

財団法人箕面市文化振興事業団

経営改革計画

平成16年（2004年）4月



財団法人箕面市文化振興事業団

目 次

1. 経営改革策定の目的	1
(1) 今日までの経過	1
(2) 計画策定に向けて	1
2. 改革期間	2
3. 現状と課題	2
(1) 経営の基本情報	2
(2) 現状と課題	3
① 事業について	3
② 財政・財源について	3
③ 組織体制について	3
4. 財団の将来像(ビジョン)	4
5. 経営改革の方向性	4
(1) 事業について	4
(2) 財政・財源について	5
(3) 組織体制について	5
(4) PR等について	5
6. 具体的な取り組み内容	6
(1) 事業における具体的な取り組み	6
【自主事業】	
①鑑賞型事業の厳選	6
②市民支援型事業の充実	6
③文化の振興によるまちづくりのための事業実施	7
④広域事業(近隣都市の財団等との連携事業)の推進	7
⑤市等と連携した事業の推進	7
⑥ホール関係のボランティアや文化・芸術関係団体、NPO等 との協働・連携	8
【受託事業】	
①ホール等の管理運営業務の受託	8
②市主催事業等の受託	8
(2) 財政・財源における具体的な取り組み	9
①各種補助金等の積極的な確保	9
②自主財源の確保	9
③積立金の活用	9
④市補助金の確保	9
⑤基本財産10億円の運用	10
⑥経費節減	10

(3) 組織体制における具体的な取り組み	-----	1 0
①職員の体制・登用他	-----	1 0
②雇用形態等の見直し	-----	1 0
③役員体制の充実	-----	1 1
④企画・制作委員会の設置	-----	1 1
(4) PR等における具体的な取り組み	-----	1 1
①広報活動	-----	1 1
②メイプルフレンド	-----	1 2

財団法人箕面市文化振興事業団 経営改革計画

1. 経営改革策定の目的

(1) 今日までの経過

財団法人箕面市文化振興事業団は、『箕面市の文化行政施策と密接な連携を保持しつつ、主体的な自主事業の展開と市民の自主的な活動の援助をとおして市民文化の高揚を図るとともに、文化施設の効果的な活用を推進すること』を目的として、箕面市からの出捐金10億円を基本財産とし、昭和63年(1988年)6月に設立されました。

以来、行政の枠を超えた柔軟なサービスの実施を図るとともに、公演収入や基本財産運用収入(果実収入)と市からの補助金を原資とし、低廉な料金による舞台芸術作品鑑賞機会の提供や文化情報の収集・提供などを行ってきました。これらの事業をとおして、特に舞台芸術分野における市民活動の活性化には大きな成果を上げてきました。また、市の事業や施設管理業務を受託するとともに、参加型体験講座等各種講座を実施するなど、市の文化芸術振興の実践部隊としての役割を果たしてきました。

(2) 計画策定にむけて

財源においては、かつては潤沢な資金に支えられ、活発な事業展開を図ってきましたが、社会経済情勢の変化に伴う超低金利時代の到来により、財源であった基本財産運用収入が激減し、事業費の確保が困難となっています。

また市の財政状況がますます厳しい局面を迎え、金利差額の補填としての市補助金についても、見直しの方向が示されています。加えて平成15年(2003年)6月の地方自治法一部改正に伴い、公の施設管理への民間事業者等の参入が可能(指定管理者制度の導入)となったことから、今後、ますます財団が施設管理を受託することの意義が問われることとなります。

一方、平成13年(2001年)12月施行の「文化芸術振興基本法」に謳われているように「文化芸術は心豊かな活力ある社会の形成にとって極めて重要な役割」を持ち、人々の暮らしにとって無くてはならないものであり、財団がその一翼を担うという観点に立って、これからの時代にふさわしい、市民の文化芸術の創造に貢献するための方策をたてる必要があります。

財団設立後15年が経過した今、財団の置かれている厳しい状況を踏まえながら、原点に立ち返って、果たすべき機能や事業の必要性、経営方針を明らかにし、自立経営への取り組みを行うことが求められています。

