

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。