

第五章
効率的経営と
質の高い人材育成に向けて
(経営改革)

第五章 効率的経営と質の高い人材育成に向けて (経営改革)

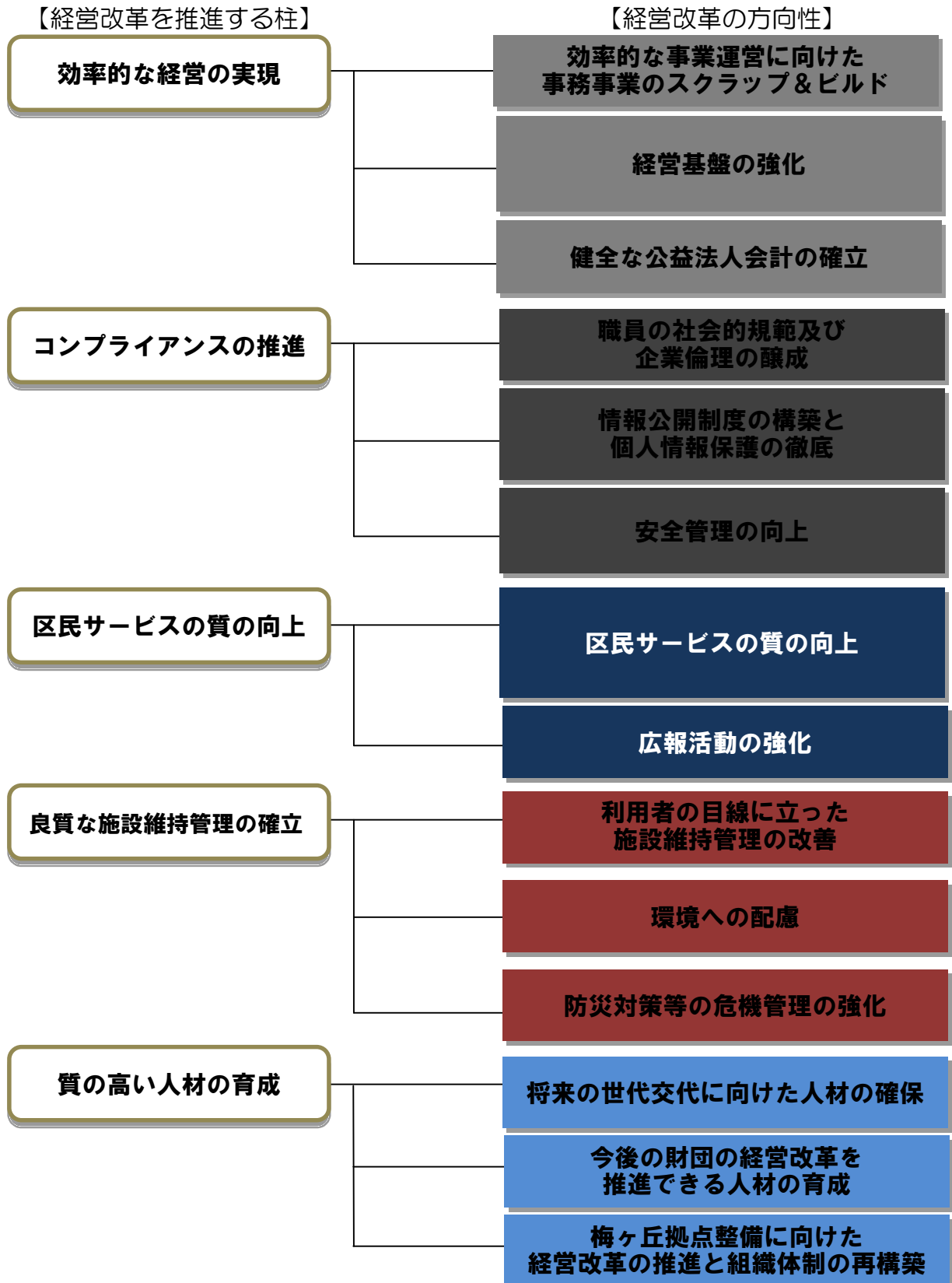
1 新たな保健センター機能を支える基盤の強化（経営改革）に向けて

今後の区立保健センターの施策・事業を安定的かつ充実して展開していくために、これまで培った区立保健センターの管理運営のノウハウや専門性、新たな視点や民間企業ならではの発想等を駆使し、経営基盤の安定化や経営の効率化などをめざした経営改革をより一層進めていく。

さらに、先駆的施策・事業を創出するための先見性や創造性に加え、区民福祉の向上を先導する気概と叡智を持てる人材の確保と育成にも取り組む。

2 経営改革の取り組み

新たな時代に即した法人経営に求められる経営改革については、経営改革を推進する4つの柱に体系化し進めていく。さらに、「質の高い人材育成」を加えた5つの柱により財団の経営基盤の強化を図る。



3 効率的な経営の実現

(1) 効率的な事業運営に向けた事務事業のスクラップ&ビルド

□ これまでの経緯と現状の課題

(公財)保健センターは設立以来、区立保健センター等の運営実施主体として、設立目的である「世田谷区民の健康保持増進、また心身に障害を有する区民の自立を図り、もって区民の福祉の向上に寄与する」の達成に向け、専門性の高い多種多様な事業運営を展開し区民に提供してきた。

一方、区が推進する「梅ヶ丘拠点整備プラン(平成25年12月)」では、梅ヶ丘病院跡地に保健、医療、福祉の拠点を整備し、その一環として区立保健センターを移設し「健康を守り、創造する機能」、「相談支援・人材育成機能」を構築することが謳われている。また、新たな基本計画(平成26年3月)が示す「外郭団体改革基本方針」では、外郭団体のより一層の自主・自立に向けた改革が求められている。

□ 改革の基本的な考え方

(公財)保健センターは、新たな区立保健センターの運営の実施主体を引き続き担うことをめざし、これまで培った専門性のスキルやノウハウとそれを支える豊富な人材などを総合的に結集(総合力)し、区民の健康を守り創造する役割を果たすとともに、健康づくりや障害者(児)支援等に関する相談や指導、検査・検(健)診機関及び地域医療機関の後方支援としての医療事業などの実践を通じ、保健、福祉、医療の全区的拠点において中核的役割を担っていく。

