公益財団法人 松山市文化・スポーツ振興財団

中期経営計画

2019 － 2022

CULSPO
MATSUYAMA CULTURE & SPORTS

2019年3月策定

目　　次

１．中期経営計画 2019～2022 のスローガン・・・・・・・・・・・・・・・　１

２．中期経営計画 2015～2018 の実践事項・・・・・・・・・・・・・・・・　２

３．中期経営計画 2015～2018 の取り組みと今後の課題・・・・・・・・・・　４

４．中期経営計画 2019～2022　財団を取り巻く環境の分析・・・・・・・・　８

５．中期経営計画 2019～2022 が目指す理想像・・・・・・・・・・・・・・　９

６．中期経営計画 2019～2022　重点施策１・・・・・・・・・・・・・・・　１０

重点施策２・・・・・・・・・・・・・・・　１５

重点施策３・・・・・・・・・・・・・・・　１９

重点施策４・・・・・・・・・・・・・・・　２３

７．中期経営計画 2019～2022　実現に向けて・・・・・・・・・・・・・・　２４

８．資料編・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・　２５

財団の設立目的

公益財団法人松山市文化・スポーツ振興財団定款（抄）

（目的）

第３条　この法人は、文化・スポーツを総合的に振興することにより、文化が薫りスポーツ活動に満ち溢れた魅力あるまちづくりを推進し、もって創造性豊かで健全な市民生活の形成と、潤いと活力にあふれた地域社会の発展に寄与することを目的とする。

1. 中期経営計画 2019～2022 のスローガン

躍進

公益財団法人松山市文化・スポーツ振興財団（以下「財団」という。）は、平成２２年に松山市の外郭団体である財団法人松山市施設管理公社と財団法人松山市生涯学習振興財団が合併し、新たにスタートしました。当財団は、市有施設の設置当初から施設運営者として管理実績を積み重ね、市民や施設を利用される多くの方々へ快適な施設空間を提供するとともに、財団の設立目的である「文化とスポーツを総合的に振興することにより、創造性豊かで健全な市民生活の形成と、潤いと活力にあふれた地域社会の発展に寄与する」に沿った事業活動を行ってきました。

平成２７年に策定した第１期中期経営計画は、「魅力あふれる施設の運営管理を行い、市民とともに松山市の文化・スポーツを育む」を基本方針とし、平成２７年度を初年度とする４年間の経営目標や指標達成の工程を計画し、これまで以上に施設維持費のコスト削減を図り、効率的な施設運営を行うとともに、利用者の期待に即した良質なサービスを提供できるよう取り組みました。

そこで、平成３０年度で第１期中期経営計画期間を終えるにあたり、これまでの成果や今後の課題を踏まえ、平成３１年度（２０１９年度）から平成３４年度（２０２２年度）までの中期経営計画を策定することとしました。松山市の厳しい財政事情や人口減少、加えて管理市有施設の老朽化など財団を取り巻く環境は、年々厳しさを増し、状況が変化する中においても、この４年間で次期指定管理者受託を獲得するために、職員一人ひとりが現状に満足することなく研鑽を重ね、未来へ邁進する財団の姿をこのスローガンに込めました。

そのためには、今まで以上に安心・安全で快適な施設空間を利用される方々に提供するとともに、松山市の文化を愛し、スポーツ活動の楽しさを一人でも多くの市民に実感していただける財団事業を展開することにより、「なくてはならない」財団として多くの市民と松山市から評価をいただけるものと思われます。

財団は、「躍進」のスローガンのもと、松山市有施設の指定管理者として、また外郭団体として、そして職員は、施設を預るプロフェッショナルとして、その職責を果たしてまいります。

2. 中期経営計画 2015～2018 の実践事項

・指定管理施設の管理運営

松山中央公園　坊っちゃんスタジアム

野球選手が気持ちよくプレーし、市民の皆様が観戦を楽しめるように、心を込めて球場の整備、管理運営を行っています。

・施設案内コンシェルジュサービス

施設を利用される方の要望に合わせたプランの提案や説明を松山市総合コミュニティセンターで行っています。

・公開承認施設認定

松山市立埋蔵文化財センターは、展示室等を適正な空気環境にコントロールできることや、定期的に重要文化財を借用展示することができる施設環境と組織体制が評価され、文化庁への事前届なしで重要文化財の借用展示が可能になる特別な施設（公開承認施設）として認定されました。

・松山市民会館　大・中ホール利用料金割引制度（ギリ割サービス）

松山市民会館の大・中ホールを沢山の方に利用していただくための割引制度を提案し、採用されました。発表会などの練習利用として好評を得ています。

・接遇研修

指定管理業務の要となる職員の能力向上を図り、安心で安全、快適な施設運営に努めました。

・救命救急講習

・協賛事業の開催

他団体との連携によりお互いの長所を活かしたイベントを企画し、質の高い事業を実施することができました。

3. 第1期中期経営計画　2015－2018 の取り組みと今後の課題

1．指定管理と施設のあり方　― 施設が持つ潜在力を発揮し、魅力あふれる施設づくりを行う ―

市有６施設の指定管理者として、これまでの管理運営の実績と知識を最大限に活かして利用者が安心して使用できる施設管理を行いました。

第１期中期経営計画　2015－2018 の取り組み

■施設の管理運営

○施設利用者（市民）との信頼関係と培ってきた管理運営のノウハウを財産とし、市民サービスと施設管理技術をさらに高め、松山市民の文化振興とスポーツ振興の拠点である市有財産を適正かつ公平に管理運営を行いました。

