

経営改革推進計画書

平成20年度・平成21年度

平成20年10月30日

財団法人富士市文化振興財団

はじめに

財団法人富士市文化振興財団(以下「財団」という。)は、平成5年11月、ロゼシアターの愛称で親しまれている富士市文化会館(以下「会館」という。)のオープン以来14年余にわたり、会館の管理運営に携わり、富士市(以下「市」という。)はもとより岳南地域の芸術文化の振興と創造に取り組んできました。

この間、ロゼシアターを訪れたお客さまは650万人を超え、全国的にも静岡県東部の芸術文化の発信拠点として広く認知され、その管理運営とともに財団の主催する自主事業に対する市民の求めはますます高度化しており、財団の担う責任は以前にも増して重くなっているものと考えます。

市の外郭団体である当財団は、平成16年度に市が策定した「外郭団体の経営に関する指針」に基づき、平成17年度から平成19年度にわたる3年間の数値目標を掲げた経営改革推進計画を策定し、経営に対する自助努力を重ねてきました。

現在は、改正地方自治法が施行され、指定管理者制度が創設されたことにより、平成18年度から平成20年度までの3年間の会館の指定管理を市より受託し、会館の管理運営を行うとともに、自主事業の充実に日々研鑽しています。

今後は、次期指定管理の受託の可否及び平成20年12月に施行される新公益法人制度への移行なども控えており、財団の抱える課題は山積しています。

このような状況下で財団職員全員が一丸となり、今後の事業展開等を再検討し、さらなる経営改革を推進するため、平成17年度から平成19年度までの数値目標に、新たに平成20年度からの2年間の数値目標を加え、経営改革推進計画を見直し、新公益法人制度での公益法人格獲得を目指し、日々改革推進に努力を重ねてまいります。

私たちは新たな経営改革推進計画(以下「新推進計画」という。)を実践していくことにより、堅実な運営を行いつつ、経営体質を強化して、市民の皆さまの財団に対する、支持、支援を揺るぎのないものにしていきたいと考えます。

目 次

1	新推進計画における財団運営の基本コンセプト	1 ページ
2	新推進計画における達成目標	2 ページ
3	計画期間	3 ページ
4	財団事業の現状分析	4 ページ
5	新推進計画の体系	10 ページ
6	アートマネジメントの充実	11 ページ
7	ホールマネジメントの効率化	14 ページ
8	事務局体制の活性化	18 ページ
9	参考資料	22 ページ

1 新推進計画における財団運営の基本コンセプト

平成17年度から推進している計画書では、「財団が富土地域の芸術文化の振興のために行うべきことは、財団の設立趣意書に記載されているとおり『市民に多種多様な芸術文化の鑑賞の機会を提供するとともに、市民の自主的な芸術文化活動を積極的に推進し、個性豊かな“ふじの文化”を創造、発信する』ための環境づくりだと考えます。」と掲げてあります。

新推進計画でもこの基本路線は崩さずに継続してゆくことが大切だと考えます。

財団では、この目的を達成するために「新推進計画」の柱として、以下の3つの基本コンセプトを掲げ、事業の展開を図って行きます。

アートマネジメントの充実

アートマネジメントとは、音楽・演劇・美術・映画などの芸術を社会との関わりの中で事業として考える仕事のことです。芸術を創造する人と、鑑賞する人との間に入り、芸術を支え、感動を伝える仕事です。文化を創造するクリエイターとしての役割も持ちます。

ホールマネジメントの効率化

ホールマネジメントとは、一般のお客様に貸し出す業務も含め、劇場としての方向性を明らかにし、劇場が地域に立地する文化施設として、人材も含めその機能を発揮できるよう、ホール運営を追求する仕事です。

事務局体制の活性化

アートマネジメント、ホールマネジメントを適切かつ効率的に行っていくために、事務局体制の活性化・効率化を図り、施設運営を円滑に進めます。

この新推進計画は、達成すべき数値目標を定めたものであり、その進捗状況の把握と評価は大変重要です。現行の指定管理者制度では、行政側から「業務の範囲」が提示されていますが、計画の変更や追加を行うことも十分考えられますので、素早い情報収集と的確な判断をもって、迅速な対応をしていきます。

また、進捗状況については、財団の理事会及び評議員会並びに芸術委員会に報告するとともに、役員や委員の方々からの意見を的確に反映させ、更なる充実を図って行きます。

2 新推進計画における達成目標

(ア) 事業の達成目標として

項目	目標数値
年間利用者数	ロゼシアターの年間利用者数を市民人口の200%以上とします。 平成15年度実績192%・46万人 目標48万人以上の維持
自主事業の満足度	自主事業の鑑賞事業、および市民参加型の事業に参加された皆様の満足度を75%以上とします。 アンケートより、満足・普通・不満・無回答のうち満足の%
ホールの平均利用率	大、中、小ホールの平均利用率を70%以上とします。 平成15年度 実績65%

(イ) 運営コストの削減

項目	施策	目標削減額
自主事業に係る市補助金の削減	事業の質をさらに充実させ、チケット売上げを延ばし、かつ経費の縮減に努めます。	3,200万円 (前計画より、 <u>1,200万円追加</u>)
施設運営委託経費の削減	施設管理に係る委託業務を、仕様の見直しや委託の統合などの策を講じ、さらなるコスト削減を図ります。	2,000万円 (前計画より、 <u>1,000万円追加</u>)
人件費の削減	人員の合理化と職員に支給する手当等を見直します。	3,500万円 (前計画より、 <u>500万追加</u>)

3 計画期間

新推進計画は、平成20年度から平成21年度までの2ケ年を対象とします。また、平成20年12月施行の公益法人制度改革による、新公益法人移行に伴う新たな課題などに迅速に対応するため、新推進計画については、その都度、適切な見直しをしていきます。

なお、達成が難しい項目については平成22年度まで計画を延長します。

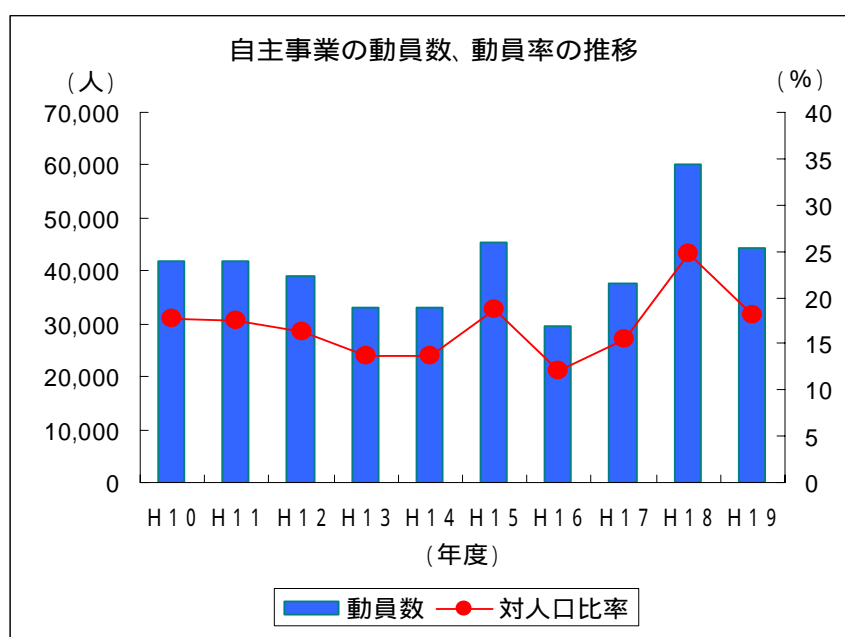
4 財団事業の現状分析

(ア) 自主事業の現状分析 (自主事業実績と今後の課題)

平成10年度から平成19年度までの10年間に実施した自主事業は、広報事業を除いて合計387本、789公演(回)であり、延べ観客人数は40万6千人以上、入場料収入は9億1千万円を超えます。これは、全市民の約6人に1人が毎年自主事業に参加したことになり、また、この10年間ですべての市民が2回近く自主事業に参加したことにもなります。

