参考資料

「経営改革プラン」 改訂シート

（当初版）

目　次

	団体名	所管局	ページ
1	（公財）東京都人権啓発センター	総務局	1
2	（公財）東京都島しょ振興公社	総務局	5
3	（公財）東京税務協会	主税局	10
4	（公財）東京都歴史文化財団	生活文化局	18
5	（公財）東京都交響楽団	生活文化局	26
6	（公財）東京都スポーツ文化事業団	オリンピック・パラリンピック準備局 教育庁	33
7	（一財）東京マラソン財団	オリンピック・パラリンピック準備局	38
8	（公財）東京都都市づくり公社	都市整備局	42
9	東京都住宅供給公社	住宅政策本部	49
10	（公財）東京都環境公社	環境局	60
11	（公財）東京都福祉保健財団	福祉保健局	74
12	（公財）東京都医学総合研究所	福祉保健局	85
13	（公財）城北労働・福祉センター	福祉保健局 産業労働局	90
14	（社福）東京都社会福祉事業団	福祉保健局	95
15	（公財）東京都保健医療公社	病院経営本部	103
16	（公財）東京都中小企業振興公社	産業労働局	118
17	（公財）東京しごと財団	産業労働局	129
18	（公財）東京都農林水産振興財団	産業労働局	140
19	（公財）東京観光財団	産業労働局	153
20	（公財）東京動物園協会	建設局	160
21	（公財）東京都公園協会	建設局	166
22	（公財）東京都道路整備保全公社	建設局	171
23	（一財）東京学校支援機構	教育庁	180
24	（公財）東京防災救急協会	東京消防庁	185
25	（株）東京スタジアム	オリンピック・パラリンピック準備局	191
26	多摩都市モノレール（株）	都市整備局	195
27	東京臨海高速鉄道（株）	都市整備局	199
28	（株）多摩ニュータウン開発センター	都市整備局	206
29	（株）東京国際フォーラム	産業労働局	213
30	（株）東京臨海ホールディングス	港湾局 産業労働局	219
31	東京交通サービス（株）	交通局	232
32	水道局新団体	水道局	237
33	東京都下水道サービス（株）	下水道局	257

合　計　団　体　数	
３３団体	
公益財団法人	２０団体
一般財団法人	２団体
社会福祉法人	１団体
特別法人	１団体
株式会社	９団体

様式１

「経営改革プラン」改訂シート

改訂年度：2020年度

団体名：公益財団法人東京都人権啓発センター

経　営　課　題	① 組織体制の強化
戦　　略	① 財団固有人材の育成及び業務改善の推進
３年後（2020年度）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。
実績（2019年11月末時点）及び要因分析	・小規模団体であるが故に、自前の研修等を実施することは困難であるが、人材育成方針に基づき毎年度研修計画を策定し、関係者・関係団体の主催催事なども活用し、可能な限りの職員の能力開発に努めた ・工夫を凝らして進行管理会議を運営するとともに、事業全体の企画・計画、調整、進行管理等を担う戦略的組織を新たに設置することとした ・職員提案を実施し、実現可能なものから速やかに実施することとした

個別取組事項	2018年度実績	2019年度	目標達成	2019年11月末時点		改訂		
				実績値	要因分析	個別取組事項	2020年度	改訂の考え方 （新規の場合は、取組設定の考え方）
長期的な視点に立った人材育成	・人材育成方針を策定 ・職員研修基本計画・研修実施計画を策定 ・専門員をビジネス英会話講習やコンパシートセミナー（人権の基礎知識や人権教育の実践方法を習得するためのセミナー）に、人権相談員をカウンセラー養成講座に参加させた	人材育成方針に基づく研修実施計画を策定し、本格実施	○	・引き続き、研修実施計画（年次）を策定 ・職員を各種セミナーや人権関係団体の開催する集会・イベント等行事に積極的に参加させ、職務に役立つ知識・経験の付与に努めた	・新たに専門員を採用する際に、専門員を交えて作成した「求める人材像」を募集要項に明記することで適切な人材を採用するとともに、現職の職員に対しても組織が必要とする能力等を明示した。 ・人材育成方針に基づいて年次の研修実施計画を策定・周知した。 ・専門員の業務遂行に必要な専門的知見の獲得・向上のため、所要の研修・セミナー参加に加え、都民講座や企画展の協力者・団体が主催するイベントへの参加など、多様な支援を行い、人材育成に注力した。	長期的な視点に立った人材育成	人材育成方針の見直し	人事制度の見直しを行うとともに、人材育成方針の見直しを行う。
進行管理の充実	・8月までは、進行管理会議を継続的に実施 ・9月から従前の二つの会議を業務報告会議としてさらに機能的な形に改めて実施 ・年度末の2・3月は、次年度事業の円滑・確実な実施を見据えて月2回実施	・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		・進行管理会議「業務報告会議」を継続して実施 ・特に重要な事業は、個別の進行管理会議を実施し、迅速・確実な進行管理を行った ・従前、おおまかな実施日程のみであった次年度事業計画を、より詳細・具体的に策定することとした	・従前作成してきた事業体系ごとの工程線表に加え、個々の行事等の事業ごとに詳細な進行管理表と企画書をあわせて作成することで、進行管理の一層の充実を図った。 ・東京2020大会関連で、既存事業の活用により、2019年度第３四半期から2020年度の大会開会までの期間で6回にわたり実施することとした「人権連続講座」の企画・進行管理については、従来の「業務報告会議」に加え、月に2回程度、理事長以下職制と担当専門員を構成員とした個別の進行管理会議を開催して適切な事業進捗を担保している。 ・次年度予算や事業計画を決定・承認する理事会及び評議員会において、従前、事業フレームごとのおおまかな実施日程のみであった次年度事業計画をより詳細・具体的に提示できるよう企画・進行管理の充実を図っている。 ・令和2年度東京都政策連携団体等職員配置計画において、人権啓発に関する事業全体の企画・計画、調整、進行管理、広報、情報の収集・提供、調査研究業務を集約して実施する戦略的組織（企画広報課）を新たに設置して、総務課から企画・計画、調整業務を、また、普及情報課から情報の収集・提供、調査研究業務及び図書資料室事業を移管することとした。 ・上記組織改正に加え啓発事業充実に係る所要の人員措置について計画している。	進行管理の充実	・業務報告会議を継続実施する。 ・東京2020大会開催に向けた事業を着実に実施するとともに、大会レガシー創出のための事業展開に向けた進行管理を実施する。 ・進行管理の充実のため所要の組織改正を実施し、中期計画を策定。	・「・会議の継続実施 ・進行管理手法の適宜見直し」 としていた目標を、より具体的に記述した。 ・企画広報課の新設により企画・計画機能を集約することで企画・進行管理の充実を図っていく。
職員提案による業務改善	職員提案を実施し、可能なものから順次実施（10件）	職員提案のうち、生産性の向上や働き方改革につながるものから優先して実施	○	職員提案のうち、生産性の向上や働き方改革につながるものから優先して実施 （10件）	・職員提案を募集し、実現可能なものから速やかに実施することとした。 ・当該職員提案の例として、例えば、 ①都民講座等行事の講演録の作成（既実施） ②センター内での研修会の実施（既実施） ③都民講座実施の定員超過対応のための、ロビーギャラリーへのTVモニター設置（実施準備中） などがある。	職員提案による業務改善	職員提案のうち、生産性の向上や働き方改革につながるものから優先して実施	－

様式１

「経営改革プラン」改訂シート

改訂年度：2020年度

団体名：公益財団法人東京都人権啓発センター

経　営　課　題	② 自主財源の確保
戦　　略	② 研修事業収入・賛助会費収入の確保
３年後（2020年度）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。
実績（2019年11月末時点）及び要因分析	・令和２年度からの研修講師出講事業の料金改定に向けて出講実績のある団体等に対して周知を図った ・港区から受託している区民対象の人権連続講座について、前年実績を踏まえた検討を行い内容を一新して実施するとともに、都区市町村連絡会などの場において広報を行い、新たな受注獲得に努めた ・事業体系を見直し、委嘱して派遣している人権研修講師に加え専門員を派遣する新たな人権研修事業を令和２年度から実施することとした

個別取組事項	2018年度実績	2019年度	目標達成	2019年11月末時点		改訂		
				実績値	要因分析	個別取組事項	2020年度	改訂の考え方（新規の場合は、取組設定の考え方）
研修事業収入の拡大	・研修講師出講事業の出講料の改定を調査、決定 ・今年度港区から受託して実施した人権啓発事業について、区市町村連絡会議でPRを実施 ・港区実施事業について、全5回の実施結果を踏まえて来年度の実施に向けた検討を実施	・クライアントへの事前周知 ・自治体からの受託等事業の実施 ・区市町村へのPR活動等の実施、事業の適宜見直し		・研修講師派遣の出講料の改定に関し、クライアントへの周知を図った。 ・2018年度から受託している港区の区民向け人権連続講座を実施 ・上記港区人権連続講座を都区市町村連絡会議等で広報 ・専門員を活用した人権研修講師派遣の仕組みを検討	・「研修講師出講事業」の出講料の改定に当たり、HPに掲載するとともに、実績のあるクライアント宛に案内を送付するなど周知を徹底した。 ・地道な広報・営業努力の結果受注した「港区人権連続講座」について、都区市町村連絡会議の場で事務局長から広報を行い、更なる受注獲得に努めた。 ・2年目となった「港区人権連続講座」について、発注元である港区の意向を確認し、内容を一新して実施した。 ・事業体系を見直し、専門員を活用した新たな講師派遣人権研修を実施することで、収入拡大を図ることを計画している。	研修事業収入の拡大	・改定の実施 ・自治体からの受託等事業の実施 ・区市町村へのPR活動等の実施、事業の適宜見直し ・専門員を活用した新たな人権研修講師派遣事業の実施	重要な経営資源である専門員の活用により研修講師派遣事業の一層の充実を図ることとした。
賛助会費収入額の確保	・団体会員と個人会員の合計で1,140千円の収入を確保 ・新たな寄附金の仕組みに取り組むことを決定	・1,160千円以上の収入額の確保 ・収入増に向けた取組の実施		・11月末時点の実績で団体会員と個人会員の合計で906千円の収入を確保 ・新たな寄附金の仕組みに取り組み所要の規程整備等を行ったが、当該取組にかかる相手団体の都合により進捗は停滞している	・過去の退会者数や新規加入者数の経年比較を行った上で、団体会員に対する継続加入の依頼や、当団体が主催する啓発行事での積極的なPRの実施等による新規の個人会員の確保などにより、収入額は、11月30日現在、目標額の約78%に到達している。 ・新たな寄附金の仕組みの導入を法人として決定したが、その後、当該仕組みの運営団体側の事情により進捗が停滞状況にある。	賛助会費収入額の確保	・1,160千円以上の収入額の確保 ・適宜、収入増に向けた取組の検討、実施	―

様式１

「経営改革プラン」改訂シート

改訂年度：2020年度

団体名：公益財団法人東京都人権啓発センター

経　営　課　題	③ 啓発機会の拡大と実施事業の質の強化
戦　　略	③ 啓発事業の拡充及び質の向上
３年後（2020年度）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。
実績（2019年11月末時点）及び要因分析	・体験学習会、出張展示ともに今年度の目標回数を達成する目途がたった ・体験学習会については、時宜を踏まえたものとなるよう努めた結果、実施した全校から「生徒にとって人権を考えるきっかけとなった」という高い評価を得ることが出来た ・現在、パラスポーツ関連の展示を行っている特別展示について、東京2020大会終了後速やかに大会レガシーにつながり啓発効果の高い展示に切り替えられるよう、検討を行っている ・都民講座について、既実施４講座の全てにおいて定員を上回る参加を得た

個別取組事項	2018年度実績	2019年度	目標達成	2019年11月末時点		改訂		
				実績値	要因分析	個別取組事項	2020年度	改訂の考え方（新規の場合は、取組設定の考え方）
体験学習会の充実	・実施回数28回 ・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20回（申込数27件） ・アンケート意見を踏まえた事業の見直し	・補助犬（盲導犬・聴導犬）ユーザーを講師とした講話や補助犬デモンストレーション、LGBT学習会、アイヌ文化体験学習会や、東京2020大会開催を念頭に置いた障害者スポーツ（ボッチャ、車椅子バスケットボール、ゴールボール、ブラインドサッカー）体験学習会などを、小中学校からの要望に合わせてオーダーメイドで実施した。現在、既実施20件の外、7件の申込みを受けており、年間目標を達成できる目処が立った。 ・実施校を対象に行ったアンケートによれば、「学習会が児童・生徒にとって人権を考えるきっかけとなった」という高評価を得られた。	体験学習会の充実	・実施回数24回 ・アンケート意見を踏まえた事業の見直し	－
出張展示先の新規開拓、充実	・22回実施 （うち新規会場3箇所） ・主催者へのアンケートの試行実施	・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	○	・23回実施（うち新しい場所での出張展示10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	・展示のアウトリーチ活動として、パネル展示のほか「障害者スポーツ体験会」、「人権に関する本の展示」や「皮革工芸体験」等を積極的に行い、プラザをPRの場として積極的に活用した。 ・人権プラザ視察来館者に対し事業のPRを行った効果として、港区立の福祉施設をはじめ、小学校やその他の区の研修施設など、様々な場所で新規に実施することができた。これにより、年間目標回数を達成できる目処が立った。 　但し、現実施実績は、当法人として実施し得る限界に達している状況にある。 ・主催者へのアンケートを実施した。	出張展示と講師派遣事業の充実	・出張展示実施回数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 ・専門員を活用した新たな人権研修講師派遣事業の実施	出張展示の実施回数は引き続き堅持するとともに、これまで培ったノウハウ等を活かし、新たに専門員を活用し、学校・企業等へ講師として派遣する事業を開始し、外部での啓発事業の一層の充実を図る。
新たな特別展示の検討、制作	「東京都オリンピック憲章にうたわれる人権尊重の理念の実現を目指す条例」の制定を受けて、常設展示室の更新について東京都と調整を実施	展示構成等の検討		民間団体の協力を得ての、新たな特別展示の検討に着手すると共に、所要予算の見積りを実施	・実績のある民間団体の知見を参考に、東京2020大会後の「人権プラザ特別展示」の検討を行うとともに、東京都に対して所要の予算要求を行った。 ・特別展示ゾーンにとどまらず、ロビーギャラリーなどを併せて整備・活用することでより啓発効果の高い展示を実現することを検討している。	新たな特別展示の検討、制作	新たな特別展示の制作	－
・都民講座における募集定員に対する参加者数の割合の維持・向上 ・都民講座における参加者アンケートにおいて、「この講座が、人権について考えるきっかけになった」と回答する者の割合の維持・向上	都民講座を6回実施し、募集定員数に対する参加者数の割合は、平均で84.8%（定員を超えた参加者数のあった回は参加率100%として計算）	・募集定員数に対する参加者数の割合の維持・向上 ・参加者アンケートにおいて「人権について考えるきっかけになった」と回答する者の割合の維持・向上 （目標値　80%）		・都民講座を4回実施し、募集定員に対する参加者数の割合は、100% ・アンケートで「人権について考えるきっかけとなった」と回答した者の割合は77.7%	・各回定員80名に対して、第１回は84名、第２回は100名、第３回は84名、第４回は114名の参加があり、定員を超える参加が常態化している。 ・特に第４回は、若年層など新たな層を開拓するため、コミック「ゴールデンカムイ」のアイヌ語監修者を講師に招聘するなど工夫を凝らした結果、300名余りの申し込みを得た。 ・アンケート結果で、「人権について考えるきっかけとなった」と答えた者の割合は４回の平均で77.7%であった。	・都民講座における募集定員に対する参加者数の割合の維持・向上 ・都民講座における参加者アンケートにおいて、「この講座が、人権について考えるきっかけになった」と回答する者の割合の維持・向上	・募集定員数に対する参加者数の割合の維持・向上 （過去３か年平均90%以上） ・参加者アンケートにおいて「人権について考えるきっかけになった」と回答する者の割合の維持・向上 （目標値　80%）	－

様式１

「経営改革プラン」改訂シート

改訂年度：2020年度

団体名：公益財団法人東京都人権啓発センター

経　営　課　題	④ 東京都人権プラザのＰＲ強化
戦　　略	④ 自治体へのＰＲや交通広告を活用したＰＲの強化
３年後（2020年度）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。
実績（2019年11月末時点）及び要因分析	・港区から受託している区民対象の人権連続講座について、前年実績を踏まえた検討を行い内容を一新して実施するとともに、都区市町村連絡会などの場において広報を行い、新たな受注獲得に努めた ・人権学習会など来館者に対する肌理細やかなプログラミング・対応や、魅力ある企画展示の企画・実施に努めることにより、移転前を大きく上回る来場を得ることができた ・前年度から実施している近隣の都営地下鉄の駅における電飾看板の掲示を経常実施している ・電飾看板については、企画展示や新たな特別展示を盛り込むことで、施設の魅力をより訴求できる内容とするよう検討を行うこととした

個別取組事項	2018年度実績	2019年度	目標達成	2019年11月末時点 実績値	2019年11月末時点 要因分析	改訂 個別取組事項	改訂 2020年度	改訂 改訂の考え方（新規の場合は、取組設定の考え方）
自治体が実施する人権研修の受託に向けたPR活動等の実施	・今年度、港区から受託して実施している人権啓発事業について、区市町村連絡会議でPRを実施 ・港区事業については、全5回を実施し、来年度の実施に向けた検討を実施	・区市町村連絡会議での広報など、区市町村へのPR活動等の実施 ・事業の適宜見直し		・2018年度から、港区から受託して実施している人権啓発事業について、区市町村連絡会議でPRを実施 ・上記港区からの受託事業については、全5回を実施 ・同事業の次年度の実施に向けた検討を行っている	・港区からの受託事業については、10月から11月にかけて、フィールドワーク2回を含む全5回の連続講座を実施し、一定数の参加者を集めることができた。今後は、実施結果を踏まえて、実施内容のさらなる向上に向けた検討を行っていく。 ・区市町村の人権担当者が集まる会議において、当団体が港区から受託して実施している事業について説明を行い、受託事業の拡大を働きかけている。 ・ただし、既に、5月から6月にかけて特別区職員研修所からの受託事業を、また、10月から11月にかけて当該港区からの受託事業を実施しているが、これら事業の実施に当たっては相当の準備業務（期間）を要しており、組織体制のさらなる強化なしには、同種の新規事業受託は事実上困難な状況にある。	自治体が実施する人権研修の受託に向けたPR活動等の実施	・区市町村へのPR活動等の実施 ・事業の適宜見直し	－
展示室の入場者数の増加	展示室の入場者数 8,245人 （前年度比38.3%増）	教員・自治体職員や修学旅行生等の積極的な受入など、展示室入場者増の取組	○	展示室の入場者数 7,072人 （前年度同期比34.2%増）	・教員や地方自治体職員、修学旅行生等の施設見学希望者に対して、スケジュールや内容を可能な限り相手方の要望に合わせ、きめ細かい対応を行うことで、継続的に来館者を確保した結果、移転前の年間の平均入場者数を大きく上回ることができた（対前年度同期比で約3割増）。 ・施設見学対応のみならず、他にも様々な啓発事業を並行して実施しているため、受入団体数は限界に達しており、残念ながら前記の教員・自治体職員や修学旅行などの団体からの見学希望を断らなければならない事例がでてきている。 ・なお、こうした状況の下、都内学校に対する啓発充実を目的とした社会科見学受入れ強化のため、専門員の増員を行うとともに、企画・広報機能強化に向けて新たな組織（企画広報課）を設置する組織改正を行うこととした。	展示室の入場者数の増加	・展示室入場者数 6,000人 ・都内学校の社会科見学受入れ増の取組	展示室入場者数を引き続き堅持することに加え、都内学校の啓発充実を目的とした社会科見学受入れ強化のための取組を実施する。
新たな交通広告の実施	最寄の都営地下鉄の3駅（浅草線及び大江戸線の大門駅、芝公園駅）に新たに電飾看板を掲出	既存の広告を継続、新たな広告の検討・掲出	○	最寄の都営地下鉄駅での電飾看板掲出の継続	2018年10月から最寄の都営地下鉄3駅（三田線芝公園駅、浅草線大門駅、大江戸線大門駅）に設置した電飾看板の設置を継続している。	効果的な交通広告の検討	・現状、施設のアクセス案内のみの電飾看板の更新を検討	アクセス案内に止まらず、企画展示や更新予定の特別展示の広報を掲示するなど、より一般の興味・関心を喚起し得るよう、電飾看板の更新を検討する

様式２

「経営改革プラン」改訂シート

改訂年度:2020年度

団体名:　（公財）東京都島しょ振興公社

	２０１９年度	改訂	改訂の考え方
経営課題	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。 一方、設立から約30 年が経過し、島しょ地域の人口減少や都・町村事業の変化など、公社を取り巻く状況には変化が生じてきている。 特に財政面では、基本財産等の運用収入や事業収入により自律的な経営が求められるものの、長引く超低金利の影響を受けて財産運用収益の減少が見込まれ、特定財源のない事業の事業費調達が厳しい状況にある。 そのため、これまでの枠組みにとらわれることなく、財産運用益のみに頼らない事業展開、社会経済情勢に応じた事業の見直しなど、自律改革を進めていく必要がある。 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、ヘリコミューター事業を実施し、伊豆諸島・小笠原諸島地域全体の振興に貢献していく。さらに、島しょ町村行政の補完だけでなく、都事業を踏まえた事業を実施していくなど、都・町村等の動向を反映した事業展開を図っていく。	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。 一方、設立から約30 年が経過し、島しょ地域の人口減少や都・町村事業の変化など、公社を取り巻く状況には変化が生じてきている。 特に財政面では、基本財産等の運用収入や事業収入により自律的な経営が求められるものの、長引く超低金利の影響を受けて財産運用収益の減少が見込まれ、特定財源のない事業の事業費調達が厳しい状況にある。 そのため、これまでの枠組みにとらわれることなく、財産運用益のみに頼らない事業展開、都・町村及び他の団体が行っている公社との類似事業の精査など公社が実施することの必要性の検証、社会経済情勢に応じた事業の見直しなど、自律改革を進めていく必要がある。 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、ヘリコミューター事業を実施し、伊豆諸島・小笠原諸島地域全体の振興に貢献していく。さらに、島しょ町村行政の補完だけでなく、都事業を踏まえた事業を実施していくなど、都・町村等の動向を反映した事業展開を図っていく。	公社事業の抜本的改革を進めていく中で、かねてより課題として認識してきたが、令和元年東京都財政援助団体監査の事業評価において、「都、町村及びほかの団体が行っている類似事業の実施の必要性について検証する必要がある」とされたことを受けて改訂
戦略	－	－	
３年後(2020年度)の到達目標	－	－	
実績(2019年11月末時点)及び要因分析	－		

様式１

「経営改革プラン」改訂シート

改訂年度：2020年度

団体名：　公益財団法人東京都島しょ振興公社

経　営　課　題	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
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
３年後（2020年度）の到達目標	限られた財源の下、東京オリンピック・パラリンピックや地方創生に向けた気運の高まりを契機として、特産品の販路拡大や島しょ地域のPRにおいて公社の存在意義を発揮していくため、2018年度に中期計画を策定し、必要な事業見直し等を行い、後年度収支予測（平成29年２月実施）からの改善を図る。
実績（2019年11月末時点）及び要因分析	経営改革プラン改訂版の内容を反映させた中期計画改訂版を、5月の理事会に諮り、承認を受け、理事長決裁により策定した。 プランに基づき見直し・検証を行うこととした事業について、全職員が自律改革に取り組んだ。確実な成果が上げられるよう、上半期に取り組んだ内容を取組シートに記載することで可視化した。これを公社運営検討委員会、理事会及び評議員会に報告することで、説明責任を果たした。

個別取組事項	2018年度実績	2019年度	目標達成	2019年11月末時点		改訂		
				実績値	要因分析	個別取組事項	2020年度	改訂の考え方 （新規の場合は、取組設定の考え方）
後年度収支予測	2018年10月～12月の債券平均利回り率を適用し、収支の予測を実施した。 理事会及び評議員会に報告し、財政状況を共有した。	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		2019年11月末に収支の予測を再実施した。 今後10年間の財産運用益の見込みが減少傾向であることから、従前より実施している財産運用益を確保するための財産運用規程等の見直し検討を引き続き行っている。	収支予測の実施に当たっては、令和元年10月及び11月の債券利回り率及びシンクタンクが予測した消費者物価指数等を適用した。その結果、利回りの低下により財産運用益の見込みが減少した。 また、財産運用益を確保するための財産運用規程等の見直しに当たっては、証券会社や資金運用を専門とする都職員の助言を仰ぎ、より利回りの高い債券の運用が可能となるよう、改正内容を検討した。安全性が確保できるものは、今後、規程を改正していく。	後年度収支予測	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	－
中期計画（2019-2021）の策定	島しょ町村企画財政担当課長等からなる策定委員会において計画案を取りまとめた。 2月の理事会において第5次中期実施計画が承認され、理事長決裁により策定した。	中期計画の推進	○	既定の事業を着実に実施したほか、計画に定めた自律改革に取り組んだ。	中期計画において見直し・検証を行うとした事業について、着実な成果が上げられるよう、取組の内容を可視化した。 なお、第５次中期計画策定時（平成31年3月）には、2019年度経営改革プラン改訂の作業が終了しておらず（平成31年5月公表）、同プランで掲げる内容について、中期計画に反映出来なかった部分があった。方向性を統一するため、2019年度版経営改革プランの改訂内容を、第５次中期計画に盛り込む変更を行った。	（削除）	（削除）	中期計画において見直し・検証を行うとした事業について、取組内容を可視化することで、着実な成果があげられるよう、計画や実績などを記載する取組シートを作成した。 2019年度からは、取組シートを定期的に公社運営検討委員会に報告し、進捗管理を行っている。 以上のように、中期計画を推進する仕組みを整備したため、また、上記事業の多くはプランの個別取組事項と同じものであり、重複しているため、本事項は目標達成とする。
公益目的事業の実施内容の見直し	中期計画において、公社事業の見直しを図ることとした。 2019年度の事業計画及び予算については、中期計画の内容を踏まえたものとし、理事会において策定した。	【地域振興補助事業】 効果検証を踏まえ、補助対象事業を見直すとともに、東京宝島事業を踏まえた事業実施 【特産品販売事業】 通信販売の外部委託検討 取扱商品や配送料の価格検証 【広報宣伝事業】 都や町村事業における類似事業を把握の上、役割を整理		【地域振興補助事業】 東京宝島事業を踏まえた事業を12月の第3回募集から開始した。 【特産品販売事業】 通信販売の外部委託及び商品の配送料の検討を実施 【広報宣伝事業】 町村や他団体の類似事業の調査・情報収集を実施。役割を整理	【地域振興補助事業】 島しょ地域の地域資源や特産品などに磨きをかけ、地域のブランド化や高付加価値化を目指す事業を支援するため、募集テーマに「地域振興に係るブランド化や高付加価値化に資する事業」を加えた。 【特産品販売事業】 通信販売は、大手運送会社系のシステム会社など、2社へヒアリングした結果、仕入業務や仕入先との調整、新たな仕入先の開拓など、外部委託の問題点を把握できた。 また、商品配送料は、地域別価格が一般的であることから、一律料金から地域別設定に変更すべきとの結論を得た。今後、地域別の価格設定を導入していく。 【広報宣伝事業】 他町村の類似事業調査や、他府県事業の情報収集を行い、公社としての役割を整理したうえで、事業の内容等について検討を行っていくことが必要であると判断した。 今後は町村に諮りながら、運営方法の見直しに繋げていく。	公益目的事業の実施内容の見直し	【地域振興補助事業】 効果が高い事業について、情報共有の実施 【特産品販売事業】 検討結果に応じた、通信販売の外部委託や価格改定の実施 【広報宣伝事業】 都・町村事業を踏まえた事業実施	－

様式１

「経営改革プラン」改訂シート

改訂年度：2020年度

団体名：　公益財団法人東京都島しょ振興公社

経　営　課　題	②　特産品展示販売事業の強化
戦　　略	②　特産品展示販売事業の強化
３年後（2020年度）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。 ※売上高の目標値は、リニューアル工事に伴う店舗閉鎖や運営業者の変更がないものとして積算 ・毎年度2件の新規イベントへの参加を実現 ・販売協力店　26店舗
実績（2019年11月末時点）及び要因分析	・各町村に、店舗改善に向けた意見を求めるとともに、都内アンテナショップの運営形態、売上状況、収益体制、費用負担などの現状の調査を行い、店舗運営形態等について検討を進めた。また、特産品売上高（11月末時点）は、9,257万円となった。 ・出展するイベントを精査した上で、新規イベント12件に出展、前年度の出店件数を上回る見込み。 ・特産品取扱店舗を5店舗新規開拓し、合計店舗数24店舗を達成した。

個別取組事項	2018年度実績	2019年度	目標達成	2019年11月末時点		改訂		
				実績値	要因分析	個別取組事項	2020年度	改訂の考え方 （新規の場合は、取組設定の考え方）
イベント出展	出展件数：26件 （うち新規出展9件）	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。		現時点で20件出展。うち12件が新規出展	台風の影響により、これまで2件のイベントが中止となったが、前年度実績を上回るよう、引き続き出展していく。 また、前年度実績を検証し、経費率の高いイベントへの出展を取りやめ、来場者数が多く見込まれるイベントに新規出店した。	イベント出展	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。	－
東京諸島特産品販売協力制度	覚書を取り交わしている特産品取扱店数：22店舗 （うち30年度新規締結店数：4店舗）	特産品取扱店舗を2店舗新規開拓し、取扱店舗数24店を目指す。		5店舗を新規開拓し、取扱店舗数を24店舗とした。	イベント出展時の積極的なPRや、通信販売大口利用者に対する個別の売り込み、更にはアンテナショップを活用して飲食業者をターゲットとしたBtoBイベントを開催するなど、新規開拓を積極的に進めた。 一方で、利用実績のない登録店舗に対して意向を確認し、解約意向を示した店舗を整理した。	東京諸島特産品販売協力制度	特産品取扱店舗を2店舗新規開拓し、取扱店舗数26店を目指す。	－
愛らんど運営部会において、今後のあり方検討等	検討の基礎資料とするため、監理団体経営目標評価委員の意見を踏まえた調査を実施	部会での検討結果取りまとめ（9月） 調査・検討結果を踏まえた、事業実施 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		部会での検討・報告を実施した上で、店舗改修を含む今後のあり方についての検討を継続することとした。	現在、都において公社事業のあり方に関する検討を実施しており、現時点で店舗改修に向けた取り組みを実施するタイミングではないと判断し、現在の事業者での運営を2020年12月まで延長することとした。 今後、都と意見交換を重ねて「東京宝島事業」との整合性を保ちつつ、展開場所などを含めた店舗のあり方についてさらに検討していく。 なお、これまでの取り組みとしては、各町村に対しショップの改善案を募ると共に、他団体の都内アンテナショップの運営形態、売上状況、収益体制、費用負担などを調査し、課題の把握に努め、専門家の意見も聴きながら、運営形態等の検討を行った。	都と連携したアンテナショップの今後のあり方検討等	都が実施する「東京宝島事業」の動向も踏まえ、アンテナショップのあり方等の方向性を決定する。	現在、東京都において公社事業のあり方に関する検討を実施しており、現時点で店舗改修に向けた取り組みを実施するタイミングではないと判断した。
アンテナショップ周辺地域の再開発など、今後のあり方検討に向けた関連情報の収集	竹芝地区再開発に係る関係者に聞き取りを行うとともに、開発がアンテナショップに与える影響や効果について調査を実施	2020年度に向けた運営事業者の募集・選定・決定		上記の状況を踏まえ、新たな運営事業者の募集・選定を延期し、現行事業者での運営を延長することとした。	現在、都において公社事業のあり方に関する検討を実施しており、現時点で店舗改修に向けた取り組みを実施するタイミングではないと判断し、現在の事業者での運営を2020年12月まで延長することとした。 今後、都の「東京宝島事業」の動向や、竹芝地区再開発の状況を踏まえ、都と意見交換を重ねて今後のあり方をさらに検討していく。	（上段に統合）	（上段に統合）	上記取組内容と密接に関連するものであるため、上記に統合し、検討を進める

様式１

「経営改革プラン」改訂シート

改訂年度：2020年度

団体名：　公益財団法人東京都島しょ振興公社

経　営　課　題	③　広報宣伝事業の強化
戦　　略	③　広報宣伝事業の強化
３年後（2020年度）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、アンテナショップにおけるイベントの実施や就業体験事業を通じて、島しょ地域及び特産品が広くPRされている。 ・情報発信の目的及びターゲットを明確化し、より効果的な情報発信を図る。 ・町村事業を踏まえた就業体験事業の実施 　移住希望者に対する情報提供体制を整備し、町村情報を統合した窓口機能の強化に向け検討を行う。
実績（2019年11月末時点）及び要因分析	・情報発信の目的やターゲットを明確化し、効果的な広報宣伝を実施するために、情報発信項目を5つに分類した上で、情報発信件数の目標を設定した。 ・飲食業・製造業者にターゲットを絞ったイベントや長期休暇を利用しての来島を促す若者向けのイベントを開催し、積極的にプレスを誘致することで、効果的な情報発信に努めた。 ・就業体験事業については、町村独自の事業や他県が実施する類似事業について、調査及び情報収集を行い検討を進めた。また、専門サイトなどを活用して、応募者数の大幅増を達成した。

個別取組事項	2018年度実績	2019年度	目標達成	2019年11月末時点		改訂		
				実績値	要因分析	個別取組事項	2020年度	改訂の考え方 （新規の場合は、取組設定の考え方）
HPやSNSでの情報発信	情報発信件数：363件	情報発信の目的をインバウンドや産品PR、移住定住等に分類の上、それぞれのターゲットをしぼったより効果的な情報発信のあり方を検討する。その上で、目的別に情報発信件数の目標を設定		情報発信の目的やターゲットに応じた分類を設定、それぞれの情報発信件数の目標を設定。 年度内には各目標を達成する見込み。	分類別に目標を設定し、それぞれの情報発信方法（媒体）を設定したことにより、分類ごとにターゲットを意識した効果的な情報発信が可能となった。 年間で380件の発信目標を設定し、公社の強みである特産品・イベントのPR、島の観光・交通情報、訪日外国人向け観光情報サービス「LIVE JAPAN」を活用した発信をそれぞれ100件程度実施することとした。2019年11月末時点で、327件の情報を発信している。 タイムリー性がありフォロワー数の多いfacebookを中心に、より詳細な情報発信はHPを活用している。	HPやSNSでの情報発信	前年度までの情報発信状況を分析の上、より効果的な情報発信を図る。	－
就業体験事業のあり方検討	応募者数：30人	町村独自の就業体験事業の把握、町村の意見聴取		町村や他府県が実施する事業の現状を把握するとともに、当該事業に対する町村のニーズが高いことを確認した。	島しょ町村では、農業の長期研修（大島町、三宅村、八丈町等）、短期の「島暮らし体験」（大島町、三宅村）を実施している。 また、漁業協同組合が短期（新島村、三宅村）、長期（三宅村）の研修を実施している。 公社の漁業農業就業体験事業は、町村が実施する長期研修への繋ぎ役を果たしており、町村から高い評価を得ている。 全国的には、新規就漁・就農研修は短期・長期とも道府県や市町村、それらの外部団体などが地域の実情に応じて実施している。応募者数は、42名となり対前年比で大幅に増やすことができた。	就業体験事業のあり方検討	役割分担を踏まえた事業実施 移住希望者に対する情報提供体制を整備し、町村情報を統合した窓口機能の強化	－
プレスへの情報発信	欧米豪の外国人を対象とした店舗イベントを実施し、37人が参加した。 （2017年度はアジア系25人参加）	イベントへプレスを誘致する等プレスへの情報発信を強化する。 プレスを誘致したイベント回数3件	○	計画どおり、3件のイベントについて積極的にプレスリリースを行い、取材を受け、情報発信に繋げることができた。	3件のイベントで、計18社の取材を受け、90媒体で取り扱われた。	プレスへの情報発信	プレスに取り上げられた媒体数や2019年度に実施したイベントの課題・効果の検証を行い、より効果的な情報発信を図る。	取り上げられた媒体（テレビ・ラジオ、新聞・雑誌、Webなど）毎の回数や内容について検証し、より効果的な情報の発信に繋げていく。

様式１

「経営改革プラン」改訂シート

改訂年度：2020年度

団体名：　公益財団法人東京都島しょ振興公社

経　営　課　題	④	ヘリコミューター利用者に対する利便性の向上等
戦　　略	④	ヘリコミューター利用者に対する利便性の向上等
３年後（2020年度）の到達目標		ヘリコミュー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。 また、新キャンセル料金の導入により不要な予約や直前キャンセルを抑止し、搭乗機会を創出すること等により、搭乗率60%以上を達成している。
実績（2019年11月末時点）及び要因分析		平成30年12月に実施したアンケート調査において、不満な点として、機体が古いという意見があった。現在運航している機体2機のうち1機は平成13年4月から就航しており、更新時期を迎える。このため、公社、運航事業者、都を検討メンバーとする機体更新検討会を設置し、新しい機体の案を検討した。 新キャンセル料金体系導入等が奏功し、H31.1.1～R元.11.30の搭乗率は59.8%(前年同時期の搭乗率は56.0%)に増加した。

個別取組事項	2018年度実績	2019年度	目標達成	2019年11月末時点		改訂		
				実績値	要因分析	個別取組事項	2020年度	改訂の考え方 （新規の場合は、取組設定の考え方）
アンケート調査	搭乗者の意見を集約し類型化するなど、今後の運航改善に活かすため、12月の1か月間、アンケート調査を実施した。	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	これまで平成28年から平成30年にかけてアンケートを3回実施したが、各項目とも毎回概ね同様の傾向が見られた。 これまでのアンケート結果から、利用実態が把握できたため、今回は、利便性をより向上させることができるよう設問を更新し、本年6月に導入した新キャンセル料金体系に関する設問を中心として、実施する。	アンケート調査	12月実施（予定）必要に応じたアンケート項目の変更	－
利便性等の向上に向けた取り組み	公社、運航事業者、都を検討メンバーとするキャンセル対策検討会を設置し、新たなキャンセル料金体系案を検討した。	平成30年度アンケート結果を踏まえた取組の実施 新キャンセル料金の導入（6月頃）	○	6月1日搭乗分から、新キャンセル料金体系を円滑に導入した。	導入にあたっては、島に直接出向いて丁寧に説明するなど、町村の理解を得られるよう配慮すると共に、各町村の広報誌などでの周知を依頼するなど円滑な導入に努めた。 導入後の当日キャンセル数及びキャンセル率は、減少傾向が見られることから、引き続きキャンセル率の推移を注視して分析を深め、効果の検証を行っていく。	利便性等の向上に向けた取り組み	新キャンセル料金体系導入効果の検証	キャンセルにつながる予約を抑止し、真に搭乗を必要としている利用者の機会を確保することで、利便性の向上を図る、という目的で新キャンセル料金体系を導入した。 利便性を向上させる一方、キャンセル料金発生日を前倒しするとともに、料金を引き上げたことで、利用者に負担を強いることとなった。 そこで、導入効果がどのように現れ、利用者に寄与しているのか、様々な統計資料を用いて分析することで、キャンセル料金体系の今後のあり方を導く判断材料とする。
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	平成30年11月1日に、ヘリ発着場を三宅島ヘリポート内から三宅島空港内に移設した。	移設後の課題調査	○	運航事業者への聞き取り調査から、運航ダイヤの課題が判明した。	発着場を三宅島空港に移設したことで、航空機（新中央空港）とヘリコミューターが近接して発着することとなった。これにより、三宅島空港の駐機場や上空での待機が発生し、遅れが生じることがあることが判明した。 ヘリコミュータの発着時刻 52便（大島14:55発→三宅15:15着） 32便（三宅15:20発→御蔵島15:30着） 新中央航空の基本的な発着時刻 407便（調布14:20発→三宅15:10着） 408便（三宅15:30発→調布16:20着） これを解決するためには、発着時刻（運航ダイヤ）を変更する必要がある。	運航ダイヤの見直し検討	現行ダイヤの課題を抽出し、その解決を図る合理的なダイヤを検討する。	「要因分析」欄に記載した課題や他島路線の課題を抽出・解決することで、さらなる利便性の向上を目指す。

様式２

「経営改革プラン」改訂シート

団体名：　公益財団法人　東京税務協会

改訂年度：2020年度

	２０１９年度	改訂	改訂の考え方
経営課題	①　新たなビジネスモデルの構築 当協会の使命は、地方公共団体における税財政の制度及び実務の研究、税財政関係資料の収集及び提供、税務職員の能力向上のための支援並びに税知識の普及啓発等を行うことで、会員団体である都及び都内62区市町村の税務行政の円滑な運営に貢献することである。この使命を果たしていくには、盤石な財政基盤のもと、経営を安定的に遂行することが求められる。 しかし、現在、社会全体のあらゆる分野でＩＣＴ化が進展しており、例えばＲＰＡの活用による照合作業の自動化や簡易な自動オペレート機能等の普及により、定型的な業務の多くが機械化されることが想定されている。そのため、当協会で受託している主要事業（自動車税関連事業 約5.5億、納税推進事業 約2億）のうち、定型的な業務部分については縮小していく懸念がある。 こうした中、会員団体へのアンケート調査を実施したところ、「税務実務について、相談窓口を開設してほしい。」など、協会への要望が多く寄せられた。 協会の使命である会員団体支援を実現しながら、協会の財政基盤を支えうる新規事業を展開することで、将来に向けて盤石な経営基盤を構築し、さらなる支援に繋げていくことが必要である。	削除	戦略①の「将来を見据えた新規事業の展開」と戦略②の「自治体支援の新たな展開」の方向性が同じであることから、これらを新規事業関係として一つの戦略「全国自治体支援の新たな展開」としてまとめることとした。
戦略	①　将来を見据えた新規事業の展開 今後、技術革新や社会・経済環境の変化により、主要事業が縮小していく懸念がある中で、協会事業の主軸として財政基盤を支えていく新たな事業を模索していく必要がある。当協会の強みは高度な知識と実務経験を有する専門人材を抱えていることにある。この強みは、ICT・AI等の進展による業務の自動化が為されても、税制改正に伴う法解釈や研修生への実技指導など、ICT等では対応できない領域で、強みとして活かしていけるものだと考えている。今後は、この強みを最大限発揮できるような企画部門の強化を図るとともに、各自治体ニーズの把握・分析等を通じて、中期的な視点に立ち、会員団体（都内市区町村）等の課税・徴収業務補完も含めた新たな事業の展開を図る。	削除	
2020年度の到達目標	ICT・AI等の将来像を見据えた上で、協会事業の主軸として財政基盤を支えていく新たな事業を複数企画し、事業内容の分析・検証等を経た上で、具体的な事業化に向けて取り組んでいる。	―	
実績(2019年11月末時点)及び要因分析	主軸である研修事業、実務図書出版事業について、自治体のニーズ、事業者ヒアリングを踏まえ、新たにICTを活用したWeb講義、Web書籍販売事業を実施し、利便性向上を図ることとした。		

個別取組事項	2018年度実績	2019年度	目標達成	2019年11月末時点 実績値	2019年11月末時点 要因分析	改訂 個別取組事項	改訂 2020年度	改訂 改訂の考え方（新規の場合は、取組設定の考え方）
主軸となる新規事業の検討	・新規事業メニューを洗い出し、その実現可能性について分析・検証を実施	・分析・検証の結果を踏まえ、チャットボット等ICTを活用した会員団体支援を中長期的に実現するとともに、短期的には人材派遣の拡大など早期に実施できるものから速やかに実施	○	・新規事業として、自治体ニーズの高いWeb講義及びWeb書籍販売を実施することを決定	・新規事業について、実現可能性のある事業を選定した。 ・Web講義及びWeb書籍販売は、協会及び全国自治体双方にメリットが見込める。 ・今後、自治体に大きな財政負担をかけずに事業継続するための方策を検証していく。	―	―	―
会員団体のニーズ把握・可視化	・アンケートを実施し（27団体）、ニーズを把握	・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し、上記において実施できるものから速やかに取り組む	○	・全国道府県に対してアンケート調査を実施し、ニーズと課題を把握	・会員団体だけでなく、全国道府県に対してもアンケート調査を実施することで、より正確なニーズを把握した。 ・アンケート結果では、Web講義、Web書籍販売ともに高いニーズ、強い関心が寄せられた。 ・新規事業として成立させるためには、講義、教材の内容の充実化と、低廉な費用に抑えることが課題であることを把握した。	―	―	―
ICT・AI等の情報収集	・民間企業との意見交換（延べ１１回実施） ・講演会等への参加（延べ9回実施）	・収集した情報をもとに、協会事業とICT等との連携を図り、上記において実施できるものから速やかに取り組む	○	・自治体ニーズを踏まえた、Web講義やWeb書籍販売システム事業者との意見交換を実施	・協会インフラ環境やアンケート結果で示された自治体ニーズを踏まえ、Web講義やWeb書籍販売事業者との意見交換を実施した。 ・昨年度に実施したアンケートでニーズのあった、Web書籍における付箋機能や書き込み機能などについて、技術的対応が可能であることが判明した。	―	―	―

様式２

「経営改革プラン」改訂シート

団体名：　公益財団法人　東京税務協会

改訂年度：2020年度

	２０１９年度	改訂	改訂の考え方
経営課題	①　会員団体等の期待に応えた事業の実施 当協会の強みは、滞納整理部門における納税交渉、差押え、捜索等の技法、固定資産税の家屋評価における資材認定など、自治体の現場で長年実務に携わる中で培われた「税務知識・ノウハウ」を有していることである。 一方、会員団体をはじめ全国の自治体では、税務部門の規模が小さく、税務部門から他の行政部門への人事異動が頻繁に行われることにより、経験の浅い職員が増加するなど、税務行政に必要な「税務知識・ノウハウ」の蓄積・継承が困難となっている。 この課題に対し当協会では、「税務セミナー」の開催や自治体職員の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。例えば、税務セミナーは東京都内での開催のほか、北海道日高町、長野県長野市、石川県金沢市において計24回開催しており、参加者へのアンケート調査の結果では、満足度が90%を超えるなど、自治体職員から好評を得ている。これらの取組は、都で推進している全国自治体との「共存共栄」に向けた取組にも繋がるものであり、協会としての使命であると考えている。 当協会が有する「税務知識・ノウハウ」を最大限活用し、これまで以上に会員団体をはじめとした全国の自治体の期待に応える事業を展開することで、側面支援をさらに充実させていく必要がある。	全国自治体の期待に応えた事業の実施 当協会の強みは、滞納整理部門における納税交渉、差押え、捜索等の技法、固定資産税の家屋評価における資材認定など、自治体の現場で長年実務に携わる中で培われた「税務知識・ノウハウ」を有していることである。 一方、会員団体をはじめ全国の自治体では、税務部門の規模が小さく、税務部門から他の行政部門への人事異動が頻繁に行われることにより、経験の浅い職員が増加するなど、税務行政に必要な「税務知識・ノウハウ」の蓄積・継承が困難となっている。 この課題に対し当協会では、「税務セミナー」の開催や自治体職員の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。例えば、税務セミナーは東京都内での開催のほか、北海道日高町、長野県長野市、石川県金沢市において計24回開催しており、参加者へのアンケート調査の結果では、満足度が90%を超えるなど、自治体職員から好評を得ている。これらの取組は、都で推進している全国自治体との「共存共栄」に向けた取組にも繋がるものであり、協会としての使命であると考えている。 当協会が有する「税務知識・ノウハウ」を最大限活用し、これまで以上に会員団体をはじめとした全国の自治体の期待に応える事業を展開することで、側面支援をさらに充実させていく必要がある。	戦略①の「将来を見据えた新規事業の展開」と戦略②の「自治体支援の新たな展開」の方向性が同じであり、かつ、東京都の「地方との共存共栄」施策に合致することから、これらを新規事業関係として一つの戦略「全国自治体支援の新たな展開」としてまとめ、主税局と連携して取り組むこととした。
戦略	①　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、既存事業である研修事業の講義を電子化することや専門人材が持つ税務知識をデータベース化すること、その他、税務知識を集約した教材をWeb上で販売するなど、新たな側面支援を実現することにより、会員団体等への貢献をよりよい形で継続していく。	全国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、既存事業である研修事業の講義を電子化することや、税務知識を集約した教材をWeb上で販売するなど、新たな側面支援を実現することにより、会員団体をはじめとした全国の自治体への貢献をよりよい形で継続していく。	
2020年度の到達目標	ICTを活用した自治体支援の新たな展開、例えばWeb教材の販売など遠隔的な支援を実現することで、会員団体等への貢献ができている。	Web講義等の全国の自治体支援の新たな事業展開を実現することで、全国自治体の税務行政への貢献ができている。	
実績(2019年11月末時点)及び要因分析	Web講義、Web書籍販売に関し、自治体ニーズの把握や事業者とのヒアリングを通じ、事業化に向けた準備が進んでいる。		

様式２

「経営改革プラン」改訂シート

団体名：　公益財団法人　東京税務協会

改訂年度：2020年度

個別取組事項	2018年度実績	2019年度	目標達成	2019年11月末時点 実績値	2019年11月末時点 要因分析	改訂 個別取組事項	改訂 2020年度	改訂 改訂の考え方（新規の場合は、取組設定の考え方）
Web講義の検討	・自治体ニーズ把握のためアンケートを実施	・Web 授業用のカリキュラム、シナリオの検討 ・自治体のセキュリティ環境の確認 ・提供方法、閲覧料の徴収方法などの仕組みを検討 ・試行	○	・座学に適した初心者を対象としたカリキュラムを設定 ・徴収方法の仕組みと配信事業者の選定	・Web講義の効果が見込める、税務実務初心者を対象としたカリキュラムを設定した。 ・顧客の特性を踏まえた徴収方法や配信方法等の観点から、配信事業者を選定した。 ・新規事業として展開するには、自治体の税務実務初心者に受け入れられる、わかりやすく、質の高いコンテンツ作成が重要である。	Web講義事業の展開	・コンテンツ作成 （約70時間分） ・受講者の獲得 （100名）	・2020年度は都主税局からの「地方との共存共栄」に係る受託事業として事業展開を行うことになったため、個別取組事項及び年次計画を見直し ・都主税局と連携し、協会の持つノウハウを生かし、コンテンツを作成・配信する。 ・機関誌をはじめとする複数の媒体による広報や、メール等によるセールスを実施し、セミナー基礎コース定員（180名）の半数を超える受講者数を目指す。 ・あわせて、都主税局と連携し、協会HPのリニューアルを実施する。
Web教材販売の検討	・自治体ニーズ把握のためアンケートを実施	・提供方法などの仕組みを検討 ・試行 ・課題の把握 ・対応策検討	○	・提供方法及び配信事業者の選定 ・機関誌活用による試行準備	・電子書籍における付箋や書き込みなどの機能や予算等の観点から、配信事業者を選定した。 ・アクセス解析機能を活用したマーケティングを通じ、新規図書の出版や研修の企画にもつなげる。 ・本格的な電子書籍販売に向け、機関誌「東京税務レポート」新年号（１月発行予定）を電子媒体で作成し検証を行う。	Web教材販売事業の展開	・配信対象書籍の選定 （5～6種類） ・収入確保 （5,000冊×100円）	・顧客ニーズの把握や事業スキームの構築、事業者の選定など、検討が進み来年度からの運用開始の目途が立ったため、個別取組事項及び年次計画を見直し。 ・図書の改訂に合わせ順次Web配信拡大を図ることとし、当面、発行図書12種類のうち改訂を見込む5種類及び新刊図書を配信対象とする。 ・配信対象とする図書は紙媒体とWebのセット販売とし、１冊あたり100円（仮定）を上乗せする。当該図書類の販売目標5,000冊分の収入確保を目指す。
データベースの活用検討	（④の3段目参照）	・蓄積したデータベースを用いた自治体支援についてのニーズを把握 ・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		－	（新戦略③の○段目参照）	－	－	改訂後戦略③「税務知識のデータベース化」に統合

様式２

「経営改革プラン」改訂シート

団体名：　公益財団法人　東京税務協会

改訂年度:2020年度

	２０１９年度	改訂	改訂の考え方
経営課題	③ 継続的な業務改革、事務改善の実施 今後、ICTやAI等の技術革新により、定型的な業務の多くが機械化されることが想定される。そのため、当協会が受託している事業のうち、定型的な業務については規模の縮小が懸念される状況にある。当協会は、こうした事業運営上の課題（①新たなビジネスモデルの構築、②会員団体等の期待に応えた事業の実施）を解決するとともに、税制改正・労働関係法令の改正などの社会環境変化に対し、柔軟に対応することが求められている。当協会の強みを如何なく発揮し、将来に渡って新たな事業展開を実現するとともに、不断の業務改革、事務改善を図っていく観点から、協会が進化し続けることができる万全な組織体制を構築する必要がある。	削除	組織体制の整備（2018年度達成済）、ICT推進役としてのIT企業OB職員の採用と、システム担当職員の育成等、いずれも達成したため本項目を削除する。
戦略	③ 企画部門の強化 協会内の事業区分を見直し機動的な組織体制を構築していくとともに、将来に渡る新たな事業展開の実現や、不断の業務改善を図っていくため、企画部門の強化等を行う。新規事業の検討においては、当協会の強みである高度な専門性を発揮できるよう、進化する情報通信技術も活かした検討が必要であると認識している。現在、企画部門においては、ICTなどに長けた専門人材がいないため、今後、既存・新規含め業務改善に取り組むことができるシステム担当職員を育成し登用するなど、企画部門の充実を図る。このことを通じて、当協会の使命である会員団体等への貢献に資する事業を展開していく。	削除	
2020年度の到達目標	「①将来を見据えた新規事業の展開」や「②自治体支援の新たな展開」を円滑に推進できる体制が整備できている。また、税制改正や労働関係法令の改正など、将来的な環境変化にも柔軟に対応し、継続的に業務改革、事務改善を実施しうる組織力を有している。	－	
実績（2019年11月末時点）及び要因分析	企画部門において、新規採用したIT企業OB職員とシステム担当職員との連携強化を図ったことで、ICTに関する組織力向上につながっている。		

個別取組事項	2018年度実績	2019年度	目標達成	2019年11月末時点 実績値	2019年11月末時点 要因分析	改訂 個別取組事項	改訂 2020年度	改訂 改訂の考え方（新規の場合は、取組設定の考え方）
組織体制等の検討	・企画部門をプランの推進役として確立	達成済	○	達成済	・2018年度に企画部門をプランの推進役として確立した新組織体制を整備した。	－	－	－
体制構築のための採用・登用	・必要人材を検討し、採用要件等を整理	・必要の都度採用手続の実施 ・採用、登用した職員による新規事業の企画	○	・IT企業OB職員を非常勤職員として採用し、新規事業の企画や検討に参画	・IT企業OB職員の採用活動を実施、臨時職員として採用した。 ・ICT化に関する事業者ヒアリングへ同席してのアドバイスや、RPA導入に向けた事務の見える化など、協会職員への指導・育成・助言を実施した。	－	－	－
システム担当職員の育成・登用	・対象職員を選出	・システム担当者として配置 ・選出した職員による外部研修等（システム関連）の受講 ・一部システム化の試行	○	・システム担当職員による外部セミナーの受講 ・RPAシナリオの作成、導入	・選定したシステム担当職員が、協会の事務改善につながる最新の知見を得るため、RPAソフトウェアに係るセミナーに参加した。 ・セミナーで得た知見も生かし、請求書等発行業務に係るRPAシナリオを作成し、導入した。 ・IT企業OB職員とも連携し、RPAの更なる拡大につなげる。	－	－	－

様式３

「経営改革プラン」改訂シート

団体名:　公益財団法人　東京税務協会

改訂年度:2020年度

経営課題	②｜技術革新への対応による不断の業務改革・事務改善 自治体の税務行政は、未だに紙ベースの事務処理が中心となっており、これに伴う協会の事務処理に多大な手間とコストがかかっている。また、協会自主事業や内部事務においても、雇用形態の多様性等を背景に大きな手間がかかっているため、これらの省力化が不可欠となっている。 そこで、企画部門を中心とした体制の下、ＩＣＴ・ＡＩ等を活用した不断の業務改革、事務改善を図ることにより、新規事業展開に経営資源を振り向けるための施策を講じていく必要がある。
戦略	②｜自主事業・内部事務のICT化 ＩＣＴ・ＡＩ等の活用により効率化・高度化・利便性の向上が見込める協会の自主事業・内部事務について検証し、ＩＴ企業ＯＢ職員の知見も活用し、見直しを図っていく。
３年後(2020年度)の到達目標	・自治体の税務行政の支援事業や税知識の普及啓発等において、ICT活用による効率化・高度化が図られている。 ・事務改善等による経費削減効果により、収支改善が図られている。

個別取組事項	～2019年度	2020年度	取組設定の考え方
【新規】 ・東京税務レポートの電子化	・電子化の検証	・電子化の試行 ・課題の抽出、改善	・紙媒体のみで発行し関係自治体に配付している機関誌「東京税務レポート」について、デジタル配信の可能性を検証したうえ、Web書籍販売との連携を図る。 ・電子化により、印刷費や郵送費の削減を図る。 ・アクセス解析機能を活用し、誌面の質の更なる向上を図るほか、読者のニーズを把握し、Web教材の発行にもつなげる。
【新規】 ・RPAを活用した事務改善	・RPAに係るセミナーの受講 ・RPAを活用している自治体の視察	・事務フローの見える化 ・RPAを活用した事務の効率化	・2018年度に、協会のICT化促進を目的に、RPAを導入。 ・RPAの活用拡大に向け、職員の知見を高めるため、システム担当職員がRPAのセミナーに参加。 ・協会内のプロジェクトチーム「IT化推進PT」や、新規採用したIT企業OB職員の知見も活用し、事務を見える化したうえRPAによる事務改善を進める。

様式２

3 ／ 4

「経営改革プラン」改訂シート

団体名：　公益財団法人　東京税務協会

改訂年度：2020年度

	２０１９年度	改訂	改訂の考え方
経営課題	③ 専門性の維持・向上 当協会で雇用している専門人材は、自治体の税務に精通し実務経験も豊富であることから、その知識・経験を活かし、各自治体の税務職員の育成等を行うなど、会員団体等に貢献していく上で、当協会の大きな強みである。その専門人材が高齢化しており、特に各自治体の業務補完を行う人材派遣職員においては、70歳を超える者が多く存在する。近年、団塊世代の大量退職時代は過ぎ去り、今後は定年延長の動向などから東京都や市町村の退職者が減少することが見込まれている。この状況下、当協会の強みを堅持できなければ、既存事業を安定的に遂行することができなくなるばかりか、事業運営上の課題（①新たなビジネスモデルの構築、②会員団体等の期待に応えた事業の実施）を解決することもできなくなる。このため、当協会の強みを堅持する観点から、専門人材を継続的に確保するとともに、専門人材が有する知識・ノウハウを組織的に共有・継承していく必要がある。	専門性の維持・向上 当協会で雇用している専門人材は、自治体の税務に精通し実務経験も豊富であることから、その知識・経験を活かし、各自治体の税務職員の育成等を行うなど、会員団体等に貢献していく上で、当協会の大きな強みである。その専門人材が高齢化しており、特に各自治体の業務補完を行う人材派遣職員においては、70歳を超える者が多く存在する。近年、団塊世代の大量退職時代は過ぎ去り、今後は定年延長の動向などから東京都や市町村の退職者が減少することが見込まれている。この状況下、当協会の強みを堅持できなければ、既存事業を安定的に遂行することができなくなるばかりか、全国自治体の期待に応えた事業を実施することもできなくなる。このため、当協会の強みを堅持する観点から、専門人材を継続的に確保するとともに、専門人材が有する知識・ノウハウを組織的に共有・継承していく必要がある。	専門人材の高齢化が課題となっていることから、人材確保方法の拡大を図るとともに、ＩＣＴ等を活用した専門性の維持・向上に資する環境整備策を講じていく。
戦略	③ 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。	専門人材の継続的な確保、ＩＣＴ等の活用による専門性の維持・向上に資する環境整備 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、定年退職年齢を柔軟化することで、専門人材を確保する。また、実務ノウハウの組織的な共有・継承にICT等を活用することで、事例の蓄積や検索しやすい環境を整備し、専門性向上につなげる。	
2020年度の到達目標	専門職人材バンクを創設し、その登録者数15名を確保する取組等を実施することで、専門人材を確保するとともに、ICT等を活用した税務知識のデータベース化を実施することにより、組織の強みである専門性の維持が図られている。	専門職人材バンクを創設し、その登録者数15名を確保する取組等を実施することで、専門人材を確保するとともに、ICT等を活用した税務知識のデータベースを創設、活用することにより、組織の強みである専門性の維持・向上が図られている。	
実績（2019年11月末時点）及び要因分析	人材バンクを前倒して創設運用したことで、登録者数も伸びている。定年年齢の柔軟化も関係規則整備を実施、税務実務知識のデータベース化は個人情報の扱い等のルールを定め、運用開始を決定した。		

個別取組事項	2018年度実績	2019年度	目標達成	2019年11月末時点 実績値	2019年11月末時点 要因分析	改訂 個別取組事項	改訂 2020年度	改訂 改訂の考え方（新規の場合は、取組設定の考え方）
専門職人材バンクの創設	・人材バンクの創設・運用	・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	○	・人材バンクを創設し、運用開始済 ・2019年11月末時点での登録者7名	・人材バンクを創設し、機関紙「東京税務レポート」等により募集開始。 ・都主税局OBその他からの登録により、7名を確保。 ・登録者からの来年度向け採用を見込む。 ・更なる登録者数の増加に向け、周知を実施していく。	専門職人材バンクの運用	・人材バンク登録者数15名の達成	・専門人材の供給源を多角化することで、安定した人材確保とともに、よりリアルタイムの知識・ノウハウの活用を目指す。 ・前倒しで実施した2019年度の取組を継続するとともに、登録者数拡大に向け募集先の拡大を図る。 ・専門講師以外に、自治体への派遣職員として活用先を拡大するなど、人材バンクの有機的展開を図る。
定年退職年齢の柔軟化	・定年年齢の引き上げや非常勤としての活用などを検討	・協会内協議 ・関連部署協議 ・就業規則改正	○	・協会内協議及び関連部署協議を実施 ・協議が整い次第就業規則を改正	・専門人材の定年年齢について、本人の意欲や健康等に応じて柔軟化する就業規則の改正手続きに着手済。 ・関係部門との協議が整い次第、就業規則を改正する予定。	―	―	2019年度内に前倒しで達成見込のため削除
税務知識のデータベース化（FAQ）	・専門人材が受け付けた質問等について受け答え記録を集約し、データベース化の取組を試行	・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		・ICT事業者からのヒアリングを実施 ・事例入力と個人情報の扱い等をルール化	・データベース事業者からヒアリングを実施。AI等を活用した検索プロセスの短縮化などに有効であることを確認。 ・データベースの運用を全ての専門人材に拡大するにあたり、事例入力や個人情報の扱い等をルール化。 ・年度内に情報蓄積を開始するとともに、蓄積した情報活用方法等を検証する。	税務知識のデータベース化によるノウハウ継承	・蓄積したデータベースの事業者による運用（Q&A100件の蓄積）	・専門講師ごとに保有している相談事例データをデータベースで一元管理し蓄積することで、困難事例や頻出事例における課題解決のノウハウなどを共有 ・税務実務知識の継承につなげるほか、研修の高度化や新たな書籍出版における素材としての活用を目指す。

様式２

「経営改革プラン」改訂シート

改訂年度：2020年度

団体名：　公益財団法人　東京税務協会

	２０１９年度	改訂	改訂の考え方
経営課題	④ 人的資源の有効活用 自動車税関連業務など、当協会の既存事業を実施する上で、運営基盤となる固有職員（常勤嘱託員を含む。）については、採用3年以内の離職率が約40％程度であり、安定的な事業運営の観点から定着率の改善が課題となっている。また、事業所業務の知識・ノウハウは有しているものの管理監督という視点については、東京都ＯＢの知見・経験に頼る部分が大きく、固有職員の管理係長（監督職）への登用には至っていないのが現状である。東京都ＯＢの減少が見込まれる中で、当協会が実施する既存事業の安定的運営を維持する観点から、固有職員（常勤嘱託員を含む。）の定着率改善、固有職員への監督職ノウハウの継承、固有職員の管理係長への登用を行っていくとともに、最適な人員体制の検討・構築を図っていく必要がある。	人的資源の有効活用 自動車税関連事業などの事業を実施する上で、運営基盤となる固有職員職員が果たす役割は非常に大きい。東京都OBの減少が見込まれる中、これまで監督職のノウハウを有する都OB職員が担っていた課長補佐級（管理係長）職について、固有職員の登用を開始したところだが、今後はさらに上位の職級への登用を見据えた育成やポストに見合う処遇改善などを行うことにより、固有職員を中心とした事業運営に転換していく必要がある。	都OB職員が担っている監督職層の確保が困難となる中、安定的な事業運営に向け、OB職員に代わる協会固有のコア人材を確保・育成するとともに、事業運営の中核を担う協会プロパー職員を中心とした組織、人事、給与制度の再構築を目指す。
戦略	④ 固有職員等の確保・育成 東京都ＯＢが減少していく中で、当協会の自律的な運営を目指していく観点からも、固有職員（常勤嘱託員を含む。）の定着率改善、固有職員への監督職ノウハウ継承、固有職員の管理係長登用を行っていく必要がある。具体的には、キャリアパスを明確にし、管理係長登用のための試験制度を導入していく。また同時に、給与等の処遇検討に加え、無期雇用職員の在り方についても検討することで、今後の事業内容等を踏まえながら、職員構成のベストミックスを確立していく。	自律的運営に向けた組織体制の構築 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、OB職員から固有職員へ監督職ノウハウを継承させつつ、固有職員を計画的に課長補佐級（管理係長）に登用していく必要がある。課長補佐級職員選考を着実に実施し、退職金を含めた処遇改善やキャリアパスを含めた無期雇用職員の在り方等人事給与制度を確立することで、固有職員を中心とした組織体制を構築していく。	
2020年度の到達目標	固有職員等の確保・育成を図り、枢要監督職（管理係長）への登用等を実現することにより、協会の事業を安定的に運営していくための人員体制が示されている。 固有職員等の確保については、固有職員（常勤嘱託員を含む。）の採用3年以内の離職率が現在35～40％程度のところを、約30％程度に抑えられている。	・協会の事業を安定的に運営していくための、新たな人事制度・給与制度の構築に向けた計画が確立されている。 ・5名程度の固有職員が課長補佐（管理係長）級職に登用されている。	
実績（2019年11月末時点）及び要因分析	制定した管理係長選考試験制度を本格実施し職員を登用するとともに、採用３年以内の離職率改善に向けた取り組みも進捗している。		

様式２

「経営改革プラン」改訂シート

改訂年度：2020年度

団体名：　公益財団法人　東京税務協会

個別取組事項	2018年度実績	2019年度	目標達成	2019年11月末時点		改訂		
				実績値	要因分析	個別取組事項	2020年度	改訂の考え方 （新規の場合は、取組設定の考え方）
管理係長選考試験制度の策定	・課長補佐級職員（管理係長用）の給料表を作成 ・課長補佐級職員選考制度を検討・創設	・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	○	・課長補佐級職員（管理係長）選考の本格実施 ・職員の他部門配置	・課長補佐級職員（管理係長）選考を実施し、職員を登用 ・登用予定職員について、都との人材交流や内部管理部門を含む複数部門に配置し、有用な経験を積ませるなど、人材育成を図った。	課長補佐級（管理係長）選考試験制度による登用	・課長補佐級職員への登用（5名） ・キャリアパスを踏まえた他部門での登用	・協会のコア人材となり得る職員を対象に、選考を実施する。 ・2020年度末において、都OB職員に代わる5名の課長補佐級職員登用を目指す。 ・キャリアパスを踏まえ複数部門に配置するなどの育成を図ったうえで、都OB職員が担っているポストを順次協会プロパー職員に振り替える。
東京都との人材交流	・人材交流を実施（1名）	・人材交流を継続（1名）	○	・人材交流を継続（1名）	・都における政策形成や部門間の連絡調整など、協会では得がたい経験の習得を目的に、前年に引き続き、東京都に1年間、派遣研修生として、職員を１名派遣している。	－	－	・2020年度も、引き続き1名の人材交流を継続するものの、派遣研修生の増員は困難なため、経営改革プラン事項からは削除する。
給与等の処遇検討	・検討を行った結果、財政運営状況を踏まえると実現困難	・勤務時間の柔軟化など、人材定着率の向上に資する方策を幅広く検討 ・検討した方策の実現性の検証 ・規程改正など必要となる手続きの整理		・人材定着率向上に向けた取組の実施	・新規採用職員を対象とした入社前後のギャップ解消のためのヒアリング実施や、部門をまたがる研修の実施など、適性を踏まえた採用、配置を行うことで、職員の離職防止に向けた取組を実施した。	・新たな給与制度の構築の検討	・コア人材の処遇改善に向けた検証	・協会プロパー職員の定着率向上を図り、協会運営を安定的なものとするためには、職員の働き方や貢献に応じた退職金制度を含む新たな給与制度が必要であり、原資の確保策を含め、制度構築に向け検証していく。
将来的な人員体制の検討	・無期選考合格人数の検討	・職員構成のベストミックスを検討・実施		・将来の執行体制を見据えた無期選考の実施	・事業の安定的運営を行うために必要な協会プロパー職員（将来のコア人材を含む）を確保するため、無期職員の割合を5割程度に設定（現在3割程度） ・有期雇用職員のうち意欲ある職員について選考を実施、無期職員に登用 ・登用した無期職員から、更にコア人材となる資質を有する職員の育成	・新たな組織体制等の構築の検討	・都OB職員、協会プロパー職員の新たな役割を踏まえた組織・人事制度構築	・都OB職員の確保が困難と見込まれる中、事業の安定的な運営を担う協会プロパー職員が必要なことから、この確保、育成に向けた新たな組織・人事制度の構築を目指す。

様式１

「経営改革プラン」改訂シート

改訂年度：2020年度

団体名：　　公益財団法人東京都歴史文化財団

経　営　課　題	①　人材の確保及び育成
戦　　略	①　雇用及び育成にかかる制度や方針の見直し
３年後（2020年度）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2021年度から導入・運用する。
実績（2019年11月末時点）及び要因分析	雇用転換については着実に実施している。職員からのニーズも高く、今後も必要な職員の転換をより積極的に進めていく。 国内外への職員派遣については予定どおり派遣を実施している。今後もより専門性が高まるよう異なる分野・内容での派遣を進めていく。 人事給与制度の見直しについては、取り巻く環境を踏まえて、検討を進めるとともに、早期に実現可能な改善を進めている。 専門性の高い優秀な人材確保のために、これらの取組を着実に進めている。

個別取組事項	2018年度実績	2019年度	目標達成	2019年11月末時点		改訂		
				実績値	要因分析	個別取組事項	2020年度	改訂の考え方 （新規の場合は、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	2019年4月に4名転換	社会経済状況及び職員年齢構成・ポスト等の推移を視野に入れ順次転換		2020年4月に6名転換予定	専門性の高い職員を確保するため、着実に転換手続きを行い、予定を上回る転換者数を確保した。	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	社会経済状況及び職員年齢構成・ポスト等の推移を視野に入れながら、予定以上の転換を行っていく	優秀な人材確保の促進のため、関係部署とも調整を行い、転換を加速する。
専門性向上のための研修の充実	1名を派遣し、研修結果の報告会を実施 研修内容を活かした展覧会事業を実施 2019年度に向けた募集を実施	・国内外の文化施設等への職員派遣 ・専門分野研究及び館事業や、施設管理・運営に関する調査研究により専門性の向上を図る（美術館における新たな分野の専門性向上や、劇場におけるコンテンツ制作や舞台技術に関する海外等の先進事例を学ぶ）		2名を派遣し、研修結果の報告会を今後実施予定 2020年度に向けた募集を実施	予定どおり2名の職員を北欧及びフランスの文化施設等に派遣し、新たな分野（デザイン等）における専門性の向上や舞台技術における先進事例の習得など、より専門性を深める研修を行った。2020年度については、現在選考中である。	専門性向上のための研修の充実	・国内外の文化施設等への職員派遣 ・専門分野研究及び館事業や、施設管理・運営に関する調査研究により専門性の向上を図る（アートマネジメントや文化政策を対象とするなど、これまでと異なる分野における専門性向上を図る）	－
新たな人事給与制度の確立	早期に実現可能な処遇改善策として、2019年度より正規職員と契約職員の手当（住居・扶養手当）を統一	・新たな人事給与制度（案）の関係各所との調整及び交渉 ・早期に実現可能な改善策の検討		早期に実現可能な処遇改善策として、2020年度より正規職員と常勤契約職員の賞与の改善を若手職員を中心に実施予定	人事給与制度の見直しについては、国や都における定年延長を含めた制度の状況を確認しながら、検討を進めているところである。 早期に実現可能な改善策として、東京都人事委員会勧告及び公民較差を踏まえ、2020年度より正規職員及び常勤契約職員の賞与の改善を行うこととし、優秀な人材の確保・定着を図るため、若手職員を中心とした改定とする予定である。	新たな人事給与制度の確立	新たな人事給与制度（案）の確定、2021年度導入に向けての予算要求	制度導入の目標年度を明確に記載した。

様式１

2 ／ 8

「経営改革プラン」改訂シート

改訂年度:2020年度

団体名:　公益財団法人　東京都歴史文化財団

経　営　課　題	②　持続的な事業実施のための財源確保
戦　　略	②　長期的な視点に立った財務基盤の強化
３年後(2020年度)の到達目標	○東京2020大会実施年である2020年度において、質が高く魅力的な自主事業を都民や東京を訪れる方々に提供するため、公益目的事業における財源の獲得増や収益事業の収益増により、自己財源を20.1億円確保する。 ○財務連携により財団全体で積み立てた特定資産を各施設に効果的に再配分することにより、2020東京大会関連事業や各施設の芸術文化事業の充実を図り都民に還元する。（3年で5億7千万円） ○認定法上の公益目的事業を統合することにより、多彩な事業を実施しやすくすると共に、統合のメリットを活かした財務連携により、安定した事業実施を図る。
実績(2019年11月末時点)及び要因分析	○2020年度に自己財源20.1億円確保：2018年度は文化庁等からの補助金及び共催事業等の集客が好調であったことから公益事業、収益事業合わせて17.0億円の実績。2019年度はホールの公演事業及び他の事業収益の好調により15.1億円の獲得を予定。 ○特定資産の活用（3年で5.7億円）：2018年度は6,751千円をオルガンコンサート等事業に活用、2019年度は東京2020大会の盛り上げを意識してオリンピック関連展覧会等多様な事業に2.6億円を活用し、2か年で3.2億円を活用予定。計画を確実に実行していくことで目標を達成。 ○公益目的事業の統合：3事業を1事業に統合する手続きを完了。

個別取組事項	2018年度実績	2019年度	目標達成	2019年11月末時点		改訂		
				実績値	要因分析	個別取組事項	2020年度	改訂の考え方 （新規の場合は、取組設定の考え方）
公益事業における自己財源の獲得増	12.0億円	14.0億円		8.2億円	2018年度目標値は、江戸東京博物館の特別展休止及び現代美術館の休館を反映し10.2億円であったが、2019年度目標値は江戸東京博物館の特別展再開と現代美術館のリニューアルオープンを反映し、目標設定時の基準値である13.4億円の5%増にあたる14.0億円となっている。 ホールの公演事業及び他団体と共催で実施している展覧会が順調である。文化庁等からの補助金の年度末での入金及び12月以降の入場料等事業収益により目標を達成する見込み。 11月末日現在の進捗率　58.9% 見込額　約15.1億円	公益事業における自己財源の獲得増	14.7億円 （基準値10%増）	江戸東京博物館の駐車場が東京2020大会への協力のため7か月間閉鎖されることにより、団体客をはじめとした入場者の減少が想定されるが、影響額の算定が困難であるため目標を据え置き、その達成に向けて取り組む。
収益事業の収益額増	5.0億円	5.4億円		3.0億円	2018年度目標値は、江戸東京博物館の特別展休止及び現代美術館の休館を反映し4.1億円であったが、2019年度目標値は江戸東京博物館の特別展再開と現代美術館のリニューアルオープンを反映し、目標設定時の基準値である5.2億円の5%増にあたる5.4億円となっている。 レストラン事業収益及び展覧会に係る事業共催者との商品販売収益が順調に推移していることで実績値を確保している。今後の展覧会における商品販売収益の入金及び12月以降の事業収益により、目標を達成する見込み。 11月末日現在の進捗率　56.4% 見込額　約5.5億円	収益事業の収益額増	5.4億円（基準値5%増）	江戸東京博物館の駐車場が東京2020大会への協力のため7か月間閉鎖されるため、駐車場利用料の算定を減額した。
特定資産の活用	6,751万円程度	2億円程度		年度末に特定資産取崩	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活用し、事業の充実を図った。（以下の事業を実施） ・庭園美術館の展覧会・茶室におけるイベント等（2,200万円） ・江戸東京博物館のオリンピック関連展等（4,500万円） ・写真美術館の日本の新進作家展等（2,684万円） ・現代美術館の企画展等（4,100万円） ・東京都美術館の企画展、特別展等（3,000万円） ・東京文化会館の東京音楽コンクール等（2,350万円） ・東京芸術劇場のオルガンコンサート等（3,173万円） ・共通・連携事業、職員派遣研修等（3,700万円） 見込額合計　2億5,707万円	特定資産の活用	3億円程度 （人材育成や教育普及事業の継続実施に加え、東京2020大会を捉えた展覧会・公演の充実等）	－
公益目的事業の統合	公益目的事業を統合済み		○					

様式１

「経営改革プラン」改訂シート

団体名：　公益財団法人東京都歴史文化財団

改訂年度：2020年度

経　営　課　題	③ 発信力の強化とプレゼンス向上
戦　　略	③ 多角的な広報とプレゼンス向上
３年後（2020年度）の到達目標	○財団が関与する様々な文化事業や各文化施設の認知度とともに、財団全体としての認知度を向上させる。 ○子供・若者や外国人などの新たな顧客層が育ち、芸術文化に興味を持つ人々の裾野がより大きく広がっていることを目指す。
実績（2019年11月末時点）及び要因分析	○財団HPコンテンツの充実によるホームページ（HP）のページビュー（PV）数増加、ユニークベニューを６施設で展開するなど、財団全体の認知度向上に努めている。 ○国立美術館や鉄道会社等と連携した事業を実施し、新たな顧客層の増加を図ることで、芸術文化に興味を持つ人々の裾野を広げている。

個別取組事項	2018年度実績	2019年度	目標達成	2019年11月末時点		改訂		
				実績値	要因分析	個別取組事項	2020年度	改訂の考え方（新規の場合は、取組設定の考え方）
「共通広報」及び「各館広報」の強化	・財団HPコンテンツの充実とPV数増加（前年度比約30%増） ・SNSから財団HPへの流入数72,902PV／全体2,237,399PV ・財団HPに動画掲載、連携事業にロゴ使用等を実施、サマーナイトミュージアムの共通イメージ画像を作成	・財団HPコンテンツの充実（多言語化の推進など） ・デジタルサイネージ等での発信強化 ・財団内の共同事業のアピール動画の作成等		・財団HPコンテンツの充実とPV数増加 ・Tokyo Tokyo FESTIVALの共同PR動画をデジタルサイネージ等で発信	・財団HPの事業ニュース記事を増やすとともに英語ページの充実（イベント情報やレポート記事等）によりPV数増加（11月末現在、全体PV数2,101,186 前年同時期比26%増、英語ページPV数104,533 前年同時期比24%増） ・館事業をまとめて紹介するTokyo Tokyo FESTIVAL（以下、TTF）のPR動画を都内主要駅や車内におけるデジタルサイネージへ掲出（毎月1回1週間）、また、TTFのイメージPR動画をSNSにより発信し、テレビCMでも放映。 ・ラグビーワールドカップ2019ファンゾーンやプレスセンターへ多言語の都立文化施設紹介誌の配架	「共通広報」及び「各館広報」の強化	・Tokyo Tokyo FESTIVAL期間中の情報発信の強化 ・公共空間での多角的な広報を展開 ・Tokyo Tokyo FESTIVAL期間中における共同事業のさらなるアピール	「フェスティバル」とは何を指すか明確に記載した。
MICE振興施策との連携による施設のPR	4施設で実施	・ユニークベニュー事業の拡大（6施設*） ・利用促進のための取組強化（施設の視察も含めた現地での事業説明会等）		・ユニークベニューを6施設で展開 ・国際会議の機会を捉えた施設見学2件	・ユニークベニュー事業を庭美、江戸博、たてもの園、写美、現美、都美の6施設で展開。 ・ユニークベニューとして、ファッションショーや新車発表会など施設の特徴を生かした取組を実施。 ・ICOM（国際博物館会議）京都大会のポストカンファレンスツアーで施設の視察見学を実施し、関係者へのPRを行った。（江戸東京博物館、都美術館）	MICE振興施策との連携による施設のPR	・継続実施、検証・改善 ・東京2020大会と連動した文化施設PRの実施	東京2020大会の機会を捉えて、幅広いPRを行うことにした。
外部団体との広報連携	・国立美術館等文化施設及び鉄道事業者と連携したイベントの開催 ・20代30代の新規顧客の創出	・広報連携の検証・改善 ・広報連携の検証・改善 ・最新メディアや民間の最新ノウハウの活用		・謎解きイベントの拡大継続、新たな来館者層を獲得。 ・PV数前年度比211%増 ・地域や鉄道事業者と連携した広報展開	・サマーナイトミュージアム（文化施設の開館時間延長の取組）のPRとして、国立美術館・東京メトロと連携して、謎解きラリーを継続実施。 ・昨年度より補助金を多く獲得することで、謎解きラリーの内容を充実（複数コースの設定）、注目度の高い制作会社へ委託する等の工夫により、新たな来館者層を獲得。（美術館・博物館に全く行かない層が前年度比32%増） ・国立美術館、東京メトロと相互にSNSやバナー等で広報強化を行い、プレスリリース配信会社等を活用した結果、サマーナイトミュージアムのウェブ閲覧PV数を増加させた。（前年同時期比211%増） ・「オペラ夏の祭典」の上野地域での広報連携（鉄道事業者4社で駅構内や商店街でのメロディ放送、PRフラッグ等の掲示等）（文化会館）、「FUROSHIKI　TOKYO展」の日本橋地域の事業者との連携（店舗での展示やARを活用した広報等）を実施。	外部団体との広報連携	・さらなる連携の推進（施設・地域など） ・継続実施 ・継続実施	－

様式１

4 ／ 8

「経営改革プラン」改訂シート

改訂年度：2020年度

団体名：　公益財団法人東京都歴史文化財団

経　営　課　題	④ 文化芸術の継承と新たな取組
戦　　略	④ 多彩な事業展開による文化の継承と挑戦
３年後（2020年度）の到達目標	○都を代表する文化団体として、利用者視点に立ち、不断の施設運営の見直しに取り組むとともに、東京2020オリンピック・パラリンピック競技大会を見据え、新たな価値を提示するような挑戦的な事業の実施によって、都民の様々なニーズに応える。 ○主要な東京文化プログラムをアーカイブ化して広く紹介し、継承する。
実績（2019年11月末時点）及び要因分析	○利用者視点に立ち、QRコード決済の導入準備等のサービス向上に取り組むとともに、Tokyo Tokyo FESTIVAL企画公募事業を着実に進めており、都民のニーズに応えている。 ○東京文化プログラムデータベース作業を着実に進め、東京文化プログラムを広く紹介する準備を進めている。

個別取組事項	2018年度実績	2019年度	目標達成	2019年11月末時点		改訂		
				実績値	要因分析	個別取組事項	2020年度	改訂の考え方（新規の場合は、取組設定の考え方）
利用者視点に立った施設運営及び挑戦的な事業の実施	・施設サービス魅力向上プロジェクト12施設中9施設で実施 ・顧客満足度調査を実施 ・各施設等で新たな価値を提示する挑戦的な事業を実施	・ソフト面の改善 ・（必要に応じた）ハード面の検討 ・新たな価値を提示する挑戦的な事業の継続実施・検証		・ソフト面の改善（危機管理マニュアルの改訂） ・ハード面の改善（バリアフリー工事の実施） ・新たな価値を提示する挑戦的な事業を実施・検証	・お客様同士のトラブルについて対応できるよう、危機管理マニュアルを改訂（整備） ・施設改善として難聴者ヒアリングシステムの更新等を実施（芸術劇場） ・現代美術館でアートブックフェアを実施（4日間、35,283人）したほか、展覧会に合わせてファッションショーを開催し、デザイン分野との横断により美術館の新たな可能性を拓いた。 ・アートイベントにおいてオトングラス（視覚障碍者のための文字読み上げる眼鏡）の実験・試用を実施し、新たな取組を支援。	利用者視点に立った施設運営及び挑戦的な事業の実施	・キャッシュレスの促進等による利用者サービスの向上 ・事業の改善とTokyo Tokyo FESTIVAL期間中、期間後の取組充実	・ソフト面、ハード面に関わらず、Society5.0の実現に伴う利用者サービスの向上を目指すこととした。 ・Tokyo Tokyo FESTIVAL期間後も領域横断的な事業など挑戦的な取組を充実させていく。
「Tokyo Tokyo FESTIVAL　企画公募」	2,436件の応募から13件を選定	・企画の制作・実施 ・東京2020大会1年前やラグビーワールドカップ開催時期等を捉えた集中的な広報を実施		・事業名称のブランディング ・様々な媒体を活用し、時期を捉えた集中的な広報展開 ・事業の実施（2事業）	・企画公募採択事業を「Tokyo Tokyo FESTIVAL スペシャル13」として広報展開。 ・トレインチャンネル、駅構内サイネージ、J-WAVEラジオ、SNSによる事業等の紹介 ・大会1年前に、採択事業のプレゼンテーションフォーラム（8/27）、TTFプロモーションイベント（8/23）を実施 ・スペシャル13のうち2事業を実施　①DANCE TRUCK TOKYO（9/5、9/22、10/26,27、11/4）　②ライゾマティクス「Coded Field」（11/16）	「Tokyo Tokyo FESTIVAL　企画公募」	・2020年大会に向けて順次、事業の実施 ・効果的な広報展開	・2020年度の取組を明確にした。
東京文化プログラムのアーカイブ化による継承	・東京文化プログラムの文字情報のデータベースの構築に着手 ・各事業の静止画及び動画の記録状況等を確認した。	方針（基準）に基づき、東京文化プログラムのアーカイブ化の順次実施		・東京文化プログラムの文字情報のデータベースへの実績入力作業	・2016、2017年度の事業実績数等について入力及び確認作業終了 ・2018年度の事業については、年度内に入力作業終了予定 ・Tokyo Tokyo FESTIVALの取組実績や成果をまとめた報告書の基礎データとして活用する。	東京文化プログラムのアーカイブ化による継承	東京文化プログラムのアーカイブ化の順次実施	－

様式１

5 ／ 8

「経営改革プラン」改訂シート

改訂年度：2020年度

団体名：　公益財団法人東京都歴史文化財団

経　営　課　題	⑤	2020年に向けた東京の文化シーンの活性化
戦　　略	⑤	国内外の地域・施設との連携強化
３年後（2020年度）の到達目標		○2020年に向け海外と連携した事業を展開し、国内外に発信する。 ○都内及び近県の文化施設との連携を進め、多くの方が、芸術文化に触れる体制整備に寄与し、またサービス向上を図る（美術館・博物館の共通入館券の参加館100館に拡充）。 ○地方との展覧会、舞台芸術、イベント等の共同実施等（27件程度）を通して、学術研究や技術・運営ノウハウの共有を図り、全国的な文化振興に貢献する。
実績（2019年11月末時点）及び要因分析		○国際連携企画を９件実施し、連携事業を継続的に国内外に発信している。 ○美術館・博物館の共通入館券の参加館を95館とし、インバウンド対応の拡充を図るなど、目標達成に努めている。 ○巡回展、公演、イベント等を共同実施することで、地方との連携を図り、全国的な文化振興に貢献している。

個別取組事項	2018年度実績	2019年度	目標達成	2019年11月末時点		改訂		
				実績値	要因分析	個別取組事項	2020年度	改訂の考え方 （新規の場合は、取組設定の考え方）
海外連携による事業展開と発信	・パリ・タンデム他、国際連携事業12事業を実施	2020年に向けた海外連携事業の継続、検証		国際連携企画9件実施	・国際博物館会議（ICOM）京都大会での発表（江戸東京博物館、都美術館） ・第18回日中韓博物館国際シンポジウムの開催及び企画展「18世紀ソウルの日常－ユマンジュ日記の世界」の実施（江戸東京博物館） ・チェルシー音楽祭（ニューヨーク）に東京音楽コンクール入賞者が参加（文化会館） ・野田秀樹作・演出・出演の「One Green Bottle（表に出ろいっ！English version）」を北米・アジアでツアー予定（芸術劇場） ・台北市立美術館でのキュッパ展（2020）開催準備（都美術館）	海外連携による事業展開と発信	効果的な事業により連携をさらに強化し、Tokyo Tokyo FESTIVAL期間中、期間後の取組充実	Tokyo Tokyo FESTIVAL期間後も海外連携の取組を充実させ、国内外への発信強化に努める。
文化施設等のネットワークの構築によるサービス充実	・参加施設数の増加（80→92） ・事務局人数（2名→3名）	・ぐるっとパス拡大（参加施設95、周遊性を高めるために近隣県施設の参加を促進） ・関係先との調整 ・インバウンド対応の充実		・ぐるっとパス拡大（参加施設95、近隣県施設新規参加4） ・インバウンド対応の拡充	・ぐるっとパス参加施設数の増加（92→95）、近隣県施設の新規参加（神奈川県3施設、埼玉県1施設） ・インバウンド向けスマホアプリによる都内文化施設等の共通パス導入に向けた準備委員会の立ち上げ	文化施設等のネットワークの構築によるサービス充実	・ぐるっとパス拡大（参加施設100、文化財庭園等の参加を促進） ・体制整備 ・効果検証 ・インバウンド対応の更なる充実 ・民間との連携によるキャッシュレスの導入	・Society5.0の実現に向けて、インバウンド対応として民間と連携してキャッシュレスの促進を図る。
地方との連携による全国的な文化振興	・東京キャラバン3箇所実施 ・地方劇場との共同制作及び連携によるオペラ公演の実施及び準備 ・巡回予定の展覧会6件実施	・東京キャラバンの継続実施（5箇所） ・共同制作の継続実施、検証・改善 ・巡回展の継続実施、検証・改善		・東京キャラバン2箇所実施（年度末4箇所実施予定） ・共同制作の継続実施、改善 ・巡回展2件実施（年度末8件実施予定）	・東京キャラバンはいわき市(5/19)、富山県(11/3,4)で実施。今後、岡山県(12/8)、北海道(12/21,22,2020年1/11,12)で実施予定。 ・オペラ夏の祭典は新国立劇場との共同制作で、「トゥーランドット」(2019)で滋賀及び北海道に巡回。（文化会館） ・キスリング展（庭園美術館）、クリムト展（都美術館）で巡回展実施。図録の共同執筆等により内容の充実を図っている。	地方との連携による全国的な文化振興	・2015年からの集大成として都内で実施 ・効果的な事業によりTokyo Tokyo FESTIVAL期間中、期間後の取組充実 ・効果的な事業によりTokyo Tokyo FESTIVAL期間中、期間後の取組充実	Tokyo Tokyo FESTIVAL期間後も、巡回展の実施等により地方との連携充実を図り、全国的な文化振興に貢献する。

様式１

「経営改革プラン」改訂シート

団体名：　公益財団法人東京都歴史文化財団

改訂年度：2020年度

経営課題	⑥ 社会的課題解決に貢献
戦略	⑥ 社会的課題の解決に貢献する取組の実施
３年後（2020年度）の到達目標	○社会的課題解決の貢献を求める都の活用戦略も踏まえ、以下の事業の立案、展開を行っていく。 ○東京を拠点とする芸術団体やNPO、福祉団体等が実施する、障害者や高齢者、子供、青少年、外国人等の創造活動や体験機会の拡充と、その環境整備に資する活動を支援する（45件程度）。 ○来るべき超高齢社会を意識し、職員の意識・知識を向上させ、また関連団体とのネットワークを作りながら、文化の力で社会課題に対応すべく、事業を構築する。 ○地域振興を目指し、自治体、施設、団体等との協働事業を実施するなどして、地域総体としての魅力を高める。
実績（2019年11月末時点）及び要因分析	○芸術文化活動の助成・支援を計画的に行い、昨年度から計24件を採択。目標（45件程度）に向け、着実に助成・支援を行っている。 ○超高齢化社会を意識した事業を高齢者施設等と連携して実施している。 ○地域との連携事業を継続的に実施し、地域総体としての魅力を高める取組に努めている。

個別取組事項	2018年度実績	2019年度	目標達成	2019年11月末時点		改訂		
				実績値	要因分析	個別取組事項	2020年度	改訂の考え方（新規の場合は、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	第1期8件採択 第2期8件採択	・助成・支援の実施、評価（採択15件程度） ・評価方法等の検証		・助成・支援の実施、評価：採択16件（予定） ・評価方法の検証作業中	・アーツカウンシル東京が実施している「芸術文化による社会支援助成」にて平成31年度第1期は25件の応募のうち8件を採択、第2期は18件の応募のうち、8件を採択予定。 ・評価方法の検証については、評価方針についてカウンシルボードメンバーへのヒアリングを行い、助成実績データの収集方法、分析方法について検討を進めている。	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	・助成・支援の実施、評価（採択15件程度） ・評価方法等の改善	－
超高齢社会を意識した事業の構築	・各館における事業検討を開始 ・高齢者施設等との連携WSを実施 ・横断的な検討チームの設置と検討実施	・事業試行、検証 ・関係団体との連携実施 ・都の活用戦略も踏まえた取組内容の検討		・事業実施、検証 ・高齢者施設等との連携 ・施設横断の検討チームにより検討継続	・認知症患者対象のプログラムに関するレクチャー（都美術館）、老人ホームとの連携や関連するフォーラム・レクチャー・講座（文化会館）等を実施。江戸東京博物館では、高齢者施設への教育普及事業のアウトリーチを予定。 ・施設横断の検討チームにより、中期的な取組として、事業内容、体制について検討。	超高齢社会を意識した事業の構築	・事業実施、検証 ・関係団体との連携実施・検証 ・実施・検証	－
地域振興のため、都内の文化拠点形成による魅力向上	各施設が存在する地域での連携事業を実施するとともに、六本木や八王子で地域連携事業（アーツ）を実施	協働事業実施、2020年に向けた準備		・都内の文化拠点で地域との連携事業を実施 ・2020年に向けた協働事業の拡充の準備	上野（都美術館：MuseumStartあいうえの（グッドデザイン賞受賞）、上野ウェルカムパスポート、国際子ども図書館との連携企画、文化会館：夏休み子ども音楽会、まちなかコンサート）、両国（江戸東京博物館：両国にぎわい祭）、清澄白河（現代美術館：MOTサテライト）、池袋（芸術劇場：東京芸術祭、サラダ音楽祭（芸術劇場が都及び東京都交響楽団と連携））、恵比寿（写真美術館：恵比寿映像祭（予定））、目黒（庭園美術館：目黒のさんま祭りに参加）、小金井（たてもの園：小金井薪能等の地域団体との共催）等、各館が地域と連携して事業を実施。 また、六本木：六本木アートナイト、八王子：伝承のたまてばこ（アーツカウンシル）を実施した。	地域振興のため、都内の文化拠点形成による魅力向上	Tokyo Tokyo FESTIVAL期間中、期間後の協働事業の拡充	Tokyo Tokyo FESTIVAL期間後も協働事業の実施・拡充に努め、地域総体としての魅力を高める。

様式１

「経営改革プラン」改訂シート

団体名：　公益財団法人東京都歴史文化財団

改訂年度：2020年度

経　営　課　題	⑦ 多様性の尊重
戦　　略	⑦ 様々な背景を持つ人々の参加と交流を促進
３年後（2020年度）の到達目標	○社会的課題解決の貢献を求める都の活用戦略も踏まえ、以下の事業の立案、展開を行っていく。 ○東京2020オリンピック・パラリンピック競技大会を見据え、ダイバーシティに着目した取組を計画的に実施する。 ○障害を持つ人が文化施設をストレスなく訪れることができるように整備するとともに、事業や観覧環境に高い満足を得るよう、取組を実施する。 ○伝統文化を体験できるプログラムをはじめとし、訪日外国人が各施設において事業をストレスなく楽しめ、豊かな文化体験を得るようにする。プログラムは財団全館での実施を目指す。
実績（2019年11月末時点）及び要因分析	○ダイバーシティに着目した取組を計画的に実施するため、各事業の準備を着実に進めている。 ○バリアフリー計画の見直しを行うと共に、バリアフリー研修を計画的に実施している。 ○外国人向けプログラムを継続的に実施し、見直した多言語化計画に基づく整備を進めている。

個別取組事項	2018年度実績	2019年度	目標達成	2019年11月末時点		改訂		
				実績値	要因分析	個別取組事項	2020年度	改訂の考え方 （新規の場合は、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	・TURNプロジェクト4事業を実施 ・アウトリーチ：展覧会2件実施 ・関連展覧会調査・調整実施 ・関連パフォーミングアーツ等検討及び準備	・TURNプロジェクトの継続実施、2020年に向けた準備 ・アウトリーチ検証 ・グランドオープン、展覧会実施 ・関連展覧会準備 ・関連パフォーミングアーツ準備		・TURNプロジェクト事業実施、2020年に向けた準備 ・アウトリーチ検証 ・ギャラリーグランドオープン準備 ・関連展覧会の準備 ・関連パフォーミングアーツ実施	・TURNプロジェクト事業（「TURN交流プログラム」「TURNフェス5」「TURNLAND」「TURNミーティング」の4事業）を実施。2020年のTURNフェスを迎賓館他で実施するための準備を進めている。 ・渋谷公園通りギャラリーは、2020年2月のグランドオープンに向けて記念展の準備中。アウトリーチの検証を踏まえて、拠点である渋谷でのイベント等により施設の周知を図る予定。 ・関連展覧会として、アーツ＆ケア展「Walls & Bridges 世界にふれる、世界を生きる」（2020）の出品作品をほぼ決定。（都美術館） ・東京ホワイトハンドコーラスは、月に4回程度の練習を行い「サラダ音楽祭」（9/15）に出演、また2020年4月の「世界子どもフェスティバル」出演に向けて練習中。（芸術劇場）	ダイバーシティ（多様性）に着目した事業の展開	・Tokyo Tokyo FESTIVAL期間中の取組充実 ・アウトリーチ検証・改善 ・関連展覧会実施 ・関連パフォーミングアーツ実施	－
バリアフリー、ユニバーサル化の推進	・見直し、整備の実施 ・専門機関による施設検証2施設実施 ・6回の研修を実施	・見直した対応計画に基づく整備 ・検証結果に基づきバリアフリー化の対応充実 ・研修内容の充実及びレベルの向上、内容の検証		・対応計画に基づく整備を順次実施 ・バリアフリー研修を実施（初級2回、中級1回）（年度末予定6回）	・見直した対応計画や検証結果に基づき、手すりや点字鋲等の設置（文化会館、都美術館）、手話通訳の導入や文字情報表示等（現代美術館、都美術館）を実施。 ・ウェブアクセシビリティ調査を順次実施 ・習熟度に応じた段階的な研修の実施により、アクセシビリティへの共通認識が組織全体に浸透している。	バリアフリー、ユニバーサル化の推進	・整備完了 ・Tokyo Tokyo FESTIVAL期間中、期間後の対応充実、次年度以降の対応の検討 ・改善、研修内容のさらなる充実及びレベル向上	Tokyo Tokyo FESTIVAL期間後も取組を充実させていくため。
インバウンド対応の充実	・外国人向けプログラム、外国人も楽しめるプログラムを実施 ・計画見直しの実施	・外国人も楽しめるプログラムの継続実施、検証・改善 ・見直した対応計画に基づく整備 （各館のHPやリーフレットにおける施設案内や事業概要等の基本情報を3言語対応する（英、中国簡体字、韓））		・外国人向けプログラムを含め、外国人も楽しめるプログラムを継続実施 ・見直した対応計画に基づき、整備を進めた。 ・インバウンド対応の拡充	・外国人向けプログラムとして、外国人向け日本文化体験イベント（2020年3月実施予定）（庭園美術館）、外国人向け伝統文化体験プログラム（江戸東京博物館）、文化芸術体験プログラム（都美術館）、外国人向け伝統文化・芸能プログラム（アーツカウンシル）等を実施。 ・外国人も楽しめるプログラムとして、英語ガイド付茶会（庭園美術館）、英語通訳の「えどはく寄席」、外国語の展示ガイド8言語、展示の項目解説・音声ガイド13言語（江戸東京博物館）、オペラ公演や落語、演劇公演での英語字幕導入（文化会館、芸術劇場）等を実施。 ・対応計画に基づき、海外からチケットを購入できるように改善（文化会館）したり、劇場案内の多言語化（芸術劇場）等を行った。 ・インバウンド向けスマホアプリによる都内文化施設等の共通パス導入に向けた準備委員会の立ち上げ	インバウンド対応の充実	・Tokyo Tokyo FESTIVAL期間中、期間後の取組の強化 ・対応計画に基づく整備 （各館のHPやSNSの多言語化の更なる推進）	東京2020大会の期間を中心として、外国人も楽しめるプログラムを継続的に実施し、期間後も取組を充実させていくこととした。

様式１

8 ／ 8

「経営改革プラン」改訂シート

改訂年度：2020年度

団体名：　公益財団法人東京都歴史文化財団

経　営　課　題	⑧ 次世代の育成
戦　　略	⑧ 将来の観客層及び芸術文化の担い手の育成
３年後（2020年度）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。
実績（2019年11月末時点）及び要因分析	○文化に親しむ層を増加させるため、スクールプログラム等を着実に実施し、子供や若者への文化体験の機会拡充に努めている。 ○大学との連携に向け、大学にヒアリングを行い、今後の連携強化に向けた調整を行っている。 ○コンクールや賞の定着化やステータスの向上を図るとともに、入賞者や受賞者を海外へ派遣し、海外での活動支援や活躍の機会を創出している。

個別取組事項	2018年度実績	2019年度	目標達成	2019年11月末時点		改訂		
				実績値	要因分析	個別取組事項	2020年度	改訂の考え方 （新規の場合は、取組設定の考え方）
子供・若者への文化体験の提供	スクールプログラム155件、アウトリーチ264件。乳幼児向けコンサート3件、伝統文化プログラム42件実施（約26,000人が参加）	・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継続実施、検証 ・子供・若者の入場優遇措置等の拡大		・スクールプログラム219件、アウトリーチ103件、乳幼児向けコンサート12件、伝統文化プログラム27件実施（約20,000人が参加） ・文化体験紹介専用サイトの開設 ・18歳以下無料招待の取組（Welcome Youth）の検討	・現代美術館の休館中にアウトリーチで行っていたスクールプログラムが、リニューアル・オープンに伴い、館での実施を再開したため、前年同時期比でそれぞれ件数が増減した。 ・芸術劇場で乳幼児向けプログラムを実施し、親子での来場を促進した。 ・その他の取組として、バレエホリデイ（文化会館）は継続実施によりバレエファンにも浸透し、4/26-29の4日間で83,071人の来場があった。 ・各館で実施している参加型の体験プログラムを網羅的に紹介するサイト「アート・カルチャー体験100」を財団HP内に開設し、「こども」等のカテゴリーで横断検索可能とした。 ・アートファン層の拡大のため、18歳以下の都民を美術館等に無料招待する「Welcome Youth」の検討を進めている。	子供・若者への文化体験の提供	・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・若者への文化体験を、改善した内容で継続実施	－
文化事業を担う人材の育成	・インターン26名、アーツアカデミー20名　計46名 ・人材育成事業について整理した上で、大学等との連携について検討を実施	・インターンシップ、アーツアカデミーの継続実施、内容の検証 ・制度を整理した上で、連携先の大学と実施に向けて調整（カリキュラムとの連動等）		・インターン24名、アーツアカデミー15名　計39名 ・財団内のPTで今後の制度を検討 ・6つの大学にヒアリングを行い、インターン経験を単位認定する仕組みを調整開始	・インターン24名を13校から受け入れるとともに、アーツアカデミーを15名が受講（アーツカウンシル11名、芸術劇場4名） ・財団内に組織横断的なPTを置き今後のインターン制度の新たな仕組みを検討 ・6つの大学にヒアリングを行い、インターン経験を単位認定する仕組みを検討。いくつかの大学から単位認定と連動可能との回答有。2021年度からの認定に向け、2020年度に各大学とマッチングを進める。	文化事業を担う人材の育成	・インターンシップ、アーツアカデミーを改善した内容で継続実施 ・大学との連携実施に向けた準備	－
アーティストの発掘・支援	・東京音楽コンクールは応募者数減（前年度比77%）、入賞者起用事業101件 ・Tokyo Contemporary Art Award（TCAA）の実施	・東京音楽コンクール及び入賞者事業の継続実施、検証 ・TCAAの審査・授賞式・海外派遣の実施		・東京音楽コンクールは応募者数増（前年度比109%）、入賞者起用事業74件（年度末予定101件） ・TCAAの審査、海外派遣を実施	・東京音楽コンクールは申込手続のオンライン受付を周知した結果、応募者の78%が利用し、応募総数も増加。 ・入賞者の起用については、まちなかコンサート等出演機会の拡充に努めている。また、入賞者4人をチェルシー音楽祭（アメリカ・ニューヨーク）に派遣し、海外での活躍機会を創出した。 ・「TCAA2019-2021」の授賞式（4月）を行い、受賞者2名を海外へ派遣。 ・「TCAA2020-2022」の公募、第1次審査を実施（11月）。2020年2月に最終審査、3月に授賞式及びシンポジウムを実施予定。	アーティストの発掘・支援	・入賞者を起用した事業のさらなる充実 ・TCAAの審査・授賞式・海外派遣の作品制作・成果展の実施	入賞者の活動の機会をさらに広げることで支援を充実させる。

様式１

「経営改革プラン」改訂シート

改訂年度:2020年度

団体名:　公益財団法人東京都交響楽団

経営課題	①音楽芸術の更なる普及
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
３年後(2020年度)の到達目標	○ 都響に求められている、あらゆる人々に良質な音楽に触れる機会を提供し、芸術文化都市東京の実現に寄与するという役割を踏まえて、音楽芸術の更なる普及を図る。 ○ 東京2020大会を絶好の機会ととらえ、大会後のレガシー創出を目指して、楽員等の人材や演奏ノウハウを最大限活用し、誰もが音楽の楽しさを体感・表現・発信できる音楽祭（※）を拡大実施（2018年度開始事業）。 （※）「歌い、聴き、踊る」ことができる音楽祭として「Sing and Listen and Dance」の頭文字をとり、名称を「TOKYO MET SaLaD MUSIC FESTIVAL[通称:サラダ音楽祭]」とした。 ○ また、新たな子供向け音楽事業を実施するとともに、ヤングシート（青少年招待席）の新規応募者率を現状の４割から６割に引き上げることにより、若年層を中心として新たなクラシックファン・都響ファンを増やす。 ○ これらを通じ、新たな都響ファンを、都響音楽事業の核である自主公演の来場者につなげ、これまでになく高い自主公演の入場者率（８６％）を達成する。
実績(2019年11月末時点)及び要因分析	○ サラダ音楽祭を拡大実施したほか、音楽祭のプログラムなどで新たな子供向け音楽事業を実施した。自主公演の入場者率は11月末時点で83%と目標を下回っているが、効果的な広報等により集客に取り組んでいく。

個別取組事項	2018年度実績	2019年度	目標達成	2019年11月末時点		改訂		
				実績値	要因分析	個別取組事項	2020年度	改訂の考え方 （新規の場合は、取組設定の考え方）
誰もが音楽の楽しさを体感・表現・発信できる音楽祭（サラダ音楽祭）事業の実施	・9月17日に音楽祭を開催 ・メインコンサート 1回 ・0歳児から入場可能なコンサート 1回 ・ワークショップ:7回 ・ミニコンサート:13回	・拡大実施 ・子供向けコンサート、ワークショップなどを拡充 ・ゲーム音楽など多彩なコンサートの実施により若者へのアプローチを強化 ・劇場外のコンサートなど、地域や場所を拡大して実施		・メインプログラムを3日間、スペシャルコンサートを2日間に拡大し、コンサート、ワークショップの回数・内容を拡充して実施 （実施規模） ・オーケストラ・器楽公演14公演 ・ワークショップ 30プログラム ・ミニコンサート99公演	・メインプログラムを9月14日から16日の3日間に拡大し、9月19日、10月27日のスペシャルコンサートを含めて「TOKYO MET SaLaD MUSIC FESTIVAL 2019」[サラダ音楽祭]を開催した。 ・子供向けコンサート、ワークショップを拡充して実施したほか、ゲーム音楽「ドラゴンクエスト」のコンサートを実施し若者へのアプローチも強化した。 ・東京芸術劇場をメイン会場として、ミニコンサートは池袋、上野、新宿、多摩エリアの都内各地で開催したほか、野外の日比谷公園大音楽堂にてポップスコンサートを開催するなど、地域・場所を拡大して実施した。 ・結果として、音楽祭全体の来場者数は延べ3万6千人以上にのぼった。	誰もが音楽の楽しさを体感・表現・発信できる音楽祭（サラダ音楽祭）事業の実施	・拡大実施 ・東京2020大会を記念したコンサートや、民間企業との連携によるAIを活用したワークショップなど 内容を更に拡充 ・劇場外のミニコンサートは地域や場所を更に拡大して展開	・サラダ音楽祭の内容面の拡充に関して追記
子供向け音楽事業の拡充・再構築	・PTでの検討を踏まえ、サラダ音楽祭において、新たな子供向け音楽事業を実施	・サラダ音楽祭での子供向け音楽事業を拡大 ・各種関係機関との調整		・サラダ音楽祭での子供向け音楽事業を拡大 ・教育庁のオリンピック・パラリンピック教育推進支援事業と連携	・サラダ音楽祭において、0歳児から入場可能なコンサートの開催を増やしたほか、東京芸術劇場と連携した赤ちゃん向けのオペラの実施や、各種ワークショップの拡充など、子供向け音楽事業を拡大した。 ・新たな子供向け音楽事業として、教育庁と連携を図り、「オリンピック・パラリンピック教育推進支援事業（コーディネート事業）」の教育支援プログラムに都響の小規模公演を登録した。	子供向け音楽事業の拡充・再構築	・サラダ音楽祭での子供向け音楽事業を拡大 ・オリンピック・パラリンピック教育推進支援事業との連携の充実・強化	・新たな子供向け音楽事業として「オリンピック・パラリンピック教育推進支援事業」との連携を開始したことから、目標を見直し
ヤングシート(青少年招待席)事業の新規応募者率の向上	・新たな事業PR手法の実施 ・新規応募者率 49.5%	・新たな事業PR手法の検討、実施 ・新規応募者率 50%		・新規応募者率 50.7%	・各区市の教育委員会等と連携を図り、音楽鑑賞教室に参加した生徒へのPRを行うとともに、小学生向けの新聞への広告掲載やサラダ音楽祭・プレミアムコンサート等主催公演以外においてもチラシ配布等を行うなど、対象者に効果的なアプローチをすることで、新規応募者の獲得に成果があり、11月末時点ではほぼ目標どおりの実績となっている。	ヤングシート(青少年招待席)事業の新規応募者率の向上	・効果検証 ・新規応募者率 60%	—
自主公演の年間入場者率の確保	79.3%	・86.0%		・83.1%	・スタンダードな楽曲から普段演奏機会の少ない楽曲まで多彩なプログラムを企画しており、内容・日程等によって集客が伸び悩む公演もあることなどから、11月末時点の平均入場者率は、目標を下回る状況。 ・ターゲットを定めた広報などにより昨年度実績は上回っている状況にあるが、今後も集客のやや難しい公演もあることから、引き続き効果的な広報等により集客に努めていく。	自主公演の年間入場者率の確保	・86.0%	—

「経営改革プラン」改訂シート

改訂年度:2020年度

団体名:　　公益財団法人東京都交響楽団

経　営　課　題	② 多様なニーズに応じたサービスの提供
戦　　略	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(2020年度)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サービスの向上を図る。 ○ 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。 ○ あらゆる人々に良質な音楽に触れる機会を提供し、芸術文化都市東京の実現に寄与するという役割を踏まえ、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。
実績(2019年11月末時点)及び要因分析	○ アンケートを踏まえてサービスの向上を図ったほか、ＷＥＢの多言語対応も進めている。社会貢献に資する出張演奏は11月末で約５割の進捗であるが、目標達成に向けて精力的に実施していく。

個別取組事項	2018年度実績	2019年度	目標達成	2019年11月末時点 実績値	2019年11月末時点 要因分析	改訂 個別取組事項	改訂 2020年度	改訂 改訂の考え方（新規の場合は、取組設定の考え方）
来場者アンケートの実施とサービスの向上	・顧客満足度 88%	来場者アンケートに記載された苦情要望等に係る改善策の検討、実施		来場者アンケートに記載された苦情・要望等を踏まえた改善の検討、実施	・定期会員券のチケットのうち、都合のつかない公演を他の公演に振り替えることができる「日程振替サービス」に関して、各公演30席に限定している振替枠の拡大要望を踏まえ、2020年度公演分から振替枠を80席に拡大し、サービス向上を図る。併せて、スマートフォン・タブレットからも振替手続きができるようシステムを改良し利便性を向上させた。	来場者アンケートの実施とサービスの向上	実施結果の検証と更なる改善に加えて、新たな苦情要望等にも対応	―
お客様サービスに係る研修	・接遇研修 ・救命救急研修	・接遇研修 ・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		・クレーム対応研修 1名受講(6月) ・障害者対応研修 1名受講(10月)	・政策連携団体職員向けのクレーム対応研修を1名が受講したほか、障害者への理解を深めるための障害者対応研修を1名が受講した。 ・今後、接遇研修や消防署等主催の救命救急講習を受講予定。	お客様サービスに係る研修	・接遇研修 ・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	―
外国人対応の充実	・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)の導入に向けシステムの開発事業者と調整中 ・都響WEBサイトに中国語と韓国語のページを実装済	・WEBチケット購入サービスは、現在使用中のチケットシステムに英語版を導入するため、開発事業者に対応を依頼し、現在開発中。 ・都響WEBサイトで、中国語、韓国語の楽団プロフィール、年間プログラムのページを作成し4月から公開している。	外国人対応の充実	・WEBチケット購入サービス(英語版)の導入 ・多言語対応の充実	・多言語対応の充実を図るため
社会貢献に資する出張演奏会の推進	・65回 ・社会貢献事業のPR強化	・65回 ・PRの実施		・32回 ・社会貢献事業のPR強化	・11月末の実績は32回と目標に対して約5割の進捗であり、今後、出張演奏スケジュールを効率的に設定して、目標達成に向けて精力的に実施する。 ・継続的に実施している東日本大震災の被災地への訪問公演について、今年度は、地方との共存共栄の観点を踏まえて岩手県と連携し、「三陸防災復興プロジェクト2019(さんりく音楽祭2019)」の一環として実施した。これにより、同プロジェクトのHP等での広報を通じて、都響の被災地支援の取組を広くPRした。	社会貢献に資する出張演奏会の推進	・65回 ・PRの効果検証	―
【新規】 チケットレスサービス等による利便性の向上	―	―		―	―	【新規】 チケットレスサービス等による利便性の向上	・電子チケットによるチケットレス化等の課題の整理・対応方法の検討	・チケットの発券・受取等に係るお客様負担を軽減するためのチケットレス化について、デジタル技術を活用した顧客サービスの向上として個別取組事項を追加

様式２

「経営改革プラン」改訂シート

団体名：　公益財団法人東京都交響楽団

改訂年度：2020年度

	２０１９年度	改訂	改訂の考え方
経営課題	③ 東京を代表するオーケストラとしてのＰＲ 東京には9団体のオーケストラが集中している。その中で、公的補助を受ける団体としての都響の独自の取組み（音楽鑑賞教室、被災地支援事業等）を発展させていく必要がある。また、都響の世界的な認知度や一般都民の認知度は必ずしも高い状況とは言えない。さらに、都響が取り組んでいる事業が広く都民に浸透しているとは言えない状況にある。世界中から注目される東京2020大会をチャンスとしてとらえ、世界的なオーケストラと伍する存在になることを目指し、東京を代表するオーケストラとしての都響の更なる認知度向上を図るため、積極的な情報発信・情報公開に努めることが必要である。		実績を踏まえた目標の見直し
戦略	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。		
３年後（2020年度）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。	○ 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、情報発信の強化を図る。 ○ 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。	
実績（2019年11月末時点）及び要因分析	○ ＨＰのアクセス件数が大きく減少しているが、リニューアルによるアクセシビリティの向上や、ツイッターによる情報収集の増加が要因として考えられる。効果的なＰＲに努めているほか、動画配信を積極的に行っている。		

様式２

3 ／ 5

「経営改革プラン」改訂シート

団体名：　公益財団法人東京都交響楽団

改訂年度：2020年度

個別取組事項	2018年度実績	2019年度	目標達成	2019年11月末時点		改訂		
				実績値	要因分析	個別取組事項	2020年度	改訂の考え方 （新規の場合は、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）	・都響ホームページのリニューアルを実施 ・2,084,875回	2,025,000回		724,876回	・11月末の実績は昨年同期と比較して半減と、目標を大きく下回る状況。 ・要因としては、昨年度末に実施したホームページのリニューアルによりユーザーのアクセシビリティを向上させたことや、スマートフォンからもチケット購入ができるように利便性を向上させたこと、ツイッターによる情報収集の増加などが、逆にページビュー数の減少を招いたことと推測される。引き続き詳細を分析しつつ、コンテンツの充実を図るなどアクセス件数の向上に努める。	都響HPへの年間アクセス件数の向上（ページビュー）	ページビュー数 1,200,000回	・ホームページリニューアルに伴うアクセシビリティの向上によるページビュー数の減少実績を踏まえ、目標値を再設定。2019年11月実績から年間想定回数を算出し、その1割増加を新たな目標値とする。
効果的なPRの実施	・顧客情報の分析及び分析結果に基づく手法の検討・実施	・公演チラシの配布方法の改善 ・曲目や開始時間等、公演内容及び特性に応じた広報の強化 ・上記取組等に関する検証		・公演チラシの配布方法の改善 ・曲目や開始時間等、公演内容及び特性に応じた広報の強化 ・上記取組等に関する検証を実施中	・他オーケストラと調整し、都響の自主公演に出演する指揮者・ソリストが他オケの公演に出演する場合、公演プログラムの配布の際に都響のチラシの挟み込み実施。 ・公演チラシ以外に割引制度を分かりやすく示した販促用チラシを作成するなど、ターゲットに合わせた販促を実施。 ・特設サイトや動画公開と連動させたメールマガジンの配信など、効果的な販促を実施。	効果的なPRの実施	・多様な広報手段の効果的な活用 ・上記取組に関する検証	―
コンサート映像等配信の推進	・新たな配信サービスに関する情報の収集及び検討 ・新たにYouTube動画を7本公開した。（2017年度4本） ・導入に向けた課題整理	・著作権、著作隣接権等の整理及び対応方法の検討 ・動画等の特設サイトの設置 ・動画サイトに関する情報収集、課題整理 ・試行実施		・動画サイトに関する検討を踏まえ楽曲の全編公開を開始し、3本公開 ・海外動画配信サイトでの動画配信を実施	・他オーケストラの動画配信実態調査等を踏まえて検討し、これまで一部の楽章のみの公開であった動画について、新たに楽曲全編の公開を開始し、現在3本を公開。 ・動画サイトに関するフランスのクラシック音楽のストリーミング・サービス最大手Medici. tvでの動画配信を実施。	コンサート映像等配信の推進	・本格実施	―

様式２

「経営改革プラン」改訂シート

団体名：　公益財団法人東京都交響楽団

改訂年度：2020年度

	２０１９年度	改訂	改訂の考え方
経営課題	④ 自主財源の更なる確保 都響の経常収益は近年17億円前後で推移しているが、都響の自主財源の一部であるチケット収入やスポンサーからの協賛金、寄付金などは、景気や経済情勢の影響を受けやすい。このような状況の中で、新たな事業に果敢に取り組んでいくためには、安定的な自主財源の確保は必須である。そのため、財政基盤の更なる強化を図る必要がある。		実績を踏まえた目標の見直し
戦略	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。		
３年後(2020年度)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。	○ 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305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。	
実績(2019年11月末時点)及び要因分析	○ 入場料収入は安定的に確保できており、協賛企業数は目標を下回っている状況であるが、個人サポーターは目標を上回る状況にある。助成金については計画的な申請を行っている。		

様式２

4 ／ 5

「経営改革プラン」改訂シート

改訂年度：2020年度

団体名：　公益財団法人東京都交響楽団

個別取組事項	2018年度実績	2019年度	目標達成	2019年11月末時点		改訂		
				実績値	要因分析	個別取組事項	2020年度	改訂の考え方 （新規の場合は、取組設定の考え方）
自主公演の年間入場料収入の確保	287,379千円	281,000千円		258,679千円	・経費と収入のバランスなどを勘案した適正なチケット価格の設定などにより、11月末現在で目標の約9割の入場料収入を確保しており、目標達成に向けて引き続き収入確保に努めていく。	自主公演の年間入場料収入の確保	289,000千円	―
企業協賛金の更なる獲得	・協賛候補企業の調査 ・新規アプローチ方法の検討・実施 ・継続企業への働きかけ実施 ・協賛企業 84社	・協賛企業 90社		・協賛企業 88社	・支援組織（都響倶楽部）からの紹介及び独自の営業活動により、協賛企業が6社増加した。一方で、2社が支援終了したため、目標達成に向けて、引き続き、新規獲得及び継続促進向け営業活動等に努める。	企業協賛金の更なる獲得	・協賛企業　95社	―
個人寄付金の更なる獲得	・課題の抽出と改善策の検討、実施 ・個人サポーター数 285人	・課題の抽出と改善策の検討、実施 ・個人サポーター数 258人	○	・個人サポーター数 295人	・昨年度実施した個人サポーターの新規獲得・継続促進キャンペーンや、演奏会場でのPRブース設置によるコミュニケーションの強化、特典である公開ゲネプロの実施などの取組により、11月末時点で目標を上回る実績を上げている。 ・しかし、昨年度末に新規でサポーターになった方が多いことから、これらの方々に支援を継続していただくためにも、昨年度に引き続きキャンペーンを実施するなど、今後もサポーターの確保に取り組んでいく。	個人寄付金の更なる獲得	・課題の抽出と改善策の検討、実施 ・個人サポーター数 305人	2020年度の目標値（266人）を達成しているため、新たに目標値を設定。
助成金の安定的な確保	・助成団体の調査と計画的な申請を実施 （助成金9,180千円を申請）	・助成団体の調査 ・計画的な申請		・助成団体の調査と計画的な申請を実施 （助成金10,900千円を申請）	・助成団体の調査や過去の助成決定の実績を踏まえ、東京オリンピック・パラリンピックを記念した世界初演の新作やメッセージ性の強い公演など、助成の趣旨に合致する演奏会を選定。 計画的な申請により、2019年度分は助成金2,000千円、2020年度分は8,090千円を申請し、11月末現在で2019年度分500千円(2020年度分は結果待ち）を獲得した。	助成金の安定的な確保	・助成団体の調査 ・計画的な申請	―

様式１

「経営改革プラン」改訂シート

改訂年度：2020年度

団体名：　公益財団法人東京都交響楽団

経　営　課　題	⑤ 人材の確保・育成
戦　　略	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（2020年度）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。
実績（2019年11月末時点）及び要因分析	○ 計画的にオーディションを実施し優秀な楽員の確保に努めているほか、事務局職員についても新規採用やきめ細かな人材育成を進めている。

個別取組事項	2018年度実績	2019年度	目標達成	2019年11月末時点 実績値	2019年11月末時点 要因分析	改訂 個別取組事項	改訂 2020年度	改訂 改訂の考え方（新規の場合は、取組設定の考え方）
計画的な楽員の採用	・オーディションを4回実施 ・優秀な楽員の獲得に向けた取組を試行実施	・オーディションの計画的な実施 ・海外在住の演奏家等も受けやすいオーディション実施方法の工夫など、優秀な楽員の獲得に向けた取組の検証		・オーディションを3回実施 ・海外在住者10名がオーディションに応募	・2019年度中にオーディションを3回実施。合格者4名のうち2名がオーケストラ業務への適性審査を経て入団し、残り2名は今後2次審査、適性審査を実施予定。 ・オーディションの実施に当たり、海外在住の演奏家等もオーディションを受けやすいように、希望者にはピアノ伴奏者を楽団で手配するなどした結果、海外在住者10名がオーディションに応募	計画的な楽員の採用	・オーディションの計画的な実施 ・検証結果に基づく優秀な楽員の獲得に向けた取組の改善	―
「東京都交響楽団事務局職員採用・育成方針」の策定	・「採用・育成方針」を策定 ・職員自身が業務目標を管理する制度を試行導入	・優秀な職員の獲得に向けた採用方法の検討と欠員状況に応じた採用の実施 ・目標管理制度導入結果の検証、改善		・2019年４月に職員１名を新規採用 ・専門スタッフの採用方法等を検討 ・目標管理制度を本格導入	・筆記による競争試験等を実施し2019年４月に職員1名を採用。 ・来年度に向けて、専門的な知識・経験を必要とする業務に従事する職員の採用方法を検討し、優秀な職員の獲得に取り組む。 ・目標管理制度について、2019年3月に策定した「採用・育成方針」において「目指すべき職員像」を示した上で本格導入した。年度末に上司との面談により目標の達成度を共有するなど、職員の育成・指導に取り組む。	「東京都交響楽団事務局職員採用・育成方針」の策定	・欠員状況に応じた計画的な採用の実施 ・改善結果を踏まえた制度運用によるきめ細かな人材育成の実施	―
研修派遣の実施	・長期派遣研修の実施（1名） ・事務局内への研修効果の波及方法検討	・長期派遣研修の実施（1名） ・事務局内への研修効果の波及		・長期派遣研修の実施（1名） ・事務局内へ研修効果の波及	・4月に職員１名を長期派遣研修として東京都に派遣。派遣職員は、都の文化事業に関する業務を経験している。 ・派遣から戻った職員は、都と緊密に連携し、事務局全体をまとめる必要のある「サラダ音楽祭」の担当に配置し、都で培った知識と経験を他の職員と共有することで、研修効果を事務局内に波及し、音楽祭を成功させた。	研修派遣の実施	・長期派遣研修の実施（1名） ・研修効果の検証	―

様式１

「経営改革プラン」改訂シート

団体名：　公益財団法人東京都スポーツ文化事業団

改訂年度：2020年度

経営課題	① スポーツレガシーを推進し、スポーツ実施率の向上を目的としたソフト事業の展開
戦略	① 企画調整力に裏打ちされた実効性の高い事業展開
３年後（2020年度）の到達目標	・スポーツレガシーを推進するため、施設管理というハード事業とともに、スポーツ実施率の向上を目的としたソフト事業を推進し、都民のスポーツ振興に寄与している。 ・施設はあるものの指導者が不足している区市町村の施設等に対し、事業団のネットワークを活用し、指導者としてアスリート等を派遣していく事業、また、都民がそういった区市町村の施設を気軽に利用できるようにするための紹介事業が推進され、アスリート・施設・都民をつなぐコンシェルジュ的役割を事業団が担っている。 ・スポーツ実施率の向上に向け、実施率の低い層に訴求しやすい事業が実施されている。 ・スポーツ非実践層へのアプローチに有効なレクリエーションに関して、東京都レクリエーション協会との連携や職員の資格取得促進などにより、事業団に不足していたノウハウが取り入れられ、効果的なレクリエーション事業が実施されている。 ・安全な情報セキュリティ環境が整備され、サイバー攻撃等による被害が未然に防止されている。
実績（2019年11月末時点）及び要因分析	目標に向けて着実に実行中 ・都民のスポーツ振興に寄与するため、適宜見直しを行いながら都民ニーズに応える事業を実施している。 ・コンシェルジュ的役割の核となる指導者派遣事業や施設紹介事業について、2020年度の実施に向けて検討・調整している。 ・東京都レクリエーション協会との連携を通して、資格取得促進及びスポーツ実施率の低い層等を対象とした事業を推進している。 ・関係団体と連携を取りながら、個人情報漏えい防止等セキュリティ強化を進めている。

個別取組事項	2018年度実績	2019年度	達目成標	2019年11月末時点		改訂		
				実績値	要因分析	個別取組事項	2020年度	改訂の考え方（新規の場合は、取組設定の考え方）
レガシーにつながるコンシェルジュ事業の提案・実施	・広域スポーツ事業における地域スポーツクラブへの指導者派遣や、TOKYOスポーツ施設サポーターズ事業における都民への施設紹介実績を踏まえ、新たにコンシェルジュ機能を持った事業を検討 ・アクアティクスセンターと東京武道館の特設コーナーについて検討	・更に発展させたコンシェルジュ事業案を検討する。先行実施できるものから試行していくため、都と予算措置や人員措置について調整する。 ①区市町村等からの指導者の派遣要請に応じて、要請内容に見合った指導者を区市町村施設等に派遣する事業 ②都民等からのスポーツをする場所に関する問い合わせに対し、場所・希望など相手の要望に合った施設を紹介する事業 ・東京アクアティクスセンターのメモリアルギャラリーについては、他施設との連携も踏まえながら都と実施内容の調整を図っていく。		・区市町村への指導者派遣事業・施設利用紹介事業について、令和2年度事業開始に向けて都と予算や人員を調整 ・東京アクアティクスセンターのメモリアルギャラリーについて、実施内容を調整	予定通り実施中 ・指導者派遣事業及び施設利用紹介事業実施に向けた予算及び人員調整のため、業務内容の整理や費用の調査を実施 ・指導者派遣事業実施に向けて、具体的な内容や運用方法を都体協と検討 ・メモリアルギャラリーについて、全面開業の時期に向けて都の予算要求の動向等も踏まえながら内容等について都と協議中	レガシーにつながるコンシェルジュ事業の提案・実施	・コンシェルジュ的役割を担うことを目指し、以下の事業を先行実施。その実施状況を踏まえながら、事業のブラッシュアップや拡充を図り、更なる詳細な制度設計や、都と予算化・人員措置についての調整を進めて行く。 ①指導者派遣については、都体協及び競技団体等と連携し、区市町村及び関係団体へ指導者を派遣する。 ②施設の紹介については、スポーツ情報を発信するWEB上のプラットフォームを構築し、その中で体育施設検索システムを公開する。都及び区市町村施設やTOKYOスポーツ施設サポーターズ事業対象施設、都立学校活用促進モデル事業対象施設等の情報を一元化し、都民にワンストップで施設の案内をしていく。 ・東京アクアティクスセンターのメモリアルギャラリーについて、都に対し、ICT技術等を活用した展示案を改めて提案する。	2019年度、事業開始に向けたニーズ調査や関係各所へのヒアリングを実施し、その結果に基づいて事業内容や方向性を調整した。それに伴い2020年度の目標を改訂した。
自主事業のメニューの充実・利用機会の拡大	・スポーツ推進総合計画に基づき、事業内容の充実や新たな事業の立ち上げを検討 ・指定管理の公募が行われた駒沢及びアクアティクスセンターにおいて、スポーツ推進計画に基づいた事業計画を提案	・駒沢におけるターゲットを明確にした新規5事業をはじめ、各施設における見直し事業を着実に実施 ・さらに、2020年度に向けた見直し（スポーツ実施率の低い層などをターゲットにした計4事業）を進めていく。		・駒沢において新規5事業を予定通り実施中 ・見直しを行った4事業のうち、2事業について今年度より実施。残りの2事業については、次年度の実施に向けて調整中	予定通り実施中 ・駒沢の新規5事業のうち、4事業（「運動不足解消のためのニュースポーツ見本市」、「女性のためのレクリエーション体操」、「ジュニア指導のための指導者講習会」、「レク指導のための指導者講習会」）について既に実施済。残りの1事業（「シニアのためのニュースポーツ体験セミナー」）は12月に実施予定 ・見直しを行った4事業のうち、2事業（武道館「シルバーのためのはじめての武道体験」、辰巳「軽運動レッスン」[対象：女性]）について次年度に向けた試行を今年度実施。残りの2事業（東体「メンタルトレーニング入門セミナー」、「メンタルトレーニングスキルアップセミナー」[対象：働き盛り世代]）は、場所や日程等を調整の上、2020年度実施予定	自主事業のメニューの充実・利用機会の拡大	・2019年度に見直した事業を実施。また、適宜見直しを行いながら2021年度以降も継続 ・東京アクアティクスセンターの事業開始に向けて、新たな都民ニーズ等をふまえながら事業計画を再度見直し	2021年度以降の視点を追加
レクリエーション事業の推進	・職員のレク資格取得 ・駒沢の指定管理において、都レク協会とコンソーシアムを形成 ・都立学校活用促進モデル事業において都レク協会と連携 ・スポーツ博覧会でレク事業を実施	・（一社）東京都レクリエーション協会と連携しながら、当事業団として新たにレクリエーション事業（計2事業）を実施する。 ・都立学校活用促進モデル事業において都レクリエーション協会と実施する体験教室の回数を増加（25回）		・都レクと連携した新規2事業について、実施に向けて準備中 ・都立学校活用促進モデル事業における都レクとの体験教室について、全27回のうち24回まで実施 ・チャレンジ・ザ・ゲーム普及審判員3名取得	予定通り実施中 ・新規2事業について、12月に「ジュニアスポーツ指導者育成セミナー」と1月に「シニアスポーツ指導者講習会」を実施予定 ・都立学校活用促進モデル事業における都レクとの体験教室は、当初計画より2回教室を増やした全27回実施予定 ・4月～11月実施分（24回）について予定通り実施 ・駒沢と都レクの新規事業である「レク指導のための指導者講習会」を利用し、職員3名が資格を取得	レクリエーション事業の推進	・左記事業を継続しつつ、そこで得られたノウハウを生かし他の事業団実施事業にもレクリエーションの要素を反映 ・都立学校活用促進モデル事業で培ったノウハウを活かし、各種事業において都レクリエーション協会と連携したレクリエーション事業を展開していく。	―
安全な情報セキュリティ環境の整備	・システム担当の管理職と一般職員を配置 ・脆弱性診断の実施 ・Webサーバのクラウド化、通信の暗号化、UTM導入によるセキュリティ強化 ・標的型攻撃メール訓練の実施 ・警視庁や内閣官房主催研修等への参加及び警視庁との連絡体制確立	・組織全体のセキュリティ強化策の実施（例：セキュリティポリシーの強化、権限設定の厳密化や各機器の統合集中管理による監視体制の強化） ・セキュリティマインド向上のための研修を実施 ・警視庁等との情報交換を継続実施 →最新情報をもとにセキュリティ体制の見直しを実施 ・東京2020大会に向けた組織委員会との協議・協力		・組織全体のセキュリティ強化を実施 ・個人情報管理に関する研修を実施 ・警視庁や内閣官房等の関係機関との連携を継続実施 ・東京2020大会に向けて組織委員会と協議・協力を実施	予定通り実施中 ・ファイルサーバへのアクセス権限設定の厳密化 →個人情報を含むデータについて専用のフォルダを作成して一元管理し、また、その他、事業ごとの機密情報が含まれるフォルダについてアクセス権限を個人単位で設定。 ・統合集中管理による監視体制の強化を実施 →Webフィルタリング機能を活用することで、Web環境のセキュリティレベルを強化し、また、ファイアウォールや、IDS/IPS、アンチウィルス、アンチスパム等のセキュリティ機能を集約することで、ネットワーク脅威管理の一元化を実現。 ・情報漏えい等への対策として、個人情報管理に関する研修を全職員対象に実施 ・警視庁や内閣官房等の関係機関との情報共有、東京2020大会に向けた各種調査への回答、また、サイバー対策訓練及び勉強会に参加 →最新情報をもとに、リスクに対する対策計画を策定。 ・大会会場における各種システムの運用・保守において、組織委員会との調整を継続実施	安全な情報セキュリティ環境の整備	・関係機関である警視庁サイバー攻撃対策センター、内閣官房内閣サイバーセキュリティセンター、東京都戦略政策情報推進本部ICT推進部との情報交換を継続実施 →最新情報をもとにセキュリティ体制の見直しを実施 ・セキュリティマインド向上のための研修を実施 ・大会会場の指定管理者として東京2020大会の開催時も継続的な情報発信を維持 ・東京2020大会開催に当たり組織委員会との協議・協力	関係先を追加

様式１

「経営改革プラン」改訂シート

改訂年度：2020年度

団体名：　公益財団法人東京都スポーツ文化事業団

経　営　課　題	②　より効果的・効率的なスポーツ施設の管理と施設の魅力向上
戦　　略	②　利用者目線に立ったスポーツ施設の運営と魅力的なサービスの提供
３年後（2020年度）の到達目標	・行政感覚を有する政策連携団体であり、また、公益活動を目的とする公益財団法人でもある事業団がこれまで蓄積してきたノウハウを最大限生かし、都民のスポーツ振興やスポーツレガシーの推進を最優先とした施設運営、事業展開を行っている。 ・管理運営する指定管理施設において、寄せられた利用者の声が施設運営に反映され、そうした対応に関する情報も含めて利用者に公開されている。 ・パートナーシップ会議において、他施設の好事例の導入が図られ、また、自らの管理施設の取組を紹介することにより、指定管理者間の相乗効果が発揮され、都立施設全体の魅力向上が図られている（各年度 紹介１事業、導入1事業）。 ・指定管理施設を拠点にスポーツ実施率の向上や障害者スポーツの振興のための事業等が実施され、さらにはレガシーにつながる新たな事業が推進されている。
実績（2019年11月末時点）及び要因分析	目標に向けて着実に実行中 ・コンソーシアム事業者の担当者会議やパートナーシップ会議を活用して情報の共有を行い、各施設の運営や魅力向上に活かしている。 ・利用者から寄せられる要望等について、各館で改善を図るとともに事業団内で共有し、対応情報も含めて利用者に公開している。 ・５Ｇネットワーク構築やキャッシュレスの推進など、新たな都政課題への協力や検討を積極的に行った。

