

# 三重県文化審議会

## 文化交流ゾーン検討部会報告書

平成26年1月

(目 次)

1	部会における調査・審議の目的と審議の経過	…	1
	1－(1)	「文化交流ゾーン」とは	
	1－(2)	文化審議会における文化交流ゾーン検討部会の設置	
	1－(3)	審議の経過	
2	「文化交流ゾーン」のめざす姿等	…	5
	2－(1)	県がめざすもの	
		2－(1)－① 文化と生涯学習の振興	
		2－(1)－② 県立文化施設の集積の活用	
	2－(2)	部会の意見	
		2－(2)－① ミッション(理念、使命)について	
		2－(2)－② めざす姿について	
		i) 県の中核的文化施設として	
		ii) それぞれの施設の魅力の向上のために	
		iii) 連携強化による新たな魅力の創出のために	
3	「文化交流ゾーン」を構成する施設の運営手法のあり方	…	11
	3－(1)	県の検討と運営手法の選択肢等	
		3－(1)－① 県が検討した施設運営の基本的な考え方	
		3－(1)－② 運営手法の選択肢	
	3－(2)	部会において検討した案	
	3－(3)	部会の意見	

参考資料

## 1 部会における調査・審議の目的と審議の経過

### 1- (1) 「文化交流ゾーン」とは

- 平成 26 年 4 月、三重県総合文化センター(以下、「総合文化センター」と表記。\*)の隣接地に三重県総合博物館(以下、「総合博物館」と表記)が開館します。

総合文化センターは、舞台芸術及び生涯学習等の拠点であり、総合博物館は、三重の自然と歴史・文化について、ともに考え、活動することができる場です。そして、この2つの施設に近接する位置に、優れた芸術作品を通して県民の芸術性と感性を育む拠点である三重県立美術館(以下、「美術館」と表記)が立地しています。

三重県は、美術館を含む総合文化センター周辺の地域を「文化交流ゾーン」とし、そして、この優れた立地条件を最大限に活かして、3つの施設が新たに魅力あふれる「県民の学び・体験・交流の場」となるよう発展をめざすこととしています。

#### \*総合文化センター

三重県文化会館、三重県生涯学習センター、三重県男女共同参画センター、三重県立図書館で構成する複合型文化施設

### 1- (2) 文化審議会における文化交流ゾーン検討部会の設置

- 第1回文化審議会において、県から、「新しいみえの文化振興方針(仮称)」の主な論点の1つとして、「『みえの文化』の拠点としての『文化交流ゾーン』はどうあるべきか」が示されました。
- これは、具体的には、「文化交流ゾーン」のめざす姿、ミッション及び具体的な連携方策並びにゾーンを構成する施設の運営手法のあり方を検討・整理するものであり、その結果を、同方針を構成する5つの柱(イメージ)の1つとして位置づけるというものでした。
- 第1回審議会では、この点について、特に調査・審議を深めるため、審議会内に文化交流ゾーン検討部会を設置することが決定されました。

### 1- (3) 審議の経過

- 当部会は、事務局及び各施設の担当者から、以下の点等に関して説明を受け、3回の調査・審議を行って、部会としての意見をとりまとめました。

- ① 「文化交流ゾーン」を構成する各施設の概要(個々の施設の設置目的や取組内容、組織運営の状況等)
- ② 県の各種計画における「文化交流ゾーン」の位置づけや、県内部における検討内容(めざす姿等や具体的な連携方策、ゾーンを構成する施設の運営手法のあり方)
- ③ 過去に取り組んできた施設間の連携の内容
- ④ 制度上活用することができる運営手法と、その効果及び懸念される点
- ⑤ 他の地方公共団体の事例

- ・ この間、国は三重県の提言等を受け、地方独立行政法人制度を改正し、博物館や美術館を対象に追加しました。当部会ではこの点も踏まえた検討を行いました。

# 文化交流ゾーン

三重県総合文化センター (現在、図書館を除き、指定管理)



※県立美術館から徒歩約10分(約1000m)

平成26年4月19日開館

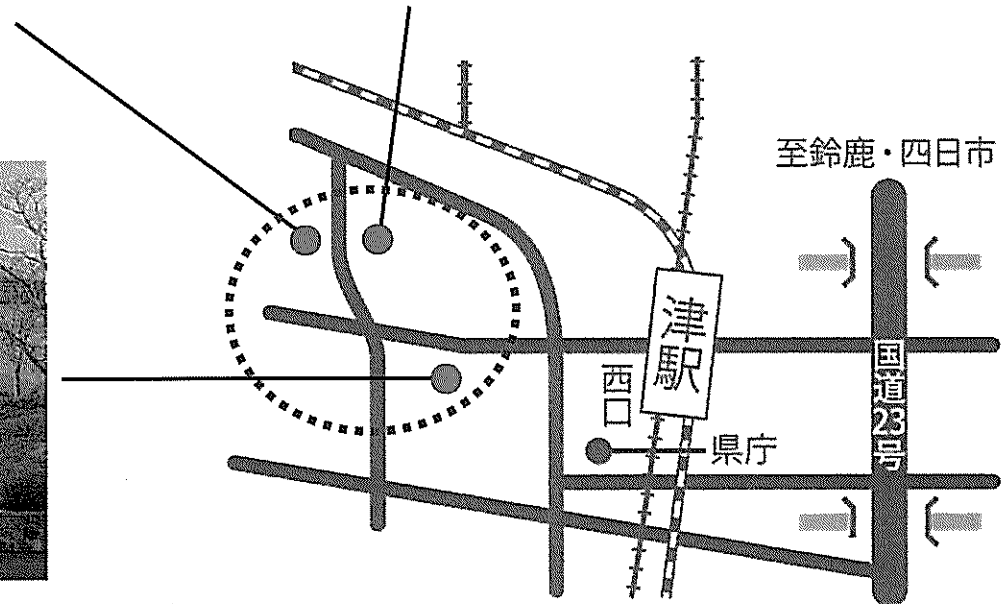
三重県総合博物館(MieMu) (当初は直営)



三重県立美術館 (現在、直営)



※津駅西口から徒歩約10分(約900m)



「文化交流ゾーン」: 新県立博物館の整備を契機として、新たに魅力あふれる「県民の学び・体験・交流の場」となるよう発展をめざす県立美術館を含めた総合文化センター周辺地域のこと。

## 2 「文化交流ゾーン」のめざす姿等

- ・ 当部会で検討する「文化交流ゾーン」のめざす姿、ミッション、具体的な連携方策及びゾーンを構成する施設の運営手法のあり方は、それぞれが密接に関連しますが、便宜上、施設の運営手法とそれ以外に分けて整理します。
- ・ ここでは、施設の運営手法の前提となる、めざす姿等について整理し、3で運営手法を整理します。

