

参考資料

東京都監理団体が策定する経営改革プラン  
(当初版)

公益財団法人東京都人権啓発センター

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>（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>
		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、平成 30 年度から東京都人権プラザの指定管理期間が 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・育成が重要であるが、人員に限られていること、啓発業務の中核を担う人材が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も多々ある。

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、基本財産運用益が大幅に減少する恐れがあるほか、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、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

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、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実施しているが、こうした背景を自らにとっての好機と捉え、実施事業の一層の拡充を図り、人々に対する啓発機会を拡大していかなければならない。

さらに、人権課題の複雑・多様化、人々の価値観の多様化が顕著になってきているため、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、新たな人権課題にも積極的に対応していくとともに、事業内容の更なるレベルアップに向けて取組を強化し、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 P R 強化

港区芝に移転した東京都人権プラザは、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。また、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。」といった声が寄せられている。

東京 2020 大会の開催を控え、より多くの方にプラザへ足を運んでもらうために、移転後の良好なアクセスを活かした P R 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、収益を大きく伸ば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、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、啓発の相手方の要望にオーダーメイドできめ細かく対応するアウトリーチの啓発事業を拡充していく。

また、近年の人権を取り巻く状況の変化に対応し、新たな人権課題も踏まえた啓発を実施するため、財団が長年にわたり蓄積してきた人権啓発のノウハウや専門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

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い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。

また、移転後のプラザは、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分圏内というアクセスの良い場所に立地しており、各駅の1日当たりの利用者数は数万人に上る。このようなメリットを活かすためには、広告機会を増やし、プラザの周知を図るとともに、来館希望者の利便性を向上することが重要であるが、駅構内においてプラザの広告や案内情報を掲出できていない。そのため、新たに交通広告を実施するなどPRを強化する。

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プター事業等、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、ヘリコプター事業を実施し、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

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更なる取組が必要である。

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、SNSによる外部に対する発信や主催イベントの工夫など広報宣伝事業の更なる取組が必要である。

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 ヘリコプ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。ヘリコプターは、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%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。今後と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できるよう、優先順位の高い公益目的事業への「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、島しょ町村の意見を十分に踏まえ、毎年度策定する。

#### 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】

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）による検討を経て策定	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た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た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た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、過去の参加実績を基に、特産品の販売状況及び客層を分析し効果的なイベントへの出展を積極的に行う。 新たな客層に対する島しょ地域の特産品PR及び認知度向上を図る。
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舗数：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。	特産品の販路拡大により、島しょ地域の特産品PR及び認知度向上を図る。
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)	時代や周辺環境の変化に応じて、島しょ地域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。
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連情報の収集	2020年度に向けた運営事業者の募集・選定・決定	新しい委託事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の決定

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)	情報発信件数:362件	情報発信件数:380件	情報発信件数:397件	HPやSNSで、地域に密着したより細や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く魅力的な情報を発信していく。 アクセス分析、分析結果を踏まえたコンテンツの検討、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	応募者数:35	応募者数:37人	応募者数:39人	事業の実施状況や各町村等における定住促進事業の取組状況を踏まえ、関係者と調整し、事業の内容を検討していく。
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・税務OB職員の減少) 労働市場の人手不足に加え、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減少しており、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、技術革新等により、当協会が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）が縮小していく懸念があることから、当協会の財政基盤を支えていく新規事業の展開も含めた、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（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

近年、ICT や AI 等の技術革新により、当協会が受託している事業規模の縮小が懸念される状況にある。この状況下にあっても、会員団体等の要望を満たし、期待に応じていくためには、社会環境変化に柔軟に対応するとともに、当協会の財政基盤を支える新たな事業展開を模索していくことが求められている。そうした事業展開を将来に渡って実現するとともに、継続的に業務改革、事務改善を図っていくことが必要である。

#### ④ 専門性の維持・向上

当協会で雇用している経験豊かな専門人材は、当協会の強みであるが、その専門人材が高齢化しており、人材派遣においては 70 歳を超える職員が多く存在する。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ため、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・継承していくことが必要である。

#### ⑤ 人的資源の有効活用

当協会の運営の基盤である固有職員については、現在、事業所の係長を担うなど各部署で活躍している。一方で、採用 3 年以内の退職率は約 40% 程度であり、定着率の改善が課題となっている。また、事業所の管理係長（監督職）については、東京都 OB の知見・経験に頼る部分が多く、固有職員の管理係長登用には至っていないのが現状である。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、固有職員の定着率改善、固有職員へのノウハウの継承、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、当協会が受託している主要事業（自動車税関連事業、納税推進事業）が縮小していく懸念がある中で、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模索していく必要がある。現在、当協会では中期計画を見直しており、その中で新規事業について議論を深めているところであるが、ICT・AI等の活用を踏まえた新規事業の検討は進展していない現状にある。今後は、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、市場・社会動向の情報収集などを並行して行いながら、中期的な視点に立って、会員団体（都内市区町村）等の課税・徴収業務の実務を補完する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応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、講義の電子化や税務知識のデータベース化、Web教材の出版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

近年、ICTやAI等の技術革新により、当協会が受託している事業規模の縮小が懸念される状況にある。この状況下にあっても、会員団体等の要望を満ちし、期待に応えていくためには、社会環境変化に柔軟に対応するとともに、当協会の財政基盤を支える新たな事業展開を模索していくことが求められる。現在、企画部門においては、ICTの専門人材がいないため、今後、システム担当職員の育成・登用を実施するなど企画部門の充実を図ることで、新たな事業を積極的に検討し、この局面に対応していく。また、同時に協会内全体の事業区分を見直し、機動的な組織体制を構築していく。これらを実現することにより、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、固有職員の定着率改善、固有職員へのノウハウ継承、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企画できている。

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
主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	・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	・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	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	・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	・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	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を図ることで、会員団体等への貢献がよりよい形で継続できている。

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
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	—	<p>— (④の1段目にて作業)</p>	<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>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> <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>協会全体から集約したデータをもとに、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】

新たな事業展開や ICT 化等に対応するための体制を整備することで、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>	<p>業務割り振りをもとに必要人員の検証を行い、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。</p>
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> <li>・ 採用手続</li> <li>・ 協会職員で充実を図る場合は登用を行う。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 必要の都度採用手続</li> <li>・ 協会職員で充実を図る場合は登用を行う。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 必要の都度採用手続</li> <li>・ 協会職員で充実を図る場合は登用を行う。</li> </ul>	<p>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。</p>
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> </ul>	<p>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。</p>

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】

専門人材の不足が続く中でも、必要な体制を維持するとともに、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、組織として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将来的な人員体制が示されている。  
（固有職員の採用3年以内の退職率（現在35～40%程度）約30%程度）

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
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、固有職員の採用3年以内の退職率（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。



公益財団法人 東京都歴史文化財団

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>○文化の祭典としての東京 2020 大会の開催</li> <li>○インターネットによる芸術文化鑑賞機会の増               <ul style="list-style-type: none"> <li>・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</li> </ul> </li> <li>○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</li> <li>○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）</li> </ul> <p><b>「ステークホルダー」</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○都民               <ul style="list-style-type: none"> <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等による仕事帰りや余暇の芸術文化鑑賞機会増</li> </ul> </li> <li>○訪都外国人               <ul style="list-style-type: none"> <li>・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</li> <li>・MICE 等のユニークベニュー需要増</li> </ul> </li> <li>○関係団体等               <ul style="list-style-type: none"> <li>・国や区市町村、民間団体等との連携協力機会増</li> </ul> </li> </ul>	<p><b>「社会経済」</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○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</li> </ul> <p><b>「社会変化」</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ソフトターゲットを狙ったテロの脅威、対策コスト増</li> <li>○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</li> </ul> <p><b>「ステークホルダー」</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○都民               <ul style="list-style-type: none"> <li>・少子高齢、人口減少社会による顧客の減少、固定化</li> <li>・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</li> <li>・利用者目線に立った不断の施設運営の見直しの必要性</li> </ul> </li> <li>○東京都               <ul style="list-style-type: none"> <li>・異なる性質を持つ監理団体に対する画一的な指導</li> </ul> </li> </ul> <p><b>「競合他社」</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○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</li> </ul>
内部環境	<p><b>「人的資源」</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○国内最大級の芸術文化の専門家集団</li> <li>○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</li> <li>○多様な施設の一括管理による人事交流、人材育成</li> <li>○管理運営施設での多数のインターン受入</li> </ul> <p><b>「実績・ノウハウ」</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○東京都の監理団体、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> <li>○約 30 年にわたる施設管理、事業運営のノウハウの蓄積</li> <li>○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</li> </ul> <p><b>「物的、財務的資源」</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○知名度の高い都立文化施設を管理運営</li> <li>○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、工事休館等に伴う経営リスクの分散等）</li> <li>○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</li> </ul>	<p><b>「人的資源」</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○業務量増による職員の負担増</li> <li>○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</li> <li>○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</li> </ul> <p><b>「組織運営」</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○管理運営施設の知名度に比べて低い財団の認知度</li> <li>○財団全体の戦略性が不明確</li> <li>○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</li> </ul> <p><b>「事業運営」</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○財団の総合力を生かした事業展開や発信が不十分</li> <li>○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</li> </ul> <p><b>「物的、財務的資源」</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○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</li> <li>○公益事業の 3 区分化による柔軟性の低い会計処理</li> </ul>
	強み	弱み

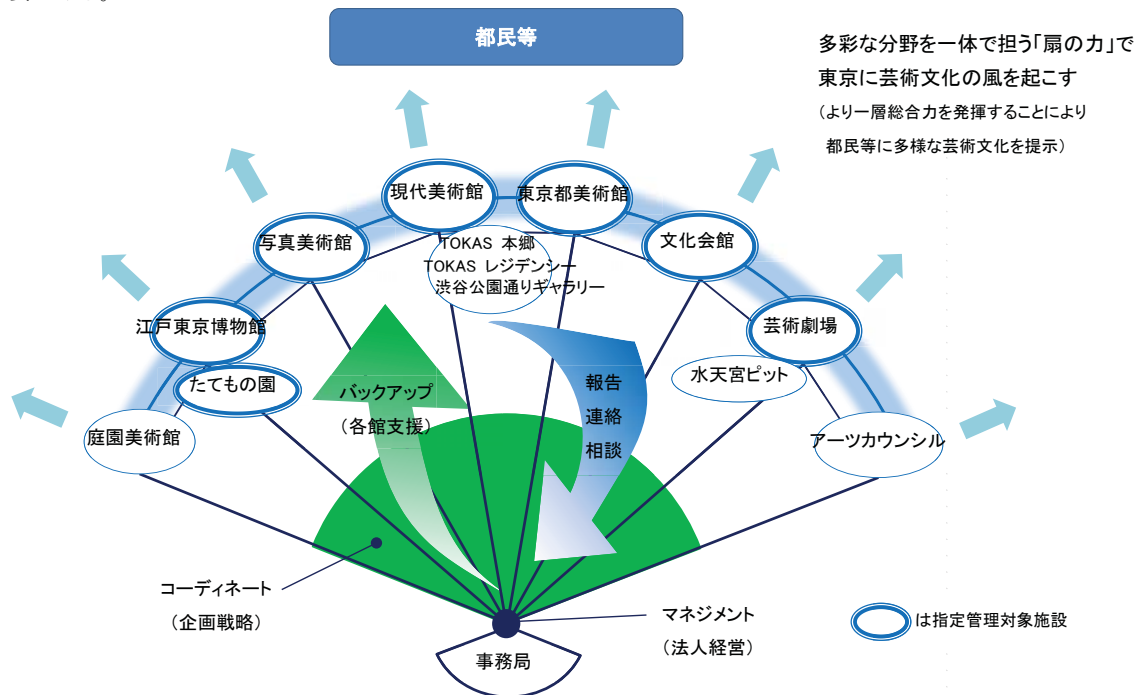


## 2. 自己分析を踏まえた経営課題

### 【組織運営上の課題】

#### ① 総合力の発揮

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（水天宫ピット））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。今後は財団としての総合力を十分に発揮するために、それらを一体的に運営しているスケールメリットをより一層活かし、戦略性をもって効果的に事業を実施するとともに、財務上や施設管理等、経営面においても効率的な事業マネジメントを追求していくため、理事会・評議員会、経営戦略会議、事業企画会議など経営戦略や事業運営の意思決定のあり方についても検討していく必要がある。



#### ② 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。

#### ③ 自主事業の安定的な実施

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。こうした自主事業は、主にレストラン・ショップの収益など、財団の自己財源を原資に実施しているが、持続的に事業を実施していくためには、安定的な財源の確保が必要である。しかしながら、今後施設の改修工事に伴い長期の休館を余儀なくされると、こうした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必要がある。

#### ④ 発信力の強化と財団のプレゼンス向上

少子高齢化やエンターテインメントの多様化等を踏まえ、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積極的に発信する必要がある。また、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、財団が社会にもたらす価値などもあわせて幅広く伝えていくなど、発信力強化を図り、財団そのもののプレゼンスを向上させることが求められている。

**【事業運営上の課題】**

## ⑤ 文化芸術の継承と新たな取組

文化施設が集積し、人々の鑑賞活動が活発な東京の特性を踏まえ、利用者の視点に立った不断の施設運営の見直しに取り組むとともに、東京に集まる人々の多様な関心に応じた、多種で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の営みを受継ぎ、多くの人が親しみを持てる事業を展開するとともに、新たな価値を見出す挑戦的な取組も積極的に推進する。東京の芸術文化を次世代へ確実に継承するとともに、新たな文化創造に貢献することが課題である。

## ⑥ 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大きな役割を果たす責務がある。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、全国的な文化振興に貢献するとともに、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、多くの人々に良質な鑑賞体験を提供し、東京の文化シーンを活性化させることが課題である。

## ⑦ 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、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有機的な連携を図ることが求められている。東京には多くの人々が集まり、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。

## ⑧ 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求められる。また、超高齢社会の到来、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求められる。こうした課題に対応するために、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。

## ⑨ 次世代の育成

経済的な格差の拡大に伴い、青少年の芸術鑑賞の機会が偏在することが予想され、また、高齢化による顧客数の減少、顧客の固定化など芸術文化の需要の縮小傾向にも対応するため、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のため、創造性を発揮する人材を育成することが課題であり、新進アーティストの支援を継続し、芸術文化に携わる専門人材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 一体的な運営による効果的・効率的な取組の実施

国内最大級の芸術文化の専門団体であることを活かし、総合力を発揮し、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とともに、事務局の企画やマネジメント等の体制の強化も目指す。また、財務上や施設管理等で効果的かつ効率的な取組を行うため、公益事業区分を一体化して、複数施設が連携した事業を効果的に実施するとともに、財団全体で積み立てた資金を特定資産とし、2020年オリンピック文化プログラム及びレガシーのために活用するなど安定した自主事業の実施を図る。あわせて、都民へのサービス向上に努める。

#### ② 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。

#### ③ 自己財源の安定的な確保

収益性は低くとも財団として実施すべき自主事業の充実を図るため、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、ユニークベンチャ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。

#### ④ 多角的な広報と財団のプレゼンス向上

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、財団全体のプレゼンスを向上させていく。

#### ⑤ 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。

#### ⑥ 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。

⑦ 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。

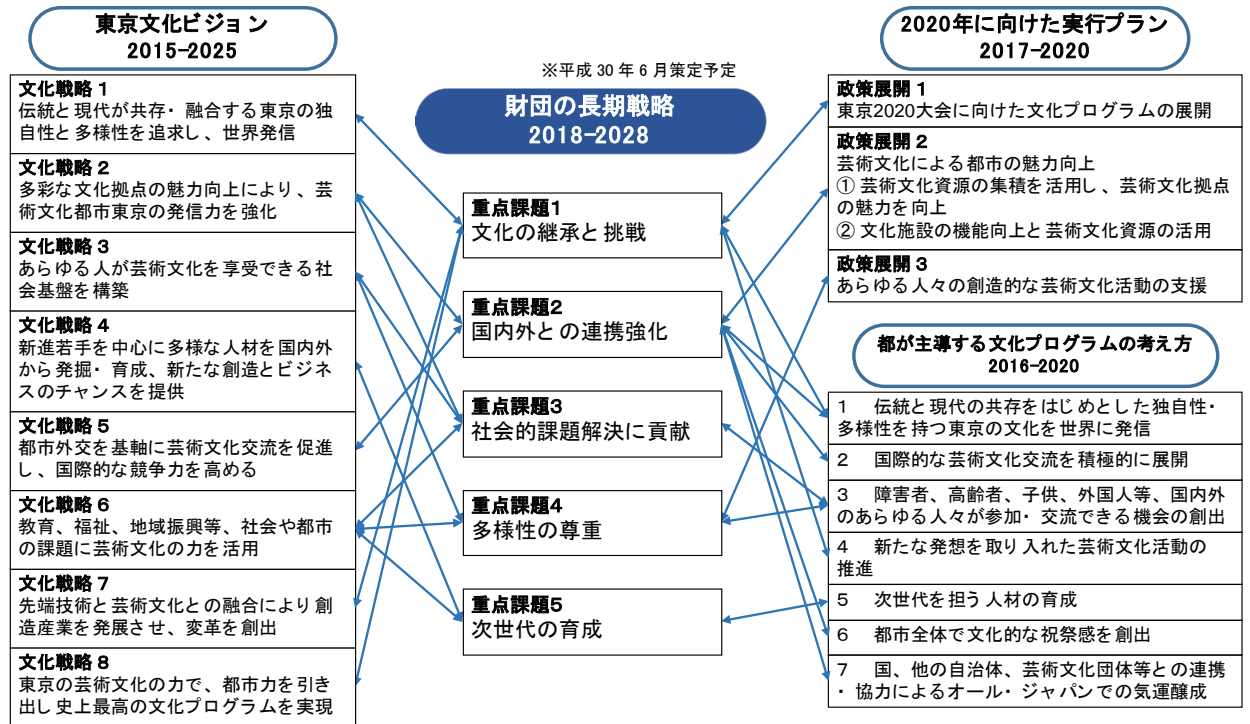
⑧ 様々な背景を持つ人々の参加と交流を促進

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。

⑨ 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。

長期戦略における重点課題は、「経営改革プラン」の事業運営上の課題解決のため戦略（⑤～⑨）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 一体的な運営による効果的・効率的な取組の実施

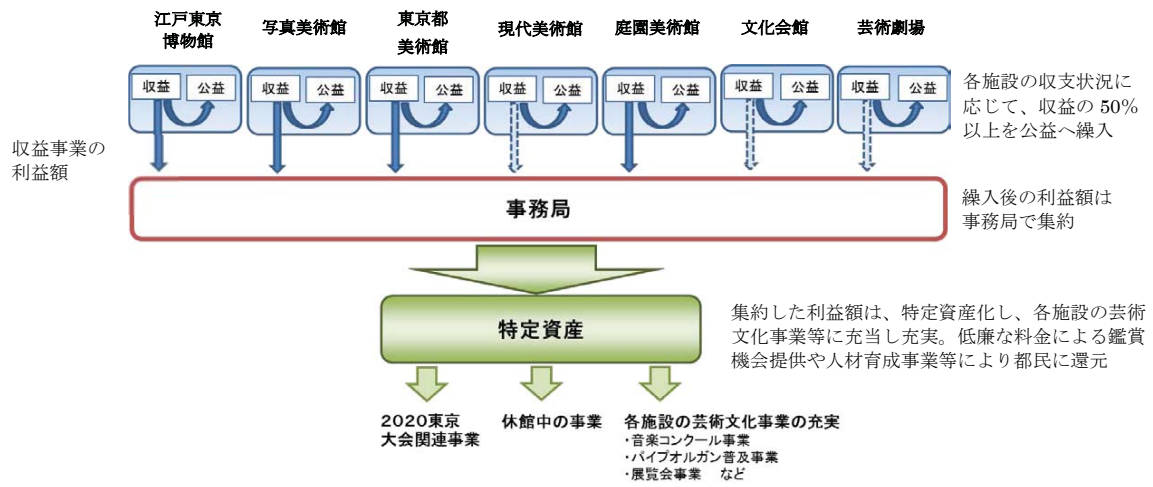
【3年後の到達目標】

- 総合力を発揮し、戦略性をもって財団全体の経営を行うため、今後 10 年間を見据えた東京都歴史文化財団の長期戦略に基づき事業を運営する。また財団の事業ノウハウを集約したうえで、施策立案・事業企画機能を強化する体制作りを進める。
- 文化施設の一体的運営のメリットを最大限に発揮し、財務連携による安定した事業実施（特定資産の活用 3 年間で 5 億 7 千万円）やシステムの統合による効率的な運営を行う。

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
長期戦略に基づく事業運営と企画機能の強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>・財団長期戦略の検討</li> <li>・施策立案・企画機能の強化検討</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・長期戦略の策定</li> <li>・長期戦略に基づく事業運営</li> <li>・施策立案・企画機能強化の検討</li> </ul>			総合力を発揮し、戦略性をもって財団全体の経営を行うために長期戦略に基づき事業運営する。
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・体系化及び複数施設の連携	<ul style="list-style-type: none"> <li>・公益変更認定の検討、申請、審議会諮問</li> <li>・複数の施設等による連携事業の実施</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・答申に基づき公益目的事業を統合</li> <li>・事業に関する連携・PR 10 件程度</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。
施設一括の危機管理体制の強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>・テロ対策に関する調査分析実施</li> <li>・各文化施設における手荷物検査の試行実施</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・危機管理体制強化に向けた取組</li> <li>・各文化施設における手荷物検査の試行実施</li> </ul>			ソフトターゲットに対するテロ事件の増加等を踏まえ、財団全体の危機管理体制の充実に財団全体で取り組むとともに、世界中から多くの来場者が見込まれる 2020 年東京大会中でも安心・安全な文化施設運営が実現できる体制を確立する。
施設予約管理システムの統合	システム統合のための条件整備	仕様作成、業者決定、システム構築、運用テスト	運用開始		ホール系文化施設の施設予約管理システムを統合することにより、都民サービスを向上させるとともに、開発コストの軽減と集計帳票の統一化などによる事務作業の効率化を図る。



《特定資産活用のイメージ》



※到達目標と成果指標の考え方 (①～⑨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 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。

③ 自己財源の安定的な確保

【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、自己財源の獲得増や収益事業の収益増により、自主事業の財源を 20.4 億円確保する。

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
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 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 年平均値</li> </ul>



④ 多角的な広報と財団のプレゼンス向上

【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だけでなく、財団そのもの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>
観光施策との連携による財団のPR	<ul style="list-style-type: none"> <li>・観光施策との連携の調整</li> <li>・美術館・博物館におけるユニークベニユアの取組(対象4施設)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・観光施策との連携</li> <li>・美術館・博物館におけるユニークベニユアの取組(対象4施設)</li> </ul>	対象施設の拡大(6施設)		<ul style="list-style-type: none"> <li>関連機関と連携することで財団のプレゼンスを向上させる。また美術館・博物館におけるユニークベニユアの取組により施設及び財団の認知度の向上を図る。</li> </ul>
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>	最新メディアや民間の最新ノウハウの活用		<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》

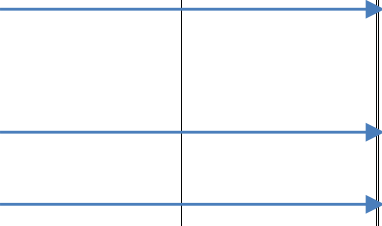


文化会館、アーツカウンシル、たてもの園の共同事業の場合

⑤ 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、多くの人が親しみを持てる展覧会・公演等を継続的に実施する。さらに、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質の高い事業の実施	<ul style="list-style-type: none"> <li>・利用者視点に立った施設運営</li> <li>・常設展・企画展・特別展等の展覧会や音楽・演劇等の舞台芸術等を企画・実施</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・施設運営の不断の見直し</li> <li>・質の高い事業を継続的に実施</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、都民に対して質の高い事業を継続的に提供するとともに、新たな価値を提示する挑戦的な事業も実施し、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。


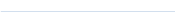




\*Tokyo Tokyo FESTIVAL：2020年東京オリンピック・パラリンピック競技大会に向けて、東京及び日本の文化の魅力国内外に広く発信することにより気運を醸成し、日本中で盛り上がりを作っていく取組。国内外からの注目が最も集まる2020年4月からの半年間に実施する東京文化プログラムを「Tokyo Tokyo FESTIVAL」と銘打ち、集大成となる文化事業を展開する。2020年までの期間についても「Road to Tokyo Tokyo FESTIVAL」として、さらなる気運醸成を図る。さらに、この取組を通じて、2020年以降を見据えた文化的なレガシーの創出を目指す。

・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。

⑥ 国内外の地域・施設との連携強化

【3年後の到達目標】

- 2020年に向け国内外の優れた作品を東京で紹介するとともに、東京から海外へ日本の文化の魅力を発信する。
- 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	<ul style="list-style-type: none"> <li>・海外と連携した事業を日本で開催</li> <li>・東京発の財団事業を海外に発信</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・海外関係機関との連携を強化し、海外と連携した事業を東京で開催</li> <li>・東京発の財団事業を海外に発信</li> </ul>			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おいて財団ならではの事業を実施する。
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）	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ぐるっとパス拡大の提案</li> <li>・運営体制整備</li> </ul>		 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	<ul style="list-style-type: none"> <li>・東京キャラバンの実施 3箇所</li> <li>・舞台芸術の共同制作 1件</li> <li>・展覧会の巡回 5件程度</li> </ul>	 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。

⑦ 社会的課題を意識した取組の実施

【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、にぎわいの創出を目指し、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。
賑わいの創出による地域振興のため、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 都内8箇所	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、地域の賑わいに貢献し、地域振興に資する。

