

# 変わり始めた公立文化施設

「顧客」への提供価値を定め、従業員の知恵を活かす  
マネジメント改革<sup>注1</sup>

妹尾昌俊



## CONTENTS

- I 変わり始めた公立文化施設
- II 公立文化施設とパブリックサポートサービス
- III 公立文化施設の直面する問題
- IV 公立文化施設のマネジメント改革

## 要約

- 1 民間の参入の道を開いた指定管理者制度の導入を契機に、あるいは意欲あるトップや職員の努力で、革新的な企画事業やサービスを提供する公立文化施設が現れ始めている。
- 2 これは、民間が運営するようになったからようになった、といった単純な話ではない。そこには、運営主体の種別を問わずに共通する、重要な成功要因がある。
- 3 最初に重要なのは、その公共文化施設が顧客に提供する価値を明確化することである。「カスタマイズ・個別性」を高める軸と「鑑賞+ $\alpha$ （学習など）」を付加していく軸の、2つの方向から提供価値を見直すことを提案する。
- 4 次に重要なのは、その提供価値の実現に向けた具体的な手法について従業員に裁量を与えて立案させ、彼らの知恵を最大限活用するマネジメントに転換することである。

## I 変わり始めた公立文化施設

ともすれば「ムダなハコモノ」と揶揄されがちな文化ホールなどの公立文化施設にあって、指定管理者制度（後述）の導入や革新性のあるトップ（館長）の改革によって、確実に変わり始めている施設がある。初めにそのいくつかの事例を紹介しよう。

### （事例1）親子そろって感動できるコンサート

一日中子育てに追われてゆっくりする時間もない主婦。息子が生まれてからというもの、コンサートなどに行く機会がなくなっていた。そんなとき、親子で楽しめるクラシックコンサートがあるという話を口コミで聞き、出かけてみた。それは、クマやライオンに扮した演奏家がトランペットやホルンを演奏する「音楽の絵本——ズーラシアンブラス」というもので、3歳の息子は大はしゃぎで、大人の親にとっても感動的なコンサートだった（図1）。

### （事例2）バースデイサプライズ

せっかくの記念日なので、久しぶりに夫婦でクラシックのコンサートを聴きに行った。席に着くと「〇〇さま、お誕生日おめでとうございます」というスタッフ手づくりのメッセージカードとバラの花束が……。館長も祝福の挨拶に来てくれた。会員登録時に書き込んだ誕生日をサービスに活かしたバースデイサプライズである。

### （事例3）大勢で笑う楽しさ

ふだん鑑賞することのなかった落語である

図1 「音楽の絵本——ズーラシアンブラス」の演奏風景



が、先日、釣り仲間の友人に誘われて行ってみた。どうやらこれは「ビッグコミュニケーションチケット」といって、4人以上は1割引、6人以上は2割引、8人以上は3割引になるという特典らしい。落語は、ガラガラの会場で1人で観るより、一体感のある会場で仲間や友人と一緒に笑うにかぎる。

### （事例4）敷居の低い文化芸術

あるサラリーマン。最近、ある漫画をきっかけに興味を持った歌舞伎だが、日本の伝統芸能とはいえ、やはり敷居が高かった。先日、その歌舞伎の大道具、小道具の動きなど、舞台裏の様子までじっくり見せてくれるイベントがあるというので参加してみたところ、思いのほか勉強になった。実際の演目を見る際にも理解度が全く違うだろう。

### （事例5）学生の育成とアウトリーチ<sup>注2</sup>

地方に住む中学生たち。部活動でヴァイオリンを演奏している。以前、文化ホールの企画で、同じ地域出身のプロの演奏家が指導に来てくれた。貴重な経験に、部員全員が大い

図2 老人ホームへのアウトリーチ活動の風景



に頑張った。後日、老人ホームを訪問し、そこで特訓の成果を披露。普段見慣れたテレビのど自慢番組とは全く違った感動を、おじいちゃん、おばあちゃんに持ってもらった(図2)。

以上は、山口県岩国市のシンフォニア岩国や岐阜県可児市の可児市文化創造センターなど、市町村立の公立文化施設で取り組まれている事例の一部である。これらに共通するのは、公立文化施設を特定の芸術愛好家のものではなく、一般の住民(納税者)にとって親しみのある、敷居の低いものにしようという努力である。また公立文化施設を、高度な芸術を普及する場や、どの施設でもやっているようなありきたりの演目を提供する場というよりは、市民の学習の場とも位置づけている。こうした取り組みをする施設には利用者やリピーターも多く、住民の支持が少しずつ広がっている。