そのために、新たな区立保健センターに求められる拠点性等を踏まえた既存事業の拡充と強化に向けた機能の見直しを図る。

□ 主な取り組み

既存事業(公益目的事業・収益事業)の見直しを図り、必要に応じて新たな区立保健センターの『総合力』を支える4つの全区的拠点機能の柱(目標)ごとに、新たな施策・事業の構築や既存事業の強化・拡充に取り組む。(なお、各事業の詳細については13ページIV章参照)

【4つの全区的拠点機能ごとの新規及び強化・拡充事業】

I 健康増進・教育、健康情報発信及び健康診断の専門拠点機能の拡充

- 障害者・高齢者など誰にも優しい健康づくり支援への取り組み
- 生活習慣病対策の推進
- 地域の健康づくり支援の拡充
- 保健センター利用者データの集積・分析と成果の効果的な活用への取り組み

II がん患者や家族等を支える中核的機能の確立

- がん検診の受診率向上及び質の向上に向けた取り組み
- がん相談機能の拡充とがん関連情報発信の拠点づくり
- がん検診案内窓口の一元化に向けた検討

III 地域医療の後方支援機能の強化

- 高度医療機器による地域医療の後方支援のための環境整備に関する提案
- MRI/CT を効果的に活用した精密検査事業の拡充への取り組み
- 地域のかかりつけ医師研修会の実施への取り組み

IV こころの健康等に関する相談窓口の整備(※すべてが新規事業扱い)

- こころの相談機能の拡充
- 思春期・青年期のこころの相談支援の充実
- 自殺予防のための普及啓発の推進
- 保健、医療、福祉に関する総合相談機能の強化に向けた取り組み

(2) 経営基盤の強化

□ これまでの経緯と現状の課題

設立以来、区立保健センター等の運営実施主体を担う(公財)保健センターは、専門性の高い多種多様な保健、医療、福祉事業を展開するとともに、安定的な財団基盤の整備に必要な経営改革にも取り組んできた。地方自治法の改正による「指定管理者制度」導入に伴い、区立保健センター等もその対象施設となり、これまでの事業実績と経営努力等が区に評価され、平成18年度からは区立保健センター等の指定管理者の指定を受けている。また、平成23年1月にはより公益性の高い団体をめざし公益財団法人に移行した。

一方、区の「梅ヶ丘拠点整備プラン」や「外郭団体改革基本方針」を踏まえ、外郭団体のより一層の自主・自立に向けた改革が求められており、公益財団法人の財務3原則を遵守しつつ、より一層の安定かつ強固な法人経営を具現化する必要がある。そのためには、既存事業の強化・拡充や新規事業の開発、事務改善等を通じた収益率の向上など、増収につながる取り組みに着手し、正味財産及び事業運営資金としての繰越収支差額の維持、さらには職員の大量定年退職に備えた退職給付引当資産(退職給付積立金)の確保など、複数年度をまたぎ財務改善に計画的に取り組む必要がある。

※「財務3基準」

・収支相償

公益目的事業について、当該公益目的事業に係る収入がその実施に要する適正な費用を償う額を超えてはならない。

・遊休財産額

毎事業年度の末日における遊休財産額は、1年分の公益目的事業に要する費用相当額を超えてはならない。

・公益目的事業費率

公益目的事業に関する費用の割合が事業費、管理費の合計の50%以上であること。

□ 改革の基本的な考え方

平成27年から向こう3年間の「公益財団法人保健センター財務改善計画(平成27年3月)」を策定(詳細は資料編91ページ参照)し、経営基盤の強化として計画的に財務改善を推進する。同計画では、財団の既存事業ごとの財務等に関する課題を整理し、その改善及び安定的かつ継続的な財務基盤の整備に必要な方向性や目標等を示す。特に収益事業については、経営努力としての安定的かつ継続的な収入確保並びに経費削減等を具現化する観点から、向こう3か年の目標数値を本計画の「指標」として設定し、「一般正味財産増減額」の黒字を適正な水準で維持することをめざす。

その他、職員の大量定年退職に備えた退職給付引当資産(退職給付積立金)の確保や、経営安定積立金等の積み増しなど特定資産の確保に努めていくほか、収益事業の向上、社会情勢や人材確保等の観点等による人事・給与制度見直しに取り組む。

□ 主な取り組み

- I 財務改善目標等の設定（「(公財) 保健センター財務改善計画」）
- 「公益目的事業」「収益目的事業」の各事業ごとの財務改善目標等及び「収益目的事業」の指標として向こう3年間の目標値の設定（詳細は資料編 92 ページ参照）
- II 退職引当資産の確保（全額積立）及び遊休財産の計画的な増額
- 平成 30 年度の積立率の 100%到達をめざし、平成 21 年度からの退職引当資産の計画的増資(年 5%)の継続（詳細は資料編 92 ページ参照）
 - 新たな保健センターへの移設を踏まえた財務・給与システムの更新や人事・出退勤システム等の法人基幹システムの導入等に備えた各遊休財産の計画的な増資の検討（継続課題）
- III 収益事業の向上に向けた取り組み
- 収益全体の 6 割を占める収益事業「保険診療等による検査事業」について、地域医療の信頼やニーズに応える質の高い検査の提供や民間の検査機関等の台頭に対する競争力強化に向け、以下の改善等について検討する。（継続課題）
 - ・ 地域医療機関に対する精密検査事業の P R 戦略(営業)の構築
 - ・ 各種検査及び事業の電話予約、案内・通知等の封入封緘及び発送業務に対するアウトソーシング導入
 - ・ 各種検査及び事業のインターネット予約システムの導入
 - ・ 医療会計窓口従事者の民間委託化あるいは自動精算処理システムの導入
- ※なお、新たな保健センターへの移設も踏まえ、区並びに地域の医療機関と連携を図りつつ区へ、効果的な高度医療機器の選定と導入を働きかける。
- IV 社会情勢や人材確保等の観点等による人事・給与制度見直し
- 社会情勢の変化や民間事業者との均衡並びに人材確保の観点を踏まえつつ、効率的経営及び職員の意欲向上に資する適切な人事・給与制度の確立をめざす。（継続課題）

