



一般財団法人

静岡市国際交流協会

経営計画

2021年3月



## 静岡市国際交流協会経営計画の改訂について

静岡市国際交流協会は、2018年度から始まる5ヵ年の経営計画を策定し、本計画に基づいて事業活動を進めてきましたが、策定から3年を経て、当協会を取り巻く内外の環境は大きく変わりました。

まず、2020年6月に、本計画策定時に経営改善に向けて重要な課題であった一般財団法人への移行を果たしました。この法人化を踏まえ、2020年9月には、法人への移行経緯と組織体制強化の内容のみ改訂を行いました。

一方、当協会を取り巻く外的環境にも大きく二つの変化がありました。

一つ目は、2019年4月に改正入国管理法が施行されたことです。これにより、本市においても技能実習生等の外国人住民がより一層増加することが見込まれ、これまで以上に多文化共生施策を充実させていく必要が生じました。

二つ目は、2020年に入り出現した新型コロナウイルス感染症（COVID-19）の世界的な蔓延です。コロナウイルス感染防止のために、人と身体的距離の確保や会話の制限をはじめ、密集、密接、密閉の「3密」の回避を図るなど、私たちの生活様式が一変しました。コロナウイルスの影響は当面続くことが予想されるため、人と人との対面による交流が主要事業である当協会は、新型コロナウイルス禍の中でどのように事業が展開できるのかが喫緊の課題となりました。

以上のような内的・外的環境の変化を踏まえ、この度、当協会を取り巻く現状について改めて整理し、主に3つの基本方針と各成果指標の見直しを柱とした、2回目の計画改訂を行いました。

令和 3年 3月

## 目 次

### 【本編】

第1章	策定の趣旨と位置付け	1
第1節	策定の趣旨	1
第2節	経営計画の位置付け	1
第3節	計画期間	2
第2章	静岡市国際交流協会の現状と役割	3
第1節	社会情勢の変化(機会・脅威)	3
第2節	静岡市国際交流協会の現状(強み・弱み)	8
第3節	静岡市国際交流協会の役割	12
第4節	静岡市国際交流協会の将来像	13
第3章	基本方針と分野別計画	14
第1節	基本方針	14
第2節	静岡市地域外交基本方針に基づく分野別計画	16
第3節	静岡市多文化共生推進計画に基づく分野別計画	18
第4節	成果指標	19
第4章	経営戦略	20
第1節	経営改善に向けた取組み	20
第2節	収支計画	21
第3節	人員計画	22
第4節	組織計画	23
第5節	成果指標	25
第5章	推進体制及び進行管理	26
第1節	推進体制	26
第2節	進行管理	27



## 第1章 策定の趣旨と位置付け

### ■第1節 策定の趣旨

静岡市国際交流協会(以下、「SAME」という。)は、従来の国際交流事業や多文化共生事業に加え、インバウンドやMICEの誘致等の経済活動を支える事業を含めた多様な事業展開により、「世界に輝く静岡」の実現に向けた市の国際化に寄与するとともに、経営の健全化を図るため、2018年5月に経営計画を策定しました。

本計画は、当協会が一般財団法人静岡市国際交流協会に法人化したことを機に内容を引き継ぎ、2020年9月に改訂を行いました。このたび、当協会を取り巻く内外の環境の変化について再度分析を行い、その結果を踏まえて、2回目の改訂を行いました。

### ■第2節 経営計画の位置付け

本市では、2005年度に姉妹都市交流を中心とした国際交流や、外国人住民の増加及び定住化に対応した多文化共生、さらには国際協力などを柱とした「静岡市国際化推進計画(計画期間:2005年度～2014年度)」を策定し、幅広い国際化施策を展開してきました。

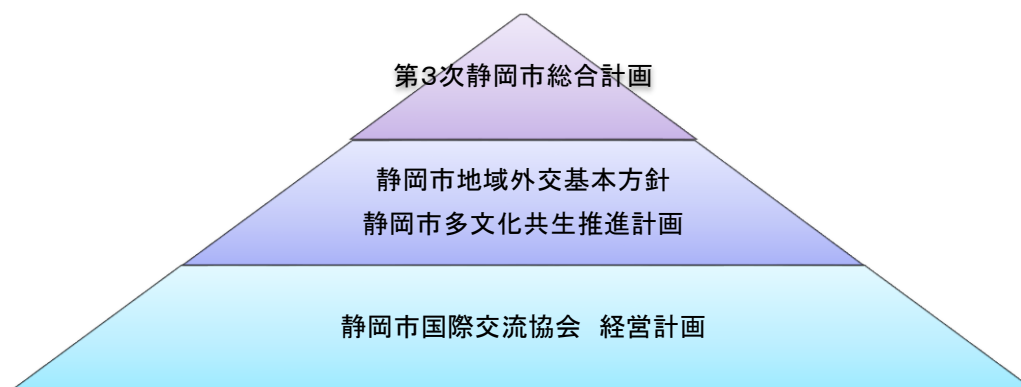
そして、2015年度には「第3次静岡市総合計画(計画期間:2015年度～2022年度)」を策定し、「世界に輝く静岡」の実現に向けて、<歴史都市><文化都市><中枢都市><健康都市><防災都市><共生都市>の6つの重点プロジェクトを中心に、各種施策を展開しています。

この「第3次静岡市総合計画」のもとに、異なる文化、性別、個性を認め合い、共に助け合う共生都市の実現を目指して、「静岡市多文化共生推進計画(計画期間:2015年度～2022年度)」が策定されました。

また、海外との交流を通じた地域経済の活性化を促進することにより、世界中から多くの人が集まる求心力の高い中枢都市を実現することを目指して、「静岡市地域外交基本方針(計画期間:2017年度～2022年度)」が策定されました。

SAMEにおいても、これらの市の計画及び方針に基づいた経営計画を策定し、社会情勢の変化や国際化に向けて多様化するニーズに的確に対応していくとともに、本市の国際化に係る取り組みを下支えする各種施策に取り組んでいくものとします。

### 《SAME経営計画の位置付け》



### 【第3次静岡市総合計画】

基本構想：まちづくりの目標「世界に輝く静岡」の実現

基本計画：重点プロジェクト 歴史・文化・中枢・健康・防災・共生

計画期間：2015年度～2022年度(8年間)

### 【静岡市地域外交方針】

目的：海外との交流を通じた「地域経済の活性化」

役割：各局の国際的な共通の目的のもと総合的に推進するための指針

期間：2017年度～2022年度(6年間)

### 【静岡市多文化共生推進計画】

目指す姿：誰もが安心して暮らせ、ともに創る多文化共生のまち

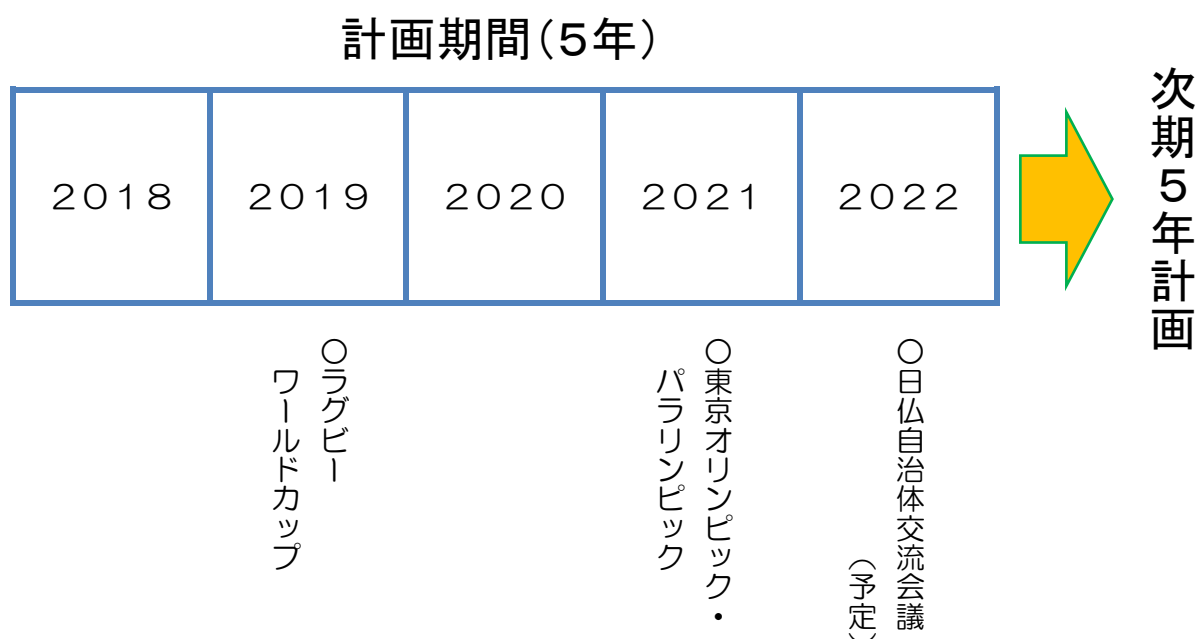
基本目標：ともに生きる・ともに学ぶ・ともに創る

期間：2015年度～2022年度(8年間)

### ■第3節 計画期間

本計画の期間は、市政運営の指針となる「第3次静岡市総合計画」・「静岡市地域外交基本方針」・「静岡市多文化共生推進計画」の計画期間との整合を図るとともに、「静岡市外郭団体の活用及び連携に係る指針」の対象期間に合わせ、2018年度から2022年度までの5年間とします。

計画期間中の2020年に行われる予定であった「東京オリンピック・パラリンピック」は、新型コロナウイルス感染症拡大の影響により、2021年開催に延期となりました。





## 第2章 静岡市国際交流協会の現状と役割

### ■第1節 社会情勢の変化(機会・脅威)

#### (1) グローバル化の進展(機会)

近年、益々活発になっているグローバル化は、国際経済活動の活性化により、各国・各地域に経済発展をもたらした一方で、一地域の経済ショック等が同時に世界経済全体に影響を及ぼしたり、国際競争の激化や宗教対立、国際テロ等の摩擦が生じたりするなどの様々な負の側面も顕在化してきています。

