



Japan Foundation for
Regional Art-Activities

地域文化施設における財団運営に関する調査研究

地域文化施設における財団運営に関する調査

資料編

2002年12月
財団法人地域創造

◎ 目次 ◎

序章 調査の目的と構成、実施要領

1. 調査の目的と構成.....	1
(1) 調査の目的.....	1
(2) 調査の構成.....	1
2. 調査の実施要領.....	1
(1) 調査票による事例調査.....	1
(2) ヒアリング調査.....	2
(3) 専門家による調査研究会.....	3
(4) 全国公立文化施設データの再分析.....	3
(5) 報告書の構成.....	3

第1章 地域文化施設における財団運営施設の特徴

1. 芸術文化施設の設置状況、施設のタイプ、事業内容 - 直営施設との比較.....	5
(1) 全国の芸術文化施設数.....	5
(2) 施設のタイプ、設置自治体別にみた財団運営施設の傾向.....	7
(3) 自主事業の実施状況.....	8
2. 財団運営施設の職員構成、運営費の構成.....	9
(1) 職員構成.....	9
(2) 運営費の構成.....	10

第2章 財団運営の現状と今後の方向性

1. 財団の目標設定と評価.....	12
(1) 財団の設置理念、目的と自治体の文化政策について.....	12
(2) 財団の評価とアカウンタビリティ.....	12
(3) 行政が文化事業に取り組む意義と財団の目標設定の考え方.....	14
2. 財団運営とした成果、想定していなかった課題.....	18
(1) 財団設立の理由.....	18
(2) 財団運営とした成果、想定していなかった問題点や課題.....	18
3. 財団の事業・活動内容と施設の運用.....	20
(1) 実施している事業の範囲.....	20
(2) 施設の運用 管理における現状と課題.....	20
(3) アーティスト、市民やNPO との関係.....	23

4. 財団の運営体制と組織.....	25
(1) 財団組織が抱える課題.....	25
(2) プロパー職員雇用の現状と課題.....	26
(3) 人材の活性化につながる雇用形態のあり方.....	29
(4) 派遣職員、プロパー職員の位置づけ.....	30
(5) 多様な意志決定のしくみ.....	32
5. 財政運営、予算執行.....	33
(1) 財団における予算執行の現状.....	33
(2) 財団の自主財源の確保方策と経営感覚の導入.....	33
(3) 財団ならではの柔軟な財政運営のしくみ.....	36
(4) 自治体サイドからみた財団の財政運営に関する考え方.....	37
(5) 施設補修における設置自治体の役割.....	39
6. 設置自治体との関係性と財団運営の類型.....	41
(1) 事業の実施状況、組織構成、財政状況からみた設置自治体との関係性.....	41
(2) 設置自治体との関係性からみた財団運営の類型.....	42
7. 財団運営の包括的な課題と今後の方向性.....	44
(1) 財団サイドからみた財団運営の課題と方向性.....	44
(2) 自治体サイドからみた財団運営の課題と方向性.....	45
(3) 財団法人を取り巻く法制度、社会的評価などについて.....	47

参考資料

1. 財団調査 調査票.....	50
2. 自治体調査 調査票.....	58

序章 調査の目的と構成、実施要領

1. 調査の目的と構成

(1) 調査の目的

全国各地に整備された公立文化施設の管理運営をまかされている財団の運営については、数々の問題点や課題が指摘されている。財団の意義、目的、役割とその評価、財団組織・職員の活性化、財団と市民地域社会との関わり等その問題点や課題は多岐にわたる。

本調査は、景気低迷など社会・経済環境の変化に伴い行政評価や説明責任が厳しく問われる時代であることを考慮しながら、活力ある財団運営について諸々の課題を考察し、提言を行うことを目的としている。

(2) 調査の構成

これらの目的を達成するため、本調査では、調査票による事例調査、ヒアリング調査、専門家による調査研究会という3つの調査と、「地域の公立文化施設に関する調査」(地域創造が2000年12月実施、2001年3月報告書発行)による全国公立文化施設データの再分析を行い、報告書として取りまとめた。

2. 調査の実施要領

(1) 調査票による事例調査

本事例調査は、財団運営の現状と課題を詳細に把握することを目的とするため、調査票は、基本的には自由記述方式とし、財団の特性・類型を把握するために必要な事項のみ選択肢を設けた。また、回答内容をより詳しく、正確に把握するため、設問に関連した資料類(設立趣意書、寄付行為、事業報告書等)の提出を依頼した。

財団に向けた調査と並行し、財団を設置した自治体にも同じく調査票による事例調査を実施し、自治体からみた財団運営の現状と課題についても整理・分析を行った(以下、財団を対象とした事例調査を「財団調査」、自治体を対象とした事例調査を「自治体調査」とする)。具体的な実施要領は次のとおりである。

- 対象:地域文化施設を運営する30財団、およびそれら財団を設置した30地方自治体。
- 抽出方法:「地域の公立文化施設に関する調査」(地域創造、2000年12月実施、2001年3月報告書発行)による全国公立文化施設データのうち、「運営形態」が「委託」で、「委託先」が「財団法人」である全国の芸術文化施設から、設置自治体の区分(都道府県、政令市、市区町村)、立地(大都市圏、地方都市圏等)、事業内容、施設の特徴などを考慮して、30財団を抽出した。設置自治体区分ごとの調査

対象財団数／自治体数は図表序-1のとおりである。

[図表 序-1 設置自治体区分ごとの調査対象財団数／自治体数]

設置自治体	財団調査		自治体調査	
	送付数	回収数	送付数	回収数
都道府県	7	6	7	6
政令市	4	4	4	3
市区	15	15	15	14
町村	4	4	4	3
計	30	29	30	26

- 調査方法: 郵送発送、回収(ワード文書による入力および返送ができるよう、フロッピーを同封)
- 実施時期: 2001年10月
- 調査票の内容: 財団調査、自治体調査それぞれの調査内容は図表序-2のとおりである。なお、同じ項目でも、財団、自治体で質問内容は異なる(詳細は 参考資料参照)。

[図表 序-2 財団調査、自治体調査の調査内容]

財 団 調 査	<ul style="list-style-type: none"> ● 財団の設立目的、理念 ● 事業・活動の内容 ● 施設の運用・管理 ● 芸術家やアーティスト、市民やNPOとの関係 ● 運営体制・組織構成 ● 運営予算 ● 事業の評価や情報公開、アカウントビリティ(説明責任) ● 課題・将来像
自 治 体 調 査	<ul style="list-style-type: none"> ● 自治体の文化政策、設置する財団等外郭団体全般(文化振興財団を含む)の管理・運営に対する基本方針等 ● 調査対象財団の設置目的、メリット、財団設置の成果・課題 ● 運営体制・組織構成 ● 運営予算 ● 事業の評価や情報公開、アカウントビリティ(説明責任) ● 財団運営の方向性、現状の課題等

(2) ヒアリング調査

調査票への回答内容についてより詳細に情報を収集するため、設置自治体区分(都道府県、政令市、市区町村)、実施している事業内容等を考慮し、財団、設置自治体双方から回答のあった5財団を抽出、財団、設置自治体双方へのヒアリング調査(計10件)を行った。

ヒアリング調査を行った財団(および設置自治体)は次のとおりである(順不同)。

- 財団法人島根県文化振興財団／島根県環境生活部文化振興課
- 財団法人仙台市市民文化事業団／仙台市生活文化部文化振興課

- 財団法人盛岡市文化振興事業団／盛岡市教育委員会文化課
- 財団法人伊丹市文化振興財団／伊丹市経済文化部市民文化振興課
- 財団法人志度町福祉文化協会／志度町教育委員会生涯学習課

(3) 専門家による調査研究会

財団運営の現状と課題を検討するため、「専門家研究会」を設け、計6回の検討会を行った。専門家による調査研究会のメンバーは次のとおりである(五十音順、敬称略)。

- 朝日信夫 (財団法人救急振興財団 副理事長)
- 衛 紀生 (演劇評論家、舞台芸術環境フォーラム代表)
- 中村晃也 (財団法人墨田区文化振興財団 事業課長)
- 細川紀彦 (金沢市民芸術村 村長)
- 山本 章 (財団法人静岡県舞台芸術センター 専務理事)

(4) 全国公立文化施設データの再分析

本分析では、地域文化施設における財団運営の全体像を把握するため、「地域の公立文化施設に関する調査」(地域創造が2000年12月実施、2001年3月報告書発行)(*)の全国公立文化施設データのうち、次の2つの条件を満たした施設を「財団法人による管理・運営の芸術文化施設」(以下、財団運営施設)として抽出し、財団運営施設の設置状況、施設のタイプ、事業内容、運営上の特徴を、設置自治体別(都道府県／政令市・特別区／市／町村)に分析した。なお、この調査は財団ではなく施設を対象に行われたものであるため、分析も財団ではなく施設単位のものとなっている。

- 条件1: 施設の管理・運営の委託先が財団法人と考えられる施設(=財団運営施設)
- 条件2: 主たる施設が、「ホール」、「美術館」、「練習施設」、「創作工房」とその複合施設である施設(=芸術文化施設)

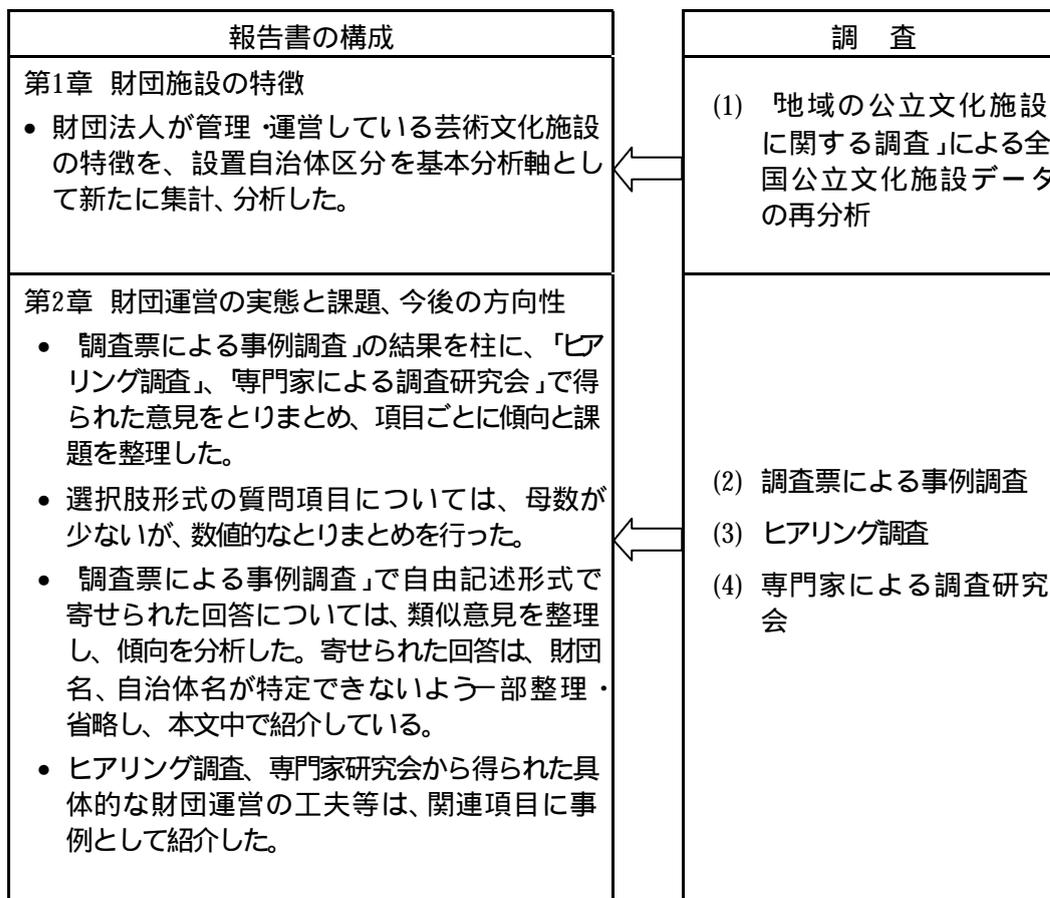
* 「地域の公立文化施設に関する調査」:

- 対象: 2001年3月までに地方公共団体または地方公共団体が設立に関与した地方自治法第244条の2第3項、同施行令第173条の3に該当する法人が設置した「施設」。
- 調査方法: 各都道府県及び政令指定都市、並びに都道府県を経由して、すべての市区町村に調査票を配布・収集した。回答のあった施設数は4,895件。

(5) 報告書の構成

本報告書では、『『地域の公立文化施設に関する調査』による全国公立文化施設データの再分析』の結果を第1章「財団施設の特徴」として、「調査票による事例調査」、「ヒアリング調査」、「専門家による調査研究会」の3つの調査結果を第2章「財団運営の実態と課題、今後の方向性」として取りまとめた。各調査と報告書の構成は、図表序-3のとおりである。

[図表 序-3 報告書の構成と調査の関係]



なお、今回の調査結果に基づいた、地域文化施設の財団運営に関する提言は、本報告書とは別に、『地域文化施設における財団運営のあり方を考える』として取りまとめた。

第1章 地域文化施設における財団運営施設の特徴

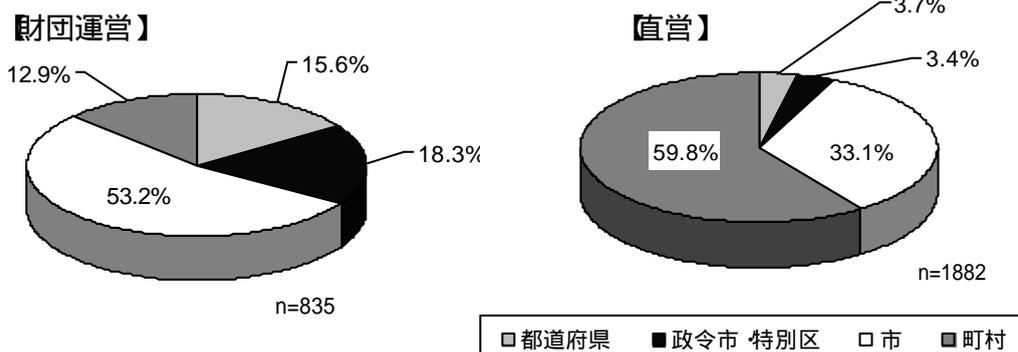
1. 芸術文化施設の設置状況、施設のタイプ、事業内容 直営施設との比較

(1) 全国の芸術文化施設数

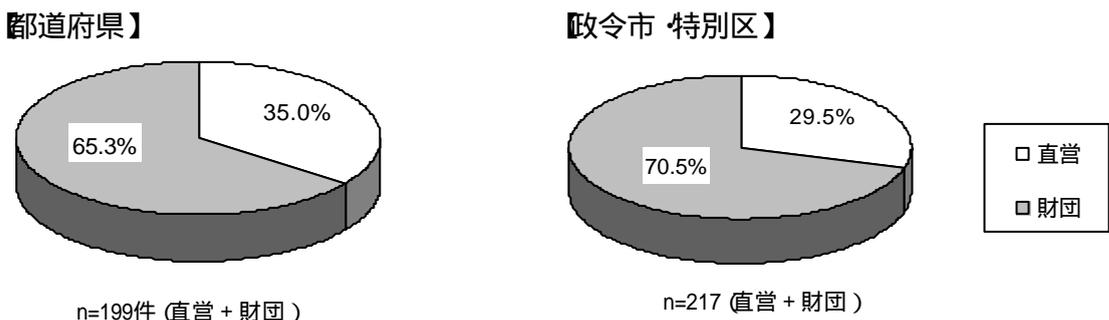
直営施設・財団運営施設の割合

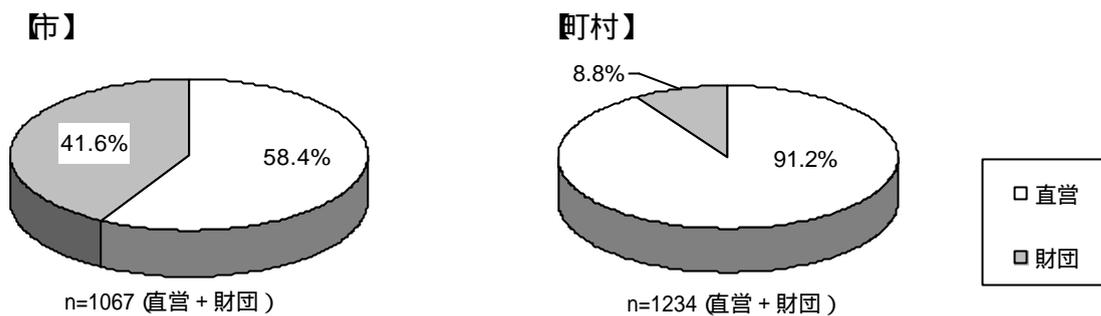
- 調査に回答した全国の公立の芸術文化施設のうち、財団が運営している施設(以下「財団運営施設」とする)は835施設、自治体が直接運営する施設(以下「直営施設」とする)は1,882施設となっている。
- 財団運営/直営ごとに設置した自治体をみると、財団運営施設では、「市」が53.2%と半数以上を占め、次いで「政令市・特別区」(第1章では地域コードのルールに準じ、特別区(3区)は「政令市」に分類)が18.3%、「都道府県」が15.6%、「町村」は12.9%と低くなっている。一方、直営施設では、「町村」が59.7%と最も割合が高く、「都道府県」と「政令市・特別区」の割合は5%に満たない(図表1-1)。
- これを、設置自治体ごとに財団運営施設、直営施設の割合をみると、その差は顕著である。「都道府県」、「政令市・特別区」では、財団運営の割合が高い割合を占めるが、「市」では約4割、「町村」では1割に満たない。設置自治体が、「都道府県」、「政令市・特別区」といった大規模・広域の場合は財団運営、「市」、「町村」といった基礎自治体では直営が中心となっている(図表1-2)。
- なお、設置自治体ごとの差が顕著なことに鑑み、以降の分析では、設置自治体(都道府県/政令市・特別区/市/町村)を基本分析基軸とし、集計分析する。

