

見える化改革報告書 「文化施設」

抜粋版

平成30年7月12日
生活文化局

1 「見える化」分析の要旨

(1) 各館のミッションと成果

- ・都立文化施設各館は、「東京文化ビジョン」で示された各々のミッションを踏まえ、着実に成果をあげている。

(2) 一体運営の状況

- ・2002年度に文化施設の所管を知事部局へ一元化して以降、各館の特性を活かしながら一体的な運営を進めることで、事業を下支えする安定的な実施体制を構築。

【事業】 各館の個性を尊重しつつ、広報、サービス、事業面で横断的な連携を行うことで、より効果的・効率的に事業を展開している。

【財務】 収益力のある美術館・博物館と、自主事業の実施に多額の費用がかかるホールの財務連携を行うことで、財源を効果的に活用し、収益性は低くとも公共施設として実施すべき事業の充実を図っている。

【人材育成】 複数の館を運営するスケールメリットを活かし、人材の活用、育成等に取り組んでいる。

(3) 外部評価、利用者の声

- ・外部有識者の意見を踏まえた指定管理者評価においても、展示系施設の利用者数の増加傾向、ホール系施設の稼働率の高さなどから、高い評価を得ている。
- ・顧客満足度調査でも、各館とも95%を超える満足度となっている。
- ・施設利用者の声に対しても、適切に改善、対応している。

(4) 他館比較

- ・類似施設との比較では、国の施設等と比べても、入場者数やホール稼働率において遜色がなく、予算・人員対比で効率的な事業運営を行っている一面も見られた。

2 「今後の改革の進め方」

- ・現行の指定管理期間後の2021年度以降も見据え、文化施設のもう一段階のレベルアップを図るため、今後の方向性と課題を検討した。
 - (1)各館の方向性と課題
 - ・各館のあるべき姿について、各館で高い専門性を有する学芸員等を含めたタスクフォースで議論を行い、今後の方向性と課題を検討した。
 - (2)今後の方向性のまとめ
 - ・各館で取りまとめたタスクフォースの意見を基に、都としての方向性をまとめた。
 - 【事業展開】 今後強化すべき事業展開の方向性を5つにまとめた。
 - 「文化の継承と新たな創造」「国内外との連携強化」「社会的課題解決に貢献」
 - 「多様性の尊重」「次世代の育成」
 - ・さらに、財務、人事、事業期間の面から課題を整理した。
 - 【財務】 新たな事業展開には財源確保が必要。都と東京都歴史文化財団の役割分担も考慮しつつ、財団の支援策の検討や財団に自主的な財源確保を促す必要がある。
 - 【人事】 館のさらなるレベルアップのためには、専門性の高い人材の確保が不可欠。人事給与制度や人員配置に関する自由度を高める方策が必要。
 - 【事業期間】 海外の実力ある公演団体等の招聘や大規模な展覧会の開催には、3年から5年程度の準備期間が必要である。また、館運営の中核を担う専門人材の育成にも長い時間がかかることから、長期間安定的に事業が実施できる環境が必要。
- ・文化施設の運営方法は、全国的に見ても、指定管理者制度と地方独立行政法人制度に大別される。都において、運営形態のあり方について、今年度中に方向性を明らかにする。

都立文化施設は、展示系施設(6施設)とホール系施設(2施設)に大別される。

分類	施設名	所在地	開館年	来館者稼働率(※1)	収蔵品数(※2)	職員数(※3)	特徴	備考
展示系	江戸東京博物館	墨田区横網	1993年	159万人	362,332点	55人	大量の収蔵品管理。魅力ある常設展示、調査研究成果を活かした特別展等で、江戸東京の歴史を体感	2018年度中は改修工事で特別展示室休室
	江戸東京たてもの園	小金井市桜町	1993年	24万人	30棟	8人	価値の高い復元建造物を保存・展示	江戸東京博物館の分館
	写真美術館	目黒区三田	1995年	27万人(9~3月)	34,008点	32人	日本初の写真映像の総合美術館として、収蔵品管理。質の高い展覧会、恵比寿映像祭等を開催	2016年9月リニューアルオープン
	現代美術館	江東区三好	1995年	30万人	5,073点	39人	国内最大級の現代美術館として、収蔵品管理。充実した収蔵品展、国際・アニメ・建築等幅広く現代を捉える展覧会を開催	2016年6月~2019年3月まで工事休館
	東京都美術館	台東区上野公園	1926年	269万人	48点	26人	日本初の公立美術館として、新聞社等との共催による展覧会、美術団体による公募展を開催	-
	庭園美術館	港区白金台	1983年	26万人	-	14人	旧朝香宮邸の建物・調度品、庭園を楽しむ美術館であり、2015年7月に国重要文化財に指定	2018年3月に改修工事を終え、総合開館
ホール系	東京文化会館	台東区上野公園	1961年	94.5%	-	38人	日本有数の音楽の殿堂として、一流のバレエ・オペラ等の公演を誘致	全国公立文化施設協会会長館
	東京芸術劇場	豊島区西池袋	1990年	97.2%	-	51人	芸術監督を迎えた創造発信拠点	-

