>【社会変化（展示動物の安定的な確保）】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>国際法・国内法の規制強化による展示動物の入手の困難化</li> </ul> <p>【社会変化（動物福祉への対応）】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>動物福祉への配慮からの飼育環境基準の厳格化</li> </ul> <p>【その他（感染症対策）】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>鳥インフルエンザ、口蹄疫などの感染症の流行による影響（展示中止、一時閉園等）</li> </ul> <p>【社会変化（ニーズの多様化）】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>少子高齢社会やレクリエーションの多様化等の社会構造の変化</li> </ul> <p>【社会変化（園内サービス）】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>園内飲食サービスでの、常に変化するフードの市場動向への対応の困難性</li> </ul>
内部環境	<p>【人的資源（動物飼育ノウハウの蓄積）】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>動物飼育に関する知識・技術の長年にわたる蓄積</li> </ul> <p>【人的資源（国内における位置づけ）】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>国立動物園が存在しない中で、それに代わる存在として長年にわたり国内の動物園の中でリーダーシップを発揮してきたこと</li> </ul> <p>【物的資源（4園の相互補完機能）】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>4園を一体で管理運営していることによる、それぞれ異なった個性と役割を持つ各園の相互補完機能</li> </ul> <p>【財務的資源（高い公益性）】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>公益財団法人として公益性が担保されていることにより、各種団体との連携や、一般からの寄付金の獲得に有利な点があること</li> </ul> <p>【人的資源（展示改善）】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>長きにわたり培ってきた動物展示のノウハウを活かし、常に展示改善を行なうことにより動物園の魅力向上に取り組んでいること</li> </ul> <p>【人的資源（飼育部門及びサービス部門の連携）】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ギフト商品の開発において、飼育部門との連携により、より質の高いオリジナル商品開発のノウハウを有していること</li> </ul>	<p>【その他（事業に要する期間）】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>希少動物の繁殖や、研究、野生生物保全活動など、主要な活動の多くが成果を得るまでに長期間を要すること</li> </ul> <p>【その他（他機関との協定締結における制約）】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>国内外の様々な機関との長期の連携が求められているが、協定等の締結にあたって制約が生じること</li> </ul> <p>【物的資源（施設更新期間中のサービス低下）】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>園内の施設の多くがリニューアルの時期に差し掛かっており、一時閉鎖等により経営及び利用者サービスへのマイナス影響があること</li> </ul> <p>【人的資源（専門的な人材の育成）】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>業務の専門性が高いため、即戦力たる人材の確保が困難であり、人財の育成に長期間を要すること</li> </ul>
	強み	弱み



## 2. 自己分析を踏まえた経営課題

### 【組織運営上の課題】

#### ①長期的視点に立った着実な人材育成

当協会は平成18年度の指定管理者制度への移行後、生物系の東京都派遣職員の退職不補充により固有化を進めており、協会固有職員による業務の推進が求められている。しかしながら、飼育展示や野生生物保全、教育普及などそれぞれの業務には高い専門性が求められており、現在のところ生物系職種の係長19ポストのうち、固有職員は2名のみであり、その殆どを都派遣職員が担っている。

今後さらに固有化を進めるにあたり、長期的視点に立った着実な人材育成と、外部からの専門家の登用など柔軟な人事配置体制を検討する必要がある。

#### ②社会教育施設としての教育普及活動の組織体制の強化

動物園・水族館は、社会教育施設として様々な教育普及活動に取り組んでいるが、都立動物園・水族園4園が実施する学校教育との連携プログラムの年間参加者数は、平成23年度の52,369人から1万人以上増加し年間64,969人（平成28年度実績）に及ぶなど、社会教育施設としての需要は近年高まっており、現在各園で実施している教育普及活動をさらに深化させていくことが求められている。また、より多くの都民への効率的かつ効果的な普及啓発に向け、学校教育との連携強化や、ボランティア・NPO団体など多様な団体と都民協働の連携を充実させることが求められている。

展示や教育普及プログラムをより充実させていくためには、評価検証・改善のプロセスの構築が必要であり、学校等との連携や都民協働の充実に向けても、組織体制の強化が必要不可欠となっているが、現状では各園個別の対応であり、4園の統一的な対応がなされていない。

#### ③幅広い財源を活用した固有公益事業の充実

公益財団法人の自主的活動として、野生生物に関する普及啓発や、保全活動への助成・支援などの固有公益事業（H28年度事業費：149百万円）を行なっているが、内容の拡充などの要望もあり保全活動への助成の規模等において、さらなる充実を図っていく必要がある。その財源として、園内での販売活動による収益の他、東京動物園協会野生生物保全基金、都立動物園サポーター基金、ジャイアントパンダ保護サポート基金等、東京都からの指定管理委託料以外の幅広い範囲からの獲得が求められているが、これまで十分な検討や制度の見直しが行われていなかった。

### 【事業運営上の課題】

#### ④野生生物の研究活動や保全活動の一層の推進

国内外の多くの野生生物が絶滅の危機におかれ、近年その勢いが加速しており、国際自然保護連盟のレッドリストには12,316種（2016年9月時点：植物等除く）が記載されるなど、国際的な野生生物保全の重要性は一層高まっている。

当協会では平成18年度より、多摩動物公園に野生生物保全センターを設置し、センターの下に四園が連携し、希少野生生物の保全活動に取り組んでいる。環境省が進める希少野生動植物の保護増殖事業にもトキやライチョウなど多数協力をしており、現状においてその活動は質・量ともに国内動物園・水族館ではトップレベルにあるが、現在の野生生物保全を取り巻く状況を踏まえ研究活動・保全活動のさらなる推進が必要である。

#### ⑤国内外の動物園・水族館のネットワークの強化

動物園・水族館における展示動物は、国際法・国内法の規制強化により野生からの入手が年々困難になっている。こうした状況の中、例えば5～10年後を見据えた展示計画を策定の上、継続的かつ安定的に展示動物を確保し、引き続き希少野生生物の域外保全活動を実施することが求められている。

国内外の動物園・水族館による共同での繁殖計画をさらに推進していくため、当協会が日本を代表する動物園組織としてより一層のリーダーシップを発揮し、国内外の動物園・水族館のネットワークを一層強化していく必要があるが、東京動物園協会としての組織的な対応が不十分であった。

#### ⑥展示やサービスのより一層の魅力向上による利用者満足度の向上

近年、外国人観光客の増加により、上野動物園の外国人来園者が全体の1割を超える（H28年度調査結果）など、利用者とそのニーズが多様化している状況であり、このように多様化する利用者特性・ニーズへの柔軟な対応や、サービスの質的向上が急務となっている。

このため、利用者ニーズを的確に把握し、PDCAサイクルによる従前からのサービスの質的向上、混雑時の対応や、外国人来園者に対応するほか、新たなサービスの提供について検討を行う必要があるが、現在までの取組みが不十分であった。同時にサービス向上に向けて情報公開が求められているが、利用者満足度調査結果や把握した苦情・要望の内容とその対応状況等について、ホームページでの公表が行われていない。

### 3. 経営課題解決のための戦略

#### ①新たな人材育成体系の構築

今後、生物系の係長や管理職、さらには園長候補者を固有職員から計画的に輩出していくにあたり、管理監督職へのヒアリングや職員アンケートにより現行の人材育成に関する課題を抽出する。その上で、求められる様々な人材要件（ゼネラリスト・スペシャリスト・エキスパート）ごとのキャリアコースを検討・設定し、新たな人材育成体系を構築・導入していく。

#### ②教育普及活動部門の体制強化

当協会は平成18年度の指定管理者への移行にあたり、4園でそれぞれ取組んでいる野生生物の保全活動を統括する部署として、多摩動物公園内に野生生物保全センターを設置した。同様に、4園がそれぞれ取組む教育普及活動を統括する部署として、教育普及センター（仮称）を新たに設置する。教育普及センターでは、教育普及プログラムの評価検証及び改善のプロセス構築を行なうとともに、4園を統括し体系的な教育普及プログラムを構築し、教育普及分野における体制強化を図る。

#### ③東京動物園協会野生生物保全基金等の拡充

「動物園・水族館の発展振興に資するとともに野生生物保全活動を積極的に進める活動の支援」を目的として平成23年度に設置した東京動物園協会野生生物保全基金の拡充に向け、現在の助成事業の対象、助成金額や助成件数について見直しを行うとともに、財源確保についても検討し、より幅広い対象への支援が可能な制度に変更する。

#### ④改正種の保存法が定める「認定希少種保全動植物園等」としての活動の強化

今年度改正された「種の保存法」においては、希少種の保護増殖に一定の基準を満たす動植物園等を認定する「認定希少種保全動植物園等」制度が新たに定められた。この制度への早期の認定を受けることにより、環境省が進める希少野生動植物の保護増殖事業への一層の貢献を果たしていく。

#### ⑤国内外ネットワークの更なる強化

展示動物の安定的な確保に向けては、動物福祉等に配慮した展示施設の整備を都に提案し、海外等からの動物の導入への障壁も低くするとともに、日本を代表する動物園施設として、公益社団法人日本動物園水族館協会の行う各種事業の積極的な推進や、国際的なネットワーク強化により、他園館との共同での繁殖計画を一層推進していく。このために、国内外動物園・水族館や関連機関との協定締結を通じた個別の連携強化に取り組んでいく。

#### ⑥利用者満足度調査を活用したPDCAサイクルによる利用者サービスの向上

利用者満足度調査や、苦情・要望のデータベース化により、多様化する利用者ニーズを把握し、情報の共有化を図るとともに、それらから得られた課題をPDCAサイクルにより改善していく。また、主要な調査結果や苦情・要望等についてはホームページ等で定期的に情報公開し、信頼度の向上に繋げていく。

#### 4. 2020年までの3年間の取組事項

##### ①新たな人材育成体系の構築

###### 【3年後の到達目標】

- ・新たな人材育成体系を構築し、協会および都立動物園・水族園運営に必要な人材の計画的な輩出により、安定的かつ継続的な人材確保を目指す
- ・組織の運営に必要な専門の人材を検討し、制度を整備の上、外部からの即戦力人材を登用
- ・国際競争力のある人材の育成により、日本の動物園のリード役としてさらなる存在感の発揮と、動物園運営における東京都のパートナーとしての信頼度の向上

個別取組事項	～2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	取組設定の考え方
新たな人材育成体系の構築	<ul style="list-style-type: none"> <li>・これまでの人材育成の取組みを継続</li> <li>・変化する社会にあった人材育成体系を検討</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・現状分析と課題抽出を踏まえた、新たな人材育成制度及びキャリアコースの検討への着手</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・人材育成体系の構築に向けた制度設計</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・設計した人材育成体系の実現に向けた、東京都及び職員団体との協議と必要な規程の整備</li> </ul>	<p>求められる様々な人材要件（ゼネラリスト・スペシャリスト・エキスパート）ごとのキャリアコースを検討・設定し、必要な人事制度等を導入していく。飼育系職員のうち、園長候補たるゼネラリストの割合を1割程度とし、育成に取り組む。</p>
人材育成における課題の抽出とその対応の検討	<ul style="list-style-type: none"> <li>・多様な雇用体系の中、協会固有職員の新規採用、人材育成を実施</li> <li>・生物系の技術継承が課題</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・年齢構成と今後の推移を踏まえた現状分析及び管理監督者へのヒアリングや職員アンケートによる課題抽出</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・現状分析と課題抽出により得られた内容を、新たな人材育成体系の構築に反映</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・人員構成の変化に応じた課題等の再検証結果を人材育成体系に反映</li> </ul>	<p>現状の人員構成をもとにした5年後・10年後の人員構成を予測し、今後起こりうるリスクを想定するとともに、ヒアリングやアンケートから抽出された課題を人材育成体系に反映させる。</p>
外部登用等、柔軟な人事配置体制の検討	<ul style="list-style-type: none"> <li>・内部登用が原則</li> <li>・他園園長経験者を園長に登用した事例あり</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・組織運営に必要な専門の人材及び配置すべき部署等に関する検討</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・検討した専門的人材登用計画について、新たな人材育成体系の構築に反映</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・専門的人材の登用に際し必要となる規程等の整備</li> <li>・動物園のネットワークを活用した、外部からの専門的人材の登用</li> </ul>	<p>新任職員を人材育成すると共に、中途採用等、外部から即戦力となる人事採用方法の検討等、柔軟な人材登用についても並行して実施する。</p>
新たな人材育成に向けた職員研修制度の検討	<ul style="list-style-type: none"> <li>・OJTのほか、都及び協会独自の研修制度を活用しているが不十分</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・総務部及び各園の実施する研修について、現状把握、及び比較検討を通じた課題抽出</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・協会全体の体系的なOFF-JTプランの作成</li> <li>・4園共通の技術研修の実施</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・策定したOFF-JTプラン及び、自己啓発制度、海外研修制度等についての不断の見直しの実施</li> </ul>	<p>4園一体運営の強みを生かし、4園全体で技術研修の機会をとらえ、実体験から着実に技術を習得していく。</p>
協会および都立動物園・水族園運営に必要な人材の計画的な輩出	<ul style="list-style-type: none"> <li>・固有職員からの管理監督職輩出に向け人材育成に取り組んできたが不十分</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・長期的な視点での、管理監督職の具体的な人材輩出計画策定</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・人材輩出計画の実現に向けた、着実なジョブローテーションの実施</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・個々の職員の育成状況を検証と、人材輩出計画の見直し</li> </ul>	<p>長期的な視点で管理監督職の具体的な配置計画を立て、補充すべき必要な人材を計画的に輩出していく。また、職員定数や配置について、柔軟な対応ができるよう東京都との協議を行っていく。</p>

②教育普及活動部門の体制強化と都民協働の充実

【3年後の到達目標】

- ・4園の教育普及事業を統括する部門として教育普及センターを2019年度に設置し、社会教育施設としての機能を強化
- ・教育普及プログラムの評価検証及び改善を行い、教育普及プログラムの参加者満足度（2018年度よりアンケート実施予定）の対前年比を向上させる

個別取組事項	～2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	取組設定の考え方
教育普及センターの設置	・2016年度からの指定管理者事業計画に記載 ・センターの役割について検討	・教育普及センターと各園の役割分担整理 ・センター設置について都と協議	・教育普及センターを設置 ・学校教育との連携窓口機能統合と各園調整	・教育普及センターの体制強化（学校教育、教員研修、環境教育活動への対応）	4園の教育普及事業を統括する部門として教育普及センターを設置し、各園での取組を取りまとめ、比較・分析・改善していくことにより、4園全体の教育普及活動の活性化を図る。
教育普及プログラムの評価検証及び改善のプロセス構築	・一部で評価手法の検討を開始したが、評価手法は未確立	・これまでの評価事例を踏まえた評価方法の検討 ・実績のある大学等との連携強化	・評価対象の教育普及プログラムの抽出 ・前年度調査検討状況を踏まえた評価手法案作成	・各園の教育普及プログラム評価 ・課題はPDCAサイクルにより改善	一般的に教育普及活動を評価する事は困難であり、これまで十分な取り組みが行われてきていなかった。近年、一部の園で大学等と連携し、活動を評価する取組を始めており、4園全体でその手法の確立に向け、取組んでいく。
学校教育との連携強化	・各園において地元周辺の学校等と連携	・4園の取組状況の取りまとめ ・学校連携に関する教育普及センターと各園の役割分担の整理	・教育普及センターを窓口とした実習受入、職場体験、職場見学等の効率的な連携	・教育庁や各地域の教育委員会、理科教員によるグループ研修会等との連携強化 ・センターのハブ機能確保	教育普及センターと各園が連携し、地元の学校のほか、教育庁や各地域の教育委員会、専門別の団体等に対し積極的にアピールし、動物園水族園の利活用を促す。また、利活用時の課題についても洗い出す。
体系的な教育プログラムの構築	・年齢別のプログラムを実施しているが、一部の園にとどまり限定的	・現状でターゲット外となっている年齢層などの抽出 ・体系的プログラム構築に向けた各園の中長期計画検討	・プログラムの作成及び実施と、PDCAによる内容充実及び改善 ・外国人向けプログラムの内容検討	・2020オリンピック・パラリンピック競技大会にあわせた外国人向け教育普及プログラムの実施	これまで小中学生中心のプログラムが充実していたが、幼児教育や中高生や大学生、更には大人へのプログラムが不十分であった。一部の園で取組を始めており、各園の事情に合わせ、それらを4園全体に展開する。
企業のCSR活動やNPO団体、ボランティア等との連携の推進など	・専門の担当者が不在であり、受け入れ態勢、物理的な受け入れ場所などが不十分	・現在実施中の都民協働に関する実態調査 ・対応方法の違いなどの情報整理	・社会ニーズを捉えたNPO団体や企業のCSR活動との連携強化 ・ボランティア団体とも協議の上、活動内容を改善	・各園教育普及係と教育普及センター、及び協働事業係の役割分担の整理 ・各種団体との連携さらなる強化	TZV（※1）やTSV（※2）などのボランティアに加え、NPO団体や企業からの連携依頼や取組が増えている。一方で専門の担当者が不在のため、片手間で対応となり、中長期的に見て不安定で不十分な状況があり、これらを改善していく。

※1 東京動物園ボランティアーズの略称。

※2 東京シーライフボランティアーズの略称。



### ③東京動物園協会野生生物保全基金等の拡充

#### 【3年後の到達目標】

- ・東京動物園協会野生生物保全基金について、助成支援制度および財源確保の両面からの見直しを図り、助成規模（助成金総額）については現行の1.5倍以上とし、国内外における野生生物保全活動を一層推進
- ・同基金を当協会の固有公益事業に活用し、より幅広い保全活動に寄与することを目指す
- ・その他の基金事業も含め外部からの資金獲得制度について検討

個別取組事項	～2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	取組設定の考え方
東京動物園協会野生生物保全基金による助成制度の見直し	・助成金額の上限を定め、一定の水準で助成	・助成対象や助成金額及び助成件数を検証し、要綱を変更 ・新たな助成制度に基づく対象事業の募集	・拡充された助成制度に基づき、助成及び支援を実施	・新たな助成制度の助成成果の検証 ・より効果的な助成制度のあり方の検討	動物園・水族館の発展振興に資するとともに野生生物保全活動を積極的に進める活動について、複数の助成制度を設け、より幅広い対象への支援が可能な制度へと変更する。
幅広く民間等からも資金を得る制度の検討	・東京動物園友の会のバザーや地元商店街からの寄付など限定的	・基金への寄付金募集の告知について、その方法を含め検討	・寄付金受入制度を策定 ・保全活動における基金事業の意義のPRと寄付金の募集	・民間企業や各種団体とのタイアップによる事業展開の検討	基金を活用した研究活動・保全活動を広くPRし、都民からの寄付金を募るとともに、民間企業や各種団体とのタイアップによる基金造成について検討する。
外部からの資金獲得制度に関する検討	・野生生物保全基金の他に、サポーター基金やジャイアントパンダ保護サポート基金を運用	・幅広い資金獲得方法に関する国内外の団体における事例の調査	・引き続き他団体の事例を調査 ・他の寄付受入団体等との連携強化	・導入可能な資金獲得方法に関する検討及び試行	東京都からの指定管理委託料以外の幅広い財源の獲得に向け、既存の基金制度の見直しや、新たな資金獲得制度の検討に着手する。
収益事業から基金への繰入れ制度の検討	・野生生物保全基金の残高は毎年目減り ・2017年度に大口の寄付あり	・基金の拡充と安定的な運用に向けた収益事業からの益金繰入れ規模等の検討	・収益事業からの繰入れについて理事会等で決定 ・基金への繰入れの実施	・収益事業の成績に応じた利益の繰入れの実施 ・基金の効率的かつ効果的な運用	年によって変動のある収益事業の成績に応じて、利益を基金に繰入れ、執行についても助成募集件数を年毎に調整するなど、柔軟な対応を行なうことで、長期的に見て安定的に基金を運用していく。
公益財団の固有公益事業としての、保全活動等への基金活用の検討	・基金の用途は助成事業に限定 ・自らの事業には未活用	・基金の活用が有効な事業活動範囲の検討	・基金を活用した新たな保全活動等についての制度的な問題の検証 ・関係機関との協議	・新たな保全活動の開始	より幅広く保全活動に基金を活用していくため、協会が独自に行なう調査研究活動や、都の予算では制度的に難しい希少野生生物の購入等に、基金を活用していくことを検討する。

④改正種の保存法が定める「認定希少種保全動物園等」としての活動の強化

【3年後の到達目標】

- ・「認定希少種保全動物園」の早期認定により、種の保存に関する動物園等の公的機能を明確化し、社会的な認知度を向上させる
- ・環境省の進める希少野生動植物の保護増殖事業への一層の貢献
- ・大学や研究機関との連携拡充により、学術的・技術的な機能強化を図る
- ・来園者向けの情報発信を強化のため、キーパーズトークの実施回数増に取組み、4園合計年間5,000回の実施を目指す。
- ・シンポジウム等の参加者の満足度や理解度（2018年度よりアンケート実施予定）の対前年比を向上させる。

個別取組事項	～2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	取組設定の考え方
「認定希少種保全動物園」の認定	<ul style="list-style-type: none"> <li>・2017年に法律が改正</li> <li>・認定制度の詳細は定まっていない</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・認定制度の制定(H30/6頃施行予定)</li> <li>・認定申請に向け、必要なハード整備の要求などの検討及び準備</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・上野動物園と多摩動物公園の2園において認定</li> <li>・生物多様性保全の取組みを推進</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・井の頭自然文化園と葛西臨海水族園の2園においても認定</li> <li>・生物多様性保全の取組みを一層推進</li> </ul>	都立4園で認定希少種保全動物園の認定を受け、生物多様性保全の取組みをより一層推進させるとともに、種の保存に関する動物園等の公的機能を明確化し、社会的な認知度を向上させる。
環境省保護増殖事業や日本動物園水族館協会への貢献	<ul style="list-style-type: none"> <li>・アカガシラカラスバト他小笠原産動物やトキなどの保全活動を実施</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・トキやツシマヤマネコの保護増殖事業において、都が環境省の確認を受けるための資料作成等</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・施設改修後のトキの一般公開開始</li> <li>・ライチョウやツシマヤマネコの保護増殖事業を通じた日動水及び環境省等との連携強化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・小笠原産希少種カタマイマイ類の展示に向けた国や東京都との調整</li> </ul>	環境省の保護増殖事業や日本動物園水族館協会への協力を推進することで、種の保存へ貢献していく。 取組対象種の増減は、各園の状況を踏まえて検討していく。
来園者向け情報発信力の強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>・直接来園者に解説するキーパーズトークを4園合計で年間3,400件を目標に実施</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・キーパーズトーク4園合計の実施回数4,000回</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・キーパーズトーク4園合計の実施回数4,500回</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・キーパーズトーク4園合計の実施回数5,000回</li> </ul>	様々な希少種等において、来園者向けの情報発信手段として非常に有効なキーパーズトーク（飼育係が直接来園者に行なう担当動物の解説）実施回数増の取組みを推進し、野生生物保全に関する情報発信力の強化を図る。
希少種保全の取組みに関する情報発信力の強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>・シンポジウム等（野生生物保全に関する講演会やシンポジウム）を各園で積極的に実施</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・シンポジウム等を各園で実施</li> <li>・参加者の満足度や理解度に関する評価方法の検討及び試行</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・シンポジウム等を各園で実施</li> <li>・参加者の満足度や理解度についての評価検証</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・シンポジウム等を各園で実施</li> <li>・参加者の満足度や理解度についてより高い評価の獲得</li> </ul>	都立動物園が取組む保全活動に関する普及啓発を推進するため、保全に関する講演会・シンポジウムを開催し、それを評価検証、改善していくことで、より効果的な情報発信力の強化を図っていく。
大学や研究機関との連携強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>・大学や研究機関等と、野生生物保全に向けた協定や共同研究契約を計40件程度締結</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・大学や研究機関等との共同研究の取組み推進</li> <li>・新規の協定や共同研究契約の締結</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・共同研究の取組みの成果について、HP等で広く情報発信</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・海外の団体・研究機関等との連携強化</li> </ul>	都立動物園が希少種の保全をさらに推し進めるため、研究機関との共同研究等の取組みを推進し、学術的・技術的な機能強化を図っていく。また、海外の研究機関等とも積極的に連携を図っていく。



## ⑤国内外ネットワークの更なる強化

### 【3年後の到達目標】

- ・日本動物園水族館協会を通じた国内ネットワークを強化し、国内の種保存事業等を推進
- ・特に動物福祉に配慮した展示施設の整備について、東京都の整備計画への提案を実施
- ・国際会議への出席や、世界動物園水族館協会を通じた国際ネットワークを強化し、日本を代表する動物園としてリーダーシップを発揮
- ・国内外動物園・水族館や関連機関との連携協定の締結を進め、新たに5件の連携協定を締結することにより、希少野生動物の繁殖計画を推進

個別取組事項	～2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	取組設定の考え方
日本動物園水族館協会を通じた国内ネットワークのさらなる強化	・日動水（日本動物園水族館協会）が取組む各種事業や保全活動に協力	・東京の担当種についての動物福祉に配慮した飼育マニュアル策定等、日動水の計画の推進	・国内の加盟園館と連携した日動水の希少種における種保存事業など、各事業への協力継続	「認定希少種保全動物園等」としての他園との動物の活発な移動による、種の保存事業の推進	日本を代表する動物園として、日動水が進める各事業への協力を通じて、日動水加盟園館等と連携しながら、国内の種保存事業等を推進する。
特に動物福祉に配慮した展示施設の整備に関する提案	・これまでに得られた知見を活用し、都の展示施設整備計画策定に協力	・動物導入の際の条件となる国際的な動物福祉基準等の調査	・調査結果を元に、今後整備される予定の展示施設に関する動物福祉基準を検証	・都の整備計画について、動物福祉の観点からの提案を実施	年々厳しくなる動物福祉に配慮した動物飼育基準に対応し、海外等からの動物導入時の障壁を低くするため、新たに整備される展示施設について、都の整備計画への提言を行なう。
国際会議・シンポジウム等への職員派遣	・WAZA や CPSG の年次総会や国際会議、シンポジウム等に職員を派遣し、研究発表等を実施	・引き続き国際会議等へ出席 ・福島で行なわれる第10回世界水族館会議のプレイベントを葛西で開催	・国際会議、シンポジウムへの積極的な参加と研究発表等による国際的な情報共有	・WAZA の年次総会等に職員を派遣するなど、国際会議への参加や海外派遣研修を通じた国際的発言力の向上	WAZA（世界動物園水族館協会）や CPSG（野生動物保全計画専門家グループ）等の国際会議への積極的参加を通じて、国際競争力のある人材を育成し、国際的な発言力を強めることで、日本を代表する動物園としてリーダーシップを発揮する。
国際的動物学的情報管理システムを活用した連携強化	・4園で ZIMS を導入しているが、活用している機能は限定的	・日本語版 ZIMS の制作のための翻訳作業等への協力	・ZIMS が有する飼育管理、血統解析、獣医学等の各データ入力により、活用及び共有に向けた準備を推進	・ZIMS が有する動物個体データ等の活用や、国内外の各園館との共有を順次実施	ワールドスタンダードである ZIMS（動物学的情報管理システム）を活用して、動物データを世界中の動物学的組織とリアルタイムに共有し、動物園水族館における飼育・獣医部門等に関する運営能力の向上と国際化を目指す。
連携協定等による国内外ネットワークの強化	・他施設との協定等の締結に関する要綱を設置 ・国内外動物園や関連機関と協定や覚書等を締結	・国立研究開発法人水産研究・教育機構との協定内容協議等、新たな協定締結に向けた取組みを推進	・これまでの取組みを考慮の上、国内外動物園・水族館との新たな協定や覚書を締結 ・ブリーディングローンによる展示動物確保の推進	・ABS 問題への対応強化のための海外の団体・研究機関等との連携強化 ・ブリーディングローンの一層の推進	国内外の動物園等との保全や教育、技術交流等を目的とした連携協定や覚書の取組みを推進することで、繁殖のための動物交換や入手などが可能となる。また、ABS（※1）問題への対応策としても、ネットワークの強化が将来的にも重要である。

※1 Access to genetic resources and Benefit Sharing（遺伝資源の利用から生じた利益の公正で衡平な配分）の略称。

⑥利用者満足度調査を活用したPDCAサイクルによる利用者サービスの向上

【3年後の到達目標】

- ・多様化する利用者ニーズの把握、PDCAサイクルによる課題の継続的改善により、利用者満足度の向上を図り、**新たに実施する利用者アンケートにおいて対前年度比を向上させる。**
- ・苦情、要望及び利用者満足度調査結果の情報公開を推進し、都立動物園に対する信頼度の向上と利用促進を目指す
- ・2020 オリンピック・パラリンピック競技大会までに電子マネー等の導入を行なう。
- ・増加する外国人来園者に対応するため、2020 オリンピック・パラリンピック競技大会期間に、上野にツーリストインフォメーションを設置する。

個別取組事項	～2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	取組設定の考え方
より広範な利用者満足度調査を活用した、PDCAサイクルによる改善	・一般的な「利用者アンケート」や店舗に特化した「店舗利用者アンケート」の結果を受け改善を実施	・各園の展示等に対する満足度調査などの手法検討	・各園の展示等に対する満足度調査実施 ・結果を取りまとめ、苦情及び要望内容とあわせてPDCAサイクルにより改善	・調査結果を元に、緊急性に応じた様々なレベルでの展示改善の実施 ・必要に応じ予算要求や整備計画等へ反映	多様化する利用者ニーズを的確に把握するため、展示やイベントに関するより踏み込んだ満足度調査を実施し、苦情及び要望とあわせてPDCAサイクルによる改善を実施する。
「苦情・要望データベース」の構築と運用	・各園で別々に受けている苦情及び要望について、2017年度中にデータベース化を行う	・新たに構築するデータベースの試行運用 ・区分についての判断基準作成	・苦情要望の園別分析による各園の特性の把握	・苦情要望に対する標準となる対応指針策定 ・4園が統一的な対応を行うための体制の構築	さまざまな形で各園に寄せられる苦情及び要望内容をデータベース化することにより、その対応も含めて情報共有を行なう。
苦情・要望や利用者満足度調査結果をHP等で公表	・主な苦情とその対応内容等の公開に向けた準備	・「苦情・要望データベース」の試行を経た、各月の苦情及び要望等の取り纏め ・HP等への公開に向けた試行	・主な苦情及び要望等の公開 ・対応状況の定期的な公開	・苦情要望公開方法の検証及び効果的な情報公開のあり方に関する検討	アンケート調査結果や苦情・要望の代表事例を取上げ、HP等へ掲載する。また、取組改善事例を具体的に内外に情報発信して、利用者からの信頼を積み上げ、4園の利用促進に繋げる。
前売り券やクレジットカード、電子マネーの導入	・条例等の制約もあり、入場券の販売は各園での窓口での現金販売に限定	・3園（除く井の頭）の新たな券売機のリース契約締結 ・改修計画を踏まえた井の頭の券売機導入の検討	・3園（除く井の頭）の新たな券売機の導入、試行実施 ・改修に向けた井の頭の券売機導入の検討	・オリンピック・パラリンピック開幕までの、前売り券やクレジットカード、電子マネーの導入完了	混雑時の券売の行列の解消や、外国人来園者の利便性の向上を図るため、前売り券等の導入や、券売機のリース更新にあわせたクレジットカード、電子マネー等の導入について、都と協議の上、検討を進める。
増加する外国人来園者及び2020オリンピック・パラリンピックに向けた対応	・訪日外国人動向調査を定期的に実施 ・園内サイン等の多言語化を実施	・上野及び葛西の園内サインの多言語化完了 ・ツーリストインフォメーションの設置に向けたPTによる検討	・多摩及び井の頭の園内サインの多言語化完了 ・ツーリストインフォメーションの設置準備	・増加する外国人来園者への対応のため、上野にツーリストインフォメーション設置	増加しつつある外国人来園者への対応として、その実態の把握や園内の多言語化に引き続き取組むとともに、2020オリンピックに向けて、最も外国人の多い上野に「ツーリストインフォメーション」（仮称）を設置する。

# 公益財団法人 東京都公園協会

## 1. 団体経営に関する現状分析・評価

### 【SWOT分析】

	機会（ニーズの増加・役割の増大）	脅威（ニーズの減少・役割の縮小）
外部環境	<p>【社会変化（労働市場の変化）】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●労働人口減少に伴い、行政サービスに係る人材の減少が見込まれる。</li> </ul> <p>【社会変化（公園に求められる役割）】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●都民ニーズが多様化・高度化し、公園緑地や水辺空間においても、求められるサービスの質・量ともに拡大している。</li> <li>●「こころの豊かさ、ゆとりある生活」が重視され、公園緑地や水辺空間への希求が高まっている。</li> <li>●都市公園法改正や、東京都「都立公園の多面的な活用の推進方策について（答申）」、国交省「新たな時代の都市マネジメントに対応した都市公園等のあり方検討会」等において、今後公園の多面的活用の推進が期待され、公園に新たなニーズやビジネスチャンスが発生する。</li> </ul> <p>【社会変化（オリンピック・パラリンピック）】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●オリンピック・パラリンピック開催に向けて、東京の魅力を高める場として、公園緑地と水辺空間の注目度が高まっている。</li> </ul> <p>【ステークホルダー】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●インバウンドの増加で都内の著名な観光施設への訪問客が増加している。</li> </ul> <p>【その他（自然環境・防災）】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●集中豪雨や台風、雪害等の増加に伴い、地下調節池や土砂災害に対応する必要性が高まっている。</li> <li>●首都直下型地震の発生リスクの高まりにより、防災公園や防災船の役割が重要となっている。</li> </ul>	<p>【社会変化（労働市場の変化）】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●労働人口減少や労働賃金上昇により、優秀な職員や臨時職員の新規確保が困難になる可能性がある。</li> </ul> <p>【社会変化（オリンピック・パラリンピック）】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●オリンピック関連工事が今後本格的に公園園内で進展することにより、これまで収入源となっていた公園施設が影響を受ける。</li> </ul> <p>【競合他社（指定管理者制度における競争激化）】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●指定管理者制度の導入以降、民間企業の参入が進み、ノウハウや経験を積んできている。</li> </ul> <p>【競合他社（民間企業の市場参入）】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●大阪市のPPP/PFIのような、開発投資リスクを伴った民間企業の公園マネジメントが導入され始めている。</li> <li>●民間企業が整備する、魅力的な公開空地が増加している。</li> </ul> <p>【その他（自然環境・防災）】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●気象災害の甚大化・頻繁化に伴い、公園管理者の災害予防措置及び災害対応費が増加して、通常予算を圧迫している。</li> </ul>
内部環境	<p>【人的資源（専門の人材、ノウハウ、スキル）】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●監理団体として、高い専門性を有する都派遣や都OBの知見・ノウハウを活用することができ、プロパーにも知見・ノウハウが蓄積されている。</li> <li>●長年の施設管理にて蓄積されたノウハウ・スキルを持つ職員（有資格者含む）が多数存在する。</li> <li>●文化庭園管理の技能や河川工事監督、土砂災害警戒区域指定に係る補助業務の遂行等、特殊な技術・技能を要する人材を有している。</li> <li>●独自の樹木点検員制度や落枝防止対策、維持管理マニュアルの作成など、安全・安心・快適性を追求する維持管理のノウハウ、実績を有している。</li> </ul> <p>【人的資源（造園・園芸界における役割）】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●造園、園芸界において、関係機関や学識経験者等の専門家とパイプを有しており、日比谷公園ガーデニングショーの事業運営や江戸園芸植物等の保存・育成事業、丘陵地公園等における希少植物の研究など連携実績も豊富である。</li> </ul> <p>【財務的資源（健全・安定的な財政運営）】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●借入金がなく健全な経営を実施している。</li> <li>●収益事業の成果により、毎年継続的な公益事業を実施している。</li> <li>●指定管理事業が収入の大きな柱であるため、指定管理期間中は安定的な組織の維持が見込める。</li> </ul> <p>【その他（公益財団法人としての事業の意義）】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●公益財団法人として、収益事業で得られた利益を約年間3億円公園緑地や水辺空間において都民の公益に還元し、都民サービスの向上に寄与している。</li> <li>●「ひろば」（7,250部数）や専門誌「都市公園」（800部数）等の刊行や、公園の歴史資料「東京グリーンアーカイブス」の収集（約17万点）、日本三大ガーデニングショーといわれ期間中約30万人もが来場する日比谷公園ガーデニングショーの運営など、造園・維持管理のオピニオンリーダーとしての公益事業を多く実施している。</li> </ul> <p>【その他（都民協働の実績）】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●公園ボランティアや企業CSR等による協働実績が豊富である。</li> </ul> <p>【その他（防災対応力の蓄積）】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●防災公園の管理者として、地域防災力の向上のための防災訓練等を通じて、町会、近隣企業等多様な主体とのネットワークを有している。</li> <li>●災害時の防災船としての役割を持つ水上バスの運航事業者として、実践的な防災訓練を通じて、国、自治体、警察、消防等関係機関と深いつながりを有している。</li> </ul>	<p>【人的資源（専門の人材、ノウハウ、スキル）】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●専門的なスキルや行政経験を持った、都職員の派遣、都OB職員の採用が減少している。</li> </ul> <p>【人的資源（組織の肥大化）】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●公園や霊園等60カ所を超える多くの現場を有しており、本社組織が肥大化している。</li> </ul> <p>【物的資源（公園施設とニーズとの乖離）】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●売店、飲食店等の公園施設の老朽化が進み、時代のニーズに合った営業品目・形態への転換を図れていない。</li> </ul> <p>【財務的資源（収入の変動）】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●指定管理の獲得規模の増減によって経営が大きく影響される。</li> <li>●収益事業収入が天候に大幅に影響を受けやすい。</li> </ul>
	強み	弱み

