

第2次中期経営計画

Medium-term Management Plan 2019

期間 令和元年度 ~ 令和10年度
(2019) (2028)

～ 未来につなぐアクションプラン ～

愛スマ創造宣言！！



Aichi “Create Sum**ai** , Create Sum**airu**”

by **Aichi**公社

愛知で愛され、お客様に愛される住まいとお客様の笑顔を創造します！

令和元年 12月



愛知県住宅供給公社

目 次

はじめに	1
I 計画の策定にあたって	2
1 第1次中期経営計画の検証・課題	2
2 第2次中期経営計画の策定にあたって	3
(1) 基本理念の明文化	3
(2) 公社の特性	3
(3) 職員行動指針	4
(4) 計画の目的と計画期間	4
(5) 計画の実現のイメージ	5
II 会社を取り巻く社会経済情勢の変化	6
III 会社の役割と基本方針	7
1 会社の役割と基本方針	7
(1) 会社賃貸住宅管理業務	7
会社賃貸住宅を活用した質の高い住宅の供給と安全で安心な暮らしを提供する役割	
☞ 健全な経営の中での良質で良好なストックの形成とセーフティネット機能の充実	
(2) 公営住宅管理受託業務	7
公営住宅の管理代行者として適正な管理を提供する役割	
☞ 蓄積された住宅管理ノウハウによる管理代行の継続とサービスの向上	
(3) 発注者支援業務	7
会社の有する技術力を活かして公共建築物の品質を確保する役割	
☞ 地方公共団体等に対する発注者支援の推進・拡大	
2 会社の役割・基本方針・戦略の体系	8
3 事業指標・財務指標の設定	9
IV 経営戦略	10
1 会社賃貸住宅のストックのスリム化及び有効活用	10
(1) 団地の類型化（建替え・再編整備・土地返還）に基づく計画的なストックのスリム化	11
(2) 長期的な延命化計画の策定と運用	11
(3) 民間事業者のノウハウを活用したストックの有効活用	12
(4) 賃貸住宅リニューアル等を推進するための体制づくり	12

2	入居促進策の推進	12
(1)	住戸・設備改良と延命化リニューアルの推進	12
(2)	営業力の強化	13
(3)	D I Y住戸等の供給と団地特性に合わせたキャンペーンの実施	13
(4)	新たな入居促進策の実施	13
3	住宅セーフティネット機能の整備	13
(1)	高齢者・子育て世帯向けを中心とした住環境の整備と入居者募集	14
(2)	地域コミュニティ活動の支援	14
(3)	住宅セーフティネット関連に習熟した職員の育成	14
4	公営住宅の管理能力及び接遇力の向上	14
(1)	効果的・効率的な管理体制づくり	15
(2)	接遇対応の強化	15
(3)	O J Tによる若手職員の住宅管理ノウハウの継承	15
5	公共工事発注者支援機関（建築）として住まい・まちづくりに貢献	15
(1)	建築プロフェッショナルとして地方公共団体等への積極的な支援	16
(2)	公共工事発注者支援機関（建築）の認定継続に向けての技術者確保	16
6	その他	16
(1)	分譲資産の早期売却	16
(2)	アフターフォローサービスの実施	16
V	財務戦略	17
(1)	収益改善	17
(2)	支出抑制	17
(3)	借入金残高の削減	17
VI	人材戦略	18
(1)	人材育成	19
(2)	人材確保	20
(3)	ワーク・ライフ・バランス	20
(4)	メンタルヘルスケア	20
VII	事業評価体制	21
1	事業評価	21
2	P D C A マネジメントサイクル	21

はじめに

愛知県住宅供給公社は、居住環境の良好な住宅及び宅地を供給するため、昭和40年に設立され、以来愛知県の住宅施策の一翼を担い、住宅需要に対応して宅地開発、分譲住宅や賃貸住宅の事業実施に努めてまいりました。

しかしながら、設立から50年以上が経過し、その間公社を取り巻く社会経済環境は激変しました。

特に人口減少と少子高齢化の進展や民間による住宅提供が旺盛になってきたことが相まって、公社は極めて厳しい経営環境下におかれています。

一方、平成29年度に改正されたいわゆる住宅セーフティネット法の改正により、住宅確保要配慮者に対する住宅の提供について、公社がこれまで培ってきた経験やノウハウを活かして、その役割を果たすことが期待されています。

県が定めた愛知県住生活基本計画2025においても、公社がその計画の推進体制の一翼を担い主体的に活動することが明記されています。

このような流れの中、公社は事業を推進していくための経営基盤を確かなものとするべく、平成16年3月に「経営改善計画」、続いて平成22年3月に県が示した「愛知県出資法人等改革プラン」を盛り込んだ「第1次中期経営計画」を策定し、7つの基本方針を定めて計画の終期となる平成30年度まで、様々な経営改善に取り組んでまいりました。

その結果、300宅地以上の分譲資産を売却して、100億円以上の借入金を削減するなど、一定の成果を上げることができましたが、依然として大きな借入金残高を抱え、公社の保有する施設の老朽化をはじめとする、将来に向けた多くの課題を1つ1つ克服していかなければなりません。

こうした状況から、次期の「中期経営計画」においては、依然として厳しい財務状況であるという認識のもと、「第1次中期経営計画」の検証・評価の結果をしっかりと踏まえ、新たな時代にマッチした様々な取組を遂行し、将来に向けて持続可能な体制を確立するためのものとして、「第2次中期経営計画」を策定することとしました。

「第2次中期経営計画」に基づき、目標の達成に向け職員一丸となって全力で取り組んでまいります。

1 第1次中期経営計画の検証・課題

「第1次中期経営計画」では、経営の自立化を目指して7つの基本方針のもと、保有宅地の売却推進など、様々な経営改善に取り組み、借入金残高の削減に繋げることができたことから、総評として、目標は「概ね達成」という判断に至りました。

しかしながら、借入金返済を優先した結果、公社賃貸住宅の老朽化対策に十分な資金を投入できず空き家率が増加したことで、依然として厳しい財務状況であり、また若手職員に対するノウハウの継承は、引き続き大きな課題と認識しています。

今後は、経営の合理化を図りながら、これらの課題を克服していかなければなりません。

主な取組の検証・評価

1 既存建物の延命化と収益性ある賃貸住宅の建替えによるストックのスリム化	<ul style="list-style-type: none"> ・管理開始を50年から70年に延長し既存建物の延命化 ・スリム化に向けて団地別に活用方法を整理し類型化 (一部事業に着手) 	達成
2 空き家解消等の増収対策の強化	<ul style="list-style-type: none"> ・住宅改良工事等の効果的な入居促進策の整備 ・サービス付き高齢者向け賃貸住宅の供給により空き家・空き店舗解消と高齢者対応に貢献 	達成概ね
3 修繕等のコスト削減	<ul style="list-style-type: none"> ・修繕サイクルの延長と工事の集約化により修繕費削減 	達成
4 住宅管理業務の効率化	<ul style="list-style-type: none"> ・組織の再編による効率化 ・公社の実績とノウハウの評価を得て、指定管理から管理代行に移行 ・管理代行に移行したことによる効率的かつ安定的な管理体制の確立 	達成
5 地方公共団体との連携、支援事業の拡大	<ul style="list-style-type: none"> ・受託拡大に向けて技術支援室を設置 ・公共工事発注者支援機関（建築）として技術資格者（公共建築工事品質確保技術者第Ⅰ種）を確保 【H30年度末資格者数：目標5人 ⇄ 8人】 	達成
6 分譲資産の早期売却	<ul style="list-style-type: none"> ・大規模団地224宅地を完売（総計311宅地を処分） 【H30年度末保有宅地数：目標19宅地 ⇄ 41宅地】 	達成概ね
7 技術・ノウハウの継承と職員の育成	<ul style="list-style-type: none"> ・技術職の積極的な確保 ・再任用(技術職)の適正配置による技術・ノウハウの継承 ・若手職員を中心としたWGの設置・研修の実施 	達成
借入金の削減	<ul style="list-style-type: none"> ・分譲資産の売却やコスト削減等により124億円削減 【H30年度末借入金残高：目標298億円 ⇄ 302億円】 	達成概ね