まずは、県がめざすものを改めて確認し、そのうえで、ゾーンの姿等に関する部会の意見を整理することとします。

### 2- (1) 県がめざすもの

#### 2- (1) -① 文化と生涯学習の振興

- ・ 県は、みえ県民カビジョンにおいて、「文化の振興」及び「生涯学習の振興」に関して、次の2点を目指すことを明らかにしています。

- |  |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>i) 県民の皆さんが多様な文化芸術にふれ、学び、成果を高め合う機会や、お互いに交流し、活動の裾野を広げる機会を充実させること</li><li>ii) これまで自己の関心やライフスタイル・ライフステージにあった学習機会を得られなかった県民の皆さんが容易に自己のニーズにあった学習情報を得ることができ、気軽に学びの場や機会を利用できるようにすること</li></ul> |
|--|

#### 2- (1) -② 県立文化施設の集積の活用

- ・ 先述のとおり、総合博物館の開館により、その周辺には、総合文化センター及び美術館という、みえの文化芸術と学びの3大拠点が集積します。

県としては、これを契機に、異なる特徴を有するこれらの施設について、それぞれの役割を踏まえて充実強化を図り、あわせて、集積による利点を活かして事業や機能面での連携を一層強化することで、これまでとは異なる形の魅力あふれる場とし、県民の皆さんの、文化芸術や学びの機会をより広げたいと考えています。

### 2- (2) 部会の意見

- ・ まず、用語の定義ですが、当部会としては、「ミッション」は、理念や使命を示すものと捉えます。

また、「めざす姿」は、ミッション(理念、使命)を踏まえて、より具体的に、ある時点を目途に、例えば、5年後や10年後に、実現したい姿と整理

します。

なお、「文化交流ゾーン」についてですが、「ゾーン」という語を用いているものの、例えば、都市計画のゾーニングのように、総合文化センター周辺の土地の利用を面的に規制、あるいは、誘導していくことを想定して用いているわけではなく、(1)で確認したように、総合文化センターをはじめとする県立文化施設の集積とその活用を表すために用いている語であるので、これを前提とした検討を行うこととします。

## 2-(2)-① ミッション(理念、使命)について

- ・ 「文化交流ゾーン」を構成する各県立文化施設に関しては、関係法令で設置目的や行うべき事業が定められており、有識者等の意見を踏まえて、より具体的な理念や使命が定められています。
- ・ 「文化交流ゾーン」に関しては、県は、ゾーン構成施設の集積を活用すること、具体的には、各施設が事業等の様々な面で連携を強化することによって魅力や利便性の向上を図ることを考えています。
- ・ これらのことから、部会としては次のように考え、整理します。

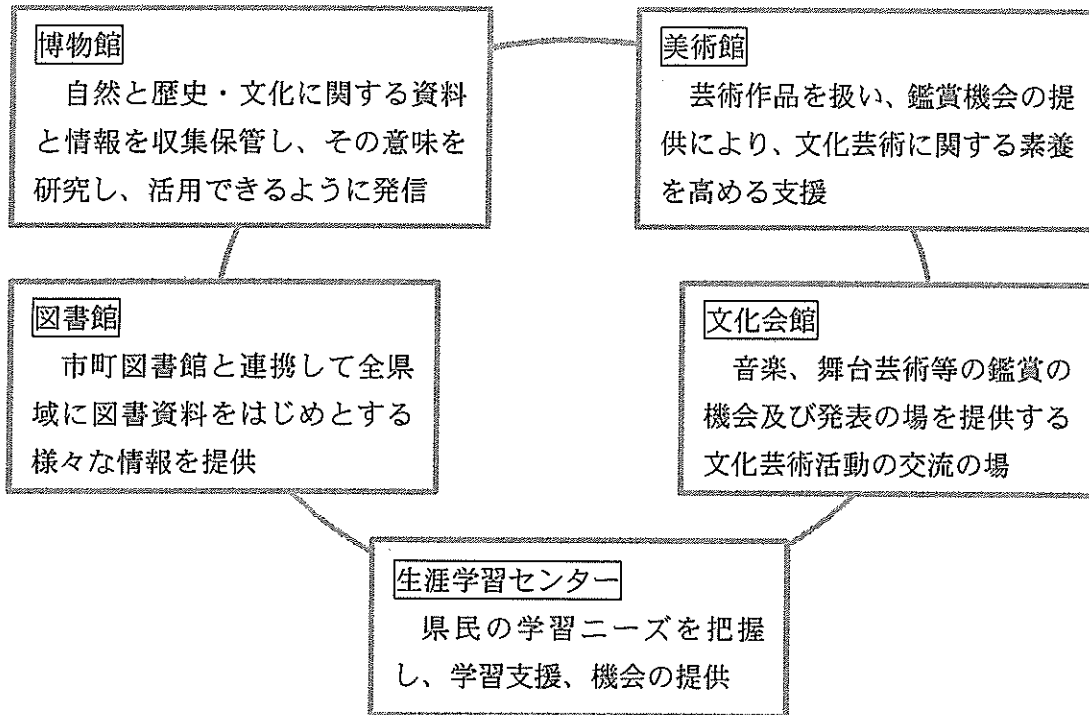
「文化交流ゾーン」のミッション(理念、使命)とは、「文化交流ゾーン」を構成する各県立文化施設が、それぞれの独自性を活かしながら、集積の利点を活かして、お互いの連携を強化することにより、一層魅力あふれる「県民の学び・体験・交流の場」となること

## 2-(2)-② めざす姿について

- ・ ここでは、ミッション(理念、使命)を踏まえてめざす姿について具体的な方策とともに整理します。
- ・ 「文化交流ゾーン」を構成する各県立文化施設は、全ての県民にとって、主に次の機能を有し、その時々には多様な役割を担うという部分では共通します。

- i) 一人ひとりの学習を支援する機能
- ii) 一人ひとりや団体の自然と歴史・文化に関する活動を支援する機能
- iii) 文化芸術に関する多様な情報を紹介し、ひろめる機能
- iv) 資料を収集・保存する機能
- v) 調査・研究機能
- vi) 専門性をもった人材を育成する機能
- vii) 文化芸術に触れ親しみ文化芸術活動に参加してもらうための企画立案機能
- viii) 文化芸術活動や人をつなげる機能

- ・ その一方で、例えば、図書資料を主に扱う図書館、地域の自然と歴史・文化に関する資料と情報を扱う博物館、芸術作品を扱う美術館、音楽や舞台芸術の鑑賞・発表の場である文化会館というように、特徴等には差があります。



- ・ この部会の設置が決定された第1回審議会において「それぞれの施設にしっかりと確立された魅力が必要である」等との意見がありました。当部会としても、県民の皆さんが文化芸術にふれ、学ぶ機会を広げるうえでは、連携強化による新たな魅力の創出と同様に、各施設の魅力の向上は大変重要なことであると考えており、そのためにどうあるべきかについても多くの意見がだされました。施設間の連携強化に加えて、この観点からもめざす姿について整理します。

