

---

公益財団法人武蔵野生涯学習振興事業団

## 第2期中期計画

－令和2年度（2020）～6年度（2024）－

---

令和2年（2020）3月

## 用語の定義について

本文中の次の文言の定義は、以下に示したとおりです。

### 【職員】

職員という用語は、職員、嘱託職員、高年齢者再雇用職員、臨時職員のすべてを指すものとします。ただし、嘱託職員と対比させる文脈で用いる職員という用語は、いわゆる正職員を指すものとします。なお、社会の事柄を述べた箇所では、正規または非正規労働者という用語を使っています。

### 【自主事業】

自主事業という用語は、武蔵野市の指定管理事業または委託事業以外の事業であって、当事業団の自主財源（その定義を本書 20 頁に記載）により行う事業を指すものとします。当事業団定款第 4 条第 1 号または第 2 号の事業がこれに当たります。なお、一部の自治体に指定管理事業の内一部の事業を自主事業と呼ぶ例がありますが、本計画ではこの用法を採用しません。

# 目次

|  |    |
|--|----|
| I 中期計画について                                 |    |
| はじめに                                       | 4  |
| II 事業団が目指す地域像と組織                           | 8  |
| III 事業団を取り巻く環境と現在の姿                        | 10 |
| 1 前計画策定時から現在までの環境の変化                       |    |
| 2 前計画の達成状況                                 |    |
| 3 現状の評価と課題                                 |    |
| IV 重点課題                                    | 24 |
| 1 事業の量的拡大への対応と事業の質及び施設管理の安全性の一層の向上         |    |
| 2 環境の変化に対応できる人材の確保と育成                      |    |
| 3 経営の自律性の拡大                                |    |
| V 重点目標                                     | 26 |
| 1 事業団提案による事業の再編と質的向上                       |    |
| 2 武蔵野生涯学習 3.0 の実施                          |    |
| 3 施設の老朽化に伴う事故発生リスク最小化策の実施提案                |    |
| 4 利用者に配慮した施設利用の安全性・利便性・快適性の向上              |    |
| 5 環境の変化に対応できる柔軟性と専門性を持った人材の確保と育成           |    |
| 6 自主的な事業運営のための予算の確保と収益源の多様化                |    |
| VI 重点目標達成のための取組の方向性                        | 30 |
| 1 市の生涯学習振興政策と緊密な連携を図り、事業立案における市との連携に取り組みます |    |
| 2 地域や団体とのつながりを活かした事業に取り組みます                |    |
| 3 オリンピック、パラリンピック後のレガシーの継承に取り組みます           |    |
| 4 市の施設保全計画を先取りするような予防保守の強化に取り組みます          |    |
| 5 多様な利用者に配慮した施設の改修提案に取り組みます                |    |
| 6 嘱託職員を含め職責や能力に見合った処遇の実現に取り組みます            |    |
| 7 人材の育成に取り組みます                             |    |
| 8 収益源の多様化に取り組みます                           |    |
| 9 限られた資源を最大限に活用した法人経営の自律に向けた検討に取り組みます      |    |
| VII その他の取組                                 | 37 |
| 資料 策定プロジェクトチーム（PT）構成員、策定経過                 | 38 |

## I 中期計画について

### 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（1989）に設立された財団法人武蔵野スポーツ振興事業団を前身としており、令和元年（2019）に設立30年を迎えました。

平成元年の設立時には武蔵野市（以下「市」という。）が設置した武蔵野総合体育館等を管理運営することを目的として発足しましたが、平成22年（2010）には市が設置する武蔵野プレイスの指定管理者となることを契機に法人名称を現在のものに改め、翌平成23年（2011）に公益認定を受けました。その後、平成30年（2018）には市が設置した吉祥寺図書館の指定管理者となりました。

現在事業団は、職員（臨時職員を除く）約120名、経常収益約14億円、資産約8億円を超える組織となり、市及びその周辺地域における生涯学習及びスポーツ振興において大きな存在感を示していると自負しています。

これまで事業団は、平成23年（2011）に平成24年度（2012）から平成26年度（2014）を計画期間とする「経営方針」を策定し、平成27年（2015）には平成27年度（2015）から平成31年度（2019）を計画期間とする「中期計画」を策定しました。

事業団の主な業務である指定管理事業については、令和元年（2019）12月の武蔵野市議会で現在事業団が指定管理者に指定されている施設については、事業団を指定管理者として指定する（一施設を除く）ことを内容とする条例案が議決されたことから、今後5年間（令和2年度（2020）から令和6年度（2024））引き続き事業団がこれらの施設の管理運営を行うことになりました。

本計画は、現在の中期計画（以下「前計画」という。）の計画期間が今年度で終了し、新たな指定管理期間を迎えることから、前計画の総括を踏まえて策定したものです。

なお、市の「第五期長期計画・調整計画」において、公益財団法人武蔵野文化事業団との統合という方向性が示され、これを承けて平成31年（2019）4月に両事業団で「統合検討委員会」を設置し、令和2年4月以降は準備のための協議が始まる予定です。

両事業団の統合いかんについては未だ決定していませんが、その結果がどのようなものになろうとも、中期計画に示した基本的な考え方が今後5年間は最大限活かされるべきものと考えています。

## 1 中期計画の役割と目的

社会情勢や経済環境等の変化が激しい現在において、中期計画は、事業団が将来にわたって定款に示された使命を十全に果たすことができるよう、計画的に組織と事業を管理運営していくための拠りどころとなるものです。これにより、職員全員が経営の方向性を共有して、限られた経営資源の最適配分と事業の質的向上を図ることが期待できます。

さらに、中期計画を対外的に示すことにより、事業団の存在価値を高めることができると考えています。

## 2 計画期間

令和2年度（2020）から令和6年度（2024）までの5年間とします。

## 3 進捗管理と計画の見直し

中期計画に示した取組（事務事業）については、事業団の理事長、事務局長、部長及び管理課長がメンバーの「経営者会議」で進捗状況を評価した上で、これを毎年度2回以上開催される定時理事会に報告します。報告を受けた理事会では、経営者会議の評価を検討して、取組に関する業務執行の決定を下します。

また、計画策定時からの社会情勢の変化など、計画策定時には想定できなかった変化が起り得る場合も考えられるため、計画期間の中間の3年目（令和4年（2022））に中間評価を行い、必要な場合は計画の見直しを行うこととします。

