

## 【レポート】

2026年4月1日の時点で、佐賀市は市内にある87の施設について指定管理者制度を導入しています。近年の物価上昇、人件費や光熱費の高騰を受け、施設の維持運営にかかる費用は増加の一途をたどっていますが、自治体の財政はどこも厳しい状況が続いており、指定管理料に係る予算確保に苦労しています。指定管理者制度に係る佐賀市の課題を整理するにあたって、ミズ・ウェルビー・ホール（佐賀市文化会館）と東与賀文化ホールの管理を委託されている公益財団法人佐賀市文化振興財団（2009年に労働組合を結成し自治労加盟）をその事例として取り上げ、今後の指定管理者制度の在り方について提言します。

### 佐賀市文化振興財団労組から見た 指定管理者制度の在り方について

佐賀県本部／佐賀市職員労働組合 小副川 高朗  
佐賀市文化振興財団労組 牧瀬 高広

#### 1. 公益財団法人佐賀市文化振興財団について

##### （１）公益財団法人佐賀市文化振興財団が管理する施設

2026年4月1日現在、佐賀市では87の施設で指定管理者制度（公募64・非公募23）を導入しており、そのうち県内最大規模のミズ・ウェルビー・ホール（佐賀市文化会館）については、1989年の開館当初から公益財団法人佐賀市文化振興財団（以下、財団と称する）が管理を委託されています。指定管理者制度導入以降も、財団の設立経過をふまえ、ミズ・ウェルビー・ホールについてはその指定管理者選定方法を非公募とし、財団が指定管理者として選定されて続けてきました。一方、1996年に開館した東与賀文化ホールについては、当初は別の団体がホールの運営・管理を委託されていましたが、指定管理者制度の導入に伴い公募を実施した結果、財団が指定管理者として選定されることになり、現在に至ります。両施設の概要は以下の通りです。

| 施設名称      | ミズ・ウェルビー・ホール<br>(佐賀市文化会館) |         |         | 東与賀文化ホール     |        |        |
|-----------|---------------------------|---------|---------|--------------|--------|--------|
| 公募・非公募の別  | 非公募                       |         |         | 公募           |        |        |
| 開 館       | 1989年                     |         |         | 1996年        |        |        |
| 収容人数      | 大ホール1811席 中ホール814席        |         |         | ホール500席（可動式） |        |        |
| 年 度       | 2022年度                    | 2023年度  | 2024年度  | 2022年度       | 2023年度 | 2024年度 |
| 利用者数（人）   | 263,713                   | 285,672 | 270,468 | 39,601       | 40,645 | 52,123 |
| 指定管理料（千円） | 160,358                   | 159,887 | 167,838 | 42,058       | 42,812 | 43,538 |
| 使用料収入（千円） | 97,689                    | 129,945 | 136,311 | 6,627        | 6,175  | 8,163  |

なお、類似するホールの状況については以下の通りです。

| 施設名称      | サンポートホール高松<br>(高松市文化芸術ホール) |         |         | 大牟田市文化会館           |         |         |
|-----------|----------------------------|---------|---------|--------------------|---------|---------|
| 公募・非公募の別  | 非公募                        |         |         | 非公募                |         |         |
| 開 館       | 2004年                      |         |         | 1986年              |         |         |
| 収容人数      | 大ホール1500席 小ホール312・308席     |         |         | 大ホール1512席 小ホール512席 |         |         |
| 年 度       | 2022年度                     | 2023年度  | 2024年度  | 2022年度             | 2023年度  | 2024年度  |
| 利用者数（人）   | ※43,107                    | ※32,240 | 289,751 | 140,727            | 137,051 | 165,509 |
| 指定管理料（千円） | 283,920                    | 300,475 | 357,475 | 33,075             | 33,075  | 33,075  |
| 使用料収入（千円） | ※5,734                     | ※6,135  | 111,463 | 43,074             | 31,697  | 39,479  |

※2022年度から2023年度まで、サンポートホール高松は大規模改修工事を実施

## （２） 財団の主な業務内容

財団はその定款において、「この法人は、佐賀における市民の芸術及び文化活動の振興を図り、個性豊かな地域文化の創造と市民福祉の増進に寄与することを目的とする。」と定めており、ミズ・ウェルビー・ホールと東与賀文化ホールの管理運営業務のほか、市と連携し、地域住民に対し芸術文化の振興を図ることがその重要な責務です。財団が企画する自主文化事業については、指定管理料とは別に市から補助金が交付されているものの、その金額は市の厳しい財政状況を理由に、以前に比べておおよそ半減されており、支出の見直しはもちろん、財団職員の創意工夫によって何とか事業を継続しているような状況です。

自治体によって、芸術文化に力を入れるのか、スポーツに力を入れるのか、首長の考え次第で大きく変わるものだと認識していますが、佐賀市の場合、どちらかというとスポーツ寄りの政策（佐賀パルナース、久光スプリングス、サガン鳥栖への支援など）に力を入れている印象は否めません。2023年に佐賀県が建設したSAGAアリーナを中心に、佐賀市のスポーツを取り巻く環境は大きく変わりました。2024年には佐賀市を中心に国民スポーツ大会（略称：国スポ、以前の国民体育大会）および全国障害者スポーツ大会（略称：全障スポ）が開催され、市民のスポーツへの関心が急激に高まったことは記憶に新しいでしょう。

