

産業構造審議会 製造産業分科会 車両競技小委員会

JKAの具体的な取組み(5月14日の改訂版)

---

2018年6月26日

公益財団法人 JKA

はじめに

競輪については、ミッドナイト競輪やガールズ競輪の効果により2014年度より4年連続で売上が増加、オートレースは2016年4月より船橋オートレース場の撤退により5場体制となったが、ミッドナイトレースの導入や専用場外売り場の新設などにより2017年度は前年度の売上を上回る結果となった。

しかしながら他の公営競技に比べ売上の増加傾向は低調であり、お客様の興味を高める更なる活性化策を早期に講じなければならない。

競輪、オートレースにおける更なる活性化策の導入については、オールガールズ開催、発走時間の全国調整など公益財団法人JKA(以下「JKA」という)から提案はしているものの、JKAの組織・人材の問題などによりその施策内容の妥当性について、施行者や関係団体に適切に説明しきれていないことにより、遅れていると言わざるを得ない。

JKAは「常にチャレンジし、向上し続ける体質づくり」を目指し、2015年度から『方針管理・業務改善』に取り組み、これまでの働き方を変え、業務の標準化を行うと共に人材育成に取り組むこととしたが、職員の意識改革が進まずこれまでの働き方を大きく変えるに至っていなかった。

JKAは、『競輪事業の持続的発展のための課題解決に向けて—産業構造審議会製造産業分科会車両競技小委員会とりまとめ—』（「第9回産業構造審議会 製造産業分科会 車両競技小委員会：2018年3月19日」）を受けて、現在JKAの組織・働き方改革及び人材能力開発について、担当責任者を定め専務が全体進捗管理を行い会長が最終責任者として工程表及びKPIを定めて、具体的に取組んでいるところである。

## I. JKAの組織・働き方改革及び人材の能力開発

### 1. 「経営戦略・業務評価部の権限・体制強化」

組織改正を行い新設した「経営戦略・業務評価部」は、経営方針を立案する部署であるが、実際は事業計画・予算は各部署ごとに作成し、それを経営戦略・業務評価部が取り纏めを行うのみであった。これについて、2019年度事業計画・予算の策定にあたっては、経営戦略・業務評価部が前年度事業の評価を行い、JKA全体の年度方針を示す。売上見込みに基づき経営戦略・業務評価部が示す予算方針及び年度方針に従い各部署が事業計画・予算(案)を作成する。その事業計画・予算(案)については、経営戦略・業務評価部でヒアリングを行い、コストパフォーマンス、事業効果の視点を重視し、事業の継続性や予算規模の軽重等を勘案し査定を実施して取り纏め、2020年度売上7,000億円突破を目指すこととした。

なお、経営戦略・業務評価部に担当部長職を充てた会長直属の「改革推進チーム(5名)」を5月に設けた。コンサルティング専門会社を活用するとともに、労務担当弁護士を外部専門家として参画させ法的側面等様々な諸問題を研究するなどにより、更なるJKA組織全体の強化を図る。

## (1) 経営戦略・業務評価部の権限・体制強化

【◎経営戦略・業務評価部担当理事】※◎は責任者

- ①事業計画・事業予算に関する権限⇒各部署が作成する事業計画、予算について経営戦略・業務評価部が個別ヒアリングを実施し、効果が限定的と思われる事業や予算について査定を行った後承認し理事会に諮る。担当理事が第一責任者となり、専務理事が全体の進捗管理を行い、会長が最終責任者となる組織体制となる。2019年度事業計画・予算作成時より対応。
- ②活性化に向けた重点事業実施についての事前チェックの実施(期待効果等の確認)⇒決裁時に経営戦略・業務評価部にすべて回付し、期待効果等について事前チェックを行う。2018年4月より対応。
- ③重点事業実施後の評価⇒重点事業実施後にPDCAを回すため、期待効果などについて検証を行うなどの事後評価を行う。2018年度事業について、2018年4月以降事業進捗、効果検証を実施。

## (2) 組織の見直し

【◎経営戦略・業務評価部担当理事、総務部担当理事】

### ①2018年4月1日組織改編、役員担務変更実施

経営戦略・業務評価部権限強化

理事会議案審査承認権付与(理事会に諮る審議事項は事前に経営戦略・業務評価部の承認を必要とする。2018年4月1日より)

### ②経営戦略・業務評価部の体質強化〔3課(企画調整課・統計調査課・業務評価課)体制とし、窓口を明確化することで、迅速性向上を図り更に人員を増強(2名)。〕

### ③支部長設置(競輪場の定点観測のため6支部長で43競輪場の情報を収集する。2018年4月より対応。)

### ④経営戦略・業務評価部に担当部長職を充てた会長直属の「改革推進チーム」を設け、労務担当弁護士等やコンサルティング専門会社を参画させ法的側面等様々な諸問題を研究するなどにより、更なるJKA組織全体の強化を図ることとしている。

## (3) JKAの組織に関するコンサルタントの実施

【◎経営戦略・業務評価部担当理事、総務部担当理事】

### ●JKAの組織の問題点の改善策についてコンサルティング専門会社を活用する。 (外部人材の活用、改革推進チームと連携)

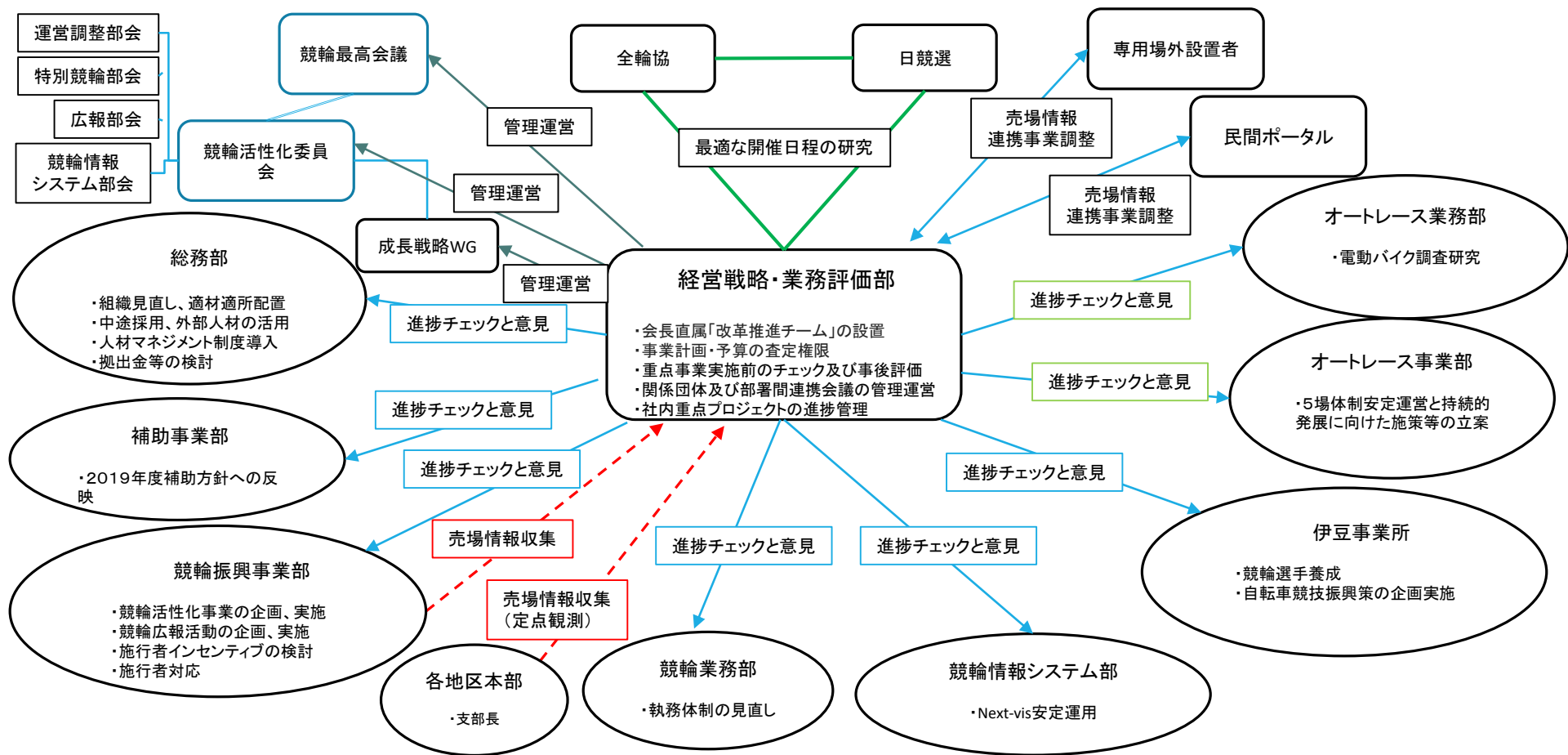
6月 コンサルティング会社と契約締結(改善策提案作成等を委託)

改善策取りまとめに向け車両室等関係者からのヒアリング協力依頼

7月以降 改革推進チームと連携し改善策取りまとめ

10月以降 改善案に基き組織の見直し

※ 経営戦略・業務評価部(他の理事との関係)の位置づけを表した系統図(経営戦略・業務評価部を中心として)





## 2. 「売場を定点観測できる組織体制整備」

売場ごとの動向については定量的な分析はしてきたものの、新規施策の売上分析などの定性評価は行っておらず、定点観測できる組織体制とはなっていなかった。特別競輪等のグレード開催の売上報告や専用場外車券売場の設置者との意見交換等を行っていたものの、必ずしも事業に生かすなどの成果を得られてはいなかった。

これらについては、売場情報の一元管理により、組織内での課題認識の共有が出来るような仕組みを構築し、情報収集能力を高めることとする。

各競輪場において施行者の意見や来場者促進への取組などについて、情報を収集するため、競輪場を6つの地区(支部)に分け、その地区ごとに担当者(支部長)を新たに配置すると共に、各レース場を担当しているチーム長等のサポートを受けながら、グレードレースや全国発売を行う特別な開催などについて、競輪場に行って情報を収集するよう4月より取組んでいる。更に支部長会議を毎月開催し、情報を共有するとともに取組のクオリティを高めていくために支部長の意識・視点の統一を図っている。

継続的な観測としていくため、その集めた情報は社内システムの共有フォルダに集め、5月より毎月の部会長連絡会議で報告するとともに職員がその内容を見られるようにした。

こうして集めた情報については、経営戦略・業務評価部が取りまとめ、各部会での報告・情報共有により、各施策や次年度の事業計画への反映に繋げることとする。今年の函館GⅢナイターの定点観測で普段より若いファン(カップル・女性など)が明らかに多かったとする報告メモ(P13別紙参照)が検討材料の一つとして活用され、来年度のGⅢナイターの試行実施が決定された。

