

経営計画書
(2023 年度～2026 年度)

令和 5 年（2023 年）3 月策定



静岡市文化振興財団
Shizuoka City Cultural Promotion Foundation

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	
(1)	新たな文化事業の創出	2
(2)	ポストコロナ時代に対応した事業開発	3
(3)	多様な人材、団体の育成	4
(4)	広報力の強化	5
2	静岡市のパートナーとしての役割	
(1)	文化をはぐくむ人づくり	7
(2)	文化をはぐくむ地域づくり	7
(3)	文化でつながるまちづくり	8
(4)	文化でにぎわうまちづくり	9
(5)	生涯学習推進事業	9
(6)	歴史資源を活かした学習及び交流促進事業	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	
(1)	安定的な法人運営	12
2	組織基盤の強化	
(1)	職員育成の充実	13
(2)	静岡市及び外部組織との連携強化	14
	【参考資料】財務状況	16
第5	計画期間中の目標	18
(1)	事業面における目標	18
(2)	経営面における目標	20

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」、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」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。

期間は令和5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、定款目的を実現するために中長期的な事業運営の方針を示した「中長期経営方針（2023-2030年度）」を策定しております。当該方針においては、当法人の強み、現状と課題、課題に対する取組事例を示していることから、本経営計画書を当該方針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、『魅力ある静岡文化の継承、創造、発信に寄与する』ことを定款目的としています。

また、定款目的とこれを実現するための5つの基本方針とを併せ「基本理念」とし、各種事業活動に取り組んでいます。

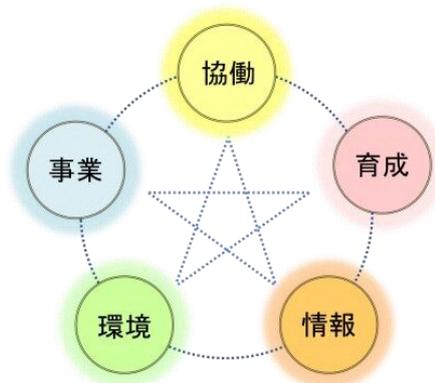
公益財団法人静岡市文化振興財団 基本理念

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

(1) 新たな文化事業の創出 ～総合性の強化～

現状

当法人は「専門性」「地域性」「総合性」の三つを自らの大きな強みと捉え、主に指定管理施設の運営を通じて静岡の文化振興に寄与してきました。2022年にはこれまで培ってきた文化に関する様々な知見・ネットワークを効果的に活用し、強みを棚卸しすることで、「2020しずおか文化プロジェクト」を実施、好評を得ることができました。

一方で、令和5年に策定された静岡市文化振興計画には、ソーシャルインクルージョン（社会包摂）といった新たな社会ニーズに対応していく視点が盛り込まれ、「既存の施設に来ることが出来ない層」にも文化事業を届けるということが強く期待されています。

課題

当法人の持つ「専門性」は「音楽・美術・科学・舞台芸術・生涯学習・歴史」と多岐にわたります。これら多様な事業実施ノウハウによる新たな価値の創造や連携の促進による多様な文化活動の機会提供は、他者にはない当法人の強み「総合性」を活かして初めて実施できるものであり、多方面から最も大きな期待を寄せられているものと認識しています。しかしながら、当法人の事業の多くは各指定管理施設において指定管理事業として実施されており、法人の強みである「総合性」を効果的に発揮する環境が整っていない側面もあります。令和6年度に訪れる当法人設立30周年や静岡市民文化会館改修中の事業実施等を契機に、指定管理事業から一歩進め、総合性の強化により新たな文化事業を展開することでまちの賑わい創出に繋げる必要があります。

また、ソーシャルインクルージョンの観点から、アウトリーチ型事業、デジタルコンテンツの重要性は一層高まることが予想されています。これらの事業と既存の指定管理事業を両立するためには、事業の効率化と有効性の検証を不断に行い、スクラップ&ビルドを推進していくとともに、効率性と連携性を高めるための柔軟な組織編成が必要となります。

(ポイント)

- ・2020しずおか文化プロジェクトの継承と発展
- ・ソーシャルインクルージョンなど新たな社会ニーズへの対応
- ・既存事業の有効性を検証し、スクラップ&ビルドを推進
- ・施設を離れた事業を安定的に実現するための環境整備
- ・自主事業に必要な財源の継続的確保
- ・指定管理業務と財団独自事業（自主事業）の切り分け

取組事項

- ・ 静岡市文化振興財団設立 30 周年記念事業の実施
- ・ アニメーション、マンガ、ゲームなど、これまで扱う機会の少なかったサブカルチャーやメディア芸術などをテーマとした事業の企画制作
- ・ 静岡駅前 3 館連携事業の充実及び駿府城公園周辺エリアの賑わい創出事業の推進
- ・ 静岡市民文化会館前の広場を活用した事業の実施（マルシェ事業にぎわい市場など）
- ・ ラウドヒル計画「シズオカノーボーダーズ」の活動支援
- ・ 学校等へのアウトリーチ事業の推進
- ・ 障がい者や外国人、性的少数者等への理解を促進する事業の実施
- ・ 次代を担う子どもたちの文化芸術活動の推進を目的とした教育的プログラム事業の実施
- ・ 特定費用準備資金による文化振興事業の市民還元「アフターコロナ文化事業」の実施

(2) ポストコロナ時代に対応した事業開発

現状

2020 年頃から世界的に流行している新型コロナウイルス感染症は、私たちの生活を一変させました。文化事業においても例外ではなく、人との接触や声を出すことなどが忌避され、事業の実施そのものも危ぶまれました。この状況は少しずつ改善しつつありますが、コロナ禍において変化した人々の行動様式の一部は不可逆的なものとして残っていくと考えられ、オンライン上での会議やイベントの実施は典型例の一つです。