(3) 健全な公益法人会計の確立

□ これまでの経緯と現状の課題

(公財) 保健センターの健全な財務会計を行うため、公認会計士による例月の会計指導に加え、例年、決算に向けた期中監査(例年11月実施)や期末監査(例年5月実施)を実施するなど、法令等を遵守した公益法人会計の運営に努めてきた。

一方、外郭団体を取り巻く財政状況は依然厳しい中、区は外郭団体の自主・自立に向けより一層の効率的な経営の確立をめざすこと求めている。また、公益財団会計が複雑な体系であるため、予算編成から、監査、決算、確定申告、公益法人定期報告までの財務会計事務全般に携わる職員の作業負荷が大きいことも課題である。

□ 改革の基本的な考え方

引き続き法令等を遵守した公益法人会計の運営に努めるとともに、財務状況の予測数字の精度を高め、事業執行の推移予測や損益ベースの期末想定を基に、予算編成や資産運用の執行管理等を監査できる仕組み等を整備する。

また、常にゆとりを持ち適正に法人会計を運用するために、財務会計の全体の年間スケジュール等の見直しを図り可視化する。

□ 主な取り組み

I 例月会計指導のチェック機能の強化

- 期末予測の例月会計指導への取り込みによる決算業務の作業軽減及び予測精度の向上

II 期中監査のチェック機能の向上

- 期中監査の助言・指導に活用する年度末の財務数値の予測(経常増減額や収支相償、みなし寄付後の法人税課税等)の精度向上

III 期末監査(決算監査)のチェック機能の効果的な活用

- 期末監査で実施する年度末の財務数値の予測と決算数値との差異の複数年データの評価・検証による期末予測の精度の向上

IV 財務会計事務の標準化及び可視化

- 財務会計事務の効率化に向けた年間スケジュール等の改善及び財団全体(区立保健センター、区立総合福祉センター)での標準化
- 財務会計事務の年間作業手順等のマニュアル作成による可視化

4 コンプライアンスの推進

(1) 職員の社会的規範及び企業倫理の醸成

□ これまでの経緯と現状の課題

保健センターの運営主体の立場を(公財)保健センターが堅持し、設立目的達成や経営改革に常に取り組むためには、職員一人ひとりがコンプライアンスに対する高い意識を持ち続けなければ実現しない。そのためには、職員を教育し育成する機会を提供するとともに、コンプライアンスを重視する職場風土を醸成する必要がある。

これまで(公財)保健センターでは、公正かつ適切な事業活動を行うため様々な規程、規則等の整備等を通じ倫理規程を制定し、その普及・定着を図るよう努めてきた。その一方で、職員一人ひとりがコンプライアンスを重視する意識を持つよう働きかけることや職場風土を醸成することは十分対応できていない一面もある。

□ 改革の基本的な考え方

コンプライアンスを重視する職員の意識を高めるため、採用時・昇任時などに、職位・階層に応じたコンプライアンス意識の向上を目的とした研修を実施(詳細は「7 質の高い人材の育成(66ページ)」で示す。)していくとともに、職場全体にその意識を高めるための風土を醸成することに取り組む。

□ 主な取り組み

- | |
|---|
| I 例規類集等を職員誰もがいつでも閲覧できる環境等の整備 |
| II 職員への情報提供の機会の拡充 |
| ○ 国、都や区の保健、医療、福祉施策等の動向の変化や関連法・計画改定など社会情勢等に関する情報 |
| III 職場内での自主勉強会等の機会の奨励 |

(2) 情報公開制度の構築と個人情報保護の徹底

□ これまでの経緯と現状の課題

(公財) 保健センターは、区が国に先駆け平成 13 年に「世田谷区情報公開条例」を施行したことを受け、法人としての区民に対する説明責任や区民の権利擁護の観点から、区の条例の趣旨に倣い「公益財団法人世田谷区保健センター情報公開規程」、「公益財団法人世田谷区保健センター情報公開規則」を施行した。

その一方で、開示請求の対象となる文書(電子データ含む)の保存基準等については依然未整備であるなど、情報公開に迅速に対応できないことが懸念されている。また、「個人情報取扱事業者」として、個人情報を収集・管理しつつ利用し若しくは提供するにあたっては、個人の人格尊重の理念の下で個人情報の保護を図り取り扱う個人データの漏洩、滅失又は棄損の防止その他の個人データの安全管理のために、以下に示す必要かつ適切な措置を講ずる必要が求められている。

《組織的安全管理措置》

安全管理について従業者の責任と権限を明確に定め、安全管理に対する規程や手順書を整備運用し、その実施状況を確認する。

《人的安全管理措置》

従業員に対する、業務上秘密と指定された個人データの非開示契約の締結や教育・訓練等を行う。

《物理的安全管理措置》

入退館(室)の管理、個人データの盗難防止等の措置を行う。

《技術的安全管理措置》

個人データ及びそれを取り扱う情報システムへのアクセス制御、不正ソフトウェア対策、情報システムの監視等、個人データに対する技術的な安全管理措置を行う。

(公財) 保健センターでは、平成 17 年 4 月に施行された「個人情報の保護に関する法律」に基づき、「保健センター個人情報保護規則」「保健センター個人情報保護要綱」を施行し、個人情報保護の観点から事業等に関する個人情報を適正に収集・管理している。

しかし、昨今、官民間問わず企業や団体等における大量の顧客情報が漏えいする事件が報道され、管理責任のあり方等を含め社会的にも注目されており、万が一に個人情報が漏えいした場合の責任ある迅速な対応や社会的な責任のあり方などをより一層、明確にしていく必要がある。

加えて、マイナンバー法(「行政手続における特定の個人を識別するための番号の利用等に関する法律」)の施行に伴い、事業者の責務として特定個人情報の適正な取り扱いに努めていく必要がある。

