

第Ⅱ部 事例調査 ヒアリング記録

# 事例調査1

## 三重県生活部文化振興室 (財)三重県文化振興事業団

- ◎ 三重県の文化施策は、総合計画「県民しあわせプラン」の中で位置づけ
- ◎ 「県民しあわせプラン」は「みえ政策評価システム」の事務事業評価と連携
- ◎ 三重県総合文化センターは、文化会館、男女共同参画センター、生涯学習センター、県立図書館の4つの複合施設

### 1. 三重県生活部文化振興室

#### (1) 文化政策の基本方針

##### ① 三重県総合計画における文化政策の位置づけ

- 三重県は、平成15年度に10年先を見据えた総合計画である「県民しあわせプラン」を策定、政策展開の基本方向として5つの柱を設定した(実施は平成16年度から)。
- この5つの柱を進めるための戦略計画(3ケ年)として、「政策展開の基本方向—政策—施策—基本事業」を設定している。施策および基本事業は、「みえ政策評価システム」における事務事業評価の対象となっており、目標項目として数値を設定している。
- 文化政策は、基本政策Ⅰ「一人ひとりの思いを支える社会環境の創造と人づくり」に位置付けられ、具体的な政策、施策、目標項目が設定されている。
- 政策展開の基本方向Ⅰは、文化振興とともに、人権尊重・男女共同参画社会の実現、生涯学習等の推進も含まれており、生活部、教育委員会が主担当部局である。

##### ② 三重県総合文化センターの位置づけ

- 三重県の文化政策の中で、拠点施設と位置付けられているのが、平成6年に開館した三重県総合文化センター。文化会館、男女共同参画センター「フレンテみえ」、生涯学習センター、県立図書館の4つの複合施設である。
- 三重県総合文化センターは、4施設が連携して活動を行うことによる相乗効果を期待して複合施設として建設された。そのセンター全体の管理・運営団体(図書館の運営は除く)として平成4年に設立されたのが、(財)三重県文化振興事業団(以下 財団)である。
- 従来、特に芸術文化の取り組みは、文化会館のみで位置付けていたが、「県民しあわせプラン」では、4つの施設それ

- 面会日:平成16年11月8日
- 面会者:杉野 徹(文化の拠点づくり特命監)  
大井孝二(文化振興室文化振興グループ 主幹兼グループリーダー)

#### 「県民しあわせプラン」の文化関連政策、施策

県民しあわせプランとは:おおむね10年先を見据えた県政の目指すべき将来像とその実現に向けた道筋を示した総合計画。

##### 【政策展開の基本方向】

- I 一人ひとりの思いを支える社会環境の創造と人づくり
- II 安心を支える雇用・就業環境づくりと元気な産業づくり
- III 安全な暮らしの確保と安心できる生活環境の創造
- IV 持続可能な循環型社会の創造
- V 人と地域の絆づくりと魅力あふれるふるさと創造

##### 【政策展開の基本方向に関する政策】

- ① 一人ひとりが尊重され、誰もが参画できる社会の実現
- ② 豊かな個性を育む人づくりの推進
- ③ 文化・スポーツを通じた自己実現

##### 【「政策③」に関する施策】

- ① 文化が身近に感じられる環境づくり
- ② スポーツの振興

##### 【「施策③」の基本事業(目標項目)】

- ① 県民が主体的に「興し」、「伸ばす」文化活動への支援  
(目標項目) 県が支援を行った文化事業への参加者数
- ② 多様なニーズに応じた、県民が「使う」文化環境づくり  
(目標項目) 県総合文化センターと県内文化施設の連携等による活動・事業数

◎ 「さん」プロジェクト構想で、新しい文化の価値感と三重県の文化拠点ゾーンの形成を検討

三重県総合文化センターの概要

- 開館:1994(平成6)年10月7日
- 建築面積(センター全体):21,692㎡
- 延床面積(センター全体):46,305㎡
- ホール等
  - 大ホール:1,903席/1,705席(オーケストラピット使用時)
  - 中ホール:968席
  - 小ホール:322席(最大)
  - 多目的ホール、大・中・小会議室、ギャラリー等
- 施設の特徴  
文化会館、生涯学習センター、男女共同参画センター「フレンテみえ」、県立図書館の4施設から構成される複合文化施設。「文化の鑑賞・創造」「学習」「交流」を実践していくうえで必要なハード・ソフト機能を集積し、複合施設のメリットを生かして事業を実施するとともに、文化情報を発信する。

\*1: 三重県立博物館、三重県立美術館  
三重県立博物館は、1953(昭和28)年6月、三重県立美術館は1982(昭和57)年9月開館。両館とも津市偕楽公園内に立地。教育委員会の直営。

「さん」プロジェクト

- 三重県では、総合文化センターへの指定管理者制度の導入に先立って、「さん」プロジェクト構想を立ち上げ、文化環境の総合的な見直しを実施。
- 「新しい価値観=『文化』は『非日常』なものだけではなく、人の営みそのもの」、「すべての生活者が日常の中で意識しなくても『文化』を身近に感じる社会にする」という基本認識のもと、「文化施設『運営』から『経営』へのシステム改革」、「『経営』効果の発揮(総合文化拠点ゾーンの構築)」などを掲げた。
- 「さん」プロジェクトの基本方針は以下のとおり
  - 使命(ミッション): 県民が“使う”文化施設機能へのシフト、生活領域にまで広がりを持った文化へ(多様で身近な参画する文化へ)
  - ゴール: 文化施設が生活者に提供すべき機能を具体的かつ最善に提供する手法の構築
  - 達成目標: 生活者が“使う”文化施設機能の具体案の提示、具体案実現に向けた課題の抽出

それぞれの機能の相乗効果を一層意識し、「総合文化センター」という表現としている。

③「さん」プロジェクト構想による文化政策の見直し

- しかし、文化振興室(文化会館)、男女共同参画室(男女共同参画センター)、教育委員会(生涯学習センター、県立図書館)という行政組織の縦割りを解消することができず、設置の目的と現実の運営にミスマッチがあった。
- また、文化は一般的に、非日常的なものだという意識が強く、まずは県民の意識を変える新しい価値観を生み出す必要があると感じていた。
- そこで、生活者が「日常の中で意識しなくても『文化』を身近に感じる生活ができる社会」を目指して、生活部や教育委員会、その他行政内の関係部局、そして財団で、文化政策全般に関する見直しを行う「さん」プロジェクトを平成14年11月にスタートさせた。
- 「さん」プロジェクトでは、
  - 今まで連携の薄かった既存の博物館や美術館(\*1)を含む新しい総合文化拠点ゾーンの形成
  - 三重県の文化拠点としてのセンター、財団の役割
  - 文化施設「運営」から「経営」へという職員の意識改革等について議論を行い、実証実験的に事業を行ってきたのが「さん」プロジェクトであり、「県民しあわせプラン」の文化振興施策にも反映された。

(2) 指定管理者制度の実施について

①指定管理者制度実施の背景

- 平成3年の地方自治法の改正で、公の施設で利用料金制度が導入できるようになっていたが、文化行政の持つ特性(不採算でも実施しなければならない事業が多数あるなど)から、導入をしていなかった。
- 「さん」プロジェクトが目指す文化施設の「運営」から「経営」へのシフトを行い、施設の自立を図り、実施事業の自由度

- ◎ 指定管理者制度導入は、総合文化センターの経営の自立を進め、運営の自由度を高めることで、より県民の文化環境を発展させようとするもの
- ◎ 4つの施設は、一緒に管理・運営することの相乗効果、安全な施設管理を狙い、一括して一団体に委託
- ◎ ただし、県立図書館は施設管理のみ(図書館業務は直営)

を高め、管理運営主体の経営努力が報われる仕組みの導入を図るとした改革の目指す方向と、指定管理者制度における使用許可権限の管理運営主体への付与等による施設運営の転換方向が合致するため、指定管理者制度の導入に踏み切った。

- 施設経営の自立度を高めるため、利用料金制の導入が必要であるが、地方自治法の一部改正により、平成15年9月2日の法施行後は、指定管理者でなければ、利用料金が収受できなくなった。

## ②指定管理者制度の業務範囲

- 総合文化センターの4つの施設のうち、図書館を除く3つの施設の維持管理、事業実施のハード・ソフトをあわせて指定管理者の管理とした。(図書館は維持管理のみ指定管理者である事業者と別途委託契約)
- 3つの施設は、個々の専門性を持つものだが、施設ごと、または業務範囲ごとに切り分けることは考えなかった。というのも、もともとそれぞれの施設が一緒にあることによる複合機能の発揮を狙って建設したもので、条例も一つ。管理運営と事業を2階建てにする議論はそもそもの設置趣旨を壊す。
- また、来館者の安全確保が最重要課題。施設管理と事業実施が一体的にマネジメントできることが重要と考えた。
- 県立図書館は、これまで教育委員会の直営であること、当時、図書館法等の課題に明確な対応策がなかったこともあり、指定管理者制度の導入をしていない。県立美術館、県立博物館は、教育委員会の直営である。

## ③公募にあたっての考え方、方法

- 指定管理者制度の実施にあたっては、総務省からの通達をみると公募が前提となっている。また、当時、全国的な事例も殆どないことなどから公募とした。
- 募集期間については、当時の先事例を参考にし、また予算措置が可能な範囲を考えた。

## 三重県総合文化センター条例(抜粋)

(設置)

第1条 県民の文化芸術活動及び生涯学習活動並びに男女共同参画活動の促進に寄与するため、三重県総合文化センターを津市に設置する。

2 三重県総合文化センターは、次に掲げる施設をもって構成する。

- 1 三重県文化会館
- 2 三重県生涯学習センター
- 3 三重県男女共同参画センター
- 4 三重県立図書館

(事業)

第2条 三重県総合文化センターで行う事業は、別表第一のとおりとする。

(別表第一 三重県文化会館より)

- 1 音楽、舞踊、演劇等の舞台芸術の振興に必要な事業を行うこと
- 2 ホール、ギャラリー等を利用に共すること
- 3 その他文化芸術の振興に関する事業を行うこと

(指定管理者が行う業務の範囲)

第4条 指定管理者は、次に掲げる業務を行うものとする。

- 1 別表第一に規定する事業のうち、三重県立図書館に係るものを除く事業の実施に関する業務
- 2 センターの施設及び設備並びに備品(以下「センターの施設等」という。)の利用許可に関する業務
- 3 その他文化芸術の振興に関する事業を行うこと
- 4 センターの施設等の維持管理及び修繕に関する業務
- 5 前各号に掲げる業務のほか、指定管理者がセンターの管理上必要と認める業務のうち、知事又は教育委員会のみ権限に属するものをのぞく業務

## 募集に関するスケジュール

- 公募要項の配布:H16.3.23～4.5  
(文化振興室にて配布)
- 提出書類の受付:H16.4.14～4.27
- ヒアリング:H16.4.30
- 選定結果通知:5月中旬
- 指定管理者の指定:6月議会で議決

- ◎ 指定期間は3年間。文化会館の事業サイクル、文化事業に必要な人材育成から3年間は短いことは認識

### 三重県総合文化センター 公募要領

要領の冒頭で「1.指定管理者制度の導入目的」として、

- (1)三重県の文化行政の方向性
- (2)総合文化拠点ゾーンの構築
- (3)総合文化センターの方向性
- (4)総合文化センターへの指定管理者制度の導入

の4項目によって、文化行政の基本方針と施設の位置づけ、施設の運営方針、制度の導入目的を提示。

- 公募要領は23団体が受け取りにきて、説明会には19団体が参加した。参加団体は県内の施設管理関連等の会社、銀行、PFI事業者、ゼネコン等。結局、応募があったのは三重県文化振興事業団ともう1件のみ。
- 総合文化センターが県の文化施策の実施機関であることを理解し、大規模な文化施設の管理・運営ができる事業者がいるのか、どのような団体が応募してくるのか、民間事業者にどこまで公益性を求められることができるのか、民間事業者が公益性をどこまで意識しているのか皆目分からなかった。
- 公募の場合、必ずしも財団が指定管理者に指定されるとは限らないので、20億円の基金を積んで県が設立し、経営改革を行いながら懸命に事業を実施してきた財団を潰すことになるかもしれないというプレッシャーはあった。
- もし財団が指定管理者にならなかった場合は、財団の寄附行為の「県の文化振興を担うこと」という項目の中で、センターの管理・運営以外の文化振興事業を担っていくことは可能だとも思っていたが、財団にとって最悪のシナリオも考えた。

#### ④指定期間

- 指定期間は3年間。具体的には平成16年10月1日から平成19年3月31日の、2年6ヶ月である。
- 指定期間を3年に設定したのは、制度自体の先が読めない状況であったため。3年経てば全国的な導入状況、効果を見ることが可能だろうと判断したもの。もちろん本来の事業内容を考えると、3年は少し短い。
- 期間については、5年、7年、10年とかパターンはいろいろ考えられる。特に、ホールの公演事業などは、最低1～2年前には予約契約が必要であったり、人材育成事業などは、計画的に一定の時間をかけることも必要である。

#### ⑤審査の方法

- 財団が提出してきた書類は、A3で約100ページ＋参考資料。

- ◎ 債務負担行為で委託料の上限を設定。正式な金額は年度協定書の中で決定
- ◎ 利用料金制度や経営努力で利益を上げた分は事業の拡大・充実に再投資
- ◎ 100万円未満の修繕費は財団負担、大規模修繕は県の負担

書類提出までの期間は実質的に1ヶ月であった。

- 財団からの提案は、平成16年度事業として組まれていたものの以外に、アウトリーチ事業、人づくり事業など新たな提案があった。
- 選定にあたっては審査委員会を設置、審査員は、県内の有識者、NPO等から県が選定した。文化芸術を専門とする有識者や作曲家も含まれている。(県職員は入っていない)
- 公募要領の作成にあたって、維持管理等の詳細については、財団の協力がないと公募要領はできない。

#### ⑥委託金額、利用料金制度

- 委託料は、平成16年度に財団が事業を行った場合の経費を標準としている。平成16年度は約4億4千万円、平成17年度、18年度は約8億6千万円。利用料金制などによる収入分を見込んでいるが、指定管理者制度の実施を機に予算(経費関係部分)を減らすことはしていない。
- 委託料の積算にあたり、標準人件費の設定で悩み、全国の都道府県にアンケートを行った。回答のあった9件をみてわかったのは、文化振興事業団の人件費をはじめ運営コストは全国的にみても総体的に低いということ。
- 平成17年度、18年度は上限として債務負担行為を設定、正式な金額は年度協定書の中で決定する。次年度以降は、県の財政状況の影響を受け、事業は減少もありえるだろう。
- 支払いは会計年度ごと。
- 利用料金制度は導入。舞台設備の修理など、施設の維持・管理上の都合で貸し出せない期間については、県が補填して委託料に算入済み。利用料金制度や経営努力で指定管理者が利益をあげた分は、指定管理者の収入として、事業の拡大・充実に再投資することができる。

#### ⑦施設修繕、リスク分担

- 施設の100万円未満の修繕費は財団の負担として設定しているが、大規模修繕費は県の負担。

- ◎ リスク分担表を作成し、責任分担を明確化
- ◎ 指定管理者制度の実施で、利用料金制度の導入、利用者サービスの向上が可能に

#### 貸し出し施設の新サービス

- ①一部施設料金の値下げ(最大50%)
- ②割引プラン(オールシーズン得々プラン/スプリング得々プラン/火曜日割引)
- ③広場の貸し出し開始
- ④キャンセル料の変更(早期キャンセルの場合、キャンセル料を値下げ)
- ⑤利用料金の支払い方法の拡大&支払い期限の延長  
指定コンビニ/郵便局窓口/銀行窓口/貸館窓口(現金)での支払いが可能(従来は銀行窓口のみ)
- ⑥施設の延長料金の変更(1時間→30分単位に)
- ⑦施設の申込受付時間を延長(午後5時→7時まで)  
(ちらしより抜粋)

#### みえ評価システム

- 三重県の評価の目的:
  - I 政策や行政活動の質を向上させる
  - II 行政の説明責任(アカウンタビリティ)を果たす
- 評価の類型:
  - 対象: 施策—基本事業—事務事業
  - 時期: 事後評価 職員自ら担当事業の事業評価を行う
  - 手法: 業績測定型の評価(performance measurement)  
浅く広く、組織の全業務を対象として実施
- 評価の特徴:
  - 事業の目的から必要性を問い直し、評価するもの
  - 「県民しあわせプラン」と目的の体系を一元化
  - 数値目標による評価であるが、結論は数値だけを評価するのではないこと

- 事故や災害についてはリスク分担表を作成しており、責任範囲を明確にしている。万が一の場合、弁済能力があるかどうかは、公募時に線を引くある程度の判断材料となるだろう。
- しかし、これだけの施設の管理・運營業務に関するリスク負担は、資産を持たない団体の場合は、困難ではないか。
- 次回の指定管理者の公募までに、応募や審査の仕方、支払いやリスク部分など今回の振り返りを行い、また、全国事例等も踏まえた検討が必要。

#### ⑧指定管理者制度を実施したメリット

- 施設の利用料金の値下げや割引サービス(シーズンや曜日で割引をする得々プラン等)、利用料金の支払い方法の拡大(コンビニ決済)等のサービスを開始し、カラー印刷のわかりやすいチラシを作って全県各戸に配布した。
- 従来から貸し出しの方法や料金の設定・支払い等をもっと利用者のニーズに合わせたものにしたいと考えていたが、管理委託制度の下では制約があった。指定管理者制度の導入によって、もともと実施したかったこと(利用料金制度の導入、サービスの向上など)ができるようになったともいえるだろう。

#### (3)評価について

- 三重県には「みえ評価システム」という政策評価システムがあり、毎年報告書(白書)を出している。しかし、評価対象となるのは事業であり、施設ではない。
- 施設に対する評価の必要性は感じており、施設の生産性、満足度について指標を取って、全国的に比較できるよう、特定非営利活動法人の行う研究会に参加している。施設の満足度や生産性などについてデータを出しても、それが全国でみてどうなのか比べないと、数字を出しても、それが高いのか・低いのか、いいのか・悪いのかがわからない。組織の自己改革、業務改善にも使いたいので、とにかく全国的

- ◎ ISO9001認証取得(平成14年3月)で、財団経営、事業に関する数字を定量化
- ◎ 財団であれ、民間事業者であれ、指定管理者に求められるものは、公益性の発揮

に比較できる数値があるとよい。

- もちろん、個々の施設で行っていることは全部違う。だから、施設のタイプや施設の持つ機能に応じて、分類して比較できるとよい。ぜひ地域創造でも取り組んで欲しい。
- 財団からの事業計画書では、財団運営や事業について、かなりきちんと数値が定量化されている。これは、平成14年3月、ISO9001(\*1)の認証を取得し、これによりマネジメントを行っているものである。また、事業ごとに満足度のアンケートも取っている。
- 事業の進捗については、四半期ごとに報告をもらう。
- 事業に関する評価は評議会でも検討しているので、ISO9001による数値、評議会での評価がダブルスタンダードともいえるだろう。ISO9001の認証を取得していることは、客観的な評価として役立っている。

#### (4)今後の方向性

- 三重県総合文化センターは、三重県の拠点として、文化施策の核となる施設を目指す。そのセンターをファシリテート(管理・運営)するためには、財団であれ、民間であれ、県の目指す施策を実現するために公益性をいかに発揮できるか、これが最重要な視点である。
- また、三重県では、まちづくり、教育などすべての分野を文化の切り口で県政を考えていく方針。行政のどの分野でもキーになるのが「文化」である。2003年には日本文化デザインフォーラムの日本文化デザイン会議(\*2)で議論を行い、50年後の文化戦略を議論した。
- 現在、文化振興条例はない。次年度に文化芸術の分野における振興方策の検討を行う。

