

青山葬儀所

事業計画書

日比谷花壇グループ

## 目 次

I 収支計画 · · · · ·	3
II 事業計画	
1 管理運営に関する基本的事項	
(1) 公の施設の管理に対する基本的考え方 · · · · ·	4
(2) 貴団体のノウハウを活用した業務展開 · · · · ·	6
(3) 指定管理者の責務 · · · · ·	8
2 人員配置計画等	
(1) 人員配置計画 · · · · ·	10
(2) 組織体制・指揮命令系統と役割分担 · · · · ·	12
(3) 人材の確保と職員の技術・能力向上への取組 · · · · ·	14
3 運営管理計画	
(1) 公平、公正で利用しやすい管理所運営 · · · · ·	16
(2) 施設の稼働率向上につながる具体的な提案 · · · · ·	18
(3) 利用料金設定の考え方と利用件数の見込み · · · · ·	20
(4) 利用者要望の把握方法と管理業務への反映方法 · · · · ·	22
(5) 危機管理及び災害対応 · · · · ·	24
4 施設維持管理計画	
(1) 適切な維持管理方針や予防保全的な施設補修修繕に対する取組 · · · · ·	26
(2) 事故、自然災害及び感染症などの社会課題への対策・対処するための取組	28
(3) 稼働率向上のための施設改善、費用回収方法 · · · · ·	30
(4) 維持管理水準の自己評価、外部委託する場合の指導監督、履行確認 · · ·	31

## I 収支計画

単位:千円

年度	収入額	支出額	収支差	納入額
令和8年度	67,206	49,211	17,996	14,396
令和9年度	155,209	67,377	87,832	70,265
令和10年度	158,313	68,976	89,337	71,469
令和11年度	161,479	70,630	90,849	72,679
令和12年度	164,709	72,560	92,148	73,719
計	706,915	328,754	378,161	302,529

## II 事業計画

### 1 管理運営に関する基本的事項

#### (1) 公の施設の管理に対する基本的考え方

「青山葬儀所指定管理者仕様書」にございます、管理運営方針(1)基本方針、(2)維持管理方針を管理運営業務の全ての基本にします。平成18年度から三期15年間に渡り、この管理運営方針に則り、これを要約した「公共施設であることを念頭において青山葬儀所の特性を最大限に活用し、都民の福祉の増進に寄与する」を念頭に置いて、管理運営に専念しました。次期指定期間におきましてもこの基本の考え方を踏襲します。そして特に以下の6点を重視します。

##### 1. 「指定管理者」という立場、使命、責任を再認識した上で、行政を代行する。

管理業務を単に委託されているのではなく、「管理権限」を委任されている事、「管理責任」を負っている事をグループ全員で理解し、再確認の上、行政を代行します。(この点は職員の意識に係わる事であり、言い換えれば一人一人が責任者の自覚を持つ、という事になります)

総理大臣や都知事が葬儀委員長を務められる葬儀も行われます。芸能人の葬儀では数千人のご弔問もあり、マスメディアやインターネット上の報道があります。改めて青山葬儀所が日本を代表する斎場である事を認識し、その上で日常の管理・運営を担って参ります。またその緊張感を保つ為に、職員には定期的な教育を実施します。

##### 2. 公平性を確保し 法令等の遵守を徹底する。

東京都葬儀所条例や関連する法令などを熟読し、理解を深めた上でこれを遵守します。個人情報保護は日比谷花壇として取得済のプライバシーマークに基づき、実施します。公平・公正については特定のご遺族様や葬儀社様だけが有利とならない様に、日常管理はもちろんの事、各種施策や改善対策等にも細心の注意を払います。具体的な手法は、3運営管理計画(1)公平、公正で利用しやすい管理所運営をご参照ください。但し、これも職員の意識が鍵となります。教育を継続し、また青山葬儀所の貴重な歴史、数々の著名人のご葬儀について職員で定期的に振り返る機会を設ける事で、法令等の遵守を支える高い意識、青山葬儀所に勤めているという自負を保持します。

##### 3. 変わりゆく葬儀様式を見守りつつ、時代の変化に合せて稼働率を向上させる。

東京都福祉保健局の東京都人口動態統計では、令和5年の年間死者は13万人を超える5年間で15%の増加となっております。また高齢化というマクロ環境の変化は葬儀にも変化を齎しており、ご逝去が高年齢になるほど、ご弔問者数は減少の傾向にあります。更にコロナ禍による集会等の自主規制もあり、冠婚葬祭の中では比較的保守的な葬儀においても、直葬(葬儀式を行わず、直接火葬場に搬送する様式)に象徴される様に、一時的とは言え 葬儀文化の変革が起きました。著名人でも近親者だけで通夜・告別式を執り行う事は普通になりました。そしてこの様な流れから、通夜・告別式にご参列できなかった方々のために、後日、お別れの会が執り行われる様になり、この場合は「日時を予め設定出来る」事もあり、より多くのご弔問者が参列する様になっています。更に、お別れの会までには時間的な余裕もある事から会場には遺品や遺作を展示し、ご活躍当時の動画なども準備し、故人を偲ぶ様々なセレモニーも行われます。ご遺族様や主催者様のご意向として、ご弔問の方々が故人と過ごされた時代と時間を、ゆっくりと追憶していただく様になってきました。葬儀所の建替えによる閉所期間は約6年間になりますが、この間にこの様なお別れの会はホテルでも一般的となり、各種の報道も行われる様になり、これまで以上に注目を集めました。しかし青山葬儀所は公共施設であり、著名人以外にも広くご利用いただく施設である事に変わりはありません。外的環境の変化は影響しますが、公共施設としての役割、施設の設立目的は基本的に不変です。この様な状況を勘案して、今後の稼働率向上は以下の3点が非常に大切と考えます。

- (1)時代の流れ、社会の変化、都民の葬儀に対する意識・要望の変化を見極めておく事
- (2)この変化は、施設の運用面、特にご利用者対応において念頭においておく事
- (3)"著名人が利用する所"という認識を払拭し、一般の方々にも広く利用を促していく事

葬儀に求めるものが変化し、その結果、葬儀様式は更に変化していくものと思われます。但し一方で、青山葬儀所が育んできた品格やブランド、都民が持つ特別なイメージなどを堅実に守る事が必要であると考えます。これはこれまでに青山葬儀所をご利用いただいたて来た多くの著名人のご遺族様に対しましても、「故人に相応しい格式」として大切にしていくべき事です。日本という歴史・文化のある国の葬儀において、これを代表する様な式典が執り行われ、その葬儀文化を継承し

ていく所、という施設としての不变の使命・価値もあります。施設全体は更新されますが、この両面「都民の要望の変化の的確な把握」、及び「青山葬儀所が大切に守ってきた施設の価値の堅持」のバランスに配慮して、稼働率向上施策を企画し、注意深く展開します。

葬儀施設であるが故に施設を積極的にご紹介する事は慎むべきであり、また公共施設としても適正な利用促進活動でなければなりません。この様な大前提のもと、信仰の自由、表現の自由を見守りながら、青山葬儀所であるからこそ出来る葬儀、お別れの会の施行を上記のバランスを保つつ、支援して参ります。具体策は稼働率向上につながる各種の提案をご参照ください。

#### 4. 更新された施設と設備に細心の配慮を行い、また中長期の視点を持ち、管理・運営を担う。

今回の建替えにより建物や設備などは一新され、安全性、利便性のより高い、またより快適な葬儀施設に生まれ変わるものと思います。そして実際に大規模葬儀や家族葬、またお別れの会等が行われますと、新施設ならではの新たな課題も見えて来ると思います。そこで建替え後、最初の指定期間においては以下を計画します。

##### (1)新施設において利用満足度を高める事

施設や設備等が更新され、新たな利用規定や予約システム等によるご利用がスタートしますが、実際の施設利用を踏まえて、ご利用の葬儀社様と意見交換の機会を持ち、アンケート調査を行い、不都合な点の解消、利便性の向上等の対策を講じます。特に構成企業である全東京葬祭業協同組合連合会からの意見、助言は、特定の葬儀社様からのものではなく、葬儀事業者の意見を代表するものとして受け止め、代表企業と構成団体が一体となってご利用者の満足度を高めていきます。

##### (2)「安心・安全の確保」について

元閣僚クラス等のご葬儀となれば、現役の総理、閣僚、知事、各国大使等、VIP 数百名のご弔問となります。監視カメラ等が設置されますが、設備に頼る事なく安全・安心を追求します。新しい葬儀施設での新たなご利用規則(安全・安心の為のルール)を作り、これの遵守をご利用の葬儀社様、関連事業社様にきちんと促します。また関係各機関との協力体制も構築します。この様な事は一朝一夕で出来る事ではなく、地道な積み重ねによるものと心得ます。

##### (3)「環境負荷の低減」と「将来コストの縮減」について

日々の適正な管理が効果を生む、長期に渡って影響する、という基本の考え方を持ち、以下の事を計画、又は提案します。(日常的に行う一般的な節電対策以外として計画・提案します)

- ・電気のピーク使用量を監視し、可能な限り最大電力量を超えない様にコントロールします
- ・建物の屋根にソーラーパネルを設置し、蓄電池による電源設備の設置を提案します
- ・既存樹木の健全な育成により CO<sub>2</sub> 削減とヒートアイランド現象の軽減に寄与します

##### (4) 施設と設備の更新に基づく都有財産の効率的、効果的活用について

都の公共施設として大規模災害時の活用について、都の関係部門・機関、港区、近隣の自治会・町内会と協議します。平成 23 年の東日本大地震の際、私どもは青山葬儀所の指定管理者であり、この日に葬儀はありませんでしたが、通行人や近隣住民の一時的な避難などに協力する事が出来ました。この様な経験も踏まえ、また大規模葬儀が執り行われている場合も想定して、利用者の安全確保・避難を最優先し、帰宅困難者に対する施設の活用を計画します。

#### 5. 関係する者がそれぞれに有益となる事で、指定管理者制度自体の発展に貢献する。

ご遺族様、葬儀社様、近隣住民、東京都、指定管理者の全てが、それぞれに満足する事を目指します。これにより「指定管理者制度」そのものが充実していく事、更には行政を代行する仕組みそのものが発展していく事に現場レベルで貢献します。

#### 6. 次代を担う子供の倫理観、思いやりの心を育む事に葬儀という機会から貢献する。

東京都は「こころの東京革命」の普及啓発を推進しています。子供の自殺や他者への思いやりに欠ける行動等を社会問題として捉え、まずは大人が生き方等を改めて見つめ直し、子供の心を大事に育んでいく事が述べられています。しかし他者への思いやりの心が芽生え、健全に育つ事は、今の社会環境の中では易しくはありません。葬儀の場を、学校では学ぶことの出来ない、いのちの尊さを子供たちに学んでもらう機会と考え、葬儀所の管理運営を通じて、「こころの東京革命」に参画します。

## (2) 貴団体のノウハウを活用した業務展開

### 1.日比谷花壇の生花小売業としてのノウハウとその活用

接客業75年、指定管理者実績20年の私たちが持つ、経験とノウハウを最大限に活用し、安心してご利用いただける都の大切な施設を維持します。さらに、地域の声を聴き、時代や環境の変化に適応したサービスを積極的に展開して、利便性と快適性を向上させることで、都民の大切な「場」を守り、未来につないでいきます。

#### (1) 利用者目線に立った、統一された高品質の接客サービスを実践します。

設立75年、全国約200店舗のフラワーショップの実績と経験から育んだ接客のプロとしてのホスピタリティと親しみあるサービスを実践します。また「利用者=お客様」と考え、独自の接客接遇マニュアルや研修制度を活用し、統一されたサービスを提供します。

- お客様の状況(例えばこれからお祝に行く、ご弔問に行く等)を伺い、又は察して、お客様のお気持ちに最大限に配慮した接客を行います
- お客様は一般的な言葉(例えば、柔らかく、優しい感じの花束にして欲しい等)でご要望を述べる点を考慮し、ご意向に沿った花の組合せ等をご提案しつつ、丁寧なヒアリングにより細部を確認し、より的確に叶えます

日常の実務において上記2点を心がけ、この様な接客を長年に渡り積み重ね、この結果、「お客様との必要充分な会話の中からその状況を察し、その際のお客様のお気持ちを大切しつつ要望を的確にくみ取る」というノウハウを蓄積して参りました。そしてこのノウハウは、遺族という立場の方がご利用者となる葬儀施設の運営においても活かす事が可能です。

#### (2) 葬儀施設における管理運営実績

- 日比谷花壇は15年間にわたり青山葬儀所の指定管理業務を担って参りました。長年の実績を通じて施設運営に関する知見を蓄積しており、リニューアル後の新たな設備においても葬儀社様からの各種要求は充分に満たせるレベルにあり、円滑かつ的確な運営開始が可能です。
- 日比谷花壇は青山葬儀所以外にも以下の葬儀施設の管理運営を担っております。