一方、どこでもやっているプログラムをたまにやるだけで、そのため閑古鳥が鳴いている公立文化施設も少なくない。こうした施設

は次第に住民から飽きられてしまい、税金の投入に反対する声も挙がってきている。

住民に支持される施設と見放されつつある施設——。この違いはどこから生まれるのであろうか。言い換えれば、施設の管理運営等に民間事業者(以下、民間)の参入を可能とした2003年の指定管理者制度の導入、または意欲あるトップ(館長)や職員の努力を背景に、事業・サービスの変革が起きている施設と、停滞している施設との違いは何なのか。

本稿ではこうした問いかけを念頭に置き、公立文化施設のマネジメント上の課題と成功要因について考察する。

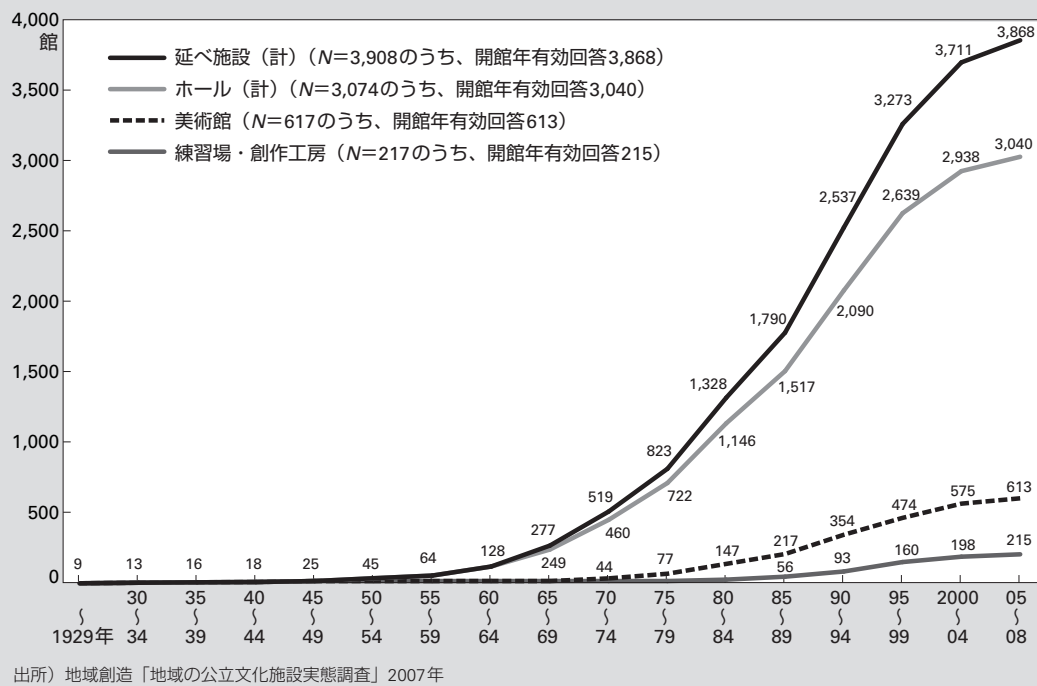
## Ⅱ 公立文化施設とパブリックサポートサービス

### 1 本稿で対象とする公立文化施設

ここで公立文化施設というとき、「地域の公立文化施設実態調査」(地域創造、2007年)の調査対象施設、すなわち公立文化施設のうち、ホール、美術館、練習場・創作工房、およびそれらを含む複合施設を対象とする。

公立文化施設は、効率性や集客性のみでは成果を評価しにくい。また、短期的な成果だけではない、息の長い取り組みも施設の性格上重要とされる。したがって公立文化施設は、レクリエーション・スポーツ施設、社会福祉施設などに比べると、地方自治体にとっても事業者にとってもマネジメントが難しい公共施設の一つと考えられる。また、公立文化施設の管理については国の法律が存在しない<sup>注3</sup>ことも、本稿で公立文化施設を取り上げる理由である。図書館には図書館法、博物

図3 開館年数別延べ施設数



館には博物館法、社会福祉施設には介護保険法などがあるのと対照的で、文化政策はその分、地方自治体の裁量・自由度が利きやすい政策分野といえる。

上述の「地域の公立文化施設実態調査」によると、全館数は3944、うち都道府県立249、政令市立294、市区町村立3391、広域行政立（複数の地方自治体が共同で設置するもの）10である。開館年別の施設数は図3のとおりで、1970年代後半から急激に増加したことがわかる。この時代には、「隣のまちに立派なホールが建ったからうちも」といった風潮が強かったものと推測される。

## 2 指定管理者制度の導入

地方自治法が改正され、2003年に指定管理者制度が導入されたのは前述のとおりである。この制度は「公の施設」の管理に民間の能力

を活用して、住民サービスの向上および経費の節減などを図ることを目的としている<sup>注4</sup>。この制度により、従来は地方自治体が2分の1以上出資する法人（財団、事業団等）、公共団体、公共的団体（自治会、NPO〈非営利団体〉等）に限定されていた公共施設の管理に、民間を含む幅広い団体の参入が可能となった。

