

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、取り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壤がないので、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グ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。