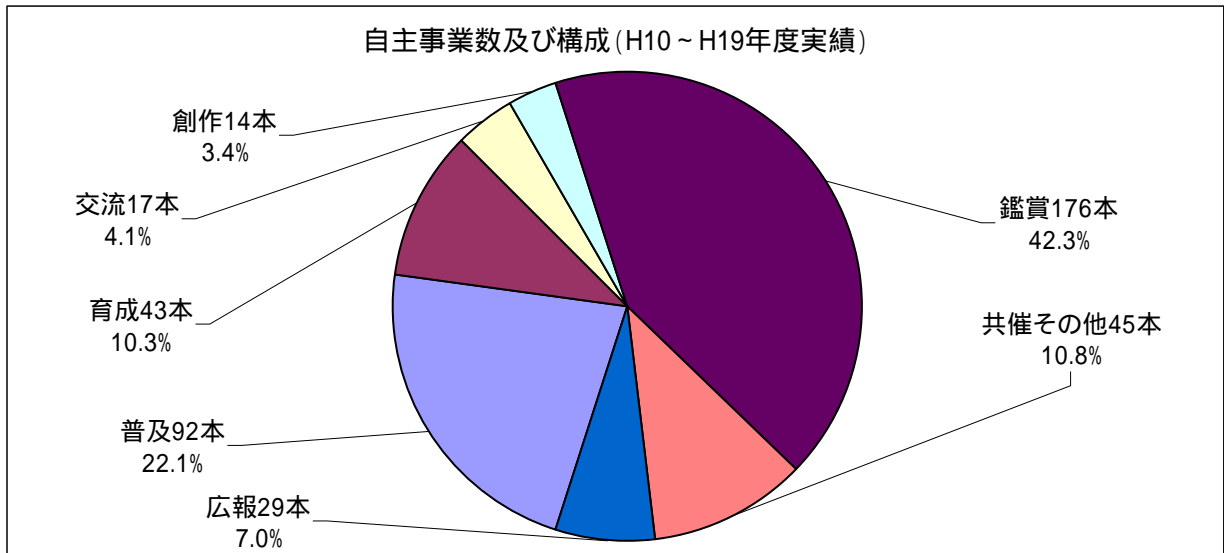
単位：人

年度	市人口	動員数
H10	237,658	41,992
H11	238,859	41,885
H12	240,517	38,885
H13	242,046	33,066
H14	242,564	33,156
H15	243,007	45,210
H16	243,323	29,598
H17	243,474	37,812
H18	243,640	60,071
H19	244,258	44,469



市人口各年12月末現在

事業内容としては、市民の皆さまに幅広く芸術文化を紹介することを目的に、普及事業を92本(22%)、地元の芸術家の育成などを目的に育成事業を43本(10%)、芸術文化の交流を図る交流事業を17本(4%)、個性豊かな地域の芸術文化を創造することを目的に創作事業を14本(3%)、内外の優れた芸術文化を鑑賞し、感性を育むことを目的に鑑賞事業を176本(42%)、そのほか放送局などとの共催事業を27本(6%)、また「イベトニュース」「情報誌ロゼ」などの芸術文化情報を発信することを目的に広報事業を29本(7%)実施してきました。平成18年度からは、受託事業として2本実施しました。



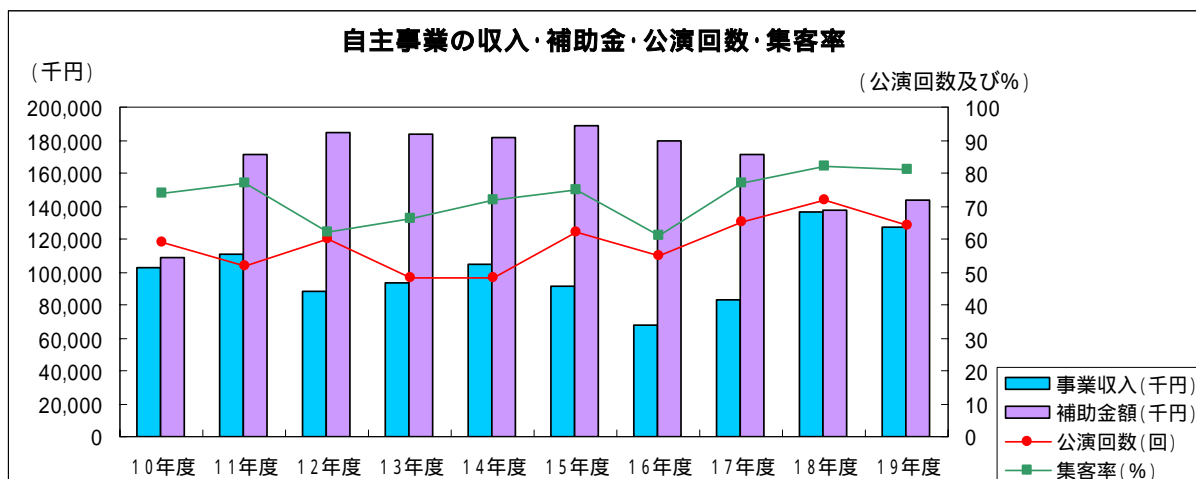
先の計画では、初期需要が一巡したことなどの要因で集客率や事業収入などが伸び悩む傾向にあったことから、鑑賞事業を中心に内容の見直し、市民ニーズに応えた事業展開などの方策を講じた結果、集客率・事業収入ともに一時の低迷を脱出し、好調な伸びを示しはじめています。

次代の芸術文化の振興を担う小・中学生を対象にした「招待コンサート」や、小学校の体育館で開催の「学校コンサート」(アウトリーチ事業)などの普及事業、育成事業として次代を担う若きアーティストたちをバックアップする『新進アーティスト展』、海外のプロと市民が共演した「NYハーレムシンガーズ」、市制40周年記念事業とした「青少年サマーミュージカル」の集大成「Memory」などの創作事業、また交流事業も意欲的に展開し、市民の皆さまに喜ばれる舞台芸術の発信に努めてきました。

自主事業における事業収入・補助金決算額・公演回数・集客率の推移表 単位：千円

	事業収入(千円)	補助金額(千円)	公演回数(回)	集客率(%)
10年度	102,522	108,285	59	74%
11年度	110,837	171,698	52	77%
12年度	88,394	184,258	60	62%
13年度	93,666	183,968	48	66%
14年度	104,408	181,755	48	72%
15年度	91,431	188,678	62	75%
16年度	67,201	179,639	55	61%
17年度	83,362	171,429	65	77%
18年度	136,487	137,439	72	82%
19年度	127,485	143,320	64	81%

千円以下切捨て



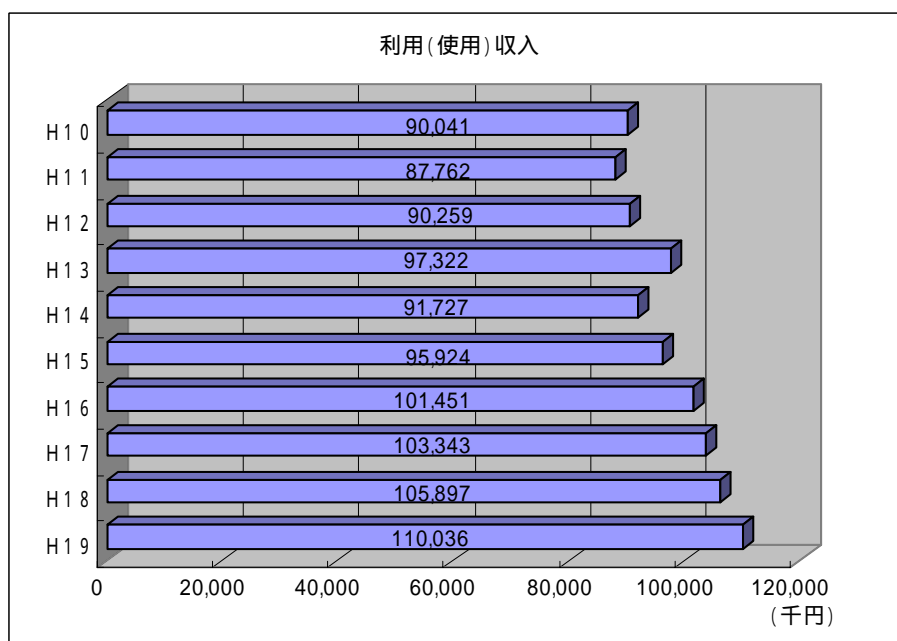
こうしたことから、今後は、地域の芸術文化振興に大きく貢献すると考えられるロゼシアターの特徴ある文化事業をさらに継続・発展させていくと同時に、集客率や事業収入の増加を目指しながらも、収益の柱である鑑賞事業についてはオリジナリティの追求と収支バランスの適正化に努め、また、普及事業、育成事業、交流事業についても、本来の目的を見失うことなく収支の改善を図るという、困難な課題に積極的に取り組んでいきます。

(イ) 貸館事業の現状分析 (貸館事業の利用(使用)料金等)

指定管理者制度導入と同時に利用料金制度に移行し、それまでの使用料金が利用料金に替わり、貸館にかかわる雑収入などと併せて市の収入から財団の収入へと移行しました。平成10年4月からの収入状況は、次のとおりです。

単位：千円

年度	利用料収入
H10	90,041
H11	87,762
H12	90,259
H13	97,322
H14	91,727
H15	95,924
H16	101,451
H17	103,343
H18	105,897
H19	110,036



レストラン利用料含む

利用料金(使用料金)等収入額の推移をグラフで見ますと、オープンから平成15年度までは、8千～9千万円台で推移していましたが、平成16年度に初めて1億円を突破し、その後順調に伸びています。