## i) 県の中核的文化施設として

### ア) 三重の伝統や文化の継承・発展・発信を

- ・ 私たちは、過去から未来への世代間のつながりの中で、文化を継承し、新たな文化に発展させながら、三重の文化を育ててきました。三重の豊かな自然や歴史・風土によって育まれてきた文化や、今を生きる人々により継承されてきた伝統文化、新たに創造される文化など、多様な自然と歴史・文化が、県民共通の財産として、次代に発展的に引き継がれ、みんなで守り育てていくことが必要です。各



施設は県立の施設としてその中核的な役割を担うとともに、三重の伝統や文化を県内外に発信していくことが必要です。

イ) 地域の文化芸術と学びを刺激し、牽引を

- ・ 県の文化と学びの中心拠点として、高い水準のサービス、先進的なサービスを提供する突出した存在であり続け、県内各地域を刺激し、リードすることが必要です。

現在、文化会館では、人気の「ワンコインコンサート」を市町ホールに紹介・拡大するとともに、全国的に類を見ない企画として三重の青少年の才能発掘をテーマに25歳以下を対象とした「ミエ・ユース・演劇ラボ」に取り組んでいます。また、県立図書館では、新たなサービスの調査研究を行い、試行したサービスのノウハウを市町立図書館に提供しています。ここに挙げたのは一例ですが、今後とも、各施設にはこのような取組を通じて県全体の文化サービスの充実に努めていくことが期待されます。

ウ) 市町や地域との対話・連携の強化を

- ・ 市町との対話の場を定期的に持つことが必要です。例えば、年間事業計画を策定する際に、対話の場を持つことで、文化行政に意欲のある市町との共同事業とし、県立施設だけで取り組むよりも充実した内容で県民に提供することもできます。
- ・ 収蔵資料等の貸借という形で市町の支援を充実することが必要です。このことで、自らの文化サービスを充実したい市町がイニシアチブをとって県の作品を展示する展覧会を開催することができ、県民は各地域に居ながら文化芸術にふれることができます。また、県民がゾーン構成施設を訪れるきっかけにもなります。

ii) それぞれの施設の魅力の向上のために

ア) 県民の立場で企画立案を

- ・ 県立の施設として公益性に配慮し、学芸員が積み重ねてきた調査研究の成果を県民に還元することは重要です。今後とも、各施設は、これらの学術的水準や芸術性・専門性の高いサービスに磨きをかけることが必要です。
- ・ 一方で、それだけではなく、県立の施設はこうあるべきものという先入観から解き放たれ、時には、これまで文化施設を訪れたことがないような方を呼び込む、いわゆる「おもしろい」「たのしい」企画を提供することも必要です。例えば、国立施設や他県施設でも実際に行われたように、人気のある映画やアニメ等をテーマにした企画等もその1つですし、また、県民の提案に基づく企画等もあって

よいと考えます。

イ) 観覧環境の改善を

- ・ 誰もが見やすい環境で、わかりやすく説明することも必要です。例えば、作品のキャプションプレートの文字を高齢者にも見やすい大きさにすること、希望する方には作者の思いや苦労したところ等をかみくだいて説明することなどです。

ウ) 来館者満足につながる対応を

- ・ 来館者が「温かく迎えてくれた」と感じていただけるホスピタリティも大切です。例えば、明るく親しみのある表情、適切な言葉遣い、きびきびとした動作はもとより、来館者の立場に立った声かけなどです。ゾーン構成施設は、来館者が感動し、何かに気づき、発見していただくような文化芸術や学びの機会を提供することが第一ですが、来館者が満足し、再び来館していただくためには、スタッフの真心のこもった対応も重要です。

iii) 連携強化による新たな魅力の創出のために

ア) 分野を越えた組み合わせ等による新たな企画を

- ・ 施設が集積していることの利点は、そこに行けば様々な異なる価値にふれられることであり、異なる分野の文化芸術の融合がより容易になることです。ゾーン構成施設は、事業の企画段階から連携し、イベントの開催時期をあわせることにより多様な分野の文化芸術に同時にふれる機会を提供することや、異なる分野の文化芸術を1つのテーマの中で組み合わせた事業を実施することが必要です。

このことで、これまで特定分野の文化芸術のみにふれることが多かった方々が他の分野の文化芸術にふれ、学び、交流する可能性が大きく広がります。

イ) 役割分担等で世代等を超えて楽しめる場に

- ・ 1つの文化施設が、幅広い世代の方や趣味の異なる方にとって、いつ訪れても、誰もが楽しむことができる施設になることは難しいことです。しかし、たくさんの文化施設が集積しているこのゾーンにおいては、各施設が役割分担することで可能になります。例えば、三世代の家族が一緒に訪れたときに、ゾーン構成施設のどこかでは子ども向けの企画・イベント等があり、他の施設では高齢者が楽しめるものがあるという形で、各施設が分担して実施することができます。

ウ) 分野を越えた人材の交流を

- ・ 学芸員等の視野と経験の幅を広げ、柔軟な発想力と感性を磨くた

め、専門分野を越えて多様な現場を経験することも必要です。例えば、共同プロジェクト等により、総合博物館の学芸員が美術館の学芸員と、あるいは、美術館の学芸員が文化会館の職員とともに事業を遂行し、交流することなどです。このことによって、学芸員等の人脈が広がったり、従来にはなかった視点での企画立案、新しい見せ方につながり、訪れる方に新たな感動をもたらすことにつながります。

エ) 施設・設備の共同利用等で効率化を

- ・ ゾーン構成施設は、互いの施設・設備やノウハウ等を共同で利用することが必要です。例えば、駐車場や各種機器等の共同利用、共同広報、施設管理(清掃、警備等)の共通化です。このことで利用者の利便性・快適性の向上をもたらすことができます。また、効率的で合理的な管理運営が実現し、管理経費等を縮減し、その分を事業の維持・充実に活用することができます。

### 3 「文化交流ゾーン」を構成する施設の運営手法のあり方

#### 3- (1) 県の検討と運営手法の選択肢等

##### 3- (1) -① 県が検討した施設運営の基本的な考え方

- ・ 県は、平成 24 年度に行った内部検討において、「文化交流ゾーン」構成施設の運営の基本的な考え方を次の 3 つに整理しました。

- i) 県民サービスの向上に向けて、各施設の独自性を生かしつつ、一体的に組織運営や事業を行えること
- ii) 経営の自由度を高め、柔軟な発想や創意工夫が生かされるとともに、経営努力が反映される運営手法とすること
- iii) 学芸業務等の専門性の高い業務については、継続性・専門性・計画性を担保できる運営手法とすること