また、専用場外車券売場の設置者(全車協含む)や民間ポータル会社については、定期的な会議を設置し、民間事業者の声を集め、連携事業の可能性等について協議を始めた。全車協との意見交換の場で要望されたポスターデータの配信については5月から対応し、各場外売場での開催PRに活用された。4月から一部のF I 開催から実施された競合時の発走時刻調整は全車協及び民間ポータル会社の要望とも一致し、一定の評価を得た。

これらの情報を収集・把握することにより、職員の「構想力」を養い今後の競輪事業の持続的発展に寄与する。

## (1) 部署間連携強化

【◎経営戦略・業務評価部担当理事、競輪振興事業部担当理事、各地区本部担当理事】

### ① 定点観測機能

施行者の要望や意見を聴取し、JKA内で情報を共有すると共に必要な施策を検討する。特に売上が低迷しているグレード開催(特にGⅢ)についての各場の要因分析に資する情報を収集する。(詳細については別紙参照)

(ア) 2018年4月以降、支部長・チーム長による施行者からの意見聴取をGレースを中心に実施。場の課題、優位点、その他有益と思われる情報(入場者の状況、イベント実施状況、高額購入情報、来場者促進などのファンサービス、施行者の意見等)等についての把握に努める。競輪場の施設調査時に得た情報についても、同様に集約する。

(イ) 専用場外車券売場の意見聴取については、5. 民間事業者との連携の項でも記載しているが、経営戦略・業務評価部と全車協の定例会議を5月より開催している。しかし、全車協非加盟場は対象としていないことから、全场対象とした調査を行う際には管理施行者と協力する必要がある。イベント面等では積極的に協力をしていくが、JKAは直接契約当事者ではないため経済的な要望については管理施行者と慎重に話を進めていきたい。なお、施設調査、管理施行者、各地区本部において得た情報についても競輪場情報と同様情報共有を図る。

(ウ)民間ポータル各社については、5. 民間事業者との連携の項でも記載しているが、経営戦略・業務評価部と民間ポータル各社との個別意見交換会を5月より開催している。

この意見交換会において民間ポータル会社が把握する売上情報等について情報収集を行うと共に、中央が行う施策等に意見聴取する。なお、管理又は幹事施行者、各地区本部において得た情報についても競輪場情報と同様情報共有を図る。

## ②社内情報共有と施策等への反映

2018年4月以降、支部長、競輪振興事業部、経営戦略・業務評価部合同会議を毎月開催し相互情報共有を図る⇒重要事項は毎週行われる役員ミーティングにおいて全役員で情報共有を図る。

専用場外車券売場、民間ポータル会社から聴取した施策への意見については、競輪最高会議やその下部会議において情報共有を図る。



### 3. 「競技実施部門をはじめとする各部門の業務見直し・省人化・人的リソース再配分」

開催現場業務の一部は個人的なスキルに担われている業務に依存している部分が多いため、標準化することにより、執務員の省人化を図る。省人化に併せリソースについても、開催現場における攻めの部門(売場の定点観測、売場の売上分析等)として検討している。

#### (1) 競技実施業務標準化

##### 【◎競輪業務部担当理事、経営戦略・業務評価部担当理事】

開催現場業務の一部は個人的なスキルに担われている業務に依存している部分が多いため、標準化することにより、執務員の省人化を図る。省人化に併せリソースについても、開催現場における攻めの部門(売場の定点観測、売場の売上分析等)として検討している。

- 自転車検査業務の標準化を目途とした検査治具の開発→2018年度下半期(7月中に仕様書及び機能要件の確定予定)

運用開始→2019年4月

- 作業工数の削減及びデータ集約による安全性、利便性の向上を目途とした、選手登録証のカード化及び選手手帳記載内容をデータ運用するための開催現場システム構築→2019年上半期  
運用開始→2019年7月

#### 4. 「中途採用の強化と適材適所の専門人材配置」

専門人材については、マーケティング、統計分析、情報システム、トレーニング理論等の知識を有する人材の優先的な採用を、新卒中途採用にこだわらず計画している。2018年4月に採用したトレーニング理論を有する者については、専門性を発揮する職場として、職員研修終了後、6月に伊豆事業所(競輪学校)に2名配置した。また、広報等の施策決定にあたっては、女性ファンを取り込んでいくため、女性を適材適所のポストに積極的に配置していく。なお、外部人材について、競輪広報の全体戦略の最適化を図るため、広報アドバイザーを選定し、6月に1回目の「広報戦略ミーティング」を開催した。

(1)職員採用(新卒・中途)

【◎総務部担当理事、経営戦略・業務評価部担当理事】

新卒については、定期的に採用。中途採用については、マーケティング、統計分析、情報システム、トレーニング理論等の知識を有する人材を優先的に採用

※4月新卒15名、中途12名の合計27名を採用。

次年度以降も新卒15名、中途10名規模の採用継続予定で、2018年3月1日付公示済み。中途は2018年12月頃公示予定。



## (2) 職員研修

【◎総務部担当理事、経営戦略・業務評価部担当理事】

リーダー育成プログラムへの参画により、人材育成の強化を図り、将来の幹部候補として育成を図る。

リーダー育成プログラム研修(年12回) 課長1名が2018年6月から受講を開始した。

## (3) 女性活用促進

【◎総務部担当理事、経営戦略・業務評価部担当理事】

2018年3月より自転車競技連盟女子部会(女性特有の疾患及び問題や女性アスリートの知識向上等を目的とした部会)へ職員を委員として参画させ、今後のガールズ競輪発展に寄与する。5月に1回目の女子委員会が開催された。また、広報等の施策決定にあたっては、女性ファンを取り込んでいくため、女性を適材適所のポストに積極的に配置していく。

#### (4) 広報事業アドバイザーの登用

【◎競輪振興事業部担当理事、経営戦略・業務評価部担当理事】

広報宣伝について専門的知見を有する広報アドバイザーを選定し、競輪広報の全体戦略の最適化のため、会議体「広報戦略ミーティング」を立ち上げ、6月に1回目を開催した。

「広報戦略ミーティング」は次の点に関し行っていく

- ①競輪広報の2018年度戦略(新規ファンの獲得・既存ファンの購入単価増・ネット経由でミッドナイトに流入しているファンの定着)について(2017年度の反省を踏まえた全体戦略に関する媒体別の効果・評価をしてもらい、不足分を修正。特にネット系)
- ②2018年度競輪広報事業の個別施策について(9月開催予定:7月にリニューアル予定の「けいりんマルシェ」の評価のほか、6月の「広報戦略ミーティング」での評価を踏まえ実施する個別施策に対する進捗管理と今後予定している施策についてのアドバイス)
- ③2018年度事業のまとめ・評価について(12月開催予定:2018年度事業の中間とりまとめを通し、2019年度事業計画へ反映させる)

## 5. 「人事評価制度の人事管理への反映」

人材育成の強化を図る目的の人材マネジメント制度については、直属の上司が個人目標の設定及びその到達度チェック、面談による助言等を行い、評価を行う形で試行実施してきたが、本制度を2018年10月から本格導入し、昇格・人事異動に反映すると共に更なる改善を図っていく。

### (1) 人事管理制度

【◎総務部担当理事、経営戦略・業務評価部担当理事】

#### 人材マネジメント制度

3団体統合後の人事評価制度の一本化に向け2017年度より試行実施してきた、個人目標の設定及びその到達度チェック、面談による助言等を行い、評価を行う人材マネジメント制度を2018年10月から本格導入し、人材育成の強化を図ると共に、従来制度(昇格・人事異動)に反映すると共に更なる改善を図っていく。

## Before

### J K A の具体的な取組み (例示)

## After

#### 1. 「事業計画」及び「予算」に係る業務フローの変更について

- 各部門で事業計画の原案作成し  
経営戦略・業務評価部で取りまとめ
- 各部門で予算案を作成し総務部で取りまとめ  
事業計画と予算の関連が不十分で  
一元的な管理ができていなかった



- 経営戦略・業務評価部で「年度方針策定」
- 各部門で年度方針に基づく事業計画及び予算策定
- 経営戦略・業務評価部でヒアリング及び査定実施
- 経営戦略・業務評価部で取りまとめ  
経営戦略・業務評価部が査定権限を持ち、  
事業計画と予算編成を一元的に管理

#### 2. 部門間の連携強化について (定点観測について)

- 各部門が各々情報収集
- 各地区担当役員が売上報告
- 民間事業者等との定期的な情報交換得られた  
情報が共有されず、生かし切れていなかった



- 施策の改善を実施するための売場毎情報等定点  
観測できる体制を構築 (支部長の設置)
- 定点観測実施要領に基づき情報収集業務の標準化
- 得た情報とその分析結果を共有する体制を構築  
売場等の情報を組織内で共有し1.の仕組み等を  
活用して各施策に反映させる

#### 3. J K A の組織強化・人材改革

- 人事評価結果を人事管理に反映していなかった
- 専門的知識を有する人材が不足していた
- J K A 提案の施策内容の妥当性について、組織・  
人材の問題により適切に説明しきれていなかった



- 人材マネジメント制度を本格導入し、  
昇格・人事異動に反映させる
- マーケティング、統計分析、情報システム、  
トレーニング理論の知識を有する者を採用
- 会長直属の改革推進チームを発足させ、  
改革の進捗を管理  
「方針管理・業務改善」へ取り組むと共に、  
職員の意識改革を進めて組織強化を図る

## Ⅱ. 投資のための財源確保

【◎経営戦略・業務評価部担当理事、総務部担当理事】

競輪の持続的発展に資するための財源として、関係団体がコストを削減して財源をねん出するやり方の拡大の可能性について、競輪活性化支援競輪(仮称)の創設を提案することとしたい。

また、JKAは、まずは競輪関係の広報事業費約50億円(平成30年度予算ベース)について、今回の一連の改革によって諸条件が整えば、施行者に対するインセンティブとして、年間5億円程度を拠出していく考えをまとめたところである。法制度の改正を前提として競輪関係業務運営基金から31億円、補助事業予算のうち結果未執行となった20億円を財源として拠出すると共に、広報事業費からの施行者に対するインセンティブとしての所謂5億円のねん出方法については、広報事業費約50億円(平成30年度予算ベース)の精査を行うことにより財源へ充てる費目を広報費内に創設するなど措置し、5億円を5年間(現状売上規模及び広報事業費の予算規模の維持が前提)拠出する。