財団が低成長時代に適合した健全な経営基盤を再構築し、将来にわたって市民や行政と協働してコミュニティ形成の推進役として発展していくために、抜本的な経営改革を積極的に推進する指針となる「財団法人箕面市文化振興事業団経営改革計画」を策定します。

2. 改革期間

本計画に基づく改革の期間は、平成16年度（2004年度）から平成20年度（2008年度）までの5年間とします。

3. 現状と課題

(1) 経営の基本情報

名称	／	財団法人箕面市文化振興事業団
代表者名	／	理事長 毛利 正幸
所在地	／	箕面市箕面5-11-23
設立年月日	／	昭和63年（1988年）6月1日
資本金・基本財産	／	10億円（市出捐率／100%）
理事	／	13人（うち監事 2人）
評議員	／	12人
常勤職員	／	7人（うち市派遣 2人）
非常勤職員	／	2人
設立目的	／	『箕面市の文化行政施策と密接な連携を保持しつつ、主体的な自主事業の展開と市民の自主的な活動の援助をとおして、市民文化の高揚を図るとともに文化施設の効果的な活用を推進すること』

(2) 現状と課題

① 事業について

○自主事業として鑑賞型事業や参加型体験講座の開催、文化情報の収集・提供などを行うとともに、教育委員会からの受託事業の実施をとおして、特に舞台芸術分野において新たな演劇グループの結成を支援するなど、市民活動の活性化に大きな成果をあげてきました。

市民の文化芸術活動への参加意欲は今後ますます高まると予想されることから、さらに市民の自主的活動に対する支援策が求められています。

また、文化がまちづくりに果たす役割の大きさに着目し、商業・観光振興施策との連携を図るなど、新たな事業展開を図っていく必要があります。

○一方、従来行ってきた低廉な価格での本格的な舞台芸術作品鑑賞機会の提供は、観客数の低迷により、財団経営を圧迫する要因となっており、自主事業公演の上演品目の見直しが課題となっています。

（参考資料：「財団法人箕面市文化振興事業団の検証」P. 1～5 参照）

② 財政・財源について

○財団運営の根幹をなす基本財産運用収入が激減したことや自主事業公演収入の低減に伴い、市補助金（財団設立当初金利3.39%と現行金利の差額補填及び自主事業への補助金）や委託料への依存率がますます高まっています。

○市の財政状況が非常に厳しい局面を迎えていることから、行政への依存体質からの脱却が急務となっています。

(参考資料：「財団法人箕面市文化振興事業団の検証」 P. 6～8 参照)

③ 組織体制について

○事務局はプロパー職員と市派遣職員との混成で構成されています。財団運営の利点を活かすためにも、引き続き業務に精通したプロパー職員のさらなる資質向上を図ることが必要です。また管理監督職を派遣職員に依拠している現状は、財団の自主性確保の観点からも問題があるため、派遣職員のあり方についても見直しを行う必要があります。

(参考資料：「財団法人箕面市文化振興事業団の検証」 P. 8～9 参照)

4. 財団の将来像(ビジョン)

『文化と芸術をとおして、市民の豊かな心と暮らしを育むまち』をつくるため、市民や行政と協働して、コミュニティ形成の推進役としての財団を目指し、「まちの中・市民の心の中に文化があふれるような取り組み」を進めます。

- *地域における文化芸術の核組織として機能する。
- *文化芸術の拠点施設として機能する。
- *地域に密着した活動及び支援を行う。
- *文化芸術をとおしての市民ネットワークを構築する。

5. 経営改革の方向性

(1) 事業について

【自主事業】

これまでの自主事業は「市民に質の高い舞台芸術に触れる機会を提供するための音楽コンサートや演劇などの招聘」や「公的支援による割安な料金設定での文化芸術享受機会の拡大」等の事業を実施してきました。

今後は、このような「買取型自主公演」については事業を精査・厳選して実施します。また、市から受託していた“市民文化祭”のように、市民参加・協働による「制作型自主公演」や「市民共催型公演」を自主事業の中心として取り組みます。これにより「文化とまちづくり」は密接に関連しているという理念のもと、市民への支援を行い、参加意欲を高めることをとおして、地域の文化振興をはじめ地域の活性化を促すことによる箕面のまちづくりにつなげていくものです。