中間評価年  
↓

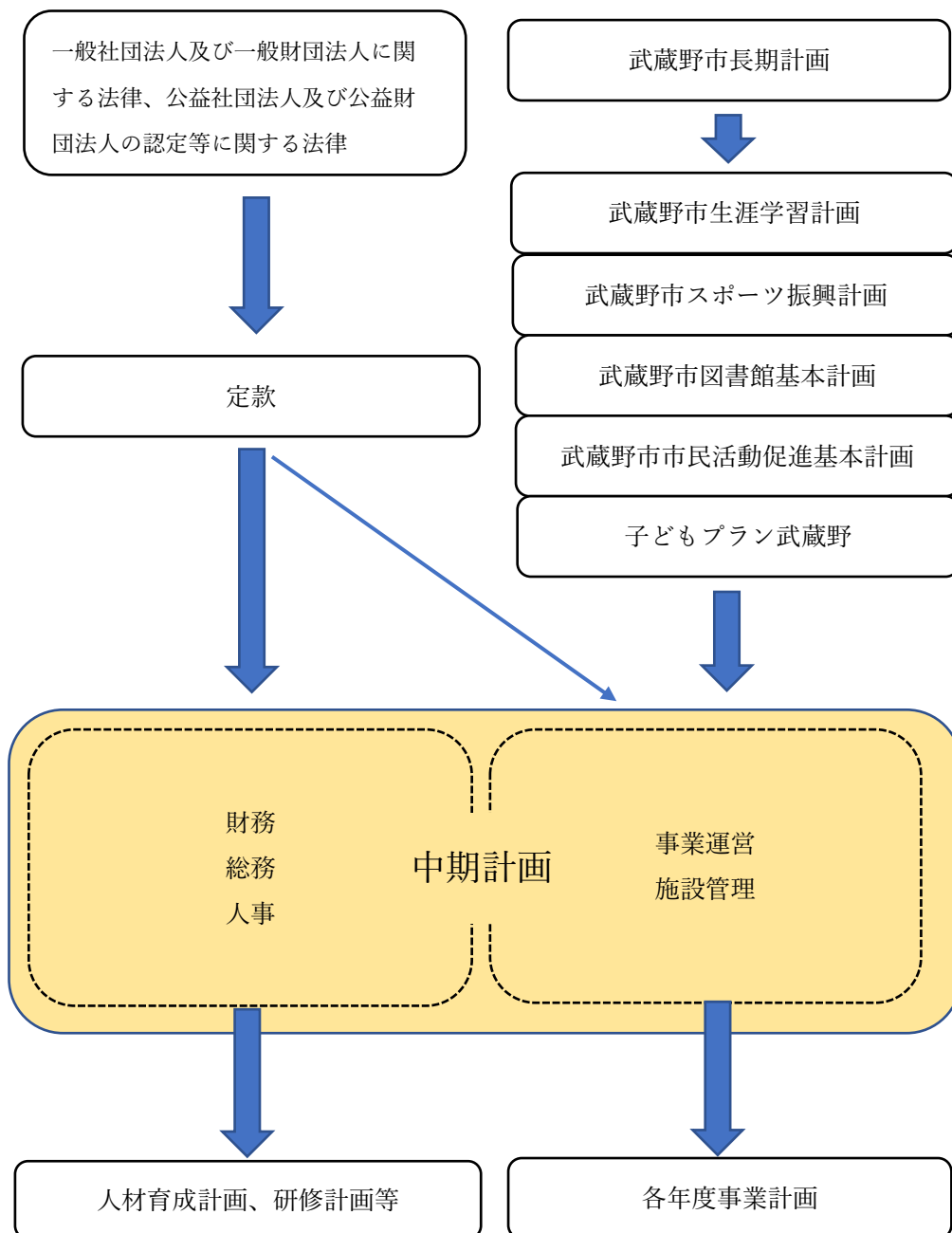
図表 1

| 平成 30<br>(2018) | 令和元<br>(2019) | 令和 2<br>(2020)     | 令和 3<br>(2021) | 令和 4<br>(2022) | 令和 5<br>(2023) | 令和 6<br>(2024) | 令和 7<br>(2025) |
|-----------------|---------------|--------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| 前中期計画           |               | 中期計画               |                |                |                |                |                |
| 前指定管理期間         |               | 指定管理期間             |                |                |                |                |                |
|                 |               | 武蔵野市生涯学習計画（令和2～11） |                |                |                |                |                |
|                 |               | 武蔵野市長期計画（令和2～11）   |                |                |                |                |                |

#### 4 計画の位置付け（他の計画等との関係）

中期計画の位置付けは、図表2のとおりです。事業運営と施設管理に関わる部分については、計画期間中に行う取組のほとんどが市の指定管理事業であることから、市の各種計画に示されている基本的な考え方等にもとづいて策定しました。なお、指定管理者として毎年度市へ提出する事業計画に記載してきたレベルの取組については、前計画とは異なり、中期計画には記載しないこととします。

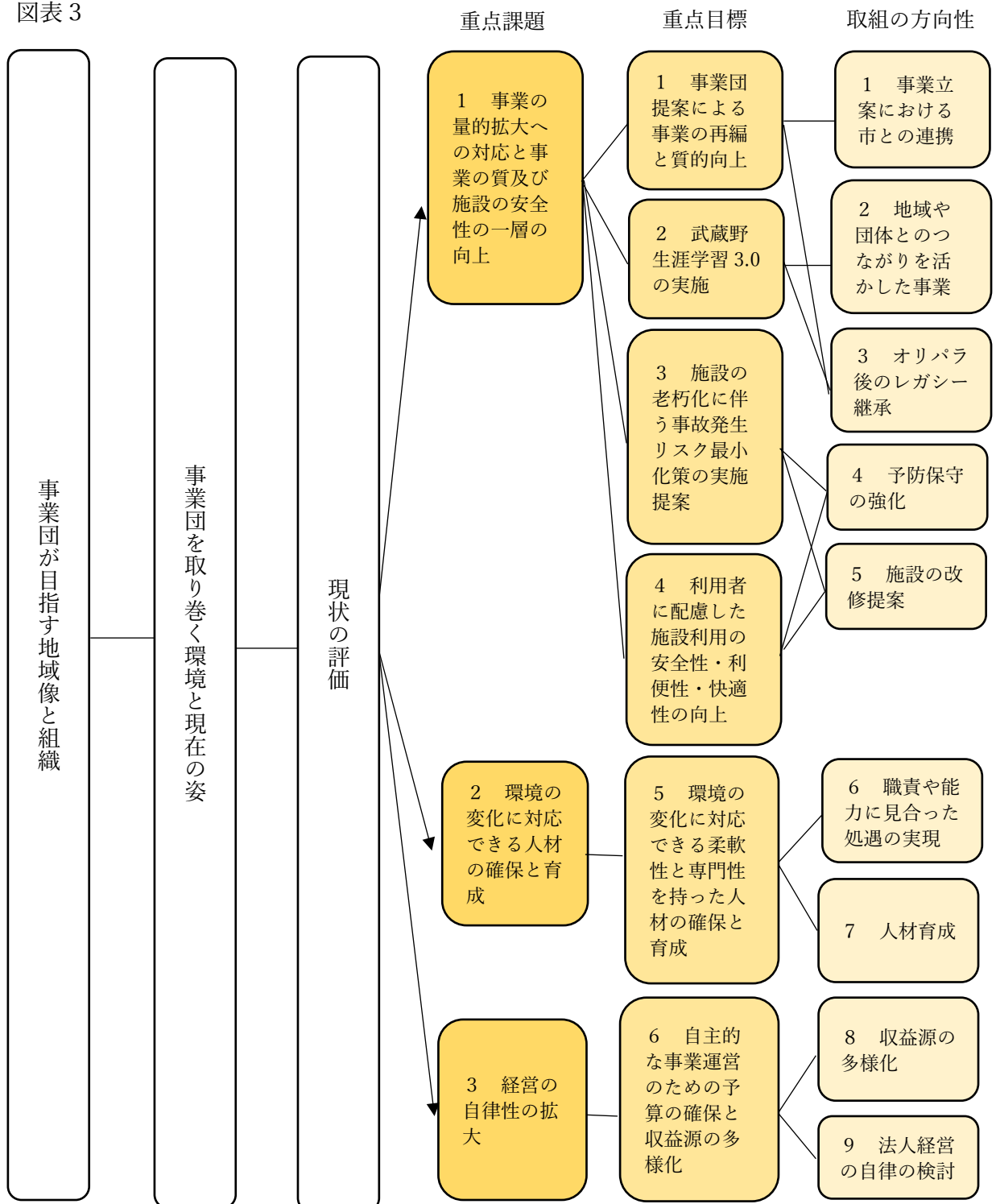
図表2



## 5 計画の構成

中期計画の主な構成は、図表3のとおりです。事業団が目指す地域像と組織は、基本理念にあたるものです。続いて事業団を取り巻く環境への認識を示してから現状の評価を行い、これを承けて重点課題を設定しました。

図表3



## II 事業団が目指す地域像と組織

事業団の定款は「すべてのライフステージにおいて、市民一人ひとりが自発的にスポーツや学習、交流等の生涯学習に取り組めるような環境を整備し、生涯を通じた健やかな心身の育成と地域社会の発展を推進し、もって潤いのある豊かな市民生活の形成に寄与する」ことを組織の目的に掲げています。

事業団は、この目的の実現に向け、市の中心部、西部、東部に位置する生涯学習施設を管理する事業団ならではの特色を活かし、スポーツや学習、交流の場と機会の提供など、市民の「学び」を支援する様々な事業を展開していくことで、多様な年代の市民が自らの心身の健康を育みながら、互いに交流し、協力しあう活気あるコミュニティを創造していく、豊かな地域社会の実現を目指していきます。このため、事業団は次のような組織づくりを推進していきます。

### 1 市民に信頼され、愛される組織

ライフスタイルや興味関心など市民の価値観が多様化する中で、生涯学習事業の果す役割も多岐にわたっています。そのような市民のニーズに的確に応えられる高い専門性と、コンプライアンスや危機管理などの内部統制の体制を整え、市民に信頼される組織づくりを進めます。

また、市民にとって、スポーツや生涯学習が生活の一部になるような上質な時間を提供するとともに、多様なライフステージに応じた生涯学習の機会の提供と自主的な活動を支援し、市民に愛される組織を目指します。

### 2 利用者の視点にたった人にやさしい組織

事業団が管理する施設には多様な市民が様々な目的で訪れています。事業団は、こうした来館者一人ひとりと向き合い、丁寧なコミュニケーションを行って、それぞれの立場を尊重し、寄り添い、考え、行動していく、人にやさしい組織を目指します。

### 3 地域づくりに積極的に関わっていく組織

地域では、個人やサークル、学校、商店、企業、NPO など多様な主体が様々な活動を行っています。こうした環境の中で、事業団はこれら多様な主体に生涯学習の事業や活動の場を提供することを通じて、地域の一員として交流や地域のネットワークづくりに積極的に関わることによって、生



涯学習活動を点から面へと広げていく、公益性の高い組織を目指します。

#### 4 人が育つ組織

事業団の最大の資産は職員です。職員一人ひとりが、生きがいをもって仕事を進めていけることが質の高い事業を提供することにつながっていきます。職員発意による企画の立案や実践を促進するとともに、職員自らがキャリアアップを図れるよう支援し、高い意識と職務に応じた専門性を持った人が育つ組織を目指します。