■大田区平和の森会館	(大田区より 指定管理者として受託)	12年間
■千代田万世会館	(千代田区より 指定管理者として受託)	9年間
■目黒区区民斎場 セレモニー目黒	(目黒区より 指定管理者として受託)	7年間
■多摩境フォーシーズンメモリアル	(宗教法人 長幸寺からの管理委託)	3年間
■メモリアルハウス花堀江	(自社所有施設)	13年間

- 葬儀施設に特有の設備・備品(下記)については、その取扱いは勿論のこと、これらの保守点検のノウハウを蓄積しています。ご遺体の安置設備(特殊保冷庫)、祭壇廻りの各種備品、祭事用具(木魚、きょくろく等の仏具)などです。
- 実際に施設が利用される時には、ご遺族様、ご弔問者様、また葬儀社様が急にどの様な事を要望てくるのか、これまでの経験から想定することが可能です。例えば物品については一部に意外な物もございますが、これらを常備しつでも貸し出せる状態を保つ事が出来ます。
- 日比谷花壇は令和7年4月現在、葬儀施設を含め35案件89施設の公共施設の管理者を務めています。施設種別としては葬儀施設、公園、植物館、交流センター、文化施設(文化財)、地域振興施設、農事公園、運動公園、図書館、歴史資料館の指定管理者、事業提案事業者として地域・利用者・自治体とともに地域の街づくりのお手伝いをさせていただいており、このように培ってきた豊富な実績は青山葬儀所においても十分に活かすことができ、万が一のトラブルや課題が生じた際にも、柔軟かつ的確な対応へ繋がるものと考えています。

#### (3) 花卉業界NO.1の実績を活かしたサービス

- 施設内の多様な植栽(檜などの高木、中庭の黒松や枝垂れ紅葉、白ツツジのなど植栽)の管理は日比谷花壇の植物管理の基本的なノウハウであり、これらの健全な育成を担います。
- 遺族室やお手洗いには一輪挿しや小型の和風アレンジメントの装飾を行います。日々のメンテナンスを含めこれらの管理は当社の本業であり、自信を持って担います。

<指定管理施設における装花実績例>



#### (4) 公共施設マネジャー資格取得

日比谷花壇では、管理運営施設の職員に対し(一社)指定管理者協会が認定している「公共施設マネジャー」の資格取得を推進しています。公共施設マネジャーとは「指定管理者制度で運営される公の施設の管理運営業が、その施設の維持管理を含め、安全安心で且つ適切なサービスの提供を実現する為に、必要な知識や能力を認定する」という制度です。

以上の様に日比谷花壇のノウハウを青山葬儀所の管理運営に活かす事は、広い視点で見ますと、都民の宗教的感情を大切にした対応という事になり、この結果、青山葬儀所として都民の信頼を得る事となり、安心して葬儀・お別れの会が出来る施設として稼働率を高めていく事になると考えます。青山葬儀所における事業展開はこの様な地道なものと考えます。

#### 2. 構成団体の全東京葬祭業協同組合連合会について

昭和 52 年に発足した全東京葬祭業連合会を前身とし、令和 5 年に法人として登記をされた全東京葬祭業協同組合連合会は、都内の全ての葬儀組合が加盟する連合会で、葬儀事業者約 300 社を中心に、葬儀に関する企業、団体等で構成しております。

葬儀施設の真のご利用者はご遺族様やご弔問者様ですが、ご遺族様の意思・要望を受けて葬儀やお別れの会を施行するのは葬儀事業者であり、その都内最大規模の連合会である事から、施設の実際の利用者としての意向等を全体的・統合的なものとして取り纏めていただく事が出来ます。これを青山葬儀所の管理・運営に活かします。

公平・公正な管理運用については、同連合会が外部の専門的な視点で利用状況を監視します。同連合会は歴史が深く、葬送文化についての造詣があることから、青山葬儀所という日本の葬儀施設を代表する施設の管理運営において、様々な助言が可能です。これらの点は、2. (2)組織体制・指揮命令系統と役割分担、3. (1)公平、公正で利用しやすい管理所運営において詳しく述べます。

尚、同連合会は大規模災害の発生時には死傷者救出、搬送、遺体収容、収容施設の確保などを東京都災害対策本部や全日本葬祭業協同組合連合会等と連携して対応しており、この様なノウハウを青山葬儀所の管理運営に活かします。

平成 23 年の東日本大震災では、同連合会の東京都葬祭業協同組合と当時の青山葬儀所の指定管理者である(株)日比谷花壇が東京都のご了解を頂いた上で、青山葬儀所を東北地方に葬儀関連物資を送り出すための集積・一時保管・物流基地として使用しました。都内全域の葬儀社各社が棺などの在庫を無償提供で持ち寄り、式場に保管、仕証後、駐車場で 10 トントラック数台に積替え、ピストン輸送を行いました。



青山葬儀所正門、式場内、駐車場  
平成 23 年 3 月 22 日、23 日

### (3) 指定管理者の責務

#### 1. 指定管理者の責務についての考え方

「青山葬儀所条例」では、具体的な業務として葬儀所の維持・修繕に関する事、使用の受付・案内に関する事等が掲げられており、これらは責務として当然の事になります。

そこで指定管理者制度という視点で確認すると、総務局総務部グループ経営戦略課による「東京都指定管理者制度に関する指針」では、指定管理者制度は広く民間のノウハウを活用するため導入され、同制度により公の施設の設置目的を効果的に達成するもの、となっていきます。要約しますと住民の福祉増進のために指定管理者は民間のノウハウを活用し、その設置目的を効果的に達成する事、となります。そこでこの二つを指定管理者の責務とし、前者の民間のノウハウと活用については前頁で述べましたので、ここでは「その設置目的を効果的に達成する事」について述べます。

#### 2. 設置目的を効果的に達成する事について

「青山葬儀所指定管理者仕様書」から、設置目的は「公の施設として都民の宗教的感情に適合し、公衆衛生その他公共の福祉の見地から適正に利用されることで都民の福祉の増進に寄与する事」と考えられます。また建設局の公式サイトにおいて今回の建替えのご案内には、コンセプトとして、

- ・大規模な葬儀を行える格式のある葬儀所
- ・宗教色がなく厳粛な雰囲気の中で葬儀を行える葬儀所
- ・時代の変化にも対応する柔軟性のある施設

とあり、特徴として以下が明記されています。

- ・遺族・参列者に配慮した機能の充実（ユニバーサルデザイン対応した動線や施設等）フレキシブルに利用できる式場（葬儀規模にあわせた柔軟な利用等）
- ・防災機能の強化（帰宅困難者支援施設への位置づけ等）

以上を踏まえ、設置目的の効果的な達成には以下の7点が肝心であると考えます。

##### (1) ご遺族様、お別れの会主催者様のご要望を叶える葬儀社様の支援

葬儀社様は、ご遺族様やお別れの会の主催者様のご意向をくみ取り、これを青山葬儀所の葬儀、お別れの会で叶えようとします。そこで施設管理者としてもこれを充分に理解し、その施行を施設管理者として支えます。特別なご要望や施設利用（例：レーサーだった故人の棺の傍に（祭壇のステージ上に）ご愛用の自動車を展示したい等）が計画される場合は、直ちに東京都にご相談し、ご了解を頂いた場合は安全性や確実性などハード面、ソフト面からその施行を支えます。この事は施設管理者として、仕様書に記載の「都民の宗教的感情に適合し、公衆衛生その他公共の福祉の見地から適正に利用されることで都民の福祉の増進に寄与する事」になるとを考えます。

##### (2) 都民の葬儀に対する意識、葬儀文化の変化等に配慮したソフト面ハード面の適切な更新

冠婚葬祭の中で葬儀は最も保守的でしたが、新型コロナウイルスの感染拡大により直葬に象徴される葬儀様式の大きな変化が起きました。今後も外的環境等の影響により、都民の葬儀に対する意識は変化していくものと考えます。青山葬儀所は日本を代表する斎場であり、日本人の葬儀を象徴する様な式典が執り行われます。しかしどの様なご要望による葬儀であっても、最優先すべき事は都民のご遺族としてのお気持ち、宗教的感情になります。葬儀文化の変化を正しく理解し、公正・公平に受取り、その上で新たな青山葬儀所を活かし、また最適な改善を行います。

##### (3) 障がい者に対する各種の配慮

障がい者及びご高齢の方々のご利用においては、先ずは施設管理者がその状況を想定して不自由等が起きないかを確認します。各種広報では文字の大きさ、色による見易さ、音によるご説明等に配慮した案内資料、説明資料を作ります。制作する各種資料が障がい者の方に充分に配慮されているものであるかどうかは東京都心身障がい者福祉センター等にご相談し、ご指摘やアドバイス等も頂く事とします。また施設内での実際のご利用については、「4 施設維持管理計画(1)適切な維持管理方針や予防保全的な施設補修修繕に対する取組」で述べるように、職員が車椅子に座り、他の職員が押して（又は同行して）施設各所を廻り、物理的な障壁などがないかを確認します。施設管理者として判断が難しい場合には同センターに依頼し、了解を頂ける場合にはご来

所ただき、専門の方の助言・アドバイスを頂く事とします。障がい者や高齢者に対する配慮・対策は、机上論ではなく、実際の現場で自ら確認しつつ、また専門の視点・知見により徹底します。

#### (4) 新施設と最新設備を最大限に活かす事

新施設、新設備の新たな機能、操作方法などを充分に掌握した上で、そのコンセプトと特徴・利点を最大限に活かします。その為にご利用者、特に施設や諸設備の直接のご利用者である葬儀社様向けに、図面、写真なども多用した取扱説明のご案内資料を作成し、丁寧に説明する事といたします。更にこれらを葬儀社様がご遺族様にご説明する際の一般の方に向けた分かり易い資料を作成し、葬儀社様がご遺族に青山葬儀所をご紹介する際の支援とします。

#### (5) 新設備の取扱いの把握、防災機能等の強化

新施設に着任した際には、先ずはお預かりする各種の取扱説明書などを読み込み、理解した上で実際に設備等を操作します。慣れるまで操作を繰り返し、基本的な管理業務として習得します。また実際の施設の利用、葬儀の施行により、最新設備に関するいろいろな事が見えて来るものと思います。こうした管理運営の実務を通じ、またご利用者からの多様な声も伺った上で、指定期間における中長期の防災機能の強化計画をハード・ソフトの両面から策定します。この過程においては、東京都の関係部署、関係各機関の方針等を確認し、準拠し、公園緑地部様、施設の直接の利用者様（葬儀事業者様）、港区様、近隣の町内会様、及び構成団体である全東京葬祭業組合連合会と協議し進めます。最終的には都のご判断を頂き、ご承認頂いた所から実施に取り組みます。

#### (6) 環境負荷の低減

各種設備等の日常操作（強弱の設定やオンオフ）、及び点検は代表企業の職員と委託先スタッフが担います。施設全体が最新のものに更新されますので、先ずは設備全般について取扱説明書をしっかりと読み、ポイントを理解し、操作実務を確実に習得し、これにより適正な使用と適正な保守の準備とします。実務遂行では「4 施設維持管理計画(1) 適切な維持管理方針や予防保全的な施設補修修繕に対する取組」及び「(4) 維持管理水準」の自己評価、外部委託する場合の指導監督、履行確認において具体的な施策を述べます。環境負荷低減に大きく影響します電気につきましては、一般的な使用上の対策だけでなく、異なる視点からの具体策も同項目において述べます。そして電気の購入は「東京都グリーン購入ガイド」に準拠し、また「都庁プラスチック削減方針」に従い、使い捨てを極力無くします。

#### (7) DX(デジタルトランスフォーメーション)の推進

紙や判子、FAXの使用を可能な限り無くし、キャッシュレスを推進します。利用料金は高額でもあることから、基本的に現金での支払いは無くす方向とします。

日常の実務遂行において以上の様な心得、考え方、計画をしっかりと持ちます。そして日々の一つ一つの作業を丁寧に、確実に行い、これの積重ねにより施設を堅実に管理します。結果として都民の信頼を得て、施設の利用を順調に増していく事が指定管理者の責務と考えます。