【図表 1-1 財団運営/直営ごとにみた設置自治体の割合】



【図表 1-2 設置自治体ごとにみた財団運営/直営の割合】

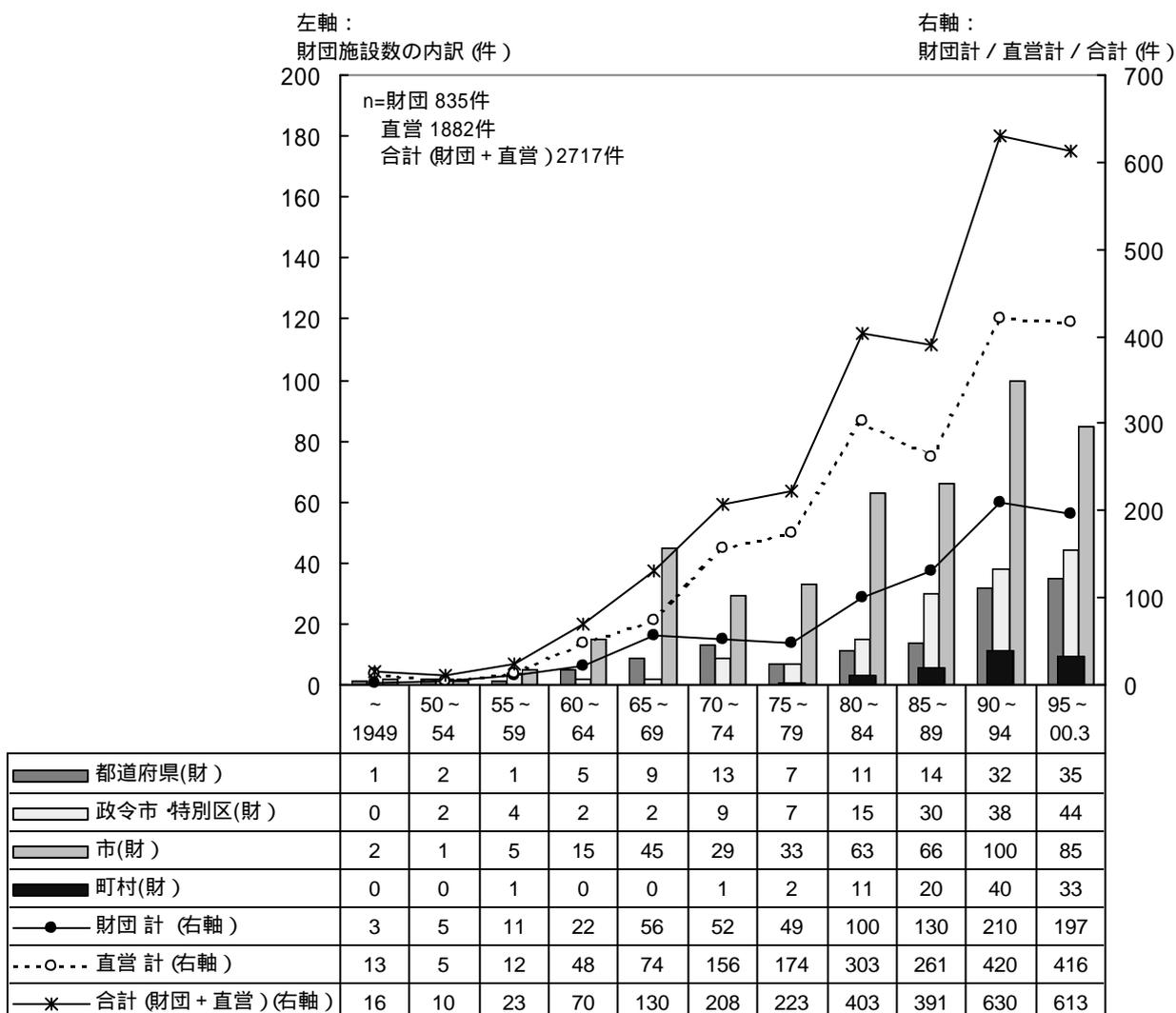




財団運営施設数の推移

- 財団運営施設を中心に、施設数の推移をみると、公立の芸術文化施設は、財団運営施設、直営施設とも、1980年代に入って急激に増え始め、90年代前半にはあわせて630の施設が開館している。財団運営施設は、80年以前は「市」と「都道府県」による設置が多かったが、80年代以降、「政令市・特別区」と「町村」の設置も多くなっている。

〔図表 1-3 設置自治体別 財団運営施設数の推移〕



(2) 施設のタイプ、設置自治体別にみた財団運営施設の傾向

- 施設のタイプは、財団運営、直営ともに「ホールとその複合施設」の割合が8割以上を占める(図表1-4)。
- 4つの施設のタイプのうち、施設数の多い「ホールとその複合施設」、「美術館とその複合施設」について、それぞれ設置自治体ごとに財団運営、直営の割合をみると(図表1-5)、「ホールとその複合施設」では「都道府県」で「直営」の割合が46.4%と低くなっている。一方、「美術館とその複合施設」では、「都道府県」で「直営」の割合の高さ(58.0%)が顕著である。

【図表 1-4 財団運営 / 直営ごとにみた施設のタイプ】

財団運営 / 直営		施設のタイプ			
		ホールとその複合施設	美術館とその複合施設	練習場とその複合施設	創作工房とその複合施設
財団運営	施設数 (n=835)	717	98	108	55
	%	85.9%	11.7%	12.9%	6.6%
直営	施設数 (n=1882)	1566	250	97	123
	%	83.2%	13.3%	5.2%	6.5%

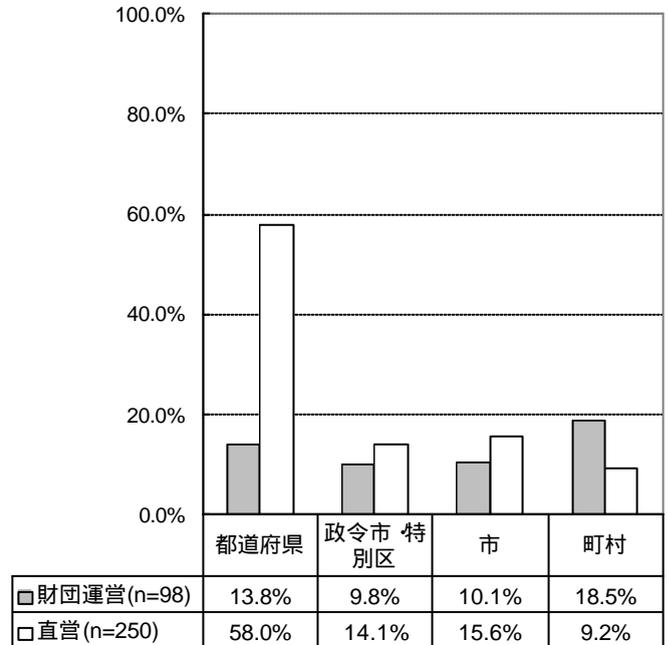
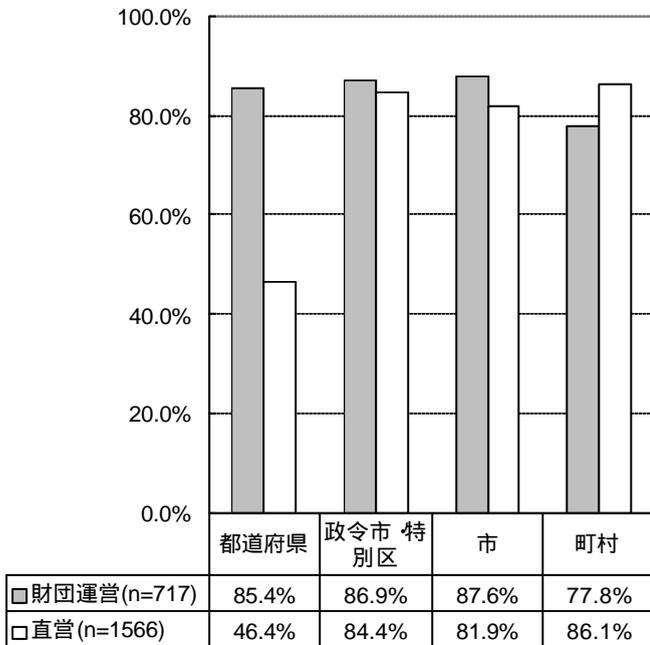
* プロパー職員数は、常勤職員数の内数

* %の母数は、財団運営、直営それぞれの施設数

【図表 1-5 施設のタイプ別、設置自治体別にみた財団運営 / 直営の割合】

【ホールとその複合施設】

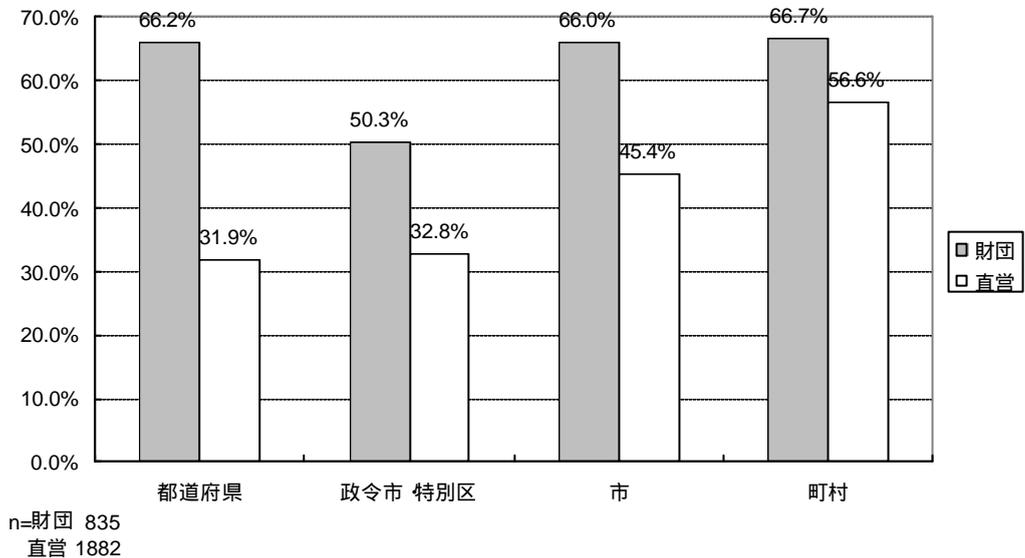
【美術館とその複合施設】



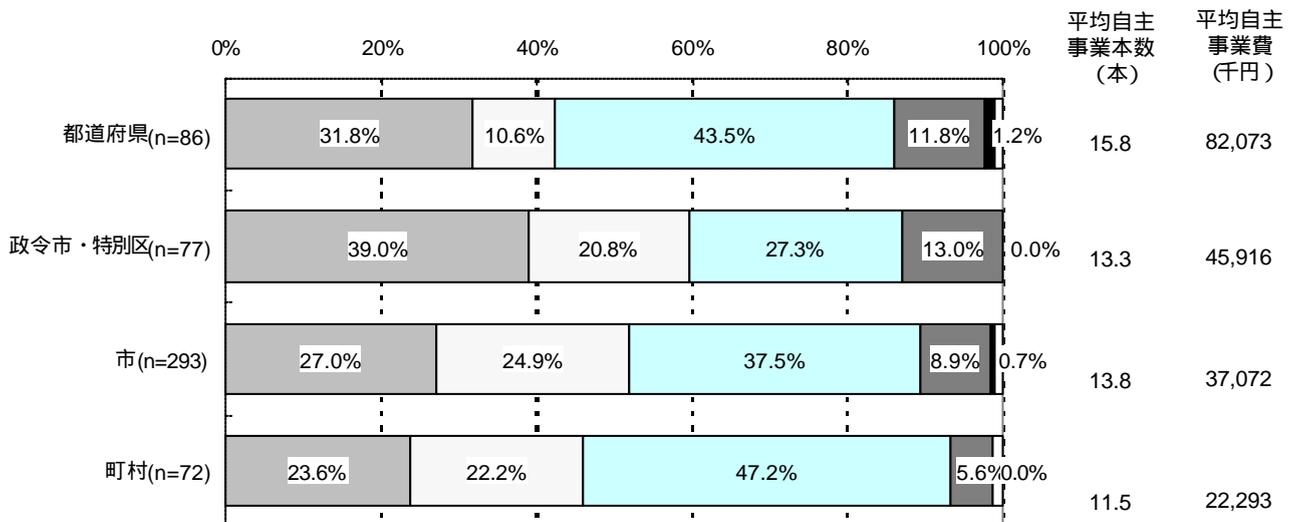
(3) 自主事業の実施状況

- 財団運営 / 直営ごとに自主事業の実施状況をみると、設置自治体区分に関わらず、財団運営で自主事業の実施率が高くなっている。また、実施率が最も高いのは、財団運営、直営とも「町村」である(図表1-6)。
- 財団運営施設について、自主事業を実施している場合の自主事業本数、自主事業費を設置自治体別にみると、年間に実施する自主事業の本数は、「都道府県」、「市」、「町村」で「10~29本」の割合が最も高くなっている。平均自主事業本数でも、設置自治体区分ごとには大きな差はなく、「市」や「町村」が設置した財団運営施設で自主事業に積極的に取り組んでいる様子が窺える(図表1-7)。
- ただし、平均の自主事業費は、都道府県、政令市、市、町村の順で多くなっており、自主事業の平均本数に大差がないことを考えると、この順で多いことがわかる。

【図表 1-6 財団運営 / 直営別にみた自主事業の実施状況】



【図表 1-7 自主事業の本数 (対象: 自主事業を実施している財団運営施設)】



n=528 (自主事業ありと回答した施設数)