■安心・安全な施設運営

○市民や施設利用者がスムーズに施設内を移動できるように、要所に目立つ案内看板を設置するとともに、市民や利用者が一目見て施設員と分かる制服を全職員が着用し、随時、施設内を巡回するなど安心・安全な施設管理に努めました。

■施設案内コンシェルジュサービス

○コミュニティセンター管理事務所に財団管理施設の会議室やホール等の予約状況を紹介する施設案内コンシェルジュ窓口を開設し、利用希望者のプランに合わせた施設の利用提案や財団が管理する施設の空き情報を提供しました。

■市民会館“ギリ割サービス”開始

○大・中ホールの利用促進を図るため、予約から 30 日以内の利用に限り施設基本使用料の 30%を割り引く制度を導入しました。利用日間近に会場確保をするケースは稀であるというホールの特性に着目したもので、発表会等を控えた利用者に安価な料金で練習していただき、利用者目線に立った運営と利用率向上を目指す制度として実施しました。

今後４年間に取り組むべき課題

■施設の老朽化

○松山市の公共施設マネジメント計画に基づき、管理施設の計画的な保全による長寿命化を推進させなければならないことから、目視による施設設備や備品等の点検頻度を増やして支障箇所を早期に発見し、施設のライフサイクルコストの軽減を図る必要があります。

■施設案内コンシェルジュサービスの認知度向上とサービス拡充

○市有施設の運営者として、施設をもっと快適に、便利に、簡単に使いたいと願う市民や利用者の要望の一歩先を行く提案ができなくてはなりません。そのためには情報発信ツールによる認知度向上とコンシェルジュ担当職員のスキルアップが求められます。

■危機管理体制の強化

○災害発生時に備えて体制を強化し、いざという時に施設利用者を速やかに避難誘導できるためには、職員を対象とした訓練や救命講習などの研修を継続的に実施しなければなりません。また、職員のスキル向上のために防災士の資格取得者を増やす必要があります。

2．経営基盤の強化　― 経営資源の充実と経営基盤の強化を行う ―

効率的かつ効果的な組織運営を推進するための業務改善や経営資源に関する規程等の見直しを行いました。

第１期中期経営計画　2015－2018 の取り組み

■組織体制

○舞台技術やスポーツ指導など専門知識や有資格職員を効果的に配置し、事業の効率化を図りました。また、課長と主査との間に主幹を設けて職制と責任範囲を明確化し、モチベーションの維持・向上を目指しました。

■財務体制の強化

○基本財産の運用方法は、市場状況を注視しつつ効果的な運用を図るとともに、事業収益増による内部留保を可能とする特定費用準備資金取扱規程を制定しました。

今後４年間に取り組むべき課題

■費用対効果・コスト意識

○管理業務の質や精度の向上が伴わない、単なる業務の効率化とコストパフォーマンスを追及するだけでは、施設利用者を満足させることはできません。満足していただき、今後も利用してみたいと感じてもらうためには、高品質かつ低コストで施設の運営を行う管理能力を最大限に発揮する必要があります。

■組織体制の強化

○職階の見直しを行ったことで、指揮命令系統が明確になりました。しかしながら、財団設立当時に職員を一斉採用したためベテラン職員の多くが同時期に退職することから、若手職員の育成が急務となっています。ＯＪＴや若手職員の管理資格取得など、施設管理ノウハウの引継ぎを行うとともに再雇用職員として職場に残るベテラン職員のモチベーションを保ち、組織力を維持・向上する必要があります。

○財団の経常経費全体の中で人件費が占める割合が高く、民間との競争になった場合、コスト面で劣勢になる可能性が高いことから、正職員、嘱託職員、パート職員の職責をさらに明確にして、人件費の最適化を図る必要があります。

3．財団事業の方向性　― 市民とともに松山市の文化・スポーツを育む ―

創造性豊かで健全な市民生活の形成と潤いと活力ある地域社会の発展に寄与するため、市民ニーズに対応した事業を積極的に展開しました。

第１期中期経営計画　2015－2018 の取り組み

■文化振興事業

○市民の芸能文化への興味を喚起し、新たな魅力を創出するために、多くの市民の皆様から支持されている市民ミュージカル公演や日本古来の伝統文化を学ぶ教室事業、小中学生が将来の仕事を疑似体験できるキッズジョブまつやま等を企画・実施しました。

	2015 年度	2016 年度	2017 年度	2018 年度の目標指数
文化事業数	37 事業	37 事業	43 事業	40 事業
参加人数	73,044 人	75,209 人	72,419 人	86,000 人

他団体との連携事業数（文化事業）

	2015 年度	2016 年度	2017 年度	2018 年度の目標指数
事業数(累計)	14 事業	14 事業	15 事業	16 事業

■スポーツ振興事業

○市民が気軽にスポーツに親しみ、地域のスポーツ活動に寄与するために、幼児から高齢者まで幅広い世代を対象とした様々な体験教室を開催するとともに、えひめ国体・えひめ大会の機運醸成を目的に、トップアスリート招へい・交流事業を実施しました。

	2015 年度	2016 年度	2017 年度	2018 年度の目標指数
事業数	53 事業	54 事業	62 事業	69 事業
参加人数	58,898 人	66,487 人	62,597 人	64,000 人

他団体との連携事業数（スポーツ事業）

	2015 年度	2016 年度	2017 年度	2018 年度の目標指数
事業数(累計)	23 事業	24 事業	25 事業	26 事業

■埋蔵文化財保存・普及啓発事業

○松山市の歴史を知ることで、地域に愛着と誇りを持ってもらうことを目的とした様々な古代体験教室や展示会、講演会を開催しました。また、松山市考古館は施設の環境や体制を整備し、国指定重要文化財を適切に借用・展示公開することで、平成２９年１１月に文化庁から愛媛県で２番目となる「公開承認施設」の認定を受けました。