⑧ 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み、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> <li>・電子マネー決済の導入</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> <li>・導入場所の拡充</li> </ul>	<p>対応計画による多言語対応拡充</p>	<p>(全館に拡大)</p>	<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> <li>・電子マネー決済の拡充は、観覧チケット、ショップ・レストランと順次整備を進める。</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。

\*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。

⑨ 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：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サイトル支援など、手厚いサポート体制を用意している。

\*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。

公益財団法人 東京都交響楽団

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>・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

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、外国人観光客の増加を見据えて、外国人対応を充実することが必要である。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PR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PR

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、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

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

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、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 競技大会を契機として更なる飛躍を果たすためには、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。

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はかることはもとより、誰もが楽しめる大規模な音楽祭イベントを主催するなど、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様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、多様な人々が楽しめる参加型の大規模音楽祭や、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割に引き上げることに、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。
- 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ていくことなどにより、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	・プレイベント（1日間）  〔・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〕	・拡大実施  規模拡大  〔・最先端テクノロジーと音楽とのコラボ等〕	・拡大実施  規模拡大  〔・野外コンサート等〕	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む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。 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。
子供向け音楽事業の拡充・再構築	・マエストロビジット ・音楽鑑賞教室（50回） ・音楽アーティスト交流教室	・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	・各種関係機関との調整	・新たな子供向け音楽事業の実施	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。
ヤングシート（青少年招待席）事業の新規応募者率の向上	・約500名を招待（年間）	・新たな事業PR手法の検討、実施  ・新規応募者率45%	・新たな事業PR手法の検討、実施  ・新規応募者率50%	・効果検証  ・新規応募者率60%	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。 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。
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%	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。

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、演奏会場に来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来場する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、演奏会に来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）	<ul style="list-style-type: none"> <li>・都響HPリニューアルの実施</li> </ul> 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	<ul style="list-style-type: none"> <li>・チラシ、パンフレット、HP、SNSなどを通じた広報活動</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・現行の広報に係る課題抽出と解決策の検討・実施</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・検証、改善</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・検証、改善</li> </ul>	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	<ul style="list-style-type: none"> <li>・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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・新たな配信サービスに係る費用対効果の検討</li> <li>・実施に向けた調整</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・試行実施</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・本格実施</li> </ul>	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。

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計画的・効果的な組織運営・事業執行体制の構築  
2020年以降のスポーツビジネス環境を見据え、長期的なビジョンによる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、今後も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

2020年以降のスポーツビジネス環境を見据えた財団の経営戦略を策定し、計画に沿った段階的・効果的な事業執行を行っていく。

#### 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、計画に則った段階的・効果的な事業執行が行われている。

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
長期経営計画の策定	未策定	策定	<ul style="list-style-type: none"> <li>・進捗管理</li> <li>・必要に応じて更新</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・進捗管理</li> <li>・必要に応じて更新</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・次年度中に2020年以降も見据えた団体の経営戦略を策定し、これに沿って計画的に事業執行を行っていく。</li> <li>・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。</li> </ul>

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%		約27.7億円 約68%		<ul style="list-style-type: none"> <li>・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。</li> <li>・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。</li> </ul>
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		<ul style="list-style-type: none"> <li>・安定的な自主財源の割合を増やしていく。</li> <li>・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。</li> </ul>
競技運営経費の削減	5.87億円 (予定)	5.67億円	5.47億円		<ul style="list-style-type: none"> <li>・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。</li> <li>・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。</li> <li>・経営目標に準拠。</li> </ul>
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)		<ul style="list-style-type: none"> <li>・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。</li> <li>・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。</li> </ul>

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	<ul style="list-style-type: none"> <li>・日程変更検討</li> <li>・RUN as ONE による東京マラソンとの連動PR</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>・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。</li> <li>・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。</li> </ul>
スポーツレガシー事業	年7回	年10回程度			<ul style="list-style-type: none"> <li>・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。</li> <li>・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。</li> </ul>
Fixed Track 設置個所	0箇所	1箇所	新規設置箇所の開拓		<ul style="list-style-type: none"> <li>・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。</li> <li>・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。</li> </ul>
ボランティア受託事業	8件程度(見込)	12件程度			<ul style="list-style-type: none"> <li>・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。</li> <li>・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。</li> </ul>

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「VOLUNTAINER」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	┌──────────────────┐ └──────────────────┘			約4.8億円	<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	┌──────────────────┐ └──────────────────┘			25団体	<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>	
VOLUNTAINER 会員数の増	約2万人 (見込)	┌──────────────────┐ └──────────────────┘			約2万5千人	<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
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。
- ・安心して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して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

下水道の未普及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】

より詳細な経営分析を行うとともに、自治体の情報を事業運営に活用することにより、2020 年度まで、毎年度黒字決算を達成し、健全な財務状況を継続していく。  
2020 年度まで、毎年度 250 億円の経常収益を確保できるよう、各事業の着実な執行と新規事業分野の開拓・着手等により、安定的な経営を維持していく。

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
経営維持のための収益確保	経常収益額 238 億円 (2016 年度)	250 億円	250 億円	250 億円	施行中の事業を着実に実施するとともに、新規事業を受託し、毎年度 250 億円規模の経常収益額を確保する。
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防止する。
新規事業分野の拡大	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 ・事業案の検討	・自治体への事業案の提案	・新規事業の実施	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。
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	都市づくり公社の公益的な事業として、地域住民が行う勉強会等への助成を行い、住民による自発的なまちづくり活動を支援する。
経営分析力の向上	経営分析資料の課題抽出	・システムのハード機器の更新 ・自治体情報の集約	・会計ソフトの再構築 ・自治体情報の活用	・新会計システムの運用開始 ・自治体情報の活用	業務システムの更新を契機に、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とともに、自治体の情報を集約し、新規事業の提案に活用する。

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】

まちづくり事業を担う人材を確保・育成・評価していく仕組みを構築するとともに、働きやすい職場環境を構築し、女性登用を2017年度比で倍増させることなどにより、多様化するまちづくりの課題に的確に対応でき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)	柔軟な採用手段による人材の確保 (うち技術職 半数以上)	柔軟な採用手段による人材の確保 (うち技術職 半数以上)	柔軟な採用手段による人材の確保 (うち技術職 半数以上)	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)	・OJTの充実 ・資格試験の受験支援 ・職層別・年齢別研修の実施	・OJTの充実 ・資格試験の受験支援 ・職層別・年齢別研修の実施	・OJTの充実 ・資格試験の受験支援 ・職層別・年齢別研修の実施	チューター制度を活用したOJTによる組織的な人材育成や、資格試験の支援や体系的な研修により、能力を向上させる。
業績評価の拡充		人事考課制度の検証	人事考課制度の改正	新人事考課制度の運用	業務の成果をより適正に反映するために、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)	4名	5名	6名	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】

既存地区での着実な事業実施や新規地区の展開を図り、2020年度まで、毎年度100億円規模の事業を実施していくことで、多摩地域の継続的な発展に貢献する。

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
事業の着実な実施	事業費 決算 101 億円 (2016 年度) 予算 112 億円 (2017 年度)	105 億円	110 億円	110 億円	多摩地域の継続的な発展のため、毎年度 100 億円規模の事業を実施していく。
事業地区内の道路の着実な整備	整備延長 2,620m (2014 年度) 2,500m (2015 年度) 3,187m (2016 年度) 目標 3,162m (2017 年度)	2,700m	2,700m	2,700m	土地区画整理事業の事業地区内の道路を着実に整備することで、地域住民のほか、より多くの都民の利便性向上を図る。
新規受託地区（鶴川駅南地区）の着実な推進	測量調査の実施 (2017 年度)	事業計画決定	換地設計案作業	換地設計案決定	鶴川駅南地区について、迅速な事業計画決定や換地設計作業の工夫等により早期事業化を目指す。
新規地区の受託	1 地区 (2017 年度)	自治体ニーズの調査	・新規地区の検討 ・自治体への提案	1 地区	まちの活性化につながる事業などについて、自治体へ積極的に提案を行い、新規地区を受託する。

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】

木密地域での用地買収などを着実に進め、新規事業を拡大することなどにより、3か年で160億円規模の事業を実施し、東京の防災性や利便性の向上に貢献する。

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
事業の着実な実施	事業費 決算20億円 (2016年度) 予算59億円 (2017年度)	65億円	54億円	41億円	防災性や利便性の向上のため、3か年で160億円規模の事業を実施していく。木密地域不燃化10年プロジェクトは2020年度が最終年だが、以降の防災施策でも積極的に役割を果たしていく。
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)	81画地	71画地	48画地	防災性向上など事業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。
新規事業の受託	〈道路〉2路線 〈公園〉1箇所 〈不燃化特区〉 3地区 (2017年度)	2路線  1地区	2路線  1地区	2路線  1地区	道路や公園の用地買収事業や不燃化特区での事業などについて、自治体へ積極的に提案を行い、新規事業を受託する。

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】

管きよの布設やストックマネジメントの推進等を行い、2020年度まで、毎年度70億円規模の事業を実施し、都民の生活環境や防災性の向上に貢献する。

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
事業の着実な実施	<事業費> 決算 60 億円 (2016 年度) 予算額 73 億円 (2017 年度)	68 億円	62 億円	71 億円	生活環境や防災性の向上のため、毎年度 70 億円規模の事業を実施していく。なお、2019 年度は、自治体の公営企業会計への移行にむけ、年度末の工事が抑制されるため減少する。
管きよの着実な整備	<布設延長> 17.8km (2016 年度) 目標 12.1 km (2017 年度)	12km	10km	8km	道路や埋設物の管理者との迅速な調整や、支障発生時の臨機応変な対応により、布設工事を着実に実施する。
新規事業の受託	<件数> 1 件 (2016 年度) 目標 2 件 (2017 年度)	2 件	2 件	2 件	ストックマネジメントや浸水対策など、自治体の新たなニーズに対応する事業について、自治体へ積極的に提案を行い、新規事業を受託する。



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】

土地建物の貸付や共同化への参画などにより、地域のまちづくりに貢献しながら健全な収支を達成する。保有財産における収益確保と費用抑制により、2020年度まで、毎年度、8億円規模の利益を確保していく。

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
土地建物の貸付による利益の確保	利益額 決算10億円 (2016年度) 目標9億円 (2017年度)	8億円	8億円	8億円	健全な収支を達成するために、保有財産における収益確保と費用抑制により、毎年度、8億円規模の利益を確保する。
資産価値維持のための戦略的な財産管理	公社保有事業用建物長期修繕計画の改定 (2017年度)	修繕実施 8棟	修繕実施 8棟	修繕実施 7棟	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する。
新規収益事業の推進	東池袋B街区での再開発組合設立 (2017年度)	・東池袋B街区 権利変換認可 ・東池袋C街区 建築着工	・東池袋B街区 建築着工 (2022年竣工)	・東池袋C街区 竣工	権利者間における円滑な調整を図り、各地区とも早期に着工する。

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の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

- ・ 公社は、都の財政支援に依存しない自主自立経営の確立を図るため、2007 年度包括外部監査の結果を踏まえ、東京都借入金の早期償還を計画的に実施し、借入金残高の縮減に取り組んできた。
- ・ 今後は、公社住宅資産をより有効に活用するため、ストックの再編整備や長期活用など設備投資の拡大に向けて多額の事業資金を安定的に確保していく必要がある。

#### ② 時代のニーズ・変化に対応できる有為な人材の確保、組織の構築

- ・ 公社は、安全・安心な住まいとお客様視点に立ったサービスを安定的に提供するため、約 34 万戸の公的住宅を管理しているスケールメリットやノウハウを活かして効率的な組織運営を推進してきた。
- ・ 労働需給が逼迫している現状において、また今後、人口減少や少子高齢化が急速に進展する中においても、公社が迅速かつ的確に施策を展開していくための人材の確保・育成、組織の構築が必要である。

### 【事業運営上の課題】

#### ③ 居住ニーズの変化に対応した公社賃貸住宅の提供（人口構造の変化、超高齢社会の到来に対応した事業展開）

- ・ 公社は主に中堅所得者向けに良質な賃貸住宅を供給することが重要な役割である。
- ・ 人口減少・超高齢社会となり、新規供給から既存ストックの活用に重点を置いた事業展開が必要となっている。
- ・ 公社賃貸住宅の約 6 割が築 40 年以上となっており、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が懸念される。
- ・ 世帯構成は大きく変化するとともに、居住ニーズも多様化しており、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必要である。

#### ④ 住宅事業を通じた地域社会への貢献

- ・ 公社は東京都住宅マスタープランや監理団体活用方針などを踏まえ、都の住宅政策に連動した事業を展開してきた。
- ・ 少子高齢社会への対応、地域の防災性の向上、環境負荷の低減など東京の喫緊の課題の解決に向けて、都の住宅政策を担う重要なパートナーとしての役割をより一層果たすことが求められており、公社住宅ストックを更に有効活用した地域社会への貢献が課題となっている。

#### ⑤ 都営住宅管理におけるお客様満足度の向上

- ・ 公社は公社住宅、都営住宅等約 34 万戸の公的住宅を管理し、スケールメリットを活かした効率的な事業運営に取り組んできた。
- ・ これまでもお客様満足度の向上に取り組んでおり、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。
- ・ 今後も入居者サービスを一層向上させるために、長年の公的住宅管理の現場で培ってきた経験や実績を踏まえ、お客様視点に立った業務の改善を進めるとともに、これまで以上にスケールメリットを活かした高い水準のサービスを提供していく必要がある。

### 3. 経営課題解決のための戦略

#### ① 公社賃貸資産の収益性確保、借入金残高の圧縮、中長期資金計画に基づく財務管理の徹底

- ・戦略的な設備投資により公社住宅の資産価値を維持・増大させることで収益基盤を強化する。
- ・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。
- ・ストックの再編整備、長期活用などの設備投資スケジュールを踏まえた中長期資金計画を策定し、今後の資金需要に的確に対応していく。

#### ② 採用方法の改善、多様なマンパワーの活用、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、採用と育成を通じて高い専門性と実践力を持った人材を確保する。
- ・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、人材を確保するための採用活動の強化、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。
- ・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。また、より効率的な組織体制の整備に向けた不断の検証に取り組む。

#### ③ 計画的・効果的な公社住宅ストックの更新・活用、住宅の確保に配慮を要する世帯や若年世帯など多様な世帯の居住の促進

- ・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。
- ・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、団地に子育て世帯や学生など若い世代の入居を促進する。

#### ④ 地域のまちづくり等と連携した良好な住環境の整備、都の住宅政策のパートナーとしての公社の役割の発信

- ・建替えにより創出した用地等を活用して、地元自治体と連携し、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。
- ・公社賃貸住宅の建替えを通じ、避難時に必要な機能を整備し、地域の防災性向上に貢献する。
- ・省エネ対策、再生可能エネルギーの活用を推進し、住宅事業を通じた環境負荷の低減を図る。
- ・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るとともに、業務の拡大にもつなげていく。

#### ⑤ 約 34 万戸の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高い水準のサービス提供、長年にわたり公的住宅管理の現場を担うことにより蓄積してきた経験や実績を踏まえた更なる創意工夫

- ・入居者の高齢化が急速に加速していることから、高齢者が安心して暮らせるよう、自治会活動への支援や地元福祉機関との連携など、必要なサポートに取り組んでいく。
- ・都営住宅、公社住宅を合わせた住宅管理体制、情報の共有化、情報システムの統廃合により、経営資源を最大限活用し、お客様満足度の高いサービスを提供する。
- ・公的住宅管理の現場を担う公社として、これまでの経験等を踏まえ自ら業務改善を実施するとともに、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。
- ・個々の業務を精査した上で、民間事業者の活用を進めるなど事業運営の更なる効率化に取り組んでいく。

## 4. 2020年までの3年間の取組事項

## ① 公社賃貸資産の収益性確保、借入金残高の圧縮、中長期資金計画に基づく財務管理の徹底

## 【3年後の到達目標】

- ・資産の収益力が向上し財務基盤が強化【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
公社住宅ストックの更新・改善【住宅1戸当たりの年間家賃収入の向上】	2017年度 78.2万円/戸	公社住宅ストックの更新・改善【78.8万円/戸】	公社住宅ストックの更新・改善【79.4万円/戸】	公社住宅ストックの更新・改善【80万円/戸】	新たに策定する団地活用方策に基づき、収益基盤である公社住宅資産への計画的・効果的な投資に取り組み、資産価値を高めることで収益力を確保する。毎期の減価償却額を踏まえた設備投資を実施し、事業活動によるキャッシュ・フローを確保する。法人向け賃貸など顧客層の拡大に向けた取組を推進する。
「早期償還計画」に基づく東京都借入金の着実な償還	2008年度から2017年度までの償還額 1,430億円	償還額103億円	償還額95億円	償還額107億円	償還の原資となる事業収益を安定的に確保しながら、2008年度に策定した償還計画に基づき、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）し、負債を削減する。
公社住宅ストックの建替え・長期活用等の資金需要を踏まえた中長期資金計画の策定	建替え計画を踏まえた長期資金見通しの策定	中長期資金計画の策定	金利動向等を踏まえた計画のローリング	金利動向等を踏まえた計画のローリング	2017年度決算、既存ストックの長期活用のあり方検討などを踏まえ、将来の資金需要を見込んだ中長期資金計画を新たに策定する。また、市場の動向を踏まえながら、満期一括償還と定時償還を組み合わせるなど安定的に資金を調達する。

②採用方法の改善、多様なマンパワーの活用、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】
- ・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 (複数年度の期間での採用、通年募集)	単年度ごとの計画による採用	中期採用計画の策定	中期採用計画のローリング	中期採用計画のローリング	これまでの単一年度での人材確保の視点にとどまらず、3年から5年といった複数年度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。
大学等への採用活動の強化 (大学への訪問、説明会の開催、会社案内の見直し等)	大学等の会社説明会の実施	大学等の会社説明会の拡充 採用活動用会社案内の見直し 認知度向上策の検討	大学等の会社説明会の拡充 認知度向上策の実施	大学等の会社説明会の拡充	大学や学生に公社の事業や都政策への貢献等を丁寧に説明し、公的住宅機関としての役割の理解を得て認知度を向上させ、それに応える人材を確保していく。
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	有期雇用契約社員の無期雇用転換 人材育成戦略に基づく育成の実施（研修等）	有期雇用契約社員の無期雇用転換 人材育成戦略に基づく育成の実施（研修等）	平成30年4月から有期雇用の契約社員を無期雇用に転換し、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。
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 職員への制度の周知	制度の拡充検討・新制度の試行 職員への制度の周知	新制度の実施 職員への制度の周知	ライフ・ワーク・バランスの確立に向けて、休暇制度の拡充を検討するとともに、育児や介護等で仕事を離れても円滑に復帰できる仕組みを導入する。
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	女性リーダー研修の継続実施 ダイバーシティマネジメント研修の導入・検証	女性リーダー研修の継続実施 ダイバーシティマネジメント研修の実施	女性リーダー研修の継続実施 ダイバーシティマネジメント研修の実施	女性職員のキャリアアップに向けた研修を継続して行うとともに、育成する管理職に求められる姿勢やマネジメントを実践的に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 業務改善運動の実施	お客様の声の分析、課題抽出 改善策検討・実施 業務改善運動の実施	お客様の声の分析、課題抽出 改善策検討・実施 業務改善運動の実施	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、  
住宅の確保に配慮を要する世帯や若年世帯など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（全団地を対象として建替え・長期活用の方針の明確化）	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	新たに策定する団地活用方策を踏まえ、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（多様な世帯向けの住宅供給、地域のまちづくりとの連携）	49団地	再編整備事業の着手3団地	再編整備事業の着手3団地	再編整備事業の着手1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、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	課題の整理	実施団地の選定 実施項目の検討 地元自治体との協議	団地再生計画の策定・事業着手  地元自治体との協議	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躯体の延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	屋上防水・外壁改修の実施計画策定  窓枠改修・樹木診断の実施計画策定  改修項目の検討	屋上防水の着手1団地 外壁改修の着手10団地  窓枠改修の着手2団地 樹木診断の実施56団地  改修項目の検討	屋上防水の着手1団地 外壁改修の着手10団地  窓枠改修の着手2団地 樹木診断の実施48団地  改修項目の検討	屋上防水や外壁改修の仕様を見直し、躯体の延命化に取り組んでいく。 経年劣化に伴うサッシの更新や倒木を未然に防ぐための樹木医による診断など、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  ・宅配ボックス設置	空家補修工事仕様書の見直し  テスト施工実施	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	本格実施(仕様の検証・見直し)		退去後に行う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。
	空家リニューアル施工実績108戸  施工内容の検討・見直し	空家リニューアルの実施、DIYの提案  施工内容の検討・見直し	空家リニューアルの実施、DIYの提案  施工内容の検討・見直し	空家リニューアルの実施、DIYの提案  施工内容の検討・見直し	利用率の改善が必要な団地では、室内の間取り変更、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など企画住戸を提案する。毎年度、お客様ニーズを踏まえ施工内容の見直しを行い、次年度計画を策定する。
	宅配ボックス設置2団地	宅配ボックス設置4団地	宅配ボックス設置拡大	宅配ボックス設置拡大	共働き世帯や一人暮らしの方を中心に、夜間等でも荷物を受け取れるよう、住宅共用部に宅配ボックスの設置を拡大し、入居者の利便性を向上させる。
高齢者、障がい者、子育て世帯の優先入居制度等のPR強化	募集キャンペーン等、効果的な募集PRの実施	募集PRの強化  地元自治体等との連携拡大	募集PRの強化  地元自治体等との連携拡大	募集PRの強化  地元自治体等との連携拡大	都・地元自治体との連携を拡充して、公社住宅における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。
高齢者等が安心して暮らせる取組の実施  ・近居の促進  ・安否確認要請への対応  ・来客者用コインパーキングの設置	近居制度のPR	募集キャンペーン等、効果的な募集PRの強化	募集キャンペーン等、効果的な募集PRの強化	募集キャンペーン等、効果的な募集PRの強化	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。
	地元自治体等との連携	地元自治体等との連携拡大	地元自治体等との連携拡大	地元自治体等との連携拡大	入居者の方の安否確認要請に対し、工事店を活用して引き続き24時間365日、迅速に対応する。また、よりの確に対応していくため、地元自治体と情報提供等について連携の強化に取り組む(協定締結や連絡協議会等に参加する自治体を増やしていく)。
	コインパーキング設置12団地	コインパーキング設置8団地	コインパーキング設置拡大	コインパーキング設置拡大	入居者を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。
団地コミュニティの活性化に向けた学生入居促進	モデル事業協定締結	モデル事業実施	モデル事業の効果検証  連携内容の検討  協定締結の拡大	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。
子育て世帯が集えるコミュニティルームの整備、広場の改修	コミュニティルームの整備1団地	コミュニティルームの整備1団地	コミュニティルームの整備1団地	コミュニティルームの整備1団地	建替え時に民間賃貸住宅市場では少ないファミリー世帯向けの住宅の供給に合わせ、キッズスペースを確保したコミュニティルームを整備する。
	劣化状況等に応じて改修	公園・遊具の改修20施設	公園・遊具の改修23施設	公園・遊具の改修25施設	既存団地では遊び場となる公園・遊具を計画的に改修する。

④地域のまちづくり等と連携した良好な住環境の整備、都の住宅政策のパートナーとしての公社の役割の発信

【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社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	地域で特別養護老人ホーム、保育所、障害者施設が不足していることから、地元自治体等と連携し、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	課題の整理 事業者ヒアリング	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	2箇所	1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。
共用灯LED化、建替え団地への太陽光発電設備の設置	共用灯LED化（CO2排出量の削減率）11.2% 太陽光発電設備15基	共用灯LED化（CO2排出量の削減率）15.6% 太陽光発電設備2基	共用灯LED化（CO2排出量の削減率）23.5% 太陽光発電設備2基	共用灯LED化（CO2排出量の削減率）31.7% 太陽光発電設備1基	団地の建替えや維持管理を通じて、公社住宅における省エネルギー化や再生可能エネルギーの活用を推進し、環境負荷の低減を図る。 ※ 2030年度までに共用灯LED化100%とし、年間2,563tのCO2排出量削減を目指す。
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	地域・住民に対する情報発信 地元自治体への働きかけ	地域・住民に対する情報発信 地元自治体への働きかけ	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約 34 万戸の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高い水準のサービス提供、  
長年にわたり公的住宅管理の現場を担うことにより蓄積してきた経験や実績を踏まえた更なる創意工夫

【3年後の到達目標】

・公的住宅管理主体としての評価の向上【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
入居者の高齢化等に対応した取組の推進	共益費徴収と共用部管理の実施 174 自治会（予定）	共益費徴収と共用部管理の実施 合計 400 自治会	共益費徴収と共用部管理の実施	共益費徴収と共用部管理の実施	共益費の徴収と共用部管理について、希望があった団地自治会等を対象に公社が代わりに実施する。
・共益費徴収・共用部管理の実施	自治会懇談会の実施【全 16 窓口センターで 70 自治会を招いて開催（H28）】	自治会懇談会の実施拡大	自治会懇談会の実施拡大	自治会懇談会の実施拡大	自治会による懇談会の開催拡大や自治会活動を紹介した広報誌「すまいのきずな」の発行に取り組み、団地コミュニティの活性化を支援する。
・団地コミュニティの活性化に向けた支援					
・地元福祉機関との連携	「すまいのきずな」発行	「すまいのきずな」発行	「すまいのきずな」発行	「すまいのきずな」発行	
・安否確認要請への対応		自治会連携方策の検討			
	社会福祉協議会や福祉事務所、地域包括支援センターとの連携（情報交換等）	社会福祉協議会や福祉事務所、地域包括支援センターとの連携拡大（情報交換等）	社会福祉協議会や福祉事務所、地域包括支援センターとの連携拡大（情報交換等）	社会福祉協議会や福祉事務所、地域包括支援センターとの連携拡大（情報交換等）	巡回管理人や窓口センターに寄せられた相談について、社会福祉協議会や福祉事務所（ケースワーカー）、地域包括支援センター（ケアマネージャー）等との連携を拡充し、きめ細かく対応していく。
	精神保健福祉士等を講師とした研修・意見交換会の実施	精神保健福祉士等を講師とした研修・意見交換会の実施	精神保健福祉士等を講師とした研修・意見交換会の実施	精神保健福祉士等を講師とした研修・意見交換会の実施	
	地元自治体等との連携	地元自治体等との連携拡大	地元自治体等との連携拡大	地元自治体等との連携拡大	入居者の方の安否確認要請に対し、工事店を活用して引き続き 24 時間 365 日、迅速に対応する。 また、よりの確に対応していくため、地元自治体と情報提供等について連携の強化に取り組んでいく（協定締結や連絡協議会等に参加する自治体を増やしていくため積極的な働きかけを行う）。