\*1:ISO9001とは

- ISOとは、International Organization for Standardizationの略。日本語では、「国際標準化機構」の略。本部はスイスのジュネーブに本部がある民間非営利団体。
- ISOが作成する企画は1万以上におよび、そのうち、ISO9000シリーズは、品質マネジメントシステム規格。ISO9000シリーズは、モノやサービスの自由な流通を妨げることを防ぐために制定されたもの。ISO9000シリーズでは、ISO9001で、顧客ニーズに対応した品質管理を継続的に行う組織として認定されるための要求事項を規定している。

\*2:日本文化デザインフォーラム

日本文化デザインフォーラムは、文学、哲学、建築、評論など文化・デザインの多彩な分野から専門家約150人が自発的に集まった団体。  
日本文化デザイン会議は、年に1~2回、日本の地方中核都市で、開催地主体の実行委員会形式で開催される会議。通常3日間の会期で、約150人の講師により、講演、対談、シンポジウム、展示パフォーマンスなどの60以上のプログラムが実施される。



- ◎ 指定管理者制度導入前から、外郭団体改革、県との協働による文化施策の検討の2段階で、施設のミッションや経営の見直しを実施

- 面会日:平成16年11月9日
- 面会者:松浦茂之(総務部企画広報総務グループ グループリーダー)

## 2. (財)三重県文化振興事業団

### (1)財団の位置付けと組織

#### ①財団組織の現状

- (財)三重県文化振興事業団(以下 事業団)は、文化会館、生涯学習センター、男女共同参画センター、県立図書館の4つの複合施設である三重県総合文化センターの管理・運営団体として平成4年に設立された。
- 2004年4月1日の職員数は、71名。設立時は、約70名の職員の半数近くが県からの派遣職員だった。現在、県からの派遣職員は8名(平成11年度(改革以前)は35名)と、大幅な縮減に努める一方、民間人材派遣職員や期限付き職員(年俸職員、専門職員)の割合が増えている。なお、正規職員は10名である。
- 文化会館と貸館業務を主業務とする施設利用サービスセンターは、グループリーダーをはじめ、正規職員と専門職員が中心。生涯学習センターと男女共同参画センターは、グループリーダーは県派遣職員である。

#### ②指定管理者制度実施の背景

- 事業団では、三重県の行政改革の流れから外郭団体改革を迫られ、平成12年度から組織改革、業務手法の改革などの取組みを始めてきた。また、事業についても、2年前から託児付コンサートや、公演事業に付随した講座(「らくらく歌舞伎講座」等)など総合性を発揮した事業、アウトリーチを視野に入れた事業も実施するなど見直しを行ってきた。
- 平成14年からは、県関係各部局、そして事業団の協働で、「さん」プロジェクトによる新しい文化の価値観づくりと、そのための三重県総合文化センターの役割、事業団の経営手法等について議論を開始した。
- 特に、事業団経営については、収支均衡決算、貸館サービスの条例・規則上のしぼり(営業時間やキャンセルへの対応

- ◎ 指定管理者制度の手続き論よりも、施設を作った目的を県と施設の運営主体とで再確認することが必要
- ◎ 指定管理者制度の実施に当たって、財団に問われているのは、経営ノウハウの手法

等)を改善すべく話し合いを行った。

- 「さん」プロジェクトで開催された会議は50回以上、合宿スタイルの議論もずいぶん行った。また、講師を呼んで勉強会、国内外の視察も行った。
- 指定管理者制度の実施にあたって必要なのは、手続き論よりも、その施設のあり方、つまり施設を作った目的を県と施設の運営主体とで再確認することである。
- 三重県と事業団の間では、指定管理者制度の実施が決まる前に、外郭団体改革という県からの要請による事業団改革と、「さん」プロジェクトによる県との協働による三重県総合文化センターのあり方の見直しを行ってきた。したがって指定管理者制度を導入すると決まったときも、事業団側に大きな戸惑いはなかった。
- 全国の地方自治体や財団法人等からの視察者には、指定管理者制度の手続きを議論するよりも、施設のあり方、つまり施設を作った目的を再確認する機会を行政と財団との間で是非設けることを提案している。
- 公募要領を作る際、例えば三重県や磯子区の事例をみても地域性や館の特性が違うため、全ては参考にならない。

### ③財団運営の問題点

- 今なぜ指定管理者制度で、財団法人をはじめとする第3セクターから民間に、公の施設をゆだねる流れが起きているのか。
- 事業団では、事業計画書の中で三重県総合文化センターに求められる能力を設定した。事業団業務を、
  - 国や県の政策推進型業務(県の政策の理解力、専門知識など)
  - 基礎的業務(貸館事業や施設維持管理など)
 の2つの業務に分けると、政策推進型業務はある程度評価されているが、基礎的業務、つまり、貸館事業や施設維持管理に関する経営ノウハウの部分はあまり評価されていないと

### 三重県文化センター指定管理者に求められる能力 (三重県文化振興事業団 事業計画書より)

【国及び県の政策推進型業務－文化事業、生涯学習事業、男女共同参画事業】

- ①「県民しあわせプラン」をはじめとする県政策理解能力－適合性
- ②複合機能発揮能力－総合性
- ③アウトリーチ事業をはじめとする外部連携能力、人脈・ネットワーク構築能力－土着性
- ④各事業分野の専門知識－専門性

【基礎的業務－貸館事業・来館者サービス、施設維持管理業務】

- ①サービス改善・向上能力
- ②業務品質改善・向上能力
- ③効率化によるコスト抑制能力
- ④安全管理能力

- ◎ 指定管理者制度は、使い方次第で、施設利用のサービスや財団の自由度を高めることができる制度
- ◎ センターは、三重県の拠点施設として県の文化行政そのものを担っている施設。本来指定管理者制度には馴染まない

考えている。

- 残念ながら、多くの財団法人では組織的、制度的に自立した経営環境にないため、貸館業務は硬直し、来館者サービスの提案力も弱く、チャレンジすることに臆病になっている。当事業団も4年前まではそうだったが、現在は、自立したマネジメントシステムが確立しつつある。
- 指定管理者制度は、うまく利用すれば、貸館制度、来館者サービスの硬直などの問題を解決するとともに、財団法人の経営自由度を高めることができる制度である。

## (2)指定管理者制度の実施について

### ①指定管理者制度の実施にあたっての経緯、考え方

- 三重県総合文化センターは、設置条例により、三重県の文化拠点施設と位置づけられている。大都市圏では違うかもしれないが、三重県の場合、当事業団はセンターの施設管理の枠を超えた県の文化行政の実施機関でもある。したがって、その事業目的に照らせば、指定管理者制度には馴染まない感もある。
- それでは、なぜ事業団が指定管理者制度実施に前向きに対応したかという点、この数年、支出を削減し、収入増を図ってきたが、県費が減るだけで経営努力が報われないという状況が続いていたからである。また、事業団の経営を柔軟にし、サービスを向上させるには、利用料金制度の導入が不可欠であるという事情があったからでもある。
- 施設管理コストについては、平成16年度の実績を標準経費として予算化された。これは、経営改革、組織改革を経て現在の経費(人件費、委託費、光熱水費等)が妥当な水準にあると行政が判断したものである。全国の類似施設との比較調査でも人件費をはじめとする経費は低水準であった。
- 業務範囲を決めるとき、施設管理はすべて一括指定とすることに異論はなかったが、専門性の高い事業領域や個人の

- ◎ ISO9001の認証取得過程で作成した数値目標を事業計画書に達成目標として提示

プライバシーを扱う事業領域については、検討段階では直営、再委託などの意見も出た。

- しかし、「複合文化施設の総合性発揮」という建設目的に立ち戻り、図書館業務は従来通り直営ながら、他の3つの施設の業務および4施設分の施設管理は、すべて1つの指定管理者で一本化することになった。
- 現在、人事と施設管理は事業団総務部で、また、施設貸出は施設利用サービスセンターで一括管理運営を行い、事業部門はそれぞれ施設ごとに事務所を設置し、館長(所長)の下にグループを設置するという形で事業を行っている。

#### ②予算について

- 2年度目、3年度目も債務負担行為で上限が設定されている。
- 管理費予算は標準積算であるため、複数年担保されているが、事業費予算については上限金額とみなされている。管理者側からみれば事業費も複数年担保されておれば理想的である。

#### ③指定期間について

- 3年間、実質的には2年6ヶ月であるが、これは短いと考える。民間事業者が新たに指定管理者になる場合は、最低5年はないと、初期投資負担が回収できないのではないだろうか。今回は、三重県として全国の動向を知りたかったのだろうと理解している。

#### ④事業計画書の作成について

- 応募の事業計画書は、事業団の正規職員5名が、約1ヶ月で作り上げた。ただし、その間ほとんど缶詰状態で作成した。
- 事業団が提出した事業計画書では、センター運営、センターで実施する事業ごとに、基本方針と具体的な数値目標である達成目標を明記することで、評価の指標を自ら提示し

- ◎ 施設の修繕計画、舞台装置等の備品計画を盛り込み、ハード面でのアドバイス能力を強調
- ◎ 指定管理者制度の導入で、予算の独自采配が可能になったこと、収益の内部留保が可能になったこと、利用者のニーズに対応したサービスが可能になったこと等が大きなメリット

ている。これら達成目標の数値は、ISO9001の認証取得過程で作成したものがベースとなっている。

- また、施設の修繕計画と備品計画を盛り込み、事業団の強みとした。これは、10年にわたって施設を管理している事業団だからこそできることで、事業団にはハード面でもアドバイス能力があることを強調したことになる。
- 施設の修繕計画、舞台設備等の備品計画は、もともとは必要があるごとに行政と個別協議していたが、ISO9001の認証取得以降は、修繕計画・備品計画を「予防保全」としてランク別に詳しい一覧表（耐用年数や買い替えの奨励時期等を記載）にして行政に提出している。また、中期の修繕計画（10年計画）も昨年度提出しており、本年度、初年度分にあたる予算が確保され既に修繕を進めている。
- リスク分担については、協定書に分担表をつけているが、事業団では、とにかく指定管理者の瑕疵で生じたリスクは、指定管理者が責任を持つという考え方である。一方、設備については、修繕計画・備品計画を提出しているのので、これに予算をつけて執行するかどうかは県の判断である。

#### ⑤指定管理者となって変わったことー制度実施のメリット

- 指定管理者制度の導入により、委託費として一括して収入が入るようになった。これにより、事業費、人件費の使い方など独自采配が可能になった。また、収益を内部留保することが可能となった。この2点により、経営努力に対するインセンティブが高まった。
- 施設の管理・運営についても、利用者のニーズを取り入れたより柔軟なサービスが可能となった。シーズン割引など思い切った割引方法を採用するとともに、利用料のコンビニ払いも導入するなど大幅な改善を行った。また、従来と何が変わったかについて、民間を意識したわかりやすいチラシにして県内全域に新聞折り込みをした。
- 文化会館事業と生涯学習センター事業は、文化会館がコン

- ◎ 数値化できるものとできないものが混在しているからこそ、できるものは数値化する方針
- ◎ センター来館者に対するアンケートで、来館者の属性やニーズ、満足度を把握
- ◎ 評価の課題は、ISOは財団の内部評価であること、数値では測れない項目があること

サートを行う際には、生涯学習センターが事前にレクチャーを行うなど、連携した事業が実施しやすい。こうした総合性を発揮した連携事業は引き続き強化していく考えである。

- 清掃、警備については、従来と同様の入札なので、方法は変わらない。複数年契約ができるようになるので、委託費を下げることができるだろう。光熱費については、すでに相当のコストダウンを行っている。

### (3)評価について

#### ①文化施設、および財団に対する評価の考え方

- 文化施設の管理・運營業務には、数値化できるもの、できないものが混在している。ゆえに施設によっては、数値化した目標を持たない施設もあり、入場者数、満足度、貸館利用率の目標を持っていないところも多いのが現状ではないだろうか。事業団では、ISO9001の取得過程で、数値化できるものはできるだけ数値化し、目標の達成状況を管理していく方針を取った。全国の既存の財団が指定管理者制度で勝つためには、この目標管理のマネジメントをしっかりと行うことも重要ではないかと感じている。
- ISO9001の認証取得による品質マネジメントシステムの導入は、事業団の経営改革の一環として平成13年に開始した。ISOの取得にあたっては、膨大な作業が発生するため、取得時には、内部から強い反発があったが、導入目的を明確に打ち出した(\*1)。導入目的を明らかにしておかないと不幸なパターンになる。
- その他にも、事業団では、センター来館者に対するアンケートも実施しており、来館者の属性や利用の目的、職員や施設への評価、広報誌やホームページへの満足度等の数値を取っている。

#### ②評価の課題

- 評価の課題としては、1つ目は、ISO9001は組織の内部評価であること。当事業団の場合は、ISOの数値が事業提案書

\*1: 三重県文化振興事業団のISO9001の導入目的

- マナジメント体系を明確に
- 顧客満足度を向上させよう
- 業務手順をPDCAサイクル化(Plan-Do-Check-Action)、平準化しよう
- 業務品質・サービス品質を内外へアピールしよう

- ◎ 文化施設の評価は、専門性や事業使命の達成度がどう評価されるかが重要
- ◎ 自治体は、民間に馴染むもの、馴染まないものの判断を

の目標数値であり、県民しあわせプランとも共通しているので、数値的に齟齬はないが、自治体の指定管理者に対する評価と、事業団の内部評価は別の話である。

- 自治体が指定管理者を評価する場合は、事業計画書の達成目標(県のしあわせプランの目標項目数値、ISOによる内部評価数値)で評価されることになるだろう。なお、評価数値については、上がり続けることが評価されるわけではない。現状でもすべてが右肩上がりではなく、たとえば入場者数は80%の設定になっている。
- 評価の2つ目の課題は、例えば、センターに来たことのない層のニーズ、三重県の文化振興度など数値化できないものがあることである。
- 数値化できない項目に関する評価は、行政と議論したいところである。事業団だけでは、県内全域の生涯学習の推進度、センターに来館したことのない人の意識やニーズ調査は難しい。全県調査をする場合にも県の協力がないと難しい。
- 文化施設では、専門性や事業使命の達成度がどう評価されるかが重要。定性的な目標の設定とその評価の手法が、評価全体の大きな課題である。
- なお、センター内の各施設では、県民や団体を主体とした運営協議会を持っており、定性的な評価をこうした機関が実施する方法はあると思うが、完全な第三者評価とは言い難い。

#### (4)今後の課題、方向性

##### ①指定管理者制度実施にあたっての方針

- やはり問題なのは人件費である。文化施設は、パートやアルバイト職員だけで運営できる施設ではない。
- 自治体は、自分たちの施設をどうすればいいのかということをトータルで考え、コスト競争に委ねる部分、民間もありえる部分、今の担い手しかありえない部分、というのをしっかり分

- ◎ 要は、自治体がどのような公募要領を作るか
- ◎ 今後は、市町村施設とのネットワーク事業の実施や人材の相互交流が不可欠

けるべきである。民間に馴染むもの、馴染まないものを判断して欲しい。単純な管理施設やサービス施設は、割り切って入札に近い制度で行ってもいいのかもしれない。

- ただし、指定管理者制度の実施にあたっては、地域によって、自治体の規模や地域性がさまざまであることから、施設によって運営や事業の実施方法も異なることを行政も財団も理解すべきである。

## ②財団側からみた公募

- 財団の立場からみても、公募をしたほうが、市民への説明責任という点ではわかりやすいし、財団ありきでなくてもいいと考える。要は、自治体がどのような公募要領を作るかということである。当センターの場合、公募要領を見たとき、こちらが考えるセンターの方向性と一致しており、自分たちが最適な主体だという自信があった。自治体の公募要領の作り方次第であり、指定管理者制度は財団にとって悪いばかりの制度ではないはずである。

## ③事業団としての今後の方針

- 南北に長い三重県で文化振興を進めるためには、当センターのこの場所だけで事業を行うだけでは限界がある。
- 今後は、市町村施設とのネットワークが不可欠である。市町村文化施設と手を結び、事業のネットワークを進めたり、人材を相互交流したりできればと思う。小出郷文化会館では町民バスを仕立てて、地域の住民を新潟県のリーディングホールが行うコンサートに出かけるツアーを組んでいると聞く。三重県とは自治体規模や地域性は異なるが、事業団でもそういった取り組みを参考に、広い県域における取り組みについて考えていきたい。
- 事業団ではまた、県の他の教育文化施設との連携イベントも行っており、広域的な事業展開で効果は徐々に出てきている。
- 県民のための文化事業を実施する施設の運営が営利でい



- ◎ 指定管理者制度の導入にあたって、事業団が考えているのは、センター運営の「最適な主体であり続けよう」ということ

---

いのかという疑問は残っている。施設の公共性を考えると民間企業が指定管理者となることはむずかしい。しかし、NPOとの競争はまた別の話である。近い将来、優れたNPOが出てくれば競合することになるだろう。

- 指定管理者制度の導入にあたって、事業団が考えているのは、トータルでみて当センター運営の「最適な主体であり続けよう」ということである。

## 事例調査2

### 島根県環境生活部文化振興課 (財)島根県文化振興財団

- ◎ 県の財政状況、指定管理者制度の実施と、財団のあり方が二重に問われているのが現状

#### 1. 島根県環境生活部文化振興課

##### (1) 島根県の文化政策と指定管理者制度の実施方針

###### ① 島根県の文化政策と財団の役割

- 島根県では、平成11年に「島根県文化振興指針」を策定しており、文化振興の基本的な方向、具体的な方策を設定している。しかし、指針を出してから5年が経過しており、県の財政状況は昨今の地方行政を取り巻く環境変化の中、財政状況も縮減の方向になっている。
- 文化政策のあり方とともに、県と(財)島根県文化振興財団との関係性、財団のあり方が、県の財政状況と指定管理者制度の実施で、二重に見直しが迫られているという状況。
- (財)島根県文化振興財団は、もともと、教育委員会所管の(財)島根県教育文化財団(県立少年自然の家、県立博物館、県立八雲立つ風土記の丘を管理・運営)と、(財)島根県民会館の2つの財団が平成9年に一緒になり、現在の組織となったもの。
- 現在、(財)島根県文化振興財団が管理・運営する文化施設は、島根県民会館、県立博物館、島根県立美術館、県立八雲立つ風土記の丘、県立少年自然の家、石西県民文化会館の6つ。
- 県立博物館は、県立古代出雲歴史博物館(大社町)が平成18年度開館するのに伴い、平成16年度末で展示機能を停止する。石西県民文化会館は、島根県芸術文化センター(グラントワ)が平成17年秋開館するのに伴い、閉館する。また、指定管理者制度の実施に伴い、県立少年自然の家は直営となる。
- (財)島根県文化振興財団の活動は、他県に比べてもかなり充実している。現在は、施設の管理が主体になっているが、今後は、財団も指定管理者に手をあげて施設管理をすることになるし、施設管理とは直接関係のない、県の文化振

- 面会日:平成16年11月16日
- 面会者:中島 哲(環境生活部文化振興課長)  
米井順子(同 文化振興課主査)

#### 島根県文化振興指針(平成11年3月)

##### (基本目標)

豊かな自然、固有の歴史、独自の精神風土等島根の文化を支える基盤を踏まえ、多彩でいきいきとしたしまね文化を創造することにより、県民の暮らしにうおいと活力をもたらし、文化の香りに包まれた魅力あふれる島根の実現を目指します。