【受託事業】

公立のホール等は「市民の福祉の増進を図り、もって文化の向上に寄与することを目的」として設置されており、決して単なる貸し館施設として存在してはおりません。ホール運営の根幹は、文化活動を柱に地域の発展や豊かな暮らしづくりに貢献していくという使命を果たすことにあります。施設の管理運営とその施設を活用して行う自主事業は密接に関連しています。公立のホール等に課せられた目的である「地域に住む人々の文化享受の機会増大」「地域に住む人々の創造・交流の支援」「文化芸術の発展に対する支援」「地域文化の発掘・育成と支援」といった理念を実現するためにも、施

設管理と自主事業展開を一体化した管理は欠かせないものであるとの認識に立ち、引き続き当財団が担って行きます。

（２）財政・財源について

市立の文化ホール等で展開する自主事業は、営利目的ではないものの、限られた予算を有効に活用し、継続的な事業を実施していく必要があります。収支差額を縮め、自主事業全体で、あるいは事業単体での採算性の確保に努めます。

また「具体的な取り組み内容」に示すように、工夫を凝らし支出を抑える努力を行うとともに資金調達先の確保に努め、自主・自律の確立を目指します。

（３）組織体制について

運営組織の能力を高めるためには、職員一人ひとりの能力向上がきわめて重要です。職場内の研修や関係機関が実施する研修への参加機会提供を積極的に行います。

また、文化芸術に対する知見と各種公演のマネジメント経験を持ち、地域や市政施策を理解しながら事業を推進できる人材を外部から導入して財団の組織体制を充実します。

さらに、理事・評議員の専門知識や経験をより一層活用し、役員と職員が一体となって、財団のよりよい運営に努めていきます。

（４）PR等について

地域の施設として親しまれるために、利用者の声に耳を傾け、ホールの存在や活動を幅広く発信していきます。あらゆる機会をとらえてのPRを目指し、従来の情報誌、広報紙、さらにはインターネットを積極的に活用するなど、利用方法や公演情報などを恒常的に発信していきます。

また、メイプルフレンドの内容を見直し、会員の拡大を図り、ホールのサポーターとなってもらえるような仕掛けを工夫していきます。

6. 具体的な取り組み内容

（１）事業における具体的な取り組み

【自主事業】

①鑑賞型事業の厳選

鑑賞型事業は年間５事業程度をメドに内容の精査を行い、集客力を考慮し、採算性の高い事業を厳選して実施します。

*毎年２月に開催する「米朝一門会」のような、開催が恒例となっており、しかも常にチケットの完売が期待できる採算性の高い自主事業を、いくつかのジャンルに限定して実施していくなど、施設の持つ機能を活かしながら特色ある公演を行っていきます。

*鑑賞型事業を行う場合は、関連したワークショップや講座等の開催により、事業への関心を高めることで、集客力の向上に努めます。

②市民支援型事業の充実

市民の文化芸術活動への参加意欲は今後ますます高まると予測されることから、財

団設立以来15年の間に蓄積してきたノウハウを活用し、市民支援型事業の充実を図ります。これにより、様々な活動を行っている団体やグループをつなぐなど、コーディネーターやアドバイザーとしての機能を強化します。

- *平成2年度より、市教育委員会からの委託を受け運営していた「市民文化祭」について、市内の文化団体・市民への活動支援策として大きな成果をあげていることから、その成果を引き継ぎながら「箕面芸術祭」として衣替えを図り、市等の協力を得て事業団独自の事業として取り組みます。
- *舞台芸術に関する事業を中心に展開することを基本としながら、市民ニーズの高い歴史や文学の分野においても、市民と協働した講座型事業に取り組みます。
- *市民が実施するイベント等については、予算組み立て・書類手続・広報の方法や当日の運営プランの相談に応じるなど、市民が自力で文化活動を企画・実施できるよう支援を行います。
- *舞台づくりやアーティスト紹介など、相談・アドバイス機能を充実します。
- *地元の音楽家や芸術家をはじめ、伝統文化芸術伝承者・研究者などの情報を収集するとともに、協力を得ての事業（実行委員会形式等による事業）を実施するなど、発表の場の提供を行います。