また、2015年9月の国連サミットで採択された「持続可能な開発のための2030アジェンダ」にて規定された持続可能な開発目標(SDGs)では、発展途上国のみならず先進国も取り組むべき17の目標が設定され、国家レベルだけでなく、地方自治体レベルでも諸外国との連携が求められています。

#### (2) 海外との交流人口の拡大(機会)

近年、日本文化への関心の高まりや、2019年ラグビーワールドカップ、それに続く東京オリンピック・パラリンピックなど世界的イベントの開催や実施決定を受けて訪日外国人観光客数が増加し、2016年に2,400万人を超え、2019年には3,200万人弱となりました。このような訪日外国人観光客数とリピーターの増加は、地方への需要を拡大し、本市を訪れる外国人客数も増加傾向にあります。2020年は、新型コロナウイルス感染症の影響により大幅に減少しましたが、政府は、2030年に訪日外国人観光客を6,000万人とする目標を継続し、観光立国実現のため官民一体となって取り組むとしていることから、今後も引き続き交流人口の拡大が期待されます。

訪日外国人客数及び市内外国人延べ宿泊者数



### (3) 国や県、市による地域外交の推進(機会)

外務省は、地方都市を外交の重要なプレーヤーと位置付け、2006年8月には地方連携推進室を設置し、地方との連携・支援を推進しています。

また、静岡県では、県地域外交基本方針において「観光交流の拡大と新たな交流の促進」、「経済交流の拡大と通商の促進」、「教育・文化交流の促進」を重点的取組みに掲げ、中国・韓国・モンゴル・台湾・東南アジア・米国を重点国・地域として地域外交を積極的に展開しています。

本市においても、「静岡市地域外交基本方針」のもと、台湾・韓国・米国・フランス・スペインを重点国・地域とし、加えてその他の国・地域との経済交流への発展にも取り組み、MICEやインバウンドの誘致などの経済活動を含めた海外との交流を通じて地域経済の活性化の促進を図っています。

### (4) 外国人住民の増加、定住化、多国籍化と改正入国管理法の施行(機会)

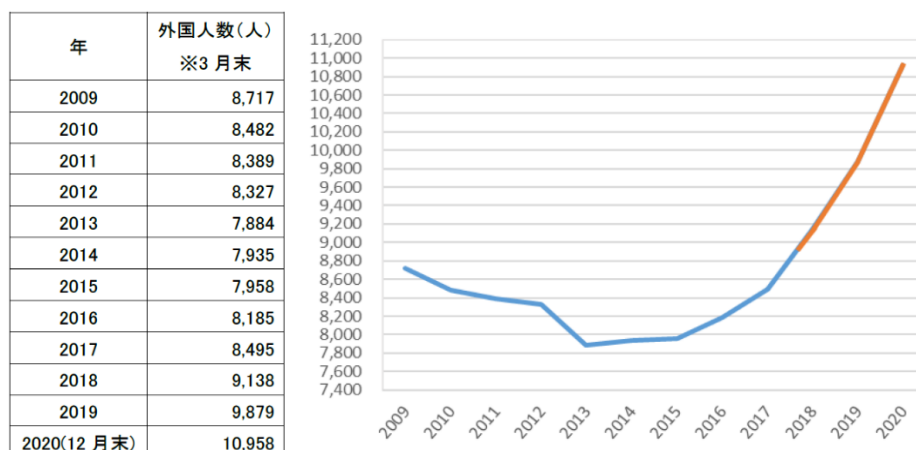
本市の外国人住民者数は、2008年の世界的な金融危機の影響により一時減少していましたが、2013年より増加に転じ、2020年12月末には10,958人となり、市の人口の1.58%を占めています。

本市の国籍別の外国人住民数(2020年12月末現在)は、中国籍(2,141人、本市外国人住民の19.5%)が最も多く、次に、ベトナム籍(1,660人、同15.1%)、フィリピン籍(1,338人、同12.2%)、韓国籍(1,178人、同10.8%)となり、全ての国籍数は86カ国と多国籍にわたっています。経営計画策定時の統計からは1,861人増え、国別にみると、ベトナム籍の人が886人から1,660人、ネパール籍の人が562人から1,013人、スリランカ籍の人が167人から414人と大幅に増えているのが特徴です。

区ごとに比較してみると、外国人住民の国籍には特徴があり、食品製造工場のある清水区では南米からの労働者が多く、日本語学校や大学のある駿河区では、ベトナム人を中心とした留学生が多い傾向となっています。また、本市における在留資格別の住民数の割合を見ると、定住すると見込まれる「永住者」・「特別永住者」・「日本人の配偶者等」・「定住者」・「永住者の配偶者等」の在留資格者は、全体の46.4%(2020年12月末現在)を占めています。このような中、2019年4月に入国管理法が改正されたことにより、今後は、「特定技能」在留資格者を中心に外国人住民のより一層の増加が見込まれ、人口減少・少子高齢化による本市の労働力低下の抑制も期待されます。

以上のような外国人住民の増加、定住化、多国籍化は、日本人と外国人との相互交流の活発化や外国人が持つ多様性による地域社会の活力向上につながると考えられます。

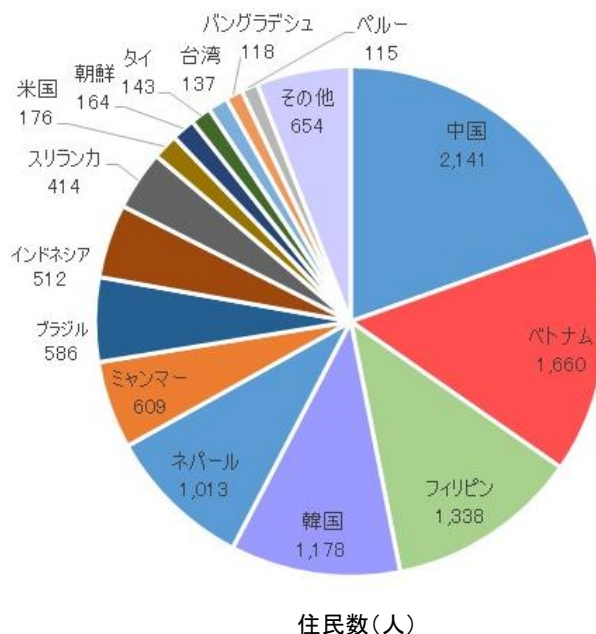
外国人住民者数の推移(2020年12月末現在)



出典：静岡市外国人登録者数

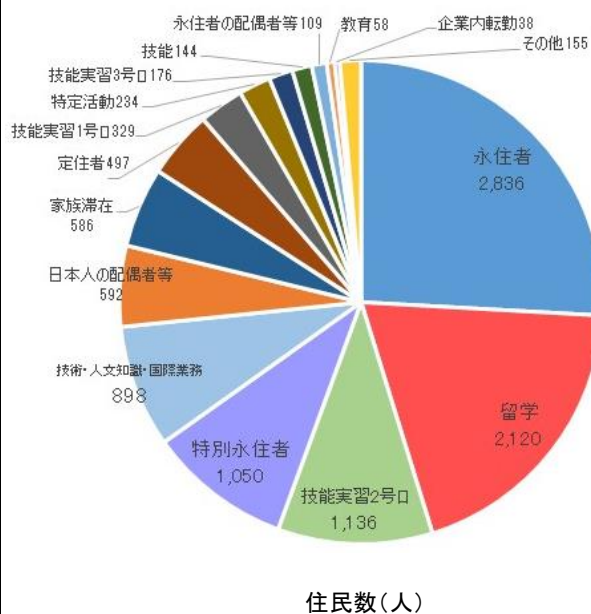
静岡市外国人住民数(2020年12月末現在)

順位	国籍	住民数(人)	比率(%)
1	中国	2,141	19.5
2	ベトナム	1,660	15.1
3	フィリピン	1,338	12.2
4	韓国	1,178	10.8
5	ネパール	1,013	9.2
6	ブラジル	609	5.6
7	ミャンマー	586	5.3
8	インドネシア	512	4.7
9	スリランカ	414	3.8
10	米国	176	1.6
11	朝鮮	164	1.5
12	タイ	143	1.3
13	台湾	137	1.3
14	バングラデシュ	118	1.1
15	ペルー	115	1.0
その他		654	6.0
市内外国人住民総数		10,958	100
市人口に占める外国人住民の割合			1.58%



静岡市在留資格別外国人住民数(2020年12月末現在)

順位	在留資格	住民数(人)	比率(%)
1	永住者	2,836	25.9
2	留学	2,120	19.3
3	技能実習2号口	1,136	10.4
4	特別永住者	1,050	9.6
5	技術・人文知識・国際業務	898	8.2
6	日本人の配偶者等	592	5.4
7	家族滞在	586	5.3
8	定住者	497	4.5
9	技能実習1号口	329	3.0
10	特定活動	234	2.1
11	技能実習3号口	176	1.6
12	技能	144	1.3
13	永住者の配偶者等	109	1.0
14	教育	58	0.5
15	企業内転勤	38	0.3
その他		155	1.4
市内外国人住民総数		10,958	100