次ページの表1で、従来の管理委託制度と指定管理者制度との違いを整理している。従来はエレベーターの保守管理といった一部の役割にとどまっていた民間の領域について、指定管理者制度導入後は、施設の管理運営のほか、その施設での文化事業の企画立案にまで業務内容が拡大しうようになった。また、指定管理者の指定には議会の議決が必要な点も特徴的で、議会の役割としては、指定管理者の指定と予算を決定するときの、少な

表1 管理委託制度と指定管理者制度との違い

|           | 管理委託制度（改正前）                                                                                                                                      | 指定管理者制度（改正後）                                                                                                                          |
|-----------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 管理運営の主体   | <ul style="list-style-type: none"> <li>公共団体、公共的団体、地方自治体の出資法人等に限定</li> <li>相手方を条例で規定</li> </ul>                                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>民間事業者を含む幅広い団体（法人格は不要。ただし、個人は除く）</li> <li>議会の議決を経て指定</li> </ul>                                 |
| 権限と業務の範囲  | <ul style="list-style-type: none"> <li>施設の設置者である地方公共団体との契約に基づき、具体的な管理の事務又は業務の執行を行う</li> <li>施設の管理権限及び責任は、地方自治体が引き続き有する（使用許可権限も付与できない）</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>施設の管理権限を指定管理者に委任（使用許可権限を含む）</li> <li>地方自治体は、管理権限は行使せず、設置者としての責任を果たす立場から必要に応じて指示等を行う</li> </ul> |
| 条例で規定する内容 | <ul style="list-style-type: none"> <li>委託の条件、相手方等</li> </ul>                                                                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>指定の手続、指定管理者が行う管理の基準及び業務の範囲</li> </ul>                                                          |
| 法的性質      | <ul style="list-style-type: none"> <li>委託（契約）</li> </ul>                                                                                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>指定（行政処分）</li> <li>管理運営の細目等については、協定（行政処分の附款）により規定</li> </ul>                                    |

出所）横浜市「横浜市指定管理者制度運用ガイドライン」2009年

くとも2つの場面で重要となる。

「地域の公立文化施設実態調査」によると、有効回答のあった3683の文化施設のうち、直営は64.5%、指定管理は35.5%である。また、2008年の全国公立文化施設協会の調査によると、2191施設のうち直営は51.5%、指定管理は45.7%である<sup>注5</sup>。この2つの調査から、全国の公立文化施設の半数近くで指定管理者制度が導入されていることがわかる。

ただし、全国公立文化施設協会の調査によると、1001施設（2191施設の45.7%）の指定管理者のうち、財団などの公共的団体が73.4%、民間事業者10.8%、複数の民間事業者による共同体8.9%、NPO法人3.6%である。指定管理者制度が公立文化施設を民間に市場開放したといっても、従来の管理委託制度の時代と同様に、地方自治体の直営や公共的団体が管理する施設が大多数であるのが実状である。民間の市場としてはまだまだ大きいとはいえない。

もっとも、指定管理者制度の導入によって

競争環境が生まれ、従来から管理していた財団等にも危機感が強まっているとの調査結果も得られている。財団法人の地域創造が実施した「指定管理者制度における公立文化施設の運営と財団のあり方に関する調査研究——地方公共団体における文化政策のあるべき姿を考える」（2008年3月）には、指定管理者制度の導入によって、団体としての存続に危機感を感じている文化振興財団の割合は9割に達している、とのアンケート結果が紹介されている。

筆者は直営、財団（公共的団体）、民間のそれぞれの管理パターンについて、複数の施設にヒアリングを実施したが、一概に「民間が良い、直営や財団は良くない」とはいえない。民間でも利用者や住民に支持されているところもあれば、今一つのところもある。財団については、危機感はあっても変わらない団体がある一方で、革新的な取り組みをしているところもある。「官か民か」という運営主体の違いに単純に帰着できないパフォーマンス

ンスの違いの原因について、次章以降で論じることにはしたい。

### Ⅲ 公立文化施設の直面する問題

#### 1 厳しさを増す環境

現在、公立文化施設はさまざまな難しい問題に直面している。こうした施設のマネジメントのあり方を考察するうえで、公立文化施設を取り巻く厳しい環境を認識しておきたい。それについては、前述の「指定管理者制度における公立文化施設の運営と財団のあり方に関する調査研究」が的確に指摘しているので、表2にその内容を要約する。