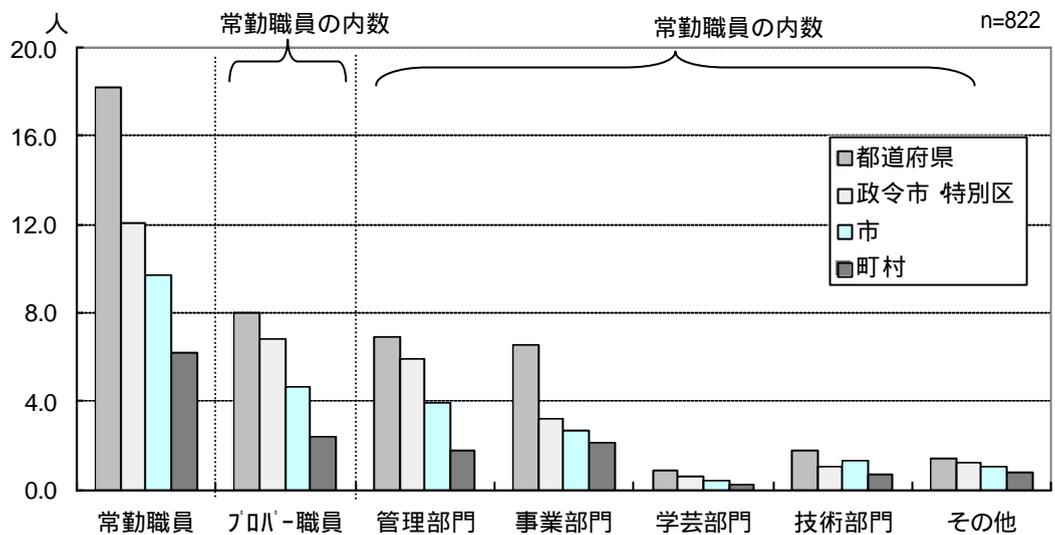
□ 1~4本 □ 5~9本 □ 10~29本 □ 30~99本 ■ 100本~ □ 無回答

2. 財団運営施設の職員構成、予算

(1) 職員構成

- 財団の常勤職員の構成を、設置自治体別にみると、「都道府県」、「政令市・特別区」、「市」、「町村」の順に「常勤職員」、「プロパー職員」の数は多い傾向がある。常勤職員数に占めるプロパー職員の割合は、「政令市・特別区」が56.2%と最も高く、他は5割に満たない。
- 「政令市・特別区」では、「管理部門」の人数と「事業部門」の人数の開きが大きい。

図表 1-8 常勤職員数の内訳 - 平均値]



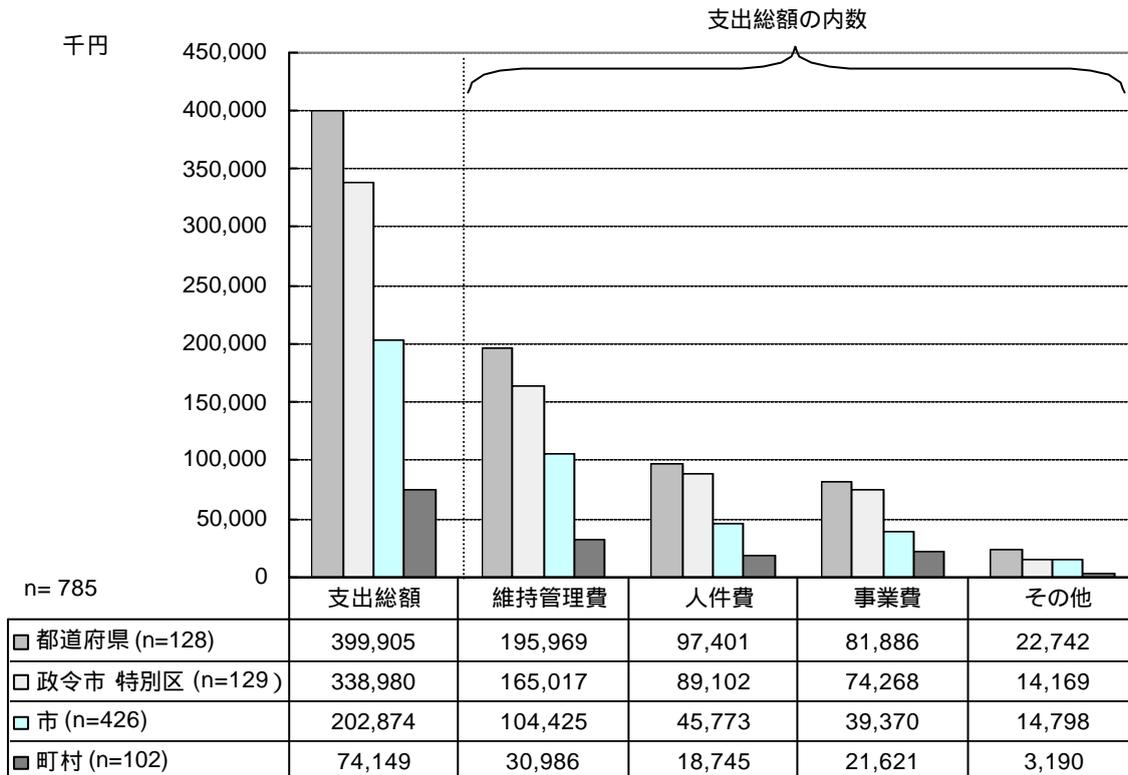
設置自治体	常勤職員 (単位:人)						
	プロパー職員 (プロパー率)	管理部門	事業部門	学芸部門	技術部門	その他	
都道府県 (n=129)	18.2	8.0(44.0%)	6.9	6.5	0.9	1.8	1.4
政令市 特別区 (n=149)	12.1	6.8(56.2%)	5.9	3.2	0.6	1.0	1.2
市 (n=438)	9.7	4.6(47.4%)	3.9	2.7	0.4	1.3	1.0
町村 (n=106)	6.2	2.4(38.7%)	1.8	2.1	0.2	0.7	0.8

- * プロパー職員数は、常勤職員数の内数。
- * 調査票は、管理部門、事業部門、学芸部門、技術部門、その他、の5つの部門の合計が常勤職員数になるよう設計されているが、回答の中には、空欄がゼロなのか無回答なのかの判断ができないケースや合計が一致しないケースがある。
- * したがって、平均値算出にあたっては空欄の扱いは次のとおりとしたため、部門別の職員数の合計は常勤職員数の平均値と一致しない。
 - すべての項目が空欄のものは無回答として計算対象外
 - 一部の回答欄に記入がある場合は、空欄の回答欄をゼロとみなし、計算対象
- * 学芸部門に職員がいる施設は106件 うち74件が「美術館とその複合施設」である。74件の学芸部門の職員数の平均は、4.3人である。
- * なお、常勤職員数がゼロの施設も件数があるが、それらはいずれも町村設置の施設である。

(2) 運営費の構成

- 支出総額については、設置自治体区分ごとに見ると差が大きい。また、「都道府県」と「政令市・特別区」では、「維持管理費」が多くなっており、管理・運営する施設規模が大きいほど維持管理費は多くなると考えられる(図表1-9)。
- 収入総額については、「設置自治体からの委託費」では、「都道府県」が最も多く、「設置自治体からの補助金」、「自主財源」では、「政令市・特別区」が多くなっている(図表1-10)。

【図表 1-9 施設運営費の支出内訳 - 平均値】



* 金額は、平成11年度決算の数値。

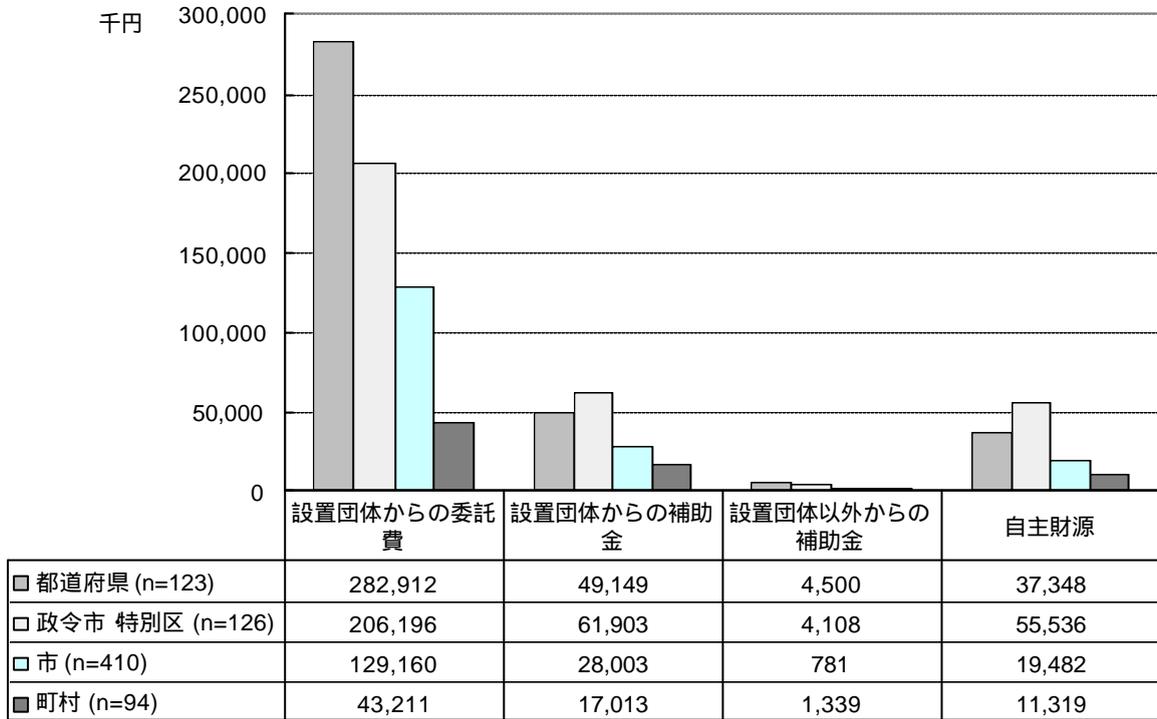
* 調査票は、維持管理費、人件費、事業費、その他、の4項目の合計が支出総額になるよう設計されているが、回答の中には、空欄がゼロなのか無回答なのかの判断ができないケースや、合計が一致しないケースがある。

* したがって、平均値算出にあたっては空欄の扱いは次のとおりとしたため、維持管理費、人件費、事業費、その他の合計は支出総額の平均値と一致しない。

・すべての項目が空欄のものは無回答として計算対象外

一部の回答欄に記入がある場合は、空欄の回答欄をゼロとみなし、計算対象

【図表 1-10 設置自治体別 施設運営費の収入内訳 - 平均値】



* 金額は、平成11年度決算の数値。

* 調査票は、設置自治体からの委託費、設置自治体からの補助金、設置団体以外からの補助金、自主財源、の4つの項目の合計を収入総額とし、収入総額は支出総額と同じになるよう設計されているが、回答の中には、空欄がゼロなのか無回答なのかの判断ができないケースや合計が一致しないケースがある。

* したがって、平均値算出にあたっての空欄の扱いは次のとおりとしたため、維持管理費、人件費、事業費、その他の合計は支出総額の平均値と一致しない。

・すべての項目が空欄のものは無回答として計算対象外

一部の回答欄に記入がある場合は、空欄の回答欄をゼロとみなし、計算対象

第2章 財団運営の現状と今後の方向性

1. 財団の目標設定と評価

(1) 財団の設置理念、目的と自治体の文化政策について

財団の理念や基本方針は、設立時に設立趣意書や寄附行為の中で明記されている。また、設置自治体の文化政策の基本方針も、定められているところが多いものの、個々の財団の具体的な目標や到達目標が明確に示されているケースは少ない。

事例調査に回答のあった設置自治体26団体のうち、約8割弱が文化政策に関する指針や基本方針を定めているが、財団等の外郭団体全般の指針を有しているのは約2割強、調査対象となった個別の文化施設運営財団に関して指針を持ち、公開しているのはわずか1割未満であった。

財団の設置理念、目的 【財団調査より】

- 財団の理念や基本方針は、設立時に設立趣意書や寄附行為の中で明記されており、財団の設置理念や目的としては、「県民（市民）文化の向上」、「地域社会の活性化」、「地域文化の創造」、「豊かな生活環境づくり」などが主な目的となっているが、設置自治体の属性（設置団体の区分（都道府県／政令市／市区／町村）、立地（大都市圏／地方都市圏等））によって異なる。市区、町村では、生涯学習、スポーツ振興、福祉等も含めた地域文化の振興拠点としての役割について触れたものが多い。
- 財団の設置理念や目的は、財団事業の特徴と深い関わりを持っており、創造活動に力点を置く（財団では、設置理念や目的に、「優れた舞台芸術」や「国際的な芸術文化」の振興と創造といったことが謳われている）。

設置自治体の文化政策および財団設置等に関する基本方針 【自治体調査より】

- 調査自治体のうち、約8割弱（回収26団体中20団体）が文化政策に関する指針や基本方針を定めている一方、指針や方針がないと回答した自治体も団体あった。
- 財団等の外郭団体全般について指針を持っており、かつ公開している自治体は約2割強の6団体、そのほか、内部文書として持っているが公開していないところが1団体、策定もしくは検討中が2団体である。調査対象財団について指針を持っており、かつ公開している自治体は2団体、内部文書として持っているが、公開していないところが2団体である。

(2) 財団の評価とアカウンタビリティ

財団事業の実績を評価したり公表している財団は、事例調査に回答のあった29財団のうちの約2割で、課題としては認識しているものの、取組みは現実のものとはなっていない。また、文化振興財団等に関する評価基準を持ち、かつ公開している自治体も約1

割と少数派である。評価への取組みについては、財団、自治体双方で必要性は認識されているものの、評価手法は手探りであるのが現状である。

評価の目的は、評価すること自体にあるのではなく、評価結果から事業の内容や運営を見直し、次の事業展開に活かしながら、より望ましい方向に導いていくことである。したがって、まずは財団の目標を明確に設定し、その目標の達成度を評価することによって、財団の課題や次の方向性を明らかにしていく、という姿勢が重要である。

その際、外郭団体の縮小という基本的な流れの中で、目標達成のためには、競争の原理に基づいた経営努力が求められること、そして、目標が達成されなかった場合には公的な責任が伴うことは、自覚しておかなければならない。

情報公開については、自治体、財団とも前向きで、特に自治体では財団に先行して取組みが実施されている。行政組織や公的機関が行政評価・事業評価を行い、情報公開に応じたり、積極的にアカウンタビリティを果たしていくことは時代の趨勢となっている。

財団の事業評価の実施状況【財団調査より】

- 調査財団のうち、事業の実績を評価したり、公表したことがある財団は、約2割(回収29財団中6財団)。また、評議員会や監査役以外に財団事業の評価をする組織を設置している財団(1件)もあるが、ほとんどの財団で事業評価に関する取組みは現実のものとなっていない。
- 事業評価を策定中または検討中の財団からは、事業評価やアカウンタビリティについて、次のような意見があがっている。
 - 第三者にも説明できる具体的な指標や方法などの評価手法の確立が課題
 - 各事業のアンケート調査をもとに評価基準の策定を試みているが評価軸の置き方が課題。今後、企画から事業評価までトータルな活用を検討中
 - 公演ごとの観客情報、アンケートなどの分析をもとに営業計画を立案

財団の情報公開の実施状況【財団調査より】

- 調査財団のうち、現在、情報公開を行っているのは5財団、2002年度から予定しているのは2財団、準備中もしくは検討中は7財団であった。

財団等に関する行政評価・政策評価【自治体調査】

- 文化振興財団等に関する評価基準を持っており、かつ公開している自治体は3団体、持っているが非公開は2団体、策定中もしくは検討中が4団体となっている。どちらかといえば都道府県、政令市で評価基準の策定、または検討が進んでいる。

文化政策や文化事業に関わる政策評価、情報公開等【自治体調査】

- 文化政策や文化事業に関わる政策評価について取組みを行っている自治体は13団体、情報公開およびアカウンタビリティについて取組みを行っている自治体は17団体と、財団における取組みより先行して実施されている。

