

一般社団法人指定管理者協会 2025第1回公開セミナー

「劇場・ホール・文化施設に関する指定管理者 制度の課題について」

2025/02/21
公益社団法人全国公立文化施設協会
事務局長兼専務理事
岸 正人

- **コロナ禍を経た社会環境の変化**
- **国の文化政策に関して**
(法律、方針、計画、予算など)
- **現場が直面する現状と課題**
- **指定管理者制度について：公文協提言**
- **未来に向けて：**
社会環境に適応した進化を 現場から

公益社団法人 全国公立文化施設協会

全国の自治体が設置した公立文化施設（劇場、音楽堂等）を
会員とする統括組織

法人の目的：国及び地方公共団体等により設置された全国の劇場・音楽堂
等の文化施設が連絡提携のもとに、地域の文化振興と地域社会の活性化を
図り、もってわが国の文化芸術の発展と心豊かな社会の実現に寄与する。

設立：1961年（任意団体）
正会員：1,315施設
会長：野村萬斎（能楽師）



公文協の事業等

全国・地域別アートマネジメント研修、舞台技術研修
共生社会実現のための人材養成講座
支援員派遣 活動状況等の調査
新任館長リモート研修
地域別ネットワーク会議
専門委員会：事業環境、経営環境、特別部会、各PT
情報提供

コロナ禍を経た社会環境の変化

- ・ 災害の激甚化：特定天井等の耐震、避難所対応
- ・ 少子高齢化：将来の観客減少、バリアフリー対応
- ・ 生産人口の減少：就労募集への応募減少、働き方改革
- ・ 地方財政の悪化：指定管理の見直し、運営費の削減
- ・ インフラの老化：下水道等、経年劣化（改修）未対応
- ・ 諸物価の高騰（円安）：公演費等の高騰、賃上げ等
- ・ 情報セキュリティ対策：ランサムウェア被害
- ・ 趣味嗜好の多様化：可処分時間の奪い合い

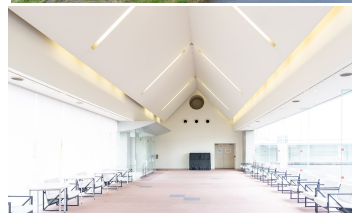


地方の劇場の抱える課題：

シンポジウム 公立劇場のサステナビリティ

「トリアージ（峻別）されゆく
公立劇場？」
@ 太下義之氏

ありがとう『さざなみホール』。 小さな町の文化を支えた黒川紀章の名建築



劇場・音楽堂の現状

文部科学省「社会教育調査」

令和3年度（2021年度）
固定席300席以上のホールを有する

劇場・音楽堂等：1,832施設

図書館：3,394 博物館：1,305

公益社団法人
全国公立文化施設協会 会員数

1,315 施設

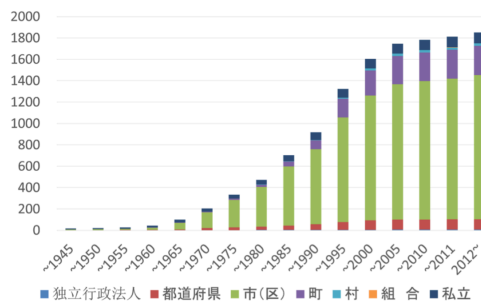
令和5年（2023年）10月



2023年（令和5）度
全国公立文化施設名簿

2,140 施設

時代による設置数の変化



公文協：施設検索



劇場、音楽堂等の活性化に関する法律：

劇場、音楽堂等は、文化芸術を継承し、創造し、及び発信する場であり、人々が集い、人々に感動と希望をもたらし、人々の創造性を育み、人々が共に生きる絆を形成するための地域の文化拠点である。また、劇場、音楽堂等は、個人の年齢若しくは性別又は個人を取り巻く社会的状況等にかかわらず、全ての国民が、潤いと誇りを感じることでできる心豊かな生活を実現するための場として機能しなくてはならない。その意味で、劇場、音楽堂等は、常に活力ある社会を構築するための大きな役割を担っている。

