



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のあり方を考える (提言)

はじめに :時代 環境を認識せよ

提言 1 :すべては「ミッション」からはじまる

提言 2 :活力ある財団運営は内部改革から

提言 3 :施設を有効に活かせ

提言 4 :財団の活性化はわが国文化行政の緊急課題

おわりに :地域や市民に求められる財団であれ

2002年12月  
財団法人地域創造

## ごあいさつ

財団法人地域創造は、地域で芸術が発展する環境を形成することを目的として、財政支援、研修・交流、情報提供など、様々な事業を展開しています。調査研究事業は、地域で芸術環境づくりに取り組んでいる方々や私どもが進むべき方向を探るために、長期的視点を持って芸術環境の現状や課題、分析の枠組みを把握することを目的に実施しています。

地域における公共ホール・劇場等の文化施設では、運営面の難しさや芸術文化に対する専門的な知識の必要性から、地方自治体の直営施設から公益法人などの財団に委託し運営を行うところが増加する傾向にあります。「貸し館」としての機能より本来の「文化施設」としての機能が増え、公演や演奏会、展覧会等の開催といった様々な芸術を鑑賞する機会を提供するにあたり、より専門的な人材の確保、組織の見直しの必要性が高まっている現状です。

一方、長引く不況の中、いろいろな事業の見直しが進められており、芸術文化に携わる財団も厳しい状況におかれています。

本調査では、地域文化施設における財団の現況を考察するとともに、その財団の効果的な運営のあり方について提言を行いました。

是非この機会に、地域文化施設に携わる担当者をはじめとする多くの方々に目を通していただき、今後の財団運営の参考としてご活用いただければ幸いです。

2002年12月

財団法人地域創造

理事長 遠藤 安彦

## 目 次

<b>はじめに 時代・環境を認識せよ</b> .....	1
1 社会・経済環境の変化 .....	1
2 財団を取り巻く環境 .....	1
<b>提言1 すべての「ミッション」からはじまる</b> .....	3
1-1 財団のあり方が厳しく問われている .....	3
1-2 ミッション(目的・設置理念)を示せ .....	3
1-3 成果の評価と公表を .....	4
<b>提言2 活力ある財団運営は内部改革から</b> .....	5
2-1 職員が支える、柔軟な運営体制が財団の活力を生む .....	5
2-2 経営を意識した責任ある財団運営が事業を発展させる .....	6
<b>提言3 施設を有効に活かせ</b> .....	8
3-1 多様化する施設利用への対応を .....	8
3-2 文化施設は地域に財産 .....	9
<b>提言4 財団の活性化はわが国文化行政の緊急課題</b> .....	10
4-1 財団(文化施設)相互間の連携・協力を .....	10
4-2 関係機関・団体との協力・連携を .....	11
<b>おわりに 地域や市民に求められる財団であれ</b> .....	12
1 地域や市民とともに歩む .....	12
2 地域の創造と連携の視点を .....	12

## 1 社会 経済環境の変化

**少子高齢社会、地方分権社会、情報化社会という時代の流れをつかむ**

21世紀は、少子高齢社会、地方分権社会、情報化社会という時代の流れにより社会状況が大きく変化してきている。

少子高齢社会の進展は、社会や経済構造を変革させ、人々のライフサイクル、価値観等に大きな影響を与えている。今後、芸術文化を享受した世代が高齢化を迎えると、子育ても終わり演劇や音楽コンサートを楽しむために十分な所得をもつ世代が、生活を楽しむ傾向が徐々に強くなっていくことが予想される。人々の芸術文化を楽しむという欲求を満たし、さらなる豊かさを提供するためには、地域の積極的な取り組みが一層求められてくるだろう。

また、地方分権の進展に伴い、芸術文化の領域においても地域における自主的・主体的取り組みが求められており、地域が自らの責任と判断に基づき、多様化している市民ニーズに適切に応えることや地域の個性を育む取り組みが期待されている。また、現在全国各地において急速に市町村合併の気運が高まってきている。これに伴い、文化施設の広域的で効率的な整備と住民による広範な利用が一層求められる状況が見られるところである。

更に近年、衛星放送、コンピュータ、インターネット、携帯電話等の普及など情報化が飛躍的に進み、地域住民が地域を問わず、自らの取捨選択で芸術文化情報を入手できるようになり、実物の芸術文化に触れてみたいという地域住民の欲求が強くなり、実物の芸術文化が重要な意味をもつことになってきている。

**心豊かな国民生活及び活力ある社会を実現するため、芸術文化が果たす役割を見つめ直す**

このような中で、国においても平成13年12月に文化芸術振興基本法が施行され、その中で芸術文化について、「人々の創造性をはぐくみ、その表現力を高めると共に、人々の心のつながりや相互に理解し尊重し合う土壌を提供し、多様性を受け入れることができる心豊かな社会を形成するものであり、世界の平和に寄与するものである。」と芸術文化の位置づけがなされるとともに、地方公共団体が自主的かつ主体的に、その地域の特性に応じた施策を策定・実施する責務についても併せて定められることとなった。

このような社会の環境変化の中で、芸術文化が果たす創造性豊かで積極的な役割を見つめ直す必要がある。

**芸術文化を土壌とした連携が求められる**

芸術文化は、それ自体が独立した行政分野でもあるが、むしろ様々な分野の基礎となるべきものである。

また、芸術文化は、このように社会経済環境の大きく変化する時代において、それが教育、福祉など様々な分野に好影響を与え、更なる芸術文化意識の向上、芸術文化環境の整備へ繋がっていく鍵ともなるべきものである。