## 2 人員配置計画等

### (1) 人員配置計画

#### ア 総括表

	役職	担当業務内容（具体的に）	能力、資格、実務経験年数等	雇用形態				一週間の勤務時間	備考
				常勤	非常勤	委託	その他 (具体的に)		
管理所配置人員	所長	施設の管理運営全般の責任者とし、都への各種報告・連絡・相談の中心的な役割を担う。	㈱日比谷花壇在籍 40 年、青山葬儀所所長としての勤務 14 年	○		—	㈱日比谷花壇在籍者	40 時間	物品取扱責任者とする
	副所長	施設の管理運営全般の副責任者とし、都への各種報告・連絡・相談の補佐的な役割を担う。所長不在時の代理となる。	葬儀施設の勤務経験 3 年、且つ指定管理者制度の公共施設の勤務経験 1 年	○		—	同上	40 時間	
	(一般職員 A)	施設の管理運営全般を担う。	新規採用、葬儀施設又は葬儀施設の管理運営経験 1 年以上		○	—	同上	約 32 時間	
	(一般職員 B)	同上	同上		○	—	同上	約 32 時間	
	(一般職員 C)	同上	同上		○	—	同上	約 32 時間	
業務委託		清掃員	公共施設等の清掃経験 1 年以上	—	—	委託	㈱シーラックス	約 10 時間	
		清掃員	同上	—	—	委託	㈱シーラックス	約 10 時間	

※職員一人ごとに記入してください。

※役職については、施設を管理運営する上で必要と思われる役職（所長、警備員等）を記入してください。

※能力、資格、実務経験等は実際に配置する予定職員を想定の上記入してください。

※雇用形態は該当する欄に○をつけてください。その他の場合は具体的な雇用の形態を記入してください。

※「業務委託」については、警備や時間外の施設管理等に必要な人員を委託によって充てる際に記入してください。

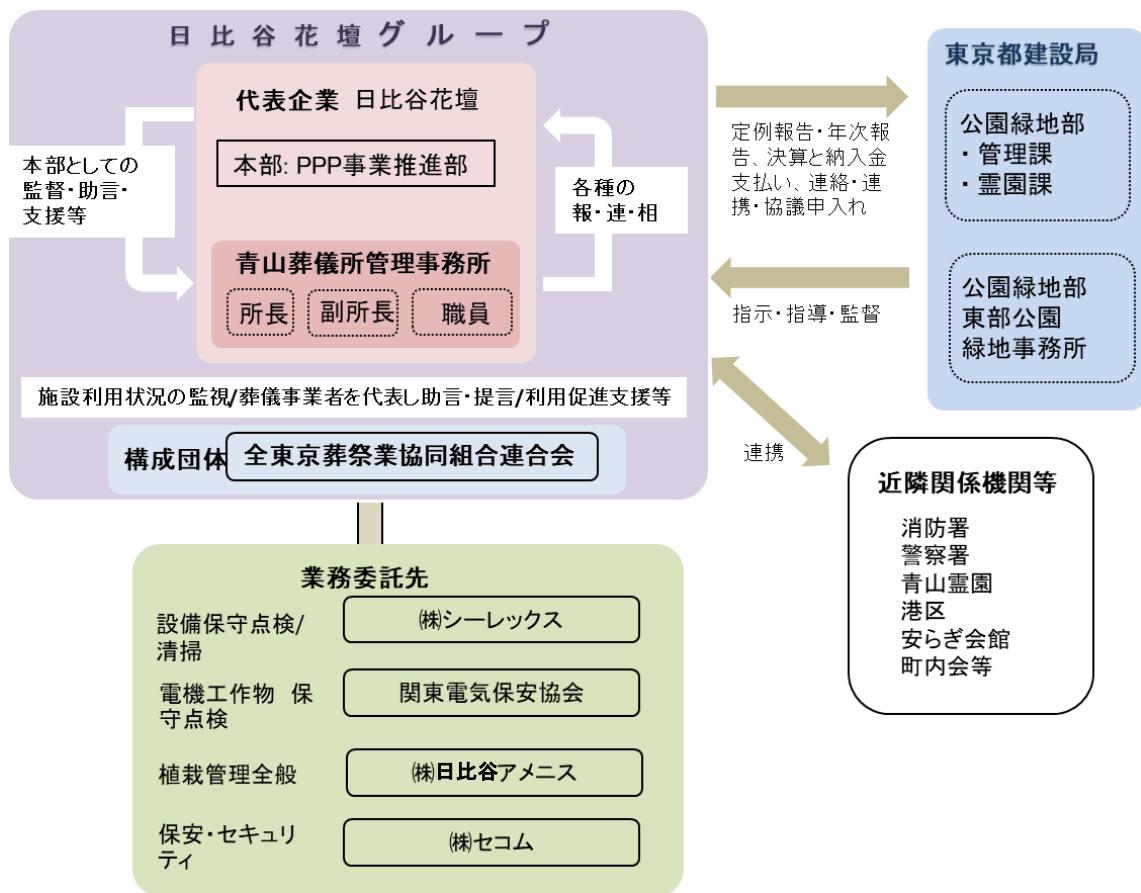
※本表とは別に職員のローテーション表を作成し提出してください。（標準 1か月分：様式任意）

## イ. ローテーション表

- ・基本的に正副所長のどちらかが出勤となります。
  - ・本庁での各種会議、東部公園管理事務所での履行確認会議、正副所長を対象とした研修日などは、正副所長の両名が出勤となります。
  - ・利用促進施策の一環として正副所長のどちらかが葬儀社を訪問する場合等も、正副所長の両名が出勤となります。
  - ・大規模な葬儀の利用が確定しましたら、労基法を遵守した上でシフトの変更が可能な場合に限り、正副所長の両方、又は一方を含む4名体制とします。
  - ・施設点検日(葬儀利用は無し)を提案しておりますが、この様な日は状況に応じて正副所長のどちらかを含む2名体制の日もあります。
  - ・31日の月では正副所長を含む3名の出勤日数が1日増えます。

## (2) 組織体制・指揮命令系統と役割分担

### 1. 組織体制・指揮命令系統



上記は平常時の体制です。災害発生時には、全体の指揮命令は別の体制になり、現場での指揮命令・役割分担はそのタイミングの出勤者で対応する事になります。この点については「3.管理運営計画(5) 危機管理及び災害対応」で述べます。

### 2. 役割分担

#### (1) 本部の役割

- ①上位組織として現場の監督・助言・支援
- ②条例・協定書・仕様書等で定める事の遵守と管理運営の履行の確認
- ③月次、年次、その他の各種報告の確認、次年度計画の確認と承認
- ④収支管理の監査(各種支出案件の確認・承認等を含む)、納付金額の算定確認と支払い
- ⑤各種協定・契約等の更新の協議、締結
- ⑥労務監査、財務監査等の対応
- ⑦協議等が発生する場合や課題解決の対応
- ⑧災害時の本部としての現場支援
- ⑨施設賠償責任保険への加入
- ⑩代表企業として総合的な視点での施設管理・運営方針、方向性を示す

## (2)管理事務所の役割

- ①条例・協定書・仕様書等で定める事の遵守
- ②管理運営業務の履行(施設の管理、利用者対応、収支管理、報告・連絡・相談等)
- ③ご利用者の意見・要望等の調査・分析、構成団体との協議・見極め
- ④意見・要望等に対する改善策の立案・実施・報告、及びこれによる信頼関係の構築
- ⑤各種の広報全般(公式サイト・SNSによる各種発信を含む)
- ⑥ご利用者向けの「ご利用上の決まり事」の作成と必要に応じた更新、及びこれの周知徹底  
(違反状況の確認、違反者への連絡・説明・注意喚起、及び改善要求等を含む)
- ⑦稼働率向上のための施策について調査と企画と推進、及び効果の検証
- ⑧本部組織との連携による管理運営業務の各種改善、適切な経費縮減
- ⑨年度事業計画の項目別の推進状況確認と報告(都の「整理表」によるPDCAサイクル)
- ⑩年度報告書の作成と報告会議でのプレゼンテーション
- ⑪収支決算と納付金の確定(都の納付金確認の為の資料作成と確認時の対応含む)
- ⑫次年度事業計画の策定
- ⑬構成団体による利用状況・利用実績の確認に対する協力
- ⑭各種安全の確保と危機管理(各種災害を想定した平常時からの準備等)と災害発生時の対応
- ⑮自治法に基づく都監査事務局による監査が発生した場合の適切な対応
- ⑯都の供用備品の照合による状況確認、残高確認への協力と報告
- ⑰近隣の各種機関、港区、町内会との各種連携、協力体制の構築
- ⑱P.8～9の(1)～(7)
- ⑲施設内での事故、事件が発生した場合の5W1H等の緊急報告、
- ⑳名譽都民等の特殊な利用申込が発生した場合の臨機応変の報告(暴力団関連の場合も含む)等

## (3)構成団体(全東京葬祭業協同組合連合会)の役割

- ①施設を直接利用する葬儀社の連合会として公的・中立的な視点での利用状況の確認、監視  
(ご遺族様からの葬儀社紹介のご要望がある場合の公正・適正な対応の確認を含む)
- ②葬儀社からの意見・意向等の取り纏め
- ③設備等のハード面、利用規定等のソフト面の改善に関する協議
- ④緊急時の対応・協力
- ⑤葬儀関連事業者に対するご利用規定違反時の注意・指導の支援
- ⑥広報・告知活動の支援／代表企業との定例会議出席/年度報告会議の出席/覆面調査とその報告等

## (4)夜間の体制

警備の専門会社に委託します。但し、警備会社が警備に相応しい人員を配置できない場合は、巡回警備や機械による警備の方法も検討する事いたします。(募集に対し、高齢(70代が多い)の応募しかなく、夜間、一人で広い葬儀施設を警備する仕事に耐えうる人材を、年間を通して確保する事は大変難しい、という状況にあると伺っています。1回の夜勤では日勤のシフトにもありますが、12時間～15時間の長時間勤務なります。またこの長時間の為、労基法により、3名～4名の確保が必要となります。)

### (3) 人材の確保と職員の技術・能力向上への取組

#### 1. 必要な人材について

##### (1)配置する人材の基本的な考え方

- ・必要な仕事・役割・責任があり、そこから必要な労働力(能力と人数)が明確になります。
- ・仕事は公共施設の管理運営ですが、各界のVIPや著名人の葬儀が行われる施設ですので葬儀式の基本的な知識・経験はもとより、日本の葬儀文化やコロナ禍による葬儀様式の変化、特に都民の宗教的感情を適切・適格に理解・掌握する力を要します。
- ・ご遺族様、ご弔問者様が利用者ですので、そのご心情を前提とした対応が出来る事、その為には精神的な落ち着きがあり、一方で急なご要望には機転の利く人材を配置します。

##### (2)具体的な人材について

- ・所長職は平成18年度からの指定管理者期間15年間において約14年間、所長を務めた者とします。この間に利用者要望の適格な把握から稼働率向上の施策を立案し、推進し、利用件数を36件から83件に増加した実績を作り、現在は葬儀施設の管理運営アドバイザーの職にあります。葬儀社各社と信頼関係を築いており、ご利用者と都とのパイプ役となります。また収支面の責任者にもなります。
- ・副所長は、指定管理者施設での勤務経験、及び葬儀事業での勤務経験があり、大規模葬儀やお別れの会等の施行経験がある者とします。装飾・配膳等の関連事業者とも面識があり、また広報や個人情報管理にも精通した者とします。
- ・以上までが常勤者であり他の3名は非常勤とし、ご利用上のお問合せ対応や利用受付全般、及び設備等の日常の操作が担える者、必要に応じて清掃等も担える人材とします。

#### 2. これらの人材の確保について

- ・所長・副所長は既存の人員を配置し、又は上記条件を満たす新規採用者とします。非常勤3名は上記職責を前提に、新規採用といたしますが、葬儀施設の勤務経験を優先します。(構成団体である全東京葬祭業協同組合連合会からの採用も検討します)

#### 3. 技術・能力向上への取組みについて

##### (1)青山葬儀所の管理運営に必要な知識・基本的な考え方等の習得

- ・常勤の2名は指定管理者期間の開始前までに、青山葬儀所条例、同仕様書を筆頭に関連する法令等を熟読し、主要な点を理解します。

##### (2)更新された建物と新設備について、操作全般と日常的なメンテナンスの習得

- ・設備の保守管理を業務委託する㈱シーレックスには建築物環境衛生管理主任技術者が在籍しており、この者を講師として非常勤も含めた全職員5名が上記を習得します。
- ・工事事業者からの引渡時点でお預かりする鍵、特殊部品・工具・消耗品等を確認し、特に設備の取扱説明書を熟読し、供用開始までに実際の操作を繰り返し、日常の取扱い方法を習得します。

##### (3)新たな利用制度や料金制度の習得、及び利用料金の受領や入金処理・確認等の習得

- ・利用者に簡潔に説明できるように利用制度等の主要な点を暗記し、質問等に円滑に回答できるようにします。施設の空き状況問合せ、仮予約、正式申込、変更等の対応、及び料金受領関連の実務を供用開始までの準備期間中に練習を重ね、習得します。