劇場、音楽堂等の活性化に関する法律：

さらに現代社会においては、劇場、音楽堂等は、人々の共感と参加を得ることにより「新しい広場」として、地域コミュニティの創造と再生を通じて、地域の発展を支える機能も期待されている。また、劇場、音楽堂等は、国際化が進む中では、国際文化交流の円滑化を図り、国際社会の発展に寄与する「世界への窓」にもなることが望まれる。

このように、劇場、音楽堂等は、国民の生活においていわば公共財ともいふべき存在である。

劇場法の事業：

- 一：公演を企画し、又は行うこと
- 二：公演又は発表を行う者の利用に供すること
- 三：普及啓発を行うこと
- 四：他の劇場、音楽堂等その他の関係機関等と連携した取組を行うこと
- 五：国際的な交流を行うこと
- 六：調査研究、資料の収集及び情報の提供を行うこと
- 七：前各号に掲げる事業の実施に必要な人材の養成を行うこと
- 八：地域社会の絆の維持及び強化を図るとともに、共生社会の実現に資するための事業を行うこと

劇場法以後の法律等

「障害者による文化芸術活動の推進に関する法律」

「障害者差別解消法」

「フリーランス・業者間取引適正化等法」

文化クラブ活動の地域移管

働き方改革：賃上げ

ハラスメント問題

経済財政運営と改革の基本方針 2022

2022年6月

民間による社会的価値の創造

民間の資金・ノウハウを公共施設等に活用するPPP/PFIについて、新しい資本主義の中核となる「新たな官民連携」の取組として、新たなアクションプランに基づき、取組を抜本的に強化する。(略)文化施設、(略)等へのコンセッション導入、(略)の拡大を図る(略)。

デジタル田園都市国家構想の推進力として活用し、地域交流の場である公園・公民館等の身近な施設への新しい活用モデルを形成する(略)案件形成を強力に促進する。民間の創意工夫の一層の発揮に向け、提案者へのインセンティブ付与等民間提案制度の強化等に取り組む。

文化芸術推進基本計画（第2期）

2023年（令和5年度）～

- 文化施設の運営等におけるPPP/PFI活用などによる官民連携の促進
- 子供たちが、文化芸術・伝統芸能等の本物に触れることができる鑑賞体験機会の確保
- 文化部活動の円滑な地域連携・移行の促進
- 全国の劇場、音楽堂等の機能強化・設備整備の促進

文化庁：令和7年度予算（案）

現代的課題に対応した劇場・音楽堂等の総合的な機能強化の推進

事業内容

国際的水準
劇場法10条・11条
・経済財政運営と改革の基本方針2024（劇場）

共同制作事業

新たな質の高い創作活動 105百万円
・複数の劇場・音楽堂・実演芸術団体等が共同実施する新たな創造活動（新作、新振付）等に対して支援。
<補助>

総合支援事業 472百万円

我が国の実演芸術の水準向上
・我が国を代表する牽引力のあるトップレベルの劇場・音楽堂等が行う国際的水準の公演活動や人材養成プログラム等、戦略的かつ意欲的な取り組みを総合的に支援。
<補助>

成果等の明確化

日本芸術文化振興会を通じた助成金（■）については、求める成果・審査基準をより明確化し、重点支援、優先採択を実施

鑑賞機会

劇場法12条・13条・15条
・差別解消法改正
・障害者による文化芸術活動の推進に関する法律
・経済財政運営と改革の基本方針2024
（劇場、子供鑑賞）

劇場・音楽堂等における子供舞台芸術鑑賞体験支援事業 2,000百万円

・劇場・音楽堂等で行われる、子供たちの鑑賞・体験の機会を提供する公演を実施するための費用等を支援。
<補助>

ネットワーク強化事業

地域間格差の是正 31百万円

・劇場・音楽堂等の連携による巡回公演を支援。
<補助>

地域中核事業

文化拠点としての機能強化 894百万円

・地域の中核的な劇場が実施する公演、人材育成、普及啓発への取り組みを支援。
<補助>

運営改善

劇場法6条・9条・13条
・16条
・経済財政運営と改革の基本方針2024
（コンセッション）
・PPP/PFI推進アクションプラン

基盤整備事業

組織力・専門性強化 67百万円

・劇場・音楽堂等が抱える課題・ニーズにきめ細やかに対応した研修（アートマネジメント・舞台技術）、現地支援員（創造発信活動等の計画立案に対する指導助言等）の派遣、ウェブサイト等による情報提供の実施、劇場・音楽堂等の活動状況等に関する調査・分析。
<費託>

