

経営計画書

(2019 年度～2022 年度)

平成 31 年（2019 年）3 月策定

公益財団法人静岡市文化振興財団

目次

| | | |
|-----|---------------------------------------|----|
| 第1 | 策定の趣旨..... | 1 |
| 第2 | 基本理念（ビジョン）..... | 1 |
| 第3 | 事業面における現状・課題・取組..... | 2 |
| 1 | 定款目的の達成に向けた取組..... | 2 |
| 2 | 静岡市のパートナーとしての役割..... | 4 |
| I | 市民が各種文化及び本市の歴史に触れ、理解と関心を深める機会の提供..... | 4 |
| | （1）文化鑑賞・歴史学習事業..... | 4 |
| | （2）普及啓発事業..... | 5 |
| II | 学習活動を通じた市民主体のまちづくりの推進..... | 6 |
| | （1）生涯学習推進事業..... | 6 |
| III | 市民自身による創造的な文化・学習活動に対する支援..... | 7 |
| | （1）活動成果発表の場創出事業..... | 7 |
| | （2）担い手育成・支援事業..... | 8 |
| | （3）連携事業..... | 9 |
| 3 | 参考数値..... | 10 |
| 第4 | 経営面における現状・課題・取組..... | 12 |
| 1 | 財務基盤の安定化..... | 12 |
| 2 | 人材的基盤の安定化..... | 14 |
| 3 | 組織基盤の強化..... | 16 |
| 4 | 参考数値..... | 18 |
| 第5 | 計画期間中の目標..... | 20 |
| 1 | 事業面における目標..... | 20 |
| 2 | 経営面における目標..... | 25 |

第1 策定の趣旨

この経営計画書は、当法人を含めた外郭団体が静岡市の施策を進めるためのパートナーであることを明確に位置付けた「静岡市外郭団体の活用及び連携に係る指針」（平成29年3月策定）及び、これに基づき、当法人の役割等を整理した「外郭団体方針書」（平成30年3月策定）を踏まえ、静岡市が当法人に求める役割の具現化及びその前提となる経営基盤を確立するための取組及び目標計画です。期間は平成31年度からの4か年で、事業、経営の両面から当法人が担っている文化、生涯学習の分野における現状・展望、課題、今後の取組を当法人の強み・弱みを明らかにしながら、具体的な計画を定めるものです。

当法人では、理事会の議決を経て、平成30年度より5か年で取り組むべき行動指針として定めた「第2次経営改革推進行動計画」を推進しております。

この計画では、当法人の強み、現状と課題、課題に対する取組、達成目標を示しており、静岡市が求める「経営計画書」と方向性は一致しております。

そのため、本経営計画書を「第2次経営改革推進行動計画」の実施計画と位置づけ策定するものです。

第2 基本理念（ビジョン）

当法人では、定款目的である『魅力ある静岡文化の継承、創造、発信に寄与する』ことを基本理念とし、5つの基本方針にそって各種事業活動に取り組んでいます。

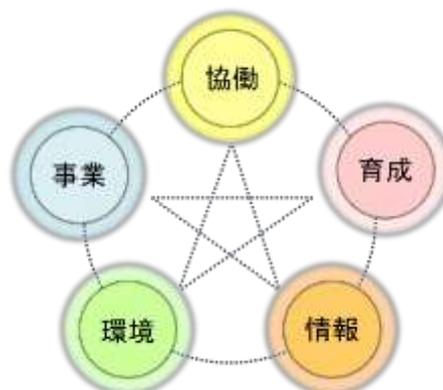
公益財団法人静岡市文化振興財団 基本理念

魅力ある静岡文化の継承、創造、発信に寄与する

文化…人がより良く平和に生きるための心を育むこと

○上記を実現するため、以下の五つを基本方針とする。

- 協働…市民とともに
- 事業…感動を生み出す
- 育成…ともに学び、育つ
- 環境…文化活動をしやすい環境整備
- 情報…文化情報の拠点



五つの基本方針は有機的に関連する

第3 事業面における現状・課題・取組

1 定款目的の達成に向けた取組

現状・展望

① 事業の質の安定と向上

静岡市における文化振興の専門機関として、常に質の高い事業を市民に提供するとともに、その質を安定、向上させるため、不断の努力を続けることは当法人の使命です。

また、市民に文化事業を安定的に提供するための指定管理施設等、活動拠点の維持は必須です。

昨今において、文化芸術振興基本法や劇場法、「静岡市創造及び交流によりまちの活力を生み出す文化の振興に関する条例」等への対応に加え、国や市の動向を常に意識するとともに、より質の高い事業の実施のためには、当法人の強み（専門性・地域性・総合性）をより発展させ、最大限に活かすことが必要です。

また、事業の質の安定と向上のためには、PDCA サイクルの実践、組織内及び第三者による事業評価等がありますが、文化事業については、費用対効果等の経済評価が必ずしも馴染まないことから、評価方法の検討も必要です。

こうした様々な取り組みにより、市民の期待に応え、より満足度の高い事業を実現することで定款目的を達成することが重要です。

② 事業活動の公益性

当法人の事業活動の公益性は、行政庁に認定されています。文化及び芸術の振興を目的とする事業であって、不特定かつ多数の者の利益の増進（社会全体に対して利益が開かれている、受益の機会が一般に開かれている）に寄与することや、これら公益目的事業を行うのに必要な経理的基礎及び技術的能力を有していることが認定要件となっています。

平成24年度静岡市行財政改革推進審議会においても「市としての公益性」が認められています。当法人の定款目的と市の目指す文化政策の方向性は一致していること、市民活動や団体を積極的に支え、中間支援組織としての役割を果たしていること、市民及び市民団体との共催事業の積極的な実施、当法人の実施する調査・研究の成果を学校・教育機関等に還元していること等、組織・活動の両面から公益性が認められたものです。

事業の立案にあたっては、常にこれらを意識し、事業を展開するとともに、様々な事業効果を積み上げて、事業活動の公益性を示していくことが重要です。

また、これらの活動を市民に積極的に情報公開、広報していくことで、市民の事業参画の促進や、財団事業への市民理解を進める必要があります。

③ 新たな文化事業への取り組み

様々な社会の動向や市民の考え方の変化をしっかりと捉え、それに則した事業を的確に展開していく必要があります。

2020年の東京五輪開催に向けた文化プログラムが全国的に展開される予定ですが、当法人においても、こうした機を逸することなく万端にわたり準備を怠りなく進めていかなければなりません。