個別取組事項	2018年度実績	2019年度	目標達成	2019年11月末時点 実績値	2019年11月末時点 要因分析	改訂 個別取組事項	改訂 2020年度	改訂 改訂の考え方（新規の場合は、取組設定の考え方）
利用者の声を重視した施設運営	・他社案件についても前倒しで公表 ・全社による担当者会議において、利用者の声を共有・検討し、運営にフィードバック ・重要案件については事業団幹部会議において各館長が報告 ・団体利用について利用者懇談会を開催	・コンソーシアム全社による担当者会議において利用者の声とその対応策について協議し、決定後、速やかに実施。それら利用者の声やその対応について引き続き公表していくとともに、事業団幹部会議において議論・共有し、好事例について他の事業団管理施設での導入を進めていく。 ・東京武道館における早朝営業の試行を実施（5～6月にかけて開館時間を1時間半前倒し。アンケート等による効果測定を行い、都に提言）		・各館において、コンソーシアム事業者との会議を定期的に開催し、情報交換・情報共有を行った。 ・事業団幹部会議において、各施設の管理運営状況を共有し施設運営に活用 ・東京武道館において、令和元年5月１日～6月30日にかけて早朝開館を実施。影響や課題等を分析、結果を都へ報告し、今後の継続実施等を見送ることとした。	予定通り実施中 ・各館において、コンソーシアム事業者との担当者会議を定期的に開催するとともに、責任者等を集めた会議も12月に実施を予定し、2020大会の調整状況や工事の進捗状況等の情報共有を行う。 ・事業団幹部会議では、利用者の声を含む施設の管理運営状況について共有し、施設の運営に活かしている。 ・東京武道館の早朝開館では、「働き盛り世代」と「高齢者」の新規利用をターゲットにしていたが、実際は、これまでの利用者が時間を前倒しで利用するケースが多く、新規の利用者はほとんどいなかった。結果として、目的としていた「働き盛り世代」の新規開拓に寄与せず、またコストに見合うだけの利用者の増加も見られなかった。 ・都と事業団において東京武道館の結果を分析し、費用対効果が低いと判断したため、今後の継続実施や他施設での実施を見送ることとした。	利用者の声を重視した施設運営	引き続き、新たな利用者の声に対する対応を進めるとともに、コンソーシアム担当者会議や事業団幹部会議において、過去に実施した対応策に問題がないか、更なる改善点がないかを再点検し、施設サービスの向上を図っていく。 （・削除）	東京武道館の早朝営業試行の結果を受けて、今後の継続実施や他施設での実施を見送ることになったため、該当箇所を削除
パートナーシップ会議の活用	・パートナーシップ会議を通じて、他施設も含めた各種情報を把握 ・自律改革、施設サービス魅力向上プロジェクトに基づき、掲示物等の整理と利用者の声の施設内掲示を実施 ・各施設の2019年度事業計画におけるスポーツ振興事業等の充実策を共有	・自施設での利用者の声を生かした取組やノウハウを紹介するとともに、他施設での好事例を導入することにより、都立施設全体のレベルアップに貢献していく（紹介１事業、導入１事業） ・実施した取組を適宜PDCAサイクルで検証し、都と連携しながらサービスの質・量のレベルアップ、施設サービスの魅力向上を図る ・指定管理者側からも議題の提案や問題提起を行い、会議の活性化を図っていく。		・第一回パートナーシップ会議に参加 ・他施設での好事例を導入（1事業） ・事業団の取組について次回紹介予定	予定通り実施中 ・会議において紹介された東京都障害者スポーツ協会がイベントチラシ作成時に実施している車イスに配慮した会場アクセス表記を実施した事例を取り入れ、事業団のイベントチラシにおいても同様の記載を実施することとした。 ・その他、「都庁プラスチック削減方針」や「東京2020大会競技会場における多言語放送システムの整備」等、都の方針や施策について説明があった。プラスチック削減について、以降のイベントにおける頒布品等を竹製のものや再生ペットボトルを使用したものにするなど迅速に対応し、次回の会議において紹介予定 ・プラスチック削減に向けて今年度実行した取組について、環境への影響・予算・利用者の声等、検証に必要な情報を収集中	パートナーシップ会議の活用	・引き続き、自施設の取組紹介や他施設での好事例の導入を進めることにより、都立施設全体としての魅力向上に寄与していく（紹介1事業、導入１事業） ・引き続き、PDCAサイクルで検証を行い、都と連携しながらサービスの質・量のレベルアップ、施設サービスの魅力向上を図る ・引き続き、指定管理者側から議題の提案や問題提起を行い、会議の活性化を図っていく。	―
指定管理施設を通じた都施策への積極的な貢献	・駒沢の第4期指定管理に応募し、指定管理を受託 ・新規施設については、アクアティクスセンターの指定管理に応募し、指定管理を受託	・新たに受託した施設も含め、管理施設全体を活用しながら、スポーツ実施率向上や障害者スポーツ振興のための各種スポーツ事業等を実施していく。（81事業） ・2020大会会場となっている施設については、大会の成功に向け、東京都及び組織委員会と緊密に連携した施設運営を行っていく。 ・それ以外の施設については、ラグビーワールドカップ2019TM及び2020大会の影響で休館となる他施設の受け皿としての役割を見据えた運営を行っていく。		・スポーツ実施率向上や障害者スポーツ振興のための81事業を計画通り実施中 ・大会会場施設において、都及び組織委員会と緊密に調整を行った。 ・その他の施設において、休館施設の受け皿としての役割も担っている。 ・東京体育館において、大会に向けた5G整備について都及び通信事業者等と調整中 ・3館におけるキャッシュレス導入の検討	予定通り実施中 ・スポーツ振興のための64事業と各施設の特性を生かした施設活用自主事業の17事業の計81事業について、計画通り実施中 ・大会会場施設となっている東京体育館、辰巳国際水泳場、アクアティクスセンターにおいて、都及び組織委員会と緊密に調整を行っている。 ・駒沢オリンピック公園総合運動場と東京武道館において、東京体育館や代々木競技場等体館施設の受け皿としても、各種スポーツイベントの場及び都民のスポーツ実施の場の役割を果たしている。 ・東京体育館では、「TOKYO Data Highway基本戦略」策定に伴い、5Gの2020大会前導入に向けて都や通信事業者等と連携・協力している。 ・東京体育館・駒沢オリンピック公園総合運動場・東京武道館において、東京体育館の再開館のタイミングに合わせて、個人施設の利用料金支払いにキャッシュレスの導入を検討し、予算要求を行っている。	指定管理施設を通じた都施策への積極的な貢献	・スポーツ実施率が低い層に向けた事業、非実践層に訴求するためのレクリエーション事業、障害者スポーツの普及に資する事業など各種事業を着実に実施 ・各都立スポーツ施設の次期指定管理期間が開始する2023年度に向けて、それらの指定管理獲得に向けた具体的検討を開始 ・2020大会会場となっている施設については、大会の成功に向け、東京都及び組織委員会と緊密に連携した施設運営を行っていく。 ・それ以外の施設については、2020大会の影響で休館となる他施設の受け皿としての役割を見据えた運営を行っていく。 ・5Gについて、引き続き、導入に向けた調整を行っていくとともに、2020大会の実績を踏まえてレガシー活用の側面から再開館後の効果的な利活用を検討する。 ・東京体育館再開館のタイミングに合わせて3館でキャッシュレスを導入する。	新たな都政課題等へ的確に対応するため、取組内容を追加

様式１

「経営改革プラン」改訂シート

改訂年度:2020年度

団体名:　　公益財団法人東京都スポーツ文化事業団

経　営　課　題	③　障害者スポーツの更なる推進
戦　　略	③　障害者スポーツを実践する場の拡大及び支える人材の育成
３年後(2020年度)の到達目標	・障害者スポーツの実践の場となる都立特別支援学校の開放を拡大するとともにスポーツ体験教室を拡充する。 ・質の高い事業実施、サービスの充実のため、障害者関連資格の取得を促進する。 ・既存事業に障害者スポーツの視点を導入する（３事業）とともに、新規事業（１事業）を実施する。
実績(2019年11月末時点)及び要因分析	目標に向けて着実に実行中 ・都立学校活用促進モデル事業において、対象校を毎年５校ずつ増やし、スポーツ体験教室を拡充。登録団体や利用者の増加に繋がっている。 ・障害者関連資格について、当初の目標数値以上の結果を達成。引き続き資格取得を促進する。 ・障害者スポーツの視点を導入し、事業の見直し及び新規事業を検討、実施している。

個別取組事項	2018年度実績	2019年度	目標達成	2019年11月末時点		改訂		
				実績値	要因分析	個別取組事項	2020年度	改訂の考え方 （新規の場合は、取組設定の考え方）
都立学校活用促進モデル事業の拡充	・実施校15校 ・リーフレット26,000部作製及び関係各所へ配付済み ・登録団体数が増加 ・4月9日から施設予約システムを稼働 ・スポーツ体験教室95回開催 ・来年度の体験教室運営について検討	・実施校を順次拡大（新たに5校拡大（計20校）） ・事業を効果的に周知し継続的な運営を行う。 ・全実施校で多様な体験教室を開催するとともに運営体制を構築する。		・予定通り20校で実施 ・体育施設利用案内を作成し、事業を効果的に周知 ・障害者スポーツ団体等の協力団体と連携し体験教室を実施中	予定通り実施中 ・体育施設利用案内を障害者団体等関係各所へ配布し、事業の効果的な周知を図った ・障害者スポーツ団体等協力団体、実施校、利用者を繋ぐ役割を担い、連携を促進している ・障害者スポーツ団体等の協力団体が体験教室において実践的かつ主体的な事業運営をすることで、ボランティアの活用や参加者への対応等のノウハウを蓄積している。協力団体等と更なる連携を強化し、実施内容をより魅力的なものにし充実した体験教室を実施	都立学校活用促進モデル事業の拡充	・実施校を順次拡大（更に5校拡大（計25校）） ・2020年度のモデル事業終了に伴い、過去5年間の実績を分析し、2021年度以降の拡大に向けてより効率的な管理手法を検討 ・体育施設貸出事業及びスポーツ体験教室を更に拡大し充実させる。	都立学校活用促進モデル事業終了に伴い、これまでの実績を活かしていくためにより積極的な目標へ改訂
障害者関連資格の取得促進	・ユニバーサルマナー検定を実施。（3級30名認定） ・障害者スポーツに係る資格等を検討し、対象を障がい者スポーツ指導員とする。	・左記検定を継続実施 ・障がい者スポーツ指導員資格の取得を促進（1名）		・障害者等対応研修を実施 ・障がい者スポーツ指導員資格5名取得	今年度の目標について達成済 ・座学形式だった研修内容を見直し、実務形式を含む「実践ケーススタディ」を盛り込んだ研修を実施 ・障がい者スポーツ指導資格について、都立学校活用促進モデル事業の担当職員6名が2020年度までに取得することとした。今年度は担当職員4名と担当外職員1名を加えた計5名が取得	障害者関連資格の取得促進	・左記研修を継続実施 ・引き続き、資格取得を促進（2020年度2名、計7名）	・内容を見直し、検定取得から実務形式を含む研修に変更 ・早期に目標を達成したため、計画を前倒しし、残りの担当職員も資格を取得する。
障害者スポーツ関連事業の充実	・都立学校活用促進モデル事業や指定管理事業における関係団体とのつながりや経験・ノウハウをもとに検討 ・駒沢オリンピック公園総合運動場や東京アクアティクスセンターの事業計画において障害者向け事業を提案	・見直しを行った事業（3事業）を実施 ・新規事業の準備		・体育の日記念事業において、見直し3事業を実施 ・新規事業の準備を行い、7月に実施	今年度の目標について達成済 ・体育の日記念事業において内容を見直し、駒沢オリンピック公園総合運動場、東京武道館、辰巳国際水泳場の各施設で、障害者スポーツの体験コンテンツを増やす等、充実を図った。 ・新規事業の準備を行っていたところ、今年度調整がついたため、「障害者スポーツ理解促進事業」を障害者スポーツの専用施設である日本財団パラアリーナにて実施	障害者スポーツ関連事業の充実	・見直しを行った事業を引き続き実施 ・新規事業を引き続き実施	前倒しで実施した新規事業について、適宜見直しを行いながら2020年度も引き続き実施する。

様式１

「経営改革プラン」改訂シート

改訂年度：2020年度

団体名：　公益財団法人東京都スポーツ文化事業団

経　営　課　題	④　スポーツレガシーを推進する団体として発展するための組織体制の強化
戦　　略	④　外部人材の活用や職員の適正配置等によるスポーツ事業の企画・調整機能の強化
３年後（2020年度）の到達目標	・ハード・ソフト両面のスポーツレガシーを発展させていく団体としての組織体制が整っている。 ・各事業ごとに適した外部人材の活用を図ることにより、必要な専門性が確保され、効果的な事業展開がなされている。 ・各種別の職員が適材適所に配置され、主任級昇任制度をはじめとした処遇の改善や研修等が行われている。 ・双方向の人事交流について都との協議をふまえ、実施されている。 ・計画的な人事ローテーションや資格取得促進により、職員の幅広い知識・能力が身についている。
実績（2019年11月末時点）及び要因分析	目標に向けて着実に実行中 ・「組織体制・人材育成方針」を策定し、外部人材の活用や計画的な人材育成を実施中 ・事業団と都の間において、双方向の人事交流を実施中 ・人事ローテーション及び資格取得支援を通して、職員の幅広い知識・能力の習得を促進

個別取組事項	2018年度実績	2019年度	目標達成	2019年11月末時点 実績値	2019年11月末時点 要因分析	改訂 個別取組事項	改訂 2020年度	改訂 改訂の考え方（新規の場合は、取組設定の考え方）
新たな知見を持つ高度専門人材の活用	・外部人材の活用の視点を取り入れた「組織体制・人材育成方針」を策定 ・専門家2名を直接雇用し、外部人材を活用	・各事業により求められる専門性が異なるため、事業ごとのきめ細やかな活用について、活用形態（直接雇用やアドバイザー等による活用）も含めて検討・実施していく。 （事業ごとに求められる人材のイメージ） ➢競技力向上事業（テクニカルサポート事業）：大学院等で当該分野を専攻する人材 ➢施設運営事業：同種の業務経験や業界関係者との人脈を有する人材 ➢障害者スポーツ事業：アドバイザーとしての障害者アスリート ➢地域スポーツクラブ事業：地域スポーツ等（スポーツ社会学等）を専門とする大学講師 ・高度専門人材が持つ知見やノウハウ等について、OJT等を通じて事業団職員に継承していく。		・事業に応じた専門性を有する外部人材を活用し、事業をより効果的に推進 ・専門人材が持つ知見やノウハウ等について、OJT等を通じて組織内での継承を促進	予定通り実施中 ・専門的知見を持つ人材から、各事業に関し適切なアドバイスや助力を得ることにより、効果的な事業展開を行っている。 ➢競技力向上事業（テクニカルサポート事業）：大学院等で当該分野を専攻した者を直接雇用 ➢施設運営事業：体育施設指定管理の業務経験や業界関係者との人脈を有する者を直接雇用 ➢障害者スポーツ事業：事業実施に際し障害者アスリートを講師としアドバイスを活用 ➢地域スポーツクラブ事業：地域スポーツを専門とする大学講師を専門員として雇用	新たな知見を持つ高度専門人材の活用	・雇用した人材は継続して事業団内で活用していくほか、これらの人材が事業団で培った経験やスキルを社会に還元していくための人材輩出の仕組みについても検討していく。 ・高度専門人材が持つ知見やノウハウ等について、引き続き、OJT等を通じて事業団職員に継承していく。	―
効果的・効率的な人員体制の構築・強化	・「組織体制・人材育成方針」に反映	・事業展開の状況に即して戦略プランを柔軟に見直し ・方針に基づき主任級昇任選考を実施（対象者2名） ・方針に基づき契約職員を固有職員に振り替る人員要求を実施予定（数名） ・管理監督者層の早期育成を検討		・方針に則して実行中 ・方針に基づき契約職員を固有職員に振り替える人員要求を実施	予定通り実施中 ・管理監督者層の早期育成に向け、まずは主任級職昇任選考制度の構築を行い、11月に選考を実施し、対象者2名が受験した。2020年2月に合否確定予定 ・今後、主任級職員の育成についても検討し、研修等により職員の育成を推進する。	効果的・効率的な人員体制の構築・強化	・事業展開の状況に即して戦略プランを柔軟に見直し ・引き続き、主任級昇任選考を実施（対象者2名） ・固有職員主任級職昇任予定	―
都施策の実践力を高めるための職員育成	・「組織体制・人材育成方針」に反映	・政策連携団体改革の結果を踏まえながら都と協議し、人事交流について速やかに実行（1名） ・派遣方法につき都（局）との人事交流の協定内容を都と調整		・埋蔵文化財部門において都との人事交流を実施中。次年度について都と調整中 ・スポーツ部門において次年度以降について都と協議中	予定通り実施中 ・今年度、埋蔵文化財部門と教育庁間において人事交流を実施中。次年度については調整中 ・次年度、スポーツ部門とオリンピック・パラリンピック準備局間の人事交流に向けて、協定内容や人員の選定を含め都と調整中	都施策の実践力を高めるための職員育成	・引き続き人事交流を実施（1名）	―
計画的な職場ローテーション等による人材育成	・2018年度スポーツ部門・埋蔵文化財部門間で人事異動実施 ・体育施設管理に関する資格支援制度を試行(2名取得)	・継続実施 ・資格取得等の支援制度を開始		・部門間の人事異動実施 ・資格取得等の支援制度を実施中	予定通り実施中 ・職員の育成方針に基づき、各職員の状況を検討し、職場のローテーション等を実施 ・資格取得等の支援制度について、予算確保を行い、実施中	計画的な職場ローテーション等による人材育成	・スポーツ部門と埋蔵文化財部門及び管理部門と事業部門において部門間の人事異動を継続実施 ・引き続き、資格取得等の支援制度を実施し、職員へ必要な情報を提供	文言整理による修正

様式１

「経営改革プラン」改訂シート

改訂年度:2020年度

団体名:　公益財団法人東京都スポーツ文化事業団

経　営　課　題	⑤　調査研究員の育成及び技術の継承の必要性
戦　　略	⑤　調査研究員の長期的視点に立った人材育成及び技術の継承（埋蔵文化財部門）
３年後(2020年度)の到達目標	・調査研究員の専門性を維持・育成していくため、新人職員、若手から中堅職員、監督職昇任対象職員の各段階の研修を創設・充実させ、人材育成を行うことで専門職員としての技術・ノウハウを着実に継承できる。 ・監督職職員による新人育成に加えOJTリーダーと新人職員をペアで配置し、新規採用者に対する人材育成を図っている。 ・調査に必要な実践研修を充実し、若手から中堅にいたる職員の専門性を高め、技術の継承及び向上を図っている。 ・監督職の育成を促進するため、研修カリキュラムを作成・実施し、次世代の監督職員の育成を図っている。
実績(2019年11月末時点)及び要因分析	・新規採用職員からベテラン職員までの研修を予定通り実施し、知識・技術の継承を確実に行っている。 ・リーダー職員と新人職員のペア制を新人採用時より予定通り実施している。（年度末まで） ・初年度の研修内容を検証し、レベルアップしたカリキュラムを含めて着実に実施している。（年度末まで） ・外部の研修機関や国、自治体等が実施する研修に積極的に参加させている。

個別取組事項	2018年度実績	2019年度	目標達成	2019年11月末時点 実績値	2019年11月末時点 要因分析	改訂 個別取組事項	改訂 2020年度	改訂 改訂の考え方（新規の場合は、取組設定の考え方）
新人職員の育成	・リーダー養成研修:6月27日実施 《受講者数:15名》 ・リーダー養成研修受講後のフィードバック研修:11月27日実施 《受講者数:15名》	・リーダーと新人職員のペア制による指導を開始する。 ・引き続きリーダー養成研修を実施し、新人を指導する職員を増やす。 《受講者数:3名》		・リーダー養成研修:6月24日実施 《受講者数:3名》 ・リーダー養成研修受講後のフィードバック研修:12月6日実施予定《受講者数:3名》	・当初計画通り、外部委託研修機関の実施するリーダー研修を実施した。次年度以降も採用計画に合わせて、計画的に実施する。	新人職員の育成	・引き続き養成研修を実施し、リーダーと新人職員のペア制による指導を実施する。 《受講者数:4名》	―
	・新規採用者5名にそれぞれリーダーを任命し、ペア制を開始した。	・前年度にリーダー養成研修を修了した職員と組み、実践指導を開始し、状況を検証する。 《新人職員数:3名》		・新規採用者2名にそれぞれリーダーを任命し、ペア制を開始した。	・今年度当初の新規採用者数が2名であったため、前年度リーダー養成研修受講者2名を選任し、平成31年4月からペア制を実施している。 ・年度途中（令和元年10月）に採用した1名については、令和元年12月より今年度、リーダー研修受講者とペア制を実施する予定である。分室勤務においては、既にOJT研修は採用時より実施している。		・前年度同様実践研修を実施 《新人職員数:3名》	―
調査に必要な知識、技術等を早期取得するための実践研修の充実	・初年度研修7科目実施 ➢報告書作成 ➢事業調整 ➢発掘調査の実践 ➢整理作業の実践 ➢安全管理 ➢発掘調査の進め方 ➢写真撮影の実践	・前年度の研修内容を踏まえ、レベルアップを図るために専門知識や技術力、現場対応力を向上させる。 （2年度研修）		・新人実践研修（2年度） ➢全7回中、4回実施・レベルアップを図った研修 ➢4回の内、2回実施済み	・初年度に引き続き、2年度研修を実施 採用時の知識・技術レベルが異なるため、習熟度に合わせ4科目の内容をレベルアップした。 第1回　調査報告書作成の実務（5/30） 第2回　新分析機器による資料調査入門（6/27）　※ 第3回　整理作業の実践（7/31） 第4回　遺跡発掘調査の実践／遺構調査（10/21）　※ ＝＝＝＝＝＝今後の研修予定＝＝＝＝＝＝ 第5回　現場での写真撮影の実践　※ 第6回　遺物調査の基本技術（木製・金属製遺物の取り扱いと調査法）　※ 第7回　現場の安全管理について ※印は、レベルアップした研修カリキュラム	調査に必要な知識、技術等を早期取得するための実践研修の充実	・調査に係る届出等の行政手続や整理作業や報告書作成技術など、より高度な能力を習得させる。 （3年度研修）	―
		・実践研修（2年次） ➢複雑な遺構の捉え方 ➢測量（写真撮影）技術 ➢遺物の分類や図面作成 ➢保存・分析の基礎知識					・実践研修（3年次） ➢発掘届等書類作成 ➢編集ソフトの操作 ➢設計積算 ➢保存分析機器類の操作	―
監督職の早期育成のための主任職員研修実施	・主任職員2名、主任昇任者2名に対して、人材支援事業団が企画する研修を受講した。 ・主任研修:2名 ・政策ディベート（説明力強化）研修:1名 ・フォロワーシップ研修:3名 ・戦略的思考による課題解決力強化研修:1名 ・静岡県主催関東甲信越静埋蔵文化財担当職員共同研修協議会:1名	・前年度の研修カリキュラムを継承して実施する。 ・主任級職員全員に係長昇任を視野に入れ、業務能力、知識、指導力の向上に必要な研修を実施する。 《対象者:4名》		・人材支援事業団が企画する研修 ➢主任研修:本年度昇任者3名受講 ➢主任パワーアップ研修:平成30年度昇任者2名受講 ➢フォロワーシップ研修:主任級未受講者4名受講	・人材支援事業団が企画する研修を3講座を実施した。主任及び主任昇任者には、引き続き、研修機関が実施する研修を受講させる。 ➢政策ディベート研修:本年度昇任者1名受講（予定） ・全国、または関東周辺の行政機関、専門機関が実施する研修には、埋蔵文化財行政の取り巻く環境を体得できるよう、積極的に参加させる。 ➢全国埋蔵文化財法人連絡協議会研修会（京都市／1名参加予定） ➢埋蔵文化財担当職員等講習会（松山市／1名参加予定）	監督職の早期育成のための主任職員研修実施	・前年度の研修カリキュラムを継承して実施する。 ・主任級職員全員に係長昇任を視野に入れ、業務能力、知識、指導力の向上に必要な研修を実施する。 《対象者:6名》	―

様式１

「経営改革プラン」改訂シート

改訂年度:2020年度

団体名:　　一般財団法人東京マラソン財団

経　営　課　題	①　長期的な視点に立った戦略的・効果的な団体運営
戦　　略	①　長期的な経営戦略の策定・進捗管理
３年後(2020年度)の到達目標	【３年後の到達目標】 ・長期経営計画が策定され、東京マラソンやそれ以外の事業において、大会運営のノウハウ等、財団の有する経営資源を有効に活用しながら、計画に則った段階的・効果的な事業執行が行われている。 ・東京マラソンの更なる発展やランニングスポーツの振興、ボランティアやチャリティ事業が一層拡充され、戦略的に財団事業が推進されている。 ・事業としても収益構造としても東京マラソンのみに頼らない団体運営を行っていくための取組を検討・調整している。
実績(2019年11月末時点)及び要因分析	長期経営計画は、2019年6月開催の理事会において正式決定し「アクションプラン beyond2020」として７月に公表した。この計画に基づき各事業を執行するとともに、経営改革プランに掲げた他の経営課題についても適宜目標や取組方法を見直した。

個別取組事項	2018年度実績	2019年度	目標達成	2019年11月末時点		改訂		
				実績値	要因分析	個別取組事項	2020年度	改訂の考え方 (新規の場合は、取組設定の考え方)
長期経営計画の策定	・策定 ・世界最高水準のランニングイベントとしての東京マラソンの質の向上に加え、スポーツを通じた社会貢献といった視点を踏まえ、事業セグメントを4つに再構成し、既存事業の深化や新規の取組を進めるなど、今後10年間の事業の方向性を示した。	・長期経営計画の内容を経営改革プランに反映。 ・PDCAサイクルに基づき計画の実施状況を確認、検証。		・計画を策定 ・長期経営計画の内容をふまえ経営改革プランの各取組事項を改訂	・2019年6月開催の理事会において決定し、「アクションプラン beyond2020」として7月に公表した。 ・経営改革プラン策定時の他の経営課題(②～④)や戦略の方向性は、新たに策定した長期経営計画でも踏襲されており、今回の改訂のタイミングで長期経営計画との整合性を確認しつつ、目標数値や取組方法を適宜見直した。 ・計画に掲げた事業の中には、従前から取り組んでいるものもあり、自主事業であるONE TOKYOの会員、ジョグポート有明の利用人数の推移については、毎月経営諮問会議において、実績・効果の確認を行っているほか、会員向けのイベントの都外開催など計画に基づき事業展開を図っている。 ・理事会に報告する事業計画に関しても、長期経営計画に合わせて改訂した。	長期経営計画の策定	・2020オリ・パラ終了後の社会情勢を踏まえ、必要に応じて計画の再検証を行う。	－

様式１

「経営改革プラン」改訂シート

改訂年度:2020年度

団体名:　　一般財団法人東京マラソン財団

経　営　課　題	② 2020年以降の継続した収益の確保
戦　　略	② 2020年以降の継続した収益の確保
３年後(2020年度)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。 2020年度以降に景気後退が予想される中において、2020年度と同等の収益が確保されるよう、データビジネスや賛助会員制度の創設など、事業セグメントごとに新たな収益確保策が講じられている。
実績(2019年11月末時点)及び要因分析	協賛金収益の向上に向けた取組や、参加料改定により、2019大会年度の経常収益は42.3億円となり、到達目標を達成したほか、収益に占める協賛金と参加料のバランスも改善した。

個別取組事項	2018年度実績	2019年度	目標達成	2019年11月末時点		改訂		
				実績値	要因分析	個別取組事項	2020年度	改訂の考え方 (新規の場合は、取組設定の考え方)
協賛金収益(協賛物品含む)の維持・向上	・協賛金収益 26.5億円 ・物品提供物 2.7億円 計　29.2億円	・現協賛金額増額交渉 ・新規協賛企業獲得交渉		約27.0億円 (約64%)※	・撤退する企業が発生(1社)する中、新規オフィシャルパートナー企業の獲得及び上位企業を中心に協賛金の増額交渉を進め、当初目標値(約28.2億円)と同等の協賛金収益の達成を見込んでいる。	協賛金収益(協賛物品含む)の維持・向上	約28.2億円 (約67%)※	―
参加料の検討	東京マラソン2020より参加料改定 国内15,000円(税抜) (16%)※	参加料の改定予定 国内15,000円(税抜) (16%)※	○	国内15,000円(税抜)	東京マラソン2020より参加料を改定した。	―	―	―
競技運営経費の削減	5.57億円	・2019大会の実績を踏まえて見直しを行い、削減を図る。 ・5.47億円		削減に向けた取組を実施中	・フィニッシュ地点周辺をはじめとした造作物の設営等の準備期間の短縮や、大会運営に係る配置人員の工夫等により削減を図る。	競技運営経費の削減	維持、更なる削減の検討	―
ボランティア受託事業収益	約453万円	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。)		約1,380万円	・東京2020大会を控え、複数回に及ぶ研修や受託単価の高い案件が増加した。 (2019年度) 18件(有償16件)　自治体7・企業3・団体等8 (2018年度) 29件(有償16件)　自治体13・企業6・団体等10	ボランティア受託事業収益	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)	―

※カッコ内の数字は、経常収益に占める協賛金・参加料の割合

様式１

「経営改革プラン」改訂シート

改訂年度：2020年度

団体名：　一般財団法人東京マラソン財団

経　営　課　題	③ 2020年以降の事業運営
戦　　略	③ 財団事業の拡充、多様化
３年後（2020年度）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。
実績（2019年11月末時点）及び要因分析	東京2020大会のレガシーとなる事業の実施や新たな事業の検討を着実に進めるとともに、関係団体への働きかけや東京2020大会に向けたスポーツ気運の高まり等により、スポーツレガシー事業の実施回数やボランティア業務の受託が増加するなど、財団事業の拡充・多様化が進んでいる。

個別取組事項	2018年度実績	2019年度	目標達成	2019年11月末時点		改訂		
				実績値	要因分析	個別取組事項	2020年度	改訂の考え方（新規の場合は、取組設定の考え方）
東京2020大会のレガシーの創出	・For2020プロジェクトとして、小中学生の活動を新設（VOLUNTAINERジュニアの活動） 東京マラソン2019参加者実績：24組51人 2人1組×21組 3人1組×3組	レガシー事業の検討、新規構築		東京マラソン2020の前日祭イベントとして、新たに東京マラソン1 マイルズ2020を、新国立競技場のサブトラックで開催。	・うち「4×1マイルリレー」は12月の募集初日に開始1時間で定員（27チーム）に到達。近年注目を浴びているマイルリレーイベントであり、会場も東京 2020 大会のウォームアップ会場予定地であることから、応募が殺到したと考えられる。	東京2020大会のレガシーの創出	・レガシー事業の検討、新規構築	―
・オフィシャルイベントの充実 ・RUN as ONEによる東京マラソンとの連動PR	・引き続き、日程変更を検討中。 ・「東京トライアルハーフマラソン2018」を2018年10月27日（土）実施 参加者実績：2016人	・日程変更検討 ・RUN as ONEによる東京マラソンとの連動PR ・定員（3,000人）達成		・引き続き、日程変更を検討中 ・「東京トライアルハーフマラソン2019」（2019年10月26日（土））は台風による冠水の影響により中止（参考：エントリー数2,492人）	・エントリー開始前からのHP・SNSを活用した開催告知が不十分だったほか、RUN as ONEによる東京マラソンとの連動について、出走枠数や周知方法など改善の余地がある。	・オフィシャルイベントの充実 ・RUN as ONEによる東京マラソンとの連動PR	・日程変更検討 ・RUN as ONEによる東京マラソンとの連動PR ・定員（3,000人）達成	―
スポーツレガシー事業の充実	・12回実施 （沿道小学校） ・3回実施 （東日本大震災被災3県）	・新たに日本陸連と連携し、実施地域を日本国内全域に拡大し、全国の小学校に働きかけを行い、新規実施箇所の開拓、実施回数増を図っていく。 ・年15回		・11回実施 （沿道小学校） ・9回実施 （東日本大震災被災県）	・小学校への働きかけのほか、東日本大震災の被災3県の小学校については、スポーツ基礎力の向上及び陸上競技の普及啓発（キッズアスレティクス）に対する関心が高く、実施回数を大幅に増やすことができた。	スポーツレガシー事業の充実	・前年実績を踏まえ、より魅力ある事業への改善に取り組みつつ、引き続き新規実施箇所の開拓を行う。 ・年15回	―
Fixed Track 設置個所の開拓	・1箇所3コース 国営昭和記念公園に設置 2.5km・3.9kmコース→1/26～ 5.6kmコース→3/31～ 一般利用開始	・前年実績を踏まえ、改善点等を検討し、サービス向上を図る。 ・国営昭和記念公園に1コース増設。以降、運用実績などの効果検証を踏まえ、他施設への導入について検討。		・1箇所3コース 国営昭和記念公園に設置 2.5km・3.9km・5.6kmの3コースを運用	・国営昭和記念公園のコースでは、運用状況を踏まえ、コースを使用したランニングイベントの実施等、新たな利用者サービスの展開を検討している。 ・他施設への導入については、マーケットサウンディング調査等でニーズも確認しつつ、東京都建設局等に働きかけるなど、設置箇所の開拓に向け検討を進めている。	Fixed Track 設置個所の開拓	・前年実績を踏まえ、改善点等を検討し、サービス向上を図る。 ・新規設置箇所の開拓	―
ボランティア受託事業の拡充	29件（有償16件） ・自治体　13件 ・企業　　6件 ・団体等　10件	・前年実績や利用者のご意見を踏まえて改善を図り、サービス向上に取り組む。 ・年25件程度		18件（有償16件） ・自治体　7件 ・企業　　3件 ・団体等　8件	・東京2020大会を控え、特に自治体からの都市ボランティア養成に関する研修業務を受託している。	ボランティア受託事業の拡充	・前年実績や利用者のご意見を踏まえて改善を図り、サービス向上に取り組む。 ・年25件程度	―

「経営改革プラン」改訂シート

団体名:　一般財団法人東京マラソン財団

改訂年度:2020年度

経　営　課　題	④ 東京マラソンを通じた更なる社会貢献
戦　　略	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(2020年度)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。
実績(2019年11月末時点)及び要因分析	チャリティの寄付方法・寄付先の多様化に取り組んだ結果、寄付金額、寄付先団体数が増加した。また、東京2020大会が近づき、都市ボランティアの募集が開始されるなど、ボランティア活動への関心が高まり、「VOLUNTAINER」の会員数が増加した。

個別取組事項	2018年度実績	2019年度	目標達成	2019年11月末時点		改訂		
				実績値	要因分析	個別取組事項	2020年度	改訂の考え方 (新規の場合は、取組設定の考え方)
チャリティ寄付金額の増加	・5.86億円 (7,584件)速報値 ・アクティブチャリティ枠の拡充(100→300) ・法人寄付最低金額の引き上げ(10万円→20万円)	・前年実績を踏まえて申し込みが少なかった区分に重点的にPRを行うなど効果的な周知に取り組む。 ・5.8億円	○	・約7.2億円 ・アクティブチャリティ枠の拡充(300→1000)	・各団体への寄付金の増額を図るため、寄付先団体が独自の取組みで寄付金の募集を行うアクティブチャリティ枠を300から1,000に拡充した。 ・法人チャリティのアクティブチャリティへの一本化や、クラウドファンディングなど、寄付方法の多様化に取り組んだ結果、寄付金額が増加した。	チャリティ寄付金額の増加	・前年実績を踏まえて申し込みが少なかった区分に重点的にPRを行うなど効果的な周知に取り組む。 ・7.2億円	・2020大会チャリティはさまざまな寄付方法により受け付けたことから寄付金額が増加したと推測。一方、2021大会チャリティからは、団体が寄付者からの継続的支援が得られるようアクティブチャリティに一本化して実施する。 (2020大会) ・個人チャリティ 3700人 ・個人チャリティ(クラウドファンディング) 300人 ・アクティブチャリティ 1000人 (2021大会) ・アクティブチャリティ 5000人 ・引き続き現行水準を維持しながら件数、総額の拡充に努めるが、目標値としては当初目標(2019年度:5. 8億円)を超える11月末時点の実績である7. 2億円とする。
寄付先団体数の増加	20団体	・前年実績を踏まえて寄付者数に応じた寄付先の多様性を確保するため、必要に応じて追加募集を行う。 ・25団体	○	28団体	・寄付者数の増加に応じた寄付先の多様性を確保するため、寄付先団体の募集を行い、2020大会から8団体が寄付先団体に加わった。	寄付先団体数の増加	・前年実績を踏まえて寄付者数に応じた寄付先の多様性を確保するため、必要に応じて追加募集を行う。 ・40団体程度	・2021大会チャリティからアクティブチャリティへの一本化に伴い、寄付者数に応じた寄付先の多様性を確保するため、さらに団体数を拡充する。
洋服ポストの設置	寄付された衣類の総重量:3,740kg (2019大会)	⇒前年度大会での状況を踏まえ、改善しつつ継続実施		洋服ポストの設置	・ランナーサポート施設「ジョグポート有明」に常設し、運用を開始 ・2020大会に向けて配置・数量を検討	洋服ポストの設置	・前年度大会での状況を踏まえ、改善しつつ継続実施	―
VOLUNTAINER会員数の増	2万8千人	2万8千人	○	約3万2千人	・東京2020大会シティキャスト(都市ボランティア)向けのメールマガジンを通じて広報を行ったほか、東京2020大会が近づき、ボランティア活動への関心が高まっていることから、会員数が増加した。	VOLUNTAINER会員数の増	3万4千人	・東京2020大会終了後(2020年度以降)は、減少に転ずる可能性があるものの、東京マラソン2021に向けては引き続き増加が見込まれるため、当初目標(2020年度 約3万人)を超える人数を設定

様式１

「経営改革プラン」改訂シート

団体名：　（公財）東京都都市づくり公社

改訂年度：2020年度

経　営　課　題	① 健全な財務状況及び安定的な経営の継続
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
３年後（2020年度）の到達目標	経営改革を推進するため、事業ごとに収支構造や採算性を把握するなど、経営分析力を強化するとともに、自治体情報の充実と社内での一元的活用により、事業提案力を高める。また、土地区画整理や下水道整備等の既存事業を安全かつ着実に執行して公社の信用を高めるとともに、自治体の新たなニーズを充足する新規分野の開拓・事業化を図る。こうした取組により、毎年度250億円の経常収益と黒字決算を達成し、安定経営を確保する。
実績（2019年11月末時点）及び要因分析	経営分析手法の確立に向けた検討を開始する等、経営分析力の強化に取組むとともに、収集した自治体情報を基に、全社的に事業提案の実施に向け検討を進める等、事業提案力強化に取組んだ。また、外部の専門家の意見を踏まえた工事安全に係るマニュアルを新たに作成する等、事故防止に積極的に取り組んだ。さらに、新規分野の開拓・事業化に向けては、自治体等との共同研究による検討に加え、新たに「都市づくり調査準備室」を立上げて新規事業分野の開拓に向けた体制を強化した。こうした取組により、3年後（2020年度）の到達目標である安定経営の確保に向けて着実に取組を進めるとともに、今年度は、既存事業の着実な実施により約250億円の経常収益と黒字決算を見込んでいる。

個別取組事項	2018年度実績	2019年度	目標達成	2019年11月末時点		改訂		
				実績値	要因分析	個別取組事項	2020年度	改訂の考え方 （新規の場合は、取組設定の考え方）
事故の防止	0件	0件 外部の専門家による現場点検・調査を行うとともに、工事安全管理に係る委員会において既存の危機管理マニュアルの見直しをするなど、安全対策を充実、強化		0件 安全対策の充実・強化を実施	全社的な工事事故防止対策として、事故防止対策協議会、現場点検、安全体感教育、工事安全第三者委員会などの取組を実施した。このうち、現場点検では、外部専門家の参加によって幅広い視点から点検を強化し、工事安全第三者委員会では、工事安全に係る各種マニュアルを新たに制定することにより安全対策を推進した。 また、全職員を対象に個人情報チェックリスト、コンプライアンスチェックリストによる点検、及びコンプライアンス研修を実施し、事務事故の防止に努めた。 現段階では目標を達成できているが、コーポレートガバナンスの視点も踏まえ、事故を未然に防ぐため、上記のような取組をさらに充実させていく。	事故の防止	0件 前年度の結果を踏まえ、工事安全に係る各種マニュアルに基づいて現場事務所だけなく、本社においても実施状況を確認指導する等取組を充実、強化	・2019年度に新たに制定した工事安全に係る各種マニュアルを実務に活用していく。 引き続き、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防止に努める。
新規事業分野の開拓	・首都大と連携し、「既存市街地再生まちづくりに関する研究」に取組み、社内での中間報告を実施 ・PTメンバーの知識醸成と事業提案力の強化を実施 ・新規の取組として、空き地・空き家及び都市農地に係る制度及び改善事例の調査を実施	・新分野にかかる自治体への事業案の提案		・新分野に係る事業化に向け、街づくり区画整理協会との共同研究、武蔵村山市との研究会を実施 ・引き続き首都大学東京と連携して、既存の若手PTに加えて、新たに公社管理職と市町村職員によるPTで研究開始 ・都市づくり調査室（仮称）の前身となる調査準備室を設置	・街づくり区画整理協会と協力して、持続可能なまちづくりの実現に向け、空き地・空き家対策、歩いて暮らせるまちづくり、都市農地活用等の諸課題について共同研究を進めている。また、武蔵村山市と「多摩都市モノレール延伸を見据えた沿線まちづくりの検討に関する協定」を締結し、協働での沿線のまちづくりや事業化に向けた方策等に係る研究会を開催している。 ・「既存市街地再生まちづくりに関する研究」では、地元住民とのワークショップを開催し住民主体のまちづくりを進めるための事業スキームを作成中。また、今年度新たに、公社管理職と市町村職員により、まちづくりの先進事例研究のためのPTを設置した。 ・企画・提案する組織に向けた体制強化として、都と調整し、令和2年度に設置予定の都市づくり調査室（仮称）に向けて、11月中旬に準備室を開設した。11月末には外部コンサルタントによる研修を実施するとともに、年度内に各自治体基礎データの整理や現状分析・将来推計等を行う。また、島しょへ出張し、技術職員の人手不足や失われゆくノウハウの状況、現地でのニーズを調査した。	新規事業分野の開拓	・新分野にかかる新規事業の事業化 ・都市づくり調査室（仮称）を設置し、技術協力及び調査研究の実施	－ ・今年度、公社は東京都政策連携団体の指定を受け、都は公社の将来像として、「自ら企画し、提案する都市づくりの総合支援を行う高度専門家集団」と示した。これを受け、令和2年度から、市町村からの技術相談や都市づくりに関わる調査研究等を行う組織である都市づくり調査室（仮称）を設立する。 この調査室では、この将来像を実現するため、市町村の抱える課題を調査・研究し、その成果を市町村へ展開する。 また、都や市町村から期待されている自治体の技術職員の人手とノウハウの不足という課題解決に向け、市町村に対して技術協力を実施する。

「経営改革プラン」改訂シート

団体名：　（公財）東京都都市づくり公社

改訂年度：2020年度

個別取組事項	2018年度実績	2019年度	目標達成	2019年11月末時点		改訂		
				実績値	要因分析	個別取組事項	2020年度	改訂の考え方 （新規の場合は、取組設定の考え方）
経営分析力と 事業提案力の強化	・全社システムリプレイス（PC入替含む）の完了 ・市町村の基本データの収集及び入力完了	・会計ソフトの再構築 ・自治体情報の全社的な収集と活用		・既存の会計ソフトを活用しつつ、経営分析手法を改善 ・自治体のニーズに基づいて、全社を挙げて作成した新たなまちづくりの提案を自治体に提案し、事業協力の覚書を締結	・会計ソフトの再構築含めて検討した結果、会計ソフトの再構築に多額の経費をかけずとも、管理会計手法の導入や、諸指標や財務会計等の数値の活用により、経営分析手法を確立できるという結論に達した。これを踏まえて、目標を前倒して11月から起工実績の経年比較等の運営指標を作成して運営状況の把握を開始した。 ・収集した自治体情報に基づいてニーズを分析した上で、関係者で構成された全社的な会議において事業提案を検討した。具体的には、区画整理や用地買収等の事業で培った経験を踏まえ、営業活動の中で把握した自治体ニーズに対して、防災、福祉、地域コミュニティ等の観点を加えて、新たなまちづくりの提案書を作成した。それを自治体に示し、事業協力の覚書締結に至り、より緊密に連携していくこととなった。また、自治体の依頼をそのまま事業として受託・実施するのみならず、公募型プロポーザル方式の事業への応募にも挑戦することとした。	経営分析力と事業提案力の強化	・経営分析手法の確立 ・自治体情報の分析を進め、潜在的なニーズを顕在化し、よりよいまちづくりに向けて引き続き事業を提案	・運営指標による経営情報の把握に加え、財務会計分析を精緻化する等、経営分析手法の確立に取組むため目標を修正 ・事業協力をさらに深化・拡大させ、公社の提案を実現させていくため、目標を修正
収支構造の改善	・事業別、事業所別の収支構造の分析を実施 ・関係市町村連絡協議会に対し、事務費算定基準の見直しについて、働きかけを開始	・収支構造や採算性等の分析を踏まえた業務効率化や受託費のあり方にかかる改善方針の検討 ・同方針に基づく対応策の検討		・収支構造や業務内容に関する実態と基準のかい離状況等について把握・分析し、受託費のあり方にかかる改善方針を策定 ・同方針に基づき、関係者と協議	・　区画整理、下水道、都市機能更新の各事業別に、現在の事務費算定基準と実態とのかい離の状況を把握・分析した。その上で、事務費算定基準の見直し案を作成する等、改善方針を策定した。 ・　上記方針を踏まえ、10月以降市町村に対し、事務費算定基準の見直しの必要性と方向性などについて、説明・交渉を開始する等、収支構造の改善に向けて取組を進めた。特に、下水道事業の業務実態と事務費との乖離の大きい自治体とは、首長宛に協議の申し入れを行う等、業務内容の見直しを含め事務費改定の具体的な協議を行っている。	収支構造の改善	・改善方針に基づく関係機関との交渉	・具体的に市町村へ協議を開始したことから、目標を修正
業務改善への取組	－	・外部の専門家を活用し、現在の業務フローの課題を抽出 ・外部専門家の提案を踏まえ、一部の事務所をモデルケースとし、事務処理手順書の見直しなどを行い業務の効率化を実施		・モデル3職場での業務改善活動を実施	・3事業部(区画整理部、下水道部、事業推進部)にて、各部1職場をモデル職場として指定し、外部専門家を派遣して、5S（整理・整頓・清掃・清潔・しつけ）活動を実施し、その成果を社内で報告し、全職員と共有した。引き続き、意識改革と課題発見力等の強化を図るため、業務上の問題を抽出し、問題解決を図る等、更なる業務改善活動を実施している。	業務改善への取組	・前年度の取組を踏まえ、他の事務所や本社の業務改善へ水平展開 ・活動実施職場数 既存3職場 新規4職場	・2020年度は前年度実施した3つのモデル職場に、課題解決プロセスのフォローアップを実施。また、新たにモデル職場を4つ設定し、今年度モデル職場で行ったカリキュラムを実施して、理解度を深めながら水平展開を図る。
まちづくり支援 事業の推進	支援件数 24件	支援件数 26件		・支援件数 24件	・都内全区市町村（島しょを除く）のまちづくり担当部署を訪問し、制度の説明を行い、住民への働きかけや公社制度の周知を依頼した。新規申請においては、申請時にヒアリングを行い、制度の趣旨と仕組みを説明したうえで申請を行ってもらった。今後、支援団体の勉強会等にも参加し、活動状況の把握や必要に応じた助言等のサポートも行っていく。 　また、支援件数の更なる増加を目指し、各自治体への働きかけも継続していく。	まちづくり支援 事業の推進	・支援件数 28件	－

「経営改革プラン」改訂シート

団体名：　（公財）東京都都市づくり公社

改訂年度：2020年度

経　営　課　題	② 人材の確保と育成
戦　　略	② 職員のマンパワーの確保と人材育成
３年後（2020年度）の到達目標	公社が質の高いまちづくり事業を推進していくため、採用制度や職員育成の充実、評価制度の見直しなど、事業を担う人材を確保・育成・評価していく仕組みを再構築する。また、女性管理監督者の育成など、様々なライフステージにおいて、誰もが働きやすい職場環境を構築する。こうした取組により、土地区画整理士をはじめ業務で活用する資格について３か年で延べ15人取得を達成するなど、まちづくりの課題に的確に対応する専門性の高い組織を形成していく。
実績（2019年11月末時点）及び要因分析	経験者の通年採用の開始や、都への職員派遣や管理職研修実施を進める等、公社の将来を担う人材育成を強化するとともに、職層別到達目標を整理する等業績評価制度の再構築に向けた取組を進めた。また、キャリアパスの作成や女性職員のキャリアアップ研修の企画や、モデル３職場での業務改善活動を実施する等、誰もが働きやすい職場環境づくりを進めている。３年後（2020年度）の到達目標に向けて、現時点で10名が業務で活用する資格を取得する等、専門性の高い組織形成に向けて着実に取り組みを進めることが出来ている。

個別取組事項	2018年度実績	2019年度	目標達成	2019年11月末時点		改訂		
				実績値	要因分析	個別取組事項	2020年度	改訂の考え方（新規の場合は、取組設定の考え方）
事業展開を担う人材の確保	・新卒採用2名 ・経験者採用5名	・通年採用の拡充による経験者の確保強化		・新卒内定9名 ・経験者内定3名 ・経験者採用4名（年度内）	・新卒者は民間企業を目指す学生でも受験しやすいよう選考方法を見直し、複数回募集を行い選考を実施した。 ・経験者は年間を通じて募集、選考を行い、随時採用を行ったことで一定の人員を採用することができた。	事業展開を担う人材の確保	・新たな採用制度の運用による人材確保	－
職員の育成	・新任等職員の育成 ・管理職研修の実施 ・資格取得人数7名	・必要な能力を定着させるOJTの充実 ・派遣研修の実施 ・職層別研修等の充実 ・資格試験にかかる受験支援 （資格取得人数5名）		・新任職員育成11名 ・外部派遣研修2名 ・管理職研修12月実施予定 ・資格取得者3名	・新任職員が担当職務の遂行に必要な知識・ノウハウを効果的に習得できるようチューターを選任し新任職員を育成している。 ・政策連携団体職員として、政策的な視点から企画調整業務を経験させ、将来の公社を担う人材を育成するため派遣研修を実施している。 ・組織管理力、組織運営力の強化を目的として管理職の能力向上研修を12月に開催する。業務上の専門知識から市町村と対等に議論提案できる知識の習得に向けて全社を挙げて取り組んでいる。 ・資格取得を目指す職員について、通信教育受講料や資格試験受験料の補助を行い自己啓発による資格取得を奨励している。	職員の育成	・新たな育成制度の積極的運用による職員の能力向上 ・資格試験にかかる受験支援（資格取得人数5名） ・技術分野（土木・建築）を超えた能力養成研修の実施	・新任職員のチューター制度による育成、派遣研修による企画調整能力の向上、公社改革の重要事項として取り組む管理職の能力向上研修及び資格取得支援という新たな制度を運用しつつ、追加実施項目として、高度専門家集団という将来像の実現に向け、技術系職員の専門分野を超えた能力（土木⇔建築）を養成するための研修を行う。
業績評価の拡充	・取組項目の検討実施	・人事考課制度にかかる課題への対応策の検討と、対応策に基づく新制度への改正		・職層別到達目標の検討 ・管理職選考の改正検討	・各職層に求められる役割、能力を明確化し、自己申告などを通して目標の達成に向けた取組を促すため、職層別到達目標の整理を進めている。 ・管理職に求められる必要な基礎知識の養成を目的として選考内容を改正する準備を進めている。	業績評価の拡充	・管理職研修等を通じた新人事考課制度の浸透と統一的な運用 ・職層別到達目標実現に向けた自己申告制度の実施 ・改正管理職選考制度の実施	・新人事考課制度として、職層別到達目標の明確化に伴い、目標を職員に浸透させ、達成するため、管理職研修（人事考課研修）での周知徹底を行いつつ、自己申告制度の中での到達度の記入及び指導について検討し実施する。また、管理職選考項目として新たに一般教養試験を実施することにより基礎知識の習得を任用の必要条件とし、管理職のレベルアップを図る。
女性管理監督者の登用	・就業規則改正作業に着手 ・管理監督者数4名 （うち、女性監督職任用1名）	・スキルアップ研修等への参画促進など女性職員への意識づけ ・管理監督者数5名		・女性職員のキャリアアップ研修を計画 ・管理監督者数5名予定	・女性職員を対象として、管理監督職の魅力を伝えるとともに、キャリアパスを示し、自己啓発意欲の醸成、モチベーション向上につなげる研修を開催する準備を進めている。 ・管理監督職を目指す意欲や個々の能力、経験を把握し、監督職への任用を図る。	女性管理監督者の登用	・キャリアアップ研修の継続実施を通じた女性職員の管理監督者への登用拡充 ・管理監督者数6名	・女性管理監督者の拡充のため、キャリア形成を意識した研修を行い、女性職員がキャリアパス及びワークライフバランスを積極的に考える機会とする。また、研修時期と任用試験（管理職・主任）応募期間との連動を行うとともに研修結果を踏まえて研修の方法・内容を柔軟に改正する。
業務改善への取組（再掲）	－	・外部の専門家を活用し、現在の業務フローの課題を抽出 ・外部専門家の提案を踏まえ、一部の事務所をモデルケースとし、事務処理手順書の見直しなどを行い業務の効率化を実施		・モデル3職場での業務改善活動を実施	・3事業部（区画整理部、下水道部、事業推進部）にて、各部1職場をモデル職場として指定し、外部専門家を派遣して、5S（整理・整頓・清掃・清潔・しつけ）活動を実施し、その成果を社内で報告し、全職員と共有した。引き続き、意識改革と課題発見力等の強化を図るため、業務上の問題を抽出し、問題解決を図る等、更なる業務改善活動を実施している。	業務改善への取組（再掲）	・前年度の取組を踏まえ、他の事務所や本社の業務改善へ水平展開 ・活動実施職場数 既存3職場 新規4職場	・2020年度は前年度実施した3つのモデル職場に、課題解決プロセスのフォローアップを実施する。また、新たにモデル職場を4つ設定し、今年度モデル職場で行ったカリキュラムを実施して、理解度を深めながら水平展開を図る。

様式１

3 ／ 6

「経営改革プラン」改訂シート

改訂年度:2020年度

団体名:　（公財）東京都都市づくり公社

経　営　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
戦　　略	③ 土地区画整理事業の着実な実施と新規事業化
３年後(2020年度)の到達目標	事業施工中の地区においては、着実な基盤整備や円滑な調整などにより、地域の都市機能増進の早期達成を目指す。新規受託地区では、地元や関係自治体との精力的な調整により、早期の事業開始を目指す。また、自治体の新たな事業ニーズを把握のうえ、対応する事業案を提案・受託していく。こうした取組により、毎年度100億円規模の事業実施を達成し、多摩地域の発展に貢献していく。
実績(2019年11月末時点)及び要因分析	事業施行中地区の事業進行管理や、新規受託地区の関係機関協議を滞りなく進めている。また、新規地区の掘り起こしを進めており、地元勉強会に参加し、事業化を働きかけていく。こうした取組により、今年度は約92億円の事業実施を見込んでおり、３年後(2020年度)の到達目標である毎年度100億円規模の事業実施の達成に向け、着実に事業を進めている。

個別取組事項	2018年度実績	2019年度	目標達成	2019年11月末時点		改訂		
				実績値	要因分析	個別取組事項	2020年度	改訂の考え方 (新規の場合は、取組設定の考え方)
新規地区の受託	・多摩地域の現状把握やニーズ調査等を行い、1地区のまちづくり検討調査を実施	・現地調査により事業化を提案すべき地区の選定と事業案の策定 ・自治体への事業の提案		・事業化を提案すべき地区を選定し、組合区画整理事業立上げに向けた、地元主体の勉強会をサポート ・自治体への事業提案に向けた準備を実施	・地区内大土地所有者である国に対して、地下埋設物調査要望書の提出を地元住民で構成する勉強会に働きかける等、早期の準備組合設立に向け、街づくりの専門家としてサポートしている。また、まちづくりに関する協力について、自治体と文書を取り交わし、今後も緊密に連携を図り、情報を共有していく。 ・区部道路用地買収事業に関連して、土地区画整理手法を活用した沿道整備街路事業の提案準備を行っている。	新規地区の受託	・事業化に向けた自治体との調整 ・2020年度までに、新規の土地区画整理事業を、1地区受託	－
新規受託地区の着実な推進 (鶴川駅南地区)	・関係機関協議等の実施、事業計画、実施計画書の作成を経て、国費導入申請協議がほぼ完了 ・来年度の事業計画決定に向け準備中	・地域住民や地元自治体、関係機関との精力的な調整による事業内容の具体化 ・事業計画決定		・事業内容を具体化し、地域住民への事業説明会を開催 ・今年度末の事業計画の決定に向け、東京都等関係機関との事前協議を着実に実施	・9月の事業説明会では事業内容、スケジュール等をわかりやすく説明するとともに、権利者からの意見・質問に丁寧に回答し、権利者の意見を細やかにくみ取る等合意形成を促進させた。 ・年度当初より、東京都等関係機関と粘り強く事前協議を行い、滞りなく協議を終了させた。	新規受託地区の着実な推進 (鶴川駅南地区)	・権利関係、土地の利用状況を正確に把握し、換地案の検討 ・関係権利者、地元自治体との入念な調整を経て、換地設計案を作成・提示 ・換地設計案決定	－
事業地区内の道路の効率的な整備	・整備延長 約2,380m	・整備延長 2,300m ・事業を効率的に進めるため、補償や建物移転等との関係で工程がタイトとなる道路整備を重点管理工事と位置づけ、早期発注と進捗管理を徹底		・整備延長 工事起工済延長 約2,700m うち工事完了延長 111m ・重点管理工事(9件)の指定と進捗管理の徹底を実施	・取組目標の設定時(2018年11月)では、2018年度の道路整備実績を踏まえ、2019年度は道路整備延長を2,300mと定めた。その後、各自治体と、施工箇所等の協議を精力的に進めた結果、起工済み道路延長は目標を上回る約2,700mとなった。 (しかし、令和元年10月の台風19号被害を受け、災害復旧優先等の理由により工事中止を余儀なくされている工事があるため、道路整備延長実績は取組目標(2,300m)と比較して微増となる見込である。) ・重点管理工事と位置づけた9つの工事の進行管理を行い、すべての工事を上半期に工事発注を行う等、早期発注を実現させるとともに、その後の進捗管理を徹底している。	事業地区内の道路の効率的な整備	・整備延長 2,300m ・前年度の事業の進捗を踏まえ、新たに重点管理工事を位置づけ、早期発注と進捗管理を徹底	－

「経営改革プラン」改訂シート

団体名：　（公財）東京都都市づくり公社

改訂年度：2020年度

経　営　課　題	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
戦　　略	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（2020年度）の到達目標	木密地域不燃化10年プロジェクトに基づく、特定整備路線の用地買収や、不燃化特区における木密関連事業について、区部で展開してきた事業実績をもとに新規事業案を自治体に提案・受託していく。また、多摩地域の自治体における道路用地買収について、区画整理事業等で培った地域での調整についての実績をもとに、積極的に受託していく。こうした取組により、今後３か年で合計160億円規模の事業実施を達成し、都の重要施策であるセーフシティの実現や、多摩地域の利便性向上に貢献する。
実績（2019年11月末時点）及び要因分析	既存事業である特定整備路線等の用地買収事業等を着実に実施するとともに、不燃化特区においては地区毎の特性に応じた事業を自治体との協議、連携のもと実施している。また、新規事業の獲得については、各自治体へ営業活動を実施するとともに事業提案を行うなど、事業拡大、事業量確保に向けて積極的な働きかけを行っている。現在、東京都から特定整備路線の用地買収業務等受託をはじめ、不燃化特区においては5区7地区を、多摩地域では３市より用地買収業務等を受託している。こうした取組により、今年度は約45億円の事業実施を見込んでおり、３年後（2020年度）の到達目標である合計160億円規模の事業実施に向けて全力を尽くし、都の重要施策であるセーフシティの実現や、多摩地域の利便性向上に貢献している。

個別取組事項	2018年度実績	2019年度	目標達成	2019年11月末時点		改訂		
				実績値	要因分析	個別取組事項	2020年度	改訂の考え方 （新規の場合は、取組設定の考え方）
新規事業の受託	・北区内に第二防災まちづくり事務所を開設 ・不燃化特区、多摩地域の新規事業受託に向け、営業活動を実施 ・新規事業受託件数 <道路>2路線	・不燃化特区での事業にかかる区への事業提案 ・多摩地域での用地買収等にかかる自治体への新規事業提案 ・新規事業受託件数 <道路>3路線 <不燃化特区>1地区		・渋谷区本町地区(不燃化特区)における事業協力の覚書を区と締結 ・多摩地域での用地買収等新規事業獲得に向けた提案 ・新規事業受託件数 ＜道路＞0路線（予定 ＜不燃化特区＞1地区	・渋谷区本町地区での事業提案等を実施するとともに、事業協力、連携を図るための覚書を締結した。 ・昨年度に引き続き、事業推進部、総務部が連携して継続事項や新規受託等動向について各自治体にヒアリングを行うなど、新規受託に向けて営業活動、事業提案を実施。用地買収の受託実績がない自治体も含め、事業化路線の予定など新規受託業務ニーズを把握した。 ・新規受託 ＜道路＞ 当初計画していた3路線の受託については、自治体の都合により先送りとなった。現在、次年度の受託に向けて複数自治体への営業活動を強化し取り組んでいる。 ＜不燃化特区＞ ①江東区北砂三・四・五丁目地区	新規事業の受託	・事業化に向けた自治体との詳細な調整 ・新規事業受託件数 <道路>6路線 <不燃化特区>1地区 ＜その他（相談業務等）＞1地区	・営業活動を強化し、更なる新規受託を目指すため目標を修正
特定整備路線等の用地買収の着実な実施	・新規事業所での個別相談会の実施等 ・進行管理会議を毎月実施 ・45画地	・きめ細かな対応による地域の事業に対する理解の促進 ・プロジェクト終了年度を見据えた地区毎の課題の整理と対応策の検討 ・71画地		・地権者への個別訪問及び事務所での個別相談会の実施等 ・原告、反対派への個別訪問実施(志茂地区) ・15画地 (48画地（年度末見込み))	・事業の説明や事業への協力依頼のため、連立関連事業の地権者へ個別に訪問している。また昨年度に引き続き、地元区との協議、調整、連携をすることにより、第二防災まちづくり事務所において、鉄道付属街路事業に関する個別相談会を実施している。これらにより、事業着手に向けて、地権者の事業に対する理解を促進している。 ・平成31年１月に事業認可取消訴訟に対する判決をうけ、同年2月に原告、反対派に対し、境界立会、建物調査の依頼など事業推進につながるローリングを実施し、令和元年原告2名の建物調査実施が可能となった。 ・補助第46号線(原町洗足)については、補償金不満・権利者高齢化による折衝困難・相続未確定画地等、難航案件に対し都度個別対策を講じながら、意欲的に用地買収を進めている。	特定整備路線等の用地買収の着実な実施	・プロジェクト最終年度を迎える中での課題への重点的対応 ・2020年度以降を見据えた防災事業への継続的対応への準備 ・48画地	－

様式１

5 ／ 6

「経営改革プラン」改訂シート

改訂年度:2020年度

団体名:　（公財）東京都都市づくり公社

経　営　課　題	⑤ 下水道事業による生活環境の向上
戦　　略	⑤ 下水道事業の着実な実施と新規事業化
３年後(2020年度)の到達目標	下水道の未整備地域の解消により、都民の生活環境の向上に貢献するとともに、防災対策としての耐震化工事や浸水対策としての雨水管整備などにより、地域の防災性の向上に貢献する。また、今後は多摩地域においても管きょ等の下水道インフラの老朽化が本格化していくなか、ストックマネジメントとしての長寿命化や計画的更新の事業をはじめ、自治体の新たな課題や事業ニーズを把握し、解決に向けた事業案を提案・受託する。こうした取組により、毎年度70億円規模の事業実施を達成し、多摩地域の都市インフラの整備保全に貢献していく。
実績(2019年11月末時点)及び要因分析	下水道の新設工事、耐震化工事や、雨水管の整備について早期に工事発注を行う等、管きょの効率的な整備を進め、都民生活の向上や地域の防災性の向上に着実に貢献した。また、ストックマネジメント等自治体の抱える課題や事業ニーズを的確に捉え、積極的に営業活動を行うことで、３年間での目標である６件の新規受託に対し、既に７件の新規受託を達成した。 こうした取組により、今年度は約62億円の事業実施を見込んでおり、引き続き、営業活動を積極的に行うこと等により、３年後(2020年度)の到達目標である毎年度70億円規模の事業実施の達成に向け、着実に事業を進めている。

個別取組事項	2018年度実績	2019年度	目標達成	2019年11月末時点		改訂		
				実績値	要因分析	個別取組事項	2020年度	改訂の考え方 (新規の場合は、取組設定の考え方)
新規事業の受託	・自治体ニーズの調査に基づく事業の提案を実施 ・新規受託件数 5件	・事業化に向けた自治体との詳細な調整 ・新規事業受託件数 2件		・事業化に向けた自治体との詳細な調整 ・新規事業受託件数 2件	・新規の事業化に向け自治体と協議を行い、下水道事業のニーズを把握し、次年度のストックマネジメントの新規受託に向けて営業活動を強化した。 (新規受託) ・ストックマネジメント事業 ①瑞穂町(平成31年4月1日) ②武蔵野市(令和元年6月26日)	新規事業の受託	・事業化と工事着手に向けた自治体との詳細な調整 ・新規事業受託件数2件	－
管きょの効率的な整備	<布設延長> 12.4km	<布設延長> ・10km ・自治体ごとの進捗状況を把握しながら、大規模工事や困難工事等を重点管理工事に位置付け、早期発注や進捗管理を徹底		<布設延長> ・9.9km ・大規模工事や困難工事等を重点管理工事(11件)に位置付け、早期発注や進捗管理を徹底	・令和2年度から多くの自治体の下水道事業が公営企業会計に移行することに伴い、工事の早期完了が必要になったことから、可能な限り早期の起工に努めた。 当初計画42件に対し、10月末までに49件(全体の117%)の起工を完了したが契約不調が発生し、やむを得ず次年度以降へ先送りした案件があるため、布設延長は目標を若干下回る見込みである。 発注工事においては工事毎の進捗管理を綿密に行い、工事の早期完了に向けて取り組んでいる。	管きょの効率的な整備	<布設延長> ・8.1km ・前年度の取組を踏まえ、自治体ごとの進捗状況を把握しながら、重点管理工事の早期発注や進捗管理を徹底	・2019年度に契約不調となり先送りした工事分を2020年度目標の布設延長に追加した。(8km→8.1km)
事業収支の改善	・事務費算定基準の見直しに向けた検討に着手 ・関係市町村連絡協議会に対し、事務費算定基準の見直しについて働きかけを開始	・収支分析を踏まえた業務効率化や事務費算定基準の見直し等受託費のあり方にかかる対応策の検討 ・東京都及び市町村との検討会において、多摩地域における下水道管路維持管理のコスト効率向上に向けた広域化・共同化を検討		・受託費のあり方にかかる対応策の検討し、協議開始 ・多摩地域における下水道管路維持管理のコスト効率向上に向けた広域化・共同化を検討	・外部事業者を活用した業務改善等の業務の効率化を進めながら、事務費算定基準の見直しに向け、実態の業務内容に見合った事務費算定基準の改定作業を進めている。 建設事務費については、各自治体に対し工事の難易度、工期等の工事内容を考慮した事務費をする等、改定の方向性について説明を開始した。 維持管理事務費については、業務実態と事務費の乖離が大きい自治体に対し、首長宛に協議の申し入れを行う等、業務内容の見直しを含め事務費改定の協議を行っている。 ・東京都及び31市町村は、広域化・共同化検討会を立ち上げ、維持管理業務の効率化を検討してきている。公社は、維持管理業務の受皿組織の一つとして参加している。ただし、同検討会の結論が出るのは2022年度となる見込みであるため、同検討会での議論は把握しつつ、並行して自治体等の関係機関と事務費算定基準の改定を交渉していく。	事業収支の改善	・建設事務費算定基準の改定に向けた関係機関との交渉 ・維持管理業務の見直し及び事務費算定基準の改定に向けた関係機関との交渉	・建設事務費算定基準の改定に向けた取組み状況に伴い、目標内容を修正した。 ・維持事務費算定基準の改定に向けた取組み状況に伴い、目標内容を修正した。 ・広域化・共同化検討会で結論が出るのが2022年度となる見込みである一方、公社にとって事業収支の改善は喫緊の課題であることから、当初の取組を前倒して維持管理業務の見直し及び事務費算定基準の改定に向けた関係機関との交渉を2020年度に開始する。従って「多摩地域における広域化・共同化の方向性と事務費算定基準の見直しの進捗を踏まえながら、公社としての採算性のとれる受託のあり方を検討」を削除する

「経営改革プラン」改訂シート

団体名：　（公財）東京都都市づくり公社

改訂年度：2020年度

経　営　課　題	⑥ 地域支援事業による収益の確保
戦　　略	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（2020年度）の到達目標	土地建物の貸付について、収益を確保するため、テナント誘致などリーシングの強化や、建物価値の維持向上と費用の抑制との費用対効果のバランスを考慮した建物修繕などにより、安定的な資産運用を図る。また、木密不燃化にかかる事業やまちづくり事業とも連携しつつ、地域や関係自治体とともに建物の共同化を進め、防災性の向上や土地の高度利用を図る。こうした取組により、毎年度８億円規模の利益を達成し、地域の活性化や発展に貢献していく。
実績（2019年11月末時点）及び要因分析	東池袋B街区においては、権利者として進行管理に関与することで、予定どおりに進捗。2019年２月建築工事着工済であり、2022年３月しゅん工予定。地域が推進するまちづくりに貢献し、かつ最大限の収益が得られるよう、事業を進めている。また、新規収益事業については、公社用地を活用した地域の利便性や魅力の向上を図るため、継続して自治体や権利者調整を実施している。なお、土地建物の貸付については、計画的かつ効果的なリーシングを実施するとともに、建物価値の維持向上と費用の抑制との費用対効果のバランスを考慮した建物修繕などにより、安定的な資産運用を図っている。こうした取組により、今年度は約８億円の利益を見込んでおり、３年後（2020年度）の到達目標である毎年度８億円規模の利益を達成し、地域の活性化や発展に貢献している。

個別取組事項	2018年度実績	2019年度	目標達成	2019年11月末時点		改訂		
				実績値	要因分析	個別取組事項	2020年度	改訂の考え方（新規の場合は、取組設定の考え方）
新規収益事業の開拓	・権利者等との調整を継続 ・事業手法や事業スケジュールを精査	・自治体や権利者等と事業化に向けた検討		・継続して自治体や権利者との調整を実施	・公社保有地で予定している新規収益事業については、土地区画整理事業の進捗にあわせ、関係権利者等と事業化に向けた調整を行っている。	新規収益事業の開拓	・自治体や権利者等との建物着工に向けた詳細な検討 ・基本設計	－
建物共同化事業の着実な推進（東池袋B街区）	・取得する床を確定し、権利変換計画認可を取得 ・建築着工	・再開発組合との建物着工に向けた詳細な検討 ・建築着工		・建築着工は2019年度の目標としていたが、調整を円滑に進め、2018年度に予定より前倒して着工済み ・建築着工後の関連する掘削工事、除去工事などの各種工事を実施	・「東池袋四丁目２番街区地区第一種市街地再開発事業（B街区）」について、権利者として理事会・総会を通じて各種工事等の発注の決議を行うとともに、進行管理に関与することで、着実な進捗を図った。	建物共同化事業の着実な推進（東池袋B街区）	・2022年の竣工に向けた取得区画にかかる運営方法の検討（商業業務床の事業者選定及び住宅床の活用方針決定）	・事業の推進に伴い、目標の具体化を図った。
建物価値の維持向上のための戦略的な財産管理	・修繕実施9棟	・建物価値の維持向上をふまえた貸付契約の締結や更新 ・修繕実施8棟		・貸付契約の締結 ２件 ・修繕実施済　6棟 修繕実施中　2棟	・今年度中に2件の賃貸借契約終了が発生したが、継続的な建物価値の維持向上や適切なリーシング活動により、空室の発生なく後継テナントの誘致に至った。今後も、契約期間満了や中途解約に備え、適切な資産活用を図っていく。 ・長期修繕計画に基づき、現地調査及び管理会社との調整により、計画的な修繕による建物価値の維持向上を図っている。工事の発注にあたっては、早期発注に努めるとともに、管理会社やテナントとのスケジュール調整等を密に行い、年度内の修繕完了に向けた取組を進めている。	建物価値の維持向上のための戦略的な財産管理	・前年度の取組の分析と、それをふまえた貸付契約の締結や更新 ・修繕実施7棟	－

様式２

「経営改革プラン」改訂シート

団体名：　東京都住宅供給公社

改訂年度：2020年度

	２０１９年度	改訂	改訂の考え方
経営課題	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	－	安定した収益基盤・財務基盤の評価に加え、都の政策と連動した取組が評価され、2019年1月に発行体格付けがＡＡ－（ダブルエーマイナス）からＡＡ（ダブルエーフラット）に引き上げられた。このため、３年後（2020年度）の到達目標をＡＡに見直した。
	平成15年度に東京都との債務弁済契約を見直し、公社の土地・建物資産は東京都からの借入金の償還が完了した団地から順次公社に権利が帰属することとなっている。公社が自主自立経営を確立し、保有する住宅資産を有効に活用するためには、当初の債務弁済契約の前倒しなどにより、平成28年度末残高で4,125億円ある東京都借入金を早期に償還する必要がある。 一方、公社賃貸住宅は約６割が築40年以上となっており、経年化に伴い収益性の低下が懸念されるため、再編整備や長期活用など将来を見据えた設備投資の拡大に向け、今後、必要な事業資金を確保していく必要がある。 そのためには、事業収益の安定的な確保に向け、これまで以上に事業の効率化に資する取組を進めていくことが課題となっている。	－	
戦略	①　公社賃貸資産の経営効率の向上と負債の圧縮	－	
	事業の一層の効率化に向け、地域の需要動向や個々の団地の状況を踏まえたストックの更新・改善等による公社賃貸住宅１戸当たりの収益性の向上や、コストの縮減、作業効率の向上に取り組む。併せて、公社賃貸資産に対して適切な設備投資を行いつつ、東京都借入金をはじめとした負債を圧縮し、バランスシートを改善することで公社の経営状況に対する信用度を向上させ、安定的かつ有利な条件での資金調達が可能となる環境を整備する。	－	
３年後(2020年度)の到達目標	・資産の効率性を向上させ財務基盤が強化【事業活動によるキャッシュ・フロー毎期200億円以上】 ・借入金残高が圧縮され、資本負債構成が改善【都借入金残高：3,717億円　全体借入金残高：約6,200億円】 ・安定的かつ有利な条件で資金を調達するための格付が維持【ＡＡ－】	・資産の効率性を向上させ財務基盤が強化【事業活動によるキャッシュ・フロー毎期200億円以上】 ・借入金残高が圧縮され、資本負債構成が改善【都借入金残高：3,717億円　全体借入金残高：約6,200億円】 ・安定的かつ有利な条件で資金を調達するための格付が維持【AA】	
実績(2019年11月末時点)及び要因分析	・公社賃貸資産について、建替えや住戸リニューアルを計画的に推進し価値向上に取り組むとともに、オープンルームの開催や募集キャンペーンなど効果的な募集活動により入居促進を図り、利用率は96.5%と高い水準を維持している。その結果、中間決算における事業活動によるキャッシュ・フローは120億円と堅調な数字となっており、決算では目標である200億円以上を確保できる見通しである。 ・安定した事業活動によるキャッシュフローを支えに2019年度も借入金残高を縮減し、資本負債構成の改善は着実に進んでいる。（2019年11月末現在：都借入金残高3,916億円、全体借入金残高6,251億円） ・こうした堅調な収益基盤・安定的な財務基盤に加え、都の政策と連動した取組を推進していることにより、発行体格付けＡＡ(ダブルエーフラット)を維持している。		

様式２

1 ／ 5

「経営改革プラン」改訂シート

改訂年度：2020年度

団体名：　東京都住宅供給公社

個別取組事項	2018年度実績	2019年度	目標達成	2019年11月末時点 実績値	2019年11月末時点 要因分析	改訂 個別取組事項	改訂 2020年度	改訂 改訂の考え方（新規の場合は、取組設定の考え方）
賃貸資産の経営効率の向上	建替え 333戸竣工	公社住宅ストックの更新・改善 建替え203戸		建替え 203戸竣工	コーシャハイム中野フロント（中野区）203戸の建替えにおいて、中野駅前の再開発事業と連携し、区や権利者と調整を図りながら、計画どおり竣工させた。利便性の高い立地の特性を踏まえ、住戸内や共用部の魅力を高める新たな設備を導入するとともに、1 階に認可保育所及び子育てひろばの併設に取り組んだ。	賃貸資産の経営効率の向上	公社住宅ストックの更新・改善 建替え183戸	
	空家リニューアル 50戸竣工	空家リニューアル50戸		空家リニューアル 6戸竣工 45戸工事中	2019年度計画に対し、6戸が竣工し、その他の住戸についても、年度内に竣工させるよう進めている。リニューアルの実施に当たっては、お客様のニーズや投資効果を検証した上で、個々の団地の特性に応じた商品企画やプランニングに取り組んだ。		空家リニューアル50戸	
	テスト施工を踏まえた空家補修仕様の見直し及び試行実施（23団地）	新たな仕様による空家補修工事の本格実施		試行実施を踏まえた施工方法等の検討	2018年12月から試験施工を実施し、施工方法やコスト、工期等の検証に取り組んでいる。その結果、廊下型高層住棟の換気扇の設置方法や標準工期の見直しなどの課題が生じたため、これらに伴う事業収支の影響への対策について再検討に取り組んでいる。		新たな仕様による空家補修工事の本格実施（全団地導入）	試行実施の結果を踏まえ、廊下型高層住棟の換気扇の設置方法の見直しや標準工期の見直しなどの課題が生じた。現在これらに伴う事業収支の影響への対策について再検討を行っているため、スケジュールの見直しを行った。
	空家期間短縮に向けた課題の洗い出し、課題解決に向けた方向性の整理	空家期間短縮に向けた改善策の立案、試行実施		空家期間短縮に向けた改善策の立案、試行実施 空家補修事務処理の進行管理の徹底	現場調査での、タブレット端末の導入や各住宅ごとの設備数量表と室内面積表の整備など空家補修工事に係る事務の効率化を図る改善策を進めている。また、定期的に窓口センターごとの空家補修工事の進行状況を確認し、空家期間の短縮に向けた改善に取り組んでいる。		検証、本格実施 （平均10日短縮）	
（住宅1戸当たりの年間家賃収入の向上）	79.2万円／戸	空家リニューアルや募集キャンペーンなどの入居促進策の効果を検証・分析し、より効果的な入居促進策をエリアごとに検討・実施 （79.4万円／戸）		79.3万円／戸 ※中間決算	地域の賃貸市場動向や団地ごとの入退去状況の分析を行い、空家リニューアル、オープンルームの開設、募集キャンペーンなど、個々の住宅の状況に応じた効果的な入居促進策に取り組んだ。 人気が高く、今後も安定した需要が期待できるエリアの住宅については、空家リニューアルにより住宅の商品価値を向上させ、家賃アップと利用率の維持に取り組んだ。 また、郊外の階段室型住棟の上層階では空家が増加していることから、魅力を高めるための空家リニューアルとともに、若年世帯やひとり親世帯、新婚世帯をターゲットとして顧客層の拡大に向けた施策を推進している。 こうした取組により住戸1戸当たりの家賃収入及び利用率は目標の達成を見込んでいる。		前年度の入居促進策の効果を検証・分析し、より効果的な入居促進策をエリアごとに検討・実施 （80.0万円／戸）	
	賃貸住宅利用率 96.5%	賃貸住宅利用率 96%以上		賃貸住宅利用率 96.5%			賃貸住宅利用率 96%以上	
	家賃収納率 98.7%	家賃収納率 98.5%以上		家賃収納率 98.1%	新規入居者に確実に口座振替を利用していただくため、入居契約時に口座振替手続きが完了しているかを確認し、未完了の場合は再度手続きの案内を行っている。また、入居者に対してDMの送付や広報誌で口座振替の利用を促し、高い家賃収納率の維持に努めている。（前年同月98.0%）		家賃収納率 98.5%以上	

様式２

「経営改革プラン」改訂シート

改訂年度：2020年度

団体名：　東京都住宅供給公社

個別取組事項	2018年度実績	2019年度	目標達成	2019年11月末時点 実績値	2019年11月末時点 要因分析	改訂 個別取組事項	改訂 2020年度	改訂 改訂の考え方（新規の場合は、取組設定の考え方）
業務を効率的に行うためのシステムの統合、機能の改善	入札・契約系システムの要件定義完了	入札・契約系システムの開発		入札・契約系システムの開発中	入札に参加を希望する事業者が当公社のシステムにログインすることから、セキュリティ認証機能の構築に取り組むなど、入札・契約系システムの開発に取り組んだ。	業務を効率的に行うためのシステムの統合、機能の改善	入札・契約系システムの開発	これまで利用していた通信会社のセキュリティ認証機能のサービスが終了することから、入札希望事業者の利便性やコスト面を検討し、独自の機能を構築することとした。そのため、新機能の開発期間を考慮してスケジュールの見直しを行った。 2020年７月には開発が完了する見込みである。
	人事系システムの要件定義着手	人事系システムの開発		人事系システムの開発着手	働き方改革を推進するため、各職員の勤務状況の可視化や管理職による労働管理を徹底するための機能構築に取り組んだ。 また、人事・給与関連の手続きに係る大幅なペーパーレス化を図るなど、より一層の事務改善を実現するシステムとするための要件定義に取り組み、開発に着手した。		人事系システムの開発	開発を進める中で、手作業を想定していた事務処理についてもシステム化することで事務の一層の効率化を図ることとしが、SEの確保が困難であるためスケジュールの見直しを行うこととなった。 2020年７月には開発が完了する見込みである。
							財務系システムの開発	
							建設営繕系システムの開発中	建設営繕系システムと居住者管理系システムについては、当初、事業者選定に係る入札が不調となり、要件定義工程と開発工程を分離してシステム構築を行うこととしたため全体のスケジュールが延びることとなった。 また、SEの確保が困難な昨今の状況に加え、システムと連携したタブレット端末の導入（工事現場でのシステム入力やデータ閲覧）など、より一層の事務改善を図る機能を新たに取り入れることとしたためスケジュールの見直しを行った。
							居住者管理系システムの開発着手	
								統合データの活用による入居者サービス向上策の検討は、居住者管理系システムの開発に併せて実施する。
東京都借入金の着実な償還	償還額103億円 償還完了４団地 （80団地償還完了／194団地）	償還額95億円 償還完了５団地 （85団地償還完了／194団地）		償還額３億円 償還完了０団地 （80団地償還完了／194団地）	年間家賃収入の向上や利用率及び家賃収納率を高い水準で維持したことにより、償還原資となる事業活動によるキャッシュフローの確実な確保に取り組んだ。2019年度は通常償還８億円（償還済み３億円）に加え、2020年３月に86億円を繰上償還し5団地の償還が完了する予定である。	東京都借入金の着実な償還	償還額107億円 償還完了５団地 （90団地償還完了／194団地）	

「経営改革プラン」改訂シート

団体名：　東京都住宅供給公社

改訂年度：2020年度

経　営　課　題	② 時代のニーズや変化に対応できる有為な人材の確保・組織の構築
戦　　略	② 高い専門性と実践力を持った人材の確保と組織の活性化
３年後（2020年度）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】 ・職員（技術職）のスキル向上【新たな技術系資格取得者数　３か年で10名以上】 ・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）】
実績（2019年11月末時点）及び要因分析	・今後の退職者見通し等を見据え、複数年度の期間で採用を平準化する中期採用計画を2018年度末に策定し、弾力的な採用活動に取り組んだ。 ・2018年度に対象者と対象資格を拡充した資格取得助成制度の周知及び意識啓発に取り組んだ。その結果、2018年４月から2019年11月までに当該制度を利用して資格を取得した職員数が58名、そのうち新たに技術系の資格を取得した職員が12名となりそれぞれ目標を達成した。 ・ノー超勤デーの徹底や業務の外注化、工事契約方法の見直し検討、サテライトオフィスの拡大など、超過勤務時間数の削減に向けた取組を強化している。（1.1%削減※2019年11月末時点の実績から推計）

個別取組事項	2018年度実績	2019年度	目標達成	2019年11月末時点		改訂		
				実績値	要因分析	個別取組事項	2020年度	改訂の考え方（新規の場合は、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、通年募集の検討 中期採用計画の策定 大学の研究室への訪問説明会 1日完結型のインターンシップの試行実施	複数年度の期間での採用、通年募集の実施	○	複数年度の期間での採用、通年募集の実施 理系学生向けインターンシップの本格実施	今後の退職者見通し等を見据えた弾力的な採用活動に取り組んだ。 障がい者については、適宜募集を行い通年での採用活動に取り組んでいる。 これまで実施してきた1週間型に加え、気軽に学生が参加でき、より多くの学生が業務に触れる機会を確保するため、技術系の学生を対象とした1日完結型のインターンシップを本格実施した。	特に技術職における柔軟な採用の実施	取組状況~~の検証、改~~善	本年度の取組をもって「目標達成済み」として整理する。今後も必要に応じて人財の確保に向け新たな取組を行っていく。
有期雇用契約社員の無期転換と「人財育成戦略」の策定	有期雇用契約社員315名を無期雇用（業務職員）に転換 業務職員を対象とした研修の実施 人財育成戦略の改定 研修計画の整備	業務職員制度の検証・見直し 業務職員を対象とした研修の充実 人財育成戦略に基づく育成の実施（研修等） ―		人事評価制度の運用 業務職員を対象とした研修の充実 人財育成戦略に基づく育成の実施（研修等）	業務職員のモチベーション向上と更なる活躍を後押しするため、2018年度に策定した人事評価制度の運用を開始した。 今後、ヒアリングにより業務職員制度全体の検証を行い、一層効果的な制度運用につなげていく。 2018年度に策定した人財育成戦略に基づき、職層に応じて求められる能力を個々に身につけるための研修を新たに開始した。 また、業務職員や契約社員については、知識・能力向上に加え経営感覚を習得させるため新たな研修を開始するとともに、これまで正規職員を対象としていた研修の対象に追加した。	有期雇用契約社員の無期転換と「人財育成戦略」の策定	熟練専門職員を特定業務における指導者的役割として活用するなどの仕組みづくりの検討 ~~研修計画の見直し~~	整備した計画を既に見直しながら運用していることから、「目標達成済み」として整理する。今後も必要に応じて見直しを行っていく。
職員（技術職）のスキル向上	資格取得に係る費用助成に関する要綱の改訂	取組状況の検証、改善		資格取得に係る職員の意識啓発	社内報を通じて、職員の資格取得に係る意識啓発に取り組んでいる。これにより、2018年4月から2019年11月までに当該制度を利用して資格を取得した職員数は58名、同期間に新たに技術系の資格を取得した職員は12名となった。 また、地区計画やまちづくりをテーマとした勉強会を実施するなど、職員のスキル向上に取り組んだ。 今後は資格助成制度の利用状況を検証し、更なる改善に取り組んでいく。	職員（技術職）のスキル向上	―	

「経営改革プラン」改訂シート

団体名：　東京都住宅供給公社

改訂年度：2020年度

個別取組事項	2018年度実績	2019年度	目標達成	2019年11月末時点		改訂		
				実績値	要因分析	個別取組事項	2020年度	改訂の考え方 （新規の場合は、取組設定の考え方）
家庭と仕事の両立を支援する制度の拡充	現行の両立支援制度の検証	制度の拡充検討・新制度の試行（勤務間インターバル）		制度の拡充検討	両立支援として育児部分休業の対象となる子の年齢の拡大を検討している。 勤務間インターバルについて、他団体での事例研究や当公社での実施課題の整理など、導入に向けた取組を進めている。	家庭と仕事の両立を支援する制度の拡充	新制度の実施	
	サテライトオフィスの試行実施	サテライトオフィスの効果検証		サテライトオフィスの効果検証	2018年度に立川窓口センター及び本社にサテライトオフィスを試行的に設置し、利用状況や使い勝手についてアンケート調査を行い効果検証に取り組んだ。2019年10月からは新たに亀戸窓口センターにサテライトオフィスを設置した。引き続き、利用に関する検証を行い改善を図っていく。		サテライトオフィスの本格実施	
－	－	－		人事系システムの開発着手	働き方改革を推進するため、各職員の勤務状況の可視化や管理職による労働管理を徹底するための機能構築に取り組んだ。 また、人事・給与関連の手続きに係る大幅なペーパーレス化を図るなど、より一層の事務改善を実現するシステムとするための要件定義に取り組み、開発に着手した。	【新規】 業務の効率化に向けた取組の推進	人事系システムの開発	超過勤務時間削減に資する取組として戦略①の取組を再掲した。 ・各職員の勤務状況の可視化や管理職による労働管理の徹底 ・人事・給与関連の手続きに係る大幅なペーパーレス化による事務手間の削減
							技術系職員向けのタブレット端末の導入	建設・営繕業務に従事する技術系職員がタブレット端末を活用することで、現場と本社での報告・連絡・相談や設計図等の膨大な資料の確認など、従来本社に帰社して行っていた業務を現場で実施できるよう改善し、効率的に現場監理が行える環境を整備する。
				業務改善の推進	作業効率の向上などが見込まれる業務について外注化に向けた取組を進めている。		業務改善の推進	業務の一層効率化を図るため、外部コンサルを活用して社内マニュアルや既存業務フローの検証及び課題の洗い出しを行い改善を図る。また、作業効率の向上などが見込まれる業務について更なる外注化等を促進する。
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	ダイバーシティマネジメント研修の実施 行動計画の検証、新たな計画の策定	女性リーダー研修の対象を係長級から主任級に拡大、研修内容の充実 取組状況の検証、改善	○	内容充実の検討	女性職員の更なる活躍を推進するため、全管理職を対象とした「女性リーダーの育て方研修」を1月に実施する予定である。また、これまで女性の係長を対象としていた「女性リーダー研修」の対象者を主任に拡大し、12月から1月にかけて計3回実施する予定である。 研修内容の充実を図るため、受講アンケートの結果を踏まえ、研修会社と共同で内容改善に取り組んだ。 2018年度に策定した「女性活躍推進法に基づく行動計画」に示している女性の活躍に向けた環境整備となる取組の進捗状況及び目標の達成状況について検証を行い、目標の達成に向け取組内容を強化していく。	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	~~前年度までの~~効果検証を行い、研修を実施	本年度の取組をもって「目標達成済み」として整理する。今後も必要に応じて女性リーダーの育成に向け新たな取組を行っていく。
お客様の声を迅速に業務に活かすための組織づくり	お客様の声の分析、改善策の検討 お客様の声を組織全体に共有する体制・運営方法の検討	改善策の効果を検証し、実施		お客様の声の全社的な情報共有、改善方針の検討・実施、進行管理	2019年4月に組織横断的な「お客様の声改善会議」を設置した。同会議において、お客さまセンター（コールセンター）や窓口センター、入居者アンケート調査などに寄せられた様々な「お客様の声」を抽出・分類した上で、全社的に情報共有するとともに、各所管部署において改善方針を検討・実施している。	お客様の声を迅速に業務に活かすための組織づくり	改善事例集の作成、社内研修の実施	お客様の声を踏まえたサービス改善の事例集を作成し、これを用いた社内研修を実施することにより改善事例や対応方針の全社的な情報共有、職員の接遇スキルの向上を図る。また、外部コンサルを活用して、当公社お客様対応の課題、改善点を検証し、更なるお客様サービスの向上に取り組む。

「経営改革プラン」改訂シート

団体名:　東京都住宅供給公社

改訂年度:2020年度

経　営　課　題	③ 居住ニーズの変化に対応した住まいとサービスの提供（人口構造の変化、超高齢化社会の到来に対応した事業展開）
戦　　略	③ 計画的・効果的な公社住宅ストックの更新・活用と多様な世帯の居住の促進
３年後(2020年度)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】
実績(2019年11月末時点)及び要因分析	・建設年代が古い団地のうち賃貸住宅需要が見込まれるものについて、居住ニーズや周辺環境、住宅規模や入居者の特性等を踏まえた検討を行い、2019年度は新たに３団地の建替え事業に着手した。 ・また、既存ストックの商品力の向上を図るため、お客様のニーズを踏まえ、住戸内（間取りや水回り設備）や共用部（コインパーキング・宅配ボックスの設置）の改善に取り組んだ。 この結果、住戸1戸あたりの年間家賃収入は、中間決算における年間見込みで79.3万円となり、目標の80.0万円達成に向けて着実に向上している。 ・高齢化が進む町田市の団地において、学生が自治会イベントなどの地域活動に参加しコミュニティの活性化に取り組んだ。他の団地でも展開を図るため大学との協議に取り組んだ。

個別取組事項	2018年度実績	2019年度	目標達成	2019年11月末時点		改訂		
				実績値	要因分析	個別取組事項	2020年度	改訂の考え方 （新規の場合は、取組設定の考え方）
団地活用方策の策定	団地別活用方策作成(40団地)	団地活用方策の策定40団地		団地別活用方策作成(10団地)	立地や規模、入居者属性、損益の状況など団地ごとの特性を踏まえ、活用の方向性の検討に取り組んでいる。2019年度の対象43団地のうち10団地分を作成し、年度内に残りの33団地分も完成する見込みである。	団地活用方策の策定	団地活用方策の策定 40団地	
老朽化した団地の再編整備	建替事業着手累計51団地／建替対象69団地 移転制度の検討、策定に向けた試行実施	建替事業着手累計55団地／建替対象69団地 移転制度の策定		建替事業着手累計54団地／建替対象69団地 移転制度の本格実施	建替事業に着手する3団地のうち2団地については、周辺道路が狭く、工事車両の経路や積載に制限があることから、実際の施工条件を十分踏まえた設計や計画策定に取り組んだ。 1団地については、地域の将来の需要等を踏まえ、団地のすべての住棟を建替えるのではなく、一部住棟の建替えを行う「一部建替」に着手した。 長期に活用する住棟については、建物の長寿命化を図るための修繕に取り組んだ。 また、建替えにあわせて行う都市計画公園の整備に向けて地元自治体との協議・調整に取り組んだ。 2018年度に導入した一部建替えに係る団地内住替えが可能となる新たな移転制度の検証を行い本格実施に移行した。	老朽化した団地の再編整備	建替事業着手累計55団地／建替対象69団地	集約型建替えを予定していた1団地では、建設コストや人件費が高止まりしている中、福祉インフラ整備を含め改めて敷地の最有効活用策を検討していくこととしたため、事業着手のスケジュールの見直しを行った。
建替対象外団地における再生事業の実施	実施団地の選定 商業事業者及び地元自治体と協議・調整	実施項目の検討 施設整備に関する地元自治体との開発協議着手		実施項目の検討	団地の中心となる広場に配置する東屋やベンチ等の仕様・規模等について、誘致した商業事業者と協議に取り組んだ。東京都との調整により、埋蔵文化財調査の実施期間が当初計画よりも長い期間となった。今後、埋蔵文化財調査のスケジュールを踏まえながら、施設整備に関する地元自治体との開発協議に取り組むこととなった。	建替対象外団地における再生事業の実施	団地再生計画の策定 施設整備に関する地元自治体との開発協議着手	東京都との調整により、埋蔵文化財調査の実施期間が当初計画よりも長い期間となったため、開発協議及び事業着手までのスケジュールの見直しを行った。

様式１

3 ／ 5

「経営改革プラン」改訂シート

団体名：　東京都住宅供給公社

改訂年度：2020年度

個別取組事項	2018年度実績	2019年度	目標達成	2019年11月末時点		改訂		
				実績値	要因分析	個別取組事項	2020年度	改訂の考え方 （新規の場合は、取組設定の考え方）
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	長期活用する住棟における建設物劣化調査及び分析 新たな仕様に基づいた屋上防水・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	新たな仕様での屋上防水・外壁改修の着手 窓枠改修・樹木診断の着手 （延べ52団地）		新たな仕様での屋上防水・外壁改修の着手 （屋上防水1団地、外壁改修10団地） 窓枠改修・樹木診断の着手 （窓枠改修1団地、樹木診断40団地） （延べ52団地）	断熱材の敷設など新たな仕様による工事となるため、施工段階における手戻りが生じないように綿密な現場調査及び設計に取り組んだ。今後は年度内の工事完了を目指し、的確な工事監理に取り組む。 窓枠改修については、各住戸の状況に応じて納まりや仕様等を詳細に検討し、お住まいの方への影響を最小限に抑えた工事の実施に努めている。 また、他の修繕工事の資材搬入と比較して、EVの利用頻度が高くなるため、居住者動線と搬入動線の区分を明確にするなど、安全管理の徹底に努めた。 樹木診断については、手順等を明確にするとともに、事前に受託者と綿密に調整を行い、効率的な実施に取り組んでいる。	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	新たな仕様での屋上防水・外壁改修の実施拡大 窓枠改修・樹木診断の実施拡大 （延べ65団地）	樹木診断について、当初予定していた団地が建替えとなることとなったため実施団地数の見直しを行った。
	公社住宅におけるブロック塀、万年塀の計画修繕の前倒し実施 （16団地着手）	公社住宅におけるブロック塀、万年塀の計画修繕の前倒し実施 （9団地）		公社住宅におけるブロック塀、万年塀の計画修繕の前倒し実施（9団地着手）	2018年度に策定した改修計画に基づき、9団地の改修工事に着手した。 円滑に改修工事を進めるため、特定行政庁との計画通知届出に係る綿密な協議、自治会への的確な説明等に取り組んでいる。		公社住宅におけるブロック塀、万年塀の計画修繕の前倒し実施 （6団地）	
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	テスト施工を踏まえた空家補修仕様の見直し及び試行実施 （23団地） 空家リニューアル 竣工 50戸 全住戸タイプのリニューアル設計（1団地）	新たな仕様による空家補修工事の本格実施 （リニューアル手法の見直し） 本格実施（1団地）		試行実施を踏まえた施工方法等の検討 （リニューアル手法の見直し） 本格実施（1団地）	2018年12月から試験施工を実施し、施工方法やコスト、工期等の検証に取り組んでいる。その結果、廊下型高層住棟の換気扇の設置方法や標準工期の見直しなどの課題が生じたため、これらに伴う事業収支の影響への対策について再検討に取り組んでいる。 空家発生の都度、迅速にリニューアル工事を実施するため間取りタイプごとにあらかじめ全ての設計を行った1団地について、より効率的な発注方式の導入に取り組み10戸のリニューアル工事を実施した。	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	新たな仕様による空家補修工事の本格実施（全団地導入） 大学連携による企画住戸の施工	試行実施の結果を踏まえ、廊下型高層住棟の換気扇の設置方法の見直しや標準工期の見直しなどの課題が生じた。現在これらに伴う事業収支の影響への対策について再検討を行っているため、スケジュールの見直しを行った。
	公社住宅における住戸リノベーションにかかる地元大学との共同研究契約の締結 （1大学）	大学連携による企画住戸の設計 （1団地3住戸）		リノベーションプランの決定及び実施設計着手	興野町住宅（足立区）において、東京電機大学の学生が若者ならではの発想により企画・設計を行う住戸リノベーションに取り組んでいる。17名の学生が6・7月にプレゼンテーションを行い、8月に3つのリノベーションプランを決定した。 現在、学生と連携し、各プランの実施設計に取り組んでいる。			

様式１

「経営改革プラン」改訂シート

団体名：　東京都住宅供給公社

改訂年度：2020年度

個別取組事項	2018年度実績	2019年度	目標達成	2019年11月末時点		改訂		
				実績値	要因分析	個別取組事項	2020年度	改訂の考え方 （新規の場合は、取組設定の考え方）
高齢者、子育て世帯の入居支援の強化	地元自治体と連携した入居相談会の実施 ひとり親世帯向けの入居支援策の創設 近居制度の効果的なPRの実施 近居制度の見直し	地元自治体と連携した入居相談会やPR等の実施		新婚世帯や婚約カップルを対象とした入居支援策の開始 地元自治体と連携した入居相談会等の実施（実施回数：5回）	新婚世帯や婚約カップルが安心して将来設計ができる住まいを提供するため、優先申込制度に新婚世帯等を追加するとともに、市部の一部空家を対象に、毎月の家賃を減額する「ペアさぽ」を導入した。 江戸川区、板橋区、立川市とタイアップした「ひとり親向け住宅相談会」の実施や多摩市の住み替え相談会に参加し、当公社の高齢者、子育て世帯の入居支援策の周知に取り組んだ。	高齢者、子育て世帯の入居支援の強化	―	
	コインパーキング設置8団地	コインパーキング設置対象団地の把握、優先順位の決定		コインパーキング設置対象団地の把握、優先順位の検討 コインパーキング設置5団地（うち1団地は増設）	既存駐車場の仕様、契約状況、設置需要を調査し、駐車場改修工事の実施計画との調整を図りながら、設置対象住宅の選定及び優先順位の検討に取り組んでいる。 2019年度設置対象住宅については、設置に必要なスペースの確保に向けた既存利用者の駐車区画の移動や、運営事業者の募集・契約手続きに迅速に取り組んだ結果、5団地で設置完了した。		コインパーキング設置拡大 駐車場シェアリングの試行実施（2団地）	既存駐車場の空き区画の更なる有効活用と利用者ニーズ多様化に対応するため、利用者がインターネットで事前に予約することで駐車区画を確保できる短時間利用可能な駐車場シェアリングの導入を検討する。
	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建設工事着手1団地		コミュニティルームの整備1団地	2019年7月に竣工したコーシャハイム中野フロント（中野区）に、子育て世帯や高齢者など多世代が交流できるコミュニティルームを整備した。		コミュニティルームの整備2団地／計画4団地	
	宅配ボックス設置4団地竣工	宅配ボックス設置対象団地の把握、優先順位の決定		宅配ボックス設置対象団地、優先順位の考え方を整理 宅配ボックスの設置 1団地竣工 4団地工事中	住宅ごとの特性や費用対効果、設置場所等を勘案しながら、設置対象住宅の選定・優先順位付けの考え方の整理に取り組んでいる。 2019年度設置対象住宅については、団地ごとに需要や周辺物件の設置状況等を調査し、改修規模やコストを勘案して設置団地を選定した。宅配ボックスの設置場所や管理方法を決定した上で工事発注を行い、1団地で設置完了した。		宅配ボックス設置拡大 効果的・効率的な設置手法の検討	外壁改修やエントランス改修と併せて宅配ボックスを設置するなど、住宅ごとに費用対効果を踏まえ、効果的・効率的な施工方法を検討する。
団地コミュニティの活性化に向けた学生の入居促進	モデル事業協定締結 （1団地） 学生と自治会との交流イベントの開催	モデル事業の実施1団地（高齢化が進む団地に学生が入居し、地域活動に参加することによって団地コミュニティの活性化を図る事業）		モデル事業の実施1団地（高齢化が進む団地に学生が入居し、地域活動に参加することによって団地コミュニティの活性化を図る事業）	昭和薬科大学（町田市）と地域コミュニティの活性化・学生の育成を目的とした連携協定を締結し、大学の近隣に所在する本町田住宅において、学生への入居支援（家賃減額）を行いながら、学生と自治会との交流などの活動をサポートし、地域に根ざした活気あるコミュニティの形成に取り組んでいる。 また、本事業での新たな学生の入居に向け、大学イベントへの参加や学生の住戸内見の実施に取り組んだ。		モデル事業の効果検証 連携内容の検討 協定締結の拡大（累計2団地）	モデル事業の協定を締結する目標団地数を具体的に記載した。

様式１

4 ／ 5

「経営改革プラン」改訂シート

団体名:　東京都住宅供給公社

改訂年度:2020年度

経　営　課　題	④ 住宅事業を通じた地域社会への貢献
戦　　略	④ 地域のまちづくり等と連携した良好な住環境の整備と居住者や地域社会の理解と信頼の向上
３年後(2020年度)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】
実績(2019年11月末時点)及び要因分析	・地元自治体と連携し、公社住宅の建替えを通じて、地域の福祉機能を補完・強化する施設等の整備・誘致とともに、防災拠点としての機能の維持・形成に向け取り組みを進めている。【福祉機能や防災機能等を整備した団地　３団地】

個別取組事項	2018年度実績	2019年度	目標達成	2019年11月末時点		改訂		
				実績値	要因分析	個別取組事項	2020年度	改訂の考え方 (新規の場合は、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	－	特養等3箇所 保育所等の開設に向けた運営事業者との協議・調整、賃貸借契約締結		特養等2箇所開設 1箇所整備中 保育所等の開設に向けた運営事業者との賃貸借契約締結	向原住宅(板橋区)及び広町住宅(中野区)の建替えに伴い創出した用地に、社会福祉法人と連携して地域交流スペースを併設した特別養護老人ホームを2019年5月と6月にそれぞれ開設した。 施設の整備や開設準備が円滑に進むよう、区・運営事業者と綿密な協議・調整に取り組んだ。 茗荷谷用地(文京区)を活用した特別養護老人ホーム等の整備については、建設現場確認による進捗管理とともに開設に向けた協議・調整に取り組んでいる。 コーシャハイム中野フロント(中野区)の保育所及び子育て広場の開設に向け、運営事業者と費用負担や保育事業の内容について協議・調整を行い、賃貸借契約を締結した。	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	障害者施設1箇所 保育所等2箇所 高齢者施設の開設に向けた運営事業者の誘致	今後建替えを行う住宅において用地の創出して、高齢者施設の整備に向け運営事業者の誘致を目指す。
高齢者等への生活支援サービスを提供する拠点の整備	事業者等に対する意向ヒアリング 生活支援サービスやコミュニティ支援の実施内容の検討 団地の選定及び拠点整備の方針決定	事業者の公募・選定、協定締結 事業者と実施項目について協議・調整		事業者の公募・選定 事業者と実施項目について協議・調整	町田木曽住宅(町田市)において、団地や地域にお住まいの高齢者等への生活支援サービスの提供と地域住民のコミュニティ活動拠点の整備に向け、公募型プロポーザルにより運営事業者の選定を行った。 現在、選定した事業者と買い物や配達支援、家事サポート等の実施サービスの内容等について協議・調整に取り組んでいる。	高齢者等への生活支援サービスを提供する拠点の整備	具体的なサービス内容・体制の決定 買い物や公共交通へのスムーズなアクセスなど移動支援の検討	生活サービス拠点は、団地内の給水方式の変更に伴い除却する給水塔の跡地を活用することとしている。給水方式の変更工事が入札不調により遅れていることから、スケジュールの見直しを行った。 郊外型の大規模団地は商業施設や公共交通(バス停)までの距離が遠いため、公共交通事業者などと連携し団地内の移動支援の実現に向けた基礎調査に取り組む。
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	1箇所 自主防災組織の設立支援及び防災活動支援の実施 (防災ｺﾐｭﾆﾃｨ活動新規承認6団体)	1箇所		1箇所	コーシャハイム中野フロント(中野区)の建替えに当たり、マンホールトイレや防災井戸、かまどベンチ等の避難時に必要な機能を整備した。	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	2箇所	
公社事業・地域社会貢献等の取組の情報発信	情報発信強化策の策定 地域・住民に対する情報発信の強化 地元自治体への働きかけ	情報発信強化策に基づく効果的な広報媒体等の効果を検証		組織的な広報体制の整備	2019年4月から広報企画担当課長を配置するとともに、社内に広報戦略会議を設置し、組織的な広報体制の整備を図った。 プレスリリースやメディア活用など積極的な情報発信に取り組んだ。(新聞掲載3件、業界紙掲載22件、テレビ放映6件) また、ホームページをより見やすく改善する全面改修の準備を進めるとともにホームページへのアクセス分析に取り組んでいる。	公社事業・地域社会貢献等の取組の情報発信	－	

様式１

5 ／ 5

「経営改革プラン」改訂シート

団体名:　東京都住宅供給公社

改訂年度:2020年度

経　営　課　題	⑤ 都営住宅管理における高い水準のサービス提供
戦　　略	⑤ 公的住宅管理のスケールメリットを活かした都営住宅管理における入居者サービスの向上
３年後(2020年度)の到達目標	・長年にわたり蓄積してきた公的住宅管理の経験や実績を踏まえた創意工夫を重ね、都営住宅管理者としての評価向上【都営住宅管理サービスの総合的な満足度55%以上（５段階評価の上位２項目（満足・まあ満足）の割合）】 ※下位２項目（やや不満・不満）の割合は約５％
実績(2019年11月末時点)及び要因分析	・３年後（2020年度）の目標の達成に向け、当公社に寄せられた「お客様の声」について改善に取り組むとともに組織的に進行管理を行っている。また、改善の貴重な機会となるネガティブな意見についても細かく分析している。 ・高齢化への対応として、民間事業者等と連携した生活支援サービスの提供、巡回管理業務の強化、団地自治会への更なる支援の取組を進めている。 ・今後は、地元自治体の福祉部門とのより一層の連携、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かつ円滑な対応、安全・安心に向けた更なる取組を進めるとともに、公社住宅の取組を都営住宅管理にも取り込みながら、更なるサービス水準の向上に取り組んでいく。 ・なお、2019年度の都営住宅管理サービスの総合的な満足度に関するアンケート調査を現在実施しているところである。

個別取組事項	2018年度実績	2019年度	目標達成	2019年11月末時点		改訂		
				実績値	要因分析	個別取組事項	2020年度	改訂の考え方（新規の場合は、取組設定の考え方）
都営住宅管理制度へのフィードバック ・お客様の声を踏まえた業務改善及び東京都への政策提案 ・都民の共有財産である都営住宅の有効活用の提案・支援	お客様の声の分析、改善策の検討 都への業務提案	団地ごとの入居者属性の分類及び傾向等の把握		「お客様の声」を踏まえた改善方針の検討・実施 団地自治会向け広報紙を活用した「消費生活総合センター」が主催する高齢者向け「出前講座」の紹介	当公社に寄せられた都営住宅に関する「お客様の声」について、団地の特性に起因するもの、住まい方に関するもの、申請・届出に関するものなど、内容を分類・検証したうえで、その傾向を踏まえて改善方針を検討し、できるものから速やかに実施している。 都営住宅の自治会向け広報紙に、消費生活総合センターと連携して高齢者の詐欺被害等の防止を図る情報を掲載することについて東京都に提案した。2019年秋号（11月発送）で同センターが実施している高齢者向け出前講座を紹介した。	都営住宅管理制度へのフィードバック ・お客様の声を踏まえた業務改善及び東京都への政策提案 ・都民の共有財産である都営住宅の有効活用の提案・支援	団地や入居者の特性に応じた管理方法及びサービスの検討・提案	
	東京都と協同した市場調査の実施	分析結果に基づく有効活用策の洗い出し 実現可能性の検討・整理 生活支援サービスの実施		市場調査の結果等を踏まえた生活支援サービスの実施内容等の検討	都営住宅敷地内での事業者と連携した生活支援サービスの実施に向け、前年度の市場調査の結果等を踏まえながら、提供するサービスの内容や実施可能団地等について、住宅政策本部との検討に取り組んだ。		－	
団地コミュニティの形成・維持	－	巡回管理業務の強化・充実（有料駐車場点検業務の外部委託化、高齢者支援業務への特化）		「巡回管理業務支援相談員」の配置 有料駐車場点検業務の外部委託化	現場対応を担う巡回管理人のバックアップ機能を強化するため、本社内に「巡回管理業務支援相談員」を配置した。また、都営住宅団地の課題や問題点を詳細に把握するため、巡回管理人へのヒアリングを実施した。今後、把握した課題への対応方法などを整理し、マニュアル等に反映していく。 また、これまで巡回管理人が担っていた有料駐車場点検業務を、民間事業者等への委託に切り替えた。これにより、巡回管理人による見守り機能の強化を図る。	団地コミュニティの形成・維持	自治会活動支援の更なる強化（団地集会所を活用し、地元自治体と連携して相談会等を実施）	地元自治体の福祉部門等と連携して、団地集会所を活用し、コミュニティ活動の活性化に取り組む。
	全16窓口センターへの外国人入居者向け自動翻訳機の導入 外国人入居者向け広報紙の作成検討	入居者向け広報紙「すまいのひろば」の外国語版のHP掲載		入居者向け広報紙「すまいのひろば」の外国語版作成及びホームページ掲載	入居者向けに毎月発行している広報紙「すまいのひろば」の英語・中国語・韓国語版を新たに作成し、2019年４月から当公社ホームページへの掲載を開始した。		－	

様式１

5 ／ 5

「経営改革プラン」改訂シート

団体名:　　東京都住宅供給公社

改訂年度:2020年度

個別取組事項	2018年度実績	2019年度	目標達成	2019年11月末時点		改訂		
				実績値	要因分析	個別取組事項	2020年度	改訂の考え方 （新規の場合は、取組設定の考え方）
災害対応の充実	「災害協定」の作成、協定締結に向けた工事店との協議・調整	工事店各社の災害協定の締結		工事店各社と災害協定を締結（延べ388社と締結）	災害発生時に当公社と連絡がとれない場合においても工事店が自主的に被害・被災状況の把握や、ライフラインの確保状況の確認を迅速かつ的確に行うことができるようにするため、工事店各社との「災害協定」の締結に取り組んだ。	災害対応の充実	災害協定に基づいた、より実践的な防災訓練の実施	2019年度に各工事店と締結した「災害協定」や2019年度に実施する防災訓練の検証を踏まえ、より実践的な内容にブラッシュアップし、実効性の高い訓練を区部・市部それぞれの団地において実施する。
				台風第15号に伴う工事店と連携した被災支援	台風第15号に伴う被災支援のため、東京都からの要請に基づき千葉県富津市へ工事店を迅速に派遣し、住宅の屋根等にブルーシートを張るなどの応急対策を行った。			
	工事店向けの災害発生時に使用するチェックリストの作成	工事店と合同の防災訓練を実施		工事店との合同の防災訓練に向けた準備	東京都及び工事店と合同による防災訓練の実施（1月予定）に向け、場所、訓練内容（チェックリストによる概況調査訓練、危険箇所立入禁止措置訓練）、参加工事店を選定した。			
	都営住宅におけるブロック塀、万年塀の改修工事の実施（34団地着手）	都営住宅におけるブロック塀、万年塀の改修工事の実施		都営住宅におけるブロック塀、万年塀の改修工事の実施（20団地着手）	東京都が定めた優先順位に基づき、20団地の改修工事に着手した。 円滑に改修工事を進めるため、特定行政庁との計画通知届出に係る綿密な協議や自治会への的確な説明等に取り組んでいる。		都営住宅におけるブロック塀、万年塀の改修工事の実施	
	災害用備蓄品に係る各自治体の支援情報の収集	災害用備蓄品に係る各自治体の支援情報の提供		災害用備蓄品に係る各自治体の支援情報の団地自治会への提供方法の検討	各自治体における災害用備蓄品の購入助成等の情報を盛り込んだ、自治会向け自衛消防訓練の手引の作成に取り組んでいる。		団地自治会等による防災訓練の実施促進	

様式２

「経営改革プラン」改訂シート

団体名：　公益財団法人東京都環境公社

改訂年度：2020年度

	２０１９年度	改訂	改訂の考え方
経営課題	①　実効性のある事業展開とそれを支える財務基盤の構築 ○事業費の90%以上を東京都などの行政からの委託で成り立っている事業体質であるため、行政施策の変化に公社財務が大きく影響を受ける状況となっている。 ○近年は連続して赤字決算となっているため、このままでは、局が目指す公社の将来像「環境施策の実行部隊」や「インキュベーター機能の発揮」を実現していくための財務的な体力が失われていくことが懸念される。 ○暑さ対策や廃プラスチック対策など都の施策展開に応じた公社役割の変化や今後の社会経済状況を見据え、公社が持つ「現場力」の強化策や活用方法について、中長期的な視点にたった経営方針を明確にした事業を 推進していく必要がある。	－	○・ゼロエミッション東京の実現などを牽引していく都のパートナーとして、国連の持続可能な開発目標（SDGs）への貢献や、都の長期戦略ビジョン及びゼロエミッション東京戦略を踏まえた取組を推進していく。
戦略	①　公社の持続的な成長を可能にする戦略的な経営の推進 ○不採算部門の見直しなど公社全体で事業実施に必要な財源確保に努め、安定した財務基盤を構築し、都や民間事業者と連携した実効性の高い事業を展開していく。 ○事業運営に多様な意見を反映させるため、外部の意見を取り入れる仕組みを構築する。 ○将来にむけて変化する社会ニーズに対し、公社のどの分野の現場力を強化し活用していくのか検討する。 また、都の「活用戦略」など新たな経営課題を踏まえ、将来の公社像を見据えた新たな経営方針を策定していく。	－	
３年後（2020年度）の到達目標	○環境配慮行動を牽引する事業や環境課題を先取りした事業など、多様化する環境課題に対応できる経営体質を確立している。 ○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。 ○中長期的な視点にたった経営方針である長期ビジョン・中期計画が策定され、各事業において、本方針に沿った強化策や活用展開を図っている。	国連の持続可能な開発目標であるSDGsへの貢献や、都の長期戦略ビジョン及びゼロエミッション東京戦略等を踏まえ、以下のような取組を推進していく。 ○環境配慮行動を牽引する事業や環境課題を先取りした事業など、多様化する環境課題に対応できる経営体質を確立している。 ○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。 ○中長期的な視点にたった経営方針である長期ビジョン・中期計画が策定され、各事業において、本方針に沿った強化策や活用展開を図っている。	
実績（2019年11月末時点）及び要因分析	○暑さ対策ではテストイベントの5競技において、ハード及びソフト対策の試行及び検証を実施した。事業実施を通じて得られた課題や効果的な暑さ対策を都に示すことにより、東京2020大会における都の施策に反映するなどの連携強化が図られた。 ○組織横断的な意見集約により今後の経営理念や将来像を定めるとともに、新たな事業展開に向けた取組の論点整理を進めるなど、長期ビジョン・中期計画の策定に向けた取組を計画的に進めている。 ○東京スイソミルや環境学習事業においてアンケート結果を踏まえた業務改善を図るとともに、理事や評議員と積極的な意見交換により、再エネ水素の活用についての知識醸成、廃プラ対策の普及対策の促進などの取組を進めている。 ○官・団・民の役割分担を踏まえ、「廃蛍光管適正処理事業」の事業終了などの事業を見直しや経費縮減の取組を進め、収支を改善させた。また、収支決算や収支予測の分析を通じて収益の今後の活用を検討するなど、財務体質の強化を図っている。		

様式２

「経営改革プラン」改訂シート

改訂年度：2020年度

団体名：　公益財団法人東京都環境公社

個別取組事項	2018年度実績	2019年度	目標達成	2019年11月末時点 実績値	2019年11月末時点 要因分析	改訂 個別取組事項	改訂 2020年度	改訂 改訂の考え方（新規の場合は、取組設定の考え方）
新たな行政課題への対応と都と公社の相互補完的な実施体制の構築	－	○都と公社による共同事業の実施（東京2020大会に向けた暑さ対策） ○公社が現場で培ったノウハウを都施策へ効果的にフィードバックする手法の検討・試行		○テストイベントを活用した検証：5競技 ○テストイベントにてナレッジマネジメント研修実施：6名参加 ・ビーチバレー ○暑さ対策以外での都施策へのフィードバックの実施	○ハード対策及びソフト対策の試行による検証を7月～9月に行われたテストイベント5競技で実施。各設備の効果測定やグッズの利用者満足度の検証を行い、東京2020大会時の効果的な暑さ対策の方向性を都へ示した。また、検証の結果も踏まえつつ、暑さ対策に対する考え方やラストマイル上の対応策等を整理し、東京2020大会で実施する暑さ対策について、検討を行った。 ○暑さ対策に係る知見を所管部署だけではなく、幅広く職員へ習得させることを目的として、テストイベント（ビーチバレー）でナレッジマネジメント研修を実施。休憩所の運営や暑さグッズの配布、利用者満足度の調査等を通して、効果的な暑さ対策の知見やノウハウの蓄積を図った。 ○暑さ対策以外での主な都施策へのフィードバック ・廃プラスチックセミナー（12/8）の講演内容を公社からの企画提案により決定。 ・10月豪雨による災害廃棄物の処理について、経験者の知識・ノウハウを活かして迅速な処理支援体制の構築に貢献。 ・クール・ネット事業助成金事業では、都所管部署との検討会を開催し、申請書類の簡略化や標準的な処理期間を明示していくなど利便性向上にむけての取組を推進。 ・東京都環境科学研究所では、自主研究事業2件が都受託事業として実施。 ・東京都の水素エネルギーの普及における東京スイソミルの活用。	新たな行政課題への対応と都と公社の相互補完的な実施体制の構築	○東京2020大会における暑さ対策事業の実施及びレガシーとしての知見の蓄積 ○使用済み物品のリユースリサイクル等、公社が現場で培ったノウハウを都施策へ効果的なフィードバック	○資源循環分野事業において、専門性を高める取組として、オリパラ組織委の職員派遣で培った知見をレガシーとして公社に持ち帰り、使用済み製品のリユースやリサイクルなど持続可能な資源利用に定着に向けて取り組んでいく。
長期ビジョン・中期計画の 策定	○長期ビジョン・中期計画（素案）を策定。 ○11/6経営会議にて情報共有化。	○公社事業の棚卸と今後の強化策などを再検討（検討会を設置）		○長期ビジョン策定PTの設置 ○公社経営理念及び将来像の決定 ○公社事業の棚卸と今後の強化策など検討にあたっての各部による論点整理を実施	○公社長期ビジョンを策定するあたり、経営会議（9/3）にて、今後の工程を決定。また、経営理念及び将来像の策定には、全社より幅広い意見を反映するため、長期ビジョン策定PTを設置し検討することとした。 ○長期ビジョン策定PTを9/19、10/9、10/25の計3回開催し、経営理念及び将来像について検討。11/5開催の経営会議にて、「公社の経営理念及び将来像」を決定した。 ○各部において、2030年度を目途にした各事業のあるべき姿と今後の取組案を踏まえた論点整理シートの作成を実施（9月～10月）。今後、各部との議論を踏まえて、長期ビジョン及び中期計画に反映していく。	長期ビジョン・中期計画の策定	○都の長期戦略ビジョンやSDGsへの貢献等を踏まえた長期ビジョン・中期計画（2021年から3年間）の策定	○都が策定した「ゼロエミッション東京戦略」及び「長期戦略ビジョン」の視点を踏まえながら、公社長期ビジョンを策定していく。 ○また、環境事業に取り組む公益団体として、都民・事業者が行うSDGsに繋がる環境への取組を支援・促進していくことについて、長期ビジョン及び中期計画に盛り込み、事業活動を通じて、SDGsの達成に貢献していく。
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	○スイソミルや環境学習講座等で実施する参加者アンケート結果を踏まえ、PR方法や講座内容を改善。	○外部理事をはじめ、監事や評議員への積極的な情報提供と意見交換を踏まえた事業運営の実施		○理事・監事・評議員への情報提供と意見交換の実施し、公社事業への運営に反映。	○理事・監事・評議員を個別に訪問し、事業動向や財務状況等の情報提供を行い、公社の取組の理解促進を図った。 ・大学に所属する評議員との廃プラスチック対策の普及啓発について意見交換を行い、公社と同大学との連携によるスポGOMIを実施する予定（3/7） ・外部理事と公社（理事長ほか2名）において、再エネ水素の活用に向けた取組について意見交換を行い、今後の方向性検討に向けた知識醸成を図った。（11/22）	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	○より効果的な事業運営に向けた外部意見反映の体制を構築	○公社では、来年度自然環境の保全事業が拡充するほか、環境学習事業も受託に依らない自主的な取組を促進している。 2020年度理事等の改選に際し、こうした分野に専門的な知見を持つ方を中心に構成の見直しを行い事業運営に活かしていくとともに、更なるガバナンス強化に繋げていく。

様式２

「経営改革プラン」改訂シート

改訂年度：2020年度

団体名：　公益財団法人東京都環境公社

個別取組事項	2018年度実績	2019年度	目標達成	2019年11月末時点		改訂		
				実績値	要因分析	個別取組事項	2020年度	改訂の考え方 （新規の場合は、取組設定の考え方）
事業効果やニーズと財務分析を踏まえた今後の事業展開の検討	○「廃蛍光管適正処理推進事業」、「産業廃棄物処理業経営改善モデル事業」の終了、H30の収支予測やH31予算編成を踏まえた各事業の課題と対応案を検討	○事業実績（効果）や決算・資産状況の財務分析と各事業の課題に対する取組状況の進行管理 ○都施策にも資する新たな事業展開の検討に着手（収益事業を含む）		○30年度決算を踏まえた財務分析を実施 ○毎月各事業の課題に対する取組状況を公社全体で共有 ○R元年度収支予測の実施 ○都施策にも資する新たな事業展開の検討に着手（収益事業を含む）	○30年度決算の分析を基に、公社経営の基本的な考え方と中長期的な視点を踏まえた今後の検討・取組事項を決定した。（7/9経営会議） ・財務基盤強化の取組にあたっては、現金収支（キャッシュフロー）を重視して、収支改善に取り組む。 ・黒字収支の活用として、将来を見据えた必要な取組への原資とするため積立金を設置。 ・都施策に資する新たな事業展開（収益事業を含む）の検討を更に推進。 ○毎月開催の経営会議及び業務連絡会において、各事業の課題と取組状況について進行管理を行い、公社全体で共有を図った。 ○事業の進行管理として、R元年度収支予測を実施。 （9月末現在の令和元年度の収支差額　158,517千円　※前年比 45,740千円増） （9月末現在の資金残高　1,761,851千円　※前年同月比 350,939千円増） ※収支改善のポイントとして、 ・クールネット事業や一組・区市町村受託事業が堅調であるほか、事業の見直しなど支出削減の取組が確実に進んでいることが収支改善に繋がっている。 ※今後の取組として、 ・黒字分については、次年度新規事業の準備費用や将来の事業展開に必要な財源として活用。 ○各課において、2030年度を目途にした各事業のあるべき姿と今後の取組案を踏まえた論点整理シートの作成を実施（9月～10月）。 ○都政課題に的確に対応していくため、民間事業者と競合関係になりつつある事業の今後のあり方について検討を開始するなど経営資源の最適化に向けた取組を実施。（8月～）	事業効果やニーズと財務分析を踏まえた今後の事業展開の検討	○各事業の方向性を見据えた資金活用の検討 ○都施策にも資する新たな事業展開の検討（収益事業を含む）	○各事業の進捗管理や決算・資産状況の財務分析を継続するとともに、各事業の方向性について論点整理を進め、将来にわたって必要となる取組について、積立金を設置するなど資金の有効活用を図りつつ、財務力の強化を図る。

「経営改革プラン」改訂シート

団体名:　公益財団法人東京都環境公社

改訂年度:2020年度

経　営　課　題	② 多様化する環境課題に対応する人材育成が急務
戦　　略	② 新たな行政課題にも対応する人材の育成と確保
３年後(2020年度)の到達目標	○現場で培われた公社の知見が都に十分還元され、暑さ対策など新たな行政課題に対応する事業を都と公社の連携のもと、推進している。 ○東京都等との人材交流や企画部門の組織人員体制の充実が進み、都庁グループの一員としての企画立案力が向上している。 ○多様化するニーズや事業の質的変化に対応していくための、人材の確保と定着が図られている。
実績(2019年11月末時点)及び要因分析	○全社を挙げて、各事業の課題や必要な取組の検討を開始するとともに、組織の枠を超えた横断的なミーティング通じて、公社の将来像など意識共有に取り組んだ。また、他団体と海洋プラに関する相互理解を図った結果、環境局と公社主催の廃プラスチックセミナーで講師として招聘するなど事業効果を高める取組を進めている。 ○政策課題研修を実施し、職員の課題解決能力の向上、都・公社双方が持つ知見の共有、人的ネットワークの構築等に取り組んでいる。また、提案型研修では、海外諸都市における研修を導入するなど、規模を拡大して実施することで、より幅広い知見の獲得に取り組んでいる。 ○都やオリパラ組織委への職員派遣、より有為な人材確保に向けた採用手法の拡充、育児介護支援制度の改正による働きやすい職場環境の整備等を通じて、多様化する環境ニーズや事業の質的変化に適切に対応できる人材の育成・確保・定着に取り組んでいる。

個別取組事項	2018年度実績	2019年度	目標達成	2019年11月末時点		改訂		
				実績値	要因分析	個別取組事項	2020年度	改訂の考え方 (新規の場合は、取組設定の考え方)
オープンイノベーションを喚起する機会の創出	－	○公社各部において、検討会を設置(ニーズとシーズの把握と分析、必要な取組等) ○経営会議で各部の取組状況を定期的に報告 ○次年度事業計画や予算への反映(取組中止も含む)		○公社各部において、課題と必要な取組等を検討(論点整理) ○他団体との連携を実施 ○オフサイトミーティング(公社カフェ)の試行 ○経営会議にて各部の取組状況を定期的に報告 ○次年度予算に反映	○各部において、2030年度を目途にした各事業のあるべき姿と今後の取組案を踏まえた論点整理シートの作成を実施(9月～10月)。 ○NPO法人瀬戸内オリーブ基金が主催するオリーブフォーラムin大阪に参加し、海洋プラ問題や各団体の取組を共有するほか、今後に向けた必要な取組等について意見交換を図った。 また、12月18日に環境局と公社が主催する「廃プラスチック対策セミナー」において、同フォーラム参加者に講演していただき交流の裾野を広げるなど、相互理解の促進を図っていく。 ※　第1回7/6　第2回8/3　第3回9/7　各6名 ○新たな取組にチャレンジする職員の育成を目的に、組織の枠を超え、職員個々のレベルにおいて公社を取り巻く環境や将来像を共有や今後の取組など活発な意見・議論を行う機会を設けた。 ※　第1回5/28　第2回7/25 ○毎月の経営会議にて各部の取組状況を報告し全社に共有するとともに、論点整理、オフサイトミーティング、他団体との連携も踏まえた公社の新たな取組に対し、次年度予算において、必要な財源を措置していく。	オープンイノベーションを喚起する機会の創出	○他団体との連携を実施 ○オフサイトミーティング(公社カフェ)の実施 ○経営会議にとどまらず社内各会議にて各部の取組状況を定期的に報告	○他団体との連携やオフサイトミーティングの試行など2019年度の取組を踏まえて、2020年度に向けて必要な財源を措置し、公社内・外と連携する取組を更に推進していく。 ○他団体との交流を図り、相互理解を図っていくことにより連携した取組を促進していく。 ○経営会議にとどまらず、様々な社内会議において各部の取組状況を共有することで、課題解決や新たな発想等につながる機会の創出を図る。 ○今年度は、公社の経営理念や将来像について、組織の枠を超えて議論し共通の認識を持つことができた。本取組を継続して実施し、職員自らが情報収集したことや社会動向を踏まえた公社の必要な取組など議論していくことで、職員一人ひとりの意識と行動を変え、チャレンジ精神に富んだ人材を育む土壌を公社に醸成していく。

「経営改革プラン」改訂シート

団体名：　公益財団法人東京都環境公社

改訂年度：2020年度

個別取組事項	2018年度実績	2019年度	目標達成	2019年11月末時点		改訂		
				実績値	要因分析	個別取組事項	2020年度	改訂の考え方 （新規の場合は、取組設定の考え方）
企画立案機能の強化	○東京都地球温暖化防止活動推進センターの部への昇格	○企画立案機能の強化に向けて、都と公社の共同勉強会等の人材交流を検討・試行 ○提案型研修の実施		○東京都との交流研修を試行実施 ○提案型研修の実施 ○災害廃棄物処理支援の実施	○公社職員と都職員が共に、多様な環境政策課題の分析や解決策の検討を行う政策課題研修を通じて、双方の持つ知見の共有や人的ネットワークの構築を行うなど、企画立案に必要な能力の向上や基盤作りに向けた取組を実施している。本取組は、東京都環境白書に掲げる政策課題について、グループで討議、資料作成し、発表するものであり、2020年2月に発表・講評の機会が設けられている。 ○2019年度は、海外諸都市※における研修を導入するなど実施規模を拡大して行った。年度末までに成果内容を取り纏めたうえ、報告会を開催し、他の職員への情報共有や意識啓発を図っていく。 ※研修概要 ジャカルタ首都特別州における市民行動、市民団体活動の実態を調査し、海ごみ発生抑制の普及啓発活動の可能性を検討する。 ○東日本大震災や大島町の豪雨災害における災害廃棄物処理支援のノウハウを活かし、今年の台風災害の影響により発生した災害廃棄物の処理に関する現場支援や技術的支援を実施することで、更なるノウハウの蓄積を図った。 ・台風15号に伴う災害廃棄物処理支援 （千葉県：環境事業部から1名派遣　9/20～27） ・台風19号に伴う災害廃棄物処理支援 （茨城県：第一次　環境事業部から1名派遣　10/21～28、第二次　環境技術部から1名派遣　10/28～11/4） （福島県：環境科学研究所から1名派遣　10/28～10/31）	【新規】 公社の持つ現場力・専門性の強化	○資源循環分野における専門性向上に向けた取組を推進 ○事業者向け講習会・セミナーの講師育成（新規2名育成／延べ12名）	○公社の現場で培った専門性を最大限活かした事業立案を中心に、実効性の高い事業を広く展開できる人材を育成していくため、「企画立案機能の強化」と「東京都や清掃一組など関係機関への派遣研修の継続」の取組を統合し、共同勉強会や提案型研修、他機関への職員派遣など総合的に取り組んでいく。 ○資源循環分野事業において、専門性を高める取組として、オリパラ組織委の職員派遣で培った知見をレガシーとして公社に持ち帰り、使用済み製品のリユースやリサイクルなど持続可能な資源利用に定着に向けて取り組んでいく。また、台風や豪雨など自然災害後の初期段階で必要となる災害廃棄物処理のノウハウを継承する取組を促進し、緊急時における迅速な体制整備に繋げていく。 ○戦略④から戦略②に移行し、継続して実施する。
東京都や清掃一組など関係機関への派遣研修の継続	○事務職員1名を環境局へ研修派遣	○派遣研修（関係機関への拡大を検討）		○事務職員1名を環境局へ研修派遣 ○派遣研修の拡大に向け、令和2年度に技術職員1名を定数化	○2019年度は、事務職員1名を環境局総務部環境政策課に派遣している。 ○清掃一組等関係機関への派遣研修の拡大の前提として、技術職員1名の定数化を要求している。		○企画立案機能の強化に向けて、都と公社の共同勉強会等の人材交流を実施	－
	○オリパラ組織委員会への職員派遣定数化	○オリパラ組織委員会への職員派遣		○オリパラ組織委へ職員を派遣	○東京2020大会の準備、運営を通じて、資源循環分野における専門性の向上を図るため、職員2名をオリパラ組織委に派遣している。		○職員派遣で培った知見を活かした事業提案の実施	○当初目標である「～事業立案の検討」から「～事業提案の実施」とし、実践力を高めていく。

様式１

「経営改革プラン」改訂シート

団体名：　公益財団法人東京都環境公社

改訂年度：2020年度

個別取組事項	2018年度実績	2019年度	目標達成	2019年11月末時点		改訂		
				実績値	要因分析	個別取組事項	2020年度	改訂の考え方 （新規の場合は、取組設定の考え方）
新規採用職員の確保に向け た採用手段の拡充と人材の 確保・定着	○求職者の公社に対する理解度を高める仕組みの検討、導入 ○提案型研修4件実施 ○育児介護支援制度改正（案）の作成	○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 ○法改正や職員提案を元に適宜制度の見直しを実施		○技術職に特化した採用活動を試行実施 ○オンライン面接の検討を実施 ○大学等への働きかけを実施 ○職員の働きやすさと士気の向上に向けた取組の実施	○人材の採用に長けた専門業者を活用し、求職者に対して希望の業務内容や待遇に関する問い合わせを電話でヒアリングし、それに答えることで入社後のミスマッチや不安要素を解消する「アシストコール」サービスを活用した。これにより技術職員の採用予定数5名を計画通り確保することが出来た。 ○地方からの応募者の利便性向上のため、オンライン面接を含め手法を検討した結果、令和元年度から各地方に設置された試験会場において、数日間の中から応募者が都合の良い日程を選び、筆記試験を受験することができるテストセンター方式を導入することとした。 ○新卒採用の実施を検討するため、令和元年度末にかけて、大学等の就職支援窓口に対し、学生への効果的なアプローチ方法（求人票の提出や会社説明会の実施等）についてヒアリングするなど情報収集を実施する。 ○就業規則を改正し、育児参加休暇等の新設や介護休業取得期間の見直し等、育児介護支援制度の拡充をすることで、職員が働きやすい職場環境の整備を図った。加えて、年度末に向けては、優秀な人材を早期に職場の中核として任用するため、昇任選考受験資格の見直しを行うなど、職員の働きやすさと士気の向上に引き続き取り組んでいく。	【新規】 環境課題をはじめ、多様化する社会経済変化に対応する執行体制の整備	○即戦力としての技術職の確保 ○偏在する職員年齢構成の是正に向けた取組 ○先進的な職場環境の整備	○暑さ対策や廃プラ対策に加え、災害廃棄物処理に対する人的支援を求められる等、多様化する環境ニーズに対応していくためには、新規採用職員を含め、組織全体を俯瞰した取組が必要であるため新たに取組を設定した。 ○即戦力としての技術職の更なる確保に向けて、公社が求める技術、仕事の魅力、入社後の待遇等を改めて整理し、PRするなど、採用力の強化を図っていく。 ○災害対応を含め、多様化する環境課題に機動的・継続的に対応するため、年度毎の新規採用者の年齢層、人数を明確にし、計画的な採用活動に取り組んでいく。 ○公社で働く全ての職員が能力を最大限に発揮できるよう、障害者雇用や女性活躍といった「ダイバーシティ」の観点に立った取組や、ICTの活用によるTV会議の実施などの取組により職場環境の充実を図る。

様式１

「経営改革プラン」改訂シート

団体名:　　公益財団法人東京都環境公社

改訂年度:2020年度

経　営　課　題	③ 環境科学研究所のシンクタンク機能の強化
戦　　略	③ 都環境施策に資する先駆的・独創的な研究等の推進
３年後(2020年度)の到達目標	○戦略的で質の高い調査研究を支える人材が育成され、調査研究能力が更に向上している。 ○時代のニーズに応じた新たな調査研究分野へ参入し、多様化・複雑化する政策課題に確実に対応している。 ○先駆的・独創的な自主研究や外部資金導入研究が都受託研究等の基盤となるなど研究機能が向上し、研究成果が都の環境施策に取り入れられることにより、シンクタンク機能が強化されている。 ○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。
実績(2019年11月末時点)及び要因分析	○都の行政ニーズを念頭に置き、研究員自らの発想に基づいた自主研究に取り組み、自主研究から都受託研究に組み込まれた件数は目標を達成した。 ○競争的外部資金導入研究では、研究員を外部資金獲得に必要性が高い研究者間のネットワークを構築するための各種セミナーや交流会に積極的に参加させるほか、プレゼンテーションなどの研修を実施し、更に所内で応募前に適切な助言を行うことを通じて、審査の厳しい科研費等外部資金導入研究への応募を積極的に行うよう促した結果、目標の累計件数6件を上回る10件を達成する見込みである。 ○学会発表の推進やHPの改修によって、研究結果の効果的な発信に努めているが、原著論文については、投稿してはいるものの査読に時間を要しているものや近日中に投稿するものがあるため、実績値が目標を下回っている。

個別取組事項	2018年度実績	2019年度	目標達成	2019年11月末時点		改訂		
				実績値	要因分析	個別取組事項	2020年度	改訂の考え方 (新規の場合は、取組設定の考え方)
都の行政ニーズ等に応じた新たな研究の創出	(都有施設の省エネ) 【2018年度】 ○自主研究として実施 【2019年度】 ○都受託研究に移行 (中小規模事業所の省エネ) 【2018年度】 ○科研費取得研究として新規採択され、3ヵ年にわたる研究として実施中 ○事業所の用途毎の省エネポテンシャルの推計及びヒアリング等による省エネ要因の抽出・分類・検証を完了	○自主研究や外部資金導入研究から都委託研究等に組み込まれた件数 【2019年度から2020年度　累計2件】	○	○自主研究から都委託研究等に組み込まれた件数　2件	○自主研究は、研究体制の更なる向上などのため、研究員自らの発想に基づいて行ってきた。都の行政ニーズを把握した上で、先行的に自主研究に取り組んだ結果、都委託研究に組み込まれることとなった。 ※都委託に組み込まれた研究　(　)内は自主研究名 ・都有施設のスマートエネルギー化の推進に向けた研究 ←(都有施設のエネルギー使用の実態と省エネ推進について) ・東京都における都内地下水の実態把握に関する調査研究 ←(東京における地下水の循環速度の推定に向けた年代測定法の研究)	都の行政ニーズ等に応じた新たな研究の創出	○自主研究や外部資金導入研究から都委託研究等に組み込まれた件数 【2019年度から2020年度　累計4件】	○2019年度に実績が2件となったため、2020年度の累計数を2件増加する
科研費等外部資金導入研究の推進	○外部資金取得に向けた研修の検討・実施 ○科研費 新規採択1件 (累計2件) ○推進費 新規採択2件 (累計4件)	○研修内容のレベルアップ ○科研費または環境研究総合推進費 新規採択1件 (累計5件)	○	○外部講師による講習会2回 ○科研費 新規採択4件 (累計6件) ○推進費 新規採択2件 (累計4件) (累計10件)	○研究員を外部資金獲得に必要性が高い研究者間のネットワークを構築するための各種セミナーや交流会に積極的に参加させるほか、プレゼンテーションなどの研修を実施し、更に所内で応募前に適切な助言を行うことを通じて、審査の厳しい科研費等外部資金導入研究への応募を積極的に行うよう促している。 ○科研費等の応募の母体となる研究は研究員の自主性に基づいた自主研究である。 ○2019年度の科研費等の申請は2018年11月、採択は2019年4月となっている。 ○2019年度の科研費等採択の母体となる自主研究は、2018年度中に2019年度実施予定とした自主研究であり、その研究数は18件(前年度19件)となっており、主体的に研究の企画立案に取り組んだ。	科研費等外部資金導入研究の推進	○科研費または環境研究総合推進費　新規採択1件 (累計11件)	○科研費・推進費の新規採択率が年々低下し25%を切っている中で、研究所は37%(※)と高い採択率となっている。 外部資金導入研究は、3年から5年の研究期間を要するうえに、2019年度の新規採択6件も、主に他研究機関との共同研究であるなど採択研究が重なることにより、現在実施している研究数もかなり多くなっている。 限られた人員の中で、引続き、このような採択件数を維持していくことは難しく、現行目標も十分高い目標設定である。しかし、各年度新規採択1件という目標を堅持したいため、2020年度の累計数を6件増加する。 ※過去3年間の応募・採択件数(応募27件、採択10件)