文化施設サービス刷新・活動活性化等運営改善推進支援事業

コンセッション導入促進 72百万円

・コンセッション導入に関する専門家による電話相談対応や自治体等への専門家派遣、導入可能性調査等に要する経費等への助成。
<費託・補助>

文化庁：文化審議会 文化施設部会

2025年1月9日

「文化施設」が直面する変化

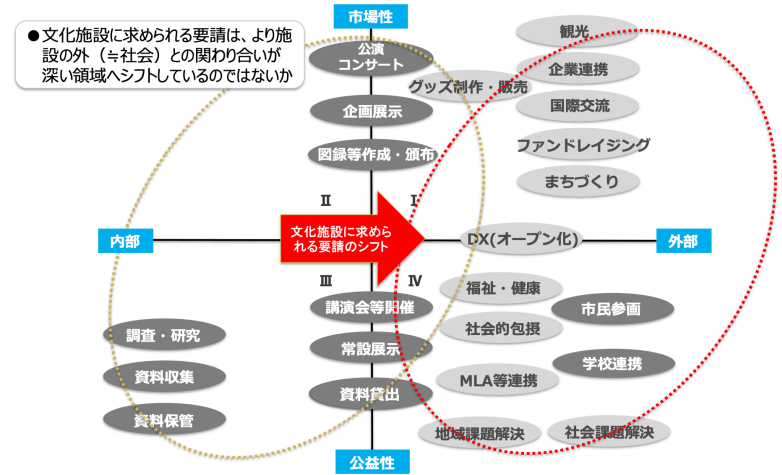
- ① 人口減少
- ② グローバル化
- ③ デジタル化
- ④ ニーズの多様化と外部化

「文化施設」の課題

- ① 人的資源の制約
- ② 予算・運営資金の制約
- ③ 地域間の格差

① 地域の核として、② 世界に響く芸術の拠点として、
ワーキンググループで検討：支援施策、劇場法指針の見直し

「文化施設」が直面する変化④ ～ニーズの多様化と外部化

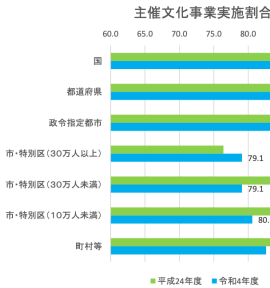


「文化施設」の課題③ ～地域間の格差

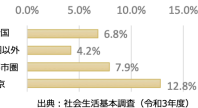


- 大都市圏とそれ以外を比較すると、文化芸術の鑑賞機会、劇場・音楽堂等における主催文化事業の実施割合等に差がある。
- 施設稼働率にも大きな違い。
- ⇒ 大都市圏以外における施設活用のあり方は大きな課題ではないか

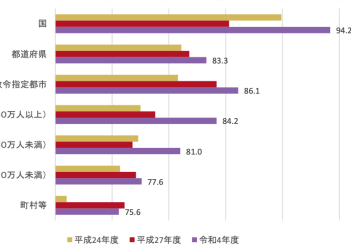
○劇場・音楽堂等（公立）



令和3年度における演芸・演劇・舞踊鑑賞を行った行動者率



施設稼働率



「文化施設」と地方創生



文化施設の置かれた状況・課題

- ① 複雑化、高度化する社会からの要請への対応
- ② リソースの限界（人的、予算的側面等）
- ② 将来を見通した合理化や最適化の模索

考えるべきリスク

- 「文化施設」の活動継続の困難化により、地域の人々への体験の機会を提供出来なくなる恐れ（個人の尊厳へのリスク）
- 特に子どもの体験の機会を提供出来なくなる恐れ（将来の担い手・受け手育成上のリスク）
- 地域文化の核の喪失による、地域の衰退に繋がる恐れ（地域の歴史文化へのリスク）
- 地域における人のにぎわい等の消滅による地域の魅力の減退・地域経済への閉そく感の恐れ（地域社会経済上のリスク）