## 2. 自己分析を踏まえた経営課題

### 【組織運営上の課題】

#### ① 多様化する公園マネジメントへ対応できる組織への転換

平成 29 年 5 月の東京都公園審議会答申および平成 29 年 6 月の都市公園法の改正に伴い、公園とまちの魅力、価値の向上に向けて、「都市経営の視点からの公園マネジメントの推進」、「地域の特性やニーズに応じた公園の多面的活用の促進」、「エリアマネジメント協議会等の運営による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」など、これまで以上に公園を柔軟に使いこなす動きがトレンドになりつつある。

一方で、公園協会においては、指定管理事業を着実に実施することを目的として、風格ある景観づくり（質の高いお客様サービスの提供）や安全・安心の徹底的な追求等に主眼を置き、本社・現場統括組織・現場サービスセンターの手厚い管理運営体制を構築して、すべての公園において気象警報時の夜間職員配備や災害発生時の 1 時間以内参集体制を構築するなど、スケールメリットを活かした公園協会ならではの充実した維持管理体制を組み、安定的な公園管理運営に取り組んできた。

しかしながら、この成熟した組織体制を維持するだけでは、前述した公園を取り巻く社会情勢の変化に伴う公園マネジメントの多様化に柔軟に対応していくための原資（人員・予算）が捻出できないことが課題である。

そのため、今後、都民ファースト、ワイズスペンディングの視点を持った経営の大きなパラダイムシフトを実現し、これまでの枠組みにとらわれずに、組織や業務フローの徹底的な見直しや組織改編・人員再配置の実施に取り組み、公園マネジメントの多様化に対応するための原資（人員・予算）を確保する必要がある。

#### ② 公園の多面的活用やエリアマネジメントを推進するスペシャリストの不足

①で挙げた都市公園の新たなステージ、すなわち、「都市経営の視点からの公園マネジメントの推進」、「地域の特性やニーズに応じた公園の多面的活用の促進」、「エリアマネジメント協議会等の運営による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」を実現するためには、この新たなステージを支える人材の育成・活用が必要とされており、地域と行政をつなぐコーディネーターが活躍して成果を上げている事例もある。

一方で、公園協会では、これまで、風格ある都市景観の創出や安全・安心の徹底的な追求を重点事項に掲げた維持管理スキルとノウハウの蓄積に努め、平成 28 年度には公園管理運営士 100 名、一級造園技能士 32 名、樹木医 15 名、防災士 79 名など、他指定管理者と比較しても各項目で全国トップレベルにある技術力を確保してきた。

しかしながら、新たなステージに求められる公園の多面的活用やエリアマネジメントを推進するコーディネーター等については、これまで組織的な育成や採用に取り組むことが出来ていない。今後、公園協会においても、こうしたスペシャリストの採用・育成が急務である。

### 【事業運営上の課題】

#### ③ 多面的活用の促進に向けた積極的投資への転換

子育てニーズに応えた代々木公園、祖師谷公園、木場公園等における保育園の設置や、大阪府におけるてんしばや大阪城公園のフルリニューアルにみるように、民間活力による公園の多面的活用が加速度的に促進されている。

公園協会においては、上野恩賜公園における 2 店舗のカフェ・レストラン、駒沢オリンピック公園のレストラン 1 店舗において、民間との共同事業により事業運営を実施している。上野恩賜公園では 2 店舗合わせて年間 60 万人を超える人気店として利用客を安定的に得ている。また、駒沢オリンピック公園では、売店・飲食店サービスに対する顧客満足度調査において、オープン前の 28 年度は 5 点満点で 3.8 点であったのに対し、オープン後の 29 年度は 4.1 点に上がるなど、どちらの店舗も、利用者から高い満足度・評価を受けている。

しかしながら、これまで、東京都の政策に基づいた店舗の新設にとどまっていたのが現状であり、他公園への積極的な事業展開が出来ていなかった。

今後は、地域特性やニーズを正確に把握したうえで、魅力的なイベントや公園施設の企画・提案を積極的に行い、民間と連携した新たなイベントの実施や新しい飲食店等の設置を促進していく。

### 3. 経営課題解決のための戦略

#### ① 新たな時代の公園マネジメントに対応するための原資（人員・予算）の確保

これまでの指定管理事業では、風格ある景観の創出や安全・安心の徹底を主眼に置いた重厚な組織運営を着実に実施してきたが、新たな時代の公園マネジメントにおいては、都市経営の視点からのエリアマネジメントや、地域の特性やニーズに応じた公園施設の設置など、多様なニーズに柔軟に応える公園マネジメントの実施が求められる。

そのため、都民ファーストやワイズスペンディングの視点から、サービス品質や業務・作業フローの見直し・改善、現事業の業務量分析を通じた組織再編、人材再配置等を実施する抜本的な経営改革に取り組み、新たな時代の公園マネジメントを実施するための原資（人員・予算）を捻出する。

#### ② 新たなステージを支える人材の確保

都市公園法の改正や東京都公園審議会答申に基づき、公園の多面的活用の促進を見据え、着実な指定管理事業を履行できる人材に加え、新たなステージを支える、より柔軟に都市公園を使いこなすためのプランニングとマネジメント等を実施することのできるコーディネーター等のスペシャリストの採用・育成・活用を図り、都市公園の管理の質の向上を図る。

#### ③ 地域の特性やニーズに応じたソフト・ハードの整備推進

公園とまちの活性化を促進するために、従来の各公園での顧客満足度調査に加え、主要 10 公園をターゲットにして、地域の特性やニーズの分析調査を実施し、ニーズに応じた新たなイベントの実施や飲食店等の園施設の設置などに積極的に取り組んでいく。



#### 4. 2020年までの3年間の取組事項

### ① 新たな時代の公園マネジメントに対応するための原資（人員・予算）の確保

#### 【3年後の到達目標】

これまでの指定管理事業では、風格ある景観の創出や安全・安心の徹底を主眼に置いた重厚な組織運営を着実に実施してきたが、新たな時代の公園マネジメントにおいては、都市経営の視点からのエリアマネジメントや、地域の特性やニーズに応じた公園施設の設置など、多様なニーズに柔軟に応える公園マネジメントの実施が求められる。

これらを実施するための原資を生み出すため、ワイズスペンディングの観点から組織改編や運営体制の見直しを含む抜本的な経営改革を推進し、全社を挙げたコスト削減に取り組み1億円を捻出する。

個別取組事項	～2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	取組設定の考え方
組織の最適化・人的資源の再編成による業務効率化およびコスト削減	・本社・現場統括組織（ブロック）・現場による事業運営体制の構築	<ul style="list-style-type: none"> <li>本社・BL・現場サービスセンターの3重構造による重複業務見直し等、組織再編を見据えた全事業の調査分析レポートの作成</li> <li>働き方改革を踏まえた新人事制度のプランニング</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>調査分析結果に基づく組織体制・人員配置プランの策定と東京都との調整の実施</li> <li>新人事制度導入に向けた社内調整（社員説明・組合交渉等）および東京都との調整の実施</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>重複業務の合理化、係の統廃合等による組織再編・人員再配置の実施</li> <li>多様な働き方を盛り込んだ新人事制度の導入</li> <li>これらによる管理費削減効果2018年度比 ▲1億円</li> </ul>	ワイズスペンディングの観点から、現行の組織体制を再点検するとともに、徹底的な業務分析を実施して組織及び人員の最適化に取り組む。なお、これにより生み出された原資（人員・予算）1億円を、新たな公園ニーズに対応する取組に投入する。
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	<ul style="list-style-type: none"> <li>苦情・要望システムの導入</li> <li>スマホ版情報収集ツール導入検討</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>IT等を活用した窓口サービスの利便性向上に向けたプランの策定</li> <li>はんこレス、ペーパーレス、キャッシュレス推進プランの策定</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>プランに基づき、窓口の一部AI化等に向けたシステム構築</li> <li>ペーパーレス化の導入による業務効率化の実現</li> <li>電子決済による社内起案業務の簡素化に向けたシステム構築</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>AI導入等による窓口サービスの向上</li> <li>電子決済導入による業務効率化の実現</li> </ul>	AI化、ICT化等に積極的に取り組み、業務フローの簡素化、効率化による生産性の向上およびコスト削減に取り組む。



## ② 新たなステージを支える人材の確保

### 【3年後の到達目標】

東京都公園審議会答申や都市公園法の改正に基づき、公園の多面的活用の促進を見据え、より柔軟に都市公園を使いこなすためのプランニングとマネジメントを実施することのできる、新たなステージを支える人材の育成と活用を図り、都市公園の管理の質の向上を図る。

これらを実現した成果指標として、コーディネーターを活用する公園の顧客満足度調査の総合満足度（5点満点、例：代々木公園 2017年度 4.6ポイント、2016年度 4.7ポイント、2015年度 4.6ポイント）を2020年度前年比 0.1ポイント向上させる。

個別取組事項	～2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	取組設定の考え方
都民ニーズに応えるスペシャリストの登用	<ul style="list-style-type: none"> <li>大手小売業マネージャー経験者の採用</li> <li>生物多様性保全研究者の採用</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>地域の特性やニーズに応じ、公園毎に必要なスキル分析レポートの作成</li> <li>上記レポートに基づく人材採用計画の策定</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>優先的に配置する必要がある公園に、スペシャリスト（行政と市民をつなぐコーディネーター等を想定）を採用・配置 2名</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>優先的に配置する必要がある公園にスペシャリスト（行政と市民をつなぐコーディネーター等を想定）を採用・配置 3名</li> </ul>	多様化・高度化する公園利用ニーズに対応するために、既存体制の枠内で公園毎の特性にあったスペシャリストを登用・活用する。
スキル・ノウハウを継承する人材の専門性の向上と活用	<ul style="list-style-type: none"> <li>社内研修の実施による人材育成</li> </ul> <p>&lt;有資格者数&gt;                      ・公園管理運営士「100名（公園に携わる固有・契約職員の35%）」</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>公園毎スキル分析レポートに基づく、人材育成計画の策定</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>外部採用人材の公園管理スキル・ノウハウの向上に向けた研修等の実施</li> <li>内部人材のスペシャリスト化（行政と市民をつなぐコーディネーター等を想定）に向けた社外研修の実施</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>社内人材からエリアマネジメントを推進するコーディネーターを育成し、優先的に配置する必要がある公園に配置・活用</li> <li>公園マネジメントを担うスキル・ノウハウを有する公園管理運営士を育成し（トータル120名）、各公園に2名程度ずつ配置する。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>多様化・高度化する公園利用ニーズに対応するために、中長期を見据えて、公園毎の特性にあったスペシャリストを育成する。</li> </ul>
採用・育成したスペシャリストを活用し、公園とまちを活性化するためのエリアマネジメント協議会による公園運営の推進	<ul style="list-style-type: none"> <li>ボランティア・協働団体の定例会議の運営</li> <li>案件毎の関係団体会議の組織化（防災協力会、ねこ餌やりを話し合う会など）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>地域の特性やニーズに応じたエリアマネジメント協議会の起ち上げ準備と調整の実施</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>優先的に実施する必要がある公園でエリアマネジメント協議会の起ち上げ 3協議会</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>優先的に実施する必要がある公園でエリアマネジメント協議会の起ち上げ 3協議会</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>都市公園の特性に応じた多様な主体が参画するエリアマネジメント協議会の運営により、公園とまちの魅力を向上させる都市経営の視点からの公園マネジメントを推進する。</li> </ul>

### ③ 地域の特性やニーズに応じたソフト・ハードの整備推進

#### 【3年後の到達目標】

公園の多面的活用が促進される社会的なニーズに対応し、公園毎の地域特性やニーズに応じて、新たなイベントの実施や公園施設の設置などを通じて、公園とまちの活性化を促進する。

これらの成果を示す指標として、新たにイベントを実施した公園で、公園毎の顧客満足度調査における「催事・イベント等の充実度」評価（5点満点）を2019年度前年比0.1ポイント、2020年度前年比0.1ポイント向上させる。（参考数値：主要10公園<sup>注</sup>平均2017年度4.2ポイント、2016年度4.3ポイント、2015年度4.2ポイント）

個別取組事項	～2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	取組設定の考え方
多様化する都民ニーズの迅速・的確な把握	<ul style="list-style-type: none"> <li>顧客満足度調査の実施</li> <li>スマホを活用した利用者満足度投稿アプリの構築</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>主要10公園の地域特性・ニーズ分析レポートを作成</li> </ul>			都民ニーズの正確な把握のために、従来から実施している顧客満足度調査に加え、新たにマーケティング調査を実施し、都民サービス向上に活かす。
賑いを創出するソフト事業の展開	<ul style="list-style-type: none"> <li>代々木公園50周年等の大規模集客イベントを実施</li> <li>地域に根差したイベントを多数実施</li> <li>文化財庭園のライトアップ</li> <li>日本三大ガーデニングショーである日比谷ガーデニングショーの実施</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>公園とまちの魅力アップに貢献する新たな大型イベントの実施 3公園</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>公園とまちの魅力アップに貢献する新たな大型イベントの実施 3公園</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>公園とまちの魅力アップに貢献する新たな大型イベントの実施 4公園</li> </ul>	新たな大型イベント等のソフト事業の実施により、主要10公園において順次実施し、公園の利用促進と魅力向上を実現する。
積極的・戦略的投資による魅力的な公園施設の設置と利用促進	<ul style="list-style-type: none"> <li>上野恩賜公園、駒沢オリンピック公園のカフェ・レストランの運営</li> <li>BBQ場5店舗（水元公園・舎人公園・小金井公園・葛西臨海公園・潮風公園）の運営</li> <li>アシックスと連携したスポーツプログラムの実施</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>取組①の主要10公園地域特性・ニーズ分析レポートに基づいた公園施設の設置について企画し、東京都へ提案 3店舗</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>公園施設の基本設計および実施設計の実施 2店舗以上</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>公園施設オープン 2店舗以上</li> </ul>	公園の多面的活用を推進するため、都民ニーズに合った魅力的な飲食店・スポーツ施設等の公園施設を新設・リニューアルさせ、公園の賑わい創出と魅力向上に貢献する。

(注) 主要10公園：日比谷・代々木・駒沢オリンピック・光が丘・木場・砧・光が丘・葛西臨海・小金井・水元・舎人

# 公益財団法人東京都道路整備保全公社

## 1. 団体経営に関する現状分析・評価

### 【SWOT分析】

	機会（ニーズの増加・役割の増大）	脅威（ニーズの減少・役割の縮小）
外部環境	<p><b>(東京都)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>防災対策やオリンピック等による道路整備ニーズ増加（無電柱化や用地取得等、都からの受託規模は平成 22 年度からの 7 年間で約 1.8 倍に増加）</li> <li>都政改革本部における監理団体改革の方向として示された、現場で培った技術やノウハウを活用し、専門分野での企画・立案を担う存在としての監理団体の戦略的な活用や、見える化改革の「道路管理事業」で方向として示された、無電柱化事業の加速に向けた公社の活用拡大</li> </ul> <p><b>(社会変化)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>道路用地取得事業では、用地折衝が困難となる※1 所有者不明の空き家物件や※2 外国人による不動産取引の増加等、用地取得に関する公社の専門性を活かせる機会が拡大 ※1：相続人不明となる相続財産管理人選任事件が全国的に増加。全国平均 3.45%、東京は 4% 台（H26 東京財団報告） ※2：10 年前と比較し不動産事業者の 60%以上が外国人との取引増加を実感（H26 国交省報告）</li> <li>直営駐車場等事業では、インバウンドの増加など、道路交通環境の変化（平成 26 年度の都内違法路上駐車車両の構成比率は、平成 23 年度比でタクシーが約 1.7 倍、バスが 4 倍に増加）に対応するための行政施策と一体となった道路環境改善や駐車対策の必要性の高まり</li> </ul> <p><b>(ステークホルダー)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>道路用地取得事業及び無電柱化推進事業等では、区市町村等からの技術支援要請が拡大（公社主催の用地取得講習会の区市町村等職員の参加者数は平成 24 年度の 12 人から平成 28 年度の 45 人と 3.8 倍に増加、無電柱化等の土木技術相談は平成 26 年度からの 3 年間で延べ 25 区市等から技術相談が 41 件）</li> </ul>	<p><b>(東京都)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>道路用地取得事業及び無電柱化推進事業等の都からの受託事業では、将来的な社会状況の変化や都の予算減による受託規模の縮小（無電柱化や用地取得等の 9 割以上が都からの受託料）</li> <li>都営駐車場事業では、平成 30 年度以降、東京都による指定管理者駐車場の大規模改修工事が予定され、工事等の影響により、毎年 1 億円程度の大幅な減収が見込まれる</li> </ul> <p><b>(社会経済)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>直営駐車場等事業及び都営駐車場事業では、将来の少子高齢化や自動車保有台数の減少等、駐車場利用の減少が懸念</li> </ul> <p><b>(競合他社)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>都営駐車場は、道路と駐車場が一体不可分な構造で道路管理の技術的ノウハウが必要なこともあり、一般的な駐車場とは異なるが、平成 29 年時点では各都道府県の指定管理者駐車場の 76%は民間企業が選定されており、今後、民間事業者との競争が激化</li> </ul>
内部環境	<p><b>(人的資源)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>道路用地取得事業では、用地取得に関する高度な技術・知識・経験を有する都 OB 職員（用地取得事務に従事する全職員の約 4 割）を多数抱えている</li> <li>無電柱化推進事業等では、土木に関する高度な技術・知識・経験を有する都 OB 土木技術職員（土木技術が必要な事業に従事する全職員の約 8 割）を多数抱えている この人材やノウハウを活用して区市町村等への技術支援や人材育成ができる体制</li> <li>直営駐車場等事業では、公的団体として、行政施策と連携できるノウハウ（大型バス駐車場 3 箇所、オートバイ駐車場 59 箇所の管理等）を有し、バス等の業界団体、地元区市や警察等と一緒に駐車対策や道路環境改善に関する取組を推進する能力 また、都道高架下の活用等、道路構造物や所有地の特殊事情を踏まえた管理・活用ができる技術力・マネジメント力</li> </ul>	<p><b>(人的資源)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>道路用地取得事業では、現在、従事職員の約 5 割が 60 歳以上と高齢化が進展 高齢職員の退職に伴い、高度な技術・ノウハウの喪失が懸念</li> <li>無電柱化推進事業等の土木技術者の配置が必要な事業では、平成 32 年度に都 OB の土木技術職員の約 8 割が 65 歳以上となり、現行のままでの事業執行の維持が懸念 特に、無電柱化等に従事する土木技術職員は、現在約 8 割が 60 歳以上と高齢化が進展</li> </ul> <p><b>(物的資源)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>直営駐車場等事業では、周辺環境の変化により、自社施設のうち最大規模の錦糸町パークタワーにおいて、現在の利用がピーク時から約半減</li> </ul> <p><b>(その他)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>都の「行財政改革実行プログラム（平成 18 年 7 月）」に基づく監理団体への都事業の実施機能の移行などにより、公社事業の規模・範囲は大幅に拡大（平成 28 年度の公社全体の事業費は、平成 18 年度比で約 2.5 倍に増加）したが、理事会・評議員会は平成 18 年度以降、大幅な変更はなく、ガバナンスの観点から組織のあり方について検証が必要</li> </ul>
	強み	弱み

## 2. 自己分析を踏まえた経営課題

### 【組織運営上の課題】

#### ① 監理団体として持続可能な経営の実現

公社では、都の「行財政改革実行プログラム（平成 18 年 7 月）」及び「監理団体活用方針（平成 22 年 9 月）」に基づく監理団体への都事業の実施機能の移行や監理団体の積極活用の要請を受け、用地取得や無電柱化等、都の道路事業の受託規模を拡大してきた。これにより、平成 28 年度の公社全体の事業費は、平成 18 年度比で約 2.5 倍に増加するなど、公社事業の規模・範囲は大幅に拡大した。

一方、公社の中核機関である理事会・評議員会は平成 18 年度以降、大幅な変更はなく、現在の事業内容や規模に見合った、新たな構成の見直し余地があった。

都の事業執行を支え、牽引する監理団体としての役割を果たし、持続可能な経営を実現するためには、社会環境の変化・ニーズ等を踏まえた迅速かつ的確な経営判断に基づき、公社の強みである技術力・ノウハウ等を最大限発揮できる体制を構築する必要がある。

#### ② 道路用地取得事業を支える専門家集団としての職員の育成

道路用地取得事業においては、都からの受託規模が拡大しており、平成 28 年度の都委託料は平成 22 年度に比べ、約 3.3 倍に増加している。また、人材やノウハウの不足する区市町村からの技術支援要請も増加している。

一方、現在、用地取得事務従事職員の約 5 割が 60 歳以上と高齢化が進展しており、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推進の停滞が懸念されることから、ベテランの技術を若手に確実に継承するための職員育成が必要である。

#### ③ 公社の技術力を支える土木技術職員の確保

無電柱化推進事業においては、都からの受託規模が拡大しており、平成 28 年度の都委託は平成 22 年度に比べ、約 1.4 倍に増加している。

また、都政改革本部における見える化改革の「道路管理事業」で都道全体の無電柱化に約 100 年間の整備期間、約 1.2 兆円の整備費用を要することが報告され、無電柱化事業の加速に向けて、公社を活用し、発注段階での業務量を拡大するとの方向が示された。

一方、現在、無電柱化等に従事する公社の土木技術職員の約 8 割が 60 歳以上と高齢化が進んでいる。また、都退職者の減少に伴い人材確保が困難な状況であり、長期的視点に立った人材確保体制を構築する必要がある。

### 【事業運営上の課題】

#### ④ ワイズスペンディングを踏まえた事業の効率化

公社では、社会環境の変化等を踏まえた効率的な事業執行を図るため、平成 15 年から独自の経営計画を策定して経営改善を進めており、平成 21 年度には収益の確保に向けた経営の抜本的見直しを図るため「経営改革実行プログラム」を策定し、組織の再編や事務所の統廃合等、事業の効率化に取り組んできた。

一方、東京都においては、無電柱化の整備費用が 1km あたり約 7 億円（道路両側）と高コストが課題となっている。

今後、都の道路事業の受託規模拡大が見込まれる中、都庁グループの一員として、ワイズスペンディングの視点を踏まえ、無電柱化推進事業の経費削減等、さらなる事業の効率化を図る必要がある。

#### ⑤ 駐車場事業の管理・運営ノウハウを活かした経営体質の強化

都道府県の指定管理者駐車場の 76%は民間企業が選定され、公共駐車場の運営ノウハウは一般化されつつある。さらに、少子高齢化や自動車保有台数の減少等、駐車場利用に関する将来の社会環境変化が懸念される。

このような状況の中、公社による高架下等の道路空間の利活用は駐車場が中心であり、その他としては災害発生時に道路の障害物等を速やかに除去する道路啓開作業を支援するための「道路防災ステーション」等の活用にとどまっている。

持続可能な団体経営を実現するためには、これまでの駐車対策だけでなく、高架下等の道路空間の管理・活用により培ってきたノウハウ等を最大限に活用した新たな事業展開を図り、経営体質を強化する必要がある。

### 3. 経営課題解決のための戦略

#### ① ガバナンス機能の強化及び効果的な執行体制への見直し

専門家を主体とする理事会・評議員会に変革することにより、ガバナンス機能を強化し、団体としての自律性を高めていく。また、都の監理団体活用の方針や今後の事業量の見通し等を踏まえた最適な経営形態について都と連携して検討し、効果的な執行体制に見直していく。

#### ② 用地取得専門家集団としての技術継承と職員育成による事業執行能力の強化

道路用地取得事業において、嘱託職員から固有職員を中心とした執行体制への転換を図るため、高度な専門知識を習得するための研修や、都への派遣拡大によるノウハウの習得等、固有職員のレベルアップを図る効率的・効果的な育成・研修プログラムを構築し、OJT、OFF-JTを強力に推し進めていく。

#### ③ 土木技術職員の確保・育成体制の構築

無電柱化推進事業等において、今後の事業量の見通しや都退職者の動向など長期的な視点を踏まえた上で、新卒者の採用・育成や70歳超職員の活用等、土木技術職員を確保するための自主的で柔軟な職員採用と人材育成が可能な体制を構築する。

#### ④ 生産性の向上による効率的な事業執行

これまで、無電柱化や用地取得等に関する公社の専門性や公益財団法人としての機動力・柔軟性を活かして効率的に事業を推進してきたが、さらに、管理監督職のマネジメント力の強化を図り、発注の集約等の効率化に向けた取り組みを戦略的に実施することで生産性を向上し、効率的に事業を執行する。

#### ⑤ 新たな事業展開による駐車場事業の経営体質強化

これまで、高架下等の道路空間において、周辺道路の路上駐車を解消するための駐車対策を中心に展開してきたが、少子高齢化や自動車保有台数の減少等、将来の交通量や駐車場利用の減少が懸念される中、都の監理団体として、現場で培った技術やノウハウの活用が求められている。

このため、高架下等の道路空間の活用において、道路管理・活用に関する技術的ノウハウを活かし、公社が都に代わって効果的な活用をマネジメントする仕組みの構築等、従来の枠組みにとらわれない新たな事業展開を検討・実施し、経営体質を強化する。



#### 4. 2020年までの3年間の取組事項

##### ① ガバナンス機能の強化及び効果的な執行体制への見直し

###### 【3年後の到達目標】

都から示される中長期的な方針も踏まえ、団体としてのガバナンス機能を強化するとともに、事業の見える化等により、公社の有効性・必要性を明確にし、都民に広く情報発信する。

個別取組事項	～2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	取組設定の考え方
ガバナンス機能の強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>中樞機関である理事会・評議員会のガバナンス機能の強化を図るため、理事、監事、評議員の構成等の見直しを検討中</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>理事、監事、評議員の構成等見直しの方向性決定</li> <li>関係機関との協議・調整</li> <li>見直しの方向性に基づき、順次理事、監事、評議員の人選、任用手続</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>理事、監事、評議員の新たな構成の決定</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>新たな構成による理事会・評議員会の開催</li> </ul>	法人としての自律性強化に向け、理事会・評議員会のガバナンス機能の強化を図る見直しを行う。
事業の見える化	<ul style="list-style-type: none"> <li>内部の経営判断資料として、事業別損益等を作成</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>事業部制の導入等、各事業の損益や成果等を見える化するための課題整理・検討</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>事業部制の導入等、事業の見える化の試行</li> <li>試行の効果検証</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>試行の効果検証を踏まえた改善</li> <li>事業見える化による効果的な執行体制への見直し</li> </ul>	道路整備保全公社は、これまで「東京都駐車場公社」、「東京鉄道連続立体整備株式会社」、「東京都道路公社」の3団体の業務を統合したことに加え、都の道路事業の受託規模・範囲が急激に拡大したことにより、各事業の体系や損益・成果等が都民の目から見てわかりづらくなっている。このため、事業部制の導入等により、事業をわかりやすく見える化することで、効果的な執行体制に見直す。
最適な経営形態の検討	<ul style="list-style-type: none"> <li>組織体制のあり方等、最適な経営形態の検討に向けた情報収集・分析、条件整理等</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>今後の事業見直し等を踏まえ、都と連携して最適な経営形態を検討</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>都との調整</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>都の方針を踏まえ公社方針決定</li> </ul>	都の事業執行を支える監理団体として持続・発展が可能な仕組みや経営形態について、都と連携して検討する。



## ② 用地取得専門家集団としての技術継承と職員育成による事業執行能力の強化

### 【3年後の到達目標】

道路用地取得事業において、固有職員が中核となる専門家集団を形成するため、高度な技術力を持つ職員を育成する社内システムを構築し、用地取得事務において中心的役割を担う係長級職員に占める固有職員の比率を25%以上（2017年度21%）とする。

個別取組事項	～2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	取組設定の考え方
用地取得事務従事職員の育成・資格取得のための研修プログラム等の構築	<ul style="list-style-type: none"> <li>育成の基本は社内研修及びOJT</li> <li>対象資格を取得した際の受験料等を支援</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ベテランの用地取得ノウハウを固有職員に継承する育成システムの検討</li> <li>用地取得事務従事職員の資格取得に向けた研修計画の策定・一部試行</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>育成システムの試行</li> <li>計画に基づく資格取得研修の本格実施16名(対象者の80%)</li> <li>補償業務管理士合格者2名(対象者の12%)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>試行結果を反映し、育成システムの構築</li> <li>計画に基づく資格取得研修の継続24名(対象者の80%)</li> <li>補償業務管理士合格者3名(対象者の12%)</li> </ul>	<p>固有職員を中心に用地取得事務従事職員のレベルアップを図るため、既存の社内研修に加え、社外研修の活用やOJTの充実ににより幅広く知識を吸収させるとともに、デジタルアーカイブ等を活用した育成システムを構築することにより、用地取得ノウハウの継承を推進する。</p> <p>また、固有職員等を対象(約20～30名)に研修を実施し、補償業務管理士や宅地建物取引士等、業務に必要な資格取得を促進する。</p>
用地取得事務従事職員の嘱託から固有への計画的な振替	<ul style="list-style-type: none"> <li>用地取得事務従事職員の嘱託から固有への振替計画を策定</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>都と調整し、固有振替の実施</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>効果検証の実施</li> <li>検証結果を反映し、固有振替の実施</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>効果検証の実施</li> <li>検証結果を反映し、固有振替の実施</li> </ul>	<p>固有職員中心の用地取得体制の構築を目指すためには、2020年度までに7名の嘱託職員を固有職員へ振り替える必要があることから、固有職員の着実な育成を図り、計画的に振替を推進する。</p>
用地取得事務従事職員(固有職員)の都との相互派遣交流の実施	<ul style="list-style-type: none"> <li>毎年1名を建設局用地部に派遣</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>都との相互派遣交流(2名程度)の検討</li> <li>関係機関との協議・調整</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>都との相互派遣交流(2名程度)の開始</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>都との相互派遣交流(2名程度)の継続</li> </ul>	<p>固有職員に、審査・収用等の高度な専門性と事業者側の視点を身に付けさせるとともに、公社の強みであるベテランの経験に基づく用地取得ノウハウ等を都に還元するため、都との相互派遣交流を実施する。</p>

### ③ 土木技術職員の確保・育成体制の構築

#### 【3年後の到達目標】

無電柱化推進事業等において、自主的かつ柔軟に職員を採用するとともに、公社独自の研修システムを構築し、人材育成を図ることで、都や区市の要請に応えられる技術力を維持し、都及び区市から受託した無電柱化に係る電線共同溝本体工事を累計延長 25km（都道 22km・区市道 3km）以上完了できる体制を構築する。

個別取組事項	～2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	取組設定の考え方
土木技術職員の確保	<ul style="list-style-type: none"> <li>都との協議により定数が確定する12月以降に社会人経験者を採用</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>自主的で柔軟な職員採用に関する都との調整</li> <li>インターンシップの導入</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>技術系学校等の新卒者の早期採用を開始</li> <li>採用実績を踏まえた新卒者採用活動の改善</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>技術系学校等の新卒者の早期採用を継続</li> <li>採用実績を踏まえた新卒者採用活動の改善</li> </ul>	<p>ベテラン職員の退職に伴い、現事業量を継続するためには2020年度までに16名の土木技術職員が不足することから、新卒者の早期採用の実施や、採用活動の充実・改善を図り、土木技術職員の安定的な確保を目指す。</p>
公社独自の研修システムによる土木技術職員の育成	<ul style="list-style-type: none"> <li>公社独自に土木技術者を育成する仕組みを検討中</li> <li>高度な土木技術者を育成する仕組みを検討中</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>土木未経験者の転換・採用も視野に入れた公社独自の育成研修システムの構築</li> <li>研修組織(担当人員等)の設置に向けた都との調整</li> <li>無電柱化等の土木技術が必要な業務に従事するための高度な専門研修プログラムの検討</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>土木未経験者の転換・採用も視野に入れた公社独自の育成研修システムに基づく研修組織(技術研修担当係長の配置等)の設置・試行</li> <li>無電柱化等の土木技術が必要な業務に従事するための高度な土木技術研修の試行</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>土木未経験者の転換・採用も視野に入れた公社独自の育成研修の試行</li> <li>無電柱化等の土木技術が必要な業務に従事するための高度な土木技術研修の本格実施</li> </ul>	<p>事務職から土木職への転換や土木未経験の学生の採用も視野に入れ、公社独自で優秀な土木技術者を一から育成し、確保する仕組みを構築する。</p> <p>また、公社の技術力を支える次世代の土木技術職員を育成するため、2017年8月時点の全固有土木職員(26名)を対象に、無電柱化等に従事するために必要な土木技術を習得するための高度な土木技術研修を実施する。</p>
高度な技術・ノウハウを有するベテラン職員の活用	<ul style="list-style-type: none"> <li>70歳超職員の活用を検討中</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>70歳超職員の雇用開始</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>70歳超職員の雇用継続</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>70歳超職員の雇用継続</li> </ul>	<p>不足する人材を確保するため、高度な技術・ノウハウを有する70歳超職員を活用する。</p>
電線管理者等からの派遣職員の活用	<ul style="list-style-type: none"> <li>未実施</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>電線管理者(東電・NTT)からの職員派遣に係る都や関係企業との調整</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>電線管理者(東電・NTT)からの職員派遣に係る費用等の課題検討</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>電線管理者(東電・NTT)からの職員派遣の調整・検討</li> </ul>	<p>無電柱化工事を施工する電線管理者(東電・NTT)の職員派遣等、民間企業との連携を模索する。</p>
人材確保につなげるための初任給等の改定	<ul style="list-style-type: none"> <li>初任給は195,200円(大卒)</li> <li>人材確保に向けた民間企業動向を調査し、初任給等改定案を検討</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>改定案のまとめ</li> <li>初任給等改定に向けた都との協議</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>初任給等の改定</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>民間企業の初任給等とかい離が生じる場合は再改定を検討</li> </ul>	<p>人材確保に向け民間企業では初任給が上昇傾向にあり、固有職員の初任給が民間企業と比較して低くなっている。</p> <p>また、労働市場における土木技術者の不足等により、特に土木技術職員の確保が困難となっているため、土木技術職員を含む全固有職員の初任給等を民間企業と同水準に改定する。</p>

#### ④ 生産性の向上による効率的な事業執行

##### 【3年後の到達目標】

管理監督者のマネジメント力の強化を図り、委託発注方法の見直しや事務作業のシステム化等の効率化策を戦略的に実施することで公社全体の生産性を向上し、特に高コストが課題である都道無電柱化において約10%の経費削減を実現する新たな手法を試行する。

個別取組事項	～2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	取組設定の考え方
無電柱化推進事業に係る発注の集約による効率的な執行	<ul style="list-style-type: none"> <li>無電柱化に係る設計委託、施工等は、都と同様に工区毎に分割して、発注</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>①設計委託等の集約するための手法の検討、関係機関との調整</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>①設計委託等の集約の試行（設計委託費の約10%コスト削減を目標）</li> <li>試行の効果検証</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>①設計委託等の集約の効果検証結果を踏まえた本格実施</li> <li>②施工委託等を集約するための手法の検討、関係機関との調整及び試行</li> </ul>	無電柱化に係る設計、施工委託等の集約による発注事務や協議期間の短縮等、工期短縮等により経費削減を図る。
事業執行力の強化に向けた管理監督職のマネジメント力強化の取組	<ul style="list-style-type: none"> <li>職員構成区分ごとに管理監督職研修を実施</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>公社の管理監督職としてのマネジメント力向上を目的に、全管理職対象とする研修体系の再整理</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>経営戦略セミナー等、全管理職対象とした研修の開始</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>全管理職対象とした研修の実施</li> </ul>	公社の抱える重要課題の共有や経営戦略の立案能力の強化等、全管理監督職のマネジメント力を向上することにより、公社の事業執行力の強化を図る。
電子承認システム及びモバイルワークの導入	<ul style="list-style-type: none"> <li>グループウェア等を活用し、一部申請は電子化しているが、起案や旅費申請等、大部分の事務作業は紙ベース</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>事務分析による見直し対象範囲の検討</li> <li>事務分析結果を踏まえ、電子承認システム及びモバイルワークの導入可否を検討</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>電子承認システム及びモバイル端末等の仕様策定</li> <li>導入に向けた規程整備</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>電子承認システムの導入・試行運用</li> </ul>	申請、承認等の紙ベースによる事務をシステム化するとともに、出先での事務作業などモバイルワークを可能することで、仕事の進め方を見直し、事務作業の効率化を図る。
公社内情報システムのアウトソーシング	<ul style="list-style-type: none"> <li>公社内にサーバー等を設置し、職員用端末を含め、公社職員が管理</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ネットワーク及び端末の障害対応業務のアウトソーシングを検討</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>公社内のシステムを外部のクラウドシステムに段階的にアウトソーシング</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>システムのアウトソーシング継続</li> </ul>	公社内サーバー等、機器の管理等をアウトソーシングすることで、外部専門技術者の管理によるセキュリティの強化を図るとともに、情報システム担当者の業務効率化を図る。