今後の主要な課題

公社賃貸住宅の老朽化と入居率の低下

若手職員に対する住宅管理と建築技術のノウハウの継承

2 第2次中期経営計画の策定にあたって

「第2次中期経営計画」では、改めて基本理念を掲げ、「愛スマ創造宣言」と銘打ちました。

この基本理念のもと、公社の強みを活かしつつ、全ての職員が覚悟を持って、この計画を実現します。

(1) 基本理念の明文化

公社が保有している「人材・資産」をフル活用し、チャレンジ精神を持つことで、あらゆる課題を乗り越えていくことができると確信しています。

特に、「組織は人なり」と言われ、「人材」は「人財」と言い替えることもできるように、人材育成に重点を置き、個々の職員が最大の能力を発揮することは、組織全体の活性化に繋がり、事業を推進する大きな原動力となります。

このため、「第2次中期経営計画」では、「将来めざす職員像」を描きつつ、これまで以上に各職務分野における職員の業務に対する意識改革を図ることで、愛知という地域で住まいを通じ、お客様に喜ばれる良好な居住環境を提供するため、基本理念を明文化しました。

愛スマ創造宣言！！

Aichi “Create Sumai , Create Sumairu”

by **Aichi**公社

お客様に良質・良好な住まいの提供

『愛知で愛され、お客様に愛される住まいとお客様の笑顔を創造します!』

(2) 公社の特性

公社の強みである「5つの公社力」をフルに発揮し、基本理念を実現します。

5つの公社力とは、公社設立以来、現在に至るまでの50年以上の実績であり、引き続き蓄積したノウハウを活かしつつ、さらなる発展を目指します。

5つの公社力

- 1 長年蓄積したノウハウを活かすことのできる「住宅管理力」
- 2 建築住宅の専門集団としての「技術力」
- 3 即断・即実行の「機動力」
- 4 公的団体として信頼性の高い「信用力」
- 5 明確な目標のもと一致団結できる「団結力」



(3) 職員行動指針

公社のあらゆる事業活動において、私達、公社職員一同は、この行動指針に則り、お客様に、より一層の良好な居住環境を提供することを宣言します。

職員行動指針 ～5つのカラー～



- 1** **愛の赤**
相手の立場に立ち、「愛」ある対応を心がけます！
- 2** **知の青**
公社の「知」見を繋ぎ、よりよい住まいを提供するため人材育成に努めます！
- 3** **住の黄**
一人一人が自己研鑽し、「住」まいのプロフェッショナルを目指します！
- 4** **公の白**
「公」的団体の職員として職務倫理に則り、公平・公正に職務を遂行します！
- 5** **社の緑**
よりよい「社」内環境を目指し、働きがいのある職場をつくります！

(4) 計画の目的と計画期間

計画の目的

「第2次中期経営計画」は、「財務戦略」と「人材戦略」に基づき「経営資源」をフル活用して、「経営戦略」に取り組み、公的団体としての「公社の社会的役割の遂行」と「経営の健全化を推進」するために策定しました。

また、副タイトルを「未来につなぐアクションプラン」とし、職員一人一人が力を発揮・結集し、総力を挙げて行動(アクション)し続けることで、健全な状態で「経営資源」を未来に継承することを目指します。

計画期間

公社賃貸住宅の有効活用や事業活動を計画的に実施するには、中長期的な見通しが必要となるため、計画期間は10年間とします。

(5) 計画の実現のイメージ

～ 健全な経営資源を未来へ ～

愛知で愛され、お客様に愛される住まいとお客様の笑顔を創造します！

計画の実現

第2次中期経営計画

計画の目的

会社の社会的役割を遂行

経営の健全化の推進

事業推進

5つの公社力

未来につなぐアクションプラン

経営戦略

- 1 公社賃貸住宅のストックのスリム化及び有効活用
- 2 入居促進策の推進
- 3 住宅セーフティネット機能の整備
- 4 公営住宅の管理能力及び接遇力の向上
- 5 公共工事発注者支援機関（建築）として住まい・まちづくりに貢献

フル活用

経営資源
【人材・資産】

財務戦略

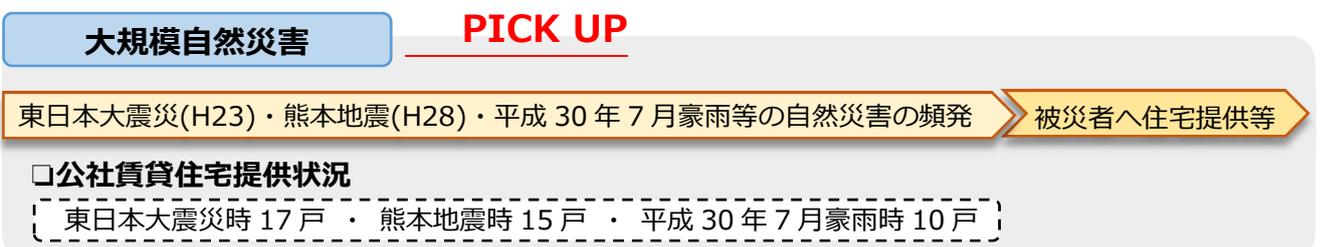
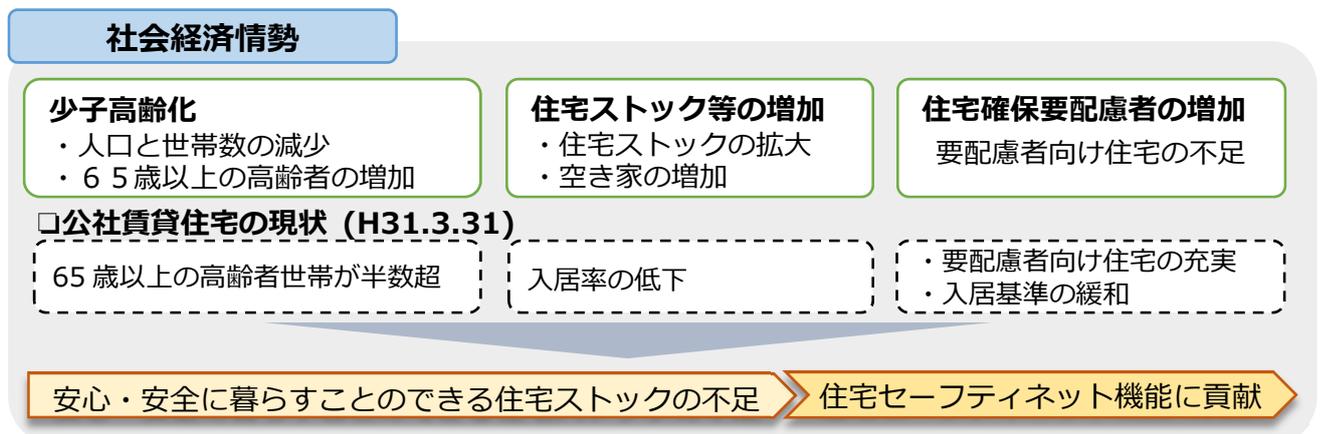
人材戦略