また、各施設における調査研究活動の推進、新たなエリアでの事業展開や市域に捉われないうちの広域的な事業展開、これまでの静岡音楽館、静岡科学館、静岡市美術館の共同事業を超えた施設連携などを通じて、より一層文化事業を充実、活性化させることが求められています。

これらの事業の実施にあたっては、当法人の強みや、公益財団法人の特性を活かし、既存事業への付加価値の創造や当法人の独自事業により、質の高い充実した事業展開をします。

課題

- ① 質の高い事業の安定的な提供
- ② 法人事業の周知及び市民理解の促進
- ③ 様々な社会動向や市民のニーズへの対応

今後の取組

- ① 指定管理拠点の維持及び拡大
 - ・ 指定管理施設の継続更新
 - ・ 静岡市民文化会館建て替え等既存施設の改修等への対応
 - ・ 新規指定管理施設（（仮称）歴史文化施設等）への応募検討
- ② 財団の強み（専門性・地域性・総合性）を活かした事業展開
 - ・ 静岡駅周辺エリア及び駿府城公園周辺エリアの事業展開の重点化並びに施設連携の強化及び清水区、中山間地への事業展開の検討
 - ・ 特定費用準備資金等を活用した東京2020文化プログラムへの対応
 - ・ 施設の特性を生かした事業コンテンツの開発と蓄積及び活用
 - ・ 各施設における調査研究活動の推進
- ③ ブランド力の向上及び広報の強化
 - ・ 周年事業の展開など独自事業の実施
 - ・ 市民に向けた事業実績の積極的な発信
 - ・ 総合性を活かした広報展開の実施
- ④ 協業の促進及び連携の強化
 - ・ 大学、企業等との連携強化促進
 - ・ 民間団体との協業の検討

2 静岡市のパートナーとしての役割

当法人の役割

- I 市民が各種文化及び本市の歴史に触れ、理解と関心を深める機会の提供
- II 学習活動を通じた市民主体のまちづくりの推進
- III 市民自身による創造的な文化・学習活動に対する支援

I 市民が各種文化及び本市の歴史に触れ、理解と関心を深める機会の提供

(1) 文化鑑賞・歴史学習事業

現状・展望

文化鑑賞事業は、広く市民に対して、演劇・舞踏・美術・音楽・科学・生涯学習等の各種文化に触れる機会を提供し、市民の文化レベルの向上を図ることにより魅力ある静岡文化の創造・継承・発信に寄与するとともに、まちの魅力を高め、交流人口の増加を図ることを目的とする事業です。指定管理者として管理運営する公共施設のほか、静岡市役所や駅前広場などの公共のコミュニティ空間を会場に実施しています。



幅広い市民層に対して、質の高い文化鑑賞の機会を提供すべく、演劇・舞踏・美術・音楽・科学・生涯学習等の各種文化事業プログラムの提供に努めています。また、静岡文化の発信等のため、市外、県外で実施する場合があります。

歴史学習事業は、歴史学芸員による高い専門性や、これまで培ってきた地域や様々な団体等とのネットワークを活用し、本市の歴史について気軽に触れる機会を提供します。

課題

- ① 市民が芸術文化や歴史文化に気軽に触れ合える環境の整備
- ② 幅広い市民層に対する質の高い文化鑑賞機会の提供
- ③ 演劇・舞踏・美術・音楽・科学・生涯学習・歴史等に係る上質なプログラムの提供

今後の取組

① 各施設における「文化鑑賞・歴史学習事業」の実施

市民が芸術文化や歴史文化に気軽に触れる機会を創るため、市民ニーズや専門的視点を踏まえて構成された文化鑑賞事業や歴史学習事業を各施設において展開します。

さらに、公共のコミュニティ空間を活用した文化事業を展開して、まちなかの賑わい創出にも貢献します。

② 幅広い市民層に対する文化事業の提供

子どもから高齢者、障がい者まで多様な人々が、快適に芸術文化や歴史文化に触れる機会を増やし、誰もが文化活動に参加できる契機を創り出していきます。また、特定の層だけでなく、広く市民に向けた多様な事業を実施します。

③ 演劇・舞踏・美術・音楽・科学・生涯学習・歴史等の質の高い文化プログラムの提供

一流の音楽家による演奏会や知名度の高い美術展など、質の高い多彩な文化催事に触れる機会を、職員の専門性を活かして企画・開催してまいります。さらに、地域の芸術、歴史を検証し、静岡文化の発信を行います。

(2) 普及啓発事業

現状・展望

広く市民に対して、演劇・舞踏・美術・音楽・科学・生涯学習等の各種文化について、理解と関心を深める機会を提供し、市民の文化レベルの向上を図ることにより、魅力ある静岡文化の創造・継承・発信に寄与することを目的とする事業です。

国内外で活躍する研究者や演奏家、有識者等を講師として招聘して実施するのみならず、当法人の学芸員等をはじめとする専門スタッフが講師を務め、地域の学校や各文化施設等の現場に赴き、講演会等を実施するアウトリーチ型の事業を開催するなど、積極的に地域へアプローチし、新たな文化の受容層の拡充を図っています。

これらの事業を実施するに当たっては、市民ニーズへの対応や、地域課題の洗い出しなどを基にした、多角的な事業実施が求められています。



課題

- ① 芸術文化や歴史文化について理解と関心を深める機会の提供
- ② アウトリーチ活動の推進

今後の取組

① 各施設における芸術文化や歴史文化に関する学習機会の充実

芸術文化や歴史文化に関心のある市民との意見交換や、郷土の歴史に関する資料等を紹介しながら、歴史に関する専門的知見を教示するなど、文化に関する学習機会を充実させてまいります。

さらに、事業参加者の文化活動を促すことで、継続的な学習活動につなげ、市民の文化活動の活性化に寄与してまいります。

② アウトリーチ事業の実施

文化催事を開催する機会の少ない郊外の地域などに赴き、地域のニーズに応じた文化事業を企画・開催するなど、アウトリーチ事業を積極的に展開してまいります。

II 学習活動を通じた市民主体のまちづくりの推進

(1) 生涯学習推進事業

現状・展望

生涯学習推進事業は、人が集い、学ぶことで得た成果が新たな学びをもたらし、さらに、その成果を活かすことにより、生き生きとした街になっていくことを目的とした事業です。学びたいというニーズを受け、ライフステージにあった多様な講座を提供し、自発的な学習活動を支援しています。また、行政、教育機関、地域や企業等と緊密な連携をとり、各種事業を実施しています。