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
申請書類に関する案内文書や書類の記載例充実	実施なし	問い合わせ内容の集計・分析	案内文書や書類の記載例の改善	検証・見直し	都営住宅の申請手続きに関して、案内文書や書類の記載例をわかりやすく、内容をより一層充実させ、特に高齢者の方の書類不備による再提出等の負担を軽減していく。
お客さまセンターオペレーターの研修実施・適切な配置	現場体験やフォローアップなどの各種研修を実施  日別・時間帯別応答率とオペレーター配置状況の分析・見直し	現場体験やフォローアップなど各種研修の実施  日別・時間帯別応答率とオペレーター配置状況の分析・見直し	現場体験やフォローアップなど各種研修の実施  日別・時間帯別応答率とオペレーター配置状況の分析・見直し	現場体験やフォローアップなど各種研修の実施  日別・時間帯別応答率とオペレーター配置状況の分析・見直し	入居者からの問い合わせにワンストップサービスで対応しているお客さまセンターにおいて、オペレーターの研修の充実や適切な配置により応答水準を高めていく。
大規模災害時の応急対応を迅速に行うための体制づくり	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 □ 工事店向けの災害発生時対応マニュアルを作成	工事店各社の災害協定の締結 □ 工事店と合同の防災訓練を実施	防災訓練の継続実施  災害協定、マニュアルの検証、見直し	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急応対できる体制を構築する。
業務を効率的に行うためのシステムの統合、機能の改善	現行システムの課題分析  新システムの体系検討  共通基盤の開発	入札・契約システムの開発  人事系システムの開発	財務系システムの開発	建設営繕系システムの開発  居住者管理系システムの開発	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。  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。
都営住宅政策への業務課題のフィードバック	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	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	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	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	入居者の声や日常業務の中から抽出した課題・問題点を迅速に社内でも共有し、公社自らサービス改善を行うことはもとより、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。

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>都の環境政策を支えるパートナー</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・NPO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）やリ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>・都のパートナーとしての<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環境科学研究所のあり方の見直し（環境調査研究事業）

○エネルギー需給をめぐる問題をはじめ、微小粒子状物質（PM2.5）に代表される大気環境の改善など東京の多様化する環境課題と、新たな施策に必要となる科学的な知見の提供などの行政ニーズに柔軟に対応できる調査研究を展開するため、これまで培ってきた研究実績を活かしながら、**都政のシンクタンク**としての機能を高めていくことが必要である。

○今後の取組のためには、必要な機能のあり方を検討する必要がある。

○環境政策全般への提案力・貢献度を高めるため、**他の公社事業との連携体制を強化**することが必要である。

#### ②廃棄物の資源化・適正処理の促進に関する支援のあり方の見直し（資源の循環利用、廃棄物の適正処理及び処理技術の支援に関する事業）

○事業活動に伴って生じた廃棄物は事業者が自らの責任において適正に処理しなければならないが、食品廃棄物の不正転売など不適正処理事案は全国的にも後を絶たず、廃棄物の資源化・適正処理の推進に向け、排出事業者責任の重要性の継続的周知と、循環型社会の重要な担い手である廃棄物処理業界の育成と支援が必要である。

○廃棄物処理業は中小規模事業者がその殆どを占め、人材確保・育成が業界団体でも課題となっているが、自ら人材育成に取り組める事業者は少なく、廃棄物処理業界の育成と支援が必要である。

○都や地方公共団体から受託している廃棄物埋立最終処分場や廃棄物処理施設の運営・維持管理などに関する事業については、従事職員の採用を抑制してきたことから、職員の高年齢化が課題となっており、今後も付加価値の高いサービスを提供していくためには、**技術・技能の着実な継承**が必要である。

○自治体の廃棄物処理施設の公設民営化に伴い、これまでの主力業務であった燃焼管理や補修工事等の設計・積算を中心とした業務から、施設の建設や管理運営に関する自治体側に立った技術支援業務やマネジメント業務（精密機器検査等）への転換期を迎えており、支援内容の高度化を図っていく必要がある。

#### ③地域地球温暖化防止活動推進センターの業務の見直し（地球温暖化防止活動事業）

○東日本大震災から時間が経過し、省エネルギーの推進や再生可能エネルギーの導入促進における都民の関心の薄れなど環境意識が変化する中、法律に基づく「地域地球温暖化防止活動推進センター」として、その基幹業務である温暖化対策の普及啓発を一層強化する必要がある。

○都の環境政策を支えるパートナーとして、これまで培ってきた温暖化対策に関する各種支援事業や公社自主事業で得られた現場力を活かし、都民・事業者のニーズを捉えた実践的な企画立案力が期待されており、温暖化対策等支援に係る政策提言機能を強化していく必要がある。

○事業収入の大半が都からの受託であり、民間との競争の可能性が高まる中、センターが事業活動で蓄積したノウハウを活用した取組が急務である。

#### ④緑地保全活動の人材確保に向けた事業の見直し（自然環境の保全等事業）

○緑地保全活動を担うボランティア団体の構成員は、高齢化・固定化が進行しており、将来的に人材不足が深刻化する懸念があり、新たな担い手の確保が課題となっている。

○保全地域体験プログラムは、提供する内容によっては申込が募集を上回るなど、参加者のニーズに対応し切れていない場合があるため、対策が必要となっている。

○現在中心となっている初心者向けのプログラム以外にも、リピーター層に向けたプログラムの充実など多様なニーズを捉えた事業規模の拡大に取り組む必要がある。

## 2. 自己分析を踏まえた経営課題

## ⑥団体における環境学習・広報普及活動のあり方の見直し（環境学習・広報普及等事業）

○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。また、地球温暖化対策と自然分野など関連性のあるコンテンツを保有しているが、それぞれを結びつけた環境学習の提供ができていない。

- ターゲットに応じた広報媒体の選択や、各部門が連携した広報活動など、効果的な情報発信に係るノウハウが確立されていないため、環境学習の参加者数に偏りがある。
- 環境学習に求められるニーズの把握のためには、より都民に近い区市町村やNPOなどとの情報共有が有効であるが、連携が不十分である。
- 環境は分野が幅広く、公社においても様々な事業を行っているため、都民や事業者に対するイメージが分散してしまい、公社各事業の認知度が低い。

## 【組織運営上の課題】

## ⑥役割やとりまく環境の変化に応じたガバナンス体制の見直し

○従来の廃棄物処理から地球温暖化対策や環境調査研究といった環境対策全般への事業の拡大や、近年における再生可能エネルギーの導入拡大や緑地保全等の新規分野への進出など、公社の役割やとりまく環境が変化する中で、**改めて公社の経営ビジョンを策定し、各事業の方向性を明確にしていくことが必要**

- コンプライアンスや個人情報の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や**コンプライアンスの徹底、情報セキュリティの強化**が必要
- 業務効率の向上を図るため、ICTを活用したシステム整備が急務
- 公社の社会的責任を積極的に発信するため、事業活動に際して、一層の環境配慮行動の取り込みが必要
- 公社事業をより活性化するため、**外部からの多様な意見を事業運営に反映する仕組み**が必要

## ⑦事業の質的变化に対応する人材不足の解消（組織・人事）

○廃棄物処理や地球温暖化対策等、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、事業の質的变化に対応していくための人材が不足している。

- 平成12年から17年の間の採用抑制により**人員構成がアンバランス**となっている。
- 現在、部長職は都派遣、都OBが占めており、固有職員のキャリアパスが限定的であるため、これまで長年にわたり現場を含む第一線で多様な環境事業の実務に取り組んできた固有職員が有する知見等を活かしてきていない。
- 受託事業の比率が高く、自主事業の創出を志向する組織風土が育まれてこなかったため、都の環境施策を支援するパートナーとしての**企画立案力、政策提言機能**が不十分

## ⑧収入の確保と自主公益事業の見直し（財務）

○**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%、うち特命案件比率 92%）**であり、特命随意契約の段階的な縮小など契約制度の見直しや、発注元の方針転換により受託事業が減少すれば、財務基盤が脆弱になる。また、都の施策の動向に左右される短期間の時限契約が多く、事業の継続性が不安定となっている。

- 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**財務基盤の維持が困難になりつつある**。
- 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。



## 3. 経営課題解決のための戦略

## 1 団体の強みを生かした機能強化

## ①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
- 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**
- 社の環境学習事業や温暖化防止対策事業等との**調査研究面での連携強化**
- 必要な機能のあり方の検討

## ②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
- 優良な廃棄物処理業者が評価される制度の充実
- 廃棄物処理施設の公設民営化に伴う**技術支援の高度化**に向け、**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。
- 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の拡充**
- 事業の確実な実施と付加価値の高いサービス提供に向けた人員の確保と育成

## 2 新たな事業分野の拡充

## ③クール・ネット東京の現場力の強化

- 「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していく**。家庭部門の省エネを促進するため、区市町村との連携や情報発信機能を強化する。
- センターが事業活動で蓄積したノウハウを活用した**会社自主事業・支援事業の充実**
- 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**

## ④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

- 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
- 新たなボランティア人材の掘り起こしを目指した保全地域体験プログラムの拡充
- 保全地域活動体験者のリピーター層の拡大
- 事業拡大に向けた**財源の確保、組織人員体制の強化**

## ⑤幅広い環境事業を展開する会社の強みを生かした環境学習・情報発信

- 幅広い環境分野で事業を行う会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署が連携のうえ活用していく。
- 区市町村やNPO等の関係機関と継続的に情報を共有し、連携の強化を図っていく。
- 組織間連携による取組や情報共有体制の強化を踏まえて、公社各事業の認知度向上を目指す。

## 3. 経営課題解決のための戦略-2

## 3 内部マネジメントの強化

## ⑥ 会社におけるガバナンスの強化

- 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や、各事業の方向性を明確にした**長期ビジョン、中期計画の策定**
- 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
- 業務を効率化するとともに、経営情報の透明性を確保するため、ICTを活用（人事システムの更改等）
- コンプライアンスの徹底や情報セキュリティの強化を図るため、外部コンサルタントを活用し体制を強化
- SDGsに代表される世界的な指針を公社事業へ取り込むことで環境配慮行動を拡大

## ⑦ 人材の確保・定着と育成及び企画立案機能の強化

- 係長級及びその供給源である主任級の人材が不足していることから、**採用制度、昇任制度の見直し**を図り、アンバランスとなっている人員構成を解消していく。
- 都の環境施策を支援するパートナーとしての機能を高めるため、**企画部門の強化**を図るとともに、組織全般の見直しを行う。
- 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。

## ⑧ 安定的な財務基盤の確保

- 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。
- 今後の施策展開を踏まえ、自主公益事業の見直し及び集約
- 公社発注の契約について、競争性を拡大し、透明性、公平性、効率性を確立し、財政基盤の強化を図る。

4. 2020年までの3年間の取組事項

①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。
- 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。
- 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。

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>所内で公募、審査後、申請の実施</li> </ul> <p>【2017年度】</p> <ul style="list-style-type: none"> <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>所内で公募、審査後、申請の実施</li> <li>科研費または環境研究総合推進費新規採択1件</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>科研費または環境研究総合推進費新規採択1件</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>科研費または環境研究総合推進費新規採択1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>
自主研究の更なる強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>12月次年度研究テーマの所内決定</li> <li>審査体制の強化（外部委員2名増）</li> <li>2月公社決定</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>新たな審査体制による審査結果を踏まえた研究の実施</li> <li>年度末に審査を行い、見直し、都委託への展開等を実施</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>自主研究の質的向上を図り、外部資金導入研究や都受託研究への展開にも繋げる。</li> </ul>
水素・エネルギーマネジメント分野の研究推進（都受託事業）	<ul style="list-style-type: none"> <li>産総研との共同研究</li> <li>水素蓄電を活用したまちづくり調査</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>産総研との共同研究</li> <li>水素蓄電を活用したまちづくり調査</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>CO<sub>2</sub>フリー水素等再生可能エネルギーを活用したまちづくりの実現に資する科学的な知見を都や都民等に提供する。</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> <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>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> <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>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> <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>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> </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>
他研究機関等との連携強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>産総研等との共同研究の実施</li> <li>産総研への研究員派遣（2016-2017年度）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>他研究機関との積極的な連携（産総研・国環研・首都大等との共同研究等）</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>他研究機関のノウハウ等を活用し効率的に研究を実施する。</li> </ul>
行政ニーズに応じた業務の受託（都受託事業）	<ul style="list-style-type: none"> <li>地下水観測・データ解析等業務の開始</li> <li>地下水観測データ解析に伴う東京大学との共同研究（3カ年）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>地下水観測・データ解析の実施</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>行政ニーズに対応できる研究を展開し、都の環境施策の推進に必要な科学的な知見を都や都民等に提供する。</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</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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>学会等発表数30件以上</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、学術界や社会への還元にも繋げる。</li> </ul>

② (1) 廃棄物に関する事業者育成支援

【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)
- 不適正な処理を行う処理業者が市場から排除され、環境への負荷の少ない優れた取組等を行う処理業者が市場で正当な評価を受けている。  
(産業廃棄物処理業者優良性基準適合認定事業者を265社まで増やす。)

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
事業者向け講習会・セミナー	<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>
講習会講師の育成	<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</li> <li>・研修計画の策定、研修の実施</li> <li>・資格取得の支援(エコ検定、3R検定等)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・新規2名育成</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・新規2名育成</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>
産業廃棄物処理業者優良性基準適合認定事業者の増	<ul style="list-style-type: none"> <li>・産業廃棄物処理業経営改善支援モデル事業による処理業者支援(平成27年度開始)</li> <li>・2017年度認定事業者数249社</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・国の優良性制度の改正を踏まえながら、評価項目の見直し等制度改正を東京都と連携して検討</li> <li>・モデル事業の効果の検証</li> <li>・認定事業者数244社</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・制度改正実施</li> <li>・制度改正を踏まえた事業の必要性の判断</li> <li>・認定事業者数255社</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・前年度改正した制度において、不具合箇所等を修正</li> <li>・事業実施の可否の決定</li> <li>・認定事業者数265社</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・評価項目が制度開始当初のままでも時流に合っていない箇所がある。現状のままでは、本制度の目的である業界の底上げが不十分なため、改正を行う。</li> <li>・制度改正とともに、東京都中小企業診断士協会と連携による産業廃棄物処理業経営改善支援モデル事業の効果を検証し、その必要性を決定する。</li> </ul>

② (2) 廃棄物処理に関する技術・技能の継承

【3年後の到達目標】

- 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、総合的技術支援を自治体から受託している。
- 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、安定的で付加価値の高いサービスが、都内自治体に提供されている。

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と人材育成	<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実施</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> <li>・同業他組織と連携しての業務実施</li> </ul>	1件程度		<ul style="list-style-type: none"> <li>・区市町村の廃棄物処理施設の技術支援事業は同業他社との競合にさらされており、会社の強みを活かした差別化として実施する。</li> <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>
安全対策	<ul style="list-style-type: none"> <li>・安全教育の実施</li> <li>・安全マニュアルの見直しを実施</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・安全作業の年次計画を元に安全教育を実施(安全作業、防災訓練など)</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>・安全マニュアルの継続的な見直しを実施し、適切に職員及び委託先の管理を行う。</li> <li>・作業上の災害事故の防止の徹底に努める。</li> </ul>
施設の安定稼働のための施設改善策の提案	<ul style="list-style-type: none"> <li>・調査を実施し104件の提案</li> <li>・清掃一組で4件の工事実施</li> <li>・公社で27件の工事実施</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・調査を継続し、改善策を提案</li> <li>・不燃センターの照明設備のLED化(コンベヤ監視カメラ用照明45台)、設備改善工事1件</li> </ul>	施設管理者と協議のうえ、改善策を実施		<ul style="list-style-type: none"> <li>・施設の安定稼働に向け、施設の老朽化が顕著に見られるため、改善提案を実施するとともに、公社で対応可能な補修工事は積極的に実施する。</li> <li>・顧客である自治体に付加価値の高いサービスを提供することで、事業の安定的継続を確保する。</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>・防火防災管理者3名</li> <li>・酸欠作業主任者3名</li> <li>・OJTによる技術継承</li> <li>・技術資料の作成</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・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> <li>・工具の使用方法や部品の取扱いをイラスト入りでリスト化した技術資料の作成</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <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)継続</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <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継続</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実施する。</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>
資源循環分野における国際協力プロモーション事業の充実	<ul style="list-style-type: none"> <li>・海外視察の受入約280件</li> <li>・海外都市等情報収集25-30件/月</li> <li>・多都市間研修実施及び2～5都市と交流</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・海外視察の受入50件,500人程度</li> <li>・海外都市等情報収集30件/月程度</li> <li>・研修の実施1回及び2～5都市程度と交流</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>・訪問団体のニーズに合致した、視察先を適切にアレンジする。</li> <li>・海外都市等の情報を収集し、都及び公社内の業務に活用する。</li> <li>・アジア都市等の要望に合った研修実施及び都や公社等が保有するノウハウを活かした交流を行う。</li> </ul>

③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、イベント出展、講師派遣等の直接的に都民・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。
- 公社自主事業であるFIT電気供給モデル事業が発展し、再エネ調達先・供給先の拡大が図られている。得られた経験ノウハウにより、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
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）</li> <li>・業種別テキスト（1業種追加）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・省エネルギー診断（300事業所）</li> <li>・業種別テキスト（1業種追加）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・省エネルギー診断（300事業所）</li> <li>・業種別テキスト（1業種追加）</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>
中小規模事業所への省エネ推進事業（地球温暖化対策報告書制度）（都受託事業）	<ul style="list-style-type: none"> <li>・提出事業所数</li> <li>義務提出 約23,000件</li> <li>任意提出 約11,000件</li> <li>低炭素ベンチマーク 30業種分析</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・受付、事業者指導（セミナー等）、支援策案内</li> <li>・集計・分析</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>・義務・任意事業所（約34,000件）から提出される、膨大なデータの集計・分析を行い、エネルギーの利用状況や業種毎の省エネ対策をセミナーやテキストなどで活用し、周知を図って行く。</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>・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>
イベント出展等による普及啓発	<ul style="list-style-type: none"> <li>・イベント出展11回（17年度）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・イベント出展と合わせたSNSの活用検討</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・SNSの活用による情報発信力の強化</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>・家庭の省エネ対策の定着に向けて、イベント出展に合わせたSNSの活用により、より多くの都民への発信を強化する。</li> </ul>
有料・無料講師派遣事業（自主事業）	<ul style="list-style-type: none"> <li>・無料講師派遣16回</li> <li>・有料講師派遣13回（17年度）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・無料講師派遣の実施枠の拡大検討</li> <li>・有料講師派遣の利用率向上に向けた検討</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・無料講師派遣の実施枠の拡大</li> <li>・有料講師派遣の利用率向上</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>・家庭の省エネ対策の定着に向けて、要望の多い無料講師派遣の枠を拡大する</li> <li>・公社収益になる有料講師派遣の活用拡大を図る。</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>・ノウハウ提供の強化</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>・調達先・供給先の拡大</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>・モデル事業を発展させ、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>



④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)
- 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)
- 事業拡大に向けた財源の確保、組織人員体制強化に向けた取組みが推進されている。

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
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>
体験プログラムの実施	<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> </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> </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> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・35回以上/年度</li> <li>(満足度90%以上)</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> </ul>
リピーター層の拡大	<ul style="list-style-type: none"> <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>・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>・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>・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>・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>
事業拡大に向けた取組み	<ul style="list-style-type: none"> <li>平成27年度に事業開始</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・自然関連施設など指定管理事業参入の検討のための情報収集</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・事業参入へ向けた課題の抽出</li> <li>・採算性等の検証</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>平成33年度以降の指定管理事業への参入の可否の決定</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・現行の事業規模を拡大させることで、効率的な人員配置を可能とするとともに、職員の育成を推進していく。</li> </ul>



⑤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】

- 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。
- 区市町村やNPO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。
- 戦略的な広報展開により、公社事業の認知度が向上している。

取組事項	～2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	取組設定の考え方
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		・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、SNS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東京スイソミル出前授業や、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を試行実施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を試行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、セミナーを定期的実施：2回		・オリンピック・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パッケージ化したカリキュラムによる出前授業を実施するとともに、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、スマートエネルギー都市の実現に向けたセミナーの実施
廃棄物関連事業における環境学習（見学会）の充実	・循環型社会形成の推進を目指す内容による新たな環境学習コンテンツを実施(食品ロス対策関連・事業間連携等)	・2017年に開始した食品ロスWSをブラッシュアップさせた見学会を実施 ・既存の環境学習（見学会）を含め、年間計画に基づき、スイソミルなどの他事業と連携した新たな環境学習コンテンツ（見学会等）を企画、実施			・都が政策目標として掲げた「食品ロス削減・東京方式の確立」等を踏まえて、実施する食品ロスWSの充実を図る。 ・年間で約5万人を受け入れる埋立処分場の見学会等について、スイソミルなど他部署と連携した新たな環境学習コンテンツの創出と実施
公社事業の認知度向上を目指すための、戦略的広報展開の確立		・各事業における広報活動の現状、認知度、費用対効果など多面的な調査を実施する。 ・情報発信力強化に向けた研修会の実施1回	・前年度の調査結果に基づき、広報活動基本方針を策定するとともに、組織横断的な体制を構築する。	・広報活動基本方針に基づき積極的な広報展開を実施する。	・公社の各事業における、広報の現状を、既存の広報活動の体系、情報媒体の手法、情報発信のクオリティなど多面的に調査し広報活動基本方針を策定するとともに、組織横断的な広報体制を構築する。 ・情報発信力の強化に向けて、広報研修会を実施

⑥ 会社におけるガバナンスの強化

【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ている。
- 服務、契約、会計、法令順守について、計画的な外部監査が導入されている。
- 外部コンサルによる情報セキュリティ監査が定期的に行われている。
- SDGs に代表される世界的な指針に基づく環境配慮行動が公社事業へ取り込まれている。
- 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。

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年度中に素案を作成	・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年毎に見直しを行う	・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、法令順守等に係る定例検査の実施及び外部監査の実施	・定例検査、外部監査を各係が個別に実施 ・会計実務監査(試行)	・定例検査の実施及び外部監査実施のための体制検討 ・年間計画の策定 ・検査未実施分野の検査の試行、課題抽出 ・外部監査の実施及び指摘事項の改善	・定例検査の本格実施	・定例検査の実施	・服務、契約、会計、法令順守に係る定例点検及び外部監査を一元管理し、年間計画を策定のうえ実施するほか、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。
ICTを活用した業務の効率化と十分なセキュリティ対策	・勤怠システム構築 ・サイバーセキュリティ強化、サーバ更新、Window10移行、PC更新の実施 ・情報セキュリティ監査(試行)	・勤怠システム運用 ・ペーパーレス化の検討及び試行 ・指摘事項の対策 ・費用対効果の検証方法の検討	・ペーパーレス化運用 ・テレワークの検討 ・費用対効果の検証方法の実施、改善	・テレワークの試行 ・PC更新を実施 ・情報セキュリティ監査(3年毎監査)	・システム機器やソフトウェアの定期的な更新、新技術等の導入、情報セキュリティ監査等により、社内システムの安定稼働と情報セキュリティの強化及びシステムの費用対効果の検証を行う。
情報管理、コンプライアンス研修、e-ラーニングの実施	・情報管理、コンプライアンス研修を実施 ・e-ラーニング実施に向けた検討	・情報管理研修の実施(3年毎受講) ・コンプライアンス研修の実施(3年毎受講) ・入社時、退職時のコンプライアンス教育の実施 ・e-ラーニングの試行をふまえた改善及び課題の抽出	・e-ラーニングの実施(全職員)		・情報管理、コンプライアンス研修を3年毎に全職員が受講することはもとより、入社時、退職時にも実施する。 さらに、e-ラーニングによる実務的な研修を拡充し、毎年全職員に実施することにより、コンプライアンス意識のさらなる醸成を図る。
環境配慮行動を拡大するための、SDGsの活用	・年次レポートの作成	・SDGsの考え方を公社事業にどのように取り込んでいくかの調査(自治体・企業等の先進的取組の情報収集) ・年次レポートへの反映	・各事業への取り込み		・公社事業全般に環境配慮行動を徹底するため、2017年度から、作成を開始した年次レポートに、SDGsの考え方を反映する。
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。

⑦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、人材採用の仕組みが構築されている。
- 職員のライフスタイルを考慮した仕組みが制度化され、人材の定着が図られている。
- 昇任選考受験資格の見直しにより、職層間の人材の偏在の解消が促進されつつある。
- 東京都との人材交流や企画部門の組織人員体制の充実が進み、都のパートナーとしての企画立案力が向上している。
- 他団体との交流や研究資格取得支援制度の拡充等により、職員の成長を促進する環境が整備されている。