#### 5 環境の変化に対応できる組織

事業団は設立以来様々な事業を展開し利用者からも一定の評価を得てきました。この間、少子高齢化やICT化が進展する一方、ダイバーシティ（多様性）への対応が重視されるなど、社会環境が変化する中で、市民のニーズも変化してきています。事業団は、体育施設や野外活動センター、武蔵野プレイス、吉祥寺図書館という多様な施設を運営し、多様なサービスを展開しているというメリットを活かし、こうした環境の変化や市民のニーズに多角的かつ柔軟に対応できる組織を目指します。

### Ⅲ 事業団を取り巻く環境と現在の姿

#### 1 前計画策定時から現在までの環境の変化

##### (1) 社会レベル

働き方改革、人手不足感の高まり、「人生 100 年時代」、少子高齢化、技術革新の一層の進展、選挙権年齢の引き下げ、バリアフリー（ユニバーサルデザイン）化の一層の進展、LGBTQ への認識の高まり、来日外国人の増加、SDGs、防災意識の一層の高まり、複合公共施設の増加、2020 年東京オリンピック・パラリンピック、SNS での情報発信力の拡大などが挙げられますが、これらの中でもとりわけ働き方改革、人手不足感の高まり、「人生 100 年時代」の三つは、事業団に及ぼすインパクトが大きいと考えています。

##### ① 働き方改革

働き方改革は、主として長時間労働の是正、多様で柔軟な働き方、雇用形態にかかわらず公正な待遇の実現を目指すものですが、とりわけ最後のものを具体化した同一労働同一賃金の実現が最重要課題と言えます。この課題の背景には、これまで学生アルバイトや主婦層が主であると考えられていた非正規労働者が、世帯の主たる生計維持者にまで広がっており、正規労働者との労働条件の格差をこれ以上放置できなくなったという状況があります。平成 30 年（2018）6 月には「働き方改革関連法」が成立し、正規・非正規労働者間の不合理な格差の是正が、法制度からも求められることになりました。また、有名企業の新人社員の自殺を契機に、長時間労働とハラスメントの問題にあらためて社会の注目が集まりました。

##### ② 人手不足感の高まり

日本銀行の調査（「全国企業短観経済観測調査」）によると、平成 31 年（2019）3 月の人手不足感は、バブル期並みの水準とされています。内閣府によると、こうした人手不足感の高まりと合わせて、中途採用によって人員を確保できなかった企業が半数を超えており、一部の企業には事業に深刻な影響が生じているとされています。この問題の背景には、人口減少と高齢化だけではなく、終身雇用制のもとで労働者のスキルが硬直化したものになりがちで、雇用者と労働者のミスマッチが拡大していると言われている状況があります。また、平成 31 年（2019）4 月から入国管理政策が大きく転換さ

れ、専門職ではない職種も外国人に門戸を開放するに至りました。

### ③ 「人生 100 年時代」

人生 100 年時代とは、単に長寿命化が当たり前になるということではありません。人生の「教育・仕事・老後」という三つのステージを時系列に辿るのではなく、これらのステージを自在に往還する人生が主流になるという予測です。この言葉は、政府が設置した会議（「人生 100 年時代構想会議」）の名称になったほか、平成 30 年（2018）6 月の文部科学省「第 3 期教育振興基本計画」にも「人生 100 年時代を見据えた生涯学習の推進」として目標のひとつに取り入れられています。

## （2）武蔵野市レベル

武蔵野市第六期長期計画の策定、武蔵野市生涯学習計画の策定、第 2 期武蔵野市図書館基本計画の策定、スポーツ振興計画の一部改訂、第五次子どもプランの策定、文化振興基本方針の策定、人口微増、高齢化率のさらなる増加、外国人人口の増加、市長の交代等などが挙げられますが、この中でも武蔵野市第六期長期計画・調整計画の策定、武蔵野市生涯学習計画の策定、第 2 期武蔵野市図書館基本計画の策定の三つは、事業団に及ぼすインパクトがとりわけ大きいと考えています。

### ① 武蔵野市第六期長期計画の策定

令和元年（2019）12 月に計画案が市議会で議決されました。計画の中では生涯学習施策について、「人生 100 年時代に対応した学び直しや、学びを通じた人々や地域とのつながりづくり等についてさらに取り組んでいく。」、スポーツについて、「「するスポーツ」の拡充に取り組むほか、「観るスポーツ」「支えるスポーツ」の多様化に対応する。」との記述があります。後者については、「体育施設は老朽化が進んでいるため保全・改修工事を行う。特に温水・屋外プールは今後のあり方を検討する」との記述もあります。また、公共施設等の再構築に関する項には、「施設の運営方法は、民間企業による運営も含めて検討すべきである。」との記述があります。また、財政援助出資団体に関する項には、「各団体で事業の必要性の精査・見直しを進め、業務の関連が深い団体は統合を実現していくとともに、各団体の状況に応じた形での自

立化を促進する。この観点も踏まえながら、指定管理者制度の効果的な運用を多角的に検討する。」との記述があります。

## ② 武蔵野市生涯学習計画の策定

現行計画の計画期間が平成 22 年度（2010）から平成 31 年度（2019）であることから、令和 2 年度（2020）から令和 11 年度（2029）を計画期間とする計画が、この 3 月に策定されました。次期計画においては、「学びおくりあい、わたしたちがつくるまち」を基本理念に掲げ、その下に「学びをえらぶ・はじめる」の支援、「学びをひろげる・つなげる」の支援、「学びをおくる」の支援、「学びの土台」の支援の四つの基本方針を設定しています。

## ③ 第 2 期武蔵野市図書館基本計画の策定

平成 31 年（2019）3 月に「第 2 期武蔵野市図書館基本計画」が策定されました。基本理念として「ひととまちを「知」で支える」を掲げており、基本方針として「図書館の力を高める」と「図書館の力を地域に活かす」を挙げています。これらを承けた重点取組に「情報発信力の強化」、「専門人材の育成・強化」、「中央図書館の役割の明確化と運営形態の検討」などを示しています。

## (3) 事業団レベル

吉祥寺図書館の指定管理者となったことによる組織の拡大、嘱託職員への無期雇用の拡大、職員採用試験応募者の減少、指定管理施設の老朽化による事故及び営業停止発生リスクの増大、公益財団法人武蔵野文化事業団との組織統合に関する検討の開始などが挙げられます。これらのうち最後のひとつを除いたそれぞれについて現状を述べます。

### ① 組織の拡大

事業団の組織の拡大の状況を、職員数で表される人員面と経常収益額で表される財務面の推移により、以下の図表 4 から 6 で示します。

図表4 職員数の推移

単位：人

| 種別           | 本部事務局     |    | 体育施設事業部   |    | プレイス事業部   |    | 合計         |    |     |
|--------------|-----------|----|-----------|----|-----------|----|------------|----|-----|
|              | 職員        | 嘱託 | 職員        | 嘱託 | 職員        | 嘱託 | 職員         | 嘱託 | 合計  |
| 平成27<br>2015 | 7<br>(1)  | 3  | 15<br>(2) | 6  | 20<br>(6) | 54 | 42<br>(9)  | 63 | 105 |
| 平成28<br>2016 | 9<br>(1)  | 3  | 14<br>(2) | 5  | 20<br>(6) | 52 | 43<br>(9)  | 60 | 103 |
| 平成29<br>2017 | 10<br>(1) | 2  | 15<br>(1) | 3  | 20<br>(6) | 52 | 45<br>(8)  | 57 | 102 |
| 平成30<br>2018 | 9<br>(1)  | 2  | 16<br>(1) | 4  | 27<br>(8) | 64 | 52<br>(10) | 70 | 122 |
| 平成31<br>2019 | 9<br>(1)  | 2  | 15<br>(1) | 5  | 29<br>(7) | 60 | 53<br>(9)  | 67 | 120 |

(注)毎年4月1日現在。( )内の数値は武蔵野市からの派遣職員数で内数。事業団から武蔵野市への派遣職員は本部事務局に計上、職員兼務の理事は表に計上、臨時職員は計上外。

図表4の平成30年(2018)に職員数が増えているのは、同年4月から吉祥寺図書館の指定管理者になったことによるものです。また、この年から新たに高年齢者再雇用職員の制度を導入しました。