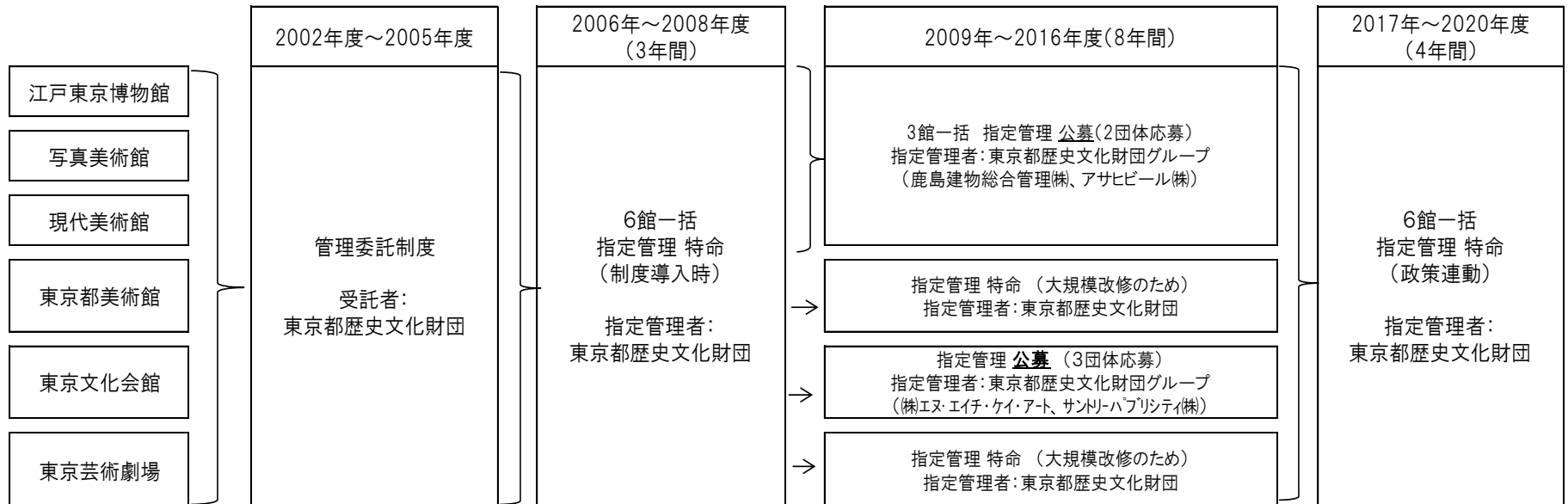
※1 来館者及び稼働率は2016年度実績。展示系は来館者、ホール系は稼働率を記載。

※2 収蔵品は、2017年3月31日時点の数(江戸博の収蔵品については、図書資料は含まず)

※3 職員数は、2018年4月1日時点の現員

指定管理者の選定経緯

現在の指定管理者の選定は、6館一括で特命にて選定 指定期間4年間
 選定時に、今後の指定について、専門性や人材育成・確保の重要性を鑑みて選定するよう、都議会で付帯決議



2003 地方独立行政法人法 制定

2003 地方自治法 改正
 指定管理者制度 導入

2005 総務局 行政改革推進部
 「指定管理者制度に関する
 東京都指針」発表

2010 行政改革推進部の「選定指針」に
 特命による選定が可能となる要件
 のひとつとして、都の政策との
 連動性及び管理運営の特殊性の
 観点から監理団体による管理運
 営が適切である施設を規定