□ 改革の基本的な考え方

(公財) 保健センターの情報公開制度については、開示請求対象情報の管理方法の基準整備と運用の標準化を図る。また、財団としてのセキュリティーポリシーを構築し、個人情報取扱事業者として責務として、個人情報漏洩防止等のリスクマネジメントマニュアルの整備を図り、個人情報保護に関する職員意識の醸成に努めるとともに、プライバシーマークの取得をめざす。

マイナンバー法の施行に伴う段階的な法整備等を踏まえ、国が示すガイドラインに即した運用及び職場環境等の整備を図っていく。

□ 主な取り組み

I 開示請求対象情報の管理方法の基準整備と運用の標準化

- 開示請求対象情報の管理方法の基準整備と運用等の標準化
- 情報の電子化の進展を視野にした開示請求対象範囲の見直し

II 個人情報漏洩防止のマニュアルの整備と職員の意識の醸成

- セキュリティーポリシーの構築とプライバシーマークの取得
- 個人情報（顧客情報）漏洩防止のための管理体制等の整備
- 個人情報（顧客情報）漏洩発生時の被害を最小限にするためのリスクマネジメントマニュアルの整備
- 個人情報（顧客情報）漏洩防止に向けた職員教育の徹底

III マイナンバー法の施行に伴う運用及び職場環境等の整備

- 法令遵守に向けたしくみづくり及び関連規程等の改正
- 特定個人情報保護に向けたセキュリティー管理の環境整備
- 特定個人情報管理に向けた職員研修の実施と関係者への周知
- 法制度の適用範囲拡大（社会保障制度等）に関する情報の収集

(3) 安全管理の向上

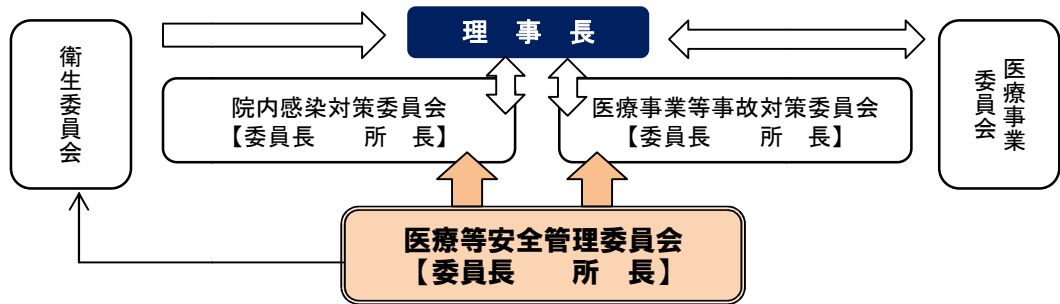
□ これまでの経緯と現状の課題

(公財) 保健センターではこれまで、区民の身近な検査・検診機関（医療機関）として、「医療事業等事故対策委員会」、「インフルエンザ対策委員会」及び「衛生委員会」等を設置し、医療事業等の問題発生時には適切な対応を図ってきた。また、平成 19 年の医療法改正に基づき「感染症対策マニュアル」を作成するなど、日々利用者や事業運営の安全管理の向上に努めてきた。

平成 26 年 4 月には、医療事業等のさらなる安全管理の強化に向け入院設備の

ある医療機関に義務付けられる「医療等安全管理委員会」を自主的に設置するとともに、同委員会においては、従事者千人規模の医療機関を参考に「医療等安全管理マニュアル」を作成し、医療事業はもとより健康増進事業、震災・火災時の対応を含めた総合的安全管理をめざした「インシデント・アクシデント報告システム」を導入した。

【保健センターの医療等の安全管理の体制】



インシデント・アクシデント報告様式の簡素化、共通化、同報告の流れ等の明確化など、同システムの標準化を図ることに加え、同報告を例月ごとに集約し評価しつつ職員にフィードバックしてインシデント・アクシデントの再発防止など、

安全管理の向上に日々努めている。さらに、同委員会主催の「胃がん検診安全対策に関する取り組み」「バリウム誤嚥の対処法」等をテーマとする職員向け安全管理講習会などの開催を通じ、職員の危機管理意識を醸成している。



平成 26 年 4 月 8 日
第 1 回安全管理対策講習会
『胃がん検診「バリウム誤嚥」への対応』より

□改革の基本的な考え方

インシデント・アクシデント報告システムで得られた情報の集積と評価・分析を継続し、インシデント・アクシデント再発防止を体系的に整理する。また、職員の医療事業等に対する安全面での危機管理意識の醸成等にも取り組んでいく。

□主な取り組み

- I 利用者や事業運営の安全管理の向上の取り組みの継続
- II インシデント・アクシデント情報の集積と評価・分析の継続
 - インシデント・アクシデント再発防止の体系的な整理と標準化
- III 職員向け実践的な安全管理講習会の定期的な開催

5 区民サービスの質の向上

(1) 区民サービスの質の向上

□ これまでの経緯と現状の課題

(公財)保健センターでは、利用者に対するより良いサービスの向上をめざし、当施設の利用者や検査等を利用する利用者を対象とした「利用者満足度調査」(毎年実施)や医療事業の精密検査を提供する地域の医療機関を対象とした「医療機関アンケート」(平成22年、26年実施)を実施してきた。また、平成25年12月には初の試みとして、保健センターが支援する地域の健康づくり活動団体を対象とした「運動指導員実地指導に派遣している自主グループに対するアンケート」を実施した。(詳細は資料編96ページ参照)

これまでの「利用者満足度調査」では、毎年8~9割の利用者が職員の対応等を「良い」「とても良い」と回答するなど、満足度では一定程度の成果が得られている。しかし、自由意見では、「バリウムは苦手で他の方法があると良い」、「土曜・日曜のコースを開設してほしい」、「トイレ、更衣室を増設してほしい」など、多岐にわたる要望等が数多く寄せられている。

平成26年1月に実施した「医療機関アンケート」では、約7割と多くの地域医療機関が保健センターを利用している一方で、利用しない医療機関の多くがその理由に距離が遠いことをあげている。また、医療機関の8割が保健センターの精密検査を「結果が早い」「レポートが分かりやすい」等と高く評価しているものの、「機器性能が高い」という設問に対して『そう思う』と答えた医療機関は6割程度に止まる結果となった。