- ・ 当部会における審議は、県民の皆さんが文化芸術にふれる機会の充実等を図ることを目的としており、2 で整理した「文化交流ゾーン」構成施設のめざす姿等の実現により、「文化交流ゾーン」構成施設のそれぞれの魅力を向上させるとともに、連携強化によって新たな魅力を創出することが必要です。県が整理した 3 つの考え方は、その実現に寄与すると考えられることから、部会としても基本的に賛同できるものと考えます。

ここでは、「文化交流ゾーン」構成施設の運営手法を整理しますが、この 3 つの考え方を前提として検討することとします。

##### 3- (1) -② 運営手法の選択肢

- ・ 県立文化施設の運営手法としては、この部会が設置された時点では、県直営と指定管理者制度の 2 つでした。

三重県は、ゾーン構成施設の運営手法として地方独立行政法人制度の活用も有力な選択肢の 1 つであると考えていたことから、文化会館や図書館をはじめとする文化施設の管理運営を同制度の対象に加え、ゾーン構成施設全体の管理運営を業務とする地方独立行政法人の設立も可能となるような制度改正を国に対して提言しました。

この結果、平成 25 年 10 月には、提言を行った施設のうち、博物館及び美術館の管理運営が地方独立行政法人の対象業務に加えられ、選択肢は次表のとおりとなりました。

部会の検討においては、地方独立行政法人制度の活用も選択肢の1つとしました。

	現在の運営	運営手法の選択肢		
		県直営	指定管理	地方独立行政法人
総合文化センター (図書館を除く)	指定管理 (全部) (注1)	○	○	×
県立図書館	県直営 (注2)	○	○	×
県立美術館	県直営	○	○	○
総合博物館	開館前	○	○	○

○：選択可能 ×：選択不可

(注1) 「指定管理」について

指定管理については、施設の管理運営業務全てを指定管理者に委ねる「全部指定」と、施設の管理運営業務のうち一部だけ(例えば、清掃・警備・施設維持補修だけを対象にしたり、カウンター業務だけを対象にする)を指定管理者に委ねる「一部指定」の2つがあり、どちらでも選択することができます。

(注2) 県立図書館の現在の運営について

県立図書館の現在の運営は県直営ですが、県立図書館が総合文化センターという複合型文化施設内に位置していること及び同センター(図書館を除く)に指定管理者制度を導入していること等から、県立図書館の清掃や警備等については、同センターの指定管理者に委託しています。

すなわち、県立図書館の現在の運営は県直営に分類されますが、実際には指定管理(一部指定)に近い形になっています。

### 3 - (2) 部会において検討した案

・ 部会の審議において、県からは、次の4つの案が例示されました。

… 詳細は14～17頁参照

なお、これらは、基本的な枠組みであって、組み合わせによっては対象範囲の調整と詳細な制度設計が必要になります。

#### 〔1案〕指定管理(全部指定)

「文化交流ゾーン」を構成する全ての文化施設を一括して指定管理の対象とするもので、学芸業務や司書業務を含むものです。

なお、学芸業務など専門的な業務の継続性等を確保するため、学芸員など県の職員を指定管理者に派遣することを想定しています。

#### 〔2案〕指定管理(一部指定)

1案と同様に全施設を一括して指定管理の対象としますが、1案とは異

なり、専門的な業務の継続性等を県直営の形で確保するため、学芸業務・司書業務を指定管理の対象としません。

なお、指定管理者と、県直営となる学芸業務等を担う部門との一体性を確保するため、「(仮)経営会議」を設置します。

[3案] 指定管理+直営 (=現在の組織運営を一部改善)

現在と同様に、総合文化センター(図書館を除く)に指定管理者制度を導入し、それ以外の施設は県直営としますが、現行よりも一体的な運営を可能にするため、「(仮)経営会議」を設置するものです。

[4案] 指定管理+地方独立行政法人(+直営)

現在指定管理者制度を導入している総合文化センター(図書館を除く)には引き続き指定管理者制度を導入し、総合博物館及び美術館は地方独立行政法人化するものです。

この場合、図書館については、県直営にする場合と、総合文化センターとともに指定管理の対象にする場合の2つのパターンがあります。

なお、この案においても、組織が一体化するわけではないので、「(仮)経営会議」を設置して、一体性を確保します。

## ◇文化交流ゾーンを構成する各施設の今後の組織のあり方(例示)

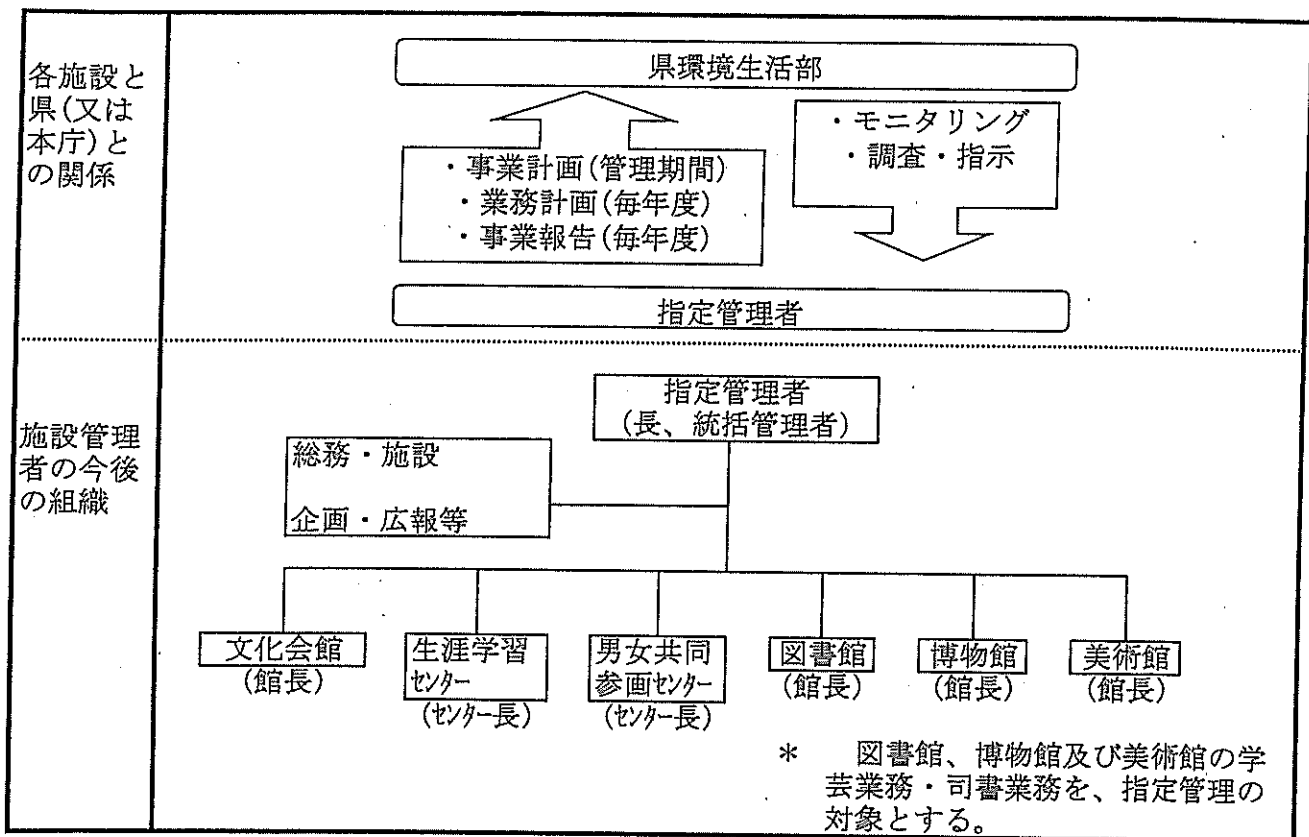
施設の運営手法は、①指定管理者制度(全部指定、一部指定)②直営③地方独立行政法人化の3つがあり、この組み合わせにより、以下に4つの組織のあり方を例示します。