2013 地方独立行政法人法施行令改正
 博物館、美術館も対象となる

2015 行政改革推進部の「選定指針」
 に監理団体が管理する特に主要
 な政策と連動した重要な役割
 を果たす施設は指定管理期間
 を原則10年と規定

2016 指定管理者の指定議決
 ※付帯決議
 今後、指定を行う際には、運営の
 継続性、専門性や人材の育成・
 確保の重要性など、施設の特性
 に十分に留意すること

序章 都立文化施設の全体像と運営方針 まとめ

○都立文化施設は展示系施設6施設、ホール系施設2施設が都内各地に設置されている。

○そして、都立文化施設の管理運営は、指定管理者制度に基づき東京都歴史文化財団によって行われており、現指定期間は2017年度から2020年度までの4年間となっている。(※)

○都は2015年に、2025年までの10年間をターゲットとする東京都の芸術文化振興における基本指針として「東京文化ビジョン」を策定している。その中で、さらに「都立文化施設の新たな運営方針」を定めており、ビジョンを実現する上で、各文化施設は大きな役割を果たしている。

⇒2021年度以降の管理運営を見据え、今後の事業展開を検討するため、文化施設の現状を分析する。

※東京都庭園美術館は、現在は財産貸付方式で運営

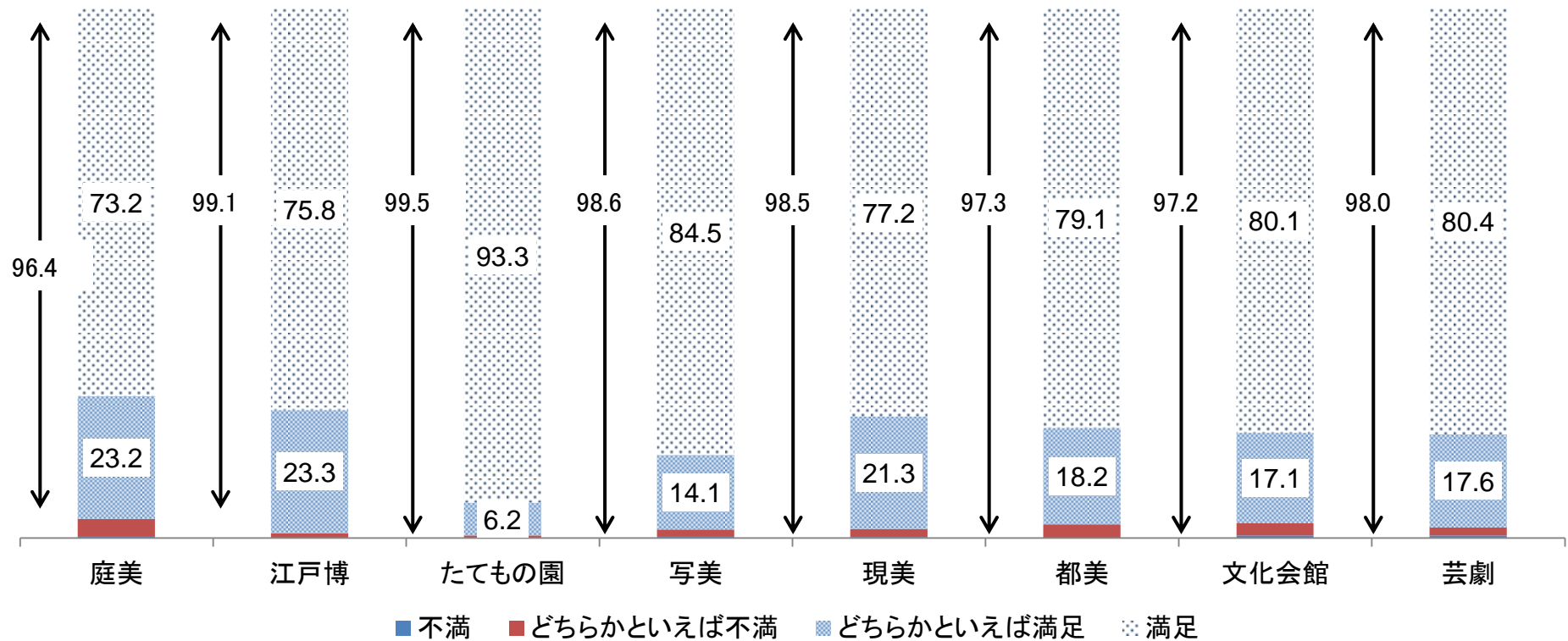
第1章 都立文化施設各館の評価

第1章の概要

- (1) 各館のミッションと実績・成果
都が各館ごとに定めているミッションと館の事業実績や成果を示し評価
- (2) 一体運営の状況
これまで都が取り組んできた文化施設の統合・再編の経過並びに、施設運営における一体的な取組状況の評価
- (3) 外部評価、利用者の声
館運営に対する外部からの専門的評価や利用者の声への対応状況
- (4) 他館比較
類似施設との運営状況の比較

都立文化施設事業実績(顧客満足度調査 総合満足度)

施設に対する総合的な満足度において、「満足」、「どちらかといえば満足」の合計は、各館とも95%を超える高い数値となっている。



(単位: %)

※ 原則として、2017年度の数値。庭園美術館は2016年度、現代美術館は2015年度の数値(休館のため)

■ 東京都美術館における改善・対応

第15回都政改革本部での指摘事項について、現段階で可能なものについて、改善・対応を図っている。

指摘事項

リーフレット・ポスター等が美術館として求められる美観や雰囲気とそぐわない。

目的の企画展を見る直前に、他の館の企画展のポスターを大量に掲示して見せる必要があるのか？