## ⑤ 新たな事業展開による駐車場事業の経営体質強化

### 【3年後の到達目標】

公社が管理する高架下等の道路空間における新たな事業展開や駐車場の効率的運営により、経営体質の強化に取り組むことで収益性の向上を図る。

個別取組事項	～2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	取組設定の考え方
高架下等の道路空間の効果的な活用をマネジメントする仕組みの提案	<ul style="list-style-type: none"> <li>若手職員も含めた職員各層によるPT等により新規事業を検討</li> <li>事例調査等、提案されたアイデアの実現可能性を検証</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>駐車場等で活用している高架下等の道路空間の管理・活用のさらなる効率化を検討</li> <li>マーケット・サウンディング等、高架下等の道路空間の利活用に関する可能性調査を実施</li> <li>調査・検討結果を踏まえ、新たな方策を都に提案</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>監理団体活用戦略(仮称)を踏まえ調整</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>道路空間の効果的なマネジメントを行う仕組みを都と構築</li> </ul>	これまでの都用地活用のノウハウを活かし、高架下等の道路空間管理・活用のさらなる効率化を検討するとともに、都に代わって高架下等の道路空間の効果的なマネジメントを行い、収益を確保する仕組みを提案する。
都営駐車場の効率的な運営体制の提案	<ul style="list-style-type: none"> <li>先駆的な駐車対策を推進するとともに道路設備と一体で都営駐車場を運営</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>駐車場業務でさらなる民間活用を図る等、都営駐車場の効率的な運営体制を検討</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>民間事業者等との調整・協議</li> <li>効率的な運営体制を整理</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>都営駐車場の指定管理者選定への対応</li> </ul>	道路と一体構造となっている都営駐車場について、これまでの管理運営ノウハウを活かし、道路設備管理や駐車対策など都営駐車場の全体のマネジメントは公社が行いながら、駐車場業務でさらなる民間活用を図る等、効率的な運営体制を提案する。

# 公益財団法人東京防災救急協会

## 1. 団体経営に関する現状分析・評価

### 【SWOT分析】

	機会（ニーズの増加・役割の増大）	脅威（ニーズの減少・役割の縮小）
外部環境	<p>（社会変化） 東京2020大会開催に向けて大規模な防火対象物が増加しており、安全を担う防火管理者等の資格講習の受講者の増加が見込まれる。</p> <p>（都民ニーズ） 博物館及び防災館の来館者数は、東日本大震災や熊本地震の直後である平成23年と平成28年に増加しており、大規模災害発生後は都民の危機意識の向上が予想される。</p> <p>AEDの普及等に伴い救命講習の受講者は25万人程度で推移しており、今後も高い需要が見込まれるとともに質的向上も期待されている。</p> <p>（東京都） 東京都監理団体自己点検に基づく東京消防庁による監理団体との役割分担の見直しにより、当協会への消防業務委託の増大が見込まれる。</p>	<p>（社会変化） 少子高齢化により、将来的に来館者の減少のおそれがある。</p> <p>また、訪日外国人の増加に伴い、博物館・防災館における接客要領の徹底や多言語化対応について検討する必要がある。</p>
内部環境	<p>（人的資源） 当協会職員の約70%は東京消防庁OBであり、消防職員として経験・知識を有しており、防災・救急に関する見識が深い職員が多い。</p> <p>（物的資源） 博物館・防災館は都内各所に点在しており、主要公共交通網の駅から比較的近いことからどこからでも行きやすくアクセスがよい。</p> <p>（財務的資源） 決算状況については、借入れ等が無く健全な財政環境である。</p> <p>また、収益事業は黒字経営であり、安定して公益事業を行える状況である。</p>	<p>（人的資源） 当協会職員の約70%が東京消防庁OBであることから、東京都職員の大量退職が終了したことに伴い、必要なOB職員数を確保することが困難な状況となるおそれがある。</p>
	強み	弱み

## 2. 自己分析を踏まえた経営課題

### 【組織運営上の課題】

#### ① 社会変化を踏まえた執行体制のあり方

当協会職員の約70%が東京消防庁OBであり、このことは、当協会が消防職員として培った知識技術を活用して公益業務を中心とする消防業務を補完する上では、非常に有効であることから東京消防庁OB職員の採用を行っているものである。

しかし、東京消防庁による監理団体との役割分担の見直しに伴い、役割分担に基づいた当協会の活用による業務量の増加が今後見込まれるとともに、東京消防庁の大量退職期が終了したことにより、今後は従来どおりの人員数を確保することが困難な状況となるおそれがあることから、安定的な業務運営ができるよう、東京消防庁OB職員とプロパー職員との業務分担をはじめ、職員採用、職員配置計画、組織人員体制、予算など幅広い視野にわたる業務執行体制の見直しや強化を図る必要がある。

### 【事業運営上の課題】

#### ② 博物館・防災館の利用促進

博物館・防災館全体の来館者数は、東日本大震災後には8.6%、熊本地震後には2.7%増加しているが、時間経過とともに減少傾向が見られ、さらに少子高齢化による利用者の減少が危惧される。

一方、都内在住外国人は、平成29年1月現在で約48万人おり、東京2020大会やアジアヘッドクォーター特区指定を背景に、今後ますます増加することが予想されるとともに、首都直下地震等発生への危機感から都民の防災意識の向上による防災に関するニーズの高まりも予想される。

現在、防災館利用者の主流になっている団体の受入れ体制は、限定したツアーコースを設定しているため（時間、体験できるコーナー数）、利用者数に限度がある状況となっている。さらに、予約受付は開館時間内において電話で対応しており、現行の体制ではこれ以上の利用促進が図れない状況にある。

また、博物館も同様であるが館内の案内表示等の多言語化が十分でなく、外国人にとって利用しやすい施設であるとは言えない。

このことから、防災行動力の向上に向けて、博物館・防災館は国籍、使用する言語等に関係なく全ての利用者に対して広く公平に、かつ効果的に防災教育、指導を行うことのできる学習施設としていく必要がある。

#### ③ 行動力あるバイスタンダーの育成

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。

そもそも心肺停止傷病者を救命するためには、早期に応急手当を実施することが重要である。救命講習の実施等に伴い、一般市民によるAEDの使用件数等は着実に増加し、応急手当の実施による救命効果の向上は図られているが、東京消防庁管内におけるバイスタンダーによる応急手当実施率は他都市と比べて低い状況にある。

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。



### 3. 経営課題解決のための戦略

#### ① 業務執行体制の強化

東京消防庁からの消防業務委託の増大が見込まれることから、委託業務の増加を見据えた受諾可能な体制を構築するため人員配置計画や組織体制などについて広い視点で見直しを検討していく。

また、東京消防庁OB職員とプロパー職員との業務分担、職員採用・就業規則のあり方の見直し、ICT化の推進による業務執行の効率化等により、東京消防庁OBの確保が困難になった場合に臨機応変な対応が可能な組織体制を構築する。

#### ② 博物館・防災館の利用しやすい体制の構築

増加する外国人来館者に対し、館内表示の多言語化を含む統一された接遇要領等のマニュアルを作成し、言語の違い、文化的背景の違いを理解した上での、接遇要領の向上を目指す。

防災館については今年度東京消防庁が「都民防災教育センターの多言語化等に関する調査研究委託」により予約受付システム等の導入を含めた多言語化等の検討を実施中であり、各防災館の館長もオブザーバーとして検討委員会に参画し、現場の意見が反映されたシステム等の導入に向け協力していく。また、より多くの来館者を受け入れることのできる予約方法のあり方を構築する。

平成30年度に実施される防災館の運営時間拡大による夜間運営（週1回21時まで）により、潜在需要を開拓し新たな層の来館促進を目指す。

#### ③ 効果的な救命講習指導の推進

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とともに、講習指導員の技能向上により効果的な講習指導体制を構築する。

#### 4. 2020年までの3年間の取組事項

##### ① 業務執行体制の強化

###### 【3年後の到達目標】

東京消防庁からの消防業務委託の増大及びOBの確保が困難な状況となるおそれがあることから、OB職員とプロパー職員との業務分担、職員採用・就業規則のあり方の見直し等を検討し、安定した業務執行を行うことのできる体制を構築する。

個別取組事項	～2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	取組設定の考え方
東京消防庁OB職員とプロパー職員との業務分担の見直し等の検討	○業務の大半をOB職員が担っている。	○OB職員とプロパー職員の業務分担の見直し、グローバル化を見据えた多様な採用について検討	○検討結果を踏まえ、人員配置の見直しや採用に向けた関係機関等への働きかけ	○同左	今後、東京消防庁の退職者が減少し、OB職員の確保が困難となることが予想されることから、安定的な業務運営を行うため、人材活用及び確保方策について検討する。
受託事業増大への対応の検討体制の構築	○2018年度からの新規受託事業のために増員を要求した。	○受託事業増大への対応に向けた検討委員会の設置	○新規事業の要請があった際の委員会による検討	○同左	東京消防庁から新規委託事業の要請があった際の体制について、迅速かつ的確に対応するものである。
就業規則の見直し	○雇用継続はできるが、柔軟な勤務形態がない	○柔軟な勤務形態の構築に向けた検討	○検討結果を踏まえた就業規則改正に向けた試行	○就業規則の改正	採用計画どおりにOB職員を採用できない場合を考慮し、無理のない雇用継続制度をはじめとした就業規則を設計するものである。
ICT化の推進	○一部講習について決済代行を導入した。	○ICT化できるものの抽出	○システムの制度設計の検討	○システム製作	電話で受け付けている受講申請をWEB申込み可能にするなど、ICT化することで職員の業務負担を軽減し、人的資源の効率的な活用を行うとともに受講者サービスの向上を図るものである。

## ② 博物館・防災館の利用しやすい体制の構築

### 【3年後の到達目標】

博物館、防災館が外国人を含むすべての利用者にとって利用しやすく、学習効果の高い施設になることを目指す。

個別取組事項	～2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	取組設定の考え方
外国人来館者への接客要領向上及び多言語化表記の推進	※2つの取組事項に共通 ○都民防災教育センターの多言語化等に関する調査研究にオブザーバーとして参画	○外国人接客に関する研修実施 ○外国人来館者に対する満足度調査の実施 ○多言語化表記の推進	○外国人接客に関する研修実施 ○外国人接客マニュアルの検討 ○多言語化表記の推進	○外国人接客マニュアルの作成 ○多言語化表記の推進	言語の違い、文化的背景の違いを理解した上での、接客要領の向上及び多言語化表記等の推進を目指す。
団体の受入れ体制の見直し	○各館独自での対応 ○例として本所防災館では、団体の基本ツアーコースは1時間50分で、7つの体験から5つを選ぶものとしている。	○課題の抽出 ○現状の団体予約受付方法の見直し、わかりやすい予約方法等、受入体制の検討（検討委員会の設置）	○検討結果を踏まえた団体予約受付の試行	○試行後の検証	誰にでも利用しやすく確実な団体予約手法を確立する。
防災館の運営時間拡大	実施なし	○池袋防災館における運営時間拡大による夜間運営の実施（試行） ○夜間運営の周知広報	○東京消防庁における試行結果の検証等により、今後の展開を検討		運営時間の拡大により、潜在需要を開拓し、新たな層の来館促進を図るとともに、夜間の防災を想定した体験を新規に設定し、体験学習施設としての機能拡充を目指す。

### ③ 効果的な救命講習指導の推進

#### 【3年後の到達目標】

見える化改革（救急活動）を踏まえ、再講習を含めた受講促進等、東京消防庁の各種取組みに協力するとともに、応急手当の実施率向上を目指し、各講習指導において応急手当の重要性に加え、心肺蘇生やAED取扱いの確実な習得等に向けた教育効果の高い講習を提供し、講習後のアンケートにおいて「倒れた方に応急手当が実施できる。」との回答が得られた受講生の割合を指標とする。

平成28年度の調査では84.9%と比較的高い数値であったが、段階的に更なる向上を目指す。

個別取組事項	～2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	取組設定の考え方
講習内容の見直し	○ガイドライン2015に基づく指導の手引きの改正	○資器材の整備状況を踏まえ、実技時間の確保を重視したレッスンプランの検討	○レッスンプランの本格運用	○レッスンプランの検証、修正 ○ガイドライン2020に向けた準備（情報収集等）	講習時の実技時間を増強するとともに、救命に係るデータの活用、紹介等により応急手当の重要性に係る講義内容の充実を図る。
講習資器材の充実	○指導員1名（受講生10名）に2体の人形、2器のAEDトレーナー配置を原則	○講習時指導員1名（受講生10名）に3体、3器の配置に留意した運用 ○資器材の増強整備計画の策定	○資器材の増強整備	○資器材の増強整備	講習1回あたりの配置資器材を増やし、講習時間内にできるだけ多く実技が体験できるよう、資器材の効果的な運用、増強整備を推進する。
指導員の技能向上	○講習に付随する多様な業務 ○年2回の本部集合教養	○受講管理システム改修による業務改善	○本部集合教養の充実 ○統括指導員教養の強化、巡回指導の実施	○方面を単位とした教養体制の構築	実際の講習指導以外の講習に付随する業務負担（認定証交付事務等）を軽減し、教養の機会を充実させる。  本部教養を増加させるとともに、統括指導員の活用、巡回指導等により方面単位での教養体制を構築する。

# 株式会社東京スタジアム

## 1. 団体経営に関する現状分析・評価

### 【SWOT分析】

	機会（ニーズの増加・役割の増大）	脅威（ニーズの減少・役割の縮小）
外部環境	<p>（社会経済） ラグビー2019/東京 2020 の開催により、国内外における知名度が向上する見込み。</p> <p>（東京都） 武蔵野の森総合スポーツプラザ開業により、年間約 70 万人の施設利用者が増加する見込み。</p>	<p>（社会経済） J1 リーグ観客動員数は 2008 年の約 587 万人をピークに減少傾向にあり、2016 年では約 550 万人となっている。</p> <p>（競合） 新国立競技場・有明アリーナの竣工によって、コンサート誘致の競争が厳しくなる。 武蔵野の森については、現在改修工事によって休館中である体育施設等の再開後、コンサートや各種スポーツ大会誘致の競争が厳しくなる。</p> <p>（競合） ラグビー2019/東京 2020 及びこれらに向けた改修工事により J リーグの試合やコンサート、イベント等の開催ができない期間中に、利用者が他の会場を利用し、そのまま定着する恐れがある。</p>
内部環境	<p>（人的資源） 味の素スタジアムでは、J リーグ、サッカー代表戦等の国際試合、5 万人規模の大型コンサートを 15 年以上継続して開催しており、運営ノウハウを蓄積している。 武蔵野の森でも上記ノウハウを引継ぎ、1 万人規模のイベントを円滑に開催している。</p> <p>（その他（地元との関係性）） コンサート等のイベント開催にあたっては、地元自治体、警察・消防及び自治会等と長年培ってきた信頼関係があり、円滑な調整、準備ができる。</p> <p>（物的資源） 味の素スタジアムは、ラグビー2019/東京 2020 に向けた改修工事により、国際大会の開催に必要な車いす対応等の設備を備えることができる。 指定管理を開始した武蔵野の森は、現時点で必要なアクセシビリティ等の対応がなされている。</p>	<p>（財務的資源） J リーグ等サッカーによる収入に関しては、トーナメント戦での成績等により、試合数や観客動員数が変わるため、収入面でも変動が大きい。 武蔵野の森は、運用を開始したばかりであり、光熱水費等の費用について、計画値と実績値にどの程度の差異があるか見極める必要がある。</p> <p>（物的資源） 味の素スタジアムは、建物の竣工から 17 年が経過し、建物内施設及び設備の老朽化が進んでいる。</p>
	強み	弱み

## 2. 自己分析を踏まえた経営課題

### 【組織運営上の課題】

- ① 2019/2020 両大会関連期間中の経営環境の維持及び大会に向けた協力
  - ・両大会の準備・開催・撤去原状復帰期間中は、Jリーグの試合や大型コンサートが開催できなくなるだけでなく、両大会の公式スポンサーとの関係からネーミングライツ契約（現在の契約は2019年2月まで）の履行も困難となり、大幅な収入減となる見込み。平成15年より続けてきた単年度黒字の維持と累積損失（28年度決算で2億7千8百万）の解消をどう達成するかが課題。
  - ・両大会の円滑な開催のためには、東京都や両組織委員会との連携に加え、地域（地元自治体及び地域の自治会・町会等）の理解と協力が不可欠。
- ② 2020年以降の健全な経営の確保
  - ・両大会の準備・開催・撤去原状復帰期間による影響を受けた利用者の他会場への定着、新国立競技場・有明アリーナの竣工や休館中の体育施設等の再開によって、大型のスポーツ大会やコンサート誘致の競争が厳しくなることが想定される。このため、2020大会以降も安定して収益を確保するための取組が必要。

### 【事業運営上の課題】

- ③ 武蔵野の森総合スポーツプラザの安全で効果的な管理運営
  - ・武蔵野の森総合スポーツプラザは、障害者の積極的な利用が想定されるプールやアリーナ等、通常の施設管理以上に安全管理に留意すべき施設を有している。
  - ・多摩のスポーツ拠点として、施設の稼働率を上げ多摩のスポーツ気運向上に貢献していくためには、多摩地域の自治体等が連携してより広域的な大会やイベントを開催するなど、様々な企画を考えていただく必要がある。しかしながら、こうした企画を実現するのは各自治体単独では困難。
  - ・当施設では利用料金制を採用しているが、その料金は条例で範囲が定められているほか、スポーツ団体に対しては減免制度が定められている。指定管理料で収支の均衡をとるまで収益を上げるには、コンサートやイベントを誘致するなど、利益率の高い借り手を見つけていく必要がある。
  - ・施設運営やソフト事業の実施にあたっては、都施策との連動性を確保するとともに、利用者ニーズを反映した取組を進めていく必要がある。
- ④ 味の素スタジアムと武蔵野の森総合スポーツプラザの一体的な活用
  - ・武蔵野の森総合スポーツプラザの指定管理の受託というビジネスチャンスを活用し、両施設の同時利用を促進する等、収益増加に結び付ける取組を進めていく必要がある。
  - ・都の方針も踏まえつつ、この隣接する二つの施設を一体的に活用することで、多摩地域のスポーツ振興や地域の活性化に貢献していくことが求められている。

#### (参考)

平成22年の「武蔵野の森総合スポーツ施設基本計画」にて、味の素スタジアムの補助競技場と、メインアリーナ・サブアリーナ・屋内プール等を整備する計画が盛り込まれ、「2020年に向けた実行プラン」では、両施設を活かして「多摩地域のスポーツ振興の拠点形成を推進する」ことが都の政策として掲げられた。



### 3. 経営課題解決のための戦略

#### ① 2019/2020 両大会関連期間中の運営スキーム及び大会への協力体制の構築

2019/2020 両大会に向け、経営環境の維持を図りつつ、競技会場として都や組織委員会、地元地域と連携して準備を進め、大会の成功に結び付ける。

- ・両大会に向けた改修工事や準備作業により施設が使用不能となる期間を確認するため、都と協議を進めていく。
- ・施設が使用可能な期間においては、J リーグ等の開催のほか、極力コンサートやイベント等を誘致し、可能な限りの収益確保と経営環境の維持に努めていく。
- ・使用不能となる期間における当社の運営については、補償等とあわせ、会社の在り方（大会期間中において組織委員会から施設運営を受託する、等）の検討についても都と協議の上、計画的に進めていく。
- ・2019/2020 大会の両大会に向けて、都、組織委員会と連携し、その指示のもと、テストイベント開催等の大会運営準備への協力はもとより、会社が持つ地元地域（地元自治体及び地域の自治会・町会等）とのチャンネルを活用して、地元への説明・苦情対応等の分野でも、全面的に協力していく。

#### ② 2020 大会後の安定的な自己収益の確保に向けた取組の推進

2020 大会後を見据えた顧客対策や経営戦略の検討を行い、2021 年以降の安定的な収益確保を図る。

- ・当社経営上の重要な要素である、既存顧客のつなぎ止めを図るための方策を強化する。施設が使用不能となる期間の代替施設を都と協力して紹介するほか、継続的な情報交換を行う。
- ・さらに、新規顧客の開拓に向け、主要なイベントエージェントや音楽事務所へのセールスを展開していく。
- ・2020 大会後に競合となることが想定される施設の情報収集・分析を行うとともに、大会のレガシー（2019/2020 両大会の会場となったことによる知名度向上や利便性強化等）を活かしたマーケティング戦略を検討していく。

#### ③ 多摩のスポーツ拠点として都施策との連動・都民ニーズの反映を実現する施設運営

武蔵野の森総合スポーツプラザの管理運営を適切に行い、各種スポーツ大会やイベントを着実に開催することで、多摩地域におけるスポーツ拠点としての役割を果たしていく。

- ・オリンピック・パラリンピックの会場となるため、事故等によってイメージダウンが起きないように十分な安全対策を行っていく。運営の中で気づいた安全面での留意点などについても、適宜、都や組織委員会に報告していく。
- ・多摩のスポーツ拠点としての役割を果たすため、地元自治体の実務担当者との意見交換も行いながら、多くの多摩の自治体が参加できる競技会等の開催を実現していく。また、その場等を活用して、団体や個人の施設利用のPRに努めていく。
- ・都と指定管理者の連携を深化させる場であるパートナーシップ会議（仮称）を通じて都施策や利用者ニーズを踏まえた施設運営やソフト事業の充実・展開を行い、スポーツ実施率の向上に寄与する取組を進めていく。

#### ④ 両施設の同時利用による相乗的な魅力向上

隣接する武蔵野の森総合スポーツプラザと味の素スタジアムを一体的に活用することで、両施設の相乗的な魅力向上を図るとともに、集客効果や収益性を高め、多摩地域のスポーツ振興や地域の活性化に寄与する。

- ・施設利用者等へヒアリングを実施するなどして利用者ニーズを把握し、両施設を同時に利用するメリットを提示することで、集客の拡大とそれに伴う収益増加を図っていく。
- ・公の施設のため規則等で使用料の上限が決まっている「武蔵野の森総合スポーツプラザ」だけでなく、利益率の高い「味の素スタジアム本体及び西競技場」も併せて利用してもらう形での営業に努めていく。  
そのために、主要なイベントエージェントや音楽事務所などを対象に施設の見学会や説明会を積極的に開催するとともに、例えば、メインアリーナを借りた事業者に対して、東京スタジアムが使用权を有するスタジアム本体や西競技場の割引制度を設けるなど、同時に借りてもらい形での営業を進めていく。

#### 4. 2020 年までの 3 年間の取組事項

##### ① 2019/2020 両大会関連期間中の運営スキーム及び大会への協力体制の構築

###### 【3年後の到達目標】

- ・ラグビーワールドカップ 2019・東京 2020 競技大会における当社役割を遂行している。
- ・両大会の気運醸成への貢献のため、テストイベントや気運醸成イベント等を開催している。

個別取組事項	～2017 年度	2018 年度	2019 年度	2020 年度	取組設定の考え方
ラグビー 2019/ 東京 2020 における 当社役割の確 定と遂行	都及び各組織 委員会との調 整	ラグビー 2019/ 東京 2020 大会へ 向け、都や組織 委員会と定例的 な会議の開催	ラグビーワール ドカップ 2019 開 催時の運営への 協力（実施形態は 今後調整）  東京 2020 大会へ 向けた、都や組織 委員会と定例的 な会議の開催	東京 2020 大会開 催時の運営への 協力（実施形態は 今後調整）	両大会期間中における当社役 割の確認を行い、それに基づき 両大会の円滑な開催への協力 を行う。
ラグビー 2019/ 東京 2020 の気運醸 成への貢献	ラグビー代表 戦を 2 年連続 で実施	都と組織委員会 の依頼に基づ き、ラグビーテ ストマッチや気 運醸成イベント 等を実施	都と組織委員会 の依頼に 基づき、東京 2020 テスト イベントや気運醸成イベ ント等を実施		両大会に向けたイベント実施 スケジュールを確認し、それ に基づき両施設の利用調整を行 う。
健全な経営環 境の堅持	コンサート等 の商業イベン トを積極的に 誘致	改修工事期間中 の、利用可能な 区域でのイベン ト実施調整  施設維持に係る 経費の節減	ラグビーワール ドカップ開催前 後のイベント実 施調整及び誘致	東京 2020 大会開 催前後のイベン ト実施調整及び 誘致	両大会期間中も健全な経営環 境を維持するため、関係機関か ら早期に情報提供を受けるこ とで、イベント開催等による収 益確保を図り、可能な限りの収 支均衡を目指す。

② 2020 大会後の安定的な自己収益の確保に向けた取組の推進

【3年後の到達目標】

- ・2021年度のイベント日程が円滑に設定され、イベント開催に向けた準備が整っている。
- ・2021年度以降に向けて、大会のレガシーも活用したイベント誘致等についての施策が検討されている。

個別取組事項	～2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	取組設定の考え方
2021年度に向けた既存顧客のつなぎ止め	2019/2020大会に向け、利用が制限される期間・範囲の確認	両大会による顧客への影響把握 補償及び代替施設の検討	営業可能な期間・範囲におけるイベント開催、代替施設の案内 既存顧客との情報交換の継続	既存顧客との次年度イベント日程調整	既存顧客のつなぎ止めにより健全な経営環境を維持するとともに、通常運営を再開する2021年度には、2017年度以前の水準となる1,000件以上のイベント開催に努め、円滑な立ち上げを目指す。
2021年度に向けた新規顧客の獲得	なし	主要なイベントエージェントや音楽事務所を対象としたセールスの内容や手法の検討	主要なイベントエージェントや音楽事務所を対象とした見学会や説明会の実施（1件以上）		新規顧客を獲得することで、通常運営を再開する2021年度には、2017年度以前の水準となる1,000件以上のイベント開催に努め、円滑な立ち上げを目指す。
2021年度以降に向けた経営環境の把握とレガシー活用による誘致施策の検討	報道等の情報収集	報道等の情報収集、可能であれば建築中施設の視察	報道等の情報収集、可能であれば建築済み施設の視察	両大会によるレガシーの活用方法検討 競合施設の視察等研究と差別化施策の検討	今後建設される競合施設の研究等により2021年度以降の経営環境を把握し、大会のレガシーも活用しながら、今後のイベント誘致等の検討材料とする。

③ 武蔵野の森総合スポーツプラザの、多摩のスポーツ拠点としての役割の遂行

【3年後の到達目標】

- ・施設における安全・安心が確保され、継続的に改善されている。
- ・多摩のスポーツ拠点として、多摩の自治体によるスポーツ事業等のソフト施策の展開が促進されている。
- ・働き盛り世代や女性等、スポーツ実施率の低い層へのアプローチや利用者ニーズを踏まえた自主事業メニューの充実・展開が図られている。

個別取組事項	～2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	取組設定の考え方
重大事故の未然防止	開業準備における安全・安心の確保	安全管理研修等による安全対策の実施	利用者満足度調査を活用した事故の未然防止	大会終了後の通常営業開始に向けた再教育の実施	特にプール・ジムにおける重大事故を防止するため、研修の実施及び監視体制の継続的な改善を行う。
複数の自治体が連携した広域的な大会・イベントの開催	各自治体単体でのスポーツ事業の実施	広域的なイベントの開催に向けた検討	複数の自治体が参加するイベント・競技大会の開催 (※)		複数の自治体による広域的な大会・イベント等のスポーツ事業を推進することで、多摩の一大スポーツ拠点として、地域の活性化やスポーツ振興への一層の貢献を図る。
自主事業メニューの多様化	事業計画書に基づく自主事業の実施	自主事業への申し込み・利用状況の把握  スポーツ実施率の低い層の掘り起こしを図るメニューの検討	利用者のニーズや新規の利用者層を意識した事業メニューの改定と多様化	事業メニューのさらなる多様化と利用状況の改善	自主事業における世代別メニューの充実などにより、スポーツ実施率向上への貢献を図る。

※2019・2020大会の影響があるため、営業可能な期間・範囲において開催

④ 武蔵野の森と味の素スタジアムとの一体的な活用

【3年後の到達目標】

- ・味の素スタジアムとの一体活用事業が年1回以上継続的に開催されている。
- ・施設利用者に対して味の素スタジアムとの同時利用を促進するための施策が検討されている。

個別取組事項	～2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	取組設定の考え方
武蔵野の森とスタジアムまたは西競技場一体での事業開催	実施なしの予定	一体活用による事業を1件以上実施	一体活用による事業を毎年度1件以上実施(※)		両施設を一体的に活用できるメリットを生かし、賑わいへの貢献とスポーツ振興への貢献を図る。
同時利用促進のための施策検討	日常運用の中でのニーズ把握	施設利用者・利用希望者へのヒアリングや説明会を実施	ヒアリング等の結果取りまとめと施策の検討	料金表への反映等、2021年度以降の具体的な施策へ向けた準備作業の実施	武蔵野の森と味スタとの同時利用によるメリットを利用者に提示し、当社の収益につなげる。

※2019・2020大会の影響があるため、営業可能な期間・範囲において開催

# 多摩都市モノレール株式会社

## 1. 団体経営に関する現状分析・評価

### 【SWOT分析】

	機会（ニーズの増加・役割の増大）	脅威（ニーズの減少・役割の縮小）
外部環境	<p>（社会経済・社会変化）</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>沿線開発の進展（基地跡地における区画整理事業）</li> <li>沿線に大学、研究施設が多い</li> <li>東京 2020 大会による外国人旅行者の増加</li> </ul> <p>（ステークホルダー）</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>自治体から延伸の要請があり、延伸が実現した場合、集客機会が増大</li> <li>「集約型都市構造」を目指したまちづくりの動き</li> </ul> <p>（競合他社）</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>競合路線の不在（東西に走る交差路線を南北に結びネットワーク化する唯一の存在）</li> </ul>	<p>（社会経済・社会変化）</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>沿線施設の撤退、都心回帰</li> <li>人口減少社会の到来</li> <li>増税による不景気、運賃上昇</li> <li>ネット広告の拡大による交通広告業界の売上減少</li> </ul> <p>（ステークホルダー）</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>自治体から延伸の要請があり、延伸が実現した場合、コストが増大</li> </ul>
内部環境	<p>（人的資源）</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>都及び民鉄からの技術的及び人的な支援</li> <li>固有社員の成長深化</li> <li>沿線自治体、交差路線との良好な関係構築</li> </ul> <p>（物的資源）</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>高度な安全性及び定時性</li> <li>駅の多さ＝集約型都市の核となる</li> <li>眺望の良さ、観光的要素</li> <li>視認性の高いデザイン</li> </ul> <p>（財務的資源）</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>安定的な運輸収入</li> <li>人件費率の低さ</li> </ul>	<p>（人的資源）</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>社員の意欲向上とリンクしづらい任用・評価・報酬制度</li> <li>有期雇用形態から生じる採用競争力の低さ</li> <li>人手不足感から生じる改善意欲の欠如</li> <li>年齢構成の偏り</li> </ul> <p>（物的資源）</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>施設・設備・車両の老朽化</li> <li>高所走行＝駅間停止リスク</li> <li>無人駅が存在＝安全性・サービスの低下</li> <li>業種の特殊性から取引先が固定的</li> <li>認知度の低さ</li> </ul> <p>（財務的資源）</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>都・沿線市等に対する借入金返済</li> <li>老朽化の進む施設・設備の更新費用</li> </ul>
	強み	弱み



## 2. 自己分析を踏まえた経営課題

### 【組織運営上の課題】

#### ① 資金需要への対応

当社は2016年度末時点で100億円超の資金残高を有する一方で、次期中期経営計画(2018～2021年度)期間中においては123億円の借入金返済を予定している(長期借入金の合計391億円)。このことを踏まえ、経営改革プラン期間である今後3年間については、将来にわたって安定的で持続的な経営を続けていくため、97億円(2018年度34億円、2019年度33億円、2020年度30億円)の借入金返済や老朽化した施設設備の修繕・更新をしつつも、原則として新規借入れは想定せず事業を継続していくことを課題としている。

#### ② 人事制度と組織体制

開業から20年近く経過し、乗車人員の大幅な増加や中核社員の固有化の進展など当社を取り巻く経営環境が大きく変化した一方で、これまで経営の安定化を第一の目標としていたため、人事制度や組織体制について抜本的な見直しができなかった。そのため、有期契約雇用を主とした採用のため優秀な人材を引き付けにくいことや、期待役割を示さない等級制度のため業績評価が不明瞭で意欲向上に繋がらないなど人事制度上の課題が顕在化している。

### 【事業運営上の課題】

#### ③ お客様サービスの向上

引き続きより多くのお客様にご利用いただくために不断のサービス向上により利便性・快適性を高めていくことが不可欠である。開業以来本格的なダイヤ改正を行っていないため、初電が遅く終電が早いことに対して改善を求める意見がお客様から寄せられているほか、年々混雑率は上昇してきている。また、無人駅が存在するため、駅の安全管理の強化や、障がいをお持ちの方をはじめとしたお客様の利便性の向上が課題である。施設・設備の老朽化への対応も急務であり、これらの諸課題を解決するために、お客様サービスの向上に向けた取組が必要である。

#### ④ 沿線地域との連携

今後の人口減少下において、当社が自立的・持続的な経営を続けていくためには、地域との連携を今まで以上に強化し、沿線地域とともに発展していくことが不可欠である。不動産を有しない当社が多摩地域の発展に寄与するためには、車体や駅舎を有効活用し、唯一の南北路線である強みを生かした連携施策が求められる。また、モノレール・新交通システムにおいて、当社は全国一の輸送人員実績を有しながらも、都内在住者からの認知度が78.5%と他社(※)と比較し低水準であり、都内におけるプレゼンスが不十分である。

※ゆりかもめ 97.0%、東京モノレール 95.2%、りんかい線 91.0%、日暮里舎人ライナー 82.7%

都内在住 18～60歳代の男女 1,205人に対するインターネット調査によるもの(当社調べ)

### 3. 経営課題解決のための戦略

#### ① 安定した収益の確保と健全な財務体質づくり

今後3年間において、運輸収入、付帯事業収入、設備投資費の方針を定め、これら方針に基づく事業運営により、第2期中期経営計画期間中(2022~2024)に見込まれる新規借入金を想定しながら、自己資本比率50%以上、売上高営業利益率20%台維持を実現する。

#### ② 将来を担う人材の育成と組織の強化

開業以来、経営状況や社員構成が大きく変化する中で、人事制度や組織体制については抜本的な見直しを行っておらず、様々な弊害が生じている。そのため、人事制度と組織体制の一体的な見直しを行い、やりがいや働きやすさを感じられる人事制度及び職場環境の整備、機能的な会社組織の構築に取り組む。

#### ③ 利便性・快適性及びわかりやすさの向上によるお客様サービスの強化

今後の人口減少が見込まれる状況においても良好な経営を維持していくには、お客様の期待に応えるサービスを充実させ、より多くのお客様にご利用いただき、それによって生じる利益により更なるサービス向上に投資する、という好循環を作り出す必要がある。そのため、乗車人員の大幅増を踏まえたダイヤの見直しや、外国人観光客や障害をお持ちの方のご利用を想定した案内サービスの改善、施設・設備の更新による安全かつ快適な移動空間の創出等、お客様サービスの向上策を多面的に実施していく。

#### ④ 沿線地域との連携と広報機能強化

多摩地域を南北に結ぶ公共交通機関として地域とともに発展していくため、地域連携事業について戦略的に取り組む体制を整備するとともに、当社とその沿線地域の価値を高める取組や沿線地域の活性化に寄与する取組を行っていく。また、2019年の開業20周年記念を起爆剤として、内外にこれまでの多摩地域への貢献や今後の会社及び多摩地域の発展可能性を訴求し、強力にPRしていく。

#### 4. 2020年までの3年間の取組事項

##### ①収益の確保と健全な財務体質づくり

###### 【3年後の到達目標】

以下の取組を行うことにより、収益性及び財務の健全性を高めていく。

**【収益性】売上高営業利益率 20%台を維持** (2016年度:22%、2015:18%、2014:13%、2013:17%、2012:12%)

**【健全性】自己資本比率 50%以上を達成** (2016年度:42%、2015:40%、2014:38%、2013:37%、2012:35%)

個別取組事項	～2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	取組設定の考え方
運輸収入の 安定的な確保	2016年度決算 運輸収入 8,377百万円  2017年度経営 目標 運輸収入 8,425百万円	対前年度比 0.3%増 8,450百万円  お客様サービスの 向上や地域連携、 広報機能強化によ り、利用者の増加 を図る。	対前年度比 0.3%増 8,475百万円  お客様サービスの向 上や地域連携、広報 機能強化により、利 用者の増加を図る。	対前年度比 0.3%増 8,500百万円  お客様サービスの向 上や地域連携、広報 機能強化により、利 用者の増加を図る。	沿線開発需要の確実な取込みなど により、多摩地域の人口伸び率と 同程度の伸び率で運輸収入を確保 する。多摩地域の人口推計がピー クとなる2020年度においては 2017年度予算比 0.9%増程度の運 輸収入を達成する。
付帯事業収入 の維持	2016年度決算 付帯事業収入 241百万円  2017年度予算 229百万円	240百万円  ・新たな広告代理店 との契約 ・広告新商品開発 ・グッズ販促（HP クレジット決済機 能の追加等） ・駅構内の商業利用 の拡充 （宅配ボックス・駅 構内ATMの設置、 拡充）	240百万円  ・広告代理店による沿 線地域の営業ネット ワーク構築 ・広告新商品開発 ・グッズ販路拡大（沿 線行事に合わせた新 規出店等） ・駅舎大規模改修に伴 う駅構内の商業利用 の拡充（コンビニ スペース、広告スペ ースの拡充等）	240百万円  ・広告新商品開発 ・グッズ新規開発検討 ・前年度取組の検証を ふまえた駅舎大規模 改修に伴う駅構内商 業利用の更なる拡充	ネット広告の拡大により、交通広 告業界の売上減少が著しい中、付 帯事業収入を維持するため、沿線 地域に強い広告代理店による営業 ネットワークの構築や新たな広告 媒体・オリジナルグッズ・駅構内 サービスの展開を図る。
長期収支の試 算及び試算に 基づく事業の 進捗管理	中期経営計画 (2018～2021) 策定に伴う長 期収支の試算	収支試算に基づく 適切な進捗管理	設備投資の優先順位 をつけるなど資金需 要を考慮しつつ、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	設備投資の優先順位 をつけるなど資金需 要を考慮しつつ、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	借入金や設備更新に係る資金需要 に確実に対応するため、綿密な長 期収支試算のもと、償却前損益(税 引後)35億程度(次期中期経営期間 中(2018～2021)に新規借入が不要 である目安)を維持し、進捗管理を 行う。

