

東京都政策連携団体活用戦略

令和元（2019）年5月



東京都

はじめに

近い将来の人口減少や更なる高齢化、国際的な都市間競争の激化、ICTやAIなどの先端技術の進化に伴う産業構造の変化など、都政を取り巻く状況は大きく、また刻一刻と変化しています。

こうした状況の下、東京2020オリンピック・パラリンピック競技大会後も見据え、「セーフシティ」、「ダイバーシティ」、「スマートシティ」の「3つのシティ」を実現していくためには、東京都政策連携団体（以下、「政策連携団体」という。）を含めた「都庁グループ」の機能を強化し、東京都（以下、「都」という。）の政策展開を加速化する体制を構築していくことが重要です。

現在、都は、都庁の生産性向上と機能強化を目的とする2020改革において、「政策連携団体の改革」に取り組み、「政策連携団体による改革」、「所管局による改革」、「総務局による改革」の三つの切り口により、改革を推進しています。

今回、「所管局による改革」の取組として、政策連携団体の今後の役割や担うべき業務領域を、「団体の役割の高度化」、「新たなミッションの付与」、「「官・団・民」の役割分担を踏まえた既存活用策の見直し」の三つの視点から所管局が再整理し、都の政策実現に向けた各団体の活用の方を戦略的に示す「東京都政策連携団体活用戦略」（以下「本戦略」という。）を策定しました。

今後は、本戦略に沿って、都と共に政策実現を目指す政策連携団体を育成・活用し、「都庁グループ」の機能強化と政策推進力の向上を図っていきます。

目 次

1	東京都政策連携団体とは・・・・・・・・・・・・・・・・・・	1
2	東京都政策連携団体活用戦略について・・・・・・・・・・	3
3	所管局等による各団体の活用の考え方・・・・・・・・・・	6
〈参考〉監理団体改革のこれまでの取組		
(1)	近年の監理団体改革・・・・・・・・・・・・・・・・・・	147
①	団体数等削減期・・・・・・・・・・・・・・・・・・	148
②	団体事業実施機能移行期・・・・・・・・・・・・・・・・・・	149
③	団体積極的活用期・・・・・・・・・・・・・・・・・・	149
(2)	「2020 改革」における監理団体改革の取組・・・・・・・・	151
①	監理団体による改革・・・・・・・・・・・・・・・・・・	151
②	所管局による改革・・・・・・・・・・・・・・・・・・	151
③	総務局による改革・・・・・・・・・・・・・・・・・・	152
〈巻末資料〉		
東京都政策連携団体の指導監督等に関する要綱		
東京都政策連携団体の指導監督等に関する基準		

1 東京都政策連携団体とは

これまで都は、行政が直接実施するよりも効率的で柔軟なサービスの提供が可能となる事業や、公共性を確保しつつ行政と一体となって推進する必要がある事業を担うため、東京都監理団体（以下「監理団体」という。）を積極的に活用してきました。

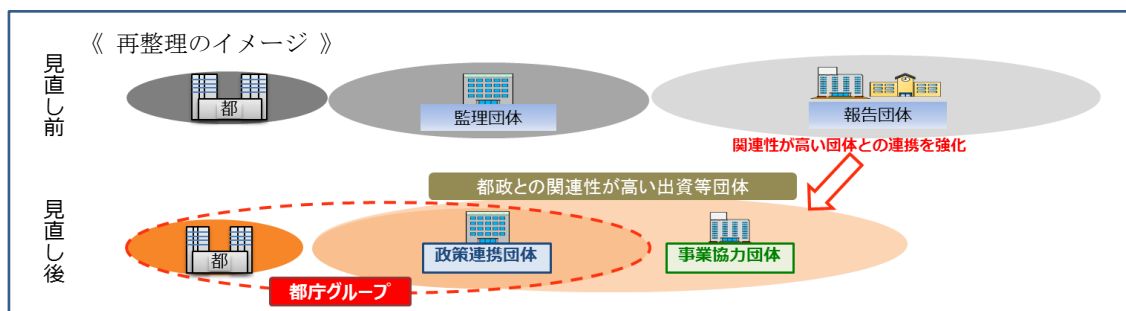
監理団体は、都市づくり、産業振興、雇用対策、福祉、文化、スポーツなど、広範な分野で行政運営を支援、補完する重要なパートナーであり、都民サービスの提供や都政の運営において、必要不可欠な存在です。

一方で、こうした極めて重要な役割を担っている監理団体については、都の施策のあり方と社会経済情勢の変化に応じて、活用する業務や団体のあり方そのものを不断に検証し、見直すことが求められています。

東京の人口は 2025 年をピークに減少に転じる見込みであり、都税収入の減少や都庁のマンパワー不足が懸念されています。また、更なる高齢化、国際的な都市間競争、先端技術の加速化による産業構造の変化など、都政を巡る状況は、一層厳しさを増しております。

都が直面するこのような課題を解決し、「セーフ シティ」、「ダイバーシティ」、「スマート シティ」の「3つのシティ」を実現していくためには、都庁と監理団体を含めた「都庁グループ」の機能を高めて、都の政策展開を更に加速する体制を築くことが必要です。そこで、都は、監理団体を「都庁グループ」の一員と位置付けた上で、監理団体、所管局及び総務局の三者が今後進めていくべき改革を「監理団体改革の実施方針」として取りまとめ、都政改革と軌を一にした監理団体改革を積極的に推し進めています。

今般、この実施方針に基づいて、都の政策実現に寄与する団体を明確化し、協力関係を強化することを目的として、都政との関連性を踏まえた都と監理団体等の関係性等を再整理しました。具体的には、都が関与すべき団体の基準を、「都が団体に出資又は出えんを行っていたか」という設立時の関連性から、現在の都政との関連性に重きを置く考え方に見直した上で、一定の基準を満たす団体を「事業協力団体」、その中でも特に都政との関連性が高い団体を「東京都政策連携団体」と定義しました。



【東京都政策連携団体一覧（所管局別）】

2020年4月1日現在

No.	団 体 名	所管局
1	公益財団法人東京都人権啓発センター	総務局
2	公益財団法人東京都島しょ振興公社	
3	公益財団法人東京税務協会	主税局
4	公益財団法人東京都歴史文化財団	生活文化局
5	公益財団法人東京都交響楽団	
6	公益財団法人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
7	一般財団法人東京マラソン財団	オリンピック・パラリンピック準備局
8	株式会社東京スタジアム	
9	公益財団法人東京都都市づくり公社	都市整備局
10	多摩都市モノレール株式会社	
11	東京臨海高速鉄道株式会社	
12	株式会社多摩ニュータウン開発センター	
13	東京都住宅供給公社	住宅政策本部
14	公益財団法人東京都環境公社	環境局
15	公益財団法人東京都福祉保健財団	福祉保健局
16	公益財団法人東京都医学総合研究所	
17	社会福祉法人東京都社会福祉事業団	
18	公益財団法人城北労働・福祉センター	福祉保健局、産業労働局

No.	団 体 名	所管局
19	公益財団法人東京都保健医療公社	病院経営本部
20	公益財団法人東京都中小企業振興公社	産業労働局
21	公益財団法人東京しごと財団	
22	公益財団法人東京都農林水産振興財団	
23	公益財団法人東京観光財団	
24	株式会社東京国際フォーラム	建設局
25	公益財団法人東京動物園協会	
26	公益財団法人東京都公園協会	
27	公益財団法人東京都道路整備保全公社	港湾局、産業労働局
28	株式会社東京臨海ホールディングス	
29	東京交通サービス株式会社	交通局
30	東京水道株式会社	水道局
31	東京都下水道サービス株式会社	下水道局
32	一般財団法人東京学校支援機構	教育庁
33	公益財団法人東京防災救急協会	東京消防庁

【事業協力団体一覧（所管局別）】

2020年4月1日現在

No.	団 体 名	所管局
1	一般社団法人東京国際金融機構	戦略政策情報推進本部
2	一般財団法人東京都人材支援事業団	総務局
3	東京都競馬株式会社	財務局
4	株式会社セントラルプラザ	
5	公益財団法人東京都私学財団	生活文化局
6	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	オリンピック・パラリンピック準備局
7	公益社団法人東京都障害者スポーツ協会	
8	公益財団法人東京都体育協会	
9	東京地下鉄株式会社	都市整備局
10	首都高速道路株式会社	
11	日本自動車ターミナル株式会社	
12	首都圏新都市鉄道株式会社	
13	株式会社建設資源広域利用センター	住宅政策本部
14	公益財団法人東京都防災・建築まちづくりセンター	
15	東京熱供給株式会社	環境局
16	公益財団法人東京都生活衛生営業指導センター	福祉保健局
17	東京食肉市場株式会社	中央卸売市場

No.	団 体 名	所管局
18	株式会社東京ビッグサイト	産業労働局
19	東京信用保証協会	
20	八丈島空港ターミナルビル株式会社	港湾局
21	東京臨海熱供給株式会社	
22	株式会社ゆりかもめ	
23	株式会社東京テレポートセンター	
24	東京港埠頭株式会社	交通局
25	東京トラフィック開発株式会社	
26	株式会社はとバス	
27	株式会社東京交通会館	水道局
28	一般財団法人東京都営交通協力会	
29	東京都市開発株式会社	下水道局
30	水道マッピングシステム株式会社	
31	東京下水道エネルギー株式会社	下水道局
32	交通情報サービス株式会社	警視庁
33	公益財団法人暴力団追放運動推進都民センター	

※東京都政策連携団体を除く

2 東京都政策連携団体活用戦略について

本戦略は、都と共に政策実現を目指す政策連携団体が今後注力すべき業務領域や担うべき役割などについて、政策連携団体の所管局等が、東京 2020 大会後も見据えて、団体の活用に係る中期的な考え方をまとめたものです。

○ 政策連携団体活用の基本的な考え方

今後の人口動態を踏まえると、都はマンパワー不足や都税収入の減少リスクが懸念されています。人やモノなどの限られた経営資源を効率的・効果的に活用し、都の政策推進力を維持・強化していくためには、都と政策連携団体が強ちに連携し、「都庁グループ」全体としての機能を高める必要があります。

そこで、政策連携団体が行政運営を支援・補完する役割を担うだけでなく、現場で培った技術やノウハウを活用し、専門分野での企画・立案を担うことができるように、戦略的に活用していくこととしました。

○ 本戦略策定に当たっての三つの視点

政策連携団体を所管する各局等が今後展開する施策の方向性や「見える化改革」に基づく主要事業の総点検の結果を踏まえて、「役割の高度化」、「新たなミッションの付与」及び「官・団・民」の役割分担を踏まえた既存活用策の見直し」の三つの視点から、所管の団体に対して将来期待する役割（団体の将来像）を再整理しました。

また、「団体の将来像」を実現するために強化すべき機能や、強化に向けた今後のステップを短期的・中期的な視点から整理するとともに、「官・団・民」の役割分担の方向性をとりまとめました。

視点1 役割の高度化

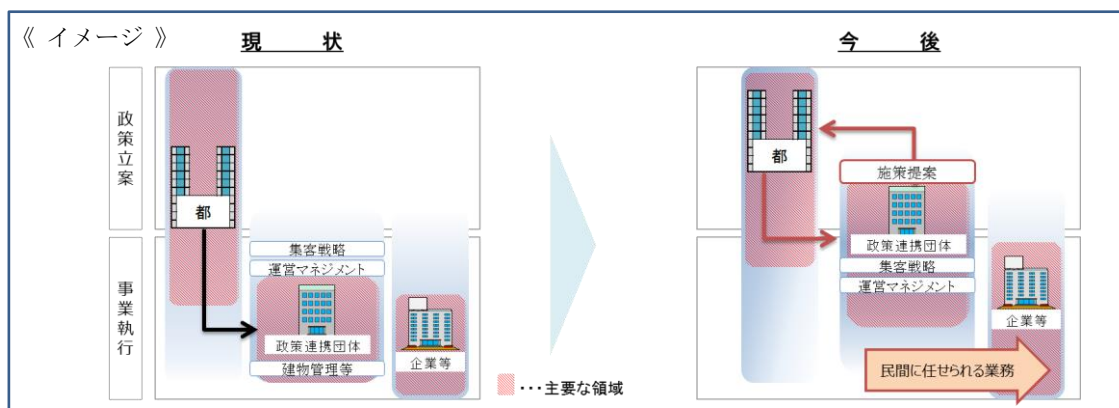
各局等は、政策連携団体が現場で培ってきた技術やノウハウを活用し、高度な専門性を発揮させ、都に対して政策の企画立案を行わせるなど、都の政策形成や施策展開に、政策連携団体の専門性を還元させていきます。

例)・(公財) 東京観光財団

東京観光に係るマーケティングや企画機能を高め、専門性を生かした事業実施や都事業への企画提案

・(公財) 東京都公園協会

地域の二ーズの取りまとめや他分野の民間事業者等とも連携し、地域と一体となった公園マネジメントを展開



視点2 新たなミッションの付与

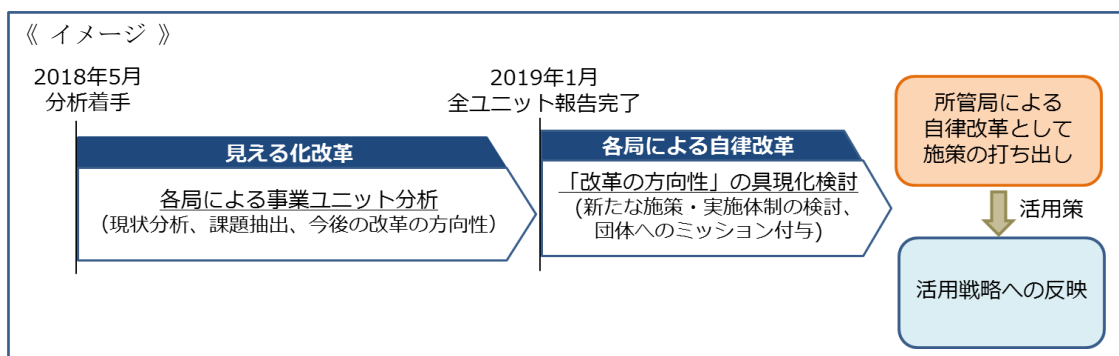
各局等の「見える化改革」による点検・評価等を踏まえ、政策連携団体に新たなミッションを付与し、活用の領域を拡大させていきます。

例)・(公財) 東京都福祉保健財団

障害分野等の新たな領域への事業展開や外国人介護人材等の新たな政策課題に対応

・(公財) 東京都都市づくり公社

多摩地域の継続的な発展に向けた行政支援に加え、区部の防災性向上のために、各自治体のニーズを踏まえ、東京都全域における都市づくりの総合支援としての機能を充実、拡大



視点3 「官・団・民」の役割分担を踏まえた既存活用策の見直し

政策連携団体が前述の「役割の高度化」や「新たなミッションの付与」に注力していくために、外部有識者からの助言等も踏まえて、政策連携団体の既存の活用策について、「官・団・民」の役割分担を再整理し、見直しを進めていきます。

例)・東京都住宅供給公社

東京都住宅供給公社に貸し付けていた駐車場の一部を民間に貸し付け、コインパーキングとして活用することに加え、公社が担う巡回管理業

務の一部を民間に外注化

・（公財）東京都保健医療公社

精密検診への重点化を図るため、シェアが低下している東京都がん検診センターの一次検診機能を地域の状況を踏まえ段階的に縮小、廃止し、精密検診部門を都立多摩総合医療センターに機能を統合することで新たながん医療提供体制を構築

○ 「都庁グループ」の機能強化と政策推進力の向上に向けて

政策連携団体には、都の政策形成や施策展開にその専門性を還元させていくなど、これまで以上に高度な領域や新たな領域における活躍が期待されます。

同時に、公的サービスの担い手として施策の実施を担う政策連携団体には、都民からの信頼を確保していく観点から、同種同規模の企業や団体が一般に求められる水準より高度なコンプライアンスや説明責任が求められます。

今後は、本戦略に沿って、政策連携団体を育成・活用していくとともに、政策連携団体における一層公正な事業運営や政策連携団体に対するガバナンス確保に向けた更なる取組を推進し、「都庁グループ」の機能強化と政策推進力の向上を図っていきます。

○ その他留意事項

本戦略に基づく取組の実施に伴い必要となる財政措置や組織・人員措置等については、各年度の予算・所要人員等を通じて適宜精査していきます。

3 所管局等による各団体の活用の考え方

2020年4月1日現在

〈公益法人等〉

〈株式会社〉

1	(公財) 東京都人権啓発センター……7	25	(株) 東京スタジアム……109
2	(公財) 東京都島しょ振興公社……11	26	多摩都市モノレール(株) ……113
3	(公財) 東京税務協会……15	27	東京臨海高速鉄道(株) ……117
4	(公財) 東京都歴史文化財団……19	28	(株) 多摩ニュータウン開発センター ……121
5	(公財) 東京都交響楽団……23	29	(株) 東京国際フォーラム……125
6	(公財) 東京都スポーツ文化事業団…27	30	(株) 東京臨海ホールディングス…129
7	(一財) 東京マラソン財団……31	31	東京交通サービス(株) ……133
8	(公財) 東京都都市づくり公社……35	32	東京水道(株) ……137
9	東京都住宅供給公社……39	33	東京都下水道サービス(株) ……143
10	(公財) 東京都環境公社……45		
11	(公財) 東京都福祉保健財団……49		
12	(公財) 東京都医学総合研究所……53		
13	(公財) 城北労働・福祉センター……57		
14	(社福) 東京都社会福祉事業団……61		
15	(公財) 東京都保健医療公社……67		
16	(公財) 東京都中小企業振興公社……73		
17	(公財) 東京しごと財団……77		
18	(公財) 東京都農林水産振興財団……81	※(一財) 東京学校支援機構について、2019年7月1日付で東京都政策連携団体に指定したことに 伴い、当該団体の活用の考え方を策定(2020年 5月20日)	
19	(公財) 東京観光財団……85		
20	(公財) 東京動物園協会……89		
21	(公財) 東京都公園協会……93		
22	(公財) 東京都道路整備保全公社……97	※東京水道(株) について、東京水道サービス(株) と(株) P U C とが統合し、2020年4月から東京 水道(株) として業務を開始	
23	(一財) 東京学校支援機構……101		
24	(公財) 東京防災救急協会……105		

1 公益財団法人東京都人権啓発センター

(所管局：総務局)

団体名：公益財団法人東京都人権啓発センター

2020年とその先に向けた都の戦略

都の政策展開【人権啓発】

【局の目指すべき将来像】

○局は、2020年とその先に向けて、国際都市にふさわしい人権が尊重された都市を実現し、これを将来世代へと確実に継承していくため、「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」の趣旨を踏まえ、「東京都人権施策推進指針」に基づき総合的な啓発を推進し、都民に人権尊重の意識を広く浸透

【施策の現状・課題】

■テーマ設定

【現状】都民参加型啓発行事で、性自認・性的指向、ヘイトスピーチ関連の取扱数が他の人権課題に比べて少ない傾向

【課題】社会的な関心が高まっている分野に光を当て、啓発等の取組を更に推進する必要

■啓発の対象

【現状】20代、30代、独身期、家族形成期で、人権を「あまり意識していない」等と回答する者の割合が高い。また、行事参加者のうち40歳以上が6割程度

【課題】ターゲットを意識した啓発行事の検討及び広報手法の創意工夫が必要

■啓発拠点

【現状】都の人権啓発の拠点施設である東京都人権プラザにおいて、指定管理者である（公財）東京都人権啓発センター（以下「団体」という。）は、専門性とネットワークを生かした啓発事業を実施

【課題】外部との連携・協力を更に進め、利用者等のニーズを踏まえた事業の見直し、要望等へのきめ細かい対応が必要

【将来像に向けた今後の取組】

■「新たな人権課題への対応」

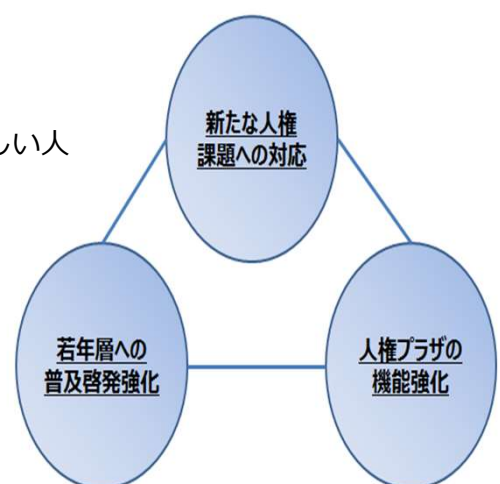
国際都市として、また東京2020大会開催を契機として、新しい人権課題に関する啓発を推進

■「若年層への普及啓発強化」

子育て世代や新社会人を中心とした20代及び30代の層にも焦点を当て、啓発の取組を重点的に推進

■「人権プラザの機能強化」

人権プラザのPR強化、アウトリーチ型の啓発事業の充実等により、人権プラザの利用を促進



新たな人権課題への対応、若年層への普及啓発強化、人権プラザの機能強化といった都の政策展開に当たって、団体のもつ啓発ノウハウとネットワークを活用し、総合的な人権啓発を推進

政策連携団体活用の方向性

今後の政策連携団体の活用戦略

【局の将来像を踏まえた団体の戦略的活用の考え方】

局が目指す
団体の将来像

都民の学びのニーズ等を捉えた多種多様な事業を展開する都のパートナー

■ 都の人権啓発事業を展開するに当たり、人権啓発の専門集団として活用

＜学びのニーズや啓発の必要性をキャッチ＞

- ・ 最前線の現場で、都民、学校、企業等のニーズ等を捉え、事業に反映
- ・ L G B Tやヘイトスピーチなど新たな人権課題にも積極的に対応

＜豊富な啓発ノウハウを生かした事業展開＞

- ・ 多様な啓発手法や民間団体とのネットワークなど、団体が現場で培った専門性に基づく、事業の企画から実施までのノウハウを活用し、学校や企業等からの要望に応じた多種多様な事業を実施
- ・ 特に子供若者向けの啓発機能を強化した人権プラザの利用を促進

＜事業の企画段階からの協働＞

- ・ 事業実施により把握したニーズ等の都への情報提供など、都に対するフィードバック機能を強化し、企画段階から協働して人権施策を展開

【戦略的活用に向けて強化・見直していく団体の機能と今後のステップ】

- ＜強化の視点＞
- ・ 都民の学びのニーズ等をキャッチするためのアプローチを強化
 - ・ 多種多様な事業展開に耐え得る体制の強化
 - ・ 都と協働して事業を推進する企画力の強化

＜今後のステップ＞

中期	多種多様な事業展開・都への啓発ノウハウの提供
----	------------------------

- 指定管理を担う東京都人権プラザの事業を推進
都の考え方や目指すべき方向性等を踏まえ、団体が企画・実施
- 都のパートナーとして、啓発ノウハウを都に提供

短期	都民ニーズ等の把握・組織体制の強化
----	-------------------

- 担当スタッフの活用やアウトリーチ事業の積極的展開により、都民等からのニーズや評価等を把握
- 都と団体の連携を一層推進し、フィードバック機能を強化
- 将来の事業展開に耐え得る長期的な視点の人材確保・育成、より効率的な組織体制を構築

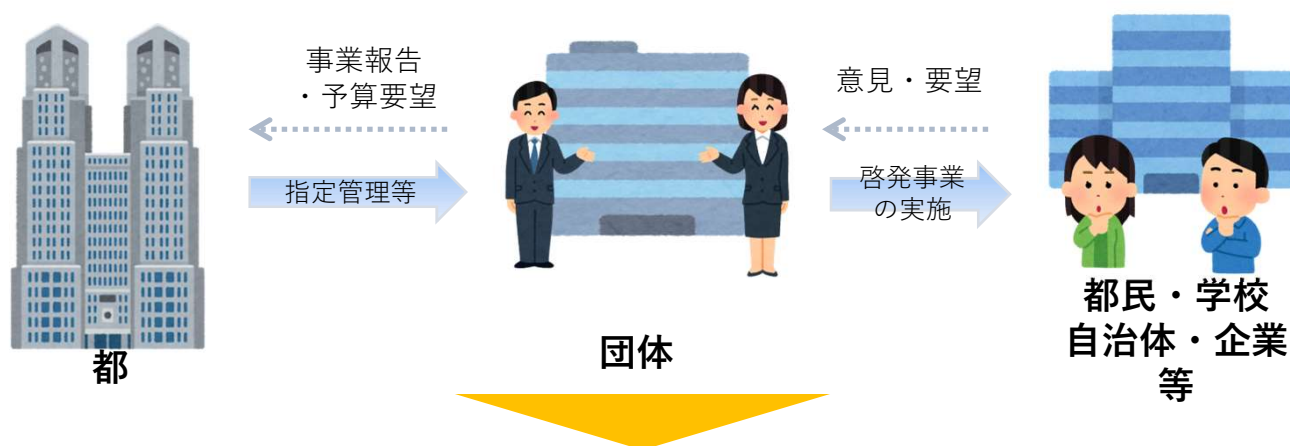
【団体の戦略的活用を踏まえた今後の役割分担・具体的業務】

	都	団体	民間等
役割	・ 事業方針の提示 ・ 広域自治体としての特性を生かした事業の企画 ・ 事業拠点施設の設置	・ 都の方針に基づく事業展開 ・ ノウハウ等を生かした事業の企画・発信 ・ 都へのノウハウ等の提供	・ 専門家、N P O、ボランティア等の立場から、都や団体が企画した事業に協働 ・ 都や団体が発注した定型的業務を履行
業務	・ 指針策定、都の方針を示す冊子類の発行 ・ 国や区市町村と連携した事業、大規模事業の企画	・ 新たな課題への対応、子供若者層対象の事業等を企画 ・ ネットワークを駆使し、学校等の要望に応じる地域密着事業 ・ 指定管理事業を実施	・ 展示物や資料など啓発素材の提供、行事への出演、施設運営等への協力 等 ・ イベント設営、展示物制作、映像制作、印刷、広告 等

【参考】見直し事項

見直し内容：団体を都のパートナーとして位置付け、フィードバックの機能を強化

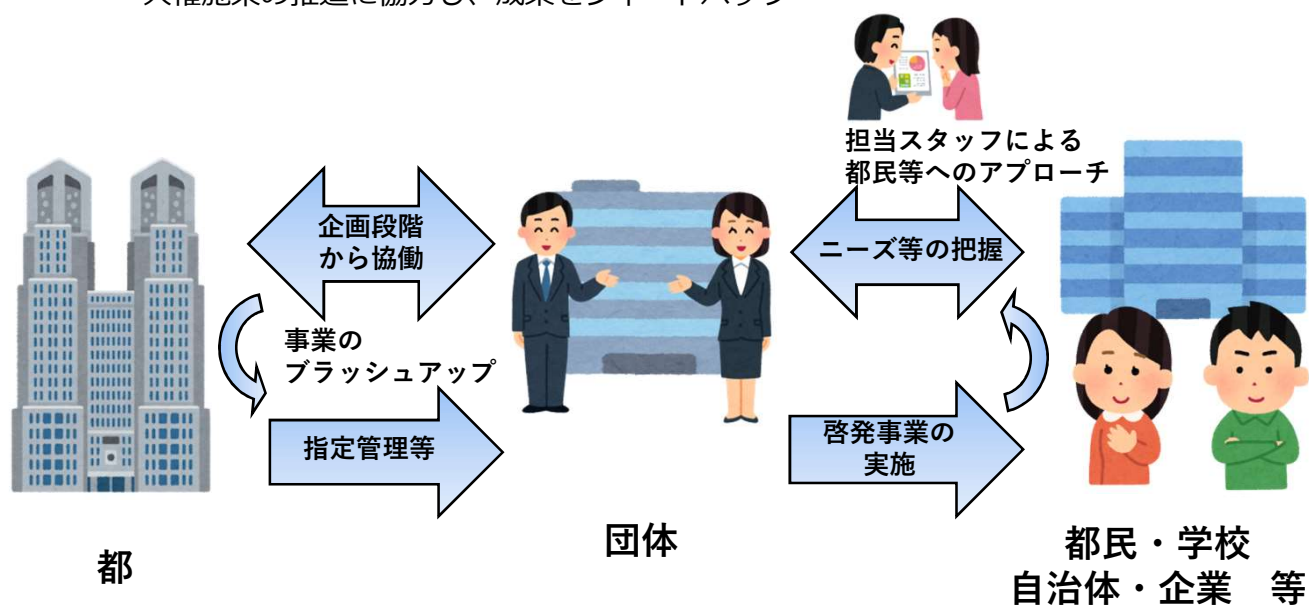
【現状】



【見直しに至る考え】

- 都政課題に対応するため、都は、団体の啓発ノウハウとネットワークを有効に活用する必要
- 活用に当たっては、都民等のニーズや啓発の必要性を把握する取組を強化するとともに得られたニーズ等に基づき、都に成果をフィードバックする役割を付与

- ### 【今後】
- 団体は、担当スタッフの活用などにより、都民等のニーズや啓発の必要性を把握
 - 団体は、把握したニーズ等に基づき、都の考え方や目指すべき方向性も踏まえながら人権施策の推進に協力し、成果をフィードバック



団体の啓発ノウハウとネットワークの有効活用を進め、啓発事業の質を向上

2 公益財団法人東京都島しょ振興公社

(所管局：総務局)

団体名 : 公益財団法人東京都島しょ振興公社

2020年とその先に向けた都の戦略

都の政策展開【島しょ振興施策】

【局の目指すべき将来像】

○町村の取組と連携を図りながら、島しょ地域の自立的発展に向けた振興策を展開

【施策の現状・課題】

- 島しょ地域は、日本の排他的経済水域の約4割を確保しており、海洋権益を守り国益を維持するため、住民が定住し、健全な地域社会が形成されていることが重要
- 都はこれまで、「東京都離島振興計画」及び「小笠原諸島振興開発計画」に基づき、交通体系、道路、水道、医療体制の整備など、生活水準の向上のための取組を実施
- しかしながら、島しょ地域特有の自然環境の中で、離島へのアクセス手段が航路・航空路に限られるなど、依然として生活環境の整備は十分でなく、将来にわたる継続的な居住が可能となるよう、更なる施策の検討が必要
- また、島を訪れる観光客数・観光客消費額は、近年概ね横ばいの傾向にあるため、これまで以上に、島しょ地域の魅力をアピールしていくことが必要

【離島へのアクセス手段】



【将来像に向けた今後の取組】

交通・情報通信分野

- (1) 港湾整備 : 港湾整備による就航率向上、魅力ある港湾空間の創造等
- (2) 航路整備 : 貨客船の更新、運賃低廉化等
- (3) 航空路整備 : 空港施設の防災性・利便性の向上、運賃の低廉化、ヘリコプターの利便性向上等
- (4) 島内交通整備 : 道路の防災性向上等
- (5) 情報通信環境整備 : インターネット等の利用環境改善

産業・就業分野

- (1) 農業振興 : 生産基盤整備、担い手育成等
- (2) 水産業振興 : 漁港漁場整備、水産資源管理、他産業との連携、担い手育成等
- (3) 商工業振興 : 特産品の販路拡大、ブランド力強化等
- (4) 観光振興 : SNSを活用した魅力発信、団体ツアーの誘致等
- (5) 就業促進 : 農漁業の新規就業者受入れ、雇用就業情報の本土での提供等

島しょ町村で構成される（公財）東京都島しょ振興公社と一体となって、社会経済情勢の変化や町村の意向を踏まえた振興策を展開し、島しょ地域の自立的発展を促進

政策連携団体活用の方向性

今後の政策連携団体の活用戦略

【局の将来像を踏まえた団体の戦略的活用の考え方】

局が目指す
団体の将来像

団体が培ってきた町村や関係団体とのネットワークを生かし、交通・情報通信分野や産業・就業分野の事業の担い手として島しょ振興を推進

- 設立から約30年が経過し、金利低迷や人口減少、都・町村事業の変化など取り巻く社会情勢は大きく変化してきたことから、今後は、事業の選択と集中を図り、公社の設立目的である島しょ地域の振興をこれまで以上に効果的に推進

【戦略的活用に向けて強化・見直していく団体の機能と今後のステップ】

見直しの視点

■「選択と集中」を進め、真に必要な施策・事業を推進

- ・ 効果検証（PDCA）：既存事業の効果検証を行い、今後の方向性を設定
- ・ 都・町村等の動向の反映：町村の意向や都の施策を踏まえ、各事業の見直しを実施

中期

あり方検証の
結果に基づく
新たな事業展開

- 事業のあり方検証や事業のPDCAを踏まえ、今後集中・強化していく事業の企画・調整を推進
- 短期において見直しに着手した事業については、あり方検証の結果も踏まえ、効果的に事業展開
（例：東京宝島事業による特産品の重点的PR、移住希望者に対する町村情報を統合した情報提供の窓口機能を強化など）

既存事業の意義やあり方を改めて検証の上、抜本的な見直しを検討

短期

事業の見直しに
着手

- 地域振興補助事業について、効果検証の上、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の支援に注力
- 通信販売事業について、民間事業者への外部委託を検討
- 観光PR事業や就業体験事業は、都や町村が実施している事業と一部重複が生じている状況を踏まえ、役割を整理

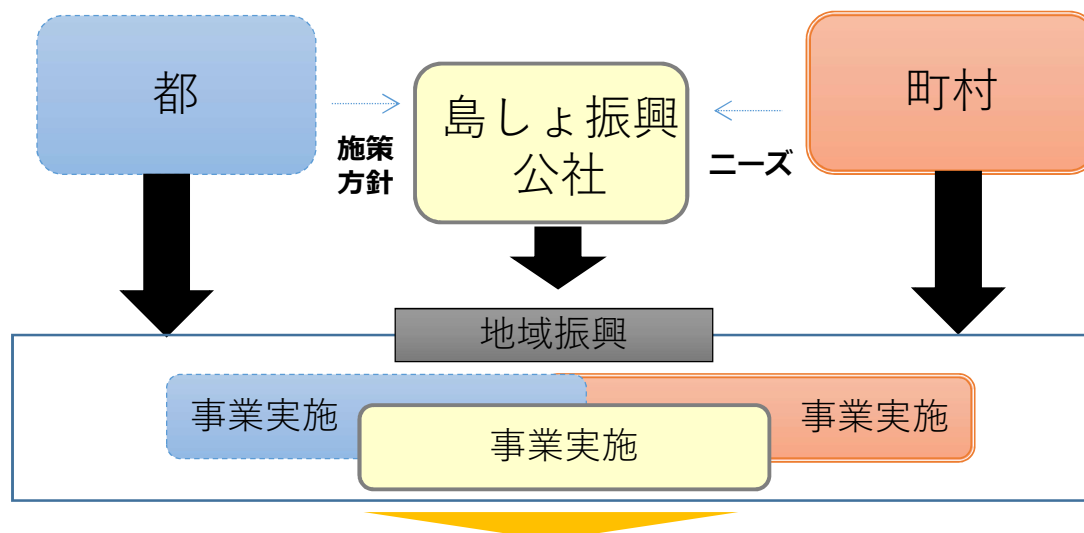
【団体の戦略的活用を踏まえた今後の役割分担・具体的業務】

	都	団体	民間等	
役割	・ 全庁的な島しょ振興策のとりまとめ、立案 ・ 町村との調整	・ 都・町村の意向を踏まえた事業の企画、実施	（町村） ・ 離島振興事業推進 ・ 町村事業立案	・ 民間の経営手法、ノウハウ、専門性が必要な分野の業務を担う
業務	・ 離島振興計画等策定 ・ 離島振興計画に基づく事業の実施、進捗管理	・ 地域振興事業、交通関連事業、特産品展示販売事業等を実施 ・ 町村共同イベントの開催	（町村） ・ 町村事業実施	・ アンテナショップ運営 ・ 通信販売の実施 ・ ヘリコムター運航

【参考】見直し事項

見直し内容：事業の効果的な実施に向け、連携・調整機能を強化

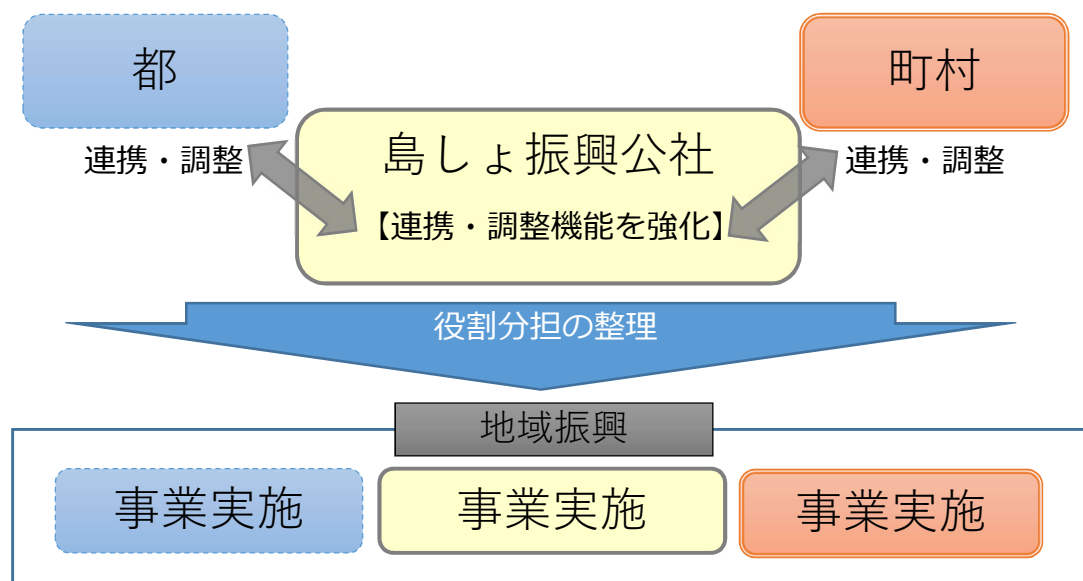
【現状】



【見直しに至る考え】

- 近年の金融情勢により、資金運用益が年々減少していることから、運営資金の不足が懸念されることを受け、島しょ振興公社の役割を果たせるよう、「選択と集中」により事業規模の見直しを図ることが必要
- また、都や町村等の関連団体が同様の事業を実施していることがあるため、役割分担を検討
- 既存事業のあり方や効果検証等を行い、効果の薄い事業は見直しを図る一方で、限られた資源の中で、都や町村の施策やニーズを踏まえた事業に注力するため、都・町村・民間等との連携・調整機能を強化し、効果的に地域振興を促進

【今後】



3 公益財団法人東京税務協会

(所管局：主税局)

団体名 : 公益財団法人東京税務協会

2020年とその先に向けた都の戦略

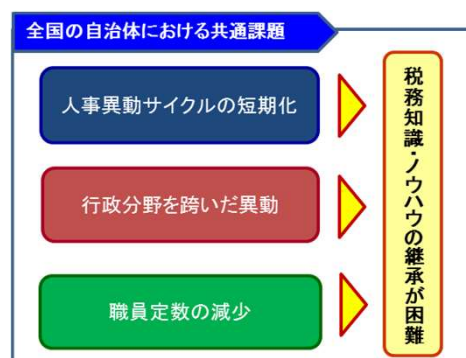
都の政策展開【税務行政】

【局の目指すべき将来像】

- 今後、本格的な人口減少・超高齢社会が到来する中、多様化・膨大化する行政需要に対応していくため、限られた行政資源を効率的に活用し、税収を着実に確保するとともに、都内区市町村の安定的な税務行政の運営を牽引
- 道府県に比べ、多様な税を課税・徴収している東京都は、豊富な調査実績や徴収ノウハウを有しており、全国との「共存共栄」に向けた自治体間連携の取組として、そうした強みを全国の自治体と共有することで、総体としての地方税収確保に貢献

【施策の現状・課題】

- 社会経済環境の変化に伴い、税制度が複雑化・高度化する中、納税者意識の高まりを踏まえ、更なるサービスの向上に取り組むことが必要
- 税務行政においても、最小の経費で最大の効果を発揮することが求められるため、主税局ではこれまでも定型的な業務を中心に外部委託やシステム化を進めてきたが、人的コストをいかに抑えるかという視点から、税務行政の運営方法を継続的に見直していくことが必要
- 一方、全国の自治体では、人事異動サイクルの短期化、経験の浅い職員の増加などにより、税務知識・ノウハウの継承が困難となっており、税務行政の担い手を継続的・安定的に確保・育成していくことが必要



【将来像に向けた今後の取組】

- 上記課題の解決を図るため、主税局が自ら担うべき業務とアウトソーシングが可能な業務を継続的に点検・分析し、外部資源を有効に活用した将来的な税務行政の運営方法を検討
- 全国の自治体からの税務職員の受入れなどを通じ、現場での実務に欠かせない税務調査や資産評価等のノウハウを提供することにより、全国自治体の税務力の底上げを促進

政策連携団体活用の方向性

今後の政策連携団体の活用戦略

【局の将来像を踏まえた団体の戦略的活用の考え方】

局が目指す 団体の将来像	地方税全般の税務知識・税務実務ノウハウを有する唯一のプロフェッショナル集団
-----------------	---------------------------------------

- 都及び都内区市町村の税務行政を支援する新たな事業を実施し、税務行政の円滑な運営に貢献
- ICT技術を活用した「税務知識・ノウハウ」の提供を実施し、全国自治体の税務力の底上げに貢献

【戦略的活用に向けて強化・見直していく団体の機能と今後のステップ】

中期	自治体の税務行政 の運営、発展に 貢献
----	---------------------------

- 都及び都内区市町村の課題を踏まえ、税務行政を支援する事業を実施
- 全国自治体への「税務知識・ノウハウ」の提供方法の多様化を実現

短期	新たな事業の 企画・調整
----	-----------------

- 都及び都内区市町村の税務行政を支援する新規事業の検討、企画
- ICT技術を活用した「税務知識・ノウハウ」提供の新たな仕組みを検討、構築

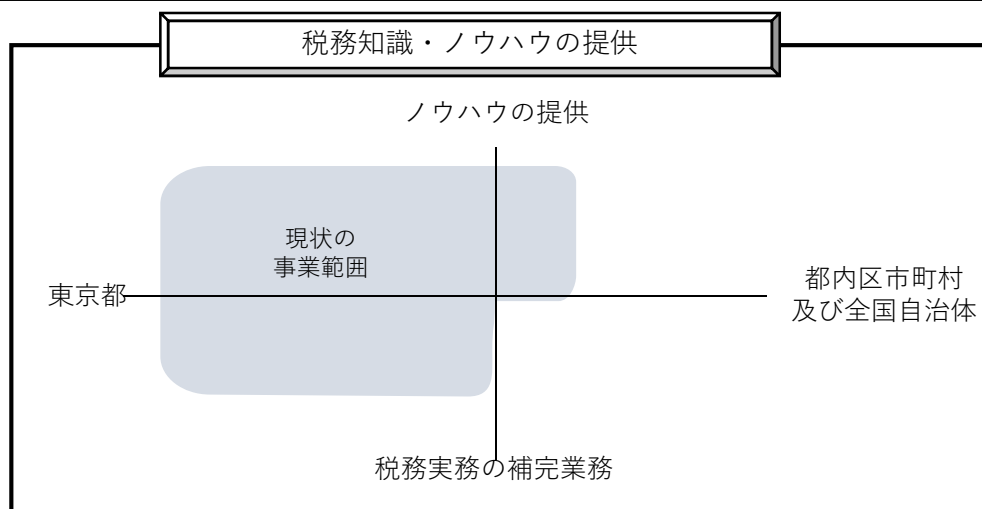
【団体の戦略的活用を踏まえた今後の役割分担・具体的業務】

	都	団体	民間等
役割	・ 都税の賦課・徴収など、公権力の行使に当たる業務 ・ 実務研修生の受入れなど、都内区市町村等への支援	・ 税務実務を補完する業務のうち、高度な税知識が必要な業務 ・ 税務知識・ノウハウの習熟支援	・ 税務実務を補完する業務のうち、高度な税知識が不要な業務
業務	・ 税額決定 ・ 財産調査 ・ 滞納処分 ・ 実務研修生の受入れ 等	・ 自動車税関連業務、納税しようよう業務等 ・ ICT技術を活用した税務知識・ノウハウの提供 等	・ 税務データの入力業務 ・ ICT技術面での団体との情報連携 ・ システム構築 等

【参考】見直し事項

見直し内容：税務行政における自治体支援の拡充・充実

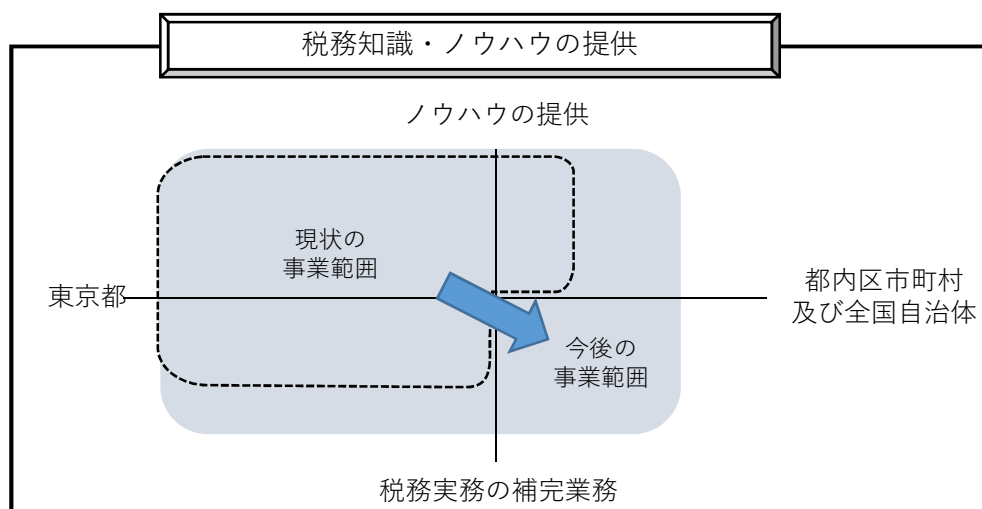
【現状】



【見直しに至る考え】

- 税務行政においても最小の経費で最大の効果を発揮することが求められるため、人的コストをいかに抑えるかという視点から、団体や民間などの外部資源を有効に活用していくことが必要
 - 全国の自治体においては、税務知識・ノウハウの継承が困難という共通の課題を有しており、税務行政の担い手を継続的・安定的に確保・育成していくことが必要
- ⇒団体が有している実務ノウハウを含めた高度な専門性を発揮し、東京都内及び全国の自治体の税務行政の運営、発展に貢献