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
新規採用職員の確保に向けた採用手段の拡充	・求人情報サイトを活用した新規職員の採用活動を実施	・技術職に特化した採用活動の検討  ・新卒採用の検討	・技術職に特化した採用活動の試行実施  ・オンライン面接の検討 ・大学等への働きかけ	・技術職に特化した採用活動の改善、本格実施  ・オンライン面接の試行実施 ・新卒採用の試行実施	・都のパートナーである公社の安定、継続した運営を行うため、採用機能を強化し、必要な人材を確保していく。  ・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。
職員の働きやすさの向上と人材の確保・定着	・提案型研修制度の試行実施 ・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	・提案型研修制度の改善、本格実施 ・支援制度の拡充検討、就業規則等の改正、制度施行	・法改正や職員提案を元に適宜制度の見直しを実施		・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。
主任級職昇任選考受験資格の見直し	・選考要綱の改正 ＜現行＞ 職務経歴（前職3年、公社3年）、30歳以上 ＜新制度＞ 職務経歴（前職通算5年）※初年度経過措置有 ・選考実施	・経過措置撤廃 ・新制度での選考実施			・当会社においては、係長級及びその供給源である主任級の人材が不足している。 そこで、力のある若手職員を早期に主任級に登用すると共に係長を担う人材として育成することで、職層間の人材の偏在を解消し、安定的な組織運営を図っていく。
東京都や清掃一組など関係機関への派遣研修の継続	・東京都への派遣研修1名	・派遣研修1名（関係機関への拡大に向けた課題抽出） ・民間企業との短期間での人材交流を検討	・派遣研修（関係機関への拡大を検討） ・民間企業との短期間人材交流を試行	・派遣研修（関係機関と拡大に向けた調整） ・民間企業との短期間人材交流方法の改善、本格実施	・企画立案機能を高め、高度化するニーズに対応でき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。 ・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。
職員の成長を促進する環境の整備	・資格取得支援制度の拡充（IT系資格、英会話を追加）  ・清掃一組が開催する技術発表会への参加	・文書や会計等職務遂行力向上に係る研修 ・各部署で必要とされるスキルの明確化 ・継続	・研修実施、継続的改善  ・スキル向上研修をOJTで実施	・研修実施、継続的改善	・資格取得支援制度の拡充や各種研修により職員の職務・事業分野双方の実務遂行能力向上を促進していく。  ・他団体が主催する技術発表会等に積極的に参加し、プレゼンテーション等の実務能力を高めていく。

⑧安定的な財政基盤の確保

【3年後の到達目標】

- 2017年度に設置した事業創出PTにより、継続的に新たな事業の提案と実施に向けた検証が行われている。
- 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。
- 公社の発注する契約において、競争性が向上されている。

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
新規事業の創出	<ul style="list-style-type: none"> <li>・事業創出推進PTの設置</li> <li>・新規事業案の芽出し</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・前年度芽出しをした案件について、事業の実現可能性に向けた調査の実施。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・事業創出PTによる新規事業案の芽出し</li> <li>・調査結果を踏まえた事業の実現可能性を検証</li> </ul>	<p>事業創出PTのあり方の検証</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・公社の収益改善に貢献が可能な新規事業の創出を目指す。</li> </ul>
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		<ul style="list-style-type: none"> <li>・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、検討する。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・調査結果を踏まえ、各事業のあり方(方針)を策定し、関係者と調整の上、適切に進行管理を実施する。</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>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。</li> </ul>
適切な競争性を確保するため、公社の契約制度に係る見直しの実施		<ul style="list-style-type: none"> <li>・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について検討するとともに、契約制度の適切な見直しを実施する。</li> <li>・公表案件について電子入札システムを試験導入</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・運用状況を精査し、電子入札システム適用範囲の拡大</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>・契約の透明性、公平性、効率性を確保するため、現状の契約状況を適切に調査、分析するとともに、少額案件の取扱いなど、従前の公社の契約制度について見直しを図る。</li> <li>・公社独自の見積業者名簿に留まらず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。</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、実施が縦制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支援・補完機能の強化

都の監理団体として、現在の福祉保健医療ニーズの拡大、多様化、複雑化等の環境の変化に対応するためには、都の福祉保健医療行政の支援・補完機能の強化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

財団事業の大半が都からの委託・補助事業が占めており、財団事業の自主性を強化していくためには、財団の強みである人材育成事業を中心とした自主事業の一層の推進を図るとともに、自主事業等の成果を都に積極的に提案するなど、監理団体として、役割の強化が課題である。



### 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、財団は都や区市町村の施策が届きにくい取組などに、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、財団の事業展開に重要な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っていく。

##### ○ 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 <u>実施規模120法人</u>	都との調整により 目標数を設定	都との調整により 目標数を設定	都との調整により 目標数を設定	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。
○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 <u>新規助成212戸</u>  ・介護職員のキャリアパス導入への支援による定着促進 <u>助成対象1,000事業所</u>  ・介護資格取得支援による人材育成 <u>助成数 225人</u>  ・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）	<u>新規助成212戸</u>  <u>助成対象600事業所</u>  <u>助成数 270人</u>  <u>【新規】事業開始助成数 600人</u>	都との調整により 目標数を設定  都との調整により 目標数を設定  都との調整により 目標数を設定	<u>新規助成212戸</u>  都との調整により 目標数を設定  都との調整により 目標数を設定  都との調整により 目標数を設定	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。

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) <u>受験者10,000人</u> ・実務研修 <u>受講者2,317人</u>	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	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	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、介護支援専門員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。
○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 <u>受講定員650人</u> ○強度行動障害支援者の養成 <u>受講定員900人</u>	<b>【新規】事業開始</b> <u>助成者数 200人</u>  <b>【新規】事業開始</b> <u>受講定員 200人</u>  <b>【新規】事業開始</b> <u>助成戸数 120戸</u>  <u>受講定員650人</u>  <u>受講定員900人</u>	都との調整により目標数を設定  都との調整により目標数を設定  都との調整により目標数を設定  都との調整により目標数を設定	都との調整により目標数を設定  都との調整により目標数を設定  都との調整により目標数を設定  都との調整により目標数を設定	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目標値を設定	自主事業化に向けて事業拡大  区市の意向調査結果を踏まえて目標値を設定	自主事業化に向けて事業拡大  区市の意向調査結果を踏まえて目標値を設定	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	受講定員 3,600 人	都との調整により目標数を設定	都との調整により目標数を設定	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ている。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。
<p style="text-align: center;"><u>委託事業の成果等から自主事業化した主な事業</u></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>					
・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
（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	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	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	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を財団内に蓄積を図っていく。

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
○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。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。

一方で、都民の保健・医療に対する関心は、脳卒中・心臓病・がん・糖尿病など生活習慣病や、高齢者等が身近な地域で生活することができる在宅医療や看護の仕組みなど多岐にわたっており、都は、がん検診率の向上のほか、地域包括ケアシステムを支える人材の育成や仕組みづくりなど、新たな保健・医療・福祉施策に取り組んでいる。

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、研究を取り巻く環境が大きく変化しているため、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プロジェクト研究及び研究支援組織の再編整備

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。

さらに、研究の支援組織である基盤技術研究センター、知的財産活用センター、病院等連携研究センターについても第4期プロジェクト再編の方向性を踏まえ役割・分掌を見直すとともに、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、疾患のゲノム解析に特化した新たな支援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等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プロジェクト研究及び研究支援組織の再編整備

【3年後の到達目標】

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。
研究支援組織の見直し検討（疾患ゲノム解析センター（仮称）の新設）	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）	新たな支援組織発足に向けた準備	新たな支援組織発足・運用開始	ゲノムの解析による治療・診断が実用化段階に入ることを踏まえ、そこ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、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	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。

公益財団法人 城北労働・福祉センター

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>(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。

##### ② 事業規模縮小に伴う収入の減少

事業規模や職員体制の縮小に伴い、収入の大半を占める都支出金は減少傾向にあり、平成 15 年度 9 億 4 千万円（財団発足以降のピーク時）から平成 28 年度 3 億 9 千万円に減少している。

こうしたなか、これまで人件費や光熱水費等の節減に取り組んできたが、施設・設備の老朽化による修繕が頻繁に発生するなど、維持管理経費の増嵩が見込まれている。

##### ③ 施設・設備の老朽化

建物の築年数が 50 年以上（本館は築 53 年、敬老室は築 55 年）経過し、老朽化に加えバリアフリー対応が不十分であるなど、施設・設備が時代に合わなくなっている。

今後とも、施設の安全性、快適性を確保し、適切なサービス提供を維持していくためには、建物の大規模改修やバリアフリー化などに計画的に取り組む必要がある。

#### 【事業運営上の課題】

##### ④ 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。

##### ⑤ 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。

##### ⑥ 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

##### ⑦ 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 効率的な事業運営と必要な財源の確保

事業規模の縮小に合わせ、引き続き内部努力による経費節減に努めつつ、山谷対策事業の実施に必要な財源については、都に確実な予算措置を求めていく。

また、施設・設備の老朽化に対応し、施設機能の維持・向上を図るための計画的・重点的な投資を行うため、都と協議していく。

さらに、利用者支援の充実に向け、技能講習等の受託事業の確保や、生活訓練事業等の財源となる東京都共同募金会からの寄付金の受入れ拡大など、外部資金の一層の活用を図っていく。

#### ③ 施設・設備の計画的な改修と機能の在り方検討

高齢化が進む利用者へのサービス提供に支障が生じないように、老朽化した施設・設備の機能保全やバリアフリー化等を図るため、限られた予算のなか、施設・設備の改修・改善を計画的に行っていく。

また、利用者の高齢化の進展も踏まえた今後のニーズを見据えつつ、施設・設備の機能の在り方を検討していく。

#### ④ 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。

#### ⑤ 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。特に、長期にわたり路上生活を続けている利用者（センターカード所持者）に対しては、生活保護への忌避感を払拭し、居住安定に円滑に移行させるため、簡易宿所やアパート等を活用した生活訓練への参加を積極的に働きかけていく。

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。

#### ⑥ 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。

#### ⑦ 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】

専門性の高い人材が確保され、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	退職不補充による法人職員数の減少  法人職員 16 名（固有職員 5 人、常勤嘱託 7 人、非常勤職員 4 人） （2017 年度）	新たな人材確保策の検討・実施  法人職員 14 名（固有職員 3 人、常勤嘱託 7 人、非常勤職員 4 人）	新たな人材確保策による体制整備  法人職員 13 名（固有職員 3 人、常勤嘱託 7 人、非常勤職員 3 人）	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  法人職員 12 名（固有職員 3 人、常勤嘱託 7 人、非常勤職員 2 人）	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	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）  社会福祉主事任用資格 3 名取得 （2016 年度）  人材育成指針策定 （2015 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（スキル向上のため毎年度異なるテーマで実施）  専門資格の取得支援	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（スキル向上のため毎年度異なるテーマで実施）  専門資格の取得支援	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（スキル向上のため毎年度異なるテーマで実施）  専門資格の取得支援	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。

※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効率的な事業運営と必要な財源の確保

【3年後の到達目標】

内部努力による経費削減や費用対効果を踏まえた計画的な設備の更新により効率的な事業運営が確保されている。  
また、外部資金の活用により、利用者支援の充実が図られている。

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
内部努力による経費削減	管理費 173,039千円 (2016年度)	月次の進捗管理等による経費削減	月次の進捗管理等による経費削減	月次の進捗管理等による経費削減	光熱水費について、毎年度目標を定め、月次で進捗管理を行うほか、超過勤務の縮減などに継続的に取り組むことにより、固定経費の削減を図る。 なお、事業費については、応急援護等山谷対策事業の推進にあたり必要な財源を確保する。
設備更新によるランニングコストの削減	故障したことから既定予算の範囲内で適宜対応	費用対効果を踏まえた計画的な更新	費用対効果を踏まえた計画的な更新	費用対効果を踏まえた計画的な更新	老朽化した施設・設備の更新にあたっては、省エネ効果など中長期的な視点での費用対効果を踏まえ、計画的・重点的に投資するなど維持管理経費の抑制に努める。
外部資金の活用	東京都共同募 金会配分金 620千円 (2016年度)  日雇労働者技 能講習事業 (厚生労働省 受託事業) 6,005千円 (2016年度)  台東区、荒川 区からの助成 金 各30千円 (2016年度)	生活訓練事業、 小口資金貸付の 実施  利用者の特性を 踏まえた科目の 設定  敬老事業の企画 及び実施	生活訓練事業、小 口資金貸付の実 施  利用者の特性を 踏まえた科目の 設定  敬老事業の企画 及び実施	生活訓練事業、小 口資金貸付の実 施  利用者の特性を 踏まえた科目の 設定  敬老事業の企画 及び実施	都の補助金の対象とならない生活訓練事業の居住費助成や交通費等小口資金の貸付等の必要な財源を共同募金会配分金により確保する。 また、厚生労働省からの受託事業である日雇労働者技能講習事業について、利用者の高齢化等に配慮した科目を設定し実施する。 さらに、山谷地域の簡易宿所等で生活する高齢者を対象とする敬老事業について、台東区及び荒川区からの助成金を活用しながら、観劇や入浴などの娯楽と休息の機会を提供する。

③ 施設・設備の計画的な改修と機能の在り方検討

【3年後の到達目標】

老朽化した施設・設備について計画的に修繕が行われるとともに、利用者の高齢化等に対応して機能の見直しが図られている。

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
施設の計画的な修繕	地下及び1階の利用者用トイレを改修 (2017年度)  利用者階段、 娯楽室、寄せ場等の汚損した壁、扉の塗装及び修繕 (2016年度・2017年度)	給排水及び空調設備等の更新を検討	給排水及び空調設備等を順次更新	給排水及び空調設備等を順次更新	本館は築53年、敬老室は築55年を経過し老朽化しており、特に、トイレ、給排水、空調設備等を計画的に更新する必要がある。
施設・設備の機能の在り方検討と改善	娯楽室はテレビ視聴等必要最小限の機能  利用者用エレベータ未設置  所内随所に段差あり	利用者ニーズの把握	次期山谷対策総合事業計画の策定に併せて検討	施設整備・運用改善	利用者の高齢化等を踏まえ、業務用エレベータの活用によるバリアフリー対応など、運用面を含めて機能の在り方を検討し、必要な改善を図る。

④ 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取組が充実するとともに、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。

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  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  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  29科目(うち、建設業以外7科目)  建設業以外の科目の充実	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。

⑤ 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】

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。

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  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  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  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  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。 重点的支援が必要なケースについては、理事長の個別ヒアリングや、相談部門内のケース検討会を定期的に開催する。 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実施	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	連携に向けた事前調整  地域ケア連携会議への参画  連携による利用者支援	地域ケア連携会議への参画  連携による利用者支援	地域ケア連携会議への参画  連携による利用者支援	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。



⑥ 地域と連携した環境改善の取組

【3年後の到達目標】

地域住民や関係機関の間で、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。

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	4回	4回	4回	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。
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)	12回 5基増設	12回 5基増設	12回 5基増設	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、より効果的に展開する。

⑦ 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

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。

#### ② 人材育成の一層の強化

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。

また、今後、経営感覚やマネジメント能力を身につ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。

#### ③ 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】

#### ④ 専門的な支援を提供できる体制の強化

事業団運営施設が、都立施設や民間移譲施設として都民から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、各施設の状況や特長に応じた支援体制の強化を図る必要がある。

#### ⑤ 地域の支援ニーズへの対応

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受け入れる役割を担っており、加えて、~~今後は~~、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、各地域の支援ニーズに的確に対応できるよう、ショートステイや通所サービスなどの地域支援事業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。

#### ⑥ 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 質の高い人材の安定的な確保に向けた取組強化

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。

また、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。

#### ② 支援技術の継承と将来の法人・施設経営を担う人材の育成

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。

また、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着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。

#### ③ 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。

#### ④ 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

#### ⑤ 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。

#### ⑥ 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 質の高い人材の安定的な確保に向けた取組強化

【3年後の到達目標】

- 事業団が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が確保できている。
- ・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

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>	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。 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。 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。
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>	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。



② 支援技術の継承と将来の法人・施設経営を担う人材の育成

【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。

- ・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
新任職員の早期戦力化に向けた育成強化	・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	・内定者に対して事前勉強会など早期教育を実施 ・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。	・内定者に対して事前勉強会など早期教育を実施 ・見直し後の研修の実施・検証	・内定者に対して事前勉強会など早期教育を実施 ・見直し後の研修の実施・検証	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。 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。
中堅職員の育成強化	・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	・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。	・見直し後の研修の実施・検証 ・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	・見直し後の研修の実施・検証	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。 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。 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。
法人・施設経営の中核を担う職員の育成と登用	・マネージャー・サブマネージャー研修の実施等	・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 ・他法人が運営する施設への派遣研修	・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 ・他法人が運営する施設への派遣研修	・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 ・他法人が運営する施設への派遣研修	専門知識だけでなくブ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を行う。また、他法人の施設で一定期間研修を行うことで資質向上を図る。



③ 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>・ 自主運営施設2施設における収入増（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。

④ 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、各施設の状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。

- ・医療的ケア等の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 事業開始から延べ17施設
- ・障害児者施設からの地域生活移行者数 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>・喀痰吸引等研修受講者15人</li> <li>・強度行動障害支援者養成研修受講者27人</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・喀痰吸引等研修受講者16人</li> <li>・強度行動障害支援者養成研修受講者28人</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・喀痰吸引等研修受講者16人</li> <li>・強度行動障害支援者養成研修受講者28人</li> </ul>	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、たん吸引等の医療ケアの提供体制、強度行動障害への支援体制の充実を図るため、計画的に職員の研修受講を進める。
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>	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。
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> </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> </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> </ul>	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。 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。
障害児者施設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>・グループホーム新規設置数1か所</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・グループホーム新規設置数1か所</li> </ul>		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。 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。

⑤ 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。

⑥ 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ないため、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、地域医療ニーズを踏まえた患者中心の質の高い医療の提供や医療連携を推進していくためには、職員一人ひとりの専門性等を高め、個人の力を組織の力として最大限に発揮していかなければならない。

そのため、公社の運営を担う人材の確保・育成に努めるとともに、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の確保・育成や、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。超高齢社会を迎え、地域包括ケアシステムの構築が求められる中、医療の効率的な提供という役割から一步踏み出し、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。このノウハウを引き続き活用するとともに、地域医療に関する調査・研究、地域への情報発信を充実する等、医療連携の取組をさら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

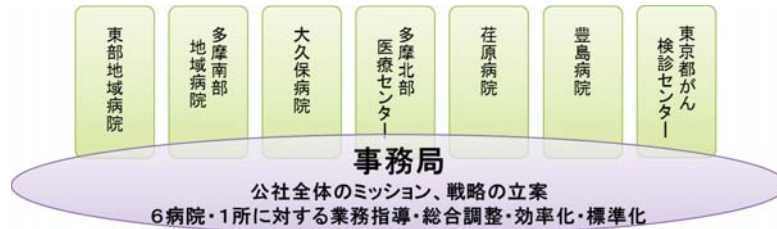
疾病構造の変化や高齢化による複数の合併症を有する患者が増加しており、地域の医療ニーズの変化を的確に捉え、地域に必要とされる医療を提供していく必要がある。このため、地元の区市や医師会からなる運営協議会や東京都地域医療構想調整会議での要望や、地域の医療提供状況について調査・分析した結果を踏まえ、地域ニーズに対応していかなければならない。

### 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

これまでも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

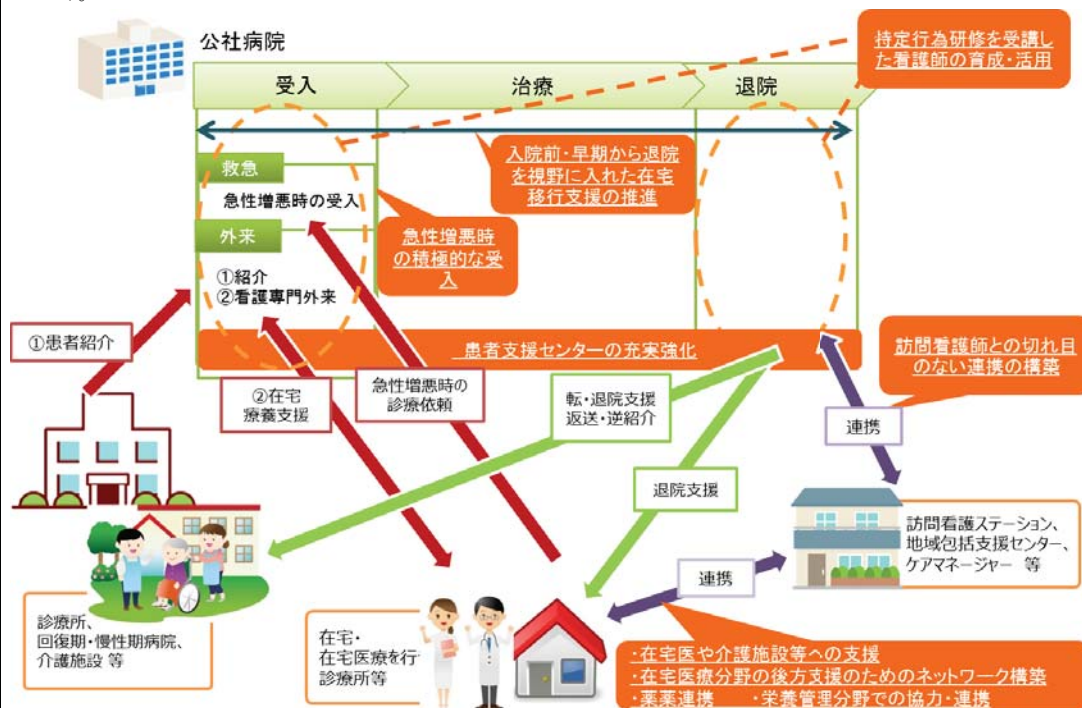
地域への貢献

（※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病者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
	地域ネットワーク管理機能	地域医療連携機能 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
		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	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

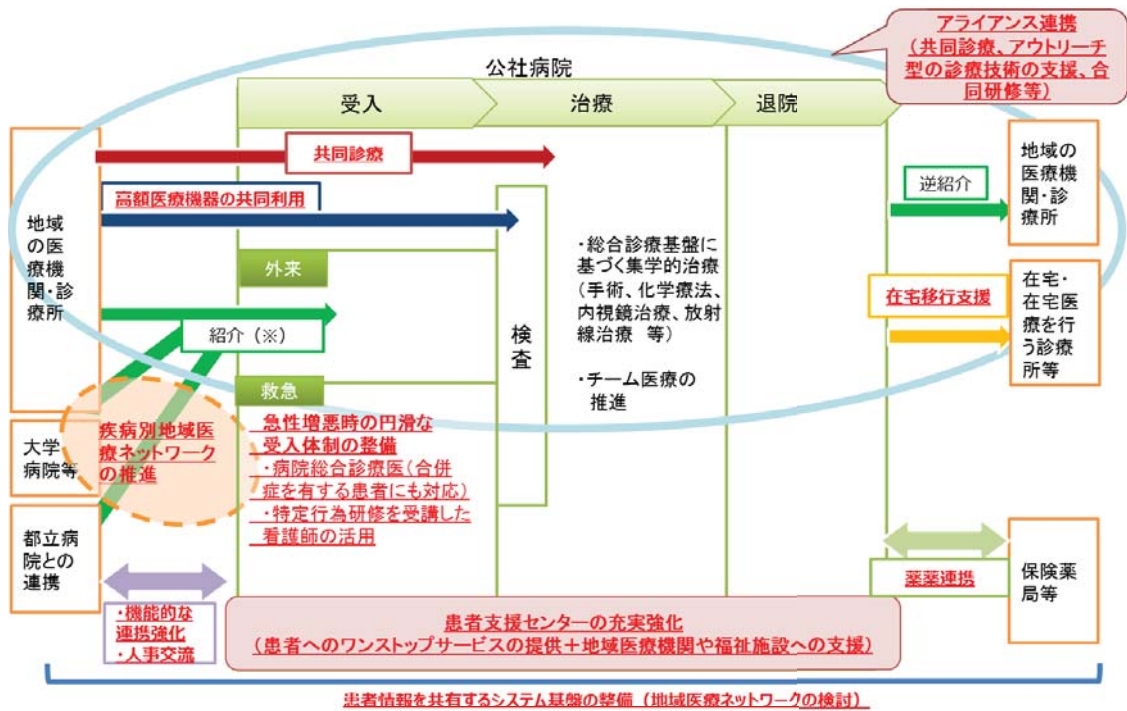
## ⑤ 医療連携の更なる推進

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)



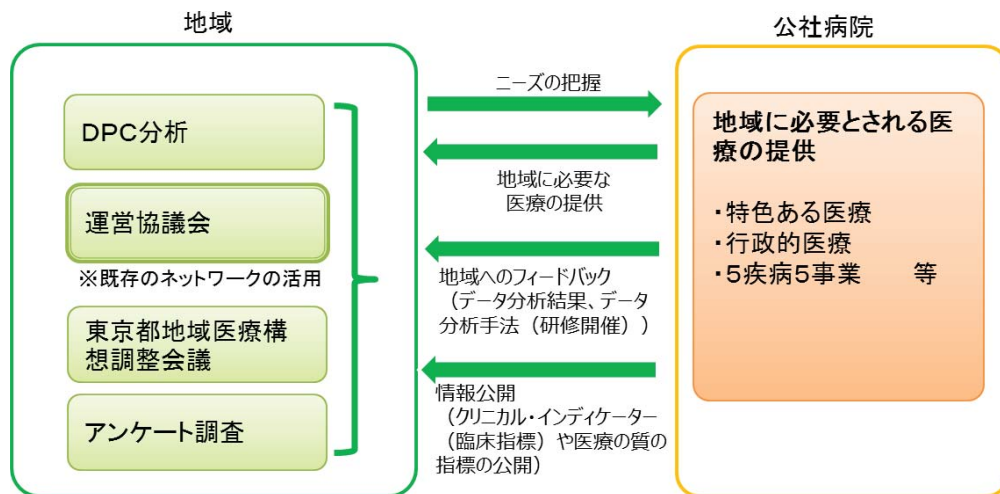
※原則として、紹介・逆紹介制を行い、診療所でプライマリ・ケアを実施

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・実施</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し、切替を促進</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>・ 検討後、実施</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 契約の継続</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、管理</li> <li>・ 情報の更新、管理</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、研修内容を精査し充実強化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 受講者の要望等を聞きながら、研修内容を精査し、開催</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> <li>・ 体制整備</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等を検討	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）	適宜実施		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		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