「運動指導員実地指導に派遣している自主グループに対するアンケート」の結果では、地域に派遣する(公財)保健センターの「運動指導員」の指導等に対し回答者の約9割が『とても良い』『良い』と答えている。一方、区民のボランティアリーダーとして地域に派遣する「せたがや元気体操リーダー」に対して同回答は7割程度に止まるとともに、公平性の観点から平成26年度までは10年以上支援してきた団体には運動指導員の派遣を控えていたが、それら長期継続団体からは運動指導員の派遣を継続して欲しいとの要望が多く寄せられた。

□ 改革の基本的な考え方

サービスの向上の観点から、利用者の声を直接聞き要望等を把握することは重要であり、今後も定期的に調査を継続していく。また、調査結果を評価・検証し、事業運営等の改善の具現化や職員の接遇の指導の強化へ活用するとともに、結果を広く利用者等へ公表(施設内掲示、ホームページ等)する。

さらに、梅ヶ丘拠点整備として移設する新たな保健センターの基本設計に反映できる改善事項等については、区関係機関等を通じ要望していく。

□ 主な取り組み

- I 利用者に対するより良いサービスの向上をめざした実態調査及び評価・
検証等の継続実施（公表）
 - 「利用者満足度調査」の例年実施及び経年変化（5年毎）の評価・
検証の実施
 - 「医療機関アンケート」の継続（原則5年毎）
 - 「運動指導員実地指導に派遣している自主グループに対するアン
ケート」の継続（原則5年毎）
 - 各種実態調査結果及び評価・検証等の利用者への公表（施設内掲
示、ホームページ等）

- II 働く世代等の新規利用者獲得及び利用促進に向けた取り組み
 - 夜間の施設利用枠拡大のための職員の勤務時間の変更（フレック
スタイムの導入等）の検討
 - 土日の施設利用枠拡大のための施設開設日の変更（官庁執務型勤
務時間の見直しと平日週休日等の導入等）の検討

- III 誰もが安心して利用しやすい施設環境等の整備
 - 子育て世代が参加しやすい環境の整備（健康教育事業等における
託児等の導入）に向けた検討
 - 障害者に優しい健康づくりに向けた環境の整備（ユニバーサルデ
ザインに基づく施設設計、講演会等への手話通訳配置各種案内等
への音声コード導入等）及び検討

- IV 地域活動団体支援のあり方等についての改善
 - 「せたがや元気体操リーダー」の指導技術向上に向けた研修会等
の継続実施
 - 長期継続団体支援のあり方等の改善

- V 新たな保健センターの基本設計に関する区への働きかけ
 - 時代に即した「高度医療機器」等の検討及びそれらを活用した区
立保健センターが担うべき先駆的医療（検査・検診等）の提案
 - 誰にも優しい健康づくり支援を実現できる施設環境の整備に向け
た提案

(2) 広報活動の強化

□ これまでの経緯と現状の課題

現在、(公財)保健センターが実施する各種の事業について、次の手段等で区民等に広く周知している。

① 保健センター健康情報紙(誌)「げんき人」の発行

・タブロイド判 年3回(7・10・2月) 発行 各285,000部

・A4判(冊子版) 年1回(3月) 発行 20,000部

② 区報「せたがや」の活用

(毎月1日・15日発行ただし、「げんき人」発行日を除く)

③ (公財)保健センターのホームページ

④ 施設内の掲示・パンフレット配布

⑤ 町会・自治会回覧(胃・大腸がん検診に限る)

⑥ その他(区内掲示板、世田谷線駅構内のポスター掲示)

※その他、「エフェムせたがや」の活用、区ホームページへの「バナー広告」、近隣地域への事業チラシ等のポスティングなど試行錯誤したものの、これらはいずれも費用対効果面で断念してきた経緯がある。

しかし、区立保健センターの利用者の多くは65歳以上の高齢者が占め、生活習慣病予備軍として最も健康づくりを促進しなければならない働く世代(壮年期世代)の利用者は少ない。その一因としては、これら広報手段が十分機能しておらず、特に働く世代をターゲットとしたアプローチの手法等が脆弱である。

□ 改革の基本的な考え方

限られた広報手段の効果を最大限に引き出すために、(公財)保健センターの健康情報誌(紙)「げんき人」を戦略的かつ効果的に発行するための見直しを図り、新たな世代等の利用者の獲得につなげる。また、働く世代(壮年期世代)や若い世代も視野にした、新たな広報手段の開発に着手する。

□ 主な取り組み

I 健康情報紙（誌）「げんき人」の戦略的かつ効果的な発行の見直し

- 重複配布の把握と効果的な配布先の見直し
- 他世代に比較し新聞の定期購読率が低い壮年期世代対策としての区立小中学校を通じたげんき人の配布（区教育委員会との連携）
- 区民への健康情報提供の効果的な発信等を踏まえた記事の内容、年間スケジュール等の見直しと発行回数が増

II 若い世代等が注目する新たな広報手段等の開発の研究

- （公財）保健センターのホームページの情報の更新の迅速化
- インターネットを活用した新たな情報相互発信ツールの開発
- 「ライン」、「フェイスブック」、「ソーシャルネットワークシステム」等の新たな広報媒体の効果的活用に向けた研究

6 良質な施設維持管理の確立

(1) 利用者の目線に立った施設維持管理の改善

□ これまでの経緯と現状の課題

(公財)保健センターは、区立保健センターと区立総合福祉センター両施設の維持管理を指定管理業務として区から受託し、指定管理者として常に利用者の安全性や利便性を踏まえつつ、施設・設備並びに物品の適正な維持管理運営に取り組んできた。また、常に利用者の目線に立った安全・安心を第一に、平素から職員の作業手順の再確認や安全確認を励行し、事故の未然防止に努めている。