課題

今後動画を用いたコンテンツの重要性が高まっていくことは疑いなく、様々な場面で日常に取り入れられていくと考えられます。同様に、オンライン型の事業を実施することも既に一般的となってきました。これらは人々の生活様式の変化も伴って強いニーズがありますが、現状では指定管理仕様書などにおいて明確な位置づけがないこともあり、取り組みが充分ではない部分もあります。従って、当法人内部における位置づけを定め、取り組み体制を整える必要があります。加えて、ポストコロナ時代に対応した事業を開発していく事も求められています。

一方で、オンライン事業は交流や仲間づくりに不向きであるという弱点があり、コンテンツ作りと配信関連業務が並立する事業形態の特性から業務量や必要人工が純増するというデメリットがあります。オンライン活用は目的ではなく、事業効果の拡大と効率化の手段であることに注意が必要です。

(ポイント)

- ・ オンライン事業の位置づけの明確化
- ・ ストック型コンテンツの開発と推進

取組事項

- ・「笑顔 デ カケルプロジェクト」ラウドヒル計画 リレー漫画企画
- ・静岡音楽館の施設や楽器を紹介する動画の制作と配信
- ・科学実験や物理的現象など学習教材として使用できる動画の制作と配信
- ・芸術分野における配信に向く素材の洗い出しと配信プログラムの企画制作
- ・オンラインやオンデマンドを活用した事業の実施
- ・デジタルデバイドの解消に資する事業の実施
- ・芸術、科学、歴史分野を題材としたデジタルコンテンツの収集とアーカイブ化
- ・インバウンドを意識した事業展開

(3) 多様な人材、団体の育成

現状

当法人は、指定管理施設を中心に、音楽・舞台芸術等の芸術分野における実演者や科学・生涯学習活動を主体的に行う人材、サークル活動を行う団体の育成等に取り組んでいます。

並行して、理科系教科の担当教員等のための研修、学芸員実習、大学生による実習生制度、インターンシップ等の実施により、「それらの活動を支援する人材」の育成にも取り組んでいます。

また、法人設立当初から文化活動に関する助成を行っており、市民の文化活動を直接的に支援することを通じて、文化活動に取り組む人材や団体の育成にも寄与してきました。

課題

これまで個人や団体の育成に取り組み、主体的文化活動等を行う個人や団体の発展に寄与してきました。しかしながら、新型コロナウイルス感染症拡大により、それらの方々が十分に活動する機会と場が限られてしまうことも多く、活動休止を余儀なくされるケースも増加しています。加えて、特に生涯学習活動を行う団体については高齢化のタイミングと重なり、大きな転換期を迎えています。

このような状況の中、当法人にも活動継続のための幅広い支援体制が求められています。引き続き人材育成に資する取り組みを継続していくとともに、より幅広い層に活動支援を行うため、ダイバーシティやソーシャル・インクルージョンの視点に立ち、新たな支援育成事業の実施や助成制度の改善を進めて行く必要があります。さらにそこには、生涯学習活動・文化活動における学びが次の学びを生み、地域に役立っていくような仕組みづくりを念頭に置く必要があります。

また、当法人の新たな事業活動として静岡市歴史博物館の指定管理業務を開始しましたが、歴史分野における人材育成については、検証を継続して行い、効果的な実施体制を整えていくことが重要です。

(ポイント)

- ・芸術分野の実演者、科学分野における主体的活動を行う者の活躍の場や機会の拡大

- ・芸術文化や生涯学習に取り組む個人や団体に対する支援
- ・歴史分野における人材育成の取り組みの検証、質の向上
- ・外国籍の市民や多様な価値観を有する市民が気軽に参加できる事業や活動の受け皿
- ・助成制度改革

取組事項

- ・芸術、科学、歴史、生涯学習等の各分野における市民主体の活動状況の調査
- ・「ラウドヒル計画」など市民参加型事業の実施
- ・芸術、科学、歴史文化の担い手育成事業の実施
- ・市民主体のまちづくりを推進する人材育成事業の実施
- ・外国籍の市民や多様な価値観を有する市民が各事業に参加しやすい環境の整備（音声ガイドやパンフレット等の多言語化など）
- ・インターンシップや博物館実習など大学生等の実習の受け入れ推進
- ・教育委員会と連携した専門教科担当教員等のための研修機会の拡充
- ・児童、高齢者、障がい者などを対象とした福祉分野における文化振興事業の活用に関する調査と研究

(4) 広報力の強化

現状

ソーシャルメディアの台頭や ICT 化により、人々の情報取得経路は大きく変化しています。これにより、各種 PR 活動のあり方も変化し、既存のマスメディア対応のみならず、自らソーシャルメディア等を活用してダイレクトに情報発信し、一方向的広告を超えた双方向コミュニケーションを行う必要性が高まっています。

情報は即時に、地域を越えて伝達される社会になりました。思いもよらない広告効果を得ることもありますが、反面、負のニュースについても過剰に広まってしまう危険性もあります。

一方で、法人のあり方においても、市の文化政策等の具現化という役割のみならず、時に提案し働きかける、より主体的な運営が求められるようになっていきます。当法人は令和 4 年に 2020 しずおか文化プロジェクトを実施するなど、法人独自の事業を推進してきましたが、引き続き法人の独自性と価値を高めていく必要があります。