今後の方向性として、

文化施設を時代の状況とニーズに即してアップデートや高度化を上手く図ることにより、以下のようなアウトカムを目指せないか。

- ★人々の生きがいの創出
生きる力の源泉、個人の尊厳を守る「場」としての文化施設
- ★地域の活性化
魅力ある文化施設が吸引力となり、「ここに住みたい、暮らしてみたい」と思える魅力の創出、経済的効果の実現
- ★文化観光拠点として機能
海外からの誘客、ツアーへの組込
- ★地域の諸課題の解決
課題解決や地域イノベーションの源泉
- ★文化施設自体による地域のシンボル化
地域の人々の暮らし全体の核

地域力創造に関する施策説明会資料

複数団体による公共施設の集約化・複合化等に係る取組の推進について（抄） （令和7年1月23日付け総務省自治行政局市町村課長・地域自立応援課長等通知）

高度経済成長期以降に整備された施設の老朽化が進む中、これまでも各地方公共団体において公共施設の適切な維持管理や統合、集約化等に取り組まれてきたところです。今後、**更なる人口減少の深刻化が見込まれる中、行政サービスを持続的に提供していくためには、他の地方公共団体と連携して、公共施設の集約化・複合化（以下「集約化等」という。）に取り組むことが効果的であると考えられますが、広域での取組は十分に進んでいない**が、**第33次地方制度調査会**（令和5年12月21日）においても指摘されているところです。（中略）貴都道府県におかれては、**下記事項に御留意の上、取組を推進していただく**とともに、貴管内の市区町村（指定都市を除く。）に対しても、この旨周知していただきますようお願いいたします。

第一 公共施設の集約化等に係る地方財政措置の創設等について

1. 複数団体による公共施設の集約化等に係る特別交付税措置の創設
2. 公共施設等適正管理推進事業債（集約化・複合化事業）の拡充

第二 広域的な議論の場の設定について

広域的な公共施設の集約化等に向けては、**都道府県や連携中核都市、定住自立圏の中心市等が中心**となって、**広域的な見地**に立ち、**人口減少や住民ニーズを踏まえた公共施設に求められる機能について議論**するとともに、**公共施設の適正配置に向けた調査検討**を行うことが効果的であると考えられることから、当該団体においては、**施設の利用実態・立地等の調査・分析や協議会の開催等を通じて、広域的な公共施設の集約化等に向けた議論を円滑に進めていただくこと**。なお、調査検討にあたっては、**第一（17）の特別交付税措置が活用**できること。
また、こうした議論の場の開催にあたっては、**関係する地方公共団体だけでなく、外部有識者等の第三者から意見や提案を得ることも有効**であると考えられる。令和7年度より、総務省及び地方公共団体金融機構が共同して実施する「**地方公共団体の経営・財務マネジメント強化事業**」において、**アドバイザーを派遣する支援分野に新たに「地方公共団体間の広域連携（公共施設の集約化等、専門人材の確保、事務の共同実施）」を追加**することとしたことから、積極的に活用していただくこと。（後略）

第三 「連携中核都市圏構想推進要綱」及び「定住自立圏構想推進要綱」の改正に関する事項

インフラの老朽化や人手不足といった資源制約が深刻化する中で、**連携中核都市圏や定住自立圏において、コンパクト化とネットワーク化により生活関連機能サービスの向上等を図っていくためには、それぞれが有する資源を融通し合い、共同で活用していく視点が不可欠**であることから、今般、「**連携中核都市圏構想推進要綱**」及び「**定住自立圏構想推進要綱**」を改正し、**連携する取組として公共施設の集約化、専門人材の確保、事務の共同実施等を位置付けたこと**。

複数団体による公共施設の集約化・複合化等の推進

- 特に取組が進んでいない**複数団体による公共施設の集約化等**を推進するため、**集約化等に向けた調査検討及び集約化等の円滑化**に係る経費に対する**特別交付税措置**を令和7年度より創設。
- 集約化等に伴う施設の**除却事業**を「**公共施設等適正管理推進事業債**」の対象に追加し、**国土交通省と連携して集約化の取組を促進**するほか、**専門アドバイザーの派遣**を実施。