## (1) 関係団体がコストを削減して財源をねん出するやり方の拡大の可能性

①競輪活性化支援競輪(仮称)の創設提案(1開催当たり1億円の財源確保想定)等  
国際トラック競技支援競輪と同様のスキームで、年数回「競輪活性化支援競輪(仮称)」を開催する。

施行者間調整ルールとインセンティブの制度設計ができた後、具体的検討に入るべきと考えられる。

### ②広報費からの拠出

2018年度予算における交付金額の内訳等

2018年度予算総額(競輪振興):128億円

補助事業費 48億円	競輪振興関係事業費 80億円
---------------	-------------------

JKAの2018年度予算総額(競輪振興)128億円は、補助事業費48億円、競輪振興関係事業費が80億円となっており、そのうち広報事業費は約50億円である。

広報事業費からの施行者に対するインセンティブとしての所謂5億円のねん出方法については、広報事業費約50億円(平成30年度予算ベース)の精査を行うことにより財源へ充てる費目を広報費内に創設するなど措置し、5億円を5年間(現状売上規模及び広報事業費の予算規模の維持が前提)拠出する。

## (2) 団体に特定目的で留保されている資金や毎年支出の妥当性の見直し

### ① 競輪関係業務運営基金からの拠出

特定資産のうち、競輪関係業務運営基金(2016年度決算で約103億円)については、JKAの区分経理・資金使途が法定されていることから、法制度の改正を前提に財源の一部に31億円を拠出する。

◇競輪関係業務運営基金は、競輪関係業務実施に必要な不可欠な費用(下記参照)を積み立てたもの。

### 記

- ・競輪が災害等によって開催されない場合の概ね2か月分の競輪関係事業費
- ・耐震補強を目的とした競輪学校改修費用
- ・競輪学校に建設する250m練習用屋内バンク建設費用
- ・2020年に導入を目指す250開催準備費用
- ・オリンピック支援に資する費用

耐震補強を目的とした競輪学校改修費用については、選手養成を行う上で、生徒の安全確保と安定的な競輪事業運営のため必要不可欠である。また、250m練習用屋内バンク建設については既に着手済みである。

## ◇競輪関係業務運営基金内訳

(単位: 億円)

	合計
減価償却引当資産 (A)	1 6.5 9
2 5 0 開催関連	0.0 0
支出見込小計 (a)	0.0 0
学校建設積立資産 (B)	2 4.4 9
屋内型 2 5 0 バンクの new 設	1 9.4 4
伊豆事業所の改修	5.0 5
支出見込小計 (b)	2 4.4 9
事業費平衡積立資産 (C)	6 2.1 5
伊豆事業所の改修	3 9.9 5
大規模災害の備え (1 ヶ月)	7.5 0
東京オリパラの備え	0.0 0
支出見込小計 (c)	4 7.4 5
①資産総額 (A) + (B) + (C)	1 0 3.2 3
②支出見込合計 (a) + (b) + (c)	7 1.9 4
①-②	3 1.3

2 0 1 8 年 1 月 2 9 日 の 小 委 員 会 に 併 せ 当 初 示 し た 支 出 予 定		2 0 1 8 年 5 月 1 4 日 J K A 修 正 案
(1) 大規模災害の J K A 事業運転資金の 備え 2 か月分	1 5 億円程度	1 ヶ月 7.5 億円に変更
(2) (仮称) 日本競輪学校屋内型 2 5 0 m ト ラ ッ ク 建 設 練 習 用 バ ン ク 新 設	工費見込み税別 1 8 億円	1 9.4 4 億円 (税込)
(3) 伊豆事業所諸施設の改修	概算 4 5 億円 (超概算)	4 5 億円規模の建替え
(4) 2 5 0 開催関連	総額 1 8 億円	年度予算で対応 (当資産からは支出せず)
(5) 東京オリンピック関連案件 (※ J K A 補助事業で支出できない場合)	予算備え 5 億円	補助事業予算で対応 (当資産からは支出せず)
	総額 1 0 1 億円程度	総額 7 1.9 4 億程度



## ②補助事業予算の中から結果未執行となった予算からの拠出

公益財団法人となった2013年度から2017年度までに未執行となった予算については、JKAの区分経理・資金使途が法定されていることから、法制度の改正を前提に財源へ20億円を拠出する。

### JKAからの財源への拠出額

JKAは施行者間の調整とインセンティブのセット制度が適用される合意が成った以後の時限的措置（全輪協の資金と合わせて原資とすることが条件）として、財源へ広報事業費から2019年度から5年間5億円程度を拠出する。

法制度改正後、上記額に加え年度ごとに12.7億円程度を限度に4年間更に拠出する。

① 単年度当たり5億円程度（※）の広報費からの拠出（2019年度から）

※ 競輪関係の広報事業費約50億円（2018年度予算ベース）について、施行者に対するインセンティブとして、年間5億円を拠出する。

法制度改正後、

② JKA競輪関係業務運営基金からの4年間の拠出総額31億円

③ 補助事業予算の中から結果未執行となった予算からの一部を充て、4年間の拠出総額20億円

### Ⅲ. 施行者間調整ルールとインセンティブ

課題Ⅲ「施行者間調整ルールとインセンティブ」については、「2. JKAの投資のための財源確保」分に全輪協が拠出する金額を加算した財源をもとにした案を全輪協から共通クレジットとして説明

競輪事業持続的発展に資するための「施行者間調整ルールとインセンティブ」の案作成にあたってJKAから全輪協へ要望した事項

★金額拠出によるインセンティブは、本来、競輪事業の持続的発展に向けた取組・改革の必要性に基づくものであり、競輪界が行うべき、お客様第一主義の下、①顧客満足度の向上による既存顧客のつなぎ止め、②機会損失の解消による売上増加、③新規顧客獲得を共通認識とし、本質的な課題を確実に克服するために充てることを優先することが必要と考える。

★一方で前述の①～③に対応したミッドナイト競輪は、本場及び場外で発売しない(経費を極力抑えた車券販売)方法で事業改善があったと産構審小委員会においても評価された。

★しかしながらこのことは、究極の効率化した競輪場開催モデルとは言い難く、競輪場事業基盤の問題の本質的な解決には至っていない。今回の制度設計とは別の課題として、産構審小委員会の意見にあるように競輪場の付加価値を高めるため、競輪施行者としてファンサービスの向上、グッズ販売、本場でのイベント、家族での来場を促す地域との関わりを深める取組など、競輪場自らが創意工夫の意識を持って不断の努力、改善していくことが責務と考える。

#### IV. 意思決定プロセスの見直し

##### 「意思決定プロセスの見直し」

根底にある共通課題については、迅速で的確な意思決定に向けて、競輪最高会議の改善策について関係者間で調整を進めているところである。

なお、JKAとしては、今後中心的役割を果たしていくために、競輪にかかわるプレイヤーの理解を得て、経済産業省には環境整備を行っていただくことをお願いしたい。

また、民間事業者の部会への参加については審議内容等を踏まえ検討する。

## (1)意思決定プロセスの見直し

### 【経営戦略・業務評価部担当理事】

意思決定権限の不明確さ、意思決定しようとする施策内容の妥当性の問題、その妥当性を判断する範囲等の問題があり、これらを解決し、迅速で適切な意思決定を行っていくため、以下の点について検討を進めていく。

#### ①下部会議体への審議事項の委譲

→最高会議から下部会議体へ決議事項の委譲を行う。

#### ②審議に関与する構成員

→専門家、民間事業者の部会への参加については審議内容等を踏まえ検討する。

#### ③審議の透明性確保

→部会レベルでの審議内容の透明性を確保することについて検討する。

#### ④迅速な審議・決定

→迅速な審議・決定を達成するための意思決定プロセス及びJKAと全輪協と個々の施行者の関係性を再整理すると共に、最高会議から下部会議体への委譲事項を選定する。

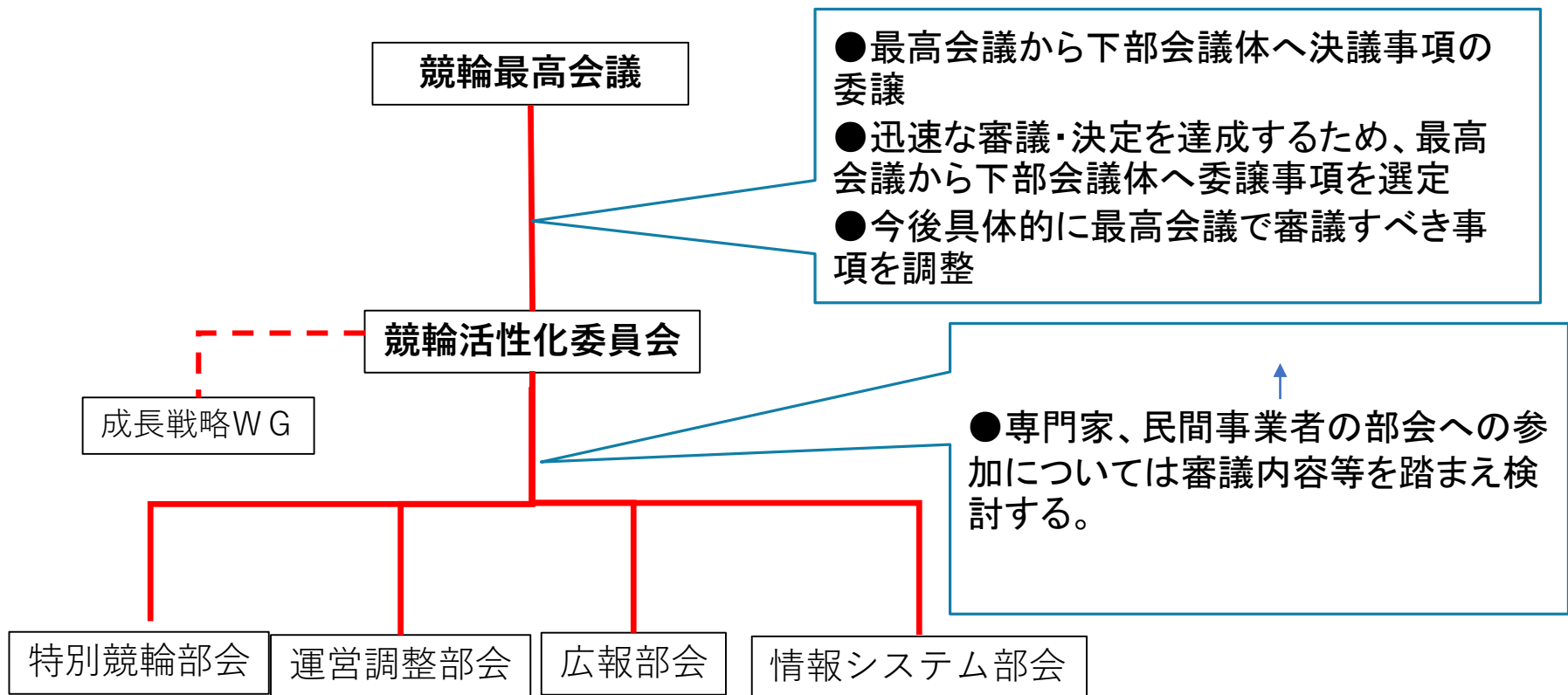
#### ⑤審議事項

→今後具体的に最高会議で審議すべき事項を調整する。

#### ⑥下部会議の審議について

→会議の運営方法等について、円滑な実施決定ができるよう調整する。

## 意思決定プロセスの見直しによる変更点



## 「車両競技小委員会」とりまとめによる取組の方向性

共通

- ・ 3つの課題の根底にあり、競輪事業の最大の課題である迅速で適切な意思決定、リソース配分を行うためには、現在の競輪最高会議を頂点とする意思決定プロセスやJK Aと全輪協と個々の施行者の関係性の再整理も必要ではないか。