##### (文化振興の方策)

基本目標を達成するため、つぎの5つの柱を設け、取り組みます。

- 1 多彩な文化活動の促進
- 2 文化交流の促進とネットワークづくり
- 3 文化遺産の継承
- 4 文化を育む環境づくり
- 5 文化を活かした産業の振興

- ◎ 県の公の施設は、平成17年4月から原則指定管理者制度を導入
- ◎ 県の方針として公募が原則
- ◎ 県立施設への指定管理者制度の導入について、新聞広告で情報提供

\*1:平成17年4月に指定管理者制度が実施される施設  
(一部複数施設、付属施設を持つ施設も含む)

しまね海洋館	男女共同参画センター
島根県民会館	県立美術館
芸術文化センター	総合福祉センター
はつらつ体育館	八雲立つ風土記の丘
産業交流会館	産業高度化支援センター
宍道湖自然館	県立都市公園
三瓶自然館およびその付属施設	県立体育施設

#### 島根県民会館の概要

- 開館:1968年9月
- 施設構成:
  - 大ホール:1,619席
  - 中ホール:576席
  - リハーサル室、展示・多目的ルーム、会議室他
- 開館以来、島根県の芸術文化の拠点として、公演事業を行うほか、市民参加型事業、情報発信事業、市町村とのネットワーク事業を実施する、島根県の拠点施設。

#### 島根県立美術館の概要

- 開館:1999年3月
- 延床面積:12,498.88㎡
- 施設構成:
  - 展示室(6室)
  - ギャラリー、レストラン、ミュージアムショップ等
- 「県民に開かれた美術館」、「芸術活動を育成する美術館」、「水と調和する美術館」の3つを基本的な性格とする美術館。宍道湖畔の絶好のロケーションを活かし、日没時間にあわせて美術館の閉館時間を設定するなど、来館者へのサービスを重視した運営を実践。

#### 県芸術文化センター(グラントワ)の概要

- 開館:2005年秋開館予定
- 延床面積:17,800㎡
- 施設構成:
  - 展示室(4室)
  - 大ホール:1,500席(多目的ホール)
  - 小ホール:400席(多目的ホール)
  - リハーサル室(大、小)、多目的ギャラリー、レストラン、ショップ、情報コーナー等
- 芸術劇場と美術館の複合施設。益田市に建設中。

興に関わる部分も財団が担うことになるだろう。

#### ②島根県の指定管理者制度の実施方針

- 島根県では、現在管理委託をしている公の施設は、原則としてすべて、平成17年4月から公募による指定管理者制度を実施する方針とし(特殊な施設は除く)(\*1)、情報提供として県立施設およびその付属施設について、指定管理者制度の実施を新聞(一般紙、地方紙等に大型広告を掲載)でオープンにした。
- 新聞広告には、指定管理者制度に関する説明、平成17年4月から指定管理者制度を導入する施設名・所在地、指定管理者の主な業務概要、問合せ先(電話番号、E-mailアドレス)を掲載した。
- 指定管理者制度の実施は、県の重要施策として位置づけられ、人事課新行政システム推進室で進めている。平成15年9月に指定管理者制度の実施が決まって以来、外郭団体の見直しとともに制度の導入について、全庁的な検討が行われていた。
- その結果、平成17年4月以降に指定管理者制度を実施する施設は24施設、11財団分。施設管理とソフト事業が一体の施設については議論があったが、県としては、施設の性格上、指定管理者制度に馴染みにくい一部の施設を除き、指定管理者制度を導入する方針となった。
- 平成16年11月から施設ごとに順次募集を開始する。

#### (2)指定管理者制度の実施にあたって

##### ①県立文化施設への指定管理者制度の実施方針

- 現在、(財)島根県文化振興財団が管理・運営し、指定管理者制度導入の対象となる文化振興課の関連施設は、島根県民会館、県立美術館、県芸術文化センター(グラントワ)の3つ。
- 島根県民会館は業務の全て、県立美術館、県芸術文化センターは美術館の学芸部門が県の直営、その他の部分が

- ◎ 美術館については、施設の運営管理は指定管理者、学芸部門は直営、と切り分け
- ◎ 指定期間は、施設の維持管理中心の施設は3年間、ソフト事業も一体の施設は5年間

指定管理者となる。美術館は従来から、企画・展示、収集事業といった学芸部門は直営、施設管理、広報、受付業務については財団運営であり、その業務範囲は、指定管理者制度にしても変わらない。

- 学芸部門の直営については、県が長期にわたる収集方針に基づいて収集した多くの収蔵品と、その調査研究の成果発表は、県直営が望ましいという考え。

## ②実施にあたってのスケジュール等

- 11月9日から、島根県民会館、県立美術館の2施設の公募が始まった。募集期間は、島根県民会館は12月17日まで、県立美術館は12月10日まで。募集要項を取りにきた団体は、11月16日現在で、島根県民会館が14団体で、ビルメン会社、警備会社等。県立美術館が20団体、ビルメン会社、警備会社に加え、ホールサービス会社等も。県芸術文化センターの募集期間は、11月19～12月22日である。
- 3施設への指定管理者の導入については、必要な条例改正等を平成16年9月の議会で行い、10月12日公布した。施設によって公募時期、期間などのスケジュールは若干異なるが、平成17年4月1日から業務を開始するためには、1月いっぱい指定管理者を選定し、2月の議会で議決される必要があるため、非常にタイトである。

## ③募集要項の作成

- 募集要項は、島根県民会館、県立美術館、県芸術文化センターの3施設分について、文化振興課で6月から作成準備に入った。3施設同時なので、大変ではあったが、比較しながら作業を進めたので、それぞれの施設の特徴を見直すきっかけになった。
- 募集については、県報、県のホームページに掲載、募集要項は県のHPから取れるようにしている。

## ④指定期間

- 指定期間は、県の方針で、施設の維持・管理業務のみ、あ

指定管理者の主な業務範囲(指定管理者制度に関する新聞広告より)

### 【島根県民会館】

- 施設などの利用許可に関する業務
- 施設などの維持管理に関する業務
- 会館を利用した文化事業の企画・実施に関する業務

### 【県立美術館】

- 施設などの使用の許可に関する業務
- 施設などの使用料・観覧料の徴収に関する業務
- 施設などの維持管理に関する業務

### 【芸術文化センター(グラントワ)】

- 有料施設(美術館を除く)の利用許可に関する業務
- 美術館の観覧料の徴収に関する業務
- 施設などの維持管理に関する業務
- センターを利用した文化事業の企画・実施に関する業務

- ◎ 指定期間の債務負担行為を設定
- ◎ 島根県民開館と芸術文化センター(美術館部分を除く)は、利用料金制を導入。県立美術館は従来通り徴収委託とするが、使用料部分にはメリットシステムを導入
- ◎ 業務範囲が切り分けられている美術館は、指定管理者のインセンティブ、県との役割分担、指定期間の短さが課題

るいはそれが主たる施設は3年間、施設の維持管理とソフト事業が一体の施設は5年間と設定されている。島根県民会館と県芸術文化センターは5年間、県立美術館は3年間である。

#### ⑤選定委員会

- 選定委員は5名。施設ごとに委員会を設定。委員の構成は、県職員1～2名、外部委員が4～3名。委員長はいずれも外部委員が就任。

#### ⑥委託料、利用料金制度の導入

- 委託料は1本。債務負担行為を設定する。
- 委託料は、平成16年度当初予算を基に積算した。ただし、人件費は、標準人件費で積み上げて算出した。人件費は現在より若干下がることになる。
- 財産区分については、県の委託費で購入したり、作成したりしたものは県の財産であると考える。
- 指定管理者制度導入を機に、島根県民会館、県芸術文化センター(美術館部分を除く)には利用料金制度を導入。なお、一部減免は残る。
- 県立美術館では、学芸部分が直営なので、美術館の観覧料、施設利用料は県の収入となり、利用料金制度は導入していない。そのかわり、ギャラリー・ホールの貸し出し、駐車場については、指定管理者の経営努力で利用料金に、県が設定した収入目標額のプラスマイナス10%を超えて変動があった場合、超えた部分の2分の1を指定管理者の収入とするメリットシステムを導入している。
- 県立美術館の場合、指定管理者のインセンティブ、県との役割分担、指定期間が3年間であることが大きな課題。展覧会の準備等を行う場合、利用時間の点でも、展示の仕方等でも、今まで通りにはいかないことが多いだろう。
- 指定管理者が公の施設、しかも美術館という文化施設を管理しているというモチベーションをどこまで持てるか、サービ

- ◎ 県では、政策評価を実施。基本事務事業評価シートで数値目標を設定
- ◎ 財団等外郭団体には経営評価報告書で、経営評価を実施

スの向上と経費の縮減の兼ね合いをどうつけるか、を問う必要が出てくる。

- 今後、指定管理者が持ってきた装置や道具を貸す場合もあるかもしれない。それが利用者サービスにつながるのであれば問題はないが、それで得た料金はどうするのかといったことについても、考える必要があるだろう。

### (3)評価について

- 島根県では、4階層体系(施策－基本事務事業－事務事業－活動)で政策評価を実施している。芸術・文化に関わる施策は、「芸術・文化の振興」として、基本事務事業、事務事業、活動が設定されている。
- 事務事業評価シートでは、各事務事業の活動ごとに、目標値、実績値を設定し、達成率を測るとともに、「必要性」「県関与の妥当性」「有効性」「効率性」「貢献度」の5つの評価項目について、A～Dの4段階評価をつけ、今後の方向性、事業の優先順位まで出している。
- また、平成15年度からは、県の出資法人の自主的な運営を確保するとともに、出資法人の健全な運営を図り、行政目的を効果的に達成するため、各出資法人に、組織運営や、財務状況に関する経営評価報告書の提出を求めている。
- 経営評価報告書は、団体のあり方、組織運営、事業実績、財務内容の4つからなり、それぞれ評価シートを作成する。事業実績にかかる評価では、事業ごとに目標数値を設定し、事業概要、コスト等の推移(3年間の実績と当該年度予算)等を掲載している。
- この経営評価報告は、県および各団体のホームページで公開している。
- 政策評価、外郭団体評価と、県では複数の評価制度が先行しており、所管の作業負担が大きい。
- これらは、数値の評価が中心であり、文化の本質的な評価ではない。政策評価に加えて、現場の評価、そして第三者

### 「芸術・文化の振興施策」に関する基本事務事業

- 1 多彩な文化活動の推進
  - 県民文化祭開催事業
  - 島根の芸術・文化の情報発信事業
  - 文化支援情報の収集提供等
  - 文化に関する業績顕彰及び奨励計4事業
- 2 文化に触れる機会の提供
  - 県立美術館事業
  - 芸術文化センター(仮称)整備事業
  - 美術品等取得
  - 県民会館事業
  - 石西県民会館事業
  - ミュージウムネットワーク構築
  - 島根県民会館整備事業
  - 島根県民会館駐車場整備事業計8事業
- 3 文化団体等の指導監督等
  - (財)島根県文化振興財団の指導監督
  - (財)島根県並河萬里写真財団の指導監督
  - 文化団体連合会の支援
  - しまね文化ファンド運営計4事業

◎ 今後、文化振興における県の役割や財団のあり方が問われる時代

経営評価報告書におけるチェック項目  
(Yes/Noでチェック)

- 1 団体のあり方にかかる評価
  - 設立後長時間を経過、又は制度の変更などにより設立目的を既に達成している
  - 社会経済情勢の変化により、団体の公共性・公益性が薄れている
  - 設立目的や事業内容が類似する団体が他にある
  - 規模が小さく財政基盤が脆弱で事業運営が不安定である
  - 統合することにより、組織体制の簡素化、合理化、事業の統合等が図れる
- 2 組織運営にかかる評価
  - 理事会は機動的な運営がなされている
  - 職員構成は事業内容等に比して適正な構成となっている
  - 職員配置計画を策定している
  - 役員報酬規程、職員給与規程、就業規則、決済規則、会計・経理規程等が整備されている
  - 情報公開・個人情報保護に関する規定を定めている
  - 事業活動内容・財務状況等について、広報誌やホームページ等で積極的に情報公開している
- 3 事業実績にかかる評価
  - 社会経済情勢や県民ニーズの変化に対応した事業内容となるよう、事業内容の改善・見直しを図っている
  - 中長期事業計画の策定等により、計画的な事業実施を図っている
  - 事業実施にあたって目標設定をしている
  - 法人の事業計画は、実績との対比等により進捗管理されている
  - 事業は費用対効果の面で適切なものとなっている
  - 現在行っている事業は、目的達成のために適切な内容となっている
  - 事業実施にあたり経費削減の余地がある

評価をいかに加えていくかが、今後の課題である。

- やはり、大学評価のように、それぞれの専門分野について評価のお墨付きを与えてくれる団体があるといい。

(4) 今後の課題、方向性

- 芸術文化振興基本法が施行されたことで、平成11年に策定した文化振興指針の見直しを検討したらという声はあるが、スケジュールは未定の状況。
- 指定管理者制度の実施で施設の運営経費削減が求められており、次年度予算の島根県民会館、県立美術館の2館で、5,400万円(年間)、約8%の削減である。県施設すべてで同様の削減できれば、かなりの財政縮減になるのは事実。財団からみれば、今、財団の年齢構成はかなり上がっているため、標準人件費方式の積み上げでは、現在の人件費はカバーできない。今後、財団には経営改善が求められることになるだろう。
- 県が100%出資して設立した団体であるが、今後は県の人的関与や財政的関与の度合いを低くしていく方向である
- 文化振興指針の中で、財団の役割は、県内施設や文化情報のネットワークや情報発信機能と設定されているが、現場となる施設があつてこそという面は、認識している。
- 本来、ソフトと施設は一体的に運営されるのが望ましいが、指定管理者制度が導入され、これまでとは環境が大きく変化したのであるから、文化振興における県の役割はどこにあるのかも、見直していかなければならない。その関連で、財団のあり方をどう考えるか、財団をどう評価するかは課題。もちろん今までの業績はきちんと評価する必要がある。
- 指定管理者制度の実施で、県の政策評価、外郭団体の経営評価報告書とともに、さらに選定や評価の業務が増えてしまったという面は否めないが、県としては今後個々の施設運営のあり方の評価にとどまらず、市町村、民間、文化団体等との全県的なネットワークの構築により、更なる文化振興

- ◎ 文化側からも指定管理者制度に関する発言を
- ◎ 公益法人としての財団への助成の充実を

の旗振り役を担うことになる。

- 公の施設全般に対する制度改革として、指定管理者制度が実施されて間もないためか、この制度の中で文化施設の運営はどうあるべきかについて、文化側からの発言が少ない。文化側から指定管理者制度をどう考えるのか、今後、文化庁からも声を出してほしいところ。
- 県立の文化施設で独立採算は難しいが、美術品などの公有財産の活用と施設管理を一体的に行う美術館等では、地方独立行政法人制度についても検討すべきではないか。
- 財団運営が厳しい中、公益法人への公的助成を充実してくれば、前向きで実績のある財団は強くなるだろう。

#### 地方独立行政法人法

(平成15年7月16日施行)

(目的)

第一条 この法律は、地方独立行政法人の運営の基本その他の制度の基本となる事項を定め、地方独立行政法人制度の確立並びに地方独立行政法人が公共上の見地から行う事務及び事業の確実な実施を図り、もって住民の生活の安定並びに地域社会及び地域経済の健全な発展に資することを目的とする。

(定義)

第二条 この法律において「地方独立行政法人」とは、住民の生活、地域社会及び地域経済の安定等の公共上の見地からその地域において確実に実施されることが必要な事務及び事業であつて、地方公共団体が自ら主体となつて直接に実施する必要のないものうち、民間の主体にゆだねた場合には必ずしも実施されないおそれがあるものと地方公共団体が認めるものを効率的かつ効果的に行わせることを目的として、この法律の定めるところにより地方公共団体が設立する法人をいう。

(業務の公共性、透明性及び自主性)

第三条 地方独立行政法人は、その行う事務及び事業が住民の生活、地域社会及び地域経済の安定等の公共上の見地から確実に実施されることが必要なものであることにかんがみ、適正かつ効率的にその業務を運営するよう努めなければならない。



- ◎ 財団では、職員のプロパー化、運用財産制度など、県からの独立性の高い運営を実施
- ◎ しかし、県の財政状況、外郭団体見直し、指定管理者制度と、財団環境は厳しくなりつつある

- 面会日：平成16年11月16日
- 面会者：山崎悠雄(専務理事)  
勝部 昭(事務局長・島根県民会館館長)

\*1: 運用財産制度  
年間約1億円の補助金にかえ、財団が事業財源として取り崩し可能な運用財産10億円を県が拠出し、10年間にわたる自主事業の予算を確保している。1年ごとに折衝して予算を決めるのではなく、財団の知恵で運営すべきという県の考え方で導入、他の外郭団体にもこの方式を導入。  
この制度により、長期的な事業計画が可能になっている。

#### (財)島根県文化振興財団の寄附行為

(目的)

第3条 この法人は、多彩な文化・交流を育む創造性豊かな地域社会のため、広く県内の文化振興に関する事業を行い、もって県民福祉の向上に寄与することを目的とする。

(事業)

第4条 この法人は、前条の目的を達成するために、次に掲げる事業を行う。

- (1)音楽、演劇、美術、文芸その他の芸術文化の振興に関する事業
- (2)文化団体の支援、育成に関する事業
- (3)文化のネットワーク化に関する事業
- (4)文化情報の収集及び提供に関する事業
- (5)文化交流の促進に関する事業
- (6)歴史文化の調査研究及び情報発信に関する事業
- (7)青少年等の学習及び交流に関する事業
- (8)島根県及び島根県教育委員会から委託を受けて行う文化・教育に関する施設の管理運営に関する事業

## 2.(財)島根県文化振興財団

### (1)財団の位置づけと組織

- (財)島根県文化振興財団は、平成9年に(財)島根県教育文化財団と(財)島根県民会館が統合され、社会教育施設も含め、文化振興に係わる施設運営とソフト事業を行う財団として、県と相互に補完しながら事業を実施してきた。(財)島根県民会館は、島根県民会館が昭和43年に開館し、その管理運営団体として昭和48年に設立された。
- 平成16年11月現在、(財)島根県文化振興財団(以下 財団)の正規職員は48名、うちプロパー以外の職員は2名。
- 島根県では、外郭団体の独立性、自主性を高める方針を進めている。財団でも、財団職員のプロパー化を進め、平成15年度から県派遣職員ゼロで運営しているほか、平成12年から運用財産制度(\*1)を導入し、財政面でも財団の裁量、経営努力が反映される運営を行っている。

### (2)指定管理者制度実施への対応

- 平成15年9月、それまでの管理委託制度から指定管理者制度への転換により、従来、安定した立場で「公の施設」を拠点として各種事業を行っていた財団が、民間との競争を伴う不安定な立場に立つようになった。
- たとえ管理者として指定されても指定期間があり、先々約束されたものとは言えず、長期的な視点で事業を行う環境ではなくなったといえよう。
- 島根県でも公の施設に対して指定管理者制度を実施すると聞いたのは、平成16年2月。島根県の財政状況は厳しく、財政健全化が県の中で議論されていた。また、外郭団体についても経営評価が実施され、あり方が問われているという背景があった。
- 財団でも、経営改善を課題として取り組みを進めていた。
- 指定管理者制度実施にあたり、プロパー職員は、自分たちの身分、給与等の勤務条件がどうなるかが大きな関心事で