(3) 行政が文化事業に取り組む意義と財団の目標設定の考え方

各自治体とも行政が文化事業に取り組むことを前向きに捉えており、採算性にとらわれずに済むこと、低廉な料金で良質な公演が提供できること、市民参加が可能なこと、などが民間事業者との違いとしてあげられている。

財団が地域文化施設を運営する場合には、行政が文化政策に取り組む意義を踏まえ、目標設定と具体的なゴール(財団はどのような役割を担うべきか、そのことで何を獲得しようとしているのか等)を明確にし、かつ明文化する必要がある。ただし、文化政策の目的や考え方、あるいはそれに基づいた地域文化施設の運営方針は、自治体や地域によって異なっているということを踏まえるべきである。

調査では、施設設置の目的を基本コンセプトとして住民に向けてわかりやすい文章で打ち出したり、財団の目的と組織体制を条例で制定している事例も得られた(参考事例1~3)。また、財団設立時に目標を設定し、その後財団の事業を客観的に評価したうえで、結果を公表している財団もある(参考事例4)。

行政が文化事業、ホール運営に取り組む意義【自治体調査より】

- 各自治体では、行政が文化事業に取り組む意義を概ね前向きに捉えており、主に次のような意見があがっている。
 - 文化事業は心の豊さ、うらおいのある暮らしには不可欠であり、ホールは文化事業の拠点として必要
 - 市民のニーズに対応し、自主的文化活動のエネルギーを醸成し、引き出し、発展させるための環境づくりが行政の役割
 - 芸術文化、文化財、生活文化、まちづくり、景観、生活環境、自然環境、産業など幅広い分野において総合的に進めていくことが行政の役割

民間との役割の違い【自治体調査より】

- 民間との役割の違いについては、採算性にとらわれずに済むこと、低廉な料金で提供できること、市民参加が可能なこと、があげられており、具体的には次のような意見があがっている。
 - 採算ベース(商業ベース)に乗らない優れた芸術分野の活動にも光が当てられる
 - 文化事業やホール運営は採算性が厳しいため、民間の参入が難しく、芸術や文化活動の充実のためには行政側の基盤づくりが必要
 - できるだけ低廉な料金で住民に芸術鑑賞の機会を提供し、文化振興を図るためには、自治体が一定程度関与することが必要
 - 県内では、民間ベースでは芸術のパトロンとしての役割が果たせる企業や土壌がないので、行政主体とならざるを得ない
 - 過疎地域においては、人的、資金的、情報収集、発信に限界と不足があるため
 - 市民のニーズに応え、市民参加型によって行おうとする点が民間との違い
 - 建設したホール等を快適かつ良好な状態で県民に提供し続けるための施設の維持・保全が自治体の責任

参考事例1：設置目的および芸術総監督、専属劇団の設置を明記

(財)静岡県舞台芸術センター

- (財)静岡県舞台芸術センターでは、舞台芸術の振興という設置目的および芸術総監督、専属劇団(芸術局)の設置を寄附行為に明記している。
[寄附行為(参考部分抜粋)]
- 目的：この法人は、演劇、舞踊等の舞台芸術に関し、その創造活動等を行うことにより静岡県の芸術文化の振興を図り、もって香り高い文化の創出に寄与することを目的とする。(第3条)
- 事業：この法人は、前条の目的を達成するために、次の事業を行う。(第4条)
 - (1) 舞台芸術に関する人材育成
 - (2) 舞台芸術の創造及び公演
 - (3) 舞台芸術に関する活動の支援
 - (4) 舞台芸術関係施設の管理運営
 - (5) その他目的を達成するために必要な事業
- 芸術総監督：この法人に芸術総監督を置く。(第22条)
- 芸術総監督は、第3条の目的を達成するため、次条で定める芸術局に関し、理事会の承認を経て、次に掲げる業務を行う(第22条-3)
 - (1) 芸術局の事業の企画立案
 - (2) 芸術局の予算案の作成及びその執行
- 芸術局及び事務局：この法人の業務を行うため、芸術局及び事務局を置く。(第23条)
- 芸術局は、芸術総監督の指揮の下、この法人が行う舞台芸術の創造、人材育成などの芸術活動に関する業務を所掌し、事務局はその他の業務を所掌する。(第23条-2)
- 職員は、理事長が任免する。ただし、芸術局の職員(局長を除く。)のうち、その業務上、芸術的専門性を必要とする職員については、芸術総監督が任免する。(第23条-4)

参考事例2：住民参加でつくりあげたホールの基本コンセプト

小出郷文化会館(小出郷広域事業組合)

- 小出郷文化会館は、地域住民、地域の文化団体の代表者、そして行政担当者からなる「文化を育む会」で話し合いを重ねながら、コンセプトづくりやホールの運営計画を進めた「住民参加」型のホール。4つの基本コンセプトとそれに基づいたランドデザインをわかりやすい言葉で打ち出し、現在、そのコンセプトに基づいた事業が行われている。(*財団運営ではないがミッションの参考例として掲載)
[基本コンセプト]
- いきいきとした子どもたちの感性を磨く
- 地域における芸術文化の核施設として機能する
- さまざまな地域の交流を行う
- 世代を超えた環境づくり

〔ランドデザイン（一部抜粋）〕

- 小出郷文化会館の基本テーマである「子どもたちの感性を磨く」場として、彼らを育てるためのプログラムを組みたいと思います。豊かな感性と心を身につけた子どもたちを、全国へ、世界へと送り出していきたいと考えます。関東圏からの、文化をテーマとした交流人口の増加と、それによって得たエネルギーを次の世代に伝えていくためのプログラム、これが小出郷文化会館のランド・デザインの基本理念です。

* 小出郷文化会館は、財団運営施設ではないが、基本コンセプトが明確なことから参考事例として掲載した。

参考事例3：米国の代表的な NPO 劇場・劇団のミッション

マンハッタン・シアター・クラブ(MTC)

〔MTC のミッション・ステートメント（基本理念）〕

- マンハッタン・シアター・クラブは、30年以上にわたり、米国の最も才能ある演劇アーティストにとって、芸術創造活動の拠点として機能し、完成度の高い作品、革新的な作品を、国内外で最高のクオリティを持った演劇作品として世に送り出してきた。MTC の手によって生み出されたニューヨーク初演、世界初演作品は、米国内はもとより広く海外でも公演されている。MTC の演劇やミュージカル作品は、観客を感動させ、楽しませ、そして知的探求心を刺激する。MTC では、演劇は、私たちの人生を、社会を、そして知性を映し出す鏡となっている。
- MTC は、毎年、革新的な作品シリーズを創出する。そのレパートリーは、ニューヨーク市と同様、幅広くそして多様である。
- MTC は、今日の演劇作品を生み出す卓越した専門家に支えられた環境を用意することによって、脚本家や演劇家達の、質の高い新しい演劇作品の創造を振興する。
- MTC は、脚本、作曲、文芸、演出、演技、デザインの分野において新しい才能を発掘し、育成する。
- MTC は、先進的な教育プログラムによって、若い聴衆に対するアウトリーチ活動を展開し、インターンシップや専門的な研修プログラムによって、次代を担う演劇の専門家の発掘、育成に積極的に取り組む。
- MTC は、可能な限り幅広い市民に演劇を提供するため、革新的な方法を開発する。そのため、MTC の劇場内の作品のロングラン化を図るとともに、作品の公演場所を大規模劇場へ移したり、関係機関と協力して大型作品を共同制作する。マンハッタン・シアター・クラブは、成長のために常に新しい方法を追求し、演劇に活力と今日的な意義を与え続ける。

〔アウトリーチ活動の理念と目的 (Program Goal) 〕

- 公の信託 (Public Trust) を受けた NPO 機関として、MTC の使命はあらゆる可能性を追求してコミュニティに奉仕することである。演劇作品を生み出すことに加え、我々は30年間の芸術活動で蓄積してきた技術や知識を普及する責任がある。
- 豊富な知識を持ち、演劇および芸術を理解できる新しい観客の育成を促進すること
- 演劇を媒介として、生徒たちの自己理解や社会に対する理解を深めること
- 新しい演劇作品と積極的に向かい合うことによって、参加者の想像力、創造性、そして批評的な思考力を高めること
- 教師の芸術を教える能力を高め、学校のカリキュラムの中に芸術教育を組み入れること

- * 米国の NPO 劇場では、設置理念（ミッション）を具体的な目標として明確化しているケースが多い。ここでは、ニューヨークの4大 NPO 劇場・演劇機関のひとつであるマンハッタン・シアター・クラブを事例として取り上げた。

参考事例4：財団の目標設定及びそれに基づいた事業評価の実施、公表

世田谷パブリックシアター（財）世田谷区コミュニティ振興交流財団）

財団の目標設定：文化生活情報センター事業計画大綱（1993.10）」]

- 計画策定のための各種調査、「運営準備委員会」をはじめとした専門家組織ならびに世田谷区の各部局の部課長の検討に基づいて策定。この大綱は、センターの設置主体である世田谷区が、世田谷パブリックシアターを含めたセンター全体の目的、基本方針、事業内容などを定めたもの。
- 具体的には、センター全体の目的と基本的性格として、「くらしと文化の拠点づくり」「公共施設ならではの活動」「にぎわい・楽しさ・遊び”をいかす”地域に密着した活動へ」「ネットワークづくりと国際的なひろがり」とら五つの目標が掲げられ、パブリックシアター部門については次のような活動方針が示されている。

わが国の劇場は、これまで「建物」としての機能のみが重視され、そこでの活動やそれを生み出す組織はあくまでも二次的なものと考えられがちだった。建築ラッシュが続く最近の劇場も、一部には個性的な方向を目指すものもあるとはいえ、多くは創造と活動が分離しながら変則的に発展してきた日本の劇場のあり方を反映している。

パブリックシアターは、単なる上演・イベント施設から脱皮する。区民自身のいきいきとした創造拠点であり、同時にすぐれた芸術が継続的に上演される演劇専用劇場という二つの異なった機能を持つこれまでにない新しいかたちの公共劇場をめざしたい。また、「演劇と地域、劇場と都市の関係を見出す創造の場」として地域に密着した劇場であることを前提としたい。

事業評価：世田谷文化生活情報センター 事業評価等に関する調査」]

- 開館後 3年間の実績を評価するため、民間シンクタンクに調査を委託し、運営データの整理分析、観客や利用者、区民へのアンケート調査、財団スタッフおよび専門家、利用者へのインタビュー調査を実施。
- その結果から、事業計画大綱に示された三つの活動方針（“であう”～鑑賞・交流、“つくる”～創造活動、“ひろげる”～育成・支援）ならびに五つの特徴的な事業（自主企画、提携・共催、専属集団、ワークショップ、専属アマチュア集団、劇場スタッフの育成・支援）のそれぞれについて、目標の達成度を四段階評価し、今後の運営方針検討のための基礎資料とした。
- なお、調査結果の概要は劇場の機関誌「PT」（第12号、2001年7月発行）に公表されている。

2. 財団運営とした成果、想定していなかった課題

(1) 財団設立の理由 【自治体調査より】

今回の調査では、文化施設運営のために財団法人を設立した理由として、柔軟な運営体制の整備、専門的人材の登用、弾力的・効率的な財政運営、民間的発想の導入やサービスの向上、といった回答が寄せられている。

【柔軟な運営体制の整備】

- 柔軟で機動性、活力に飛んだ事業の実施、運営体制のため
- 長期的、計画的な事業の執行導入が可能
- 市民との共同 (が行いやすい運営体制づくり)のため

【専門人材の登用】

- 専門人材の登用 (専門性や特殊技術の導入、蓄積)のため

【弾力的・効率的な財政運営】

- 弾力的な会計制度、効率的な財政運営
- 財政面での安定化
- (財団統合により)効率的、柔軟、多様な総合的文化行政を推進するため

【民間的発想の導入とサービス向上】

- 民間の活力や創造的発想の導入が可能
- サービスの向上のため

【その他】

- 施設の設置に伴う維持管理団体を設定する必要があったため

(2) 財団運営とした成果、想定していなかった問題点や課題

財団運営としたことにより、組織運営面、財政面ともに設立当初の目的どおりの成果が得られている面がある一方、予想外の課題を抱えている面もある。特に、組織運営面では、プロパー職員の処遇や人材育成、財政面では、近年の財政困難の中での事業費の確保が、課題として指摘されている。

本来、財団による地域文化施設の運営は、設置自治体から独立した運営とすることを基本としているが、目的と現状の間には乖離があり、組織面、財政面ともに柔軟な運営には至っていない財団が多くなっている。

財団運営とした成果 【自治体調査より】

- 自治体サイドからは、財団運営としたことによって、事業面、組織面、財政面で、次のような成果があったという回答が寄せられた。

【事業面】

- 中・長期的な企画・立案が可能
- 施設、事業の弾力的運営が可能
- 自由な営業活動に基づく、積極的な事業展開が可能
- サービスの向上が図られた

〔組織面〕

- 芸術監督に著名な芸術家を招いたことで、話題性、芸術性の高い公演が多数行われ、県のイメージアップに大きく貢献している
- 人とのつながり、専門性のある運営体制（プロパー職員、プロデューサー制等）により特色のある事業展開や専門職員の養成が可能
- ボランティア、ネットワークを活用した事業展開が可能

〔財政面〕

- 予算執行の面で市より柔軟に運営できる
- 民間の協賛を得やすい

想定していなかった問題点や課題 【自治体調査より】

- 一方、財団運営に伴って想定していなかった問題点や課題として、事業 組織面、財政面、施設の保守・改修などで次のような問題点や課題が指摘されている。具体的な回答は、次のとおり。

〔事業 組織面〕

- プロパー職員の異動が困難。年齢構成がいびつになっている
- 芸術監督やトップのカラーが強すぎ、職員は指示に対応するのに手一杯となる。また、住民ニーズと離れた公演が見受けられる
- 財団準備のために設立した住民組織との役割分担に苦慮している
- (行政との)会館管理や事業運営上の専門性、責任の明確化
- 情報や専門家の不足等、地方であるがゆえのハンディ克服

〔財政面〕

- 収益性を求められるが、公益性とのバランスの取り方が難しい
- 財政困難（金利低下）の中、中長期的な事業計画が立てにくい
- 財政困難（金利低下）の中、基金運用の果実が減少し事業費の確保が難しい
- 文化振興基金制度を設立したが、目標に達しないうちに取り崩しをはじめた
- 基本財産の利息収入の低下による財政難
- 地方では、協賛等を得られる企業が少なく、予算的な不足が課題

〔施設の保守・改修〕

- 施設の老朽化に伴い、日常的な保守点検業務と大規模な改修等の役割分担が難しい
- 修繕費等について原則論と実務がかけ離れている
- 大きな修理、修繕費等については町との協議が必要となる

3. 財団の事業・活動の内容と施設の運用

(1) 実施している事業の範囲【財団調査より】

実施している事業の範囲は、ほとんどの財団が、施設の維持管理業務を設置自治体から受託しているが、2件の財団は、施設の維持管理業務を受託していない(=事業に特化している)財団である。財団独自の自主事業はすべての財団で実施しており、文化事業すべてを、設置自治体からの委託によらず、財団で実施しているのは6件である。また、芸術団体や地元文化団体への助成事業は、10財団で実施されている(図表2-1)。

【図表 2-1 財団の事業実施状況】 【財団調査より】

	実施している	実施していない
1. 設置自治体からの委託による施設の維持管理業務	27 (93%)	2 (7%)
2. 設置自治体からの委託による公演や市民参加、芸術普及などの文化事業	23 (79%)	6 (21%)
3. 財団独自の自主公演や市民参加、芸術普及などの文化事業	29 (100%)	0 (0%)
4. 芸術団体や地元文化団体への助成事業	10 (34%)	19(66%)

*数字は、回答のあった29財団のうちの該当財団数

(2) 施設の運用・管理における現状と課題

施設の運用・管理については、回答財団の半数近くから、施設や設備の老朽化への対応を課題とするコメントが寄せられており、施設の運用・管理における大きな課題となっている。