 さらに「ブリューゲル展」のが二枚も貼られている。
 (他の美術館は展示を見た後に見せる設計)



多くのポスターには強い折り目があったり、シワシワな状態で美しくない

改善・対応

開催中の展覧会に関するポスターの掲示枚数の削減や掲示方法の見直しを行った。



ミュージアムショップで展示や企画に関係のない「江戸土産」が前面に置かれている。

展示品や企画と関係のない「江戸土産」が前面ケースを占める

ミュージアムショップでは異例の大きく派手な値札と美観の問題

通常のミュージアムショップでは、企画関連のグッズと、美術関連のものが中心
 (ここでは美術館としてのコンセプトの統一がない)



展示や企画など館の事業に関連のあることがわかるよう表示等を工夫している。



【現状認識】

- 都立の文化施設各館は、ミッションを踏まえ、着実に成果を上げている。
- 2017年度からは、特命による新たな指定管理期間に入り、都の施策との連携をより一層強化している。
- また、2002年度に文化施設の所管を知事部局へ一元化して以降、各館の特性を活かしながら、一体的な運営を進めることで、事業を下支えする安定的な実施体制を構築

【評価】

- 外部有識者の意見も踏まえた指定管理者評価においても、高い評価を得ている。
- 顧客満足度調査における各館に対する総合的な満足度は非常に高くなっている。
- 国内外の類似施設と比較すると、実績において遜色なく、また事業規模に比べて予算・人員が少ないなど、効率的に事業を執行している一面も見られた。

第2章 都立文化施設の今後の方向性と課題

第2章の概要

都立文化施設の今後の方向性と課題を検討するに当たり、館運営の実情を知る現場職員の意見を集め、都として整理した。

(1) 各館の方向性と課題

各館ごとに立ち上げたタスクフォースで抽出された提案と課題のまとめ

(2) 今後の方向性(まとめ)

- ・各館の意見を土台としつつ、重点的に取り組むべき事業展開を5つの方向性として整理
- ・さらに、今後の事業展開を実現するための、管理運営面(人事、財務、事業期間その他)での課題を抽出

各館のあるべき姿について、各館の高い専門性を有する学芸員等を含めたTFで議論

- 現行の指定管理期間後の2021年度以降も見据え、文化施設のパフォーマンスを更に向上させるため、文化施設のもう一段階のレベルアップに取り組んでいく。
- 現在の都立文化施設の各館は、国内有数の運営実績があり、専門性の高い人材、ネットワークを有している。そこで、館運営の実情を知る現場の意見・課題を明らかにする作業に基づき、今後の取組の方向性や課題解決の方向性を検討する。