同表に記載の問題点は、指定管理者制度の導入以前からもたびたび指摘されてきたことである。本特集全体に貫かれているように、指定管理者制度の導入をはじめとする行政サービスの外部委託（パブリックサポートサービス）の拡大は、民間事業者にとって新しい市場フロンティア（開拓地）として大いに期待できる側面はある。しかし、外部委託の進展により、表2に示した問題点が悪化、あるいは複雑化している側面もある。特に次の3つの問題点を指摘したい。

第1に、「不明確な文化政策の目標」である（表2①）。これに関しては、指定管理者制度の導入後、施設のミッション（設置目的）を改めて再検討する事例が多い反面、地方自治体によっては、指定管理者に任せる範囲についてさえ曖昧な事例もある。

公立文化施設の機能は大きく分けて、「貸し館」と呼ばれるホールや会場を希望者や興行事業者に貸し出す機能と、「企画事業」などと呼ばれる施設のスタッフが企画立案した

事業を実演する機能がある。後者にはアーティストや団体などと交渉し、独自性の高い興行を企画する事業や、アウトリーチや住民参加などによって地域文化の振興を図る事業も含まれる。

指定管理者との取り決め（協定）や予算のなかには、後者の位置づけが曖昧な事例がある。たとえば、同じ市町村役場や地方議会のなかで、指定管理者には施設のハード面の管理（すなわち貸し館）のみを任せていると考えるところや、企画事業も含んでいると理解しているところがあるなど、ばらばらである。

第2に、「効率性への偏重」や「文化予算の急激な削減」である（表2②③）。これらに関連して、短期的なコスト削減がますます重視されるようになっていく。民間のノウハウを活用したり、事業者（財団、民間を問わ

表2 公立文化施設の直面する問題と環境

|                   |                                                                                                                                                                                            |
|-------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ①不明確な文化政策の目標      | • 文化振興に関する政策目標が曖昧であり、文化施設のミッション（設置目的）や位置づけを不明確にしている                                                                                                                                        |
| ②効率性への偏重          | • 芸術・文化に触れることで、住民生活の質的向上にどのくらい役立ったかなどの長期的なアウトカム（成果）を視野に入れるべき文化政策の分野でも、短期的な効率性が重視される結果、人員や予算の急激な削減が行われている<br>• 指定管理者制度は、住民サービスの向上と経費の節減の2つが目的とされているにもかかわらず、後者の目的のみがクローズアップされ、文化施設の現場は混乱している |
| ③文化予算の急激な削減       | • 都道府県、市町村の文化予算は1993年度の9553億円をピークに減少が続き、2005年度にはその半分以上の3984億円まで落ち込んでいる<br>• 指定管理者制度が導入された2004年度から05年度にかけても1000億円以上落ち込んでいる                                                                  |
| ④文化行政組織における専門性の不足 | • 地方自治体の担当職員が3年前後の周期で異動する。これは、専門的な知識や経験の習得、芸術家や、地域に文化芸術を根付かせる人材などとのネットワークの蓄積の妨げになっている                                                                                                      |

出所）地域創造「指定管理者制度における公立文化施設の運営と財団のあり方に関する調査研究——地方公共団体における文化政策のあるべき姿を考える」（2008年）より作成

ず)の経営努力などによって、限られた税金を効率的に活用したりすることは当然重要である。しかし、指定管理者制度=コスト削減の手段と考えている地方自治体では、経費の必要性の検証が十分ではないままに、2、3割削減している事例も少なくないと聞く。とりわけ貸し館よりも企画事業のほうが手間がかかり、人件費はかかる。また、市民参加のコンサートやアウトリーチなどの企画事業には、料金を徴収できずに税金を投入しても公共目的があると考えられるものもある。しかし施設の財源がないため、採算性の悪いそうした企画事業ができなくなっている事例も多い。

第3に、「文化行政組織における専門性の不足」である(前ページの表2④)。これに関しては、指定管理の期間が3年や5年が多

いことから、人材を中長期的に採用・育成することが難しくなっている。指定管理者の多くは、次回、指定されなかった場合のリスクを担保するため、非正規雇用者(臨時職員や契約社員)を多くしている。不安定な身分の彼らにとって、期間が限られる仕事ではキャリアビジョンは描きにくい。貸し館であっても、舞台設備などに不慣れな住民には専門性の高い人材がサポートする必要があるし、企画事業では職員の企画力が試される。しかし、短期間の雇用では、そうした能力を持つ人材の確保や育成は難しくなっている。

## 2 公立文化施設の陥る悪循環

以上のような公立文化施設を取り巻く環境を踏まえると、どんどん悪い状況に陥る公立文化施設が出てくる危険性がある。図4はその流れを表している。他の施設と同じような変わり映えのしない事業を提供し、来場者が驚いたり感動したりするサービスができていない公立文化施設がある。そうした施設は、特定の住民の利用はあっても、そのほかの大多数の住民にとっては次第に縁遠い存在となってしまう。