人口減少と少子高齢化の到来、大規模自然災害の頻発等、公社を取り巻く社会経済情勢は大きく変化しています。

こうした状況の変化に対応するため、国や県では「住まい・まちづくり」において、様々な施策を推進しています。

このような中、平成 29 年度に国が改正した「住宅確保要配慮者に対する賃貸住宅の供給の促進に関する法律」において、公社賃貸住宅を活用して住宅確保要配慮者の入居を拒まない住宅の供給促進を支援することや、平成 28 年度に県が策定した「愛知県住生活基本計画 2025」において、公的賃貸住宅として、公営住宅等とともに住宅確保要配慮者に対する重層的住宅セーフティネット構築の一翼を担うことが期待されています。

さらには、公的団体として公営住宅の管理代行や発注者支援業務における公共建築物の品質の確保等を高度な知識と技術により適切に実施していくことが求められています。



国及び県の各種計画

国

- ・まち・ひと・しごと創生法
- ・住生活基本法 > 住生活基本計画
- ・住宅確保要配慮者に対する賃貸住宅の供給の促進に関する法律
- ・高齢者の居住の安定確保に関する法律
- ・災害対策基本法
- ・公共工事の品質確保の促進に関する法律

県

- ・あいちビジョン2020
- ・愛知県人口ビジョン・まち・ひと・しごと創生総合戦略
- ・愛知県住生活基本計画2025
- ・愛知県賃貸住宅供給促進計画 ※住宅確保要配慮者向け
- ・あいち健康福祉ビジョン2020
- ・愛知県高齢者居住安定確保計画
- ・愛知県地域防災計画

1 公社の役割と基本方針

I、IIの背景を踏まえ、下記の3つの柱を公社が今後果たすべき社会的な役割と位置付けるとともに、これら役割を基本方針に展開させ、公社の進むべき方向性を示します。

(1) 公社賃貸住宅管理業務

役割 公社賃貸住宅を活用した質の高い住宅の供給と安全で安心な暮らしを提供する役割

公社賃貸住宅は、勤労者や中堅所得者層のお客様、さらには入居者の過半を占める高齢者世帯等のお客様にも、良好な居住環境を提供する役割を果たしています。

今後は、少子高齢化の一層の進展等を見据え、公営住宅との役割分担を果たしつつ、住宅確保要配慮者の高齢者世帯等のお客様をさらに取り込み、老朽化が進行する公社賃貸住宅を質の高い住宅にリニューアル(p10)し、より一層の安全で安心な暮らしを提供することが期待されています。

基本方針 1 健全な経営の中での良質で良好なストックの形成とセーフティネット機能の充実

セーフティネット機能を果たしながら、リニューアルや入居促進策等を推進し、公益性と収益性が両立した魅力あるストックを形成していきます。

(2) 公営住宅管理受託業務

役割 公営住宅の管理代行者として適正な管理を提供する役割

公社は、県営住宅を約40年に渡って管理してきた実績を有しており、さらに豊田市と一宮市の管理代行者として市営住宅を管理しています。

また、公社賃貸住宅と一体的に管理し、良質なサービスを提供しています。

今後は、出入国管理法の改正による外国人労働者の受け入れ拡大など、公営住宅を取り巻く環境は著しく変化すると見込まれ、これまでのノウハウを活かし、引き続き適切に対応することが期待されています。

基本方針 2 蓄積された住宅管理ノウハウによる管理代行の継続とサービスの向上

住宅管理の高度な知識と経験をフル活用し、管理代行の継続を目指すとともに、継続受託することで、職員がさらに経験を積み、より一層の質の高いサービスを提供します。

(3) 発注者支援業務

役割 公社の有する技術力を活かして公共建築物の品質を確保する役割

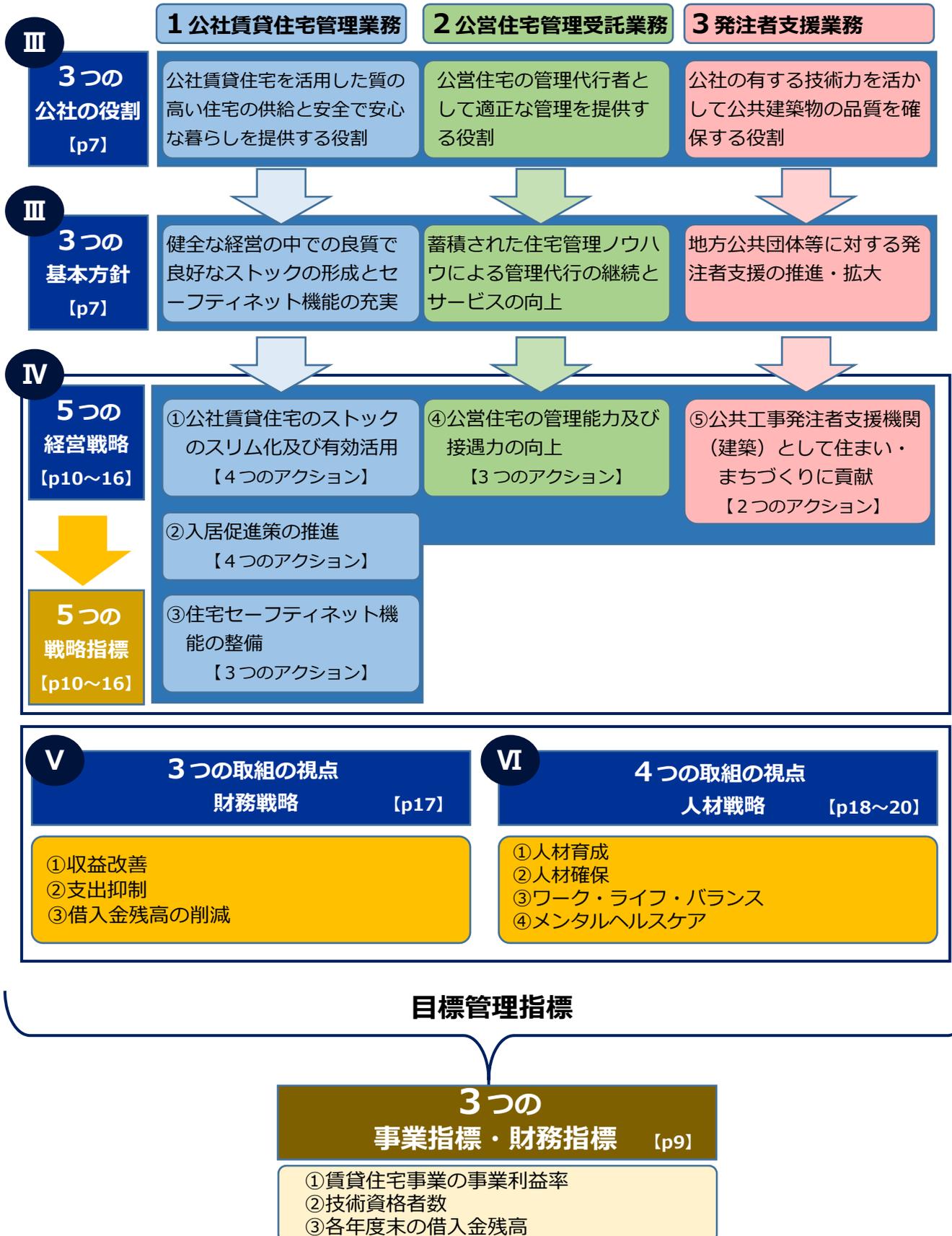
公社は、公共工事の発注関係事務を適正に実施することができる者として「公共工事発注者支援機関(建築)」(以下「認定支援機関」という。)の認定を受けて、建築技術者が不足する地方公共団体等の支援に取り組んでおり、さらなる需要の増加が見込まれるため、要請に応え、公共建築物の品質を確保する役割が期待されています。