##### (4)公式サイト・専用SNSの日常的な運営(空き状況ページの更新やお知らせの発信等)

- ・テスト画面等を使い、準備期間中に全員が習得します。

#### (5) ご利用に関する各種記録、及び収支に関する各種記録とその分析

- ・常勤の2名は都の指定の書式による各種の利用記録様式、及び年度計画書、計画の推進状況をまとめる「整理表」、月次報告書、年度報告書等について作成方法・報告方法等を習得します。

#### (6) 個人情報管理についての習得

- ・個人情報管理については、必要な知識を充実させるだけでなく、管理意識を高く保つ事が重要になります。日比谷花壇はプライバシーマークを取得し、JIS Q 15001に則った個人情報保護を実施しており、全職員に個人情報保護の教育研修と確認テストを毎年度行います。また研修やテストが形骸化しない様に、これらの実施とは別に年2回、所内全員で個人情報管理の実務と実際の管理状況を確認し、課題や改善等を話し合い、この様な機会を持つ事で、その管理意識を高く保ちます。

#### (7) 過去から最新の葬儀文化に習熟

- ・正副所長は葬儀の文化としての歴史、関東における葬儀様式・風習、また令和の時代の変化、特にコロナ禍を経て都民の葬儀や弔問に対する意識の変化等を、関連の書籍、情報誌、外部機関や学術系の専門セミナー等により自己研鑽として習得します。また構成団体である全東京葬祭業協同組合連合会や葬送文化の専門家・研究者とも交流し、青山葬儀所の管理運営に必要な知識・情報等を更新します。

#### (8) 施設の管理運営に資する資格を取得します。(一部は取得済)

- ・防火管理者(東京消防庁) 対象は常勤2名
- ・普通救命AED従事者(東京消防庁) 対象は職員全員5名
- ・低圧電気取扱者(関東電気保安協会) 対象は常勤2名
- ・食品衛生責任者(日本食品衛生協会) 配置する5名の内、1名
- ・上記の取得者が異動などにより入れ替わった場合には、新任者が前任者と同じ講習などを受講し、同様の資格等を取得します。
- ・各資格等には更新時期があり、この期限に達する前に再講習を受講します。
- ・その他の能力開発として常勤2名は以下を実施します。
  - ◆葬儀関連の設備・備品・サービス等の展示会の見学、関係書籍・月刊誌の購読等による葬儀関連の新たな情報収集。
  - ◆下記の様な各種葬儀関連セミナーの受講。  
(一例：綜合ユニコム社主催フューネラルビジネスフェア開催時の各種セミナー)
  - ◆省エネ・CO<sub>2</sub>削減などに実績のある施設・設備の見学、関連の展示会の見学等。
  - ◆各種災害発生を想定した被害の最小限化対策や平常時からの各種準備、関連設備・備品等の展示会の見学、講習会の参加等。

### 4. 広い意味での「労働力」確保

- ・労働人口の減少に伴い人材確保は清掃を委託する事業者でも厳しくなっています。そこで式場や回廊等の床清掃はロボットで行います。指定管理者(代表企業の職員)、及び委託先スタッフがロボットの操作、部屋の隅などロボットで出来ない所の清掃、ロボットからのゴミの取り出し等を行い、ロボットでの清掃後の点検等も協力して行います。尚、ロボットの購入費用は本事業計画では備品費で計上します。

### 3 運営管理計画

#### (1) 公平、公正で利用しやすい管理所運営

##### 1. 公平・公正を保つ為の施策

ご利用の予約状況は個人情報保護を最優先した上で、故人やご遺族に関する全ての固有名詞・個人情報を除き、公開する事で公平・公正を担保します。具体的には、ご担当の葬儀社名と予約日時のみを管理事務所内のホワイトボードに表示し、この表示はどなたでもご覧いただける様にします。この他に以下の様な施策を実施します。

- (1) 毎月の履行確認会議では前月の利用の内容を取り纏め利用実績としてご報告します。また年度の報告書では、年間の利用実績を取り纏め、前年度対比等も行います。この際に利用内容別(通夜・告別式やお別れの会か等)や葬儀社別の利用件数とその経年変化等も纏めます。
- (2) 直近数年間の利用葬儀社様には、施設の満足度等についてのアンケート調査を実施しますが、この際に前年度の利用状況(月別件数、使途別分類、ご利用葬儀社名等)の一覧表を同封します。これによりご利用された全ての葬儀社様がご利用の実態を確認出来る様にします。更に以下のケースではそれぞれの対応を行い公平・公正を保ちます。
- (3) ご利用は急に発生しますが、日程が定まらない状態でお申込み(前後数日間を含めての予約希望)は普通にあり、この際は仮予約として受け付けます。但し、仮予約の数日間を、他のご利用者が日付指定で申し込まれた際は、まず、先約のご利用者に日付の確定を促し、1時間以内にこれが出来ない場合に限り、先約の仮予約は解除し、これを伝え、後者の正式申込を受けます。この様に申込みが重なる場合等は明確なルールを設定し、これを公式サイトやパンフレットの利用制度で説明し、ご理解を促します。
- (4) 予約の状況は仮予約も含めて公式サイトの「予約状況」のページに表示します。この表示内容はご予約を頂いてから30分以内に更新します。またこのページには日付を入れ、新規予約の有無に拘らず毎日日付を更新し、「予約状況」を常に最新状態に保ちます。
- (5) ご利用は一日に1件を前提としますが、例えばA家の告別式が12時出棺ならば、出棺後にご弔問者も施設から退出、片付を終え14時頃には施設利用が終了しますから、この場合はB家のご利用を15時から受けます。この様な例外には必ず2社の間に入り、双方にきちんとご説明し、双方のご了解を頂く事で公平・公正を保ちます。
- (6) ご遺族様はご依頼する葬儀社様が未定の際に、葬儀社を紹介して欲しい旨を要望される事があります。この際の対応として、過去にご利用いただいた葬儀社の社名、住所、電話番号、URLを「ご利用葬儀社リスト」として作成しておき、公共施設のため特定事業者の紹介は出来ない事を充分にお伝えした上で、それでも熱心にご要望される場合に限り、同リストをお渡しします。(平成23年度にこのリストを作成し、この目的の場合のみの使用を公園緑地部様からご承認いただきました。都民の要望であれば施設サービスの一環として良いであろうとのご指導に基づき、年間のご利用件数が10件以上、5件以上、5件未満に分け、それぞれの中では社名を五十音順に表示しておりました。) この様な情報開示も都にご相談し、ご了解を得て、適正な方法で行う事で公平、公正を保ちます。

##### 2. 構成団体の全東京葬祭業協同組合連合会の役割・機能による公平と公正

同連合会は都に届け出ております組織団体として、公正・中立な立場で管理・運営の一翼を担い、施設の利用状況を監視します。そこでこの監視を厳正に担うため、代表企業からは実務機能

において独立した位置付けとし、任意の時期、体制で管理事務所内の利用実績等を閲覧出来る事とします。この点は同連合会との協定において明文化します。施設運営や利用促進についても両者による定期的な意見交換や情報交換の場を持ち、一方でご利用者の立場としての覆面調査なども行う事とします。指定管理者の内部に葬儀の専門ノウハウを持つ組織があり、この様な監視・調査・確認等の実務機能を持つ事で、施設の運営とご利用における公正・公平を保ちます。

### 3. 個人情報の取扱に関しての公正

- 全ての個人情報は、日比谷花壇が取得しておりますプライバシーマークに基づき、取り扱いを厳重に行います。情報(基本的にデータのみ)は、公園緑地部のご承認を得た上で一定期間は保管し、必要な保管期間を定め、これを過ぎたものから順次廃棄と廃棄記録の報告を行います。
- ご遺族様の個人情報は一切公開しませんが、例外として、弔電を打つ目的で喪主様や葬儀委員長様の氏名のお問合せを受けた際は、ご担当葬儀社様に確認の上でこれをお伝えします。但し、お問合の方が、青山葬儀所での葬儀と故人のお名前をご存じである事を条件とします。  
(同対応は公園緑地部のご了解を頂き実施しておりました。)

### 4. その他 特別な場合の対応

- 名譽都民の場合は、お申込み内容全般を直ちに公園緑地部にご報告します。
- 指定暴力団等の利用申込みは、暴力団対策法に準じて対応します。実際には暴力団である事を見極められるかどうかが鍵であり、日頃から赤坂警察署組織犯罪対策課と情報交換を行い、現実的には担当の葬儀社様との信頼関係において情報交換を行い、確認します。万一利用申込みがあった場合は、一旦保留とし、最優先で公園緑地部と赤坂警察署にご連絡します。

### 5. 収支に関する公正

- 収入についてはご利用内容と利用料金を明示した申込書データ、受領と入金処理時の証憑類(発行した領収書のワンライティング控え、通帳の記帳記録等)について、支出については関連する契約書や請求書、領収書などについて、これらをいつでも閲覧、確認いただける様に、分かり易く整理し、ファイリングします。
- 毎年度の決算では収入、支出共に内容、明細、金額等で分類した月別実績一覧表を作成し、各細目に拘る関係書類・証憑類等が紐づけされて閲覧出来る様にし、決算の監査を準備します。特に支出については社内の月別勘定科目別一覧を都の指定の勘定科目一覧に振り替えたものを作成し、前者には科目別の支出明細を添付します。
- 準備する証憑類は以下のものとします。

収入に関する証憑類 (基本的に電子データ)	申込書、青山葬儀所使用券兼領収書の青山葬儀所控、発行済領収書(収入印紙貼付)のコピー、金融機関発行の入金処理票と専用通帳、本社への入金報告書など
支出に関する証憑類	納品書(又はこれに類するもの)、工事契約書と図面、請求書、領収書、電気・ガス・水道の検針票など
・「ご利用は無かった」という事の証として、電気と水道の使用量を毎日記録します。記録はキュービクルの電力計と水道メーターの数値を撮影し、この撮影データの保管を行います。施設の利用の有無により、使用量は桁違いとなりますので、利用の有無の裏付けとなります。この様な事からも収入に関する公正を保ちます。	

## (2) 施設の稼働率向上につながる具体的な提案

### 1. 稼働率向上の基本的な考え方 以下の 6 点を基本とします。

- ・都民の宗教的感情、ご遺族の心情を優先し、且つ青山葬儀所の品格を保つ事。
- ・公共施設としての公平・公正、及び個人情報保護を遵守し、公序良俗に反しない事。
- ・施設利用者のご要望に基づき、稼働率向上に資すると高い確度で予測出来る事。
- ・稼働率向上施策による利用件数の増加は事業計画書の計画値と連動している事。
- ・指定管理者期間内で完結し、発生する費用も同期間内で回収可能な施策である事。
- ・稼働率向上施策は企画段階で東京都にご相談し、ご了解を頂いた後に実施する事。

### 2. 広報に関する稼働率向上施策

新施設を以下の方法でご案内し、以下のアピールポイントを的確に伝えます。

#### ①公式サイトでは下記の工夫により、分かり易い案内、紹介とする。

- ・トップ画面は[ご遺族様用][ご弔問者様用][葬儀事業者様用]に分ける。
- ・写真や図面を多用し、ご遺族様には簡潔な文書による分かり易いご案内とする。
- ・アクセシビリティの充実は日本工業規格「JIS X8431-3」の適合レベル3に準拠し、具体的にはご高齢の喪主様を想定した特別に拡大した文字、図面、写真、また障がい者に向けた音声でのご説明や適切な色の使用等に配慮して作成する。
- ・規模別、使途(通夜・告別式、お別れの会等)別の具体的利用事例と料金の紹介。
- ・葬儀事業者に対する詳細図面(平面図の他、式場の立面図等も含む)のご案内。
- ・新たな葬儀専用設備や備品に関する写真とご説明。
- ・空き状況、仮・正式予約、支払い等のオンライン化を含む利便性向上のご紹介。
- ・15年間の管理運営経験から想定する質問と回答(好評を頂いた Q&A)

#### ②パンフレットによる紹介(基本的にご遺族等のエンドユーザー向け)

- ・規模別、使途別の代表的事例を利用場所、開始時刻と利用時間、料金と共に紹介。
- ・喪主様がご高齢である事を想定し、大きな文字、写真、簡潔な文でのご案内。
- ・葬儀社様にはパンフレットの充分な在庫をお渡しする。(下記4もご参照下さい)

#### ③各種媒体、マスコミ等を通じたご案内

- ・都のご了解後、葬儀業界の専用月刊誌等からの取材を受け、記事を掲載していただく。
- ・企業等の総務部 ご担当者向け月刊誌等からの取材を受け、記事を掲載していただく。
- ・新聞、TV等のマスメディア、WEBメディアに取材を提案し、露出する。