## ②将来を担う人材の育成と組織の強化

### 【3年後の到達目標】

以下の取組を行うことにより、優秀人材を引き付ける会社、成果が処遇に適切に反映し、優秀な人材が流出しない会社を目指す。

- ・2020年度の採用競争倍率 3.0倍以上 (2016年度の採用競争倍率〈受験者／合格者〉3.0倍)
- ・2019年度～2020年度採用者の定着率(※) 90%以上 (2014～2016年度採用者の定着率 88.9%)

※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

個別取組事項	～2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	取組設定の考え方
社員の能力を引き出す人事制度の構築	制度設計	・新制度移行準備 (都への協議、規程類の見直し等)	・新制度へ移行、運用		人事制度を見直し再構築することで、社員一人一人の能力・意欲を最大限に引き出すとともに、人材育成の強化と採用競争力の向上を図る。 また、キャリアパスや正社員の採用方法、評価・報酬制度の見直し等を行う。
機能的な組織体制の整備	組織体制の検討	・新組織移行準備 (都への協議、規程類の見直し等)	・組織改正実施		上記人事制度の再構築と併せ、今後の人口減少など将来の経営環境も見据え、収益力の向上や地域の魅力の発信の強化など、事業効果を発揮できる組織体制を整備する。
就労環境の改善に向けた取組	未実施	・職場環境の整備 (女性用設備増設、駅務室の改修等) ・セキュリティゲート導入による社員証のICカード化	・職場環境の整備 (駅舎大規模改修に伴う駅務室の環境整備) ・ICカード化に伴う業務効率化検討(勤怠システム更新等)	・職場環境の整備 (駅舎大規模改修に伴う駅務室の環境整備、老朽化した本社棟改修に合わせ、女性仮泊施設の改善など働きやすい就労環境実現に向けた検討) ・ICカード化に伴う業務効率化	女性用設備の設置や駅係員の就寝スペースの個室化等、職場環境の整備を行うとともに、社員証のICカード化を踏まえた業務効率化の取組を推進することで、社員のライフワークバランスを実現する。これにより、社員が能力を発揮し会社の業績向上につながるような組織強化を目指す。

### ③利便性・快適性及びわかりやすきの向上によるお客様サービスの強化

#### 【3年後の到達目標】

お客様のニーズを諸施策に反映させ、路線の利便性の向上、快適な移動空間の創出及びわかりやすい利用者案内を実現することにより、お客様アンケート調査の結果向上（項目「多摩モノレールの事業全般に対して満足していますか」2017年度68.9%→2019年度75%）を達成する。※数値は、選択肢「満足」、「やや満足」、「どちらともいえない」、「やや不満足」、「不満足」、「利用したことがない」のうち、「満足」または「やや満足」と回答した者の割合

個別取組事項	～2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	取組設定の考え方
路線の利便性の向上	<ul style="list-style-type: none"> <li>ダイヤ改正案の検討</li> <li>立川南駅大規模改修</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ダイヤ改正</li> <li>多摩センター駅大規模改修</li> <li>新たな駅業務体制の検討（無人駅の業務体制など）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ダイヤ改正影響調査実施、分析</li> <li>立川北駅大規模改修</li> <li>新たな駅業務体制へ移行</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>高幡不動駅大規模改修施工着手</li> <li>玉川上水駅大規模改修設計着手</li> </ul>	現在の乗車人員や高齢化などの社会環境の変化を踏まえて、ダイヤ改正や更なるパリアフリー化を進めるとともに、各駅の地域特性を踏まえた大規模改修を進めるなどして、お客様が利用しやすい路線を目指す。
快適な移動空間の創出	<ul style="list-style-type: none"> <li>車内空調設備増設</li> <li>トイレのリニューアル（機能向上、更なるパリアフリー化）</li> <li>駅舎照明LED化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>トイレのリニューアル(3駅)</li> <li>車内空調設備増設(4編成)</li> <li>駅舎照明LED化(6駅)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>トイレのリニューアル(3駅)</li> <li>車内空調設備増設(全編成完了)</li> <li>駅舎照明LED化(全駅完了)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>トイレのリニューアル(3駅)</li> </ul>	乗降客数やお客様のニーズをふまえ、既存の施設設備の仕様を考慮しながら、車内空調設備の増設やトイレのリニューアル・オストメイト対応設備の導入などを推進することにより、快適な移動空間を創出する。
わかりやすい利用者案内	<ul style="list-style-type: none"> <li>案内標記の多言語化・駅ナンバリングの検討</li> <li>ホームページリニューアル（列車位置情報表示の導入）に着手</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>駅サインに4か国語・駅ナンバリング（一部駅）</li> <li>駅表示器（列車案内）に英語導入</li> <li>車内表示器にナンバリング導入</li> <li>デジタルサイネージ試験導入（無人駅における運行情報提供の迅速化）</li> <li>ホームページリニューアル</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>駅サインに4か国語・ナンバリング（全駅完了）</li> <li>デジタルサイネージの効果的活用方法の検討及び本格運用</li> </ul>		全てのお客様に気持ちよくご利用いただくため、外国人や障害者など多様なお客様のニーズをふまえ、案内表記の多言語化や駅ナンバリングの導入、デジタルサイネージの導入などを進めることにより、2020年オリンピック・パラリンピック東京大会までに一層わかりやすい利用者案内を目指す。

#### ④沿線地域との連携と広報機能強化

##### 【3年後の到達目標】

以下の取組を行うことにより、多摩モノレールの認知度を高め、ファンを増やすとともに、地域のにぎわい創出に貢献していく。これにより、お客様アンケート調査の結果向上（項目「多摩モノレールの地域貢献全般について満足していますか」2017年度74.0%→2019年度80%）を達成する。

※数値は、選択肢「満足」、「やや満足」、「どちらともいえない」、「やや不満足」、「不満足」、「利用したことがない」のうち、「満足」または「やや満足」と回答した者の割合

個別取組事項	～2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	取組設定の考え方
多摩モノレールの認知度の向上	多摩モノブランドづくりに着手（ユーザーに対するイメージ調査・グループインタビューの実施及び実施結果を踏まえたブランドのコンセプトの検討）	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ブランド確立のためのプラン作成及びブランディング戦略に基づくPR活動</li> <li>・開業20周年記念事業の実施（I期開業の11月27日を皮切りに各種記念イベントを継続的に実施）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・プランに沿ったブランディング戦略に基づくPR活動</li> <li>・開業20周年記念事業の実施（II期開業の19年1月まで各種記念イベントを継続的に実施）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・プランに沿ったブランディング戦略に基づくPR活動</li> </ul>	<p>多摩モノレールと沿線地域の価値向上に向け、当社のブランドづくりを行い、ブランディング戦略に基づく当社及び沿線のイメージづくりを行う。</p> <p>また、ブランディング戦略と関連付けた20周年記念事業を実施し、多摩モノレールの認知度を高める。</p> <p>※2019年度以降の取組事項は、2018年度に策定するブランド確立のためのプランを反映させながら実施していく。具体的な取組内容は、2019年度以降に設定を行う。</p>
沿線企業・団体との連携	<ul style="list-style-type: none"> <li>・沿線大学とのコラボ企画の実施（マナーアップキャンペーン等）</li> <li>・沿線企業とコラボ企画の実施（福永紙工とのコラボグッズの販売）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・地域連携方針の策定</li> <li>・沿線市との会議体立上げ、意見・情報交換</li> <li>・沿線企業・団体との継続的な情報交換</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・専管組織を新設し、推進体制整備</li> <li>・沿線市との会議体における意見・情報交換を踏まえたコラボ企画の実施</li> <li>・沿線企業・団体との情報交換を踏まえたコラボ企画の実施</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・沿線市との会議体における意見・情報交換を踏まえたコラボ企画の実施（前年度取組の検証、実施）</li> <li>・沿線企業・団体との情報交換を踏まえたコラボ企画の実施（前年度取組の検証、実施）</li> </ul>	<p>当社と沿線企業・団体の双方の利益になるよう、良好な関係を構築するとともに継続的な情報交換を行い、沿線企業等と戦略的に連携していく。専管組織の新設と地域連携方針の策定により、会社として戦略的に地域連携事業に取り組む体制を整備する。</p>
地域のにぎわいへの貢献	<ul style="list-style-type: none"> <li>・イベント列車の運行等</li> <li>・基地まつりの開催</li> <li>・セット券販売</li> <li>・沿線行事に合わせた臨時列車の運行</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・新規企画列車等の運行</li> <li>・にぎわい創出に資する新規イベント（例：沿線マルシェ）の検討</li> <li>・基地まつりの開催（新規取組事項の検討・実施）</li> <li>・セット券販売</li> <li>・沿線行事に合わせた臨時列車の企画・運行</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・新規企画列車等の運行</li> <li>・にぎわい創出に資する新規イベントの実施</li> <li>・基地まつりと周年事業を連携して開催</li> <li>・セット券販売枚数の増加</li> <li>・沿線行事に合わせた臨時列車の企画・運行（顧客満足度調査等による利用者のニーズ収集、反映）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・新規企画列車等の運行</li> <li>・基地まつりの開催（新規取組事項の検討・実施）</li> <li>・立川北地区再開発に合わせた新規セット券の開発に向けた交渉</li> <li>・前年度取組の検証をふまえた、沿線行事に合わせた臨時列車の企画・運行</li> </ul>	<p>従来のイベント列車のほか沿線小学校から募集した絵画を展示するなど新規企画列車の運行を検討する。また、沿線施設とタイアップしたセット券の販売などにより、沿線に訪れる利用者を増やし、地域のにぎわいに貢献する。さらに、立川駅周辺の再開発を好機とし、新たなコラボ企画を検討していく。</p> <p>※2019年度以降は、2018年度に策定するブランド確立のためのプランや地域連携方針を適宜反映させながら、左記の個別取組事項を実施する。</p>



# 東京臨海高速鉄道株式会社

## 1. 団体経営に関する現状分析・評価

### 【SWOT分析】

	機会（ニーズの増加・役割の増大）	脅威（ニーズの減少・役割の縮小）
外部環境	<p><b>(社会経済)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>沿線施設のにぎわい創出・利用増加に伴い、乗車人員の増加が見込まれる。</li> <li>訪日外国人数の増加に伴い、海外からの旅行者の利用増加が見込まれる。</li> </ul> <p><b>(社会変化)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>沿線開発の余地が大きく、今後も進んで行くが見込まれる。沿線マンションの建設ラッシュもある。</li> </ul> <p><b>(ステークホルダー)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>通勤・通学やレジャー、ビジネスなどの利用者の需要に応じており、乗車人員数は、この10年で50%以上増加している。</li> </ul> <p>※一日平均乗車人員：平成18年度164,100人/日→平成28年度248,500人/日</p> <p><b>(競合他社)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ゆりかもめと一部競合する部分があるが、同社とは利用者のすみ分けがある。当社は、今後見込まれる乗車人員の増加への対応力が比較的高い。</li> </ul>	<p><b>(社会経済)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>乗車人員は、景気・インバウンド消費需要動向の影響を大きく受ける。</li> <li>沿線の大規模商業施設集客数の増減が乗車人員数に影響する。</li> <li>東京2020大会によって、東京ビックサイトの展示面積が減る間、乗車人員が減る。</li> <li>近年の社会情勢から、技術・駅務関係の人手不足や建設資材価格の高騰が予想される。</li> <li>鉄道運輸機構の長期未払金（平成29年3月31日時点残高：1,356億円）は変動金利であり、金利上昇リスクを抱えている。</li> </ul>
内部環境	<p><b>(人的資源)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>開業以来、他の民間鉄道事業者や東京都から知識・経験を有した出向社員を受け入れており、即戦力の確保が可能となっている。</li> <li>組織がコンパクトで意思決定が早い。</li> </ul> <p><b>(物的資源)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>JRとの直通運転を行っており、直接的な競合路線がないことも相まって乗車人員の安定的な確保につながっている。</li> </ul> <p><b>(財務的資源)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>東京都の出資があることにより信用力がある。</li> <li>損益面では経常黒字が定着し、資金繰りも安定的に推移している。</li> <li>莫大な初期投資による借入金の返済を着実に進め、流動資金や自己資本比率の点においてなど、財務体質は改善傾向を継続している。</li> </ul>	<p><b>(人的資源)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>管理職のほとんどが出向社員や嘱託社員であり、これらの社員に対する依存度が高い。</li> <li>長期的な視点に立ち設備投資を図る時期に来ているので、三セクとして柔軟な要員の確保・配置が必要である。</li> </ul> <p><b>(物的資源)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>乗車人員が増えており、施設・設備の老朽化が進んでいるので、安全・安定輸送のために更新・改善の設備投資を行わなければならない。</li> <li>お客様のニーズの多様化に伴い、利便性・快適性向上の為の設備を更に充実させる必要がある。</li> <li>地下に主要設備があるため、乗車人員の増加に伴ってホーム・動線等構造上の特段の配慮、メンテ費用が必要である。</li> <li>社有地が少なく、港湾局等からの許可を要するなど関連事業の展開に隘路がある。</li> <li>駅構内スペースについては、ほとんどが地下駅であり、構造的にもスペースに余裕のある駅が少ない。</li> </ul> <p><b>(財務的資源)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>鉄道運輸機構に対する長期未払金（平成29年3月31日時点残高：1,356億円）を、平成45年度に至るまで償還し続ける必要がある。</li> <li>多額の繰越欠損金（平成29年3月31日時点残高：431億円）があり、配当や自社株買い等株主政策や思い切った乗客サービスを行うためには、これを解消する必要がある。</li> </ul>
	強み	弱み

## 2. 自己分析を踏まえた経営課題

### 【組織運営上の課題】

#### ① これまでの運営体制の見直し・強化

当社は、開業後 20 年が経過し、施設・設備の老朽化が進むとともに、沿線地域の開発によって乗客数が年々増加している状況にある。当社線における一日当たり平均乗車人員は、平成 22 年度から平成 28 年度にかけて 24.1%の増（H22：200,272 人→H28：248,513 人（+48,241 人））となっているが、社員数は、同期間で 14.6%の増（H22：247 人→H28：287 人（+36 人））に留まっており、社員一人ひとりにかかる負担は年々増大している。

また、社員構成は、固有社員が全体の約 6 割を占めるまで増加してきているものの、管理職や事業の中核ポストについては、長らく東京都や他の民間鉄道事業者等からの出向社員や嘱託社員が担っている状況にある。全線開業となった平成 14 年度以降、固有社員の採用を着実に進めてきたことで、指導職を担う固有社員は徐々に増加してきているものの、依然として全体の 6 割以上を出向社員や嘱託社員が占めており、低い水準にある。

今後、施設・設備の維持更新と東京 2020 大会も含めたお客様の安全・安定輸送の確保への取組を着実に推進していくため、これを安定的に支えていく人材の確保・育成が必要である。

#### ② 長期未払金等の返済及び繰越欠損金の解消による経営基盤の強化並びに関連事業の拡充等による収益力の強化

開業時の初期投資により、現時点でも鉄道・運輸機構に対する 1,300 億円を超える長期未払金のほか、60 億円を超える長期借入金が残っている。

これら長期未払金等の返済を平成 45 年度まで続けつつ、利益の積み上げにより 400 億円を超える繰越欠損金の解消を着実に図る一方で、老朽化した施設設備への更新投資等も今後必要になる。したがって、将来的に多額の資金需要が見込まれることから、収益力を一層強化していかななくてはならない。

一方、東京 2020 大会終了後は、臨海副都心の開発が進むことが見込まれ、臨海副都心まちづくり推進計画では、将来的な人口は、就業者、居住者合わせて 11 万 2 千人（平成 28 年度時点、約 7 万 2 千人）となっている。こうした人口増に加えて、商業施設などへの来訪者を、いかに運輸収入に着実に結び付けていくかが重要な課題となる。

さらに、これまで営業収益は運輸収入を柱に着実に増収基調を辿ってきたが、今後は、運輸収入を中核としつつも関連事業の拡充等に向けた自助努力を強化し、収益源の多様化や収益力の強化を図っていく必要もある。

### 【事業運営上の課題】

#### ③ 安全・安定輸送の継続的な確保

開業後 20 年を経過し、耐用年数の経過や経年劣化による施設・設備の更新時期を迎えている。また、鉄道事業者の最大の使命である安全・安定輸送を引き続き実現していくうえで、長期的な視点に立った設備投資を図る時期に来ている。鉄道事業に供する各施設・設備は、安全・安定を確保するために常に高い信頼性が求められるものであることから充分かつ慎重な検討に基づいて整備を進めていく必要があり、設計から施工までの工程に数年を要するものが多い。また、その費用も高額となる傾向にある。このような中で、限られた資金を有効に活用しながら、大規模な施設・設備の更新に、計画的に対応しなければならない。

一方、将来発生が想定される首都直下地震などの大規模災害に加えて、東京 2020 大会開催や、その後の沿線地域の開発進展による来訪者数、沿線人口の増加も見込まれる中、防災・テロ対策等の安全対策を当社が単独で講じていくには限界がある。そのため、沿線地域における関係機関等との連携を一段レベルアップさせるとともに、社員の危機管理能力向上のための訓練等を充実させるなど、安全対策の強化に取り組む必要がある。

#### ④ 利用客の利便性・快適性の更なる向上

当社線が位置する臨海地域においては、来訪者、就業人口、居住人口のいずれも増加基調にあり、今後も更なる増加が見込まれている。また、沿線地域においては、東京 2020 大会の競技会場が多数設けられ、開催期間中、世界中から多くの観光客が訪れるとともに、大会終了後も M I C E ・国際観光拠点としてたくさんの人々が交流するまちの形成が進められている。

そのため、今後も乗車人員の増加が見込まれること、就業・居住人口はもとより、国内外の旅行者、高齢者、障がい者等、お客様の多様化が進んでいることなどから、更なる利便性・快適性の向上に向けて、お客様のニーズに対応した施設、空間を整備していく必要がある。これまでも、無料 W i - F i の導入や駅券売機等の更新、車内表示器の液晶化など、お客様サービスの向上に鋭意取り組んできたところであるが、東京 2020 大会とその先を見据えて、こうした取組を更に加速させていくことが課題となっている。

### 3. 経営課題解決のための戦略

#### ① 安定的な事業運営の実現に向けた組織・人員体制の構築

安定的な事業運営の実現に向けて、新たな人事・給与制度への移行や、専門研修や訓練などの人材育成を更に充実させていくこと、また、中長期的な要員計画を定めて計画的に固有社員の比率を高めるとともに、指導職以上における固有社員比率の引き上げを行うなど、固有社員の管理職への早期登用を進めていくことで、組織・人員体制の再構築に取り組んでいく。

#### ② 営業収益の確保等による財務体質の健全化

キャッシュフロー対有利子負債の年数が他社と比較して長いので、事業フィージビリティ検討を踏まえた関連事業収入の拡充や臨海副都心まちづくり協議会をはじめとした沿線地域等との連携強化による集客力向上等により、営業収益の安定的な確保を図る。また借入金の返済と繰越欠損金の解消を着実に進めることで、経営基盤を強化し、地域の発展に寄与していく。

#### ③ ハード・ソフト両面からの安全・安定輸送の確保

今後も内陸部の既成市街地と臨海副都心とを結ぶ大量の輸送需要に応じていくため、ホームドア設置や点状ブロック改修等のホーム上の安全確保策を実施するほか、「気づき・気がかり」&「ヒヤリ・ハット」報告制度の本格運用や沿線地域における関係機関等との連携強化、社員の危機管理能力向上のための訓練実施など、ソフト面での取組も併せて進めることで、鉄道事業者の最大の使命である「安全・安定輸送」を中長期的な視点で確保していく。

#### ④ 利用客の利便性・快適性の更なる向上に繋がる取組の加速化

今後、更なる乗車人員の増加や利用客の多様化が見込まれる中で、お客様から愛されるりんかい線の実現に向け、東京 2020 大会を契機として、バリアフリー対策やインバウンド対応、駅化粧室更新、新車両導入等により当社線の利便性・快適性を着実に高めていく。加えて、お客様満足度調査等を通じてサービス水準の把握に取り組み、お客様サービスの改善・向上に向けた全社理念・体制を構築し、その後の効果的な施策展開へとつなげていく。

#### ⑤

#### ⑥

#### 4. 2020年までの3年間の取組事項

##### ① 安定的な事業運営の実現に向けた組織・人員体制の構築

###### 【3年後の到達目標】

新たな人事・給与制度の構築（※）により、将来的に管理職を担う固有社員の確保に向けて、指導職への登用を着実に進め、人材育成を更に充実させていくとともに、東京2020大会への対応をはじめ中長期的に必要な体制を整備する。

固有社員を主体とした事業運営体制の構築に向けて、まずは固有社員比率を高めていくこととし、この3年間で全社員に占める割合を現行の60.7%（平成29年8月1日時点）から65%へと高める。

※会社が社員に期待する役割や能力を明確にし、社員の能力を処遇に的確に反映していく仕組みとするため、任用制度・人事考課制度・給与制度の見直しを一体的に行うもの。

個別取組事項	～2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	取組設定の考え方
新たな人事・給与制度の施行、定着	・制度見直し	・社員研修、新制度の一部試行等	・新制度本格運用	・運用状況を踏まえた新制度の更なる精度向上	現行の中期経営計画（2016～2018）期間中に制度設計と導入準備を終え、以降、新制度を着実に運用していく。
中長期的な要員計画に基づく体制確保	・計画策定準備	・お客様増加、設備投資、人材育成に向けた要員計画策定 ・計画に基づく人員確保	・2019年度から3年間で計画期間とする新たな中期経営計画を踏まえた計画見直しとこれに基づく人員確保	・中期経営計画の進捗状況及び経営見直しを踏まえた計画見直し、並びにこれに基づく人員確保	東京2020大会への対応をはじめ、当社が抱える課題解決に向けて必要な要員数を把握し、これを、中長期的な計画としてとりまとめ、計画的に体制整備を進めていく。
指導職以上における固有社員比率の引き上げ	28%	30%	32%	34%	固有社員の将来的な管理職登用を見据え、組織の垣根を越えたジョブローテーションの活性化や、新たな人事考課制度による社員の適性・能力に応じた配置、また、OJTや業務外活動等の機会を活用した人材育成等を通じて、指導職を担う人材の確保を着実に進めていく。 なお、指導職以上の社員とは、主査・助役以上の役職にある社員をいう。

## ②営業収益の確保等による財務体質の健全化

### 【3年後の到達目標】

東京 2020 大会開催中は、東京ビッグサイトの一時閉鎖による営業収益の落ち込みが避けられない状況であるが、大会終了後の営業収益の水準が大会開催前の水準を上回るよう、この3年間で関連事業の拡充や沿線地域等との連携強化に向けた仕組みづくりを目指す。

長期未払金・長期借入金の残高を1,063億円まで減少させるとともに、繰越欠損金を332億円まで解消する。

個別取組事項	～2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	取組設定の考え方
営業収益の安定的な確保	208億円	209億円	205億円	202億円	・2019年度及び2020年度は、東京 2020 大会による、東京ビッグサイトの展示面積減少に伴う乗車人員の減少が見込まれるため、運輸収入は大きく減収する。その中であっても、関連事業収入の拡充等により営業収益の安定的な確保を図る。
関連事業の拡充	コンビニ 5 カフェ 2 飲食店 2 書店 1 薬局 1 自販機 159 台 コインロッカー 510 扉 駐車場 464 台	・事業フィージビリティ検討（外部知見を踏まえた事業内容の検討・決定）	・新事業の開始	・前年度事業の分析 ・分析を経た新事業の展開	・2018年度に、外部の知見も活用しながら事業フィージビリティの検討をし、2019年度以降に新事業を実施というプロセスを踏んでいく。
沿線地域等との連携	まちづくり協議会との連携 日本科学未来館との連携	・まちづくり協議会と、沿線地域のイベントを盛り上げる施策を検討し実行 ・進出企業等との連携を検討、連携候補企業等のしぼり込み	・前年度の結果を踏まえ、連携方法の見直し等を図り、イベントを盛り上げる施策を検討し実行 ・進出企業等との連携の実施	・前年度の結果を踏まえ、イベントを更に盛り上げる施策を検討し実行 ・進出企業等との連携の実施、当該企業等との実施状況の分析	・臨海副都心まちづくり協議会との連携をさらに強化し、沿線地域の活性化に資するよう、進出企業等も含めてのコラボレーションを通じて、沿線地域全体の集客力向上を目指す。
長期未払金・長期借入金の返済	残高 1,334億円 有利子負債キャッシュフロー 一倍率 12.5倍（年）	残高 1,244億円 有利子負債キャッシュフロー 一倍率 12.3倍（年）	残高 1,154億円 有利子負債キャッシュフロー 一倍率 12.0倍（年）	残高 1,063億円 有利子負債キャッシュフロー 一倍率 12.0倍（年）	・施設・設備の維持更新や新規投資等を行いつつ、毎年度概ね90億円の返済を継続する。 ・なお、借入水準を示すものとして有利子負債キャッシュフロー倍率[有利子負債/当期純利益+減価償却費]を参考記載。



③ハード・ソフト両面からの安全・安定輸送の確保

【3年後の到達目標】

ハード・ソフト両面からの施策により安全・安定輸送をより一層確保する。

① 適時適切な設備更新や訓練等による無事故運行の継続

※「事故」とは、鉄道事故等報告規則第3条1項で定める「鉄道運転事故」に該当するもののうち、事故原因が当社の乗務員や駅係員等による取扱い誤りや設備の整備不良等の当社責任によるものを指す。

② 線路内転落の発生件数の抑制（2012～2016年度平均発生件数5件⇒2020年度：3件以内）

[当社駅]

新木場駅、東雲駅、国際展示場駅、東京レポート駅、天王洲アイル駅、品川シーサイド駅、大井町駅

個別取組事項	～2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	取組設定の考え方
ホームドア整備によるホーム上の安全対策の推進	<ul style="list-style-type: none"> <li>ホームドア設置の準備作業、点状ブロックや列車非常停止警報表示装置の更新設置場所の検討</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>国際展示場駅でのホームドアの設置と、それに伴う点状ブロック、列車非常停止警報表示装置の更新</li> <li>シミュレータによるホームドア運用訓練の開始</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>大井町駅でのホームドアの設置と、それに伴う点状ブロック、列車非常停止警報表示装置の更新</li> <li>国際展示場駅でのホームドア運用による安全対策の実施</li> <li>ホームドア運用上の課題分析</li> <li>シミュレータによるホームドア運用訓練の実施</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>国際展示場駅、大井町駅でのホームドア運用による安全対策の実施</li> <li>ホームドア運用上の更なる課題分析</li> <li>課題分析を踏まえたシミュレータによるホームドア運用訓練の継続</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>イベント及び通勤時の状況を考慮し、ホーム上の安全を確保する。</li> <li>JRと相互直通運転を行っているため、異なる車両に対応したドアの設置に向けて慎重に整備を進める。</li> <li>シミュレータ等を活用した訓練を事前に充分に行い安全・安定運行を確保する。</li> <li>なお、設置する2駅の運用状況や技術開発の状況を見た上で、他駅への整備を進める予定である。</li> </ul>
「気づき・気がかり」と「ヒヤリ・ハット」による改善取組	<ul style="list-style-type: none"> <li>3年間の試行を経て本格運用</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>安全管理室増員による取組体制の強化</li> <li>社員が挙げた情報の中から対策を講じるべき案件について改善策を実施</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>前年度の改善結果を社員に周知</li> <li>新たな社員情報に対し改善策を実施</li> <li>実施した改善策の有効性検証</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>前年度の改善結果を社員に周知</li> <li>新たな社員情報に対し引き続き改善策を実施</li> <li>実施した改善策の有効性検証</li> <li>事例の深掘り・分析</li> </ul>	<p>「気づき・気がかり」とは運転事故等に繋がると感じた仕組み、ルール、取扱等のこと。「ヒヤリ・ハット」とは慌てた作業、勘違い、気の緩み等により事故をもたらす可能性のあった事象のことである。これら情報を社員から募り改善策を行う。</p>
地域と連携した安全対策の推進	<ul style="list-style-type: none"> <li>駅構内での警察と連携したテロ対策訓練の実施</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>安全管理室増員による取組体制の強化</li> <li>前年度の訓練結果を踏まえた内容による警察などと連携した駅構内でのテロ等対策訓練の実施</li> <li>他社との意見交換</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>改善した内容による警察など地域と連携した駅構内でのテロ等対策訓練の実施</li> <li>地域との情報交換</li> <li>他社の訓練への視察・参加</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>改善した内容による警察など地域と連携した駅構内でのテロ等対策訓練の実施</li> <li>地域との情報交換</li> <li>東京2020大会への対応</li> </ul>	<p>東京2020大会会場が沿線に数多く立地するため、地元警察をはじめ地域と連携したテロ等対策訓練を実施し、駅等の安全対策を図る。</p>



④利用客の利便性・快適性の更なる向上に繋がる取組の加速化

【3年後の到達目標】

エレベーターの増設によるバリアフリー対策の推進や多言語対応を含む駅案内サインの整備、また快適な空間の整備など、ハード面の整備を着実に実施していくことはもとより、より高品質なお客様サービスの提供を目指すなど、ソフト面の取組も合わせて実施することにより、お客様の利便性・快適性の更なる向上を図り、顧客満足度の数値の向上を目指す。

[当社駅] 新木場駅、東雲駅、国際展示場駅、東京レポート駅、天王洲アイル駅、品川シーサイド駅、大井町駅

個別取組事項	～2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	取組設定の考え方
多様なお客様が利用しやすい駅の施設整備	<ul style="list-style-type: none"> <li>駅案内サイン改修実施設計</li> <li>有人改札の窓口拡張実施設計</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>駅案内サイン改修工事の実施</li> <li>東京レポート駅、国際展示場駅の有人改札の窓口拡張整備完了</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>全駅において駅案内サインの整備完了</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>お客様ニーズを踏まえた、駅案内サインの更なる改善</li> </ul>	全駅において、わかりやすい案内サインの整備を目指すとともに、東京レポート駅及び国際展示場駅の有人改札の窓口を拡張し、お客様のニーズに応じたサービスの提供を行う体制を構築する。乗換駅の案内サインにおいては、新宿ターミナル協議会の取組に準じて整備し、乗換駅では他社と協議を重ねることで、表示の統一化を図る。また、有人窓口の拡張工事にあたっては、駅のサービスを低下させることなく、整備を進める。
快適な空間の整備	<ul style="list-style-type: none"> <li>天王洲アイル駅の化粧室の更新及び照明LED化の完了</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>品川シーサイド駅の化粧室の更新及び照明LED化の完了</li> <li>新車両の導入に向けた事業計画を策定</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>東雲駅、新木場駅の化粧室の更新及び照明LED化の完了により、全駅の更新完了</li> <li>新車両の仕様検討及び設備関係の設計に着手</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>新車両の設備関係の設計を継続</li> </ul>	より快適な空間のなかで利用していただけるよう、お客様のニーズを収集し、適宜反映しながら、全駅の化粧室において、洋式化やパウダーコーナーの設置などの全面リニューアルを進めるとともに、照明のLED化を図っていく。また、乗り心地の改善と快適性の向上を図るため、2022年度の新車両導入を目指し、計画的に進める。
バリアフリー化の推進	<ul style="list-style-type: none"> <li>東京レポート駅改札外エレベーター増設工事の実施</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>東京レポート駅改札外エレベーター増設工事の完了</li> <li>東京レポート駅、国際展示場駅改札内エレベーター増設工事実施設計</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>東京レポート駅、国際展示場駅改札内エレベーター増設工事の実施</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>東京2020大会開催前までに東京レポート駅、国際展示場駅改札内エレベーター増設工事の完了</li> </ul>	より一層のバリアフリー化の推進と東京2020大会の開催等による乗降客増加への対応、周辺商業施設等へのアクセス向上を図るため、東京レポート駅改札内外及び国際展示場駅改札内においてエレベーターの増設を行う。
高品質なお客様サービスの実現	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>顧客満足度調査によるサービスレベルの把握及びサービス理念・取組体制の構築</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>前年度調査を踏まえて、2020年度の到達目標を決定</li> <li>調査項目の追加・変更を検討後、調査の実施</li> <li>お客様サービスの改善</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>お客様サービスの改善効果を検証後、調査項目の追加・変更を図った上で、調査の実施</li> <li>上記検証を踏まえて、お客様サービスの更なる改善</li> </ul>	お客様の立場に立った一層質の高いサービスを提供していくため、全社的な推進体制を構築し理念の浸透を図るとともに、顧客満足度調査を継続的に行い、その結果を踏まえたサービスレベルのブラッシュアップを図っていく。

# 株式会社多摩ニュータウン開発センター

## 1. 団体経営に関する現状分析・評価

### 【SWOT分析】

	機会（ニーズの増加・役割の増大）	脅威（ニーズの減少・役割の縮小）
外部環境	<p><b>（社会変化）</b> 立地ポテンシャル</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>南大沢駅は、首都大学東京の最寄り駅である学園都市であり、加えて、駅周辺に生活利便施設やアウトレット、映画館、公共施設が集積する交通至便で良好な環境を形成</li> </ul> <p><b>国際性豊かな学園都市としての発展性</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>平成 29 年 9 月に都が公表した「都市づくりのグランドデザイン」では、南大沢地区の将来像として、「大学周辺に海外の技術者や留学生向けの居住施設が立地し、駅周辺には商業や医療・福祉機能など、外国人にも対応した生活利便施設が集積し、国際性豊かな拠点や市街地が形成されている」と位置づけ</li> </ul> <p><b>（社会経済）</b> 駅利用者、新線計画</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>近年企業立地が進んだことなどから、最寄駅（南大沢駅）乗降客数は増加中 (H22 年度：60,396 人/日 → H28 年度：64,057 人/日) (出典) 京王グループホームページ</li> <li>平成 39 年には、リニア中央新幹線が 2 駅隣の橋本駅に開通する予定</li> </ul>	<p><b>（ステークホルダー）</b> テナントの動静、影響要因</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>「ガレリア・ユギ」の賃貸可能床面積の約 8 割を占めているキーテナントの動向が経営に大きく影響</li> <li>飲食店テナントは、年間 410 万人の来客数を有する「三井アウトレットパーク多摩南大沢」の景況が大きく影響すると想定</li> </ul> <p><b>（社会変化）</b> 人口動向</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>駅周辺（南大沢地区(※)）人口が漸減傾向 (H23.3：18,123 人 → H29.3：17,167 人) (※) 南大沢 1 丁目から 5 丁目 (出典) 住民基本台帳 八王子市町丁別年齢別人口</li> </ul> <p><b>（競合他社）</b> ビル需給動向</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>2020 年には、都心でのビルの供給過剰が予測されており、その結果、周辺地域・郊外から都心への玉突き移転の影響を受ける可能性</li> </ul>
	内部環境	<p><b>（物的資源）</b> 立地優位性、役割</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>南大沢駅前の好立地に自社ビル（パオレ、ガレリア・ユギ、プラザ A）を保有していることから、駅周辺の活性化の先導的役割を果たすことが可能</li> </ul> <p><b>（人的資源）</b> 組織連携</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>リーシングだけでなく、テナント管理・ビルメンテナンスも行っているため、一体的で効率的な対応が可能</li> <li>少人数組織の強みを活かし、コミュニケーションよく一体的に取り組むことが可能</li> </ul>
		強み

## 2. 自己分析を踏まえた経営課題

### 【組織運営上の課題】

#### ① 技術系社員およびリーシングに強い人材の確保

現在、当社では都 OB を中心に採用し業務運営にあたっているが、都庁における業務量の増大や再任用制度の充実により、特に技術系社員で人材が不足している。また、当社主要業務は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という状況がある。

今後、大規模修繕を推進し大規模フロアのテナントを確保していくうえで、業務を担う人材を確実に確保していく必要がある。

### 【事業運営上の課題】

#### ② 増大する資金需要を支える主要事業の安定化

平成 13 年度の民事再生により生じた債務について、当社では民事再生計画に沿って順調に弁済を進めてきた。平成 29 年度からは東京都に対する債務償還が始まり、平成 38 年度まで毎年 3 億円程度、計約 27 億円を弁済することになる。

一方では、主要ビルが築 25 年経過し、建物、設備の老朽化が進行しており、大規模修繕のため平成 32 年度までに総額約 15 億円、同 38 年度までには総額約 40 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。

#### ③ 新たな収入手段の確保

今後、債務償還・大規模修繕等により必要費用の増大が見込まれるところであるが、当社の経営資源はビル賃貸と駐車場運営が大部分を占め、いずれも高い稼働状況にあり、更なる業績向上の余地に限られる。このため、保有資産を活用したイベントの開催など新たな収入手段の確保が必要である。