基本方針 3 地方公共団体等に対する発注者支援の推進・拡大

引き続き、地方公共団体等を積極的に支援し、実績と信頼を構築することで、公社の社会的存在価値を高めるとともに、収益確保に繋げていきます。

2 会社の役割・基本方針・戦略の体系

会社の役割、基本方針と戦略の体系を整理し明確化しました。

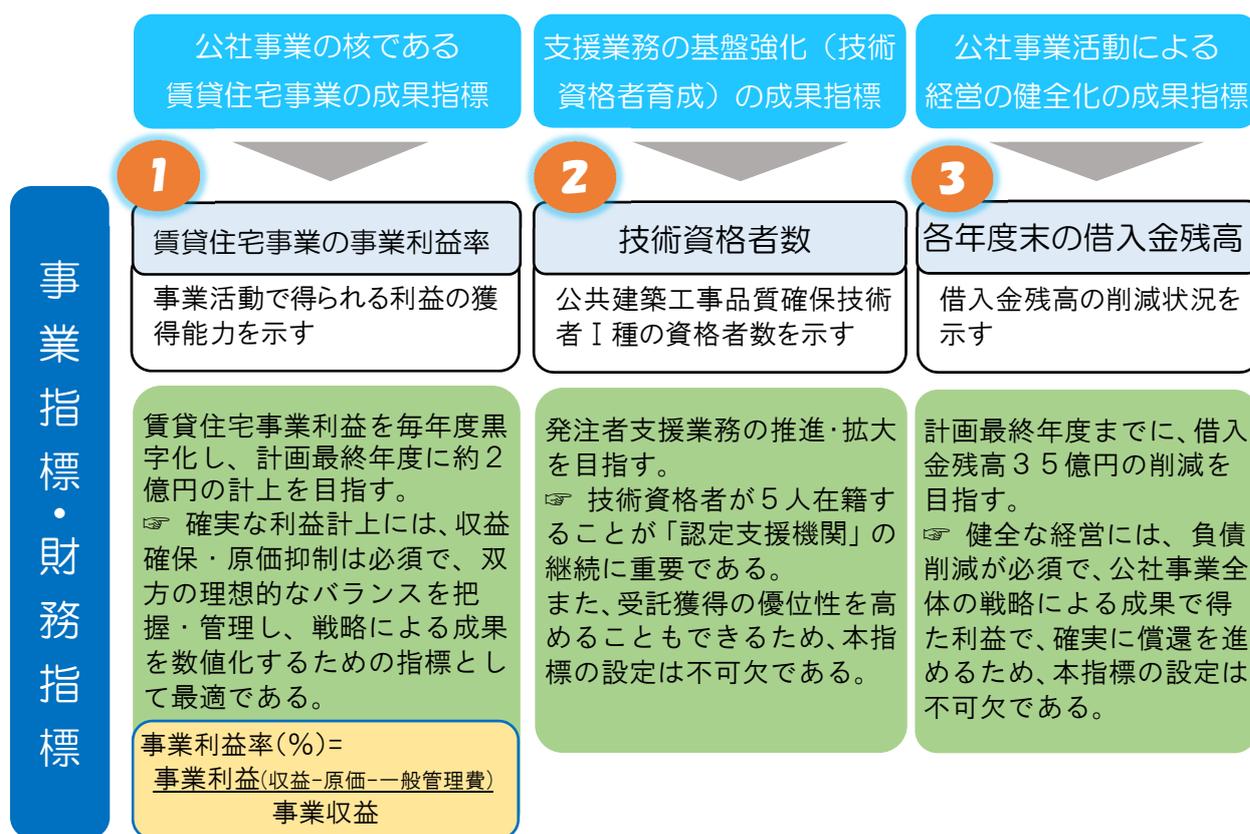


3 事業指標・財務指標の設定

基本方針と戦略を踏まえて、計画全体の目標管理指標として、3つの「事業指標と財務指標」を設定しました。

また、経営戦略毎に「戦略指標」を設定し、「事業指標と財務指標」を補完する指標として活用します。

3つの事業指標・財務指標と選定理由



各指標の目標値

No	年度 指標	R1	R2	R3	R4	R5	R6	R7	R8	R9	R10	備考
1	賃貸住宅事業の 事業利益率 (%)	1.0	1.0	1.0	1.0	2.0	5.5	6.0	6.5	7.0	8.0	事業利益(収益-原価- 一般管理費)/事業収益
2	技術資格者数 (人)	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	公共建築工事品質確保 技術者Ⅰ種
3	各年度末の 借入金残高 (億円)	299	294	291	286	282	279	276	274	272	267	H30年度末借入金残 高302億円から35 億円削減

公社の役割と基本方針のもと、5つの経営戦略を掲げ、それぞれ具体的なアクションプランに展開し取り組むこととします。

基本方針 1

経営戦略 1 公社賃貸住宅のストックのスリム化及び有効活用

戦略指標 ▶▶▶ 10年間のスリム化300戸

公社賃貸住宅事業は経営の「要」であり、ストックをスリム化しつつ、良質な資産は増強して、ストックの収益性を高めていく必要があります。

収益性を見込める住宅は「建替えリニューアル」を行い、収益性が低い住宅は土地返還等によりスリム化します。

また、建物を「住戸・設備改良リニューアル」と「延命化リニューアル」により継続活用することで、収益性を高めていきます。

公社賃貸住宅 4,518 戸 (39 団地) の約6割となる 3,035 戸が築 40 年以上経過し、老朽化しているため、県の人口と世帯数の推移を踏まえ、今後 10 年間でまずは約1割にあたる 300 戸をスリム化します。

ストックのスリム化及び有効活用のイメージ



アクション1-1

(1) 団地の類型化（建替え・再編整備・土地返還）に基づく計画的なストックのスリム化

ストック活用方針と各地域における住宅の特性を踏まえ、各団地を4区分に類型化し、計画的にスリム化を進めます。

今後10年間で8団地（見込み）のストック更新計画を策定し、着実に取り組んでいきます。

なお、「建替えリニューアル」は「住戸・設備改良リニューアル」等とのバランスを考慮し、計画期間の中期から推進していきます。

ストック活用方針

- ・ 原則、管理開始後70年まで活用します。
- ・ 「建替えリニューアル」、「住戸・設備改良リニューアル」と「延命化リニューアル」の3つの賃貸住宅リニューアル手法（以下「3R」という。）により資産を有効活用します。
- ・ 「建替えリニューアル」は、採算性・収益性と地域貢献を踏まえて実施します。

□ 採算性・収益性

- 1 既存住宅の土地・建物の当初の借入金は完済していること。
- 2 建替時の入居戸数が既存管理戸数の概ね50%以下であること。
- 3 更新着手時に、家賃収入減、支出増等を考慮した収支予測より建替後の収支見込額が上回ること。
- 4 原則として30年間（個別検討で最大50年間）で住宅単位の建替事業収支がプラスとなること。

