

公益財団法人

板橋区文化・国際交流財団

経営計画 2021



平成 31 年 2 月

1章	計画策定の背景とねらい	1
2章	経営状況	2
1	組織体制	3
2	基本金	3
3	使用施設	3
4	沿革	3
3章	事業実施状況	4
1	財団の事業概要	4
2	文化事業	4
3	国際交流事業	7
4	財務状況	8
4章	前計画の目標と総括	9
1	協働と連携の推進	9
2	事業の再構築	9
3	財務状況の改善	10
4	組織体制の強化	10
5章	財団経営基本方針	11
1	板橋区の文化芸術振興政策の方向	12
2	財団の強みと役割	12
3	財団経営基本方針	13
6章	経営課題	14
1	文化事業 経営課題 1～4	14
2	国際交流事業 経営課題 5～6	15
3	財務強化 経営課題 7	15
4	組織 経営課題 8	16
7章	経営戦略	17
1	文化事業 経営戦略 1～4	17
2	国際交流事業 経営戦略 5～6	18
3	財務強化 経営戦略 7	19
4	組織強化 経営戦略 8～9	20
8章	計画プログラム	22

1 章 計画策定の背景とねらい

板橋区文化・国際交流財団は、平成 13 年に板橋区文化振興財団と板橋区国際交流協会が統合して設立され、平成 24 年に公益財団法人に認定されました。設立以来、区民や関係団体と協力して様々な事業を積み重ねて区内の文化芸術振興と多文化共生の推進に貢献してきました。

平成 27 年には、財団の財務状況の悪化に対応すべく経営改革を図る「経営計画 2018」を作成して事業の改善に取り組んでまいりました。その結果一定の成果を得て、平成 30 年度に計画期間を終了します。

他方で、近年、長寿高齢化や外国人の増加、高度情報化、価値観の多様化・個別化が進むなど社会状況が大きく変化しています。文化芸術においてもクラシック音楽や演劇などの観客の高齢化や減少が進んでいるといわれています。また、平成 30 年の区内在住外国人は区人口の 4.5%を占め、外国人が地域社会の一員となりつつあります。こうした中で、地域文化の振興と多文化共生のまちづくりに財団が効果的に貢献するためには、目的・目標をしっかりと定めて中長期的に事業や取り組みを積み重ねていく必要があります。

そこで、平成 31 年度から 3 か年の計画期間となる本計画「板橋区文化・国際交流財団経営計画 2021」を策定しました。本計画では、改めて財団経営基本方針と経営戦略を定めました。この基本方針、計画に基づいて地域文化の創造支援と国際相互理解の促進を具現化していきます。

2章 経営状況

1 組織体制

当財団は、評議員会と理事会、事務局を設けています。役員構成は、坂本健 板橋区長を理事長として、理事 14 名、監事 2 名、評議員 12 名となっています。

事務局には、事務局長並びに文化係、国際交流係の 2 係をおき、事業を執り行っています。

少人数の組織ではありますが、その業務の特性から、文化係と国際交流係の事務室の所在地が異なる場所となっております。

◇ 各係の主な所掌事務〔所在地〕

文化係 〔板橋区大山東町 51-1 区立文化会館 1 階〕

- 理事会・評議員会、公益財団法人に関すること
- 諸規定、予算・決算、経理、契約に関すること
- 財産の管理、金銭・物品の出納保管に関すること
- 人事・給与・福利厚生、庶務に関すること
- 文化事業の企画・実施に関すること
- 文化芸術活動・スポーツ文化活動の助成・顕彰事業に関すること

国際交流係 〔板橋区板橋 2-66-1 板橋区役所北館 8 階〕

- 多文化共生まちづくり事業・国際交流事業の企画・実施及び民間国際交流活動の助成に関すること
- 姉妹都市・友好都市に関すること

事務局職員は、事務局長を含む固有職員 5 名、区の派遣職員 10 名の合計 15 名で構成されています。固有職員は、常勤（任期付）職員 1 名、非常勤職員 2 名、国際交流員（非常勤）2 名となっています。

固有職員については、区の職員及び教職員の再任用の対象者の外、国際交流員は、独自に雇用しています。

◇ 財団職員配置数（人）

種別	固有職員		区派遣職員	合 計
	常勤	非常勤		
事務局長	—	1	—	1
文化係	—	1	7	8
国際交流係	1	2	3	6
計	1	4	10	15

2 基本金 6 億円

3 使用施設

財団の事業は、文化会館やグリーンホールを主な会場として使用しており、その施設使用料は、区の負担によるものとなっています。

財団の会計外とはなりますが、区全体としての文化芸術の振興・国際交流の推進の観点から、財団の施設利用についても、その効率や効果などは、区と協議していく必要があります。

また、文化会館は施設の老朽化などから大規模な修繕工事が必要な状況となっており、工事により大ホール等が長期にわたり使用できない場合、財団の事業運営は、大きな制約を受けることになります。

4 沿革

昭和 62 年 4 月 財団法人 板橋区文化振興財団 設立
平成元年 12 月 財団法人 板橋区国際交流協会 設立
平成 13 年 3 月 財団法人 板橋区国際交流協会 解散
平成 13 年 4 月 財団法人 板橋区文化・国際交流財団 統合・改組
平成 24 年 4 月 公益財団法人 板橋区文化国際交流財団 認定