これは経営改革推進計画による休館日の廃止、受付時間の延長、柔軟なホールの貸出、利用率の低い施設での利用料金の見直しや、広報活動などによる努力が成果として現れてきているものと考察されます。今後もさらに利用料金額を増加させるためには、さらなる利用率の向上を図る必要があります。

ホールでの大きなイベントや大会は、使用日数も複数日になり大きな収入源となりますので、高等学校吹奏楽部の発表会及び県・ブロック単位の各種コンテスト・大会、企業のイベントなどを積極的に誘致していきたいと考えます。

集客数の増大は会館の収益を上げるだけでなく、地域にとってはかり知れない経済効果をもたらすものと考えます。

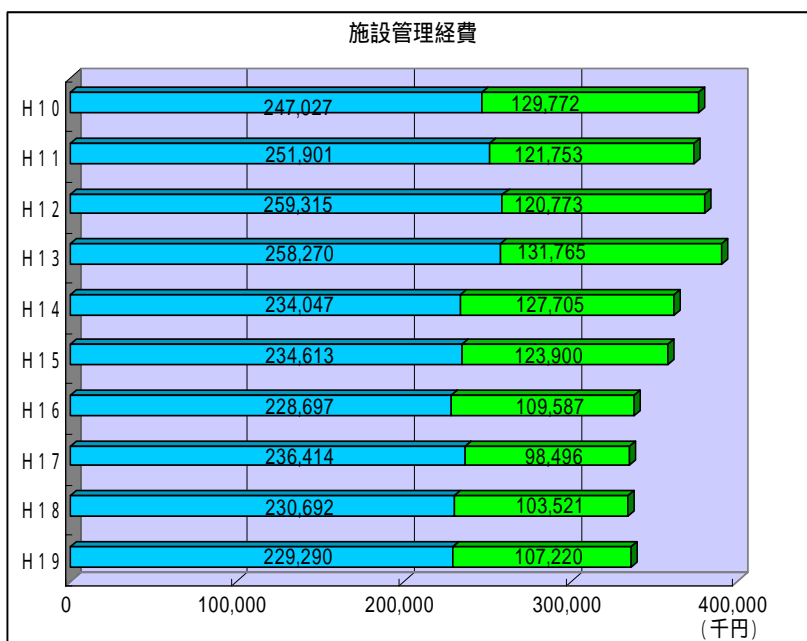
また、ホールの利用には繁忙期と閑散期があり、ロゼシアターにおいては、年度によって多少の差異はありますが、例年繁忙期は9月から12月、閑散期は4月、5月ですので、繁忙期と閑散期の利用調整を図りながら、閑散期のホール活用を促進するための検討を行い、利用率の向上を目指したホール運営を行っていきます。

(ウ) 施設管理経費の状況分析

次の資料は、会館の施設管理経費の平成10年度から平成19年度までの年度別決算額です。

単位：千円

年度	委託費	他・経費
H10	247,027	129,772
H11	251,901	121,753
H12	259,315	120,773
H13	258,270	131,765
H14	234,047	127,705
H15	234,613	123,900
H16	228,697	109,587
H17	236,414	98,496
H18	230,692	103,521
H19	229,290	107,220



委託費には周期委託費も含む

人件費は除く

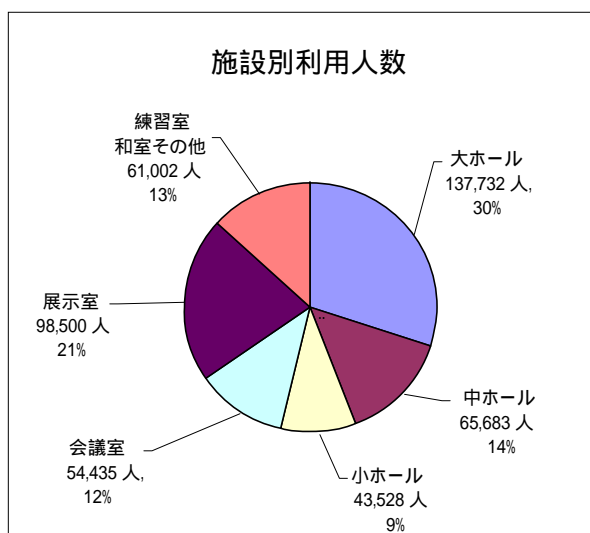
経費が変動する大きな要素は、電気、ガス、水道、下水道等の公共料金の変動によるものと、暑さ、寒さなどの自然条件によるものとがあります。また、設備の保守管理には、数年単位の周期で必要となる周期保守と呼ばれる管理業務もあります。

清掃や設備管理のように日常的な業務は、前年度対比を行いながら、経費の節減努力が可能です。バッテリー交換や外壁塗装、消火ホースの交換など5年や10年ごとに行われる周期保守は、限られた年度だけの増額要素のため、前年度実績を参考にして、経費を分析、評価することにより、経費を節減努力することが困難な業務といえます。

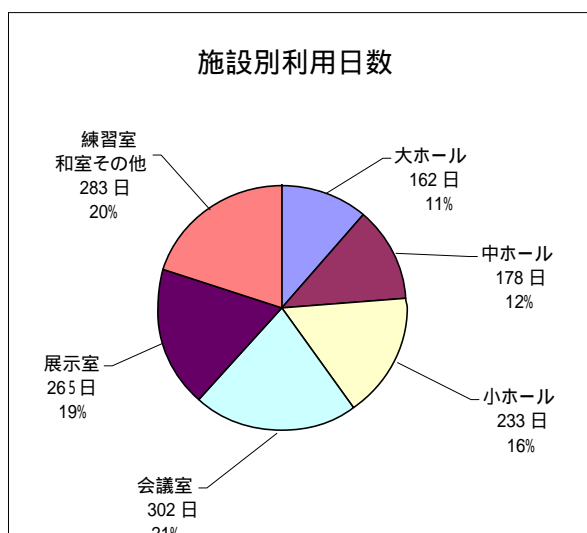
(エ) 会館利用の現状分析

次に、施設の利用者数・利用率等のグラフを掲載します。

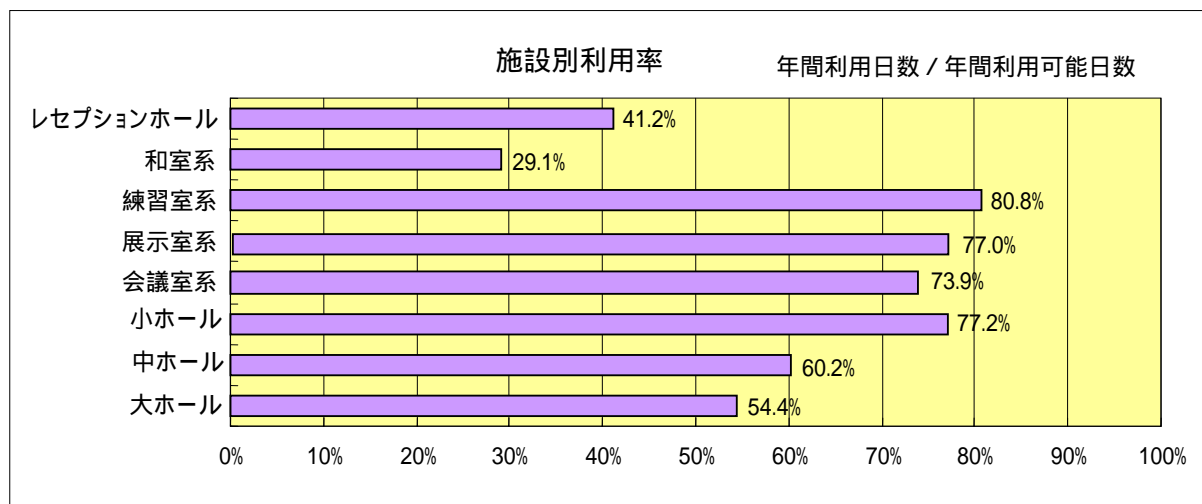
施設別利用人数 (H10～H19 平均)