図表5 職員階層別人数の推移

単位：人

| 種別           | 部長       | 課長       | 係長        | 主任        | 主事        | 再雇用 |
|--------------|----------|----------|-----------|-----------|-----------|-----|
| 平成27<br>2015 | 2<br>(2) | 5<br>(1) | 11<br>(4) | 10<br>(2) | 14        | -   |
| 平成28<br>2016 | 2<br>(2) | 5<br>(1) | 11<br>(4) | 13<br>(2) | 12        | -   |
| 平成29<br>2017 | 2<br>(2) | 5<br>(1) | 10<br>(3) | 19<br>(2) | 9         | -   |
| 平成30<br>2018 | 2<br>(2) | 5<br>(1) | 11<br>(4) | 17<br>(2) | 14<br>(1) | 3   |
| 平成31<br>2019 | 2<br>(2) | 5<br>(1) | 11<br>(4) | 17<br>(1) | 16<br>(1) | 2   |

(注)課長補佐は係長に含めた。( )内の数値は武蔵野市からの派遣職員数で内数。

なお、部課長のポスト不足に対応するため、令和元年（2019）10月に新たに部長級の参事職及び課長級の副参事職を創設しました。

図表6 経常収益額の推移 単位：円

| 年度     | 経常収益額         |
|--------|---------------|
| 平成26年度 | 1,185,031,013 |
| 平成27年度 | 1,228,294,685 |
| 平成28年度 | 1,263,926,361 |
| 平成29年度 | 1,281,393,727 |
| 平成30年度 | 1,466,237,800 |

図表6の平成30年度に経常収益額が増えているのは、同年4月から吉祥寺図書館の指定管理者になったことにより、同図書館に係る受託業務収益（指定管理料）が純増したことによるものです。

## ② 嘱託職員の無期雇用化の拡大

平成30年（2018）4月以降に同一の雇用者との間で締結された有期雇用契約の雇用期間が通算5年を超えた労働者は、雇用者に意思表示をするだけで雇用期間に定めのない雇用契約に転換できるようになりました。（無期雇用転換権）事業団職員の半数を超える嘱託職員については、雇用期間を1年とする有期雇用契約を締結しており、ほとんどの嘱託職員とは1年ごとに雇用契約を再締結（更新）する取り扱いをしてきました。無期雇用転換権の行使により、現在事業団の嘱託職員の半数近くが雇用期間に定めのない労働者になっています。

## ③ 職員採用試験応募者の減少

「（1）社会レベル②人手不足感の高まり」は、事業団においては、職員採用試験の応募者数が顕著に減少していることに表れています。平成30年（2018）12月に8年ぶりに内部登用とは別に一般公募による職員採用試験を行いました。前回の試験の応募者数に比べると、著しく少ない応募者しかありませんでした。嘱託職員採用試験に関しても同様であり、とりわけ一般には職務内容がわかりにくいと思われる野外活動センターや生涯学習支援

業務への応募者がきわめて少ない状況が続いています。

#### ④ 指定管理施設の老朽化による事故及び業務停止発生リスクの増大

武蔵野市から指定管理者として受託している施設の中でも、武蔵野総合体育館および武蔵野温水プールは建物竣工後 30 年以上経過しており、部分的な改修工事および照明設備等の大規模設備更新など、市が計画的に実施し当事業団においても点検、整備および補修、修繕を確実に行ってはいますが、経年劣化等による突発的な設備不具合が生じたため、一時的に一部の業務を停止せざるを得ない事態が発生しています。自然の村に関しても、築 30 年以上が経過しているキャビン棟の経年劣化が著しい状況です。また、吉祥寺図書館に関しては、躯体以外の内装全面改修および一部設備のリニューアル後に事業団が指定管理者として業務を開始しましたが、建物の躯体自体が 30 年以上経過しており、雨漏りなど躯体に関係する不具合が発生している状況です。

## 2 前計画の達成状況

### (1) 事業運営

市の指定管理事業として前計画に掲げた 39 の取組中 37 の取組を良好に達成できました。

とりわけ、生涯学習のすそ野を拡大し参加や継続が困難な方向けの事業展開の観点から、乳幼児を対象にしたスポーツ教室「親子よちよち体操」や障害者を対象としたスポーツ教室「障害者のためのスポーツ広場」、「ユニバーサルスポーツ教室」を新たに実施し、また障害者スポーツを健常者が体験することができるイベントも開催しました。

一方で、他団体との連携という観点から、専門性を有する団体と連携した事業、企業が行う社会貢献活動（CSR）の一環として企業人の専門知識を活用した事業、市内体育施設でのスポーツ大会の結果の情報提供については、検討に着手できませんでした。実施できなかった事項については、実施できるように努めます。

## (2) 施設管理

市の指定管理事業として前計画に掲げた 13 の取組すべてを良好に達成できました。

とりわけ利用者本位のサービスを提供できるようなソフト面での工夫について、開場前の屋外施設を利用したスポーツ教室を市の承認を得て実施しました。また、施設利用者の満足度調査として、市から義務づけられているモニタリング調査とは別に、独自に第三者評価を実施し、結果を組織内で共有しました。

## (3) 経営

前計画に掲げた 12 の取組中完全に達成できたのは 5 つの取組だけでした。達成できなかった取組の多くが全額精算方式の見直しに関連する事項で、事業団の自主性、自律性の確保のため実現に向けて市と協議を継続してきましたが、他の財政援助出資団体にも共通する事項であり、このことに関する市の方針に変化が見られなかったため、今期は見直しには至りませんでした。引き続き市との協議を継続します。

## (4) 組織運営

前計画に掲げた 21 の取組中完全に達成できたのは 18 の取組でした。3 つの取組が達成できませんでした。

コンプライアンスに関する事業計画の作成、ウィルス性疾患流行時の対応訓練、市との災害時協定締結が実施には至っていません。ウィルス性疾患流行時の対応訓練については他の訓練や研修に取り込み、その他の 2 件に取組については計画期間中の達成をめざします。

一方で、組織運営の基本である諸規程の改正やファイリングシステムの導入などの文書管理を着実に実施したほか、新たに個人情報管理に関する内部監査を実施するなど個人情報の取り扱いに関する取組に注力しました。

## (5) 職員体制

前計画に掲げた 26 の取組中完全に達成できたのは 19 の取組でした。7 つの取組が達成できませんでした。

職員の評価に関わる評価者研修の実施、職員の昇任基準の見直し及び成果



給的な給与制度の検討に関する取組については、実施できませんでした。給与に関わる取組については、財源調達をどうするかを検討と不可分なものであることから、経営に関わる取組と一体のものとして検討を継続します。

嘱託職員・臨時職員制度の充実に関する取組については、嘱託職員の無期雇用化を実施しました。また、職員と嘱託職員の役割の明確化や嘱託職員の能力と実績に応じた職責と給与の見直しについて検討を進めましたが、実施には至っていません。

一方で、職員の専門性とマネジメント能力の向上及び働きがいのある職場づくりに関する取組については、完全に達成できました。

### 3 現状の評価と課題

#### (1) 事業運営

現在事業団が行っている事業は、市からの指定管理事業と委託事業です。指定管理と委託という性格からは、これらをその仕様どおりに履行しなければならないのは当然ですが、市から示された仕様を満たせたことはもちろん、その要求水準を上回って履行できたと考えています。

一方、指定管理事業と委託事業の他に事業を行っていないことは、公益財団法人としては、基本的な課題と言えます。

指定管理事業については、事業団の裁量に委ねられている部分が多くあります。指定管理者の創意工夫を期待されている部分に関しては、事業団が前計画にもとづいて主体的に事業を行ってきました。

武蔵野市生涯学習計画では、その基本方針「学びをひろげる・つなげる」の支援（基本方針2）と「学びをおくる」の支援（基本方針3）において、個人や団体同士の連携による生涯学習の必要性を強調しています。

これまでも武蔵野市体育協会、武蔵野地域五大学などと連携した事業を行ってきましたが、これらは事業団と他団体との連携であり、その内容（方法）も、指導者や大学教員等から事業参加者へのスキルや知識の伝達を主にしたものが多かったと言えます。

事業の中でも武蔵野プレイス登録市民活動団体が事業の企画運営を行い、事業団は資金や広報の支援を行う「市民活動団体企画事業」、「コミュニティーマーケット～人結び～」や、武蔵野プレイスを利用している青少年による「パフォーマンス発表会」などは、個人や団体同士並びに企業との協働によ

る連携事業と言えます。

今後は、このような形態の連携事業をこれまで以上に行っていく必要があります。さらには、このような事業が、事業に参加した当事者のみならず地域にも広がりをもったものになるようにアレンジすることが求められます。

## (2) 施設管理

武蔵野市から指定管理者として受託、運営している各施設は、市民の大切な財産であり、施設利用に際しては武蔵野市の各施設設置条例に基づき、「公正」「平等」の環境を提供しなければならないことは言うまでもありません。事業団では子どもから高齢者まで、また、障害の有無にかかわらず、すべての方が利用しやすい施設運営を特に心掛けてきました。各施設の利用者数の推移を図表7で示します。