運営面では立地条件や類似施設の増加に伴う利用率の低下、施設貸し出し時の調整の難しさが指摘されている。各財団では、稼働率向上の方策として、インターネットによる予約・照会サービスを導入したり、独自の営業活動を行っている。また、財団や設置自治体が行う文化事業について減免制度を設ける財団も多い。

専門家研究会では、専属劇団を設置し、その劇団が施設を専用使用している(財)静岡県舞台芸術センターの事例(参考事例5)や、市民が施設管理を担うことにより24時間利用可能としている金沢市民芸術村の事例(参考事例6)が紹介されている。また、近年NPO法人が行政から委託を受けて管理運営している施設も見られるようになってきた(参考事例7)。今後は、自治体の文化政策や財団の設置目的に基き、財団が独自の裁量で施設運用していくことも検討すべきであろう。

施設の運用・管理【財団調査より】

- 施設の運用・管理面では、建物や設備の老朽化への対応と維持・補修費の確保といったハード面での課題をあげる財団が14財団と、半数近くにのぼった。次いで、立地条件や類似施設の増加に伴う利用率の低下を指摘する財団も財団あった。具体的には、次のような意見があがっている。

〔ハード面での課題〕

- 建物 設備の老朽化への対応、維持 補修費の確保
- バリアフリーへの対応 (ハード、ソフト)
- 練習施設の不足
- 利用者のニーズに対応するため、備品 設備の充実が必要

〔運営上の課題〕

- 立地条件、類似施設の増加に伴う利用率の低下
- 利用率が高い半面、利用時間、スケジュール等の調整が難しい
- 自主公演の制作スケジュールやホールの専門性が原因で、施設貸出が限定される
- 区内のアマチュア活動団体等への希望に応えるため、2002年より4月と9月の4週間ずつを貸し館優先とした

施設の優先利用、減免措置等について 【財団調査より】

- 利用料の減免、優先予約を実施している財団は18財団、実施していない財団は11財団で、財団や設置自治体が行う文化事業について、施設利用料の減免の制度を設けている財団が多い。
- その他実施されている制度は次のとおり。
 - 市内音楽団体、育成団体等に対して減免制度、優先予約制度を実施
 - 小中学校が学校教育を目的として使用する際に減免
 - 準フランチャイズの地元オーケストラの定期公演で優先予約制度を実施

施設稼働率向上のための取り組み 【財団調査より】

- 稼働率向上のための方策としては、印刷物の配布による PR、インターネットによる照会 予約システムの導入を行っている財団が多い。
- (既に十分な稼働率を達成しているため)、特に稼働率を上げるための取り組みを実施していない財団は5財団である。
- その他実施している取り組みは以下のとおり
 - 専任の職員による (囑託、委託契約) 営業活動
 - 旅行会社への売り込み、無料送迎バスの運行等
 - サービスの向上
 - 24時間使用可
 - ワークショップ事業の修了生のサークル化
 - 音楽団体や伝統芸能団体との対話と協働、社会科見学等の積極的な受入れ
 - 魅力ある企画事業の実施による市内外への施設の認知

ロビーや広場等の開放による住民サービス 【財団調査より】

- 各文化施設において、ギャラリー、ロビー、エントランス、野外広場等を一般市民や催しに開放する財団が多かったが、特に実施していないところも10財団あった。

参考事例5：設置条例による専用使用の実現

(財)静岡県舞台芸術センター

- (財)静岡県舞台芸術センターでは、芸術総監督のもと、舞台芸術の専門家からなる公共劇団を設置、舞台芸術公園と芸術劇場をその専用劇場として使用することを2つの条例(静岡県舞台芸術公園の設置及び管理に関する条例、静岡県コンベンションアーツセンターの設置、管理及び使用料に関する条例)に盛り込んでいる。

静岡県舞台芸術公園の設置及び管理に関する条例(平成9年(1997年)制定)]

- 施設等の使用 知事は、公園の設置の目的を達成するため、前条に規定する施設及びそれらの附帯設備を、次に掲げる事業を行う公共的団体に使用させるものとする。(第5条1項)
 - (1) 舞台芸術の創造及び公演
 - (2) 舞台芸術に関する人材の育成
 - (3) 舞台芸術に関する活動の支援
 - (4) その他舞台芸術の振興のために必要な事業

- 附則 第5条1項の公共的団体は、当分の間、財団法人静岡県舞台芸術センターとする。

* 静岡県コンベンションアーツセンターの設置、管理及び使用料に関する条例」で、芸術劇場についても同様に制定

参考事例6：市民による24時間運営の実現

金沢市民芸術村(財)金沢市文化創造財団)

- 金沢市民芸術村は、大正末期にできた紡績工場の倉庫跡を、市民の芸術文化の創造拠点として整備したもの。「創作の自由を100%保証して」、「規制をできるだけ緩やかに」という作り手側の声を受け、市民による24時間運営の施設を実現、条例に明記している。

金沢市民芸術村条例(平成8年(1996年)制定)]

- 市民参加による自主的な運営 金沢市民芸術村(以下「芸術村」という。)は、利用する市民の代表者によって構成する組織で芸術村の運営についての基本方針を定めるなど、市民参加による自主的な運営を図ることを基本とする。(第3条)
- 使用時間 芸術村の使用時間は、午前零時から午後12時までとする(一部省略)。(第5条)

参考事例7：NPO法人 ふうらの演劇工房による運営

富良野演劇工場(富良野市)

- 2000年10月に開館した「富良野演劇工場」では、富良野市教育委員会が、「演劇をテーマとするまちづくり」をテーマとして劇場づくりを進めたNPO法人「ふうらの演劇工房」に劇場の管理を委託している。

富良野演劇工場設置及び管理に関する条例(平成8年(1996年)制定)]

- 教育委員会は、演劇工場の管理を、地方自治法第244条の2第3項(*)の規定に基づき特定非営利活動法人ふうらの演劇工房に委託する。(第8条)

* 地方自治法第244条の2第3項 普通地方公共団体は、公の施設の設置の目的を効果的に達成するため必要があると認めるときは、条例の定めるところにより、その管理を普通地方公共団体が出資している法人で政令に定めるもの又は公共団体若しくは公共的団体に委託することができる。

(3) アーティスト、市民やNPO との関係

良質な自主事業の実施や、地域への芸術普及活動の実施といった特色ある事業を実施したり 施設を有効に活用するため、アーティストと長期的な関係を築いている財団は6割近くとなっている。

また、市民やNPO 等と協力している財団も割近くとなっており、友の会として市民からの応援を得たり 特に規模の小さい施設では、ボランティアとして市民をホール運営に活用している財団もある。近年は、NPO に事業の一部を任せる財団や施設も出てきている。

NPO や市民との連携については、今後広がりか期待されるとともに、財団側がよりよい協同体制のあり方を検討することも必要である。

芸術家やアーティストとの関係 【財団調査より】

- 特定のアーティストと長期的な関係を築いているのは15財団で、専属楽団・劇団の編成、(準)フランチャイズ契約、委託契約、雇用契約、長期にわたる出演依頼など、様々な方式が採用されている。すみだトフォニーホール(財)墨田区文化振興財団)では、新日本フィルハーモニー交響楽団とフランチャイズ契約を結び、特色ある事業を展開している(参考事例8)。具体的な連携内容は、次のとおりである。

[専属劇団の編成]

- 4つの専属楽団、ひとつの専属演劇・舞踊団を編成。そのうち、ひとつの楽団は契約期間2年、演劇・舞踊団は2年で、ともに年額による(専属)出演契約、それ以外の楽団はその都度出演契約

[(準)フランチャイズ契約]

- 東京の交響楽団との間に準フランチャイズ契約を結び、定期演奏会の実施、合唱団への助言・音楽指導、教育機関や福祉施設等への訪問コンサート等を実施

[雇用契約、委託契約]

- ホール専属オルガニストの雇用(98年より単年度更新)
- オルガニストの委嘱(98年より単年度更新、オルガンの日常的メンテナンス、関連講座等の講師、事業に対する助言等)
- 芸術顧問として俳優と年契約を締結
- 市民オーケストラと委託契約を締結
- 市内の劇団に舞台操作補助を委託

[長期にわたる出演依頼等]

- 継続的な公演等の実施によるアーティストとの関係強化
- 恒例となっている事業については、関係団体と緊密に連絡を取り、お互いのメリットになるよう関係を構築
- 長期的な視点による関係づくりが必要との判断から、劇団等との試行的な取り組みを始めたところ

市民やNPO等との協力関係 【財団調査より】

- 市民や NPO などと協力しているのは20財団で、NPO の協力、友の会との協力、ボランティアの活用、市民団体との協力等で関わりを持っている。

【NPO との協力】

- 財団の運営施設の一部である「市民活動コーナー」の運営をNPO に委託している。また、福祉的な活動、教育的な活動を協力して行うことのできる団体を捜している
- NPO については、これからの課題として積極的に協働していきたい

【友の会との協力】

- ホール友の会やボランティアスタッフに、DM 発送、ホール見学案内、ギャラリーの監視、主催事業運営の補助等の協力を依頼している

【ボランティアの活用】

【恒常的な施設の運営補助としての活用】

- 市民ボランティアグループが資料館でガイドを実施
- ボランティアスタッフが全ての公演のフロアスタッフとして活躍
- ボランティアグループに運営への協力を依頼
- 舞台、照明、音響技術者の市民ボランティアを育成し、実務にあたらせることを検討中

【事業実施時、イベント時の活用】

- 音楽祭などの事業実施時に公募により市民から各種ボランティアスタッフを募集
- 一部の事業で実行委員会形式を取り入れて市民の協力を得ている

【市民団体との協力】

- 市民参加の事業に際しては、市民団体の協力を得ている

参考事例8：新日本フィルハーモニー交響楽団とのフランチャイズによる事業展開

すみだトリフォニーホール(財)墨田区文化振興財団)

- すみだトリフォニーホールは、新日本フィルハーモニー交響楽団(以下 NJP)とのフランチャイズにより、良質な演奏会の提供やアウトリーチ事業を展開している(「オーケストラの住むホール」事業)。
- 墨田区では、区の文化政策として、1988年から「音楽都市づくり」をスタート。同年 NJP との間でフランチャイズの覚書が交わされ、翌年から区内の学校や公民館で NJP によるアウトリーチ活動が始まった。このオーケストラを核とした音楽都市づくりは、すみだトリフォニーホールに引き継がれ、「すみだトリフォニーホール条例」にも、「区民及びオーケストラの芸術文化活動の促進に関すること」(第2条)がホールの事業として明記されている。
- すみだトリフォニーホールでは、NJP とのフランチャイズ事業を柱に、他都市のオーケストラとの連携事業(「オーケストラが集うホール」事業)を実施。今後は、市民参加事業(「オーケストラを育むホール」事業)も視野に入れている。
- 現在、ホールの稼働率の半分は NJP による使用。NJP とのフランチャイズはホールの稼働率の下支えにもなっている。

4. 財団の運営体制と組織

(1) 財団組織が抱える課題

現在財団が抱えている組織運営上の課題として、多くの財団から、量的・質的な人材不足、プロパー人材の高齢化や年齢層のアンバランスといった人事の停滞、派遣職員との役割分担の難しさ、等があげられた。これらの課題は、活力ある組織を維持する上で、プロパー職員のモラルダウン、組織の硬直化などの弊害を生み出している。

研修機会を設けるなどの対応策を講じている財団もあるが、根本的な解決にはなお課題が多いのが現状である。

① 現在の課題【財団調査より】

- 運営体制・組織面での課題は、組織上の課題、人材不足(量的・質的)の二つに整理できるが、さらに、プロパー職員、派遣職員の別にみた課題も含め、財団サイドからは次のような意見があがっている。

[組織上の課題]

- 行政サイドには、施設の管理業務は財団で、学芸・指導業務は行政でという考えがあり、効率的な運営、職員の士気の面で問題がある
- 人材養成とともに、その継承、引継ぎについての時期、人選が難しい

[人材不足(量的・質的)]

- 職員数の不足、それによる慢性的な超過勤務が行われている
- 専門家の不足、ベテラン職員の不足(=運営スタッフの育成の必要性)

[プロパー職員についての課題]

- プロパー人材の高齢化、アンバランス、組織の硬直化
- プロパー職員の異動(ローテーション)をどのように行うか

[行政からの派遣職員についての課題]

- 管理職の立場にある派遣職員が2～3年で異動しており、人事、組織等における問題の根本的な解決にならない
- 業務に習熟してきた頃に異動となり、継続性のある職員体制となっていない。平成14年度から派遣法の施行で期間も定められるため、状況はさらに厳しくなるだろう
- 派遣職員にスペシャリストが育ちにくい
- 文化施設と公民館を併設している場合、主管する課が異なるため、一つの施設にそれぞれ別の職員体系ができてしまう
- 複数の施設を管理していると、施設によって主管する課が異なる場合がある。そうした場合、予算編成や、派遣職員の管理も分れてしまい、運営管理上すっきりしない

② 対応策【財団調査より】

- 専門知識の習得、能力向上のため、研修会に積極的に参加
- 職員研修の継続、地域の芸術家やボランティア等の協力、ネットワークによる会館相互の情報交換や協働による独自の取り組み

- 技術スタッフ養成のために「舞台芸術アカデミー」を開設

(2) プロパー職員雇用の現状と課題

ほとんどの財団でプロパー職員を雇用しているが、プロパー職員を雇用する職種や採用方法、雇用形態、給与体系などはまちまちである。管理職や役職者は派遣職員が務めるケースが多く、そのことがプロパー職員のモラルダウンにつながったり、せつかくの専門性が発揮できないという指摘も多い。

こうしたことを避けるためには、企画や事業、予算執行などの権限と責任を、能力に応じて、専門性を有するプロパー職員に与えたり、あるいは有能なプロパー職員を役職者や管理職に起用していく姿勢が重要である。財団の目的や事業内容にあわせて、演劇や音楽の専門家、劇場運営や公演の企画・制作の実務経験者等の専門人材を雇用するだけでなく、財団職員として若い人材を雇用し、部署を異動させながらプロデューサーではなくアドミニストレーターとして育成していくような方法もあろう。

① プロパー職員の雇用状況 【財団調査より】

- 調査した29財団について、プロパー職員の職種別雇用状況や採用方法、雇用形態、給与形態は、図表2-2のとおりとなっている。
- 職種別に内訳をみると、芸術監督(もしくはそれに相当する役職)を雇用している財団は9財団で、実務経験者を探して採用しているケースが多い。
- 企画・事業系職員を雇用している財団は25財団、技術系職員を雇用している財団は20財団、事務系職員を雇用している財団は27財団である。
- 採用方法については、企画・事業系職員では「実務経験者を探して採用」、「専門的な採用試験を実施している」など経験や専門知識を持っている人材を採用しているケースが多い。技術系職員も傾向は同じだが、事務系では、「行政一般試験を実施」が15財団と多数を占める。
- また、自治体からの回答によれば、採用時に主要な担当業務を明示している財団は22財団。明示していない財団は4財団(無回答3財団)で、採用後、明示した業務以外を担当させたことがある財団は、22財団のうち7財団である。
- 雇用形態については、企画・事業系職員、技術系職員、事務系職員いずれも「財団の正規職員として雇用」が中心となっている一方、「契約・嘱託職員」も多い。
- 給与形態は、芸術監督等を除いて「設置自治体に準じた給与体系」を実施している財団が大多数を占める。

[図表 2-2 プロパー職員の雇用状況] 【財団調査より】

		芸術監督等	企画・事業系	技術系	事務・管理系
雇用有無	1. あり	9	25	20	27
	2. なし	20	4	9	2
採用方法	1. 実務経験者を探して採用	6	7	7	1
	2. 専門的な採用試験を実施	0	8	7	3
	3. 行政一般採用試験を実施	0	10	7	15
	4. その他	3	4	4	7
雇用形態	1. 財団の正規職員として雇用	3	21	19	20
	2. 契約・嘱託職員として雇用	4	10	7	12
	3. 業務委託等の契約	0	3	1	1
	4. その他	3	1	0	0
給与体系	1. 設置自治体に準じた給与体系	4	21	18	22
	2. 財団独自の給与体系	5	4	4	5

