令和5年度～令和14年度

経営計画

～活力ある地域共生社会を創造し続けるために～

公益財団法人 新宿未来創造財団

経営計画の策定にあたって

平素より公益財団法人新宿未来創造財団に格別のご理解とご支援を賜り、厚く御礼申し上げます。

当財団は、新宿区の外郭団体である財団法人新宿区生涯学習財団と財団法人新宿文化・国際交流財団を統合し、平成22年4月に公益財団法人として発足いたしました。両財団のこれまで蓄積してきた様々なノウハウを活かし、相乗効果を発揮して、新宿区民をはじめ都民に対して、歴史、文化、芸術、スポーツなどの生涯学習の機会を提供し、区民等の自発的な参画と相互交流を深めることを目的として、90を超える様々な事業を展開しております。

さて、この度当財団では、令和5年4月から新たな10年の期間の経営計画を策定いたしました。その中で、これまで実施してきた計画の総括や今後の新宿区における少子高齢化、グローバル化、デジタル化への課題を踏まえ、「私たちは、区民のベストパートナーとして、活力ある『地域共生社会』を創造すること」を新たな財団の使命として定めました。

私たちが目指す「地域共生社会」とは、支え手、受け手という関係を超えて、地域の多様な主体が参画し、年齢、性別、障がいの有無、国籍、文化等にかかわりなく、つながりを広げ、深めることで、区民一人ひとりと地域全体が共に発展していく社会です。その使命を果たすために、「区民に最も身近で、総合的な情報を発信し続ける組織であること」「誰もが参加・参画できる『支え合いの輪』を地域全体に広げること」「常に新たな時代に相応しい付加価値を区民に対し提供し続けること」「職員自ら実感し、調べ、考え、改革する自己変革力を最大の強みとする組織であること」の4つを目標として掲げ、取り組んでまいります。

結びになりますが、「区民のベストパートナー」として、誰もが参加・参画できる「支え合いの輪」を地域全体に拡大し、区民一人ひとりが活き活きと活動し、交流できる機会を、職員一丸となって区民の皆さまと共に創り続けていきたいと考えております。

今後とも、皆さまのご理解、ご協力、そして、ご参加、ご参画を賜りますよう何卒よろしくお願い申し上げます。

令和5年4月

公益財団法人新宿未来創造財団
理事長　酒井　敏男

目 次

経営計画策定の視点(概要) …… 3

第1章
前経営計画の総括 …… 4
1. 前経営計画(平成25年度～令和4年度)策定の背景
2. 前経営計画の成果と課題

第2章
今後想定される社会環境の変化 …… 10
1. 少子高齢化について
2. グローバル化について
3. デジタル化について

第3章
経営計画策定の視点 …… 12
1. 財団の存在価値を高めるための経営理念の更新
2. 10年後の目標の設定
3. 目標達成に向けた経営戦略の再構築
4. 職員による行動指針の策定
5. 中期事業計画の具体化とローリングの実施

第4章
経営理念 …… 15
1. 財団の使命
2. 基本姿勢

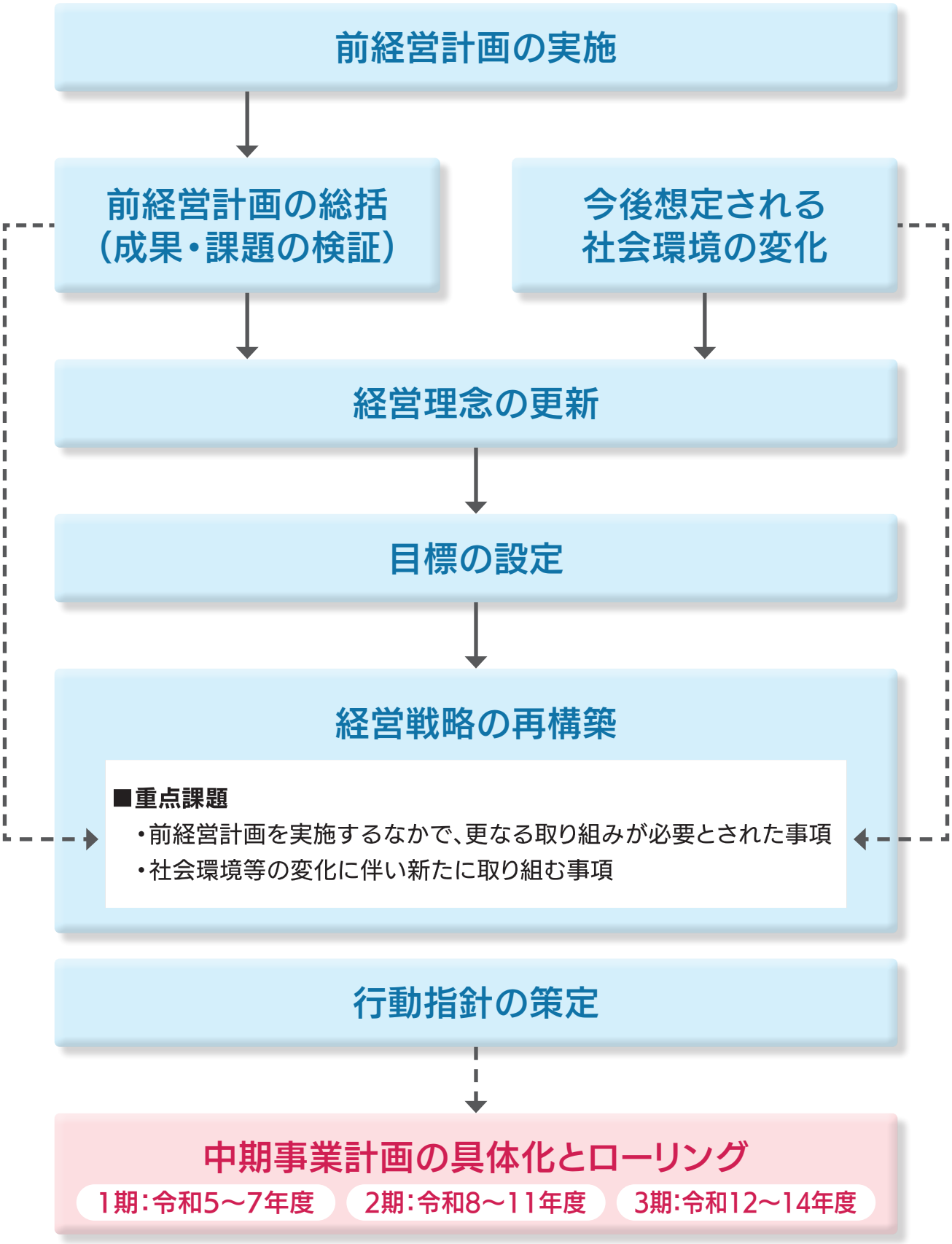
第5章
4つの目標 …… 17
1. 区民に最も身近で、総合的な情報を発信し続ける組織であること
2. 誰もが参加・参画できる『支え合いの輪』を地域全体に広げること
3. 常に新たな時代に相応しい付加価値を区民に対し提供し続けること
4. 職員自ら実感し、調べ、考え、改革する自己変革力を最大の強みとする組織であること

第6章
経営戦略 …… 18
1. 財団の強みを活かす事業手法の構築
2. 調査・分析能力の向上
3. 人材力の強化 ～人材育成メソッドの確立～
4. 経営基盤の強化