図表7 各施設の利用者数の推移

単位：人

| 施設名    | 体育施設    | 武蔵野プレイス   | 吉祥寺図書館  | 自然の村  |
|--------|---------|-----------|---------|-------|
| 平成26年度 | 557,556 | 1,644,203 | -       | 5,476 |
| 平成27年度 | 580,315 | 1,750,762 | -       | 5,656 |
| 平成28年度 | 600,590 | 1,953,759 | -       | 5,201 |
| 平成29年度 | 547,186 | 1,950,455 | -       | 5,018 |
| 平成30年度 | 551,438 | 1,923,162 | 597,411 | 4,969 |

事業団が指定管理者として運営する施設全体の年間利用者数は300万人を超え、各施設のモニタリング調査でも高い利用者満足度を誇っています。

課題としては、武蔵野総合体育館およびプール、自然の村、吉祥寺図書館など築30年を超える施設の管理、運営を進める中で、今後も武蔵野市の「公の施設の長寿命化」の方針に則し、適切な維持管理を確実に実施していくことが挙げられます。設備の不具合などは、事故の危険性や施設自体の使用停止など、利用者である市民の利便性を著しく損なう恐れがあるため、不具合発生率の低減および不具合発生時に施設運営への影響を最小限に抑える仕組みづくりが必要になるとともに、比較的築年数が少ない武蔵野プレイスでも総合的な観点からファシリティマネジメント（FM）が重要となります。

### (3) 財務

「1 前計画策定時から現在までの環境の変化 (3) 事業団①組織の拡大」に  
 図表 6 として経常収支額の推移を掲げましたが、以下の図表 8 から 12 により、  
 財源の性質という観点から現状を示します。

図表 8 経常収益の内訳の推移

単位：円

| 年度       | 基本財産運用益   | 特定資産運用益 | 事業収益          | 受取寄付金   | 雑収益       |
|----------|-----------|---------|---------------|---------|-----------|
| 平成 26 年度 | 4,608,572 | 17,468  | 1,180,047,393 | -       | 357,580   |
| 平成 27 年度 | 4,530,422 | 17,468  | 1,223,279,154 | 123,226 | 344,375   |
| 平成 28 年度 | 4,593,028 | 13,325  | 1,257,432,764 | -       | 1,887,244 |
| 平成 29 年度 | 4,668,343 | 8,530   | 1,275,908,347 | 64,669  | 743,838   |
| 平成 30 年度 | 4,666,030 | 8,777   | 1,460,234,468 | -       | 1,328,525 |

図表 9 事業収益の内訳の推移

単位：円

| 年度       | 自主事業収益     | 受託事業収益        | 業務委託収益    |
|----------|------------|---------------|-----------|
| 平成 26 年度 | 34,525,572 | 1,141,580,380 | 3,941,441 |
| 平成 27 年度 | 34,004,930 | 1,183,275,136 | 5,999,088 |
| 平成 28 年度 | 34,923,770 | 1,216,189,972 | 6,319,022 |
| 平成 29 年度 | 34,015,115 | 1,236,474,745 | 5,418,487 |
| 平成 30 年度 | 31,120,190 | 1,422,141,999 | 6,972,279 |

図表 9 の自主事業収益とは、指定管理事業の参加料を指します。受託事業  
 収益とは、市からの指定管理事業の指定管理料および事業委託料を指しま  
 す。業務委託収益とは、カフェ事業等の委託料を指します。

図表 10 経常収益に占める自主財源の割合の推移

単位：円

| 年度       | 自主財源      | 経常収益<br>(図表 6 の再掲) | 経常収益に占める<br>自主財源の割合% |
|----------|-----------|--------------------|----------------------|
| 平成 26 年度 | 4,983,620 | 1,185,031,013      | 0.42%                |
| 平成 27 年度 | 5,015,491 | 1,228,294,685      | 0.41%                |
| 平成 28 年度 | 6,493,597 | 1,263,926,361      | 0.51%                |
| 平成 29 年度 | 5,485,380 | 1,281,393,727      | 0.43%                |
| 平成 30 年度 | 6,003,332 | 1,466,237,800      | 0.37%                |

図表 10 の自主財源とは、図表 8 の基本財産運用益、特定財産運用益、受取寄付金及び雑収益と定義します。次に、以下に図表 11 で事業団の管理費、事業費及び経常費用の推移を示し、続いて図表 12 で管理費と自主財源の推移を示します。

図表 11 管理費、事業費及び経常費用の推移 単位：円

| 年度       | 管理費 A      | 事業費 B         | 経常費用 A+B      |
|----------|------------|---------------|---------------|
| 平成 26 年度 | 38,538,998 | 1,142,615,438 | 1,181,154,436 |
| 平成 27 年度 | 36,521,811 | 1,187,111,680 | 1,223,633,491 |
| 平成 28 年度 | 34,888,386 | 1,222,684,044 | 1,257,572,430 |
| 平成 29 年度 | 37,911,398 | 1,238,714,975 | 1,276,626,373 |
| 平成 30 年度 | 41,835,357 | 1,416,261,003 | 1,458,096,360 |

図表 12 管理費と自主財源の推移 単位：円

| 年度       | 管理費 A      | 自主財源 B    | A-B        |
|----------|------------|-----------|------------|
| 平成 26 年度 | 38,538,998 | 4,983,620 | 33,555,378 |
| 平成 27 年度 | 36,521,811 | 5,015,491 | 36,521,811 |
| 平成 28 年度 | 34,888,386 | 6,493,597 | 28,394,789 |
| 平成 29 年度 | 37,911,398 | 5,485,380 | 32,426,018 |
| 平成 30 年度 | 41,835,357 | 6,003,332 | 35,832,025 |

前計画では財務に関して、「武蔵野市との協定では、指定管理料、委託料ともに全額精算方式によるようになっており、基金の利息及び収益事業による収入等指定管理事業に関わらない収入についても、合わせて精算の対象となっています。また、予算要求に際して事業経費、運営経費、人件費等の経費に関し、経費項目ごとに細かに市の査定を受けています。全額精算方式は、指定管理料による安定経営を望める反面、柔軟な経営が困難となり、自主財源を開拓するという内部へのインセンティブも働きにくいという課題があります。」と述べています。

財務に関しては、図表 12 で示したように、自主財源だけでは管理費のごく一部しか賄えていないのが公益法人としての基本的な課題です。また、市が見積もった指定管理料または委託料のうち指定管理者または受託者の経営努力により節減できた分まで市に返還しなければならないことが大きな問題です。

指定管理料または委託料を精算（市へ返還）することのすべてが不合理だとは言えません。精算すべてを問題視するのではなく、たとえば、経営努力によらず執行残が生じ得る（生じた）経費は精算対象とし、経営努力により節減できた分は精算対象としないなどの区分をあらかじめ市と合意しておくといった見直しが必要です。

このような見直しを行った場合、市へ返還する必要が生じる場合だけではなく、逆に指定管理料または委託料だけでは必要な経費を賄うことができない場合も生じ得ることに留意する必要があります。後者の場合、事業団がその不足分を自主財源で補填することが求められることになります。

#### （４）総務

「２前計画の達成状況（４）組織運営」で述べたように、組織運営の基本である文書管理（ファイリングシステムの導入など）と個人情報管理については、前計画期間中に完全実施しました。一方で、コンプライアンスについては、研修を実施したものの、コンプライアンスに関する事業計画の作成には至りませんでした。

「広報チーム」の設置とその活動については、前計画では「戦略的広報への取り組み」として「事業運営」の取組に位置付けられていましたが、総務の取組としても位置付けられるものです。広報チームは、事業団報（社内報）を定期的に発行するにとどまらず、事業団設立 30 周年を記念しての「３館合同イベント」（武蔵野総合体育館、武蔵野プレイス、吉祥寺図書館で映画会、講演会、トークライブを実施）の企画実施を担う組織として、期待以上の働きを示しました。さらに、事業団の「ホームページ改修チーム」を新たに編成し、令和元年（2019）10 月にはホームページを一新しました。

未だ独立した広報専門部署を設置するのが困難な現状において、広報チームのようなプロジェクト方式の有効性が確認されたわけですが、一方では、プロジェクト方式の本質的な課題と言える特定の職員への過重負担と負担の偏在という問題が顕在化しています。同じ問題は、毎年武蔵野プレイスで行っている「プレイス・フェスタ」をプロジェクト方式で企画運営している最中にも表れています。

職員間の情報共有については、新たに指定管理することになった施設の職員から、情報提供が不十分ではないかとの意見が寄せられており、さらに改善できないか検討する必要があります。このことについては、基本的な情報のひとつであ