様式１

3 ／ 6

「経営改革プラン」改訂シート

団体名：　公益財団法人東京都環境公社

改訂年度：2020年度

個別取組事項	2018年度実績	2019年度	目標達成	2019年11月末時点		改訂		
				実績値	要因分析	個別取組事項	2020年度	改訂の考え方 （新規の場合は、取組設定の考え方）
学会等や原著論文を通じた研究成果の積極的な発信	○学会発表数　37件 ○原著論文（筆頭） 2018年度　4件	○学会等発表数30件以上とし、学会発表を含めた研究成果の効果的な発信を試行 ○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）		○学会発表数　36件 ○効果的な情報発信をするためのHPの改修に向けた作業を実施 ○原著論文（筆頭） 2019年度　5件 （投稿中　2件）	○学会発表については、研究数の増加、発表能力向上のため研修を実施するなど量・質両面からの取組を進めた結果、目標に到達したものと考える。 ○効果的な発信をするため、他の研究機関のHPを参考にして、HPの改修をおこなうための準備作業を進めている。 ○原著論文については、投稿してはいるものの査読に時間を要しているものや、近日中に投稿するものがあるため、実績値が目標を下回っている。 ○今後とも、論文の投稿を奨励することにより投稿意識を研究員に根付かせ、論文執筆能力の向上に向けた方策を検討していく。	学会等や原著論文を通じた研究成果の積極的な発信	○学会等発表数30件以上とし、<u>よりわかりやすく改修したHPにより、研究成果を効果的に発信</u> ○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）	○2019年度に改修するHPを活用し、研究成果の効果的な発信に努め、研究所のプレゼンス向上に繋げていく。
【新規】 気候変動適応策の推進	－	－		－	－	【新規】 <u>気候変動適応策の推進</u>	<u>○適応センター設置に向けた調整</u>	○都市のヒートアイランド対策研究などを行ってきた研究所への気候変動適応センター設置に向けて各調整を行い、適応に関する情報収集や分析等を実施することで都施策への貢献を図っていく。

様式１

4 ／ 6

「経営改革プラン」改訂シート

団体名:　公益財団法人東京都環境公社

改訂年度:2020年度

経　営　課　題	④ 廃棄物に関する事業者支援と新たな役割を担う専門性の高い公社職員の人材育成
戦　　略	④ 公社の専門性を発揮した3R・適正処理の促進
３年後(2020年度)の到達目標	○廃プラスチック対策や使用済みプラスチックのリユースやリサイクルなど、新たな行政課題にも対応する事業の推進により、これまで持っていなかった知見やノウハウを蓄積している。 ○廃棄物分野における知見や技術力などの専門性が強化され、処理業者の育成支援や排出事業者への適正処理に向けた啓発など実効性の高い事業を展開している。 ○排出事業者責任と処理業者による適正処理が徹底されている。 ○廃棄物処理施設に詳しい人材の活用とともに、公社職員のエンジニア能力の向上が図られ、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リー業務等の高度な総合的技術支援を自治体から受託している。
実績(2019年11月末時点)及び要因分析	○廃プラスチックの適正処理に関するノウハウの蓄積に向けては、東京都とともに廃プラ市場の調査を処理業者や業界団体など38件に実施した。また、特設サイトの公開にむけ、必要なコンテンツを都に積極的に提案し、基本設計から構築まで公社主体で進め、予定どおり公開した。また、公開後も調査結果等を適宜更新し、利用者ニーズに沿った運営管理を行っている。 ○講習会事業では、計画通りの開催数を実施するとともに、アンケート結果に基づく講義内容の改善などを実施し、理解度の向上に繋げた。また、研修計画を策定し確実な計画実施により、延べ10名の新規講師を育成している。 ○各自治体施設の維持修繕に対し設計積算や補修計画立案を実施するとともに、建替え支援では、建設図面及び設計図書・発注仕様書の確認やアドバイスなど総合的な技術支援を実施している。

個別取組事項	2018年度実績	2019年度	目標達成	2019年11月末時点		改訂		
				実績値	要因分析	個別取組事項	2020年度	改訂の考え方 (新規の場合は、取組設定の考え方)
廃プラスチックの適正処理に関するノウハウの蓄積と発信	－	○廃プラスチック市場の情報収集 ○排出事業者向けセミナー1回		○廃プラスチック市場の情報収集の実施 ○廃プラスチック対策特設サイト開設(10/1)	○廃プラスチック市場の情報収集については、東京都とともに処理業者、リサイクル業者、業界団体等へのヒアリング調査を実施し、廃プラ市場の現状や変化・課題などの情報を収集している。 今年度中に60件程度を予定しており、現在38件完了した。 ○情報収集した結果をもとに、特設サイトの公開にむけ、必要なコンテンツを都に積極的に提案し、基本設計から構築まで公社主体で進め、予定どおり公開した(10/1)。現在、排出事業者向けに、廃プラスチックの適正なリサイクルを推進するための最新動向、調査・ヒアリング結果等の各種情報を発信している。 ※10月～11月(2ヵ月)のサイトアクセス数　22,324件 ○今後の予定 ・廃プラスチック対策セミナーを12/18に実施予定 　実施に当たっては、廃プラスチック対策に造詣の深い講師を招聘し、先駆的な取組事例を紹介してもらうなど、内容の充実化を図る。	【新規】 廃プラスチックの資源循環と適正処理の推進	○廃プラスチック市場の情報収集 ○排出事業者向けセミナー2回 ○廃プラスチック国内有効利用に向けた緊急対策の実施(都、公社、業界団体、セメント会社による共同事業) ○3Rアドバイザー制度の試行実施 ○区市町村向け分別回収支援の実施 ○海ごみ問題の情報発信、清掃プログラムの実施(2回) ○アジア諸都市と連携した廃プラ等の散乱防止と適正処理を目指す取組の推進(キャンペーン及びワークショップ各1回)	○都は、昨年12月「プラスチック削減プログラム」を策定し、2050年CO2実質ゼロのプラスチック利用の姿を掲げるとともに、2030年目標達成に向けた施策の方向性を打ち出した。公社は都との連携を一層強化してプラスチック削減等に取り組んでいく。 ○ひっ迫する廃プラスチックリサイクル市場への対応や不法投棄防止のための緊急対策 ○循環的利用の高度化に向け、区市町村のプラ製容器包装の分別収集拡大に向けた取組、業務系ビルの分別・リサイクルを促進する3Rアドバイザー制度の試行 ○海ごみ問題に係る情報発信、海外都市と連携したワークショップ等の実施
事業者向け講習会・セミナー開催及び講習会講師の育成	○排出事業者向け 4回(7/19、9/10、10/15、11/14開催) ○理解度96% ○排出事業者セミナー1回(2/27) ○処理業者向け 4回(9/13、9/27、10/10、10/22、1/24、2/12開催) ○理解度96% ○処理業者セミナー1回(12/6) ○ｽﾀｰﾄｱｯﾌﾟ研修 1回(6/12開催)	○排出事業者向け4回 (理解度90%以上 ○処理業者向け 6回(理解度90%以上) ○産業廃棄物処理業者・排出事業者合同セミナー　1回 ○ｽﾀｰﾄｱｯﾌﾟ研修1回	○	○排出事業者向け 4回(7/26、9/20、10/4、11/22開催) ○理解度95% ○処理業者向け 4回(9/12、9/30、10/29、11/13開催) ○理解度97% ○ｽﾀｰﾄｱｯﾌﾟ研修 1回(6/7開催) ○理解度99%	○講習会の開催にあたっては、理解度90%以上の確保に向け、管外の現地視察や公社現場で得た知見・経験をテキストや資料に取り入れ、実例に基づく具体的な説明を行った。また、直近の法改正などについても最新情報を収集し、法改正に基づく都の対応を含め、きめ細かな情報提供を行った。 ○全受講者に対しアンケートを実施しているが、前年度に把握された有益な要望内容については、副教材の活用や時間配分の見直し等、講義内容の改善に反映させた。 ○今後の予定 ・処理業者向け講習会　12/5、1/22 ・処理業者・排出事業者合同セミナー　2/7		○「事業者向け講習会・セミナー開催」の取組は、目標を達成する見込みであるため完了とする。今後は、廃プラ対策の視点も踏まえるなど適宜工夫を重ねつつ継続して実施していくこととする。

様式１

「経営改革プラン」改訂シート

団体名：　公益財団法人東京都環境公社

改訂年度：2020年度

個別取組事項	2018年度実績	2019年度	目標達成	2019年11月末時点		改訂		
				実績値	要因分析	個別取組事項	2020年度	改訂の考え方 （新規の場合は、取組設定の考え方）
事業者向け講習会・セミナー開催及び講習会講師の育成	○新規4名育成 （延べ8名） ○研修計画の策定、研修の実施 （外部研修7件、社内研修・視察9件、検定3件）	○新規2名育成 （延べ10名） ○研修計画の見直しと充実（講習会講師育成スキームの策定）		○新規2名育成 （延べ10名） ○研修計画の策定、研修の実施 （外部研修15件、社内研修・視察8件、検定1件	○研修計画を策定し、外部講習等の受講を通して必要な知識を計画的に習得した。また、プレゼン研修の実施や、講習会のリハーサルを綿密に行い、講師としての技量向上を図った。 ○新規育成した職員2名が、10/29、11/13の講習会において、それぞれ講師として登壇し、培った能力の実践を図った。 ○今後の予定 ・社内研修・視察1件 ・検定受験1件（2/16）	－	－	○戦略②において、継続して実施する。
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	○ゴミ処理等の基本計画、周辺整備を含めた施設整備基本計画をはじめ、ごみ処理施設の建設・修繕等に関する調査・設計積算など、廃棄物処理に関する総合的な支援を実施 （八丈町等13市町村・組合） ○技術指導員によるOJTを実施	○エネルギー関連や周辺整備など総合的な支援の実施 ○同業他組織と連携しての業務実施		○高効率な施設の整備に向けた総合的な支援を実施（八丈町等11市町村・組合） ○全国都市清掃会議と連携による江戸崎施設建設支援の実施	○効果的な維持管理に向けた取組 ・継続して各自治体の補修工事に伴う設計積算や補修計画の立案を実施した。 ・地域に受け入れられる施設の整備構想立案として、西多摩衛生組合では、清掃工場の熱源を利用した公共施設（体育館、温浴など）改修及び見学通路の拡充等について、最新の見学設備等の参考に整備構想を立案するなど積極的に支援した。 ・昭島市では、市単独による廃棄物処理の方針転換により、突発的に発生した大規模修繕工事の設計積算にも弾力的に支援を行った。 ・今後、小村大衛生組合の焼却施設に対して、精密機能検査における処理状況の把握や設備の状況調査を実施するとともに、調査結果を踏まえた修繕計画を立案する予定である。 ○建替支援に向けた取組 ・浅川清流環境組合では、建替支援としてプラントメーカーが提出する機械設備の設置に関する承諾申請図書の確認と設置後の性能試験について技術的な見地から支援をした。 ・八丈町では、建設前の計画段階において必要な一般廃棄物処理整備計画及び造成基本設計の作成に係る支援を行うとともに、発注仕様書策定、見積設計図書の基礎審査等の支援を実施した。 ・DBO方式など多様化する各自治体の発注形態の動向を踏まえつつ、自治体側に立った技術支援業務を長期かつ安定的に行うための長期包括委託の提案を実施した。（2組合） ○公社の技術力を涵養し技術支援のレベル向上を図るため、全国都市清掃会議と連携して、施設の建設に必要な設計・承諾等図書について、内容の確認・施設建設に関する助言等の支援を実施した。	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	○業務を通じて習得した専門知識を活用し、施設の計画段階を含めた総合的な技術支援を検討	○自治体の施設整備にあたり国から交付金を得るためには施設整備に関する地域計画を作成する必要がある。この地域計画作成を含めた計画段階からの総合的な技術支援の実施について検討する。

様式１

5 ／ 6

「経営改革プラン」改訂シート

団体名:　公益財団法人東京都環境公社

改訂年度:2020年度

経　営　課　題	⑤ クール・ネット東京における質の高い事業展開と認知度向上
戦　　略	⑤ スマートエネルギー都市の実現に向けた実効性の高い事業展開の推進
３年後(2020年度)の到達目標	○省エネルギー診断など直接的に都民・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CO2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。 ○再生可能エネルギー由来FIT電気供給モデル事業を通じて培った知識やノウハウの提供により、都内における再生可能エネルギー由来電力の導入が進んでいる。
実績(2019年11月末時点)及び要因分析	○省エネ診断で得られた現場実態に応じて、省エネ対策テキストの改訂を行うとともに、テキストに基づく研修会を61回(2018年4月からの累計)開催し、温暖化対策の普及啓発を図った。 ○省エネ診断件数の実績は、積極的な広報活動により累計4,239事業所と堅調に推移している。また、報告書制度は審査作業の効率化や集計結果の公表など適切な運用・活用を行っている。各種事業の省エネ効果等の紹介は、助成事業や省エネルギー診断の活用事例を19事例公表した。 ○都内区市町村の補助金情報に加え、国の情報についてもクールネット東京のWEBサイトで閲覧出来るようにするなど、情報発信機能の強化を図った。また、助成金事業の執行率について検証・分析等を行い、都所管部との課題や必要な取組について共有を図るなど利便性の向上に繋げていくこととした。 ○再生可能エネルギー由来FIT電気供給モデル事業では都有施設にも供給を拡大するとともに、その知識やノウハウを冊子「新電力虎の巻」に反映して、再生可能エネルギー導入に関心のある自治体等に配布した。また、ノウハウの提供方法として、集団で受講するセミナー形式から個別具体的な支援が行える出張アドバイス支援(2自治体)にシフトするなど、効果的な普及促進を行った。

個別取組事項	2018年度実績	2019年度	目標達成	2019年11月末時点		改訂		
				実績値	要因分析	個別取組事項	2020年度	改訂の考え方 (新規の場合は、取組設定の考え方)
助成金事業の利便性の向上	－	○2018年度の助成金事業の実績を踏まえた効果検証・分析を実施 ○都所管部と定期的な議論を行う検討会の実施		○2018年度助成金事業の実績を検証・分析(令和元年6月) ○都所管部との検討会を開始(令和元年7月～) ○利便性を向上するための新たな取組を検討・実施	○2018年度助成金事業の実績を検証・分析し、都の所管部署に提供した。特に、水素エネルギーの普及に向けた助成事業の実効性を高めるため、水素ステーションや燃料電池自動車の普及が進んでいる愛知県の担当部署と意見交換等を行った。 ○平成30年度の実績を踏まえ、助成金執行率向上に向けた検討会を局所管部と実施した。 検討会の結果を踏まえ、 ・助成事業全般において、申請者の利便性向上を図るため、申請書類を可能な限り簡素化していくこととした。(水素ステーション活動費支援事業では今年度執行分から一部簡素化を実施) ・執行率の低い助成金事業については、各事業の団体等に対して認知度を高めるための周知活動を再度実施した。 ・上記の取組により事業全般において、助成金執行率の向上が図られ、今後とも、年度実績を的確に検証・分析し、局所管部との定期的な検討会を継続し、現場からの意見や提案を行っていく。	助成金事業の利便性の向上	○助成金事業の都所管部と連携したPDCAサイクルの確立 ○利用者の視点に立った審査業務の効率化 ○ZEV普及に向けて、PR活動を展開	○審査手順の再整理、システム化(WEB申請含む)の検討、標準審査期間の設定などにより、利用者の視点に立った新たな審査体制を確立し、利便性の向上につなげる。 ○都の政策目標達成に向けて、助成金事業の利用者を拡大すべく、それぞれの事業の特性に応じかつ、事業間連携も含めた、きめ細やかな周知活動を自主的に展開していく必要がある。まずは、都民の関心が高く、助成金利用者への直接的なアプローチも想定できる、次世代自動車に係る助成金事業について重点的に取組むこととする。
中小規模事業所への省エネ推進事業(都受託事業)	○省エネルギー診断 (309事業所) (累計3,909事業所) ○業種別テキスト (1業種作成) (全30業種)	○省エネルギー診断 (300事業所) (累計4,200事業所) ○業種別テキスト(1業種追加) (全31業種)		○省エネルギー診断 (311事業所) (累計4,239事業所) ○業種別テキスト(1業種作成中) (全31業種) 【令和2年1月完成予定】	【省エネルギー診断】 ○業界団体(27件)や区市町村(15件)、事業者等(6件)を訪問し、リーフレット配布や理事会等での事業周知を行う場の提供について協力依頼を実施した。また、新聞等に広告を掲載し幅広く事業の周知を図り、申込件数の確保に努めた。 ※リーフレット配布数:約31,000部 ※理事会等での事業周知:3回 ※広告掲載:4回 【業種別テキスト】 ○業種特有の省エネ対策の余地がある新たな業種としてドラッグストアを選定し、業界団体とアンケート調査や省エネ診断の実施について密に連携を図り、実態に即した業種特有の省エネ対策の把握に努めた。 ○令和2年3月に、業界団体会員を対象に研修会を実施し、省エネ対策テキストの内容について周知を図り、省エネ対策の取組を支援する。	中小規模事業所への省エネ推進事業(都受託事業)	○省エネルギー診断及び運用改善技術支援(500事業所) ○業種別テキスト (1業種追加) (全32業種)	○都の政策課題となっている中小企業の省エネ推進に向けて、省エネルギー診断において、2020年度の目標である累計4,500件を達成するのはもちろんのこと、さらに運用改善技術支援の実施数を目標に追加し、省エネ対策実施のサポートや提案内容の詳細説明など、省エネ診断後のフォローアップの充実を図り事業効果を高めていく。

様式１

「経営改革プラン」改訂シート

団体名：　公益財団法人東京都環境公社

改訂年度：2020年度

個別取組事項	2018年度実績	2019年度	目標達成	2019年11月末時点		改訂		
				実績値	要因分析	個別取組事項	2020年度	改訂の考え方 （新規の場合は、取組設定の考え方）
各種事業の省エネ効果やCO2削減量等を分かりやすく紹介	○事業実施による省エネ効果等をHPで紹介 ※中小事業所向け熱電エネルギーマネジメント支援事業及び事業所の省エネ診断の活用事例をHPに掲載 （平成30年10月）	○公表内容の更なる充実		○省エネルギー診断の活用事例をHPに追加公表 ○事業の活用事例及び事業分析結果を作成中 【令和2年1月完成予定】 ○家庭向け省エネ対策リーフレットの作成	○省エネルギー診断の活用事例について、新たに4事例をHPに追加し、具体的な省エネ対策や削減効果等について、イラストを多用し分かりやすく紹介した。 ○公表内容の更なる充実を図るため、中小規模事業者を対象とした助成事業であるグリーンリース促進事業の活用事例や中小テナントビル省エネ改修効果見える化プロジェクトの事業分析結果の公表を予定している。 ○家庭向けの省エネ対策を分かりやすくまとめたリーフレットを自主財源で作成し、各種イベント等において配布して、温暖化対策の普及啓発を図った。	各種事業の省エネ効果やCO2削減量等を分かりやすく紹介	○広報計画の策定 ○家庭における省エネ事例も含めた公表内容の更なる充実	○都のゼロエミッション東京戦略でも課題として位置づけられている中小企業・家庭向けの取組を推進していく必要がある。 ○これまでも地球温暖化に関する広報活動を行ってきたが、個々の補助事業についての情報提供を主目的に広報してきた。今後はこれに加えて、クール・ネット東京全体として情報発信機能の一体的な展開を推し進めていくため、クール・ネット東京の広報計画を策定する。 ○現在は、事業所向けの事業について事例を公表しているが、もう一つの柱である家庭向け事業を普及させることも重要である。そこで、家庭向けの事業についての事例を含め、公表内容のより一層の充実を図る。
再エネ由来FIT電気供給モデル事業（自主事業）	○出張アドバイス支援事業の開始・実施1件 ○公社以外の施設への供給開始（檜原都民の森）4/22～	○ノウハウ提供の強化 ○再エネ電力の調達と公社外部への供給調整を踏まえたノウハウの蓄積		○廃棄物発電を組入れ（令和元年10月） ○出張アドバイス支援事業の実施1件 ○冊子「新電力虎の巻」を改訂・活用 ○都有1施設に供給を拡大（平成31年4月）	○調達先の多様化・安定化を図るため、清掃工場のごみ焼却により発電した電力を購入している「東京エコサービス株式会社」から、新たに電気を調達することとした。 ○昨年度に引き続き、具体的な支援が可能な出張アドバイス支援事業を行った。（町田市） ○昨年度作成した「新電力虎の巻」を配布によって、関心のある企業・自治体等からの問い合わせがあるなど、中長期的な需要があるものと推察される。そのため、最新の情報を掲載するなど冊子の最適化更新を図るとともに、今後は、簡易版の作成・公表も行い、より多くの自治体等の検討機会を増やしていく。 ○事業開始以来、公社2施設において再エネ由来FIT電気を供給し需給調整など電気事業者としてノウハウを蓄積してきた。こうした取組の成果として、東京都と調整し、公社初の外部事業者への供給を開始した（東京都檜原都民の森）。 ※　供給先の選定にあたっては、価格優先など経済性が影響し、更なる供給拡大は難しい状況となっているが、モデル事業として継続して普及活動を実施していく。	再エネ由来FIT電気供給モデル事業（自主事業）	○調達先・供給先の拡大により蓄積したノウハウを活用したアドバイス支援の充実及び戦略的普及広報の立案 ○これまでの事業の検証と今後の方針を策定	○従前の「ノウハウ提供の強化」の内容をより具体的に記載した。 ○今後のFITの動向、再エネに係る局の方向性を見据えながら、事業の検討を行う。

様式２

「経営改革プラン」改訂シート

団体名：　公益財団法人東京都環境公社

改訂年度：2020年度

	２０１９年度	改訂	改訂の考え方
経営課題	⑥ 緑地保全活動におけるボランティア人材の不足 ○緑地保全活動を行う地元ボランティア団体への参加者の高齢化・固定化が進行し、将来の人材不足が懸念されている。 ○また、手入れが行き届いていない荒廃した樹林地や湿地によって、本来の里山景観が損なわれている。	－	○令和元年12月に策定された「未来の東京戦略ビジョン」においても、「水と緑を一層豊かにし、ゆとりと潤いのある東京」の実現が掲げられており、保全地域の価値や魅力の一層の向上やこれまでの実績等を踏まえ、到達目標を上方修正する。
戦略	⑥ 豊かな自然環境の保全を支える環境整備と裾野の拡大 ○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!」）の認知度向上を図る。 ○ボランティア団体との協力体制により、保全地域内の荒廃した樹林地などについて、皆伐更新や湿地復元などの植生管理を計画的に取り組み、多様な生物の生息、生育空間の確保を推進するとともに、その活動効果をHP 等で公開し、見える化を図る。 ○参加者の経験やニーズに応じたプログラムの企画など充実を図り、満足度の高い活動内容を通じて、参加リピーター数の拡大とボランティア人材の掘り起こしに繋げていく。	－	
３年後（2020年度）の到達目標	○新たなボランティア人材の掘り起しのため、森林・緑地保全活動情報センターによる情報発信強化や保全地域体験プログラムの開催により、保全活動の参加者数が拡大し、都民の生物多様性への意識が醸成されている。（WEB会員登録者数2,770名、体験プログラム開催35回） ○保全地域内の荒廃した樹林地などについて、皆伐更新や湿地復元など植生回復の取り組みにより多様な生物の生息・生育空間の確保が推進されている。 ○公社や保全地域活動団体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。（リピーター数300名）	○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3,070名、体験プログラム開催35回） ○保全地域内の荒廃した樹林地などについて、皆伐更新や湿地復元など植生回復の取り組みにより多様な生物の生息・生育空間の確保が推進されている。 ○公社や保全地域活動団体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。（リピーター数330名）	
実績（2019年11月末時点）及び要因分析	○森林・緑地保全活動情報センターを活用した多様な情報発信及び保全地域体験プログラムの着実な運営の結果、各回プログラムの開催募集において、締切り前に定員を満たすことが多く、キャンセル待ちの問い合わせがある場合もあった。また、新規会員の傾向として、参加者口コミからの会員登録が多く見られる等、広く都民へ認知されてきていると考えられる。 （WEB会員登録者数2,361名、体験プログラム開催25回、リピーター数274名）		

「経営改革プラン」改訂シート

団体名：　公益財団法人東京都環境公社

改訂年度：2020年度

個別取組事項	2018年度実績	2019年度	目標達成	2019年11月末時点		改訂		
				実績値	要因分析	個別取組事項	2020年度	改訂の考え方 （新規の場合は、取組設定の考え方）
情報発信力の強化	○566名増 合計1,715名 ※2017年度までの合計：1,149名	○年570名増 （合計2,120名）		○646名増 （合計2,361名）	○SNS（フェイスブック、ツイッター、インスタグラム、ライン等）における情報発信を延べ244回（2019年4月から11月）実施し、デジタルサイネージや環境紙面への掲載も継続的に行っている。 ○PR事業の強化については、昨年度に比して年間のイベント出展回数を増加したほか、都民を出展ブースへ呼び込める企画と理解しやすい説明を徹底した。これまでに延べ5回実施し、PR事業単独での会員登録は246名となっている。 ※企画内容：ペンダント作り、紙すき体験、ハーバリウム作り、松ぼっくりを使ったミニクリスマスツリー作り	情報発信力の強化	○700名増 （合計3,070名）	○自然環境やボランティア活動については、積極的な情報発信やイベント交流などの取組が都民の関心の高さに繋がっていると考えられる。このため、、目標値を上方修正し、こうした取組をさらに推進していくとともに、都民の自然体験活動の促進を図り、豊かな自然環境をの保全を支える環境整備を図っていく。 ○現状の累計値に、2019年度実績に基づく想定会員数を加算し、2020年度末までの累計値3,070名を目標とする。
活動効果の見える化	○新規2ヶ所 ・八王子館町緑地保全地域（9月） ・八王子長房緑地保全地域（10月） ○継続管理3ヶ所 ・八王子大谷緑地保全地域（7月） ・海道緑地保全地域（7月） ・小比企緑地保全地域（9月）	○新規地域における植生管理の実施 2ヶ所 （継続管理累計6ヶ所）		○新規地域における植生管理の実施 1ヵ所 ・南沢緑地保全地域（10月実施） （継続管理累計5ヵ所）	○保全地域において、活動する団体と情報共有し、作業の行き届いていない地域を選定し、植生回復作業を実施している。 ※八王子滝山里山保全地域（12月実施予定） （継続管理累計6ヵ所） ○植生管理の見える化については、新規地域及び維持管理地域各々の活動を取りまとめ、今年度中にWEBサイト「里山へGO！」を用いて公開する。	活動効果の見える化	○新規地域における植生管理及び林縁部の保全の実施 （植生管理2ヵ所・継続管理8ヵ所、林縁部1地域） ○植生管理及び林縁部の保全に関する活動内容に係るWEBサイト公開情報の充実	○緑地の林縁部は、林内と比べて日が良く差し込むため、多様な動植物の生息が確認される場所だが、外来種やクズ等の強い植物が繁茂し多様性が消失している。また、林縁部の保全は、樹木等の繁茂によって住民からの苦情も多く、豪雨等における安全対策としても有効である。 ○このため、保全地域（都有地等）の境界から5m以内に生息する樹木の伐採・処分を計画的に実施し生物多様性に配慮した管理の拡充を図るとともに、活動効果をHP等で公開し、見える化を推進する。
体験プログラムの実施とリピーター層の拡大	○27回実施	○30回以上／年度 （中級者プログラムの企画・試行）		○25回実施 （中級者プログラムの企画・試行／10月）	○体験プログラムについては、今年度は38回企画している。これまでに雨天や台風による中止が5回であり、残りの開催予定は8回となっている。 ○リピーターの満足度向上を図るため、新規に中級者プログラムを企画し、10月に実施した。	体験プログラムの実施とリピーター層の拡大	○35回以上／年度 （中級者プログラムの内容充実）	○体験プログラムの満足度については、2年連続して目標を達成する見込みであることから、本年度の取組をもって「目標達成済み」として整理する。今後は、活動効果の見える化等により、取組内容の充実を図る ※【新規】林縁部の保全に係る活動内容をWEBサイトで公開（再掲）
	○運営補助として委託を施行 （満足度95%）	○満足度90%以上		○満足度95%	○体験プログラムにおいて、3項目に分類した満足度調査の結果は以下の通り。 ・自然観察95%／保全活動97%／工作92% 要因：参加しやすい環境を考え、集合場所からの無料送迎バス、使用する道具類の準備、着替え用テントや飲料水（飴類）を完備した。また、講師役となる活動団体とは、参加者が満足してもらえるよう打合せを密に行い、プログラムを実施した。さらには、手ぬぐいやボランティア証明書といった参加者特典も用意した。		－	
	○3回以上参加リピーター数　194名	○体験プログラムに3回以上参加したリピーター数250名		○体験プログラムに3回以上参加したリピーター数274名	○中級者プログラムを含め、新たな取組を企画・試行し、リピーター層の拡大に努めている。 →中級者プログラムは、新たな担い手となるボランティア人材の定着を図るため、ボランティア団体の設立や活動目標・計画、管理する保全地域の魅力や将来像といったボランティア団体が描く姿を共有し、維持管理に必要な作業に目的を持って取り組める場を提供する内容となっている。		○体験プログラムに3回以上参加したリピーター数　累計330名	○現状の実績値に、2019～2020の目標増加率想定20%を乗じて目標値とする。

様式２

「経営改革プラン」改訂シート

改訂年度：2020年度

団体名：　公益財団法人東京都福祉保健財団

	２０１９年度	改訂	改訂の考え方
経営課題	①　自律的経営に向けた体制の整備	―	改訂方針で示されたコーポレートガバナンスの視点を踏まえ、「コンプライアンス、ガバナンスの確保に向けた取組の強化」の項目を追加する。
	○　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。	―	
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。	―	
３年後（2020年度）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。	○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。 ○コンプライアンス、ガバナンスの確保に向けた取組の強化 ・外部監査体制の構築や契約制度を見直すことにより、コンプライアンスやガバナンスの強化が図られている。	
実績（2019年11月末時点）及び要因分析	・中長期的な経営方針に基づく運営体制の構築については、必要な予算・人員措置等を講じて中期経営方針実施計画事業・事項の着実な実施を図るとともに、３ヶ年の実施状況を踏まえた次期方針の検討を進めている。 ・人材の育成・確保については、専門人材の確保を目的とした新たな人事制度を着実に運用している。また、職員の専門性向上の観点からは、現場体験研修の報告会を開催するなど、財団内で研修成果の共有を図ることにより職員の育成が進んでいる。 ・経営効率化については、社会保険事務の外注化を引き続き実施するほか、新たに庶務事務システムを導入するなど、運営体制の強化や業務の効率化を図ることができた。		

様式２

「経営改革プラン」改訂シート

改訂年度：2020年度

団体名：　公益財団法人東京都福祉保健財団

個別取組事項	2018年度実績	2019年度	目標達成	2019年11月末時点		改訂		
				実績値	要因分析	個別取組事項	2020年度	改訂の考え方 （新規の場合は、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	「中期経営方針の実施計画」の各計画事業を着実に実施 ・実施計画の進捗状況を把握し、必要な見直しを実施	計画実施 計画内容の検証と見直し	○	「中期経営方針の実施計画」の各計画事業を着実に実施中 （第4四半期に検証及び検証結果に基づく見直しを予定）	・計画事業の進行管理等を行うとともに、必要な予算・人員措置を講じ、運営体制の構築を行った。 ・本年度は、中経経営方針（2017～2019年度）の最終年度であり、3ヶ年の実施状況を踏まえつつ、次期方針を策定する。	○中長期的な経営方針に基づく運営体制の構築	計画実施 計画内容の検証と見直し	―
○人材確保 ・専門職の確保	当初計画通り新たな人事制度運用を開始	専門職の採用・確保	○	当初計画通り専門職の確保	・無期雇用転換可能職及び報酬額（有期雇用職員）の関係規定の改正（2018年4月1日施行）により、2018年度末に対象となる職員2名の無期雇用転換を実施し、専門性の高い人材を引き続き継続雇用したが、2019年度においても対象職員への周知と意向確認を行い、専門人材の確保を図っていく。 ・働き方改革に対応して、2020年４月に、専門性を有する固有嘱託員、任期付職員及び非常勤職員の処遇を改善していく。	○人材確保 ・専門職の確保	専門職の採用・確保	―
○人材育成 ・固有職員の専門性の向上	当初計画通り研修を実施 人事制度改正を検討中	現場研修の実施 新たな人事制度の運用	○	当初計画通り研修を実施 当初計画通り新たな人事制度の運用	・2019年5月に、昨年度の研修生による報告会を実施し、研修成果を職員全体で共有した。11月末までに、2019年度の対象職員（主任3年目）4名のうち3名が研修を修了した（残り1名は1月に修了予定）。 ・2019年4月の人事異動においては、画一的に一定期間で異動させるのではなく、職員の職務経験や専門性を踏まえ、従前よりも柔軟な配置を実施した。一方で、政策連携団体としてのガバナンスを強化するため、財団の契約担当業務に従事する職員は、原則3年で異動させるよう異動基準を改正した（2019年4月1日施行）	○人材育成 ・固有職員の専門性の向上	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	―
○経営効率化 ・定型業務の外注化	当初計画通り外注化を実施 これまで担当職員が行っていた社会保険事務の一部業務の外注化を進めた結果、担当職員の年間超過勤務時間数が323時間か153時間にほぼ半減した。	実施 （社会保険事務） 実施 （給与事務）	○	当初計画通り外注化を実施	・2018年度に業務の効率化を推進するために実施した社会保険事務の一部（雇用保険手続き等）の外注化を引き続き進めて、担当職員の超過勤務の削減を図っている。 ・2019年12月１日から庶務事務システムが稼働し、超過勤務・休暇・旅費等に係る申請及び決裁、担当職員による確認の多くがオンラインにより処理される。稼働後は担当部署のさらなる超過勤務の縮減とペーパーレス化を進めていく。給与事務については、2020年４月１日からの人事・給与システム稼働に向け、準備を進めている。	○経営効率化 ・定型業務の外注化	・庶務事務システム及び人事・給与システムの安定的な運用 ・他の業務の外注化の検討	・2020年４月のシステム稼働を踏まえ、給与明細のペーパレス化を行う。また、庶務事務システムの導入により、旅費業務のシステム化が図られたことから、職員の削減を行う（臨時職員） ・年末調整業務などの繁忙期対応や、伝票整理などの定型的な業務については、外注化などにより、内部管理部門職員の超過勤務削減や非定型的な業務への重点化を進める。

「経営改革プラン」改訂シート

団体名：　公益財団法人東京都福祉保健財団

改訂年度：2020年度

―	―	―		―	―	○コンプライアンス・ガバナンス確保に向けた取組の強化 ・監査体制等の強化	・外部監査制度の導入	・職員による内部監査制度に加え、公認会計士などを活用した外部監査制度を導入し、会計監査や事務手続きなどのチェックを含めた内部統制の強化を行う。
―	―	―		―	―	○コンプライアンス・ガバナンス確保に向けた取組の強化 ・契約制度の見直し	・契約における競争性の向上	・契約の一層の透明性・競争性の確保に向け、入札参加者の公募による契約を基本とする制度の見直しや電子入札の試行に取り組む。

「経営改革プラン」改訂シート

団体名：　公益財団法人東京都福祉保健財団

改訂年度：2020年度

	２０１９年度	改訂	改訂の考え方
経営課題	②　福祉保健医療行政の補完・支援機能の強化	―	改訂方針で示された東京都政策連携団体活用戦略を踏まえ、生活困窮者自立支援法に基づく事業の従事者を対象とした研修を、財団のこれまでの事業実施ノウハウを生かし実施するため、「行政支援分野の拡大」の項目に「生活福祉分野」を追記した。
	高齢化の進展に伴う介護サービスのニーズの増大により、利用者は、年々増加することが見込まれる一方で、2025年度には、都内で介護職員が３万６千人不足すると見込まれるなど、職員の確保・育成・定着は、喫緊の課題である。この他、障害福祉サービス分野においても、相談支援体制等の整備やサービス等の質の確保・向上を図るための取組が必要など、行政が対処しなければならない課題やニーズはますます多様化・複雑化している。 こうした課題に対し、財団は、都の委託・補助事業について、既存事業の着実な実施に加えて、新たに障害分野に取組を展開していくとともに、都が担うべき事業効果の検証、普及啓発の推進、施策の提案など、福祉保健医療行政の補完・支援機能の強化に向けた取組を進めていく必要がある。	―	
戦略	②　行政支援分野の拡大や区市町村支援の強化等	―	
	○行政支援分野の拡大 福祉人材の質と量の確保に向け、都と連携して高齢・介護分野や保育分野を中心に人材育成の取組を行ってきたが、依然として福祉分野の人材不足は深刻であり、人材の確保・定着・育成は喫緊の課題である。こうしたことから、財団の人材育成のノウハウを活かし、さらに都と連携を深め、人材の確保・育成・定着に対し、きめ細かなニーズにも的確に対応していく。また、人材施策が必要な障害分野にも積極的な取組を行っていく。 ○区市町村支援の強化等 福祉サービスの質の確保における区市町村の役割は重要であり、指定法人事務受託について、高齢サービス分野での実地指導同行のノウハウを活用し、新たに障害分野へ拡大を行う。また、高齢者権利擁護推進事業における施設従事者等を対象とする研修事業を着実に実施し、区市町村職員や事業者への支援を引き続き取り組んでいく。	―	
３年後（2020年度）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。	○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、新たに障害分野や生活福祉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）、高齢者の権利擁護事業及び生活困窮者の自立支援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。	
実績（2019年11月末時点）及び要因分析	・行政支援分野の拡大については、新たに２つの人材対策事業を開始するとともに、次年度以降の分野拡大に向けた検討を行うなど、都における喫緊の課題である福祉人材対策への取組を進めている。 ・区市町村支援の強化等については、区市町村に対し、事務受託法人事業の障害サービス分野の開始や、高齢者虐待に関する現場調査・指導に従事する職員等向けの研修受講機会の拡大に取り組んでおり、区市町村の指導検査体制の充実や、高齢者権利擁護に関する区市町村支援の充実を図っている。また、事務受託法人事業の障害サービス分野については、受託件数の拡大に向け、受託サービスの拡大を検討し準備を進めている。		

様式２

「経営改革プラン」改訂シート

団体名：　公益財団法人東京都福祉保健財団

改訂年度：2020年度

個別取組事項	2018年度実績	2019年度	目標達成	2019年11月末時点		改訂		
				実績値	要因分析	個別取組事項	2020年度	改訂の考え方 （新規の場合は、取組設定の考え方）
○福祉人材の確保 ・働きやすい福祉事業所等の見える化	・高齢分野、児童分野に加え、障害分野等の受付を開始。 ・障害分野等の申請件数：33法人（障害分野等事業所336件）	・3ヵ年の事業結果の検証の実施と事業見直し（都に提案）		・都と協議・検討を行い、2019年度後半に効果検証に係るアンケート、2020年度当初にヒアリングを実施した上で、事業見直しを検討することを決定 ・宣言事業所の確保のため、財団独自の取組及び周知を実施	・年度当初、検討委員会を2回開催し、効果検証の方法等を固めて2020年度予算要求を行ったが、認められなかったため、都所管部署と協議・検討を行い、2019年12月から2020年3月にかけてアンケートを実施し、2020年度当初からアンケート結果を踏まえ、宣言後の取組において評価できる法人にヒアリングを行った上で、事業の見直しを検討することとした。 ・説明会に参加した法人（331法人）のうち、事務職員が不在等の法人に対して当財団職員が直接、事業所に訪問し申請の方法や書類作成の仕方、働きやすい職場づくりの相談を実施し、宣言申請につなげている。 ・また、宣言済みの法人に対しては、引き続き、働きやすい職場づくりに取り組んでもらうよう、事例や参考様式を掲載した「ステップアップ働きやすい職場づくり」を作成し、約200法人に対して配付した。 ・今後は、東社協と連携し、特養分科会（12月6日開催）において、職場宣言の概要等を説明し申請の拡大につなげる。	○福祉人材の確保 ・働きやすい福祉事業所等の見える化	・3ヵ年の事業結果の検証の実施と事業見直し（都に提案） ・事業者支援コーディネーターの派遣	・3ヵ年の事業結果の効果検証を左記のとおり行うため、2019年度と同内容の個別取組事項を、再度設定 ・法人及び事業所の宣言申請について、より丁寧に寄り添い、相談・助言等を行えるよう、事業者支援コーディネーターの派遣を新たに開始し、さらなる宣言事業所の確保を図る。
○介護人材の確保・育成・定着 ・介護職員の宿舎借り上げ支援	・申請に係る事業者の負担軽減等への取組実施 ・新規助成111戸 （申請268戸）	・効果的な事業執行のための柔軟な対応を都と調整 新規助成 212戸	○	・事業終期の周知徹底による活用促進 ・申請に係る事業者への適切な支援の実施 762戸（予定） ※うち新規392戸・継続370戸 ※助成申請戸数	・本事業が5か年計画であることから、事業者に新規募集の終期が近づいていることを広く周知し、本事業の活用を促した結果、大幅な新規申請の増につながった。 ・また、説明会を計14回開催するなど、事業周知活動等に着実に取り組み、事業者へ適切な支援を実施したことにより、新規助成（予定）は、392戸と事業計画を上回っている。	○介護人材の確保・育成・定着	○これまでの取組状況を踏まえ、経営改革プラン最終年度における戦略及び目標到達に向け、介護人材の確保・育成・定着を支援する各事業を総合的・一体的に実施 ・介護職員の宿舎借り上げ支援 新規助成1,499戸 ・介護職員のキャリアパス導入への支援による定着促進 助成対象380事業所 ・介護資格取得支援による人材育成 助成数270人 ・新卒学生の介護職採用に繋がる支援策 新規助成数600人 ・外国人介護従事者の受入れ環境整備 セミナー受講定員450人 指導者研修定員	政策連携団体活用戦略に示された福祉人材対策の重要性や個別取組事項に掲げてきたこれまでの細事業の取組状況を踏まえ、目標の最終年度に向け、介護分野の各細事業ごとの取組を介護人材対策事業を総合して取り組むべき内容に改定することで、戦略及び目標到達に向け、当財団が主体的かつ自律的に取り組べきことを明確化した。 また、2019年度までの個別取組事項に関して、引き続き、令和2年度都予算規模に基づき各種数値目標を設定するほか、個々の助成事業・支援事業における事業説明会の開催方法の改善、助成申請等を行う事業所への情報提供や事務支援・相談への対応を行うとともに、事業終了後の事業検証を受講者アンケート等を通じて行い、都に対し、事業スキームの課題提示と改善提案を行っていく。
・介護職員のキャリアパス導入への支援による定着促進	・新たな活用促進策の実施（人事制度改善等支援） 282事業所 （申請358事業所）	・キャリアパスのレベル認定の認定者数等の状況を踏まえた事業効果の検証 助成対象500事業所		・都委員会において介護人材の総合的な対策について検討 312事業所（予定） ※事業計画書提出事業所数	・今年度、都に設置された東京都介護人材総合対策検討委員会の検討状況を注視しつつ、次年度に予定している事業の効果検証等につなげていく。 ・当初申請が302事業所にとどまったため、都と調整し、追加の受付期間を設定し、再周知を行うなど、申請事業所の掘り起こしに努めたが、追加申請は10事業所のみであり、事業計画の達成は困難な状況にある。 ・要因としては、本事業のベースにある国が推進したキャリア段位制度が国の施策から外れ、制度の普及が当初の計画通り進まなかったため実績が伸びない状況にあることが考えられる。			

「経営改革プラン」改訂シート

団体名：　公益財団法人東京都福祉保健財団

改訂年度：2020年度

・介護資格取得支援による人材育成	・計画を上回る事業ニーズへの柔軟な対応 814人	・事業ニーズに応じて、柔軟に対応できるよう都と調整 助成数270 人	○	・計画を上回る事業ニーズへの柔軟な対応 775人（予定） ※助成申請者数	・計画数を大幅（約3倍）に上回る申請があったため、当該ニーズに対応できるよう、財団に対する補助額の増額について、都と協議している。		100人	
・新卒学生の介護職採用に繋がる支援策	・積極的な活用促進策の実施 169人（127事業所） （申請193人）	・事業実績の要因分析や対応を検討した上で、必要に応じて都と調整 ・新卒学生への事業周知方法を改善 新規助成数600 人		・積極的な活用促進策の実施 241人（予定） ※助成申請者数	・制度活用促進のため、計2回の法人向け説明会や、申請受付期間の延長、都内・近県の241大学にポスターチラシを配布し周知するなど、積極的な事業周知を実施し、申請事業所の掘り起こしに努めた。 ・既に、昨年度実績を約70人上回ってはいるが、助成要件を満たすには、事業所内で、手当て制度創設、労務関係規程整備、資金確保などが必要であるため、現時点の申請者数は241人にとどまったと推測している。 ・そのため、都と調整し、再度申請を受け付けている（～1月）。			
・外国人介護従事者の受入れ環境整備	―	・初年度のセミナー、研修の着実な実施 【新規】事業開始 ・セミナー受講定員 450 人 ・指導者研修定員 100 人		（1）セミナー 第1回（10/16）：受講者164人（申込者202人） 第2回（11/12）：受講者105人（申込者149人※） 合計：受講者270人（申込者351人） ※第2回申込者の一部に、第1回受講辞退者を含む。 （2）研修 第1回（11/28）：60人 第2回（12/9実施予定）：申込者62人	・セミナー及び研修を効果的に実施するため、外部委員から成る検討委員会を設置し、内容、実施方法等について検討した。 ・実施について、ホームページ上での周知の他、都内で介護サービスを提供する全法人（代表事業所）に対し郵送による周知を行った。さらに、社協等関係団体にも傘下法人への周知依頼の働きかけをした。 ・第2回セミナーは、当初申込者数が95人にとどまったため、都と調整し、受付期間の延長を行い、54人の追加申込があった。 ・セミナーの実績が計画を下回った要因としては、開催通知の郵送先（代表事業所）から法人全体に通知が行き渡っていないことや他団体による外国人介護人材に関する講演会等や相談事業との競合が考えられる。 ・今後、受講者を対象としたアンケート結果の分析を行うなど、次年度の事業実施に向けた課題整理を行う。			
○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）	・2018年度制度改正を踏まえた介護支援専門員実務研修DVD・テキスト作成 ・試験 受験者数3,636人 （申込者数4,178人） ・実務研修 （第2期）1,439人 （第3期）359人 （第1期（1～3月期）） 354人	・毎年度の受験者数・受講者数の変動に応じた執行体制の整備 ・5,000 人程度の受験を想定 ・1,000 人程度の養成を想定 ・新たに専門研修Ⅰ（1,435 人）を実施		・受講者の増減に応じた柔軟なコース設定及び人員配置 ・試験 受験予定者数4,060人 ・専門研修Ⅰの円滑な運営とDVD・テキストの更新	・各研修の定員に対し、受講者数の変動に合わせてコース設定を行っている。今年度は更新研修の受講申込が定員を上回ったため、実務研修で確保していた会場を更新研修へ組み換え、追加コースを設定し、受講者を受入れた。併せて、会場運営も受講者数の増減により職員配置を変更し、適切に管理、運営をおこなっている。 ・試験は、平成30年度からの受験資格要件の厳格化等の影響から、受験者数が減少している。また、台風19号の影響により当初試験日（10月13日（日））は中止となり、令和2年3月8日（日）に再試験を実施する。再試験の実施にあたっては、受験辞退を認めるため、実際の受験者数は左記の人数から減少する見込みである。 ・専門研修Ⅰは、円滑に開始できるよう、講師・ファシリテーター全員を対象とした説明会を開催するなどして準備を進めた。また、制度改正に対応したDVD研修教材を作成するとともに、研修テキストも更新・活用（第2期～）し、1,115名（修了者数）を養成した。	○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）	・毎年度の受験者数・受講者数の変動に応じた執行体制の整備 ・5,000 人程度の受験を想定 ・1,437 人の養成を想定 ・専門研修Ⅰ（1,333人）を継続実施	令和2年度都予算規模に基づき受講定員を設定

「経営改革プラン」改訂シート

団体名：　公益財団法人東京都福祉保健財団

改訂年度：2020年度

○障害分野事業の拡大 ・資格取得支援による人材育成	・積極的な活用促進策の実施 130人 （申請147人）	・事業周知の徹底による活用促進 ・事業実績の要因分析を踏まえ、助成申請に向けた支援の実施 助成者数 200 人		・積極的な活用促進策の実施 144人（予定） ※助成申請者数	・活用促進のため、全ての対象法人に対し、積極的な事業周知や、助成申請の手引き作成してを配布し、申請事業所の掘り起こしに努めたが、助成申請は、144人にとどまった。 ・要因としては、法人負担分の予算措置が負担になっていることや、法人規模によっては事務を行う体制整備を確保できないこと、法人としてはニーズがあっても指定管理事業所は対象外であることなどから、申請できなかったものと考えられる。 ・団体からの要望としては1事業所1人の対象人員となっており制度を活用しづらい、介護との同じように法1人10人にして欲しいと言う要望が寄せられている。	○障害分野事業の拡大	○これまでの取組状況を踏まえ、経営改革プラン最終年度における戦略及び目標到達に向け、障害分野における各事業を総合的・一体的に実施 ・資格取得支援による人材育成 助成者数200人 ・経営管理研修を通じた事業者への支援 受講定員200人 ・障害人材の宿舎借り上げ支援 新規助成戸数212戸 ・虐待防止や権利擁護に関する研修 受講定員1,285人 ・強度行動障害支援者の養成 受講定員1,500人 ・障害福祉サービスの新卒学生採用に繋がる支援策 新規助成数140人	政策連携団体活用戦略に示された福祉人材対策の重要性や障害分野を財団が取り組むべき新たな領域として位置付けられたことに鑑み、障害分野の個別取組事項に掲げてきたこれまでの細事業の取組状況を踏まえ、目標の最終年度に向け、各細事業ごとの取組を障害分野の人材対策事業を総合して取り組むべき内容に改定することで、戦略及び目標到達に向け、当財団が主体的かつ自律的に取り組べきことを明確化した。 また、2019年度までの個別取組事項に関して、引き続き、令和2年度都予算規模に基づき各種数値目標を設定するほか、個々の助成事業・支援事業における事業説明会の開催方法の改善、助成申請等を行う事業所への情報提供や事務支援・相談への対応を行うとともに、事業終了後の事業検証を受講者アンケート等を通じて行い、都に対し、事業スキームの課題提示と改善提案を行っていく。
・経営管理研修を通じた事業者への支援	・研修運営委員会を設置し、カリキュラム策定 252人 ※受講決定者 （申込者数717人）	・研修の実施結果を踏まえて、カリキュラム内容等を検証 受講定員 200 人	○	・研修運営委員会を設置し、カリキュラム策定 276人（受講決定者） ※申込者数769人	・事業計画を大幅に上回る769人の申込みがあったため、当初の研修規模を拡大し、276名の受講生を受け入れる予定となっている。 ・要因としては、研修運営委員会を通じて専門家も交え、事業者の抱える課題を的確に分析し、ニーズに応じたカリキュラムを策定した上で、効果的な事業周知を行ったことによるものと考えられる。			
・障害人材の宿舎借り上げ支援	・積極的な活用促進策の実施 助成戸数34戸 （申請58戸）	・事業周知の徹底による活用促進 ・事業実績の要因分析を踏まえ、助成申請に向けた支援の実施 新規助成 120戸		・事業周知の徹底による活用促進 ・申請に係る事業者への適切な支援の実施 100戸（予定） ※うち新規66戸 継続34戸 ※助成申請戸数	・活用促進のため、対象法人に対する積極的な事業周知や関係団体への事業周知など、申請法人の掘り起こしに努めたが、当初申請は92戸にとどまった。 ・その後、追加募集を実施し、個別の電話連絡により本事業の活用を促した結果8戸の追加申請があったが、新規助成（予定）は66戸にとどまった。 ・要因としては、助成要件である福祉避難所に指定されている事業所が少ないだけでなく、助成対象となる職員が少ないことも考えられる。			
・虐待防止や権利擁護に関する研修	・積極的な活用促進策の実施 679人 ※受講決定者 （申込者数1,336人）	・事業周知の徹底による受講促進 受講定員650 人	○	・積極的な活用促進策の実施 649人（受講決定者） ※申込者数1,485人	・全ての対象事業所に対し、積極的な事業周知等を行い、事業計画を大幅に上回る1,485人の申込みがあったため、当初の研修規模を拡大し、管理者・従事者コース及びセンター担当職員コース合わせて649人の受講生を受け入れた。 ・要因としては、障害者虐待防止・権利擁護に関する意識の高まりとともに、研修運営委員会及び分科会を通じて専門家の意見も交えニーズに応じたカリキュラムを策定した上で、効果的な事業周知を行ったことによるものと考えられる。			
・強度行動障害支援者の養成	・積極的な活用促進策の実施 1,393人 ※受講決定者 （申込者数2,368人）	・事業周知の徹底による受講促進 受講定員1,390 人	○	・積極的な活用促進策の実施 1,476人（受講決定者） ※申込者数2,125人	・全ての対象事業所に対し、積極的な事業周知等を行い、基礎研修・実践研修ともに、事業計画を大幅に上回る申込みがあった。当該研修ニーズに対応するため、都と調整し、研修規模をそれぞれ拡大して実施する予定としている。 ・要因としては、支援の専門性に関する意識の高まりとともに、研修運営委員会及び分科会を通じて専門家の意見も交えニーズに応じたカリキュラムを策定した上で、効果的な事業周知を行ったことによるものと考えられる。			
・障害福祉サービスの新卒学生採用に繋がる支援策	―	・事業周知の徹底による活用促進 【新規】事業開始 助成数270 人		・積極的な活用促進策の実施 35人（予定） ※助成申請者数	・制度活用促進のため、法人向け説明会や、申請書類提出の案内送付（2回）、都内・近県の235大学にポスターチラシを配布するなど、積極的な事業周知を実施し、申請事業所の掘り起こしに努めたが、助成要件を満たすには、事業所内で、手当て制度創設、労務関係規程整備、資金確保などが必要であるため、体制整備に時間がかかり当初申請は、35人とどまったと推測している。 ・都と調整し、事業計画書提出期限以降の採用者・法人内異動者を対象として、再度申請を受け付けている（～1月）。			

様式２

「経営改革プラン」改訂シート

団体名：　公益財団法人東京都福祉保健財団

改訂年度：2020年度

○生活福祉分野事業の拡大 ・生活困窮者支援者の養成【新規】	―	―		―	―	○生活福祉分野事業の拡大 ・生活困窮者支援者の養成	・初年度の研修の着実な実施 【新規】事業開始 ・生活困窮者支援者養成のための研修を実施（25回）	2020年度に、生活困窮者自立支援法に基づく事業の従事者を対象とした研修が国から都道府県に一部移管されることに伴い、財団のこれまでの事業実施ノウハウを生かし、効果的に事業を実施するため個別取組事項を追加
○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 ・既存の高齢サービス分野の着実な実施	・区市の意向調査結果を踏まえて毎年度目標値を設定 受託件数90 件 ・区市の意向調査結果を踏まえて毎年度目標値を設定 受託件数500 件	・区市の意向調査結果を踏まえて毎年度目標値を設定 受託件数90 件 ・区市の意向調査結果を踏まえて毎年度目標値を設定 受託件数500 件	○	・障害サービス分野 受託実績　53件 ※事業計画90件 ・高齢サービス分野 受託実績397件 ※事業計画500件	・障害サービス分野については、5区8市と契約を締結し、順次実地指導に同行している。11月末時点での受託実績は53件であり、年度末時点で、約80件の受託件数を見込んでいる。 ・区市の検査体制の整備の遅れや、事業所の廃止や該当区市の利用者がいない等の理由により、当初予定していた実地指導が中止になったこともあり、事業計画上の受託件数までは到達しない見込みである。 ・受託件数の拡大につなげるため、都の所管部署と協議し、令和2年度より受託サービスを2事業追加する準備を進めている。 ・高齢サービス分野については、11月末時点で、前年度の337件を上回り、年度末見込み数も昨年度を上回る570件程度を見込んでおり、目標値の水準に到達するものと考えている。	○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） ・障害福祉サービスへの拡大 ・既存の高齢サービス分野の着実な実施	・区市の意向調査結果を踏まえて毎年度目標値を設定 受託件数100件 ・受託サービス分野の拡大 ・区市の意向調査結果を踏まえて毎年度目標値を設定 受託件数500件 ・受託ニーズに応えるための体制強化	障害サービス分野は、区市町村の委託ニーズを踏まえ、受託件数の目標を100件とするとともに、既に実施済みの4サービスに加え2020年度から新たに2サービス（就労移行支援・児童発達支援）を追加し支援を強化することを最終年度に向けた取組目標として改訂する。 高齢サービス分野は、受託件数の目標を今年度と同規模の500件とするとともに、区市町村の委託ニーズが高まっていることから、2021年度以降の受託可能件数の拡大のための体制整備を最終年度に向けた取組目標として改訂する。
○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	・増加傾向にある身体拘束等の高齢者虐待をテーマとして研修企画 3,988人 ※受講決定者 （申込者数4,295人）	・権利擁護に関する都内の情勢等を踏まえたテーマを都と調整し、研修実施 受講定員3,600 人	○	・増加傾向にある身体拘束等の高齢者虐待を2018年度に引き続きテーマとして研修企画 3,934人受講決定 ※申込者数4,009人 （申込中の研修有）	・居宅系及び施設・居住系の研修は、事業計画を上回る規模で受講決定している。有料老人ホーム・サービス付き高齢者向け住宅管理者研修も、受講申込者等は、事業計画を上回る数値となっていた。 ・研修実績等が上回った要因としては、研修内容、実施回数、実施時期等を工夫して、希望者が受講しやすくするとともに、周知等を効果的に行ったことによるものと考えている。	○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	・権利擁護に関する都内の情勢等を踏まえたテーマを都と調整し、研修実施 受講定員3,600 人	令和2年度都予算規模に基づき受講定員を設定

様式２

「経営改革プラン」改訂シート

団体名：　公益財団法人東京都福祉保健財団

改訂年度：2020年度

	２０１９年度	改訂	改訂の考え方
経営課題	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	―	改訂方針で示された東京都政策連携団体活用戦略や政策連携団体間の連携の視点を踏まえ、「政策連携団体間の連携強化」の項目を追加する。
	都の政策連携団体として、財団は都や区市町村の施策が届きにくい分野・対象や新たな福祉ニーズなどに、自ら課題を分析し、解決すべき施策の提案を担うことが期待されている。現場を持つ財団の強みや事業のノウハウなど、財団の経営資源を有効に活用していくことで、きめ細かく質の高い施策の提案と取組を行い、都庁グループの一員の政策連携団体として求められている役割を果たしていく必要がある。	―	
戦略	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 都の政策連携団体として機能強化を果たしていくため、都からの委託・補助事業に加えて、財団の強みである人材育成事業等を中心に、都民の福祉ニーズを的確に把握して、都の福祉施策にきめ細かく対応する事業を自ら立案するなどの取組を進めていく。また、自ら事業を立案し実施した成果を都に提案・還元することもあわせて進める。 ○将来の福祉分野のニーズや動向を踏まえた取組 都は今後、要介護者の自立支援や介護職員の身体的負担の軽減を目的に次世代介護機器や福祉用具の普及促進に向けた取組を強化していく。財団は、福祉用具に関する事業のノウハウを持ちかつ都内でも最大規模の展示・実習室を有し、福祉用具に触れられることが可能であり、普及促進に大きく貢献できることから、実習室を有効活用した取組を行っていく。	―	
３年後(2020年度)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。	○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。 ○政策連携団体間の連携強化 これまで財団の各事業において蓄積してきたノウハウ等を活用し、他の政策連携団体が抱える課題の解決を支援するとともに、支援のプロセスを通じ財団に新たなノウハウを獲得するなど、局の政策連携団体間の連携を進めている。	
実績(2019年11月末時点)及び要因分析	・財団が持つ情報や資源を活用した自主事業の展開については、昨年度開催した研修の実施結果を踏まえ、中小規模の法人を対象とした働き方改革への対応や介護人材の定着を支援する研修を自主事業として実施するなど、都の施策が行き届かない分野や対象にきめ細かな支援を図っている。 ・将来の福祉のニーズ・動向を踏まえた事業展開については、昨年度から開始した次世代介護機器普及啓発セミナーに加えて、新たに機器の導入前と導入後の事業所を対象としたセミナーを開催し、次世代介護機器の普及啓発に努めた。また、都内最大規模の福祉用具実習展示室を活用し、昨年度から開始した、第三者評価研修との共同開催や区市町村職員等を対象とした見学会を引き続き実施するとともに、介護サービス利用者・家族を対象とした見学会を新たに企画（2020年３月開催）している。		

様式２

3 ／ 3

「経営改革プラン」改訂シート

改訂年度：2020年度

団体名：　公益財団法人東京都福祉保健財団

個別取組事項	2018年度実績	2019年度	目標達成	2019年11月末時点		改訂		
				実績値	要因分析	個別取組事項	2020年度	改訂の考え方 （新規の場合は、取組設定の考え方）
○財団が持つ情報や資源を活用した自主事業の展開 ・都委託事業等の効果を高める事業（上乗せ・横出し）	・小規模法人への運営支援・介護人材の確保等に関する事業実施（詳細は、後述のとおり） ・福祉用具に関する既存事業を活用した事業実施（詳細は、後述のとおり） ・職員提案制度の創設	・事業実施 ・職員提案制度の改善及び提案の検討・実施	○	・小規模法人への運営支援・介護人材の確保等に関する事業実施（詳細は、後述のとおり） ・福祉用具に関する既存事業を活用した事業実施（詳細は、後述のとおり） ・職員提案提案制度の改善及び提案実施	・これまで、都の施策展開を支援するために実施してきた委託・補助事業により得た、事業実施ノウハウや、人的ネットワーク・実習室等の経営資源を活用するとともに、都の関係部署や事業者へのヒアリング等を行い、ニーズや課題に応える事業を財団が主体的に構築し、左記事業を実施 ・昨年度の自主事業の実施結果を踏まえ、働き方改革の動向などを見据え、新たな事業者ニーズや課題に対応する事業を実施した。 ・制度定着に向け、職員参画を促す制度改善を図るとともに、昨年度提案を受けた事項について進行管理等を実施するなど組織的に対応することにより提案の実施に向けた取組を進めた。	○財団が持つ情報や資源を活用した自主事業の展開	・福祉サービスを提供する事業所の経営層や従事者を対象に時宜にかなった研修等を企画・実施 ・福祉サービスを提供する事業所の経営層や従事者を対象に時宜にかなった研修等をPTや職員提案制度を活用し企画・実施	・都の施策が行き届かない分野や対象へのきめ細かな対応を行うため、福祉サービスを提供する事業者や従事者を対象に、研修等を実施する。 ・そのため、組織を横断するPTを設置し自主事業を検討・実施するとともに、2018年度に立ち上げた職員提案制度を活用し、企画を汲み上げていく。
・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）	・都所管部署・法人に対するヒアリングの実施及び結果分析 ・当初計画を前倒して、分析結果に基づき、課題に対応する研修の試行実施を企画（12月開催）	事業の実施結果を踏まえ、ニーズに応じた研修を実施	○	前年度の成果を踏まえた新たな研修の実施 （12月４日開催）	・2018年度の成果や検討を踏まえた研修カリキュラムを検討。福祉現場の働き方改革への対応として、法令等の注意点や現場での業務改善方法を学ぶ研修を企画立案。			
（②介護事業所の人材の確保・育成に関する研修）	・他業種から介護職に転職した方へのヒアリング実施及び結果分析 ・当初計画を前倒して、分析結果に基づき、課題に対応する研修を企画（2月開催）	事業の実施結果を踏まえ、ニーズに応じた研修を実施	○	前年度の成果を踏まえた新たな研修の実施 （12月17日開催）	・2018年度の成果や検討を踏まえた改良型として、コーチングとメンタルヘルスを学ぶ研修を企画立案。			

「経営改革プラン」改訂シート

団体名：　公益財団法人東京都福祉保健財団

改訂年度：2020年度

○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	・普及啓発セミナー 受講者数115人 （4回開催） ・次世代介護機器の活用支援事業に関する事業説明会を都と共催 参加者198人（171事業所） （申込244人（204事業所）） ・9月末体験展示コーナー開設（展示機器数累計15台） 見学者：延べ955人 体験者：90人 相談：2件 出張展示会：町田市（10月）、大田区（12月開催）	次世代介護機器の活用・定着に向け、普及啓発セミナーに加え、新たに導入前後のセミナーや、モデル事業所の育成のためのセミナーを開催（11 回開催） 次世代介護機器の展示（ﾒｰｶｰ貸与）	○	セミナー開催：10回 普及啓発：2回 導入前：5回 導入後：2回 アドバンスト：1回 （残り今年度2回、 次年度1回） 次世代介護機器の展示 常設展示 見学：468人 体験：35件（122人） 相談：15件（24人） 出張展示 世田谷区（4月） 八王子労働基準監督署町田支署（11月） ・更なる普及啓発に向けた活動	（次世代介護機器の活用・定着に向けたセミナー開催） 各セミナーを、事業所ニーズに即した細やかな内容にし開催するとともに、都の導入経費補助と連動させることにより、効果的導入や活用・定着を進めた。 ・普及啓発セミナーは、導入する事業所のすそ野を拡大することを目的として、基調講演、事例紹介、シンポジウム、機器体験展示コーナーの設置を行うなど、区・市の大規模会場で開催 ・導入前セミナーは、導入を具体的に検討している事業所を対象に、補助申請前の段階で、課題の見える化など機器導入前に必要なマネジメントについて支援するワークショップ形式のセミナーを、区・市で開催 ・導入後セミナーは、都の補助を受け、既に導入している事業所のうち、導入機器の活用・定着に課題を抱えている事業所を対象として、課題解決のプロセスなどについて、事例紹介講演やグループワークを行うセミナーを、区・市で開催 ・アドバンストセミナー：補助率3/4事業内示事業所が他事業所のモデル（アドバンスト施設）となるよう、まずは自事業所に導入する機器が活用・定着することを目指し、そのプロセスで得た知見やノウハウを体系的に情報提供できる育成プログラムを構築して開始。なお、対象事業所の理解を深めるために、開催回数を3回から4回（予定）に拡大して実施 （次世代介護機器の展示） 利用者や介護現場の現状、国の動向に即した次世代介護機器の情報提供や、介護職員等が実際に機器を見学・体験できる場所として、定期的に機器の入れ替えを行いながら運営した。また、専門アドバイザーによる相談窓口では、次世代介護機器の導入や活用・定着に必要なマネジメントに関する支援を行った。 （更なる普及啓発に向けた活動） ・他団体が主催する催事等を積極的に活用し、次世代介護機器の更なる普及の促進を図った。	○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	・政策連携団体間の連携による介護ロボット等の普及促進 ・次世代介護機器の活用・定着に向け、普及啓発セミナーをはじめとする各種セミナーを開催（12回開催） ・次世代介護機器の活用・定着に向け、「アドバンスト施設」を活用した取組を実施 ・次世代介護機器の展示（ﾒｰｶｰ貸与）	・東京都社会福祉事業団が運営する事業所において、次世代介護機器を導入し、職員の負担軽減等による福祉人材の確保・定着が図られるよう、介護機器の専門相談や体験機会を提供するなど支援を行い、介護機器の普及拡大を図る。 ・実績等を踏まえて都との調整により、目標値を設定 ・次世代介護機器の効果的導入や活用・定着の拡大に向け、他事業所のモデルとなる「アドバンスト施設」をセミナーや見学会の受け入れ施設として有効活用する。 ・「アドバンスト施設」が、セミナーで導入・活用事例を情報提供することや、見学会で実際の活用場面などを見学できる機会を提供することによって、次世代介護機器導入のすそ野拡大や、事業所ニーズに応じた導入、活用・定着を支援する。
○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）	・第三者評価研修との共同開催実施（1回） ・介護専門支援員研修と連携した見学会の実施（10回） ・既存研修受講者等を対象としたオーダーメイド型個人講習会の実施（2回）	検討結果を踏まえた事業実施	○	・第三者評価研修との共同開催実施（1回） ・介護専門支援員研修と連携した見学会の実施（7回） ・既存研修受講者等を対象とした個人向け講習会の実施（1回）	都内最大規模である福祉用具実習展示室を有効活用し、各種関係者が福祉用具を広く理解することを目的として、各種研修等で財団に来所する方を対象に、実習展示室での福祉用具の体験機会を増やす取組を行っている。 ・第三者評価研修では、通常の介護者向けの介護技術カリキュラムとは別に、評価者向けに内容を精査し、制度説明、状態・用途別の説明・実演紹介などを実施した。 ・介護支援専門員向けの見学会では、次世代介護機器、ユニバーサルデザイン、出版事業の所管と共同で開催し、見学者の幅広い理解に取り組んでいる。 ・個人向け講習会では、初めて福祉用具に触れる個人福祉関係者に対し、多くの用具を総合的に体験できるようなカリキュラムに見直し、参加者の日常業務に資する経験を積ませた。	○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	・政策連携団体間の連携による福祉用具の普及・拡大 ・動画の活用による普及啓発	・介護分野で蓄積した専門的なノウハウ等を生かし、障害分野の事業所を運営する東京都社会福祉事業団の福祉用具の導入を支援しそれを通じて障害分野の支援ノウハウを獲得し、福祉用具の普及・拡大を図る。 ・2019年度に作成した動画（普及啓発事業紹介及びスライディングボート等の使い方）を活用し、福祉用具の利用促進を担う人材育成の充実を図る。
（②区市町村職員を対象とした見学会の開催）	・区市町村職員等向け福祉用具見学会実施（3回） ・ヒアリング及び結果検証実施	検討結果を踏まえた事業実施	○	・区市町村職員等向け福祉用具見学会実施（2回） ・区市町村職員等福祉用具事業説明会開催（1回）	・日常業務では福祉用具に触れたことのない者もいる、介護保険の保険者である区市町村職員等に実習展示室での見学会を実施し、区市町村業務の向上に活かせる場を提供した。また、区市町村研修事業としても位置付けられた。 ・見学会のほか、区市町村職員や地域包括支援センター職員の理解を深めることを目的として、福祉用具に係る説明会を開催し、介護保険制度改正の動向や介護現場における腰痛問題の現状等の講義を行った。			
（③メーカーとのタイアップ（貸与等）による都民向け見学会の開催）	・次年度実施に向け、PTを立ち上げて事業スキームを検討	試行実施 （検討中） 実施結果の検証 （課題整理等）	○	・都民向け福祉用具見学会を実施（3月開催）	・福祉用具メーカー等との調整を行い、多くの参加者を見込み、国際福祉機器展の日程と離れた時期（3月5・6日）での開催日程の調整を行った。 ・都民介護サービス利用者・家族を受け入れるため、効果的な用具展示のほか、高齢者・障害者等向けに休憩所の設置等の受け入れ態勢の整備を検討している。			

「経営改革プラン」改訂シート

団体名：　公益財団法人東京都医学総合研究所

改訂年度：2020年度

経　営　課　題	①	研究体制の見直し
戦　　略	①	都民ニーズ・都政課題に密着した研究体制の再編整備
３年後（2020年度）の到達目標	社会医学系の研究による都政課題への貢献及びゲノム解析による疾患の診断・治療法の開発など、研究を取り巻く環境の変化に対応した推進体制が構築されており、引き続き都民ニーズ・都政課題を踏まえた高い研究水準を確保し、その成果を社会に還元している。	
実績（2019年11月末時点）及び要因分析	2020年4月から開始する第4期プロジェクトに向けて、研究課題解決に取り組む２１の研究プロジェクトに加え、新たに疾患ゲノム解析に特化した「ゲノム医学研究センター」及び都政への直接的な貢献を行う「社会健康医学研究センター」を設置することとしており、現在、順調に準備を進めている。	

個別取組事項	2018年度実績	2019年度	目標達成	2019年11月末時点		改訂		
				実績値	要因分析	個別取組事項	2020年度	改訂の考え方 （新規の場合は、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	・都民ニーズ・都政課題を踏まえた高い研究水準を確保するため、第４期プロジェクト期間中（2020年～2024年度）に定年退職を迎える管理職研究員に対し、人事評価、論文業績、プロジェクト研究外部評価、外部研究費獲得状況、都及び研究所への貢献度など多角的な視点からの評価及びヒアリングを実施し、存続するプロジェクト及び廃止するプロジェクトの選定を行った。	・第3期最終評価 ・新プロジェクトリーダー公募 ・再編準備		・2019年6月に第4期プロジェクト（2020年～2024年度）の再編構想案を策定し、新設を含む21のプロジェクトを選定した。 ・新たに外部からプロジェクトリーダー2名を公募することにし、募集する研究テーマを決定した。 ①生命医科学全般の分野で革新的・創造的な研究 ②がん、免疫、脳神経、精神などの疾患に関する研究 なお、公募する2名のプロジェクトについては、2021年度（プロジェクト研究2年目）からの開始とすることとした。	・第4期プロジェクト研究の選定にあたっては、2018年度までの検討を踏まえ、論文業績の高い成果を挙げた研究室をプロジェクトに昇格させたほか、第3期からの継続も含めて21のプロジェクトを選定した。（第3期プロジェクト比▲6）なお、2020年1～3月に開催されるプロジェクト研究評価委員会による外部委員の評価を経て最終決定を行う予定である。 ・外部からの新プロジェクトリーダーの公募については、研究スペースの確保が必要なこと、また、優秀な人材を確保するには十分な公募及び選定期間が必要なことから2021年度より開始することとした。	第４期プロジェクト研究の推進	・第４期プロジェクト研究（２１課題）の着実な推進 ・新プロジェクトリーダー公募及び立ち上げ準備	・2019年度末に開催するプロジェクト研究評価委員会での第４期プロジェクト研究計画に対する外部委員の助言等について、該当のプロジェクトリーダーや所長をはじめとした幹部で検討を行い、必要な修正を研究計画に反映させるなど、第４期プロジェクトを円滑に立ち上げる必要がある。 ・新プロジェクトリーダーの公募については、応募者からの研究計画について所長をはじめとした幹部によって一次審査を行った後、一次審査合格者による研究内容のプレゼンテーションを実施し、参事級以上の研究員の評価に基づき最終候補者を決定する。その後は医学研の協力研究員としてプロジェクト立ち上げの準備をしつつ、外部委員の評価を経て2021年4月から研究ができるよう進めていく必要がある。
研究支援組織を見直すとともに、社会医学系の研究及び疾患ゲノムの解析を行う新たな研究組織の設置を検討	・5年間の目標と計画を立て、毎年度外部評価を受けながら進めるプロジェクト研究に加え、自らが持つ課題の研究を行いながらプロジェクトへの支援や都立病院との連携を行う「ゲノム医学研究センター（仮称）」、また、都の福祉保健施策に直接貢献する「社会健康医学研究センター（仮称）」の二つの組織を新たに設置することとした。 ・ゲノム医学研究センター（仮称）の設置にあたっては、疾患のゲノム解析を行うバイオインフォマティクス（生命情報科学）の知識を持った専門人材の確保が不可欠であることから、外部から募集及び選考を行った。（2019年4月より開設準備担当として着任）	・新たな組織の発足に向けた準備（バイオインフォマティクス（生命情報科学）専門人材の確保（採用）と体制整備案の検討）		・ゲノム医学研究センターについては、2019年4月に開設準備担当として着任した研究員（バイオインフォマティクスの専門人材）を中心として、2019年8月に構想案を策定した。 ・社会健康医学研究センターについては、現在の「心の健康プロジェクト」と「難病ケア看護プロジェクト」を再編することとし、長期にわたるコホート研究や認知症・難病の地域包括ケア等都政への直接的還元を目指す研究を推進するため、2019年6月に構想案を策定した。	・ゲノム医学研究センターは自らの課題であるゲノムの機能、特に遺伝子の発現に関わる研究を進めながら ①都立病院等との連携の推進 ②プロジェクトへの支援 を実施する。 都立病院等との連携では、患者に対する新たな診断技術を開発するなど、診療上の問題意識に基づく研究課題に取り組んでいく。 研究所内のプロジェクトへの支援については、ゲノム、エピゲノム、RNA等に関する網羅的測定に関し、データ解析まで見据えた実験デザインに関する相談への対応や解析を実施することとした。 ・社会健康医学研究センターについては、超高齢社会に直面する東京の重要な課題への対応力を強化するための組織として、 ①大規模コホートによる思春期の心身の健康・発達を支える要因の解明 ②認知症の包括ケアに関する研究 ③難病ケア看護に関する研究 を進めるとともに、所内プロジェクトとの共同研究や都の政策に密接に関連した事業の受託も推進する。 さらに、疫学統計に強みを持っていることから、臨床研究や疫学研究のデザイン設計や統計解析のコンサルティングの支援も社会健康医学研究センターに位置づけることにした。	ゲノム医学研究センター及び社会健康医学研究センターの推進	・ゲノム医学研究センターについては、基盤づくりを着実に進めながらプロジェクトへの支援を開始するほか、都立病院等に対して積極的に普及啓発活動を行い、連携を進める。 ・社会健康医学研究センターについては都の関連部署へのアプローチを進める。また、統計解析に関するプロジェクトへの支援を開始する。	・ゲノム医学研究センターはゼロベースからの立ち上げとなる。スペースは現在第3期で終了するプロジェクトが使用しているため、2020年4月以降早期にゲノム医学研究センターの体制（人員、スペース、機器など）を整備をしていく。特にゲノムデータを解析する部署（Dry部門）の研究員は外部から採用、ゲノム解析のための実験をする部署（Wet部門）は所内（他プロジェクト）の研究員の異動により賄うことにしている。そのため、まずは自らの研究を先行して実施しながら、体制が整い次第、各プロジェクトへの支援を順次開始する。また、都立病院等との連携については、病院等連携研究センターと協力しながら着実に進める必要がある。 ・社会健康医学研究センターは既存の2つのプロジェクトが統合することとなるが、新たなセンターは自らの研究に加え、疫学的アプローチによる知見や科学的手法を通して都の福祉保健行政への貢献を目指す。このため、都の関連部署へ積極的な周知を行う。また、他のプロジェクトとの共同研究や支援を行うこととしており、統計解析のコンサルティング支援については、外部の専門家とアドバイザー契約を行うなどしてプロジェクトへの支援をするための体制づくりを行う。

「経営改革プラン」改訂シート

団体名：　公益財団法人東京都医学総合研究所

改訂年度：2020年度

経　営　課　題	②	都立病院等とのさらなる連携強化
戦　　略	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（2020年度）の到達目標	原因不明の疾患など、都立病院等の医師による疑問や問題意識に応える取組みが新たな共同研究に発展し、これまで連携のあった３病院（駒込病院、神経病院、松沢病院）以外でも臨床現場のニーズに即した研究が行われている。	
実績（2019年11月末時点）及び要因分析	新たに構築した臨床現場における研究シーズの発掘制度では、これまで連携のあった３病院（駒込病院、神経病院、松沢病院）以外の病院で、これまで医学研と共同研究をしたことのない医師からの申込があり、マッチングが成立してきている。	

個別取組事項	2018年度実績	2019年度	目標達成	2019年11月末時点 実績値	2019年11月末時点 要因分析	改訂 個別取組事項	改訂 2020年度	改訂 改訂の考え方（新規の場合は、取組設定の考え方）
臨床現場における研究シーズの発掘	・患者の疾患の原因を解明したいなど、リサーチマインドのある都立病院等の医師が共同研究を気軽に申込ができ、研究所の病院等連携研究センターが医師と研究員とのマッチングをする新たな制度を構築した。（一件あたりの研究費年間50万円で単年度） ・都立病院等から申込が6件あり、うち4件を採択した。残り2件の申込については、技術的に困難である等の理由により取り下げとなった。 （内訳） 都立駒込病院 2件 都立神経病院 1件 公社東部地域病院 1件	・都立病院向けカンファ、フォーラム等での周知（2018年度採択課題の事例紹介等） ・随時申込受付（四半期に1件程度の採択を目標） ・2017～2019年度の実施状況を分析、また病院側のニーズを把握した上で新たな制度構築（申込事務手続き、研究費の配分額等）を検討する。		【研究シーズの発掘】 ・現在の申込・採択は2件。 （内訳） 都立多摩総合医療センター 公社多摩南部地域病院 【共同研究制度】 ・2019年度初めに募集したところ、2018年度からの継続が1件、新規4件の申込があった。5月に開催した審査会によるプレゼン審査の結果、継続1件、新規3件を採択した。 （内訳） ＜継続＞ 公社多摩北部医療センター ＜新規＞ 都立松沢病院 都立神経病院 2件 【共通】 ・新たに周知用のポスターを作成し、都立病院及び公社病院に掲示した。また、病院等連携研究センター長が都立病院及び公社病院を訪問しながら制度について周知した。	【研究シーズの発掘】 ・申込・採択された2件ともに連携の相手先がいない医師からの申込であり、所内でのマッチングが成立したものである。マッチング先のプロジェクトも都立病院との共同研究を初めて実施するプロジェクト（１つはゲノム医学研究センター）であり、広がりを見せている。 【共同研究制度】 ・2018年度採択された3件のうち、継続の申込があったのは公社多摩北部医療センターの1件のみであり、他の2件については一定の成果が出たことから2018年度末で研究を終了している。 【共通】 ・公社病院理事長からの要請で、5月に開催された院長・事務長会の場において病院等連携研究センター長が制度を説明し周知を図った。理事長からは医師が研究に興味を持っても実施することが困難な場合があるので、今後も定期的に説明してほしいとの要望があった。 ※2018年度に研究シーズの発掘で採択された公社東部地域病院の案件については、研究成果が企業との共同研究に発展し、現在は国の外部研究費を獲得して実用化に向けた取組を進めている。	臨床現場における研究シーズの発掘	【研究シーズの発掘】 ・随時申込受付（四半期に1件程度の採択を目標） 【共同研究制度】 ・新規課題募集（3件程度の採択を目標）及び継続課題を採択。 ・出願及びライセンス活動の実施 【共通】 ・都立病院等の医師に対してニーズを把握するためのアンケートを実施し、その結果を踏まえて二つの制度の見直しを検討 ・2017～2019年度に採択された病院以外からの申込を促す。	【共通】 ・臨床業務の中で生じた疑問を解決するため、医師が気軽に申し込める「臨床現場における研究シーズの発掘」と発展形である「共同研究制度」の二つの制度を試行として進めてきた。「臨床現場における研究シーズの発掘」については、これまで連携のなかった病院からの申込があり、一定の成果が出てきているが、申込件数は2018年度の6件と比べて2019年11月末現在で2件と減少している。今後も継続して新規の共同研究を掘り起こすにはこの制度は必要と考えていることから、2020年度も引き続き二つの制度を進めつつ、都立病院の医師等に対し、申込方法や周知の方法、またどのようなニーズがあるのかを把握するためのアンケートを実施する。このアンケートの結果やこれまでの実施状況を踏まえ、2021年度に向けて制度の見直しを検討していく。
都立病院等との共同研究制度の見直し	・少額規模（30～60万円程度）のものを多数採択していた従来の制度を見直し、年間最高100万円で3年間継続可能という研究費を重点化した新たな共同研究制度を構築した。 ・都立病院等から申込が3件あり、都立病院長などが委員として構成する評価委員会でのプレゼン審査の結果3件とも採択した。 （内訳） 都立駒込病院 都立松沢病院 公社多摩北部医療センター	・都立病院向けカンファ、フォーラム等での周知（2018年度採択課題の事例紹介等） ・5月に新規課題募集（3件程度の採択を目標）及び継続課題の採択 ・2018～2019年度の実施状況を分析、また病院側のニーズを把握した上で新たな制度を構築（申込事務手続き、研究費の配分額等）を検討する。 出願及びライセンス活動の実施				都立病院等との共同研究制度の見直し		
都立病院等の医師の受入・学位取得の推進	2018年度受入状況 ・客員研究員 19人 ・協力研究員 22人 ・研修生 4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、連携大学院説明会の開催 ・受入プロジェクトの拡大 ・必要に応じ、新たな連携大学院協定の締結		11月末受入状況 ・客員研究員　18人 ・協力研究員　22人 ・研修生　9人 ・学位取得者2人（変更なし） ・2019年5月に慶應義塾大学大学院と連携大学院協定を締結	・客員研究員、協力研究員については該当の医師が民間病院へ転勤するなどの理由により多少の変動があった。 ・2019年5月19日に開催した連携大学院説明会では、4病院（多摩総合医療センター、小児総合医療センター、神経病院、松沢病院）の医師11名が参加した。（2018年度は3病院から6名が参加のため、前年度比5名増） ・このうち3人（多摩総合医療センター、神経病院、松沢病院）は説明会後に研修生となり、学位取得を目指し連携大学院生となった。 ・また、学位取得を希望していた都立病院の医師と当研究所の研究員、慶應義塾大学の担当教授とのマッチングが成立したため、2019年5月に慶應義塾大学大学院と連携大学院協定を締結した。	都立病院等の医師の受入・学位取得の推進	・都立病院等向けカンファ、フォーラムでの周知、連携大学院説明会の開催 ・受入プロジェクトの拡大	－

「経営改革プラン」改訂シート

団体名：　公益財団法人東京都医学総合研究所

改訂年度：2020年度

経　営　課　題	③	都立病院等への支援
戦　　略	③	知的財財産における都立病院等への支援体制の構築
３年後（2020年度）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。	
実績（2019年11月末時点）及び要因分析	都立病院及び公社病院ともに病院への知的財産支援の必要が認められ、「包括的秘密保持契約」を締結することができた。また、個別支援により実績を積み重ねている。さらに、公社病院においては、知的財産関連規程の整備案がほぼ完成した。都立病院と公社病院で多少の温度差はあるが、病院への知的財産支援の体制が確立されつつある。	

個別取組事項	2018年度実績	2019年度	目標達成	2019年11月末時点		改訂		
				実績値	要因分析	個別取組事項	2020年度	改訂の考え方（新規の場合は、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	【都立病院への支援】 ・病院経営本部との協議の結果、支援のための規程整備や包括的な支援契約等に先行して、具体的な個別案件に対する協力を行うこととした。 （個別対応実績） 都立駒込病院　企業との交渉 都立神経病院　企業以外の研究機関との交渉 都立松沢病院　企業以外の研究機関との交渉 都立小児総合医療センター 　職務発明届の作成・企業との交渉 ・2019年3月末に病院経営本部と「包括的秘密保持契約」を締結した。 【公社病院への支援】 ・保健医療公社事務局と協議の結果、「包括的業務支援及び秘密保持契約」について2018年12月に合意し、2019年2月に締結した。 ・契約に基づき、各病院への個別対応を実施している。 （個別対応実績） 公社多摩北部医療センター　企業との交渉・契約 公社荏原病院　特許出願・企業との契約 公社東部地域病院　企業との交渉 ・加えて知的財産関連規程・共同研究契約関連規程の整備に向けた協議を実施した。 【都立病院・公社病院共通】 ・病院におけるカンファレンスやセミナー、フォーラムなどの場を通じて知的財産関連の活動に関する普及啓発を実施した。 2019年1月　都立駒込病院、公社多摩北部医療センター 2019年3月　都立多摩総合医療センター、都立小児総合医療センター、都立神経病院	・2018年度に取り組みを開始した案件の対応を進め、特許出願や共同研究契約等を実現する。 ・新規相談案件に対しては、2018年度の経験を生かし、より速やかに対応を行う。 ・保健医療公社事務局においえは、知的財産関連規程の整備に向けた支援を行う。 ・都立病院及び公社の半数（7病院）において啓発活動を行う。		【都立病院への支援】 ・2019年5月に病院経営本部と締結（2019年3月26日遡及発効）した「包括的秘密保持契約」をもとに、個別支援を実施している。 （個別対応実績） 《2018年度からの継続案件》 ・都立駒込病院　共同研究に関する企業との交渉 ・都立松沢病院　著作権に関する企業・大学・病院経営本部との交渉、契約書の案文作成 ・都立小児総合医療センター　アイデア開示への対応、発明届の作成、企業との交渉 《2019年度新規案件》 ・都立神経病院　発明開示への対応、先行技術調査 ・都立小児総合医療センター　企業との交渉方法のアドバイス ・都立大塚病院　アイデア開示への対応及び関係者との協議 ・都立多摩総合医療センター　考案開示への対応、技術内容の検討、関係者との協議 【公社病院への支援】 ・公社病院における知的財産関連規程の整備に向けて公社事務局と協議を進め、規程案はほぼ完成した。現在保健医療公社内で調整を行っている。 ・「包括的業務支援及び秘密保持契約」に基づき、引き続き個別案件の対応を行っている。 （個別対応実績） 《2018年度からの継続案件》 ・公社荏原病院　特許出願・企業との契約 《2019年度からの新規案件》 ・保健医療公社事務局では、知的財産関連規程が施行される来年度から改めて取組を進めたいという意向であるため、いまのところ新規案件はない。 【都立病院・公社病院共通】 ・知財支援について記載したポスターを作成し、都立病院及び公社病院に配布した。 ・病院におけるカンファレンスやセミナー、フォーラムなどの場を通じて知的財産関連の活動に関する普及啓発を実施した。 2019年5月　・臨床研究審議会発表会（病院経営本部主催） → 発表会終了後、各病院から選出されている審議会委員に対して実施 ・公社病院院長事務長会（公社病院主催） 2019年6月　・小児総合医療センター　倫理講習会 ・多摩総合医療センター　臨床研究セミナー 2019年8月　・都立駒込病院　倫理講習会	【都立病院への支援】 ・各病院の院長などが集まる臨床研究審議会発表会の場で知的財産の必要性と研究所の支援活動について説明し理解を求めた。その後も新規の相談や問い合わせがもちかけられ、医師との打ち合わせなどには病院経営本部の担当者も同席するようになり、本部及び病院側に認識されつつある。 【公社への支援】 ・公社病院への知的財産関連規程の整備にあたっては、まず公社病院事務局担当者の理解を深めることが重要であることから、策定前に知的財産に関する規程やシステムについて丁寧に説明を行った。また、発明者への還元率の設定にあたっては、首都大学東京などの他機関にもヒアリングをするなどして検討を行った。その結果、年内には概ね完成し、年明けには公社病院内へのパブリックコメントを実施した上で年度末に策定できるよう進めている。 【都立病院・公社病院共通】 ・啓発活動について、全体への周知は都立病院の臨床研究審議会発表会、公社病院の院長事務長会で終了している。個別の啓発活動は現在都立病院の3病院のみだが、公社病院へは公社事務局の意向により知的財産関連規程策定後の2020年度に実施することとなった。	都立病院等における知的財産の権利化及び活用の支援	・2019年度までに取り組みを開始した案件の対応を進め、特許出願や共同研究契約等を実現する。 ・新規相談案件に対しては、2019年度までの経験を生かし、対応を行う。 ・都立病院及び公社病院の半数（7病院）において、知的財産の活用及び産学連携についての支援を実施する。 ・保健医療公社事務局においては、知的財産関連規程の運用についての支援を行う。 ・全都立病院及び公社病院における啓発活動を完了する。	・2019年度までの活動を通して、患者の治療・診断等をより良くしたいと考え、その実現を目指している医師や看護師たちと交流することができた。こうした医師らの取組をサポートし、都民還元に繋げるよう努めていく。 ・病院経営本部（都立病院）は、これまで知的財産や企業との共同研究・受託研究の事例が少ないため、引き続き支援の必要性について理解が得られるよう個別事例への対応を進めていく必要がある。包括的な秘密保持契約を締結できたことにより、活動は行いやすくなっている。 ・保健医療公社（公社病院）は、来年度には知的財産関連規程が施行されるため、積極的に啓発と支援を進める。その過程で多くの課題が発生することが予想されるが、公社事務局・病院事務局、そして、現場の医師らとも丁寧に協議を行い、解決していく。 ・2021年度以降もこの支援を継続することで、各病院の医療ニーズを踏まえた知見を活用した医薬品・診断薬・医療機器等の開発が行われ、永続的に都民や社会への還元が実現できるようになる。そのためには病院経営本部と知的財産支援にかかる業務委託契約を締結することが必要である。
都立病院等と企業との共同研究・受託研究の交渉と締結の支援						都立病院等と企業との共同研究・受託研究の交渉と締結の支援		

様式２

「経営改革プラン」改訂シート

団体名：公益財団法人東京都医学総合研究所

改訂年度:2020年度

	２０１９年度	改訂	改訂の考え方
経営課題	④ 広報体制の見直し	－	・都民講座の満足度は2018年度が平均86.9%、2019年度は11月末時点で6回まで開催済で平均81.5%となっている。なお、2018年度は「糖尿病」や「脳卒中」など身近な疾患をテーマが多かったこと、中でも「緑内障」は94.7%と飛び抜けていた。この「緑内障」の回を除いた平均は82.5%になり、2019年度と比較しても差はあまり見られないが当初設定した「概ね75%」を越えている。講演テーマは担当する研究員の研究内容に左右されるところもあるため、３年後（2020年度）の到達目標における都民講座の参加者満足度を「80%以上」に設定する。
	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。	－	
戦略	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、都の政策連携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。	－	
３年後(2020年度)の到達目標	研究の専門的内容や成果について、都民に対しわかりやすい広報が実施されており、中でも都民講座においては、概ね75%の参加者が内容に満足している。また、海外の専門家に対しては「東京」の先進的な取組が発信されている。	研究の専門的内容や成果について、都民に対しわかりやすい広報が実施されており、中でも都民講座においては、80%以上の参加者が内容に満足している。また、海外の専門家に対しては「東京」の先進的な取組が発信されている。	
実績(2019年11月末時点)及び要因分析	都民向けＨＰは研究内容をはじめ、レイアウトやイラストを使用するなど都民が見やすい工夫を行っており、これから作成するリーフレットも読みやすさを重視したものになるよう検討中である。都民講座は概ね80%近くの満足度を得ているが、まだ試行段階であるため引き続き検証をしていく。海外向け広報については、新たな取組を積極的に行うとともに、「Nature」などの専門誌を媒体として継続的な広報も実施していく必要がある。		

様式２

「経営改革プラン」改訂シート

団体名： 公益財団法人東京都医学総合研究所

改訂年度：2020年度

個別取組事項	2018年度実績	2019年度	目標達成	2019年11月末時点		改訂		
				実績値	要因分析	個別取組事項	2020年度	改訂の考え方 （新規の場合は、取組設定の考え方）
都民向け広報及びHPの充実	・都民向けに研究をわかりやすく紹介するページを2018年4月に作成したところ、「統合失調症」「緑内障」「脳卒中」「花粉症」などを研究しているプロジェクトのページを中心にアクセス数が増え、全体のホームページアクセス数が前年度より1.6倍増加した。	・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）		・2020年4月からの第4期プロジェクト発足に合わせ、研究内容をわかりやすく伝えるリーフレットを現在作成中である。（2019年度末完成予定） ・都民向けHPにおける研究成果プレス発表の都民向け記事作成については、今年度発表された以下の2件に関し、12月掲載に向けて準備を進めている。 ①2019年9月17日発表 シナプスの可塑性にプロテオグリカンが必要であることを解明（Cell Reports） ②2019年10月16日発表 脳梗塞により損傷した神経経路を神経インターフェイスでバイパスすると脳活動を狙った状態に誘導できる（Nature Communications）	・2020年4月から第4期プロジェクトが発足するため、リーフレット及びHPともに全面改訂する必要がある。単にプロジェクト名を変更するだけではなく、なるべく難しい用語を控え、レイアウトや文字の大きさ、写真やイラストを使用するなど都民にわかりやすく、見やすいものとなるよう現在検討している。	都民向け広報及びHPの充実	・都民向けリーフレットの配布（都民講座、サイエンスカフェなど） ・都民向けHPの充実（研究成果プレス発表の都民向け記事の作成及びスマートフォン対応）	・作成したリーフレットについては、研究所見学のほか、都民講座やサイエンスカフェ等のイベントで配布するなどして積極的に周知をしていく。 ・引き続き最新の研究成果を都民にわかりやすく伝える記事を充実させていくほか、スマートフォンを使ってどこからでも都民向けHPを見ることができるよう改修を行う。
都民講座・シンポジウム等の見直し	・2018年4月から2019年2月にかけて、都民講座を全8回開催した。このうち、第4回目については日曜日の午後、第6回目については平日の夜間に開催した。 ・全8回の満足度（満足、やや満足を選択）は平均86.9%となった。また、すべての回において参加者の満足度が80%を越えることができた。特に第4回目は悪天候（台風）だったにも関わらず、参加者の満足度は概ね良好（83.8%）だった。また、夜間開催については全8回の中で2番目に高い満足度（89.7%）であった。	・試行実施（会場場所及び開催日時の変更） ・課題抽出 ・不満要因の分析、それに基づく改善の取組実施 ・翌年度に向けた検討		・全8回予定のうち、6回目まで開催した。このうち、第2回目及び第3回目については土日かつ多摩地域（調布市）の会場で開催した。また、第4回目については平日夜間かつ地元である世田谷区の会場で開催した。 ・第1回目から第6回目までの満足度（満足、やや満足を選択）は、平均81.5%となっている。	・新規の会場のうち、第2回目及び第3回目の会場である調布市グリーンホールに関しては、講演テーマから住民の多い住宅地として選んだ。また、第4回目の会場である烏山区民会館ホールに関しては、演者が勤務する病院に近いところであり、患者も多く参加できるようにするなど会場の工夫を行った。また、第5回目については、担当する医学研のプロジェクトリーダーが2人で、招聘する演者を加え3人で講演することから、通常の1時間半ではなく2時間とするなど講演時間も工夫した。週末開催の優位性については、2020年1月18日（土）開催予定の第7回の分析結果をもって総合的に判断する。 ・満足度は第4回目から第6回目までは80%を越えたが、第1回目～3回目までは下回っている。会場・日時を変更した第2回目は理解度も44.8%と低かったため内容が難しかったのだと思われる。また、第3回目については理解度は60.8%と低かったが、「今回初めて参加した」が74%と他の回と比較して圧倒的に高く、新規層に満足してもらえる工夫を検討する必要がある。 ・不満が多いもののうち、①レジュメが欲しいという意見があるが、レジュメを配布するかどうかは演者の意向に左右される。仮に配布できない場合には用語集を充実させたり、自宅でさらに学べるように関連する書籍やサイトを紹介するようにする。また、②質問時間が短いという意見に対しては、通常、質問時間は10分間だが15分程度取るようにするなど満足度を高める取組を工夫していく必要がある。	都民講座・シンポジウム等によるわかりやすい研究成果の発信	・2018年～2019年度の試行実施を踏まえ、本格実施（参加者満足度が80%以上になっている） ・不満要因の分析、それに基づく改善の取組実施	・参加者満足度について、2018年度が86.9%と高かったのは、講演テーマが「糖尿病」や「脳卒中」など身近な疾患が中心であったことも一つの要因と推測される。特に2018年度8回目の「緑内障」は94.7%と飛び抜けており、8回目を除いた第1回から7回までの平均は82.5%となる。また、2019年度11月末現在の平均は81.5%であり既に目標としている75%を達成している。講演テーマは担当する研究員の研究内容に左右されるところもあるため、2020年度の参加者満足度を「概ね75%」から「80%以上」に設定する。 ・2020年度に開催する全8回うち、半分の4回は従来どおり平日の午後開催とし、残り4回は平日日中に参加できない方のために土日を3回、平日夜間を1回（2019年度と同規模）で実施できるよう現在スケジュールを調整中である。 ・また、2019年度試行として多摩地域で開催した第2回と第4回の参加者アンケートによると、会場として希望する地域は23区内が39.7%、多摩地域が28.4%、どちらでもよいが28.4%であり23区内希望が多摩地域を上回った。全6回を合わせても23区内が62.9%、多摩地域が14.8%、どちらでもよいが19.3%と23区内の希望が高かった。このため、2020年度は23区内のアクセスしやすい会場を検討する。 ・テーマや客層などにより不満要因も異なるため、引き続きその都度分析を行いながら改善できるところから取り組んでいく。
海外プレス強化	・SCIENCEなど、影響力の高い雑誌で論文発表した3件の研究成果について海外向けプレスを実施した。 ・研究所紹介の英語版冊子及びパンフレットを作成した。	・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については、現在、9月と10月に行ったプレス発表の2件をEurekAlert!に掲載する準備を行っている。 ①2019年9月17日発表 シナプスの可塑性にプロテオグリカンが必要であることを解明（Cell Reports） ②2019年10月16日発表 脳梗塞により損傷した神経経路を神経インターフェイスでバイパスすると脳活動を狙った状態に誘導できる（Nature Communications）	・海外向けプレスとして活用しているEurekAlert!は、一般の方も閲覧できるものであるため、研究成果をわかりやすく伝える英文を作成する必要がある。9月発表分は12月、10月発表分に関しては、1月に掲載する予定である。	海外プレス強化	・海外向けプレス実施	－

様式１

「経営改革プラン」改訂シート

改訂年度：2020年度

団体名：　公益財団法人　城北労働・福祉センター

経　営　課　題	① 退職不補充等による職員体制の脆弱化
戦　　略	① 円滑な業務運営のための執行体制の確保
３年後（2020年度）の到達目標	退職不補充の方針を堅持しつつ、新たな人材確保策を検討・実施するとともに、研修の充実等により、職員の専門性の向上が図られ、少数精鋭の体制の下で、山谷対策事業が円滑に実施されている。
実績（2019年11月末時点）及び要因分析	退職不補充の方針から、交代制勤務による早朝職業紹介の人員確保が困難な中、新たな人材確保策を実施し、シニア業務補助職員を配置した。 また、外部研修の活用、面接相談研修、ＮＰＯ法人理解のための研修を実施するとともに、専門資格の取得支援により、毎年着実に職員の専門性の向上が図られている。

個別取組事項	2018年度実績	2019年度	目標達成	2019年11月末時点		改訂		
				実績値	要因分析	個別取組事項	2020年度	改訂の考え方（新規の場合は、取組設定の考え方）
円滑な事業継続のための人材確保策の検討・実施	「シニア業務補助職員就業要綱」を策定し、より幅広い人材を確保する体制を整備し、2名を採用した	新たな人材確保策による体制整備		年度当初にシニア業務補助職員2名を就労支援係に配置	昨年度末、就労支援係の嘱託員1名が退職となったが、定数配置ができないため、シニア業務補助職員を1名配置した。 また、早朝の職業紹介の人員確保のため、シニア業務補助職員を1名配置した。	円滑な事業継続のための人材確保策の検討・実施	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	―
人材の育成と組織力の向上	10回実施 6回実施（参加者延66名） 研修講師が設定したテーマ候補から職員アンケートによりテーマを決定 1名が社会福祉主事資格取得の通信課程を修了し、資格を取得 法人3団体から講師を招き、事業概要説明会・質疑を実施（参加者延65名）し、NPO法人の事業への理解を深めた	外部研修機関の活用10回（カリキュラムを多様化するため、必要に応じて外部研修機関を追加・変更） 面接相談研修6回（困難事例の対応研修） 専門資格の取得支援、ジョブローテーション等による資格の活用 山谷地域で活動するNPO法人の業務紹介・情報交換（日常生活支援等）		外部研修機関が実施する研修に12回参加 4回実施（延参加人数41名） 1名が社会福祉主事資格取得の通信課程を受講中 生活支援事業や宿泊事業を行っているNPO法人から講師を招き、団体の業務紹介・情報交換を実施（参加人数17名）	年度当初から研修内容の調整や日程確認を行い、参加希望者を募るなど早めの準備をした結果、現時点で12回の参加につながった。 また、業務補助職員については研修参加が要綱上位置付けられていなかったため、年度当初に職員研修要綱等を改正し、研修参加を可能とした。 年間計画の作成、講師とのテーマ調整を行い、計画どおり研修を実施している。 面接相談に関連して、山谷地域の路上生活者対策を実施している区の職員に講師を依頼し、研修を実施した。 社会福祉主事の資格取得により、職員の専門性の向上を図る。（今年度中に資格取得の予定である。） 昨年度とは別の団体に趣旨を説明し、理解を得た上で講義内容等を調整し、開催につなげた。	人材の育成と組織力の向上	より幅広い外部研修の受講促進 相談スキルの向上のための研修 専門資格の取得支援、ジョブローテーション等による資格の活用 山谷地域で活動するNPO法人の業務紹介・情報交換（保健医療・介護等）	都が実施する民間法人向けの研修のほか外部研修機関が実施する有用な研修の受講により、固有・契約職員のスキルアップと組織を支える人材育成を図ってゆく。 認知症や精神疾患傾向の利用者が散見されていることから、さらなる相談スキルの向上を図るため、実際に相談対応をしている相談機関の現状や課題を把握するための研修を実施するとともに、実践形式のグループワークやSST（ソーシャルスキルトレーニング）の導入を検討する。

様式１

「経営改革プラン」改訂シート

団体名：　公益財団法人　城北労働・福祉センター

改訂年度：2020年度

経　営　課　題	② 日雇労働市場の衰退と公的就労への依存
戦　　略	② 自立に向けた就労支援、適切な就労機会の確保
３年後（2020年度）の到達目標	安定した就労による自立を支援するため、就労訓練や日雇労働者技能講習事業などの取組が充実するとともに、高齢者特別就労事業の実施や、高齢者向けの業種にも拡大した求人開拓などにより、日雇労働者の高齢化等に対応した求人が確保されている。 ○利用者一人当たりの職業紹介数 45 件／年
実績（2019年11月末時点）及び要因分析	就労自立に向けては利用者の高齢化や常用就労への意欲等の理由により就労訓練には結びついていないが、日雇労働者技能講習事業において資格取得が可能となる科目を設定するなどの取組を行っている。 また、求人開拓・確保のための事業者への働きかけや高齢者特別就労事業により、利用者一人当たりの紹介数は年間45件を堅持している。

個別取組事項	2018年度実績	2019年度	目標達成	2019年11月末時点		改訂		
				実績値	要因分析	個別取組事項	2020年度	改訂の考え方（新規の場合は、取組設定の考え方）
就労自立に向けた支援	業種の拡大についての検討を行ったが、訓練に結びつく利用者なし 26科目設定（建設業系10科目、建設業系以外16科目）し、「ビル清掃」を新設した	就労訓練1名 国家資格等の資格取得が可能となる科目などの設定		就労訓練0名 20科目設定（資格取得可能科目6科目）	利用者の中から比較的若い世代（50歳未満）でかつ山谷地域の生活歴の短い利用者に就労訓練対象者を絞り込み、支援プログラム作成担当者と連携を図りながら対象者を訓練参加につなげようと努力したが、常用就労への意欲が薄い等の理由により、就労訓練実施に結び付いていない。 資格取得可能な科目を検討し、教習機関の選定、交渉を進め、20科目のうち6科目の資格取得可能な科目を設定することができた。	就労自立に向けた支援	就労訓練1名 国家資格等の資格取得が可能となる科目などの設定 技能講習修了者へのカウンセリングの実施	国家資格等の資格取得が可能となる科目の設定に加え、技能講習修了者の中で希望する者に対して、就労意欲の維持や就労後の人との関わり方などについてのカウンセリングの実施などのソフト面からの支援を行う。
高齢者特別就労事業の実施	8,000人	職業紹介件数 8,000 人 次期計画策定に向け適正規模の検討		5,520人 （達成率69.0%）	高齢者カード保持者の減少はあるものの、就労意欲が引き続き高いため、ほぼ計画どおり紹介ができている。	高齢者特別就労事業の実施	職業紹介件数 8,000 人	次期山谷対策総合事業計画の計画数が固まったため、それに合わせて変更する。
民間求人の開拓・確保	3,856人 （達成率154.2%） うち造園・清掃業 1,733人 （達成率101.9%）	民間職業紹介 2,500 件 （うち造園・清掃業 1,750 件）		1,193人 （達成率47.7%） うち造園・清掃業 821人 （達成率48.3%）	事業所訪問や文書により求人開拓・確保に努めたが、建設系長期求人が大きく減少したことに加え、造園・清掃業では長期紹介により就労していた利用者が就労自立したことや、日払紹介の利用者がセンターからの紹介を通さずに業者から直接雇用されたことなどにより紹介件数の減少となった。	民間求人の開拓・確保	民間職業紹介 1,500 件 造園・清掃業等高齢日雇労働者に適した求人の開拓の実施	建設系長期求人の減少や、利用者の事業者からの直接雇用などにより、今年度の紹介数の大幅な減少が見込まれるため、現時点で来年度の見込みを算出した。

様式１

「経営改革プラン」改訂シート

団体名：　公益財団法人　城北労働・福祉センター

改訂年度：2020年度

経　営　課　題	③ 利用者の高齢化、路上生活の長期化
戦　　略	③ 利用者の状況に応じたきめ細かな支援
３年後（2020年度）の到達目標	個別担当制による支援プログラムに基づき、理事長ヒアリング及び相談部門におけるケース検討会や来所相談の少ない利用者に対し、就労先や居所を訪問するアウトリーチ等を通じて、利用者一人ひとりの実情に応じた総合的な相談支援が行われるとともに、生活訓練事業等により利用者の居住安定と生活向上が図られている。 また、ＮＰＯ法人等との連携が強化され、民間のノウハウを活用した多様な利用者支援が実現されている。 ○利用者一人当たりのアウトリーチ回数 8 回／年 ○新規居住安定者数 10 名（3年間の累計）
実績（2019年11月末時点）及び要因分析	毎年度、支援プログラムに基づきアウトリーチを実施するなど、継続的に必要な支援を行うとともに、生活訓練事業等により利用者の居住安定と生活向上を図った（利用者一人当たりのアウトリーチ回数8回／年以上、新規居住安定者数22名）。 ＮＰＯとの連携については連携の可能性についての意見交換を行い、今後の連携に向けて検討を進めている。

個別取組事項	2018年度実績	2019年度	目標達成	2019年11月末時点		改訂		
				実績値	要因分析	個別取組事項	2020年度	改訂の考え方（新規の場合は、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13回実施 研修（ケース検討の進め方）2回実施 利用者一人当たりのアウトリーチ回数9.5回	理事長ヒアリング及び相談部門におけるケース検討会 各11 回 支援結果を検証し、実施方法を改善 利用者一人当たりのアウトリーチ回数8回		理事長ヒアリング10回実施（今後3回実施予定で年間13回の予定） 利用者一人当たりのアウトリーチ回数5.6回	理事長以下、センター一丸となって全ケースに関与し、継続的な支援を行っている。 今年度は支援プログラムの担当者・担当係だけでなく、係間相互の情報共有を進め、健康面や生活安定等の課題について、福祉事務所、NPO法人等関係機関との連携により、終末期の看取り、支援付地域生活移行事業利用等、適切な支援に繋げた。 困難ケースを中心に、支援プログラムに基づき、アウトリーチを着実に実施している。	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 関係機関との連携のもと、個々の課題解決に向けた適切な支援の実施 利用者一人当たりのアウトリーチ回数8回	個別支援プログラムで把握した個々の課題の解決に向けては、関係機関と連携し、支援方法の検証を行うことでより効果的で適切な支援の提供に繋げていく。
簡易宿所等を活用した生活訓練の推進	生活訓練2名 （簡易宿所）	生活訓練3 名 （簡易宿所またはアパート）		生活訓練2名	「現状を変えたくない」との思いが強い利用者が多い中、粘り強く関わることで2名の利用者を生活訓練に繋げた。	簡易宿所等を活用した生活訓練の推進	生活訓練3 名 （簡易宿所またはアパート）	―
NPO法人等との連携促進	6月に「地域ケア連携をすすめる会」加入 3回（延9人）参加 グループワークによる事例検討を実施 法人3団体からそれぞれ職員を講師に招き、事業概要説明会・質疑を開催（参加者延65名） 逆にセンター職員がNPO法人1団体に出向き、事業概要を説明をし、相互理解を深めた	「地域ケア連携をすすめる会」に引き続き参加し、NPO法人等との関係強化 センター利用者に対する連携支援・役割分担についての意見交換の実施		6月、9月、11月の3回参加（延7人）し、意見交換やグループワークによる事例検討を実施 2団体と連携についての意見交換会を実施	昨年度からの関係性を維持し、相談担当職員が積極的に参加し、地域で活動している様々な団体・関係機関とのつながりを強化している。 2団体と事業の相互理解や連携の可能性について率直な意見交換を行う場を設けた。	NPO法人等との連携促進	「地域ケア連携をすすめる会」に引き続き参加し、NPO法人等との関係強化 個々の利用者支援に係るケース検討等の実施	意見交換で得た情報をもとに、それぞれのNPO法人の得意分野での連携・協力により、必要な時に必要な支援に繋げ、利用者をトータルに支援していく。

様式１

「経営改革プラン」改訂シート

団体名：　公益財団法人　城北労働・福祉センター

改訂年度：2020年度

経　営　課　題	④ ゴミの不法投棄など地域が抱える問題への対応
戦　　略	④ 地域と連携した環境改善の取組
３年後(2020年度)の到達目標	地元町会、商店会、旅館組合、福祉施設、区、警察、消防などが参加する地域づくりフォーラムが定期的に開催され、関係機関の連携により、路上炊飯行為やゴミの不法投棄など山谷地域が抱える課題が共有されるとともに、その解決に向けた一斉清掃や花壇の設置などの取組が定着し、地域の環境改善が目に見えて進んでいる。 ○地域づくりフォーラム 4 回／年 ○地域クリーンアップ作戦 12 回／年
実績(2019年11月末時点)及び要因分析	地域づくりフォーラム及び地域クリーンアップ作戦は毎年定期的に、着実に実施しており、町会を始めとした関係者の中での環境改善への共通認識が定着してきている。 ゴミの不法投棄などの課題については一定の改善が図られているが、まだ改善されていない場所や新たな場所が見つかり、引き続き、環境改善への取組が必要である。

個別取組事項	2018年度実績	2019年度	目標達成	2019年11月末時点		改訂		
				実績値	要因分析	個別取組事項	2020年度	改訂の考え方 （新規の場合は、取組設定の考え方）
地域との連携強化	4回開催 環境改善（ゴミの不法投棄）の課題に対応し、一定の改善が図られた	地域づくりフォーラムの開催4回 山谷地域の環境変化に応じた新たな課題への対応（実施）		2回開催（6月、9月）	日程調整、議題の整理などを行い、町会や関係機関との連絡を密にし、計画どおり着実に実施した。 ゴミの不法投棄について、昨年度一定の改善が図られたが、継続して不法投棄されている場所に加え、新たな場所が見つかり、引き続き対応が必要な状況となっている。	地域との連携強化	地域づくりフォーラムの開催4回 山谷地域の環境変化に応じた新たな課題への対応（継続実施）	―
環境美化の推進	11回実施 5か所への働きかけを実施し、1か所の参加が決定 計46基 協議会未開催	地域クリーンアップ作戦12 回 参加者拡大 関係者への働きかけを継続実施 花壇の設置 計51 基 推進協議会への継続参加		8回実施 1か所が新たに参加 現在46基 （新規設置なし） 推進協議会に参加し、取組について報告	年間の実施予定表を作成し、事前に関係者に周知するとともに、毎回ポスターを作成・配付し、次回の日程について改めて周知をして着実に実施している。 相手方はいずれも人員体制が厳しいとのことであったが、粘り強く働きかけをし、参加につなげることができた。 様々な関係者等に設置の働きかけを行っているが、現時点では設置に結びついていない。 7月に開催された台東区「花の心プロジェクト推進協議会」に参加するとともに、地域の取組である「花いっぱい運動」の活動状況について報告し、地域の環境美化推進の取組についてアピールした。	環境美化の推進	地域クリーンアップ作戦12 回 実施状況を踏まえ、更なる参加者拡大に向けた取組を検討・実施 既設置花壇の管理向上 推進協議会への継続参加	花壇については、これまでの取組で約50基の設置をした。一方、設置後の管理は設置者に任せているが、管理が行き届いていない花壇もみられるため、今後は既設置の花壇について定期的な巡回や声掛けを行い、常に花のあるきれいなまちづくりに寄与していく。

様式１

5 ／ 5

「経営改革プラン」改訂シート

団体名：　公益財団法人 城北労働・福祉センター

改訂年度：2020年度

経　営　課　題	⑤ 山谷地域を取り巻く環境変化への対応
戦　　略	⑤ センターの将来的な在り方検討とそれを踏まえた事業運営
３年後（2020年度）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。
実績（2019年11月末時点）及び要因分析	次期山谷対策総合事業計画の策定に向けて、都関係局、関係区、センターで調整を進めている段階であり、現場で日々直面している地域やセンター利用者の状況などを伝え、計画に反映させていく。 利用者の高齢化を踏まえ、生活の安定・向上を図るため、生活保護への移行をはじめとした利用者支援を着実に進めている。

個別取組事項	2018年度実績	2019年度	目標達成	2019年11月末時点		改訂		
				実績値	要因分析	個別取組事項	2020年度	改訂の考え方 （新規の場合は、取組設定の考え方）
センターの在り方検討	今後の利用者数の動向を念頭に職業紹介のあり方等を検討 生活保護への移行16名	山谷地域を取り巻く環境変化を踏まえた次期山谷対策総合事業計画策定への参画 福祉的視点からの支援の充実		計画策定に係る会議への参加、計画案を作成 生活保護への移行6名	現場の立場として、地域及びセンター利用者の状況を踏まえ、積極的に計画策定に参画した。 支援プログラムに基づき、高齢化する利用者の生活の安定のため、医療等必要な支援に繋げた。	センターの在り方検討	改訂後の山谷対策総合事業計画に基づく事業の着実な実施	―

様式１

「経営改革プラン」改訂シート

改訂年度:2020年度

団体名:　　社会福祉法人　東京都社会福祉事業団

経　営　課　題	①　危機的な人材不足への対応と人材育成の一層の強化
戦　　略	①　支援技術の継承と将来の法人・施設経営を担う人材確保・育成に向けた取組強化
３年後(2020年度)の到達目標	事業団が都立施設の運営を通じて培ってきた支援技術を確実に継承し、将来にわたり質の高いサービスを提供し続けていくために必要な人材を確保するとともに、今後、法人や施設の経営を担っていくことのできる人材の育成が進んでいる。 ・採用ＰＲ事業の充実等により、安定的な施設運営が可能な人材を確保できている。 ・働きやすい職場環境の整備を進め、固有職員（福祉職）の離職率11.7%以下を維持 ・各棟・寮で中核となる職員が育っている。 ・管理監督層職員に占める固有職員の割合　18.9%（2017年度）⇒40.0%（2020年度）
実績(2019年11月末時点)及び要因分析	・採用については、福祉人材の確保が年々厳しさを増す中、ＰＲ活動や内定者辞退防止の充実・強化に取り組んだことにより、交代制勤務が前提の職場でありながら、105人の申込みを受け付け、84人の合格者を確保した。また、離職防止については、全職員へのアンケート調査の実施など、働きやすい職場環境の整備に取り組んだ。 ・新任職員の早期戦力化に向け、2018年度に作成した「業務の手引き」を活用するなど、新任職員の育成に取り組むとともに、中堅職員の育成強化では、見直した研修体系の下で、支援技術を確実に継承できるよう努めた。 ・マネージャー・サブマネージャーの人材育成策を更に充実させ、事業団の中核を担う職員の育成と登用を進めていく。

個別取組事項	2018年度実績	2019年度	目標達成	2019年11月末時点 実績値	2019年11月末時点 要因分析	改訂 個別取組事項	改訂 2020年度	改訂 改訂の考え方（新規の場合は、取組設定の考え方）
人材確保対策の充実	【PR事業の充実】 ・学校訪問77校(2017年度41校)、法人主催採用説明会7回(2017年度4回)、その他採用イベント出展12回(2017年度8回)、施設見学会45回(2017年度27回) 【内定者辞退防止】 ・Instagramの活用(2018年度新規)及び内定者向けメールマガジンの発行(2018年度新規)、内定者交流会2回(2017年度2回) 【採用制度・選考】 ・正規職員採用機会の拡大(2017年度2回から2018年度3回)及び募集開始時期の1か月前倒し	・学校訪問、採用説明会、採用イベント出展、施設見学会の実施、職員採用ホームページのリニューアル、その他PR事業の充実策の検討実施 ・Instagramの活用及び内定者向けメールマガジンの発行、内定者交流会の実施、その他内定者辞退防止策の検討実施 ・３～４月からの募集開始、その他採用制度・選考の更なる見直し		【PR事業の充実】 ・学校訪問63校(うち8回は学生向け講義等)、法人主催採用説明会8回、その他採用イベント出展15回、施設見学会49回、ボランティア体験会5回(2019年度新規)、ホームページのリニューアル 【内定者辞退防止】 ・Instagramの活用及び内定者向けメールマガジンの発行、内定者交流会2回 【採用制度・選考】 ・正規職員採用機会3回、2月から募集活動開始(募集開始は4月)	【PR事業の充実】 ・当法人への就職実績のある学校では、学生に直接語りかける講義等の機会の確保に努めるとともに、就職実績の少ない千葉県内の学校への訪問PRも重点的に行った。施設見学会のほか、就職を検討している学生等に福祉の仕事を経験してもらうため、ボランティア体験会を新たに企画・実施した。また、法人主催の採用説明会の実施回数をさらに増やした(12月にも2回実施予定)。 【内定者辞退防止】 ・内定者に対し当法人の魅力を継続的に伝えることにより辞退の防止を図るため、Instagramやメールマガジンを活用して、各施設のイベント情報等を発信した。 ・内定者交流会では、採用前の不安等を解消するため、先輩職員(各施設の中堅職員で構成する「人材確保育成委員会」メンバー)との懇談を充実させる等の内容の工夫を行った。また、参加できなかった内定者に対し、理事長からの手紙を送付予定。 【採用制度・選考】 ・中途採用者の確保を目的とし、正規職員募集を3期に分けて実施した。また、新卒者の就職活動の早期化に対応するため、2月下旬からイベント参加等募集活動を開始するとともに、1回目の募集開始時期を、2018年よりさらに1月早め4月から実施した。	人材確保対策の充実	・学校訪問、採用説明会、採用イベント出展、施設見学会の実施、職員採用ホームページの充実、その他PR事業の充実策の検討実施 ・Instagramの活用及び内定者向けメールマガジンの発行、内定者交流会の実施、その他内定者辞退防止策の検討実施 ・３～４月からの募集開始や、幅広い人材を確保するための採用チャネルの拡充を検討	・学生や転職希望者などの多様なニーズに応え、これまで以上に幅広い層から人材を確保する必要があるため、採用チャネルの拡充を検討し、人材確保対策を充実していく。

様式１

「経営改革プラン」改訂シート

改訂年度:2020年度

団体名:　　社会福祉法人　東京都社会福祉事業団

個別取組事項	2018年度実績	2019年度	目標達成	2019年11月末時点 実績値	2019年11月末時点 要因分析	改訂 個別取組事項	改訂 2020年度	改訂 改訂の考え方（新規の場合は、取組設定の考え方）
離職防止策の検討・実施	・離職理由等調査を実施 ・OJT推進担当者やチューターの配置、メンタルヘルス研修、資格取得への財政支援等を実施 ・施設の全職員を対象にアンケートを実施（1,186人回答）	・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） ・人材不足を理由とした離職防止のための人材確保対策の充実（離職理由の多くが人材不足に起因すると想定されるため、上記「人材確保対策の充実」の取組事項を離職防止対策の一環として位置づけて実施）		・離職理由等調査を継続実施 ・OJT推進担当者やチューターの配置、メンタルヘルス研修、資格取得への財政支援等を実施 ・職員の給料面での処遇改善に関する検討を実施 ・施設の全職員を対象にアンケートを実施（1,225人回答） ・上記「人材確保対策の充実」を離職防止対策の一環として位置づけて実施 ・人材育成方針検討検討部会の開催（3回）	・2019年４月以降に退職した職員についても、各園において離職理由等に係る調査を実施している。 ・2018年度中に退職した職員にかかる離職理由について、年代別・職級別・勤続年数別に分析した。（調査結果で多かった離職理由は、業務への適性、業務多忙による負担感、育児・介護との両立困難、給料の低さ等） ・職員の不安解消とモチベーションの維持のため、OJT推進担当者やチューターの配置、メンタルヘルス研修、資格取得への財政支援等を行った。 ・職員の給料面での処遇改善を図るため、関係機関と調整を行った。 ・個々の職員の置かれている状況や意識を把握し、風通しの良い職場づくりに活かすため、施設の全職員を対象にアンケートを実施した。今後、その結果についての意見交換会を全施設で実施する。 ・上記「人材確保対策の充実」を離職防止対策の一環として位置づけて実施した。 ・各施設の職員で構成された人材育成方針検討部会を開催し、2019年度末までに人材育成方針を改訂する。	離職防止策の検討・実施	・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） ・人材不足を理由とした離職防止のための人材確保対策の充実（離職理由の多くが人材不足に起因すると想定されるため、上記「人材確保対策の充実」の取組事項を離職防止対策の一環として位置づけて実施）	－
新任職員の早期戦力化に向けた育成強化	・事前勉強会 １回実施、36人参加 ・採用前説明会 １回実施、対象者137人中88人参加 ・新任研修の標準化とレベルアップに向けて「業務の手引き（児童養護施設編、障害施設編）」を作成	・障害・養護施設の支援員としての心構えを学ぶ事前勉強会の実施 ・新任研修の標準化に向けて作成した「新任職員向け業務の手引き」を活用した採用前説明会の実施 ・見直し後の研修の実施・検証		・事前勉強会 各１回実施、対象者109名中71名参加 ・採用前説明会・新任職員研修（前期） 各１回実施、対象者137名中137名参加 ・業務の手引きの活用 新任研修（前期）（後期）・1級職新任研修等で活用	・2019年度採用内定者向けに事前勉強会を３月６日（障害）、11日（養護）に実施しそれぞれの施設で働く上での心構え、基礎的な知識の付与を行った。 ・採用前説明会を３月24日に実施し、事業団職員としての意識、服務、福利厚生、障害・養護施設で働く上での基礎的知識の付与などを行った。参加できなかった職員向けに同じ内容の研修を４月９日に実施し、新任職員全員が受講できるよう対応した。「業務の手引き」は採用前説明会時に配布し、各園研修や新任研修（前期・後期）等で活用した。 ・新任研修は、正規職員直接採用と契約・非常勤職員採用という雇用形態に合わせた内容で実施している。	新任職員の早期戦力化に向けた育成強化	・障害・養護施設の支援員としての心構えを学ぶ事前勉強会の実施 ・新任研修の標準化に向けて作成した「新任職員向け業務の手引き」を活用した採用前説明会の実施 ・見直し後の研修の実施・検証	－

様式１

「経営改革プラン」改訂シート

改訂年度:2020年度

団体名:　　社会福祉法人　東京都社会福祉事業団

個別取組事項	2018年度実績	2019年度	目標達成	2019年11月末時点 実績値	2019年11月末時点 要因分析	改訂 個別取組事項	改訂 2020年度	改訂 改訂の考え方（新規の場合は、取組設定の考え方）
中堅職員の育成強化	・研修体系を以下のとおり見直した。 【新任・昇任時研修】 （従来） 新任（契約・１級職） 昇任サブマネージャー 昇任マネージャー （今年度） 新任契約 新任１級職 内部選考１級職 昇任２級職 昇任サブマネージャー 昇任マネージャー 【現任研修】 （従来） 正規職員３年目 サブマネージャー マネージャー （今年度） １級職員 ２級職員 サブマネージャー マネージャー	・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		・見直した研修体系での研修を実施した。 【新任・昇任時研修】 新任契約 新任１級職 内部選考１級職 昇任２級職 昇任サブマネージャー 昇任マネージャー 【現任研修】 １級職員 ２級職員 サブマネージャー マネージャー ・相互派遣研修の充実の検討のための都との打合せへの参加（2回）	【研修体系の見直し】 ・2018年度見直しを行った研修体系に基づき、学びのタイミングを逃さないよう、各職層ごとに昇任（新任）時研修、現任研修を実施した。 ・昇任（新任）時研修では、職層に求めるものなど意識付けを行い、目指す姿を明確にした。 ・現任研修ではその職層に求める組織人としてのスキルの付与を行う内容とした。2級職は①ファシリテーション、②フォロワーシップ（4シップ）、③問題発見力を3年周期で実施し、2級職の間に①から③を受講するようにした。（2019年度は②を実施） 【福祉人材育成のフィールドとして民間施設等の受入れ検討】 ・相互派遣研修を充実させるための都との打合せに参加し、研修計画の見直しを検討している。	中堅職員の育成強化	・見直し後の研修の実施・検証	－
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、サブマネージャーを対象にマネジメントカを発揮できるようスキルを学ぶ研修（現任研修）を新設 ・ジェネラルマネージャーへのヒアリングの実施	・組織のリーダーとしてマネジメントカ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の実施		・マネージャー、サブマネージャーを対象にマネジメントカを発揮できるようスキルを学ぶ研修（現任研修）を実施 ・他県事業団への派遣研修を実施（11月20日）	・サブマネージャー現任研修は①コーチング、②チームマネジメント、③問題解決技法を3年クールで実施し、サブマネージャー在職中に①から③を受講するようにした。（2019年度は②を実施） ・マネージャー・サブマネージャーに対し、都の統括課長代理研修に参加し、マネジメントカ、調整力等、組織を円滑に運営するために必要な能力・意識の向上を図った。	法人・施設経営の中核を担う職員の育成と登用	・組織のリーダーとしてマネジメントカ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の実施	－

様式１

2 ／ 5

「経営改革プラン」改訂シート

改訂年度:2020年度

団体名:　　社会福祉法人　東京都社会福祉事業団

経　営　課　題	② 社会福祉法人としての運営基盤の強化
戦　　略	② 法人運営体制の基盤強化
３年後(2020年度)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。
実績(2019年11月末時点)及び要因分析	・社会福祉法人としての内部管理体制・組織体制の整備が完了したので、着実に実施するとともに、更なるコーポレートガバナンス強化に取り組む。 ・ＩＴ環境の統一化に向けた整備を実施するとともに、業務を効率化し、働き方改革を進めるためのコンサルティングを実施した。 ・自主運営施設における必要な積立金を計画に積み立てている。

個別取組事項	2018年度実績	2019年度	目標達成	2019年11月末時点 実績値	2019年11月末時点 要因分析	改訂 個別取組事項	改訂 2020年度	改訂 改訂の考え方（新規の場合は、取組設定の考え方）
経営組織のガバナンスの強化	・内部管理体制の基本方針策定にあたり、必要な規程である監事監査規程を制定、施行 ・内部管理体制の基本方針を策定	・規程などの整備（2018年度完了予定） ・運用開始		・規程などの整備（2018年度完了） ・運用開始	・社会福祉法人の会計的側面から経営判断をチェックするため、会計監査人による会計監査を実施している（５月30日）。 ・事業団の適正かつ効率的な運営を確保するため、監事による監事監査を実施している（６月６日）。 ・社会福祉法人における理事会の経営判断をチェックするため、評議員会を開催している（６月28日）。	経営組織のガバナンスの強化	・コンプライアンス体制の強化	・重大事故防止の取組をチェックする組織体制として2019年度中に、外部委員を加えたコンプライアンス委員会を設置 ・2020年度には、第1回の委員会を開催し、重大事故防止に関する取組内容のチェックをはじめ、事業団内のコンプライアンス強化・向上を図る。
組織体制の見直し（部門長・グループリーダー制への移行）	・全施設で部門長・グループリーダー制を導入 ・部門長・グループリーダーポストの固有職員の割合を向上（32.4%→41.6%）	・新組織による課題等の把握・検証 ・固有職員を管理職、部門長、グループリーダーへ順次登用		・新組織による課題等の把握・検証 ・部門長・グループリーダーポストのうち、41.6%に固有職員を登用（2019年4月1日時点。77人中32人）	・2018年４月から全ての施設において導入した部門長・グループリーダー制について、各施設の運営状況を把握している。 ・本人の能力等に応じ、マネージャーを部門長に、サブマネージャーをグループリーダーに積極的に登用した。	組織体制の見直し（部門長・グループリーダー制への移行）	・必要に応じて組織体制の見直し	－
IT環境の整備・統一化	・９月、ネットワーク等の整備業務を行う事業者を決定 ・３月、各事業所のネットワーク回線をVPN閉域網によるネットワーク網へと移行	・法人全体での端末の統一に向けた調整 ・サーバーの一元管理に向けた整理 ・事業団ホームページのリニューアル（本部（職員採用（再掲）を含む）及び全12施設分の仕様統一、一括管理化）		・各施設で管理しているデータを法人全体のファイルサーバーへ移行し、データの統合を図るため、ファイルサーバーを新設 ・Windows10アップデート制御等のため、資産管理ソフトを全端末に導入	・IT環境の整備・統一化の第二段階として、法人全体での端末統一に向けた調整、サーバーの一元管理に向けた整理等を行う。 ・業務を効率化し、働き方改革を進めるために2019年度に実施したコンサルティングの結果を踏まえ、人事・管理業務のシステム化のための準備を進める。 ・事業団ホームページのリニューアルを実施している。	IT環境の整備・統一化	・法人全体での端末の統一に向けた調整 ・サーバーの一元管理に向けた整理・運用開始 ・事業団ホームページの充実 ・次世代介護機器等の積極的な導入の検討やICT化に向けた検討	・業務の効率化などの働き方改革を進める取組の中で、次世代介護機器の活用やICT化の必要性が高まっている。 ・そこで、東京都福祉保健財団（政策連携団体）が実施する次世代介護機器（介護ロボットなど）の活用支援事業と福祉用具普及支援事業の枠組を利用し、財団と連携し、事業団は次世代介護機器等の導入に積極的に取り組んでいく。【政策連携団体間の連携】 ・それに加え、法人内の各種業務のICT化に向けた検討を進めていく。

様式１

2 ／ 5

改訂年度:2020年度

「経営改革プラン」改訂シート

団体名:　　社会福祉法人　東京都社会福祉事業団

個別取組事項	2018年度実績	2019年度	目標達成	2019年11月末時点		改訂		
				実績値	要因分析	個別取組事項	2020年度	改訂の考え方 （新規の場合は、取組設定の考え方）
自主財源の確保	【決算】 ・日野療護園 介護給付費 23百万円(8.2%) の収入増 （対2018年度予算比） ・希望の郷 介護給付費 24百万円(4.8%) の収入増 （対2018年度予算比）	・自主運営施設2施設における更なる収入増(加算の取得等)、経費削減の取組により、計画的に施設整備経費等を積み立てる。		【決算見込】 ・日野療護園 介護給付費 3百万円(1.1%)の 収入増 （対2019年度予算比） ・希望の郷 介護給付費 0百万円(0.0%)の 収入増 （対2019年度予算比）	・10月に開始された特定処遇改善加算など、現在取り得る加算は全て取得している。 ・毎月、財務状況をモニタリングしながら経営状況を分析し、開設2年目の希望の郷の経営を安定させつつ、ランニングコストの低減に努めている。 ・5月に実施した自主運営施設2施設の経営状況分析のためのコンサルティングの調査結果を踏まえ、施設整備経費等を積み増した。	自主財源の確保	・自主運営施設2施設における更なる収入増(加算の取得等)、経費削減の取組により、計画的に施設整備経費等を積み立てる。	－

「経営改革プラン」改訂シート

団体名:　社会福祉法人　東京都社会福祉事業団

改訂年度:2020年度

経　営　課　題	③ 専門的な支援を提供できる体制の強化
戦　　略	③ 利用者のニーズに対応した専門的支援を提供する体制の強化
３年後(2020年度)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。 ・医療職以外にも医療的ケアに対応できる職員の育成を強化する等により専門的支援の体制の整備が進んでいる。 ・連携型専門ケア機能モデル事業において連携して児童の復帰を支援した施設の数の拡大　事業開始から延べ17施設 ・児童養護施設退所児童に対して、自立した生活を営むことができるよう支援する取組の充実が図られている。 ・グループホームの増設等による障害児者施設からの地域生活移行　３年間で43人
実績(2019年11月末時点)及び要因分析	・医療職以外にも医療的ケアに対応できる職員の育成を強化する等により専門的支援の体制の整備を計画的に進めている。 ・連携型専門ケア機能モデル事業において原籍施設への児童の復帰を支援している。 ・グループホームの増設等により障害児者施設からの地域生活移行を計画的に実施している（11月末時点　35人）。

個別取組事項	2018年度実績	2019年度	目標達成	2019年11月末時点		改訂		
				実績値	要因分析	個別取組事項	2020年度	改訂の考え方 （新規の場合は、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	・喀痰吸引等研修受講者3人 ・強度行動障害支援者養成研修受講者46人	・医療的ケアを提供できる福祉職の拡充（喀痰吸引等研修を16人受講） ・強度行動障害のある利用者に専門的支援が提供できる職員の拡充（強度行動障害支援者養成研修を28人受講）		・喀痰吸引等研修1人受講 ・強度行動障害支援者養成研修31人受講	・喀痰吸引等研修修了者については、2019年度1人受講修了のほか、年度末までに15人が受講する予定である。 ・強度行動障害のある利用者に専門的支援が提供できるよう、2019年度新たに強度行動障害支援者養成研修を31人受講修了のほか、年度末までに25人が受講する予定である。	専門的なケアが提供できる体制の充実	・医療的ケアを提供できる福祉職の拡充（喀痰吸引等研修を16人受講） ・強度行動障害のある利用者に専門的支援が提供できる職員の拡充（強度行動障害支援者養成研修を28人受講）	－
連携型専門ケア機能モデル事業の検証と充実	・事業の検証・課題把握のため、都が立ち上げた検討会に参加（開催回数1回） ・教育関係者との連絡協議会の実施（開催回数1回） ・復帰した施設への訪問や電話連絡を月1回実施	・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		・事業の検証・課題把握のため、都が立ち上げた検討会に参加（開催回数4回） ・教育関係者との連絡協議会の実施（開催回数1回） ・復帰した施設への訪問や電話連絡を月1回実施	・連携型ケア機能モデル事業検討委員として石神井学園から3人、本部から1人参加した。 ・実務担当者による効果検証・検討会には石神井学園の心理士、福祉職員も参加し、福祉・教育・医療の連携など、具体的な効果検証を行っている。 ・都や練馬区との協議の上、丁寧な効果検証を行うため、モデル期間を2021年度まで2年間延長することとした。	連携型専門ケア機能モデル事業の検証と充実	・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	・2020年から2021年度にかけて、児童の問題行動改善のための取組を強化するとともに、引き続き効果検証を行う。 ・検証結果を踏まえ、2022年度からの本格実施に向けて、都と連携して必要な職員体制や施設等の整備を計画的に実施していく。
児童養護施設退所児童のアフターケアの充実	・アフターケア実施率53.4%（335人実施）	・退所（予定）児童の状況を踏まえて計画的なアフターケアを引き続き実施 ・前年度の状況を踏まえ、各園でアフターケアに繋がる取組を充実		・アフターケア実施率40.1%（241人実施）	・各園に配置した自立支援担当者（自立支援コーディネーター、自立支援スタッフ）が中心となって、職場や家庭訪問、電話相談等を行っている。 ・6施設の自立支援担当者会議を毎月開催し、各園の卒園生の情報交換を行い、支援方法を確認しあっている。 ・卒園生の誕生日などにメールを送付したり、園行事の案内送付、OB会の開催など、卒園生が園に連絡しやすい環境を作っている。 ・2019年度未実施の児童については、アフターケアを実施すべき全ての児童へのアフターケアを行い、「誰一人取り残さない」社会を実現するという視点で、児童の自立に向けた継続的な支援を行う。	児童養護施設退所児童のアフターケアの充実	・退所（予定）児童の状況を踏まえて計画的なアフターケアを引き続き実施 ・在園中に自立に向けた支援の充実	・退所児童の自立には、アフターケアとともに、退所前の自立支援の取組が重要である。 ・そこで、アフターケアを実施すべき児童への計画的な支援を継続するとともに、その前段階である在園中の児童に対しても自立に向けた支援を計画的に実施していく。
障害児者施設の地域移行支援の充実	・障害児者施設からの地域移行者数23人 ・グループホームのユニット1か所新設	・重度の障害に対応できるグループホーム設置の促進（新規1か所開設）		・障害児者施設からの地域移行者数12人 ・グループホームのユニット1か所新設	・2019年4月1日に重度の障害に対応したグループホームの女性専用ユニットを開設し運営を開始している。（定員7人） ・障害児入所施設の過齢児8人と障害者支援施設から成人4人が地域移行した。	障害児者施設の地域移行支援の充実	・障害児者施設から利用者のニーズや状況に応じた地域移行の実施	・利用者のニーズや状況に応じて、障害児者施設からの地域移行を進める。