しかし、両施設とも老朽化により様々な不具合等が生じ、その都度、区とも協議しつつ指定管理者として迅速かつ適切な対応等に鋭意努めている。また、梅ヶ丘拠点整備として移設する新たな区立保健センターの今後の維持管理のあり方は大きな課題として捉えている。

□ 改革の基本的な考え方

区立保健センターと区立総合福祉センター両施設の指定管理者として、今後も利用者の目線に立った安全・安心を第一に施設・設備並びに物品の適正な維持管理運営に取り組むとともに、事業運営等における職員の技術習得、意識の醸成等の指導教育を徹底するなど、ハード・ソフト両面から事故防止や不測の事態への対応を図れるよう備えていく。さらに、梅ヶ丘拠点整備として移設する新たな保健センターの基本・実施設計に際し、これまで両施設の指定管理者として培った施設維持管理等のノウハウを継承していく。

□ 主な取り組み

I 指定管理者のノウハウを活かした施設維持管理の質の向上

- 利用者の安全・安心を第一優先とした施設・設備並びに物品の適正な維持管理運営の継続（区関係所管と連携）
- 高齢者や障害者に優しい施設としての安全性と利便性の向上

II 事故防止や不測の事態に備えた職員への指導教育の徹底

- 職員の救命救急講習受講の義務付け
- 医療業務等に携わる従事者全員（臨時雇用の医師、業務委託先の職員を含む）へのインシデント・アクシデント報告の義務付け

III 新たな保健センターが区民の誰もが利用しやすい施設となるための基本設計への働きかけ

(2) 環境への配慮

□ これまでの経緯と現状の課題

(公財)保健センターは、区立保健センターと区立総合福祉センター両施設の指定管理者の責務として、区が推進する『世田谷区環境マネジメントシステム「E C Oステップせたがや」』に基づき、温室効果ガスの排出削減を環境目的と捉え、省エネ行動を継続的に実行してきた。今後もこれまでの省エネ行動を踏襲するとともに、梅ヶ丘拠点整備として移設する新たな区立保健センターでのエコステップ実現が課題である。

□ 改革の基本的な考え方

区立保健センターと区立総合福祉センター両施設の指定管理者として、区が推進する『世田谷区環境マネジメントシステム「E C Oステップせたがや」』に基づく省エネ行動を踏襲するとともに、新たな区立保健センターでのエコステップ実現に向け、これまでのノウハウ等を活かし利用者の安全面に配慮した提案をするなど区へ働きかける。

□ 主な取り組み

I 指定管理者としての省エネ行動の踏襲

- 夏季・冬季の節電省エネ対応としての不要電力の抑制（消灯、空調設備の温度調整、クールビズ、ノー残業デーの奨励等）
- 職員の資源リサイクル行動の徹底（事務書類の裏紙使用の促進、ペットボトルの持ち帰りの奨励）
- 次世代育成支援対策推進法に基づく「一般事業主行動計画」の施行（職員のワークライフバランスの観点による超過勤務縮減、ノー残業デーの徹底）
- 廃棄物の再利用計画書の遵守（事業用大規模建築物としてのゴミの減量化、再利用化への取り組みの徹底）

II 新たな保健センターでのエコステップ実現に向けた提案（例示）

- 保健センター内のイントラネットワーク構築による文書・財務事務等の電子決裁の導入、職員への周知文書・回覧文書等の電子化（紙資源等の削減）の提案

(3) 防災対策等の危機管理の強化

□ これまでの経緯と現状の課題

指定管理者の責務として、区立保健センターと区立総合福祉センター両施設ごとに自衛消防組織を設置し、施設内の火災発生に備えた防火訓練を年に1回実施している。また、東日本大震災を教訓に地震への備えとして、常勤職員の3日分の食糧等の備蓄、懐中電灯や簡易トイレ・発電機の確保、館内の転倒防止対策等の備えを進めてきた。一方、大規模災害時に区は区立保健センターを世田谷消防署員の待機場所（行政財産使用許可）とし、区立総合福祉センターを避難所での生活が困難な高齢者や障害者を受け入れる二次避難所と位置付けている。

一方、両施設は大規模災害時にそれぞれの役割を担っているものの、(公財)保健センターとして大規模災害を想定した総合的な防災訓練はこれまで実施しておらず、災害に備えた危機管理マニュアルも備えていない。そのため、職員一人ひとりの大規模災害に対する意識啓発も十分とはいえない。

□ 改革の基本的な考え方

今後は、防災対策等の危機管理の強化や職員一人ひとりの意識啓発を高める取り組み等を通じ、両施設の指定管理者として大規模災害等にも備えていく。また、大規模災害等後の施設管理・業務等の早期復旧をめざしたBCP(事業継続計画)を策定するとともに、区の医療救護体制等の整備に向け連携を図り検討する。

□ 主な取り組み

I 大規模災害時に備えた危機管理マニュアル等の整備

- 大規模災害時の職員相互のバックアップ体制等の確保（不在職員等の対応）及び休日・夜間の大規模災害を想定した職員の参集体制、緊急連絡網等の整備
- 災害発生時初動マニュアル及びBCP(事業継続計画)の整備
- 大規模災害等を想定した総合危機管理マニュアルの整備
(※総合福祉センターは「二次避難所マニュアル」の見直し)
- 区との連携による医療救護体制等の整備に向けた検討

II 大規模災害時を想定した防災訓練等の実施

- 危機管理マニュアルに沿った机上訓練の実施（マニュアルの評価・検証）
- 休日・夜間の大規模災害を想定した職員の参集訓練の実施
- 関係所管との連携による総合防災訓練の計画策定と実施
(実地訓練)

7 質の高い人材の育成

(公財)保健センターは設立以来、区立保健センター等の運営実施主体として、「世田谷区民の健康保持増進、また心身に障害を有する区民の自立を図り、もって区民の福祉の向上に寄与する」という設立目的の達成に向け、専門性の高い人材を育成しつつ、多種多様な事業運営を展開し区民に提供してきた。