## 全輪協・JK Aによる取組状況

共通

- ・ 意思決定プロセスの見直し → 最高会議、活性化委員会、部会を含めた会議体の審議の改善

### 改善の方向性が一致している事項

- ✓ 下部会議体への審議事項の委譲
  - ☞ 最高会議から下部会議体へ決議事項の委譲を行う。
- ✓ 審議に関与する構成員
  - ☞ 民間事業者の部会への参加については審議内容等を踏まえ検討する。
- ✓ 審議の透明性確保
  - ☞ 部会レベルでの審議内容の透明性を確保することについて検討する。

### 更に調整を進める主な事項

- ✓ 迅速な審議・決定
  - ☞ 迅速な審議・決定を達成するための意思決定プロセス及びJK Aと全輪協と個々の施行者の関係性を再整理すると共に、最高会議から下部会議体への委譲事項を選定する。
- ✓ 審議事項
  - ☞ 今後具体的に最高会議で審議すべき事項を調整する。
- ✓ 下部会議の審議について
  - ☞ 会議の運営方法等について、円滑な実施決定ができるよう調整する。

## (2) 民間事業者との連携

【◎経理戦略・業務評価部担当理事、競輪振興事業部担当理事】

### ●専用場外場

- ①2018年度四半期ごとに全車協とは定例会議を開催し※、連携事業について意見交換会を5月に実施した。
- ②全車協非加盟設置者については、定期調査・施設調査時の意見聴取や案件によっては一斉連絡で対応する。
- ③なお、2017年GP開催においては全専用場外(71か所)で「お客様サンクスキャンペーン」を実施した。
- ④全車協からポスターは貼付場所の関係でサイズが合わない、必要枚数が揃わないこともあるため、ポスターデータについても配信をしてほしいという要望を受けて、5月から対応し各場外売場での開催PRに活用されはじめた。  
また、4月から一部のF I 開催で開始された競合時の発走時間の調整は、全車協の要望とも一致し、一定の評価を得た。

※③の事業に対する事業評価及び専用場外の意見を参考とした要望を取りまとめ中であるが、特に競輪70周年事業について今後対応していく予定。

## ●民間ポータル

2018年度四半期ごとに連携事業について意見交換会を行う。(2018年5~6月で各社1回目を実施した。)

民間ポータル3社(チャリロト、Kドリームス、オッズパーク)同席の会議体設置を改めて打診したが、会員数、売上動向の数値情報は企業機密の関係から合同の会議体では開示を控えたい旨の意見であったため、個別での意見交換会を開催する。

意見交換会において、4月から一部のF I 開催で開始された競合時の発走時間の調整は、民間ポータルの要望とも一致し、一定の評価を得た。



専用場外、民間ポータルとの連携事業については、契約当事者である施行者の理解を前提に実施

※専用場外、民間ポータルについては、いずれも施行者が指定管理していることから、連携事業を行うに当たっては、必要に応じ管理施行者との調整が必要となることが想定される。

### ●競輪場施設会社

施行者と契約している競輪場施設会社との関りについては定期調査を中心に行ってきたが、新たな要望・意見についても、引き続き定期調査時を中心に聴取する。

### ●包括委託会社

### ●一部業務委託会社

包括事業者、一部業務委託会社については、当該施行者を通じ連携事業について検討する。

### ※現在準備中のもの

250開催の実施に向け、現在250開催の実施表明をしている千葉市、250屋内バンクを建設する日本写真判定と連携し、実施に向けての協議及び機運醸成を行う。

## V. 競輪・オートレースと社会との繋がり強化

### 「競輪・オートレースと社会との繋がり強化」

競輪・オートレース事業の存在意義をより高めていくため、「東京オリンピック・パラリンピック」、「スポーツ」、「自転車」に関連する分野に対し特に自転車に関する社会的ニーズへの社会還元を強化する。

更に公営競技に関連する最近の社会的課題として、ギャンブル等依存症対策についても今後重点分野と位置付けて取り組む。

#### (1) 補助事業

##### 【◎補助事業部担当理事、経営戦略・業務評価部担当理事】

IR法案や社会情勢等の状況を踏まえ、7月までに補助事業審査評価委員会の議を経て2019年度補助方針に反映の必要性について検討。

SNSの活用については、現在ガールズケイリンについては、LINE、Facebook、Twitterで情報発信を行っているが、今後、競輪の公式アカウントを各種SNSで開設し、その活用方法について関係団体と調整する。

## (2) 競輪・オートレースSNSの活用

⇒競輪全体の公式SNS開設を調整中

⇒★ガールズケイリンで先行実施中(LINE、Facebook、Twitter)

\*レース情報、レース結果や競輪場内での選手の写真(ミニフォトギャラリー)等の情報をアップし、活用している。

<LINE>

ガールズケイリン



<Facebook>



<Twitter>



⇒オートレースの公式SNS (LINE、Facebook、Twitter)

\* レース情報、イベント情報、レース結果やオートレース場内での選手の写真等の情報をアップし、活用している。

<LINE>



<Facebook>



<Twitter>



### (3) 250開催

【◎経営戦略・業務評価部担当理事、競輪振興事業部担当理事、競輪業務部担当理事、競輪システム部担当理事】

2018年5月に250開催専門チーム(4名)を設置し、同月に最高会議で250WG中間報告に基づき2020年10月事業化に向けた方向性の確認を行った。

2019年3月末までに関連規程等の改正が行えるよう検討を進め、また、2020年9月末に250開催専用のシステムを稼働させ、2020年度内に250開催開始予定。

### (4) 電動バイク採用

【◎オートレース事業担当理事、経営戦略・業務評価部担当理事】

2018年度下期から2019年度上期 電動モーター2台試作

2020年度各種調整(開始までに小型自動車競走法の改正が必要)

2021年度電動バイク使用ミッドナイト開催開始予定

なお、詳細については、  
別冊「(産業構造審議会 製造産業分科会 車両競技小委員会)に基づく「現状と課題」  
「今後の取組」「責任とKPI」」をご参照ください。

(産業構造審議会 製造産業分科会 車両競技小委員会)  
に基づく「現状と課題」「今後の取組」「責任とKPI」

～JKAの具体的な取組5.14の改訂版～

2018年6月26日  
公益財団法人JKA

## 目次

●	p 2	I. JKAの組織・働き方改革及び人材の能力開発 1. 経営戦略・業務評価部の権限・体制強化 (1)経営戦略・業務評価部の権限・体制強化 ①事業計画・事業予算に関する権限
●	p 5	I. JKAの組織・働き方改革及び人材の能力開発 2. 売場を定点観測できる組織体制整備 (1)部署間連携強化 ①定点観測機能
●	p 9	I. JKAの組織・働き方改革及び人材の能力開発 3. 競技実施部門をはじめとする各部門の業務見直し・省人化・人的リソース再配分 (1)競技実施業務標準化
●	p 13	I. JKAの組織・働き方改革及び人材の能力開発 4. 中途採用の強化と適材適所の専門人材配置 (1)職員採用 (2)職員研修 (3)女性活用促進 (4)広報事業アドバイザーの登用 5. 人事評価制度の人事管理への反映 (1)人事管理制度
●	p 17	IV. 意思決定プロセスの見直し (2)民間事業者との連携
●	p 19	V. 競輪・オートレースと社会との繋がりの強化 (3)250開催
●	p 21	V. 競輪・オートレースと社会との繋がりの強化 (4)電動バイク採用



## I. JKAの組織・働き方改革及び人材の能力開発

### 1. 経営戦略・業務評価部の権限・体制強化

#### (1) 経営戦略・業務評価部の権限・体制強化 ①事業計画・事業予算に関する権限

##### ア. 現状

- JKAは、旧法人毎の区分経理の実態があり、JKA内の業務上の横の連携が希薄で、同一経理内の業務部門間でも横の連携ができていない。
- このため、JKAの経営方針共有や部門間の調整機能の強化を目的として、「経営戦略・業務評価部」を新設。しかしながら、意思決定や査定に係る権限がなく、現状において当初の目的を果たすには至っていない。
- これまでは各部門において、前年度事業計画を更新。財務の指示により各部門において予算を作成している。

##### イ. 課題

- 中心となる経営戦略が、事業実施にあたり事前チェック及び関係部門との調整を行い各部門に具体的な指示するとともに進捗管理を行うことが必要。
- 事業計画や予算他組織の意思決定に反映させるため、経営戦略・業務評価部に部会等の情報を集約し、意思決定に係る権限を持たせる必要がある。
- 経営戦略・業務評価部が組織の横連携の機能を有し、事業計画と予算編成について部門間の調整を行う機能を確保できるような組織体を構築する。
- 事業計画と予算編成についての関連が不十分で一元的な進捗管理ができていない。
- 施策や情報が全社員に共有されていない。