様式１

4 ／ 5

改訂年度:2020年度

「経営改革プラン」改訂シート

団体名:　　社会福祉法人　東京都社会福祉事業団

経　営　課　題	④ 地域の支援ニーズへの対応
戦　　略	④ 地域生活を支えるサービスの充実
３年後(2020年度)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。
実績(2019年11月末時点)及び要因分析	・自主運営施設である希望の郷東村山は、開設後、計画通り通所・短期入所の拡充を実施した。 ・東村山福祉園は、計画通り仮設移転を実施し、本設移転に向けて通所サービスの検討を進めている。 ・日野療護園は、財務基盤の強化をしながら、地球環境への配慮などＳＤＧｓの取組に準拠した施設改築の検討を進めている。

個別取組事項	2018年度実績	2019年度	目標達成	2019年11月末時点		改訂		
				実績値	要因分析	個別取組事項	2020年度	改訂の考え方 （新規の場合は、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	・通所（生活介護）定員25人（４月１日から） ・短期入所 定員10人（４月１日から）	・通所（生活介護）定員30人（2017年度から10人増）		・通所（生活介護）定員30人（４月１日から）	・通所（生活介護）は、2018年度の定員増に加え定員５人増の30人で事業を行っている。2018年度の高い利用率を維持しており、11月末現在98.0%の利用率となっている（延利用者数4,762人）。 ・2018年度より定員10人で短期入所事業を行っている。2018年度まで頻繁に利用していた利用者２人が施設入所したことにより、48.5%の利用率となっている（延利用者数1,183人）。	希望の郷東村山の整備に伴う通所・短期入所の充実	・希望の郷東村山における通所・短期入所の充実	・希望の郷東村山は、開設後２年かけて通所・短期入所の定員規模を拡大してきた（当初目標の達成）。 ・今後は、通所・短期入所の利用率の維持・向上を図り、地域福祉の向上に努める。
東村山福祉園の改築に伴う通所の充実に向けた検討	・５月28日移転実施	・本設施設への移行（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		・地域の障害児向けの新たな通所サービスの検討PTの開催（２回）	・短期入所事業は2018年度より定員８人で事業を行っている。利用率向上に向けた取組の結果、11月末現在110.2%の利用率となっている（延利用者数2,152人）。 ・放課後等デイサービスなどの活動を想定し、PTでの検討を続けるとともに、近隣の放課後等デイサービスの事業所見学を実施する（12月９日実施）。	東村山福祉園の改築に伴う通所の充実に向けた検討	・本設施設への移行（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	－
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	・改築の基本計画の検討会を開催（開催回数6回）	・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		・自主運営施設の経営状況分析のためのコンサルティングの実施（2019年５月末）	・自主運営施設の経営状況分析のためのコンサルティングを実施した（2019年５月末）。 ・改築に向けた都との調整により、2019年度実施予定であった基本設計は2020年度に持ち越すことになった。 ・2020年度の基本設計の実施に向けて、基本計画を策定するための検討を開始する。	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	・基本計画、基本設計 ・通所・短期入所等の拡充後の運営体制の検討	・①ユニバーサルデザインに配慮した建物であること、②災害に強い建物であること、③地球環境に配慮した建物であることなどの条件を満たした施設改築を実施するため、検討を進める。 ・地域ニーズに合った通所・短期入所の拡充を実施し、地域福祉の向上に努める。

「経営改革プラン」改訂シート

改訂年度：2020年度

団体名：　社会福祉法人　東京都社会福祉事業団

経　営　課　題	⑤ 既存の施設のあり方の検討
戦　　略	⑤ 都立施設のあり方の見直しへの対応
３年後（2020年度）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。
実績（2019年11月末時点）及び要因分析	・都における都立施設のあり方の検討の場に参加し、職員確保や施設管理の実態を踏まえた意見を述べる等、運営事業者としての役割を果たした。

個別取組事項	2018年度実績	2019年度	目標達成	2019年11月末時点		改訂		
				実績値	要因分析	個別取組事項	2020年度	改訂の考え方（新規の場合は、取組設定の考え方）
事業団運営施設のあり方の検討	・都立施設のあり方に係る都との打合せに参加（4回） ・個別施設に係る都との打合せに参加（3回）	・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。		・都立施設のあり方に係る都との打合せに参加（3回） ・個別施設に係る都との打合せに参加（6回） ・経営方針検討委員会の立ち上げ、開催）（2回） ・中期経営計画検討部会及び人材育成方針検討部会の実施（各3回）	・都における検討の場に参加し、事業団としての意見を述べてきた。 ・対象の個別施設についての検討の場に対象施設も加えて都と調整をしている。 ・第Ⅱ期中期経営計画策定に向けて事業団内の職員を委員とする委員会及び部会を立ち上げ、施設の適正規模・支援体制の検討を行っている。	事業団運営施設のあり方の検討	・第Ⅱ期中期経営計画の計画期間の開始	－

様式２

「経営改革プラン」改訂シート

団体名：　（公財）東京都保健医療公社

改訂年度：2020年度

	２０１９年度	改訂	改訂の考え方
経営課題	①病院間の効率的な経営情報の共有	―	・後発医薬品の数量シェアについては、新たに販売される後発医薬品の量など、市場の動向の影響を受けるものの、2018年度の実績は91.6%と2020年度の目標値を超え、2019年度も11月末時点で92.5%となっている。12月期の新たな後発医薬品の販売以降、新たな後発医薬品への切替対応に時間を要することから、一時的に率が低下することを勘案して、2020年度の目標値を90%から92%に変更する。
	（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、東京都政策連携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。	―	
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、東京都政策連携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。	―	
３年後（2020年度）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　（2017年度89.6%→2020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　2018年度85%、2019年度87%、2020年度90%）	・ 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（2017年度89.6%→2020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　2018年度85%、2019年度87%、2020年度92%）	
実績（2019年11月末時点）及び要因分析	・　地域医療確保事業会計医業収支比率は、上半期に患者獲得で苦戦し、延入院患者数が減少したことにより、上半期実績を踏まえた年間見込においては、87.6%となった。引き続き、収入確保や経費縮減の取組を継続するとともに、病院の経営状況に応じた人員配置制度の検討や病院の運営体制の見直しなども進め、経営改善を図っていく。 ・　後発医薬品の導入促進と医薬品購入品目の標準化を進め、後発医薬品の数量シェアは、92.5%となった。		

様式２

「経営改革プラン」改訂シート

団体名：　（公財）東京都保健医療公社

改訂年度：2020年度

個別取組事項	2018年度実績	2019年度	目標達成	2019年11月末時点		改訂		
				実績値	要因分析	個別取組事項	2020年度	改訂の考え方 （新規の場合は、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	・放射線画像管理システムの保守委託契約の見直しにより約900万円（2018年度の契約実績額に対し9.8%）を削減 ・CT・MRI等の保守委託契約の見直しにより約1,100万円（対象機器の過去の契約実績額に対し5.4%）を削減 ・電力契約の見直しにより、3年間で約1億5,800万円（従来の電力契約に対し11.5%）、単年度当たり約5,300万円を削減 ・コピー用紙・トナー等の契約を見直し、約2,800万円（2018年度の契約実績額等に対し6.5%）を削減 ・医薬品の共同購入の推進や契約交渉により約5,000万円（年度当初契約実績額に対し2.5%）を削減 ・後発医薬品の導入促進により、後発医薬品シェアを91.6%に拡大 ・契約交渉権獲得入札を試行的に実施	・放射線機器保守委託の一括契約対象の拡大や電力供給契約の一括契約の実施 ・後発医薬品の数量シェアだけではなく金額シェアも調査 ・医薬品ベンチマークの活用や購入品目の標準化の検討 ・本格実施に向けた契約交渉権獲得入札の試行実施		・放射線機器保守委託契約の一括契約における更なる経費削減の検討 ・電力供給契約の一括契約対象病院の拡大（4病院→5病院） ・除細動器等の固定資産の一括契約の実施（約100万円削減） ・後発医薬品の金額シェアに基づく切り替え促進に向けた調査の実施 ・医薬品ベンチマークシステム等の活用による約1,100万円の削減 ・契約交渉権獲得入札の活用（約400万円削減） ・新たな「単価遡及適用契約」の導入による約2,100万円の削減	・放射線機器保守委託の一括契約について、受託者の履行評価を実施し、さらに受託者に対して来年度の契約に向けた効果的・効率的な契約内容の提案を各施設へ実施するように指示を行い、さらなる削減に向け検討を進めた。 ・電気料金の一括契約について、当初は4病院の包括契約を実施していたが、7月にさらに1病院を対象に加えた。 ・コピー用紙や印刷機トナー等を一括契約を引き続き実施するとともに、新たに除細動器などの固定資産の購入を一括契約の対象とし、約100万円を削減した。 ・後発医薬品の導入促進を進めるとともに、金額シェアに基づく切り替え促進に向けた調査を行った。 ・事務局及び病院でのベンチマークシステムを継続使用するとともに、同種同効薬比較による価格交渉実施し、その結果、予定価格ベースで約1,100万円(税抜)の削減効果を上げた。 ・契約交渉権獲得入札を公社全施設で導入し、約400万円の削減効果を上げた。 ・診療報酬改定により履行開始日までに単価が決定できない物品を購入する契約について、履行開始日以降に単価を決定し遡って適用する「単価遡及適用契約」を10月1日より導入し、下半期契約において約2,100万円の削減効果を上げた。	スケールメリット等を生かした契約手法の導入	・放射線機器保守委託や電力供給契約の一括契約の実施 ・金額シェアに基づく切替促進を試行 ・ベンチマークの活用促進や購入品目の標準化の試行 ・契約交渉権獲得入札の本格実施 ・単価遡及適用契約の本格実施	・単価遡及適用契約については、診療報酬改定での薬価の差損が生じないよう、今年度試行実施の結果を踏まえながら、制度を積極的に活用する。
経営ノウハウの蓄積に向けた仕組みの構築	・病床利用率等を把握する情報共有サイトを立ち上げ ・病院運営に有益な病院独自の取組を、会議を通じて公社全体へ展開	・情報の更新、運用改善 ・より効果的な共有方法の検討		・新たな経営情報共有ツールとしての「しごとデータベース」の構築検討 ・病院間の情報共有の場としての、新たな会議体の発足	・必要性の高い経営情報の共有を進めるべく、事務活プロジェクト（しごと）の一環として、事務職員の業務情報を蓄積する「しごとデータベース」の構築を検討し、年度末までに公社ポータルに公開できるよう準備を進めた。 ・新たに、病院・事務局の各係の係長を集めた係長会や担当者会を発足し、それぞれの会議において、事務レベルでの優れた取組・先進的な取組を共有し、公社全体への展開を図った。	経営ノウハウの蓄積に向けた仕組みの構築	・引き続き、ツールを活用した経営情報の共有を推進 ・引き続き、病院運営に有益な情報の共有を推進	—（文言補足のみ）
人材育成の推進	・看護職員合同研修の実施（20研修） ・都立、公社それぞれが開催する講演会等への相互参加（5回） ・東京都が主催する職種ごとの研修への参加	・2019年度の実施内容を踏まえた、さらなる合同研修の充実に向けた内容の精査		・看護職員合同研修の実施（10研修） ・都立、公社それぞれが開催する講演会等への相互参加（3回） ・東京都が主催する職種ごとの研修への参加	・看護職員を対象とした6病院合同による研修を実施し、公社における人材育成の推進を図った。 ・公社主催で開催した、経営改善をテーマとする経営講演会に都立病院からも参加者を募ったほか、都立病院で開催する各講演会に公社からも参加するなど、相互参加を行った。 ・引き続き、東京都が主催するコメディカル職員などの各職種に応じた研修への参加を支援した。	人材育成の推進	・研修評価を踏まえた、研修内容の精査、改善	

様式２

「経営改革プラン」改訂シート

団体名：　（公財）東京都保健医療公社

改訂年度：2020年度

個別取組事項	2018年度実績	2019年度	目標達成	2019年11月末時点		改訂		
				実績値	要因分析	個別取組事項	2020年度	改訂の考え方 （新規の場合は、取組設定の考え方）
都施策協力に向けた企画力の強化	・都立病院との連携施策の企画に向けた分析の実施 ・東京都の「しごと改革」と軌を一にしたペーパーレス・キャッシュレスの取組の検討・実施 ・監理団体改革の実施方針に対応した内部統制システムの構築 ・東京2020大会への医療スタッフ派遣に向けた調整を実施 ・3病院でのJMIP認証や「外国人患者受入れ環境整備事業」の受託による、都が進める外国人患者受入環境の整備の推進 ・三宅村中央診療所及び町立八丈病院への医師の派遣 ・多摩北部医療センターでの病児・病後児保育室の運営及び、東部地域病院での病児保育室の新規開所	・分析結果に基づき、連携施策の企画・調整を実施 ・ペーパーレス化・キャッシュレス化の推進 ・東京2020大会の医療サービス提供体制へのスタッフ派遣の調整 ・外国人患者受入環境の整備 （JMIP認定　累計6病院）		・都立病院との連携事業の実施 ・タブレットの活用促進によるペーパーレスの推進 ・スマホ決済サービスの開始に向けた準備等のキャッシュレスの推進 ・東京2020大会の医療サービス提供体制へのスタッフ派遣などの準備の推進 ・東京2020大会のレガシー創出としての外国人患者受入体制の整備に向けた3病院でのJMIP受審に向けた準備 ・病児・病後児保育室の運営 ・島しょ部への医師派遣 ・省エネルギー機器の導入などによる環境負荷低減の推進 ・政策連携団体間の連携としての電子入札ツール導入 ・外部人材の登用によるコーポレートガバナンスの強化	・従前から実施している多摩北部医療センターへの小児総合医療センターからの医師派遣の継続実施や、東部地域病院と墨東病院間で放射線画像診断に関する連携を開始したほか、荏原病院が有する高気圧酸素療法を都立病院に対しPRすることで、患者の紹介に向けた連携を推進した。 ・タブレットの積極的な活用に向けた院内事務用wi-fiの設置などにより、ペーパーレスを進めた。 ・キャッシュレスの推進として、大久保病院において、新たにスマホ決済サービスを導入するための準備を進めた。 ・東京2020大会における選手村等での医療体制の確保に貢献するため、医療スタッフの派遣にむけた調整を開始した。また、大会期間中に公社病院が円滑な病院運営を実現できるよう、公社独自の準備対策委員会を設置するとともに、大会に向けた対応方針案を作成し、委員会等を通じて意見交換を行った。 ・東京2020大会におけるレガシーの創出としての、大久保病院における外国人患者受入体制をモデルに、外国人患者受入環境を整備するため、残り3病院でのJMIP認証に向けた準備を進めた。 ・多摩北部医療センターでの病児・病後児保育室の運営及び、2019年2月に新規開所した東部地域病院での病児保育室について、利用者の声を踏まえて当日利用を段階的に受け付けるなど、ニーズに応じた運営を実施 ・島しょ部への医師派遣の協力として、平成21年度から実施している三宅村中央診療所への医師派遣に加え、今年度は新たに利島村国民健康保険診療所への派遣を実施した。 ・持続可能な開発目標（SDGs）に則した取組として、院内の揚水系ポンプの更新時における省エネルギー効率が高い機器（高効率電動機やインバータ採用等）の導入や、照明設備のLED化を進めた。 ・政策連携団体間の連携として、東京都中小企業振興公社が提供するビジネスチャンスナビを活用した電子入札を今年度4月から全病院において導入した。 ・コーポレートガバナンスの強化として、外部人材を監事に登用し、外部専門家の視点に基づく監事監査を実施した。	都施策協力に向けた企画力の強化	・都立病院と一体となった地方独立行政法人設立に向けた準備の推進 ・ペーパーレス化・キャッシュレス化の推進 ・東京2020大会の医療サービス提供体制へのスタッフ派遣の調整・実施 ・東京2020大会のレガシーとしての外国人患者受入体制に基づく患者受入の推進 ・環境負荷低減を図る省エネルギー機器の導入	・「新たな病院運営改革ビジョン（素案）」を踏まえ、地域医療の充実等を目指した効率的・効果的な運営体制の構築に向け、東京都と検討を進める。

「経営改革プラン」改訂シート

団体名：　（公財）東京都保健医療公社

改訂年度：2020年度

経　営　課　題	② 迅速な経営判断を可能とする仕組みの整備
戦　　略	② より効率的な運営のあり方の検討・実施
３年後（2020年度）の到達目標	・　経営効率化の取組により収支改善に努め、地域医療確保事業会計経常収支比率の向上（2017年度100.7%→2020年度101.4%（＋0.7ポイント）） ・　柔軟な人員の運用 ・　経営改善に向けた効果的な経営管理体制や業績評価制度の整備・運用
実績（2019年11月末時点）及び要因分析	・　地域医療確保事業会計経常収支比率は、上半期に患者獲得で苦戦し、延入院患者数が減少したことにより、上期実績を踏まえた年間見込においては、98.9%となった。引き続き、収入確保や経費縮減の取組を継続するとともに、病院の経営状況に応じた人員配置制度や病院の運営体制の見直しなどを進め、経営改善を図っていく。 ・　柔軟な人員の運用を利用し、4月1日より6名の医師を採用し、該当診療科の入院・外来実績が向上した。 ・　昨年度末に見直しを図った経営管理体制により、年度当初から年間を通じた「目標を見据えた経営」を実施した。

個別取組事項	2018年度実績	2019年度	目標達成	2019年11月末時点		改訂		
				実績値	要因分析	個別取組事項	2020年度	改訂の考え方（新規の場合は、取組設定の考え方）
柔軟な人員の運用	・柔軟な人員管理手法の運用方法を整備	・医師の新たな人員管理手法について運用方法を検討し実施していくとともに、その実施状況等も踏まえ、より効果的な事業運営が可能となるよう手法等を検討		・医師トライアル採用の運用開始により、該当診療科の実績の向上	・医師定数の柔軟な運用方法について「医師トライアル採用」として、4月1日より制度運用を開始し、2病院で医師6名を採用した。 ・該当の診療科においては診療実績が向上し、該当診療科の入院・外来収入は、前年度比で約3億1,500万円増加した。	柔軟な人員の運用	・医師トライアル採用の着実な運用及び一層の活用 ・病院の経営状況に応じた人員配置制度の検討	・トライアル採用を着実に運用していくことで、さらなる収入の向上を図り、経営改善を推し進めていく。 ・経営状況に見合った病院運営として、病床利用率等の状況に応じて、配置人員数の一時的な縮減を行う仕組を検討する。
経営管理の体制整備	・経営改善意見交換会における課題の進捗管理や病院ベストプラクティスの共有による会議体の機能強化により、経営企画機能を強化 ・経営目標管理におけるスケジュールの見直しやSWOT分析の活用 ・収支改善に向けた目標を掲示し、公社全体で取組を推進	・会議体の機能強化などによる経営改善に向けた経営企画機能の強化 ・効果的な指標の設定		・公社の経営課題について意見交換を行う「公社経営会議」の役割見直し ・病院経営層が目指すべき将来像を明確化するためのセミナーの開催 ・公社一体での経営実績の改善に向けた文書の発出及び改善策の検討	・公社経営会議について、今年度4月から理事長や院長をはじめとする幹部職員が公社の経営課題に関して意見交換を行う場として役割の見直しを行った。効果的な連携医からの救急受入れ体制の在り方や、厚生労働省が公表した「公的病院等の具体的対応方針」などについて意見交換を行った。 ・経営目標をより効果的に設定していくため、外部機関を活用し、各病院の目指すべき将来像を病院経営層が考えるセミナーを設け、将来像の明確化を図る取組を開始した。 ・経営実績が伸び悩んでいる状況を踏まえ、年度当初に設定した各病院の収支黒字化を目指すため、理事長名での通知を2度発出し、改めて当初の目標を喚起するとともに経営改善に一層注力するよう要請するとともに、経営実績の改善のために現行の病院の運営体制や事務局の支援体制などについて、見直しに向けた検討を開始した。	経営管理の体制整備	・会議体の機能強化などによる経営改善に向けた経営企画機能の強化 ・経営目標管理について、必要に応じて改善 ・経営改善に向けた病院支援策の検討・実施	・経営実績の改善に向け、2019年度に行っている検討に基づき、実施可能な取組については随時展開しつつ、体制そのものの見直しを含めた検討を進めていく。
病院業績評価制度の導入	・各病院の経営努力に基づき備品購入経費等を配分する病院業績評価制度の実施 ・次年度のより効果的な実施に向けた項目の一部見直しの実施	・試行結果を踏まえた評価制度の運用		・試行結果を踏まえた業績評価対象の見直し	・昨年度の試行結果を踏まえ、業績評価の対象としている指標項目を精査した。 ・令和2年度の評価においては、「患者満足度調査における満足度5のみの回答割合」など、より経営改善に直結し、改善を図るにあたって注視すべき事項を業績評価の対象に加えた。	病院業績評価制度の導入	・（必要に応じて）実績に基づいた制度の改善	―（文言補足のみ）

「経営改革プラン」改訂シート

団体名：　（公財）東京都保健医療公社

改訂年度：2020年度

経　営　課　題	③ 公社に期待される役割を果たすことが出来る人材の育成
戦　　略	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（2020年度）の到達目標	・　公社運営を担う人材の確保・育成に努めるとともに、確保・育成のための体制を整備 ・　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し、計画的に受講修了者を増加 （2020年度　各病院で１名以上受講修了） ・　事務職員の活性化を通じ、公社の持つ公的な使命の遂行や病院運営の安定化に貢献できる職員を育成するとともに体制を整備
実績（2019年11月末時点）及び要因分析	・　公社運営を担う人材の確保・育成として、各研修を継続的に実施しつつ、適宜内容の改善や見直しの検討を推進した。 ・　特定行為に係る看護師について、新たに２名の受講が完了した。 ・　事務職員の活性化を目指し、職員向け意識調査の実施やキャリアパス策定に向けた検討を開始した。

個別取組事項	2018年度実績	2019年度	目標達成	2019年11月末時点		改訂		
				実績値	要因分析	個別取組事項	2020年度	改訂の考え方（新規の場合は、取組設定の考え方）
特定行為に係る看護師の育成	・2病院で各1名が研修修了するとともに、受講修了生を活用 ・特定行為の実施に必要となる手順書の作成	・受講修了者の活用開始 ・新規派遣受講者の派遣（2名） ・特定行為に係る看護師のより効果的な活用に向けた検討 ・各病院で必要な手順書を作成		・特定行為研修の受講看護師の拡大（受講修了２名） ・特定行為に係る看護師の活用に向けた講演会の実施 ・特定行為の実施に必要となる手順書の作成	・特定行為研修について、今年度は3名が研修受講し、うち2名については受講が修了した。 ・7月には公社病院間の認定看護師連絡会において、日本看護協会より講師を招き、特定行為研修修了後の人材の活用方法、特定行為研修の受講に関する講演を開催した。 ・研修を受講した看護師が特定行為を行う上で必要となる手順書の作成を各病院で実施した。	特定行為に係る看護師の育成	・活用継続 ・新規派遣受講者の派遣（2名以上） ・2020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	
事務職員の経営スキルの向上	・事務職向けの研修の継続実施（8研修） ・医事研修の充実 ・職員のデータ分析能力の向上を目指した大学院派遣研修や経営分析調査分科会の実施 ・事務職活性化に向けたプロジェクトの推進体制を構築し、事務職員の効果的な育成方法などを検討 ・チューター制度の要綱等を策定	・計画に基づく、研修の実施		・事務職員向け研修の内容充実（12研修実施） ・次年度に向けた研修計画の検討 ・計画的かつ効果的な新規採用者の配置を目指す配置方針の施行 ・チューター制度の試行開始及び制度の効果向上に向けた取組の推進	・事務職員研修の内容を充実させ、昨年度より実施回数を増やし、計12回実施した ・さらに次年度に研修内容を充実させるため、事務職活性化プロジェクトにおいて、研修計画の検討を行っている。 ・2019年度より新規採用者の計画的かつ効果的な配置を行うため、新規採用職員に公社職員としての自覚を持たせ、病院職員として必要な基礎知識と情報を与え、育成していくことを目的とした「平成31年度新規採用者配置方針」を新たに施行した。 ・新たにチューター制度の試行運用を開始するとともに、チューターに向けた説明会・研修等を実施し、実施効果の向上に努めた。	事務職員の経営スキルの向上	・研修計画に基づく効果的な研修の実施 ・医事業務の育成体制強化 ・実施状況を通じた改善 ・経営形態の移行を見据えた経営意識を醸成させる取組の検討・実施	・医事指導担当の配置や入院算定業務直営化の拡大を通じて、医事業務に精通した職員の育成を進め、公社全体の医事業務能力の向上により、収益力の向上及び経営改善の推進を図る。 ・経営形態の移行により、各病院は今以上に経営に対する責任をもって病院運営を行っていくことが求められる。職員全体が一体となって経営改善に取り組んでいけるように、経営意識を醸成させる仕組みを検討し、速やかに展開していく。
事務職員の活性化		・事務職活性化による経営に資する人材の育成に向けて、キャリアパス策定や人材育成の充実など、具体的な方策の検討・実施		・事務職活性化の一環として、配置方針の施行及びチューター制度の運用開始 ・事務職活性化を加速させるための意識調査の実施 ・キャリアパスの策定に向けた議論の推進	・事務職活性化に向け、「平成31年度新規採用者配置方針」を新たに施行したほか、チューター制度の運用を開始した。 ・事務職活性化プロジェクトを一層加速させていくために、公社全事務職員に対し、活性化に向けた意識調査を実施した。今後の取組を改善していくため、各職員のプロジェクトに対する認識や課題などを抽出した。 ・固有管理職及び監督職に対し、キャリアパスや人事異動についてのアンケートを実施した。この結果も踏まえたキャリアパス案を作成し、各病院の若手職員から成る事務職活性化推進会議において議論を行うとともに、会議委員を通じて各病院からの意見聴取を行った。	事務職員の活性化	・事務職活性化に向けた具体的な方策の更なる検討・実施	

「経営改革プラン」改訂シート

団体名：　（公財）東京都保健医療公社

改訂年度：2020年度

個別取組事項	2018年度実績	2019年度	目標達成	2019年11月末時点		改訂		
				実績値	要因分析	個別取組事項	2020年度	改訂の考え方 （新規の場合は、取組設定の考え方）
固有職員の管理職の育成	・管理職候補者研修の実施及び充実に向けた検討 ・放射線科都立病院派遣研修の実施	・管理職候補者研修の充実の検討・実施 ・効果的な施設間派遣研修の実施に向けた運用調整		・外部の派遣研修を活用した管理職育成の推進 ・課長補佐研修の実施形態の見直し ・管理職に必要となる多様な経験を蓄積するための施設間研修の実施	・副院長や課長級職員等を対象に、外部の大学院等への派遣研修を積極的に活用することで、効果的に人材育成を推進している。 ・管理職候補者（課長補佐）研修4回実施するとともに、従前までのカリキュラム制（社内研修生のみで日程を確定して実施）から単位制（社外研修生とともに外部研修に参加）に変更し、研修の効果を高めた。 ・看護部において、看護部合同研修（マネジメント研修）を4回実施したほか、人事交流によって2名を研修生として派遣するなど、各職種で管理職に必要な多様な経験を積むための施設間研修を実施した。	固有職員の管理職の育成	・実施状況に応じた改善の検討・実施 ・実施	—（文言補足のみ）
資格取得支援や自己啓発支援の実施	・資格取得支援対象資格の新規9資格の追加及び、資格更新の対象を22資格に拡充	・職種の特性に応じた資格取得支援や自己啓発支援の実施		・ニーズに応じた資格取得支援の対象拡大 ・職員の自己啓発支援の推進（105件）	・資格取得支援対象資格を新たに6資格追加したほか、資格更新の対象を25資格に拡充した。 ・教育機関等が実施する看護に関連する研修の受講等、職員の自己啓発に対する支援を105件実施	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の実施及び必要に応じた改善	—（文言補足のみ）
医師事務補助・看護助手の活用	・医師事務作業補助・看護助手の賃金単価に、勤続年数に基づき増額する制度を導入 ・医師事務作業補助の状況調査を実施	・（必要に応じて）関係機関との調整		・医師事務作業補助者のあり方の整理 ・看護助手の育成・活用の検討	・公社の医師事務作業補助のあり方を整理するため、医事課長会において、医師事務作業補助の業務内容や確保に向けた課題等について、議論を行った。 ・看護助手の効果的な育成・活用等について検討を進めた。	医師事務補助・看護助手の活用	・体制・運用整備	
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	・短時間勤務制度を改正し、運用を開始	・効果的な制度の運用		・現行制度の周知及び現状把握	・昨年度に改正した育児短時間勤務制度について、職員ハンドブック等を通じて周知を図るとともに、活用状況を把握した。	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	・効果的な制度の運用及び必要に応じた改善	—（文言補足のみ）

「経営改革プラン」改訂シート

団体名：　（公財）東京都保健医療公社

改訂年度：2020年度

経　営　課　題	④ 地域包括ケアシステムへの貢献
戦　　略	④ 「地域包括ケアシステム支援モデル事業」の実施
３年後（2020年度）の到達目標	・　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、区市が進める地域包括ケアシステムの構築に貢献していくため、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 （介護支援等連携指導料算定　2020年度1,400件） ・　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
実績（2019年11月末時点）及び要因分析	・　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、介護支援等連携指導料を746件（前年度同月対比△29件）算定した。 ・　総合診療医の救急での業務実施による救急体制の強化を図った。

個別取組事項	2018年度実績	2019年度	目標達成	2019年11月末時点		改訂		
				実績値	要因分析	個別取組事項	2020年度	改訂の考え方（新規の場合は、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	・退院支援カンファレンスの実施（退院時共同指導料２算定461件、介護支援等連携指導料算定1,151件）及び研修・講演会等の技術支援の実施（162回） ・認定看護師等による指導・相談手法の検討	・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		・退院支援カンファレンスの実施（退院時共同指導料２算定291件、介護支援等連携指導料算定746件）及び研修・講演会等の技術支援の実施（166回）	・地域の在宅医や介護関係者との連携により、退院支援の合同でのカンファレンスを実施し、６病院合計で291件の退院時共同指導料２算定実績と746件の介護支援等連携指導料算定実績を挙げた。 ・地域のニーズに応じた研修やセミナー等の技術支援を6病院合計で、166回実施した。	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	・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	
		・地域ニーズ等を踏まえながら効果的な看護師による指導・相談手法を検討（必要に応じて体制整備）		・認定看護師等による指導・相談の実施	引き続き、摂食嚥下外来やフットケア外来、糖尿病療養指導外来、がん化学療法看護外来など、幅広い分野において看護専門外来を実施するとともに、認定看護師によるスキルアップセミナーを開催するなど、地域ニーズを踏まえた在宅移行支援のための効果的な相談・指導を実施した。		・（必要に応じて）実施	
急性増悪時の積極的な受入れを含めた救急体制の整備	・救急隊との意見交換会等を通じ、79.2%の救急応需率を達成したほか、「連携医診療サポート」などの取組を実施 ・円滑な救急受入体制の構築に向けた検討の実施	・救急受入の運用や体制の改善や、合併症に対応可能な透析設備の整備検討 ・総合診療能力を有した医師や臨床工学技士、認知症認定看護師等の専門職の配置検討及び、全病院での日本病院総合診療医学会認定施設の指定に向けた検討 ・特定行為研修を修了した看護の活用検討		・救急隊との意見交換会等を通じ、80.7%の救急応需率を達成したほか、「連携医診療サポート」などの取組を実施 ・病院救急車の導入及び積極的な広報の実施 ・豊島病院における透析室整備工事の着手 ・総合診療医の活用及び効果的な連携医からの救急受入依頼についての検討	・昨年度に引き続き、救急隊との連携強化に向けた意見交換会の実施や、院内での断り事例の実態把握を行うなど、積極的な救急受入れに努めた。その結果、2019年度は救急依頼件数が17,661件と前年度比で若干減少（△382件）したことに加え、一部病院で医師の減少による救急受入体制の縮小があった中で、受入件数を14,256件と前年度対比での微減（△272件）にとどめたことで、救急応需率は80.7%（2018年度80.5%）となった。 ・多摩南部地域病院で７月１日より病院救急車を導入し、導入前から積極的な広報を行うことで、連携医に対する認知を広げた。 ・豊島病院において、増加する透析患者に対応するため、透析設備を拡張する透析室の整備工事に着手した。 ・総合診療医の積極的な活用として、多摩南部地域病院において、総合診療内科医師による救急外来実施しているほか、公社経営会議において、各病院における連携医からの救急受入依頼への対応方法について意見交換を行い、効果的な救急体制の検討を進めた。	急性増悪時の積極的な受入れを含めた救急体制の整備	・救急受入の運用や体制の改善や、合併症に対応可能な透析設備の整備検討 ・総合診療能力を有した医師等の専門職の配置検討及び、全病院での日本病院総合診療医学会認定施設の指定に向けた検討 ・病院救急車の導入拡大 ・特定行為研修を修了した看護師の活用検討	・引き続き総合診療医や特定行為看護師の配置等による救急体制の充実を検討していくとともに、多摩南部地域病院に続き、病院救急車の配置を他病院に展開し、施設面での救急受入体制の充実にも取り組んでいく。

様式１

4 ／ 6

「経営改革プラン」改訂シート

団体名：　（公財）東京都保健医療公社

改訂年度：2020年度

個別取組事項	2018年度実績	2019年度	目標達成	2019年11月末時点		改訂		
				実績値	要因分析	個別取組事項	2020年度	改訂の考え方 （新規の場合は、取組設定の考え方）
訪問看護師との切れ目のない連携の構築	・病棟看護師の退院前・退院後訪問への参加の促進 ・訪問看護ステーション向けのセミナーや医療従事者向けのコンサルテーション等の実施	・病棟看護師の退院前・退院後訪問への参加の一層の促進 ・認定看護師による訪問看護ステーション向けセミナー開催にあたってのPRの実施 ・在宅看護交流会等のPRの実施		・病棟看護師の退院前・退院後訪問の積極的な実施（6病院合計：76件） ・認定看護師による出張研修・学習会の開催 ・新たな認知症看護認定看護師によるサービス提供試行事業の開始	・病棟看護師の退院前・退院後訪問への参加の促進として、大久保病院や豊島病院などで積極的な訪問を実施した。 ・各病院において認定看護師による講演会・セミナーを実施するとともに、出張研修や出張学習会を開催するなど、受講生が集まりやすくなるように工夫して開催した。 ・11月からは多摩北部医療センターにおいて、認知症看護認定看護師によるサービス提供試行事業への参加を開始した。	訪問看護師との切れ目のない連携の構築	・病棟看護師の退院前・退院後訪問への参加の継続的な実施 ・認定看護師による訪問看護ステーション向けセミナー開催及び更なる充実に向けた内容精査 ・在宅看護交流会等のの実施及び更なる充実に向けた内容精査	—（文言補足のみ）
在宅医や介護施設等への支援	・在宅医や介護事業所等に対する講演会や勉強会の実施 ・コンサルテーションや認定看護師による研修会の実施 ・連絡会の開催を通じた情報交換の実施 ・住民向け講演会を活用したかかりつけ医制度の普及	・講演会や勉強会について、アンケート等を通じた改善 ・看護師による技術支援についてのPRの実施 ・連絡会等の開催による情報共有の促進		・講演会等の実施及び地域ニーズに応える交流会等の検討 ・認定看護師の出張学習会などの開催 ・多様なジャンルの連絡会・連携の会の開催	・引き続き講演会等を実施するとともに、昨年度末に実施した介護・福祉施設に対するアンケート調査の結果を踏まえ、多職種を対象とする交流会の検討を開始 ・認定看護師の出張学習会などを開催し、より多くの受講生に対し技術支援が行えるように工夫した。 ・引き続き、様々な職種・テーマに関する連絡会・連携の会を開催し、円滑な在宅移行支援に向けた情報共有を促進した。	在宅医や介護施設等への支援	・在宅医等に対する講演会・勉強会の実施及び更なる充実に向けた内容精査 ・認定看護師による研修等の実施及び更なる充実に向けた内容精査 ・情報共有のための連絡会等の継続的な実施	—（文言補足のみ）
在宅医療分野の後方支援のためのネットワーク構築	・在宅医療関係者との会議への参加 ・介護施設等のスタッフに対する研修会の企画、開催	・地域の在宅療養関係者との会議への参加（継続） ・介護施設等のスタッフへの研修の実施		・在宅医療関係者との会議への参加 ・在宅医療関係者との研修会等の開催	・地域の在宅医療関係者が参加する会議への参加や、在宅医療関係者を含めた地域の医療関係者との研修会・交流会の開催を通じ、在宅医療の後方支援のためのネットワーク構築を図った。	在宅医療分野の後方支援のためのネットワーク構築	・地域の在宅療養関係者との会議への参加（継続） ・ニーズ等を踏まえた改善	
患者支援センターの充実強化	・入退院支援加算算定実績：大久保病院1,162件、豊島病院2,440件 ・相談件数：大久保病院29,508件、豊島病院52,404件 ・試行状況の検証及び調整の実施	・2病院での試行の継続及び実績の検証 ・地域の状況に応じた体制のあり方を検討		・入退院支援加算：大久保病院905件、豊島病院1,484件 ・相談件数：大久保病院18,128件、豊島病院28,656件 ・2病院の充実強化に向けた東京都との調整の実施	・昨年度に体制強化を図った大久保病院及び豊島病院では、入退院支援加算件数や相談件数を昨年度より伸ばすなど、より一層の効果を発揮した。 ・大久保病院及び豊島病院での実績を整理・検証により確認された、多職種連携や業務効率化などの様々な人員配置による効果に基づき、大久保・豊島の定数確定及び多摩北部・多摩南部への展開に向け、人員要求を行った。	患者支援センターの充実強化	・地域の状況に応じた体制のあり方を踏まえ体制強化を図った4病院での効果的な運用 ・全病院での体制強化に向けた東京都との調整の実施	・先行して体制強化を図った2病院での実績を踏まえ、2019年度においては、さらに2病院での体制強化のための調整を東京都と行った。計4病院において体制強化の効果をいかんなく発揮していくことで、全病院での体制強化に結び付けていく。

様式１

4 ／ 6

「経営改革プラン」改訂シート

団体名：　（公財）東京都保健医療公社

改訂年度：2020年度

個別取組事項	2018年度実績	2019年度	目標達成	2019年11月末時点		改訂		
				実績値	要因分析	個別取組事項	2020年度	改訂の考え方 （新規の場合は、取組設定の考え方）
栄養管理分野での協力・連携	・日本栄養士会等実施研修の受講や「栄養情報提供書の実施状況報告会」の開催 ・栄養講習会の実施（23回）や地域の管理栄養士の研修受入（9名）	・栄養情報提供書による情報提供の推進 ・各病院で作成している情報提供書の流れや様式及びその他の地域連携の取組に関する、病院間での交流研修の実施		・栄養情報提供書の発行　327件（H30年間実績329件） ・入院前から退院を視野入れた支援の実施（入院前患者支援件数：2,664 件）や、退院支援・退院前カンファレンスへの積極的な参加（参加件数：8,622 件） ・技術習得のための講習会や、地域連携に向けた講習会の開催	・退院後も公社病院で提供する適切な栄養管理を継続させるため、栄養情報提供書による情報提供を推進した。 ・各病院において、入院前から退院を視野入れた支援の実施や、退院支援カンファレンス・退院前カンファレンスへの積極的な参加による職種間連携の強化、全病院で栄養情報提供書の算定用書式の検討などを進め、体制を検討した。 ・公社管理栄養士の技術習得として、栄養情報提供書作成等の技術習得のための講習会（全管理栄養士22名が受講）や、地域連携を先行推進している公社病院の管理栄養士が講師とする「交流研修」を開催し、栄養部門が地域連携を推進するためのノウハウを学んだほか、「地域医療スタッフとの交流会」に参加し、地域連携の強化を図った。	栄養管理分野での協力・連携	・栄養情報提供書による情報提供の推進 ・各病院で作成している情報提供書の流れや様式及びその他の地域連携の取組に関する、病院間での交流研修の実施	

「経営改革プラン」改訂シート

団体名：　（公財）東京都保健医療公社

改訂年度：2020年度

	２０１９年度	改訂	改訂の考え方
経営課題	⑤ 地域全体での効率的で効果的な医療提供体制の構築 公社は、紹介・逆紹介制度の推進や救急患者の円滑な受入のためのネットワークへの積極的な参画、連携医との共同診療や高額医療機器の共同利用を行うほか、全病院が地域医療支援病院（※３）の承認を受ける等、公社設立以来の基本的な役割である医療連携を積極的に進め、患者に切れ目のない医療提供が可能となるよう、効率的な医療提供体制の構築に貢献してきた。 2025年に団塊の世代が75歳以上に到達し、医療介護需要がこれまでにないほど増加することから、質の高い医療・ 介護サービスの提供や持続可能な社会保障制度の確立のために、医療介護総合確保推進法（平成26年６月公布）に基づき病床機能分化と連携を地域全体で推進していかなければならない。しかし、現状では紹介・逆紹介制度による医療機関同士の連携は一定程度浸透してきているが、病床の機能分化や薬剤分野等での連携が十分とは言えない。公社はこれまで培ってきた医療連携のノウハウを活かしながら、地域全体で患者により適切な医療を切れ目なく提供できるよう、共同診療や在宅移行支援等を推進するとともに、病院や診療所との連携に加え、患者により安全で継続した薬物療法を提供していくために地域の保険薬局等との連携を強化する等、医療連携の取組を更に充実強化していく必要がある。 また、東京都地域医療構想においては、医療機能を重視した連携や事業ごとの柔軟な連携が求められており、これまで実施してきた行政的医療の提供とあわせて、都立病院と二次医療圏を超えた連携を強化することで、都民医療の更なる向上を目指していかなければならない。 （※３）地域医療支援病院とは、医療施設機能の体系化の一環として、患者に身近な地域で医療が提供されることが望ましいという観点から、紹介患者に対する医療提供、医療機器等の共同利用の実施等を通じて、第一線の地域医療を担うかかりつけ医、かかりつけ歯科医等を支援する能力を備え、地域医療の確保を図る病院として相応しい構造設備等を有するものについて、都道府県知事が個別に承認している。	― ―	・公社病院では、地域完結型の医療提供を目指し、積極的な患者紹介・逆紹介に努めてきた。地域の医療機関との連携の下、2018年度の実績は、紹介患者数65,628人、逆紹介患者数74,090人とどちらも2020年度の目標値を超えた。 ・当初の2020年度目標値については、紹介患者数は、平成26年度から28年度までの3か年の実績値において、地域医療支援病院と比較して実績の多い東部、荏原については、３か年平均値の維持を目指し、残り４病院については、過去３か年の最高値を目指すものとして目標値を設定した。 ・逆紹介患者数については、平成26年度から28年度までの３か年における６病院合計値の最高値を上回る数字として目標値を設定した。 ・同様の考え方で、2016年度から2018年度の実績に基づき設定すると、他の地域医療支援病院よりも実績の高い東部、南部、荏原については、３か年平均値の維持を、その他の3病院については３か年の最高値を目指すものとして、目標値を設定する。 ・逆紹介患者数については、過去3か年の最高値である2018年度の実績を上回る74,100人を目標値として設定する。
戦略	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、小児医療や周産期医療、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）。	― ―	
３年後（2020年度）の到達目標	・　急性期病院として、地域全体での効率的で効果的な医療提供を目指す「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等と連携を推進するとともに、都立病院との協働体制に基づく質の高い医療提供体制を構築 （紹介・逆紹介の推進　　紹介患者数：2017年度61,979人→2020年度63,700人（＋1,721人）、逆紹介患者数：2017年度67,113人→2020年度69,000人（＋1,887人）） ・　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	・　急性期病院として、地域全体での効率的で効果的な医療提供を目指す「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等と連携を推進するとともに、都立病院との協働体制に基づく質の高い医療提供体制を構築 （紹介・逆紹介の推進　　紹介患者数：2017年度61,979人→2020年度65,700人（＋3,721人）、逆紹介患者数：2017年度67,113人→2020年度74,100人（＋6,987人）） ・　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	
実績（2019年11月末時点）及び要因分析	・地域医療機関との連携強化に取り組み、紹介・逆紹介を推進した。　紹介患者数：32,442人（前年度同月対比＋33人）、逆紹介患者数：35,258人（前年度同月対比△763人）　　※上期実績 ・アライアンス連携について、積極的な紹介・逆紹介の推進により患者に切れ目のない医療サービスを提供した。		

「経営改革プラン」改訂シート

団体名：　（公財）東京都保健医療公社

改訂年度：2020年度

個別取組事項	2018年度実績	2019年度	目標達成	2019年11月末時点		改訂		
				実績値	要因分析	個別取組事項	2020年度	改訂の考え方 （新規の場合は、取組設定の考え方）
アライアンス連携の検討・実施	・前年度に連携を結んだ医療機関との試行実施に加え、新たに2機関と連携を締結	・試行病院での取組状況の検証（状況によって拡大） ・他病院での試行検討		・協定締結医療機関との積極的な紹介・逆紹介の実施及び連絡会議の実施 ・新たな医療機関との協定締結に向けた調整及び1医療機関との締結	・前年度までに連携の協定を結んだ3医療機関と積極的な紹介・逆紹介を実施した。 ・9月27日に連携の協定を結んでいる病院と連携連絡会議を開催し、各病院の紹介や連携に関する意見交換を行い、連携先医療機関のニーズを把握することでさらなる連携の促進を図った。 ・新規アライアンス連携の協定締結に向けて、2つの医療機関と調整を行い、新たに1医療機関と連携の協定を結んだ。	アライアンス連携の検討・実施	・地域の状況に応じて順次拡大の検討・実施	—（文言補足のみ）
都立病院との連携強化	・継続的な医師派遣や脳血管疾患の新たな連携の実施、都立病院とのコメディカル職員の人事交流に向けた調整の実施 ・合同研修の実施や都立、公社それぞれが開催する講演会等への相互参加（5回） ・都立病院との連携施策の企画に向けた分析の実施	・医師派遣の検討、合同カンファレンス・合同研修の実施、人材交流の促進		・都立病院との連携事業の実施 ・都立、公社それぞれが開催する講演会等への相互参加（3回） ・都立病院との人事交流の実施	・従前から実施している多摩北部医療センターへの小児総合医療センターからの医師派遣の継続実施や、東部地域病院と墨東病院間で放射線画像診断に関する連携を開始したほか、荏原病院が有する高気圧酸素療法を都立病院に対しPRすることで、患者の紹介に向けた連携を推進した。 ・公社主催で開催した、経営改善をテーマとする経営講演会に都立病院からも参加者を募ったほか、都立病院で開催する各講演会に公社からも参加するなど、相互参加を行った。 ・今年度より公社病院と都立病院間でのコメディカル職員の人事交流を開始したほか、事務職員を公社事務局と病院経営本部間での人事交流を開始し、組織間の連携を強めるとともに、各職種の職員の経験を深めた。	都立病院との連携強化	・医師派遣の検討、合同カンファレンス・合同研修の実施、人事交流の促進	—（文言補足のみ）
疾病別地域医療ネットワークの推進	・引き続きCCUネットワークなどの疾病別地域医療ネットワークに参画	・引き続き参画するための体制の維持（継続） ・（ニーズがあった場合には）関係機関等との調整、体制整備及びネットワークへの参画		・ネットワークへ参画するための体制の維持及び診療実績の積み上げ	・引き続き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整合性を踏まえながら、各病院で対象疾病の診療実績を積み上げ、疾病別地域医療ネットワークへの参画を通じて、ネットワークの推進に貢献した。	疾病別地域医療ネットワークの推進	・引き続き参画するための体制の維持（継続） ・（ニーズがあった場合には）関係機関等との調整、体制整備及びネットワークへの参画	

様式２

5 ／ 6

「経営改革プラン」改訂シート

団体名：　（公財）東京都保健医療公社

改訂年度：2020年度

個別取組事項	2018年度実績	2019年度	目標達成	2019年11月末時点		改訂		
				実績値	要因分析	個別取組事項	2020年度	改訂の考え方 （新規の場合は、取組設定の考え方）
共同診療、高額医療機器の共同利用の推進	・共同利用の現状調査及び自施設の自己分析を実施 ・予約が取りやすい環境整備に向け、公社7施設での情報共有のもと、検討を実施	・ニーズの把握 ・共同利用機器予約システムの導入施設拡充など共同利用の効果的な運用方法検討		・積極的なPRなどを通じた共同利用の推進	・公社7施設において、各施設で目標に向けて取組事項を掲げ、医療機関訪問や検査枠の増設及び当日依頼の検査受け入れやインターネット予約のPR、放射線科機器について連携向けの案内書にてPRを行い、推進を図った。	共同診療、高額医療機器の共同利用の推進	・共同診療・高額医療機器の共同利用の積極的なPRの実施 ・共同利用の効果的な運用方法の整備、PRの実施	―（文言補足のみ）
薬薬連携の強化	・地域医療機関向けの講演会や地域薬剤師会等との合同研究会等の開催 ・院外採用薬の使用量調査及び院内採用薬品のホームページでの公表	・他医療機関の要望に合った講演会・勉強会の継続開催 ・院外採用薬の使用動向調査及び分析		・地域医療機関向けの講演会や地域薬剤師会等との合同研究会等の開催（6病院計74回） ・院外採用薬の使用同行調査 ・地域フォーミュラリーの実現に向けた検討	・各病院において、近隣の医療機関向けの講演会や地域薬剤師会、近隣薬局との合同研究会、勉強会等を開催し、より安全で継続した薬物療法の提供に努めた。 ・薬品使用動向の分析として、院外採用薬の調査を継続的に実施し、不要な薬品について削除したほか、各病院で院内採用薬品の情報を病院ホームページ等を通じて公表するなど、薬品使用動向について地域の関係機関と共有を図った。 ・地域フォーミュラリーの実現に向け、地区薬剤師等との検討を進めた。	薬薬連携の強化	・他医療機関の要望に合った講演会・勉強会の継続開催 ・院外採用薬の使用動向分析に基づき、保険薬局と連携し、品目を整理 ・地域フォーミュラリーの実現に向けた連携強化	

様式２

「経営改革プラン」改訂シート

団体名：　（公財）東京都保健医療公社

改訂年度：2020年度

	２０１９年度	改訂	改訂の考え方
経営課題	⑥ 地域に必要とされる医療の提供	—	・地域ニーズの把握・対応や、積極的な救急搬送の受入れに取り組んだことで、2018年度実績は51,172人となり、2020年度の目標値を超える実績となった。 ・当初の2020年度の目標値については、平成26年度から28年度までの3か年の病院毎の最大値を30年度の目標値として、平成31年度、平成32年度は公社全体で200人ずつ増加を見込み、51,100人を目標値として設定した。 ・同様の考え方に基づき、各病院ともに2016年度から2018年度の３か年での最高値を目指すものとして2020年度の目標値を設定する。
	これまで、東京の発達した交通網を背景に、高度医療提供施設が集積している区中央部（千代田区・中央区・港区・文京区・台東区）や区西部（新宿区・中野区・杉並区）、北多摩南部（武蔵野市・三鷹市・府中市・調布市・小金井市・狛江市）に他圏域からも患者が集まっている。 後期高齢者の増加など高齢化が更に進み、患者の遠距離の通院等が難しくなる中で、より患者に身近な地域での診療が求められる。 疾病構造の変化や高齢化による複数の合併症を有する患者が増加しており、複雑・多様化する医療需要に応えていく必要があるが、複数の合併症等を有する患者の各地域における受入体制は十分とは言えない。 そのため、幅広い医療提供が可能な総合診療基盤を有する公社が、地域の医療ニーズの変化を的確に捉えながら、地域に必要とされる医療を提供することがますます重要になってきている。地元の区市や医師会からなる運営協議会や東京都地域医療構想調整会議での要望や、地域の医療提供状況について調査・分析した結果を踏まえ、地域ニーズに対応していかなければならない。	—	
戦略	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）。	—	
３年後（2020年度）の到達目標	・　地域に必要な医療を提供していくため、患者ニーズや医療ニーズの把握に努め、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り、新入院患者数を増加（新入院患者数　2017年度50,153人→2020年度51,100人（＋947人）） ・　病床利用率の向上　（2017年度72.4%→2020年度79.5%（＋7.1ポイント））	・ 地域に必要な医療を提供していくため、患者ニーズや医療ニーズの把握に努め、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り、新入院患者数を増加（新入院患者数 2017年度50,153人→2020年度52,000人（＋1,847人）） ・ 病床利用率の向上 （2017年度72.4%→2020年度79.5%（＋7.1ポイント））	
実績（2019年11月末時点）及び要因分析	・　積極的な救急受入や地域のニーズ把握等に取り組み、新入院患者数は新入院患者数34,681人（対前年同月比較＋354人）と前年度より増加した。 ・　新入院患者数は増加したものの、一人当たりの平均在院日数が前年より短縮したため、病床利用率は病床利用率70.7%（△0.4pt）と前年度より低下した。さらなる新入院患者の獲得に取り組んでいく。		

様式２

6 ／ 6

「経営改革プラン」改訂シート

団体名：　（公財）東京都保健医療公社

改訂年度：2020年度

個別取組事項	2018年度実績	2019年度	目標達成	2019年11月末時点		改訂		
				実績値	要因分析	個別取組事項	2020年度	改訂の考え方 （新規の場合は、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】	・救急隊との意見交換会等を通じ、79.2%の救急応需率を達成したほか、「連携医診療サポート」などの取組を実施 ・円滑な救急受入体制の構築に向けた検討の実施	・救急受入の運用や体制の改善や、合併症に対応可能な透析設備の整備検討 ・総合診療能力を有した医師や臨床工学技士、認知症認定看護師等の専門職の配置検討及び、全病院での日本病院総合診療医学会認定施設の指定に向けた検討 ・特定行為研修を修了した看護師の活用検討		・救急隊との意見交換会等を通じ、80.7%の救急応需率を達成したほか、「連携医診療サポート」などの取組を実施 ・病院救急車の導入及び積極的な広報の実施 ・豊島病院における透析室整備工事の着手 ・総合診療医の活用及び効果的な連携医からの救急受入依頼についての検討	・昨年度に引き続き、救急隊との連携強化に向けた意見交換会の実施や、院内での断り事例の実態把握を行うなど、積極的な救急受入れに努めた。その結果、2019年度は救急依頼件数が17,661件と前年度比で若干減少（△382件）したことに加え、一部病院で医師の減少による救急受入体制の縮小があった中で、受入件数を14,256件と前年度対比での微減（△272件）にとどめたことで、救急応需率は80.7%（2018年度80.5%）となった。 ・多摩南部地域病院で7月１日より病院救急車を導入し、導入前から積極的な広報を行うことで、連携医に対する認知を広げた。 ・豊島病院において、増加する透析患者に対応するため、透析設備を拡張する透析室の整備工事に着手した。 ・総合診療医の積極的な活用として、多摩南部地域病院において、総合診療内科医師による救急外来実施しているほか、公社経営会議において、各病院における連携医からの救急受入依頼への対応方法について意見交換を行い、効果的な救急体制の検討を進めた。	急性増悪時の積極的な受入れを含めた救急体制の整備	・救急受入の運用や体制の改善や、合併症に対応可能な透析設備の整備検討 ・総合診療能力を有した医師等の専門職の配置検討及び、全病院での日本病院総合診療医学会認定施設の指定に向けた検討 ・病院救急車の導入拡大 ・特定行為研修を修了した看護師の活用検討	・引き続き総合診療医や特定行為看護師の配置等による救急体制の充実を検討していくとともに、多摩南部地域病院に続き、病院救急車の配置を他病院に展開し、施設面での救急受入体制の充実にも取り組んでいく。
臨床指標及び医療の質に係る指標（QI）の公表	・2017年度の各病院における臨床指標の公開 ・指標の検討や他病院での公表状況調査の実施	・臨床指標の公開による積極的な情報発信 ・医療の質に係る指標（QI）の公表に向けた仕様・体制の準備		・臨床指標の公開による積極的な情報発信 ・医療の質に係る指標（QI）の公表に向けた検討の開始	・引き続き、各病院の2018年度実績に基づく臨床指標（クリニカルインディケーター）の公表を行い、病院情報を積極的に公開した。 ・新たに医療の質にかかる指標（QI：クオリティインディケーター）の公開に向け、年間の検討スケジュールを示しつつ、各職種ごとに対象指標の検討を行った。	臨床指標及び医療の質に係る指標（QI）の公表	・臨床指標の公開による積極的な情報発信 ・医療の質に係る指標（QI）の公表	―（文言補足のみ）
情報発信の強化	・ニーズ調査の設問項目の検討及び調査の開始 ・5施設のホームページをスマートフォン対応の画面に改修 ・住民向け講演会を活用したかかりつけ医制度の普及 ・リーフレットを活用した効果的な病院紹介の実施 ・理事会及び評議員会の議事要旨の公開	・ニーズ調査の結果を反映した情報提供の実施 ・スマートフォン未対応の施設における、改修の検討・実施（2施設） ・ホームページでの動画の活用に向けた調整		・ニーズ調査の結果に基づく対応の検討 ・スマートフォン対応のための改修の実施（1施設） ・圏域を越えて都民に提供すべき特徴ある医療や検査のPR ・公社の取組をPRする「公社の事業実績」の作成	・ニーズ調査の結果に基づき、連携医等が必要としている診療科・部門紹介などの情報について、充実化に向けた検討を開始 ・スマートフォン未対応であった大久保病院において、スマートフォン対応に向けた改修を実施 ・公社各病院が有する「圏域を超えて都民に提供できる特徴ある治療や検査」を効果的にPRしていくため、6病院で共通の広報チラシを作成し、各病院で連携医等に統一した広報を行った。さらに、東京都病院経営本部で実施するイベントにおいても、同一のチラシを配布するとともに、公社各病院の病院案内を配布し、公社病院の知名度の向上に努めた。 ・公社の地域医療の実績や地域貢献をまとめた資料「公社の事業実績」を作成し、理事会・評議員会における事業報告資料として活用したほか、公社ホームページで公表し、公社の地域での存在感をPRした。	情報発信の強化	・改善 ・（必要に応じて）動画作成 ・前年度の実績を踏まえた更なる効果的な情報発信の実施	・公社病院の特徴、地域貢献の実績などを幅広くアピールしていくため、2019年度に実施した情報発信の取組の一層の強化を図る。

様式２

6 ／ 6

「経営改革プラン」改訂シート

団体名：　（公財）東京都保健医療公社

改訂年度：2020年度

個別取組事項	2018年度実績	2019年度	目標達成	2019年11月末時点		改訂		
				実績値	要因分析	個別取組事項	2020年度	改訂の考え方 （新規の場合は、取組設定の考え方）
運営協議会の充実検討	・各病院で設置目的を踏まえた運営協議会の開催　2回 ・運営協議会等での地域の要望を踏まえた事業の実施	・あり方の検討結果を踏まえた運営協議会の開催		・関係諸機関との連携強化を目指した運営協議会の開催を通じた情報共有及び意見集約	・関係諸機関との緊密な連携を図ることで、地域全体の医療供給体制を向上していくことを目的に、各病院で運営協議会を1回以上実施した。協議会を通じて得られた意見等については、公社全体で共有するとともに、病院経営への反映に向けた検討を行った。 ・協議会においては、連携医等に対するアンケート調査の結果を報告し、病院に対するニーズ・意見を関係諸機関と共有した。	運営協議会の充実検討	・効果的な運営協議会の開催（必要に応じて改善）	
地域医療に関する調査研究の充実	・地域医療機関及び介護・福祉施設に向けたアンケート調査の設問等の検討及び調査の開始	・アンケート調査結果を踏まえ、地域に必要とされる医療の提供に向けた体制等の整備		・アンケート結果の分析及び結果を踏まえた改善の実施	・2019年3月末から実施した連携医を対象にアンケートを実施するとともに、分析結果を精査し、要望等の把握に努めた。 ・結果は今後の改善課題として着手検討することとし、多摩南部地域病院では、意見を踏まえて救急受入れ体制の見直しなどを行った。 ・アンケートの結果については各病院の運営協議会で報告し、病院に対するニーズ・意見を関係諸機関と共有した。	地域医療に関する調査研究の充実	・アンケート結果に基づく、ニーズを踏まえた病院運営の実施 ・新たなニーズ調査に向けた取組の検討	
地域への情報のフィードバック	・公開対象についての検討及びアンケート調査の開始 ・地域医療機関に向けた研修手法の検討	・データ分析結果の公表 ・検討結果を踏まえた研修の開催		・地域連携の実績及びアンケート調査結果の地域への報告 ・地域への情報のフィードバックの実施 ・地域医療ネットワークの導入による患者情報の共有	・各病院の連携実績に加え、地域の連携医及び介護福祉施設に向けたアンケート調査の結果について、運営協議会の場等を通じて、地域の関係諸機関に報告した。 ・院外採用薬の使用量分析結果の地域へのフィードバック等、地域の医療機関が必要とするデータの提供を推進した。 ・地域の病院や診療所との電子カルテシステムの診療記録を相互閲覧するための基盤として、地域医療ネットワークを豊島病院において導入し、患者情報の共有を進めている。	地域への情報のフィードバック	・地域の要望等を踏まえたデータの提供・共有の推進 ・地域の要望等を踏まえ、研修・勉強会等を通じた情報のフィードバックの推進	―（文言補足のみ）

様式２

「経営改革プラン」改訂シート

団体名：　公益財団法人東京都中小企業振興公社

改訂年度：2020年度

	２０１９年度	改訂	改訂の考え方
経営課題	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	都内中小企業のニーズ等をとらえた施策展開 ○　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するほか、公社全体に対する満足度の把握を実施しているが、利用者の意見を踏まえた改善について検討中 ○　また、中小企業を取り巻く経営環境の激しい変化やＩＣＴ分野などでの新たな生産技術・サービス技術の出現など、常に変化する中小企業ニーズを施策に反映していくことが必要 ○　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	○「中小企業のニーズやシーズの把握」と、「それらを踏まえた施策展開及び見直し」を別の戦略で掲げていたが、一連のサイクルとして捉えた方が妥当である。 ○このため、従前の戦略④「中長期的な視点も踏まえた施策の見直し」と統合した。
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 ○　こうした取組を通じて、変化の激しい経済環境にあっても、常に利用者の期待に応えていく	― ○　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を推進。また、都とも連携を図りながら公社事業の見直し及び業務改善を継続的に実施 ○　こうした取組を通じて、変化の激しい経済環境にあっても、常に利用者の期待に応えていく	
３年後（2020年度）の到達目標	利用者の生の声を分析した上で業務改善を継続的に実施することにより、利用者満足度90%以上を確保し続け、中小企業のニーズ及びシーズに一層応えていくことで、都内産業の一層の底上げを図る。	―	
実績（2019年11月末時点）及び要因分析	○公社ＣＳ向上委員会を定期的に実施し、利用者意見や苦情・要望等を共有し、各課が課題に対する改善策を検討 ○年明けの利用者満足度調査の実施に向けて、調査項目等を検討		

様式２

「経営改革プラン」改訂シート

団体名：　公益財団法人東京都中小企業振興公社

改訂年度：2020年度

個別取組事項	2018年度実績	2019年度	目標達成	2019年11月末時点		改訂		
				実績値	要因分析	個別取組事項	2020年度	改訂の考え方 （新規の場合は、取組設定の考え方）
利用者満足度の向上に向けた取組	○経営層をメンバーに含んだ公社CS向上委員会を6回実施 ○満足度や事業活用実態等を把握し、事業運営の改善に活かすため利用者満足度調査を実施し、結果を分析（満足・計 88.5%）	○不満足のご意見から、公社の潜在的な課題を掘り起こす ○上記を踏まえた改善策を検討・実施		○経営層をメンバーに含んだ公社CS向上委員会を4回実施 ○利用者満足度調査の実施（2月）に向けて、調査項目等を検討	○2018年度の利用者満足度調査により収集した利用者意見を、CS向上委員会内で共有するとともに、不満足のご意見や要望については、事業所管課において分析・調整を行いCS向上委員会に途中経過を報告するなど、具体的な改善策の検討を実施 ○年明けの利用者満足度調査の実施に向けて、利用者のニーズ・シーズが把握でき、より事業ごとの満足度がわかる調査項目となるよう、CS向上委員会において検討を実施	利用者満足度の向上に向けた取組	○利用者の生の声を踏まえた業務改善活動を継続的に実施 **○利用者意見等を踏まえた改善内容をホームページで公表**	○利用者の意見（特に不満足の意見）を分析することにより、見直した改善内容を、支援企業を含め、広く周知する。 ○利用者の意見が、公社の事業運営の改善につながっていることを示すことで、さらなる満足度向上につなげていく。
中小企業のニーズ及びシーズを把握する取組	○CS向上委員会において、寄せられた意見等の全文を共有 ○新システムの開発に合わせて、新たな意見集約方法を検討 ○テーマ別意見交換会実施を検討	○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		○CS向上委員会において、寄せられた意見等の全文を共有 ○新システムによる利用者意見集約の実施に向け、調査項目等を検討 ○テーマ別意見交換会の実施時期を検討	○各課による苦情等対応や公社代表メールに届く意見・苦情・要望等の全文、感謝の声をCS向上委員会内で共有することで、課題の共通認識を持ちながら改善策の検討を実施 ○2019年９月以降に運用を開始した新システムを用いて、利用者意見を集約するため、アンケート形式での調査実施を検討 ○年明けの実施に向け、意見交換会のテーマ及び実施時期を検討	中小企業のニーズ及びシーズを把握する取組	○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 ○新システムを活用した利用者意見等の収集	○これまで、満足度調査や利用者との意見交換会を実施することにより、ニーズ及びシーズを把握している。 ○年１回の満足度調査に加え、新システムで付加した機能を用い、利用者アンケートを実施することで、中小企業のニーズやシーズ把握に努めていく。
都と連携した支援事業の検討	○検討会を計5回実施し、その中での議論を踏まえ予算要求を実施	○都と定期的な議論を行う場の設定 ○都との議論の結果を踏まえた都への予算要求		○都と検討会を2回実施し、その中での議論を踏まえ予算要求を実施 ○5G、IoT、AI、ロボットの導入支援事業など、新たな都政課題等への対応について、都と議論をし、都への予算要求を実施	○都と公社による中小企業支援PTをこれまで2回実施し、現場の実態を踏まえた中小企業支援ニーズ・シーズについて議論 ○上記議論の内容を各課と共有し、予算要求につなげた。	都と連携した支援事業の検討及び施策の見直し	**○利用者目線に立った事業の不断の見直し**	○近年、公社の支援メニューが急増、細分化の傾向がある。利用者目線に立って、都と協力しながら事業の不断の見直しを実施していく。
公社会員制度の見直し	○これまでの会員制度を改めて分析 ○新システムの開発に際して、会員制度の再整理に向けた検討を実施	○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	○	○新システムによる新会員制度運用を開始 ○新規会員獲得に向けた動画配信を実施	○2019年９月17日より、新システムによる新会員制度運用を開始 ○新規会員獲得に向けて、公社を知ってもらうための動画を、公社職員自らが作成し、ネット上で配信	―	―	○新システムによる新会員制度を開始済み。目標達成のため個別取組事項を削除

様式３

「経営改革プラン」改訂シート

団体名：　公益財団法人東京都中小企業振興公社

改訂年度：2020年度

経営課題	②公社の持続的成長に向けた基盤づくり ○　金融機関が企業コンサルティングに力を入れるなど、中小企業支援を行う主体が多様化してきている。 ○　また、近年の急激な事業拡大に伴い、公社の人員は急激に増大し、拠点分散化による効率性低下に直面している。 ○　こうした内外の環境変化を踏まえ、この先も公社が中小企業の総合支援機関として信頼され、成長を続けられる基盤づくりが急務となっている。
戦略	②公社の生産性向上に向けた効率的な執行体制の確立及びガバナンス強化 ○　公社事業の競争力向上と業務効率化の促進を目的として、組織風土（ソフト）・業務環境（ハード）の両面から、公社業務改革として抜本的な改善を実施 ○　あわせて、コンプライアンス遵守が徹底され、より良い組織運営となるよう、コーポレートガバナンスを強化
３年後(2020年度)の到達目標	外部環境に適応しながら、事業の目的達成・効果向上を追求する組織へ変革している。 【主な取組の視点】 ・組織風土 仕事の進め方に係る共通規範の策定、人事考課制度の運用見直し ・業務環境 端末環境の整備（ペーパーレス会議）、電子決裁システムの導入準備

個別取組事項	～2019年度	2020年度	取組設定の考え方
業務改革の推進	○将来に向けて公社が必要と考える取組を検討（仕事の進め方に係る共通規範等）	○ペーパーレス会議の実施 ○電子決裁システムの導入	○経営会議や定例幹部会をペーパーレスで実施することにより、紙の使用量及び、資料のセットに要する時間の削減を図る。 ○拠点が分散していることを踏まえ、電子決裁システムの導入により意思決定の迅速化を図る。
人事考課制度の見直し	○人事考課制度における自己申告シートに「チャレンジ目標」を追加	○新様式で自己申告を実施	○激しく変化する中小企業を取り巻く状況を捉え、常に新たな取組や、既存事業の見直しに取り組んでいくことが重要である。 ○そのためには、新規施策の提案や事業見直しに積極的に取り組んだ職員を適切に評価する仕組みが必要である。
コーポレートガバナンスの強化	○コンプライアンス遵守の徹底を図るため、コンプライアンス委員会委員に監事を追加するなど、規程の改正を検討 ○公社の自己検査の強化について、方法等を検討	○監事監査の複数回実施によるガバナンス強化	○これまで、年１回、決算時に実施していた監事監査の回数を年２回に増やし、ガバナンスの強化を図っていく。 ○増やした分については、年度ごとに重点テーマを設定し、監査結果を経営に反映させていく。

様式１

「経営改革プラン」改訂シート

改訂年度：2020年度

団体名：　公益財団法人東京都中小企業振興公社

経　営　課　題	② 中小企業支援の「現場」を担う公社職員の育成強化
戦　　略	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
３年後（2020年度）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。 他支援機関との差別化を図るため、職員が公社支援の特徴であるハンズオン支援の担い手として成長できる環境を築く。
実績（2019年11月末時点）及び要因分析	○研修やＯＪＴなどを人材育成基本方針に沿った内容に見直し ○自主事業の予算要求を通じて、職員の政策立案能力の向上を図った。

個別取組事項	2018年度実績	2019年度	目標達成	2019年11月末時点		改訂		
				実績値	要因分析	個別取組事項	2020年度	改訂の考え方 （新規の場合は、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）		○研修やOJTなどを人材育成基本方針に沿った内容に見直し ○研修結果の検証、OJTの進捗状況確認などを通して、人材育成基本方針の効果を検証	○人材育成基本方針に沿った施策は、新規採用職員に対して重点的に実施。今後は2年目以降の若手職員に対する人材育成も更に見直しを検討	人材育成基本方針の見直し	○人材育成基本方針の改正（必要に応じて）	―
研修体系及び内容の見直し	○研修区分を再整理するなど、研修体系を見直し ○企業訪問等を通じた現場ノウハウの継承実施	○現場での支援力強化に係る研修の実施 ○関連資格の取得奨励（支援対象資格の拡充） ○2019年度に実施する研修・資格取得奨励に係る取組の検証及び内容の見直し（必要に応じて）		○主に若手職員に対して、中小企業支援の基盤となる多様な公社事業の知識習得、現場経験及び理解、外部支援機関の理解・交流、専門知識の付与などを行い、支援力の底上げを実施 ○継続的に資格取得奨励を実施	○支援力強化のため、関係知識の付与にとどまらず、時流を読み、ニーズ・シーズを的確に反映した提案力の強化に向けた取り組みを検討 ○公社事業に関連性のある専門的資格の申請が増加傾向	研修体系及び内容の見直し	○見直し後の体系により研修・資格取得奨励に係る取組を実施するとともに、効果検証を行う **<u>○他の支援機関との合同研修の実施</u>**	○他の支援機関の施策を学ぶことで、団体間の連携強化、若手職員の育成につなげていくことができる。 ○2020年度は、中小企業基盤整備機構との合同研修（事業内容の説明、意見交換）を実施するほか、他の支援機関や金融機関との合同研修についても検討していく。
研修等で培った能力の実証機会の確保	○研修区分を再整理するなど、研修体系を見直し ○企業訪問等を通じた現場ノウハウの継承実施	○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） ○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） ○パイロット事業提案制度において、現場感覚に基づいた新規事業を提案		○中小企業のPR強化を目的とした現場支援を実施 ○公社自主事業において、職員個人が施策を提案できる制度を見直し ○自主事業の新規予算要求を実施	○販路プロデュースの支援方法を共有するほか、公社主催による展示会に向けて展示方法等のセミナーを開催 ○職員個人が自らの課の業務に限らず、他課の事業を容易に提案できるよう、職員提案制度の見直しを実施 ○パイロット事業として自主事業の予算要求を引き続き実施し、若手を含む職員から積極的な提案を受けるとともに、幹部職員を含めた議論を通じて、職員の政策立案能力の向上を図った。	研修等で培った能力の実証機会の確保	○見直し後の体系により、経営課題の分析や支援方針の策定など現場支援実施（20社） ○パイロット事業として試行した事業を磨き上げ、都へ施策提案	―

様式２

「経営改革プラン」改訂シート

団体名：　公益財団法人東京都中小企業振興公社

改訂年度：2020年度

	２０１９年度	改訂	改訂の考え方
経営課題	④ 多様化する中小企業ニーズを的確にとらえた施策展開 ○　公社は、都内中小企業の多様なニーズに応えるため、創業から新製品・新技術の創出、事業承継・再生まで、中小企業のあらゆるステージに対応した継続的な支援を実施するとともに、意欲の高い中小企業に対しては、多様な専門人材による長期間の伴走型支援を複合的に展開 ○　一方で、人口減少社会の到来（H28年は、ピークの H20年（1億2,808万人）から115 万人減少）など中小企業を取り巻く経営環境の激しい変化やICT分野などでの新たな生産技術・サービス技術の出現など、常に変化する中小企業ニーズを施策に反映していくことが必要 ○　中小企業ニーズを的確に捉えるため、中小企業が抱える課題や背景を詳細に分析した上で、効果的に施策へ反映させる取組を推進	戦略①に統合 戦略①に統合	○中小企業のニーズやシーズの把握と、それらを踏まえた施策展開及び見直しを、一連のサイクルとして捉えた方が妥当である。 ○このため、前出戦略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」と統合した。
戦略	④ 中長期的な視点も踏まえた施策の見直し ○　さらに戦略的な中小企業支援を行っていくため、現状の公社事業の棚卸を実施するとともに、中小企業を取り巻く社会経済状況の変化も踏まえた上で、公社が重点的に支援していく業種や分野について検討する仕組みを構築し、東京都とも連携を図りながら、絞り込んだ支援テーマなどに基づく施策の見直しを実施 ○　こうした取組も踏まえた上で、公社の今後の方向性を示す中長期的な支援指針を作成	戦略①に統合 戦略①に統合	
３年後（2020年度）の到達目標	公社の今後の方向性を示す中長期的な支援指針の策定と指針に基づく支援を実施し、都内中小企業への戦略的な支援を実現する。 【中長期的視点のニーズをもとに絞り込んだ支援テーマと施策展開の例示】 「サービス業の生産性向上」→モデル企業を選択、中長期のハンズオン支援を行うことで生産性向上を図る 「中核人材の確保・育成」→モデル企業を選択、人材のマッチングから育成計画の策定と実施をハンズオン支援 「シルバー創業」→高齢者の新規事業に絞り込んだ創業支援の展開	戦略①に統合	
実績（2019年11月末時点）及び要因分析	○シニア創業や事業承継など、中長期的視点のニーズをもとに事業を実施		

様式２

「経営改革プラン」改訂シート

団体名：　公益財団法人東京都中小企業振興公社

改訂年度：2020年度

個別取組事項	2018年度実績	2019年度	目標達成	2019年11月末時点		改訂		
				実績値	要因分析	個別取組事項	2020年度	改訂の考え方 （新規の場合は、取組設定の考え方）
公社事業の継続的な見直し	○事業の棚卸しを行い、その結果を踏まえた予算要求を実施	○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	○	○シニア創業創業の実施や多摩地域での創業支援拠点整備、事業承継の取組を実施 ○事業の見直しをしながら予算要求を実施	○平成30年度の棚卸しの結果、シニア層に対する支援の充実のため新規事業を実施するほか、2020年の開業に向け、多摩地域での創業支援拠点の整備を実施 ○事業承継については、東京商工会議所（事業引継ぎ支援センター）と連携するなど、サポートを重点的に実施 ○都の動向等を踏まえ、現状把握分析・課題抽出・今後の方向性検討を行い、都への予算要求を実施	―	―	○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」に統合
都と連携した支援事業の検討	○検討会を計5回実施し、その中での議論を踏まえ予算要求を実施	○都と定期的な議論を行う場の設定 ○都との議論の結果を踏まえた都への予算要求		○検討会を2回実施し、その中での議論を踏まえ予算要求を実施 ○IoT、AI、ロボットの導入支援事業など、新たな都政課題等への対応について、都と議論をし、都への予算要求を引き続き実施	○都と公社による中小企業支援PTをこれまで2回実施し、現場の実態を踏まえた中小企業支援ニーズ・シーズについて議論 ○上記議論の内容を各課と共有し、予算要求につなげた。	―	―	○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」に統合
中長期的な支援指針の策定	○棚卸し結果等を全社で共有 ○中長期的な指針の方向性の検討を開始	○中長期的な支援指針検討会実施（上半期） ○都中長期ビジョンや事業棚卸し結果を踏まえた中長期的な支援指針を策定 ○支援指針に基づいた都への予算要求	○	○中期的な指針の詳細を検討	○経営改革プランや事業の進捗について、経営会議等を通じて全社で共有 ○上記を踏まえ、年明けの中長期的な指針の策定に向け、詳細を検討	―	―	○支援指針に基づいた支援を開始している。目標達成のため個別取組事項を削除

様式１

「経営改革プラン」改訂シート

改訂年度：2020年度

団体名：　公益財団法人東京都中小企業振興公社

経　営　課　題	③ 公社の認知度向上
戦　　略	③ 多様な手法を活用した質の高い情報の発信
３年後（2020年度）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。 ※公社登録企業数は31,711社（平成31年３月現在） 【重点的に認知度向上を図る対象の例示】 ○　分野　・・・　サービス業、食品関連産業など ○　課題　・・・　事業承継の課題を抱える中小企業、海外展開を志向している中小企業など
実績（2019年11月末時点）及び要因分析	○新規利用者数は672社（令和元年11月現在）

個別取組事項	2018年度実績	2019年度	目標達成	2019年11月末時点		改訂		
				実績値	要因分析	個別取組事項	2020年度	改訂の考え方 （新規の場合は、取組設定の考え方）
対象別の公社認知度の向上	○認知度把握調査を実施（「公社の名前も業務内容も知っている」13.9%、「公社の名前は知っているが業務内容は知らない」も含めると40.9%） ○新規利用者数968社	○新規利用者の分析や中長期的な指針の内容を踏まえ、重点的に認知度向上を図る対象を明確化 ○対象別の公社認知度向上のための広報戦略の策定		○認知度向上を図るため、新システムによる利用者意見集約の実施に向け、調査項目等を検討 ○広報戦略の内容を検討	○2019年９月以降に運用を開始した新システムを用いて、利用者意見を集約、認知度向上へ繋げるため、アンケート形式での調査実施を検討 ○効果的な広報となるよう、既存の施策の見直しも含め、広報戦略の内容の検討を開始	対象別の公社認知度の向上	○広報戦略に基づいたPR活動の実施及び効果検証	○広報戦略をPDCAサイクルとして、効果検証しながら見直しを図っていく。
情報発信ツールの見直し	○事業案内の全体見直しを実施 ○その他の情報発信ツールについても見直しに向けた検討を実施	○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		○新システムによる情報発信を開始 ○新規会員獲得に向けた動画配信を実施	○2019年９月17日より、新システムを用いたホームページの運用を開始（順次スマホ対応への移行を実施） ○新規会員獲得に向けて、公社を知ってもらうための動画を、公社職員自らが作成し、ネット上で配信 ○公社本社１階の受付において、公社PR動画の放映を開始	情報発信ツールの見直し	○各情報発信ツール見直しの効果検証 ○ホームページのスマホ対応の完了	○利用者の利便性を向上させるため、ホームページのスマホ対応を行い、情報提供の環境整備を推進していく。
パブリシティの強化	○自主事業における試験的な取組を通じて、メディアとの関係性を新たに構築 ○ストーリー性を持ったプレスリリースのモデルケースを発信	○関係性を構築したメディアに対する情報提供による記事化の実現 ○パブリシティの強化につながるメディアの更なる開拓		○自主事業における取組を通じて、メディアとの関係性を構築 ○試験的にイベントのインスタ配信などを実施	○東京くらしのフェスティバルにおいて、新商品発表会を本格的に実施し、専門家のアドバイスを得ながら、メディアへの積極的なアプローチを実施 ○上記イベントにおいて、著名人によるインスタ配信を試験的に実施	パブリシティの強化	○パブリシティ強化策の効果検証及び見直し（必要に応じて） **○公社職員の広報スキル向上**	○公社のプレス発表を、より多くのメディアで取り上げてもらえるよう、各課が有する記者等の情報を組織全体で共有して重層的な関係を構築するなど、戦略的にパブリシティを実施していく。 ○各課の広報担当向けに、メディア戦略の専門家によるセミナーを行うなど、広報スキルの向上を図っていく。
公社支援企業のプレゼンスの向上	○公社内の成果事例発信状況の調査を検討 ○中小企業表彰として、今後成長が期待される企業を表彰	○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		○公社内の成果事例を一覧にし、ホームページで公開 ○中小企業表彰として、今後成長が期待される企業を表彰	○支援成果を体系的に把握し、各事業において作成している事例集等をホームページ上で一覧にし、効果的に発信 ○支援企業のプレゼンス向上の一環として表彰制度を引き続き実施し、地域経済の発展に貢献した功労賞を2社、今後成長が期待される企業を2社表彰	公社支援企業のプレゼンスの向上	○支援成果の発信による公社認知度の向上	―

様式１

「経営改革プラン」改訂シート

改訂年度：2020年度

団体名：　公益財団法人東京都中小企業振興公社

経　営　課　題	⑤ 新たなニーズ等に対応するための支援方法の構築
戦　　略	⑤ 中小企業支援の充実に向けた有機的な連携の強化
３年後（2020年度）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。 【目標数値の考え方】 ・H26～28 三か年の他機関との連携事業数平均　約63件 ・中小企業の多様なニーズに対応するため、個別取組事項に掲げる今後注力すべき連携先（①地域金融機関、②海外展開支援機関、③東京商工会議所等の支援機関）との連携事業の実施について、各10件増が必要 ・「過去三か年の平均値約63件」＋「３連携先×10件」＝93件　⇒　100件を目標
実績（2019年11月末時点）及び要因分析	○地域金融機関等や海外展開支援にかかる関係機関、しごと財団などのその他の機関と、公社事業説明や各事業を通じて、確実に連携を図ることができた。

個別取組事項	2018年度実績	2019年度	目標達成	2019年11月末時点		改訂		
				実績値	要因分析	個別取組事項	2020年度	改訂の考え方 （新規の場合は、取組設定の考え方）
地域金融機関等との連携	○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94件 ○5つの視点から連携ニーズを分析 ○事業可能性評価において2件の連携事例 ○地域金融機関への公社事業説明機会拡大の検討	○事業承継・再生について、金融機関との連携体制を強化し、支援を必要とする顧客の紹介を受けるルートを構築 ○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）		○事業承継・再生支援事業における、金融機関紹介による新規相談案件は10機関から68件受付 ○金融機関が開催する2つの展示会に公社ブースを出展し事業PRや相談を実施	○各種イベントや定期訪問を通じて金融機関との接点確保、事業PR機会の増加を検討 ○金融機関の顧客を対象とした出張版BCP策定講座（風水害編）を開催	地域金融機関等との連携	**<u>○事業承継・再生支援における、金融機関との更なる連携強化</u>**	○中小企業庁の調査によれば、約127万企業が後継者未定で、このままではGDP約22兆円が喪失するなど、中小企業の事業承継が大きな課題となっている。 ○このため、2019年度に策定した「事業承継のすゝめ」などを活用しながら、地域の金融機関とも連携を図り、事業承継計画の早期策定の必要性などを啓発していく。
海外展開支援に係る関係機関との連携	○連携協議会を3回実施 ○海外展開に係る連携事業実施	○タイ、インドネシア、ベトナムの関係機関との更なる連携強化 ○ASEAN諸国の経済状況、投資環境等を踏まえた新たな連携を検討		○大使館と連携した企業交流会の実施 ○新たな連携の検討 ○タイ周辺国（カンボジア、ラオス、ミャンマー）の投資環境調査の実施	○インドネシア大使館及びベトナム大使館と連携した企業交流会を初めて実施。現地企業による都内中小企業の視察、交流会の実施 ○ASEAN諸国（タイ大使館）やJETROと連携したイベントの企画を検討	海外展開支援に係る関係機関との連携	○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 **<u>○タイ周辺国（カンボジア、ラオス、ミャンマー）の支援機関との関係構築</u>**	○タイ国内の労働者不足や人件費上昇等を背景に、「タイ＋1」として周辺のカンボジア、ラオス、ミャンマー（CLM）への企業進出に注目が高まっている。 ○CLMへ進出を検討する中小企業に向けて情報提供や相談対応をしていくため、情報収集や各国支援機関と連携を図っていく。
その他の機関との連携	○事業引継ぎ支援センターへの案件紹介等を実施 ○各事業を通じて連携ニーズを調査	○都雇用就業部及びしごと財団と連携し、企業巡回を通じて、人手不足に対する公的支援メニューの活用を促進 ○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）		○人手不足対策プロジェクト開始 ○各事業を通じて連携ニーズを調査	○専門家が企業を訪問し、各企業の状況に応じた、人手不足解消に資する支援メニューを提案する事業を、都（雇用就業部）及びしごと財団と連携し実施（支援メニュー紹介件数610件） ○各事業におけるこれまでの連携事業の整理を行うとともに、今後の連携ニーズについて、調査を実施	その他の機関との連携	**<u>○ものづくり中小企業のネットワーク構築支援の実施</u>**	○多摩地域では多種多様なものづくり中小企業が存在するが、個々の企業が単独で大手企業等への提案等を行うことに限界がある。 ○このため、多摩ものづくり企業のコミュニティ形成にあたり、神奈川県や埼玉県などの近隣県の支援機関との連携を深め、ビジネスチャンスの拡大につなげていく。
社内連携の強化	○「見える化」を実現するためのポータルサイトの立ち上げを検討 ○システム開発を推進	○ノウハウ「見える化」の取組の実施 ○新システムの稼働		○中長期支援のためのノウハウ「見える化」サイトを立ち上げ、活用 ○新システムを稼働	○ポータルサイトにおいて、中長期支援ノウハウを公社職員で共有 ○2019年９月17日より、新システムの運用を開始	社内連携の強化	○ノウハウ「見える化」の効果検証及び見直し ○新システムの効果検証及び見直し	―

様式２

6 ／ 7

「経営改革プラン」改訂シート

団体名：　公益財団法人東京都中小企業振興公社

改訂年度：2020年度

	２０１９年度	改訂	改訂の考え方
経営課題	⑥ 東京発の新たなビジネスモデルの創出 ○　公社では、都内開業率向上や新事業創出を通じて都内産業の振興を図るため、多様な専門人材を活用した「TOKYO 創業ステーション」を拠点とするワンストップの創業支援、専門家による事業可能性評価、事業化へのチャレンジに対するハンズオン支援など、新たな事業を創出する中小企業への支援を実施 ○　一方で、都内開業率の低迷（H28：6.0%）や休廃業・解散数の高止まり（H28：約３千件）などは依然として続き、新たなビジネスを生み出す必要性はますます増大 ○　都内産業をより一層活性化させるためには、起業家や中小企業が東京発の新たなビジネスモデルを創出することができるような支援の充実が必要	― ―	○新事業創出件数100件を目標として掲げ、「TOKYO 創業ステーション」における支援をはじめ、新たな事業を創出する支援を実施してきた。 ○2018年度実績で目標件数を上回る実績を達成したことから、今回、目標件数を引き上げることとした。
戦略	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	― ○　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120件確保	
３年後（2020年度）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。 【目標数値の考え方】 ・都において、開業率5.9%⇒12%が目標となるなど、新たなビジネスモデルの創出に向けて、成果を倍増させることが必要 ・H26～28 三か年の新事業創出件数平均　約44件 ・「過去三か年の平均44件」×「２（倍増）」＝８８件　⇒　100件を目標	ハンズオン支援による中小企業の新事業創出件数を120件確保し、東京発の新たなビジネスモデルの創出を図る。 【目標数値の考え方】 ・都において、開業率12%を目標としており、新たなビジネスモデルの創出に向けて、各種事業をより積極的に実施していくことが必要 ・2018年度の実績は、TOKYO 創業ステーション利用の起業者数など、119件であった。 ・創業相談の件数も、前年に比べて2割程度増加している。 ・こうしたことから、新事業創出件数の目標を120件に引き上げる。	
実績（2019年11月末時点）及び要因分析	○創業支援事業等により、ハンズオン支援や助成金交付を行うことで、中小企業の新事業創出を支援している。		

様式２

6 ／ 7

改訂年度：2020年度

「経営改革プラン」改訂シート

団体名：　公益財団法人東京都中小企業振興公社

個別取組事項	2018年度実績	2019年度	目標達成	2019年11月末時点		改訂		
				実績値	要因分析	個別取組事項	2020年度	改訂の考え方 （新規の場合は、取組設定の考え方）
起業家への支援の強化	○TOKYO創業ステーション利用の起業者数や事業可能性評価事業利用後の売上計上企業数など、新事業創出件数は119件 ○創業拠点事業に関する利用者アンケートを実施 ○プランコンサルティング終了者が124名 ○創業助成採択件数151件 ○多摩地域におけるものづくり分野創業予定者等7名 ○チーム型創業イベントを実施	◯新たに多摩地域における創業支援拠点の整備を検討 ○ものづくり創業の関心を高めるための各種支援策の強化 ○創業形態別支援の更なる展開（シニア創業の支援実施） ○創業後のフォローアップの充実に向けた検討 ○「TOKYO創業ステーション」運営方法の見直しに向けた検討		○立川で新たな創業支援拠点の開設に向けて検討 ○シニア創業の機運醸成 ○創業者の状況把握に向けた調査の実施（12月末回収予定） ○プランコンサルティング終了者157名 ○創業助成採択件数70件 ○「TOKYO創業ステーション」運営方法見直しの検討 ○多摩地域のものづくり創業支援において、一部セミナーを拡充・強化	○多摩地域の特性を活かした支援体制の整備、大学・自治体との連携強化を検討 ○東京シニアビジネスグランプリの開催（8月にキックオフイベント開催、ビジネスプランのエントリー開始） ○TOKYO創業ステーションの登録者に対して、起業状況アンケートを実施し、創業実態を確認していく。 ○多摩地域のものづくり分野に特化した創業支援において、2018年度の実績を踏まえ、一部セミナーを拡充・強化して実施（3D-CADの入門編として演習を中心に実施など）	起業家への支援の強化	**○多摩地域における創業支援拠点の整備及び運営** ○創業後のフォローアップ充実 **○「TOKYO創業ステーション」の一体運営及び効果検証**	○「TOKYO創業ステーション」（丸の内）の利用者をみると、多摩地域からの利用が少ない。 ○多摩地域の開業率向上に向けて、新たに立川に創業支援拠点を設置し、大学や地元金融機関などとも連携を図りながら、多摩の地域特性を踏まえた支援策を展開していく。 ○また、丸の内の「TOKYO創業ステーション」と「Startup Hub Tokyo」を公社が一体的に運営することで、利用者の利便性向上を図っていく。
新事業展開への支援の強化	○事業可能性評価委員会を17回開催 ○地域金融機関連携融資を実行 ○新事業創出支援関連事業の現状を把握	○革新的サービスの事業化支援事業の規模拡充 ○事業化チャレンジ道場において、事業化を促進するための社内体制構築を支援する新たな取組を実施 ○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		○革新的サービスの事業化支援事業の2019年度予算規模拡充 ○事業可能性評価事業の評価件数24件 ○事業化チャレンジ道場における、組織体制構築支援の実施	○革新的サービスの事業化支援事業における、2019年度予算の助成金採択件数の規模増（15件→20件） ○革新的サービスの事業化支援事業において、採択企業アンケートを実施し、事業化に向けたハンズオン支援の見直しを検討 ○事業可能性評価事業の評価件数は24件と前年度同時期の22件と同程度で推移 ○事業化チャレンジ道場において、マーケティングを重視した新製品開発から事業化までを推進する全社的な組織体制を構築させる支援を新たに実施	新事業展開への支援の強化	○革新的サービスの事業化支援の重点化 ○新事業創出支援関連事業の実施	○生産性を飛躍的に高め、潜在成長力の強化にもつながる5G・AI・IoTなどの先端技術を用いたサービスなど、革新性の高い案件を重点的に支援していく。

様式３

「経営改革プラン」改訂シート

団体名：　公益財団法人東京都中小企業振興公社

改訂年度：2020年度

経営課題	⑦ 新たな都政課題等への対応 ○　平成31年１月には、中小企業振興を総合的かつ計画的に進めるため、「東京都中小企業振興ビジョン ～未来の東京を創るＶ戦略～」が策定され、５つの「目指すべき姿」と具体的な数値を用いた５つの「達成目標」が掲げられるとともに、その実現に向けた５つの戦略が設定 ○　都庁グループの一員として、東京都中小企業振興ビジョンに掲げられた達成目標の実現に向けて、積極的に役割を果たすことが必要
戦略	⑦ 新たな都政課題や都民ニーズに的確に応える施策の推進 ○　中小企業を取り巻く経営環境が急速に変化する状況を踏まえた上で、都が掲げている新たな都政課題等に対応する施策の見直し・検討を実施 ○　都内中小企業への支援施策をより一層充実させ、戦略的かつ機動的に事業を展開
３年後（2020年度）の到達目標	都の施策や公社を取り巻く環境の変化に応じて都と連携し、時期を逸することなく、都内中小企業への支援を充実させる。 【主な都政課題の例示】 「Ｓｏｃｉｅｔｙ５．０の実現（５Ｇの導入、ＡＩ・ＩｏＴの活用など）」 「持続可能な開発目標（ＳＤＧｓ）」 「東京２０２０オリンピック・パラリンピック競技大会レガシー」

個別取組事項	～2019年度	2020年度	取組設定の考え方
５Ｇ及びＡＩ・ＩｏＴの導入支援強化	○５Ｇ、ＩｏＴ、ＡＩ、ロボットの導入支援事業など、新たな都政課題等への対応について、都と議論をし、予算要求を実施	○５Ｇによる工場のスマート化モデル事業の実施 ○ＩｏＴ、ＡＩ等の導入支援事業の実施	○5Gという新たなテクノロジーの活用により、ものづくり中小企業による生産性の向上や、ビジネスモデルの革新等が誘発され、中小企業の稼ぐ力を高めることが期待できる。 ○そのため、先駆的に自社工場へ5G導入を図る中小企業を、モデル事業として支援するとともに、その成果を他の中小企業に向けて情報発信していく。 ○ICT、IoT、AI、ロボットの普及により生産性の向上が期待できるため、中小企業への導入が進むよう、専門家派遣や助成金など多面的に支援を実施していく。
ＳＤＧｓの達成に向けた支援策の検討	○中小企業のＳＤＧｓの認知度向上及び導入推進を図るため、都と検討を開始 ○都との議論の結果を踏まえ、都への予算要求を実施 ○環境やコミュニティなど、公社のＳＤＧｓに関する取組を検討	○中小企業へ対するＳＤＧｓの普及啓発 ○公社自らのＳＤＧｓへの取組をとりまとめ、ホームページ等で公表	○関東経済産業局の調査によると、「SDGsについて全く知らない」という企業は84.2%にものぼり、中小企業のSDGs認知度は2割を下回る状態である。 ○SDGsは今後、大きなビジネスチャンスをもたらす市場として企業が取り組むメリットは大きいことから、中小企業における認知度を高め、推進企業の増加を図っていく。 ○また、公社自らもSDGsに関する取組を整理し、支援企業を含め都民へ広く周知することで、公社のプレゼンスを高めていく。
中小企業の受注機会の拡大	○東京２０２０大会等を契機とする官民の入札・調達情報を一元的に集約した「ビジネスチャンス・ナビ2020」の大会後の活用の方向性の検討を開始	○「ビジネスチャンス・ナビ2020」の活用の方向性を、関係機関と連携し検討	○中小企業の受注機会拡大につながるサイトとして、東京2020大会後の方向性を検討するとともに、関係機関と調整をし、今後の方向性を検討していく。 ○あわせて、PR・周知活動を実施していく。

様式２

「経営改革プラン」改訂シート

団体名：　（公財）東京しごと財団

改訂年度：2020年度

	２０１９年度	改訂	改訂の考え方
経営課題	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。	－	財団職員を取り巻く環境の変化を踏まえた人材育成の基本方針である「研修プラン」は平成30年度に作成が完了したため、今後はPDCAサイクルを回すべく、人材育成に関する全職員アンケートの結果や社会情勢を反映させ、タイムリーで実効性の高い内容を維持することを目指し、「個別取組事項」と取組内容を修正する。 管理職登用は目標年次より前倒しで実現したため、関連する文言を修正する。引き続き、次の登用を目指し、候補者層に対する継続的な意識啓発やスキル向上を支援する内容を新たに明記する。
戦略	①雇用就業支援のプロ職員の育成強化 ○　雇用就業支援の現場を担う財団職員として、都内の社会情勢の変化や新たな事業展開に柔軟に対応し、都民や企業からの様々なニーズを捉えた施策立案を実施できる職員を育成するため、雇用就業支援のプロ職員の育成を目指した「研修プラン」を策定し、計画的な人材育成を推進する。また、職層別研修においては、固有職員の管理職候補へ育成するための研修を実施し、管理職への登用を実現する。 ○　雇用就業支援等に必要な専門知識及び技能、職員の支援力の向上を図るため、キャリアコンサルタント等の職務に必要となる資格取得を支援する。	－ － －	
３年後（2020年度）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60％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。	①人材育成に関する全職員アンケートの結果や財団を取り巻く環境の変化を踏まえて「研修プラン」を改定し、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、固有職員の管理職及び管理職候補対象者の育成を図り、今後も管理職に登用できるよう、財団職員の組織力強化を進めていく。 －	
実績（2019年11月末時点）及び要因分析	①2019年4月から固有職員1名を管理職登用した（当初目標から1年前倒し）。また、人材育成の基本方針である「研修プラン」の職員への浸透を図るため、職員向け説明会を実施したほか、経営改革プランや事業評価、財団の財務諸表等、財団の状況を俯瞰で把握するための研修を実施し、組織力強化に努めた。 ②資格取得を行う研修に定員を上回る応募があったため、当初予定より１名追加し、計７名を対象とし、資格取得支援を行っている。		

様式２

「経営改革プラン」改訂シート

改訂年度：2020年度

団体名：　（公財）東京しごと財団

個別取組事項	2018年度実績	2019年度	目標達成	2019年11月末時点		改訂		
				実績値	要因分析	個別取組事項	2020年度	改訂の考え方 （新規の場合は、取組設定の考え方）
研修プランの作成・実施	○2019年3月に研修プランを策定 ○研修プランをもとに、2019年度職員研修計画を策定	○プランに基づき、財団歴の浅い職員や管理職を担う固有職員への人材育成に重点を置いた職層別研修等を実施		○2019年4月に職員向けに研修プラン説明会を実施（35名参加） ○研修プランをもとに2019年度研修計画を策定し、職員研修を実施中（16件）	○年度当初に研修プランの内容について説明会を実施し、研修の意図や目的の浸透が図れた。近年急激に職員数が増加している状況を受け、人材育成に対する職員の関心が高まり、予定数を超えた職員が参加した。 ○雇用失業情勢の分析データを理解する研修や、事業企画提案研修、経営管理研修等、組織力強化に向けた新たな研修を実施した。経営層からのメッセージを直接職員に伝える機会を設けることで、多くの職員の参加を促し、意欲の向上を図れている。	研修プランの改定・運用	○職員アンケートの結果等を踏まえてプランを見直し、職員の声をプランに反映 ○外部機関の業務を学ぶ研修の実施	○今後の財団の人材育成について、全職員を対象としたアンケートを実施し、その結果や社会情勢・職員構成の状況を踏まえ「研修プラン」を改定し、次年度研修計画に反映させる。 ○財団を取り巻く社会情勢の理解の深化と関連団体との連携の強化を目的として、実地で他機関の業務を学ぶ機会を設ける。
固有職員の管理職候補の育成・登用	○課長代理昇任時にマネジメント研修を実施 ○2019年1月に選考を実施し、2019年4月から1名を管理職に登用予定	○管理職への登用 ○昇任時をはじめとした管理職研修の実施		○2019年4月に固有職員から1名を管理職に登用 ○昇任時及びマネジメント力強化の研修実施	○2017年度・2018年度に実施したマネジメント研修等により、管理職候補対象者の意欲・能力の向上を図った結果、1名を管理職に登用することが出来た。 ○財団初となる内部登用昇任管理職に対し、管理業務に関する知識を伸長する研修等を実施したほか、OJTを通じて、管理職としてのマネジメント力の強化を行っている。	固有職員の管理職候補の育成・登用	○管理職フォローアップ研修の実施等による職員の育成強化 ○管理職候補対象者に対する研修の実施	－ ○2019年4月に1名登用となったが、今後も継続して登用ができるよう、管理職候補対象者の育成を図るべく、マネジメント力向上を目指す研修や、財団経営に関する知識・外部評価を把握できる研修等を実施する。
キャリアコンサルタント試験合格者等割合の向上	○資格取得への助成促進（規模拡充） ・受講者7名で実施 ・全員合格 ○試験合格者等割合 固有職員全体の50%	○資格取得への助成促進 【試験合格者等割合】 固有職員全体の55%		○資格取得への助成促進（規模拡充） ・受講者7名で実施中 ・全員合格した場合57%に到達する見込み	○研修計画上の定員は6名であったが、定員を上回る応募があったため1名追加し、計7名で実施することとした。年度の早い時期に募集を開始し、所属長を通じてフォローしたこと、資格保有者が年々増加していることが未保有職員の受講意欲向上につながり、職員の受講意欲が高まったと考えられる。また、過年度合格者や受講生同士の情報共有の場の設定等を行っている。	キャリアコンサルタント試験合格者等割合の向上	○資格取得への助成促進・意欲喚起 【試験合格者等割合】 固有職員全体の60%	○専門知識のあるキャリアコンサルタント資格取得者が多いことは財団の強みであることから、引き続き資格取得への助成を促進する。また、財団の主任昇任選考の科目にキャリアコンサルタント資格取得に必要な知識を加えることを周知し、資格取得に向けた学習意欲を喚起する。

様式２

「経営改革プラン」改訂シート

団体名：　（公財）東京しごと財団

改訂年度：2020年度

	２０１９年度	改訂	改訂の考え方
経営課題	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。		本項で掲げている目標については、2020年度末に達成見込みである又は継続して実施している事項であることから、削除する。
戦略	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、その時々の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年後（2020年度）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。		
実績（2019年11月末時点）及び要因分析	○テレワーク、テレビ会議については、環境整備や利用に当たってのサポート体制の構築等により、利用拡大につながっており、目標達成に向け、実績は順調に推移している。 ○業務改善については、財団内に改善意識が根付いており、職員からの積極的な改善提案等に基づき、順調に改善に取り組んでいる。 ○正規職員の休暇取得については、管理職による職員への個別周知等による休暇取得の意識向上・休暇の取得がしやすい風土醸成の結果、順調に推移している。		

様式２

「経営改革プラン」改訂シート

団体名：　（公財）東京しごと財団

改訂年度：2020年度

個別取組事項	2018年度実績	2019年度	目標達成	2019年11月末時点		改訂		
				実績値	要因分析	個別取組事項	2020年度	改訂の考え方 （新規の場合は、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	○7・8月、トライアル（試行）で課題を洗い出し、テレワーク勤務 実施要綱や機器導入の準備を実施	○テレワーク実施 制度利用者数正規職員数の10%以上		○テレワーク実施 正規職員数の24%が実施	○職員の働き方に応じた様々なパターンの利用形態を設定するなど制度構築を行ったほか、利用を希望する職員に向けた説明会や個別相談に応じるなど、利用を希望する又は興味がある職員へのフォローを行うことで、テレワークが実施しやすい環境を整えた結果、目標を大幅に上回る利用へとつながった。	－	－	2019年11月末時点で24%の実績となっており、2020年度の目標である30%を達成する見込みである。継続して実施していく事項であることから、項目から削除する。
	○8月、運用ルールを策定、機器導入・会議での試行を開始 11月～職員研修をテレビ会議で実施し、利用拡大	○テレビ会議実施 ・幹部会議は原則テレビ会議で実施 ・その他の会議や研修等においても活用	○	○テレビ会議実施 幹部会議をはじめとする各種会議や打合せ、研修において活用（88回）	○複雑な手続きをすることなく利用できることから、様々な場面での活用につながり、業務の効率化につながった。	－	－	利用開始以降様々な場面で活用しており、継続して実施していく事項であることから、項目から削除する。
業務改善の実施、職員の休暇取得の促進の取組	○業務改善は、115の改善提案に対し、検討終了94%（改善82、見送り26、検討継続7）	○業務改善PT、職員提案による事務の見直し、業務改善の実施		○業務改善PTの設置、検討（委員会、WG 計8回開催） ○職員提案による改善案の募集、実施（提案82件、実施済み38件、実施見送り15件）	○取組を複数年度組織を挙げて継続して行うことで財団内に改善意識が根付いている。2019年度は特にICTを中心とした業務改善を実施し、業務の効率化につなげている。	－	－	これまでの相当数の業務改善による一定の成果が出ており、継続して実施していく事項であることから、項目から削除する。
	○年休取得日数の平均は、管理職及び正規職員ともに目標（15日）を上回った。 また、目標達成者の割合も59%となった。	○取組・進捗状況を確認しつつ、休暇取得促進の取組を継続周知 目標達成者割合 50%	○	○年休取得目標値の財団内周知及び所属長からの個別周知・進捗管理	経営改革プランに目標を掲げたほか、管理職による職員への個別周知、管理職の率先した年休取得など、年休取得の意識向上や休暇の取得がしやすい風土を醸成した。	－	－	職員の年休取得は順調に進んでおり、2020年度の目標である55%を達成する見込みである。継続して実施していく事項であることから、項目から削除する。

様式１

「経営改革プラン」改訂シート

団体名：　（公財）東京しごと財団

改訂年度：2020年度

経　営　課　題	③ 生産年齢人口の減少を見据えた潜在的求職者の掘り起こし及び外国人材の増加
戦　　略	③ 高齢者・女性の就業支援の強化、外国人材の活用に向けた対応
３年後（2020年度）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組を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。また、出入国管理法改正等に伴い増加が見込まれる外国人材の活用に関し、必要な対応を行う。 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210,000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。
実績（2019年11月末時点）及び要因分析	働く意欲を持つ高齢者層の増加や自らの精力的な事業実施により、セミナー参加者数等各種事業の実績は順調である。また、シルバー人材センター労働者派遣事業の就業も増加傾向にある。なお、外国人材活用に関するニーズについては現在調査中である。

個別取組事項	2018年度実績	2019年度	目標達成	2019年11月末時点 実績値	2019年11月末時点 要因分析	改訂 個別取組事項	改訂 2020年度	改訂 改訂の考え方（新規の場合は、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、職場体験等の実施及び外国人材の活用	○高齢求職者の掘り起こし（2,016人） ・地域型セミナーの実施（60回）	○高齢求職者の掘り起こし ・地域型ｾﾐﾅｰの実施（60回・1,800人） ・合同面接会の実施（12回）		○高齢求職者の掘り起こし ・地域型ｾﾐﾅｰの実施（36回・1,220人） ・合同面接会の実施（8回）	○地域型ｾﾐﾅｰ「ｼﾆｱ生涯ﾜｰｷﾝｸﾞｾﾐﾅｰ」を開催。ｼﾆｱ世代に関心が高いﾏﾈｰﾌﾟﾗﾝを主ﾃｰﾏに、地元ﾊﾛｰﾜｰｸ・区市町村と緊密な連携を図り、定員を上回る参加者を確保できている。 ○「ｼﾆｱ就業支援ｷｬﾗﾊﾞﾝ事業」として合同面接会を地域開催。地元区市町村と連携し、地域での広報展開、ｱｸｾｽの良い会場確保を図り、多くの参加者を得ている（計1,343人）。		○地域型ｾﾐﾅｰの実施（60回・1,800人） ○合同面接会の実施（12回）	これまで高齢者と女性をひとつにまとめて目標設定をしてきたが、それぞれの特性に応じた支援を実施するため、それぞれの項目ごとの目標設定とする。 ○高齢求職者の掘り起こしに一定の成果が認められる「地域型ｾﾐﾅｰ」、地域開催の「合同面接会」及び「高齢者の職場体験」を引き続き展開する。
	○高齢者向け職場体験の実施（134件）	○高齢者向け職場体験の実施（100件）		○高齢者向け職場体験の実施（92件）	○高齢者向け職場体験は、受入企業の開拓を進め、希望者の選択肢が増えたことで、順調なﾏｯﾁﾝｸﾞとなっている。		○高齢者向け職場体験の実施（100件）	
	○女性求職者の掘り起こし（1,130人） ・地域型セミナーの実施（28回） ・啓発イベント（4回）	○女性求職者の掘り起こし（1,400人） ・地域型ｾﾐﾅｰの実施（30回） ・啓発イベント（4回）		○女性求職者の掘り起こし（774人） ・地域型ｾﾐﾅｰの実施（22回） ・啓発イベント（2回）	○地域型ｾﾐﾅｰ「女性しごと応援出張ﾃﾗｽ」「子育て女性向けｾﾐﾅｰ」を計22回実施。定員（計860人）以上の申込（計968人）があったが、家庭の事情等による直前キャンセルが多くあり、参加者は目標を下回っている。啓発ｲﾍﾞﾝﾄは、計画通り2回実施。担当ｱﾄﾞﾊﾞｲｻﾞｰによる職場見学の意義説明や啓発を行った。	高齢者をターゲットとした潜在的求職者の掘り起こし及び外国人材の活用		
	○職場見学会の実施（10回）	○職場見学会の実施（10回）		○職場見学会の実施（9回）	○職場見学会は参加希望者が多く、計画を上回るペースで実施（9回）。担当ｱﾄﾞﾊﾞｲｻﾞｰによる職場見学の意義説明や啓発を丁寧に行った。			
		○関係機関へのヒアリング等、外国人材活用に向けた調査の実施		○関係機関へのヒアリング等、外国人材活用に向けた調査の実施	○外国人の就労を支援している複数の公的機関に対してﾋｱﾘﾝｸﾞを行い、ﾆｰｽﾞ調査を行った。また、2019年12月には、外国人の就労を支援しているNPOを訪問し、直接聴取り調査を行う予定である。		○調査結果を踏まえ対応	－
						女性求職者の掘り起こし	○女性求職者の掘り起こし（1,400人） ・地域型セミナーの実施（30回） ・啓発イベント（4回） ○職場見学会の実施（10回）	○一定の成果がある女性求職者の掘り起こし（地域型ｾﾐﾅｰの実施、啓発ｲﾍﾞﾝﾄの開催）を引き続き実施する。 ※「女性しごと応援ﾃﾗｽ多摩ｻﾃﾗｲﾄ」の新設により、多摩地域での開催分は同ﾃﾗｽに移行。
							○女性しごと応援テラスの多摩地域への設置	○多摩地域在住の女性求職者が身近な場所で就業相談・支援を受けられる環境づくりのため、これまで飯田橋にのみ設置していた女性しごと応援テラスの多摩サテライトを新設する。

「経営改革プラン」改訂シート

団体名：　（公財）東京しごと財団

改訂年度：2020年度

利用者目線での支援体制の検討・構築	○類似施設の取組事例の視察 ○アドバイザーの支援力強化	○全コーナーにおけるセミナー、イベント等におけるアンケート調査の実施 ○支援機能の強化検討 ○検討事項の都との調整	○	○全コーナーにおけるセミナー、イベント等におけるアンケート調査の実施 ○支援機能の強化検討 ○検討事項の都との調整	○ｾﾐﾅｰ・ｲﾍﾞﾝﾄ毎に参加者向けｱﾝｹｰﾄを実施。結果を改善に向けた検討素材として活用した。また、2020年1月には利用者のうち6,000人を対象とした「満足度調査」を実施予定。 ○各ｺｰﾅｰ間で情報共有・意見交換を適宜実施し、ｻｰﾋﾞｽ内容の詳細を相互に把握して、各ｺｰﾅｰｱﾄﾞﾊﾞｲｻﾞｰの情報提供力を高めた。また、その効果が把握できるよう、利用申込時やｾﾐﾅｰ・ｲﾍﾞﾝﾄ時のｱﾝｹｰﾄにおいて認知経路を追加した。 ○若年層の利便性向上を目的に、外部で開催するｾﾐﾅｰにおけるしごとｾﾝﾀｰ利用登録手続きができる仕組みについて、都との調整を行った（年度内にｼｽﾃﾑ構築予定）。			○利用者からのアンケートの集計、各コーナー間での情報共有等により、常にサービスの質の向上を図っており、継続して行っている事項であることから、項目から削除することとする。
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	○派遣届出事業所52センター、就業延人日153,894人日 ○広域企画提案による就業機会の確保 ・提案件数88件 ・一括受注センター数延べ40センター	○派遣事業の拡大、派遣届出事業所の増（52ｾﾝﾀｰ） ○広域企画提案による就業機会の確保 ・新規開拓 ・複数のｾﾝﾀｰに渡る契約の一括受注		○派遣届出事業所 53センター 就業延人員 135,748人日 ○広域企画提案による就業機会の確保 ・提案件数117件（うち新規開拓51件） ・一括受注センター数延62センター	○1センター（八丈町）が派遣事業所の届出を行ったため、事業所数が増加した。 また、他事業所の受注状況を提供することにより、受注可能職種の理解が促進し、受注件数及び就業する会員も増加したため、就業延人員が増加した。 ○恒常的な人手不足の課題解決（保育施設補助業務）やシニア層をターゲットとした企業ニーズ（シニア向けスマートフォン教室講師）に向けて、高齢者の活用を提案した。	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	○派遣事業就業延人員210,000人日超 ○広域企画提案による就業機会の確保 ・新規開拓 ・複数のセンターに渡る契約の一括受注	○派遣届出事業所については、2020年度目標である53センターをすでに達成しているため、派遣届出事業所に関する項目については削除する。 ○引き続き人手不足に苦慮している業界等への広域企画提案を実施し、シルバー会員の就業機会拡大を図る。

様式３

「経営改革プラン」改訂シート

団体名：　（公財）東京しごと財団

改訂年度：2020年度

経営課題	③ 就労に困難を抱えている方々への支援 様々な理由から就労に困難を抱えている求職者（以下、就労困難者）に対して、その個性と能力に応じた就労を実現するために、「都民の就労の支援に係る施策の推進とソーシャルファームの創設の促進に関する条例」の趣旨を踏まえて、これまで財団が行ってきた就労支援に加えて、支援を充実することが課題となっている。
戦略	③ 条例に基づく、就労支援策の充実とソーシャルファームの支援 ○就労困難者に対する支援について、現在の支援窓口を充実する ○自律的な経済活動のもと、就労困難者を受け入れ、他の従業員と共に働く社会的企業である「ソーシャルファーム」の創設・運営を支援する。
３年後（2020年度）の到達目標	○就労困難者を支援するための窓口を充実し、それぞれの特性に応じたきめ細かいカウンセリング等により、就業の後押しをする。 ○都の基準に従い、モデル事業として10社に対してソーシャルファームの設立及び運営の支援を行う。また、ソーシャルファーム支援拠点を設置し、設立や活動等を支援する。

個別取組事項	～2019年度	2020年度	取組設定の考え方
就労困難者への支援	○支援窓口の充実に向けた事業企画、調整	○支援窓口の充実 ○就労困難者の就労支援（60人）	○条例の趣旨を踏まえ、東京しごとセンター内の就労困難者に対応した就労支援窓口を充実する。 ○就労困難者を支援する関係機関等との連携のもと、専門家等を含めてチームとなり、就労困難者一人ひとりの実情に応じた支援を実施する。
ソーシャルファームの支援及びソーシャルファーム支援拠点の設置	○モデル事業の対象企業の支援に向けた事業企画、調整 ○支援拠点オープンに向けた事業企画、調整	○モデル事業に関する支援（10社） ○支援拠点オープン ○ソーシャルファームに関するセミナー開催（6回）	○都が定める基準に基づきモデル事業の対象企業の初期経費や運営費について一部を助成する。 ○ソーシャルファームの支援拠点を開設し、各種支援を実施する。 ○ソーシャルファームを普及啓発し、創設していくためにセミナーを実施する。

「経営改革プラン」改訂シート

団体名：　（公財）東京しごと財団

改訂年度：2020年度

	２０１９年度	改訂	改訂の考え方
経営課題	④ 企業の人手不足の深刻化、障害者雇用促進への対応 財団では、2016年度より新たに企業の人材確保、雇用環境整備支援を開始したところであり、事業を展開しながらノウハウの蓄積を図りつつ、今後さらに企業ニーズに応える、企業向け支援を強化していく必要がある。特に都内の有効求人倍率は2016年4月以降2.0倍を超えるなど、雇用情勢は着実に改善している一方で、ほぼ全産業の中小企業で人手不足が深刻化し、人材の確保・定着が経営上の課題となっており、支援強化が必要である。また、2018年度に民間企業等の障害者の法定雇用率が引き上げられたことに伴い、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。	－ －	戦略について、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こととしていたが、見学の機会はすでに相当数提供しており、一定の効果が出ていることから設定内容を見直し、障害者を初めて雇用する企業への伴走型の支援を実施することとした。 ３年後の到達目標について、当財団において行ってきた専門家派遣による中小企業へのコンサルティングについて、2020年度は都において実施する予定となったことから、到達目標を見直し、各種セミナーの参加企業数を目標とした。 　また、テレワークの活用助成事業及び障害者雇用率未達成企業への個別訪問事業については、更なる支援を行うため、目標値を見直す。
戦略	④ 企業の人材確保、障害者雇用支援の展開 ○　喫緊の課題となっている企業の人材確保について、専門家派遣によるコンサルティング支援を実施するとともに、中小企業振興公社での育成・定着支援につなぐなど「人材確保から育成・定着」までの一貫した支援を進める。また、東京労働局等との連携強化を通じて、企業ニーズに応じた採用支援を実施し人材確保に貢献していく。 ○　「ＴＯＫＹＯ働き方改革宣言企業」に対する専門家による巡回助言、テレワークの導入支援、従業員の育休取得の後押しなどを実施し、企業の従業員が意欲を高め能力を十分に発揮できるよう、環境整備の支援を強化していく。 ○　2018年度からの障害者法定雇用率の引き上げに伴い、特に中小企業の障害者雇用を促進するため、雇用率未達成企業への個別訪問に取り組み、企業ごとのニーズに応じたきめ細やかな支援を実施していく。また、企業が自立して雇用障害者をサポートできるようにするための支援、障害者雇用に先行的に取り組む企業の見学の機会を提供する。 ○　2016年度より開始した企業支援については、事業を展開していく中で、支援ノウハウの蓄積や関係機関と連携関係の構築を図ることで、職員の支援力向上、効果的なサービス実施につなげていく。	－ ○ 喫緊の課題となっている企業の人材確保について、人材確保相談窓口での助言や各種セミナー等の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。 － ○ 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、障害者を初めて雇用する企業に対する伴走型の支援を実施する。 －	
３年後（2020年度）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組を支援する。 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2018年度から2020年度までに3,800社（2016年度から2021年度までに6,300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組を支援し、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。	① 採用に悩みを抱える中小企業等に対して、人材確保のための各種セミナーを2020年度までに1,500社に実施することで、企業の人材確保の取組を支援する。 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2018年度から2020年度までに3,800社（2016年度から2021年度までに6,300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3,400社へ実施することで、都内企業の働き方改革の取組を支援し、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2,600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。	
実績（2019年11月末時点）及び要因分析	○企業の人材確保支援については、中小企業振興公社や金融機関との連携強化等を通じて、企業ニーズに応じた支援策を提案したことにより、各支援事業の実績は目標達成に向けて堅調に推移している。 ○職場環境整備支援については、新たな広報手段による周知や対象企業への直接的な広報等により、事業の認知度が向上し、問合せ件数等の増加につながっているが、目標達成に向けて引き続き事業周知を強化していく必要がある。 ○中小企業等への障害者雇用支援については、法定雇用率の上昇を受けて企業に障害者雇用の機運が高まったこともあり、各事業の実績は目標達成へ向けて堅調に推移している。		

様式２

「経営改革プラン」改訂シート

団体名：　（公財）東京しごと財団

改訂年度：2020年度

個別取組事項	2018年度実績	2019年度	目標達成	2019年11月末時点 実績値	2019年11月末時点 要因分析	改訂 個別取組事項	改訂 2020年度	改訂 改訂の考え方（新規の場合は、取組設定の考え方）
企業の人材確保支援	○専門家派遣コンサルティング（317社） ○合同企業面接会（62社、340名参加）	○企業へ専門家を派遣し、採用に関するｺﾝｻﾙﾃｨﾝｸﾞを実施（300社） ○東京労働局と連携したマッチング支援事業の実施（4回） ○人材確保のための各種セミナーの実施（計14回）		○専門家派遣コンサルティングの実施（211社） ○合同企業面接会の実施（3回、50社、274名参加） ○人材確保のための各種セミナーの実施（15回、513社）	○都内有効求人倍率が2倍を超え推移する中、コンサルティング開始企業は11月末現在211社で、年度末には目標を達成する見込みである。 ○コンサルティング支援後も内定に至らない企業を対象に、経験不問等、要件緩和した求人で合同面接会を開催。東京労働局と連携して求職者の募集を図り、マッチングを促進した。 ○雇用情勢の現状や採用ノウハウ等、採用全般のセミナーの他、「若手採用」や「面接対策」に特化する等、企業ニーズに即したテーマでセミナーを開催し、多くの参加を得た。	企業の人材確保支援	○コンサルティング支援企業の好事例集作成 ○東京労働局と連携したマッチング支援事業の実施（4回） ○人材確保のための各種セミナーの実施（15回・680社）	○2020年度は東京都において「専門家派遣コンサルティング（アフターフォロー含む）」を実施するため、項目から削除する。 ○これまでの支援企業の中から、中小企業の採用において参考となる好事例集を作成・配布することで、人材確保に関する課題解決の一助とする。 ○コンサルティング支援を受けてもなお、採用内定につながらない中小企業に対し、マッチングの機会を提供し、コンサルティング支援企業の採用内定率を更に引き上げるため、2020年度も引き続き実施する。 ○専門家派遣コンサルティングが新たに都で実施されることになるため、都との連携を一層強化し、中小企業が抱える課題について共有した上で、必要とされるテーマを選定し、効果的なセミナーを実施する。
関係機関との連携強化	○コンサルティング実施企業に対し、公社「人材育成・定着」支援事業を情報提供 ○東京きらぼしFG共催セミナー・行員向け勉強会及びりそな銀行共催セミナーにて財団事業をPR	○企業の人材確保について財団の「採用」支援から中小企業振興公社の「人材育成・定着」支援へつなぐ連携を実施 ○公社と連携し、人手不足対策プロジェクトを推進（新規・企業訪問300社） ○東京きらぼしFG等協定金融機関の取引企業への人材確保支援事業の実施		○コンサルティング実施企業に対し、公社「人材育成・定着」支援事業を情報提供（96件） ○公社と連携し、人手不足対策プロジェクトを推進（企業訪問175社） ○金融機関経由、コンサルティング申し込み企業（21社） ○商工中金と協定を締結（9月）	○企業の人材確保について財団の「採用」支援から中小企業振興公社の「人材育成・定着」支援へつなぐ連携を実施した。 ○公社との連携のもと、人手不足対策プロジェクトを推進し、中小企業の抱える自社の課題を整理した上で、最適な支援策を提案する等、事業の利用を促進した。 ○中小企業と接する機会のある金融機関に対し、取引企業への情報提供を依頼し、コンサルティングの利用を促進した。 ○商工中金と新たに連携協定を締結し、取引企業への人材確保支援施策の利用促進を行った。	関係機関との連携強化	○公社と連携し、人手不足対策プロジェクトを推進（企業訪問300社） ○東京きらぼしFG等協定金融機関取引企業への人材確保支援	○社会情勢や雇用環境の変化に伴い、人材確保に向けて企業が求めるニーズは多様化し、多面的な支援が必要であるため、公社と連携し、採用から育成・定着に至る一連の支援メニューの中から、最適な支援プログラムを提案し、利用につなげる。 ○2019年度に協定先を拡充したこともあり、2020年度も力を入れていく。

「経営改革プラン」改訂シート

団体名：　（公財）東京しごと財団

改訂年度：2020年度

企業の働き方改革、雇用環境整備の支援	○巡回・助言（946社） ○テレワーク活用推進コース申請　61件 ○働くパパママ育休取得申請　49社（ママ17社・パパ32社）	○宣言企業に対する巡回・助言の実施1,300社 ○テレワーク導入促進整備補助助成金（新規・3,250件） ○テレワーク活用・働く女性応援助成金（テレワーク推進コース250件、女性活躍推進コース20件） ○働くパパママ育休取得応援奨励金（ママ1,000社、パパ50社） ○介護休業取得応援奨励金（新規・50社）		○宣言企業に対する巡回・助言の実施（850社） ○テレワーク導入促進整備補助金の支給（55件） ○テレワーク活用・働く女性応援助成金の支給（テレワーク推進コース24件、女性活躍推進コース5件） ○働くパパママ育休取得応援奨励金の支給（ママ97社、パパ45社） ○介護休業取得応援奨励金の支給（0社）	○4月末の契約締結後に委託者の社内研修を実施した後の巡回・助言となるため当初は緩やか。年度末に向けて毎月の訪問計画を確認し、進行管理を行っている。 ○申請要件となっている都のコンサルティング事業の遅れや伸び悩みの影響を受けている。業界団体連携による導入支援を活用した申請が12月以降本格化するので年度末にかけて大きな増要素となる。 ○ﾚｽﾎﾟﾝｼﾌﾞ広告等新たな広報手段を取り入れ広報強化を図ったところHP閲覧数が大幅に伸びた。申請を前提とした事前相談件数は前年度比約2．6倍となっており、年度末に向けて申請が増加することが見込まれる。 ○育児休業取得者が最も多い4月が対象となったことで、昨年度に比べて申請件数は増加したが、対象従業員の都内在住要件やテレワーク制度整備要件がハードルとなり、目標件数には到達していない。ポスティング等対象企業への直接的な広報等に力を入れたことが問い合わせ件数の増加に繋がるなど、対象企業の掘り起こしにつながっているため、引き続き直接的な事業周知を実施し、今後の申請に繋げていく。 ○5月中旬の事業開始以降に介護休業を開始し、復職後3カ月以上継続雇用されていること等の条件により、申請受付開始が9月中旬であったため、現時点では申請件数は0件であるが、電車内広告等による周知の他、社労士会や介護と密接に関わりのある社会福祉協議会等への周知協力依頼を通じて、対象企業等に広く事業を周知しており、引き続き事業の広報を強化し、今後の申請に繋げていく。	企業の働き方改革、雇用環境整備の支援	○宣言企業に対する巡回・助言の実施1,500社 ○テレワーク導入促進整備補助金（1,000件） ○テレワーク活用・働く女性応援助成金（テレワーク推進コース250件、女性活躍推進コース20件） ○働くﾊﾟﾊﾟﾏﾏ育休取得応援奨励金（ママ600社、パパ100社） ○介護休業取得応援奨励金（50社）	－ ○東京2020大会までに35%、2028年度までに70%というテレワーク導入率目標の達成に向け、テレワーク導入促進整備補助金を継続実施。（1,000件） ○テレワーク導入および女性活躍推進のため、テレワーク活用・働く女性応援助成金を継続実施。（270件） ○働くﾊﾟﾊﾟﾏﾏ育休取得応援奨励金について、都内の0歳児待機児童数が減少傾向にあることや、都内の男性従業員の育児休業取得率が上昇していること等を踏まえ、目標設定を変更。 都内の待機児童数（0歳児）：H28　2,072人⇒H31　755人 都内の男性従業員の育休取得率：H28　7.44%⇒H30　16.6% ○2019年11月末時点での実績は0社であるが、介護休業取得の促進という政策目的の下で実施している事業であることから、2020年度も同じ目標を掲げ、達成を目指す。
中小企業等への障害者雇用支援	○雇用率未達成企業への個別訪問による直接的な支援829社 ○職場内障害者サポーター養成講座受講者数362名 ○障害者雇用先行企業の見学会参加者数299名	○雇用率未達成企業へ個別訪問による直接的な支援900社 ○職場内障害者サポーター事業の実施 ○障害者雇用先行企業の見学会		○個別訪問(600社) ○職場内障害者サポーター事業実施(養成講座278人) ○障害者雇用先行企業見学会実施(394件)	○障害者雇用支援全般に関する外的要因としては、法定雇用率の上昇を受けた企業の障害者雇用に向けての機運の高まりがあり、各事業の実績は目標達成へ向けて堅調に推移している。 ○雇用率未達成企業への個別訪問については、企業訪問を積極的に進める他、財団の他事業(雇用実務講座、職場体験実習、精神障害者雇用サポート事業等)との連携を強化して目標値達成のための努力を続けている。 ○職場内障害者サポーター事業の養成講座については、法定雇用率未達成企業に毎月約1,000通のDMを発送する、都内ハローワーク全所に出向き雇用指導官に広報協力を依頼する等の広報努力の結果、昨年度並みの受講者数で推移している。 ○障害者雇用先行企業見学会については、広報誌「いんくる」に企業見学支援事業の特集記事を掲載する等の事業周知努力の結果、30年度末時点で7社であった見学先協力企業数が11月末時点では15社にまで増加して見学会の開催回数が増え、多くの企業・支援機関からの見学会への参加申込があり、見学会の参加者数は順調に推移している。	中小企業等への障害者雇用支援	○雇用率未達成企業へ個別訪問による直接的な支援900社 ○職場内障害者サポーター事業及びアフターフォローの実施（養成講座500人） ○障害者雇用ナビゲート事業の実施（60社）	○法定雇用率の達成に向け、企業への個別訪問は有効であることから、2020年度も実施することとする。なお、実施に当たっては、財団の他の事業、特に、効果的な採用・定着につながることが期待される障害者雇用ナビゲート事業との連携を強めながら実施することで、障害者雇用率上昇に寄与していく。 ○法定雇用率の上昇に伴う障害者雇用の進展により障害者の雇用定着に関しての支援がさらに必要になっていることから、職場内障害者サポーター事業養成講座の定員を拡大する。また、同事業の支援期間終了後にもサポーターの支援スキルの維持・向上を図るために、サポーターOBを対象とした電話による個別相談と集合研修から成るアフターフォロー事業を新たに実施する。 ○障害者を初めて雇用する企業に対して、アドバイザーによる助言の下で障害者の採用から定着まで一貫した伴走型の支援を実施する。

様式１

5 ／ 5

「経営改革プラン」改訂シート

改訂年度：2020年度

団体名：　（公財）東京しごと財団

経　営　課　題	⑤ 財団・しごとセンターサービスの都民・企業からの認知度不足
戦　　略	⑤ 多様な手法を活用した求職者・企業への財団認知度向上
３年後（2020年度）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。
実績（2019年11月末時点）及び要因分析	① 2019年11月末現在で「しごとセンター新規利用者数」は49,293人となっている。目標を若干下回るペースだが、例年年明けから学生利用者が増加する傾向もあることから、ヤングコーナーが大学等外部で開催するセミナーで導入予定の即時利用登録の仕組みを活用し、巻き返しを図っていく。 ② 2019年11月末現在で1,033社が参加している。これは、雇用環境を巡る社会的な要請や企業のニーズの変化を踏まえ、時宜に適ったテーマを選定したことで参加企業数の確保につながったことによる。

個別取組事項	2018年度実績	2019年度	目標達成	2019年11月末時点		改訂		
				実績値	要因分析	個別取組事項	2020年度	改訂の考え方（新規の場合は、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	○ﾎｰﾑﾍﾟｰｼﾞの閲覧向上のための改良 ○時流に合わせたSNS利用の検討	○ﾐﾄﾞﾙ後半層へのキャリアチェンジに向けた新たな専用ホームページの作成 ○運用しながら、随時手直しを図り、利用者利便性を向上 ○検討に基づく新たな広報ﾂｰﾙの活用		○「ﾐﾄﾞﾙｱﾌﾀｰｷｬﾘｱﾁｪﾝｼﾞ支援ﾌﾟﾛｸﾞﾗﾑ」ｽﾍﾟｼｬﾙｻｲﾄの開設 ○利用者の利便性向上 ・SNS一覧ﾍﾟｰｼﾞ新設 ・ﾗﾝﾃﾞｨﾝｸﾞﾍﾟｰｼﾞ開設 ○SNS（Twitter、LINE等）の活用	○2019年10月から「ﾐﾄﾞﾙｱﾌﾀｰｷｬﾘｱﾁｪﾝｼﾞ支援ﾌﾟﾛｸﾞﾗﾑ」の専用サイトを開設。当ﾌﾟﾛｸﾞﾗﾑ関連情報の一元化を図り、利用者が申し込みやすい環境を整えたことで、ﾌﾟﾛｸﾞﾗﾑ説明会の参加者が増加した。 ○利用者が各事業の情報をよりｽﾑｰｽﾞに入手できるよう、2019年8月からしごとｾﾝﾀｰﾎｰﾑﾍﾟｰｼﾞに「各事業SNSﾘﾝｸ一覧ﾍﾟｰｼﾞ」を新設した。 ○2019年7月から東京しごと塾ｽﾍﾟｼｬﾙサイトを「ﾗﾝﾃﾞｨﾝｸﾞﾍﾟｰｼﾞ」化（情報を1ﾍﾟｰｼﾞに一本化）し、利用者が必要情報をよりｽﾑｰｽﾞに入手できるよう工夫した。 ○幅広い層にPRを行うことを目的として、財団Twitter及びInstagramにおいて各事業の周知等を実施したほか、キャラクターを活用したPRも併せて実施。 また、ﾐﾄﾞﾙｺｰﾅｰのｲﾍﾞﾝﾄ等の情報を、既設のFacebook配信に加え、2019年11月からTwitter配信、12月からはLINEでも配信予定。	インターネット上の広報ツールの見直し	○運用しながら、随時手直しを図り、利用者利便性を向上 ○効果を踏まえたより効果的な広報ﾂｰﾙの活用	－
ターゲット別広報の実施、新たな広報ツールの活用	○効果的な広報手段の検証 ○動画の活用による新規利用者の確保	○動画の活用による広報の実施（主に若年者を対象） ○PDCAｻｲｸﾙを働かせ、実績、成果を踏まえた効果的な広報を展開		○動画の活用による新規利用者確保（77回） ○効果的な広報の検証	○財団事業の説明会等において動画を放映し、財団事業を分かりやすくPRしたことで209人の新規登録者確保につなげることができた。 ○これまでに実施した広報を効果のあったもの、薄かったものと分けて検証したところ、ポスティングやDM等求職者・事業者に直接届く広報がより効果があることが判明した。これに基づき、より手法を工夫しながらより効果のあるポスティング等を実施している。	ターゲット別広報の実施、新たな広報ツールの活用	○動画の活用による広報の実施 ○検証を踏まえた効果的な広報の実施	○動画放映によるPRが効果的であることから、、引き続き動画を活用したPRにより新規利用者確保につなげていくこととする。 ○さらに効果の高い手法を活用しながら広報を実施していく。
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	○東商メルマガに事業情報掲載 ○ハローワークや東京きらぼしFG等との連携による事業案内	○関係機関、地域ﾈｯﾄﾜｰｸとの連携強化による広報活動へのﾌｨｰﾄﾞﾊﾞｯｸ		○東商メルマガにセミナー等情報掲載（25件） ○金融機関等との連携により事業PRを実施 ○東京商工会議所と協定を締結（6月）	○これまでの東商本部のメルマガ利用に加え、各支部にて配信しているメルマガも利用することとし、都内事業者への財団事業PRを実施した。 ○人材確保セミナーや採用コンサルティングについて、東商メルマガや都内ハローワーク及び東京きらぼしFG各行へのチラシ配架等により事業PRを実施。また、東京商工会議所及び商工中金と新たに連携協定を締結し、会員や顧客向けに財団事業をPRする機会を拡大した。	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	○連携の成果や効果を検証し、関係機関、地域ﾈｯﾄﾜｰｸとの連携強化	－