③文化の振興によるまちづくりのための事業実施

商業・観光分野との連携による事業の開拓を進めるなど、文化の振興が箕面市のまちづくりに果たす役割の大きさに着目した展開を図ります。

- *「まちなかアート、まちなかライブ事業（出前コンサート）」等、商業者や観光関係者等と連携した事業に取り組みます。
- *ホール情報誌「ニュースm」等を活用し、店舗等との連携を図りながら、事業のPR・情報提供及び店舗紹介等を行います。

④広域事業（近隣都市の財団等との連携事業）の推進

ホールを管理・運営する近隣市町の財団等と連携を図り、広域的な共催事業やPRに取り組みます。

- *情報誌に他市・他財団の事業を掲載し、相互にPRを行います。
- *補助金対象となる事業を始め、自主事業等の共同開催を行っていきます。
- *各々の組織が培ってきたノウハウを共有化し、情報交換や交流を図りながら、連携した催し物を開催して効率化を図ります。

⑤市等と連携した事業の推進

市や学校等と連携した事業に取り組みます。

- *学校等と連携し、行事の企画・相談等を行い、学校でのアウトリーチ事業に取り組みます。
- *教育委員会・学校・PTA・社会教育関係団体・青少年関係団体等の協力を得て、将来観客となる子どもたちや青少年を対象としたバックステージツアー事業等を実施します。

*生涯学習センター等で実施された講座の中でも、さらに専門的なニーズが見込まれる分野については、有料で講座を提供します。

⑥ホール関係のボランティアや文化・芸術関係団体、NPO等との協働・連携

市民との協働を主眼におき「市民参加機会の提供」や「ホールを地域社会に根づかせ、地域の人々と芸術の新しい関係をつくる」ための事業を実施します。

*ホールボランティアの募集・育成、活用できるシステムを構築します。

*文化・芸術関係団体等と連携し、児童・生徒等の芸術鑑賞に関する事業に取り組みます。

*ホールボランティア・活動部隊である「黒子隊」が持つノウハウとパワーをさらに生かせる事業を企画します。

*市民活動センター等と連携して、出前コンサートなどを実施します。

【受託事業】

①ホール等の管理運営業務の受託

ホール等の管理運営については、自主事業との有機的連携が図れる財団のメリットを十分に発揮し、効率的な運営に努めます。

*自主事業をはじめ、市民支援、相談機能の拠点となるホール等は事業と管理運営との連携が不可欠であるため、財団運営のメリットを活かし、引き続き箕面市立メイプルホール・グリーンホール（箕面市民会館）・箕面市立箕面文化センターの管理運営を受託します。

②市主催事業等の受託

市等の文化振興に関連する各種事業を積極的に受託するため、関係機関へのPRに努めます。

*幼児芸術鑑賞機会充実事業をはじめとして、各種文化事業の企画・運営を受託します。

*市の施策・社会的課題解決の方策等を視野に入れ、関連した講座等からホールへのイベントへとつながるよう、常に情報収集を行い、市のニーズに合った事業を企画・実施します。

(2) 財政・財源における具体的な取り組み

①各種補助金等の積極的な確保

事業の実施に当たっては、各種補助金等の獲得に努めます。

*市町村振興助成金や芸術文化振興基金助成金等、各種補助金の確保を行います。

②自主財源の確保

鑑賞型事業については採算性を考慮し、公演収入の安定確保やその他事業の実施による自主財源の増額に努めます。

*魅力ある鑑賞型事業を企画・実施し、公演収入の増額に努めます。

- * 各種事業の実施時は、協賛企業等を募集しての協賛金確保や事業のチラシやホール情報誌等への広告掲載企業を募集し、広告料を確保します。
- * 黒子隊等ホールボランティアの協力を得て、事業開催に合わせて、喫茶運営等を行うなど、収入源となる方策を取り入れます。
- * 市等が実施する事業（イベント時のミニコンサートなど）について、受託できる事業を積極的に受託し財源の拡大を図ります。
- * メイプルホール、グリーンホールのホワイエを有効利用して利用・集客率を高め、参加料を徴収しながら事業を実施し、自主財源とします。