	協議の場の設定 (調査・検討)	新施設の 整備	旧施設の 除却	集約化等の 円滑化
財政措置等	【新規】特別交付税措置 措置率: 0.5 措置上限額: 500万円 <対象経費> 複数団体による公共施設の集約化等に向けた 調査検討経費 ・施設の利用実態や立地等の調査・分析 ・協議会の開催、有識者の招聘等 ※連携中核都市圏構想推進要綱・定住自立圏構想推進要綱を改正するとともに、 広域的な議論の場の設定を促進 （令和7年1月23日付け総務省自治行政局市町村課長通知）	公共施設等適正管理推進事業債 (集約化・複合化事業) 充当事業率: 90% 交付税措置率: 50% <対象> ・複数の施設を集約化・複合化する際に実施する整備事業 <主な要件> ・総合管理計画等に基づいて実施するもの ・集約化・複合化前と比較して、施設の延床面積が減少するもの ※ 【新規】都市構造再編集約支援事業 (国土交通省R7当初予算)も活用可能 複数市町村により、広域的な立地適正化の方針等を定め、地方自治体に基づく事務の共同処理制度等を採用した上で、 広域連携再編施設整備 する際(施設の統廃合に伴い廃止された施設の除却等も含む)、 連携自治体数×21億円 を交付対象事業費の上限として支援(補助率:1/2) ◆公団体の専任(専任面積の減少等)を満たす場合 国庫補助(1/2) 交付税措置率 50% 充当事業率 90% ⇒国庫補助(50%)、交付税措置(22.5%)を合わせて 72.5%	【拡充】公共施設等適正管理推進事業債 (集約化・複合化事業) 充当事業率: 90% 交付税措置率: 50% ※ただし、対象事業費から除却施設に係る土地価格相当分を控除した額が対象 <対象> ・整備を行う複数施設の統合 ・整備を行わない複数施設の機能統合に伴う除却事業 <主な要件> ・総合管理計画等に基づいて実施するもの ・集約化・複合化前と比較して、施設の延床面積が減少するもの	【新規】特別交付税措置 措置率: 0.8 措置上限額: 集約等完了年度(※)を前年度として 5年度間で合計5,000万円 <対象経費> 複数団体による公共施設の集約化等の円滑化のための経費 ・住民への 広報・説明会 の開催 ・集約完結施設からの 移転 ・利用者増を踏まえた 備品の整備 ・集約後の施設までの 住民の移動費用 の支援 ・ 施設利用料が異なることに伴う運営緩和 等 ※新施設の取組が開始された年度(機能統合の場合は機能統合が決定した年度)
その他	【新規】専門アドバイザーの派遣 「地方公共団体の経営・財務マネジメント強化事業」(総務省・地方公共団体金融機構の共同事業)に広域連携分野(公共施設の集約化等)を追加 ・施設の適正配置の調査・検討、関係市町村との合意形成のノウハウ等に係る助言を実施			

劇場、音楽堂等の業務の特徴：

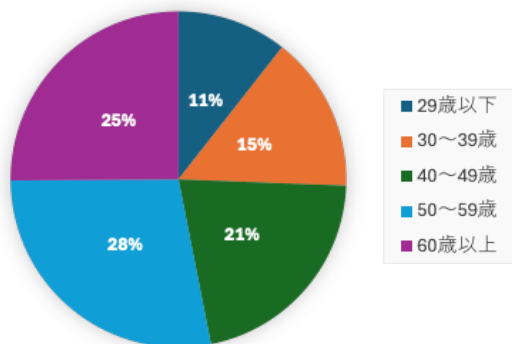
- ・開館時間が長い：通常、午前9時～午後22時
基本は、週末も開館
→シフト勤務
- ・労働集約型：貸出（窓口）業務、公演制作等
→感情労働
- ・安全管理：重機設備、高所作業
- ・業務の多様化：施設管理や公演開催だけではない

令和5年度 劇場・音楽堂等の活動状況に関する調査：

- ・国公立施設対象：有効回答1,240施設（58.1%）
- ・平均職員数 指定管理：13.07人/館（直営：7.09人）
- ・非正規割合 指定管理：58.7%（直営：43.6%）
- ・専門的人材の確保（施設全体）：されていない64.1%
- ・確保における課題（施設全体）：財源不足46.6%