- ◎ 財団としては、指定管理者制度に不安感が高い
- ◎ 指定管理者制度への取組み姿勢は、職員の年代で若干乖離あり

あり、不安に思っている職員も多い。

- 元々、県として財政縮減の方向性が強かったが、指定管理者制度の実施が決まったことで、財団予算は縮減していくべき、という方向性は一層強まっている。今後は、こういった県の考え方を受けながら、予算をできるだけ抑制しながら運営を行っていくことになる。「経費の節減を行いつつ、サービスの向上を」ということだが、果たして、今までと同じ量的・質的なレベルが維持できるか、財団としては懸念している。
- もちろん財団内でも、指定管理者制度をポジティブに捉えようという声も出ているが、今は指定管理者応募にかかる事業計画書の作成に手一杯という状況である。
- 給与については、今までは経験年数や経歴が考慮され設定されていたが、今後は、県の人件費の積算方式が変わり、管理委託料が実質的に縮減されるため、財団としても新たな給与体系を考えざるをえない状況。
- 島根県民会館は昭和43年の開館で、プロパー職員にはベテランが多い。50歳代の職員には、指定管理者制度の実施で、将来への不安の声が高い。一方、若手職員からは、24時間オープンにしたらどうか、助成を獲得して県民参加型事業に力を入れたらどうか、集客性のある事業を実施してその利益を活用したらどうかといった、給与の確保と財団の生き残りをかけた独自事業のアイデアも提案されている。
- また、県立美術館への指定管理者制度の導入においては、学芸部門は県の直営であるが、利用料金制とは異なるメリットシステムが予定されており、これを有効に活用しようという議論も出ている。

### (3)評価について

- 財団が管理・運営する県の文化施設では、来館者アンケートを実施し、満足度、ニーズ、年齢、居住地などを把握している。しかし、事業評価については、文化・芸術の評価は元来主観的なものだし、いったいどういった評価の手法がい

- ◎ 一言で評価といっても、施設自体の評価と、財団の評価は違う。どこに対する何の評価かを明確にしないと、視点がぶれる

いのか難しいところ。

- 県では外郭団体の見直しの一環として、財団の経営評価を実施している。これは、外郭団体も自己評価すべきという議員提案で出てきたもの。しかし、この経営評価はコストなどの数字中心であり、経営評価と施設における文化事業等の各種事業の評価を同じように考えることは難しい。
- 数字でみえない部分を、財団として強くアピールしていくことについては、現在模索中である。経営評価の公表説明時に、主管課である島根県文化振興課がどう言葉を付け加えてくれているかにかかっているのが現状。
- なお、一言で評価といっても、島根県民会館や県立美術館など施設自体の評価と、それを管理・運営する財団に対する評価は違う。したがって、「評価」といったときに、それがどこに対する何の評価なのかを明確にしないと、視点がぶれる恐れがある。
- 外部から評価をしてもらおうべきという議論もあり、専門的な評価委員会の設置も考えられるが、効果ある評価ができるかが問題。いろいろな人の話を聞きながら、いい事業計画を立てなければ、とも感じているところ。

#### (4)今後の財団の方向性

- 財団では、今後のあり方の検討を課長以上で行っている。もちろん、若手職員の意見も、各担当課長が意見を聞いて、検討の場にあげるようにしている。
- その中には、財団は、今後もっと全県を対象とする文化事業を行うべきだという考えも出ている。指定管理者の業務とは別に、人材育成事業、ネットワーク事業など全県的な視点に立った事業を県から委託することも検討されている。
- 本来、財団が持っているフレームは、施設管理よりもっと大きい。財団は、県の文化振興施策をともに推進していく存在として県が設立したもの。公益法人として、そういった本来の業務を財団が分担したいと主張をしている。つまり、(施

- ◎ 施設の維持・管理以外にも財団の存在意義があるが、まず当面の課題は、島根県民会館、県立美術館、芸術文化センター、八雲立つ風土記の丘、の4つの拠点施設の指定管理者になること

設の管理・運営以外に)もう一つ道を創ってほしいと県には話をしている。指定管理者制度の実施は、そもそも財団とは何かを見直すチャンスであると考えていきたい。

- したがって、施設の維持・管理を別の事業者が行うようになって、財団の存在意義がある。長年、文化事業を行ってきた経験があり、島根県民会館の指定管理者に指定されなくても、お金があれば施設を借りて事業を行えばいいとは考えるが、やはりソフトとハードは一体の面もあることは否めない。
- 県の文化振興施策を今後進めるにあたり、県は財団にどのような位置づけを与えて、どうしようとしているのかを整理して示してほしい。ただ、三位一体の改革に伴う補助金問題など、国と地方公共団体の関係が厳しいなか、現状では、最終的には財政論になってしまい、県もはっきり方向性を出すことはできないだろう。だからこそ、あるべき姿を財団からきちんと主張していかなければならないと思っている。
- ただ、たとえ財団業務を(施設管理と企画・自主事業実施の)2本立てにしても、拠点となる施設の指定管理者となることは財団にとって、極めて大切なことである。
- 指定管理者制度の実施にあたって、給与、雇用形態、勤務条件、退職金等見直すべきことはたくさんある。今後は、財団職員の大部分は、指定管理者として施設の管理・運營業務を担当することになるわけで、同じ仕事をしていても、指定管理者という立場になると、今までと全く同じ働き方になるとは限らない。
- 島根県には、過去、専門の技術者がいなかったことがあり、自前で専門職員を育てるしかない状況であった。そのため、プロパー職員としての雇用が前提となっていた。しかし、今後、標準人件費への対応のためには、あまり知識・経験を必要としない部分は、必ずしもプロパー職員でなくてもいいかもしれない。
- とにかく、当面の課題は、島根県民会館、県立美術館、芸

◎ 施設の管理・運営以外の文化振興事業を積極的に担う方針で、県に提案中

\*1: 平成17年2月現在、島根県文化振興財団は、島根県民会館、芸術文化センター、八雲立つ風土記の丘3施設の指定管理者の候補者に選定された。

\*2: しまね文化ファンド

「公益信託しまね文化ファンド」は、島根県の文化振興事業。県内の民間主体によって行われる様々な先駆的な文化活動を支援するために、平成3年度にスタートした。

島根県内の民間団体もしくは個人により行われる文化活動、または島根県内で行われる文化活動で、

- a. 地域文化の振興
- b. 芸術文化の振興
- c. 国際文化交流の推進

に貢献すると認められるものが対象。

術文化センター、八雲立つ風土記の丘、これら4施設の指定管理者となること。そして寄附行為にあるように創造性豊かな地域社会の形成のための文化振興事業、つまり県民に還元できる事業展開を行っていくこと。そういった事業を行うためには、文化施設の管理・運営が必要だとも言える(\*1)。

- 全県の視点で今後想定する事業は、次のとおり。
  - しまね文化ファンド(\*2) 事務局業務に関する受託の拡大
  - 文化団体連合会関係業務の受託
  - 県内の文化施設の育成支援、研修事業
  - 県民ミュージカル事業(全県的事業)
  - 広報紙等による情報発信(情報誌「CATCH」)
- 島根県は、東西に長く、県域は広い。今まで財団は、歴史・文化に関する幅広い活動、地域の伝統芸能の継承支援、市町村文化施設との共同事業など、行政では目の届かないきめ細かい支援を続けてきた。今後も、指定管理者として文化施設の管理・運営を行いつつ、きめ細かい文化振興事業を進めていきたい。

## 事例調査3

横浜市  
(財)横浜市芸術文化振興財団

◎ 横浜市は「民の力」の発揮が市政の方針

## 1. 横浜市

## (1) 文化政策の基本方針

## ①横浜市の文化施策

- 横浜市では、中田市政になり「民の力が存分に発揮される都市・横浜の実現」を目指す方針が大きく打ち出され、「横浜リバイバルプラン」(\*1)にもとづき「市民とともに都市を経営する」新しい都市経営を進めている。
- また、市役所の機構改革も進められ、本年4月には「横浜の地域資源を活かしながら、創造的な文化芸術活動を支える都市環境をつくることにより、個性あふれるまちづくりと新しい産業の集積と創出をうながし、クリエイティブ・ヨコハマを実現する」ことを目標とし、文化芸術と都市づくりをより密接に連携させた施策に取り組むため、文化芸術都市創造事業本部を設置した。事業本部は2年間の暫定的なもので、将来的には局とすることを目指している(現在も、位置づけは局と同等)。
- 文化施策は、都市の活性化を視野に入れた文化振興ビジョンを策定していく方向。「文化芸術都市創造会議」を開催し、専門家の意見を取入れながら、「クリエイティブシティ・ヨコハマ」の実現のための文化芸術都市創造事業本部の施策や事業について、検討を進めている。

## ②(財)横浜市芸術文化振興財団について

- (財)横浜市芸術文化振興財団の設置目的は、市の芸術文化活動の支援と文化施設の管理・運営であり、現状では21館の管理・運営が中心となっている。プロパー職員数は約120名のマンモス財団である。
- 市では、(財)横浜市芸術文化振興財団を含む外郭団体に関する改革として、「外郭団体の自主的・自立的経営の促進」を打ち出しており、外郭団体は具体的な経営目標を定めて市と協約を結ぶことになった。(財)横浜市芸術文化振

- 面会日:平成16年11月17日
- 面会者:高橋保夫(横浜市文化芸術都市創造事業本部政策課)  
土田俊樹(磯子区役所総務部地域振興課)

\*1:横浜リバイバルプラン

横浜が目指す都市経営を「民の力が存分に発揮される都市・横浜の実現」とし、政策・財政・運営の3つの計画(中期政策プラン・中期財政ビジョン・新時代行政プラン)を連動させ、「市民とともに都市を経営する」新しい自治体経営の戦略。中期政策プランは平成14年～18年の5ヶ年が計画期間。

## 外郭団体の自主的・自立的経営の促進

横浜市の行政改革プランとして制定された「新時代行政アクションプラン」(平成15年3月)では、次の7つの重点項目を設定した(担当:総務局組織改革推進部)。

- 1 市民ニーズと協働を基準とする行政運営
  - 2 情報化によるサービスの向上と業務プロセスの迅速化・高度化
  - 3 地域行政機能の拡大・強化
  - 4 局と区が自律的に運営できる仕組みづくりと局・区の機構の再編
  - 5 職員の意欲に応えられる人事・給与制度
  - 6 民間度チェックと最適なサービス供給主体の選択
  - 7 外郭団体の自主的・自立的経営の促進
- 横浜市の外郭団体56団体のうち、36団体が「整理・統合・あり方検討等を実施する団体」とされた。

- ◎ 横浜市芸術文化振興財団のミッションの再定義を協議中
- ◎ 公の施設は、積極的に民間事業者に委ねる方針

**管理運営主体についての点検項目**

「はい」「いいえ」で点検し、「はい」が多いほど民間に委ねられる可能性が高い

- 1 施設の公的責任や専門性
  - ① 個別法制度上、民間事業者に委ねることについての制約はない
  - ② 民間事業者が行えないような、特に高度な公的責任や専門性は有していない
- 2 施設を取り巻く社会環境
  - ① 民間事業者が類似の施設を運営している
  - ② 団体等が類似の施設を運営している
- 3 コストとサービス水準のバランス
  - ① 民間事業者や団体等が管理運営した方が、低コストとなることが期待できる
  - ② 民間事業者や団体等が管理運営した方が、運営日・時間、運営内容等においてサービスの向上が期待できる
  - ③ 民間事業者や団体等が管理運営した方が、他の民間サービスとの相乗効果等による集客力や稼働率の向上が期待できる

\*1: 横浜市の公の施設の指定期間  
 医療施設: 20~30年間  
 PFI事業による整備・運営施設(当該PFI事業者を指定する場合: 当該施設におけるPFI期間  
 その他の公の施設: 3~5年間

\*2: 横浜市芸術文化振興財団の管理・運営施設  
**【専門館】**  
 横浜美術館／横浜みなとみらいホール／能楽堂(横浜能楽堂・久良岐能舞台)／横浜市芸能センター(横浜にぎわい座)／横浜市市民文化会館・関内ホール／横浜市民ギャラリー

**【区民文化センター】**  
 港南区民文化センター(ひまわりの郷)／旭区民文化センター(サンハート)／栄区民文化センター(リリス)／泉区民文化センター(テアトルフォンテ)／神奈川区民文化センター(かなつくホール)／磯子区民文化センター(杉田劇場・平成17年2月開館予定)

**【公園施設条例施設】**  
 長浜ホール／陶芸センター／大倉山記念館

**【それ以外の施設】**  
 横浜赤レンガ倉庫1号館／吉野町市民プラザ／岩間市民プラザ／大佛次郎記念館

興財団(以下 財団)は「団体の今後のあり方を検討すべき団体」として、市・財団間で、団体の公益的使命や目標を明らかにし、その達成に向けて協議することが求められている。

- 外郭団体の位置づけが再考されるのと同じ時期に指定管理者制度が実施となっている状況。
- 事業本部としては、財団の今までの専門性を活かすためにも、文化政策に関わる政策立案能力を強化していく方向性。独立行政法人的な位置づけといえよう。文化施設のうち、特に都心部に立地する施設は、市の文化振興ビジョンに基づき、都心部活性化に向けた創造活動の場という位置づけになる。

**③横浜市の指定管理者制度の実施方針**

- 指定管理者制度は、本市の総務局が取り纏め部局となっている。「民間でできることは民間に任せる」という視点に立って、現在外郭団体が管理運営している全施設について見直しを行い、民間事業者やNPOに任せたいところが市民にとってメリットがあると考えられる場合は、積極的に民間事業者に委ねる方針。
- 公募するかどうかは任意とするが、公募しない場合、合理的な説明が必要であるとされ、公募が原則である。
- 指定期間は、3~5年と設定されている(\*1)。

**④文化施設への指定管理者制度の実施**

- 財団が管理・運営する文化施設(\*2)は、
  - ア) それぞれ固有の条例で規定される専門館
  - イ) 区民文化センター条例で規定される区民文化センター
  - ウ) 公園施設条例で規定される施設
  - エ) それ以外の施設
 に分類できる。
- このうち、区民文化センターは、区民の活動拠点としての役割が高い。

◎ 文化施設では、区民文化センターが先行して制度実施

- 区民文化センター条例、公園施設条例では、指定管理者制度に対応する条例改正を終えており、順次制度導入をしていく方針。また、新規設置施設についても、すべて指定管理者制度を実施する。
- (平成16年11月17日時点で)指定管理者の実施状況は次のとおり。
  - 指定管理者の選定終了:神奈川区民文化センター(指定で財団)、磯子区民文化センター(公募で財団)
  - 公募中:横浜市民ギャラリーあざみ野(\*1)
  - 公募準備中:港南区民文化センター、旭区民文化センター、栄区民文化センター
- 文化施設への指定管理者制度の導入は、平成18年4月を予定している。平成17年の2月あるいは5月の市会で条例を改正、手続きを果たして、同年9月、12月の市会にて指定管理者の指定をしなければならない。実施する館数が多いだけにスケジュールはタイトである。
- 神奈川区民文化センターは、平成16年7月開館。指定管理者制度の実施が決まった平成15年9月には、財団が管理受託予定者としてすでに開館準備業務に着手していた。そのため、公募を行ったとみなし指定を行った。ただし、指定期間は平成18年3月31日までの1年9か月の暫定とした。
- なお、市のホームページでは、トップページから指定管理者制度の情報にアクセスできるようにしており、文化芸術都市創造事業本部でも文化施設の指定管理者制度の実施情報を公開している。

## (2)磯子区民文化センターにおける指定管理者制度実施の留意点

### ①指定管理者制度実施の経緯

- 磯子区民文化センター(杉田劇場)は、平成17年2月開館予定の区民文化センター。
- センター設置にあたり、磯子区役所が事務局となり、磯子区民(町内会、文化協会関係者、文化人等)、外部専門家か

\*1:横浜市民ギャラリーあざみ野は、公募、外部専門委員会の設置、2段階審査を経て、(財)横浜市芸術文化振興財団が優秀提案者となった。協議、市議会の議決を経て、財団を正式に指定管理者として指定する予定(平成17年2月末日現在)。

### 神奈川区民文化センター(かなっく)の概要

- 開館:2004年7月
- 施設構成:
  - ホール:300席(多目的ホール)
  - ギャラリー、音楽ルーム、練習室他
- JR東神奈川・仲木戸両駅につながる「かなっくシティ」に設置。
- 音楽、演劇など広いジャンルに利用可能。

### 磯子区民文化センター(杉田劇場)の概要

- 開館:2005年2月開館予定
- 施設構成:
  - ホール:318席(多目的ホール)
  - ギャラリー、リハーサル室、会議室、練習室他
- JR根岸線・シーサイドラインの「新杉田駅」駅前再開発ビル「らびすた新杉田」に設置。
- 音楽、演劇など広いジャンルに利用可能。区民との協働を運営の柱にして行く方針。



- ◎ 市の文化施設として、磯子区民文化センターが初めて公募を実施。2段階審査、外部専門委員会の設置、情報公開を実現
- ◎ 透明性、公平性を保つためには公募があり、競争状態が生まれることが重要
- ◎ 民間事業者の参加意向をアンケートで把握

### 磯子区民文化センターの基本となる指針

#### 【施設コンセプト】

- 文化の裾野拡大の視点から  
→身近な施設づくりによる文化活動へのきっかけづくり
- 文化活動支援の視点から  
→多様な文化団体を支援
- 文化特性の視点から  
→周辺の商業等と連携した相乗効果による魅力的な地域づくり

#### 【事業運営の方向性】

- 質が高く初心者にも楽しめる公演の実施
- ワークショップや講座の開催
- 利用者を支援する管理運営

\*1: 磯子区と横浜市との役割分担

#### 【磯子区】

- ① 区民ニーズの把握
- ② 審査委員会の設置
- ③ 指定管理者選定にかかる業務  
(説明会及び公開プロポーザルの開催含)
- ④ 事業者の決定及び協定締結

#### 【横浜市市民局(現文化芸術都市創造事業本部)】

- ① 審査委員の推薦
- ② 指定管理者選定にかかる業務支援
- ③ 磯子区と民間事業者との協定締結への支援
- ④ 指定管理者指定議案の上程

\*2: 事業者向けアンケートの結果

- 送付先:  
劇場・ホールの運営に実績のある、舞台芸術事業者、舞台技術者派遣事業者、民間ホール運営会社等56社
- 回答結果:  
40件の回答があり、「関心がある」と答えたのは29件(72.5%)
- 事業者を対象に、民間事業者としての要望等に関するヒアリングも実施した。

らなる基本構想検討委員会を立ち上げ、磯子区民文化センターの役割や施設コンセプト、事業運営の方向性について検討を行い、平成11年10月に基本構想を答申した。

- 横浜市の文化施設として、初めて公募を実施した施設。
- 磯子区では、文化施設以外に地区センター条例で設置されている地区センターやコミュニティハウスがあり、すでに指定管理者の公募実績があったが、施設の設置目的が変われば手続きも変わるし、区民文化センターとはいえ、文化施設は規模も予算も違う。磯子区民文化センターの場合は、公募、2段階審査(1次、2次審査)、外部審査、公開というステップを踏んだ新たな経験となった。
- 市施設の指定管理者制度選定の一連の業務は、市長が行う。磯子区民文化センターの場合、市長の権限を区長に委任(区長委任規則)しており、磯子区長が行っている(\*1)。
- 指定の流れとしては、審査委員会が最優秀提案者を選定、結果を区長に報告→優先交渉権者の決定→指定管理者として仮協定の締結→指定管理者の指定(市議会で議決)→協定締結 である。したがって、審査委員会で指定管理者が決定されるわけではなく、あくまで優秀提案者を選定するという形。