【今後】



4 公益財団法人東京都歴史文化財団

(所管局：生活文化局)

団体名 : 公益財団法人東京都歴史文化財団

2020年とその先に向けた都の戦略

都の政策展開【文化振興施策】

【局の目指すべき将来像】

- 東京2020大会に向けて、都内各地で多彩な文化プログラムを展開
- あらゆる人々が共に芸術文化を創造し、日常的にアートに触れ合うなど、文化の魅力であふれる都市東京を実現

【施策の現状・課題】

- 都の文化振興施策における基本指針として東京文化ビジョンを策定
- リオ大会以降、東京2020大会までの間にさまざまな文化プログラムを展開
- 東京文化ビジョンにおいて、都立文化施設の新たな運営方針を定め、各種事業を展開
- 引き続き、子供や障害者など、あらゆる人々が芸術文化を享受できる社会基盤を構築していくことが必要
- また今後は、人口減少、超高齢社会の進展など社会情勢の変化に合わせた施策を展開していくことが必要

東京2020大会の後、どのような
文化的レガシー（遺産）を
生み出せると良いと思うか

気軽に芸術や文化を鑑賞したり、文化イベントに参加できる環境が整っている	35.5%
障害者、高齢者、子供、外国人等あらゆる人々が文化イベント等に参加・交流できる機会が創出されている	27.4%

「文化に関する世論調査」
(2018年4月 生活文化局) より

【将来像に向けた今後の取組】

- 各都立文化施設の特性を生かして事業を推進するとともにあらゆる人々に開かれた文化施設に向けて、機能を更新
- 次世代の文化を担う子供・若者に対して、文化体験の機会を提供して育成する環境を整備
- アーティストと障害者等の交流によって新たな表現を生み出す事業など、障害者をはじめ多様な人々が参加できる事業を、美術系大学や都内各地の福祉施設等と連携して展開
- 子供や高齢者、障害者、外国人等に対し、芸術文化を活用した取組を行うNPO等の活動を支援



(キッズ伝統芸能体験)



(TURN)

政策連携団体活用の方向性

今後の政策連携団体の活用戦略

【局の将来像を踏まえた団体の戦略的活用の考え方】

局が目指す 団体の将来像	東京の多彩な芸術文化を牽引し、発展させるプロフェッショナル集団
-----------------	---------------------------------

- 東京2020大会における文化プログラムに貢献
- 芸術分野における施策立案、都への提言を求め、団体のノウハウを都の政策立案に活用
これにより、伝統と現代が共存する都の多彩な芸術文化の魅力をあらゆる人に浸透
- さらに、超高齢社会への対応、ダイバーシティの実現など、複雑化する社会的課題の解決
にも芸術文化の力で貢献

【戦略的活用に向けて強化・見直していく団体の機能と今後のステップ】

中期	社会的課題 解決にも貢献	■ 都の多彩な文化の魅力を広げていくため、都立文化施設の運営等で培われたノウハウに加え、各館等が行ってきた付加価値の高い事業スキームを団体内で共有することなどを通じ、より効果的な事業を展開 ■ 複雑化する社会的課題に芸術文化の力で貢献していくため、福祉分野等と連携を図り、行政の枠にとらわれない施策を専門家の現場発想を基に立案させ、都へ提言
短期	東京2020大会 への貢献	■ 東京キャラバンやTURN、都立文化施設における多様な事業展開などにより、東京の多彩な芸術文化の魅力を国内外に発信し、文化プログラムの成功に貢献 ■ 人事給与制度の改正、非正規職員の正規職員への雇用転換等により、団体の事業執行に不可欠な専門性を確保、育成

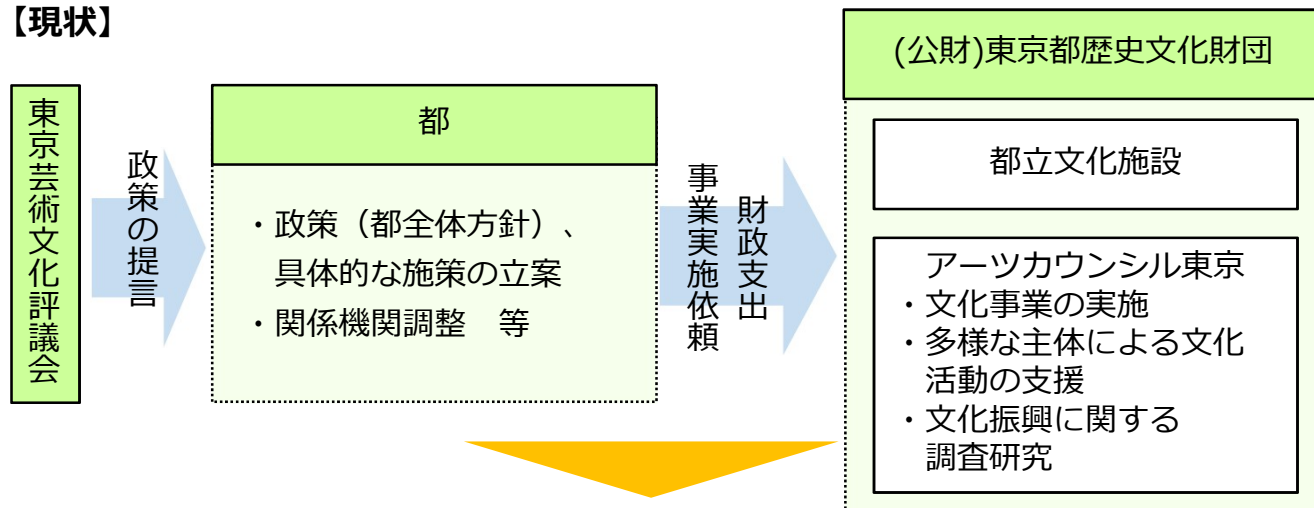
【団体の戦略的活用を踏まえた今後の役割分担・具体的業務】

	都	団体	民間等
役割	・ 都の文化振興施策の立案 ・ 関係機関調整 ・ 記念行事の実施 等	・ 都施策と連動し、社会的課題解決に向けた文化施策の実施やアーティストへの支援、子供・若者への教育普及事業等を実施 ・ 学芸員の専門性などを生かし、あらゆる人々に芸術文化を浸透させる事業等について戦略立案	・ 各団体の目的に応じた事業展開
業務	・ 東京芸術文化評議会の運営 ・ 国や区市町村との連携 ・ 名誉都民顕彰 等	・ 文化施策の企画、提言 ・ 都立文化施設の運営 ・ 文化事業の実施 ・ 民間団体への助成	・ 民間等文化施設の運営等

【参考】見直し事項

見直し内容：企画戦略機能の強化・都施策への活用

【現状】

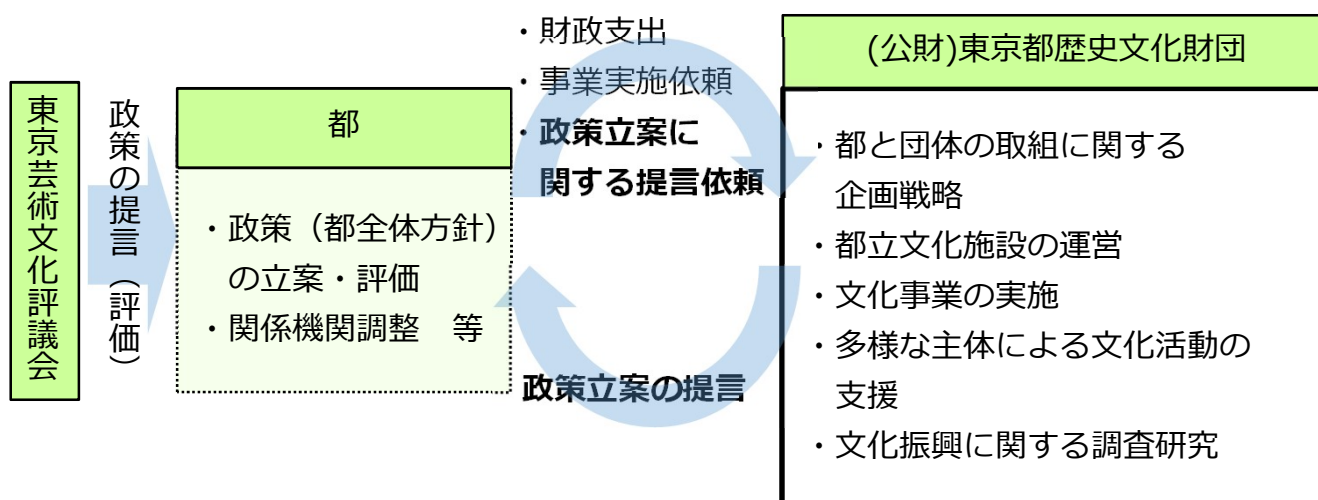


【見直しに至る考え】

- 2017年の文化芸術基本法の改正等に基づき、観光、まちづくり、福祉など芸術文化にとどまらない、行政の枠を超えて他の分野との連携を視野に入れた施策展開が必要
- 団体のノウハウ、人材を活用し、現場発の新たな事業展開や、施策の提言を行うことで、都の文化振興を新たなステージへ引き上げる効果が期待
- ノウハウを活用するための仕組み、体制が不十分

【今後】

- ・ 団体のプロパー職員を確保・育成、ノウハウ・人材を活用するための体制を確保
- ・ 企画戦略機能を強化し、あらゆる人に芸術文化を浸透させる事業等を戦略的に展開
- ・ さらに、政策立案に関する提言、都による政策立案、団体による事業実施というサイクルを構築
企画戦略機能を効果的に活用して、芸術文化による社会的課題の解決に積極的に貢献



5 公益財団法人東京都交響楽団

(所管局：生活文化局)

団体名 : 公益財団法人東京都交響楽団

2020年とその先に向けた都の戦略

都の政策展開【文化振興施策】

【局の目指すべき将来像】

- 東京2020大会に向けて、都内各地で多彩な文化プログラムを展開
- あらゆる人々が共に芸術文化を創造し、日常的にアートに触れ合うなど、文化の魅力であふれる都市東京を実現

【施策の現状・課題】

- 都の文化振興施策における基本指針として東京文化ビジョンを策定
- リオ大会以降、東京2020大会までの間にさまざまな文化プログラムを展開
- 更に多くの方々が文化プログラムに参加する機会を積極的に創出することが必要
- 引き続き、子供や高齢者など、あらゆる人々が芸術文化を享受できる社会基盤を構築していくことが必要
- また、良質な音楽芸術の提供等を通じて、都民の情操を豊かにし、音楽芸術の普及向上を図っていくことが必要
- さらに、東京が芸術文化の面でも世界をリードする大都市となるよう、東京の文化を世界に向け広く発信していくことが必要

【将来像に向けた今後の取組】

- 都民の幅広い層に質の高い音楽文化を継続的に普及させ、あらゆる人々が芸術文化に触れる機会を創出
- オーケストラの生演奏の迫力を届ける音楽鑑賞教室の実施等を通じ、2020年以降を見据え、次世代を担う子供たちの育成に寄与
- 文化プログラムの中核を担うイベントとして実施する「サラダ音楽祭」等により、誰もが参加し、音楽に親しめる音楽文化を振興

東京2020大会の後、どのような文化的レガシー（遺産）を生み出せると良いと思うか

気軽に芸術や文化を鑑賞したり、文化イベントに参加できる環境が整っている	35.5%
障害者、高齢者、子供、外国人等あらゆる人々が文化イベント等に参加・交流できる機会が創出されている	27.4%

「文化に関する世論調査」
(2018年4月 生活文化局) より



(島しょ地域での出張演奏会)



(サラダ音楽祭)

政策連携団体活用の方向性

今後の政策連携団体の活用戦略

【局の将来像を踏まえた団体の戦略的活用の考え方】

局が目指す
団体の将来像

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オーケストラ

- 質の高い演奏活動を通じて、音楽芸術を普及向上
- 教育・社会貢献に資する演奏活動等により、年齢や場所などに関わらず様々な人々に良質な音楽に触れる機会を提供
- 東京都交響楽団（都響）の良質な音楽を世界に広げ、東京の文化を国際発信

【戦略的活用に向けて強化・見直していく団体の機能と今後のステップ】

中期	良質な音楽の更なる普及向上
----	---------------

- 定期演奏会など、質の高い演奏活動の積極的な展開
- 幅広いジャンルの演奏や出張演奏活動の充実を求めるとともに大会を契機に開催した音楽祭の定着化を目指し、誰もが気軽に音楽に触れ、あらゆる人々が音楽に親しめる社会基盤を構築
- 海外公演等により国際社会における東京のプレゼンスを向上する役割を担わせることを検討

短期	東京2020大会への貢献
----	--------------

- 文化プログラムへの貢献
東京2020大会に向け、子供から大人まで誰もが参加して楽しめるサラダ音楽祭を拡充
- 都民に幅広く音楽文化を普及
多摩・島しょ地域や病院等の出張演奏活動、小中学生への音楽鑑賞教室等を継続実施

【団体の戦略的活用を踏まえた今後の役割分担・具体的業務】

	都	団体	民間等
役割	・ 都の文化振興施策の立案 ・ 関係機関調整 ・ 記念行事の実施 等	・ 演奏会等を通じあらゆる人々に良質な音楽を提供 ・ 都施策と連動した、教育・社会貢献に資する演奏活動等の積極的展開	・ 各実施主体の目的に応じた音楽芸術の提供
業務	・ 東京芸術文化評議会の運営 ・ 国や区市町村との連携 ・ 名誉都民顕彰 等	・ 定期演奏会等 ・ 音楽鑑賞教室の充実 ・ 多摩・島しょ、病院等での出張演奏会の充実	・ 演奏会等

【参考】見直し事項

見直し内容：多様な演奏活動を通じあらゆる人々へ良質な音楽を提供

【現状】

- 定期演奏会などを中心に幅広い活動を展開し、都民に音楽文化を普及

【見直しに至る考え】

- 東京2020大会に向けて、多くの方々が文化プログラムに参加する機会を積極的に創出することが必要
- 都は、都民の芸術文化に触れる機会の増大を通じ、良質な音楽を更に広めていくことで、大会後のレガシーを創出していくことが必要
- 大会後も、あらゆる人々が芸術文化を享受できる社会基盤の構築に取り組んでいくことが必要

【今後】

- 1964年大会のレガシーとして誕生し、**東京を代表するオーケストラとなった都響が、更なる高みを目指すため、東京2020大会へ貢献するとともに大会後のレガシーを創出**
 - ・引き続き、定期演奏会を中心として質の高い音楽芸術を普及向上
 - ・誰もが参加し、音楽に親しめる「サラダ音楽祭」を都と共催
東京2020大会における文化プログラムの充実に貢献するとともに、大会後も、誰もが参加し、音楽に親しめる音楽文化を振興
 - ・クラシックに加え、ポップス、ジャズ、ゲーム音楽など様々なジャンルの演奏、多摩・島しょ地域や病院等での演奏会や音楽鑑賞教室などの青少年への教育活動等、サラダ音楽祭の定着化などを通じて、**都民に幅広く音楽文化を普及**
 - ・さらに、海外公演など国際的な活動により、国際社会における都のプレゼンス向上にも寄与

6 公益財団法人東京都スポーツ文化事業団

(所管局：オリンピック・パラリンピック準備局・教育庁)

団体名：公益財団法人東京都スポーツ文化事業団

2020年とその先に向けた都の戦略

都の政策展開【スポーツ振興施策】

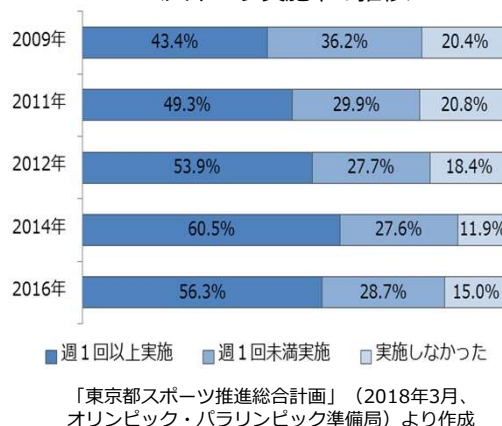
【局の目指すべき将来像】

- スポーツの力で人と都市が活性化する「スポーツ都市東京」の実現に向け、東京2020大会レガシーを最大限に活用し、都のスポーツ振興を大きく飛躍・発展
- 多様なコンテンツを活用し、スポーツをする機会を創出するとともに、東京2020大会施設をはじめとした、都立スポーツ施設を最大限有効活用し、多様な主体と連携した施策を展開することで、誰もが、いつでも、どこでもスポーツを楽しめる都市に発展

【施策の現状・課題】

- 現在のスポーツイベントは、イベントごとに特徴と効果はあるものの、必ずしも実施率の向上に寄与するターゲットに即した内容となっておらず、訴求する規模にも限りがある状況
- 都立スポーツ施設の整備が概ね完了する中、今後は利用者のニーズを捉え、施設の魅力向上や運営の工夫が重要
- 東京2020大会に向けて育成されたアスリートの活用を図ると共に学校や地域スポーツクラブなど多様な主体と連携を深め、スポーツ振興施策を推進することが必要

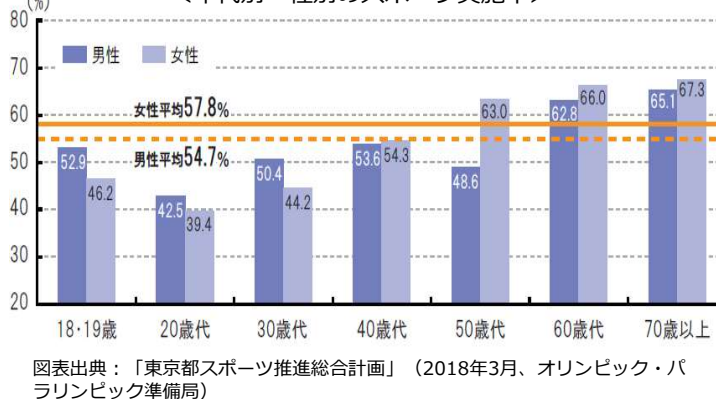
＜スポーツ実施率の推移＞



【将来像に向けた今後の取組】

- 実施率向上のカギとなる層に重点化した機会の創出を図ると共に、新たな層の掘り起こしに向け、地域での取組へと展開・拡大
- 利用者ニーズをくみ取り、都と指定管理者が連携して施設の魅力を向上させるパートナーシップ会議等を通じて、サービス水準の向上や、更なる活用に向けて取組を実施
- 学校や地域スポーツクラブと連携し、元アスリートが地域（区市町村等）で活躍する場を提供することで、スポーツ人口の裾野拡大や次世代を発掘・育成

＜年代別・性別のスポーツ実施率＞



政策連携団体活用の方向性

今後の政策連携団体の活用戦略

【局の将来像を踏まえた団体の戦略的活用の考え方】

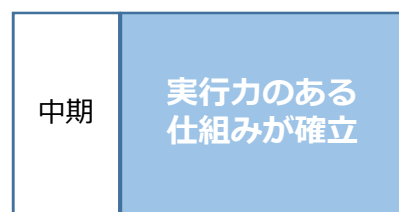
局が目指す
団体の将来像

東京2020大会のスポーツレガシーを最大限に活用し、専門性を生かし現場からスポーツ振興を発展させていくパートナー

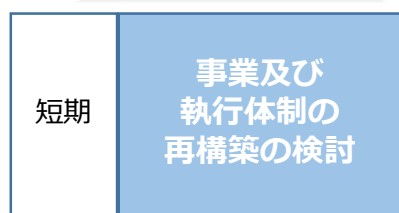
- 施設の利用団体や利用者からの声、パートナーシップ会議等を通じ、団体としてニーズを反映させた魅力的な施設運営や、アスリート人材等を活用したソフト事業の展開を推進
- 東京2020大会におけるハード・ソフトのスポーツレガシーについて、一体的な管理を団体に検討させ、レガシーを地域や都民に還元する役割を付与
- 専門人材等を活用した事業企画、事業展開、都への施策提言ができるよう機能強化

【戦略的活用に向けて強化・見直していく団体の機能と今後のステップ】

- 利用者など現場の声や、スポーツ関係団体との人脈・ノウハウといった強みを生かし、主体性・自律性が発揮できる仕組みを構築
- 東京2020大会のスポーツレガシーを有効活用するため、局と団体の役割を再整理
- 新たな知見や高い専門性を持った外部人材の活用や、局と人材交流を行うこと等により、スポーツ事業の企画・調整機能を強化



- ニーズを反映し、団体のノウハウや強みを生かしたイベント等を、主体的かつ計画的に実施する仕組みを構築
- 施設やアスリート人材などハード・ソフトのスポーツレガシーを一体的に管理し、事業展開に最大限活用
- 専門的な知見を有する外部人材や東京2020大会関係者の活用、プロパー職員の人材育成により施策の実行力を向上



- パートナーシップ会議等を更に活用し、利用者の声を反映した魅力的な施設運営や、アスリート・施設・都民をつなぐコンシェルジュ的役割を検討・実施
- 都派遣職員や外部人材の必要性、プロパー職員の育成などの団体内の執行体制や関係団体との役割を再整理
- 埋蔵文化財事業を移管し、スポーツ振興施策に特化していく方向での再整理に加え、東京2020大会後を見据えた事業展開を検討

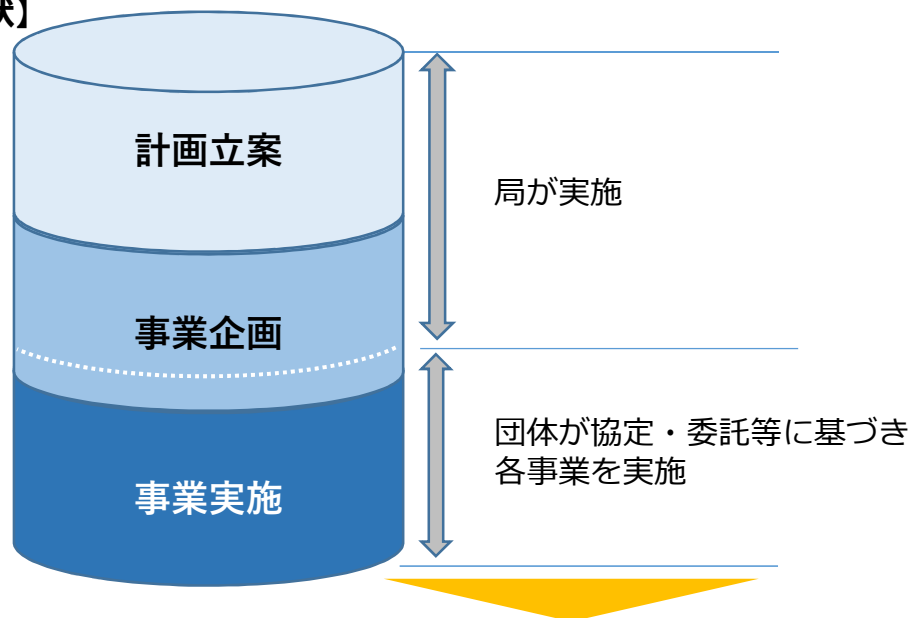
【団体の戦略的活用を踏まえた今後の役割分担・具体的業務】

	都	団体	民間等
役割	・スポーツ振興施策の立案、決定 ・関係機関及び団体等との総合調整	・スポーツ振興施策の担い手 ・都施策を反映した魅力的な施設運営やソフト事業の実施 ・スポーツレガシーの活用	・団体の指揮監督のもと実施する定例的な業務 ・指定管理における専門的なサービス ・施設の維持管理などノウハウや専門性を生かした業務
業務	・スポーツ推進総合計画の策定 ・スポーツ振興施策の企画調整 ・イベント等の企画、発注 ・都立スポーツ施設の指定管理者の選定、監督	・スポーツ事業の企画立案 ・戦略的・効果的なイベント等の企画運営 ・都施策や利用者の声を反映した施設運営の実施	・イベント等での設営、運営補助業務の実施 ・施設における個人向けのサービス提供 ・維持管理、保守、清掃、警備等の実施

【参考】見直し事項

見直し内容：スポーツ事業の実施にあたる役割分担

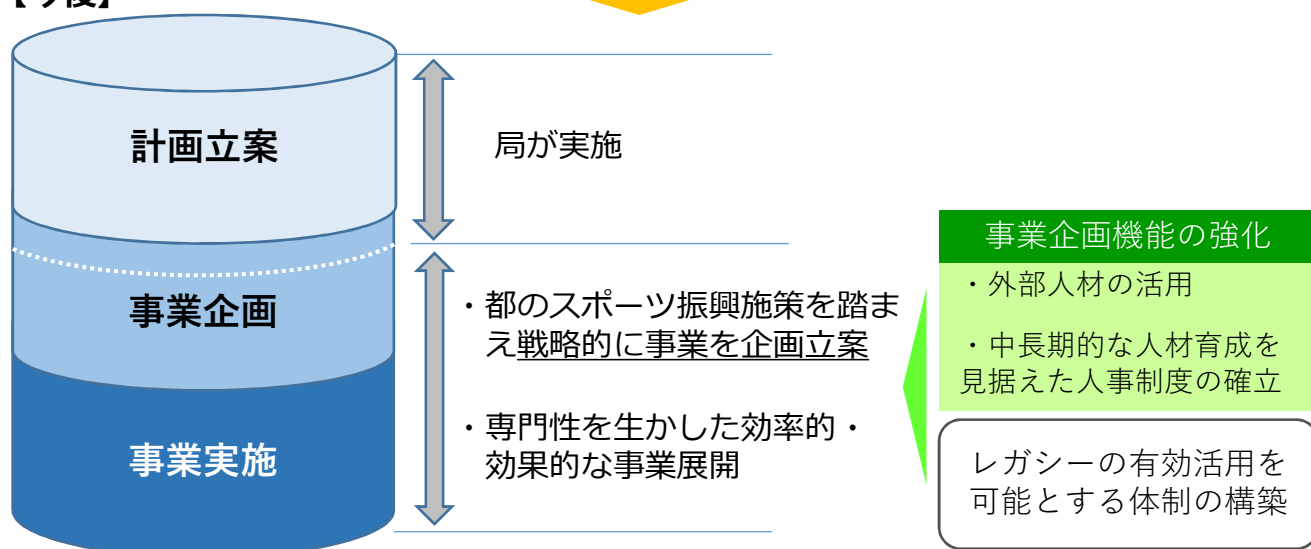
【現状】



【見直しに至る考え】

- 東京2020大会後を見据え、大会競技会場となる施設やアスリート人材などのスポーツレガシーを最大限活用していくためには、団体が戦略的・効果的に事業を展開することができる、団体の事業企画立案機能を高める仕組みを構築することが必要

【今後】



- ➔
- ・ 大会会場やアスリート人材などハード・ソフトのスポーツレガシーを一体的に管理するとともに、最大限に活用した事業展開
 - ・ 利用者からの声、パートナーシップ会議等を通じ、ニーズを反映した魅力的な施設運営

7 一般財団法人東京マラソン財団

(所管局：オリンピック・パラリンピック準備局)

団体名 : 一般財団法人東京マラソン財団

2020年とその先に向けた都の戦略

都の政策展開【スポーツ振興施策】

【局の目指すべき将来像】

- スポーツの力で人と都市が活性化する「スポーツ都市東京」の実現に向け、東京2020大会レガシーを最大限に活用し、都のスポーツ振興を大きく飛躍・発展
- 東京マラソンの更なる発展、ランニングスポーツの普及振興を通じた健康増進と豊かな都民生活の形成に寄与するとともに、ボランティアやチャリティ文化の都民への浸透、東京の魅力を更に向上

【施策の現状・課題】

- 高齢化社会や東京2020大会以降のスポーツを取り巻く状況を見据え、都民のスポーツ実施率向上や健康増進に資する取組が必要
- 東京マラソンで培ったノウハウやブランド力を生かし、都と団体が連携して東京の魅力を内外にPRしていく取組が必要
- 東京マラソン以外でもスポーツボランティアが活動できる機会を提供し、社会に根付かせる取組が必要であり、併せて、チャリティ事業を充実させ、寄付文化を醸成させていくことが必要
- 警備・安全対策費の増加や2020年以降の協賛金収益の動向を見据えて、安定的な自主財源の確保に向けた取組が必要

【将来像に向けた今後の取組】

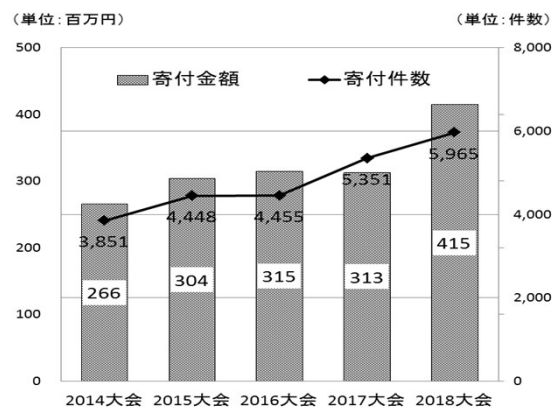
- 更なるランニング文化の普及やランニングを通じた健康づくり等により都民のスポーツ振興を推進し、スポーツ実施率の向上に寄与
- 大会レガシーの継承に向けて、都をはじめとする関係機関と連携し、海外のランナーや観客にとって魅力的なイベントの実施や情報発信を強化
- スポーツボランティアについて東京マラソン以外でも幅広く活躍の場を提供し、「VOLUNTAINER」の事業展開を充実
チャリティ事業について、寄付文化醸成に向け、アクティブチャリティをはじめとした事業展開の充実
- スポンサーと連携した幅広い事業展開でスポンサーセールスを強化し、協賛金収入を維持・確保
今後の経営状況予測等を踏まえ、様々な収益確保や運営経費等の縮減に向けた取組を推進

＜東京マラソン申込者数＞



経営改革プラン（2018年6月、一般財団法人東京マラソン財団）より作成

＜東京マラソンチャリティ寄付金額・寄付件数＞



経営改革プラン（2018年6月、一般財団法人東京マラソン財団）より作成

政策連携団体活用の方向性

今後の政策連携団体の活用戦略

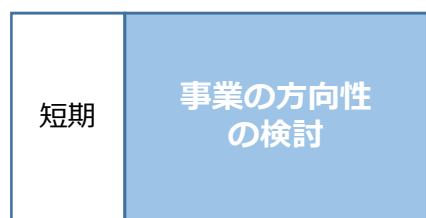
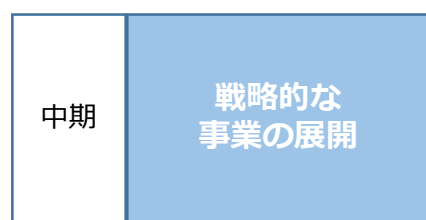
【局の将来像を踏まえた団体の戦略的活用の考え方】

局が目指す
団体の将来像

東京マラソンのブランド力を生かし、都施策と連携しながら東京の魅力を発信する団体

- 2020年以降の継続した収益確保と、大会運営方法の見直しや新たな取組を実施し、東京マラソンを持続的に発展
- 2020年以降のスポーツビジネス環境を踏まえ、東京2020大会のレガシー継承に向けた事業の多様化を検討・実施
- ランニングスポーツを通じた健康増進や運動習慣の定着に寄与
- 東京マラソンのブランド力を生かし、都施策と連動して東京の魅力を国内外に発信
- ボランティア、チャリティの運営ノウハウ、仕組み等を都施策へ還元

【戦略的活用に向けて強化・見直していく団体の機能と今後のステップ】



- 安定的な収益の確保、東京マラソンの価値の更なる向上
- 東京2020大会後のレガシー、スポーツビジネス環境の変化を踏まえた事業展開
- 健康増進をはじめとした、様々なウェルネス事業を展開
- 東京マラソン及び関連事業を通じた東京の魅力のPR
- ボランティア、チャリティ事業を通じた社会貢献活動の都民への浸透及び都施策への還元
- 大会運営方法の見直し等を含めた収益確保策・運営方法の検討
- 東京2020大会のレガシー継承に向けた事業の検討
- ランニングスポーツを通じた健康増進などの事業の検討
- 海外ランナー向けのイベントや情報発信の検討
- ボランティアやチャリティ事業の拡充・多様化に向けた取組の検討

【団体の戦略的活用を踏まえた今後の役割分担・具体的業務】

	都	団体	民間等
役割	・スポーツ振興施策の立案 ・東京マラソンの開催支援 ・関係機関及び団体等との総合調整	・東京マラソンの持続的発展 ・ランニングスポーツを通じたスポーツ振興、健康増進 ・東京の魅力の内外へのPR ・社会貢献事業の展開	・団体の指揮監督のもと実施する定例的な業務 ・スポンサー協力 ・チャリティ事業への協力
業務	・スポーツ推進総合計画の策定 ・沿道自治体との調整や警備等の安全対策への支援 ・東京マラソンと連携したマラソン祭りの実施	・東京マラソンの企画運営 ・オフィシャルイベントや東京2020大会のレガシー事業の実施 ・健康増進に資する環境、設備の整備 ・都や関係機関と連携した魅力的なイベントの実施及び情報発信 ・チャリティ・ボランティア事業実施	・東京マラソン等のイベントでの設営、運営、補助業務の実施 ・協賛金・協賛物品の提供等 ・チャリティを通じた事業活動

【参考】見直し事項

見直し内容：東京マラソンで培ったノウハウやブランド力を生かした事業展開

【現状】

現行の団体事業

①東京マラソンの企画運営	・世界最高峰のマラソン大会の運営
②ランニングスポーツの振興	・オフィシャルイベント、オフィシャルクラブの運営
③社会貢献	・ボランティア、チャリティ事業の実施

【見直しに至る考え】

- 2007年に創設された東京マラソンは、名実ともに世界最高峰のランニングイベントに発展し、団体の設立目的である「世界水準の大会への発展」、「ランニングスポーツを通じた都民の健康増進と豊かな都民生活の形成に寄与」をおおむね達成
- 大会の更なる発展に向け、単なるマラソン大会の開催にとどまらず、チャリティやボランティア事業の拡充、都施策との連携等、東京マラソンを通じた社会貢献活動の浸透や都市の魅力向上に向けた取組を、戦略的、効果的に展開していくことが必要
また、健康寿命の延伸が社会課題となる中、ランニングを通じて、健康で豊かな都民生活の実現に一層寄与していくことが必要

【今後】

今後の事業展開

中長期的なビジョンの下、戦略的に事業を拡充・多様化していく

①東京マラソンの企画運営	・世界最高峰のマラソン大会の安定的な運営
②ランニングスポーツの振興	・オフィシャルイベント、オフィシャルクラブの拡充
③ランニングを通じた健康づくり	・ランニング・ウォーキングコースの環境整備 ・民間等による健康増進事業への協力・支援
④社会貢献	・ボランティア、チャリティ事業の拡充
⑤都市の魅力向上	・都施策との連携、国内外への情報発信の強化

8 公益財団法人東京都都市づくり公社

(所管局：都市整備局)

団体名 : 公益財団法人東京都都市づくり公社

2020年とその先に向けた都の戦略

都の政策展開【都市づくり施策】

【局の目指すべき将来像】

- 「集約型の地域構造」への再編 ～身近な地域で、誰もが活動しやすく、快適に暮らす～
 - ・ 主要な駅周辺や身近な中心地への生活に必要な機能の集積及び住宅市街地の誘導
 - ・ 駅や中心地から離れた地域における緑豊かな良質な環境の形成
- 安全・安心な防災まちづくり ～「燃えない・燃え広がらない」「倒れない」～
 - ・ 木造住宅密集地域（以下、「木密地域」）における防災性向上
 - ・ 延焼を遮断するための道路整備と一体となったまちづくり

※「都市づくりのグランドデザイン（2017年9月）」より

【施策の現状・課題】

- 土地区画整理事業等は、安全で快適なまちの実現に重要な役割を果たしてきたが、開発利益が見込めない木密地域等では事業が成り立ちにくく、また、区市町村では資金やノウハウ、人員が不足しているため、事業が進みにくい状況
- 防災まちづくりに関わる様々な施策を通じ、市街地の不燃化を促進させてきたが、事業を実施する区では、戸別訪問や用地折衝など多岐に渡る業務があるため、取組の加速に向けては、マンパワーを補い、住民へのきめ細やかな対応をしていくことが必要



木密地域の不燃化の取組（イメージ図）

【将来像に向けた今後の取組】

土地区画整理事業等の一層の推進

木密地域の改善

— 事業の実施主体である区市町村の取組を積極的に支援 —

各種制度の普及や更なる展開
人事交流や意見交換を通じたノウハウの蓄積・共有

⇒ 事業実施のための補助制度の活用促進

⇒ 区との連携強化による不燃化の取組促進

⇒ 事業立ち上げに必要な情報の提供

⇒ 区の業務のサポート体制の構築

これまで多摩地域で培ってきた区画整理事業等のノウハウや、区部における木密地域不燃化のための用地買収業務等の実績がある「(公財)東京都都市づくり公社」と一体となり、良好な市街地の整備と防災まちづくりの取組を一層加速させ、目指すべき東京の都市の姿を実現

政策連携団体活用の方向性

今後の政策連携団体の活用戦略

【局の将来像を踏まえた団体の戦略的活用の考え方】

局が目指す
団体の将来像

自ら企画し、提案する、都市づくりの総合支援を担う高度専門家集団

- 公社自らが企画力・提案力を最大限に発揮することにより、土地地区画整理事業等を通じて、各自治体の「集約型の地域構造」への再編の実現を支援
- 多摩地域の継続的な発展に向けた行政支援に加え、区部の防災性向上のために、各自治体のニーズを踏まえ、具体的に企画・提案し、新たに事業化していくことで、東京都全域における都市づくりの総合支援としての機能を充実、拡大
- 下水道事業の収支改善等、既存事業の不断の見直しを行うとともに、他団体との連携強化を図ることにより、まちづくりの更なる発展に寄与



生活や移動の利便性が高い区部周辺部や多摩地域の主要な駅周辺（イメージ図）

【戦略的活用に向けて強化・見直していく団体の機能と今後のステップ】

中期	エリア別・事業別のまちづくり支援能力の強化
----	-----------------------

- 自治体ニーズの掘り起こしや新規事業分野の開拓
- 新たなまちづくりの課題にも的確に対応できる技術力の向上

短期	企画・提案力の強化
----	-----------

- 局と団体の連携による新規事業展開に向けた都市づくりに関する課題の調査研究等
- 多様な人材の確保及び企画・提案力を向上させる人材の育成

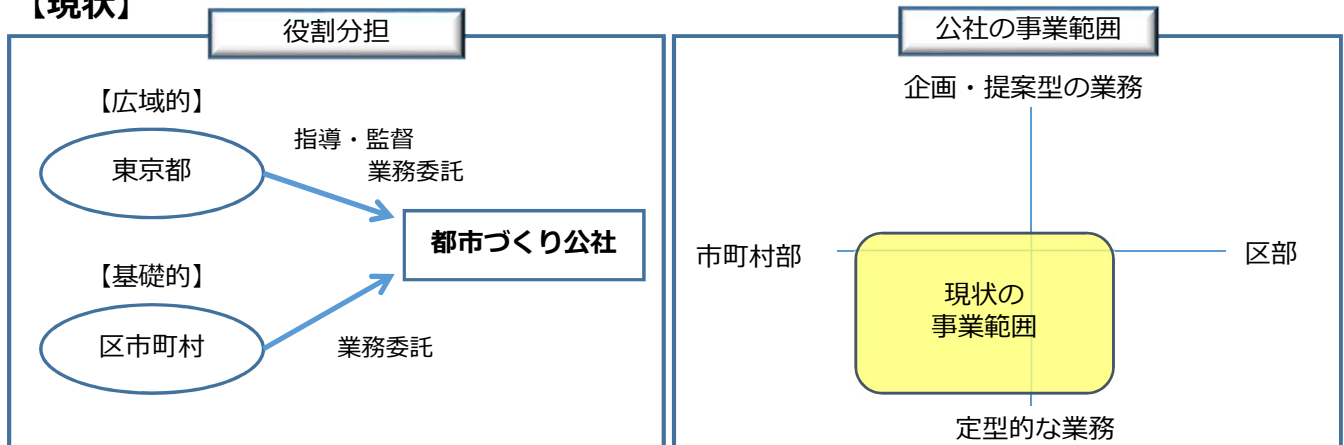
【団体の戦略的活用を踏まえた今後の役割分担・具体的業務】

	都	団体	民間等
役割	・ 広域調整機能を発揮した「東京の都市づくり」の根幹に関わる業務	・ 各自治体の置かれている状況（財政、人材、環境等）に応じた個別的かつ専門的な業務	・ 開発利益が見込める地域における行政との連携によるまちづくり業務
業務	・ 方針、指針の策定 ・ 都市づくりに関連した各種制度の充実、拡大	・ 計画策定 ・ 企画、提案 ・ 業務支援	・ 民間主導の開発 ・ 「官・団・民」の連携による事業参画

【参考】見直し事項

見直し内容：「役割の高度化」と「事業範囲の拡大」

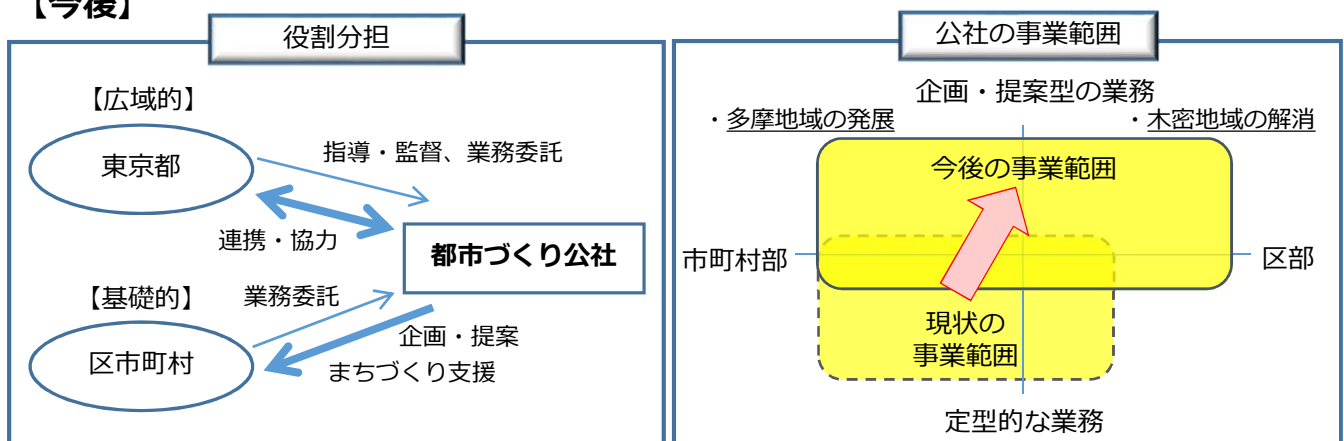
【現状】



【見直しに至る考え】

- 各自治体の「集約型の地域構造」への再編を実現するため、東京都との連携をより強化し、定型的な業務委託中心から各自治体の需要に対応するプロジェクトを企画・提案する業務へとシフト
- これまでのまちづくりの実績やノウハウを生かし、多摩地域の継続的発展に向けた行政支援に加え、区部における木密地域の解消に向けて、総合的な事業からきめ細かい事業まで柔軟なまちづくりに対応させ、東京都全域において都市づくりの総合支援機能を発揮

【今後】



公社の具体的な取組

- 東京都との連携の強化
- 職員のマンパワーの確保と人材育成
- 土地区画整理事業等の着実な実施と企画・提案による新規事業化

9 東京都住宅供給公社

(所管局：住宅政策本部)

団体名 : 東京都住宅供給公社

2020年とその先に向けた都の戦略

都の政策展開【住宅施策】

【局の目指すべき将来像】

○生涯にわたる都民の豊かな住生活の実現

- ・子育てに適した住宅が普及し、子育て世帯が世帯の人数や構成などに応じた規模や性能を持つ住宅に居住
- ・バリアフリー化など高齢者に適した住宅が普及するとともに、福祉や医療等の連携により高齢者向けの施設やサービスが充実した地域包括ケアシステムが構築され、高齢者が住み慣れた地域で安心して住み続けることが可能

「2016-2025東京都住宅マスタープラン」から

【施策の現状・課題】

- 都内では、子育て世帯の約44%が70㎡未満の住宅に居住しており、子育て世帯の約27%が民間賃貸住宅に居住しているが、民間賃貸住宅の8割が50㎡未満であり、十分な面積の確保が困難な状況
また、両親のいる世帯の共働き率は5割を超えており、就業中に子供を預けることのできる場所が近くにあることが子育てのしやすさにとって有益
- 都内の共同住宅の共有部分のバリアフリー化率は約21%、高齢者の居住する住宅のバリアフリー化率は約43%。高齢者の多くが在宅で暮らしたいと希望しており、バリアフリー化が必要
- 高齢化の進展に伴い、都営住宅において入居者（名義人）が65歳以上の世帯の割合が約7割に達するなど、今後福祉ニーズの大幅な増加を想定

【将来像に向けた今後の取組】

- 子育てに適した住宅の供給、公共住宅の建替え等に当たっての子育て支援施設の整備促進、近居・多世代同居の促進などにより、多様な世代によるコミュニティの中で、安心して子供を産み育てようと思えるような子育てしやすい環境を充実
- 高齢者が住み慣れた地域において多様な世代によるコミュニティの中で安心して住み続けることができるよう、バリアフリー化の推進を図るとともに、地域包括ケアシステムの構築に向け、生活支援サービスを備えるなど、ニーズに応じた住宅の供給を促進
また、公共住宅の建替え等に当たっての高齢者施設の整備促進、高齢者向け住宅等への円滑な転居や、近居・多世代同居を容易にする環境整備を推進
- 都営住宅において、バランスのとれた多世代共生型の居住を推進するとともに、高齢者生活支援サービスを強化

少子高齢化社会に対応するため、都の住宅政策の一翼を担う重要なパートナーである東京都住宅供給公社を活用

政策連携団体活用の方向性

今後の政策連携団体の活用戦略

【局の将来像を踏まえた団体の戦略的活用の考え方】

局が目指す
団体の将来像

都政の重要課題の解決に貢献する住宅事業のプロフェッショナル集団

- 公社の持つアセットやスキルを持った人材などの強みを生かしながら、従来からの公社住宅事業、都営住宅管理等に加え、子育て支援や高齢化、まちづくりへの対応など、都政が抱える課題の解決に活用
 - ・ 子育て世帯から高齢者世帯まで様々な世帯が安心して居住できる多世代共生のコミュニティを実現
 - ・ 入居者の高齢化に対応するため、高齢者生活支援サービスを充実
 - ・ さらに、数多くの現場を持つ公社ならではの知見と経験を生かし、将来的に公社から都への少子高齢化対策などの政策提言