なお、これらは基本的な枠組みとその効果等を示したもので、組み合わせによっては対象範囲の調整と詳細な制度設計が必要になります。

### 〔1案 指定管理(全部指定)〕

現在指定管理者制度を導入している総合文化センター(文化会館、生涯学習センター、男女共同参画センター)とそれ以外の施設を一括して指定管理の対象とする。

- 指定管理業務には学芸業務・司書業務を含む。

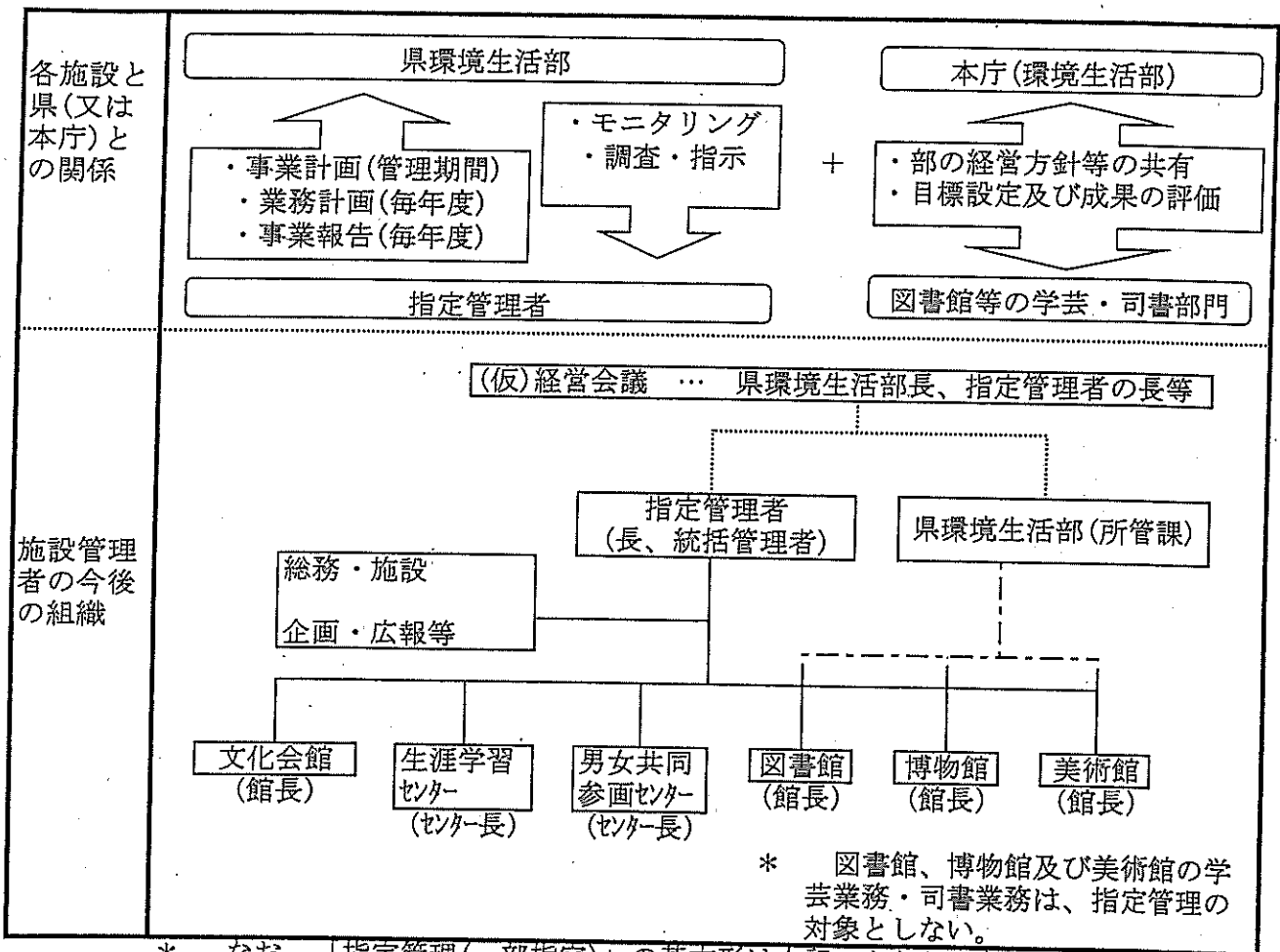


- <効果>
- 一つの指揮命令系統の下で、各施設の独自性を活かしつつ、一体的な組織運営や総合的な視点からの事業展開が可能となる(=連携の日常化)。
  - 経営の自由度が高く、柔軟な発想や創意工夫が活かせる。
  - 民間のノウハウを活用した経営努力が期待できる。
  - 予算の執行等に柔軟性を発揮しやすい。

- <懸念される点>
- 各施設が持つ「社会の公共財」としての役割は本来的に行政が担うべきであり、新たに外部の団体に委ねる場合は、その機能が担保できるよう配慮が必要がある(「公」であることの信頼感や、「公」の立場として行う地域支援活動などが維持できなくなる恐れがある)。
  - 学芸業務等の基幹業務の継続性を担保するためには職員の派遣が必要であるが、制度上派遣を継続することには制約がある。
  - 指定管理期間を超える長期的な視野が欠けることが懸念される。

## 〔2案 指定管理(一部指定)〕

- ・ 現在指定管理者制度を導入している総合文化センター(文化会館、生涯学習センター、男女共同参画センター)とそれ以外の施設を一括して指定管理の対象とする。
- ・ 指定管理業務には、図書館、博物館及び美術館の学芸業務・司書業務を含まない。
- ・ 県直営部門との間で、より一体的な組織運営等が可能となるよう、指定管理者との間で「(仮)経営会議」を設置する必要がある。同会議では、例えば、毎月、両組織の経営層等による諸調整、館長レベル及び担当者レベルの連絡調整を実施する。