課題

当法人における事業活動の大半は「受け手」を必要・想定したものであり、情報を広く正しく伝達する発信力と広報力は重要な能力であると言っても過言ではありません。複雑化する情報経路を前にして、対処的な広報に終始するのではなく、常に最新の動向にアンテナをはり、効果的な発信方法となるよう戦略を立て、実行、評価、改善を繰り返しながら発信力・広報力を高める必要があります。また、法人自らのブランドイメージを高めるとともに、事業の受け手と継続的な関係を構築し、無数の情報の中から、受け手に「自分と関係がある情

報だ」と認識してもらう方法を常に模索していくことが重要です。

新聞、雑誌と言った紙媒体のメディアにおいては、コンテンツをアナログからデジタルに移行する動きが進んでおり、これにより既存の広告以上に記事の重要性が高まっています。マスメディアと良好な関係性を構築しパブリシティを得ることと並行して、常に魅力的なニュースソースを発信できる事業制作力と広報力の育成が急務です。また、ウェブサイトやイベントニュースなどのオウンドメディアについても定期的な見直しをはかり、常に使いやすく見やすい情報提供を継続していく必要があります。

当法人が管理運営する施設は予算規模も事業に係る計画期間も大きく異なるため、一元的な広報ルールが馴染まない側面もありますが、ソーシャルメディアの運用やブランディングをはじめとした、中長期的な方向性（広報プラン）は経営戦略を考えるうえでも必要です。

（ポイント）

- ・ソーシャルメディアの効果的な活用
- ・既存マスメディアとの関係性構築
- ・法人ブランディング
- ・広報プランの作成

取組事項

- ・ソーシャルメディアを活用した広報展開の調査と研究
- ・マスメディアとの事業共催等の協働による広報力の補強
- ・SNSによる口コミ拡大型広報の研究と実践
- ・チラシや広報誌等の既存媒体とソーシャルメディアを連携させた活用の実践
- ・長期的な広報戦略の策定
- ・文化情報誌「イベントニュース」の刷新

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

(1) 文化をはぐくむ人づくり

文化を享受する機会及び選択肢を充実させ、次世代育成や地域文化・歴史への愛着や誇りを育む機会を提供します。

現状

魅力あるしずおか文化を継続的に創造・継承・発信していくためには、演劇・舞踊・美術・音楽・科学・歴史・生涯学習等の文化事業に気軽に触れることができる機会を提供し、市民の文化レベルの向上を図る事に加えて、これら各種取り組みを通じて文化を育む担い手を育成していく必要があります。担い手育成については、長期的な視野に立って取り組みを進める必要があり、育てた人材が継続的に活動していく、活躍の場を整備していくことも重要です。

文化的活動を通じて、地域への愛着・誇りを持ち、自らの意思で活動していく人を育てていくことにより、継続的な文化事業とまちづくりを実現します。

課題

- ・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
- ・幅広い市民層に対する質の高い文化鑑賞機会の提供
- ・演劇・舞踊・美術・音楽・科学・歴史・生涯学習等に係る上質なプログラムの提供

取組事項

- ・各施設における文化鑑賞事業（伝統芸能 舞台公演等）の実施
- ・文化活動振興事業（オーケストラ鑑賞事業等）の実施
- ・文化芸術アウトリーチプログラム事業の実施
- ・若手発掘、育成事業（静岡音楽館「静岡の名手たち」オーディション等）の実施

(2) 文化がはぐくむ地域づくり

「しずおか文化」の保存・継承・活用を図り、魅力を発信していきます。

現状

当法人はこれまで約30年にわたり、文化事業・生涯学習事業を通じて静岡市の地域づくりに寄与してきました。これらの活動を通じて得られた人脈や情報を各種事業に還元

することで循環を生み出し、同時に法人としての「地域性」を高めるサイクルを構築しています。地域を特徴づけるのはそれぞれの文化であり、文化がすなわち地域であると言い換えることもできます。

長年にわたり培われてきた歴史・伝統文化や文化芸術活動には、地域の人のみならず外部の人々をも魅了する力があります。しずおか文化を適切に継承するとともに、今後各種講座・講演会等を通じて、歴史、景観、食、市民性や文化活動等を市内外へ発信していきます。

課題

- ・ 継続的な地域文化情報の収集
- ・ 地域人材等を活かした講座の立案
- ・ 地域文化情報の発信

取組事項

- ・ 各種講座、講演会等の実施
- ・ 文化財保存顕彰事業の実施
- ・ 静岡市歴史博物館の管理運営

(3) 文化でつながるまちづくり

誰もが参加可能で継続的な体験機会を提供するとともに、心地よい空間の創出と公共施設の有効活用を進めます。

現状

文化芸術は人が人らしく生きるために極めて重要であり、心を潤すものであると同時に、人と人との連帯感を生み出し、つないでいく役割を果たしています。生涯学習センターをはじめ、各施設では多数の自発的な市民活動・文化活動が行われていますが、これらの活動を支えることで、人と人が出会い、つながる取り組みを推進していきます。

また、社会的包摂の観点から、全ての人々を孤独や孤立、排除や摩擦から援護し、健康で文化的な生活の実現につなげる取り組みが求められています。当法人においてもこれまで各指定管理施設で実施してきた事業に加え、アウトリーチ型事業等を積極的に取り入れ、文化に触れる機会の少なかった層への機会提供を増やし、文化のすそ野を広げていく必要があります。さらに、既存の利用者・参加者のみならず幅広い層が参加・利用しやすい環境を整えていきます。

課題

- ・ 多様なヒト・モノ・コトが出会いつながる「場」の提供と発信
- ・ 施設、事業をより利用、参加しやすくするための環境整備
- ・ 市民活動環境の整備
- ・ アウトリーチ事業の推進と位置づけ