3章 事業実施状況

1 財団の事業概要

板橋区文化国際交流財団は、文化の香り高いまちづくりに寄与するため、地域文化の創造支援と国際相互理解を促進する様々な公益目的事業を実施しています。

文化事業においては、主催公演を精選する一方で、区民の主体的な活動を盛り上げる区民参加型事業、文化芸術へいざなうアウトリーチ事業を拡充してきました。

国際交流事業においては、コミュニケーションを支援する日本語教室や多文化共生のつくりのための国際理解教育を充実し、友好都市との交流事業を行っています。

この3か年において、事業全般にわたり様々な工夫改善を行って参加者数と入場者数を増加させています。

年度	文化事業			国際交流事業			合計		
	事業数	参加者数	入場者数	事業数	参加者数	入場者数	事業数	参加者数	入場者数
27	47	10,641	51,833	22	2,110	1,642	69	12,751	53,475
28	43	12,480	54,180	23	1,761	9,154	66	14,241	63,334
29	45	11,980	66,496	21	2,292	3,383	66	14,272	69,879

2 文化事業

(1) 区民参加型事業

財団は、多様な文化芸術が活発に行われるまちをつくるため文化芸術振興を行っています。区民参加型事業は、その中核をなしており、文化芸術へのいざない、次世代や担い手の育成、発表の機会の提供を図ることを目指しています。主な事業は、青少年吹奏楽教室、板橋区混声合唱団、板橋区吹奏楽団、ふれあいステージ、板橋第九演奏会、区民文化講座等です。それぞれの事業を工夫改善して参加者・入場者数を増やしました。

年度	事業数	参加者数	入場者数	収入 (千円)	支出 (千円)	差引 (千円)	収入率
27	12	1,721	7,598	11,064	20,710	△9,646	53.4%
28	11	1,940	9,684	12,517	20,205	△7,688	62.0%
29	13	2,213	10,404	14,019	23,414	△9,395	59.9%

(2) アウトリーチ事業

多くの方が文化芸術に親しみ、潤いや楽しむ機会を提供するため、学校や福祉施設へのアウトリーチを行うとともに、区役所、赤塚支所等においてロビーコンサートを無料にて実施しています。学校等に働きかけてアウトリーチの実施回数を大幅に増やしました。

年度	クラシック音楽		落語		大道芸		混声合唱		ロビーコンサート		合計	
	回数	入場者数	回数	入場者数	回数	入場者数	回数	入場者数	回数	入場者数	回数	入場者数
27	5	440	2	380	2	190	—	—	10	1,690	19	2,700
28	6	950	3	240	2	238	—	—	12	1,780	23	3,208
29	9	1,683	5	691	2	205	4	155	12	2,655	32	5,389

(3) 文化の提供事業（主催公演）

大ホール等での主催公演は、区民が低廉な料金で気軽に文化芸術を鑑賞し心を豊かに楽しむ機会を提供しています。従来は歌舞伎や歌謡ショーなど多彩なジャンルの公演を行っていましたが、現在は、事業を精選し、板橋落語会のような板橋区の地域特性を活かした公演、ファミリーミュージカルのような次世代育成と子育て支援につながる公演に重点化しています。

公演事業を精選し、対象に合わせた宣伝・広報をきめ細かく行った効果があり、1公演あたりの入場者数と収入率を大きく高めています。

年度	事業数	入場者数	収入 (千円)	支出 (千円)	差引 (千円)	収入率
27	12	12,149	39,281	58,091	△18,810	67.6%
28	8	8,306	22,600	28,425	△5,825	79.5%
29	4	5,308	12,845	11,043	1,802	116.3%

(4) 文化の提供事業（共催公演）

区民の文化芸術活動と区内で活動する芸術家を支援するため、共催公演を行っています。区民活動の主なものは、板橋区民文化祭、板橋音楽祭ジュニア、板橋太鼓祭り、劇団ファンハウスなどです。専門家の活動には、板橋区演奏家協会のクラシック音楽演奏会、童謡祭、歌声コンサートなどがあります。

平成28、29年度は、区民の鑑賞機会を増やすため、しまじろうコンサートなどの商業公演も共催し、観客を増やすとともに収入面でも効果を得ています。

年度	事業数	参加者数	入場者数	収入 (千円)	支出 (千円)	差引 (千円)	収入率
27	16	8,920	30,414	845	1,503	△658	56.2%
28	17	10,540	34,590	1,645	1,398	247	117.7%
29	19	9,767	44,619	2,925	1,416	1,509	206.6%

(5) 助成・顕彰事業

区民の文化芸術・スポーツ活動を支援し振興するため、助成と顕彰を行っています。

年度	種別	助成事業			顕彰事業			
		文化部門	スポーツ部門	支出 (千円)	文化部門	スポーツ部門	国際交流部門	支出 (千円)
27	個人 団体	- 4件	1件 1件	620	9人 7団体	54人 7団体	- 2団体	1,429
28	個人 団体	- 2件	1件 1件	267	9人 4団体	52人 7団体	- -	1,593
29	個人 団体	- -	1件 -	10	11人 2団体	54人 9団体	- 1団体	1,370

(6) 広報活動等

財団事業の情報や、文化会館の公演情報を掲載した情報誌「ふれあい」を発行しました。さらに、ツイッター、フェイスブックによるきめ細かな情報発信を行いました。

年度	ふれあい 発行部数	チケット 販売店数	広告収入 (千円)	支出 (千円)	差引 (千円)	収入率
27	164,000部	9店	740	11,965	△11,225	6.2%
28	147,000部	8店	979	10,634	△9,655	9.2%
29	147,000部	8店	973	11,230	△10,257	8.7%

3 国際交流事業

(1) 国際交流事業

多文化共生の意識を広めるためボランティアを主体とした国際交流事業を実施しています。小学校への出前講座などの国際理解教育、在住外国人のための基礎的な日本語教室、弁護士による外国人法律相談などを行い、地域の国際交流や国際理解を推進しています。