各館の現状

着実な成果
高い外部評価

タスクフォース（TF）

館運営の実情を知る現場の専門家を含めて、今後の方向性や課題解決を議論

【背景】

- ・ 社会状況の変化（2025年をピークに東京の人口が減少。超高齢社会）
- ・ 海外への発信力強化

2021以降

文化施設のレベル
アップ

【TFの検討状況】

- ・ 時期：2018年3月～4月
各館概ね月1回程度開催
- ・ 体制：副館長以下、専門職を含め10名程度

各館のタスクフォースの検討では、今後強化すべき取組として、以下のような項目があげられた。

1 コレクションの活用

- コレクションのWEB公開やデジタルミュージアムの充実
- コレクションの常設展示や他館への貸出による積極活用
- 各館のコレクションを共有し、「東京コレクション」として活用

3 国内外との連携強化

- 海外の美術館・博物館、劇場等との連携の強化
- 展覧会の巡回、共同開催
- オペラ、演劇等の共同制作・巡回

5 教育、福祉など、社会的課題の解決

- 高齢者や障害者福祉施設などへのアウトリーチの拡充
- 乳幼児から高齢者、障害者など、様々な層に対応したワークショップ等の充実
- 文化施設の資源を活かした地域活性化への寄与

2 新たな作品創造

- 貸館公演では実現しにくい新たな舞台芸術の制作
- 幅広い層に訴求するプログラムを用意

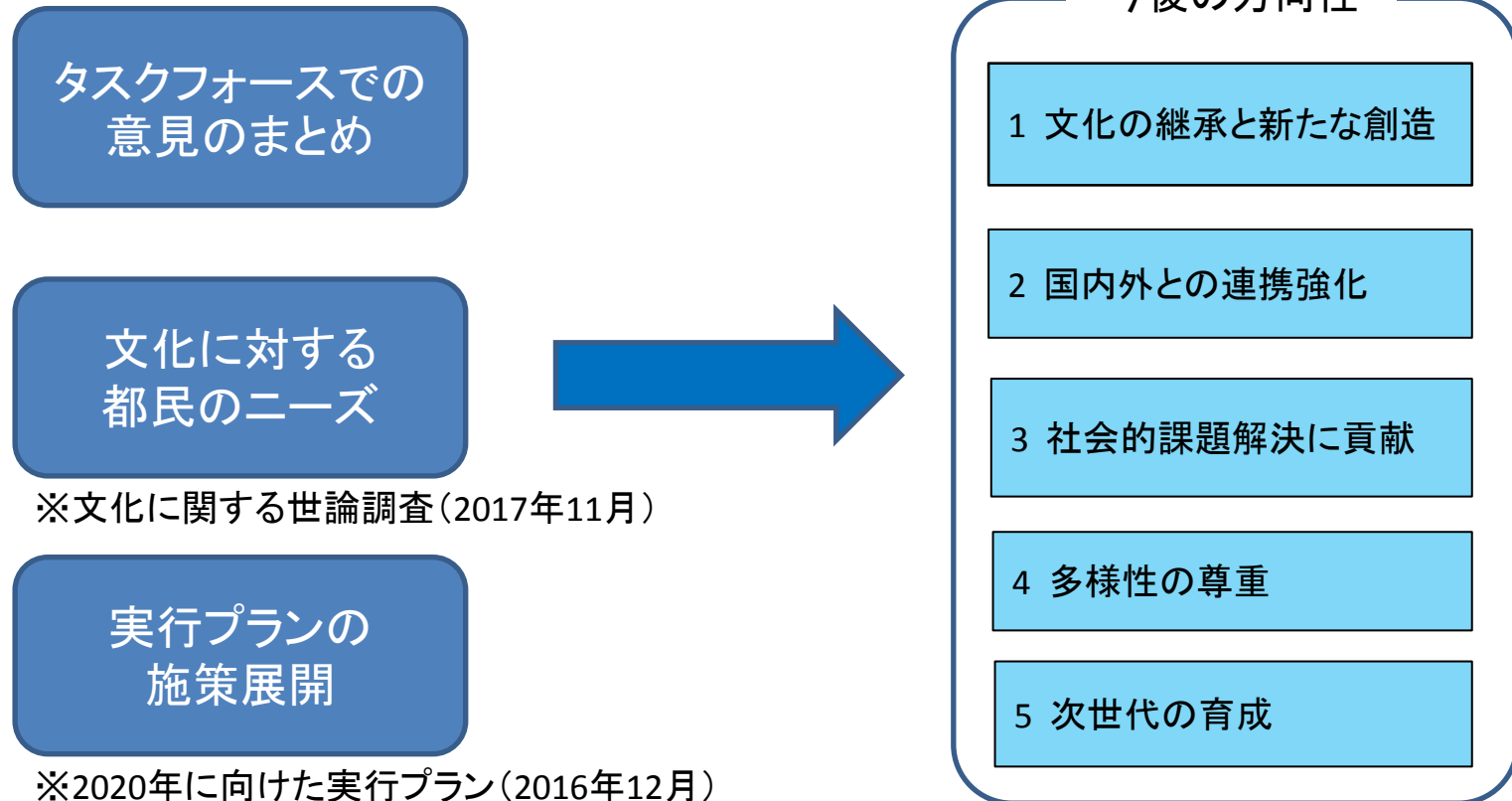
4 文化の担い手の育成

- 新進若手アーティストの育成支援
- 文化施設運営を担う専門人材の育成
- 教育プログラムのリーダー人材の育成

6 開かれた文化施設づくり

- 多言語化など来館者サービスの強化
- 鑑賞前後のレクチャーなど鑑賞体験のサポート