令和5年度 劇場・音楽堂等の活動状況に関する調査：

- ・ 職員の過半数を50歳以上が占めている



全体：1,240施設

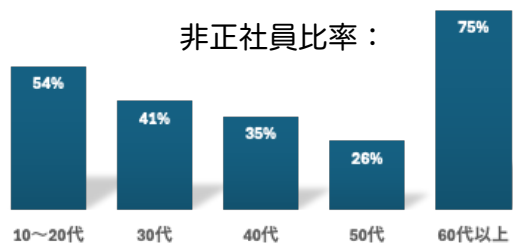
令和5年度 劇場・音楽堂等の職員の就労状況等に関する調査：

- ・ 施設向けアンケート 137件 (93%)
都道府県、政令指定都市、特別区、中核市が設置
指定管理者制度により運営、財団法人・社団法人が指定管理者
うち、「最大ホール座席数300以上」かつ「雇用者数が10名以上」
- ・ 職員向けアンケート 794件 (91%) ※対象施設数を分母
対象施設の正職員、フルタイムの職員

令和5年度 劇場・音楽堂等の職員の就労状況等に関する調査：

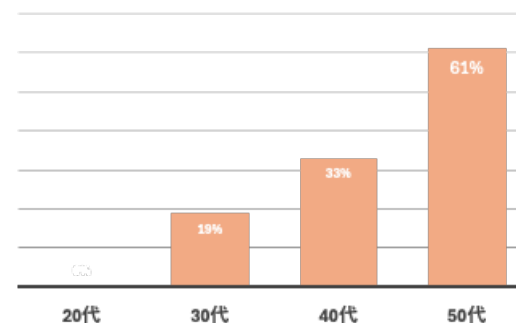
雇用形態： 正職員：58% 非正職員：42%

- ・ 若い年代の非正職員比率が高い傾向
- ・ 10~20代では50代と比較して約2倍



令和5年度 劇場・音楽堂等の職員の就労状況等に関する調査：

- ・ 女性の有子率が男性や他産業と比べても低い

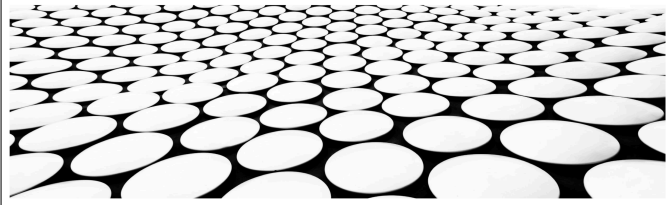


課題

2023年研究大会発表

これを聴けばわかる！
中小規模館における若手の人材戦略
～みんなが元気になるための秘策～

経営環境部会プロジェクトチーム

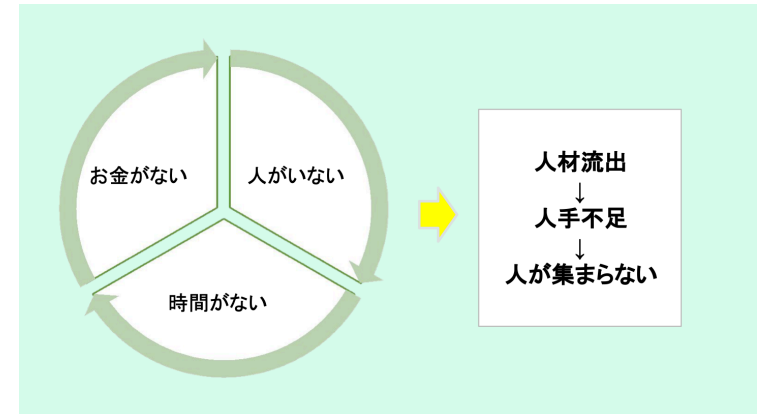


公文協HP > お知らせ欄 > 2023/06/21

課題

劇場、音楽堂等の3ない問題
人がいない、時間がない、お金がない

3つのない
による悪循環



課題

①人がいない

- ・雇用の不安定性
- ・低賃金
- ・少ない職員数
- ・1人が抱える職域の広さ(舞台も企画も利用もやる)
- ・物理的に人がいない
- ・優秀な人材がいない
- ・優秀な人材が集まらない
- ・人がいないので留守にもできず、外部研修にも行けない
- ・アウトソーシングできる人材がいない