年度	事業数	参加者数	入場者数	収入 (千円)	支出 (千円)	差引 (千円)	収入率
27	11	2,019	168	1,357	4,206	△2,849	32.3%
28	11	1,619	390	1,553	3,967	△2,414	39.1%
29	10	2,100	220	1,336	3,401	△2,065	39.3%

(2) 姉妹友好都市連携事業

区の姉妹・友好都市であるモンゴル国、石景山区との周年事業を区民レベルでの交流により行うほか、姉妹友好都市と交流事業を区と連携して行いました。

年度	事業数	参加者数	入場者数	収入 (千円)	支出 (千円)	差引 (千円)	収入率
27	5	91	1,474	36	1,413	△1,377	2.5%
28	6	142	8,764	0	3,116	△3,116	0.0%
29	5	192	3,163	115	2,281	△2,166	5.0%

(3) 育成、援助等

区民による国際理解や国際交流活動を支援するため、日本語教室等を行う地域団体を助成しました。

年度	日本語教室件数	国際交流事業件数	支出(千円)
27	7件	2件	471
28	7件	3件	514
29	6件	3件	715

(4) 広報活動等

外国人のコミュニケーションと日常生活を支援するため、行政サービスや国際交流イベントの案内を掲載した「アイシェフ・ボード」を4か国語(ルビ付日本語・英語・中国語・韓国語)で発行しました。

(5) 区からの受託事業

外国人が円滑に行政サービスを受けられるよう、多言語リーフレット（「わたしの便利帳」外国語版）及び転入外国人向け情報誌「Welcome to いたばし」の作成と、申請書等の翻訳や区役所窓口等での通訳業務を受託しています。

年度	通訳件数	翻訳件数	合計（件）
27	56	87	143
28	120	106	226
29	92	113	205

4 財務状況

平成29年度は、収入額 97,927千円、支出額 88,134千円、収支差額 9,793千円、期末残高 48,199千円となっています。平成28年度から財務規模を漸減させていますが、これは、平成26、27年度に生じた収支差額の赤字の解消に努めたためです。

収支差額の改善要因は、予算規模の大きい主催公演を精選したほか、経営・事業の全般を見直し改善に努めた成果です。

期末残高を回復させることができましたが、公益認定法の収支相償規定により、公益目的事業の黒字は、翌年度以降に赤字化することが求められています。

（単位：千円）

年 度	収入					支出				収支差	期末 残高
	自主財源			区補助 金	合計	事業費	管理費	その他	計		
	財産 利息	事業 収入	その他								
25	6,347	39,537	2,133	63,631	111,648	75,086	32,614	234	107,934	3,714	48,448
26	5,091	48,289	1,883	55,044	110,307	91,503	29,246	70	120,818	△11,510	54,823
27	4,401	55,515	310	56,408	116,933	104,391	30,307	70	120,818	△17,834	36,989
28	2,213	41,901	267	57,382	101,761	88,888	11,456	0	100,344	1417	38,405
29	2,454	36,168	160	59,195	97,927	75,777	9,793	0	88,134	9,793	48,199

4章 前計画の目標と総括

1 協働と連携の推進

☆ 前計画の目標は、区民や関係団体のほか指定管理者等と連携協働するとともに効果的な広告宣伝を強化することでした。

- (1) 財団は、文化団体連合会や演奏家協会をはじめとした区民や区内関係団体と連携して事業を進めてきました。
- (2) 財団は、文化会館指定管理者と公演の計画を調整するとともに、情報誌「ふれあい」の誌面を統一して、わかりやすく訴求力を高めた広報を行いました。また、ホームページのリニューアルを行い、事業参加の申し込みが簡単にできるよう改善しました。
- (3) アウトリーチにおいて、法人会支部との共催公演を行い、地域で文化芸術を広げる取り組みを行いました。
- (4) 「ふれあいコンサート」、「クラシック・フレッシュコンサート」のアナウンスや「日本語スピーチ大会」の司会を、区内大学の学生ボランティアに依頼するなど、大学との連携を進めました。
- (5) 在住外国人に情報が届くよう、区内日本語学校や大学との協力関係を強化し広報と周知に努めたほか、国際理解教育や多文化紹介講座の実施にあたり、独立行政法人国際協力機構（JICA／ジャイカ）やNPO法人、ボランティアと協働するなど、より効果的な事業運営を進めました。

2 事業の再構築

☆前計画の目標は、逼迫する財務状況踏まえた効率的な事業展開とするため、主催公演の見直しや区民参加型事業の充実を目指すことでした。

- (1) 主催公演を精選して本数を減らす一方で、区民参加型事業やロビーコンサート、アウトリーチを拡充し、文化芸術の振興を図りました。
- (2) 主催公演については、子供向け公演や落語の板橋を支える「板橋落語会」を中心に公演数を精選して行い、観客数と収入率を高めることができました。
- (3) 商業ベースの共催事業についても、高齢者や子供に人気の高い公演を行って集客を高めることができました。しかしながら、商業ベースに乗ることのない公演についても、文化芸術の振興の観点から、共催公演として支援していくこと

も財団の重要な役割です。今後は、商業ベースの共催公演は、指定管理者と機能が重複することから財団として慎重に行っていきます。

- (4) 国際理解教育は質・量ともに拡充させ、児童・生徒の多文化共生意識の醸成を図りました。
- (5) 在住外国人増加に伴い日本語学習者が増えており、ニーズも多様化しています。「初級日本語教室」の運営やカリキュラムについて見直す検討会を設け、事業の再構築を進めています。
- (6) 交流都市との5年ごとの周年事業においては、区民ツアーの事業内容を見直し、対象を若い世代に絞ることで青少年の経験と視野を広げ、次世代を担う人材育成を推進しました。