		2015 年度	2016 年度	2017 年度	2018 年度の目標指数
利用者合計		21,553 人	26,064 人	27,724 人	21,560 人
	入館者	15,661 人	18,175 人	18,825 人	15,120 人
	館外受講者	5,892 人	7,889 人	8,899 人	6,440 人

■情報発信の強化

○2017 年度に財団ホームページのリニューアルを実施し、スマートフォンによる視聴が可能となったことからＳＮＳによる情報発信を積極的に展開しました。また、紙媒体に頼る市民や施設利用者に配慮して、財団情報誌「きゃめりあ」の見直しと地元情報誌への情報掲載を強化しました。

今後４年間に取り組むべき課題

■文化振興事業

○松山市文化芸術振興計画が平成 30 年 3 月に策定されたことで、拠点施設を運営する財団には文化芸術活動のすそ野を拡大し、文化芸術を創造する役割が求められています。また、財団が注力している伝統文化事業は、保存伝承や後継者育成を課題とするもので、継続的に実施する必要があります。

そこで、財団が管理する施設の活性化と地域における創造的で文化的な芸術活動のための環境づくりとして、一般財団法人地域創造によるリージョナルシアター事業を活用するなど新たな事業への取り組みが求められます。

■スポーツ振興事業

○近年のトップアスリート招へい・交流事業は、えひめ国体を念頭に選手や競技種目を選定してきましたが、今後は管理施設の特長を活かし、国体開催により高まった市民のスポーツへの関心を維持・向上することができる幅広い競技種目や選手を招へいするとともに、地域や地元大学、スポーツ団体との連携・協働をさらに推進させなければなりません。

■埋蔵文化財保存・普及啓発事業

○松山市考古館が公開承認施設となりましたが、次の認定更新を受けるためには施設環境の維持向上及び学芸員のさらなる資質向上が求められます。また、地域の核となる博物館として重要文化財を活用した魅力ある展示会や講演会等を開催し、これまで以上の集客が求められます。

・公開承認施設記念式典

■新鮮な情報の発信

○若い世代からベテラン世代まで、多くの市民が携帯端末を持ち、知りたい情報を検索しています。市有施設を管理し、さまざまな文化・スポーツ事業を展開する財団として、より多くの方々に施設を利用していただき、事業に参加していただくためには、常に新しい情報を多種なツール向けに発信する必要があります。

４．財団事業の方向性　― 連携と協働 ―

第１期中期経営計画　2015－2018 の取り組み

■地域との連携

○財団はこれまで松山市総合コミュニティセンターを中心にサテライト的に位置する市有施設を管理運営するにあたり、地域との良好なコミュニケーション関係を築き上げてきました。この関係を基に、まちづくり協議会や公民館との協働事業を積極的に展開しました。

■大学との連携

○開かれた大学を目指す松山大学と地域社会への貢献を目指す財団の協働事業として、歴史からアートまで毎年様々なテーマの公開講座を開催しています。

○平成 29 年 12 月に財団は、文化やスポーツ活動を通じた地域活性化での連携協定を聖カタリナ大学と締結しました。大学が有する幅広い世代への健康指導法及びスポーツ技術習得に関する専門性と財団が得意とするイベント開催のノウハウを活用して、松山市北部の活性化を図ります。

○愛媛大学社会共創学部の専門的知識を活かし、健康運動指導士の資格を有する財団職員が共同企画した子どもから高齢者まで幅広い、多彩な事業を行いました。

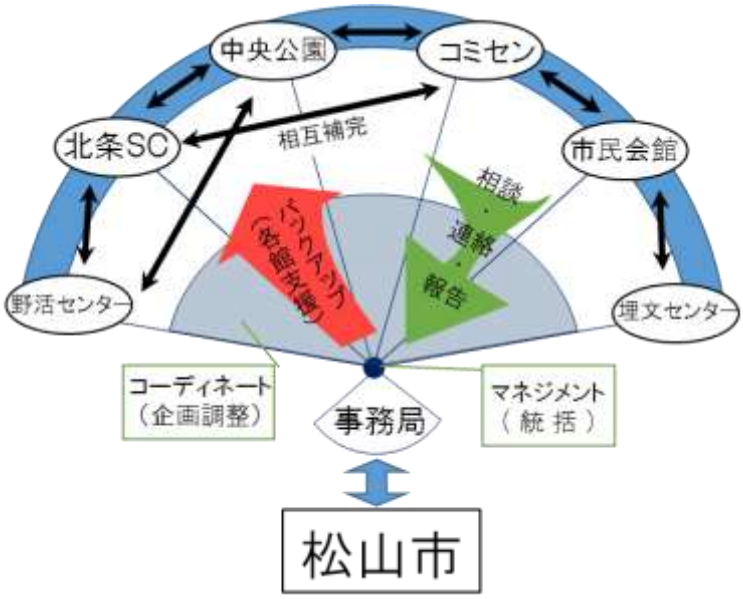
今後４年間に取り組むべき課題

■他団体との連携強化

○財団が実施する事業を通して、大学や他団体（教育関係機関、民間企業等）、地域との連携を深めてきました。特に健康とスポーツ分野における連携協力事業は、市民の健康意識の高まりとともに事業参加者が増えています。今後も引き続き市民ニーズを的確に捉え、魅力あふれる事業を展開し、市民や他団体から「なくてはこまる」財団を目指さなくてはなりません。