### ②募集にあたって

- 公平性、公正性を保つためには、公募を行い、競争状態が生まれることが重要。しかし、初めての公募であり、民間事業者やNPOの参加意向がわからなかったので、事前(平成15年10月)に、事業者向けアンケートを実施した。その結果、回答事業者の約7割が指定管理者に興味があるという回答があった(\*2)。
- 応募団体は24団体、ビルメン事業者、舞台系事業者などからの応募が多かった。

### ③審査の手法、流れ

- 1次審査では、幅広い事業者に参加していただくため、応

- ◎ 良識のある審査員の選定が鍵
- ◎ 審査の透明性を高めるため、審査基準まで公開

募団体に負担がかからないよう、区民センター運営上の基本的な考え方、事業・運営管理に対する実施方針という考え方を提案していただいた。2次審査には財団を含め6団体(\*1)だった。

- 2次審査では、5年間の事業スキーム、運営の具体的な考え方、施設経営に対する考え方など、具体性を重視し、ハードルを高くした。
- 区民文化センターは、区民の文化活動を支援する場であり、区民に施設を使いこなしてもらうことが必要となる。したがって、指定期間の5年間に、区民をどのように育成してくれるのか、そのための体制をどのようにしてくれるのかを審査で重視してもらった。
- 財団が指定管理者となることを前提として、公募を行ったわけではない。この区民文化センターを、どういう考え方で、何をしてくれるのかということ。それを選ぶのは外部専門家に委ねることとした。
- 審査員である外部専門家は5名(\*2)。文化施設の運営経験者、市内の有識者を選定した。審査員には、個々の事業の良し悪しではなく、その事業を行った結果、どういう効果があるのかということを考えてもらう必要がある。
- 審査結果は、審査員の選定に左右されるので、いかに良識ある外部専門家を審査員にするかが重要。
- 指定管理者制度選定の一連の業務は、すべて公開を原則としたので、審査の公平性、透明性のためにも審査基準を明示していく方針とした(\*3)。
- 審査項目には、それぞれ得点を配分し、重視項目にはより多くの得点を付与した。

#### ④審査の公開について

- 募集、審査、結果すべてについて、公平性、透明性を保つために情報公開を積極的に行った。
- 審査自体は公開にはしなかったが、審査内容については、

\*1:2次審査まで進んだ6団体:

相鉄企業(株)  
 (株)シグマコミュニケーションズ  
 三菱地所ビルマネジメント(株)  
 (株)京王設備サービス  
 (株)共立  
 (財)横浜市芸術文化振興財団

\*2:審査員:

大野 晃(神奈川県民ホール館長)  
 斎藤毅憲(横浜市立大学商学部教授)  
 千賀瑛一(東海大学講師、前ハーモニーホール座間館長)  
 永井多恵子(世田谷文化生活情報センター館長)  
 山崎 晃(磯子事業会会長)

\*3:磯子区民文化センターの審査基準

- ①一次審査30点(「磯子区民文化センターの運営上の基本方針」、「文化事業、運営業務および管理業務の実施方針」が各15点)
- ②二次審査70点(「文化事業に対する提案」36点、「施設の運営に対する提案」34点)

- ◎ 市の方針に基づき、債務負担行為は設定しない方針。しかし事業者の保障として、設定をしたほうが望ましい
- ◎ 指定管理者の経営努力に応えるしくみづくりの必要性

審査委員会から答申を出し、ホームページで公開した。また、第2次審査の前には審査委員が直接事業者と提案内容について質疑を行う、公開ヒアリングを開催した。

#### ⑤指定期間と債務負担行為

- 市の方針に基づき指定期間は5年としたが、新設の場合は、事業が軌道にのるまでの期間と人材の育成等を考えると短い。文化施設の専門性を考えると10年もありえるのではないか。今になって考えると磯子は7年にしてもよかったと思う。
- 収入は、区からの委託経費、利用料金制度による利用料金、事業収入、その他収入の4本立てとなる。
- 指定管理者の指定にあたり、市としては「債務負担は設定しない」という方針。しかし指定管理者を受ける事業者の立場に立てば、何らかの保障はあった方が安心材料になるので、今後債務負担の設定について検討していきたい。
- 5年間の基本協定の中に、具体的な金額は年度毎に協定で設定すると書き込み、公募要項、指定管理者からの事業計画書など一式を添付することで、債務負担行為を設定しなくても、指定管理者に対する保障はできると考える。

#### ⑥利用料金制度、財産の所有等

- 利用料金制度は導入する。
- 指定管理者制度の実施にあたって、管理者の利益を守ることは重視したいと考えている。したがって、指定管理者の経営努力、営業努力による利益はもちろん指定管理者のものとなる。その利益の分配はどのようにしても構わない。民間事業者であれば、もちろん給与として分配しても構わないという考え方である。
- チケット販売の手法なども、より利益をあげるための大切な手段なので、自由にアイデアを出してもらおうこととし、提案内容に盛り込んでもらった。
- 指定管理者の口座は、本体とは別に新たに設けるものとして、お金の出し入れは基本的にその口座1本とする。

- ◎ 施設評価には、顧客満足度、アウトリーチの定点分析等を盛り込む予定
- ◎ 財団の蓄積を市の文化政策にどう活かすかが課題

- 財産については、委託費で購入したものは市の財産とし、ホームページ等著作権が発生する知的財産については、著作権者の財産とする。このように、細かいケースを想定し、契約後のトラブルが極力ないよう協定に盛り込んでいった。

### (3)磯子区民文化センターの評価について

- 指定管理者には、数値による実績評価に加え、半期に一度施設の自己評価表の提出を義務づけている。評価表では、顧客満足度の把握・分析、アウトリーチの定点分析等が盛り込まれる。
- そのほか、外部委員からなる運営評議会(区が設置)、第三者機関などによる評価の仕組みを立ち上げる予定。外部による評価委員会も考えているが、事業の質の判断をどのように行うかが検討課題である。

### (4)今後の方向性、課題について

- 従前は、公の施設の管理は、地方公共団体が基金あるいは資本金を2分の1以上出資する団体に限られていたが、指定管理者制度の実施でその制約がなくなった。今後、行政と財団の関係性は変わってくる。施設の管理者としての財団は、独自の運営方針やミッションが求められるだろう。
- 市では、昭和60年策定の文化基本構想以来新たな方針を策定していない。今後、市としても文化振興に関する中長期計画を作る予定であり、政策目標を設定していく。この政策目標を実現する中で大きな役割を担うのは財団である。
- 事業本部では、今後2年かけて財団との関係性、財団内部の運営手法について見直しをしていく考え。その中で、財団が持っている今までの蓄積をどう文化政策の中で活かしていくか。アウトリーチなど創造教育を強化することを視野に入れて、財団とすり合わせながら考えていきたい。
- なお、財団の雇用は維持していく考えである。

- ◎ 今後、施設の管理・運営から、文化政策を担うシンクタンクへー市から機能シフトの提案

- 面会日:平成16年11月17日
- 面会者:武田三郎(総務部施設運営課長)  
長山博雄(同 施設運営課長補佐)  
藁谷はるか(同 事業推進課長)

**(財)横浜市芸術文化振興財団の寄附行為**

(目的)

第3条 この法人は、音楽、美術、演劇等の芸術文化活動を総合的に振興することにより、開港以来培われてきた豊かな文化的伝統の維持と横浜市独自の芸術文化の推進を図り、もってゆとりと生きがいに満ちた市民生活の実現と国際文化都市・横浜の進展に寄与することを目的とする。

(事業)

第4条 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。

- (1)芸術文化事業の企画及び実施
- (2)芸術文化活動の奨励及び育成
- (3)芸術文化情報の収集及び提供
- (4)芸術文化に関する調査及び研究
- (5)芸術文化施設の管理及び運営の受託
- (6)売店及び駐車場の経営
- (7)その他この法人の目的を達成するために必要な事業

**(財)横浜市芸術文化振興財団**

**(1)横浜市の文化政策における財団の位置付け**

- 横浜市は「新時代行政プラン」に基づき、外郭団体の自主的・自立的経営を促進する改革を進めており、横浜市芸術文化振興財団は「あり方検討団体」に指定された。現在、市との役割分担の明確化や、事業・組織の見直しを行っている。
- 今後は財団がまとめる「あり方」案を市が承認したうえで、市と協約を結ぶ「協約団体」に移行する予定。
- 指定管理者制度については、平成15年度前半に旧市民局市民文化部と財団職員によるワーキングが設けられ、今後の文化政策の方向性や、指定管理者制度を踏まえた文化施設の運営体制について議論した。
- その中で、「新設の磯子区民文化センターは指定管理者を公募する。財団以外の管理主体を試してみたい。」という市の方針が告げられた。財団としては区民文化センターのような地域施設の運営では、文化団体の活動支援など市民を育てるうえで専門性が不可欠と考え、性急な民間移行に疑問を呈した。
- 文化芸術都市創造事業本部(16年度に市民文化部が改組)では、今後地域文化施設は市民や民間に委ね、財団は都心部での芸術振興や専門施設の運営、政策提案・調査研究のようなシンクタンクの機能を担う方向にシフトして欲しい、という意向を持っている。
- もともと、市の外郭団体見直しと指定管理者制度の導入は、別々のものであったが、時期が重なり財団にとっては二重の見直しを迫られることになった。

**(2)財団組織と区民文化センターの運営について**

- 現在、財団は21の施設を管理・運営し、総職員数約200名、うち市の休職派遣と嘱託(OB)を除いた固有職員は120名という、全国的にも規模の大きな組織。

## ◎ 地域施設ではソフトとハードは不可分

- 設立以来、新設・移管で施設数が大きく増加し、そのたびに職員数も増えてきた。さらに、平成14年度に横浜市美術振興財団と統合し、現在の規模になった。
- 従来、区民文化センター(約3,000㎡、ホール300席、ギャラリー・練習室等併設が標準)は、館長、副館長、職員3名、嘱託職員(OB)1名とアルバイト、受付パートで運営してきた。
- 指定管理者制度導入後、神奈川・磯子の2館が増えたが、期間限定なので正規職員の新規採用ができない。館長を兼務にしたり、職員を1名減とするなど、やりくりしている。
- 区民文化センター等の地域文化施設ができる前は、財団が各区の公会堂などにでかけ、事業を行っていた。予算や人手の関係で、各区年に1、2回しかできなかったため、広報や集客に苦労した。
- 地域の実情を把握し、地域の団体や人材を継続的に育成するなど、地域文化振興では職員が常駐して地域との関係を築く拠点施設がどうしても必要で、ソフトとハードは不可分だと考えている。

**(3)財団の立場から見た指定管理者制度****①磯子区民文化センターへの応募について**

- 財団としては、区民文化センターの指定管理者は単なるハードの管理やカルチャーセンター的事業に留まらず、地域の文化振興を図る高い専門能力を備えていなければならない、現状では財団以外に受け手は十分に育っていない、と判断した。
- 地域施設は将来的には地域の市民が自主的に運営するのが望ましい、従って人材を育てて行くことが当面必要で、財団はその方針でモデル的に磯子を運営して行く、という理由で応募することにした。
- 提案書の作成は、公募要項が発表されてから取りかかった。1次提案提出までの約1ヶ月間で、コンセプト作りに多くの時間を要し、余り余裕がなかった。

**横浜市区民文化センター条例**

(設置)

第1条 地域に根ざした個性ある文化の創造に寄与するため、横浜市に区民文化センター(以下「センター」という。)を設置する。

(事業)

第3条 センターは次の事業を行う。

- (1)文化活動のための施設の提供に関すること
- (2)文化活動に関する情報の提供に関すること
- (3)文化活動に関する事業の相談に関すること
- (4)文化事業の企画及び実施に関すること
- (5)その他センターの設置の目的を達成するために必要な業務

(指定管理者の指定等)

第6条 次に掲げるセンターの管理に関する業務は、地方自治法(昭和22年法律第67号)第244条の2第3項の規定により、指定管理者(同項に規定する指定管理者をいう。以下同じ。)に行わせるものとする。

- (1)センターの施設及び附帯設備の利用の許可等に関すること
- (2)第3条に規定する事業の実施に関すること
- (3)センターの施設及び設備の維持管理に関すること
- (4)その他市長が定める業務

- ◎ 財団の強みは、地域市民の育成ノウハウ、総合力を発揮できるネットワーク、そして施設の管理・運営の安定した実績
- ◎ 指定期間があることは、長年にわたる継続事業、友の会の扱いなど課題が多い

- 公募要項の業務基準は要求水準が高く、財団としても従来の運営方針を一步進める提案をする必要があった。そこで、今後の区民文化センターは「市民との協働」を中心に据え、「まちづくり」への貢献も強く打ち出すことにした。
- その中で、財団の強みとして盛り込んだのは3点。まず市民と協働して運営して行くためのシステム作りや人材育成に、専門能力を持っていること。次は事業企画や相談業務に、様々な施設を運営する財団のネットワークが総合的に活用できること、最後に安定した管理と公正な運営ができる実績があること。
- ただし、今後は過去の実績をあまり強調することは、民間への開放が進まず、そもそもの制度の趣旨に反する、として逆効果になる恐れもある。
- 今回は審査委員が公立文化施設の関係者中心だったこと、財団の実績が評価されたことで高得点を得たが、次回以降は民間事業者等も財団の提案書を参考に研究して来るだろうから、財団にとっては厳しくなるだろう。
- 今後、順次公募される予定の既存区民文化センターに応募するか、しないかは、現在検討中の財団の「あり方」に関わり、まだ結論は出ていない。

## ②指定期間について

- 5年という指定期間は短いし、そのたびに指定管理者が代わる可能性があることは、様々な弊害も予想される。
- 例えば、美術館のように企画準備に数年かかる大規模展示事業などをどう引き継ぐか、また長年継続し市民に定着している事業（横浜みなとみらいホールでの「オルガン1ドルコンサート」など）をどうするか、さらに友の会会員や顧客リストをどう扱うか、など課題は多い。
- 指定期間は10年程度が適当ではないか。

## ③業務範囲について

- 管理運営と事業企画を切り離し、前者は民間事業者を公募、

- ◎ 指定管理者になることで、より明確な評価の手法が必要
- ◎ 数値以外の評価が必要だという認識を、まず行政内で

後者は財団が特命で受ける、という方式が可能なら、それが望ましいと考えている。

- しかし、施設規模の小さい区民文化センターでは、業務を切り分けることで職員数が増えてしまい、効率的でない。
- さらに、横浜市は区民文化センター条例をすでに改正し、指定管理者が全ての業務を担うことを定めているため、この方式は取れない。

#### (4)評価について

- 外郭団体の見直しで、市との協約団体になった場合、団体で目標を設定し自己評価を行うことになる。もちろん、従来から各事業については報告書を作成し、来場者の満足度の把握や、担当者の意見の積み上げは行ってきた。
- ただ、今後は指定管理者として、また情報公開の推進の中で、説明責任を果たすためにより明確な評価の手法を開発しなければならない。
- 財団全体の組織・経営評価、施設ごとの設置目的に応じた評価に加えて、文化事業の評価をどのようにシステム化するか、検討している。特に数値化できない評価が実は重要で、それをいかに認識してもらうか、また数値に代わるどのような指標で表すか、課題は多い。
- 外部専門家を活用することもひとつの考え。評価委員会を設置し、専門家から数値以外の評価の重要性を言ってもらおう。
- 市の協力を得て、市民意識のアンケートを実施できるとよい。市民ニーズは一枚岩でないし、「一般論として」といった形で市民のニーズを把握することは意味がない。ただ、普段利用しない人にも文化施設の意義や必要性を理解してもらおう、いわゆるサイレント・パトロンを増やすために、またそれには市民にどのような自己評価を提示すればよいかを検討するためにも、市民意識の現状を分析しておく必要がある。



#### (5)今後の課題、方向性

- 横浜市は区民文化センターについては原則公募としたが、他の文化施設の扱いはまだ決めていない。
- 例えば美術館については、博物館法のしぼりで公募の対象としない自治体も多いが、横浜市内部では専門施設も原則公募で行くべき、という意見もあると聞いている。
- 指定管理者制度は、行政・財団・市民が、自分たちの施設について、どのようなミッションを持つべきなのかを見直すチャンスでもある。ただ、横浜市の場合はその作業が十分に図られないまま事態が進んでしまっている、特に市民の声が吸い上げられていない、という気がする。
- 現在財団が所管している施設を全て今後も持ち続けることは不可能で、公募に参加しない施設については、財団の業務を引き継ぐ先を決める審査に加わり、財団が指定管理者を育てる、という役割もあるだろう。

## 事例調査4

### 金沢市都市政策部国際文化課 (財)金沢芸術創造財団

- ◎ 文化は金沢市の都市づくりには欠かせない要素
- ◎ 現在、文化芸術振興プランを策定中

#### 1. 金沢市都市政策部国際文化課

##### (1) 金沢市の文化政策と指定管理者制度の実施方針

###### ①金沢市の文化政策

- 金沢市の文化政策は、平成7年に策定された長期計画「金沢世界都市構想」の中の、「伝統文化の高揚」項目に位置付けられている。
- 金沢は、幸い戦災にもあわず、街中のいたるところに歴史的な建造物が残っている。また、伝統工芸も数多く伝わっており、文化に根ざしたまちづくりは、金沢市にとっては欠かせない政策。
- しかし、文化振興条例等はないので、平成15年に施行された国の文化芸術振興基本法をベースに文化芸術振興プランの策定を目指している。当初は、平成16年度中の設定を目標としていたが、金沢の文化に関する現状分析を行うべきという声もあり、現在策定が遅れている状況。
- 金沢市の文化振興担当部局は、国際文化課。主に文化振興政策を所管する文化グループと、国際交流を所管する国際グループの2つのグループから構成される。もともとは別々の課だったが、金沢市にとって文化と国際交流は深い関わりを持つものであるとの認識から、昨年度から一つの課となった。
- 文化グループの主な業務は、ア) 芸術文化振興に関すること、イ) 地域文化振興に関すること、ウ) 財団の管理に関することである。

###### ②金沢市の文化関連施設と管理運営財団

- 国際文化課では、5つの財団(\*1)を所管しており、そのうち市の公の文化施設を管理・運営する財団は、(財)金沢文化振興財団、(財)金沢芸術創造財団の2つである。金沢市内には、多数の文化施設が点在しており、施設の管理・運

- 面会日：平成16年11月25日
- 面会者：嶋浦雄峰(都市政策部国際文化課  
担当課長補佐)  
八木淳介(同 主事)

###### 金沢世界都市構想

金沢のあるべき将来像は、小さくても世界の中で独特の輝きを放つ「世界都市金沢」の形成であるとし、次の3つの目的を掲げている。

1. 都市機能を整える
2. 個性を磨き高める
3. 豊かな人間環境を築く

\*1: 国際文化課所管の5つの財団  
金沢文化振興財団  
金沢芸術創造財団  
金沢国際交流財団  
横浜記念金沢文化創生財団  
石川県音楽文化振興事業団

- ◎ 市の基本方針として、公募するケース・公募しないケースに分けて、指定管理者制度を導入
- ◎ 芸術文化の創造、人材育成を担う施設は公募せずに選定

\*1: 金沢文化振興財団が管理・運営する施設  
 金沢市立中村記念美術館  
 金沢市民俗文化財展示館  
 金沢市立安江金箔工芸館  
 金沢市立ふるさと偉人館  
 泉鏡花記念館  
 金沢湯涌夢二館  
 金沢蓄音器館  
 前田土佐守家資料館  
 室生犀星記念館  
 寺島蔵人邸跡(財団基本財産)  
 松声庵(生涯学習推進課)  
 旧高峰家・旧検事正官舎(緑と花の課)  
 埋蔵文化財収蔵庫(派遣のみ)