各館からの意見や都民のニーズを基に、「2020年に向けた実行プラン」に記載されている東京都の目指す方向性も踏まえ、都立文化施設が今後強化すべき事業展開の方向性を5つにまとめた。



事業展開(1/2)

5つの方向性に沿って、具体的な事業案を検討した。今後、課題の解消や実現可能性を都としてさらに検証していく。

1 「文化の継承と新たな創造」

＜取組の方向性＞ 都民の財産である、これまで蓄積された膨大なコレクションと活動記録の更なる活用及び新たな企画や舞台芸術作品の創造

＜事業展開＞

案1 「東京都コレクション」として各館の収蔵品を施設の枠を超え有効活用、横断的な展示、共同保管、公開

案2 収蔵品や舞台芸術などの多種多様な情報をデジタルアーカイブとして国内外に発信

案3 新たな舞台芸術作品の創造に取り組み、長期的に展開

＜実施に向けた課題＞

- ・アーカイブ化の膨大な作業に対応する人員やシステムの検討が必要
- ・現時点での収蔵庫不足の解消と作品資料の都民への公開に資する新たな共同収蔵庫
- ・新たな作品制作のための期間の確保、制作スタッフ、資金の確保 等

2 「国内外との連携強化」

＜取組の方向性＞ 都立文化施設の国際的な評価、発信力の向上を通じ、東京の文化的プレゼンス向上に寄与

＜事業展開＞

案1 関係機関等と連携した共同研究・シンポジウムによる交流、最新の専門知識・ノウハウの共有、情報発信

案2 共同企画・制作、世界巡回の展覧会・舞台公演などを実施し、質の高い事業を展開

＜実施に向けた課題＞

- ・海外との共同事業を実施するための折衝、契約に不可欠なリスクマネジメントの強化
- ・海外との長期間の作品貸し借りに対応できる保存・修復体制の充実 等

事業展開(2/2)