## 2 財団を取り巻く環境

このように芸術文化は、様々な分野と連携することにより豊かな社会を形成する力を有しており、いかに良質でより多くの芸術文化を人々に提供できるかが、今後の地域発展のバロメーターとなる。活力ある財団運営を実現するためには、なによりも「人＝職員」が財産である。意欲ある職員に研修等の機会を積極的に提供するとともに、プロパー職員等に能力に応じて権限と責任を与えることが肝要である。

**ハードの充実からソフトの充実が求められる**

わが国においては、特に80年代以降、多くの公立芸術文化施設が開設され、多くの人々に文化芸術に触れることができる機会を提供している。2000年現在、約2,500の芸術文化施設(192万席)が存在し、ここ20年で約3倍と急激にその数が増加している。この席数を我が国の総人口で割り出すと、国民1人当り年間約5回公立文化施設に足を運ぶことになり、地域住民がどれだけ芸術文化に触れる機会が多くもてるようになったかが理解できる。その一方で地域文化施設としては、地域住民に年間5回足を運んでももらわないと観客席が埋まらないという悩みを抱えている。

このように地域における文化施設(ハード)は飛躍的に整備されたが、今後、地域住民と施設が結びつくようなソフトをますます充実していくことが大きな課題となっている。

**厳しい行財政改革の中、財団のあり方が問われる**

昨今の超低金利時代において、財団の基金の運用益も激減し、事業費の確保が困難となっている。また、近年の極めて厳しい地方財政の状況を反映して、地方公共団体における文化経費(事業費)はバブル崩壊後逡巡してきており、財団運営は財政的には非常に厳しい時代になっている。

その中で、財団組織内部に目を向ければ、財団の管理運営体制の硬直化、財団職員の身分(キャリアアップ)制度の未整備、派遣職員とプロパー職員による一体的運営の確保の問題、経営意識の欠如等の課題も指摘されているところである。

国においては、特殊法人や公益法人の見直しが検討され、とりわけ公益法人制度については財団制度そのものの見直しの議論が始まっているところである。地方公共団体においても、外郭団体の見直し、再編が叫ばれ、行政評価や説明責任が厳しく問われる時代において、文化施設を運営する財団法人のあり方についても、今一度原点に立ち返って見直し、これからの時代にふさわしい芸術文化の創造にいかに関与するかを見直す時期がきている。

## 2 財団を取り巻く環境

### 財団設立のメリットを活かす

財団の設立のメリットは、自治体では不可能な、柔軟な事業展開ができることが挙げられる。アンケート調査においては、主に(1)柔軟な運営体制の整備、(2)専門人材の登用、(3)弾力的・効率的な財政運営、(4)民間的発想の導入とサービスの向上が挙げられている。

しかしながら、現実問題として、多くの財団が財団設立のメリットを活かしているとは言い難い現状にある。

財団を取り巻く厳しい環境の下で、次のような先進的な取り組みを参考にして、それぞれの地域における財団の特性や地域性を考慮しながら、財団設立のメリットを活かし積極的に活力あるホール運営に臨むべきである。

**(1)柔軟な運営**に関しては、財団は公益法人であるため、主務官庁のしほり、公益事業というしほりがあるものの、自治体直営の場合より自由度は高く、例えば、24時間365日施設利用を行っているところ、公の施設の専有利用に関わる議決を得て運営しているところがある。

**(2)専門人材の登用**に関しては、自治体ほど人事制度にしほりがなく、優れた見識と豊富な経験をもつ企画スタッフ等専門家の任用が容易であり、例えば市民ディレクター制を取っているところ、芸術監督や企画アドバイザーを置くところがある。

**(3)弾力的・効率的な財政運営**に関しては、財団の会計制度が企業会計に近いことから、各地でいろいろな取り組みが行われている。例えば、利用料金制を採用することにより自己財源を捻出しているところ、自治体の一般会計に基金として取り組む運用財産制度を導入しているところなどがある。

**(4)民間的発想の導入とサービスの向上**に関しては、利用料金制度の採用により、経営努力の成果が新たな事業展開に繋がるため、財団の自主性、柔軟性が確保され、運営の活性化につながっているところ、職員が専門性を持つことにより行き届いた事業運営、サービスの向上が図れたところがある。

### 【参考】

	1990年	2000年
公共ホール総客席数	約60万席	約192万席
年間総客席数 (a) (年312日稼働と仮定)	約1億8,700万席	約6億席
日本の総人口 (b)	約1億2,400万人	約1億2,700万人
1人当たりの年間客席数 (a) / (b)	1.5席 / 人	4.7席 / 人

注) 地域創造 地域の公立文化施設に関する調査報告書(平成13年3月)のデータを、地域創造において独自に加工したデータ。

1-1 財団のあり方が厳しく問われている

- 厳しい時代潮流の中に置かれている**  
 国・地方を通じる厳しい行政環境のもとにあって、外郭団体も含めた行政組織に市民の厳しい視線が注がれ、財団についても、その存在意義や目的、事業・活動の実績や評価について、行政内部・市民双方から厳しく問われる時代にある。
- 原点に立ち返って考える**  
 一方、平成13年12月に制定された文化芸術振興基本法の前文の理念等に見られるように、文化芸術は21世紀に生きる私たちの暮らしにとってなくてはならないものであり、地方にあって、その一翼を担うすべての財団が、原点に返って、今後を見据えて財団のあり方を見つめ直すべきである。