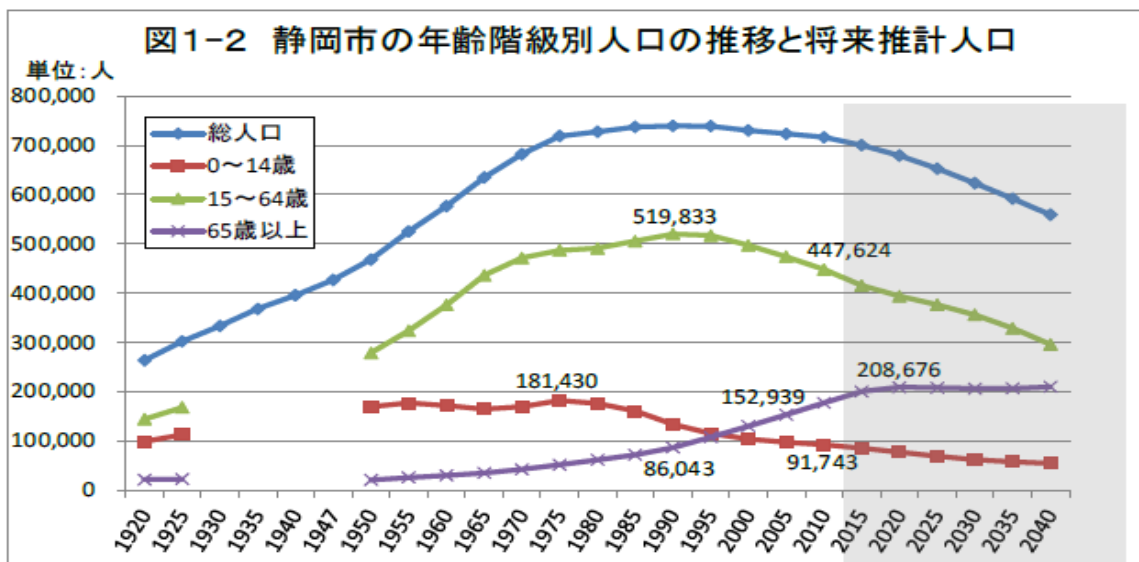
#### (5) 東京五輪と世界的イベントの開催(機会)

わが国においては、ラグビーワールドカップ2019、2020東京オリンピック・パラリンピックなど世界的なスポーツイベントの開催が予定されています。また、本市においては、2022年に開催が予定されている日仏自治体交流会議の開催地として立候補をしています。

これらイベントの開催は、本市にとっても世界との経済的・文化的・人的な交流の大きなチャンスであり、既に東京オリンピック等の事前合宿の誘致などに取り組む必要があります。

#### (6) 少子高齢化の進展や人口減少社会の到来(脅威)

わが国は、低迷する出生率の影響等から、人口減少・少子高齢化の時代を迎えています。この問題は、若年労働者の減少や地域経済の衰退等、将来にわたり悪影響を及ぼし、「市内総人口70万人の維持(2025年国勢調査)」を目標とする本市においては、自然減に加え、都市部への転出による社会減の圧力も重なり、喫緊の課題として顕在化しています。



出典：総務省「国勢調査」、国立社会保障・人口問題研究所「日本の地域別将来推計人口（2013年3月推計）」

#### (7) 自然災害リスクに対する不安感の高まり(脅威)

東日本大震災以降、外国人住民の間でも防災に対する意識は高まっています。しかし、地震や津波などの災害が自国にはなく、経験に乏しい外国人住民も多く、災害に対する意識は出身国により異なっています。そのため、災害発生等の非常時に、日本人住民と外国人住民がともに正確な情報を得ることができ、円滑にコミュニケーションを図ることができる態勢づくりを行うことが必要です。また、平常時から災害に対する意識啓発をしていくことも重要です。

このような災害の発生に備えた危機管理体制を整備しておくことは、住民だけでなく、本市を訪れる外国人観光客にも安心感を与えることができます。

#### (8) 国際化に伴う地域課題の増加(脅威)

本市には、約1万1,000人の外国人が住んでいます。外国人住民の増加に伴い、ゴミ出しや騒音などの居住地域での問題をはじめとして、文化やことばの違いによる市民との相互理解の不足、外国人労働者の就労トラブルなどが生じることが危惧されます。外国人住民が、地域社会の構成員として安心して暮らしていけるように、地域コミュニティの強化を図りながら、発生が予想されるさまざまな地域の課題の解決に取り組んでいく必要があります。

#### (9) 国際競争の激化(脅威)

世界経済のグローバル化は、各国・各地域に経済発展をもたらした一方で、国際競争の激化を招いています。また、急速な経済成長を遂げている東アジア地域の存在は、わが国の将来の経済全体を考える上で、とても重要な地域となっています。

本市においても、世界の各国・各地域との経済交流や観光交流の活性化、交流ネットワークの構築、都市間競争力の強化などに取り組んでいく必要があります。

#### (10) 世界経済の不安要因の拡大とコロナショックの影響(脅威)

世界情勢については、経営計画策定当時、世界的な保護主義の台頭など、世界経済の不安要因の拡大が心配されましたが、現在では、新型コロナウイルスの感染拡大が、世界経済の最大の不安要因となっています。

経済産業省が取りまとめた「通商白書2020」では、新型コロナウイルスの感染拡大による経済危機を「コロナショック」と定義し、その本質を「フェイス・トゥ・フェイスのコミュニケーションの制限」としています。コロナ禍において、多くの国では感染拡大を抑制するための外出制限や渡航制限が行われ、国内においても人やモノの交流が制限されてきました。SAMEの取組みは対面での交流を主としていますが、このような状況が続く中においても、様々な手法を駆使して事業の継続を図っていく必要があります。



## ■第2節 静岡市国際交流協会の現状(強み・弱み)

(1) つくる力: これまでの実績から蓄積されたノウハウやネットワーク(強み)

SAMEは、これまで姉妹都市を中心とした国際交流事業や多文化共生事業、ボランティア活動推進事業など50を超える事業を10年以上にわたり実施してきました。

このような事業を行っていく中で得たノウハウやネットワークは、社会情勢の変化に対応した新たな交流のネットワークを「つくる力」、きっかけを「つくる力」、仕組みを「つくる力」として、SAMEの大きな強みとなっています。

《SAMEネットワーク図》



(2) 伝える力: 地域国際化協会としての取組み(強み)

現在のSAMEは、2003年の旧静岡市と旧清水市の合併後、2004年4月1日に設立され、2011年には総務省から「地域国際化協会」として認定を受けました。地域国際化協会とは、地域における国際交流活動の中心となって主体的・創造的な活動を行い、地域にある各種の国際交流団体等の民間団体や地域住民等の活動に対して先導的な役割を果たしつつ、それらの活動の総合的な調整を行う団体のことを指します。

SAMEは、本市を中心に活動を行う唯一の地域国際化協会として、国際交流・多文化共生における普及啓発、情報提供、魅力発信など、この地域における先導的な役割を果たしてきました。この取組みがSAMEの「伝える力」として大きな強みとなっています。

《地域国際化協会 認定証》



### (3) 育む力:人材の発掘・育成・組織化(強み)

SAMEは、市民の活動の場や相互交流の機会を広げ、外国人住民との多文化共生を図るため、外国語で通訳を行うボランティアの登録及び研修を実施しています。

経営計画策定前の2016年度は、通訳ボランティア登録者が65人で、対応可能な言語は5言語(英語、中国、ポルトガル、スペイン、インドネシア)でした。また、外国人人材バンクの登録者は47人(23か国)、日本語ボランティアの登録者数は98人でした。経営計画策定後2年が経過した2019年度末には、通訳ボランティア登録者数が95人、外国人人材バンクの登録者数が67人、日本語ボランティアの登録者数が115人とそれぞれ増加しました。

以上のような状況から、SAMEは外国人住民の生活を支える人材ネットワークの中核を担っているとと言えます。SAMEでは、このようなボランティア活動や人材ネットワークを通じて、新たな人材の発掘・育成・強化やネットワーク化に取組み、この取組みがSAMEの「育む力」として大きな強みとなっています。

#### ボランティア人材登録状況

通訳ボランティア登録者数 (2019年度末)		外国人人材バンク登録者数 (2019年度末)	
言語	人数(人)	国・地域	人数(人)
英語	69	中国	9
中国語	11	インドネシア	5
スペイン語	5	ベトナム	5
ポルトガル語	1	韓国	4
インドネシア語	1	スリランカ	4
計	95	フランス	4
		フィリピン	4
		台湾	4
		カナダ	3
		ブラジル	3
		その他(13カ国)	22
		計	67

日本語ボランティア登録者数 (2019年度末)	
	人数(人)
日本語ボランティア「ひらがな」	70
清水日本語交流の会	45
計	115

### (4) 一般財団法人への移行(強み)

SAMEは、2020年6月、静岡市が設立した一般財団法人静岡市国際交流協会にすべての財産、事業を移行し、法人化を果たしました。これにより、市の外郭団体となるとともに、市の国際化業務の中心的な担い手にふさわしい組織・人・財政の基盤を持つことができました。

法人格の取得により法的独立性が確保されたことで、各種助成金事業への応募や委託事業の獲得など自主財源の確保ができるようになったことから、事業規模の拡大と持続可能な財政構造の確立を目指せるようになりました。

#### (5) 曖昧な事業の方向性(弱み)

これまで、SAMEは「国際時代にふさわしい静岡市の発展に寄与するとともに、世界平和の進展に資することを目的」として、各種事業に取り組んできました。しかしながら、長年、多種多様な事業に明確な方針や計画が無いままに取り組んできたため、各事業の取組みの方向性が曖昧となっていました。

2018年5月に経営計画を策定したことにより、事業の方向性は明確になりましたが、計画を確実に推進していくためには、PDCAサイクルによる進行管理により、業務の継続的な改善を行っていく必要があります。

#### (6) 脆弱なMICE・インバウンド誘致支援体制(弱み)

これまで、SAMEは国際交流事業や多文化共生事業などを実施してきましたが、昨今の社会情勢の変化の中で、インバウンドやMICEの誘致等の経済活動を支える事業を含めた多様な事業展開が求められています。しかし、SAMEにはこのような市の経済活動を支えてきた実績が乏しく、十分な支援の能力を有しているとはいえません。

このため、これまでの実績から蓄積されたノウハウやネットワークを駆使して、臨機応変な支援や事業展開ができるよう、取組みの体制を整えていく必要があります。

#### (7) 脆弱な組織体制(弱み)

これまで、SAMEでは各事業の実施は担当者の経験や判断で行い、課題の明確化、評価・改善、組織内での共有などが十分になされている状況にはありませんでした。また、各事業のマニュアルや事務文書などが未整備で、職員相互間で事業の引き継ぎを行うこともできませんでした。