第7章
実現のために …… 26

付 記
行動指針 …… 27

経営計画策定の視点(概要)



第1章
前経営計画の総括

1 前経営計画（平成25年度～令和4年度）策定の背景

- 財団は平成25年に経営状況（事業の実施状況、組織体制の状況、財務状況）、外部環境（区民などの行動と意識、指定管理者制度、公益法人制度改革）を分析しました。
- 経営理念として「財団の使命」と「基本姿勢」を定めました。
- 経営状況に基づく課題を分析し、8つの経営戦略実施プログラムを推進してきました。
- 財団の使命として**「区民の暮らしに『あったらいいもの』と『なくてはならないもの』を創造し、豊かで活力のある未来を築く、区民の信頼に応えるベストパートナーを目指す」**ことを定めました。
- 平成30年度以降の後期経営計画においては、少子高齢化、人口減少、急速な国際化、高度情報化の進展などの課題を背景に、障がいの有無、年齢、国籍などにかかわりなく安全に安心して暮らせる社会を実現するという**「共生社会の推進」**をテーマに盛り込みました。

2 前経営計画の成果と課題

前経営計画では、「協働と連携」「事業の再構築」「経営基盤の強化」「組織体制の強化」「事業現場の改善」「人材力の強化」の6つの戦略を定め、それぞれの戦略に実施プログラムを定め推進を図ってきました。この間の成果と課題については下記のとおりです。

（1）協働と連携

① 旧実施プログラムにおいて課題とした背景

財団は、区民や地域団体、民間企業等（以下「区民」という）にとってなくてはならない信頼される身近なパートナーとして、既存の協働・連携の取り組みの実効性を高めるとともに、区民との橋渡しやつなぐ機能及びサポート機能を強化することで、団体等の自立的活動を支援し、新たな公共の担い手や仕組みを醸成することを課題としてきました。

また、区民ニーズや課題を新宿区と共有し、区の補完的機能を果たすとともに、区民との協働・連携の最前線としての期待に応えるため、財団から区の政策実現に効果的な事業を提案していくことを重視してきました。

② 旧実施プログラムにおける課題

旧経営計画においては、「新たな公共の醸成・支援事業の推進」「団体活動支援体制の強化」「区との連携強化の仕組みづくり」「共生社会の推進」を課題に定めました。

③ 主な成果

「新たな公共の醸成・支援事業の推進」については、ボランティアの養成を充実させるとともに、登録・活用制度の運用に取り組んできました。また、子ども支援事業での地域住民との連携プログラムや実行委員会形式での事業展開など、主に区民との協働・連携による事業を展開してきました。

「団体活動支援体制の強化」では、様々な事業において地域や民間企業等とのネットワークを強化する中で、地域団体の活動に対する支援も行ってきました。

「区との連携強化の仕組みづくり」に関しては、事業ごとの定例会議を設定し、事業の進捗等に関する情報共有や相互の補完関係に関する理解を進めてきました。

「共生社会の推進」においては、施設・設備のバリアフリー化のほか、誰もが参加できる事業展開を目指して、職員研修等による職員の意識向上や、お客様対応のスキルアップにも努めてきました。

④ 今後の課題

第一に、東京2020オリンピック・パラリンピック競技大会を契機に、社会貢献やボランティア活動に対する意識は一層高まりました。財団では、現状でも新宿シティハーフマラソン・区民健康マラソンや博物館運営、日本語支援等のボランティア活動機会を提供していますが、今後はイベントなどを中心に**より多くの活躍機会を提供し、ボランティアが自らの興味・関心、課題意識に基づき積極的に地域活動に参画することで、地域がより活性化する機会となるように取り組みを充実させます。**

第二に、これまでネットワークを築いてきた地域のステークホルダーには、新たな人材の獲得や運営ノウハウの確立が困難で、継続した活動が難しい団体もあります。今後の団体支援は、人材の世代交代や、他団体の運営情報の提供、運営ノウハウに関する研修機会など、**団体運営が自立的に継続できるような支援の強化が必要**です。

第三に、新たな公共の醸成にとどまらない、**誰もが参加・参画できる「支え合いの輪」を地域全体に拡大する仕組みづくりが必要**です。

最後に新宿区とのパートナーシップについて、外郭団体の役割や区との補完関係について相互理解を深める必要があります。外郭団体に求められる役割は、事業及び施設の運営において、**区が直接実施するより効果的・効率的であること、区民や区にとってかけがえのないパートナーとしての存在となることです。**そのためには、安全・安心な事業・施設運営や目標に対する成果達成はもちろんのことですが、さらに効果的・効率的な運営に関する**提案力の強化が課題となります。**

(2) 事業の再構築

① 旧実施プログラムにおいて課題とした背景

財団は、幅広い事業を展開し、地域との結びつきを強めてきた一方で、事業領域の妥当性や

効率性、採算性などの面で課題を抱えていました。そのため、事業領域を明確にするとともに、財団が目指す「豊かで活力のある地域社会の実現」に根ざした事業を推進することが目標でした。特に、財団の強みを発揮できる事業、財団が自立性や主体性を発揮できる事業を積極的に企画・提案し、効果的・効率的な事業運営を実現することを課題としていました。また、事業の効果や効率性及び事業領域の妥当性などを客観的かつ継続的に分析する事業評価の仕組みづくりも必要でした。

② 旧実施プログラムにおける課題

旧経営計画においては、「事業の再構築」「財団の強みと主体性を発揮する提案型事業の展開」を課題に定めました。

③ 主な成果

「事業の再構築」や「財団の強みと主体性を発揮する提案型事業の展開」においては、財団の独自性を発揮するため、自主財源を活用した付加価値の高い事業を展開するとともに、実行委員会形式など、事業運営における区民参画を実現してきました。また、長年にわたる指定管理者としての経験とノウハウの蓄積を活かし、様々な指定管理施設を安全かつ円滑に運営することができました。その結果、事業の参加者数、施設の利用者数、満足度は、新型コロナウイルス感染症の影響を受ける前の平成30年度まで、着実に伸びてきました。

また、外郭団体として、地域団体に対する助成制度のあり方について、本来の目的に沿った支援となるよう、検討や改善も重ねてきました。

④ 今後の課題

第一に、指定管理者制度における公募の割合は総体的に高まっています。(※1)今後は事業・施設運営において、**地域課題や区民ニーズに関する情報収集と分析に基づいたさらなるサービスの向上や指定管理施設の設置条例に沿った提案事業の充実が課題となります。**

第二に、「社会の多様化が進展した主な背景としては、生活水準の向上、情報通信環境の進歩、グローバル化などが考えられる」(※2)とされていますが、特にICTの発展に伴い、人々が情報に触れる機会や量は飛躍的に増加しており、今後も増加し続けると予想されます。それに伴い、サービスに対するニーズはさらに多様化していくと考えられます。**今後はICTを活用した効果的・効率的なサービスと、多様化したニーズや課題解決に対応する事業展開を実現する、新たなステークホルダーなどとの連携を一層強化することが重要です。**

第三に、地域団体に対する助成制度について、これまで以上に地域団体の自立的な運営と支え合いの輪が拡大していく支援となるよう再構築を検討します。**誰もが「する」「観る」「聴く」「教える」「支える」「つながる」など、多様なかたちで地域社会と関わる機会をより多く創出することが目標です。**財団の事業や施設運営は、地域全体への発信力や相互作用を軸に、地域活動との相乗効果が発揮されるよう展開していきます。