## ウ. 今後の取組（実施済み含む）

### （i）経営戦略・業務評価部

- ✓ 関連役員連絡会議の設置及び部会長連絡会議の強化→2018年3月
- ✓ 全部会へ経営戦略・業務評価部が参画→2018年4月
- ✓ 各部門の重点事業に係る決裁文書について経営戦略・業務評価部に事前回付→2018年4月
- ✓ 会長直属の「改革推進チーム」を経営戦略・業務評価部内に設置（コンサルティング専門会社・弁護士等専門家の活用）→2018年5月
- ✓ 経営戦略・業務評価部で2017年度の業務評価→2018年9月前後
- ✓ 2017年度の業務評価については、役員ミーティングに9月末に報告
- ✓ 2019年度の年度方針は10月頃を目途に概要策定→2018年10月
- ✓ 各部門で年度方針に基づく事業計画の原案作成→2018年10月
- ✓ 事業計画に基づき、各部門で予算作成→2018年10月
- ✓ 経営戦略・業務評価部で事業内容のヒアリング。コストパフォーマンス、事業効果の視点を重視し事業の継続性や予算規模の軽重等を勘案し査定を実施→2018年10月～12月前後
- ✓ 各部門が査定に基づき再検討及び再調整。→2018年10月～12月前後
- ✓ 経営戦略・業務評価部で「事業計画・予算案」として最終取りまとめ→2018年12月～2019年1月
- ✓ 事業計画・予算が理事会において承認→2019年2月
- ✓ 事業計画・予算に併せ各部門ごとに年度方針を作成し、取りまとめ→2019年3月

以上により、事業計画と予算編成を、経営戦略・業務評価部が一元的に進捗管理することで、経営戦略・業務評価部の権限・体制を強化する。

## エ. 責任体制とKPI

### (i) 責任体制

経営戦略・業務評価部担当理事を責任者とする。

### (ii) KPI

2018年10月を目途に、経営戦略・業務評価部は売上等の中期的展望をふまえ、重点事業項目を整理し、次年度方針の概要を策定する。同様に、予算編成についても、あらかじめ次年度の売上予測を基本とする予算規模を原案として、大枠の予算作成を各部門に指示する。12月までに事業の重点化等、メリハリをつけた事業の見直しに関し最終査定を実施する。

# I. JKAの組織・働き方改革及び人材の能力開発

## 2. 売場を定点観測できる組織体制整備

### (1) 部署間連携強化 ① 定点観測機能

#### ア. 現状

- 施行者からの聞き取り調査などは、統一的な内容で詳しくは行っていなかった。
- 施行者から得られた情報が共有されていない。
- 施設調査実施時に得られた情報が共有されていない。
- あっせん依頼時に得られた情報が共有されていない。
- 特別開催時のPR会議等で得られた情報が共有されていない。
- 企画レース実施にあたって得られた情報が共有されていない。
- 担当役員はグレード開催の開催状況についての報告は行っていたが、収益状況やPR状況などについての説明を必ずしも行うに至っていない。
- 全車協が集約している意見交換にとどまり、個別売場についての情報の集約は行っていなかった。
- 民間ポータル各社とは個別に会員数の増減、売上の状況等を情報収集したが、その内容を生かし切れていなかった。

## イ. 課題

- 情報の一元管理により、組織内での課題認識を共有し、共通認識のもと意思決定し、迅速に課題に取り組む必要がある。
- また、施策の改善や見直しを継続的に実施するためには、売場情報等定点観測できる体制を構築し情報収集を行うとともに、実施後に施策評価を行うことも必要となる。
- 情報収集能力を高めるとともに、情報共有化が必要となる。
- 各部門から収集された情報を、迅速かつ明確に分析し、各種施策に反映させる必要がある。

## ウ. 今後の取組（実施済み含む）

### （i）経営戦略・業務評価部

- ✓ 実施要領に基づく定点観測（情報収集の標準化）
- ✓ 定点観測及び施設調査で得られた情報とその分析結果を社内共有（支部長連絡会議の開催・役員ミーティングへの報告）→2018年4月
- ✓ 部会長連絡会議において得られた情報を必要に応じ各部会等へ展開し施策に反映→2018年4月  
（例）検討材料の1つとして定点観測の報告が活用され、来年度のGⅢナイターの試行実施を決定した。
- ✓ 経営戦略・業務評価部から各支部長へ中央で検討している施策の情報共有
- ✓ 全車協、民間ポータルとの情報共有会議を行う→3ヶ月に1回（各団体と1～2回実施済）  
（例）3月の意見交換会で要望のあったポスターデータの配信については5月から対応し、各場外売場でPRに活用されている。4月から一部のF1開催で開始された競合開催時の発走時刻調整については、全車協からの要望とも一致し評価を得た。

(ii) 総務部

- ✓ 支部長設置→2018年4月

(iii) 支部

- ✓ 支部長はチーム長や副チーム長と協力して、グレードレースや企画レースにおいて競輪場で情報収集→随時
- ✓ 役員ミーティング等において報告→随時
- ✓ 施行者・競輪場関係者等の情報収集を継続的に実施し、経営戦略・業務評価部、競輪振興事業部と情報共有→随時

(iv) 競輪振興事業部

- ✓ あっせん依頼時・特別開催時のPR会議等・企画レース実施時において情報収集→随時
- ✓ 収集した情報を部会長連絡会議に報告→毎月

以上により、2018年9月末までに4月に行った経営戦略・業務評価部の組織見直しが機能しているかを確認するとともに、売場の定点観測業務が機能するための環境・体制を随時見直し、各種施策に反映できるよう定点観測業務を機能させる。

## エ. 責任体制とKPI

### (i) 責任体制

経営戦略・業務評価部担当理事を責任者とする。

### (ii) KPI

毎月支部長連絡会議と部会長連絡会議を開催し、情報の共有化及び情報収集を行う。

全車協及び民間ポータル各社と四半期に1度意見交換を実施する。

取りまとめたものを半期に1度（9月及び3月の最終週）役員ミーティングで報告する。

取りまとめたものを各部会に報告し、情報共有するとともに施策に反映する。

取りまとめたものを事業計画に反映させる。

## I. JKAの組織・働き方改革及び人材の能力開発

### 3. 競技実施部門をはじめとする各部門の業務見直し・省人化・人的リソース再配分

#### (1) 競技実施業務標準化

##### ア. 現状

- 開催現場業務の標準化が不十分であり、一部自転車検査業務においては地区毎の使用器具の異なりを一因とした統一されていない検査体制（執務編成人員）の存在がある。
- また、現場業務には、紙ベースによるアナログ作業を中心とした属人的作業が多く、デジタル化によるデータ運用、IT化も進んでいない。
- それにより、アナログ作業に要する作業工数が膨らみ、その作業に対する人員配置を余儀なくされているばかりか、人に頼った作業によるところのヒューマンエラーの可能性も払拭できていない。
- 支部では出勤簿による出退勤管理をしている。
- 会計伝票作成に必要な証憑書類を競輪場から支部会計課に送付し起票していた。
- 支部予算に係る費用を担当支部会計課が振込んでいる。
- 支部ごとに競輪競技関係受託金請求書を作成し、請求している。

##### イ. 課題

- 業務の標準化が最大の課題であるという共通認識の上に立ち、効率化された最適な業務フローを構築し、開催現場全体作業工数を減少させることで人的リソースを創出し、再配分につなげる必要がある。
- 紙ベースでの出退勤管理のため集計作業に係る工数が多大である。
- 各競輪場に会計システムの未導入
- 支部ごとの振込業務等の本部集約化



## ウ. 今後の取組（実施済み含む）

### （i）競輪業務部

#### ✓ 作業の標準化を目的とした自転車検査用治具の開発運用

○人的作業に代わる検車治具を導入することにより、競走用自転車前検日確定検査に要する検車員数の削減を図るとともに、検査の正確性を向上させる。

〈スケジュール〉

- ・開発～試作機による効果検証→2018年9月  
（7月中旬に仕様書及び機能要件の確定予定）
- ・仕様決定→2018年下半期
- ・運用開始→2019年4月

#### ✓ 選手登録証のICカード化

○選手情報をデータ化し、システムを利用したデータ管理とすることで、開催現場の作業工数減少につなげる。

〈スケジュール〉

- ・搭載情報の検討～仕様決定→2018年6月
- ・業者選定→2018年9月
- ・運用開始→2019年7月

✓ 開催現場システム（仮称）の構築・運用

○選手手帳に記載している成績情報（着順、違反行為、自転車情報等）をアナログ管理からシステムを利用したデータ管理とすることで開催現場の人工減少につなげる。

〈スケジュール〉

- ・機能要件抽出～仕様書確定～システム業者選定→2018年9月
- ・運用開始→2019年7月

（ii）総務部

- ✓ 支部の出退勤管理システムの試験運用開始→2018年4月
- ✓ 会計システムの運用開始→2018年2月
- ✓ 支部振込業務の本部集約化試行開始→2018年10月
- ✓ 支部振込業務の本部集約化本格運用開始→2019年4月
- ✓ 競輪競技関係受託金計算システム運用開始→2019年4月

以上を上記日程に従い実施し、開催運営体制の見直し及びICT化推進による省人化を図り、その人的リソースを最適な配分につなげる。

## エ. 責任体制とKPI

### (i) 責任体制

- 3. (1) 競輪開催業務については競輪業務担当理事を責任者とする。
- 3. (2) 管理業務のICT化については総務部担当理事を責任者とする。

### (ii) KPI

2019年までには開催業務フローを見直し、ITツールの活用やシステム化を順次進め2021年3月までに開催業務の標準化を図る。標準化で業務が効率化することにより、人員を攻めの部門(売場の定点観測、売場の売上分析等)へ再配置する。

## I. J K A の組織・働き方改革及び人材の能力開発

### 4. 中途採用の強化と適材適所の専門人材配置

(1) 職員採用 (2) 職員研修 (3) 女性活用促進 (4) 広報事業アドバイザーの登用

### 5. 人事評価制度の人事管理への反映

(1) 人事管理制度

#### ア. 現状

- しばらくの間採用を行っていなかったため、30代以下の職員が全体の約15%という構成になっている。このため、2016年度より新人採用を再開。また、今後4年間で50名程度の中途採用(30代以下)を実施予定。
- 専門的知識(マーケティング、統計分析、情報システム、トレーニング理論、広報)を有する者がいない。
- 2017年度より人事評価制度を試行的に導入。
- 女性活用の一環としてJCF女子部会へ職員を委員として2018年3月から参画させている。

#### イ. 課題

- マーケティング、情報システム等の具体的専門人材の活用には至っていない。
- 人事評価結果を人事管理に反映していない。
- 専門的知識を有した外部人材の活用を検討する必要がある。
- 競輪広報の全体戦略に関するアドバイザーが必要。
- 専門家(データサイエンティスト)の参画が必要。