取組事項

- ・誰もが参加できる体験機会の提供（こども園訪問コンサート・ラウドヒル計画等）
- ・各施設における市民の自発的な文化学習活動促進事業
- ・葵生涯学習センターほか「生涯学習センターまつり」等の実施
- ・利活用可能な公共空間等の有効活用

（４） 文化でにぎわうまちづくり

情報発信の機会を充実させ、文化による交流が活性化することにより、まちににぎわいを生み出します。

現状

市民一人一人が文化芸術に触れたり、関わったりすることは、それぞれの持つ個性を活かすとともに、他者との交流を通じてまちを元気にする力があります。「まち」の各所にて文化事業を行うことで、幅広い層に文化を届けるとともに、まちの活性化につなげていきます。

また、当法人の強みである「総合性」を活かし、人の興味と興味、文化と文化の架け橋となるような横断的文化事業を実施することで、より発展的な文化体験を提供します。

課題

- ・分野をまたいだ横断的事業の実施体制整備
- ・文化を活かしたまちなかの賑わい創出
- ・文化におけるコンシェルジュ機能の充実

取組事項

- ・まちは劇場コンサート事業（アンサンブル事業等）
- ・利活用可能な公共空間等の情報発信
- ・分野を跨いだ文化事業の開催
- ・市民、市民活動団体、大学等との連携事業等の実施

（５） 生涯学習推進事業

誰もが生涯にわたって主体的に学習活動に参画し、学び、その学びを活かすことができる機会を提供します。

現状

生涯学習は、文化活動、趣味などライフステージに合わせて様々な機会において行う学習ですが、人生 100 年時代の到来、新型コロナウイルスの流行により社会が大きな転換点を迎えるなか、生涯学習の重要性は一層高まっています。また、新型コロナウイルスの流行により様々な地域活動が大きな影響を受け縮小等を余儀なくされるなか、地域の活性化につながる生涯学習の機会提供はより強く求められています。

人生 100 年時代を迎え、定年を迎える年齢が徐々に延長されていることによる高齢者のニーズの変化、障がい者や外国人、性的少数者等を念頭に置いた社会包摂への関心の高まり、勤労世代によるリカレント教育やリスキリングへの注目の高まりなど、刻々と移り変わる社会情勢を鑑み、市民一人一人が生涯を通して学ぶことのできる多様な学習機会を提供します。各種講座の実施にあたってはオンライン・リモートなどを活用して、誰もが学びやすく参加しやすい環境づくりを行います。

また、まちづくりを担う人材の育成を実施するとともに、学習した成果を活かすことができる仕組みづくりを行い、市民一人一人が地域で活躍するまちづくりに貢献します。

課題

- ・ 地域団体との連携
- ・ まちづくりを担う人材の発掘と育成
- ・ 誰もが生涯にわたって主体的に学習できる環境づくり
- ・ 誰もが参加することができる事業展開

取組事項

- ・ 生涯学習団体の新規立ち上げや既存団体の活動支援事業の開催
- ・ 生涯学習、社会教育に関する各種講座、講演会等開催
- ・ 生涯学習に関する情報の収集、提供および相談
- ・ 生涯学習施設の管理運営

(6) 歴史資源を活かした学習および交流促進事業

本市における歴史の価値と魅力を発信し、地域学習の場を提供するとともに地域に賑わいを創出します。

現状

静岡市歴史博物館が令和 5 年 1 月にグランドオープンを迎え、これにより静岡の歴史に対する興味関心が高まっています。歴史博物館の管理運営そのものは当法人において新たな挑戦ですが、歴史に係る事業はこれまでも継続的に取り組んできた実績があります。当法人の強みである「総合性」を活かすためのキーワードとしても、法人全体で歴史事業に取り組んでいく必要があります。

実施に際しては各種団体・機関とも連携を取り、幅広い内容を提供できるよう努めます。また、市域全体に点在する歴史スポット、観光地等を「まちは博物館」と捉え、周遊の拠点としての役割を果たすと同時に、情報の発信に努めます。

加えて、静岡市内に点在する歴史的資源の掘り起こしと磨き上げをすることで、静岡市における歴史の価値と魅力を発信し、地域学習の場を提供するとともに地域ににぎわいを創出します。

課題

- ・全市を対象とした歴史調査、事業の実施
- ・歴史資源を活かしたイベントの継続的な実施
- ・観光客だけでなく、地元の人も集まるような魅力づくり
- ・歴史団体とのネットワーク構築
- ・歴史と他分野の結び付け
- ・歴史文化を通じた交流と施設活用の検討
- ・歴史を核とした市内周遊の促進

取組事項

- ・歴史資料の展示、調査研究、収集、保存等の「歴史探求」事業
- ・市民団体との協働、出前講座、学校との連携等の「地域学習」事業
- ・歴史観光案内、ガイドツアー、イベント、ユニークベニュー等の「観光交流」事業

第4 経営面における現状・課題・取組

1 財務基盤の安定化

(1) 安定的な法人運営

現状

現在、当法人は指定管理者として16施設（文化5施設、生涯学習11施設）の管理運営を担っています。平成15年の指定管理者制度導入以降継続して指定管理を担っており、各施設の特性を活かして定款目的の達成に繋げてきました。

令和4年7月に新たに指定管理者として請け負った静岡市歴史博物館は活動拠点の拡大となるだけでなく、「歴史」という当法人にとって新たな分野への挑戦となっています。また、これまで3期（15年）にわたって施設の管理運営を担ってきた静岡市民文化会館は、令和7年度から大規模改修工事（再整備）が予定されています。当法人にとって、指定管理施設は定款目的を達成するうえで必要不可欠な活動拠点であり、指定管理施設の継続更新は最重要取組事項です。