また、公立の施設であることから、客単価は市場よりも低めに設定されることが多い。何か工夫をしないと利用者を大きく伸ばすことは困難で、かつ客単価も低いため、そうした状況下では施設の財務状況は苦しくなる。

これに地方自治体の財政難や行政改革部局からのコスト削減圧力が加わる。空きが目立つ施設なのに地方自治体からの補助金や指定管理料は大きい「ムダなハコモノだ」と住民からの批判は強くなる。加えて前述のように指定管理者はもともと3年や5年ごとに

図4 公立文化施設の陥る悪循環

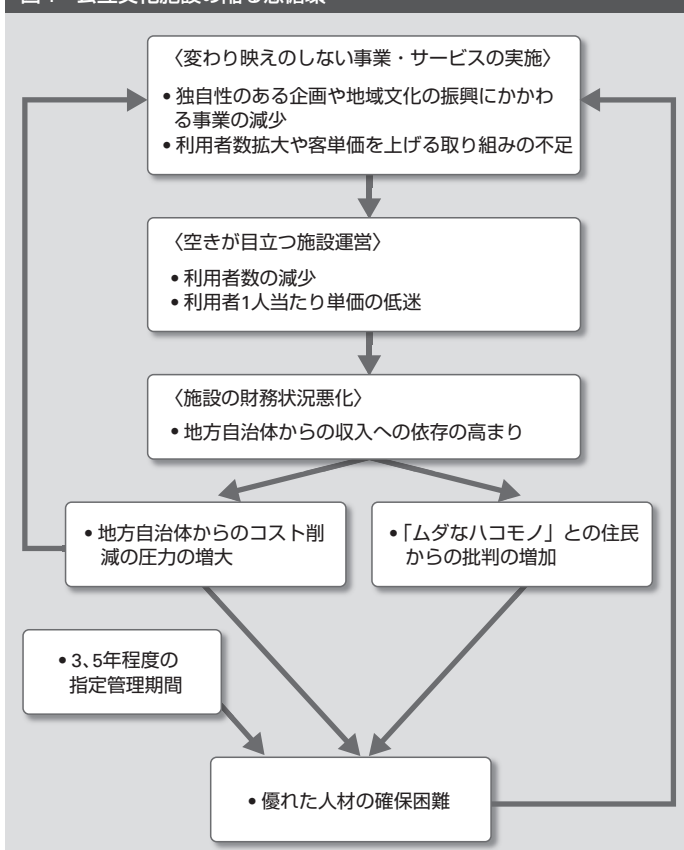
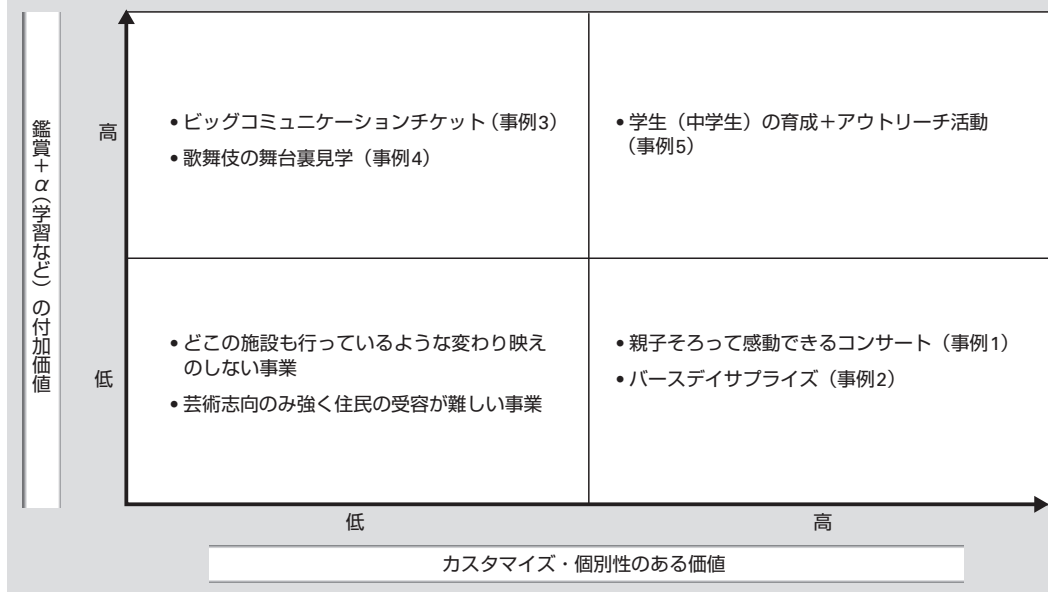