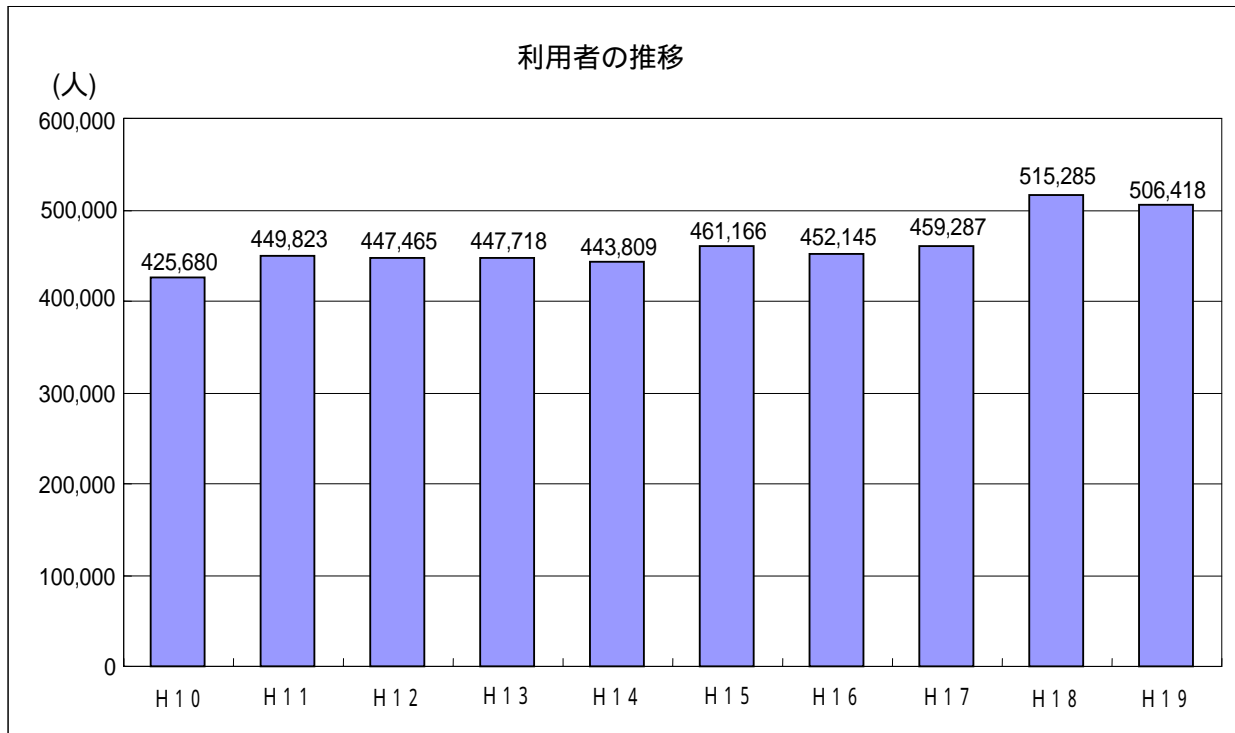
施設別利用日数 (H10～H19 平均)



施設利用率 (H10～H19 平均)



利用者数の推移(H10～H19 平均471,970人/年)



施設別利用者数と施設別利用日数を、この10年間の平均値と比較して見ると、利用日数で11%である大ホールの利用者数が30%を占め、大型施設での催し物が、いかに集客につながるかを物語っています。

また利用率は、会議室系、展示室系、練習室系では73.9%から80.8%と比較的高い利用率を示しています。ホール系では、小ホールで約80%の値を示し、大ホール、中ホールでは、それぞれ54.4%と60.2%という値を示しています。反対にレセプションホールでは50%以下、和室系では30%にも満たない低い値を示しています。

レセプションホールに関しては、施設の性格上どうしても週末と祝祭日に利用が偏ってしまう傾向にあります。また、レセプションホールを含む和室系には使用に際しているいろいろな制約があり、利用率を上げるためには、利用上の規則等の再整備が必要になると考えます。

利用者の推移のグラフを見ますと、平成11年度から平成17年度まででは、44万人から46万人の間を推移していますが、平成18年度に初めて50万人を突破し、平成19年度も50万人の利用者を確保しています。これは平成18年度から定期休館日の廃止したことにより、利用可能日数が増えたためと考察されます。また、利用者ニーズに応えた多彩なジャンルの自主事業の開催も、利用者増加の一翼を担ったものと思われれます。

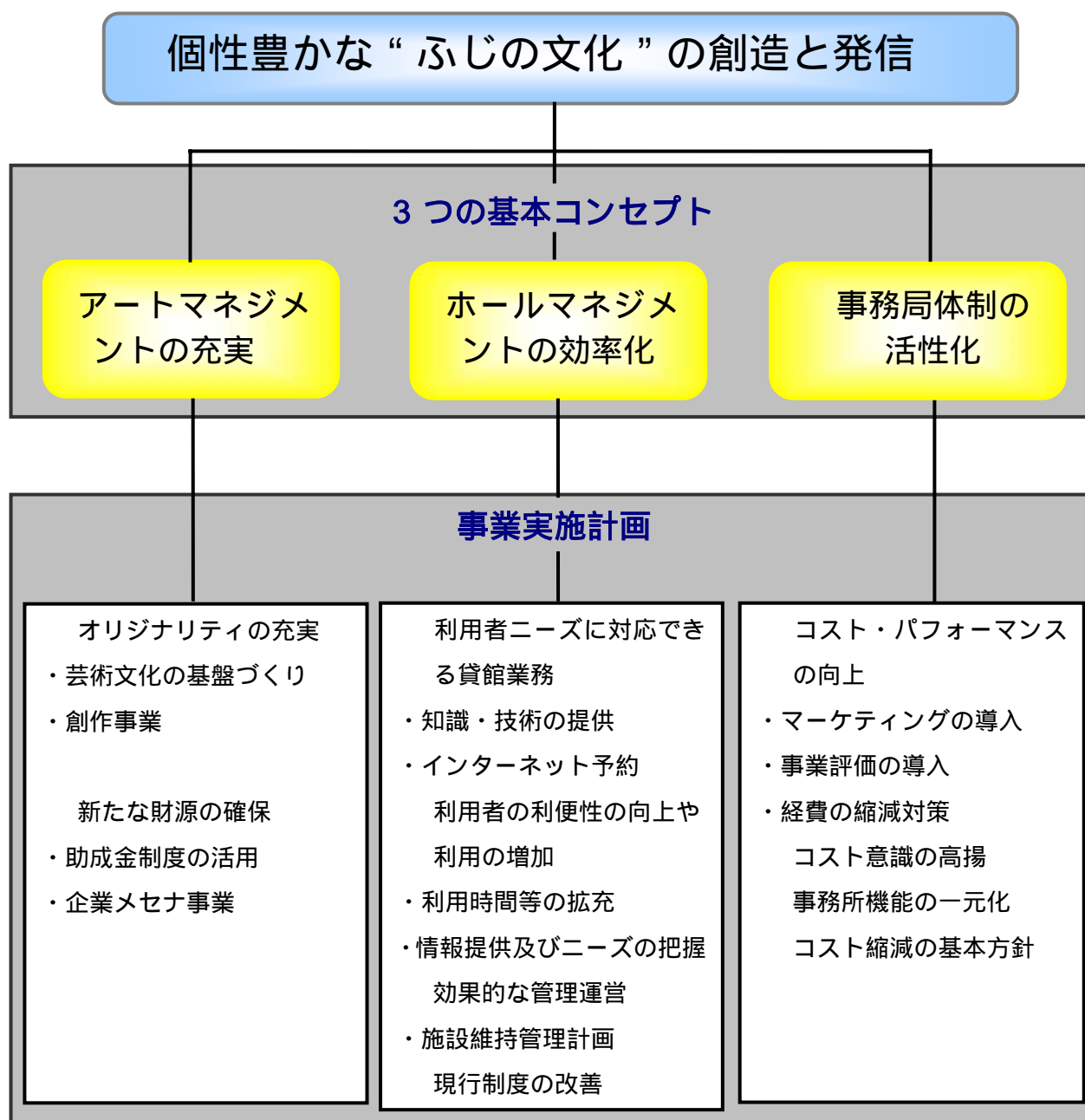
5 新推進計画の体系

経営改革を着実に推進するために、平成17年度からの3年間の計画期間については、基本計画と実施計画の2段階に分け作成しました。

新推進計画についても同様に、基本計画と実施計画の2段階に分け、具体的施策は、別途実施計画を策定し、個別に実施していきます。

このような対策を講じることにより、平成21年度に静岡県下で開催される国民文化祭への対応、平成21年度より始まるホールの舞台改修計画等に職員の知識・経験を活かす取組や、新公益財団法人への移行など、新たに達成しなければならない課題が発生した場合にも柔軟に対応できるものと考えます。