#### ④ 開発の先導役からにぎわいづくりの牽引役への転換

当社は、都が開発した多摩ニュータウン西部地区の拠点である南大沢エリアにおいて、地域住民の生活利便のための商業・業務施設等の管理運営を通じて地域の健全な発展に貢献することを目的とし、開発の先導役を担うために設立された。現在、南大沢地区は成熟したにぎわいのある街に成長しつつあり、当社は共に発展し、健全な街づくりに寄与している。

今後も南大沢駅前という好立地に 3 棟の商業・業務施設、2 か所の駐車場を運営する都の第 3 セクターとして、公共性と採算性の調和を図りながら地域の各事業主体の調整に努め、にぎわいづくりの牽引役を担っていく必要がある。

### 3. 経営課題解決のための戦略

#### ① 幅広い人材活用の実施

雇用年齢の引き上げ等により、当社でノウハウを蓄積した社員を継続して活用していく。  
一方、都OBからの人材確保が難しくなっている中、技術系社員やリーシングに強い人材を確保するため、都OBに限定せず幅広く民間企業からの雇用を進めるなど、人材確保ルートの多様化を図っていく。

#### ② ビルの魅力向上と情報発信力の強化

今後の債務弁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、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るとともに、情報化やセキュリティなど建物の付加価値の向上に努め、執務・滞在環境の向上により競合ビルとの差別化を図っていく。  
また、テナント確保に向け、自社ホームページのリニューアルや内覧会の実施により、情報発信力の強化に取り組んでいく。

#### ③ 資産を活用した新規事業の実施

今後の資金需要の増加に応えるため、業績向上の余地が限られるビル賃貸と駐車場運営以外に新たな収入手段を確保することで、経営の更なる安定化を図っていく。具体的には、南大沢駅前という好立地に保有する敷地を活用し、八王子の地場産業や南大沢周辺団地の地域コミュニティなどとの連携による集客イベントを運営会社とタイアップして実施する。

#### ④ 南大沢地区のにぎわいづくりの牽引役としての事業展開

成熟した賑わいのある街に成長しつつある南大沢において、商業施設や鉄道事業者、首都大学東京など地域の事業主体の調整に努め回遊性や滞在性を高めることにより、更なるにぎわいづくりの牽引役を担うことを目指していく。具体的には、当社と三井アウトレットパーク等の近隣商業施設、京王電鉄、TOHO（シネマコンプレックス）などで構成する地域振興団体と連携した駐車場の共通システムの構築を通じて割引サービス（無料時間）の合算処理を可能とし、集客の拡大につなげるなどシナジー効果を生じさせる仕組みづくりにより、訪れたい街、南大沢へ向け一層のにぎわい創出を図っていく。

#### ⑤

#### ⑥

#### 4. 2020 年までの 3 年間の取組事項

##### ① 幅広い人材活用の実施

###### 【3年後の到達目標】

雇用年齢の引き上げによるノウハウを蓄積した社員の継続活用や、民間企業を含む多様な業態からの登用により、必要な専門職人材が確保されている。

個別取組事項	～2017 年度	2018 年度	2019 年度	2020 年度	取組設定の考え方
雇用年齢の引き上げ	実施なし	諸規程の改正	改正規程による採用実施	改正規程による採用実施	常勤嘱託員の雇用年齢を 65 歳から 70 歳に引き上げることに より、ノウハウを蓄積した社員 を継続して活用する。
人材確保ルートの多様化	(リーシング専門社員) 実施なし	民間企業 OB の人材確保ルートを構築	多様なルートからの人材確保	多様なルートからの人材確保	リーシングノウハウを持つ人材や 技術系社員の都 OB 以外からの確保 ルートも確立することで安定的な 人材確保を図る。
	(技術系社員) 技術系社員 1 名を都 OB 以外から採用		都 OB 以外からの人材確保ルートを構築	多様なルートから専門職の人材確保	

## ② ビルの魅力向上と情報発信力の強化

### 【3年後の到達目標】

当社保有の3棟の商業・業務ビル（パオレ、ガレリア・ユギ、プラザ A）において合計入居率 100%が達成されている。

個別取組事項	～2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	取組設定の考え方
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	(パオレ) 10階フロア全面改修、10階トイレ改修、大看板更新の実施	9階トイレ改修 (意匠の検討、内部全面改修工事の設計・施工の実施)  エレベーターリニューアル検討 (施工方法・メーカーの検討、設計の実施)	8階トイレ改修 (意匠の検討、内部全面改修工事の設計・施工の実施)  エレベーターリニューアル3基 (設計に基づき、中央3基のリニューアル工事を施工。施工状況の検証)  低層棟(4階)内装改修 (エントランスフロア(4階)のリニューアルの検討、設計、施工)	7階トイレ改修 (意匠の検討、内部全面改修工事の設計・施工の実施)  エレベーターリニューアル2基 (設計に基づき、低層棟1基、貨物用1基のリニューアル工事を施工。施工状況の検証)  低層棟(5階)内装改修 (飲食フロア(5階)のリニューアルの検討、設計、施工)	大規模修繕計画のうち、特にトイレやエレベーター、内装改修など、建物の魅力を高め競争力向上につながる建物リニューアルについて、優先的かつ積極的に取り組むことで、ビルの魅力を向上させ、近隣ビルとの競争を有利に進めテナント確保につなげていく。
	(ガレリア・ユギ) 防火シャッター改修	自動火災報知設備更新 (設計・施工)	空調器設備改修(高層階) (設計・施工)	空調器設備改修(低層階) (設計・施工)	
建物の付加価値向上に向けたサービスの導入	無料Wi-Fiサービスの需要調査・検討	パオレ低層棟(4・5階)における無料Wi-Fiサービスの開始 (設置箇所・方法の検討、契約締結)	監視カメラ・システムリニューアル (監視カメラ設置箇所・システムの検証、新規設置計画の検討)	監視カメラ・システムリニューアル (検討に基づく設計、設置の実施)	建物リニューアルに加え、テナントにとって重要でメリットのある、ビルの付加価値を高めるサービスについて、テナントからのニーズを収集し適宜反映させながら導入することで、テナント確保につなげていく。
テナント確保のための情報発信力強化	平成29年12月に内覧会実施。平成30年1月ホームページリニューアル・公開	内覧会の効果検証  リーシング業者・関係者へのビルの設備・優位性の周知  ホームページ閲覧状況の検証	低層棟(4階)内装改修に伴う内覧会実施  内覧会を通じたビル改修成果の披露  ホームページ閲覧状況の検証に基づく改良作業	新規集客イベントや駐車場システム共通化の事業効果の宣伝  ホームページによるイベント情報(新規事業)の発信	これまでのリーシング会社の活用に加え、改修に合わせて内覧会を実施し、積極的にビルをPRしていく。  また、ホームページを刷新し、会社およびビルのイメージと認知度の向上を図るとともに、イベント情報の提供など、積極的な情報発信を行っていく。



### ③ 資産を活用した新規事業の実施

#### 【3年後の到達目標】

以下の新規事業のイベントについて、それぞれ当社と実施主体となる事業者との間で実行委員会が結成され、開催が定例化することにより、定期的な収入（約100万円/年）が確保されるとともに、周辺商業施設への経済的波及効果が生じている。

- ・地場産業との連携による集客イベント
- ・地域コミュニティとの連携による集客イベント

個別取組事項	～2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	取組設定の考え方
保有資産の活用によるにぎわい創出に向けた集客イベントの新規実施	実施なし	地場産業との連携による集客イベントの検討 (地元産直野菜の販売業者などと提携し、即売会の開催を検討する。)	地場産業との連携による集客イベントの試行 (関係者と調整した上で実行委員会を組織し、試行する。)	地場産業との連携による集客イベントの本格開催 (前年度実施状況を検証し、定例化に向けた取組を行い、本格開催する。)	自社ビル前のスペースを活用し、地元野菜等の地場産業や団地ごとの地域コミュニティと連携した集客イベントを定期的実施することで出店料収入を得るとともに、にぎわい創出による既存テナントへの効果波及を図る。
		地域コミュニティとの連携による集客イベントの検討 (南大沢駅周辺のマンションと連携し、フリーマーケットの開催を検討する。マンションとの関係構築、調整等を行う。)	地域コミュニティとの連携による集客イベントの試行 (イベントの具体的な内容を検討する。管理組合等、団体と提携し実行委員会を組織し、試行する。)	地域コミュニティとの連携による集客イベントの本格開催 (前年度実施状況を検証し、定例化に向けた取組を行い、本格開催する。)	

④ 南大沢地区のにぎわいづくりの牽引役としての事業展開

**【3年後の到達目標】**

- ・近隣商業施設間での共通駐車場システムの構築により、駐車場割引サービスの合算処理が可能となり、各団体との協定が締結され運用が開始されることで、近隣商業施設と連携した南大沢地区の集客拡大に向けた仕組みが整備されている。
- ・首都大学東京と連携した事業の実施が年間行事として定着し、各イベントの開催が定例化することにより、南大沢地区のにぎわいが創出されている。

個別取組事項	～2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	取組設定の考え方
近隣商業施設や首都大学東京等との連携を促進することによる、地域のにぎわい創出の牽引	平成 29 年 4 月より TOHO との駐車場提携の開始	地域共通駐車場システムの検討 (近隣の駐車場を有する商業施設と割引サービスの一本化を目指し、当社が先導役となって調整・検討を進めていく。)	地域共通駐車場システムの構築 (関係者との調整を進め、具体的なシステム構築を進める。)	地域共通駐車場システムの運用開始 (割引サービスの合算処理を実現する。)	近隣商業施設や鉄道事業者等との連携を当社が中心になって進め、シナジー効果により、地域の回遊性を高めることで、一日楽しめる街としてにぎわいの創出を図る。 この調整等を当社が担うことで、開発の先導役から、地域のエリアマネジメントの牽引役としての立場を確立させる。
		首都大学東京との連携(学生の活動場所提供・イベント等)検討 (首都大学東京と意見交換を行い、新たなにぎわいづくりに結びつく取組を検討する。)	首都大学東京との連携案の試行 (首都大学東京と当社で具体的な取組体制を構築し、イベントを試行する。)	首都大学東京との連携の本格実施 (前年度実施状況を検証し、本格開催を計画、実現する。)	

1. 団体経営に関する現状分析・評価

【SWOT分析】

	機会（ニーズの増加・役割の増大）	脅威（ニーズの減少・役割の縮小）
外部環境	<p>（国、東京都）</p> <p>○ <b>国、東京都による MICE 開催・誘致施策の推進</b> MICE 推進は、「日本再興戦略 -JAPAN is BACK-」（H25 年 6 月閣議決定）や「明日の日本を支える観光ビジョン」（H28 年 3 月明日の日本を支える観光ビジョン構想会議策定）、「都民ファーストでつくる『新しい東京』～2020 年に向けた実行プラン」（H28 年 12 月）、「東京都 MICE 誘致戦略」（H27 年 7 月）等において取り組むべき重要課題とされており、積極的な誘致活動の推進が期待されている。</p> <p>（競合他社）</p> <p>○ <b>東京 2020 大会競技会場としての知名度向上</b> 競技会場のひとつとして当館に世界中から注目が集まるとともに、オリンピック・パラリンピックを契機に国内外から多くの人々が訪れる。</p> <p>（社会変化）</p> <p>○ <b>訪都外国人旅行者数増加基調</b> 訪都外国人旅行者は、東京の観光 PR や受入環境整備の推進等により、H28 年は過去最高を記録した。（約 1,310 万人、対前年比 10.2%増） 国や都の観光政策の推進はもとより、諸外国における経済成長、H26 年度以降の中国及び東南アジア諸国の査証発給要件の大幅緩和措置等の影響が続くことを踏まえると、今後も増加基調が見込まれる。</p>	<p>（競合他社）</p> <p>○ <b>競合都市による積極的な MICE 誘致活動の展開</b> 近隣アジア諸国をはじめとした世界の主要国は、MICE 誘致を経済発展及び知の集積促進のためのツールと捉え戦略的な誘致活動を進めている。2016 年の ICCA（国際会議協会）統計では、日本の国際会議開催件数は前年比 15.5%増の 410 件で過去最高となったものの、中国と同率で世界 7 位である。また都市別では、東京は世界 21 位、アジア・大洋州で 6 位であり、アジア・大洋州では、上海、ソウル、バンコク、北京などの都市が直近で大きく開催件数を伸ばしている。</p> <p>○ <b>MICE 規模大型化による収容力不足に伴う競争力の低下</b> 近年、国際会議の規模拡大が進んでおり、収容力不足や機能不足等により今後当館において大規模な国際会議が開催困難となる可能性がある。近隣諸国においては、施設拡充や MICE 分野の人材育成などによる機能強化が行われている。</p> <p>○ <b>近隣地域における貸会議室の増加</b> ビル建築における容積率緩和の適用や事業への参入障壁が低いこと等から、近年、貸会議室が増加しており、当館周辺の大丸有地域においても競争が激化している。</p> <p>（東京都施策）</p> <p>○ <b>東京 2020 大会及びプレ大会開催に伴う休館</b> プレ大会及び東京 2020 大会開催時には全館を休館し対応することとなり、その間の収益減少とともに、リピーター顧客の流出が懸念される。</p>
内部環境	<p>（物的資源）</p> <p>○ <b>他施設と比しての立地優位性、高規格な施設</b> 世界有数のビジネス街と商業エリアが集積する大丸有地区に位置し、日本各地から新幹線が集結する東京駅に隣接するとともに、羽田国際空港から最短 30 分という高い交通利便性を誇る。 また、世界有数の 5,012 席を擁するホール A をはじめとした大小 7 つの多目的に利用可能なホール、5,000 m<sup>2</sup>の展示場、会議室（31 室）を備える。</p> <p>（人的資源）</p> <p>○ <b>知識・経験豊富な人材が在籍</b> 前身の（財）東京国際交流財団を含め、設立から 20 年あまりとなるが、平均勤続年数は 15 年 7 ヶ月であり、離職率が低く、蓄積された経験の流出が少ない企業である。</p> <p>（財務的資源）</p> <p>○ <b>借入金の無い健全な財務体質</b> 施設利用料金を催事開催前にお客様より申し受ける（事前入金）ため、運転資金が確保される。</p> <p>（ブランド資源）</p> <p>○ <b>魅力ある主催事業の展開</b> 地域や社会に貢献し賑わいをもたらす魅力ある主催事業を展開し、年間約 50 万人を超える来場者がある。</p> <p>○ <b>高い顧客サービス水準</b> H28 年度お客様（主催者）アンケートでは満足度 96.1% を獲得している。</p>	<p>（物的資源）</p> <p>○ <b>施設・設備の老朽化、陳腐化</b> ○ <b>長期修繕に伴う休館</b> 竣工から 20 年が経過し、施設、設備の老朽化、陳腐化が進行しており、これらが深刻化する前に、休館を伴う修繕を実施することが必須であるが、休館修繕による収益減少、競争力低下、リピーター顧客の流出が懸念される。</p> <p>○ <b>既存ホール、会議室の高稼働による機会損失</b> 当館は稼働率 84.5%（H28 年度大規模修繕工事日等を除いた主要 6 ホール実績）を誇る高稼働複合施設であるが、高稼働に伴うビジネスチャンスの損失も課題であり、利用希望日程が重複することにより不成立となった案件数は、主要平土間ホールでは 2,386 件/年（H28 年度実績）に上る。</p> <p>（人的資源）</p> <p>○ <b>比較的小規模な組織体制</b> ○ <b>不均衡な社員年齢構成</b> ○ <b>知識・経験豊富なベテラン社員の高齢化</b> ○ <b>多様な働き方への対応の必要性</b> 当社は年間来館者約 2,300 万人、催事件数 966 件（H28 年度実績）の大規模複合施設を約 60 人の社員で運営する少数精鋭企業である。平均勤続年数が長く知識・経験豊富な社員が多い現時点では、高効率で質の高い運営を実現しているが、50 歳以上の割合は約 35%と高く、今後、社員の高齢化に伴う知識・経験の喪失が危惧される。また、女性比率が約 50%を占めるなか、更には業務の特性に鑑み、多様で柔軟な働き方を検討し、仕事と生活の調和の実現に向けた取組の推進が求められる。</p>
	強み	弱み

## 2. 自己分析を踏まえた経営課題

### 【組織運営上の課題】

#### ① 会社を支える組織力の強化

当社では、これまでも、仕事と生活の調和（ライフ・ワーク・バランス）の実現に向け、妊娠・出産・育児期や家族の介護が必要な時期における就業環境の充実にに向けた制度改正や変則勤務の導入等を実施してきたところであるが、さらなるライフ・ワーク・バランスの推進に向け、国や都において取組が進められている「働き方改革」とも連動した、多様で柔軟な働き方の検討が必要である。

また、今後、社員の高齢化が想定されることから、昨年度大幅な見直し・拡充を実施した社員研修を活用しつつ、会社運営、事業運営に有用な社員の人材育成に引き続き取り組んでいく必要がある。

### 【事業運営上の課題】

#### ② 東京2020大会競技会場としての万全の準備

東京2020大会及び前年に開催されるプレ大会では、当館はウェイトリフティング及びパワーリフティングの競技会場となる。当館は、大規模な集客施設であること、また竣工から20年が経過し施設の老朽化が進行していること等を踏まえ、これまでも各種修繕工事等によりお客様の安全の確保と安心の提供に向けた取組を推進しているところであるが、大会競技会場の1つとして世界から注目が集まるなか、競技会場として引き続き万全の準備を進めていく必要がある。

#### ③ 東京の産業力強化等に資するMICEの誘致促進

当館は、劇場型ホールや平土間型ホール、展示ホール、会議室、地上広場など多様な形式のホール、会議室等で構成される多彩な催事に利用されており、営業収益の確保に向け、各施設もしくは複合利用等の用途に適した顧客（催事主催者）へ営業活動を推進しているが、とりわけ、国、都による開催・誘致施策の推進に寄与し、東京の産業力強化（ビジネス・イノベーション機会の創出）、プレゼンス向上及び周辺地域への高い経済波及効果等に資するMICE開催は、当館のみならず開催都市にも様々な恩恵をもたらすため、当館として重点的に誘致促進に向けた取組を推進していく必要がある。

【劇場型ホール】 ホールA [5, 012席]、ホールC [1, 502席]

【平土間型ホール】 ホールB7 [1, 400㎡]、ホールB5 [600㎡]、ホールD7 [340㎡]、ホールD5 [285㎡]、ホールD1 [137㎡]

【展示ホール】 ホールE [5, 000㎡]    【会議室】 ガラス棟31室 [206～26㎡]    ※下線は主要6ホール

#### ④ 主要6ホールの稼働率向上

平成28年度の大規模修繕工事日等を除いた主要6ホールの日数稼働率は84.5%であり引き続き高稼働を維持しているが、国際会議、学会、コンサート等、様々な催事が開催されるホールの日数稼働率は、営業収益の確保（営業収益の約8割がホールの施設使用料等）や賑わいの創出、館内店舗等サービス施設への波及効果に大きな影響を与えるため、引き続き稼働率の向上に向けた取組の推進が必要である。

#### ⑤ 主催事業の意義や効果等を踏まえた事業の見直し

主催事業の実施については、都との契約において、魅力ある主催事業の展開を行うこととされており、現在、魅力あるまちづくりの核として、また、文化の創造と発信の拠点として、地域や社会、都民への貢献に資する主催事業を実施し、これらの来場者数は年間約50万人にのぼるが、近年、主催事業数及び予算規模は拡大しており、東京2020大会後の将来像を見据え、主催事業の意義や効果等を踏まえた今後のあり方を検討していく必要がある。

#### ⑥ お客様への訴求力やお客様満足度を高める広報の実現

当社では、これまでも、ホームページやSNS、紙媒体等の様々な広報ツールや広報ネットワークを通じて、それぞれの広報ターゲットに向け、施設案内、会社情報、主催事業をはじめとするイベント案内、館内店舗情報、催事主催者への貸出施設をはじめとする利用案内等を発信しているところであるが、さらなるお客様への訴求力、お客様満足度を高める広報を実現していく必要がある。

### 3. 経営課題解決のための戦略

#### ① 組織力強化に資する働き方改革及び人材育成の推進

現在、当社では、女性社員の比率が高く（女性社員割合：約50%）、また催事等の対応により勤務時間が不規則となる営業職が多数在籍する（営業職割合：約25%）実態を踏まえ、さらなる多様で柔軟な働き方の実現に向け、フレックスタイム制の導入やテレワークの現状について、先進導入企業の取組事例、当社の業務実態を踏まえた制度のあり方検討や調査研究を実施していく。また、今後、社員の高齢化（現時点の50歳以上社員の割合：約35%）が見込まれることから、これまで断続的に実施していた都等への外部派遣研修や受入研修について、研修実施による効果の検証や高い研修効果が期待できる新規研修先候補等の検討を踏まえ、計画的な人材交流を推進していく。

#### ② 東京2020大会競技会場の着実な整備

現在、東京2020大会競技会場の整備については、所管局（産業労働局）、オリンピック・パラリンピック準備局、（公財）東京オリンピック・パラリンピック競技大会組織委員会（以下「組織委員会」という。）等と連携し各種調整を進めている。競技会場にかかる仮設施設（オーバーレイ）については組織委員会の所管となるが、恒久施設にかかる整備は当館の所管となり、これらの施設整備は当館のオリンピック・パラリンピックレガシーともなることから、引き続き関係者との調整を踏まえ、各種施設ガイドラインの遵守に向けた対応など万全の準備を着実に実施していく。

#### ③ MICEの積極的誘致に向けた取組の推進

MICE（注）の誘致にあたっては、当館が持つ高い交通利便性（立地条件）や高規格な施設・設備等とともに、グローバル企業だけでなく多様な産業や高度な技術力を有する企業、学術・研究機関の集積や魅力的な観光資源など、東京が持つ強みを最大限に活用した活動を推進していくことが重要であり、受入環境の充実とともに、こうした誘致活動や開催運営を担う人材の育成、誘致に有益な海外主催者との接点確保に資する海外商談会や見本市への出展等について、都や（公財）東京観光財団等とも連携し取組を実施していく。

（注）ビジネスに関連して開催される各種イベントの総称

#### ④ 稼働率向上及び利用料金体系の最適化に向けた取組の推進

過去3か年の大規模修繕工事日を除いた主要6ホールの日数稼働率は、84.5%（平成28年度）、85.1%（平成27年度）、80.1%（平成26年度）であり、各年度とも80%を超えほぼフル稼働に近い状態に達しているが、こうしたなか、稼働率の向上に向けては、各ホールの詳細な稼働率分析を踏まえ、ホール形式の特性を活かした催事の誘致（業界動向を見据えた旬な催事の誘致等）や新規顧客の開拓（社会動向等を踏まえた注目業界、成長産業へのアプローチやホールの特性を活かした新たな利用方法の提案によるアプローチ等）などによる積極的な営業活動を実施していく。あわせて、施設利用料金体系の最適化による料金の適正性の確保及び顧客満足度向上を推進していく。

#### ⑤ 主催事業の新たな展開

現在、地域や社会に貢献し賑わいをもたらす5つの主要な主催事業（ラ・フォル・ジュルネ音楽祭、丸の内キッズ・ジャンボリー、J-CULTURE FEST、東京味わいフェスタ、TOKYO FANTASHON）を展開しているが、2020年、19年は、東京2020大会及びプレ大会等による休館のため、一部事業が例年と同時期に開催困難となること、また平成28年度から新規大型主催事業を実施（日本文化の多彩な魅力を発信し東京2020大会文化プログラムにも貢献するイベント「J-CULTURE FEST」：beyond2020プログラム認証）したことにより総事業費が増大していること等を踏まえ、主催事業全体の枠組（ラインナップ）の再構築、経費項目の点検及び協賛金獲得策の検討をはじめとする予算適正化を実施していく。

#### ⑥ 効果的・効率的な広報による情報発信力の強化

これまで、当社の広報は、広報目的に合わせ、広報ターゲットとなるお客様に向けて最適の広報ツールや広報ネットワークを選択・活用し各種の広報を実施してきたところであるが、お客様への訴求力、お客様満足度をより一層高める広報を実現していくため、当社ホームページをはじめとする広報ツールの見直し・最適化、社内各部署との連携推進による積極的な広報展開、メディアリレーション（PR活動を支えるテレビ、新聞、雑誌、WEBといったメディアとの良好な関係構築）の強化やこれまで構築した地域・業界との広報ネットワークのさらなる連携促進等を行い、情報発信力の強化を推進していく。



#### 4. 2020年までの3年間の取組事項

##### ① 組織力強化に資する働き方改革及び人材育成の推進

###### 【3年後の到達目標】

- フレックスタイム制の導入検討やテレワークの調査研究を行い、より多様で柔軟な働き方を実現していく。
- 長期的視点に立った発展性ある人材交流計画を策定し、会社運営、事業運営に有用な人材の育成を推進していく。

個別取組事項	～2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	取組設定の考え方
フレックスタイム制の導入検討	営業部社員のみ4区分の変則勤務を適用 A 勤 8:00～16:45 B 勤 9:00～17:45 C 勤 11:00～19:45 D 勤 13:15～22:00	事例調査 テスト実施(先行) ・類似施設へのヒアリング及び先進導入企業の取組事例調査 ・現行就業規則における就労状況確認 ・外部研修等の受講 ・導入における課題整理	課題整理・規程整備 段階的实施 ・当社勤務実態に鑑みた導入のメリット・デメリット整理 ・フレックスタイムの社内一部試行 ・導入に伴う就業規則の改正等、整備を要する規程類の確認	効果測定・システム変更 導入判断 ・導入に伴う現出退職システムの仕様変更検討 ・効果測定、課題の再整理 ・2021年度からの試行導入開始可否について判断	より多様で柔軟な働き方の実現によるライフ・ワーク・バランスの推進に資する取組として、フレックスタイム制の導入を検討する。 導入にあたっては、当社の就労状況を多角的に分析し、当社の勤務特性に鑑みた制度設計を目指す。
テレワークの調査研究	取組実績なし	・類似施設へのヒアリング及び先進導入企業の取組事例調査 ・テレワーク推進センター主催研修及び各種勉強会等への参加	・業務の見直し検討 ・部署及び個人ごとにテレワーク診断を実施 ※テレワーク診断： テレワークの活用が効果的な業務や個人環境の洗い出し ・IT環境の検討	・無償トライアルソフト等を活用したIT環境の検討 ・無償トライアルソフトによる一部試行 ・トライアルに対する社員からのフィードバック、課題整理、効果測定	上記、フレックスタイム制の導入検討と同様、ライフ・ワーク・バランスの推進に資する取組として、テレワークの現状について調査研究を行う。 調査研究においては、業務の見直しや取り扱う情報、IT環境の安全対策などテレワークに適した環境の整備等についてもあわせて検討する。
人材育成に資する人材の交流	(派遣実績) ・東京都2名 ・都関係団体2名 ・民間会社1名 (受入実績) ・都関係団体1名 ・民間会社1名	計画策定 ・これまで実施してきた人材交流(外部派遣、受入)の効果検証 ・類似施設への人材交流取組実績ヒアリングの実施 ・新たな人材交流先の検討 ・人材交流計画(案)策定	人員要求調整 規程整備 ・計画に基づく人員要求調整 ・人材交流実施に伴う規程等整備事項整理	交流先との最終調整 交流(2021.4～) ・人材交流先との交流条件、契約内容等の確認 ・関係規程類の改正 ・2021年度からの人材交流開始に向けた準備	会社運営、事業運営に有用な人材育成を実現するため、過去実績の効果検証や新たな人材交流先の検討等を踏まえ、長期的視点に立った発展性ある人材交流を実施する。



## ② 東京2020大会競技会場の着実な整備

### 【3年後の到達目標】

- 東京2020大会までに、アクセシビリティ・ガイドライン及びクリーンベニュー原則ガイドラインへの完全対応、仮設オーバーレイ計画への協力など万全の準備を進め、競技会場として大会の成功に向け積極的に貢献していく。
  - ※ アクセシビリティ・ガイドライン：バリアフリー対策に関する大会基準
  - ※ クリーンベニュー原則ガイドライン：会場内の広告、サイン、その他の営業行為などに関する大会基準
  - ※ 仮設オーバーレイ計画：競技大会の運営、会場セキュリティ等に関する施設の部分改修・仮設の計画
- 大会開催を契機として生み出されるハード・ソフト両面にわたる有形・無形の持続的な効果（オリンピック・パラリンピックレガシー）の創出に取り組み、大会開催後に継承し活用していく。

個別取組事項	～2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	取組設定の考え方
アクセシビリティ・ガイドラインを上回るバリアフリー化の推進	トイレのバリアフリー化、手すりや足元照明の設置、館内表示の多言語化等を実施	<ul style="list-style-type: none"> <li>・トイレのバリアフリー化（全便器の洋式化、国際基準の男子小便器の採用、オストメイトの設置等）実施</li> <li>・その他、要望等を踏まえ、優先的に、部分改修等を実施</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・引続き、バリアフリー推進に関する取組を推進</li> <li>・改修や改善された箇所も含め、様々な媒体を通じ、当館がバリアフリーに優れた施設であることを発信</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・大会開催前後において、来館者に対し当館のバリアフリーをPR</li> </ul>	組織委員会から提示予定のガイドラインに完全対応することはもとより、大会後の国際的な催事誘致等を視野に、自主的かつ積極的にさらなるバリアフリー化を推進し、当館のオリンピック・パラリンピックレガシーとしていく。
クリーンベニュー原則ガイドラインへの完全対応	館内店舗や常駐会社との大会期間中の対応に関する先行協議の実施  財大会の実態に関する情報共有の実施	<ul style="list-style-type: none"> <li>・組織委員会からの説明や基準提示に対する社内対応</li> <li>・他会場との情報交換による施設、館内店舗や常駐会社等への影響や対策の検討</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・広告やサイン、館内店舗や駐車場等の営業に関するガイドライン対応手法の検討</li> <li>・他会場との情報交換による施設、館内店舗や常駐会社等への影響や対策の検討(前年度より継続)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ガイドライン対応措置の実施</li> <li>・大会開催後の速やかな復旧の実施</li> </ul>	組織委員会から提示予定のガイドラインに完全対応しつつ、大会期間中における館内店舗や常駐会社等への影響が最小となることを目指す。 館内店舗や常駐会社に対するスポンサー企業への協力要請とともに、当館の実情を踏まえた会場運営手法について、組織委員会と協議していく。
仮設オーバーレイ計画への協力	組織委員会による基本設計策定への協力  年度末の大規模修繕工事に合わせ、先行施工可能な施設にかかる工事を実施	<ul style="list-style-type: none"> <li>・組織委員会による実施設計策定への協力</li> <li>・年度末の大規模修繕工事に合わせた仮設・部分改修工事の着実な実施</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・7～9月の閉館期を活用した仮設設備の動作や観客・選手導線の確認（支障があった場合には、速やかな期間内の是正措置の実施）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・東京2020大会開催時点での仮設物の完成、9月30日時点での原状回復の実現</li> <li>・期間中における、東京2020大会競技運営への協力</li> </ul>	仮設施設（オーバーレイ）については、組織委員会の所管となるが、組織委員会が進める会場整備事業には、当館の通常営業活動への影響を踏まえつつ、積極的に協力していく。

### ③ MICEの積極的誘致に向けた取組の推進

#### 【3年後の到達目標】

○ 東京の産業力強化、プレゼンス向上及び周辺地域への高い経済波及効果等に資するMICEについて、新規案件を2件/年獲得し、将来的なMICE開催件数の増加を目指していく。

※ MICE案件の基準：日本政府観光局(JNTO)国際会議統計基準 ①国際機関・国際団体又は国家機関・国内団体が主催、②参加者総数50名以上、③日本を含む3カ国以上参加、④開催期間1日以上を満たし(「C」以外は①を除く)  
かつ I. 全館利用、II. 参加者総数1,000名以上、III. 発信性の高い催事のいずれかを満たすもの

個別取組事項	～2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	取組設定の考え方
長期的視点に立った誘致活動の推進	当館で開催決定済みMICEについて事前視察	<ul style="list-style-type: none"> <li>将来にわたり誘致すべきMICEを調査、分析(調査、分析にあたっては、(公財)東京観光財団(TCVB)と強ちに連携)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>調査、分析を踏まえ、MICE主催者キヤンパーン等へアプローチ(訪問、情報収集、信頼関係構築、関係の深化等)</li> <li>調査、分析の継続実施</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>アプローチに基づくMICE開催準備</li> <li>アプローチの継続実施</li> </ul>	<p>これまで実施してきたMICE誘致活動を発展させ、ターゲットを絞った新たな販路の開拓を目指す。具体的なMICE誘致においては、TCVBが中心となり設置した新たな官民一体の協議会「東京都MICE連携推進協議会」等と連携し、長期的な視点に立った誘致活動を着実に推進していくことで、将来のMICE開催件数の増加に繋げていく。</p>
海外主催者に向けたMICE誘致強化	海外展示商談会への出展(2回/年)	<ul style="list-style-type: none"> <li>海外展示商談会への出展回数増加を検討</li> <li>出展すべき海外展示商談会の調査、選択</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>海外展示商談会への出展計画策定</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>計画に基づく海外展示商談会への出展開始</li> </ul>	<p>海外における当館の認知度を高め誘致活動を推進する販路開拓ツールのひとつとして海外展示商談会を活用する。 あわせて、出展を通じた海外主催者との情報交換等により、MICEの開催動向、会場として求められるサービスの世界基準等を収集する。</p>
MICE誘致・開催運営にかかる人材育成の推進	国際会議協会(ICCA)主催の研修に参加	<ul style="list-style-type: none"> <li>MICE誘致・開催運営ノウハウの習得に資する専門研修への社員派遣の検討、計画策定、実施 (例) ○JNTO/観光庁等主催研修</li> <li>・MICEセミナー</li> <li>・国際会議誘致実務セミナー</li> <li>・グローバルMICEセミナー</li> <li>○TCVB主催講座</li> <li>・MICEグローバル人材育成講座</li> <li>○ICCA主催セミナー</li> <li>・Forum for Young Professionals 等</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>専門研修への社員派遣</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>専門研修への社員派遣</li> </ul>	<p>新たに専門研修計画を策定し、MICE市場の状況や誘致・セールス活動手法等を体系的に習得できる国内外の外部研修へ社員を派遣することで、専門的スキルを有する人材の育成強化を図る。</p>

#### ④ 稼働率向上及び施設利用料金体系の最適化に向けた取組の推進

##### 【3年後の到達目標】

- 主要6ホールの日数稼働率について、各年度とも過去3か年（2014～2016年）平均値である83.2%以上を目標とし、営業収益の確保、賑わいの創出や館内店舗等サービス施設への波及効果に繋げていく。
- ※ 日数稼働率の積算においては、定期点検、大規模修繕、東京2020大会及びブレ大会による休館の影響を除く
- ※ [参考日数稼働率] 2014年：80.1%、2015年：85.1%、2016年：84.5%

個別取組事項	～2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	取組設定の考え方
ホール形式の特性を活かした催事誘致	年間計画を立案し営業活動を展開	<ul style="list-style-type: none"> <li>・前年実績分析（各ホールの詳細分析）と当該年度計画の策定</li> <li>・業界動向等を見据えた旬な催事の誘致</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・前年実績分析（各ホールの詳細分析）と当該年度計画の策定</li> <li>・業界動向等を見据えた旬な催事の誘致</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・前年実績分析（各ホールの詳細分析）と当該年度計画の策定</li> <li>・業界動向等を見据えた旬な催事の誘致</li> </ul>	催事誘致、新規顧客開拓等の販売促進活動については、これまでも各年度ごとに年間計画を策定し取組を行ってきたところであり、主要6ホールの日数稼働率は80%を超えほぼフル稼働に近い状況であるが、稼働率の向上に向けては、これまで以上に各ホールの特性を踏まえた詳細な実績分析による不断の取組を行うとともに、その年々の流れを掴んだ新たな販売促進方法を検討、実施していく。
新規顧客の開拓	年間計画を立案し新規顧客開拓活動を展開	<ul style="list-style-type: none"> <li>・前年実績分析（各ホールの詳細分析）と当該年度計画の策定</li> <li>例） <ul style="list-style-type: none"> <li>○注目業界、成長産業へのアプローチ <ul style="list-style-type: none"> <li>→環境、ゲーム、IoT、AI、医工連携、健康等</li> </ul> </li> <li>○オリンピック、スポーツ関連催事へのアプローチ <ul style="list-style-type: none"> <li>→スポーツ用品メーカー、競技関連団体等</li> </ul> </li> <li>○ホールの特性を活かした新たな利用方法の提案によるアプローチ <ul style="list-style-type: none"> <li>→番組収録、新商品発表、プレスリリース会場としての利用等</li> </ul> </li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・前年実績分析（各ホールの詳細分析）と当該年度計画の策定</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・前年実績分析（各ホールの詳細分析）と当該年度計画の策定</li> </ul>	同上
施設利用料金体系の最適化	2003年度以降改訂なし	<ul style="list-style-type: none"> <li>・現行施設利用料金体系の課題抽出</li> <li>・施設利用料金体系最適化方針の策定</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・類似及び競合施設調査</li> <li>・収益シミュレーション実施</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・最適化案策定</li> </ul>	稼働率向上に向けた取組の推進とあわせて、立地条件や施設・設備などの施設特性、利用実態、需要等を踏まえた施設利用料金体系の最適化を行い、料金の適正性の確保及び顧客満足度向上を推進していく。