出典　※1　公の施設の指定管理者制度の導入状況等に関する調査結果（令和元年度）　P2
　　※2　国土交通白書2021　P56

(3) 経営基盤の強化

① 旧実施プログラムにおいて課題とした背景

旧経営計画策定時は、区財政の厳しい状況が続くなかで、区への依存度を逓減し、安定的な財

源の確保と充実が必要とされていました。また、公益法人会計上求められる収支相償の原則が、コスト意識が希薄になり易いなど、必ずしも財政基盤は強いとは言えず経営基盤の強化が必要でした。

② 旧実施プログラムにおける課題

旧経営計画においては、「事業料収入増による収益アップ」「施設サービスの充実と効果的運用による収益アップ」「区民・民間企業などからの寄付などの拡大」「資産運用方針・手法の検討」「業務の標準化及び事務費、管理費などのコスト削減」「次期指定管理者選定に向けた対策」を課題に定めました。

③ 主な成果

「事業料収入増による収益アップ」については、事業内容や事業参加料を見直し、収益アップに努めました。また、収支状況について定期的に経営層が確認する仕組みを導入しました。加えて広報紙における広告料収入の安定化や、WEBバナー広告の新規導入などに取り組みました。

「施設サービスの充実と効果的運用による収益アップ」については、施設利用時間の延長や休館日を活用したイベントの開催、利用者アンケート等に基づく設備の拡充等を積極的に行いました。

また、「区民・民間企業などからの寄付などの拡大」については、イベントにおける近隣企業からの協賛品の獲得や、寄付金制度の見直し等による受け入れ体制の整備、新宿シティハーフマラソン・区民健康マラソンにおける企業協賛金の拡大、個人協賛金の獲得などを推進してきました。加えて事業助成金の申請・活用による事業費の補填や拡充にも取り組みました。

更に、「資産運用方針・手法の検討」は資金運用委員会を設置し、外国債の保有を改めたうえで、地方債の購入を検討するなど、時々の社会状況に合わせ計画的な資金運用を実施してきました。

「業務の標準化及び事務費、管理費等のコスト削減」においては、マニュアルや業務フローの整備、決算を踏まえた次年度予算ヒアリングなど、通常ルーチンの徹底を図りました。一方で、積極的に特定費用準備資金を積み立て、効果的な資金活用を実現しています。

「次期指定管理者選定に向けた対策」においては、準備委員会による検討を進め、財団の特徴（事業、利用者サービス）や修繕履歴に基づく修繕計画を根拠とした事業計画を提案し、平成28年度～令和2年度、令和3年度～令和7年度の2期にわたり新宿コズミックセンターをはじめとする従前の区立施設及び新たな施設の指定管理者として選定されました。

④ 今後の課題

「広告料収入、寄付・協賛・助成金の拡大による収益増」、「資産運用方針・手法の検討」、「業務の標準化及び事務費、管理費のコスト削減」については、今後も引き続き検討や取り組みが必要な課題です。

加えて今後は、**自主財源を活用して、区民ニーズを捉えた今まで以上に付加価値の高い事業実施に取り組み、安定的に収益を確保することが課題です。**また、**区民との新たな連携方法を模索し、連携事業の基盤を強化します。**区民ニーズに沿った自主事業や連携事業を推進することは、区民のベストパートナーである外郭団体・公益財団法人として、また区立施設の指定管理者として選定されることにもつながります。

(4) 組織体制の強化

① 旧実施プログラムにおいて課題とした背景

財団は、区の施策の補完的な役割を担ってきたことから、既存の事業の大多数が区補助事業や区受託事業であり、主体的な企画・立案の場が限られていました。また、大規模事業実施の際などは、柔軟に財団全体での実施体制をとる半面、通常業務で指揮命令系統や責任と権限が不明瞭となる場面もあり、組織体制の強化が求められていました。

② 旧実施プログラムにおける課題

組織体制の強化においては、「組織体制の見直し」、「人事給与制度の見直し」「経営管理機能の強化」を課題として挙げ、取り組みました。

③ 主な成果

「組織体制の見直し」においては、業務分析を行い、事業の効果的・効率的運営を推進するため、組織改正（7課体制⇒8課体制）と人員配置・定数の変更を適宜実施し、ガバナンスと事業推進力の強化を図りました。

また、「人事給与制度の見直し」においては、労働法の改正、働き方改革への対応や契約職員の処遇改善の観点から、人事給与制度を改正（有期雇用の契約職員を無期雇用スタッフ職に移行、処遇の改善等）しました。

「経営管理機能の強化」としてはWEB、SNS等の充実、導入による広報・広聴機能の強化、係制導入による指揮命令系統・責任の明確化、人材育成基本計画を策定し職位別の能力・姿勢の可視化、規程・規則等の見直しや勤怠管理システムの導入などを行いました。さらに、研修の継続実施によるコンプライアンスの強化に努めてきました。

④ 今後の課題

コンプライアンス・ガバナンスの強化やチェック機能の強化は、公益財団法人として引き続き取り組みが求められる課題です。さらに今後は、財団全体を見据え、より**普遍的立場で戦略を検討する企画能力の強化が課題です。**また、組織規模の拡大により、**全体の部門間連携や共通認識が不十分になっている状況を改善**し、今後予測される急激な外部環境の変化にも取り残されない、**柔軟で力強い組織基盤と、職員の能力・姿勢を培うこと**が新たな課題です。

(5) 事業現場の改善

① 旧実施プログラムにおいて課題とした背景

区民のニーズを探り、新たな事業を行うなど、さらなるサービスの改善・拡充が求められていました。提供する事業やサービスが有効的・合理的で区民の理解を得られるものであることや効率的に供給されることが重要だと捉え、それらを実現する現場力の強化が必要でした。

② 旧実施プログラムにおける課題

旧経営計画においては、「情報共有と職員提案の活性化」、および「利用者サービスの向上」を課題として挙げました。

③ 主な成果

「情報共有と職員提案の活性化」に対し、課長会などの定期ミーティング設置や理事長や事務局長といった経営層と職員が意見交換を行うトークセッションを定期的に実施し風通しの良い組織づくりを進めました。

「利用者サービスの向上」においてはアンケートを活用し、施設利用者・事業参加者の意見を収集のうえ事業運営に反映させました。またイベントの充実を図るためプロジェクト・チーム設置要綱を定め、組織を横断した事業運営を実現したほか、体育施設管理士、初級障がい者スポーツ指導員資格といった専門人材に係る資格取得支援等を行い利用者・参加者サービスの向上に努めました。

④ 今後の課題

従前から引き続く課題としては、**「課を超えた情報共有と事業改善への反映」**と**「専門人材のさらなる育成」**が挙げられます。さらに今後に向けて、**「潜在的なものを含めた区民ニーズを集約し効果的・効率的な事業展開」**と**「長年にわたるノウハウの継承と有効活用」**を課題とします。

(6) 人材力の強化

① 旧実施プログラムにおいて課題とした背景

旧経営計画策定時は、2つの財団を統合した直後であり、急激な事業規模や領域の拡大により、組織目標の共有化が完全にはなされていませんでした。そのため、人材育成は各職員の意識力に期待したOJTが主であり、人材育成計画の策定や計画的な採用、組織目標と人事評価の連動が必要でした。