今日では大規模災害の増加、少子高齢化等様々な理由により、地域コミュニティの役割は拡大しています。これまで以上に地域の諸問題の把握と解決に向けた取り組みを行うとともに、学習活動を通じた地域の交流及び連携を図り、市民主体のまちづくりを推進する地域人材の育成を図ります。

課題

- ① 地域で活躍できる人材の育成
- ② 誰もが生涯にわたって主体的に学習ができる環境づくり
- ③ 地域交流及び地域団体との連携
- ④ 地域資源のみがきあげと活用

今後の取組

① 地域人材の育成と活躍の場の創出

市民主体のまちづくりを達成するために、自らの学びを活かし、地域に貢献できる人材の育成と共に、育成した人材が実際に活躍できる仕組みづくりを行います。まちづくりに対する意識向上と、市民主体のまちづくりを推進するため、各地域の課題や住民ニーズを捉え、まちづくりリーダー人材育成など地域人材育成事業を行い、シチズンシップに富んだ人材を養成します。

② 地域課題に対応した生涯学習・社会教育等に関する事業の実施

市民それぞれのライフステージや環境に応じた学習機会を提供し、市民ニーズに合わせた専門性の高い講座の実施や、現代的課題を念頭に置いた事業を実施します。

③ 地域交流及び地域団体の連携推進

地域の課題の把握に努め、市民がそれらに連携・協力して取り組む事ができるよう支援します。また、地域情報の拠点となるよう、地域の自治組織を始めとした各種機関との連携を推進します。

④ 地域資源のみがきあげと活用

周辺地域の特性や事業実績をふまえた重点テーマを定めることによって、特色ある事業を長期かつ体系的に展開し、その取り組みの中で培ってきた地域ネットワークを活用し、施設そのものの魅力を高め、地域と共にあるいきいきとした施設を目指します。

Ⅲ 市民自身による創造的な文化・学習活動に対する支援

(1) 活動成果発表の場創出事業

現状・展望

広く市民に対して、様々な文化活動や地域文化に触れる機会を提供するとともに、日頃の活動成果を発表する場を提供、創出し、市民の文化レベルの向上を図ることにより、魅力ある静岡文化の創造・継承・発信に寄与することを目的とする事業です。

発表会では会場を一般開放し、普段利用の少ない若年層や、これまで利用したことのない市民等にも施設を広くPRする機会とし、施設の活性化及び新規利用者の拡充を図っています。また、活動環境の整備として、既存の施設にとらわれないユニークベニューなど、多様なモノ・コトが出会いつながる「場」の提供、情報発信についても積極的に推進します。



課題

- ① 市民の自発的な文化活動の促進
- ② 活動環境の整備
- ③ 多様なヒト・モノ・コトが出会いつながる「場」の情報発信

今後の取組

① 各施設での「市民の自発的な文化活動促進事業」の実施

市民が作成した美術作品などの展示や、文化活動の成果を発表する場の設定など、市民の創作活動を支援する取組を行うことで、市民の自主的で創造的な文化活動を促進していきます。

また、事業費助成等の支援を行うことで、市民や団体が地域の伝統文化や文化活動などを主体的に企画・運営ができるよう支援します。

② 施設利用サービスの向上

文化施設利用申請について、施設ごとに異なる事務手続きを見直し、利用者にとって利便性の高い申請手続きになるよう事務手続きの共通化を図るなど、施設利用サービスの向上に努めてまいります。

③ 多様なヒト・モノ・コトが会いつながる「場」の情報発信事業

施設を活用した市民活動については、当法人が発行する「しずおか EVENT NEWS」へ掲載し市民へ無料配布するなど、文化活動を積極的に情報発信していきます。また、ユニークベニューなどの、静岡市が推進する公共施設の有効活用に資する事業も積極的に検討、実施してまいります。

(2) 担い手育成・支援事業

現状・展望

将来性のある新進気鋭の演奏家、伝統文化・地域文化の継承者、市民と科学技術をつなぐ新たな科学技術文化の担い手、まちづくりを推進するための人材や市民団体等、静岡文化の担い手となる個性や創造性を発揮できる人材、地元を誇りや愛着を持つ人材や団体の発掘、育成、支援を行い、静岡文化の発展を促すことにより、魅力ある静岡文化の創造・継承・発信に寄与することを目的とする事業です。



担い手育成については、長期的な視野に立ち取り組む必要があります。また、育てた人材がどのように活躍していただけるか、活躍の場を整備していくことも重要です。

そして、事業活動を通じ、地域や静岡市に対するシビックプライドの醸成を目指します。

課題

- ① 文化を担う人材の育成
- ② 地元を誇りや愛着を持つ人材、団体の発掘、育成、支援
- ③ 人材活用場の創出

今後の取組

① 各施設での「支援育成事業」の実施

芸術文化や歴史文化を地域に根付かせるための活動を行う人材を育成するため、地元アーティストや地域の文化団体、市民ボランティアなどの活動を支援する事業を展開します。

② 地元で誇りや愛着を持つ人材、団体の発掘、育成、支援

地域の文化や歴史に関する学習機会を充実させ、市内の各地域に根差している様々な文化や歴史を市民や地域団体とともに発信することで、地域に誇りや愛着を持つ人材を育ててまいります。

③ 人材活用場の創出

生涯学習センターや各種団体との連携により、育成した人材の活用場を創出します。

(3) 連携事業

現状・展望

演劇・舞踏・美術・音楽・科学・生涯学習等の各種文化活動を行う市民団体、NPO法人、専門機関、学校機関、企業等との連携体制及び人的ネットワークを構築することにより、広く市民に対して様々な文化活動や地域文化に触れる機会を創出し、市民の文化レベルの向上を図り、魅力ある静岡文化の創造・継承・発信に寄与することを目的とする事業です。



また、当法人の学芸員等をはじめとする専門スタッフが講師を務め、地域の学校や各文化施設等の現場に赴き、講演会等を実施するアウトリーチ型の事業を開催するなど、積極的に地域へアプローチし、新たな文化の受容層の拡充を図っています。