る職員の「勤務シフト表」(職員の出勤日と出勤時間を一覧表にしたもの)が紙媒体のままであるなど、業務のさらなるIT化に関わる課題です。

事務処理のIT化については、前計画には取組として挙げられていませんでしたが、働き方改革に大きく寄与することでもあり、大きな課題と言えます。

## (5) 人事

「1前計画策定時から現在までの環境の変化(3)事業団③職員採用試験応募者の減少」で述べたように、職員採用の応募者数が期待の水準を下回る状況が続いています。また、職員の自己都合退職が発生していることから、年間を通じて職員の採用に多大な労力を割かなければならなくなっている状況が続いています。また、職員が退職してから新たな職員を採用するまでの期間が長期化することで、退職した職員がいた部署の他の職員の負担が、以前よりも増している状況に陥っています。

前計画期間中人事に関する最大の課題は、「1前計画策定時から現在までの環境の変化(1)社会レベル①働き方改革」で述べた同一労働同一賃金への対応でした。このことについては、令和2年(2020)4月が法の求める対応期限であることから、同年3月までに嘱託職員の休暇の見直しを行いました。事業団のほとんどの部署では職員と嘱託職員の役割が明確に分かれています。一部の部署や業務については不明確なところもあり、早急にそれぞれの役割を再定義することが必要になっています。

嘱託職員に関することでは、嘱託職員の中にリーダー的な役割を持つ職員を配置する(職制の見直しを図る)ことについて検討をしたものの、結論には至りませんでした。このことについては、年々嘱託職員の無期雇用化が進んでいることもあり、結論が急がれます。

職員に関することでは、評価に関わる評価者研修の実施、職員の昇任基準の見直し及び成果給的な給与制度の検討に関する取組については、それらの検討にも着手できませんでした。

これらの取組を検討する際には、「II事業団が目指す地域像と組織4人が育つ組織」の中で掲げた「職員自らがキャリアアップを図れるよう支援し、高い意識と職務に応じた専門性を持った人」の実現をどのように行うかという観点から考える必要があります。具体的には、とりわけ職員の専門性と職員の配置、評価及び昇任との関係についての再検討が必要です。

スポーツと図書館という専門性の隔たりの大きい業務を持つ事業団にとって、職務の専門性という観点を軸にして職員の長期にわたるキャリアパスを考  
えることがきわめて重要であり、課題だと言えます。また、図書館以外の業務  
については、そもそも業務の専門性に関して社会的に共通の認識があるとは言  
えないため、これらの業務の専門性について、事業団として共通認識を持つ必  
要があります。

## IV 重点課題

上記の現状の評価と課題を踏まえて以下の三つを重点課題に設定しました。

### 1 事業の量的拡大への対応と事業の質及び施設管理の安全性の一層の向上

吉祥寺図書館や国際的なスポーツイベント等、新たな施設の管理運営や事業の量的拡大が進むとともに、それらの質的向上を絶えず求められています。

一方で、今まで事業団が管理運営してきた施設の中でとりわけ体育施設の老朽化が進んでいるほか、将来の生産年齢人口減少を見据えた市の財政支出の削減が予想されます。さらには、利用者としての市民を今までよりも優先するという意見も聞かれます。これらを踏まえると、今まで以上に施設の安全性を重視した管理運営を行うとともに、利用実績や利用者の視点を考慮した事業の見直しや絞り込みを市に提案することも求められています。また、多様な団体等と連携して、事業の質的向上（「武蔵野生涯学習 3.0」）（注）を図ることが求められています。

（注）「生涯学習 1.0」が講師から受講者への知識注入により個人で完結する事業、「生涯学習 2.0」が受講生相互の意見交換が中心のワークショップに代表される事業を表し、「武蔵野生涯学習 3.0」は、事業内容や事業の体験が地域課題への気付きになって、参加者が地域活動を行うきっかけになるような事業のことを表すものとします。（「 」内の言葉は事業団の造語です。）

### 2 環境の変化に対応できる人材の確保と育成

専門的な業務を含む事業領域の拡大に伴い、人材の確保が喫緊の課題になっています。とりわけここ数年は人手不足感が顕著であり、窓口業務や貸館等の日常的な業務の遂行にも支障を来しています。また、今後職員の世代交代もあり、人材の育成が重要な課題です。

人材に関しては、全職員の半数以上が嘱託職員であることから、これらの職員が安定した力を発揮し、自身の専門性や能力を活かせる働き方ができる組織づくりが求められています。

### 3 経営の自律性の拡大

事業団の運営は、設立以降、公益認定の取得、武蔵野プレイス・吉祥寺図書館の指定管理など、市の意思決定の影響下に置かれています。とりわけ事業について



ては、指定管理事業として受託しており、指定管理者の指定いかんが組織の存続に直結している状態が続いています。

このような状態の背景には、指定管理者制度の運用実態があると考えています。

指定管理者制度については、各自治体間でその運用方法に違いが見られますが、公の施設の指定管理に要する経費を委託料（指定管理料）、指定管理者の自主事業に要する経費を当該団体への補助金と整理している自治体もあります。

事業団が、市からも求められている組織としての自律性を高めるためには、事業団が自ら考え、自ら行動できる環境を作り出していくことが重要であり、そうした環境を実現するための事業運営や予算確保の仕組みを整えていく必要があります。また、収益事業への取り組み方についても、これらの課題のひとつとして検討していく必要があります。

上記三つの課題のほかに、公益財団法人武蔵野文化事業団との組織統合というきわめて大きな課題があります。この課題については、令和元年（2019）4月に両法人の間で「両事業団が今後担うべき今後の役割を踏まえ、統合の効果と課題の明確化、統合のための課題整理を進めるため」に、統合検討委員会を設置するための覚書を締結し、同委員会で鋭意検討を進めているところです。このため、本計画では組織統合という課題の提示に留めて、より詳細な課題の提示や課題解決のための方向性などは、同委員会で作成を予定している報告書に委ねます。

## V 重点目標

次期指定管理期間（令和7年度（2025）～令和11年度（2029））の指定管理の確実な獲得が、事業団の存続に直結する最重要目標です。このことを前提に、上記IVの重点課題1～3に関して、それぞれの課題ごとに以下の重点目標を設定します。

### 1 事業団提案による事業の再編と質的向上（重点課題1に対応）

社会環境の変化やライフスタイルが多様化していく中で、生涯を通じて主体的な学びや活動を支援していくことがますます必要です。また、生涯学習の振興は、一人ひとりの市民生活の充実はもとより、それぞれの学びや活動を通して他者や地域活動（社会活動）に拡がり、市のまちづくりにつながることを期待されています。さらには、オリンピックやパラリンピックなどのイベントを契機として、スポーツ活動への興味関心の向上、国際理解、障害者理解などの多様性の尊重による共生社会への理解促進も重要です。

事業団の強みは30年の実績から来る市民との信頼関係と職員の専門性です。地域団体等との連携をさらに強め、職員の専門性を発揮して、従来 of 事業を時代と市民のニーズにあった事業に再編するよう市に提案します。

また、刻々と変わる社会環境にも柔軟に対応し、事業のPDCAサイクルを繰り返すことにより、質的向上を図ります。

### 2 武蔵野生涯学習3.0の実施（重点課題1に対応）

個人が主体的に学ぶことの重要性が増していく一方で、学びを通じて個人と社会がつながることも考えなければなりません。個人のための学びが、自然的・自発的に他者や社会につながっていくことが、今後の生涯学習が目指すイメージとなります。

そのために事業団は、地域や団体とのつながりをさらに広げ、それらの協力を得ながら、また、オリンピック、パラリンピック後に継承されるべき有形無形のレガシーを活用しながら、様々な主体と連携して事業を実施します。

### 3 施設の老朽化に伴う事故発生リスク最小化策の実施提案（重点課題1に対応）

事業団が指定管理する施設には、武蔵野総合体育館やプール、自然の村、吉祥寺図書館など、建築後30年を超えるものもあり、今後、維持管理費の増大が予想されています。既に表面化しはじめている、外壁、防水などの建築部位の劣化や、設備機器が更新時期を迎え老朽化しているにもかかわらず、そのまま放置し続けると、突発的な事故や災害時に施設の利用に支障を来すだけでなく、利用者である市民の安全が脅かされることにもつながりかねません。また築年数が比較的浅い武蔵野プレイスにおいても、当初の想定を大幅に上回る来館者数を記録していることから、空調機器や給排水設備をはじめとした各設備に過大な負荷がかかっている状況です。そこで、突発的な事故を防ぐためにも、更新を行なう必要がある建築部位や設備機器の状況を、指定管理者として日々の運営の中から把握した情報を抽出・整理を行い、市が行う計画的な改修「予防保全」をより効果的に行えるよう、事故発生リスク最小化策を提案します。安定的な施設運営を図ることで、施設の所有者である市に対しては維持管理費の削減、施設の長寿命化に貢献するとともに、市民の安全な施設利用を実現します。