■施設間の連携強化

○６つの指定管理施設を運営するスケールメリットを活かして効果的な人員配置やノウハウの共有により各施設運営をレベルアップするとともに、幅広く多彩な文化芸術の鑑賞・スポーツ体験機会を市民に提供できるよう、効率性を高めた一元的な統括が求められます。



5. 中期経営計画 2019～2022 が目指す理想像

３．第１期中期経営計画　2015－2018 の取り組みと今後の課題（P4~P8）

財団が目指すべき姿

理想像1　魅力にあふれ、安心・安全・快適な施設運営

理想像2　公益性を担保した経営基盤の強化

理想像3　市民とともに松山市の文化・スポーツを育む

重点施策 1	施設の管理運営
重点施策 2	管理コストの引き下げと組織体制の強化
重点施策 3	事業の企画力と情報発信力の強化
重点施策 4	連携力の強化

6. 中期経営計画 2019～2022　重点施策と指標

実施計画の期間と進行管理

実施計画の期間は、２０１９年度から２０２２年度の４年とします。
なお、社会情勢や市民ニーズに柔軟に対応するとともに、高い実効性を確保するために、毎年度見直しを行うローリング方式による進行管理を行うことで、経営計画の実現に向けて取組みます。

重点施策１　施設の管理運営

◎重点施策１　「施設の管理運営」実現のために			
１－１	指定管理施設マネジメント	担当課	全施設
概要	財団が管理運営している市有６施設は、市民共有の重要な財産であり、この貴重な財産を優良な状態で管理することは、指定管理者としての最優先すべき責務である。しかし、松山市民会館は建設から５０年、松山市総合コミュニティセンターは３０年が経過し、計画的な保全改修工事により現状を維持している。老朽化による大規模改修は、多大な費用と市有施設を市民が使用できず、松山市の行財政に大きな影響を及ぼすことから、計画的な保全による長寿命化を推進する必要がある。 ①公共施設管理マネジメントに沿った適切な施設管理 ②施設の安全・安心のための施設内外の巡回点検の実施		

○数値目標１　施設内外の定期点検回数			
現状値(2017 年度)	2022 年度	指標の説明	算出方法
年 4 回	年 6 回	施設管理のランニングコストを抑制する予防保全に基づく取組み。目視による入念な定期点検の回数を指標とする。	実数

○数値目標２　有資格者・長期経験者による施設の修繕件数			
現状値(2017 年度)	2022 年度	指標の説明	算出方法
105 件	140 件	職員が対応した突発修繕・故障修理状況から維持コストの軽減を図る指標	実数

・職員による点検整備

・職員による修繕整備

◎重点施策１　「施設の管理運営」実現のために			
１－２	財団が一体となった安心・安全の取組み	担当課	総務課 全施設
概要	全ての利用者が安全に施設を利用するために、万全な施設管理はもとより、地震や傷病等の緊急対応力の強化が必要である。また、地域のコミュニティを担う施設としての役割を果たすべく、松山市と連携し、防災体制を築く。 ①財団内の情報セキュリティの訓練や研修の実施 ②災害に対する対応能力の維持・向上 ③全職員の救命救急講習参加と資格更新		

○数値目標１　情報セキュリティ現地状況調査の実施			
現状値(2017 年度)	2022 年度	指標の説明	算出方法
―	100%	全部署を対象とする情報セキュリティ遵守調査の実施。財団のセキュリティに対する取組状況を示す指標	調査完了部署数／部署数×100

○数値目標２　救命救急講習上級受講者数			
現状値(2017 年度)	2022 年度	指標の説明	算出方法
8 人	18 人 (6 施設×3 人)	財団の全職員が普通救命救急講習の取得を進めている。より高レベルな上級受講者数を増加させ施設運営の「安全・安心」を向上させる指標	実数

○数値目標３　財団職員の防災士数			
現状値(2017 年度)	2022 年度	指標の説明	算出方法
3 人	18 人 (6 施設×3 人)	日本防災士機構に防災士として登録された職員の数。管理施設における防災力を示す指標	実数

・救命救急講習（心肺蘇生）

・救命救急講習（ＡＥＤ取扱い講習）

◎重点施策１　「施設の管理運営」実現のために			
１－３	利用者満足度調査によるサービスの向上	担当課	全施設
概要	初めての施設利用者（主催者）を継続利用に繋げる取組みや、各種教室やイベント参加者が指定管理施設利用者へと繋がる取組みを積極的に行う。そのために満足度調査結果について組織的な共有を図り、ＰＤＣＡマネジメントサイクルの考え方に基づき、改善・向上に向けた具体的な活動を展開し、改善等の内容は、市の所管課と情報を共有する。 ①2018 年度実施の満足度調査の結果の精査 ②満足度調査内容の精査及び回収率をより高める手法の検討と実施 ③調査結果を組織的に共有し、改善・向上のヒントとして活用		

○数値目標１　サービス向上に資する利用者満足度アンケートの実施			
現状値(2017 年度)	2022 年度	指標の説明	算出方法
回収枚数 861 枚	回収枚数 2,000 枚	施設利用時や事業実施後のアンケート記入依頼に加えて各会議室に用紙を備え付けるなど、アンケートの回収増を目指す指標	実数

○数値目標２　利用者満足度アンケートから抽出された課題への取組み			
現状値(2017 年度)	2022 年度	指標の説明	算出方法
11 件	20 件	アンケートから抽出された課題に対し取組み、実現した数を指標とする。	実数