3 財務状況の改善

☆前計画の目標は、コストを削減し持続可能な経営基盤を確立することでした。

- (1) 事業ごとの収支を明確にして、職員のコスト意識を高めた事業運営を定着させました。観客や参加者を増やし、収入の増加を図りました。
- (2) 収入確保策である寄付金については、寄付文化が根付いていないこともあり難しい状況となっておりますが、ふれあいの有料広告や東京都の補助金等を確保しました。
- (3) 平成 28、29 年度の財団決算は黒字となり一時的に期末残高が増加していますが、収支相償の規定により黒字額と同額の赤字事業の実施が義務付けられていることから、経営基盤の安定化には課題を残しています。

4 組織体制の強化

☆前計画の目標は、派遣職員を見直し専門性の高い固有職員の雇用を検討することでした。

- (1) 国際交流係において、区派遣の再雇用職員を固有の契約職員に切り替えました。そのうえで日本語教育に関する外部専門研修に参加させて、日本語教室事業の企画・コーディネート力を強化しました。
- (2) 現行の財団運営は、人事管理や ICT 環境等も区に依存するなどガバナンス上の課題があり、直ちに固有職員を増やすことは難しい状況です。固有職員化については財団組織のあり方を見直す中で中期的課題として検討していきます。

5章 財団経営基本方針

当財団は、板橋区の政策を実現するために設立され、区の条例や計画を推進する一員として事業展開をしています。本中期計画における財団経営基本方針を考えるにあたり、まず、条例と計画の要点を再掲して区の政策の方向を確認し、そのうえで、財団の役割を確認しつつ、目的と目標を定めます。

1 板橋区の文化芸術振興政策の方向

(1) 板橋区文化芸術振興条例

① 基本理念

- ・「文化芸術を創造し、享受する者の権利を尊重するとともに、文化芸術活動を行う者の自主性が十分に尊重されなければならない。」
- ・「地域の歴史、風土等を反映した特色ある文化芸術の発展が図られなくてはならない。」

② 区の責務

- ・区は、区民が文化芸術を鑑賞し、若しくは創造し、又は文化芸術活動に参加することができる環境の整備に努める。
- ・区は、文化芸術の振興に関する基本的な計画を定め、施策を総合的に推進する。

③ 区民、団体の役割

- ・区民は、創意を生かした自主的かつ創造的な文化芸術活動に努めるとともに、文化芸術活動を行うに当たっては相互に理解しあい尊重し合うよう努める。
- ・民間団体等は、自主的に文化芸術活動を展開するとともに、区民の文化芸術活動の支援に努める。

(2) 「板橋区文化芸術基本計画 2020」 （「板橋区文化振興ビジョン」実現のための第三次計画）

① 将来像

「歴史や伝統を大切にしながら、多様な文化芸術活動が活発に行われ、楽しみ、つながり、創造するまち」

② 施策展開

a 文化芸術の風おこし

- ・多様な特性、資源や人材を活用し、区民の主体的な活動を盛んにしていく
- ・身近なところに文化芸術との接点を生み出し、文化芸術の風を感じるまちづくり

b 歴史文化の記憶つむぎ

- ・伝統文化や文化財に触れる機会や情報の提供

c 文化芸術の人育て

- ・担い手である活動を行う人の裾野を広げる。
- ・多くの子どもが文化芸術に親しむ人育て

d 文化芸術の土づくり

- ・活動場所や文化芸術情報を入手できる。
- ・文化芸術活動に対する経済的支援、関係者間連携、協働体制の確立

(3) 板橋区多文化共生まちづくり推進計画

① 将来像

「もてなしの心で言葉や文化のちがいを認め合い、外国人とともに暮らすふれあいと活力のあるまち板橋」

② 施策の柱

a コミュニケーション支援

- ・日常生活の支障となる日本語が分からない外国人に対して、多様な言語による情報提供や案内表示、初級日本語教室を開催しコミュニケーションを支援します。

b 生活支援

- ・生活上の相談や行政サービスを受けることができるよう、情報の集約や多言語化に取り組めます。
- ・学校等への通訳派遣や防災情報の多言語化等に努めます。

c 多文化共生の人づくり

- ・外国人と日本人がともに言葉や文化のちがいを理解しあい、地域で安心して暮らせるまちづくりに取り組めます。
- ・区民が様々な国の文化を学び経験する事業を実施し、多文化共生意識を高めます。また、区民主体の国際交流事業への支援を行います。

2 財団の強みと役割

- (1) 財団は、会計年度に縛られる行政の枠を超えた柔軟なサービスの提供や事業を機動的、効率的に実施する強みを活かしていきます。
- (2) 財団は、これまで30年以上にわたり公共ホールである文化会館を中心とする文化芸術振興を牽引してきました。その中で、区内外の文化芸術家の団体や専門家、興行主と連携協力してきた実績と知識・情報を蓄積しています。
- (3) 文化芸術活動を行う主体は区民でありその権利や自主性は尊重しなければなりません。区が文化芸術活動の場の提供など環境整備を主な役割とする一方で、財団は、区と区民

の中間組織として、公共ホールを中心とした地域文化の創造支援と区民主体の文化芸術活動の振興を推進する役割を担っています。

- (4) 多文化共生のまちづくりは、社会的課題であり国、区、区民、企業など様々な主体が取り組まねばならない課題です。財団の国際交流事業は区民ボランティアの協力によって支えられており、区民主体の草の根的な国際理解や交流を推進する役割を担っています。財団は中核的な民間交流組織として、区と密接な協力・推進体制のもと、多文化共生を推進します。