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		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	・研修の充実 ・看護部の施設間派遣研修の検討・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を図っていく。
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	・引き続き、支援を充実			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・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			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		適宜実施	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		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	必要に応じて救急体制の見直し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			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			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実施			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		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			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>			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 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>			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 C T や M R I 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 P R</li> <li>・ 高額医療機器の予約が取りやすい環境を整備</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 P R 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>			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 77.0%）

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
急性増悪時の積極的な受入れを含めた救急体制の整備【再掲】	・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	・必要に応じて救急体制の見直し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。
臨床指標及び医療の質に係る指標(QI)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(QI)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(QI)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、広報紙、講演会、院内での電子掲示板を活用した情報提供等を充実 ・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 ・ニーズ調査	・調整	・対応、(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、広報紙、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	検討結果を反映し、体制整備		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			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、地域に必要な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		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>
		<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>
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】

#### 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が中心と想定
- 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 より戦略的かつ機動的な事業展開

- 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
- 近年では、ASEAN 諸国全体を視野に入れた海外展開支援拠点「タイ事務所」の開設、「中小企業世界発信プロジェクト 2020」、創業のワンストップ支援拠点「TOKYO 創業ステーション」の開設など、新たな事業展開も多数実施
- 公社事業の規模が大幅に拡大する中、総合的な支援機関としての役割を維持しつつ効果的な支援を展開していくため、より戦略的かつ機動的な中小企業支援の実施が必要

#### 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）との包括業務協定の締結や地域金融機関との事業連携など、長年培ってきた他の支援機関とのネットワークを活用した多様な中小企業支援を展開
- 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
- 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、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、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。

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、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。

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東京都信用金庫協会との連携支援</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>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○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。</li> </ul>
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（東京都信用金庫協会との連携）</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>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○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。</li> </ul>

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>                      ○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                      ○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</p> <p><b>（ステークホルダー（都民））</b>                      ○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                      ○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                      ○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</p>	<p><b>（社会変化）</b>                      ○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</p> <p><b>（競合他社）</b>                      ○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</p>
内部環境	<p><b>（人的資源）</b>                      ○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</p> <p><b>（その他（利用者サービス））</b>                      ○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                      ○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                      ○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</p> <p><b>（その他（事業執行体制））</b>                      ○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                      ○区市町村と連携した事業の実施が可能                      ○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</p>	<p><b>（人的資源）</b>                      ○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                      ○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                      ○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</p> <p><b>（その他（利用者サービス））</b>                      ○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</p>
	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 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隈なく届けるための取組強化が課題となっている。

#### ④ 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、特に高齢者、女性の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。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。

#### ⑤ 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。

### 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な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 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 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。

#### ⑤ 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。

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
<p>研修プランの作成・実施</p> <p>固有職員の管理職候補の育成・登用</p>	<p>○検討作業</p> <p>管理職候補研修のモデル実施</p>	<p>○検討作業</p> <p>○プラン策定</p>	<p>○プランに基づく研修の実施</p>	<p>○管理職への登用</p>	<p>・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。</p> <p>・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。</p> <p>・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。</p>
<p>キャリアコンサルタント試験合格者等割合の向上</p>	<p>○資格取得への助成、規模拡充の検討等</p> <p>【試験合格者等割合】 固有職員全体の 45%</p>	<p>○資格取得への助成促進（規模拡充）</p> <p>【試験合格者等割合】 固有職員全体の 50%</p>	<p>【試験合格者等割合】 固有職員全体の 60%</p>	<p>【試験合格者等割合】 固有職員全体の 70%</p>	<p>・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。</p>

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> <ul style="list-style-type: none"> <li>○課題の洗い出し</li> <li>○就業規則の改正</li> <li>○機器導入作業</li> <li>○試行実施</li> </ul> <p>【テレビ会議】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○上半期                             <ul style="list-style-type: none"> <li>・運用ルール の策定、機器導入</li> </ul> </li> <li>○下半期                             <ul style="list-style-type: none"> <li>・試行実施</li> </ul> </li> </ul>	<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 ・その他の会議等においても順次実施を検討</p>	<p>制度利用者数正規職員数の30%以上</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・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。</li> <li>・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。</li> </ul>
業務改善の実施、職員の休暇取得の促進の取組	<ul style="list-style-type: none"> <li>○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</li> <li>○年休取得目標値の周知 ※2016年度目標値達成者39.8%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○業務改善PTの設置、検討</li> <li>○職員提案による改善案の募集、実施</li> <li>○年休取得目標値の周知（管理職及び正規職員15日）</li> <li>○実績値管理 目標達成者割合45%</li> </ul>	<p>目標達成者割合50%</p>	<p>目標達成者割合55%</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・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。</li> <li>・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。</li> <li>・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。</li> </ul>

③ 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HPの運用開始</li> <li>○SNS等新たな広報ツールの検討・活用</li> </ul>	<p style="border: 1px dashed gray; padding: 5px;">運用をしながら、使いやすさ・分かりやすさを随時に手直し・向上していく。</p>	→	<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。</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>○ターゲットに応じた新たな広報ツールの検討・活用</li> <li>○PDCAサイクルを働かせ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、新しい取り組みを展開し、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>○利用者向上のためのさらなる連携の取組を実施</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>

④ 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	○高齢者向け ・セミナー60回 定員1,800人  ・職場体験の実施 年100件  ○女性向け ・セミナー25回 ・イベント4回(新規) 定員1,150人  ・職場体験・見学会の実施	都内各地でセミナーを開催。フィードバックを重ね、質を高めながら実施  体験先企業の開拓を進めながら、職場体験を提供  都内各地でセミナーを開催。フィードバックを重ね、質を高めながら実施  職場体験・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。 ・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・見学等を行うことで、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。 ・女性向けは、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方向けに各地域でセミナー等を実施。
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、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	○労働者派遣事業就業延人日16,497人日(2016年度)  ○広域企画提案の実施等	○労働者派遣事業の実施、派遣届出事業所の拡大  ○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		○労働者派遣事業就業延人日80,000人日超の達成	・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。



⑤ 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、関係機関連携の強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>○専門家派遣コンサルティング実施</li> <li>○公社実施「定着・育成」支援への紹介</li> <li>○TYFG等協定金融機関との連携</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○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 【年300社(拡充)】</li> <li>○東京労働局と連携したマッチング支援事業の開催(新規)</li> <li>○公社実施の「定着・育成」支援への紹介</li> <li>○TYFG等協定金融機関との連携</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>・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。</li> <li>・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。</li> <li>・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。</li> <li>・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。</li> </ul>
企業の働き方改革、雇用環境整備の支援	<ul style="list-style-type: none"> <li>○「TOKYO働き方改革宣言企業」に対する巡回・助言の実施</li> <li>○女性の採用・職域拡大等に向けた環境整備</li> <li>○多様な勤務形態の実現に向けた環境整備</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○宣言企業に対する巡回・助言の実施 1,000社</li> <li>○テレワーク活用推進コース【200社(拡充)】</li> <li>○働くパパママ育休取得応援コース(新規)【ママ1000社、パパ50社】</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>・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。</li> <li>・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。</li> </ul>
中小企業等への障害者雇用支援	<ul style="list-style-type: none"> <li>○雇用率未達成企業へ個別訪問による直接的な支援</li> <li>○職場内障害者サポーター事業の実施</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○雇用率未達成企業へ個別訪問による直接的な支援 300社</li> <li>○職場内障害者サポーター事業の実施</li> <li>○障害者雇用先行企業の見学会(新規)</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>・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。</li> <li>・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、障害者雇用を先行して取り組む企業の見学会を2018年度より実施する。</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></p> <p>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></p> <p>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></p> <p>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></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>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%</li> </ul> <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と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、出えん金であり、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>
		強み	弱み

## 2. 自己分析を踏まえた経営課題

当財団は、東京都の事業実施部門として、都と密接に連携して都内の農林水産業の振興に関する事業を実施している。特に、農林総合研究センターは、都からの委託を受けて、農林水産業・食品産業に役立つ試験研究を担当している。

しかし、東京の農林水産業は、都市化の進展による農用地の減少や担い手の高齢化など、衰退の危機に直面している。一方、オリンピック・パラリンピックの開催などによる都内産農林水産物への期待や安心・安全で新鮮な農林水産物の需要の増加など、都民が抱く東京の農林水産業に対する関心は高まっている。

これらの課題に対応するため、以下の経営課題に取り組み、東京都の農林水産業の振興に貢献していく。

### 【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

近年、先端技術の活用や都市型経営の構築等の新分野など、農林・食品分野に関する研究ニーズは多様化・高度化している。農林総合研究センターでは、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くなっている。

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

財団は、東京農業の振興に向け、担い手対策支援や農業者の経営力の強化等、農業者に向けた事業を多数実施している。また、近年、農林水産業への期待の高まりや担い手不足等への対応のため、都民の農林水産業に対する理解を深め、関心を高めることも重要となっている。当財団が実施している都民参加型の体験事業等は、都民になじみの薄い農業、林業等を身近に感じてもらうための重要な手段の一つである。

これまでも財団事業に対する農業者・都民のアンケート調査は実施してきたが、満足度という観点での調査・分析は不十分であり、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。

#### ④ 自主財源事業の効率的な実施

財団では、農業団体からの寄附等を受けて、これを自主財源として後継者対策事業を実施している。しかし、財源となる農業団体からの寄附等が年々減少しており、不足する予算について、毎年繰越金を充当して事業を実施している。

そのため、より効率的に事業を実施し、限られた予算内で運営していくことが求められている。

#### 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が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、事業者や都民の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事業者・都民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

- 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、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

- 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の実施、事業の更なる充実を図る。
- 農家においては、満足度の向上の他、農家経営の改善につなげること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 自主財源で実施する事業の効率的実施に向けた事業体系の見直し

- 農業団体からの寄附等で実施している後継者対策事業について、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

- 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、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	・区分経理の実施	・前年度の結果を受けて問題点の改善		・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		・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	・開示結果を受け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 ・コンサルティングの結果を踏まえた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体制を整える。

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作成 ・研究員の個別指導育成計画の作成	・新たな指導育成方法の試行 ・検証と改良	・本格実施	・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	・定型的試験研究業務を選定し、業務マニュアルを作成	・マニュアルの試行 ・検証と改良	・本格実施	・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	・共有利用できる研究情報、資料等を選定し、管理や運用方法を構築	・共有情報の蓄積 ・試行 ・検証と改良	・本格実施	・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とつなげていく。

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
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>	<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> </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>	<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>・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自主財源で実施する事業の効率的実施に向けた事業体系の見直し

【3年後の到達目標】

○ 現在、農業団体からの寄附を財源として実施している農業後継者の育成や自主活動支援、生産者と都民との交流事業等の事業について、事業実施の際に不足している分について繰越金を充当して実施しているため、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、限られた財源でより効果的に事業を実施し、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、事業の継続性を確保する。

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
・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>・見直した内容で事業を開始</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> </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> </ul>
・財源の範囲内での事業実施	・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>・自主財源の範囲内での事業実施の実現</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・現在、寄附等を財源として実施している事業について、繰越金の充当をなくし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、都民や事業者ニーズに一層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
幅広い都民との情報交換の場の設置	—	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 研究推進に係る幅広い都民との情報交換会の開催（年1回）</li> <li>・ 情報交換会の運営や検討内容の改善・重点化等について検討</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 前年度の検討結果を踏まえて情報交換会を開催</li> <li>・ 検証と改善</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 本格実施</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> </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>・ 研究課題設定の検討体制を強化するための仕組みを検討・構築</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 試行実施</li> <li>・ 検証と改善</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 本格実施</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 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や検討内容の拡充、検討過程への農業改良普及センター所長の関与など、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・構築</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>・ 試行実施</li> <li>・ 検証と改善</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 本格実施</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> </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移働させ、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

「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視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

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、潜在的訪日（訪都）旅行者層等に対して、これまで以上に幅広く東京を旅行地として認知してもらい、行動（訪都、再訪都）につなげていく必要がある。外国人旅行者の誘致を効果的に進めるため、マーケティング調査に基づき最適なメディアミックスを企画・実施することなどを通して東京ブランドを海外へ浸透させる必要があるほか、これまで培ってきた海外メディアやエージェン特等とのネットワークをより一層拡充しつつ、都施策と連動してプロモーションを推進し、その効果を最大化していく必要がある。

#### ④激化する国際競争下でのMICE誘致

東京で唯一の中立的なMICE誘致推進団体として、当財団には、MICE誘致に関して長年の実績に基づくノウハウがあり、他の団体・企業にはない強みとなっている。近年国際的な競争が激しさを増す中で、当財団の果たすべき役割は今まで以上に拡大している。東京へのMICE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潜在情報等を収集・分析し、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ことが課題となっている。また、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

都内各地域を訪れる外国人旅行者は拡大している状況にあり、地域がインバウンド需要を取り込むチャンスとなっている。こうした状況を踏まえ、当財団では地域観光振興部門を2016年度に新設し、観光資源開発やロケ地開拓などの現場経験を組織として蓄積してきた。地域の観光振興のためには、それを担う地域の観光関連団体等の主体的な取組をより一層活性化することなどを通して、「東京」の魅力を発掘し磨き上げていく必要がある。また、地域のインバウンド対応力や受入環境の向上のためには、これまで以上に地域や民間事業者を巻き込んだ取組を進めていくことが課題となっている。

#### 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、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。
- 業務フローについて、組織規模に見合った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な力を向上させるとともに、外国人材を採用するなどして、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。
- 外国人材の職員採用に向けた取組を加速させる。
- 在京外国人（外国人メディア、インフルエンサー、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。

#### 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行えるようにするため、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、内部事務の効率化等の取組を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。
業務フローの見直し・管理部門の体制強化	○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 ○現行の業務フローの分析 ○改善対象の洗い出し	○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	○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、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)	<ul style="list-style-type: none"> <li>○企画・調査部門の立ち上げ</li> <li>○現場情報の集約</li> <li>○次年度都予算要求時の都との意見交換</li> <li>○調査・検討対象とする中期的な課題の洗い出し</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○引き続き現場職員の意見を集約し、都と意見交換</li> <li>○調査・検討対象とする中期的課題の選定</li> <li>○選定した中期的な課題に対する施策案の調査・検討</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○都への本格的な企画提案</li> <li>○中期的な計画の策定</li> </ul>	<p>○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。</p>
在京外国人の知見等の反映スキームの構築	—	<ul style="list-style-type: none"> <li>○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)</li> <li>○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)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○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)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○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</li> </ul>	<p>○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。</p>
外国人材の職員採用	<ul style="list-style-type: none"> <li>○雇用条件等の整理(2017)</li> <li>○採用手法の検討(2017)</li> </ul>	○採用活動	○採用活動	○採用活動	<ul style="list-style-type: none"> <li>○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。</li> <li>○クリエイティブ制作や企画・調査部門等での活用を想定</li> </ul>

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。

※いずれも、初期値を2017年度末までに調査して設定することを予定

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 (億単位での設定を想定)	○初期値設定  ○市場特性や最新の旅行者トレンドを踏まえ、各プロモーションでどのようにリーチ数を最大化できるかを検討し、実施（メディア選定、デザイン・装飾の工夫等）	○初期値+10%を目指す  ○2018年度の市場特性・旅行者トレンドやウェブアクセス分析を踏まえ、利用するメディア、実施すべきプロモーション手法の入れ替え等を行い実施し、目標達成を目指す。	○2019年度の+10%を目指す  ○2019年度の実績を踏まえて実施計画を再検討。必要に応じて利用するメディア、実施するプロモーション手法の取捨選択を行って実施することで、目標達成を目指す。	○『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。  ○次のとおり、一定の算出基準を設定し、合算して算出する。 ・TVCM・YouTube：視聴者数 ・イベント（旅行博等）：来訪者数 ・ウェブサイト：ユーザー数 ・記事広告：読者数  ※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
『「東京」ファン数』の最大化	2017年度末までに2018年度に目指すべきリーチ数を算出 (百万単位での設定を想定)	○初期値設定  ○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）	○初期値+10%を目指す  ○2018年度の実績及び傾向分析を実施し、吸引力の強いコンテンツの洗い出しを改めて行う。それを踏まえて、目標を達成できるようオウンドメディアを運営していく。	○2019年度の+10%を目指す  ○2019年度の実績及び傾向を踏まえ、必要に応じて打ち出していくコンテンツの入れ替えや発信手法（見せ方・広告等）の改善を行いつつ、目標達成できるようオウンドメディアを運営していく。	○『「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。  ○次のとおり、一定の算出基準を設定し、合算して算出する。 ・ウェブサイト：リピーター数（複数回訪れたユーザー数） ・SNS：登録者数・「いいね!」数  ※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

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	<ul style="list-style-type: none"> <li>○国際会議誘致から開催までをワンストップで対応</li> <li>○「東京都MICE連携推進協議会(協議会)」の立上げ</li> <li>○MICE業界を対象とした人材育成講座の実施</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○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</li> <li>○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</li> <li>○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</li> <li>○MICE業界を対象とした人材育成講座の高度化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○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</li> <li>○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。</li> <li>○人材育成プログラムの改善を行い継続実施</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○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。</li> <li>○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。</li> <li>○人材育成プログラムの改善を行い継続実施</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○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。</li> <li>○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。</li> <li>○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。</li> </ul>
報奨旅行等誘致の強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>○報奨旅行等誘致から開催までをワンストップで対応</li> <li>○MICE人材育成講座の実施(再掲)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○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</li> <li>○MICE人材育成講座の高度化(再掲)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○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</li> <li>○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。</li> <li>○人材育成プログラムの改善を行い継続実施</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○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</li> <li>○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。</li> <li>○人材育成プログラムの改善を行い継続実施</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○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。</li> <li>○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。</li> </ul>
ユニークベニュー利用促進	<ul style="list-style-type: none"> <li>財団が支援したユニークベニュー利用件数</li> <li>2014年度:2件</li> <li>2015年度:1件</li> <li>2016年度:3件</li> <li>2017見込:10件</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ワンストップ窓口の開設</li> <li>○PRツールの制作</li> <li>○ユニークベニューの開発事業の完了</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○MICE誘致活動での活用(ワンストップ窓口、PRツール)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○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。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○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。</li> <li>○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。</li> <li>○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。</li> </ul>

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	—	○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管理監督職は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・水族館に対する社会教育施設としての需要は高まっており、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。

#### 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、固有公益事業の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。

### 【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、将来に向けて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。

#### 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、訪日外国人来園者が増加する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。同時に情報公開の観点から、利用者満足度調査結果に加え、把握した苦情・要望の内容とその対応状況等について広くホームページなどで公表していくことが求められる。

### 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園でそれぞれ取り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園がそれぞれ取り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

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を積極的に推進していくことにより、日本の動物園界におけるリーダーシップを発揮し、国内の動物園・水族館のネットワークを一層密にしていく。また、国際的なネットワーク強化にも取り組むとともに、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を図る。

#### 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
- ・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と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、新たな人材育成制度及びキャリアコースに関する検討に着手</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・人材育成体系の構築に向けた制度を設計</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、東京都及び職員団体との協議、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。</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や、管理監督者へのヒアリング、職員アンケートにより課題抽出</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>		<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>・内部登用を原則としつつも、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>・組織の運営に必要な専門的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になる規程等の整備</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>・総務部及び各園で実施している研修について、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>・協会全体としての体系的なOFF-JTプランを作成</li> <li>・4園を一つの組織として捉え、共通する技術研修を実施</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・策定したOFF-JTプランに加え、自己啓発制度や海外研修制度について不断の見直しを実施</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職輩出に向け取り組んできたが不十分</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・長期的な視点で管理監督職の具体的な人材輩出計画を策定</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・人材輩出計画の実現に向け、着実にジョブローテーションを実施</li> </ul>	<p>(継続実施)</p>	<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設置し、社会教育施設としての機能を強化

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あり ・センターの担う役割について検討	・教育普及センターと各園の役割分担を整理 ・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 ・学校教育との連携に関する窓口機能の統合と各園の調整	・教育普及センターの体制を強化し、学校教育や教員研修、環境教育活動まで幅広く対応	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	・一部の園で評価手法の検討を始めているが、評価手法の確立は困難	・これまでの評価事例を参考とし、評価方法を検討 ・実績のある大学等との連携の強化	・評価を行う教育普及プログラムを抽出 ・前年度調査検討状況を踏まえ、評価手法案を作成	・各園で実施する教育普及プログラムについて評価を実施 ・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 ・学校連携について教育普及センターと各園の役割分担を整理	・実習受入や職場体験、職場見学等について教育普及センターが窓口として効率的な連携を実施	・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 ・センターがハブの役割を果たす	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	・これまでターゲットから外れていた年齢層などを抽出 ・体系的なプログラム構築に向け各園で中長期計画を検討	・プログラムの作成及び実施に取組み、PDCAで内容の充実及び改善 ・外国人向けの内容についても検討	(継続実施)	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	・現在実施されている都民協働の取組について実態調査 ・対応方法の違いなど情報を整理	・NPO団体や企業のCSR活動連携など社会ニーズを捉え連携強化 ・ボランティア団体とも協議の上、活動内容を見直し	(継続実施)	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、片手間での対応となり、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と規模の拡充を図り、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き対象事業を募集	・拡充された新たな助成制度に基づき、助成及び支援を実施	(継続実施)	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をPRし、寄付金を募集	・民間企業や各種団体とのタイアップによる事業展開について検討	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ついて、国内外の団体における事例を調査	・引き続き他団体の事例を調査 ・導入可能な資金獲得方法について検討	(継続実施)	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、収益事業からの益金繰入れ規模等を検討	・収益事業からの繰入れについて理事会等で決定 ・基金への繰入れを実施	・以降、収益事業の成績に応じた利益を繰入れ ・基金を効率的かつ効果的に運用	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について範囲を検討	・基金を活用した新たな保全活動等について制度的な問題を検証 ・関係機関との協議	・新たな保全活動の開始を目指す	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

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、トキの一般公開を開始</li> <li>・ライチョウやツシマヤマネコの保護増殖事業などを通じ、日動水及び環境省等との連携を強化</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国や東京都と調整</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>・キーパーズトークの実施回数増に取組み、4園合計の実施回数4,000回を目標とする</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・キーパーズトークの実施回数増に取組み、4園合計の実施回数4,500回を目標とする</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・キーパーズトークの実施回数増に取組み、4園合計の実施回数5,000回を目標とする</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)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>・野生生物保全に関する講演会やシンポジウム等を各園で積極的に実施</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・野生生物保全に関する講演会や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を検討及び試行</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・野生生物保全に関する講演会や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評価検証</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・野生生物保全に関する講演会や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を目指す</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を推進</li> <li>・新規の協定や共同研究契約の締結を目標とする。</li> </ul>	(継続実施)	(継続実施)	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
- ・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、希少野生生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	・日動水が取り組む各種事業や保全活動に協力	・国内の加盟園館と連携し、日本動物園水族館協会の各事業への協力を継続	(継続実施)	(継続実施)	日本を代表する動物園として、日本動物園水族館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。
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、シンポジウムへ積極的に参加し、研究発表等を実施 ・会議への参加等を通じ国際的な交流や情報共有を図る	(継続実施)	WAZA（世界動物園水族館協会）やCPSG（野生生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	・ZIMSが有する飼育管理データや血統解析データ、獣医学的データ等について、活用及び共有に向けた準備	・ZIMSが有する飼育管理データや血統解析データ、獣医学的データ等の活用及び共有を順次実施	(継続実施)	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。
飼育下繁殖の推進に向けたネットワークの強化	・各園で国内外の動物園等とのブリーディングローンや繁殖に向けた動物移動を実施	・新たなブリーディングローンや繁殖に向けた動物移動を実施	(継続実施)	(継続実施)	ブリーディングローン（※1）や飼育下繁殖に向けた動物移動を推進し、希少種保全に向けたネットワークの強化を図る。
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	・要綱に基づき、国内外動物園・水族館や関連機関との協定や覚書等を新規に締結	(継続実施)	(継続実施)	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（※2）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 動物園や水族館同士が、希少動物の繁殖を目的に、動物の所有権はお互いの園館に残したまま相互に貸出し・借入れをする制度。

※2 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
- ・混雑時対応や外国人来園者に対応し、きめ細やかな利用者サービスを実現する

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	・各園の展示に対する満足度調査などの手法等について検討	・各園の展示等に対する満足度調査を実施 ・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、緊急性の高い展示から様々なレベルで改善の取組を強化 ・必要なものは予算要求や整備計画等に反映	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について試行運用 ・区分についての判断基準を作成	・4園で共通する苦情及び要望、園毎に特化したものなどをまとめ、各園の特性を把握	・苦情及び要望に対する対応について、標準となる指針を策定 ・4園が統一的な対応を行うための体制を構築	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」の試行を経て、各月の苦情及び要望等をまとめる ・HP等への公開に向けた試行実施	・主な苦情及び要望等の公開 ・対応状況について定期的な公開	(継続実施)	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現金販売に限定	・3園（除く井の頭）で新たな券売機のリース契約を進める ・井の頭の券売機導入は改修計画を踏まえて検討	・3園（除く井の頭）で新たな券売機の導入、試行実施 ・井の頭は改修に向け券売機導入の検討	・オリンピック・パラリンピック開幕までに、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を完了 ・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を完了 ・ツーリストインフォメーションの設置準備	・上野にツーリストインフォメーションセンターを設置し、増加する外国人来園者に対応	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センター」（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3万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効果的・効率的な事業運営の推進