1-2 ミッション(目的・設置理念)を示せ

- 市民に開かれた、わかりやすいミッションの構築を**  
 財団は、何よりもそのミッション(目的・設置理念)を構築すべきである。設置自治体の政策や方針だけでなく、市民の立場に立った開かれた視点が肝要であり、その内容も具体的でわかりやすくあるべきである。
- 財団設立や文化施設の原点に返った検討を**  
 その際、なぜ財団を設立するのか、財団の運営する文化施設は何を目指すべきかなど、財団の位置づけや役割について、原点に立ち返って検討する必要がある。多くの財団ではそれが曖昧なまま運営されている。
- 芸術創造型からコミュニティ志向型まで、ミッションは財団の意志次第**  
 文化施設の置かれた環境や自治体の方針、市民のニーズによって多種多様なミッションが可能であり、それを選び取り、決定するのは財団の意志である。
- ミッションを検証し、場合によっては再構築、あるいは解散を**  
 財団は、何故存在するのかその基本理念は失うことなく、一方で、時代の変化に柔軟に対応する姿勢が不可欠である。とりわけ、設立後、年数を経た財団は、設立当初の理念や目的が、現在の社会的な課題やめざすべき方向性と照らし合わせて相応しいものかどうか検証する必要がある。不相当と認められる場合は、ミッションの再構築をおこなうべきであり、また時代の要請に合わなくなった場合は、解散も含め、財団に代わる運営の手だてを一から考え直すべきである。
- 責任体制は時代とともに変わる**  
 財団のミッションは、設立時には設置自治体が明確に提示すべきである。しかし、財団の事業や活動が積み重ねられ、財団の独立性が高まるにつれ、財団は自らその理念を見直し、再構築していかねばならない。

留意事項

- ・ミッション(mission:使命、財団の基本理念や目的を定めたもの)は、概念的な理念を謳うだけではなく、より具体的な目標設定まで踏み込むべきである(マンハッタン・シアター・クラブのミッション参照)。
- ・芸術の創造活動を重視するか、地域や市民を対象としたコミュニティ事業に力点を置くか、など、財団のミッションは、設置自治体の方針や市民の意向、文化施設を取り巻く環境条件などに応じて、設定されるべきものである。
- ・ミッションは、地域、施設によって様々であるが、抽象的なもので具体的な方針や目的が示されない場合、財団及び設置自治体のコンセンサスがとれない場合、ここで言うミッションではなく、内容が具体的に各職員に事業への取り組み姿勢等が認識されているのがミッションである。

参考例

**〔財〕静岡県舞台芸術センター 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) 舞台芸術の創造及び公演
  - (2) 舞台芸術に関する人材育成
  - (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)

**小出郷文化会館(小出郷広域事務組合) 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。

〔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。

\*財団運営ではないがミッションの参考例として掲載

### 1-3 成果の評価と公表を

#### ●「Plan Do See」でミッションの着実な達成を

財団は、その目標達成に最大限の努力を払い、成果を公表し、評価すべきである。その際、評価の結果を次の目標設定や事業展開に反映させていく、「Plan Do See」の発想を採り入れる必要がある。

#### ●文化財団独自の評価指標、評価方法の構築を

財団評価に際しては、従来型の行政評価の手法にとらわれることなく、文化事業や文化施設運営の特性を踏まえた評価指標、評価方法を検討する必要がある。設定したミッションや目標の達成度評価が基本となるが、その手法については、類似施設との共同研究や住民ニーズ等に対する定点観測による長期的な評価指標の構築なども視野に入れるべきだろう。

#### ●地域からの市民視点のアウトカム指標で

また、評価は、「設置自治体・財団が何をしたか」ではなく、「市民が何を感じ、どう行動にしたか」の視点（アウトカム指標）で行うべきであり、設置自治体と財団が共同して、あるいはそれぞれが責任を持って行う必要がある（P8「財団と設置自治体、市民・地域社会の関係を知ろう」参照）。

#### ●財団ならではの発想で地域に貢献する

劇場やホールの運営という住民と直接触れ合う財団ならではの発想は、地方分権から地域主権という時代の中で、今後ますます重要になる。

### 参考例

#### 【マンハッタンシアタークラブ (MTC)】米国の代表的な NPO 劇場・劇団のミッション

##### 【MTC のミッション・ステイトメント (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

\*マンハッタン・シアター・クラブは、ニューヨークの4大 NPO 劇場・演劇機関のひとつ

#### 【世田谷パブリックシアター (世田谷区コミュニティ振興交流財団)】

##### 目標設定及びそれに基づいた事業評価と公表

- 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署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」をいかに「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」という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、一部には固性的な方向を目指すものもあれば、多くは創造と活動が分離しながら変動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。

- 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）、並びに五つの特徴的な事業（自主事業、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。