このため、組織管理を徹底し、各事業に取り組む体制を強化していく必要があります。

#### (8) 会員の減少、補助金頼みの経営、事業の形骸化(弱み)

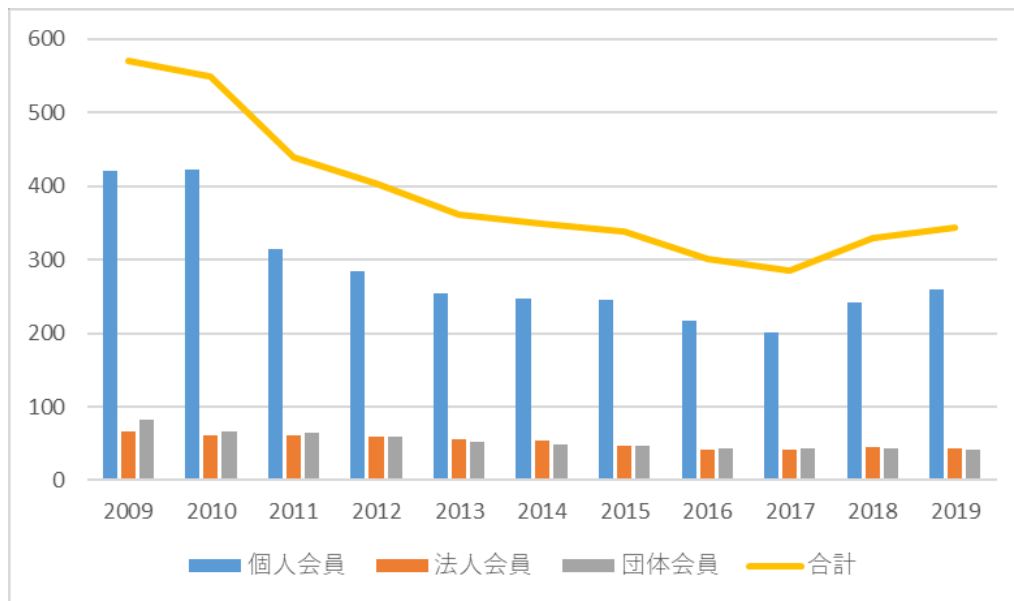
SAMEは、主に静岡市からの補助金と会員からの会費収入により運営されていました。会員数(個人・団体・法人)は、2009年度から2017年度の9年間で半減(50.2%)し、会費収入も60.7%に減少しました。一方で、2018年度からの2年間は会員数と会費収入が増え、法人化後の2020年度の予算においても、委託事業収入増による予算編成を行うことができました。しかし、依然として市からの補助金率が7割弱(68.1%)を占めていることから、引き続き、補助金頼みによる経営からの脱却を目指す必要があります。

また、法人化以前は、各事業について財政的な担保がないために、社会情勢の変化に応じた臨機応変な対応が十分にできていたとはいえ、一部の事業は形骸化しつつありました。

以上のことから、今後、SAMEは多様な事業展開による事業収入の拡大を図り、安定した経営を目指していく必要があります。



《国際交流協会会員数》(2009-2019年度)



静岡市国際交流協会 会員数・会費収入(2009-2019年度)

種別		2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
会員数 (人)	個人会員	421	422	314	285	254	247	246	217	201	241	259
	法人会員	66	61	61	60	56	54	46	41	42	45	43
	団体会員	83	67	64	59	52	48	46	44	43	43	42
	計	570	550	439	404	362	349	338	302	286	329	344
	比率(%)	100	96.5	77.0	70.9	63.5	61.2	59.3	53.0	50.2	57.7	60.4
会費 収入	金額(千円)	2,508	2,326	2,274	2,064	1,867	1,776	1,676	1,523	1,485	1,594	1,615
	比率(%)	100	92.7	90.7	82.3	74.4	70.8	66.8	60.7	59.3	63.6	64.4

静岡市国際交流協会 2020年度予算額

予算科目		項目	金額(千円)	比率(%)
収入	会費	賛助会員会費	1,750	2.5
	事業収入	委託料・各種講座参加費等	20,562	29.0
	静岡市補助金		48,351	68.1
	その他	負担金・基金収入等	304	0.4
	収入額 計			70,967
支出	管理費	※人件費を除く	5,602	7.9
	国際交流事業費	※人件費を除く	22,615	31.9
	人件費		42,750	60.2
	支出額 計			70,967

### ■第3節 静岡市国際交流協会の役割

SAMEが今後取り組むべき施策を検討するにあたり、SWOT分析により、内的要因(強み・弱み)と外的要因(機会・脅威)から、SAMEが置かれている現状を整理します。

内的要因	強み (Strength)	S
	①つくる力:これまでの実績から蓄積されたノウハウやネットワーク	
	②伝える力:地域国際化協会としての取り組み	
	③育む力:人材の発掘・育成・組織化	
外的要因	弱み (Weakness)	W
	①曖昧な事業の方向性	
	②脆弱なMICE、インバウンド誘致支援態勢	
	③脆弱な組織体制	
外的要因	機会 (Opportunity)	O
	①グローバル化の進展	
	②海外との交流人口の拡大	
	③国や県、市による地域外交の推進	
	④外国人住民の増加及び定住化・多国籍化と改正入国管理法の施行	
外的要因	脅威 (Threat)	T
	①少子高齢化の進展や人口減少社会の到来	
	②地震、津波など自然災害リスクに対する不安感の高まり	
	③国際化に伴う地域課題の増加	
	④国際競争の激化	
⑤世界経済の不安要因の拡大とコロナショックの影響		

このSWOT分析から、今後SAMEが担うべき役割は、「強みを活かして脅威を解決する」こと、そして、「弱みを補強して機会を活かす」ことと考えられます。

「強みを活かして脅威を解決する」とは、行政と民間団体をつなぐコーディネーター役としてこれまでの実績から蓄積されたSAMEの強みである「つくる力」・「伝える力」・「育む力」を活かすとともに、法人化という新たな強みによる対外的信用を基に、国や関係機関との強い連携と支援を獲得していくことで、国際化に伴う地域課題に加え、新型コロナウイルスの影響等の新たな課題(脅威)を解決することを指します。

そして、「弱みを補強して機会を活かす」とは、行政と民間団体をつなぐコーディネーター役を担い、社会情勢の変化に応じたインバウンドやMICEの誘致等の経済活動を支える新規事業等を実施し、地域外交や経済交流、入管法改正等の機会を活かすことのできる体制を整えることを指します。

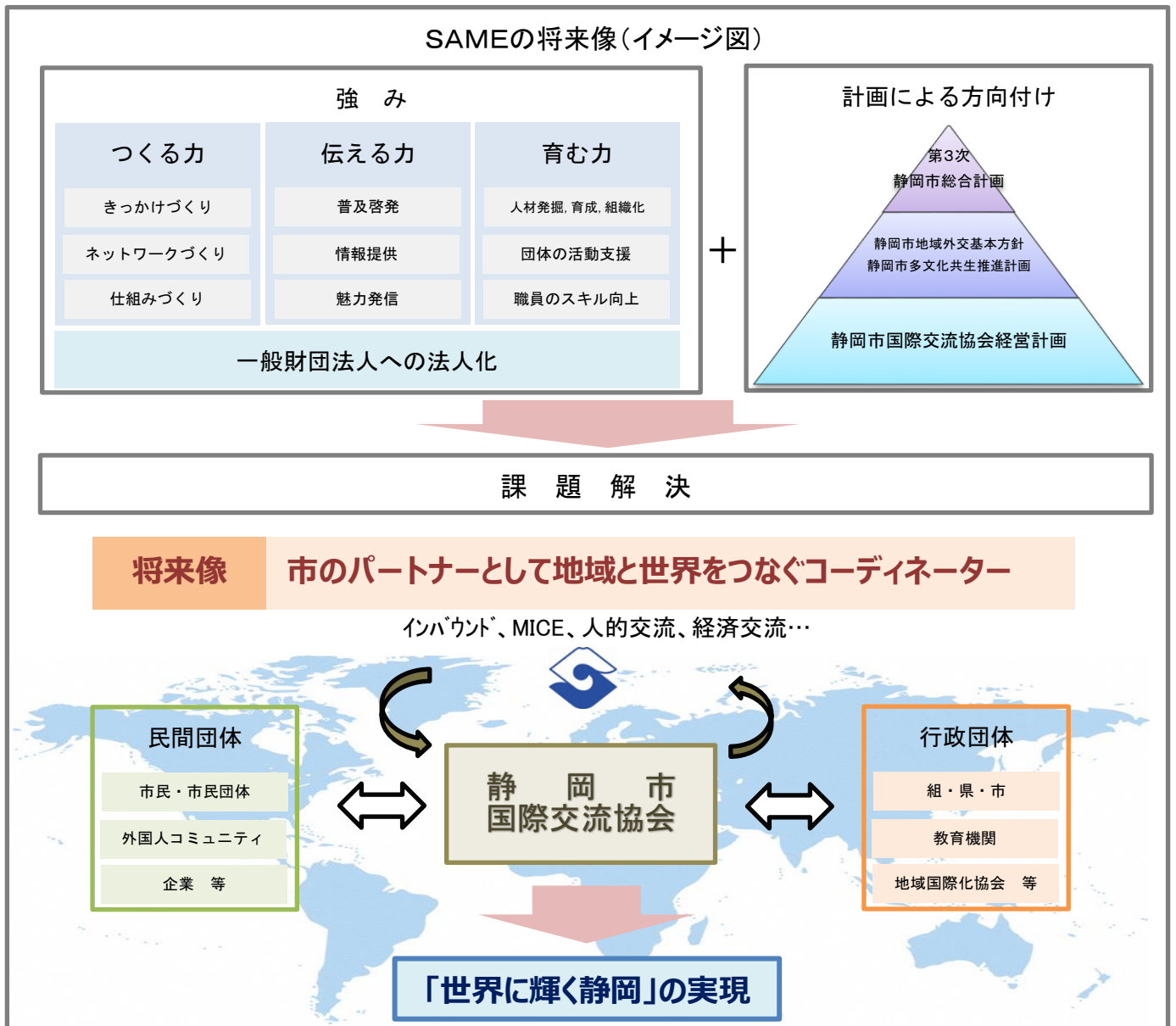
以上のことから、SAMEが担うべき役割は市と市民や民間団体をつなぐ中間的組織として、時代の変遷とともに多様化するニーズに対応できるノウハウとネットワークを兼ね備えたコーディネーター役であると考えます。