② 旧実施プログラムにおける課題

旧経営計画においては、「人材力の強化」および「目標管理制度の再構築」を課題として挙げました。

③ 主な成果

「人材力の強化」は、人材育成基本計画を策定し、職位別の能力・姿勢等を明らかにして、これに基づく目標管理制度・人事評価に連動した研修体系を構築しました。また、継続的に契約職員・スタッフ職員のライン職登用試験を実施し、組織基盤の強化を図りました。さらに職員の採用については、役職採用やライン職採用試験と登用試験の同時実施、契約職員の随時採用などを試行してきました。

「目標管理制度の再構築」についても、経営計画・組織目標に即した目標設定と管理職研修等による目標管理制度の定着を図ってきたところです。

④ 今後の課題

「OJT機能の強化」と、今後の社会情勢や財団の強みを生かす観点から「職位に求められる能力、姿勢、意識の再定義」については、今後も取り組むべき課題です。また、専門領域における対応能力の向上や、社会情勢の変化に対応できる組織力の強化という観点から、引き続き「採用方法の検討」を継続します。

新たな課題としては、**職位に求められる能力、姿勢、意識の再定義と、これに基づく「人材育成メソッド」の確立**です。また、組織経営の根幹をなす人材力の底上げのため、**「職員の当事者意識の向上」、「自ら考え改革していく自己変革力の育成・定着」、「協働・調整力のボトムアップ」**を行います。

さらに様々な外部環境や内部環境、区民ニーズの変化に迅速かつ柔軟に対応できる組織であるために、経営者視点で考え行動できる**「次世代経営幹部の育成」**が大きな課題です。

第2章
今後想定される社会環境の変化

1 少子高齢化について

新宿区の人口における年齢構成割合は、2030～35年頃から変化し始め、次の社会を担う年少人口と勤労世代である生産年齢人口の割合が低下する一方、高齢者人口割合が上昇していくと予想されています。また、新宿区の特徴は、転入率、転出率ともに高い水準にあることです。特に若年層の移動割合が高い傾向にあり、地域を支える担い手の不足、まちの活力の低下なども懸念されています。

さらに、新宿区は、単身世帯の割合が全国の市区の中で最も高く、今後も高まることが見込まれており、地域から孤立しやすい傾向にある高齢の単身者が増加することで、地域コミュニティの弱体化が懸念されます。

2 グローバル化について

新宿区には、外国籍住民が約4万人暮らしており、区内全人口の約11.6%を占めています。（令和4年11月1日現在の住民基本台帳人口より）。さらに、その国籍・地域は130を超えており、多様な国籍・地域の方が新宿を生活の拠点としていることが特徴です。このことから、新宿区は日本を代表するグローバル都市といっても過言ではありません。

財団は、このような状況を受けて、2018年度から2022年度までの後期経営計画において、「とりわけ外国籍人口が1割以上を占める新宿区において、障がいの有無、年齢、国籍などにかかわりなく安全に安心して暮らせる共生社会を実現することは、活力あふれる地域社会をつくる上で極めて重要なこと」であると捉え、「共生社会の推進」を新たなテーマに加えました。

今後は、新型コロナウイルス感染症の影響による水際対策の緩和等に伴い、新宿区のグローバル化が更に進展すると考えられます。

財団は、このように少子高齢化やグローバル化がますます進む情勢においてこそ、すべての区民が、「いつでもどこでも歴史、文化、芸術、スポーツをはじめとした幅広い分野において、新たな発見・感動に触れ、楽しみ、学習していくことで自己実現と知的好奇心の充足、つながりの輪を広げる生涯学習」に触れることができる機会を創出し、地域における支え合いの輪を広げ、深めていくことが重要であると考えます。

3 デジタル化について

新宿区では、先進技術を活用した情報システムの利活用を検討することなどを今後の課題として挙げており、「利便性を実感できる行政サービスの提供」として、多様なメディアを活用し、区民がいつでもどこでも必要とする情報を「見やすく、わかりやすく、探しやすく」提供するためのICTの活用推進や行政手続等のオンライン化に向けて取り組んでいます。

今後、財団は、デジタル化の推進を有効活用し、区民ニーズを収集するとともに、多様な背景をもって新宿に暮らす多くの人々に、これまで以上に「したい」「観たい」「聴きたい」「教えたい」「支えたい」「つながりたい」と感じられる活動の情報発信を行っていくことが重要であると考えます。

第3章
経営計画策定の視点

経営計画を策定するにあたっては、前経営計画の成果と課題及び今後想定される社会環境の変化を踏まえる必要があります。第1章の前経営計画の成果と課題で、「誰もが参加・参画できる『支え合いの輪』を地域全体に拡大する仕組みづくりに向けた支援の強化」、「ボランティア養成の充実と登録・活用制度の運用」及び「地域団体への活動支援の強化」等を課題として挙げたとおり、区民一人ひとりと地域全体が共に発展していく社会の実現が今後の大きな課題であると言えます。また、第2章の今後想定される社会環境の変化では、デジタル技術を効果的に活用していくと同時に、多様な生涯学習に誰もが触れることができる機会を創出し、区民の自発的な参画と支え合いの輪を広げ、深めていくことが重要であると考えました。

これらを踏まえ、今後の10年だけでなく、さらにその先を見据え、前経営計画の経営理念で打ち出した「区民の暮らしに『あったらいいもの』と『なくてはならないもの』の創造」の次のステップとして、その時代にあったニーズを的確に把握し、新たなサービス・技術を効果的に活用しながら、地域が自立的かつ持続的に支え合う仕組みづくりが一層重要になると考え、その思いを反映すべく、経営理念を更新することにしました。

今後10年における経営計画の構成は、上記の経営理念の更新を含め、以下のとおりの構成で策定し、職員一人ひとりが本計画に基づき、一丸となって取り組んでまいります。

1 財団の存在価値を高めるための経営理念の更新

今後10年で予想される社会環境や区民ニーズの変化に柔軟かつ的確に対応し、区民一人ひとりと地域全体が共に発展していく社会の実現のために、財団は新たな経営理念としての財団の使命を掲げます。なお、前経営計画における4つの基本姿勢については、普遍的な姿勢であるため、本経営計画に継承します。

2 10年後の目標の設定

更新した経営理念に基づき、財団の10年後のあるべき姿に向けた新たな4つの目標を設定し、取り組みます。

3 目標達成に向けた経営戦略の再構築

目標達成に向けて、前経営計画において取り組んだ事項のうち、更なる取り組みが必要な事項や、今後10年で予想される社会情勢や区民ニーズの変化を踏まえ、経営戦略を再構築し、4つに分類します。

4 職員による行動指針の策定

外部環境や内部環境の変化に引き続き対応しつつ、組織としての価値を高め続けるためには、第1章で今後の課題として挙げた「職員の当事者意識の向上」や「自己変革力の育成・定着」が求められます。ついては、職員のあるべき姿を見据え、職員一人ひとりが共通の認識のもと行動するために、職員により行動指針を新たに策定します。

5 中期事業計画の具体化とローリングの実施

目標及び経営戦略に基づき、前経営計画における実施プログラムをより具体化するため、中期計画（1期：令和5～7年度、2期：令和8～11年度、3期：令和12～14年度）を策定し、その中で定量目標を設定します。また、中期事業計画の進捗状況や財団を取り巻く環境の変化に応じて、適宜、内容や工程について適切な見直しを行ないます。

