

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)

  - 舞台芸術の創造及び公演
  - 舞台芸術に関する人材育成
  - 舞台芸術に関する活動の支援
  - 舞台芸術関係施設の管理運営
  - 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)

  - 芸術局の事業の企画立案
  - 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

\*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。