様式２

「経営改革プラン」改訂シート

団体名:　公益財団法人東京都農林水産振興財団

改訂年度:2020年度

	２０１９年度	改訂	改訂の考え方
経営課題	①東京農業の担い手育成対策の抜本的見直し 東京の農家・農地は、深刻化する農家の高齢化や後継者の不足、高い相続税負担等を背景に減少を続けている。また、生産緑地の2022年問題を背景に、農地のさらなる減少が懸念されている。 （1990年(H2)／2015年(H27)） 東京の農家数：20,679戸／11,222戸 東京の農地：11,500ha／7,130ha 都は、東京農業の持続的な発展を図るため、都市農地に関する制度改正（生産緑地の貸借円滑化等）も踏まえ、農外からの新規就農者の確保や農業経営の改善、規模拡大を図る農業者等に対する支援を強化するなど、農業後継者及び農外からの新規就農者を含めた総合的な担い手施策の充実や経営力の強化を図ることとしている。 財団は、就農相談窓口や短期農業体験、農家の自主的活動への支援、援農ボランティアの養成など様々な事業を実施しており、こうした中で培ったノウハウ（就農希望者のニーズの把握、指導農業士等とのネットワーク等）を活かし、都と一体となって、担い手育成施策を抜本的に見直していくことが求められている。	財団が持つノウハウを活かした東京農業の担い手の確保・育成 東京の農家・農地は、深刻化する農家の高齢化や後継者の不足、高い相続税負担等を背景に減少を続けている。また、生産緑地の2022年問題を背景に、農地のさらなる減少が懸念されている。 （1990年(H2)／2015年(H27)） 東京の農家数：20,679戸／11,222戸 東京の農地：11,500ha／7,130ha 都は、東京農業の持続的な発展を図るため、都市農地に関する制度改正（生産緑地の貸借円滑化等）も踏まえ、農外からの新規就農者の確保や農業経営の改善、規模拡大を図る農業者等に対する支援を強化するなど、農業後継者及び農外からの新規就農者を含めた総合的な担い手施策の充実や経営力の強化を図ることとしている。 財団は、就農相談や専門家派遣、援農ボランティア養成など、様々な事業を実施する中で培ったノウハウや関係機関とのネットワークを活かし、農家の経営支援や担い手育成施策を充実・強化していくことが求められている。	・局の「活用戦略」及び「次期経営改革プランの改定に向けた評価委員意見への対応」等に基づき、財団が取り組むべき重要課題を抽出・整理し、目標設定を見直すなど必要な改訂を行った。 ・意欲ある農業者の経営力向上を支援するとともに、研修農場を開設し新規就農希望者向けの長期研修を実施、東京農業の担い手を確保・育成する。 ・農業後継者や担い手団体が実施する自主的活動への支援は、事業計画どおりの実績を達成しているため、終了とする（削除）
戦略	①新規就農者支援の充実と収益性の高い農業経営の展開に向けた支援 ○　新規就農者支援の充実 農業後継者のスムーズな事業継承に向けた支援のほか、農外からの新規就農者の増加を図る。財団が持つ就農希望者に対する支援ノウハウを活用し、就農検討段階から農地確保に至るまで一貫した支援や都有農場における栽培技術研修の実施など、農外からの新規就農者に対する支援を都と連携して一体的に担うことで、効果的な実施と支援メニューを充実させる。 ○　農業経営改善への支援 農業経営の多角化・改善（6次産業化）に向けた新たな取組に対して、専門家派遣のほか必要な経費補助を行うなど都内農家の経営改善を支援する。 ○　労働力確保対策の強化 農家の高齢化や後継者不足の対応策となる援農ボランティアの養成や登録・派遣制度の充実を図る。 ○　農業者等の自主的な活動に対する支援の強化 自主財源をもとに実施している事業について、事業体系の見直しや関係団体からの意見聴取の結果に基づき、農業後継者の研修や、後継者組織、生産組合等担い手団体による自主的な活動に対する支援を効果的・効率的に実施する。	意欲ある農業者への経営改善支援と研修農場の開設による新規就農者支援の充実 ○ 意欲ある農業者の経営改善支援 農業経営の多角化・改善（6次産業化）に向けた新たな取組に対して、現場からの意見を踏まえた専門家派遣のほか必要な経費補助を行うなど都内農家の経営改善支援を強化する。 ○ 新規就農者支援の充実 新規就農者向け「東京農業アカデミー八王子研修農場」を開設し、技術と経営の両面から農業を実践的に学ぶ2年間の長期研修を実施する。現場からの意見や、財団が持つノウハウを活用し、就農検討段階から農地確保まできめ細かな継続的支援を行い、新規就農者を確保・育成する。 ○ 労働力確保対策の強化 農家の高齢化や後継者不足の対応策となる援農ボランティアの養成や登録・派遣制度の充実を図る。	
３年後（2020年度）の到達目標	○　2020年度から、農外からの新規就農者に対して就農相談や栽培技術研修等を行う総合支援拠点として財団の施策を強化し、効果的な支援体制を構築する。 ○　新たな経営展開を目指す意欲ある農業者に対し、専門家派遣や経費補助を行い、創意工夫や地域の特色を活かした農業経営の取組を支援して、多様な農業経営モデルを創出する。 ○　効果的なボランティア養成制度を構築して確かな技術力を持つ援農ボランティアを育成する。また、WEBサイトの効果的な運用を通じて、農業に関心を持つ都民と生産者を繋ぐ援農ボランティア登録・派遣システムを導入して、都内農家の安定的な農業生産に寄与する。 ○　農業後継者の研修や担い手団体の活動に対する支援など後継者等対策事業について、自主財源を積極的に活用して、担い手団体等の組織活動を強化する。	○ 新たな経営展開を目指す意欲ある農業者に対し、専門家派遣や経費補助を行い、創意工夫や地域の特色を活かした農業経営の取組を支援して、多様な農業経営モデルを創出する（経営改善事例170件　2018～2020年度累計） ○ 2020年度から、東京農業アカデミー八王子研修農場を開設、農外からの就農希望者を都市農業の担い手として育成し、就農定着に向けて、効果的な支援体制を構築する（研修生5名程度受入れ）。 ○ 効果的なボランティア養成制度を構築して確かな技術力を持つ援農ボランティアを育成する。また、WEBサイトの運用を通じて、農業に関心を持つ都民と生産者を繋ぐ援農ボランティア登録・派遣システムを導入して、都内農家の安定的な農業生産に寄与する。（援農ボランティア新規登録者数150人　2018～2020年度累計）	
実績（2019年11月末時点）及び要因分析	○　都と連携して東京農業アカデミー八王子研修農場の開設を準備、民間主催就農イベントに初出展し研修生募集を開始（11月）したが、応募者が少なく、募集期間を延長。開設前であり、実際の研修風景のイメージが無く支援内容が分かりにくいことが要因と考えられるため、入学後の支援を明確に発信して募集ＰＲを継続。 ○　チャレンジ農業支援事業の事業効果の検証のため、専門家派遣を受けた農業者に対し、効果と満足度についてアンケート調査実施。利用者ニーズを踏まえ制度の改善・向上を図った ○　援農ボランティアの募集情報の閲覧や参加申込みが可能なボランティアWEBサイトを開設、利用者の利便性が向上 ○　担い手団体の活動を支援（20団体）、関係団体等のニーズを踏まえ事業改善を実施		

様式２

「経営改革プラン」改訂シート

団体名:　公益財団法人東京都農林水産振興財団

改訂年度:2020年度

個別取組事項	2018年度実績	2019年度	目標達成	2019年11月末時点 実績値	2019年11月末時点 要因分析	改訂 個別取組事項	改訂 2020年度	改訂 改訂の考え方（新規の場合は、取組設定の考え方）
意欲ある農業者の経営改善支援	アンケート調査結果「農産物の売上向上に効果あり」と回答した割合　89.6%	○多様な農業経営モデルの創出を支援する「チャレンジ農業支援事業」の充実・強化 ・専門家派遣後の販促効果に関する調査実施 ・効果検証に基づく専門家の指導内容の検討		・専門家派遣後の販促効果に関する調査の実施（満足度93.8%）	・専門家派遣後の販促効果調査を実施（対象：2017,2018年度専門家派遣の利用農業者175人、回答78人、回答率45%）。「販売促進、売上向上に効果あり」と回答した割合は80.3%、満足度は「よかった」「大変良かった」「勉強・参考になった」を合わせて93.8%に達した。利用者からは規格外野菜等を商品化して農産物ロス削減できた、取材や来園者が増え所得増 など効果があった。 ・支援内容は、販売促進や自家農産物PRが約7割を占めるが、新商品開発、農産加工など新たな取組への要望も増加 また、農家カフェや直売所開設に向けた支援について、販売戦略、マーケティング等経営支援の要望に対しては、都中小企業振興公社等他機関との連携を検討	意欲ある農業者の経営改善支援	○チャレンジ農業支援事業 ・改善効果検証の継続的な実施及び事業内容の改善	・都中小企業振興公社や都農業改良普及センター等と連携し、専門家派遣後の助成事業への誘導、経営面の支援の充実など効果的な事業実施を図る。
		・専門家派遣農家数55件		・専門家派遣60件 ・専門家派遣の件数拡充　55件→60件	・11月末時点の専門家派遣実績は60件（延べ210回）。 ・専門家派遣件数は計画（55件）を大きく超えているため、都に規模拡充を要請、2020年度は5件増（60件）となった。 ・事業が始まった平成25年度から令和元年12月までに720件の専門家派遣を行った。そのうち200人に対し複数回派遣を行っており、純派遣は520人 意欲の高い都内認定農業者は約1700人、このうち530人（約3割）は本事業により経営改善に取り組んでいる。事業を利用していない7割の層に対しては、更なる事業PRと利用促進に向けた取組が必要		・専門家派遣（60件）	・専門家派遣は計画を大きく上回る実績があり、事業需要が高いため、農家ニーズに合わせて実施規模を拡充する。（2019年度：55件　→　2020年度：60件） ・成果事例集の発行など事業周知を強化して利用促進を図り、新たな取組に挑戦する農業者を積極的に支援する。
		・チャレンジ農業支援事業の事業範囲の拡大。従来の専門家派遣に加え、都直営で実施していた補助事業を一体的に受託		・チャレンジ農業支援事業費助成　採択件数22件（助成対象事業費平均101.8万円、助成額平均50.8万円） ・助成対象事業費下限額の引下げ	・2019年度新規事業「チャレンジ農業支援事業費助成」について、審査会3回開催（採択22件/申請24件） ・相談・コンサルタント業務を通じ助成事業への誘導を行っているが、助成対象事業費の下限50万円に達せず、助成金申請をあきらめる事例が複数あったため、下限額の引下げを都に要請（50万円⇒20万円）		・助成事業（24件）	・労働力減少や高齢化の中で、現状維持または規模縮小、地域の農業を支えるものとして所得300万円程度の農業者も存在する（一般的な基準は所得400万円）。都内認定農業者においても大きな経営改善・展開の計画は少なく、現状では栽培品目や出荷先の見直し等が主で、このため販促物品・PRの要望が多い。 今後は、こうした地域農業の広がりを支える農業者の要望を丁寧にすくい上げ、助成事業における事業費下限額の引下げ（50万円⇒20万円）、審査会の簡素化等、農家の利用実態を踏まえて制度を改善する。
農業の担い手施策の充実・強化	・区市町村に財団事業に関するアンケート調査実施 ・就農支援企画会議及び就農促進会議を開催（各1回） ・事業体系の見直し及び要綱類の改正 ・新たな支援体制の検討	○2020年度「東京農業アカデミー（仮称）」の創設に向けて都と実施体制の構築準備		○東京農業アカデミー八王子研修農場の開設準備 ・研修生募集開始（11月） ・広告媒体やイベント等を活用した募集PR	・民間就農情報サイトへの広告掲載等、様々な広報媒体を活用したほか、農業系高校・大学への訪問・周知、民間主催就農イベント等にも財団として初出展してPRを実施。希望者に現地説明会を4回開催（13名参加）。11月末時点で応募が少ないことから、応募期間を1ヵ月延長して対応。要因として、開設前であり、実際の研修風景などイメージ素材がないほか、入学後の支援を明確に発信できておらず、就農希望者が将来像のイメージを描けないことが考えられる。	研修農場の開設等による農業の担い手施策の充実・強化	○東京農業アカデミー八王子研修農場の開設・運営 ・研修生の受け入れ（５人程度） ・就農検討段階から就農相談、技術習得、農地確保までを継続的に支援（ハンズオン支援） ・就農希望者向けに栽培技術と経営の両面から実践的に学ぶ2年間の研修を実施 ・2期生の募集と募集PR	・研修農場の運営・募集（HP作成や募集PR等）は、民間の外部委託を活用 ・就農相談カルテを作成し関係機関と一体となってきめ細かい継続的な支援（ハンズオン支援）を実施 ・新規就農では農地の確保が大きな課題となるため、農業会議や農業委員会等と連携して、研修生の農地確保を支援 ・東京型スマート農業などICT先進的技術の活用を検討 ・就農に向けて農業経営知識の習得（農業簿記、GAP、経営分析実習等） ・引き続き、農業系高校・大学への周知、様々な媒体や就農イベント等の機会を通じて募集PRを行う。
		・新規就農希望者の就農に向けた支援方法の充実 ・研修育成施設における栽培技術指導や研修カリキュラム等		・農業技術を体系的に学ぶ研修カリキュラムの策定	・他県の農業大学校等では在学期間中から就農に向けた活動を最重要視しており、現行の短期研修のみでは就農に至るまでのきめ細かい継続的な支援が不足。このため、ほ場を使った栽培実習や先進農家での派遣研修、経営知識の習得等、2年間の実践的な研修カリキュラムを策定			
		○既存の財団事業の充実 ・就農ツアーの対象拡大		○既存の財団事業の充実 ・就農ツアーの対象を女性のみから学生も対象に拡大（1回開催）	・就農ツアーを8月に開催、定員15名/参加19名（応募26名）。学生まで対象を広げたことで応募が増え、参加19名中10名が大学生（すべて女性）であった。参加者の満足度100%。農家の現場を見学し農業の実態や大変さを知り新規就農への具体的イメージがわいた、等意見あり。 ・都内の農業高校（3校）へのヒアリングを実施。教育現場では実践的な農業実習だけではなく、経営に関する教育が課題となっている。また、卒業生が近県の農業大学校に入学するなど、都内に受け皿がなく、若い担い手を確保する取組が不十分であることが明らかとなった。		○若い担い手の確保の充実（7回）	・都教育庁や農業高校と連携してバスツアー、セミナー等のPR企画を実施するほか、要望に応じて夏休みを活用した指導農業士のもとでの派遣研修を実施。学生に対し技術と経営を学ぶ機会を提供して若い人材の確保につなげる。
		・短期農業体験等の運用柔軟化		・指導農業士による短期研修の対応日数を柔軟化（30回実施）	・短期研修（体験研修：5日間程度、技術研修：20日間程度）を30回実施。制度の柔軟化により利用者は前年比6倍増加。研修受講者の満足度100%。特に技術研修は、就農間もない新規就農者が技術を学ぶ機会として好評		○就農希望者向けの指導農業士による短期研修の実施（40回）	・短期研修（40回）を実施してより多くの就農希望者に農業を体験する機会を提供し、担い手の確保につなげる。

様式２

「経営改革プラン」改訂シート

団体名：　公益財団法人東京都農林水産振興財団

改訂年度：2020年度

多様な農業の支え手育成・活動支援と後継者等対策事業の効果的・効率的な実施	・東京の青空塾 満足度82.1%	○東京の青空塾（ボランティア）事業の効果検証と課題整理、事業内容の改善		○東京の青空塾（地域援農ボランティア） ・修了者46名 ・アンケート調査実施、満足度93.3%	・東京の青空塾の満足度93.3%。試験ほ場で財団職員が生産者目線で野菜・果樹の栽培方法を説明。ブドウ棚の剪定技術や新品種開発の取組など実践的な内容で好評を得た。また、運営面では受講者ニーズに対応して、ほ場見学時間を延長するなど改善を行った。	多様な農業の支え手育成・活動支援の効果的な実施	―	・東京の青空塾はアンケート調査の満足度が高く、一定の評価を得ていることから、目標達成とし終了する。今後は都内広域の援農ボランティア制度と併せて、現場ニーズを踏まえた運用改善を行っていく。
		・援農ボランティアの活動実態と農業者ニーズの把握による事業内容の改善		都内の援農ボランティアに関する調査委託を実施（～3月）	・ボランティア調査委託の結果（2020年3月）を踏まえ、効果的なボランティア養成制度等を検討し事業内容の改善を図る。 ・手軽に登録・申込ができる援農ボランティアWEBサイトを構築（5月）。土日の活動を可能にする等、若年層の取り込みに成功。		○援農ボランティアの育成と活動支援の充実 ・援農ボランティア実態調査委託の結果を反映した効果的な援農ボランティア制度の検討 ・広域援農ボランティア新規登録（50名）	・利用者（農家、都民）及び関係機関等、現場の意見に基づき、現行事業の課題や効果を整理して改善を図る。 ・3月末の調査委託の結果を踏まえ、効果的な援農ボランティアの育成や登録・派遣制度を検討し支援の充実を図り、農家の安定的な農業生産に寄与する。 ・広域援農ボランティアのボランティア登録者数及び受入農家の増加（新規登録 目標：50人）
		・農業後継者や担い手団体への活動支援の充実		・担い手団体が実施する自主的活動への支援（20団体）	・農業後継者や担い手団体が実施する自主研究活動、配偶者確保を目的としたふれあい交流活動等に対し、必要な経費の一部を助成（20団体）。関係団体や区市町村等から幅広くヒアリングし、自主研究活動支援について申請期日を廃止して通年申請可とするなど事業内容の改善を図った。		―	・農業後継者や担い手団体が実施する自主的活動への支援は、事業計画どおりの実績を達成している。定型的な取組を継続するため、終了とする（削除）。

「経営改革プラン」改訂シート

団体名：　公益財団法人東京都農林水産振興財団

改訂年度：2020年度

	２０１９年度	改訂	改訂の考え方
経営課題	②多摩地域の森林循環の促進 東京（多摩地域）の森林の多くが樹齢を重ね伐り時を迎える中、林業従事者の高齢化や木材価格の低迷等採算性の悪化により林業が衰退し、健全な森林を保全するための森林循環（主伐→植栽→保育→主伐）が停滞している。東京の森林は急峻な土地が多く高度な技術を要するが、高性能機械の保有や伐採・搬出を担える能力を有する林業事業体は少なく（都内49事業体のうち3者のみ）、主伐事業を担うことができる林業事業体の確保・育成が急務となっている。 平成30年5月に成立した森林経営管理法により新たな森林管理システムが導入され、林業事業体への森林整備の需要の増加が想定される。また、森林環境譲与税が創設され、区市町村及び都道府県に森林整備等の新たな財源が譲与されることから、更なる木材利用の需要拡大が予想される。こうした状況を踏まえ、意欲と能力のある林業事業体の確保・育成を一層推進する必要がある。 財団は法に基づき、都知事から指定を受けて「林業労働力確保支援センター」を設置し、林業従事者向け研修、労働安全対策、機械導入支援等様々な労働力確保・育成対策事業を実施している。こうした財団の役割を活かし、主伐事業を担うことができる林業事業体の確保及び林業技術者の育成を推進する必要がある。 2017年度都政モニターアンケートによると、多摩産材の認知度はわずか18.7%と低い。公共利用及び民間需要の更なる開拓等により、一層の多摩産材の利用拡大に向けた取組が必要である。	多摩地域の森林循環の促進 多摩地域の森林の多くが樹齢を重ね伐り時を迎える中、林業従事者の高齢化や木材価格の低迷等採算性の悪化により林業が衰退し、健全な森林を保全するための森林循環（伐採→利用→植栽→保育）が停滞している。東京の森林は急峻な土地が多く高度な技術を要するが、高性能機械の保有や伐採・搬出を担える能力を有する林業事業体は少ない（都内49事業体のうち4者のみ）。 平成30年5月に成立した森林経営管理法により新たな森林管理システムが導入され、林業事業体への森林整備の需要の増加が想定される。また、森林環境譲与税が創設され、区市町村及び都道府県に森林整備等の新たな財源が譲与されることから、更なる木材利用の需要拡大が予想される。 財団は法に基づき、都知事から指定を受けて「林業労働力確保支援センター」を設置し、林業技術者研修、林業労働環境整備、雇用・経営基盤強化に向けた支援等を実施している。財団の持つノウハウを活かし、主伐事業を担う林業事業体の確保及び伐採搬出技術者の育成を推進して、新たな木材需要に応えていく必要がある。 2017年度都政モニターアンケートによると、多摩産材の認知度はわずか18.7%と低い。大消費地・東京で森林や木材の魅力と木を使うことの意義を広く普及ＰＲし、新たな木材需要を喚起して木材利用を促進する必要がある。	東京の森林循環を促進し、健全で活力ある森林を次世代に継承するためには、主伐現場で伐採搬出を担う技術者の育成が重要。 都・財団では、平成18年度から主伐事業を実施し、これまで約600haのスギ林等を伐採。近年、伐採エリアが奥地の急傾斜地に移行してきており、伐採木の搬出には高度な技術が必要。一方、都内事業体は小規模零細であり、こうした技術の習得や人材育成が困難であるため、「林業労働力確保支援センター」で高度な伐採搬出技術を持つ人材を育成して、主伐現場の作業班の規模拡大及び安定的な木材供給体制を構築する。 さらに、多摩産材に関する情報発信・マッチング強化やにぎわい施設への多摩産材利用支援等を通じて、木材利用の促進を図る。 台風19号の影響により、林道が崩落し木材搬出ができず作業休止している主伐現場がある。林道復旧には数年かかる見込みであり、影響は長引く予定。多摩産材出荷量が平時の約6割に落込む見込みであることから、2020年度到達目標（多摩産材出荷量）を下方修正する。
戦略	②高度な林業技術者の育成と多摩産材の利用拡大 ○　立木の伐採と木材の搬出を担う高度な林業技術者の育成 林業分野では、熟練技術者が減少し、林業従事者の約4割は経験年数5年以下であり、技術力の低下が懸念されるが、現行の研修体系では技術習得に課題があるほか、研修メニューが複雑でわかりにくくなっている。このため、多摩産材の生産拡大のため、林業労働力確保支援センターの研修体系を目的・対象別に再構築し、新たに主伐事業を担う高度な技術者の養成に向けた見直しを図る。 ○　多摩産材の利用拡大 民間建築物における多摩産材を活用した施設等の木質化、木塀化等に対する補助事業を実施して、多摩産材の流通促進及び利用拡大を図るとともに、新たな木材需要の増加により生産者等の林業経営の安定化に寄与していく。	森林の持続的な循環に向けた森林整備の担い手の確保・育成と多摩産材の利用拡大 ○　林業技術者の育成、事業体の確保等による森林循環の一層の促進 林業従事者の約４割は経験年数５年以下で技術力向上が課題。現行の研修体系では技術習得に課題があるほか、研修メニューが複雑でわかりにくいため、林業労働力確保支援センターの研修体系を目的・対象別に再構築し、新たに主伐事業を担う伐採・搬出技術者を育成する。 ○　施設の木質化や利用者と供給者のマッチング支援による多摩産材利用拡大 民間建築物における多摩産材を活用した施設の木質化等に対する補助事業を実施して、多摩産材の流通促進及び利用拡大を図る。また、多摩産材に関する情報提供や普及ＰＲ、供給者と利用者のマッチング等を行う多摩産材情報センターを運営し、需要・供給の両面から木材利用を促進する。	
３年後（2020年度）の到達目標	○高度な技術者を養成し、伐採・搬出を担う林業事業体の育成強化を図り、主伐現場の作業班の規模を拡大して多摩産材の安定的な供給体制の構築を図る。 ○オフィスビルや商業施設等における木質化・木塀化を推進する補助事業の実施により、木材利用及び木材生産が拡大して森林循環が促進するとともに、東京の林業・木材産業の活性化につなげる。 ○安定的な供給体制の構築と積極的な木材利用支援により、多摩産材の出荷量（年間）30,000 ㎥を達成する。	○伐採・搬出技術者の育成及び他県誘致を含む林業事業体の確保により、主伐現場の作業班の規模を拡大して多摩産材の安定的な供給体制を構築する。 ○オフィスビルや商業施設等における木質化等を推進する補助事業の実施により、木材利用及び木材生産が拡大して森林循環が促進するとともに、東京の林業・木材産業の活性化につなげる。 ○安定的な供給体制の構築と積極的な木材利用支援により、多摩産材の出荷量（年間）20,000 ㎥以上を目標とする。	
実績（2019年11月末時点）及び要因分析	○森林整備の需要量増大が見込まれる中、林業技術者の育成や他県事業体の参入など多様なニーズや状況変化に対応するため、林業労働力確保支援センターの事業体系を「就労者の育成」「林業事業体の確保・体制整備」「雇用・経営基盤の整備」の３つに整理・統合。 ○民間建築物における多摩産材を活用した施設の木質化等に対する補助事業を実施して、木材需要を掘り起こし、多摩産材の利用拡大に貢献。 ○台風19号で林道が崩落し木材搬出ができず作業休止している主伐現場がある。林道復旧には数年かかる見込みであり、影響は長引く予定。多摩産材出荷量が平時の約6割に落込む見込みであることから、2020年度到達目標（多摩産材出荷量）を下方修正した。		

様式２

「経営改革プラン」改訂シート

改訂年度：2020年度

団体名：　公益財団法人東京都農林水産振興財団

個別取組事項	2018年度実績	2019年度	目標達成	2019年11月末時点		改訂		
				実績値	要因分析	個別取組事項	2020年度	改訂の考え方 （新規の場合は、取組設定の考え方）
森林整備の担い手確保・育成	―	○林業労働力確保支援センターの林業技術者育成研修の充実 ・高度な技術者養成に向けた研修内容の検討 ・新規就労者から高度技術者まで目的・対象者別に養成スキームを整理、再編		○林業労働力確保支援センターの林業技術者育成研修の充実 ・伐採・搬出技術者育成事業の制度設計 ・研修体系の再構築（整理・統合）	・都内事業体は従業員数４人以下の小規模零細が６割を占め、林業従事者の約４割は経験年数５年以下で技術力向上が課題。今後、森林整備の需要増加に対応するため、主伐を担う伐採・搬出技術者の育成事業の新設を都に提案。研修候補地の選定、研修内容、開設準備工程など、都の方針や関係機関・業界団体等の意見を踏まえて制度設計を行い、予算要求につなげた。 ・林業労働力確保支援センターでは、研修メニューが複雑で全体像がわかりにくいため、林業従事者の経験年数や保有する技術レベルに応じて切れ目なく柔軟に研修を実施できるよう事業体系を目的・対象別に再構築し、改善を図った。また、林業労働環境整備事業では、事業者ニーズを踏まえ林業機械レンタル助成支援を拡充。利用数はH30年度8件：3,700千円→R1年度14件：12,000千円前年比75%増加 ・森林循環促進事業において、都内の林業労働力の不足が顕在。多摩産材生産量の目標を達成するためには林業技術者の育成だけではなく、主伐事業を担うことができる事業体の新規参入に向けた支援が必要	林業技術者の育成、事業体の確保等による森林循環の一層の促進	○就労者の育成 (1)伐採・搬出技術者育成事業の開設（2021年度）準備 ・研修予定地の施設整備、研修カリキュラム検討、講師選定、資材調達 (2)林業就業支援講習　受講者10人 (3)林業技術者育成研修　受講者19人 ○他県からの誘致を含む林業事業体の確保　1件	・森林循環を促進し、主伐事業における労働力不足を解消するため、架線集材技術や高性能林業機械の操作等、主伐に関する専門的な技術を習得する伐採・搬出技術者育成事業を2021年度から実施 財団が管理する都有地（日の出試験林）を活用するとともに、都・関係団体等と連携し、実践的な実技講習・講義による育成研修を実施 ・森林整備の需要増加に対応するため、再構築した研修メニューを基に各種研修を実施し、都内森林整備を担う林業技術者を確保・育成 ・林業就業支援講習では、林業就業希望者に対し、新規就労に必要な基礎的な知識・実技を習得させて円滑な林業就業を支援 ・林業技術者育成研修では、新規就労者～中堅技術者を対象に林業技術の習得・向上、現場運営等５か年に渡る研修を実施して基幹技術者を育成 ・他県の林業事業体の誘致を含め、都内森林整備に新規参入する事業体に対し、事務所賃料等の助成を行う。

「経営改革プラン」改訂シート

団体名：　公益財団法人東京都農林水産振興財団

改訂年度：2020年度

多摩産材の利用拡大に向けた補助事業の拡大	―	○木材利用の促進に向けた補助事業の実施 ・施設の木質化支援 公共施設等における多摩産材を活用した什器等の設置		○木材利用の促進に向けた補助事業の実施 ・施設の木質化、什器等の設置（にぎわい施設で目立つ多摩産材推進事業） 採択件数 1件	・商業施設や交通機関等にぎわい施設における多摩産材を活用した什器の整備や内・外装の木質化等に対する補助事業を実施。2019.7月、第1回審査会で1件採択。2020.1月、第2回審査会で2件審査予定。2019年度採択件数（見込）計3件。事業開始以降、累計12件となり順調に推移。引き続き補助金の適正な執行管理を行う。	施設の木質化や利用者と供給者のマッチング支援による多摩産材利用拡大	○木材利用の促進に向けた補助事業の実施 ・施設の木質化支援（にぎわい施設で目立つ多摩産材推進事業）	・民間建築物における多摩産材を活用した施設の木質化等に対する補助事業を実施して、多摩産材の流通促進及び利用拡大を図る。
		・木の街並み創出民間建築物の外壁や外構での木材利用促進		・民間建築物の外壁・外構における木材利用促進（木の街並み創出事業） 採択件数 0件	・建築物の外壁・外構の木塀化に対する補助事業を2019.7月から公募開始。都、関係機関及び業界団体等を回り（8団体）、積極的な事業周知を行っているが、需要が伸びず補助対象者の掘り起こしが課題。業界団体の意見として、個人住宅が対象外である、公園緑地は建ぺい率の都合で新たな増改築が難しい、木材施設は経費面で維持管理が難しい、等があげられた。引き続き事業PRを強化するとともに、利用者ニーズ等を踏まえ、補助制度の見直しを都に働きかけていく。			・木の街並み創出事業は、事業PRを強化するとともに、利用者ニーズ等を踏まえ、補助制度の見直しを都に働きかけていく。都との協議により新たなスキームを検討したうえで改めて目標設定を行う。
		・効果的な事業周知と民間需要の更なる開拓		○利用者と供給者のマッチング（多摩産材情報センターの運営） ・相談件数263件（11月末時点） ・フェア出展団体数31社	・多摩産材情報センターでは、多摩産材に関する情報提供、製品紹介・展示のほか、供給者と利用者のマッチング等を実施。東京の森林や木材の魅力と木を使うことの意義を広く普及PRし、木材利用を促進。		○多摩産材情報センターの運営 ・相談件数 400件 ・フェア出展団体数 33社	・多摩産材の製品紹介や調達に関する相談窓口を活用して、利用者と供給者のマッチングを行うほか、多摩産材利用拡大フェアの開催規模を拡大し出展団体数を増やすなど、より積極的な情報提供・PRを行い、多摩産材の認知度向上、木材利用への意識高揚を図る。

「経営改革プラン」改訂シート

団体名：　公益財団法人東京都農林水産振興財団

改訂年度:2020年度

	２０１９年度	改訂	改訂の考え方
経営課題	③ 生産・流通・消費の現場ニーズを捉えた東京農業の収益性を高める研究開発の推進 豊かな都民生活や農林業、食品産業の発展に貢献するためには、社会情勢や環境の急速な変化に対応し、ニーズを的確に捉えた収益性を高める研究開発の実施と、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。特に、東京の農業は、農地が狭く（１戸当たり農地面積：全国46位）規模拡大が難しいため、限られた農地で収益性の高い農業経営の実現が求められている。こうした課題に農林総合研究センターが貢献するためには、技術の進展が著しいICTや遺伝子解析等の先端的技術の活用や都市型経営の構築等の新分野に果敢に挑戦していかなければならない。 このような状況を踏まえ、農林総合研究センターでは、生産・流通・消費の現場ニーズの変化に対応した取組を強化するとともに、今後、重点的に推進すべき研究の方向性としてＩＣＴ活用などによる新技術の開発を進めていく必要がある。しかしながら、研究体制は極めて少人数であり、多様化・高度化する研究ニーズに迅速・的確に対応することが難しい状況である。そのため、研究ニーズの把握から研究実施、成果の還元まで、その推進体制を強化し、限られた人員で最大限の研究開発力を発揮することで、都民や事業者に役立つ研究成果を上げていく必要がある。	③ 生産・流通・消費の現場ニーズを捉えた東京農業の収益性を高める研究開発の推進 豊かな都民生活や農林業、食品産業の発展に貢献するためには、社会情勢や環境の急速な変化に対応し、ニーズを的確に捉えた収益性を高める研究開発の実施と、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。特に、東京の農業は、農地が狭く（１戸当たり農地面積：全国46位）規模拡大が難しいため、限られた農地で収益性の高い農業経営の実現が求められている。こうした課題に農林総合研究センターが貢献するためには、技術の進展が著しいICTや遺伝子解析等の先端的技術の活用や都市型経営の構築等の新分野に果敢に挑戦していかなければならない。 このような状況を踏まえ、農林総合研究センターでは、生産・流通・消費の現場ニーズの変化に対応した取組を強化するとともに、今後、重点的に推進すべき研究の方向性としてＩＣＴ活用などによる新技術の開発を進めていく必要がある。しかしながら、研究体制は極めて少人数であり、多様化・高度化する研究ニーズに迅速・的確に対応することが難しい状況である。そのため、研究ニーズの把握から研究実施、成果の還元まで、その推進体制を強化し、限られた人員で最大限の研究開発力を発揮することで、都民や事業者に役立つ研究成果を上げていく必要がある。	農林総合研究センターでは、2020年度から新たに東京型スマート農業等による高収益型生産技術の開発を重点的に取り組んでいく。都内の大学や中小企業、農業者等と研究開発プラットフォームを設置し、オープンイノベーションにより現場ニーズに直結した技術開発を効果的に展開していく計画である。 また、農林総合研究センターが開発した東京フューチャーアグリシステム（システムを構成する部分技術を含む）等の先進技術について、引き続き、現地への普及を推進する。
戦略	③ 研究推進体制の構築による先進的研究開発の強化 技術革新に対応した研究体制を強化し、東京の限られた農地における収益性の高い農業経営の推進や多様化・高度化する研究ニーズに迅速・的確に対応する。 ○　都民や事業者ニーズの的確な把握と成果の着実な還元 変化する都民や事業者等の直接的・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とともに、研究成果の還元のために様々な機会を活用し、情報提供先に応じた効果的な情報発信を積極的に行う。 ○　ICT等を活用した先進的技術の開発と普及 東京農業の飛躍的な生産性向上に向け、農林総合研究センターが開発した東京型統合環境制御生産システム（東京フューチャーアグリシステム）を更に発展させた収益性の高い生産技術の開発を進めるとともに、東京の農業分野におけるＩＣＴ等の活用推進拠点として、積極的な新技術の開発と普及を推進していく。 ○　研究員の育成強化と業務の効率化 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。また、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研究推進のための条件整備を行う。	③　研究推進体制の構築による先進的研究開発の強化 技術革新に対応した研究体制を強化し、東京の限られた農地における収益性の高い農業経営の推進や多様化・高度化する研究ニーズに迅速・的確に対応する。 ○ 狭小農地における収益性の高い農業経営を実現する東京型スマート農業技術の開発 東京農業の飛躍的な生産性向上に向け、研究開発プラットフォームを立ち上げ、ICT等を活用した東京型スマート農業技術の研究開発を効果的に進めるとともに、ローカル5Gを活用した農業技術開発に取り組む。農林総合研究センターが開発した東京型統合環境制御生産システム(東京フューチャーアグリシステム)等の先進的技術の速やかな現地への普及を推進していく。 ○ 先進的技術に対応する研究員の育成強化と業務の効率化 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。また、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研究推進のための条件整備を行う。 ○　都民や事業者ニーズの的確な把握と研究課題への反映および成果の着実な還元 変化する都民や事業者等の直接的・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とともに、研究成果の還元のために様々な機会を活用し、情報提供先に応じた効果的な情報発信を積極的に行う。	
３年後(2020年度)の到達目標	【３年後の到達目標】 ○　多様化・高度化する都民や事業者ニーズを一層的確に把握できる研究体制を充実するとともに、積極的かつ効果的な研究成果の提供方法の確立により、都民生活の向上や事業者の経営改善に一層貢献する試験研究を実践する。 ○　農業分野におけるＩＣＴ等を活用した先進技術の開発と、現地への速やかな普及を図る。 東京型統合環境制御生産システムの導入　　2020年　累計　５件 ○　農林総合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に基づき、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とともに、研究業務に係るマニュアルを活用し、基本的研究業務の早期習得と業務の効率化を進める。 これらの取組により、限られた人員で最大限の研究開発力を発揮することで、都民や事業者ニーズに的確に応える先進的研究開発を推進する。	【3年後の到達目標】 ○ 東京型スマート農業の研究開発プラットフォームを設置し(会員数100件)、ICT等を活用した東京型スマート農業技術の開発を進めるとともに、農林総合研究センターで開発した先進的技術の速やかな現地への普及を図る(先進的技術の現地導入5件)。 ○ 農林総合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に基づき、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(管理職を除く全研究員を対象)するとともに、研究業務に係るマニュアルを活用し、基本的研究 業務の早期習得と業務の効率化を進める。 ○ 多様化・高度化する都民や事業者ニーズを一層的確に把握できる研究体制を構築充実するとともに、得られたニーズを研究課題に反映。公表先を見据えた積極的かつ効果的な研究成果の提供方法の確立により、都民生活の向上や事業者の経営改善に一層貢献する試験研究を実践する(成果発表数150件)。 これらの取組により、限られた人員で最大限の研究開発力を発揮することで、都民や事業者ニーズに的確に応える先進的研究開発を推進する。	
実績(2019年11月末時点)及び要因分析	○ 年度当初から関係機関・関係部署等と連携し、準備を進めることで都民との意見交換会や首都大学東京が開催する「TMUプレミアム・カレッジ」等について計画どおり実施。新品種開発やＳＤＧｓへの貢献など、都民が求める東京農業や研究の方向性等に関するニーズを把握することができた。また、研究成果の公表についても職場全体として広報の重要性が浸透し、積極的な対応が図られている。 ○ 農業分野におけるＩＣＴ等を活用した先進技術についてプロジェクトチームを設置し、定期的に進行管理を行うとともに、新たに東京型スマート農業の開発に向けたプロジェクトについて、産学公の幅広いセクターが参画する研究開発プラットフォームの設置など東京都に対する提案を行い、予算や事業計画に反映した。 ○ 昨年度策定した人材育成方針に基づき、全研究員を対象に個別指導育成計画書を管理職と面談のうえ作成し、実施中。マニュアルについては全研究員に周知し、業務の効率化に向けて改善を進めている。		

様式２

3 ／ 4

「経営改革プラン」改訂シート

団体名：　公益財団法人東京都農林水産振興財団

改訂年度：2020年度

個別取組事項	2018年度実績	2019年度	目標達成	2019年11月末時点		改訂		
				実績値	要因分析	個別取組事項	2020年度	改訂の考え方 （新規の場合は、取組設定の考え方）
ICT等を活用した先進的技術の開発と普及	－	○東京型統合環境制御生産システムの開発と普及 ・遠隔監視・制御技術の開発1システム		○東京型統合環境制御生産システムの開発と普及 ・遠隔監視・制御技術の開発(2020年3月を目途に開発中)	・プロジェクトチームを設置し進行管理を実施。民間企業とも連携し、12月に実装試験を実施する予定であり、3月末までの技術開発の目途が立った。	【新規】 狭小農地における収益性の高い農業経営を実現する東京型スマート農業技術の開発	― ○東京型スマート農業の研究開発プラットフォームの設置 ・会員数100件 ・専用サイトの開設 ○東京フューチャーアグリシステム等の普及と新展開 ・農林総合研究センターが開発した先進的技術の普及 5件 ・イチゴ栽培システムの試作・設計（新規1作目追加） ○IoT技術等を活用したスマート技術開発に向けた都内生産者のニーズ及び導入可能性調査 ○ローカル5Gを活用した農業技術開発 ・Society5.0の実現に向け、民間等と連携してローカル5Gの可能性を実証する農業用ハウスを設計・設置　1ヶ所	○ ICT等を活用した先進技術の開発と普及については、新たな都政課題である成長戦略や5G等に対応した個別取組事項名に改訂し、東京型スマート農業技術の開発として再構築する。 ・都内の大学や中小企業、農業者等と研究開発プラットフォームを設立し、オープンイノベーションにより現場ニーズに直結した技術開発を効果的に展開する。 ・これまで開発してきた東京フューチャーアグリシステムや東京エコポニック等については、（地独）都立産業技術研究センターや企業との連携を進めながら、低コスト化や高機能化に取り組み、普及に向けた実証展示や説明会、情報交換会なども適時行うこととする。 ・ローカル5Gに関する技術開発にあたっては、民間企業等と共同研究のプロジェクトを立ち上げ、遠隔農業指導やAIによる農作業支援を可能とする技術開発を行う。 ・完了見込み(必要に応じて改良)。新たな品目の追加、多機能開発に関しては、「東京フューチャーアグリシステムの**普及と**新展開」において実施
		・生産システムの実証展示・説明会 1ヶ所・5回		・生産システムの実証展示・説明会　1ヶ所・3回	・生産システムについては農林総合研究センター試験ほ場内で実証展示中(トマト、キュウリ)。都内生産者団体等を対象とした説明会は3回実施済みであり、生産者からは低コスト化への要望が強かった。2月までに、あと2回実施予定		―	・完了見込み(今後は必要に応じて実施し、システムの普及・啓発とともに、ニーズの把握を行う。)
		・生産者団体等との情報交換会4回		・生産者団体等との情報交換会0回	・養液栽培に取り組む生産者団体等と、12月から3月までの期間に地区別や作目別に4回実施予定。先進的技術に対する関心が高い生産者のニーズの掘り起こしを行う。		―	・完了見込み(今後も必要に応じて実施し、ニーズの把握を行う。)
		・商標登録等の製品化に向けた取組		・商標登録等の製品化に向けた取組 3商標登録済み	・特許庁等との打合せを重ね、「東京フューチャーアグリシステム」「東京エコポニック」「東京ブライドハウス」の3商標について商標登録済み。今後は全国展開も視野に入れ、製造販売メーカーの拡大に向けた働きかけを行う。		―	・完了済み（今後は「東京フューチャーアグリシステム等の普及と新展開」において実施
		・東京型統合環境制御生産システムの導入2件（累計3件）		・東京型統合環境制御生産システムの導入0件（累計1件）	・東京都の補助事業の導入が可能となっているが、東京フューチャーアグリシステム全体の一括導入の場合、導入コストや経営転換への準備などから、年度内のシステム導入は厳しい状況である。一方、農家との意見交換のなかで、システムを構成する部分技術の導入希望も多い。システムを構成する部分技術である東京エコポニック(東京式養液栽培システム)については、新たに3件の導入が見込まれている。		―	・東京ﾌｭｰﾁｬｰｱｸﾞﾘｼｽﾃﾑや、その構成技術である東京エコポニック、また、果樹の根圏制御技術などの農林総合研究センターで開発した先進的技術の導入を進める。
		○試験研究情報のデータベース運用と新規情報の追加 200件／年		○試験研究情報のデータベース運用と新規情報の追加　208件／年	・財団HPのリニューアルとあわせて年度当初から作業を開始し、想定していた情報の追加を11月末までに終了することができた。また、外部への公開用データベースを新たに整理し、簡易版で公表中(2,262件)であるが、年度末までにより検索しやすいシステムを構築する予定である(外部委託済み)。		―	・完了済み(引き続き実施・運用し、改善を図っていく。定型的業務となるため削除)

「経営改革プラン」改訂シート

団体名：　公益財団法人東京都農林水産振興財団

改訂年度:2020年度

研究員の育成強化と業務の効率化	・農林総合研究センター人材育成方針の検討・作成 ・研究員の個別指導育成計画作成要領の制定	○研究員の指導育成計画の作成 ・個々の研究員のキャリアプランにあわせたオーダーメイドの育成計画の作成と実施 ・大学・民間企業等との共同研究25件 ・民間等の専門家を指導研究員として招聘　3人 ○業務の効率化 ・新たに策定した研究業務マニュアルの運用と改善	○	・個々の研究員のキャリアプランにあわせたオーダーメイドの育成計画の作成と実施 ・大学・民間企業等との共同研究25件 ・民間等の専門家を指導研究員として招聘５人 ○業務の効率化 ・新たに策定した研究業務マニュアルの運用と改善	・管理職が全研究員と面接し、個々の研究員のキャリアプランにあわせたオーダーメイドの育成計画を作成し、実施中である。育成計画に基づき、今年度、初めて海外への派遣研修（スマート農業等）を実施したところ、オランダ等で展開される大規模なスマート農業技術や、多様な栽培品種を確認するとともに、持続可能性を重視した天敵利用防除や地中熱エネルギーの活用など多くの知見を得ることができた。 ・大学・民間企業等との共同研究を推進し、11月末で25件実施中（天敵を主体とした果樹の微小害虫類防除技術の開発など）、１件契約準備中であり、年度末までに26件となる見込み。 ・ICT分野等の民間専門家５名を指導研究員として招聘中し、アプリ開発等の新たな課題に着手した。 ・今年度は運用初年度であることから、現在、リンク付きのマニュアル一覧を全職員で共有し、活用中である。 年度末までに、若手職員を中心にマニュアルの問題点等について意見を集約し、必要に応じてマニュアルの改善を図る。	先進的技術に対応する研究員の育成強化と業務の効率化	○研究員の指導育成計画の作成（管理職を除く全研究員） ・指導育成システムの運用と改善 ・国内外の研究機関や先進地等への派遣研修　2人 ・大学・民間企業等との共同研究25件 ・民間等の専門家を指導研究員として招聘　5人 ○業務の効率化 ・GAP(農業生産工程管理)認証取得	・専門人材の育成を加速化させるため、国内外の研究機関や先進地派遣研修を実施する。 ・産学公連携により、研究の加速化、研究シーズの発掘・活用等を通じて、生産現場に役立つ高度な研究を引き続き実施 ・専門人材の育成を加速化させるとともに、研究課題に先進的技術を活用するため、民間等の専門家の活用を拡充していく。 ・新たに策定した研究業務マニュアルの運用と改善について、引き続き実施（定型的業務となるため個別取組事項から削除） ・公的研究機関としての信頼度向上、農業生産工程管理の徹底による労働安全の確保や業務の効率化のため、2019年度より新たにGAP認証取得に向けて準備を進めており、2020年度中に、GAP認証を取得する。
都民や事業者ニーズの的確な把握と成果の着実な還元	・都民と農総研の意見交換会の開催 1回 ・研究課題選定プロセスの再構築 ・研究成果公表方針案の作成 ・研究計画書の様式変更 ・2019年度TMUプレミアム・カレッジでの講座開設の検討	○幅広い都民との情報交換によるニーズの把握 ・テーマを定めた情報交換会の開催 ・都民向け研究成果発表会を活用したニーズの把握 ○公表先を見据えたターゲット別情報発信 ・成果公表数　140件 ・TMUプレミアム・カレッジ　1講座		○幅広い都民との情報交換によるニーズの把握 ・都民と農総研の意見交換会の開催１回 ・都民向け研究成果発表会を活用したニーズの把握（3月開催予定） ○公表先を見据えたターゲット別情報発信 ・成果公表数51件 ・TMUプレミアム・カレッジ　1講座	・「都民が考える未来の東京農業」をテーマに、食や農の第一線で活躍する6名の専門家から、新品種開発や試験研究機関としてのSDGsへの貢献など有益な意見をいただいた。今後、都民からの意見を踏まえた農林総合研究センターの対応をとりまとめ、HPで公表する。 ・都民向け研究成果発表会を3月上旬に計画しており、都民ニーズ（事業者、消費者）把握のためのアンケート調査を実施予定である。 ・51件の内訳は、広報紙・HP19件、森林・食品部門の研究成果発表会5件、展示・イベント出展4件、新聞・テレビ等23件であった。年度末までに140 件を達成する見込みである。なお、露地用イチゴの新品種「東京おひさまベリー」の知事プレス（5月）は、特に反響が大きかった（メディア掲載18件）。 ・講座名「東京農業の今とこれから」（2日間）を実施（受講者数25名）。首都大学東京及び財団事業課と準備を重ね、試験ほ場の見学やワークショップなど工夫を凝らした結果、受講者から、「非常に得るものがあった（75%）」、「得るものがあった（25%）」との評価を得た。	都民や事業者ニーズの的確な把握と研究課題への反映および成果の着実な還元	○幅広い都民との情報交換によるニーズの把握 ・過去2回の検証結果を踏まえた意見交換会の開催（1回） ・イベント等の機会を活用したニーズの把握（1回） ○公表先を都民、生産者、研究機関、行政・普及部門に区分し、それぞれに効果的な公表方法を検討し、ターゲット別に情報発信 ・成果公表数150件 ・前年度の検証結果を踏まえたTMUプレミアム・カレッジ（首都大学東京主催による、50歳以上の一般都民を対象）の担当講座の充実　1講座	・テーマや運営上の工夫を行い、より幅広い都民からのニーズの把握を進める。 ・受講者へのアンケート結果を精査。主催者である首都大学とも協議した結果、来年度は同タイトルで実施し、ワークショップの時間を延長させるなど、さらに充実させたシラバスを作成予定。

様式２

「経営改革プラン」改訂シート

団体名：　公益財団法人東京都農林水産振興財団

改訂年度：2020年度

	２０１９年度	改訂	改訂の考え方
経営課題	④ 東京の農林水産業に対する都民の理解度・認知度の向上 近年、農林水産業に対する都民の関心が高まっているが、東京が有する多様な農林水産資源や東京の農林水産業に対する都民の理解度・認知度は、いまだ低い状態である。さらに、生産者等の経営を安定・向上させるためには、都内産農林水産物の魅力を幅広く発信して消費拡大に繋げていく必要がある。このため財団では、東京の農林水産業の魅力を発信する東京農林水産総合サイト「TOKYO GROWN」の運営や無料情報誌の発行を通じて、東京の農林水産業に関する情報発信と普及に努めているが、その取組は十分とは言い難く、情報発信力の強化が求められている。 　また、財団の財務会計は、収益の９割近くが都からの補助金、委託料、出えん金であり、その経営状況について、都民にわかりやすく情報公開を行う責務を負っている。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、森林整備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。このため、各課・センター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、都民に分かりにくい状況となっている。	―	・取組内容を整理し、目標設定を見直すなど必要な改定を行い、2020年度は新戦略④に統合する。 ・局の「活用戦略」や、次期経営改革プラン改定に向けた評価委員意見への対応方針に基づき、経営企画部門を新設し、財団の情報集約機能や都に対する企画立案機能を強化する。財団が有する現場力を活かして、都に対し企画提案を実施する。
戦略	④ 東京の農林水産業の魅力発信及び財団の経営状況の公表と事業の見直し ○　東京の農林水産業の魅力発信 ・東京2020大会の機会を捉えて、情報発信の取組を強化し、東京の農林水産業の魅力を国内外により強く印象付けて、認知度の向上と都内産農林水産物の消費拡大につなげていく。 ・東京農林水産総合サイト「ＴＯＫＹＯ　ＧＲＯＷＮ」について、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、情報がより多くの都民の目に触れるよう取組を行う。 ○　財団の経営状況の公表と事業の見直し ・財団情報の透明性確保のため、事業執行区分ごとに収入・支出が把握できるよう、会計の仕組みを見直し、区分経理を実施する。 ・区分経理により把握した事業執行区分ごとの収支や事業成果等をＨＰ等で都民に分かりやすく公表して情報公開を推進し、事業の見直しや再構築に役立てていく。	―	
３年後(2020年度)の到達目標	○　東京の農林水産業の魅力を国内外に広く発信する東京農林水産総合サイト「TOKYO GROWN」を通じて、東京が有する多様な農林水産資源や東京の農林水産業に関する情報発信を行い、都民の理解・関心を高める。また、サイトの品質・情報量ともに充実させて、国内外に向けた東京の農林水産業の総合サイトとしての位置を確立する。 ○　各課・センター単位で区分経理を実施して、事業執行区分ごとに収支を明確化し、ＨＰ等で公表して都民の理解を得るとともに、明らかにした経営情報を基に財団事業の見直しを進める。	―	
実績(2019年11月末時点)及び要因分析	○　ネイティブ翻訳による外国語サイトを構築して多言語化を推進し、東京の農林水産業の魅力を国内外に広く発信した。利用者動向の把握やサイトの評価の維持・向上に努め、関係機関等と連携し多様なチャネルを活用して事業ＰＲを展開してサイトへの誘導を図り、目標（年間PV数：100万）を大きく上回るペースで実績を伸ばしている（11月末時点PV数:94.2万）。 ○　各課・センター単位で事業別収支を明確化し、他県との比較や現場の意見を踏まえ事業の検証・評価を行い事業の方向性を整理した（5拠点18事業）。今後、得られた経営情報をもとに事業の見直し等によりを確実に経営改善に活かしていく。		

様式２

「経営改革プラン」改訂シート

団体名：　公益財団法人東京都農林水産振興財団

改訂年度：2020年度

個別取組事項	2018年度実績	2019年度	目標達成	2019年11月末時点		改訂		
				実績値	要因分析	個別取組事項	2020年度	改訂の考え方 （新規の場合は、取組設定の考え方）
東京の農林水産業の魅力発信	・9月、リニューアルサイト公開 ・更新回数122回 ・ページビュー数86.3万件 （日本語84.9万件、英語・中国語・韓国語1.4万件）	○東京農林水産総合サイト「TOKYO GROWN」のコンテンツ充実 ・ネイティブ翻訳による外国語サイトの構築（3件）	○	・9月末、ネイティブ翻訳による外国語サイト構築　3件	・東京2020大会におけるインバウンド需要を捉え、中国語（繁・簡）、韓国語の3言語について、ネイティブ翻訳による外国語サイトを構築した。外国人旅行者のニーズ調査を踏まえ外国語ページを改修して、多言語化を推進。外国語サイトの改修後、月平均PV数113%、回遊性132%と向上。	―	―	・東京農林水産総合サイト「TOKYO GROWN」は、2019年度内に2020年度目標値であるページビュー数150万件及び財団情報発信160回を達成する見込であるため、完了とする。 ・2020年度は、外国人向けコンテンツの追加や広告実施を予定、更なる増加を期待。引き続き「TOKYO GROWN」による情報発信を強化するほか、企画経営部門を新設して、財団の広報公聴機能を強化する。東京の農林水産業の魅力や財団事業・取組成果など広く情報発信して、都民の農林水産業に対する理解、関心を高めるとともに、都民の声を集め財団経営に活かしていく。
		・「TOKYO GROWN」を活用した財団情報発信の実施		・財団情報発信（11月末時点）117回	・「TOKYO GROWN」を活用した財団情報発信では、広域援農ボランティアや森林循環促進事業など現地取材を基に特集記事（農林水産体験レポ）を掲載し、財団事業の紹介PRを行った。			
		・利用者動向やユーザーニーズの把握		・WEBアンケート実施による利用者動向やユーザーニーズの把握	・利用者動向を把握してWEB運営に活用するため、WEBアンケートを実施した。その結果、サイト自体の評価が高い一方で、日本語ページは認知度の低さ、外国語ページは情報が多すぎるとの課題が判明した。 ・この結果に基づき、外国語ページのターゲット、サイト構成、記事内容の方向性を明確にし、記事や情報を絞ったリニューアルを実施した。また、外国人リポーターを導入し、ターゲットに寄り添った取材・記事作成を実施している。 ・日本語ページでは、サイトの評価を維持・向上させるため、掲載内容や頻度を継続的に改善するとともに、認知度の向上を目指し、SNS・メルマガの発信、プレゼント企画の充実、イベントでの現地告知等、多様なチャネルでのPR強化を図った。 ・観光財団が運営する各サイトと双方のバナー広告の掲載を実施した。JA東京アグリパークのWEBサイトにおいてページ間の密な相互連携を実施し、サイトへの誘導を図った。			
		・多様なチャネルを活用した情報発信の実施		・SNS、メルマガ、各種イベント等多様なチャネルを活用した情報発信の実施	・2018年度から継続の新宿西口6か所に加え、新たにJAアグリパーク、東京観光情報センター等計12か所でデジタルサイネージ広告を掲出した。 ・メールマガジン（週1回/計34回）、FaceBook、インスタ、Twitter等SNS広告（週2回/計278回）実施。また、LINE広告の新規導入を検討した。 ・都主催のイベント（「東京食巡りキャンペーン」、「豊フェス!!」）において、サイト内に特設ページを設けて利用者へ情報発信を行い、サイトへの誘導を図った。また、イベント会場では、チラシやノベルティを配布し、サイトのPRを行った。			
		・財団情報発信140回、サイト閲覧100万ページビューを目標		・サイト閲覧ページビュー数（11月末時点）94.2万ページビュー	・年度末までに財団情報発信160回、東京農林水産総合サイト「TOKYO GROWN」は、ページビュー数150万件を達成する見込である。			

様式２

「経営改革プラン」改訂シート

団体名：　公益財団法人東京都農林水産振興財団

改訂年度：2020年度

財団の経営状況の公表と事業の見直し	・課単位での区分経理の実施（事業別収支の明確化） ・課単位での事業別収支の情報開示方法の検討	○区分経理の実施と事業成果の公表 ・課単位で事業費と人件費を区分し事業別の収支を明確化 ・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 ○よりきめ細かくなった決算情報を事業検証に活用 ・事業報告書（年報）の作成と公表 ・事業見直しの方向性の検討	○	・事業別収支の明確化（5拠点18事業） ・組織別決算情報の開示 ・事業報告書（年報）の作成と公表 ・既存事業の検証・評価と今後の方向性の具体化	・財団5拠点18事業について、成果となる指標、実績及び収支等を整理して事業別収支を作成 ・組織別決算情報など事業執行区分ごとに財団の経営状況を見える化して、年内に事業報告書（年報）を作成・公表予定 ・都民、事業者の声や現場を熟知する職員の意見を集約して各事業の課題を抽出し、他県（8府県）を訪問して事業運営の状況等ヒアリングを実施 ・現場の意見、他県との比較を踏まえ各事業の必要性、有効性、持続可能性の観点から検証・評価を実施。財団に不足していることや強化すべき取組など現状分析を行い、担い手施策や経営支援の充実、森林循環促進、法人管理・運営など、7項目について今後の方向性と具体的な取組を整理した。	—	—	・2020年度は、新戦略④に統合し、引き続き各部門で事業執行区分ごとの収支や事業成果など検証を行い、事業内容の改善を図り、PDCAサイクルを実践していく。

「経営改革プラン」改訂シート

団体名：　公益財団法人東京都農林水産振興財団

改訂年度：2020年度

経営課題	④人材育成並びに情報の共有とノウハウの活用による都への企画提案機能の発揮 財団は、現場機能を持つ組織として、都と協働して課題解決に向けた取組を確実に実行するとともに、自律的な経営改革に取り組んでいる。また、都の「活用戦略」において、局が目指す財団の将来像を”農林水産事業者の総合支援拠点”と位置づけ、財団の活用範囲の拡大や都に対する企画提案機能を付与する方針が打ち出されている。 一方で、都派遣職員は一定期間で財団を離れるためノウハウ等が組織的に蓄積されにくく、機動的で柔軟性の高い事業展開など政策連携団体として期待されている役割や機能が十分に発揮できていない。また、人材育成の体系的・統一的なビジョンがなく、キャリアアップの仕組みが不十分で係長級以上の固有職員の育成に至っていない。 財団事業は、設立の経緯から多岐にわたる農林水産関連事業を寄せ集めた構造になっており、現在においても各部門が個別に東京都からの指示を受けて事業を実施している。分野横断的な事業実施は少なく、情報やノウハウの共有・活用によるシナジー効果を十分に得られていない状況にある。 さらに、財団は知名度、認知度が低く、都から負託を受けた各種取組や事業が広く都民に浸透しているとは言い難い。
戦略	④固有職員を中心とした人材育成と経営企画機能の強化 こうした状況を踏まえ、財団の事業部門と研究部門を統括し、都に対する企画提案機能等を有する経営企画部門を新設して、強固な執行体制を確立する。現場で培ったノウハウや専門性を活かした企画・提案及び施策を実施し、都と一体となって東京の農林水産業振興を推進する。 ○将来の財団経営を担う固有職員の育成 人材育成プランに基づき、職員のキャリアアップ支援と固有職員の職域の一層の拡大を図り、財団の組織・事業運営を固有職員で支えていく体制を整備する。行政の知識・スキルやマネジメント能力を身に付けて財団の経営企画業務に携わり、将来の財団経営を担う固有管理職候補者を早期に育成する。 ○財団が持つノウハウを最大限に活かす経営企画調査機能の強化 財団内に都に対する企画提案機能を有する経営企画部門を新設する。各分野のニーズや課題を集約し、企画案を練り上げ、都に対して現場力を活かした支援策を提案して都施策の充実に結び付けていく。また、マーケティング等を通じて、各種事業の調査・分析や農林水産業に関する広範な知識・情報を蓄積し、企画提案や財団事業に活用する。 ○財団の認知度向上に向けた情報発信力、広報公聴機能の強化 財団の情報発信強化とメディア対策の深化を図るとともに、都民や事業者の声を事業に反映させていく仕組みをつくり、財団の認知度、プレゼンスを高めていく。
３年後（2020年度）の到達目標	○各部門が効果的な施策を展開できるような体制を確立するとともに、都、関係機関、企業等多様な主体との連携・交流が生まれている。 ○職員の主体的な力量を高めて財団のプレゼンスが向上し、企画提案機能を発揮（都への提案数：３件）して都内農林水産業振興に貢献、東京の農林水産分野における確固たる地位を確立する。

個別取組事項	～2019年度	2020年度	取組設定の考え方
固有職員を中心とした人材育成の強化	・人材育成プラン策定（3月）	・職員のキャリアアップ支援（新たな研修メニュー３件） ・職員の能力・スキルに応じた昇任制度の整備 ・業務執行体制の見直し検討	・固有職員の育成を中心とした人材育成プランに基づき、現場体験研修や提案型研修等新たな研修メニューや資格取得支援制度の充実、他機関との人材交流等を実施。職員のキャリアアップを支援し、農林水産業振興に精通した人材を育成 ・新たな職層（技能長）の設定や前歴加算など昇任制度を見直し、キャリアパスを明確化。職員の能力・スキルを適正に評価し固有職員が財団運営にコミットしていく仕組みへと変換する。 さらに、都派遣、固有職員、嘱託職員の採用・配置など人材活用に関する方針を中期計画の枠組みの中で検討 ・2020東京大会後の組織再編を見据えて、財団の組織や業務執行体制の見直しを検討
経営企画調査機能の強化	・事業別収支の明確化	・中期計画の策定と進行管理（４回） ・現場意見やﾏｰｹﾃｨﾝｸﾞ調査を踏まえた都への企画提案（３件） ・事業別収支の作成と事業検証（５拠点18事業）	・事務事業の遂行の指針となる各事業の方向性や３か年の目標数値を示した中期計画を策定し、経営陣による進行管理を四半期毎に実施。実績の把握、課題分析及び改善等迅速に対応しPDCAｻｲｸﾙを実践する。さらに、事業単体の評価にとどまらず、部門ごとの観点からPDCAサイクルを徹底 ・職務提案制度を導入し、現場ニーズや職員意見等に基づく財団独自の支援策を企画提案して、都施策に反映させる。 ・関係機関等の課題・ニーズの把握や都への企画提案の裏付けとなる基礎データの収集等、マーケティング調査を実施して事業実施に役立てる。 ・事業執行区分ごとに収入・支出を把握するため事業別収支を作成する。事業別収支により得た経営情報を事業検証に活用し、事業の見直しや再構築に役立てていく。
情報発信力、広報公聴機能の強化	・財団ＨＰリニューアル	・財団認知度調査の実施 ・広報戦略の策定 ・イベントを活用した魅力発信（３回）	・財団事業の周知、広報ＰＲ活動の効果測定を行うための事前調査として、インターネットによる認知度調査をターゲット層別（農業者、区部及び多摩地区の都民）に実施 ・財団の情報発信力を強化するため、広報戦略を策定する。また、民間コンサルティングを活用した効果的なプロモーション広報活動を検討 ・東京の農林水産総合サイト「TOKYO GROWN」やＳＮＳを活用した情報発信、イベントを活用した魅力発信など、情報発信の頻度を増やし財団の認知度向上につなげる。 ・財団の取組や事業成果など広く情報発信して、都民の農林水産業に対する理解、関心を高めるとともに、各種事業やイベント活動により得た都民等の声を集約して、都への企画提案や財団事業に活用

「経営改革プラン」改訂シート

団体名：　公益財団法人東京観光財団

改訂年度：2020年度

経　営　課　題	① 拡大した組織に対応した仕組みづくり
戦　　略	① 強固な執行体制の確立
３年後(2020年度)の到達目標	○　当財団組織理念（Shared Value）の浸透、専門性向上のための能力開発、組織構造の見直し等の取組を2020年までに完了させる。 以上により、「東京」の観光施策を強力かつ現場実態に合わせて進めるための体制が整備される。
実績(2019年11月末時点)及び要因分析	○理念浸透に向け、PTを立ち上げて取組の検討や研修の実施、組織目標への取り入れなど、取組を進めている。 ○専門性向上研修を着実に実施しており、今後、内容の高度化について検討していく。 ○組織構造や業務フローの見直し及びそれに基づく改善を着実に進めている。 各取組を着実に実施しており、引き続き継続していくとともに、それぞれ実施後の検証や改善をすることで、強固な執行体制の確立を目指していく。

個別取組事項	2018年度実績	2019年度	目標達成	2019年11月末時点		改訂		
				実績値	要因分析	個別取組事項	2020年度	改訂の考え方 (新規の場合は、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	○BASIC STRATEGY（第2階層）・行動指針（第3階層）の策定 ○全職員向け説明会開催、新規採用職員向け説明会開催（計3回）	○組織理念の浸透手法を検討するためのPT立ち上げ ○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するとともに、ツールなどを活用した新たな浸透のための取組を実施		○PTを立ち上げ浸透のための取組を検討 ○職員への浸透策として、研修会での説明や組織目標への記載、幹部職員による実行宣言を実施	○各部署で中核として活躍する固有職員を集めてPTを立ち上げ、浸透手法の検討に着手した。 ○新任職員、主任級職員選考対象者に向けた研修において、理念・行動指針を説明し、浸透を図った。また、組織目標において取組方針や全体目標に理念・行動指針を取り入れ、全職員に周知徹底を行った。さらに、PTでの検討を踏まえ、各部長による行動指針（第3階層）の実行宣言を実施し、職員への周知・浸透を図った。	職員が共有すべき価値観の明文化・浸透	○組織理念の定着に向けて、必要な見直しを行いながら、前年度までの取組を継続実施	－
専門性向上のための能力開発	○ディスティネーションマーケティング研修の試行実施（4回）	○ディスティネーションマーケティング研修等の実施回数：５回 ○ディスティネーションマーケティング研修等の専門性向上研修の高度化を図る	○	○専門性向上研修を6回実施 ○専門性向上研修の高度化に向けた検討を実施	○マーケティング研修4回、インバウンド研修1回及びDMO研修1回を実施し、目標回数を上回る研修を実施した。 ○2018年度の試行実施を踏まえて、専門性向上研修として実施する項目や内容を高度化し、研修計画を作成した。今後、さらに内容の高度化を図るため、ウェブマーケティングやブランディングなどの個別テーマに関する研修を検討していく。	専門性向上のための能力開発	○ディスティネーションマーケティング研修等の実施回数：6回 ○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	○2019年度、目標回数を上回るディスティネーションマーケティング研修等を実施したため、2020年度目標を当初の5回から6回へと引き上げるとともに、下記の研修効果の検証や実施内容の見直しを図り、内容を充実させていく。
組織構造・業務フローの見直し	○スペシャリスト採用等により管理部門を強化 ○オンラインを含めた一体的なマーケティング体制への移行方針決定、課長代理制の導入方針（係制廃止）決定 ○勘定体系の見直しの実施、ルーティン業務のマニュアル化、改善対象の洗い出し	○組織構造の見直しの実施 ○洗い出した改善対象について、業務フローの見直しを実施 ○更なる改善点の洗い出し、改善方法を検討		○係制を廃止し、課長代理制を開始。事業移管によるオンラインを含めた一体的なマーケティング体制を開始。 ○契約事務手続きの見直しを実施中 ○決算処理の改善点の洗い出しに着手	○係制を廃止し、新たに課長代理級職を設置。課長級職の権限の一部を移譲（企画審査会の審査員、職員の勤怠の状況把握）した結果、監督職の意識改革やマネジメント能力の向上やガバナンスの強化につながった。また、ウェブサイトによる海外への情報発信部門を外国人旅行者誘致部門へと統合し、今後のオンラインを含めた一体的なマーケティング戦略を検討している。 ○契約の相手方を厳正に選定するため、特別契約等業者選定委員会の実施方法を見直した（4月から本格実施）。また、ガバナンスの強化に向け、契約手続の適正化を図るため、契約事務の手引について改訂作業に着手した。 ○より透明性の高い会計事務による内部統制の充実に向け、決算処理の改善点について、洗い出しを行っている。	組織構造・業務フローの見直し	○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	－

「経営改革プラン」改訂シート

団体名：　公益財団法人東京観光財団

改訂年度：2020年度

経　営　課　題	② 企画機能の強化と外国人材の活用
戦　　略	② 現場力や外国人材を活用した企画提案の実施
３年後（2020年度）の到達目標	○　「東京」の観光施策について、都に対して、観光の質的な面の検討や現場経験に基づく企画提案を行うとともに、当財団の事業運営に係る中期的な計画を策定すること ○　有為な外国人材を組織内外に抱え、当財団の運営に活用していること 以上により、都の観光施策に対する提案を行うとともに、「東京」の観光振興のハブの役割を担うことを目指して2020年以降の施策をより主体的に展開する。
実績（2019年11月末時点）及び要因分析	○2018年度実施した共同研究が都との令和２年度要求に向けた意見交換につながるなど、企画調査部門の立ち上げが企画提案力の向上に貢献している。 ○外国人識者とのグループインタビューや外国人材の活用により、施策提案や事業実施における知見を得ることができている。 引き続き、各取組を継続していくことで、来年度の中期計画策定や組織内外における有為な外国人材の獲得を達成していく。

個別取組事項	2018年度実績	2019年度	目標達成	2019年11月末時点		改訂		
				実績値	要因分析	個別取組事項	2020年度	改訂の考え方（新規の場合は、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	○企画・調査部門の立ち上げを行った ○「共同研究」を進める過程で、組織内の現場情報の集約を実施 ○「共同研究」を進める過程で、民間事業者等とのヒアリング及び共同分析を実施。「東京」の観光課題の把握と分析を実施。また、報告会開催を通じて民間事業者との課題共有を行った ○次年度都予算要求に向けて都と意見交換を行った ○調査・検討対象とする中期的な課題の洗い出しを実施するために「共同研究」を実施（3件）	○民間事業者等との「共同研究」を継続して実施し、東京の観光に係るマーケティング、企画機能を高めるとともに、現場職員や民間事業者等の意見を集約し、都と意見交換 ○「共同研究」等を通じて、東京の観光の質的向上に関する課題についても調査・分析を実施 ○調査・検討対象とする中期的課題の選定 ○選定した中期的な課題に対する施策案の調査・検討		○「共同研究」を進める過程で、組織内の現場情報の集約や民間事業者等との意見交換を実施し、令和2年度予算要求に向けて都と意見交換を実施 ○質的向上も含めた東京の観光に関する課題について調査・分析を実施 ○上記調査・分析を通して中期的課題の選定を予定 ○上記調査分析と通して中期的な課題に対する施策案も調査・検討	○観光に精通している民間シンクタンク等と共同で2020年以降を見据えた「東京」の観光課題に関する調査・分析を実施する「共同研究」を企画し、実施している。研究内容に関係する職員からも現場情報を集約しながら進めている。また、財団と都で令和2年度予算要求に向けた課題と施策の方向性について意見交換を実施し、前年度の共同研究で調査を行った課題についても意見交換を行った。 ○上記「共同研究」の中で、東京の観光施策を実施していく団体としてのあり方をテーマに、東京の観光に関する課題について調査・分析を進めている。調査・分析した知見等については、年度内に報告会やウェブサイトへの掲載にて公開を予定している。 ○上記「共同研究」において調査・分析した内容を踏まえ、東京の観光振興を図る上で今後解決していかなければならない中期的な課題を選定する。 ○上記「共同研究」を通して、中期的課題に対する施策案についても調査・検討していく。	企画・調査部門の立ち上げ・企画提案力の向上	○前年度までの蓄積を踏まえ、都への本格的な企画提案 ○中期的な計画の策定 ○得られた知見等の観光関連産業へのフィードバックの実施	－
在京外国人の知見等の反映スキームの構築	○欧・米等から、観光、デザインおよび日本文化に詳しい人を選定しパネルディスカッションを企画（2回） ○観光マーケティングにおけるデザイン・クリエイティブ等に関するディスカッション及び日本の伝統庶民文化をいかに観光コンテンツとして活かすかについてのディスカッションをそれぞれ実施した	○本格実施 （質的向上に関するテーマも含め、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）		○グループインタビューを1回実施	○オンライン系の訪日メディアに携わる在京外国人識者とのグループインタビューを実施し、当財団が運営するウェブサイトやSNSの運用方法等について意見交換を実施。出身国や職業等を考慮した人選により、幅広い意見交換ができた。引き続き、グループインタビューを実施し、年度内に意見交換により得た知見をウェブサイト等での公開を予定している。	在京外国人の知見等の反映スキームの構築	○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	－
外国人材の職員採用	○外国人材１名の固有職員採用	○外国人材の活用実績等を踏まえた採用活動の継続		○採用活動を継続中	○採用活動において、観光分野に特化した求人媒体等を活用することで、外国人応募者を集めている。2019年度は、採用選考を通過し、採用に至った者はいない。また、雇用に限らない活用の方法も含めて検討に着手した。	外国人材の職員採用	○外国人材の活用実績等を検証し、必要な採用活動を実施	－

様式１

「経営改革プラン」改訂シート

改訂年度：2020年度

団体名：　公益財団法人東京観光財団

経　営　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
戦　　略	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（2020年度）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。
実績（2019年11月末時点）及び要因分析	○　2019年度目標に対し、『リーチ数」の最大化は約67%、「東京」ファン数は約52%の達成率である。 初訪者（リーチ数）の獲得は計画通りに進んでいる一方、再訪者（ファン数）の獲得は少し計画より遅れている。 『リーチ数」の最大化をより強く推し進めることで、「東京」ファン数の更なる獲得につなげ、目標値達成に向けて取組を進めていく。

個別取組事項	2018年度実績	2019年度	目標達成	2019年11月末時点		改訂		
				実績値	要因分析	個別取組事項	2020年度	改訂の考え方 （新規の場合は、取組設定の考え方）
『リーチ数』の最大化	○27億人 ○欧米市場においてより関心の高い題材、見せ方を工夫しオンラインプロモーションを実施（5件）。また、旅行博においても各市場に合わせた工夫（告知や装飾）を行うことで集客力向上を図れた（16件） ○東京ブランドを〝Unstoppable Journey〟というキャッチフレーズと一緒に強く打ち出し、魅力的な映像として発信、関心の拡大に努めることができた	○初期値+10%を目指す ○2018年度実績を踏まえ、広告媒体ごとのパフォーマンスについて分析するなど、改良を行いつつ実施 ○ラグビーワールドカップ2019TM観戦層を意識して実施。メガイベントへの着目を活かしつつ、リーチ数の最大化を訪都外国人旅行者の増加につなげる		○18.2億人 ○2018年度実績を踏まえ、リーチ数増加の効果が高い広告媒体を主軸にするとともに、各広告媒体の見直しも実施 ○ラグビーワールドカップ2019TM観戦層向けの情報発信を行うとともに、メガイベントへの着目を活かしたリーチの強化を実施	○目標値（27.17億）に対し、約67%の達成率であり、目標の達成に向けて着実に実行できている。 ○2018年度は、全世界向けに広く展開したTVCMと、Youtube配信のPR映像〝Unstoppable Journey〟により、リーチ数を大きく伸ばし、目標値を上回った。今年度も、これらを主軸としてプロモーション展開することで、リーチ数を順調に伸ばしている。一方で、一部の旅行博では市場での訴求力が低下していることから、出展する旅行博を精査するなど、広告媒体ごとの改良も行っている。 ○ラグビーワールドカップ2019TM観戦層向けにGO TOKYO内に特設サイトを設置しリーチ数の増加を図った。また、当大会開催により「東京」の露出が増えるタイミングにあわせ、スポーツに関心が高い層にターゲットを絞った広告配信や訪都を促すためのミニ番組を放映するなどの工夫を行い、リーチ数を伸ばすとともに訪都外国人旅行者の増加を図っている。	『リーチ数』の最大化	○2019年度の+10%を目指す ○東京ｵﾘﾝﾋﾟｯｸ･ﾊﾟﾗﾘﾝﾋﾟｯｸ観戦層を意識して実施。メガイベントへの着目を活かしつつ、リーチ数の最大化を訪都外国人旅行者の増加につなげる ○東京ｵﾘﾝﾋﾟｯｸ･ﾊﾟﾗﾘﾝﾋﾟｯｸ後のプロモーションのあり方を、事業実施を通じて分析、検証。2021年度以降の戦略に繋げる	－
『「東京」ファン数』の最大化	○399万人 ○ターゲット層に合わせた情報発信及びコンテンツを提供することによりSNSファンの獲得を進めることができた	○初期値+10%を目指す ○2018年度実績を踏まえてターゲット市場、テーマを絞り実施 ○企画・調査部門と連携し、在京外国人の知見等も踏まえた上で、「東京」ファンの増加に繋がる魅力等を整理し発信。リピーター層の開拓に努める		○234万人 ○2018年度実績を踏まえ、PR映像に接触した層への「ファン」化の促進やターゲット市場に応じてテーマを絞ったSNS運営を実施 ○オンライン系の訪日メディアに携わる在京外国人識者とのグループインタビューを実施。各国のトレンドを踏まえて発信する情報を整理	○目標値（429万人）に対し、約55%の達成率であり、目標の達成に向け、計画よりやや遅れている。 ○2018年度は、PR映像〝Unstoppable Journey〟のリーチ数が増えた結果、連動するTokyo Tokyo SNSでの「ファン」化が進んだ。また、多言語で展開している東京ファンクラブでは、それぞれの市場に合わせたコンテンツ投稿により「ファン」化を進めた結果、目標値を上回った。そこで、2019年度は、Tokyo Tokyo SNSでPR映像を一緒に作り上げる動画・写真投稿キャンペーンを実施するとともに、東京ファンクラブでも、例えばタイ語では、お寿司に関する投稿に対する反応が良いなど、前年度の反応も踏まえて各言語がターゲットとする市場に応じた投稿テーマを検討し、「ファン」化を図っている。 ○オンラインの訪日メディアに携わる在京外国人識者とのグループインタビューを実施。SNSの運用方法や国によるトレンドの違いなどについて意見交換を行った。今後、意見交換の内容を踏まえ、各市場に合わせて発信すべき情報を整理し、訴求力を高めることで、「ファン」化を図っていく。	『「東京」ファン数』の最大化	○2019年度の+10%を目指す ○2019年度実績を踏まえ、改良を行いつつ実施 ○企画・調査部門との連携や関連する事業間の連携を深化するなどして、「東京」ファンの増加に繋がるコンテンツ発信を強化し、リピーター層の開拓と訪都客増に努める	－

様式１

「経営改革プラン」改訂シート

改訂年度:2020年度

団体名:　公益財団法人東京観光財団

経　営　課　題	④	激化する国際競争下でのMICE誘致
戦　　略	④	MICE誘致件数の拡大
３年後(2020年度)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:15件 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:39件
実績(2019年11月末時点)及び要因分析		○国際会議：2019年度の目標 22件に対し、15件 ○報奨旅行等：2019年度の目標 42件に対し、28件 国際会議　：各種取り組みにより、国際会議誘致件数を順調に増やしている、引き続き2020年の目標達成に向けた誘致活動に努めていく。 報奨旅行等：右記の取組等により、順調に誘致件数を増やしている⇒アジアを中心としたＰＲ及びセールス活動を重点的に進め、欧州や北米については商談会出展等によるＰＲや誘致活動に努めている。

個別取組事項	2018年度実績	2019年度	目標達成	2019年11月末時点 実績値	2019年11月末時点 要因分析	改訂 個別取組事項	改訂 2020年度	改訂 改訂の考え方（新規の場合は、取組設定の考え方）
国際会議 誘致の強化	○財団が支援した国際会議誘致件数実績:19件 ○新規誘致対象国際会議の調査を開始 ○誘致支援と開催支援のチーム分化を実施 ○協議会において国際会議誘致部会を開催 ○人材育成講座実践編を実施	○財団が支援した国際会議誘致件数:22件 ○2020年以降のより戦略的な誘致に向けてマーケティング調査を実施 ○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 ○国際機関等への職員派遣の実施 ○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。 ○人材育成プログラムの改善を行い継続実施		○財団が支援した国際会議誘致件数実績:15件 ○2020年以降に向けた戦略的な会議誘致のためのマーケティング調査を実施中。 ○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。 ○国際機関等へ職員を長期・短期派遣等の実施 ○協議会のテーマ等について、委員の意見を集約し改善を加えた。 ○人材育成プログラムの改善を行い基礎編終了。実践編に向けて準備中。	○目標値に対し、約68%の達成率であり、目標の達成に向けて着実に実行できている。 ○2020年以降の具体的な施策提案のため、MICE関連事業者・主催者・海外コンベンションビューロー等にヒアリングを実施中。今後方向性を検討する。 ○財団が加盟する国際会議協会（ICCA）のデーターベースを活用する等して、新たに誘致可能性がある国際会議を抽出しながら、集約したデータをもとに誘致活動を幅広く展開していく。 ○国際機関等へ長期派遣（1名）、短期派遣（2名）を実施。職員を3名を国際機関主催の会議に派遣し、ネットワークを強化している。 ○委員からの意見を集約しながら協議会のテーマを改善するなどしてより幅広い意見の集約に努めている。 ○2018年度に引き続き、国際PCO協会との連携によりMICEグローバル人材育成講座実践コースを企画準備中。国内では取得できない知識やノウハウを学ぶ機会を提供できるよう準備している。	国際会議 誘致の強化	○財団が支援した国際会議誘致件数:30件 ○検証結果を踏まえ、具体的な施策を検討 ○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。 ○国際機関等への職員派遣の継続実施 ○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。 ○人材育成プログラムの改善を行い継続実施	－
報奨旅行等 誘致の強化	○財団が支援した報奨旅行等誘致件数実績:39件 ○北米への営業活動や北米からのファムトリップ等を実施 ○人材育成講座実践編を実施	○財団が支援した報奨旅行等誘致件数:42件 ○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 ○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。 ○人材育成プログラムの改善を行い継続実施 ○有楽町エリア等との連携を強化		○財団が支援した報奨旅行等誘致件数実績:28件 ○アジアへの営業活動やアジアからのファムトリップ等を実施 ○日々の業務を通じ蓄積したノウハウや情報等を活用し、新規案件獲得に注力 ○人材育成講座基礎編、実践編の実施に向けて準備中 ○DMO東京丸の内との情報共有等を実施	○目標値に対し、約67%の達成率であり、目標の達成に向けて着実に実行できている。 ○東アジア2都市（北京、香港）、東南アジア2都市（ジャカルタ、ハノイ）へのセールスコール（財団単独での訪問営業）、JNTOインセンティブセミナー（クアラルンプールにて実施）への参加、アジアからのファムトリップ（ミーティングプランナー招請）、東アジア2都市（北京、広州）へのロードショー（都内MICE関連事業者を伴った訪問営業）を実施するなど、アジアを中心としたPR、セールス活動を重点的に進めている。 ○海外主催者やミーティングプランナー、都内事業者からの日々の問い合わせや海外ネットワーク（在シンガポール、ニューヨーク、ケルンのパートナー）との連携により、報奨旅行等の具体的な見込案件の把握や誘致活動に努めると共に、欧州や北米での商談会出展等によるPRや誘致活動も進めている。 ○世界的なミーティングプランナー業界団体であるMPI（Meeting Professionals International）との連携により、国内では習得できない知識やノウハウを学ぶ機会を提供できるよう準備している。 ○DMO東京丸の内との会合を月1回ペースで実施し、MICE関連情報等の共有に努めている。	報奨旅行等 誘致の強化	○財団が支援した報奨旅行等誘致件数:45件 ○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 ○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。 ○人材育成プログラムの改善を行い継続実施 ○有楽町エリア等との連携を継続して実施	－

様式１

「経営改革プラン」改訂シート

改訂年度：2020年度

団体名：　公益財団法人東京観光財団

ユニークベニュー利用促進	○財団が支援したユニークベニュー利用件数実績：13件 ○ワンストップ窓口にて相談受付を実施 ○PRツールとして、パンフレット及びウェブサイトを完成 ○上記PRツールに掲載する新規ユニークベニューを開発：民間等施設16件	○財団が支援したユニークベニュー利用件数：22件 ○MICE誘致活動での活用（ワンストップ窓口、PRツール）	○	○財団が支援したユニークベニュー利用件数実績：18件 ○ユニークベニューワンストップ総合支援窓口「Tokyo Unique Venues」での問い合わせ対応やパンフレット及びウェブサイトを活用したPRを実施	○目標値に対し、約82%の達成率であり、目標の達成に向けて着実に実行できている。 ○ワンストップ窓口が、規模や用途、細かい要望等も踏まえた会場紹介をするなど、都内ユニークベニューの相談窓口として機能することで、イベント主催者等からの問い合わせ等が昨年を上回るペースで増加している。また、ウェブサイトの掲載施設や活用事例を増やすなどコンテンツを充実させるとともにパンフレットも活用したPRやセールス活動を行うことにより、更なる案件獲得に努めている。	ユニークベニュー利用促進	○財団が支援したユニークベニュー利用件数：28件 ○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	○ユニークベニュー利用件数については、2019年度中の実施見込件数が2020年度の目標件数である25件に到達する見込みであるため、2020年度の目標件数を28件へ増加する。

様式１

「経営改革プラン」改訂シート

団体名：　公益財団法人東京観光財団

改訂年度：2020年度

経　営　課　題	⑤ 地域の魅力を活かした観光振興
戦　　略	⑤ 地域の観光振興のための取組強化
３年後（2020年度）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を行う。 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。
実績（2019年11月末時点）及び要因分析	○2020年度の到達目標 62件に対し、33件 観光資源開発に向け、各観光関連団体等の支援ニーズを把握し、それぞれに応じた支援を行うことで、着実に観光資源の発掘・磨き上げを実施している。 観光資源開発のヒントとなるよう、様々な観光関連団体等のベストプラクティスの共有も引き続き実施している。 ラグビーワールドカップ等の大規模イベントによる機運醸成と、まちあるきツアーなど、地域における連携・取組を促進し、「体験・交流」を軸とした広域での観光資源の開発支援も着実に進めている。

個別取組事項	2018年度実績	2019年度	目標達成	2019年11月末時点		改訂		
				実績値	要因分析	個別取組事項	2020年度	改訂の考え方（新規の場合は、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	○観光まちづくりを総合支援する「地域支援窓口」を設置 ○都内の観光関連団体（61団体）の支援ニーズ等を把握 ○20件の観光資源の開発を支援	○観光関連団体等の支援ニーズ等の蓄積 ○支援ニーズを反映した観光資源開発支援を推進		○引き続き、「地域支援窓口」により、観光関連団体等の支援ニーズを把握 ○13件の観光資源の開発を支援	○観光関連団体等への継続的な訪問や観光関連団体等が主催するイベントや会議への参加など、専任の「地域支援窓口」職員が中心となり、それぞれのニーズを把握している。 ○これまでに把握した支援ニーズとして、まちあるきツアーの内容充実、地元以外からの誘客強化、インバウンド向けの販路拡大の要望等があったため、アドバイザーの派遣やまち歩きツアーの共同PR、訪日外国人向け販売サイトへの掲載といった支援等を実施し、13件の観光資源の開発へとつなげた。（年度内に更に7件の観光資源の開発を予定）	観光関連団体等向けワンストップ総合窓口の設置・運用	○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	－
観光関連団体等のベストプラクティスの共有	○10件のベストプラクティスを抽出 ○「東京都内観光協会交流サロン」にてベストプラクティスを共有（3回）	○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		○3件のベストプラクティスを抽出し、「東京都内観光協会交流サロン」等にてベストプラクティスを共有	○「地域支援窓口」職員による観光関連団体等への訪問調査により、外国人向け街歩きツアー、地域企業と連携した工業・工場の観光資源化、島しょ地域におけるロケ誘致といった、他団体の参考事例となり得る3件のベストプラクティスを抽出した（年度内に更に7件の抽出を予定）。また、コーポレートサイトへの掲載や観光関連団体等への情報発信を行うとともに、観光関連団体等の相互ネットワークづくりの場である「東京都内観光協会交流サロン」を開催し、ベストプラクティスの共有を図った。	観光関連団体等のベストプラクティスの共有	○ベストプラクティスをモデルケースにした観光資源の開発を支援	－
観光関連団体等の連携推進	○ラグビーワールドカップ2019TMを契機とした広域連携を選定し支援を開始	○ラグビーワールドカップ2019TM観戦者をターゲットに多摩地域での観光消費拡大に向けた取組を支援 ○引き続き、観光関連団体等や民間事業者との連携を推進し、区市町村の行政区域を超えた観光資源開発等を推進するための広域の取組を掘り起こす		○ラグビーワールドカップ2019TM観戦者をターゲットにした多摩地域での商品開発を支援 ○西多摩地域において観光関連団体及び民間事業者の連携を推進し、自然を生かした広域での観光資源開発を支援	○2018年度支援を開始したラグビーワールドカップ2019TM観戦者をターゲットにした多摩地域での取組について、2019年度は、文化体験等の新たな体験コンテンツ開発や競技会場周辺市を巡るモデルルートづくり、SNSやインバウンド向け街歩きツアーとの同時発信などによるPRを支援した。13件の旅行商品開発に結びつき、訪日外国人向けサイトで販売された結果、観光客等を広域で周遊させる取組に結びついた。 ○西多摩地域において、アウトドア事業者や観光関連団体等において自然を活かした観光資源開発の機運が高まっていることから、広域での観光資源開発に向けて商品開発やブランディングについてアドバイスをする等、意見交換を進めている。	観光関連団体等の連携推進	○引き続き、観光関連団体等や民間事業者との連携を推進し、区市町村の行政区域を超えた観光資源開発等を推進	－

「経営改革プラン」改訂シート

団体名：　公益財団法人東京観光財団

改訂年度：2020年度

経　営　課　題	⑥ 観光関連産業への貢献
戦　　略	⑥ 賛助会員ネットワークの拡充
３年後（2020年度）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。
実績（2019年11月末時点）及び要因分析	○新サービス（TCVBビジネス交流会や賛助会員と非賛助会員とのマッチング機会の提供）を実施中 ○2020年度の到達目標700社・団体に対し、615社・団体 主催イベントの実施や営業活動により、順調に会員数が増加している。引き続き、各活動を継続するとともに、新サービスの企画・実施等により、更なる会員獲得を目指す。

個別取組事項	2018年度実績	2019年度	目標達成	2019年11月末時点		改訂		
				実績値	要因分析	個別取組事項	2020年度	改訂の考え方 （新規の場合は、取組設定の考え方）
賛助会員向け 新サービスの提供	○賛助会員向け新規事業「TCVBビジネス交流会」の企画・開催（計5回）	○TCVBビジネス交流会の継続実施 ○賛助会員と非賛助会員とのマッチング機会の提供 ○コーポレートサイト等を活用し、賛助会員向けに積極的に情報を発信		○TCVBビジネス交流会3回実施 ○賛助会員と非賛助会員とのマッチングイベントを実施（1回） ○メール配信による情報提供を実施	○TCVBビジネス交流会における会員企業同士のマッチング効果を高めるため、アジア向け情報発信やロケ誘致など開催ごとにテーマを絞り、同分野に興味を持つ事業者同士の参加を促した。（3回実施し、年度内に更に2回開催予定）。 ○ビジネスチャンスの拡大を望む会員ニーズを踏まえ、賛助会員と非賛助会員のマッチングイベントを11月に開催。観光ビジネスに興味を持つ非賛助会員が参加しやすい講演テーマを設定することで、参加者の8割以上を非賛助会員が占める形となった。 ○TCVB賛助会員向けニュース速報（当財団作成のメールマガジン）により、当財団の最新の契約情報や補助金メニューなどを案内するとともに、都や観光庁などの観光関連ニュースについて、情報提供を実施している。	賛助会員向け 新サービスの提供	○前年度の実績等を踏まえ、新サービスの企画・実施を引き続き進める。	－
新たな賛助会員の獲得	○賛助会員数 582社・団体 （60増）	○賛助会員数 目標値 640社・団体 （60増）		○賛助会員数 615社・団体 （33増）	○事業活動の関係者や当財団主催イベントに参加された非会員等に対し、賛助会員制度を紹介することにより、39社・団体の新規会員を獲得した。一方で、6社・団体の退会があったことから、11月末時点では、差し引き33社・団体の増加となっている。今後は、各部署が連携する民間事業者等へのアプローチにより、引き続き新たな会員獲得を目指していく。	新たな賛助会員の獲得	○賛助会員数 目標値 700社・団体	当初目標値を設定した際のスタート数値がずれた結果、目標値と括弧書きの記載がずれてしまっているため。

様式１

「経営改革プラン」改訂シート

改訂年度：2020年度

団体名：　公益財団法人東京動物園協会

経　営　課　題	①	長期的視野に立った着実な人材育成
戦　　略	①	新たな人材育成体系の構築
３年後（2020年度）の到達目標		・キャリアコースの策定とそれを踏まえた研修や職員管理等の各制度から成る新たな人材育成体系の構築を完了し、運用を開始 ・職員構成等を踏まえ、組織運営にあたり必要な外部人材を柔軟に登用
実績（2019年11月末時点）及び要因分析		・キャリアコースに応じた人材育成を実現するため、「自己申告制度」、「業績評価制度」、「人材状況」からなる人事制度の構築に着手 ・今後の育成等を考慮し公園緑地部及び大島公園に派遣する職員について選定

個別取組事項	2018年度実績	2019年度	目標達成	2019年11月末時点		改訂		
				実績値	要因分析	個別取組事項	2020年度	改訂の考え方（新規の場合は、取組設定の考え方）
人材育成における課題の抽出とその対応の検討	・職員の年齢構成の推移に係る分析及び課題抽出 ・ヒアリングやアンケート調査による実態把握 ・上記項目をまとめた報告書を作成	・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		・現状分析と課題抽出により得られた内容を踏まえ、人材育成方針の策定に着手	・年度末を目途に、現状分析等により得た内容を反映した「人材育成方針（案）」を策定	人材育成における課題の抽出とその対応の検討	・職員団体と協議の上、人材育成方針を策定し、それ基づき職員の育成に着手	・人材育成における現状分析や課題抽出を行ったため、今後は、その内容を反映し策定した人材育成方針に基づき計画的に育成を進めていく。
新たな人材育成体系の構築	・各職級において求められる人材要件の取りまとめ ・人材育成のためのキャリアモデルの取りまとめ	・人材育成体系の構築に向けた制度設計		・人材育成体系に基づく適切な育成の実現に向け、人事考課制度について検討	・職員の人材育成や能力開発等に活用するため、「自己申告制度」、「業績評価制度」、「人材情報」からなる人事制度の再構築、各様式の整理、実施時期について検討	新たな人材育成体系の構築	・設計した人材育成体系の実現に向けた、東京都及び職員団体との協議と必要な規程の整備	―
新たな人材育成に向けた職員研修制度の検討	・求められる人材育成のための研修体系の取りまとめ	・協会全体の体系的なOFF-JTプランの作成 ・４園共通の技術研修の実施		・OFF-JTプランに基づき着実に研修を実施 ・環境対策や樹木の安全管理など４園共通の研修を実施	・作成したOFF-JTプランに基づき研修を実施 ・都立４園の施設系職員を対象に、園内樹木の点検方法や安全管理等について学ぶ「樹木点検員養成研修」を（公財）東京都公園協会との連携により実施 ・自然災害や情報セキュリティ等協会運営に係る各種リスクに迅速に対応するため、新たに理事長を委員長とした「危機管理委員会」を設置した。委員会には各種リスクに応じた部会を設置し、課題等の把握・解決策の検討を行うとともに、全職員対象の情報セキュリティ研修の開催を決定し、情報セキュリティに関する安全性向上を図った。	新たな人材育成に向けた職員研修制度の検討	・国や研究機関等との連携により、他団体が実施する研修等に職員を参加させ、知識やスキルを向上	・協会内の研修に加え、他団体の実施する研修等に参加することで、動物飼育や採集などに関する知識やスキルの習得など、飼育技術等の向上を図る。
新たな人材育成体系に基づく職員管理	・固有職員の具体的人事配置シミュレーションを実施 ・その結果を踏まえた育成策を検討	・新設する委員会の検討に基づく配置を実施		・人材育成委員会を設置し職員配置等について検討	・新たに人材育成委員会を設置 ・今後の育成等を考慮し、公園緑地部及び大島公園に派遣する職員について選定	新たな人材育成体系に基づく職員管理	・人材育成委員会において個々の職員の育成を見据えた配置管理を行うとともに、育成状況の確認を併せて実施	・人事考課制度により得た人材情報等を人材育成委員会で共有・活用し職員の配置管理に活用していく。
外部登用等、柔軟な人事配置体制の検討	・外部登用が必要なポスト・期間を検討 ・専門的人材の確保について、その手法や処遇を検討	・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		・新たに外部人材を登用できる制度を検討	・協会職員の育成に取り組むとともに、外部人材の登用を可能とする制度を検討 ・今後の人事配置等を勘案し、人材育成体系への反映を含め検討	外部登用等、柔軟な人事配置体制の検討	・専門的人材の登用に際し必要となる規程等の整備 ・動物園のネットワークを活用した、外部からの専門的人材の登用	―

様式１

「経営改革プラン」改訂シート

改訂年度：2020年度

団体名：　公益財団法人東京動物園協会

経　営　課　題	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
戦　　略	②	教育普及活動部門の体制強化
３年後（2020年度）の到達目標	・4園の教育普及事業を統括する部門として教育普及センターを2019年度に設置し、社会教育施設としての機能を強化 ・教育普及プログラムの評価検証及び改善を行い、教育普及プログラムの参加者満足度（2018年度よりアンケート実施予定）の対前年比を向上させる	
実績（2019年11月末時点）及び要因分析	・2019年度より教育普及センターを設置し、教育方針の策定を行う他、各園の教育普及活動のセンター機能としての役割を担った。	

個別取組事項	2018年度実績	2019年度	目標達成	2019年11月末時点		改訂		
				実績値	要因分析	個別取組事項	2020年度	改訂の考え方 （新規の場合は、取組設定の考え方）
教育普及センターの設置	・2019年度からの教育普及センターの設置を決定 ・各園とセンターとの役割分担をPTにおいて整理	・教育普及センターを設置 ・協会全体の教育普及事業の方針策定 ・学校教育との連携窓口機能統合と各園調整	○	・協会全体の教育方針策定 ・教育普及センター固有のSNSによる発信	・各園教育普及との意見交換および外部アドバイザーによる提案を受け、教育方針案を策定した。2020年1月26日に教育普及シンポジウムを行い発表する。 ・10月よりSNSの発信を開始した。	―	―	・教育普及センターの設置については完了済み ・学校教育との連携窓口等については個別取組事項「学校教育との連携強化」に統合
【新規】 4園連携による幅広い教育普及活動の展開	・既存の4園連携プログラムを実施	―		・既存の4連携プログラムを実施	・障がいをもつ子供とその家族を閉園後または休園日に招待する「ドリームナイト（デイ）・アット・ザ・ズー＆アクアリウム」の取組を4園で開催した。 ・VisitほっとZoo 2020において、東京の野生動物を紹介する4園連携企画について準備を進めた。	4園連携による幅広い教育普及活動の展開	・センター機能の強化 ・新たな4園連携プログラムの調整 ・国際会議への参加など、国内外の動物園教育・環境教育の把握と情報の共有	・各園の中長期計画を進行管理し、動物園教育・環境教育のレベルアップを図るため、センター機能を強化する。 ・「ふれあいの日」などの新たな4園連携事業を実施するとともに、IZE（国際動物園教育者協会）の会議などに参加し、海外における動物園教育の最新情報を得、各園に共有する。
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	・評価事例について内容を分析し、検証を実施 ・各園においてプログラム参加者へのアンケートを実施	・評価対象の教育普及プログラムの抽出 ・前年度調査検討状況を踏まえた評価手法案作成 ・教育普及センターにおいて教育普及プログラムへの参加者満足度調査を実施		・評価対象の教育普及プログラムの抽出 ・教育プログラムの評価法の検討	・4園が実施した教育プログラムを抽出し分類。 ・大学との共同研究により動物舎および解説板についての利用調査を進行中。 ・教員対象セミナーへの参加教員に対して、参加後の学校での実態調査を準備。	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	・各園の教育普及プログラムの評価 ・課題はPDCAサイクルにより改善 ・前年度の満足度調査結果を踏まえ目標値を設定	―
学校教育との連携強化	・4園の取組状況の取りまとめ、課題の抽出と改善案の検討 ・学校連携に関する教育普及センターと各園の役割分担の整理	・教育普及センターを窓口とした実習受入、職場体験、職場見学等の効率的な連携		・教員セミナーへの参加者増への取り組み ・学校飼育動物の飼育状況と問題点の抽出 ・4園の取組状況の取りまとめ	・夏季セミナーについて教員全体にチラシを配布することで、昨年と比べ参加者数が増加。現在冬季セミナー募集中。 ・4園を団体利用する学校について、調査・分析を実施。 ・学校に対する飼育動物のアンケート配布を終え、回収中。 ・小学校向けモルモットの飼い方テキストの改訂再販配布。 ・実習・職場見学についてワーキンググループで各園での実情と効率的な受け入れについて調整。 ・カリキュラム変更に伴う小学校教科書の調査分析。	学校教育との連携強化	・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の連携強化 ・4園の実習の窓口等、学校教育機関と各園を繋ぐセンターのハブ機能確保	学校教育機関と各園をつなぐセンターのハブ機能について、より具体的に記載
体系的な教育プログラムの構築	・教育普及プログラムについて、次年度以降の改善策を策定	・前年検討したモデルを踏まえ、センターにおいて体系的プログラム構築 ・各園において中長期計画策定 ・外国人向けプログラムの内容検討		・4園連携プログラムの構築 ・飼育動物の種名ラベルの統一化。 ・外国人向け東京産動物紹介パンフレットの英語版の作成準備。	・4園連携プログラムについて次年度の計画策定。VisitほっとZooでの連携企画の調整および冊子の作成。 ・種ラベルの統一化・記載内容の齟齬等、各園教育普及係との月毎のワーキングループを立ち上げ、問題の抽出と解決について調整。 ・英語版冊子の準備。 ・各園の中長期計画については、協会全体の教育普及事業の方針を踏まえ、各園で検討中。年度内を目途に策定予定。	体系的な教育プログラムの構築	・各園で体系的プログラムを展開 ・2020オリンピック・パラリンピック競技大会にあわせた外国人向け教育普及プログラムの実施	―
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	・「動物園サポーター」個人登録者数前年比1割以上増 ・ボランティア研修会参加者685名	・東京商工会議所等、連携の相手先への営業活動を展開 ・ボランティア団体とも協議の上、活動内容を改善		・イベント開催時の外部との連携 ・ボランティア団体とも協議の上、活動内容を改善	・㈱ロッテ・京王電鉄との連携により多摩動物公園コアラ来園・コアラのマーチ発売35周年記念イベントの連携 ・ボランティア・ドーセントグループの幹事会・連絡会等に出席し問題点の抽出およびプログラムのスキルアップへを逐次提案。 ・ボランティア・スキルアップのための講習会の計画	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	・ボランティアに関連する各部署の役割分担の整理 ・外部講師による研修等、ボランティア等が実施する教育プログラムの向上への支援 ・各種団体との連携のさらなる強化	園内で実施する有人の教育プログラムで最も多くの来園者に対応するボランティアへの支援を行い園全体のプログラムの質の向上を目指す。

様式１

「経営改革プラン」改訂シート

改訂年度：2020年度

団体名：　公益財団法人東京動物園協会

経　営　課　題	③ 幅広い財源を活用した固有公益事業の充実
戦　　略	③ 東京動物園協会野生生物保全基金等の拡充
３年後（2020年度）の到達目標	・東京動物園協会野生生物保全基金について、助成支援制度および財源確保の両面からの見直しを図り、助成規模（助成金総額）については現行の1.5倍以上とし、国内外における野生生物保全活動を一層推進 ・同基金を当協会の固有公益事業に活用し、より幅広い保全活動に寄与することを目指す ・その他の基金事業も含め外部からの資金獲得制度について検討
実績（2019年11月末時点）及び要因分析	・基金制度と財源確保について見直しを図り、助成規模を大幅に拡充した。助成対象および財政規模の両面においてさらなるレベルアップを目指す ・資金獲得のためのPR手法や寄付システムについても検討を経て実現及び具体化して進行

個別取組事項	2018年度実績	2019年度	目標達成	2019年11月末時点		改訂		
				実績値	要因分析	個別取組事項	2020年度	改訂の考え方（新規の場合は、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	・新たに部門の創設、助成金額及び助成件数の引き上げなど、制度を大幅拡充 ・申請件数が3倍となり、審査の結果、中学・高校を含む全国11団体に助成を決定	・拡充された助成制度に基づき、助成対象10件の適切な進行管理 ・5倍に引上げた助成金総額を的確に配分 ・次年度助成対象内容のレベルアップ		・拡充された助成制度の適切な進行管理 ・拡充した助成金を11件の助成対象者に的確に配分	・新制度に基づき助成金を対象者に交付し、中間報告書等、基金事務を適切に進行した。 ・新制度に基づき、令和2年早期に新募集要領による公募を実施する。（①助成対象活動の明確化［保全活動、調査研究、普及啓発の３部門］、②助成金額の上限100万円／件、③助成件数は10件程度／年、④対象を学生や地域団体等に拡大）	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	各項目の目標： ・申請件数30件以上 ・助成対象件数10件 ・助成金総額1,000万円 ・助成対象内容のレベルアップ	―
幅広く民間などからも資金を得る制度の検討	・寄付金PR手法について事例調査等による検討を実施 ・検討結果に基づき、基金ウェブページのリニューアルを実施	・これまで行っていなかった寄付金募集手法としてDM活動を展開 ・ウェブとSNSによる寄付金募集を開始 ・オンラインによる寄付システム開始 ・提携先の調査		・ウェブやSNSによる基金PRを実施 ・金融機関提携のためのヒアリングを実施	・寄付金募集のために企業等を送付先としたDM活動を本年度内に実施する。 ・寄付の呼びかけのためのウェブ改修を実施するとともに、SNSにおいて基金の周知を図った。 ・オンライン寄付のためのシステムを決定。ウェブに組み込み、本年度内に公開する。 ・遺贈を取り扱う金融機関のウェブサイトにおける基金紹介のための提携協定の方法について確認した。	幅広く民間などからも資金を得る制度の検討	・前年度の結果をふまえ、DM送付先の拡大や告知手法の拡充を図る ・提携事業の実施	―
外部からの資金獲得制度に関する検討	・国内の助成団体や保全活動団体等についてヒアリングや事例調査を実施 ・国外の助成活動について事例調査を実施	・調査に基づき新たな資金獲得に向けた方法を検討 ・具体的な資金獲得活動を開始		・調査事例に基き、資金獲得のための活動準備	・達成金額を設定するクラウドファンディングは本基金に馴染まないという検討結果、および個別の企業への訴求が必要であるとのヒアリング結果から、経済団体等への直接的なPRによる資金獲得活動を開始する。	外部からの資金獲得制度に関する検討	・取組みの効果を検証し、より有効な手法の開発に取り組みながら、積極的に資金獲得活動を展開	―
収益事業から基金への繰入れ制度の検討	・収益事業から基金への繰入れについて、シミュレーションの上、モデルを策定	収益事業の成績に応じた繰入れ（当期純利益の5%）を実施		・繰入ルールに基づいた繰入れを実施	・公益法人会計上の処理方法等の観点から行った検証に基づき、収益事業の正味財産増減額（当期純利益）の5%を基金に繰り入れた。	収益事業から基金への繰入れ制度の検討	収益事業の成績に応じた繰入れ（当期純利益の5%）を実施	
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	・協会による主体的な保全活動を推進するための制度や規模を検討	・基金を活用した新たな保全活動等についての制度的な問題の検証 ・関係機関との協議		・協会が主体的に保全活動に取り組むための制度や規模を検討	・指定管理事業の枠外で取組む、法人独自の公益事業について推進策を引き続き検討する。保全活動に関わるテーマの設定方法、支援の手法、助成期間や規模等を具体化し、次年度の実施に向けて検討を進める。 ・基金事業の拡大にあたり、助成基金事業の要件等について、関係機関である公益財団法人助成財団センターと年度内に協議を行う。	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	・新たな保全活動の開始	―

「経営改革プラン」改訂シート

団体名：　公益財団法人東京動物園協会

改訂年度：2020年度

経　営　課　題	④ 野生生物の研究活動や保全活動の一層の推進
戦　　略	④ 改正種の保存法が定める「認定希少種保全動植物園等」としての活動の推進
３年後（2020年度）の到達目標	・「認定希少種保全動植物園」の早期認定により、種の保存に関する動物園等の公的機能を明確化し、社会的な認知度を向上させる ・環境省の進める希少野生動植物の保護増殖事業への一層の貢献 ・大学や研究機関との連携拡充により、学術的・技術的な機能強化を図る ・来園者向けの情報発信の強化のため、キーパーズトークの実施回数増に取組み、4園合計年間5,000回の実施を目指す ・シンポジウム等の参加者の満足度や理解度（2018年度よりアンケート実施予定）の対前年比を向上させる
実績（2019年11月末時点）及び要因分析	・「認定希少種保全動植物園」の認定に向け、各園で申請資料を作成、環境省との事前協議を進めている。 ・2018年度に制定された第２次ズーストック計画に基づき保全活動を実施するとともに、環境省の保護増殖事業に協力し、国内希少種の保全事業を着実に推進している。 ・キーパーズトークや、シンポジウム・講演会等を通じて、希少野生動物保全に関する取組について広く情報発信を実施。

個別取組事項	2018年度実績	2019年度	目標達成	2019年11月末時点		改訂		
				実績値	要因分析	個別取組事項	2020年度	改訂の考え方（新規の場合は、取組設定の考え方）
「認定希少種保全動植物園」として環境省保護増殖事業や日本動物園水族館協会への貢献	・前倒しで4園分の申請資料を作成し、環境省と事前調整を実施	・4園において、認定を取得 ・ライチョウやツシマヤマネコの保護増殖事業を通じた日動水及び環境省等との連携強化		・認定について葛西では環境省による事前確認を完了 ・保護増殖事業ではオガサワラシジミの域外保全として新宿御苑での飼育開始をバックアップ	・上野、多摩、井の頭は引き続き認定取得のための申請資料を環境省に事前確認して修正作業を進めている。 ・環境省の保護増殖事業検討会に出席し、ライチョウ、ツシマヤマネコ、トキなど様々な保全事業に協力 ・日本動物園水族館協会では生物多様性委員会事業に協力し、管理種の血統登録、ガイドライン作成を分担	「認定希少種保全動植物園」として環境省保護増殖事業や日本動物園水族館協会への貢献	・小笠原産希少種カタマイマイ類の展示に向けた国や東京都との調整 ・未認定の園について、環境省と調整の上、認定取得	・「認定希少種保全動植物園」について、環境省との調整が長引いており、2019年11月の時点で認定を取得していない。2019年度に認定を受けられなかった園については、2020年度には着実に認定を取得する。
第2次ズーストック計画に基づく取組による野生生物保全への貢献	・多摩のトキ、井の頭のツシマヤマネコについて、環境省の保護増殖事業に位置づけられ、認定証を受領	・ズーストック対象種の保全活動実施 ・前年度の評価検証結果から取組みの改善を実施 ・2019年はライチョウ、チンパンジー、ウミガラス、ツシマヤマネコ等について優先的に取組む		・国内外の動物園等と協力しながら希少種の域外保全を推進 ・アカハライモリやウミガラスなどの域内保全を実施 ・チンパンジーの人工授精に向けた取組を推進	・保全活動の一環としてブリーディングローン等により希少種繁殖のための動物移動を実施 ・第2次ズーストック対象種についてPDCAシートにより現状と課題を検証 ・ライチョウやウミガラスはシンポジウム等を開催して広く普及啓発を図りながら保全活動を実施。チンパンジーは野生生物保全センター、多摩の飼育担当と動物病院が連携して年間30件の採精、精液検査を実施	第2次ズーストック計画に基づく取組による野生生物保全への貢献	・中国と東京都間のジャイアントパンダ繁殖研究プロジェクトの円滑な契約更新へ協力するなど、ズーストック対象種の保全活動実施 ・前年度の評価検証結果から取組みの改善を実施	・ジャイアントパンダの保全活動を今後も継続して実施していくため、2020年度に10年間の中国と東京都間の協定期間が満了となる「ジャイアントパンダ繁殖研究プロジェクト」の協定更新に向けて都への協力を行う。
来園者向け情報発信力の強化	・キーパーズトーク4園合計の実施回数4,286回	・キーパーズトーク 4園合計の実施回数4,500回		・キーパーズトークは前年比約7.5%増で推移（9月末実績）	・葛西臨海水族園開園30周年記念イベント等、キーパーズトークの実施回数増に取組み、昨年度比7.5%増と、年間合計4,500回を超える見込みの増加率を継続中	―	―	・個別取組事項「希少種保全の取組に関する情報発信力の強化」に統合
希少種保全の取り組みに関する情報発信力の強化	・各園で希少種保全に関するシンポジウム・講演会を開催 ・シンポジウム等ではアンケート調査を行い、満足度の調査を実施	・シンポジウム等を各園で実施 ・教育普及センターにおいてシンポジウム等への参加者満足度調査を実施		・シンポジウム等を各園で実施 ・野生生物保全センター企画展の利用者アンケートを実施	・「モスクワ動物園におけるジャイアントパンダ飼育の歴史」（上野）、「ベッドで眠るチンパンジー」（多摩）、「つどえ、オロ～ン！」（葛西）、「ツシマヤマネコ講演会」（井の頭）を開催し、希少種の現状と動物園が実施している保全の取組について発信 ・野生生物保全センター企画展「すすめ、地球生命体 きみも隊員だ」において、展示の理解等に関するアンケートを実施	希少種保全の取り組みに関する情報発信力の強化	・キーパーズトーク 4園合計の実施回数5,000回 ・シンポジウム等を各園で実施 ・前年度の満足度調査結果を踏まえ目標値を設定	・個別取組事項「来園者向け情報発信力の強化」を統合
【新規】 地球環境問題への対応の推進				・葛西臨海水族園のレストラン・ギフトショップにおける使い捨てプラスチック使用量削減	・レストランにおけるストロー、スプーン、フォーク、カップ等を紙製若しくは樹脂製（リユース）に切替え ・ギフトショップにおけるショッピングバッグを紙製に切替え ・上野・多摩・井の頭のギフトショップについても、年度内にショッピングバッグを紙製に切替え予定 ・海洋プラスチック問題などに関し、都の施策を学ぶ「プラスチックの持続可能な利用を目指す東京都の施策」研修を、東京都環境局との連携により協会全職員を対象に実施	【新規】 地球環境問題への対応の推進	・各園で地球環境に関する普及啓発活動を推進 ・職員が使用するプラスチックバッグ、ペットボトル削減に向けての取組の推進	・地球規模で環境が悪化し、将来に向けて生物が生存し続けることさえ危惧される現状を踏まえ、野生生物の保全のみならず、地球環境問題への対応を推進する。 ・より高い効果が得られる取組として、4園合計年間700万人を超える来園者へ展示を通じた普及啓発活動を強化する。 ・園内での使い捨てプラスチックの削減には2019年度より取り組んでおり、今後は職員が使用するプラスチック削減の取組を推進する。
大学や研究機関との連携強化	・各園で大学や研究機関等との共同研究を実施 ・新たなテーマでの共同研究15件を実施	・共同研究の取組みの成果について、HP等で広く情報発信		・共同研究の成果についてHP掲載様式と内容を検討	・大学や研究機関等との共同研究一覧の他、国際会議や研究会等で発表したポスターのWEBでの公表について検討 ・本年度中にHP掲載予定	大学や研究機関との連携強化	・海外の団体・研究機関等との連携強化	―

様式１

5 ／ 6

「経営改革プラン」改訂シート

団体名：　公益財団法人東京動物園協会

改訂年度：2020年度

経　営　課　題	⑤	国内外の動物園・水族館のネットワーク強化
戦　　略	⑤	国内外ネットワークの更なる強化
３年後（2020年度）の到達目標		・日本動物園水族館協会を通じた国内ネットワークを強化し、国内の種保存事業等を推進 ・特に動物福祉に配慮した展示施設の整備について、東京都の整備計画への提案を実施 ・国際会議への出席や、世界動物園水族館協会を通じた国際ネットワークを強化し、日本を代表する動物園としてリーダーシップを発揮 ・国内外動物園・水族館や関連機関との連携協定の締結を進め、新たに5件の連携協定を締結することにより、希少野生生物の繁殖計画を推進
実績（2019年11月末時点）及び要因分析		・日本動物園水族館協会の各種事業に積極的に協力し、国内動物園・水族館のネットワークの一層の強化に貢献 ・海外での国際会議への職員の派遣や、アジア地域の連携会議の開催などにより、国際ネットワークの構築を推進 ・国内外動物園・水族館や関係機関との連携により、希少野生生物の繁殖計画や、研究活動を推進

個別取組事項	2018年度実績	2019年度	目標達成	2019年11月末時点		改訂		
				実績値	要因分析	個別取組事項	2020年度	改訂の考え方（新規の場合は、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更なる強化	・日動水が行う希少動物の飼育マニュアル作成及び『飼育ハンドブック』の改訂を支援	・国内の加盟園館と連携した日動水の希少種における種保存事業など、各事業への協力継続		・日動水のJCP（動物収集計画）において、複数の希少種の計画管理者として、国内動物園ネットワークの生息域外保全を推進	・日動水が進めるJCP（動物収集計画）において、ニシゴリラ、チンパンジー、ユキヒョウ、ペンガルヤマネコ、キリン、フンボルトペンギン、ニホンコウノトリなどの希少種の計画管理者として、国内動物園のネットワークを強化し、飼育下繁殖を推進することで国内の動物園、水族館の生息域外保全活動を推進 ・日動水の総務委員会、安全対策委員会、教育普及委員会の委員、部員を選出し、日動水の事業を多角的に支援	日本動物園水族館協会を通じた国内ネットワークの更なる強化	・「認定希少種保全動物園」としての他園との動物の活発な移動による、種の保存事業の推進 ・東京開催予定の日動水総会の運営	―
特に動物福祉に配慮した展示施設の整備に関する提案	動物飼育基準の調査及び資料作成の結果、オカピの新たな個体を上野に導入	・調査結果を元に、今後整備される予定の展示施設に関する動物福祉基準を検証		「東京動物園協会動物福祉ポリシー」の策定に向けた検討の開始	・協会内の会議だけでなく、東京都が進める都立動物園マスタープラン改定に向けた動物福祉分科会においても、動物福祉に関する世界的な情勢について情報共有し、動物福祉ポリシー策定のための検討と、動物福祉に配慮した整備計画のための意見交換を実施	動物福祉に配慮した取組の推進	・「東京動物園協会動物福祉ポリシー」の策定 ・都の整備計画について、動物福祉の観点から提案を実施	国際的に動物福祉に関する気運が高まる中、国際的なネットワークを強化するためにも、動物福祉に配慮した取組が欠かせない状況となっている。 東京動物園協会においても、「動物福祉ポリシー」を新たに策定し、動物福祉に配慮した取組を推進する。 これらの取組を行うため、個別取組事項名も見直す。
国際会議・シンポジウム等への職員派遣	・国際会議へ職員を派遣（7ヵ国、13回） ・世界水族館会議のプレイベントを葛西で開催	・国際会議、シンポジウムへの積極的な参加と研究発表等による国際的な情報共有		・動物園・水族館に関係する国際会議へ職員を派遣 ・国際博物館会議京都大会でのPR活動実施	・WAZA（世界動物園水族館協会）、SEAZA（東南アジア動物園水族館協会）の年次総会に職員を派遣し、関係者間のネットワーク構築を行うとともに、協会内に国際的な知見を共有 ・国際博物館会議（ICOM）京都大会に協会としてブース出展し、都立動物園・水族園が取り組む希少野生動物の保全活動について、海外の博物館関係者へのPR活動を実施	国際会議・シンポジウム等への職員派遣	・WAZAの年次総会等に職員を派遣するなど、国際会議への参加や海外派遣研修を通じた国際的発言力の向上 ・中国大熊猫繁育技術委員会年次大会での研究発表	・ジャイアントパンダの次回の繁殖に向け、中国との技術交流を一層深めるため、中国大熊猫繁育技術員会年次大会に職員を派遣し、上野における研究成果を発表する。
国際的動物学的情報管理システムを活用した連携強化	・日本語版ZIMSの活用を開始	・ZIMSが有する飼育管理、血統解析、獣医学等の各データ入力により、活用及び共有に向けた準備を推進		・日本動物園水族館協会園館の研修会参加 ・東京動物園協会ZIMS担当者会議開催	・日動水主催で7月に神戸で行われた国内のZIMS活用園館によるZIMSのデータを有効活用するための研修会に参加 ・協会内の各園のZIMS担当者会議を開催し、獣医学的情報等の活用を推進	国際的動物学的情報管理システムを活用した連携強化	・ZIMSが有する動物個体データ等の活用や、国内外の各園館との共有を順次実施 ・11種の動物種について、ZIMSを活用した血統登録管理へ移行	・日本動物園水族館協会が発行している血統登録簿について、世界の動物園間で情報共有できるよう、ZIMSによる管理へ移行するにあたり、哺乳類鳥類約70種のうち、ニシゴリラやユキヒョウなど11種について移行を進める。
連携協定等による国内外ネットワークの強化	・水産研究・教育機構や名古屋市東山総合公園との連携協定や、タイ王立動物園機構やモスクワ動物園とのMOU等、5件の新規協定を締結	・国内外動物園等との新たな協定等を年間5件締結 ・ブリーディングローンによる展示動物確保の推進		・MOU等3件締結 ・ブリーディングローン契約15件締結	・インドネシアのタマンサファリとMOUを締結。また、アメリカのサンディエゴ動物園、スリランカ王立動物園と動物の繁殖協力に関する同意書を締結。 ・台北動物園へのアイアイ搬出、コウノトリの交換、チーターの搬出入など新たな繁殖を目的としたブリーディングローンを推進。	連携協定等による国内外ネットワークの強化	・国内外動物園等との新たな協定等を年間5件締結 ・連携協定の成果を活かし、ブリーディングローン、職員交流、技術協力など各種事業を展開 ・水産研究・教育機構との連携による特設展を葛西で開催	・国内外の動物園等との連携協定等締結数は、当初の3年後の到達目標（5件）を既に超えている。連携協定等の締結の目的は、締結後の連携事業の実施であり、件数を目標とすると協定締結が目的になりかねない。このため、今後は連携事業の展開を目標とする。 ・2020年度は、新たな試みとして水産研究・教育機構との連携による、持続可能な漁業やマイクロプラスチックに関する特設展を葛西で開催する。

様式１

「経営改革プラン」改訂シート

改訂年度：2020年度

団体名：　公益財団法人東京動物園協会

経　営　課　題	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
戦　　略	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（2020年度）の到達目標	・新たに設置する「サービス向上委員会」により、多様化するニーズを把握するための新たな利用者満足度調査を実施し、各園の特性に応じた課題をＰＤＣＡサイクルにより改善し利用者サービスの向上に繋げる。 ・苦情、要望及び利用者満足度調査結果の情報公開を推進し、都立動物園に対する信頼度の向上と利用促進を目指す。 ・2020オリンピック・パラリンピック競技大会までに電子マネー等の導入を行う。 ・増加する外国人来園者に対応するため、2020オリンピック・パラリンピック競技大会期間に、上野にツーリストインフォメーションを設置する。
実績（2019年11月末時点）及び要因分析	・多様化するニーズに的確に対応するため、新たに「サービス向上委員会」を設置し、新たな利用者満足度調査を実施。今後PDCAサイクルを活用したサービス改善に繋げていく。 ・「苦情・要望データベース」を構築し、各園の苦情要望を共有化、一部をＨＰで公開するとともに、改善を実施。 ・４園の入場券の手売窓口において、クレジットカード・電子マネーのキャッシュレスを導入。上野においてはＱＲコード決済事象実験を開始 ・2020オリンピック・パラリンピック競技大会に向けて、上野に設置するTokyo Zoo Welcome Center（ツーリストインフォメーション）の開設準備を進めた。

個別取組事項	2018年度実績	2019年度	目標達成	2019年11月末時点 実績値	2019年11月末時点 要因分析	改訂 個別取組事項	改訂 2020年度	改訂 改訂の考え方（新規の場合は、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	・新たな組織「サービス向上委員会」を設置 ・現在実施している利用者満足度調査について、調査項目等の検証を実施	・新たに設置する「サービス向上委員会」において新たな利用者満足度調査を実施し、PDCAサイクルによる改善を実施 ・井の頭の彫刻館に専従職員を配置し、保有作品の整理、展示の充実等を図る		・「サービス向上委員会」において新たな利用者満足度調査を検討・実施 ・井の頭の彫刻館において学芸員による新たな企画を実施	・所属や役職を超えた多様なメンバーからなる「サービス向上委員会」において、これまで重点的に調査対象としていない層（主に20代～30代のカップル）への新たな利用者満足度調査を11月に実施。 ・井の頭自然文化園の彫刻館に新たに専従の学芸員を採用し、保有作品のリスト化、企画展、ワークショップ等を実施	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	・調査結果を元に、短期的に着手できる課題から改善を実施 ・中長期的な課題については予算要求や整備計画等へ反映	・「サービス向上委員会」の継続実施によるPDCAサイクルの実行と定着化を目指し、調査から洗い出された課題を短期的・中長期的なものに整理し、それぞれの解決策について検討していく。
「苦情・要望データベース」の構築と運用	・苦情要望データベースの運用を開始	・苦情や要望について、各園で対応策を検討し、改善を実施する。 ・実施した対応策の内容について、ホームページ等で公表する。		・対応が必要な苦情や要望について、都度関係部署と調整し、改善を実施 ・対応の一部をHP上で公表	・要望等のうち対応が必要なものについて、各園で関係部署との調整を行い、改善を実施した。 ・実施した対応の一部を、ホームページ「東京ズーネット」で公開	「苦情・要望データベース」の構築・運用及びHP等での公表	・実施した苦情・要望への対応をマニュアル化し、サービスの向上に繋げる。 ・引き続き、未実施の課題について、改善を実施する。 ・苦情・要望及び利用者満足度調査結果をHP上で公開	・個別取組事項「苦情・要望や利用者満足度調査結果をHP等で公表」を統合 ・苦情・要望及び利用者満足度調査結果については、HP上で公開をしていくとともに、その実効性を評価し、改善・充実を図っていく。
苦情・要望や利用者満足度調査結果をHP等で公表	・意見・要望及び利用者満足度調査結果をホームページ上で公開開始	・主な苦情及び要望、利用者満足度調査結果を公表 ・公開された内容に対する協会としての対応結果及び今後の対応方針を発信		・毎月各園の要望等を取り纏め、HP上で公開 ・利用者満足度調査結果をHP上で公開予定	・データベース上から公開すべき情報を抽出し、フォーマットに記載の上、ホームページ「東京ズーネット」で公開を継続 ・11月に実施した利用者満足度調査の結果について、集計・解析を行った上で、年度内にホームページ「東京ズーネット」で公開予定	―	―	・個別取組事項「苦情・要望データベースの構築と運用」に統合
【新規】 5G等の新たな技術の導入によるサービスの提供	―	―		―	―	【新規】 5G等の新たな技術の導入によるサービス提供	・5G等の新たな技術の導入に向けた検討を実施	・5G等の先端技術を活用し、動物園・水族園の魅力向上に資する新たな来園者サービスについて、具体的なサービス内容や実現可能性と必要コスト、必要人員等を検討する。
前売り券やクレジットカード、電子マネーの導入	・キャッシュレス対応の自動券売機を選定（次年度導入予定） ・園内サービスに交通系電子マネーを新たに導入	・4園において入場料にかかるキャッシュレスを導入 ・QRコード決済の実証実験を上野で実施 ・園全体としてのキャッシュレス導入の周知を図る		・4園の入場券手売窓口においてキャッシュレスを9月より導入 ・上野の入場券手売窓口においてQRコード決済実証実験を11月より開始	・4園の入場券手売窓口において、電子マネー及びクレジットカード決済を9月より導入 ・3園の入場券自動券売機について、電子マネー及びクレジットカード決済が可能なマルチ決済端末を選定、導入に向けた準備を行っている。 ・上野の入場券手売窓口において、中国等で多く利用されている決済事業者を含む、QRコード決済の実証実験を11月より開始	前売り券やクレジットカード、電子マネーの導入	・前売り券の導入に向けた諸条件の調査を実施 ・上野以外の3園におけるQRコード決済の導入	・各園とも繁忙時には入場券の購入に長い待機列が発生している。2019年度よりキャッシュレスを導入したが、精算速度の向上にはつながっていない。このため待機列の緩和にむけ、前売り券導入の検討に優先的に取り組む。 ・オリンピック・パラリンピック競技大会を見据え、上野における実証実験の結果を参考に、他の3園にもQRコード決済を導入する。 ・キャッシュレスの拡充にともない、POSシステムを未導入であった井の頭へ窓口発券機を導入する。
増加する外国人来園者及び2020オリンピックに向けた対応	・上野及び葛西の園内サインの多言語化のためのリスト及びデザイン修正案を策定 ・ツーリストインフォメーション検討PTにより設置概要を策定	・多摩及び井の頭の園内サインの多言語化完了 ・ツーリストインフォメーションの試行運用開始		・多摩及び井の頭の園内サインの多言語化のための案を策定 ・ツーリストインフォメーション設置に向けた準備を着実に実施	・東京都が施工する4園の園内サイン多言語化工事に向けて、多摩及び井の頭の園内サインデザイン修正案を策定（上野・葛西は前年度策定済み） ・Tokyo Zoo Welcome Center（ツーリストインフォメーション）の設置に向け、コンペにより運営委託業者を選定、プレハブ設置工事を9月に着工	増加する外国人来園者及び2020オリンピックに向けた対応	・Tokyo Zoo Welcome Center における訪日外国人来園者対応を本格的に実施 ・上野において、外国人来園者向け特設展示を実施	・当初は設置を目標としていたが、2020年1月に前倒しで設置されるため、その後の事業展開の具体的な記載に修正 ・Tokyo Zoo Welcome Center において、英語・中国語に対応した園内及び周辺観光ガイドを実施するとともに、英語及び中国語での園内ガイドツアーを本格的に実施 ・オリンピック・パラリンピック競技大会期間を見据え、上野の表門周辺において、ジャイアントパンダ保全への取組などを多言語で紹介する特設展示を実施

「経営改革プラン」改訂シート

団体名：　公益財団法人東京都公園協会

改訂年度：2020年度

経　営　課　題	① 多様化する公園マネジメントへ対応できる組織への転換
戦　　略	① 新たな時代の公園マネジメントに対応するための原資（人員・予算）の確保
３年後（2020年度）の到達目標	これまでの指定管理事業では、風格ある景観の創出や安全・安心の徹底を主眼に置いた重厚な組織運営を着実に実施してきたが、新たな時代の公園マネジメントにおいては、都市経営の視点からのエリアマネジメントや、地域の特性やニーズに応じた公園施設の設置など、多様なニーズに柔軟に応える公園マネジメントの実施が求められる。これらを実施するための原資を生み出すため、ワイズスペンディングの観点から組織改編や運営体制の見直しを含む抜本的な経営改革を推進し、全社を挙げたコスト削減に取り組み1億円を捻出する。
実績（2019年11月末時点）及び要因分析	昨年から全社を挙げて取り組んでいる組織改編や働き方改革などの業務効率化の取組により、一定のコスト削減効果が出てきている。特に管理費のうちの人件費においては、時差ビズの推進や時間外労働の削減キャンペーンなどの成果により、約4千4百万円（11月末現在）の削減効果を生み出している。組織改編や電子決裁などの効果が出るのは2020年度であり、引き続きあらゆる業務効率化の取組を推進し、目標を達成できる見込みである。

個別取組事項	2018年度実績	2019年度	目標達成	2019年11月末時点 実績値	2019年11月末時点 要因分析	改訂 個別取組事項	改訂 2020年度	改訂 改訂の考え方（新規の場合は、取組設定の考え方）
組織の最適化・人的資源の再編成による業務効率化およびコスト削減	・コスト改善のため、部署毎の業務量把握や業務リストを作成する調査を実施し分析レポートを作成	・調査分析結果に基づく組織体制・人員配置プランの策定と東京都との調整の実施		・組織体制・人員配置プランを策定し、東京都と調整を実施	・多重構造（本社・ブロック・現場）を見直し、本社・現場の2重構造とする組織体制・人員配置プランを策定し、東京都と調整を実施した。 ・最重要公園の多面的活用を促進する役割の公園長を配置するプランを策定し、東京都と調整を実施した。	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	・重複業務の合理化、係の統廃合等による組織再編・人員再配置の実施 ・多様な働き方を盛り込んだ新人事制度の導入 ・これらによる管理費削減効果 2018年度比 ▲1億円	－
	・働き方改革を踏まえた新人事制度のプラン策定	・新人事制度導入に向けた社内調整（社員説明・組合交渉等）および東京都との調整の実施		・新人事制度導入に向けた社内及び東京都との調整を実施	・策定した新人事制度プランについて、7回の社員説明会、6回の組合交渉を実施した。年内の妥結に向けて引き続き社内調整を進めている。 ・東京都に対しても進捗状況を説明し、情報共有を図っている。			
AI導入、ICT化等の推進による業務効率化およびコスト削減	・ICT活用計画の策定	・プランに基づき、窓口の一部AI化等に向けたシステム構築（システム構築完了3月）		・窓口の一部AI化等に向けたチャットボットシステムの構築・導入 ・民間企業と共同し、自動芝刈り機の実証実験を実施	・霊園の新規募集の問い合わせ業務において、HP上でAIが回答するチャットボットシステムを構築し、6月～8月にサービスを実施した。期間中に5,000件の利用があり、うち50%は夜間等の営業時間外利用であり、サービス向上にもつながった。 ・チャットボットの利用者にアンケートを実施したところ、回答者の約95%が継続を望むと肯定的であった。 ・AI-OCRの霊園業務への導入を検討したが、読み取り精度等で十分な効果が認められなかったため、顧客満足度調査等、他の業務への活用を検討している。 ・Hondaと協力し、小金井公園や日比谷公園等でロボット芝刈り機の実証実験を開始した。	AI、RPA等の技術活用による生産性の向上	・霊園窓口チャットボットの機能向上（アクセス数前年比120%・利用期間拡大） ・RPA,AI-OCRの活用について検討・試行	・個別取組事項を「AI、RPA等の技術活用による生産性の向上」に変更したのは、単純なコスト削減を目標とするのではなく、新たな視点として取り組んでいくSociety5.0の実現に向けて、定型業務のAI化等を進めることで生産性を向上させ、職員が都民サービスに係る業務や施策イノベーション等に注力することを目指すためである。 ・AI等の技術活用を進めていくための具体的な取組を、2019年の検討も踏まえて記載
	・各種プラン取組の検討及び試行を通じて、3つのレス推進プランを策定	・ペーパレス化導入による業務効率化の実現（紙使用量前年度比5%削減） ・電子決裁による社内起案業務の簡素化に向けたシステム構築（システム構築完了4月）		・業務効率化に向けたペーパレス化を推進 （11月末で前年比8%減で推移） ・旅費精算に係る電子決裁システムおよび入札業務に係る電子決裁システムを導入 ・文書管理に係る電子決裁システムを構築中	・紙の使用量については、目標の5%を大きく上回る20%削減をターゲットに定め、各部署の進捗管理を徹底するなど、全社で削減に取り組んでいる。 ・電子決裁システムのうち、旅費精算に係る電子決裁および入札業務に係る電子決裁のシステムを構築し、稼働させた。 ・起案業務に係る文書管理システムについては、渋谷区等の先進事例の視察や複数のシステムの比較検討を実施して仕様を決定した。現在構築中であり、年度末までに完了する見込みである。		・電子決裁導入による業務効率化の実現（初年度電子決裁率30%達成） ・財務会計システムと台帳管理システムを、文書管理システムと連携させるためのシステム改修を実施 ・キャッシュレス対応の推進（クレジット、電子マネー対応機等の導入） 97台 ①9庭園（40台） ②神代植物公園（7台） ③駐車場（50台）	・公園協会のICT基盤の強化を図るため、文書管理システムをプラットフォームにしたシステム連携の取組を推進する。 ・キャッシュレスの具体的な目標として、導入箇所および台数を具体的に記載

「経営改革プラン」改訂シート

団体名：　公益財団法人東京都公園協会

改訂年度：2020年度

経　営　課　題	② 公園の多面的活用やエリアマネジメントを推進するスペシャリストの不足
戦　　略	② 新たなステージを支える人材の確保
３年後（2020年度）の到達目標	東京都公園審議会答申や都市公園法の改正に基づき、公園の多面的活用の促進を見据え、より柔軟に都市公園を使いこなすためのプランニングとマネジメントを実施することのできる、新たなステージを支える人材の育成と活用を図り、都市公園の管理の質の向上を図る。これらを実現した成果指標として、コーディネーターを活用する公園の顧客満足度調査の総合満足度（5点満点、例：代々木公園2017年度4.6ポイント、2016年度4.7ポイント、2015年度4.6ポイント）を2020年度前年比0.1ポイント向上させる。
実績（2019年11月末時点）及び要因分析	本年度、新たに配置したコーディネーターを活用し、公園の多面的活用を推進する大型イベント等の実施や、城北中央公園と砧公園でエリアマネジメント協議会を立ち上げた。木場公園については、新たなメンバー募集を目的とする「たき火café」を開催するなど、立ち上げに向けて準備中である。

個別取組事項	2018年度実績	2019年度	目標達成	2019年11月末時点		改訂		
				実績値	要因分析	個別取組事項	2020年度	改訂の考え方（新規の場合は、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	・公園毎に求められるスキル調査を実施し、分析レポートを作成 ・人材採用計画の策定 ・エリアマネジメントのスペシャリスト採用	・優先的に配置する必要のある公園に、スペシャリスト（行政と市民をつなぐコーディネーター等を想定）を採用・配置2名		・外部からエリアマネジメントの実績を有するスペシャリストを3名採用し、エリアマネジメントを推進する部署に配置	・3名のスペシャリストを事業開発課に配置し、エリアマネジメント協議会の立ち上げ、大型イベントのコーディネート、協業協賛金の獲得など、公園の多面的活用の促進および公園とまちをつなぐ協働事業等を推進した。 ・次年度のスペシャリスト採用に向けた外部募集を実施した。	都民ニーズに応えるスペシャリストの登用	・優先的に配置する必要のある公園にスペシャリスト（行政と市民をつなぐコーディネーター等を想定）を採用・配置3名 ・ICT専門人材を本社に1名配置し、Society5.0の実現に向けた取組を推進	Society5.0の実現に向けた取組をリードしていくデジタル人材として、民間企業等経験を有するICT専門人材を採用し、配置する。
スキル・ノウハウを継承する人材の専門性の向上と活用	・公園毎のスキル分析レポートを作成 ・人材育成計画の策定 ・契約職員のスペシャリスト活用 ・公園管理運営士資格保有者の計画的増加方策の検討	・内部人材のスペシャリスト化（行政と市民をつなぐコーディネーター等を想定）に向けた社外研修の実施（公民連携を主なテーマとするシンポジウム等に参加等） ・スキル分析レポートに基づき、公園に必要となるスキル・ノウハウの向上に向けた研修等の実施（ファシリテーション、コーディネーション、公園管理運営士を対象としたスキルアップ）		・内部人材のスペシャリスト化にむけた以下の取組を推進 ①外部研修・シンポジウムへの参加 ②公園管理運営士研修の強化・充実 ③SDGs研修の実施	・内部人材のスキルアップのため、公園マネジメントに係る以下の研修・シンポジウムに参加した。 ①行政施策講習会　5/23　2名 ②令和元年度広げよう育てようみどりの都市全国大会　10/25　2名 ③エネルギー環境講習会　11/14　3名 ・内部人材のスペシャリスト化のひとつの指標である公園管理運営士について、2020年度のトータル120名の目標達成に向け、養成研修の強化・充実を図った。（本年度2次試験12名受験予定） ・SDGsについての理解を深めるため、社外講師を呼んで研修を実施し14名参加した。	スキル・ノウハウを継承する人材の専門性の向上と活用	・社内人材からエリアマネジメントを推進するコーディネーターを育成し、優先的に配置する必要のある公園に配置・活用 ・公園マネジメントを担うスキル・ノウハウを有する公園管理運営士を育成し（トータル120名）、各公園に2名程度ずつ配置 ・多面的活用等の施策を迅速・ダイナミックに推進するため、主要5公園（日比谷、代々木、木場、葛西、小金井）に公園長を配置	公園の多面的活用やエリアマネジメントを協力に推進していくために、東京を代表する5公園に公園長を新設し、スキル・ノウハウを有する内部人材を配置する。
採用・育成したスペシャリストを活用し、公園とまちを活性化するためのエリアマネジメント協議会による公園運営の推進	・エリアマネジメント協議会の立ち上げ準備及び調整を実施	・エリアマネジメント協議会を立ち上げ、公園と地域（住民・企業・行政）の交流を活性化させ、まちづくりの視点で主体的に公園利用を促進 ・対象10公園のうち3協議会（木場公園、城北中央公園、砧公園）		・エリアマネジメント協議会を2つ立ち上げ、公園と地域の交流を活性化させる取組を推進 ①城北中央公園 ②砧公園 ・木場公園については3月の立ち上げに向け、ステークホルダーヒアリング、メンバー募集イベント等を実施	・以下の3公園においてエリアマネジメント協議会を立ち上げ、公園と地域の交流を活性化させる取組として、市民主体の参加型プログラムを実施した。 ①木場公園 3月立ち上げに向けて、市民が集まる「たき火café」を定期開催し、新たなメンバーを募集 ②城北中央公園 市民のアイデアで、園内の落ち葉を利用した焼き芋大会を市民主体で開催 ③砧公園 市民の主体的な参加により防災フェスタを開催	採用・育成したスペシャリストを活用し、公園とまちを活性化するためのエリアマネジメント協議会による公園運営の推進	・引き続き、優先的に実施する必要のある公園で3協議会立ち上げ、公園と地域の交流を活性化させる取組を推進する。 ①葛西臨海公園 ②小金井公園 ③浮間公園	エリアマネジメント協議会を立ち上げ、公園と地域の交流を活性化させる具体的な箇所を記載