・88 クリーンウォーク四国
（松山中央公園）

・ボランティア活動
（松山市野外活動センター園外）

・まつやまマイロードサポーター
（松山市総合コミュニティセンター周辺）

◎重点施策１　「施設の管理運営」実現のために			
１－４	施設サービスの充実による収益向上	担当課	全施設
概要	松山市に施設利用の弾力的運用や見直しを提案するとともに、付帯設備や備品の整備、更新などを行い、柔軟できめ細かい利用者サービスを提供する。また、稼働率が低い施設をターゲットとした稼働率向上のための営業活動を実施し、使用料収益の向上を図る。 ①施設コンシェルジュサービスの認知度向上 ②施設リニューアル提案と稼働率向上		

○数値目標１　施設使用料収入（KGI 値）			
現状値(2017 年度)	2022 年度	指標の説明	算出方法
193,020,780 円	199,505,000 円	松山市総合コミュニティセンター	実数
91,349,600 円	94,375,000 円	松山市民会館	
101,459,961 円	131,400,000 円	松山中央公園	
15,269,120 円	17,730,000 円	北条スポーツセンター	
46,889,390 円	35,080,000 円	松山市野外活動センター ※豪雨災害により一部休止中	
298,750 円	377,000 円	松山市立埋蔵文化財センター	

○数値目標２　施設稼働率			
現状値（※1）	2022 年度	指標の説明	算出方法
45.6%（※2）	48%	松山市総合コミュニティセンター	稼動コマ数／利用可能コマ数
40.9%（※2）	44%	松山市民会館	
52.1%	57%	松山中央公園	
32.1%	36%	北条スポーツセンター	
21.3%	22%	松山市野外活動センター	
54.5 人	68 人	松山市立埋蔵文化財センター	観覧者数／開館日数

※1 現状値は 2012 年度～2017 年度の稼働率平均としている。
※2　2013 年度に松山市民会館が休館した影響により、松山市総合コミュニティセンター・松山市民会館分は 2013 年度を算定から除外

○数値目標３　施設コンシェルジュによるサービス			
現状値(2017 年度)	2022 年度	指標の説明	算出方法
23 件	60 件	施設コンシェルジュサービスによる施設紹介件数	実数

○数値目標４　施設の改善提案数			
現状値(2017 年度)	2022 年度	指標の説明	算出方法
9 件	20 件	施設の改善策を市に提案し、利便性や快適性の向上を図る指標	実数

○数値目標５　営業努力による施設利用の稼働率			
現状値(2017 年度)	2022 年度	指標の説明	算出方法
79 件	118 件	営業努力による新規利用件数を指標とする。	実数

・園児送迎時の安全確保（職員提案の一例）
（大型プランターを撤去し、こども館敷地内に送迎バスの停車スペースを確保した）

・施設案内コンシェルジュコーナー設置
（松山市総合コミュニティセンター管理事務所内）

重点施策２　管理コストの引き下げと組織体制の強化

◎重点施策２　「管理コストの引き下げと組織体制の強化」実現のために			
２－１	業務品質の向上と管理コスト削減	担当課	全施設、 経営企画課
概要	松山市と市民から品質の高い施設運営とニーズを的確に捉えた事業運営が求められている。そのためには、財団全職員が効果的かつ効率的に業務を行うことが不可欠であり、一人ひとりが業務を通じて、財団とともに成長を実感できる環境づくりが重要である。 ①人件費の抑制 ②業務の標準化と効率化を図るための研修会及び講習会の実施 ③ペーパーレス化 ④施設管理コストの縮減		

○数値目標１　人件費（時間外手当）の抑制			
現状値(2018 年度)	2022 年度	指標の説明	算出方法
100%	88%	ワークシェアの推進、利用者及び大会開始時間に職員の勤務時間を合わせるなどの取組みによる時間外勤務を抑制し、年間時間外手当額を抑制する指標とする。	実数

○数値目標２　業務の標準化と効率化を図るための研修会と講習会			
現状値(2017 年度)	2022 年度	指標の説明	算出方法
―	8 回 （40 人）	業務の標準化と効率化を図り、コスト削減に繋げるための研修会と講習会の実施回数と参加人数を指標とする。	累積実数

○数値目標３　シュレッダー紙の排出量			
現状値(2017 年度)	2022 年度	指標の説明	算出方法
5,584kg （100%）	5,360kg （96%）	シュレッダー紙の排出量からペーパーレス化とコスト削減を示す指標とし、地球温暖化対策に貢献する。	実数

○数値目標４　ペーパーレス化			
現状値(2017 年度)	2022 年度	指標の説明	算出方法
348 箱 （100%）	334 箱 （96%）	ペーパーレス化を示すためにコピー用紙１箱（Ａ４用紙 500 枚×５束）の購入量を指標とする。	実数

○数値目標５　コストパフォーマンス			
現状値(2017 年度)	2022 年度	指標の説明	算出方法
利用者１人 130.0 円	利用者１人 126.4 円	施設管理に係る燃料費と光熱水費を参照とし、利用者１人あたりの管理コストを指標とする。	(燃料費+光熱水費) ／利用者人数

◎重点施策２　「管理コストの引き下げと組織体制の強化」実現のために			
２－２	人材力の強化	担当課	総務課
概要	利用者ニーズが多様化し、受付対応や事業運営などの業務水準が高くなっている。そのため、財団が環境変化や様々な課題に対応できる人材を計画的かつ継続的に育成する必要がある。 ①クレーム、ヒヤリ・ハット、ほっと、感謝など実事例の活用や職務を通じて指導による効果的な職場内研修（OJT）の実施 ②専門能力、調整能力、職位別など、各職員の必要に応じた効果的な職場外研修を行う。 ③受付業務に従事する嘱託職員、パート職員を対象に対応能力向上の研修を随時行う。 ④各施設窓口での受付対応トラブルを未然に防ぐために、嘱託職員及びパート職員の研修を配置前に実施する。 ⑤施設運営に有益な資格取得・能力の習得の奨励		