### 4 利用者に配慮した施設利用の安全性・利便性・快適性の向上（重点課題1に対応）

市民が安全に、安心して生涯学習活動に取り組むためには「学びの土台」の整備が極めて重要です。日常点検・定期点検の徹底、異常感知の際の速やかな対応で、安全・安心な施設運営の維持に取り組むことはもとより、「人生100年時代」の到来で、必然的に各施設ともに利用者の高齢化が見込まれることや、障害のある人もない人も互いに支えあう社会を目指す「ノーマライゼーション」の考えから、今後行われる大規模修繕・改修工事の際には、より一層の施設のバリアフリー化およびユニバーサルデザイン化が求められています。

事業団が管理する施設の安全性・利便性・快適性の向上は、ハード面の整備だけで完結するものではありません。地震や火災などの災害時に迅速かつ的確に対応できる職員体制の確立や、利用者目線を意識した接遇や広報並びに既存のサービスの改善など、施設の利便性や快適性の向上に資するソフト

面からの取り組みも継続して行います。

## 5 環境の変化に対応できる柔軟性と専門性を持った人材の確保と育成 (重点課題2に対応)

「環境の変化に対応できる組織」を目指すためには、柔軟な思考を持つ職員が不可欠です。中期計画期間中に、武蔵野プレイスの設立を機に採用された職員の勤続年数が10年を超えることとなります。また、各施設にも勤続5年を超える嘱託職員が多数在籍することとなります。一方、経験を積み、安定して業務を遂行できると、変化を恐れ、固定的な思考に陥るおそれもあります。実務経験を積んできた職員が、研修や情報収集を通じて、スピード感をもって市民ニーズに対応する、場合によっては市民ニーズを先取りする、そのような高い意識をもつことが重要です。

また、経験の浅い職員も、社会レベル、武蔵野市レベル、事業団レベルの環境変化等に的確に対応できるように、自ら情報収集するとともに、新たな提案ができる機会をつくり、経験豊富な職員の意識の高まりと合わせて、視野の広い人材を育成します。

専門性を発揮するため、司書をはじめとした資格所持者が、その能力を十分に発揮できるように、経験に応じた研修を継続的に実施する仕組みが望まれます。また、各部署における専門性は、必ずしも資格を必要とするものばかりではありません。経験に基づく内部研修、情報収集を含めた外部研修、人脈による知識吸収等を継続的に実施できる環境が必要です。

嘱託職員に求める専門性、職員に求める専門性を明確にすることも必要です。そのうえで、積極的に資格取得や自己研鑽ができる環境が求められます。

人材確保の視点で、事業団の事業や専門性を活かしている現職員の魅力などを、折を見て外部へ発信することも必要です。また、特に嘱託職員の退職を抑制するために、安心して長く働くことができる環境整備も重要な目標となります。

## 6 自主的な事業運営のための予算の確保と収益源の多様化 (重点課題3に対応)

事業団は、武蔵野市の各種計画の達成に寄与するとともに、法人の設立目的を完遂することが最大のミッションです。そのためには、全収入の97%を占める市からの指定管理及び事業受託料の確実な確保とともに、自主的事业の検討が重要な課題です。

中期計画期間には、市民にとって魅力的な事業提案を企画実施し続けるとともに、人的資源・人員配置を踏まえた実行可能性を精査しながら、それを支える収益源の多様化を図る様々なチャレンジを試みます。

## VI 重点目標達成のための取組の方向性

上記Vの重点目標1～6に関して、それぞれの目標ごとに行う取組（事務や事業）の方向性と取組を具体的に示します。

### 1 市の生涯学習振興政策と緊密な連携を図り、事業立案における市との連携に取り組みます

これまでの指定管理事業にある生涯学習機会の提供とともに、さらに市民の多様な学びや活動ができる環境づくりを進めます。

そのためには、関係各課との情報共有、連携を行ない、市の各種施策に沿う事業団の専門性を活かした事業の企画を提案します。

#### (1) 情報共有・協議の場の拡充

市と一層緊密な連携を図るため、市関係各課との会議の拡充を提案し、情報や課題を従来以上に共有します。また、かつて市が自ら行っていた事業で現在事業団が行っている事業についても、社会意識の変化等に鑑み、事業の必要性や妥当性について市に積極的に改善等の提案をするよう努めます。

#### (2) 市計画の職員への周知徹底

職員が事業立案するに際しては、その前提として市の各計画、とりわけ武蔵野市生涯学習計画、武蔵野市スポーツ振興計画並びに武蔵野市図書館基本計画に沿って行う必要があります。このため、研修等の機会に職員に対してこれら計画を十分理解するようあらためて周知徹底します。

### 2 地域や団体とのつながりを活かした事業に取り組みます

一人ひとりの学びや活動に対する支援を充実していくとともに、市民がその学びや活動を他者と共有し、社会とのつながりを深めていける多様な機会を提供していきます。そのためには、様々な視点、知識、経験、専門性が必要です。事業団が根差す地域の力と連携し、生涯学習環境の推進を図ります。

#### (1) 個人、団体の学びや活動を地域とつなぐ場の提供

個人、団体が有する経験、知識、技能あるいはその活動は、その内に留まることなく地域のひとや団体に伝わり知ってもらうことで、さらに深めら

れ、また相互に思いがけない発見や学びにつながり、新たな活動のきっかけとなります。そうしたことが起こる場、機会の提供をしていきます。

## (2) 地域や団体との連携事業の実施

地域のひと、団体、企業、NPO等は、それぞれに得意分野、専門性を有しています。それらと連携することで、それぞれが持つ力を活かし、時代の変化に伴う市民の多様なニーズに応えるとともに、社会や地域の課題に対する気づき、関心が引き出され、活動につながるような講座や体験プログラムを実施します。

## 3 オリンピック、パラリンピック後のレガシーの継承に取り組みます

2020年東京オリンピック・パラリンピック競技大会などの国際大会を契機として、生涯を通じてスポーツやアウトドアスポーツに多様なかかわりが持てるよう、「する・観る・支える」参加の機会の充実を図るとともに、国際理解や多様性を認め合う共生社会の推進につながる多様な学びの機会を提供します。

### (1) 子ども世代の体験プログラムの充実

子ども世代が気軽に参加できる体験プログラムを充実することにより、興味関心を持つきっかけづくりと自ら行う習慣づくりにつなげていきます。

### (2) 観るスポーツの啓発

障害の有無や年齢にかかわらず、誰もが楽しめるスポーツとのかかわり方として、観るスポーツの機会を提供し、生涯を通じてスポーツへの興味、関心が継続する環境整備を進めます。

### (3) バリアフリーによる共生社会の推進

パラリンピックを契機として、障害者スポーツへの興味、関心を高め、共に楽しむことへの理解促進を図ります。また、多様性を認め合う共生社会を推進するための多様な学びの機会を提供します。

## 4 市の施設保全計画を先取りするような予防保守の強化に取り組みます

### (1) 管理手法の導入

管理する各施設においては、定期点検を行い、その結果を記録していますが、定期点検を必要としない機器等も含めた設備機器をリスト化し、保全の重要度の分類、起こった事象の記録をデータ化することで、PDCA サイクルにつながるような事業団独自の（各施設独自の）管理手法を検討します。

### (2) 改善箇所の把握及び保全策の提案

利用者の声や、日常的に利用者と接する職員からの意見を参考に、日々の管理から故障箇所と改善箇所の把握に努めます。また前項に記載した保全計画と合わせて、市に対して、適切かつ効果的な保全策の提案を行います。

### (3) 災害拠点としての機能維持及び協力体制

体育施設は災害時の物資管理の拠点になっていることから、市と連携して保管物資を適切に管理するとともに、発災時の物資搬出搬入における市へのサポート体制を組織内で共有します。なお、発災時の物資管理拠点としての機能を組織として支援します。

## 5 多様な利用者に配慮した施設の改修提案に取り組みます

### (1) 多様な利用者への対応

人生 100 年時代を迎え、ユニバーサルデザイン化された設備機器を導入していくことは、障害者の社会進出を後押しすることにもつながります。また、サイン表示などの整備更新やタブレット端末の活用等を市に提案することで、こども世代や増加する来日外国人へのサービス向上を目指します。

### (2) 将来を見据えた施設の改修および設備・機器の導入

武蔵野市公共施設等総合管理計画で既存施設の長寿命化が挙げられていることから、将来を見据えた施設整備を提案し、施設所有者である市と緊密な情報共有・連携を図ります。また、従来、人を介して行ってきたサービスのうち、機械に代替可能な業務については ICT 機器の積極的な導入を進めます。



### (3) 定期的・継続的な情報収集及び共有

施設管理において求められることは、法令によるものが少なくありません。個別具体の法令改正への適用を確実に実施するのは当然のこととして、より利便性向上につながる情報は、自ら積極的に収集する必要があります。また、安全性・利便性・快適性の向上につながるような ICT 機器の導入に際しても、その動向の情報収集が必要不可欠です。知識・情報が陳腐化しないよう関係機関と連携するとともに、収集した情報については、係や施設を横断して組織全体で共有し、適切かつ効果的に管理運営に活かします。

