

公益財団法人 武蔵野生涯学習振興事業団
経営方針

(平成 24 年度～平成 26 年度)

公益財団法人 武蔵野生涯学習振興事業団

平成 23 年 11 月

目 次

1. はじめに
2. 現状と課題
 - (1) 事業団の自律性
 - (2) 職員の育成
 - (3) 指定管理事業
3. 経営方針
 - (1) 事業団運営の方針
 - (2) 施設管理運営の方針
 - (3) 事業運営の方針
4. おわりに

1. はじめに

公益財団法人武蔵野生涯学習振興事業団（以下「事業団」という。）は、平成元年に財団法人武蔵野スポーツ振興事業団として設立され、武蔵野市立総合体育館をはじめとするスポーツ施設、長野県南佐久郡川上村にある市立自然の村の管理運営、及びスポーツ教室や野外活動事業を実施し 20 年余の実績を積み重ねてきた。

平成 22 年には、武蔵野市立ひと・まち・情報 創造館武蔵野プレイス（以下「武蔵野プレイス」という。）の指定管理者として指定を得るため、寄附行為を変更し、事業団の事業を生涯学習全般に広げるとともに、名称を財団法人武蔵野生涯学習振興事業団に改めた。また、本年 4 月には、公益財団法人の法人格を取得し、7 月に開館した武蔵野プレイスの管理運営を開始した。

武蔵野プレイスの指定管理者となったことは事業団にとっての大きな転機で、事業団の予算及び組織規模はほぼ倍となり、これまでのスポーツ振興から、生涯学習振興というより広い分野にわたって事業展開をすることとなった。

このような大きな変革の時期に、公益財団法人として、また武蔵野市の財政援助出資団体として「事業団の果たすべき役割」という原点に立ち戻り、事業団が中期的に目指すべき方向性を明確にするため、本方針を定めるものである。

2. 現状と課題

(1) 事業団の自律性

武蔵野市は、平成 21 年 2 月に「武蔵野市財政援助出資団体に対する指導監督の基本方針」を決定した。基本方針の一つに「自律的経営の促進」が挙げられている。この中で「団体の設立趣旨に沿い、団体自らが経営目標を明確にし、目標達成に向けて積極的かつ主体的に取り組む」と述べられている。

自律的経営については、組織内の一定の規律と中長期的視点に立って組織を運営するための財源を必要とするが、事業団の場合、平成 17 年度の指定管理者制度の導入と金利の低下により、事業団の裁量が及ぶ自主財源が大幅に低下した。平成 23 年度予算で見ると、事業団の自主財源は約 11 億 6,800 万円の収入のうち、5 億円の基本財産より生じる利息収入、約 400 万円のみである。また、収入の根幹となる武蔵野市からの指定管理料については、決算で余剰金が発生した場合、全額を武蔵野市に返還することになっている（全額精算方式）ため、翌年度以降の事業団運営のための内部留保金も持つことができない。このような状況の中で、中長期的視点を持って事業団運営を行うことは非常に難しい状況にある。

(2) 職員の育成

事業団設立時の職員数は 18 名（うち市からの派遣職員 9 名）であったが、現在では 40 名（うち市からの派遣職員 13 名）となっている。また、設立当初は市からの派遣職員が管理職を務めていたが、平成 21 年 4 月には事業団固有職員初の管理職が誕生した。

職員研修は、OJT を中心に行っているが、それ以外には、接遇研修や上級救命などの全職員が対象となる研修は講師を外部から招いて実施し、体育施設管理士など特定の資格取得のための研修は外部研修を利用している。しかし、主任、係長、課長といった職層別研修は、予算の制約や対象となる職員数が少ないため実施しておらず、取組みが必要である。

昇任は「昇任に関する内規」に基づいて行っているが、年功序列的である一方、職層にふさわしい知識・技術等が身につけているかを試すものにはなっていない。昇任という節目にあわせて、それまでにどのような知識・技術等を身につけることが必要かを明らかにし、昇任を人材育成のマイルストーンとする必要がある。また、昇任した際には、OJT だけでなく、フォローアップも含めた職層に応じた研修を実施し、新たな職層での活躍を支援することが課題である。

職員評価については、その結果を職員にフィードバックしておらず、人材育成に活用できていない。職員評価の PDCA サイクルを確立し、評価制度を通じた職員育成に取

り組んでいく必要がある。また、職員のモチベーションをあげるために、評価の結果が昇給等に反映する新たな昇給制度の導入が検討課題である。

(3) 指定管理事業

平成元年の設立当初は、施設管理運営は市からの受託事業、教室・講座等事業は事業団の自主事業という枠組みで事業を実施してきた。しかし、平成17年度からは、武蔵野市が公の施設の管理運営に指定管理者制度を導入したため、両事業とも市の指定管理事業に位置づけられている。