課題

②時間がない

- ・業務の効率化や合理化ができず時間がない
- ・外部委託や協力者を探す時間がない
- ・デジタル化、IT化、DX化に着手できない
- ・助成金情報を調べたり、要綱を読み解く時間がない
- ・時間がないので外部研修に行けない

課題

- ・ 指定管理を受託するためぎりぎりの委託料で経営している
- ・ ファンドレイジング(資金調達)を行える人材がない
- ・ 年間事業の収支バランスを整える人材がない
- ③お金がない
 - ・ お金をかけずに問題解決できる人材がない
 - ・ 収益を上げる取り組みを企画立案できる人材がない
 - ・ アウトソーシングできるお金がない
 - ・ お金がないので、外部研修に行けない

指定管理者制度：

2003年、地方自治法の一部改正により、公の施設の管理について、指定管理者制度が導入された。

公の施設のより効果的・効率的な管理を行うため、その管理に民間の能力を活用するとともに、その適正な管理を確保する仕組みを整備し、住民サービスの向上や経費の節減等を図ることを目的とする。

指定管理者制度：

- ・ 対象：劇場、美術館・博物館、図書館、公園、駐輪場、墓地等
- ・ 運営を指定管理もしくは自治体の直営で選択
- ・ 指定管理の場合は、原則公募 → 理由があれば随意
- ・ 指定管理期間は、概ね3～5年毎
- ・ 仕様書に基づき、運営等の計画書を提出して、審査

運営の現状

文部科学省「社会教育調査」

・ 指定管理導入施設：1,033施設 60.1%

令和5年度 劇場・音楽堂等の活動状況に関する調査 全体：1,240施設

・ 全体：指定管理者制度導入状況：64.0%

・ 都道府県：90.1% ・ 政令指定都市：92.6%

指定管理者の種別

公益財団法人：47.3%、一般財団法人：7.8%、営利法人：15.3%、
NPO法人：4.9%、共同体：19.7%、その他：5.0%

指定管理期間：6年未満：90.3%

指定管理者制度の弊害：

- ・ 人件費を含めた経費の縮減が目的化
- ・ 次回の指定管理獲得が不確か
- ・ 中長期的な事業展開や組織運営に支障
- ・ 無期（終身）雇用から期間内の有期雇用増
- ・ 計画的な人材育成がなされない
- ・ 結果的に自治体の文化政策（設置目的）の達成が困難に

公文協：指定管理者制度運用への提言：

2023年10月

・ 国への提言：

- 1 設置目的及び実施事業や管理機能を踏まえた
個別的「類型」制度への更新
- 2 地方交付税への具体的な算入
- 3 地方自治体の文化政策の計画策定推進と
施設役割の記載

・ 自治体への提言：

- 1 役割の再定義とそれに沿った選定
 - (1) 設置目的を改めて定義（顕在化）
 - (2) 設置目的遂行に向けた仕様と配点の設計
 - (3) 専門的人材の配置
 - (4) 担当所管間の連携
 - (5) 専門的な視点による定性的な選定
- 2 施設活用に向けた運用について
 - (1) 施設使命の最大化を目的とし、
弾力的な運営を担保する条例の改正
 - (2) 指定管理期間の長期化
 - (3) 非公募の検討

3 予算確保について

- (1) 予算の安定的確保
- (2) 施設管理費と人件費、事業費の分離
- (3) 事業費の確保

4 仕様書・年度協定について

- (1) リスク等の分担
- (2) 緊急時対応
- (3) 未執行予算の自治体への戻し入れの廃止

5 都道府県立施設と市区町村立施設の役割について

6 直営施設と自治体設置の公益法人について

指定管理者制度の運用について：通知

総務省自治財政局
平成22年12月

1. 設置目的を効果的に達成するため必要と認めるときに活用する制度
2. 単なる価格競争による入札とは異なる
3. 指定期間については設置目的や実情等を踏まえて定める
4. 評価等を踏まえ同一事業者指定もあり、
施設の態様等に応じて適切に選定
5. 協定等は、必要な体制、リスク分担等の具体事項を盛り込む
6. 労働法令の遵守や雇用・労働条件への適切な配慮に留意
7. 情報管理体制への配慮
8. 債務負担行為の設定