平成26年3月に区が策定した基本計画が示す「外郭団体改革基本方針」や平成31年度の「梅ヶ丘拠点整備」を視野に、区立保健センターの管理運営を当財団が担っていくためには、すべての区民の方の健康な生活に資することを財団の存在意義としてあらためて認識しつつ、財団の経営改革に取り組み、外郭団体としての自主、自立に向けより一層の効率的な経営の確立をめざし、その方向性を明らかにすることが求められている。さらに、今後15年で約1/2の財団職員が定年を迎えるなど、大量退職の問題にも備えなければならない。

そのためには、ベテランスタッフのスキルを次世代を担う若手スタッフへ確実に伝承することに加え、将来を見極める豊かな感性と新たな発想を備え、先駆的な保健・健康増進等の施策・事業を創出できる人材を育成し、計画的に世代交代を進めていくことが不可欠である。

そこで、「世代交代を視野に財団経営に必要な人材の確保」、「今後の財団の経営改革を推進できる人材の育成」、「梅ヶ丘拠点整備に向けた経営改革の推進と組織体制の再構築」を目標(視点)とする、平成27年度から向こう5か年にわたる「保健センター人事・組織計画(平成27年7月)」を策定(詳細は資料編93ページ参照)した。今後は同計画に基づき、施策・事業を創出できる人材の育成や計画的な世代交代等に取り組んでいく。

(1) 世代交代を視野に財団経営に必要な人材の確保

□これまでの経緯と現状の課題

これまで(公財)保健センターが担う各事業・業務の定量・定性分析は十分に行われてはおらず、現在の職員配置数を実態に即したものが判断しづらい状況にある。また、従前より区に準拠し整備してきた人事・給与制度についても、財団独自の観点による検討・整備が十分とはいえない。

そのため、各組織の専門性の維持向上や経営改革を見据え、職員の雇用形態バランスを踏まえた柔軟かつ弾力的な職員の適正な定数管理が求められる。加えて、社会情勢の変化や民間事業者との均衡並びに人材確保の観点から、適切な人事・給与制度の確立を図る必要がある。

また、各組織の人員配置が計画的に実施されず、現状の職員の年齢構成が顕著に偏っており、将来を見据えた明確な人員計画も策定されていない。向こう15年

の大量退職（定年）問題も踏まえ、業務知識や技術の継承を図りつつ、高い専門性を発揮できる人材を着実に育成するなど、次世代を担うリーダーの計画的な育成が急務である。

さらに、定年退職者の雇用確保のために、平成 24 年の高齢者雇用安定法の改正等を受け、区の再任用制度の導入に準拠しつつ、財団独自の定年退職者に対する再任用制度（週 4 日勤務）を設けた。しかし、将来の世代交代に向け人材を確保する観点から、定年退職者等のスキルやノウハウを次世代へ継承する役割等も視野に、現行の再任用制度を見直す必要がある。

□ 改革の基本的な考え方

必要最小限の定数をもってその専門性を存分に発揮できる職員の職種及び雇用形態及び員数等の整備を図る。

また、今後、直面する財団職員の大量定年退職に備え、財団経営に必要な人材の安定的かつ計画的な確保・育成に努め、将来に向けて計画的に世代交代を進めることに加え、安定的な財団経営及び職場の専門性の継承の観点など財団経営の実態や現況に即し、同制度を原則、週 5 日勤務（フル勤務形態）とする。

□ 主な取り組み

I 将来の財団経営を見据えた人員配置定数等の見直し

- 人材（正規、契約、再任用、非常勤）の効果的な活用
- 人員の定数化（平成 26 年度より実施）
- 人事・給与制度の適正化（継続課題）

II 財団経営に必要な人材の安定的かつ計画的な確保

- 新規職員の採用に関する基本的な考え方
 - ・ 常勤専門職の正規職員公募（平成 26 年度より実施）
 - ・ 有期雇用職員の効果的な活用（例示）について
- 契約職員の正規職員への任用制度の導入（平成 27 年度より適用）
- その他の人材確保に関する考え方（継続課題）
 - ※ 専門職種 of 計画的な採用、質の高い医師の確保と効果的な活用、経験者採用枠制度

III 定年退職者等の効果的な活用をめざした財団独自の再任用制度の構築

- 再任用制度の見直し（平成 28 年度より適用）
- 再任用制度を適用する職員の役割の明確化（平成 28 年度より適用）
- 再任用職員の効果的な活用について（継続課題）

(2) 今後の財団の経営改革を推進できる人材の育成

□ これまでの経緯と現状の課題

(公財)保健センターの「経営方針」や「経営理念」及び平成23年3月に策定した「保健センター経営ビジョン」では、財団のあるべき姿が示されている。一方、これらを実現するための職員像については、具体的かつ明確には示されておらず、さらに、区の基本計画が示す「外郭団体改革基本方針」や実施計画の「外郭団体の見直し」の取組み目標を踏まえつつ、将来にわたり財団の経営改革を推進できる人材を確保し育成することが必要である。

そのため、将来にわたり財団の経営改革を推進できる人材を育成するために、職員の育成目標としての「財団が求める職員像」をより明確に示す。併せて、職員一人ひとりがその目標達成に向け必要な基本的な能力や資質、職務の専門知識及び技術等を明確にする必要がある。

また、当財団は経験豊富で優秀な専門スタッフのノウハウと高度な技術により、区民の総合的な健康診査、健康相談・指導及び教育や、障害者(児)の自立訓練等の専門機関機能を果たしてきた。その一方で、職員の資質の向上や育成、民間事業者としての時代を切り開く発想や経営感覚などを効果的に習得する手法や手段が体系的に十分整備されておらず、職員研修の体系化や内外研修の効果的な活用及び職務の自己啓発やOJTなど、日常的な研修の重要性を認識できる職場風土の構築が求められている。

さらに、職員の人材育成の観点から平成22年度以降、「職員の目標管理制度」及び「財団を支える幹部職員の昇任選考制度」の導入に加え、平成24年度には区に準拠し職員の勤務評定を行っている。しかし、「職員の目標管理制度」や整備中の「人事考課制度」の主旨等に関して職員の理解が依然十分ではなく、評定結果を昇給区分へ反映するなど職員の就労意欲を高める「人事考課制度」も十分機能していない等の課題が残されている。