#### ■第4節 静岡市国際交流協会の将来像

SAMEは、行政と民間団体(教育機関、企業、NPO、国際交流団体、在住外国人コミュニティなど)をつなぐ中間的組織としてのコーディネート役を担い、市と一体となって、「海外との交流を通じた『地域経済の活性化』の促進」(都市の発展)と、「多文化共生のまちづくり」(暮らしの充実)を両立させていくことで、「世界に輝く静岡」の実現に寄与します。

このため、これまでの実績から蓄積された「つくる力」・「伝える力」・「育む力」、そして法人化した組織というSAMEの強みを活かすとともに、市の方針や計画に基づいて策定した経営計画によりSAMEが取組むべき事業の方向づけを行い、行政と民間団体をつなぐコーディネート役として、国際化に伴う地域課題等(脅威)を解決することを目指します。

SAMEの将来像を「市のパートナーとして地域と世界をつなぐコーディネーター」と定めます。



行政と民間団体をつなぐ中間的組織として、コーディネート役を担い、市と一体となって「海外との交流を通じた地域経済の活性化」と「多文化共生のまちづくり」を両立させていくことで、「世界に輝く静岡」の実現に寄与する。

## 第3章 基本方針と分野別計画

### ■第1節 基本方針

SAMEの将来像である「市のパートナーとして地域と世界をつなぐコーディネーター」としての役割を果たすため、「静岡市地域外交基本方針」及び「静岡市多文化共生推進計画」に基づき、次の3つを基本方針として、各事業の実施に取り組みます。

## 将来像：市のパートナーとして地域と世界をつなぐコーディネーター

### 基本方針Ⅰ：地域経済の活性化を支える取組みの推進

市が誘致した外国人観光客や MICE 等の受け入れ体制を整えることで、本市を訪れる人の満足度を高め、地域経済の活性化を支える取組みを推進するとともに、オンライン交流等、ウィズコロナ・アフターコロナ時代に求められる新たな取組みを実施していきます。

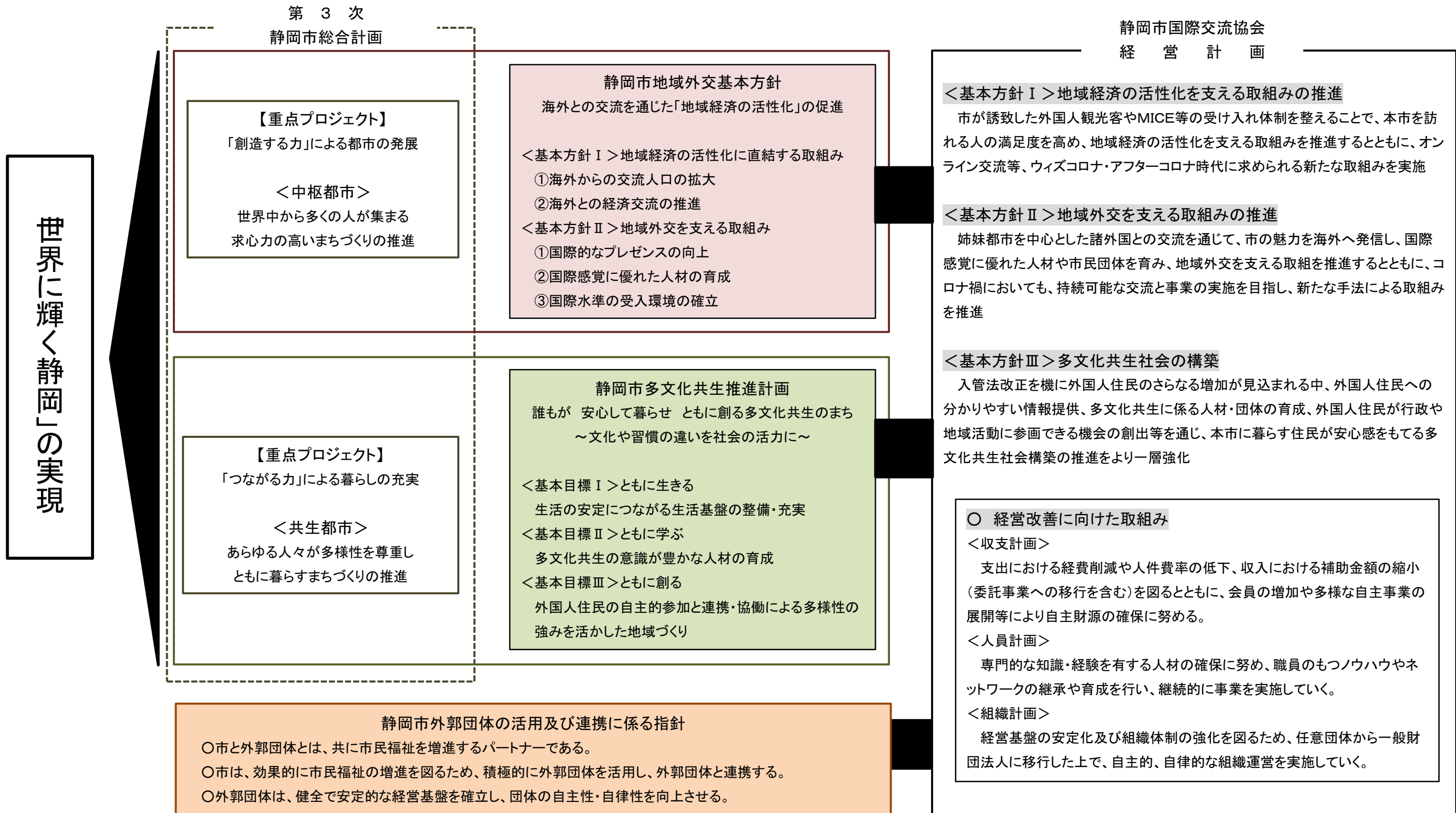
### 基本方針Ⅱ：地域外交を支える取組みの推進

姉妹都市を中心とした諸外国との交流を通じて、市の魅力を海外へ発信し、国際感覚に優れた人材や市民団体を育み、地域外交を支える取組を推進するとともに、コロナ禍においても、持続可能な交流と事業の実施を目指し、新たな手法による取組みを推進していきます。

### 基本方針Ⅲ：多文化共生社会の構築

入管法改正を機に外国人住民のさらなる増加が見込まれる中、外国人住民への分かりやすい情報提供、多文化共生に係る人材・団体の育成、外国人住民が行政や地域活動に参画できる機会の創出等を通じ、本市に暮らす住民が安心感をもてる多文化共生社会構築の推進をより一層強化する。

基本方針 体系図





## ■第2節 静岡市地域外交基本方針に基づく分野別計画

### 基本方針 I 地域経済の活性化を支える取組みの推進

#### (1) 概要

「静岡市地域外交基本方針」においては、「海外からの交流人口の拡大」と「海外との経済交流の推進」を柱とした地域経済の活性化に直結する取組みを、基本方針の一つとして位置付けており、市の主な施策として訪日外国人観光客やMICE等の誘致、海外からの本市への投資促進などに取り組んでいくこととしています。

この方針のもと、SAMEでは地域経済の活性化を支える取組を推進し、人口減少時代においても本市が持続的に発展していくため、市が誘致した外国人観光客やMICE等の受入体制を整えることで、本市を訪れる人の満足度を高め、市と一体となって、海外の国・地域の成長・活力を取込む観光交流・経済交流を支えていきます。また、2020年に発生した新型コロナウイルス感染拡大の影響下においては、人と人が出会う観光交流・経済交流事業は限定されることから、オンライン交流等、ウィズコロナ・アフターコロナ時代に求められる新たな取組みを実施していきます。

#### (2) 主な取組例

事業名	取組内容
ホームステイ コーディネート事業	ホームステイの受入環境を整え、インバウンドや訪日教育旅行の誘致につなげるとともに、ホームステイの受入を通じた市民の国際交流の機会を創出するため、ホームステイの受入に関わるコーディネートに取り組む。
在外日本語学習者の 交流事業	「在外日本語学習者の訪日事業に対する助成金制度」の活用を促すとともに、市内での活動をサポートし、本市を訪れる在外日本語学習者の満足度を高める。また、対面での交流の他にオンライン交流を新たに実施する等、従来の交流の相手方との発展的・継続的な交流を図る。
学会誘致・開催 支援事業	学会誘致活動を支援するとともに、本市での学会開催の満足度を高めるため市内アテンドや通訳、翻訳などサポートを行う。
外国客船寄港時 おもてなし事業	清水港客船誘致委員会を中心に、公民連携により実施される外国客船のおもてなしについて、SAMEの専門性を活かし、担うべき役割を果たすことで、地域経済の活性化に寄与する。
企業支援事業	企業と連携を図りながら、本市に駐在となる外国人及びその家族の生活面での支援(住居探し、転入必要事項、学校や日本語学習ができる機関の紹介、保険の加入、その他生活に必要な事項のサポート)体制を構築し、ダイバーシティの実現に寄与する。