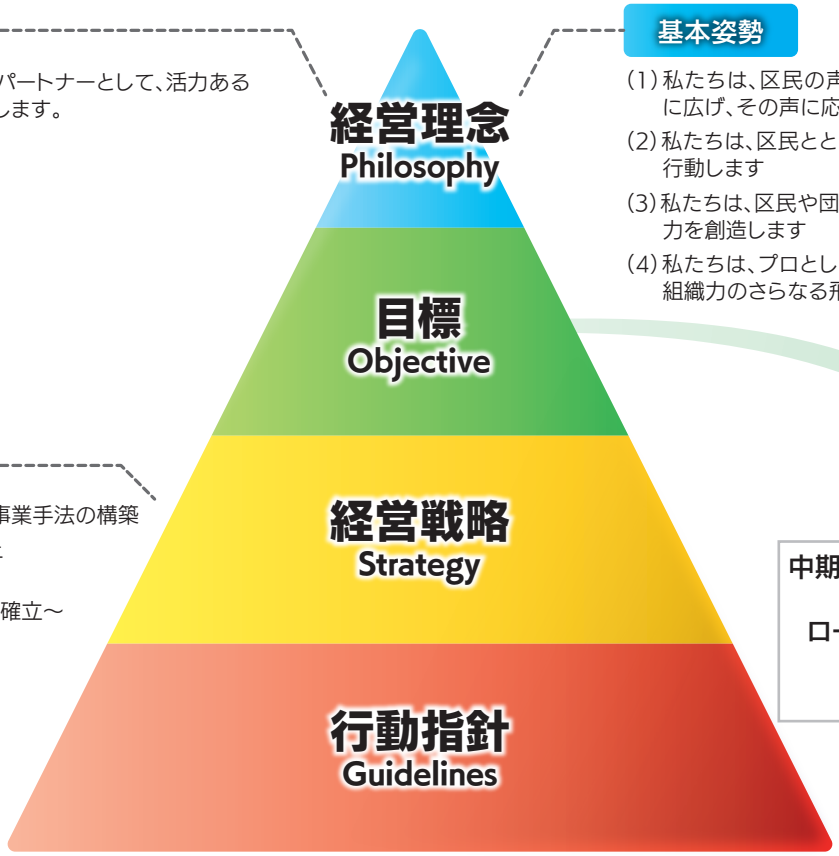
経営計画の概要図

財団の使命

私たちは、区民のベストパートナーとして、活力ある「地域共生社会」を創造します。

基本姿勢

(1) 私たちは、区民の声を捉えるアンテナを常に広げ、その声に応えます
(2) 私たちは、区民とともに考え、力を合わせて行動します
(3) 私たちは、区民や団体を結びつけ、新たな活力を創造します
(4) 私たちは、プロとしての自覚と責任のもと、組織力のさらなる飛躍に挑みます



経営戦略

■財団の強みを活かす事業手法の構築
■調査・分析能力の向上
■人材力の強化
　～人材育成メソッドの確立～
■経営基盤の強化

中期事業計画
↓
ローリング
↓
実行

10年後のあるべき姿

2023年

10年後
2033年

■区民に最も身近で、総合的な情報を発信し続ける組織であること
■誰もが参加・参画できる『支え合いの輪』を地域全体に広げること
■常に新たな時代に相応しい付加価値を区民に対し提供し続けること
■職員自ら実感し、調べ、考え、改革する自己変革力を最大の強みとする組織であること

第4章
経営理念

1 財団の使命

**私たちは、区民のベストパートナーとして、
活力ある「地域共生社会」を創造します。**

財団が目指す「地域共生社会」とは、支え手、受け手という関係を超えて地域の多様な主体が参画し、年齢、性別、障がいの有無、国籍、文化等にかかわりなく、つながりを広げ、深めることで、区民一人ひとりと地域全体が共に発展していく社会です。

私たちは、「区民のベストパートナー」として、誰もが参加・参画できる「支え合いの輪」を地域全体に拡大し、区民一人ひとりが生き生きと活動し、交流できる機会を区民と共に創り続けていきます。

2 基本姿勢

(1) 私たちは、区民の声を捉えるアンテナを常に広げ、その声に応えます

当財団が持つあらゆる情報収集の手段を活用し、直接的及び潜在的な区民の声に常に耳を傾け、区民に最も身近な組織として、どこよりも早くニーズをキャッチすることに努めます。また、社会環境の変化に伴う区民ニーズの変化や多様化を的確にとらえ、アンテナを常に広く、高くし事業やサービスに活かすよう全力を尽くします。

(2) 私たちは、区民とともに考え、力を合わせて行動します

財団職員の力だけでは地域共生社会の創造を推進することはできません。区民とともに考え、協働し、行動することでその実現に全力を注ぎます。

(3) 私たちは、区民や団体を結びつけ、新たな活力を創造します

新たな付加価値を区民に提供するためには、デジタル技術の活用といった手法だけではなく、区内で様々な活動を展開する区民の活動、アイデア、実績を活用することが肝要であり、それぞれの活動を結び付けることで、新たな活力、価値を生み出し、それを増幅させていくサイクルを生み出すために、行動します。

(4) 私たちは、プロとしての自覚と責任のもと、組織力のさらなる飛躍に挑みます

区民ニーズ、社会情勢、経済情勢などの変化に的確に対応し、区民に満足してもらえるサービスを提供し続けること、地域共生社会の創造を推進するためには、職員一人一人がプロとしての意識をもち、行動すること、自ら学び、実践することが必要です。すべての職員がことのことを肝に銘じ、区民のベストパートナー、公益財団法人としての組織力のさらなる飛躍に挑みつづけます。

第5章
4つの目標

財団の使命や基本姿勢、そして今後の重点課題を踏まえ私たちは今後10年間、4つの目標を掲げ職員一丸となって行動します。

「区民に最も身近で、総合的な情報を発信し続ける組織であること」

区民のベストパートナーとして、区民に最も身近な場、そして財団の総合力を発揮しつつ、総合的な情報発信力を持ち、その情報を常に区民に発信し続ける組織であることを目指します。

「誰もが参加・参画できる『支え合いの輪』を地域全体に広げること」

幅広い分野を包括した財団の施設や事業を効果的に組み合わせ、歴史、文化、芸術、スポーツをはじめとした様々な分野において、誰もが参加でき、自己実現を図り、つながっていく環境を区民とともに創造することによって、「支え合いの輪」を地域全体に広げていきます。

「常に新たな時代に相応しい付加価値を区民に対し提供し続けること」

今後変化し続ける社会や区民のニーズに対し、文化・芸術、歴史、スポーツの分野において、常に新しい価値を取り入れ、新しいサービスや新たな技術を活用しながら、区民に対してその付加価値を提供し続けます。

「職員自ら実感し、調べ、考え、改革する自己変革力を最大の強みとする組織であること」

変化しつづける環境において、新たな区民ニーズをつかみ、そのニーズに的確に応え、形にしていくために、自ら実感し、調べ、考え、改革する自己変革力を最大の強みとする組織であることを目指します。

第6章
経営戦略

戦略① 財団の強みを活かす事業手法の構築

財団が強みとする総合力や「区民のベストパートナー」としての基本姿勢、ノウハウの蓄積、新技術の活用、支え合いの地域共生社会づくり、公益性に基づく信頼感などを活かし切る組織活動の展開を行います。

(1)新宿区の外郭団体、公益財団法人としての役割とベストパートナーとしての姿勢

■区の外郭団体として区の施策と区民ニーズを結び付け、成果を挙げていきます。
■公益財団法人として公益目的事業の展開、コンプライアンス・ガバナンスを徹底します。
■区民ニーズに真摯に耳を傾け応えていく姿勢を徹底し定着させます。