令和6年度地方財政計画の概要：

総務省自治財政局
令和6年2月

・物価高への対応

自治体施設の光熱費・施設管理等の委託料の増加への対応

学校、福祉施設、図書館、文化施設など自治体施設の光熱費の高騰に対応するため、一般行政経費(単独)に400億円を計上

指定管理者制度における賃金スライド制度

従来：期間中の指定管理費（含む人件費）は原則的には一定
指定管理仕様書（年度協定）

諸物価の高騰 リスク分担表：指定管理者が負う
若しくは、提案時に見込んでいる

デフレ経済が前提

現在：

骨太の方針：「賃上げの促進」

雇用の喪失、人材難

最低賃金の引き上げ

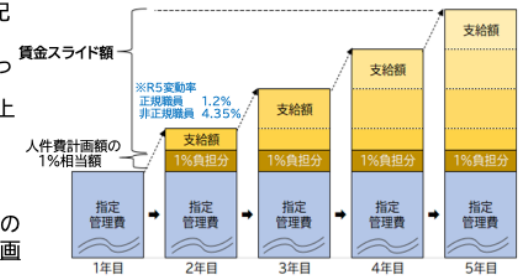
設置目的の達成が困難に

指定管理者制度等の運用の留意事項について：

総務省自治財政局経営支援室
令和6年4月1日

・指定管理者制度における賃金スライド制度（事例2-2）札幌市

- 指定管理者が提出した人件費計画額に、上記の変動率を乗じて、賃金スライド額を算出。
- 指定管理費の増額分が施設で働く職員にしっかりと行き渡るよう実効性を確保。
 - ・2年目以降、実際の賃金増額分を確認した上で、賃金スライド額(予算額)を上限に支給。
 - ・毎年度実施する業務検査において、賃金台帳等との照合確認を行う。
- その他留意点
 - ・物価変動については基本的に指定管理者のリスクとして整理しているため、人件費計画額の1%相当額までは指定管理者が負担。



労務費の適切な転嫁のための価格交渉に関する指針：

内閣官房
公正取引委員会
令和5年11月

1. 取引価格への転嫁を受け入れる取組方針にトップが関与
2. 求められなくても定期的に協議の場を設ける
3. 公表資料に基づいて行動
4. サプライチェーン全体での適切な価格転嫁
5. 要求へのテーブルにつくこと、不利益な取り扱いの禁止
6. 協議を行い、価格転嫁に関する考え方を提案すること

多様な財源の活用：

- ・文化庁：創造拠点事業障害者等による文化芸術活動推進事業、
地域文化クラブ活動推進事業等
- ・総務省：地域おこし協力隊等、
地域活性化に向けた地域力創造施策事業
- ・中小企業庁：中小企業・小規模事業者への支援
- ・内閣官房：地方創生関係事業、デジタル田園化構想等や交付金
- ・内閣府：孤独・孤立対策関係事業
- ・ふるさと納税、クラウドファンディング、
地元企業・商店等からの寄付等

設置者との協議：

- ・運営方針の設定、若しくは更新→公開
- ・指定管理仕様書：具体化と柔軟性
- ・開館時間：利用のない夜間等は閉館
- ・貸館：公平・平等から設置目的の利用選定へ、長期利用
共催の活用、直前割引、付加有料サービス
- ・予算管理：未執行分残（増収）は次の公益事業へ、
費目の柔軟性の確保

人材の確保と育成：

- ・雇用環境：賃金スライド制、プロパー職員の幹部登用
- ・資格認定制度：厚生労働省 団体資格認定
- ・地域の多様なセクターとの連携
美術館・博物館や図書館等他の文化施設、学校を始めとした
教育関係機関、劇団やオーケストラ等の芸術創造団体、個々の
アーティストや音楽家、地域の文化活動団体やコミュニ
ティ活動団体（PTA、子ども会、こども食堂）、社会支援団
体等
- ・内閣府：孤独・孤立対策関係事業
- ・近隣の公共劇場との連携
- ・募集に予算を

一般社団法人指定管理者協会 2025第1回公開セミナー

ご静聴いただきありがとうございました

お問い合わせ等は、
以下までお寄せください。
岸 正人
kishi@zenkoubun.jp