課題

- ① 文化催事を活かしたまちなかの賑わい創出
- ② 官民連携等による事業の充実

今後の取組

① 各施設における当法人の地域性、総合性を活かした連携事業の実施

静岡音楽館、静岡科学館、静岡市美術館の3館が連携し、共通のテーマに基づいた企画展を開催するなど、当法人の総合性を活かした文化催事を実施することにより、文化事業を軸とした中心市街地の賑わい創出を果たしていきます。

② 各種団体や企業等との連携体制及び人的ネットワークの構築及び官民連携による事業の充実

教育機関や民間企業、商店街など、様々な関係者との連携体制を構築し、それぞれの特性を活かした文化事業を企画、実施することで、本市の文化振興における官民連携の機運を醸成していきます。

3 参考数値

(1) 平成 29 年度 外郭団体方針書に示された事業及び全体経費

< 経常収益 >

(単位：円)

| | |
|---------|---------------|
| 基本財産運用益 | 2,048,800 |
| 特定資産運用益 | 448,632 |
| 受取会費 | 3,004,000 |
| 事業収益 | 1,520,141,062 |
| 受取補助金等 | 32,515,000 |
| 受取負担金 | 26,626,479 |
| 受取寄附金 | 100,000 |
| 雑収益 | 4,142,812 |
| 経常収益計 | 1,589,026,785 |

< 経常費用 >

(単位：円)

| | | | |
|-------|----------------|------------------|---------------|
| 支出 | | | |
| 事業費 | 外郭団体方針書に示された事業 | ①文化鑑賞事業 | 189,866,338 |
| | | ②普及啓発事業 | 34,222,856 |
| | | ③生涯学習センター事業 | 30,485,836 |
| | | ④市民の自発的な文化活動促進事業 | 9,530,495 |
| | | ⑤支援育成事業 | 8,844,744 |
| | | ⑥連携事業 | 6,471,662 |
| | | ⑦施設管理事業等 | 621,343,886 |
| | | ①～⑦に係る人件費 | 714,217,576 |
| | | 小計 | 1,614,983,393 |
| 管理費 | 法人運営経費 | 6,204,291 | |
| 経常費用計 | | 1,621,187,684 | |

| | |
|----------------|-------------|
| 平成 29 年度 経常増減額 | △32,160,899 |
|----------------|-------------|

| | |
|----------------------|------------|
| 平成 29 年度 特定費用準備資金取崩額 | 42,965,782 |
|----------------------|------------|

(2) 外郭団体方針書に示された事業経費の推移

(単位：円)

| 平成29年 (2017) 度 | 平成30年 (2018) 度 | 平成31年 (2019) 度 | 平成32年 (2020) 度 | 平成33年 (2021) 度 | 平成34年 (2022) 度 |
|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| 1,614,983,393 | 1,567,020,000 | 1,685,606,000 | 1,750,298,000 | 1,710,108,000 | 1,719,600,000 |

※平成 29 年度は決算値（歴史施設関連事業含む、賞与引当金創設により人件費が増額となっている）。

※平成 30 年度決算見込から歴史施設関連事業を除き、これを基に 31 年度以降 4 年間の推計とする。

※各年度、特定の目的のために計画的に積立てた特定費用準備資金を取崩し事業を実施しており、当該費用は経常費用に含まれている。

※平成 32 年度は財団独自事業及び開館記念事業等を予定

(3) 平成 30 年度以降の事業に関する特定費用準備資金取崩額

(単位：円)

| | 平成 30 年 (2018) 度 | 平成 31 年 (2019) 度 | 平成 32 年 (2020) 度 | 平成 33 年 (2021) 度 | 平成 34 年 (2022) 度 |
|----------------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| 文化プログラム事業積立資産 | 7,500,000 | 7,500,000 | 19,424,290 | | |
| 静岡市美術館開館 10 周年記念 事業積立資産 | | | 30,000,000 | | |
| 静岡音楽館 2020 文化事業積立 資産 | | | 5,300,000 | | |
| 公益目的事業安定調整積立資産 | 35,000,000 | 35,000,000 | 40,000,000 | 40,000,000 | 45,000,000 |
| 合計 | 42,500,000 | 42,500,000 | 94,724,290 | 40,000,000 | 45,000,000 |

第4 経営面における現状・課題・取組

1 財務基盤の安定化

現状・課題

① 指定管理施設（活動拠点）の維持及び拡大

現在、当法人が指定管理者として管理運営する施設は、文化施設4施設（静岡市民文化会館、静岡音楽館、静岡科学館、静岡市美術館）、生涯学習施設11施設、静岡市南部勤労者福祉センター及び静岡市小鹿老人福祉センターで、その指定管理業務から発生する当法人の収入は全体の9割を占めています。いずれの施設も、指定管理者として継続（更新）することは、定款目的を達成するうえでも、財務基盤の安定化においても最重要事項と言えます。また、更新毎の指定管理料の減額、単独非公募から公募への切替え、指定管理施設の大規模改修や廃止、同業他者の新規参入などへの対応が必要です。今後の文化事業の新たな展開を見据え、市の理解を得ながら、財団の定款目的達成と市の行政施策への貢献のために必要（適正）な財源の確保と、活動拠点としての新規施設の受託についても検討する必要があります。

② 収支バランスの改善

当法人の決算は、平成27年度に初めて赤字に転じ、以降2年連続での赤字決算となるなど、大変厳しい財務状況と言えます。施設単位での損益分析では、静岡市民文化会館及び生涯学習センターは赤字事業となっており、収支バランスの改善を行う必要があります。また、受託事業においても赤字事業や赤字に転換することが予想される事業があります。このように、施設単位、事業単位での損益分析を行い、各施設・事業の法人全体における良好な収支バランス貢献度を明確にすることによって、今後どのように対策を講じるべきかを明らかにしなければなりません。

収支バランスを向上させるには、収入の増加と支出の削減しかありません。しかし、収入の増加は取り組みを始めたからといってすぐに成果が出るものではありません。そこで、まずコストダウンを図り、その上で収入の増加を図ることになります。したがって、中長期的な視点で収入増加のための戦略を立てる必要があります。また、これらは日々の業務の積み重ねによって実現するものであるため、職員一人一人の理解と意識向上への取り組みは欠かせません。