\* なお、「指定管理(一部指定)」の基本形は上記のとおりであるが、指定管理業務の対象範囲については幅がある。

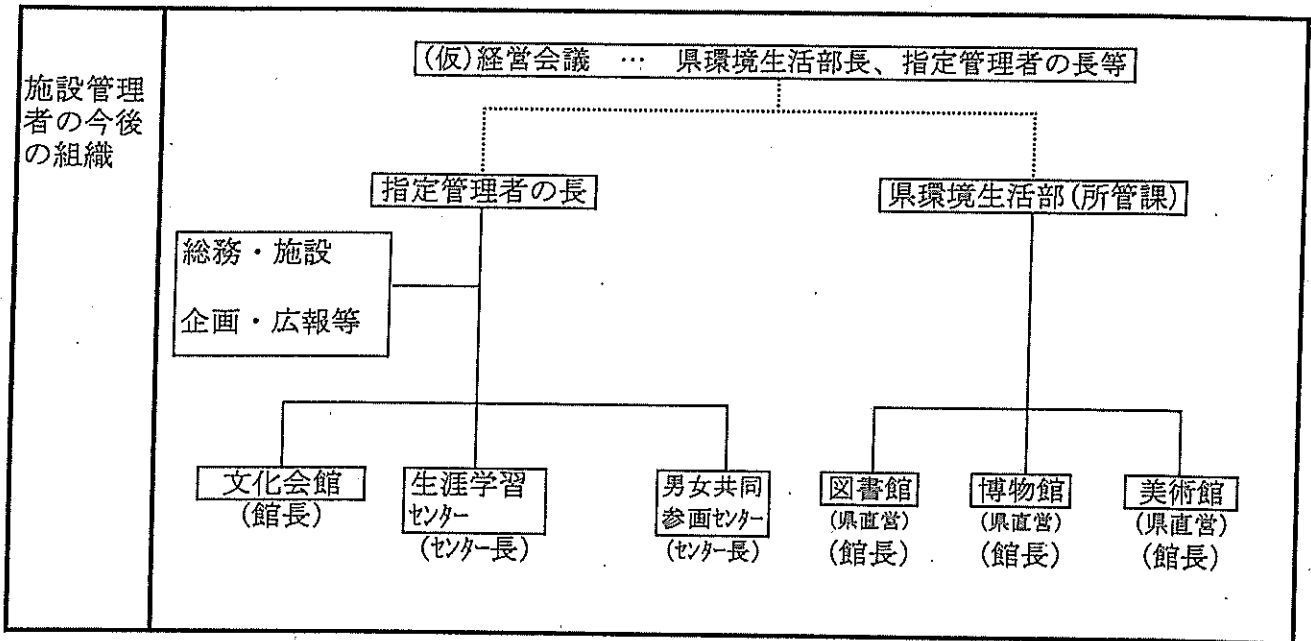
- <効果>
- ・ 学芸業務等の基幹業務の継続性や公益性を担保できるとともに、県の方針や考えを反映しやすい。
- <懸念される点>
- ・ 指揮命令系統が複雑化することで業務の分担や責任の範囲が不明確になり、調整に労力を要する。
  - ・ 指定管理者が施設の経営において自由度や独自性を発揮できる範囲が限られる。



### 〔3案 指定管理+直営 = 現在の組織運営を一部改善〕

現在指定管理者制度を導入している総合文化センター(文化会館、生涯学習センター、男女共同参画センター)にのみ指定管理者制度を導入し、それ以外の施設は施設管理(清掃、警備等)も指定管理の対象とせず県直営とする。

県直営部門との間で、より一体的な組織運営等が可能となるよう、指定管理者との間で「(仮)経営会議」を設置する必要がある。同会議では、例えば、毎月、両組織の経営層等による諸調整、館長レベル及び担当者レベルの連絡調整を実施する。



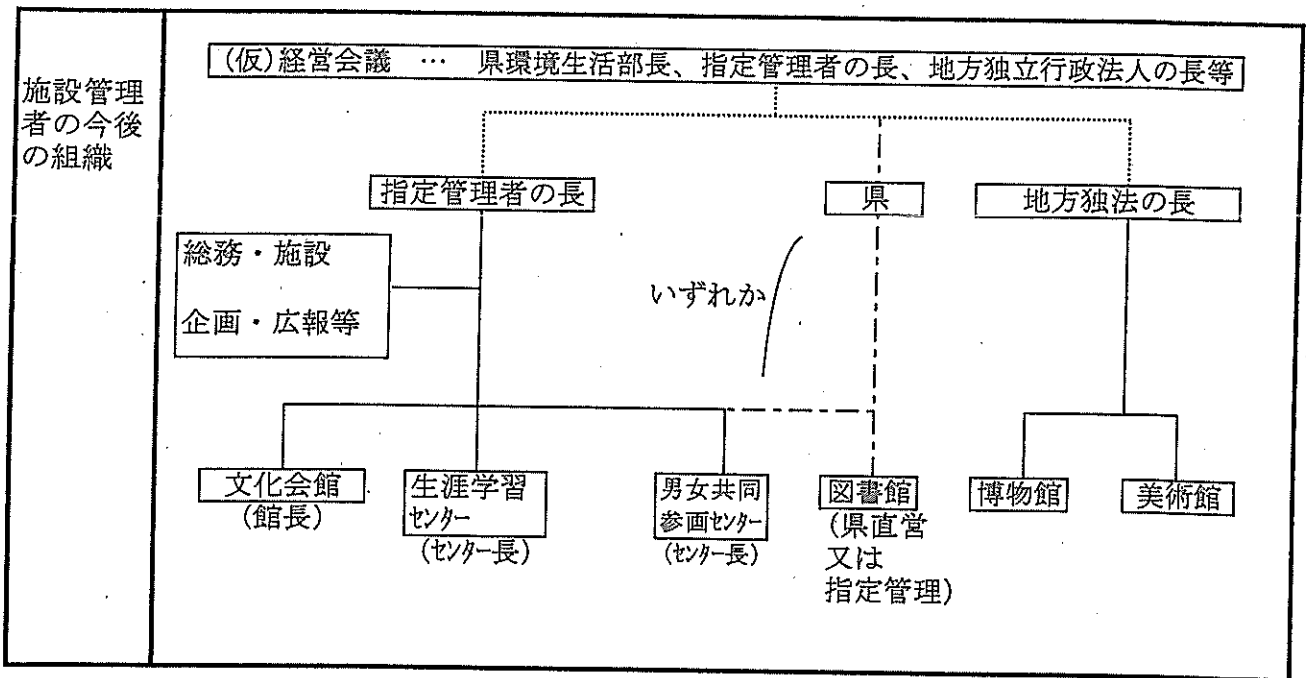
- <効果>
- ・ 県直営館が持つ「社会の公共財」としての役割は本来的に行政が担うべきである(「公」であることの信頼感や、「公」の立場として行う地域支援活動の維持に有効)。
  - ・ 県直営館は、業務全般について継続性や公益性を担保できるとともに、県の方針や考えをダイレクトに反映できる。
  - ・ 長期的な視点で、計画的な組織運営が可能となる。

