

## 7. 財団運営の包括的な課題と今後の方向性

### (1) 財団サイドからみた財団運営の課題と方向性 【財団調査より】

アンケート調査では、自由回答として、財団運営として特に成果があった点、現在の問題点や課題、これからの方向性等の記述を依頼した。

調査対象の29財団の回答からは、低金利による実質的な収入減という財政面での課題、組織の硬直化、専門人材の確保といった組織的な課題を抱える中、財団独自の収入源の確保や、財団としての特色づくり、市民ニーズのサービスへの反映等に前向きに取り組む姿勢がうかがえる。

財団の成果とメリット、現在の問題点や課題、行政との関わりにおける課題、今後の将来展望についての具体的な意見は、次のとおりである。

#### 【財団運営の成果とメリット】

- 専門的知識、人脈の蓄積ができる
- ホール3館をまとめて運営するスケールメリット
- 市全体の中での芸術分野各方面が広く見渡せる
- 職員が士気の高さを保持し、知識や経験、技術を発揮することが可能
- 柔軟なサービス体制で地域に貢献できる
- 行政ではできにくい事業を実施することが可能
- プロパー職員による継続的事業展開が可能

#### 【現在の問題点、課題】

##### 【財団運営を取り巻く環境変化への対応 - 独立性と効率的運営】

- 設置自治体から経済的自立を求められているが、財団の設立趣旨や施設の構造上の問題から、経済的基盤の確立が難しい
- 財政事情が厳しく、県から一層の収入確保を強く求められている
- 長引く低金利の影響で以前のように事業を実施できない
- 財団独自による運営を目指すべく諸課題に取り組む努力が求められる
- 公社の独立性と財政基盤の強化として、財源確保が必要
- 補助金、委託金がカットされる中、会館の基本理念、利用者、住民のニーズにマッチした事業をいかに実施していくかが課題
- 一層の効率化が要求されており、事業の採算性の向上や管理体制のスリム化にこれまで以上に工夫が必要

##### 【組織的、人的課題】

- 職員の企業センスの不足、閉鎖的姿勢が課題。職員の意識改革、技量アップが必要
- 人事の硬直によるデメリットが大きくなりつつある
- 高齢化するプロパー職員の処遇が課題
- 人事と予算は県が握っており、館長の力が十分に発揮できない
- 人的、金銭的にもいい意味で本当の独立ができるような人材育成と自主財源開拓が必要
- 各ホールの事業が特化してくると、人事異動が難しくなる可能性がある

- 市からの派遣職員が減ることで、市とのパイプが細る恐れがある
- 派遣法で、公社組織の要となる人材確保がより困難となり、対策が必要

#### 〔行政との関わりにおける課題〕

- 行政側に、財団は行政の出先機関としての認識が強く残っている
- 行政側にタテ割意識が強く総合性が発揮しづらい
- 過疎県における行政の文化事業の大切さに対する認識不足
- 長期的には、公民館と文化会館の運営をどう整理していくかの指針が必要

#### 〔今後の方向性や将来展望〕

##### 〔事業の方向性〕

- 県内各地の文化事業の相談、技術支援機能を強化したい
- 地域の伝統産業、観光、生涯学習、学校教育の支援
- (一長一短はあるが)住民等で構成する専属の劇団等を持ちたい
- (事業費は厳しくなっているが)地元マスコミ等と共催することで費用を補い、公演のレベルを維持していきたい
- 重点的に実施する事業を確立し、特色ある事業を模索、研究していきたい
- 地域貢献とともに、専門家が活動する国際的な表現の実験劇場として、国内外の劇場とネットワークを構築し、創造活動に取り組んでいきたい
- 参加・育成型事業に力を注いでいきたい

##### 〔財団の方向性〕

- 県の他の外郭団体、県の地方機関、市町村との連携が必要
- 芸術文化経費は必要不可欠な経費であるという哲学を見出さなければならない
- 財団としての独自性を追求することが必要

## (2) 自治体サイトからみた財団運営の課題と方向性 【自治体調査より】

自治体サイトには、現在の財団運営の問題点や課題、行財政改革、国の特殊法人や地方自治体の外郭団体の見直しなど、財団運営を取り巻く環境が変化の中で、地域文化施設の財団運営はどうあるべきか、財団法人にかわるしくみ(NPOやPFIの活用など)について自由回答を求めた。

設置自治体では、長引く低金利の影響からの基本財産の運用益の減少、税収の落ち込み、そして近年の公益法人の見直しの機運から、財団の独立性や経営感覚の醸成を促している。一方で、収益性だけでは判断できない文化サービスの担い手として財団を位置付けており、運営を安定化させるために、設置自治体が継続的に支援する必要があるという回答も多い。NPOやPFIの活用など、財団法人以外の運営方法の可能性については、消極的意見、積極的意見の両方が見られる。

#### 〔財団運営における課題〕

##### 〔組織上の課題〕

- 人材の育成が必要
- 県の直営事業も財団へ移行することを検討中だが、職員の年齢構成、資質の向上、組織、財政運営など問題は山積
- 人事の停滞によるマンネリ化が問題点