* 数字は、回答のあった 29 財団のうちの該当財団数(複数回答)

- 図表2-2の結果のうち、企画・事業系職員の雇用の状況を設置自治体別にみたものが図表2-3である。
- 都道府県では、正規職員として雇用し、給与形態も設置自治体に準じている。
- 政令市では、都道府県より採用方法、雇用形態が若干専門化しており、すべての職員を専門的な採用試験で採用したり、実務経験者と専門的な採用試験を併用しているところもある。給与形態は設置自治体に準じている。
- 市区については、6財団で実務経験者を探して採用するなど、一層採用方法が専門化し、雇用形態も多様化する傾向がある。職員との契約に業務委託契約方式を取り入れている財団もある。給与形態でも、4財団で財団独自の給与体系を適用している。

[図表 2-3 設置自治体別にみた企画・事業系職員の雇用状況] 【財団調査より】

		都道府県	政令市	市区	町村
雇用有無	1. あり	5	4	14	2
	2. なし	1	0	1	2
採用方法	1. 実務経験者を探して採用	0	1	6	0
	2. 専門的な採用試験を実施	2	3	3	0
	3. 行政一般採用試験を実施	3	2	4	1
	4. その他	0	1	2	1
雇用形態	1. 財団の正規職員として雇用	5	4	11	1
	2. 契約・嘱託職員として雇用	0	3	7	0
	3. 業務委託等の契約	0	1	1	1
	4. その他	0	0	1	0
給与体系	1. 設置自治体に準じた給与体系	5	4	10	2
	2. 財団独自の給与体系	0	0	4	0

* 数字は、企画・事業系職員をプロパーとして雇用している 25 財団のうちの該当財団数(複数回答)

② プロパー職員の雇用についての考え方 【自治体調査より】

- 財団設立時にプロパー職員を雇用した団体は、20団体(雇用しなかった団体 3団体、無回答 3団体)で、ほとんどの財団で財団設立と同時にプロパー職員を雇用している(なお、雇用しなかった3財団のうち、1財団は、現在もプロパー職員を雇用していない)。
- 自治体サイドのプロパー職員の雇用や、異動、就業上の工夫としては、次のような方法が採られている。
 - 舞台技術専門スタッフは、すべて外注ではなく、核となるスタッフをプロパーとして雇用。プロデューサーは分野別に一部非常勤として雇用
 - プロパー職員は、埋蔵文化財調査員のみ
 - プロパー職員は、雇用の長期化による業務停滞、退職金の問題等から雇用しない方針。専門性やノウハウの必要な文化事業の企画・実施は、民間の派遣職員を受け入れたり、専門性の高い常勤嘱託職員を配置して、財団職員数の適正化を図る
 - プロパー職員の採用、昇進、異動等は、市の基準に準じるが、判断・決定は財団の自主性に任せている
 - 開館当初、運営を軌道に乗せるため、実務経験のある職員を数人採用した。現在も自主事業選定等で活躍している
 - 財団職員採用にあたっては、特に専門職としての採用は考慮していなかったが、プロパー職員の雇用や異動がないので、当然専門家を目指してもらふ必要がある

なお、プロパー職員の起用や育成のあり方に関する参考事例としては、(財)島根県文化振興財団や(財)伊丹市文化振興財団の取り組みがあげられる(参考事例9、10)。

参考事例9: プロパー職員の館長と派遣職員の引き上げ (財)島根県文化振興財団

- 石川県民文化会館の館長をはじめ、プロパー職員が財団の要職につき、財団の独自性や職員の資質向上などに効果を発揮。県から人は極力送り込まない方針で、派遣職員も徐々に引き上げ、役職者もプロパー職員から起用していく方向。
- 1997年の(財)島根県民会館と(財)島根県教育文化財団の統合を機に財団の主体性・自主性を重視する政策を導入。同時に、事業企画や運営について行政と財団が連絡・調整を図れる場を公式に設置。

参考事例10: 派遣職員の引き上げと一般職員の定期的な採用

(財)伊丹市文化振興財団

- 財団設立当初は派遣職員が中心だったが、事業担当者から徐々に引き上げ、定期的にプロパー職員を採用(平成14年2月現在、派遣18名、プロパー21名、嘱託4名)。今後も派遣職員を引き上げ、役職者もプロパー職員化を進める予定。
- 音楽ホール、演劇ホール、生涯学習センターなど、分野の異なる複数の文化施設を運営するため、専門職として経験者を採用するのではなく、若くて有能な人材を幅広く募り、各施設の担当を異動させながら、専門家として育成する方針。

(3) 人材の活性化につながる雇用形態のあり方

財団の組織運営上の課題として、量的・質的な人材不足、プロパー人材の高齢化や年齢層のアンバランスといった人事の停滞があげられていた。

プロパーの専門職員を雇用した場合、異動が難しいことから、組織が硬直化したり、年齢構成が偏ってしまう危険性が大きい。それぞれの財団では、プロパー職員を定期的に異動させるようにしたり、複数ジャンルを担当させる等の工夫をしているが、規模の小さな財団では、難しいのが現状である。

人事の停滞や量的・質的な人材不足に対処するために、プロパー職員、派遣職員以外に、嘱託や契約などを含めた多様な雇用形態を用意するのほひとつの方法である。特に、芸術家やプロデューサー等の専門人材については、契約期間を3年あるいは5年として契約を結び、その実績によって契約を更新するといった方法もある。世田谷パブリックシアターでは、多くの優れた人材を集めるため、公演単発の個人委託契約を導入するなど、より柔軟な契約雇用形態の整備を検討している。

また、今後は、ホールの方向性や事業内容に鑑み、経営やマーケティング分野等の専門人材の力をホール経営に導入するといった方法も考えられよう。

こうした柔軟な雇用形態を導入することで、アートマネジメントの実務経験者が地域文化施設から輩出され、専門人材の流動化が進み、結果的に文化系財団全体の活性化にもつながるものと思われる。

① 就業上の工夫 【財団調査より】

- 調査財団の多くでは、施設の管理運営で終業時刻が遅くなることに配慮し、通常2交替のシフト勤務制をとっている。その他の工夫は以下のとおり。
 - 遅出勤務以外に、1日につき2時間を限度とする勤務時間の繰り上げまたは繰り下げができる制度を設けている
 - 公演単発の個人委託契約など、多様で柔軟な制度を導入し、多くの優れた人材を集めやすくしたい
 - ロングラン公演等で、通常の勤務条件では対応できないため、変則勤務時間を適用しているが、それも解決の手段になりえない

② 昇進、異動の工夫 【財団調査より】

- プロパー職員の昇進や異動に関する工夫については、次のような意見があがっている。
 - 自己申告制度、業務に対する提案、人事に対する希望を取っている
 - 昇進は設置自治体の規定に準拠しながら実施している
 - 多様な分野で活躍できるよう複数のジャンルを担当させるなどの工夫を実施
 - プロパー職員については3～5年で異動を行っている
- また、昇進や異動ではなく、職員の外部協力、外部共同事業を増やそうという財団もある。

③ 研修の実施 【財団調査より】

- 9財団が、職員のスキルアップのため、職務に関係する外部研修、会議等への参加を支援しており、設置自治体や、設置自治体が外郭団体や公益団体等の協議会が実施する研修に参加させている財団も2財団ある。
- また、仙台市では、市の外郭団体の職員を研修として市の業務に従事させる制度を設けている。自治体と財団のパイプ作りとして有効な手法であると考えられよう。
- その他の特徴的な意見は以下のとおり。
 - プロパー職員は舞台職員を含めほとんどが事務職員として採用されるので、現所属の業務内容に関わらず、各種研修への参加や資格取得を促している
 - 全職員に、外郭団体や公益団体等の協議会で共同実施する研修や財団独自の研修を実施。特定専門職員には、メニュー方式および職員自主提案方式で研修を実施
 - 運営委員数名に職員が同行するアート研修を年に1回実施
 - 派遣、臨時・嘱託および委託業者派遣職員に、年4回の専門研修を実施
 - 近隣文化施設のネットワークによる独自研修を実施

(4) 派遣職員、プロパー職員の位置づけ

現在は、派遣職員が総務・管理業務、プロパー職員が文化事業の企画・実施を担っているケースが多く、派遣職員は設置自治体とのパイプ役を役割分担として期待されている。

派遣職員は通常2～3年で異動してしまうため、業務の経験や蓄積が継続されなかったり、派遣職員が管理職に就いているためプロパー職員の昇進ポストがないといった課題があげられている。こういった問題に対処するため、今回調査したケースでも、今後派遣職員は徐々に自治体本体に引き上げ、プロパー職員を管理職として登用していこうという財団も見られた。

一方、一部財団からは、派遣職員の定期的な異動が組織の硬直化防止になっている、派遣職員が行政と財団とのパイプ役を担っている、自治体に戻った職員が財団の応援団になっている、という派遣職員のプラス面を指摘する意見も聞かれた。

事例調査では、「派遣職員によってもたらされる役所的な専門知識と、プロパー職員によってもたらされる芸術文化的な専門知識が融合して、財団ならではの事業専門性を持つこと」が必要だという意見を寄せた財団がある。派遣職員、プロパー職員それぞれが能力を発揮できる組織づくりのためには、財団の設置目的や事業内容に鑑み、改正派遣法との関係も考慮しつつ、派遣方針や派遣職員の役割について自治体・財団双方が十分に検討することが必要である。

なお、規模の小さな自治体や財団では、プロパー職員の雇用が困難なケースが多いが、派遣職員が中心となっているケースでも、(財)志度町福祉文化協会のように、財団法人という枠組みをうまく利用して、柔軟な運営を実現することは可能である(参考事例11)。

自治体調査では、派遣職員の役割や、異動の考え方について、次のような意見があ

がっている。

① 派遣職員とプロパー職員との役割分担【自治体調査より】

- 派遣職員は行政と財団の調整役として総務・管理業務、プロパー職員が文化事業の企画・実施を担っている
- 管理職は行政 OB 及び行政派遣職員、係長職と一般職はプロパー職員
- 従来、派遣、プロパーの区別なく配置してきたが、現在派遣職員を引き上げ中で、財団の統括および管理部門にのみ配置する予定
- 役割分担は適材適所
- 職員の派遣は、財団の自主性、自立性を損なわないよう、必要最小限に留める
- 行政経験を生かした、運営・管理に関する監督的な役割を期待している

② 派遣職員の役割【自治体調査より】

- 役職者については、「経営」の視点から財団組織の活性化、財務の改善など財団の自立をサポートしてもらいたい
- 県が取り組むべき文化振興施策全般について、広い視野から業務にあたる
- 設置自治体と財団とのパイプ役、調整役が求められる
- 行政経験を生かした、運営・管理に関する監督的な役割を期待している
- 概ね事務のセクションに配置し、組織の管理・運営事務にあたっている
- 福祉、教育等さまざまな部門の経験者を派遣し、財団組織の活性化を期待
- 職員の異動は財団の円滑な運営を妨げるため、職員派遣は行っていない

③ 異動についての考え方、方針【自治体調査より】

- ノウハウ等の蓄積は重要だが、明確な方針はない
- 同じ課のものがすべて異動することのないよう配慮
- それぞれの施設の管理運営業務に精通できるよう、短期間での異動は避け、ノウハウや実績が蓄積されるようにしている
- (プロパー職員は、多様性や柔軟性を失わないよう積極的に異動させるが)、派遣職員の異動は必要最小限にとどめ、年齢や経験を勘案し、適格者がいればプロパー化していく考え
- 財団の活性化を図るべく、派遣職員の引き上げを計画中
- 派遣職員の定期的な異動を行い、事務事業の硬直化を防止するよう努めている
- 有能であれば短期間(1～2年)外部を経験させ、再任用させることで対応

参考事例11: 行政兼務職員による柔軟な運営

(財)志度町福祉文化振興協会

- 財団法人の枠組みを使い、派遣職員(兼務職員)2名と施設管理と庶務会計の臨時職員2名、計4名による柔軟な運営を実現。施設管理職員は社会教育指導員の名目で臨時職員として雇用。庶務会計担当はピアノとオルガンの講師も兼務。地元の音楽専門家に総合プロデューサーを委嘱し、ハイドン・フェスティバルなどユニークな事業を展開。合唱指導者も4名委嘱し、少年少女合唱団のレベルは県下一。

* 志度町は、2002年4月に周辺の4町と合併、さぬき市となって、財団も「さぬき市文化振興財団」と名称変更した。組織の変更に伴い、人員配置は変更している。

(5) 多様な意志決定のしくみ【財団調査より】

財団の事業内容や予算などの意志決定は、理事会や評議会で行われているが、事業の企画案等については、芸術監督やプロデューサー等と協議をしたり、地域の専門家等からなるアドバイザーグループを組織している財団もある。理事会や評議会のほかに、現場や市民の声を反映した企画、運営が可能となるような柔軟な意思決定のしくみが今後ますます必要となるだろう。

財団調査では、多様な意志決定のしくみについて、次のような具体的な意見が得られた。

- プロデューサーと協同で原案を作成、事務局内での検討、芸術監督との協議を経て企画案を作成
- 地域の専門家や市民からなるアドバイザーグループと定期的に協議
- 職員プロデューサー制度を採用

5. 財政運営、予算執行

(1) 財団における予算執行の現状

財団は、長引く低金利の影響から基本財産の運用益が減少し、また、税収の落ち込みなどから、どの財団も運営財源の確保に苦慮している。

また、委託費、補助金等の形で設置自治体から付与される予算は、金額や用途が設置自治体の意向に左右されることが多い。

最近では、市の課長級の財務専決権限を上回る額を同クラスの事務局長に持たせたり、独立行政法人の「渡し切り交付金方式」や文化事業の委託料や補助金を一定額にすることを検討中の財団もある。こうした流れの中で、財団の判断で自主事業の財源として10年間、10億円を運用財産として県が拠出した(財)島根県文化振興財団のケースは特に注目できよう(参考事例12)。

参考事例12：10年間10億円の運用財産制度

(財)島根県文化振興財団

- 自主事業の財源として、年間約1億円の補助金にかえ、財団が事業財源として取り崩し可能な運用財産10億円を県が拠出し、10年間にわたる自主事業の予算を確保(特別会計扱い、取り崩し額は「取り崩し収入」として計上)。他にも外郭団体の一部がこの方式を導入。1年ごとに折衝をして予算を決めるのではなく、財団の知恵で運営すべきというのが県の方針。
- 財団側には、長期的な事業計画が可能(海外アーティストの招聘に伴う予算措置、契約手続きなども心配ない)、事務作業の軽減、職員の責任感の増大、などの効果が期待されている。

(2) 財団の自主財源の確保方策と経営感覚の導入

従来の財団運営は、補助金や委託費など、設置自治体から与えられた予算を執行することが事業運営の中心であった。また、委託費や補助金による事業収入は自治体の歳入となったり、財団が助成金や協賛金を獲得しても補助金と相殺され、事業費の増額には結びつかないケースも多かった。

しかし、運用益の減少、補助金や委託費の削減などが続く中、財団は独立性や自主性を高めることを余儀なくされている。財団が独立性や自主性を高めるためには、財団自身が自主財源を確保し、財団運営に経営感覚を導入する必要がある。

最近では、委託費や補助金による事業収入や、施設の利用料収入を財団収入の扱いにしたり、協賛金や助成金は事業費に上乘せするなど、自主財源の確保に積極的な財団が多くなっている。

今回の調査では、それらの具体的な方法として、利用料金制度の導入、国や公的機関からの助成金、補助金の獲得、地元企業等からの協賛金、広告料等の獲得、観客組織、スポンサー制度、などに取り組む財団が見られた。

利用料金制は、従来、行政財産の使用料収入は行政本体の収入扱いとなっていたものを、財団の収入扱いとするもので、今回の調査では、27財団中7財団(うち1財団は

2002年度中に導入予定)で導入されていた(図表 2-4)。専門家研究会でも、利用料金制により、経営感覚と営業意識が高まっているという意見が得られている(参考事例13)。

