

## 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