2-1 職員が支える、柔軟な運営体制が財団の活力を生む

- 権限と責任で職員を育てよう**  
 活力ある財団運営を実現するためには、なによりも「人＝職員」が財産である。意欲ある職員に研修等の機会を積極的に提供するとともに、専門性を有するプロパー職員等に能力に応じて権限と責任を与えることが肝要である。
- 財団トップも現場から発想しよう**  
 財団は、文化芸術の現場があって初めて成り立つものである。財団トップも積極的に現場第一主義を心がけ、現場に足を運び、現場の苦勞や感動を共有すべきである。
- 多様な雇用形態等を取り込もう**  
 財団が組織の活力を維持しながら、ミッションに沿った運営体制を確立するためには、これからの時代背景を踏まえ、契約や嘱託、業務委託などを含めて、これまでの雇用形態に新しい雇用形態を積極的に組み合わせたり、NPOやボランティアの協力・活用を図るべきである。組織の硬直化を避け、専門人材の交流を図るため、期間限定の契約とし、期間終了後、業績評価に基づいて再雇用の有無を決めるなどの方法も検討すべきである。
- 専門家の立場や職能を明確に**  
 公演や展覧会などの文化事業の企画・制作業務を担当する専門家(スペシャリスト)と財団全般の運営担当者(ジェネラリスト)の職能は、業務の性格や必要とされる専門性や経験が異なっている。個々の職員の配属は、その職能に応じて行われるべきである。
- 派遣職員にも自由度を**  
 プロパー職員を雇用する体力のない財団では、行政本体のしくみにとらわれることなく、派遣職員が柔軟かつ活力のある運営をおこなえるような自由度のある運営体制の整備が必要である。
- 柔軟な勤務形態を活用しよう**  
 限られた運営体制の中で財団としてのポテンシャルを活かすためには、勤務時間のフレックス制や勤務シフトの採用を市民の理解・協力を得ながら進めたり、近隣市町村同士の開館時間・開館日の設定や事業実施時期の調整とも連動し、職員の相互応援協力体制の構築を図るなど、広く柔軟な勤務形態の活用を検討すべきである。
- 硬直的組織を見直そう**  
 管理部門・事業部門それぞれの内部組織や部門相互間の連携について、硬直的な組織体制になっていないか常に見直し、判断と決定が現場に即してスピードを持って行われ、双方向で、課題解決型の柔軟な組織体制を構築するべきである。また、形骸化した理事会等については、市民や外部の専門家の声を積極的に反映させる仕組みをつくるなど、組織の活用化を図るべきである。

調査の結果から

- 文化施設を運営する財団ではプロパー職員を雇用し、権限や責任を与えるケースが増えている。調査30財団におけるプロパー職員の雇用状況や雇用方法は下表のとおりである。

		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

注 数字は回答のあった29財団のうちの該当財団数

参考事例

**〔財〕島根県文化振興財団：プロパー職員の館長起用と派遣職員の引き上げ**

- 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)島根県民文化会館と(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。

**〔財〕伊丹市文化振興財団：派遣職員の引き上げと一般職員の定期的な採用**

- 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(2002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、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。

**〔財〕志度町福祉文化振興協会：行政兼務職員による柔軟な運営**

- 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、人員配置も変更している。

2-2 経営を意識した責任ある財団運営が事業を発展させる

● **経営感覚を磨こう**

財団は、設置自治体からの補助金や委託費だけに頼ることなく、企画事業についての協賛団体の募集や協賛金の弛まぬ確保に努めるなど自ら積極的に自主財源の獲得に努めるとともに、財団運営の効率化に最大限の努力を払い、「顧客満足度」の観点から経営感覚を大いに磨くべきである。

● **経営努力の成果を活かそう**

設置自治体は、財団の事業収入等の経営努力の成果を財団の事業運営に自ら活かせる方途(利用料金制等)を用意するなど、財団の自主性や活力を積極的に引き出すべきである。

● **自律的予算執行ルールを確立しよう**

財団のミッションや役割を設置自治体と共有するなかで、お互いに協力して、従来以上に財団の判断と責任の確保された自律的予算執行ルール(枠予算の設定や債務負担行為の設定等)を確立すべきである。

● **施設の維持と機能発揮の責任を明確にしよう**

文化施設の十分な機能発揮は財団の責務であるが、施設を将来にわたり良好な状態に保つための維持管理の責務は、設置自治体にある。責任分担を明確にし、長期的な施設の維持管理計画を作成すべきである。

調査の結果から

- 設置自治体の補助金を主体とした財団経営ではなく、財団の自助努力や経営感覚を重視する財団運営も徐々に定着しつつある。例えば、貸館収入を財団自体の収入とする「利用料金制度」を導入したり、チケットなどの事業収入や協賛金・助成金も、財団収入の扱いにするケースも多い。

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

注 数字は回答のあった29財団のうちの該当財団数

参考事例

**〔財〕墨田区文化振興財団(すみだトリフォニーホール)** 利用料金制の導入

- すみだトリフォニーホールでは、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、その一部若しくは全部を基本財産に編入し、又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)

**〔財〕島根県文化振興財団** 財団が独自に支出できる10年間10億円の運用財産制度

- 自主事業の財源として、年間約1億円の補助金に加え、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。

**〔財〕埼玉県芸術文化振興財団** 財団の経営努力による剰余金の柔軟な運用と還元

- 管理運営委託事業:利用料金制の趣旨に添い、利用料金の増収による剰余金は繰り越しを認め、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2002年度までは2分の1を還元し、2003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。

**〔財〕志度町福祉文化振興協会** 地元企業の協賛や公的助成金の積極活用

- 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、芸術文化振興基金や(財)地域創造、よんでん文化振興財団からも積極的に助成金を獲得し、事業予算に充てている。