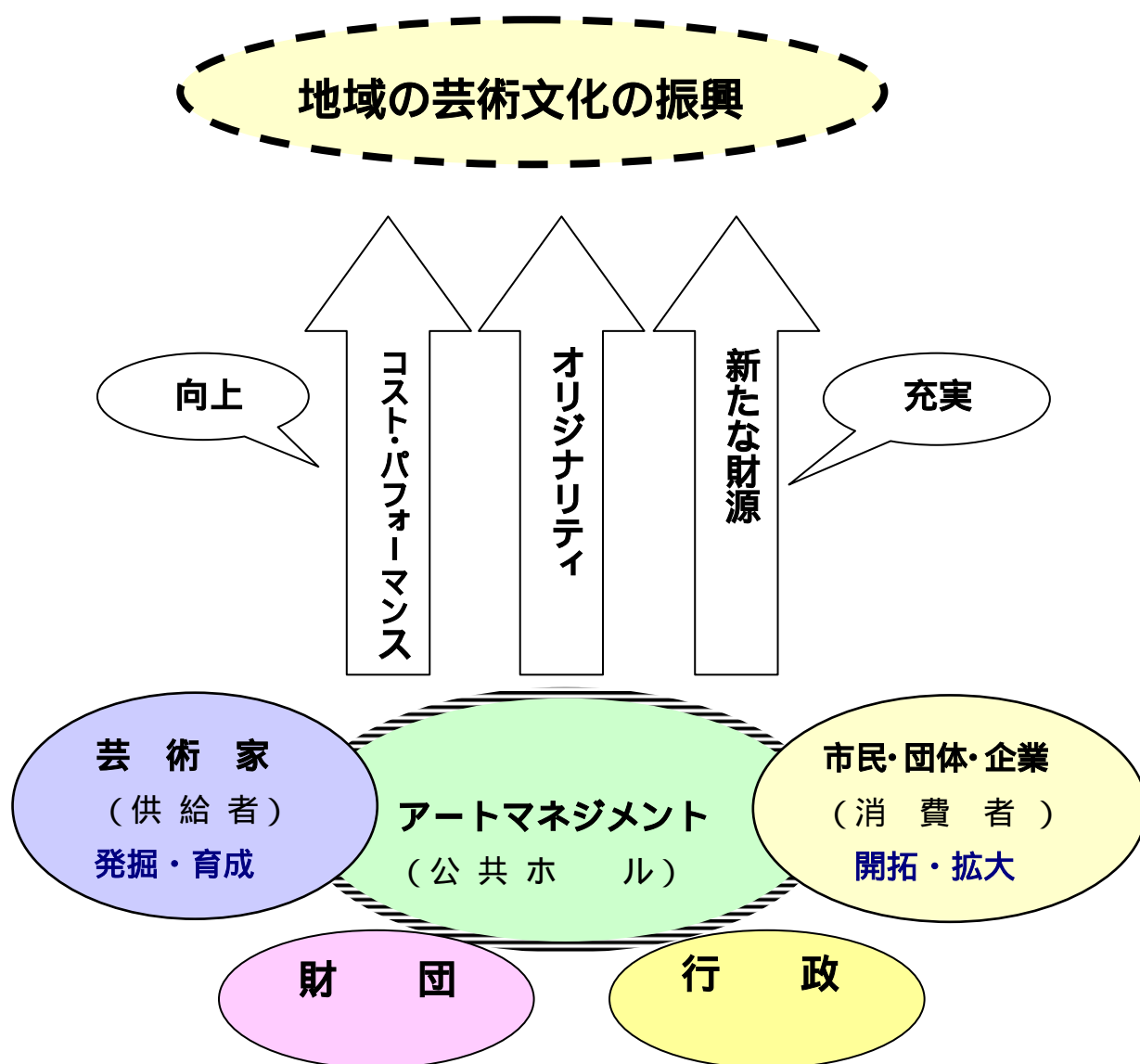
体系図



6 アートマネジメントの充実

「指定管理者制度」導入後、公共ホールの最大の責務は公平で効率的な会館運営を図ると同時に、地域の「まちづくり」「文化づくり」に貢献する事業を行うことであると考えます。芸術文化の供給者(作り手)としての芸術家と消費者(鑑賞者)としての市民の接点に立ち、両者のよりよい関係を作りながら芸術文化の振興を図ることが今の公共ホールに求められている大きな役割です。

財団では、それぞれのパートナーシップを大切にしながら、職員のアートマネジメント能力をさらに活用して、地域の人材を発掘し育てる企画・製作・運営を行ってまいります。



アートマネジメントの活動目標は、単に収益を上げることだけでなく、「いかに市民(利用者)の満足度を高めるか。」が課題となります。このため各事業の収支バランスを保ちつつ、創造事業など財団のオリジナリティを保つ核心部分は、さらに思い切った手法を講じることにより、市民満足度を高めていける事業展開を図ります。

(ア) オリジナリティの充実

個性豊かな地域文化を創り出していくことは、会館が地域文化の拠点として活動していく原点であり、市との適切な役割分担及び連携のもとで成し遂げていくべき重要な課題です。

このため、以下のように取り組みます。

芸術文化の基盤づくり

芸術文化を鑑賞し自らの感性を高めていく人を養成すること、および芸術文化を創り出していく人材を発掘・育成することに関して、財団はアートマネジメントの基盤づくりの事業として、長期的・継続的に取り組んでいきます。また、主役は市民の皆さまであるとの視点に立ち、芸術文化の活動団体(NPO等)との連携・協働事業を積極的に進めます。

平成 17～19 年度の実施状況

- ・人材発掘・育成 MAY コンサート、新進アーティスト作品展など 20 本
- ・文化団体等協働 「お姫様の出発」、「モモと時間泥棒」など 13 本

創作事業

地域固有の題材や素材、人材などを活用し、他にない芸術文化を創り出していくことは、地域住民のアイデンティティを確立し心豊かな地域づくりを進める上で重要なことです。このため財団は、企画、制作、運営を通して、これまで蓄積してきたノウハウや人的ネットワークを活用し、オリジナリティあふれる作品づくりに取り組みます。

平成 17 年度～平成 19 年度の実施状況

市制 40 周年記念ミュージカル「Memory」など、5 本

(イ) 新たな財源の確保

厳しい財政状況のもとですが、限られた財源であっても充実した自主事業を展開することが財団に課せられた使命です。このため、以下のような取り組みを行います。

公演に対する助成金制度等の活用

特に、地域の個性豊かな創作事業などを積極的にPRするなか、国、県、および地域創造、日本芸術文化振興会など、官民を問わず助成金を獲得し活用していきます。

平成17年度～平成19年度の状況

3年間の助成金額 326万円

企業メセナ事業の推進

芸術文化事業などにおける企業の社会貢献を通じて、企業イメージの向上と財団事業の財源確保を目的に、多様な形態でのメセナ事業を市及び周辺市町の企業に積極的に働き掛けていきます。

平成17年度～平成19年度の状況

3年間の企業メセナ収入額 114万円

企業メセナについて

企業のイメージアップや宣伝効果のため、また企業自らの社会貢献活動として、欧米諸国ではごく普通に行われている企業メセナですが、昨今の規制緩和、業界の再編、低成長経済などの諸事情により日本の企業においては、一時期の大型企業メセナは減少しています。富士市においても同様な状態が続いております。

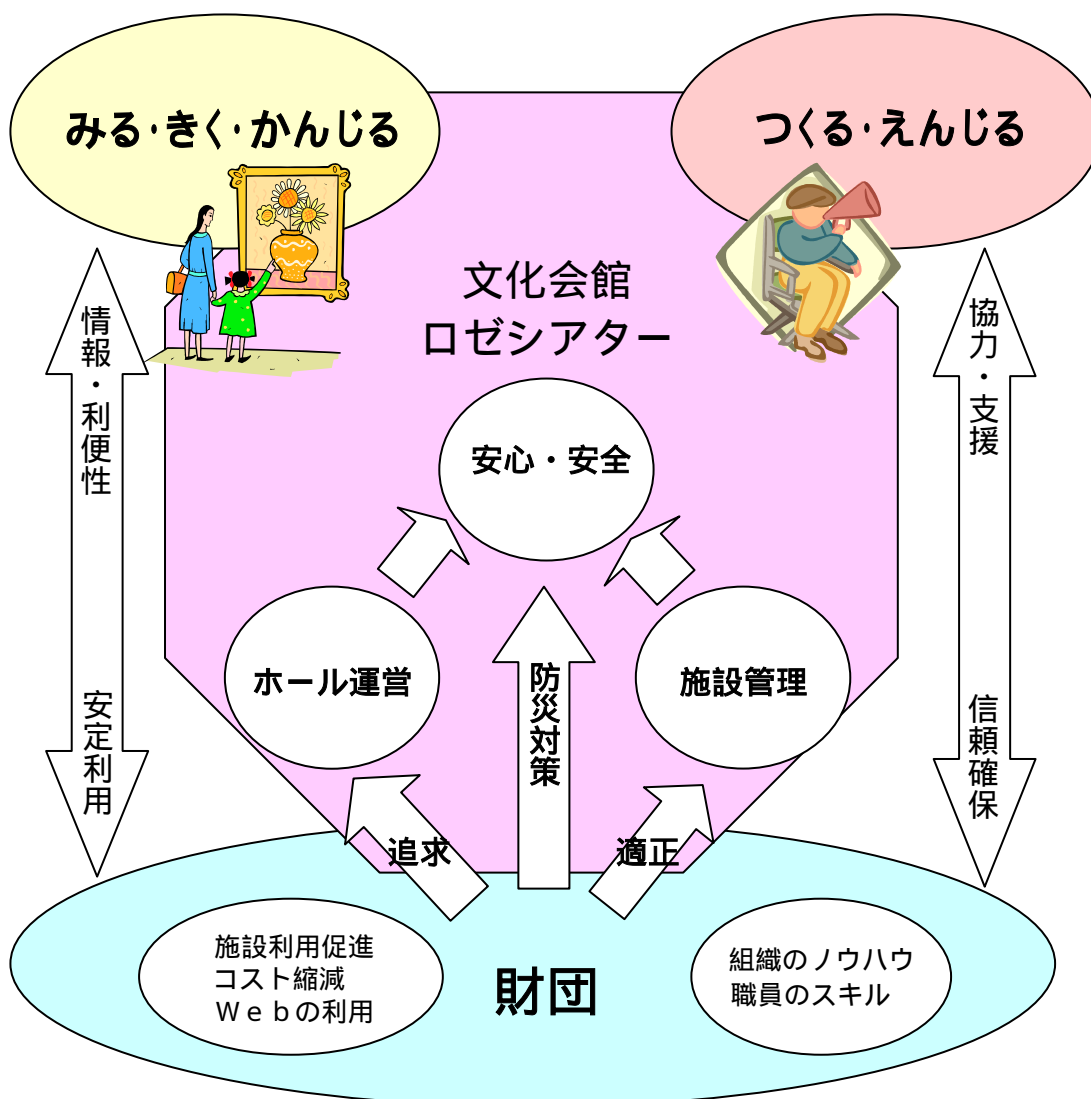
財団では、こうした状況下でも企業のメセナ活動を支援していきたいと考えていますが、大型の企業メセナは望めない状況から、地道に企業の理解を得るための努力をしていきたいと考えます。