③ 人件費逡増への対応

当法人の正規職員の平均年齢は39歳と比較的若く、人件費逡増の問題は避けては通ることができません（今後15年間ほどは人件費が増加）。これにより事業費が圧迫され、現在の事業の質、規模の維持が困難になることが懸念されます。市民に安定的に文化事業を提供すること、新たな事業展開を図ることは当法人の使命であり、定款目的の達成には、現在の事業の質及び規模の維持は必須です。こうした状況を踏まえ、施設の利用促進、入館者増などの経営努力により収入の増加を図るとともに、業務のスクラップアンドビルドにより経費を節減する一方、業務の効率化など様々な手法を用いて対応する必要があります。また、公益認定法に則った特定費用準備資金の活用も含め、自主財源の確保に向けた取り組みも必要です。

④ 利用料金制度への対応

平成 28 年度より、静岡市民文化会館及び静岡音楽館の貸館部門において「利用料金制度」が導入されました。これまでの「使用料徴収事務受託」では、条例で定められた施設使用料を指定管理者が徴収代行するものの、最終的には静岡市の収入となっていました。一方、「利用料金制度」では、指定管理者が徴収した施設の利用料金は指定管理者自身の収入となることから、経営努力によっては収入の増大という可能性があります。収支採算がとれなければ、事業の継続が困難になるという危険性も孕んでいます。

今後、当該 2 施設以外の施設においても「利用料金制度」の導入が考えられることから、収入増に向けた法人全体としての取り組みが求められます。

⑤ 補助金、助成金及び寄附金等の外部資金獲得に向けた積極的な取り組み

指定管理料に加え、補助金、助成金及び寄附金等の外部資金を活用することは、公益事業の質を高め、市民サービスを向上させることができます。また、補助金・助成金等の競争的資金（国等の厳しい審査を受け得られる資金）の獲得は、対外的な評価にも繋がります。こうしたことから、外部資金の獲得に向けた積極的な取り組みが必要です。また、当法人の専門性を活かし、積極的に静岡市等からの事業受託をすることで、財源を確保しながら市民へ文化事業を提供することも財務基盤の安定化につながります。ただし、指定管理料と補助金等の重複については、事前に静岡市との十分な協議を必要とします。

今後の取組

① 財務体制の再構築

- ・財務リスクの把握と施設経営方針の検討
- ・多様な収入源の獲得の検討
- ・受託事業の新規獲得
- ・財団全体の横断的な契約

② 施設の利用率及び利便性の向上

- ・新しい施設利用方法の提案
- ・利用者の利便性につながる新規サービスの開発
- ・施設の認知（施設目的・活用）の強化

2 人材的基盤の安定化

現状・課題

① 職員の採用

職員の採用にあたっては、専門性を確保するため、専門的な知識・経験を有する人材の確保に努めるとともに、中長期的な事業展開を見据え、その事業規模からみて適正な職員数（定数）、年齢バランスを明確にし、必要となる職員の計画的な採用に努めなければなりません。一方、当法人の経営安定と新陳代謝による活性化の確保のためには雇用の柔軟性（一定の流動性）が求められます。

また、静岡市又はその他機関からの再雇用者の採用にあたっては、能力、知見を十分に勘案し、適切な人材を選考する必要があります。

② 職員の育成、キャリアデザイン

職員は、公益財団法人の職員としての強い使命感や高い専門性、高度な職務遂行能力が求められています。また、厳しい財務状況の中、予算や人員が限られ、経営資源の効率的、効果的な活用は、当法人の経営課題であり、とりわけ人材の育成と活用は最も重要なものとなっています。人材的基盤の安定化を図るためには、使命感と熱意を持ち、自ら考え行動できる人材を育成していくことが必要です。職員を育成していくためには、事務局が行う「組織による人材育成」と、職場で計画的に職員を成長させる「職場における人材育成」が、両輪として機能することが重要です。また、職員が専門的な知識を習得できるよう計画的な職員育成に努めるとともに、将来的に正規職員が管理職を担える人材育成が必要です。

③ 人事評価と給与体系

人事評価制度そのものは定着・浸透してきていますが、評価の基準（レベル感）が十分に理解されていない、法人全体あるいは各施設目標を踏まえた適切な目標設定になっていない、専門職員（学芸員等）に対する評価の指標が整備されていない等、運用面での課題がみえてきました。今後は、これら運用実態を踏まえたうえで検証を行い、適切な評価が行えるよう、また人事管理上有効なものとなるよう改善する必要があります。

また、職位、職責に基づいた給与体系についても、さらなる検討が求められています。

④ 出産育児を含むワークライフバランス向上への対応

当法人の正規職員数に占める女性職員の割合は7割を超えており、年齢も30代が最も多いことから、結婚出産育児に伴う短時間勤務等を考慮した人事体制の構築が課題となっています。また、子育てと仕事が両立しやすい労働環境、男性を含めた働き方の見直し、ワークライフバランスに則った労働時間の適正化に努める等、職員が高いモチベーションを維持して業務に専念できる労働環境の整備が必要です。

今後の取組

① 人事制度の見直しと改善

- ・採用制度の見直しと改善に向けた検討
- ・専門性の強化と職員育成計画策定の検討
- ・人事評価制度の改善策の検討
- ・出産育児、ワークライフバランスの向上に対応できる体制の検討

3 組織基盤の強化

現状・課題

① 静岡市とのパートナーシップ

平成29年3月に示された「静岡市外郭団体の活用及び連携に係る指針」では、市民の福祉の増進に資する政策の実現に向けて、市と外郭団体は、より一層の連携に向けた関係性を構築する必要があるとしています。そして、「しずおか文化」の創造、継承、発信、シビックプライドの醸成及び交流人口の増加を図るためのパートナーとしての役割が求められています。

今後は、これらの役割を具現化する目標を設定するとともに、その前提となる経営基盤を確立するための「経営計画書」を策定し、事業を実施していく必要があります。所管課の行うモニタリングのほかにも、市との情報共有、意見交換の機会を積極的にもち、市のパートナーとして、より一層の連携と文化政策の実現に向けた協働的な関係性を構築するとともに、当法人の行う事業活動への理解を促進していくことが重要です。

② 組織体制と事務分掌の適正化

多様な専門分野における事業実施から施設管理、経理事務までの業務を行う当法人においては、事務分掌も多岐に及び、それに従事する職員の職位についても正規職員、嘱託職員、パートタイマーなど多岐に渡ります。今後の運営を考えたとき、適正な事務分掌と職員配置の検討は、同一労働同一賃金の観点からも組織運営、財務的にも重要な課題です。