**〔財〕びわ湖ホール、(財)春日市文化スポーツ振興公社** 債務負担行為の実施

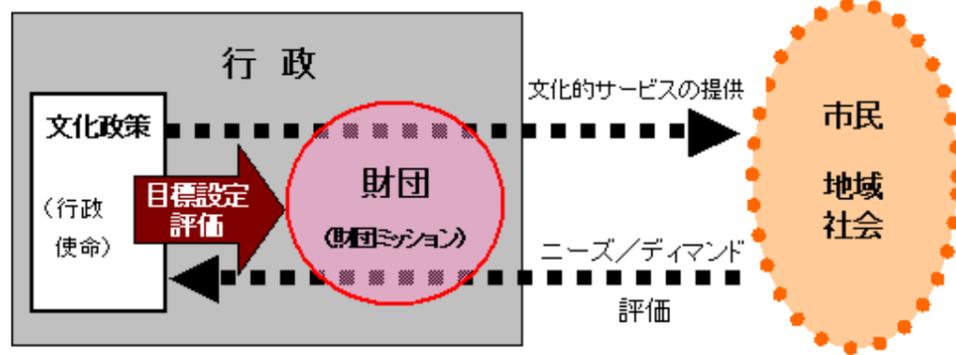
- びわ湖ホールでは契約アーティストの支払いについて、債務負担行為を設定し、複数年事業に対応(ただし、契約スケジュールの変更に伴い執行に至らず)。春日市文化スポーツ振興公社では、市との間で基本協定を結び、年度当初から事業が円滑に進められるよう自主事業費に債務負担行為を設定。

財団と設置自治体、市民・地域社会との関係を知ろう

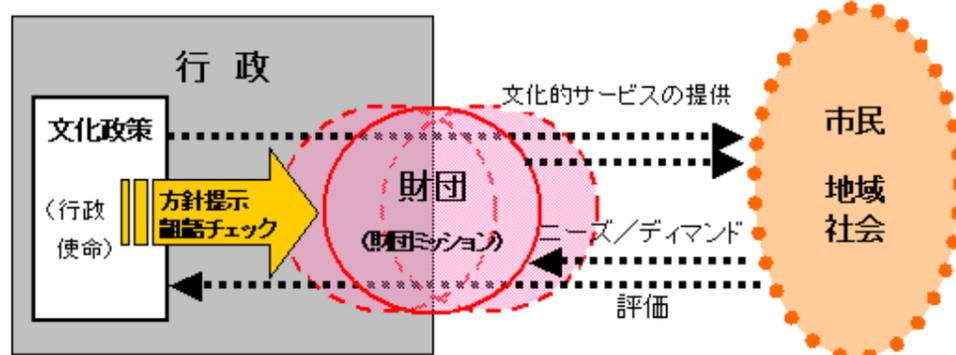
財団は時代とともに歩んでいる 財団の位置付けと特性

- 財団は、概ね次の3つのタイプに分けることができるが、それぞれのタイプにより、設置自治体や市民・地域社会との関係性は異なる。そして、現在財団がどこに位置付けられ、将来に向けてどこを目指そうとしているのか、財団自ら考え、設置自治体と意識の共有化を図るべきである。
- 将来にわたり、行政代替型を維持しつづける財団もあれば、今後、代替型 補完型 独立型へと成長していく財団もある。財団の評価軸を『現在』のみならず『将来 = 5年後・10年後...』にむけて定めるためには、財団は時代とともに歩んでいることを意識しなくてはならない。
- 提言 1及び提言 2に関連して、右に掲げる財団の特性や留意事項を十分に踏まえるべきである。

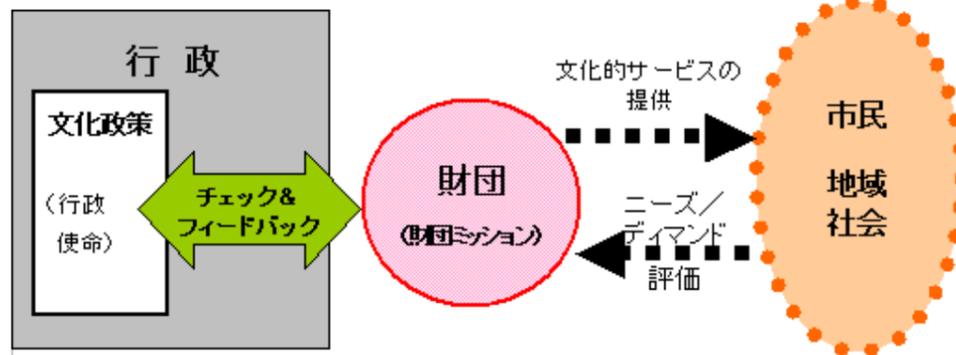
行政代替型財団



行政補完型財団



独立型財団



財団の特性 提言 1に関連して	留意事項 (運営組織、予算執行等) 提言 2に関連して
-----------------	-----------------------------