## 基本方針Ⅱ 地域外交を支える取組みの推進

### (1) 概要

「静岡市地域外交基本方針」においては、「国際的なプレゼンスの向上」や「国際感覚に優れた人材の育成」、「国際水準の受入環境の確立」を柱とした地域外交を支える取組みを基本方針の一つとして位置付けており、市の主な施策として海外へのシティプロモーションや都市間交流の充実・発展、国際都市「静岡」を生きるグローバルな子どもたちの育成などに取り組んでいくこととしています。

この方針のもと、SAMEでは、姉妹都市を中心とした諸外国との交流を通じて、市と一体となって市の魅力を海外へ発信するとともに、国際感覚に優れた人材や市民団体を育み、地域外交を支える取組みを推進していきます。また、コロナ禍においても、持続可能な交流と事業の実施を目指し、新たな手法による取組みを推進していきます。

### (2) 主な取組例

<p><b>姉妹都市交流事業</b></p>	<p>市民の国際交流の機会として、姉妹都市交流事業への参加を促すとともに、相互の文化を尊重し合いながら姉妹都市交流の促進を図る。また、従来の対面交流に加えて新しい交流スタイルを取り入れ、交流を継続することで、長年培ってきた姉妹都市との関係をより一層深めていく。</p>
<p><b>対日理解促進交流プログラム等事業</b></p>	<p>県や本市の文化、産業、経済等についての情報やトレンドを入手することにより魅力あるプログラムを提案し、国(外務省・文科省)や、公益団体(国際交流基金、JICA)が行う青年交流事業等を安定的に受託できるように努め、市の国際的なプレゼンスの向上に寄与する。</p>
<p><b>外国語講座の実施</b></p>	<p>国際交流や多文化共生の担い手となる市民のコミュニケーション能力の向上を図るとともに、世界のさまざまな国や地域の文化習慣に対する理解を深めることを目的として、外国語講座を開催する。</p>
<p><b>ことばと文化のサポーター登録・紹介事業</b></p>	<p>「外国人人材紹介事業」と「通訳ボランティア紹介事業」を本事業に一本化し、効率的な人材の活用を図る。</p> <p>事業では、外国人人材の新規登録を促すとともに、多文化共生だけでなく、インバウンド対応や国際会議の運営など、幅広い分野で外国人人材が活躍できる機会を創出することで、国際水準の受入環境を整える。また、増加している海外からの訪問団体や個人の本市での滞在をより豊かなものにするため、通訳ボランティアを活用したコミュニケーションの円滑化を図る。</p>
<p><b>通訳・翻訳支援事業</b></p>	<p>外国人の公式訪問者の受入、会議・イベント開催の円滑化を図るため、市からの依頼に基づき、通訳や文章の翻訳を支援する。また、今後はオンライン交流の活発化により通訳・翻訳の需要が増加することが想定されることから、SAMEの強みを活かし、各分野における人材と連携してニーズに対応していく。</p>

### ■第3節 静岡市多文化共生推進計画に基づく分野別計画

#### 基本方針Ⅲ 多文化共生社会の構築

##### (1) 概要

「静岡市多文化共生推進計画」においては、「生活の安定につながる生活基盤の整備・充実(ともに生きる)」や「多文化共生の意識が豊かな人材の育成(ともに学ぶ)」、「外国人住民の自主的参加と連携・協働による多様性の強みを活かした地域づくり(ともに創る)」を基本目標としており、市やSAMEが、外国人住民の命を守る危機管理や日本人住民への多文化共生の理解促進、外国人住民の社会貢献活動への支援などに取組んでいくこととしています。入管法改正を機に外国人住民のさらなる増加が見込まれる中、この計画のもと、外国人住民への分かりやすい情報提供、多文化共生に係る人材・団体の育成、外国人住民が行政や地域活動に参画できる機会の創出等を通じ、本市に暮らす住民が安心感をもてる多文化共生社会構築の推進をより一層強化していきます。

##### (2) 主な取組例

事業名	取組内容
情報発信事業	日本語のほか、英語、フィリピン語、中国語、スペイン語、ポルトガル語、の5言語で協会の活動をPRするとともに、各種メディア(WEB、SNS、会報誌等)を活用して外国人住民のニーズに合った情報を発信する。
多文化共生 総合相談センター (相談事業1)	2019年9月から市からの受託事業として「静岡市多文化共生総合相談センター」を開設し、各区役所の専用窓口で全14言語による対応が可能となった。外国人への各種手続や制度の紹介、生活に関する情報提供等に加え、関係団体と連携して、個別の生活相談についてもきめ細やかな対応を行うことで、受託事業の安定的な運営を図る。
外国人住民の ための生活相談会 (相談事業2)	弁護士会、行政書士会等と協働し多言語無料相談会を定期的を実施する。また、相談会開催時以外にも専門家との連携やリモートによる遠隔相談等を実施することにより、相談の拡充を図る。
外国人住民のための 日本語講座	2020年に文化庁から採択を受けた「静岡型多文化共生のまち実現のための地域日本語学習推進事業」において、「総合調整会議」を設置し、日本語教室の拡充のほか、ICTを活用した学習の実践や外国人児童・生徒への学習支援体制導入、日本語テキスト作成などに取り組む。
日本語ボランティア 支援・養成事業	日本語学習支援を行う団体への助成のほか、文化庁補助事業を活用して養成講座の拡充を図り、日本語サポーターの育成を推進する。
外国人住民のための 防災セミナー	平常時から防災の情報と知識を外国人住民に伝え、危機管理意識を高める。また、災害時多言語支援センターの運営マニュアル整備や自治体国際化協会等と連携し、定例的に訓練を行うことで有事に備える。
出前講座・多文化共生 意識の啓発	各世代に応じて、異なる文化や習慣を尊重できる国際感覚や多文化共生意識の向上につながる学習や体験の機会を提供する。
静岡わいわい ワールドフェア (異文化コミュニケーション体験フェア)	2019年から名称を変更した。日本人住民への多文化共生の理解促進を図るとともに、外国人住民のキーパーソンやコミュニティとの関係を強化し、外国人住民のエンパワーメントを推進する。



## ■第4節 成果指標

SAMEは、基本方針に基づく各事業の実施において成果指標としての目標値を掲げ、確実な事業の実施とその目標の達成に取り組めます。

成果指標				効果
事業名	指標	現状値 (2017)	目標値	
<b>I 地域経済の活性化を支える取組み</b>				
ホームステイコーディネート事業	利用件数	-	10件	★来静した外国人の満足度の向上 ★海外からの交流人口の拡大 ★海外の活力を取り込む環境の整備
在外日本語学習者の交流事業	事業件数	1件	10件	
学会誘致・開催支援事業	支援件数	-	5件	
外国客船寄港時おもてなし事業	満足度	-	90%	
企業支援事業	相談件数	-	10件	
<b>II 地域外交を支える取組み</b>				
姉妹都市交流事業	参加人数	93人	延べ510人 (2018~2022)	★国際的なプレゼンスの向上 ★国際感覚に優れた人材の育成 ★国際水準の受入環境の確立
対日理解促進交流プログラム等事業	事業数	1件	4件	
外国語講座の実施	参加人数	357人	770人	
ことばと文化のサポーター 登録・紹介事業	外国人人材 活動者数	15人	40人	
	通訳ボランティア 登録者数	65人	100人	
その他通訳・翻訳支援事業	支援数	4件	10件	
<b>III 多文化共生社会の構築</b>				
情報発信事業	媒体数	4件	新規2件	★生活の安定につながる生活 基盤の整備・充実 ★多文化共生の意識が豊かな 人材の育成 ★外国人住民の自主的参加と 連携・協働による多様性の 強みを活かした地域づくり
多文化共生総合相談センター (相談事業1)	満足度	-	90%	
	相談完了率	-	95%	
外国人住民のための生活相談会 (相談事業2)	開催回数	3回	3回(充実)	
外国人住民のための日本語講座	学習者数	271人	410人	
日本語ボランティア支援・養成事業	ボランティア数	98人	240人	
外国人住民のための防災セミナー	参加者数	113人	延べ560人 (2015~2022)	
出前講座・多文化共生意識の啓発	開催回数	1回	5回	
静岡わいわいワールドフェア (異文化コミュニケーション体験フェア)	入場者数	5,000人	延べ25,000人 (2018~2022)	

## 第4章 経営戦略

～ 静岡市国際交流協会(SAME)が、今後、多様な事業展開を実現するための経営戦略 ～

### ■第1節 経営改善に向けた取組み

SAMEは、2020年6月に市の外郭団体になりました。これに伴い、市とともに「都市の発展」と「暮らしの充実」を目指すパートナーとして、「静岡市外郭団体の活用及び連携に係る指針」に基づき、収支計画及び人員計画、組織計画を定め、経営の安定化を図っていきます。

#### 【参考】 「静岡市外郭団体の活用及び連携に係る指針」から一部抜粋

～前略～

#### 6 外郭団体の経営基盤の確立

##### 1. 人材的な基盤

～中略～

##### ア 職員の採用

各団体は、優秀な人材を確保するものとし、職員の採用は、原則公募とすること。

各団体は、各団体の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こと。

各団体は、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を明らかにし、必要となる職員の計画的な採用に努めること。

##### イ 職員の育成

各団体は、各団体の役割を確実に果たすため、計画的な職員の育成に努めること。また、各団体の専門性を高めるため、職員が専門的な資格を取得できるよう努めること。

～中略～

##### (2) 財政的な基盤

財政的な基盤については、基本財産が市民の負担によるものであり、不健全な財政運営がされた際には更なる市民の負担が生じるおそれがあることを認識し、収支の均衡が確保された健全な財政運営を行うものとする。そのため、基本財産の保全、業務の効果的かつ効率的な運営、経費削減、各団体の設立目的の範囲内における自主財源の確保等に努めるものとする。

また、特に財政状況の悪化が懸念される場合には、組織及び人員体制や今後の事業計画等に無駄や無理が生じていないかなどの検証を行い、経費の削減を徹底して行うものとする。