図5 公立文化施設の提供する価値



見直されるため、事業者が工夫しなければ、意欲と能力のある人材を確保することは困難である。

財源と人材不足のこうした悪循環のために、公立文化施設は、他の施設がやっているような一般受けしやすい事業はできるにしても、独自性のある企画や人手のかかる地域文化振興の事業はますます行わなくなる。その結果、そうした施設は次第に市民から飽きられてしまうという悪循環になる。

## Ⅳ 公立文化施設の マネジメント改革

### 1 公立文化施設が提供する価値

前章で述べたような悪循環に陥ることなく、住民から支持を得てファンができ、地域文化を創造・振興・発信する拠点となる公立文化施設とするにはどうすればよいのだろうか。

まず、地方自治体が一定の財政負担できることは一つの条件である。それは、公立文化施設はその目的上、利用者からの収入だけで独立採算とすることはもともと難しいからである<sup>注6</sup>。しかし、財源があったからといって、住民の支持が得られるような事業・サービスができるとはかぎらない。また、地方自治体の財政が厳しくなる一方の今日、その施設が、行政から一定の財政支出を受けることに納税者の理解と支持が得られる戦略を描き、改革を実行できているかどうか問われる。

地方自治体の指定管理者に関するガイドライン（横浜市や倉敷市などのものがわかりやすい）や地域文化の振興に造詣の深い団体（全国公立文化施設協会、地域創造など）の既存の提言の多くは、公立文化施設のミッションを再度見直すことと、そのミッションに応じた施設運営ということを強調している<sup>注7</sup>。しかし、筆者はこのミッションの考え方につ

いては、利用者、住民にとっての価値という視点から、より分解能を上げる必要があると思う。

住民に価値を感じてもらふ事業を行うには、少なくとも2つの軸を考える必要がある(前ページの図5)。1つは、「カスタマイズ・個別性のある価値を重視する」軸である。これには本稿の冒頭で紹介した事例のうち、親子そろって感動できるズーラシアンブラス(事例1)やバースデイサプライズ(事例2)が該当する。この軸の方向性では、来場者に、「この企画はあなたのための事業・サービスですよ」という点を強調する。

もう1つは、「鑑賞+ $\alpha$ (学習など)の付加価値を高める」軸の方向性である。これには冒頭の事例のうち、ビッグコミュニケーションチケット(事例3)や、歌舞伎の舞台裏見学(事例4)などが該当する。これは、単に良い文化・芸術を鑑賞するというだけではなく、仲間と一緒に楽しいひとときを過ごすという価値や、学習できるという経験価値をプラスするものである。

2軸を組み合わせた方向性も考えられる。プロの指導を受けた中学生が老人ホームでアウトリーチ活動するという事例5は、中学生と老人ホームの入居者双方にとってのカスタマイズ・個別性が高く、かつ学習という付加価値の高い事業である。

こうした2軸の方向性は、これまでの公立文化施設のマネジメントとは異なる。これまでの公立文化施設のマネジメントのあり方は、次の2つの点で議論に限界があったと思う。

第1に、公の施設としての公共性に力点が置かれすぎた結果、顧客は誰なのか、誰をコ

アターゲットにすればよいかという発想が弱かった。そのため、図5の横軸方向のカスタマイズ・個別性を追求するという発想と実践はあまりなかった。ともすれば、「良いものの、優れた文化芸術を提供していれば、客は後からついて来る」という固定観念がありはしなかっただろう。

第2に、たとえば文化ホールの場合では、どのようなプログラム(演目、出演者など)を提供することがよいのかというような、芸術文化の鑑賞に関する議論の範囲内にとどまっていた。それは図5の縦軸方向の鑑賞+ $\alpha$ の価値を付加するという発想ではなかった。

## 2 失敗事例から学ぶ

ある2つの失敗事例を紹介したい。

1つは、「企画事業」とはいても他力本願で名ばかりの事例である。それは、営業に来たプロダクションに「企画」を任せてしまう事例である。また、全国公立文化施設協会が提供している冊子を使えば、いわば「カタログショッピング」のように、プログラムを選んで実施に向けた準備ができてしまう――。

こうした事例では、限られた住民に受ける事業はそれなりに可能かもしれないが、隣の施設と変わり映えのしないものとなる。人口減少社会で観客の絶対数は減少し、同時に不況で芸術文化に使える家計の資金も細っている今日では、そのような取り組みのみでは、住民は次第にホールから離れてしまうのではないかと筆者は危惧する。

もう1つは顧客ニーズを見誤った事例である。ある施設は、以前の管理主体では試みたことのないオペラの上演を企画したが、蓋を開けてみると客は入らず大赤字になったとい

う。熱心な愛好家が、広域自治体や民間の大規模なホールでオペラを鑑賞することはあっても、基礎自治体（市区町村）であるその施設に、芸術性の高さは想定よりは求められていなかったのである。また、その公立文化施設は都市部であったことから、市民は比較的近場でオペラに触れることができ、競合する施設の企画と十分に差別化できなかったことも失敗の原因であった。