7 ホールマネジメントの効率化

ホールマネジメントについては、「一般のお客様に貸し出す業務も含め、劇場としての方向性を明らかにし、劇場が地域に立地する文化施設として、人材も含めその機能を発揮できるよう、ホール運営を追求する仕事」と前記しました。これは、会館を利用していただくお客様と、使用する施設（ハード）との間を仲介（ソフト）し、施設の持てる力を十二分に発揮させ利便性を高めるとともに、安全面もふくめ、施設設備・機器類の適正な維持管理を効率よく行っていくことです。

当財団は、「市民と共に在る」をモットーに、会館の施設設備を市民に有効的に利用いただくため、より良いサービスをより安く、安定的かつ継続的に提供して、より一層の市民サービス向上に努め、効率的・効果的に円滑な運営管理を目指します。

また、利用者ニーズに沿った対応を図りつつ、市民が地域の文化・芸術に参加することで、心豊かな暮らしを送ることができるよう支援していきます。



(ア) 利用者ニーズに対応できる貸館業務

施設利用促進のための知識・技術の提供

- ・ホール等の使用の際、これまで財団が培ってきた音響や照明の各舞台技術の知識及び情報を生かし、舞台芸術に関する助言や技術を提供していきます。
- ・利用者の中には、施設設備の使用が初めての方や慣れていない方もいます。そのような方々に、相談窓口を有効活用していただき、施設設備の使い方や効果的な利用方法などを提供し、利用者が満足できる対応に努めます。
- ・利用者の希望により、バックステージツアー等の施設見学を開催し、利用者が使用しやすい会館を目指します。

インターネットによる予約システムの導入

- ・現在、ホームページにおいてホール、会議室等の施設利用案内や空き情報を提供しております。今後、利用者の利便性を高めるため、インターネットによる施設の仮予約及びチケット購入予約を平成20年度から開始します。
- ・Webでのチケット購入予約を開始するにあたっては、コンビニエンスストアでも最大手の「セブンイレブン」での発券とクレジット決済を可能にします。
- ・業務に携わる職員は、情報セキュリティポリシーを理解し、財団が保有する利用者の情報の適切な保護に努めます。

(イ) 利用者の利便性向上や利用の増加

利用時間等の拡充

- ・現在、窓口での施設使用申込み受付時間は、9時から20時ですが、1時間延長して21時までとします。
- ・ホールの使用申込み期間は、使用日の1ヶ月前までですが、利用1ヶ月未満となった場合でも、ホールの運営が可能な限り申し込み予約を受け入れ、ホールの有効活用を図っていきます。

- ・会議室、練習室等の使用申込み期間は、使用日の前日までですが、施設の空いている場合には、利用当日の申し込みについても積極的に受け入れていきます。
- ・展示室を初めてご利用される方や、レイアウトに慣れていない団体・個人には職員が一緒になって作品の展示を手助けしていきます。

情報提供及び利用者ニーズの把握

- ・企業や諸団体に対して、会館のPR及び利用のご案内をインターネット等により積極的に進めていきます。
- ・施設利用者アンケートにより、利用者の具体的な要望、意見などを積極的に取り入れ、利用者にとって細かな配慮が行き渡る会館づくりを進めていきます。

(ウ) 効率的な管理運営

会館は多くの人が集まる施設であり、安全な管理運営が重要な課題です。市民が安心して施設を活用できるよう施設や館内設備を良好な状態に保ち、適切な施設設備の維持管理に努めます。また、積極的に改革、改善に取り組み、健全で自主的な経営基盤を確立するため、経費の節減を図り収入の増加を目指します。

日常における施設管理

- ・平成18年度より、休館日を廃止し、年末年始休みと施設設備等の保守点検に要する日のみ休館日としました。今後は、一層賑わいのある公共施設を目指すため、年末年始の休館日を有効に活用する方法を検討していきます。
- ・会館に勤務する関係者全員（職員、委託業者、レストラン）が、もてなしの心のもとに利用者やお客さまを迎えるための研修を企画し実施していきます。

施設維持管理計画の実施

- ・市は財団の提言により、平成17年度に長期的な視野に立つ、会館のマスタープランを策定しました。このマスタープランに基づき、日常の維持管理に加え施設設備等の周期的な保守点検整備や補修を適切に実施し、突発的な修繕等に柔軟に対応し、利用者やお客さまに満足いただけるよう総合的な維持管理をしていきます。

災害時における管理体制

- ・火災・地震など緊急事態が生じた場合を想定し、利用者の避難誘導、施設の保安などの訓練を会館関係者で実施するとともに、常に危機管理意識を持ちながら維持管理に努めます。
- ・防火管理の有資格者が財団職員に12名おりますが、不規則なローテーションでの勤務体制のため、有事の際には最善の対応が出来るように、さらに多くの職員に資格取得をすすめ、防火防災意識の高揚を図っていきます。

(エ) 現行制度の改善

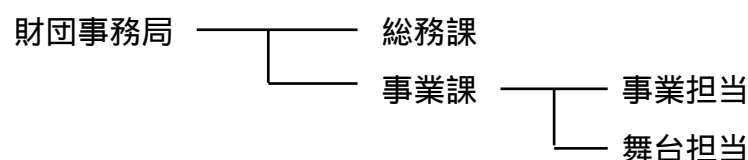
- ・「利用料金や減免の見直し」については、随時必要に応じて市と協議を行いながら対応していきます。
- ・市に拠点を置き会館での芸術活動を続けている文化団体等に対する支援活動として、利用料金の優遇措置を検討します。

8 事務局体制の活性化（自立的な経営事業体への転換）

現在の事務局の組織と職員の体制

効率の良い経営体質を作るために、組織のスリム化策として平成18年度から新体制に移行しました。

以前の事務局体制は、次のとおりです。

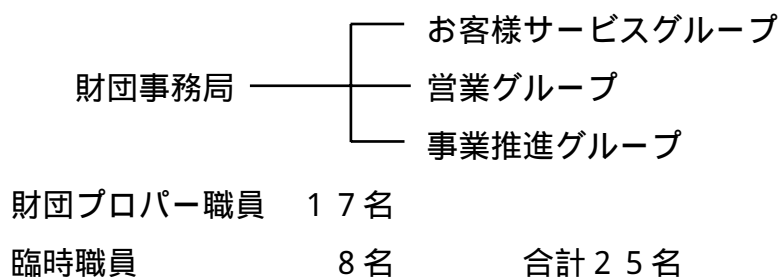


また、人員については、

市派遣職員	4名	
財団プロパー職員	18名	
臨時職員	8名	合計30名

という体制でした。

現在の事務局体制は、次のとおりです。



平成17年度をもって、市から派遣されていた職員は全て引上げ、平成18年度からは財団職員のみによる運営に移行しましたが、運営コストの削減を図るうえから職員の補充は行いませんでした。

さらに、平成19年度は退職者の補充も行わなかったことから、現在の職員数は25名となっています。

人員配置につきましては、組織のスリム化による管理ポストの縮減及び内部管理事務の省力化による人員配置の変更を行いました。

また業務分担を見直し、効率的な業務の推進と職員の能力アップを図るため、事務局の環境を整えていきます。

次に人件費ですが、財団の給与制度は、市職員の給与制度を参考に定められており、公務員的な体系となっております。財団の置かれている状況を考慮し、旅費日当の廃止、管理職手当・調整手当の削減など給与の引下げを行ってきました。

職員の士気を高揚するため、業務実績を給与に反映させる成果主義の採用を検討してきましたが、採用にあたっては課題も多く現在のところ実施していません。今後は財団内で十分協議し、職員の士気をあげるための検討をしていきます。