3 財団経営基本方針

当財団は、定款において、当財団の目的を次のように定めています。「板橋区における地域文化の創造支援と国際相互理解の促進を図るため、区民の文化芸術振興と多文化共生を推進し、もって文化の香り高いまちづくりに寄与する。」定款の目的である文化芸術は、人の心を豊かにして人と人をつなぎ、まちの活力と魅力を高めます。多文化共生は、外国人と日本人という違いを超えてすべての人の人権が尊重され、暮らしやすく安心安全なまちづくりの源になります。こうした文化芸術と多文化共生の意義を具体的に実現するため、当財団は、板橋区文化芸術振興基本条例及び文化芸術振興計画、多文化共生推進計画の理念、将来像、主要施策を共有して、下記を目標として経営を行っていきます。

【財団の事業目標】

- 1 心豊かな区民生活を実現しまちの個性と魅力を高めることに貢献していきます。
- 2 区の文化芸術の特性・資源を活かし、区ならではの文化芸術を見出し振興します。
- 3 区民参加型やアウトリーチの重点事業化などにより、区民の主体的な文化芸術活動を盛んにします。
- 4 異なる考え方を持つ人々が交流し新しい活動が生まれ、暮らしやすく、全ての人の人権を尊重する差別や偏見のない安心で安全なまちづくりに寄与します。
- 5 日本語学習の機会を提供し、コミュニケーションを支援します。また、多言語による行政サービスの情報提供や通訳による生活支援を行います。
- 6 文化の違いを理解しあう多文化共生の人づくりのための国際交流事業を拡充します。

6章 経営課題

財務状況の急速な悪化に対応することに注力した前計画を総括し、改めて板橋区文化芸術振興基本計画、多文化共生計画を踏まえて、財団が今後取り組むべき経営課題を整理しました。

1 文化事業

【経営課題 1】板橋らしい文化芸術の振興

- (1) 文化芸術は多様で広範に広がっていますが、その中で財団には、区の特・資源を活かして区民が主体的に活動する板橋らしい文化芸術を振興していくことが求められます。
- (2) 財団は、区民参加型事業、アウトリーチ事業、主催公演、共催公演、そして育成援助、広報という事業を行っていますが、ともするとルーチン化し、現在の事業実施そのものが目的化されてしまう場合があります。限られた財源の中では、目的を明確化して精選された事業を戦略的に実施していく必要があります。

【経営課題 2】文化芸術に親しむ機会の提供と担い手の支援

- (1) 文化会館に来ることが難しいなど文化芸術に触れる機会が少ない区民も多くいます。文化芸術を出前するなど、区民と文化芸術との接点を増やして、文化芸術の風を感じるまちづくりが求められています。
- (2) 文化芸術が多様化する一方で、古典芸能やクラシック音楽などの文化芸術に親しむ区民が減少する傾向があります。文化芸術を継承して振興するためには、区民が文化芸術に触れる機会を増やすとともに文化芸術への造詣を深めることが必要となっています。
- (3) 文化芸術の担い手である文化芸術家についても育成・支援が必要となっており、公演機会の提供や活動紹介の情報提供が必要となっています。

【経営課題 3】文化芸術振興を支える環境づくり

- (1) 文化芸術の振興には様々な組織や団体が関わっており、文化芸術を支えるため、多様な主体の連携・協力が必要になっています。
- (2) 文化芸術活動の情報を区民へ浸透させるため、情報紙「ふれあい」を新聞折込していますが、購読者が高齢化し部数も減少傾向です。読みやすい紙面作りとともに、若い人を対象にした SNS 等の有効な周知方法の工夫が必要となっています。

- (3) 区の特長・資源を活かした事業を展開するためには、情報発信だけでなく地域の文化芸術活動にアンテナを張り情報収集に努めることも求められます。

【経営課題 4】 東京オリンピック・パラリンピックへ向けた事業展開

- (1) オリンピック・パラリンピックは「スポーツの祭典」であると同時に、「文化の祭典」でもあります。日本の強みである地域性豊かで多様性に富んだ文化活動を発信・紹介し、日本文化を再認識するとともに、継承・発展の機会とすることが要請されています。

2 国際交流事業

【経営課題 5】 日本語学習機会の充実と生活支援

- (1) 外国人と日本人がふれあい共生する地域社会の形成が求められていますが、現状は、就労者や帯同家族など、日本語ができない外国人が増えています。大学や日本語学校とは異なり、地域では、日常生活に必要な基礎的な日本語の学習支援や交流の機会を提供することが重要となっています。
- (2) 在住外国人のために、困りごとの相談や災害時への備えなどの生活支援も必要となっています。

【経営課題 6】 日本人を含めた多文化共生意識の醸成

- (1) 日本の文化、外国の文化を互いに尊重しながら交流し、言語や文化を知ることで、多文化共生意識は生まれます。多文化共生意識の醸成のため、文化紹介や交流の機会を設けることが必要です。

3 財務強化

【経営課題 7】 公益目的事業の赤字に対応する財務強化

- (1) 平成 26・27 年度は、補助金の減少や主催公演の増加により、大きな赤字となり繰越金が激減しました。このため、経営・事業の見直しと改善に取り組み、平成 28・29 年度は、入場者数を増やしつつ、黒字化することができました。
- しかしながら、この黒字額は、公益認定法の収支相償規定により同額を赤字化することが求められています。
- (2) 今後は、大きな赤字を防止して期末残高を増やし、持続的な財団運営を可能とする財務を確立する必要があります。