⑤ 主催事業の新たな展開

【3年後の到達目標】

- 現在実施している5つの主要な主催事業について、主催事業の意義、効果や今後のあり方等の検証を踏まえた既存の枠組（ラインナップ）の再構築を実施し、より魅力的で地域や社会へ貢献し賑わいをもたらす事業を展開していく。  
※ ラ・フォル・ジュルネ音楽祭については、新たな事業スキームを平成29年度に構築（先行実施）
- 経費項目の点検、業務委託の見直しや協賛金等収入確保策を実施し、主催事業経費の適正化を推進していく。

個別取組事項	～2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	取組設定の考え方
主催事業ラインナップの再構築	現在実施している主要主催事業 ①LFJ音楽祭 ②ネズギジャポリー ③J-CULTURE ④東京味わいフェスタ ⑤FANTASHION	・主要主催事業の再構築検討（事業統廃合、他イベントとの連携可能性の検証等） ・再構築方針及びスケジュール策定	・再構築方針に基づき事業実施	・再構築方針に基づき事業実施	東京2020大会及びプレ大会開催に伴う休館により一部事業が開催困難となること及び近年主催事業経費が増大していること等を踏まえ、主催事業の枠組（ラインナップ）を再構築する。
事業経費の適正化推進	主催事業数の増加に相関し事業経費が増加傾向	（支出） ・事務局運営業務経費など経費項目を適正性、透明性の観点から抽出、点検実施 ・業務委託内容の見直し検討、実施 （収入） ・企画制作会社や出展者等との調整を踏まえ、各主催事業の特性に応じた新たな協賛金収入獲得策の検討・実施	（支出） ・経費縮減取組の効果検証 ・経費項目の点検実施は必要に応じ次年度以降継続実施 （収入） ・企画制作会社や出展者等との調整を踏まえ、各主催事業の特性に応じた新たな協賛金収入獲得策の検討・実施（継続実施）	（支出） ・経費縮減取組の効果検証 ・経費項目の点検実施は必要に応じ次年度以降継続実施 （収入） ・新たな協賛金収入獲得策の効果検証 ・必要に応じ次年度以降継続実施	上記、「主催事業ラインナップの再構築」と並行し、支出（経費項目の点検、業務委託の見直し等）、収入（新規協賛金供出先の検討、新たな協賛メニューの作成等）の面から経費縮減、収入向上に向けた不断の取組を実施する。
ラ・フォル・ジュルネ音楽祭の事業スキーム再構築（先行実施）	2005年～計13回連続開催（当社単独主催） 新たな事業スキームを構築	・2017年度に構築した新たな事業スキームにて初開催 ・新事業スキームの効果検証	・必要に応じて効果検証を踏まえた事業スキームの見直しを実施	・必要に応じて事業スキームの見直しを実施	ラ・フォル・ジュルネ音楽祭はこれまで当社が単独主催で開催してきたが、運営経費の縮減と催事のさらなる発展的展開を実現するため、2017年度に運営委員会が主催となる新たな事業スキーム構築を検討し、関係者との合意に至った。 2018年度は、新スキームでの初開催となり、以降は効果検証を実施し、必要に応じ見直しを図る。

⑥ 効果的・効率的な広報による情報発信力の強化

【3年後の到達目標】

- ホームページをはじめとする広報ツールの見直し・最適化、情報の見える化による社内連携の推進、メディアリレーションの強化や地域・業界との広報ネットワークの連携推進により情報発信力を強化し、お客様への訴求力、お客様満足度を高める広報を実現していく。

個別取組事項	～2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	取組設定の考え方
公式ホームページの見直し	<p>現行ホームページを運用中</p> <p>社内アンケートにてリニューアルの必要性が顕在化</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>社内横断的 PT を設置し、現行ホームページの課題等を整理</li> <li>ホームページリニューアルプランの策定</li> <li>企画コンパによる委託先選定</li> <li>新ホームページ設計、構築、運用開始</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>新ホームページの多言語化拡充</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>新ホームページについて、社内アンケート実施</li> <li>改善点の検証による修正</li> </ul>	<p>現行ホームページ運用開始から5年が経過し、改めて当社が伝えたい情報を的確かつ正確に届け、また見やすく、使いやすく、情報を探しやすいホームページを構築することにより、さらなるお客様への訴求力、お客様満足度を高めていく。</p>
広報ツール（媒体）のあり方検討・最適化	<p>広報目的に合わせ、様々な媒体を活用</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>社内ヒアリングを実施し、現在活用している全広報ツールを洗い出し</li> <li>広報ツールのあり方検討</li> <li>情報内容や用途に応じた広報ツールの最適化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>最適化に基づく広報ツールの活用</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>最適化に基づく広報ツールの活用</li> </ul>	<p>社内で活用している様々な広報ツールを洗い出し、広報ツールの最適化に向けたあり方検討を行うとともに、必要に応じてリニューアル、新規作成、統廃合等による体系的整理を行い、より効果的・効率的な広報を実施する。</p>
情報の見える化による社内連携の推進	<p>各種社内会議等によるスケジュール共有</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>「広報計画カレンダー」（社内や地域の活動予定等の情報が見える化）の導入検討、構築</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>導入効果検証及び効果的な運用方法の検証</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>広報活動へのフィードバック</li> </ul>	<p>広報所管が社内の情報ハブとなり、社内や地域の活動予定等の情報を収集し見える化（データベース構築）することで、各部署の活動と連携した広報を展開する。</p>
メディアリレーションの強化及び地域・業界との広報ネットワークの連携推進	<p>都庁記者クラブへのプレスリリース</p> <p>広報目的に合わせた個別メディアへのアプローチ</p> <p>記者懇談会の実施（平成28年度～）</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>専門コンサルを活用した効果的メディアアプローチ手法の検討、実施</li> <li>地域、業界ネットワークとの連携強化による広報活動へのフィードバック</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>メディアアプローチ手法や地域・業界ネットワークの活用による広報活動へのフィードバック</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>メディアアプローチ手法や地域・業界ネットワークの活用による広報活動へのフィードバック</li> </ul>	<p>当社独自では最新の動向が把握しづらいメディアアプローチ（プレスリリース、個別アプローチ、記者懇談会等）手法について、外部専門家の知見も活用しつつ、メディアリレーションの強化に繋がる取組を実施し広報活動へのフィードバックを実施していく。</p> <p>また、地域・業界との広報ネットワークについては、引き続き関係強化を図りつつ、広報活動へのフィードバックを実施していく。</p>

# 株式会社東京臨海ホールディングス

## 1. 団体経営に関する現状分析・評価

### 【SWOT分析】

	機会（ニーズの増加・役割の増大）	脅威（ニーズの減少・役割の縮小）
外部環境	<p>(顧客ニーズ)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 新客船ターミナル整備、東京ビッグサイトの拡張、有明地区の大型マンション建設等、臨海地域開発の進展に伴う各事業への需要増加</li> <li>○ 国道 357 号線の整備による羽田空港へのアクセス短縮</li> <li>○ 環状 2 号線、首都高晴海線の整備による都心部からのアクセス性の向上</li> </ul> <p>(社会変化)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 東京 2020 大会を契機とした臨海地域への来訪者の増加</li> </ul>	<p>(社会変化)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 東京 2020 大会期間中の所有施設の利用制約</li> </ul> <p>(顧客ニーズ)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 都心部でのオフィスビル、複合商業施設等の大規模開発</li> <li>○ 都心部から乗換に伴う公共交通機関のコスト高</li> </ul> <p>(社会経済)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ グループファイナンスにおけるマイナス金利政策等の影響による運用収益の減少</li> </ul> <p>(東京都)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 青海地区北側（MICE・国際観光拠点）の開発計画の見通し</li> </ul>
内部環境	<p>(人的資源)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ まちづくり協議会を中心とした、まちづくりのネットワーク、ノウハウの蓄積</li> <li>○ 都派遣等の都からの人的支援</li> </ul> <p>(物的資源)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 電柱が無く緑の豊かな魅力ある都市景観</li> <li>○ 環境負荷の低いエネルギーシステム（地域冷暖房、新交通システム）</li> <li>○ 共同溝による安全なライフライン</li> </ul> <p>(財務的資源)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ グループファイナンスによる資金</li> </ul>	<p>(財務的資源)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 東京レポートセンター、東京ビッグサイトの民事再生に伴う債務負担</li> <li>○ インフラ、施設設備の老朽化に伴う大規模修繕や更新に係る費用</li> </ul> <p>(人的資源)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 技術職等の専門人材の育成と確保</li> <li>○ 社員の高齢化とノウハウ・技術の継承</li> </ul>
	強み	弱み



## 2. 自己分析を踏まえた経営課題

### 【組織運営上の課題】

#### ① グループとしての一体感と経営の透明性の向上

臨海地域を支える当グループには、東京 2020 大会等の地域に共通する経営課題に対しグループで協力して的確に対応することが求められている。各子会社の事業にとどまらず、臨海地域全体を視野に入れたグループ経営を行うとともに、エリアマネジメントにより地域の活性化、魅力の向上を図ることが求められている。

また、都の監理団体グループとして、グループ各社の経営状況について、ホームページ、パンフレット、プレスリリース等による情報公開を行っているが、都の監理団体グループとしての役割について、見やすさ、分かりやすさという視点においては不十分な点がある。都民に対して必要な情報をより分かりやすく説明する必要がある。

#### ② グループを支える人材の育成

当グループの人員体制については、グループ内及び都との人員調整を経ており、いずれも各事業に対して適正な規模で効率的な運営が図られている。人材の育成については、OJTやグループ共同研修グループ等によりグループ全体として育成を図っているが、プロパー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。例えば、都の関係局に派遣研修を行っているものの数名にとどまっており、多様な経験を積む機会が少ない。

また、生産性の高い執行体制を構築するために必要な働きやすい職場環境の整備等のライフ・ワーク・バランスの取組に不十分な面がある。

### 【事業運営上の課題】

#### ③ 臨海副都心の活性化

都心部のオフィスビル、複合商業施設等の大規模開発が進展し、他地域との競争が激化する中、これまで増加傾向にあった年間来街者数が平成 28 年度 4,421 万人、対前年比△2%となり減少に転じている。他地域の事例研究や臨海地域へ進出企業に対するヒアリング調査等を行い、より多くの人を訪れる活力あるまちを目指し、顧客・来街者を呼び寄せていかなくてはならない。

#### ④ 東京 2020 大会成功に向けた対応

東京 2020 大会においては臨海地域に国内外から多くの来訪者を迎える。地域におけるサービス事業を担う当グループとしては、大会に伴う各種規制や混雑等の非日常的な事象への対応や、アクセシビリティの向上やセキュリティ対策などの整備が求められている。また、大会期間中の施設の利用制約、業務縮小による経営の悪化が懸念される。

#### ⑤ 各事業の設備更新期への対応

これまでグループ各社は、臨海地域の都市基盤や物流機能を支える重要な役割を果たしてきたが、臨海副都心のまちびらきから 20 年を経過し、開発当初に整備した設備の更新時期を迎えつつある。東京 2020 大会やその先を見据えつつ、非効率的な投資や設備更新の集中による弊害の無いよう、計画的な対応が必要となっている。

#### ⑥ 財務指標の健全化

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んできた。その中で、グループ子会社である（株）東京レポートセンター、（株）東京ビッグサイトは、民事再生に基づく借入金の返済途上であり、グループ全体での有利子負債は、平成 29 年度末時点において 769 億円となっている。これらの債務負担が重要な経営課題となっている。

### 3. 経営課題解決のための戦略

#### ① グループ経営及びエリアマネジメントに資する連携の強化・情報公開の推進

東京 2020 大会をはじめとするグループの諸課題に的確に対応するためには、臨海地域で活動するグループ各社の連携が不可欠である。特に、グループを挙げたエリアマネジメントの推進に向けて、当社はグループを束ねていく役割を果たし、グループ内連携を更に強化することで、地域の発展に貢献し、グループ全体としての成長を図っていく。

また、各社のホームページにおいて発信している事業報告や経営成績に加えて、親会社や都との関係や都民目線の情報など、監理団体グループとしての経営情報の公開拡充に適切に対応するとともにグループのPRに資する積極的な情報発信を推進する。

#### ② 人材の育成に資する制度整備

グループ各社において、広い視野を持ち各事業や臨海地域に精通した人材を育成していくため、グループ内外の人事交流等にグループ全体で取り組んでいく。

また、社員が意欲と能力を十分発揮し、生産性の向上を図るとともに、仕事と生活の調和のとれた働き方を実現するため、テレワークの実施、時差勤務の拡大等の施策を複合的に実施することにより、多様な働き方の実現を進める。

#### ③ エリアマネジメントの拡充

臨海地域を支える公共性の高いサービスを提供するグループの中核として、エリアマネジメントの取組を推進し、地域の活性化、魅力の向上を通じて、都の臨海地域開発への一層の貢献を図ることが求められている。当社は臨海副都心まちづくり協議会の事務局業務を担っており、地域の進出企業とのネットワークを生かし、進出企業へのヒアリング調査を行っていく。これにより、地域の課題やニーズを把握し、新たな取組につなげ、にぎわいの創出、環境への取組、防災対策によるエリアマネジメントを推進する。

#### ④ 東京 2020 大会を経たグループの発展

当グループが管理・運営する公園、国際展示場、ゆりかもめ等が、東京 2020 大会において競技施設や国際放送センター・メインメディアセンター、臨海地域の輸送機能等として利用される予定であり、当グループは大会の成功に向けた重要な役割を担っている。国内外から多くの来訪者を迎えるため、アクセシビリティの向上やセキュリティ対策等の体制整備を行い、大会後の地域及びグループの更なる発展にもつなげていく。

#### ⑤ 戦略的な投資の実施

当グループが今後とも臨海地域を支える公共性の高いサービスを提供していくために、大規模修繕や施設整備等の設備投資を戦略的に行い、将来の収益力の強化に努めていく。具体的には、熱供給プラントの更新、ゆりかもめの車両更新、コンテナ埠頭クレーン更新、ビルの修繕等に対して、今後3年間において500億円の投資を行う。その際は、当社が財務内容を確認し各投資が適切なものかを精査するとともに、グループファイナンスの活用を含めて検討し、設備更新を通じて、安全性、快適性の向上を図っていく。

#### ⑥ グループ資金効率の向上

民事再生計画に基づく借入金等の着実な返済により、有利子負債の圧縮を図り、強固な財務基盤の確立に取り組んでいく。また、グループファイナンスにおいて、現下の金融市場環境を踏まえた運用基準の見直し等により、グループ各社の資金需要に対応していく。

#### 4. 2020 年までの 3 年間の取組事項

##### ① グループ経営及びエリアマネジメントに資する連携の強化・情報公開の推進

###### 【3年後の到達目標】

- ・グループ各社が相互に連携し、東京 2020 大会の成功及び各事業やエリアマネジメントの課題に的確に対応している。
- ・事業やエリア、各社の状況等の情報を的確に発信し、グループの状況の見える化が進んでいる。
- ・取組にあたっては、当社が各社への働きかけを通じて、グループを先導する役割を果たしている。

個別取組事項	～2017 年度	2018 年度	2019 年度	2020 年度	取組設定の考え方
各社 HP・広報物の見直し		東京お台場.net について、企画提案による見直し  各社 HP・広報物の見直し  親会社 HP に子会社プレスリリース等を集約	HP アクセス解析等を踏まえ適宜リニューアルを図る	→	地域の魅力を広く発信するため、地域ポータルサイトの利便性を高める。内容の充実、多言語対応、スマートフォン対応等見直しを図る。 また、パンフレット等の既存の広報媒体についても、内容や手法の見直しを進める。親会社として自ら取り組むとともに、各社の見直しをけん引していく。
環境対策におけるグループ連携		温室効果ガス削減の進捗管理  超過削減目標 2.8 万トン	グループ各社、まち協会企業、東京 2020 大会等クレジットの提供先の選定  超過削減目標 2.8 万トン	クレジット取引の実施	グループの 13 事業所が都のキャップ&トレード制度の対象となっており、第 2 期計画期間において削減超過となったクレジットをグループ内や地域企業に提供するとともに、東京 2020 大会に提供する。
防災対策におけるグループ連携		共同防災訓練 1 回、無線訓練 10 回の実施  災害掲示板を設置、運用	成果を検証し、内容の充実を図る  地域事業者等へ周知、運用方法を検討	→	防災訓練や防災備蓄の推進や情報連絡体制の強化など、地域での連携を推進し、防災対応力を強化する取組を推進する。
連絡会の設置	総務・企画担当部長会、経理担当課長会等を実施	総務・企画担当課長の設置・運用	東京 2020 大会への対応状況を共有	大会開催期間中の連絡体制構築・運用	広報活動やリスク管理における一層の連携を図るため、課長会を設置する。
新たなエリアマネジメントの検討		他地域の事例研究・進出企業へのヒアリングにより、新たなエリアマネジメントの検討	準備が整ったものから順次実施	→	グループ各社の知見と協力を引き出すことを通じ、新たなエリアマネジメントについて検討を進めていく。

② 人材の育成に資する制度整備

【3年後の到達目標】

- ・グループ内外との人事交流や時宜にかなった研修制度により、事業や地域に精通しつつ多様な経験を積んだプロパー社員がグループの中核を担い、臨海地域の発展に寄与している。
- ・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。

個別取組事項	～2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	取組設定の考え方
プロパー社員のグループ内外への人事交流の実施	人事交流実施に当たっての課題整理と対応策の検討	人事交流の試行的な検討	人事交流の本格実施	人事交流の継続と成果分析・拡充の検討	グループ各社においてはプロパー社員の割合が増加してきており、臨海地域発展のための広い視野を持った社員の育成が重要となってきたことから、グループ内外の人事交流を実施する。
グループ共同研修	多様な「おもてなし力」向上に資する研修を初開催 ・ブラインドサッカー研修 ・ユニバーサルマナー研修	LGBT（人権）研修（新規）  多様な「おもてなし力」の向上に資する研修を年2回実施	新規研修検討・実施	新規研修検討・実施	東京2020大会の開催にあたり、国内外からの多様な来訪者に対し、最適な「おもてなし」を図る等、社員一人一人の能力向上に資する研修を実施し、グループ全体の対応力強化を図る。
テレワーク、時差勤務の実施	実施内容の検討  社内インフラの整備	試行実施  結果の評価  制度の見直し検討	本格実施  結果の評価  グループ各社への導入検討	継続実施  グループ各社での実施	東京2020大会期間中は臨海地域への勤務等が制限されることが予想されるため、テレワーク、時差勤務の実施を進める。

### ③ エリアマネジメントの拡充

#### 【3年後の到達目標】

- ・地域の活性化、魅力の向上を図り、都の臨海地域開発に貢献する。
- ・年間 50 万人の来街者数の増加を目指す。
- ・当社が事務局を務める進出企業 38 社から構成されるまちづくり協議会を活用し、毎年、各取組における PDCA サイクルを回し、レベルアップを図る。
- ・当社の経営改革において最も注力する事項として、経営資源を投入していく。

個別取組事項	～2017 年度	2018 年度	2019 年度	2020 年度	取組設定の考え方
進出企業と連携したエリアマネジメントの実施 (まちづくり協議会事業)		PDCAサイクルを回しエリアマネジメントの改善を図る※ 			まちづくり協議会において、進出企業と連携し、にぎわい集客、環境、防災の取組を進める。  臨海地域の活性化、魅力の向上を図るため、調査を実施する。課題やニーズを把握し、調査の結果を踏まえた改善を図る。
イベントの実施 (ホールディングス事業)	各種イベント等を実施	主要イベントの集客増 新規イベントの誘致			花火、食のイベント、ランイベント、夜景列車等の主要イベントにおいて、近隣イベント・企業との連携等により、集客の増加を図る。さらに、新規イベントの誘致を図る。
情報発信	東京お台場.netの課題分析  Free Wi-Fiの設置	東京お台場.netの見直し マーケティングや運営体制の検討を含め企画提案により発注を行う	効果検証、改善の実施		地域ポータルサイト東京お台場.netの利便性向上のため、内容の充実等見直しを図る。

※ P (事業計画の策定)、D (エリアマネジメント事業の実施)、C (ヒアリング調査)、A (PTにて改善)

#### ④ 東京 2020 大会を経たグループの発展

##### 【3年後の到達目標】

- ・グループと都との連携を密にすることにより、大会に伴う地域の変化に関する情報収集と準備を適切に行っている。
- ・その結果、大会期間における事業の課題や制約に的確に対応することができている。具体的には、アクセシビリティ対応が必要なゆりかもめ6駅で各種改修を実施、展示会場面積の拡大（95,420 m<sup>2</sup> → 115,420 m<sup>2</sup>）、新型車両8編成を導入してゆりかもめ全車両26編成（156車両）を新型に更新などにより、東京2020大会の成功をグループの発展へと結びつけている。

個別取組事項	～2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	取組設定の考え方
アクセシビリティ対応	誘導サイン 1駅 誘導ブロック 3駅 エレベーター 2駅 多機能トイレ 2駅 LED照明 3駅	誘導サイン 5駅 誘導ブロック 2駅 多機能トイレ 1駅	誘導ブロック 1駅 多機能トイレ 3駅 LED照明 1駅		東京2020大会の成功に向けて、新橋、台場、有明テニスの森、新豊洲、国際展示場正門、豊洲の各駅においてアクセシビリティガイドラインに基づく改修等を実施する。あわせて国際展示場正門駅の誘導サイン、ブロックの改修等を行う。来街者の利便性の向上、地域のレガシーに結び付くよう事業PRにも配慮しながら取り組んでいく。
		アクセシビリティ対応が必要な全6駅において各改修等を完了			
セキュリティ対策		テロ対策訓練等セキュリティ対策の実施	大会関係の各計画発表・更新に合わせた対策の実施 →		東京2020大会において示される指針等に対応したグループ各社に関連するセキュリティ対策に取り組むことで、来街者に安全かつ快適なサービスを提供していく。
東京ビッグサイト展示棟利用制約の対応	南展示棟 工事  青海展示棟 設計	南展示棟 工事  青海展示棟 工事	南展示棟 7月供用開始  青海展示棟 4月供用開始	大会期間中は利用制約  展示面積の拡大を見据え、さらなる展示会等の誘致を図る	東展示棟並びに東新展示棟の利用制約期間等に対応するため、南展示棟及び青海展示棟を新たに整備する。
		展示面積の拡大 95,420 m <sup>2</sup> → 115,420 m <sup>2</sup>			
ゆりかもめ 新型車両の導入	新型車両導入に係る設計等	1編成（6車両） 新規導入	4編成（24車両） 新規導入	3編成（18車両） 新規導入	7200系の老朽化に伴い、新型車両を導入する。新型車両は、オールロングシートを採用し、2画面の案内モニターの設置により利便性が向上する。また、新型車両のPRを工夫し、大会を支える交通機関としてイメージアップを図る。
		新型車両8編成の導入により、全車両26編成（156車両）の新型更新を完了			



⑤ 戦略的な投資の実施

【3年後の到達目標】

- ・大規模更新や東京 2020 大会対応等に向け、3 年間で 500 億円の投資を行う。熱供給の高効率設備の導入、ゆりかもめ新型車両の導入、ビル・ふ頭設備の計画的な修繕等により、グループの提供するサービスの快適性・利便性・安全性の向上を図る。
- ・投資内容については、子会社との協議等を通じて適切なチェックがなされており、グループにとって有用なものとなっている。

個別取組事項	～2017 年度	2018 年度	2019 年度	2020 年度	取組設定の考え方
戦略的な投資	設備投資額 210 億円	設備投資額 180 億円	設備投資額 210 億円	設備投資額 110 億円	大規模修繕、東京 2020 大会等に向けた的確な設備投資を行う。  当社は親会社として、子会社との協議を通じ、中長期的な視点を踏まえた各投資案件の妥当性や効率性の検証・調整、進捗管理を的確に行っていく。 また、子会社に対する経営目標・経営評価制度の運用等を通じ、投資が各社の経営に与えた効果の把握をした上で、今後の経営管理につなげていく。
	(主な内容)	資金収支計画の把握、グループファイナンスの活用を検討	→	→	
	熱供給事業	・冷凍機更新 13 億円	・冷凍機更新 10 億円		建設コストを抑制しつつ、高効率な設備に更新する。
	交通事業	・車両購入 6 億円 ・サイン工事 6 億円	・車両購入 22 億円 ・駅 ATO 装置/光伝送装置 11 億円	・車両購入 17 億円 ・駅務機器更新 9 億円	駅舎等の計画的な改修、案内サインの改修、案内ディスプレイ等により、快適性・利便性・安全性の向上を図る。
	ビル事業	・各ビル設備更新 26 億円	・各ビル設備更新 29 億円	・各ビル設備更新 22 億円	計画的に修繕・投資を行い、ビルの商品価値の維持・向上を図る。
	埠頭事業	・コンテナ埠頭クレーン更新工事 25 億円 ・中防外側 Y2CY 等整備工事 45 億円	・コンテナ埠頭クレーン更新工事 42 億円 ・青海埠頭再編整備工事 27 億円	・青海埠頭再編整備工事 35 億円	計画的な施設整備と予防保全型維持管理をより一層推進するとともに、お客様のニーズを的確に把握し、きめ細やかなサービスを提供する。
		各事業のインフラ・施設設備の老朽化の状況を勘案し、計画的に更新・修繕を進めることにより、安定的なサービスの供給を継続するとともに、快適性・利便性・安全性の向上に努める。			

## ⑥ グループ資金効率の向上

### 【3年後の到達目標】

- ・グループ子会社である（株）東京レポートセンターの民事再生計画に基づく借入金の返済を着実に進めていく。  
（3年間の返済額 137 億円）
- ・強固な財政基盤の確立のため、連結自己資本比率を現状の 45%から毎年 1 % ずつ高めることを目指す。
- ・中長期の運用期間の運用比率を高め、運用収益の増加を図る。

個別取組事項	～2017 年度	2018 年度	2019 年度	2020 年度	取組設定の考え方
(株)東京レポートセンターの借入金の返済	繰上償還を実施 借入金残高 558 億円	借入金残高 512 億円	借入金残高 466 億円	借入金残高 421 億円	(株)東京レポートセンターは、東京地裁より民事再生計画の認可を受け、借入金返済の途上にある。ビル事業の収益増加につながる取組を強化し、借入金の返済を着実に進めるよう、親会社として経営管理を行っていく。
子会社への資金貸付	2013 年、2014 年子会社への貸付を実施	貸付利率の見直し 既存貸付金の借換え	—————→	子会社への資金貸付の実施	貸付利率を金融市場環境に見合った水準に見直すことで、グループ各社にグループファイナンス貸付金を活用しやすい環境を提供し、更なる新規貸付けの実行に繋げていく。
外部運用基準の見直し	運用商品の拡大等の基準見直し	運用期間の長期化を検討	金融市場環境等を踏まえ、運用基準等の見直しの検討	—————→	短期の運用を中心に行ってきたが、中長期間の運用を増やす等により、収益の拡大を図る。

# 東京交通サービス株式会社

## 1. 団体経営に関する現状分析・評価

### 【SWOT分析】

	機会（ニーズの増加・役割の増大）	脅威（ニーズの減少・役割の縮小）
外部環境	<p>（社会経済） 都心部におけるまちづくりの進展などにより、交通局の乗車料収入が増加傾向（3か年増加率5.4%）を示しており、設備、機器などの更新に向けた投資を行いやすい環境にある。</p> <p>（東京都） 交通局が保有する変電設備や車両等の各設備、機器などが更新や大規模改修の時期を迎えており、当社が関わる可能性のある事業領域が拡大している。</p> <p>（ステークホルダー（都民）） ホームドアの整備や駅構内監視カメラの増設など安全・安心の確保に向けた都民・利用者のニーズが高まってきており、当社が当該設備の保守管理業務を担う可能性のある領域が拡大している。</p> <p>（競合他社） 鉄道業界は、公共交通機関として高度な安全性の確保を図る観点から、保守部門も含めてグループ経営による事業展開を図っており、実質的に競合関係にない。</p>	<p>（社会変化） 労働力人口の減少や他企業との人材獲得競争などにより、技術系社員の確保が難しくなっている。</p> <p>（東京都） 交通局の技術系職員の定年退職者が減少し、OB社員の確保が厳しくなっている。</p> <p>（東京都） 収入の約97%を交通局の委託料が占めており、交通局の経営環境に大きく左右される。</p> <p>（ステークホルダー（取引先）） 労務費や資材価格の高騰などにより、協力会社への委託料等の上昇を招くなど当社の経営を圧迫する可能性がある。</p> <p>（社会変化） 当社はマンパワーを活かした保守管理を重視してきたが、ICTの進展に伴い保守管理の手法に変化が想定される。</p>
内部環境	<p>（事業運営） 都の監理団体として、グループ経営の推進を掲げる交通局とともに、事業の方向性を共有している。</p> <p>（事業運営） 鉄道システムの基幹設備である車両、電気、保線、トンネル、駅務機器等の保守管理を1社で担える体制となっている。</p> <p>（事業運営） 交通事業者を導入を義務付けられている運輸安全マネジメントシステムを自主的に導入し、安全施策に関するPDCAサイクルを確実に実施・運用している。</p> <p>（人的資源） 豊富な経験を有する交通局OB社員が多く在籍（301名中110名）し、グループ会社として局との密接な連携の下、一体的な保守管理が可能である。</p> <p>（人的資源） 局OB社員の長年培ってきた技術・ノウハウを、固有社員に継承する組織風土があり、駅務機器や変電、ホームドア事業など多くの領域で固有社員中心の体制に移行した。</p> <p>（財務的資源） 借入金のない経営を継続し、十分な自己資本（自己資本比率58.1%）を確保しており、財務面で健全な状態にある。</p>	<p>（人的資源） 固有社員の本格的な採用開始から9年程度と日が浅く、各種保守管理業務に深く精通した人材の育成が途上にある。</p> <p>（人的資源） 固有社員の着実な育成を図る上で、1つの職場での長期在職を基本としてきたため、多様な技術を習得する機会が不足しているほか、異動自体にマイナスイメージを持つ社員が多い。</p> <p>（人的資源） 必要な人材の確保に向けた採用活動の実施や給与水準の設定等に対して、監理団体に伴う制約がある。</p> <p>（財務的資源） 車両、電気、保線、トンネル、駅務機器等多岐にわたる保守管理を担う一方、会計は駅務施設と技術の2区分で経理しており、都民などステークホルダーに分かりづらい会計区分となっている。</p>
	強み	弱み

## 2. 自己分析を踏まえた経営課題

### 【組織運営上の課題】

#### ■ 会社の持続可能性の確保に向けた課題

##### ① 人材の確保

固有社員については、労働力人口の減少に伴い、他社との人材獲得競争が激しくなっており、事業運営に必要な採用数の確保ができていない。(定数 142 名、現員 135 名、欠員 7 名) また、翌年度人員要求の結果を受けて募集活動を開始するため、求職者が少ない時期となり、他社に出遅れる状況となっている。

交通局技術系職員の定年退職者の減少(2018 年度 12 名、2019 年度 13 名、2020 年度 13 名、

(参考) 2008 年度 56 名)に伴い、局OB社員の確保が困難となっている。(定数 76 名、現員 61 名、欠員 15 名)

固有社員内定者に対して当社の給与水準を説明すると、同業種と比較し低水準と判断され、入社を辞退される状況にある。

##### ② 社員の技術力向上と技術継承

固有社員を本格的に採用しはじめてから 9 年程度しか経過しておらず、保守管理業務に深く精通した社員の育成が途上にある。(例、社内資格の取得状況：技術系固有社員 119 名中、2 級業務責任者は 85 名が取得しているが、より難易度の高い 1 級業務責任者は 22 名に留まる。)

局技術系職員の定年退職者の減少に加えて、現在在籍する局OB社員も高齢化が進み(正社員平均年齢 65 歳)、継続して勤務することに過度の期待はできず、今後、固有社員に対する技術継承の機会は、大幅な減少が見込まれる。

#### ■ その他の課題

##### ③ 事業分野ごとの財務情報の開示

当社は、1994 年度から受託業務を段階的に拡大し、現在では車両、電気、保線、トンネル、駅務機器等多岐にわたる保守管理を担っている。一方で、会計は駅務施設事業と技術事業の 2 区分で経理し情報開示を行っている。

技術事業について、現在は対象事業の範囲が広がっており、名称も含めステークホルダーにとって詳細が分かりづらいものとなっている。

### 【事業運営上の課題】

#### ■ 会社の成長に向けた課題

##### ④ 事業領域の拡大への対応

【1 すそ野の拡大】交通局において、ホームドアの整備(新宿線は 2019 年秋までに全駅整備、浅草線は東京 2020 大会までに 4 駅を先行整備)や駅構内監視カメラの増設(東京 2020 大会までに重点整備箇所への設置完了)など具体的な計画が進められていることから、当社が保守管理(現場管理・現場作業)を担えるよう体制を構築していかなければならない。

また、上記以外に交通局で新たな施設・設備の導入があった場合には、当社が保守管理(現場管理・現場作業)を担うことを前提とし、局の計画を早期に把握し、保守管理体制を構築していかなければならない。

【2 川上への参入】交通局の各施設・設備が更新や大規模改修の時期を迎え、職員が計画の策定や設計業務に割かれる中、当社がこれまで主に行ってきた保守管理(現場管理・現場作業)にとどまらず、工事全体の進行管理(工事監理)の受託を大きく拡大し担っていく必要がある。工事監理は専門性が高く、豊富な知識と経験を必要とするが、会社の成長に向けて挑戦しなければならない。

工事監理業務を軌道に載せた後、将来的には工事の施工や交通局以外からの業務受注を視野に入れ、さらなる成長を目指すしていく。

##### ⑤ 保守管理業務の変革への対応

これまでの保守管理は、時間の経過を根拠とする計画的な保守を行ってきたが、将来は、新技術の進展に伴い、常時、設備や機器の状態を監視し、個々の劣化状況に応じて保守を行う体制に移行することが想定される。当社は、技術系社員によるマンパワーを活かした保守管理体制の構築を重視してきており、新技術を活用した今後の保守管理の動向把握は手薄の状況にある。

### 3. 経営課題解決のための戦略

#### ① 先を見据えた積極的な採用活動による人材の確保

技術系社員の採用については、労働市場が現在売り手市場であり、これまで行ってきた「募集をかけて応募を待つ」という方針では、必要人員を確保できない。よって、採用チャンネルと募集期間の両方を拡大し、「社員を積極的に採りに行く」方針へと変更する。また、次年度も厳しい市場環境になりうることを想定し、当社に適した人材がいれば前倒し採用を実施する。

同業他社の給与の動向を踏まえ、給与水準の弾力的な運用や給与面以外での待遇改善策を検討する。

#### ② 人財重視の経営（技術力向上と技術継承に向けた意識改革及び働き方改革を実行）

技術力向上と技術継承を加速させるために、社員が腰を据えて働きやすい環境を整え、離職を防ぎつつより一層人財を重視した経営にシフトしていく。また、今後、技術継承の主な担い手である交通局OB社員の確保が困難となる危機感を全社で共有し、固有社員に対しては、より主体的に技術力向上に取り組むよう促すとともに、局OB社員に対しては、より意識的に技術継承を行うことを求め、双方の意識改革を行う。

生産性の向上や業務の効率化に向けた働き方改革を実行する。

#### ③ 分かりやすく丁寧な財務情報の開示と執行管理の継続的改善

各事業に対応する方向性で会計区分を早期に細分化し、都民などステークホルダーに分かりやすい財務情報を開示する。また、細分化した財務情報を基に、社内においてよりの確に業務を執行管理し、継続的改善につなげる取組を行う。

#### ④ 局と団体の技術ノウハウの共有化を通じた円滑な「技術移転」の仕組みの構築

当社の事業領域を拡大し、かつ円滑に業務を実施していくために、上記①で掲げた人材確保及び上記②で掲げた社員の技術力向上に加え、早期に交通局と当社とのノウハウの共有化を目指す。そのためには、交通局から当社への「技術移転」の仕組みを構築する必要があり、戦略的に双方向の人材交流を行っていく。

人材交流を通して社員の技術レベルの底上げを目指し、事業領域の拡大への対応力を身に付け、とりわけ特に高い専門性を必要とする工事監理業務の受託拡大については、当社の今後の柱に育てるべく、経営資源を重点的に投下していく。

#### ⑤ 新技術を活用した安全性向上・業務効率化への対応

新技術を活用した新たな保守管理体制の構築は、将来的に業務の効率化や人手不足の問題に対して貢献できる可能性があることから、社内に動向を把握する業務を新たに設け、当社への適用可能性について検討する。

東京都の外郭団体としての社会的使命を踏まえ、交通局等と連携し、新たな保守管理体制の構築に向けた実証実験を実施し、課題解決に効果的なノウハウの獲得を目指す。

#### 4. 2020年までの3年間の取組事項

##### ① 先を見据えた積極的な採用活動による人材の確保

###### 【3年後の到達目標】

前回募集時の採用充足率（43％）の結果を受け、労働市場の環境変化に柔軟に対応した採用活動を新たに実施し、採用充足率 100％を達成するとともに、待遇改善策を講じて固有社員が増加する中においても現在の高い社員定着率（2017年度実績 98％）を維持している。  
 （採用充足率＝採用者数／募集人数）