【戦略的活用に向けて強化・見直していく団体の機能と今後のステップ】

中期	少子高齢化に対応できる 企画・提案力の向上
----	--------------------------

- 特に技術職における複数年度の期間での採用、通年募集の実施により有為な人材を確保し、高い専門性、スキルを持った職員を育成
- 公社職員の都の福祉部門への受入による福祉系ノウハウ習得
福祉部門等の経験者の採用による福祉的な対応力向上
- 住宅政策の企画部門への公社職員受入による公社の企画力向上

短期	公社住宅・都営住宅における福祉サービスの提供
----	------------------------

- 都営住宅の入居者の高齢化に対応
 - ・ 巡回管理人による見守り機能強化
 - ・ 自治会支援機能強化 など
- 子育て・高齢者支援推進会議の設置等による取組の推進
 - ・ 行動計画の策定、子育て・高齢者向け施策の実施・情報発信

【団体の戦略的活用を踏まえた今後の役割分担・具体的業務】

	都	団体	民間等
役割	・ 政策立案の根幹に関わる知識・判断を要する業務	・ 中堅所得者、子育て・高齢者世帯向け住宅の供給等 ・ 都営住宅の管理等 ・ 都政の課題解決への貢献	・ 住宅の供給等 ・ 都営住宅等に関する定型的業務
業務	・ 企画・立案、計画策定 ・ 進行管理	・ 公社住宅事業の実施 ・ 都営住宅業務（管理、営繕工事監理等） ・ 地元自治体や民間と連携した福祉サービスの調整	・ 住宅の建設、販売、賃貸等 ・ 都営住宅等の工事施工、現場作業（清掃、点検等） ・ 福祉サービスの提供

【参考】見直し事項①

見直し内容：少子高齢化社会への対応

【現状】

■少子高齢化社会への対応

- ・ 公社の少子高齢対策部は、ケア付き高齢者住宅やサービス付き高齢者住宅などの個別施策の推進に留まっているため、公社全体として対応する枠組みが必要
- ・ 24時間365日受付可能なお客様センターで入居者の緊急時の安否確認

■都営住宅の高齢者に対する巡回管理人による支援等

- ・ 65歳以上の高齢者だけで構成される世帯等のうち訪問を希望する世帯を対象に巡回管理人による定期訪問を実施し、書類の取次ぎや区市町の福祉部門への紹介等を実施

【見直しに至る考え】 少子高齢化に対応できる企画・提案型組織体制の構築

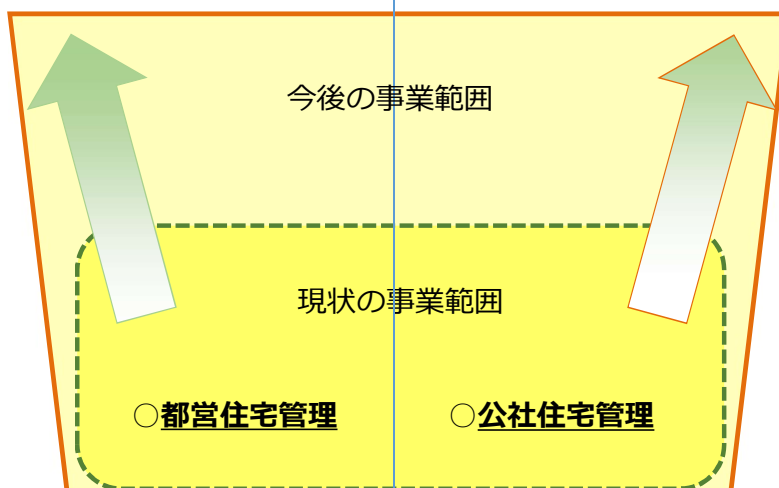
- 子育て・高齢者支援推進会議を設置し、社内各部署における取組やノウハウを集約・共有
- 都の福祉部門での公社職員受入や福祉部門等での経験者の採用による福祉系ノウハウの取得
- 将来的に公社から都への政策提言が可能となるように、組織体制を構築

【今後】

○都営住宅における入居者の高齢化対応や多世代共生の推進

企画・提案型の業務

○公社住宅を活用した子育て支援等の多世代共生の推進



市場において自力での住宅確保が困難な低所得者等に対する住宅

都営住宅

公社住宅

市場では供給されにくいファミリー向け住宅等

基本的な業務

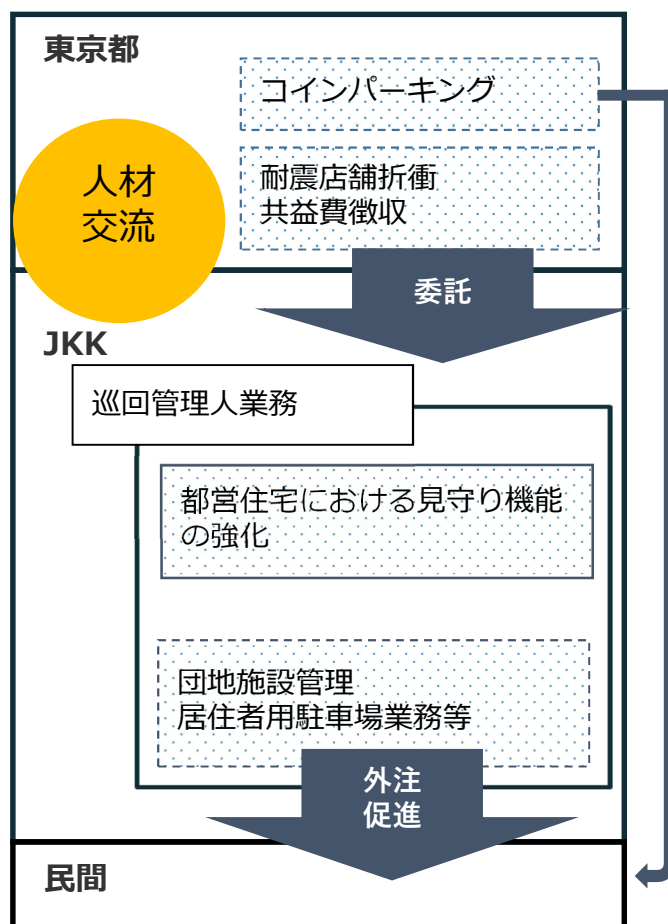
【参考】見直し事項②

見直し内容：少子高齢化社会への対応

【見直しに至る考え】 都営住宅管理における役割分担の見直し

- 都営住宅の耐震化推進のための併存店舗折衝業務の一部や自治会支援のための共益費の直接徴収を公社に委託するなど、公社の持つスキルやノウハウを活用
- 介護目的など駐車場の短時間利用のニーズが増大しているため、駐車場の一部を民間に貸し付け、コインパーキングとして活用
- 今後、公社を更に活用するため、人材交流による福祉系ノウハウの習得、企画力の向上を進めるとともに、巡回管理人の業務を見直し、団地施設管理業務や居住者用駐車場業務等を外注化し、居住者対応に特化することにより、巡回管理人による見守り機能を強化

【今後】



『見える化改革報告書「都営住宅建設・管理」』を基に作成

10 公益財団法人東京都環境公社

(所管局：環境局)

団体名 : 公益財団法人東京都環境公社

2020年とその先に向けた都の戦略

都の政策展開【環境施策】

【局の目指すべき将来像】

- 「世界一の環境先進都市・東京」の実現を目指し、「最高水準の都市環境の実現」、「サステナビリティ」、「連携とリーダーシップ」の視点を踏まえ、政策を展開

【施策の現状・課題】

■スマートエネルギー都市の実現

(現状)2016年度の都内エネルギー消費量：2000年度比▲約21%

(課題)都内排出量の7割を占める建物起因のエネルギー消費量の削減・再エネ導入のための普及啓発等が必要

(現状)2017年度の乗用車新車販売に占めるZEVの割合：約2.2%

(課題)都民・事業者のZEV導入加速に向けて、環境を整備する取組の拡充が必要

■3R・適正処理の促進と「持続可能な資源利用」の推進

(現状)廃棄物の3Rを促進し、最終処分量の削減、再生利用率の向上を実現

(課題)ワンウェイ(使い捨て)のプラ製品の削減等のプラ対策の推進、流通段階や家庭における食ロスの削減

■自然豊かで多様な生きものと共生できる都市環境の継承

(現状)保全地域における希少種保全対策や保全活動団体の活動の活性化を推進

(課題)保全活動団体の高齢化、固定化による将来人材不足の解消

■快適な大気環境、良質な土壌と水循環の確保

(現状)2016年度の環境基準の達成状況：【PM2.5】一般局87%・自排局79%【光化学Ox】0%

(課題)PM2.5やOxの発生源寄与割合や従来の対策の効果検証や解析等、総合的な対策の検討が必要

【将来像に向けた今後の取組】

スマートエネルギー都市の実現

- ・新築・既存建物における「更なる省エネ」と「再エネ利用の拡充」を強化
- ・ZEVの一層の普及促進に向け、EV・PHV導入補助の対象拡大、補助額の引上げ、庁有車のZEV導入拡大（都庁率先行動）

3R・適正処理の促進と「持続可能な資源利用」の推進

- ・廃プラスチックの削減やリサイクルなど、プラスチックの3R推進に資する新たなビジネスモデル等を構築
- ・2030年度までの食品ロス半減を目指し、「食品ロス削減・東京方式」の確立に向けて、「食品ロス削減行動プラン（仮称）」を策定

自然豊かで多様な生きものと共生できる都市環境の継承

- ・多様な主体と連携し、希少種保全に向けた対策を強化
- ・新たなボランティア人材の掘り起しと定着に向け、「保全地域体験プログラム」を充実

快適な大気環境、良質な土壌と水循環の確保

- ・多様な発生源に対するきめ細かな対策とともに、近隣自治体などとの広域連携を推進
- ・PM2.5やOxの生成メカニズム等、未解明な部分についての研究を継続

SDGsやパリ協定等の世界動向を踏まえながら、「世界一の環境先進都市・東京」の実現に向けて、都の環境行政のパートナーである（公財）東京都環境公社と一体となり、東京2020大会とその先を見据えた先進的な環境施策を積極的に展開

政策連携団体活用の方向性

今後の政策連携団体の活用戦略

【局の将来像を踏まえた団体の戦略的活用の考え方】

局が目指す
団体の将来像

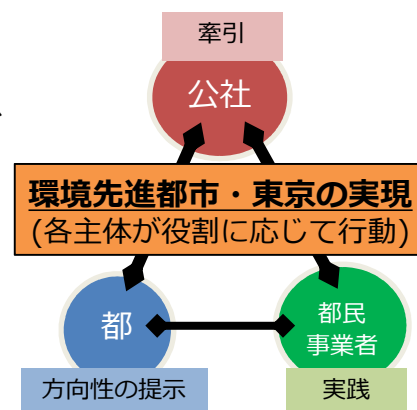
環境先進都市・東京の実現を牽引するパートナー

■ 環境施策の実行部隊

公社の現場で培った専門性を最大限生かした企画・提案を中心に、実効性のある事業を広く展開

■ インキュベーター機能の発揮

未開拓・未発展の分野へモデル的に参入し、そこで培った知見を都民や事業者へ提供、市場開拓を促進



【戦略的活用に向けて強化・見直していく団体の機能と今後のステップ】

中期	環境課題を先取りし、一歩先を行く事業の企画提案・実行
----	----------------------------

- 研究所の知見や埋立等の現場で培ったノウハウを生かしつつ、顕在化していない課題にも対応する施策の企画提案力を向上
- 継続的な人材交流により、公社の知見や専門性を更に強化
- 収益事業の拡大等、多様化する環境課題にも対応できる経営体質を確立

短期	多様化する環境課題に都と共同して対応
----	--------------------

- 暑さ対策や食品ロス・廃プラスチック対策など新たな課題に都と共同して対応
- 研修への相互参加など、双方向の人材交流を開始するとともに、引き続き、国や民間企業等との人材交流を推進
- 受委託関係など、都と公社の連携方法の見直しを図るとともに、継続的に事業の見直しを図ることで、執行体制を強化

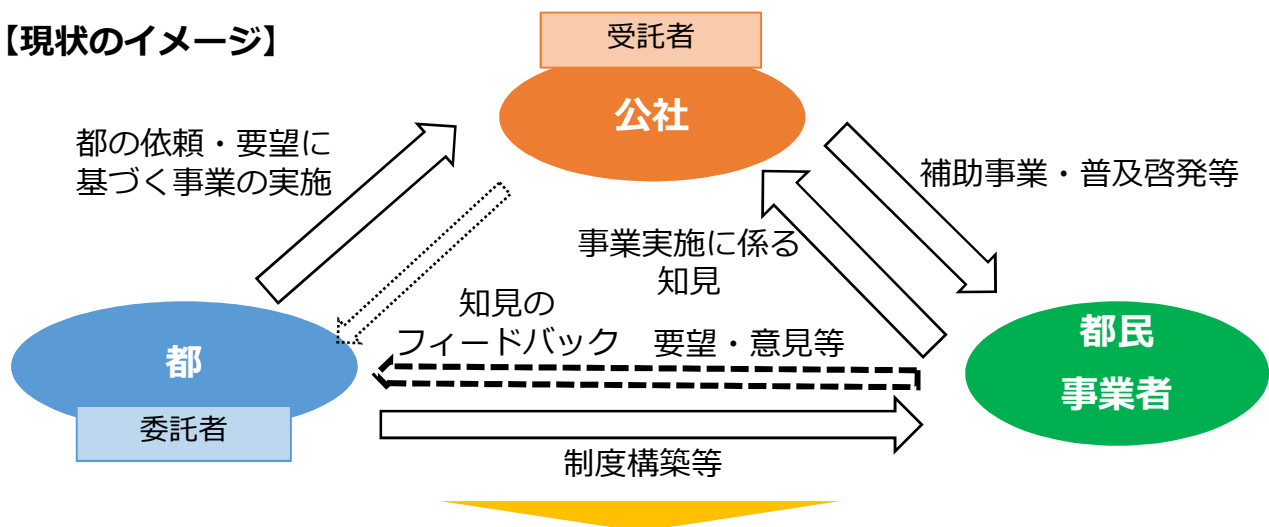
【団体の戦略的活用を踏まえた今後の役割分担・具体的業務】

	都	団体	民間等
役割	・ 方向性の提示 ・ 利用者の視点に立った誘導策・支援策等の構築	・ 都が示すビジョンの具体化 ・ 環境配慮行動を牽引する事業を展開 ・ 環境課題を先取りした事業の実施	・ (個人)環境配慮行動への行動変容 ・ (事業者)公社との連携も含め、率先して環境配慮行動を推進する事業の実施
業務	・ 計画や方針の策定 ・ 制度構築 ・ 契約発注 ・ 施策の効果検証、見直し	・ 補助事業の実施 ・ モデル事業等の実施 ・ 民間での実施が難しい事業の実施（埋立・研究等）	・ (個人)環境配慮行動の実践 ・ (事業者)環境配慮行動につながる事業の実施

【参考】見直し事項

見直し内容：都と公社の事業展開における関係性の見直し

【現状のイメージ】



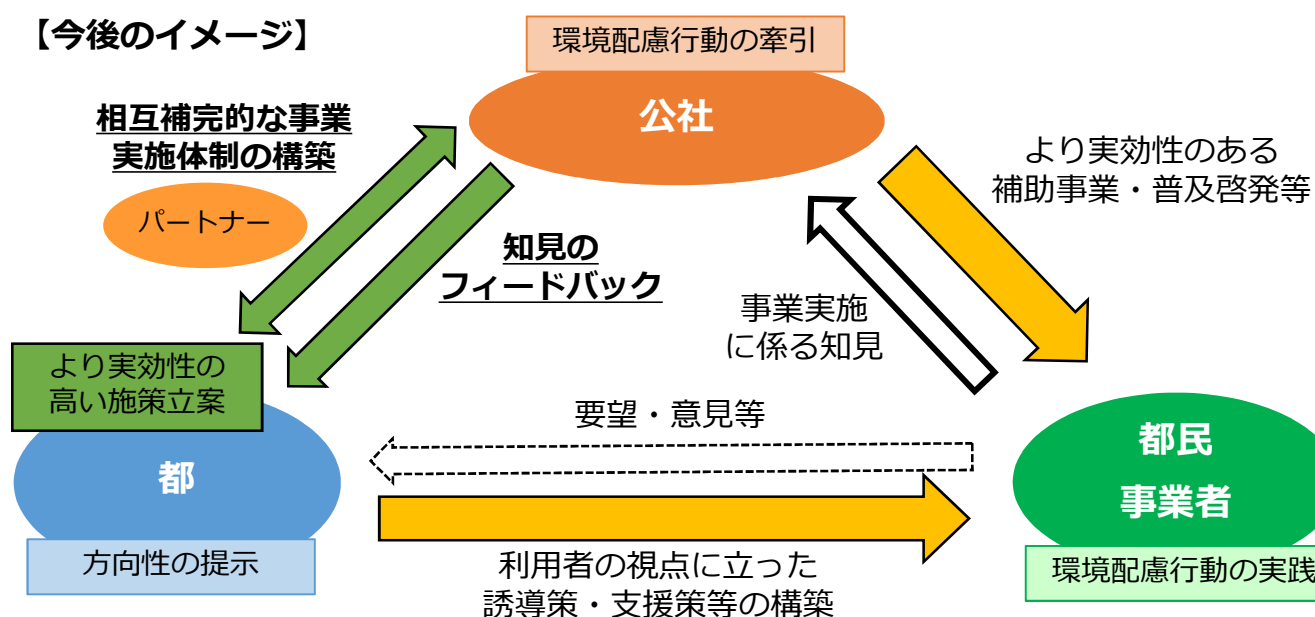
【見直しに至る考え】

- 公社は都のパートナーとして、多様化する環境課題への対応力を更に高めていくことが必要
- 公社は各事業において様々なノウハウを蓄積しているが、そのフィードバックが不足
- より実効性のある施策の推進に向けて、委託・受託の関係性を超えたパートナーとしての事業運営を行い、相互補完的・双方向的な施策立案及び事業展開を推進
(公社の現場での知見を都へ更に還元)

⇒ より都民・事業者のニーズを踏まえた施策を推進し、

「世界一の環境先進都市・東京」の実現を目指す

【今後のイメージ】



11 公益財団法人東京都福祉保健財団

(所管局：福祉保健局)

団体名：公益財団法人東京都福祉保健財団

2020年とその先に向けた都の戦略

都の政策展開【福祉・保健・医療施策】

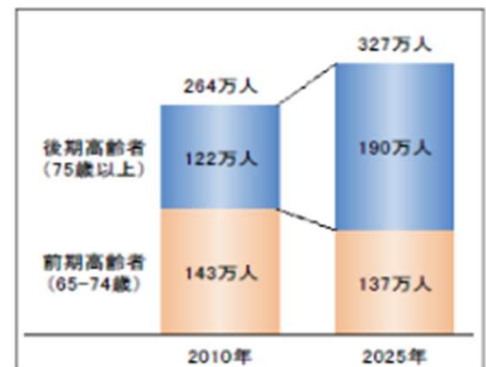
【局の目指すべき将来像】

○大都市東京にふさわしい福祉、保健、医療施策の展開

【施策の現状・課題】

- 少子高齢化の進展に伴い、福祉保健医療需要の増大・複雑化など、東京の福祉保健医療を取り巻く環境は大きく変化している状況
- 高齢者が住み慣れた地域で安心して暮らせるよう、都民一人ひとりの状況に応じた適切な支援が効果的に提供される体制づくりなど、大都市東京の特性を踏まえた福祉保健医療施策を推進することが必要
- 高齢化の進展により、今後更に増加が見込まれる介護分野をはじめ、保育分野や障害福祉分野などの福祉サービスのニーズに対応していくためには、福祉人材を安定的に確保し、質・量ともに充足させていくことが必要

【高齢者人口の推計】



(出典) 都民ファーストでつくる「新しい東京」～2020年に向けた実行プラン～

【将来像に向けた今後の取組】

福祉保健医療の向上と都民本位の開かれた福祉保健医療の実現

- ・ 都民に充実したサービスが提供されるよう、福祉保健分野を支える専門的な人材を養成・確保
- ・ 都民が安心してサービスの選択ができるよう、福祉保健医療に関する相談及び情報提供を実施
- ・ 都民の多様なニーズに対応したサービスを確保するとともにサービスの質が向上するよう、区市町村や福祉保健医療分野における事業者の運営を支援

都民の多様なニーズに応えるため、様々な事業の実施を通じて積み重ねてきた経験など福祉保健財団の持つ強みを生かして、福祉保健医療分野における人材育成や情報提供、区市町村や事業者支援に関する事業を効率的・効果的に展開

政策連携団体活用の方向性

今後の政策連携団体の活用戦略

【局の将来像を踏まえた団体の戦略的活用の考え方】

局が目指す
団体の将来像

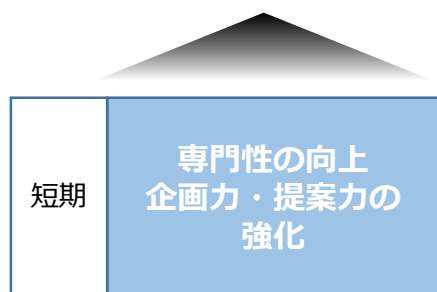
福祉人材対策への対応など都の重要課題への取組を通じ、都の福祉保健医療施策の一翼を担う重要なパートナー

- 財団の持つ経営資源や強みを生かした企画力・提案力を最大限に発揮することにより、東京の福祉保健医療の向上に寄与
- 高齢・保育分野における事業実施ノウハウを生かし、障害分野等へ取組を拡大させるなど、人材育成、事業者支援などの事業に幅広く活用
- 介護ロボットの普及促進、外国人介護人材の受入環境整備など新たな政策課題への対応や、小規模法人への運営サポートなど都の施策が行き届かない分野や対象へのきめ細かな支援に取り組ませることにより、大都市東京にふさわしい福祉保健医療を展開

【戦略的活用に向けて強化・見直していく団体の機能と今後のステップ】



- 障害分野などの新たな領域への事業展開を図り、総合的に福祉保健医療分野の事業を実施する体制を構築
- 新たな政策課題に都と財団が連携して先駆的に取り組むことにより、財団に更なるノウハウの蓄積を図り、事業実施能力を強化



- 既存の委託事業について、特命随意契約の妥当性を含め、内容の精査を行い、財団の持つ専門性を更に生かせる効果的・効率的な事業執行体制を構築
- 財団が保有するノウハウや経営資源などを活用し、事業者や専門職のニーズを捉えた自主事業を展開することで財団の専門性を向上させるとともに企画力・提案力を強化

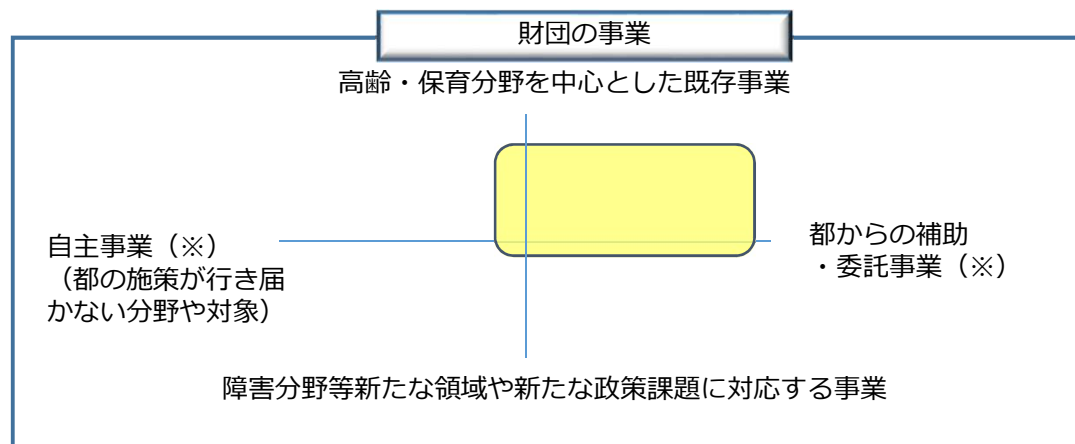
【団体の戦略的活用を踏まえた今後の役割分担・具体的業務】

	都	団体	民間等
役割	・都民の福祉保健医療の向上のための施策立案、制度運営	・公益性、中立性及び専門性の発揮による都の福祉保健医療施策の具体化	・都民の多様なニーズに対応した福祉保健医療サービスの提供
業務	・福祉保健医療に関する計画の策定、進行管理、補助金の予算執行など	・福祉保健医療サービスを担う人材養成、事業者の運営支援、サービス評価など	・都民への介護、保育、障害福祉、保健医療サービスの実施など

【参考】見直し事項

見直し内容：多様化する福祉保健医療ニーズに対応するため、財団の経営資源の更なる有効活用

【現状】



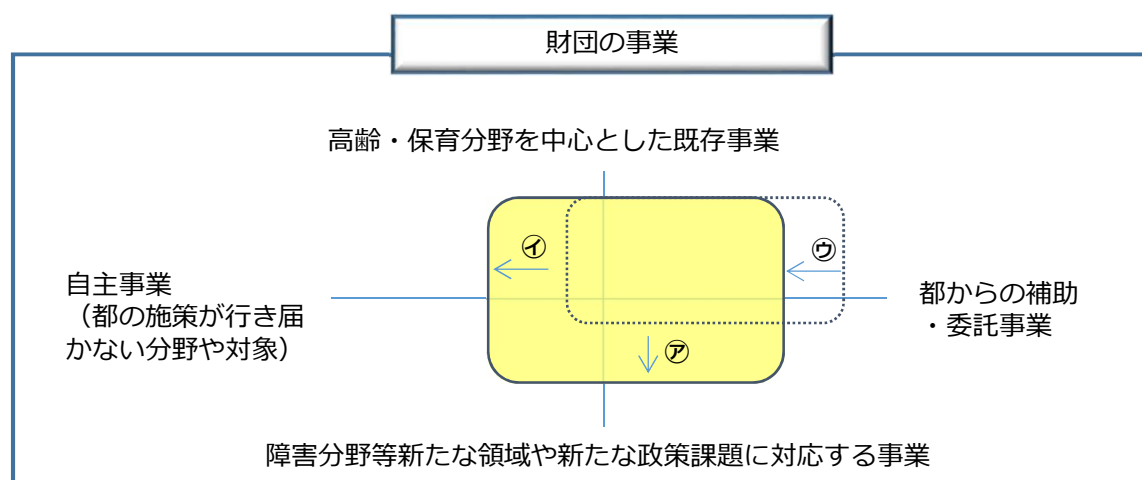
※自主事業：団体の自主財源のみで実施する事業

※都からの補助・委託事業：都から補助金又は委託料を受けて実施する事業

【見直しに至る考え】

- ㊦福祉保健医療ニーズの多様化に対応するため、障害分野などの新たな領域への取組や介護ロボットの普及促進、外国人介護人材対策等の新たな政策課題への対応に事業範囲を拡大
- ㊩さらに小規模法人への運営サポートなど都の施策が行き届かない分野や対象に対し、自主事業による支援を拡大
- ㊰新たな事業を展開していくため、既存の委託事業について、特命随意契約の妥当性を含め内容を精査し、専門性を生かせる効果的・効率的な事業執行体制を構築

【今後】



12 公益財団法人東京都医学総合研究所

(所管局：福祉保健局)

団体名：公益財団法人東京都医学総合研究所

2020年とその先に向けた都の戦略

都の政策展開【保健・医療・福祉施策】

【局の目指すべき将来像】

○都民が質の高い医療を受けられ、生涯を通して健康でいられる社会の実現

【施策の現状・課題】

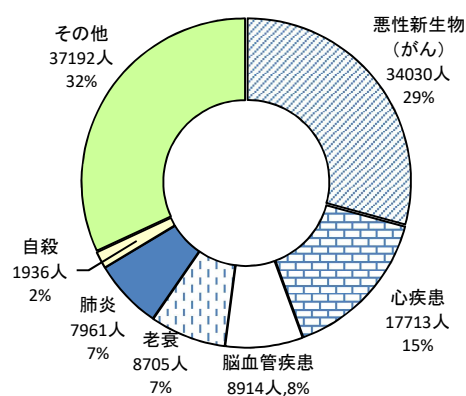
■医療ニーズの状況

都民のライフスタイルの変化や高齢化の進展などによって、疾病構造が変化する中、様々な疾病の予防、診断及び治療法の開発に向けて医学研究が果たす役割はますます大きくなっている状況

■医療課題に対応する研究の推進

都民の抱える切実な医療課題に応えていくため、これまで培ってきた研究をより発展させるとともに、研究の成果を都民・社会に還元する取組を更に推進していくことが必要

東京都の主要死因別死亡数（2017年）



（資料）「人口動態統計」
（2017年福祉保健局）より作成

【将来像に向けた今後の取組】

研究成果の実用化による医療水準の向上

■新たな予防法・治療法等に関する研究の推進

- ・都民が安心して質の高い医療を受けられるよう、疾病の予防法・診断法・治療法の確立などに向けた研究を推進
- ・研究成果の実用化に向けて、産学公連携の取組を実施

（公財）東京都医学総合研究所において、都民ニーズや都政課題を踏まえた研究を推進するとともに、都庁グループの一員として、都立病院や公社病院と連携した取組を推進し、研究成果を都民・社会へ還元

政策連携団体活用の方向性

今後の政策連携団体の活用戦略

【局の将来像を踏まえた団体の戦略的活用の考え方】

局が目指す
団体の将来像

都民の生命と健康を守る国内トップレベルの医学研究所

- がんや感染症、神経疾患、精神疾患などの予防や治療等に対する都民ニーズや都政課題に対応した研究の充実
- 都立病院等との連携強化を図るなど、産学公による共同研究等を通じて、医療水準のさらなる向上に貢献
- 研究活動について国内外から幅広く理解・支持を得るため、都民・社会に対して、研究内容や研究成果を積極的・効果的に発信

【戦略的活用に向けて強化・見直していく団体の機能と今後のステップ】

中期

**研究成果の
さらなる還元**

- 各組織・研究分野の連携強化
 - ・研究成果の最大化を図るため、基礎研究、臨床研究、社会医学研究、ゲノム研究などの連携強化による新たな研究領域の開拓
- 都立病院等との連携体制の確立
 - ・全ての都立病院等を対象とした共同研究の進展や知的財産の権利化支援による研究成果の還元及び実施体制の確立

短期

**研究所の体制・
機能の強化**

- 研究体制の基盤整備
 - ・ゲノム医療への対応に向けたゲノム解析を行う研究組織の設置
 - ・都政課題への取組強化に向けた社会医学研究組織の設置
- 戦略的広報の強化
 - ・都民・社会の研究事業への理解促進のため、広報活動の充実

※都立病院等…公社病院【（公財）東京都保健医療公社が運営する病院】を含む

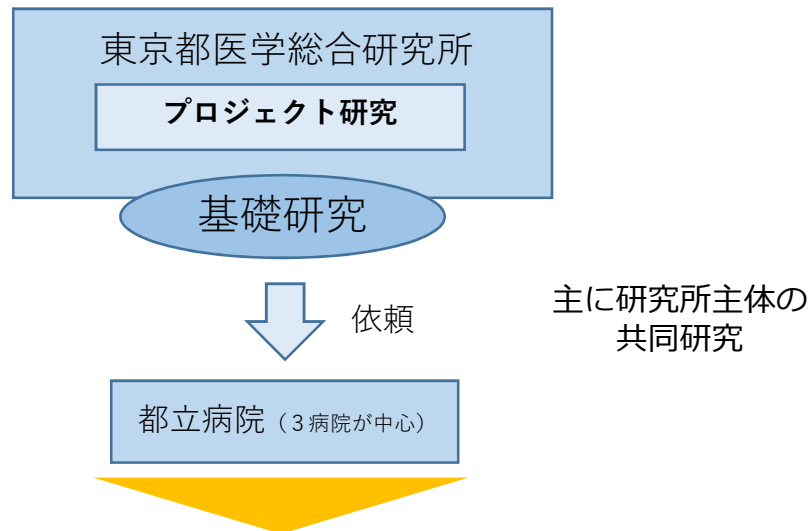
【団体の戦略的活用を踏まえた今後の役割分担・具体的業務】

	都	団体	民間等
役割	・解決すべき重点施策の提案 ・団体の研究体制の基盤整備	・研究成果の都民、社会への還元	・団体の研究成果の実用化
業務	・事業計画の策定 ・団体の運営指導、支援	・基礎研究、臨床研究等の実施 ・新たな治療法等の開発 ・研究成果の特許化 ・研究成果の普及広報	・団体の研究に係る共同研究の実施 ・臨床試験、薬事申請等

【参考】見直し事項

見直し内容：都立病院等との新たな共同研究の推進

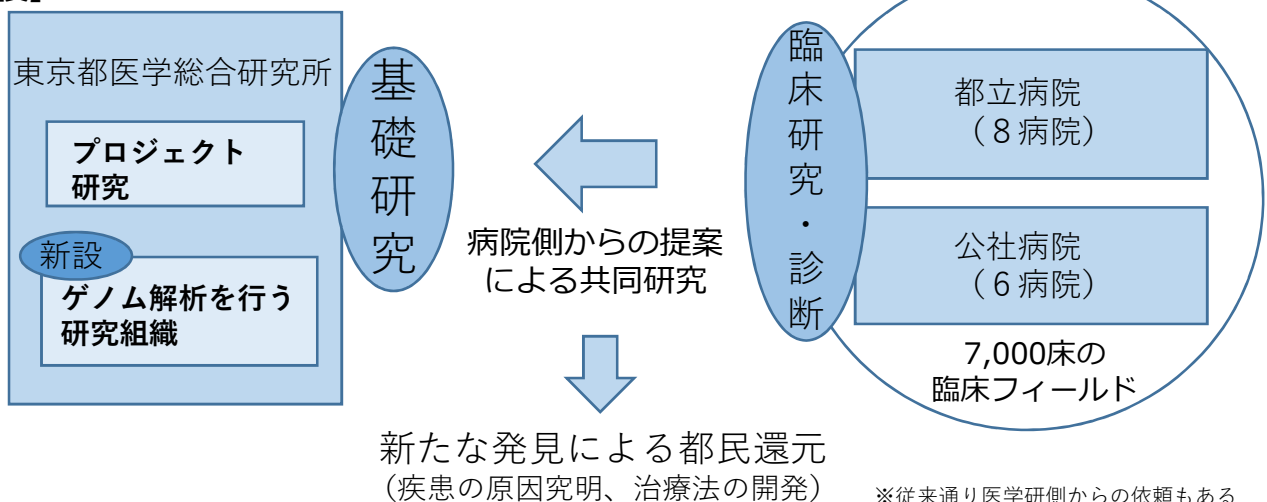
【現状】



【見直しに至る考え】

- 近年の都立病院等との共同研究は、旧3研究所からつながりのある病院との研究が主であること、また、研究所の研究テーマに沿った課題が大部分を占めており、新たな広がりが困難
- 都立病院・公社病院は、合計で約7,000床の臨床フィールドがあり、病院の医師からの提案による臨床現場のニーズを踏まえた新たな共同研究を推進することにより、疾患の原因究明や新たな治療法などの開発につながっていくことが期待
- 個人のゲノム情報に基づき最適な治療等を行う「ゲノム医療」への期待が急速に高まっているため、新たにゲノム解析を行う研究組織を立ち上げ、臨床現場との共同研究を推進

【今後】



13 公益財団法人城北労働・福祉センター

(所管局：福祉保健局・産業労働局)

団体名 : 公益財団法人城北労働・福祉センター

2020年とその先に向けた都の戦略

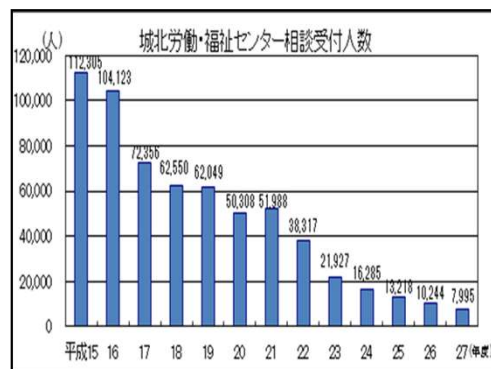
都の政策展開【山谷地域の日雇労働者の生活の安定と自立の支援】

【局の目指すべき将来像】

○山谷地域に居住する日雇労働者に対し、労働と福祉が一体となった一貫性のある支援を行い、自立の促進と生活の安定を支援

【施策の現状・課題】

- 労働者の高齢化、建設現場の機械化などにより、日雇労働市場が衰退しており、利用者数は年々減少
- 利用者的高齢化により、就労機会が減少し、自立した生活が困難となり、路上や漫画喫茶等での生活が長期化している利用者が多い状況
- 生活の安定に向け、一人ひとりの状況に応じた個別的、継続的かつ総合的な支援が必要



「東京都山谷対策総合事業計画」
(2017年度から2019年度)より

【将来像に向けた今後の取組】

福祉・保健・医療の連携

- 高齢化・孤立化した日雇労働者等を支えるネットワークの強化
- 長期化したホームレスからの脱却及び生活安定化の支援
 - ・日常生活の安定化に向けた取組
 - ・健康の維持増進に向けた取組
 - ・利用者的高齢化に対する取組

雇用の安定化

- 日雇労働者の高齢化等を踏まえた就労機会の確保
 - ・就労機会の確保に関する取組
 - ・就労対策の推進に関する取組
 - ・個別支援の推進に関する取組

山谷地域に居住する日雇労働者への職業の安定、福祉の増進、生活の向上を支援

政策連携団体活用の方向性

今後の政策連携団体の活用戦略

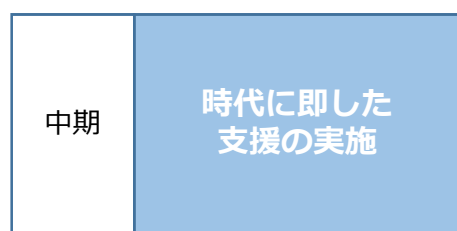
【局の将来像を踏まえた団体の戦略的活用の考え方】

局が目指す
団体の将来像

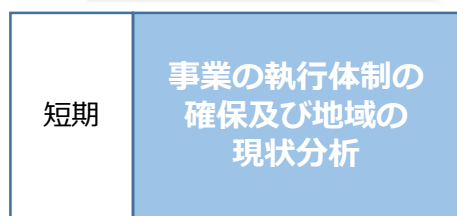
変化する山谷地域の環境に適した施策を推進していく団体

- 経済・雇用情勢や日雇い労働市場の縮小、センター利用者の高齢化など山谷地域を取り巻く状況が変化している中でも利用者一人ひとりに対するきめ細やかな支援を実施するため、センターと関係機関が連携した取組を充実
- 地域の環境改善など地元のニーズを踏まえた事業を実施することで、地域住民が住みやすいまちづくりに寄与

【戦略的活用に向けて強化・見直していく団体の機能と今後のステップ】



- 山谷地域を取り巻く環境変化に即した利用者支援を行うため、福祉的視点からの支援の対応力を強化
- 山谷地域で活動する関係機関との連携を強化することで地域の現状を踏まえた支援体制を構築



- 利用者一人ひとりの実情に応じた総合的な相談支援及び日雇労働者の就労機会の確保などの雇用安定に向けた支援を継続的に実施するための執行体制の確保
- 山谷地域の課題解決を図るため、地元区における山谷地域のまちづくりとの連携強化

⇒センターの活動を通じて、山谷地域の状況を分析し、山谷対策総合事業計画の策定に活用

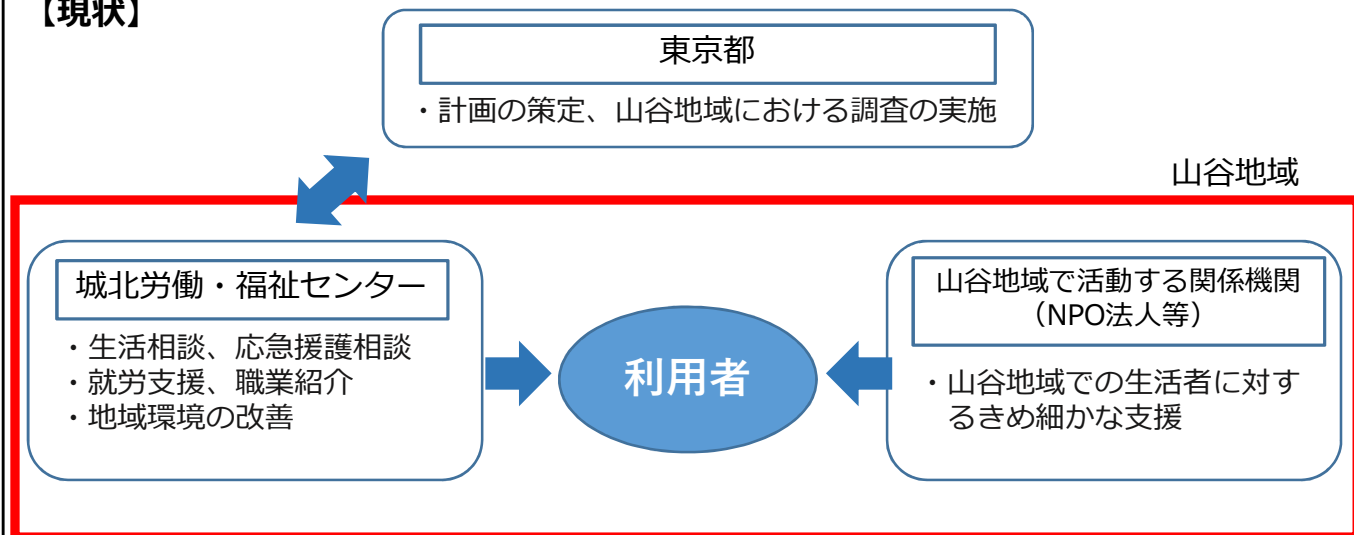
【団体の戦略的活用を踏まえた今後の役割分担・具体的業務】

	都	団体	民間等
役割	・ 山谷対策本部の開催 ・ 山谷対策総合事業計画の作成	・ 山谷地域における日雇労働者に対する福祉と労働を一体化した支援 ・ 山谷対策総合事業計画に基づく事業実施	・ 就労提供 ・ 山谷地域での生活者に対するきめ細やかな支援
業務	・ 計画の策定 ・ 山谷地域における調査の実施	・ 生活相談、応急援護等相談 ・ 就労支援、職業紹介 ・ 地域環境の改善	・ 建設、造園、清掃事業など民間による就労提供 ・ NPO法人による日常生活支援、医療介護

【参考】見直し事項

見直し内容：山谷地域で活動する関係機関と連携した利用者支援

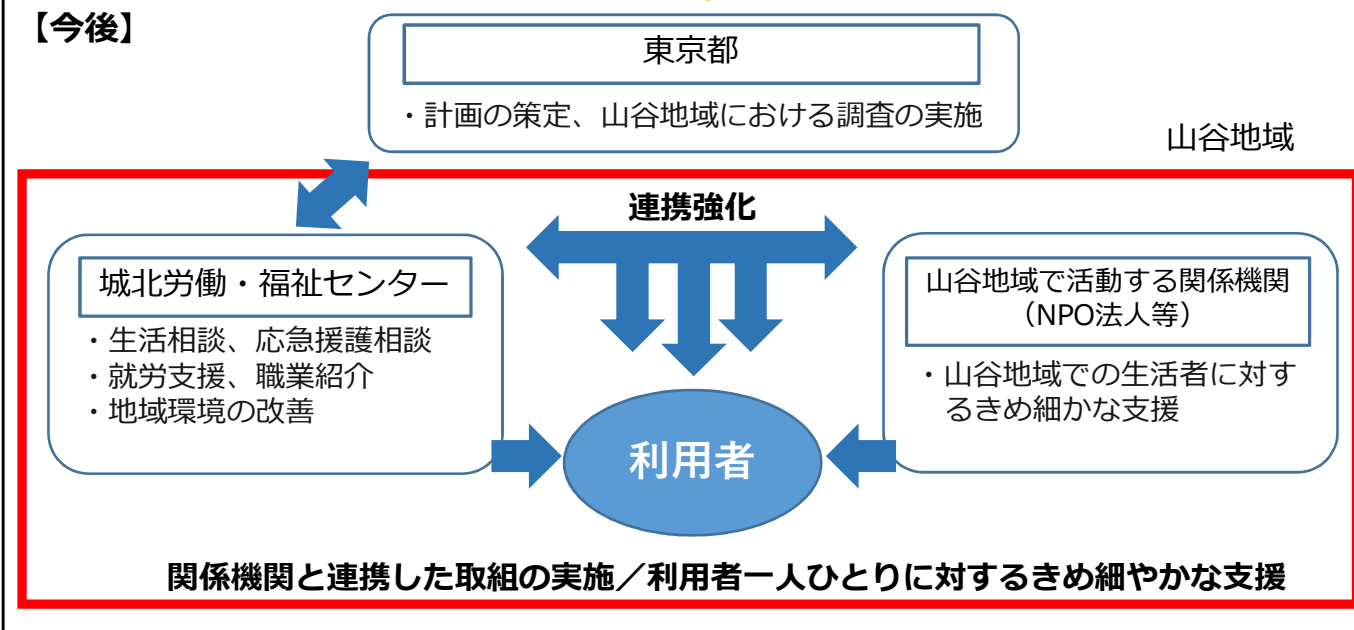
【現状】



【見直しに至る考え】

- センター利用者の高齢化などにより、利用者一人ひとりに対する福祉的な視点でのきめ細やかな支援が必要な状況
- 山谷地域で活動する関係機関との連携を強化することで、地域の現状を踏まえた利用者に対する多様な支援体制を構築

【今後】



14 社会福祉法人東京都社会福祉事業団

(所管局：福祉保健局)