次に財団の独自財源確保の方策として、多くの財団が取り組んでいるのが、国や公的機関からの助成金、補助金の獲得と、地元企業等からの寄付金、協賛金などの獲得である。

(財)水戸市芸術振興財団では、「特定公益増進法人」の認定を活かし、広く民間から寄付金や協賛金を獲得している(特定公益増進法人 認定を受けると、寄付する企業に一般寄付と同額の税制優遇枠が追加され、個人からの寄付についても所得控除されるしくみ)。また、(財)志度町福祉文化振興協会では、地元企業に働きかけて、法人会員として自主事業の入場券購入等で地元企業の協賛を得るほか、子どもを対象にした普及活動や近隣のホールとのネットワーク事業を組み入れ、公的な助成機関や、民間財団から積極的に助成金を獲得している。

さらに、(財)仙台市市民文化事業団のように、新聞社やテレビ局などの地元マスコミとの共催事業を増やすことで、資金不足による事業の質の低下を防いだり、事業のリスクを軽減するといった方法も、財団独自の経営努力といえる。

使用料収入や施設管理、チケット収入などの剰余金を、経営努力の成果として、財団に還元しようという(財)埼玉県文化振興事業団の手法は画期的な試みといえよう(参考事例14)。

財団の独自収入の割合 【財団調査より】

- 財団収入全体に占める独自収入の割合が50%を超えるところは3財団。一方10%未満のところは7財団となっており、0%のところも財団ある(図表2-4)。

〔図表 2-4 財団収入全体に占める独自収入の割合〕

独自収入の割合 (%)	財団数
50%以上	3
30～50%未満	4
20～30%未満	6
10～20%未満	8
10%未満	7 (0% 1件を含む)
無回答	1

* 数字は、回答のあった 29 財団のうちの該当財団数

各種収入の取り扱いについて 【財団調査より】

- 財団における各種収入の扱いは図表2-5のとおりで、施設使用料収入は、約7割(20財団)が自治体の収入、自主事業収入は、約9割(26財団)が財団収入となっている。受託事業収入と、協賛金、助成金、寄付金収入は、自治体収入となっている財団も少なくない。また、受託事業収入と、協賛金、助成金、寄付金収入は、その他への回答件数が多く、個別対応のケースが多い。

【図表 2-5 財団収入の扱い】

	自治体収入	財団収入	その他、備考
施設使用料収入	20	7	1 (導入に向けて検討中) (不明 :1)
自主事業収入	2	26	1 (県共催事業は折半)
受託事業収入 (施設管理除く)	6	11	7 (施設管理以外の受託事業なし :5)
協賛金、助成金、寄付金	5 (自治体補助金と相殺)	18 (財団事業費に上乘せ)	5 (財団収入、事業費により異なるなど) (未回答 :1)

* 数字は、回答のあった 29 財団のうちの該当財団数

財団独自の収入源確保の方策 【財団調査より】

【利用料金制度等の導入】

- 利用料金は財団の収入として事業費に充てているため、財団運営の自主性・柔軟性が確保できる。
- 利用料収入を当該年度の主に自主事業費に充当。
- 各施設ごとに年度ごとの利用料金収入額を設定、その金額を上回った場合は、施設管理・事業に充てている。
- 入場料収入などの事業成果を翌年の事業費に反映できる制度を市当局と協議中。

【助成金、補助金の申請】

- 国等からの助成金、補助金等の獲得

【地元企業からの協賛金、広告料】

- 地元企業やホテルからの協賛金
- 協賛金獲得のため、パソコンによる一括管理システムを導入し効率化
- 「特定公益増進法人」の認定を活かし、広く民間から寄付金や協賛金を募集
- 音楽祭の実施に際し、企業や住民団体からの協賛、ガイドブックへの企業の協賛広告を募集
- 月刊広報紙にスポンサーを募り、経費の約9割を広告料で対応

【観客組織、スポンサー制度】

- ホール振興協議会による自主事業への補助
- スポンサー制度（「ホールスポンサー」と「事業スポンサー」）を設置
- 観客組織、友の会組織を設置
- 「賛助会員」を募り、毎年1～5万円程度の協賛を獲得
- 友の会の法人会員（町内優良企業）にチケットの定期購入を依頼

【物販、レストラン収入等】

- ミュージアムショップ、各種催し物でのグッズの販売収入
- 自動販売機による清涼飲料水、菓子類等の委託販売
- 飲料水の自動販売機の売上の一部を設置業者から納入
- レストラン収入

【その他】

- 法人 団体等に対する鑑賞事業（コンサート等）の受託
- 専属楽団の館外公演、連携事業による収入の確保
- 市の財産である劇場地下の駐車場の管理業務による収入
- 事業団備品の貸し出し収入、チケット取扱い手数料による収入
- ネットワークによる事業の協働

経営感覚の醸成や、採算性重視の方策 【財団調査より】

- 以外で、経営感覚の醸成や採算重視の方策としてあがっている意見は、次のとおりである。
 - 設置自治体からの補助金を一定額にし、基本的に精算を行わないことで自主財源を生み出し、財団の自由裁量で事業実施に活用できる制度を導入予定
 - 事業担当者を個人契約に切り替えることで、各事業の成果を採算面だけではなく、社会的な面からも評価できる体制を作ろうとしている
 - 集客を第一とし、滞在型公演を増やすことで、観客の安定確保を目指す
 - 観客組織を充実し、安定的な会員確保のために、組織の維持・増強を図る

参考事例13：利用料金制の導入 すみだトリフォニーホール（財）墨田区文化振興財団

- すみだトリフォニーホールは、利用料金制を導入、自主事業の財源は、ホールの貸し館収入とチケット収入で賄われるしくみとなっている。ホールを稼働させて収入を得ないと自主事業を行うことができないので、自ずと事業担当者の営業意識が高まっている。
利用料金は、財団の収入とする。
（「すみだトリフォニー条例」第15条-2 利用料金の納付）
- また、余剰金は、翌年度に繰越しができるように規則に明記されている。
この法人の収支決算に余剰金があるときは、理事会の議決を経て、その一部もしくは全部を基本財産に編入し、または翌年度に繰り越すものとする。
（規則 第3章 資産及び会計 第11条 収支決算）

参考事例14：剰余金の柔軟な運用 (財)埼玉県芸術文化振興財団

- 管理運営委託事業 利用料金制の趣旨に沿い、利用料金の増収による剰余金は繰越しを認め、全額財団に還元。管理運営費の節約により生じた剰余金は平成14年度までは、1/2を還元し、15年度以降は全額還元を目指す。
- 運営補助事業（自主事業）：チケット販売等の収入（協賛金、広告収入含む）が当初見込額を上回った場合に限り 補助金精算後、設置自治体が剰余金相当額を翌年度以降、財団の申請に基づき財団に交付。

(3) 財団ならではの柔軟な財政運営のしくみ 【財団調査より】

財団設立の大きな理由のひとつに、柔軟な財政運営があげられる。単年度会計や予算主義など、行政の会計制度は劇場やホールの運営にとって障害になる面も多い。こうした課題を解決するためには、行政の会計制度にとらわれない柔軟な財政運営のしく

みを整える必要がある。

自治体によっては、自主事業予算の査定方式を見直して財団に判断を委ねたり 予算は委託事業の枠組みで付与しても、事業や企画の内容は財団の自主性に委ねているところもある。

また、複数年にわたる事業については、事例調査では、29財団中6財団で年度をまたがる事業または契約を行っており、(財)びわ湖ホールや(財)春日市文化スポーツ振興公社のように債務負担行為の設定をしたり、年度ごとに必要な予算を計上、前払い金や前受金として処理などの方法で対応している財団もある(参考事例15)。

事例調査では、年度をまたがる契約があるのは6財団。また、債務負担行為の適用や契約はなくても、現行制度のもとで工夫をしながら事業を実施している財団もある。複数年にわたる事業の予算処理の具体的な対応策としては次のような回答が寄せられた。

〔債務負担行為の設定〕

- 債務負担行為を設定し予算化(実際の契約は翌年となったため行使せず)
- リース契約については複数年契約。契約時に決済を得て、必要な場合には予算要求時に県の所管課へ事前説明を行う
- 3ヶ年事業の初年度と2年度目は準備事業として事業立てし、予算を確保
- 補助金全体で債務負担行為をしており、事業ごとにはしていない

〔現行制度のもとでの工夫〕

- 債務負担行為または繰越の設定はなし。複数年事業のPR等については了承を得て広告等を実施し、事業実施、事務手続きは翌年度。前年度中に発売したチケット収入は預金とし、翌年度経理
- 当該事業実施年度の事業計画の決定に基づき、次年度以降に公演予定のもの稽古、ワークショップを実施
- 事前に経費が必要な場合は、前払い金として処理、理事会、設置自治体等に報告、処理
- トエンナーレ形式で実施している彫刻展事業では、年度をまたがる契約は締結せず、年度ごとに必要な経費を予算要求
- ロングラン公演等年度をまたがる事業は、実行委員会形式で取り組み、財団の経理と切り離して運用

参考事例15：債務負担行為の実施

(財)びわ湖ホール、(財)春日市文化スポーツ振興公社

- びわ湖ホールでは、契約アーティストの支払いについて、債務負担行為を設定し、複数年事業に対応(ただし、契約スケジュールの変更に伴い執行に至らず)。
- 春日市文化スポーツ振興公社では、市との間で基本協定を結び、年度当初から事業が円滑に進められるよう自主事業費に債務負担行為を設定。

(4) 自治体サイトからみた財団の財政運営に関する考え方

自治体サイドも、財団の柔軟な財政運営を進める方策として、さまざまな財務処理上の工夫を行っている。また、財団の経営努力の必要性を認めながらも、運営基盤の安定

化のために設置自治体が継続的に支援する必要があるという回答も多い。

柔軟な財政運営への対応 【自治体調査より】

- 自治体サイドからも、財団の柔軟な財政運営の方策として、利用料金制度の導入、財務処理上の工夫策として、次のような意見が寄せられている。
 - 早期に着手する必要がある自主事業について、翌年度事業準備費として計上。また、予算審議前に着手(チケット販売開始等)する必要のある事業は、県議会で協議、了承を得た上で着手(ただし議会での上り承が得ずらい状況にある)
 - 文化振興事業について事業収支の収支差を県委託料として支出しているが、収入が上回った場合でも委託料を精算するので、成果が新たな事業展開に結びつかない
 - 文化振興事業は基金を積み立てて、当該年度必要額を取り崩すことによって大規模な事業が可能となった。その他、県共催自主文化事業では、収入を県と財団で折半し、県分は事業費に、財団分は広報費等に充てている
 - 市からの補助金や寄付金等を原資とした基金を設け、運用果実を自主事業経費に充てている
 - 音楽・演劇・美術の事業費について、個別の予算要求、査定をせず、柔軟に対応
 - 自主事業については、収支差額を市が補助
 - 大卒の予算要求を行うなど、ニーズに合わせた要求ができる工夫
 - 町づくり振興費として助成金を補助、用途は財団に一任
 - 年間事業に対して、教育委員会で査定して委託事業費を決定
 - 施設に対する大きな補修等は教育委員会の予算で対応

財団の経営努力と安定した運営基盤の確立についての考え方 【自治体調査より】

財団の経営努力についての考え方】

- 利用料金制度を導入したうえで、財団に施設管理の効率化を促す手段として、施設管理委託費の剰余金の還元ルートを設置
- 利用料金制度を導入したが、収入が管理運営費に満たないため補助金を交付
- 将来的には独立行政法人の「渡し切り交付金」方式を導入することも検討
- 自主事業への補助金が現在査定の対象となっており、財団の自主性を尊重した制度に向けて協議中
- 経営努力が反映できるしくみを模索中
- 各年の補助金は廃止し、10年分の運用財産を取り崩して対応
- 限られた県予算の中で、質・量ともに充実した事業の実施を図るため、文化振興事業については、一定期間委託費を定額とする方向で検討中(追加は認めない)
- 財団の自主的な計画立案能力の向上、適正な財政施行能力の向上、財団の運営に対する市民の認知度の向上が不可欠
- 委託事業を見直すとともに、包括的な補助金での対応を検討中
- 経営感覚を重視した簡素で効率的な行財政運営と市民サービスの向上
- 2つの財団の統合に伴い、自主的、自律的な経営努力を促進させる補助制度を検討中
- 市派遣職員の引き上げとともに、経営努力を求めつつ、見直しを実施

〔安定した経営基盤の確立についての考え方〕

- 芸術文化の振興のためには、市からは今後も継続的に委託料、補助金を支出する必要があるが、財団としても、今後さらなる経営努力が必要
- 補助金や委託費の削減は、財団の意義そのものを危うくするが、その一方で、民間レベルの経営努力が必要
- 友の会との連携、文化団体への支援、障害者対応や保育室の設置など住民ニーズに沿った運営に努めるとともに、県も安定的な財政措置を講じるよう努める
- 財団の経営努力には限界がある。今必要なことは芸術愛好家のパイを大きくする仕事
- 財政上または財団の性格上、収益性の高い事業のみを行うことは適当ではない。ある程度の財政的援助は不可欠だが、自主事業の規模等については検討が必要
- 市からの補助金については必要不可欠。市民が身近にかつ気軽に利用できる方策と事業提供を続けることが肝要
- 財団経費はすべて委託料、補助金で対応しており、財政的な基盤は安定している。経営努力が反映されない面もあるが、収益を見込まれるイベントに偏ってしまうのは問題。行政として市民に質の高い文化事業を展開するためには、市と財団が連携して取捨選択しての運営が望ましい

(5) 施設補修における設置自治体の役割

今回の調査では、施設の運用・管理面の課題として、建物や設備の老朽化への対応、維持・補修費の確保をあげる財団が多かった（P20・21参照）。

施設の維持・補修は、日常的な利用に伴う小規模修繕と、長期間の利用や施設・設備の老朽化に伴う大規模修繕の二つの側面から考える必要がある。本来的には、設置自治体が、施設建設時に将来の老朽化や設備の更新などを視野に入れて、長期修繕計画を立案し、必要な予算措置をするべき課題であるが、そうした対応はほとんどおこなわれていないのが実情である。

地域の文化施設では、今後、老朽化に伴う補修の必要性が高まると思われるが、劇場やホールの特設設備の耐用年数や更新のタイミングは判断が難しい上に、専門的な知識が必要である一方で、利用者の安全にも関わる重要な課題である。

税収減による緊縮予算の中にあって、施設の補修費に十分な予算を割くことは現実的には難しい中で、伊丹市では、平成14年度から市の営繕担当者を文化振興財団に派遣し、財団が管理運営する複数の文化施設の建築や設備の補修の必要性について、市と連携のとれる体制を導入している。文化施設以外の公共施設全体の修繕計画とのバランスを取りながら、効果的な補修を実施するという点で、参考になる取り組みであろう（参考事例16）。

参考事例16：市の営繕担当職員の財団派遣による的確な補修

(財)伊丹市文化振興財団

- 財団に施設営繕を担当する技術職員を市から1名新規配置。財団運営施設について保守点検をおこない、市の行政財産の補修計画に適切に反映させるよう本庁とのパイプ役を果たす。財団が平成12年度に市に人員を要求し、13年度から派遣。

- 文化施設の特殊性や利用者の視点も反映し、補修・改修の必要性を的確に市に伝えることが可能。市の営繕担当とやりとりをすることで、建物の補修や改修のための予算も限られている中、それを適切に配分することができる。

6. 設置自治体との関係性と財団運営の類型：
独立型財団」、行政補完型財団」、行政代替型財団」

(1) 事業の実施状況、組織構成、財政の状況からみた設置自治体との関係性

ここまで、財団の目的、事業内容、運営方法などについての現状と課題を整理してきた。しかし、個々の調査結果をみると、一口に財団といっても、設置自治体との関係性によって、財団のタイプは大きく異なっている。そこで、ここでは、財団の事業の実施状況、組織構成、財政の状況から、財団を分類し、タイプ別の分析を行った。