□ 地域貢献

- 1 地域コミュニティの活性化と利便性向上のための高齢者・子育て世帯への支援施設の併設や福祉事業者との連携
- 2 地域防災機能の整備…災害応急用協力井戸、マンホールトイレ等
- 3 環境負荷低減…断熱性の向上、再生可能エネルギーの導入等

ストック更新計画（令和元年度～令和10年度）

類型化	団地数（見込み）	スリム化数
建替（再編整備）	3団地	300戸
土地返還（借地住宅）	5団地	

アクション1-2

(2) 長期的な延命化計画の策定と運用

管理開始後70年までの「延命化リニューアル」と「住戸・設備改良リニューアル」の実施時期を決定した「延命化計画」を策定・運用し、魅力ある住宅を提供し続けるとともに、効果的な投資を行うことで、財務体質の安定化を図ります。

アクション1-3

(3) 民間事業者のノウハウを活用したストックの有効活用

「建替えリニューアル」における事業手法検討調査や再編整備の余剰地活用など、民間事業者の多角的な視点を積極的に活用し、時代のニーズを踏まえてストックを有効活用するとともに、投資効果の向上を図ります。

アクション1-4

(4) 賃貸住宅リニューアル等を推進するための体制づくり

今後、特に経営状況に大きく関わる「3R」の取り組みを円滑に推進するため、公社賃貸住宅の管理部門に、企画から供給までを実行する技術部門を整備し、入居募集との一元的な管理により執行管理を強化するなど、効果的かつ合理的な事業推進体制を構築します。

基本方針 1

経営戦略 2 入居促進策の推進

戦略指標 ▶▶▶ 10年間の住宅改良600戸

老朽化により空き家が増加しており、入居促進効果の高い住宅改良工事を実施していきます。

間取り変更や設備の抜本的改修を伴う「住戸・設備改良リニューアル」を根幹とし、計画期間の中期までに集中的に実施していきます。

10年間では、600戸の住宅改良を行い、入居の促進を図るとともに財務体質の安定化を図ります。

また、時代のニーズを捉えたソフト面の取組により、ハード面との相乗効果を狙い、さらに住宅の魅力を広げ、収益性の向上を図ります。

住宅改良



住宅改良の効果 (H25～) (H31.3.31)

供給戸数	入居実績
123戸	117戸 (95%)

アクション2-1

(1) 住戸・設備改良と延命化リニューアルの推進

「住戸・設備改良リニューアル」は、入居が見込まれる住宅や入居率の向上を目指す住宅を選定し推進するものとし、併せて「延命化リニューアル」によりイメージアップも図り、入居促進と魅力向上の相乗効果を狙います。

また、リニューアル後の家賃と工事費の理想的なバランスを見極めながら、入居に繋がる仕様としていきます。

アクション2-2 (2) 営業力の強化

近隣類似物件の情報、生活利便施設、周辺環境等の情報収集といったマーケティング活動によりニーズを捉えて、機を逃さない営業活動を実施します。

また、職員の物件に対する習熟度を高め、行き届いた物件案内と情報提供を行います。

さらに、不動産斡旋業者の新規開拓や斡旋契約の拡大に努めることにより営業ネットワークを強化します。

アクション2-3 (3) DIY住戸等の供給と団地特性に合わせたキャンペーンの実施

従来の入居促進策に加え、新たな顧客開拓が見込めるDIY等に取り組みます。

また、フリーレントの活用や団地の特性に合わせた子育て世帯向け家賃減額等のキャンペーンを効果的に実施し、ハード・ソフトの両面から、住宅の魅力向上に繋がる入居促進策を展開していきます。



アクション2-4 (4) 新たな入居促進策の実施

(3)とともに、若手職員からのアイデアをより多く採用し、まだ発掘していない住宅の魅力を引き出す入居促進策を実施します。

さらに、住宅の魅力をより多くの方に知っていただくため、新たな媒体を活用し、スピード感を持って情報発信していきます。

基本方針 1

経営戦略 3 住宅セーフティネット機能の整備

戦略指標 ▶▶▶ 毎年度の高齢者世帯向け住戸の整備 15 戸

公社賃貸住宅の入居者の約6割が住宅確保要配慮者であり、今後も増加が見込まれることから、入居数が多い高齢者と子育て世帯を中心に、住宅セーフティネット機能を整備するとともに、多世代交流により団地の活性化を図ります。

近年の高齢者世帯の増加状況を考慮して、毎年度 15 戸の高齢者世帯向け住戸を整備し、安全で安心な暮らしを支援していきます。

入居世帯属性

(H31.3.31)

総入居戸数 (管理戸数)	契約者 平均年齢	世帯 平均人数	高齢者世帯	子育て世帯	外国人世帯
3,058 戸 (4,518 戸)	62.1 才	2.4 人	1,578 戸 (51.6%)	242 戸 (7.9%)	101 戸 (3.3%)

アクション3-1

(1) 高齢者・子育て世帯向けを中心とした住環境の整備と入居者募集

今後増加する高齢者世帯のお客様が安全・安心に暮らせるよう、手摺等を設置した住戸を供給し、子育て世帯のお客様とともに優遇制度が利用できる住戸を確保します。

また、入居に伴う初期費用の捻出が難しいお客様には、保証会社を利用した制度と、高齢単身者の増加に対応した高齢者見守り活動についても継続して実施し、今後も時代の要請に応じた取組を進めていきます。

アクション3-2

(2) 地域コミュニティ活動の支援

自治会活動を円滑にするための支援や空き家・集会所等の開放など、団地や地域の貢献を踏まえた取り組みを行い、団地や地域の様々な世代の架け橋になり「つなぐ」ことにより、良好な地域コミュニティ活動の形成を支援していきます。

アクション3-3

(3) 住宅セーフティネット関連に習熟した職員の育成

今後、さらなる住宅セーフティネット機能の整備を目指し、従来の住宅管理能力を基盤とし、住宅セーフティネットの関係法令の知識を学ぶ場などを整備することにより、お客様にサービスを提供する個々の職員の習熟度を高め、能力向上を図ります。

□ 取組例

- ・ベテラン職員による実地研修、公社独自のセーフティネット検定の実施
- ・宅地建物取引士試験の合格促進（住宅管理業務の法令知識の基盤づくり）

基本方針2

経営戦略4 公営住宅の管理能力及び接遇力の向上

戦略指標 ▶▶ 最終年度の接遇検査成績 90点以上の獲得(100点満点)

公営住宅の入居者の高齢化や多国籍化が進む中で、入居者のニーズは益々複雑・多様化し、質の高い管理能力を求められる状況にあります。

そのような中、公社は今後10年間で数多くのベテラン職員が退職し、職員の習熟度が大幅に低下するという大きな課題に直面することになります。

県営住宅の管理事業は公社事業の全体の約6割を占め、職員は約7割が従事しており、この業務を適切に遂行することが、公社の役割・存在価値を示すことになります。

これまで以上に、公平・公正で質の高いサービスを提供し続けるために、管理能力のさらなる向上を図るとともに、窓口対応等の接遇検査体制を確立し、最終年度までにお客様満足度向上の目安となる検査成績90点以上を獲得することで、毎年度着実に接遇力を向上していきます。

公営住宅等の管理戸数

(H31.3.31)