③積立金の活用

積立金を効率的・積極的かつ計画的に活用します。

④市補助金の確保

自主財源確保に限界のある財団にとっては、市の補助金が必要不可欠です。市の文化振興の実践部隊としての役割を果たすための補助金として、引き続き交付を求めていきます。

- * 市民参加型事業「箕面芸術祭」等、市の文化振興に大きな役割を果たす事業を行うための補助金として、その確保に努めます。

⑤基本財産10億円の運用

基本財産の有利な運用を図り、運用収入の増額に努めます。

- * 基本財産について、運用財産への移行も視野に入れ、資産の適正かつ効率的な運用のための「資産運用規程」等の策定を行います。
- * 元本保証を前提としながら、可能な限り高い運用益を得られる方法での資産運用を目指します。

⑥経費節減

効率的な経営を図り、さらなる経費節減に努めます。

- * 各種委託業務の内容や事務的経費について積算根拠を精査し、さらなる経費節減に努めます。

(3) 組織体制における具体的な取り組み

①職員の体制・登用他

活力ある財団運営を実現するためには「職員に研修等の機会を積極的に提供する」とともに「専門性を有するプロパー職員等の能力に応じて権限と責任を与えること」が肝要であり、そのシステムを構築します。

- * 事務局体制を強化するため、プロパー職員の育成・幹部登用に向けた研修、市や他団体等との人事交流等についての方策を検討します。
- * 財団としての昇格基準を策定し、職員の昇格を積極的に実施します。
- * 市からの派遣職員の減員（現在の2名を1名に）を行い人件費の縮小に努めます。
- * 職員の意識改革を行い、チームワークの向上に努めます。

* 専門的な知識・技術を導入できるよう、事務局長等を外部人材から登用するなど、新たな体制作りを図ります。

②雇用形態等の見直し

契約職員や嘱託職員・業務委託等、多様な運営方法を取り入れるとともに、ホールボランティア等の協力を得るなど、柔軟な運営に努めます。さらに、職員についても時差勤務を導入するなど現在の勤務体制を見直し、より効率的な財団運営を行っていきます。

- * 即戦力となる人材が確保できるよう、契約制等効率的な職員採用形態の導入を行うとともに、現職員の給与制度についても、独自の制度を導入します。
- * さらに効率化及びサービス向上のため、時差勤務制を導入します。
- * 財団の所管部は人権文化部、メイプルホール・グリーンホール管理委託所管部は教育委員会生涯学習部、箕面文化センター管理委託所管部は教育推進部となっており、事務的手続・協議・調整が煩雑になっているため、現状の課題解決について、要望してまいります。

③役員体制の充実

理事会・評議員会のあり方を見直し、活性化を図ります。

- * 理事・評議員に対し、財団経営への参加意識と積極的な活動を呼びかけ、技術・知識・経験を活かします。
- * 理事会・評議員の会議・議論の活性化を図り、専門的な意見を踏まえ、役員・職員が一丸となって財団の活性化・健全な運営を目指します。

④企画・制作委員会の設置

事業企画に市民の意見をさらに広く取り入れるための企画・制作委員会を設置します。

- * 専門家・理事・評議員等を中心メンバーとして企画・制作委員会を設置し、自主事業内容や文化振興を図るための事業の検討等、財団事業推進機関として機能する組織とします。

(4) PR等における具体的な取り組み

①広報活動

あらゆる機会を利用して、積極的・継続的なPR活動を行い、ホールの利用促進や新たな利用者層の開拓を行います。

- * 従来の情報誌・チラシなどに加え、インターネットなどを積極的に活用し、施設案内に加え、公演情報、メイプルフレンド情報など恒常的に発信してまいります。
- * FMタッキーとの新たな連携を図るほか、市の協力のもとMネットを利用したの庁内PRなど、さらにきめ細かなPRを行います。
- * 情報誌に他市・他財団の事業を掲載し、相互にPRを行い、近隣ホール等での催し物への積極的な参加等を広く呼びかけます。

②メイプルフレンド

会員にメリットのある会員制度とするため、「メイプルフレンド」の内容を見直します。

*会員に対する割引制度など、特典・サービスの見直しを行い、魅力ある内容を工夫し、会員の拡大を図ります。