\*2: 金沢芸術創造財団が管理・運営する施設  
**【文化の創造・発信施設】**  
 金沢21世紀美術館  
 金沢市民芸術村  
 金沢卯辰山工芸工房  
 金沢市牧山ガラス工房  
 金沢市おしがはら工房  
 金沢湯涌創作の森  
**【貸し館を中心とするホール系施設】**  
 金沢市観光会館  
 金沢市文化ホール  
 金沢市アートホール

**金沢市の公の施設の指定管理者制度実施に関する2つの体系**

- 1) 公募せずに選定するケース
  - 地区公民館、児童館等、地域コミュニティ施設
  - 芸術創造事業および人材育成事業を主体とする施設
  - 寄附等による文化資産の展示と事業展開を主体とする施設
  - 福祉館等、福祉・保健の向上を図る特別な事業展開を主体とする施設
  - 異業種研修会館等、行政と民間等の連携による産業振興事業の展開を主体とする施設
- 2) 公募のうえ選定するケース
  - 1) のケース以外

営は重要な施策。というのも、まちなみや景観も文化の一つであり、そういった意味では、金沢市は文化のかたまりだといえるからである。

- (財)金沢文化振興財団は、主に観覧料を取る、歴史文化施設13施設の管理・運営を行っている。これらは、個人から建物あるいは所蔵品の寄託を受けて公開しているもので、それぞれ個別の条例で動いている(\*1)。
- 一方、(財)金沢芸術創造財団は、新たな文化を創造・発信し、次世代の人材育成を行う6つの文化施設と、貸し館を中心とする3つのホール系施設の管理・運営を行う財団である(\*2)。

**(2)指定管理者制度の実施について**

**①公の施設への指定管理者制度の実施方針**

- 金沢市では、公の施設の指定管理者制度への移行について、昨年度中に行政改革推進課で基本方針を定め、公募せずに選定するケースと、公募のうえ選定するケースの2つの体系に分けて、導入する。
- 国際文化課所管の文化施設については、次のとおり、そのほとんどが「公募せずに選定するケース」にあたる。
  - 芸術創造事業および人材育成事業を主体とする施設：  
 (財)金沢芸術創造財団が管理・運営する施設のうち、ホール系3施設を除いた6施設
  - 寄附等による文化資産の展示と事業展開を主体とする施設：中村記念美術館など、(財)金沢文化振興財団が管理・運営する施設
- 「芸術創造事業および人材育成事業を主体とする施設」については、芸術創造事業、人材育成事業は市の文化政策としての事業であること、また、それら事業がなければ公の施設としての円滑に機能しないことから、当該事業を実施するために本市が設置した団体にその公の施設の管理を委ねることが、公募をせずに選定する理由。

- ◎ 貸館事業中心のホール系の3施設は、公募の上指定管理者を選定
- ◎ 利用料金制度は導入しておらず、今後の検討課題
- ◎ 指定期間は5年が目途。債務負担行為は市の方針で設定せず、年度協定書で設定

- 特に、金沢市民芸術村は、広場が防災施設になっており、食料の備蓄倉庫もあるため、民間事業者を指定管理とすることは考えられない。
- 「寄附等による文化資産の展示と事業展開を主体とする施設」については、寄附者・寄託者は公に寄附・寄託したのであり、その心情に配慮したことが理由。
- (財)金沢芸術創造財団が管理・運営する3つのホール系施設(金沢市観光会館、金沢市文化ホール、金沢市アートホール)は、貸し館事業が中心であることから、公募のうえ選定するケースに該当する。
- 公募せずに選定するケースの場合は、平成17年4月から指定管理者制度に移行する。金沢21世紀美術館の場合は、平成16年10月の開館。指定管理者制度導入後の新施設であり、地方自治法の経過期間の適用がなかったこと、前記に記載した「芸術創造事業および人材育成事業を主体とする施設」であることから、先行して指定管理者制度を導入した。

## ②指定管理者の業務範囲や責任の範囲

- 業務範囲は、施設の運営、施設および設備の維持管理、自主事業、その他施設の管理上、市長が必要だと認める業務。利用承認を含めた管理責任も業務範囲に含む。
- 利用料金制度については、現在導入しておらず、今後の検討課題。利用料金制度は、事業者にとっては、インセンティブになると思うが、今回の指定管理者制度の導入とは一緒にしないという考え。これは、万が一赤字になり、補填する必要性が生じた際、財源の問題が出てくるため。
- 貸館中心の3つのホール施設だけでも、利用料金制度を導入できればと考えている。金沢21世紀美術館についても検討したが、今後の課題となっている。

## ③指定期間

- 5年が目安。債務負担行為は、市の方針で設定しない。協

- ◎ 指定管理者制度となっても、財団がなくなるといふ議論にはならない。財団の独自事業への補助金は従来通り
- ◎ 公募せずに選定する場合、行政の内部審査で選定

定書を結び、指定管理料は年度ごとに設定する。

#### ④運営財源、補助金等の考え方

- 運営費は、指定管理料として拠出、指定管理料は管理費と事業費から成る。利用料金制度を導入しないので、施設使用料や観覧料は従来通り市の一般会計に入る。したがって、指定管理料はすべて一般会計より持ち出し。
- 指定管理者制度となっても、財団がなくなるといふ議論にはならない。したがって、財団の運営補助金、事業補助金は従来通り。金沢芸術創造財団では、現在でも施設に付随する事業とは別に、文化創造受託事業として財団独自の事業を実施しており(例えば、金沢城公園で行われる「星空コンサート」など)、これら事業は、引き続き財団に委託する。

#### ⑤指定の手続き

- 公募せずに選定する施設については、すでに条例改正済。公募して選定する施設については、平成17年度中に改正予定(\*1)。

#### ⑥選定方法

- 公募せず選定する施設については、候補団体を選考、(財団に)事業計画書等の関係書類を提出してもらい、それを「金沢市指定管理者選定会」で審査する。選定会のメンバーは、助役、関係部長。
- 公募のうえ設定する施設については、募集を行い、説明会を経て、事業計画書等を提出してもらい、それを選定会で審査して、適当であると認める団体を管理者として選定、議決を得る。
- いずれの場合も、市で設定した標準審査項目に基づき、決定する。

#### ⑦指定管理者選定の評価基準、評価項目

- 指定管理者選定の標準審査項目は、資格の有無、評価項目として、安定性、効率性、専門性、サービス向上が設定さ

\*1: 指定管理者制度への移行スケジュール  
(予定も含む)

##### 【公募せずに選定する施設】

平成16年9月 条例改正案の提出  
平成17年3月 指定管理者の指定議決案提出  
平成17年4月 指定管理者としての管理代行開始

##### 【公募の上選定する施設】

平成17年9月 条例改正案の提出  
→公募申請受付・審査  
平成18年3月 指定管理者の指定議決案提出  
平成18年4月 指定管理者としての管理代行開始

- ◎ 指定管理者は全市的な審査項目で評価。安定性、効率性、専門性、サービス向上を重視
- ◎ 文化施設募は公募をしない施設が多いので、今後、施設に関する評価をいかに行うかが課題

れており、それぞれ具体的に項目設定されている。

- 施設によって、項目を追加、削除して活用する。また、施設によって項目ごとに得点化することもありえるだろう。

### (3)評価について

- 平成15年から行政改革推進課で事務事業評価のプレ評価を実施、平成16年度より全事業で実施している。
- これは、予算項目別の評価なので、財団ごと、施設ごとの評価にはあたらない。財団運営費について評価をすることになると、財団のあり方を問うことになってしまうこともあり、行っていない。
- 指定管理者選定の際の評価基準が、施設評価につながるということは、今のところない。
- 施設ごとの実績評価の手法は定まっておらず、今後の課題。逆に、指定管理者の評価項目が施設ごとの事業評価につながるかもしれない。

### (4)今後の課題、方向性

- 施設の管理・運営に係る費用は大きく、その費用対効果を内外に明快に説明できる評価基準が存在することが望ましいが、文化の価値を数値的に示すことは難しく、単なる数字遊びに陥る可能性があり、慎重を期さねばならない。
- また、「管理」という言葉を、単なる施設管理とするか、運営を含めるか、その線引きに苦慮している。
- 金沢市は文化施設の数が多く、すべてのミッションや、あるべき方向性を見直すのは大変な作業になる。文化施設は、公募をせずに指定管理者制度を導入する施設がほとんどなので、5年後に向けた施設の評価と、制度の見直しが課題だろう。
- 指定管理者制度は、自治体が積極的に進めてきた財団運営を、根底から覆す可能性があり、今後指定管理者との融合を図ることが必要。
- 今後は、文化芸術振興プランの策定を進め、目指すべき文

### 金沢市における指定管理者の標準審査項目

#### 1) 必須項目

- 資格の有無: 定款や寄附行為等、税滞納の有無、債務超過ではないこと、経常利益の状況、仕様との適合

#### 2) 評価項目

##### 【安定的・公立的な管理・運営】

- 安定性: 施設運営の考え方、職員数・従業員数、防犯・防災対策、緊急時対策、個人情報保護対策、自己資本額・自己資本比率、流動比率
- 効率性: 管理運営費に関する提案、効率的な管理運営方策

##### 【専門的なサービス供給及び市民サービスの向上】

- 専門性: 類似施設の管理経験(年数)、ISO9000シリーズ取得の有無、免許や資格を持った従業員数等
- サービス向上: 職員等の研修体制、市民ニーズの把握及びその反映策、市民サービス向上策、新たな自主事業の導入

---

化政策と文化施設運営の方向性を示せたらと考えている。  
また、金沢21世紀美術館の開館を追い風に、よい方向性を出していきたい。

- ◎ 財団名および寄附行為に「芸術文化」という言葉を盛り込み、創造事業を前面に
- ◎ 平成16年10月に金沢21世紀美術館が開館

## 2.(財)金沢芸術創造財団

### (1)財団の位置付けと運営の現状

#### ①財団の位置付け

- (財)金沢芸術創造財団は、金沢市観光会館、金沢市文化ホール、金沢市アートホールの3つのホール系施設と、金沢市内の芸術創造事業および人材育成事業を主体とする6つの施設の管理・運営を行っている。具体的には、金沢21世紀美術館、金沢市民芸術村、金沢卯辰山工芸工房、金沢市牧山ガラス工房、金沢市おしがはら工房、金沢湯涌創作の森。
- もともとは、ホール系施設3館の管理・運営のために、平成5年、(財)金沢市公共ホール運営財団として設立された。平成8年に金沢市民芸術村が加わり、さらに平成12年4月には市の行政改革大綱に基づき、(財)金沢卯辰山工芸工房との統合を行い、(財)金沢市文化創造財団となった。そして、平成15年4月には金沢湯涌創作の森と金沢21世紀美術館の管理運営を受託するに際し、その名称を「文化」から「芸術」に変更して(財)金沢芸術創造財団(以下 財団)とするとともに、この名称変更時に財団の寄附行為を見直した。
- 一番大きな変更点は、「芸術文化」という言葉を盛り込み、実施する4つの事業を設定したこと。このうちの「(1)芸術文化の創造に関する事業の企画実施に関すること。」の範囲が広く、ここに金沢の新しい芸術文化の創造を担うためのいろいろな要素が含まれる。平成16年10月に開館した金沢21世紀美術館の準備室もすでに作られていたので、美術館側からも希望を出した。

#### ②組織

- 平成16年度の職員数(予算定数)は103名、うち市派遣職員は24名、プロパー職員は41名、残りが嘱託職員(34名)と臨時職員(4名)である。財団の常務理事や各館の館長は、市

- 面会日:平成16年11月25日
- 面会者:北村誠広(経営企画室経営管理部  
チーフマネージャー)  
田村 稔(金沢21世紀美術館総務課  
担当課長補佐)

#### 金沢芸術創造財団の寄附行為

##### (目的)

第3条 この法人は、金沢市における芸術文化の創造に関する事業を積極的に企画実施し、市民の生涯にわたる芸術文化の土壌を醸成することにより、芸術文化の振興に寄与することを目的とする。

##### (事業)

第4条 この法人は、前条の目的を達成するために、次に掲げる事業を行う。

- (1)芸術文化の創造に関する事業の企画実施に関すること。
- (2)市民が行う芸術文化活動に対する助言・指導に関すること。
- (3)芸術文化関係施設の管理運営に関すること。
- (4)その他この法人の目的を達成するために必要な事業



- ◎ 公募なしの施設は平成17年4月、公募ありの施設は平成18年4月から指定管理者制度実施予定

のOB等が嘱託として勤めている。

- 平成15年度に比べて、14名の増員である。これは、もともと市の組織である金沢21世紀美術館建設事務局の市職員等が、本年10月の開館にあたり、財団所属となったため。
- 金沢21世紀美術館の開館にあたり、財団事務局の総務課と事業課を一つにして、平成16年4月から経営企画室を設置した。これは、美術館の管理運営により財団の管理施設数や予算規模がさらに増大することから、経営管理に重点を置く体制づくりを進めること、また、経営企画室にマネージャー制度を取り入れることにより財団内に民間の視点に立った事業運営の必要性を喚起して職員の意識改革を行うこと、という2つの目的がある。

### ③財団管理の施設への指定管理者制度実施方針

- 金沢21世紀美術館については、平成15年9月に指定管理者制度の実施が決まったとき、すでに金沢芸術創造財団に委託することを前提に、オープニング準備事業をスタートしていたため、公募なしの施設として平成16年4月1日から指定管理者制度を導入している。他の施設については、公募なしの施設は平成17年4月、公募ありの施設は平成18年4月から指定管理者制度実施予定。

### ④財団の主要事業と予算

- 財団の主要事業は、
  - ア) 市の文化施設の管理・運営
  - イ) 市からの委託事業の実施
  - ウ) 指定管理者制度に基づく市からの美術館管理代行事業
  - エ) 財団自主事業がある。
- 平成16年度の財団収支予算をみると、事業費の予算額は、約17億9千万円、前年度に比べて約6億円増えている。これは、金沢21世紀美術館の開館に伴い、美術館管理代行事業収入が約7.1億円(施設管理費、事業費、人件費含む)増

- ◎ 財団の自立のためには、財団、市双方でルールの見直しが必要
- ◎ 利用料金制度は導入へ向けて検討中

えたため。

- そのほか、受託事業収入(既存8館の管理運営、文化創造受託事業等)が約6億円、補助金等収入(財団自主事業、財団管理運営に対する補助金)が約4.2億円。自主事業収入や雑収入、寄付金等の自主財源は約6千300万円、割合にすると3.5%と非常に低い。
- 従来より、市と財団間の収支は精算方式が取られているが、金沢21世紀美術館はこの4月から指定管理者制度が導入されているため、精算方式は廃止。ただし、初年度のため、事務費、光熱費、燃料費、修繕費のみ年度末精算となる。
- 財団の自主事業のうち、卯辰山工芸工房自主事業や、湯涌創作の森自主事業は、今のところ補助金と受講料で運営しており、赤字が出て精算されるが、今後精算はなくなる予定。なお、この2つの事業は施設管理と不可分なので、今後指定管理者制度の実施に伴い、指定管理者の事業の範囲となるだろう。

#### ⑤財団運営の課題－財団の自立

- 財政的には、ほとんど市に依存している状態。指定管理者制度の実施で、民間と競い合うためには、既存のルールを見直す必要があるものの、「行政のルールが財団のルール」であるのが現状。
- 利用料金制度は、現在導入していない。指定管理者制度の実施に伴い今後導入に向けての検討が促進されると思われる。
- 他の自治体の財団の中には、指定管理者制度の実施とともに利用料金制度を導入し、少しでも自主財源を確保しようとしているところもある。しかし、総体的に施設使用料や観覧料は低料金であり、これにより施設管理費や人件費といった費用を賄えるかという、それは無理。各施設の収入見込みの設定、委託料の増減のあり方等について、市と十分な調整を図る必要がある。

- 利用料金制度による収入は収益となり、さらに税金問題がクローズアップされる。
- また、指定管理者制度のもとでは、施設職員の人件費が委託料に含まれる状況となっているが、これにより委託料が増大し、これまで以上に消費税がかかってしまう。
- 職員については、本来はプロパーを増やして経験やノウハウを蓄積し、市派遣職員は減らしていく方向が望ましい。営業・経理を担当する専門人材も民間から入れたいという希望はある。しかし、市のルールの準拠や自主財源が乏しい中では独自の人員配置は困難であり、市派遣職員に頼らざるを得ない状況にある。
- 予算・契約・給与制度など、市と同じルール体系を弾力化するのには、財団独自ではできない。財団の現状と課題について市と財団が共通認識を持ち、今後の財団のあり方について真摯に協議・検討する中で、財団の活性化策として必然性を有することとなる。
- 今後、財団が管理・運営する9つの施設のうち、観光会館、文化ホール、アートホールの3つの施設は公募となる。同じ財団の中で、競争にさらされる施設・さらされない施設が出てくることになる。
- 市がこの3つの施設について、どういった方向で指定管理者制度を実施するのかは、未定。公募の結果、民間事業者が選定された場合、職員の雇用問題が発生する可能性があるだろう(現在、観光会館:9名、文化ホール:8名、アートホール:5名 計22名の財団職員が働いている)。

#### ⑥今後の財団運営の方向性

- 国と地方の関係と、市と財団の関係は相似性がある。財団の自立的インセンティブを高めていくためにも、市と財団の間でも三位一体的な制度改革を進めていく必要がある。
- 指定管理者制度の導入によるメリットはあまり考えられないが、民間事業者と競い合う状況にある中で、既存制度に民

- ◎ 指定管理者制度の導入を契機として、財団としても原点に立ち返り、質の高いサービス、自立性・経営能力の向上を目指す
- ◎ 文化をきちんとビジネスにしようという発想で美術館を運営
- ◎ 金沢21世紀美術館では、事業目的を考慮し、あえて博物館相当施設として運営

間的な要素を取り入れるなど、財団改革を進める好機であると捉えることができる。

- 指定管理者制度の実施に関わらず、市の行政改革の推進、財政事情等から、もともと財団の経営改革の流れがある。一番重要なのは、職員の意識改革。職員の中には、長年の精算方式により市に「守られている」という意識に陥りやすい面があることから、この意識改革から行う必要がある。
- 「変われ、変われ」と職員に言っても難しい。補助金収入の自主事業分の精算がなくなるといったように、これまでの仕組みが変わることによって、意識も変わっていくのだろう。
- 指定管理者制度の導入を契機として、財団としても原点に立ち返り、利用者ニーズに即した柔軟で多様なサービスと専門性を生かした、質の高いサービスをより効率的に提供し、また、財団の自立性や経営能力の向上を図るため、既存の人事、給与、財務、税務、市とのルールなど制度全般にわたって総合的な改善を図っていく必要がある。

## (2)21世紀美術館の設立と指定管理者制度実施への対応

### ①美術館の運営の考え方

- 金沢21世紀美術館は、平成16年10月開館。
- 金沢21世紀美術館は、金沢大学附属小中学校の移転後の跡地に建設されたデザイン性が高い施設。創造性の高いアートを発信すること、市民に開放した美術館にすること、全国の同じような趣旨の美術館との連携を進めることを目的にするとともに、文化をきちんとビジネスにしていこうという発想がある。
- 金沢21世紀美術館は、あえて登録博物館として申請は行わなかった。というのも、登録博物館になると、博物館法により館長と学芸員の設置が義務づけられ、専門家の位置付けが明確になる一方、登録博物館では、教育委員会の所管となってしまう。この施設の目的や役割を考えると、博物館法の規定を受け、教育委員会の所管になってしまうと教育関