県	豊田市	一宮市	合計
58,399戸	2,332戸	2,785戸	63,516戸

※管理戸数には、公営住宅以外の特定公共賃貸住宅等を含みます。

アクション4-1

(1) 効果的・効率的な管理体制づくり

県営住宅の管理業務では、管理体制の効率化とお客様への安定的なサービス向上とのバランスを考慮しながら、県建設事務所の管轄に準じて分所化されている住宅管理事務所・支所の再編を検討します。

また、公営住宅の住宅管理事務所等には、ベテラン職員を適宜配置するなど、効果的な管理体制を整備します。

アクション4-2

(2) 接遇対応の強化

お客様へのサービスの維持・向上を図るため、接遇対応の基準を策定します。

また、住宅管理の統括部門において、この基準が適切に運用されているかを検査し、接遇研修に展開することで職員の接遇レベルの向上と均一化を図ります。

さらに、接遇研修のみでなく、実践型の研修として、職場間での交換研修を実施します。

アクション4-3

(3) OJTによる若手職員の住宅管理ノウハウの継承

ベテラン職員の大量退職が見込まれる中、住宅管理ノウハウの継承が公社の未来を繋ぐ生命線といっても過言ではありません。

特に、経験年数5年以内または35歳以下の若手職員の成長速度を高め、組織を好循環させることが急務なため、積極的に住宅管理事務所に配置してノウハウの継承を図るOJT(On the Job Training)に取り組むとともに、講座研修によるOff-JT(Off the Job Training)を適宜実施することで、「住宅管理プロフェッショナル」の育成を推進します。

基本方針3

経営戦略5 公共工事発注者支援機関（建築）として住まい・まちづくりに貢献

戦略指標 ▶▶▶ 10年間の新規業務の契約件数10件

これまで公社は、主に建築技術者が不足している地方公共団体等の支援に取り組み、公共工事の品質確保に努め、着実に実績と信頼を積み上げてまいりました。（業務実績：平成18年度から平成30年度までに、県と市町村から154件を受託）

また、地方公共団体等の建築技術者不足の深刻化など、発注者支援業務の需要増加に備えて、平成30年度に技術支援室を設置しました。

今後10年間で、新規の発注者支援業務の契約件数10件を目標として新たな支援先を獲得し、公共工事の品質確保に努めることにより、住まい・まちづくりに貢献していきます。

アクション5-1

(1) 建築プロフェッショナルとして地方公共団体等への積極的な支援

公社は、「認定支援機関」であり、発注関係事務等を適切に実施できる知識や経験を有している者が多数在籍し、公共建築物等の建設に関して蓄積した実績があること、また公的団体としての透明性・信頼性に基づき、地方公共団体等から大きな信頼を得ています。

このため、引き続き「認定支援機関」の更新を継続するとともに、これまで発注者支援業務を受注した市町村との関係を大切に、着実に実績と信頼を蓄積することにより、新たな業務獲得を目指します。

アクション5-2

(2) 公共工事発注者支援機関(建築)の認定継続に向けての技術者確保

公共建築工事情質確保技術者 I 種の資格保有者が5人在籍することが、「認定支援機関」の継続に重要となるため、計画的にこの技術資格者を確保していきます。

公共建築工事情質確保技術者 I 種の資格保有者数の推移

(H31.3.31)

R1	R2	R3~R9	R10	R11
7人(1人)	6人(3人)	3人(0人)	3人(2人)	1人(1人)

※ () 内は、年度末退職者の内数

6 その他

(1) 分譲資産の早期売却

公社はこれまでに、分譲住宅 20,667 戸、分譲宅地 1,735 区画を供給しましたが、「第1次中期経営計画」で分譲事業の撤退を決め、保有宅地の処分完了を目指してまいりました。

平成 30 年度末時点で、保有宅地は 41 宅地となり、経営状況に大きく影響を与えない程度となりましたが、引き続き個人への販売とハウスメーカー等への一括販売などにより、積極的に販売促進に取り組み、早期売却に努めます。

(2) アフターフォローサービスの実施

公社の特性である「信用力」や「技術力」を発揮し、過去に分譲した住宅のリフォーム等の相談・情報提供を行い、「一級建築士または二級建築士」の有資格者、かつ「既存住宅状況調査技術者」の資格取得者が窓口対応することで、お客様に安全・安心を提供します。

経営の健全化を図りながら経営戦略を推進するため、3つの取組の視点により財務戦略を進めます。

(1) 収益改善

計画期間中期までの集中的な「住戸・設備改良リニューアル」と計画期間中期からの「建替リニューアル」を推進することにより収益を改善します。

また、事業資金の調達の際は、民間金融機関等の低金利獲得を目指すとともに、県との連携・協力のもと、円滑な資金管理を目指します。

収支見通し (単位：百万円 R1.7.1)

区 分	R1	R2	R3	R4	R5	R6	R7	R8	R9	R10
事業収支(A)	117	96	93	91	100	215	222	231	233	275
事業外収支(B)	△17	△11	△11	△16	△40	△28	△5	△8	△8	△8
収支差(A)+(B)	100	85	82	75	60	187	217	223	225	267

計画最終年度の目標利益3億円を目指す

キャッシュフローの見通し (単位：百万円 R1.7.1)

区 分	R1	R2	R3	R4	R5	R6	R7	R8	R9	R10
事業活動(A)	1,090	1,131	1,166	1,164	1,173	1,188	1,202	1,192	1,264	1,213
投資活動(B)	195	182	202	197	213	379	552	490	504	170
財務活動(C)	△679	△744	△715	△734	△751	△780	△613	△648	△607	△858
収支差(A)-(B)+(C)	216	205	249	233	209	29	37	54	153	185
期末残高	911	1,116	1,365	1,598	1,807	1,836	1,873	1,927	2,080	2,265

(2) 支出抑制

住宅改良・修繕工事等の合理的な執行管理により、毎年度着実に利益を確保します。

(3) 借入金残高の削減

計画的に投資と償還のバランスをとりながら、借入金を着実に償還し、借入金残高を削減していきます。

年度末の借入金残高の推移(予定) (単位：億円 R1.7.1)

H30	R1	R2	R3	R4	R5	R6	R7	R8	R9	R10
302	299	294	291	286	282	279	276	274	272	267

計画最終年度までに借入金残高35億円を削減する

限られた経営資源の中で着実に事業を推進するため、意欲と能力に溢れた人材を最大限活用する必要があります。

このため、モチベーションを維持・向上させながら職員をより良く育て、男女・世代を問わず、多様な人材が持てる力をフルに発揮し、組織としても効果が発揮されるよう、戦略的な人材育成を進めていきます。

会社は、急速な世代交代、偏重した職員構成や今後 10 年間に各職務分野のプロフェッショナルであるベテラン職員(在籍年数 20 年～30 年以上)の大量退職が見込まれるなど、今後非常に厳しい状況下におかれることとなります。

このような中、持続可能な組織体制の基盤づくりとして、特に若手職員の人材育成が急務となるため、「将来めざす職員像」を明確化し、組織一体となってノウハウの継承に取り組んでいきます。