<ul style="list-style-type: none"> <li>• 行政の一部機能を代替し、行政体に代わって (行政本体では十全な対応が不可能な) 文化的サービスを市民に提供する。</li> <li>• 財団設立時は、ほとんどの財団はここからスタート。</li> <li>• 財団のミッションは、行政によって与えられる。したがって、目標達成の評価も行政本体からの視点になりがち。財団のアカウントビリティは、行政本体が担う</li> <li>• ただし、このタイプでは、以下の二つのタイプに比べ、財団法人にする必要性を常に問われる。アカウントビリティを果たせない場合は、解散・直営も検討すべき。</li> </ul>	<p>[運営組織]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 派遣職員、プロパー職員とも、行政本体のルールや慣習にとられないことが肝要。</li> </ul> <p>[予算執行等]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• (以下の二つのタイプに比べ)、設置自治体からの補助金や委託費への依存度が高いが、予算執行に際しては、行政本体のルールにとられず、柔軟な予算執行の方法を導入すべき。</li> </ul>
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<ul style="list-style-type: none"> <li>• 事業展開をととして、財団は、行政から半ば独立した存在として、行政機能を補完し、財団ならではの文化的サービスを提供する。ただし、独立の度合いにはそれぞれの環境条件や財団の位置づけによって、幅がある。</li> <li>• 行政は、財団に方針を提示し、財団独自のミッションや事業内容が、行政使命の文化政策と齟齬がないかチェックする</li> <li>• 住民からの直接評価の度合いが高くなる。財団のアカウントビリティは、行政、財団が共同で担う</li> </ul>	<p>[運営組織]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 派遣職員とプロパー職員の役割分担の明確化、プロパー職員のキャリアアップ策の整備が課題。</li> </ul> <p>[予算執行等]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 設置自治体からの補助金や委託費をベースとしつつ、経営の効率化、自主財源の獲得などにより、柔軟な予算運営の実現を図る。</li> </ul>
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<ul style="list-style-type: none"> <li>• 事業展開をととして、財団は独自のミッションを発見し、独自の判断で住民に文化的サービスを提供する。</li> <li>• 行政は、公益性の担保など、大きな枠組みの中で財団の活動を見守り、必要に応じて適切にチェックを行い、一方財団は事業の成果や課題を行政本体の文化政策にフィードバックする。</li> <li>• 行政本体から独立することによって、柔軟な運営方法や組織体制、予算運営が可能になるが、一方ではNPO など代替可能な他機関との競争原理にさらされるとともに、自己責任が大きくなる。</li> <li>• 財団は、行政から独立した組織として自律的に機能し、事業評価も独自におこない、住民のニーズや評価を視野に入れて、自ら次の目標を定めていく。</li> <li>• 財団のアカウントビリティは、財団が担う</li> </ul>	<p>[運営組織]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• この財団は、とりわけプロパー職員への権限の委譲や、多様な雇用形態の導入が望まれる。</li> </ul> <p>[予算執行等]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 独立性を保つためにも、設置自治体からの補助金や委託費に頼ることなく、利用料金制度の導入、助成金や協賛金の獲得、チケット販売等事業収入の拡大、関連事業の展開 (物品販売や飲食収入) など、自ら運営財源を積極的に獲得する必要がある。</li> </ul>
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

3-1 多様化する施設利用への対応を

● **「公の施設」のあり方の吟味を**

これまで、地域の公立文化施設は、地方自治法244条に規定された「公の施設」の枠組みの中で整備されてきた。しかし、設置主体が、その目的や事業内容を明確にした設置条例を十分検討することなく、例えば漫然と「公の施設」の公平・平等原則を適用するだけでは、文化施設が全国各地に充足し、高度化する市民ニーズに応え、多様化する目的や活動内容に対応することは困難である。設置者として施設計画の段階から将来の運営を見据えた「公の施設」のあり方について十分吟味する必要がある。

なお、現在の「公の施設」という概念は、文化施設にあっては、例えば集会場的な利用にも舞台芸術の利用にも共通する広範なものであり、昨今の施設利用の多様化等を踏まえた概念の再構築の検討が期待される。

**参考 地方自治法で定められている「公の施設」とは：**

- 普通地方公共団体は、住民の福祉を増進する目的をもってその利用に供するための施設（これを公の施設という。）を設けるものとする。（第244条1）
- 普通地方公共団体は、正当な理由がない限り、住民が公の施設を利用することを拒んではならない。（第244条2）
- 普通地方公共団体は、住民が公の施設を利用することについて、不当な差別的扱いをしてはならない。（第244条3）
- 普通地方公共団体は、条例で定める重要な公の施設のうち条例で定める特に重要なものについて、これを廃止し、または条例で定める長期かつ独占的な利用をさせようとするときは、議会において出席議員の三分の二以上の者の同意を得なければならない。（第244条の2-2）

● **専用使用や優先利用によるメリハリのある施設利用を**

とりわけ、財団に運営が委託されているケースでは、財団のミッションを達成するためにも、財団が独自の判断と裁量で施設運用を行えるしくみを整える必要がある。施設の設置自治体は、施設の運営管理を財団に委託するというこれまでのしくみにとらわれることなく、財団による専用使用、専属やフランチャイズの芸術団体による優先利用、市民団体やボランティア組織の優先利用などのしくみについても、財団の目的と照らし合わせて検討すべきである。

● **施設利用・管理の多様化の促進を**

現在、国においては、「公の施設」の管理受託者の範囲を株式会社等民間事業者まで拡大することが検討されている。

また、実際、専用使用の劇団を置いている施設、利用する市民が施設管理を担うことにより24時間年中無休の利用ができる施設、NPO 法人が行政から委託を受けて管理運営している公設民営の施設も見られるようになってきた。これからは、今までの財団運営の枠組みにとらわれることなく、施設利用の多様化に対応した管理方法を検討していく必要がある。

参考事例

**【財】静岡県舞台芸術センター 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

**【財】墨田区文化振興財団（すみだトリフォニーホール）：**

**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。

**【金沢市民芸術村】市民による24時間運営の実現**

- 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「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）