団体名：社会福祉法人東京都社会福祉事業団

2020年とその先に向けた都の戦略

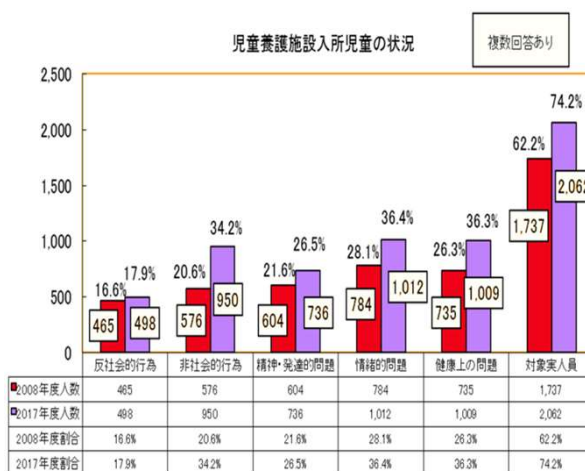
都の政策展開【福祉施策】

【局の目指すべき将来像】

- 特別な支援を必要とする子供や家庭が地域で安心して生活できる社会の実現
- 障害者が地域で安心して生活できる共生社会の実現

【施策の現状・課題】

- 施設における専門的ケアの充実
 - ・児童養護施設では、個別的ケアが必要な児童の割合は、2008年度の約62%から2017年度は約74%と増加
 - ・児童養護施設入所者に占める被虐待児童の割合も増加しており、施設における専門的ケアの充実が必要
- 障害者の地域生活への移行促進と障害特性に応じた支援の展開
 - ・地域生活への移行を促進する一方で、都では施設入所待機者が一定数で推移しており、障害者本人のいわゆる「親なき後」対策が必要
 - ・強度行動障害への対応や日常的な医療的ケアなど、入所施設における専門的支援が真に必要な障害者のニーズへの対応が必要



【将来像に向けた今後の取組】

子供・家庭施策

- 特別な支援を要する子供と家庭への対応強化
 - ・児童養護施設における治療的・専門的ケアの推進
 - ・児童養護施設における、虐待による重篤な情緒・行動上の問題を抱える児童や、中高生年齢において課題を抱える児童の受け入れに対する支援

障害者施策

- 障害者が地域で安心して暮らせる社会の実現に向けた支援の充実
 - ・地域居住の場や日中活動の場などの地域生活基盤を拡充するとともに、長期の施設入所者の地域生活への移行を促進
 - ・医療的ケアを必要とする障害児者の支援等について、医療と連携した取組を強化するなど、障害特性に応じた支援の充実
 - ・地域生活への移行や在宅障害者の地域生活を積極的に支援する機能を強化した上で「地域生活支援型入所施設」を整備

将来像を踏まえた都立児童養護施設、都立障害者(児)施設の機能強化に向け、都庁グループの一員である東京都社会福祉事業団を公的役割の担い手として活用

政策連携団体活用の方向性

今後の政策連携団体の活用戦略

【局の将来像を踏まえた団体の戦略的活用の考え方】

局が目指す 団体の将来像	支援困難な被虐待児、障害者などの支援に高い専門性を発揮する プロフェッショナル集団
-----------------	--

■セーフティネットとしての公的役割を担う都立福祉施設を運営

- ・被虐待児童、発達障害・愛着障害等専門的な支援を要する児童、強度行動障害や医療的ケアを必要とする障害者など特別な支援が必要な利用者の受け入れにより、これまで長年にわたり蓄積されてきた支援技術等を生かし、更に高度なケアを提供

■福祉人材の育成を図るフィールドとして活用

- ・現在、都福祉職が経験を蓄積する場が限定されていることから、都福祉職の研修のフィールドとして活用
- ・将来的には、先進的な取組等で蓄積してきた支援技術の普及のため民間施設職員を研修生として受け入れ

【戦略的活用に向けて強化・見直していく団体の機能と今後のステップ】

中期	ケアの高度化、 支援技術の組織的 蓄積	■ 児童養護施設における小規模ユニット化・個室化、専門職の計画的配置等によるケアの高度化 ■ 障害者(児)施設における医療的ケア提供体制や地域生活移行支援体制の充実 ■ 民間施設職員の研修派遣受け入れ体制の整備
短期	専門的支援と 人材育成の充実・ 機能強化の検討	■ 児童養護施設における先駆的取組、アフターケアの充実 ■ 障害者(児)施設における行動障害への対応充実 ■ 団体職員の人材育成強化と都との相互派遣研修の拡大

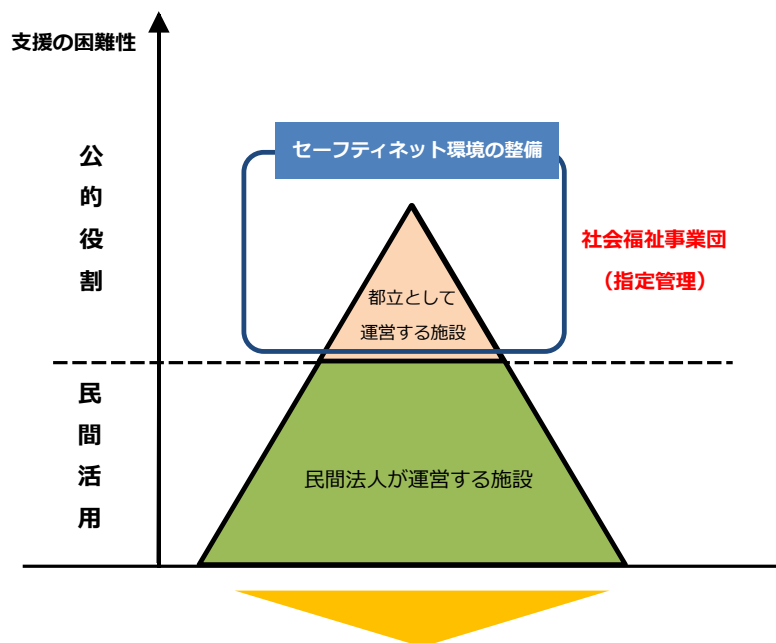
【団体の戦略的活用を踏まえた今後の役割分担・具体的業務】

	都	団体	民間等
役割	・施設の公的役割の検討、整理、調整 ・民間への支援	・公的役割としての支援困難者への高度なケアの提供 ・先駆的取組等と高度な支援技術の組織的蓄積と還元	・子供や障害者が地域で安心して生活できる社会福祉基盤の担い手
業務	・都立施設の機能強化 ・団体との相互派遣研修の拡大 ・民間に対する補助金等の財政支援	・都立福祉施設の機能強化に応じた専門的ケアの充実 ・研修受け入れ体制の整備	・入所施設と障害者グループホームの運営 ・児童養護施設の運営や家庭養護の推進

【参考】見直し事項①

見直し内容：都立福祉施設の方向性

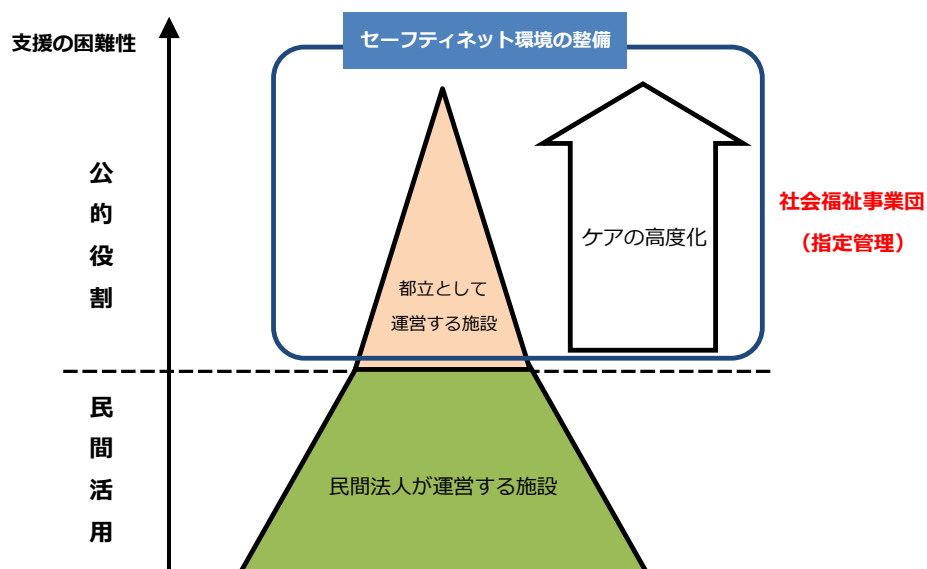
【現状】



【見直しに至る考え】

- 近年、被虐待児童、発達障害・愛着障害等専門的な支援を要する児童の増加による支援ニーズや、強度行動障害や医療的ケアを必要とする障害者の施設利用ニーズが増大しており、特別な支援が必要な利用者を積極的に受け入れるというセーフティネットとしての都立福祉施設の機能の高度化が必要
- 都立福祉施設の運営を通じて支援技術を蓄積してきた社会福祉事業団を、都庁グループの一員として、公的役割を担う施設の運営に活用

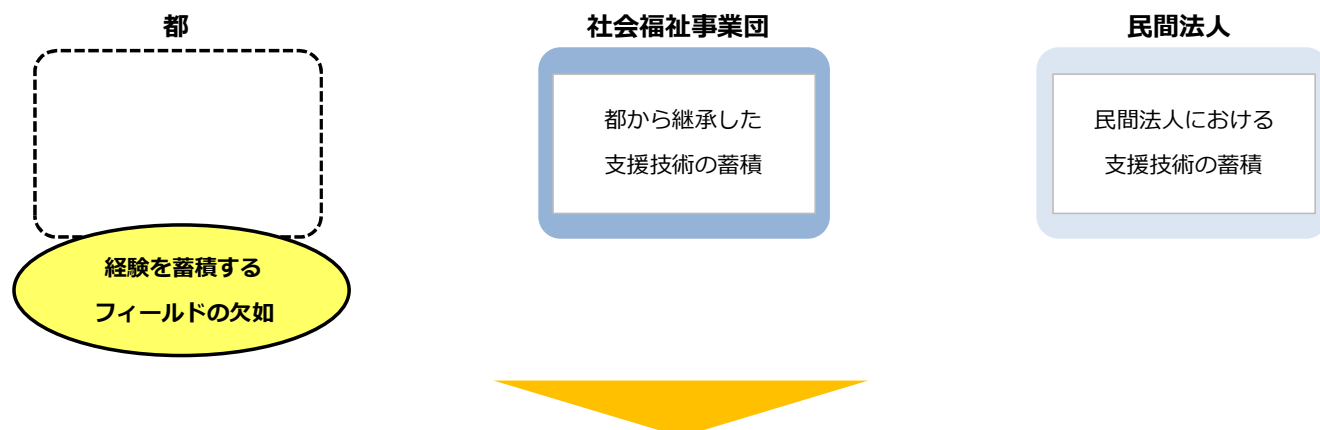
【今後】



【参考】見直し事項②

見直し内容：福祉人材の人事交流

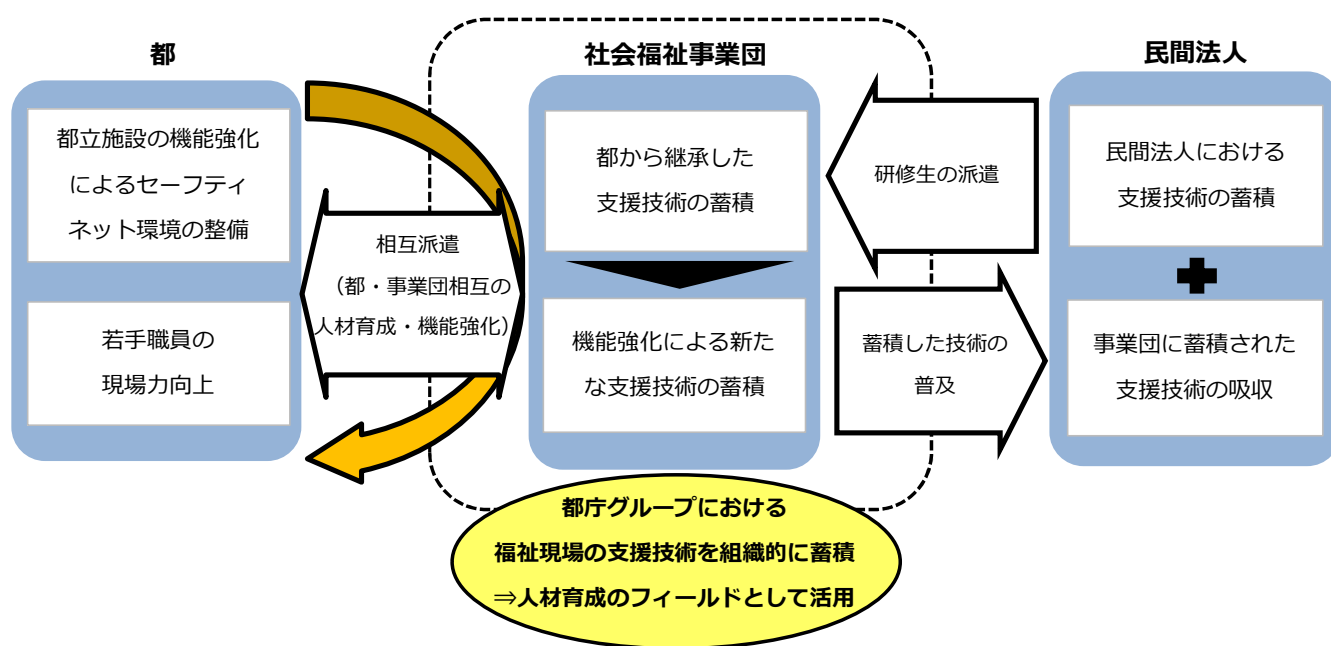
【現状】



【見直しに至る考え】

- 政策連携団体職員の業務執行力の育成、都職員の現場力等の向上の観点から、政策連携団体と都との双方向型の人事交流を促進
- 社会福祉事業団の人材育成を強化するとともに、事業団職員がこれまで、先進的な取組等で蓄積してきた支援技術の普及のため、民間法人職員の派遣を受け入れ、人材育成のフィールドとして活用

【今後】



15 公益財団法人東京都保健医療公社

(所管局：病院経営本部)

団体名 : 公益財団法人東京都保健医療公社

2020年とその先に向けた都の戦略

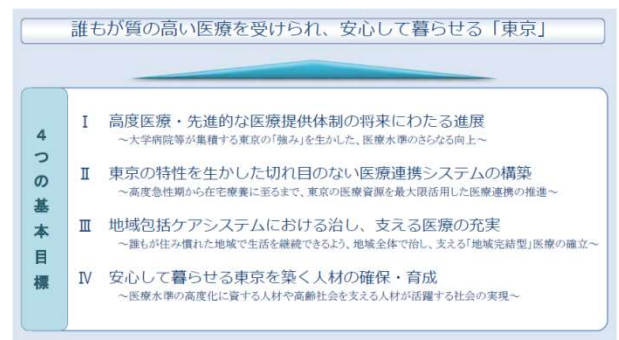
都の政策展開【病院事業】

【局の目指すべき将来像】

○都立病院は、行政的医療の安定的かつ継続的提供を基本的役割としているが、地域医療の充実に貢献することを新たな役割として加え、また、地域医療支援能力を有する公社病院と連携し、将来にわたり東京の医療を支え、誰もが地域で「生き生き」と暮らせるよう、都民の医療に対する期待に応えていくことを志向

【施策の現状・課題】

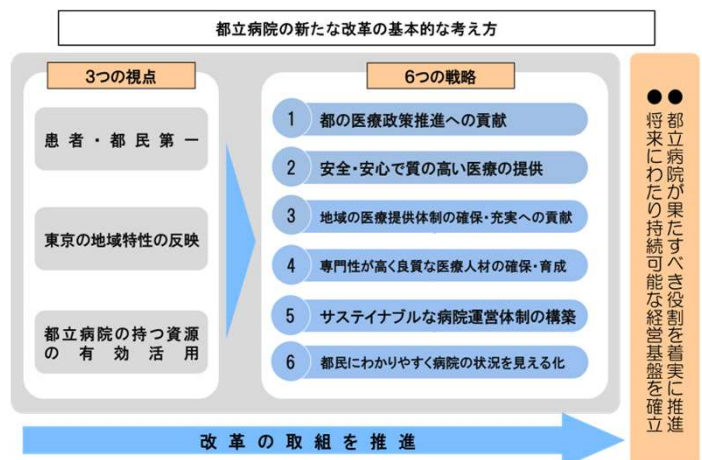
- 団塊の世代が後期高齢者となる2025年には、医療・介護需要の更なる増加が見込まれており、国は、2025年をめどに、高齢者が可能な限り住み慣れた地域で自分らしい暮らしを最後まで送ることができるよう、地域包括ケアシステムの構築を推進し、「病院完結型」の医療から、地域で治し、支える「地域完結型」の医療への転換を促進
- この一環として、2014年6月に医療介護総合確保推進法が制定され、医療法をはじめとする関係法令が改正されたことを踏まえ、都は2016年7月に地域医療構想を策定
- 都立病院は、基本的役割である行政的医療の提供に加え、地域医療構想の実現に向けて率先して取り組み、将来にわたり安定的かつ継続的に都民の医療に対する期待に応えていくことが不可欠
- 都は、多様化・複雑化する都民ニーズに応えるため、様々な政策を実施しており、都立病院が保有する医療資源等を有効に活用し、都の政策推進に向け、保育事業や東京2020オリンピック・パラリンピック競技大会などへの積極的な取組が必要



資料：東京都「東京都地域医療構想」（2016年7月）より

【将来像に向けた今後の取組】

- 病院経営本部では、都立病院の新たな改革を示す中期計画となる「都立病院新改革実行プラン2018」を策定
- 都立病院が基本的役割としている行政的医療の提供に、地域医療の充実への貢献という新たな役割を加え、都立病院の担うべき役割を着実に果たし、将来にわたり持続可能な病院運営を実現するため、新たな改革を推進
- 地域医療の中核病院としての役割を担う公社病院とは、一定の役割分担の下で連携しているが、互いの強みやスケールメリットを生かした取組を更に推進



行政的医療の提供と地域医療の充実への貢献という役割を果たすため、地域医療支援能力を有する公社病院と一体的に都の医療提供体制の充実に貢献

政策連携団体活用の方向性

今後の政策連携団体の活用戦略

【局の将来像を踏まえた団体の戦略的活用の考え方】

局が目指す 団体の将来像	地域医療機関や都立病院と連携し、医療で地域を支える病院
-----------------	-----------------------------

- 地域医療支援能力を有する公社病院は、高水準で専門性の高い医療を提供する都立病院と連携し、地域医療から高度専門医療に至るまで切れ目なく提供することにより、都民が将来にわたり安心して医療を受けられる体制の構築に貢献
 - ・ 公社病院は、地域における中核病院として地域に必要な医療を提供しながら、医療連携を更に充実強化するとともに、区市町村が行う地域包括ケアシステムの構築に貢献
 - ・ 都の医療政策の下、救急医療や精神科医療、感染症医療、災害医療等の行政的医療課題に対応

【戦略的活用に向けて強化・見直していく団体の機能と今後のステップ】

- 都立病院とのネットワークを強化し、人材交流の促進やノウハウの共有等、スケールメリットを生かした取組を推進
- 企画力を強化し、都との連携を更に強化するため、東京2020オリンピック・パラリンピック競技大会への協力や外国人患者受入環境の整備等、都が推進する施策の実現に向けた取組に貢献

中期	自律的経営の推進・ 医療連携の更なる 充実強化	■ 地域医療支援病院として医療連携を更に充実強化するとともに、医療の提供のみならず、退院後の患者の在宅支援や地域の医療機関、福祉・介護施設を支援する取組を推進 ■ 地域医療構想や医療環境の変化に柔軟に対応するため、病床数を含む医療提供体制を検討 ■ 東京都がん検診センターにおける検診事業の一次検診から精密検診への重点化
短期	医療提供体制強化 に向けた対応	■ 公社病院と都立病院の豊富な症例を活用した合同カンファレンスの実施や人材の相互交流の促進等により、地域医療から高度専門医療まで幅広く経験を積んだ人材を双方で育成

【団体の戦略的活用を踏まえた今後の役割分担・具体的業務】

	都（都立病院）	団体（公社病院）	民間（民間病院等）
対象	・ 都全域（三次保健医療圏） あるいは複数の二次保健医療圏	・ 主に二次保健医療圏	・ 一次保健医療圏から都全域（三次保健医療圏）など、病院により様々
役割	・ 高水準で専門性の高い総合診療基盤に支えられた行政的医療の提供 ・ 高水準で専門性の高い総合診療基盤や医療人材を最大限活用し、地域医療機関等とのネットワークを一層強化することにより、地域の状況に応じて、地域医療の充実に貢献	・ 都の医療政策の下で、精神科医療や感染症医療などの行政的医療課題に対応 ・ 地域における中核病院として、地域の医療機関との機能分担と連携を図りながら、地域に必要な医療を提供 ・ 地域包括ケアシステムの構築に貢献	・ それぞれの強みや特徴を生かした医療の提供 ・ 大学病院 ・ 民間病院 ・ 診療所 など

【参考】見直し事項①

見直し内容：医療連携の更なる強化と地域包括ケアシステムの構築への貢献

【現状】

- 地域の中核病院として、地域医療機関との医療連携や都立病院との連携強化、疾患課題別医療連携の積極的な推進などにより、地域医療のネットワーク化を推進
- 1998年9月に東部地域病院と多摩南部地域病院が東京都で初めて地域医療支援病院の承認を受け、2010年8月以降、全病院で地域医療支援病院の承認を受領

【見直しに至る考え】

- 団塊の世代が後期高齢者(75歳以上)となる2025年には、医療・介護需要の更なる増加を想定
- 国においては、2025年をめどに、高齢者が可能な限り住み慣れた地域で自分らしい暮らしを人生の最期まで送ることができるよう、地域包括ケアシステムの構築を推進し、「病院完結型」の医療から、地域で治し、支える「地域完結型」の医療へと転換を促進
- 高齢による合併症や単独世帯等を理由に、在宅復帰が困難となるケースも少なくなく、安心して在宅療養が行えるよう、病院は在宅移行の支援を行うほか、急性増悪時には適切に対応することが必要
- また、患者にとっては、診療や看護を受ける場所を問わず、入院中から退院後まで一貫した受療が必要であるが、これまで医療・介護関係者の協働や、在宅移行の際の病院での診療内容や疾患の詳細情報等の共有が不十分

【今後】

- 地域包括ケアシステムの構築が進められる中、公社病院が地域医療支援病院の先駆けとして培ってきた医療連携を更に充実強化するとともに、医療の提供のみならず、退院後の患者の在宅支援や地域の医療機関、福祉・介護施設を支援する取組を推進
- 地元の区市や医師会等の地域の関連団体と協力しながら、地域包括ケアシステムの中で地域の特性に応じて公社病院が協力・支援できる内容（取組メニュー）を「地域包括ケアシステム支援モデル事業」として実施
- 取組メニューとして、在宅患者の急性増悪時の積極的な受入れのほか、円滑な在宅移行のために、患者支援センターを最大限活用しながら、入院早期からの退院を視野に入れた在宅移行支援の推進や訪問看護師とのシームレスな連携の構築、介護施設等への合同研修や技術支援等を実施

【参考】見直し事項②

見直し内容：都立・公社病院それぞれの強みを生かした相互の人材育成

【現状】

- 公社病院に都職員を派遣することにより、公社病院のベテラン層の不足を補うとともに、多様な医療現場を経験することによる、都職員のスキル向上の場として活用

【見直しに至る考え】

- 公社の固有職員は一定数確保されており、都職員の派遣解消も進捗
- 都立・公社病院では、これまでも合同研修や合同カンファレンスなどを通じて、各職種のノウハウを共有するための取組を実施
- 医師についても、都立・公社病院で一体的に運営している「東京医師アカデミー」における臨床研修医のローテーションや、所属とは異なる病院でのスポット的な外来診療等の取組を通じて、相互のスキル向上に対する取組を実施
- 今後は、都立・公社病院間のネットワーク強化を図るため、人材の交流を行うことで、経営ノウハウの共有やスケールメリットを生かした、相互のスキル向上に対する取組を推進

【今後】

- 都立病院が、地域医療構想の実現に向け、新たな役割として地域医療の充実への貢献に取り組んでいくため、公社病院が有する地域医療支援能力を活用
- 都・政策連携団体職員の人材育成推進のための、新たな人事交流制度を活用し、各職種間の相互交流を検討・実施

看護	公社の固有管理職の育成への活用に向けた検討
コメディカル	高度専門医療を強みとする都立病院と、地域医療を強みとする公社病院の各職種の業務に関するノウハウを学ぶとともに、都立・公社の連携を推進
事務	都立病院が必要とする病院経営専門人材の育成と、公社病院が必要とする企画立案力の向上等に活用

- 医師については、医師が不足する診療科への相互の診療支援を行うとともに、高度専門医療から地域医療まで幅広く経験を積んだ人材を育成

都立・公社病院全体の機能強化を図るとともに、都立・公社職員の業務に関する視野や人脈を広げることで都立・公社の相互理解を深め、都庁グループとしての一体感を醸成

【参考】見直し事項③

見直し内容：東京都がん検診センターにおける検診事業の精密検診への重点化

【現状】

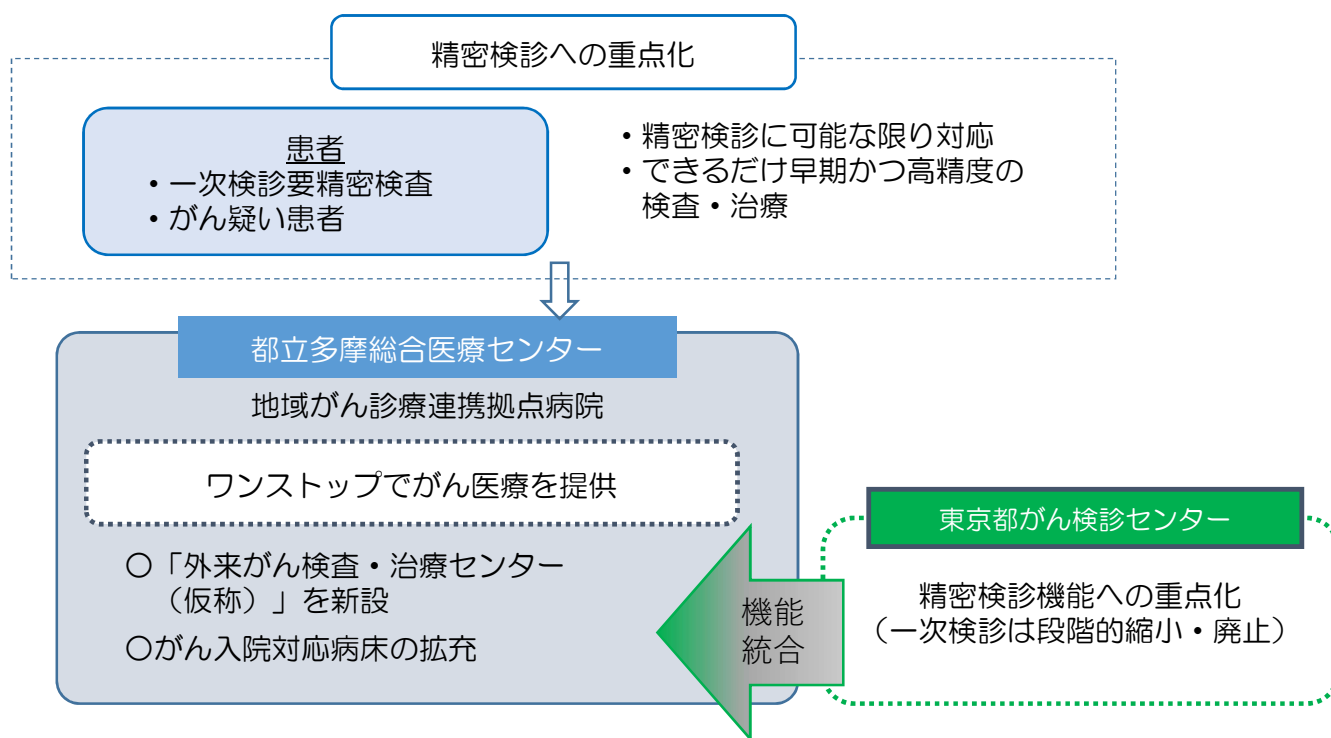
- 東京都のがん対策の中核機関として、区市町村及び地域医療機関との連携の下に、主に多摩地域を中心に、一次検診（住民検診・職域検診）や精密検診等のがん検診事業を実施
- また、がん検診に従事する医師、医療技術者等に対する教育・研修を始め、調査・研究、広報、普及を行い、都におけるがん対策の推進に寄与

【見直しに至る考え】

- がん検診センターの事業のうち、一次検診については市町村の補完事業であり、民間の検診機関の充実に伴い、シェア率も年々減少
- 国の第3期がん対策推進基本計画において、精密検診の受診率が新たに目標に設定されたことをふまえ、がん検診センターのがん検診事業については、一次検診から精密検診へと重点化

【今後】

- 多摩地域のがん医療の拠点として、多摩メディカルキャンパス全体で検診機能と治療機能を一体化した、新たながん医療提供体制を構築するため、がん検診センターの一次検診機能を段階的に縮小しながら廃止し、精密検診部門を多摩総合医療センターに統合



16 公益財団法人東京都中小企業振興公社

(所管局：産業労働局)

団体名 : 公益財団法人東京都中小企業振興公社

2020年とその先に向けた都の戦略

都の政策展開【中小企業振興施策】

【局の目指すべき将来像】

○都では「東京都中小企業振興ビジョン」を策定（2019年1月）し、概ね10年後の目指すべき姿を明らかにするとともに、達成目標を設定

目指すべき姿

- ・ 持続可能性のある経営の実現
- ・ イノベーション創出や海外展開による力強い成長
- ・ 世界有数の起業しやすい都市へと発展
- ・ 小規模企業の活躍等による地域力の向上
- ・ 多様な人材が中小企業で活躍

達成目標

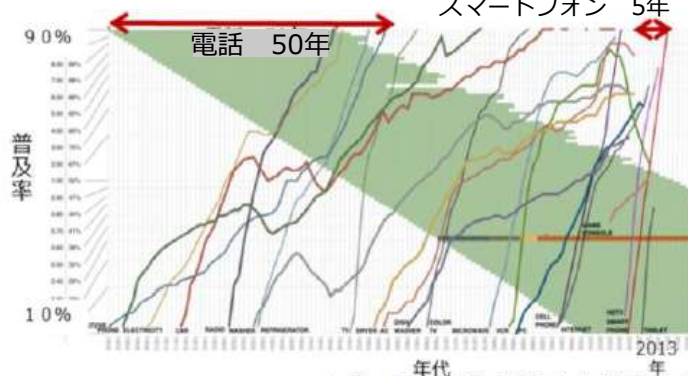
- ・ 都内の黒字企業の割合：50%超
- ・ 業績が成長している都内中小企業の割合：55%以上
- ・ 都内の開業率：12%
- ・ 都内の全ての自治体で経済成長率がプラス
- ・ 都内企業のテレワーク導入率：70%以上

【施策の現状・課題】

※中小企業を取り巻く大きな3つの環境変化

- グローバル化の進展
→ 外国企業との競争の激化
- ICT技術の広がり
→ IoTやAIなどが進展し社会に新たなビジネス
- 人口の減少
→ 労働力の確保が困難

新技術の普及率が90%になるまでに要する期間（米国）
スマートフォン 5年



出典 経済産業省「新産業構造ビジョン」

【将来像に向けた今後の取組】

経営マネジメントの強化

- ・ ICT化の推進等による生産性向上
- ・ 円滑な事業承継のためのサポート等

成長戦略の推進

- ・ 革新的な製品やサービス創出への支援
- ・ 中小企業の海外展開への後押し等

起業エコシステムの創出

- ・ 創業が身近な選択肢となる環境の形成
- ・ 女性の起業家等の一層の活躍の後押し等

活力ある地域経済に向けた基盤整備

- ・ 商店街の活力向上のためのサポート等

人材力の強化と働き方改革の推進

- ・ 中小企業における中核人材の育成促進等

中小企業が直面する新たな経営課題に対し、その支援ノウハウ・人材を有する公社を都庁グループの一員として活用し、ビジョンに掲げた目標の実現を通じて都内の経済を発展

政策連携団体活用の方向性

今後の政策連携団体の活用戦略

【局の将来像を踏まえた団体の戦略的活用の考え方】

局が目指す
団体の将来像

**都のパートナーとして、現場を持つ強みを生かし都への施策提案も行う
都内中小企業を総合的に支援するプロフェッショナル組織**

- 創業から承継に至る企業の成長ステージを一気通貫で支援できる総合的中小企業支援機関として活用
- 現場の声等を踏まえながらPDCAサイクルによる施策の効果検証を行い、中小企業の個々の経営課題や発展のステージ等に応じたきめ細かい支援を行う機関として活用
- 「東京都中小企業振興ビジョン」に掲げた施策を着実に遂行するため、支援力の更なる深化を図り、新たな経営課題にも適切に対応できる支援機関として活用

【戦略的活用に向けて強化・見直していく団体の機能と今後のステップ】

中期
都施策に対応
した支援力の
充実・強化

- 現場の声や支援ノウハウを生かした施策の効果検証とそれに基づく改善の提案
- 新たな支援スキルの獲得による、中小企業の生産性向上や経営人材の育成の支援を一層強化
- 他の支援機関との連携強化による総合的支援体制の構築

短期
支援力の
底上げ

- プロフェッショナル組織に相応しい職員の育成に向けた取組みの充実を促し、支援力を底上げ
- サービス産業等これまで支援の少ない業種・業態やICT化支援等の新たな経営課題に対応するための施策実施により支援スキル獲得を促進
- 国や都の動きにあわせた、企業の負担を軽減するための申請電子化等の取組みを後押し

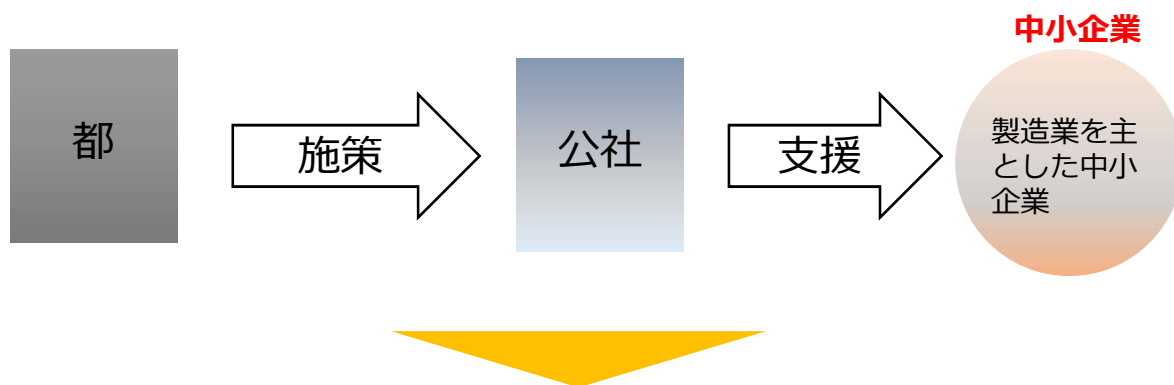
【団体の戦略的活用を踏まえた今後の役割分担・具体的業務】

	都	団体	民間等
役割	・ 政策の決定 ・ 国、区市町村、支援機関、他局等との調整 等	・ 都の中小企業振興行政を補完する中小企業の総合的な支援の実施	・ 金融支援 ・ 技術支援 ・ 商店街・組合への支援 ・ 就労等支援
業務	・ 中小企業振興施策の企画立案 ・ 許認可、統計調査 ・ 団体指導 等	・ 経営相談、専門家派遣、助成金、販路開拓支援等 ・ 現場を踏まえた都の施策の改善提案 ・ パイロット事業の実施	・ 上記に関連する業務

【参考】見直し事項

見直し内容：都施策に対応した支援力の充実・強化

【現状】



【見直しに至る考え】

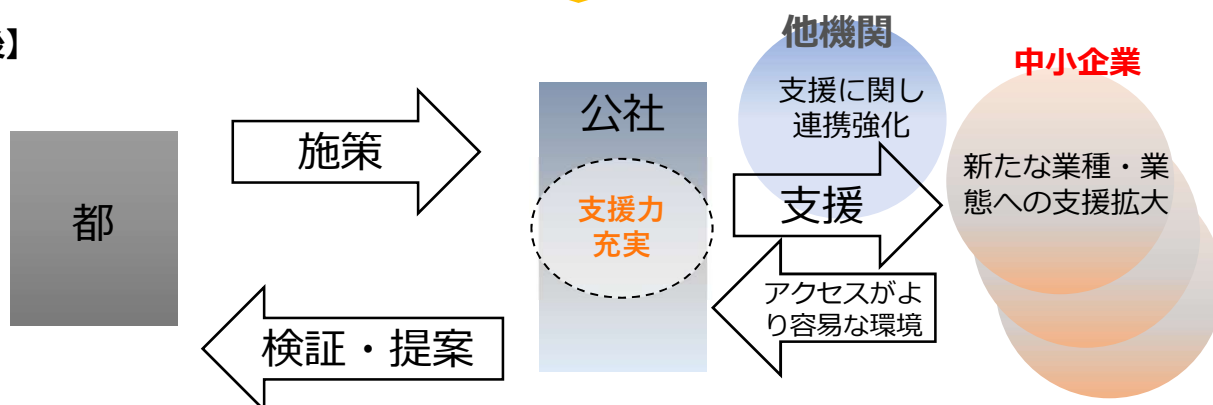
■ 中小企業を取り巻く大きな3つの環境変化

- ・ グローバル化の進展 → 外国企業との競争の激化
- ・ ICT技術の広がり → IoTやAIなどが進展し社会に新たなビジネス
- ・ 人口の減少 → 労働力の確保が困難

■ 東京都中小企業振興ビジョン策定（2019年1月）

- ・ 都は、概ね10年後の目指すべき姿を明らかにするとともに、達成目標を設定
- ・ ビジョン実現のためにはPDCAサイクルによる施策の効果検証と支援機関の強化が必要

【今後】



17 公益財団法人東京しごと財団

(所管局：産業労働局)

団体名 : 公益財団法人東京しごと財団

2020年とその先に向けた都の戦略

都の政策展開【雇用就業施策】

【局の目指すべき将来像】

- 子育て中の女性に対する再就職支援、高齢者の活用促進や職域拡大、障害者の就労と職場定着に向けた支援の拡充等を通じて、誰もがいきいきと活躍できるダイバーシティを実現
- 企業の働き方改革やテレワークの推進、子育てや介護と仕事を両立できる環境づくりを支援することで、都民のライフ・ワーク・バランスの向上に寄与

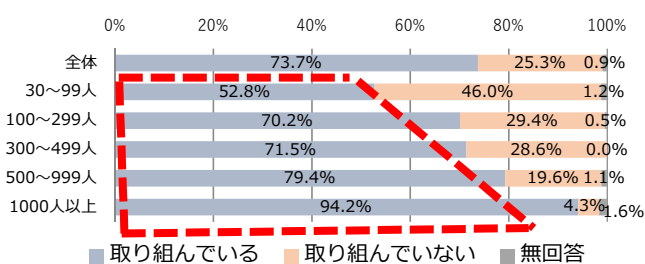
【施策の現状・課題】

- 2010年度以降は雇用情勢の改善に伴い有効求人倍率が上昇
- 雇用のミスマッチの解消や人手不足の解決に向けて、女性、高齢者等の潜在的求職者の掘り起しや障害者の就労支援等が必要
- 従業員規模が小さい企業ほどライフ・ワーク・バランスへの取組が遅れているため、中小企業等への働き方改革支援が必要
- 都の支援制度等が一層活用されるように、関係機関とも連携して、求職者や企業に普及啓発することが必要



資料：厚生労働省「一般職業紹介状況（職業安定業務統計）」より東京都作成

【図1】ライフ・ワーク・バランスへの取組状況（東京都）
（従業員規模が30人以上の事業所）



資料：東京都「平成27年度男女雇用平等参画状況調査」を基に作成

【将来像に向けた今後の取組】

ダイバーシティの実現

- ・地域における女性・高齢者の再就職に向けた支援や、障害者の就業・定着促進の強化、「ソーシャル・インクルージョン」の考え方に基づく条例及び施策の検討など

ライフ・ワーク・バランス施策の推進等

- ・経済団体や金融機関などとの連携による働き方改革の推進や、家庭と仕事の両立に向けた職場環境の整備など

これらの取組を更に加速させていくため、都と雇用就業分野の専門組織である東京しごと財団が一体となって施策を推進し、誰もがいきいきと活躍できる社会の実現を目指す

政策連携団体活用の方向性

今後の政策連携団体の活用戦略

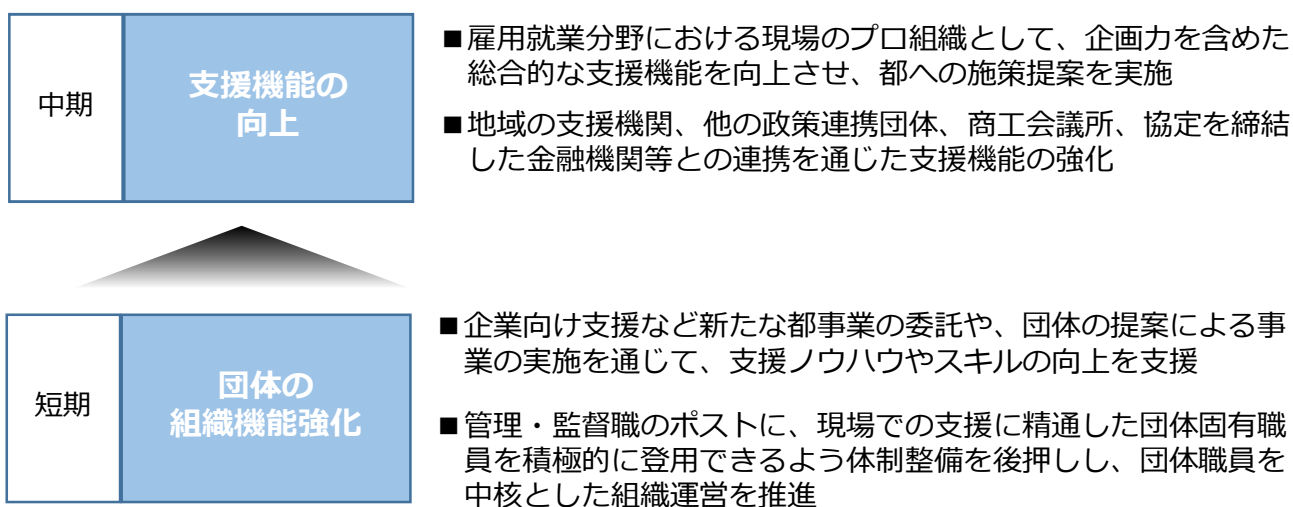
【局の将来像を踏まえた団体の戦略的活用の考え方】

局が目指す 団体の将来像	求職者・企業の双方のニーズを把握し、現場での支援から施策の企画立案まで幅広く対応した雇用就業分野のプロフェッショナル組織
-----------------	--

- 将来的には、シンクタンク機能も持つ雇用就業施策の総合支援機関として活用
 - ・雇用情勢の変化に対応した、多種多様な支援メニューの構築、事業企画・調整
 - ・地域で就業支援をしている区市町村等の支援機関や、企業を顧客とする経済団体等とのネットワークを構築し、充実した支援事業を実施

【戦略的活用に向けて強化・見直していく団体の機能と今後のステップ】

- 団体を、働き方改革の推進や中小企業の人材確保などの新たな課題にも対応できるよう積極的に活用する中で、支援ノウハウの蓄積やスキルの向上を図り、団体の組織機能を強化
- 団体を中心（つなぎ役）に、関係団体とのネットワーク構築を図り、効果的な支援を実現



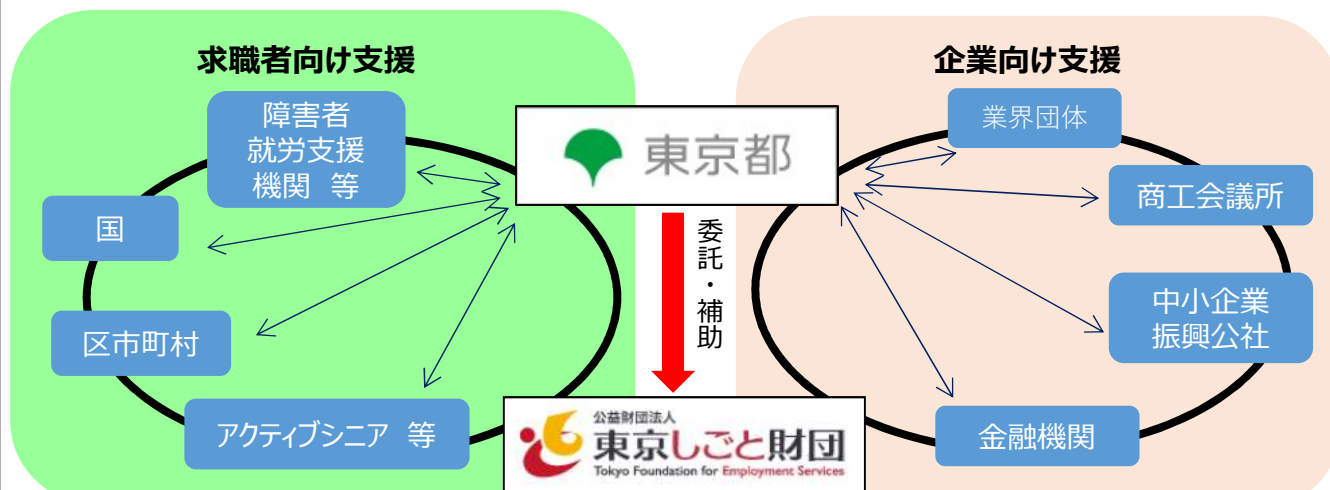
【団体の戦略的活用を踏まえた今後の役割分担・具体的業務】

	都	団体	民間等
役割	・雇用就業施策全般の計画・調整 等	・都の施策に基づいた総合的支援を現場で実施 ・現場の知見や利用者の声を、都の施策決定に反映	・民間等の機能を活用した就業支援
業務	・計画の策定 ・事業の決定、委託 ・進捗管理、指導監督 等	・国との連携や民間事業者活用による事業の実施 ・事業の成果や課題の検証、改善策の企画 等	・職業紹介 ・企業向け支援など民間独自のノウハウの提供