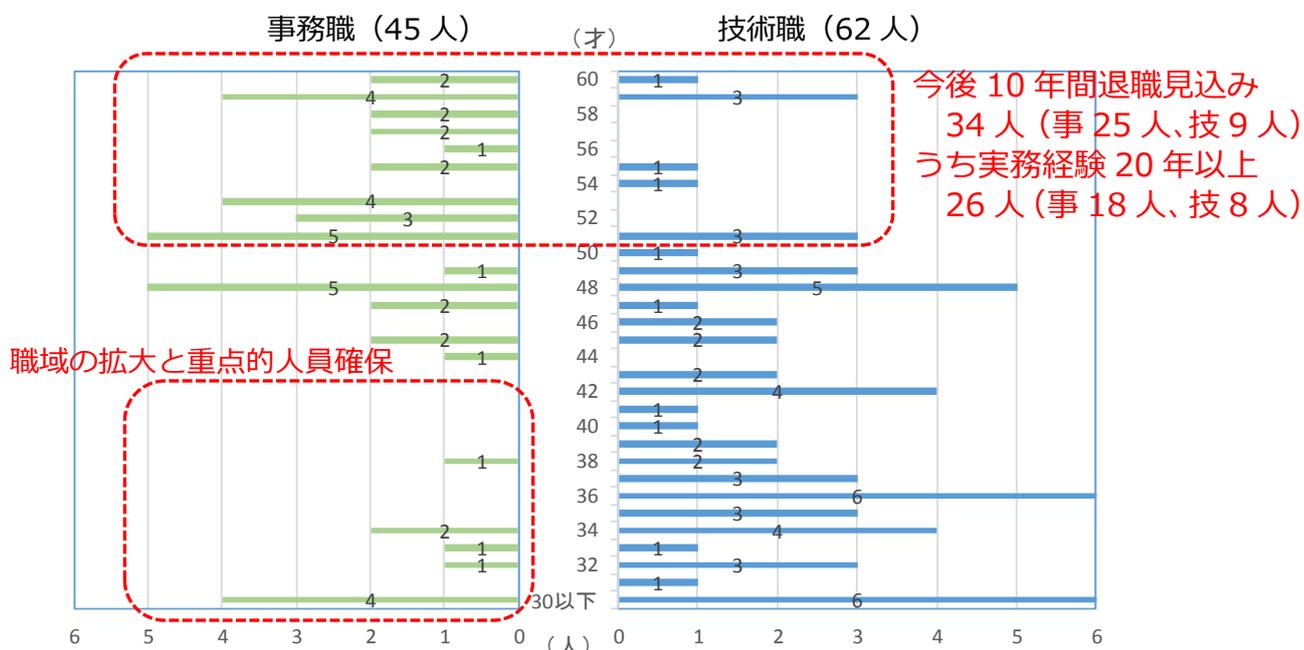
□ 分析

- ①・固有職員の平均年齢が若年化したものの、平均在籍年数も半減し、住宅管理の実務経験激減といった課題が生じています。
 - ・10年間で20%近く固有職員の定数を削減し、合理化を図ることができましたが、経営状況が依然として厳しい中で、引き続き少数精鋭で課題を克服していかざるを得ない状況です。
- ②・技術職の年齢構成は適正なバランスに見えますが、極端に50代が少なく牽引していくべき職員が少なくなっています。
 - ・事務職は年齢構成のバランスが極めて悪く、極端に若手職員が少ない中、今後10年間で約6割もの戦力を失うこととなります。

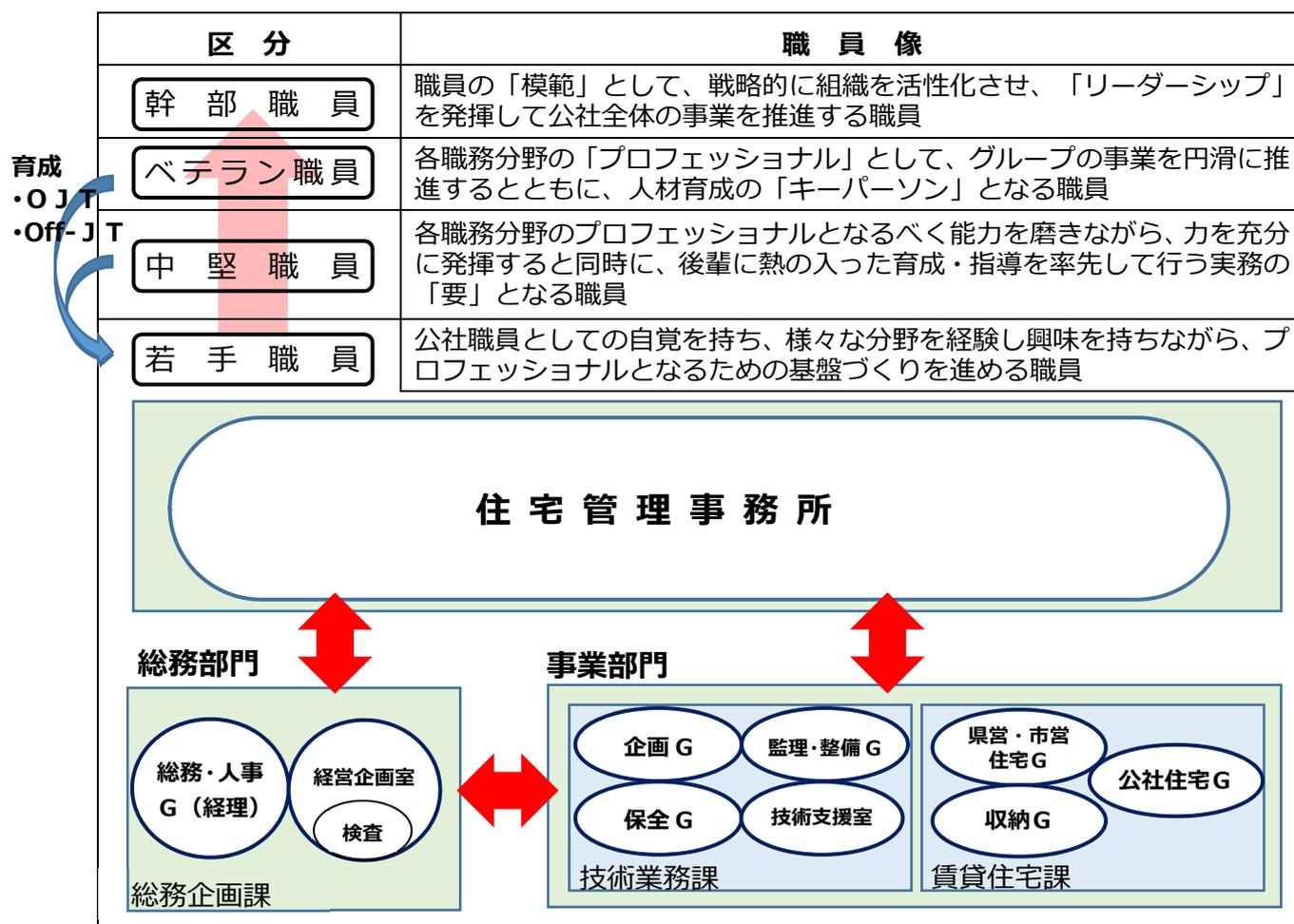
①10年間の推移

年度	固有職員の平均年齢	固有職員の平均在籍年数	職員数(定数)			
			固有職員	派遣職員	非常勤職員	計
H20年度	51.2歳	29.3年	137人	6人	98人	241人
H30年度	44.5歳	15.8年	111人	4人	108人	223人

②固有職員の年齢・職別職員構成(令和元年度)