「経営改革プラン」改訂シート

団体名:　公益財団法人東京都公園協会

改訂年度:2020年度

経　営　課　題	③ 多面的活用の促進に向けた積極的投資への転換
戦　　略	③ 地域の特性やニーズに応じたソフト・ハードの整備推進
３年後(2020年度)の到達目標	公園の多面的活用が促進される社会的なニーズに対応し、公園毎の地域特性やニーズに応じて、新たなイベントの実施や公園施設の設置などを通じて、公園とまちの活性化を促進する。これらの成果を示す指標として、新たにイベントを実施した公園等で、公園毎の顧客満足度調査における「催事・イベント等の充実度」評価（5点満点）を2019年度前年比0.1ポイント、2020年度前年比0.1ポイント向上させる。（参考数値：主要10公園平均2017年度4.2ポイント、2016年度4.3ポイント、2015年度4.2ポイント）
実績(2019年11月末時点)及び要因分析	新たに大型イベントを実施した①代々木公園（平成30年）、②駒沢オリンピック公園（平成30年）、③日比谷公園（平成30年、令和元年）、④浜離宮恩賜庭園（令和元年）における、本年度の顧客満足度調査の「催事・イベント等の充実度」評価（平均値）は、5段階評価で4.6ポイントで、前年の4.5ポイントから0.1ポイント向上しており、目標を達成している。 ※小金井公園は3月20日に実施予定のため、次年度の顧客満足度調査で評価する。

個別取組事項	2018年度実績	2019年度	目標達成	2019年11月末時点		改訂		
				実績値	要因分析	個別取組事項	2020年度	改訂の考え方 （新規の場合は、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	・主要10公園で地域特性・ニーズ分析レポート策定に向けた調査を実施		○					【目標達成】 2018年度達成済みのため削除
賑わいを創出するソフト事業の展開	・新たな大型イベントの実施3公園 ①日比谷公園大江戸祭 ②駒沢オリンピック公園駒沢ファンタジア ③代々木公園スポーツフェスタ	・公園とまちの魅力アップに貢献する新たな大型イベントの実施3公園 ①日比谷公園で大規模な音楽祭 ②文化財庭園で日本文化を発信するイベント ③その他、まちの魅力向上、利用促進につながる大型イベント（場所・内容を検討中）		・新たな大型イベントの実施2公園 ①日比谷音楽祭 （日比谷公園） 6月1日・2日 ②大江戸文化芸術祭（浜離宮恩賜庭園） 8月23日～25日 ・小金井公園にて、周辺4市や民間企業と連携したスポーツイベントを3月に実施予定	・2つの大型イベントを実施し、公園とまちの魅力アップに貢献した。 ①日比谷音楽祭 6/1、2実施　来園者10万人 無料コンサート、クラウドファンディングによる資金調達等、新しい仕組みにより実現し、音楽の聖地で新たな魅力を創出 ②浜離宮恩賜庭園大江戸文化芸術祭 8/23～25実施　来園者1万4千500人 有名デザイナー事務所と連携し、日本文化をテーマとした芸術祭を実施。浴衣着用で入園無料となる試み等を実施 ・3つ目の大型イベントとして、近隣4市と連携した小金井公園Golden Sports（仮称）を3/20に実施予定 ・次年度の新たな大型イベントの企画提案・企業連携・協賛獲得に向けた働きかけを実施した。	賑わいを創出するソフト事業の展開	・公園とまちの魅力アップに貢献する新たな大型イベントの実施4公園 （候補地） ①葛西臨海公園ほか3公園 ・民間企業と連携した飲食サービスの充実等による水辺エリアの活性化（賑わいの創出）	・新たに実施する大型イベントについては、実施に向けた検討を行っている葛西臨海公園を記載 ・水辺の魅力を生かし、人が楽しめる空間づくりを推進するため、地域や民間事業者等と連携してイベント開催や河川空間の利活用の促進に取り組んでいくことを記載

「経営改革プラン」改訂シート

団体名:　公益財団法人東京都公園協会

改訂年度:2020年度

個別取組事項	2018年度実績	2019年度	目標達成	2019年11月末時点		改訂		
				実績値	要因分析	個別取組事項	2020年度	改訂の考え方 （新規の場合は、取組設定の考え方）
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	・都立公園大改革を推進するため、計画を大幅に前倒しして実施 ①日比谷公園ワークスペース、②日比谷公園スポーツステーション＆カフェ、③葛西臨海公園レストラン、④葛西臨海公園カフェ＆ＢＢＱショップ、⑤木場公園親子連れで楽しめるスペース、⑥木場公園ＢＢＱショップ、⑦潮風公園全体魅力アップ計画 ・うち、3施設オープン	・利用者ニーズに基づいた、公園の魅力を向上させる施設のオープン 区部エリア4店舗以上 ①葛西臨海公園レストラン ②葛西臨海公園カフェ＆ＢＢＱエリア ③木場公園キッズスペース ④木場公園ＢＢＱショップ	○	・公園の魅力を向上させる施設のオープン 区部4店舗 ①葛西臨海公園クリスタルカフェ＆ソラミドBBQ ②木場公園パークスミドリアム店＆BBQ ③日比谷公園Sports Station Hibiya Park ④木場公園キッズリアム ・年度末までにリニューアルオープン予定の店舗 区部2店舗 ⑤代々木公園パークカフェ ⑥上野恩賜公園パークス上野 多摩部2店舗 ⑦小金井公園パークス小金井 ⑧小金井公園そば茶屋さくら	・公園の魅力を向上させる施設を新たに4店舗オープンした。 ①4/26葛西臨海公園クリスタルカフェ＆ソラミドＢＢＱ ②10/1木場公園パークスミドリアム店・ＢＢＱショップ ③11/8日比谷公園 Sports Station Hibiya Park （都心の緑の中でヨガが楽しめるヨガスタジオ・ランニングステーション・ロッカー＆シャワー完備） ④11/17木場公園キッズリアム （子供が安全に遊べる屋内無料プレイランド＆飲食スペース） ・さらに計画を大幅に拡張・前倒しし、次年度実施予定であった多摩部2店舗に加え、上野と代々木の2店舗についても、オリンピック・パラリンピック大会前のオープンに向けて、リニューアル工事実施中 ①代々木公園パークカフェ ②上野恩賜公園パークス上野(工事準備中) ③小金井公園パークス小金井 ④小金井公園そば茶屋さくら			【目標達成】 新たな公園施設の設置については、オリンピック・パラリンピック前の開業を目指し、計画を大幅に拡張、前倒しして2019年度までに実施・完了

「経営改革プラン」改訂シート

団体名:　公益財団法人東京都公園協会

改訂年度:2020年度

個別取組事項	2018年度実績	2019年度	目標達成	2019年11月末時点		改訂		
				実績値	要因分析	個別取組事項	2020年度	改訂の考え方 （新規の場合は、取組設定の考え方）
2020年に向けた事業の推進及び公園のストック効果を高める取組	公園の機能や魅力を向上させる施設改修等を実施	・実施に必要な体制を強化 ・多言語対応案内サインの整備 ・トイレの洋式化の実施 ・水辺再生事業等の実施		・受託事業係を設置して水辺再生事業を推進する体制を構築したほか、ボランティアとの協働により水辺再生事業を実施 ・多言語対応サイン48基改修中（年度内に終了予定） ・トイレの洋式化を推進 4公園58基	・木場公園、芝公園、青山公園で案内板、誘導板等48基を改修中。浜離宮等の庭園で改修を検討中 ・水辺再生事業を実施する体制を強化するため、受託事業係を新たに新設し、水辺再生事業（かいぼり）を実施 10公園13池 ・水辺再生事業（かいぼり）のボランティアを公募し179名が参加。参加者に対し、事前講習会を5回開催 ・かいぼりと合わせて、水辺再生の普及啓発の取組として、イベントや展示、観賞池の整備などを実施	東京オリンピック・パラリンピック競技大会レガシーの創出・活用	・「花によるおもてなし」を演出する真夏の大規模花壇等の整備2か所 ①葛西臨海公園ひまわり花壇、デザイン花壇 ②日比谷公園の花装飾	・当初合わせて設定していた個別取組事項を、オリンピックとストック効果に分割して記載 ・花の修景によるおもてなしを実施する箇所を具体的に記載 ・多言語対応案内サイン及びトイレの洋式化については、2年間で前倒し実施するため、項目から削除
						公園のストック効果や価値を高め、持続可能な成長を実現する取組（ＳＤＧｓの実現に向けた取組）の推進	・ＳＤＧｓの実現に向けて、本年度は、社会的貢献度の大きい下記の取組を推進する。 ①公園の売店や飲食店で使用している主なプラスチック資材を植物由来や紙製資材へ変更し、化学物質や廃棄物による大気、水、土壌への放出の削減に貢献する。 成果目標：プラスチック使用アイテム数を7割削減 ②水辺再生事業の実施及び公園等の水辺環境の維持管理を通じて、在来種の保全、水質の浄化等に取り組み、生態系の保護・回復を図る。 成果目標：水辺再生事業の実施7池	・公園のストック効果や価値を高める取組を、ＳＤＧｓの実現に向けた取組として位置づけなおし、東京の持続可能な成長に貢献する。 ・具体的な取組事項として、化学物質や廃棄物の放出削減および在来種の保全、生態系の保護・回復を記載

「経営改革プラン」改訂シート

団体名：　公益財団法人東京都道路整備保全公社

改訂年度：2020年度

経　営　課　題	① 政策連携団体として持続可能な経営の実現
戦　　略	① ガバナンス機能の強化及び効果的な執行体制への見直し
３年後（2020年度）の到達目標	都から示される中長期的な方針も踏まえ、団体としてのガバナンス機能を強化するとともに、事業の見える化等により、公社の有効性・必要性を明確にし、都民に広く情報発信する。
実績（2019年11月末時点）及び要因分析	● 2019年度までに理事会、評議員会の構成見直しを完了した。これにより2020年度計画である『新たな構成による理事会の開催』は2020年3月に前倒しで完了する予定である。また、監事のチェック機能強化に向けた業務監査範囲の拡大や、評議員会のさらなる活性化に向けた評議員の現場視察を開始するなど、ガバナンス機能強化の取組を推進した。これにより、個別取組事項「ガバナンス機能の強化」は、2019年度中に目標達成する見込みである。 ● 都が策定した「政策連携団体活用戦略」において整理された公社の果たすべき役割等を踏まえ、区市町村への技術支援の実施や最適な事業執行体制の整備を進めた。 ● 事業の見える化として、事業案内の再構成や井荻・練馬トンネル管理業務の紹介映像の活用を進めるとともに、「広報戦略検討委員会」を設置して広報展開の検討を行い、SNSの活用やホームページへのアンケートフォーム設置等を試行した。今後は、広報展開の検討結果等を踏まえ、都民等への効果的な情報発信を本格実施していく。

個別取組事項	2018年度実績	2019年度	目標達成	2019年11月末時点		改訂		
				実績値	要因分析	個別取組事項	2020年度	改訂の考え方（新規の場合は、取組設定の考え方）
ガバナンス機能の強化	● 評議員は、経済及び法律の専門家の選任を完了（評議員選定委員会2018年11月27日、2019年3月28日開催）	● 新たな構成による評議員会の開催 ● 理事、監事の構成見直しへの対応	○	● 新たな構成による評議員会を開催（6月25日） ● 理事会の構成を見直し、常務理事を1名増加（6月25日） ● 監事の業務監査の範囲を拡大 ● 理事・監事の現場視察の実施（9月4日）に加え、新たに評議員の現場視察を実施（11月21日）	● 2018年度に選任した法律・経済の専門家を加えた、新たな構成による評議員会を6月25日に開催した。 ● 理事会は、都における団体常勤役員に占める都関係者割合の見直し状況も踏まえ、法人としての自律性や執行体制の強化を図るため、6月25日付で固有職員出身の常務理事を1名増加した。 ● 監事のチェック機能強化のため、コンプライアンス推進の取組状況等、業務監査の範囲を拡大した。 ● 理事会のさらなる活性化のため、昨年度に引き続き、9月4日に理事・監事の現場視察・意見交換を実施した。 さらに、評議員会のさらなる活性化のため、2019年度から新たに評議員への事業説明・現場視察を行うこととし、11月21日に実施した。	ガバナンス機能の強化	● 自然災害等の外的リスクの管理強化及び不適正事案等の内的リスクの管理強化 ●「コンプライアンス推進委員会」の機能強化の検討 ● 食品ロス削減など災害備蓄食料品の管理強化	● 2019年度までに理事会、評議員会の構成見直しを完了し、2020年度計画の『新たな構成による理事会の開催』についても2020年3月に前倒しで完了する予定である。これにより、個別取組事項「ガバナンス機能の強化」は、2019年度中に目標達成する見込みであることから、2020年度計画を以下のとおり改訂する。 ● 公社が都事業の一翼を担う政策連携団体としての役割を果たしていくためには、非常時においても適切に事業継続を行っていく必要がある。 そのため、Web会議システムを活用した事業継続性の強化等、自然災害等の外的リスクの管理強化を図る。 また、2019年度に設置した「コンプライアンス推進委員会」で検討したコンプライアンス推進の取組の実施等を通じて、社内の不適正事案や情報漏えい等の内的リスクの管理強化を図る。 ● コンプライアンスのさらなる推進に向け、「コンプライアンス推進委員会」の機能強化を検討する。 ● さらに、職員向け災害備蓄食料品の管理を強化するとともに、消費期限が近づいた災害備蓄食料品を福祉団体等に寄付提供することで、SDGsに係る食品ロスの削減を図る。

個別取組事項	2018年度実績	2019年度	目標達成	2019年11月末時点		改訂		
				実績値	要因分析	個別取組事項	2020年度	改訂の考え方 （新規の場合は、取組設定の考え方）
事業の見える化	● 2018年度事業案内の再構成を実施し、7月に発行 ● 2019年度事業案内及び事業概要の2019年度当初発行に向け、内容、構成等を再検討 ● 井荻・練馬トンネル管理業務の紹介映像を作成	● 事業案内の再構成、井荻・練馬トンネル管理業務の紹介映像の活用、広報の工夫等、事業の見える化を実施 ●「政策連携団体活用戦略」等を踏まえ、事業部制の導入等を検討		● 事業案内の再構成、井荻・練馬トンネル管理業務の紹介映像の活用、広報の工夫等、事業の見える化を実施 ●「政策連携団体活用戦略」を踏まえ、都民等への効果的な情報発信を検討・試行 ● 事業部制の導入等についての考え方を整理	● 事業案内は、4ページ増加して内容の充実を図るとともに、より分かりやすく再構成し、昨年度よりも早い6月に発行した。 ● 2018年度に作成した井荻・練馬トンネル管理業務の紹介映像を社外向けに編集し、会社説明会（4月）、東京都第三建設事務所職員の現場見学会（5月）、夢のみちイベント（8月）等で活用した。 また、社内向けには、新規採用職員を対象とした研修（5月、6月、8月、10月実施）に当該映像の視聴を導入し、職員育成に活用した。 ●「広報戦略検討委員会」において、都民等のステークホルダーへの分かりやすい広報展開に向けた取組を検討した。 ● また、すでに公社ホームページ等を通じて事業別の経常収益や主要事業の実績等のデータを公表しており、事業成果の見える化についても一定の対応ができていることから、現行の執行体制において事業の見える化を進めていくこととし、事業部制の導入等については、今後の検討課題とする。 ● 今後、SNSの活用やホームページへのアンケートフォーム設置・活用等を進め、都が策定した「政策連携団体活用戦略」における公社の役割や、公社事業をより効果的に情報発信することで、公社の有効性・必要性を都民等に広く広報し、事業の見える化を進める。	事業の見える化	● 2019年度の事業の見える化の取組や広報展開の検討結果等を踏まえ、都民等への効果的な情報発信を本格実施	● 2019年度に整理した考え方や広報展開の検討結果等を踏まえ、現行の執行体制において都民等に対する公社事業の効果的な情報発信を行っていくこととし、2020年度計画を変更する。
最適な経営形態の検討	● 都が策定する「東京都政策連携団体活用戦略」と調整を図りながら、公社の方向性を検討	●「政策連携団体活用戦略」等を踏まえ、最適な経営形態について検討		●「政策連携団体活用戦略」を踏まえ、公社独自の土木技術職員育成研修システムを通じた区市町村への技術支援を実施 ●「政策連携団体活用戦略」を踏まえ、最適な事業執行体制の整備を推進	● 都が策定した「政策連携団体活用戦略」において、『公社が蓄積した知識・ノウハウを都・区市町村をはじめとする社会に還元することで、都全体の道路行政に貢献』することが求められている。 そのため、2019年度から一部試行を開始した公社独自の土木技術職員の育成研修システムの研修講座を区市町村職員も受講可能とすることで技術支援を行うこととし、11月末時点で延べ396名の自治体職員が参加した。 ● また、「政策連携団体活用戦略」において、『無電柱化事業等、都事業の受託規模の増加による役割の強化』が求められていることから、多摩地域での無電柱化事業拡大のための体制整備として、「多摩西部地中化工事事務所」の設置を検討し、2020年度調整人員要求に反映のうえ、都と調整した。 ● 上記を踏まえ、区市町村への技術支援における都との役割分担の整理や支援メニュー拡充の検討を進めるとともに、無電柱化事業をはじめとする都の道路事業の推進に向けた最適な事業執行体制の整備を進めていくことを方向性として検討し、2020年度中に方針決定する。	最適な経営形態の検討	● 2019年度の検討結果を踏まえ、方針決定	―

「経営改革プラン」改訂シート

団体名：　公益財団法人東京都道路整備保全公社

改訂年度：2020年度

経　営　課　題	② 道路用地取得事業を支える専門家集団としての職員の育成
戦　　略	② 用地取得専門家集団としての技術継承と職員育成による事業執行能力の強化
３年後（2020年度）の到達目標	道路用地取得事業において、固有職員が中核となる専門家集団を形成するため、高度な技術力を持つ職員を育成する社内システムを構築し、用地取得事務において中心的役割を担う係長級職員に占める固有職員の比率を25%以上（2017年度21%）とする。
実績（2019年11月末時点）及び要因分析	● 「個々の職員の専門性向上」と「効率的な執行体制」の2つの視点に立った職員育成システムを構築、順次試行中。事例データベースの試行・改良を2019年度内に完了、2020年度に予定通り本格稼働できる見込み。これを以てシステム構築が完了する。 ● 係長級固有職員比率は2019年11月末現在26%となり、ノウハウ継承に向けた体制整備が効果的に進んだ。今後も枢要ポストを中心に固有職員への振替を進め、ベテランのノウハウ継承に向けた体制整備を進める。 ● 用地業務従事全職員に対し、専門性向上の意義と取組内容を明示し、職員の自発的な取組を促したこと、また東京都から専門性向上への理解を得られたことが早期目標達成に繋がった。

個別取組事項	2018年度実績	2019年度	目標達成	2019年11月末時点		改訂		
				実績値	要因分析	個別取組事項	2020年度	改訂の考え方（新規の場合は、取組設定の考え方）
用地取得事務従事職員の育成・資格取得のための研修プログラム等の構築	● 育成システムのスキーム検討 ● 育成システムのうち、研修資料のデジタル化、都の資料・データの共有化を先行実施 ● 資格取得研修の計画策定・一部実施	● 育成システムの構築・試行 ● 計画に基づく資格取得研修の本格実施14名（対象者の80%）		● 事例データベース（育成システム最終項目）試行中 ● 補償業務管理士資格取得研修実施、受講者38名（2018、2019年度合計） ● 補償業務管理士合格者6名（研修受講者のうち受験有資格者の43%）	● 育成システム4項目（①研修資料デジタル化、②都との情報共有、③事例データベース、④補償業務管理士資格取得研修）中、①②④は前倒し実施済。③事例データベースは2020年度稼働を目指し2018年度に構築開始、2019年8月より試行、年度内完成予定。 ● 補償業務管理士資格取得に向けた対策講座を2018年度から前倒し開催。取組の意義の周知及び積極的な受講促進の結果、18年度24名、19年度14名の計38名（受験有資格者の外、将来的な受験希望者を含む）が受講。 ● 補償業務管理士試験13名受験、合格者6名。外部専門講師の招聘や専門性向上に向けた職員の意欲的な取組みの結果、目標を大きく上回った。	用地取得事務従事職員の育成・資格取得のための研修プログラム等の構築	● 試行結果を反映し、育成システムの本格稼働 ● 資格取得研修継続開催、受講者10名（対象者の80%） ● 補償業務管理士合格者4名（研修受講者の40%）	● 補償業務管理士の資格取得研修受講者数は、2020年度の受講資格保有者数（見込み）をベースに、2019年度の合格者数を加味し、対象者を精査した結果、12名から10名に変更する。 ● 受験2回目となる受験者の合格率向上が想定されることに加え、2019年度の合格実績（合格率43%）を考慮し、補償業務管理士試験合格者数は3名から4名に、また研修受講者に対する合格者割合は25%から40%に、それぞれ変更する。
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	● 2018年度は2名の固有振替を実施 ● 2019年度の固有振替（4名）を決定	● 効果検証の実施 ● 検証結果を反映し、ノウハウ継承に向けた固有振替の実施		● 2019年度は4名の固有振替を実施 ● 2020年度の固有振替（2名）について調整	● 2017年度に策定した「5か年の振替計画（H30～34年度」に基づき4名の振替を実施。枢要ポスト（調整係長、用地担当係長、審査担当等）を中心に固有振替を進めることにより、ノウハウ継承に向けた体制整備が効果的に進んでいる。 ● 成果を踏まえ、2020年度の調整人員要求においても、計画通り2名（事務1、土木1）の振替を反映。 ● 5か年の振替計画が完了する令和4年度まで、計画に基づいた固有振替を推進するため、都との調整を継続する。	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	● 都の事業量等を踏まえ、都と協議のうえ、振替計画の見直しを検討	● 2017年度に策定した「5か年の振替計画（H30～34年度」に基づき、嘱託から固有への計画的な振替を実施し、ノウハウ継承に向けた体制整備が効果的に進んでいる。 2020年度は、これまでの成果を踏まえ、より効果的にノウハウ継承に向けた体制整備を進めていくため、都の事業量等を踏まえ、都と協議のうえ、振替計画の見直しを検討していくこととし、2020年度計画を変更する。
用地取得事務従事職員（固有職員）の都への派遣研修の実施	● 2019年度の都（建設局用地部）への派遣（2名）を調整	● 都への派遣研修（2名）の開始		● 派遣研修人数を2名に増員（1名増）	● 収用手続き及び審査業務に精通した職員の育成強化を目的として、都と派遣研修人数を調整した結果、2019年度から1名増の2名とするとともに、希望通り都建設局用地部の収用担当及び物件担当への派遣が認められた。	用地取得事務従事職員（固有職員）の都への派遣研修の実施	● 用地取得事務従事職員（固有2名）の都への派遣研修の継続及び拡大検討	● 引き続き収用担当及び物件担当への派遣研修を実施するため、都との調整を継続するとともに、派遣先部署の拡大について検討する。

様式１

3 ／ 5

改訂年度:2020年度

「経営改革プラン」改訂シート

団体名:　公益財団法人東京都道路整備保全公社

経　営　課　題	③ 公社の技術力を支える土木技術職員等の確保
戦　　略	③ 土木技術職員等の確保・育成体制の構築
３年後(2020年度)の到達目標	無電柱化推進事業等において、自主的かつ柔軟に職員を採用するとともに、公社独自の研修システムを構築し、人材育成を図ることで、都や区市の要請に応えられる技術力を維持する。これにより、都及び区市から受託した無電柱化に係る電線共同溝本体工事を累計延長25km（都道22km・区市道3km）以上完了できる体制を構築する。 あわせて、長年の経験に基づく休日・夜間の連絡業務や重要な道路施設の管理により、24時間365日、都道の安全確保を図り、災害発生時の的確な初動対応につなげる。
実績(2019年11月末時点)及び要因分析	● 固有職員の確保に向けた新卒者の早期採用、採用活動の拡充、初任給の改定等を実施した。また、70歳超職員の雇用制度に係る検証や無電柱化関連分野等の企業等退職予定者の採用を進め、人材の確保を図った。さらに、公社独自の土木技術職員の育成研修システム等の研修計画を検討・策定のうえ、2019年度から一部試行した。これにより、無得電柱化事業をはじめとする公社の技術力を支える土木技術職員の確保・育成体制の構築は計画通りに進捗している。 ● 重要な道路施設の管理を支える電気職の確保・育成については、新卒者の採用を見据えた学校訪問を実施した。また、2020年度の電気職育成システムの構築に向けて検討を行い、2019年度はスキーム原案を作成した。

個別取組事項	2018年度実績	2019年度	目標達成	2019年11月末時点 実績値	2019年11月末時点 要因分析	改訂 個別取組事項	改訂 2020年度	改訂 改訂の考え方（新規の場合は、取組設定の考え方）
土木技術職員の確保	● 大卒や高卒等の新卒者を採用するため、都との採用協議を2018年1月に前倒しで実施(前年度は2017年8月に実施) ● 技術系の新卒採用を実施し、2名を内定 ● 2020年度採用に向けてインターンシップを実施 ● 職員採用PR冊子を新たに作成し、採用活動に活用	● 技術系学校等の新卒者の早期採用を開始 ● 2018年度の採用実績を踏まえ、企業案内の改定やインターンシップのメニューの多様化等、新卒者採用活動を改善 ● 70歳超職員の雇用制度に係る検証		● 技術系学校等の新卒者の早期採用を実施 ● 2018年度に前倒しで改定した企業案内(PR冊子)やインターンシップのメニュー拡大及び受入日数を増やすなど、新卒者採用活動を実施 ● 70歳超職員の雇用制度に係る検証を実施	● 2020年度採用に向けた取組として2018年度に大卒・専門卒向け会社説明会(1回)、大学・高専訪問(12回)等を実施した。 これらの結果、2020年度新卒採用として4名を内定した。 ※2021年度採用に向けた2019年度の活動予定 会社説明会(3月に1回)、大学・高専訪問(3月までに10回程度) ● インターンシップについては、8月実施分を3日間から5日間に日数を増やし、土木材料試験等のメニューを新たに加えるなど内容の充実を図った。 ● 8月と9月に5日間ずつのインターンシップを実施(計4名参加)。 ● 12月～2月で、1日間のインターンシップを延べ7回実施予定(28名参加見込み)。 ● 2019年度開始時に70歳超の土木技術職員を11名雇用。 ● 2020年度以降の事業量や人材確保の状況等をもとに、70歳超職員の雇用制度を検証した結果、70歳超職員の活用の効果が大きいことから、72歳まで雇用継続を図っていく。	土木技術職員の確保	● 技術系学校等の新卒者の早期採用を継続 ● 2019年度の採用実績を踏まえ、2020年度新卒採用者による出身大学へのリクルート活動の実施等、新卒者の採用活動を改善	● 土木技術職の新卒者採用活動については、2019年度の採用実績を踏まえ、2020年度の新卒採用者による出身大学へのリクルート活動の実施等、さらなる改善を図ることとし、2020年度計画を変更する。 ● 70歳超職員の雇用については、2019年度に検証を終え、2020年度以降も当該制度により72歳まで雇用継続を図っていくことから、2020年度計画の『2019年度の検証結果を踏まえた70歳超職員の雇用制度による職員確保』を削除する。
公社独自の研修システムによる土木技術職員の育成	● 土木未経験者を含む育成研修システムと高度な専門研修プログラムのスキーム(原案)を作成 ●「事例調査研修」を活用し、高度な技術研修を試行 ● 2019年度の研修組織設置に向け、技術研修担当係長1名、係員1名の計2名の配置を決定 ● 土木技術職員1名を都(建設局道路管理部)に研修として派遣	● 公社独自の育成研修システムに基づく研修組織(技術研修担当係長の配置等)の設置・試行 ● 高卒、大卒等の新卒(土木未経験者含む)の育成研修システムと、高度な専門研修プログラムの実施方法を検討・一部試行 ● 土木技術職員の都への派遣研修を継続		● 2019年度に技術研修担当係長1名、係員1名を配置 ● 育成研修システム等として、2019年度技術研修計画を検討・策定し一部試行 ●「政策連携団体活用戦略」を踏まえ、公社独自の土木技術職員育成研修システムを通じた区市町村への技術支援を実施**【再掲】** ● 土木技術職員1名を都(建設局道路管理部)に研修生として派遣	● 2019年度開始時に技術研修担当係長1名及び係員1名を配置した。 ● 土木職の育成研修システム等として、対象者の技術レベルに応じた基礎・実務・専門コースからなる年間29講義の研修計画を検討・策定し、一部試行することとし、専門的な外部講師とも調整しながら11月末までに19講義を実施した。 ※社内の土木・電気技術職員は、延べ281名参加 ● 都が策定した「政策連携団体活用戦略」において、『公社が蓄積した知識・ノウハウを都・区市町村をはじめとする社会に還元することで、都全体の道路行政に貢献』することが求められている。 そのため、上記の育成研修システムの研修講座を区市町村職員も受講可能とすることで技術支援を行うこととし、11月末時点で延べ396名の自治体職員が参加した。 ● 都と調整を図り、2019年度も引き続き、公社の土木技術職員(固有職員)1名を研修生として、都(建設局道路管理部)に派遣した。	公社独自の研修システムによる土木技術職員の育成	● 高卒、大卒等の新卒(土木未経験者含む)の育成研修システムと、高度な専門研修プログラムを試行、検証のうえ、研修システムの構築完了 ● 今後の事業動向や東京2020オリンピック・パラリンピック競技大会後の都の動向等を踏まえ、土木技術職員の都への派遣研修の今後の方向性等を検討	● 土木技術職員の育成研修システムについては、3年後の到達目標のとおり、2020年度の構築を目指している。 そのため、2020年度は、2019年度の一部試行を踏まえて、さらに試行・検証を行ったうえで、システム構築を完了させることとし、2020年度計画を変更する。

個別取組事項	2018年度実績	2019年度	目標達成	2019年11月末時点		改訂		
				実績値	要因分析	個別取組事項	2020年度	改訂の考え方 （新規の場合は、取組設定の考え方）
電気職の確保・育成	● 技術系学校等の新卒者の採用を見据え、採用活動の拡充を検討 ● 電気職の育成システムの構築に向けた方向性等を検討 ● 公社が蓄積してきたノウハウ等を見える化するとともに、職員の採用や育成等に活用するため、井荻・練馬トンネル管理業務の紹介映像を作成	● 技術系学校等の新卒者の採用を見据え、会社説明会、学校訪問、職場見学対応等の採用活動を拡充 ● 研修内容・資格取得の整理・見える化等、電気職の育成システムを検討 ● 電気職（固有職員）の都への派遣研修について検討 ● 2018年度に作成した井荻・練馬トンネル管理業務の紹介映像を、職員の採用・育成等の目的に応じて編集し活用		● 技術系学校等の新卒者の採用を見据え、学校訪問を実施 ● 電気職育成システムのスキームを検討し原案を作成 ● 電気職（固有職員）の都への派遣研修について検討 ● 井荻・練馬トンネル管理業務の紹介映像を職員の採用・育成に活用	● 2020年度採用に向けた取組として、6月に新卒向け学校訪問（2校）を実施したものの、新卒者の確保はできなかった。 ● 即戦力となる経験者の採用活動においては、2019年度は3名を採用した。 ● 電気職育成システムのスキームの構築に向けた検討を行い、原案を作成した。 ● 育成システムのスキームの検討とあわせ、電気職（固有職員）の都への派遣研修についても検討を行った。 道路管理者の視点で道路管理に関する新たな業務を体験することで、社内研修やOJTでは得られない有用な知識・経験を得ることを目的とするなど、都への派遣研修の考え方等を整理した。 ● 2018年度に作成した井荻・練馬トンネル管理業務の紹介映像を編集し、職員採用のための会社説明会（4月）で活用した。 さらに、新規採用職員を対象とした研修（5月、6月、8月、10月実施）に、井荻・練馬トンネル管理業務紹介映像の視聴を導入し、職員育成に活用した。	電気職の確保・育成	● 2019年度の採用実績を踏まえ、学校訪問に専門学校を追加するなど、新卒者の採用活動を改善 ● 2019年度の検討結果を踏まえ、電気職の育成システムを構築 ● 電気職（固有職員）の派遣研修について都と調整 ● 井荻・練馬トンネル管理業務の紹介映像を、新規採用職員の育成や現有職員のノウハウ共有等に引き続き活用	● 電気職の新卒者採用活動については、2019年度の採用実績を踏まえ、2020年度から学校訪問に専門学校を追加するなど、さらなる改善を図ることとし、2020年度計画を変更する。
無電柱化関連分野等の企業等退職予定者の採用	● 公社で採用した無電柱化関連分野の企業経験者を窓口として、無電柱化関連分野の企業退職予定者への採用活動を実施 ● 区退職の土木技術者1名、電線管理者（NTT）の退職者1名を採用 ● 2019年度採用の電線管理者（東電・NTT）の退職者予定者2名を内定	● 2018年度の実績等を踏まえ、無電柱化関連分野等の企業等退職予定者への採用活動を拡充		● 無電柱化関連企業等退職者2名を採用（4月1日付採用） ● 2020年度採用に向け、無電柱化関連分野の企業等退職予定者の採用活動を実施	● 2018年度に内定した無電柱化関連企業等退職者2名を4月1日付で採用した。 ● 公社で採用した無電柱化関連分野の企業経験者を窓口として、無電柱化関連分野等の企業等退職予定者への採用活動を拡充し、実施中。	無電柱化関連分野等の企業等退職予定者の採用	● 2019年度の実績等を踏まえ、無電柱化関連分野の企業等退職予定者への採用活動を拡充	—
人材確保につなげるための初任給等の改定	● 初任給に係る給与規則を改正（8月1日付）	● 初任給等の改定 ● 働き方改革関連法等への適切な対応の検討		● 改定した初任給を2019年4月採用者から適用 ● 社会保険労務士法人と委託契約を締結し、就業規則等の規程類の点検を実施	● 改定した初任給にて採用活動を実施し、必要な人材を確保した。 ・2019年4月新卒採用者：2名（土木） ・2020年4月新卒内定者：4名（土木） ● 社会保険労務士のアドバイスにもとづき公社規程類を点検している。点検結果をもとに必要に応じて2019年度内に規程類の改正を実施する。	人材確保につなげるための初任給等の改定	● 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 ● 2019年度の検討をもとに必要な対応	—

「経営改革プラン」改訂シート

団体名：　公益財団法人東京都道路整備保全公社

改訂年度：2020年度

経　営　課　題	④ ワイズスペンディングを踏まえた事業の効率化
戦　　略	④ 生産性の向上による効率的な事業執行
３年後（2020年度）の到達目標	管理監督者のマネジメント力の強化を図り、委託発注方法の見直しや事務作業のシステム化等の効率化策を戦略的に実施することで公社全体の生産性を向上し、特に高コストが課題である都道無電柱化において約10％の経費削減を実現する新たな手法を試行する。
実績（2019年11月末時点）及び要因分析	● 無電柱化推進事業に係る発注方法の工夫については、2019年度に予備設計の集約化を検討した。今後は、これまでの検討を踏まえて考え方を整理し、異業種である調査関係を合併起工することで、諸経費の削減と起工事務の効率化を図っていく。 また、工事は、2019年度に歩道舗装工事を合併起工し諸経費の削減と起工事務の効率化を実施した。今後は、集約が可能な本体工事と歩道舗装工事の合併起工の試行、または複数の歩道舗装工事の発注の集約化が可能な場合に合併起工することで、諸経費の削減と起工事務の効率化を図っていく。 ● 無電柱化事業を加速するための電子調達システムの導入については、調整の結果、コアシステムの運営団体における新コアシステム開発という外的要因により導入が1年先送りとなったことから、2020年度に導入を目指す。 ● その他、事務作業の効率化に向けたシステム化については、先行して旅費管理システム及び社会保険等電子申請システムを導入した。 また、2019年度は新たにペーパーレス会議システム及びWeb会議システムの導入の検討を行い、2020年度の試行運用を目指す。 ● 2020年度の都道無電柱化における約10％の経費削減の実現に向け、上記の効率化策を戦略的に進め、総体で経費削減を図っていく。

個別取組事項	2018年度実績	2019年度	目標達成	2019年11月末時点		改訂		
				実績値	要因分析	個別取組事項	2020年度	改訂の考え方（新規の場合は、取組設定の考え方）
無電柱化推進事業に係る発注方法の工夫による効率的な執行	● 設計委託等の集約に向けた条件を検討	【設計】 ● 新規受託路線において集約化した予備設計を試行的に発注 【工事】 ● 電線共同溝本体工事と歩道舗装工事を試行的に合併起工 ● 電子調達システム導入		【設計】 ● 新規受託路線において集約化した予備設計の発注を検討 【工事】 ● 歩道舗装工事を合併起工し、諸経費の削減と起工事務の効率化を実施 ● 電子調達システム導入に向けた調整を実施	【設計】 ● 2019年度の新規受託路線は、区部3路線、多摩2路線の計5路線であった。 ● 昨年度、予備設計を集約できる条件を検討した結果、①同一路線上で且つ電線管理者等の所管エリアが同一域内であること、②設計に加えて測量調査や地質調査の規模が、一人の主任技術者で監理できることなどを定めた。 ● 今回の受託5路線は本条件の①を満たしておらず、集約化することで逆に非効率になることから各路線毎の発注とした（4路線発注済）。 【工事】 ● 電線共同溝本体工事と歩道舗装工事の組合せについて、両工事とも早期完成が求められている路線であったことから、工期を優先し単独発注とした。 ● 一方、歩道舗装工事の発注が複数本あり、同時着工が可能な隣接工区の工事を合併起工し、諸経費の削減と起工事務の効率化を図った。 ● 電子調達システム導入に向けた調整を実施したが、以下の外的要因により、2019年7月に予定していた電子調達システムの導入を1年先送りする。 ※電子調達システム稼働先送りする外的要因 公社が導入を進める電子調達システムのコアシステムを運営する「（一財）日本建設情報総合センター（JACIC）」において新たなコアシステム開発を進めており、新コアシステムの提供開始（2019年11月末予定）まで新規契約を受け付けていない。 公社の電子調達システムは、JACICの新コアシステムの利用契約締結後に、システム開発を行うため、稼働は1年先送りの2020年7月以降となる見込みである。	無電柱化推進事業に係る発注方法の工夫による効率的な執行	【設計】 ● 異業種である調査関係の合併起工を試行 【工事】 ● 本体工事と歩道舗装工事の合併起工の試行、または複数の歩道舗装工事の合併起工を実施 ● 電子調達システム導入	● 無電柱化事業に係る発注の集約は、新規に受託する路線の箇所の地理的要件によるため、予備設計についてはこれまでの検討を踏まえて新たな考え方を整理し、異業種である調査関係を合併起工することで、諸経費の削減と起工事務の効率化を図る。 ● 工事については、集約が可能な本体工事と歩道舗装工事の合併起工の試行、または複数の歩道舗装工事の発注の集約化が可能な場合に合併起工することで、諸経費の削減と起工事務の効率化を図る。 ● 無電柱化事業を加速するため、設計・工事の発注段階からも効率的な執行が可能となるよう電子調達システムを2020年度に導入する。

個別取組事項	2018年度実績	2019年度	目標達成	2019年11月末時点		改訂		
				実績値	要因分析	個別取組事項	2020年度	改訂の考え方 （新規の場合は、取組設定の考え方）
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	● 管理監督者向け研修体系を再整理 ● 管理職マネジメント力向上研修を一部試行	● 2018年度に再整理した研修体系に基づき一部試行した各種研修に加え、マネジメント力向上につながる研修を全管理職を対象に開始 ● 将来の管理監督者候補として、固有職員（事務職2名）の東京2020組織委員会への派遣 ● 将来の管理監督者候補として、用地取得事務従事職員（固有2名）の都への派遣研修の開始**【再掲】** ● 将来の管理監督者候補として、土木技術職員（固有1名）の都への派遣研修を継続**【再掲】** ● 将来の管理監督者候補として、電気職（固有職員）の都への派遣研修について検討**【再掲】**		● 2018年度に再整理した研修体系に基づき一部試行した各種研修に加え、マネジメント力向上につながる研修を全管理職を対象に開始 ● 将来の管理監督者候補として、固有職員（事務職2名）の東京2020組織委員会への派遣 ● 用地取得事務従事職員の派遣研修人数を2名に増員（1名増）**【再掲】** ● 土木技術職員1名を都（建設局道路管理部）に研修生として派遣**【再掲】** ● 電気職（固有職員）の都への派遣研修について検討**【再掲】**	● 公社の管理監督職としてのマネジメント力向上を図る研修として、2018年度に試行した研修に加え、5月と9月に新宿警察署の協力の下、「危機管理研修＜安全運転講習会＞」を実施し、125名が受講した。 ※管理職向けマネジメント研修の今後の予定 ①「業績評価科」（12月） ・人事管理上必要な知識及び技能を付与し、適切な業績評価の手法を習得 ②「経営改革プラン研修」（12月） ・経営改革プランにおける公社の戦略・取組状況を確認共有し、今後公社組織・事業運営上の課題を解決していくためのマネジメント能力向上を図る ③「経営戦略セミナー」（1月） ・マネジメント能力や戦略的思考力の向上を図る ④「実践力向上研修」（2月） ・管理者として必要な知識を付与し、組織運営力を高める ● オリンピック・パラリンピック競技大会組織委員会と調整を図り、2019年度開始時に固有職員2名を、公社での駐車対策の経験を活かせる輸送局に派遣した。 ● 収用手続き及び審査業務に精通した用地取得事務従事職員の育成強化を目的として、都と派遣研修人数を調整した結果、2019年度から1名増の2名とするとともに、希望通り都建設局用地部の収用担当及び物件担当への派遣が認められた。**【再掲】** ● 都と調整を図り、2019年度も引き続き、公社の土木技術職員（固有職員）1名を研修生として、都（建設局道路管理部）に派遣した。**【再掲】** ● 電気職育成システムのスキームの検討とあわせ、電気職（固有職員）の都への派遣研修についても検討を行った。**【再掲】**	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	● 2018年度、2019年度の結果を踏まえ、全管理職のマネジメント力向上につながる研修内容を改善 ● 2020年度に固有職員（事務職2名）の東京2020組織委員会への派遣が終了することに伴い、新たな派遣先等、方向性を検討 ● 用地取得事務従事職員（固有2名）の都への派遣研修の継続及び拡大検討**【再掲】** ● 今後の事業動向や東京2020オリンピック・パラリンピック競技大会後の都の動向等を踏まえ、土木技術職員の都への派遣研修の今後の方向性等を検討**【再掲】** ● 電気職（固有職員）の派遣研修について都と調整**【再掲】**	―
電子承認システム及びモバイルワークの導入	● 事務分析を踏まえ、電子承認システム及びモバイルワーク導入を検討し、旅費管理システムの追加、社会保険等電子申請システムの導入を決定 ● 社会保険等電子申請システムの運用開始	● 電子承認システム及びモバイル端末等の仕様策定 ● 導入に向けた規程整備 ● 旅費管理システムの追加導入・試行運用 ● 社会保険等電子申請システムの導入・運用	○	● ペーパーレス会議システム及びWeb会議システム導入を検討 ● 旅費管理システムの試験運用及び試験運用を踏まえた改修を行い本格導入 ● 社会保険等電子申請システムの本格稼働及び電子申請の利用拡大	● 社内の庶務事務については、旅費管理システム等を先行導入し、電子承認システム化を進めた。 さらに、ペーパーレス会議システムやWeb会議システム等、優先度が高いシステムの導入検討を行った。 ● 旅費管理システムの試行運用を5月～6月に実施し、試行結果をもとにシステムの一部改修を行い、11月16日から本格運用を開始した。 ● 2018年度に前倒しで導入した社会保険等電子申請システムの利用拡大を検討し、算定基礎届や賞与支払届等の電子申請を開始し、さらなる業務効率化を図った。	ペーパーレス会議システム及びWeb会議システムの導入	● ペーパーレス会議システム及びWeb会議システムの試行運用	● 2020年度に設定をしていた「電子承認システムの導入・試行運用」については、2019年度に旅費管理システム等を先行導入したことから2020年度目標を達成した。そのため、更なる電子化を進める取組を拡充するため、新たな取組を設定し、個別取組事項名も見直す。 ● ペーパーレス会議システム及びWeb会議システムを導入し、資料の印刷・保管や会議のための移動に係る時間とコストを削減し、業務効率化を図るとともに、SDGsに係る環境配慮の取組として紙資源を節減する。
公社内情報システムのアウトソーシング	● 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	● 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実施 ● 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		● システム管理ソフトウェアの導入を検討 ● 公社内情報システムの外部クラウドシステムへのアウトソーシングを検討	● 社内におけるシステム障害件数が少なく、障害レベルも高くないことから、より効率的な対応方法として、システム管理ソフトウェアの導入を検討した。 今後は、検討結果を踏まえて2019年度中にシステム管理ソフトウェアを導入予定。 ● 公社内にある複数の情報システムの外部クラウドシステムへのアウトソーシングに向けた検討を実施した。 今後は、検討結果を踏まえ、2020年度以降の各システムの更新時期に合わせて、段階的にアウトソーシングを実施していく。	公社内情報システムのアウトソーシング	● 公社内の各システムの更新時期に合わせて段階的な外部クラウドシステムへのアウトソーシングを実施	● 2019年度の検討を踏まえ、公社内の各システムの更新時期に合わせて、実施可能なものから段階的に外部クラウドシステムへのアウトソーシングを実施していく。

「経営改革プラン」改訂シート

団体名：　公益財団法人東京都道路整備保全公社

改訂年度：2020年度

経　営　課　題	⑤ 駐車場事業の管理・運営ノウハウを活かした経営体質の強化
戦　　略	⑤ 新たな事業展開による駐車場事業の経営体質強化
３年後（2020年度）の到達目標	公社が管理する高架下等の道路空間における新たな事業展開や駐車場の効率的運営により、経営体質の強化に取り組むことで収益性の向上を図る。 また、2019年度の都の調査による駐車需給等を踏まえ、都と連携しながら、新たなオートバイ駐車場整備の取組の実施を通じてオートバイ駐車場の整備を促進する。
実績（2019年11月末時点）及び要因分析	● 高架下等の道路空間の効果的な活用をマネジメントする仕組みの検討については、先行事例実施機関及び業界団体・事業者へのヒアリングを実施した。ヒアリング結果を踏まえ、利活用の具体的内容と事業者の募集方法等について、当初計画通り、2019年度中に都と協議する。 ● 新たなオートバイ駐車場整備の取組の実施を通じたオートバイ駐車場の整備については、中野区における都と公社の社会実験によるオートバイ駐車場の整備について都と協議を実施した。当初計画を前倒しし、2019年度中の『中野駅前オートバイ駐車場』の開場を目指し対応していく。また、道路高架下を活用した新たなオートバイ駐車場の整備についても都と調整を行っており、2019年度中の『初台北オートバイ駐車場』の開場を目指し対応していく。

個別取組事項	2018年度実績	2019年度	目標達成	2019年11月末時点		改訂		
				実績値	要因分析	個別取組事項	2020年度	改訂の考え方（新規の場合は、取組設定の考え方）
高架下等の道路空間の効果的な活用をマネジメントする仕組みの提案	● 高架下等の道路空間の利活用に関する可能性調査を実施 ● 調査結果を踏まえ、都と調整しながら利活用方策の方向性をとりまとめ ● 高架下等道路空間の活用の一つとして、オートバイ駐車場の新設及び既設四輪駐車場のデッドスペースの活用や四輪駐車枠からの転用により、受け入れ可能台数を増加	●「政策連携団体活用戦略」を踏まえ調整 ● マーケット・サウンディング等による実施可能な事業提案の検討 ● 提案内容について都と協議		● 実施可能な事業の検討に向けた先行事例実施機関等に対するヒアリング内容を都と調整 ● 先行事例実施機関及び業界団体・事業者へのヒアリングを実施	● 2018年度に取りまとめた利活用の方向性をもとに実施可能な事業を検討するため、先行事例実施機関（自治体等）及び業界団体・事業者に対して実施するヒアリングの内容について都と調整した。 ● 先行事例実施機関である首都高速道路サービス（8月）及び横浜市道路局（9月）に対し、募集方法・条件、選定方法等についてヒアリングを実施した。 ● 利活用が想定される業界団体・事業者（6団体・企業）に対し、需要、応募判断の条件等についてヒアリングを実施した（11月）。 12月にも事業者1社へのヒアリングを実施する予定。 ● 今後は、ヒアリング結果を踏まえて利活用の具体的内容と事業者の募集方法等について、2019年度中に都と協議する。	高架下等の道路空間の効果的な活用をマネジメントする仕組みの提案	● 実施可能な試行の調整	● 2019年度に都と協議した利活用の具体的内容や事業者の募集方法等を踏まえ、実施可能な試行に向けた都との調整を行う。
都営駐車場の効率的な運営体制の提案	● 駐車場シェアリングサービスや定期契約者募集等、新たな民間サービス活用の仕組みを検討	● 新たな民間サービス活用の仕組みの導入		● 東京都新京橋駐車場でシェアリングサービスを導入	● 都営駐車場でのシェアリングサービス導入に向けて都と協議を実施した。 ● コンペにより駐車場シェアリングサービス事業者を選定した。 ● 大規模改修工事により閉鎖していた東京都新京橋駐車場において、工事完了に伴う10月の再開にあわせ駐車場シェアリングサービスを導入した。	都営駐車場の効率的な運営体制の提案	● 都営駐車場の指定管理者選定への対応 ● 駐車場シェアリングサービスの拡充 ● 新たなキャッシュレス決済導入の検討	● 2020年度の東京2020オリンピック・パラリンピック競技大会期間中は、競技場周辺の駐車場を予約制とすることから、公社でも駐車場シェアリングサービスの機能を活用し予約制を導入する。 大会終了後も引き続き予約機能を活かし、他の駐車場に拡充していく（東京都東銀座駐車場・東京都板橋四ツ又駐車場）。 東京都八重洲駐車場は大規模改修工事終了後の再開時に実施する。 ● 都におけるキャッシュレス決済の推進を踏まえ、都営駐車場において、窓口業務の効率化や新規顧客の獲得等を目的に、QR決済等の新たなキャッシュレス決済の導入を検討し、次期指定管理者の公募のメニューに反映させることとし、2020年度計画に追加する。

個別取組事項	2018年度実績	2019年度	目標達成	2019年11月末時点		改訂		
				実績値	要因分析	個別取組事項	2020年度	改訂の考え方 （新規の場合は、取組設定の考え方）
道路空間の活用等、公社のノウハウを活かした効果的なオートバイ駐車対策の推進	● 高架下等道路空間の活用の一つとして、オートバイ駐車場の新設及び既設四輪駐車場のデッドスペースの活用や四輪駐車枠からの転用により、受け入れ可能台数を増加 ● 自動二輪車用駐車場整備助成の利用促進に向けた助成条件の変更を検討	● 2019年度の都の調査による駐車需給等を踏まえ、都と連携のうえ、オートバイ駐車対策の新たな取組による整備箇所を検討 ● 駐車需要の高い地域を中心にオートバイ駐車スペースを増設 ● 変更後の助成条件による自動二輪車用駐車場整備助成の実施 ● 電動バイクへの対応を検討		● 都と連携した新たな取組よるオートバイ駐車場整備について都と協議を実施 ● オートバイ駐車場の整備について都と調整 ● 変更後の自動二輪車用駐車場整備助成申請を受け付け（2件） ● 電動バイク充電設備の設置を検討	● 都と連携した新たな取組として、中野区における都と公社の社会実験によるオートバイ駐車場の整備について都と協議を実施した。 今後は、都と中野区の調整状況等も踏まえながら、『中野駅前オートバイ駐車場（33台）』の2019年度中の開場を目指し対応していく。 ● 道路高架下を活用した新たなオートバイ駐車場の整備について、都と調整を行った。 今後は、『初台北オートバイ駐車場（約20台）』として2019年度中の開場を目指し対応していく。 ● 助成制度の利用促進につながるよう、特別区の意見も踏まえ、2019年度から助成条件を緩和し、2件の助成申請を受け付けた。 ● 電動バイクの充電規格が国内4大メーカーで整っていないことから、西新宿第四駐車場及び中野駅前オートバイ駐車場に汎用性のある100Vコンセントの設置を検討し、2019年度中に設置する予定。	道路空間の活用等、公社のノウハウを活かした効果的なオートバイ駐車対策の推進	● 2019年度に実施した整備箇所の検討に基づき、オートバイ駐車対策を展開 ● 駐車需要の高い地域を中心にオートバイ駐車スペースを増設 ● 2019年度の実績を踏まえ、自動二輪車用駐車場整備助成を検討	● 電動バイクへの対応については、SDGsに係る環境配慮及び都が推進するゼロエミッションビークル普及促進に関する取組として、新たに設定する個別取組事項「ゼロエミッションビークル向け充電設備の拡充」において取り組んでいく。 そのため、2020年度計画の『2019年度の検討結果を踏まえ、電動バイクへの対応を試行』は削除する。
【新規】 ゼロエミッションビークル向け充電設備の拡充	―	―		● 充電設備が設置可能な駐車場の検討・設置（2基） ● 電動バイク充電設備の設置を検討**【再掲】**	● 電気自動車用充電設備が設置可能な駐車場の検討を行い、高島平駐車場及び青砥陸橋駐車場に200V充電スタンド（各1基）を設置した。 ● 電動バイクの充電規格が国内4大メーカーで整っていないことから、西新宿第四駐車場及び中野駅前オートバイ駐車場に汎用性のある100Vコンセントの設置を検討し、2019年度中に設置する予定。**【再掲】**	**【新規】** ゼロエミッションビークル向け充電設備の拡充	●「ゼロエミッション東京」の実現等に協力するため充電設備を拡充	● 平成20年度（2008年度）から電気自動車用充電器を駐車場に設置してきたノウハウを活用し、SDGsに係る環境配慮及び「ゼロエミッション東京」の実現に向けて協力することとし、公社駐車場における電気自動車及び電動バイクの充電設備の設置を拡充していく。

「経営改革プラン」設定シート

団体名:　一般財団法人東京学校支援機構

設定年度:2020年度

経営課題	①｜多角的な事業展開を支える強固な組織体制の確立 当機構は、令和元年７月に設立されたばかりの財団法人であり、学校への多角的な支援を円滑かつ確実に行っていくためにも、組織運営体制を盤石なものとしなければならない。そのためにも、安定的かつ柔軟性のある経営組織を構築していくことが重要である。 また、各事業の中核を担う人材の確保・育成が不可欠であり、特に技術系の職員の確保と育成は大きな課題である。さらに、都の教育施策の一翼を担う財団として飛躍していくためにも、将来にわたって機構運営を担う固有職員を確保するとともに、その育成・活用を戦略的に進め、組織・事業を支える意欲・能力ある職員が活躍できる組織風土をつくり、定着させることが必要である。 一方、機構は事業開始段階にあり、一般的な知名度は不十分であると考えられることから、今後、多角的な事業を、学校現場や都民の信頼・理解のもとで、円滑に進めていくためにも、東京都の教育施策と学校現場を支える新たな政策連携団体としてのプレゼンスを発揮していく戦略的な広報が不可欠である。
戦略	①｜「学校」を多角的に支えるプロ組織の確立 **(1)安定的な組織運営体制の構築** ・多角的な事業を展開する上で不可欠な組織基盤を盤石なものとするとともに、事業を支えるそれぞれの部門が密に連携しながら事業を推進していくための組織体制を整えていく。 ・2021年以降の事業の拡大を見据え、事業の進捗や現場のニーズを踏まえながら経営方針を策定し、組織一丸となって目標の達成に向け取り組んでいく体制を構築する。 **(2)専門人材の確保・育成と多様な人材の活用** ・専門人材の確保・育成に向け、広報や事業部門と連携しながら機構の仕事の魅力・やりがいを積極的に発信するとともに、意欲・能力を引き出す制度設計や柔軟な配置を行い、人材の安定的な確保・定着につなげていく。 ・学校・教育支援のプロ組織として、事業に係る専門ノウハウを着実に蓄積し、継承していく仕組を構築する。 ・役職や立場に捉われずに意欲と能力のある職員が中核となり、事業や機構運営を牽引していくことのできる制度と組織風土を確立するとともに、多様な人材が多様な働き方で最大限に能力を発揮していくための仕組を整備する。 **(3)学校現場と教育を支える組織としてのプレゼンス向上** ・様々な広報や媒体を積極的に活用し、機構や機構の行う事業の魅力を発信していくことで、機構としてのプレゼンスを向上させる。
３年後(2020年度)の到達目標	・策定された中長期的な経営方針のもと、「チームＴＥＰＲＯ」として機構の全部門・全職員が一丸となって「教育の質の向上」に向けた組織目標の達成・実現に向けて取り組むとともに、現場のニーズにきめ細かく対応した事業を展開している。 ・必要な人材が確保され、職員それぞれがやりがいを持って、高い使命感を共有して職務を遂行している。また、職員が職層の枠を超えて積極的に企画・改善提案できる環境が整っており、テレワーク・時差勤務等の多様かつ弾力的な働き方が可能となっている。 ・「学校」・「教育」を支援する財団として、教育関係者だけでなく企業等や都民に広く認知されるようになっている。

個別取組事項	～2019年度	2020年度	取組設定の考え方
組織体制の強化	・規程の整備・補強等を通じた組織体制・コンプライアンス体制の強化	・職員に対する機構規程類やコンプライアンスに係る研修等の実施	機構では今後、多岐にわたる事業を行うことが見込まれており、様々な関係者等と接触することが想定される。また、政策連携団体であり、かつ教育施策の一翼を担う財団法人として、コンプライアンスの強化を図ることが重要である。そのため、職員のコンプライアンス意識の醸成が管理運営・事業推進にあたり不可欠な要素となることから、本取組が極めて重要となることから、全職員のコンプライアンス遵守に向けた意識を徹底させることが重要である。
経営方針の策定とPDCAによる管理	・経営改革プランに基づく管理運営、事業実施	・経営改革プランに基づく管理運営、事業実施、前年度計画実施状況の検証 ・経営改革プランに連動した経営方針を示し、半期ごとの進捗管理等の実施	経営改革プランにおける目標の達成に向け、組織一丸となって取り組むための指針として、経営改革プランと連動した単年度の経営方針を職員に示すとともに、半期ごとに各事業等の進捗状況の把握や効果検証を行う仕組を作ることで、目標を着実に達成していく体制を構築していく必要がある。
専門人材の確保・育成	・都教委や他団体との連携、外部求人媒体の活用 ・採用後キャリアパスの明示	・都教委や他団体との連携、外部求人媒体の活用による魅力発信と、求人リサーチ・学校等関係団体への働きかけ ・他団体等外部研修の活用、派遣研修等の検討 ・採用後キャリアパスの明示 ・資格取得支援制度の創設検討	様々な機会・媒体を活用して、積極的に技術者やキャリアコンサルタント等にアピールし、採用に結び付けていくとともに、都派遣職員や経験豊かなシニア職員から長期的に財団の技術部門を担う若手職員への技術承継が出来る仕組みや、類似事業を行っている他団体等からの技術承継を受けられる研修制度等の構築を目指していく。
固有職員の活躍推進と多様な人材の活用	・部門を越えた定例会議における意見交換 ・テレワークの実施に向けた検討 ・勤務体系・勤務時間帯の拡大に向けた検討	・職員提案制度の導入検討 ・部門を越えた意見交換会の開催 ・テレワークの試行実施 ・勤務体系・勤務時間帯の拡大に向けた検討	新たに採用した、特に若手職員については、将来機構運営の指導的立場を担う中核職員に育てるという長期的な視野で育成し、早い段階から率直な意見等を言う機会を積極的に与えることで、組織・事業を牽引する意識を定着させ、組織の活性化を図っていく。また、多様な人材が活躍できるよう財団黎明期の早期の段階でテレワークや柔軟な勤務体系を導入し、シニア層や子育て中の人材等多様な働き方を求めるニーズに応える体制を検討し、多様な人材が活躍できる体制を整える。
戦略的・計画的な広報活動	・機構ウェブサイトの作成 ・都や関連団体が発行する機関誌等への広告掲載、バス・電車などへの広告掲載 ・都立学校、学校経営支援センター、区市町村教育委員会など教育行政機関や、NPO、民間企業等へ事業をＰＲ	・各事業のターゲットを踏まえた、広報戦略を作成し、計画的に実施する。 ・ＳＮＳ等を活用した情報発信や、都や関係団体が開催するイベント等でのＰＲにより、機構の認知度を高める。	当機構は、設立後間もないため、知名度が不十分である。一方、事業実施に当たっては、都関係部署のみならず、学校や民間企業等様々な団体との連携が必要不可欠であり、また、TEPRO Supporter Bankでは、様々な分野での専門的スキルをもつ人材の登録が必要である。このため、機構の事業やその目的を広く周知し、より多くの人に理解・協力していただくためには、戦略的かつ計画的な広報を実施する必要がある。

「経営改革プラン」設定シート

団体名:　一般財団法人東京学校支援機構

設定年度:2020年度

経営課題	②TEPRO Supporter Bank（ティープロ サポーター バンク）事業 現行の教育庁人材バンク事業は、公立学校で活動する外部人材のうち、無償ボランティアを紹介対象としているが、TEPRO Supporter Bank事業は、有償ボランティアや有期労働、パートタイムまで対象を拡大し、学校のニーズに的確に対応することが求められている。 具体的には、学校のニーズに合致した多様な外部・専門人材を安定的に確保し、適切な人材情報をシステムを介して学校に提供するとともに、学校に対しても働きかけ、外部人材の需要を掘り起こし、求人情報をシステム上で公表することで、支援機構が積極的に人材紹介とマッチングを行っていく必要がある。 また、外部人材の活躍を促進するため、新規登録者の不安解消や活動準備のサポート、活動開始後の状況把握と改善の検討などに関与していく必要がある。
戦略	②TEPRO Supporter Bank（ティープロ サポーター バンク）事業の推進 ・登録者の経験や資格、活動可能な地域や時間帯等の人材情報と、学校からの求人情報をシステムで一元的に管理し、マッチングに活用する。 ・経験豊富な退職者や人材紹介の実務経験者などをコーディネーターとして活用し、学校への訪問支援を通じてニーズの掘り起こしと、必要な外部人材を把握し、大学や企業、各種団体等への人材開拓を能動的に実施することで、外部人材の活用を促進していく。 ・公共交通機関やホームページなどを活用した広報活動を計画的に展開する。また、学校のニーズに応じて、いままで外部人材の支援に関与してこなかった企業や各種団体にも広報活動を展開していく。 ・登録希望者への登録前研修や登録後のスキルアップ研修などを実施して、外部人材の活躍を推進していく。また、継続的な登録者へのインセンティブを検討する。
３年後(2020年度)の到達目標	学校と登録者のマッチング・サポート体制の充実の取組や、外部人材活用の成功事例の普及などの取組により、学校が必要とする部活動指導員やスクールサポートスタッフ等の人材の導入を支援し、教員の負担軽減と教育の質の向上に寄与

個別取組事項	～2019年度	2020年度	取組設定の考え方
学校と登録者のマッチング・サポート体制の充実	・人材情報を一元的に管理し、マッチングするシステムの構築 ・学校からの紹介依頼に対応する人員体制の整備	・学校や登録者のニーズに応じたシステムの機能拡充 ・学校のニーズ把握と企業等への人材開拓を円滑に実行する体制の構築	学校への訪問などを通じて、利用者の声を把握し、システム機能や運用方法を効果検証し、システムの機能拡充策を検討する。 また、学校での外部人材活用や人材開拓、人材紹介に長けた職員を採用し、学校へのニーズ調査や企業・各種団体等への人材開拓を円滑に実施できる体制を構築する。
外部人材活用の成功事例の普及	・学校における外部人材活用を促進するための成功事例の実践	・成功事例の普及策の検討及び周知広報	学校が必要とする外部人材のニーズや活用条件等を把握して、システムに登録している個人や企業、大学、関係団体等とのマッチング行い、最適な外部人材を紹介する。 また、学校や地区教委から先進的な外部人材の活用方法などの依頼等があった際も、可能な限り対応を検討し、マッチング後は、成功事例として他の学校や教育委員会に周知広報していく。
企業や大学、関係団体等と連携した登録者の拡大	・企業や大学、関係団体等を巡回し、広報活動や外部人材の発掘を行い、人材登録を促進	・学校のニーズに応じた登録者の新規開拓	学校や教育委員会から外部人材活用のニーズを聞き取り、システムに最適な外部人材が登録されていない場合等は、スカウト先を明確にしたうえで、企業や大学、関係団体等を訪問し、学校が必要とする人材を新規開拓する。
登録者がやりがいを持って活動するための仕組の構築	・新規登録者を対象とした研修・面談の企画運営 ・活動実績に応じたインセンティブの検討	・登録者のスキルアップのための研修の実施 ・登録者の意欲向上策の検討	登録者の活動状況を把握し、スキルアップを目的とした研修を企画運営し、登録者の質の向上を図る。 また、バンク登録者の積極的な活動を促進するため、活動実績に応じたインセンティブの方策を検討する。

「経営改革プラン」設定シート

団体名：　一般財団法人東京学校支援機構

設定年度：2020年度

経営課題	③ 都立学校施設維持管理業務 都立学校施設維持管理業務については、これまで都教委から東京都住宅供給公社（以下「ＪＫＫ」という。）に委託してきたが、令和２年７月１日より機構が業務を行っていく。 そのため、令和２年４月から６月の間に、学校現場の確認や図面の収集、工事店の確保等の準備を行う必要がある。 機構が都立学校施設維持の小口・緊急修繕工事を迅速かつ安定的に行うためには、ＪＫＫの工事店登録制度を円滑に引継ぐ必要がある。また、都立学校施設の維持管理をよりきめ細かく行うことで、学校施設の安全性の確保やバリアフリーへの対応力を、さらに向上させる必要がある。
戦略	③ 迅速・確実な都立学校施設管理業務の推進 ＪＫＫでは、都営住宅の小口・緊急修繕工事の実績を活かし、都立学校の施設維持管理業務についても、市場調査等に基づき定めた工事単価で、事前に工事店を募集し登録することで迅速な対応を行ってきた。機構が本業務を受託する際も、同公社の工事店登録制度等を円滑に引き継ぐ。 また、機構では、対応する工事の上限金額を拡大し、より効果的・効率的に修繕工事を行っていく。さらに、学校からの修繕依頼や工事店への工事発注をシステム化することで、業務の効率化と工事情報のデータ化を図り活用していく。
３年後(2020年度)の到達目標	工事店登録制度の継承の取組や、対応工事の上限金額の拡大などの取組により、都立学校施設の小口・緊急修繕工事を迅速かつ安定的に実施し、学校施設の安全性の向上やバリアフリー対応を推進

個別取組事項	～2019年度	2020年度	取組設定の考え方
工事店登録制度の継承	・工事店登録制度に関するＪＫＫとの情報共有と業務の引継ぎ	・工事店の登録を適切に実施し、工事店登録制度を継承	都立学校施設で生じた小口・緊急修繕に対し、迅速に工事を行うため、ＪＫＫの工事店登録制度を引継ぐ。 登録工事店には、事前研修を行い、生徒の教育活動を行いながら、修繕工事を行う業務の特殊性を説明し、安全性の確保や、騒音や振動による影響にも配慮した作業工程の必要性等について理解させる。
対応工事の上限金額の拡大	・緊急修繕工事に関するニーズの確認 ・都の検査規程に準じた機構の検査規程等の整備	・対応工事の上限金額を拡大するとともに、検査体制等を整備する。	ＪＫＫへの現行の委託契約では、１件あたりの工事の上限金額は150万円未満となっていたが、機構への委託契約では、都の随意契約の限度額である250万円以内の工事を受託することで、これまで実施できなかった修繕工事についても対応していく。 このことに伴い、機構による修繕工事の履行確認や検査規程、検査体制を整備していく。
施設維持管理業務システムの運用	・都立学校施設維持管理業務システムの設計構築	・学校や工事店へのシステム利用の周知及びシステムの円滑な運用	学校等からＪＫＫへの修繕依頼やＪＫＫから登録工事店への工事発注は、現在ファクシミリを利用し行われている。 機構においてはシステムからの発注とし、工事の対応状況や工事履歴が検索できる機能を追加し、業務の効率化や工事情報のデータ化を図り活用していく。 また、学校や工事店が円滑にシステムを利用開始できるように説明会等を開催し周知を行っていく。
専門職（技術）による施設維持管理の体制確保	・技術職員の人員体制整備 ・業務フロー等の検討	・修繕依頼に対する迅速な対応を行うため、技術職員の業務体制を整備	多種多様な都立学校の小口・緊急修繕に技術職員が迅速に対応するため、事前に技術職員による学校施設の現状把握や図面管理などを行っていく。 また、学校からの修繕依頼に対しても、複雑な工事については技術職員による現地調査等を実施し、修繕工事を適切に監督する体制を取っていく。 そのためには、実務経験の豊富な技術職員を確保し、修繕工事への迅速な対応を行うと共に、ノウハウの蓄積を行える体制を整備する必要がある。

「経営改革プラン」設定シート

団体名：　一般財団法人東京学校支援機構

設定年度：2020年度

経営課題	④ 学校現場及び教育施策への支援 ①学校現場では保護者や近隣住民等からの苦情やトラブルが生じることがあり、対応について法律的知見に基づくアドバイスを求める声も多い。また、②国際交流等の教育施策の充実化に向けて、教員が専門外の対応を行っている事例もあり、教員の負担軽減に向け、こうしたニーズに着実に応えることが重要である。また、機構が一元的に実施することにより効率化が期待できる③会計年度任用職員の選考業務支援や、④学校事務業務のセンター化に向けても、支援機能を強化していく必要がある。
戦略	④ 学校現場及び教育施策サポート機能の強化 ①学校に対する法律的知見に基づくアドバイスについては、機構に校長ＯＢや弁護士を配置し、連携して相談にあたる学校法律相談デスクのスキームを構築していく。②教育施策の充実化に向けた支援については、国際交流事業等の担当部署と調整し、包括委託で業務を受託し対応していく。③会計年度任用職員の選考支援業務については、募集業務や合否判定資料の作成等、機構がコミットできる業務を担当部署と調整のうえ受託業務として支援していく。④学校事務業務のセンター化については、まず都立学校を対象にして、学校経営支援センターからの業務の移管や経営企画室の事務を集約することで学校現場の業務改善に繋がる事業を機構が受託して支援していく。
３年後（2020年度）の到達目標	①学校法律相談デスクについては、令和２年度６月頃から全都立学校を対象に相談業務を開始し、学校からの相談に適切・迅速に対応していく。②教育施策充実化支援については、国際交流事業等について関係部署と調整を図り、令和３年度から業務を受託する準備を行っていく。③会計年度任用職員選考業務支援については、令和２年度から、採用者数の多い、スクールカウンセラー及び特別支援教室専門員、特別支援学校学校介護職員等の選考業務支援を開始し、業務の効率化を支援していく。④学校事務業務のセンター化については、学校経営支援センターの業務の見直しや経営企画室の事務の集約について教育庁と連携して検討していく。

個別取組事項	～2019年度	2020年度	取組設定の考え方
①学校法律相談デスク	・事業スキームの検討 ・担当する校長ＯＢ等の人員体制整備、学校相談業務を依頼する弁護士の人選	・令和２年度から都立学校全校を対象に相談業務を開始	令和２年度より、都立学校全校を対象に、機構の職員である校長ＯＢ等と機構が契約する弁護士とが連携して学校からの相談にあたる。 相談形式は、迅速性確保の観点から電話相談を基本とし、必要に応じて面談による相談にも対応していく。 相談事例については、当該校と教育庁関係部署と随時情報共有を図るとともに、一定程度の事例の蓄積が図れた後は、対応事例集の作成も検討していく。
②教育施策充実化支援	・担当職員の人員体制整備	・令和３年度からの事業実施に向けた関係部署と調整	令和３年度に向けて、国際交流事業等について、都教委が策定する実施計画に基づき、担当部署と調整のうえ、事業の進行管理や各種業務について、包括的に受託する方向で検討していく。
③会計年度任用職員選考業務支援	・スクールカウンセラー及び特別支援教室専門員、特別支援学校学校介護職員の選考業務の支援内容について関係部署と調整 ・担当職員の人員体制整備	・令和２年度から選考業務に対する支援を開始	令和２年度より、選考業務のうち、都教委としての決定行為を除く、募集業務、選考業務、合否判定資料の作成等の業務について、関係部署と調整のうえ契約を締結し、包括委託として受託し支援していく。
④学校事務業務のセンター化	・担当職員の人員体制整備	・令和３年度に向けて学校経営支援センター業務の移管及び、都立学校の経営企画室業務の集約化について検討	令和３年度に向けて、学校経営支援センター業務のうち、機構に業務を移管することで、業務の質や迅速性が向上し、都立学校の経営企画室の事務改善が図られる業務の選定や業務移管方法について、教育庁と連携し検討する。 また、都立学校経営企画室の事務のうち、各校における処理方法が共通化されており、個別の裁量・判断の余地が少ない事務等についても同様に検討する。

様式１

「経営改革プラン」改訂シート

改訂年度：2020年度

団体名：　公益財団法人東京防災救急協会

経営課題	①	社会変化を踏まえた執行体制のあり方
戦略	①	業務執行体制の強化
３年後（2020年度）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。
実績（2019年11月末時点）及び要因分析		○受託事業の増大については、団体内において検討を実施するとともに、局による消防業務の棚卸を実施した結果を踏まえて、来年度東京消防庁とともにさらに検討していく。 ○情報セキュリティ事故発生に伴い、業務の効率化を目的としたＩＣＴ化の推進よりも、情報セキュリティ対策の強化が最優先事項となった。情報セキュリティ事故根絶のためにハード面及びソフト面の両面で強固なセキュリティ体制を構築する。

個別取組事項	2018年度実績	2019年度	目標達成	2019年11月末時点 実績値	2019年11月末時点 要因分析	改訂 個別取組事項	改訂 2020年度	改訂 改訂の考え方（新規の場合は、取組設定の考え方）
人材確保・育成策の検討	○　プロパー職員の計画的な人材育成に向け、在職しているプロパー職員の人材育成の土台として、能力向上のための研修受講を推進するとともに、主任級職の育成を図った。 ○　消防に関する高い専門知識を有する職員を確保するための新たな採用方法の導入に向けた準備を実施した。	○職員育成計画の策定 ○他本部など関係機関からの採用に向けた取組 ○公募採用に向けた検討		○他政策連携団体の職員育成計画について、ヒアリング等により参考事例として情報を収集した。 　また、プロパー職員の消防署での研修を実施。（研修結果も踏まえ、職員育成計画今年度中策定完了予定。） ○あらゆる機会を捉えて、他の消防本部へ人材募集の広報活動を実施。 ○語学スタッフの採用に関する検討	○プロパー職員は協会の運営の中核的な人材でありながら、組織としてその人材の活用が十分に図られていなかったため、今後人事制度などを見直し、育成していくこととした。他政策連携団体の事例を参考とするため、同規模の団体に対しヒアリング等により情報収集を実施した。 　また、計画策定に先駆けて、プロパー職員が消防署における業務体験を通じて、消防の業務への理解をより深めることを目的として研修を実施した。この研修を通じて、当協会の立場やあり方を考えさせる良い機会となった。実施後には、プロパー職員からアンケート調査を実施し、今後の研修内容の充実に向けた課題を抽出した。 ○昨年度同様、近隣県の消防本部へ直接出向し、また、関東支部の局長級会議などのあらゆる機会に当協会の業務内容を紹介し、消防の知識・経験を有した人材の採用募集について広報活動を実施した。 　その結果、来年度の他本部職員の採用が具体化した。 ○東京2020大会に向けて、インバウンド増加に伴い、ICTの活用による多言語対応などの対策を講じているところであるが、2020年度は語学スタッフを消防博物館に公募採用も視野に入れ、さらなるサービス向上を図る。	人材確保・育成策の検討	○育成計画に基づく研修等の実施 ○消防博物館に語学スタッフを配置し、外国人来館者の利便性を向上	○他本部からの人材確保は、今後も広報活動を継続的に実施していく事業であるため、2020年度の個別取組事項には設定しない。 ○東京2020大会に伴い、外国人来館者の増加が見込まれるため、対応するものである。語学スタッフとしてはもとより、外国人に防災をより身近に感じてもらうため、消防博物館の企画などへの参加が可能な在留外国人の採用も検討していく。
受託事業増大への対応の検討	○検討委員会を8月に設置し、受託事業拡大の提案に対する調整を実施し、池袋防災館の開館日を拡大した。	○双方向の情報共有体制の構築		○公益財団法人東京防災救急協会の今後のあり方検討委員会への参画	○公益財団法人東京防災救急協会の今後のあり方検討委員会に参画し、第1回検討委員会において、受託事業の拡大について情報共有を図るとともに、協会内で検討を開始した。 ○防災業務に関して、都総務局総合防災部の業務の一部受託をはじめとする受託業務の具現化に向け、東京消防庁と連携を図りながら検討している。	受託事業増大への対応の検討	○消防行政需要を踏まえた事業化に向けた検討 ○防災に関する知識・技術の一体的な普及啓発の促進への準備	震災、風水害等大規模災害時において、都民が自助・共助により被害の拡大を防ぐために必要な知識・技術を取得できる事業を展開し、都民の防災行動力の向上を図る。
就業規則の見直しに向けた検討	○無期労働契約への対応として就業規則の改正	○従来の勤務形態の就業日数に捉われない柔軟な就業規則の見直し		○柔軟な就業規則の見直しは未実施。以下、就業規則の範囲で見直しを実施。 ・臨時職員の最低賃金引上げ ・業績評価制度の見直し	○柔軟な就業規則は、東京都の定年引上げの動向が未確定なこと、また各業務の整理が完了していないことから見直しを実施していない。 ・東京労働局が2019年10月1日から最低賃金を1,013円に引き上げることに決定したことから、当協会の臨時職員の賃金の引き上げを実施した。 ・固有職員の勤勉手当に成績率を反映するために、従来の業績評価制度よりも精度を高めた評価制度にするために見直しを図った。	就業規則の見直しに向けた検討	コンプライアンス強化の検討	○東京消防庁OB職員を多く採用している現在、東京都の定年引上げの動向が未確定なことから、「東京消防庁の動向を踏まえた取組を実施」については、今後の動向を見て検討していく。 ○企業のガバナンスが重要視されている中で、協会職員の服務を強化していくためにも、今年度設置予定の（仮称）コンプライアンス推進委員会により、今後のコンプライアンス強化を検討していく。
ICT化の推進	○一括送信用メールソフトウェア及び遠隔監視システムの導入によるセキュリティ強化 ○キャッシュレス化の拡大 ○団体一括WEB申請の導入 ○電子入札（ビジネスチャンス・ナビ2020）の導入 ○労働社会保険システムの導入	○各種業務のセキュリティ強化及び利便性向上にむけた検討 ○業務の効率化に向けたICT化の検討		○サーバー専用ルームの構築 ○情報セキュリティ事故根絶を目指して、情報セキュリティ委員会において、セキュリティ強化を検討。 ○無線LAN環境の構築 ○ビジネスチャンスナビを活用した電子入札の本格運用 ○防災館におけるインターネット予約受付システムの構築（2月完成・4月運用開始予定） ○VR防災体験コーナー整備への取組み	○事務室環境改善に伴い、以前は事務室内に設置していたサーバーを電子施錠のかかる専用ルームに設置することで、セキュリティ体制を強化した。 ○情報セキュリティ事故（外部から事務端末への不正アクセス）が発生した。事故発生後、速やかに情報セキュリティ委員会において即時措置を検討し、外部に対する対応や職員に向けた再発防止指示を実施した。事故根絶のため、詳細な原因究明により今度の対応を検討し、ハード面及びソフト面の両面から対策を講じる必要があり、協会内のみではなく、東京消防庁及び東京都CSIRTからの指導を踏まえ対策を講じる。また、情報セキュリティに関して、第三者機関の監査を2019度中に実施する予定である。 ○麹町本部事務室を無線LAN環境を構築することで、会議等でのペーパーレス化の試行を実施した。 ○ビジネスチャンスナビを活用した電子入札の本格運用を開始したことで、入札の際に業者が協会に来所する必要がなくなるとともに、業者の入札機会が開放された。さらに、職員の業務負担も軽減された。 ○現在、防災館の体験ツアーは電話等での予約となっており、予約状況の確認は各防災館のホームページを閲覧する必要がある。そのため、都民の利便性向上を目的として、予約状況は3館統一のホームページで情報を一括で確認できるなど、新たなインターネット予約受付システムを構築するように東京消防庁と協議した。 ○各防災館の中にVR防災体験コーナーを整備するため、東京消防庁と協議をし、スペースの選定や運用方法の検討などを実施し、2019度中に整備する予定である。	ICT化の推進	情報セキュリティ対策の強化	○情報セキュリティ事故根絶のため、次の対策を講じる。 ・第三者機関の監査により、セキュリティ上の問題点を洗い出す。 ・第三者機関の監査により整理されたハード面及びソフト面の問題点から、今後の情報セキュリティ強化策を所管局等の指導を踏まえながら決定し、対策していく。 ○ICT化の推進をしていくにあたって、情報セキュリティ事故の根絶を最優先事項としたことから、情報セキュリティの強化を実施していくこととした。そのため、業務の効率化に向けたICT化は2020年度の取組事項から削除し、2021年度以降に実施していく。

様式１

「経営改革プラン」改訂シート

改訂年度：2020年度

団体名：　公益財団法人　東京防災救急協会

経　営　課　題	②　博物館・防災館の利用促進
戦　　略	②　博物館・防災館の利用しやすい体制の構築
３年後（2020年度）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。
実績（2019年11月末時点）及び要因分析	ラグビーワールドカップの成功とそれに伴う２０２０大会への機運の高まりを受け、当初予定していた３か年での職員研修、外国人接遇マニュアル作成などについて、１年前倒しで実施した。さらに、無料Wi-Fiの設置やインターネット予約受付システムの構築も早期に実現予定であり、外国人を含む全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べく、各種取組を加速する。

個別取組事項	2018年度実績	2019年度	目標達成	2019年11月末時点 実績値	2019年11月末時点 要因分析	改訂 個別取組事項	改訂 2020年度	改訂 改訂の考え方（新規の場合は、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表記の推進	○　「やさしい日本語」に関する職員研修を実施し、外国人来館者に対するサービス向上、学習効果の向上を図った。 ○　外国人来館者に対して満足度調査を実施、満足度の把握に加え、今後のサービス向上等に対する課題を得た。 ○　外国人向けのリーフレットとして、3か国語（英語、中国語、ハングル）を作成した。	1　外国人接遇に関する研修実施 2　外国人接遇マニュアルの検討 3　多言語表記の推進 4　多様な国籍の来館者に対応できる「やさしい日本語」によるリーフレット作成への取組		1　「やさしい日本語」に関する職員研修の受講人員を前年の約2倍の124名に増やして計画（12/17・18実施予定） 2　東京消防庁の国際業務係など関係部署を交えた検討を実施。さらに、1年前倒しでマニュアルを作成開始 3　館内の案内表示を多言語表記に更新（1年前倒し） 4　本所防災館のリーフレットを「やさしい日本語」で作成 5　リーフレット作成担当者に対する「やさしい日本語」研修を実施予定（上記1と同じ） 6　消防博物館及び池袋防災館へWi-Fi環境を年度内に整備予定 7　4館の外国人来館者数　37,243名（前年同期比540名増）	1　当初、2018年度から3か年で4館全職員の研修受講を予定していたが、2020年度のインバウンド増加を見据え、前倒しで2019年度内に博物館・防災間の全職員を受講させることとした。さらに外国人と接する機会のある他の協会職員（講習事業部34名、救急事業部5名）も受講する予定である。 2　上記1と同様の理由により、前倒しで実施することとした。 3　外国人来館者の増加を見据え、2020年度を迎える前に目標の1年前倒しで案内表示をの多言語表記に更新した。さらに、ホームページについても多言語表記（日・英・中・韓）とする予定。 4　多様な母国語をもつ外国人等に対応するため、「やさしい日本語」によるリーフレットを全館で作成する先鞭として、本所防災館において作成した。 5　外国人が情報を得る全ての媒体に「やさしい日本語」を取り入れるため、広報紙作成担当者の受講を早期に実施する必要があった。 6　特に外国人来館者の多い消防博物館（本年4月から11月までで約1万5千名）及び池袋防災館（同時期で約1万4千名）において、無料Wi-Fiを整備することとした。 7　今年開催されたラグビーW杯の成功や、来年のオリンピックにより多くの観光客が見込まれるが、出身地により自然災害（地震、火山、猛暑など）を未経験の外国人も多く、彼らが安心して日本に滞在できるように様々な防災体験を提供する。	外国人来館者への接遇要領向上及び多言語表記の推進	1　外国人接遇マニュアルを活用したサービスの提供及びマニュアルの見直し 2　多言語表記（ピクトグラム）の推進 3　「やさしい日本語」によるリーフレットを全館で作成 4　無料Wi-Fi利用状況の検証及び4館への拡大検討 5　消防博物館に語学スタッフを配置し、外国人来館者の利便性を向上	1　東京2020大会に伴うインバウンド増加を見据え、計画よりも1年前倒して作成したマニュアルを活用し、外国人にとって利用しやすく、学習効果の高い防災体験を提供するとともに内容を見直す。 2　主要4言語（日・英・中・韓）以外の多様な母国語を持つ外国人等の利用者にとって利用しやすい施設とするため、重要な案内表示にピクトグラムを追加する。 3　2019年度に本所防災館で作成した「やさしい日本語」によるリーフレットの内容を検証し、全館での作成に反映する。 4　消防博物館及び池袋防災館に整備した無料Wi-Fiについて、館内の展示物や指導内容などに係る利用状況を検証し、立川及び本所防災館への拡大を検討する。 5　東京2020大会に伴うインバウンド増加に対応するため、外国人来館者の多い消防博物館に大会期間中、語学スタッフを配置し、外国人来館者の利便性向上を図る。
団体予約受付のあり方の見直し	当協会の要綱に基づき、「防災館団体受入のあり方検討分科会」を設置（6月）し、分科会開催（7月、9月、10月、12月）	検討結果を踏まえた団体予約受付の試行		1　検討結果を反映した、体験予約の試行開始（4月から予約、10月から運用の試行）し、その結果を踏まえインターネット予約受付システムを構築（2月完成予定） 2　東京2020大会に伴うインバウンド等増加への対応について検討予定	1　利用者にとってよりわかりやすい受入れ体制を整備し、試行により運営上の問題点を修正し、その結果を2020年2月に完成予定の新たなインターネット予約受付システムの構築に反映している。 2　例年、夏休み期間は来館者数がピークとなるが、2020年はそれに加えてオリンピックに伴うインバウンド等の増加が見込まれており、外国語に対応できる人材の採用などのハード・ソフト面での検討が必要であること。	団体予約受付のあり方の見直し	1　インターネット予約受付システムの本格運用及び検証 2　インバウンド等増加対応策の実施	1　新たに構築されたインターネット予約受付システムを運用し、アンケート等により検証を行う。 2　東京2020大会期間中は例年、来館者数がピークとなる夏休み期間であることに加え、国内旅行者の増加が予想されること、さらにインバウンド等の増加に対応するため、2019年度に検討した各種対策を実施する必要がある。

「経営改革プラン」改訂シート

団体名：　公益財団法人　東京防災救急協会

改訂年度：2020年度

防災館の運営時間拡大	○　夜間運営（ナイトツアー）を年間52回実施し、利用しやすい施設へ改善することができた。 ○　ナイトツアー参加者にアンケート調査を実施、今後の夜間運営に関する需要、課題を把握した。 ○　ナイトツアーのPRのため、PR動画を作成・配信、チラシを作成・配布した。	試行結果を踏まえ、今後の展開を検討		1　毎週金曜日にナイトツアーを実施し、11月末日現在の参加人員は前年同期比99.3%1245名 2　試行結果を踏まえ、体験内容を改善 3　夜間災害発生後等の時機を捉えた広報（テレビ、ラジオ、新聞等）を実施	1　参加人員は昨年度と同規模である。また、初めての来館者が多く、新たな参加者層の掘り起こしに寄与している。 2　試行結果を踏まえ、ナイトツアーの４体験（防災ビデオ、地震体験、初期消火体験、煙体験）の各体験内容を改善した。 3　夜間に大きな地震が発生した直後にはナイトツアーへの関心が高まる傾向があり、マスコミ関係からの問合せも増えるため、積極的に取材を受け入れている。	防災館の運営時間拡大	○　改善した体験内容の検証 ○　様々な媒体を活用した広報を実施	○　改善した体験内容をさらに検証し、参加者を掘り起こす必要がある。 ○　新たな参加者を掘り起こすため、様々な媒体を活用した広報を実施する必要がある。

様式１

3 ／ 4

改訂年度：2020年度

「経営改革プラン」改訂シート

団体名：　公益財団法人　東京防災救急協会

経　営　課　題	③　行動力あるバイスタンダーの育成
戦　　略	③　効果的な救命講習指導の推進
３年後（2020年度）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者の割合を指標とする（以下「自信度」という。）。 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。
実績（2019年11月末時点）及び要因分析	2019年11月末現在の自信度については85.4%であり、「公共の場におけるバイスタンダーによる応急手当実施率70%」の達成に向け、自信度の更なる向上を目指した。レッスンプランの本格導入と同プランの講習をより多く同時に実施できるよう、訓練用の人形やＡＥＤを順次配置した他、講習用動画を見るためのパソコンやＤＶＤ、音響装置などの資機材を効果的に配置した。また、指導員を統括する方面ごとの責任者を軸にした「指導員の技能向上及び効果的な講習の実施要領に関するワーキンググループ（以下「WG」という。）」を立上げた他、救急指導課長が巡回して指導状況を把握するなど、指導効果の向上への体制づくりや実態把握などに積極的に取り組んだ。今後これらを基に、講習や指導員の評価や質などを向上させる方法を医学の学識経験者の下で検討、実施するなど本格的に取り組む。

個別取組事項	2018年度実績	2019年度	目標達成	2019年11月末時点		改訂		
				実績値	要因分析	個別取組事項	2020年度	改訂の考え方 （新規の場合は、取組設定の考え方）
講習内容の見直し	○要点を解りやすくまとめた講習用動画を活用して、受講者１人当たりの実技時間を10分多く確保出来るレッスンプランを策定した。 ○自信度は85.6%に上昇した。	○レッスンプランの本格運用 ○専門的な知見を活用した自信度向上に向けた講習内容の検討 ○受講者の利便性に配意した講習会場の確保に係る検討		○新たなレッスンプランの運用を本格的に開始するとともに、同時により多くの講習ができるよう体制を整えている。 ○自信度向上のための講習内容及び指導方法を検討するための専門的知見を活用したWGの発足と開催 ○指導員の質や技能向上のための評価・方策の検討過程で、地域の指導活動拠点（以下「方面」という。）毎に、指導要領の認識の相違による指導方法の違いを把握したため統一を図った。 ○講習会場ごとの年間使用計画の見直し及び新規会場の確保	○新たなレッスンプランの導入に際して、通知の発出や指導員を統括する方面ごとの責任者の会議を通すなどして、動画が活用できる講習環境においては、動画を活用した新たなレッスンプランの活用を徹底し、受講者の自信度向上に努めた。 ○各方面に動画再生用パソコンを1台ずつ増強配置したとともに、指導用DVDの配布枚数を増加したことにより、より多くの講習で新たなレッスンプランを活用できる環境を整え、受講者の自信度向上に努めた。 ○学校や事業所など施設によっては、動画を活用した講習に必要な資機材を借用できるため、その地域ごとの傾向を踏まえて資機材を配置することで、同時により多く新レッスンプランを実施できるよう努めた。より利便性の高い動画再生用機材の新規配置や追加配置についても各方面からの要望を収集し、導入を検討中である。 ○指導員を統括する方面ごとの責任者を軸にWGメンバーを構成したので、指導の実態や地域ごとの傾向を掴みながら問題、課題を検討できた。また、受講者の実技時間の確保、自信度向上の観点から斉一すべき細部事項について検討し、同メンバーを通して統一徹底させた。 ○救急指導課長が、全指導員の指導状況をさまざまな講習会場を巡回する要領で確認し、各指導員の質や技能、地域ごとの傾向や共通の問題や模範的な指導要領などの把握に努めており、延べ76回の巡回を通じて、全指導員の業務実施状況及び講習運営状況について確認した。 ○会場別及び曜日別の講習応募率及び出席率を分析し、計画の適性化を図った。 ○より快適な講習環境及び公共交通機関でのアクセスの利便性を鑑み、複数の最寄駅を有し、どの駅からも徒歩10分圏内で好立地の新たな3施設（芝消防署、大森消防署山谷出張所、品川消防署東品川出張所）を確保し、1600名が受講している。	講習内容の見直し	○国際蘇生ガイドライン2020を踏まえた講習内容の改訂 ○講習で学ぶ心臓マッサージの効果を受講者自らが確認できる訓練資器材等の導入及び試行運用 ○自信度向上に繋がる要因を集積するための講習後アンケート内容の見直し ○受講者の利便性に配意した講習会場の確保に係る検討	○国際蘇生ガイドライン2020が発表される年であるため、日本蘇生ガイドライン2020の作成に携わる有識者と共に「テキスト作成委員会」を発足し、講習内容の改訂について検討する。 　テキスト及びレッスンプランは、ガイドラインが示され次第、速やかに作製できるよう、収集した情報に基づき、出来る限り改訂作業を進めていく。 ○東京消防庁の見える化改革（救急活動）において目標として示されている「公共の場におけるバイスタンダーによる応急手当実施率70%」達成に向けて、自信度向上策についてWGを通じて検討し取り組むほか、受講者の心肺蘇生の質が受講者自身にも客観的にわかる先進的な資器材を試験導入し、試行運用を実施する。 ○2019年度に達成した、応急手当を実施できる自信度の目標数値を更に高め、より行動力のあるバイスタンダーを育成していくため、自信度に関係する要因をより具体的に把握し、問題や課題を抽出できるよう、アンケート内容を見直す。また、自信度以外の指標についても模索していく。 ○講習会場については、要因分析の項目を広げ、受講会場選択に影響する項目を把握して、利便性についての知見を高める。 ○講習をより効率的に実施するため、企業等の団体講習については、ｅラーニングの積極的な活用を推進する。
講習資器材の充実	○現有資器材を活用し、大規模講習等、一部の講習において指導員1名（受講者10名）に対し、3体の人形、3器のAEDトレーナー配置体制による講習を実施した。2体、2器配置体制の講習と比較し、効率的な講習を展開した。 ○東京消防庁と協議し、資器材増強整備計画を策定し、2019年度から5か年計画で、毎年55体・55器ずつ計画的に増強することとした。	○3体、3器配置の講習実施率40%		○3体、3器での講習実施率46%を実現した。 ○救急セミナーや東京2020大会組織委員会等の大規模講習では、国の実施要項に基づく「１人あたり15分の実技時間」を確保しつつ、総講習時間を30分短縮し受講者の要望に応じた講習を実施した。 ○協会公募講習は、講習時間の中で受講者1人あたりの実技時間を約8分増やし、より行動力が身につく講習を実施した。	○　資器材増強整備計画により、資機材の受け入れ場所の調整や購入手続きなどを円滑に進め、新年度において計画的速やかに配置したため、3体3器での講習実施率は46%である。 ○資機材配置計画に基づく訓練用人形、AEDを年度の早い時期に増強整備し、講習の実施に応じて適切に割り当てたため、東京消防庁救急セミナーや公益財団法人東京オリンピック・パラリンピック競技大会組織委員会等の大規模講習と経常的に実施されている応急手当講習の双方で、資機材の不足を生じることなく効果的に活用できた。 ○協会の基幹的な講習である公募講習については、積極的に3体、3器を配置したことで、実技時間を増やした、より行動力が身につく講習を実施した。	講習資器材の充実	○3体、3器配置の講習実施率80%	○2020年度においても、可能な限り多くの講習で3体、3器の配置の講習を実施し、受講者の実技時間を増やし、より実施効果の高い講習を目指すとともに、指導の質を保ちながら講習時間を短縮できる効果も生かして、更なる講習需要に応えられる体制の構築を目指す。 ○東京2020大会のボランティアに対する大規模講習も計画されているため、現有資器材を最大限に活用した効果的な講習を推進する。 ○東京消防庁と連携して今後の資器材増強整備計画を継続的に推進し、2021年度までに3体・3器、2023年までには4体・4器を配置し、講習資器材の充実により更に効率的で効果の高い講習を目指す。

様式１

「経営改革プラン」改訂シート

団体名：　公益財団法人　東京防災救急協会

改訂年度：2020年度

指導員の技能向上	○講習付随業務の効率化・省力化により、講習受付から認定証交付までの業務負担が軽減され、指導員の技能向上に向けた訓練時間の確保につながった。	○指導技能向上に資する教材及び資器材等の導入及び活用に係る検討		○指導技能向上策及び指導要領の修正等を検討するための専門的知見を活用したWGの発足と開催【再掲】 ○受講者が訓練効果を実感できる講習の方法を検討できた。 ○各方面の指導の実態を把握し、WG内での検討を経て指導要領を修正し指導技法を改善できた。 ○医学的な知見を活用した本部集合教養を実施	○WGの検討によって、指導員の技能向上に用いるべく検討していた教材と資器材は、受講者の実技教材として使用することがより効果的であり、指導員の指導技能向上のためには、指導要領の仔細なレベルでの統一と指導員による相互錬磨が必要という結論に達した。 ○管理職による講習の巡回確認や、指導員に対する一斉アンケートを実施することで、各方面の指導の実態を把握し、WGにおいて受講者ファーストで検討することで、指導要領を修正し指導技法を改善した。 ○医師である役員から、医学的な知見を活用して、国内で普及しつつある止血用の医療器具である「ターニケット」についての職員向けの先進的な座学と実技の教養を指導員を中心に実施したことで、指導員の技能、質、意識が向上した。	指導員の技能向上	○専門的知見を活用した指導技能の質の確保 ○医学的な知見を活用した本部集合教養の充実 ○講習付随業務の更なる効率化及び省力化による訓練時間の確保	○指導の質を担保していくため、管理職による巡回確認の結果を指導員個人へフィードバックしていくほか、指導員同士のクロスチェック方式や、外部機関の活用などについて、今後WG内で検討していく。 ○WGでまとめた講習指導における推奨事項については、指導員に周知するとともに速やかに指導に活かし、WGの成果物として指導要領に反映させる。 ○医学的知見を活用した本部集合教養については、今後も継続して実施し、指導技能向上と知識、意識の維持向上に努める。 ○企業等からの団体での講習受付については、「インターネットによる受講者一括申請（電子一括申請）」による受付の実現に向けて、１署にて試験運用を実施していたところ、講習付随業務の効率化・省力化の効果が確認されたことから、今後は全署での本格運用を目指す。

様式３

「経営改革プラン」改訂シート

団体名：　公益財団法人東京防災救急協会

改訂年度：2020年度

経営課題	④ 活用戦略を踏まえた防災ニーズに応えるための新たな事業の展開 高齢化社会や激甚化する気象災害の発生などにより、防災へのニーズは益々多様化そして増加している。 今後は自助による防災対策の一層のレベルアップが求められることから、都民への防災に対する働きかけは、一防災部局のみならず様々な部局に渡って行われる必要がある。 東京都政策連携団体として、所管局との連携の下に当協会が担うべき新たな事業を効率的かつ効果的に展開する。
戦略	④ 協会が持つ経営資源や強みと民間テクノロジーを生かした事業展開 協会は、長年現場で培われた消防に関する専門性を持った人材を保有している強みを生かして、民間企業では困難な公益事業を展開していく。 また、民間の専門業者が有するＩＣＴ技術などのテクノロジーを活用した、効果的な事業を推進し、都民へのサービスを向上させることを目指す。
３年後（2020年度）の到達目標	東京都政策連携団体として、消防業務のみならず東京都の施策が行き届きにくい分野・対象などにきめ細やかな事業の支援を検討する。

個別取組事項	～2019年度	2020年度	取組設定の考え方
増大する防災ニーズに応えるための新たな事業の展開	○所管局（東京消防庁）と連携の下、事業内容の検討及び事業開始に向けた体制について、所管局が開催する「公益財団法人東京防災救急協会の今後の活用のあり方検討委員会」において検討	○所管局（東京消防庁）と連携の下、事業内容の検討及び事業開始に向けた体制について、引き続き、所管局が開催する「公益財団法人東京防災救急協会の今後の活用のあり方検討委員会」において検討	当協会は、これまで運営委託されている防災館を活用し、主に災害発生時の対応とそのための備えを中心に普及啓発を行ってきたが、今後は震災、風水害等の大規模災害から都民を守るため、防災に関する一体的な知識・技術を、東京都の消防・防災業務を担う各機関（東京消防庁、都各局）と連携を図りながら、効率的かつ効果的に普及啓発していくことを目指す。 火災等の災害状況を再現することができるＶＲ技術等のテクノロジーを活用した学習は、非常に有効である。東京消防庁ではＶＲ防災体験車を導入し、防災訓練等に活用しており、2019年度、ＶＲ防災体験コーナーが全防災館に整備される。また、当協会では、2016年から2年間、民間企業の技術協力により、一度に多くの人が体験できるＶＲを活用した煙体験ツールを開発し、2018年の東京国際消防防災展において約2,000人の体験者から評価を得た。なお、2020年度には実体験と映像技術を融合させた浸水体験コーナーが防災館に整備される予定である。 今後は、これらのノウハウを発展させ、民間企業のテクノロジーと防災館等の既存の経営資源を有効に活用し、これまでにない視点や方法により、防災行動力の向上を図る。 更に、東京都の防災分野の受け皿として、都各局や区市町村など、行政の手が行き届いてない防災事業等の支援を検討していく。

「経営改革プラン」改訂シート

団体名：　株式会社東京スタジアム

改訂年度：2020年度

経　営　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
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
３年後(2020年度)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。
実績(2019年11月末時点)及び要因分析	・ラグビーワールドカップ2019（以下、「RWC」）では、運営全般を担うRWC組織委員会、都からの求めに応じ、管理JV等への指示や警察・消防との調整、地域へのフォロー等を行い、施設管理者としての役割を果たした。社内全員が自らの役割を自覚し、大会運営本部に常駐した当社社員が緊密に社内への連絡調整を行ったことで、一人一人が柔軟かつ適切に対応し、現場での判断を支援することができた。 ・両大会の気運醸成を図るため、テストイベント2回、気運醸成イベントを3回開催した。集客力のある主催イベント内で開催したことにより、3万人を超える都民等にPRできた。

個別取組事項	2018年度実績	2019年度	目標達成	2019年11月末時点		改訂		
				実績値	要因分析	個別取組事項	2020年度	改訂の考え方 （新規の場合は、取組設定の考え方）
ラグビ-2019/東京2020における当社役割の確定と遂行	・ﾗｸﾞﾋﾞｰ2019/東京2020の準備・開催に向け、都及び組織委員会等と月4回程度の打合せによる状況把握 ・改修工事定例会議への参加（30回（週一回）） ・2019シーズンJリーグ等スケジュール調整会議の開催（4回）	ラグビーワールドカップ2019開催時の運営への協力を行い、円滑な大会運営を実現する（実施形態は今後調整） 東京2020大会へ向けた、都や組織委員会と定例的な会議の開催		・RWC開催（8試合） ・東京2020組織委員会との定例会による調整（9月より3回（月一回）） ・改修工事定例会議への参加（32回（週一回）） ・2020シーズンJリーグ等スケジュール調整会議の開催（2回）	・RWC組織委員会との定例会議の開催はもとより、スタジアム管理JV等への指示及び調整、警察・消防等との調整等を行い、都や組織委員会による大会運営を支援した。緊急時の対応ができるよう、原則として試合開催日及びその前日には全職員が出勤した。さらには、試合開催日は大会運営本部に職員が常駐することで組織委員会と密に連絡が取れる体制を構築した。この結果、大きな事故なく無事に大会を終了できた。 ・2020大会の準備・開催に向け、組織委員会と施設利用等について密に情報共有をする必要があるため、当社から新たに定期的な情報交換の場を提案、設定し、継続的に調整している。 ・都や市による改修工事において、各工事が円滑に行えるよう施設側からの情報提供や調整の必要があったため、都、工事事業者が行う週一回の定例会議に出席した。 ・大会の開催には既存顧客との調整は不可欠であることから、現場の視点を持って、都、2020組織委員会、クラブチーム等で構成される会議を主催した。	ラグビ-2019/東京2020における当社役割の確定と遂行	東京2020大会開催時の運営への協力を行い、円滑な大会運営を実現する（実施形態は今後調整）	―
ラグビー2019/東京2020の気運醸成への貢献	・ラグビーテストマッチを実施（1回） ・「味スタ感謝デー」でラグビー体験イベントを実施（1回） ・地元3市の依頼に基づき「府中調布三鷹ラグビーフェスティバル2018」を実施 ・武蔵野の森総合スポーツプラザにてラグビーパネル展示等を実施（1回）	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		・「味スタ感謝デー」でラグビー体験教室、2020大会競技体験を実施（6月・各1回） ・2020大会テストイベント及び近隣の中高生を対象とした観戦会の実施 ・パラスポーツ体験イベントをパラフェス2019と同日に実施（11月） ・ラグビーパネル展示やサイネージによる動画放映、公式ライセンス商品の売店での取扱	・集客力の向上や都のスポーツ振興への貢献という観点から6月の「味スタ感謝デー（今年度は約4万人が参加）」を活用し、ラグビー元日本代表選手を招いてラグビー体験教室を開催する等気運醸成への取組を実施した。 ・6月に近代五種（AGFフィールド、武蔵野の森）、7月にバドミントン（武蔵野の森）のテスイベントを実施した。大会本番を想定し競技団体、2020組織委員会、都と会場使用に係る調整等を行っただけでなく、近隣の中高生を対象とした観戦会を企画するとともに当社SNSを用いた発信を行い、2020大会の競技会場であることを印象付けた。 ・日本財団パラサポセンターが主催するパラリンピック応援イベント「パラフェス2019」との相乗効果が見込めたため、イベント同日に、サブアリーナでパラスポーツ体験イベントを実施した。 ・コンコースに面した多目的スペースでのラグビーパネル展示、デジタルサイネージで都作成のラグビー機運醸成映像を放映するほか、ジム・プール売店でのRWC公式ライセンス商品の展示・販売に取り組むなど、施設を活用したRWC気運醸成に努めた。	ラグビー2019/東京2020の気運醸成への貢献	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	―
健全な経営環境の堅持	・改修工事期間において、下記既存イベントを開催。 〇フリーマーケット（12/16・1/14・2/10） 〇TOKYOスポーツチャレンジ　エフチャンネルソサイチ大会（12/23・1/26・3/9） 〇調布市民駅伝競走大会（1/27） 〇中学生「東京駅伝」大会（2/3） 〇京王少年少女サッカーフェスティバル（2/10） ・ネーミングライツ契約を増額更新（2024年2月まで） （5年間10億円⇒11億5千万） ・超過勤務の縮減等、経費節減対策を実施	改修工事期間中の、利用可能な区域でのイベント実施調整 ラグビー2019の準備・開催によりイベントが実施できない期間における都等の支援について確定していく ラグビーワールドカップ開催前後のイベント実施調整及び誘致（Jリーグ40試合程度実施）		・改修工事期間において下記既存イベントを実施できるよう調整 〇フリーマーケット（5回） 〇住宅設備機器展示販売会（1回） 〇撮影対応（17回） ・RWC期間中の都及びRWC組織委員会の利用料金について確定 ・RWC開催前後にJリーグ34試合を実施	・改修工事事業者に利用可能な区域を細かく確認し、味の素スタジアム本体以外の当社敷地内でのイベント開催を主催者側に提案、誘致した結果、工事期間中にあってもフリーマーケット等が開催できた。 ・RWC利用料金スキームの確定に当たっては少しでも施設運営の実態に即したものに近づくよう、都と打ち合わせを重ねて施設の管理運営方法や必要経費等、細部にわたって調整し、確定した。 ・当社にとって大きな収入の柱であるJリーグについては、予定通りすべてのホームゲームを実施することができた。一方、改修工事の影響で開催できない試合も一部あった。	健全な経営環境の堅持	改修工事期間中の、利用可能な区域でのイベント実施調整 東京2020大会の準備・開催によりイベントが実施できない期間における都等の支援について確定していく 東京2020大会開催前後のイベント実施調整及び誘致	―

「経営改革プラン」改訂シート

団体名：　株式会社東京スタジアム

改訂年度：2020年度

経　営　課　題	② 2020年以降の健全な経営の確保
戦　　略	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（2020年度）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。
実績（2019年11月末時点）及び要因分析	・味の素スタジアムでの2021年以降の安定的なJリーグ、コンサート開催に向けては、既存顧客の繋ぎ止めが取組の中心になることから、既存顧客とはJリーグ等調整会議や検討会の場を活用して良好な関係を継続するとともに、武蔵野の森総合スポーツプラザでのコンサート開催等を提案している。 ・健全な経営の確保に向け、中長期的な視点からの全社的な取組を検討する必要があることから、外部の有識者も入れた検討会を立ち上げ、大会レガシーの活用も踏まえた取組の検討を開始している。

個別取組事項	2018年度実績	2019年度	目標達成	2019年11月末時点 実績値	2019年11月末時点 要因分析	改訂 個別取組事項	改訂 2020年度	改訂 改訂の考え方（新規の場合は、取組設定の考え方）
既存顧客が2021年度以降もスタジアムを活用したくなる仕組み作り	・2019シーズンJリーグ等スケジュール調整会議の開催（4回） ・Jリーグ、アメフトの代替施設の検討・調整 ・両組織委員会及び各テナントに情報提供及び調整	ヒアリング等により主要顧客のニーズを確認するとともに、主要顧客や見識者を委員としたスタジアムの運営方針にかかる検討会等を立ち上げ、先進的な取組事例の検証や施設設備の改善に向けた検討を行う 主要顧客のイベント開催に向け、経営層同士の意見交換の場を適宜設定。合わせて事務レベルの定期的な調整会議を実施 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		・検討会の立ち上げ、開催（1回） ・主要顧客経営層との意見交換及びJリーグスケジュール等調整会議の開催（2回） ・アメフト連盟に対し、RWC期間中のAGFフィールドでの開催を調整、18試合開催 ・テナントに対し改修工事や大会による利用状況等を情報提供	・スタジアムの運営方針について中長期的な視点から検討を行うため、スポーツやエンターテイメントの専門家を入れた検討会を設立し、第1回目を11月に開催した。今後は、今年度に第2・3回目、来年度に第4～6回目を開催する予定であり、2019/2020両大会のレガシー活用やSociety5.0等の視点も踏まえ、検討を行っていく。 ・スタジアム等の運営にはクラブチームやプロモーターの意向や方向性を抑えておく必要があることから、社長等の経営者同士の意見交換を行った。また、実務レベルにおいても、2020組織委員会、クラブチーム等で構成される調整会議を2回主催し、施設利用にかかる調整を行った。 ・既存顧客に将来に渡り継続的に使用してもらえるよう、RWCや2020大会による影響を最小限に抑えることが重要であったため、代替施設を提案、備品の確保等の調整を行い、11月末までに18試合開催した。 ・テナントが不安なく営業できるよう、改修工事内容や大会利用のスケジュール等適宜情報提供を行った。	既存顧客が2021年度以降もスタジアムを活用したくなる仕組み作り	主要顧客や見識者との検討内容を踏まえ、中長期経営計画を策定 主要顧客のイベント開催に向け、経営層同士の意見交換の場を適宜設定。合わせて事務レベルの定期的な調整会議を実施 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 既存顧客との次年度イベント日程調整	―
2021年度に向けた新規顧客の獲得	・広告代理店とともに、プロモーターや他施設へのヒアリング内容等を検討 ・新しい貸館メニューのアイデア出しや大会前に試行可能なプランを検討	主要なイベントエージェントや音楽事務所を対象とした見学会や説明会の実施（1件以上）		・新規プロモーターによるイベント誘致（1件・12月実施予定） ・新規顧客獲得に向けたヒアリングの実施（2団体） ・新規利用者による定期利用の獲得（1件）	・エンターテイメント分野の新規顧客へのアプローチ（見学・調整等）を行い、プラザへイベントを誘致した。 ・今後の新規顧客獲得のため、eスポーツ協会やコンサートプロモーターズ協会にヒアリングを行った。スタジアム・アリーナでのeスポーツの実施にかかる課題や、ライブ・エンタテインメント市場の動向について調査した。 ・スタジアム本体だけでなく、その他施設の稼働率向上を図るため、新規の利用者に対し空き日程や具体的な利用方法を提案した。結果として、アミノバイタルフィールドでの新規の定期利用イベント（スポーツ教室）の継続利用を誘致した。	2021年度に向けた新規顧客の獲得	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） ヒアリング等の状況を踏まえ、新規顧客候補等との施設利用に向けた調整の開始	今年度の取組状況を踏まえ、取組を追加した。
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	・2021年以降の経営環境に影響する恐れのある報道等について情報収集を実施 ・同業施設を訪問（ミクニワールドスタジアム北九州、ノエビアスタジアム神戸、埼玉スタジアム）	マーケットサウンディング等を通じて当施設のポテンシャルや業界ニーズ等を確認 報道等の情報収集、可能であれば建築済み施設の視察		・両施設の来場者に対しアンケート調査を実施（6回） ・マーケットサウンディング調査に向けた調整 ・新築・大規模改修が行われた同業施設を中心に視察（7施設） ・先進事例の海外現地調査（1回）	・味の素スタジアムと武蔵野の森総合スポーツプラザのエリアとしてのポテンシャルを把握するため、来場者に対してアンケート調査を実施し、属性や施設に対するニーズ等を確認した。 ・業界のニーズ等を把握するため、マーケットサウンディング調査を3月に実施予定。2月までにスポーツ団体やコンサートプロモータ等のヒアリング対象及びアプローチ方法を検討する。 ・今後の取組の検討に活用するため、東京体育館、代々木第一体育館、有明体操競技場、横浜国際競技場などで開催された大会等を視察し、アクセシビリティ対応状況、トイレなどの観客利便施設、設備の状況等を調査した。 ・スポーツ・エンタメ産業先進国であるアメリカのスタジアム・アリーナの現地調査を行った。ヨーロッパのような街づくりと一体となったスタジアムではなく、各施設が単独で立地されているスタジアムであり、それぞれが多様な収入確保策を展開していた。また、テクノロジーを活用したスタジアム作りに取り組んでおり、今後の当スタジアム・アリーナのあり方を考える上で、参考になる情報を得ることが出来た。	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	マーケットサウンディングの結果の検証と両大会のレガシーを活用した将来構想の検討 競合施設の視察等研究と差別化施策の検討	―

「経営改革プラン」改訂シート

団体名:　株式会社東京スタジアム

改訂年度:2020年度

経　営　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
戦　　略	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
３年後(2020年度)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。
実績(2019年11月末時点)及び要因分析	・利用者の声に耳を傾け、その後の運営に生かすことにより、安全安心に関する「同じ苦情が繰り返されない」施設となっている。 ・「多摩のスポーツ拠点」である当施設の全都的な認知度向上を図り、自治体も含め多くの方に利用いただくため、ホームページ、Facebook、Twitterによる情報発信を日々行っている。今年度は、三多摩地区のスポーツ大会会場として活用され、地元3市だけでなく、多摩全域での認知度向上に寄与することができた。 ・スポーツ実施率が低いとされる障害のある人へアプローチするため、多摩障害者スポーツセンターと連携してパラ水泳の新規事業を実施した。

個別取組事項	2018年度実績	2019年度	目標達成	2019年11月末時点 実績値	2019年11月末時点 要因分析	改訂 個別取組事項	改訂 2020年度	改訂 改訂の考え方（新規の場合は、取組設定の考え方）
重大事故の未然防止	・救助法の研修、監視マニュアルの教育を毎月1回実施(3月末までに12回実施) ・2,3月に上級救命技能認定講習を実施 ・お客様の救急搬送の事例をコンソ内で共有し再発防止への対応	RWC2019前の通常営業期間は引き続き月に1回救助法等の研修を実施し、大会による休館期間後は営業再開に向け集中的に再教育を実施 利用者満足度調査等を活用した事故の未然防止		・月次研修を計画通り実施 ・利用者の声を分析し、対応策を定めることで、同じ苦情が繰り返されることがないよう取り組んでいる。	・RWC2019期間中も、一般個人利用客への影響を最小限とするため、セキュリティの関係上入館できない期間を除いてジム・プールの営業を継続した。このため、月次研修を、ジム・プール・受付の職員を対象に、計画通り行うことができた。 ・利用者の苦情や要望には、事故に結びつく危険性を示唆するものもある。このため、安全性についての見落としがないように、要望を分析して、対応策を定めている。	重大事故の未然防止	2020大会前の通常営業期間は引き続き月に1回救助法等の研修を実施し、大会による休館期間後は営業再開に向け集中的に再教育を実施 利用者満足度調査等を活用した事故の未然防止	―
複数の自治体が連携した広域的な大会・イベントの開催	・地元3市のラグビーフェスティバル(7/7)への協力 ・地元3市に対しイベント予定等の聞き取りを実施	複数の自治体が参加するイベント・競技大会の開催(2イベント以上)		・地元三市のラグビーフェスティバルへ協力予定(12月) ・東京都市町村水泳大会、柔道大会の開催(7月)	・12月に府中市、三鷹市、調布市合同で行われるラグビーフェスティバルにて、ラグビー体験やラグビーダーツ(ラグビーボールによる的あて)事業を行う予定 ・三多摩地区スポーツ大会の要望を聞き取り、日程調整を行うことにより、国分寺市、武蔵野市、三鷹市、府中市、調布市等、都市町村を主催者とする水泳大会及び柔道大会を7月に開催することができた。「多摩のスポーツ拠点」にふさわしい役割を果たすことにより、多摩全域での認知度向上にも寄与した。	複数の自治体が連携した広域的な大会・イベントの開催	大会による利用と調整しながら複数の自治体が参加するイベント・競技大会の開催(1イベント以上) 2021年度以降に向け、地元3市等からイベント予定などの聞き取りを実施	東京2020大会のため、来年度は約半年にわたり休館となる予定であるが、可能な限り複数の自治体による広域的なイベント開催を目指すべく、具体的な数値目標を追加した。 また、2021年度以降のイベント実施に向け、地元3市等への聞き取りを行う。
自主事業メニューの多様化	・スポーツ実施率の低い働き盛り世代や子育て世代を対象とした体験教室等、3月末までにスポーツ振興事業18事業を実施し、2134名が参加 ・参加者に対しアンケートを実施し、結果も踏まえて次年度の計画を策定	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(スポーツ振興事業で新規1事業) 福島県の復興を支援するため、県内町村及び道の駅と連携した事業を実施		・「パラ水泳ワンポイントレッスン」を新規で実施(7,8月　2回。12月、2月にも予定) ・「味スタ感謝デー」において、福島県奥会津地方のPRブースを出展	・30年度に多摩障害者スポーツセンターが味の素スタジアム内で運営していたことから、引き続き調布地域でも障害者のスポーツ実施を支援する目的で、新たに、障害者を対象に多摩障害者スポーツセンタースタッフがプールでワンポイントレッスンを行うこととした。 ・多くの入場者が見込まれる味スタ感謝デーにおいて、福島県の復興を支援するため被災地と連携して出展の調整を行い、奥会津の4つの道の駅と「会津美里町」からの合計7ブース出展、地域特産品の物販や食販、赤べこ絵付け体験などで地域PRを行った。	自主事業メニューの多様化	大会による利用と調整しながら、事業メニューのさらなる多様化と利用状況の改善 2021年度以降に向け、これまでに把握・蓄積した利用者ニーズや来場者実態を踏まえて、大会気運醸成事業に替わるメニューを検討	RWCや2020大会終了後の事業に向けた取組を追加した。

「経営改革プラン」改訂シート

団体名:　株式会社東京スタジアム

改訂年度:2020年度

経　営　課　題	④ 味の素スタジアムと武蔵野の森総合スポーツプラザの一体的な活用
戦　　略	④ 両施設の同時利用による相乗的な魅力向上
３年後(2020年度)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。
実績(2019年11月末時点)及び要因分析	・感謝デーにおいては、両施設の一体活用により、スタジアム単独時より多くの方に来場いただいている。 ・近代五種テストイベント、RWC2019においては、一体の施設として活用されるよう両施設において調整を行い、大会の成功に貢献した。 ・武蔵野の森総合スポーツプラザの利用者にAGFフィールドを紹介し、今年度も2件の同時利用が予定

個別取組事項	2018年度実績	2019年度	目標達成	2019年11月末時点		改訂		
				実績値	要因分析	個別取組事項	2020年度	改訂の考え方 (新規の場合は、取組設定の考え方)
武蔵野の森とスタジアムまたはAGFフィールド(西競技場)一体での事業開催	【武蔵野の森とスタジアムの一体活用】 ・味スタ感謝デー、ラグビーテストマッチ 【武蔵野の森とAGFフィールド(西競技場)の一体活用】 ・近代五種	一体活用による事業を毎年度1件以上実施		【武蔵野の森とスタジアムの一体活用】 ・味スタ感謝デー ・RWC2019 【武蔵野の森とAGFフィールドの一体活用】 ・近代五種テストイベント	・味スタ感謝デーでは、開放的な芝のフィールドを持つスタジアムと、屋内スポーツアリーナである武蔵野の森双方の特色を生かした数多くのイベントを開催した。企画にあたっては、施設移動の動線上に魅力あるコンテンツを配置することで回遊を促したり、両施設にまたがるスタンプラリーを実施するなど、来場者が双方の施設を楽しめ、一体活用のメリットを感じてもらえるよう工夫をこらした。その結果、昨年度を上回る約4万人が来場した。 ・RWC2019では、味スタが競技会場、武蔵野の森はホスピタリティスペースとして一体的に活用された。両施設を観客が円滑に移動し、運営に支障を来さないよう、組織委員会、味スタ、武蔵野の森間の情報共有を緊密に行った。結果、大きな問題なく、大会の成功に貢献できた。 ・近代五種テストイベントについては、AGFフィールドで馬術競技が行われ、厩舎が武蔵野の森の西側車路に設置されるなど、通常行われないような特殊なオペレーションであったが、競技に支障なく、人馬が円滑に通行できるよう、双方で調整を行った。	武蔵野の森とスタジアムまたはAGFフィールド(西競技場)一体での事業開催	一体活用による事業を毎年度1件以上実施 2021年度以降に味スタ感謝デー以外の新規イベントを誘致するための検討及び関係者との調整	両施設の更なる一体的な活用を推進するため、取組を追加した。
同時利用促進のための施策検討	・施設利用者から個別に一体的な利用にかかる要望をヒアリングした(東京ヴェルディ、東京都スポーツ文化事業団、日本近代五種協会) ・ヒアリングの結果、西競技場と武蔵野の森のサブアリーナ、会議室等を同時利用するイベントを実施	施設利用者とのヒアリング マーケットサウンディング等を通じて業界ニーズ等を確認・施策の検討		・施設利用者の要望に応じて、武蔵野の森でのイベント時のAGFフィールド一体利用の提案 ・マーケットサウンディング調査に向けた調整	・スポーツイベントの規模によっては諸室が不足することがあるため、隣接する武蔵野の森とAGFフィールドでは空き状況に応じて相互に諸室の提供を行い、同時利用を促進した(今年度は4月・5月になでしこリーグ各1回を実施、今後、高校バスケ、高校バレーの全国大会の2件を実施予定)。また、このような機会を通じて両施設を一体的に利用するイベントを誘致できるようPRを図った。 ・業界のニーズ等を把握するため、マーケットサウンディング調査を3月に実施予定。2月までにスポーツ団体やコンサートプロモータ等のヒアリング対象及びアプローチ方法を検討する。	同時利用促進のための施策検討	ヒアリングやサウンティング調査を踏まえた事業展開の検討と2021年度以降の具体的な施策に向けた準備作業の実施	―

様式１

「経営改革プラン」改訂シート

改訂年度：2020年度

団体名：　多摩都市モノレール株式会社

経　営　課　題	① 資金需要への対応
戦　　略	① 安定した収益の確保と健全な財務体質づくり
３年後（2020年度）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%）
実績（2019年11月末時点）及び要因分析	・2019年度上期の売上高営業利益率は27%と高水準であったが、下期については人員増に伴う人件費の増加や修繕費等の増加により低下する見込みとなっている。 ・2018年度決算時点での自己資本比率は46%となり、財務状況は着実に改善されてきている。引き続き収支計画に基づき50%を目指して財務改善を図っていく。

個別取組事項	2018年度実績	2019年度	目標達成	2019年11月末時点		改訂		
				実績値	要因分析	個別取組事項	2020年度	改訂の考え方 （新規の場合は、取組設定の考え方）
運輸収入の安定的な確保	2018年度 8,557百万円（対前年度比1.2%増） ※2017年度決算 8,455百万円	対2018年度決算見込比0．3%増 8，530百万円 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。		2019年度中間決算 4,520百万円 （対前年度比4.0%増） ※2018年度中間決算 4,347百万円	運賃収入は4520百万円となり前年同期比4.0増となった。（通勤定期3.7%増、通学定期3.6%増、定期外は4.2%増） 輸送人員は2,839万人となり、対前年度同期比3.8%増となった。（通勤定期4.2%増、通学定期3.7%増、定期外3.7%増）となっている。 定期については住宅の建設等沿線開発の進展やダイヤ改正等のお客様サービス向上により通勤定期が堅調に推移したほか、通勤通学定期共に消費増税前の駆け込み需要の影響もみられた（9月を除いた場合、定期全体では0.7%増）。 また、定期外については沿線で開催されるイベント等の主催者と連携した広告（テニスイベント、ハロウィンin多摩センター、日野市新選組まつり）、臨時列車の増発（昭和記念公園花火大会、大相撲立飛場所、アルバルク、TAMA映画祭）など様々な取組により更なる需要の掘り起こしを行ったことで大きく増加した。	運輸収入の安定的な確保	対前年度比0.3%増 8,772百万円 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。	2020年度の目標値算定にあたって2019年度の運輸収入決算見込額（8,746百万円）を使用した。
付帯事業収入の維持	2018年度 260百万円（対前年度比3.9%増） ※2017年度決算 250百万円	対2018年度決算見込比3%増 243 百万円 ・広告代理店による沿線地域の営業ネットワーク構築 ・広告新商品開発 ・グッズ販路拡大 （ 沿線行事に合わせた新規出店等） ・駅舎大規模改修に伴う駅構内の商業利用の拡充（ コンビニスペース、広告スペースの拡充等）		2019年度中間決算 133百万円 （対前年同期比2.2%増） ※2018年度中間決算 130百万円 ・各鉄道会社イベントにおいてグッズの出張販売を実施	・代理店扱いの広告では業界全体として紙媒体が縮小している影響を受け、減少が見られるが、沿線での営業努力や駅ジャック広告などの特殊広告の出稿増により全体として増加となった。 ・昨年に比べ、今年は長梅雨や台風の直撃など天候に恵まれなかったことから自販機の売り上げが低調であった。 ・グッズ販売では新グッズの投入や他社線の基地まつりでの出張販売など販路拡大に努めた。 ・コンビニ営業では主要駅での競合店出店の影響があり苦戦している。 ・構内営業ではQBハウスが好調であった。 ・立川南駅では昨年度実施した改修工事により、店舗スペースが拡大し、売上が伸びている。現在、多摩センター駅の改修が遅れているが、引き続き駅舎の改修に併せて駅構内の商業利用を拡大を図っていく。	付帯事業収入の維持	対前年度比3%増 253百万円 ・広告新商品の開発 ・グッズ新規開発検討 ・駅舎の大規模改修に伴う駅構内商業利用の更なる拡充（多摩センター駅改修に向けた設計検討・工事実施）	・2020年度の目標値算定に当たっては2019年度の付帯事業収入決算見込額（246百万円）を使用し、2018年度付帯事業収入の対前年度伸び率3%を乗じた。 広告業界の動向や駅舎の改修など懸念される事項も多いが、コインロッカー設置や地域連携の強化などの営業努力により2019年度比で増収を目指す内容とした。 ・多摩センター駅の改修については、2020年度における具体的な取り組みを追記した。
長期収支の試算及び試算に基づく事業の進捗管理	収支試算に基づく適切な進捗管理	設備投資の優先順位をつけるなど資金需要を考慮しつつ、前年度決算・収入予測、事業計画の見直しに応じてローリングを実施		収支試算に基づく適切な進捗管理	・前年度決算・実績等を踏まえ、事業計画のローリングを行い、第１期中期経営計画に基づく年度事業計画を策定した。 ・また、進捗管理については、10月に進捗管理会議を開催し、経営陣も参加した上で現状の確認や課題、解決策の議論を行った。 ・今年度からは特に予算上重要なものにランク付けを行うとともに優先度の高い事業については幹部会において進捗管理を行うこととした。	長期収支の試算及び試算に基づく事業の進捗管理	・設備投資の優先順位をつけるなど資金需要を考慮しつつ前年度決算等を踏まえた収入予測や事業計画の見直しに応じてローリングを実施 ・第２期中期経営計画策定に向けた収支計画の一層の精査	・第１期中期経営計画策定から２年が経過しており、新たな資金需要への対応や第２期中期経営計画の策定に向け収支計画の一層の精査を行うこととした。

「経営改革プラン」改訂シート

団体名：　多摩都市モノレール株式会社

改訂年度：2020年度

経　営　課　題	②　人事制度と組織体制
戦　　略	②　将来を担う人材の育成と組織の強化
３年後（2020年度）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
実績（2019年11月末時点）及び要因分析	・2018年度の採用倍率は5.67倍となった。民間の人材獲得競争が厳しい中、学校訪問を積極的に行い、高卒の人材確保に努めるなど健闘している。引き続き優秀な人材を引き付ける会社となるよう人事制度の構築や勤務環境の改善を図る。 ・2016年度から2018年度採用者の定着率は91.7%と現時点で目標値を達成することができた。さらに高い定着率となるよう働きやすい職場づくりに努めていく。

個別取組事項	2018年度実績	2019年度	目標達成	2019年11月末時点		改訂		
				実績値	要因分析	個別取組事項	2020年度	改訂の考え方（新規の場合は、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	・新採用制度の導入（新卒者の正社員採用、正社員登用試験の実施） ・新評価制度の検討	・新評価制度の導入 ・新等級制度を踏まえた給与制度の検討		・新評価制度及び新等級制度の導入に向けた検討	・新評価制度については新給与制度とも密接に関連することから等級制度等と併せて検討を行い、同時に導入することにした。 ・社員の能力・やる気を引き出す等級制度及び給与制度を検討するに当たり、昇給モデルの作成や賃金表の作成など、専門的な知識が必要なことからコンサルティング会社との契約を行った。現在、14回にわたる検討会を実施するなど現行制度の見直しを進めており、年度内に完了する予定である。 ・2020年度内の導入に向け、引き続き検討を行うとともに都との協議や規程の改正など準備を進めていく。	社員の能力を引き出す人事制度の構築	・新評価制度、新等級制度、給与制度の導入	・新評価制度については新給与制度とも密接に関連することから等級制度等と併せて検討を行い、同時に導入することにした。
機能的な組織体制の整備	新組織移行準備（都協議、社内向け説明資料の作成等）	・組織改正実施に伴う人材育成		・2019年7月に組織改正を実施 ・研修体系の見直し	・2019年7月に課係制を廃止し、グループ制へ移行したことにより、業務の繁閑や職員の適性に応じて柔軟な配置を可能とする組織体制を実現した。 ・組織改正後の業務体制を踏まえた研修となるよう研修体系の見直しに着手した。	機能的な組織体制の整備	・人事・給与制度の見直しに伴うキャリアパスの明確化及び研修体系の見直し ・管理職の育成強化	・人事・給与制度の見直しによりキャリアパスの明確化を図るとともに、新たな組織や職層に対応するよう研修体系の見直しを行う。 ・管理職任用資格試験合格者について、管理職候補としての育成期間を設ける等、固有管理職の育成を強化することとした。
就労環境の改善に向けた取組	・職場環境の整備（立川南駅の女性用設備増設、駅務室等の改善、本社棟の分煙化） ・社員証のICカード化とセキュリティゲートの設置、タイムカードによる勤怠管理の導入 ・時差出勤の導入	・職場環境の整備（ 駅舎大規模改修に伴う駅務室の環境整備） ・ICカード化に伴う業務効率化検討（ 出退勤管理システムの導入とタイムカードによる勤怠管理及び時差出勤の試行拡大）		・駅舎改修に合わせた職場環境の改善（宿泊室の設置） ・時差勤務の本格導入	・駅の改修に併せ職場環境の整備を行う予定であった多摩センター駅については進捗が遅れているものの、上北台駅では社員の宿泊室を個室化するなど駅務室の環境改善を図った。 ・7月の組織改正に併せ就業規則を改正し、時差勤務について本格導入を実施した。 ・ICカード化に伴う業務の効率化については、具体的な導入方法をシステム業者と調整するなど出退勤管理システムの本格導入に向け、検討を進めた。	就労環境の改善に向けた取組	職場環境の整備（駅舎の大規模改修に伴う駅務室の環境整備、老朽化した本社棟改修に合わせ、女性仮泊室の改善など働きやすい就労環境実現に向けた検討） ・ICカード化に伴う業務効率化（出退勤管理システムの本格導入）	－

様式１

「経営改革プラン」改訂シート

団体名：　多摩都市モノレール株式会社

改訂年度：2020年度

経　営　課　題	③ お客様サービスの向上
戦　　略	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
３年後（2020年度）の到達目標	お客様のニーズを諸施策に反映させ、路線の利便性の向上、快適な移動空間の創出及びわかりやすい利用者案内を実現することにより、お客様アンケート調査の結果向上（項目「多摩モノレールの事業全般に対して満足していますか」2017 年度68.9%→2019 年度75%）を達成する。 ※数値は、選択肢「満足」、「やや満足」、「どちらともいえない」、「やや不満足」、「不満足」、「利用したことがない」のうち、「満足」または「やや満足」と回答した者の割合
実績（2019年11月末時点）及び要因分析	・お客様サービスの向上に資する設備導入を着実に進めた。 ・多摩センター駅の改修など一部の工事には遅れも見られるものの、概ね計画通りに進行している。 ・お客様アンケートにおいて目標を達成できるようハード・ソフトの両面からお客様サービスの向上に努める。

個別取組事項	2018年度実績	2019年度	目標達成	2019年11月末時点		改訂		
				実績値	要因分析	個別取組事項	2020年度	改訂の考え方（新規の場合は、取組設定の考え方）
路線の利便性の向上	・ダイヤ改正の実施 ・立川南駅大規模改修 ・新たな駅業務体制の試験運用	・ダイヤ改正影響調査実施、分析 ・多摩センター駅大規模改修 ・新たな駅業務体制へ移行及び検証 ・事故事例集の作成・活用		・ダイヤ改正の影響について実地調査を実施 ・多摩センター駅改修に向けた設計を実施 ・業務委託駅の拡大、無人時間帯の縮小 ・事故事例集改善に向けた検討を実施	・2019年3月のダイヤ改正実施に併せて、通勤・通学時の混雑緩和や遅延本数の減少のため、自社情報誌等を活用し、多摩センタールートの推奨を行っている。特に、学生に対しては、沿線大学と連携し、案内配布を行った。これらにより、混雑緩和や遅延本数の減少がみられるなど好影響が出ている。 ・多摩センターの改修については沿線市より地元企業とのコラボレーションの提案があったことに加え、キャラクター利用による権利関係の調整が難航しており、進捗に遅れがみられるが、地元に密着したデザインの駅舎となるよう引き続き調整を行っていく。 ・年度当初より業務委託を拡大し、駅の無人時間帯縮小に向けて取り組んでいる。引き続き効果を検証し、拡大の是非について検討を行う。 ・当初想定を前倒し、3月に策定した事故事例集については安全管理推進者会議において更なる改善に向けた検討を進めている。	路線の利便性の向上	・多摩センター駅大規模改修工事実施 ・引き続き駅業務体制の見直し（有人化すべき駅の基準を検討） ・新たに改定したBCPを活用した異常時訓練の実施	・多摩センター駅の大規模改修工事の進捗に遅れがみられるため、2020年度は工事実施とし、完了を2021年度とした。2021年度には立川北駅の改修に着手していく。 ・更なるお客様の安全確保に向け、2019年度改定を予定しているBCPを活用し、異常時訓練内容の充実を図る。
快適な移動空間の創出	・トイレのリニューアル（2駅） ・車内空調設備増設（5編成） ・車内温度計の設置（全編成） ・駅舎照明LED化(2駅） ・床タイル、誘導ブロックの張替（1駅）	・トイレのリニューアル（1駅） ・車内空調設備増設（全編成完了） ・駅舎照明LED化（全駅完了） ・床タイル、誘導ブロックの全駅張替に係る計画策定		・車内空調設備増設完了 ・駅舎照明LED化（3駅工事着手、4駅契約済み） ・移動等円滑化取組計画の策定に着手	・トイレのリニューアルは多摩センター駅の改修工事に併せて実施することから2021年度の完了となる見込みとなった。 ・車内空調設備については計画通り全編成完了した。 ・駅照明のLED化については3駅で工事に着手するとともに、4駅で設計契約を完了させた。 ・バリアフリー法改正を受けた対応として床タイルや誘導ブロックの張替等を含めた移動等円滑化取組計画の策定中であり、12月中に関東運輸局へ提出予定となっている。	快適な移動空間の創出	・床タイル、誘導ブロックの張替え計画に基づく施工	－
わかりやすい利用者案内	・駅ナンバリング（全駅完了） ・駅サインのデザイン一新、4か国語(全駅完了） ・駅表示器（列車案内）への英語導入（全駅完了） ・車内表示器にナンバリング導入（全編成完了） ・駅デジタルサイネージ試験機の設置及び検証 ・ホームページリニューアルの実施 ・IC専用改札への誘導表示を導入（8駅）	・デジタルサイネージの効果的活用方法の検討及び本格運用 ・ホームにおける整列ラインの検討		・デジタルサイネージによる運行情報表示 ・多摩モノまつりにおいて広報活動に活用 ・ホームにおける整列ラインの検討に着手 ・車両乗降口及び車内車椅子スペースへのベビーカーマークの貼付	・4月よりデジタルサイネージ（お客様案内モニター）の運用を開始し、各駅において運行情報表示を行うことでお客様の利便性向上を図ることができた。また、ダイヤのオープンデータ化や、立川駅周辺のMaaS実証実験に参画して、より一層のお客様サービス向上に向けて検討を進めている。 ・また、多摩モノまつりをはじめイベント等の広報活動に活用することで情報発信の強化を図った。 ・ホームにおける整列ライン表示について各駅にアンケート調査を実施した。アンケート結果を踏まえながらより利便性の高い案内表示について引き続き検討を進めていく。 ・国土交通省が策定したベビーカーマークを車両等に貼付することでベビーカー利用者が安心して利用できる環境づくりを行った。	わかりやすい利用者案内	・デジタルサイネージの効果的活用方法について引き続き検討 ・MaaS実証実験結果を踏まえた更なる検討 ・ホームにおける整列ラインの敷設に着手	・2019年度に運用開始したデジタルサイネージの効果的運用方法については2019年度の活用実績等を踏まえながら引き続き効果的運用方法について検討を行っていくこととした。 ・2月に実施予定のMaaSの実証実験結果を踏まえ対象施設の拡大など更なる検討を進める。 ・ホームにおける整列ラインについて駅ホームの広さや乗降客数、乗客の動線などから要否を判断するとともに、優先度の高い駅から順次着手していくこととした。