個別取組事項	～2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	取組設定の考え方
給与水準の弾力的な運用及び待遇改善策の検討	—	検討都との調整	状況により実施	状況により実施 （東京 2020 大会後の労働市場を注視）	当社への応募者数を増やすとともに、在籍社員の離職を防止するため、状況により一時金や手当の増額等で弾力的に給与水準を変更する。 合わせて、社員の健康管理への支援等給与面以外での待遇改善策を検討する。
採用活動期間の柔軟な設定	—	検討都との調整	複数回募集を含む柔軟な採用活動の実施	採用告知の媒体を拡大したより積極的な採用活動の実施	労働市場や同業他社の動向を踏まえ、人員要求結果にとらわれず適切なタイミングで採用活動を実施する。募集の方法について、グループ会社として交通局の広告媒体を積極的に活用するとともに、会社案内パンフレットを刷新するなど、会社の魅力を積極的に発信する。
都立職業能力開発センター（職業訓練校）への募集活動	一部の職業訓練校と意見交換し、求人票を提出（試行）	3か所の職業訓練校に求人票を提出し、募集活動開始	3か所の職業訓練校と引き続き協議し、当社に対する理解を深め応募者の拡大を目指す。	当該職業訓練校出身の社員を活用した採用活動等を実施し、応募者の拡大を目指す。	職業訓練校の生徒は、電気や機械等、当社の業務に関連する分野を学んでいることから、各職業訓練校を継続的に訪問し、指導員や生徒に対して当社業務への理解を得ることで、数多くの応募、採用を目指す。
リファラル採用（社員紹介採用）	—	採用者の獲得	前年度採用者の評価を行い、採用者数の増加を図る。	採用者数の増加 （紹介社員に報酬付与を検討）	当社の300人を超えるマンパワーを活用し、社員の紹介による採用活動を実施する。 自社を知る社員からの紹介のため、自社に適した人材の確保が期待できる。合わせて、採用コストの削減に寄与する。
同業他社の雇用終了者に対する採用活動	—	同業他社を個別訪問（2社）	新たに2社訪問	新たに2社訪問	同業他社で雇用が終了した社員を当社で採用し、人材確保と技術継承の新たな担い手との両面で活用する。 このため、各社を訪問し人材情報の提供等を依頼する。



② 人財重視の経営（技術力向上と技術継承を一層重視するとともに、働き方改革を実行）

【3年後の到達目標】

局OB社員と固有社員間の技術継承にとどまらず、固有社員間での技術継承も開始し、会社の技術力の底上げが図られている。

社員一人ひとりに時間を有効活用する意識が高まり、生産性の向上と業務の効率化が進展し、年次有給休暇取得率が5%アップしている。(2016年度年次有給休暇取得率：83%)

個別取組事項	～2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	取組設定の考え方
交通局へ出向 (行政実務研修員派遣扱いでない)	行政実務研修員派遣実施 (累計7名)	出向制度検討 (局・当社) 都との調整	都との調整	出向開始	社員が交通局に出向し、局職員と共に業務を行う経験は、局との一体感の醸成や局が有する知識や課題の理解につながりスキルアップが図れる。また、他の社員へのフィードバックにより社の技術力向上と技術継承に資する。
同業他社との 人事交流	—	検討	人事交流を1名 実施し、同業他社 の技術ノウハウ を積極的に習得	1名の人事交流 を継続し、両者の 技術ノウハウの 相互理解を促進	各事業部の中核人材を育成する(各部1名、計4名)ため、人事交流を実施する(人事管理の実情踏まえ当初1名にて実施)。両者が保有する技術ノウハウの相互理解を通して、社員が多様な知見を身に付け、技術力向上や技術継承の加速化に資する。経営分析のノウハウを学ぶ目的で、事務系社員の出向も検討する。
社外ノウハウ の積極的活用	—	外部専門機関による 研修受講率 40%	外部専門機関による 研修受講率 2か年累計70% 以上	外部専門機関による 研修受講率 3か年累計100%	社員が外部のノウハウから示唆を受けることは会社の技術力の底上げに寄与するため、3か年で技術系固有社員全員が個々の技術レベルや業務分野(コーチング等伝承スキルを含む)に応じた鉄道総研等による研修を受講し、知識の習得や再確認を行う。
サテライトオフィスの導入	—	導入に向けた検討	1か所導入 (候補場所：本社、 荒川、代々木、大門、 春日)	1か所導入 (候補場所：本社、 荒川、代々木、大門、 春日)	社員が働きやすい職場環境を整備する。このため、複数の出先事務所内にオープンオフィスを設置し、広範にわたる作業現場から本社等に戻ることなく、執務ができる環境を整備し、生産性の向上(勤務時間の削減)を図る。

### ③ 分かりやすく丁寧な財務情報の開示と執行管理の継続的改善

#### 【3年後の到達目標】

早期に会計区分を細分化することで、経年比較がすでに可能な状態で情報開示を行い、都民をはじめとするステークホルダーに分かりやすく丁寧に経営の状況を伝える責任を果たしている。

社内においては、細分化した財務情報を基に指標を新たに設定した上で、適宜指標を用いて会計区分ごとに執行状況の評価し、継続的改善につなげる取組を行う。

現在の会計区分（2区分）：駅務施設事業、技術事業

今後の会計区分（5区分）：駅務施設事業、電気施設事業、車両・機械事業、土木・建築事業、発電事業

個別取組事項	～2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	取組設定の考え方
会計区分の細分化	検討	5区分に細分化実施	2018年度決算の開示	2019年度決算の開示	会計区分を電気施設事業や車両・機械事業等、事業ごとに細分化し、都民をはじめとするステークホルダーに各事業の損益状況を分かりやすく開示する。
事業の継続的改善への取組		<b>【試行実施】</b> ・指標の設定 ・役員会における会計区分ごとの評価	<b>【試行実施】</b> ・前年度設定指標の検証 ・指標再設定 ・役員会における会計区分ごとの評価 ・必要に応じた事業見直し	<b>【本格実施】</b> ・前年度までの検証 ・指標再設定 ・役員会における会計区分ごとの評価 ・必要に応じた事業見直し	毎月実施する役員会に、適宜指標を用いて会計区分ごとに執行状況の評価し、見直しを実行するなど継続的改善につなげる。

④ 局と団体の技術ノウハウの共有化を通じた円滑な「技術移転」の仕組みの構築

【3年後の到達目標】


交通局と当社の双方にメリットがある戦略的な人材交流を10名規模で行い、技術移転に向けた仕組みづくりが進展しつつある。

□ 業務の流れ



完成

当社の現在の事業領域  
3年後の事業領域

個別取組事項	～2017年度	2018年度		2019年度	2020年度	取組設定の考え方
【1計画～3契約発注】 当社から局へ出向し、局の業務を経験	—	出向制度検討 (局・当社) 都との調整		都との調整	出向開始	計画や設計段階から関与することで工事監理業務をより円滑に担えると考えます。 社員が交通局へ出向し、事業内容を理解するとともに、保守管理を担う前提で設計に関与し、維持管理コストに配慮した機器の導入や円滑な保守管理体制の構築に寄与する。
		(行政実務研修員派遣の継続)		(行政実務研修員派遣の継続)	出向制度に切替	
【4工事監理】 局職員と当社社員が一体となった監理体制の構築	—	組織	工事監理専管組織の設置に向けた検討	専管組織の設置		1年目は社員が交通局へ出向しノウハウを学ぶ。2年目は出向社員が当社に復帰し、加えて新たに交通局職員が当社に派遣され、両者で工事監理チームを率いて、技術移転を行う仕組みを構築する。 将来的には、局若手職員を当社で受け入れ、当社若手社員とともに実務を経験し、ノウハウの共有化を図る。
		交通局と体制構築に向けた検討	局職員が当社に派遣され、業務立ち上げ			
	人材交流	行政実務研修員派遣で局からノウハウ提供を受ける	出向社員が社に復帰。加えて局職員が当社に派遣され、業務開始			
			行政実務研修員派遣で局からノウハウ提供を受ける	出向社員が社に復帰。加えて局職員が当社に派遣され、業務開始	社員が交通局へ出向し、ノウハウ提供を受ける	
【5～6保守管理】 当社ノウハウを活用し、円滑に実施	—	新宿線ホームドアの順次設置に伴い、保守管理を開始		新宿線ホームドア全駅設置完了に伴う保守管理の拡大	東京2020大会までに重点的に整備する浅草線ホームドア(4駅を先行設置)や駅監視カメラ(重点整備箇所へ設置完了)の保守管理を開始	保守管理は、当社がこれまで段階的に受託業務を拡大してきた領域であり、交通局から設備・機器の仕様等必要な情報を収集の上、培ったノウハウを活かし円滑に実施する。将来的には、局若手職員を当社で受け入れ、当社若手社員とともに実務を経験し、ノウハウの共有化を図る。

⑤ 新技術を活用した安全性向上・業務効率化への対応

【3年後の到達目標】

東京都の外郭団体として安全性の向上や業務の効率化を図ることを目的に新技術を積極的に取り入れることとし、交通局等と連携し実証実験を2件実施する。実証実験を通して保守作業に係る安全性の向上や時間の短縮等、今後の課題解決に効果的なノウハウの獲得を目指す。

個別取組事項	～2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	取組設定の考え方
新技術の研究	—	研究の実施体制（人員・資金等）の検討	要員を配置し、研究業務の強化及び技術提案に向け対象分野の見極め		作業に係る安全性の向上や時間短縮につながる実証実験を目指し、当社総務本部内に、交通局や鉄道総研等の新技術の現状及び動向を研究する業務を新たに設ける。研究を通して新技術が保守管理に活用できる分野を見極める。
(実証実験に向け) 技術提案の募集	—		保守作業の効率化に寄与する技術提案の募集		交通局や鉄道総研等と連携し、機器メーカーやスタートアップ企業等様々な組織に対して新たな保守ニーズを発信し、技術提案を募集する。
実証実験	—		提案に基づき実証実験の実施に向けた検討（局・当社等）	2件実施	技術提案を受け、適した提案について実証実験を実施する。

# 東京水道サービス株式会社

## 1. 団体経営に関する現状分析・評価

### 【SWOT分析】

	機会（ニーズの増加・役割の増大）	脅威（ニーズの減少・役割の縮小）
外部環境	<p><b>【社会変化】</b> ・東京都水道局の給水件数が 2015 年度 734 万件から 2016 年度 744 万件と増加しており、今後も業務量の増加が見込まれている。</p> <p><b>【ステークホルダー】</b> ・浄水場や給水所等の水道施設は、水道利用者の使用量の増減に関わらず、運転管理・維持保全を行う必要がある。2011 年度以降、当社が維持管理受託をしている区部給水所は 11 か所で業務量が安定している。</p> <p><b>【競合他社】</b> ・当社は大規模かつ広範囲の業務を行っており、同規模の水道事業を行う技術力・ノウハウを持った競合他社は少ない。</p>	<p><b>【社会経済】</b> ・2017 年 10 月の有効求人倍率が 1.55 倍と、1974 年 1 月以来 43 年ぶりの高水準となる等、人材確保の困難性が増している。</p> <p><b>【社会変化】</b> ・東京の人口は 2025 年にピークを迎え、以後減少すると東京都は予測している。水道使用量の減少とそれに伴う給水装置工事の需要減少の可能性がある。</p> <p><b>【ステークホルダー】</b> ・設計・工事に関する業務は、管路の新設・更新などの需要に応じて業務量の変動がある。</p>
内部環境	<p><b>【人的資源】</b> ・技術力が高く、経験の豊富な社員が多数在籍しており、重大な事故を発生させずに安定して業務を行っている。</p> <p><b>【物的資源】</b> ・水質や流量を測定する機器等、水道施設の維持管理に必要な測定機器類を多数所有しており、様々な調査が可能である。</p> <p><b>【財務的資源】</b> ・借入金もなく、2016 年度決算で流動比率が 200%を超える等、財務的に健全であり、安定している。</p>	<p><b>【人的資源】</b> ・当社の常勤社員の平均年齢は 43 歳と東京都の 39.5 歳よりも高く、業務の中核を担う中堅社員が少ない。さらに、女性社員比率も約 14%（841 人中 124 人）にとどまっている。</p> <p><b>【物的資源】</b> ・水道施設の維持管理に必要な測定機器類の老朽化が進んでおり、修理や更新が必要となる。</p> <p><b>【財務的資源】</b> ・固有社員の平均年齢が 35 歳と若く、今後も固有社員が増加することから、人件費の増加が見込まれている。</p>
	強み	弱み

## 2. 自己分析を踏まえた経営課題

当社は、水道局が平成18年に監理団体との一体的事業運営体制を順次構築していく方針を決定後、水道局からの受託業務の範囲・規模の拡大に伴い、人材・財務の両面において水道局と一体となった安定的な運営体制を構築してきた。

今後も業務移転による会社規模の拡大が見込まれる一方で、都の定年退職者の減少により知識・経験の豊富な都OBの減少が見込まれている。また、当社の売上の大半を占める水道局からの受託業務のうち、管路の設計・工事に関する業務は、需要に応じて業務量の変動があることに鑑みると、株式会社として自律的な経営能力を高めていくことが求められている。

こうした点を踏まえて、以下の4点を経営課題として設定する。

### 【組織運営上の課題】

#### ① 業務運営の中核を担う固有社員の育成・強化

当社の常勤社員の63%（1,341人中841人）を占める固有社員は、水道局からの業務移転に対応して、この数年間で急速に増加させたことから若手社員が多い状況となっている。そのため主任級以上の中堅社員は少なく、都OB社員が当社の業務運営の中核を担っており、主査以上の管理監督者のうち固有社員は20%（357人中71人）にとどまっている。

さらに都定年退職者の減少により、水道事業に対する豊富な知識と経験を有する都OBの確保が困難となることが見込まれている。

業務を安定的に遂行していくためには、減少する都OB社員に代わって固有社員が業務運営の中核を担っていかなくてはならず、固有社員の育成を促進し、管理監督者に登用することが急務である。

また社会的にも人材確保の困難性が高まっているなかでは、男性社員のみならず、女性社員を一層活用していくことが必要であるが、当社の女性社員は固有社員の14%に過ぎず、十分に活躍しているとは言い難い。

会社を持続的に発展させていくためには、業務の中核となる固有社員を育成するとともに、女性社員の活躍を推進していく必要がある。

#### ② より精緻な収支管理の必要性

この10年間、当社では、局からの業務移転の急拡大に対応するため、局受託事業の安定履行を最優先の課題として事業運営を行ってきた結果、収支管理が経営課題として表面化しにくい事業環境にあった。

しかし、局受託事業の一部や、自主事業の収支管理は十分でなく、支出抑制策も備消耗品費の抑制や超勤の削減など、限定的となっている。

平成28年度からプロジェクト別の原価管理を実施し始めたところであるが、プロジェクトごとの収支構造分析による収支改善への取組を実施するなど、現状はまだ効果的な運用に至っておらず、役員にも詳細な情報が上がる仕組みが不足していた。

株式会社として、更なる経営の効率化を進めていくには、役員が事業進捗だけでなく、収支状況も含めて、より一層効果的な支出抑制策を含む経営判断を行っていかなくてはならない。

### 【事業運営上の課題】

#### ③ 事故件数の増加

水道は都民生活を支える基幹的ライフラインであり、安定的に都民に供給する責務がある。工事における事故の発生は、水道施設の整備の遅れや、断・濁水の発生等都民生活に影響を及ぼす場合があるため、最小限に抑える必要がある。

また、今後、都OB社員の減少が見込まれており、危機管理に関する技術・ノウハウの継承や、工事事業者に対する安全指導を適切に行える人材の確保等をより一層推進していかなくてはならない。

これまでも過去の事故発生状況等を踏まえ、会社の事故防止基本方針を毎年定める等事故防止に取り組んできた。しかし、2014年度83件（人身10件、物損73件）であった工事事事故が2016年度93件（人身15件、物損78件）と増加している。

工事事事故の内訳を見ても、人身・物損ともに増加しており、多くが工事事業者の操作する建設機械を用いた作業時に発生している。これまでも工事を行う事業者への安全指導を行って来たところであるが、工事事事故を予防するため、更に指導を強化しなくてはならない。

工事を安定的かつ確実に履行するためには、社をあげて工事の安全確保を徹底し、当社と工事事業者の双方に対する事故防止対策に取り組むことが必要である。

#### ④ 事業戦略の見直し

全国的に水道事業体は水道施設の更新期を迎えており、経営基盤の強化が急務となっている。

国においては、今後、水道法を改正し、水道事業における経営基盤の強化を図るため、官民連携や広域連携の推進等の措置を講じる予定であり、これによる他水道事業体の業務の外部委託の拡大が想定されている。

当社においては、これまで水道局からの業務移転により、東京水道における多摩市町の広域化の受け皿となるなど、水源から蛇口まで一気通貫の水道事業運営ができる会社に成長した。

しかし、現在は水道局からの受託業務の売上合計額は安定的に推移しているものの、今後の人口減少により給水装置工事の減少が見込まれることや設計・工事に関する業務量は水道局の管路の更新計画により変動することから、将来にわたって売上高は保障されるものではなく、当社としても経営基盤の強化は課題である。

このため、当社の持つ高い技術力とノウハウを活用して、他水道事業体のニーズに合った、新規業務の商品化、開発・販売等に一層注力し、健全かつ、安定的な経営を継続していかなくてはならない。



### 3. 経営課題解決のための戦略

#### ① 固有社員の積極的な登用と一層の定着

固有社員が業務運営の中核を担えるようにするためには、固有社員の育成とともに、定着を図ることが必要である。これまででも昇任時に社員研修を行う等、社員の育成に取り組んできたが、今年度は、管理監督者を目指すような仕組みとしてキャリアパスを作成し、全社員に周知した。

今後は、社内研修をさらに充実させ着実な育成に取り組んでいく。また、社の主要・困難部署に積極的に配置して経験豊富なOB社員から固有社員への知識・技術の継承を着実に進めるとともに、管理監督者に求められる判断力や業務遂行能力の向上を図り、管理監督者に積極的に登用していく。

さらに、子育てや介護等によりやむを得ず退職する場合でも復職が可能となる制度を整備する等、女性社員が安心して働き続け活躍できる職場風土を醸成することで、現在在籍している女性社員が更なるキャリアアップを目指し、より一層活躍できるよう、モチベーションを向上させていく。また、女性が安心して活躍している企業として対外的にアピールすることで、優秀な人材の確保等に繋げていく。

#### ② プロジェクト別の収支分析、より一層の支出抑制

株式会社として、更なる経営の効率化を進めていくためには、これまでの限定的な取組にとどまらず、より一層効果的な支出抑制策を行っていく必要がある。

そのためには、これまでの超過勤務削減や消耗品削減への取組のように一律に改善策を講じるのではなく、プロジェクトごとに、どの要素に過剰なコストがかかっているのか特徴を把握し、その原因分析を行い、それぞれの支出抑制策を検討していく。

また、役員会議を積極的に活用し、役員も事業の進捗状況を適宜把握するなど直接関与していく。さらに、事業ごとに担当役員を明確化し、責任を持たせたうえでプロジェクトごとの収支構造分析・改善策を基に経営判断を実施し更なる支出抑制に努めていく。

#### ③ 社員の安全意識向上及び安全指導の強化

事故を発生させることなく、工事を安定的に履行するためには、事故を未然に防ぐ計画の策定や社員の危機意識の醸成が必要である。

工事の内容等に応じたきめ細かな事故防止策を検討・実施するため、具体的な取組計画を部署毎に作成し、会社として工事現場のパトロールを実施する等してその進捗状況を把握し、必要に応じて見直しを行っていく。

また、実際に発生した事故事例の原因やその事故対応について社員が日頃から学ぶために作成した事故対応事例集の充実を図るとともに、安全についての講習会等を定期的で開催する等して、社員一人ひとりや工事事業者の安全意識を高めていく。

さらに実際に工事を行う事業者に対する事故防止策として、工事中はもとより工事着手前の施工計画段階から、過去事例等から事故発生リスクの高い工種について重点的に説明する等、実効性の高い安全指導を実施していく。

#### ④ 新たな事業展開により自主事業の収益拡大

今後予定されている水道法改正に伴い、水道事業広域化の進展、水安全計画作成、水道施設台帳整備など、水道事業体が抱える課題が顕在化されることにより、水道事業に係る新たなニーズ増が見込まれる。

この機会を捉え、管路診断等で蓄積したビッグデータの解析、水道事業体へのコンサルティング等による新たな事業展開も視野に入れ、当社が持つ高い技術力や豊富な経験等を一層活用できる分野への進出準備を進めていく。

併せて、既存の漏水調査業務や機器のレンタルだけでなく、水道事業体等に対するデモの実施やニーズの調査・掘り起しを行うなど、新規案件受託に向けた営業活動を進め、売上高増に向けた更なる事業展開を図る。

#### 4. 2020年までの3年間の取組事項

##### ① 固有社員の積極的な登用と一層の定着

###### 【3年後の到達目標】

- ・2020年度までに、固有社員の管理監督者（主査以上）の比率を30%以上とする  
[2015年：9.0%（30人/332人） 2016年：13.4%（45人/337人） 2017年：20.5%（77人/376人）]
- ・2020年度までに、固有社員に占める女性比率を18%以上とする。  
[2015年：14.4%（104人/724人） 2016年：14.5%（108人/747人） 2017年：14.4%（117人/812人）]

個別取組事項	～2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	取組設定の考え方
キャリアアップに向けた取組の充実	・取組内容の整理検討	・キャリアアップ研修を年4回以上実施、研修内容の検証 ・自己啓発の支援（資格取得補助）の周知及び利用促進	・検証内容を反映させた研修を年4回以上実施 ・並行して研修メニューの拡充検討 ・自己啓発の支援利用者の分析・検証	・拡充後の研修を年4回以上実施 ・自己啓発の支援の内容精査、適用範囲の拡大検討、実施	職層別研修を拡充して、社員のキャリアアップの意識付けを図り、管理監督者に占める比率を高めていく。
固有社員の積極的登用	・キャリアパスの作成・公開	・OJTによる都OB社員からの技術継承 ・主要・困難部署への若手社員配置の検討	・OJTの推進、検証 ・主要・困難への積極的配置 ・更なる技術継承策の検討	・OJT改善策の検証 ・積極的配置の結果を踏まえた検証	今後、業務の中核を固有社員が担っていくため、都OB社員からの技術継承を促進し、都OB社員に代わり固有社員を積極的に登用していく。
再採用制度（ジョブリターン）の導入	・制度創設に向けた整理検討	・課題整理及び要綱作成等制度導入準備	・制度導入 ・再採用者及び所属の意見聴取・分析	・分析を踏まえた制度の改善 ・再採用者の追跡調査	育児等により退職した女性社員が再び雇用される環境を整え、女性が働きやすい職場づくりを進めるとともに、即戦力となる人材の有効活用を図る。
女性活躍の発信	・女性活躍に関する情報の自社サイト掲載検討 ・くるみん認定※取得に向けた事業主計画の策定	・サイト掲載情報の整理、掲載 ・認定に向けた働き方見直し月間の設定、育休取得者の体験を社内報に掲載	・サイトを閲覧した女性応募者及び社員からの意見聴取、分析 ・くるみん認定の取得	・サイト掲載情報の随時更新 ・くるみんマークを活用した対外的アピール	・女性が活躍している姿を自社サイトで発信するほか、くるみん認定を取得し、女性が安心して出産・育児を行える企業としてアピールすることなどにより、女性応募者の一層の増加と女性社員の定着を図っていく。
若手社員のモチベーション向上	・役員による事業所訪問及び意見交換実施	・年4カ所以上事業所訪問等実施 ・若手社員の意見検討、反映	・年6カ所以上事業所訪問等実施 ・若手社員の意見検討、反映	・年8カ所以上事業所訪問等実施 ・若手社員の意見検討、反映	役員が直接若手社員の声を吸い上げる場を設け、そこで得られた意見等を事業に反映させることにより、若手社員のモチベーション向上を図る。

※：くるみん認定

「一般事業主行動計画」を策定し、そこで定めた目標を達成するなどの要件をみたした場合、「子育てサポート企業（くるみん認定）」として厚生労働省から認定を受けられ、くるみんマークを自社サイトや広告等に使用できる。

② プロジェクト別の収支分析、より一層の支出抑制

【3年後の到達目標】

- ・プロジェクト別原価管理を基にした収支構造分析による課題抽出、改善策の実施
- ・国内自主事業の黒字化  
[2016年：△41百万円]

個別取組事項	～2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	取組設定の考え方
プロジェクト別原価管理を基にした費用分析及び改善	・プロジェクト別原価管理を導入、実施	<ul style="list-style-type: none"> <li>・プロジェクト別原価管理の精度向上に係る調整、実施</li> <li>・原価管理を基に費用を分析、改善策の検討</li> <li>・セグメント別収支状況の情報公開</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・原価管理の実施</li> <li>・改善策の実施</li> <li>・情報公開の継続実施</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・原価管理の実施</li> <li>・改善策の検証と更なる改善</li> <li>・情報公開の継続実施</li> </ul>	プロジェクト別原価管理を基に費用構造分析を行い、費用の抑制を図ることで収益の増加に繋げていく。 さらに、情報公開を推進することで都民への説明責任を果たしていく。
役員会議の積極的活用	・取締役会、執行調整会議の開催	<ul style="list-style-type: none"> <li>・取締役会、執行調整会議等役員会議の充実に向けた検討</li> <li>・非常勤取締役を交えた役員会議等におけるプロジェクト別原価管理の評価</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・取締役会、執行調整会議等役員会議の改善策の実施</li> <li>・プロジェクト別原価管理の評価継続実施</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・取締役会、執行調整会議等役員会議の実施結果の検証</li> <li>・プロジェクト別原価管理の評価継続実施</li> </ul>	役員会議の積極的な活用・充実を図り、着実な業務運営に取り組む。 併せて、役員によるプロジェクト別原価管理の評価を実施し、経営判断の促進に活用していく。

### ③ 社員の安全意識向上及び安全指導の強化

#### 【3年後の到達目標】

- ・2020年度までに工事事件数を2016年度比30%減とし、人身事故については10件以下とする  
[2015年：10件（うち死亡事故0件） 2016年：13件（うち死亡事故0件） 2017年：15件（うち死亡事故0件）]
- ・物損事故については55件以下とする  
[2015年：73件 2016年：74件 2017年：78件]

個別取組事項	～2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	取組設定の考え方
事故防止に関する計画書の作成	・社の事故防止基本方針の策定	・事業部毎に事故防止計画の作成、進捗管理 ・本社パトロール実施	・前年度に発生した事故を踏まえた、事故防止計画の見直し ・強化項目を設定し、本社パトロール拡大	・事故傾向を捉えた、事故防止計画の見直し ・強化項目を見直し、本社パトロール実施	事業部毎に事故防止に関する具体的な取組内容を記載した計画書を作成し、進捗状況を把握する。
事故発生時の危機管理の向上	・事故発生事例集の見直し、追加	・事例集を活用した頻発事故、再発防止策の理解促進	・前年実績を踏まえた類似事故の追加 ・事例集活用状況を踏まえた改善検討	・事例集を活用し事故防止の推進 ・更なる事故対応能力向上の取組検討	実際に発生した事事故事例の原因やその事故対応について、社員が日頃から学べる対応事例集の充実を図る。
事故防止に対する社員の知識付与や意識啓発の推進	・安全講習会実施の検討	・外部講師による講習会の実施	・講師・カリキュラム等内容の検証と改善案の検討	・講師・カリキュラム等内容の検証 ・更なる意識啓発方法の検討	外部専門家による講習会等を開催し、事故原因や発生しやすい状況について知識を増やし、受注者や社員一人ひとりの安全意識の向上を図る。
受注者安全指導の強化	・強化項目の選定	・施工計画段階での安全指導の強化 ・頻発事故情報の提供	・頻発事故情報の活用状況の検証 ・前年実績を踏まえた強化項目の追加	・検証結果を踏まえた頻発事故情報の提供の改善検討 ・強化項目の追加	建設機械による事故等発生リスクの高い事故について頻発事故情報として提供することで、人身事故や埋物損傷事故の発生を防止する。

#### ④ 新たな事業展開により自主事業の収益拡大

##### 【3年後の到達目標】

- ・2020年度までに、2016年度の国内事業売上高172百万円を倍増させ、350百万円以上を目指す。
- ・水安全計画作成、水道施設台帳整備等に関する新たなコンサルティング業務、システム開発・販売等の新規商品化による国内事業を展開していく。

個別取組事項	～2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	取組設定の考え方
国内事業展開への取組	・新たな受注に向けた国内事業展望の詳細整理	・コンサル業務の新たな拡充の検討 ・新たに改良したシステム(現場管理)の導入に向けたデモ実施	・新規コンサル業務内容整理、水道事業者等からのニーズ把握、商品化準備 ・震災時の施設点検、巡回パトロールなど、既存システムの活用範囲拡大を検討	・新規コンサル業務の商品化、営業活動 ・更なるシステム改善、テスト、トライアル実施	コンサル等の事業展開に向けた検討を進めるとともに、水道事業者等のニーズの把握・掘り起しを行い、新たな商品化を目指す。 また、既存システムをベースに、活用範囲の拡大を図ることにより、新規顧客の獲得に繋げていく。
新たな手法による業務の効率化	・管路診断等の業務において多様なデータを蓄積	・蓄積データの解析方法検討、システム仕様整理に向けた水道局との調整	・社内業務システム(他企業立会)への取込み、テスト ・データマイニング手法※の活用範囲検討	・局受託業務へのトライアル導入 ・新たなシステム構築に向けた詳細整理、準備が整い次第着手	AI等の先端技術を活用し、これまでの業務で蓄積してきた多様なデータを有効活用することで業務の効率化を図る。 並行してデータマイニング手法を活用した仕組みを構築し、更なる効率化を目指す。
水道事業者等からの新規案件受託	・水道事業者等から多様な業務を受託	・新規業務受託2件	・新規業務受託累計4件	・新規業務受託累計10件	当社の持つ高い技術力とノウハウを生かして開発した新商品の積極的なアピールにより、新規案件受託を目指す。
東京水道サービス(株)と(株)PUCの二社連携の強化	・消耗品の共同購入など二社連携事業を実施	・二社が連携した新たな業務受託に向けた検討	・二社が連携した新たな業務受託に向けた他都市営業活動を検討・実施	・二社が連携した新たな業務受託に向けた他都市営業活動を実施	東京水道の一層の効率化と柔軟な事業展開に向け、二社が各々実施している技術系・徴収系・IT系業務をより密接に連携させ、シナジーの発揮を目指していく。

※：データマイニング手法

点在するデータベースから、データ間の共通情報を紐付け、必要な情報を迅速に確認する手法

1. 団体経営に関する現状分析・評価

【S W O T 分析】

	機会（ニーズの増加・役割の増大）	脅威（ニーズの減少・役割の縮小）
外部環境	<p><b>【社会変化】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ A I やモバイル化技術など、 I T 分野における技術革新が進んでおり、 I T 事業への需要は高まっていくことが予想される。</li> </ul> <p><b>【ステークホルダー】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 水道局から、平成 23 年度より 29 年度までに 5 営業所の運營業務を受託しており、今後も継続的な事業規模の拡大が見込まれる。</li> <li>・ 水道局のシステムインフラ整備の動きがあり、当社の役割増大が期待される。</li> </ul>	<p><b>【社会変化】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 長期的には人口減少が予測されており、給水人口の減少に伴って、営業所業務の需要が縮小する可能性がある。</li> </ul> <p><b>【社会経済】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 他企業との人材獲得競争の激化等によって、人材の確保が困難化している。</li> <li>・ コールセンターについては、今後競合他社との競争にさらされていくことが懸念される。</li> </ul>
内部環境	<p><b>【人的資源】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ C S <sup>(※)</sup> 事業、 I T 事業の両分野にノウハウを持つ職員が多数存在しており、シナジー効果を発揮することができる。</li> </ul> <p><b>【物的資源】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 自社で開発した、料金徴収、勤怠管理等の汎用システムを保有している。</li> <li>・ 長年にわたって、東京都の水道業務を受注、安定履行してきたことによる信用がある。</li> </ul> <p><b>【財政的資源】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 借入金もなく、平成 28 年度決算値で純資産が約 33 億円となっている等十分な自己資本を確保しており、財務面で健全な状態にある。</li> </ul>	<p><b>【財政的資源】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 水道局からの委託料が収入の約 9 割を占めており、水道局の経営環境に左右されやすい。</li> </ul>
	強み	弱み



## 2. 自己分析を踏まえた経営課題

当社は、平成16年に設立以降、営業所・サービスステーション業務やお客さまセンター業務など水道局からの業務移転を受け、人材・財務の両面において局と一体となった安定的な運営体制を構築してきた。今後も業務移転によるCS<sup>(※1)</sup>業務拡大が見込まれることから、人材の確保が課題となっている。また都からの受託業務量には変動があり、特にIT業務の大規模開発案件の有無などは経営に大きな影響がある。こうした状況の中、既存事業については効率性、安定性の維持・向上を図るとともに、株式会社として自律的な経営能力を高めていくことが求められている。

### 【組織運営上の課題】

#### ① 経営環境変化への対応力強化

当社では、売上高約121億円のうち、CS<sup>(※1)</sup>事業が46%（56億円）、IT事業が54%（65億円）を占めている。今後、CS事業においては、局からの営業所受託業務の拡大に伴い売上高の増加が見込まれているが、IT事業においては、主要事業である局システムの運用・改善のほか、今後予想される売上の減少に対応していく必要があるなど、社の事業環境は変革期を迎えている。

こうした状況に対応するためには、役員が社の事業環境を適切に把握し、変化に応じて適時適切に経営判断を行う必要があるが、現体制は売上げの大半を占める局事業の円滑な履行に会社運営の力点がおかれており、役員が事業の収支状況や進捗状況を把握する仕組みづくりが必要となっている。

#### ② 拡大する事業への対応

当社は、東京水道グループ企業として、多摩の全域と区部の一部の事業所において準コア業務<sup>(※2)</sup>を担っている。区部については平成23年度の板橋営業所を皮切りに、順次事業所の運営業務を受託し、現在5事業所の運営を受託している。直近では、隔年で20～30人規模の業務を新規受託しており、今後も受託拡大が見込まれていることから、これに対応するため、運営の効率化と人員の確保・育成を図り、持続可能で責任ある事業運営体制を整える必要がある。

### 【事業運営上の課題】

#### ③ 経営基盤の強化

これまで自主事業は、社の健全な事業運営に寄与するとともに、経営基盤強化に資することを目的に、教育庁の人事給与システムの構築・保守運用をはじめ、様々な事業に取り組んでおり、例年13億円程度を売上げている。

一方、自主事業は局受託事業の補完的な位置づけにとどまっており、社の年間売上約121億円のうち、およそ9割は水道局からの委託料が占めるなど、収入の大部分が局の経営環境に左右されやすい状況となっている。また、今後、平成32年度に予定される大規模システム運用管理の効率化等により、再配置を要する人員が発生することから、その人件費を賄うための新たな収入源となる事業を展開していく必要がある。

#### ④ お客さまセンターサービス水準の維持・向上

PUCが包括的に受託しているお客さまセンター業務は、社が運用管理システムを作成し、自社データセンターを活用することで、効率的な運用とシステムのセキュリティを確保している。

これまで年間200万件を超える着信に対して、応答率90%以上を達成してきているが、1日単位の90%を達成した日数割合は、雇用情勢の変化によるオペレーターの採用難などの影響により近年低下している。（H26年度96.3%、H27年度85.6%、H28年度69.0%）

今後ますます要員確保の困難性が増すことが予想され、事業水準の維持・向上を図りつつ、効率的な事業運営を目指さなければならない。

### 3. 経営課題解決のための戦略

#### ① プロジェクト別採算管理を活用した事業管理体制の構築

経営環境の変化に適切に対応するため、プロジェクト別採算管理を用いた、事業管理体制を構築する。  
具体的には、プロジェクト別の収支構造分析を用いて、事業効率化に向けた課題発見と改善策の実施を行う。  
また、これらの分析をもとに、役員が事業拡大方針や既存事業の進捗管理など、事業運営に責任を持って関与する体制を強化する。  
特に収支に課題のある事業については、詳細な事業構造の分析を行い、社全体の収益力の強化につなげる。

#### ② 安定的・効率的な事業運営体制の整備

株式会社ならではの雇用手法の導入拡大を図り、人材の確保・育成及び人材の活用体制の整備を図る。  
具体的には、主に高卒を対象として、勤務地限定のCS業務のスペシャリストとして水道料金徴収業務の中核を担う専任社員の配置拡大を図る。これによって、多様な就労ニーズに応えつつ、事業の安定・効率化に取り組んでいく。  
また、局との人事交流を図り、受託業務をマネジメントできる高いスキルを持った社員を育成し、自律的な事業の運営能力を高めていく。

#### ③ 選択と集中による戦略的な自主事業販路の開拓

収入源の分散化を図ることで会社経営の自律性を高めるとともに、売上減少に対応する新たな収入源を確保するため、選択と集中による戦略的な自主事業販路の開拓を図る。  
今後、水道法の改正などにより経営基盤強化に向けた広域化や官民連携を進める自治体が増加する見込みであることを踏まえ、社の強みであるCS・ITが連結した案件を優先し、現在受注している自治体の周辺事業体を中心に営業活動を強化していく。  
また、PUCは他都市に拠点を持たないため、民間企業と提携し、営業展開や現地でのシステム運用などで協力することでシナジー効果を発揮できる体制を検討していく。