～中略～

##### (3) 組織的な基盤

組織的な基盤については、外郭団体の柔軟性及び機動性を活かし、各団体の役割を踏まえた簡素で効率的な組織体制とするものとする。

～後略～

## ■第2節 収支計画

経営計画に掲載された各種事業の実施にあたっては、支出における経費削減、事業費に占める人件費率の低下、市からの補助金の増額の抑制などに努め、協会の設立目的の範囲において多様な事業の展開を図ることにより、自主財源を確保し当協会の健全な経営に努めます。

### (1) 収入計画

SAME の収入計画は、次を基本方針として取り組みます。

#### 《取組みの基本方針》

- ①経営計画期間の5年間に於いて、取組み事業の拡大や充実に伴い、2022年度の収入は、2018年度に比べ約15%～20%増加すると試算する。
- ②必要となる収入は、会費収入、教室事業等の交流事業、受託事業による収入の増加により確保する。特に、受託事業に積極的に取り組む。
- ③市からの補助金は、いたずらに増加しないよう、計画期間の5年間を通じて一定額以内に収まるように取り組む。また、協会の経営の健全化を図るため、現在の補助金事業のさらなる受託事業化を検討する。
- ④経営の健全化の目安として、自主財源率(全体事業に占める補助金を除く事業費の割合)は、計画期間の2022年度に35%になるように取り組む。

#### 収入額及び自主財源率

項目	2018年度	2022年度
収入額	70,033千円	82,289千円
うち自主財源(自主財源率)	14,382千円(21%)	28,789千円(35%)

※ 2022年度の収入額は2018年度比約17.5%増で試算。金額・割合は四捨五入で算出。

### (2) 支出計画

SAME の支出計画は、次を基本方針として取り組みます。

#### 《取組みの基本方針》

- ①支出は、収入に応じた支出を行い、支出経費の削減に努める。
- ②人件費は、プロパー職員(正規職員)の定期昇給や新規採用などに伴い、2022年度は2018年度に比べ約20%増加すると試算する。
- ③全体事業費に占める人件費の割合(人件費率)は、2022年度は55%以下となるように取り組む。
- ④人件費増加分は、会費収入、教室事業等の交流事業、受託事業による収入の増加で賄い、市からの補助金の増加が生じないように取り組む。

#### 人件費及び人件費率

項目	2018年度	2022年度
人件費	36,729千円	44,075千円
人件費率	約52%	約54%

※ 2022年度の人件費は2018年度比約20%増で試算。金額・割合は四捨五入で算出。

### ■第3節 人員計画

経営計画に掲載された各種事業の実施にあたっては、専門的な知識・経験を有する人材の確保に努め、職員の持つノウハウやネットワークの継承を行い、継続的な事業の実施、質の改善に努めます。

#### (1)職員計画

SAME の職員計画は、次を基本方針として、職員の持つノウハウやネットワークを活かすとともに、優秀な職員の確保や育成に努めます。

##### 《取組みの基本方針》

- ①事務局長は、当協会の組織管理や事務管理などのマネジメントを行うとともに、市や関係団体等との意思疎通や連絡調整が図れるよう、適任者を配置する。
- ②プロパー職員は、退職に伴う新規採用や、事業の拡大に伴う新規採用を検討する。
- ③非常勤嘱託職員は、事業の実施内容に応じて、必要な職員の雇用に努める。また、退職職員の非常勤職嘱託職員としての再雇用を検討する。
- ④臨時職員は、事業の繁忙に応じて、フルタイム・パートタイムの職員の雇用を行う。
- ⑤相談員は、相談内容や相談件数を見ながら、ポルトガル語・スペイン語・フィリピン語・中国語などでの相談が受けられるよう、必要な相談員の確保に努める。

#### (2)各事業における職員の業務配分

SAME の各事業を実施していくにあたり、各事業を円滑に進めるため、次のような職員の業務の配分を行います。

##### 《①地域経済の活性化を支える取組み》

2018年度から、協会の新規の主要事業として重点的に取り組みます。このため、事業に従事する職員は徐々に増加を図ります。特に、新たに職員を採用した場合は、その職員の主要業務と位置付けます。

##### 《②地域外交を支える取組み》

2018年度から、SAME の新規の主要事業として重点的に取り組みます。このため、事業に従事する職員は徐々に増加を図ります。特に、新たに職員を採用した場合は、その職員の主要業務と位置付けます。

また、通訳・翻訳事業には、相談員の積極的な活用を図ります。

##### 《③多文化共生社会の構築》

事業の取捨選択や適切な職員の業務配分により、効率的、効果的な事業の実施を図ります。

なお、現在の多文化共生への取組み内容や相談業務等のサービスレベルは、低下が生じないように適切に職員の業務配分を行います。

##### 《④庶務・経理・その他》

庶務事務の合理化や臨時職員の活用により、円滑な実施を図ります。

## ■第4節 組織計画

経営基盤の安定化及び組織体制の強化を図るため、任意団体から一般財団法人に移行した上で、自主的、自律的な組織運営を実施していく。

### (1) 地域国際化協会の法人化の状況

経営計画策定当時、SAME はいわゆる「任意団体(権利能力なき社団)」の位置付けとなっていました。しかし、全国 62 の地域国際化協会のうち、56 協会が公益認定法(公益社団法人及び公益財団法人の認定等に関する法律)に基づく公益法人の認定を受けていました。また、政令市に限って見ても、16 市の地域国際化協会のうち、「任意団体」は静岡市のみでした。

このため、SAME においても、法人化の必要性、メリットやデメリットなどを比較しながら、法人化の検討を進めました。

地域国際化協会の法人化の状況

法人等の種別	全 体	政令市		法人等の種別	全 体	政令市
公益財団法人	56	14	➔	公益財団法人	55	13
公益社団法人	1	0		公益社団法人	2	1
一般財団法人	2	1		一般財団法人	3	2
一般社団法人	0	0		一般社団法人	0	0
任意団体	3	1		任意団体	2	0
計	62	16		計	62	16

2018年6月時点

2020年12月末時点

#### 【参考】任意団体(権利能力なき社団)

社団(目的を持った人の集まり)としての実質を備えていながら、法律上の要件を満たさないための法人としての登記ができないか、これを行っていないために法人格を有しない社団をいう。

### (2) 法人化の必要性

SAME は、次の理由により、法人化の検討を進めることが必要と考え、理事会・総会に諮りながら、法人化に向けた検討作業を進めました。

#### 《法人化の必要性》

- ・ 法人に勤務することの安心感により、優秀な人材を確保しやすい。また、職員の意識や責任感の向上が期待できる。
- ・ 法人格を条件とした業務の受託が可能となり、自主財源が確保しやすくなる。
- ・ 社会的信用が高くなり、主催事業に対するスポンサーが得やすくなる。また、公益認定があれば寄付側が寄付控除を受けることができる。

### (3) 法人への移行

今後の静岡市国際交流協会の活動を考えたとき法人化が必要であるということから、2018 年度に開催した理事会・総会にて了承を得て、静岡市国際交流協会の法人化について検討を行っていくこととしました。

まず、当協会が法人化を目指す場合、現在は任意団体であるため、「一般財団法人」か「一般社団法人」のいずれかになる必要があります。このため、これらを比較検討しました。その結果、一般的に任意団体の法人化にあたっては、将来の公益法人化の可能性のある法人は、それを踏まえたうえで法人格の選択、法人の期間設計を行っていくことが望ましいということと、当協会としては、理事・評議員の役員等によって意思決定し、事業活動を円滑に行っていきたいということから、一般財団法人が適していると考えました。

そして、一般財団法人移行に向けて静岡市と協議を図りながら、設立時の拠出金の準備、設立時役員を選任、定款の作成等の法的手順を進めました。

2020 年5月に静岡市国際交流協会理事会・総会を開催し、任意団体である静岡市国際交流協会は6月末日を持って解散して、その財産、資産等については静岡市が設立する一般財団法人静岡市国際交流協会にすべて譲渡することを決定しました。

これにより、静岡市国際交流協会がこれまで行ってきました全事業が新法人において引き継がれて、現在一般財団法人静岡市国際交流協会が事業を実施しています。

### (4) 新法人の概要

- ①名称 一般財団法人静岡市国際交流協会
- ②所在地 静岡市(静岡市葵区追手町5番1号 静岡市役所新館 17 階)
- ③設立者 静岡市
- ④基本財産 50,000 千円(静岡市出資)
- ⑤組織概要 評議員会、理事会、監事、事務局

### (5) 新法人の目的及び事業

- ①目的 市民主体の広範な国際交流活動を推進するとともに、様々な国籍や文化、価値観を有する人々が安心して暮らせる共生社会の実現と世界平和の進展に寄与することを目的とする。
- ②事業 この目的を達成するため、次に掲げる事業を行う。
  - ・海外諸都市との国際交流、国際協力に関する事業の計画及び実施
  - ・多文化共生に関する事業の計画及び実施
  - ・国際交流、国際理解等に関する講座・研修等
  - ・国際交流及び多文化共生に関する調査・研究
  - ・民間団体の国際交流に対する支援
  - ・その他、この法人の目的を達成するために必要な事業



## ■第5節 経営戦略における成果指標

SAME は経営計画策定当時、将来の法人化を見据えた上で、経営戦略における成果指標として、「会員数」、「自主財源率」、「人件費率」の3つの項目について目標値を設定しました。

SAME を取り巻く外的環境の変化、特に新型コロナウイルス感染症の影響は、これら成果指標の達成に大きく影響を及ぼす可能性があります。以下のとおり目標値を変更せず、引き続き経営改善に取り組んでいきます。

会員数(個人・団体・法人)は、2009年度から2017年度の9年間で半減(570→286)しましたが、2018年度から会員獲得の取組みを強化し、2年連続で増加しています(2019年度末時点で344)。今後も会員候補者・団体等への直接訪問や会員団体との連携を図っていくことで、2022年度の目標値として、引き続き400会員を目指します。