## ウ. 今後の取組（実施済み含む）

### （i）総務部

- ✓ 2018年4月1日、新卒15名、中途12名の合計27名を採用。
- ✓ 2019年以降も新卒15名、中途10名程度を継続採用予定。新規採用は2018年3月1日公示。中途採用は2018年12月頃公示予定。
- ✓ 中途採用については、マーケティング、統計分析、トレーニング理論（2018年4月2名採用）等の知識を有する人材を優先的に採用する。また、通年での募集を行い、スペシャリストの育成を視野に入れて採用を行う。（6月に伊豆事業所（競輪学校）にトレーニング理論を有する2名配置）
- ✓ 現在試行実施している人材マネジメント制度について、2018年10月より本格導入する。
- ✓ 女性ファンを取り込んでいくため、女性を適材適所のポストに積極的に配置していく。
- ✓ JCF女子部会での議論・検討をガールズ競輪発展に反映させていくとともに、女子競技発展のため、課題を調査し女子部会へ問題を提起する。（5月に第1回目が開催）

### （ii）競輪振興事業部

- ✓ 広報アドバイザーの人選の決定→2018年5月
- ✓ 会議実施（年3回：6月、9月、12月）
- ✓ 全体戦略及び個別施策について、媒体別の効果・評価をしてもらい、不足分を修正。

(iii) 経営戦略・業務評価部

- ✓ 統計分析の専門家を所要の会議に参画させる。→2018年4月
- ✓ 会議実施（4月以降集中的に開催）
- ✓ 開催日程の分析を行い、最適な開催日程について検討→2018年8月

以上を2018年度中に実施し、JK Aにおける組織強化・人材改革につなげる。

エ. 責任体制とKPI

(i) 責任体制

- ウ. (i) 総務部については総務部担当理事を責任者とする。
- ウ. (ii) 競輪振興事業部については競輪振興事業部担当理事とする。
- ウ. (iii) 経営戦略・業務評価部については経営戦略・業務評価部担当理事を責任者とする。

## (ii) K P I

年齢構成のアンバランスを是正するため定期的な採用（新卒・中途）を行っていき、2022年4月1日（4年後）に30代以下職員の構成比を20%～25%とし、その間に各専門的な人材（マーケティング、統計分析、情報システム、トレーニング理論等の知識を有する者）を数名採用（外部人材含む）する。2018年6月からJKA内における人材育成の強化、将来の幹部候補として育成を図るためリーダーズアカデミーに職員を参加させ、3年間（3名）継続する。広報等の施策決定にあたっては、女性ファンを取り込んでいくため、女性を適材適所のポストに積極的に配置していく。

また、広報アドバイザーの参画については、2018年5月までに競輪広報の今年度戦略を立て、9月までに上半期事業の評価を行い、12月までに2018年度事業の中間とりまとめを通し、翌年度の広報計画へ反映させる。

さらに、売上分析を行うデータサイエンティストを参画させ、2018年8月に2019年度開催日程案を提示する。

## IV. 意思決定プロセスの見直し (2) 民間事業者との連携

### ア. 現状

- 車券販売を実施する施行者や場外発売施設の運営担当者と双方向の情報共有の仕組みを構築する会議体を設置することになっていたが、設置されていなかった。
- 全車協と半期に一度意見交換会を実施していた。
- 民間ポータル各社との合同会議体については、同業他社がいるところでの企業秘密の開示につながる恐れから設置について難色が示されている。(個別の情報共有会議で対応)
- J K Aと民間事業者との間で意見交換は行われたが、連携方針等を決めるに至っていなかった。

### イ. 課題

- 施行者や民間事業者等との連携を強化し、J K Aが中心となって、マーケティング・広報の取組みを強化していくことができれば、費用対効果の高い取組みが可能となり、業界全体としてのコスト削減にも繋がるのではないかと。
- 民間事業者の経営状況については、契約の当事者ではないJ K Aへの情報開示については限界がある。
- 民間事業者との間でw i n－w i nとなる仕組みについて検討する必要があるのではないかと。



## ウ. 今後の取組（実施済み含む）

### （i）経営戦略・業務評価部

- ✓ 全車協との情報共有会議実施→2018年3月
- ✓ 全車協との情報共有会議（四半期に1度）→2018年5月開催
- ✓ 民間ポータル各社との個別情報共有会議→2018年5～6月
- ✓ 民間事業者との協業事業について、施行者との関係性を踏まえて経営戦略・業務評価部で方針を検討する。
- ✓ 民間事業者の会議への参画について関係団体と協議を行う。

以上により、民間事業者と連携強化を図る。

## エ. 責任体制とKPI

### （i）責任体制

経営戦略・業務評価部担当理事を責任者とする。

### （ii）KPI

- 2018年度内に場外売場での来場促進策を協業事業で実施する。
- 2018年度内に民間ポータル各社とキャンペーンを協業事業で実施する。

## V. 競輪・オートレースと社会との繋がり強化 (3) 250開催

### ア. 現状

- 新規ファンの獲得が進まず、ファンが高齢化している。
- 新規ファンが競輪場に来ても、リピーターにならない。
- ギャンブル「競輪」としても、スポーツ競技「ケイリン」としても認知度が低い。
- KEIRINが五輪種目であることを有効に活用できていない。
- 多くの競輪場は老朽化が進み、快適な環境とは言い難い。

### イ. 課題

- エンターテインメント性を重視した若者向けの開催の実施。
- 国際ルールに基づく、スピード重視の競走の実施
- スポーツコンテンツとして魅力的な新商品として「250KEIRIN（仮称）」の実施について検討を進める必要がある。

## ウ. 今後の取組（実施済み含む）

### （i）経営戦略・業務評価部

- ✓ 250WG中間報告→2018年5月
- ✓ 250開催専門チームを設置→2018年5月
- ✓ 関連規程等の改正が行えるよう検討→2019年3月末まで
- ✓ ライセンス制度の確立・競技実施方法の決定→2019年3月末まで
- ✓ 機運醸成のためのイベント実施（2018年5月・10月（予定））
- ✓ 250開催専用のシステムを稼働→2020年9月末
- ✓ 250開催開始→2020年10月予定

以上により、2020年度内に250開催を実施する。

## エ. 責任体制とKPI

### （i）責任体制

経営戦略・業務評価部担当理事を責任者とする。

### （ii）KPI

2020年10月に250開催の開始を予定をしている。

## V. 競輪・オートレースと社会との繋がり強化

### (4) 電動バイク採用

#### ア. 現状

- 現状ミッドナイト開催は飯塚1場のみで開催している。
- 現行の小型自動車競走法は電動バイクによる競走が想定されていない。

#### イ. 課題

- オートレースのミッドナイト開催の売上拡大を目指すには、開催日数及び開催場の拡大が必要である。
- そのためには、騒音と排気ガスの問題をクリアするなどの環境整備が求められる。
- オートレースに電動バイクを採用するためには、小型自動車競走法の改正が必要である。

#### ウ. 今後の取組（実施済み含む）

##### (i) オートレース業務部

- ✓ 「EV競走車開発検討プロジェクト」（メンバーはJKA、才振協、選手会、全動協、全実競）において、仕様の確定とスケジュールの確認→2018年9月まで
- ✓ 電動モーター試作（2台）→2019年9月まで
- ✓ 電動バイク専用フレームの試作→2019年11月まで
- ✓ 試作車両のテスト走行・改良→2020年12月まで
- ✓ 車両の量産→2021年3月まで
- ✓ ミッドナイト開催日数及び開催場拡大の状況に適応した競走運営体制の確立→2020年12月まで

## ウ. 今後の取組（実施済み含む）

### （i）オートレース事業部

- ✓ 各種規程の見直し（小型自動車競走法改正要望）→2020年12月まで
- ✓ 施行者の地元調整のサポート→2020年12月まで
- ✓ オ振協の電動バイク採用レース実施のための発売・情報系システムの構築に関するサポート→2020年12月まで

以上により、2021年度内での電動バイクを使用したミッドナイト開催を実施する。

## エ. 責任体制とKPI

### （i）責任体制

オートレース担当理事を責任者とする。

### （ii）KPI

2019年11月までに試作車両を完成させ、テスト走行を行い、改良を加えて、2020年10月までに模擬レースを実施後、量産体制に入る。2021年度内に電動バイクを使用したミッドナイト開催の実施を予定している。

# 改善の具体例

# 目次

●	p 25	I. JKAの組織・働き方改革及び人材の能力開発 1. 経営戦略・業務評価部の権限・体制強化 (1)経営戦略・業務評価部の権限・体制強化 ①事業計画・事業予算に関する権限
●	p 26	I. JKAの組織・働き方改革及び人材の能力開発 2. 売場を定点観測できる組織体制整備 (1)部署間連携強化 ①定点観測機能
●	p 27	I. JKAの組織・働き方改革及び人材の能力開発 3. 競技実施部門をはじめとする各部門の業務見直し・省人化・人的リソース再配分 (1)競技実施業務標準化
●	p 29	I. JKAの組織・働き方改革及び人材の能力開発 4. 中途採用の強化と適材適所の専門人材配置 (1)職員採用 (2)職員研修 (3)女性活用促進 (4)広報事業アドバイザーの登用
●	p 30	I. JKAの組織・働き方改革及び人材の能力開発 5. 人事評価制度の人事管理への反映 (1)人事管理制度
●	p 31	IV. 意思決定プロセスの見直し (2)民間事業者との連携
●	p 32	V. 競輪・オートレースと社会との繋がり強化 (3)250開催
●	p 33	V. 競輪・オートレースと社会との繋がり強化 (4)電動バイク採用

# I. JKAの組織・働き方改革及び人材の能力開発

## 1. 経営戦略・業務評価部の権限・体制強化

### (1) 経営戦略・業務評価部の権限・体制強化 ①事業計画・事業予算に関する権限

旧	スケジュール	備考	新	スケジュール案	備考
			経営戦略・業務評価部で「年度方針」の策定		①2015年度まで業界の目標数値が無かった。 ②2015年度に2016年度からの業界目標を定めた。(2016. 6. 30競輪最高会議) ③JKAは業界目標に基づくJKA年度方針策定 業界目標を定めた中期計画を策定(2018年) ④従来の事業計画のさらに詳細な実行計画書である年度方針を策定
			(1) 経営戦略・業務評価部で2017年度の業務評価	9月前後	・評価にあたっては、コストパフォーマンス、事業効果の視点を重視し事業の継続性や予算規模の軽重等に方針を示し、担当部署へヒアリングを行う。
			(2) 2017年度の業務評価については、役員ミーティングに9月末に報告		・次年度に反映させるため前年度の事業評価等のとりにまとめを行う。
			(3) 2019年度の年度方針は10月頃を目途に概要策定	10月	・概要策定にあたっては、売上等の中期的展望をふまえ、重点事業項目を整理する。 ・概要策定にあたっては、経産省はじめ関係団体と意見交換等行う。
(1) 各部門で事業計画の原案作成	11月前後	従来は各部門において、前年度計画を更新	(4) 各部門で年度方針に基づく事業計画の原案作成	10月	
(2) 各部門で予算作成	11月前後	従来は財務の指示により作成	(5) 事業計画に基づき、各部門で予算作成	10月	予算編成にあたってはあらかじめ2019年度の売上予測を基本とする予算規模を原案として、大枠の予算作成を現課に指示。
			(6) 経営戦略・業務評価部で事業内容のヒアリング、査定を実施	10～12月前後	・事業の重点化等、メリハリをつけた事業の見直しに関し最終査定を実施。
			(7) 各部門が査定に基づき再検討及び再調整。	10～12月前後	
(3) 事業計画については経営戦略・業務評価部が、予算については財務で取りまとめ作業のみ	12月～1月	・従来の経産省への説明は、「事業内容」は経営戦略、「予算」は財務が説明する。	(8) 経営戦略・業務評価部で「事業計画・予算案」として最終取りまとめ	12月～1月	・経産省と最終調整は「事業計画・予算案」パッケージで説明する。
(4) 事業計画・予算が理事会において承認			(9) 事業計画・予算が理事会において承認	2月	
			(10) 年度方針作成	3月	・事業計画・予算に基づき各部門ごとに当該年度における事業取組みの目標設定、スケジュール、体制などを設定