#### ④SNSによる紹介(基本的に公式サイトの要約とし個別案件は一切露出しない)

#### ⑤全東京葬祭業協働組合連合会を通じたご案内(加盟の約300社へDMによるご案内)

#### ⑥フューネラルフェア(国内最大規模の葬儀関連展示会)出展(過去3回出展歴有)

#### ⑦供用開始前の内見会の開催(葬儀社・葬儀関連事業社へのご案内・ご招待 DM)

#### ⑧東京都からの各種広報にてご案内(可能なもの実施をお願いします)

#### ⑨港区、及び地元町内会等での広報(関係各機関との調整の上、実施します)

#### ⑩ご弔問者用の「名刺サイズのご案内」を待合室、トイレなどに置く。

### 3. 広報でアピールするポイント (簡潔な文とし、要所に明記します)

#### ①日本を代表する歴史と品格の斎場

#### ②一日1件、施設全体の占有可

#### ③宗教不問

- ④自然環境とアクセスの良さ
- ⑤報道の遮断(ご遺体専用ルート、密葬に最適)
- ⑥建替えによる最新の施設と設備
- ⑦事前見学や施設内打合可(葬儀利用の無い日のみ)

#### 4. 葬儀事業者に対する稼働率向上施策

##### ■葬儀社様がご遺族様に青山葬儀所をご紹介する際の支援

- ①葬儀社様がご遺族様に青山葬儀所を紹介する際は「青山葬儀所でのご葬儀」としてプレゼン資料を作られるため、必要に応じて以下の情報を提供します。正門大看板の設置、大型遺品の展示場所、各部屋の平面図や立面図と活用案(懇親会場の着席・立食テーブルプラン等)、ご出棺時のスタッフ配置やルート等。駐車場も安全最優先の上で可能な限りの活用をご提案します。
- ②葬儀社様に対し、ご遺族様への施設紹介を目的とした(ご遺族様をお連れいただく)事前見学をお薦めします。特に大規模なお別れの会では国宝級の遺作や大型の遺品等の展示もあり、ご遺族様、主催者様のご要望を叶えるため、装飾事業者様、生花事業者様、配膳事業者様等も含めて、現場での具体的な事前お打合せが出来る事をご案内します。(葬儀利用のない日のみ、事前予約制とします)またご面会室もご覧頂き、葬儀までの間、ご親族様や近親者様が専用ルートから入り、この部屋で「故人との最後の時間」を気兼ねする事なくお過ごし出来る事をお伝えします。
- ③葬儀関連事業者様を訪問し各種のご要望を伺い、意見交換をします。都民の葬儀文化に対する意識等は変化しておりますが、そのご要望を1の基本的な考え方を準拠する範囲内で、関連事業社様と共に叶えていく事を検討します。(2年目以降に開始)

##### ■アンケート調査によるご要望の把握と稼働率向上に資する対策の実施

供用開始から1年間、四季を通じてご利用いただいた後にアンケート調査等を行います。実際に葬儀が執り行われることで、稼働率向上に資する施策や各種課題が浮かび上がると考えられます。その後の年度事業計画において、これをもとに企画・実施します。

#### 5. その他の稼働率向上施策、及び施設・設備の改善による稼働率向上

- ①年4回、施設点検日を設けますが電源を切る点検等もあり葬儀利用は不可能であるため、稼働率向上に資する事のみが出来る「利用促進日」とします。葬儀事業者様の利用は不可とし、新設備等の案内、新たな祭壇飾りの紹介、葬儀組合様等による葬儀文化の勉強会、災害発生時の対応協議と訓練、各種取材の対応等を行います。
- ②著名人のご逝去では(報道を制限し)ご親族と近親者のみで通夜・告別式を行い、後日お別れの会を開く場合があります。この様な2回の利用はご遺族様にとり同じ場所という安心感があり、更には法要での利用も含めて葬儀社様と意見交換します。
- ③ご弔問の著名人のインタビューが夕方の報道番組でライブ配信されますので、専用コーナーを設け、背景の幕に式場名と葬儀式名を適切なサイズで文字表示します。
- ④受け付ける故人の氏名等の個人情報は特別のセキュリティレベルでの保護である事を伝えます。
- ⑤地元の商工会や各種団体と協力し、地域住民の福利に資するイベントや各種プロモーション活動、CSR活動を通じて地域社会との関係を深め、信頼関係を構築します。
- ⑥中・小規模の葬儀では式場が使えず回廊で式典を行う事になりますが、式は式場で行いたい旨の要望が予測されます。式場が奥(先)にあり、回廊を通る事で式場に行く作りが理由であれば、パテーションで通行に支障のない巾の専用通路を設ける等、回廊は単に式場への通路としてだけ使用する(通路以外の利用を制限する)方法を検討します。この対策は式場が使えない理由を正確に確認した上で、且つ中小規模においても式場の使用希望が多数ある事を確認した上で正式に提案します。

### (3) 利用料金設定の考え方と利用件数の見込み

#### 1. 利用料金制度と料金の設定

##### (1) 料金を設定するための基本(考慮する事)

- ① 東京都葬儀所条例施行規則
- ② 市場価格(競合施設の価格等)
- ③ ご利用者の声(実際には葬儀事業者の声を対象とする)
- ④ 「通夜告別式」や「お別れの会」等の利用内容、規模、時間、利用場所との整合
- ⑤ 施設の収入と支出、納付金、指定管理者の適正な利益
- ⑥ ご利用者からの料金確認や支払時等の利便性(可能な限り端数が発生しない額とする)

##### (2) 料金制度と料金

###### ① 基本の料金制度(税込 単位円)

基本料金 (式場等の 利用料金)	時間区分	I 種	II 種
	利用時間	24 時間	6 時間
	料金	1,650,000	412,500

- ・ 24 時間を基本とし、大規模葬儀や家族葬等の利用も想定して、実際に 6 時間の倍数のご利用時間を可能とする。
- ・ 都外利用は左記の 1.2 倍とする。

###### ② 上記①を基本とし、規模による利用範囲に応じた料金制度(税込 単位円)

- ・ 公募資料の別紙 A における利用範囲の 3 区分に応じて、以下の料金制度とする。

場所区分 (以下の様な人数を目安とします)			I 種	II 種
			24 時間	6 時間
(1) 全体を利用	6 百名以上と想定される場合	A 利用	1,650,000	412,500
(2) 二室を利用	3 百~6 百未満と想定される場合	B 利用	1,320,000	330,000
(3) 一室を利用	3 百名未満と想定される場合	C 利用	1,155,000	288,750

- ・ 人数はご利用者の想定による申告とし、申込時点で A、B、C の利用を選択していただく。
- ・ 実際の規模が想定以下でも、より小規模な場所区分への変更は不可とする。
- ・ 想定よりも多くなった場合は、混雑に因る不測の事態を回避するために、より大規模な場所・区分への変更を可能とし、直ちに新たな利用区分と料金を明記した申込書をご提出いただく。

###### ③ 延長料金の制度

- ・ 申込時点の時間内で収まらない場合は利用時間の延長と延長料金のお支払いを申し受ける。
- ・ 延長は 1 時間単位とし、上表における 1 時間当たりの額の 3 割増とする。
- ・ 例: 都内、I 種 B 利用の 1 時間当たり延長料金  $132 \text{ 万円} \div 24 \text{ 時間} \times 1.3 = 7 \text{ 万 } 1 \text{ 千 } 5 \text{ 百円}$
- ・ 延長料金においても都外利用は 1.2 倍とする。

###### ④ 棺の保管の料金(税込 単位円)

24 時間	16,000
-------	--------

- ・ 24 時間を基本とし、時間の分割利用はない。
- ・ 都外利用は左記の 1.2 倍とする。

- (1) 利用料金は東京都の指定書式による正式な申請を行い、ご承認後に決定します。
- (2) 施設が更新され、また都民の葬儀に対する意識も変化しています。供用開始時点では上記としますが、以下の様な場合は、料金や料金制度の変更を提案いたします。この場合でも同様に(事前のご相談を行った上で)正式な申請を行います。

利用者(葬儀事業者)を対象とするアンケート結果、市場価格(競合施設の料金等)の変化、

各種運営経費の変化、利用状況の変化、及び消費税率が改訂される場合等。

## 2. 利用件数の見込み

(1)施設全体の利用件数は以下の様にして利用時間別に発生を見込みます。

- ・平成30年度の実績(コロナ発生前) 83件の時間別件数をベースとします。

表1

平成30年度	24時間	20時間	16時間	12時間	8時間	計
	5件	17件	27件	14件	20件	83件
	6%	20%	33%	17%	24%	100%

(時間は、当時の4時単位、通夜終了後から告別式利用開始までを含まない時間制度です。)

- ・この実績に対し、以下の調整を行い、令和8年度(一旦 12ヶ月分)を算定します。

調整① 時間は通夜終了～告別式利用開始を10時間とし、これを加えた時間にします。

調整② コロナ禍以降、長時間利用儀が減少している事から時間別シェアを変えます。

調整③ 全体の件数は都内死亡者数の推移等から平成30年度に対し8%増とします。

表2

令和8年度 (12ヶ月分)	34時間	30時間	26時間	22時間	8時間	合計
	4.5件	16.1件	29.6件	17.9件	21.5件	89.6件
	5%	18%	33%	20%	24%	100%

- ・上記から年度別について、以下の調整を行います。

調整④ R8年度は供用開始以降の期間の件数とします。

調整⑤ R9年度は④の調整前に対して2%増、R10年度以降は前年度の2%増とします。

表3

令和8年度	34時間	30時間	26時間	22時間	8時間	合計
	2.0件	7.1件	13.1件	7.9件	9.5件	39.6件
	4.6件	16.5件	30.2件	18.3件	21.9件	91.4件
	4.7件	16.8件	30.8件	18.7件	22.4件	93.3件
	4.8件	17.1件	31.4件	19.0件	22.8件	95.1件
	4.9件	17.5件	32.0件	19.4件	23.3件	97.0件

(2)利用規模に応じた利用範囲別の割合について

- ・26時間以上のご利用は過去の利用実績等から判断し、全て「全体利用の場合」とします。

・22時間利用は半数が「全室利用の場合」、半数が「二室利用の場合」とします。

・8時間利用は半数が「二室利用の場合」、半数が「一室利用の場合」とします。

(補足)

利用範囲は葬儀の規模(弔問者数)により決まりますが、ご利用の内容にも左右されます。式典を行う場所の他に会食を行う場所、遺品展示などを行う場所等がどの程度必要になるのかが影響します。そしてこれらのご利用内容と密接にかかわるのが利用時間となります。この事は過去の15年間のご利用実績により明らかな傾向であり、葬儀社様も共通のご認識です。施設が新しくなりましてもこの関係に大きな変化はないものと想定します。

#### (4) 利用者要望の把握方法と管理業務への反映方法

##### 1. 利用者要望の把握方法

ご利用者は、ご遺族様・ご弔問者様、及び実際に施設・設備を使用する葬儀社様や関連事業者様(装飾、生花、配膳等)になります。それぞれにおいて、以下の方法で要望を把握します。

###### (1) ご遺族様のご要望の把握(ご弔問者様も含む)

肉親を亡くされたばかりの状況にあり、基本的にはご要望などを伺う事は慎みます。またご遺族様は葬儀社様のお客様になります。(利用申込み、料金お支払も多くは葬儀社様が代行されます) そこで埋葬なども終わった頃に、担当された葬儀社様からご遺族様やご弔問者様から青山葬儀所に対するご意見、ご要望があつたか、あればどの様な内容であったかなどを伺います。ご遺族様、ご弔問者様の心情を最優先し、この様な方法で伺う事とします。但し、ご利用時にご意見やご要望を施設管理者に伝えたい場合がある事を想定して、専用のご意見箱を施設内数カ所に設置します。

###### (2) 葬儀社様のご要望の把握(装飾、生花、配膳等の関連事業者様も含む)

以下の二つの方法で実施します。

###### ① アンケートの実施

- ・東京都の指針に沿って、施設や管理・運営等についての満足度などを伺います。
- ・管理状態の良し悪しだけでなく、青山葬儀所をどの様に捉えていらっしゃるか等も伺い、これを施設の管理運営や制度・ルール作り等に活用します。
- ・全ての質問に自由記載欄を設けます。ご記入内容が改善の具体策に繋がります。
- ・手法は、基本的に過去3年間にご利用いただいた葬儀社様(名刺交換をした個人様)宛にご挨拶状、アンケート用紙、返信用封筒一式を送付して実施します。
- ・この際に、ご回答者には任意でのご署名をお願いします。どなたが、どの様なご意見をお持ちかピンポイントで把握し、その理由や思い等を確認する事が出来ます。(3期15年間のアンケート調査では9割の方がご署名の上、ご回答をされました)