③ 法令遵守（コンプライアンス）と内部統制（ガバナンス）

当法人では、役員及び職員によるコンプライアンスを経営の重要な課題と考え「内部統制システム整備に関する基本方針」を制定し、法令及び定款に適合した事業活動が適正かつ継続的に行われるよう取り組んでいます。

しかし、事務事故がたびたび発生しているのも現状であり、研修、会議等のあらゆる機会を通じてコンプライアンスに対する理解と徹底を図るとともに、職員間の情報交換（報告・連絡・相談）や活発なコミュニケーションができる職場環境づくりを進める必要があります。

一方で、法改正への対応、会計処理や内部統制が煩雑になり、事務的負担が増加しているといった課題もみえてきました。内部統制の実効性を保つため、業務の棚卸、規程類との適合性の確認等に取り組む必要があります。

④ 情報公開及び個人情報保護

情報公開規則及び個人番号等個人情報の保護に関する基本規程等に則り、情報管理の徹底に努めるとともに、市民に対するアカウントビリティ（説明責任）を果たすため、情報公開規則の趣旨に則った措置を講ずる必要があります。情報公開規則第7条では、公開申出があったときは、個人に関する情報など一部を除き、保有文書は原則公開するものとしています。そのため必要な時に所在がわかり、速やかに取り出すことができるよう文書取扱規程に則って、適切に文書を保存することが重要です。

今後の取組

① 静岡市とのパートナーシップの強化

- ・市と財団相互の事業課題、財務課題の共有
- ・市の文化政策である「まちは劇場」の推進に応じた取組
- ・専門性を生かした市の文化政策への提言及び中間支援機能について検討
- ・外郭団体としての取り組みの推進

② 新たな組織体制の検討

- ・適正な職員配置と新たな組織体制の検討

③ 法令遵守と内部統制

- ・事務執行の効率化に向けた事務分掌の整理と体系化
- ・個人情報への棚卸、文書管理の見直し
- ・法令遵守と内部統制に関する理解促進

4 参考数値

(1) 今後4年間の経常増減の推計

(単位:円)

| | 平成 29 年 (2017 年)度 | 平成 30 年 (2018 年)度 | 平成 31 年 (2019 年)度 | 平成 32 年 (2020 年)度 | 平成 33 年 (2021 年)度 | 平成 34 年 (2022 年)度 |
|-------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| 経常収益 | 1,589,026,785 | 1,541,544,000 | 1,703,652,000 | 1,703,652,000 | 1,703,652,000 | 1,703,652,000 |
| 経常費用 | 1,621,187,684 | 1,573,252,000 | 1,691,866,000 | 1,756,587,000 | 1,716,425,000 | 1,725,946,000 |
| 経常増減額 | △32,160,899 | △31,708,000 | 11,786,000 | △52,935,000 | △12,773,000 | △22,294,000 |

| | | | | | | |
|-----------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| 特定費用準備 資金取崩額 | 42,965,782 | 42,500,000 | 42,500,000 | 94,724,290 | 40,000,000 | 45,000,000 |
|-----------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|

※平成 29 年度は決算値(歴史施設関連事業含む、賞与引当金創設により経常費用が増額となっている)。

※平成 30 年度決算見込から歴史施設関連事業を除き、これを基に 31 年度以降 4 年間の推計とする。

※各年度、特定の目的のために計画的に積立てた特定費用準備資金を取崩し事業を実施しており、当該費用は経常費用に含まれている。

(2) 職員数(平成 30 年度)

(単位:人)

| 課・分 | 事務職員 | 事務制任用 非常勤職員数 | 分庁の 施設長 | 臨時非常勤 職員数 | 静岡市 美術館長 | 課長 | 次長 | 係長 | 主査 | 主事 | 学芸員 | 主事補 | 職任 | 臨時 | パート | 計 |
|-----------|------|-----------------|------------|--------------|-------------|--------|----|----|----|----|-----|-----|----|----|-----|-----|
| 事務課 | 1 | 1 | | | | 1 | | 3 | 2 | 3 | 1 | 1 | 2 | | | 15 |
| 静岡市民文化会館 | | 1 | | | | | | 1 | 1 | 2 | | 1 | 2 | | | 8 |
| 清水文化会館 | | | | | | | | 1 | | | | 2 | 1 | | | 4 |
| 静岡音楽館 | | 1 | | (1)※1 | | | | 2 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | | | 10 |
| 静岡川学園 | | 1 | | | | | 1 | 1 | 1 | 7 | | 4 | 9 | 2 | 2 | 28 |
| 生涯学習センター | | 2 | 9 | | 1 | | 1 | 3 | 2 | 13 | 5 | 12 | 19 | | 49 | 116 |
| 学生涯学習センター | | 1 | | | | | 1 | 1 | 1 | 2 | | 3 | 4 | | 7 | 20 |
| 健康文化交流館 | | 1 | | | | | | | 1 | 2 | | 3 | 1 | 1 | 16 | 25 |
| 静岡市美術館 | | 1 | | | 1 | 1(1)※2 | | 2 | 1 | 2 | 5 | 2 | 1 | | | 16 |
| 市民ギャラリー | | | | | | | | | | | | | | | 2 | 2 |
| 中野敏文学記念館 | | | | | | | | | | | | | | | 2 | 2 |
| 旧マクラー住宅 | | | | | | | | | | | | | | | 2 | 2 |
| 計 | 1 | 9 | 18 | (1) | 2 | 2(1) | 3 | 14 | 10 | 42 | 12 | 36 | 55 | 3 | 116 | 207 |