自主財源率(全体事業に占める補助金を除く事業費の割合)は、経営健全化の目安として、2022年度に35.0%とする目標値を掲げました。法人化以前は、市補助金に依存する状態が続いていましたが、法人化後初めてとなる2020年度の当初予算編成では、自主財源率を31.9%とし、大幅な改善を図りました。同目標値の達成に向け、法人化の強みを活かした各種委託事業・助成金事業獲得等の経営改善を図り、2022年度の目標値達成を目指します。

全体事業費に占める人件費の割合(人件費率)は、2022年度に55.0%以下とする目標値を掲げました。現在、SAMEの職員については、法人化後の体制強化を図るため、2019年度に正規職員2名の新規採用と退職した職員1名の再雇用を実施しました。これにより2020年度当初予算では、人件費率が60.2%となっておりますが、会費収入、講座事業収入、受託事業収入等の市補助金以外の財源捻出や時間外勤務の縮減等の経営努力により、当初設定した目標値達成を目指します。

《経営戦略における成果指標》

指 標		実 績 (2016 年度)	目 標 値 (2022 年度)
会 員 数	一般(個人)	201	260
	団 体	42	60
	法 人	43	80
	計	286	400
自主財源率(%)		23.1	35.0
人件費率(%)		57.5	55.0

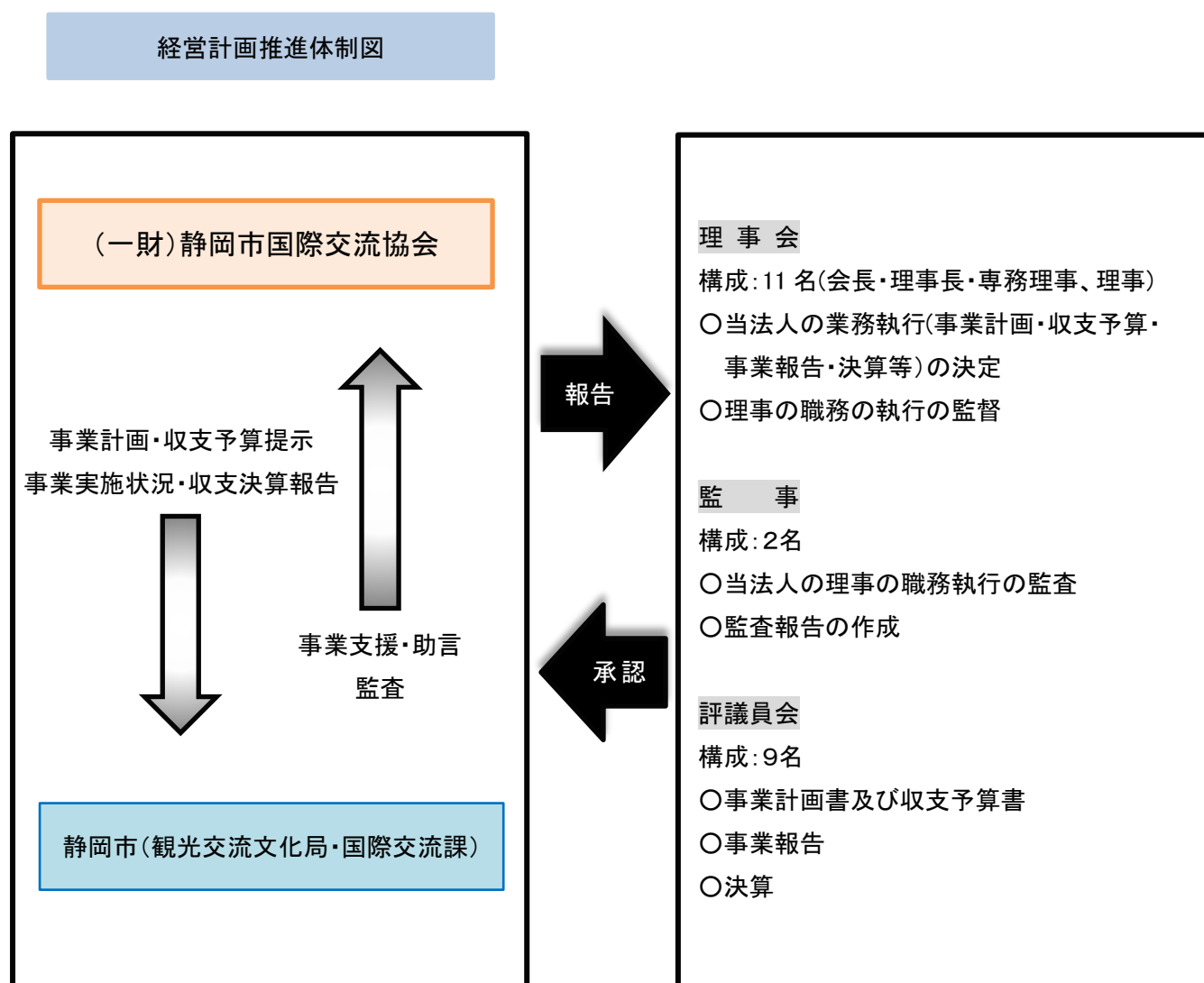
※ 会員数のみ 2017 年度末実績

## 第5章 推進体制及び進行管理

### ■第1節 推進体制

本計画で位置付けている事業は、観光・経済・教育・福祉など多岐にわたるため、これらの事業を実施していくためには、市の所管課をはじめ組織横断的なつながりを強化し、情報の共有化を進めるとともに、きめ細やかでスピード感のある事業を実施していかなければなりません。

また、本計画の実施にあたっては、SAMEの評議員会及び理事会の承認をもって推進していきます。

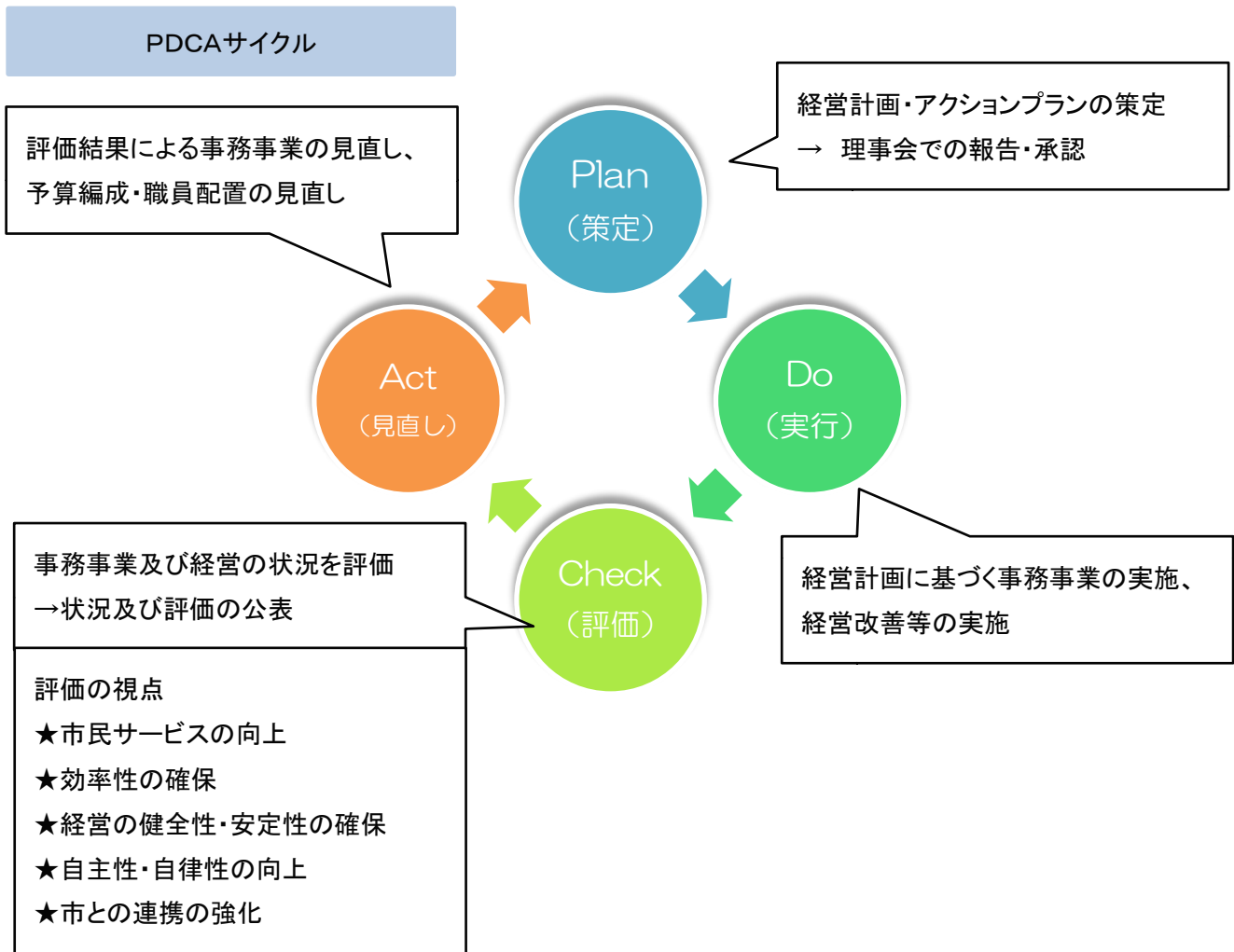




## ■第2節 進行管理

本計画を推進していくにあたっては、PDCAサイクルによる事業の評価や見直しを行い、事業の確実で効果的な実施に努めます。

また、評価については、2021年度から「静岡市外郭団体の活用及び連携に係る指針」で定める市外郭団体への事務事業及び経営状況評価の対象となり、本計画に基づくSAMEの経営全般について外部からの評価を受けることとなります。この外部評価を通して、客観的な外部の視点を新たに加えることで、PDCAサイクルによる進行管理の強化を図り、本計画を推進していきます。



<改訂履歷>

第 1 版      2018年 5 月    策定

第 2 版      2020年 9 月    改訂

第 3 版      2021年 3 月    改訂