###### ② 葬儀社様への戸別訪問

- ・アンケートだけでは把握できないご意見、ご要望がある事を前提に、これをより深く把握するために葬儀社各社を訪問して意見交換、情報交換などを行います。
- ・訪問は、基本的に前年度にご利用いただいた葬儀社様を中心に、固有名詞で面会のアポイントを取り、利用状況や設備の最新情報等も持参し、話し合います。  
尚、施設利用者ではありませんが近隣施設や住民の皆様には、大規模葬儀の実施前に訪問して大規模な葬儀になる旨をお伝えし、ご挨拶します。

##### 2. 管理業務への反映方法

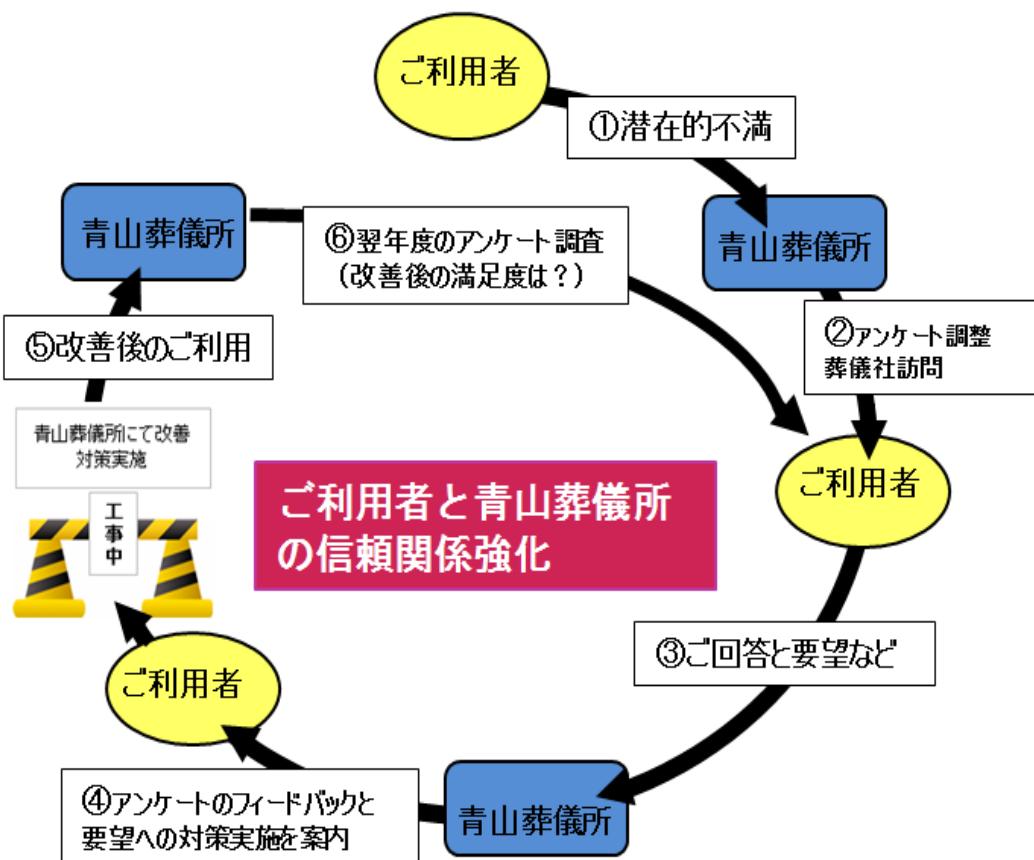
- ・アンケートの集計結果はグラフ等にして傾向を見やすくし、経年変化も加え、またその数値などから読み取れる事を総括します。また葬儀社様訪問で収集したご意見等も含めて最大公約数的に捉え、緊急度、必要性などから以下の様な優先順位をつけ、それぞれに具体的対策などを検討し、改善実施計画を策定して、総括と併せて東京都に提出します。
  - 尤もなご要望であり、簡単に対応可能な案件については直ちに対応します。
  - 本事業計画書で予算化している範囲の補修や備品購入レベルであれば、短期間の内に実施します。工事に及ぶ様な場合には、東部公園管理事務所様に工事協議書などを提出し、事前にご

承諾を頂いてから実施します。

- c. 対応規模が大きく、相応の費用・準備が必要な案件については、公園緑地部様に協議を申入れ、また次年度予算の要望等を正式に行います。

### 3. 利用者と施設管理者の協力関係、信頼関係の構築

- 都への報告と基本的に同様のものをご回答いただいたご利用者にお送りします。  
回答数/シェア/主な意見/計画する対策等で、個別の回答内容は公開しません。またこのアンケート結果をフィードバックする事は、アンケートを依頼する時点では明記しておきます。
- このフィードバックはアンケートにご回答を頂いた方々(情報を頂いた方々)に対する必要な情報提供であると考えます。
- 更に翌年のアンケートで、改善後の利用において改善箇所の感想や満足度をお伺いします。  
この様な事を一つのサイクルとして継続し、このサイクルを回していくことでご利用者との協力関係、信頼関係を更に構築していく事とします。公共施設は、それをご利用・ご活用される方と、それを管理・運営する者とが話し合い、協力し合い、信頼関係を構築していくことで活性化していくものと考えます。ご要望を把握する事につきましては、この様な事を最終目的として実施して参ります。



(平成 18 年度にアンケートを開始した時点での回答率は約 35%程度でしたが、上記のサイクルを繰り返す事で次第に増え、平成 30 年度には 80%を超えており、次期指定期間においてもこのサイクルを継続します。)

## (5) 危機管理及び災害対応

公共施設として一般的な緊急時の設備(AED やけが人の搬送用に担架、救急医薬品、及びヘルメットや携帯ライト等)は、適正な製品を適正な数量、場所に配備します。以上については当然の事として、以下では災害についてより大きな視点で考え、計画します。

### 1. 危機管理の基本的な考え方と最悪のケースの想定

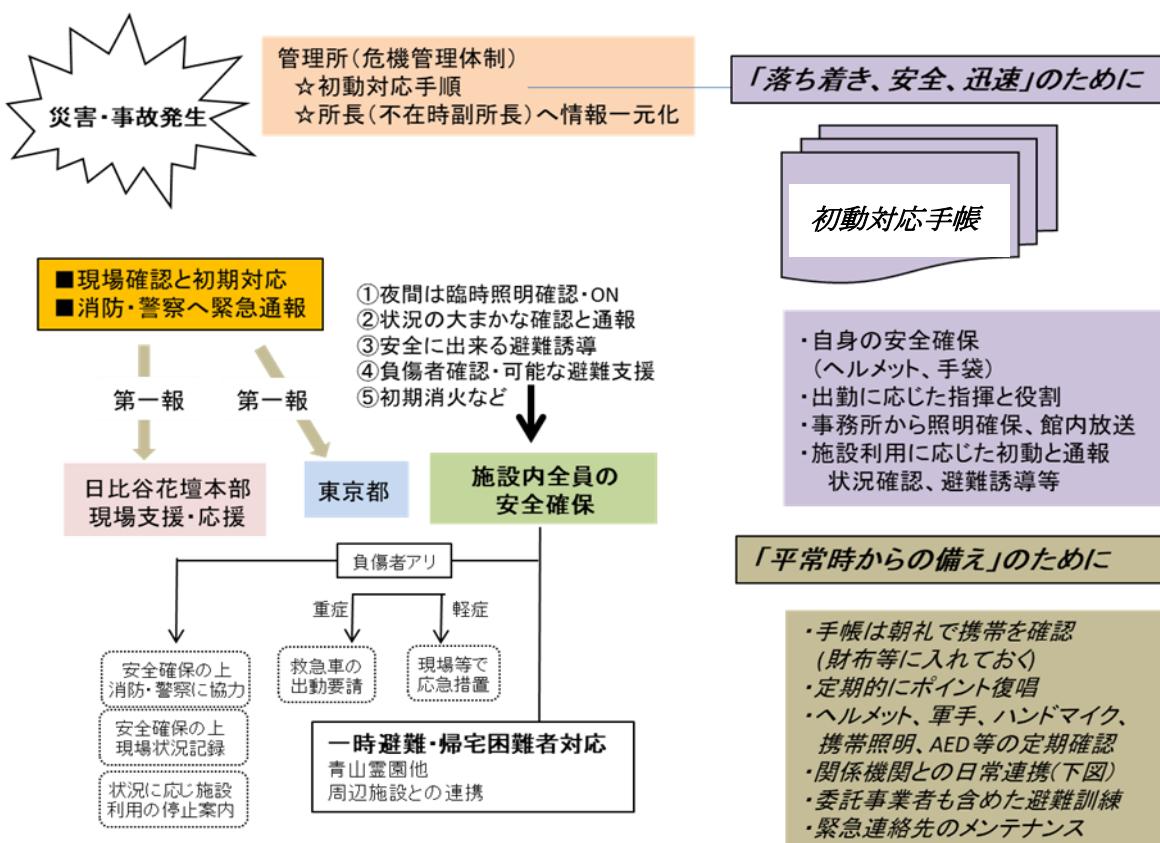
災害は多種多様であり、いろいろな危機を想定した上で備えや対応を行う事になりますが、大災害をもたらすものは大地震であり、発生時の対応が最優先になり、帰宅困難者対策も必要になります。しかし、発生が施設の利用時なのか、利用時ならどの程度の規模の葬儀か、という事により必要な対応は大きく異なります。そこで先ず最悪のケースとして以下を想定します。

#### (1) 最悪のケースの想定

[11月下旬 18時頃(日没後)/雨天/弔問者 1千名が順次ご焼香中、震度 7 の地震発生]

このケースを想定し、以下の対応といたします。

#### (2) 大地震発生時の指揮命令系統、役割分担



#### (3) 通報先は以下とします。

赤坂消防署	状況に応じて以下にも通報
赤坂警察署	聖路加国際病院(救急病院)
公園緑地部東部管理事務所	みなと保健所
公園緑地部霊園担当	東京電力
港区赤坂地区総合支所	東京ガス
委託先の警備会社	東京都水道局港営業所

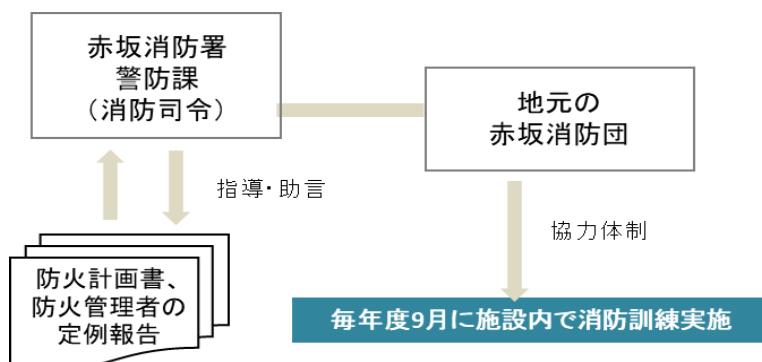
各機関の電話番号は事務所の固定電話と携帯電話、及び職員各自の携帯電話に名称と番号を登録しておく。

### 2. 大地震発生を想定した被災を最小限にする備え

以下をポイントとして整理し、備えます。

- ① 被災を最小限にする為には、基本的に避難経路の表示、及び初動体制構築とその定期訓練とす

- る。
- ② 表示は避難経路の通常表示と発生時の特別表示、及び夜間臨時照明とする。
  - ③ 初動体制は具体的行動を取り決め、初動手帳としてまとめ、勤務時は常時携帯する。
  - ④ 初動体制を実際の行動訓練として定期的に実施する。訓練は東部公園管理事務所に事前に実施内容(5W1H)を連絡しておく。実施日は施設利用の無い日とし、警備の委託先、設備保守の委託先も加わり、日没後に行う。通常の勤務状態の際に、設備保守の担当が(訓練開始時刻を決めずに)突然に電源を落とし、停電時(臨時照明だけ)の状況下で訓練する。実施前後に赤坂消防署に報・連・相を行い、助言なども仰ぐ。
  - ⑤ 以上の備えと発生時対応については以下を前提とする。
    - ・「東京都の危機管理体制」「東京都災害時受援応援計画」に準拠する。
    - ・都の関係各機関(消防署、警察署等)、港区、保健所、救急病院、近隣の公園、区立の各種施設、及び地元町内会と連携する。
    - ・港区では青山葬儀所を「一時(いっとき)避難場所」として本来の避難先である近隣小学校まで住民が伴って避難する為の「先ず集まる場所」となっている事を考慮する。
    - ・消防署、地元消防団との連携



