

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、現場の苦労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進展させる

● **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

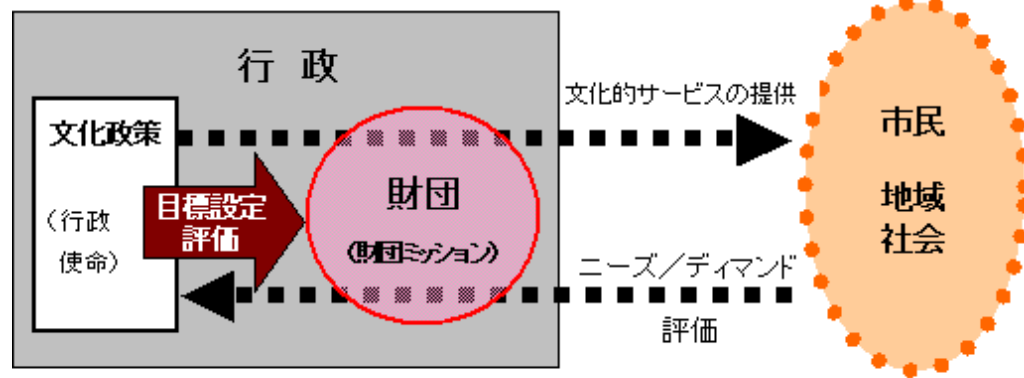
- びわ湖ホールでは契約アーティストの支払いについて、債務負担行為を設定し、複数年事業に対応(ただし、契約スケジュールの変更に伴い執行に至らず)。春日市文化スポーツ振興公社では、市との間で基本協定を結び、年度当初から事業が円滑に進められるよう自主事業費に債務負担行為を設定。

財団と設置自治体、市民・地域社会との関係を知ろう

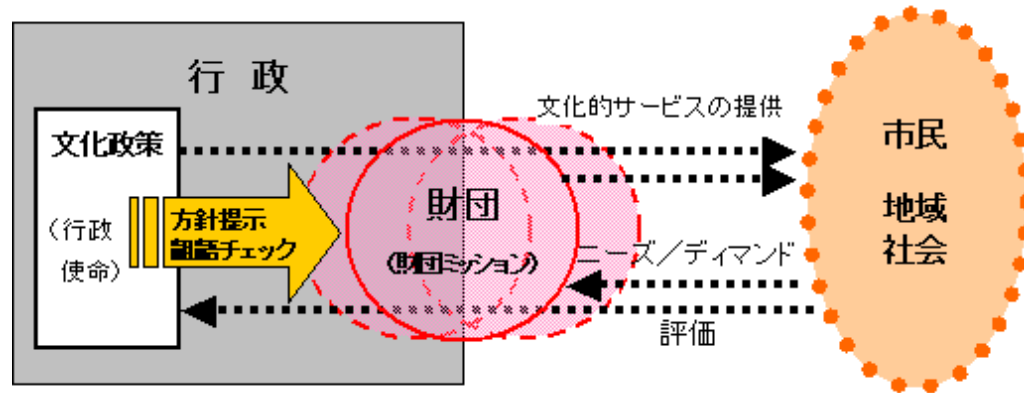
財団は時代とともに歩んでいる 財団の位置付けと特性

- 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。

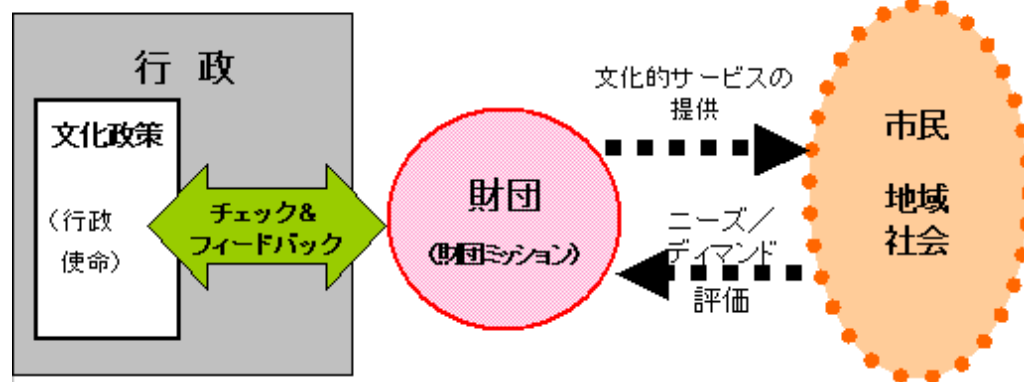
行政代替型財団



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われないことが肝要。</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われず、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>• 事業展開をとおして、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>• 事業展開をとおして、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>
--	---