【参考】見直し事項

見直し内容：求職者支援と企業支援に関係する機関との「つなぎ役」を果たす

- 【現状】
- 従来事業と共に新たな都事業を委託することにより、支援ノウハウ・経験が団体に蓄積
 - 施策をより効果的に展開をしていくため、求職者向け支援については国・区市町村等と、企業向け支援については中小企業振興公社・商工会議所等との連携を強化



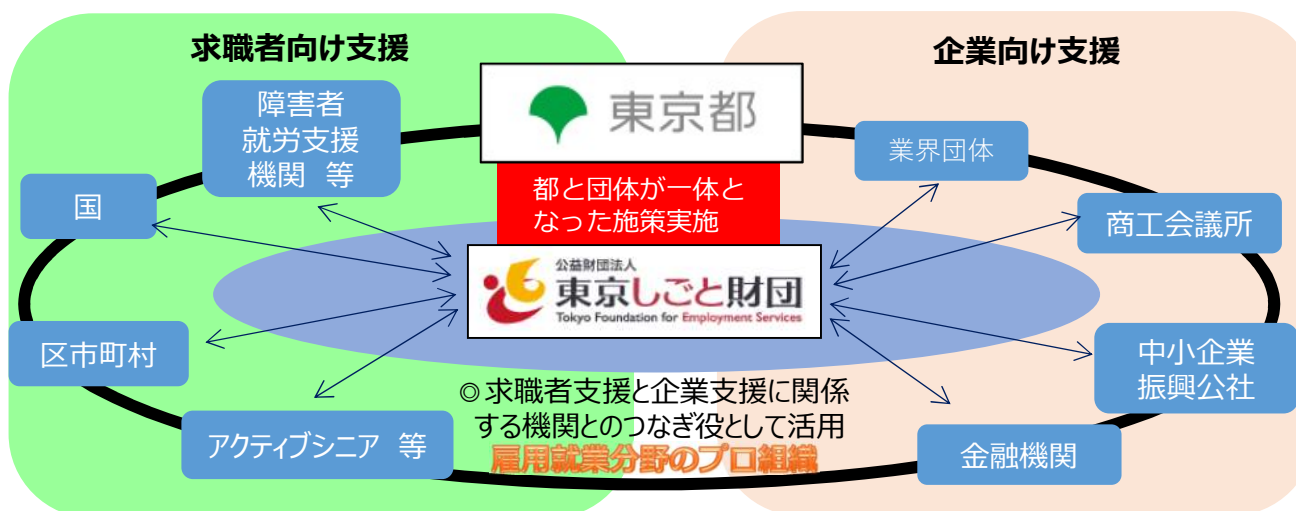
◎ 団体設立以降、取り組んできた分野であり、豊富な支援ノウハウ・経験を保有

◎ 2016年より、新たに取り組んできた分野であり、ノウハウの蓄積を推進

【見直しに至る考え】

- 社会情勢の変化や企業・求職者等のニーズに対応した支援を行うために、新たな事業への取組と事業ノウハウ等の蓄積を更に進め、現状分析・施策の提言等を行うシンクタンク的な存在を目指す
- 事業を効果的に進めていくために、団体と関係機関との連携を強化していくことが必要

【今後】



◎ 求職者向け支援と企業向け支援のノウハウをそれぞれに活用しながら、求職者の就業促進や企業の人手不足の解消を着実に促進

18 公益財団法人東京都農林水産振興財団

(所管局：産業労働局)

団体名 : 公益財団法人東京都農林水産振興財団

2020年とその先に向けた都の戦略

都の政策展開【農林水産業振興施策】

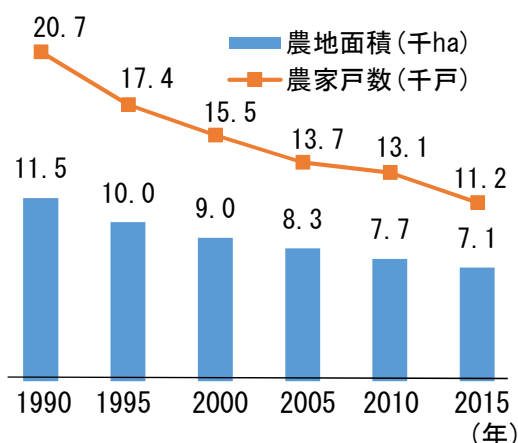
【局の目指すべき将来像】

- 東京の農林水産業は新鮮で安全・安心な農林水産物を都民に提供。また、その生産基盤である農地や森林は、自然環境保全や防災等多面的機能を有する都民の貴重な財産
- 担い手の確保・育成や経営力の強化、都内産農林水産物の消費・利用拡大の取組を強化し、都民生活において重要な役割を果たす農林水産業を着実に次世代に継承

【施策の現状・課題】

- 高齢化や後継者不足、重い相続税負担等を背景に、農林水産業の担い手や農地は減少の一途
- 生産緑地の2022年問題により、農地減少の加速化が懸念
- 森林の多くが樹齢を重ね伐り時を迎える中、林業の衰退により、健全な森林を保全するための森林循環が停滞
- 一方で、農地や森林の保全を後押しする法整備等が進行（生産緑地の貸借円滑化、森林経営管理法創設等）
- 今後、こうした新たな仕組みも活用し、農地の保全や森林循環の促進に向けた取組の強化が必要

【農地面積及び農家戸数の推移】



出典：農林水産省「農林業センサス」

【将来像に向けた今後の取組】

担い手の確保・育成、経営力の強化

- ・他分野からの新規就農者への支援強化
⇒相談から農地確保までのハンズオン支援、栽培技術等を体系的に学ぶ集合研修の実施
- ・森林整備の担い手の確保
⇒林業技術者を育成する体系的な研修整備、林業事業体の誘致促進
- ・収益力向上に向けたICTの活用や6次産業化等の取組支援

農林水産物の消費・利用拡大

- ・都内産農林水産物に関する情報発信
⇒東京2020大会を見据えた国内外への発信強化
- ・多摩産材の利用拡大
⇒都民が多数訪れる施設等における多摩産材の利用拡大
⇒多摩産材供給者と利用者のマッチング強化

農林水産事業者への支援等のノウハウを有する（公財）東京都農林水産振興財団を活用し、都と財団が一体となって東京の農林水産業を強力に振興

政策連携団体活用の方向性

今後の政策連携団体の活用戦略

【局の将来象を踏まえた団体の戦略的活用の考え方】

局が目指す
団体の将来像

現場のニーズを把握し、担い手の確保・育成から経営基盤強化、試験研究まで幅広く担う、農林水産事業者の総合支援拠点

- 将来的には施策の実施機能を拡大するとともに、都に対する施策の企画・提案機能を付与
 - ・ 財団が有する柔軟性や、担い手育成等に関する専門的なノウハウ（事業者のニーズ等の把握、各種専門家等とのネットワークなど）を生かし、今後の施策を効果的に実施
 - ・ 財団の活用範囲を拡大することで、財団が一層のノウハウの蓄積を進め、都に対し施策の充実に向けた企画・提案を実施

【戦略的活用に向けて強化・見直していく団体の機能と今後のステップ】

- 局と財団、関係団体との役割分担を整理した上で、現在、喫緊の課題となっている農業の担い手の確保・育成等の施策の中核を財団が担えるよう機能を強化

中期	財団による施策 コーディネート 機能の発揮
----	-----------------------------

- ボランティアも含めた総合的な担い手施策を財団で実施
- 事業を幅広く担う財団からの企画・提案を受け、現場ニーズをより一層反映した効果的な都施策を展開

短期	財団活用業務の 拡大等
----	----------------

- 財団活用業務の拡大
 - ・ 農家の6次産業化等への支援に関し、従来の専門家派遣に加え、都直営で実施していた事業を一体的に財団へ委託
 - ・ 新規就農者へのハンズオン支援や栽培技術等を体系的に学ぶ集合研修の実施など、担い手育成機能を強化 等
- 財団と都、関係団体との連絡調整機能の強化

※このほか、都内食品産業の更なる振興に向けて、食品技術に関する試験研究の高度化、マーケティングや製品開発でのサポートなど支援機能の充実・強化を図るため、財団が指定管理者となっている都立食品技術センターの持つ機能の抜本的な見直しを検討

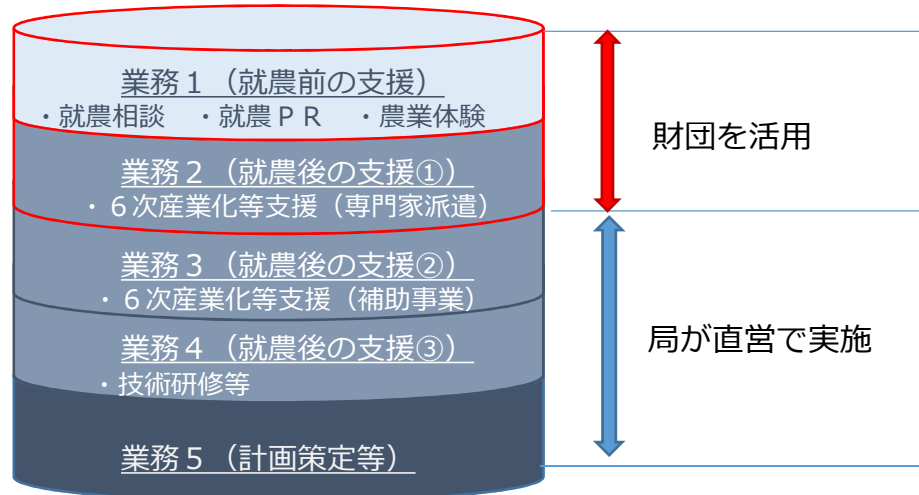
【団体の戦略的活用を踏まえた今後の役割分担・具体的業務】

	都	団体	民間等
役割	・ 運営の根幹に関する判断 ・ 技術等を要する業務 ・ 国や他自治体との連絡、調整 等	・ 都の施策と連携した農林水産業の研究開発や支援 ・ 現場のニーズを都施策の展開に反映	・ 民間団体（農業会議、森林組合等）の専門性を活用することが効果的な業務
業務	・ 計画の策定、施策の企画立案 ・ 事業の方向性決定 ・ 農業基盤や林道等の整備	・ 農林水産事業者への総合的支援（就業支援（就農相談等）、担い手育成（研修）、経営支援（専門家派遣）等 ・ 研究開発（栽培技術等） ・ 情報発信 ・ 森林整備	・ 農地の利用調整、斡旋 ・ 森林の伐採等

【参考】見直し事項

見直し内容：農業の担い手施策に関する財団の活用範囲の拡大等

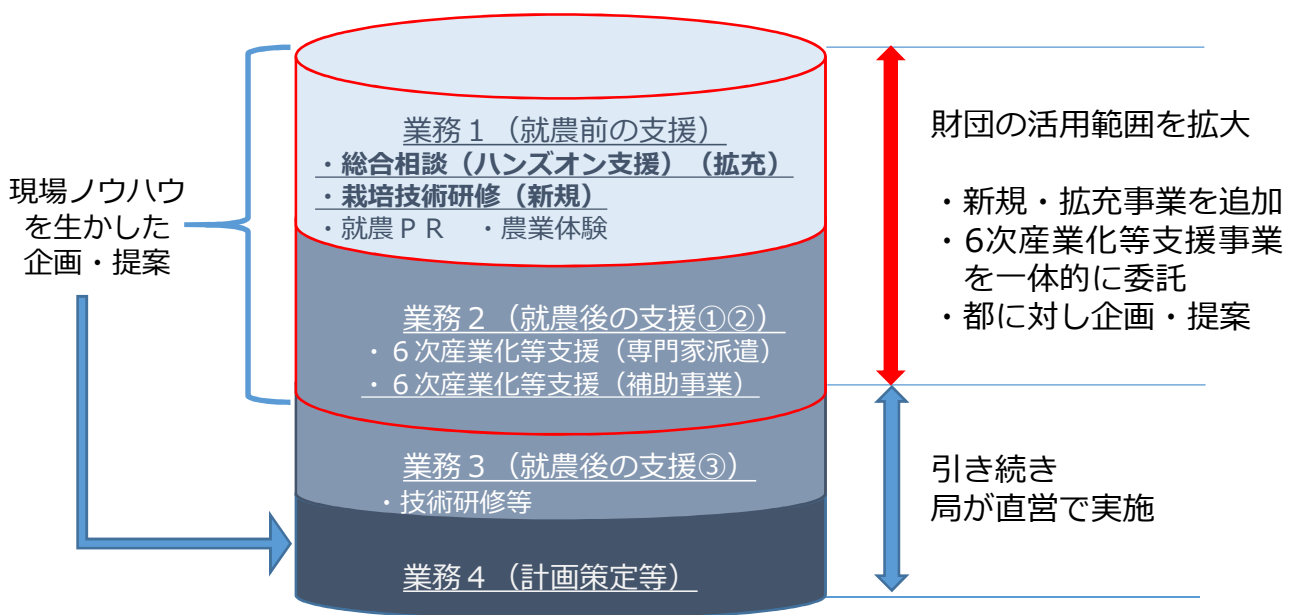
【現状】



【見直しに至る考え】

- 従来は、就農前支援及び就農後支援の一部（専門家派遣）について財団を活用
- 都内の農地や農家の減少が続くとともに、農地の一層の宅地化が懸念される生産緑地の2022年問題が迫る中、担い手の確保・育成の充実・強化は喫緊の課題
- 担い手施策の充実を図る中で、財団の有する専門性を活用する観点から、新規・拡充事業（ハンズオン支援、栽培技術研修）や既存事業の一部（補助事業）について財団活用を拡大
- 財団が事業実施を通じて蓄積する現場ノウハウを、今後の担い手施策の更なる充実に結び付けていくため、都に対する企画・提案機能を付与

【今後】



19 公益財団法人東京観光財団

(所管局：産業労働局)

団体名 : 公益財団法人東京観光財団

2020年とその先に向けた都の戦略

都の政策展開【観光施策】

【局の目指すべき将来像】

- 東京2020大会とその先を見据え、旅行地としての東京の魅力を磨き上げ、市場の特性に応じた効果的な施策の展開により、「PRIME 観光都市・東京」を実現
- 国内・都内の自治体、民間事業者、地域の団体等と連携した取組を進めることにより観光産業を東京の成長を牽引する有力産業へ飛躍

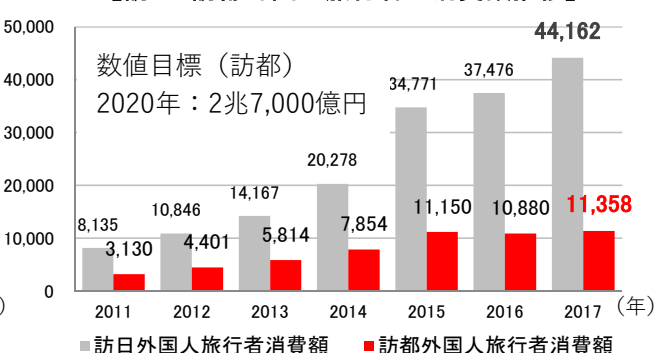
【施策の現状・課題】

- 訪都外国人旅行者数は5年連続で過去最多を更新
 - 訪都外国人消費額は2017年に過去最高を達成
- ⇒リピーターの確保等更なる旅行者誘致を進め、インバウンド需要を取り込むことが重要

(万人) 【訪日・訪都外国人旅行者数の推移】



(億円) 【訪日・訪都外国人旅行者の消費額推移】



出典: 日本政府観光局(JNTO)、「訪日外国人消費動向調査」(観光庁)
「東京都観光客数等実態調査」(東京都)

【将来像に向けた今後の取組】

経済波及効果に注目した 旅行者誘致

- ・富裕な旅行者層の誘致
⇒国際組織を活用したプロモーションの展開
- ・MICE誘致・開催支援
⇒各種支援内容の充実・強化
⇒国際団体との組織的なネットワークの活用

持続可能な 地域の観光振興

- ・地域の観光関連団体の経営力の強化
⇒地域支援窓口を通じた課題解決へのアドバイス
⇒観光まちづくりの支援
- ・多摩島しょ地域の基盤整備
⇒市町村や地域の観光関連団体等への支援

観光関連事業者の 経営力向上への支援

- ・観光関連事業者のインバウンド対応力等の向上
⇒生産性向上などの取組支援
- ・観光人材の育成
⇒経営層等を対象にした研修
- ・快適な滞在環境の整備
⇒安心して観光できる環境の整備

民間と行政の橋渡し役を担う東京観光財団とともに、東京2020大会を契機として観光産業を発展させ、持続可能な観光振興を実現

政策連携団体活用の方向性

今後の政策連携団体の活用戦略

【局の将来像を踏まえた団体の戦略的活用の考え方】

局が目指す 団体の将来像	国内外とのネットワークを活用し、 旅行者やMICEを誘致するとともに、地域の先導役を担うことで 観光産業振興の発展を牽引するプロフェッショナル
-----------------	---

- 国内外とのネットワークの拡充や民間との連携を深化させ、ビジネス交流の場の拡大など、観光関連産業の活性化に貢献
- 新たな観光資源の発掘やプロモーションの実施などにおいて専門性を発揮し、旅行者ニーズに即した観光施策の展開による観光需要の創造
- 長期的には、観光関連団体や事業者との連携による自主事業の実施などを視野に、地域（エリア）における求心力を更に向上

【戦略的活用に向けて強化・見直していく団体の機能と今後のステップ】

- 東京2020大会開催の効果を持続させるため、プロフェッショナルとしての力を一層高め、役割分担の再整理を行うとともに、施策内容の企画・実施・効果測定のプロセスへ財団を関与させることによって都施策の効果を最大化

中期	東京2020 大会後の 事業展開の強化	■ 従来局が担ってきた観光案内事業の運営の在り方を見直し、財団の情報発信・収集機能を強化するとともに、利用者サービスを更に向上 ■ 都内及び国内での連携による広域エリアでの観光振興に向けた、観光協会や民間事業の活動を支援する領域での業務展開を後押し
短期	強固な執行体制 の確立	■ 事業規模の拡大に伴う組織構造の見直しや、海外のMICE関連団体等への職員派遣等、専門性の向上に向けた支援 ■ 国際的組織での活動や、地域やユニークベニユーの専門窓口の活用等を支援し、国内外の有機的ネットワークを一層向上 ■ 財団の東京観光に係るマーケティングや企画機能を高め、都施策へ反映や、財団の事業者への情報提供等を通じたプレゼンス強化

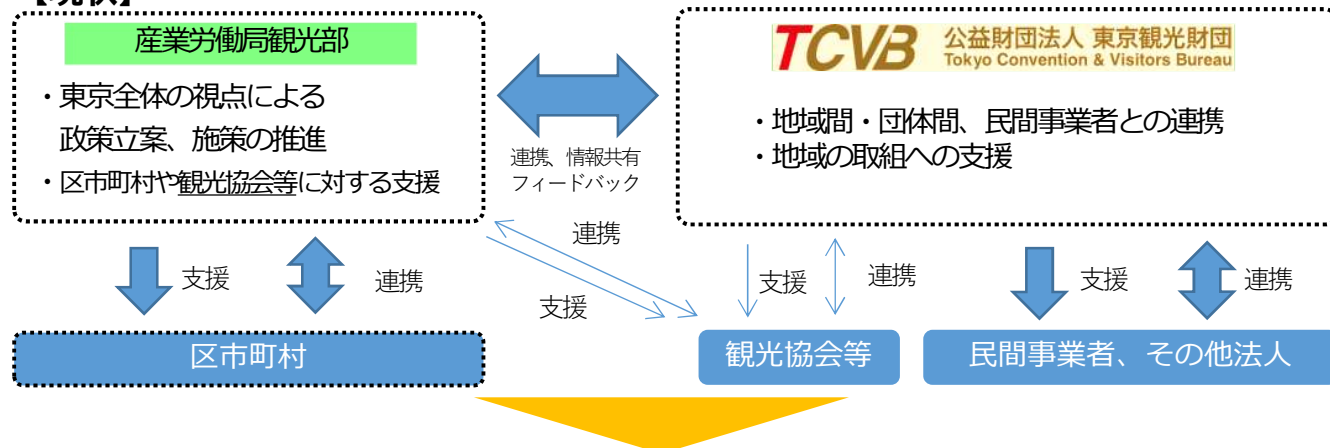
【団体の戦略的活用を踏まえた今後の役割分担・具体的業務】

	都	団体	民間等
役割	・ 東京全体の視点による政策策定、施策の推進 ・ 国内外における連携推進や、自治体に対する協力支援	・ 専門性を生かした事業実施や都事業への企画提案 ・ 各地の観光協会や民間事業者の取組や連携の促進	・ 旅行者ニーズに対応した商品開発、サービス提供 ・ 観光産業の担い手として行政や地域との協力
業務	・ 事業の方向性の決定 ・ 他局との連携や、都内各自治体への支援	・ 市場特性に応じた旅行者やビジネスイベント誘致 ・ 観光協会や民間事業者への情報提供や支援	・ イベント等の誘客の実施や受入環境の整備 ・ 観光産業への積極的参入

【参考】見直し事項

見直し内容：地域の観光振興に係る業務の役割の整理

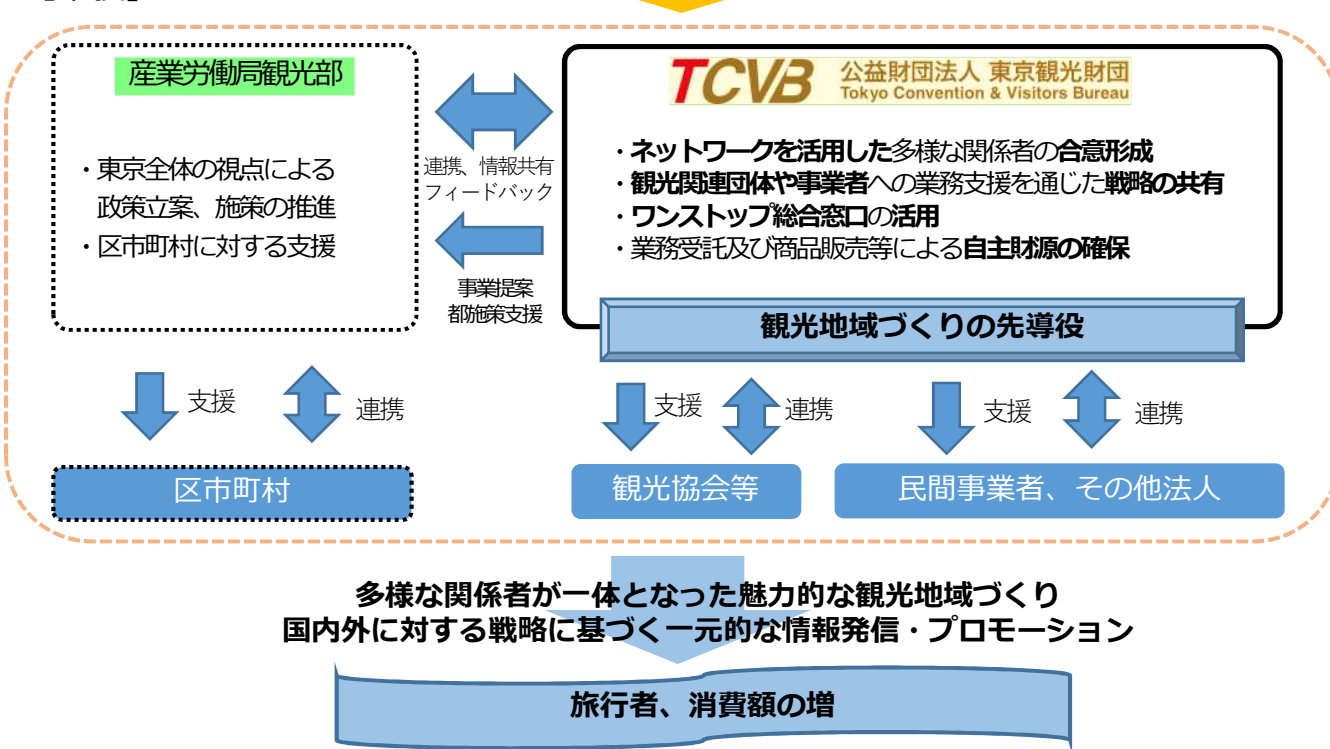
【現状】



【見直しに至る考え】

- 従来、財団だけでなく都も観光協会への支援を行うなど、役割が重層的であったため整理
- 財団は、**観光地域づくりの先導役**として、**多様な関係者が一体となった魅力的な観光地域づくり**や**国内外への発信**に向け、関係者と連携を深めるとともに、都の施策に地域ごとのニーズやアイデアをフィードバック
- 都は、**区市町村への支援**を実施するとともに、財団からの企画提案を受け、現場のニーズを踏まえた**施策を立案**

【今後】



20 公益財団法人東京動物園協会

(所管局：建設局)

団体名 : 公益財団法人東京動物園協会

2020年とその先に向けた都の戦略

都の政策展開【都立動物園・水族園政策】

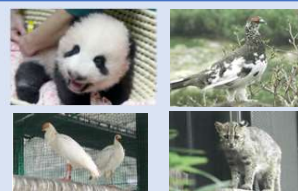
【局の目指すべき将来像】

- 飼育繁殖技術を世界に発信し、東京、日本そして世界の野生動物の保全に貢献する動物園
- 動物や自然への感性を育み、人々と野生動物との架け橋となる動物園
- 新たな魅力で観光に寄与し、多くの人が繰り返し訪れ、賑わいを創出する動物園

【施策の現状・課題】

- 現在、国内外の多くの野生生物が絶滅の危機に瀕し、野生生物保全の重要性が高まっており、動物園における希少な野生生物の保護繁殖、生息地の保全活動、国内外の動物園・関係機関との連携などにより野生生物の保全に貢献していくことが必要
- 都立動物園・水族園には、人々の学習活動の拠点となる社会教育施設の役割もあり、動物園が提供する教育プログラムに多くの人が参加している。多様な野生生物の生態や生息地の環境を広く伝え、環境教育の場を提供するなど、教育普及事業を更に充実させていくことが必要
- 東京2020大会開催時には、多くの人が東京を訪れることが見込まれることを踏まえ、国内外から多くの来園者を迎え、東京の観光に寄与するためにも、展示の改善や海外からの来園者に対するサービスの充実など、魅力の向上を図っていくことが必要

野生生物の保全



教育普及事業の推進



動物園の魅力向上



【将来像に向けた今後の取組】

野生生物の保全

- ・第2次ブーストック計画に基づく種の保存の強化
- ・研究機関やNPO等と連携した、野生生物の生息地における保全活動への更なる貢献

教育普及活動の充実

- ・幅広い年代が学べる教育プログラムの展開
- ・自然と共生した社会の実現に寄与する、環境教育の充実

動物園の魅力向上

- ・展示改善や来園者の満足度調査に基づくサービスの向上
- ・外国人への案内サービスの強化、充実

将来像に向けた今後の取組を実施していくに当たっては、都庁グループの一員であり、動物園運営に関する知見や高度な繁殖技術、国内外のネットワークを有する（公財）東京動物園協会を引き続き活用

政策連携団体活用の方向性

今後の政策連携団体の活用戦略

【局の将来像を踏まえた団体の戦略的活用の考え方】

局が目指す 団体の将来像	高度な飼育繁殖技術や国内外とのネットワークを活用し、持続可能な社会の実現や東京の魅力向上に貢献する団体
-----------------	---

- 団体の知見や高度な飼育繁殖技術、国内外とのネットワークを活用した園運営
- 野生生物の保全や教育普及の展開
- 東京2020大会やその後も見据えて、これまで以上に動物園・水族園の魅力を向上

【戦略的活用に向けて強化・見直していく団体の機能と今後のステップ】

中期	持続可能な社会の実現への貢献
----	----------------

- 野生生物保全に向けた取組や、野生生物保全活動の担い手となる世代に向けた新たな教育プログラムの展開等を通して、持続可能な社会の実現に貢献

短期	魅力あふれる動物園・水族園づくり
----	------------------

- 訪都外国人向けのサービス向上や、より動物の生態を引き出す展示への改善、園内資源の利活用等を図り、動物園・水族園の魅力を一層向上

【団体の戦略的活用を踏まえた今後の役割分担・具体的業務】

	都	団体	民間等
役割	・事業の根幹に関わる判断等を要する業務 ・施設管理者として法律上担う業務	・団体の知見、高度な飼育技術、国内外とのネットワークを活用した動物園・水族園運営 ・野生生物の保全・教育普及の展開 ・動物園の魅力向上、賑わいの創出	・民間による各動物園・水族園の運営、調査研究、NPO等による環境教育活動等（都立動物園・水族園との連携） ・施設運営に係る定型業務
業務	・動物園の運営や施設整備に関する計画策定 ・展示施設の整備や大規模改修 ・法的管理 ・発災時対応	・動物の飼育展示、収集、管理 ・野生生物の保全、希少種繁殖 ・動物に関する調査・研究 ・教育普及、普及啓発・PR ・施設維持管理、園内サービス	・飼育下の動物の交換、共同研究・調査、環境教育活動プログラム等における都立動物園との連携 ・清掃、警備、設備点検 ・メーカーや製造者のみが対応可能な業務

【参考】見直し事項

見直し内容：園を通じて持続可能な社会の実現や東京の魅力向上に貢献

【現状】

- 都立動物園・水族園の管理運営を着実に実施することにより、動物園事業の発展振興、野生生物の保全と環境教育の普及推進に貢献
- 都立動物園・水族園において、柔軟で自由度の高い運営を行い、来園者がより一層楽しめる動物園・水族園の実現に寄与

【見直しに至る考え】

- 国内外の多くの野生生物が絶滅の危機に瀕し、野生生物保全の重要性が高まっている状況
- 多様な野生生物の生態や生息地の環境を広く伝え、環境教育の場を提供するなど、教育普及事業の更なる充実が必要
- 東京2020大会やその後も見据え、展示の改善や海外からの来園者に対するサービスの充実など、更なる魅力向上を図っていくことが必要

【今後】

動物園を通じて持続可能な社会の実現や東京の魅力向上に貢献

野生生物の保全に向けたより効果的な制度構築。関係機関とのネットワーク強化

野生生物の保全

- 認定希少種保全動植物園の認定取得
- ズーストック計画対象種の保全活動実施
- 国内外動物園等との新たな連携協定等の締結

東京2020大会やその後を見据えた展示の改善。訪日外国人向けサービスの更なる充実

利用者サービスの向上

- 入場料にかかるキャッシュレスの導入
- ツーリストインフォメーションの設置
- 井の頭彫刻館における展示等の充実
- レストラン、売店の来園者サービス改善等

野生生物保全活動の担い手となる世代に向けた新たな教育プログラムの展開

教育普及活動の充実

- 教育普及センターを設置し、教育普及事業の方針を策定
- 既存教育普及プログラムの検証、分析

21 公益財団法人東京都公園協会

(所管局：建設局)

団体名 : 公益財団法人東京都公園協会

2020年とその先に向けた都の戦略

都の政策展開【公園・河川事業】

【局の目指すべき将来像】

＜公園事業＞

- 「新機軸を打ち出し、これまでにない楽しさを提供」「眠っていた公園の財産に光をあてる」「より人が集まる・人気が高まる」の視点で公園づくりに取り組み、都市の貴重な財産である公園の魅力を向上
- 歴史や文化が調和した都市景観の形成、豊かな自然環境の創出・保全、全ての人が快適に利用できる環境整備などを推進
- 利用者の声を踏まえて、多様化するニーズに応えるより良い公園づくりを実現

＜河川事業＞

- 短時間豪雨の増加や他都市の災害を踏まえ、水害・土砂災害対策等を着実に進め、都民の命と暮らしを守るとともに、多様な河川利用による水辺空間のにぎわいを創出

【施策の現状・課題】

＜公園事業＞

- 公園の地域での役割、園内の資源などに着目し、新たな発想で公園の魅力を引き出し、にぎわいの創出や居心地のよい空間の提供が必要
- 文化財庭園の歴史的文化遺産としての価値を高め、国際観光拠点として一層の活用を図るため、庭園や日本文化を世界へ発信することが必要
- 外国人旅行者の増加を踏まえ、多言語対応案内サインの整備を推進することが必要
- 多様な生物が生息する拠点である公園の生息環境確保のため、樹林地や水辺の再生を進めるとともに、都民との協働により普及啓発を図ることが必要
- 東京2020大会に向け、トイレのバリアフリー化等に取り組み、誰もが快適に利用できる環境の整備を進めていくことが必要

＜河川事業＞

- 2018年7月豪雨など全国各地で災害が頻発・激甚化しており、ハード・ソフト両面からの水害・土砂災害対策を引き続き推進していくことが必要
- 恒常的な水辺空間のにぎわい創出に向け、市民団体等との協働や民間活力の導入、舟運の活性化等、多様な河川利用を促進していくことが必要

【将来像に向けた今後の取組】

公園事業

■新たな魅力の創出

- ・スポーツステーション & カフェ（日比谷公園）の運営
- ・飲食店を核とした多様な人々を惹きつける空間創出（木場公園）
- ・日比谷公園グランドデザインに基づいた再整備

■東京の魅力を世界に発信

- ・文化財庭園の修復・復元
- ・ライトアップ等、庭園を最大限に活用した取組の推進
- ・ユニークベニューによる利用促進
- ・案内サインの多言語化

■公園の機能を向上

- ・多様な生物が生息する環境の整備（かいぼり）
- ・トイレ洋式化、誰でもトイレの新設等ユニバーサルデザインの推進
- ・防災関連施設の整備

河川事業

■災害対策の推進

河川管理施設の耐震・耐水対策、調節池の整備、土砂災害対策等

■水辺のにぎわい創出

地元NPO等との協働による良好な河川環境の創出、にぎわい誘導エリアにおける民間活力導入、舟運の活性化等

公園や河川の安全・安心を確保し、魅力を向上させていくため、都庁グループの一員である（公財）東京都公園協会が持つ知識・技術・経験をこれまで以上に活用

政策連携団体活用の方向性

今後の政策連携団体の活用戦略

【局の将来像を踏まえた団体の戦略的活用の考え方】

局が目指す
団体の将来像

都のパートナーとして利用者に望まれる公園づくりを担うとともに、河川の安全・安心を確保し魅力向上に貢献する団体

- 東京2020大会やその先を見据え、更に公園の機能を高め、東京の魅力の発信に貢献
- 公園管理・運営でこれまでに培ってきたノウハウを発揮させ、新たな魅力の創出や公園のマネジメントの展開に貢献
- 河川事業に関する豊富な知識・技術・経験を活用し、水害・土砂災害対策等に貢献
- ボランティア団体や沿川企業等との連携による水辺のにぎわい創出や、舟運の活性化貢献

【戦略的活用に向けて強化・見直していく団体の機能と今後のステップ】

中期

新たな公園マネジメントの展開

- 団体の有する技術やノウハウを生かし、エリアマネジメントにおいて地域のコーディネーター役を務めるとともに、他分野の民間事業者とも連携し、地域と一体となった新たな公園マネジメントを展開

短期

東京2020大会に向けた取組の遂行

- 多角的なニーズ分析を踏まえ、東京2020大会に向けた庭園の魅力発信や施設改修の実施など、都の施策をサポートし、公園の魅力のより一層の引き出し

【団体の戦略的活用を踏まえた今後の役割分担・具体的業務】

	都	団体	民間等
役割	・ 事業の根幹に関わる判断等を要する業務 ・ 施設管理者として法律上担う業務	・ 公園の管理運営を通じた事業展開 ・ 新たな魅力の創出 ・ 機能向上 ・ 地域ニーズに沿った運営 ・ 河川環境や水辺空間のにぎわい創出のコーディネーター	・ 公園の管理運営における協賛・協働 ・ 団体が専門としていない業種におけるノウハウの提供 ・ 施設運営に係る定型業務 ・ 河川環境・にぎわい創出の協働
業務	・ 運営や施設整備に関する計画策定 ・ 施設の大規模改修・整備 ・ 河川施設の維持管理 ・ 占用等許認可 ・ 法的管理 ・ 発災時対応	・ 公園施設（レストラン・売店・BBQ等）の企画提案 ・ 公園・庭園の魅力発信事業 ・ 公園の機能向上のための改修等の実施 ・ エリアマネジメント協議会の運営、進行、地域ニーズのとりまとめ ・ 河川施設整備・維持管理等の補完 ・ 発災時の緊急点検・応急対策	・ 公募事業への参画 ・ 民間と連携したイベント・プロジェクトの実施 ・ 工事等施工、清掃・点検・警備等の委託 ・ エリアマネジメント協議会への参画、地域ニーズの発信

【参考】見直し事項

見直し内容：新たな魅力の創出や公園マネジメントの展開に貢献

【現状】

- 都立公園等の管理運営を着実に実施することにより、公園管理の技術・ノウハウの向上を図る
- 緑や公園に関する普及啓発事業、東京都都市緑化基金等の公益事業に貢献

【見直しに至る考え】

- 公園は、多くの人々が利用し、東京の景観を形づくる重要な施設であり、また都市公園法の改正等を背景に、公園自体の魅力や機能を高めるとともに、利用者に必要とされる公園づくりを進め、公園の価値を高めることがより一層求められている状況
- 上記を実現するためには、公園における様々な事業展開を図る必要があるため、都の施策を進めるとともに、これまでに培われた団体の能力を活用

【今後】

- 新たな魅力の創出のため、「これまでにない楽しみの提供、公園の財産の掘り起こし、より人が集まる・人気が高まる」という視点での公園づくりを促進
- 東京2020大会に向け、東京の魅力の世界への発信や、公園の機能の向上を促進
- 団体の有する技術やノウハウを生かし、従来の公園管理に加え、多様な主体と連携し、地域のニーズに応じた公園マネジメントを展開

これまでにない新たな魅力の創出



スポーツステーション&カフェ
(日比谷公園)



PARKLIFE CAFÉ&RESTAURANT
(葛西臨海公園)

東京の魅力を世界へ発信



水辺再生事業（かいぼり）



文化財庭園での茶道体験

多様な主体と連携した公園マネジメント



22 公益財団法人東京都道路整備保全公社

(所管局：建設局)

団体名 : 公益財団法人東京都道路整備保全公社

2020年とその先に向けた都の戦略

都の政策展開【道路施策】

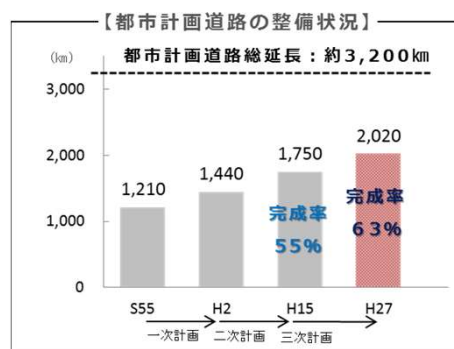
【局の目指すべき将来像】

- 骨格幹線道路など道路ネットワークが形成され、人とモノのスムーズな流れを実現し、東京の都市機能（ポテンシャル）を最大限に発揮
- 道路を良好な状態に維持・管理することにより、安全・円滑な交通を確保し、良好な都市空間を創出するとともに、災害時に道路の通行を確保する万全の体制を整備

【施策の現状・課題】

（道路・街路整備事業）

- 東京における都市計画道路の整備率は約6割と道半ばで、幹線道路の未開通区間や隘路が多く存在、都内外から交通・物流が集中することにより、都内各所で慢性的に混雑が発生
- 早期の渋滞解消や、防災性の向上に向けて、幹線道路や特定整備路線の整備、連続立体交差事業などを実施しているが、今後、困難度の高い路線の増加やマンパワー不足の懸念など、様々な課題が存在



（道路管理事業）

- 都内の道路は、今後も道路整備の進捗に伴い増加が見込まれる一方、2032年度には都が管理する橋梁の約8割が更新や大規模改修の時期を迎えるため予防保全型管理を導入
- 都内の橋梁の約7割を占める区市町村道においては、老朽化対策としてメンテナンスサイクルの継続的な実施が課題
- 無電柱化を進めるに当たり、①時間がかかる、②コストが高い、③都民の関心、④区市町村の無電柱化が進んでいない、が課題
- 今後の道路管理では、より効率的に維持・管理を行い、安全を確保し、快適な都市空間の形成に寄与する必要



無電柱化事業

整備前

整備後

蔵前橋通り
(江東区亀戸)

【将来像に向けた今後の取組】

道路・街路整備事業

- ・道路整備の推進方策の強化
- ・職員のノウハウ継承
- ・生活再建のきめ細やかな支援や道路事業の必要性のPRなどにより関係者の理解と協力を促進
- ・団体の活用による執行体制確保ほか

道路管理事業

- ・効率的な道路管理
- ・予防保全型管理の推進
- ・無電柱化の推進
- ・職員のノウハウ継承
- ・団体の活用による執行体制確保ほか

今後の業務量の増加や業務内容の変化を見据え、人材の確保や専門知識・技術の維持・向上を図るため、道路整備保全公社と一体となって道路施策を推進

政策連携団体活用の方向性

今後の政策連携団体の活用戦略

【局の将来像を踏まえた団体の戦略的活用の考え方】

局が目指す
団体の将来像

都庁グループの一員として、無電柱化事業、道路用地取得、重要な道路施設の管理等の専門性を強化し、東京の道路行政を支える団体

- 高い技術力を維持する実施体制を構築し、無電柱化事業の加速に貢献
- 重要な道路施設の管理および災害発生時の的確な初動対応により、都道の安全に貢献
- 当団体ならではのノウハウと創意工夫を最大限発揮して、オートバイ・バス等の駐車対策や道路事業の普及啓発など、当団体の公益事業等において、都に対して提案・実施することで都政に貢献
- 当団体が蓄積した知識・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、東京都全体の道路行政に貢献

【戦略的活用に向けて強化・見直していく団体の機能と今後のステップ】

- 業務量の増加や業務内容の変化を見据え、団体の活用を拡大

中期

事業の提案・遂行能力・機能強化による道路行政への貢献

- 無電柱化事業等、局事業の受託規模の増加による役割の強化
- 道路空間の効果的なマネジメントの仕組みに関する提案・実施能力強化
- 技術力・ノウハウ、創意工夫を発揮した事業遂行機能の強化

短期

専門人材確保・育成による行政補完機能の強化

- 自主的かつ柔軟な職員採用・育成が可能な体制の強化
- 道路行政を支える専門人材の確保・育成

【団体の戦略的活用を踏まえた今後の役割分担・具体的業務】

	都	団体	民間等
役割	・事業主体として求められる業務（事業の根幹に関わる判断・技術等を要する業務総括的な指導監督、進行管理）	・専門分野の局事業の受託による、道路行政の補完 ・ノウハウを活用した新たな事業展開の提案・実施	・局、団体職員の指導監督のもと実施する定型的業務 ・局及び団体の発注を受けて行う工事・役務等 ・団体が専門としていない業種におけるノウハウの提供
業務	・計画策定 ・他自治体・団体との調整 ・事業全体の進捗管理	・無電柱化事業の設計・施工 ・重要な道路施設の管理 ・用地取得 ・道路空間の活用の提案・実施	・工事施工、技術開発 ・清掃、警備、設備点検、運搬、資材搬入等業務 ・用地取得に係る物件調査、積算等 ・現況・事例調査

【参考】見直し事項

見直し内容：局の事業の一翼を担う遂行能力・機能の強化

【現状】

○団体の役割・活用の考え方

- 都の道路行政を補完する、都のパートナーとなる団体として、都との役割分担のもとで、用地取得事業や無電柱化事業を実施するとともに、違法路上駐車対策に貢献する駐車場事業や都市地の有効活用を通じて、都市再生と都市機能の維持増進に貢献

【見直しに至る考え】

- 早期の渋滞解消や、防災性の向上にむけて道路施策を実施しているが、今後、困難度の高い路線の増加やマンパワー不足が懸念されるなど、施策を進めていく上で様々な課題が存在
- 2032年度には橋梁の約8割が更新時期を迎えることから、予防保全型管理を導入
また、区市町村道でもメンテナンスサイクルの継続的な実施が課題
- 無電柱化を進めるに当たり、時間、コスト、都民の関心、区市町村道での促進が課題

【今後】

○団体の役割・活用の考え方

- 都庁グループの一員として、無電柱化事業、道路用地取得、重要な道路施設の管理等の専門性を強化し、東京の道路行政を支える団体
- 専門家集団としての職員育成・確保をし、局の事業の一翼を担う遂行能力・機能を強化
 - ・無電柱化事業等、局事業の受託規模の増加による役割の強化
 - ・道路空間の効果的なマネジメントの仕組みに関する提案・実施能力強化
 - ・技術力・ノウハウ、創意工夫を発揮した事業遂行機能の強化

23 一般財団法人東京学校支援機構

【2019年7月1日付で東京都政策連携団体に指定】

(所管局：教育庁)

2020年とその先に向けた都の戦略

都の政策展開【教員の負担軽減と教育の質の向上】

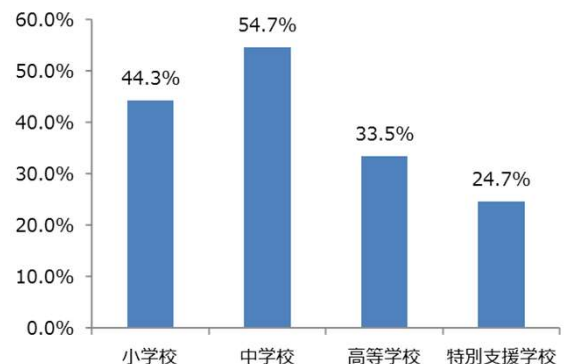
【局の目指すべき将来像】

- 教員が誇りとやりがいをもって職務に従事できる環境を整備することにより、教員の負担を軽減するとともに、学校教育の質を向上

【施策の現状・課題】

- 国が示した時間外労働の上限時間（原則月45時間）を超える教員が依然として存在
- 学習指導要領の改訂や社会的な要請に基づく教育課題の増加により、学校に求められる役割が拡大
- 学校の働き方改革を進めるためには、スクール・サポート・スタッフや部活動指導員等の教員の負担軽減に資する人材の配置を促進するとともに、これまでにない方策も含めた多面的アプローチが必要