近年の燃料費の高騰や継続的なインフレーションなど国内外の経済情勢の変化、当法人の人件費の漸増などは、今後、法人経営に大きな影響を与えることが予想されます。安定的な法人運営（財務基盤の安定化及び組織基盤の強化）に向けた経営戦略が重要となっています。

課題

指定管理施設の老朽化、人口減少、少子高齢化など、活動拠点を取り巻く環境は厳しく、いずれの施設も利用者数は減少傾向にあります。加えて、新型コロナウイルス感染症のパンデミックがもたらした人々の生活様式の変容により、事業や施設管理において様々な対応が求められています。指定管理施設の継続更新（活動拠点の確保）には、多様化する市民ニーズと静岡市の施策意図・目的を的確に捉えた施設経営戦略が必要です。

戦略の一つとして、組織のDX化を挙げます。2018年に経済産業省が発表した「DXレポート」により、DXの必要性が広く知られることとなり、行政においても押印廃止、電子決済、電子マネーの導入、書類の電子化などが急速に進んでおり、新型コロナウイルス感染症のパンデミックをきっかけとして、IT化、DX化の流れはさらに加速しています。当法人においても、利用者の利便性向上、組織の効率化やスリム化を進めるうえでDX化推進は不可欠です。静岡市の取り組みとも歩調を合わせ、これらに適切に対応していくことが重要です。

指定管理施設の継続更新においては、現在、PFI事業として民間主体で大規模改修の施工が予定される静岡市民文化会館への再整備後の関与についての検討が必要です。これまで同施設で展開してきた創造的文化事業の継承及び発展と、公益法人としての関与の在り方の2つの視点から検討を進める必要があります。また、新たに指定管理者として管理運営する静岡市歴史博物館の安定運営に向けた取り組みも重要です。

上記のほか、継続的な助成金、広告・協賛金収入等外部資金の獲得を含めたポストコロナ時代の施設経営、財務戦略（事業面・施設管理面）、分析が必要です。

(ポイント)

- ・コロナ禍により減少した利用者数の回復
- ・利用者満足度の向上、施設の老朽化対策（市との適切な役割分担）
- ・静岡市民文化会館再整備後の当法人の取組方針
- ・静岡市歴史博物館の安定運営
- ・外部資金の獲得
- ・ポストコロナ時代の施設経営・財務戦略（事業面・施設管理面）、分析
- ・光熱水料費等の節減

取組事項

- ・指定管理施設の継続更新（再指定）
- ・各種事務手続きのデジタル化（勤怠管理システムの導入ほか）
- ・静岡市民文化会館再整備後の当法人の取組方針の決定
- ・助成金、広告・協賛金収入の継続的な獲得
- ・民間企業との事業共催による事業費面におけるリスク低減

2 組織基盤の強化

(1) 職員育成の充実

現状

当法人では、人材育成計画を策定し、「組織による人材育成」と「職場における人材育成」を両輪として職員育成を推進しています。法人独自のOFF-JT研修を充実させるほか、業界団体や静岡市などが実施するOFF-JT研修も積極的に取り入れるなどし、職員の研修参加機会を拡張しています。また、Eラーニングの試験導入やビデオ研修を実施するなど、職員が自ら成長できる環境整備に取り組んでいるところです。

また、非正規職員が職員の半数を占める施設もあり、多くの場合窓口対応等、来館者に第一線で接する業務を担当していることから、日々のOJTのほか業務遂行のために必要な研修を実施し、これらに対応しています。

課題

近年、多様化する市民ニーズ、法人のコンプライアンスやガバナンスの強化、社会情勢の急速な変化や多発する災害などにより、対応すべき業務は量・質ともに増大しています。加えて、職員数の増加や雇用形態の多様化により、人材育成に対する意識の共有と機会の確保が困難な状況があります。また、これまで重要業務に従事してきた経験豊富な職員の多くが40～50歳代となり、将来的な管理職候補の育成と次世代の計画的育成が急務となっています。

若年層では、職員の知識や技能習得に差が生じるケースが、中堅層では、業務負荷への

対応と部下への指導・育成に苦悩する状況があります。また、管理職層では、その職員数が少ないことから、研修の機会が少なく、管理監督能力の向上について職員個々の自己研鑽に委ねられています。このことから、引き続き階層別の研修を充実していくとともに、法人における長期的計画策定や大規模なプロジェクトへ若手・中堅職員を参画させるなど、チャレンジングな機会を創出していくことが求められます。

また、学芸員等の専門性を有する職員や施設において必要とされる専門的な知識と能力の向上を図ることが重要です。

(ポイント)

- ・人材育成に対する意識の共有と機会の確保
- ・将来的な管理職候補の育成、次世代の計画的な育成
- ・若年層職員の知識・技能に差、偏りが生じている（柔軟なフォローアップ体制）
- ・中堅層職員の部下指導・育成力の向上
- ・管理監督層職員の管理監督能力の向上
- ・専門性を有する職員や施設において必要とされる専門的な知識と能力の向上

取組事項

- ・人材育成計画に基づく年間研修の実施
- ・Eラーニングの導入、動画研修の充実
- ・特別なプロジェクト等重要な仕事の経験を通じた管理監督層職員の育成
- ・各施設における研修プログラムの拡充（職歴、職位に応じた仕事の割振りと実施）
- ・研修機会についての情報収集と長期研修を実現するための体制の検討