- サービス品質向上のための業務改善
  - ・ 社会環境の変化や都民ニーズに合わせた、より高度で新しい公園管理が求められている。
  - ・ 都民サービスの向上を図る必要があるが、経営資源が限られており業務改善の推進が必要である。
- 組織運営改革による戦略的な人員の再配置と予算の再配分
  - ・ 現状にとどまらず、改めてワイズスペンディングの視点を踏まえ、効率的な執行体制の構築を図り、都民サービスの向上に必要な原資（人員・予算）の確保に努める必要がある。

#### ②知識・経験を有する人材の確保、スキル・ノウハウを継承する職員の育成

- スキル・ノウハウの継承
  - ・ 風格ある都市景観の創出や生物多様性の向上に資する維持管理の実施。
  - ・ 都派遣職員や都 OB の活用を図っているが、人材確保が困難となる状況が見込まれる。
- より高度化する公園管理に対応した人材の確保
  - ・ 現在の公園管理は、単に緑地を管理するに留まらず、公園の多面的活用やエリアマネジメントの視点から、公園を核とした地域の発展に寄与していくことが求められている。
  - ・ こうした状況に対応するためには、業務に応じて専門的な知識が必要となるが、現状ではそのような知識を持つ人材が不足している。

### 【事業運営上の課題】

#### ③公園緑地や水辺空間の魅力や価値を一層向上させる事業の推進

- 多様化する都民ニーズの迅速・的確な把握
  - ・ 多様化する都民の意向に応えるためには、ニーズの把握が必要であるが、既存の方法のみでは詳細に把握しきれなくなっている。
- 民間企業等と連携した公園施設の新設・リニューアル
  - ・ 都市公園法改正や「都立公園の多面的な活用の推進方策（答申）」を踏まえ、多様化する都民ニーズに応える都立公園の多面的活用の推進が求められている。そのため民間企業等と連携するなど、魅力的な公園施設の新設・リニューアルの実施が課題となっている。
- 協会の知財を活用した公益事業の展開
  - ・ 公園緑地や水辺空間の魅力と価値をさらに高めるためには、緑と水の市民カレッジ等協会に蓄積している知財を活用し、都民ニーズを捉えた公益事業の充実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 経営改革の推進による都民サービスの向上

限られた経営資源を選択と集中を図って有効活用し、サービス品質や業務・作業手順の見直しを行うことで、職員の生産性と都民サービスの向上につながる業務改善を実施

- 経営改革により生み出された原資（人員・予算）を公園の価値と魅力向上に活用
- 業務改善の推進による組織の生産性の向上
- 既存事業の徹底的見直しによる組織の最適化と予算の再配分

#### ② 専門的な技術力の保有・活用・発信による都立公園全体の管理品質の引き上げ

- 風格ある都市景観の創出や生物多様性の向上などに資する維持管理を継続していくため、専門的人材を計画的に登用
- 協会の技術力を支えるため、OJTや研修等のさらなる充実により、スキル・ノウハウを継承する職員を継続的に育成
- 公園の多面的活用やエリアマネジメントの視点から、多様化するニーズに対応できる専門家を確保

#### ③ 公園等の多面的活用促進による賑わいの創出と魅力の向上

- 都民ニーズに合った公園緑地や水辺空間を創出していくため、都民ファーストの視点を踏まえ、多様化する都民ニーズを迅速・的確に把握
- 公園の多面的活用に向けた魅力的な公園施設を設置
- 都民ニーズを踏まえ、公益財団法人および都の監理団体としての特性を活かした公益事業を展開



4. 2020年までの3年間の取組事項

① 経営改革の推進による都民サービスの向上

【3年後の到達目標】

ワイズスペンディングの視点から業務改善等の経営改革を推進し、生み出された原資を活用して、公園の価値と魅力を向上させている。

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
ワイズスペンディングの視点による人員の再配置と予算の再配分	・当初予算内での事業実施	<ul style="list-style-type: none"> <li>①ITを活用した窓口サービスの利便性向上に向けた検討・調整（例：施設利用のワンストップサービス、電子マネー決済、AIロボット、コンシェルジュ導入）</li> <li>②利用ニーズに合わせたメリハリのある維持管理の実施</li> <li>③地域防災力向上のための地域連携の深化</li> <li>④オリパラ開催を見据えインバウンドに対応する公園ガイドアプリの導入</li> <li>⑤専門家と連携した生物多様性保全の取組の拡充</li> <li>⑥生きがいを創出するボランティアやCSR活動による都民協働の推進</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・①の検討・調整の継続 実現可能なものから導入実施</li> <li>・②～⑥の拡充実施</li> </ul>	・継続実施	取組②、③で生み出された原資（人員・予算）を効果的に事業に配分し、都民サービスの向上を図る。
技術力の結集やアイデアの横展開による組織の生産性の向上	<ul style="list-style-type: none"> <li>・維持管理職員が一堂に会した維持作業の実施体制の構築</li> <li>・優れたアイデアを業務改善提案制度にて表彰し共有</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>①組織のスケールメリットを活かした維持作業の効果的な活用により、維持管理の質を向上</li> <li>②業務改善提案等による優れた技術アイデアの横展開</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>①景観改善に資する維持作業の拡充、継続実施</li> <li>②継続検討・順次実施</li> </ul>	・継続実施	協会がこれまで蓄積してきたノウハウや経験を活かし、技術力を結集した維持管理作業の実施や、優れたアイデアによる業務改善提案の横展開等により、組織の生産性を向上する。なお、これにより生み出された原資（人員・予算）は、都民サービス向上のための取組①に投入する。
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>・組織の最適化に向けた全事業の調査分析</li> <li>・適正人員の検討</li> <li>・職員のモチベーション向上につながる新人事制度導入の検討</li> <li>・はんこレス、ペーパーレス、キャッシュレス推進の検討</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・調査分析に基づく組織体制の検討</li> <li>・各人の役割と権限の見直し</li> <li>・新人事制度導入に向けた社内調整</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・組織の統合、見直しの実施</li> <li>・新たな権限による組織運営の実施</li> <li>・新人事制度の導入</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）は、都民サービス向上のための取組①に投入する。

② 専門的な技術力の保有・活用・発信による都立公園全体の管理品質の引き上げ

【3年後の到達目標】

外部からの専門家の登用や計画的な研修による内部人材の育成等により、協会の保有する専門性の向上に取り組むとともに、有資格者の活用を図り事業成果を発信することで、都立公園全体の管理品質の引き上げに寄与している。

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> <li>ガーデナー（※）の採用</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>中長期を見据えた人材計画（採用・活用）の策定</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>人材計画（採用・活用）の実施</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>継続実施</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、外部から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内部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> <li>樹木の健全性を高める樹木医等スペシャリストの育成（樹木医＋樹木点検員の総数 176人）</li> </ul> <p>&lt;有資格者数&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●維持管理スキル</li> <li>①一級造園技能士「25名（63%）」 （母数：庭園維持固有・契約職員）</li> <li>●管理運営スキル</li> <li>②公園管理運営士「100名（35%）」 （母数：公園事業部固有・契約職員）</li> <li>●危機管理スキル</li> <li>③防災士「79名（53%）」 （母数：防災公園グループ固有・契約職員）</li> <li>④上級救命技能「304名（57%）」 （母数：全社固有・契約職員）</li> <li>⑤応急手当普及員「52名（17%）」 （母数：上級救命技能）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>中長期を見据えた人材計画（育成・活用）の策定</li> <li>樹木の健全性を高める樹木医等スペシャリストの維持</li> </ul> <p>&lt;数値目標&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●維持管理スキル</li> <li>①一級造園技能士「26名（65%）」</li> <li>●管理運営スキル</li> <li>②公園管理運営士「105名（37%）」</li> <li>●危機管理スキル</li> <li>③防災士「85名（57%）」</li> <li>④上級救命技能「330名（61%）」</li> <li>⑤応急手当普及員「60名（20%）」</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>人材計画（育成・活用）の実施</li> <li>継続実施</li> </ul> <p>&lt;数値目標&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●維持管理スキル</li> <li>①一級造園技能士「27名（68%）」</li> <li>●管理運営スキル</li> <li>②公園管理運営士「110名（38%）」</li> <li>●危機管理スキル</li> <li>③防災士「95名（64%）」</li> <li>④上級救命技能「360名（67%）」</li> <li>⑤応急手当普及員「65名（21%）」</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>継続実施</li> </ul> <p>&lt;数値目標&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●維持管理スキル</li> <li>①一級造園技能士「28名（70%）」</li> <li>●管理運営スキル</li> <li>②公園管理運営士「115名（40%）」</li> <li>●危機管理スキル</li> <li>③防災士「100名（68%）」</li> <li>④上級救命技能「400名（74%）」</li> <li>⑤応急手当普及員「70名（23%）」</li> </ul>	技術力を礎とし、他の指定管理者の基準となる管理運営を社会に発信するため、以下に取り組む。 <ul style="list-style-type: none"> <li>高い造園技能を有する職員を増やして活用し、維持管理品質を向上させる。</li> <li>管理系の有資格者を増やして活用し、公園緑地の魅力向上につなげる。</li> </ul>

（※）「ガーデナー」…庭園や花壇の造作・維持・管理を行う植物学的知識を有した造園家

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
<p>都立公園全体の管理品質の引き上げに資する事業成果の発信</p>	<p>以下について各種実施</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●維持管理成果(一級造園技能士)</li> <li>●管理運営成果(公園管理運営士)</li> <li>●危機管理成果(防災士・上級救命技能・応急手当普及)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・資格取得者の増加に合わせ、以下について拡大実施</li> <li>●維持管理成果(一級造園技能士)               <ul style="list-style-type: none"> <li>①文化財庭園における伝統技能の定期的な公開</li> <li>②庭園スペシャリストによるガイドの実施</li> <li>③庭園維持管理ボランティアへの技術指導</li> </ul> </li> <li>●管理運営成果(公園管理運営士)               <ul style="list-style-type: none"> <li>④全国公園協会協議会等における会議・講演会の実施</li> <li>⑤機関誌「都市公園」等への事業成果の掲載</li> <li>⑥広域連携による生物多様性保全の推進、植物多様性センターと連携し、希少種等生物多様性保全活動の推進強化</li> <li>⑦岩崎家(東洋文庫、静嘉堂、4庭園他)等、関係企業と連携した東京の文化遺産の保存と普及啓発活動の実施</li> </ul> </li> <li>●危機管理成果(防災士・上級救命技能・応急手当普及)               <ul style="list-style-type: none"> <li>⑧区市との独自の防災協定(確認書)の締結</li> <li>⑨地域防災力向上のための地域連携防災訓練の実施</li> <li>⑩地元造園業者との発災時の協力体制の構築</li> </ul> </li> </ul>	<p>・継続実施</p>	<p>・継続実施</p>	<p>②の取組により増やしたスペシャリストの活用により、公園協会の事業成果を発信することによって、都立公園全体の管理品質の引き上げに貢献する。</p>

③ 公園等の多面的活用促進による賑わいの創出と魅力の向上

【3年後の到達目標】

都民ニーズに合った魅力的な公園施設を新設・リニューアルするとともに、公益財団法人および監理団体として、独自の公益事業を積極的に実施することで、公園の賑わいの創出と魅力の向上を図っている。

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
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>マーケティング調査の実施</li> <li>利用者満足度投稿アプリの導入</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>継続実施</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>継続実施</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。
公園の多面的活用促進に資する企画・提案力の強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>都との人材交流</li> <li>海外調査・交流</li> <li>海外からの留学生受け入れ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>JVや企業連携拡大に取り組む事業戦略室を設置</li> <li>中長期を見据えた経営戦略の策定</li> <li>海外研修の実施</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>他団体への出向と交流</li> <li>民間経験者の採用</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>継続実施</li> </ul>	公園の多面的な活用に向けて、企画・提案力強化のための専門部署を設け、経営戦略を策定する。
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のマーケティング調査に基づいた公園施設の設置について企画・提案</li> <li>数か所の公園で事業者へのヒアリング調査実施</li> <li>神代植物公園魅力アッププランの策定</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</li> <li>神代植物公園魅力アッププラン実施に向けた検討・調整</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>公園施設オープン</li> <li>神代植物公園魅力アッププランの順次実施</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。
賑わ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>街全体の魅力アップに貢献するイベントの実施</li> <li>①日比谷音楽祭の実施</li> <li>②野外コンサートの計画策定</li> <li>③日比谷ガーデニングショーによる賑わいの創出と普及啓発</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>季節の定番として地域の代表的イベントとなるよう継続的に実施</li> <li>①拡大実施</li> <li>②実施計画および調整</li> <li>③継続実施</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>①拡大実施</li> <li>②実施</li> <li>③継続実施</li> </ul>	新たな大型イベント等のソフト事業の実施により、公園の利用促進と魅力向上を実現する。

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
協会の知財を活用した公益事業の充実	<p>以下について各種実施</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●技能の普及啓発</li> <li>●都民の社会参画促進（生きがいつくり）</li> <li>●緑と水の普及啓発</li> <li>●おもてなしの推進</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・これまでの取組の継続・拡大実施及び新たな公益事業の計画及び実施</li> <li>●技能の普及啓発</li> <li>①菖蒲、ツツジ等江戸園芸の保存と普及啓発</li> <li>②樹木医による樹木点検の実施</li> <li>③松枯れ対策冊子発行、安全点検マニュアルの配付等、維持管理力向上のための普及啓発実施</li> <li>④全国公園協会協会の幹事として全国の公園マネジメントレベルの向上に寄与</li> <li>⑤海外植物園との連携</li> <li>●都民の社会参画促進（生きがいつくり）</li> <li>⑥緑と水の市民カレッジにおける講座プログラムの企画運営</li> <li>⑦都民参画による庭園ガイドボランティア育成</li> <li>●緑と水の普及啓発</li> <li>⑧公園・造園関係の学術論文や技術を対象とした「東京都公園協会賞」の実施による若手発掘・普及啓発</li> <li>⑨緑と水の市民カレッジ（専門図書館）の運営、公園に関する貴重史料を収集した東京グリーンアーカイブスの運営</li> <li>⑩機関誌「都市公園」の発行</li> <li>●おもてなしの推進</li> <li>⑪国内外のお客様をお迎えするサクラプロジェクトの推進</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・継続実施</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・継続実施</li> </ul>	<p>公益財団法人として蓄積しているスキルとノウハウを活用して、都民ニーズに合った魅力的な公益事業を展開する。</p>
都の緑地行政・河川行政の補完機能の発揮	<ul style="list-style-type: none"> <li>・発災時に都機動班と連携して避難者の命を守る支援体制の構築（参集体制・IP無線の配備・帰宅困難者対応等）</li> <li>・河川管理施設の維持管理や土砂災害警戒区域等指定補助業務等、都の河川行政を補完する業務を受託</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・緑地行政、河川行政を補完する業務の継続実施</li> <li>・都と協議して、将来を見据えた施設改修・整備等の新たな補完業務の受託について検討</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・継続実施</li> <li>・新たな補完業務の実施に向けた都との協議及び順次実施</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・継続実施</li> </ul>	<p>監理団体として、行政を補完する事業を積極的に実施していく。</p>

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及び予防保全型管理や長寿命化等による道路構造物の保全ニーズの増加（無電柱化や用地取得等、道路整備・管理事業の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>（ステークホルダー）</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 人材不足による区市町村等からの技術支援要請の拡大</li> </ul> <p><b>（社会変化）</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 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>（東京都）</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 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、道路整備・管理事業費の9割以上が都からの受託料）</li> </ul> <p><b>（社会経済）</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 自主経営事業の縮小による収益の減少</li> </ul> <p><b>（競合他社）</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 平成32年度に予定される東京都指定管理者駐車場の公募における民間駐車場事業者との競争激化</li> </ul>
内部環境	<p><b>（人的資源）</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 道路整備保全や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（無電柱化や用地取得等、道路整備・管理事業に従事する全職員の約7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> </ul> <p><b>（物的資源）</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 自社保有施設として、錦糸町パークタワー外3施設を保有</li> </ul> <p><b>（その他）</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 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</li> </ul>	<p><b>（人的資源）</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 平成32年度には、都OBの技術職員の約7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</li> <li>・ 特に土木技術職員は、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>・ 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は、現在の利用がピーク時から約半減</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

都の道路事業の受託規模は拡大しており、平成 28 年度の都委託は平成 22 年度に比べ、委託料で無電柱化推進事業では約 1.4 倍、道路用地取得事業では約 3.3 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」では、無電柱化事業の加速に向けて公社の活用拡大が方向として示された。

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や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執行体制の構築が必要である。

#### ② 都の事業執行を支える専門家集団としての職員育成

①で挙げた都の道路事業の受託規模拡大に加え、ノウハウや人材の不足する区市町村から事業受託の要請も増加している。

一方、無電柱化や用地取得等に関する高い技術・知識・経験を有するベテラン嘱託職員の退職が控えており、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

公社の技術力を支える土木技術職員が多く在籍する無電柱化推進事業は、平成 22 年度から平成 28 年度までの 7 年間で事業規模が大幅に拡大し、都委託料は 1.4 倍、職員数は約 1.3 倍に増加した。

一方、土木技術職員は、現在約 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 持続可能な経営の実現に向けた安定的な事業量の確保

都の重要課題である無電柱化、木造住宅密集地域における特定整備路線の整備、道路構造物の予防保全型管理や長寿命化等、道路整備・管理ニーズの増加に伴い、公社の事業規模は拡大を続け、平成 28 年度事業費の 9 割は都からの受託料となっている。

このような中で、持続可能な経営を実現するためには、将来の社会状況の変化等による事業量減少の可能性も考慮しながら、局との役割分担の中で、安定的な事業量を長期的に確保していくことが必要である。

#### ⑤ ワイズスペンディングを踏まえた事業の効率化

都政改革本部における見える化改革の「道路管理事業」では、都道全体の無電柱化には、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は、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。

このような中で、ワイズスペンディングの視点を踏まえ、さらなる事業期間の短縮や経費削減に向けて事業の効率化を図る必要がある。

#### ⑥ 公社のノウハウを活かした経営体質の強化

今後、東京都指定管理者駐車場における大規模改修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ことから、公社が持つ資産・ノウハウを最大限に活用しながら、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と効果的な執行体制の構築

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、将来の事業量などを見据えた最適な経営形態について都と連携して検討する。あわせて、管理監督職層のマネジメント力を強化し、効果的な執行体制を構築する。

#### ② 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

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を強力に押し進めていく。

#### ③ 土木技術職員確保体制の構築

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 都及び区市との連携等による事業規模の拡大

都の監理団体活用方針の検討結果や今後の事業量の見通し等を踏まえ、都の無電柱化事業の規模拡大を図るとともに、区市の無電柱化事業への支援や駐車場事業の規模拡大を図ることで安定的に事業を実施する。

#### ⑤ 生産性の向上による効率的な事業執行

発注方法の見直しや事務作業のシステム化等により、生産性を向上し、効率的に事業を執行する。

#### ⑥ 経営体質の強化に向けた新たな事業展開

自社施設の有効活用や新たな事業用地の開拓等、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と効果的な執行体制の構築

【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し、効果的な執行体制に見直ししていく。

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
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。
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>都と連携した経営形態の検討</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。
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>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を全ての管理監督職が共有し、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。
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>	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。そのため、初任給等を民間企業と同水準に改定する。

② 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】

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土木・用地職員を育成する社内システムの構築

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
高度な土木技術研修の実施	<ul style="list-style-type: none"> <li>育成の基本はOJT</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>土木技術者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>土木技術研修の試行</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>土木技術研修の本格実施</li> </ul>	<p>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、高度な土木技術研修を実施する。</p>
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>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>計画に基づく資格取得研修の本格実施</li> <li>補償業務管理士合格者2名</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>計画に基づく資格取得研修の継続</li> <li>補償業務管理士合格者2名</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、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>計画に基づく固有振替の実施</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>計画に基づく固有振替の実施</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>計画に基づく固有振替の実施</li> </ul>	<p>固有職員中心の用地取得体制の構築を目指し、嘱託から固有への振替を計画的に推進する。</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つけさせるとともに、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 土木技術職員確保体制の構築

【3年後の到達目標】

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、2020年度に実施する無電柱化事業等で必要な業務量を受託できるマンパワーを保有

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>	ベテラン職員の退職を補う土木技術者を安定的に確保するため、新卒者の早期採用の実施や、採用活動の充実・改善を図り、土木技術職員の確保を目指す。
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> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>公社独自の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> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>研修組織の試行</li> </ul>	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。
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>	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。
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>	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。

④ 都及び区市との連携等による事業規模の拡大

【3年後の到達目標】

都の方針を踏まえた無電柱化事業の規模拡大等、長期的に安定した事業量の確保に向けた公社事業計画の策定と計画に基づく事業実施

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
都の無電柱化事業の規模拡大	<ul style="list-style-type: none"> <li>都の毎年度の無電柱化事業の事業量に基づき、都との協議を踏まえ事業を実施</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>都の方針に基づき受託規模を協議</li> <li>都道無電柱化事業の新規受託5箇所</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>協議結果に基づき策定される計画に従って事業を実施</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>協議結果に基づき策定される計画に従って事業を実施</li> </ul>	都における監理団体活用方針の検討結果や都の無電柱化事業の計画等を踏まえ、都の無電柱化事業の規模拡大について検討し、安定的に事業を実施する。
区市の無電柱化事業の実施	<ul style="list-style-type: none"> <li>区市からの要望はあるが、都事業を優先的に実施</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>都との協議を踏まえ、区市からの受託事業規模を検討</li> <li>区市無電柱化事業の新規受託4箇所</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>都との協議結果に基づき、区市からの受託事業計画を策定</li> <li>区市無電柱化事業の新規受託4箇所</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>受託事業計画に基づく実施</li> </ul>	都との役割分担の検討結果や都からの無電柱化事業の受託計画を踏まえつつ、区市等の事業計画を策定し、安定的に事業を実施する。
営業強化による国区市等の駐車場事業の規模拡大	<ul style="list-style-type: none"> <li>国区市等における駐車場経営38場</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>営業強化に向けた研修制度の構築</li> <li>営業強化に向けた新たな営業手法の構築</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>新たな研修の実施</li> <li>営業ツール等を活用した新たな手法による営業活動の実施</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>効果検証</li> <li>検証結果を踏まえた研修制度・営業手法の改善</li> </ul>	国区市等での駐車場事業の規模を拡大し、経営の安定化に寄与する。 あわせて、これまで公社が実施してきたオートバイ・荷さばき・電気自動車対応等の駐車対策ノウハウを活かして行政施策に貢献する。



⑤ 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】

都道無電柱化に係る経費削減と工期短縮に向けた新たな手法の試行

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、施工委託等を集約することで、発注事務、協議等の期間を短縮し、経費削減と工期短縮を図る。
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。

⑥ 経営体質の強化に向けた新たな事業展開

【3年後の到達目標】

経営体質の強化に向けた新たな事業の展開

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
新規収益事業の実施	<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>自社施設の活用等、新規事業の実施候補地を選定</li> <li>実施候補地における需要調査</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>調査・検討結果を踏まえた新規事業計画の策定及び一部試行</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>新規事業計画に基づく新規事業の試行・調整</li> </ul>	<p>安定的な事業収益を確保するため、自社施設の活用等、新規事業を検討し実施する。</p>

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

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。また、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が予想されるが、一方で少子高齢化の進行により将来的に来館者が減少するおそれがある。このことから、都民の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客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、接客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。

#### 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遇要領向上及び多言語化表記の推進	○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	○外国人接遇に関する研修実施 ○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	○外国人接遇に関する研修実施 ○外国人接遇マニュアルの検討 ○多言語化表記の推進	○外国人接遇マニュアルの作成 ○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、接遇要領の向上及び多言語化表記等の推進を目指す。
団体予約受付のあり方の見直し	○各館独自での対応	○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。

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 武蔵野の森総合スポーツプラザと味の素スタジアムとの一体的な活用

- ・多摩の一大スポーツ拠点としての役割を果たしていくためには、隣接する武蔵野の森と味の素スタジアムとの一体的な活用が不可欠。

### 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。

- ・改修工事や準備作業で施設が使えない期間について都と協議を進めるとともに、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、自前での収益確保に努めていく。
- ・使用不能となる期間における当社の運営について、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。

- ・既存顧客の繋ぎ留めを図るため、都と協力して休館期間中の代替施設の紹介や既存顧客との継続的な情報交換を行うとともに、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する。
- ・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。運営する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。

- ・収益確保のため、大規模なスポーツ大会のほか、コンサート等のイベントを積極的に誘致していく。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、同時に借りてもらった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 向けた関係者 と の調整	ラグビーワール ドカップ 2019 の 円滑な開催への 協力  東京 2020 大会へ 向けた関係者 と の調整	東京 2020 大会の 円滑な開催への 協力	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。



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	通常営業復帰に向けて、既存・新規両面で顧客確保を行い、2021 年度の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)		通常営業復帰に向けて、既存・新規両面で顧客確保を行い、2021 年度の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、具体的な施策の実施へ向けた検討	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客の増加</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>

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定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 ・グッズ開発 ・駅構内の商業利用 の拡充 (宅配ボックスの 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 ・グッズ開発 ・駅構内の商業利用の 拡充	240百万円  ・広告新商品開発 ・グッズ開発 ・駅構内商業利用の拡 充	ネット広告の拡大により、交通告 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 進捗管理 (収入の将来予測 の修正と事業計画 の見直し)	収支試算に基づく進 捗管理 (収入の将来予測の 修正と事業計画の見 直し)	収支試算に基づく進 捗管理 (収入の将来予測の 修正と事業計画の見 直し)	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。
ライフワークバランスの実現に向けた取組	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  ・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  ・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】