財団の事業や活動内容からみた財団の位置づけ

- 財団の事業や活動内容からみると(P20 図表2-1 参照)、調査対象29財団すべての財団で、財団独自の自主事業を実施している。また、文化事業すべてを、設置自治体からの委託によらず、財団のみで実施している財団は6財団であった。これら6財団は、事業の企画・実施面で設置自治体からの独立性が高いといえる。
- また、芸術団体や地元文化団体への助成事業は、10財団で実施されており、これらの財団では自治体の文化施策の財団への委譲が進んでいるものと考えられる。
- 以上、財団の事業や活動内容から、
 - 設置自治体からの委託による施設の維持管理業務や文化事業を中心に実施している財団
 - 財団独自の文化事業を中心に実施している財団

と、両者の中間の財団の3つのパターンがあると考えられる。

組織体制からみた財団の位置づけ

- 財団の規模によっても異なるが、プロパー職員の雇用状況もまちまちで、調査財団の派遣職員とプロパー職員の割合は図表 2-6のとおりである。ここから、プロパー職員の雇用の考え方や方針は、概ね次のとおりと考えられよう。
 - プロパー職員を中心にした運営を指向し、派遣職員を引き上げる方向の財団
 - 専門性の求められる事業担当にはプロパー職員を雇用し、管理・事務局部門は派遣職員を充てる財団
 - 管理・事務局部門、事業部門とも、役職者は派遣職員が務める財団
 - プロパー職員は雇用せず、派遣職員（行政職との兼務職員の場合もあり）が財団運営に当たる財団

[図表 2-6 財団の職員構成]

	該当財団数	備考
1. 派遣職員が中心の財団	8	内、2 財団は派遣職員のみ
2. 派遣職員とプロパー職員がほぼ同数の財団	6	
3. プロパー職員が中心の財団	13	50 名以上のプロパー職員を雇用する財団は 4 財団

* 各財団より提出された職員構成に関する資料より作成
(数字は、資料が提出された27財団のうちの該当財団数)

予算執行や財政運用からみた財団の位置づけ

- 予算執行や、財政運用から財団の独立性をみると、設置自治体の委託費や補助金を除く財団の独自収入の割合は、最も高いところで84.1%、50%を超えるところはこの財団も含めて3件であった。一方、独自収入の割合が最も低いところは2.1%で、10%未満の財団はこの財団も含めて7件であった（P34図表2-4 参照）。
- また、調査財団における、施設使用料収入、自主事業収入、受託事業収入、協賛金・助成金・寄付金の4つの財団収入の扱いをみると、自主事業収入はほとんどの財団で財団収入となっている。一方、他の3つの収入について、財団収入としている財団の割合をみると、施設使用料は約3割、受託事業収入（施設管理除く）は4～5割、協賛金や助成金、寄付金の収入は6～7割となっており、財団によって扱いが異なる（P35 図表2-5参照）。
- 特に、自主事業収入や協賛金や助成金、寄付金といった財団の経営努力によって得た収入を、財団収入として計上できるかどうかは、財団の独立性に大きな影響を及ぼすと考えられる。

(2) 設置自治体との関係性からみた財団運営の類型

以上から、地域文化施設における財団運営については、事業の実施状況、組織構成、財政の状況の3つの視点から、設置自治体からの独立性の高い「独立型財団」と設置自治体が運営や事業を主導する「行政代替型財団」、そして両者の間に位置する「行政補完型財団」の3つに分けて検討する必要がある。3つの類型それぞれの目安となる指標は図表 2-7に整理したとおりである。

どのタイプが望ましいかは、設置自治体の置かれた環境条件や財団の目的、事業内容によって左右されるが、財団の独立性や自主性を重視した運営とするか、設置自治体の主導をベースとした運営にするかといった大きな方向によって、財団運営のあり方は判断されるべきだと考えられる。

なお、「独立型財団」の場合、独立性を高め、効率的な運営や経営的な自立を指向していくと、設置自治体の政策と、財団事業の方向性や指向に齟齬が生じたり、経営効率の高い事業に偏ってしまう恐れがある。したがって、財団として、事業や運営の公共性・公益性をどのように担保するか、また、そのことに対して、設置自治体がどのように責任を持つかが検討課題となるだろう。

「行政代替型財団」の場合、自治体に文化政策、事業展開に関して専門性やノウハウが蓄積されていないと、文化政策としての効果的な事業展開が望めない可能性もある。また、自治体の主導が強すぎると、自治体の規則や意志に拘束され柔軟で効果的な財団運営ができなくなり、別法人として財団を設立した意味自体が希薄になる恐れがある点に、留意が必要である。

【図表 2-7 設置自治体との関係からみた財団法人の3つのタイプ】

	独立型財団	行政補完型財団	行政代替型財団
基本的な考え方	事業展開を通して、財団が独自のミッションに基づいて文化的サービスを提供する財団	行政から半ば独立した存在として行政機能を補完しつつ、財団ならではの文化的サービスを提供する財団	行政の一部機能を代替し、行政本体に代わって、文化的サービスを提供する財団
事業の企画・運営	設置自治体の設定した目的の中で、独自に企画、事業展開 自主事業が中心	自主事業と受託事業をバランスよく展開	設置自治体の指針に沿った事業展開 受託事業が中心
組織体制	プロパー職員を中心とした体制	管理・事務局部門は派遣職員が中心、事業部門はプロパー職員が中心	主要な役職者は派遣職員で、プロパー職員を適宜配置
組織運営	ほとんどが派遣職員もしくは行政職との兼務 財団独自の服務規程による柔軟な対応 設置自治体に準じた組織運営		
運営財源	経営努力による財団の自主財源の確保を積極的に推進	設置自治体からの委託費、補助金を中核に、財団の自主財源の確保を図る	設置自治体からの委託費、補助金を中心とした運営
予算執行	財団独自の財務規則を持ちフレキシブルに運用	行政の財務規則を踏襲するがフレキシブルに運用	行政の財務規則に則り厳密に運用

* 財団タイプは、設置自治体の区分（都道府県、政令市、市、町村）や、立地条件（大都市圏に立地、地方に立地等）によって異なり、いずれにも分類しきれない組織も存在するため、明確な区分は困難である。

7. 財団運営の包括的な課題と今後の方向性

(1) 財団サイドからみた財団運営の課題と方向性 【財団調査より】

アンケート調査では、自由回答として、財団運営として特に成果があった点、現在の問題点や課題、これからの方向性等の記述を依頼した。

調査対象の29財団の回答からは、低金利による実質的な収入減という財政面での課題、組織の硬直化、専門人材の確保といった組織的な課題を抱える中、財団独自の収入源の確保や、財団としての特色づくり、市民ニーズのサービスへの反映等に前向きに取り組む姿勢がうかがえる。

財団の成果とメリット、現在の問題点や課題、行政との関わりにおける課題、今後の将来展望についての具体的な意見は、次のとおりである。

【財団運営の成果とメリット】

- 専門的知識、人脈の蓄積ができる
- ホール3館をまとめて運営するスケールメリット
- 市全体の中での芸術分野各方面が広く見渡せる
- 職員が士気の高さを保持し、知識や経験、技術を発揮することが可能
- 柔軟なサービス体制で地域に貢献できる
- 行政ではできない事業を実施することが可能
- プロパー職員による継続的事業展開が可能

【現在の問題点、課題】

【財団運営を取り巻く環境変化への対応 - 独立性と効率的運営】

- 設置自治体から経済的自立を求められているが、財団の設立趣旨や施設の構造上の問題から、経済的基盤の確立が難しい
- 財政事情が厳しく、県から一層の収入確保を強く求められている
- 長引く低金利の影響で以前のように事業を実施できない
- 財団独自による運営を目指すべく諸課題に取り組む努力が求められる
- 公社の独立性と財政基盤の強化として、財源確保が必要
- 補助金、委託金がカットされる中、会館の基本理念、利用者、住民のニーズにマッチした事業をいかに実施していくかが課題
- 一層の効率化が要求されており、事業の採算性の向上や管理体制のスリム化にこれまで以上に工夫が必要

【組織的、人的課題】

- 職員の企業センスの不足、閉鎖的姿勢が課題。職員の意識改革、技量アップが必要
- 人事の硬直によるデメリットが大きくなりつつある
- 高齢化するプロパー職員の処遇が課題
- 人事と予算は県が握っており、館長の力が十分に発揮できない
- 人的、金銭的にもいい意味で本当の独立ができるような人材育成と自主財源開拓が必要
- 各ホールの事業が特化してくると、人事異動が難しくなる可能性がある

- 市からの派遣職員が減ることで、市とのパイプが細る恐れがある
- 派遣法で、公社組織の要となる人材確保がより困難となり、対策が必要

〔行政との関わりにおける課題〕

- 行政側に、財団は行政の出先機関としての認識が強く残っている
- 行政側にタテ割意識が強く総合性が発揮しづらい
- 過疎県における行政の文化事業の大切さに対する認識不足
- 長期的には、公民館と文化会館の運営をどう整理していくかの指針が必要

〔今後の方向性や将来展望〕

〔事業の方向性〕

- 県内各地の文化事業の相談、技術支援機能を強化したい
- 地域の伝統産業、観光、生涯学習、学校教育の支援
- (一長一短はあるが)住民等で構成する専属の劇団等を持ちたい
- (事業費は厳しくなっているが)地元マスコミ等と共催することで費用を補い、公演のレベルを維持していきたい
- 重点的に実施する事業を確立し、特色ある事業を模索、研究していきたい
- 地域貢献とともに、専門家が活動する国際的な表現の実験劇場として、国内外の劇場とネットワークを構築し、創造活動に取り組んでいきたい
- 参加・育成型事業に力を注いでいきたい

〔財団の方向性〕

- 県の他の外郭団体、県の地方機関、市町村との連携が必要
- 芸術文化経費は必要不可欠な経費であるという哲学を見出さなければならない
- 財団としての独自性を追求することが必要

(2) 自治体サイトからみた財団運営の課題と方向性 【自治体調査より】

自治体サイトには、現在の財団運営の問題点や課題、行財政改革、国の特殊法人や地方自治体の外郭団体の見直しなど、財団運営を取り巻く環境が変化の中で、地域文化施設の財団運営はどうあるべきか、財団法人にかわるしくみ(NPOやPFIの活用など)について自由回答を求めた。

設置自治体では、長引く低金利の影響からの基本財産の運用益の減少、税収の落ち込み、そして近年の公益法人の見直しの機運から、財団の独立性や経営感覚の醸成を促している。一方で、収益性だけでは判断できない文化サービスの担い手として財団を位置付けており、運営を安定化させるために、設置自治体が継続的に支援する必要があるという回答も多い。NPOやPFIの活用など、財団法人以外の運営方法の可能性については、消極的意見、積極的意見の両方が見られる。

〔財団運営における課題〕

〔組織上の課題〕

- 人材の育成が必要
- 県の直営事業も財団へ移行することを検討中だが、職員の年齢構成、資質の向上、組織、財政運営など問題は山積
- 人事の停滞によるマンネリ化が問題点

[その他課題]

- 首都圏から遠隔のため、食費、交通費が高額になる
- 現在友の会を維持しているが少子化に不安
- 5町村合併に伴う文化ビジョンづくりの中、財団の位置づけ、役割が問題

[財団運営を取り巻く環境変化への対応、財団のあり方]

- 実績評価の仕組みを確立した上で、独立行政法人的な運営方式への移行を検討すべき
- 社会的ニーズを見極め、弾力的な運営を行いつつ、維持管理費の節減や利用の促進を念頭において運営を行うべき
- 財政状況が厳しい中、事業規模を縮小せず、内容も落さずに、いかに予算を確保するかが課題
- 見直しは至上命題であり、財団の一層の効率的、効果的運営に努めていきたい
- 財政難の中、財団自身の力で運営していける財源確保が必要
- 自主財源をいかに確保していくかが課題だが、会館の運営理念とかけ離れてしまうのは問題
- 財政難の中、財団自身の力で運営していける財源確保が必要
- 利用料金制度について、予算策定時の見込み額を確保できない場合が多く、利用料金収入の増加が今後の課題

[財団以外の運営 (NPO、PFI)の可能性]

- 行財政改革の観点からの財団のあり方については今後の検討課題だが、財団以外の運営は現在のところ考えていない
- 行政出資の財団法人の運用が適切
- 施設運営については、行政または財団が責任を持って行うべきこと。NPO などの活用は考えていない
- 今後新たに施設を設けたり、事業を実施する場合には、NPO や PFI の活用について十分検討する必要がある
- 利用料金制度の導入はもとより NPO や PFI の活用も今後有効な考え方。特に、市民ニーズ、市民のライフスタイルから考えると、PFI は可能性が増す
- NPO 等民間主導により地域文化が活性化されることが必要

[市民ニーズに対応した事業展開の必要性]

- 市民ニーズの多様化に対応し、これまで以上に、区民、事業者、NPO 等の民間諸団体と協働・連携してサービス提供できるよう、区が民間等との役割分担のもと、支援していく必要がある
- 財団の存続のためにも、市民にとって不可欠な財団となるための、事業の展開、施設運営が求められる
- 文化を通じたまちの活性化のため、市民文化の担い手としての市民団体支援が重要
- 財団のあり方は財政面で大変厳しく、町民の文化事業に対するニーズは多様化しているが、ネットワークの活用強化とともに、ボランティアの活動を充実させ、将来的には NPO として組織強化を図り、活動の展開を期待したい

(3) 財団法人を取り巻く法制度、社会的評価などについて

地域文化施設における財団運営の課題については、財団と設置自治体との協議や、財団相互の連携により解決できる課題もある一方、財団個々の努力のみでは解決できないものもある。今回の事例調査や、ヒアリング調査、専門家研究会では、長期的視点で取り組むべき課題として、公益法人全般の税制、文化行政に関する評価指標の2点が指摘された。

NPO を含めた公益法人全般の税制の明確化

- 財団法人に関する税制は、財団の収益に対する課税制度、財団への寄付に対する優遇税制の二つに分けて考える必要がある。
- まず、財団の収益に対する課税制度に関しては、「チケット収入や利用料金収入など、財団の経営努力によって収益がでて、税金を支払うことで内部留保できないため、それを避けるためには、結局、自治体に返還せざるを得ない」といった問題点が指摘された。こうした課税制度に関する問題は、地域特性や事業内容によって扱いが異なり、財団個々で税務署等関係機関に相談しながら対処しているのが現状である。
- 財団への寄付に対する優遇税制については、特定公益増進法人(特増法人)制度を活用することによって、寄付者側の損金算入枠が拡大することが可能だが、この法人資格を取得できるのは、ごく限られた財団であり、取得手続きも非常に煩雑である。
- ただし、特増法人である(社)企業メセナ協議会の「助成認定制度」を活用すれば、寄付者は、特増法人に寄付したのと同様のメリットを受けることができるので、財団サイドでも、情報収集に努め、より財団運営に資する制度の活用を目指すべからう。
- しかし、財団法人に関する税制の見直しは、財団と同様に公益活動をおこなうNPO法人を含めた公益団体全体の枠組みとしての大きな課題となっている。米国のNPO税制(関連収益事業への非課税制度)に見られるように、公益法人の経営努力を誘発するような税制を求める声は大きい。

文化行政に関する評価指標のモデル構築の必要性

- 既に述べたように、地域文化施設を運営する財団法人にとって、目標を明確にしその目標への到達度を評価することで、アカウンタビリティを果たしていくことは、これからの大きな課題である。
- 財団の評価や文化事業の評価については、多くの自治体や財団が必要性を認識しながらも、評価の手法や評価指標の設定が困難で、具体的な評価を実施しているところは少数派である。
- 入場者や施設稼働率といった数値で表わされるものだけではなく、当初の目標への達成度や市民や地域への影響といった数値では表わすことのできないものも含め、文化事業や芸術活動が地域や市民にもたらす効果を総合的に評価するに

はどのような方法や指標が望ましいのか、国をはじめとした関係機関の研究やモデルの提示が望まれるところである。