□ 改革の基本的な考え方

区が求める外郭団体に対する改革推進と人材育成の目標を視野に、「財団が求める職員像」を定めるとともに、財団職員として個々の業務遂行に必要な職務能力、資質等を具体的に規定し職員の育成に活用する。また、職層ごとのキャリア形成や職務遂行の上で必要な組織論・経営論並びに専門的な知識を習得する機会など、財団職員を育成する研修体系を整備し実践する。

さらに、職員の就労意欲を高めていくために、人事考課制度の公平性、公正性や納得性を確保するため環境整備を進め、評定結果を昇給区分へ反映するしくみを確立し、職員の目標管理や勤務評定をより効果的に実践していくとともに、人事評価により有能な人材を発掘し財団幹部職員の育成につなげていく。

□ 主な取り組み

- I 「財団に求められる職員像」の職員への醸成
- 財団が求める職員像（平成 27 年度より明文化し実施）
 - 職員としての具体的な能力、資質等（平成 27 年度より実施）
※財団職員共通、新たな時代を切り開く及び事業遂行に必要なそれぞれの能力・資質の明文化
- II 人材育成のための研修体系の整備と人材育成に向けた職場風土の構築
- 職員研修の体系化と実践方法について
 - ・専門職の資質向上に必要な専門職必須研修の規程化（平成 27 年度より実施）
 - ・職層研修の体系化について
 - ・研修の実践方法及び職員研修の計画的な実践方法について（研修大綱の策定/平成 27 年度より実施） ほか
 - 人材育成に向けた職場風土の構築
 - ・活気あふれた職場づくり（平成 27 年度より実施）
 - ・職場研修（OJT）・勉強会の奨励（平成 27 年度より実施）
 - ・「自己啓発研修」の奨励（継続課題）
- III 人材育成に必要な職員の目標管理と人事考課制度の整備
- 自己申告書を活用した職員の目標管理（平成 27 年度より実施）
 - ・自己申告書の作成について
 - ・自己申告書に基づく職員ヒアリングの実施
 - 人事考課制度の本格実施に向けた対応
 - ・制度のねらい（考課の対象）の明確化
 - ・財団の職務に対応した「標語 3」の確立と職員への明示
 - ・評価結果の昇給区分への反映
 - ・その他（「勤務評価本人開示」「苦情相談制度」等の整備）
 - 財団固有の職員確保及び幹部職員等の計画的な育成について
 - ・契約職員の正規職員への任用制度の導入（平成 27 年度より適用）
 - ・財団職員の昇任選考「特別評価」の取り扱いについて
 - ・財団固有の幹部職員育成に向けた取り組み

(3) 梅ヶ丘拠点整備に向けた経営改革の推進と組織体制の再構築

□ これまでの経緯と現状の課題

(公財)保健センターでは、区の新実施計画に示された施策等の具現化及び梅ヶ丘拠点整備を視野に入れた経営改革の推進をめざし、今後、保健センターではこれら改革の取り組み等を実践できる人員体制等を整備し、区及び関係所管等とも連携を図りつつ、保健センターの経営改革をより一層推進していく。そのために、区立保健センター移設を踏まえ、法人が担う既存全事業を見直すとともに新たな先駆的事业等に取り組む必要がある。また、法人の自立性を高めつつ経営基盤の安定化に取り組むとともに、経営の効率化を一層進めなければならない。

また、区は梅ヶ丘拠点整備の全区的な保健、医療、福祉の拠点づくりの一環として、高齢者等の在宅復帰・在宅療養支援機能や障害者の地域生活への移行・継続支援機能の整備を掲げ、これらを民設民営方式によるものとしている。それに伴い、区立総合福祉センターの大半の機能は民間事業者が運営する障害者支援施設へ移行するとともに、同センターは廃止される。そのため、既存事業の機能及び体制等を整理しつつ計画的に機能移行を進める必要がある。

さらに、移設後の新たな保健センターの全区拠点機能「相談支援・人材育成機能」、「健康を守り、創造する機能」等を十分発揮できる組織体制を整備する必要がある。

□ 改革の基本的な考え方

区関係所管との協働体制や財団内での検討体制を設け、梅ヶ丘拠点整備に向けた段階的な事業の強化・拡充を段階的に具現化していく。区立総合福祉センターの機能移行及び廃止に向けた取り組みに伴う既存事業及び体制等の整理・再編については、区と密に連携を図り計画的に進めていくために共同して同事業の移行計画を策定し円滑な機能移行を図る。

さらに、新たな区立保健センターにおいて「健康を守り、創造する機能」「相談支援・人材育成機能」の拠点機能を十分発揮するため、現行の組織体制等を大幅に見直すとともに、法人の自立性を高められる人材を配置する。

□ 主な取り組み

I 保健センターの望ましいあり方と経営改革の推進

- 梅ヶ丘拠点整備に向けた段階的な事業の強化・拡充
(平成 26 年度より随時)
- 保健センターの新規・拡充事業を具現化するための体制について
- 経営改革を推進する体制について (平成 26 年度より実施)

II 総合福祉センターの廃止に向けた機能の移行及び統合整理

- 機能移行に関する基本的な考え方
 - ・現行事業の精査・評価を踏まえた移行先の設定
 - ・サービスの質の確保及び充実・強化
 - ・円滑かつ計画的な移行
 - ・専門相談事業の再構築
- 総合福祉センター機能の主な移行先
 - ・民間施設等
 - ・区複合棟
 - ・地域の民間医療機関等
 - ・総合福祉センター跡施設

III 梅ヶ丘拠点施設への保健センターの移転後の新たな組織体制の構築

- 新たな区立保健センターの組織体制の基本的な考え方
 - ・「相談機能」「管理機能」の強化等
- 組織体制の再構築に伴う組織改正について
 - ・医療事業計画を策定できる組織体制の整備
 - ・医務課長に財団の固有常勤職員の配置
(医療事業計画特命担当兼務)
 - ・「相談機能」を遂行できる組織体制の整備
 - ※「健康増進機能」「相談機能」及び「医療事業機能」を切り分けた組織体制と新たなポストの創設