- <懸念される点>
- ・ 管理体制、指揮命令系統が異なるため、各施設が連携する企画の調整に時間や手間がかかる(=「連携の日常化」は難しい)。
  - ・ 県直営館に関しては、地方自治法等の各種制約を受けるため、指定管理者制度導入施設と比較して、経営の自由度が高くなく、柔軟性を発揮しにくい。

## 〔4案 指定管理+地方独立行政法人(+直営)〕

現在指定管理者制度を導入している総合文化センター(文化会館、生涯学習センター、男女共同参画センター)に引き続き指定管理者制度を導入し、制度改正により地方独立行政法人化が可能となる博物館及び美術館を地方独立行政法人とする。  
 なお、この場合、図書館は県直営にする場合と、総合文化センターとともに指定管理の対象にする場合の2つの選択肢がある。

この場合も1と異なり、組織が一体化するわけではないので、一体的な組織運営等が可能となるよう、2などと同様に、「(仮)経営会議」を設置する必要がある。同会議では、例えば、毎月、組織の経営層等による諸調整、館長レベル及び担当者レベルの連絡調整を実施する。



- <効果>
- 地方独立行政法人(博物館、美術館)については、県直営時と比較して、創意工夫を活かした機動的で柔軟な対応が可能となる。
  - 地方独立行政法人(博物館、美術館)については、県直営時と比較して、評価委員会による業績評価などを通じた業務改善サイクルが確立され、サービス・質の向上が期待できる。
  - 地方独立行政法人(博物館、美術館)については、指定管理導入施設と比較して、管理運営期間が限定されていないため、継続性・専門性・計画性が確保されやすい。

- <懸念される点>
- 管理体制、指揮命令系統が異なるため、各施設が連携する企画の調整に時間や手間がかかる(=「連携の日常化」は難しい)。
  - 地方独立行政法人化に必要な、服務規程をはじめとする各種規程の整備や、財務システムの構築等に、期間やコストを要する。  
 例えば、公立大学法人三重県立看護大学の場合、概ね3年を要している。

### 3 - (3) 部会の意見

[2案及び3案について]

- ・ 部会の審議の中では、まず、2案については、博物館、美術館、図書館のそれぞれについて、指定管理業務と県直営業務が混在し、指揮命令系統が複雑化して業務の分担や責任の範囲が不明確になること等から、また、3案については地方自治法等の各種制約を受ける県直営館が多くなり、経営の自由度や柔軟性の発揮等の点で課題があることから、2案及び3案が望ましいという意見はありませんでした。

[1案について]

- ・ 整理しためざす姿等や施設運営の基本的な考え方に照らすと、専門分野を越えて組織を一体化する1案が望ましいという意見がありましたが、1案には次の課題があることも確認しました。

- ・ 学芸業務等の継続性を確保するためには職員(学芸員等)の派遣が必須となりますが、「公益法人等への一般職の地方公務員の派遣等に関する法律」(以下、「派遣法」と表記)上、職員を派遣することができる団体には一定の制約があること、職員を派遣できる期間に制限があること等から、三重県の実情に照らすと、同法等による制度的な制約が相当大きな壁となります。
- ・ 指定管理者制度は期間が定まったものです。このため、長期的な視点での事業構築や、アーツマネジメントに精通した優秀な人材の確保・育成に一定の限界があります。

[4案について]

- ・ 組織の一体化には至らないものの、総合博物館及び美術館については地方独立行政法人化によって、また、制度上地方独立行政法人化できない文化会館等については指定管理者制度の導入によって、経営の自由度や柔軟性を確保しつつ、マネジメントによって各施設を一体的に運営することで連携強化を図ることができるという理由から4案も有力な選択肢であるとの意見がありましたが、4案には次の課題があることも確認しました。

- ・ 指定管理者と地方独立法人(場合によっては、さらに県直営の図書館)という、それぞれ独立した者が一体的な組織・事業運営を行おうとするものであることから、「(仮)経営会議」に一定の権限を付与し、組織益にとらわれず、全体最適・県民益の実現のため機能させることが成功の鍵となります。
- ・ 地方独立法人設立時及び法人化後に、財務会計システム開発・維持経費や監査法人関係経費などの新たなコストが発生します。

## 〔1案と4案の比較考量〕

### ◇1案について

- ・ 1案は、組織を一体化する案です。一元化された指揮命令系統の下で、専門分野を越えて、より柔軟な経営資源配分による効率的・効果的な経営が可能になるなど、4案より優れた点があります。
- ・ その一方で、期間を定めた指定であることから、多くの県民が観たいと感じる公演や展示等を企画立案する優秀な人材の確保・育成や、長期的な視点での事業構築に一定の限界があるなど、ミュージアム系施設に関しては4案より劣る点があります。
- ・ さらに、施設運営の基本的な3つの考え方のうち、学芸業務等の継続性等の担保のためには、職員の派遣が必須となりますが、これを行うためには派遣法をはじめとする制度的な制約が相当大きな壁となります。

### ◇4案について

- ・ これに対して、4案は、組織を一体化しないため、より柔軟な経営資源の配分という点では1案より劣る点があるものの、「(仮)経営会議」を設置し、地方独立行政法人の中期目標や指定管理者の業務仕様書等を活用して、そのあり方を工夫することで1案に近い効果を得ることができます。
- ・ また、ミュージアム系施設は地方独立行政法人化し、期間が限定された管理運営ではないため、前述の優秀な人材の確保・育成や長期的な事業構築等の点で1案より優れています。
- ・ さらに、職員を派遣してミュージアム系施設にかかる学芸業務の継続性等を担保する案ではないため、派遣法等をはじめとする制度的な制約を受けずに、施設運営の基本的な3つの考え方を実現できます。  
(ただし、この案において図書館を指定管理の対象とする場合であって、現在取り組んでいる県立図書館改革の継続性等を勘案して司書等の派遣を行う場合には、1案と同様、派遣法等の制約を受けることになります。)
- ・ なお、課題の1つである新たなコストに関しては1案よりも必要と見込まれますが、仕様上の工夫や入札等により圧縮していくことも可能と考えます。
- ・ 以上のように、1案と4案を比較考量した結果、部会としては、次のように考えます。

i) 一体的な組織運営等に関しては1案のほうが優れているが、派遣法等による制度的な制約という観点で比較すると4案のほうが優れている。

但し、4案による場合には、一体的な組織運営等を実現するために、「(仮)経営会議」を機能させることが必要となる。

ii) 両案とも、現行より、経営の自由度が高まり、業績評価も明確になる

iii) ミュージアム系施設に関しては、管理運営期間が限られない4案のほうが、優秀な人材の確保・育成、長期的な視点での事業構築という点で優れている

先に整理したゾーン構成施設の運営の基本的な 3 つの考え方及び現行制度上の制約等を総合的に勘案した結果、現時点では、4 案 (指定管理+地方独立行政法人 (+直営)) の方向で検討を進めていくべきであると考えます。