現時点における事業団の事業は、市からの指定管理事業である「施設管理」と「教室・講座等事業」が2本柱である。

〔施設管理運営〕

事業団が管理しているスポーツ施設は、年間60万人強の方々が利用している。また、本年7月にオープンした武蔵野プレイスは、10月の利用者数は11万7,956人（1日平均4,369人）にのぼり、当初計画の年間70万人どころか年間100万人以上の利用者が見込まれる。自然の村の利用状況については、天候などに左右されるものの、年間を通じて約5,000人の方々が利用している。

施設管理の最大の課題は、安全管理である。平成22年度のスポーツ施設を例にとれば、怪我などによる救急車要請が22回あり、うち2回は心肺停止状態にあった者をAEDで蘇生させた。施設の性質上、危険とは常に隣り合わせであることを自覚して施設運営にあたりると同時に事故の未然防止が課題である。

施設管理の第二の課題は、施設の老朽化対策である。スポーツ施設や自然の村は開設以来20年以上が経過しており、近年では施設の老朽化に伴い臨時休業せざるを得ない事態も発生し始めた。軽微な修繕は事業団の判断で適切に行っていくが、躯体に関する改修については、施設の設置者である武蔵野市と連携をとり計画的に進めていくことが課題である。

武蔵野プレイスは開設して間もなく、課題の把握はこれからだが、4つの機能（「図書館機能」「生涯学習支援機能」「市民活動支援機能」「青少年活動支援機能」）のひとつずつを軌道にのせることが第一で、早い段階で4つの機能を融合させ、「創造」を形にすることが課題である。また、武蔵野プレイス開設を機に、今後は、「生涯学習の振興」という視点から、スポーツ施設、自然の村、武蔵野プレイス、境南ふれあい広場公園の各施設が持つ機能の連携を深め、市民の生涯学習活動に新たな相乗効果を生むことが課題である。

[教室・講座等事業]

事業団は、総合体育館開設時より、「自主事業」として、スポーツ教室等を実施しており（平成 17 年度より指定管理事業）、平成 22 年度には、「スポーツ教室」を 160 事業、「ワンデーレッスン」を 11 種目 712 回、「スポーツイベント」を 3 事業、「野外活動」を 60 事業、実施している。武蔵野プレイスでは、オープニングイベントをはじめ、武蔵野市から移管された事業を中心に事業を展開している。

これらの事業は、毎年概ね定員以上の申込みがあり、好調に推移して来た。しかし現在では、民間のスポーツクラブやカルチャーセンターなどの活動も充実してきており、事業団の事業と重複する部分が多々ある。事業団の事業は「参加料金が安く、誰でも参加できる」という公益性はあるものの、一方では民業圧迫に繋がる恐れもある。また、事業団が行う事業の財源が公的資金であることに鑑みると、「安さ」以外に、より積極的な公益目的を掲げ、民間で提供しているサービスとの差別化（民間では実施できない事業の厳選）を図る必要がある。そのためには、どのような事業をどこまで踏み込んで行うかの整理が課題である。

また、事業団が実施する事業の参加料金は、公費を投入しているため、民間や他の公共的団体が実施する事業の参加料金に比べて安価に設定されている。今後、限られた財源の中で事業団が生涯学習振興というより広い分野にわたって事業展開するためには、参加料金を見直すことによって生まれる収入を活用することや、既存事業のリストラクチャリングが必要である。

さらに将来的な課題として、スポーツ以外の生涯学習振興事業とスポーツ振興事業に対して、どのような割合で経営資源を割り振っていくかという課題がある。これは、武蔵野市が策定した「スポーツ振興計画」「生涯学習計画」の優先順位等とも密接な関係性を持つ課題であるため、慎重に武蔵野市と協議すべき課題である。

3. 経営方針

(1) 事業団運営の方針

〔効率的な事業団経営〕

事業団は平成元年の設立時より、効率的な事業団運営に努めてきているが、近年の税収の落ち込みや都市基盤のリニューアルなどにより厳しい武蔵野市の財政状況を踏まえると、事業団も事務の効率化や事業の再編などを通じ、より一層の経営の効率化とサービス向上に取り組む必要がある。

〔職員の育成〕

事業団の最大の資産は職員である。職員の人材価値が高まることは、事業団の価値の高まりを意味する。職員の人材価値を高めるため、人材育成体制を確立し、計画的に職員を育成する。