○数値目標１　職階別研修の実施回数			
現状値(2017 年度)	2022 年度	指標の説明	算出方法
4 回	8 回	従来の研修に加えて職務レベルの向上を図る職階別研修を実施し、開催回数を指標とする。	実数

○数値目標２　受付対応研修の実施回数			
現状値(2017 年度)	2022 年度	指標の説明	算出方法
4 回	12 回	受付従事職員の対応能力向上を図るための研修を実施し、開催回数を指標とする。	実数

○数値目標３　新たに取得した資格数			
2015～2018 年度	2019～2022 年度	指標の説明	算出方法
12	24	職員のスキル向上に繋がる指標	実数（累計）

・職員を対象とした接遇研修

・車椅子取扱い研修

◎重点施策２　「管理コストの引き下げと組織体制の強化」実現のために			
２－３	経営管理機能の強化	担当課	総務課 経営企画課 全施設
概要	公益財団法人としての適切な運営や財団の信頼性を高め、組織のガバナンスやコンプライアンス、ディスクロージャーなど経営管理機能を強化する。 ①中期経営計画　PDCA サイクルの徹底 ②経営努力による事業財源の確保 ③経営管理強化のための研修実施及び参加		

○数値目標１　助成事業の確保			
現状値(2017 年度)	2022 年度	指標の説明	算出方法
4 事業	6 事業	松山市からの委託料及び補助金への依存度を減らすことを目的に、企業から助成を受けて実施した事業数を指標とする。	実数

○数値目標２　経営管理機能強化の取組み			
現状値(2017 年度)	2022 年度	指標の説明	算出方法
6 回	10 回	コンプライアンス研修や財務強化のための研修など、実施及び参加の件数を指標とする。	実数

◎重点施策２　「管理コストの引き下げと組織体制の強化」実現のために			
２－４	職員配置体制及び人材採用手段の検証と改善	担当課	総務課
概要	財団の組織体制を見直すとともに、多種多彩な財団業務及び事業を推進させるためには、対応力に優れた職員を採用する必要がある。そのため、採用手段の検証と改善を実施する。 ①職員配置体制の検証 ②民間試験制度の導入の検討と実施 ③インターンシップの実施 ④合同就職説明会へのブース設置		

○数値目標１　就職説明会（企業・大学主催）への参加回数			
現状値(2017 年度)	2022 年度	指標の説明	算出方法
―	4 回	財団の認知度向上と求職者と財団のマッチングを示す指標	実数

○数値目標２　インターンシップ学生の人数			
現状値(2017 年度)	2022 年度	指標の説明	算出方法
4 人	13 人	各施設でより多くのインターンシップ学生を受入れ、財団の認知度向上と業務に即した人材を発掘する指標	実数

・新採職員研修

・インターンシップ

重点施策３　事業の企画力と情報発信力の強化

◎重点施策３　「事業の企画力と情報発信力の強化」実現のために			
３－１	事業の分析と企画・実施	担当課	全施設
概要	指定管理施設の特性を活かし、市民ニーズを捉えた文化・スポーツ教室、事業等を企画・実施する。 （文化教室：松山市総合コミュニティセンター、松山市民会館、 松山市野外活動センター、埋蔵文化財センター） （スポーツ教室：松山市総合コミュニティセンター、松山中央公園、 北条スポーツセンター、松山市野外活動センター） ①参加者の声、アンケート調査をもとに事業効果を分析する。 ②管理施設の特性を活かした、幅広い世代へ向けた事業を企画し、実施する。		

○数値目標１　アンケートの対象人数と回収率			
現状値(2017 年度)	2022 年度	指標の説明	算出方法
27.1%	50%	事業及び各種教室参加者へアンケートを実施し、検出されたニーズから新たな事業を企画するための指標	回収枚数／対象人数×100

○数値目標２　アンケート結果を反映・改善した事業数			
現状値(2017 年度)	2022 年度	指標の説明	算出方法
8 事業	12 事業	アンケート結果を反映・改善した事業数を指標とする。	実数

○数値目標３　小学生向け夏季・冬季集中型教室数（文化）			
現状値(2017 年度)	2022 年度	指標の説明	算出方法
9 事業	10 事業	子育て支援、将来の財団ファン創生、認知度向上を目指す指標	実数

○数値目標４　小学生向け夏季・冬季集中型教室数（スポーツ）			
現状値(2017 年度)	2022 年度	指標の説明	算出方法
3 事業	5 事業	子育て支援、将来の財団ファン創生、認知度向上を目指す指標	実数

・小学生将棋教室
（松山市民会館）

・昆虫観察事業
（松山市野外活動センター）

◎重点施策３　「事業の企画力と情報発信力の強化」実現のために			
３－２	事業の再構築	担当課	全施設
概要	財団の目的（理念）を踏まえ、事業別ＰＤＣＡシートを活用した事業の精査・評価を行い、事業の継続、再編、実施手法の見直しなどを検証し、市民ニーズを的確に捉えた効果的・効率的な事業を実施する。指定管理事業に付随する施設活性化事業と補助事業及び自主事業を明確に区分し、魅力的な事業を展開する。 ①事業の必要性及び妥当性（公益性や類似事業の有無など） ②事業の効率性と費用対効果の検証と事業統廃合により代謝を促進する。		

○数値目標１　松山市文化芸術振興計画に則した事業の代謝促進			
現状値※	2022 年度	指標の説明	算出方法
17 事業 （新規）	20 事業 （新規）	松山市の施策を後押しするとともに、文化芸術に親しみ、文化活動を楽しむ市民を支える指標	実数(累計)
5 事業 （統廃合）	20 事業 （統廃合）		