様式１

4 ／ 4

「経営改革プラン」改訂シート

改訂年度:2020年度

団体名:　　多摩都市モノレール株式会社

経　営　課　題	④ 沿線地域との連携
戦　　略	④ 沿線地域との連携と広報機能強化
３年後(2020年度)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。 ・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」のうち「満足」または「やや満足」の割合　2017 年度74.0%→2019 年度80%） ・2020年度の定期外乗車人員 対2017年度比 43万人増（2017年度2,224万人から毎年度0.65%増（※）に相当）対前年度伸び率の減少傾向（2016年度1.4%増、2017年度0.7%増、2018年度0.4%増（見込））に歯止めをかけ、定期外乗車人員を着実に増加 ※2013年度から2017年度（沿線に大規模商業施設が開業した2015年度は除く）の定期外乗車人員の対前年度伸び率の平均
実績(2019年11月末時点)及び要因分析	・20周年事業を軸にイベント列車の運行や新たな記念グッズの発売、沿線イベントの開催など認知度向上に向けて積極的に取組を行った。 ・お客様アンケートにおいて目標を達成できるよう多摩モノレールの認知度向上や地域のにぎわい創出に貢献していく。

個別取組事項	2018年度実績	2019年度	目標達成	2019年11月末時点		改訂		
				実績値	要因分析	個別取組事項	2020年度	改訂の考え方 （新規の場合は、取組設定の考え方）
多摩モノレールの認知度の向上	・ブランディング戦略の策定及びPR活動を実施 ・開業20周年記念事業の実施（記念ラッピング列車の運行、記念グッズの販売、特設HPの設置等）	・広報を担う専管組織を新設し、情報発信力を強化 ・ブランディング戦略に基づく広報戦略の策定及びホームページやSNS等を活用した更なる情報発信 ・開業20周年記念事業の実施（Ⅱ期開業の20年1月まで各種記念イベントを継続的に実施）		・7月の組織改正により、広報の専管組織を新設 ・PRTAIMSなど新たな媒体を活用した情報発信の強化 ・開業20周年記念イベントを開催	・組織改正にあわせ広報の専管組織を新設し、情報発信力強化のための体制を整えた。また、ブランディング戦略の考え方に基づき、プレスリリースの様式を統一するなど広報に関するマニュアル策定に着手した。（年度内に策定予定） ・イベント開催時の情報発信をより効果的に行うため、従来行ってきたプレス訪問にとどまらず、複数のネット媒体へ一斉に記事を配信するPRTAIMSを試験的に活用した。今後はその効果検証を行うとともに本格導入について検討を行う。 ・開業20周年記念事業では新たな記念グッズの販売に加え、当社初となる沿線謎解きイベントの開催や開業20周年記念特別期間最後のイベント列車（12月7日実施予定）を企画するなど更なる認知度向上に努めた。	多摩モノレールの認知度の向上	ブランディング戦略に基づくホームページやSNS、イベント等を活用した情報発信の充実	－
沿線企業・団体との連携	・沿線市との会議体の立ち上げ、意見・情報交換の実施 ・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、連携事業の実施	・地域連携を担う専管組織を新設し、沿線市・企業等との情報交換、企画を推進する体制を整備 ・沿線市との会議体における意見・情報交換を踏まえたコラボ企画の実施 ・沿線企業・団体との情報交換を踏まえたコラボ企画の実施		・7月の組織改正により、地域連携を担う専管組織を新設 ・沿線市との情報交換を推進 ・日野市の土方歳三没後100周年事業などコラボ企画を実施 ・パンナムスポーツ交流プロジェクトへの参加	・組織改正にあわせ新設した専管組織が中心となって、既存会議体等にとどまらず沿線市や地元企業、各団体との情報交換を密に行うことでイベント情報の提供や協力依頼が増加するなどの効果があった。 ・日野市の土方歳三没後100周年事業では生誕の地である万願寺駅を土方歳三のポスター等で埋め尽くすなど沿線の活性化に寄与するコラボ企画を実施した。併せて、パレードへの見学ツアーを企画し、当社社員も参加するなど地域住民との交流を図った。 ・2020オリンピック・パラリンピック大会に向け、地元企業が中心となって誘致した事前トレーニングキャンプ（パンアメリカンスポーツ機構〔パンナム〕）のプロジェクトに地元自治体とともに参加することを決めた。	沿線企業・団体との連携	・沿線市との会議体における意見・情報交換を踏まえたコラボ企画の実施（前年度取組の検証、実施） ・沿線企業・団体との情報交換を踏まえたコラボ企画の実施（前年度取組の検証、実施） ・沿線まちづくりとの連携・協力	・既に進んでいるまちづくりはもとより、今後行われる沿線開発に向けて沿線市や企業と情報を共有しながら、新たな乗客を呼び込めるようまちづくりの面においても連携・協力を行っていく。 ・立川北駅北側で開発が進んでいる立川市都市軸沿道地域の開発企業と連携・協力し、地域のにぎわい創出に貢献していく。（グリーンスプリングス）
地域のにぎわいへの貢献	・新規企画列車の運行 ・にぎわい創出に資するイベントの実施 ・基地まつりの開催（沿線企業との連携、記念乗車券等の先行販売） ・セット券販売 ・沿線行事に合わせた臨時列車の運行（スポーツ試合等） ・駅名標のリニューアル	・新規企画列車等の運行 ・にぎわい創出に資する新規イベントの実施 ・基地まつりと周年事業を連携して開催 ・セット券販売枚数の増加 ・沿線行事に合わせた臨時列車の企画・運行（顧客満足度調査等による利用者のニーズ収集、反映） ・駅を活用した地域情報の発信		・20周年イベントに合わせ企画列車の運行 ・当社初の沿線謎解きイベントを開催 ・コンテンツを充実させ、基地まつりを開催 ・セット券販売37.7%増 ・沿線行事に合わせ臨時列車を運行した。 ・沿線市とも連携し、各イベントポスターの掲示を行った。	・開業20周年記念特別期間最後のイベント列車（12月7日実施）を運行した。 ・開業20周年イベントとして地域回遊型の謎解きイベントを初めて開催した。沿線に隠された宝物を探すために駅を回ってもらうことにより地域のにぎわい創出に貢献した。 ・基地まつりでは開業20周年記念グッズを先行発売や自衛隊のヘリコプター展示などコンテンツを充実させたことにより、来場者数は過去最高の5,615名となった。 ・セット券（1日乗車券＋沿線施設の利用券）については、沿線商業施設が寄与し、大幅増となった。 ・沿線の情報収集を適時行い、そのイベント規模に応じ、臨時列車の増便等を行った。（大相撲立飛場所、アルバルク、各種試験、a-nation等） ・沿線市の企業や団体と連携し、沿線で開催されるイベントポスターの掲示やチラシの配布など沿線の活性化と地域情報の発信に協力した。	地域のにぎわいへの貢献	・新規企画列車等の運行 ・基地まつりの開催（新規取組事項の検討・実施） ・立川北地区再開発に合わせた新規セット券の開発に向けた交渉 ・前年度取組の検証をふまえた、沿線行事に合わせた臨時列車の企画・運行 ・駅を活用した地域情報の発信（前年度取組の検証、改善）	－

様式１

「経営改革プラン」改訂シート

団体名：　東京臨海高速鉄道株式会社

改訂年度：2020年度

経　営　課　題	①　これまでの運営体制の見直し・強化
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
３年後（2020年度）の到達目標	新たな人事・給与制度の構築（※）により、将来的に管理職を担う固有社員の確保に向けて、指導職への登用を着実に進め、人材育成を更に充実させていくとともに、東京2020大会への対応をはじめ中長期的に必要な体制を整備する。 固有社員を主体とした事業運営体制の構築に向けて、まずは固有社員比率を高めていくこととし、この3年間で全社員に占める割合を現行の60.7%（平成29年8月1日時点）から65%へと高める。 ※会社が社員に期待する役割や能力を明確にし、社員の能力を処遇に的確に反映していく仕組みとするため、任用制度・人事考課制度・給与制度の見直しを一体的に行うもの。
実績（2019年11月末時点）及び要因分析	新たな人事・給与制度の構築について、改正制度内容が固まり、令和2年度からの施行の見通しが立った。施行に先だって評価者研修や試行を実施し、本格運用に向けた社員への浸透化を図った。体制確保については、東京2020大会時の態勢見直しを人員確保（社員採用）を進め、障害者雇用の推進による法定雇用を達成するなど、組織基盤の強化が着実に進展している。出向社員（管理職）によるOJT等により固有社員の中核ポスト登用候補者の育成を積極的に進め、昨年度の指導職昇任選考において、適格基準に達した計11名を合格とし、これら人材を各指導職ポストへの登用を行う等により、当初見込み(32%)を上回る数値(37%)を達成した。また、全社員に占める固有社員の割合は、62.5%に達した。

個別取組事項	2018年度実績	2019年度	目標達成	2019年11月末時点		改訂		
				実績値	要因分析	個別取組事項	2020年度	改訂の考え方（新規の場合は、取組設定の考え方）
新たな人事・給与制度の施行、定着	・新制度の修正設計の実施	・新制度施行に向けた事前シミュレーション ・社員及び評定者向け研修、新制度の一部試行 ・人事給与システム構築		・制度シミュレーションの実施の上、社員説明会を開催し、制度設計を確定 ・新考課制度に向けた評価者向け研修を実施するとともに、10～11月に制度の一部試行を実施 ・人事給与システム再構築に着手	制度施行後の長期見通しを含めたシミュレーションを実施し、制度設計案を固め、全社員に対して5～6月に計8回の社員説明会を実施し、改正制度への合意形成及び理解促進を図った。8～10月に指導職等を対象に人事評価者研修を計11回開催。10～11月に新制度の試行実施を行い、新たな評価基準や評価プロセスの社員への浸透化を図るとともに、一部調整が必要な事項等の確認・調整を行った。年度内に新制度の等級認定等の移行作業を進めるとともに、制度改正を踏まえた人事給与システム再構築の検証を実施し、2020年4月から新制度を本格施行とする予定である。	新たな人事・給与制度の施行、定着	・新制度本格運用 ・評価育成能力に係る研修等の拡充 ・昇任選考等の制度充実化	会社の中核を担う固有社員の育成を新制度運用において着実に担保していくことを念頭に、人事評価に携わる者の評価・育成能力向上の組織フォロー及び昇任選考の更なる充実化を図っていくもの。
中長期的な要員計画に基づく体制確保	・東京2020大会時の体制確保に向けた採用拡大 ・中長期的な要員見通し精査と中長期要員計画の策定	・2019年度から3年間を計画期間とする新たな中期経営計画を踏まえた計画見直しとこれに基づく人員確保		・東京2020大会時の態勢見直しと人員確保に向けた採用 ・中期経営計画を踏まえた要員計画の見直しと体制強化 ・障害者雇用の推進による法定雇用の達成	・東京2020大会時の態勢について、組織委員会による新たな需要予測を踏まえた再精査を行い、警備員等を含めた駅における全体配置計画をとりまとめ、社員採用、委託調整を進めた。 ・昨年度末に中期経営計画で打ち出した各種施策の確実な実現に向け、定数増や人員確保を図った。 ・都による政策連携団体向けの研修や各種セミナー等を通じて人事部門の啓発を進めるとともに、ハローワークや人材紹介会社等を活用し障害者の採用活動を積極的に推進し、法定雇用を達成した。	中長期的な要員計画に基づく体制確保	・中期経営計画の進捗状況及び東京2020大会のレガシーを踏まえた計画見直し、並びにこれに基づく人員確保	経営見通し（経営ビジョン）については、来年に策定されるベイエリアビジョン等の動向を踏まえつつ、検討を進めていくが、2020年度については、東京2020大会対応の結果を踏まえ、当社の体制のあり方のレビューを行い、それに応じた体制確保を優先して実施していくもの。
指導職以上における固有社員比率の引き上げ	31%	32%		37%	・出向社員（管理職）によるOJT等により固有社員の中核ポスト登用候補者の育成を積極的に進め、昨年度の指導職昇任選考において、適格基準に達した計11名を合格とし、今年度にこれら人材を各指導職ポスト（主査・助役、課長代理、副課長）へ登用した。 ・固有社員の積極的な採用に伴い、固有社員の比率向上が進んでいる。引き続き、各職層において人材育成を進め、適任者のポスト登用を進めていく。	指導職以上における固有社員比率の引き上げ	39%	積極的な指導職への登用により、当初の目標に対し前倒しで固有社員の比率向上が進んだ。新たな人事制度の施行と合わせ、引き続き人材育成に努めるとともに、適格性を有する人材の登用を進めていく見込みであり、目標の上方修正を行うもの。

様式１

「経営改革プラン」改訂シート

団体名：　東京臨海高速鉄道株式会社

改訂年度：2020年度

経営課題	②長期未払金等の返済及び繰越欠損金の解消による経営基盤の強化並びに関連事業の拡充等による収益力の強化
戦略	②営業収益の確保等による財務体質の健全化
３年後（2020年度）の到達目標	東京2020大会開催中は、東京ビッグサイトの一時閉鎖による営業収益の落ち込みが避けられない状況であるが、大会終了後の営業収益の水準が大会開催前の水準を上回るよう、この3年間で関連事業の拡充や沿線地域等との連携強化に向けた仕組みづくりを目指す。 長期未払金・長期借入金の残高を1,063億円まで減少させるとともに、繰越欠損金を332億円まで解消する。
実績（2019年11月末時点）及び要因分析	営業収益の確保については、2019年度の上期の乗車人員は、沿線施設の一時閉鎖による来訪者減少が見られたものの、沿線施設とのタイアップやイベント協賛等を利用者増の努力等により、定期外乗車人員の減少は1.1%に留まり、これに住宅供給の増加や底堅いオフィス需要等による通勤者等の増加による定期乗車人員が増加したことで、合計で前期比1.9%増の4,985万人となり、収益として47百万円増(0.5%増)の10,047百万円となった。関連事業の拡充では、広告事業展開において、駅空間を多面的に活用したジャック広告の実施等、新たな取組を実施した。設備投資は東京2020大会に向けた整備・改築等を含め、着実に進んでいる。長期未払金の繰上返済の実施により、長期債務の圧縮が進展した。

個別取組事項	2018年度実績	2019年度	目標達成	2019年11月末時点		改訂		
				実績値	要因分析	個別取組事項	2020年度	改訂の考え方（新規の場合は、取組設定の考え方）
営業収益の安定的な確保とコスト削減の取組	212億円	・営業収益　205億円 ・競争契約の適切な運用等		・営業収益　108億円（上期） ・競争契約金額と予算額の差額　65百万円（上期）	・上期の乗車人員は、通勤者等が増加したことに加え、消費税率引上げに伴う定期券の先買い等により、定期が前期比4.6%増加した一方、沿線施設の一時閉鎖による来訪者の減少等により、定期外が1.1%減少し、合計では、1.9%増の4,985万人となった。この結果、運輸収入は、47百万円増（0.5%増）の10,047百万円となり、営業収益全体では44百万円増（0.4%増）の10,867百万円となった。 ・競争契約の適切な運用等を通じて、コスト縮減を図った。	営業収益の安定的な確保とコスト削減の取組	・営業収益　202億円 ・競争契約の適切な運用等	－
関連事業の拡充	・駅外保有資産を活用した物販事業調整 ・駅構内スペースの活用及び社有地の活用を検討 ・新たな媒体を活用した広告展開の検討	・新事業の開始 ・前年度レビューを踏まえ、外部の知見を取り入れた事業フィージビリティ検討 ・新たな広告事業展開への着手		・新たな空間利活用事業について契約締結手続中 ・新たな広告事業展開へ着手	・当社の敷地上にある観光案内所のカフェのデッキのスペースを活用した物販事業の展開について、関係者との調整を進めて、観光案内所を運営している日の丸自動車・カフェを運営している日の丸サンズ・乃村工藝社の三者間で、ネットで広く利用者を募集する形式の計画が決定した。今後契約後、事業開始（試行期間含む）の見通し。 ・駅構内のフロア、壁面、柱等の空間を、広告掲載空間として多面的に活用する手法を検討し、実施（世界ジュニアボート選手権大会における東京テレポート駅のジャック広告）。また、料金設定のあり方の見直しを行いコミックマーケット期間中の駅広告の特別料金設定を設定し実現（2019年夏より通常料金の1.5倍の特別料金を初めて設定し、ほぼ完売となった当社収益8,882,720円（対前年比+3,047,370円））。	関連事業の拡充	・前年度事業の分析 ・分析を経た新事業の展開 ・新たな広告設置空間等による広告事業拡充策の検討 ・東京2020大会以降の広告事業展開の再検討	・広告事業については、対象となる媒体のみならず手法や駅構内の活用方法等、掲載空間を含めた幅広い観点から事業展開戦略を改めて検討していくこととする。
計画的な設備投資	設備投資額25億円	設備投資額64億円		設備投資額　6億円（上期）	・東京2020大会に向けた施設整備等、計画的な設備投資を実施した。 （上期の主な設備投資） 東京ﾃﾚﾎﾟｰﾄ駅空調冷凍機更新　138百万円 品川ｼｰｻｲﾄﾞ駅旅客用化粧室更新　122百万円 東雲駅及び天王洲ｱｲﾙ駅ｴﾚﾍﾞｰﾀ更新　89百万円 ・下期についても、引き続き大会に向けた設備投資を進め、必要な施設整備を完了させる見通しである。	計画的な設備投資	設備投資額26億円	－
長期未払金・長期借入金の返済	残高 1,232億円 有利子負債キャッシュフロー倍率 11.5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 1,176億円 （9月末時点） 有利子負債キャッシュフロー倍率 （年度末に算出）	・長期借入金の約定返済に加え、鉄道運輸機構に対し長期未払金の繰上償還10億円を実施した結果、9月末時点で1,176億円まで減少した。	長期未払金・長期借入金の返済	残高 1,043億円 有利子負債キャッシュフロー倍率 12.0倍（年）	・繰上償還等の積極的な返済実施により、長期債務の返済が当初計画よりも前倒しで進んだことを踏まえ、目標数値の上方修正（目標債務残高の減）を行う。約定返済に加え、可能な範囲で鉄道運輸機構向けの繰上返済も実施していくことで当初見込みの1063億円から残高を更に圧縮していく。

「経営改革プラン」改訂シート

団体名：　東京臨海高速鉄道株式会社

改訂年度：2020年度

経　営　課　題	③ 安全・安定輸送の継続的な確保
戦　　略	③ ハード・ソフト両面からの安全・安定輸送の確保
３年後（2020年度）の到達目標	ハード・ソフト両面からの施策により安全・安定輸送をより一層確保する。 ① 適時適切な設備更新や訓練等による無事故運行の継続 ※「事故」とは、鉄道事故等報告規則第3条1項で定める「鉄道運転事故」に該当するもののうち、事故原因が当社の乗務員や駅係員等による取扱い誤りや設備の整備不良等の当社責任によるものを指す。 ② 線路内転落の発生件数の抑制（2012～2016年度平均発生件数５件⇒2020年度：３件以内） ［当社駅］ 新木場駅、東雲駅、国際展示場駅、東京テレポート駅、天王洲アイル駅、品川シーサイド駅、大井町駅
実績（2019年11月末時点）及び要因分析	昨年9月からの当社初のホームドア運用状況を踏まえ、安全・安定的な運用に向けた検証・対応策を迅速・確実に講じるとともに、2駅目（大井町駅）の設置についても計画通り2019年度末の設置・運用開始の見通しである。また、2019年3月に打ち出した新たなホームドア導入計画に基づき、3駅目以降の検討も着実に進んでいる。昨年度から開始したシミュレーターによる訓練について、実効性の高い訓練の確立を図り、計画的に進めている。気づき・気がかり＆ヒヤリ・ハットの取組の社員浸透化が進み、未然段階での効果的な対策がなされている。東京2020大会時の十全なる安全性確保に向け、防犯カメラの増設とともに、テロ対策の体制確立を着実に進めている。

個別取組事項	2018年度実績	2019年度	目標達成	2019年11月末時点		改訂		
				実績値	要因分析	個別取組事項	2020年度	改訂の考え方（新規の場合は、取組設定の考え方）
ホームドア整備によるホーム上の安全対策の推進	・国際展示場駅ホームドアを新設し、9月30日より運用開始 ・列車非常停止警報表示装置の更新を完了 ・国際展示場駅のホームドア設置に伴う点状ブロックは、2018年度設置完了 ・運転シミュレータによるホームドア運用訓練を開始 ・ホームドアの新たな導入計画の公表	・大井町駅でのホームドアの設置と、それに伴う点状ブロック、列車非常停止警報表示装置の更新 ・国際展示場駅でのホームドア運用による安全対策の実施 ・ホームドア運用上の課題分析 ・シミュレータによるホームドア運用訓練の実施 ・他駅のホームドア設置計画検討		・大井町駅のホームドア製作中。点状ブロック、列車非常停止警報表示装置の更新も実施中 ・国際展示場駅でのホームドア運用による安全対策実施中 ・ホームドア運用上の課題収集中 ・シミュレータによるホームドア運用訓練（月例訓練及び定期訓練等、乗務員フォローアップ訓練）を実施 ・他駅のホームドア設置検討中	・大井町駅のホームドアについて計画通り発注を行い、設置前の工場検査により、事前に製品の健全性を確認するとともに、点状ブロック、列車非常停止警報表示装置の更新を実施。今年度末のホームドア運用開始となる見通しである。 ・昨年9月に当社で初めて導入を行った国際展示場駅のホームドアについて、運用段階において生じた課題への速やかな対応とともに、その傾向を分析し再発防止策を積み重ねることで、安定的な運用を確立してきている。 ・シミュレータにおいて、各種訓練により所定取扱いを始め、異常時における取扱いに対して対応力が向上。 ・設置に課題のある東雲駅、新木場駅について、参考に他社局のホームドアの視察や事例分析を通じ、有効かつ実現可能性のある設置方策の検討を進めている。	ホームドア整備によるホーム上の安全対策の推進	・国際展示場駅、大井町駅でのホームドアの安定運用に向けた安全対策の実施 ・シミュレータによるホームドア運用訓練の継続及び充実化 ・2021年度の新たなホームドア導入に向けた天王洲アイル駅への設置着手	・ホームドアについて、引き続き運用上の課題を収集し、適宜対策を講じていくことで安定運用を継続していく。継続実施する内容であるため、目標から記載上は削除する。 ・シミュレータを活用したより実効性の高い教育・訓練を実現していくため、駅務員・指令員・乗務員の合同訓練等の更なる安全・安定・安心運行の実現を図っていく。 ・2019年3月に公表した新たなホームドア導入計画を踏まえ、導入に向けた具体的な進捗目標を示すもの。
「気づき・気がかり」＆「ヒヤリ・ハット」による改善取組	・安全管理室の増員（指導職）により取組体制強化を実施 ・昨年同時期に比べ、気づき・気がかり事象よりもヒヤリ・ハット事象の報告割合が増加。対策を講じるべき案件5件について、改善策を実施。	・前年度の改善結果を社員に周知 ・新たな社員情報に対し改善策を実施 ・実施した改善策の有効性検証		・前年度の報告事象及び改善結果を社員全員に公表。 ・報告事象に対して改善策を実施。 ・前年度に実施した改善策に対してアンケートを行い有効性を検証。	・すべての「気づき・気がかり」＆「ヒヤリ・ハット」事象の内容及び改善策等の対応結果を社員全員に公表するとともに、安全研修を通じてその周知を図ることで、制度への理解が進み、報告事象及び改善策が増加している。 ・そのひとつとして、新木場駅ホーム先端において、工事関係資材により死角ができ不審物や不審者の存在を危惧する気づき事象が報告されたが、照明増設によりその解消を図った。こうした事例のように、報告事象に対する改善策を適宜講じていくことで、事故に至らせず、「事故の芽」のうちに対処することができ、安全性の向上に寄与している。 ・前年度に実施した線路巡視員の合図方法の改善策に対して運転士や保守係員へのアンケートを実施し有効性を確認し再発防止に役立てている。	「気づき・気がかり」＆「ヒヤリ・ハット」による改善取組	・前年度の改善結果を社員に周知 ・新たな社員情報に対し引続き改善策を実施 ・実施した改善策の有効性検証 ・事例の深掘り・分析	－

様式１

「経営改革プラン」改訂シート

団体名：　東京臨海高速鉄道株式会社

改訂年度：2020年度

個別取組事項	2018年度実績	2019年度	目標達成	2019年11月末時点		改訂		
				実績値	要因分析	個別取組事項	2020年度	改訂の考え方 （新規の場合は、取組設定の考え方）
地域と連携した安全対策の推進	・安全管理室の増員（指導職）により取組体制強化を実施 ・国民保護訓練や組織委員会との合同図上訓練へ参画 ・第3セクターを中心とした鉄道事業者12社との安全関連部署連絡会議を開催するなど他社との情報交換を実施	・改善した内容による警察など地域と連携した駅構内でのテロ等対策訓練の実施 ・地域との情報交換 ・他社の訓練への視察・参加		・警察と連携した訓練は年度後半を予定。 ・防犯カメラの増設実施 ・第3セクターを中心とした鉄道事業者12社との安全情報連絡会議に参加。 ・JR東日本や東京メトロ等他社の訓練への視察・参加実施 ・台風19号では計画運休等を実施し、被害・事故を未然防止 ・災害時タイムラインの作成 ・「りんかい線防災ハンドブック」の発行	・国際展示場駅構内等においてテロ対策訓練を警察と連携して実施予定である。 ・テロ発生の未然防止を図る等、防犯・テロ対策の充実化に向け、駅等において防犯カメラの増設工事を実施した。 ・当社と同規模・同形態の鉄道事業者との安全に関する情報共有・交換の場に2回参加するとともに、個別の情報交換にも展開している。 ・JR東日本の津波避難訓練への参加や東京メトロの異常時対処訓練の視察を通して、当社の異常時総合訓練の参考としている。 ・大規模自然災害において、運行の安全と事故報告の未然防止に努めるため、台風15号においては対策本部を設置し、お客様への細めな情報発信等に努めるとともに、台風19号においては、さらに他社の動向もにらみつつ、計画運休を実施した。 ・また、災害時の情報提供体制の更なる充実化に向け、災害時タイムラインの作成を進め、年内の策定見込みである。 ・災害時における避難誘導や帰宅困難者対策に活用するため、駅施設や車内において災害に遭遇した際の行動等を示す当社版防災ハンドブックを6月に新たに発行（日本語版・英語版合わせて7000部を配布）。	地域と連携した安全対策の推進	・改善した内容による警察など地域と連携した駅構内でのテロ等対策訓練の実施 ・地域や他企業との情報交換 ・東京2020大会時等の異常時対応における体制確立（危機対策本部の設置）	・東京2020大会の開催を見据え、警察・消防との連携強化を図るとともに、事故災害等異常時における安全確保に資する規程の再整備や、本社における対策本部の環境整備（監視モニタの設置、各種通信設備の整備等）を進めている。

「経営改革プラン」改訂シート

団体名：　東京臨海高速鉄道株式会社

改訂年度：2020年度

経　営　課　題	④ 利用客の利便性・快適性の更なる向上
戦　　略	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（2020年度）の到達目標	エレベーターの増設によるバリアフリー対策の推進や多言語対応を含む駅案内サインの整備、また快適な空間の整備など、ハード面の整備を着実に実施していくことはもとより、より高品質なお客様サービスの提供を目指すなど、ソフト面の取組も合わせて実施することにより、お客様の利便性・快適性の更なる向上を図り、顧客満足度の数値の向上を目指す。 ［当社駅］　新木場駅、東雲駅、国際展示場駅、東京テレポート駅、天王洲アイル駅、品川シーサイド駅、大井町駅
実績（2019年11月末時点）及び要因分析	多言語対応やユニバーサルデザインに配慮した案内サインの整備工事を予定通り発注し、リニューアルを着実に進めている。駅窓口オープン化に向けた整備工事について、大規模イベントや他の競合工事等に配慮し、現場状況を踏まえた施工・仮設計画を立てた上で運用開始に向けた施設整備を進めている。快適な空間の整備に向けては、全駅の化粧室リニューアル完了に向け、東雲駅、新木場駅の化粧室更新を内装の工夫とともに工事を進め、新車両の導入については、車体保全予定に合わせて製造工程のもと、取組を進めている。バリアフリー化に向け、引き続きエレベーターの増設・拡張工事を進めており、東京2020大会までに運用開始となる見込みである。更なるサービス向上に向けては、前年度調査の結果を踏まえた当社の課題や今後講じていくべき方向性を検討し、実効性の高い目標設定を行うとともに時間軸等に応じた具体的な取組に着手した。

個別取組事項	2018年度実績	2019年度	目標達成	2019年11月末時点		改訂		
				実績値	要因分析	個別取組事項	2020年度	改訂の考え方（新規の場合は、取組設定の考え方）
多様なお客様が利用しやすい駅の施設整備	・線路内・近接範囲のサイン工事に着手 ・駅構内のサイン工事は、駅の改修工事（エレベーター改修、券売機室工事、上層階JR工事（新木場）等との調整による若干の工期調整の上、12月着手 ・東京テレポート駅及び国際展示場駅の有人改札窓口拡張整備の修正設計実施の上、工事発注	・全駅において多言語に対応した駅案内サインの整備完了 ・多様なお客様の利便性向上を目的とした、東京テレポート駅、国際展示場駅の有人改札の窓口拡張整備完了		・全駅において多言語に対応した駅案内サインを整備中 ・東京テレポート駅及び国際展示場駅の有人改札の窓口拡張工事を実施中	・お客様ニーズを踏まえ、既存の駅案内サインの多言語対応及び、バリアフリールートの明示などを通じて多様なお客様にとって、よりわかりやすい案内サインの設置を進めている。 ・多客イベントスケジュールやお客様動線や安全へ配慮した施工計画のもと、有人改札の窓口改修工事を実施中。仮設窓口を設置し、工事期間中における窓口サービスの代替確保を図りつつ、工事を進めている。	多様なお客様が利用しやすい駅の施設整備	・兼掌窓口拡張の運用検証 ・東京2020大会に関するサイン（競技場表示）等の実施	・施設整備を行った当社初の窓口オープンカウンター化については運用状況について検証を行い、東京2020大会の成果などを踏まえてのお客様サービス上の課題整理や今後必要な対策の検討を行うもの。 ・東京2020大会に向け、当社の駅案内サイン整備（多言語対応）が全駅で完了見込みである。そのためお客様ニーズを踏まえた、駅案内サインの改善は、サイン整備後もお客様の声を踏まえつつ、今後も継続的に進めていくものであるため、目標管理の事項からは削除する。
快適な空間の整備	・品川シーサイド駅の化粧室の更新工事完了 ・品川シーサイド駅の照明LED化完了 ・新車両導入に伴い必要となる留置線増設に向けた基本設計・調査の実施	・東雲駅、新木場駅の化粧室の更新及び照明LED化の完了により、全駅の更新完了 ・新車両の仕様検討及び設備関係の設計に着手		・東雲駅、新木場駅の化粧室更新の更新及び照明LED化の工事を実施中 ・新車両の構造等仕様検討に着手するとともに、車両基地において改造・更新が必要な設備確認を完了。現行編成の改造・更新時期を踏まえた新車導入工程を調整。	・全駅の化粧室リニューアル完了に向け、概ね予定通り工事発注を実施。新木場駅の設計において、当初の規格に加え、新木場の地域イメージを考慮し、壁面に都内国産木材を活用する工夫を新たに行った。また、各化粧室には視聴覚障害者の利用に配慮し、音声案内装置や非常時の光警報装置を設置した。 ・照明のLED化については、消費電力の低減を図るとともに、駅構内の照度向上を図った。 ・新車両の導入については、車両構造等設計標準及び車両構造実施基準改定等により仕様検討に着手するとともに、改造及び更新が必要な設備の確認を行った。昨年度に選定した製造メーカーと調整し、車体保全予定に合わせた製造工程の確保を優先した施工計画のもと設計調整を進めている。	快適な空間の整備	・新車両の設備関係の設計を継続 ・より快適な車内環境創出に向けた空間整備の仕様検討	現在進めている設計の中での経済性・有効性や実現可能性の検討とともに、車内空間の更なる快適性確保に向けた追加検討として、バリアフリーをはじめとした一層快適な車内環境の整備に向けた検討を実施していくもの。
バリアフリー化の推進	・東京テレポート駅改札外エレベーター増設工事の完了・運用開始 ・東京テレポート駅、国際展示場駅改札内エレベーター増設工事の実施設計完了	・東京テレポート駅、国際展示場駅改札内エレベーター増設工事の実施		・東京テレポート駅で改札内エレベーターの増設を施工中 ・国際展示場駅の改札内エレベーターは、増設から既設の大型化に変更し実施中	・東京テレポート駅改札内のエレベーター増設工事では、既存の吹き抜け空間を有効活用し工期の短縮を図った。 ・国際展示場駅改札内のエレベーターは、混雑時のお客様動線やバリアフリールートとしての規格を精査し、既設の大型化による定員増加による対応により、動線への影響の限定化とともに、必要な輸送人員数の確保等の実効性の観点からも有効性を検討の上、方針を変更したが、それにより、工期の短縮が可能となった。	バリアフリー化の推進	・東京2020大会開催前までに東京テレポート駅改札内エレベーター増設及び既存エレベータの大型化の実施	・国際展示場駅の改札内エレベータの大型化は2019年度完了予定。 ・東京2020大会の需要を踏まえ東京テレポート駅の既設の改札内エレベータについても定員増加の大型化を行う。

様式１

「経営改革プラン」改訂シート

団体名：　東京臨海高速鉄道株式会社

改訂年度：2020年度

個別取組事項	2018年度実績	2019年度	目標達成	2019年11月末時点		改訂		
				実績値	要因分析	個別取組事項	2020年度	改訂の考え方 （新規の場合は、取組設定の考え方）
高品質なお客様サービスの実現	・サービスレベルの把握や改善取組検討に向けた顧客満足度調査を開始	・前年度調査を踏まえて、2020年度の到達目標を決定 ・外部専門家からの分析と提案をうけ、サービス水準目標や実現方策等を設定 ・お客様サービスの改善		・前年度調査の結果を踏まえたサービス課題の整理とその中でも重要な観点について具体的なサービス改善の取組を実施 ・他社の取組調査を踏まえてサービス向上に向け当社としての今後の方針の検討	前年度に実施した調査報告を基に、サービス向上に向けた課題として苦情・要望等を、運転、営業、設備等のクラスター別に主要因を分析し、相互直通に伴う運行の遅れ等に対する苦情や、ホームドア等のハード面の要望はもとより、お客様に直接接する現場社員のお客様対応等に対する意見が、サービス向上に向けた主たる課題要素として抽出された。このうち、自律対応可能な課題として、ハード面については、引き続き設備投資を着実に実施し対応していく方針であるが、後者のソフト面については、特に接遇面での向上が、当社における直近で重点的に取り組むべき課題として改めて明確になった。このことに加え、公共交通の専門コンサルタントからの、他社のCS向上取組の参照やお客様との接点となるソフト面のサービス向上を優先的に実施すべきといった助言を踏まえつつ、当社としての対応を検討した。 これにより、第一にお客様サービス向上に向けた他社（大手民鉄）の取組み状況について、ヒアリング調査を実施し、ベストプラクティス等の情報収集の上、当社の業態や事業規模を踏まえた方向性を整理した。その結果、インバウンドの増加や定期外のお客様が多い当社の特性等によるお客様ニーズの多様化等に鑑み、CSに特化した研修の実施や覆面調査等を定期的に行うなどにより、お客様からの意見、要望、苦情等の幅広い声を更なる高品質のサービス提供につなげるPDCAの仕組みを構築していく方針とした。 第二に、東京2020大会が来年に迫っていることから、具体的な取組として、インバウンド対応に向けた新たな接遇研修、お客様から寄せられた声を見える化し駅係員等への周知、おもてなしガイドの試行活用、社員提案による兼掌窓口における案内円滑化に向けた日英併記の乗換案内カードの作成、駅構内が分かりづらいとのお声を受けた駅構内のサイン改修の実施、車内自動放送の2言語化等を実施した。 なお、こうした改善の効果を含め、社員の接遇スキルの確認と改善を目的として、来年度より、窓口、電話応対の覆面調査を実施予定である。	高品質なお客様サービスの実現	・引き続き具体的な取組を進めるとともに、覆面調査等の実施による前年度のサービス改善の取組等の成果等の検証による課題の把握を進め、必要な改善策を検討 ・高品質なお客様サービスの持続的な実現に向けたPDCAの仕組み構築	インバウンドの増加や定期外のお客様が多い特性等によるお客様ニーズの多様化等に鑑み、CSに特化した研修の実施や覆面調査等を定期的に行いPDCAによる柔軟な対応を進めていく方針であるため、当該方針に合わせた取組展開に改訂する。

様式１

5 ／ 5

「経営改革プラン」改訂シート

改訂年度:2020年度

団体名:　　東京臨海高速鉄道株式会社

経　営　課　題	⑤ 沿線のバリューアップの取組強化
戦　　略	⑤ 地域との連携強化や情報発信の充実化
３年後(2020年度)の到達目標	内陸部と臨海地域を結ぶ鉄道ネットワークとして、安全・安定運行の確保に加え、周辺企業等との連携による地域の活性化や魅力向上を図ることで、沿線地域のにぎわいに貢献する。 ○沿線イベントタイアップ　12件／年(2020年度)　(2018年度(見込):11件／年) ○企画乗車券発行枚数　130,000枚／年(2020年度)　(2018年度(見込):122,340枚(見込)／年) ※東京2020大会開催に当たり、東京ビッグサイトの一時閉鎖などによる影響が避けられない状況であるが、2018年度見込を上回る目標を設定する。
実績(2019年11月末時点)及び要因分析	まちづくり協議会の事業活動への参画や沿線施設とのタイアップキャンペーンやお客様感謝キャンペーン等の実施、地域のイベントへの協賛など、沿線地域連携への実証を重ね、次期の展開につながる取組が進められた。情報発信においては、新たな媒体(「小さな旅 りんかい線」)を制作し、当社のみならずJR東日本の接続路線の駅への設置・配布する等、広域的な利用者への訴求を図るとともに、当社HPのアクセス容量拡大、運行情報の多言語化、沿線地域における自社が関与するイベント以外の最新情報を含めた提供情報の拡充等、地域情報発信の拡充を図った。

個別取組事項	2018年度実績	2019年度	目標達成	2019年11月末時点 実績値	2019年11月末時点 要因分析	改訂 個別取組事項	改訂 2020年度	改訂 改訂の考え方(新規の場合は、取組設定の考え方)
沿線地域等との連携	・まちづくり協議会と、沿線地域のイベントを盛り上げる施策を検討し実行 ・進出企業等との連携を検討、連携候補企業等のしぼり込み	・前年度の結果を踏まえ、連携方法の見直しや情報共有の円滑化等を図り、イベントを盛り上げる施策を検討し実行 ・進出企業等との連携の実施		・まちづくり協議会や日本科学未来館等沿線施設との協働事業の実行 ・進出企業とのタイアップの実施 ・映像メディアを通じた企業とのタイアップ	・まちづくり協議会の事業活動(にぎわい・環境・防災防犯の各PT)における協賛や参画、また、オリパラテストイベントなどの沿線イベントへの協力の他、日本科学未来館開催の「マンモス展」との協働の実施。 ・観光案内所とりんかい線の施設をお客さまに体験していただくお客様感謝キャンペーン(定期券等の提示で水陸両用バス「SKYDuck」に特別料金で乗車。日帰りバスツアーの実施において、駅のお仕事紹介などの企画協力)を実施。 ・新たに臨海エリアに進出した東京グローバルゲートウェイとの連携として、定期券等の提示で入館料を割り引くタイアップキャンペーンを実施。 ・映画(「天気の子」等)とのタイアップによる、沿線地域のPR企画を企業と連携して実施した。こうした取組を積み重ねることで、映像媒体を通じた聖地巡礼等の副次的効果も期待される。 ・各種モビリティ事業者の連携によるMaaS実証実験に参画し、東京臨海副都心エリアで2020年1月より開始する見込みである。	沿線地域等との連携	・前年度の結果を踏まえ、イベントを更に盛り上げる施策を検討し実行 ・進出企業等との連携の実施、当該企業等との実施状況の分析 ・当社主催による地域連携イベントなどの検討	鉄道事業の理解や地域連携の拡充の視点から新たな連携の展開を模索中であるが、次世代を担う「子供」をターゲットとしたメニュー、イベントなどを視野に検討を進めていく方針である。
沿線地域等の情報発信	・自社HPやツイッター等を通じた地域の情報発信の実施 ・PR誌の特別編集の企画提案	自社HPやツイッター等を通じた地域の情報発信		・「小さな旅りんかい線」の作成、配布 ・当社HPによる地域情報発信の拡充	・夏休み期間にお台場エリアの観光スポットを紹介しりんかい線の利用促進に向けたPR媒体として、JR東日本とタイアップにより「小さな旅　りんかい線」を新たに制作し、埼京線、川越線、中央線、山手線、京浜東北線及び当社各駅に8万部を配布。 ・当社HPにおける沿線地域の情報発信の強化として、これまで自社の関与するイベントを中心としてきたが、お台場エリアの他社イベント等を含め広く地域情報を沿線案内として提供していくこととし、現在、その情報提供に向けた導入の調整をしており、年度内に開始の見込み。 ・また、HPについては、台風19号時には、アクセス集中に対応し、容量拡大を実施。現在、東京2020大会に向けてより効果的な対策を検討中。年度内に確定し実施予定。あわせて運行情報の多言語化も実施予定。	沿線地域等の情報発信	前年度の取組を踏まえた、自社HPやツイッター等を通じた地域の情報発信の更なる充実	－

様式２

「経営改革プラン」改訂シート

団体名：　株式会社多摩ニュータウン開発センター

改訂年度：2020年度

	２０１９年度	改訂	改訂の考え方
経営課題	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。	削除 ―	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雇用の実施及び民間企業OBの人材雇用ルートの構築による多様な業態からの登用の実現から、目標が達成されたため、戦略から削除する。
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きている中、技術系社員やリーシングに強い人材を確保するため、都OB に限定せず幅広く民間企業からの雇用を進めるなど、人材確保ルートの多様化を図っていく。	削除 ―	
３年後（2020年度）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。	―	
実績（2019年11月末時点）及び要因分析	嘱託員の雇用年齢を70歳に引き上げたことで、ノウハウを蓄積した技術系社員を継続雇用した。また民間企業OBの人材雇用ルートを構築し、民間企業OBなど常勤嘱託員を雇用し、多様な業態からの登用を図っている。		

個別取組事項	2018年度実績	2019年度	目標達成	2019年11月末時点		改訂		
				実績値	要因分析	個別取組事項	2020年度	改訂の考え方 （新規の場合は、取組設定の考え方）
雇用年齢の引き上げ	関係諸規程を確認の上、嘱託設置雇用規程を改正	改正規程による採用実施	○	65歳以上のノウハウを蓄積した技術系社員を継続雇用	嘱託員の雇用年齢を70歳に引き上げたことで、特に人材が不足している技術系社員を引き続き雇用することができた。これにより大規模修繕を推進していくうえでノウハウのある社員を確実に確保できた。	－ （完了済のため削除）	－	－
人材確保ルートの多様化	民間企業OBの人材雇用ルートを構築し、営業担当の常勤嘱託職員１名を雇用	多様なルートからの人材確保	○	都OB１名を雇用	今年度は都OB１名の雇用を行った。	－ （完了済のため削除）	－	－
	－	都OB以外からの人材確保ルートを構築	○	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を確立	不動産事業者や銀行などと交渉して、民間企業OBからの人材確保ルートを開拓し、安定的な人材確保を図った。		－	－

様式２

「経営改革プラン」改訂シート

団体名：　株式会社多摩ニュータウン開発センター

改訂年度：2020年度

	２０１９年度	改訂	改訂の考え方
経営課題	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、2026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2020年度までに総額約15億円、2026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。	－ 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、2026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27年経過し、建物、設備の老朽化が進行しており、大規模修繕のため2020年度までに総額約15億円、2026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。	安定した収益確保のための大規模修繕の実施やテナント管理について、計画的なビル管理運営として一本化した。 ビルの魅力向上と情報発信力の強化について、テナント確保のため、ビルの認知度を高める重要性はもとより、当社ビルが情報発信基地となり南大沢地区の価値を高める取組みの重要性に鑑み、経営課題、戦略を新規設定することとした。
戦略	②　安定した収益確保のための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、安定的に収入を確保し続けることが必要不可欠である。このため、大規模修繕計画に基づきリニューアルを着実に進めるとともに、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。	安定した収益確保のための計画的なビル管理 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、安定的に収入を確保し続けることが必要不可欠である。このため、大規模修繕計画に基づきリニューアルを着実に進めるとともに、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、適切な修繕計画を立て、適切な修繕を実施するため、修繕履歴の記録を適切に管理・分析し、修繕に関する情報の共有化を図っていく。	
３年後（2020年度）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。	－	
実績（2019年11月末時点）及び要因分析	2018年10月に3棟合計入居率100％を達成した。その後、2019年6月及び10月にガレリアユギビルの一部テナントが退去し、11月末現在で3棟合計入居率99.35％である。 後続テナントの入居に向けて、現在リーシング活動を積極的に展開している。		

様式２

「経営改革プラン」改訂シート

団体名：　株式会社多摩ニュータウン開発センター

改訂年度：2020年度

個別取組事項	2018年度実績	2019年度	目標達成	2019年11月末時点		改訂		
				実績値	要因分析	個別取組事項	2020年度	改訂の考え方 （新規の場合は、取組設定の考え方）
建物の魅力を高め競争力向上につながるリニューアルの着実な実施	2018年10月 パオレ高層棟7、9階トイレ改修完了 2018年12月 パオレ低層棟5階トイレ改修完了	8階、6階（高層棟）、4階（低層棟）トイレ改修（意匠の検討、内部全面改修工事の設計・施工の実施）		2019年7月 パオレ低層棟4階トイレ改修済 2019年9月 パオレ高層棟8階トイレ改修済 2019年11月 パオレ高層棟5階トイレ改修済	当初パオレ高層棟5階ではなく、高層棟6階の改修を予定していたが、高層棟5階には医療クリニックが数多く入居しており、来訪者も多いため、高層棟5階の改修を優先し、改修を行った。	建物の魅力を高め競争力向上につながるリニューアルの着実な実施	6階、4階（高層棟）トイレ改修（意匠の検討、内部全面改修工事の設計・施工の実施）	トイレ改修について、今年度高層棟5階を優先したため、来年度は高層棟6階及び4階の改修を行う予定である。
	エレベーターリニューアル等施工方法等検討中 設計未実施	エレベーター設計の実施(5基)		エレベーター改修について、改修方針立案のためのコンサルタント業務委託を実施中	エレベーター改修について、来訪者に対する安全面を考え、専門的な見解を得るため、既存状況の調査や改修方法、コストの検討、メーカーの比較検討など改修方針に向けて、コンサルタント業務委託を実施し、設計についても年度末までに実施を行う予定である。		エレベーターリニューアル2基（設計に基づき、中央2基のリニューアル工事を施工。施工状況の検証）	1年の間に3基改修するスケジュールであるとビルの利用者の安全面の確保やエレベーターを使えない期間が長くなるなどの点から、当初3基としていたものを2基に変更した。
	－	低層棟（4階）内装等（共用部分）改修（エントランスフロア（4階）のリニューアルの検討、設計、施工）	○	低層棟（4階）内装等改修(年度末完了予定)	低層棟・高層棟4階共用部分の天井、低層棟5階の床、天井について3月までに改修予定である。来年度予定していた低層棟5階内装等（共用部分）の改修については、本年度で完了予定なので、来年度の目標から削除した。		パオレ4階アプローチリニューアル工事の実施	パオレビル4階駅側アプローチを人々がアクセスしやすいように、パーゴラの撤去や植栽の撤去等を実施し、開放性の高い空間に改修し、にぎわいの創出を図る。
	2018年5月 ガレリア・ユギ駐車場棟の自動火災報知設備更新工事完了	電気設備（受変電設備）改修（計画） 東側1階張り出し部分外壁修繕		受変電設備改修に向け、方針及びスケジュールの策定 外壁修繕方法の検討及び外壁タイル下地状況確認実施	受変電設備改修に向け、ガレリアユギビルの営業時間内の停電を回避するなど、売り上げに影響が出ないように改修方法やスケジュールを策定した。 外壁修繕方法の検討や外壁タイル下地状況の確認を実施し、今年度中に工事発注予定		電気設備（受変電設備）改修（設計・施工）	－
建物の付加価値向上に向けたサービスの導入	2018年7月 パオレ低層棟（4・5階共用廊下部分）フリーWi-Fi導入済	監視カメラ・システムリニューアル（監視カメラ設置箇所・システムの検証、新規設置計画の検討）		監視カメラ・システムリニューアル（監視カメラ設置箇所・システムの検証、新規設置）	ビル施設内においていたずら行為による壁の破損、トイレ内の備品の破損事故が多く発生したため、監視カメラのリニューアル、増設に向けて設置箇所を早急に検討し、前倒しして設置を行った。	－	－	ビルの付加価値の向上の取組みであるため、戦略②へ移行

様式２

「経営改革プラン」改訂シート

団体名：　株式会社多摩ニュータウン開発センター

改訂年度：2020年度

個別取組事項	2018年度実績	2019年度	目標達成	2019年11月末時点		改訂		
				実績値	要因分析	個別取組事項	2020年度	改訂の考え方 （新規の場合は、取組設定の考え方）
テナント確保のための情報発信力強化	内覧会のアンケートの積極的活用 リーシング業者へ10階空室の設備・優位性の周知 ホームページアクセス分析実施し、閲覧状況を検証	低層棟（4階）内装等（共用部分）改修に伴う情報発信力の強化 ホームページ閲覧状況の検証に基づく改良作業		低層棟（4階）内装等（共用部分）改修に伴う情報発信力の強化として、パオレ4階通路におけるデジタルサイネージのモニター設置工事発注 ホームページアクセス分析及び閲覧状況の検証を実施し、ホームページのアクセス数の減少の原因であった常時SSL未対応を早急に改善すべく対応を実施（結果、アクセス数の増加につながった。） ※SSL：インターネット上でやりとりされる情報を暗号化する仕組み	今年度中の稼働を目指し、モニターの大きさ、電源や電波の状況等を検証し、工事発注を行った。 設置後は、電車の運行状況、天気や時事ニュース、イベント情報など様々な情報を発信すべく関係者と調整を行っていく。 昨年度実施したホームページアクセス分析結果を踏まえ、常時SSL未対応を早急に改善した。	－	－	情報発信力強化の取組みであるため、経営戦略②へ移行
－	－	－		修繕履歴の記録システムの構築の検討	テナントの退去時の原状回復費用などについて、後続のテナントを早期に入居させるためにも、退去するテナントとの調整を迅速かつ的確に行う必要がある。このため、修繕履歴の記録を適切に管理・分析できるよう現状の問題点の課題整理をおこなった。また、同時に文書管理、組織間でのデータの一元管理、データの活用、諸業務の効率化についても課題整理を行った。	【新規】ビル総合管理システムの構築	ビル総合管理システムの構築、運用	テナントの退去時の原状回復費用などについて、テナントとの調整を迅速かつ的確に行うためには、テナントの入退去の際の修繕記録の履歴を統合し、情報を一元化しておく必要がある。さらに修繕記録だけでなく、業務の書類の電子化、必要な情報を的確に抽出できるためのデータ管理、契約更新時期等のチェック監視機能や請求書発行等の数量チェックなどの諸業務の効率化を図る会社独自のビル管理総合システムを構築する。このことにより、テナントビルを管理するシステムとしてのシステム構築のみならず、日々の業務において業務改善に繋がる見込みの大きい部分もシステム化に取り込み、業務全体の精度向上及び効率化を目指していく。
収益の安定的な確保	16.2億円	売上高約16億円		8.2億円 （上半期9月末時点）	主要事業であるビル賃貸については、ガレリアユギビルにおいて、一部テナントの退去があったが、引き続き高い入居率を維持した。第二の柱である駐車場賃貸については、引き続きシネマコンプレックスとの利用提携などにより、昨年同時期より若干収入が上回った。 各ビル入居率 （2019年11月末時点） パオレ：100%、ガレリアユギ：99.16%、プラザA：100% （2018年11月末時点） パオレ：100%、ガレリアユギ：100%、　プラザA：100% 駐車場収入 （2019年11月末時点）173,881千円 （2018年11月末時点）169,693千円	収益の安定的な確保	売上高約16億円	－

様式３

「経営改革プラン」改訂シート

団体名：　株式会社多摩ニュータウン開発センター

改訂年度：2020年度

経営課題	②｜地域の活性化に資するビルの資産価値向上 最寄駅である南大沢駅の乗降客数は6万４千人を超えているが、駅周辺（南大沢地区）の人口は漸減傾向にある。 都の政策連携団体である当社は、南大沢地区駅前の好立地に自社ビル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であり、より多くの人が訪れる活力あるまちとなる取組が求められている。
戦略	②｜ビルの付加価値の向上と情報発信力の強化 最新の技術を取り入れてビルの付加価値を高め、来訪者や地域にとって魅力的なビルとなる取組を行う。 また多くの来訪者を呼び込み、地域を活性化させるため、情報発信力の強化を図る。
３年後（2020年度）の到達目標	南大沢地区の魅力向上が図られ、南大沢の活況が引き続き維持されている。 当社保有のビルの認知度が向上し、ビルの来訪者の増加を目指す。

個別取組事項	～2019年度	2020年度	取組設定の考え方
建物の付加価値向上に向けたサービスの導入	監視カメラ・システムリニューアル（監視カメラ設置箇所・システムの検証、新規設置）	監視カメラ・システムによる分析など活用	今年度前倒ししてリニューアル及び増設を行ったが、来年度は本社内に設置した監視カメラシステムを活用し、１日の来館者数のカウントを行い、ビルの利用状況の確認を実施するなど、テナント確保に向けた取組を行っていく。
		駐車場精算機のキャッシュレスシステムへの対応	現在、ICカードや携帯電話を利用した電子決済が急速に普及してきており、駐車場においてもキャッシュレス精算が付加価値として求められている。利用者の利便性の向上に向けて、駐車場精算機のキャッシュレスシステムの導入の検討を行う。
情報発信力強化及びビルの認知度向上	低層棟（4階）内装等（共用部分）改修に伴う情報発信力の強化として、パオレ4階通路におけるデジタルサイネージのモニター設置工事発注	イベント情報や生活に役立つ地域の情報の発信	パオレ4階が公共通路のような性格を有していることから、テナント利用者だけでなく、ビルの通行利用者に対しても、デジタルサイネージを活用し、イベント情報、時事や天気など様々な情報を幅広く発信し、ビルのイメージと認知度の向上を図る。
	－	地域のイベント情報を集約し、かわら版（仮称）として広く発信していく。	「元気な街」南大沢協力の会の後援を受け、当社が中心となって作成している「南大沢グルメマップ」（地域の飲食店情報を掲載したパンフレット）を多くの来訪者が手に取っており、好評である。 現在、様々な主体が地域のイベントを実施しているが、これを集約し、発信しているものがない。このため、関係者から情報を収集し、集約してかわら版（仮称）として、南大沢グルメマップと同様にパンフレットを作成し、広く発信していく。
	ホームページアクセス分析及び閲覧状況の検証を実施し、ホームページのアクセス数の減少の原因であった常時SSL未対応を早急に改善すべく対応を実施 （結果、アクセス数の増加につながった。） ※SSL：インターネット上でやりとりされる情報を暗号化する仕組み	ホームページによる効果的なイベント情報（新規事業）の発信	現在、ホームページ上で地域のイベント情報の掲載を行っていない。 かわら版での情報に加え、新しい情報を高頻度で発信し、適宜閲覧状況の検証を実施するなどして、多くの人の目に触れるようにし、集客拡大を図っていく。

様式２

「経営改革プラン」改訂シート

改訂年度:2020年度

団体名:　株式会社多摩ニュータウン開発センター

	２０１９年度	改訂	改訂の考え方
経営課題	③ 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、保有資産を活用したイベントを開催するなど、にぎわいづくりの牽引役を担っていく必要がある。	－ －	2020年４月より首都大学東京から東京都立大学へ名称変更による改訂
戦略	③ 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 成熟したにぎわいのある街に成長しつつある南大沢において、保有資産を活用し、地場産業と連携したイベントの開催、首都大学東京等や地域コミュニティと連携し、商業施設や鉄道事業者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、訪れたくなる街、南大沢へ向け一層のにぎわい創出を図っていく。	－ 成熟したにぎわいのある街に成長しつつある南大沢において、保有資産を活用し、地場産業と連携したイベントの開催、東京都立大学等や地域コミュニティと連携し、商業施設や鉄道事業者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、訪れたくなる街、南大沢へ向け一層のにぎわい創出を図っていく。	
３年後（2020年度）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、南大沢地区ににぎわいが創出されている。	・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。 ・東京都立大学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、南大沢地区ににぎわいが創出されている。	
実績（2019年11月末時点）及び要因分析	・近隣商業施設へ昨年度実施した南大沢への自動車による訪問客の動向調査結果を報告し、集客拡大につなげる駐車場運営を協議中である。 ・首都大学東京の学内掲示を見た学生によるイベント（和太鼓の演奏）を実施した。		

様式２

「経営改革プラン」改訂シート

改訂年度：2020年度

団体名：　株式会社多摩ニュータウン開発センター

個別取組事項	2018年度実績	2019年度	目標達成	2019年11月末時点 実績値	2019年11月末時点 要因分析	改訂 個別取組事項	改訂 2020年度	改訂 改訂の考え方（新規の場合は、取組設定の考え方）
近隣商業施設、首都大学東京等、地域コミュニティや地場産業との連携を促進することによる、地域のにぎわい創出の牽引	地域共通駐車場システムの構築に向け、三井アウトレットパークとの意見交換、など検討を実施	地域共通駐車場システムの構築 （関係者との調整を進め、具体的なシステム構築を進める。）		昨年度実施した南大沢への自動車による訪問客の動向調査結果を三井アウトレットパーク等に報告し、集客拡大に向けた駐車場運営を協議した。	買い物の金額に応じた駐車場割引サービスの合算処理を近隣商業施設間で可能とするため、訪問客の動向調査の結果を近隣の三井アウトレットパークや大型商業施設に報告し、集客拡大に向けた駐車場運営について関係者との調整を進めた。引き続き、割引サービス（無料時間）の合算処理を可能とするなどの仕組みづくりを検討していく。	近隣商業施設、東京都立大学等、地域コミュニティや地場産業との連携を促進することによる、地域のにぎわい創出の牽引	地域共通駐車場システムの運用開始 （割引サービスの合算処理を実現する。）	－
	首都大学東京との意見交換実施 大学掲示用のポスター、チラシの作成 地域コミュニティとの連携による集客イベントに関して、公的住宅管理者との意見交換実施するなど検討の上、ポスター掲出等の了解を得て、掲示	首都大学東京等や地域コミュニティとの連携案の試行 （首都大学東京等や地域コミュニティと当社で具体的な取組体制を構築し、イベントを試行する。）		首都大学東京等の学生による和太鼓の演奏のイベント実施 団地住民による手芸品の展示イベントの実施	学内のポスターを見た学生から自身が所属する首都大学東京等の学生による和太鼓サークルによる演奏の希望があった。このため、関係者と調整し、９月にガレリアユギビル前のスペースにて和太鼓の演奏を実施し、多くの観客を集めた。 応募した住民と展示に向けた打合せや連絡調整を適切に行い、韓国手芸品の展示会を実施した。		東京都立大学等や地域コミュニティとの連携の本格実施 （前年度実施状況を検証し、本格開催を計画、実現する。 イベント実績のあるサークル情報の登録や大学側への実施状況報告等を通じ連携していく。）	・2020年４月より首都大学東京から東京都立大学へ名称変更による改訂 ・東京都立大学等や地域コミュニティとの連携を強化し、更なる地域のにぎわい創出のため、目標を修正
	－	－		南大沢駅前ペデストリアンデッキ愛称名設定に向けた検討及び協議	南大沢駅前ペデストリアンデッキには、多くの観光客を呼び込むイベントが実施されているが、特定の名称がついていないため、地域の人々に親しまれ、南大沢を訪れる人にわかりやすい愛称名をつけることとした。「元気な街」南大沢協力の会などの地域コミュニティ、地元町会などと協力して募集要項の作成や選考委員会の設置を行い、応募、愛称名選考を経て、地元市と最終決定に向けた協議を行っている。		南大沢駅前ペデストリアンデッキ愛称名決定を契機としたイベントの告知及び実施	南大沢駅前ペデストリアンデッキには、多くの観光客を呼び込むイベントが実施されているが、特定の名称がついていないため、地域の人々に親しまれ、南大沢を訪れる人にわかりやすい愛称名をつけることとした。「元気な街」南大沢協力の会などの地域コミュニティ、地元町会などと協力して募集要項の作成や選考委員会の設置を行い、応募、愛称名選考を経て、地元市の承認を受ける。 愛称名が決定された後、それを記念したイベントを地域コミュニティ等と連携して実施し、広く住民や南大沢を訪れる人にPRしていく。
	事業者ヒアリングの実施、地元市へ企画説明などイベントの検討	地場産業との連携による集客イベントの試行 （関係者と調整した上で実行委員会を組織し、試行する。）		地元事業者による野菜、菓子などを販売するマルシェの実施（計８回） 地元事業者による果物、和菓子などの販売の実施（計１４回）	地元市を通じて紹介を受けた事業者による地元産直の野菜や菓子、パンなどを販売するマルシェを実施した。今後も事業者と提携し、開催を実施していく。 果物生産事業者と提携し、新鮮な果物やその果物を使った和菓子、洋菓子の販売を実施した。宣伝のチラシを配布するなどして、集客拡大を積極的に行い、当初の予定（計10回）を上回り、計14回実施した。今後も継続して実施できるよう事業者と連携を図っていく。 なお、個別に各事業者と調整を図ることにより、機動的、弾力的な対応が可能であったため、実行委員会を立ち上げることなく実施した。		地場産業との連携による集客イベントの本格開催 （前年度実施状況を検証し、定例化に向けた取組を行い、本格開催する。	－
	－	－		－	－		新規事業の需要調査	南大沢地区などの更なる振興を図るため、新規事業の需要調査を行う。

様式１

「経営改革プラン」改訂シート

改訂年度：2020年度

団体名：　㈱東京国際フォーラム

経　営　課　題	① 会社を支える組織力の強化
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
３年後（2020年度）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。
実績（2019年11月末時点）及び要因分析	・柔軟な働き方の実現に向けて、勤務特性に応じた就業制度の柔軟な運用のほか、テレワークの導入に向けて、活用可能な業務の検討、課題の洗い出しを行った。また、テレワーク導入を見据えたモバイル端末の導入準備に着手。 ・人材育成の推進については、人材交流計画に基づき、東京都へ研修派遣により1名を派遣したほか、2020年度の派遣に向けて、派遣先と条件等の協議、調整を行った。

個別取組事項	2018年度実績	2019年度	目標達成	2019年11月末時点		改訂		
				実績値	要因分析	個別取組事項	2020年度	改訂の考え方（新規の場合は、取組設定の考え方）
フレックスタイム制の導入検討	・各課の管理職へﾋｱﾘﾝｸﾞを行い、課題を抽出 ・民間企業及び東京都へﾋｱﾘﾝｸﾞを行い、先行事例を研究 ・当社勤務実態に鑑みた導入のﾒﾘｯﾄ･ﾃﾞﾒﾘｯﾄ整理 ・10月から社内において、ﾌﾚｯｸｽﾀｲﾑ制度を試行的に実施	・当社の勤務特性に鑑みた柔軟で効率的な就業制度を全社的に試行 ・導入に伴う就業規則の改正等、整備を要する規程類の確認		・各課において、勤務特性に応じて就業制度を柔軟に運用（催事対応や保守点検等夜間勤務に応じて勤務時間の変更を実施） ・就業規則との整合性について確認	・営業課以外の社員は原則、B勤（9:00～17:45勤務） 【勤務時間】 A勤　8:00～16:45 B勤 9:00～17:45 C勤 10:00～18:45 D勤 13:15～22:00 ・各課へのヒアリングにより、勤務特性による勤務時間の変更の実態を把握するとともに、勤務時間の変更で対応することで業務に支障等がないか、また、就業規則との関係において手続き的に不備、不足等がないか確認。	フレックスタイム制の導入検討	・就業制度の運用拡大について検討（勤務特性以外の諸事情（育児、介護等）への適用等） ・運用拡大に伴う就業規則改正の検討	フレックス制度の導入よりも、現行就業制度を拡充するほうが当社の業態にあっており、メリットも多いという意見が大半を占めていることから、当社においては、社員の要望を反映する形で、現行の制度を運用拡大していく方針とした。
テレワークの調査研究	・各課の管理職へﾋｱﾘﾝｸﾞを行い、課題を抽出 ・民間企業へﾋｱﾘﾝｸﾞを行い、先行事例を研究 ・ﾃﾚﾜｰｸ推進センター主催の研修等へ参加することにより、ﾃﾚﾜｰｸの体系的知識を習得 ・テレワーク導入に向けたシステム等検討PT立ち上げ ・無償ﾄﾗｲｱﾙｿﾌﾄ（チャットワーク）を社内一部にて試行実施	・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 ・テレワーク導入に向けたインフラ環境整備に着手		・各課へのヒアリングにより、テレワークが活用可能な業務の検討、課題の洗い出しを実施 ・テレワーク導入に向け社内グループウェアを更新したほか、モバイルワーク端末の導入について検討し、整備に向けて着手	・モバイルワーク端末を活用したテレワークについて、社内、社外、在宅を想定して、それぞれテレワークが可能な業務の検討を行ったほか、テレワークを導入した場合の課題を洗い出し。 ・テレワーク導入を見据え、社内グループウェアを更新し、情報共有の促進を図ったほか、次年度のモバイルワークの本格運用に向けて、モバイルワーク端末の導入に着手	テレワークの導入	・テレワーク（モバイルワーク）の本格運用及びテレワーク（在宅勤務等）への拡大試行に対する社員からのﾌｨｰﾄﾞﾊﾞｯｸ、課題整理、効果測定	2019年度末のモバイルワーク端末導入を踏まえ、2020年度よりモバイルワークを本格運用していく予定である。リモートデスクトップPCの導入、活用により国内外出張等外出先においても自席と同様な環境でPC操作が可能となる。 また、モバイルワークを本格運用していくなかで、在宅勤務等においても可能なところから運用を広げていくことを想定している。
人材育成に資する人材の交流 【期待する人材像】 会社および業務を取り巻く環境の変化に迅速に対応し、社内外の調整を円滑に進めることができる人材 将来的には当社経営の強化を図れる人材 【派遣先（案）】 東京2020組織委員会 東京都 MICE関連団体 民間企業など	・人材交流経験社員からのヒアリングを実施 ・過去の人材交流実績の確認及び効果検証を行い、多様な人材交流先を検討 ・人材交流計画策定	・人材交流実施に伴う規程、労使協定等整備事項整理		・東京都への長期派遣研修により社員1名を派遣、派遣協定を締結 ・東京2020組織委員会への社員派遣について派遣条件等の検討、調整	・2019年7月より係長級社員1名を東京都産業労働局へ派遣。大局的見地から企画、立案する力や、行政機関等社外関係機関と調整する能力を向上させることも目的として、将来的に当社の経営強化に寄与する人材育成を目指す。派遣部署を変更し、2021年3月までの派遣を予定 ・2020年4月、東京2020組織委員会への派遣に向けて、派遣条件等について組織委員会担当部署と協議、調整するとともに、派遣社員の選定に向けて社内調整の実施	人材育成に資する人材の交流 【期待する人材像】 会社および業務を取り巻く環境の変化に迅速に対応し、社内外の調整を円滑に進めることができる人材 将来的には当社経営の強化を図れる人材 【派遣先（案）】 東京2020組織委員会 東京都 MICE関連団体 民間企業など	・人事交流先との交流条件、契約内容等の確認 ・関係規程類の改正 ・2021年度からの人事交流開始に向けた準備	―

様式１

「経営改革プラン」改訂シート

団体名：　㈱東京国際フォーラム

改訂年度：2020年度

経　営　課　題	②　東京２０２０大会競技会場としての万全の準備
戦　　略	②　東京２０２０大会競技会場の着実な整備
３年後（2020年度）の到達目標	【３年後の到達目標】 ○　東京２０２０大会までに、アクセシビリティ・ガイドライン及びクリーンベニュー原則ガイドラインへの完全対応、仮設オーバーレイ計画への協力など万全の準備を進め、競技会場として大会の成功に向け積極的に貢献していく。 ※　アクセシビリティ・ガイドライン：バリアフリー対策に関する大会基準 ※　クリーンベニュー原則ガイドライン：会場内の広告、サイン、その他の営業行為などに関する大会基準 ※　仮設オーバーレイ計画：競技大会の運営、会場セキュリティ等に関する施設の部分改修・仮設の計画 ○　大会開催を契機として生み出されるハード・ソフト両面にわたる有形・無形の持続的な効果（オリンピック・パラリンピックレガシー）の創出に取り組み、大会開催後に継承し活用していく。 ※　ハード面　全館バリアフリー化推進（エレベータの多言語放送案内、段差解消リフト改修、ホール2階席手すり設置、誘導ブロック） ソフト面　バリアフリー情報発信の拡充（パンフレット改訂、ＨＰリニューアル）、ホスピタリティに対する社員の意識啓発・向上（サービス介助士資格取得）
実績（2019年11月末時点）及び要因分析	・バリアフリー化の推進を計画的に進捗させたほか、オーバーレイ工事に対して設計段階から施設管理者としての知見を生かして関与し、工期の短縮や閉館期間中の工事の円滑な実施に協力した。 ・今後予定しているオーバーレイ工事や原状回復に引き続き協力するとともに、クリーンベニュー原則ガイドラインの完全対応に向けて関係各所と調整し、円滑な実施に協力する。

個別取組事項	2018年度実績	2019年度	目標達成	2019年11月末時点		改訂		
				実績値	要因分析	個別取組事項	2020年度	改訂の考え方（新規の場合は、取組設定の考え方）
アクセシビリティ・ガイドラインを上回るバリアフリー化の推進	・A,B,C,D,G棟のトイレの改修を実施 ・エレベータ改修に伴う案内多言語化の実施	・引続き、ﾊﾞ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、当館がﾊﾞﾘｱﾌﾘｰに優れた施設であることを発信		・地下鉄有楽町駅側の車いす昇降機をエレベーター化 ・大会の動線となることが判明したエレベーター更新を前倒し実施 ・エレベーターへの監視カメラ設置に向けた手続きを進捗 ・多目的トイレの改修を完了 ・ﾎｰﾑﾍﾟｰｼﾞやﾊﾞﾘｱﾌﾘｰｶﾞｲﾄﾞを通じて、当社のﾊﾞﾘｱﾌﾘｰへの取組みを発信	・地下鉄有楽町駅側の車いす昇降機は職員による操作が必要だったが、エレベーター化することによりお客様自身での操作を可能とした。 ・当初、大会後に更新を予定していたエレベーターが、大会期間中の関係者動線となることが判明したため、財務局との協議により更新時期を前倒しして7～9月の閉館期間中の工事を実現した。 ・エレベーターの安全性向上のため、監視カメラの年度内設置終了に向けた手続きを進めた。（2019年度9基設置により全40基設置完了見込） ・多目的トイレの更新を計画的に推進し、完了させた。（2箇所改修、全38箇所改修完了） ・各バリアフリー施設の場所、設備内容等について、ホームページやガイドブックを通じて、利用者に対して、分かりやすく紹介	アクセシビリティ・ガイドラインを上回るバリアフリー化の推進	・大会開催前後において、来館者に対し当館のﾊﾞﾘｱﾌﾘｰをPR	―
クリーンベニュー原則ガイドラインへの完全対応	・組織委員会が実施する調査等への積極的な協力	・広告やｻｲﾝ、館内店舗や駐車場等の営業に関するｶﾞｲﾄﾞ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）		・組織委員会の視察・調査に協力 ・クリーンベニュー対応に関する具体的な協議の状況に応じて、館内施設への影響や対策を検討	・組織委員会からの現地調査要請に応じ、随時積極的に対応した。 ・組織委員会との協議が始まり次第、引き続き関係各所と調整し、影響や対応策を検討する。	クリーンベニュー原則ガイドラインへの完全対応	・ｶﾞｲﾄﾞ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	―
仮設オーバーレイ計画への協力	・組織委員会が実施する調査等への積極的な関与、協力	・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）		・組織委員会が実施した7～9月の閉館期間中工事の円滑な進行と工程の短縮を実現 ・テストイベントにおける設備の動作確認、観客、選手の動線確認への協力	・7～9月の閉館期間を活用して実施したｵｰﾊﾞｰﾚｲ工事に設計段階から協力し、施設の一部撤去とそれに伴う仮設工事を回避するなどの見直しを通して工程の大幅な短縮と館運営への負担の軽減を実現した。 ・今後予定されている開館期間中の工事及び現状回復について、社内と緊密に調整しつつ組織委員会の工事計画の策定に協力する。 ・テストイベントの事前調整において、大会関係者の動線となることが判明したエレベーターについて前倒しで更新を実施	仮設オーバーレイ計画への協力	・東京2020大会開催時点での仮設物の完成、12月28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	・組織委員会が原状回復に必要な施工方法を検討した結果、工期末を12月28日までとするよう依頼してきたため対応する。なお、組織委員会による独占的使用期間は9月30日までであるため、営業に必要な範囲は同日までに復旧するよう、引き続き協議する。

様式１

「経営改革プラン」改訂シート

団体名：　㈱東京国際フォーラム

改訂年度：2020年度

経　営　課　題	③　東京の産業力強化等に資するＭＩＣＥの誘致促進
戦　　略	③　ＭＩＣＥの積極的誘致に向けた取組の推進
３年後（2020年度）の到達目標	【３年後の到達目標】 ○　東京国際フォーラムはアクセス至便な東京都心に位置し、2012年IMF/世界銀行総会開催を契機に、日本を代表する都心型MICE施設として認知度が向上している。当館におけるその特異性は、5,000席を擁する劇場はじめ、平土間ホール、展示場、会議室を同時に複合利用し催事を展開できる点にある。当社はその特性と優位性を活かし、国内外におけるＭＩＣＥ誘致活動を推進する。 ○　東京の産業力強化、プレゼンス向上及び周辺地域への高い経済波及効果等に資するＭＩＣＥについて、新規案件を２件／年獲得し、将来的なＭＩＣＥ開催件数の増加を目指していく。 ※　ＭＩＣＥ案件の基準：日本政府観光局(JNTO)国際会議統計基準 ①国際機関・国際団体又は国家機関・国内団体が主催、②参加者総数50名以上、③日本を含む3カ国以上参加、④開催期間1日以上を満たし（「C以外は①を除く）かつ　Ⅰ．全館利用、Ⅱ．参加者総数1,000名以上、Ⅲ．発信性の高い催事　のいずれかを満たすもの
実績（2019年11月末時点）及び要因分析	MICE開催件数増加に向けて、各関係機関と連携した誘致活動に努めるとともに、海外展示会への出展による当館の認知度向上や海外主催者との情報交換による情報収集を図ったほか、国内外の専門性の高い研修へ社員を派遣するなど、人材育成にも積極的に取り組んだ。

個別取組事項	2018年度実績	2019年度	目標達成	2019年11月末時点 実績値	2019年11月末時点 要因分析	改訂 個別取組事項	改訂 2020年度	改訂 改訂の考え方（新規の場合は、取組設定の考え方）
長期的視点に立った誘致活動の推進	・東京都MICE誘致戦略に基づき、TCVBが主管となり設置した「東京都MICE連携推進協議会」に参画し、長期的視点に立ったMICE誘致を推進 ・「DMO東京丸の内」の本格稼動に伴い、地域協力・連携を一層強化	・調査、分析を踏まえ、MICE主催者ｷｰﾊﾟｰｿﾝ等へｱﾌﾟﾛｰﾁ（訪問、情報収集、信頼関係構築、関係の深化等） ・調査、分析の継続実施 ・定期的な「DMO東京丸の内」連絡会の開催によるMICE関連情報や地区内イベント情報の共有		・海外展示会出展を通じた主催者との情報交換等により、MICEの開催動向や関係者との信頼関係構築 ・「東京都MICE連携推進協議会」参画による誘致活動の推進（新規の大型国際会議案件を1件受注） ・「DMO東京丸の内」参加によるMICE関連情報やイベント情報の収集及び共有の推進 ※詳細については、要因分析の欄に記入	・「東京都MICE連携推進協議会」により、TCVBによるインバウンドMICE獲得のための助成金が増額された。MICE主催者にとり魅力的な助成金でありMICE誘致の促進が期待できる。 ・助成金情報をMICE主催者ｷｰﾊﾟｰｿﾝに情報提供したことで、2025年開催の「MDS2025」の東京開催、TIF受注につながった。 ・「DMO東京丸の内」の主体的な取組みにより、大丸有地区でのユニーク・ベニューが新たに開発されている。 今後のインバウンドMICE獲得に貢献する新材料として、以下の取組み等を情報共有 ①丸の内 仲通りのロングテーブルレセプション Whight Wight Christmas 丸の内ｼｪﾌｽﾞｸﾗﾌﾞﾚｾﾌﾟｼｮﾝ利用 ②和田倉門の水上レストラン フィンテック関連会議の食事会場利用 ・こうした情報を共有することで、今後、TIFにおける催事誘致にも活用が期待できる。	長期的視点に立った誘致活動の推進	・当館独自のアプローチに加え、「東京都MICE連携推進協議会」及び「DMO東京丸の内」との連携強化により、MICE誘致・獲得	―
海外主催者に向けたMICE誘致強化	・海外展示商談会や見本市、観光プロモーションについて、東京都観光部/TCVBとの共同出展により参加 ・日本政府観光局JNTOが出展募集している専門見本市や旅行博等も含め、広く情報を収集 ・新たに出展する海外展示商談会の候補を3件選定	・海外展示商談会への出展計画策定		・出展計画策定に向け、出展を検討している展示会に参加し、現地での情報収集、関係者とのﾈｯﾄﾜｰｸを構築 ※詳細については、要因分析の欄に記入	・海外における当館の認知度を高め、誘致活動を推進するため、展示商談会と観光ﾌﾟﾛﾓｰｼｮﾝに参加 ・出展を通じた海外主催者との情報交換等により、MICEの開催動向や会場として求められるサービスの世界基準等を収集 ①IMEX America ＜アメリカ・ラスベガス＞ 9月8日～14日 課長・一般職員2名　計3名参加。 北米最大規模のMICE関連見本市 会場サンズエクスポ 東京ブースとして6社共同出展（TCVB,TIF, DMO六本木,DMO東京丸の内,ﾌﾟﾘﾝｽﾎﾃﾙ,J-Team） ＋オリパラ・ブース（今年だけの特別参加） ②IBTM＜スペイン・バルセロナ＞ 11月17日～23日　課長代理1名・一般職員1名参加 欧州最大級規模の見本市 ③I LTM ＜フランス・カンヌ＞ 12月7日～15日 課長代理1名参加予定 ラグジュアリーマーケット最大の見本市 DMO東京丸の内の一員として参加 ・上記の展示会への出展、参加した状況を踏まえ、出展計画を策定していく。	海外主催者に向けたMICE誘致強化	・計画に基づく海外展示商談会への出展開始	―
MICE誘致・開催運営にかかる人材育成の推進	・高度な専門性の習得に資する実践的な研修に社員を派遣し、MICE誘致推進に係る人材を育成 ・長期的な視点で成長を促進できる人材を研修内容に合わせて選抜	・専門研修への社員派遣		・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し、専門的スキルを有する人材を育成 ※詳細については、要因分析の欄に記入	①ICCA Forum for Young Professionals 11月15日～23日＜スペイン・バルセロナ＞ 一般1名参加（事前試験あり合格、唯一の日本人参加者） ・23カ国35人（MICE業界経験3年以内）がMICEの基礎知識や最新トレンド等を習得、ﾈｯﾄﾜｰｸやﾌﾟﾚｾﾞﾝﾃｰｼｮﾝｽｷﾙを向上 ②UIA ROUND TABLE2019 課長代理2名参加 11月2日～7日＜ベルギー・ブリュッセル等＞ ・初参加で日本人はTIFのみ、211名参加予定の会議 ③TCVB MICEグローバル人材育成講座（実践） 12月9日～10日（国際会議編） 係長1名、一般1名の計2名参加予定 ・国際団体本部/コアPCOのMICE誘致・開催や企画運営に対するニーズを海外PCO（会議専門代理店）から直接講義を受け理解促進 ④TCVB MICEグローバル人材育成講座（実践） 1月21日～22日（企業系会議・報奨旅行編） 係長1名、一般1名の計2名参加予定	MICE誘致・開催運営にかかる人材育成の推進	・専門研修への社員派遣	―

様式１

「経営改革プラン」改訂シート

団体名：　㈱東京国際フォーラム

改訂年度：2020年度

経　営　課　題	④　主要６ホールの稼働率向上
戦　　略	④　稼働率向上及び施設利用料金体系の最適化に向けた取組の推進
３年後（2020年度）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%
実績（2019年11月末時点）及び要因分析	日数稼働率は、東京2020テストイベントにより3ヶ月営業貸し出しがなかったため、4月～6月、10月、11月の日数稼動率の平均にて計算。貸出中止期間中の催事を前後に日程移動したことと、夏場を加えていないため、全体的に稼働率が上がる結果となった。

個別取組事項	2018年度実績	2019年度	目標達成	2019年11月末時点		改訂		
				実績値	要因分析	個別取組事項	2020年度	改訂の考え方（新規の場合は、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	・3月末時点の主要6ホールの日数稼働率は83.7%（年間目標値:83.2%）、大規模修繕工事日を含む稼働率は76.3% ・各ホールの特性を活かし、時流の変化や業界動向及び経年実績の調査・分析を踏まえた年度計画を策定 ・旬な催事の誘致については、次項参照	・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 ・業界動向等を見据えた旬な催事の誘致		11月末日数稼働率90.6%(休館期間を除く) 休館期間含めた日数稼働率は67.3%（東京2020ﾃｽﾄｲﾍﾞﾝﾄ等を日数稼動に含む） ・各ホールの特性を活かし、時流の変化や業界動向及び経年実績の調査・分析を踏まえた年度計画を策定 ・旬な催事の誘致については、次項参照	＜年度計画を踏まえた取組＞ ・劇場系ホールに比べ稼働率向上の余地がある平土間ホールの販売促進を強化（試写会、記者発表、ライブビューイング等） ・大型催事に依存しないよう、中小規模催事の獲得を推進 ・次代のアーティスト候補など話題性のある公演や、ミュージカル等のロングラン公演の獲得推進 ＜休館への対応＞ ・7月1日～9月30日の貸出中止に伴い、催事の流出防止と顧客への感謝の意を表することに併せ、付帯サービス販促に繋がる内容とした、「お客様感謝祭」を6月に実施し、優良顧客の繋ぎとめとサービスPRを行った。来場者：40社138名 ・貸出中止期間中、別施設での開催となった催事の視察や顧客への挨拶を行い、関係性強化に努め、不断の取組を引き続き実施。	ホール形式の特性を活かした催事誘致	・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 ・業界動向等を見据えた旬な催事の誘致	―
新規顧客の開拓	・年度計画に基づき、以下の活動を展開 ・新たな分野として、金融IT系（フィンテック、ブロックチェーン）、興行物販系（アイドル系グッズ販売）を開拓 ・ホールD7においては、新番組発表会、新製品発表会、記者発表会としての提案を積極的に実施	・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		・年度計画に基づき、以下の活動を実施 ・興行物販系（アイドル系グッズ販売）の拡大によるホールの利用促進 ・平土間ホール案件の獲得推進 ・パーティプランリニューアルによる販売促進 11月末までの受注：36件（うち6件カジュアルパーティプラン）	・興行物販系へのｱﾌﾟﾛｰﾁ、営業活動強化。昨年度開拓したアイドル系グッズ販売について、主催との関係強化により、今年度も積極的に営業し、劇場系以外のホールの利用促進に努めている。 ・劇場系ホールに比べ稼働率向上の余地があるDブロックについて、劇場系の映画試写会での利用から関係性が強化された代理店や制作会社へ営業をかけ、Dブロックの販売促進に注力した。 ・パーティプランをリニューアルし、季節のパーティプランのほか、TIFを知る一歩となるようなカジュアルプランを下期より販売。	新規顧客の開拓	・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	―
施設利用料金体系の最適化	・外部専門調査会社に委託し、外部環境及び内在する課題からの現状評価を実施 ・現状評価を踏まえ、最適化に向けて選択すべき方針を検討	・類似及び競合施設調査 ・収益シミュレーション実施		・外部専門調査会社に委託し、収益シミュレーション等を実施 ・年度内に具体的な方向性を検討	外部専門調査会社にて類似施設調査、シミュレーションを実施。利用者目線による許容範囲の確認や影響予測を検証。	施設利用料金体系の最適化	・最適化案策定	―

様式１

「経営改革プラン」改訂シート

団体名：　㈱東京国際フォーラム

改訂年度：2020年度

経　営　課　題	⑤ 主催事業の意義や効果等を踏まえた事業の見直し
戦　　略	⑤ 主催事業の新たな展開
３年後（2020年度）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。
実績（2019年11月末時点）及び要因分析	○　現状の大型主催事業ラインアップについて検証及び意見交換を実施。各事業について地域・社会への貢献度が高く、当社の存在意義を示すものとしてそれぞれの重要性を再認識し、2020年度までの継続方針を確認 ○　前年度削減経費の維持、各事業において新業態の出展者を開拓するなど、主催事業経費の適正化に向けた精査を実施

個別取組事項	2018年度実績	2019年度	目標達成	2019年11月末時点		改訂		
				実績値	要因分析	個別取組事項	2020年度	改訂の考え方（新規の場合は、取組設定の考え方）
主催事業ラインナップの再構築	・次年度に向けての検証を行い、LFJ音楽祭、ｷｯｽﾞｼﾞｬﾝﾎﾞﾘｰについて開催の方向性で調整中 ・年度末にかけて予算規模を含めた主催事業展開計画を策定	・再構築方針に基づき事業実施 ・LFJ音楽祭については、幅広い世代に訴求力のある曲目の採用や若い世代をターゲットとしたプログラムなどを実施 ・キッズジャンボリーについては、東京2020関連プログラム等を拡充して実施		・主催事業を比較し、現状の大型主催事業ラインアップについて、社内で検証及び意見交換を実施 ・LFJについては後述 ・キッズジャンボリーは東京2020大会、RWC気運醸成に注力し、成功裏に実施	・LFJ、キッズジャンボリー、JCFについて、各事業のこれまでの実績を踏まえて、地域・社会への貢献度、当社事業としての意義など、総合的な視点から検証を行い、改めて継続していく方向性を確認 ・キッズジャンボリーについて、次代を担う子供の育成、支援イベントとしての意義を踏まえた上で、組織委員会、競技団体、共催者であるメディアと密接な連携のもと、時流に即した企画内容にて開催	主催事業ラインナップの再構築	・再構築方針に基づき事業実施 ・開館25周年記念事業（2022年度）を見据え、JCFの継続、方向性等について検討	主要主催事業の再構築検討内容について具体的に明記
事業経費の適正化推進	（支出） ・LFJ音楽祭、J-CULTUREにおいて事務局業務仕様の点検を行い、一部業務内製化等による経費削減を実施 （収入） ・LFJ、キッズジャンボリーにおいて新業態の出展者を開拓	（支出） ・経費縮減取組の効果検証 ・経費項目の点検実施は必要に応じ次年度以降継続実施 （収入） ・企画制作会社や出展者等との調整を踏まえ、各主催事業の特性に応じた新たな協賛金収入獲得策の検討・実施 （継続実施）		（支出） ・前年度削減経費の維持 ・J-CULTURE FESTの広告宣伝費圧縮 （収入） ・LFJ、キッズジャンボリーにおいて新業態の出展者を開拓	（支出） ・LFJ、キッズジャンボリー経費項目を点検し、事業の質、安全面の低下に至らないレベルでの精査をほぼ完了 ・J-CULTURE FESTにおいて、時流に即した演目や告知を早めた効果もあり、10月から開始した券売の初動が好調であり、チケット販売促進に係る広告宣伝費を5百万程度圧縮できる見込み （収入） ・LFJにおいて、協賛企業としてインターネットラジオブースを誘致(750千円) ・キッズジャンボリー出展者として製薬会社、学習塾等のコンテンツを新規に獲得（2社 3,100千円）	事業経費の適正化推進	（支出） ・経費縮減取組の効果検証 ・経費項目の点検実施は必要に応じ次年度以降継続実施 （収入） ・新たな協賛金収入獲得策の効果検証 ・必要に応じ次年度以降継続実施	―
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）	・当社負担金を有限責任化するという新たな事業スキームにより、LFJ2018を開催	・LFJ2019についても、再構築した事業スキームにより、引き続き開催し、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 ・また、より訴求力を高める曲目の採用やターゲットを明確にしたプログラムなどを展開		・当社負担金を有限責任化するという新たな事業スキームにより、LFJ2018に引き続きLFJ2019を開催 ・訴求力の高い曲目を採用するなどプログラムの工夫により、チケット販売率が向上。	・新スキーム移行後、2回目の開催で運営委員会の目的意識や結束がより強固となり、広く一般に訴求する名曲やワールドミュージック等をプログラムに採り入れたことから、音楽祭全体が活性化し、チケット販売率が過去5年で最高の84.7%に達した。	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）	・必要に応じて事業ｽｷｰﾑの見直しを実施 ・音楽祭を盛り上げる新たな仕組みを導入 （聴衆を盛り上げていくための仕掛け）	主要主催事業の再構築検討内容について具体的に明記

「経営改革プラン」改訂シート

団体名：　㈱東京国際フォーラム

改訂年度：2020年度

経　営　課　題	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
戦　　略	⑥ 効果的・効率的な広報による情報発信力の強化
３年後（2020年度）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。
実績（2019年11月末時点）及び要因分析	お客様への訴求力、お客様満足度の向上に向けて、広報ﾂｰﾙの見直し、最適化については、英語版（多言語版）ホームページの見直し、リニューアルを図るとともに、ガイドブック等のデザインの統一化を実施。また、地域・業界との広報ﾈｯﾄﾜｰｸの連携推進については、ﾗｸﾞﾋﾞｰﾜｰﾙﾄﾞｶｯﾌﾟの機会を活用し、東京都をはじめ関係機関と連携し、スポーツの魅力発信と地域の賑わいを創出に寄与。

個別取組事項	2018年度実績	2019年度	目標達成	2019年11月末時点 実績値	2019年11月末時点 要因分析	改訂 個別取組事項	改訂 2020年度	改訂 改訂の考え方（新規の場合は、取組設定の考え方）
公式ホームページの見直し	・社内横断的PT（ﾘﾆｭｰｱﾙPT）等により現行ﾎｰﾑﾍﾟｰｼﾞの課題等を整理し、ﾘﾆｭｰｱﾙﾌﾟﾗﾝを策定。 ・PTによるﾘﾆｭｰｱﾙプランを企画募集要項・仕様書・評価基準等に反映したことにより、的を射た企画と優良な委託先の選定に成功 ・主催者ページのリニューアルにより、当社の優位性をより一層PR ・新ホームページを構築し、運用を開始	・新ﾎｰﾑﾍﾟｰｼﾞの多言語化拡充 ・英文ページの内容充実を図るとともに、東京2020大会を契機とした、世界中の人々からのアクセスに対応できるよう、自動翻訳機能を追加		・英語版公式ホームページの見直し、リニューアル作業中。（2020年1月リリース予定） ・多言語化に対応するため、英文ページを多言語に翻訳する自動翻訳機能を追加 ・2019年1月に運用開始した新ﾎｰﾑﾍﾟｰｼﾞ（日本語版）について、社内ｱﾝｹｰﾄ実施。改善点を検証し、修正した。	・英語版（多言語版）公式ホームページのリニューアル：営業部等各部署と調整し、日本語サイトから英語（多言語）サイトに掲載すべき及び追加すべき情報を選択・整理し、翻訳・設計・実装・確認調整作業を実施中。1月のリリースに向け、順調に進捗中。 ・昨年度リニューアルし、2019年1月に運用開始した新ホームページ（日本語版）について、社内アンケートやアクセスﾛｸﾞ解析を行い、改善点を検証し、修正した。	公式ホームページの見直し	・新ﾎｰﾑﾍﾟｰｼﾞ（多言語版）について、社内ｱﾝｹｰﾄ実施 ・改善点の検証による修正	ホームページ日本語版については、2019年度に社内アンケートを実施済みであり、2020年度に実施する社内アンケートは、多言語版ホームページに対するものであるため追記
広報ツール（媒体）のあり方検討・最適化	・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（紙媒体）の洗い出し、内容検証、あり方を検討 ・検討結果を踏まえ、ツールの統廃合や新規作成、デザイントーンの統一といった具体案を策定	・最適化に基づく広報ﾂｰﾙの活用		広報ツール（紙媒体）の見直しの考え方に沿って、紙パンフレット等のリニューアルを順次実施。	・Forum Guide（日本語版）・バリアフリーガイド（日本語版）の表紙ﾃﾞｻﾞｲﾝを一新。 ・イベントカレンダーに、他の来館者用パンフレットとデザイントーンを統一した新デザインを導入（8月～）。 ・2020年を見据え、英語版ﾊﾞﾘｱﾌﾘｰｶﾞｲﾄﾞを新規作成し配布開始。（9月～）	広報ツール（媒体）のあり方検討・最適化	・最適化に基づく広報ﾂｰﾙの活用	―
情報の見える化による社内連携の推進	「広報カレンダー」（名称変更）及び写真データー元管理システムを導入し、情報の見える化による社内連携を推進	・導入効果検証及び効果的な運用方法の検証		「広報カレンダー」運用等により情報見える化を進め、社内連携推進中。	営業部、管理部、広報部で連携し、9月のネオ屋台村スーパーナイト～ラグビースペシャル～を実施。メディアアプローチの手段として活用し、ﾒﾃﾞｨｱ懇談会を行うなど、効果的な連携が進んでいる。	情報の見える化による社内連携の推進	・広報活動へのﾌｨｰﾄﾞﾊﾞｯｸ	―
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	・専門ｺﾝｻﾙを活用し、新たにメディア向けｼｰｽﾞﾅﾙﾚﾀｰの発信を開始するなど、効果的なﾒﾃﾞｨｱｱﾌﾟﾛｰﾁ手法を検討、実施 ・大丸有や、首都圏大型MICE施設関係者と連携強化を図り、そこで得られた知見・情報を広報活動へﾌｨｰﾄﾞﾊﾞｯｸ	・ﾒﾃﾞｨｱｱﾌﾟﾛｰﾁ手法や地域・業界ﾈｯﾄﾜｰｸの活用による広報活動へのﾌｨｰﾄﾞﾊﾞｯｸ ・東京都との連携によるスポーツの魅力発信と地域のにぎわい創出を展開		・ﾒﾃﾞｨｱｱﾌﾟﾛｰﾁ手法や地域・業界ﾈｯﾄﾜｰｸの活用による広報活動へのﾌｨｰﾄﾞﾊﾞｯｸ実施中。 ・東京都との連携によるスポーツの魅力発信と地域のにぎわい創出を展開	「メディアリレーションの強化」 ・専門ｺﾝｻﾙ（PR会社）の情報・ノウハウを活用し、メディア目線で毎回創意工夫したシーズナルレターやプレスリリースを配信、フォローアップを実施。ネオ屋台村を活用したメディア懇談会も新たにした。 「地域・業界連携」 ・ラグビーワールドカップの機運情勢のため、有楽町駅近くのファンゾーン会場も含めた一体的な取組として、当社の地上広場や地下1階において、RWCの装飾を東京都と協力して実施した。 ・ラグビーワールドカップﾞの機会を活かし、東京都との連携により、RWC動画の館内放映、ネオ屋台村スーパーナイト～ラグビースペシャル～の実施（各部協力）、案内所コミュニケーションロボットのラグビー仕様等、スポーツの魅力発信と地域の賑わいの創出を図った。	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	・ﾒﾃﾞｨｱｱﾌﾟﾛｰﾁ手法や地域・業界ﾈｯﾄﾜｰｸの活用による広報活動へのﾌｨｰﾄﾞﾊﾞｯｸ	―

様式１

「経営改革プラン」改訂シート

改訂年度：2020年度

団体名：　　株式会社東京臨海ホールディングス

経　営　課　題	①	東京2020大会成功に向けた対応
戦　　略	①	東京2020大会を経たグループの発展
３年後（2020年度）の到達目標	・グループと都との連携を密にすることにより、大会に伴う地域の変化に関する情報収集と準備を適切に行っている。 ・その結果、大会期間における事業の課題や制約に的確に対応することができている。具体的には、アクセシビリティ対応が必要なゆりかもめ６駅で各種改修を実施、展示会場面積の拡大（95,420㎡ → 115,420㎡）、新型車両８編成を導入してゆりかもめ全車両26編成（156車両）を新型に更新などにより、東京2020大会の成功をグループの発展へと結びつけている。	
実績（2019年11月末時点）及び要因分析	大会に向けて、あるいは大会による影響への対応について、円滑な大会運営への貢献や、取組を大会後のレガシーとして活かしていくことも視野に入れながら、グループ各社において必要な取組を着実に進めてきた。	

個別取組事項	2018年度実績	2019年度	目標達成	2019年11月末時点		改訂		
				実績値	要因分析	個別取組事項	2020年度	改訂の考え方（新規の場合は、取組設定の考え方）
アクセシビリティ対応	誘導サイン　５駅 誘導ブロック　２駅 多機能トイレ　１駅 LED照明　１駅	誘導サイン　３駅 多機能トイレ　３駅 LED照明　　１駅		誘導サイン　２駅 多機能トイレ　１駅 LED照明　１駅	【ゆりかもめ】 ・東京2020大会までに必要な改修を完了させるように、スケジュール調整及び進行管理を徹底している。 ・新橋駅の誘導サインについては、2020年５月の工事完了を予定している。 ・多機能トイレ２駅については、2020年３月の工事完了を予定している。	アクセシビリティ対応	誘導サイン　１駅	2019年度に入札不調の影響で、工事完了が後倒しになった新橋駅の誘導サインを2020年度の目標に再設定する。

様式１

「経営改革プラン」改訂シート

団体名：　　株式会社東京臨海ホールディングス

改訂年度：2020年度

セキュリティ対策	各社の業態に応じたセキュリティ対策の実施	大会関係の各発表・更新に合わせた対策の実施 内部監査結果を踏まえた改善		大会関係の各発表・更新に合わせた対策の実施	【ゆりかもめ】 ・現在、会場最寄り駅等の改札等に最低１名警察官を配置する方向で、警視庁と調整を進めている。 ・東京2020大会期間中に必要な数の警備員を確保するため、警備会社との早期の契約締結に向けて調整を行っている（2019年度内契約締結予定）。 【東京臨海熱供給】 ・東京2020大会の開催に向け、東京ビッグサイトに設置されるメディアプレスセンター(MPC)に冷水を安全に供給するため、冷凍機を制御する中央監視システム(DCS)や運転支援システムへのサイバー攻撃対策への対応力を向上させることを目的に、内閣サイバーセキュリティセンター(NISC)による書面検証(リスクアセスメント)を受診中。 ・上記の書面検証は、当初、2019年度に完了する予定であったが、NISC側のスケジュール変更により、2020年度の５月に完了することを予定している。 【当社、TTC】 ・「当社　HP」「TTC　HP」「東京お台場.net」の３つのWEBサイトについて、2020大会に向けてサーバの予備設備設置やWeb改ざん検知機能の導入等を行うことで、Dos攻撃やWEB改ざん等に対するセキュリティ強化を行っている。 ・資産管理システムを導入し、外部メディアへの書き込み制限や操作ログの取得等を行うことで、情報流出に対するセキュリティを強化している。 ・サーバの入替えにより、データのバックアップ体制を強化するなど、データの損失に対するセキュリティ強化を行っている。 【TTC】 ・オリパラ期間中について、テレコムセンタービルにおいては、オーストラリア選手団のホスピタリティハウスになるため、警備会社と連携し、警備体制の内容を検討中。	セキュリティ対策	大会関係の各発表・更新に合わせた対策の実施	―
				内部監査での助言事項について改善状況を確認	【ゆりかもめ】 ・サーバールームの入退室管理を二重化する改善を行った。 【東京臨海熱供給】 ・情報セキュリティポリシーで定められている情報処理機器類の管理について、これまで社内に設置してきたPCサーバーを、クラウド化することでセキュリティーの強化を行う。 また、人的セキュリティを高めるため、標的型攻撃メール対策訓練を実施する。（いずれも今年度実施予定）			

様式１

「経営改革プラン」改訂シート

団体名：　　株式会社東京臨海ホールディングス

改訂年度：2020年度

東京ビッグサイト展示棟利用制約の対応	南展示棟は予定通り工事が進行し、2019年7月より供用開始予定 青海展示棟は予定通り完成し、2019年4月より供用開始	南展示棟　7月供用開始 青海展示棟　4月供用開始 既存棟と青海展示棟間のシャトルバスの運行		南展示棟　7月供用開始 青海展示棟　4月供用開始 シャトルバス運行：53日、のべ159台	【南展示棟】 東京都と連携し、工事管理や運営開始に向けた各種調整を適切に実施し、予定通り供用開始した。 【青海展示棟】 利用者へのサポート体制強化と迅速な対応を実現するため、職員常駐を含めた管理運営体制を構築し、予定通り共用を開始した。 【シャトルバス運行】 利用者のニーズを踏まえ、既存棟と青海展示棟で同一の催事が開催される場合にシャトルバスを運行するなど、利用者の利便性を向上させた。	東京ビッグサイト展示棟利用制約の対応	大会期間中は利用制約 展示面積の拡大を見据え、さらなる展示会等の誘致を図る	―
ゆりかもめ 新型車両の導入	1編成（6車両）新規導入	4編成（24車両）新規導入		2編成（12車両）新規導入	【2編成の新規導入】 4月と9月に車両基地内へ搬入。試走線、検修棟、本線にて各種試験を行ったうえで、予定通り導入した。 【残り2編成】 2020年1月、3月の導入を予定している。	ゆりかもめ 新型車両の導入	3編成（18車両）新規導入	―
祝祭空間の創出		会場整備や競技実施に伴う交通規制等について情報共有 祝祭空間創出に向けた装飾やイベント等のプラン策定		東京2020大会勉強会2回開催 装飾やイベント等の提供に係る企画の検討	【東京2020大会勉強会】 7月は、進出企業に対し、会場施設の整備予定、ラストマイルにおける暑熱対策、大会期間における交通マネジメント等、大会組織委員会による情報提供を行った。 9月は青海地区に特化し、青海アーバンスポーツパークや、ショーケーシングエリア等、施設や工事に関する説明を行った。 【装飾やイベント等】 大会組織委員会や関係機関と、オリンピックプロムナードにおける装飾・イベントの可否等について検討した。実施可否について、1月中に決定する予定。	オリンピックプロムナードにおける賑わい創出	東京2020大会におけるオリンピックプロムナードの賑わい創出	「祝祭空間」の正式名称が「オリンピックプロムナード」となったため

様式２

「経営改革プラン」改訂シート

改訂年度：2020年度

団体名：　株式会社東京臨海ホールディングス

	２０１９年度	改訂	改訂の考え方
経営課題	②　臨海副都心の活性化 都心部のオフィスビル、複合商業施設等の大規模開発が進展し、他地域との競争が激化する中、これまで増加傾向にあった年間来街者数が平成28年度4,421万人、対前年比△2%となり減少に転じている。他地域の事例研究や臨海地域へ進出企業に対するヒアリング調査等を行い、より多くの人が訪れる活力あるまちを目指し、顧客・来街者を呼び寄せていかなくてはならない。	変更なし	<u>まちづくり協議会の会員数に変更があったため</u>
戦略	②　エリアマネジメントの拡充 臨海地域を支える公共性の高いサービスを提供するグループの中核として、エリアマネジメントの取組を推進し、地域の活性化、魅力の向上を通じて、都の臨海地域開発への一層の貢献を図ることが求められている。当社は臨海副都心まちづくり協議会の事務局業務を担っており、地域の進出企業とのネットワークを生かし、進出企業へのヒアリング調査を行っていく。これにより、地域の課題やニーズを把握し、新たな取組につなげ、にぎわいの創出、環境への取組、防災対策によるエリアマネジメントを推進する。	変更なし	
３年後（2020年度）の到達目標	・地域の活性化、魅力の向上を図り、都の臨海地域開発に貢献する。 ・年間50万人の来街者数の増加を目指す。 ・当社が事務局を務める進出企業38社から構成されるまちづくり協議会を活用し、毎年、各取組におけるＰＤＣＡサイクルを回し、レベルアップを図る。 ・当社の経営改革において最も注力する事項として、経営資源を投入していく。	・地域の活性化、魅力の向上を図り、都の臨海地域開発に貢献する。 ・年間50万人の来街者数の増加を目指す。 ・当社が事務局を務める進出企業<u>37社</u>から構成されるまちづくり協議会を活用し、毎年、各取組におけるＰＤＣＡサイクルを回し、レベルアップを図る。 ・当社の経営改革において最も注力する事項として、経営資源を投入していく。	
実績（2019年11月末時点）及び要因分析	以下参照		

個別取組事項	2018年度実績	2019年度	目標達成	2019年11月末時点 実績値	2019年11月末時点 要因分析	改訂 個別取組事項	改訂 2020年度	改訂 改訂の考え方（新規の場合は、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）	にぎわい集客、環境、防災の各PTで事業を実施（P，D） 進出企業に対するアンケート・意見交換を実施（C） アンケート結果を分析し課題を整理（A）	各PT事業等まちづくり協議会の活動を通じて集約した地域の意見の具体化		地域の意見の具体化	【地域の意見の具体化に向けた検討】 ・まちづくり協議会の活動では、地域の意見を集約しながら、イベントと連動した地域施設におけるライトアップを新たに具体化（ラグビーワールドカップ、オリンピック・パラリンピック1年前、お台場プラージュ） ・臨海副都心における広告物の規制について、デジタルサイネージ等の広告技術などの活用実現に向けて臨海副都心に相応しい使い方としての素案を検討中	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）	各PT事業等まちづくり協議会の活動を通じて集約した地域の意見の具体化 巡回バスのルート変更に向けた検討（経由地の増設、運行系統増設の検討） <u>進出企業に対するアンケートと局への施策提言の実施</u>	<u>【アンケートと局への施策提言の実施】 ・開発開始から20年以上が経過し、まちが概成するなか、施設の老朽化、技術の進歩、外国人来訪者の急増等、計画当初と環境が変化している。また、エンターテインメントやスポーツ、環境対策等、新たな視点でのまちづくりも求められるようになった。 ・東京2020大会や国際クルーズターミナル開業を契機に、状況の変化に対応し、観光・交流のまちとして更に発展していくため、まちづくり協議会と協力し、まちづくりに関する共通課題の確認・地元のニーズ把握を目的としたアンケートを行ったうえで、アンケート結果を踏まえた施策提言を局に対して行う。</u>

「経営改革プラン」改訂シート

団体名：　株式会社東京臨海ホールディングス

改訂年度：2020年度

東京2020大会を活かした地域の魅力向上		東京2020大会と調和した地域の賑わい創出策の検討・先行実施		東京2020大会１年前イベントの実施 東京2020大会に向けたグループ会社検討会の開催	【東京2020大会1年前イベント】 ・大会組織委員会による参画プログラムの認証を受けた、オリンピック・パラリンピック１年前イベントを開催し、大会の気運醸成を図った。 【東京2020大会に向けたグループ会社検討会】 ・オリンピックプロムナード周辺の賑わい創出に向けた取組として、臨海ホールディングスグループ各社に協力を依頼。モニュメント制作・イルミネーション制作、マップ等配布等の実施案を検討中。	東京2020大会を活かした地域の魅力向上	東京2020大会におけるオリンピックプロムナードの賑わい創出 オリンピックプロムナードの賑わい創出を踏まえ周遊性向上などにレガシーを活用	「祝祭空間」の正式名称が「オリンピックプロムナード」となったため
来街者獲得のための広報・情報発信	東京お台場.net についてリニューアル済み	東京お台場.net の効果検証、改善の実施		継続的な効果検証を実施 継続的な改善の実施	【効果検証】 ・PV数の大幅な向上(4月～10月) H30年度　99万PV R1年度　126万PV ・スマートフォンからのアクセス率の大幅な向上 H31.3末時点　53% R1.10末時点　78% 【改善の実施】 ・地域の施設に設置するデジタルサイネージへ広告を掲出 ・江東区民まつりでの周知活動を実施 ・外国人観光客に向けた順次多言語対応を作業中	来街者獲得のための広報・情報発信	東京お台場.net の効果検証、改善の実施 「研究開発・産業創生のまち」としての青海南地区の広報	青海南エリアの広報担当者連絡会を設置するなど、青海南エリアで活動する関係機関の相互連携により、青海南エリアの知名度及び価値向上を目指し、対外的な広報発信を進めていく。
	ゆりかもめ車内でのFree Wi-Fiの設置	ゆりかもめの車両の定期検査にあわせて順次サービスを拡大		ゆりかもめ車内でのFree Wi-Fiの設置	【ゆりかもめ】 16駅（全駅）及び車両21編成でFree Wi-Fiのサービスを実施。		新型車両の導入にあわせて順次サービスを拡大し、全編成で利用が可能となる予定	車両の定期検査時に、Free Wi-Fiを設置していた7300系は2019年度中に終了済みとなり、2020年度は新型車両7500系のFree Wi-Fi設置のみとなるため、文言を修正する。

様式２

「経営改革プラン」改訂シート

団体名：　　株式会社東京臨海ホールディングス

改訂年度：2020年度

東京国際クルーズターミナルを活かしたまちづくり（外国人観光客受け入れの強化）		関係機関・進出企業とのクルーズ船に関する情報共有の仕組づくり クルーズ旅客をはじめとした外国人観光客の誘致策の検討 ・観光客用の観光ルートの設定 ・おもてなしのイベント検討		クルーズ旅客に関する情報収集手法の検討 誘致策の検討	【情報収集手法の検討】 まちづくり協議会の会員企業がクルーズ船旅客の嗜好に応じたおもてなしができるよう、クルーズ船入港情報の情報共有について、港湾局へ要望中。 【誘致策の検討】 ・クルーズ旅客を含めたインバウンドの取り込みを強化するため、ゆりかもめやまちづくり協議会の会員企業とともに、ゆりかもめ１日券と観光スポットの入場券や特典がセットとなった周遊パス導入に向けたスキームを検討中。 ・おもてなしのイベント検討については、今後決定される国際クルーズターミナル指定管理者等とともに検討していく。	東京国際クルーズターミナルを活かしたまちづくり（外国人観光客受け入れの強化）	誘致策の実施 ・周遊券の販売 ・観光ルートの運用（販売）	―
						【新規】現場の声を吸い上げるためのリサーチ能力の磨き上げと、局へのフィードバック	まちに関する調査と局への施策提言の実施	【調査と局への施策提言の実施】 ・開発開始から20年以上が経過し、まちが概成するなか、施設の老朽化、技術の進歩、外国人来訪者の急増等、計画当初と環境が変化している。また、エンターテインメントやスポーツ、環境対策等、新たな視点でのまちづくりも求められるようになった。 ・これに対応するため、地域特性や来訪者のニーズといった臨海副都心の現状を継続的に把握する調査を行ったうえで、調査結果を踏まえた施策提言を局に対して行う。
						【新規】プロジェクト研修企画案の実施	東京国際クルーズターミナル開業に向けた企画案の着実な実施	【プロジェクト研修企画案の実施】 ・グループ課題解決型プロジェクト研修で提案された企画案（地域関係者と連携した歓迎ムードを醸成する催しなど）について、臨海ホールディングスグループと港湾局などで実施に向けた検討を行い、東京国際クルーズターミナル開業までに実施可能なものから順次実施していく。
						【新規】Society5．0の実現に向けた取組	東京版Society5.0「スマート東京」と連動し、地域内関係機関と5Gの活用に向けた情報交換を実施 5Gネットワークの構築について都及び通信事業者等への情報提供等の取組	【地域内関係機関との情報交換】 ・青海南エリアの広報担当者連絡会等において、都と連携した5G活用に向けた情報交換を実施する。 【都及び通信事業者等への情報提供等】 ・都及び通信事業者等が行う5G基地局の設置を推進するため、アセットの解放に向け情報提供等に取り組んでいく。

「経営改革プラン」改訂シート

団体名：　株式会社東京臨海ホールディングス

改訂年度：2020年度

	２０１９年度	改訂	改訂の考え方
経営課題	③ 各事業の設備更新期への対応 これまでグループ各社は、臨海地域の都市基盤や物流機能を支える重要な役割を果たしてきたが、臨海副都心のまちびらきから２０年を経過し、開発当初に整備した設備の更新時期を迎えつつある。東京2020大会やその先を見据えつつ、非効率的な投資や設備更新の集中による弊害の無いよう、計画的な対応が必要となっている。	変更なし	
戦略	③ 戦略的な投資の実施 当グループが今後とも臨海地域を支える公共性の高いサービスを提供していくために、大規模修繕や施設整備等の設備投資を戦略的に行い、将来の収益力の強化に努めていく。 具体的には、熱供給プラントの更新、ゆりかもめの車両更新、コンテナ埠頭クレーン更新、ビルの修繕等に対して、今後３年間において390億円の投資を行う。その際は、当社が財務内容を確認し各投資が適切なものかを精査するとともに、グループファイナンスの活用を含めて検討し、設備更新通じて、安全性、快適性の向上を図っていく。	変更なし	実績、見込、計画を踏まえ3年間の投資額額を366億円に見直し （改訂前） ・2018年度見込　139億円 ・2019年度計画　159億円 ・2020年度計画　92億円 合計　390億円 （改訂後） ・2018年度実績　131億円 ・2019年度見込　142億円 ・2020年度計画　93億円 合計　366億円
３年後(2020年度)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３９０億円の投資を行う。熱供給の高効率設備の導入、ゆりかもめ新型車両の導入、ビル・ふ頭設備の計画的な修繕等により、グループの提供するサービスの快適性・利便性・安全性の向上を図る。 ・投資内容については、子会社との協議等を通じて適切なチェックがなされており、グループにとって有用なものとなっている。	・大規模更新や東京2020大会対応等に向け、３年間で３６６億円の投資を行う。熱供給の高効率設備の導入、ゆりかもめ新型車両の導入、ビル・ふ頭設備の計画的な修繕等により、グループの提供するサービスの快適性・利便性・安全性の向上を図る。 ・投資内容については、子会社との協議等を通じて適切なチェックがなされており、グループにとって有用なものとなっている。	
実績(2019年11月末時点)及び要因分析	以下参照		

様式２

「経営改革プラン」改訂シート

団体名：　株式会社東京臨海ホールディングス

改訂年度：2020年度

個別取組事項	2018年度実績	2019年度	目標達成	2019年11月末時点 実績値	2019年11月末時点 要因分析	改訂 個別取組事項	改訂 2020年度	改訂 改訂の考え方（新規の場合は、取組設定の考え方）
戦略的な投資	設備投資額 131億円 資金収支計画の把握、グループファイナンスの活用の検討	設備投資額 159億円 資金収支計画の把握、グループファイナンスの活用を検討		設備投資額　142億円 （年度末までの執行見込額） 資金収支計画の把握、グループファイナンスの活用を検討	【設備投資額】 ・年度末において、設備投資額は目標を下回る見込みであるが、以下の各事業の要因分析に記載のあるとおり、経営上の正当な理由や判断によるものである。 【資金収支計画の把握、グループファイナンスの活用検討】 ・子会社から定期的に長期資金収支見積書の提出を受け、ヒアリングを実施するなど、資金収支計画の把握を実施。現時点において、今年度の設備投資について、グループファイナンスを活用する予定なし。	戦略的な投資	設備投資額　93億円 資金収支計画の把握、グループファイナンスの活用を検討	
	・冷凍機3機更新 13億円	・冷凍機更新　13億円	○	冷凍機更新　13億円	冷水を製造する冷凍機等は老朽化が進んでおり、熱供給システムの機能維持・向上、維持管理コストの抑制のためには計画的な機器更新が必要である。 20年以上経過した15機の冷凍機の更新を平成27年度から順次行ってきており、R元年度は3プラントで各1機ずつ冷凍機3機の更新を行うことで累計11機の更新を実施済み。			
	・車両購入　6億円 ・サイン工事　3億円	交通事業 ・車両購入　22億円 ・駅ATO装置/光伝送装置　11億円 ・サイン工事3億円		・車両購入　11億円 ・駅務機器更新　９億円 ・サイン工事１億円	【車両購入】 ・２編成購入（今年度末までに残り２編成納入予定） 【駅務機器更新】 ・2020年度目標を前倒しで更新 【駅ATO装置/光伝送装置】 ・今年度末までに設置完了予定 【サイン工事】 ・サイン工事１億円分完了 ※新橋駅サイン工事（1.6億円分）は、入札不調の影響で来年度完了予定		交通事業 ・車両購入　17億円 ・サイン工事1.6億円 ・新型車両の購入により1編成当たりの最大乗車人員が約10%向上	【駅務機器更新の削除】 ・2019年度に前倒しで実施済のため削除（改訂前９億円） 【サイン工事の目標設定】 ・2019年度に入札不調の影響で、工事完了が後倒しになった1.6億円分を2020年度の目標に再設定 【最大乗車人員の増加】 ・乗客者数の増加に対応した輸送力強化を行うため、現在運行している7200系を、新型車両7500系に置き換える（4編成）。これにより、車両の座席がロングシート化されるため、最大乗車人員が増加する。 ※1編成当たりの最大乗車人員 7200系：約730名 7500系：約800名

「経営改革プラン」改訂シート

団体名：　株式会社東京臨海ホールディングス

改訂年度：2020年度

	・各ビル設備更新 16億円 (ビッグサイト 13億円) (TTC 3億円)	ビル事業 ・各ビル設備更新 17億円 (ビッグサイト 14億円) (TTC 4億円)		・各ビル設備更新 10. 3億円 (ビッグサイト 9.3億円) (TTC1億円)	【ビッグサイト】 ・TFTビルは第一期大規模修繕工事の最終年度を迎え、計画通りに工事を実施 ・契約差金や修繕費への振り替え、設計業務の完了時期を翌年度に移行したこと等により、目標額より実績額が下回る見込みである。 【TTC】 ・トイレ改修及びLED改修などで1億円の設備投資が完了 ・今年度末までに、空調機整備等で約3億円の設備投資が行われ、計画が達成される見込み	ビル事業 ・各ビル設備更新 7億円 (ビッグサイト2億円) (TTC5億円)	【ビッグサイト】 2021年から実施予定の次期大規模修繕の設計業務の完了時期が前年度から移行したため等により、年度の予定金額が増額している(改訂前0.7億円)。 【TTC】 東京2020大会等を控え、人件費や資材などのコストが増加していること、受注できる業者が限られることから、優先順位の高い工事以外は先送りすることとした(改訂前8億円)。
	・コンテナ埠頭クレーン更新工事 29億円 ・中防外側Y2CY等整備工事 36億円	埠頭事業 ・コンテナ埠頭クレーン更新工事 37億円		・コンテナ埠頭クレーン更新工事 34億円	【埠頭】 ・ガントリークレーンを耐用年数や利用者の寄港船舶の大型化等のニーズに合わせ、計画的に更新するとともに、更新する際には、環境負荷の低減のため、エネルギー効率の高い電力回収装置付きクレーン(インバータ制御)を採用した。また、羽田空港が近接するため、航空制限に適応したクレーンの制作を実施した。 ・2020年2月に品川公共埠頭SCバースコンテナクレーン更新工事が完了する予定。この分も合わせると、ユーザーとの調整によるクレーンの仕様変更等の要因により、目標額より実績額が上回る見込みである。(39億円)	埠頭事業 ・コンテナ埠頭クレーン更新工事 (投資金額27億円) ・大井埠頭第4バースの対応能力が、最大21列の大型船舶まで拡大(従来は18列)	寄港船舶の大型化のニーズや取扱貨物量の増加に対応するため、大井埠頭第４バースのガントリークレーンについて、従来よりも対応能力の高いものへと更新する工事を行う。 ※対応能力の比較 従来：コンテナ18列を搭載した船舶に対応 更新：コンテナ21列を搭載した船舶に対応

「経営改革プラン」改訂シート

団体名：　株式会社東京臨海ホールディングス

改訂年度：2020年度

経　営　課　題	④ グループとしての一体感と経営の透明性の向上
戦　　略	④ グループ経営及びエリアマネジメントに資する連携の強化・情報公開の推進
３年後（2020年度）の到達目標	・グループ各社が相互に連携し、東京2020大会の成功及び各事業やエリアマネジメントの課題に的確に対応している。 ・事業やエリア、各社の状況等の情報を的確に発信し、グループの状況の見える化が進んでいる。 ・取組にあたっては、当社が各社への働きかけを通じて、グループを先導する役割を果たしている。
実績（2019年11月末時点）及び要因分析	多言語対応や営業活動に資する情報の掲載及び積極的な広報活動などにより、グループの広報活動のレベルアップに取り組んだ。また、グループ内調整や情報共有の推進などにより、グループとしての様々な取組の推進や一体感の醸成を図った。

個別取組事項	2018年度実績	2019年度	目標達成	2019年11月末時点		改訂		
				実績値	要因分析	個別取組事項	2020年度	改訂の考え方（新規の場合は、取組設定の考え方）
グループ広報戦略に基づく取組の推進	東京お台場.netについて、リニューアル済み 当社及び㈱東京テレポートセンターのHPをリニューアル済み 当社HPで子会社プレスリリースを集約済み	HPアクセス解析等を踏まえた情報発信の強化 新たな広報媒体の検討・実施 各社事業やCSR活動の見える化の推進		HPアクセス解析等を踏まえた情報発信の強化を実施 新たな広報媒体を実施 各社事業やCSR活動の見える化を推進	【HPアクセス解析等を踏まえた情報発信の強化】 ・東京お台場.netlについて、HP運営受託業者と月一回打合せを行い、ニーズの高い情報を集約し、順次多言語対応を実施 ・PV数が大幅に向上し、スマートフォン利用率の大幅向上にも寄与 【新たな広報媒体の検討】 ・デジタルサイネージを東京お台場.netと連携する取組を実施 【各社事業やCSR活動の見える化】 ・当社のHPについて、各社の事業、経営情報等を見やすく配置 ・ゆりかもめのHPをリニューアルするとともに、5か国6言語対応へと改善	グループ広報戦略に基づく取組の推進	HPアクセス解析等を踏まえた情報発信の強化 新たな広報媒体の検討・実施 各社事業やCSR活動の見える化の推進	―
環境対策の推進	超過削減3.1万トン（検証準備中）	グループ各社、まち協会員企業、東京2020大会等クレジットの提供先の選定 超過削減目標　2.8万トン グループ環境行動計画の策定		グループ子会社において東京2020大会へクレジットを提供 超過削減量2.9万トン（見込み） グループ環境行動計画策定方針の決定	【クレジットの提供】 ・超過削減量の内、現時点で寄付可能なクレジット量を東京2020大会へ提供 【超過削減量】 ・グループ各社において、温室効果ガス削減の進行管理やLED化を推進する等により、温室効果ガス削減は予定通り進捗 ・当社においては、グループ内における温室効果ガスの取引（予定）を調整し、計画期間内におけるグループ各社の義務達成を支援。また、グループ共同での環境対策情報交換会の開催を予定しており、引き続き環境対策に関する意識啓発とともにガス削減の進捗を管理 【グループ環境行動計画】 ・策定方針を定め、計画案を作成中であり、年度末までにグループ環境行動計画を策定する。	環境対策におけるグループ連携	クレジット取引の実施	―

「経営改革プラン」改訂シート

団体名：　株式会社東京臨海ホールディングス

改訂年度：2020年度

防災対策の推進	共同防災訓練を1回、無線訓練10回の実施 災害掲示板の運用を開始	新防災マニュアルに基づくグループ共同防災訓練の実施 成果を検証し、内容の充実を図る 地域事業者等へ周知、運用方法を検討		無線訓練6回の実施 成果を検証し、内容の充実を図る 地域事業者等へ周知、運用方法を検討	【グループ共同防災訓練】 ・震災マニュアルに基づき定期的に無線訓練テストを行った。昨年導入した「IP無線機」が安定して動作することを確認 【成果の検証、内容の充実】 ・無線の訓練を定期的に行うことにより、操作に習熟することができ、各社との連絡を円滑に行うことができた。また、使用する機器についても、動作確認を行い、万全な連絡体制を整えた。 【地域事業者等へ周知、運用方法を検討】 ・会員37団体に対しての周知・運用方法を検討中	防災対策の推進	共同防災訓練の実施 成果を検証し、内容の充実を図る 地域事業者等へ周知、運用方法を検討	―
連絡会の設置	総務・企画担当部長会、総務・企画担当課長会、広報企画担当課長会を開催	東京2020大会への対応状況を共有		東京2020大会への対応状況の共有を実施	【東京2020大会への対応状況の共有】 ・7月にグループ広報・企画担当者会を実施し、東京2020大会に向けて昨年度策定した「グループ広報戦略」に基づく実施報告を行うとともに、今後のグループ広報活動について情報共有及び意見交換を行った。	連絡会の設置	大会開催期間中の連絡体制構築・運用	―
東京国際クルーズターミナル整備と東京2020大会を契機とするエリアマネジメント実施に向けた連携		クルーズ旅客誘致策の策定に向けて関係者を交えた検討 東京2020大会に向けた気運醸成・オリンピック応援イベントの実施		クルーズ旅客誘致策の策定に向けて関係者を交えた検討 東京2020大会１年前イベントの実施	【クルーズ旅客誘致策の策定に向けて関係者を交えた検討】 ・晴海客船ターミナルの実務担当者や、港湾局担当者と、ターミナル運営の在り方や利用客へのおもてなしについて、検討を開始した。 【東京2020大会1年前イベント】 ・大会組織委員会による参画プログラムの認証を受けた、オリンピック・パラリンピック１年前イベントを開催し、大会の気運醸成を図った。	東京国際クルーズターミナル整備と東京2020大会を契機とするエリアマネジメント実施に向けた連携	クルーズ旅客誘致策の実施 東京2020大会におけるオリンピックプロムナードの賑わい創出	「祝祭空間」の正式名称が「オリンピックプロムナード」となったため

様式１

5 ／ 6

改訂年度:2020年度

「経営改革プラン」改訂シート

団体名:　　株式会社東京臨海ホールディングス

経　営　課　題	⑤ グループを支える人材の育成
戦　　略	⑤ 人材の育成に資する制度整備
３年後(2020年度)の到達目標	・グループ内外との人事交流や時宜にかなった研修制度により、事業や地域に精通しつつ多様な経験を積んだプロパー社員がグループの中核を担い、臨海地域の発展に寄与している。 ・グループにおいて多様な働き方が実施され、人材マネジメントに良い影響をもたらしている。
実績(2019年11月末時点)及び要因分析	人事交流や時宜にかなった内容の研修など、様々な経験や知識を得る機会を提供し、幅広い視野を持ってグループを取り巻く課題に対応できる人材の育成に努めた。また、大会期間中の対応を視野に入れて、テレワークや時差勤務の取組の推進にも努めた。

個別取組事項	2018年度実績	2019年度	目標達成	2019年11月末時点		改訂		
				実績値	要因分析	個別取組事項	2020年度	改訂の考え方 (新規の場合は、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	グループ内人事交流の来年度からの本格実施に向け、具体的なポスト等についてグループ各社と検討し、2019年度から実施することを決定した。	人事交流の本格実施		(株)東京臨海ホールディングスと(株)ゆりかもめ間で人事交流を実施(各1名ずつ)	2019年4月よりグループ内人事交流を実施。配置先は、経営企画部門や営業部門など、それぞれ元社では経験ができないポストとしており、広い視野を持った臨海地域全体を見渡せる人材の育成に寄与している。今後は、東京2020大会後の各社の状況を踏まえた対応を検討していく。	プロパー社員のグループ内外への人事交流の実施	人事交流の継続と成果分析・拡充の検討	―
グループ共同研修	LGBT(人権)研修(新規)実施 多様な「おもてなし力」の向上に資する研修を2回実施(外国人おもてなし講座研修・ユニバーサルマナー研修)	グループ課題解決型プロジェクト研修(新規)実施		グループ課題解決型プロジェクト研修を実施中	2019年5月よりグループ各社のプロパー社員5名が研修生として、グループ共通の課題(東京国際クルーズターミナル整備を契機とした外国人観光客の取り込み)について解決策の検討を実施。 これまで外国人観光客へのおもてなしに関するグループ共同研修への参加や、顧客満足度が高いクルーズターミナルへの視察など調査分析を行い、チームとして一体感を持って検討を進めてきた。 今後、12月の役員等への成果発表(プレゼンテーション)に向けて最終調整を行う。 研修の目的である「課題発見・問題解決能力の育成」や「グループとしてのチームワーク・きずな・総合力を醸成」について一定の成果を得ることができた。 ＜研修実績の概要＞ おもてなし力向上等の研修受講(3回) 晴海客船ターミナル視察(1回) 青森港視察(1回) ミーティング開催(9回) 社内課長レビュー(1回)	グループ共同研修	新規研修検討・実施	―
テレワーク、時差勤務の実施	テレワークは、当社において2018年6月より試行実施 円滑にテレワーク業務を推進することができた。 アンケート結果等を踏まえ、次年度も現行制度を継続することとした。 時差勤務を、㈱東京テレポートセンターで導入	本格実施 結果の評価 グループ各社への導入検討		当社、TTCでテレワークや時差勤務を本格実施 結果の評価を実施 グループ各社への導入検討	【本格実施】 2020RHDアクションプランを策定し、オリパラ実施予定期間において、テレワーク及び時差勤務について取り組んだ。(TTCは時差勤務のみ) 【結果の評価】 ・当社において、テレワーク制度の見直し、機器の拡充等を検討中 【グループ各社への導入検討】 ・各社においてテレワークの導入を検討中	テレワーク、時差勤務の実施	継続実施 グループ各社での実施	―

「経営改革プラン」改訂シート

団体名：　株式会社東京臨海ホールディングス

改訂年度：2020年度

経　営　課　題	⑥ 財務指標の健全化
戦　　略	⑥ グループ資金効率の向上
３年後（2020年度）の到達目標	・グループ子会社である（株）東京テ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。 等を通じてチェックがなされており、グループにとって有用なものとなっている。
実績（2019年11月末時点）及び要因分析	借入金の返済については計画通り実施見込みである。また、運用期間が３年を超える金融商品の運用を積極的に行い、運用収益の確保に努めた。

個別取組事項	2018年度実績	2019年度	目標達成	2019年11月末時点		改訂		
				実績値	要因分析	個別取組事項	2020年度	改訂の考え方（新規の場合は、取組設定の考え方）
(株)東京テレポートセンターの借入金の返済	借入金残高 512億円	借入金残高　466億円		当初予定通り、3月の返済で、残高466億円となる見込み	【借入金残高】 ・ビル事業において入居率の向上のため、専管チームを組成するなどテナント獲得に向けた営業強化やビルの認知度向上に取り組んだ。 ・東京2020大会準備による駐車場利用制限等駐車場利用台数の減少等による収入の減少があったものの、一定の収益を確保し、計画通りの返済見込み。	(株)東京テレポートセンターの借入金の返済	借入金残高　421億円	―
子会社への資金貸付	貸付利率を0.5%引き下げ（1.136%→0.636%）	資金利率の見直し		貸付適用利率の継続	【資金利率の見直し】 貸付利率について、令和元年9月の約定返済日に円Tibor12か月の利率を確認し、変更がなかったため、昨年度からの適用利率を継続することとした。	子会社への資金貸付	子会社への資金貸付の実施	―
外部運用基準の見直し	基準見直し済	金融市場環境等を踏まえ、運用基準等の見直しの検討		現行の運用基準等を継続	【運用基準の見直し】 年度前半に中長期的な運用を積極的に行い、一定の利益を確保することができた。 国内債券市場環境については、引き続き厳しい状況が続いており、年度末に向け、現状を踏まえた検討を行っていく。	外部運用基準の見直し	金融市場環境等を踏まえ、運用基準等の見直しの検討	―

様式１

「経営改革プラン」改訂シート

改訂年度：2020年度

団体名：　東京交通サービス株式会社

経　営　課　題	①	人材の確保
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
３年後（2020年度）の到達目標	交通局を支える総合保守会社としての役割を果たしていくため、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てより優秀な人材を獲得するとともに、待遇改善策を講じて固有社員が増加する中においても現在の高い社員定着率（2017年度実績98%）を維持している。	
実績（2019年11月末時点）及び要因分析	2019年度１回目の採用活動を実施するに当たり、若年層に会社の魅力を効率的に伝えるため、採用向け動画を初めて作成するなど、交通局グループの会社として事業を分かりやすく伝えることに注力した。その結果、５０名を超える応募があり優秀な人材の獲得に寄与できた。社員の定着率維持に向けては、メンター制度等の取組を通して、2019年度の離職者は２名にとどまっている。（１１月末時点定着率：99%）	

個別取組事項	2018年度実績	2019年度	目標達成	2019年11月末時点		改訂		
				実績値	要因分析	個別取組事項	2020年度	改訂の考え方（新規の場合は、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	・交替制勤務の社員に時差通勤制度を導入 ・代休制度の見直しを実施 ・昇任制度の改正を実施 ・初任給の改正を実施	給与面以外での待遇改善策の実施		・メンター制度を導入 ・社員の健康増進に資する制度を導入 ・社員同士の交流を促す制度を導入	・早期の離職を防ぐため、新入社員に対して業務以外の事柄でも先輩社員に相談できるメンター制度を導入した。信頼関係の醸成を図りながら不安の解消に努めるべく、メンター研修を受講した先輩社員が新入社員と面談を重ねている。 ・社員の健康増進を図るため、禁煙外来を受診する社員に対して費用を助成する制度を導入した。既に禁煙に向けて治療を受ける社員が出始めている。 ・不規則勤務が中心で社員が部署をまたいで交流する機会が乏しいことから、社員間のコミュニケーションを促進し、会社への帰属意識を高めるため、クラブ活動を奨励し費用の一部助成制度を導入した。クラブの数が1つから5つに増加し、部署をまたいだ活動が活発化している。	給与水準の弾力的な運用及び待遇改善策の検討	状況により実施（東京2020大会後の労働市場を注視）	－
採用活動期間の柔軟な設定	・求人広告の掲出を拡充 ・会社案内パンフレットの刷新 ・社員採用向け動画の新たな作成に向け検討を開始	既存媒体に加え新たな媒体を活用するとともに、複数回募集を含む柔軟な採用活動の実施		・社員採用向け動画を作成し、ホームページに掲載 ・2019年度1回目の採用活動を実施	・若年層を採用するには映像媒体が不可欠と考え、社員自らが会社の良い点を語り、入社を動機づける動画（YouTube）を作成し、ホームページに掲載した。 ・都と協議をし、来年度期首の採用に向けた1回目の採用活動を9月に実施した。募集に当たっては、都営交通の中づり広告や駅貼り広告等を活用した。駅貼り広告については、駅の利用者数だけにとらわれず、交通系の学科を有する専門学校の最寄り駅に広告を掲出するなど工夫した。（当該専門学校の現役学生からの応募あり。） ・年度内に再度採用活動を実施する。	採用活動期間の柔軟な設定	東京2020大会後の労働市場の変化に対応した採用活動の実施	－
都立職業能力開発センター（職業訓練校）への募集活動	6か所の職業訓練校に求人票を提出し13名を採用	東京都の職業訓練校に加え、近県の職業訓練校と意見交換等を実施の上、6か所の職業訓練校に求人票を提出する。		・2019年度1回目の採用活動において、10校に求人票を提出した。	・各校を訪問し、生徒の訓練状況や求人動向等のヒアリングを実施するとともに、希望者を対象に駅の改良工事現場や車両保守の状況を案内する職場見学会を実施した。 ・東京都に加えて埼玉県と千葉県の職業訓練校計10校に求人票を提出した。 ・今回は、14名から応募があった。 ・年度内に再度求人票を提出し応募者の獲得を目指す。	職業能力開発センター（職業訓練校）への募集活動	当該職業訓練校出身の社員を活用した採用活動等を実施し、応募者の拡大を目指す。	－
リファラル採用（社員紹介採用）	4名を採用	前年度採用者の評価を行い、採用者数の増加を図る。		・前年度採用者の離職者ゼロ ・2019年度1回目の採用活動において社員からの紹介を奨励	・リファラル採用の社員で離職者は発生せず、入社後のミスマッチは生じていない。 ・社内ネットワーク掲示板で採用情報を早めに掲載し、社員による紹介活動を積極的に行うよう奨励した。その結果、4名から応募があった。	リファラル採用（社員紹介採用）	採用者数の増加（紹介社員に報酬付与を検討）	－
同業他社の雇用終了者に対する採用活動	民間の鉄道会社をはじめとする各社を訪問し、そのうち2社から2名を採用	新たに2社訪問		・1社と協議	・当社の土木・建築部門の社員構成は、都OBの割合が高く、今後、OBの採用も困難が見込まれることから、即戦力人材の確保に向けて、土木・建築系同業他社と協議した。 （・もう1社については、土木・建築系以外の会社との協議を検討する。）	同業他社の雇用終了者及び鉄道系学科を有する専門学校卒業者に対する採用活動	新たに3社（校）訪問	即戦力の人材を確保するため、これまでの同業他社の雇用満了者を対象とした採用活動に加え、鉄道系の学科を有する専門学校に対して当社の事業を紹介し受験者の獲得を目指す。

様式１

「経営改革プラン」改訂シート

改訂年度：2020年度

団体名：　東京交通サービス株式会社

経　営　課　題	②	社員の技術力向上と技術継承
戦　　略	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）
３年後（2020年度）の到達目標		これまでは局OBから固有社員への技術継承が基本であったが、より専門性の高い工事監理業務については、都派遣職員を受け入れ、固有社員への技術継承を行っていく。また、駅務機器やホームドアの保守点検業務については、固有社員へのノウハウの蓄積が進んできたことから、固有社員間の技術継承を図っていく。これらの取組により、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％）
実績（2019年11月末時点）及び要因分析		電気・機械設備における工事監理業務については、今年度期首に都派遣職員１名を新たに受け入れ、計２名体制で順調に技術継承を行っている。また、駅務機器の保守管理については、駅で実際に扱う自動改札機や券売機を社内に設置し、中堅固有社員が伝承者となって若手社員を指導している。ホームドアの保守管理については、新しい機器の導入が進む中、中堅固有社員がメーカー技術者や交通局担当者との協議を重ね、自ら保守手順を考案している。 有給休暇の取得については、新たに導入した出退勤管理システムのデータを活用して積極的な取得を促している。（2019年４月から１１月までの年次有給休暇取得率は45％であり、前年度の同期間と同程度である。（常勤社員実績））