一方で、佐賀県は人口・財政規模から考えると、芸術文化への取り組みは比較的積極的だと感じられます。「LiveS Beyond」という補助金制度や、アーツコミッションという組織を活用した新しい文化芸術への支援を継続的に行っており、近年では芸術文化や歴史的な資産を観光や地域経済と連携させる事業にも力を入れています。

佐賀市においても、これからはミズ・ウェルビー・ホールと財団を中心に、地域で活動する広義のアーティスト・団体への支援を行うことで、自発的な芸術文化の振興を進めていく方針が掲げられており、これまで以上に県や大学、民間企業との連携を意識した政策の展開が必要だと考えられます。

## （３） 財団の役員・職員等について

財団の職員は常勤職員10名、臨時職員5名で構成されており、常勤職員10名のうち4名が管理職、1名が定年延長、1名が再任用となっています。平均の勤続年数は23年を超えており、定期的に人員が入れ替わるような構造にはなっていません。役員としては5名の評議員（地銀相談役、佐賀市教育長など）と7名の理事・監事（佐賀市副市長、地元新聞社常務取締役など）がその任につき、財団の運営方針を決定しています。2026年時点での理事長は元佐賀市副市長であり、常務理事も市職員出身であることから、市との連携は強固な一方で、民間の柔軟な発想や事業展開のスピード感にはやや欠ける印象があります。

評議員および理事・監事の報酬は定額ですが、この間の物価上昇・人件費高騰を考慮し、一部の報酬について段階的な引き上げが実施されました。また、職員の賃金は国家公務員の俸給表に基づき決定されており、4月に遡及しての差額支給こそないものの、ここ数年の人事院によるプラス勧告によって賃金は上昇しています。自治体同様、初任給水準の引き上げ幅が大きかったことから、臨時職員の賃金改定幅も大きく、財団の人件費はここ数年で急激に伸びています。

## 2. 財団労組の取り組みについて

### （１） 雇用の継続について

財団の職員にとっては、5年に一度の指定管理者の契約更新にあたって、継続して選定されるかどうか大きな問題です。ミズ・ウェルビー・ホールは非公募による選定となっていますが、更新にあたっては市が設置する審査委員会の審査を受ける必要があります。また、東与賀文化ホールは公募により選定が行われるため、より安価で内容の濃い事業計画を他の事業所が提示した場合など、財団が選定されない可能性が常に存在しています。

指定管理者選定の過程において、コストの削減が優先されてしまうと、当然ながら市民サービスの質を維持できなくなる可能性があります。また、短い期間で指定管理者が変わってしまうと、中長期的な事業計画が立てられず、優秀な人材を長期雇用することが難しいなど、様々な弊害が指摘されています。

特に、ミズ・ウェルビー・ホールや東与賀文化ホールなどの大規模な文化施設においては、施設の維持管理と市の芸術文化の振興について、長期的な視点にたって計画を立てる必要があることから、ある程度長期間の指定管理が望ましいと考えられています。

財団労組としては、指定管理者の更新に合わせ、市に対してはコスト削減を重視するのではなく、事業の継続性・安定性をその選定における論点とするよう、申し入れを行ってきました。しかし、指定管理者制度を導入している以上、市としては議会や市民に対しての説明責任も負っています。財団が指定管理者として選定され続けることについて、これまで以上に合理的かつ明確な説明が必要になることも考えておく必要があります。

## (2) 賃金・労働条件の維持・改善について

財団には、管理課と事業課、そして東与賀文化ホール課の3つの部署が存在し、それぞれの課で人事異動が行われているものの、その異動は必要最低限かつ小規模なものにならざるを得ません。また、地方自治体の職員のように広範な業務内容に対応する必要がないことから、賃金・労働条件について完全に佐賀市職員の水準を求めていくことは難しいと思われますが、今のところ休暇制度や各種手当などはほぼ市職員と同水準を確保できています。

賃金については、先述の通り人勧による上げが4月に遡及しない等、まだ改善の余地がありますが、指定管理量に占める人件費の割合は年々増加し、賃金の改善については厳しい状況が続いています。

施設の開館時間はそれぞれ9時から22時までとなっており、土日祝日も開館する必要があります。基本的には早出・遅出のシフト制で対応しており、現状ではそこまで大きな問題とはなっていませんが、人員が少ないため極めて年休が取りづらい状況が続いています。

## (3) 労組としての課題について

財団労組の組合員は管理職を除いた4名であり、組合として行うべき通常の活動についてもなかなか取り組めていないのが現状です。自治労佐賀県本部に単組としても加盟していますが、基本的には佐賀市職員労働組合、佐賀水道労組、佐賀交通労組と佐賀市文化振興財団労組で構成している「佐賀市労働組合連合会」の一員としての活動が主なものです。確定闘争と春闘では、市労連の一員として財団労組も要求書にも名を連ね、交渉に参加しています。しかし、前述の通り、単独でのいわゆる組合活動はほぼできていないため、まずは大会を開催することからスタートし、4名でも継続して取り組める活動から議論を始めたいと考えています。