経営改革の努力は、これからさらに強く求められるものであり、民間事業者との競争もますます熾烈になっていくものと予想され、経営に関する職員の意識が高くなければ、財団の存続そのものも危うい事態となります。それに対抗できる術は職員の経営感覚を磨く努力とともに、同じ目的を持つ仲間であるというチームワーク意識です。職員のチームワーク意識を、さらに強固にするとともに、最大の武器としうる職場環境を創ります。

退職制度が定年退職のみ想定されているため、職員の新陳代謝を促進するうえから勧奨退職制度の導入を検討しましたが、財団の加入している中小企業退職金事業団の制度では、退職金の割増のある早期退職者制度は設定されておらず新たなシステムを探索しなければなりません。45歳以上の職員に対し再就職の可能性も考慮して、希望退職者制度を導入して行きたいと考えます。

(ア) コスト・パフォーマンスの向上

公益事業として行う自主事業では、必ずしも収支の改善が最終目標とはなりません。しかし公費を投入することから、収支率を高める努力は当然必要となります。このため、以下のような取り組みを行います。

マーケティングや事業評価の導入

事業の企画からチケット販売まで、マーケティングに基づく的確な事業選定と販売戦略により収入増加を図ります。また、事業評価の手法を取り入れ、適切な指標と数値目標を設定し、事業の効率的、効果的な運営に努めます。

経費の縮減対策

自主事業費の中で比率の大きい委託費と広報費については、他館との連携による共同仕入れ、放送局との共催など多様な公演形態を積極的に活用するとともに、契約方法の見直しなども視野にいれてコストダウンに努めます。

(イ) コスト意識高揚のための目標設定

職員のコスト意識改革の推進

- ・指定管理者への移行に伴い、財団の在り方を再検討していきます。また、貸館業務の省力化や行事に合わせた効率的な勤務体制の導入や財団経費の節減及び収入の増を目指し、全職員が常に自立経営を意識して改革に取り組んでいきます。

施設管理委託費の節減

- ・さらなる経費の削減に向け、日常的な清掃、警備、管理業務などの委託に際し業務内容の見直しを図りつつ、舞台の保守点検作業に掛かる期間・費用を再検討し委託料の削減額2,000万円を目指します。
- ・インターネットの利用により、業務の合理化を図っていきます。

(ウ) 事務所機能の一本化

会館事務室とチケットセンターに分離している事務機能を統合することにより、利用者の利便性と経営効率化および事務所の活性化を図ります。

また、バリアフリーやユニバーサルデザインに配慮した、高齢者や身障者に優しい会館運営を実践していきます。

(エ) コスト縮減を図るための基本方針

民間事業者との競争で、最も争点になるところは、運営コストです。財団は、コスト縮減のため、次に掲げる努力をします。

- ・市民に提供するサービスの質を落とさずに、必要最低限の人員配置を行うなど運営コストの削減に努めます。
- ・組織を簡素化し、業務の統合化を図るとともに、職員のスキルアップにより市民の信頼に応えられるプロフェッショナルなサービスを提供します。
- ・業務のマニュアル化を行い、事務処理の簡素化を図ります。

- ・事業評価による事業選定を行い、収益と顧客満足度の向上に努めます。
- ・財団が培ってきた14年余の会館運営経験を生かしたコスト縮減と、細かな気配り、目配りによるサービスの充実を目指します。
- ・会館運営は市民との協働作業そのものという認識で、NPO等市民によるボランティア活動の組織化を図り、市民主体の事業の推進母体づくりを進めます。
- ・事業評価を人事考課へ反映させるなど、能力、実績に基づく人事、給与制度の実施を検討します。

9 参考資料

A . 富士市文化会館ロゼシアター施設概況

建築年次	平成 5 年
建築面積	10,524 m ²
施設構造	鉄筋コンクリート造、地上 4 階
敷地面積	17,775 m ²
土地所有の状況	市有地(6,310 m ²)、借地(11,465 m ²)
管理運営形態	(財)富士市文化振興財団へ管理委託
施設内容・規模等 9時から22時まで 休館日 年末年始 12月29日～1月3日	<ul style="list-style-type: none"> ・大ホール 1,632 席 (1F 1,210 席 2F 422 席) 車椅子席 10 席 ・中ホール 700 席 (1F 590 席 2F 110 席) 車椅子席 4 席 ・小ホール 326 席、車椅子席 4 席 ・レセプションホール 3F 床面積 350 m² ・展示室 1F 特別展示室 102 m² 一般展示室 435 m² ・会議室 4F 第 1, 第 2 会議室 (各 80 名) 第 3 会議室 (50 名) 第 4 会議室 (30 名)、特別会議室 (12 名) ・和室 4F 若竹の間、寒竹の間 (各 15 畳) 呉竹の間 (12 畳) 茶室 (10 畳) ・レストラン 2F (74 名) ・リハーサル室 1F (182 m²) ・第 1 練習室 1F (120 m²) 第 2 練習室 1F (79 m²) ・その他 チケットセンター、カフェテリア、託児室
自主事業等の実施状況	<p>自主事業及び共催事業として、年間 40 本前後を実施 平成 19 年度実績 (44 本)</p> <ul style="list-style-type: none"> 普及事業・・・小学生招待コンサート等 4 本 育成事業・・・2003MAY コンサート等 4 本 創作事業・・・青少年アマミュージックスクール等 3 本 交流事業・・・市民参加ゴスペル等 4 本 鑑賞事業・・・葉加瀬太郎コンサート等 16 本 共催事業・・・マイフェアレディ等 7 本 協力事業・・・ロゼピアノコンクール等 2 本 広報事業・・・文化情報誌「ロゼ」発刊等 3 本 受託事業・・・「星空のコンサート」1 本
根拠法令	地方自治法、富士市文化会館条例、富士市文化会館条例施行規則

B . 決算額一覧表 (H 1 0 ~ H 1 9 年度)