生涯学習の分野において、施策・制度等の立案・改正を主要な役割とする新宿区と、現場を受け持つ立場から事業の発案や改善を提案・実践する財団は、区民の利益を第一とした事業を展開していくうえで、対等かつ有効な関係を継続していく必要があります。財団が新宿区の外郭団体として、区の施策と区民ニーズを結びつけ成果を挙げる存在であることを職員全員が理解し、貢献していきます。

同時に、財団は公益財団法人として公益目的事業の展開、収支相償の原則に則った区民還元、コンプライアンス・ガバナンスの徹底を積み重ね、区民から信頼される存在になります。

また、「区民のベストパートナー」となるために、区民ニーズに真摯に耳を傾け応えていく姿勢、地域共生社会の創造に向けコミュニケーションを重ねていく姿勢を持ち続けます。

(2)総合力の発揮

■多様な事業を展開する組織内の各セクション連携を促進し総合力を高め、発揮することで付加価値の拡大創造を図ります。
■区民の一人ひとりが多様なかかわり方を体験できる機会を創出します。
■多くの施設を運営してきた施設管理のノウハウを「組織知化(ノウハウを蓄積し、『組織として』それを共有する)」し、活用によるサービスの充実を図ります。
■区の生涯学習振興の中心組織として、総合的に生涯学習情報を提供します。

「自己実現」「知的好奇心の充足」「つながり」など、生涯学習がもたらす普遍的価値を区民との協働によって常に提供・普及していくため、歴史・文化・スポーツ・学習・多文化共生等の多様な事業を展開する財団内の各セクション間の連携や情報共有を積極的に行い、相互に作用させることで総合力を高め、さらなる価値の拡大、新たな価値の創造を推進します。

また、「する」、「観る」、「聴く」、「教える」、「支える」、「つながる」など、区民の一人ひとりが「多様な関わり方」を体験できる機会を創出していきます。

さらに、長年にわたり様々な施設運営に携わってきたノウハウの「組織知化」と活用を通じ、快適で安全な施設環境の整備、充実した区民サービスの提供を行っていきます。

併せて、区の生涯学習振興を担う中心組織として、区民に対し区内の生涯学習事業・施設情報などを総合的に提供していきます。

(3) 発信力の強化

■「手段の多様性」「ルートの多様性」を活かした情報発信力を強化します。
■生涯学習や地域の「多様な関わり方」の魅力を提案・発信していきます。

地域共生社会の輪を広げていくために、財団が運営している施設や事業を多くの区民に知っていただく必要があります。財団は、「手段の多様性」（広報紙、チラシ、webサイト、SNS、フィールドワークによる伝達など）や、「ルートの多様性」（幼稚園・保育園・子ども園、小・中学校、青少年育成委員会、町会連合会、商店会連合会、その他地域団体、人材バンク登録者など）を活かし、生涯学習や地域共生社会の創造に資する情報の発信力を強化します。また、一緒に地域共生社会を創っていくパートナーを増やすため、施設利用者や事業参加者の募集情報だけでなく、地域活動の様子やボランティアの活躍など、生涯学習や地域との「多様な関わり方」「魅力」を提案・発信していきます。

(4) 地域活動と施設管理・事業の相乗効果による生涯学習、地域共生社会創造の場づくり

■指定管理・受託事業等の施設を「地域共生社会の創造」に貢献する拠点とし、事業を地域展開します。
■ボランティア、パートナーとの協働による事業展開を推進します。

財団の強みは、「パートナーの増加・地域連携の充実」と「付加価値の拡大」の好循環により、生涯学習や地域共生社会創造の輪を広げていく経営手法にあります。財団は、指定管理施設や受託事業等の施設を「すべての人が関わることのできる地域共生社会の創造」に貢献する拠点と位置づけ、生涯学習がそれぞれの地域で豊かに展開されるよう、「事業の地域展開（アウトリーチ）」や、地域主体のスポーツ・文化事業体への支援を実施します。また、事業等においてボランティアなどと積極的に協働し、楽しさを共有する中で生涯学習環境を整え地域共生社会を支え合いの輪で創り上げる取り組みを推進します。

さらに、財団が運営する指定管理施設において、区民による地域活動の成果の発表や、より付加価値の高い体験ができるような機会を創出していきます。

(5) ICT技術の活用等による変革の実現

■誰もが生涯学習・地域コミュニティに参加・参画できる環境をICT技術の進展に伴い、順次整備します。
■ICT、AI、IoTなどを活用し、業務効率化、迅速化を図り、サービスの向上につなげます。

私たちはこれまで、講座やイベントの企画運営、ボランティアとの協働など、区民に対して様々な形で生涯学習・地域コミュニティに参加・参画できる機会を創ってきました。また、感染症が拡大する中においては、オンラインツールやSNSなどを活用した区民とのつながりを試行してきました。

こうした経験をもとに、多様な区民ニーズに対し、これらを充足できるサービスの提供や年齢・障がいの有無・国籍等に関わらず生涯学習・地域コミュニティに参加できる環境の整備など、ICT技術を積極的に導入し展開していきます。同時に、各種講座のオンライン配信など施設の利用がなくともサービスを提供できる事業の展開も充実させていきます。

加えて、ICT、AI、IoTなどのデジタル技術を推進することにより、業務効率化、迅速化を図り、区民サービスの向上につなげていきます。

(6) 自立的かつ開かれた地域共生社会の推進

■地域全体に開かれた事業が、地域で自立的に展開できる仕組みづくりを支援します。
■様々なパートナーとの緩やかで柔軟な連携・協働による時代に合った豊かな生涯学習の輪づくりを牽引します。

区民がそれぞれ自分に合った「居場所」を見つけ、その居場所がそれぞれ「みんなのための地域づくり」に貢献することになる事業展開こそが「地域共生社会の推進」であり、財団事業の核となる手法です。

時代とともに生活課題や区民ニーズは多様に変化します。財団は、それぞれの時代や地域などの場面に応じて、様々な関係者間の絆をつなぎ、緩やかで柔軟な連携・協働による時代に合った自立的な支え合いの輪を牽引します。

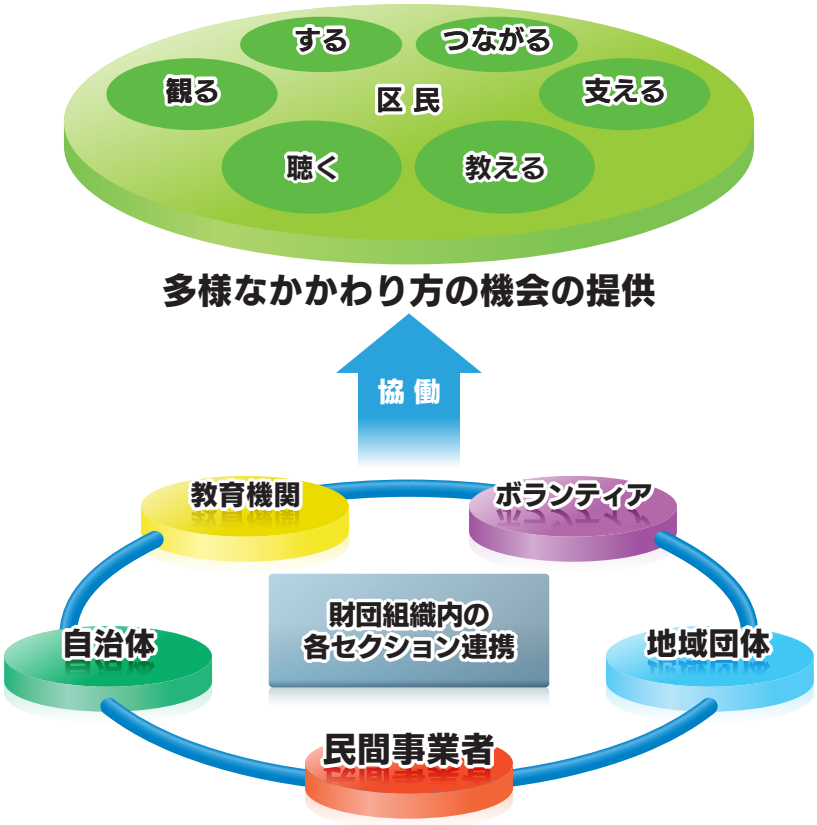
(7) 補助、受託、自主、指定管理の各種事業の種別を踏まえた効果的な事業連携の促進