○研修体制の整備

全職員にとって職務上必要な技能の習得を目指す「一般研修」、特定の業務を遂行するために必要な技能の習得を目指す「専門研修」、職員の属する職において必要な技能の習得を目指す「職層研修」の3層の研修を実施する。また、新人職員の育成にあたっては、「新人研修」の他に、OJTの充実を図るため新人職員養成担当者制度を創設する。さらに、職員の「自ら学ぶ」習慣を支援するため自主研修支援制度の充実を図る。

○昇任基準の改正

人は与えられた職責によっても大きく成長することが期待される。採用後、早い段階で一定の職責を担うことは職員の育成にとって重要である。これまでの昇任基準は在職年数が基準となっていたが、やる気と能力がある職員を積極的に登用できるよう制度を改正する。

○人事評価制度の充実

現在の評価項目は19項目であるが、これを簡素化するとともに、評価結果が職員にフィードバックされ、職員の知識・技術・態度などの向上に繋がるよう、人事評価のPDCAサイクルを確立する。

○モチベーションを高める昇給制度の検討

一定水準以上の成果を上げた職員を、成果に見合った給与面での処遇をすることにより、モチベーションの更なる向上につながる昇給制度の導入を検討する。

○職員行動指針の策定

生涯学習振興を図る使命を持った事業団職員としての、目指すべき職員像を明確にするために、職員行動指針を策定する。

〔経営資源の有効活用〕

事業団の経営資源は、人材（職員）、管理を任されている施設群、基本財産（5億円）、事業の4つが主要なものである。これらを最大限に活用し、お客様の満足度を高めると同時に、武蔵野市からの信頼感を高め、事業団の存在価値を高める。

○組織を横断したチームの設置とプロジェクトチームの活用

お客様の満足度を高めるために、従来からの縦割りの組織を核としつつも、組織を横断したチームを設置し、職員の英知を結集してサービス向上を図る。また、時々に応じた課題の解決に当たっては、プロジェクトチームを活用する。

○施設間の連携強化と相乗効果の創出

武蔵野プレイスのコンセプトの一つである「ブラウジング（回遊）」が、事業団の管理する施設群全体にわたって行われるよう、仕組みを検討し、市民に「生涯学習の新たな気づきの機会」を提供し、生涯学習の更なる振興に繋げる。

○参加料金の適正化

事業の参加料金は、民間や他市の公的団体の実施する同水準の事業の参加料金と比較して安い水準である。今後は、事業コストや近隣他区市の事業を参考としつつ、段階的に参加料金の適正化を図る。

〔自主財源の拡充〕

基本財産の効果的な運用、PR媒体への広告の掲載など自主財源の拡充を図る。

〔自律的経営の確立〕

自主財源を伴った自律的経営を確立するため、指定管理事業の見直し（事業の全部あるいは一部を指定管理事業から自主事業に変更する）及び委託料の全額精算方式の見直し（一定の内部留保金の確保）について、武蔵野市と協議を行う。

〔危機管理体制の確立〕

事故等の発生防止を図るとともに、事故発生後の対応をスムーズにするため危機管理体制を確立する。

○法令遵守

法令遵守の徹底を図るために、研修等を通じて守るべき法令等の理解の促進及び法令遵守意識を高める。

○危機対応マニュアルの作成

これまでに培ってきた危機管理のノウハウをマニュアル化（明文化）し、危機に際してより適切かつ迅速に対応できるよう備える。

○防災訓練の充実

春と秋に実施している自衛消防訓練の機会を活用し、地震の際の什器等の転倒防止や怪我人発生時の対応などの様々な状況を想定した訓練も併せて実施し、危機に備える。

○損害賠償保険の見直し

指定管理事業における事故については、武蔵野市が加入している全国市長会市民総合賠償保障保険で担保されることとなっているが、保険金の上限は身体事故1名あたり1億5,000万円であり、過去の事例から見て十分な補償額とはいえない。武蔵野市の保険に全面的に依存するのではなく、事業団として独自に保険に加入し、万が一の事態に備える。

（2）施設管理運営の方針

〔安全対策〕

近年の地震やゲリラ雷雨などの新たな事態に備えて、危機管理体制を再度点検するとともに、危機対応マニュアルの作成等を通じて一層の充実を図る。

〔期待値を超える施設運営〕

お客様が満足感を感じる時は「期待以上のサービスを受けたとき」である。事業団が管理する施設については民間にも類似施設が存在するため、常に比較の対象となっている。このような中、ホスピタリティ（おもてなしの心）をもってサービスを提供できるよう、プロジェクトチーム等を通じて検討し、その方策を示す。