### 金沢21世紀美術館の概要

- 開館：2004年10月
- 施設構成：
  - 地上2階／地下2階建
  - 延床面積：27,920.6㎡
  - 展示施設：展示室、長期インスタレーションルーム、カプーアの部屋、タレルの部屋、プロジェクト工房、市民ギャラリーA・B
  - その他の施設：レクチャーホール、アートライブラリー、キッズスタジオ、メディアラボ、ミュージアムショップ、デザインギャラリー、カフェレストラン、シアター21、茶室等
- 美術館の特色：
  - ①世界の「現在(いま)」とともに生きる美術館（世界の同時代の美術表現に市民とともに立ち会う美術館）、②まちに活き、市民とつくる、参画交流型の美術館、③地域の伝統を未来につなげ、世界に開く美術館、④子どもたちとともに、成長する美術館
- 金沢市の中心部に位置。『まちに開かれた公園のような美術館』を建築コンセプトに、多方向性、水平性、透明性を重視して設計、建築された。

### 金沢21世紀美術館条例

(目的及び設置)

第1条 本市は、世界の多様な美術表現を広く市民に公開するとともに、芸術活動への参画を通じたさまざまな出会い及び交流の機会を提供し、もって本市の新たな文化の創造とまちのにぎわいの創出に資するため、美術館を設置する。

(指定管理者の指定)

第21条 指定管理者は、近代及び現代を中心とする美術活動についての専門的な知識を有するとともに、美術その他の芸術に関する事業を通じて本市の新たな文化の創造とまちのにぎわいの創出に資することができるものでなければならない。

- ◎ ミュージアム・クルーズ事業で、開館年度中に金沢市内すべての小・中学生を美術館に招待
- ◎ 指定期間は5年間。利用料金制度、債務負担行為は適用なし
- ◎ 新規オープン施設は、ランニングコストが読めず、積算が難しい状況

係法上の制約の中、弾力的な動きが取りにくいことが多い。学芸員は当初博物館法にこだわっていたが、準備室内で登録博物館のメリット、デメリットを検討し、結局動きのとりやすい体制を重視した。

- 開館年度にあたる本年度は、金沢市内のすべての小・中学校の生徒を美術館に招待する(「ミュージアム・クルーズ」事業)。子ども向けの普及パンフレットには、子どもが2回無料で来ることができるチケットをつけている。子どもが行きたいと言えば、子どもと一緒に親(大人)も来ることになる。それが家族連れを増やすための一つの狙い。
- 次年度以降は、美術館に呼ぶというよりも、美術館が外に出ていく事業を検討中である。
- 元々、金沢21世紀美術館のコンセプト、規模等から考えると、独自の財団を作ってもよいのではという話も出た。しかし、市の行政改革の推進、財政縮減の動きの中、財団の設立は難しいと判断された。

## ②指定期間、委託料

- 金沢21世紀美術館の指定期間は5年間(平成16年4月1日～平成21年3月31日まで)。まだ1年間ランニングしていない状況で積算し、予算を出したが、光熱費、人件費がかさみ、すでに積算額とかなりの落差が出ている状況。5年でやっと落ち着くというところであり、新施設で5年という指定期間は短いと考える。
- 債務負担行為は市の方針から設定されていない。金額は、協定書で2年分提示、年度協定書で具体的な金額を定め、締結している。
- 金沢21世紀美術館の1年間の委託料は約7億円。費用を積算して市に出すが、(市の)査定は、収入を多く見込んで支出部分をカットする傾向が強い。また、いずれの部門でも経費は毎年10%カットとなっており、今後ますます状況は厳しくなることが考えられる。

## ◎ 評価や目標管理、事業推進を一体化したミュージアム・アイデンティティ計画を推進中

- 開館(平成16年10月9日)から約2か月、入場者数は予想を大きく超え、平日で平均3,000～4,000人(ミュージアム・クルーズ事業による入場者も含む)。入場料金も、当初の見積りを5,000万円程度上回る予定。美術館には利用料金制度を導入したいが、公金としてのしぼりがあるため難しいのが現状。

## (3)評価について

- 指定管理者制度の選定にあたって市の定めた標準審査項目は一律で、いずれの分野でも同じ項目が適用される。これを文化事業の評価にあてはめていいものか、という疑問がある。
- 金沢21世紀美術館では、開館前の準備段階から、評価や目標管理、事業推進を一体化したMI計画(ミュージアム・アイデンティティ計画)を進め、それに基づいて平成16年のオープンに向かった。このMI計画の内容は、指定管理者として財団が提出した事業計画の中の、事業計画、展開の仕方に反映している。
- ただし、MI計画は美術館独自の取組みであり、これを他の文化施設に応用したり、財団として施設の評価を総合的に考えていくといった予定は、今のところない。また、MI計画もまだ試行錯誤の状態である。

- ◎ 文化政策の基本方針は総合計画の中で位置づけ
- ◎ 文化芸術振興基本法に基づき、平成15年9月文化振興条例を設置

## 事例調査5

### 松本市総務部文化振興課 (財)松本市教育文化振興財団

- 面会日：平成16年11月4日
- 面会者：中澤孝（文化振興課長、(財)松本市教育文化振興財団事務局次長）

#### 松本市文化芸術振興条例(平成15年9月26日)

\*1: (市民の責務)

##### 第4条

市民は、基本理念にのっとり、一人ひとりが文化芸術の担い手として文化芸術を創造し、享受し、その保護及び発展に努めるものとする。

2 市民は、互いにその文化芸術活動を理解し、尊重し、支援するよう努めるものとする。

\*2: (前文)

わたくしたちのまち松本は、先人のたゆまぬ努力により歴史を刻み、市民一人ひとりの豊かな感性と創造性により、地域に根ざした独自の文化芸術を育んできた。

文化芸術は、すべての人が心豊かな生活を実現していくうえで不可欠なものであり、人と人とを結び付け、互いに理解し合うことにより、協働し、共生する社会の基盤となるものである。

21世紀を迎え、わたくしたちは、松本の誇る文化芸術を世界に発信し、世界からの文化芸術を受信する多くの機会に恵まれていること、また一人ひとりが文化芸術の担い手であることを自覚し、地域文化への理解を深め、文化芸術を大切にすることをもちながら、先人の築いた文化芸術を将来の世代に引き継ぐとともに、新しい松本の文化芸術を創造していくことを決意するものである。

わたくしたちは、文化薫るアルプスの城下まちのもと、すべての市民の参加により、本市の持つ優れた特性を生かしながら、本市独自の文化芸術の振興を図るため、ここにこの条例を制定する。

#### 1. 松本市総務部文化振興課

##### (1) 文化政策の基本方針

###### ① 総合計画の中での位置づけ

- 文化政策の基本方針は、市民会館の改築も含めたハードの整備、文化事業の展開などが、芸術文化の振興ということで、基本計画(総合計画)の中に位置づけられている。総合計画は10年間を対象に策定、5年ごとに見直している。
- 現在の第7次基本計画は、平成13～17年度が対象で、既に平成18年度以降の第8次基本計画の策定作業に着手している。
- さらに、基本計画に基づいて3年をタームとした実施計画を策定し、予算編成が行われ、具体的な施策を実施している。実施計画は毎年見直し。
- 旧市民会館の建て替えは、第6次基本計画から盛り込まれていた。

###### ② 文化振興条例

- 松本市の文化振興条例は、国の文化芸術振興基本法に対応する形で、平成15年9月に制定。他の地方公共団体の条例とあまり変わらないと思うが、一点、第4条に盛り込まれた市民の責務(\*1)については、議会でも議論になり、条例でそこまで盛り込むべきかどうか、という意見もあった。
- また、松本が教育の面でも先駆的な取り組みをしてきたこと、さらにサイトウ・キネン・フェスティバル松本など、文化事業の面でも積極的な展開を行ってきたことなどを踏まえ、前文で、新しい松本の文化芸術の創造を決意する、ということがうたわれている(\*2)。
- 現在は、この条例7条に基づいて、審議会での「基本方針」の検討が行われている。

- ◎ 平成16年7月に文化振興課を教育委員会から市長部局に移管
- ◎ 平成12年度に、教育文化財団への委託も含め、新市民会館の基本方針を議会で決定

### ③ 文化振興課の設置

- この条例の制定を受け、それまで長らく教育委員会の管轄だった文化振興が、市長部局に移され、まちづくり的な視点も含め、総合的に文化行政を展開しようということで、平成16年7月に総務部の中に文化振興課が設置された。
- その結果、平成16年7月に、音楽文化ホール(以下、音文ホール)、まつもと市民芸術館(以下、市民芸術館)、サイトウ・キネン・フェスティバル松本(以下、サイトウキネン)を市長部局に移管した。現在、音文ホールと市民芸術館は総務部文化振興課が、サイトウキネンは総務部国際音楽祭推進課が、それぞれ所管している。
- 松本市美術館(平成14年4月開館)についても、教育委員会から市長部局に移すべきという議論もあり、現在、検討を進めている。

## (2) まつもと市民芸術館の開設

### ① 市民会館の建て替えの経緯

- 市民会館は、(財)松本市開発公社に管理運営を委託し、貸館100%の運営を行っていた。
- 老朽化に伴い、改築が検討され、平成12年5月に改築基本構想が、同年8月に改築基本計画が策定され、会館の基本的な目的や規模、運営方針、利用料金制の導入や、(財)松本市教育文化振興財団への委託など、基本的な方針が固まり、平成12年の8月議会で承認された。
- また、それらと並行して、市民の声を聞こうということで、運営について市民研究会が設置され、様々な議論が行われた。

### ② 市民芸術館、文化施設の指定管理者の実施状況

- こうした一連の検討作業の延長線上で、市民芸術館の指定管理者は(財)松本市教育文化振興財団となっている。
- その他、音文ホール、松本市美術館、博物館8館も、同財団が指定管理者となっているが、博物館系の施設について

### 音楽文化ホール(ザ・ハーモニーホール)の概要

- 開館:1985年10月6日
- 施設構成:
  - 主ホール:756席(音楽専用ホール)
  - 小ホール:240席(多目的ホール)
  - 練習室、研修室、喫茶室
- 開館以来、自主事業を積極的に実施。サイトウ・キネン・フェスティバルの演奏会場としても活用される他、友の会「ハーモニーメイト」も活発な活動を展開している。

### 松本市美術館の概要

- 開館:2002年4月
- 施設構成:
  - 展示部門 2,454.5㎡(常設展示室、記念展示室、企画展示室、市民ギャラリー)
  - 教育普及部門 1,164.5㎡(美術情報図書館、資料展示室、多目的ホール)
- 収集方針:
  - ①郷土出身作家、松本ゆかりの作家または関連作品、②信州の自然、風土、歴史に関わる作品、③山岳などをテーマとした諸表現の作品、④音楽にちなんだ作品、⑤その他、美術館として特に必要な諸表現の美術資料
- 草間弥生の初期平面作品、版画、立体作品や田村一男の油彩画などを収蔵、展示する他、書道作品の収蔵、展示にも力を入れている。



- ◎ 市民芸術館以外にも、音楽文化ホール、美術館、博物館8館が教育文化財団を指定管理者としたが、博物館については直営化を検討中

## まつもと市民芸術館の概要

- 開館：2004年8月
- 施設構成：
  - 主ホール：1,800席／1,633席（オーケストラピット使用時）／1,367席（中ホールスタイル）
  - 小ホール：288席
  - 実験劇場：360席
  - オープンスタジオ、スタジオ2、シアターパーク、トップガーデン、レストラン
- 基本的な方向性：
  - 世界的にも水準の高い芸術文化を創造・鑑賞する場
  - 市民の芸術文化創造とその支援及び発表の場
  - 市民が近づきやすく、新しいまち全体にぎわいと文化の潤いが育まれる場
  - これらを通じて、市民が交流する場
  - あがたの森文化会館、美術館と連携しながら三位一体で松本の新たな文化の創出を図る。

\*1： 串田和美館長兼芸術監督、渡辺弘支配人兼プロデューサー、馬場道雄技術監督権副支配人の3名は財団の5年の任期付契約職員（1年更新）

は、来年度、直営化する方向で検討中である。

- 市民芸術館の運営予算は約7.2億円であるのに対し、博物館の運営予算はせいぜい数百万円程度であること、また、施設と展示資料の保存や管理が博物館の主な事業であることなどから、芸術館と同様の運営体制にはなじまない。

### ③ 市民芸術館の検討体制と館長人事

- 市民芸術館管理運営検討委員会が平成15年2月に芸術館の管理運営方針に関する提言をまとめ、それに基づいた管理運営の基本方針が、平成15年3月に議会でオーソライズされ、正式に市の方針となった。
- 館長やプロデューサーを担う民間の専門家についても、プロパー職員として雇用するのではなく、任期付契約制とすることなどが固まった(\*1)。
- また、それまで市の関係者がほとんどであった教育文化振興財団の理事会や評議員会についても、民間人を入れるべきだという意見が委員会でも出され、現在では半数ぐらいが民間人となっている。
- 委員会でも、館長やプロデューサーについては早期就任が必要とされたが、串田館長、渡辺支配人と、最初にお目にかかったのは、平成14年12月頃。
- その後、決して好条件ではない1年更新の5年任期などについて、両氏も熟慮の上、就任受諾の意向を得たので、平成15年4月にそれぞれ館長・芸術監督、支配人に就任して頂いた。

## (2) 市民芸術館の指定管理者制度

### ① 財団を指定管理者とした経緯

- 地方自治法の改正によって指定管理者制度が導入されたのを受け、15年10月29日に「松本市公の施設の指定管理者の指定手続等に関する条例」を制定。同日に「まつもと市民芸術館条例」も制定し、市民芸術館は指定管理者制度に基づいて運営することが正式に決まった。

- ◎ 地方自治法改正前から、教育文化財団への委託を前提に開館準備が進んでいたため、財団を指定管理者として指定。
- ◎ 新設で管理費が不透明なこと、複数年とすると債務負担行為の金額が大きくなるため、指定期間は1年に。

- それまでの検討経過の中で、教育文化振興財団への委託を前提に施設の整備が進められてきたこと、既に串田館長、渡辺支配人などが財団職員となり、実際の仕事が始まっていたことなどが、条例第3条の「市長が特に理由があると認めた場合」(\*1)の理由にあたると判断して、財団を指定管理者にする方向で検討し、平成15年12月議会で正式決定した。
- 議会でも、それまでの検討で、管理委託制度で教育文化振興財団が運営する、という方針が確認されていたため、管理委託制度が指定管理者制度に変わった、という認識で、財団を指定管理者に指定することは、問題なく可決された。
- 芸術館は平成16年3月15日に市に引き渡され、3月16日から管理運営業務はスタートすることになっていたため、公募等の手続きを経て指定管理者を決めることは、そうしたスケジュールの面からも現実的ではなかった。
- また、施設管理と事業運営を一体的に行う総合管理の方針が決まっており、施設管理だけならともかく、20万都市で、これだけの施設の管理と事業を一体的に行うことを考えたとき、民間事業者が手を挙げることは、ほとんど想定できなかった。

## ② 1年間の指定期間について

- 計画の検討段階で、管理費5億、事業費1億、計6億を市が負担するという方針について、議論を経て議会で承認されていたが、実際に運営をしてみないと、この金額が妥当かどうかというのは明確ではなく、管理運営費を把握するためにも、指定期間を1年間とする必要があった。
- 平成16年3月の市長選の時期と重なったことも、長期の指定期間の設定を難しくする要因だった。
- 民間会社ならともかく、市が100%出資した財団法人に対してなぜ長期間の補助金を約束する必要があるのか、という議論もあった。

\*1: 第3条(指定管理者の指定)

2 市長は、前項の規定により指定管理者を選定するときは、あらかじめ松本市公の施設指定管理者選定審議会の意見を聴かなければならない。ただし、市長が特に理由があると認めた場合は、この限りではない。

### まつもと市民芸術館の開館までの経緯

- H12年8月：市民会館改築基本計画策定
- H14年6月：新市民会館市民研究会（公募市民21名を含む33名の委員で構成、23回開催）報告
- H14年12月：市民会館建設特別委員会
- H15年3月：新市民会館管理運営検討委員会（芸術文化関係の専門家15名で構成、6回開催）提言
- H15年3月：提言内容を踏まえた管理運営方針を議会で承認
- H15年4月：串田和美館長兼芸術監督が就任
- H15年9月：地方自治法改正（指定管理者制度の導入）
- H15年10月：臨時議会で「まつもと市民芸術館条例」、「松本市公の施設の指定管理者の指定手続きに関する条例」を議決
- H15年12月：議会で（財）松本市教育文化振興財団を指定管理者とすることを議決。1年間分の委託経費6億円の債務負担行為の設定を補正予算として提案し議決。
- H16年3月16日：教育文化振興財団による管理開始
- H16年8月29日：小澤征爾「ヴォツェック」、串田和美「スカパン」でこけら落とし

- 仮に5年間ということになると、30億円という金額について、債務負担をしなければならなくなるが、制度の内容もよく理解されていない段階で、巨額な数字だけが一人歩きし、無用な混乱を招く恐れがあった。
- また、指定管理者制度の検討に時間がかかることで、8月29日というこけら落としの日程を動かすこともできなかった。
- こうしたことから、3～5年という期間を設定してもメリットはなく、まずは1年間で様子を見るべきだ、という判断になった。
- 厳密には施設が市に引き渡された翌日、平成16年3月16日から平成17年3月31日まで、1年と15日間が指定期間。
- 委託費の6億円については、補正予算で債務負担行為の措置をとった。
- 特に期間を3～5年とした場合、20～30億円という規模の債務負担が発生し、そのことに後年まで縛られるということに対する抵抗感が強かった。
- 他の自治体では4年という期間を設定しているところもあるが、話を聞くと、首長や議員の任期に合わせている、ということだった。

### ③ 指定管理者の継続について

- 来年度については、平成17年2月議会で審議の上、引き続き教育文化振興財団を指定管理者に指定する方向で検討中である。
- 厳密には、指定管理者の再指定には、指定期間終了後、提出された事業報告書を評価することになっているが、2月議会の時点で、この1年間の成果はある程度評価できるものと考えている。
- 継続する場合も、指定管理者選定審議会に諮るが、「民間参入がなじまない施設」と判断されて、公募せず継続ということになると思う。串田さんや渡辺さんをはじめとした専門家とは5年間お願いすることになっており、彼らに継続して事業に取り組んでもらう、というのが前提。

- 1年という指定期間は、正確な運営費の実績が見えない中での対応なので、そのこととは別に、事業や運営体制の継続を考えなければならない。
- 言い換えれば、事業や運営は串田館長をはじめとした体制で、教育文化振興財団への委託で5年間は継続しよう、という大方針があつて、そこに指定管理者制度という法改正があつたため、それは1年ごとの更新でその制度に対応しよう、という考え方もあるのかと思う。
- 仮に次の4年間で指定期間にしようとする、そこでまた24億円という債務負担行為の問題が発生してしまう。複数年の債務負担で市の支出が固定されているのはいかがなものか、との雰囲気を感じる。
- しかも今年は丸々1年間動いているわけではなく、運営金額の妥当性は来年度の通年運営にならないと、正確には把握できない。
- 来年度が終わった時点で、市民芸術館の実績を評価して、これなら2～3年、継続してやってもらおう、ということになるかもしれない。
- ただし、現時点では、市と市が100%出資した財団という関係で、相互の信頼関係を考えると、わざわざ複数年にすることの意味は少ないように思う。
- 同時に、芸術館の運営状況や事業の実績について、議会でも、毎年審議をした上で、翌年度の支出を決められる方がベターだという考えもある。
- 法の趣旨からすれば、複数年で、指定管理者に運営を任せる、という姿が望ましいと思うが、市民芸術館の場合は、これまで説明したような状況を勘案すると、現在の形で少し様子をみようと考えている。
- 施設管理だけではなく、文化事業を実施する施設の指定管理者はどこでもよいというわけにはいかない。