こうした失敗事例は、いずれも、カスタマイズ・個別性の工夫がなされているわけでも、かつ鑑賞+ $\alpha$ の価値を付加できているわけでもなかった。

### 3 公共文化施設の提供する新しい価値と財務的な効果

公共文化施設の提供価値を2軸の方向で見直すことは、施設の財務にも好影響を与える。収入を増やすには、利用者数を増やすか利用者1人当たり単価を上げるしかない。カスタマイズ・個別性の工夫と鑑賞+ $\alpha$ の付加価値はその両方の向上に寄与する。

たとえば、カスタマイズ・個別性を高める軸で親子そろって感動できる企画をつくることは、新しい利用者の開拓とファンをつくることに役立っている。バースデイサプライズは、利用者とその施設へのロイヤルティ・愛着を高めてリピーターを増やしている。いずれも、大きなコストをかけることなしに実践できる取り組みでもある。

鑑賞+ $\alpha$ の軸については、ビッグコミュニケーションチケットは利用者数の拡大を、歌舞伎の舞台裏見学は芸術文化の敷居を下げて新しい利用者やリピーターを増やそうとする取り組みである。また別の事例では、演奏し

たアーティストと食事し懇談ができる会をセットにすることで、鑑賞+ $\alpha$ の付加価値を提供して満足度を高めるとともに、客単価を上げることに成功している。

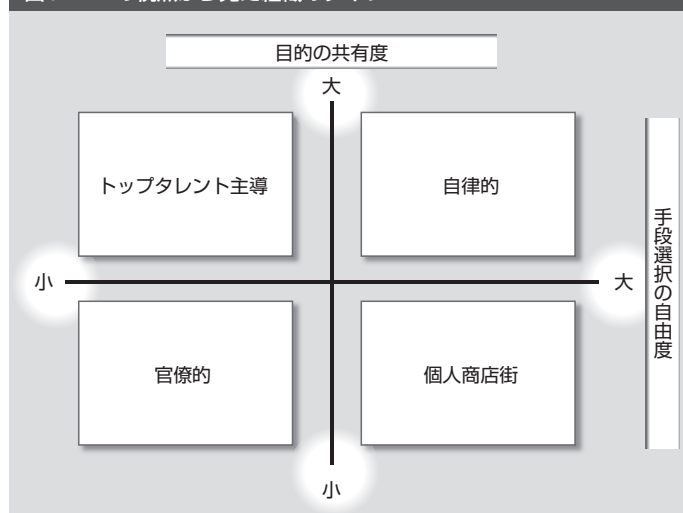
### 4 従業員に手段選択の自由を与え最大動員する

公立文化施設が、提供する価値を明確にした後のステップは、その価値の実現に向けた取り組みを実行することである。価値の明確化から実行に至るまでの施設のマネジメントとして、筆者は「目的の共有度」と「手段選択の自由度」という2つの視点を重視することを提案したい（図6）。

目的の共有度は、その施設のミッション、提供価値や事業の実施目的が組織内にどの程度共有・浸透しているかを指す。手段選択の自由度とは、その目的の達成のための方法、仕事の仕方に関する裁量が従業員にどの程度与えられているかを指す。

2つの視点が両方とも弱い組織は、その施設の提供価値がよく突きつめて考えられておらず、かつ前例踏襲的で従業員の仕事の仕方が硬直的な組織でもある（官僚的）。また、

図6 2つの視点から見た組織のタイプ



手段選択の自由度は高くても、目的の共有度が弱ければ、従業員の個々が違うベクトルで行動する組織である（個人商店街）。限られた財源と人材でカスタマイズ・個別性の工夫をし、あるいは鑑賞+ $\alpha$ の付加価値を高めていける施設となる必要があっても、目的の共有度の弱いこうした組織では、既存の提供価値や仕事の仕方からの発想・戦略の転換はうまくいかない。

目的の共有度は高いが、手段選択の自由度が低い組織は、特定のリーダーの考え方ややり方に他の従業員がついていく組織である（トップタレント主導）。実際に筆者が取材したいくつかの財団は、指定管理者制度の導入や地方自治体の財政難を背景に危機感を強め、トップ（館長）が強いカリスマ性を発揮して改革を進めている事例もあった。

しかし、1本当たりの準備に1年以上かかることも多い文化事業では、1人の人間が企画から実行の詳細に立ち入ることは困難である。館長のリーダーシップは、その施設のミッションや提供価値を明確化するという目的の共有の点で強く発揮される必要はある。しかし、その目的の達成手段については従業員の創意工夫を活かすようなマネジメントが望ましい。