3 「社会的課題解決に貢献」

＜取組の方向性＞ 芸術文化の持つ力で福祉や教育などの社会的課題解決に資する先進的なプログラムを構築
＜事業展開＞

案1 多様な背景を持つ人が社会に主体的に関わる機会の創出等による社会的包摂への寄与

案2 芸術文化を活用した高齢者や認知症等のケアを意識したプログラム等による超高齢社会への対応

＜実施に向けた課題＞

・通常の展覧会や公演と異なる多様な使い方ができる事業実施場所の確保 等

4 「多様性の尊重」

＜取組の方向性＞ あらゆる人に開かれた文化施設をハード、ソフト両面で推進

＜事業展開＞

案1 ハード面のみならず事業・サービス面でのバリアフリー・ユニバーサルデザイン・多言語化の推進

案2 共生社会を主題にした展覧会やプログラムの継続実施による多様性(ダイバーシティ)に着目した事業展開

＜実施に向けた課題＞

・多言語化、バリアフリー化等に必要なハード的な設備やソフト的实施体制の充実 等

5 「次世代の育成」

＜取組の方向性＞ 将来にわたって東京の芸術文化が持続的に発展できるよう、裾野を拡大し、担い手を育成

＜事業展開＞

案1 【鑑賞者】 美術・舞台芸術との出会いの機会を創出する事業を積極的に展開するなど、子供・若者へ文化体験を提供

案2 【アーティスト】美術館や劇場・ホールを中心に、新進作家・演奏家等を発掘・支援する展覧会・コンサートを継続開催

案3 【担い手】 一体運営により蓄積したノウハウも活用し人材育成プログラムを構築し、文化事業を担う専門人材を育成

＜実施に向けた課題＞

・教育普及・人材育成プログラムを効果的に運営するための体制強化 等

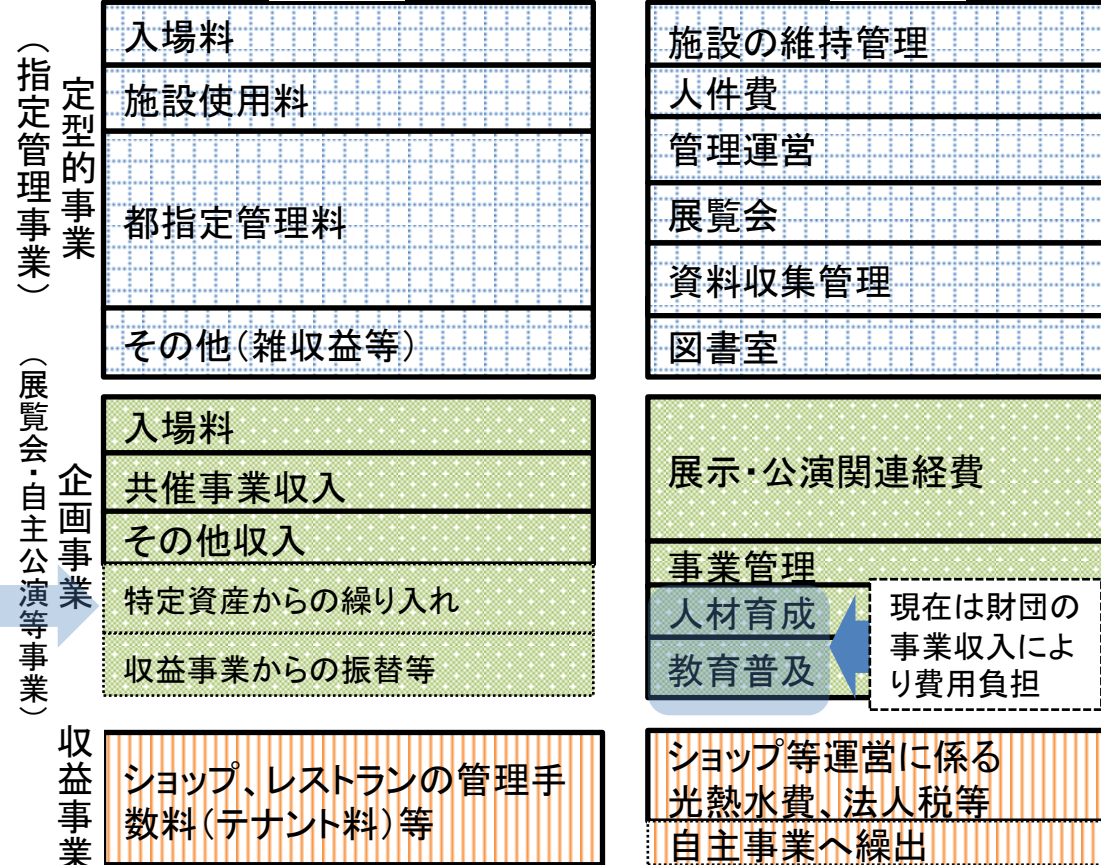
財務

- ・今後東京都歴史文化財団が5つの方向性に沿って新たな取組を進めていくためには、財源の確保が必要である。
- ・都は、都と東京都歴史文化財団の役割分担を考慮しつつ、指定管理、自主事業、補助事業を再整理し、都費の拡充の可能性も含め、財団への支援策を検討していく必要がある。
- ・あわせて、寄附やサポーター制度の活用等により、財団に自主的な財源確保を促す必要がある。