なお、審議の中では、ゾーン構成施設の運営の基本的な 3 つの考え方の中で、組織の一体運営を優先すべきであるという意見があったことを付記します。

- ・ この際、部会としては県に対して次の 3 つを求めます。

〔県に求めること 1〕

今回の検討においては、とりわけ、運営手法に関しては、制度改正直後の地方独立行政法人を検討の対象とし、基本的な枠組みレベルでの検討を行ったことなどから、今後、県において、**4 案の成功の鍵となる「(仮)経営会議」**の役割等も含め、経営の自由度の向上など 3 つの基本的な考え方を踏まえた、より詳細な制度設計を行う必要があります。

地方独立行政法人の設立には、県としても一定の時間と経営資源が必要になることから、最終的な決定は、国のさらなる制度改正の動向や、詳細な検討結果等を踏まえ、判断すべきであると考えます。

〔県に求めること 2〕

ゾーン構成施設は、いずれも文化芸術と学びに関する県のセンター機能を担う施設であり、全県域・全関心層に等しくサービスを提供するためには、県民にとって最も身近で、そのニーズを第一線で受けとめる市町立施設等との連携が不可欠です。

ゾーン構成施設のなかには、過去において、当面県直営とすることを明らかにし、これを前提として、市町立施設等との間で、資料の相互貸出や館員の育成等の連携協力関係を構築してきた施設もあります。

市町立施設等との連携協力関係を維持・強化していくためには、めざす姿やそれを実現するための施設運営のあり方等にかかる県の考え方を丁寧に説明し、市町の意見を伺って、最終的に決定していくことが必要であると考えます。

〔県に求めること 3〕

ゾーン構成施設の管理運営に関しては、所要の手続きを経て、現在、知事部局が担っていますが、これらの施設は社会教育施設として、学校教育や社会教育と密接な関係を有します。

このため、上記と同様に、県教育委員会をはじめとする関係者の意見を伺うことも必要であると考えます。

いずれにしても、今回の検討の目的は、文化芸術と学びに関して、県

民により充実したサービスを提供することです。

今後、市町をはじめとする関係者との諸調整や、詳細な制度設計を行うなかで、めざす姿等に照らして、県民にとってベストな選択を行っていただきたい。

◎ 委員名簿

氏 名	役 職
浅田 政志	写真家
河上 敢二	熊野市長
千種 清美	文筆家、皇學館大学非常勤講師
○豊田 長康	鈴鹿医療科学大学学長
中村 忠明	(公財)三重こどもわかもの育成財団理事
山下 治子	(株)アム・プロモーション「ミュゼ」編集長

○：部会長

◎ 部会での検討経過

	開催日	議題
第1回	平成25年8月23日	① 文化交流ゾーンのめざす姿 ② 文化交流ゾーンのミッション ③ 文化交流ゾーンを構成する施設の具体的な連携方策 ④ 文化交流ゾーンの魅力を高めるために留意する事項
第2回	平成25年10月25日	① 第1回部会を踏まえた文化交流ゾーンの「めざす姿」等の確認 ② 文化交流ゾーンを構成する施設の運営手法のあり方 ③ 文化交流ゾーンを構成する施設の具体的な連携方策
第3回	平成26年1月22日	① 部会報告書案

<参考意見>

- ・ 第2回部会において、浅田委員から、ゾーン構成施設を活発かつ魅力的にするための提案がなされたので、ここで参考意見として紹介します。

次頁のイメージ図にあるとおり、この機会に三重県に在住するアーティストをはじめとして三重県にゆかりのあるアーティストが立ち上がり、ボランティアでワークショップやイベント、展覧会などを開催し、力を合わせてゾーン構成施設を盛り上げていこうというものです。

これにより、ゾーン構成施設と県民の距離やアーティストと県民の距離が近くなることはもとより、県民の意見もとり入れた三重県らしい企画をここから発信すること、アーティストが互いに切磋琢磨すること等にもつながります。



# 文化交流ゾーン(仮名:三文重)を活発かつ魅力的にする提案

三つの文化施設が重なるという面白い味。

丸の丸も

## 今更、三重出身のアーティストが立ち上がろうよ!!<sup>の巻</sup>

三重のアーティストに  
いって欲しい!!  
どんどん活躍して!!

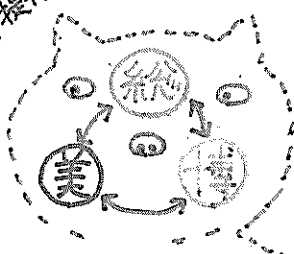
三文重アカウントのFBや  
ツイッターなどで情報を  
発信するよ!!

他県の人には  
任せられないよ。

故郷のために  
自分の才能や技術  
を使って欲しい!!

それぞれの才能を生かし、  
三重の文化を盛り上げる  
ために、精一杯がんば  
ります。

スペースや才能を  
発揮する機会を提供します。



三文重

例えは

- その1, 三文重コーポレーションを作った時、デザイナー+写真+イラストレーター+and more  
が協力して作成する。<sup>(応援隊)</sup>
- その2, 各館で応援隊名義のさまざまなワークショップを開催。
- その3, 応援隊で三重をテーマにした展覧会やトリエンナーレ的なイベントを開催。

pairwise 思いのこいい所

- その1, 三重のアーティスト同士が互いに刺激しあえど人々レベルが高くなり育つ。
- その2, 三文重では三重独自の企画が多くなり、さらに県民の方の意見も取り入れやすくなる。
- その3, 地方ならではの文化施設活用方法が初めて作られることになり  
三文重そのものが全国的に注目されることになる。
- その4, これまで業者に依頼していた経費をおさらい、その分有効にお金を使える。
- その5, 三重出身のアーティストを県民の方に知ってもらえる機会が増え、多くの方と触れ合うことで  
三文重そのものを身近に感じてもらえる

三重出身のさまざまなアーティスト  
ボランティア

三文重応援隊  
公認 (仮名)

※定期的に集まり、三文重を  
どう盛り上げるか話し合う。

チームのレベルを高く  
保ち、高め上げる為に  
学芸員さんか、三重出身のアーティストが  
リーダーシップをとる(案)  
アーティストを選び集める事とする。