**【ふらの演劇工場】NPO ふらの演劇工房による運営**

- 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。

### 3-2 文化施設は地域の財産

#### ●施設のメンテナンスは設置自治体の責任で

公立文化施設は、将来に引き継がれていく地域の財産である。その財産を良好な状態で維持するのは設置者である地方自治体の責務であり、本来的には、建設時に長期修繕計画等を立案し、必要な予算措置を講じるべきである。多くの文化施設では、こうした措置が行われていないために、施設の老朽化とともに、改修、補修が課題となっているが、財団を経由して現場のニーズを的確に判断できる体制を用意することが望ましい。

#### 【財】伊丹市文化振興財団 市の営繕担当職員の財団派遣による的確な補修

- 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2000年度に市に人員を要求し、2001年度から派遣。
- 文化施設の特異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で、それを適切に配分することができる。

4-1 財団(文化施設)相互間の連携・協力を

- **積極的な情報交流による情報収集力アップ**  
 財団個々の情報収集力のアップと情報の蓄積を図るため、財団同士が互いにアーティスト、公演団体、公演作品等について情報交流を積極的に行っていく必要がある。
- **連携による企画事業の実現**  
 財団単独では予算、人員、施設、チケット販売などの制約から実施が極めて難しい事業でも、複数の財団が互いに協力、連携しあうことにより、企画実現の可能性が高まることから、事業の連携を図っていく必要がある。
- **財団間での研修交流や人事交流**  
 職員が他の財団施設で経験を積むことは、施設運営に関する幅広い経験、専門知識の習得、舞台技術の向上、組織の活性化等への効果が期待できることから、研修交流や人事交流等の人的交流の実施について検討していく必要がある。  
 また、市町村合併も視野に入れながら、広域的な圏域における類似の財団間などにおいて、専門的な人材の相互融通や相互協力の仕組みの導入を検討することも有益であろう。
- **施設機能の相互補完等**  
 県立ホールと市町村立ホール、演劇専用ホールと音楽専用ホール、大ホールと小ホール、稽古場を備えたホールと稽古場がないホールといった各施設の機能で、不足する機能を互いに補完していくことを検討する必要がある。  
 特に、昨今の市町村合併に向けた検討が積極的に推進されている地域にあっては、広域的な圏域を一体にとらえて圏域内における類似の文化施設相互間での機能の重複を避け、それぞれの機能の特化を図るなどの工夫を凝らすことも有意義である。

参考例

- 1997年度に地域創造が調査した時点で、既に何らかのネットワークに参加しているホールは約4割(アンケート回答ホール315件中109件)で、ネットワークの数は165件(継続的活動:118、単一事業:47)。
  - ネットワークの範囲は、県内や地域内にとどまらず、広域の類似ホールをネットワーク化する例もあり、活動の内容は、公演内容等の情報交換、共同企画・制作、教育研修事業の開催、公演情報等の共同提供などが行われている。
- C-WAVE ネットワーク協議会:ネットワークで公演の質のアップと経費削減を実現**
- 地方のホールでは、施設規模、交通事情等から事業企画が制限される。アーティストの招聘に際して会員が協同で経費を負担し、少しでも安く質の高い公演を提供することを目的して、宮崎県門川町総合文化会館が呼びかけにより1993年、東九州(大分県、宮崎県、鹿児島県)の公立文化施設のネットワーク組織 C-WAVE ネットワーク協議会が立ち上がった。C-WAVE とは「文化(Culture)を創造(Creation)し、伝達(Communication)する、つなぐ波(Wave)となる」という意。
  - 会員は2000年時点で10施設(賛助会員として地元マスコミ各社)。
  - 事業の効果は、経費が削減されて低料金での公演が実現したこと、ネットワークを組むことで制作者や演奏家からも積極的な情報提供やオファーが見られるようになったこと。また、複数ホールとの協働や情報交換は、各ホール職員が地域文化やホールの役割について考えるきっかけになっている。

#### 4-2 関係機関・団体との協力・連携を

##### ● 民間のノウハウを提供してもらおう

財団も施設運営に最大限努力していくが、住民・企業と財団との結びつきの中で民間が人材、モノ、資金、ノウハウを提供しやすい仕組みを考えていく必要がある。

##### ● 芸術文化の担い手を育てる環境づくり

芸術文化活動の担い手である法人の活動を支援するため、税制上の優遇措置が認められる特定公益増進法人や認定 NPO 法人の要件緩和について、いわゆる寄付文化を育てる観点を踏まえつつ、検討していく必要がある。

##### ● 関係機関等との連携・協力

財団は芸術文化振興に係わる国、地方自治体、公的機関、民間団体、大学等さまざまな機関・団体等と広く連携協力して財団活動の活性化を図っていく必要がある。

#### 参考

##### 【公益法人制度の抜本的改革に向けて（論点整理）】の概要 内閣官房行政推進事務局（平成14年8月2日）

#### 1. 公益法人制度の抜本的改革の必要性

- 我が国の公益法人（民法第34条の規定により設立される社団及び財団）制度は、明治29年の民法制定以来100余年にわたる歴史を有しているが、この間、制度の抜本的な見直しは行われていない。
- その一方で学校法人等の特別法に基づく公益を担う法人制度が多数創設され、最近では特定非営利活動促進法（NPO法）、中間法人法が整備され、制度論としては複雑になったとの指摘もある。
- また、現在の公益法人制度は、運営、指導監督、ガバナンスなどの在り方について、主務官庁の自由裁量による許可主義、公益性の判断基準が不明確（行政の自由裁量による判断）、主務官庁による指導監督権限による事前規制の限界、公益法人への公務員の「天下り」、低金利による運営の行き詰まりといった批判がしばしば見受けられ、制度の廃止も含めて検討すべきではないかとの意見もある。
- 公益法人制度そのものについて、関連制度も含めて抜本的かつ体系的な見直しを行い、真に時代の要請にこたえ得る非営利法人制度の基本的制度として再構築することが必要である。