#### ④ 新技術導入等によるお客さまセンター業務の運営安定化

お客さまセンター事業については、適正な事業運営体制を確保し、お客さまからの問い合わせ等に対する一定の応答率を確保するため、今後、AI等IT技術を活用したオペレーターの支援による対応時間短縮など、さらなる効率化に取り組んでいく。  
また、オペレーターの計画的な採用・育成や離職防止による熟練オペレーターの確保、入電予測精度の向上による、より適正な人員配置を図る。

#### 4. 2020年までの3年間の取組事項

##### ① プロジェクト別採算管理を活用した事業管理体制の構築

###### 【3年後の到達目標】

役員が事業進捗状況やプロジェクト別の採算管理に積極的に関与し、それぞれの課題を把握し、改善への取り組みを促進する管理体制を構築する。また、プロジェクト別採算管理による収支構造分析の実施に伴う事業効率化等を図るための課題発見、改善策を実施し、個々のプロジェクトの収支改善を目指す。

具体的な取組として、初めて東京都以外の自治体を契約対象とした案件について、平成28年度決算時点で収支がとれていない状況であるため、採算管理を徹底し、平成32年度までに黒字化を実現する。これをもって今後の自主事業の展開・運用のモデルとする。

個別取組事項	～2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	取組設定の考え方
プロジェクト別採算管理の強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>・システム化準備</li> <li>・収支構造の把握・分析</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・システム試行、検証</li> <li>・評価基準作成</li> <li>・収支構造の把握・分析</li> <li>・事業運営上の課題抽出</li> <li>・セグメント別収支状況の情報公開</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・システム本格稼働</li> <li>・課題への対応・改善の実施</li> <li>・プロジェクト別の新規課題抽出</li> <li>・情報公開の継続実施</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・より効率的な採算管理を目指したシステムの検証・改善</li> <li>・情報公開の継続実施</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・これまで手作業で四半期ごとに行ってきたプロジェクト別採算管理をシステム化し、月毎の管理ができるよう改善する。</li> <li>・採算性・契約期間等の要素を基にした評価基準を作成し、役員レベルで事業運営上の課題を抽出、事業継続の可否を含めて対応方針を決定する。</li> <li>・さらに、情報公開を推進することで都民への説明責任を果たしていく。</li> </ul>
役員会議の積極的活用	<ul style="list-style-type: none"> <li>・取締役会と同様に常勤・非常勤取締役、監査役が構成メンバーとなる役員会議（年5回開催）にてプロジェクト別採算管理について定期的に報告（上半期・決算時の2回/年度）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・役員会議にてプロジェクト評価を実施（毎回）</li> <li>・常勤取締役全員が出席する社内会議（運営会議・毎月開催）にて、プロジェクト評価を実施</li> <li>・運営会議への非常勤役員参加</li> <li>・収支構造の現状分析・課題抽出、課題への対応・改善実施</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・役員会議等でのプロジェクト評価の検証、追加実施策の検討・実施</li> <li>・役員会議、運営会議等の活用方法の検証、改善</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・プロジェクト別の評価手法、会議体の活用方法等に係るさらなる改善策の検討</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・プロジェクト別採算管理による事業運営上の課題の抽出、対応方針の決定については、役員レベルにて行う。このため、役員が集まり討議する会議などの機会を積極的に活用し、役員による、より深い分析・討議が行える環境を整える。</li> </ul>

## ② 事業運営体制の整備

### 【3年後の到達目標】

今後受託拡大が予定される営業所運営業務について、株式会社ならではの雇用手法の活用規模拡大を図り、効率的かつ安定的な事業運営を図る。

包括的にお客さま窓口業務等を受託している多摩地域を対象に、社員に占める専任社員比率を33%以上とする。

(平成29年度実績：18.9% 228人中43人)

(平成37年度目標：60%)

個別取組事項	～2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	取組設定の考え方
専任社員(※3)比率の拡大	都立高校等への訪問・説明などによる採用活動	<ul style="list-style-type: none"> <li>都立高校等への訪問</li> <li>OB訪問の実施</li> <li>キャリアパス等を活用したモチベーションの向上</li> <li>新しいきめ細やかなOJT評価シートの導入</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>OB訪問の拡大、キャリアパスの検証等、より効果的な対応策の検討・実施</li> <li>新しいOJT評価シートの効果検証、改善</li> <li>高校生向けの社パンフレットの新規作成検討</li> <li>社ホームページ採用募集案内リニューアル</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>訪問対象地域の拡大等さらなる効果的な対応策の検討・実施</li> <li>高校生向け社パンフレットの新規発行、都立高校を対象として配布開始</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>専任社員は、CS業務のみに従事する勤務地域限定の正社員として主に高卒者をターゲットに採用を行う。CS業務のプロフェッショナルとして長期・安定的に業務を担うことが期待され、持続可能で責任ある執行体制の実現に大きく寄与する。</li> </ul>
局への派遣研修の実施	2人/年	<ul style="list-style-type: none"> <li>2人以上/年</li> <li>研修修了者の活用</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>取組の継続実施</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>順次派遣社員数の拡大を検討</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>局の営業所業務管理部門等に社の若手人材を派遣し、業務指標の分析・評価などの業務マネジメントに係る能力を習得させる。研修終了後は高度なスキルを持つ当該業務の中核人材として活用するほか、獲得したノウハウを社内展開し、社自身が自律的に業務のレベルアップに取り組める。</li> </ul>

### ③ 選択と集中による戦略的な自主事業販路の開拓

#### 【3年後の到達目標】

今後予定される大規模システム運用管理の効率化等により、平成32年度で44百万円、平成33年度で76百万円の売上額の減少が予定されている。これに対応するため、水道関連業務を中心に自主事業受託営業を展開することにより、平成33年4月までに76百万円を超える売上額の新規受託を図る。

個別取組事項	～2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	取組設定の考え方
他都市事業体に対する販売強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>都外自治体における水道料金等徴収業務包括受託（H26年度1件、H29年度1件）</li> <li>経営資源投入地域の絞込み検討、整理</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>営業人材の増員</li> <li>広域化を検討している地域の分析</li> <li>広域化推進に関わる協議会等での提案活動</li> <li>水道料金パッケージ「WISH」の標準機能の拡充</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>受託自治体の周辺都市を中心とした営業活動の展開</li> <li>広域化検討自治体情報の収集・分析、提案活動の継続</li> <li>機能拡充結果の検証、改善策の検討・実施</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>営業対象自治体の検証、営業範囲の拡大検討・実施</li> <li>広域化検討自治体情報の収集・分析、提案活動の検証、提案内容の改善</li> <li>さらなる機能改善の検討・実施</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>水道事業体の広域化等市場動向の情報収集・分析、営業活動を展開し、特に業務受託している自治体を拠点として、IT・CS連結案件の受注拡大につなげる。また、広域化推進に関わる協議会等へ参加し、システムの共同利用などの提案を行うことで、需要の掘り起こしを図る。</li> </ul>
民間企業との連携	<ul style="list-style-type: none"> <li>都外自治体における水道料金等徴収業務包括業務委託における地元企業との連携</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>協業先民間企業の情報収集・検討、協業可能な分野を有する民間企業との折衝</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>協業可能な分野を有する民間企業との折衝、民間企業と連携した営業活動の実施</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>民間企業と連携した営業活動の実施・効果検証、さらなる協業可能な分野の検討</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>システムを含む水道料金徴収業務全般及びコールセンター運営の知識・経験を有するPUCの強みを生かし、社が有していない技術や営業チャンネルをもつ企業、他都市事業のシステム運用管理を任せられる企業など、相互に強みを補完し合える民間企業との協業を進めていく。</li> </ul>
水道料金関連業務以外の事業の販売戦略	<ul style="list-style-type: none"> <li>経営資源投入分野の絞込み検討、整理</li> <li>勤怠情報管理システム「勤怠Plus」の販売（H29年度現在5団体が導入・運用中）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>SEの専門性・生産性を高めるため、業務ジャンル別のグループ制の検討、実施</li> <li>情報収集、分析、営業活動の強化</li> <li>営業体制強化による「勤怠Plus」の営業拡大</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>業務ジャンル別グループ制の効果検証・改善</li> <li>取組効果の検証と新たな販路の検討</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>より効果的な人材配置方法の検討</li> <li>新たな販路の営業強化、効果の検証</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>公務分野の人事給与システムの特長性に知識と経験を有する当社の強みを生かし、人材・資金を注力していく。</li> <li>「勤怠Plus」については、フルスクラッチのシステム導入が適さないような小・中規模の第3セクター等を中心に、幅広く営業活動を展開し受注目指すまた、これを足掛かりに顧客ニーズを掘り起こし、受注拡大を図る。</li> </ul>
東京水道サービス(株)と(株)PUCの二社連携の強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>消耗品の共同購入など二社連携事業を実施</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>二社が連携した新たな業務受託に向けた検討</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>二社が連携した新たな業務受託に向けた他都市営業活動を検討・実施</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>二社が連携した新たな業務受託に向けた他都市営業活動を実施</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>東京水道の一層の効率化と柔軟な事業展開に向け、二社が各々実施している技術系・徴収系・IT系業務をより密接に連携させ、シナジーの発揮を目指していく。</li> </ul>

④ 新技術導入等によるお客さまセンター業務の運営安定化

【3年後の到達目標】

お客さまセンター事業について、より一層の安定性確保のため、A I 技術の導入及び人員の確保育成策等の取り組みにより、問い合わせ等に対する応答率（応答率 90%の達成日数割合）を引き上げ、平成 32 年度 87%以上とする。  
（平成 28 年度実績：69.0%）

個別取組事項	～2017 年度	2018 年度	2019 年度	2020 年度	取組設定の考え方
お客さまセンターへの A I 等 I T 技術の導入	<ul style="list-style-type: none"> <li>導入メリットの分析</li> <li>導入課題等の検討</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>導入にあたっての折衝</li> <li>試行・検証</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>試行、1 時間あたりの応答件数等労働効率向上に係る導入効果の検証</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>本格実施</li> <li>1 時間あたりの応答件数等の導入効果の検証</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>A I 等 I T 技術の導入により、将来の労働力の確保難に備えるとともに、「対応時間短縮による労働効率の向上」や「O P 個人のスキルに頼らない人員配置」を可能とし、効率化を実現する。</li> <li>《導入検討項目》</li> <li>オペレーター支援機能</li> <li>チャットボット(*4)</li> <li>対応記録入力支援機能 等</li> </ul>
オペレーターの確保と育成	<ul style="list-style-type: none"> <li>職場環境の改善等を通じてスキルの高いオペレーターの離職を抑制</li> <li>研修や O J T を通じたオペレーター育成</li> <li>入電予測精度の向上によるオペレーター適正配置</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>離職者・研修期間等を踏まえた計画的な確保策の検討・実施</li> <li>面談によるストレスチェック等職場環境の改善等によるスキルの高いオペレーターの離職抑制</li> <li>研修・O J T の検証、改善策の検討・実施</li> <li>データ蓄積による入電予想精度の向上</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>計画的な確保策の検証・改善</li> <li>取組効果の検証・改善、新たなインセンティブ付与策の検討・実施</li> <li>研修・O J T の検証、改善策の検討・実施</li> <li>データ蓄積による入電予想精度の向上</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>実績を踏まえたより効果的な確保策の検討</li> <li>新たなインセンティブ付与策の検証・改善</li> <li>A I 導入に伴う新たな研修メニュー・O J T の検討</li> <li>新たな入電予想精度向上策の検討・改善</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>人材確保の困難性が高まる中、サービス水準の維持・向上のため、オペレーターのより効率的な配置や育成策を展開する。</li> </ul>

\*1 CS:水道営業に係るカスタマーサービス事業。具体的には、水道の中止・開始、口座振替等各種申し込み、料金徴収業務等の窓口業務やお客さまセンター業務

\*2 準コア業務:水道局が民間事業者に委託した業務の監督指導、施設の運転管理及び維持点検、総合受付など監理団体が行うとされている業務

\*3 専任社員:総合職社員と異なり、勤務地限定で専らCS業務に携わる社員。CS業務のスペシャリストとして、お客さま対応等を行う

\*4 チャットボット:「チャット」と「ボット」を組み合わせた言葉で、人工知能を活用した「自動会話プログラム」のこと

「チャット」は、インターネットを利用したリアルタイムコミュニケーションのことで、主にテキストを双方向でやり取りする仕組み。「ボット」は、「ロボット」の略で、人間に代わって一定のタスクや処理を自動化するためのプログラムのこと



# 東京都下水道サービス株式会社

## 1. 団体経営に関する現状分析・評価

### 【SWOT分析】

	機会（ニーズの増加・役割の増大）	脅威（ニーズの減少・役割の縮小）
外部環境	<p>【ステークホルダー（顧客ニーズ）】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・景気変動に大きく左右されず一定の確実な需要が見込まれる</li> <li>・下水道施設の増加による維持管理需要の増加</li> <li>・下水道施設の老朽化や温暖化対策の要請による維持管理の高度化、技術開発ニーズの高まり</li> <li>・他団体の人材不足等による事業運営支援への需要増</li> </ul> <p>【競合他社】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・下水道の維持管理全般を受託し、都の事業を補完代行できる競合他社は不在</li> </ul>	<p>【社会経済】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・労働力市場の縮小による人材確保の困難性、技術者不足</li> <li>・労務単価の上昇等による委託経費の増加</li> <li>・下水道の役割や必要性についての都民意識の低下</li> <li>・厳しい財政状況や料金収入の減少により、下水道事業の財源が縮小</li> </ul> <p>【競合他社】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・民間企業のノウハウ蓄積、発注形態の多様化などによる競合他社出現の可能性</li> <li>・複数の処理区がネットワーク化されているため、処理区別に発注形態や運営主体が異なった場合、日常の効率的な運営はもとより、災害時の危機管理対応が困難</li> </ul>
内部環境	<p>【人的資源】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・下水道事業全般の現場経験から培った技術力とノウハウ</li> <li>・固有社員、都派遣、都OB、民間派遣など様々な出身母体、技術、経験を持つ人材を活用</li> <li>・都OB社員を中心に下水道の技術やノウハウ、行政経験等を持つ社員が多数在職</li> <li>・下水道の現場実務に精通し、社内はもとより都職員や民間企業も含めて人材育成、技術継承を支援可能</li> </ul> <p>【財務的資源】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・技術開発の成果である産業財産権を多数保有</li> <li>・経営環境の変化に備えた一定の資金を保有</li> </ul> <p>【その他】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・都の監理団体である信用力。下水道局との一体的な事業運営による公共性、信頼性</li> <li>・民間企業と共同で技術開発を行うなど、柔軟に民間ノウハウの導入が可能</li> <li>・下水道局と連携した国際展開事業の実績</li> </ul>	<p>【人的資源】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ベテラン高齢社員の比率が高く、今後退職者の増加による人員不足、技術ノウハウの低下が懸念</li> <li>・人材の供給源である局退職者が減少</li> <li>・新規採用社員の確保、計画的な育成、技術継承が急務</li> <li>・監理団体として定数管理等が行われている結果、柔軟な人材確保が困難</li> </ul> <p>【物的資源】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・局が保有する施設の老朽化によるメンテナンスの困難性、点検補修等の作業量の増加</li> </ul> <p>【財務的資源】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・嘱託社員（主に都OB）が退職する一方、固有社員が増加することによる総人件費の増加が見込まれる</li> <li>・都からの受託事業が収入の大半を占めており、自己収益の占める割合が小さい</li> </ul>
	強み	弱み

## 2. 自己分析を踏まえた経営課題

### 【組織運営上の課題】

#### ① 人的資源の確保

当社の事業は、下水道の現場実務に精通した技術とノウハウを持つ都OB社員等の活用により支えられているが、その結果として社員の年齢層が高く、今後、大量に退職する見込となっている（社員平均年齢 54.5 歳、60 歳以上の社員構成 51.9%）。

これまで下水道局の定年退職者等が人材の供給源となってきたものの、団塊の世代の退職ピークを過ぎた現在、人材確保が重要な課題であり、これまで民間企業や区、他都市のOBの採用にも積極的に取り組んできたが、将来的な労働市場の縮小により、技術系社員を中心に人材確保の困難性が高まると予想される。

一方で監理団体としての定数管理等が行われている結果、柔軟な人材確保が困難となっている。

ベテラン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、人材の確保とともに若手社員の計画的継続的な育成、技術継承を行っていく必要があるが、その一方で、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ており、人材育成の強化が課題となっている。

#### ② 組織運営体制の強化

これまで当社は、東京都区部における下水道事業の補完・代行業務を中心に行ってきたところであるが、今後は東京都区部以外での事業展開等を検討していく必要がある（⑥参照）。東京都区部以外での事業展開にあたっては、マーケットリサーチや企画の立案、営業活動、事業執行等を行っていく組織、人員体制を拡充強化していく必要がある。

また、株主の構成については、これまで大きな変更を行っていないが、その中において東京下水道設備協会については、下水道処理施設の機械・電気等の設備関係各分野で専門知識と経験を有する企業で構成された団体であり、会員各社及び系列会社とは当社の人材確保、技術開発、災害時の危機管理対応などで協力関係にある。こうした点も考慮したうえで必要に応じて出資構成の見直しを検討していく必要がある。

#### ③ 利益剰余金の活用

当社が下水道局から運転管理を受託している下水処理施設の中には高額な施設もあり、誤って損害を与えた場合の賠償補填により、事業運営に支障が生じないように準備しておく必要がある。このため、利益剰余金の一部を「損害賠償補填積立金」に積み立て、万一の場合に備えているところであるが、これまで取り崩した実績が無く、活用方法について再検討する必要がある。

また、これまで当社では、国債等による堅実な資金運用のみを行ってきたが、現在の低金利の状況では運用益が期待出来ない状況にある。

### 【事業運営上の課題】

#### ④ 安定した下水道サービスの提供

当社は下水道局の事業を補完・代行する役割を担っており、引き続きお客さまへの安定した下水道サービスの提供に貢献していく必要がある。

また、労務単価の上昇や施設の老朽化等に伴う作業量の増加、嘱託社員（主に都OB）が退職する一方で固有社員が増加することによる総人件費の増加など、今後の経費増に対応していく必要がある。

#### ⑤ 技術開発の推進と普及拡大

将来的な人口減少が見込まれており、限られた下水道事業の予算・財源の中で効率的な事業運営を行っていく必要がある。

このような事業環境の中で、老朽化対策や安全対策、省力化など直面する諸課題に対応するため、更なる技術開発に取り組み、下水道事業全体に貢献していく必要がある。

また、技術力の向上により、当社の企業価値を高めていくとともに、開発した技術の普及拡大や技術情報の発信を行い、技術開発の成果である産業財産権を更に活用していく必要がある。

#### ⑥ 事業戦略の見直し

これまで当社は、東京都区部における下水道事業の補完・代行業務を中心に行ってきたところであるが、今後、他都市の多くの下水道事業が人口の減少による財源縮小、施設の老朽化によるメンテナンスの困難性や作業量の増加、技術者不足など厳しさが増すことから、事業運営に課題を抱える自治体への支援が求められる。

また、当社の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。

### 3. 経営課題解決のための戦略

#### ① 人材の確保育成と技術継承

今後の事業運営を支える固有社員を積極的に採用するとともに、社員が働きやすい環境の整備を行うなど、人材の確保に取り組む。

新たに採用した固有社員や現場での業務経験が少ない都派遣社員を計画的かつ継続的に育成するとともに、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。

#### ② 今後の事業展開にあわせた体制整備

東京都区部以外への新規事業やコンサルタント業務等の実施に向け（⑥参照）、企画部門の拡充や新たな組織の検討など体制の拡充・強化を図る。

また、今後の事業展開を見据え、必要に応じて出資構成の見直しを下水道局と検討する。

#### ③ 利益剰余金の活用と資金運用方法の見直し

損害賠償補填積立金の積立目途額の再検討など、これまでの利益剰余金のあり方を再検討するとともに、人材の確保・育成など当社の課題解決に向けて利益剰余金の活用を進める。

また、堅実な資金運用だけでなく、一定の運用益を確保する運用方法を目指していく。

#### ④ 受託事業の着実な実施と効率的な事業執行

お客さまへの安定した下水道サービスの提供に貢献するため、安全パトロールや安全管理講習会の実施、作業マニュアルの充実など、良好な職場環境を整備し社員の安全を確保することにより、全ての事業所において無事故を目指す。

また、効率的な事業執行に向け、局との役割分担を再検証し、より少ない人員・コストで効率的な事業執行を追求する。

#### ⑤ 下水道事業に貢献する技術力の向上・活用

現場からのニーズ等を踏まえた技術開発を進めるとともに、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、下水道事業の効率化や環境対策の推進、安全性の向上などに貢献する。

また、開発した技術の普及拡大や技術情報の発信を行うとともに、産業財産権による自己収益の確保に努める。

#### ⑥ 東京都区部以外への事業展開

当社が培ってきた人材やノウハウを活用し、東京都区部以外からの収入としてコンサルタント業務など新たな業務を展開し、増収増益に努める。

下水道事業全般に渡る豊富な知識やノウハウ等の強みを活かし、都内や他都市の処理場管理業務委託の受注に向けた検討・準備・試行・検証を行う。

#### 4. 2020年までの3年間の取組事項

##### ① 人材の確保育成と技術継承

###### 【3年後の到達目標】

- ・安定した事業執行に向けた人材の確保
- ・会社全体の技術レベル維持向上を図るため、技術社員に高い技術水準が求められる以下の資格取得を促進  
 土木職 … 技術士、一級土木施工管理技士、下水道管理技術認定  
 設備職 … 技術士、電気主任技術者、機械保全技能士第1級、下水道第3種技術検定  
 環境検査職 … 技術士、環境計量士、公害防止管理者、下水道第3種技術検定
- ・固有社員が行政的業務を経験することで、委託者や都民のニーズを把握することができる人材を育成

個別取組事項	～2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	取組設定の考え方
人材確保の取組強化	・従来の経験者採用、高専新卒採用に加え、2018年度採用から四大新卒採用を開始	・会社説明会の開始時期を早める等、新規採用の取組を強化 ・経験者採用応募者の増加を図るため、募集要件緩和を検討 ・あらゆる採用機会を活用し、他団体等からの採用を実施 ・採用拡大に向けた体制整備	・体制を強化し、新規採用活動の規模を拡大 ・募集要件緩和の検討結果を踏まえた経験者採用の実施 ・あらゆる採用機会を活用し、他団体等からの採用を行う	・前年度の取組を踏まえ、改善実施	固有社員の採用を強化し、今後想定される都OB社員の減少に備え、安定的な事業運営を目指す。
技術継承の取組の実施	・人材育成方針の策定 ・技術継承委員会を立ち上げ、全社的な技術継承の取組を実施	・若手社員座談会の開催 ・若手社員成果報告会 ・異職種交流研修会 ・映像化教材の充実	・取組の継続実施 ・人材育成シートの導入	・前年度の取組を踏まえ、改善実施	2017年度に策定した人材育成方針に則り、技術継承委員会による全社的な技術継承に取り組む。
技術社員の資格取得の促進	・講習会受講支援 ・資格取得に向けての社内勉強会の実施(技術士、下水道管理技術認定、下水道第3種技術検定など) ・下水道管理技術認定(対象92名100%) ・下水道第3種技術検定(対象93名97.8%)	・取得支援、勉強会実施  ・下水道管理技術認定 入社3年以上の全土木職固有社員(101名) ・下水道第3種技術検定 入社3年以上の全設備職・環境検査職固有社員(98名)	・取得支援、勉強会改善・充実  ・下水道管理技術認定 入社3年以上の全土木職固有社員(104名) ・下水道第3種技術検定 入社3年以上の全設備職・環境検査職固有社員(103名)	・取得支援、勉強会改善・充実  ・下水道管理技術認定 ・下水道第3種技術検定 該当者は2018年度入社人数による	会社全体の技術レベル維持向上に加え、コンサルタント事業開始を見据え、資格の取得に向けた講習会受講の支援や、社内勉強会を開催するなど、全社的に資格取得に向け取り組む。  新たに採用する技術職の固有社員について、入社3年以内に土木職は「下水道管理技術認定」、設備職及び環境検査職は「下水道第3種技術検定」の取得を促し、最終的に入社3年以上の該当者全員の資格取得を目指す。
局とTGS間の人材の交流	・下水道局施設管理部及び下水道事務所へ固有社員の派遣研修を実施 ・設備職1名 ・環境検査職1名 ・土木職1名 ・都職員との継続的な受入	・設備職1名(1年間)本庁業務を経験 ・環境検査職2名(2年間)出先と本庁両方の業務を経験 ・土木職1名本庁業務を経験  ・都職員の継続的な受入	・前年度の取組を踏まえ、改善実施	・前年度の取組を踏まえ、改善実施	新たな都政課題やお客さまニーズに的確に対応できるよう下水道局に固有社員を派遣し、行政的業務を経験させ、行政感覚の醸成により、下水道事業を支える人材の育成を目指す。都職員を継続して受け入れ、現場での実務経験を通じて技術継承に貢献する。

② 今後の事業展開にあわせた体制整備

【3年後の到達目標】

- ・企画営業部門の拡充を図り、東京都区部以外への新規事業（⑥参照）の企画立案を進める
- ・必要に応じて現地事務所等の新たな組織体制の検討を行い、東京都区部以外への新規事業の展開に備える
- ・現在の会社の実情や今後の事業展開を見据えた出資構成のあり方について下水道局と検討を行い、今後の方向性を整理し、必要に応じて関係者との調整を下水道局とともに進める

個別取組事項	～2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	取組設定の考え方
新規事業の拡大を目指し企画部門を拡充	・事業部門ごとに個別に対応しており、組織横断的な企画部門が脆弱	・企画部門の拡充方法及び営業体制強化について検討	・必要に応じて企画営業部門の組織体制を拡充	・継続して実施	新規事業展開や拡大を目指して、組織横断的に企画立案を行う部門が弱く、営業体制も含めて拡充強化していく。
東京都区部以外での事業実施体制	・なし		・既存の組織体制では都区部以外での事業対応が困難なため、新規事業の展開に応じて新たな実施体制を検討	・新規事業の実施を担う現地事務所等の新たな組織体制の検討	これまで東京都区部での補完代行業務が中心であったが、区部以外での事業展開にあたり、必要な実施体制を整備していく。
出資構成の検討	・出資構成について検討を開始	・出資構成について問題点等を整理し、下水道局と方向性を検討	・必要に応じて出資構成の見直しに向けた具体的な手続きを関係者と調整	・必要に応じて出資構成の見直し	出資構成について、下水道局と検討のうえ方向性を整理し、必要に応じて出資構成の見直しに向け、関係者との調整を下水道局とともに行う。

### ③ 利益剰余金の活用と資金運用方法の見直し

#### 【3年後の到達目標】

- ・利益剰余金のあり方を検討し、人材の確保、育成など当社の課題解決に活用していく
- ・損害賠償補填積立金について積立目途額を再検討し、必要に応じて目途額を変更する
- ・現在の金利の状況を勘案し、これまでの堅実な資金運用だけではなく、一定の運用益を目指した運用方法を検討し実施する

個別取組事項	～2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	取組設定の考え方
利益剰余金の有効な活用	・損害賠償補填や移転対策など目的別の積立を実施	・活用方策を検討	・具体的な活用方策を整理 ・活用方策の実施に向けた調整	・活用方策の実施	人材確保・育成など当社の課題解決に資する利益剰余金の活用方策を検討し、2020年度を目途に有効な活用方策を実施する。
損害賠償補填積立金の積立目途額を再検討	・60億円を目途に下水道局に対する損害賠償補填積立金を積み立て	・損害賠償補填資金の必要額を再検討 ・保険の活用など損害賠償金を補填する手法を検討	・損害賠償補填積立金の積立目途額についての考え方を整理	・必要に応じて、積立目途額を変更し、積立金の取崩等を実施	2020年度を目途に、損害賠償補填積立金の積立目途額の考え方を再検討し、必要に応じて積立目途額を変更する。
資金運用方法の見直し	・堅実な資金運用	・金融機関等も含め、資金運用方法を検討	・必要に応じて下水道局等と調整を行ったうえで、新たな資金運用を実施	・取組を継続	これまでの堅実な運用方法では、利息等の収入が限られるため、2019年度を目途に一定の運用益を目指した、バランスのとれた資金運用方法を検討し、実施する。



④ 受託事業の着実な実施と効率的な事業執行

【3年後の到達目標】

- ・23区送泥・遠隔ネットワークの一体的管理による効率的な事業執行に向け、局との役割分担を再検証
  - ・下水道局が試行する新たな運営手法での業務実施に向けた体制準備
  - ・重大人身事故、重大物損事故及び第三者事故の件数 0件
    - 重大人身事故：重傷で休業30日以上 及び 死亡事故
    - 重大物損事故：復旧に1日を超える事故
    - 第三者事故：軽傷以上の事故
- (過去実績) H26：3件、H27：1件、H28：0件

個別取組事項	～2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	取組設定の考え方
局との役割分担を再検証	<ul style="list-style-type: none"> <li>・「経営計画2016」に基づき、専門技術を活かしつつ下水道局と密接に連携して行う必要のある業務をTGSで実施</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・局との役割分担の再検証</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・新たな役割分担に基づく水再生センターの管理業務等の検討</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・新たな役割分担に基づく水再生センターの管理業務等の準備</li> <li>・新たな運営手法での業務実施に向けた技術提案、条件整理</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>技術継承の観点や業務範囲・単位・期間の役割分担を再検証し、効率的な事業執行を目指す。</li> <li>下水道局が試行する新たな運営手法での業務実施に向けた準備を行う。</li> </ul>
安全衛生委員会、安全パトロールの実施	<ul style="list-style-type: none"> <li>・各事業所安全衛生委員会年12回実施</li> <li>・本社安全パトロール年12回実施</li> <li>・管理職による夜間パトロール年5回実施</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・取組の継続実施</li> <li>・本社パトロールの実施（管路維持管理部門：延べ500現場 管路建設部門：延べ100現場）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・前年度の事故状況を踏まえた取組の改善</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・前年度の事故状況を踏まえた取組の改善</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>事故防止に向けて安全衛生委員会の開催や担当監督員による日々の受注者指導のほか、本社安全パトロールによる指導を実施し、人身事故の発生防止に取り組む。</li> </ul>
安全管理講習会の実施	<ul style="list-style-type: none"> <li>・年1回実施</li> <li>・215名参加</li> <li>・安全管理の専門家からの講演及び土木職・設備職に分かれてのグループ討議等の実施</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・年1回実施</li> <li>・220名参加予定</li> <li>・二部制で実施</li> <li>第一部は安全管理の専門家からの講演</li> <li>第二部は土木・設備の職種別に分かれて事故事例をもとにしたグループ討議等を実施</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・前年度の取組を踏まえ、改善実施</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・前年度の取組を踏まえ、改善実施</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>安全管理講習会を実施し、管理職（悉皆）から一般社員及び民間派遣社員並びに委託事業者の安全意識の高揚を図り、安全管理をより一層充実させ、一体的に人身事故等の発生防止に取り組む。</li> </ul>
事故防止の取組の実施	<ul style="list-style-type: none"> <li>・各事業所における地区事故防止協議会の開催</li> <li>・「下水道局安全心得」「TGS部門安全心得」の活用</li> <li>・ヒヤリハットを含めた作業前KY活動の実施</li> <li>・再委託業者への安全作業確認実施</li> <li>・「設備点検作業マニュアル」の再整備</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・取組の継続実施</li> <li>・「設備点検作業マニュアル」の充実</li> <li>・設備点検時のリスクアセスメントの実施による安全性の向上</li> <li>・「安全マニュアル」（2017年度策定）をもとに経験の浅い社員を育成することによる安全管理・受注者指導の強化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・前年度の取組を踏まえ、改善実施</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・前年度の取組を踏まえ、改善実施</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>下水道局の事故防止強化月間の取組に協力し、地区事故防止協議会を開催するなど、日常的な安全確認・点検活動を確実に実施することで、人身事故発生防止に取り組む。</li> </ul>

⑤ 下水道事業に貢献する技術力の向上・活用

【3年後の到達目標】

- ・従来技術と比較した技術開発によるコスト削減効果額 132億円
- ・産業財産権による収入の確保 2億円

個別取組事項	～2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	取組設定の考え方
共同開発の強化	・自主開発、共同開発、受託研究の方式による技術開発及び調査を実施	・局及び民間企業等との連携を強化し、共同して開発、改良・改善を実施 ・研究・調査件数 85件	・前年度の取組を踏まえ、開発技術の改良・改善を実施 ・研究・調査件数 85件	・前年度の取組を踏まえ、開発技術の改良・改善を実施 ・研究・調査件数 85件	TGSの技術開発は、東京下水道が直面する技術的課題を解決することで、事業の円滑な運営とサービスの維持向上を図ることを目的としている。局をはじめ、民間企業や大学と連携して進める共同開発を更に強化して実施する。
産業財産権出願	・産業財産権の出願を実施	・出願件数(累計) 503件	・出願件数(累計) 516件	・出願件数(累計) 529件	開発した技術については原則として特許などの産業財産権を取得している。産業財産権の取得・管理は、技術の防衛につながり、TGSの経営安定に寄与するため、出願を継続していく。
開発技術の普及拡大	・協会・研究会や共同開発者などパートナーの活動をサポートし、当該技術の普及活動を支援	・パートナーが実施可能なTGS関連技術のPR内容等の検討	・パートナーへの「TGS関連技術のPR」に関する研修等の実施	・パートナーが実施する当該技術の普及活動時に、TGSとしても関連技術のPRを合わせて実施	パートナーが実施する当該開発技術の普及活動時に、TGSとしても関連技術のPRを合わせて実施することでさらなる普及拡大を図る。
従来技術と比較した技術開発によるコスト削減	・技術開発の成果を活かし、東京下水道事業のコストを削減	・工法協会等を強力に支援し、当社が開発した技術の採用を促す ・コスト削減効果額 132億円	・前年度の取組を踏まえ、開発技術の改良・改善を実施 ・コスト削減効果額 132億円	・前年度の取組を踏まえ、開発技術の改良・改善を実施 ・コスト削減効果額 132億円	下水道局が下水道管の老朽化対策や耐震化を行う際に、当社が開発した技術を活用することで、従来工法と比較した場合のコスト削減金額を開発投資額も含めて試算し、技術開発の成果を表す。
産業財産権による収入	・技術開発の成果を活かし、産業財産権による収入を確保	・共同開発の強化や開発技術の改良・改善に努めて普及拡大に取り組む ・特許料等収入額 2億円	・前年度の取組を踏まえ、開発技術の改良・改善を実施 ・特許料等収入額 2億円	・前年度の取組を踏まえ、開発技術の改良・改善を実施 ・特許料等収入額 2億円	特許料等の継続的な収入は、TGSの開発技術が下水道事業へ貢献し続けていることの表れである。今後も新たな研究テーマについて共同開発を強化して産業財産権を取得するとともに、開発技術の改良・改善に努めて普及拡大を図る。その成果として産業財産権による安定的な収入を確保する。

⑥ 東京都区部以外への事業展開

【3年後の到達目標】

- ・東京都区部以外からの事業収入 71,000 千円
- ・国際展開業務の事業収入（累計）180,000 千円（マレーシア国ランガット地区プロジェクト）

個別取組事項	～2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	取組設定の考え方
コンサルタント業務	・実施なし	・受注調査、環境計量証明事業所登録	・需要調査、建設コンサルタント資格登録、営業活動、体制強化等	・需要調査、受託資格登録、体制強化、営業活動等	他都市等のコンサルタント業務等の受注に向け需要調査、建設コンサルタント・環境計量証明事業所登録、受託資格登録、体制強化、営業などの準備を行う。 台帳システム導入の都市に対して包括支援
水再生センターの運営業務	・実施なし	・需要調査	・需要調査、受託に向けた方針策定	・他都市の委託実施に対する技術提案に向けた調査	他都市の水再生センターの運営業務の受注に向け、需要調査、受託方針の策定、他都市の委託実施に対する技術提案に向けた調査を行う。
排水設備工事責任技術者試験及び更新講習業務	・東京都に加え、東京都以外の20団体から業務を受注 (21,000 千円)	・各団体からの要望に対応し、受注確保を図る  20団体 21,000 千円	・前年度の取組を踏まえ、改善実施  20団体 21,000 千円	・前年度の取組を踏まえ、改善実施  20団体 21,000 千円	東京都以外の20団体から業務を受注し、収益の確保に努める。
下水道台帳情報システム関連業務	・区部に加え、多摩地域において16市町の業務を受注	16市町（多摩） 50,000 千円  ・需要調査、参加資格登録等（他都市）	16市町（多摩） 50,000 千円  ・需要調査、参加資格登録等（他都市）	16市町（多摩） 50,000 千円  ・営業活動、体制強化等（他都市）	多摩地域の16市町から業務を受注し、収益の確保に努める。 下水道台帳情報システムの需要調査、営業、受注に向けた参加資格の登録等の準備を行い、他都市の受注を目指す。
国際展開業務	・マレーシア国ランガット地区のプロジェクトを実施 ・JICAの草の根技術協力事業等を実施	・施設立上げ、試運転、運転管理の支援（ランガット）（累計） 116,000 千円 (草の根技術協力事業) 28,000 千円	・運転管理の支援（ランガット）（累計） 163,000 千円  ・新規受注に向けた準備（調査）	・運転管理の支援（ランガット）（累計） 180,000 千円  ・新規受注に向けた調整	マレーシア国ランガット地区のプロジェクトを引き続き行うなど、国際展開事業を継続して実施し、収益の確保に努める。 参考：1RM≒27円 (H29.12.15時点)で換算 *RM：マレーシアリンギット