- ◎ 公の施設全般の指定管理者制度については行政管理課が基本方針を作成
- ◎ 「民間参入が予想される施設」と「民間参入になじまない施設」に振り分け

平成16年4月1日に指定管理者制度を導入した施設(計84施設、既存団体を指定)

- 行政管理課: 駅前会館→松本市医師会
- 福祉課: 児童センター、心身障害者福祉センター、老人福祉センター等→松本市社会福祉協議会
- 児童課: 児童館、児童センター→松本市社会福祉協議会
- 介護課: 老人保健施設、デイサービスセンター、在宅介護支援センター→(社)松本市医師会、(財)松本市福祉校舎、松本市社会福祉協議会等
- 健康課: 精神障害者授産施設→松本市社会福祉協議会
- 耕地林務課: 美鈴湖もりの国等→松本森林組合等
- 観光温泉課: 三城いこいの広場、浅間温泉開館等→まちづくり推進協議会
- まちづくり推進課: 下町開館、中町蔵の会館
- 文化振興課: 音楽文化ホール、まつもと市民芸術館等→(財)松本市教育文化振興財団
- 美術館: 松本市美術館→(財)松本市教育文化振興財団
- 博物館: 旧開智学校校舎、松本民芸館、はまり資料館等→(財)松本市教育文化振興財団
- 体育課: 弓道場、美須々屋内運動場、南部屋内運動場等→(財)松本体育協会

④ 協定書等

- 協定書は、十分な検討期間を確保できなかったこともあり、従来の管理委託契約書の延長線上で作成したものを用いている。音楽文化ホールは利用料金制を導入していないため、協定書とは別に収入金に関する委託契約も結んでいる。
- 市民芸術館では利用料金制に関する事項も協定書に含まれている。
- 施設の補修や修繕については、営繕工事は市が対応するが、日常的な小規模修繕については、委託料の中に含まれていて、財団が対応することとなっている。

(3) 公の施設全般の指定管理者制度について

- 市の公の施設全般の指定管理者制度については、市の行政管理課が、基本方針の検討を行い、担当部局と運営内容等を確認した上で、新規施設、既存施設とも、「民間参入が予想される施設」と、「民間参入になじまない施設」に振り分けを行った。

① 民間参入になじまない施設

- 既存施設のうち、民間参入になじまない施設については、それぞれ管理委託をしていた財団等を指定管理者とすることで、今年の2月議会で審議の上、そのように決定された。本来的には、指定期間は長期を含めて検討すべきであるが、今回は、すべての施設が、暫定的に1年という期間設定となっている。
- 指定管理者制度の導入は、市民芸術館が先導する形で進んだため、他の施設もそれに引っ張られてしまった部分はある。
- そういう意味でも、指定管理者制度のあり方については、今後、再検討することになるだろうし、博物館系の施設は直営に戻すことも含めて検討中である。

- ◎ 駐車場や駐輪場などは、複数年の指定期間を前提に公募予定

## ② 民間参入が予想される施設

- 一方、既存施設のうち、民間参入が予想される施設については、現在は猶予期間なので、今後3～5年間の指定期間を前提に、公募等を実施して制度を導入していく予定。
- 民間参入が予想される施設には、旧市民会館も管理していた(財)松本市開発公社が管理を受託している温泉施設、駐車場、駐輪場などが含まれている。
- それらの施設の指定管理者の具体的な実施方法については、基本的に民間に開放する方向で検討が進んでいる。
- それらの施設の場合、開発公社が管理するメリットは少ないし、当然、経費の縮減も視野に入っている。

## ③ 他施設の指定管理者制度の実施状況

- まず、公の施設全体の指定管理者制度に関する通則条例を平成15年10月29日に制定した。指定管理者全般に関する業務は行政管理課(法制も同課が担当)が統括して行っている。
- 地方自治法の改正が9月で、翌月末に条例を定めたのは、新規開設の市民芸術館では、いわゆる猶予期間が適用されないため、開館予定を考えるとそのタイミングしかなかったためである。
- 地方自治法が改正された昨年秋の時点で、市民芸術館はイベントなどの準備をしており、引き渡しや開館のスケジュールを考えると時間的な余裕はなかった。
- 音文ホールも、平成16年2月議会で、教育文化振興財団を指定管理者に指定した。指定期間は1年間。
- 市民芸術館以外の施設が、来年度の2月時点で、指定管理者制度としてどのような扱いになるのかはまだ見えていない部分がある。他の自治体の状況なども見て判断することになるだろう。
- 文化施設の運営は2～3年先の事業計画の検討など、長期的な視点で行うべきだ、という考え方もあり、それに対応す

- ◎ H15年度から市の施策全般について行政評価を実施
- ◎ 文化施設の管理運営事業も事務事業評価の対象

#### 文化施設の事務事業評価

- 事務事業名:文化施設の管理運営事業
- 対象:音楽文化ホール、鈴木鎮一記念館、池上百竹亭
- 事務事業指標:年間利用可能日数、音楽文化ホール年間利用可能件数、音楽文化ホール年間利用件数、鈴木鎮一記念館年間入場者数、池上百竹亭年間利用件数
- 評価・分析項目:必要性、公平性、効率性、有効性、優先性

るには複数年の指定期間が望ましいという面はある。

- そうした点については、芸術館の運営審議会が立ち上げられて、より良い運営方法を検討することになっているため、今後の指定期間の問題については、審議会での提言も考慮しながら検討されることになると思う。

### (3) 文化施設、文化行政の政策評価

#### ① 行政評価

- 市の施策全体について、平成15年度から行政管理課が行政評価を実施しており、文化施設の運営事業も対象となっている。
- 政策評価、施策評価、事務事業評価の三段階で、評価の対象は施策や事業の中からピックアップしている。市民委員会というのも設置して意見聴取をし、その内容も盛り込んでいる。
- この行政評価は、施策や事業の存廃を含めた検討や、予算編成でも活用されている。
- 具体的には、個々に担当部局が評価した上で、庁内全体で別途委員会で評価をするしくみで、この行政評価は、指定管理者の導入に伴う評価とは別のものである。

#### ② 文化施設の評価

- 文化施設独自で、第三者の目を入れた評価というのは特に実施していない。ただし、市民芸術館については、6億という予算が当然査定の対象となっており、予算編成の段階で一定の評価をすることになる。
- また、市民芸術館については、「運営審議会」が新たに設置されたので、そこで事業の内容や運営方法の評価についても議論されることになると思う。
- 評価について数値的なものだけではなく、第三者の目を入れて客観的な形での評価を入れるかどうかは現時点では未定である。もしそうになると、市民の声などをどのように反映させていくのか、ということも出てくると思う。

- ◎ 松本市の文化予算は12～13億円で、市の一般会計予算の2%弱
- ◎ 今後は文化行政のまちづくりへの波及効果に期待

- 芸術監督は財団が指名するしくみで、実績の評価や継続有無は、財団の理事会で検討することになる。財団の理事長は市長なので、実質的には市長の指名による。財団の職務規程の中に、芸術監督を置くといった規程がある。
- なお、財団の事務局は、来年ここ(市役所内の総務部文化振興課)に移ってくる予定。私自身、財団の事務局次長という役職を兼務している。

#### (4) 将来の方向性

##### ① 文化行政と波及効果

- 松本市の文化予算は、市民芸術館が6.0億円、サイトウキネンの負担金が1.3億円(実行委員会に対する負担金、関連企画も含めた実質的な支出額は1.7億円程度)、音楽文化ホールが1.4億円、美術館が3.5億円。
- 市の一般会計予算は735億円で、これらの文化予算の総計は2.0%弱を占めていることになる。
- 市民芸術館の事業費は、市の真水の1億に、財団の収入を合わせると約2.2億円。そうした部分の経済波及効果のようなことも考えなければならない。
- どの自治体も同じだと思うが、文化にそんなに予算を使わずに福祉を充実すべきだ、というような意見はすぐに出てくる。
- そういうことに対応するためにも、市民芸術館の事業が、経済的な部分でもまちづくりの面でも効果を持っている、ということをアピールしていきたい。
- 平成13年に実施したサイトウキネンの調査では、経済波及効果は約13億円だった。スカパンの観客調査をしたところ、サイトウキネンとほとんど同じで、観客は県内が6割、県外が4割、県外客の5割が関東地区から、3割が関西地区からという結果であった。
- 今年のサイトウキネンは県文と市民芸術館の二つに分かれて行ったので、もっと県外から来たのではないかと思う。



- ◎ 演劇によるまちの魅力アップを図る
- ◎ 市民芸術館の評価には長期的な視点が必要

## ② まちの魅力アップと演劇の可能性

- 松本は松本城とアルプスで有名だが、プラスアルファの何かがほしい。市民芸術館を含め、文化振興課の仕事でまちづくり的な視点を踏まえ、それを生み出したいと考えている。
- 松本市は、(山)岳、学、(音)楽の三ガク都と言われているが、できれば市民芸術館の活動をとおして、それらに演劇という要素も加えていきたい。
- 以前は民間で演劇フェスティバルが開催されていたが、やはり串田さんという得難い方を得ることができたので、もう一度、演劇の街にしていきたい。
- 美術館も既に開館しているので、音楽、美術、演劇を三本柱にしたような活動を展開できないかと考えている。

## ③ 長期的な効果把握と創造型劇場のネットワーク化

- サイトウキネンは10年前から1.3億円でずっと変わっていない。当初は、「どうしてそんなにお金を出すんだ」、という議論があったが、今では、子どもたちがコンクールで力をつけて賞を取るようになってきたので、県の予算は減っても、市の予算を減らせ、という意見はない。
- 市民芸術館も串田館長をはじめ、皆さんの努力で、何年かたって、そうした評価を得るようにしたい。
- 市民芸術館は「創造型」の事業運営を行っているが、新潟の「りゅーとぴあ」、「北九州芸術劇場」など、各地に同様の創造型事業運営、さらに教育普及にも取り組む館が増えてきた。そういうところは、それだけ費用が余計にかかるので、そのことの評価をちゃんと出すような工夫が必要になると思う。
- 新潟や世田谷など、良い意味で、事業や人材の面のネットワークが結べるようになってきた。松本にもそういう志向を持った館ができて、今まであったパイを奪い合う、ということではなく、手を結びながら、人材育成などの面でもバックアッ

- ◎ 今後の都市間競争の時代には、文化への投資が重要

プをしていければと思う。

#### ④ 都市間競争の時代と文化

- これからは良い意味での都市間競争の時代。暮らしやすい良い街だ、というものにしていかなければならない。文化の要素がないと、高額所得者は街を離れていく、とも言われている。
- 信州大学があることで医療では松本は高いレベルを維持しているが、文化についても同様に他の都市にはない政策を展開したい。
- 福祉というのは結局どこの都市でもやらなければならない政策。それだけやっていたのでは、街の魅力は高まらない。そのためにも、文化に投資をしていくという発想が必要だと思う。

- ◎ 指定管理者制度の導入によって、財団は11の文化施設の指定管理者となる
- ◎ ただし8つの博物館については、来年度直営化の方向で検討中

- 面会日：平成16年11月4日
- 面会者：宮川雅行（(財)松本市教育文化振興財団事務局次長補佐）

**(財)松本市教育文化振興財団の概要**

- 設立：昭和58年9月14日
- 目的：民俗、考古、歴史、山岳、美術、科学、教育資料等の公開展示及び松本市から管理を指定された教育文化施設の管理運営その他必要な事項を行う。
- 基本財産：3千万円（全額松本市からの出資金）

- \*1：（財）松本市教育文化振興財団が指定管理者となっている施設：  
 まつもと市民芸術館  
 松本市音楽文化ホール  
 松本市美術館  
 旧開智学校校舎（重文）○  
 松本民芸館○  
 はかり資料館○  
 旧司祭館○  
 窪田空穂記念館○  
 馬場家住宅（重文）○  
 歴史の里○  
 時計博物館○  
 ＊○印が直営化の検討されている博物館

**2. (財)松本市教育文化振興財団**

**(1) 指定管理者制度の導入と財団**

**① 松本市と財団の関係**

- 指定管理者制度が導入され、当財団も、11施設の指定管理者に指定されたが、実質的には、従来の管理委託方式とあまり変わらない。むしろ、協定書の締結や議会での議決など、行程が増えて手続き的には煩雑になった。
- 当財団で働く市の職員は、出向ではなく併任扱いとなっており、指定管理者を指定する側と指定される側が、ある種、表裏一体の関係である。
- 本来的には望ましい形ではないと思うが、指定管理者を指定する側と受ける側が同じ人間がやっていることになる。つまり、財団の考え方イコール市の考え方、というのが実態。
- 市民芸術館の指定管理者の実施がきっかけとなって、他の文化施設についても一気に指定管理者制度を実施したが、必ずしも制度に対する検討が十分ではなかったかもしれない。
- 公募すべきかどうかや審査の方法についても、本来はもっと十分な検討をすべきだったかもしれない。

**② 博物館施設の扱い**

- 博物館施設についても、期間1年で、財団が指定管理者となっているが、集客施設ではなく、学術的、教育的施設であること、利用料金収入が見込めないこと、指定管理者制度によって新たな事務や消費税が発生することなどを考えて、8つの博物館については、直営に戻すという方向で検討中である。
- 現在の市立博物館は、昭和40年頃に、老朽化した施設を立て替える際に、自転車振興会の寄付を受けるなどして、財団が建設し、財団の所有となっている。そのため、直営方式に切り替える場合は、建物を市へ寄付することも検討中

- ◎ 指定管理者制度の導入がきっかけとなり、財団のあり方自体を大きく見直す時期にある
- ◎ 今後財団は芸術文化系施設に特化していく可能性あり

である。

- その方向が確定すれば、来年度、財団は、市民芸術館、美術館、音文ホールとの3つの芸術文化系施設に特化していくことになると思う。

## (2) 財団のあり方と組織体制

### ① 財団の組織体制

- 財団の職員は基本的に市の職員の併任で、プロパー職員はいない。市の職員以外は嘱託や臨時職員であるため、直営に戻すことで、いわゆる深刻な雇用問題は発生しない。
- 博物館の学芸員も市の職員である。
- こうした仕組みは、行政職員の定数問題が叫ばれたときに生まれたもの。今は定数問題はまったくないが、その仕組みがそのまま残っている。

### ② 財団のあり方と職員構成

- 指定管理者制度が導入されることによって、現状のままでは不具合が生じるため、現在は、財団の存在意義は何か、ということのを再検討する時期に来ている。
- 極端に言えば、一度解散するぐらいのつもりで考える必要がある。博物館の直営化も、一旦これまでの財団運営のしくみを解消して、根本から考え直そう、ということでもある。
- 直営化はいわばリセットで、そのまま継続する訳ではなく、場合によっては、やはり財団で運営しようということになるかもしれない。
- 理事や評議員に民間人が入ったこともあって、これまでとは違う視点から理事会、評議員会で検討している。
- いわゆる行政保管型財団からの脱皮というものも視野に入れなければならない。
- もともと、博物館の管理がベースにできている財団だが、美術館や市民芸術館ができて、それまでの財団の基本的性格が大きく変わりつつある。
- 音文ホール、市民芸術館、美術館が、市の主要な文化施

設。市民芸術館の運営に際して串田館長など、民間人を登用しており、長期的にはこれらの施設の管理運営を行う専門的な財団となっていくかもしれない。

- 美術館と市民芸術館は立地も近く、ともに文化の発信拠点にしてはどうか、という議論と、逆に、美術館は博物館施設なのだから別扱いにすべきだ、という意見が併存している。
- 公益法人改革の中で、行政が100%出資した行政保管型の財団の存在意義は小さくなりつつあり、そういう国の動向も視野に入れなければならない。
- 理事会、評議員会に新メンバーが加入したのは、昨年8月。一年たって、やっと財団の歴史的な背景や、指定管理者とはどんなものなのか、などについて理解が深まってきたところ。そういう意味で、財団のあり方の検討は、これからの話だと思う。

### ③ プロパー職員について

- ただ、当財団にはいわゆるプロパー職員がいないため、深刻な雇用問題が発生しない、という点では、解散も含め柔軟に考えることができる。
- 独自にプロパーを雇うべきだという意見が出たこともあったが、本当に長期的に見た場合にどうなのか、という議論があって、結局プロパー職員を雇ってこなかった。そのため、(プロパー職員がいる)他の財団よりは機構改革が容易という面もある。
- ただ、今は理事会の中でも、プロパーの専門職員を増やして拡大し、市からも独立すべきだ、という意見もある。

### ④ 消費税等

- 博物館が直営になると、消費税については節約できることになる。現在の財団の年間消費税は15年度の決算値で約1千万円だが、それは総予算が7億の場合。市民芸術館が入って、トータルの予算はほとんど倍になるので、1千4～500万になる可能性がある。

- 補助金部分には消費税はかからない。管理委託費のうち人件費部分については、松本税務所館内では、非課税扱い、ということになっている。
- ただ、今後、委託費の人件費相当分も含めて課税することや、補助金も消費税をかけるべき、との見解もあるため、今後は、消費税は増えても減ることはない。
- 現在、利用料金制を導入しているのは市民芸術館のみで、今年度の利用料金収入は1,300万円を財団の予算に計上している。また、事業収入についても、市民芸術館のみ財団収入の扱いで、今年度は約7,300万円の見込み。
- 音文ホールについても、利用料金制や事業収入について同じ仕組みを導入しようと検討中である。

#### ⑤ 財団事務局の位置づけ

- 財団の事務局が全体を統括すべき、という話もあるが、音文ホールや市民芸術館は、市の総務部文化振興課の所管であり、事務局職員は市の教育部と博物館職員も兼務しているため、現実的には難しい。
- 事務局といわれても、管轄できる範囲に限界があり、音文ホール、市民芸術館については、市の文化振興課の主導で方向性が決まる。
- そうした面も含め、財団事務局のあり方については、今後、変わっていく可能性が高い。

### (3) 事業評価について

#### ① 財団運営施設の評価

- 個々の施設ごとで、どのような評価をしているのかについては、財団事務局では把握していない。
- 昨年8月に、理事会、評議員会に民間人を登用した結果、具体的な目標の設定がない、とか、目標に到達したかどうか定かではない、という意見が出るようになっている。
- そこでの議論も含め、今後、評価をどのようにしていくかについては、財団内部でも、これからの議論になると思う。

(財)松本市教育文化振興財団寄付行為(抜粋)

- 目的:財団は、民俗、考古、歴史、山岳、美術、科学、教育資料等の公開展示及び松本市から管理を指定された教育文化施設の管理運営その他必要な事業を行い、もって松本市民の教育文化の向上に寄与することを目的とする。
- 事業:財団は、前条の目的を達成するために次の事業を行う。
  - (1) 民俗、考古、歴史、山岳、美術、科学、教育資料等の収集、保管、展示
  - (2) 前項の諸資料等に関する調査研究
  - (3) 日本民俗資料館の管理運営
  - (4) 松本市から管理を指定された教育文化施設及びその他の施設の管理運営
  - (5) その他前条の目的を達成するために必要な事業

- 財団の目標やミッションが評価の重要な指標になるという指摘もあるが、寄付行為に記載されている以上の具体的なものは無い。

② 行政評価システムにおける評価について

- 財団が管理運営する施設は、松本市の施設であり、市全体の行政評価の取り組みの中で実施されつつある。
- 松本市では、行政評価システムを構築中であり、施設管理についても、事務事業評価のひとつとして実施の予定。
- 財団独自の事業評価は、監査や決算の方法を含め、市全体の行政評価システムとのバランスを考えながら、検討していくことになると思う。