(2) 静岡市及び外部組織との連携強化

現状

指定管理者制度が導入されて久しく、市職員は文化政策の立案、当法人職員は指定管理者としてこれを具現化する文化事業の実施と、役割を分担しながら進める中、相互理解が十分でない状況も生じてきました。これを解決するために、当法人では、第2次経営改革推進行動計画において静岡市とのパートナーシップ強化（連携強化）を目標に掲げ、静岡市と緊密な協議を重ね、静岡市と当法人との人事交流を実現しました。当該人事交流は2年が経過しましたが、「静岡市文化振興計画」の策定において市所管課と当法人職員の意見交換会を実施するなど、これまで以上に相互理解が進んでおり、良い効果が表れつつあります。

並行して、市文化振興審議会や生涯学習推進審議会といった各種検討会議やワーキンググループにも当法人職員が参加し、情報共有を図っています。また、平成26年には当法人と静岡大学と、令和元年には静岡理工科大学との包括協定を締結、同じく令和元年から大都市文化振興財団等連絡会に参加するなど、外部組織との連携を深めており、これにより学校連携や他都市との情報共有を推進しているところです。

課題

静岡市との人事交流を開始して2年が経過し、効果が表れつつありますが、より良い交流となるよう常に改善を図っていく必要があります。また、今後も継続実施することで、市の政策の背景・経緯・目的・目標設定等の理解を深め、政策に沿った事業展開を効果的に実施できるよう努める事が肝要です。なお、文化振興分野での成果を検証し、生涯学習分野においても検討していくものとします。

また、令和7年度から静岡市民文化会館の再整備が予定されています。再整備中及び再整備後の当法人の関わり方については、静岡市と慎重に課題共有、相互理解を深めながら進める必要があります。

法人としての強みと柔軟性を高めるためには、学校連携や他組織との連携をさらに深め、幅広い知識の共有とイノベーションを推進しなくてはなりません。

(ポイント)

- ・ 互いの課題意識のすり合わせ、業務分担の明確化
- ・ 静岡市民文化会館再整備に係る情報収集及び課題共有・相互理解の促進
- ・ 学校連携や他組織との連携を深め、幅広い知識の共有とイノベーションを推進

取組事項

- ・ 静岡市との人事交流の継続（範囲の拡充）
- ・ 指定管理施設所管課との課題共有・相互理解促進のための定期協議の実施
- ・ 法人運営や施設運営に関する情報収集を目的とした、専門機関や他都市の類似施設との相互交流
- ・ 民間企業との連携事業や業務提携の検討と実施

【参考資料】財務状況

(1) 今後4年間の経常増減の推計

(単位:円)

	令和4年度 (2022年度)	令和5年度 (2023年度)	令和6年度 (2024年度)	令和7年度 (2025年度)	令和8年度 (2026年度)
経常収益	2,076,686,000	2,330,495,000	2,330,495,000	2,128,276,000	2,128,276,000
経常費用	2,227,782,000	2,459,452,000	2,518,614,000	2,272,099,000	2,264,599,000
経常増減額	△ 151,096,000	△ 128,957,000	△ 188,119,000	△ 143,823,000	△ 136,323,000

特定費用準備 資金取崩額	103,904,000	72,674,000	131,836,000	47,500,000	40,000,000
-----------------	-------------	------------	-------------	------------	------------

※令和4年度は最終予算値、令和5年度は当初予算、以降は令和5年度を基礎とした推計とする。

※令和7～8年度については、市民文化会館再整備に伴う臨時休館が予定されているため、当該施設に係る収益、費用を除いている。

※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いる。当該費用は経常費用に含まれている。

(2) 職員数(令和5年度)

(単位:人)

区分	事務局長	事務局長 中央館の施設長	分館の 施設長	音楽館 芸術監督	美術館・歴史 博物館館長	課長	参事	次長	係長	主査	主任	主事	学芸員	主事補	嘱託	契約	臨時	パート	計
事務局	1	1							2	4		2		2		1		1	14
静岡市民文化会館		1							1	1	1	2				2			8
清水文化会館									1			2				1			4
静岡音楽館		1		(1)※1					2		1	3	1			1	1		10
静岡科学館		1						2		1	1	7		2		11	2	1	28
静岡市美術館		2			1	1(1)※2			1	3	4	2	2			1	1		18
静岡市歴史博物館		1			(1)※1	2	1		1	2	2	2	2	1		2			16
葵生涯学習センター		1						1	1	3	1	4			1	4	1	6	23
健康文化交流館		1							1	1		3					2	15	23
地区生涯学習センター			9							1	4	9		3		8	3	36	73
市民ギャラリー																		2	2
中勘助文学記念館																		2	2
計	1	9	9	(1)	1(1)	3(1)	1	3	10	16	14	36	5	8	1	31	10	63	221

※育児休業者2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及び静岡市歴史博物館館長は、職員数に含めない。