4 組 織

【経営課題 8】 組織体制の強化

- (1) 文化会館では、財団と指定管理者が、それぞれ文化公演やワークショップを行っており、文化芸術振興の機能が重複しています。また、大学や地域との連携においても輻輳している状況があります。
- (2) 区民文化祭は、区が主催し、文化団体連合会、財団が共催で実施していますが、業務が輻輳しており、役割分担を整理し明確化する必要があります。
- (3) 国際交流系の職員は、区の国際交流課の事務室に配置されて業務を行っており、財団文化係との一体性が薄くなりがちです。財団事業の効果を高めガバナンスを強化する観点からも、区と財団の責任と権限、役割分担を明確化する必要があります。
- (4) 財団職員には、文化芸術家やプロモーター、長期間活動してきたボランティアとの調整力や公演事業の企画力が必要です。しかし、区職員の派遣期間は原則 3 年間で短く職員の習熟度や能力を高めるうえで課題があります。

7章 経営戦略

前章で示した基本方針と経営課題を踏まえた、財団の今後3年間の経営戦略です。

1 文化事業

【経営戦略 1】 地域の特性と資源を活かし、板橋ならではの文化芸術を振興

- (1) 地域の特性・資源となる文化芸術活動の情報を収集し、その活動の価値を見出して振興することが重要です。そのために、地域の文化芸術活動にアンテナを張り、広く情報の収集に努めます。また、文化芸術活動やその振興方法について調査研究を行います。
- (2) 既存事業についても地域の特性・資源としてその価値を再確認することが必要です。このため、区民参加型事業である板橋区吹奏楽団、板橋区混声合唱団、板橋第九演奏会、ふれあいコンサート等のほか区民文化祭なども板橋区の特色ある文化芸術活動と位置付けて充実させていきます。
- (3) 区内には演奏家協会、演劇センター、板橋落語会、文化団体連合会など質の高い特色のある文化芸術活動が行われています。こうした専門家の活動も地域の特性・資源として位置付けて活用するとともに支援していきます。

【経営戦略 2】 文化芸術へいざなう機会の提供と文化芸術の育て

- (1) 文化会館に足を向けることが少ない区民に対しても、身近で文化芸術に触れられるようアウトリーチやロビーコンサート等の出前型の事業を拡充します。
- (2) 公演に解説や事前ワークショップなどを取り入れるなど、観客が楽しみながら文化芸術への理解を深める機会を提供します。
- (3) 次世代を育成するため、子育て中の家族も気軽に参加しやすい公演を低廉な料金で提供するほか、区民参加型の子供ミュージカルなどを充実させていきます。
- (4) 文化芸術の担い手である専門家を支援するため、公演の共催や活動紹介などを行うとともに、クラシックオーディションを改善し若手芸術家の支援を行います。

【経営戦略 3】 文化芸術を支える連携強化と区民に浸透する広報の実施

- (1) 地域で文化芸術活動を支えるため、法人会やライオンズ・ロータリークラブ等の地域貢献団体のほか商店街や区内大学と協力連携していきます。また、文化会館指定管理者とも緊密に連携して相乗効果のある事業実施を目指します。
- (2) 東京都歴史文化財団等の区外の団体とも事業連携を行って質の高い文化芸術を提

供していきます。

- (3) 「ふれあい」や財団ホームページなどの広報の訴求力を高めるため、公演情報だけでなくストーリー性を持った文化芸術活動の紹介などを工夫するほか、関連団体のアーティストを財団ホームページで紹介するなど、芸術家と区民を結ぶ情報提供を行います。
- (4) ふれあいや区報などに加えて SNS 等を活用し、事業・公演ごとに年齢や家族など対象者に合わせて情報媒体や掲示場所をきめ細かく選び情報発信の効果を高めていきます。

【経営戦略 4】文化オリンピックとしての機運醸成と国際交流の促進

- (1) 区は、2020 大会を契機としたまちづくりの中で、もてなしの心によるまちの創造・発信の機会を掲げています。財団でも、応援プログラムの認証を受け、文化オリンピックとして、東京 2020 大会の機運を醸成し、ムーブメントの裾野を広げていきます。
- (2) 外国人や障がい者なども包摂（ほうせつ）しすべての人の人権が尊重されるインクルージョンの考え方により、誰もが文化芸術を楽しむことができるような取り組みを行っていきます。具体的には、日本文化を世界へ発信するため、外国語パンフレットの作成や公演、イベント等の外国人向け広報を行います。
- (3) 板橋区がイタリアバレーボールチームに練習場所を提供することを受け、イタリア文化鑑賞の機会を提供するなど、区民にイタリアを身近に感じてもらう事業を展開します。
- (4) 東京都と協力して、「外国人おもてなし語学ボランティア」を育成するなど、区を訪れる方々への「もてなしの心」による環境づくりや、国内外の都市とのさらなる交流促進などに取り組みます。

2 国際交流事業

【経営戦略 5】日常的なコミュニケーションの支援

- (1) 外国人と日本人が交流し共生する地域を形成するため、日本語でのコミュニケーションが重要になっています。そこで日本語教室の学習目標を、文法理解から日常生活の具体的な場面や課題への対応力を高めることに変更します。さらに、ボランティア教師にアドバイザーを加えて、より効果的な日本語教室の運営をめざします。
- (2) 外国人住民を対象とした相談事業をはじめ、災害に備えた防災語学ボランティア

の養成など、生活支援を行います。

【経営戦略 6】文化紹介と国際交流の促進

- (1) 区民文化祭など文化事業との横断的な連携を進め、外国人が日本の伝統文化に触れる機会や伝統文化を担う人々との交流を増やしていきます。区民文化祭の多言語パンフレット作成など、誰もが文化芸術を楽しむことができるよう取り組んでいきます。
- (2) スピーチ大会や交流イベントについても、ボランティアの協力をもとに質の拡充を図ります。
- (3) ホームステイ、ホームビジットについて、引き続き、区民レベルでの交流と理解を、積み重ねていきます。
- (4) 国際理解教育における、小学校への出前講座では、在住外国人に加えて、独立行政法人国際協力機構（JICA／ジャイカ）の講師を加えるなど、学校において外国の文化を紹介する国際理解教育を拡充していきます。