■ 1か月当たりの時間外労働が45時間を超える教員の割合（令和元年10月）



出典：東京都教育委員会「学校における働き方改革の成果と今後の展開(令和元年度版)」を基に作成

【将来像に向けた今後の取組】

外部人材の活用

- ・ 教員が教材研究や児童生徒への指導等に注力できるよう、スクール・サポート・スタッフや部活動指導員等の外部人材の活用を推進

ICTの活用

- ・ 都立学校における統合型校務支援システムや庶務事務システムの開発を行うなど、ICTの活用による校務の効率化を推進

東京学校支援機構の活用

- ・ 令和元年7月に新たに設立した（一財）東京学校支援機構と連携して、学校の実情を踏まえたきめ細かく安定的な支援を実施

「教員の負担軽減」と「教育の質の向上」の両立に向け、東京学校支援機構の活用など、様々な施策を複合的に実施

政策連携団体活用の方向性

今後の政策連携団体の活用戦略

【局の将来像を踏まえた団体の戦略的活用の考え方】

局が目指す
団体の将来像

教員が授業等の中核業務に専念できる環境づくりなど、学校が必要とする支援を行うことで、教員の負担軽減と教育の質の向上に貢献するプロフェッショナル組織

- 学校が求める外部・専門人材の情報を安定的に提供することにより、教員の負担を軽減しつつ、外部・専門人材の活躍を促進して、教育の質の向上に貢献
- 教員にとって専門外の懸案事項について、学校現場の実態や教育委員会の方針等も踏まえた柔軟な対応ができる団体職員が専門家等とともに教員をサポートすることにより、教員が授業等に専念できる環境づくりを推進
- 学校事務の効率化を推進し、事務職員による教員サポートや学校経営への参画を促進

【戦略的活用に向けて強化・見直していく団体の機能と今後のステップ】



- 継続的な学校支援を通じて得た専門的ノウハウを活かして、学校のニーズを的確に捉えた支援を実施
- 区市町村教育委員会、企業、大学、NPO等の関係団体との連携を推進することにより、学校支援機能を強化



- 積極的な職員採用や都派遣職員等による人材育成を通じて、団体の執行体制を強化
- 教育委員会の方針等を踏まえつつ、学校現場の立場や実情を理解した上できめ細かな支援を行うことができるノウハウを集約・蓄積

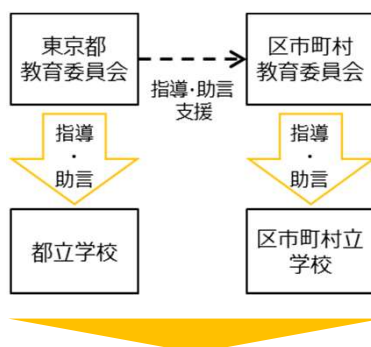
【団体の戦略的活用を踏まえた今後の役割分担・具体的業務】

	都	団体	民間等
役割	・教育行政の根幹に関わる業務 ・都教育委員会としての判断や意思決定を伴う業務 ・法令上直接実施する必要がある業務	・都教育委員会の方針等を踏まえつつ、学校現場の立場や実情を理解して実施するサポート業務	・民間等の専門性を発揮しながら学校現場のサポートへの協力 ・都教育委員会や団体が発注する定型的業務
業務	・施策の企画立案・方針決定 ・教育内容指導、生徒指導、学校経営支援 等	・人材バンク事業 ・学校法律相談デスク ・教育施策の充実化支援 ・学校施設維持管理業務 等	・民間等が有する専門人材の情報を団体に紹介 ・学校施設の修繕工事の施工 ・システム開発・運用 等

【参考】見直し事項

見直し内容：都内公立学校を側面支援する体制の構築

- 【現状】 ■東京都には、都立学校253校及び区市町村立学校1,889校の計2,142校（平成31年4月1日時点）の公立学校があり、東京都教育委員会及び各区市町村教育委員会がそれぞれの権限と責任により、所管する各学校に対して指導・助言を実施

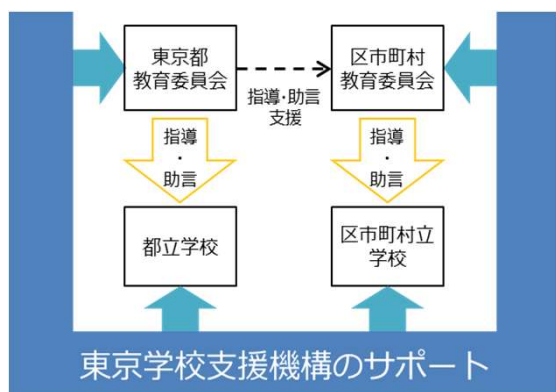


【見直しに至る考え】

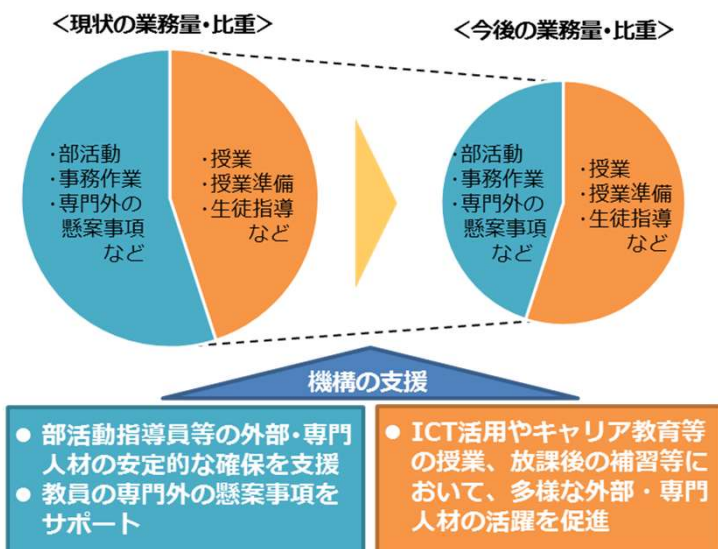
- 新たな教育課題や働き方改革など、教員を取り巻く課題への対応については広域的な教育行政を担い、県費負担教職員の任命権者である都教育委員会が、都全体の問題として支援機能を果たすことが重要
- 教員の長時間労働の実態が顕在化する中、教員の負担を軽減しつつ、教育の質を向上させるためには、新たな団体の設立を含めた多面的アプローチが必要

- 【今後】 ■都教育委員会が東京学校支援機構を活用することにより、都内公立学校に対して機動的で柔軟な支援が可能
- さらに、東京学校支援機構が多角的な学校支援を通じて得た専門的ノウハウを蓄積・活用することにより、学校の実情を踏まえたきめ細かく安定的な支援を展開することが可能となり、教員の負担軽減と教育の質の向上に貢献

【側面支援する体制の構築】



【教員の働き方へのアプローチ（イメージ）】



24 公益財団法人東京防災救急協会

(所管局：東京消防庁)

団体名 : 公益財団法人東京防災救急協会

2020年とその先に向けた都の戦略

都の政策展開【消防・救急に関する各施策】

【局の目指すべき将来像】

＜東京消防庁重点施策＞

- 一人でも多くの都民に信頼される東京消防庁にする
- 東京2020大会を無事に終了させる
- どのような災害にも的確に対応する
- 一つでも多くの建物の安全性を向上させる
- 一人でも多くの人の命を救う
- 一人でも多くの都民に防災への関心を持ってもらう

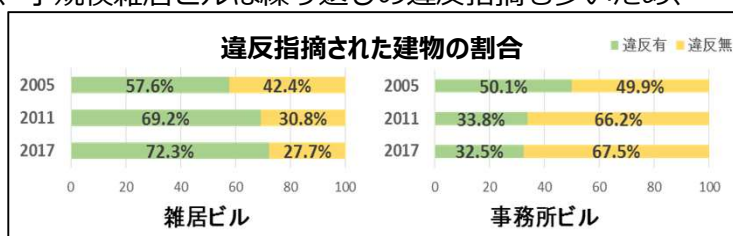
【施策の現状・課題】

■事業所における潜在的な災害危険の排除

建物増加により立入検査の業務量が増大し、小規模雑居ビルは繰り返しの違反指摘も多いため、是正促進のため立入検査の効率化が必要

■応急手当の実施率向上

管内におけるバイスタンダーによる応急手当実施率は他都市と比べて低いことから、実効性のある講習指導を促進し、行動力あるバイスタンダーの育成が必要



資料：見える化改革報告書「消防」

■外国人に対する災害対応サポート

在留外国人の増加、外国人観光客も多く訪れることから、地震等の災害時にとるべき行動や、火災、日常生活事故等災害の対応について周知することが必要

■防災行動力の向上

首都直下地震等の大規模災害が懸念される中、訓練未実施者の訓練参加に向けた効率的・効果的な事業の推進が必要。また、異常気象等の大規模災害による被害が多様化しており、防災館等を活用した防火防災思想の更なる普及が必要

【将来像に向けた今後の取組】

■危険性に応じた火災予防業務の推進

自主的な防火管理の促進、防火安全指導の推進、火災予防コールセンター対象業務拡大

■効果的な救命講習指導の推進

公共の場における応急手当実施率70%（目標2022年）に向け、救命講習の自主開催制度、口頭指導の見直し等の新たな取組検討

■都民防災教育センターの機能強化・多言語対応の推進

- ・より多くの人々が体験できるよう、各防災館のターゲットや特色に応じた改修
- ・外国人向けに新たな体験プログラム整備、無料Wi-Fi導入、ICTを活用した施設への改修
- ・防災意識醸成・防災行動力向上のためマイ・タイムラインの展示、VR体験コーナー導入



まちかど防災訓練車

■いつでも・どこでも・だれでも参加できる防火防災訓練の推進

- 訓練参加者の達成目標累計2,000万人（2015～2024年度）（中間目標 累計1,200万人（～2020年度））に向けて、
- ・新たな参加者掘り起し：あらゆる機会を捉えた「出向き型」の訓練を推進
 - ・魅力ある訓練機会提供：まちかど防災訓練車やVR防災体験車の活用



VR防災体験車

政策連携団体活用の方向性

今後の政策連携団体の活用戦略

【局の将来像を踏まえた団体の戦略的活用の考え方】

局が目指す
団体の将来像

「都民生活の安全と安心を守る」消防のパートナー

東京消防庁と共に行政サービスの維持・向上を目指す

専門知識を要する業務の委託拡大により、増大する消防行政需要に対応

■事業所の自主防火管理の促進支援等により、多くの建物の安全性向上に貢献

■質の高い救命講習指導により、応急手当実施率の向上に貢献

■誰もが体験できる防災館・博物館の運営や効果的かつ魅力ある防火防災訓練により、都民の防災力向上に貢献

【戦略的活用に向けて強化・見直していく団体の機能と今後のステップ】

中期

活用分野の拡大・
技能向上による機
能の充実強化

■業務執行体制の強化

- ・東京消防庁の政策・施策をダイレクトに反映するため、機動力の高い受託体制を構築
- ・団体意見（現場の声）を施策へ反映させるため、双方向の情報共有体制を構築
- ・人材確保（雇用ターゲット拡大、多様な採用形態による団体職員の確保、公務員の定年引上げに伴う東京消防庁職員の活用）
- ・固有職員等の育成及び技能向上

短期

団体の活用のあり
方及び人材確保・
育成策の検討

■今後の団体の活用のあり方に関する検討体制の構築

- ・東京消防庁直営業務の委託拡大・移管の検討

■人材確保・育成策の検討

- ・固有職員の雇用ターゲット拡大及び活用方策の検討
- ・公務員の定年引上げに伴う東京消防庁職員の活用方策の検討

活用拡大の具体例

- ・自主防火管理体制の促進に向けた事業所支援策の検討（東京消防庁の立入検査効率化のため）
- ・応急手当実施率向上に向けた救命講習の充実強化、受講者増加のための柔軟な講習体制の検討
- ・将来的な救命講習の指導要領や技術の効率化・高度化
- ・防火防災訓練における効果的な訓練用車両の運用
- ・防災館・博物館の展示・体験プログラム等の充実

【団体の戦略的活用を踏まえた今後の役割分担・具体的業務】

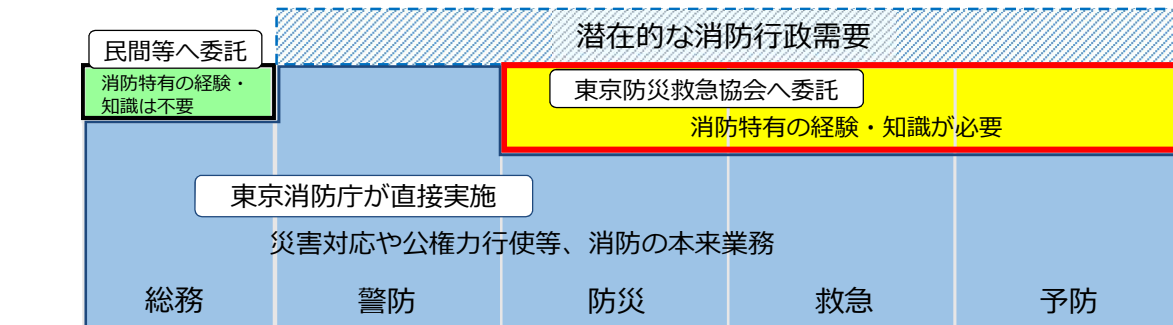
	都	団体	民間等
役割	・公権力の行使や災害現場において高度な知識、技術、判断等が必要とされる受傷危険の高い業務など、消防職員にしかできない業務又は消防職員が直接実施することにより都民が安心感を得られる業務	・必ずしも東京消防庁が直接実施する必要はないが、消防特有の経験や知識を必要とする業務	・消防特有の経験や知識を必要としない業務
業務	・消防活動・救急活動 ・立入検査、違反是正指導、火災調査 ・119番通報の受付・指令 等	・現在の受託業務（応急手当講習等・法令等に基づく講習等運営及び防災館等運営等）の充実・段階的拡大 ・患者搬送事業者の認定 等	・庁舎管理業務 ・受付業務 ・資器材管理業務 等

【参考】見直し事項

見直し内容：消防業務に関する役割分担の見直し

【現状】

東京消防庁が担う消防業務の全体像

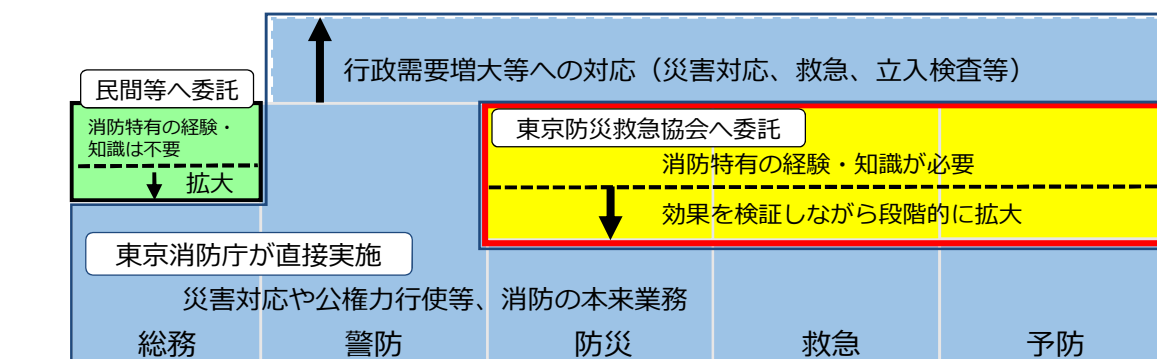


【見直しに至る考え】

- 東京特有の都市構造、地理的特性の下、東京消防庁管内で発生する災害は大規模化、複雑化、多様化しており、加えて熱中症による救急搬送、外国人観光客の増加など、増大する消防行政需要に全勢力を傾注して対応している状況
 そのような現状の中で、今後も更なる行政需要の増大などが見込まれることから、東京消防庁が災害対応や公権力行使等の本来業務に更に集中して注力できる体制を構築し、業務執行体制を強化するとともに、行政サービスの維持・向上を図るため、役割分担を整理し、団体や民間の活用を推進
- 【役割分担の見直し】
 - 必ずしも東京消防庁が直接実施する必要はないが、特有の経験や知識を必要とする事業
⇒団体への委託
 - 必ずしも東京消防庁が直接実施する必要はなく、特有の経験や知識を必要としない事業
⇒民間等への委託
- 団体を東京消防庁のパートナーとして明確に位置付け、将来的に団体が一部事業を主体的に担うことで行政サービス全体の向上に貢献

【今後】

東京消防庁が担う消防業務の全体像



25 株式会社東京スタジアム

(所管局：オリンピック・パラリンピック準備局)

団体名：株式会社東京スタジアム

2020年とその先に向けた都の戦略

都の政策展開【スポーツ振興施策】

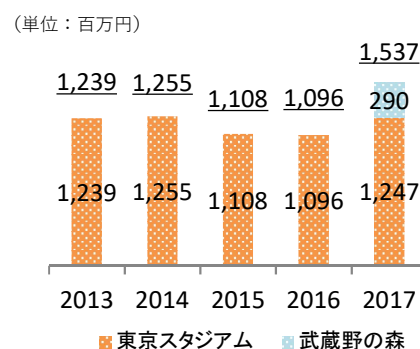
【局の目指すべき将来像】

- スポーツの力で人と都市が活性化する「スポーツ都市東京」の実現に向け、東京2020大会のレガシーを最大限に活用し、都のスポーツ振興を大きく飛躍・発展
- 都の施策と連携した多摩地域のスポーツ拠点の実現と地域活性化への貢献

【施策の現状・課題】

- 都施策や利用者ニーズを踏まえた施設運営やソフト事業の充実・展開など、多摩地域におけるスポーツ実施率向上や健康増進に資する取組が必要
- 競技会場となるラグビーワールドカップ（以下、RWC）2019や東京2020大会に向けた準備を関係機関と連携し、引き続き着実に進めていくことが必要
- 両大会開催に伴う施設の使用不能期間中の収入減が見込まれること、東京2020大会後の他施設との各種イベント・コンサート誘致の競争が激化することへの対応が必要
- 多摩地域のスポーツ拠点としての活用について、地域との連携や、武蔵野の森総合スポーツプラザの指定管理を生かした取組が必要

＜東京スタジアムの売上高＞

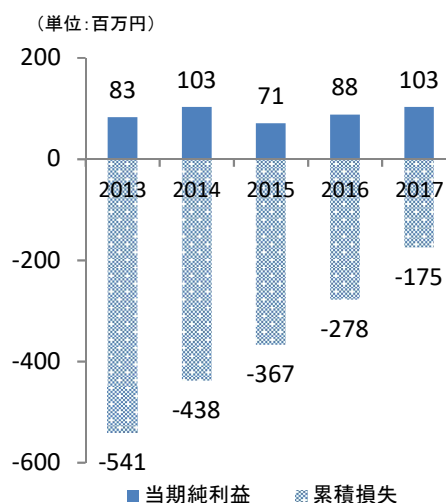


経営改革プラン（2018年6月、株式会社東京スタジアム）等より作成

【将来像に向けた今後の取組】

- パートナーシップ会議や地元自治体との意見交換などを通じ、利用者等のニーズを踏まえ、魅力的なソフト事業を展開し、スポーツ実施率の低い層などへのアプローチを実施
- RWC2019や東京2020大会の会場として、都や組織委員会等の関係機関と連携し、アクセシビリティやサービスの向上、気運醸成など、両大会の成功に向けた協力を行うとともに大会レガシーを最大限に活用
- 使用不能期間中の可能な限りの収益確保とともに、Jリーグ等既存顧客のつなぎ止めのため、代替施設の紹介など継続的な情報交換を実施
また、新規顧客開拓に向け、専門的な知見も活用した主要なイベントエージェントや音楽事務所等への戦略的なセールスを展開
- 多摩のスポーツ拠点として、周辺施設・公園等との連携や、地域の活性化へ貢献するとともに、指定管理をしている武蔵野の森総合スポーツプラザとの一体的な活用で魅力ある事業を展開

＜当期純利益・累積損失＞



経営改革プラン（2018年6月、株式会社東京スタジアム）より作成

政策連携団体活用の方向性

今後の政策連携団体の活用戦略

【局の将来像を踏まえた団体の戦略的活用の考え方】

局が目指す
団体の将来像

地域活性化にも貢献する多摩地域のスポーツ拠点

- RWC2019、東京2020大会のレガシーを活用した賑わいの創出による地域の活性化
- 2020年以降の安定的な収益確保に向けた、競争力の強化、地域と連携した事業展開
- 都の施策との連動、都民ニーズを反映した魅力的な施設運営

【戦略的活用に向けて強化・見直していく団体の機能と今後のステップ】

- 団体として新規顧客の獲得に向けたマーケティング力の強化を図っていくとともに、地域とも広域的な連携を促進
- 地域の関係機関・団体等や利用者からの声、パートナーシップ会議等を通じ、ニーズを反映した魅力的な施設運営を行い、多摩地域のスポーツ拠点としてのプレゼンスを更に向上

中期

新規顧客の確保、
多摩のスポーツ
拠点として確立

- 新規顧客の獲得等による収益増加で、安定的な運営と事業を拡大
- 利用者（顧客・都民）目線で評価の高い施設運営
- 地域と連携し、地域の活性化にも貢献するスポーツ拠点として存在を確立

短期

マーケティング・
企画機能の強化、
仕組み構築

- RWC2019、東京2020大会の成功に向けた協力
- 利用者（顧客・都民）目線に立った施設運営のための仕組みづくり
- 多摩地域のスポーツ拠点として、地域との連携強化の仕組みづくり

【団体の戦略的活用を踏まえた今後の役割分担・具体的業務】

	都	団体	民間等
役割	・スポーツ振興施策の立案 ・RWC2019、東京2020大会の確実な開催 ・関係機関及び団体等との総合調整	・東京スタジアムの維持管理及び健全な会社経営 ・多摩のスポーツ拠点として、地域のスポーツ振興や地域活性化に寄与	・当団体の指揮監督のもと、定例的、専門的な施設維持管理 ・指定管理における専門的なサービス ・施設維持管理などノウハウや専門性を生かした業務 ・施設利用者へのサービス向上
業務	・スポーツ推進総合計画の策定 ・RWC2019、東京2020大会開催に向けた着実な準備	・レガシーを最大限に活用した施設運営・事業展開 ・両施設の一体活用による大規模イベント等の実施	・建物の保守、警備、清掃 ・個人向けサービス事業の提供 ・施設利用者に向け満足度の高いサービスの提供

【参考】見直し事項

見直し内容：多摩地域のスポーツ振興、地域活性化への更なる貢献

【現状】

東京スタジアム

武蔵野の森総合スポーツプラザ（指定管理）

RWC 2019や2020大会の成功に向けた積極的な協力を行うとともに、指定管理を生かし、両施設の一体活用を更に進める取組を推進

【見直しに至る考え】

- RWC 2019や2020大会の競技会場として、両大会の成功に向けた積極的な協力を行うとともに、大会後は大会レガシーを最大限に活用した戦略的な施設運営、事業展開を図ることが必要
- 2017年11月に開業した武蔵野の森総合スポーツプラザの指定管理者に選定されたことから、両施設を一体的に活用し、多摩地域のスポーツ拠点として更なるスポーツ振興を図るとともに、地域のシンボルとして文化やまちづくりにも寄与していくことが必要

【今後】



常ににぎわいのある多摩のスポーツ拠点として、地域のスポーツ振興、地域活性化に寄与

26 多摩都市モノレール株式会社

(所管局：都市整備局)

団体名 : 多摩都市モノレール株式会社

2020年とその先に向けた都の戦略

都の政策展開【交通施策】

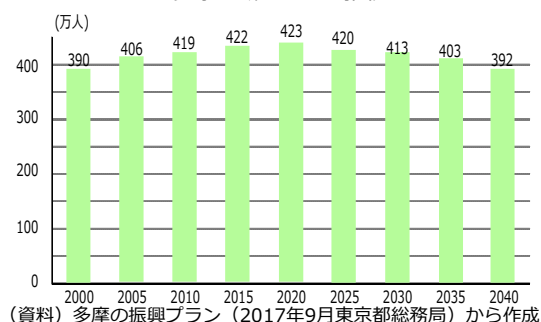
【局の目指すべき将来像】

- 多摩地域における鉄道ネットワークが、安全・安心・快適な輸送環境の整備の促進により、地域の魅力と活力の向上に貢献

【施策の現状・課題】

- 多摩地域では、2020年をピークに、本格的な人口減少・少子高齢社会に突入することが見込まれる状況
そのため、高齢者に対応したバリアフリー化などの利用者サービスを向上させ、誰もが使いやすい快適な輸送を確保することが必要
- 多摩地域の活性化に資するため、鉄道ネットワークにより、地域間の連携を促し、多くの人を多摩地域に誘引することで、賑わいを創出することが必要
- 都市モノレールのインフラ施設は、一斉に更新時期を迎えている。都市機能を確実に発揮させるために、計画的な更新を進めていくことが必要

多摩地域の人口の推移



多摩都市モノレール路線図



(資料) 多摩都市モノレール株式会社©

【将来像に向けた今後の取組】

- ・鉄道事業者が、駅舎の修繕等の大規模修繕や車両の設備更新の実施、利用者サービスの向上の取組によって、安全・安心・快適な輸送の実現

- ・鉄道事業者が、沿線自治体・企業と連携した取組を実施することで、多摩地域における鉄道ネットワークの価値を高め、人の交流の支えとなり、多摩地域の賑わいの創出に貢献

多摩都市モノレール株式会社が、安全・安心・快適な輸送を確保することによって、人の交流を支え、地域の魅力や活力の向上に貢献することを促進

政策連携団体活用の方向性

今後の政策連携団体の活用戦略

【局の将来像を踏まえた団体の戦略的活用の考え方】

局が目指す
団体の将来像

多摩地域の南北を結び、地域の魅力と活力の向上に貢献する公共交通事業者

- 大規模修繕を計画的に実施し、利用者サービスの向上を図ることによって、安全・安心・快適な輸送環境を整備し、延伸の検討などが進む多摩地域の鉄道ネットワークにおいて重要な役割を担う
- 安定経営に基づく安全・安定輸送の確保に加え、沿線自治体や企業との連携を一層深めることにより、多摩地域の賑わいの創出に貢献
- 計画的かつ自律的な補修や更新の実施に向け、財務基盤の確立や技術力の向上に取り組む

【戦略的活用に向けて強化・見直していく団体の機能と今後のステップ】

中期
安全・安心・快適な輸送環境の提供
とともに地域の活性化に貢献

- 駅舎改修や車両設備の更新等の計画的な実施による輸送環境の向上
- 団体の企画力向上と沿線の自治体や企業との連携深化により、集客力の向上に貢献させるとともに収益力を強化
- 局や民間からの職員派遣による技術やノウハウの継承により、人材育成を強化

短期
より快適で利便性の高い輸送環境の提供

- トイレのリニューアルによる更なるバリアフリー化や、利用者の利便性を高めるサービスを推進
- 沿線の自治体や企業との新たな連携を推進

【団体の戦略的活用を踏まえた今後の役割分担・具体的業務】

	都	団体	民間等
役割	・ 自主的・自律的な事業運営の促進 ・ 多摩地域の交通ネットワークの整備	・ 多摩地域の円滑な移動手段を確保 ・ 沿線地域の活性化への貢献	・ 多摩地域の交通ネットワークの一部を構成する各種交通の運営、運行 ・ 沿線地域での賑わい創出
業務	・ 事業計画等の策定に係る指導監督 ・ 職員派遣による知識や技術の継承 等	・ 多摩都市モノレールの整備、運営業務、運行事務 ・ 沿線地域等との連携	・ 多摩地域内及び多摩と都心部を結ぶ交通手段確保 ・ 沿線地域への商業施設等の設置・運営 等

【参考】見直し事項

見直し内容：沿線地域との連携深化による賑わい創出への貢献

【現状】

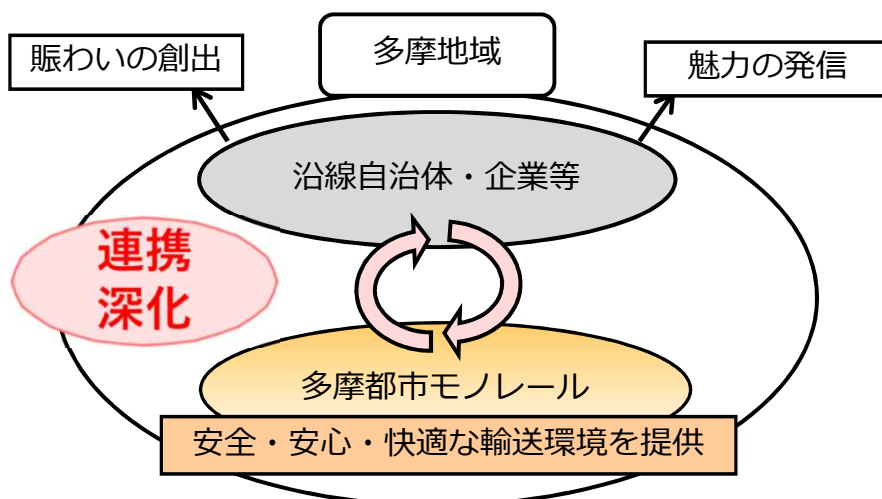
- 団体の役割・活用の考え方
 - ・多摩都市モノレールの整備、運営、運行を営むことで、多摩地域の円滑な移動手段を確保し、多摩地域の人々の交流及び沿線地域の発展に貢献

【見直しに至る考え】

- 団体の本来業務である、多摩都市モノレールの整備、運営、運行を担うという、鉄軌道事業者としての役割は今後も引き続き継続することから、その活用の考え方や役割分担は従来と同様
- 今後、多摩地域の人口減少・少子高齢化が進むと見込まれる中で、都としては、いかに定住人口を確保し、多摩地域を活性化させるかが課題
- そのような中で、多摩都市モノレールが安全・安心・快適な輸送環境を提供し、当団体が地域の活性化に貢献するために、少しでも多くの人々を多摩地域に誘引することが必要
- このため、当団体による沿線自治体や企業との連携深化の取組を促進

【今後】

- 団体の役割・活用の考え方
 - ・多摩都市モノレールの整備、運営、運行を営むことで、多摩地域の円滑な移動手段を確保し、鉄道ネットワークとしての機能を発揮することに加え、沿線の自治体や企業との連携をより一層深めることで人の交流の支えとなり、多摩地域の賑わいの創出に貢献



27 東京臨海高速鉄道株式会社

(所管局：都市整備局)

団体名 : 東京臨海高速鉄道株式会社

2020年とその先に向けた都の戦略

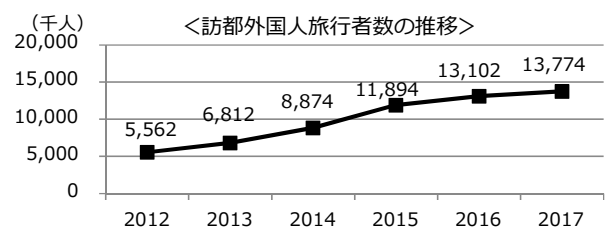
都の政策展開【交通施策】

【局の目指すべき将来像】

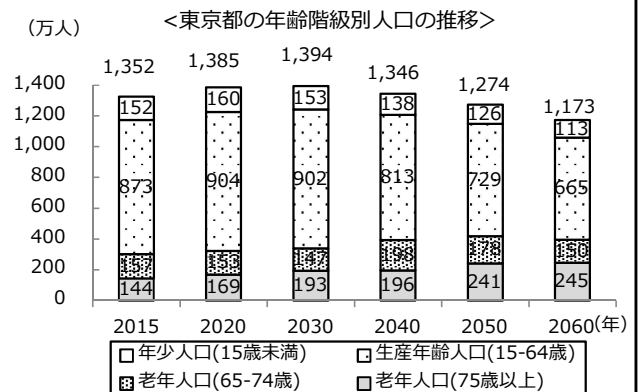
○内陸部と臨海地域を結ぶ鉄道ネットワークが、利用者の安全・安心の確保と利便性向上の取組の促進により、将来にわたり都市機能の維持に貢献

【施策の現状・課題】

- 訪都外国人旅行者数等の増加や高齢化の進展に伴い、鉄道利用に際して、誰もが安心して快適に移動できる環境の整備が必要
- 具体的には、鉄道駅の安全性向上のためのホームからの転落事故防止など一層の安全対策や、バリアフリー化や多言語化などの利用環境の充実強化が必要
- 加えて、鉄道施設においては、構造物の劣化が年々進行することから、戦略的な維持管理と計画的な更新により、施設の安全性を維持する持続的な取組が必要



(資料) 2017年訪都旅行者数等実態調査(東京都産業労働局)から作成



(備考) 1. 2020年以降は東京都政策企画局による推計
2. 四捨五入や、実績値の総数には年齢不詳を含むことにより、内数の合計が総数と一致しない場合がある

(資料) 都民ファーストで作る「新しい東京」～2020年に向けた実行プラン～(2016年12月)から作成

【将来像に向けた今後の取組】

・鉄道事業者が、ホームドア整備などの安全対策や、バリアフリー化、多言語案内などの利用者サービス向上の取組を、補助制度も活用しながら推進することを促進

・鉄道事業者が、定期点検などで鉄道施設の状態を把握した上で、計画的に補修・更新することで、利用者の安全・安心の確保を図ることを促進

今後の利用者の増加や多様化を見据え、引き続き利用者の安全・安定輸送の確保とサービス向上を図るための東京臨海高速鉄道(株)による取組を促進

政策連携団体活用の方向性

今後の政策連携団体の活用戦略

【局の将来像を踏まえた団体の戦略的活用の考え方】

局が目指す
団体の将来像

内陸部の既成市街地と臨海地域とを結ぶ大動脈としての公共交通機関の
担い手

- 当団体は「りんかい線」の運営により、東京圏の鉄道ネットワークの重要な一部や、臨海地域における大量輸送機関として当該地域で形成される様々な交通機関による交通ネットワークの中核を担い、これを通じて沿線地域の活性化にも貢献
- 東京2020大会はもとより、沿線地域の更なる開発、東京国際クルーズターミナルの開業等により、今後利用者の増加・多様化が進む中、安全・安定輸送の確保とサービス向上を推進

【戦略的活用に向けて強化・見直していく団体の機能と今後のステップ】

中期	安全・安定輸送能力の向上と旅客サービスの向上、将来にわたる安定経営の確保
----	--------------------------------------

- 安全・安定輸送能力の向上と旅客サービスの向上
 - ・ 老朽化が進行した鉄道施設・設備の計画的な更新や補修及び保全の実施による安全性の維持
 - ・ ホームドア設置等の安全対策や、エレベータの設置等のバリアフリー化などの施策を通じた円滑・快適な移動手段の提供
- 将来にわたる安定経営の確保
 - ・ 関連事業の拡充（構内営業収入等の増加）
 - ・ 沿線地域の進出企業やまちづくり協議会との連携など、沿線地域の集客力向上に貢献

短期	東京2020大会への対応を契機とした能力向上
----	------------------------

- 東京2020大会の競技会場が沿線に多数存在することから、利用者が大きく増加する大会期間中の安全・安定輸送を実現し、大会の成功に貢献
- 大会を契機に、多客時の対応能力や多言語対応などの利用者サービスを向上

【団体の戦略的活用を踏まえた今後の役割分担・具体的業務】

	都	団体	民間等
役割	・ 団体の適正かつ効率的な運営確保と自律経営促進 ・ 臨海部の交通ネットワークの整備	・ 臨海部の交通ネットワークの一部を構成するりんかい線の整備、運営、運行 ・ 沿線地域の活性化への貢献	・ 臨海部の交通ネットワークの一部を構成する各種交通の運営、運行 ・ 沿線地域でのにぎわい創出
業務	・ 株主権の行使、予算・事業計画の協議、組織規程改廃の協議等 ・ BRT導入、舟運活性化の検討等	・ 鉄道事業法に基づく第一種鉄道事業、関連事業（保有不動産賃貸、車内・駅構内広告等）の実施 ・ 沿線地域等との連携	・ 臨海部における鉄軌道事業やバス事業等の実施 ・ 沿線地域での商業施設等の設置・運営

【参考】見直し事項

見直し内容：安全・安定運行の確保に加え、沿線地域の活性化への一層の貢献と誰もが安心して快適に移動できる環境の更なる充実

【現状】

■団体の役割・活用の考え方

- ・りんかい線の整備、運営、運行を営むことで、東京圏鉄道ネットワークを担う重要な役割を果たし、内陸部の既成市街地と臨海副都心とを結ぶ大量の輸送需要に対応することで、臨海副都心の開発及び内陸部の既成市街地の活性化に貢献

【見直しに至る考え】

- 臨海地域における大動脈としての公共交通機関である、りんかい線の整備、運営、運行を担うという、団体の鉄道事業者としての役割は今後も引き続き継続することから、その活用の考え方や役割分担は従来と同様
- りんかい線の利用者の増加や多様化が進む中、安全・安定輸送とサービス向上に向けた取組や、これに伴う将来の設備投資に向けた収益力の更なる強化の取組が必要であるため、団体が鉄道事業においてこれらの取組を強化することを促進

【今後】

■団体の役割・活用の考え方

- ・りんかい線の整備、運営、運行を営むことで、東京圏鉄道ネットワークを担う重要な役割を果たし、内陸部の既成市街地と臨海地域とを結ぶ大量の輸送需要に対応し、これを通じて沿線地域の活性化にも貢献
- ・りんかい線においては、今後沿線施設の充実等により地域に不案内な来訪者や外国人旅行者の増加など利用者の多様化が進展
- ・団体は、こうした人々の誰もが安心して快適に移動できる環境を整備する役割を担い、バリアフリー化・多言語対応等の利用者サービス向上の取組を進めていき、都は、安全・安定運行を確保した誰もが使いやすい臨海部の鉄道事業者として、団体を活用

利用者の増加・多様化

- ・外国人旅行者・来訪者
- ・高齢者・障害者
- ・臨海部の居住人口・就業人口



団体の役割見直し

- ・安全・安定運行の確保

沿線地域の活性化への一層の貢献

誰もが安心して快適に移動できる環境の更なる充実

28 株式会社多摩ニュータウン開発センター

(所管局：都市整備局)

団体名：株式会社多摩ニュータウン開発センター

2020年とその先に向けた都の戦略

都の政策展開【多摩ニュータウンをはじめとする地域の再生】

【局の目指すべき将来像】

- 既存ストックを最大限に活用して多摩ニュータウンの再生を推進し、少子高齢化など同様の課題に直面する都内団地、全国のニュータウンに再生モデルを提示
- 「多摩イノベーション交流ゾーン」の中核的な拠点として、リニア中央新幹線の開通などの好機を捉えビジネス環境を整備

【施策の現状・課題】

- 高齢化、老朽化などにより、団地の空き住戸等が増加
- 世代構成の偏りに伴いコミュニティが衰退し、空き店舗が増加したことにより、近隣センター（※）が衰退
- 都市機能の配置が、高齢化やライフスタイルの多様化に伴う地域ニーズの変化に対応できておらず、地域の魅力が低下
- 多摩ニュータウンの再生に向けた取組や魅力等の情報発信の不足
- 地形の高低差が高齢者等の移動にとって支障

【将来像に向けた今後の取組】

都は、2018年2月、「多摩ニュータウン地域再生ガイドライン」を策定し、多摩ニュータウンの再生を推進

- 空き住戸、空き店舗の利活用を促進し、時代に合ったサービスを提供するための所有者と活用希望者をマッチング
- 若年世代の居住者増に向けた住戸等の改修、建替えにより、世代構成の平準化、コミュニティの活性化
- 駅周辺に商業系施設、幹線道路沿道に店舗、事務所などを集積させるため都市機能の再配置を推進
- イノベーションを創出する産業の立地誘導など新たなビジネスを生み出す環境の整備により職住近接の実現
- にぎわいづくり、利便性の向上等によるまちの魅力向上及び情報発信
- 歩車道の分離された道路など高質なまちのインフラを有効活用し、自動運転の実証実験や高齢者等の移動の円滑化を実現

住宅の老朽化



近隣センターの衰退



※近隣センター＝中学校区を基本とした住区ごとに、各住宅から徒歩で利用できるようにスーパーマーケットなどの日常生活に必要な施設をまとめて配置したもの

空き施設の活用イメージ（多世代の交流拠点）



出典）都市再生機構 滝山団地
道路沿道の商業施設（コンビニ等）



政策連携団体活用の方向性

今後の政策連携団体の活用戦略

【局の将来像を踏まえた団体の戦略的活用の考え方】

局が目指す
団体の将来像

**不動産管理・運営のノウハウを生かし、多様な主体と連携しながら
地域の再生やにぎわいづくりに貢献**

- 団体が持つ不動産管理・運営のノウハウを活用して新たな施策を展開し、地域における良好な環境や価値を維持、向上させるためのまちづくり・にぎわいづくり機能を付与
- そのため、まずは、商業ビル等の管理・運営に加え、南大沢駅前地区を対象に、にぎわいづくりの企画・運営や近隣商業施設・大学との連携など、まちづくりの主体として実績を蓄積

【戦略的活用に向けて強化・見直していく団体の機能と今後のステップ】

中期

**株式会社としての
強みを生かしまち
づくりに貢献**

- 不動産事業の経験を生かして、空き施設等を活用し不動産事業に関わる関係者のマッチング、イベントの企画などで、にぎわいのあるまちづくりに貢献
- 住替えニーズや若者の定住への対応など、地域の再生に寄与

短期

**南大沢駅前地区の
にぎわいのあるま
ちづくりの先導**

- 駅前地区に保有する施設を有効に活用し、大学、NPOなどとも連携したイベント開催などにより地域活性化を推進
- 駐車場を有する近隣商業施設と新たな駐車場割引サービスを展開するなど、来訪者の満足度を向上

【団体の戦略的活用を踏まえた今後の役割分担・具体的業務】

	都	団体	民間等
役割	・多摩ニュータウンの再生の推進の総合調整	・再生に向けたまちづくりの主体として、にぎわいづくりの企画・運営 ・不動産を活用した諸施策の展開	・＜鉄道事業者＞鉄道駅を活用した沿線の活性化 ・商業施設等の設置・運営 ・＜住宅・施設管理者＞空き店舗、空き住戸等の活用
業務	・広域自治体として地元市などの取組に対し技術支援 ・まちの魅力・再生の取組の情報発信	・イベントの開催 ・不動産事業に係る関係者のマッチング ・若者定住に対応する仕組みの構築等	・イベントの開催 ・事業を通じたサービスの提供 ・住宅等の空き情報等の提供

【参考】見直し事項

見直し内容：地域のにぎわいづくりへの貢献

【現状】

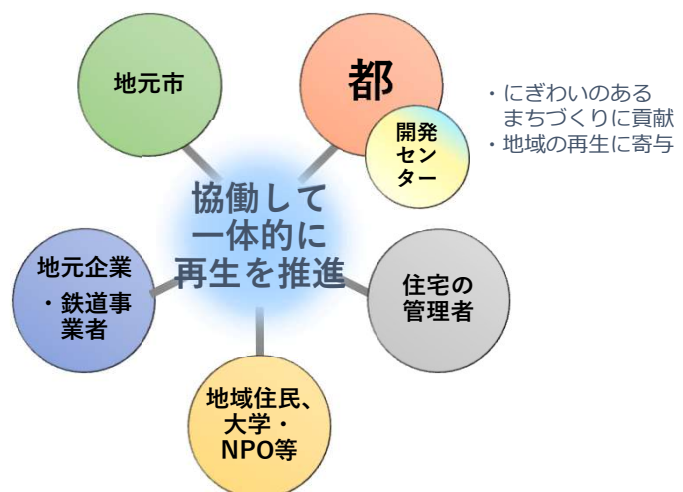
- 商業ビル等の管理・運営に加え、南大沢駅前地区を対象に、にぎわいづくりの企画・運営などを行っているものの、債務の確実な償還のため、テナントの維持・確保による堅実な経営が中心

【見直しに至る考え】

- 都は、2018年2月、多摩ニュータウンの抱える課題や目指すべき将来像を再生の担い手となる各主体と共有するとともに、多摩ニュータウン再生に向けたまちづくりの方針や都の基本的考えを示すことにより、地元市などによるまちづくりを技術支援していくため、多摩ニュータウン地域再生ガイドラインを策定
- 南大沢駅前地区で、30年にわたり地域に根差した企業として開発の先導役を務めてきた(株)多摩ニュータウン開発センターを地域の再生に向けて活用

【今後】

- 団体が持つ不動産管理・運営のノウハウを活用して新たな施策を展開し、地域における良好な環境や価値を維持、向上させるためのまちづくり・にぎわいづくり機能を付与
- そのため、まずは、商業ビル等の管理・運営に加え、南大沢駅前地区を対象に、にぎわいづくりの企画・運営や近隣商業施設・大学との連携など、まちづくりの主体として実績を蓄積



29 株式会社東京国際フォーラム

(所管局：産業労働局)

団体名：株式会社東京国際フォーラム

2020年とその先に向けた都の戦略

都の政策展開【東京国際フォーラムを活用した産業振興】

【局の目指すべき将来像】

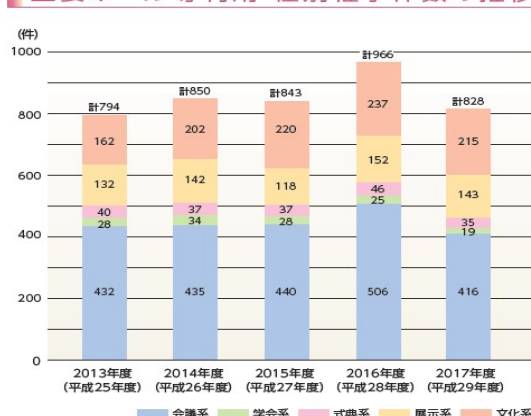
- 多彩な催しの開催を通じて都政に貢献する東京国際フォーラムを活用し、一層の文化の発展と交流、地域の賑わいを生み出すとともに、国際会議等のMICEの開催によるビジネス・イノベーション機会の創出による、更なる産業の振興

【施策の現状・課題】

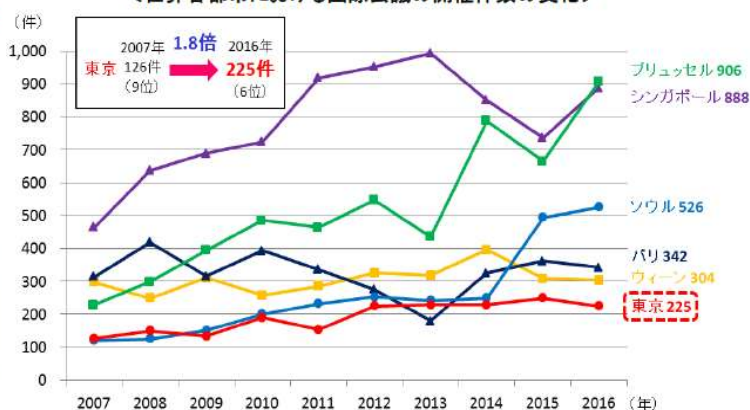
■現状

- ・東京国際フォーラムは、東京の中心で文化と情報を発信し、コンサート・会議・展示会・セミナー等多様多彩な催しを開催する施設
- ・都はこの施設を活用することで、中小企業の販路開拓の促進や地域経済の活性化等に寄与しており、都の産業振興施策における重要な施設の一つ
- ・特に期待をされるのが、都心という立地を生かした展示系催事を含めたMICEの積極的誘致・開催