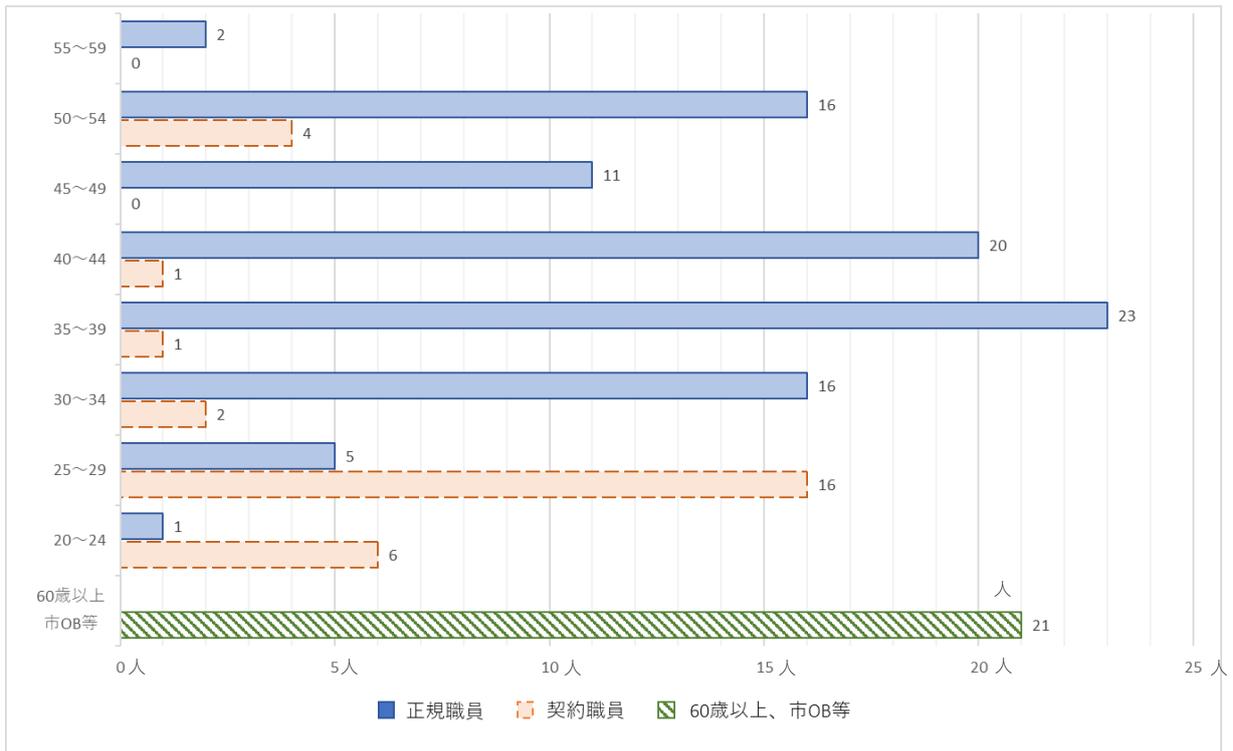
※2 静岡市美術館総務課長は、副館長が兼務するため職員数に含めない。

(参考) 有資格者

学芸員	教員免許※1	社会教育士※2	社会福祉主事	防火管理者
48人	39人	20人	4人	27人

※1 教員免許欄は小学校、中学校、高校の別なく実人数で記載。教員免許内訳(小学校:10人 中学校:27人 高校:32人)。※2 社会教育士人数には社会教育主事を含む。

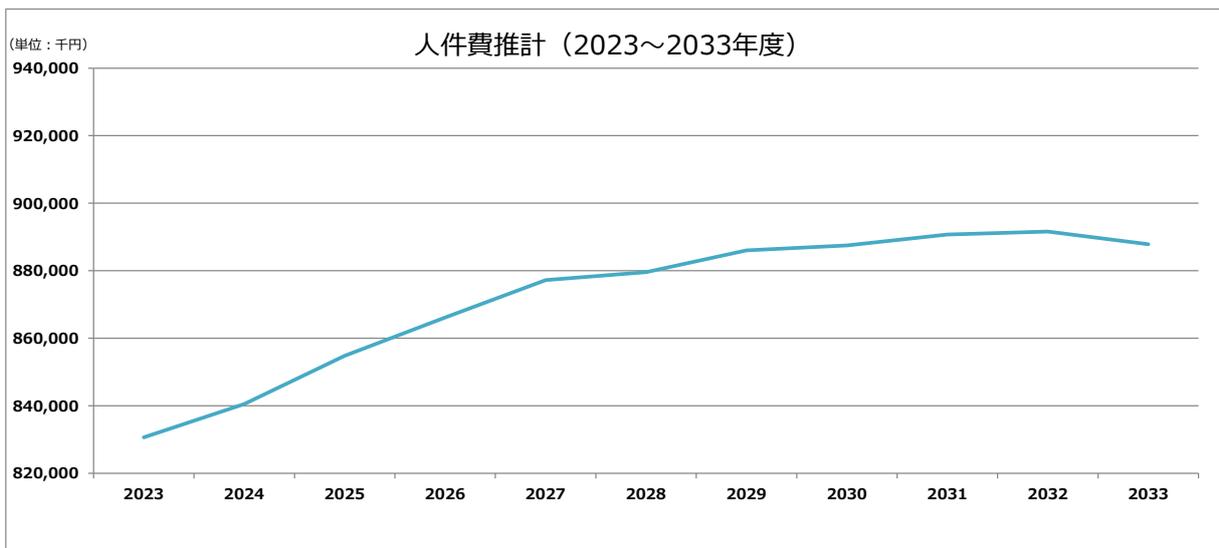
(3) 年齢分布図 ※臨時職員及びパートタイマーを除く



※平均年齢は正規職員 41 歳、契約職員 31 歳

※歪な年齢分布（中途採用により 35～44 歳が過大）を解消していくため、正規職員と非正規職員の採用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ため、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 1.06% (約 5,800 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及び最低賃金の引上げなどの様々な要因から、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