■求められる区民ニーズに応えるため、事業の種別を超えて組織運営を行います。

財団は、区の施策に基づき財団の裁量で事業を実施する補助事業、区との契約に基づく受託事業、財団の自主財源を活用した自主事業、事業提案と協定に基づく施設の管理運営を主たる目的とする指定管理事業といった4つの財源・性格の異なる事業を同時並行で展開しています。

特に、受託事業と指定管理事業については、区の異なる所管と、それぞれの事業目的に沿った契約・協定に基づき、事業を実施しています。それぞれの事業の目的、趣旨を踏まえた上で、相乗効果の発揮や補完関係、横のつながりを意識し、構築していくことが区の外郭団体、指定管理者、公益財団法人としての財団の強みです。

そのためには、事業実施の視点を区民ニーズ、区民のベストパートナーであることに据え続けることが肝要です。各事業を契約や協定の中だけでなく、広く区民目線で求められるニーズに沿った形で実施するために、効果的な事業間連携を志向、実施します。受託事業、指定管理事業を着実に実施しつつ、それぞれの受託・指定管理事業の連携、自主事業・補助事業による価値の増大や補完など、事業の種別にとらわれず総合的に生涯学習社会の実現、地域共生社会のため事業実施・組織運営を行います。



戦略② 調査・分析能力の向上

調査・分析結果に基づく戦略の策定とPDCAサイクルを実践します。また、社会的課題やトレンド、区民ニーズ、コンプライアンス、費用対効果、他団体との差別化、将来性など、様々な情報の収集と必要な分析を行い、事業の成果向上や継続期間の判断に活かしていきます。

(1)外部環境分析の実践

■区民の声を最重要と捉え、ニーズや課題を収集し市場規模やトレンドの把握に努めます。
■他法人や民間の情報、ステークホルダーの実態や要望を収集・分析、活用します。

事業のスクラップ・アンド・ビルドにおいて、最も重要な情報は「区民の声」です。窓口やwebサイト、SNS、電話、アンケート調査、地域での会議など、区民との多様な接点からニーズや生活課

題を収集するとともに、生涯学習分野の市場規模やトレンドの把握に努めます。

同時に、各種法令や区の方針、指定管理や公益法人に関する制度改革など、経営方針やコンプライアンスに関わる重要な情報を収集し、総合的な分析に役立てます。

さらに、同様の事業を展開している他法人や民間事業者の情報、事業をともに実施している協働・連携先となる様々なステークホルダーの実態や要望、多様な事業に関わってきた職員の知見なども、事業改善や業務改善の根拠となる重要な情報として収集・分析を行っていきます。

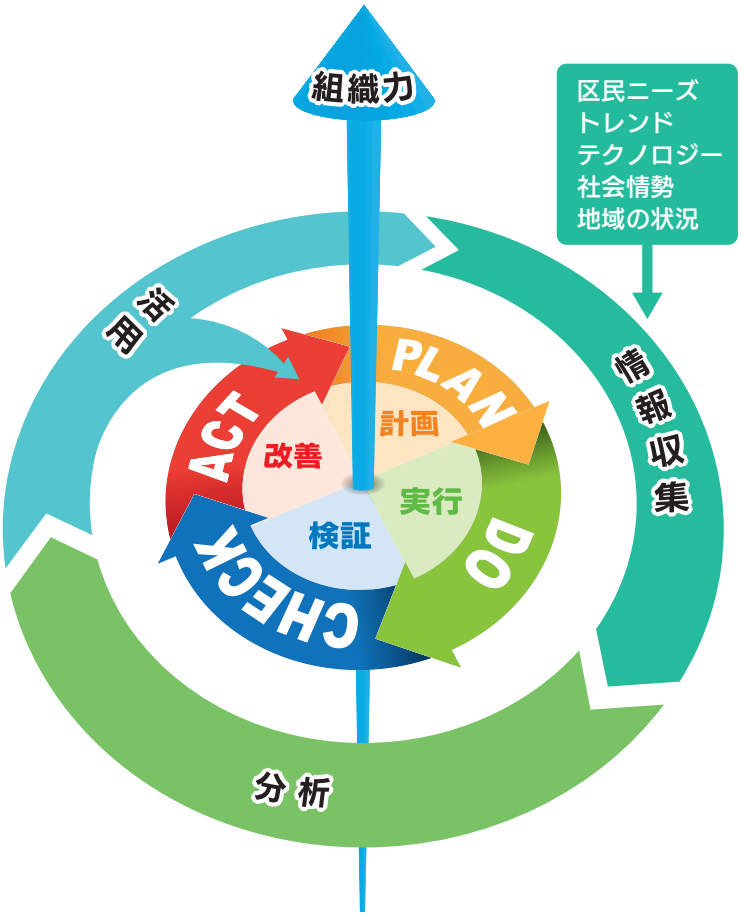
これらの分析結果を組織的・計画的に共有・活用し、各課事業の改善のみならず、財団事業の全体戦略に活かしていきます。

(2)内部環境分析の実践

■事業範囲や優先順位を適正に評価し、着実に成果を積み上げていきます。
■現状把握、分析、PDCAサイクルを着実に実践します。
■付加価値の拡大や区民還元につながる工夫を行い、継続的な実態把握とレベルアップに努めます。

今後も変化が激しいと予想される外部環境に応じて、財団の経営理念、今後10年間の目標、財団が持っている各資源の状況や強みの発揮度などをもとに、事業範囲や優先順位を適正に評価し、着実に成果を積み上げていきます。特に、人材力や組織体制、施設の管理・運営実態、財務状況、ICT推進のための条件などは、安定した運営体制の整備や新しい取り組みのための条件整備として重要な要素であるため、現状把握、分析、PDCAサイクルの着実な実践を行い、期間を定め事業の見直し等を行っていきます。

また、従来から継続実施している事業や業務でも、事業の提供方法(オンラインや動画配信など)や広報の範囲、協力体制の強化、ICT技術の導入などによって、価値の拡大や区民還元につながるよう手法の工夫を積極的に行います。「財団の強みを活かす事業手法の構築」でも述べたとおり、発信力や組織内外の協働力、共創型の調整力などについては、今後の10年間においてボトムアップが求められる組織力であるため、継続的な実態把握とレベルアップに努めます。