※育児休業者 5 名含む。

※常勤の専務理事及び業務執行理事は、職員数に含めない。

※1 静岡音楽館芸術監督は、職員数に含めない。

※2 静岡市美術館総務課長は、副館長が兼務するため職員数に含めない。

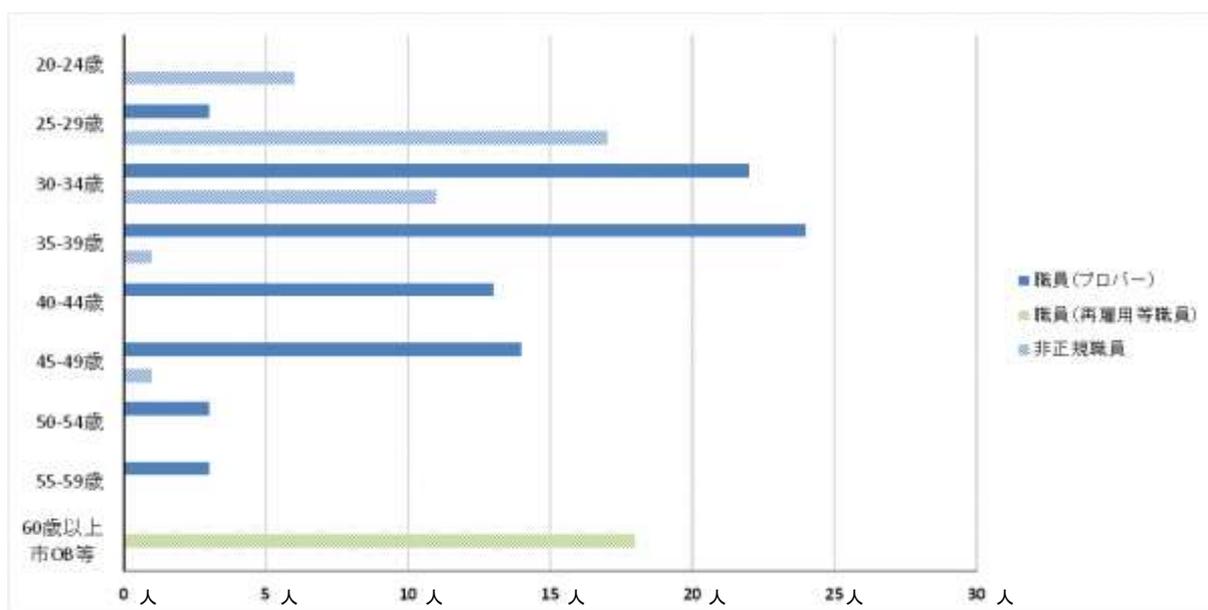
(参考) 有資格者

| 学芸員 | 教員免許※ | 社会教育主事 | 社会福祉主事 | 防火管理者 |
|------|-------|--------|--------|-------|
| 44 人 | 38 人 | 20 人 | 2 人 | 28 人 |

※教員免許欄は小学校、中学校、高校の別なく実人数で記載。

内訳は次のとおり。教員免許内訳(小学校:9人 中学校:29人 高校:34人)

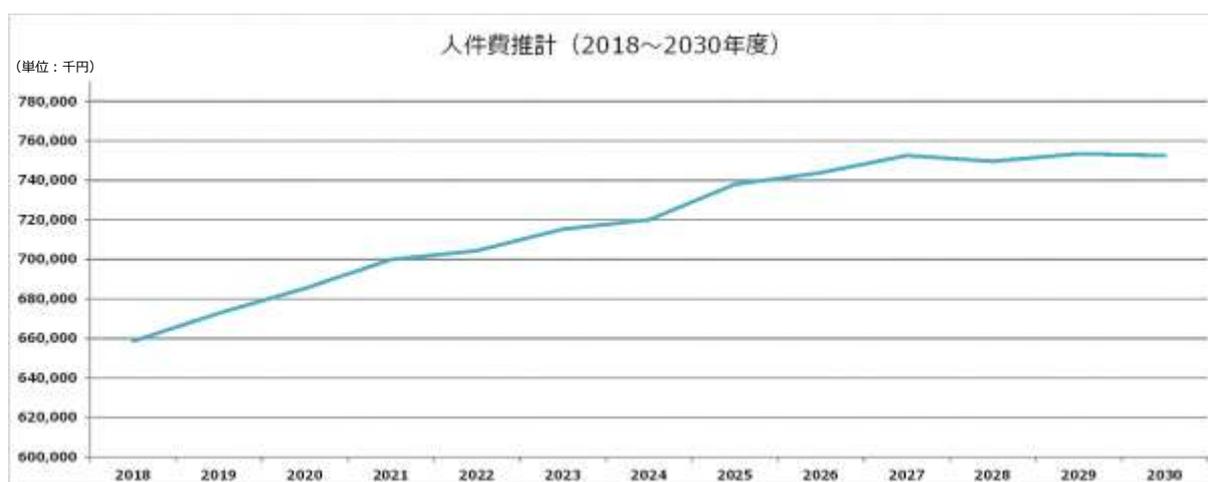
(3) 年齢分布図 ※臨時職員及びパートタイマーを除く



※平均年齢は正規職員 39 歳、嘱託職員 28 歳

※歪な年齢分布（中途採用により 30 歳代が増加）を解消していくため、正規職員の一時的な加配採用と非正規職員の採用停止を組み合わせながら定員計画を検討していく必要がある。

(4) 人件費推計



※今後 10 年は定年退職による新陳代謝は小規模に留まる。また、(3) 年齢分布図のとおり、歪な年齢構造から今後も人件費は逡増していくものとする。

※10 年後の人件費の上昇率は約 1.14% (約 9,400 万円余の上昇) と試算する。

※さらに、歪な年齢構造を解消するための正規職員の一時的な加配採用や働き方改革に向けた職員の増員など様々な要因から、さらなる増加が予想される。

第5 計画期間中の目標

1 事業面における目標

※（ ）内については指定管理協定に基づき年度単位もしくは5年単位で目標設定されるため、便宜的に直近の目標値を示している。

| 取組 | | 現状（2017） 【目標値】 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 |
|-------------|-------------------|-------------------------|-------------------------|--|---|--|----------------|
| 指定管理施設の維持更新 | | | | | | | |
| 1 | 指定管理施設の維持更新及び新規獲得 | ・文化施設、生涯学習センター等 17施設 | (申請) ・生涯学習センター等 13施設 | (更新) ・生涯学習センター等 13施設 (申請) ・静岡市美術館 | (更新) ・静岡市美術館 (申請) ・静岡音楽館 ・静岡市民文化会館 ・歴史文化施設 (新規) | (更新) ・静岡音楽館 ・静岡市民文化会館 (新規獲得) ・歴史文化施設 | (申請) ・静岡科学館 |
| 文化振興事業等の実施 | | | | | | | |
| 文化鑑賞・歴史学習事業 | | | | | | | |
| 1 | 文化鑑賞事業実施数 | 56事業 【51事業】 | 52事業 | (52事業) | (52事業) | (52事業) | (52事業) |
| 2 | 文化鑑賞事業における参加者数 | 222,954人 | 223,000人 | 223,000人 | 245,000人 | 228,000人 | 228,000人 |