取組	現状 R4	R5	R6	R7	R8
定款目的の達成に向けた取組					
(1) 新たな文化事業の創出 ～総合性の強化～					
設立30周年記念事業の実施	検討	プレ事業	実施	検証	—
サブカルチャーやメディア芸術等をテーマとした事業の企画制作	検討	実施	実施	実施	実施
(2) ポストコロナ時代に対応した事業開発					
オンラインやオンデマンドを活用した事業の実施	22 事業	18 事業	18 事業	18 事業	18 事業
デジタルデバイドの解消に資する事業の実施	20 事業	11 事業	11 事業	11 事業	11 事業
(3) 多様な人材、団体の育成					
市民文化会館における市民参加型事業の実施	実施	実施	実施	(休館)	(休館)
静岡音楽館における静岡ゆかりの音楽家育成事業数	4 事業	5 事業	5 事業	5 事業	5 事業
静岡科学館における人材育成講座の延参加者数及びボランティア登録者数	218 人				
静岡市美術館における博物館実習の実施	実施	実施	実施	実施	実施
静岡市歴史博物館におけるボランティア登録者数	50 人				
生涯学習センターにおける市民主体のまちづくりを推進する人材育成事業数	46 事業	33 事業	33 事業	33 事業	33 事業
(4) 広報力の強化					
長期的広報戦略、広報プラン作成	—	先進事例等情報収集	意見収集	WG 設置作成	実施
イベントニュースの刷新	—	先進事例等情報収集	意見収集検討	刷新	検証
静岡市のパートナーとしての役割					
(1) 文化をはぐくむ人づくり					
文化鑑賞事業実施数	62 事業	52 事業	52 事業	52 事業	52 事業
文化鑑賞事業の観覧者数	211, 585 人	180, 000 人	180, 000 人	180, 000 人	180, 000 人
支援育成事業実施数	90 事業	45 事業	50 事業	50 事業	50 事業
(2) 文化がはぐくむ地域づくり					
普及啓発事業実施数	649 事業	600 事業	600 事業	600 事業	600 事業

普及啓発事業参加者数	108,378人	130,000人	140,000人	150,000人	150,000人	
利用者満足度（歴史博物館）	84.6%	80.0%	80.0%	80.0%	80.0%	
(3) 文化でつながるまちづくり						
入館者数	静岡科学館	161,063人	250,000人	250,000人	250,000人	250,000人
	静岡市美術館	202,136人	300,000人	300,000人	300,000人	300,000人
	静岡市歴史博物館	165,103人	500,000人	330,000人	390,000人	351,000人
利用者満足度	静岡市民文化会館	83.3%	85.0%	85.0%	(休館)	(休館)
	静岡音楽館	89.9%	85.0%	85.0%	85.0%	85.0%
	静岡科学館	93.5%	85.0%	85.0%	85.0%	85.0%
	静岡市美術館	95.3%	85.0%	85.0%	85.0%	85.0%
	静岡市歴史博物館	91.3%	85.0%	85.0%	85.0%	85.0%
施設利用者数及び稼働率 (静岡市民文化会館)	388,974人 62.1%	250,000人 70.0%	250,000人 75.0%	(休館)	(休館)	
施設利用者数及び稼働率 (静岡音楽館)	72,331人 66.0%	70,000人 70.0%	80,000人 75.0%	100,000人 80.0%	120,000人 84.0%	
(4) 文化でにぎわうまちづくり						
連携事業の実施数	41事業	40事業	40事業	40事業	40事業	
観覧者数（美術館）	80,282人	120,000人	120,000人	120,000人	120,000人	
観覧者数（歴史博物館）	77,670人	141,000人	95,000人	112,000人	100,000人	
観覧者満足度（美術館）	95.3%	85.0%	85.0%	85.0%	85.0%	
観覧者満足度（歴史博物館）	—	85.0%	85.0%	85.0%	85.0%	
事業参加者満足度	市民文化会館	94.5%	85.0%	85.0%	(休館)	(休館)
	静岡音楽館	96.8%	85.0%	85.0%	85.0%	85.0%
	静岡科学館	99.3%	85.0%	85.0%	85.0%	85.0%
	静岡市美術館	95.3%	85.0%	85.0%	85.0%	85.0%
	静岡市歴史博物館	97.9%	85.0%	85.0%	85.0%	85.0%
(5) 生涯学習推進事業（静岡市生涯学習センター11館）						
生涯学習団体の新規立ち上げや既存団体の活動支援数	50事業	33事業	33事業	33事業	33事業	
各種講座、講演会等開催数	571事業	550事業	550事業	550事業	550事業	
施設利用者数	474,844人	480,000人	480,000人	480,000人	480,000人	
施設稼働率	40.0%	40.0%	40.0%	40.0%	40.0%	
施設利用者満足度	97.4%	88.0%	88.0%	88.0%	88.0%	

事業受講者満足度	91.3%	85.0%	85.0%	85.0%	85.0%
(6) 歴史資源を活かした学習及び交流促進事業（静岡市歴史博物館）					
入館者数	165,103人	500,000人	330,000人	390,000人	351,000人
有料展示の観覧者数	57,290人	141,000人	95,000人	112,000人	100,000人
利用者満足度	84.6%	80.0%	80.0%	80.0%	80.0%

※施設名については、スペースの都合上、省略して掲載している場合があります。

2 経営面における目標

取組	現状 R4	R5	R6	R7	R8
財務基盤の安定化					
指定管理施設継続更新	申請：科学館	申請：生涯 申請：市文	申請：美術館	申請：音楽館	申請：歴博
DX化の推進	予算確保	WG設置 DX化の検討	勤怠管理 システム導入	電子決裁 システム導入	文書廃止
助成金等の継続的獲得	6,000万円 コロナ助成含む	2,000万円	2,000万円	2,000万円	2,000万円
組織基盤の強化					
人材育成計画に基づく研修実施	人材育成 計画策定	R5研修計画 実施	R6研修計画 実施	R7研修計画 実施	R8研修計画 実施
eラーニング導入、動画研修の充実	eラーニング 試験導入	eラーニング 本格導入	動画研修 の充実	継続	継続
市との人事交流	継続	継続	継続	継続	継続
民間企業との連携事業・業務提携件数	35件	35件	35件	30件	30件

※施設名については、スペースの都合上、省略して掲載している場合があります。