#### [その他課題]

- 首都圏から遠隔のため、食費、交通費が高額になる
- 現在友の会を維持しているが少子化に不安
- 5町村合併に伴う文化ビジョンづくりの中、財団の位置づけ、役割が問題

#### [財団運営を取り巻く環境変化への対応、財団のあり方]

- 実績評価の仕組みを確立した上で、独立行政法人的な運営方式への移行を検討すべき
- 社会的ニーズを見極め、弾力的な運営を行いつつ、維持管理費の節減や利用の促進を念頭において運営を行うべき
- 財政状況が厳しい中、事業規模を縮小せず、内容も落さずに、いかに予算を確保するかが課題
- 見直しは至上命題であり、財団の一層の効率的、効果的運営に努めていきたい
- 財政難の中、財団自身の力で運営していける財源確保が必要
- 自主財源をいかに確保していくかが課題だが、会館の運営理念とかけ離れてしまうのは問題
- 財政難の中、財団自身の力で運営していける財源確保が必要
- 利用料金制度について、予算策定時の見込み額を確保できない場合が多く、利用料金収入の増加が今後の課題

#### [財団以外の運営 (NPO、PFI)の可能性]

- 行財政改革の観点からの財団のあり方については今後の検討課題だが、財団以外の運営は現在のところ考えていない
- 行政出資の財団法人の運用が適切
- 施設運営については、行政または財団が責任を持って行うべきこと。NPO などの活用は考えていない
- 今後新たに施設を設けたり、事業を実施する場合には、NPO や PFI の活用について十分検討する必要がある
- 利用料金制度の導入はもとより NPO や PFI の活用も今後有効な考え方。特に、市民ニーズ、市民のライフスタイルから考えると、PFI は可能性が増す
- NPO 等民間主導により地域文化が活性化されることが必要

#### [市民ニーズに対応した事業展開の必要性]

- 市民ニーズの多様化に対応し、これまで以上に、区民、事業者、NPO 等の民間諸団体と協働・連携してサービス提供できるよう、区が民間等との役割分担のもと、支援していく必要がある
- 財団の存続のためにも、市民にとって不可欠な財団となるための、事業の展開、施設運営が求められる
- 文化を通じたまちの活性化のため、市民文化の担い手としての市民団体支援が重要
- 財団のあり方は財政面で大変厳しく、町民の文化事業に対するニーズは多様化しているが、ネットワークの活用強化とともに、ボランティアの活動を充実させ、将来的には NPO として組織強化を図り、活動の展開を期待したい

### (3) 財団法人を取り巻く法制度、社会的評価などについて

地域文化施設における財団運営の課題については、財団と設置自治体との協議や、財団相互の連携により解決できる課題もある一方、財団個々の努力のみでは解決できないものもある。今回の事例調査や、ヒアリング調査、専門家研究会では、長期的視点で取り組むべき課題として、公益法人全般の税制、文化行政に関する評価指標の2点が指摘された。

#### NPO を含めた公益法人全般の税制の明確化

- 財団法人に関係する税制は、財団の収益に対する課税制度、財団への寄付に対する優遇税制の二つに分けて考える必要がある。
- まず、財団の収益に対する課税制度に関しては、「チケット収入や利用料金収入など、財団の経営努力によって収益が出て、税金を支払うことで内部留保できないため、それを避けるためには、結局、自治体に返還せざるを得ない」といった問題点が指摘された。こうした課税制度に関する問題は、地域特性や事業内容によって扱いが異なり、財団個々で税務署等関係機関に相談しながら対処しているのが現状である。
- 財団への寄付に対する優遇税制については、特定公益増進法人（特増法人）制度を活用することによって、寄付者側の損金算入枠が拡大することが可能だが、この法人資格を取得できるのは、ごく限られた財団であり、取得手続きも非常に煩雑である。
- ただし、特増法人である（社）企業メセナ協議会の「助成認定制度」を活用すれば、寄付者は、特増法人に寄付したのと同様のメリットを受けることができるので、財団サイドでも、情報収集に努め、より財団運営に資する制度の活用を目指すべからう。
- しかし、財団法人に関する税制の見直しは、財団と同様に公益活動をおこなうNPO法人を含めた公益団体全体の枠組みとしての大きな課題となっている。米国のNPO税制（関連収益事業への非課税制度）に見られるように、公益法人の経営努力を誘発するような税制を求める声は大きい。

#### 文化行政に関する評価指標のモデル構築の必要性

- 既に述べたように、地域文化施設を運営する財団法人にとって、目標を明確にしその目標への到達度を評価することで、アカウンタビリティを果たしていくことは、これからの大きな課題である。
- 財団の評価や文化事業の評価については、多くの自治体や財団が必要性を認識しながらも、評価の手法や評価指標の設定が困難で、具体的な評価を実施しているところは少数派である。
- 入場者や施設稼働率といった数値で表わされるものだけでなく、当初の目標への達成度や市民や地域への影響といった数値では表わすことのできないものも含め、文化事業や芸術活動が地域や市民にもたらす効果を総合的に評価するに

はどのような方法や指標が望ましいのか、国をはじめとした関係機関の研究やモデルの提示が望まれるところである。