### 3. 新たな8体の棺保管設備の活用について

独立した発電装置等により電源が確保される事を前提に、棺保管施設の特例的な活用について公園緑地部様、関係各部署様との協議を申し入れます。指定管理者として担うべき事や発生後の管理等も含め、同設備の活用ルール等は多岐に渡るものと考えられますので、先ずは都の関係部署との協議から開始する事になると考えます。

### 4. 被災者、特に帰宅困難者への対策・対処への取組

青山葬儀所は、広域災害発生時において帰宅困難者を一時的に受け入れる「一時滞在施設」として、東京都の災害対応基本方針に基づき、概ね3日間の受入運営を想定し、以下の体制整備を行います。

#### (1) 受入体制の整備（事前に所管課及び関係機関と協議のうえ設定）

想定収容人数	3.3 m <sup>2</sup> あたり2名で算出し、協議により設定
備蓄物資	飲料水・非常食・毛布・簡易トイレ・簡易照明・充電器等（3日分×収容人数）
管理体制	職員による開設・受付・衛生管理・情報提供・物資配布の分担体制を事前に整備
要配慮者対応	高齢者・障がい者・女性・妊婦・外国人・LGBT等への配慮スペースを確保

#### (2) 平常時の地域連携・防災啓発

- ① 港区や赤坂消防署と連携し、「帰宅困難者支援訓練」を青山葬儀所で開催
- ② 葬儀所の機能紹介とともに「一時滞在施設」としての役割も周知
- ③ 所管課や関係機関と協議の上で、近隣駅や地域へ一時滞在施設であることの周知や広報

#### (3) 一時滞在施設の基本的な運営フローの設定と関係者との共有

- ①発災⇒②施設開設判断⇒③受付開始・名簿作成⇒④滞在者誘導・ルール説明⇒⑤物資配布・衛生管理・情報提供⇒⑥閉鎖判断・行政と連携

## 4 施設維持管理計画

### (1) 適切な維持管理方針や予防保全的な施設補修修繕に対する取組

#### 1. 適切な維持管理の方針と取組

適切な維持管理を(1)安全性、(2)利便性と快適性、(3)経済性の3点に分けて述べます。

##### (1). 安全性の追求について

危険箇所等を如何に早く適確に察知し、察知した時点で如何に早く適切に対処するかという事につきます。建物・設備は最新となります。高木の落枝など自然環境における危険性は常にあります。そこで「最も助けを必要とするであろう方」を想定し、単純ですが職員が車椅子に座り他の職員がこれを押して、又は同行して施設内を一巡する事を、真夏と真冬の二回、毎年度行います。障がい者や高齢者の状況・立場を自ら実体験する事で、危険な箇所を察知し、安全策を尽くします。

##### (2) 利便性と快適性の追求について

日比谷花壇において指定管理者として他の公共施設を担う施設責任者に命じ、覆面調査として施設・設備等の利便性・快適性を確認します。例えばスターの葬儀等においてはファンの一人として弔問し設備等を使用、後日、青山葬儀所の正副所長に書面にて報告します。アンケート調査や意見箱へ投函された要望などを併せて検討し、具体的な改善施策を立案、東京都にもご相談の上実施します。またご遺族様は遺族室で一晩を過ごします。施設点検は通常は昼間に行いますが、深夜でなければ、実際には気付けない事項があります。夜中でも街路の車の音が大きい、畳に横になった視線で見ると汚れの目立つ所がある、深夜は意外と冷え、朝方は室内が乾燥する等は、昼間の点検では分かりません。そこで真夏と真冬の二回、利用のない日に職員が遺族室で一晩を過ごします。また不快の一つとしてやぶ蚊があり、デング熱の危険があります。以下の対策を実施します。

- ・二酸化炭素で蚊を誘い、吸い取る  
装置を植栽の茂みに3台設置する。
- ・屋外専用の薬剤自動噴霧器等も設置。  
(青山霊園では夥しい数の蚊が発生、  
ご参列の弔問者に向かいます)



- ・快適性の維持は不快の解消だけでなく積極的に心地よい環境を作り出すために、

植栽管理は日比谷花壇の関連企業で造園を専門とする㈱日比谷アメニスに委託します。都心で緑豊かな環境を適切に維持するために、樹木等の剪定や施肥を記録し、データベース化して管理・育成を継続します。これにより青山葬儀所が持つ落着きと格式、静謐な景観美を維持します。

- ・早春の梅に始まり水仙や沈丁花、初夏の白ツツジと真夏の新緑、薰風、秋の枝垂れ紅葉と金木犀、真冬は葉を落とした櫻の繊細な姿が四季を彩ります。「主人が亡くなったのは、沈丁花の香りがする頃でしたね」という会話や青山葬儀所の中庭の情景はご遺族様の心に永く残ります。

##### (3) 経済性の追求について

ランニングコストには人件費、委託費、光熱水費、修繕費等になりますが、特に以下の3点は工夫次第で明確な効果をもたらすものと考えます。

- ・電気料金: 電力は空調で最も使用しますが、高齢者のご弔問も多く、適切な室温管理が求められます。最適な温度管理を大前提として、真夏真冬のピーク時には、ピーク前にピークが近い事を自動で検知し、事務所内でこれを知らせる装置の導入を検討します。快適性を最優先した上で、年間の最大使用量を一時的なピークで更新しない事により、基本料金の上昇を抑えます。

- ・待合室等の空間は広く、またご出棺では数名のご遺族様が棺を抱えますから屋外に面した入口は高く、広く、その分、外気温が入り易い作りとなり、空調には多量の電気を使用します。そこで、真夏は冷房を生み出す室外機に水道から直結したミスト発生装置を取り付けます。水圧でミストを作り、内部の冷却フィンを気化熱で冷やしますので、30度を超える外気での空冷とは大差の冷却効果が期待できます。これによる電気代の節約は、使用水道代を大きく上回ります。(ミストのため水道量は限られており、この費用対効果は建替え前の青山葬儀所で実証済です)
- ・空調の吹出しきは天井等の高所にある事が多く、天井が高い式場では温風が噴出しても途中位の高さまでしか届かず、ご着席のご遺族様、ご弔問者様の足元が温まり難い状況となります。そこで天井近くに溜まる暖気を足元まで強制的に循環させるための強力な送風機を取付けます。静かな送風音でありながら、扇風機とは異なり、より遠くまで風を送り届ける装置といたします。
- ・各種の点検の徹底:点検の履行は施設管理の基本であり、どの様に徹底するかについては、(4)維持管理水準の自己評価、外部委託する場合の指導監督、履行確認にて具体的に述べます。

## 2. 予防保全的な施設補修修繕

施設と設備は更新され最新の状態になります。しかし利用開始から劣化は始まります。修繕等の費用は、劣化の状態次第であり、僅かな異常を検知する事でより早期に劣化等を発見出来ます。日常点検や定期的な保守の際に、異音や不規則な振動などがあれば、劣化や故障の兆候として捉え、設備点検の専門家に確認を依頼します。具体的には以下になります。

### (1)各種設備に関する取扱説明書の熟読

専門家である設備の保守管理委託先の担当者が熟読し、保守に必要な部分を明確にし、該当ページをコピーし、点検時のポイントにラインマーカーを入れ、職員全員がこれを確認します。

### (2)点検ポイントの実施を記録する「施設と設備のチェックリスト」を作成し、活用します

### (3)チェックリストの活用について

年間4回の総合点検、空調の清掃を重点として行う初夏と初冬の点検、毎月の定例点検の3段階でこのチェックを励行し、記録します(総合点検日はご利用が出来ない事を事前に伝えます。またこの日の夜は職員が遺族室で一泊する深夜の点検を含みます)。記録結果は年度の事業報告書の一部として提出いたします。総合点検と定例点検では葬儀専用設備・備品、緊急時の特殊設備・備蓄品の確認も行います。また建物全体については、外観やファサード等が日本を代表する葬儀施設として相応しい品格を保っているか等、数値では計り難い点にも踏み込みます。

丁寧な点検は補修費用を縮減するだけでなく、無駄なエネルギー消費を抑えるメリットがあります。そして何よりも、発覚が早い分、故障の程度が軽度のため、対応には時間的に余裕があり、慎重に調査の上、より適切で効果的な修繕が出来ます。この様な事が予防保全的な施設補修修繕に最も資すると考えます。

### (4)補修修繕の備えについて

補修修繕が必要な事態となった場合は、(危険性を除去した上で)、その原因箇所の特定から入ります。また調査と補修が確実に出来る、信頼のおける専門業者が必要です。図面等は普段からきちんと整理し、必要な際に直ちに閲覧・確認出来るコピーを所定の場所に保管し、また専門事業者とは信頼関係を構築します。この様な事前の「地に足の着いた備え」が最も肝心と考えます。過去15年間の管理運営では、発生する各種の工事・補修等は現場写真も含めて工事記録データベースとして残しておりましたが、今後も同様に記録し、同様の補修が発生した際に活用します。

## (2) 事故、自然災害及び感染症などの社会課題への対策・対処するための取組

### 1. 施設利用や維持管理に当たっての事故を未然に防ぐ対策

事故は敷地内の交通事故、食品衛生管理上の事故等を防止する事、また式場や安置室では蝋燭や線香を用いるため火災に対する取組が重要になります。

#### (1) 事故、火災等を防止する対策・対処するための取組

##### ① 防火の基本的な対策

香や蝋燭の危険性は葬儀社様も熟知していますが、あらためて消火を複数の方で確認することを義務付けます。これは葬儀社様向け施設の利用規定にて明文化します。またご遺族様・ご弔問者様に対しては、火の用心の注意喚起を遺族室・安置室等で掲示します。その上で、施設利用の終了時は 指定管理者が全部屋を見回り、全ての香・蝋燭の消火を確認し、この確認を確認者氏名と共に記録し、これを退勤時のルーチンとします。委託先警備会社、葬儀社様が手配する臨時警備の方とも連携し、防火の意識を高めます。

##### ② 赤坂消防署の助言などをもとにした近隣の消防団との合同消火訓練の実施

毎年、秋に実施します。訓練では駐車場の植栽の一部を火元と想定し、火災発見時の大声での周知、消火ホースの取出しと消火栓への接続、仮想の火元に向けての放水等の訓練を行います。この訓練は消防団にとりましても実務訓練になるため、過去 15 年間の指定管理者期間に、毎年 20 名位の団員と管理事務所職員 5 名で実施しておりました。



(使用する約 2 トンの水はそのまま周辺の高木、植栽、芝への灌水になります)

##### ③ 敷地内の交通事故、食品衛生管理上の事故等に対する取組

大半が関係者の不注意によるものであり、施設利用者に対する注意喚起を中心の対策になります。関連の場所に掲示して促す事、ご利用毎に口頭で伝える事が地道ではありますが効果が期待できます。但し、同じ事の繰り返しでは慣れにより、効果は薄れていきます。3ヶ月を目安に、掲示内容や伝え方を更新し続けます。

##### ④ 敷地内の交通事故、食品衛生管理上の事故等に対する取組

###### (2) 自然災害への対策・対処するための取組

###### ① 自然災害への対応及び被災者、特に帰宅困難者への対策・対処への取組

発生時の対処等については(5) 危機管理及び災害対応で述べた通りとなります。

### 2. 感染症などの社会課題への対策・対処するための取組

##### ① 感染症等への対処・対応する為の取組

新型コロナウイルス感染症の流行時期は、ご遺族様、ご弔問者様にソーシャルディスタンスの確保やバイキング形式の会食の中止等を丁寧に申入れ、ご承諾を頂きました。職員や配膳スタッフは手・指の洗浄を徹底し、推奨される専用液を用いた設備・備品等の殺菌をルーチンとし、青山葬儀所からの感染拡大は発生しませんでした。これらの経験から、まずはご利用者に対する丁寧なご説明、及び感染防止に対する葬儀社様、配膳事業者様、委託先の清掃担当者との協力が大きなカギとなると考えます。状況に応じ、保健所からの情報、対策実務などを入手し、委託事業者も含めた職員全員の危機意識の醸成、及び日常での清潔の維持・洗浄の励行・マスク着用などの感染防止対策を実施します。ご利用者に対しては、感染拡大防止を目的とした臨時のご利用規定等を設け、周知徹底する事、実施・励行を促す事とし、これらが一番の取組となると考えます。

#### ● 感染症時の継続運営 (BCP)

- ① 分散利用・来館制限等による「三密」回避対応マニュアル整備
- ② 利用者・スタッフの発熱チェック体制と、陽性者発生時の連絡フロー確立
- ③ 感染者発生時の一時閉鎖・消毒・再開判断の意思決定プロトコルの整備