個別取組事項	2018年度実績	2019年度	目標達成	2019年11月末時点 実績値	2019年11月末時点 要因分析	改訂 個別取組事項	改訂 2020年度	改訂 改訂の考え方（新規の場合は、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）	相互の人材交流に向けて協議	都との調整		・相互の人材交流に向けて都と調整 ・当社の研修に交通局若手社員が参加し相互交流を開始	・都との調整の結果、出向制度の導入は一定の期間に限定して公務員の身分を有することとなるため、現行の制度では難しいことが判明した。 ・これまでは交通局の研修に当社社員が参加するケースはあったが、当社の研修に交通局の若手社員が初めて参加するなど、現行の枠組みの中で人材交流を進めている。	交通局との人事交流	行政実務研修員派遣等の拡充	交通局への行政実務研修員派遣や交通局と当社間で双方向の短期研修の実施、外部研修の合同参加など人材交流を進める。 また、土木、電気、機械部門の工事監理業務は受託しているが建築部門は未だ受託していないことから、受託できる体制を社内に整備するため、新たに交通局の建築部門へ社員を派遣しノウハウを取得させる。
同業他社との人事交流	同業他社へ短期間派遣	人事交流を１名実施し、同業他社の技術ノウハウを積極的に習得		・メーカー系保守会社の施設を用いた研修を実施	・メーカー系保守会社の研修施設において、19名が技術者から機器の構造や安全対策を学び、同業他社の技術ノウハウを習得した。	同業他社との人事交流	人事交流の実施へ向けて、両者の技術ノウハウの相互理解を促進	協力会社と協議をした結果、即時の人事交流実施は困難と判断したため、協力会社との協議を継続するとともに、研修という形で、実質的に技術ノウハウの習得を図る。
社外ノウハウの積極的活用	外部専門機関による研修受講率65％	外部専門機関による研修受講率 ２か年累計70％以上		外部専門機関による研修受講率81％ （2018年4月から2019年11月までの実績）	・鉄道総研や日本鉄道電気技術協会等が主催する研修を社員個々の技術レベルに応じて受講させた。 ・エレベーター等の昇降機設備は、数多くのメーカーの製品が納入されており、適切に保守管理を行うため、メーカーの研修施設に出向いて技術者から直接機器の構造を学ぶ取組を職場単位で実施するなど、研修受講率の向上に努めた。 ・その他の取組として、職業能力開発センターで空調技術を学ぶ特別訓練に5名を派遣し、高度なノウハウを効率的に習得した。（このうち1名は技能五輪全国大会の東京都代表者。）	社外ノウハウの積極的活用	外部専門機関による研修受講率 ３か年累計100％	―
サテライトオフィスの導入	導入事業所を選定中	１か所導入 （候補場所：本社、荒川、代々木、春日）		・年度内の設置に向け検討 ・出先オフィスの集約化を実施	・今後、東京2020大会に向けた準備を局と一体となって進めるに当たり、都庁での協議が増えることから、都庁から近接した代々木事務所内の設置に向けて準備を進めている。 ・働きやすい職場環境の整備に向けて、サテライトオフィスの導入に加え、五つの出先事業所を１か所に集約するオフィスの再編を実施した。特に、ホームドアの保守に関しては、３線（三田線、新宿線、大江戸線）の事務所を一つに統合したことで、これまで各事務所が独自に有していたノウハウの共有化が進んでいる。また、本社と事業所間の連絡業務等の効率化が図られた。	サテライトオフィスの導入	１か所導入 （候補場所：本社、荒川、春日）	代々木については、2019年度に導入予定のため、削除。

様式１

「経営改革プラン」改訂シート

改訂年度:2020年度

団体名:　　東京交通サービス株式会社

経　営　課　題	③	事業分野ごとの財務情報の開示
戦　　略	③	分かりやすく丁寧な財務情報の開示と執行管理の継続的改善
３年後(2020年度)の到達目標		早期に会計区分を細分化することで、経年比較がすでに可能な状態で情報開示を行い、都民をはじめとするステークホルダーに分かりやすく丁寧に経営の状況を伝える責任を果たしている。 社内においては、細分化した財務情報を基に指標を新たに設定した上で、適宜指標を用いて会計区分ごとに執行状況を評価し、継続的改善につなげる取組を行う。 現在の会計区分（２区分）：駅務施設事業、技術事業 今後の会計区分（５区分）：駅務施設事業、電気施設事業、車両・機械事業、土木・建築事業、発電事業
実績(2019年11月末時点)及び要因分析		五つの事業区分に細分化した2018年度決算を開示した。また、今年度から各区分の粗利率を昨年度と比較するとともに、区分ごとの特徴を踏まえた財務指標を追加設定して毎月の役員会で確認している。 事業の費用構成を確認し、保守管理体制のさらなる外注化等の見直しに着手している。

個別取組事項	2018年度実績	2019年度	目標達成	2019年11月末時点		改訂		
				実績値	要因分析	個別取組事項	2020年度	改訂の考え方 （新規の場合は、取組設定の考え方）
会計区分の細分化	5区分に細分化実施	2018年度決算の開示	○	5区分に細分化した決算の開示	五つの事業区分に細分化した決算を行い、会社ホームページで開示した。開示に当たっては、各区分の事業内容とその決算数値が一目でわかるようにホームページのレイアウトを修正した。	剰余金の使途の明確化	新たな剰余金処分方針に基づく運用	事業の継続を図るため、使途を明確化する剰余金処分方針を策定し、定時株主総会での承認を目指す。具体的には、総務事務の効率化や人材確保、新技術導入等の課題を解決するために活用していく。
事業の継続的改善への取組	【試行実施】 ・指標の設定 ・役員会における会計区分ごとの評価 ・必要に応じた事業見直し	【試行実施】 ・前年度設定指標の検証 ・指標再設定 ・役員会における会計区分ごとの評価 ・必要に応じた事業見直し		・各事業区分の特徴を踏まえた指標を設定 ・保守管理体制の見直しに向けた検討	・2018年度は五つの事業区分で統一的に粗利率を算出し、数値を確認してきたが、各事業区分でチェックすべき費用の項目が異なることから、2019年度は新たに売上高人件費率（駅務施設事業）と売上高外注費率（車両・機械事業及び土木・建築事業）と売上高経費率（電気施設事業及び発電事業）の3指標を設定し、毎月の役員会で評価している。（粗利率は今年度も引き続き算出し、昨年度との比較を実施している。） ・費用構成を確認し、協力会社の更なる活用など保守管理体制の効率化等事業の見直しに着手している。	事業の継続的改善への取組	【本格実施】 ・前年度までの検証 ・指標再設定 ・役員会における会計区分ごとの評価 ・必要に応じた事業見直し	－

様式１

「経営改革プラン」改訂シート

改訂年度：2020年度

団体名：　東京交通サービス株式会社

経　営　課　題	④　事業領域の拡大への対応
戦　　略	④　局と団体の技術ノウハウの共有化を通した円滑な「技術移転」の仕組みの構築
３年後（2020年度）の到達目標	今後、駅大規模改良工事を中心に受注を拡大し、会社の成長の柱に育て上げることを目指す工事監理業務において、2018年度契約額と比較して倍増となる部門売上高３億円を目指す。 このため、保守管理の経験を積んできた人材を工事監理部門に移行させるとともに、新たなノウハウの獲得が求められることから、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行い、技術移転に向けた仕組みづくりを進展させる。
実績（2019年11月末時点）及び要因分析	工事監理業務について、電気部門では異なる業務（強電系設備と弱電系設備）でそれぞれ経験を有する都派遣社員を１名ずつ受け入れると同時に、交通局への行政実務研修員派遣を継続的に実施し、相互に人材交流を図りながら順調に技術移転を進めている。その結果、2019年度の受託額は約１億7千万円となり2018年度（約７千４百万円）と比べて2.2倍となっている。 土木部門では、地下鉄駅の工事関係で継続して受託している。

個別取組事項	2018年度実績	2019年度	目標達成	2019年11月末時点		改訂		
				実績値	要因分析	個別取組事項	2020年度	改訂の考え方（新規の場合は、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	相互の人材交流に向けて協議	都との調整		・相互の人材交流に向けて都と調整 ・当社の研修に交通局若手社員が参加し相互交流を開始	・都との調整の結果、出向制度の導入は一定の期間に限定して公務員の身分を有することとなるため、現行の制度では難しいことが判明した。 ・これまでは交通局の研修に当社社員が参加するケースはあったが、当社の研修に交通局の若手社員が初めて参加するなど、現行の枠組みの中で人材交流を進めている。	【1計画～3契約発注】 当社から交通局へ派遣し、局の業務を経験	行政実務研修員派遣等の拡充	交通局への行政実務研修員派遣や交通局と当社間で双方向の短期研修の実施、外部研修の合同参加など人材交流を進める。 また、土木、電気、機械部門の工事監理業務は受託しているが建築部門は未だ受託していないことから、受託できる体制を社内に整備するため、新たに交通局の建築部門へ社員を派遣しノウハウを取得させる。
	行政実務研修員派遣の継続	行政実務研修員派遣の継続		行政実務研修員派遣の継続	交通局から当社へ技術継承を進めるため、交通局が実施する駅務機器の更新業務や昇降機設備の新設・更新業務、電気・機械設備の工事監理業務について、行政実務研修員派遣を実施している。交通局職員から学んだ法令解釈や契約手続等の知識がフィードバックされることにより、ノウハウの蓄積・継承に寄与している。			
【4工事監理】 局職員と当社社員が一体となった監理体制の構築	（組織） 工事監理専管組織の設置（2019年度期首）	専管組織を設置し、監理体制を拡大		電機設備工事監理課を設置し、19件の工事監理業務を受託	都派遣社員２名を含む11名からなる課を新設した。円滑な技術移転に向けて交通局の事業所と同じ庁舎内に執務スペースを設け、日常的に連携が図れる環境とした。	【4工事監理】 交通局職員と当社社員が一体となった監理体制の構築	更なる執行体制の拡充	―
	（人材交流） 局職員が当社に派遣され、電気・機械設備の工事監理業務を新規に受託し業務を立ち上げ	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		前年度の行政実務研修員1名と都派遣社員1名が課に加わり、中心的に業務を遂行	課に在籍する固有社員9名中2名が行政実務研修員派遣を経験しており、都派遣社員2名とともに中心的役割を担っている。勝どき駅、日比谷駅等の大規模改良工事の監理業務に加え、今年度からは防犯カメラ増設工事やミリ波送信機更新工事といった通信設備に関する工事監理業務を新たに受託している。		出向社員が社に復帰。加えて交通局職員が当社に派遣され、業務開始	―
	（人材交流） 次年度以降の受託拡大を見据え、新たな行政実務研修員を派遣	行政実務研修員派遣で局からノウハウ提供を受ける		新たな行政実務研修員を交通局へ派遣し、ノウハウの提供を受ける	電気・機械設備の工事監理業務について、今後の受託拡大を見込み、研修員を入れ替えて行政実務研修員派遣を実施している。昨年度から受託している電力設備関係の工事について、より複雑な業務を担うことを目指し、交通局職員から法令解釈や設計図書の読み方等を学んでいる。		社員が交通局へ出向し、ノウハウ提供を受ける	―
	―	―		―	―		【新規】 土木部門の工事監理業務の受託拡大	これまでは、地下鉄駅の耐震補強やエレベーター新設など土木工事の監理業務を受託してきたが、新たに日暮里・舎人ライナーの土木工事の監理業務を受託し、円滑に執行管理することを目指す。
【5～6保守管理】 当社ノウハウを活用し、円滑に実施	新宿線ホームドアの保守管理を開始	新宿線ホームドア全駅設置完了に伴う保守管理の拡大 三田線ホームドアの更新に対応した保守管理を開始		新宿線全駅のホームドアの保守管理を受託 三田線ホームドアの更新が3駅で完了し、新たな機器の保守管理を開始	新宿線のホームドアは大江戸線と同じメーカーではあるものの、製造年の差から構造や機能に違いがあった。このため、中堅の固有社員が設計図書の確認や交通局が実施する製造工場での中間検査に同行して機構を把握し、早期に作業手順を考案した。この社員を講師に事前に研修を実施し、円滑に保守管理業務を開始できた。三田線については、初めて取り扱うメーカーとなったが新宿線での経験・ノウハウを活かし円滑に保守管理を開始している。	【5～6保守管理】 当社ノウハウを活用し、円滑に実施	東京2020大会までに重点的に整備する浅草線ホームドア（4駅を先行設置）や駅防犯カメラ（重点整備箇所へ設置完了）の保守管理を開始	―

様式１

5 ／ 5

改訂年度:2020年度

「経営改革プラン」改訂シート

団体名:　　東京交通サービス株式会社

経　営　課　題	⑤ 保守管理業務の変革への対応
戦　　略	⑤ 新技術を活用した安全性向上・業務効率化への対応
３年後(2020年度)の到達目標	【３年後の到達目標】 東京都の外郭団体として安全性の向上や業務の効率化を図ることを目的に新技術を積極的に取り入れることとし、交通局等と連携し実証実験を２件実施する。実証実験を通して保守作業に係る安全性の向上や時間の短縮等、今後の課題解決に効果的なノウハウの獲得を目指す。
実績(2019年11月末時点)及び要因分析	ウェアラブルカメラを導入した作業の効率化については、現時点では課題があり実用化には至っていないが引き続き検討を進めている。 ドローンを活用することで社員の高所作業を減らし安全性の向上に寄与している。 また、技術系展示会で出展企業と意見交換を実施し、業務効率化に向け現場作業支援アプリケーションを用いた実証実験の準備を進めている。

個別取組事項	2018年度実績	2019年度	目標達成	2019年11月末時点		改訂		
				実績値	要因分析	個別取組事項	2020年度	改訂の考え方 (新規の場合は、取組設定の考え方)
新技術のリサーチ	リサーチの実施体制の検討(2019年度期首に新技術導入担当者１名を配置)	・要員を配置し、リサーチ業務の強化及び技術提案に向け対象分野の見極め ・ドローン活用の試行に向けた具体的な内容の検討		・技術系展示会で出展企業と意見交換を実施 ・発電所建屋の点検にドローンを活用	・ウェアラブルカメラで若手社員の作業状況を遠隔で確認し、ベテラン社員が指示ができる作業支援ツールの導入を検討した。画像の応答性に課題があり現時点では実用化には至っていないが引き続き検討を進めている。 ・発電所建屋の屋上点検は、これまで社員がはしごを用いて高所で目視確認していたが、作業の安全性と効率性を高めるためにドローンで撮影した動画映像を用い、監視業務で実用化している。 ・技術系展示会(モバイル活用展)で出展企業と保守現場作業を効率化するツールについて意見交換を実施した。	新技術のリサーチ	交通局と連携した検討の深度化	新たな技術動向を踏まえ、交通局との連携体制を深めていく。
(実証実験に向け)技術提案の募集	(2019年度取組事項)	保守作業の効率化に寄与する技術提案の募集		展示会出展企業1社からの技術提案	展示会出展企業が提供する現場作業を省力化するアプリケーションを活用して、駅構内やトンネル内で作業員が手書きする書類の効率化について提案を受け、デモンストレーションを実施した。その後、当アプリケーションに適した業務を洗い出すため、各部署とヒアリングを実施した。	(実証実験に向け)技術提案の募集	ー	ー
実証実験	(2019年度～2020年度取組事項)	提案に基づき実証実験の実施に向けた検討(局・当社等)		現場作業支援アプリケーションを活用した実証実験に向けた検討	現場で保守を行いながら手書きで状況を記録したのち、別途、事務所で報告書をまとめる電気設備の保守業務などで、現場作業支援アプリケーションを活用してワンストップで作業が可能かを確認する実証実験に向けて検討している。	実証実験	2件実施	ー

様式２

「経営改革プラン」改訂シート

改訂年度:2020年度

団体名:　水道局新団体

		２０１９年度	改訂	改訂の考え方
経営課題	①	【東京水道サービス】水道事業を包括的に担うことのできる体制の構築	① 水道業務を包括的に担うことのできる体制の構築	
	①	【PUC】水道事業を包括的に担うことのできる体制の構築		
	東京水道サービス	都の水道事業は、今後、人口減少や施設の老朽化等への対応や、将来にわたり必要不可欠なサービス提供のため、経営基盤の強化を図る必要性が増している。 政策連携団体を戦略的に活用していく都の方針を踏まえ、役割が増大している政策連携団体は一層のサービス向上や効率的な運営体制の構築が求められている。	都の水道事業は、今後、人口減少や施設の老朽化等への対応や、将来にわたり必要不可欠なサービス提供のため、経営基盤の強化を図る必要性が増している。 政策連携団体を戦略的に活用していく都の方針を踏まえ、役割が増大している政策連携団体は一層のサービス向上や効率的な運営体制の構築が求められている。	
	PUC	都の水道事業は、今後、人口減少や施設の老朽化等への対応や、将来にわたり必要不可欠なサービス提供のため、経営基盤の強化を図る必要性が増している。 政策連携団体を戦略的に活用していく都の方針を踏まえ、役割が増大している政策連携団体は一層のサービス向上や効率的な運営体制の構築が求められている。		
戦略	①	【東京水道サービス】（株）ＰＵＣとの統合	① 統合による経営基盤の強化	
	①	【PUC】東京水道サービス（株）との統合		
	東京水道サービス	(株)PUCと統合し、水道事業を包括的に担うことができる体制を構築する。 それにより、局から移転される業務を着実に担うとともに、局との間での人材交流を通じてマンパワーを強化し、より効率的でお客さまの視点に立った団体運営を展開する。	水道業務を包括的に担うことができる体制を構築する。 それにより、水道局から移転される業務を着実に担うとともに、水道局との間での人材交流を通じてマンパワーを強化し、より効率的でお客さまの視点に立った団体運営を展開する。 また、最新技術等を活用した業務の効率化へ向けた検討を進めていく。	二社の経営課題、戦略及び３年後(2020年度)の到達目標を集約
	PUC	東京水道サービス（株）と統合し、水道事業を包括的に担うことができる体制を構築する。 それにより、局から移転される業務を着実に担うとともに、局との間での人材交流を通じてマンパワーを強化し、より効率的でお客さまの視点に立った団体運営を展開する。 また、最新技術等を活用した業務の効率化へ向けた検討を進めていく。		
３年後(2020年度)の到達目標	東京水道サービス	・(株)PUCと統合し、局と連携しながら団体のガバナンス・コンプライアンスを強化 ・技術系と営業系の一体化による新たなお客さまサービスを展開 ・団体の中核人材を育成するため、局への派遣研修を推進	・水道局と連携しながら団体のガバナンス・コンプライアンスを強化 ・技術系と営業系の一体化による営業活動の強化、新たなお客さまサービスを展開 ・団体の中核人材を育成するため、水道局への派遣研修を推進 ・統合により、より一層業務の効率化を図るため、AIを含めたIT適用業務の具体的な検討の実施	
	PUC	東京水道サービス（株）と統合し、局と連携しながら団体のガバナンス・コンプライアンスを強化 技術系と営業系の一体化による営業活動の強化、新たなお客さまサービスを展開 団体の中核人材を育成するため、局への派遣研修を推進 合併による業務の効率化を踏まえＡＩを含めたＩＴ適用業務の具体的な検討の実施		
実績(2019年11月末時点)及び要因分析	東京水道サービス	・新政策連携団体の経営理念、２０２０年度の事業計画、自主事業の方向性、コンプライアンスに関する基本方針等について検討 ・新政策連携団体の社外取締役（監査等委員）の公募を開始（１１月） ・合併による業務の効率化を踏まえ、RPAの試行（応急給水要員別所要時間一覧の作成）を実施		
	PUC			

様式２

「経営改革プラン」改訂シート

改訂年度：2020年度

団体名：　水道局新団体

個別取組事項		2018年度実績	2019年度	目標達成	2019年11月末時点		改訂		
					実績値	要因分析	個別取組事項	2020年度	改訂の考え方 （新規の場合は、取組設定の考え方）
東京水道サービス	政策連携団体2社の統合と体制の強化	・局、TSS㈱及び㈱PUCの3者からなる統合準備委員会を設置し、同委員会の下に3つの分科会と12のワーキンググループを設置 ・上記委員会、分科会及びワーキンググループにおいて、統合後の組織や制度等を検討	・新政策連携団体の経営理念、中期経営計画、経営改革プラン等を策定 ・統合準備委員会による2社のシナジーの発揮や、収益を確保するための戦略的な自主事業の方向性等について、詳細検討 ・役員制度見直し（社外取締役選任等）、コンプライアンス推進体制強化 ・(株)PUCとの統合 ・(株)TSSとの統合		・新政策連携団体の経営理念を検討 ・新政策連携団体の2020年度の事業計画を検討 ・新政策連携団体の自主事業の方向性等について検討 ・新政策連携団体の社外取締役（監査等委員）の公募を開始（11月） ・新政策連携団体の企業統治に関する基本方針、内部統制に関する基本方針、コンプライアンスに関する基本方針及び関連規程類を検討	・新政策連携団体の経営理念（案）について、TSS㈱、㈱PUCの経営理念等及び水道局の経営方針を踏まえつつ、統合理念・特別監察に対応したものとなるよう検討している。 ・新政策連携団体の2020年度の事業計画について、水道局事業の動向を十分に踏まえる必要があるため、適宜水道局との意見交換を図りながら検討している。 ・新政策連携団体の自主事業の方向性等について、TSS㈱及び㈱PUCの事業等を両社で共有・分析し、統合によるシナジー効果を踏まえ、新たな事業展開を検討している。 ・新政策連携団体の社外取締役（監査等委員）について、幅広く民間から有為な人材を募るため、業務内容、専門性、報酬水準等を整理した上で、公募を開始した。 ・東京証券取引所のコーポレートガバナンス・コードを基にした企業統治に関する基本方針、内部統制に関する基本方針、コンプライアンスに関する基本方針及び関連規程類について整備を進めている。	政策連携団体2社の統合と体制の強化	・新政策連携団体の経営改革プラン、2020年度の事業計画に基づく取組の実施（窓口のワンストップ化等の新たなお客さまサービスの展開、水道局への研修派遣の充実等） ・中期経営計画を策定	・統合に併せ、二社の取組事項を集約 ・水道局の次期経営プランの策定に合わせるため、2020年度においては、2021年度からの中期経営計画を策定する予定
ＰＵＣ	政策連携団体2社の統合と体制の強化								
ＰＵＣ	営業活動の強化	―	・統合準備委員会による詳細検討		・新政策連携団体の自主事業の方向性等について検討	・新政策連携団体の自主事業の方向性等について、TSS㈱及び㈱PUCの事業等を両社で共有・分析し、統合によるシナジー効果を踏まえ、新たな事業展開を検討している。	営業活動の強化	・営業系業務と技術系業務の一体的な営業活動の実施 ・営業力強化に向けた体制の構築 ・営業販路や受注機会の拡大に向けた営業手法の検討	・統合に併せ、二社の取組事項を集約 ・戦略⑥の個別取組事項（東京水道サービス㈱と㈱PUCの二社連携の強化）を本事項に吸収
東京水道サービス	AIを含めたIT活用の推進	―	・既存システムの統合やRPAの活用に向けた検討		・新政策連携団体発足に関わるシステム統合スケジュールを作成 ・RPAの試行・導入検討を実施	・2社で構成するワーキンググループにおいて、社内ネットワーク整備や共通インフラサーバ整備等の社内情報システムと財務会計系システムや給与システム等の事務系システムなどのシステム統合スケジュールを作成 ・また、同ワーキンググループにおいて、RPAの事例収集や適用素材収集のためのヒアリングを実施するとともに、試行（応急給水要員別所要時間一覧の作成）を実施	AIを含めたIT活用の推進	・業務効率の向上へ向けた既存システムの統合 ・RPAの導入に向けた検討・実施及びAI等活用業務の検討 ・データマイニング手法導入に向けた更なる検討	・統合に併せ、二社の取組事項を集約 ・システム開発やIT技術に関する㈱PUCの知見を活用することにより、データマイニング手法導入に向けたより専門的な検討が期待できることから、TSS㈱の戦略⑥個別取組事項「新たな手法による業務の効率化」を本事項に吸収
ＰＵＣ	AIを含めたIT活用の推進								

様式２

「経営改革プラン」改訂シート

改訂年度：2020年度

団体名：　　水道局新団体

	２０１９年度		改訂	改訂の考え方
経営課題	②	【東京水道サービス】コンプライアンス意識の向上	② コンプライアンス意識の向上	
	②	【ＰＵＣ】コンプライアンス意識の向上		
	東京水道サービス	水道局における情報漏えい事故が立て続けに発生したことにより、お客さまの信頼を大きく傷つけた。 首都東京のライフラインである水道事業に携わる東京水道グループの一員として、社員一人ひとりのコンプライアンス意識の向上を図り、お客さまの信頼回復に努めていくことは急務である。 当社においても受託業務の拡大に伴い社員数が増加する中で、さらなるコンプライアンス意識の徹底や、より適正な服務規律の遵守が求められ、コンプライアンスに対する取組の強化が必要である。	水道局における情報漏えい事故が立て続けに発生したことにより、お客さまの信頼を大きく傷つけた。 首都東京のライフラインである水道事業に携わる東京水道グループの一員として、社員一人ひとりのコンプライアンス意識の向上を図り、お客さまの信頼回復に努めていくことは急務である。 新政策連携団体においても、受託業務の拡大に伴い社員数の増加や雇用形態が多様化してきた中で、更なるコンプライアンス意識の徹底や、より適正な服務規律の遵守が求められ、コンプライアンスに対する取組の強化が必要である。	
	ＰＵＣ	水道局における情報漏えい事故が立て続けに発生したことにより、お客さまの信頼を大きく傷つけた。 首都東京のライフラインである水道事業に携わる東京水道グループの一員として、社員一人ひとりのコンプライアンス意識の向上を図り、お客さまの信頼回復に努めていくことは急務である。 当社においても受託業務の拡大に伴い社員数の増加や雇用形態が多様化する中で、さらなるコンプライアンス意識の徹底や、より適正な服務規律の遵守が求められ、コンプライアンスに対する取組の強化が必要である。		
戦略	②	【東京水道サービス】コンプライアンス推進体制の強化	② コンプライアンス推進体制の強化	
	②	【ＰＵＣ】コンプライアンス推進体制の強化		
	東京水道サービス	東京水道グループの一員としてのコンプライアンスに対する取組を一層推し進めるための体制を整備する。 具体的には、社内会議の充実化、水道局で設置されるコンプライアンス推進会議等の社外委員会と連携、急増する社員に対して、お客さまからの信頼に応えるコンプライアンスを目指して意識浸透を図る。また、政策連携団体としての契約の公正性・公平性を確保する監視組織を導入する。	東京水道グループの一員としてのコンプライアンスに対する取組を一層推し進めるための体制を整備する。 具体的には、社内会議の充実化、水道局に設置されたコンプライアンス推進会議等の社外委員会<u>との</u>連携、コンプライアンス年間行動計画の策定、進捗管理を進めていく。 急増する社員に対して、お客さまからの信頼に応えるコンプライアンスを目指して意識浸透を図る。また、政策連携団体として契約の公正性・公平性の確保やリスクへの対応などを行う。	二社の経営課題、戦略及び３年後（2020年度）の到達目標を集約
	ＰＵＣ	東京水道グループの一員としてコンプライアンスに対する取組を一層推し進めるための体制を整備する。 具体的には、コンプライアンスに関する社内推進委員会による年間行動計画の策定や進捗管理、取組の評価などを行う。また、政策連携団体として契約の公正性・公平性を確保やリスクへの対応などを行う。		

様式２

「経営改革プラン」改訂シート

改訂年度：2020年度

団体名：　　水道局新団体

３年後（2020年度）の到達目標	東京水道サービス	・コンプライアンス推進への取組を一層強化し、社員一人ひとりのコンプライアンス意識のさらなる向上、職場風土の定着を図る。	・コンプライアンス推進への取組を一層強化し、社員一人ひとりのコンプライアンス意識の更なる向上、職場風土の定着を図る。
	ＰＵＣ	・コンプライアンス推進への取組を一層強化し、社員一人ひとりのコンプライアンス意識のさらなる向上、職場風土の醸成を図る。	
実績（2019年11月末時点）及び要因分析	東京水道サービス	・コンプライアンス推進会議の構成員・議題の改善、受託業務委員会との連携等により、会議の充実を図った。また、定例のコンプライアンス推進会議を２回実施したことに加え、臨時コンプライアンス推進会議を３回開催した。 ・コンプライアンス特別研修において具体的違反事例を追加した。また、コンプライアンス推進月間においても具体的違反事例について職場討議を実施している。 ・契約監視委員会を２回開催し、一層の競争性・透明性の確保に向けて、公募期間の延長、自社ＨＰ以外での案件公表等について審議し、より幅広く入札希望者が増える取組として実施している。 ・水道局と監査業務について意見交換、監査業務経験者を監査室長として配置、都のノウハウの固有社員への継承等により、内部監査対応力を強化している。また、監査計画の策定に際し、外部の視点・意見を踏まえた監査計画を作成した。	
	ＰＵＣ	・コンプライアンス推進委員会を３回実施し、行動計画及び汚職等防止策の進行管理、特別監察において実施した社員アンケートの分析と対応策の検討等を行った。	

様式２

「経営改革プラン」改訂シート

改訂年度：2020年度

団体名：　　水道局新団体

個別取組事項		2018年度実績	2019年度	目標達成	2019年11月末時点 実績値	2019年11月末時点 要因分析	改訂 個別取組事項	改訂 2020年度	改訂 改訂の考え方（新規の場合は、取組設定の考え方）
東京水道サービス	コンプライアンス推進会議を活用した抜本的改善	―	・コンプライアンス推進会議を４回実施 ・局コンプライアンス推進会議及び第三者委員会の提言等を踏まえた改善の検討 ・次年度コンプライアンス年間行動計画の改訂		・コンプライアンス推進会議の構成員・議題を抜本的に改善した。 ・定例のコンプライアンス推進会議を2回実施したことに加え、臨時コンプライアンス推進会議を3回開催した。	・受託業務委員会で検討された再発防止策などをコンプライアンス推進会議で議題とするなど、関係部署との連携の強化を図った。 ・今年度から監査役を推進会議の構成員に加えるとともに、外部アドバイザーを招き、不適正事案の報告、コンプライアンス推進に係る取組などについて実質的・外部の視点を踏まえた議論を実施するよう、抜本的に改善した。 ・緊急性を有する事案の報告、取組については、臨時コンプライアンス推進会議を開催するなど、即応性を確保している。 ・水道局の有識者委員会における提言を踏まえたコンプライアンスに関する基本方針を策定した。 ・各部の自主的なコンプライアンス強化の取組を展開していくため、各部にコンプライアンス推進委員会を立ち上げ、年内までに各部におけるコンプライアンス推進計画を策定する。 ・現在、統合に関するWGにおいて、新政策連携団体における2020年度コンプライアンス年間行動計画を検討しており、第4回水道局コンプライアンス推進会議（3月開催予定）で改訂予定	コンプライアンス推進委員会の設置・活用による取組の推進	・コンプライアンス推進委員会を４回実施 ・水道局コンプライアンス推進会議及び有識者委員会の提言等を踏まえた改善の検討 ・2021年度のコンプライアンス年間行動計画の改訂	統合に併せ、二社の取組事項を集約
ＰＵＣ	コンプライアンス推進委員会の設置・活用による取組の推進	―	・コンプライアンス推進会議を４回実施 ・局コンプライアンス推進会議及び第三者委員会の提言等を踏まえた改善の検討 ・次年度コンプライアンス年間行動計画の改訂		・コンプライアンス推進委員会を3回実施（6月、7月、10月） ・「コンプライアンス行動計画」及び「各団体における汚職等防止策の概要」に関する進行管理の実施 ・社員アンケート結果の分析及び課題の共有（第2回、第3回）	・平成31年2月にコンプライアンス推進委員会を設置し、同年4月以降、3回開催した。 ・委員会では、「コンプライアンス行動計画」及び「各団体における汚職等防止策の概要」に関する進行管理、コンプライアンス推進に関する取組を実施した。 ・政策連携団体に対する特別監察において実施した社員アンケート結果に基づき、各部門において分析と対応策の検討を行った。コンプライアンス推進委員会において課題を共有するとともに、全社の対応策を検討することとした。 ・社内及び8月に設置した社外窓口への通報及び相談件数が0件であったため、コンプライアンス推進委員会において改めて相談窓口の連絡先について周知を図った。 ・現在、統合に関するWGにおいて、新政策連携団体における2020年度コンプライアンス年間行動計画を検討しており、第4回水道局コンプライアンス推進会議（3月開催予定）で改訂予定			

様式２

「経営改革プラン」改訂シート

団体名：　　水道局新団体

改訂年度：2020年度

東京水道サービス	コンプライアンス・接遇研修の充実	―	・コンプライアンス研修に具体的違反事例を加え、同様事例の再発防止を徹底 ・既存の接遇研修に加え、接遇悉皆研修を新設		・昨年度の特別監察での指摘を徹底するため、コンプライアンス特別研修において具体的違反事例を追加。コンプライアンス推進月間（９月）においても具体的違反事例について職場討議を実施 ・部長級社員以下全社員を対象に悉皆の接遇研修を実施	・特別研修においては、過去に発生した設計違算、書類紛失事例を取り扱ったり、インターネットの不適正使用等の具体的な違反事例を取り上げて職場討議を行うなど、不正を風化させない取組を行っている。 ・入社時のみに行っていた接遇研修を、今回改めて全社員を対象とし、外部講師によるロールプレイングなども踏まえた内容で実施することで、全社員における実践的な接遇の強化を図った。	コンプライアンス推進のための個別取組の強化	・2019年度の研修等の結果を踏まえ、改善策を実施	統合に併せ、二社の取組事項を集約
ＰＵＣ	コンプライアンス推進のための個別取組の強化	―	・セルフチェックや研修等の取組において、情報管理の徹底など個別の強化策も実施		・外部相談窓口の設置（８月） ・内部統制に関する基本方針等、コンプライアンスに関する方針等の策定（９月） ・コンプライアンスセルフチェックを１１月に実施 ・管理職を対象としたコンプライアンス研修の実施（１０月、１１月）	・政策連携団体に対する特別監察の調査結果を踏まえ、令和元年８月に外部相談窓口の設置及び内部通報規程の改定、同年９月に内部統制に関する基本方針、リスクマネジメント基本方針の策定及びリスク担当取締役の設置を行った。 ・令和元年１０月に、管理職を対象としたコンプライアンス講演会を実施した。（講師：水道局コンプライアンス監理担当課長） ・前年度のコンプライアンスに関する自己点検の結果をもとにチェック項目の見直しを行い、令和元年１１月２１日にコンプライアンスセルフチェックを実施した。 ・令和元年１１月に、管理職を対象としたコンプライアンス研修を実施した。 ・自己申告の面接時にハラスメント等についても確認を行った（令和元年１１月～１２月） ・厳格管理情報の適正管理や適切な業者対応、綱紀の保持等について社員に通知するとともに、「利害関係者との接触に関する指針」「さぐり行為に関するＱ＆Ａ」等のコンプライアンス推進関係資料を電子掲示板に公開し、社員への周知徹底を図った。			
東京水道サービス	契約監視委員会による入札状況調査	―	・契約監視委員会（仮称）を設置し、入札契約結果の調査、分析及び監視を踏まえた不正行為の排除又は防止策の検討		・契約監視委員会を２回開催（８月、９月）し、入札結果を分析し、１１月から、より幅広く入札希望者が増える取組を試行	・外部委員を含めた契約監視委員会で、一層の競争性・透明性の確保に向けて、公募期間の延長、自社HP以外での案件公表や新規参入者が積算しやすい状況を確保できる仕様書の改善について審議し、取り組んでいる。	契約監視委員会（仮称）による入札状況調査の実施	・契約監視に関する委員会を設置 ・入札契約結果の調査、分析を実施	統合に併せ、二社の取組事項を集約
ＰＵＣ	委員会による入札状況調査の実施	―	・契約事務改善委員会（仮称）において、入札契約結果の調査、分析及び監視を踏まえた不正行為の排除又は防止策の検討		・契約事務改善推進委員会を４回実施し（４月、５月、７月、１１月）、財政援助団体等監査等の改善指摘に対する措置の検討及び契約事務に関する抜本的な改善への取組を実施した。	・平成３１年２月に契約事務改善推進委員会を設置し、同年４月以降、４回開催した。 ・財政援助団体等監査の改善指摘及び総務局による特別監察を踏まえ、指名業者選定基準の見直しや調達契約チェックリストの見直し等、契約事務に関する抜本的な改善への取組を実施した。 ・令和元年１１月１４日に実施した第５回契約事務改善推進委員会において、発注契約実績、仕様書の公開期間、落札率等契約状況の調査結果に基づく評価を実施した。			

様式２

「経営改革プラン」改訂シート

団体名：　　水道局新団体

改訂年度：2020年度

東京水道サービス	内部監査の強化	―	・局及びPUCとの監査業務に関する情報共有等、内部監査対応力の強化 ・2019 年度内部監査結果報告書における指摘事項等を踏まえた2020 年度研修計画の策定		・水道局及び㈱PUCと監査業務について意見交換を行うなど、内部監査対応力を強化	・監査業務経験を有する都派遣者を監査室長を配置するとともに、新たに都派遣者を配置することにより、都のノウハウを固有社員に継承している。また、水道局との意見交換や㈱PUC監査室との連絡会議を開催することにより、当社の内部監査業務の参考にしている。 ・監査計画の策定に際し、あらかじめ監査役へ諮ることにより、外部の視点・意見を踏まえた監査計画を作成した。	内部監査の強化	・引き続き、水道局との情報共有等、内部監査対応力の強化 ・2020年度内部監査結果報告書における指摘事項等を踏まえた2021年度研修計画の策定 ・監査計画の策定・監査結果の報告に監査等委員会が関与	・統合に併せ、二社の取組事項を集約 ・新政策連携団体では、社外取締役を兼ねる監査等委員で構成する監査等委員会を設置する。内部監査における監査計画の策定や監査結果の報告に監査等委員会が関与することとし、外部の視点・意見を踏まえた監査計画の策定・監査報告書の作成をすることで、より的確な内部監査を行う体制に改める。
ＰＵＣ	内部監査の強化	―	・局及びTSSとの監査業務に関する情報共有等、内部監査対応力の強化 ・2019 年度内部監査結果報告書における指摘事項等を踏まえた 2020 年度研修計画の策定		・水道局及びTSS㈱との監査業務に関する情報共有等、内部監査対応力の強化 ・2019 年度内部監査結果報告書における指摘事項等を踏まえた 2020 年度研修計画の策定	・TSS㈱監査室との連絡会議を行い、情報共有を図った(6/10実施)。次回の連絡会議にて、統合後の監査手法・監査計画について、打合せ予定(2月予定)。 ・平成31年度内部監査計画に基づき、新たに受託となった江戸川営業所を含め全部署への内部監査を実施している。11月末現在、随時監査25か所、予告監査21か所を完了した。前年度の監査結果に対する再発防止策の効果確認、都監査における他組織等への指摘事項等を踏まえた、業務監査及び服務監査を実施中である。 ・2019年度内部監査結果を踏まえ、社の人事部に情報提供を行っていく。			

様式２

「経営改革プラン」改訂シート

団体名：　水道局新団体

改訂年度：2020年度

	２０１９年度		改訂	改訂の考え方
経営課題	③	【東京水道サービス】業務運営の中核を担う固有社員の育成・強化	③ 業務運営の中核を担う固有社員の育成・強化	
	④	【ＰＵＣ】拡大する事業への対応		
	東京水道サービス	当社の常勤社員の63％（1,341人中841人）を占める固有社員は、水道局からの業務移転に対応して、この数年間で急速に増加させたことから若手社員が多い状況となっている。そのため主任級以上の中堅社員は少なく、都OB社員が当社の業務運営の中核を担っており、主査以上の管理監督者のうち固有社員は20％(357人中71人)にとどまっている。 さらに都定年退職者の減少により、水道事業に対する豊富な知識と経験を有する都OB の確保が困難となることが見込まれている。 業務を安定的に遂行していくためには、減少する都OB社員に代わって固有社員が業務運営の中核を担っていかなくてはならず、固有社員の育成を促進し、管理監督者に登用することが急務である。 また社会的にも人材確保の困難性が高まっているなかでは、男性社員のみならず、女性社員を一層活用していくことが必要であるが、当社の女性社員は固有社員の14％に過ぎず、十分に活躍しているとは言い難い。 会社を持続的に発展させていくためには、業務の中核となる固有社員を育成するとともに、女性社員の活躍を推進していく必要がある。	水道局からの業務移転に対応して、この数年間で固有社員の採用を急速に増加させたことから若手社員が多い状況となっている。 さらに都定年退職者の減少により、水道事業に対する豊富な知識と経験を有する都OBの確保が困難となることが見込まれている。 業務を安定的に遂行していくためには、減少する都OB社員に代わって固有社員が業務運営の中核を担っていかなくてはならず、固有社員の育成を促進し、管理監督者に登用することが急務である。 また、社会的にも人材確保の困難性が高まっている中では、男性社員のみならず、女性社員を一層活用していくことが必要であるが、東京水道サービス株式会社の技術系固有社員に占める女性比率は15.4％（2019年4月1日時点）に留まっている。新政策連携団体を持続的に発展させていくためには、業務の中核となる固有社員を育成するとともに、技術職における女性社員の活躍を推進していく必要がある。 営業系業務を担ってきた株式会社ＰＵＣでは、多摩の全域と区部の一部の事業所において準コア業務を担ってきた。区部については2011年度の板橋営業所を皮切りに、順次事業所の運営業務を受託し、現在６事業所の運営を受託している。直近では、隔年で20～30人規模の業務を新規受託しており、今後も受託拡大が見込まれていることから、これに対応するため、運営の効率化と人員の確保・育成を図り、持続可能で責任ある事業運営体制を整える必要がある。	
	ＰＵＣ	当社は、東京水道グループ企業として、多摩の全域と区部の一部の事業所において準コア業務を担っている。区部については平成23年度の板橋営業所を皮切りに、順次事業所の運営業務を受託し、現在５事業所の運営を受託している。直近では、隔年で20～30人規模の業務を新規受託しており、今後も受託拡大が見込まれていることから、これに対応するため、運営の効率化と人員の確保・育成を図り、持続可能で責任ある事業運営体制を整える必要がある。		
戦略	③	【東京水道サービス】固有社員の積極的な登用と一層の定着	③ 固有社員の積極的な登用と一層の定着及び安定的かつ効率的な事業運営体制の整備	
	④	【ＰＵＣ】安定的・効率的な事業運営体制の整備		
	東京水道サービス	固有社員が業務運営の中核を担えるようにするためには、固有社員の育成とともに、定着を図ることが必要である。 これまでも昇任時に社員研修を行う等、社員の育成に取り組んできたが、今年度は、管理監督者を目指せるような仕組みとしてキャリアパスを作成し、全社員に周知した。 今後は、社内研修をさらに充実させ着実な育成に取り組んでいく。また、社の主要・困難部署に積極的に配置して経験豊富な都OB 社員から固有社員への知識・技術の継承を着実に進めるとともに、管理監督者に求められる判断力や業務遂行能力の向上を図り、管理監督者に積極的に登用していく。 さらに、子育てや介護等によりやむを得ず退職する場合でも復職が可能となる制度を整備する等、女性社員が安心して働き続け活躍できる職場風土を醸成することで、現在在籍している女性社員が更なるキャリアアップを目指し、より一層活躍できるよう、モチベーションを向上させていく。また、女性が安心して活躍している企業として対外的にアピールすることで、優秀な人材の確保等に繋げていく。	固有社員が業務運営の中核を担えるようにするためには、固有社員の育成とともに、定着を図ることが必要である。 今後は、社内研修を更に充実させ着実な育成に取り組んでいく。また、社の主要・困難部署に積極的に配置して経験豊富な都OB社員から固有社員への知識・技術の継承を着実に進めるとともに、管理監督者に求められる判断力や業務遂行能力の向上を図り、管理監督者に積極的に登用していく。あわせて、水道局との人事交流を図り、受託業務をマネジメントできる高いスキルを持った社員を育成し、自律的な事業の運営能力を高めていく。 また、株式会社ならではの雇用手法の導入拡大を図り、人材の確保・育成及び人材の活用体制の整備を図る。具体的には、主に高卒を対象として、勤務地限定のＣＳ業務のスペシャリストとして水道料金徴収業務の中核を担う専任社員の配置拡大を図る。これによって、多様な就労ニーズに応えつつ、事業の安定・効率化に取り組んでいく。 さらに、子育てや介護等によりやむを得ず退職した場合の復職を一層促進する等、女性社員が安心して働き続け活躍できる職場風土を醸成することで、現在在籍している女性社員が更なるキャリアアップを目指し、より一層活躍できるよう、モチベーションを向上させていく。また、女性が安心して活躍している企業として対外的にアピールすることで、優秀な人材の確保等に繋げていく。	
	ＰＵＣ	株式会社ならではの雇用手法の導入拡大を図り、人材の確保・育成及び人材の活用体制の整備を図る。 具体的には、主に高卒を対象として、勤務地限定のＣＳ業務のスペシャリストとして水道料金徴収業務の中核を担う専任社員の配置拡大を図る。これによって、多様な就労ニーズに応えつつ、事業の安定・効率化に取り組んでいく。 また、局との人事交流を図り、受託業務をマネジメントできる高いスキルを持った社員を育成し、自律的な事業の運営能力を高めていく。		

様式２

「経営改革プラン」改訂シート

団体名：　　水道局新団体

改訂年度：2020年度

３年後（2020年度）の到達目標	東京水道サービス	・2020年度までに、固有社員の管理監督者（主査以上）の比率を30%以上とする〔2015年：9.0%（30人/332人）　2016年：13.4%（45人/337人）　2017年：20.5%（77人/376人）〕 ・2020年度までに、固有社員に占める女性比率を18%以上とする〔2015年：14.4%（104人/724人）　2016年：14.5%（108人/747人）　2017年：14.4%（117人/812人）〕	・2021年4月1日時点における技術系の固有社員に占める女性比率を18%以上とする〔2019年4月1日：15.4%（128人/833人）〕 ・多摩地区サービスステーションの事業運営の効率化と安定運営のため、水道料金徴収業務を専門に行う地域を限定した専任社員の人員の確保・育成を図り、持続可能で責任ある事業運営体制を整える必要がある。このため、専任社員の配置拡大を図っていく。包括的にお客さま窓口業務等を受託している多摩地域を対象に、2021年4月1日時点における営業系の社員に占める専任社員比率を33%以上とする。〔2017年：19.2%（43人/223人）、2018年：25.3%（58人/229人）、2019年：32.6%（77人/236人）〕　（2026年目標：60%）※各年4月1日	【３年後（2020年度）の到達目標】 ・東京水道サービス株式会社が目標に掲げていた固有社員の管理監督者（主査以上）の比率は、2019年度に当初の到達目標を達成したことから、新政策連携団体においては目標に掲げないこととする。 ・技術職における女性社員比率が低いことを踏まえ、東京水道サービス株式会社が目標に掲げていた「固有社員に占める女性比率18%以上」は、新政策連携団体においては「2021年4月1日時点における技術系の固有社員に占める女性比率を18%以上」に改めることとする。 ・二社の統合以前は営業系社員のみで構成されていた多摩地区サービスステーションについて、新政策連携団体では技術系社員も配置されることから、株式会社ＰＵＣが目標に掲げてきた専任社員比率については、対象範囲を「営業系の社員」と明確化した。
	ＰＵＣ	多摩地区サービスステーションの事業運営の効率化と安定運営のため、水道料金徴収業務を専門に行う地域を限定した専任社員の人員の確保・育成を図り、持続可能で責任ある事業運営体制を整える必要がある。このため、専任社員の配置拡大を図っていく。 包括的にお客さま窓口業務等を受託している多摩地域を対象に、社員に占める専任社員比率を33%以上とする。 （平成29 年度実績：18.9% 228 人中43 人） （平成37 年度目標：60%）		
実績（2019年11月末時点）及び要因分析	東京水道サービス	固有社員における昇任選考の周知や適切な制度運用を実施し、女性活躍推進法や次世代法に基づく取組を推進し、その取組を自社ＨＰに掲載することなどにより、それぞれ実績値を向上 ・管理監督者（主査以上）の比率　35.2%（133人/378人） ・固有社員に占める女性比率　17.0%（149人/875人）		
	ＰＵＣ	・多摩地区SSの専任社員比率の向上（2017年4月1日：19.2%→2019年11月末：31%）		

様式２

3 ／ 7

改訂年度：2020年度

「経営改革プラン」改訂シート

団体名：　水道局新団体

個別取組事項		2018年度実績	2019年度	目標達成	2019年11月末時点 実績値	2019年11月末時点 要因分析	改訂 個別取組事項	改訂 2020年度	改訂 改訂の考え方（新規の場合は、取組設定の考え方）
東京水道サービス	キャリアアップに向けた取組の充実	・キャリアアップ研修を４職層に対して４回実施、2019年度実施内容の充実化を計画 ・2018年度末における資格取得補助の申込者が2017年度末時点の申込者数と比較し、29.5%の増	・検証内容を反映させた研修を年４回以上実施 ・並行して研修メニューの拡充検討 ・自己啓発の支援利用者の分析・検証		・昨年度計画した内容を充実化するとともに、キャリアアップ研修を４職層に対して、４回実施 ・適切な配置管理を実施するため、技術系人事異動方針を策定 ・固有社員のキャリアプラン構築を目的として職場体験研修を試行	・昨年度実施したアンケート分析を踏まえ、主任研修において、事例発表の形式を変更するなど、研修効果の向上を進めている。 ・固有社員の昇任選考制度の見直しなどにより、来年度、初めて固有社員を管理職に登用することから、管理職登用前研修を計画している。 ・人材戦略・人材育成に必要な配置管理、ローテーションを実施するため、技術系人事異動方針を策定した。 ・業務運営の中核を担う固有社員の育成の一環として、今年度試行として職場体験研修を行い、キャリアパスの意識化などモラール向上を行った。	キャリアアップに向けた取組の充実	・拡充後の研修を年４回以上実施 ・自己啓発の支援の内容精査、適用範囲の拡大検討、実施	―
東京水道サービス	固有社員の積極的登用	・職層別にOJT 研修を計４回開催 ・企画部門に固有社員を試行として３名配置し、マネジメント業務を経験 ・水道局との人事交流の試行として、４名を１年間派遣	・OJT の推進、検証 ・主要・困難部署への積極的配置 ・統合に関する分科会、WGに積極的に参画 ・更なる技術継承策の検討 ・能力・業績に応じて早期に上位職層に任用できる特例昇任制度の検討・実施		・効果的なOJT及び技術継承を推進するため、本年10月にOJT実習施設を竣工した。 ・企画部署に固有社員２名の配置を実施 ・固有社員の選考を見直し、固有社員から初めて管理職を登用する見込み	・ライフラインである水道施設において、トラブル対応を想定したOJTを実施していくことは困難であることから、OJT実習施設を設置した。今後、施設を活用した断水・通水作業等の技術・ノウハウの継承を推進していく。 ・統合業務の本格化に伴い、企画部署に固有社員２名の配置を実施 ・今年度に入って、統合業務が本格化する中、昨年度から引き続き、固有社員を会社統合に関して、危機管理やブランディング戦略のWG等への参画を積極的に進めている。 ・現在、１２月中旬の合格発表に向けて、固有社員の選考業務を実施している。なお、合格者については、2020年度に新政策連携団体で管理職として登用する。	固有社員の積極的登用	・OJT 改善策の検証 ・積極的配置の結果を踏まえた検証 ・引き続き、統合事務に関与した社員を関連枢要部署に配置し、統合プロジェクトを始期から終期までを経験 ・固有社員を統合前よりも早期に上位職層に登用する昇任制度の適切な運用	・新政策連携団体においても、引き続き、能力や成果に応じて評価され、適切に固有社員を早期にキャリアアップする人事制度を構築することから、社員に向けての制度周知を行うなど、固有社員を積極的に登用していくために、昇任制度の適切な運用に取り組むものとする。
東京水道サービス	再採用制度（ジョブリターン）の導入	・2019年１月に規程策定・社内周知	・制度導入 ・再採用者及び所属の意見聴取・分析		・再採用者及びその所属長の意見聴取を行い、今後の制度運用について検討 ・中途採用の通年化、キャリア活用採用制度の策定	・制度定着に当たっては、再採用者は配属先について関心が高く、所属長も職場への早期の順応を期待していることから、配置に関しては一定の配慮等を行う必要があると分析した。 ・中途採用活動強化のため、中途採用の通年化、採用職種の拡大などに取り組んだ。さらに、経験者採用の一環として、職務経歴を職位や待遇等に反映するキャリア活用採用制度を策定し、来年度から導入する。	新たな人材確保制度（ジョブリターン・リファラル採用・キャリア活用採用）の定着	・分析を踏まえた再採用制度の改善 ・再採用者の追跡調査 ・中途採用者、キャリア活用採用者、リファラル採用者、紹介者からの意見聴取	・技術系社員の中途採用の確保が困難となっているため、新たな人材確保制度として、キャリア活用採用、リファラル採用を導入することを検討している。ジョブリターンの制度の分析に加え、キャリア活用採用、リファラル採用の分析等も2020年度の取組の一つとし、新たな人材確保制度の定着・運用に取り組む。
東京水道サービス	女性活躍の発信	・採用活動期前（１月）に自社HPに女性活躍推進法、次世代法に基づく取組を掲載 ・８月に働き方見直し月間を設定、12 月社内報に育休取得者の体験談を掲載	・サイトを閲覧した女性応募者及び社員からの意見聴取、分析 ・くるみん認定の取得		・自社HPを閲覧した応募者等から意見聴取を行い、HPの改善を検討 ・９月にくるみん認定を取得し、自社HPや名刺に活用し、ダイバーシティを推進	・新卒の女性応募者及び社員のアンケートによると、性別や年代別の社員構成などの情報提供を希望する者もいることから、今後の自社HPへの掲載を検討する。 ・くるみん認定取得の際には、自社HPだけではなく、SNSを活用して、就活生に向けた情報発信を推進しており、今後開催する会社説明会などにおいても活用していく。	女性活躍の発信	・サイト掲載情報の随時更新 ・新政策連携団体において、再度くるみん認定の取得への取組を推進	・統合により、くるみん認定の再度の取得が必要なため、改めて、くるみん認定取得を取り組むものとする。

様式２

「経営改革プラン」改訂シート

団体名：　　水道局新団体

改訂年度：2020年度

東京水道サービス	若手社員のモチベーション向上	・5か所の事業所訪問を実施、新規採用者研修などで、若手社員の意見交換を実施	・年6か所以上事業所訪問等実施 ・若手社員の意見検討、反映		・18か所の事業所訪問を実施 ・若手社員の自主性を引き出し、モチベーション向上のため、若手社員発想PTを開催	・新社長就任に合わせ、精力的に現場視察を行い、社員との意見交換を重ねている。 ・社長の指示によって発足した若手社員発想PTにおいて、中間報告会、発表会などを開催し、社長や取締役への報告・質疑を重ねることにより、業務に対する知識を蓄積し、自主性を引き出す取組を行った。	若手社員のモチベーション向上	・若手社員の意見検討、反映	・事業所訪問数について、2019年度は目標値を大幅に上回り、2020年度においても同程度の訪問数が予想されることから、2020年度は数値目標を設定しないこととする。
ＰＵＣ	専任社員比率の拡大	・学校訪問24校実施 ・職場見学会17箇所 32人実施 ・キャリア形成を促すガイドライン、自己申告書を作成・活用 ・OJT評価シートの活用	・OB訪問の拡大、キャリアパスの検証等、より効果的な対応策の検討・実施 ・新しいOJT評価シートの効果検証、改善 ・高校生向けの社パンフレットの新規作成検討 ・社ホームページ採用募集案内リニューアル		12/1時点の多摩地区SSの専任社員比率：約31％（75人/242人） ・学校訪問53校実施 ・職場見学会のべ21か所38人実施 ・OJT評価シートの効果検証作業実施	・OB訪問の拡大、学校訪問および職場見学といった、地道に高校へアプローチする取り組みを重点的に行ったことにより、2019年11月末時点、高卒専任内定者が昨年度13名のところ、今年度は24名としている。また、中途専任についても、すでに25名の内定者を確保している。 ・統合を控え、新たに高校生向けのパンフレットの作成や当社ホームページ内採用ページリニューアルといった、新しい取り組みについては今後、実施する。 ・下期に、新政策連携団体の人材(財)育成方針に基づき、OJTのあり方について精査していく中で、効果的な評価シートについて検証、改善を行い段階的に導入を予定。その後、継続的に効果確認・改善を行っていく。	専任社員比率の拡大	・訪問対象地域の拡大等更なる効果的な対応策の検討・実施 ・高校生向けパンフレットの新規発行、都立高校を対象として配布開始	―
ＰＵＣ	局への派遣研修の実施	・3人派遣実施 ・研修修了者を本社に配置	・取組の継続実施		・3人派遣 ・研修修了者を本社に配置	・交流計画に基づき3名の派遣を実施（総務部総務課、サービス推進部業務課、多摩水道改革推進本部調整部業務指導課） ・派遣者からは、毎月報告を受け研修状況を確認している。	水道局への派遣研修の実施	・順次派遣社員数の拡大を検討	―

様式２

「経営改革プラン」改訂シート

改訂年度:2020年度

団体名:　　水道局新団体

	2019年度		改訂	改訂の考え方
経営課題	④	【東京水道サービス】より精緻な収支管理の必要性	④ より精緻な収支管理の必要性	
	③	【ＰＵＣ】経営環境変化への対応力強化		
	東京水道サービス	この10 年間、当社では、局からの業務移転の急拡大に対応するため、局受託事業の安定履行を最優先の課題として事業運営を行ってきた結果、収支管理が経営課題として表面化しにくい事業環境にあった。 しかし、局受託事業の一部や、自主事業の収支管理は十分でなく、支出抑制策も備消耗品費の抑制や超勤の削減など、限定的となっている。 平成28 年度からプロジェクト別の原価管理を実施し始めたところであるが、プロジェクトごとの収支構造分析による収支改善への取組を実施するなど、現状はまだ効果的な運用に至っておらず、役員にも詳細な情報が上がる仕組みが不足していた。 株式会社として、更なる経営の効率化を進めていくには、役員が事業進捗だけでなく、収支状況も含めて、より一層効果的な支出抑制策を含む経営判断を行っていかなくてはならない。	都の水道事業は、今後、人口減少に伴い給水収益が減少する一方、大規模施設の更新をはじめ、支出の増大が見込まれるという課題を抱えており、将来にわたり持続可能な事業運営を実現するためには、経営基盤を強化する必要がある。 そのため、新政策連携団体が一層効率的かつ効果的な事業運営を行うことを通じて、東京水道の経営基盤を強化していく。 株式会社として、更なる経営の効率化を進めていくには、プロジェクトごとの収支構造分析による収支改善への取組がより一層必要である。 また、役員が事業進捗だけでなく、収支状況も含めて、より一層効果的な支出抑制策を含む経営判断を行っていかなくてはならない。	
	ＰＵＣ	当社では、売上高約121億円のうち、CS事業が46％（56億円）、IT事業が54％（65億円）を占めている。 今後、CS事業においては、局からの営業所受託業務の拡大に伴い売上高の増加が見込まれているが、IT事業においては、主要事業である局システムの運用・改善のほか、今後予想される売上の減少に対応していく必要があるなど、社の事業環境は変革期を迎えている。 こうした状況に対応するためには、役員が社の事業環境を適切に把握し、変化に応じて適時適切に経営判断を行う必要があるが、現体制は売り上げの大半を占める局事業の円滑な履行に会社運営の力点がおかれており、役員が事業の収支状況や進捗状況を把握する仕組みづくりが必要となっている。		
戦略	④	プロジェクト別の収支分析、より一層の支出抑制	④ プロジェクト別採算管理を活用した事業管理体制の構築及び収支改善策の実施	二社の経営課題、戦略及び３年後（2020年度）の到達目標を集約
	③	プロジェクト別採算管理を活用した事業管理体制の構築		
	東京水道サービス	株式会社として、更なる経営の効率化を進めていくためには、これまでの限定的な取組にとどまらず、より一層効果的な支出抑制策を行っていく必要がある。 そのためには、これまでの超過勤務削減や消耗品削減への取組のように一律に改善策を講じるのではなく、プロジェクトごとに、どの要素に過剰なコストがかかっているのか特徴を把握し、その原因分析を行い、それぞれの支出抑制策を検討していく。 また、役員会議を積極的に活用し、役員も事業の進捗状況を適宜把握するなど直接関与していく。さらに、事業ごとに担当役員を明確化し、責任を持たせたうえでプロジェクトごとの収支構造分析・改善策を基に経営判断を実施し更なる支出抑制に努めていく。	経営環境の変化に適切に対応するため、プロジェクト別採算管理を用いた、事業管理体制を構築する。 具体的には、プロジェクト別の収支構造分析を用いて、事業効率化に向けた課題発見と改善策の実施を行う。 また、これらの分析をもとに、役員が事業拡大や既存事業の進捗管理など、事業運営に責任を持って関与する体制を強化する。 特に収支に課題のある事業については、詳細な事業構造の分析を行い、社全体の収益力の強化につなげる。	
	ＰＵＣ	経営環境の変化に適切に対応するため、プロジェクト別採算管理を用いた、事業管理体制を構築する。 具体的には、プロジェクト別の収支構造分析を用いて、事業効率化に向けた課題発見と改善策の実施を行う。 また、これらの分析をもとに、役員が事業拡大方針や既存事業の進捗管理など、事業運営に責任を持って関与する体制を強化する。 特に収支に課題のある事業については、詳細な事業構造の分析を行い、社全体の収益力の強化につなげる。		

「経営改革プラン」改訂シート

団体名:　　水道局新団体

３年後(2020年度)の到達目標	東京水道サービス	・プロジェクト別原価管理を基にした収支構造分析による課題抽出、改善策の実施 ・国内自主事業の黒字化 〔２０１６年：△４１百万円〕	・役員が事業進捗状況やプロジェクト別の採算管理に積極的に関与し、それぞれの課題を把握し、改善への取組を促進する管理体制を構築する。 ・プロジェクト別採算管理を基にした収支構造分析を行い、課題を抽出するとともに改善策を実施し、個々のプロジェクトの収支改善を目指す。 ・技術系業務における国内自主事業の黒字化〔2016年度：▲41百万円、2017年度：▲４百万円、2018年度：１百万円〕 ・初めて東京都以外の自治体を契約対象とした営業系及びIT系の受託案件について、平成28年度決算時点で収支がとれていない状況であるため、採算管理を徹底し、2020年度までに黒字化を実現する。これをもって今後の自主事業の展開・運用のモデルとする。〔2016年度：▲31百万円、2017年度：▲23百万円、2018年度：▲23百万円〕
	ＰＵＣ	役員が事業進捗状況やプロジェクト別の採算管理に積極的に関与し、それぞれの課題を把握し、改善への取り組みを促進する管理体制を構築する。また、プロジェクト別採算管理による収支構造分析の実施に伴う事業効率化等を図るための課題発見、改善策を実施し、個々のプロジェクトの収支改善を目指す。 具体的な取組として、初めて東京都以外の自治体を契約対象とした案件について、平成 28 年度決算時点で収支がとれていない状況であるため、採算管理を徹底し、2020 年度までに黒字化を実現する。これをもって今後の自主事業の展開・運用のモデルとする。	
実績(2019年11月末時点)及び要因分析	東京水道サービス	・原価管理の費用構造等の分析・検証結果を踏まえ、これまで主流であった現場張り付き型案件から、より稼働が高く収益の見込めるコンサル系案件に国内自主事業の中軸をシフトさせ、営業活動を展開している。併せて水道法改正を契機とした新たなニーズに対応するとともに、より収益性の高い案件獲得に向けて、国内事業における事業戦略方針を策定中である。	
	ＰＵＣ	・新会計システムの本格的運用開始し、プロジェクト別採算管理の新たな課題を抽出するとともに、取締役会において、プロジェクト別の評価について意見交換を実施	

様式２

「経営改革プラン」改訂シート

改訂年度：2020年度

団体名：　　水道局新団体

個別取組事項		2018年度実績	2019年度	目標達成	2019年11月末時点 実績値	2019年11月末時点 要因分析	改訂 個別取組事項	改訂 2020年度	改訂 改訂の考え方（新規の場合は、取組設定の考え方）
東京水道サービス	プロジェクト別原価管理を基にした費用分析及び改善	・労務費について、より詳細に配賦するとともに、収支改善策を実施 ・原価管理を活用した収支シミュレーションの実施 ・収支状況を自社HPにて公表	・原価管理の実施 ・改善策の実施 ・原価管理の費用構造等の分析・検証結果を踏まえた事業戦略の見直し、営業活動への反映 ・情報公開の継続実施		・原価管理の費用構造等の分析・検証結果を踏まえた営業活動の展開 ・新たなニーズに対応するための国内事業戦略方針の策定検討	・原価管理の費用構造等の分析・検証結果を踏まえ、これまで主流であった現場張り付き型案件から、より稼働が高く収益の見込めるコンサル系案件に国内自主事業の中軸をシフトさせ、営業活動を展開している。併せて水道法改正を契機とした新たなニーズに対応するとともに、より収益性の高い案件獲得に向けて、国内事業における事業戦略方針を策定中である。 ・これらに加え、団体統合を見据え、二社で異なる原価管理手法の統一化に向けて検討を進めている。 ・収支状況の公表に向け、水道局とプロジェクト別の収支状況の情報共有を実施	プロジェクト別採算管理を基にした費用分析及び改善	・プロジェクト別採算管理の実施 ・プロジェクト別の評価・検証及び改善策の検討 ・効率的な採算管理を目指したシステムの検証・改善 ・情報公開の継続実施	統合に併せ、二社の取組事項を集約 ※2019年度における分析・検証結果を踏まえた営業活動展開は、戦略⑥「選択と集中による戦略的な自主事業販路の開拓」（他都市事業体に対する営業・販売強化）に集約
ＰＵＣ	プロジェクト別採算管理の強化	・経理システム移行準備・移行・社内展開 ・収支構造の把握・分析及び事業運営上の課題抽出を行い、評価基準の策定に向けプロジェクト別採算管理表や収支計画を作成（2019年5月策定） ・セグメント別収支状況を社HPで公開（9月） ・モデル案件収支 ▲23,115千円	・システム本格稼働 ・収支見込の精度及び作業効率の向上 ・会社合併によるプロジェクト別採算管理表の指標の統一化、システムの検討 ・プロジェクト別の新規課題抽出 ・情報公開の継続実施		・新会計システムの本格運用開始 ・事務改善により、収支見込精度及び作業効率の向上を図った ・会社合併に伴い新政策連携団体の採算管理の指標を検討。 採用するシステムを決定 ・プロジェクト別採算管理の新たな課題を抽出 ・セグメント別収支状況を社のHPで公開した	・4月から新会計システムにて運用を開始し、稼働後も特に問題なく運用している。 ・作業日報のチェックを強化し、プロジェクト別に使用する工数の精度の向上を図るとともに、ツールを修正し、手作業で行っていた事務処理の一部を自動化し効率化した。 ・新政策連携団体のプロジェクト別採算管理の指標の統一化については財務WGにおいて検討中。新政策連携団体で採用する会計システムについては、現在PUCで使用しているシステムを採用する方向で決定した。 ・プロジェクト別採算管理の新たな課題について検討し、SWAN（区部の水道料金徴収システム）／TAMA（多摩地域の水道料金徴収システム）の経常／付随の原価の振り分け方法の検討及び売上総利益率／営業利益の目標値を課題とした。 ・収支状況の公表に向け、水道局とプロジェクト別の収支状況の情報共有を実施			
東京水道サービス	役員会議の積極的活用	・役員会議を計7回実施 ・プロジェクト別原価管理を課題とした役員会議等を計4回実施	・取締役会、執行調整会議等役員会議の改善策の実施 ・プロジェクト別原価管理の評価継続実施		・取締役会を計12回実施 ・有識者をアドバイザーとして委嘱 ・取締役会においてプロジェクト別原価管理を議題とし、意見交換を実施	・本年6月に、取締役会の開催頻度を原則月１回とするとともに、議題を事業の進捗管理から、広く経営に影響が及ぶ事項とした。これに伴い、執行調整会議の機能を取締役会に一本化した。 ・8月には、法曹界の有識者を当社のアドバイザーとして委嘱し、取締役会等の重要会議に出席していただくことにより、外部の視点から当社における事業運営の妥当性等について助言を受けている。 ・また、プロジェクト別原価管理の分析結果・評価について、取締役会で議題として設定し、収支改善に向けた意見交換を行うなど、改善策を整理検討した。	取締役会の積極的活用	・取締役会の実施結果を検証 ・プロジェクト別採算管理の評価方法や取締役会の更なる活用方法等に係る改善策の検討	統合に併せ、二社の取組事項を集約
ＰＵＣ	役員会議の積極的活用	・役員会議におけるプロジェクト評価として意見交換を4回実施（6月、8月、11月、2月） ・社内運営会議におけるプロジェクト評価として、各本部ごとの収支状況を報告（毎月） ・非常勤取締役を交えた運営会議を実施（11月、1月）	・役員会議等でのプロジェクト評価の検証、追加実施策の検討・実施 ・役員会議、運営会議等の活用方法の検証、改善		・取締役会においてプロジェクト別の評価について意見交換を実施 ・運営会議に資料を提出し情報共有を図った	・昨年度決算及び上半期のプロジェクト別の採算状況について取締役会に報告し、意見交換を行った。 ・取締役会規程を改正し、8月以降開催回数を増やしたことにより（月1回）、毎月、取締役に収支状況の報告を行う環境を整えた。 ・運営会議においてプロジェクト別採算管理表を役員及び本部長に配布し、単年の契約案件だけでなく、長期契約案件の計画値との差も検証を行った。			

様式２

5 ／ 7

改訂年度:2020年度

「経営改革プラン」改訂シート

団体名:　　水道局新団体

	２０１９年度	改訂	改訂の考え方
経営課題	⑤【東京水道サービス】事故件数の増加 －	⑤　事故件数の増加 －	【３年後(2020年度)の到達目標】 実績値を時点更新
戦略	⑤【東京水道サービス】社員の安全意識向上及び安全指導の強化 －	⑤　社員の安全意識向上及び安全指導の強化 －	
３年後(2020年度)の到達目標	・2020年度までに工事事故件数を2016年度比30%減とし、人身事故については10件以下とする 〔2014年：10件（うち死亡事故0件）　2015年：13件（うち死亡事故0件）　2016年：15件（うち死亡事故0件）　2017年：8件（うち死亡事故0件）〕 ・物損事故については55件以下とする 〔2014年：73件　2015年：74件　2016年：78件　2017年：48件〕	・2020年度までに工事事故件数を2016年度比30%減とし、人身事故については10件以下とする 〔2014年度：10件（うち死亡事故0件）　2015年度：13件（うち死亡事故0件）　2016年度：15件（うち死亡事故0件）　2017年度：8件（うち死亡事故0件）　2018年度：9件（うち死亡事故0件）〕 ・物損事故については55件以下とする 〔2014年度：73件　2015年度：74件　2016年度：78件　2017年度：48件　2018年度：26件〕	
実績(2019年11月末時点)及び要因分析	これまで、事故防止方針に基づき、事業ごとに策定した行動計画を着実に実施したことで、人身事故件数　8件（うち死亡事故0件）、物損事故件数　40件と目標値内にある。 今後も、年末・年度末に向け工事繁忙となることから、引き続き社員及び受注者の全従事者に対し、安全意識を高いレベルで継続することが重要である。		

個別取組事項	2018年度実績	2019年度	目標達成	2019年11月末時点 実績値	2019年11月末時点 要因分析	改訂 個別取組事項	改訂 2020年度	改訂 改訂の考え方（新規の場合は、取組設定の考え方）
事故防止に関する計画書の作成 【TSS】	・工事事故防止対策委員会を2回開催 ・本社パトロールを6回実施	・前年度に発生した事故を踏まえた、事故防止計画の見直し ・強化項目を設定し、本社パトロール拡大		・事業部ごとの行動計画の策定と実施。 ・事故防止委員会を5回開催し社内の情報共有・水平展開の活性化 ・重点項目を定め本社パトロールを4回実施	・社の事故防止方針に基づき、事業部毎に策定した行動計画を着実に実施した。 ・計画に基づく取組と成果等について、定期的に事故防止委員会を開催し社内での水平展開を図っている。 ・本社パトロールは、事故の傾向を踏まえた重点チェック項目を定めるとともに部課長級も同行するなど実施内容を強化。	事故防止に関する計画書の作成	・事故傾向を捉えた、事故防止計画の見直し ・強化項目を見直し、本社パトロール実施	―
事故発生時の危機管理の向上 【TSS】	・2017年度に発生した人身事故3事例を追加 ・2018年度に発生した人身事故1事例、その他事故1事例を追加	・前年度実績を踏まえた類似事故の追加 ・事例集活用状況を踏まえた改善検討 ・事故発生要因を分析		・事故事例集を活用し全監督員の危機管理意識の向上を図っている。	・事故発生の都度、要因の分析と対応状況・再発防止策について事故事例集として策定している。 ・事故事例については、社員が日頃から学べるように、社内ネットワークに掲示し共有している。 ・今年度については発生した人身事故2事例を追加。	事故発生時の危機管理の向上	・更なる事故対応能力向上の取組検討 ・安全教育ツールの作成 ・事例集を活用し事故防止の推進	―
事故防止に対する社員の知識付与や意識啓発の推進 【TSS】	・労働安全衛生総合研究所講師による安全講習会を2回開催	・講師・カリキュラム等内容の検証と改善案の検討		・労働安全衛生総合研究所講師による安全講習会（2回）	・工事安全大会を開催し、受注者における工事事故防止の取組紹介、外部講師を招いた講話、事故発生件数や事故事例をもとにグループ討議を実施した。 ・本取組により、監督員及び受注者の事故防止や安全管理に関する知識と意識の向上を図った。	事故防止に対する社員の知識付与や意識啓発の推進	・講師・カリキュラム等内容の検証 ・更なる意識啓発方法の検討	―
受注者安全指導の強化 【TSS】	・車両系建設機械に起因する事故減少に向け安全指導を強化 ・事故発生状況について社内電子掲示板に13回掲示	・頻発事故情報の活用状況の検証 ・前年度実績を踏まえた強化項目の追加		・事故の発生状況を踏まえた受注者に対する事故防止対策強化を実施。	・受注者との打合せ等の機会を通じて、建設機械による事故防止リーフレットを活用した注意喚起を行うことで、車両系建設機械の事故防止強化 ・手掘り徹底や刃先誘導員の適切な指示等により、物損事故の防止対策を強化 ・本社パトロールについて、事故の傾向を踏まえた重点チェック項目を定めるとともに部課長級も同行するなど実施内容を強化。【再掲】	受注者安全指導の強化	・検証結果を踏まえた頻発事故情報の提供の改善検討 ・強化項目の追加	―

様式２

6 ／ 7

「経営改革プラン」改訂シート

改訂年度:2020年度

団体名:　　水道局新団体

	２０１９年度		改訂		改訂の考え方
経営課題	⑥	【東京水道サービス】事業戦略の見直し	⑥	自主事業の戦略的な展開	
	⑤	【ＰＵＣ】経営基盤の強化			
	東京水道サービス	全国的に水道事業体は水道施設の更新期を迎えており、経営基盤の強化が急務となっている。 国においては、今後、水道法を改正し、水道事業における経営基盤の強化を図るため、官民連携や広域連携の推進等の措置を講じる予定であり、これによる他水道事業体の業務の外部委託の拡大が想定されている。 当社においては、これまで水道局からの業務移転により、東京水道における多摩市町の広域化の受け皿となるなど、水源から蛇口まで一気通貫の水道事業運営ができる会社に成長した。 しかし、現在は水道局からの受託業務の売上合計額は安定的に推移しているものの、今後の人口減少により給水装置工事の減少が見込まれることや設計・工事に関する業務量は水道局の管路の更新計画により変動することから、将来にわたって売上高は保障されるものではなく、当社としても経営基盤の強化は課題である。 このため、当社の持つ高い技術力とノウハウを活用して、他水道事業体のニーズに合った、新規業務の商品化、開発・販売等に一層注力し、健全かつ、安定的な経営を継続していかなければならない。		全国的に水道事業体は水道施設の更新期を迎えており、経営基盤の強化が急務となっており、水道法の改正により、今後、全国の水道事業体で広域連携や官民連携の拡大が見込まれる。 こうした中、東京水道サービス株式会社と株式会社PUCの統合により、新政策連携団体は、水源から蛇口までの維持管理をはじめ、お客さまサービスの提供に至るまで、水道業務を包括的に担うことができる団体となった。 一方、水道局からの受託業務の売上高は安定的に推移してきたものの、今後の人口減少により給水装置工事の減少が見込まれることや、設計・工事に関する業務量は水道局の管路の更新計画により変動することから、将来にわたって売上高は保証されるものではない。また、2020年度に予定される大規模システム運用管理の効率化等により、再配置を要する人員が発生することから、その人件費を賄うための新たな収入源となる事業を展開していく必要がある。このため、新政策連携団体においても、経営基盤の強化は課題である。 こうしたことから、新政策連携団体の持つ高い技術力とノウハウを活用して、他水道事業体のニーズに合った、新規業務の商品化、開発・販売等に一層注力することにより、健全かつ、安定的な経営を継続していかなければならない。	
	ＰＵＣ	これまで自主事業は、社の健全な事業運営に寄与するとともに、経営基盤強化に資することを目的に、教育庁の人事給与システムの構築・保守運用をはじめ、様々な事業に取り組んでおり、例年13億円程度を売り上げている。 一方、自主事業は局受託事業の補完的な位置づけにとどまっており、社の年間売上約 121 億円のうち、およそ9割は水道局からの委託料が占めるなど、収入の大部分が局の経営環境に左右されやすい状況となっている。 また、今後、平成32年度に予定される大規模システム運用管理の効率化等により、再配置を要する人員が発生することから、その人件費を賄うための新たな収入源となる事業を展開していく必要がある。			
戦略	⑥	新たな事業展開により自主事業の収益拡大	⑥	選択と集中による戦略的な自主事業販路の開拓	ニ社の経営課題、戦略及び３年後（2020年度）の到達目標を集約
	⑤	選択と集中による戦略的な自主事業販路の開拓			
	東京水道サービス	今後予定されている水道法改正に伴い、水道事業広域化の進展、水安全計画作成、水道施設台帳整備など、水道事業体が抱える課題が顕在化されることにより、水道事業に係る新たなニーズ増が見込まれる。 この機会を捉え、管路診断等で蓄積したビッグデータの解析、水道事業体へのコンサルティング等による新たな事業展開も視野に入れ、当社が持つ高い技術力や豊富な経験等を一層活用できる分野への進出準備を進めていく。 併せて、既存の漏水調査業務や機器のレンタルだけでなく、水道事業体等に対するデモの実施やニーズの調査・掘り起しを行うなど、新規案件受託に向けた営業活動を進め、売上高増に向けた更なる事業展開を図る。		収入源の分散化を図ることで会社経営の自律性を高めるとともに、新たな収入源を確保するため、選択と集中による戦略的な自主事業販路の開拓を図る。 また、水道法の改正により、今後、全国の水道事業体で広域連携や官民連携の拡大が見込まれるため、新政策連携団体が持つ技術系と営業系の強みを活かして、官民連携の受け皿としての事業展開を検討し、国内水道事業体の事業運営に貢献することで、経営の自主性を向上させていく。 さらに、引き続き、漏水発見器や料金徴収システム等の既存資源を活用し、ニーズに応じた国内外水道事業体への貢献を行う。	
	ＰＵＣ	収入源の分散化を図ることで会社経営の自律性を高めるとともに、売上減少に対応する新たな収入源を確保するため、選択と集中による戦略的な自主事業販路の開拓を図る。 今後、水道法の改正などにより経営基盤強化に向けた広域化や官民連携を進める自治体が増加する見込みであることを踏まえ、社の強みであるＣＳ・ＩＴが連結した案件を優先し、現在受注している自治体の周辺事業体を中心に営業活動を強化していく。 また、ＰＵＣは他都市に拠点を持たないため、民間企業と提携し、営業展開や現地でのシステム運用などで協力することでシナジー効果を発揮できる体制を検討していく。			

様式２

「経営改革プラン」改訂シート

改訂年度:2020年度

団体名:　　水道局新団体

３年後(2020年度)の到達目標	東京水道サービス	・2020年度までに、2016年度の国内事業売上高172百万円を倍増させ、350百万円以上を目指す。 ・水安全計画作成、水道施設台帳整備等に関する新たなコンサルティング業務、システム開発・販売等の新規商品化による国内事業を展開していく。	・2020年度までに、技術系業務における2016年度の国内事業売上高172百万円を倍増させ、350百万円以上を目指す。〔2016年度：172百万円、2017年度：146百万円、2018年度：139百万円〕 ・水安全計画作成、水道施設台帳整備等に関する新たなコンサルティング業務、システム開発・販売等の新規商品化による国内事業を展開していく。 ・IT系業務では、今後予定される大規模システム運用管理の効率化等により、2020年度で44百万円、2021年度で76百万円の売上額の減少が予定されている。これに対応するため、地域水道業務を中心に自主事業受託営業を展開することにより、2021年4月までに76百万円を超える売上額の新規受託を図る。〔2016年度：37百万円、2017年度：787百万円、2018年度：33百万円〕
	ＰＵＣ	・今後予定される大規模システム運用管理の効率化等により、2020年度で 44百万円、2021年度で76百万円の売上額の減少が予定されている。これに対応するため、水道関連業務を中心に自主事業受託営業を展開することにより、2021年4月までに76百万円を超える売上額の新規受託を図る。	
実績(2019年11月末時点)及び要因分析	東京水道サービス	・国内事業の拡大に向けたニーズ把握・掘り起こしのため、他水道事業体等へのヒアリング、デモの実施など、積極的な営業活動に取り組んだ結果、新規事業体からの受託や新規案件獲得に至った。 ・2019年度売上高（収入額）：約88百万円	
	ＰＵＣ	・昨年度実施したローラー作戦で収集した情報をもとにターゲットを絞り込み、受託自治体周辺の都市を中心に営業活動等を実施	

様式２

「経営改革プラン」改訂シート

改訂年度：2020年度

団体名：　水道局新団体

個別取組事項		2018年度実績	2019年度	目標達成	2019年11月末時点 実績値	2019年11月末時点 要因分析	改訂 個別取組事項	改訂 2020年度	改訂 改訂の考え方（新規の場合は、取組設定の考え方）
東京水道サービス	国内事業展開への取組	・新規コンサル業務獲得 ・水道事業体等を対象としたデモを計５回実施	・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		・新規コンサル業務を3件獲得 ・水道事業体を対象としたデモを計8回実施し、1件を受注 ・漏水発見手法が国のインフラメンテナンス大賞を受賞	・コンサル業務について、12の水道事業体等へ営業を行い、管路設計支援等の新規コンサル系業務を3件受注した。 ・昨年度までにデモを実施した水道事業体等への再営業を3件、新規の営業を4件行った。 ・現場管理システムについて、デモを計8回実施し、1件の受注につながった。 ・本年９月に、当社が民間企業と共同開発した漏水発見器を用いた漏水発見手法が、国のインフラメンテナンス大賞の部門別最高位となる厚生労働大臣賞を受賞した。この受賞を水道事業体等にアピールすることにより、更なる受注拡大に取り組んでいる。	・他都市事業体に対する営業、販売強化	・プロジェクト別採算管理の分析等を踏まえた戦略的な営業活動の展開 ・広域化検討自治体の情報収集及び分析、提案活動の検証 ・新規コンサル業務の商品化 ・更なる機能改善、システム改善、テスト、トライアル等の検討・実施 ・技術系の新規業務受託累計10件	・二社の統合に併せて個別取組事項を集約
ＰＵＣ	他都市事業体に対する販売強化	・営業社員2名増強 ・水道事業の広域化に向けた営業活動を実施 ・「WISH」の標準機能の拡充の実施	・受託自治体の周辺都市を中心とした営業活動の展開 ・広域化検討自治体情報の収集・分析、提案活動の継続 ・機能拡充結果の検証、改善策の検討・実施		・昨年度実施したローラー作戦で収集した情報をもとにターゲットを絞り営業活動展開中 ・広域化の提案活動継続中 ・機能拡充	・営業活動 昨年度実施した広範な営業活動で収集した情報をもとにターゲットを絞り込み、受託自治体周辺都市を中心に、十数件の営業活動等を実施している。 ・広域化 広域化を検討している自治体が立ち上げた広域連携検討プロジェクトチーム等に参加し、広域化に係る情報提供を行うなどの活動を実施している。 ・WISH機能拡充 以下の機能について拡充を予定している。 ①給排水システムに「お客さまメモ機能」を追加 ②調定情報照会に「更正履歴情報の照会機能」を追加			
東京水道サービス	水道事業体等からの新規案件受託	・千葉県、石川県及び栃木県の水道事業体等から3件新規案件を受託	・新規業務受託累計4件		・都内、千葉県及び山梨県の水道事業体から4件新規案件を受託	・国内事業の拡大に向けたニーズ把握・掘り起こしのため、他水道事業体における第三セクターへのヒアリングを実施し、広域化・技術継承・人材不足等の具体的なニーズを把握するなど、積極的な営業活動に取り組み、新規事業体から4件の案件を受託した。			
東京水道サービス	選択と集中による経営資源の効率的な活用を踏まえた営業活動	－	・原価管理の費用構造等の分析・検証結果を踏まえた事業戦略の見直し、営業活動への反映		・費用構造等の分析結果を踏まえた戦略方針策定を検討	・原価管理の費用構造等分析の結果、現場張り付き型案件は収益に結び付きにくく、より多くの稼働が見込めるコンサル系案件の方が収益が上がる傾向にあった。 以上を踏まえ、これまで主流であった漏水調査業務から、コンサル系業務に営業活動の中軸をシフトさせ、コンサル系業務3件受注した。 ・今後の事業展開を整理した国内事業戦略方針を策定中である。			

様式２

「経営改革プラン」改訂シート

団体名：　水道局新団体

改訂年度：2020年度

東京水道サービス	新たな手法による業務の効率化施	・当社で蓄積するデータを整理した上で、社内業務システム（他企業立会）の改善に向けた仕様等について検討	・社内業務システム（他企業立会）への取込み、テスト ・データマイニング手法の活用範囲検討		・社内システムへの活用検討やデータマイニングシステムの機能要件について検討した。	・管路診断情報以外のビックデータの検討や、水道マッピングシステム（株）とデータマイニングシステム構築検討を行っている。 ・今後は、システム開発やIT技術に知見を有する（株）PUCとの会社統合により、より専門的な検討が期待できることから、データマイニング手法導入に向けた更なる検討を行っていく。	―	―	・戦略①「統合による経営基盤の強化」（AIを含めたIT活用の推進）に集約
ＰＵＣ	民間企業との連携	・情報交換を随時実施 ・民間企業と共同で営業活動を実施	・協業可能な分野を有する民間企業との折衝、民間企業と連携した営業活動の実施		・地元企業と連携した営業活動実施中	・すでに受注している自治体の案件にて協業している企業と連携し、県南部を中心に営業活動実施中。	民間企業との連携	・民間企業と連携した営業活動の実施・効果検証、更なる協業可能分野の検討	―
ＰＵＣ	水道料金関連業務以外の事業の販売戦略	・業務ジャンル別グループ制の実施(4月) ・情報収集、分析、営業活動の強化 ・「勤怠Plus」を中心とした営業活動を実施	・業務ジャンル別グループ制の効果検証・改善 ・対象顧客の絞り込み及び顧客ニーズを踏まえた販売活動の強化		小平市教育委員会向け「勤怠Plus」受注	昨年度からの継続的な営業活動が成果に結びついた。また、本年4月からの改正労働基準法に準拠したシステム及び帳票追加を反映するなど機能強化も実施済。	水道料金関連業務以外の事業の販売戦略	・より効果的な人材配置方法の検討 ・新たな販路の営業強化、効果の検証	―
東京水道サービス	東京水道サービス㈱と㈱PUCの二社連携の強化	・検討部会を設置し、計8回開催 ・二社が連携した業務受託に向けたWGを実施	・新たな業務受託に向けた他都市営業活動を検討・実施		・二社が連携した業務受託に向けたWGを7回実施 ・二社が連携した水道事業体への営業を3回実施	・二社の事業所管部署によるWGを実施し、水道法改正を踏まえた受託モデルケースを作成・比較検討するなど、新規のメニュー化を目指している。 　また、団体統合を見据え、二社が連携した営業活動を展開し、水道事業体に対して営業・提案を3回実施した。 　さらに、包括委託を発注予定の水道事業体から業務内容等を情報収集し、徴収系と技術系との連携による受注に向けた準備を行うなど、二社のシナジー効果を発揮できる分野への事業展開を進めている。	―	―	・戦略①「統合による経営基盤の強化」（営業活動の強化）に集約
ＰＵＣ	東京水道サービス㈱と㈱PUCの二社連携の強化	・検討部会を設置し、計8回開催	―		― （戦略①に統合済）	―	―	―	―

様式２

「経営改革プラン」改訂シート

改訂年度:2020年度

団体名:　　水道局新団体

	２０１９年度	改訂	改訂の考え方
経営課題	⑥【ＰＵＣ】お客さまセンターサービス水準の維持・向上 －	⑦　お客さまセンターサービス水準の維持・向上 －	【３年後(2020年度)の到達目標】 実績値を時点更新
戦略	⑥【ＰＵＣ】新技術導入等によるお客さまセンター業務の運営安定化 －	⑦　新技術導入等によるお客さまセンター業務の運営安定化 －	
３年後(2020年度)の到達目標	お客さまセンター事業について、より一層の安定性確保のため、ＡＩ技術の導入及び人員の確保育成策等の取り組みにより、問合せ等に対する応答率（応答率90%の達成日数割合）を引き上げ、2020年度87%以上とする。 （平成28 年度実績：69.0%）	お客さまセンター事業について、より一層の安定性確保のため、ＡＩ技術の導入及び人員の確保育成策等の取組により、問合せ等に対する応答率（応答率 90%の達成日数割合）を引き上げ、2020 年度 87%以上とする。 （2015年度実績：85.6%、2016年度実績：69.0%、2017年度実績：80.1%、2018年度実績：85.5%）	
実績(2019年11月末時点)及び要因分析	・お客さまセンターへのAI導入の試行、効果検証を実施 ・入電予測に基づき、計画的にオペレーターを確保できるよう、検証及び改善を実施するとともに、研修・OJTの見直しを実施		

個別取組事項	2018年度実績	2019年度	目標達成	2019年11月末時点 実績値	2019年11月末時点 要因分析	改訂 個別取組事項	改訂 2020年度	改訂 改訂の考え方（新規の場合は、取組設定の考え方）
お客さまセンターへのAI等IT技術の導入【PUC】	・平成31年2月の試行導入に向けて企業等との折衝を実施 ・お客さまセンターにて、平成31年2月より試行・検証を予定どおり実施	・試行、1時間あたりの応答件数等労働効率向上に係る導入効果の検証		・試行、1時間あたりの応答件数等労働効率向上などに係る導入効果の検証 ・本年12月の本格導入に向け、機器設置などを準備	・AIが表示する資料をオペレーターが閲覧することで応対に係る時間は長くなる。資料をよりわかりやすくするなどの改善を実施し、検証を進めるとともに、オペレーターが資料を閲覧することによる、SV支援要求（ヘルプ）数への影響も検証中である。 ・本年10月に本格導入の予定であったが、試行を延長し、もう少し検証する必要などの理由で、水道局からの指示により、12月から本格導入される予定である。	お客さまセンターへのAI等IT技術の導入	・本格実施 ・効率的、安定的なAI運用方法の検討・実施 ・より効果的なAI活用方法検討	・本格導入により、AIシステム及び多量の機器を運用・保守することになる。より効率的、安定的な運用・保守ができるよう、運用方法を検討、実施する。 ・より効果的なAI活用方法を検討する。
オペレーターの確保と育成【PUC】	・2019年1月に予定通り採用を実施 ・離職者・研修期間等を踏まえた計画的な確保策の検討・実施 ・面談によるストレスチェック等職場環境の改善等によるスキルの高いオペレーターの離職を前年度比6.1ポイント（H30年度28.4%）抑制 ・研修・OJTの検証、改善策の検討・実施 ・データ蓄積による入電予想精度の向上	・計画的な確保策の検証・改善 ・取組効果の検証・改善、新たなインセンティブ付与策の検討・実施 ・研修・OJTの検証、改善策の検討・実施 ・データ蓄積による入電予想精度の向上		・入電予想に基づき、計画的にオペレーターを確保できるよう、検証及び改善を実施。 ・インセンティブ付与策の検討実施。 ・研修・OJTの見直しを実施。検討した改善策を実施。 ・入電予想精度向上のため、継続的な見直しを実施。	・オペレータの要員確保について、複数の派遣会社に依頼することで計画した人数を確保できるよう施策を実施。 ・派遣会社に協力を依頼し、近隣へのポスティングを実施するなど、募集方法の改善を実施。 ・派遣社員の募集において、要員が不足しているシフトのみを限定した派遣会社との調整を実施。契約後に発生していたOP希望によるシフト変更（要員不足）を抑止するため、シフトを限定することで、より効果の高いオペレーター確保策を実現。 ・派遣会社に対し当日欠勤の速やかな把握と当日補充を要請し、計画人数の確保施策を実施。 ・インセンティブの効果を高めるため、付与対象者を限定するなど施策を実施予定。年度末の繁忙期に向け、再検討予定。 ・研修プログラムや研修資料を見直し、研修日数の１日短縮化など改善策を検討、実施。 ・入電予想精度を向上すべく、随時かつ継続的に検証を実施。	オペレーターの確保と育成	・実績を踏まえたより効果的な確保策の検討 ・新たなインセンティブ付与策の検証・改善 ・AI導入に伴う新たな研修メニュー・OJTの検討 ・入電予想精度向上のため、継続的な見直しを実施	文言整理

様式１

「経営改革プラン」改訂シート

改訂年度：2020年度

団体名：　東京都下水道サービス株式会社

経　営　課　題	①	人的資源の確保
戦　　略	①	人材の確保育成と技術継承
３年後（2020年度）の到達目標	・安定した事業執行に向けた人材の確保 ・会社全体の技術レベル維持向上を図るため、技術社員に高い技術水準が求められる以下の資格取得を促進 土木職 … 技術士、一級土木施工管理技士、下水道管理技術認定 設備職 … 技術士、電気主任技術者、機械保全技能士第１級、下水道第３種技術検定 環境検査職 … 技術士、環境計量士、公害防止管理者、下水道第３種技術検定 ・固有社員が行政的業務を経験することで、委託者や都民のニーズを把握することができる人材を育成	
実績（2019年11月末時点）及び要因分析	・あらゆる機会を活用した企業ＰＲや募集要件の緩和などの取組により、新卒や経験者採用に向けた人材の確保に努めている。 ・技術継承委員会を中心に技術継承に向けた取組を進めた。また、社をあげて資格取得促進に取り組んだ。 ・下水道局との一体的事業運営を確保するため必要な都職員を継続的に受け入れるとともに、当社の社員の育成を図るため、固有社員を継続的に下水道局及びオリンピック・パラリンピック準備局へ派遣している。	

個別取組事項	2018年度実績	2019年度	目標達成	2019年11月末時点 実績値	2019年11月末時点 要因分析	改訂 個別取組事項	改訂 2020年度	改訂 改訂の考え方（新規の場合は、取組設定の考え方）
人材確保の取組強化	・【2019年度新規採用】 高専・大学訪問を実施。会社説明会の開始時期を早め、インターンシップの実施やIWA・都庁等企業セミナーへの出展等あらゆる機会において企業PRを実施 ・【2018年度経験者採用】 事務職募集要件を職歴5年以上から実務経験3年以上に緩和して、経験者採用を実施 ・嘱託社員等として、他企業等経験者を計8名採用 ・採用拡大に向けた体制整備として、2019年度から2年間の時限で採用担当2名増員承認	・高専・大学訪問を20 校以上実施するとともに、就職担当の教員に加えて、学生やその保護者に直接説明する機会の確保を学校側に働きかけるなどPR方法を拡充 ・夏季に加えて冬季インターンシップの実施、都庁セミナーや就職イベント（合同説明会）への参加、求人情報サイトの活用等、新卒採用活動の取組を充実 ・あらゆる採用機会を活用し、他団体等からの採用を行う ・新卒採用者の定着を目指し、採用から一定期間経過後に意見交換会を開催するなどフォローアップを実施		【2021年度新卒採用】 ・高専・大学訪問を5校実施 ・2021年度新卒採用計画を策定 ・夏季インターンシップを実施（８月） ・中央大学、日本大学の講義において企業PRを実施（７月・９月） ・下水道展企業セミナーに出展（８月） ・全国高専フォーラム（九州）に出展（８月） 【2019年度経験者採用】 ・募集要件を緩和し、経験者採用を実施。11/1付で全職種で3名採用 ・【新規】新卒採用者向けリーフレット・ポスターを新規に作成 ・【新規】新卒採用者の定着を目指し、これまでのチューター制度に加え、メンター制度を試行導入	○ 2019年度の目標達成に向けて着実に実施している。 【新卒採用】 ・内定辞退のない学校推薦による採用者の確保に向け、各校との直接交流による採用活動を行い、2018年度実績31校を5校上回る数（計36校）の高専・大学を訪問する。なお、各校直接交流の結果、2019年４月１日採用者数（16名）は、国立高専生全国就職先ランキング49位（日経産業新聞調べ）となった。（2018年度はランキング圏外） ・昨年度比で3倍（24名）の応募があった夏季インターンシップを実施した。また、冬季インターンシップを1/21・2/14に実施する。 ・各校での授業・講義内企業PRに参加し、学生への直接PRを実施した。 ・新卒採用者向けリーフレット・パンフレットを新規作成し、訪問校以外の学生へのPRとして下水道展、全国高専フォーラムをはじめとする各種就職イベント（合同説明会）へ出展した。 ・私生活面も含めた精神的なフォローを目的としたメンター制度を試行し、新卒採用者の定着を図った。 【経験者採用】 ・厳しい採用環境の中ではあるが、土木職の募集要件（資格所持）の緩和などの取組により、応募者数の確保に努め、計3名の経験者採用が実現した。	人材確保の取組強化	・高専・大学訪問を強化実施。学生やその保護者への直接PRの機会を拡充 ・夏季・冬季インターンシップ等の実施、就職イベント（合同説明会）への参加、求人情報サイトの活用等、新卒採用の取組を充実 ・チューター制度・メンター制度の充実 ・あらゆる採用機会を活用し、他団体等からの採用実施	・高専・大学訪問からの推薦枠を拡大し、新規採用者を確実に確保する。 ・インターンシップの実施、就職イベントへの参加や求人情報サイトの活用のほか、各校での授業内PRなど学生への直接PRの機会を拡大する。 ・新卒採用者の定着に向け、フォローアップ制度を充実させる。
技術継承の取組の実施	・若手社員座談会（全10回、109名出席） ・若手社員成果報告会（報告13名、聴講120名） ・異職種交流研修会（研修生29名） ・映像化教材の充実（3D映像も駆使した「映像ライブラリー」を構築、社内イントラに掲載）	・取組の継続実施 ・人材育成シートの導入		・技術継承委員会を2回開催（6/3、11/12）、年間行動計画に基づき今年度の取組を推進 ・「エキスパートエンジニアとの意見交換会」を開催（7/10,22）、若手社員の技術力、技術継承の取組等について意見を収集、今後の活動に反映 ・「若手社員座談会」を職種別に5回実施（土木2回、設備3回） ・「映像ライブラリー」におけるカテゴリー増（＋3件、全11件）及びコンテンツ増（＋69件、全203件） ・【新規】技術継承委員会内編集WGにより「技術集大成」を作成・発刊（8/1） ・【新規】人材育成シートを作成	○　2019年度の目標実現に向けて着実に実施している。 ・技術継承委員会事務局（企画調整課、人材課、研修センター）を中心に、より実効性のある取組を推進するため、会議に先立ち関係各部と個別に議論を重ね、委員に事前説明を行うなど、社内関係各部と綿密に連絡・調整を図ってきた。 ・局との連携強化を図るため、下水道分野に関する特に優れた技術・見識・経験等を有するベテラン職員であるエキスパートエンジニア（当社独自に選定）との意見交換会へ下水道局幹部を招き、双方の課題や意見を共有するとともに人材育成の活性化を図った。 ・引き続き、年度内に「若手社員座談会」を4回実施する予定（事務2回、土木1回、水質1回）。 ・今後の取組として、「若手社員成果報告会」及び「異職種交流研修会」を2020年２月に開催する予定。 ・「映像ライブラリー」においては、これまで網羅されていなかった「水質試験」や若手社員の自己啓発に資する「下水道3種技術認定試験対策」などのカテゴリーやコンテンツを充実させた。 ・効率的な人材育成・技術継承を目的として、人材育成シートを新たに作成した。	技術継承の取組の実施	・若手社員座談会や若手社員成果報告会を継続的に実施するとともに、人材育成シートを本格導入	・人材育成シートの導入による人材育成・技術継承のさらなる充実を図る。

「経営改革プラン」改訂シート

団体名：　東京都下水道サービス株式会社

技術社員の資格取得の促進	【社外講習会受講支援】（11日間：4人参加） ・【新規】RCCM受験講習会（１日：１名） ・【新規】環境計量士受験準備講習会（３日：１名） ・【新規】環境計量士直前講習会（３日：１名） ・【新規】環境計量講習　（濃度関係）（４日：１名） 【社内勉強会の開催】（18日間：32人参加） ・下水道第３種技術検定社内勉強会（６日：13人）（固有及び都派遣社員） ・技術士取得社内勉強会（７日：５人）（固有及び都派遣社員） ・下水道管理技術認定資格勉強会（５日：14人）（固有及び都派遣社員）	・取得支援、勉強会改善・充実		資格取得の促進のため 【社外講習会受講支援】 ・環境計量士受験準備講習会（３日：１名） ・【新規】公害防止管理者受験講習会（３日：２名） ・【新規】１級機械保全技能士通信教育受講（１年：７名） ・【新規】1級機械保全技能士実技試験対策セミナー（１日：４名） ・【新規】危険物取扱者試験受験準備講習会（２日：４名） 【社内勉強会の開催】 ・技術士取得社内勉強会（６日：延べ36名） ・下水道管理技術認定資格勉強会（５日：延べ112名） ・下水道第３種技術検定勉強会（７日間：延べ58名） ・【新規】電気主任技術者勉強会（２日間：延べ14名）	○　2019年度の目標達成に向けて着実に実施している。 【社外講習会受講支援】 ・会社の技術レベルの維持向上を図るために社外講習会支援を計画的に実施している。特に、新規講習として機械設備等の保全・保守業務の更なるスキルアップを目指した、機械保全技能士講習や水質管理における排水指導業務等の技術向上を目標とした、公害防止管理者講習会も取り入れ、資格取得の促進強化を図った。 【社内勉強会の開催】 ・技術社員の資格取得に向けて、資格取得社員が講師及びサポート役となった社内勉強会等を実施し、資格取得に向けた支援を会社全体で取り組んだ。また、下水道第３種技術検定の社内勉強会について、初受験者を対象に資格取得の意義などを紹介したガイダンスを実施したほか、現場実習を取り入れ、より実態に即したカリキュラムの改善を図った。特に、電気設備を保守管理する上で必要な電気主任技術者の勉強会を新規に取り入れ、資格取得の充実に努めた。	技術社員の資格取得の促進	・資格取得支援、勉強会改善・充実	－
	・【下水道管理技術認定】 2017年度に対して取得者数は92名から101名に増加 ・【下水道第３種技術検定】 2017年度に対して取得者数は91名から94名に増加	・下水道施設維持管理に関する資格 （日本下水道事業団実施） 合格率：全国平均を上回る （対象資格：下水道管理技術認定、下水道第３種技術検定）		・【下水道管理技術認定】 固有社員13名が受験 ・【下水道第３種技術検定】 固有社員13名が受験 合格発表12月20日	○ 2019年度の目標達成に向けて着実に実施している。 ・昨年度、改訂した目標である当該試験の合格率全国平均を上回ることを達成するべく、資格取得のための社内勉強会を開催。また、当社の主任級職昇任選考に、当該資格の取得を条件とするなど、社をあげて資格取得の促進に取り組んでいる。 ・「下水道管理技術認定」、「下水道第３種技術検定」については、下水道施設の維持管理を適切に行うための資格であり、それぞれ取得することで当社の技術レベルの維持向上に役立つとともに、対外的にも高い技術力を有している会社であることを示すことができる。		・下水道施設維持管理に関する資格 （日本下水道事業団実施） 合格率：全国平均を上回る （対象資格：下水道管理技術認定、下水道第３種技術検定）	－
局とTGS間の人材の交流	・設備職１名 （１年間）本庁業務を経験 ・環境検査職２名 （２年間）出先と本庁両方の業務を経験 ・土木職１名 本庁業務を経験 ・【新規】2019年度から東京オリンピック・パラリンピック競技大会組織委員会への研修派遣を決定 （事務職１名、設備職１名） ・都職員の継続的な受入	・設備職１名 （１年間）本庁業務を経験 ・環境検査職２名 （２年間）出先と本庁両方の業務を経験 ・土木職１名 本庁業務を経験 ・都職員の継続的な受入れ ・オリンピック・パラリンピック競技大会組織委員会への派遣 事務職・設備職各１名		・設備職１名 （１年間）本庁業務を経験 ・環境検査職２名 （２年間）出先と本庁両方の業務を経験 ・土木職１名 （７か月）本庁業務を経験 ・都職員の継続的な受入れ ・オリンピック・パラリンピック競技大会組織委員会への派遣 （４か月）事務職　１名 （１年６か月）設備職　１名	○ 2019年度の目標達成に向けて着実に実施している。 ・局との連携を強化し、当社の社員の育成を図るため、固有社員を継続的に局へ派遣している。 ・オリンピック・パラリンピック準備局及びオリンピック・パラリンピック競技大会組織委員会からの要請に対応し、人員面で厳しい中ではあるが、固有社員の視野を拡げる観点から社員を派遣している。 ・下水道局との緊密な連携の下、同局との一体的事業運営を確保するため必要な都職員を継続的に受け入れている。	下水道局とTGS間の人材の交流	・固有社員を継続的に下水道局へ派遣 ・都職員を継続的に受入れ ・オリンピック・パラリンピック競技大会組織委員会へ継続的に固有社員を派遣	・社員育成を目的とし、東京都との人材の交流を実施する。

様式２

「経営改革プラン」改訂シート

団体名：　東京都下水道サービス株式会社

改訂年度：2020年度

	２０１９年度	改訂	改訂の考え方
経営課題	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、その中にあっ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。	コーポレートガバナンス体制 当社の役員構成は、代表取締役を含む常勤取締役３名、社外取締役（非常勤）２名、監査役（非常勤）１名となっている。このうち常勤取締役３名は、いずれも都関係者であるが、今後は外部人材の活用が求められている。 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、その中にあっ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上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。	・戦略②「今後の事業展開にあわせた体制整備」については、個別取組事項の目標達成が見込まれるため、戦略の見直しを行う。 ・今回の改訂に際し、経営改革プランに反映すべき視点として示された項目のうち、コーポレートガバナンスについては当社の体制に改善すべき点があるため、新たな経営課題として「コーポレートガバナンス体制」、戦略として「コーポレートガバナンス体制の強化」を設定する。
戦略	②　今後の事業展開にあわせた体制整備 東京都区部以外への新規事業やコンサルタント業務等の実施に向け（⑥参照）、企画部門の拡充や新たな組織の検討など体制の拡充・強化を図る。 また、今後の事業展開を見据え、必要に応じて出資構成の見直しを下水道局と検討する。	コーポレートガバナンス体制の強化 外部人材を活用するため、常勤取締役のうち1名を外部から登用し、コーポレートガバナンス体制の強化を図る。 また、今後の事業展開を見据え、必要に応じて出資構成の見直しを下水道局と検討する。	
３年後（2020年度）の到達目標	・企画営業部門の拡充を図り、東京都区部以外への新規事業（⑥参照）の企画立案を進める。 ・必要に応じて現地事務所等の新たな組織体制の検討を行い、東京都区部以外への新規事業の展開に備える。 ・現在の会社の実情や今後の事業展開を見据えた出資構成のあり方について下水道局と検討を行い、今後の方向性を整理し、必要に応じて関係者との調整を下水道局とともに進める。	・常勤取締役のうち１名を民間等から登用するため、選任手続を進める。 ・現在の会社の実情や今後の事業展開を見据えた出資構成のあり方について下水道局と検討を行い、今後の方向性を整理し、必要に応じて関係者との調整を下水道局とともに進める。	
実績（2019年11月末時点）及び要因分析	・「３年後の到達目標」の達成を目指し、各「個別取組事項」について社内で検討を進め、当社案を取りまとめた。 ・所要人員や出資構成については、当社に決定する権限が無いため、東京都（総務局・下水道局）との調整を行った。		

様式２

改訂年度：2020年度

「経営改革プラン」改訂シート

団体名： 東京都下水道サービス株式会社

個別取組事項	2018年度実績	2019年度	目標達成	2019年11月末時点		改訂		
				実績値	要因分析	個別取組事項	2020年度	改訂の考え方 （新規の場合は、取組設定の考え方）
新規事業の拡大を目指し企画部門を拡充	・関係部署の部長級からなるPTを設置・開催（3回）し、企画営業部門の拡充や必要な組織形態について議論。役員への中間報告を実施 ・新たな事業展開の具体化に向けた情報収集や意見交換を実施 （クリアウォーターOSAKA㈱、日本下水道事業団、日本下水道新技術機構、日本下水道施設管理業協会など）	・必要に応じて企画営業部門の組織体制を拡充		・新規事業の拡大に関する企画営業部門の拡充について社内で検討 ・2020年度から「技術部 企画調整課 事業推進担当」の体制を、現状の4名から7名に拡充する案をとりまとめ、東京都総務局と調整を行った。	○ 2019年度の目標達成に向けて着実に実施している。 ・今後の営業活動の見込みを踏まえて社内で検討を進め、拡充案を取りまとめた。 ・東京都総務局と調整のもと、新規事業の拡大に向け、今後は様々工夫して取り組んでいく。	－	－	・東京都総務局と調整を行った結果、今後は、戦略⑥「東京都区部以外への事業展開」の目標達成に向け、様々工夫して取り組んでいく。
東京都区部以外での事業実施体制	－	・既存の組織体制では都区部以外での事業対応が困難なため、新規事業の展開に応じて新たな実施体制を検討		・東京都区部以外への事業拡大の見込みを踏まえ、社内で事業実施体制の検討 ・近隣自治体からの下水処理場の運転管理に関する技術的支援業務の新規受注を見込み、2020年度から「施設部 調整課 企画調整担当」の体制を、3名増員する案のとりまとめ総務局に協議 ・東京都総務局と調整を行い、所要人員を増員することとした。	○ 2019年度の目標達成に向けて着実に実施している。 ・今後の事業拡大の見込みを踏まえて社内で検討を進め、拡充案を取りまとめた。 ・所要人員の増員が認められたことから、2020年度に向けて事業実施体制を整備していく。	－	－	・2020年当初に新規事業の実施体制の整備が完了し、目標が達成される見込みのため削除する。 ・今後の事業の進展状況を踏まえ、必要な体制の検討を行う。
【新規】 外部人材の活用	－	－		・外部人材の活用に向け、取締役会で検討を開始	○ 新規項目 ・取締役会において、取締役候補者の選任方法として、職務内容、期待する能力、資格要件、選考方法、評価基準等について検討を行った。 ・今後、東京都等の関係者と調整を進めていく。	【新規】 外部人材の活用	・常勤取締役のうち1名を民間等から登用するため、選任手続を実施	・当社の常勤取締役3名は、いずれも都関係者であるが、今後、外部人材を活用するため、常勤取締役のうち1名を民間等から登用していく。
出資構成の検討	・問題点等の整理に向けて、他の大都市の下水道関連団体の出資状況、出資の考え方について調査を実施（横浜ウォーター(株)、名古屋上下水道総合サービス(株)、クリアウォーターOSAKA(株)、(株)北九州ウォーターサービス） ・下水道局では、施設運営手法調査業務委託の中で民間のグループ経営手法の分析を実施 ・下水道局との意見交換を実施	・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		・出資構成に関して下水道局と定期的な意見交換を2回実施し、検討を進めている。	○ 2019年度の目標達成に向けて着実に検討を進めている。 ・東京都区部における受託事業の着実な実施に加え、東京都区部以外への事業拡大も見据えて、最適な出資構成の在り方を下水道局と検討している。	出資構成の検討	・検討結果を踏まえ、必要に応じて関係者と調整	・現在、下水道局において施設運営手法の検討及び活用戦略の見直しを進めているため、検討期間を1年延長する。

様式１

改訂年度：2020年度

「経営改革プラン」改訂シート

団体名： 東京都下水道サービス株式会社

経　営　課　題	③	利益剰余金の活用
戦　　略	③	利益剰余金の活用と資金運用方法の見直し
３年後(2020年度)の到達目標	・利益剰余金のあり方を検討し、人材の確保、育成など当社の課題解決に活用していく。 ・損害賠償補填積立金について積立目途額を再検討し、必要に応じて目途額を変更する。 ・現在の金利の状況を勘案し、これまでの堅実な資金運用だけではなく、一定の運用益を目指した運用方法を検討し実施する。	
実績(2019年11月末時点)及び要因分析	・利益剰余金の有効な活用については、各部、各職種からなる「関係課長チーム」を設置し、技術開発や防災住宅などの投資について検討を行っている。 ・損害賠償補填積立金の積立目途額の再検討については、「関係課長チーム」で損害賠償補填積立金の必要額について検討を行うとともに、損害賠償保険の活用について、複数の保険会社と打合せを行っている。 ・資金管理運営要綱を改正し東京都債（東京グリーンボンド）を購入する等、新たな資金運用方法を実施している。	

個別取組事項	2018年度実績	2019年度	目標達成	2019年11月末時点		改訂		
				実績値	要因分析	個別取組事項	2020年度	改訂の考え方（新規の場合は、取組設定の考え方）
利益剰余金の有効な活用	・金融機関、不動産会社及び他団体から情報収集を実施するなど、利益剰余金の有効な活用方策について検討	・技術開発や防災住宅などに投資することを検討		・利益剰余金の活用策として、技術開発や防災住宅のあり方について検討するために、各部、各職種からなる「関係課長チーム」を設置し検討中	○ 2019年度の目標達成に向けて着実に検討を進めている。 ・技術開発や防災住宅などの投資について「関係課長チーム」検討会議を開催し、意見交換を行っている。 防災住宅では、先に調査した不動産会社や他団体の情報をもとに、検討を進めている。	利益剰余金の有効な活用	・活用方策の実施	－
損害賠償補填積立金の積立目途額を再検討	・東京都下水道サービス（株）（TGS）受託施設の被害状況に関する想定調査を実施し、３月末に受託会社から報告 ・保険の活用についても、保険金の増額と掛け金との関係等について検討	・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		・損害賠償積立金の積立額を再検討するために「関係課長チーム」で検討中 ・保険の活用について、複数の損害保険会社に対してヒアリングを実施	○ 2019年度の目標達成に向けて着実に検討を進めている。 ・被害想定調査の結果が出たことから、「関係課長チーム」で被害想定調査報告書を精査するなど、損害賠償補填積立金の必要額の検討を行っている。 ・損害賠償保険の活用について、保険金の増額と掛け金との関係や保険契約が可能な上限価格など、具体的に保険会社（2社）と打合せを行っている。	損害賠償補填積立金の積立目途額を再検討	・必要に応じて、積立目途額を変更し、積立金の取崩し等を実施	－
資金運用方法の見直し	・新たな資金運用に向けて、複数の金融機関から金融商品やポートフォリオの提案を受け、運用対象を検討 ・運用益の確保を目指し、運用可能な金融商品の対象の拡大、運用期間の長期化を盛り込んだ資金管理要綱を改正	・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		・金融機関や東京都等から情報収集を進め、それらの情報を参考に資金管理要綱を改正 ・改正した資金管理要綱のもとで、東京都債（東京グリーンボンド）を購入する等、新たな資金運用方法を実施	○ 2019年度の目標達成に向けて着実に実施している。 ・幅広く情報収集を行い、政策連携団体として可能な範囲の資金運用方法を検討し、新たな資金運用方法を実施している。	資金運用方法の見直し	・安全性と運用益のバランスを考慮した更なる資金運用方法の改善	・金融商品の情報収集や分析を更に進め、民間企業の社債による運用など、安全性と運用益のバランスを考慮した更なる資金運用の取組を進める。

様式１

改訂年度：2020年度

「経営改革プラン」改訂シート

団体名： 東京都下水道サービス株式会社

経　営　課　題	④	安定した下水道サービスの提供
戦　　略	④	受託事業の着実な実施と効率的な事業執行
３年後（2020年度）の到達目標	・23区送泥・遠制ネットワークの一体的管理による効率的な事業執行に向け、局との役割分担を再検証 ・下水道局が試行する新たな運営手法での業務実施に向けた体制準備 ・重大人身事故、重大物損事故及び第三者事故の件数　０件 重大人身事故：重傷で休業30日以上　及び　死亡事故 重大物損事故：復旧に１日を超える事故 第三者事故：軽傷以上の事故 （過去実績）2014年度：３件 、2015年度：１件 、2016年度：０件	
実績（2019年11月末時点）及び要因分析	・下水道局との定期的な意見交換として東京都下水道グループ連絡調整会議を実施している。また、社内では国内外における官民連携の状況について役員を含めた社内ＰＴを開催し、施設運営手法の評価・分析を継続的に実施している。 ・事故防止の取組を継続実施していることにより、社員・工事受注者等の事故防止に対する意識が醸成し、新規工事受注者等への指導に活かされ、重大事故発生件数０件となっている。	

個別取組事項	2018年度実績	2019年度	目標達成	2019年11月末時点		改訂		
				実績値	要因分析	個別取組事項	2020年度	改訂の考え方（新規の場合は、取組設定の考え方）
局との役割分担を再検証	・文献調査や各種講演、他団体との意見交換等を通じて国内外における官民連携の状況について資料収集・整理を図るとともに、役員を含めた社内PTを開催し、施設運営手法の評価・分析を実施 ・局との定期的な意見交換を図るため、「東京下水道グループ連絡調整会議」を実施（２回）	・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		・下水道局との定期的な意見交換として、「東京下水道グループ連絡調整会議」を5回実施 ・「TGS官民連携手法調査・検討PT」を4回実施	○ 2019年度の目標達成に向けて着実に実施している。 ・「東京下水道グループ連絡調整会議」において、下水道局と綿密な情報交換を行い、最適な役割分担に向けた検討を進めている。 ・「TGS官民連携手法調査・検討PT」において、施設運営状況についての調査分析並びに最適な官民連携手法について検討している。	下水道局との役割分担を再検証	・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 ・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	―
安全衛生委員会、安全パトロールの実施	・事業所安全衛生委員会（本社及び49事業所）12回実施 ・本社安全パトロール実施 【ポンプ所、センター等現場事業所】 27回　25現場 【中川建設発生土改良プラント】 12回 12現場 ・管理職夜間パトロールを5回実施 ・本社パトロール実施 【管路工事現場】147回 673現場 ・局での墜落事故を受けて、臨時に本社管理職による安全パトロールを2回実施 ・【新規】社員へ「墜落制止用器具特別教育」受講の促進（173名受講）	・前年度と同様に安全衛生委員会や安全パトロールの実施 ・新たに、パトロールを実施する社員向けに安全に関する特別教育を2回実施		・事業所安全衛生委員会（本社及び49事業所）8回実施 ・安全パトロール 【ポンプ所、センター等現場事業所】 24回　19現場 【中川建設発生土改良プラント】 8回　8現場 【管路工事現場】156回　367現場 ・管路工事現場管理職夜間パトロール　2回実施 ・工事事故防止対策強化月間管理職パトロール　2回実施 ・【新規】特別教育　2回実施	○ 2019年度の目標達成に向けて着実に実施している。 ・各事業所（管路23事業所、施設26事業所）において、安全衛生委員会を毎月実施し、事故発生防止の注意喚起を行っている。 ・安全パトロールについて、計画どおり着実且つ継続して実施してきている。また、パトロールを実施する社員向けに、専門家によるフルハーネス型墜落制止用器具特別教育を行い、会社全体で事故防止に取り組んでいる。	安全衛生委員会、安全パトロールの実施	・前年度の事故状況を踏まえた取組の改善 ・人材育成にも務めた安全対策の充実	・安全パトロールの担当者以外（若手社員等）もパトロールに同行させる等、組織全体として安全レベル向上に務める。

様式１

改訂年度：2020年度

「経営改革プラン」改訂シート

団体名： 東京都下水道サービス株式会社

安全管理講習会の実施	・11/6実施 ・235名参加 ・二部制で実施 第一部は気象予報士の講演 第二部は土木・設備の職種別に分かれて事故事例をもとにしたグループ討議等を実施	・前年度と同様に安全管理講習会の実施 ・過去発生した身近な重大事故を事例として要因分析、局・TGS・受注者の役割分担等、新たに、多角的な視点から検証する内容をグループ討議に追加		・安全管理者講習会を11/13に実施 ・228名参加 ・第一部では、危機管理広報事務所の代表取締役による講演 ・第二部では、設備・土木の職種別に分かれて演習。設備は講習、土木はグループ討議	○ 2019年度の目標達成に向けて着実に実施している。 ・2018年度と同様に下水道局の事故予防対策強化月間に合わせ、安全管理者講習会を11月に開催。 ・講習会は、当社社員及び民間派遣社員並びに受託業者も受講し、安全意識の高揚を図った。 ・その結果、参加者の9割以上から「今後の業務に活用が期待できる」「安全管理に関する新たな知識が得られた」とのアンケート集計が得られた。 ・また、同局が実施する安全管理講習会にも社員を参加させ、安全意識の向上に努めた。	安全管理講習会の実施	・2019年度と同様に安全管理講習会を実施 ・運転者講習会等自動車安全運転時の意識高揚策を実施	・安全管理者講習会を実施し、社員並びに民間派遣社員及び受託業者の安全意識の高揚を図っていく。 ・自動車運転時の事故やヒヤリハットがあるため、運転者講習会の開催等により、自動車運転時の事故予防を図っていく。
事故防止の取組の実施	重大人身事故、重大物損事故及び第三者事故の件数　0件 ・下水道局・TGS部門安全心得を活用 ・作業前KY活動実施 ・再委託業者への安全作業確認 ・設備点検マニュアル改訂（2件） ・リスクアセスメント実施による安全性の向上を促進（718項目） ・局での墜落事故を受けて、緊急安全大会を実施 ・各事業所において、地区事故防止協議会を38回実施 ・作業前KY活動実施 ・安全マニュアル（冊子）を関係者全員に配布し、受注者指導に活用するとともに、経験の浅い社員に向けた「安全管理・受注者指導強化研修」を6回実施	・前年度の取組を踏まえ、改善実施 ・事故発生時に原因分析を実施し再発防止策の策定と周知徹底 ・過去に発生した「墜落・転落」重大事故の原因分析を踏まえた危険予知活動の実施や安全帯着用の徹底		重大人身事故、重大物損事故及び第三者事故の件数　0件 ・下水道局・TGS部門安全心得を継続して活用 ・作業前KY活動継続実施 ・再委託業者への安全作業確認 ・安全性の向上としてリスクアセスメント継続 ・管路部事業所において、地区事故防止協議会を34回実施 ・施設部事業所において、局主催の工事等工程調整会議に33回参加 ・安全マニュアル（冊子）を新たに入社した経験の浅い社員に向けて配布し、受注者指導に活用 ・車両事故防止の強化	○　2019年度の目標達成に向けて着実に実施している。 ・事故防止の取組を継続実施していることにより、社員・工事受注者等の事故防止に対する意識を醸成し、新規工事受注者等への指導に活かされ、重大事故発生件数0件となっている。 ・導入したリスクアセスメントの評価・検証などを継続的に実施し、更なる危険作業の見える化を行いリスク低減に努めている。 ・管路事業所で行う地区事故防止協議会を通じて、受注者に対し事故防止に対する指導を強化してきている。なお、年度末まで継続して実施の予定である。 ・工事等工程調整会議において、各工事の施工範囲、通行止めの範囲、設備停止する機器等を設備点検の手順書などに反映し、安全管理の徹底に努めている。 ・全国交通安全運動（春・秋）の機会を踏まえ車両事故防止の周知徹底の強化を図っている。 ・日本自動車連盟による車両事故防止に関する講習会を2020年２月に予定している。 ・上記取組により、引続き、重大事故発生防止に全社一丸で努めていく。	事故防止の取組の実施	・前年度の取組を踏まえ、改善実施 ・事故防止に関する教育の充実	・従来は不安全行動等の防止対策として現場作業のOJTが中心だったが、若手社員の増加に伴い、新たに各事業所でDVD等を用いた基礎的な安全教育に関するOJTを実施する。

様式１

改訂年度：2020年度

「経営改革プラン」改訂シート

団体名： 東京都下水道サービス株式会社

経　営　課　題	⑤ 技術開発の推進と普及拡大
戦　　略	⑤ 下水道事業に貢献する技術力の向上・活用
３年後（2020年度）の到達目標	・下水道事業の効率化、環境性能や安全性の向上、コスト削減等に寄与する新技術の開発　投資額　１億5,000万円 ・産業財産権による収入の確保　２億円
実績（2019年11月末時点）及び要因分析	・パートナー企業や大学と新技術等の開発を進めており、今年度完了した協定や委託の契約額は、合計5,500万円となっている。 ・共同開発の強化や開発技術の改良・改善に努めて普及拡大に取り組み約9,900万円の特許料等の収入を得ている。

個別取組事項	2018年度実績	2019年度	目標達成	2019年11月末時点		改訂		
				実績値	要因分析	個別取組事項	2020年度	改訂の考え方（新規の場合は、取組設定の考え方）
共同開発の強化	・研究・調査件数 88件	・前年度の取組を踏まえ、開発技術の改良・改善を実施 ・研究・調査件数 85 件		・研究・調査件数 73件	○ 2019年度の目標達成に向けて着実に実施している。 ・パートナー企業や大学と協議・調整を進めており、現在73件の研究・調査を行っている。 ・年度末には、目標を達成する見込みである。	共同開発の強化	・前年度の取組を踏まえ、効率化、環境性能や安全性の向上、コスト削減効果等が見込まれる新技術の開発、開発技術の改良・改善を実施 ・研究・調査件数 85 件	―
産業財産権出願	・出願件数 （累計） 510件	・出願件数 （累計） 516 件		・出願件数 （累計） 515件	○ 2019年度の目標達成に向けて着実に実施している。 ・パートナー企業と共同開発や技術の改良・改善を進めた結果、現在、累計515件の出願を行った。 ・年度末には、目標を達成する見込みである。	産業財産権出願	・出願件数 （累計） 529 件	―
開発技術の普及拡大	・IWA世界会議や下水道展において、共同開発した技術の展示・PR等 ・様々な工法協会の技術委員会等に参画 ・協会や共同開発者に対してPR方法に関するアンケートを実施	・パートナーへの「TGS関連技術のPR」に関する研修等の実施 ・近隣自治体等に対するTGSの開発技術説明会の企画検討		・他自治体へのパートナーと連携したTGS開発技術の説明・PR ・【新規】開発技術説明会の開催を決定 （12/16予定）	○ 2020年度の目標を前倒しして実施している。 ・パートナーが実施する自治体への普及活動時に、当社技術の説明用資料を作成するとともに説明会に参画した。（9月） ・今年度は企画検討することとしていた近隣自治体等への開発技術説明会については、創立35周年記念事業として位置付け、社を挙げて開催を検討した結果、前倒しでの実施につながった。開催に当たっては下水道局の理解を得ながら、講演会や技術実習センターの施設見学会を合わせて実施する。参加者は首都圏の自治体等、約30団体、約60名である。	開発技術の普及拡大	・パートナーが実施する当該技術の普及活動時に、TGS関連技術のPRを拡大して実施 ・前年度の取組を踏まえ、近隣自治体等に対するTGSの開発技術説明会の開催	・パートナーが実施するPR活動には、単独で実施しているもの以外にも、関係機関が実施するイベントへの参画があることから、TGSとしてもそれらのイベントに参加し、関連技術のPRを合わせて実施する。
産業財産権による収入	・特許料等収入額 約2億7,000万円	・前年度の取組を踏まえ、開発技術の改良・改善を実施 ・特許料等収入額 2億円		・特許料等収入額 9,900万円	○ 2019年度の目標達成に向けて着実に実施している。 ・共同開発や開発技術の改良・改善を行うことで、採用の拡大を図ってきた。 ・発注者に対しては工法内容の説明をするほか、技術資料、積算資料の改訂などの充実を図っている。 ・その結果、既に約9,900万円の特許料等の収入を得ている。 ・年度末には、目標を達成する見込みである。	産業財産権による収入	・前年度の取組を踏まえ、開発技術の改良・改善を実施 ・特許料等収入額 2億円	―
下水道事業の効率化、環境性能や安全性の向上、コスト削減等に寄与する新技術の開発	・効率化、環境性能や安全性の向上、コスト削減効果等が見込まれる新技術等を開発する投資額 1億3,067万円	・効率化、環境性能や安全性の向上、コスト削減効果等が見込まれる新技術等を開発する投資額 １億3,000 万円		・効率化、環境性能や安全性の向上、コスト削減効果等が見込まれる新技術等を開発する投資額 5,500万円	○ 2019年度の目標達成に向けて着実に実施している。 ・パートナー企業や大学と新技術等の開発を進めており、今年度完了した協定や委託の契約額は、合計5,500万円となっている。 ・年度末には、目標を達成する見込みである。	下水道事業の効率化、環境性能や安全性の向上、コスト削減等に寄与する新技術の開発	・AIやIoTなどの最新技術の活用も含め、効率化、環境性能や安全性の向上、コスト削減効果等が見込まれる新技術等を開発する投資額 １億5,000 万円	・進化の著しいAIやIoTなどの最新技術を技術開発に取り入れていくことで、より効果的な技術開発を進めていく。

様式２

「経営改革プラン」改訂シート

団体名：　東京都下水道サービス株式会社

改訂年度：2020年度

	２０１９年度	改訂	改訂の考え方
経営課題	⑥ 事業戦略の見直し	事業戦略の見直し	・プロジェクト全体の収入金額に変更はないが、マレーシア国の都合やＴＧＳが直接関与していない管渠工事の遅延等の外的要因により、施設立上げ、試運転、運転管理の支援開始時期が先送りとなったことから、2020年度末時点の累計金額を見直した。
	－	－	
戦略	⑥ 東京都区部以外への事業展開	東京都区部以外への事業展開	
	－	－	
３年後（2020年度）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） 145,200千円（マレーシア国ランガット地区プロジェクト）	・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）133,000千円（マレーシア国ランガット地区プロジェクト）	
実績（2019年11月末時点）及び要因分析	・新規顧客の獲得に向け下水道展等を通じた広報活動や長年の講習会実施実績の浸透により、着実に東京都区部以外からの事業収入を得ている。 ・マレーシア国ランガット地区プロジェクトの下水処理場の整備は予定どおり進められており、令和元年10月３日に通水式を実施した。今後は施設立上げ、試運転、運転・維持管理の技術支援を行う予定である。		

様式２

6 ／6

改訂年度：2020年度

「経営改革プラン」改訂シート

団体名： 東京都下水道サービス株式会社

個別取組事項	2018年度実績	2019年度	目標達成	2019年11月末時点		改訂		
				実績値	要因分析	個別取組事項	2020年度	改訂の考え方 （新規の場合は、取組設定の考え方）
コンサルタント業務	・コンサルタント業務開始に向け、14団体延べ22回の受注状況調査を実施 ・環境計量証明事業登録を完了 ・元建設コンサルタント会社の社員を対象にアンケート調査を実施 ・他団体における受託業務の内容及び建設コンサルタント登録有無の整理 ・登録申請書作成に向けた基礎情報を整理・コンサルタント業務に関する資格を取得 技術士　合格者3名（社全体31名） RCCM　合格者1名（社全体7名）	・多摩地域及び近隣自治体等5か所にヒアリングを行うなど需要調査を実施 ・建設コンサルタント資格登録		・コンサルタント業務開始に向け、多摩地域及び近隣自治体等6か所延べ6回にわたり需要調査を実施 近隣自治体5か所　5回 関連団体1か所　1回 ・建設コンサルタント資格登録書類作成	○ 2019年度の目標達成に向けて着実に実施している。 ・多摩地域及び近隣自治体等に対して、コンサルタント業務における需要状況について調査を実施している。また、他都市等のコンサルタント業務等の受注に向け、業務実施上の課題や強み等について検討している。 ・具体的な登録手続について他事業体の事例調査を行った。監督官庁と調整しながら、年度内に登録する。	コンサルタント業務	・需要調査、受託資格登録、体制の構築、営業活動等	・近隣自治体からの下水処理場の運転管理に関する技術的支援業務の新規受注を見込み、体制を構築する。
水再生センターの運営業務	・各都市における水再生センターの運営状況について他公社、団体などから情報収集を実施 ・延べ42公社と64テーマについて、共同化・広域化や技術職員の人材確保などについて情報交換　3回 ・日本下水道事業団とモニタリング業務内容等について情報交換　1回 ・講演会に参加　　2回 （「インフラビジネスの未来」、「フランスにおける官民連携について」） ・他団体と情報交換を実施　2回 （下水道機構：「フランスにおける官民連携の詳細について」） ・日本下水道施設管理業協会 （「他都市における包括的民間委託の状況について」） ・東京都区部以外の水再生センターの運用状況について情報交換を実施　2回	・受注方針策定に向け、多摩地域及び近隣自治体等5か所にヒアリングを行うなど需要調査を実施		・水再生センター運営業務の受注方針策定に向け、多摩地域及び自治体等7か所延べ10回にわたり需要調査を実施 自治体4か所　7回 関連団体3か所　3回 ・国内外情報収集 包括的民間委託に関するシンポジウム参加	○　既に2019年度の目標を達成した。 ・多摩地域及び近隣自治体等の対して、ヒアリングや現場調査を実施しながら、受注方針策定に向けた検討を引き続き進めている。 ・国内・諸外国の官民連携の事例について積極的に情報収集を行っている。	水再生センターの運営業務	・他都市の委託実施に対する技術提案に向けた調査	－
排水設備工事責任技術者試験及び更新講習業務	・排水設備工事責任技術者試験及び更新講習業務の受託事業を19団体に加え、3団体に対し排水設備工事責任技術者試験前講習の自主事業を実施 計22団体 約24,000千円	・前年度の取組を踏まえ、改善実施 20 団体 21,000 千円		・18団体(受託15+自主3) ・15,800千円 完了済みである。 また、この他に4事業も着手が確定しており、年度末までに完了見込みである。	○ 2019年度の目標達成に向けて着実に実施している。 ・長年の講習会実施実績の浸透や下水道展等を通じた広報活動により、各県下水道協会等より安定して業務受託を確保することができ、堅調な実績となった。 ・高齢化による排水設備工事責任技術者の減少が多くの県で発生している。このため、排水設備工事事業者等から試験準備講習開催の要望が高まり、合格率向上に実績のあるTGSに各県協会から協力要請が有り実績を伸ばした。	資格試験準備講習及び資格更新講習業務を通して全国の排水設備工事責任技術者を育成	22団体 24,000千円	・これまでの実績を踏まえ改訂する。 ・排水設備は下水道システムを構成する起点となる重要な施設であり、技術者育成は急務である。このため、排水設備工事責任技術者関連業務に課題を抱える全国の下水道協会に対し支援を行い、「地方との共存共栄（東京と全国各地の連携）」に貢献する。

様式２

6 ／6

「経営改革プラン」改訂シート

団体名： 東京都下水道サービス株式会社

改訂年度：2020年度

下水道台帳情報システム関連業務	【多摩地域の事業進捗状況】 ・16市町(多摩) ・事業収入57,201千円（年度目標の114%） ・国立市において新たな業務を受託（下水道ストックマネジメントに対応した新規データ入力） 【自主開発ソフトウェアの販売・導入】 ・【新規】北海道北見市 ・千葉県香取市の新システム導入関連の技術支援を実施 ・本システムのPR及び営業活動（秋田県秋田市、京都府京都市、大阪府枚方市、千葉県千葉市） 【需要調査】 ・東京都以外の6道県（北海道、山形県、埼玉県、千葉県、群馬県、石川県）の市町において需要調査を実施 ・下水道展を活用した需要調査を実施 【参加資格登録】 ・区部以外の17市町の参加資格登録要件等の調査を実施	16市町（多摩） 50,000 千円 ・需要調査、参加資格登録等 （他都市）		【多摩地域の事業進捗状況】 ・15市町　事業収入43,500千円（年度目標の87%） ・【新規】府中市より「データ入力業務」を追加受託 【自主開発ソフトウェアの販売及びシステム導入】及び【需要調査】 ・PR及び営業活動を実施（東京都昭島市等、千葉市等） ・下水道展’19横浜において、「下水道総合情報管理システム」のデモンストレーションを実施 ・【新規】千葉県香取市より「システム更新業務」を受託 【参加資格登録】 ・参加資格要件等の調査を実施（区部以外の6市町）	○ 2019年度の目標達成に向けて着実に実施している。 【多摩地域の事業進捗状況】 ・「下水道総合情報管理システム」ソフトウェアの販売・設定及びデータ更新・保守管理作業を確実かつ迅速に実施した。 ・継続的に営業活動を行った結果、国立市に続き、府中市より緊急度判定に係る「データ入力業務」を新規に受託した。 【自主開発ソフトウェアの販売及びシステム導入】及び【需要調査】 ・下水道展来場者等、東京都区部以外の自治体に積極的に働き掛け、下水道ストックマネジメントに対応した緊急度判定機能等のPR及び営業活動を実施した。 ・継続的に技術支援を行った結果、千葉県香取市より「システム更新業務」を新規に受託した。 【参加資格登録】 ・下水道管理システム構築業務等を公告している自治体を調査し、参加資格要件等の現状の把握を行った（累計23市町）。	下水道台帳情報システム関連業務	・20市町（東京都区部以外） 50,000 千円 ・需要調査、参加資格登録等 （他都市）	・順次、東京都区部以外からの関連業務受託等が実現していることから、対象を全国（東京都区部以外）に拡大する。
国際展開業務	【技術支援（建設段階）】 （ランガット） （累計） ・62,997千円 【草の根技術協力事業】 ・21,942千円 【新規】③（個別技術の海外展開） ・水面制御装置の欧州における普及拡大に向けて、ドイツ国のシュタインハート社との共同研究に関する覚書締結(5月）	・技術支援 （施設立ち上げ・試運転） （累計） 86,200 千円		【技術支援（建設段階）】 （ランガット） （累計） 63,900千円 【個別技術の海外展開】 水面制御装置の欧州における普及拡大	○ 2019年度の目標達成に向けて着実に実施している。 【技術支援（建設段階）】 （ランガット） ・全体額の変更はないが、マレーシア国の都合やTGSが直接関与していない管渠工事の遅延等の外的要因により、施設立上げ、試運転、運転管理の支援開始時期が先送りとなる。 ・下水処理場の整備は予定どおり進められている。10月３日に通水式を実施した。今後は施設立上げ、試運転、運転・維持管理の技術支援を行う予定である。 【個別技術の海外展開】 ・水面制御装置の欧州における普及拡大として、新たにイギリスにおいて試験的に設置した。（5月） ・IWA（国際水協会）SPN9国際会議において、欧州の代理人であるドイツ・シュタインハート社と共同で論文発表を行った。（8月）	国際展開業務	・技術支援 （ 運転管理の支援） （累計） 133,000千円	・プロジェクト全体の収入金額に変更はないが、左記「要因分析」に伴い2020年度末時点の累計金額を見直した。