I. J K Aの組織・働き方改革及び人材の能力開発  
 2. 売場を定点観測できる組織体制整備  
 (1) 部署間連携強化 ① 定点観測機能

旧	スケジュール	備考	新	スケジュール案	備考
			実施要領を制定	2018年4月より	・実施要領を作成し、情報収集を標準化
			競輪場においてGⅢや企画レースなどを中心に施行者から情報収集	2018年4月より	・支部長は施行者にPR、イベント他のヒアリング ・レース毎の売上分析
			担当地区本部で売上分析	開催終了後	
			経営戦略・業務評価部で売上分析	開催終了後	
・施設調査実施時・あっせん依頼時・特別競輪開催時のPR会議等・企画レース実施にあたって各部門が打合せを実施し情報収集。		・情報が共有されていなかった。	部会長連絡会議で情報を集約し、必要に応じ各部会等へ展開	毎月	
役員ミーティングにおいて地区担当役員が売上目標と売上実績について報告	各開催終了後	・施行者からの聞き取り調査などは詳しくは行っていなかった。 ・開催中のイベント、事前PRやファンサービスなどは情報共有していなかった。	役員ミーティング等において支部長からの報告と売上分析の報告	各開催終了後	・J K A内部での情報共有
全車協と定期的な意見交換を実施	半期に1度	・全車協が集約している意見交換にとどまった。 ・個別売場についての情報の集約は行っていなかった。	支部長、経営戦略・業務評価部、競輪振興事業部と情報共有	毎月	・当該月に集めた売場情報、売上状況及びあっせん依頼時に面談した際の施行者情報を共有
民間ポータルとの意見交換を実施	半期に1度	・民間ポータル各社と個別に会員数の増減、売上の状況等を情報収集したが、その内容を生かし切れていなかった。	全車協と定期的な意見交換を実施	四半期に1度	・協業事業について ・新規施策等についての意見交換
			民間ポータルとの意見交換を実施	四半期に1度	・各社の売上・会員数などの確認 ・新規施策等についての意見交換
			経営戦略・業務評価部で役員ミーティングで取りまとめ報告	半期に1度	・J K A内部での情報共有

## I. JKAの組織・働き方改革及び人材の能力開発

### 3. 競技実施部門をはじめとする各部門の業務見直し・省人化・人的リソース再配分

#### (1) 競技実施業務標準化

旧	スケジュール	備考	新	スケジュール案	備考
作業手順、検査器具の全国統一がなされていない		検査体制（執務編成人員）の不統一	検車作業の標準化を目的とした自転車検査用治具の開発運用	2018年9月	・人的作業に代わる検査治具を導入することにより、競走用自転車前検日確定検査に要する検車員数の削減を図るとともに検査の正確性の向上を図る
			・現作業の棚卸し>標準作業手順書の確定		
			試作機による効果検証	2018年9月	
			仕様決定	2018年下期	
			運用開始	2019年4月	※期待効果>人的リソースの創出 検査正確性の向上
選手登録証：紙による運用		・登録証を人的作業で作成 ・選手情報（住所等個人情報）の安全性に問題	選手登録証のICカード化	2018年6月	・選手情報をデータ化し、システムを利用したデータ管理とすることで、開催現場の作業工数減少につなげる
			・搭載情報の検討>拡張性を持たせたカード（タイプB・フェリカ等）の検討		
			仕様決定	2018年6月	
			業者選定	2018年9月	
			運用開始	2019年7月	※期待効果>作業工数の削減・・・人的リソースの創出 安全性の向上
選手手帳：冊子（紙）による運用	毎レース終了都度	成績情報等を開催現場で日毎、レース毎2名により記入	開催現場システム（仮称）の構築・運用		・選手手帳に記載している成績情報（着順、違反行為、自転車情報等）をアナログ管理からシステムを利用したデータ管理とすることで開催現場の人工減少につなげる
			※安定運用・利便性・費用対効果の検証		
			将来を見据えた拡張機能の搭載検討		
			仕様決定		
			システム業者選定	2018年9月	※期待効果>作業工数の削減・・・人的リソースの創出
			運用開始	2019年7月	ヒューマンエラー防止、選手情報のデータ活用

旧	スケジュール	備考	新	スケジュール案	備考
出勤簿による出退勤管理		<ul style="list-style-type: none"> <li>・執務部署別あるいは個人別の出勤簿で勤怠管理</li> <li>・押印後、出勤簿一式を支部労務課へ送付</li> </ul>	出退勤管理システムの試験運用開始	2018年4月	<ul style="list-style-type: none"> <li>・システム導入により出退勤を自動で把握。(本部、支部同時)</li> <li>※今後の期待効果⇒作業工数の削減・・・人的リソースの創出、ヒューマンエラーの防止</li> </ul>
エクセル計算による出納事務(競輪場)		<ul style="list-style-type: none"> <li>・請求書を確認し支払請求書を作成、出納責任者決裁後、支払</li> <li>・現預金出納帳へ出金額を手入力、作成、出力</li> <li>・証憑書類一式を支部会計課へ送付後、支部会計課にて会計伝票を起票</li> </ul>	会計システムの運用開始	2018年2月	<ul style="list-style-type: none"> <li>・請求書を確認し支払請求書を作成、出納責任者決裁後、支払</li> <li>・競輪場にて会計伝票を起票、現預金出納帳は会計システムから自動出力</li> <li>・会計伝票、証憑書類一式を支部会計課へ送付</li> </ul>
支部振込業務		<ul style="list-style-type: none"> <li>・請求書を確認し支払請求書を作成、出納責任者決裁後、支払</li> <li>・会計伝票を起票</li> </ul>	支部振込業務の本部集約化試行開始	2018年10月	
同上		同上	支部振込業務の本部集約化本格運用開始	2019年4月	
競輪競技関係受託金請求事務		<ul style="list-style-type: none"> <li>・競輪情報端末で売上を出力</li> <li>・手入力によりエクセル関数で受託金を計算</li> <li>・請求額を手入力で転記し、個別様式の請求書を作成</li> <li>・各支部より施行者へ請求書を送付</li> <li>・未収金伝票を手入力で起票</li> </ul>	競輪競技関係受託金計算システム運用開始	2019年4月	<ul style="list-style-type: none"> <li>支部から本部への移管業務は、システム化により省力化を図る。</li> <li>・競輪情報端末の売上を自動受信</li> <li>・競輪競技関係受託金計算システムで自動計算</li> <li>・請求書は自動出力</li> <li>・未収金データを会計システムに読込、未収金伝票を自動起票</li> </ul>

I. JKAの組織・働き方改革及び人材の能力開発

4. 中途採用の強化と適材適所の専門人材配置

(1) 職員採用 (2) 職員研修 (3) 女性活用促進 (4) 広報事業アドバイザーの登用

旧	スケジュール	備考	新	スケジュール案	備考
新規採用開始	2016年 4月～	執務部署限定せず、 全国転勤あり。	新規採用、中途採用に加え、中途採用で競 輪学校教官（トレーニング理論修了者）を 採用	2018年4月 ～	中途採用はマーケティング、統計、情報シス テムの知識を有する者を優先的に選考したが 採用には至らず。
新規採用に加え中途採用開始	2017年 4月～	〃	外部人材の活用（広報、情報解析等）及び 外部人材との共同作業を行うことによる職 員の資質向上	2018年4月 ～	
			マーケティング、統計、情報システム、ス ポーツ理論等の専門的な知識を持つ者の中 途採用を通年で実施する。	2018年4月 ～	スペシャリストの育成を視野に入れて、採用 を行う。
			広報事業アドバイザーの登用	2018年4月 ～	全体戦略及び個別施策について、媒体別の 効果・評価をしてもらい、不足分を修正

# I. JKAの組織・働き方改革及び人材の能力開発

## 5. 人事評価制度の人事管理への反映

### (1) 人事管理制度

旧	スケジュール	備考	新	スケジュール案	備考
			人材マネジメント制度の試行開始	2017年4月 ～	<ul style="list-style-type: none"> <li>・目標・方針への意識付け</li> <li>・人材育成・能力開発</li> <li>・モチベーション向上</li> <li>・コミュニケーション促進・活性化</li> </ul>
旧法人ごとに異なる人事考課制度を運用		<ul style="list-style-type: none"> <li>・制度が導入されていない法人もあった。</li> </ul>	全社統一の人事考課制度を導入	2017年4月	<ul style="list-style-type: none"> <li>・全社意識の醸成</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>○考課基準やルールが非公開</li> <li>・会社が求める人材像が不明確</li> </ul>	考課基準やルールを開示	2017年4月	<ul style="list-style-type: none"> <li>・会社が期待する貢献内容や能力に対する到達度を明らかにし、適切な指導につなげ、自己成長を促す。</li> <li>・成果に応じた公平な処遇</li> <li>・モチベーション向上</li> <li>・コミュニケーション促進</li> <li>・考課の納得性向上</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>○考課のフィードバックがない</li> <li>・どんな基準でどう考課されてるかわからない。</li> <li>・自己成長、モチベーション向上、考課や処遇への納得につながらない。</li> </ul>	考課結果に関するフィードバック面談を実施	2017年4月	<ul style="list-style-type: none"> <li>・PDCAの意識付け</li> <li>・組織目標を踏まえた個人目標の設定し、自らの役割への理解を促す。</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>○個人の目標管理の仕組みがない</li> <li>・PDCAの意識が不十分</li> <li>・組織目標が実務担当者まで浸透せず</li> </ul>	目標管理制度を導入	2017年4月	<ul style="list-style-type: none"> <li>・PDCAの意識付け</li> <li>・組織目標を踏まえた個人目標の設定し、自らの役割への理解を促す。</li> </ul>
			人材マネジメント制度の試行（2年目）	2018年4月 ～	<ul style="list-style-type: none"> <li>1年目の試行における問題点を抽出し、一部改善のうえ実施。</li> <li>・配点ウェイト⇒プロセス重視に変更</li> <li>・現場勤務者の考課項目⇒チーム目標設定</li> <li>・考課フロー⇒最終考課者を一部理事から部長へ移管</li> <li>・シートの集約⇒2枚を1枚に</li> <li>・考課時期の前倒し⇒4-9月、10-3月で評価まで完結する</li> </ul>
			正式導入	2018年10月 ～	