3 財務強化

【経営戦略 7】持続可能な財務運営の推進

- (1) 財団の主な収入は、区補助金と参加料・入場料からなっており、持続的で安定した財務運営とするためには、収入に見合った質の高い公益目的事業を行う必要があります。収支均衡の財務運営とするため、公演・事業を精選するとともに全般にわたり工夫改善を重ねて計画的な事業展開をしていきます。
- (2) 法人会計の黒字については次年度へ繰り越す一方で、繰越金から公益目的事業の赤字を補てんできるように、法人会計に一定額の期末残高を確保するよう努めます。
- (3) 収入の半分を占める区補助金については、説明責任を果たしながら確実に確保するとともに、財務会計においては、随時に財務状況を把握し経営に反映できるよう予算・会計事務を工夫し的確な経営を行っていきます。

◇ 期末残高の見通し（平成 30 年度～平成 33 年度）

（単位：千円）

年 度	収入				支出				収支差		期末 残高
	自主 財源	区 補助金	特別 積立金 取崩	合計	公益 事業費	管理費	特別 積立金 積立	合計		(公益事業 費ベース)	
30	45,300	56,864	0	102,164	85,898	10,253	0	96,151	6,013	△1,500	54,212
31	43,833	56,844	0	100,677	98,274	10,513	7,000	115,787	△15,110	△15,110	39,102
32	44,552	56,900	7,000	108,452	96,100	11,200	0	107,300	1,152	△848	40,254
33	43,000	56,900	0	99,900	87,600	11,200	0	98,800	1,100	△900	41,354

- 平成 30 年度は、決算見込み。
- 平成 30 年度の期末残高は、平成 28・29 年度の収支相償分 13,276 千円を含む。
- 平成 31 年度は、平成 28・29 年度の黒字分 13,276 千円の収支相償を行っている。

4 組織強化

【経営戦略 8】関係団体との緊密な連携と組織力強化

- (1) 財団と指定管理者の公演については、公演内容の重複をなくして相乗効果が出るよう、事業計画のすり合わせと調整を行います。さらに、公演情報紙「ふれあい」についても、区民に分かり易く訴求力の高いものとするため、定例の連絡会議により緊密な連絡調整を行います。
- (2) 区民文化祭については、文化・国際交流課、板橋区文化団体連合会、財団の効果的な連携を行うため、それぞれの役割分担を明確化するための検討を行います。
- (3) 日本語教室の運営において、アドバイザー制度を取り入れるなど運営体制の強化を図ります。
- (4) 在住外国人の増加に伴い増大する行政情報の多言語対応等について、区と財団の役割を明確にし、効果的な事業運営を図ります。
- (5) 職員の職務能力を高めるため、公共ホールや日本語教室のマネジメントに関する外部の専門研修を活用していきます。

- (6) 区職員の派遣期間を 5 年に延長することにより職員の職務能力と人的ネットワークを広げることが可能になります。このため、派遣期間の延長について区と協議していきます。

【経営戦略 9】 財団のあり方の見直しとガバナンス強化（中長期の方向）

- (1) 板橋区の文化芸術振興を発展させるためには、財団と指定管理者の連携にとどまらず、財団が文化会館の指定管理を受託して公共ホールを中心とした文化芸術振興を一括して行うことが望まれます。このため、財団のあり方について区と協議していきます。
- (2) 財団業務を拡大する場合は、係組織や固有職員の増が必要となると同時に、人事・給与制度や財務会計を見直し組織全般のガバナンスの再構築が必要となります。そのため、文化会館指定管理の受託と組織改革を行うための計画作成について検討していきます。
- (3) ガバナンス強化のため、事務局長の常勤化と理事への選任を検討していきます。

8 計画プログラム

財団設立の理念を実現するため、経営戦略に基づく行動として、平成31年度からの3年間に実施する計画と具体的な取り組みについて、以下のとおり進めていきます。

(1) 文化事業

経営戦略1	地域の特性資源を活かし、板橋ならではの文化芸術を振興		
計画内容	(A) 区民参加型事業の充実 (B) 特色ある文化芸術振興への工夫改善 演奏家協会、演劇、板橋落語会、太鼓、文化団体連合会など (C) 板橋ならではの文化芸術振興についての調査検討		
年 度	平成31年度	平成32年度	平成33年度
取組内容	(A) 区民参加型事業の充実 板橋区吹奏楽団、 板橋区混声合唱団、 第九演奏会 ふれあいコンサート 実施 (B) 特色ある文化芸術振興への工夫改善 演奏家協会、演劇、 板橋落語会、太鼓、 文化団体連合会 etc 実施 (C) 文化芸術振興についての調査検討 調査・検討	(A) 区民参加型事業の充実 検証・改善 (B) 特色ある文化芸術振興への工夫改善 検証・改善	_____→ _____→ _____→

経営戦略 2	文化芸術へいざなう機会の提供と文化芸術の人育て		
計画内容	(A) アウトリーチの実施 (B) 次世代育成事業の実施 (C) 若手芸術家の支援		
年 度	平成31年度	平成32年度	平成33年度
取組内容	(A) アウトリーチの実施 アウトリーチ、ロビーコンサート実施 (B) 次世代育成事業の実施 区民参加型の子どもミュージカル実施 (C) 若手芸術家の支援 ・公演の共催、活動紹介 ・クラシックオーデションの事業内容改善実施	 	