※現状値は、2015 年度～2018 年度の累計

○数値目標２　松山市スポーツ推進計画に則した事業の代謝促進			
現状値※	2022 年度	指標の説明	算出方法
24 事業 （新規）	28 事業 （新規）	松山市の施策を後押しするとともに、スポーツ活動を楽しむ市民を支える指標	実数(累計)
9 事業 （統廃合）	28 事業 （統廃合）		

※現状値は、2015 年度～2018 年度の累計

・市民スポーツフェスタ
（北条スポーツセンター）

・狂言教室
（松山市民会館）

・市民ミュージカル
（松山市総合コミュニティセンター）

◎重点施策３　「事業の企画力と情報発信力の強化」実現のために			
３－３	参加料等収入増による収益向上	担当課	全施設
概要	受益者負担の適正化や付加価値の追加による参加料の見直しにより、参加料等収入の増加を図る。参加者数については、事業内容や実施状況に応じて参加者数の増加や利用者満足度の観点から事業実施方法の見直しを行い、参加者数の適正化を図る。 ①教室や主催事業などの参加料については、受益者負担の適正化を図るとともに、付加価値を追加した事業を提供し、参加料の見直しを図る。 ②事業内容や実施状況に応じて参加者数の増加や利用者満足度の観点から事業実施方法の見直しを行い、参加者数の適正化を図る。		

○数値目標１　参加料収入（自主事業）			
現状値(2017 年度)	2022 年度	指標の説明	算出方法
11,905 千円	12,380 千円	参加料収入見直しによる収入状況を示す指標	実数

○数値目標２　事業経費（文化振興事業）			
現状値(2017 年度)	2022 年度	指標の説明	算出方法
628 円	600 円	参加者１人当たりの事業実施経費。事業の効率性を示す指標	経費／参加人数

○数値目標３　事業経費（スポーツ振興事業）			
現状値(2017 年度)	2022 年度	指標の説明	算出方法
827 円	794 円	参加者１人当たりの事業実施経費。事業の効率性を示す指標	経費／参加人数

・ダンスバトルイン松山

（松山市民会館）

・市民スポーツフェスタ

（松山市総合コミュニティセンター）

◎重点施策３　「事業の企画力と情報発信力の強化」実現のために			
３－４	情報発信の強化に向けた取組み	担当課	総務課 全施設
概要	スマートフォンやタブレットなどモバイル端末の普及により、情報社会は日々進化している。その一方で紙面による情報提供も必要とされている。財団の認知度向上のために、様々な情報媒体を活用し、幅広い世代に情報を提供するなど、事業参加者の増加を図る。 ①ホームページを主体に、YouTube や facebook などＳＮＳを活用した情報発信 ②ホームページやブログの更新頻度向上 ③アクセスログ分析に基づいたホームページの評価と改善 ④教室パンフレットを活用した周知活動		

○数値目標１　インターネットによる情報発信			
現状値(2017 年度)	2022 年度	指標の説明	算出方法
166 回	300 回	ホームページやブログ、facebook などのＳＮＳを活用した情報発信回数（指標はブログの更新回数としている）	実数

○数値目標２　ホームページアクセス数			
現状値(2017 年度)	2022 年度	指標の説明	算出方法
36,494 件	50,000 件	アクセス数の増加を目的に、ログ分析に基づいた評価と改善を行う。数値は財団ホームページのトップページのビュー数	実数

○数値目標３　教室パンフレットの配布数			
現状値(2017 年度)	2022 年度	指標の説明	算出方法
―	30,000 枚	教室パンフレットを作成し、市内の小学校や公民館に配布する。アンケート結果による検証を行い、広報力を高める。	実数

・facebook

・教室パンフレット

・スマホ対応のホームページ

・ブログ

重点施策４　連携力の強化

◎重点施策４　「連携力の強化」実現のために			
４－１	協働体制の推進	担当課	全施設
概要	松山市の行政改革推進や多様化する利用者ニーズを受け、財団は限られた資源の中で、各種事業遂行能力と専門性を発揮する必要がある。しかし、財団内部で全ての能力を求めることは困難であることから、外部からのノウハウを積極的に活用し、地域や他団体と協働した活動を推進する必要がある。 ①地域との連携・協働（松山市野外活動センター、北条スポーツセンター） ②大学等教育機関との連携・協働（松山市総合コミュニティセンター、北条スポーツセンター） ③民間企業との連携・協働（松山市総合コミュニティセンター、北条スポーツセンター）		

○数値目標１　連携・協働事業数			
現状値(2017 年度)	2022 年度	指標の説明	算出方法
12 事業	16 事業	連携・協働で実施する事業数の増加を目的とした指標	実数

○数値目標２　連携・協働事業参加人数			
現状値(2017 年度)	2022 年度	指標の説明	算出方法
18,474 人	21,000 人	連携・協働事業を検証・改善する上で参考となる指標	実数

○数値目標３　幅広い世代を対象とした事業の展開			
現状値(2017 年度)	2022 年度	指標の説明	算出方法
5 事業	9 事業	市や他団体と協議・調整を行い、幅広い世代が参加できる文化・スポーツ事業の企画・実践を指標とする。	実数

他団体の協力により開催している事業

・キッズジョブまつやま

・キッズ野球教室

7. 中期経営計画 2019～2022　実施にあたって

（１）計画の進捗管理

各重点施策を実現するための数値目標（指標）を達成することにより、中期経営計画の理想像である「魅力にあふれ、安心・安全・快適な施設運営」、「公益性を担保した経営基盤の強化」、「市民とともに松山市の文化・スポーツを育む」を実現し、松山市民から信頼され、松山市のベストパートナーとなる財団の理想に近づくことができます。