#### IV. 意思決定プロセスの見直し (2) 民間事業者との連携

旧	スケジュール	備考	新	スケジュール案	備考
全車協と定期的な意見交換を実施		・全車協が集約している意見交換にとどまった。 ・連携方針等を決めるに至っていなかった。	・全車協との情報共有会議実施	2018年3月	
			・全車協との情報共有会議 (四半期に1度)	2018年5月	
民間ポータルとの意見交換		・個別の民間各社との意見交換にとどまった。 ・連携方針等を決めるに至っていなかった	・民間ポータル各社との個別情報共有会議	2018年5月	
			・民間事業者との協業事業について、施行者との関係性を踏まえて経営戦略・業務評価部の方針を検討し、関連部門と連携		民間事業者との検討状況を踏まえて実施

V. 競輪・オートレースと社会との繋がり強化  
 (3) 250開催

旧	スケジュール	備考	新	スケジュール案	備考
			250WGによる最高会議への中間報告	2018年5月	・事業性の確認 ・システムの構築方法の確認
			関連規定・要領等改正	2019年3月 末まで	・施設に関する告示（周長250m）、競技規則（UCIルールに準拠）等
			発売用システム仕様書確定	2020年9月 末稼働	・250開催専用システムとする。
			発売用システム開発構築		
			250開催向け選手養成、審判員養成	2018年5月 ～	・UCIルールに基づく競走形態に対応すべく選手・審判を養成する。
			機運醸成のためのイベント実施	2018年5月、 10月	・伊豆ベロドロームにおけるイベントを開催し、250開催に向けたシミュレーション及び公正安全面の検証を行う。 ・トラック競技の指名度向上とファンの裾野拡大を図る。
			250開催開始	2020年度	・2020年東京オリンピック開催で高まるスポーツ競技への関心を最大限活かし、250開催による新たな競走を実現し、20～30代の若年層の獲得を目指す。

V. 競輪・オートレースと社会との繋がり強化  
 (4) 電動バイク採用

旧	スケジュール	備考	新	スケジュール案	備考
			・「EV競走車開発検討プロジェクト」で仕様確定とスケジュールの確認	2018年9月まで	プロジェクトメンバーはJKA、才振協、選手会、全動協、全実競
			・電動モーターの試作(2台)	2019年9月まで	
			・電動バイク専用フレームの試作	2019年11月まで	
			・試作車両のテスト走行・改良	2020年12月まで	
			・車両の量産	2021年3月まで	模擬レースの実施
			・各種規程の見直し	2020年12月まで	小型自動車競走法等の改正が必要
			・施行者の地元調整のサポート	2020年12月まで	
			・ミッドナイト開催日数及び開催場拡大の状況に適応した競走運営体制の確立	2020年12月まで	
			・電動バイクを使用したミッドナイト開催を実施	2021年度内	



# 工程表

2018年度

2019年度

2020年度

	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	
<b>【 I .JKAの組織・働き方改革及び人材の能力開発】</b>																										
1.「経営戦略・業務評価部の権限・体制強化」																										
(1)経営戦略・業務評価部の権限・体制強化	●	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	
(2)組織の見直し																										
(3)JKAの組織に関するコンサルタントの実施																										
2.「売場を定点観測できる組織体制整備」																										
(1)部署間連携強化																										
①定点観測機能																										
支部長の設置・定点観測運用	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	
全車協の定例会議の実施(四半期ごと)	●				●					●				●							●		●			
民間ポータル各社との個別意見交換会の実施(各社年2回)	●		●		●		●		●		●		●		●		●		●		●		●		●	
施設調査時の意見交換(随時)	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	
②社内情報共有と施策等への反映																										
情報共有会議(月1回実施)	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	

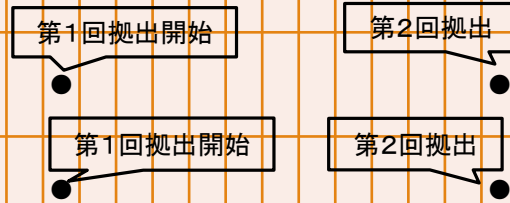
2018年度

2019年度

2020年度

	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4
3.「競技実施部門をはじめとする各部門の業務見直し・省人化・人的リソース再配分」																									
(1) 競技実施業務標準化																									
検査治具の運用開始予定														●											
選手登録証のカード化運用開始予定																									
4.「中途採用の強化と適材適所の専門人材配置」																									
(1) 職員採用																									
中途職員募集予定																									
定期職員採用予定	●																								●
(2) 職員研修																									
リーダー養成プログラム研修(月1回・3年間)																									
(3) 女性活用促進																									
JCF女子部会への委員派遣																									
(4) 広報事業アドバイザーの登用																									
アドバイザーの人選・決定	●																								
会議の実施																									
広報戦略の策定																									
5.「人事評価制度の人事管理への反映」																									
(1) 人事管理制度																									
人材マネジメント制度本格導入																									

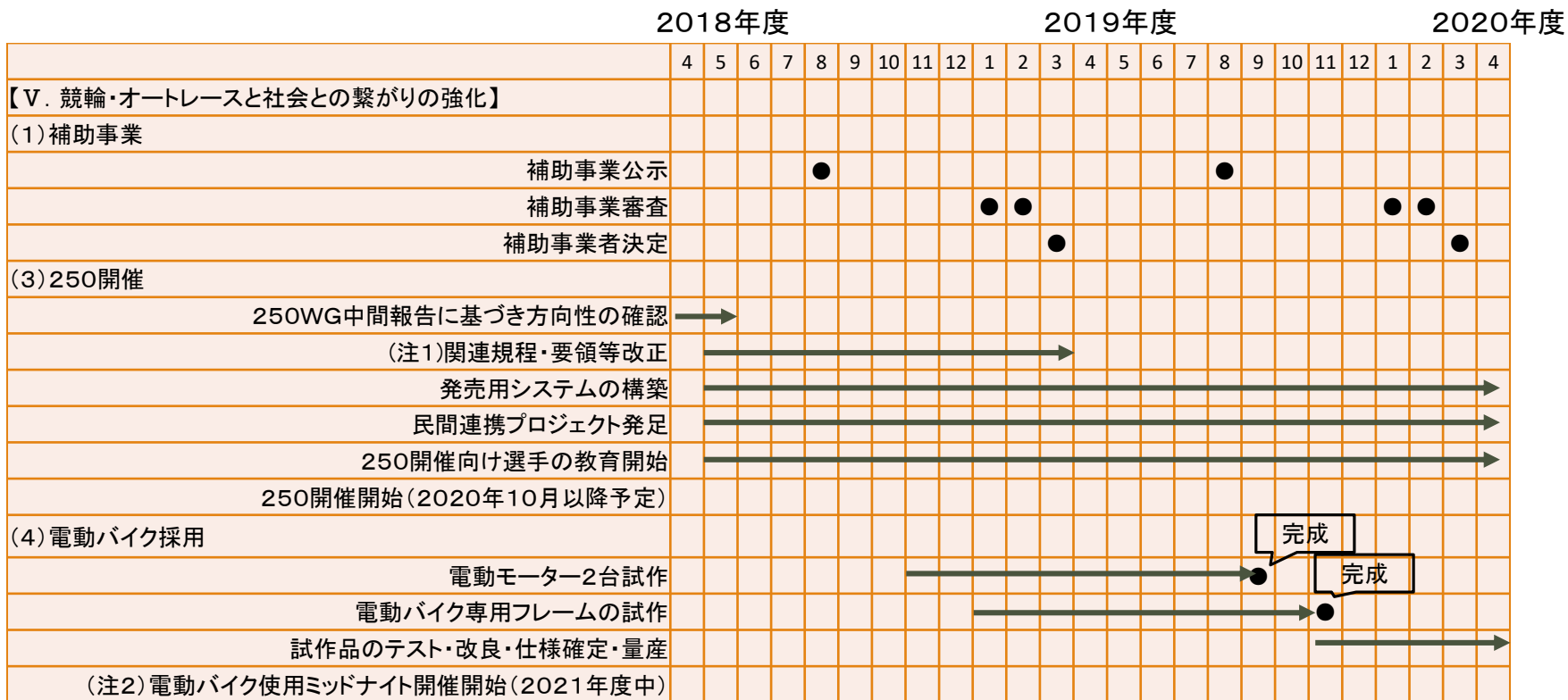
	2018年度												2019年度												2020年度			
	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4			
<b>【Ⅱ. 投資のための財源確保】</b>																												
(1) 関係団体がコストを削減して財源をねん出するやり方の拡大の可能性 (単年度当たり5億円を5年拠出)																												
(2) ※団体に特定目的で留保されている資金や毎年支出の妥当性を見直し (単年度当たり12.7億円を4年拠出)																												
①競輪関係業務運営基金からの拠出																												
②補助事業予算の中から結果未執行となった予算からの拠出																												
<b>【Ⅲ. 施行者間調整ルールとインセンティブ】</b>																												
※Gレースの開催決定や開催日程調整とインセンティブ付与との関係整理																												
※リスクある取組にチャレンジする仕組み																												
開催日程案の作成・提案																												
<b>【Ⅳ. 意思決定プロセスの見直し】</b>																												
(1) 意思決定プロセスの見直し																												



全輪協の工程表に同じ

迅速審議のための関係性の再整備

※本資料中の法制度の改正を前提としている項目については本制度の運用開始に支障のない時期までに手当していただきたい。



(注1)競輪場施設に関する告示等関連規定の整備を250開催開始に支障のない時期までに手当していただきたい。

(注2)小型自動車競走法等の法制度改正については、電動バイクを使用したミッドナイト開催開始に支障のない時期までに手当していただきたい。