■主要ホール等利用 種別催事件数の推移



＜世界各都市における国際会議の開催件数の変化＞



出典) 東京都産業労働局
「PRIME～観光都市・東京～東京都観光産業振興実行プラン2018～」

■課題

- （短期）東京2020大会競技会場としての対応
 - ・大会成功への万全の準備とレガシー創出、大会中閉鎖による経営への影響
- （中期）関係主体との協力体制の構築
 - ・MICEの更なる誘致に当たり、主催者や参加者が求める内容が高度化・多様化し、国際フォーラム単独でこうしたニーズに応えることには限界
 - ・中小企業の販路開拓支援となる展示系（MICEの「E」）催事の更なる開催

【将来像に向けた今後の取組】

- MICE施設としてふさわしい設備・機能の維持・更新
- 「東京都MICE連携推進協議会」による官民の多様な関係主体との協力体制の構築

（株）東京国際フォーラムを都庁グループの一員として活用し、同社のより戦略的な施設運営や企画催事を通じて、さらなる地域の賑わいと産業の振興

政策連携団体活用の方向性

今後の政策連携団体の活用戦略

【局の将来像を踏まえた団体の戦略的活用の考え方】

局が目指す 団体の将来像	有楽町地区を活性化させる核となり、多彩な催事の戦略的な誘致・開催により地域の賑わいを創出し、都の産業振興に寄与する機関
-----------------	---

- 長期的には、有楽町地区の大規模MICE・賑わい施設として、地域と連携したMICEの誘致開催や賑わい創出のほか、同地区のまちづくりへの協力を進め、その中心的役割を果たすことが目標

【戦略的活用に向けて強化・見直していく団体の機能と今後のステップ】

中期	東京都及び大丸有地域との連携強化	■ 都、観光財団、まちづくり協議会、DMO東京丸の内等との連携強化によるMICE、展示系催事の誘致推進 ■ 成長産業（IoT、医工連携等）の展示系催事の開催 ■ 主催事業の再構築による更なる地域の賑わい創出
短期	大会後を見据えた経営基盤の確立	■ 大会成功に向けた万全の準備を通じたホスピタリティの向上 ■ 施設稼働率向上に向けた取組の推進（一層の新規顧客の開拓） ■ 都との人事交流の推進による連携強化 ■ 人材育成の推進による組織力強化

【団体の戦略的活用を踏まえた今後の役割分担・具体的業務】

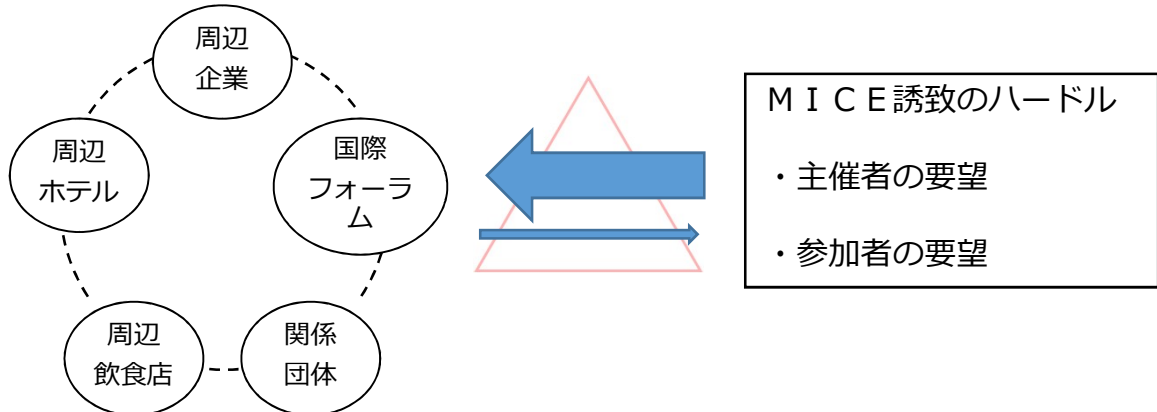
	都	団体	民間等
役割	・施設の所有 ・施設の大規模修繕工事 ・主催事業の企画 ・MICEに係る施策の決定	・施設の管理運営 ⇒・営業誘致戦略（貸館） ・日常修繕 ・自主事業企画 ・都主催事業への協力及び企画提案	・地域一体となったMICEの誘致 ・その他、まちの賑わいの醸成 ・都主催事業の運営
業務	・大規模修繕工事計画策定 ・同 設計・施工 ・主催事業の実施、策定	・営業・誘致 ・受付・サービス提供等 ・主催事業の実施 ・日常修繕の実施	・MICE・催事への協賛 その他の協力 ・都主催事業の当日運営等

【参考】見直し事項

見直し内容：東京都及び大丸有地域との連携強化による産業振興

【現状】

- MICE や展示系催事の更なる誘致に当たり、主催者や参加者が開催地に求める内容が高度化・多様化



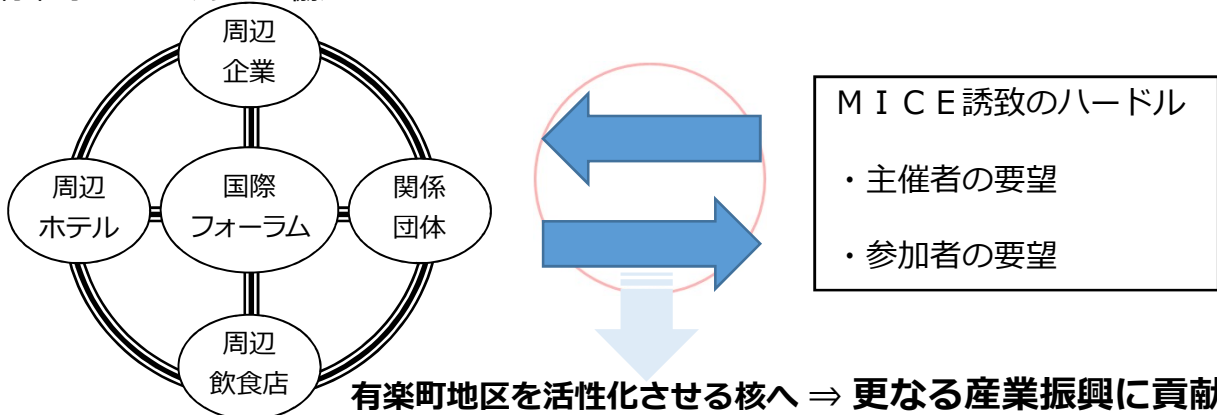
- ⇒ 国際フォーラムが単独でこうしたニーズに応えることには限界
- ⇒ 国際フォーラムと誘致を担う様々な関係主体との十分な連携が必要

【見直しに至る考え】

- 「東京都MICE誘致戦略」（2015年7月策定）
「2020年に向けた実行プラン」（2016年12月策定）
 - ・ MICE 誘致の新たな展開 / 多様な関係主体との連携促進
 - ・ MICE 関連施設が集積する地域において関連事業者等と連携した受入環境整備を促進
- 「中小企業振興ビジョン」（2019年1月策定）
 - ・ 国内外からのアクセスに優れ、国際水準の規模と機能を有する東京国際フォーラムの機能を最大限活用し、中小企業の販路開拓や企業間連携にとってより効果的な展示場等の場を提供

【今後】

- 大丸有地区内での連携強化によるMICE・展示系催事の誘致推進
 - ・ 都、観光財団、まちづくり協議会、DMO東京丸の内との連携強化
 - ・ 成長産業（IoT、医工連携等）の展示系催事の開催促進
- 有楽町まちづくりへの協力



30 株式会社東京臨海ホールディングス

(所管局：港湾局・産業労働局)

政策連携団体活用の方向性

(※) 臨海ホールディングスグループの5つの基幹事業（埠頭・交通・ビル・展示会・熱供給）及び民間企業等と連携した地域運営の取組

今後の政策連携団体の活用戦略

【局の将来像を踏まえた団体の戦略的活用の考え方】

局が目指す
団体の将来像

臨海副都心のまちづくりと東京港の運営を支える臨海地域のエリア
マネジメントグループ

- 長期的には、エリアマネジメント（※）の中核主体として団体の経営を充実
 - ・ 地域の基盤インフラの管理者として、現場の知見・技術を継承しつつ都と共有
 - ・ 臨海副都心来訪者や民間企業等のニーズを取りまとめ施策立案する機能を強化
 - ・ 地域にとって必要な取組をブラッシュアップし利益・公益を創出する事業を展開

【戦略的活用に向けて強化・見直していく団体の機能と今後のステップ】

- 都施策の推進や地域の発展を支援するため、エリアマネジメント機能の拡充を図り、臨海副都心における地域の窓口並びにまちづくり運営の主体として団体を活用
- 局と団体との双方向の人材交流等により、都庁グループ一体となった業務執行体制の強化を図ることで、インフラの安全性・サービスの質の更なる向上を志向



- エリアマネジメント拡充の方向性
 - ・ 各インフラを一体的に管理しつつ、「まちの運営」も志向
 - ・ 地域の民間企業等の力を引き出すことで地域貢献の取組を強化
 - ・ ニーズ調査等を通じて地域の課題を把握し局と連携して対応

※今後の都施策の進捗に応じて、役割を見直す場合がある。



- 東京2020大会や東京国際クルーズターミナル開業に向けて、グループ事業や東京臨海副都心まちづくり協議会活動を通じて、都施策を実行・支援する取組を展開（外国人観光客の受入強化等）

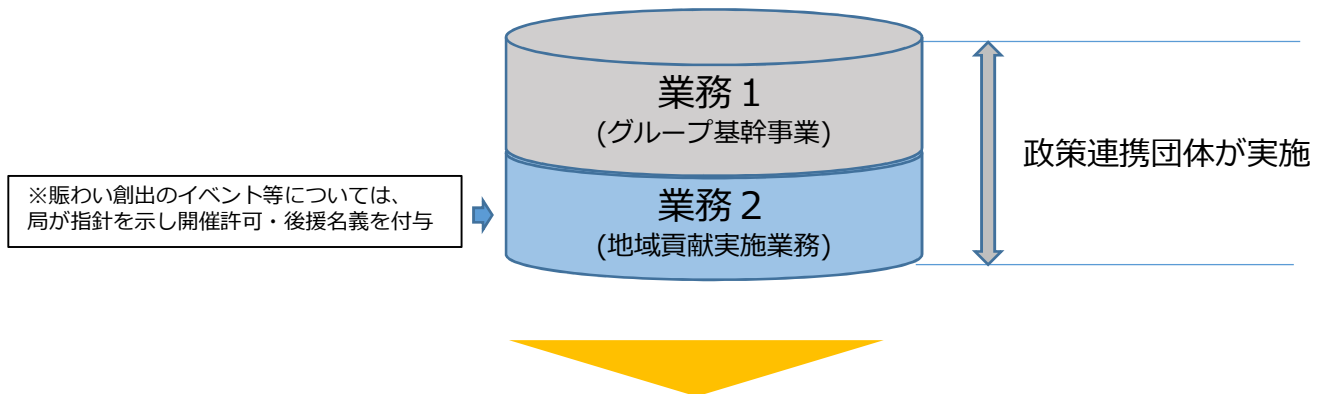
【団体の戦略的活用を踏まえた今後の役割分担・具体的業務】

	都	団体	民間等
役割	・ 施策全体の方針策定 ・ 港湾管理者としての役割 ・ インフラ整備主体	・ 都施策を補完する施設整備主体(コンテナターミナル・熱製造プラント等) ・ 都事業を補完する知識・技術・経験を要するインフラ管理運営主体(都と一体的な事業運営・安全体制が必要) ・ 地域民間企業等の取りまとめ・連携推進、地域の窓口	・ 局・関連団体職員の指導監督のもと実施する定型的業務、又はメーカーや製造者のみ対応可能な業務 ・ 顧客へのサービス提供
業務	・ 開発の計画策定及び改定 ・ 港湾の管理・運営 ・ 工事等契約発注 等	・ インフラ施設整備及び管理運営業務 ・ ニーズ調査・分析、施策立案 ・ 地域運営の取組 等	・ 施工、現場作業 ・ 特殊な設備管理業務 ・ 地域運営の取組への協力 等

【参考】見直し事項

見直し内容：臨海HDグループによるエリアマネジメント機能の拡充

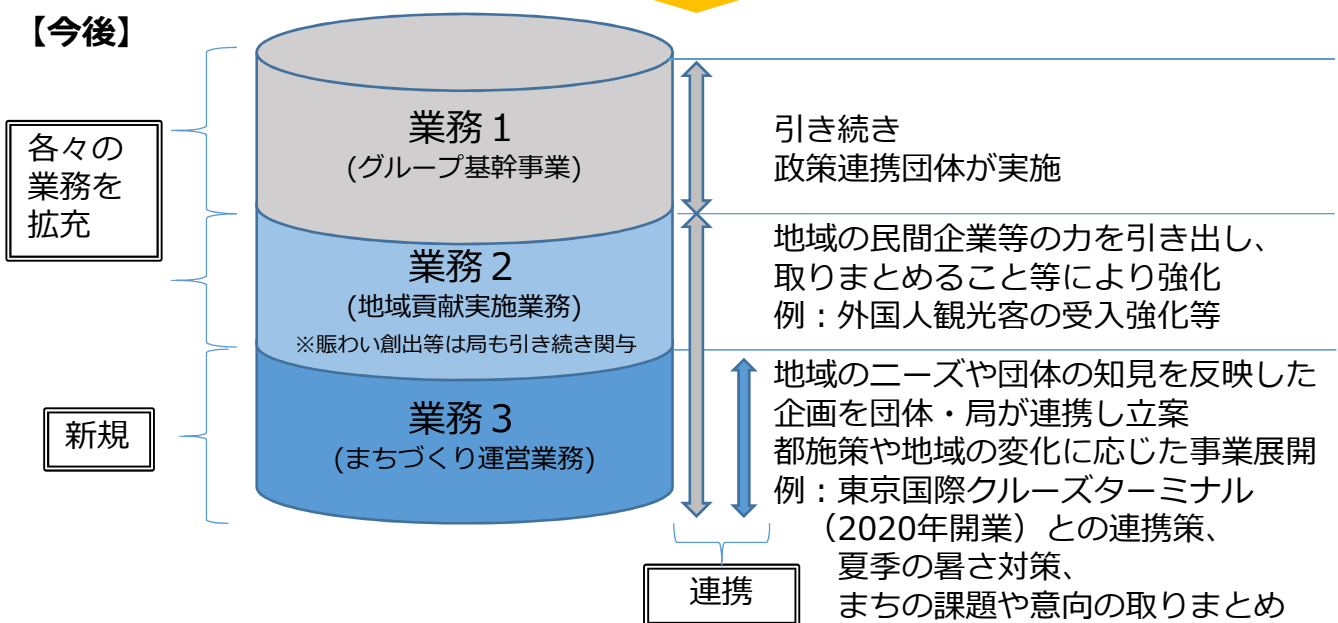
【現状】臨海HDグループによるエリアマネジメントの拡充検討



【見直しに至る考え】

- 臨海HDグループが実施する基幹事業は今後も増加していく見通しであると認識
- また、当団体は東京臨海副都心まちづくり協議会の事務局業務を受託し、地域の民間企業等と協働し賑わい創出・環境・防災等の取組を積み重ね、信頼関係を構築
 今後は、見える化改革の方向性を踏まえ、エリア内民間企業等を取りまとめる役割を付与
- 取りまとめやその過程で得られる民間企業等のニーズ、インフラ管理運営の知見を有効利用して、地域貢献実施業務を拡充するとともに、新たなエリアマネジメント機能を担わせ、臨海副都心における地域の窓口並びにまちづくり運営の主体として、臨海HDグループを活用

【今後】



31 東京交通サービス株式会社

(所管局：交通局)

団体名 : 東京交通サービス株式会社

2020年とその先に向けた都の戦略

都の政策展開【地下鉄事業】

【局の目指すべき将来像】

○「私たち都営交通は、都民やお客様に信頼され、支持される公共交通機関として、安全・安心を何よりも大切にし、東京の都市活動や都民生活を支えていきます。」という局の経営理念を実現

【地下鉄事業の現状・課題】

安全対策

- 現状
 - ・全国の鉄道事業者で駅ホームからの転落事故が増加傾向
 - ・都営地下鉄開業から50年を超え、構造物の劣化が進行
- 課題
 - ・ホーム上の安全対策の強化が必要
 - ・新技術の活用も図りながら、施設の安全性をより一層高める対策が必要

全国におけるホームからの転落件数

(単位: 件)

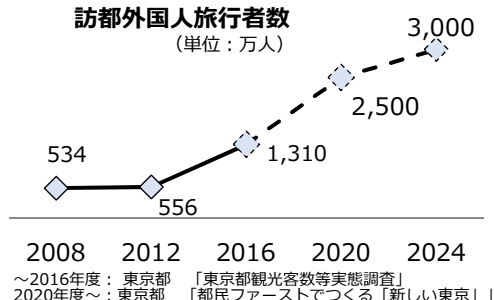


お客様サービス

- 現状
 - ・都営地下鉄を利用するお客様からエレベーターやトイレ等に関する要望が多い
 - ・高齢化の進展や訪都外国人旅行者数の増加等
- 課題
 - ・誰もが利用しやすい環境を整備していくことが必要

訪都外国人旅行者数

(単位: 万人)



【今後の取組】

安全対策の一層の強化

ホームドアの整備
地下鉄構造物の計画的な補修 など

お客様サービスの更なる向上

エレベーターの整備
トイレの改修
外国人にも利用しやすい環境整備
快適通勤の実現 など

こうした取組を推進すると、業務量の増加や業務内容の高度化等が見込まれることから、職員一人ひとりの能力を最大限引き出し、グループ総体として最大の経営効果を発揮する仕組みが必要

グループ経営の推進

局と関連団体との適切な役割分担の整理とともに
グループ一体となった人材育成・技術継承

政策連携団体活用の方向性

今後の政策連携団体の活用戦略

【局の経営理念を踏まえた団体の戦略的活用の考え方】

局が目指す
団体の将来像

交通事業の総合保守管理を担うリーディングカンパニー

- 自立的な経営環境を確立し、駅務機器、電気設備、車両、土木等、各部門の保守業務を一体的・横断的に管理する総合保守管理を担う団体として、都営交通の安全・安心に、より一層貢献

＜将来的には交通局事業以外への展開も視野に＞

(将来像で目指す展開の一例)

- ・ 他社との共働・共同研究の可能性 → 新技術への対応
- ・ 工事施工など保守・工事監理以外の領域への拡大も検討

【戦略的活用に向けて強化・見直していく団体の機能と今後のステップ】

- 局と団体との双方向型人材交流の積極的な実施や、委託規模拡大を図ること等により団体を育成
- 安全性の向上や業務の効率化を目的に、局と団体との連携の下、新技術の活用に向けた取組を推進

中期

**自立的経営に
向けた成長促進**

- 総合保守管理の強みを強化
 - ・ 保守管理や工事監理の更なる委託による事業領域の拡大
 - ・ 局と団体との積極的な人材交流等による技術力の向上
- 実証実験等を踏まえた新技術への対応

短期

**自立的経営に
向けた体制構築**

- 事業領域拡大を見据えた積極的な採用活動による人材確保
- プロパー人材育成のため、団体から局への社員受入れを促進
- 専門部署による全社横断的な技術力維持・向上の取組
- 新技術の実証実験に向けた取組

【団体の戦略的活用を踏まえた今後の役割分担・具体的業務】

(中期まで)

	都	団体	民間等
役割	・ 事業運営の根幹に関わる判断・技術等を要する業務 (極めて高い安全性を要求される業務、本線の運行に直接影響を及ぼす業務)	・ 局職員と同等の知識・技術・経験を要する、判断・責任を伴う業務 (局と一体的な事業運営・安全体制が必要な業務)	・ 局・関連団体職員の指導監督の下、実施する定型的業務 ・ メーカーや製造者のみ対応可能な業務
業務	・ 計画、設計、契約発注 ・ 工事監理 ・ 保守点検 (信号装置の巡回検査等) ・ 新技術への対応 等	・ 工事監理 ・ 工事の立会い ・ 保守点検 (ホームドア等) ・ 新技術への対応 等	・ 工事の施工 ・ 保守点検 (車両搭載機器等) 等

【参考】見直し事項

見直し内容：総合保守管理の強みを強化

【見直しに至る考え】

■ 総合保守管理（※）の強みを強化

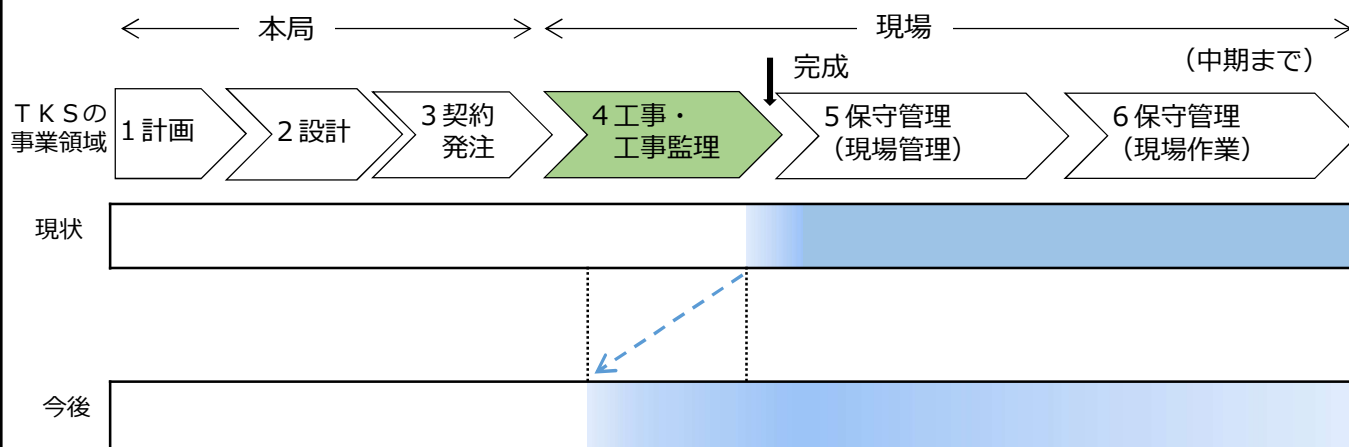
- ・局の各施設・設備が更新や大規模改修の時期を迎え、今後、業務量の増加や業務内容の変化が見込まれている。十分な人材を確保した上で、工事監理業務や保守管理業務の更なる委託により、団体の事業領域を拡大させ、現場の業務を一体的に運営できる体制を強化
- ・局と団体との積極的な人材交流等を実施し、グループとしての技術力を維持・向上
(団体職員は、局職員と比較して異動等が少なく、専門的な業務の知識やノウハウの蓄積、継承が行いやすい。)

(※) 他の鉄道事業者は、部門ごとに保守管理を担う会社を設立していることが多いが、当団体は、各部門（電気設備、車両、トンネル等）の保守管理を1社で担える体制で対応

団体の事業領域の拡大＜一例＞

地下鉄の工事に関する専門的な知識やノウハウを蓄積、継承することで、グループ総体としての経営効果を更に発揮するため、現在、保守管理（現場管理・現場作業）を中心に担う東京交通サービス株式会社（TKS）に対して、工事監理の委託を拡大

(業務の流れ イメージ)



32 東京水道株式会社

【2020年4月1日付で東京水道サービス株式会社と株式会社PUCが統合】

(所管局：水道局)

団体名 : 東京水道株式会社

2020年とその先に向けた都の戦略

都の政策展開【水道施策】

【局の目指すべき将来像】

- 長期的な財政状況を見据えた計画的な施設整備を行うとともに、新技術の活用や経営の効率化を進め、独立採算制の下、将来にわたり必要不可欠なサービスを提供

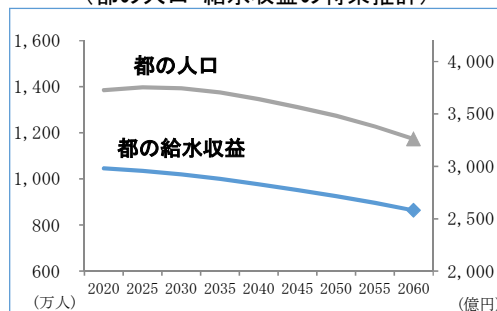
【施策の現状・課題】

- 人口減少に伴い、給水収益は減少の見込みである中、今後多くの浄水場が一斉に更新時期を迎え、多額の経費が必要となる見込み
- 情報化社会の急速な進展などの社会経済情勢に即したお客さまサービス、危機管理対応力の向上策が急務
- 国内の水道事業は、給水収益が低迷し、職員数減少等による技術の維持・継承が困難になるなど、経営基盤の強化が課題であり、国は広域連携や官民連携を推進するため水道法を改正

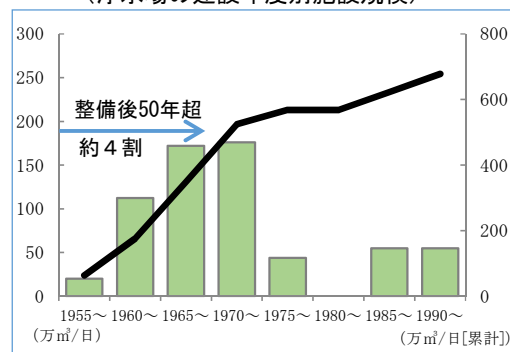
【将来像に向けた今後の取組】

- 予防保全型管理による施設の長寿命化を図りつつ、水道需要等を考慮した施設規模のダウンサイジングによって、安定給水を確保しながら長期に及ぶ更新工事を計画的に推進
- お客さまサービス向上のため、自動検針が可能なスマートメータやお客さまセンターにおけるAI導入を進めるとともに、事故・災害などへの対応力を強化するため、ウェブカメラやドローン等の新技術を活用
- 国内貢献として、多摩地区都営一元化の過程で培ってきた広域化のノウハウを活用した水道事業の基盤強化に資する支援や、政策連携団体の強みを生かした国内事業体の事業運営への貢献を実施

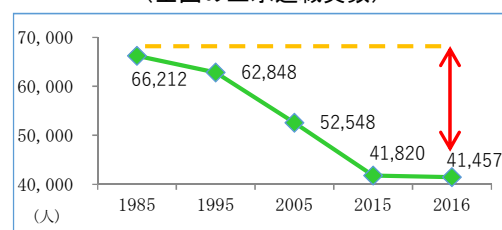
(都の人口・給水収益の将来推計)



(浄水場の建設年度別施設規模)



(全国の上水道職員数)



取り巻く状況に的確に対応するとともに、公共性の維持と経営効率化の観点に立ち、災害時であっても、局と政策連携団体とが一体となって東京水道を支える経営基盤を強化

政策連携団体活用の方向性

今後の政策連携団体の活用戦略

【局の将来像を踏まえた団体の戦略的活用の考え方】

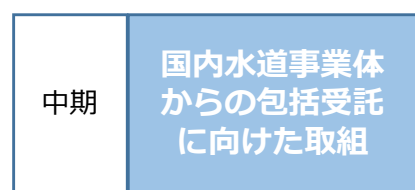
局が目指す
団体の将来像

水道業務を包括的に担うことができる団体

- 東京水道の基幹的業務を担う団体 2 社を統合
- 団体への業務移転を着実に推進するとともに、より効率的でお客さまの視点に立った団体運営を行うことにより、東京水道の経営基盤を強化
- 団体が持つ技術系と営業系の強みを生かして、官民連携の受け皿としての業務展開を検討し、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
- 第三者の視点からコンプライアンスを強化した上で、ガバナンスの強化や経営効率の向上に資する団体の経営体制を構築



【戦略的活用に向けて強化・見直していく団体の機能と今後のステップ】



- 配水施設の維持管理及び営業業務等の新たな包括委託をモデル導入
- 国内水道事業体に対して、団体の経験・ノウハウを活用し、新たなサービスを展開



- 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し、団体 2 社を統合
- 工事監督業務など、局直営業務の団体への業務移転を拡大
- 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

【団体の戦略的活用を踏まえた今後の役割分担・具体的業務】

	都	団体	民間等
役割	水道事業の基幹的業務 (事業運営の根幹に関わる業務)	水道事業の基幹的業務 (事業運営上重要な業務)	局・団体職員の指導監督の下、実施する定型的業務
業務	・ 経営方針の策定 ・ 施設整備計画の策定 等	・ 水道水源林保全管理 ・ 浄水場等運転管理 ・ 給水所等保全管理 ・ 水道料金徴収業務 等	・ 工事施工 ・ 設計業務 ・ 水道メータ検針 ・ 設備等保守業務 等

【参考】見直し事項①

見直し内容：2団体の統合による経営基盤の強化

【現状】

東京水道サービス株式会社

- 東京水道の技術系業務
 - ・水源管理
 - ・浄水施設運転管理
 - ・給水施設維持保全 など
- 国内水道事業体の技術系業務
- 海外事業

株式会社PUC

- 東京水道の営業系業務
 - ・お客さまセンター、営業所
 - ・料金徴収システム など
- 国内水道事業体の営業系業務
- その他IT事業

【見直しに至る考え】

- 2006年以降、基幹的業務の団体への業務移転（業務委託）を進めており、団体の現場業務は拡大し、役割が増大
- 東京水道が将来にわたり必要不可欠なサービスを提供するため、団体は一層のサービス向上や効率的な運営が必要
- そのため、団体2社を統合し、水道業務を包括的に担うことができる体制を構築
- 統合に向けて、ガバナンスの強化や経営効率の向上に資するため、第三者の視点からコンプライアンスを強化

【今後】

コンプライアンス強化策の実施

- ・東京水道コンプライアンス推進会議による年間行動計画の進捗管理
- ・総務局の特別監察結果等を踏まえた再発防止策

東京水道グループコンプライアンス有識者委員会

東京水道全体の機構、制度、内部統制の改善・強化の視点で事業運営を検証

東京水道株式会社

○東京水道の技術系・営業系業務

一体的に展開

- ・水源管理
- ・浄水施設運転管理
- ・給水施設維持保全

- ・お客さまセンター、営業所
- ・料金徴収システム など

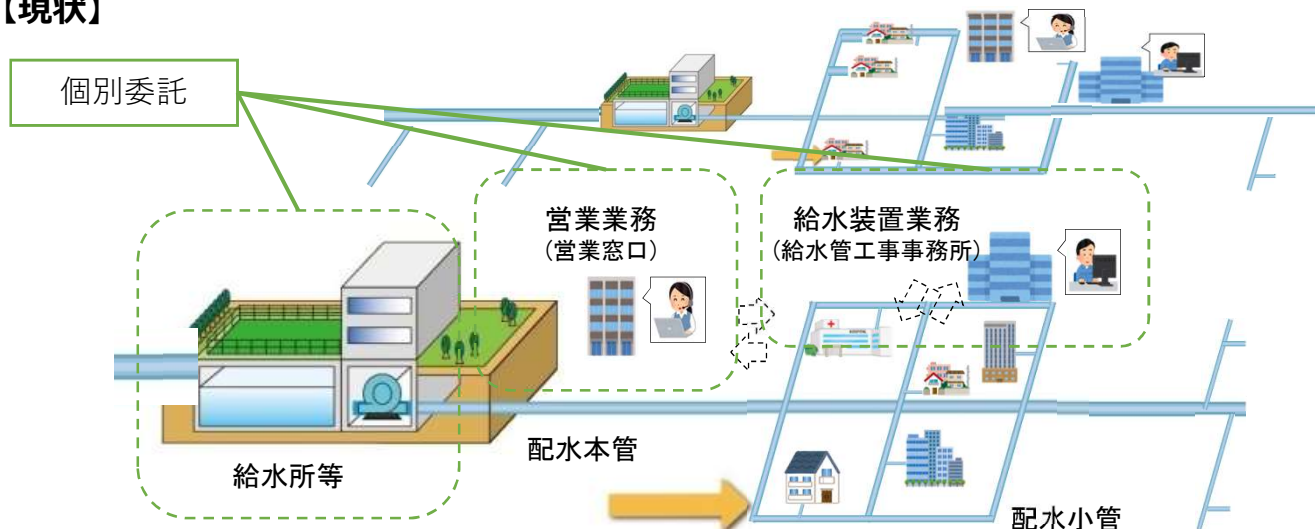
災害発生時にも機動的かつ弾力的に対応

- 国内水道事業体の技術系・営業系業務
- 海外事業
- その他IT事業

【参考】見直し事項②

見直し内容：配水施設の維持管理等の新たな包括委託をモデル導入

【現状】



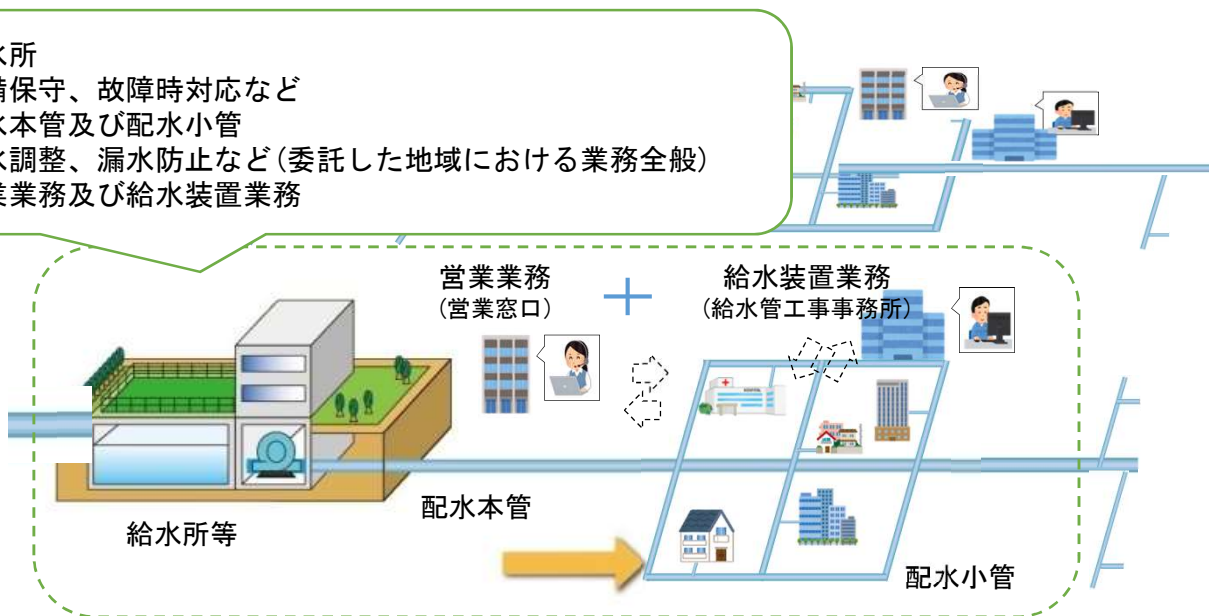
【見直しに至る考え】

- これまで、一部給水所等の維持保全や業務等を個別に委託
- 効率経営を一層推進するため、グループ経営の強化を図り、今後は団体の活用範囲を拡大
- 新団体の立ち上げに合わせて、団体への新たな業務移転手法として、水道の技術上の業務を委託する第三者委託を含めた、新たな包括委託を性能発注方式により実施することを検討
- 配水施設の維持管理及び営業業務等の新たな包括委託をモデル導入

【今後】

＜配水施設の維持管理＋営業業務等の新たな包括委託＞

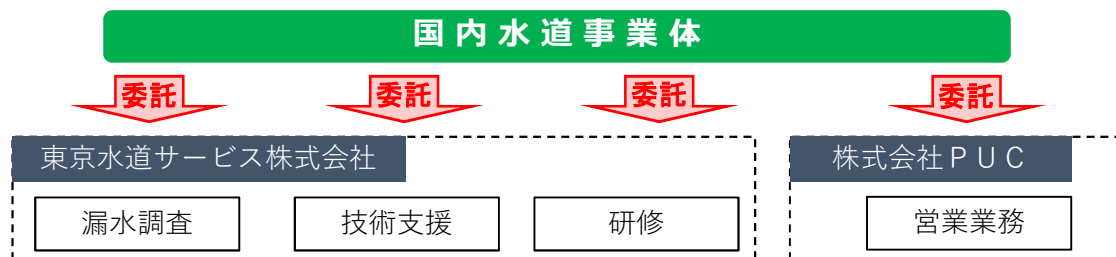
- 給水所
設備保守、故障時対応など
- 配水本管及び配水小管
配水調整、漏水防止など(委託した地域における業務全般)
- 営業業務及び給水装置業務



【参考】見直し事項③

見直し内容：新たな発注者支援（国内水道事業体への貢献）

【現状】

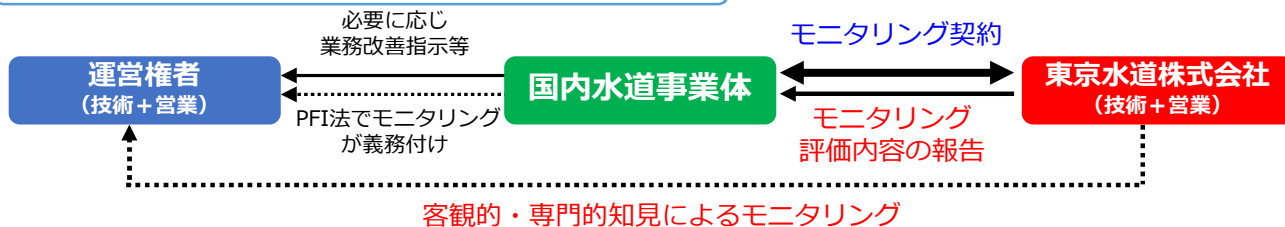


【見直しに至る考え】

- これまで国内水道事業体からは、水道事業の一部を切り出した業務を部分的に受託
- 水道法の改正により、国内水道事業体では、今後はコンセッション方式（施設運営権を民間事業者に設定）の導入が見込まれる。コンセッション方式では運営権者に対する客観的なモニタリングが義務付けられることから、東京水道株式会社が有する技術系・営業系の客観的・専門的知見を活用して、国内水道事業体に対するモニタリングの支援を実施
- このモニタリング支援を通じて、将来の包括受託等に対応できるようノウハウを蓄積

【今後】

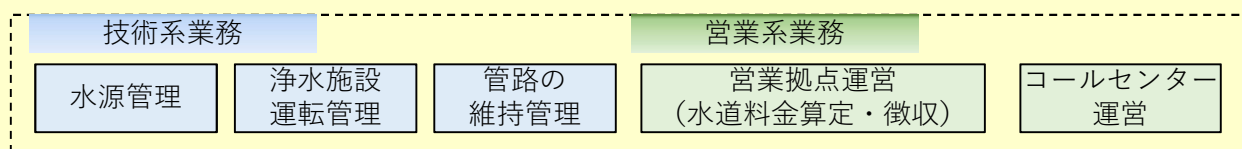
新たに国内水道事業体のモニタリングを支援



将来的に包括受託等に対応

国内水道事業体

水道事業体の広域連携
技術系・営業系業務を合わせた包括委託



包括委託



※部分的な受託から包括的な受託まで、国内水道事業体の実情に応じた多様な支援メニューを提供

33 東京都下水道サービス株式会社

(所管局：下水道局)

団体名 : 東京都下水道サービス株式会社

2020年とその先に向けた都の戦略

都の政策展開【下水道事業】

【局の目指すべき将来像】

- 下水道事業を将来にわたり安定的に運営し、お客さまである都民の皆さまに質の高い下水道サービスを提供

【施策の現状・課題】

■下水道施設の老朽化

- ・法定耐用年数（50年）を超えた下水道管が、今後一斉に増加

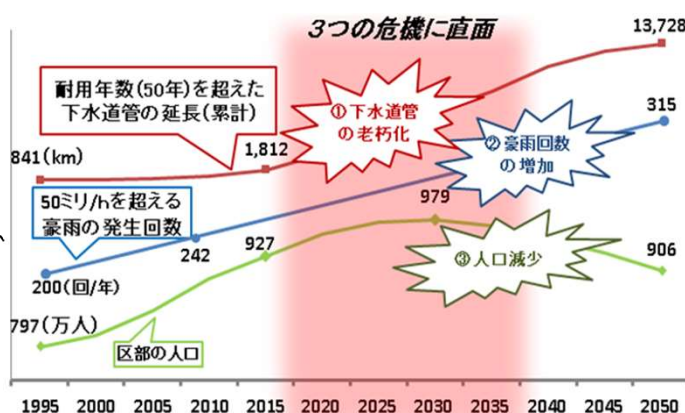
■豪雨回数の増加

- ・2050年には、現在の1.3倍の回数で1時間50ミリを超える豪雨が発生すると推測され、浸水のリスクが増加
- ・区部の下水道は、約8割の区域が合流式下水道（※）であり、豪雨の際は浸水から市街地を守るため、汚水混じりの雨水が河川等へ放流（水質悪化要因）

※合流式下水道・・・汚水と雨水とを一つの下水道管で集め、水再生センターまで運ぶ形式

■人口減少

- ・2030年以降の人口減少に伴い、下水道料金収入が減少する見込み



【将来像に向けた今後の取組】

■下水道施設の再構築

- ・老朽化した下水道施設を再構築することで、将来にわたって安定的に下水を流し処理する機能や雨水を排除する機能を確保
- ・下水道管の再構築に当たっては、アセットマネジメント手法を活用し、事業を平準化
- ・さらに、道路を掘らずに施工可能な更生工法を活用するなど、効率的な整備手法を導入

■浸水対策・合流式下水道の改善

- ・「東京都豪雨対策基本方針」に基づき、区部全域で時間50ミリ対策を実施
- ・浸水被害の影響が大きい大規模地下街や浸水により甚大な被害が生じた地区では、時間75ミリの降雨に対応した施設整備を実施
- ・貯留施設の整備（降雨初期の特に汚れた下水を貯留する施設）により、雨天時に合流式下水道から河川や海などに放流される水質を改善

■更なる企業努力

- ・これまで培ってきた知識や経験を生かしながら、コスト削減を進める技術や工法を積極的に開発・採用することで、建設から維持管理までのトータルコストを削減
- ・土地・建物の貸付け、施設跡地の売却などにより、資産の有効活用等を積極的に行い、収入を確保

政策連携団体活用の方向性

今後の政策連携団体の活用戦略

【局の将来像を踏まえた団体の戦略的活用の考え方】

- 質の高い下水道サービスを提供していくため、都庁グループの一員として、局と緊密な連携の下、安全性と信頼性を確保しつつ、効率的かつ安定的に局委託業務を実施
- 局や民間企業と共同して東京の下水道が直面する課題を解決するための技術開発等を積極的に実施するとともに、その成果である産業財産権の活用など収入源を多様化
- 当団体が有しているノウハウや技術を用い、下水道事業運営に課題を抱える自治体への支援などを行うことにより、東京ひいては日本の下水道界を牽引

【戦略的活用に向けて強化・見直していく団体の機能と今後のステップ】

- 今後の事業運営を支える固有社員を積極的に採用するとともに、高い専門性を有する都ＯＢを活用し、局の若手職員も含めた社員を計画的継続的に育成
- 当団体の強みであるこれまで培った経験・ノウハウや技術力を活用し、東京都区部以外への事業展開の準備など自主事業を充実

短期	・ 固有社員の確保・育成、 ・ 自主事業の充実に向けた技術等の情報発信・調査
----	---

- 将来を見据え、採用活動を強化し、固有社員を確保するとともに、講習会などの資格取得支援、現場でのＯＪＴを充実させることにより人材育成を強化
- ＳＰＲ工法や水面制御装置等の特許技術、排水設備工事責任技術者試験の実施など、当団体が提供可能な技術・サービスを下水道展や国際会議等で情報発信しつつ、国内外の自治体や下水道事業者に対して、コンサルタント業務の需要調査を実施するなど自主事業を充実

【団体の戦略的活用を踏まえた役割分担・具体的業務】

	都	団体	民間等
役割	・ 都下水道事業運営の根幹に関わる業務	・ 専門的技術を生かしつつ下水道局と密接に連携して行う必要のある業務	・ 定型業務をはじめ民間事業者でも可能な業務
業務	・ 経営計画の策定 等	・ 東京都からの委託業務 ・ 技術開発や都区部以外への事業展開の準備などの自主事業	・ 東京都や当団体からの委託業務

※上記については、2020年度までの当面の活用について示したものである。

現在、都政改革本部における見える化改革において、将来にわたり安定的に都民サービスを提供していくため、下水道局と政策連携団体との役割分担の見直しを検討中であり、2021年度以降の活用のあり方については見直しの方向性を踏まえ改めて検討

【参考】見直し事項

見直し内容：局と政策連携団体（東京都下水道サービス）との役割分担

【現状】

事業実施に責任を持つ下水道局を中心として、下水道局と政策連携団体及び民間事業者の三者がそれぞれの特性を生かした役割分担の下、協働し、連携を一層強化して下水道事業を運営

〈三者の役割分担〉

■下水道局

経営方針の策定、施設の建設・重要な維持管理、水質規制などの根幹業務

例) 経営計画等の策定、工事の設計・施工管理、水再生センター等の運転管理、水質管理 等

■政策連携団体（東京都下水道サービス）

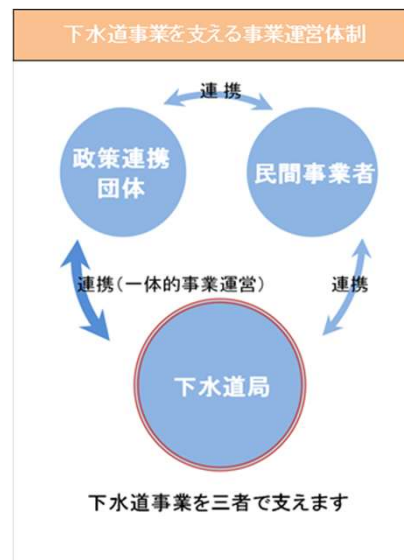
専門的技術を生かしつつ下水道局と密接に連携して行う必要のある業務

例) 水再生センター等の保全管理、汚泥処理施設の運転・保全、出張所業務 等

■民間事業者

定型業務をはじめ民間事業者で可能な業務

例) 機器の保守点検、清掃、廃棄物の搬出、工事の受注・施工 等



【見直しに至る考え】

■2020年以降、「下水道管の老朽化」、「豪雨回数の増加」、「人口減少」の三つの危機に直面

■更なる生産性向上やコスト縮減の努力が必要

【今後】

■局の将来像を踏まえた政策連携団体の戦略的活用の考え方に基づき、事業運営体制の検討（2018年度から2020年度まで）の中で、政策連携団体の役割を整理

■局と政策連携団体との役割分担（都派遣の類型化を含む。）と併せて、直営や現在の業務委託も含め、包括的民間委託やコンセッション方式などの様々な施設運営手法について、経済性だけでなく安定的なサービスの提供といった観点も重視し、幅広く検討