経営戦略3	文化芸術を支える連携強化と区民に浸透する広報の実施		
計画内容	(A) 地域貢献団体等との連携実施 (B) 文化芸術活動に関する情報収集 (C) 区民と文化芸術家を結ぶ情報の効果的な提供 (D) 文化芸術公演等を対象に届かせるきめこまかな情報提供 (E) HP 改善		
年 度	平成31年度	平成32年度	平成33年度
取組内容	(A) 地域貢献団体等との連携実施 法人会、ライオンズ・ロータリークラブ、商店街、区内大学、東京都歴史文化財団 等 実施 (B) 文化芸術活動に関する情報収集 地域の文化芸術活動へアンテナを張った情報収集 実施 (C) 区民と文化芸術家を結ぶ情報の効果的な提供 ストーリー性を持った文化芸術活動の紹介 実施 (D) 文化芸術公演等を対象に届かせるきめこまかな情報提供 情報誌、広報に加えた SNS 等の活用 実施 (E) HP 改善 財団 HP 内での関連団体のアーティスト紹介 実施	<hr style="border: 0.5px solid black; width: 100%;"/> <hr style="border: 0.5px solid black; width: 100%;"/> <hr style="border: 0.5px solid black; width: 100%;"/> <hr style="border: 0.5px solid black; width: 100%;"/> <hr style="border: 0.5px solid black; width: 100%;"/>	<hr style="border: 0.5px solid black; width: 100%;"/> <hr style="border: 0.5px solid black; width: 100%;"/> <hr style="border: 0.5px solid black; width: 100%;"/> <hr style="border: 0.5px solid black; width: 100%;"/> <hr style="border: 0.5px solid black; width: 100%;"/>

経営戦略4	文化オリンピックとしての機運醸成と国際交流の促進		
計画内容	(A) 東京 2020 大会の機運醸成 (B) インクルージョンによる誰もが文化芸術を楽しめる取り組み (C) イタリア文化の鑑賞機会の提供 (D) 「もてなしの心」による環境づくりと交流促進		
年 度	平成31年度	平成32年度 (オリンピック開催年)	平成33年度
取組内容	(A) 東京 2020 大会の機運醸成 応援プログラムの認証 実施 (B) インクルージョンによる誰もが文化芸術を楽しめる取り組み 外国語パンフレットの作成、公演、イベントの外国人向け広報 実施 (C) イタリア文化の鑑賞機会の提供 ボローニャフィルハーモニー管弦楽団公演 準備 (D) 「もてなしの心」による環境づくりと交流促進 「外国人おもてなし語学ボランティア」の育成 実施	(C) イタリア文化の鑑賞機会の提供 実施	

(2) 国際交流事業

経営戦略5	日常的なコミュニケーションの支援		
計画内容	(A) 日本語教室の効果的な運営 (B) 外国人住民を対象とした事業実施		
年 度	平成31年度	平成32年度	平成33年度
取組内容	<p>(A) 日本語教室の効果的な運営 学習目標を、文法理解から日常生活の具体的な場面や課題への対応力に変更し、効果的な運営をめざします。 実施</p> <p>(B) 外国人住民を対象とした事業実施 相談事業、防災語学ボランティアの育成 実施</p>	<p>実施・検証・改善</p>	<p>→</p> <p>→</p>

経営戦略6	文化紹介と国際交流の促進		
計画内容	(A) 外国人が日本の伝統文化に触れる機会の拡充 (B) 区民レベルでの交流と理解		
年 度	平成31年度	平成32年度	平成33年度
取組内容	(A) 外国人が日本の伝統文化に触れる機会の拡充 区民文化祭の多言語パンフレットの作成 実施 (B) 区民レベルでの交流と理解 ホームステイ、ホームビジットの実施 実施	→	→

(3) 財務強化

経営戦略7	持続可能な財務運営の推進		
計画内容	(A) 公益目的事業の収支均衡型経営 (B) 一定額の期末残高の確保 (C) 区補助金の確保と持続的、かつ適格な経営		
年 度	平成31年度	平成32年度	平成33年度
取組内容	実施	実施・検証・改善	実施・検証・改善

(4) 組織強化

経営戦略8	関係団体との緊密な連携と組織力強化		
計画内容	(A) 財団と指定管理者との連携調整 (B) 区民文化祭における役割分担の明確化と効果的な連携 (C) 日本語教室の運営体制の強化 (D) 在住外国人に向けた行政情報の多言語化 (E) 職員の専門性の育成 (F) 区職員の派遣期間の長期化		
年度	平成31年度	平成32年度	平成33年度
取組内容	(A) 指定管理者との連携調整 ・公演の重複チェック ・相乗効果のでる事業計画のすり合わせ ・情報誌「ふれあい」の訴求カアップ 実施 (B) 区民文化祭における役割分担の明確化と効果的な連携 区、文化連、財団の役割分担の明確化 実施 (C) 日本語教室の運営体制の強化 アドバイザー制度の導入 協議・検討 (D) 行政情報の多言語化 区と財団の役割の明確化による効果的な事業運営 実施 (E) 職員の専門性育成 外部専門研修活用 実施	_____→ _____→ _____→ _____→ _____→	_____→ _____→ _____→ _____→ _____→

	(F) 区職員の派遣期間 の長期化 職員の習熟度を高 め、業務改善につな げるため、区と協議 協議・検討		
--	---	--	--

経営戦略 9	財団のあり方の見直しとガバナンス強化（中長期の方向）		
計画内容	(A) 財団のあり方の見直し (B) 固有職員の拡充 (C) 組織運営の強化		
年 度	平成31年度	平成32年度	平成33年度
取組内容	(A) 財団のあり方の見 直し 財団のあり方につ いて、区と協議 協議・検討 (B) 固有職員の拡充 固有職員の増と派 遣職員の固有職員 化の検討 協議・検討 (C) 組織運営の強化 事務局長の常勤化 と理事への選任の 検討 協議・検討		