以下の取組を行うことにより、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、「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</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>ダイヤ改正影響調査</li> <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駅バリアフリー化により、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</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>	車内空調設備の増設やトイレのリニューアルなどにより、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>ホームページのリニューアル</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> </ul>		全てのお客様に気持ちよくご利用いただくため、案内表記の多言語化や駅ナンバリングの導入などにより、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。
顧客満足度の向上	顧客満足度の駅頭調査実施	<ul style="list-style-type: none"> <li>調査結果を各種取組に反映</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>顧客満足度の再調査実施</li> <li>前回調査との比較</li> <li>各種取組に反映</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>各種取組に反映</li> </ul>	お客様からの評価やニーズを各種取組に反映させ、顧客満足度を向上させることで、利用者の拡大を目指す。

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、「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）	・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 ・開業20周年記念事業の実施	・ブランディング戦略に基づくPR活動 ・開業20周年記念事業の実施	・ブランディング戦略に基づくPR活動	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。 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。
地域のにぎわいへの貢献	・イベント列車の運行等 ・基地まつりの開催 ・企画セット券販売 ・沿線行事に合わせた臨時列車の運行	・イベント列車の運行等 ・基地まつりの開催 ・企画セット券販売 ・沿線行事に合わせた臨時列車の運行	・イベント列車の運行等 ・基地まつりの開催 ・企画セット券販売 ・沿線行事に合わせた臨時列車の運行	・イベント列車の運行等 ・基地まつりの開催 ・企画セット券販売 ・沿線行事に合わせた臨時列車の運行	イベント列車の運行や沿線施設とタイアップした企画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。また、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。
沿線企業・団体との連携	・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） ・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）	・沿線企業・団体との継続的な情報交換 ・沿線大学とのコラボ企画の実施 ・沿線企業とのコラボ企画の実施 ・地域連携方針の策定	・沿線企業・団体との継続的な情報交換 ・沿線大学とのコラボ企画の実施 ・沿線企業とのコラボ企画の実施 ・専管組織を新設し、推進体制整備	・沿線企業・団体との継続的な情報交換 ・沿線大学とのコラボ企画の実施 ・沿線企業とのコラボ企画の実施	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。また、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。

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。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。

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・長期借入金の返済及び繰越欠損金の解消による経営基盤の強化

開業時の莫大な初期投資により、鉄道・運輸機構に対する 1,300 億円を超える長期未払金及び日本政策投資銀行・品川区に対する 60 億円を超える長期借入金が残っている。

これらの返済を平成 45 年度に至るまで続けるとともに、400 億円を超える繰越欠損金の解消を図ることで、経営基盤を強化することが必要である。

### 【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、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。

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。

#### ④利用客の利便性・快適性の更なる向上

乗車人員が年々増えており、訪日外国人旅行者も目立ってきている。また、高齢者や障がい者のバリアフリーなどの需要にも充分応えていかなければならない。

このようなお客様のニーズの多様化に伴い、各駅の案内サインをはじめ利用客の利便性や快適性の向上を図るための施設・設備を更に充実させることが喫緊の課題となっている。

### 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、中長期的な要員計画を定め、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登用を早めること、また、新たな人事給与制度への移行や専門研修・訓練など人材育成を更に充実させていくことなどにより、組織・人員体制の再構築に取り組んでいく。

#### ② 営業収益の確保と財務体質の健全化

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、関連事業収入の拡充や沿線地域等との連携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 計画的な設備投資による安全・安定輸送の継続的な確保

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対応するため、ホームドアの設置等によりお客様の安全を確保するとともに、列車非常停止警報表示装置の更新等により列車の安全・安定運行を確保するなど、長期的な視点に立った計画的な設備投資を進めることなどにより、鉄道事業者の最大の使命である「安全・安定輸送」を継続的に確保する。

#### 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

エレベーター増設などのバリアフリー対策や、駅案内サイン改修による多言語対応等の取組などを行い、周辺施設等へのアクセスを向上させるとともに、化粧室の更新など駅施設の整備や新車両の導入などを行い、お客様により良好な利用空間を提供することを通じて、利用客の利便性・快適性の更なる向上につなげる。

#### 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。

※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	・新制度運用	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	・計画に基づく人員確保	・計画に基づく人員確保	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%	将来的な固有管理職の確保を見据え、人材育成や選考により能力・適性を見極めた上で指導職への登用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営業収益の確保と財務体質の健全化

【3年後の到達目標】

関連事業の拡充を図ること等により営業収益を安定的に確保し、長期未払金・長期借入金の残高を約1,060億円まで減少させるとともに、繰越欠損金を約330億円まで解消し、経営基盤を強化する。

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
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	事業拡充	事業拡充	2018年度に、外部の知見も活用しながら2019年度以降の関連事業の新たな可能性を検討する。
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。
繰越欠損金の解消	残高 403億円	残高 375億円	残高 350億円	残高 331億円	2018年度までは、平成28年度決算の繰越欠損金解消水準(当期純利益相当の28億円)を維持する。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への影響を加味し、解消水準が縮小すると見込む。
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	進出企業等との連携検討	進出企業等との連携	進出企業等との連携	臨海副都心まちづくり協議会との連携をさらに強化し、沿線地域への進出企業等とのコラボレーションを通じて集客力向上を目指す。

③計画的な設備投資による安全・安定輸送の継続的な確保

【3年後の到達目標】

設備投資計画に基づく計画的な執行により、安全・安定輸送を継続的に確保する。

① 適時適切な設備更新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
ホームドア設置	-	国際展示場駅整備	大井町駅整備	-	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。 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。
ホーム点状ブロック改修	-	国際展示場駅改修	大井町駅改修	-	ホームドアの設置の後、Tokyo 2020 アクセシビリティ・ガイドライン（東京オリンピック・パラリンピック競技大会組織委員会策定）にあわせてブロックの改修を行い、障がい者を含めた利用客の安全を確保する。
電子連動装置更新改良	東京レポート駅、天王洲アイル駅更新改良	-	車両基地更新改良	新木場駅更新改良	信号機と転てつ機の連鎖を行う電子連動装置の更新改良を行い、信号保安設備の安全性を確保する。
ATS-Pエンコーダ装置更新	-	車両基地更新	-	品川シーサイド駅から大井町駅間更新	有事の際に列車を安全に停止させる保安装置であるATS-Pエンコーダ装置を更新し、安全性を確保する。
列車非常停止警報表示装置更新	-	国際展示場駅更新	大井町駅更新	-	駅構内で非常事態が発生した場合に、列車や駅等に通報する保安装置である列車非常停止警報表示装置を更新し、安全性を確保する。
電車線設備の更新	東京レポート駅～大崎駅更新	国際展示場駅～東京レポート駅更新	東雲駅～国際展示場駅等更新	劣化状況により更新区間を決定予定、更新	電車線設備を計画的に更新し、安全性を確保する。

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】

バリアフリー対策や多言語対応を含む駅案内サインなど全6項目の施設整備を実施し、お客さまの利便性・快適性の向上に寄与する。

[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
改札外エレベーター増設	増設工事	東京レポート駅整備	-	-	東京 2020 大会の開催等による乗降客増加への対応と、周辺商業施設へのアクセス向上を図る。
駅案内サイン改修	実施設計	改修工事	全駅整備	(全駅完了)	日々の利用者、国内外旅行者、高齢者や障がい者など、全ての人にとってわかりやすいサインを整備する。(新宿ターミナル協議会の取組に準じ、乗換駅では他社と協議し、表示の統一化を図る。)
駅化粧室更新	天王洲アイル駅整備	品川シーサイド駅整備	東雲駅、新木場駅整備 (全駅完了)	(全駅完了)	全面洋式化やパウダーコーナーの設置など、より快適で清潔、使いやすい空間となるよう全面リニューアルを行う。
有人改札の窓口拡張	実施設計	東京レポート駅、国際展示場駅整備	-	-	インバウンドを含めた観光客増加への対応、バリアフリー対応など、サービスの向上を図る。
駅照明 LED 化	天王洲アイル駅整備	品川シーサイド駅整備	東雲駅、新木場駅整備 (全駅完了)	(全駅完了)	駅の快適性の向上と、環境負荷の低減、消費電力の削減を図る。
新車両の導入	-	事業計画策定	・車両の仕様検討 ・設備関係設計	設備関係設計	新車両を導入することで、乗り心地が改善し、快適性が向上する。 導入年度：2022年度予定

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>国際性豊かな学園都市としての発展性</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 八王子市町丁目別年齢別人口</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

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 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、人材登用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。
人材登用ルートの多様化	(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 以外からの登 用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 エレベーターリ ニューアル検討	8階トイレ改修 エレベーターリ ニューアル3基  低層棟（4階）内 装改修	7階トイレ改修 エレベーターリ ニューアル2基  低層棟（5階）内 装改修	建物リニューアルに積極的に 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	空調器設備改修 （高層階）	空調器設備改修 （低層階）	
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	監視カメラ・システムリ ニューアル	監視カメラ・システムリ ニューアル	建物リニューアルに加え、付加価値を高めるサービスを積極的に導入し、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  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  ホームページ閲覧状況の検証に基づく改良作業	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、定期的に収入を確保できる機会が確保されている。

- ・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
にぎわい創出に向けた集客イベントの実施	実施なし	地場産業との連携による集客イベントの検討	地場産業との連携による集客イベントの試行	地場産業との連携による集客イベントの本格開催	自社ビル前のスペースを活用し、地場産業や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	地域コミュニティとの連携による集客イベントの試行	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	

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
にぎわい創出に向けた近隣商業施設等との連携	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 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	地域共通駐車場システムの構築作業 首都大学東京との連携案の試行	地域共通駐車場システムの運用開始 首都大学東京との連携の本格実施	近隣商業施設や鉄道事業者等との連携を進め、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。

## 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。

#### 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	<ul style="list-style-type: none"> <li>・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</li> <li>・現行就業規則における就労状況確認</li> <li>・外部研修等の受講</li> <li>・導入における課題整理</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・当社勤務実態に鑑みた導入のメリット・デメリット整理</li> <li>・フレックスタイムの社内一部試行</li> <li>・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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・導入に伴う現出退職システムの仕様変更検討</li> <li>・効果測定、課題の再整理</li> <li>・2021年度からの試行導入開始可否について判断</li> </ul>	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	<ul style="list-style-type: none"> <li>・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</li> <li>・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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・業務の見直し検討</li> <li>・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</li> <li>・IT環境の検討</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・無償トライアル等を活用したIT環境の検討</li> <li>・無償トライアルによる一部試行</li> <li>・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</li> </ul>	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	<ul style="list-style-type: none"> <li>・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</li> <li>・類似施設への人材交流取組実績ヒアリングの実施</li> <li>・新たな人材交流先の検討</li> <li>・人材交流計画（案）策定</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・人材交流実施に伴う規程、労使協定等整備事項整理</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・人材交流先との交流条件、契約内容等の確認</li> <li>・関係規程類の改正</li> <li>・2021年度からの人材交流開始に向けた準備</li> </ul>	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、クリーンベニュー原則ガイドライン及びアクセシビリティ・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。

- ※ 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
- ※ 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
- ※ 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

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
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	・組織委員会からの説明や基準提示に対する社内対応 ・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	・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 ・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)	・ガイドライン対応措置の実施 ・大会開催後の速やかな復旧の実施	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。
アクセシビリティ・ガイドラインへの完全対応	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	・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 ・その他、要望等を踏まえ、優先的に、部分改修等を実施	・引続き、バリアフリー推進に関する取組を推進 ・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	・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	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。
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	・組織委員会による実施設計策定への協力 ・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	・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）	・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 ・期間中における、東京2020大会競技運営への協力	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(JTO)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日以上を満了し(「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)と強力で連携)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・調査、分析を踏まえ、MICE主催者キーパーソン等へアプローチ(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。</p> <p>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・開催運営に係る人材育成の推進	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)</li> <li>○JTO/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大会及びプ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> </ul> <p>例)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○注目業界、成長産業へのアプローチ →環境、ゲーム、IoT、AI、医工連携、健康等</li> <li>○オリンピック、スポーツ関連催事へのアプローチ →スポーツ用品メーカー、競技関連団体等</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 →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>	<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

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キッズジャンボリー 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) ・経費点検項目の抽出、点検実施 ・業務委託内容の見直し検討、実施 (収入) ・新たな協賛金収入獲得策の検討	(支出) ・経費縮減取組の効果検証 ・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実施	(支出) ・経費縮減取組の効果検証 ・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>
		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。  
また、都の監理団体グループとして、グループ各社の経営について、都民に対してより分かりやすい説明が必要である。
- 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等により育成を図っているが、プロパー社員の増加に伴い更なる取組が求められている。  
また、生産性の高い執行体制を構築するためには、社員の長時間労働の是正や健康確保等を可能とする、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する中、臨海地域のブランド力を維持・向上させ、顧客・来街者を呼び寄せていかななくてはならない。
- 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た対応が必要となっている。
- ⑥ 財務指標の健全化  
親会社にグループ各社の資金を集約し、外部での運用、子会社への設備投資資金の貸付等により、グループ資金の効率化を図り、外部負債の圧縮を進めている。マイナス金利政策導入など現下の金融市場環境の変化への対応が必要となっている。

### 3. 経営課題解決のための戦略

#### ① グループにおける連携の強化・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。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事業報告や経営成績を発信しており、これに加えて、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透明性の向上及びグループの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

東京 2020 大会とその先を見据え、地域の進出企業と協働・連携を図り、より一層のにぎわいの創出、環境への取組、防災対策を行うことにより、臨海地域の魅力・価値を高め、活性化させ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、地域の進出企業等と協働・連携しながら、にぎわい、環境、防災の取組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

東京 2020 大会とその先をも見据え、当グループ所有施設のアクセシビリティ対応に必要な設備投資やセキュリティ対策、所有施設の利用制約への対応等を適切に行う。グループの事業を通じて東京 2020 大会成功に貢献するとともに、大会後の地域及びグループの更なる発展につなげていく。

#### 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。

#### ⑥ グループ資金効率の向上

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。また、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。

4. 2020 年までの 3 年間の取組事項

① グループにおける連携の強化・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 大会の成功及び地域や各事業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。

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		各社 HP・広報物の見直し  親会社HPに子会社のプレスリリース等を集約する	→	→	HP の利便性向上のため、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。
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	グループ各社、まちづくり協議会員企業、東京 2020 大会等クレジットの提供先の選定	クレジット取引の実施	グループの 13 事業所がキャップ&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		共同防災訓練の実施  災害掲示板を設置、運用	グループ各社、まちづくり協議会員企業等との連携を推進	→	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	広報企画担当課長会の設置・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。
諸課題への対応		個別の課題によりPTを設置し対応を図る	→	→	東京 2020 大会や各種イベントの参画等のグループで連携して対応する必要がある課題が発生した際には、PTを設置し対応を図る。

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。

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 等の検討	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。
- ・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。

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)		進出企業へのヒアリング調査  進出企業と連携したエリアマネジメントの実施	PDCAサイクルを回し、エリアマネジメントの改善を図る※  ヒアリング調査等の結果を踏まえた取組の実施	→  →	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。  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。
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	→	→	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】

- ・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、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。
セキュリティ対策	セキュリティ対策に向けた情報収集	セキュリティ対策に向けた情報収集・検討・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ついて、情報収集を行い、グループとして取り組む。
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	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。
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。
（再掲） 東京ゼロカーボン4デイズin2020への協力	第1期計画期間における削減義務率の達成	第2期計画期間における進捗管理	グループ各社、まち協会、東京2020大会等クレジットの提供先の選定	クレジット取引の実施	グループの13事業所がキャップ&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。

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500億円の投資を行い、グループの提供するサービスの質が向上している。

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
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。
	(主な内容)				
	熱供給事業	・冷凍機更新 13億円	・冷凍機更新 10億円		
	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 AT0 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	
	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	
	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	



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） 交通事業者に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(平成 30 年度 12 名、平成 31 年度 13 名、平成 32 年度 13 名、(参考)平成 20 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 財務情報のより詳細な開示

当社は、平成 6 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、ICT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、ICT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例し採用を実施する。

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。同時に、同業他社OB社員の採用等交通局以外から技術継承の新たな担い手の獲得を目指していく。

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 会計区分の細分化による財務情報の分かりやすい開示

各事業に対応する方向性で会計区分を早期に細分化し、都民や社員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。

#### 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 ICTを活用した新技術への対応

ICTを活用した新たな保守管理体制の進展は、将来的に業務の効率化や人材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進展に向けた実証実験の実施等先導的役割を果たし、東京のさらなる成長に貢献していく。

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】

労働市場の環境変化に柔軟に対応した採用活動を実施し、採用充足率 100%を達成している。  
 (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	実施	継続実施	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。
職業能力開発センターへの募集活動	一部のセンターと意見交換し、求人票を提出(試行)	3カ所のセンターに求人票を提出し、募集活動開始	継続実施	継続実施	職業能力開発センターの受講生は、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、各センターを継続的に訪問し、教官や受講生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)	—	実施	継続実施	継続実施 (紹介社員に報酬付与を検討)	当社の 300 人を超えるメンバーを活用し、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社に訪問	新たに2社に訪問	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。

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
交通局広告媒体の積極的な活用	地下鉄4線の車内中張りや一部の駅、バス車内に社員募集ポスターを掲出	広告掲出先の拡大	→	→	<p>交通局のグループ会社として、局が保有する広告媒体を積極的に活用する。</p> <p>例えば、交通局の職員募集に時期を合わせて当社の社員募集を掲出するなど、広告出稿の方法を工夫し、応募者数の拡大を目指す。</p>
東京都以外での採用活動	—	検討	実施	継続実施	<p>都内の労働市場が逼迫している現状を踏まえ、近隣の県で開催される就職合同説明会へ参加するなどの採用活動を実施する。(東京都の外郭団体であることをアピールする。)</p>
会社の魅力の積極的な発信	—	会社案内パンフレットの刷新	会社HPスマートフォン版の構築	継続実施	<p>既存パンフレット等の内容を刷新し、会社の魅力を積極的に発信することで、採用希望者の拡大を目指す。</p>

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	→	実施	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に資する。
外部専門機関研修の受講	【経営目標】 研修受講率 55%	過去実績を踏まえ目標設定	→	→	当社経営目標に設定した通り、鉄道総研等外部専門機関の研修を受講することは、社員の技術力向上のための重要な取組である。
技術系資格の取得	【経営目標】 資格保有件数 4.1件/人	過去実績を踏まえ目標設定	→	→	当社経営目標に設定した通り、様々な技術系資格を取得することは社員の技術力向上のための重要な取組である。
同業他社との人事交流	—	検討	1名実施	→	同業他社と人事交流を実施し、両社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の加速化に資する。
業務マニュアルの整理・体系化	これまでに3部署で完成	実施	継続実施	継続実施	交通局OB社員が、今後技術継承の機会が減少する危機感を共有し、メンバーで議論を重ね早期に業務マニュアルを整理・体系化し、技術継承を加速させることが重要である。



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
タブレット端末を活用した業務の効率化	これまでに一部の部署において導入済	検討	50 台程度導入	50 台程度導入	固有社員にタブレット端末を配備し、業務マニュアルの確認や作業現場の状況を画像等で記録するなど、作業精度の向上と社員間の情報共有化を図る。
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。
同業他社の雇用終了者に対する採用活動《再掲》	—	同業他社を個別訪問（2社）	新たに2社に訪問	新たに2社に訪問	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を依頼する。

③ 会計区分の細分化による財務情報の分かりやすい開示

【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経営の状況を伝える責任を果たしている。

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
会計区分の細分化	検討	実施	2018年度決算の開示	2019年度決算の開示	都民や社員の理解しやすさに主眼を置き、事業に対応する方向性で会計区分を細分化する。

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



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	→	実施	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)	→	—		
【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	交通局と体制構築に向けた検討	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。	
		人材交流	局職員が当社に派遣され、業務立ち上げ			
			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		
【5～6保守管理】 当社ノウハウを活用し、円滑に実施	—	実施 (例：新宿線ホームドア順次設置)	→ (例：新宿線ホームドア全駅設置完了)	→	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 ICTを活用した新技術への対応

【3年後の到達目標】

交通局等と連携し、東京都の外郭団体として他社に率先して新技術を導入する先導的役割を踏まえ、新技術の実証実験を2件実施し、東京のさらなる成長に貢献している。

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
新技術の リサーチ	—	実施	継続実施	継続実施	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リサーチする業務を新たに設ける。
技術提案の 募集	—	検討 (局・当社等)	実施	継続実施	交通局や鉄道総研等と連携し、リサーチを通してIoTやAI等新技術が保守管理に活用できる分野を見極める。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。
新技術の 実証実験	—	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、他社に率先し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>【社会変化】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・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。</li> </ul> <p>【ステークホルダー】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・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。</li> </ul> <p>【競合他社】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・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。</li> </ul>	<p>【社会経済】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・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。</li> </ul> <p>【社会変化】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・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。</li> </ul> <p>【ステークホルダー】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・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。</li> </ul>
内部環境	<p>【人的資源】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・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。</li> </ul> <p>【物的資源】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・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。</li> </ul> <p>【財務的資源】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・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。</li> </ul>	<p>【人的資源】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・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%と低い。</li> </ul> <p>【物的資源】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・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。</li> </ul> <p>【財務的資源】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・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。</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 若い世代の人材確保及び育成

労働市場縮小に伴う人手不足等が懸念されるなかで、当社の勤続3年以内の若手社員の離職率は2015年度3.2%であったが、2016年度4.5%となっている。また、常勤社員の63%を占める固有社員の管理監督者は、全体の20%である。

将来にわたり社を支えていく若い世代を確保し、管理監督者に積極的に登用する等して中核的業務を担えるようにしていかなくてはならない。

#### ② 女性活躍の推進

女性の個性と能力が十分に発揮されることが求められるなかで、国においては、女性の職業生活における活躍を推進し、豊かで活力ある社会の実現を目指し、「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律」が施行された。

当社においても、会社の活力を維持・強化するためにも女性活躍は必要であり、同法で定められた一般事業主行動計画を策定し、女性活躍の推進に努めている。しかしながら、まだまだ女性社員の比率が約14%と低く、管理監督者の数も10名程度と少ないのが現状である。

#### ③ 水道局からの技術継承等の推進

水道局からの受託業務が拡大し、業務内容が多岐にわたるようになってきている。一方、固有社員比率が高くなるに従い、水道局からの派遣社員の比率は低下している。固有社員の業務遂行能力の維持・向上を図るため、水道局からの技術継承等をさらに効果的に進めていく必要がある。

### 【事業運営上の課題】

#### ④ 工事の安全確保

水道は都民生活を支える基幹的ライフラインである。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もある。しかしながら、2014年度83件であった工事事故が2016年度93件と増加している。工事を安定的かつ確実に履行するため、工事の安全確保を図る必要がある。

#### ⑤ 社員の技術力向上

水道事業全般にわたり、当社の有する高い技術力という強みを活かし、水道局と一体となって水道事業の基幹的業務を担っている。業務を着実に履行するためには、業務対応能力を高め、更なる効率化を図るための技術力向上が必要となる。高齢化等により社員が入れ替わるため、業務関連性の高い資格の取得が必要となる。

#### ⑥ 収益の拡大

当社は、若手社員が多くを占めており、引き続き固有社員が増加することから、人件費が今後増加していくと見込んでいる。

健全かつ安定的な経営を継続するためには、収益の拡大に努めるとともに、経費の圧縮に努めることで生産性を一層向上させていくことが不可欠である。

### 3. 経営課題解決のための戦略

#### ① 若手社員の定着・積極的登用

組織体制の維持・強化のため、業務の中核を担える固有社員の育成が不可欠であり、確保・育成を進める。  
 学生への就業意欲促進・水道事業への理解向上を図ることで採用段階でのミスマッチを防ぐとともに、モチベーションの向上を図り、若手社員の定着率向上を目指す。  
 また、経験豊富な東京都OB社員から若手社員への技術継承を進め、職務遂行能力向上を図る。

#### ② 女性社員及び女性管理監督者数の増加

働き方改革の一環として、女性社員の活躍推進に取り組み、女性社員数及び女性管理監督者数を増加させ、女性が活躍している企業としてアピールすることで、優秀な人材の確保等に繋げていく。  
 また、女性が働きやすい職場風土を醸成することで、女性社員が長く働けるようにすると共に、モチベーションを向上させていく。

#### ③ 社員のマネジメントスキル向上

水道局からの業務移転が拡大しているなか、より一層のマネジメントスキルの向上が求められている。  
 そのため、社員を水道局の政策形成部署等に派遣し、そこで得られた知見を社内にフィードバックすることで社員全体のスキルアップを図る。

#### ④ 工事故の発生を抑制

事故防止に向けた、具体的な取組計画を部署毎に作成し、進捗状況を把握する。  
 また講習会等を定期的に開催するとともに、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、社員が日頃から学べる対応事例集の充実を図る等、工事事業者や社員一人ひとりの安全意識を高めていく。

#### ⑤ 業務関連性の高い資格保有社員の増加

社の主要業務に関連性の高い給水装置工事主任技術者、水道施設管理技士、技術士補等の資格を取得させることで、2016年度74%であった資格取得率の維持・向上に努める。  
 また、社内研修の開催等による資格取得支援の充実や有資格者の下で実務を行い、スキルを向上させるとともに、OJT等により資格の重要性を認識させ自己啓発を促すなど、資格取得に取り組み、社員の人材育成及び技術力向上を図る。