# 3. 指定管理者制度の在り方について

## (1) 公募か非公募か

指定管理者の選定を非公募とすることは、競争が生まれず、コスト意識が低下する可能性が指摘されており、そもそも指定管理者制度の趣旨に反するのではないかとされてきました。しかし、指定管理者制度を取り巻く近年の議論では、「すべて公募」が必ずしも望ましいとは考えられておらず、特に文化庁や研究者は「施設の種類によって選ぶべきもの」と考えています。駐車場や体育館など、比較的サービス内容が標準化されているような施設は、公募による選定が最適解である可能性が高いかもしれませんが、芸術文化ホールや歴史資料館など、専門性や継続性が重要な施設については、非公募による選定も合理性があると考えられるようになってきています。

経営改善の努力やサービス向上の取り組みについて、佐賀市では第三者評価委員会を設置し、年に二回、財団の運営状況を精査する機会を確保しています。この第三者評価委員会のメンバーは、芸術文化関係者や公認会計士、市民からの一般公募など幅広い分野から選出されており、それぞれの専門的な知見から財団の取り組みについて意見が述べられます。この第三者評価委員会の中でも、コロナ禍を乗り越え、健全な経営を続けてきた財団の運営は高く評価されており、指定管理者として委託するだけの理由が十分にあるとされてきました。

しかしながら、東与賀文化ホールは依然として公募による選定方法が採用されているため、ミズ・ウェルビー・ホールと一体となったホール経営と、この間の経験を踏まえた市全体の文化振興の重要性を鑑み、両ホールとも非公募により、将来にわたって財団を選定するよう、訴えていきたいと考えています。

## (2) 指定管理料の積算について

冒頭で示した施設概要の通り、佐賀市だけではなく、施設の指定管理料は全国的に増加の一途をたどっています。ホールの管理運営にあたっては、清掃や警備をはじめ様々な業務を再委託する必要があり、当然のことながら委託料も年々増えています。不安定な世界情勢を受け、光熱費も高止まりしていますし、物価上昇も終わりが見えません。あらゆる業種で人件費も増えており、しばらくは施設の管理に必要な経費が減少することはあり得ないと考えています。

しかし、地方自治体は財政難を理由に、指定管理料の増額についてそう簡単には認めません。毎年予算編成の時期になれば、財政課からは予算の上限枠（いわゆるシーリング）が示され、どの部署も前年を上回らないような予算の編成を求められます。

総務省は今年になって「自治体施設の施設管理等の委託料の増加への対応について」という通知を出しており、さらに、「物価高騰、賃金上昇等への対応状況に係るフォローアップ調査」を実施しました。各団体の対応状況については2026年度の普通交付税算定に反映させる予定となっており、財政難を理由に指定管理料を抑制しようとする動きについては、批判を受けて当然であると考えます。もちろん、指定管理者においても経営改善の努力は必要です。次年度予算の積算については徹底したコスト削減と収入増への具体策が求められることは理解しています。

## 4. 最後に

### (1) 市に求めること

財団の業務は、基本的に市の方針に沿ったものであることは言うまでもなく、市は委託者としての責任を負うことは間違いありません。そのために必要な予算は、市の責任で確実に確保する必要があり、指定管理者の経営努力ではもはや限界にきていることを認識してもらわなければなりません。

また、他の自治体の事例では、市と指定管理者の間で信頼関係が失われ、トラブルに発展することも珍しくありませんが、市側の担当者と指定管理者の間で普段からコミュニケーションを密にとっていれば、そういったトラブルはほぼ回避できるのではないのでしょうか。委任者である市には、指定管理者に求めること、および指定管理者が果たすべき役割を明確にしたうえで、目的達成に向けてお互いを尊重していく姿勢が求められていると考えています。

ミズ・ウェルビー・ホールと東与賀文化ホールは、地域の芸術文化振興の拠点としての役割を求められており、財団としても新たな視点から、さまざまな事業を展開していく必要があると認識しています。これからは市や県のみならず、同様の文化施設を管理する類似団体との情報交換・連携を積極的に模索していくことにより、指定管理者として財団が唯一無二の存在であることを示し、佐賀市の施策に協力していければと考えています。

### (2) 財団労組としてできること

前述の通り、財団労組は市労連の一員として交渉に参加していますが、財団職員の勤務・労働条件を決定するのは市当局ではなく、同じ財団の管理職です。公募・非公募を含む指定管理者制度そのものへの要望・意見については、市労連が作成する要求書の中で対応していきますが、職員の勤務・労働条件や職場環境の改善については、独自に要求書を作成し、交渉できるような土台を作っていく必要があります。

とはいえ、管理職も含め、公私問わず普段から良好な人間関係は構築できているものと思っていますし、解決すべき勤務・労働条件の課題は職員全員で共有できています。通常の組合活動で行われる交渉の形にこだわらず、様々な機会を通じて職場環境の改善が図られていくことを重視し、市労連の他の組織と連携しながら、少しずつ取り組みを前進させることを決意し、報告とします。