#### 3. 非営利法人制度改革の方向、(5) 税制上の措置

- 今後新たな法人制度の姿に対応した税制上の措置のあり方について、課税の公平性・公正性を踏まえつつ、「公益法人制度等改革大綱（仮称）」策定の時期（平成14年度中）を目途に基本的な方向が示されるよう財務省、総務省等関係府省において検討を進めていく必要がある。その際、租税を減免する措置を講ずるにふさわしい要件やそれを担保する仕組み等について、根本に立ち返った検討を行うべきである。

\*冒頭部分、税制見直しに関連する部分を抜粋・要約した

## 1 地域や市民とともに歩む

### • 相互発展・協働～スパイラルアップの関係構築を

財団の発展・成熟は市民・地域社会によって支えられてはじめて成り立つものである。ただ単に、市民や地域社会が、財団（行政）にニーズを伝え、それに財団が応えるという需要と供給の関係にあるだけでは、財団の発展や市民・地域社会との望ましい関係を築くことは難しいであろう。財団の成熟とともに、市民や地域社会も成熟し、「相互発展・協働」の関係を築くことにより、財団による文化的サービスの供給・提供が、次の需要・ニーズ（評価）につながり、さらなる文化的サービスの供給・提供につながっていく。

このように、財団が市民・地域社会とともに成熟し、スパイラルアップできるような関係を構築することが、財団の市民・地域社会に対するひとつの大きな使命と言えるだろう。

### • 地域のナビゲーターとして

また、財団は、地域文化施設を核として、市民・NPO・企業等さまざまな分野の人々・団体が集い、交流し、情報発信するための地域のナビゲーターたるべきである。そうなることにより、地域や市民に求められ、なくてはならない存在となるだろう。

### • 情報の公開と共有化を

このように、財団が市民や地域に求められ、市民や地域とともに歩むためには、積極的に財団情報を公開し、市民との情報の共有化を図るべきである。市民が財団情報に触れる機会が増えることにより、市民の財団に対する関心が増し、市民の参画を促し、市民の財団に対する愛着も生まれてくる。このように市民の信頼を受けて運営できる財団は、市民や地域との相互発展・協働が円滑に行われるだろう。

## 2 地域の創造と連携の視点を

### • 次世代への使命を担う

地域文化施設は、現在の住民だけでなく、次世代の住民に引き継がれていくべき貴重な地域の財産である。また、地域文化施設が地域の文化芸術の中核となり、世代を超えて愛される地域の文化芸術の「広場」となるべき役割が期待される場所である。このためにも、財団は、現在だけでなく次世代にどのような使命（ミッション）を果たすべきかを考えていくべきである。そして財団が中核となって行政や住民を巻き込んで、地域の創造という視点で地域文化施設を積極的に活用していき努力をすべきである。

### • 連携と「文化の森」づくり

芸術文化は、福祉や教育などと並んで行政分野の1セクションと捉えるのではなく、むしろ様々な分野の基礎となるべきものである。芸術文化という土壌は、福祉、教育など様々な分野の木々に栄養を与え、すくすく育った木々は森林環境を整え、その成果が土壌に還元されていく。より多くの栄養を含んだ土壌がさらなる木々に好影響を与え、という好循環を経ることにより、バランスのとれた「文化の森」を形成していく。

このように、他分野との連携を視野に入れ、良質な芸術文化を住民に提供することが、財団のひとつの大きな使命と言えよう。そのためには、アーティストの協力を得て、日頃芸術文化に触れる機会の少ない住民に対して、出張して芸術普及活動を行うアウトリーチ活動等を積極的に行うなど、様々な活動を通じて多くの分野との連携を強めるべきである。

**参考：  
調査研究の目的と内容**

1. 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・地域社会との係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. 調査方法

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三つの方法によって、調査・検討を行った。

調査票による事例調査

自治体の区分（県・特別区並びに政令市・市区・町村）、立地（大都市圏・地方都市圏等）の異なる30の財団並びにそれら30の設置自治体に記述方式中心の調査を行った。

ヒアリング調査

調査票による事例調査への回答財団の内、特に特徴ある運営を行っている財団を団体抽出し、聞き取り調査を行った。

専門家による調査研究会

アンケート調査及びヒアリング調査と並行して、調査研究会を設け、調査方法や調査結果について専門的な観点から検討を行うとともに、報告書の取りまとめについても議論を行った。調査研究会は計6回開催した。

調査研究会 委員（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）

**地域文化施設における財団運営のあり方を考える（提言）**

調査・発行 財団法人地域創造

〒107-0052 東京都港区赤坂 6-1-20

国際新赤坂ビル西館 13 階

tel. 03-5573-4050 fax. 03-5573-4060

調査委託 株式会社ニッセイ基礎研究所

発行日 2002年12月