## ②皇室や総理、都知事や各国大使等 VIP ご弔問時のテロリスト対策

指定管理者が出来る取組は限られており、如何に警視庁などの関連各機関と連携するか、特に皇宮警察、官邸の S.P. (セキュリティポリス) に協力する対策となります。平常時に警視庁を通じて、関係各機関の窓口の方と改めて名刺交換を行い、面識を持つ事から始めます。可能であれば責任者クラスの方に御来所いただき、新築の施設・防犯設備、警備担当の方の待機場所等をご確認いただきます。監視カメラやモニターは実際に作動して、いろいろな助言などを頂く事とします。

## ③公式サイトへの悪質な侵入による内容の改ざん、個人情報の窃取等に対する対策

施設の空き状況のご確認やご利用のお申込みは青山葬儀所の公式サイト内で行っていただくシステムとしますが、特にお申込みには個人情報が伴いますので、公式サイトの構築はセキュリティ対策に強い専門事業者 (taneCREATIVE 株式会社) に発注します。同事業者の構築した公式サイトでは過去 15 年間以上、一度もシステムの脆弱性を由来とする侵入を許しておりません。東京大学・東北大学を始めとする国立大学や多くの上場企業、金融機関で使用されている QuartettCMS を使用しつつ、IPA のルールに従い脆弱性診断を実施します。これにより極めて高いセキュリティガードとします。

予期できない多様な社会問題が発生するであろうことを前提として、基本的には専門家の指導に基づく対策を学び、助言に従い、実施に際しては青山葬儀所という特殊な施設、葬儀という特別な状況を考慮します。15 年間の管理運営経験も踏まえ、東京都の対策本部と協議しつつ、対策・対応に取り組む事とします。

### 3. 組織体制及び対応のタイムライン

#### (1) 事故、災害等発生後の対応タイムライン

時間経過	対応行動	担当
発生 0～5 分	安否確認、避難誘導、通報	現場責任者・警備員
～30 分	被害状況確認、応急措置（応急手当・漏水対応等）	全職員・管理責任者
30～120 分	行政連絡、開館可否判断、滞在対応の可否判断	管理責任者・所長
2 時間以降	受入・避難開始、広報・情報提供	指定管理者・自治体

#### (2) 災害・事故・感染症対策として備えるべき備品や設備のご提案

青山葬儀所が重要なインフラ施設であり、一時滞在施設などの役割も担うことから、以下の設備や備品による対応体制を備えることの重要性について担当課及び関係者様と協議のうえ設置のご検討をお願いいたします。

備品・設備	価格の目安（税別）	機能・意義・活用方策
ソーラーパネル・蓄電池（据置型蓄電池 + 可搬型蓄電池）	年間発電量約 6,000kWh 約 470 万円	災害時の「遺体安置」「一時滞在施設」などの公共機能維持
ヘパフィルター付き負圧空気清浄装置	ポータブルタイプ約 60 万～150 万円／陰圧室用で 200 万～400 万円	感染症遺体の取り扱いや遺族待合室での感染対策に使用
感染症対策 PPE セット（防護服・手袋・マスク・ゴーグル）	1 人用セット 500～3,000 円	感染者の遺体搬送時に必要
可搬式 LED 照明と非常灯セット	1 基数万円～10 万円（複数基で約 50 万円）	停電時の屋外照明や駐車場の仮設安置所を照らす
大型テント・簡易パーテーションセット	遺体安置用テント (6×12m) 1 張 約 40 万～60 万円、パーテーション 10 枚セット約 10 万円	大型テント・簡易パーテーションセット

### (3) 稼働率向上のための施設改善、費用回収方法

青山葬儀所はどなたでも利用できる公共施設ですが、執り行われるのは、政官財の VIP、各界の著名人、スター、またノーベル賞受賞者や金メダリストの葬儀、お別れの会になります。特に元総理、元知事等の場合は、皇室・現役の総理、閣僚のご弔問もあります。一方で、港区の小学校で長年勤められた先生など、地域でご活躍された方で、地元の多数の方がご弔問される葬儀もあります。いずれにしましても、一般の葬儀施設とはかなり異なっており、稼働率の向上にはこの様なご利用に見合った施設改善が必要と考えます。大きく以下の様に分け、また費用回収方法を述べます。

#### 1. 建物・主要設備の改善(「主要設備」は改善の際に配線配管等の工事が伴う設備とします)

施設全体が更新されますので、安全性の課題や不具合等がない事を前提に、当面は新築、新設備の状態でご利用いただく事とします。公募資料では令和8年の秋の供用開始予定であり、実質のご利用期間は半年程度になりますが、この間のご利用状況、保守点検結果等により、また年度末に実施予定のご利用者アンケートにより、改善すべき箇所などがあるか否か等を確認いたします。安全性確保を目的とする改善の必要がある場合、改善により不具合が解消される場合、及び多数のご利用者要望があり改善により稼働率の向上が期待される場合は、状況等の報告を行った上で、費用の試算等も含め、都に協議を申し込み、その負担等についてご相談させていただきます。設備等のスペックや数値等をご提示いただきましたが、実際の状況等は施設の利用をもって分かる事であり、特に気密性や空調等は四季を経てからの判断になります。深夜の遺族室もご利用のない日に職員が実際に一泊して、騒音状態等も確認します。尚、竣工・引渡し後に明らかな不具合が発覚した場合は、これを明確にした上で、新築瑕疵担保責任等より建設事業社様にご対応いただく事なると考えます。

#### 2. 稼働効率に資する設備・備品等の改善

公募資料において設備・備品等の種類や数値等を示していましたが、これが上記の様な葬儀を執り行う上で必要充分であるか否かは、判断するに充分な回数の利用が発生した後に判断する事といたします。

特に式場の広さに相応しい大きさのリンや木魚、また曲六などは指定管理者制度が始まる以前から青山葬儀所の備品(都の備品)として正式にリスト化されており、葬儀施設としての必需品と考えられ、配備されない場合は稼働率に負の影響となります。よってこれらの購入費用につきましては、試算等も含めて都に協議を申し込み、その負担等についてご相談させていただきます。

#### (4) 維持管理水準の自己評価、外部委託する場合の指導監督、履行確認

##### 1. 維持管理水準を自らチェックし、評価するための取組み

維持管理水準は以下の様な考え方・方法で設定します。

###### ◆基本的な維持管理業務と仕上がり状態の明文化

- ・作業は人の手で行いますが、作業を行う個人の意識やスキルによって作業範囲や仕上がり状態に差が生ずることは好ましくありません。維持管理水準について、何を(どこを)、いつ(どの順番で)、どのような方法で、どのような状態にまで仕上げるのかを明文化し、作業と仕上りの安定化を図ります。特に注意すべき事、忘がちな事等も、口頭ではなく、明記する事で徹底を図ります。
- ・管理業務は大きく分けて、施設・設備系とご利用者対応系であり、其々を上記の様に明文化し、マニュアルとして整備します。実際には「作業手順書、仕上がり基準書」になります。
- ・施設・設備の改良・利用制度の改訂などがあれば、その都度、マニュアル自体も更新します。

###### ◆令和8年度以降の新たなマニュアル

施設は更新されましたが葬儀施設である事に変わりはなく、過去15年間の管理運営経験が影響し、管理の意識は以前と変わらない、という事になる恐れがあります。そこでマニュアルは、次の点に留意し、初年度に初案を作ります。

- ①新施設、新設備、新備品等については、最初に取扱説明書等から基本の管理作業を丁寧に習得し、その後にマニュアルを作ります。
- ②新利用制度は、供用開始までに職員全員が理解・習得し、同時進行でマニュアルを作ります。
- ③供用開始後は、正副所長が日々の実務推進とマニュアルを日常的に照らし合わせます。
- ④照らし合せた結果、問題点は翌月の月次所内ミーティングにおいて議題とし、改良します。
- ⑤令和8年度の年度末に、本部職員も含めてマニュアルの仕上がりを確認します。課題があれば、令和9年度の早い段階で計画的に対策を講じる事とします。

マニュアルは日常で使用してはじめて価値がありますが、同じルーチンを同一のマニュアルに基づき繰り返しますと、どうしても惰性で作業を行うようになります。そこで毎年度の末に所内の全員で、マニュアルにあるにひとつひとつの作業項目を各現場において実際に遂行し、確認します。この際に全員で安全性、確実性、効率性等の観点から意見交換し、またマニュアルでは対応できない状況での判断能力、行動力も養う事といたします。この様な事からマニュアルに頼りすぎることではなく、職員ひとりひとりの職務遂行意識、安全・公正・確実への高いモラルを維持します。

###### ◆管理業務全般の自己評価について

- ・基本的に以下の2点で実施します。
  - a. マニュアルの品質を高く保ち、実務においてこれが適格に活用されている事。
  - b. 職員ひとりひとりの職務遂行に対する意識、誇りが高く保たれている事。
- ・自己評価は組織として行うものですが、その前にひとりひとりが職務遂行の自覚を持って自ら評価する事も行います。その為には組織とマニュアルに対する相互の信頼、及び実施したかどうかを自ら確認出来るシステム(チェックリスト)が鍵であり、これを初年度に構築します。

##### 2. 外部委託する場合の指揮監督、履行確認について

- ①委託の作業についても同様に基本の業務をマニュアル化し、チェックリストを導入します。

- ・外部組織への「委託」という点は異なりますが、実務レベルでは同様にマニュアルとチェック

リストを活用し、高い水準を保つ事といたします。（作業者は委託先企業様の雇用者ですので直接的な指示・命令は出来ません。それだけに実施項目、方法、仕上り状態等を明確にし、実施状況を可視化する事で 委託制度上の管理監督を明確にします。）

・委託では実務開始前に委託先との契約締結を行う時点で、以下を徹底します。組織図等では委託業者名を現時点の候補として明記しておりますが、正式な選定は複数の事業社に竣工後の施設も確認していただき、改めて行います。委託内容をきちんと整理し、共通の条件として纏め、複数の候補先に公平に提示し、これに対する各社からの実務遂行や対策、見積内容等を比較検討いたします。また契約の時点ではチェックリストによる自主的な確認を行っていただく事を契約書に明記し、これを承諾いただく事とします。

②委託先とは信頼で結ばれる事で高度な維持管理水準が保てます。契約内容は勿論のこと、作業内容や仕上がり状態、また人員の手配などについても充分に協議し、お互いの理解、納得、そして協力し合って施設を高水準に保つという共通の目的意識を醸成する事に注力します。

③ご利用は急に発生します。マクロ環境にも配慮し、信頼関係を構築した上で実務を委託します。

④施設・設備は更新されましたが、実際のご利用が開始されますと、全てが新しいために予測できない事が発生する可能性はあります。特に専門の知識や技術、取り急ぎのアドバイス等が求められる事を見越して、供用開始前の期間中に、いろいろな事態を想定し、想定範囲内にはなりますが対応策を検討・協議しておきます。この点は委託先各社の貴重なご経験等も参考にします。

### 3. 委託をする側の責任意識の徹底

全ての委託業務は、最終的に指定管理者である代表企業の職員が必ず現場で確認する事とします。この確認は現場にチェックリストを持参し、以下を実施します。

①点検場所(部屋)の点検ポイントを具体的に設けます。

#### トイレの点検ポイント

床面	床面に汚れは無いか、隅にも埃や汚れは無いか
壁面・扉・取っ手	汚れは無いか
衛生消耗品	補充は十分か
小便器・大便器	黄ばみ・黒ずみ・汚れ等は無く、清潔か
臭気	臭気は無いか 芳香剤は機能しているか
洗面台・鏡	表面の汚れ・拭きムラ・排水溝のゴミ・水垢・カビ等はないか

②点検場所は一定にせずに、月毎に変えます。

③点検で不充分な箇所が発見された場合には、撮影し委託先の監督者に改善を申し入れます。

点検は「人が行うことにはミスが生ずる事がある」という前提に立ちます。また点検の結果、問題の無い場合には、当然の事ではありますが、委託先作業者には労いと感謝の気持ちをきちんと言葉で伝えます。施設を高水準に保つという共通の目的意識の醸成にも資するものと思います。

### 4. 維持管理の作業自体の安全性を高く保つ工夫・施策

- ・高所作業など危険性のある業務は必ず複数の人員にて実施し、単独での実施は禁止します。
- ・委託作業の場合にも危険性のある業務は作業スケジュールと作業方法、安全確保の内容を事前提出していただき、作業中には職員による安全状況確認を実施します。
- ・補修や改良工事を行う場合は、都が定める各種の基準を遵守します。専門的な工事は事業者が都の認定などを受けている事、所属組合や関連協会の評価等も確認の上、発注します。