#### ⑥ 収益の拡大や費用の抑制による生産性の向上

収益を拡大させるため、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、当社が持つ技術や経験等を活用できる分野の検討・開発を進める。  
 また、営業費用の抑制は、事業を安定的に継続し健全経営を図るために不可欠である。営業費用は、会社規模に応じて増加するものもあるため、一人当たり営業費用の削減を目指す。支出の必要性を厳しく精査することに加え、より低廉な代替品への変更等を検討、併せて業務の更なる効率化により超過勤務を削減することで、2016年度約10千円余りの一人当たり営業費用を抑制していく。



4. 2020年までの3年間の取組事項

① 若手社員の定着・積極的登用

【3年後の到達目標】

- ・採用3年目以下社員の離職率を、4.0%以下とする。
- ・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。

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
インターンシップの充実	・就業体験の実施	・就業体験の実施 ・参加学生の志向を把握	・体験内容・時期等の検証 ・参加学生の志向を把握	・体験内容・時期等の検証 ・参加学生の志向を把握	仕事を通して、学生に企業認知度を向上させ、業務理解度を促進させる。
採用イベントの拡充	・採用イベントの実施	・採用イベントの検証 ・参加者との個別接触機会の増加 ・参加者へのアンケート実施	・採用イベントの検証 ・参加者との個別接触機会の増加 ・参加者へのアンケート実施	・採用イベントの検証 ・参加者との個別接触機会の増加 ・参加者へのアンケート実施	若手社員を参加させ、学生とのコミュニケーションを図り、当社に対する興味と入社意欲を高める。
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による都OB社員からの技術継承 ・主要部署への積極的配置	・OJTによる都OB社員からの技術継承 ・配置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。
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4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。

② 女性社員及び女性管理監督者数の増加

【3年後の到達目標】

・2020年度までに、女性の管理監督者（主査以上）を20名以上とする。

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
法制度等の周知及び意識啓発	・取組内容の検討	・社内研修、講演会等を年4回以上実施	・社内研修、講演会等を年4回以上実施	・社内研修、講演会等を年4回以上実施	研修等の実施により、法制度等について周知を図るとともに、併せて男性社員の意識啓発を図ることで、女性活躍推進の取組を社内に浸透させていく。
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 ・自己啓発の支援（資格取得補助）の活用	・キャリアアップ研修を年4回以上実施 ・自己啓発の支援（資格取得補助）の活用	・キャリアアップ研修を年4回以上実施 ・自己啓発の支援（資格取得補助）の活用	職層別研修を拡充して、女性社員のキャリアアップを推進し、管理監督者に占める比率を高めることにより、女性が活躍している企業として、女性社員のモチベーション向上を図る。
女性が働きやすい職場環境の整備	・女性社員を対象とした意識調査実施 ・女性社員による意見交換会実施	・ファミリーサポート（育児・介護等）制度の周知及び利用促進 ・女性社員向けの設備等整備	・ファミリーサポート制度の周知及び利用促進 ・女性社員向けの設備等整備	・ファミリーサポート制度の周知及び利用促進 ・女性社員向けの設備等整備	女性が働きやすく、能力を十分に発揮できる環境・制度を整備し、女性社員の定着率を維持・向上していく。
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	・導入結果検証	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。

③ 社員のマネジメントスキル向上

【3年後の到達目標】

・各年度3名以上の研修生を派遣し、派遣研修生延べ10名以上とし、マネジメントスキル向上を図る。

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
研修派遣職場の検証・拡大	・3箇所の職場に研修生を派遣	・前年度研修結果の検証 ・研修職場の選定	・前年度研修結果の検証 ・研修職場の選定	・前年度研修結果の検証 ・研修職場の選定	社員を水道局に研修派遣することで、スキルアップを図る。研修派遣結果の検証を行い、より効果的な職場の選定等の研修効果の検討を行う。
派遣研修生による報告会の開催	・報告会の検討	・派遣研修生による全社報告会を開催	・派遣研修生による全社報告会を開催	・派遣研修生による全社報告会を開催	全社員向けの業務報告会を開催することで、研修生の研修内容の共有化を図る。
研修生の積極的活用	・研修生活用の考え方検討	・OJT・社内研修講師等活用の考え方にに基づき統一的に活用	・OJT・社内研修講師等活用の考え方にに基づき統一的に活用	・OJT・社内研修講師等活用の考え方にに基づき統一的に活用	会社に戻った研修生を積極的に活用し、社員全体のスキルアップができるようにする。
水道局との相互派遣の検討	・水道局職員研修生受け入れ検討	・研修生受入の課題検討 ・受入職場の選定	・研修生受入	・研修生受入 ・受入結果の検証 ・受入職場の選定	当社の業務遂行能力の更なる向上を目指し、水道局からの研修生の受け入れを検討する。

④ 工事事故の発生を抑制

【3年後の到達目標】

・事故防止対策を継続的に取り組み、2020年度の工事事故の発生件数を80件以下とする。

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
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	・事故防止計画の作成・進捗管理	・事故防止計画の作成・進捗管理	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。
事故対応事例集の充実	・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 ・事例集を活用し事故防止の推進	・前年実績を踏まえた類似事故の追加 ・事例集を活用し事故防止の推進	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、社員が日頃から学べる対応事例集の充実を図る。
外部講師による講習会の実施	・次年度講習内容の計画策定	・講習会の実施	・講師・カリキュラム等内容の検証 ・次年度講習内容の計画策定	・講師・カリキュラム等内容の検証 ・次年度講習内容の計画策定	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	・前年実績を踏まえた強化項目の追加 ・頻発事故情報の提供	・前年実績を踏まえた強化項目の追加 ・頻発事故情報の提供	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。

⑤ 業務関連性の高い資格保有社員の増加

【3年後の到達目標】

・業務関連性の高い、給水装置主任技術者、水道施設管理技士、技術士補等の2020年度の資格取得率を80%以上とする。

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
社内研修の実施	・次年度研修内容の計画策定	・研修会の実施 ・次年度研修内容の計画策定	・研修内容の検証 ・次年度研修内容の計画策定	・研修内容の検証 ・次年度研修内容の計画策定	公的資格の取得に向け社内研修を実施し、社員の技術力向上を図る。
受験料や更新料等の費用補助	・受験対象者リストの更新	・対象者リストの更新 ・対象者への資格取得の促進	・対象者リストの更新 ・対象者への資格取得の促進 ・資格取得補助制度の検証	・対象者リストの更新 ・対象者への資格取得の促進 ・資格取得補助制度の検証	職務と関連する資格取得に向けた能力開発を図るための支援を行い、社員の意識高揚を図る。
有資格者のもとでOJTを実施	・次年度計画の策定	・OJT計画実施 ・職場勉強会の実施 ・次年度計画の見直し	・OJT計画実施 ・職場勉強会の実施 ・職場内勉強会の効果を検証	・OJT計画実施 ・職場勉強会の実施 ・職場内勉強会の方法を精査	有資格者のもとで技術を磨き、資格の重要性を認識させ自己啓発を促す。
資格保有の有用性の周知	・業務との関連性の整理	・業務への有用性の確認・整理 ・業務への有用性の啓発	・業務への有用性の啓発	・業務への有用性の啓発	資格取得による業務上の有用性を確認し、周知を図ることで社員の能力開発意欲の高揚を図る。

⑥ 収益の拡大や費用の抑制による生産性の向上

【3年後の到達目標】

- ・2020年度までに、一人当たり営業費用を2016年度比で1%以上削減する。
- ・2020年度までに、新たなコンサルティングの商品化及び社内システムの受託業務への導入を図り、収益の拡大を目指す。

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
新たな事業展開への取組	・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、水道事業体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、ニーズ把握を行い、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。
働き方改革の推進	・業務分担・事務処理方法の見直し	・働き方見直し月間の設定・社内周知	・くるみん認定※1の取得	・ワークライフバランスの更なる推進	ワークライフバランスを推進することで、事務処理の改善を進め、社員の生産性向上を目指す。
事務経費の節減	・器具及び備品の在庫の活用	・器具・備品在庫の有効活用 ・老朽化した機器類の計画的な買い替え	・器具・備品在庫の有効活用 ・老朽化した機器類の計画的な買い替え	・器具・備品在庫の有効活用 ・老朽化した機器類の計画的な買い替え	器具・備品について、在庫の有効活用により経費節減を図るとともに、老朽化し、使用に耐えなくなった機器類について、計画的に買い替えることで費用発生を平準化を図る。
コスト意識の更なる高揚	・適正な支出管理	・支出の更なる精査 ・必要性の検証	・支出の更なる精査 ・必要性の検証	・支出の更なる精査 ・必要性の検証	支出をより厳しく精査し、必要性の検討を重ねることで、社員のコストに対する意識を高める。
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	・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※2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、準備が整った次着手	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。

※1：くるみん認定

少子化対策を計り子育て支援など一定の基準を満たした企業や法人などが、厚生労働省により認定される

※2：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

株式会社 P U C

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> ・ 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。</p> <p><b>【ステークホルダー】</b> ・ 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。</p> <p>・ 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。</p>	<p><b>【社会変化】</b> ・ 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。</p> <p><b>【社会経済】</b> ・ 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。</p> <p>・ 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。</p>
内部環境	<p><b>【人的資源】</b> ・ 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。</p> <p><b>【物的資源】</b> ・ 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。</p> <p>・ 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。</p> <p><b>【財政的資源】</b> ・ 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。</p>	<p><b>【財政的資源】</b> ・ 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。</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 拡大する事業への対応（持続可能で責任ある執行体制の構築）

PUCでは、現在、多摩地区については包括的に水道料金徴収業務を、区部については5営業所の運営業務を受託している。区部営業所については今後受託拡大が予定されているところであり、人材確保の困難性が増加している中で、受託拡大に適切に対応するための要員の確保や持続可能で責任ある執行体制の構築が課題となっている。

#### ② 拡大する事業への対応（人材の確実な育成）

区部営業所運営業務の受託拡大に伴い事業規模が拡大していく中、限られた人材を限られた期間内に効率的に育成し、より有効に活用していくことが、今後益々社としての大きな課題となっており、これまで以上に、より有効な人材育成策を検討し実施していく必要がある。

### 【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と保守運用をはじめとする様々な取り組みを通して一定の成果を上げてきた。

一方、その取り組み内容は、社として最も優先すべきミッションである準コア業務<sup>(※2)</sup>に対して、補完的な位置づけの下遂行してきたものであり、現状維持の域を出ていない状況が続いている。このため、社の収入のおよそ9割が局からの委託料で占められており、水道局の経営環境に左右されやすい状況となっている。

#### ④ お客さまセンターの安定運営

PUCが包括的に受託しているお客さまセンター業務は、PUCが運用管理システムを作成し、自社のデータセンターを活用することにより、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。

これまで年間応答率90%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。今後ますます要員確保の困難性が増していく中で、事業の適正な運営を持続していくため、事業の効率化とさらなる要員確保策の実施が課題となっている。

### 3. 経営課題解決のための戦略

#### ① 事業運営体制の整備

人材の確保が困難化する中、安定性と効率性を両立した業務執行体制を確保するため、計画的に必要な人員を確保する。

多摩地区サービスステーションにおいては、水道料金徴収業務の中心となる専任社員<sup>(※3)</sup>の配置拡大を目指すとともに、有期雇用社員等の業務範囲を整理し、一層の効率化を図る。また、業務執行体制のあるべき姿について、多摩地区サービスステーションと営業所との差異を明確にしたうえで整理していく。

#### ② 効率的・効果的な人材育成策の展開

区部営業所運営業務の今後の受託拡大を見据え、OJTの強化や、固有社員を水道局の営業業務や人材育成を所管する部署へ派遣し、そこで得られた知識・経験を社内へフィードバックする等さまざまな育成策を計画的に実施することにより、効率的な人材育成を図り、サービス水準を維持・向上させる。

#### ③ 自主事業の展開

今後、社を取り巻く事業環境の変化に適切に対応するとともに、現在では予測できない不確実な事態への自立的対応力をより高めていくために、自主事業を戦略的な成長事業として位置付ける。そのため、これまで培ってきたIT部門及びCS<sup>(※1)</sup>部門の多様なノウハウと人材を投入して、将来にわたり持続的な利益を創出し企業価値（コーポレートブランド力）の向上と経営の安定化に貢献する事業として取り組むこととする。

#### ④ お客さまセンター業務の効率化

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等のIT技術を活用し、更なる効率化に取り組んでいくとともに、オペレーターの計画的な採用・育成や離職防止、入電予測精度の向上を図る。

#### ⑤

#### ⑥

4. 2020年までの3年間の取組事項

① 事業運営体制の整備

【3年後の到達目標】

今後拡大が予定される水道料金徴収事業に関して、安定運営に必要な人員を確保するとともに、より効率的な執行体制を確保するため、株式会社ならではの柔軟な雇用手法の活用を拡大していく。

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
人材の確保	<ul style="list-style-type: none"> <li>前倒し採用による人員確保</li> <li>即戦力となる局OBの採用</li> </ul> <p>【H29受託】 品川営業所</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>前倒し採用の実施</li> <li>即戦力となる局OBの採用</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>前倒し採用の実施</li> <li>即戦力となる局OBの採用</li> </ul> <p>【H31新規受託予定】</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>前倒し採用の実施</li> <li>即戦力となる局OBの採用</li> </ul>	他企業との人材獲得競争が激化する中、今後受託拡大が予定される区部営業所の適切な運営に必要な人材を確保する。
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>採用説明会の開催</li> <li>職場見学会の開催</li> </ul> <p>専任社員比率 23%以上</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>都立高校等への訪問</li> <li>採用説明会の開催</li> <li>職場見学会の開催</li> </ul> <p>専任社員比率 31%以上</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>都立高校等への訪問</li> <li>採用説明会の開催</li> <li>職場見学会の開催</li> </ul> <p>専任社員比率 33%以上</p>	業務水準の維持・向上を前提としつつ経営の効率化を目指すため、包括的にお客さま窓口業務等を受託している多摩地域の受託事業所を対象に、社員に占める専任社員(*3)の割合を計画的に高める。
業務執行体制の見直し	<ul style="list-style-type: none"> <li>水道料金徴収運営状況の検証と課題整理</li> <li>雇用形態別業務範囲の整理</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>水道料金徴収業務運営状況の検証と課題整理と対応</li> <li>雇用形態別業務範囲の整理</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>水道料金徴収業務運営状況の検証と課題整理と対応</li> <li>役割分担に応じた活用と検証</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>水道料金徴収業務運営状況の検証と課題整理と対応</li> <li>役割分担に応じた活用と検証</li> </ul>	今後の業務量の増加に伴い、より一層の効率化を図るため、業務執行体制のあるべき姿を検討していく。

② 効率的・効果的な人材育成策の展開

【3年後の到達目標】

営業所業務のノウハウを確実に継承したCS(\*1)社員及び高度な専門知識を持った社員を中心に、拡大する水道料金徴収業務を適切に運営するため、新たなOJT評価シートの導入などによりCS社員の確実なレベルアップを実現する。また、CS(\*1)業務とIT業務を運営している社の特徴を生かし、水道事業に係る提案力・改善力の高いIT技術者を育成し、サービスの高度化と効率化につなげる。

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
CS部門の人材育成	<ul style="list-style-type: none"> <li>社内研修</li> <li>OJT強化策の検討</li> <li>困難事例対応共有化検討</li> <li>局への派遣研修の実施 2人/年度</li> </ul> <p>【H29受託】 品川営業所</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>社内研修</li> <li>新たなOJT評価シートの導入</li> <li>困難事例対応の共有化による人材育成</li> <li>局への派遣研修の実施 2人/年度</li> <li>研修修了者の活用</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>社内研修</li> <li>新たなOJTの評価シートの活用・検証</li> <li>困難事例対応の共有化による人材育成</li> <li>局への派遣研修の実施 2人/年度</li> <li>研修修了者の活用</li> </ul> <p>【H31新規受託予定】</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>社内研修</li> <li>新たなOJTの評価シートの活用・検証</li> <li>困難事例対応の共有化による人材育成</li> <li>局への派遣研修の実施 2人/年度</li> <li>研修修了者の活用</li> </ul>	<p>業務拡大に対応できる体制を整えるため、局研修への参加や社内研修の充実、局との人材交流を活用して、高度な専門知識を持った社員を計画的に育成し、業務水準の維持・向上を図る。</p>
IT・CS(*1)間の連携強化	<p>IT部門とCS(*1)部門との一体感醸成の取組み実施。取組みに対する評価を踏まえ、2018年度の取組み内容を検討</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>イベント・取組みを実施 1回/年度</li> <li>取組み内容の評価を基に次年度取組み内容の改善を検討</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>イベント・取組みを実施 1回/年度</li> <li>取組み内容の評価を基に次年度取組み内容の改善を検討</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>イベント・取組みを実施 1回/年度</li> <li>取組み内容の評価を基に次年度取組み内容の改善を検討</li> </ul>	<p>IT部門とCS(*1)部門との一体感醸成の取組みを継続的に実施し、評価に基づき取組み内容の改善を図っていく。</p> <p>このプロジェクトにより、CS(*1)職場の課題・懸案を抽出し、IT部門へ展開することによりSEの技術力・提案力の向上を図る。</p>

③ 自主事業の展開

【3年後の到達目標】

水道関連業務を中心に自主事業受託の営業を展開することにより、各年度において3千万円以上の新規売上を達成し、自立的な経営基盤構築の確立を目指す。

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
自主事業の選別・投資方法の見直し	プロジェクト別採算管理による分析	・プロジェクト別採算管理による分析 ・新規受注に向けた営業活動の実施	・プロジェクト別採算管理による分析 ・新規受注に向けた営業活動の実施	・プロジェクト別採算管理による分析 ・新規受注に向けた営業活動の実施	プロジェクト別採算管理により採算・不採算の選別を行い、当社の強みを生かした、継続的な収益が図られる分野に予算・人材を注力していく。
既存事業の運営	・顧客ニーズに対応したサービスの検討	・顧客ニーズの吸い上げ及び対応策の検討実施	・顧客ニーズの吸い上げ及び対応	・顧客ニーズの吸い上げ及び対応	これまで実績を上げてきた公共事業について、社の強みを生かし継続的な運営を図る。
営業部門の強化	・プロジェクト推進室の設置	・新規受注に向けた情報収集・営業活動の実施	・新規受注に向けた情報収集・営業活動の実施	・新規受注に向けた情報収集・営業活動の実施	包括委託、情報システムの再構築等を計画している事業体を中心に情報収集、分析を実施する。
水道料金パッケージ「WISH」の活用	・水道料金パッケージ「WISH」の標準機能の拡充を図る	・水道料金パッケージ「WISH」の標準機能の拡充を図る	・水道事業者への拡販を展開 ・標準機能拡充を図る	・水道事業者への拡販を展開 ・標準機能拡充を図る	地域水道業務は国内・外の貢献余地が高いため、自社開発の汎用システム（WISH）を戦略商品として位置づけ、営業活動の強化を図る。
技術者の育成	技術者育成施策の検討	・外部セミナー等の受講 ・OJTの実施	・外部セミナー等の受講 ・OJTの実施	・外部セミナー等の受講 ・OJTの実施	技術革新の進展に対応できる技術者の育成を図る。
営業人材の育成	営業人材育成施策の検討	・外部セミナー等の受講 1人/年度	・外部セミナー等の受講 1人/年度 ・OJTの実施	・外部セミナー等の受講 1人/年度 ・OJTの実施	即戦力となる営業人材の確保と営業センスを有する人材の育成を図る。

④ コールセンター業務の効率化

【3年後の到達目標】

お客さまセンター（コールセンター）事業について、より一層のサービス向上のため、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）を段階的に引き上げ、2018年度 85%以上、2019年度 86%以上、2020年度 87%以上とする。

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
お客さまセンターへのA I 等 I T 技術の導入	課題・対応方法等の検討	試行・検証	試行・検証	本格実施	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」、「ベテランにこだわらない柔軟な社員配置」などにより、効率化とコスト削減を実現する。 ≪導入検討項目≫ ・オペレーター支援機能 ・チャットボット(*4) ・応対記録入力支援機能 等
オペレーターの確保と育成	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 ・研修やO J T を通じたオペレーター育成 ・入電予測精度の向上によるオペレーター適正配置	・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 ・研修やO J T を通じたオペレーター育成 ・入電予測精度の向上によるオペレーター適正配置	・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 ・研修やO J T を通じたオペレーター育成 ・入電予測精度の向上によるオペレーター適正配置	・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 ・研修やO J T を通じたオペレーター育成 ・入電予測精度の向上によるオペレーター適正配置	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。

\*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コールセンター業務。

\*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**: 総合職員と異なり専らCS(\*1)業務に携わる地域限定社員。CS業務のスペシャリストとして、お客さま対応等を行う。担当業務と地域が限定されていることから、給与制度が総合職員とは異なっている。

\*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>
		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、現在の低利率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し、技術の継承を行う。会社全体の技術レベルの維持向上を目指すことに加え、コンサルタント事業等の新規事業の開始を見据えた各種資格の取得促進を行う。

#### 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の企画や事業展開を担う企画営業部門の拡充を図っていくとともに、事業展開にあわせ、必要に応じて現地事務所や子会社等の新たな組織体制の整備を行う。

また、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在り方を下水道局と検討し、必要に応じて出資構成の見直しを検討するとともに、具体的な手続きや関係者との調整を下水道局とともに進める。

#### ③ 利益剰余金の活用策や資金運用方法の検討

これまでの利益剰余金の大半を積み立ててきた損害賠償補填積立金のあり方について検討し、必要に応じて積立目途額を変更するとともに、人材の確保・育成など当社の課題解決に向けた利益剰余金の活用策を検討し実施する。

また、現在の利率の状況を勘案し、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。

#### 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、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 技術力の向上と下水道事業への貢献

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、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、引き続き排水設備工事責任技術者試験業務及び更新講習会業務や下水道台帳情報システム関連業務等を実施する。さらに新たな業務として、他都市における下水道事業に関するコンサルタント業務等の受注を目指し、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の維持向上を図る目安として、技術社員の資格取得率 55%以上  
対象とする資格は、高い技術水準が求められる以下の資格とする
  - ・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

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	<ul style="list-style-type: none"> <li>・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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・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</li> <li>・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</li> <li>・あらゆる採用機会を活用し、他団体等からの採用を実施</li> <li>・採用拡大に向けた体制整備</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・体制を強化し、新規採用活動の規模を拡大</li> <li>・募集要件緩和の検討結果を踏まえた経験者採用の実施</li> <li>・あらゆる採用機会を活用し、他団体等からの採用を行う</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・取組の継続実施</li> </ul>	<p>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。</p>
技術継承の取組の実施	<ul style="list-style-type: none"> <li>・人材育成方針の策定</li> <li>・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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・若手社員座談会</li> <li>・若手社員成果報告会</li> <li>・異職種交流研修会</li> <li>・映像化教材の充実</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・取組の継続実施</li> <li>・人材育成シートの導入</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・取組の継続実施</li> </ul>	<p>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。</p>
資格取得の促進	<ul style="list-style-type: none"> <li>・講習会受講支援</li> <li>・資格取得に向けての社内勉強会の実施(技術士、下水道技術認定、下水道第3種技術検定)</li> <li>・技術社員の資格取得率目標値 45%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・取組の継続実施</li> <li>・技術社員の資格取得率目標値 48%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・取組の継続実施</li> <li>・技術社員の資格取得率目標 51%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・取組の継続実施</li> <li>・技術社員の資格取得率目標 55%</li> </ul>	<p>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。</p>
局とTGS間の人材の交流	<ul style="list-style-type: none"> <li>・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</li> <li>・都職員の継続的な受入</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・取組の継続拡大</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・取組の継続拡大</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・取組の継続拡大</li> </ul>	<p>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。</p>

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】

- ・東京都区部以外への新規事業の企画や事業展開等を担う企画営業部門の拡充を図る
- ・事業展開にあわせ、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っていく
- ・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
事業拡大を目指し企画部門の拡充	・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		・東京都区部以外での事業展開に応じて実施体制を検討	・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、関係者との調整を行う。

③ 利益剰余金の活用策や資金運用方法の検討

【3年後の到達目標】

- ・利益剰余金の有効な活用方策を検討し、実施していく
- ・損害賠償補填積立金の積立目途額を再検討し、必要に応じて目途額を変更する
- ・一定の運用益を目指した資金運用方法を検討し、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
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
- ・人身事故（軽傷を含む）の件数 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>・取組の継続実施</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>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>・取組の継続実施</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>・取組の継続実施</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>安全管理講習会を実施し、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、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>・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>・取組の継続実施</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>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 技術力の向上と下水道事業への貢献

【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を実施	・継続実施 85件	・継続実施 85件	・継続実施 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、コストを削減	・継続実施 132億円	・継続実施 132億円	・継続実施 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	・継続実施 2億円	・継続実施 2億円	・継続実施 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ことから、今後も収入を継続的に確保するため、技術の開発、改良・改善、産業財産権の取得、管理に努める。



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)	・継続実施 (21,000 千円)	・継続実施 (21,000 千円)	・継続実施 (21,000 千円)	既に東京都以外の20団体から業務を受注しているが、継続して受注し、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	・継続実施 16市町(多摩) 50,000 千円  ・需要調査、参加資格登録等 (他都市)	・継続実施 16市町(多摩) 50,000 千円  ・需要調査、参加資格登録等 (他都市)	・継続実施 16市町(多摩) 50,000 千円  ・営業活動、体制強化等 (他都市)	既に多摩地域の16市町から業務を受注しており、継続して受注し、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	・継続実施 (ランガット) (累計) 116,000 千円 (草の根技術協力事業) 28,000 千円	・継続実施 (ランガット) (累計) 163,000 千円 ・受注に向けた準備(調査)	・継続実施 (ランガット) (累計) 180,000 千円 ・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