■政策連携団体の技術・ノウハウ等を生かした、自主事業の展開について積極的に検討

＜参考＞ 監理団体改革のこれまでの取組

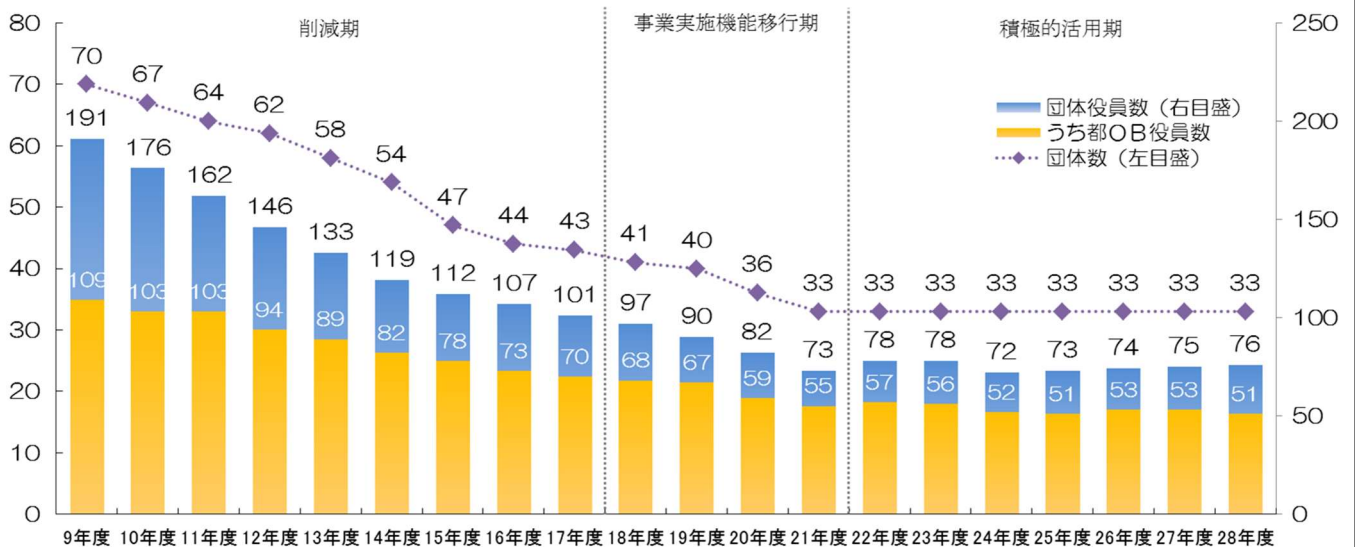
（１）近年の監理団体改革

過去 20 年ほどを振り返ると、団体を巡る状況は、都の行財政運営を巡る動向と表裏一体の関係にあり、「団体数等削減期」、「団体事業実施機能移行期」及び「団体積極的活用期」の大きく三つに分類ができます。

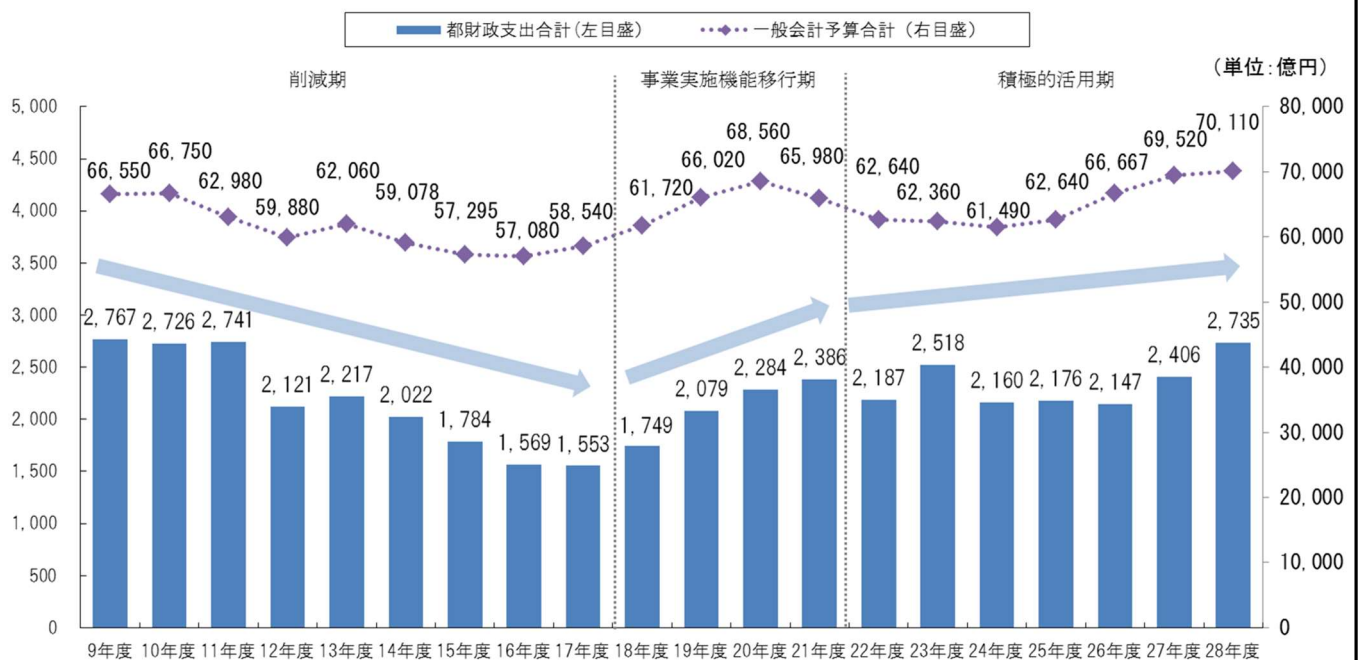
監理団体数等の推移

都政改革本部会議（第 9 回）資料より抜粋

※団体数は各年度期首、役員数は各年度8月1日現在



監理団体への都財政支出額の推移



① 団体数等削減期

都財政は、1998年度の都の決算において過去最悪の実質収支赤字を計上するなど、バブル経済の崩壊と長期化する景気の低迷により、財政再建団体への転落の危機に直面しました。また、それまでの社会経済システムが制度疲労を来す中で、都政の様々な分野において危機的状況が顕在化しました。

そうした危機を打開し、東京を再生していくために、「成果の重視」、「スピードの重視」及び「コスト意識の徹底」を基本的視点に、都庁の抜本的な体質改善に取り組みました。

こうした中で、監理団体に対する取組として、1999年度から「監理団体総点検」を実施することとし、団体数の削減や経営の合理化など抜本的な見直しに着手しました。

○ 1999年12月 「東京の問題を考える懇談会・外郭団体専門部会」

都では監理団体について総点検を実施し、更なる団体の統廃合や役員報酬の見直し等を図っていくため、全団体を対象に設立趣旨にまで遡った抜本的な見直しを実施しました。実施に当たっては民間有識者による「東京の問題を考える懇談会」に「外郭団体専門部会」を設置し、徹底的な議論を行いました。

○ 2000年2月 「東京都監理団体総点検のための基本指針」

「東京の問題を考える懇談会・外郭団体専門部会」の議論を受け、2000年2月に「監理団体総点検のための基本指針」を策定し、これに沿った見直しを進めました。具体的には、都として経営評価制度、役員業績評価制度の見直しや文化・スポーツ施設への利用料金制の導入、普通財産貸付の有償化の検討などの取組を行いました。一方、監理団体自らも事業の効率化、経営責任の明確化、固有職員の人事給与制度の見直し、情報公開制度の実施などの経営改善に向けた取組を進めました。

○ 2000年11月 「監理団体改革実施計画」

監理団体の設立趣旨まで遡った見直しを行ったうえで、団体の統廃合や役員数、都財政支出の削減などを進め、2000年度当初の62団体を2003年度までに47団体に削減するなど、監理団体改革を積極的に推進しました。

○ 2003年11月 「第二次都庁改革アクションプラン」

2003年度から2006年度までを計画期間とする「第二次都庁改革アクションプラン」における実施計画では、都立病院の移管や道路用地取得事務の

委託など団体の活用を進めました。同時に民間人材の活用、外部監査の導入、民間資金の活用など監理団体自らの経営改革を促すとともに、利用料金制度の拡充や経営目標の達成度評価制度の充実など自立した経営に向けた誘導策を講じました。こうした取組の推進により、2005 年度には、監理団体の数は 43 団体となり、1997 年度には 2,767 億円あった監理団体への都財政支出額も、1,553 億円まで減少しました。

② 団体事業実施機能移行期

都財政の危機を脱した 2005 年度以降も都庁のスリム化を図る中で、都からの事業移管や委託拡大など、事業実施機能を団体へ移行していきました。（行政支援・補完機能の拡大）

○ 2006 年 7 月 「行財政改革実行プログラム」

2006 年度から 2008 年度までを計画期間とした「行財政改革実行プログラム」では、「持株会社方式」による事業再編（例：株式会社東京臨海ホールディングス設立）や交通・上水・下水など公営企業等における都からの事業移管、委託拡大などを積極的に進め、監理団体の行政支援・補完機能を拡大しました。また、単年度の経営目標の進捗管理を中心とした従来の指導監督から、監理団体のミッション（存在意義）やビジョン（将来像）を踏まえ、中期的な視点に立って、戦略的な経営を誘導するため、3 か年の中期経営計画の策定を求めるとともに、外部監査導入の拡大や情報開示の充実による経営の透明性の向上を図りました。

2009 年度には団体数が 33 団体まで削減した一方で、事業移管等に伴い都財政支出額は、2,386 億円まで増加しました。

③ 団体積極的活用期

2010 年度の「東京都監理団体活用方針」策定後は、新たな都政課題や都民ニーズへの対応を監理団体が担うケースが増えたことに伴い、事業展開に必要な団体固有職員数や都財政支出額が増加する一方、監理団体数については、33 団体を維持してきました。

○ 2010 年 9 月 「東京都監理団体活用方針」

都職員の大量退職や大幅な税収減に直面し、都政を取り巻く環境は厳しくなっていた状況下においても、新たな行政ニーズへの対応により業務の範囲

が拡大していきました。

そのため、「東京都監理団体活用方針」を策定し、監理団体を都政を支える重要なパートナーとして位置付け、一層活用していくこととしました。

監理団体は、規範性、公正性、安定性に優れ、説明責任を維持しつつ、採算性等から市場に委ねられない業務を行う公共の側面と弾力的な資金調達や多様な人材確保手法等を駆使して機動的に事業を展開しつつ、コスト重視に基づく効率的な経営を行う民間の側面を持っています。そのため、公益性及び公共性を確保しながら、都が直接実施するよりも効率的により高度なサービスを都民に提供できるというメリットがあり、これまで政策との連動性が高い業務を都と連携しながら、一体となって実施してきました。

この考え方にに基づき、サービスの質の向上を目的とした監理団体への業務移管、政策連動性の高い公の施設の特命による指定管理者選定、継続した業務運営によるノウハウの継承、経営情報の更なる公開などを方針として明らかにしました。

○ 指定管理者制度の運用見直し

都では、2006 年度から指定管理者制度を導入し、公の施設における管理運営の効率化と都民サービスの向上の両面にわたって一定の成果を挙げてきました。

指定管理者制度を導入している公の施設には、都が施策の展開に当たり、当該施設を積極的に活用する必要があるなど政策との高い連動性が求められる施設や、都の要請への即応など強い連携が求められるなど、一般の施設とは異なる性格を有する施設もあります。

このような政策連動性、管理運営の特殊性が高い公の施設については、団体の特質や位置付けを精査しかつ最適な管理者であることなど理由を明確にした上で行政支援・補完機能を有する監理団体を特命で選定することが可能となるよう、2010 年 3 月に制度運用の見直しを実施しました。

○ 公益法人制度改革

公益法人制度改革については、民間非営利部門の活動の健全な発展を促進し、民による公益の増進に寄与するとともに、主務官庁の裁量権に基づく許可の不明瞭性等、従来の公益法人制度の問題点を解決することを目的に、2008 年 12 月に公益法人制度改革関連三法が施行され、新たな公益法人制度がスタートしました。

公益法人制度改革への対応として、①公益法人へ移行することによる公益性の証明、②団体への寄付者に対する税制上の優遇措置、③団体の所得に対

する税制上の優遇措置など、公益法人となるメリットがあることを考慮し、都は「監理団体は原則として早期に公益法人への移行を目指す」よう指導するとともに、情報提供などの支援を行ってきました。

（２）「2020 改革」における監理団体改革の取組

都は、都税収入の減少や都庁のマンパワー不足等が今後懸念される中、「３つのシティ」を実現するために、2017 年４月には、「都民ファースト」、「情報公開」、「賢い支出（ワイズ・スペンディング）」を改革の３原則に据えて、知事を本部長とする都政改革本部（2016 年 9 月設置）の下、「しごと改革」、「見える化改革」及び「仕組み改革」の三つの改革からなる「2020 改革」をスタートしました。

「2020 改革」における「仕組み改革」の一環として監理団体改革の検討を進め、2018 年 1 月に開催された第 14 回都政改革本部会議において、「監理団体改革の実施方針」を報告し、監理団体、所管局、総務局の三つの切り口による改革の方向性を示しました。

この実施方針に基づき、監理団体の機能強化等に向けた様々な改革に取り組んでいます。

① 監理団体による改革

2018 年 6 月には、監理団体（全 33 団体）それぞれが、2020 年までの 3 年間で重点的に進めていくべき経営改革の取組を示す中期的な計画として「経営改革プラン」を策定しました。策定した「経営改革プラン」については、外部有識者も活用しながら P D C A サイクルを回し、各団体の経営改革をさらに推進していきます。

また、外部人材の活用等を通じた経営機能や監督機能の強化、監査報告書等の所管局への報告義務化に加え、経営情報の見える化推進として、主要事業の全体像や収支構造、理事会等の議事要旨公開を進めています。

② 所管局による改革

「都庁グループ」の一員である監理団体は、都が掲げる政策実現の担い手として不可欠な存在です。

他方、国による法改正や社会的問題への対応など、都が直面する課題に迅速かつ的確に対応しつつ、「３つのシティ」を実現していくためには、都として各団体が担うべき役割や機能等について、社会情勢の変化に応じて、常に見直しを図る必要があります。

そこで、各局等が所管する監理団体について、役割の再整理や今後の活

用の考え方を検討し、本戦略としてとりまとめるとともに、監理団体の「統合」や「新設」、「機能強化」等の団体のあり方を検討していきます。

③ 総務局による改革

○ 常勤役員の構成見直し

監理団体の機能強化には、各団体において、労働力人口の減少など将来動向を見据えた経営戦略の策定や、団体の付加価値向上に向けた多面的な検討が欠かせません。

そこで、個々の団体の特性を踏まえつつ、都のガバナンスを維持した上で、外部人材等の活用などを通じ、団体常勤役員に占める都関係者の割合を見直すこととし、監事、監査役への専門的人材の登用や、公募を含めた民間人材や団体固有職員等の活用を進めています。

○ 監理団体への都派遣方針の明確化・人材育成の促進

監理団体の職員数については、1999年度以降の改革による団体数の削減等により、2005年度まで減少を続けていきましたが、2005年度以降は監理団体への事業移管等が続き、増加傾向へと転じました。

一方で、常勤職員に占める都派遣職員の割合に着目すると、総じて減少傾向にあるものの、派遣目的を明確にする必要性も生じていました。

そこで、都派遣職員を3分類化（プロジェクト型、技術・ノウハウ継承型、戦略的活用型）し、メリハリのある都職員派遣を行うとともに、監理団体と都における双方向型の人事交流を促進することにより、団体職員の人材育成を図り、都庁グループ全体の執行力を高めていくこととしました。

○ 都と監理団体・報告団体との関係性等の再整理

今後、「3つのシティ」を実現していくためには、「都庁グループ」の機能を高め、都の政策展開をさらに加速する体制を構築する必要があります。そこで、都の政策実現に寄与する団体を明確化し、協力関係を強化することを目的として、約20年ぶりに、都と監理団体等の関係性等を見直し、現在の都政との関連度合いに応じて、「政策連携団体」及び「事業協力団体」に再整理しました。

あわせて、政策連携団体に対する関与手法についても、より専門性を発揮できるための人材確保策等の柔軟な手法の導入、団体内部のガバナンスやコンプライアンス強化など、メリハリを利かせた関与手法へと見直していくこととしました。

東京都政策連携団体の指導監督等に関する要綱

平成 31 年 3 月 19 日
30 総行革監第 91 号
知 事 決 定

第 1 目的

この要綱は、東京都政策連携団体等に対する東京都（以下「都」という。）が行う指導監督その他の関与等に関して基本的な事項を定め、東京都政策連携団体等との連携・協力関係を通じて都が掲げる政策の実現を図ることを目的とする。

第 2 定義

- 1 この要綱において、東京都政策連携団体（以下「政策連携団体」という。）とは、2 に掲げる事業協力団体のうち、都と協働して事業等を執行し、又は提案し、都と政策実現に向け連携するなど、特に都政との関連性が高い団体で、全庁的に指導監督を行う必要があるものをいう。ただし、次に掲げるものは除く。
 - (1) 国、他の地方公共団体その他の団体等による関与が強く、都が指導監督する範囲が狭い団体
 - (2) 政策連携団体である持株会社（以下「持株会社」という。）の子会社
- 2 この要綱において、事業協力団体とは、次のいずれかに該当する団体をいう。ただし、地方独立行政法人法（平成 15 年法律第 118 号）に規定する地方独立行政法人その他個別の法令により、適正かつ効率的な運営を行うための仕組みが担保されている団体を除く。
 - (1) 事業活動範囲が主に都の区域内（以下「都内」という。）であるもの又は事業活動目的が主に都内の発展に寄与するものであり、かつ、都が展開する政策の一端を担うなど、主体的に都と事業協力を行う団体であって、別に定める要件を満たすもの
 - (2) 持株会社の子会社

第 3 指定及び指定解除

- 1 政策連携団体等の指定及び指定解除については、総務局長が決定する。
- 2 政策連携団体等の指定及び指定解除に係る事務手続等については、別に定めるものとする。

第4 指導監督等に係る事務分掌

- 1 政策連携団体に対する直接的な指導監督及び事業協力団体への関与に関する事務は、当該団体を所管する局等の長（以下「局長等」という。）が処理するものとする。
- 2 総務局長は、政策連携団体に対する指導監督に関する事務の統一的な処理を図るため、総合調整を行うものとし、局長等及び当該団体に対し、事業、収支、当該団体に係る都の予算の要求及び執行等に関して調査を行い、又は報告を求めることができる。
- 3 1及び2の規定にかかわらず、総務局長は、政策連携団体の運営について、都政運営に重大な影響を及ぼし、又は及ぼすおそれがあると認めるときは、局長等又は当該団体に対し、当該団体の運営等に関して調査を行い、又は報告を求めるとともに、その結果を踏まえ、運営の是正等の措置を講じるよう求めることができる。
- 4 1及び2の政策連携団体等に対する指導監督等に関する事務のうち、別に定める特に重要な事項については、総務局長に協議の上、別に定める委員会に付議するものとする。

第5 指導監督等

- 1 政策連携団体に対する指導監督
 - (1) 局長等は、都の政策実現に向け、政策連携団体の適正かつ効率的な運営を確保し、自律的経営を促進するため、法令その他の規程で定められているもののほか、別に定めるところにより、必要な指導監督を行うものとする。
 - (2) 局長等は、政策連携団体に対し、事業及び収支等に係る調査を行い、又は報告を求めるなど、当該団体の業務運営の状況の把握に努めるものとする。
 - (3) 局長等は、毎年度、別に定めるところにより、政策連携団体の運営状況について、総務局長に報告するものとする。
 - (4) 局長等は、指導監督事務を的確に行うため、政策連携団体との間に「業務運営に関する協定」を締結するものとする。
- 2 事業協力団体への関与
 - (1) 局長等は、事業協力団体に対し、法令その他の規程に定めるところにより適切な関与を行うほか、当該団体との協力強化に向け、必要な関与を行うものとする。
 - (2) 1(3)の規定は、事業協力団体に準用する。この場合において、1(3)の規定中「政策連携団体」とあるのは、「事業協力団体」と読み替えるも

のとする。

- (3) (2)の規定にかかわらず、総務局長は必要に応じて、局長等に対し、事業協力団体の運営に関する報告を求めることができる。

第6 政策連携団体の設立

- 1 政策連携団体の設立については、既存団体の活用などにより、極力抑制するものとする。
- 2 政策連携団体の設立に係る基準、事務手続等については、別に定めるものとする。

第7 都の財政支出

- 1 政策連携団体に対する財政支出については、その事業の内容が公共性、公益性を有し、かつ事務事業の執行が効率的、効果的に行われるものである場合に行うものとする。
- 2 財政支出を行う基準については、別に定めるものとする。

第8 経営目標評価制度

- 1 経営目標評価制度は、政策連携団体の経営状況等を的確に把握し、これを適正に評価することにより、当該団体の自律的経営を促進するとともに、当該団体の経営責任及び所管局の指導監督責任を明確にすることを目的とする。
- 2 経営目標評価制度の内容等については、別に定めるものとする。

第9 役員業績評価制度

- 1 役員業績評価制度は、役員の業績を的確に把握し、これを適正に評価するとともに評価結果を役員人事及び役員報酬に反映させることにより、政策連携団体の自律的経営及び経営改革の促進に資することを目的とする。
- 2 役員業績評価制度の内容等については、別に定めるものとする。

第10 情報公開の推進

政策連携団体の情報公開については、当該団体の自主的な取組を基本として、その推進を図るものとする。

第11 情報セキュリティ対策

政策連携団体の情報セキュリティ対策については、電子情報及び文書を対象として、情報セキュリティポリシーを策定するなど、必要な対策を実施するも

のとする。

第 1 2 コンプライアンス等の確保

政策連携団体のコンプライアンス等の確保については、法令や社会規範の遵守を図るため、コンプライアンスや内部統制の仕組みの構築とその適切な運用に向け、必要な措置を講じるものとする。

第 1 3 備付書類

局長等は、政策連携団体に対する指導監督をより適切なものとするために、次に掲げる書類を備え付け、整理しておくものとする。

- (1) 定款
- (2) 基本的諸規程
- (3) 役員及び幹部職員名簿
- (4) 現年度及び過去 5 年間の予算及び決算に関する書類
- (5) 財産目録、事業報告書、事業計画書等、その他指導監督に必要な書類

第 1 4 持株会社に対する指導監督

局長等は、政策連携団体のうち持株会社に対しては、当該持株会社とその子会社を全体として一つの政策連携団体と捉え、適切に指導監督を行うものとする。

附 則

(施行日)

- 1 この要綱は、平成 3 1 年 4 月 1 日（以下「施行日」という。）から施行する。
(準備行為)

- 2 第 3 1 に規定する政策連携団体等の指定及び指定解除に係る事務及び第 5 1 に規定する政策連携団体との間に「業務運営に関する協定」を締結する事務は、施行日前においても行うことができる。この場合において、第 4 4 に規定する別に定める委員会は、東京都監理団体指導監督要綱（平成 9 年 3 月 3 1 日付 8 総総行第 2 0 1 号）第 4 3 に定める監理団体改革推進委員会とし、当該指定及び指定解除並びに締結された当該協定の効力は、施行日から生ずるものとする。

(経過措置)

- 3 この要綱の施行日前に東京都監理団体指導監督要綱その他の規程に基づき東京都監理団体に対してなされた指導監督その他の行為については、政策連携団体に対してなされたものとみなす。

（東京都監理団体指導監督要綱の廃止）

4 東京都監理団体指導監督要綱は、廃止する。

東京都政策連携団体の指導監督等に関する基準

平成31年3月19日
30 総行革監第93号
知 事 決 定

第1 目的

- 1 この基準は、東京都政策連携団体の指導監督等に関する要綱（平成31年3月19日付30総行革監第91号。以下「要綱」という。）に定める東京都政策連携団体（以下「政策連携団体」という。）の指導監督等に関する事務について、必要な事項を定めることを目的とする。
- 2 政策連携団体を所管する局等の長（以下「局長等」という。）は、法令又は別に定めがある場合を除き、この基準に基づき当該団体に対する指導監督等を行うものとする。

第2 用語

この基準で使用する用語は、要綱で使用する用語の例による。

第3 事業協力団体に係る要件

- 1 要綱第2 2(1)に定める事業協力団体に係る要件は、次に掲げるとおりとする。
 - (1) 都から資本金又は基本財産への出資又は出えん（以下「出資等」という。）を受けている団体については、次のいずれかに該当すること。
 - ア 指定を行う時点において確定している決算（1年間分）の直近の対象年度から起算して過去3か年度（以下「過去3か年度」という。）の期間引き続き、経常的な収益における都財政受入れがあり、かつ、公益的法人等への一般職の地方公務員の派遣等に関する法律（平成12年法律第50号）に基づき派遣される都職員（以下「都派遣職員」という。）の受入れがあること。
 - イ 過去3か年度の平均で経常的な収益に占める都財政受入割合が50パーセント以上であること。
 - ウ 過去3か年度の平均で当該団体の常勤職員総数に占める都派遣職員割合が5パーセント以上であること。
 - エ 過去3か年度において、原則として、都派遣職員又は都を定年退職し、若しくは定年に準ずる退職をした者が連続して常勤役員に就任していること。

- オ 今後、アからエまでの要件に該当することが見込まれるなど、その他総務局長が特に必要と認めるとき。
- (2) 継続的な都財政受入れ（過去３か年度の期間引き続き、経常的な収益における都財政受入れがあることをいう。）がある一般社団法人（一般社団法人及び一般財団法人に関する法律（平成１８年法律第４８号）に規定する一般社団法人をいう。）及び公益社団法人（公益社団法人及び公益財団法人の認定等に関する法律（平成１８年法律第４９号）に規定する公益社団法人をいう。）については、次のいずれかに該当すること。
- ア 過去３か年度の平均で経常的な収益に占める都財政受入割合が５０パーセント以上であること。
- イ 過去３か年度の平均で当該団体の常勤職員総数に占める都派遣職員割合が５パーセント以上であること。
- ウ 過去３か年度において、原則として、都派遣職員又は都を定年退職し、若しくは定年に準ずる退職をした者が連続して常勤役員に就任していること。
- エ 今後、アからウまでの要件に該当することが見込まれるなど、その他総務局長が特に必要と認めるとき。
- (3) (1)及び(2)の団体以外の団体については、(1)ア及びエ又はオに該当すること。
- 2 設立後３年を経過していない団体における１の規定の適用については、１の規定中「指定を行う時点において確定している決算（１年間分）の直近の対象年度から起算して過去３か年度（以下「過去３か年度」という。）」及び「過去３か年度」とあるのは、「設立初年度から３か年度の見込み」とする。

第４ 委員会に付議する事項

要綱第４ ４に定める特に重要な事項として、別に定める委員会に付議する事項は、次のとおりとする。

- (1) 政策連携団体の設立に関すること。
- (2) 政策連携団体の合併又は解散に関すること。
- (3) 政策連携団体等の指定又は指定解除に関すること。
- (4) 経営目標の評価に関すること。
- (5) その他総務局長が特に必要と認める事項に関すること。

第５ 政策連携団体の財政運営に関する指導監督の基準

政策連携団体を都の政策実現に向けて活用するとともに、当該団体の自主

的、自律的な財政運営を促進する観点から、財政運営の指導監督に当たっての基準は、次のとおりとする。

1 公益法人等

- (1) 財政運営に当たっては、合理的かつ効率的な運営の確保に努めること。
- (2) 責任をもって自主的な財政運営が図られるよう、可能な限り独立採算の確立に努めるとともに財政基盤の安定化を図ること。
- (3) 公益事業と収益事業とを明確に区分すること。
- (4) 事業別の収支を明らかにするよう努めること。
- (5) 公益事業については、原則として、基本財産の運用収入（公益社団法人及び一般社団法人の場合は会費収入を含む。）、公益事業の収入及び収益事業の剰余金を原資として事業執行を図ること。
- (6) 収益事業については、公益事業に支障を及ぼさないよう健全な運営の確保に努めること。

2 株式会社

- (1) 経営形態の利点を生かし、弾力的かつ効率的に事業の推進を図るよう努めること。
- (2) 的確な経営判断の下で経営改善を図るなど、常に経営基盤強化に努めること。
- (3) 事業別の収支を明らかにするよう努めること。
- (4) 民間からの資金などを積極的に活用するよう努めること。
- (5) 他団体への出資等については、団体事業に密接な関連があり、費用・サービス面でメリットがある場合にのみ行うこと。

第6 政策連携団体の事業運営等に関する指導監督の基準

1 事業運営に関する指導監督の基準

自律的経営の観点から、事業運営の指導監督に当たっての基準は次のとおりとする。

- (1) 政策連携団体が独自に行う事業については採算性に留意しつつ、積極的な自主財源の確保を図るなど、経営基盤の強化に努めること。
- (2) 限られた経営資源を有効に活用する観点から、外部委託の活用などを図りながら、経営資源の最適な配分に努めること。
- (3) (2)の外部委託については、コストの縮減に努めるとともに、都民サービスの向上に資するよう品質確保を図ること。

2 政策連携団体が締結する契約に関する指導監督の基準

品質確保やサービスの向上を図るとともに、公共性及び経済性を確保する観点から、政策連携団体が締結する契約に関する指導監督に当たっての基準

は次のとおりとする。

(1) 契約を締結する場合は、次の方法によること。

ア 競争契約

契約相手方となりうる者が複数いる競争性を確保した契約

イ 独占契約

特許、著作権等の関係により、契約相手方が唯一の契約

ウ 緊急契約

緊急の必要により競争契約を行う暇がなく、一者とのみ契約手続を行う契約

エ 少額契約

契約金額が少額なため、一者とのみ契約手続を行う契約

オ 特定契約

適切な契約相手方が特定の一者しかいない契約など、アからエまでのいずれにも該当しない契約

(2) 契約方法は社会経済状況の変化等を踏まえ、適宜必要な見直しを図ること。

(3) 契約情報の公開については、その推進を図り、透明性の確保に努めること。

(4) 政策連携団体が締結する契約が、東京都暴力団排除条例（平成23年東京都条例第54号）第2条第2号に規定する暴力団（以下「暴力団」という。）の活動を助長し又は暴力団の運営に資することとならないように努めること。

第7 政策連携団体の組織及び役職員数に関する指導監督の基準

経営形態を生かして、簡素で効率的な執行体制の下に、弾力的運営を推進する観点から、組織及び役職員数の指導監督に当たっての基準は、次のとおりとする。

1 基準

(1) 組織

ア 事業目的、事業内容等の変化に的確に対応した組織となるよう努めること。

イ 新たに組織を設置する場合には、スクラップ・アンド・ビルドの原則を徹底し、全体の組織の見直しを図るなど、組織の肥大化を最大限抑制するよう努めること。

ウ 部、課、係等の組織の細分化の是正に努めるとともに積極的に部、課、係等の大きくくり化やグループ制の導入など迅速かつ柔軟な事業執行が

できる体制の構築に努めること。

エ 組織や施設ごとに競争原理を導入し、組織効率の向上に努めること。

(2) 役員数

ア 役員数は、当該団体の役割、事務の内容、組織規模、財政規模、類似団体の状況等を踏まえ適正なものとする。

イ 特に、常勤役員の数については、過大にならないよう努めること。

(3) 職員数

ア 経営状況や事業量に見合った必要最小限の職員数となるよう、適正な管理を行うこと。

イ 新規事業の実施や既存事業の拡大等の理由から新たに職員の配置を必要とする場合にも、既存部門の見直しなど、スクラップ・アンド・ビルドの原則に基づいて増員の抑制に努めること。

ウ ICT化等事務処理の効率化を図ることにより簡素で効率的な執行体制を推進すること。

エ 常勤嘱託職員及び非常勤職員についても、適正な管理に努めること。

オ 人材派遣など、多様な形態で人材を活用していくこと。

2 局長等は、毎年度、別に定めるところにより、翌年度の政策連携団体の組織及び職員配置計画を総務局長に提出するものとする。

第8 政策連携団体の役員報酬等に関する指導監督の基準

役員的人事、給与等の指導監督に当たっての基準は、次のとおりとする。

1 役員の選任

役員については、団体の適正かつ効率的な運営を確保し、自律的経営を促進するために求められる能力等を有する者を選任することとし、併せて、役員構成の最適化を図るよう努めること。

なお、団体の運営が暴力団の活動を助長し又は暴力団の運営に資することとならないようにするため、団体の役員に東京都暴力団排除条例第2条第4号に規定する暴力団関係者を選任しないよう努めること。

2 役員の任期等

役員の任期は、原則として1期につき2年とすること。ただし、業務の性質上やむを得ない場合を除く。

また、都を定年退職し、又は定年に準ずる退職をした者が役員に就任する場合は、原則として65歳定年とすること。

3 役員の充て職廃止

経営責任の明確化を図るため、理事長等当該団体の最高責任者の充て職は、原則として廃止すること。

4 役員の報酬等

- (1) 別に定める標準報酬額を基準として定めるものとする。
- (2) 報酬等の額は、当該団体の経営状況、経営評価結果、業績評価結果等を反映したものとする。
- (3) 役員の特別手当については、団体の経営状況及び民間企業等の支給状況を勘案すること。

5 役員の退職金等

- 役員の退職金、功労金は支給しないこと。

第9 政策連携団体の職員の人事及び給与に関する指導監督の基準

職員の人事、給与等の指導監督に当たっての基準は、次のとおりとする。

1 職員の採用

- 職員を採用する場合は、当該団体の事業の遂行のため真に必要な職及び数とすること。

2 職員の任用

- (1) 任用制度については、都の横並びを廃し、当該団体の役割、事業内容及び事業規模等を踏まえるとともに、職員の能力、実績等に応じたものとする。
- (2) 職員を任用する場合は、当該職についての適性及び能力に応じて行うものとする。
- (3) 自己申告・業績評価制度を導入すること。
- (4) 若年勸奨退職制度を導入すること。

3 職員の給与

- (1) 給与は、都の横並びを廃し、当該団体の経営状況、事業内容、事業規模等を踏まえた上で、職員の能力、実績等をより反映できる独自の制度とすること。
- (2) 一時金は業績評価の結果を反映する制度とすること。
- (3) 名誉昇給及び名誉昇格に相当するものは、行わないこと。

4 職員の定年

- 職員の定年は、60歳とすること。
- なお、これによらない場合は、別途協議すること。

5 職員の退職金

- (1) 退職金の支給率は、当該団体の経営状況、事業内容、事業規模等をより反映したものとする。
- (2) 退職時の名誉昇給は行わないこと。
- (3) 退職金の支給対象は、在職3年以上とすること。

(4) 常勤嘱託職員の退職金は支給しないこと。

6 都職員の派遣

- (1) 当該団体の事業執行又は都の行政運営上必要な場合に限ることとし、派遣目的を明確にした上で、当該目的に応じた派遣を実施すること。
- (2) 派遣期間は、派遣目的に応じて必要な期間とすることとし、原則として、3年以内とすること。

第10 株式会社の取扱い

政策連携団体のうち株式会社については、第5から第9までに定める基準のほか、以下の点に留意して指導監督を行うものとする。

- (1) 株主総会には、原則として局長等が出席し、議決権の行使に当たっては、(3)の協議と併せて、あらかじめ総務局長に協議を行うこと。
- (2) 局長等は、株主総会の議決権行使の対象とならない事項については、必要に応じ、株主としての立場から関与するものとする。
- (3) 局長等は、第11に定める都への協議を要する事項のうち、株主総会に係る事項については、株主総会の招集前に、あらかじめ都への協議を行わせるものとする。

第11 都への協議及び報告を要する事項

要綱第5 1に定める政策連携団体に対する指導監督のうち、以下の事項については、都への協議又は報告を要するものとする。

(1) 都への協議を要する事項

- ア 合併又は解散
- イ 定款の変更
- ウ 役員の選任又は解任（役職の変更を含む。）
- エ 基本財産及び重要な財産の処分
- オ 資本金又は基本財産の変更
- カ 他の団体への出資等
- キ 予算及び各種計画の作成及び変更
- ク 組織又は処務に関する規程類の制定又は改廃（組織及び職員数の変更を含む。）
- ケ 職員の採用計画
- コ 職員就業規則その他職員の労働条件等に関する規程類の制定又は改廃（任用制度の制定又は改廃を含む。）
- サ 役員の報酬等に関する規程類の制定又は改廃（役員報酬等の決定又は改定を含む。）

- シ 職員の給与に関する規程類の制定又は改廃（職員給与の決定又は改定を含む。）
 - ス 都職員（一般職員及び再任用職員）の派遣協定の締結又は改廃
 - セ 都又は他団体等からの派遣職員の受入れ
 - ソ 都との業務運営に関する協定の締結又は改廃
 - タ その他当該団体の運営上重要な事項
- (2) 都への報告を要する事項
- ア 決算報告及び事業報告
 - イ 会計監査及び業務監査に係る監査指針及び監査計画並びに監査報告書
 - ウ 事故報告等
- なお、第10(3)に該当する場合は、都への協議を要する事項として取り扱う。

第12 協議及び報告に係る事案決定区分等

協議及び報告に係る事案決定区分等の基準は、別表のとおりとする。

第13 政策連携団体に対する都の財政支出

要綱第7-2に定める政策連携団体に対する財政支出に当たっての基準は、次のとおりとする。

また、財政支出の方法については、当該団体の経営努力を促進する仕組みを積極的に導入するものとする。

1 出資等

都が政策連携団体に対して出資等を行うに当たっての基準は、次のとおりとする。

- (1) 都が出資等を行う意義が十分認められること。
- (2) 政策連携団体の行う事業が都の施策や行政運営と密接な関連があり、都民の福祉や都民サービスの向上につながるものであること。
- (3) 出資等の比率は、政策連携団体の役割及び規模並びに出資等の目的に配慮し、公共性を確保する観点から都の意向を反映できる程度のものとする。
- (4) 翌年度以降の出資等（政策連携団体の設立に係るものに限る。(5)において同じ。）について計画する場合は、原則として、毎年度10月末までに当該計画を総務局長に提出すること。
- (5) 出資等を行う場合の手続は、別に定める政策連携団体の設立等に係る事務手続を準用すること。

2 公益社団法人又は一般社団法人への会費等

公益社団法人又は一般社団法人への会費等の負担については、1 (3) の規定を準用する。この場合において、1 (3) の規定中「政策連携団体」とあるのは、「公益社団法人又は一般社団法人」と読み替えるものとする。

3 補助

都が政策連携団体に対して補助を行うに当たっての基準は、次のとおりとする。

- (1) 補助対象事業を明確にするとともに、人件費、運営費等の間接的経費に対する補助については、必要最小限にとどめること。
- (2) 補助割合は、対象事業の性格及び内容並びに当該団体の財政状況等に応じて定めること。

4 貸付け

政策連携団体に対して貸付けを行うに当たっての基準は、次のとおりとする。

- (1) 都の行政と密接な関連を有する事業を対象とすること。
- (2) 政策連携団体の財政状況及び事業内容等を十分に調査検討し、真に必要なものに限定すること。

5 委託

都が政策連携団体に対し、都の事業を委託するに当たっての基準は、次のとおりとする。

- (1) 都が直接行うよりも都民サービスの向上や効率的な事務執行が確保できること。
- (2) 社会状況の変化等も踏まえた上で、委託事業を実施するための十分な専門知識、技術、施設及び設備等を備えているかなど、委託の妥当性を精査した上で、当該団体に委託すること。
- (3) 品質確保やサービスの向上を図るとともに、公共性、経済性等が図られるよう配慮すること。

第14 持株会社に対する指導監督

持株会社に対する指導監督に当たっての基準等は、第5から第13までに定めるものに加え、次のとおりとする。

1 規程等の整備

- (1) 持株会社の子会社（以下「子会社」という。）の運営、情報公開、役員報酬及び職員採用などの管理に当たり必要な事項に関する規程等（以下「子会社管理規程等」という。）を定めること。
- (2) 子会社との間に業務運営に関する協定を締結すること。

2 都への協議及び報告を要する事項

以下の事項については、都への協議又は報告を要するものとする。

(1) 都への協議を要する事項

- ア 予算及び各種計画の作成及び変更（連結を含む。）
- イ 子会社管理規程等の制定又は改廃

(2) 都への報告を要する事項

- ア 決算報告及び事業報告（連結及び各子会社単体を含む。）
- イ 事故報告等（子会社に係る重要なものを含む。）

附 則

(施行日)

- 1 この基準は、平成31年4月1日（以下「施行日」という。）から施行する。

(経過措置)

- 2 この基準の施行日前に東京都監理団体指導監督基準（平成9年3月31日付8総総行第202号知事決定）その他の規程に基づき東京都監理団体に対してなされた指導監督その他の行為については、政策連携団体に対してなされたものとみなす。

(東京都監理団体指導監督基準の廃止)

- 3 東京都監理団体指導監督基準は、廃止する。

事 項 事案決定区分等	決定区分			方 法		総 務 局							財 務 局				委員会への付議			
	知事	局長	部長	協議	報告	局長	部長	行政改革推進	戦略課長	グループ経営	人事部長	人事課長	課長	人事企画担当	調査課長	局長		主計部長	財政課長	予算課長
1 合併又は解散に関すること。	○			○		○	○	○	○	○	○	○		○	○	○	○	○	○	○
2 設立及び出資等に関すること。	○			○		○	○	○	○	○	○	○		○	○	○	○	○	○	○
3 定款の変更に關すること。		○		○			○	○	○	○	○	○		○		○	○	○	○	
4 組織及び職員数に関すること。 ・組織又は処務に関する規程類の制定又は改廃（軽微なものを除く。） ・組織及び職員数の変更 ・職員の採用計画			○	○					○					○						
5 任用制度に関すること。 ・職員就業規則その他職員の労働条件等に関する規程類の制定又は改廃（軽微なものを除く。） ・任用制度の制定又は改廃			○	○					○											
6 役員報酬等に関すること。 ・役員報酬等に関する規程類の制定又は改廃 ・役員報酬等の決定又は改定		○		○			○	○	○	○	○	○								
7 職員給与に関すること。 ・職員の給与に関する規程類の制定又は改廃（軽微なものを除く。） ・職員給与の決定又は改定		○		○			○	○												
8 役員の選任又は解任に関すること（役職の変更を含む。）																				
長を選任若しくは解任又は選定		○		○			○	○	○	○										
長以外の役員の選任若しくは解任又は選定																				
都職員以外の者		○		○			○	○	○	○										
都職員			○		○				○		○									
9 都職員（一般職員及び再任用職員）の派遣協定に関すること。 ・派遣協定の締結又は改廃（軽微なものを除く。）			○	○					○				○							

事 案 決 定 区 分 等 事 項	決 定 区 分			方 法		総 務 局								財 務 局				委 員 会 へ の 付 議		
	知 事	局 長	部 長	協 議	報 告	局 長	部 長	行 政 改 革 推 進	戦 略 課 長	グ ル ー プ 経 営	人 事 部 長	人 事 課 長	課 長	人 事 企 画 担 当	調 査 課 長	局 長	主 計 部 長		財 政 課 長	予 算 課 長
10 都又は他団体等からの派遣職員 の受入れに関すること。			○	○					○						○					
11 基本財産及び重要な財産の処 分に関すること。		○		○			○		○								○	○		
12 他の団体への出資等に関する こと。		○		○			○		○								○	○	○	
13 予算及び各種計画の作成及び 変更（軽微なものを除く。）に関 すること。		○		○			○		○								○		○	
14 決算報告及び事業報告に関す ること。			○		○				○										○	
15 資本金又は基本財産の変更に 関すること。			○	○					○									○		
16 都との業務運営に関する協定 に関すること。 ・業務運営に関する協定の締結又 は改廃（軽微なものを除く。）		○		○			○		○											
17 子会社管理規程等に関するこ と。 ・子会社管理規程等の制定又は改 廃		○		○			○		○											
18 会計監査及び業務監査に係る 監査指針及び監査計画並びに監 査報告書に関すること。			○		○				○										○	
19 事故報告等に関すること。			○		○				○			○						○		
20 総務局長が特に必要と認めた事 項に関すること。	○			○		○	○	○	○	○	○	○		○	○	○	○	○	○	○
21 団体の運営上重要な事項																				

備考

- 「報告」となっているものは、「決定」を「供覧」に読み替える。
- 1 から 21 までに掲げる事項のうち、軽微なものについては、あらかじめ総務局行政改革推進部グループ経営戦略課に確認することとし、該当すると認められるときは、「報告」とする。
- 予算課長への協議又は報告は、当該事項に係る団体の所管局等の予算の調製等を担当する課長に対し行うものとする。
- 組織及び職員数の変更については、要綱第4 2 及び本基準第7 2 に定めるところにより処理する。
- 都又は他団体等からの派遣職員の受入れについては、要綱第4 2 及び本基準第7 2 の規定に基づき決定した所要人員計画を超過する場合に限り、協議するものとし、他団体等からの派遣職員の受入れの場合は、総務局行政改革推進部グループ経営戦略課長にのみ協議を要するものとする。
- 「報告」となっているものでも、株式会社の団体における当該株主総会の議題となっている事項については、都への協議を要する事項として取り扱う。この場合において、本基準第10(1)に定める株主総会における議決権の行使に係る「協議」を合わせて行うものとする。
- 各種計画については、単年度の事業計画のみならず、長期経営計画、中期経営計画その他団体の運営全般に関する計画を含む。
- 団体の運営上重要な事項については、事項の内容に応じて、都度事案決定区分等を定め、「協議」又は「報告」を行うものとする。
- その他「協議」又は「報告」に関し、必要な事項は別に定める。