戦略③　人材力の強化　～人材育成メソッドの確立～

自らの責任において基本業務を遂行し、常に目標達成のための改革意欲を持ち、交渉・調整により目標を達成する職員の獲得・育成を行います。

また、外郭団体、公益財団法人、指定管理者である財団は、区民からの信頼を揺るぎないものにするために、今後ますますコンプライアンス、ガバナンスの徹底が求められることになります。

組織が成長を続けていくために、職員個人が組織の活動に当事者意識や責任感を持ち、広い視点で業務に取り組める環境の構築を目指します。

(1)個人に向けた強化

■外郭団体、公益財団法人の職員としての基本的事務能力の向上、定着を図ります。
■情報収集・分析、企画・提案、協働力、共創型調整力等の総合的なレベルアップを図ります。
■対人関係能力や物事の本質を見極める能力を向上させ、発揮します。
■当事者意識、責任感、経営者マインドの向上を図ります。

すべての財団職員には、外郭団体、公益財団法人の職員として基本的事務能力の向上と定着が求められます。

さらに、今後の10年は、財団が目指す目標を達成するため、区民ニーズをキャッチし業務改善に活かす姿勢、事業改善に必要な情報の収集・分析力、新事業の企画・提案力、組織内外との協働力、地域創造に関わる共創型の調整力などを総体的にレベルアップさせていく必要があります。

同時に、区民からの信用・信頼に直結する各種法令やマニュアル、組織の意思決定ルール、公平・公正などの重要性を理解し遵守する姿勢を全職員が徹底していきます。

以上の能力・姿勢を高めていくため、良好な人間関係の構築に関わる対人関係能力や、物事の本質を見極め、可能性を最大限まで高める能力の向上に職員一丸となって取り組みます。

そのためには、すべての職員が当事者意識や責任感、経営者マインドを持つ必要があります。財団の存在意義や社会的使命を真に理解し、組織アイデンティティを持って職務に取り組む職員を育てていきます。

(2)組織で取り組む強化

■採用力の強化、研修体系の充実、OJT体制やチームワークの強化を全体戦略として推進します。
■チェック体制を確立します。
■次代の経営層育成の取り組みを推進します。
■将来を見据えた職位別の姿勢・能力を再定義し、運用します。
■目標管理・評価手法を再構築します。
■施設・事業の経験値・ノウハウの組織知化の仕組みを構築し、活用します。
■人材育成基本計画のローリングを行います。

今後の10年は、「自己変革力」を組織の中心的価値に据える人材育成メソッドの体系化が必要となります。

採用力の強化や研修体系の充実（新任研修、外部派遣研修、オンライン研修、職員が講師となる内部研修、役職別研修等）、OJT体制やチームワークの強化を全体戦略に位置づけ推進していきます。また、事業企画・プレゼンテーションへの職員参加や地域でのフィールドワーク機会の創出など、職員の成長機会を積極的に設定し、経験による成長を促進します。

同時に、各種法令に則った運営や公平・公正、安全・安心を担保し続けるためのチェック体制を確立します。さらに、多様性やグローバル化がさらに加速すると想定される次の世代の財団経営を支える経営者を育成する取り組みを推進していきます。

新しい時代の要請に応える組織力のボトムアップを達成するため、制度改革にも取り組みます。

まず、次の10年に必要な組織力・人材力を見据えた職位別の姿勢・能力の再定義を行います。ライン職員の総合的マネジメント力の向上、スタッフ職員・契約職員による付加価値の拡大や課を越えた貢献力の向上、パート職員のルーチン業務対応力の拡大等が例として挙げられます。

また、財団が新しい目標を達成するとともに、職員一人ひとりが成長を実感できるよう、目標管理・評価手法の再構築を推進していきます。

さらに、長年にわたり総合的な施設・事業を展開してきたノウハウを組織知化し、継承・発展を積み重ねていく仕組みを構築します。

これらの人材育成メソッドを基に、現在の「人材育成基本計画」のローリングを実施します。

戦略④ 経営基盤の強化

『自主財源を生み出し、区民還元につなげる仕組みの確立』、『組織独自の存在意義、総合力、自己変革力、専門性、生産性を発揮・向上させる組織機能の強化』につながる経営を目指します。

(1)区民還元事業の展開と組織運営基盤の強化

■必要な自主財源を生み出し、区民還元事業の展開、組織運営基盤の強化に活用します。

財団は、多様な事業活動で得る財源を新たな価値の拡大につなげ、その成果を区民に還元していく必要があります。そのためには、区の補助金を活用するだけでなく、独自の経営努力によって必要な自主財源を生み出し、その財源を新しい価値の創造や情報発信の基盤整備、地域の生活課題の解決に活かすことによって、収支相償の原則に則った計画的な区民還元事業の展開と、組織運営基盤を強化してまいります。

(2)組織機能の強化

■独自の存在意義を発揮し、行動指針に基づく職員の自己変革力を核とする風土を維持・向上させ、組織全体が活き活きと躍動し続けていく組織づくりを行います。

今後10年をかけて、財団が掲げる目標を実現するためには、組織の機能強化が必要です。財団は、区民のニーズや生活課題を把握し、誰もが活躍できる場づくりを地域と協働しながら事業や制度を再構築していくことで、独自の存在意義を発揮していきます。また、財団の強みである総合力や調整力を発揮し、長年の施設運営等で蓄積してきたノウハウの組織知化やICT技術の導入による新サービスの提供、労働生産性の向上などを達成するために、自己変革力を核とする風土を維持・向上させ、組織全体が活き活きと躍動し続けていく組織づくりを行います。

第7章
実現のために

前経営計画における課題と成果、そして今後さらなる発展を目指すための課題や時代・社会環境により多様化するニーズに応えるための課題を挙げました。また、その課題解決に向け、経営理念を更新し、10年後の財団の未来を見定めたうえで4つの目標を設定しました。

これらの大きな指針を基礎として、組織全体が一体となって目標を達成するために、「財団の強みを活かす事業手法の構築」「調査・分析能力の向上」「人材力の強化」「経営基盤の強化」の4つの経営戦略を掲げるとともに、職員一人ひとりが自らの行動に責任感を持ち、業務に対する当事者意識を培うため、職員自らが考えた行動指針を経営計画に加えています。

そして、戦略に沿った事業展開を行うための中期事業計画を定め、事業の実施・組織運営をいたします。

行動指針

私たちは、地域に出向き、区民の声に耳を傾けます。

私たちは、様々な手段を活用し、わかりやすい情報を届けます。

私たちは、区民とともに多様な活動の場を創造し、その成果を発信します。

私たちは、事業活動を通じ、支え合いの輪を広げます。

私たちは、前例にとらわれないアイディアリーダーになります。

私たちは、プロフェッショナルとしての自覚と責任をもって行動します。

私たちは、部門の枠を越え、風通しのよい組織を創ります。

公益財団法人 新宿未来創造財団

公益財団法人新宿未来創造財団

経営計画

～活力ある地域共生社会を創造し続けるために～

2023年（令和5年）8月発行

発行者

公益財団法人 新宿未来創造財団

〒169-0072　東京都新宿区大久保3-1-2 新宿コズミックセンター1階

電話：03-3232-7701（代表）

ウェブサイト：https://www.regasu-shinjuku.or.jp/

この印刷物は業者委託により1,200部印刷製本しています。
その経費として1部あたり174円（税抜）かかっています。
ただし、編集時の職員人件費や配送経費等は含んでいません。

印刷物作成番号：2023-7-2605