| 取組 | | 現状 (2017) 【目標値】 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 |
|--------|---|--------------------|----------|----------|----------|----------|----------|
| 3 | 静岡音楽館コンサート来場者満足度 | 97.5% | 90% | 90% | 90% | (90%) | (90%) |
| | 静岡市美術館観覧者満足度 | 83.9% | 80% | 80% | 80% | 80% | 80% |
| | 歴史文化施設観覧者満足度 (～2020まではプレ展示) | — | 80% | 80% | 80% | 80% | 80% |
| 4 | 管理施設等での運用に関する瑕疵による事故件数 (静岡音楽館(主催事業)、静岡市美術館の合計) | 0件 | 0件 | 0件 | 0件 | 0件 | 0件 |
| 5 | 施設瑕疵による苦情件数 (静岡音楽館(主催事業)、静岡市美術館の合計) | 0件 | 0件 | 0件 | 0件 | 0件 | 0件 |
| 普及啓発事業 | | | | | | | |
| 1 | 普及啓発事業実施数 | 665事業 【584事業】 | 551事業 | (551事業) | (551事業) | (551事業) | (551事業) |
| 2 | 普及啓発事業参加者数 | 527,954人 | 530,000人 | 530,000人 | 540,000人 | 535,000人 | 535,000人 |
| 3 | 参加者満足度(静岡科学館) | 91.88% 【80%】 | 80% | 80% | 80% | 80% | 80% |

| 取組 | | 現状 (2017) 【目標値】 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | |
|--------------|--------------------------------------|------------------------|---|-----------------|-----------------|-----------------|---------------------|---------------------|
| 生涯学習推進事業 | | | | | | | | |
| 1 | 各種講座、講演会等開催数 (生涯学習センター) | 1,341回 【1250回】 | 1,250回 | 1,250回 | 1,250回 | 1,250回 | 1,250回 | |
| 2 | 施設利用者数及び稼働率 (生涯学習センター) | 施設利用者数 | 690,176人 | 695,000人 | 695,000人 | 700,000人 | 700,000人 | 700,000人 |
| | | 稼働率 | 47.6% | 47% | 47% | 47% | 47% | 47% |
| 3 | 利用者及び受講生満足度 (生涯学習センター) | 利用者(職員の対応) | 77.9% | 80% | 80% | 80% | 80% | 80% |
| | | 受講生 | 90.7% | 90% | 90% | 90% | 90% | 90% |
| 4 | 管理施設等での運用に関する瑕疵による事故件数 (生涯学習センター) | 0件 | 0件 | 0件 | 0件 | 0件 | 0件 | |
| 5 | 施設瑕疵による苦情件数 (生涯学習センター) | 0件 | 0件 | 0件 | 0件 | 0件 | 0件 | |
| 活動成果発表の場創出事業 | | | | | | | | |
| 1 | 市民の自発的な文化学習活動促進事業数 | | 56事業 【57事業】 | 54事業 | (54事業) | (54事業) | (54事業) | (54事業) |
| 2 | 施設利用者数及び稼働率 | 静岡市民文化会館 (ホール、展示室等) | 479,767人 【520,000人】 71.75% 【70%】 | 520,000人 70% | 520,000人 70% | 520,000人 70% | (520,000人) (70%) | (520,000人) (70%) |

| 取組 | | 現状 (2017) 【目標値】 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 |
|-------------------|--|--------------------|---------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| | 静岡音楽館 稼働率 (ホール、講堂、リハーサル室) | 84.50% 【84%】 | 84% | 84% | 84% | (84%) | (84%) |
| 3 | 管理施設等での運用に関する瑕疵による事故件数 (静岡市民文化会館、静岡音楽館(貸館事業)) | 0件 | 0件 | 0件 | 0件 | 0件 | 0件 |
| 4 | 施設瑕疵による苦情件数 (静岡市民文化会館、静岡音楽館(貸館事業)) | 0件 | 0件 | 0件 | 0件 | 0件 | 0件 |
| 担い手育成・支援事業 | | | | | | | |
| 1 | 支援育成事業の実施数 | 42事業 【35事業】 | 38事業 | (38事業) | (38事業) | (38事業) | (38事業) |
| 2 | 生涯学習団体数(8条認定団体数) | 1,983団体 | 1,900団体 | (1,900団体) | (1,900団体) | (1,900団体) | (1,900団体) |
| 連携事業 | | | | | | | |
| 1 | 連携事業の実施数 | 41事業 【25事業】 | 33事業 | (33事業) | (33事業) | (33事業) | (33事業) |
| 東京2020文化プログラムへの参画 | | | | | | | |
| 1 | 2020しずおか文化プロジェクトの実施 | 計画 | プレ事業実施 | プレ事業実施 | 実施 | レガシー化 | |

2 経営面における目標

| 取組 | | 現状（2017） | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 |
|----------|--|------------|-----------|----------|--------------------------------|----------|--------|
| 財務基盤の安定化 | | | | | | | |
| 1 | 財務リスクの分析 | 分析 | 更新 | 更新 | 更新 | 更新 | 更新 |
| 2 | 施設経営計画の策定 | — | ・生涯学習センター | ・静岡市美術館 | ・静岡音楽館 ・静岡市民文化会館 ・歴史文化施設 | | ・静岡科学館 |
| 人的基盤の安定化 | | | | | | | |
| 1 | 新採用制度の運用開始 | 契約職員に関する検討 | 検討及び一部運用 | 検討及び一部運用 | 検討及び一部運用 | 策定及び一部運用 | 運用開始 |
| 2 | 職員育成計画の策定 | — | — | 検討 | 検討 | 策定 | 運用開始 |
| 組織基盤の強化 | | | | | | | |
| 1 | 市外郭団体の活用及び連携に係る指針に沿ったパートナーシップの強化のための当法人と市所管課の定例的な協議の実施 | 0回 | 年2回 | 年2回 | 年2回 | 年2回 | 年2回 |
| 2 | 事務分掌の整理、体系化による適正な施設ごとの職員配置 | 施設単位の業務棚卸 | 財団全体の業務棚卸 | 分析・検討 | 分析・検討 | 配置計画の見直し | |