## 6 嘱託職員を含め職責や能力に見合った処遇の実現に取り組みます

### (1) 職員の役割の明確化

職員は嘱託職員、臨時職員等とともに事業運営、管理業務を行っています。職員が自身の役割・責任範囲について共通認識をもち、嘱託職員等と積極的にコミュニケーションをとって、職層に応じたリーダーシップを発揮するよう努めることが、嘱託職員、臨時職員等の役割の明確化につながります。事業団全体として職員の役割と責任を一層明確にします。

### (2) 嘱託職員の新たな職の設置等の検討

一定の経験により業務に精通し、成果を発揮している嘱託職員について、新たな職を設置することなども含めた処遇全般について検討します。

### (3) 臨時職員の研修の実施

臨時職員の職域に応じて、職員行動指針の共有、接遇研修等を実施し、サービスの均一化を図ります。

## 7 人材の育成に取り組みます

### (1) 職員行動指針の定期的な周知、啓発

平成 28 年（2016）に策定した職員行動指針は、事業団職員としての理念を表したものです。すべての職員が 5 つの行動指針を諳んじることができること

を目標に、定期的に再周知等を行います。

## (2) 研修計画の毎年更新

平成 29 年(2017)に策定した人材育成計画を基に、定例的な研修を継続し、それに年度毎に必要な研修を追加するなどした研修計画を策定します。その時々の特ピックスや職員の経験年数など、必要な時期を逃さないことも念頭に研修に参加できる体制を作ります。

## (3) 派遣研修の実施

前中期計画期間には、武蔵野市への派遣研修を行い大きな成果を上げました。外部への長期間の研修は、派遣職員本人のみならず、組織全体に好影響があります。市または外部組織への派遣研修の実施を継続的に実施できるように検討します。

## (4) 嘱託職員の自己研鑽の機会の充実

シフト制の勤務を行っている職員にとっては、通信教育は有効な研修手段です。現在職員が自己研鑽として通信教育を受講した場合に費用助成をしていますが、助成対象を希望する嘱託職員に広げる検討をします。

## (5) 職員の人事評価制度、目標管理の再構築

現在の評価制度は平成 23 年(2011)から運用しています。評価者も増えていますが、共通認識に基づいて人事評価をするため、あらためて評価者研修を実施するとともに、評価項目等の再構築を検討します。

## (6) 複線型人事制度の検討

事業団の競争力の源泉である職員の専門性を向上させるには、研修制度の充実だけでは十分でなく、この観点から人事制度を見直す必要があります。キャリアパスを複線化することで、職務の専門性を一層向上できるだけでなく、職員の働き甲斐を高めることも期待できます。

## 8 収益源の多様化に取り組みます

現在の主な収入源は、武蔵野市からの指定管理料および事業委託料です。永続的な自主事業の実施ができる組織にするために収益源の多様化に取り組みます。

### (1) 広告収入の確保

事業団ホームページ及び『Do Sports』など情報誌への広告掲載による収入確保に取り組みます。

### (2) 物品販売収入の確保

事業団のロゴ等を活用したグッズなどの販売による収入確保に取り組みます。

### (3) 補助金等収入の確保

国や都の補助金や民間の助成財団等の助成金による収入確保に取り組みます。

### (4) 新たな事業収入の検討

現在の自動販売機やキッチンカーの売り上げによる収入以外の事業による収入確保手段を検討します。

## 9 限られた資源を最大限に活用した法人経営の自律に向けた検討に取り組みます

経営資源である「ひと」「もの」「かね」には限りがあります。法人経営では経営資源を最大限に活用した運営をするのは当然ですが、事業団は、働く職員、提供するサービスを享受する市民、また運営費を支払う市の三者すべてが「win・win」の関係を築くことを最大の目標とし、経営資源の選択と集中による法人運営の効率化を図ります。

また、長らく課題の一つとして、事業団が自らの創意工夫で財源と新規事業等を創出できるようなインセンティブと事業の安定着実な実施のバランスがとれたスキームの構築が、市と事業団に求められています。市と事業団の間における指定管理者制度の運用方法の再協議を通じて、問題の再整理と最適なスキームの

再選択をしていきます。

### (1) 選択と集中による事業の再編成と積極的な提案

既に事業目的を達成したと思われる事業や既存の事業同士を統合、再編した方が効果の見込まれる事業については、市に対し建設的な見直し提案をするとともに、限りある経営資源の配分を柔軟に進めます。

### (2) 組織再編による法人運営の効率化

統合検討委員会の報告書、統合準備会の進捗を見守り、効果的な統合のための準備をする中で、現在別々の係、部署で行われている類似性や親和性のある業務を再調整し、既存の枠組みにとらわれない未来志向の組織再編を進め、業務の最適化を図ります。

### (3) インセンティブと事業安定性にかかるスキームの問題整理と再選択

現在の市における指定管理者制度の運用と財政援助出資団体の自立に関する課題についての考え方を再度整理し、指定管理者制度および財政援助出資団体の法人運営についての相互理解を深め、市と事業団にとっての最適なスキームを提案します。

## VII その他の取組

上記VI以外の取組で主要なものについて示します。

各事業の目標達成のためには、組織的に盤石な体制であることが求められます。法に則した運営をすることは当然のこととして、自主的な内部統制、危機管理体制等を確立し、指定管理者及び公益財団法人としての信頼を揺るぎないものとします。また、広報機能の一層の充実に努めます。

### (1) 内部統制

職務執行にあたり、定款・規程・法令等を遵守するために、内部監査の隔年実施、コンプライアンス規程及びハラスメント等の防止に関する規程に定める体制を再構築します。

### (2) 危機管理

事業団を脅かすリスクの管理を行います。情報セキュリティ対策、ヒヤリハット事例の共有、危機管理マニュアルの整備、職員の救命救急の資格維持、異常気象時の対応指針の策定等を行います。

### (3) 効率的な業務執行

キャッシュレス決済の新規導入および職員の勤務時間管理と給与計算等のシステムの再構築による業務の効率化、グループウェアの活用による組織内コミュニケーションの向上など、限られた経営資源を有効に使うための環境整備を推進します。

### (4) 広報機能の強化

事業団の広報機能が充実強化されるよう、プロジェクト方式のあり方を検証した上で、広報体制を再構築します。

## 資料

### 計画策定プロジェクトチーム（PT）構成員

内山欣也事務局長（座長。平成 31 年 3 月 31 日まで）、斉藤愛嗣武蔵野プレイス事業部長（座長。平成 31 年 4 月 1 日から）、大久保宏管理課長（副座長。平成 31 年 3 月 31 日まで）坂本聡調整担当課長（副座長。平成 31 年 4 月 1 日から）、目澤弘康プレイス管理課長、渡邊麻里生涯学習担当課長、逸見智子野外活動センター主査、伊佐治雅プレイス管理課管理係長

### 計画策定経過

|                  |                               |
|------------------|-------------------------------|
| 平成 30 年 12 月 4 日 | 第 1 回 PT 会議（策定手法及びスケジュールの検討）  |
| 平成 31 年 1 月 25 日 | 第 2 回 PT 会議（事業団が目指す地域像と組織の検討） |
| 平成 31 年 2 月 12 日 | 第 3 回 PT 会議（現計画の実施状況の検討）      |
| 平成 31 年 3 月 12 日 | 第 4 回 PT 会議（現計画の実施状況の検討）      |
| 平成 31 年 4 月 30 日 | 第 5 回 PT 会議（骨子案の協議）           |
| 令和元年 5 月 15 日    | 事業団職員全体研修会における職層別グループ討議発表     |
| 令和元年 6 月 28 日    | 第 6 回 PT 会議（骨子案の協議）           |
| 令和元年 7 月 16 日    | 経営者会議で骨子案を協議                  |
| 令和元年 7 月 25 日    | 骨子案に関する職員意見を募集（～8 月 15 日）     |
| 令和元年 8 月 26 日    | 第 7 回 PT 会議（職員意見の対応の協議）       |
| 令和元年 9 月 17 日    | 経営者会議で骨子を決定                   |
| 令和元年 10 月 4 日    | 理事会に骨子を報告                     |
| 令和元年 10 月 28 日   | 第 8 回 PT 会議（計画案の協議）           |
| 令和元年 12 月 3 日    | 第 9 回 PT 会議（計画案の協議）           |
| 令和元年 12 月 27 日   | 経営者会議で計画案を協議                  |
| 令和 2 年 1 月 6 日   | 計画案に関する職員意見を募集（～1 月 25 日）     |
| 令和 2 年 2 月 18 日  | 経営者会議で計画案を決定                  |
| 令和 2 年 3 月 9 日   | 理事会に計画案を提出                    |