数値目標（指標）は、現状値（2017年度）と4年後（2022年度）の達成目標数値を明らかにしていますが、理想像の実現のために、実効性を確実にする必要があります。そのために数値目標（指標）に明記されている内容及び事業の進捗管理を組織として管理を行い、進行の責任を明らかにしていきます。

また、数値目標（指標）の進捗状況や財団を取り巻く状況が変化することを見越して、数値目標（指標）の内容や工程については、毎年検証を行い、適宜改善します。

（２）魅力ある指定管理施設の運営

当財団は、6市有施設の指定管理者として施設管理仕様書を遵守し、事業計画書で提案した事項を着実に高いレベルで実行し、市民の期待に応える必要があります。

各施設で実施しているモニタリング調査や事業終了後のアンケートなどから、財団が企画している各種事業への参加が、財団が管理運営している施設の認知度を高め、施設利用を始めるきっかけになっていることが分かりました。指定管理者として安心・安全な環境を最優先した施設運営を行い、市民の誰もが気軽に参加でき、市民ニーズを的確に捉えた一歩先を行く事業を展開することにより、施設の利用率や市民満足度の向上につながると確信しております。

（３）協働と連携

財団の強みの一つに大学等の教育機関や他団体、施設が立地する地域、民間企業などとの協働と連携が挙げられます。

・風早体操

特に、管理6施設は、松山市総合コミュニティセンターを中心に、市内中心部の「松山市民会館」、東部の「松山市野外活動センター」、西部の「松山市立埋蔵文化財センター」、南部の「松山中央公園」、北部の「松山市北条スポーツセンター」とネットワーク的に位置していることから、近隣の大学や地域団体との協働事業や連携事業を積極的に実施しています。

松山市の外郭団体として、市有施設の指定管理者として、財団は、市が掲げる「人が集い笑顔　広がる　幸せ実感都市　まつやま」を後押しする使命があります。今まで以上に、市民や施設利用者から愛され、頼りにしていただくためにも「協働」と「連携」を推進させなければなりません。

8. 資料編

○数値目標　松山市総合コミュニティセンター使用料収入と年間利用者数

	現状値(2017 年度)	2022 年度
使用料収入	193,020,780 円	199,505,000 円
年間利用者数	876,438 人	880,000 人

使用料収入は駐車場及び食堂等を除いている。

○数値目標　松山市民会館使用料収入と年間利用者数

	現状値(2017 年度)	2022 年度
使用料収入	91,349,600 円	94,375,000 円
年間利用者数	325,862 人	375,700 人

○数値目標　松山中央公園使用料収入と年間利用者数

	現状値(2017 年度)	2022 年度
使用料収入	101,459,961 円	131,400,000 円
年間利用者数	683,374 人	686,200 人

使用料収入は広告収入及び売店収入等を除いている。

○数値目標　北条スポーツセンター及び北条体育館使用料収入と年間利用者数

	現状値(2017 年度)	2022 年度
使用料収入	15,269,120 円	17,730,000 円
年間利用者数	150,938 人	151,600 人

使用料収入はコインロッカー使用料を除いている。

○数値目標　松山市野外活動センター使用料収入と年間利用者数

	現状値(2017 年度)	2022 年度
使用料収入	46,889,390 円	35,080,000 円
年間利用者数	189,590 人	190,400 人

2022 年度使用料収入は、豪雨災害の影響による施設復旧状況を勘案している。

○数値目標　松山市立埋蔵文化財センター入場料収入と年間入館者及び出前講座受講者数

	現状値(2017 年度)	2022 年度
入場料収入	298,750 円	377,000 円
年間入館者及び出前講座受講者数	27,724 人	29,600 人

【SWOT 分析】

当財団の運営状況と外部環境から、財団の「強み（Strength）」と「弱み（Weakness）」及び「機会（Opportunity）」と「脅威（Threat）」について整理し、これらの要素をクロス分析（SWOT 分析）することにより、財団における成長戦略、回避戦略、改善戦略、転換戦略について検討しました。

	【機会】 ・文化・スポーツへの関心の高まり ・社会貢献活動への参加意識の高まり ・指定管理更新への対応	【脅威】 ・市の政策変更・財政状況 ・民間サービスの充実 ・競合他社の進出 ・指定管理の公募化
【強み】 ・松山市との連携の強さ ・地域及び団体との連携の強さ ・豊富な経験と実績 ・公益性の高さ ・料金の安さ	＜成長戦略＞戦略No.①～④ 機会を取込み、強みを活かす ①市との連携強化 ②市民との協働推進 ③地域との連携強化 ④積極的な事業の企画提案	＜回避戦略＞戦略No.⑤～⑦ 強みを活かし、脅威を機会に変える ⑤施設管理運営の重点化 ⑥公平性、透明性の高さ ⑦施設管理ノウハウの蓄積
【弱み】 ・経営管理機能の弱さ （連携力、事務処理スピード感） ・コスト意識の低さ ・競争意識の低さ ・職員の平均年齢の高さ	＜改善戦略＞戦略No.⑧～⑩ 機会を活かし、弱みを克服する ⑧選択と集中による事業展開 ⑨明確な目標の設定 ⑩新規職員採用、人材育成	＜転換戦略＞戦略No.⑪～⑬ 弱みを補完し、脅威に備える ⑪マネジメント力の強化 ⑫サービスの改善と向上 ⑬コスト意識の徹底

・中期経営計画策定会議

各部署から集まったメンバーにより、財団をとりまく現状の分析と課題を克服するための戦略について協議を重ねました。