将来めざす職員像



(1) 人材育成

個々の職員が「将来めざす職員像」に向けて意識改革を進め、各職務分野の専門能力を高めるとともに、組織の一員としてフルに力が発揮できるよう適所での活用に努めます。

意識改革の第一は、使命感とチャレンジ精神です。

改革意欲のある職員による自発的で前向きな挑戦を組織的に推奨し、支援していきます。

また、個々の職員がプロフェッショナルとなるべく、効果的に育成する仕組みを検討するなど、事業推進に向けての持続可能な運営体制を整備していきます。

急務となる若手職員の人材育成については、ベテラン職員を中心に、中堅職員が人材育成の一翼を担い、重点的に住宅管理のノウハウと建築技術のノウハウを継承します。

これにより、「住宅管理プロフェッショナル」(p15)と「建築プロフェッショナル」を効果的に育成します。

なお、資格取得がプロ意識向上のための近道となります。

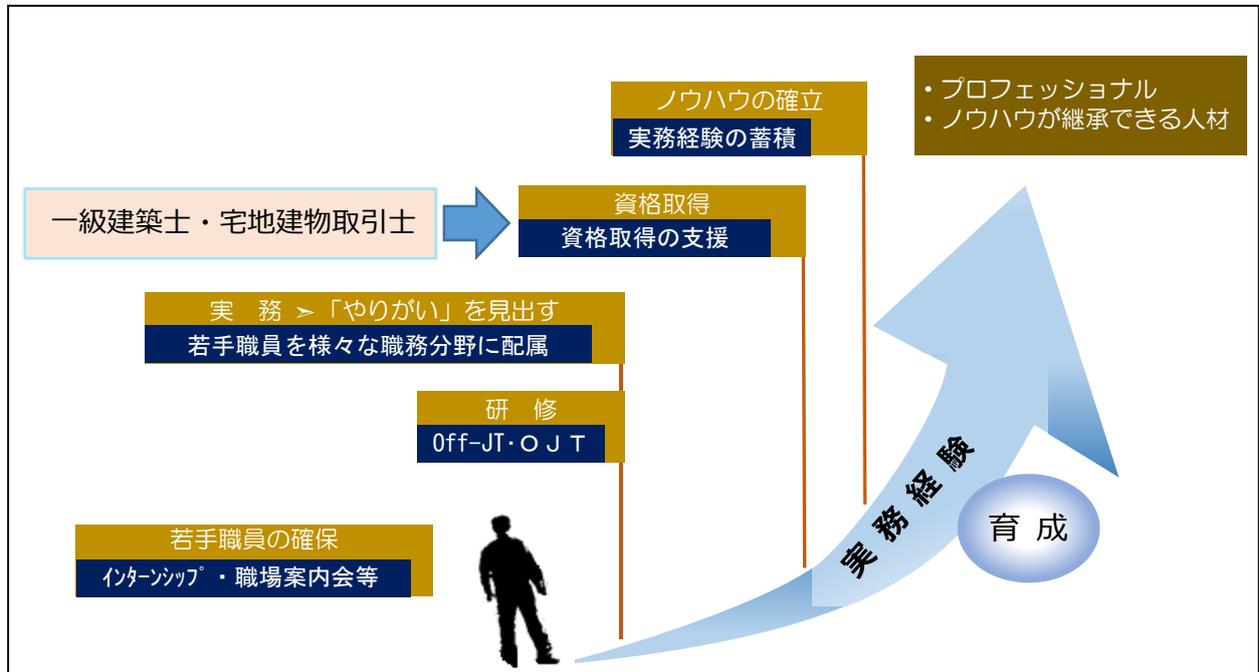
特に発注者支援業務や建替リニューアル等の専門性の高い業務において「建築プロフェッショナル」を目指すには、一級建築士の資格取得が必要と考えます。

このため、30代前半までの資格取得に対しても組織的に推奨し、支援していきます。

□ 若手職員の人材育成

- 1 入社5年以内又は35歳以下の若手職員は、様々な職務を経験し総合力を高めます。
- 2 社内又は他府県公社との交流啓発により、より一層の意識向上を図ります。
- 3 職務の基盤づくりとプロ意識向上のための資格取得を促します。

「住宅管理プロフェッショナル」と「建築プロフェッショナル」育成イメージ



(2) 人材確保

組織の活性化のため、積極的に若手職員を確保していきます。

また、インターンシップ制度や職場案内・見学会等により、有能な学生や民間企業等で優れた技能・経験を持ち意欲ある人材に公社の魅力をもPRし、将来の採用に繋げます。

(3) ワーク・ライフ・バランス

個々の職員が家庭や生活とのバランスを取りながら、やりがいを持って充実した仕事に従事できるよう、様々な取組を積極的に進めていきます。

(4) メンタルヘルスケア

公社には多様な職場があり、特に住宅管理は対人サービス業務であるため、過度なストレスを感じないように、まずは全ての職員が助け合って職務を遂行する意識が必要となります。

組織としても、職員のこころの健康を維持するため、ストレス関連疾患の早期発見を図りつつ、再発防止に向けた取組等を適切に行います。

1 事業評価

経営戦略、財務戦略と人材戦略のアクションプランは、PDCAサイクルにより、毎年度、事業評価を実施します。

事業評価は、事業評価(アクションプランPDCAチェック)シートを利用し、担当課で検証・評価と改善案を作成した上で、各セクションの経験豊富なベテラン職員と中堅職員により構成した評価委員会で検証し、改善していきます。

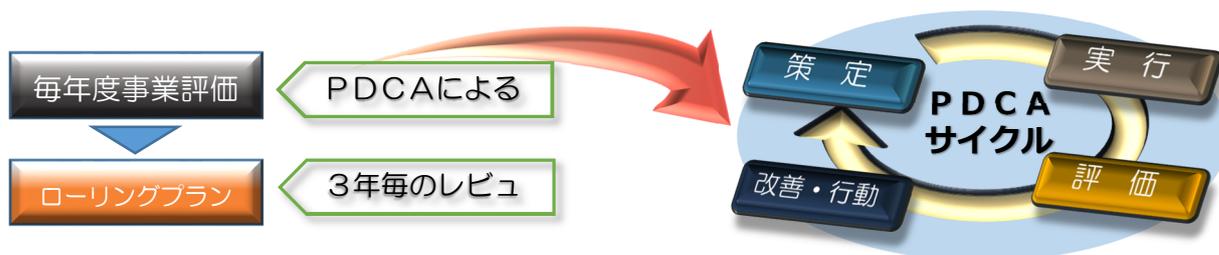
また、アクションプランについては、経営環境の変化等に柔軟に対応できるよう3年程度で見直しをするローリングプランとします。

2 PDCAマネジメントサイクル

PDCAを回すことにより、事業評価(目標の達成)を行い、どのように改善していくかを明確にします。

☞ PDCAを回す

【Plan(計画の策定)→ Do(計画の実行)→ Check(評価)→ Action(改善・行動)】



事業評価 (アクションプランPDCAチェック) シート (例)

事業評価 アクションプランPDCAチェックシート																
No	会社の役割	基本方針	Plan【計画】									Do【実行】	Check【検証・評価】		Action【改善(Act)→ 行動(Action)】	
			アクションプラン									取組状況の確認	検証	評価	【毎期】取組計画の改善	【3年毎】経営戦略の見直し
			経営戦略			取組目標			取組計画							
			経営戦略	戦略指標	アクション	実施年数	具体的な取組	数値化成果指標の目標数値	いつまでに	誰が	何を実行する	実行したかどうか	目標の達成状況	数値化実績/成果指標の目標	〇達成 ×未達成	効果・課題

第2次中期経営計画
～ 未来につなぐアクションプラン ～
令和元年12月

作成・発行 愛知県住宅供給公社
所在地 名古屋市中区丸の内三丁目19番30号
電話 052-954-1340