目的の共有度と手段選択の自由度がともに高い組織は「自律的」であり、従業員の知恵を活かしながら新しいことを創造していける可能性がある。冒頭で紹介した変わり始めた公立文化施設の事例の多くは、従業員が自分たちの仕事の目的や顧客に提供する価値を明確に意識しながら、事業の細かな内容や実施方法を従業員同士で話し合い、知恵を出し合いながらつくり上げてきた取り組みである。

すでに述べたように、公立文化施設の多くは人材面の課題に直面している。安定的な雇用や高い経済的処遇は難しいため、従業員のモチベーションを高めることは容易ではない。しかし、目的の共有度と手段選択の自由度を共に高める取り組みは、従業員のモチベーションを向上させるうえでも効果的である。自分の仕事は何のためにあるのか、あるいは利用者が喜ぶ企画にするにはどのような価値を重視すべきかについて一定の答えを持ち、具体的な実施方法では自分なりの創意工夫が発揮できるとなれば、やりがいのある仕事と感じる人は多い<sup>注8</sup>。

加えて、財政が厳しいなか従業員が少人数であればなおさら、彼らの多くのモチベーションを高めて、従業員を「最大動員」するマネジメントが重要となる。行政学者の村松岐夫氏はかつて、日本の公務員数は外国と比べて少ないことから、少人数がマルチに仕事をこなしながら最大動員されていることを指摘した<sup>注9</sup>。

しかし、筆者のヒアリングした結果から見ると、対顧客の最前線で働いている臨時職員なども含めて、従業員のアイデア、気づき、情報を事業に活かしている施設はそれほど多くない。つまり、最大動員の達成には、まだまだ余地が残されている。

シンフォニア岩国、鎌倉芸術館などを運営し、アウトリーチ活動などを積極的に展開するサントリーパブリシティサービスは、契約社員などを含めて、日ごろの仕事での気づきを共有する日常的なミーティングや、自社や施設が大切にしたい価値の共有を議論する研修の場を設けている<sup>注10</sup>。実際、利用者に好評だった企画の一部は、受付など対顧客の最

前線のスタッフの発案から生まれている。限られた財源と人数のなかで、従業員を最大動員することにより施設の企画力やサービス力を高めているのである。

金融危機後、地方自治体の財政難には拍車がかかっており、公立文化施設に効率性や短期的な成果を求める圧力は高まるばかりである。限られた財源のなか、安易な大衆迎合ではない形で、地域文化の振興にも貢献しながら、市民の支持を得られる事業・サービスがいかにかできるか。本稿では、この点について筆者なりの道筋を提案した。効率性が重視され、ともすればドライな要素が強くなっている世の中の風潮のなかにあって、人々の生活の質を高めることや楽しいひとときを過ごすことに貢献する公立文化施設の実在感が高まることに、筆者も少しでも役立ちたいと考えている。

#### 注

- 1 本稿の執筆に当たっては、サントリー文化財団2008年度「地域社会と文化に関する特別研究助成」の協力を得た
- 2 「アウトリーチ」とは、文化施設で提供する公演などではなく、福祉施設やまちなか、顧客のいるところに向いて行う活動のことをいう
- 3 文化政策提言ネットワーク編『指定管理者制度で何が変わるのか（文化とまちづくり叢書）』水曜社、2004年

- 4 「公の施設」とは住民の福祉を増進する目的を持って、住民の利用に供するために地方自治体が設ける施設を指し、文化施設のほか、公園、運動場、体育施設、図書館、公民館、博物館、病院、保育所などが含まれる
- 5 全国公立文化施設協会「公立文化施設における指定管理者制度導入状況に関する調査Ⅳ」。同協会発行の「全国公立文化施設名簿」の施設が全体の母数となっている（美術館は含んでいない）
- 6 繰り返しになるが、地域文化の振興にかかわるような事業は手間（人件費）がかかるわりには収入になりにくい
- 7 「指定管理者制度における公立文化施設の運営と財団のあり方に関する調査研究——地方公共団体における文化政策のあるべき姿を考える」（地域創造、2008年）など
- 8 詳しくは、妹尾昌俊「パブリックサポートサービスを起点とした公務員改革」『知的資産創造2008年9月号』（野村総合研究所）を参照
- 9 村松岐夫『日本の行政——活動型官僚制の変貌』中公新書、1994年
- 10 妹尾昌俊「千代田図書館の利用者“3倍増”を実現させた『クレド』の秘密——指定管理者が自治体以上にできること」日経ビジネスオンライン（<http://business.nikkeibp.co.jp/article/pba/20090226/187463/>）

#### 著者

妹尾昌俊（せのおまさとし）

社会産業コンサルティング部副主任研究員

専門は公的組織の戦略立案・人材マネジメント、地方分権・道州制、教育改革