- 収入の表

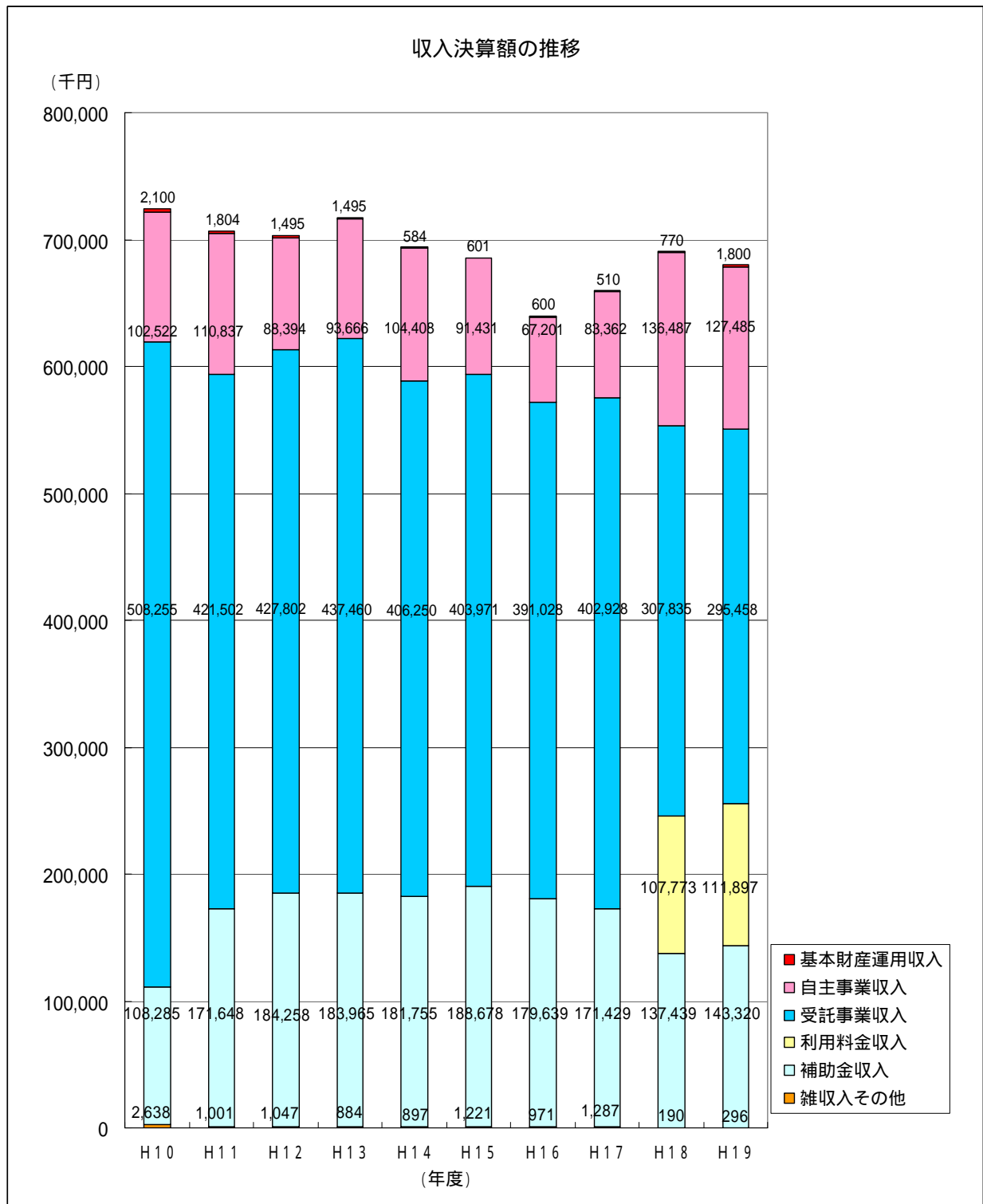
単位：千円

年 度	財産運用収入 及び構成比	自主事業収入 及び構成比	補助金収入 及び構成比	受託事業収入 及び構成比	利用料収入 及び構成比	雑収入・他 及び構成比	収入合計
H 1 0	2,100 0.3%	102,522 14.2%	108,285 15.0%	508,255 70.2%	0 0.0%	2,638 0.4%	723,802
H 1 1	1,804 0.3%	110,837 15.7%	171,648 24.3%	421,502 59.6%	0 0.0%	1,001 0.1%	706,794
H 1 2	1,495 0.2%	88,394 12.6%	184,258 26.2%	427,802 60.9%	0 0.0%	1,047 0.1%	703,000
H 1 3	1,495 0.2%	93,666 13.1%	183,965 25.6%	437,460 61.0%	0 0.0%	884 0.1%	717,472
H 1 4	584 0.1%	104,408 15.0%	181,755 26.2%	406,250 58.5%	0 0.0%	897 0.1%	693,896
H 1 5	601 0.1%	91,431 13.3%	188,678 27.5%	403,971 58.9%	0 0.0%	1,221 0.2%	685,905
H 1 6	600 0.1%	67,201 10.5%	179,639 28.1%	391,028 61.2%	0 0.0%	971 0.2%	639,440
H 1 7	510 0.1%	83,362 12.6%	171,429 26.0%	402,928 61.1%	0 0.0%	1,287 0.2%	659,518
H 1 8	770 0.1%	136,487 19.8%	137,439 19.9%	307,835 44.6%	107,773 15.6%	190 0.0%	690,496
H 1 9	1,800 0.3%	127,485 18.7%	143,320 21.1%	295,458 43.4%	111,897 16.4%	296 0.0%	680,258

千円以下切捨て

市職員の人件費は除く (H 1 0 ~ H 1 7)

- 収入のグラフ



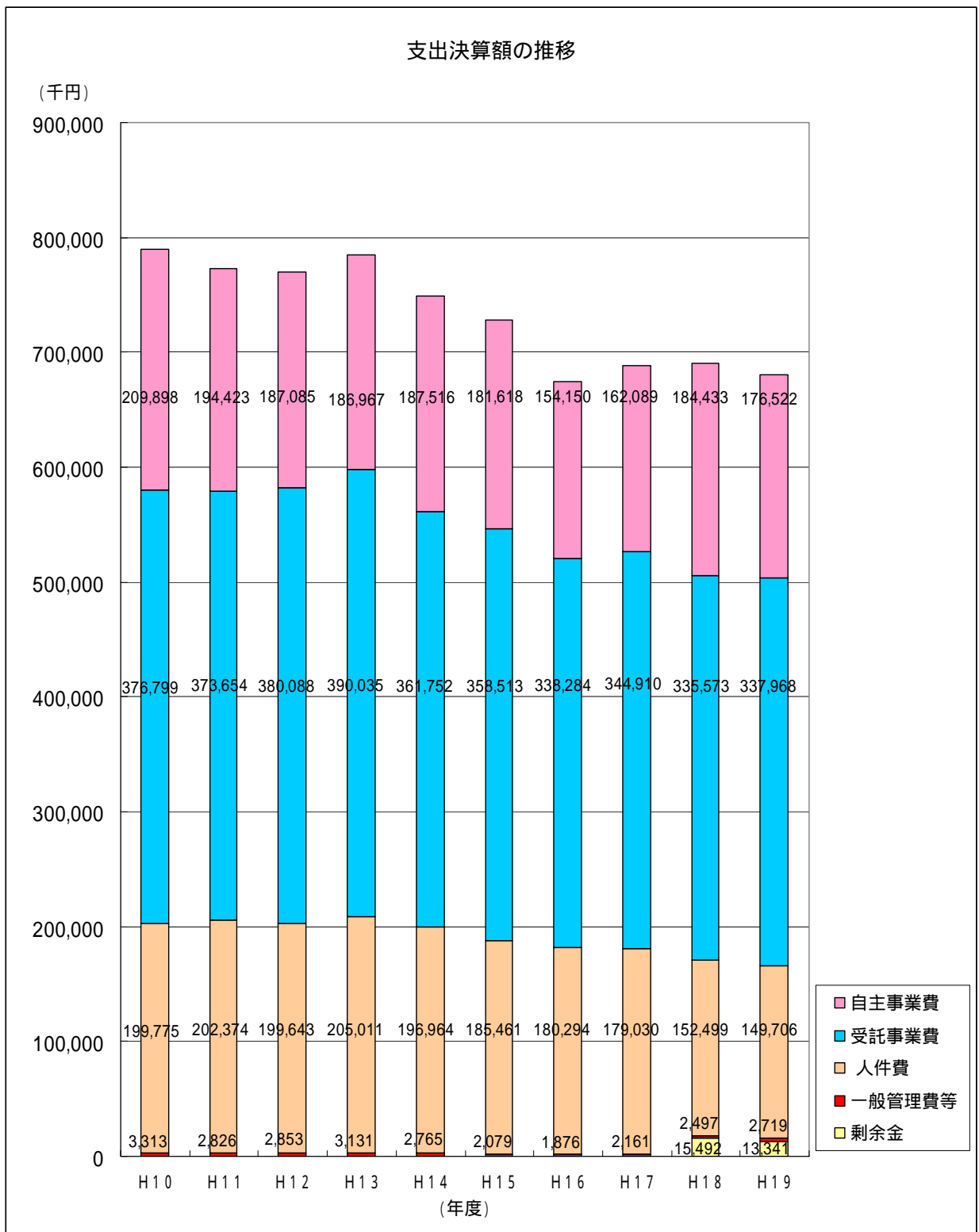
- 支出の表

単位：千円

年 度	自主事業費 及び構成比	受託事業費 及び構成比	所属別人件費		人件費合計 及び構成比	一般管理費 及び構成比	剰余金	支出合計
			財団職員	市職員				
H10	209,898 26.6%	376,799 47.7%	133,791	65,983	199,775 25.3%	3,313 0.4%	0	789,786
H11	194,423 25.1%	373,654 48.3%	135,889	66,485	202,374 26.2%	2,826 0.4%	0	773,280
H12	187,085 24.3%	380,088 49.4%	132,972	66,671	199,643 25.9%	2,853 0.4%	0	769,672
H13	186,967 23.8%	390,035 49.7%	137,338	67,673	205,011 26.1%	3,131 0.4%	0	785,145
H14	187,516 25.0%	361,752 48.3%	141,862	55,102	196,964 26.3%	2,765 0.4%	0	748,999
H15	181,618 26.0%	358,513 49.3%	143,694	41,767	185,461 25.5%	2,079 0.3%	0	727,673
H16	154,150 23.8%	338,284 50.1%	145,128	35,165	180,294 26.7%	1,876 0.3%	0	674,606
H17	162,089 23.6%	344,910 50.1%	150,357	28,672	179,030 26.0%	2,161 0.3%	0	688,191
H18	184,433 26.7%	335,573 48.4%	152,499	0	152,499 22.1%	2,497 0.4%	15,492	690,496
H19	176,522 25.9%	337,968 49.7%	149,706	0	149,706 22.0%	2,719 0.4%	13,341	680,258

千円以下切捨て

- 支出のグラフ



C . 利用(使用)料減免額一覧表

単位：千円

年 度	減 免 額			利用率		
	市利用	財団利用	計	市利用	財団利用	計
H10	12,765	17,545	30,310	14.1%	18.3%	32.4%
H11	14,102	15,479	29,581	14.2%	11.4%	25.6%
H12	14,698	14,906	29,604	14.4%	9.9%	24.3%
H13	14,188	14,068	28,256	13%	10.2%	23.2%
H14	12,074	17,714	29,788	11.1%	9.3%	20.4%
H15	18,904	25,170	44,074	14%	8.6%	22.6%
H16	18,319	22,826	41,145	13.8%	6.8%	20.6%
H17	18,141	29,478	47,619	11.6%	9.7%	21.3%
H18	17,096	36,434	53,530	12%	13.3%	25.3%
H19	17,852	29,589	47,441	11.3%	9.2%	20.5%

利用(使用)料等の減免額のグラフ