〔利用者の立場に立った施設情報の提供〕

事業等の広報については、「武蔵野市報に依存した」状態が続いているが、市報を読んでいない層などに向け、情報提供媒体の多様化、情報の訴求力の強化、情報媒体に応じた表現法の検討など、戦略的広報に取り組む。

〔お客様とのコミュニケーションの向上〕

お客様からのご意見は重要な経営資源である。現状では、お客様からのご意見に対しては、定期的に回答を館内に掲示しているところであるが、即時性の点で改善の余地がある。今後は、ホームページなどを活用し、お客様とのコミュニケーションの場

を広げるとともに対話の頻度や即時性を高める。また、お客様との直接対話の場として、利用者懇談会の開催などを検討する。

[心地よい居場所の提供]

体育館の幼児コーナーのように、施設はその設置目的以外にも様々な形で利用されている。施設が「快適な居場所」としての機能を果たせば、施設の効用がより一層高まるため、居場所として活用できるスペースについては積極的に活用・整備する。

(3) 事業運営の方針

事業団は平成元年の設立時から様々な事業を展開してきた。設立当時は、現在のよう
に民間のスポーツクラブもさほど盛んではなく、事業団が実施する事業は、多くの方々の
スポーツ活動の場としての役割を果たしてきた。

生涯学習振興事業団としての再スタートを切るにあたり、これまで以上に広い領域で
の事業展開を図らなければならない。その一方で、事業に割ける予算は限られている。
このため、今後の事業展開を考える上で、民間事業者との役割分担や公益性の観点から
事業を再構築（スクラップ・アンド・ビルド）する必要性が生まれてくる。

そこで、事業団の事業の再構築及び運営の方針として下記のとおり定めこの方針に従
い逐次事業を見直していく。

[スポーツを含む生涯学習の裾野を広げる事業の展開]

事業団の第一の使命は、生涯学習活動を行っていない市民が生涯学習活動に取り組
むきっかけを提供していくことである。そのためには、事業の対象者を初・中級者程
度とし、参加しやすい事業を展開すること、また、次世代を担う若者向けに事業を展
開することを通じて生涯学習活動を行う人々の層を広げていく。

[継続支援の事業の展開（自主活動支援）]

事業団の第二の使命は、生涯学習活動に触れ、その楽しさを感じた方々が、自主的
にさらに深い学びや活動を進めていかれるよう支援することである。そのために、気
軽に参加できる活動場所の提供、生涯学習活動に対するアドバイス、ともに活動する
仲間づくりの支援など、継続支援事業を実施する。また、生涯学習活動に対するモチ
ベーションを維持し続けられるように、個々の活動を発信する場、例えば、文化祭や
大会の実施などの成果発表の場を提供する。

[地域づくりに繋がる事業展開]

自らの生涯学習活動の成果が他人や地域・社会に対し何らかの貢献をしていること
を感じたとき、人はより高い精神的な充足感を得ることが出来る。このため事業団は、
武蔵野市の文化・伝統・歴史・風土等を伝えるとともに、コミュニティや環境問題な
ど、地域や社会が抱える課題などをわかりやすく伝える問題提起型の事業を実施する。

[参加が困難な方向けの事業の展開]

生涯学習活動に参加するにあたり、障害など、何らかのハンディを抱える方々が安
心して生涯学習活動ができる機会を提供するため、武蔵野市や専門性を有する団体と

その可能性について検討・協議を行う。

[様々な団体等との連携]

生涯学習振興に当たり、専門的な知識や予算の制約等により、事業団単独では実施できない事業については、他の団体等との共催・後援・協賛等による新たな連携を模索し事業展開を図る。また、その前段階として、関連諸団体との交流や情報交換につとめ、相互理解に努める。

[情報提供事業]

生涯学習活動を振興することにより、人々の生活を豊かにしていくため、事業団は官民間問わずに市内で行われる生涯学習活動の情報を収集し、ホームページ等の広報媒体を通じ広く提供する。

4. おわりに

昨年、名称を「武蔵野生涯学習振興事業団」に変えた事業団は、スポーツ振興という生涯学習活動の中の一つの分野からスポーツ振興を含む生涯学習全般へと大きく事業範囲を広げ、新たな時代を迎えた。これを機に事業団を取り巻く環境を振り返り整理してみれば、ここに記載した様々な課題が浮かび上がる。

武蔵野市内における生涯学習の振興が事業団に課せられた使命であるが、その使命を達成していくためには、これからも引き続き武蔵野市の指定管理者として指定を受けなければならない。

本方針は、3年半後に期限の切れる現在の指定管理者という立場を引き続き獲得していくための事業団運営の方向性を定めたものである。

今後も武蔵野市との協議を密にして、市と市民の期待に応えられる事業団運営を目指し、取り組みを続けていく。