特定資産を活用した事業
2018年度以降の実施計画

	主な取組内容	2018以降実施分 積立額 (万円)
館のミッションとして実施する事業	・展覧会、舞台公演等の内容の充実 ・展覧会、舞台公演等に係る広報の強化	96,964
東京2020大会の賑わいを創出する事業	・東京の文化が持つ魅力を国内外に広くアピールするための事業を実施	15,900
周年事業	・周年記念として相応しい展覧会、舞台公演の開催 ・周年事業に係る広報の充実 ・記念式典	27,882
工事休館中の事業	・館外でのワークショップや公開講座等	9,255
共通・連携事業	・職員研修の充実 ・各館共通の事務改善	19,548

収益 【各館収支構造イメージ】 費用



人事(1/4)

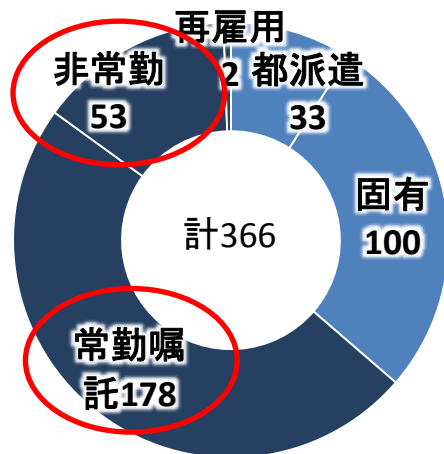
○各施設等における人員体制の不足

- ・給与が文化施設を運営する他自治体の所管団体等に比べ低いため、人材流失の恐れあり
- ・現行監理団体制度の制約あり

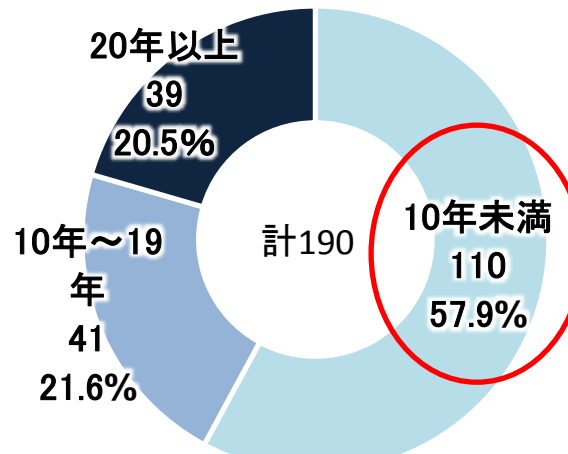
○各施設等における高い非正規雇用率

- ・職員全体のうち、有期雇用職員(常勤嘱託及び非常勤)が6割以上
⇒専門人材が育ちにくい環境(10年未満の経験が浅い職員が半数以上)

歴史文化財団職員構成
(2018年4月1日時点 単位:人)



歴史文化財団専門人材勤務年数
(2018年4月1日時点 単位:人)



※専門人材は以下の職務に就く職員
学芸、制作、舞台技術、司書、広報
※経歴を確認出来た職員が対象

人事(3/4)

人事制度運用上の問題点

- ・歴文財団は、現行の監理団体制度上、人事制度を以下の形で運用しており、課題が生じている
- ・2020改革プランに記載している監理団体改革の方向性の動きもある
- ・関係局と協議のうえ、より一層歴文財団が柔軟な組織運営を行うことができる経営管理のあり方を今後検討していく

人事制度の運用方法

- 監理団体は都財政との関係性も深いため、都が団体の人員数について、調整・管理を実施
 - 都の予算・人員要求と時期を合わせて、制度所管の総務局と各団体の所管局で1年に1度、次年度の団体人員数を調整し、決定
- 【スケジュール】
- <9月～12月>
- ・次年度人員数の調整期間(総務局と団体所管局)
⇒組織や職種、職層、雇用形態別で管理
⇒事業の実施期間に応じ、時限を付すこともある
- <1月下旬>
- ・組織定数調整結果通知、公表
- 団体は組織定数として認められた人員数を採用可能だが、都(所管局及び総務局)に対し採用計画の事前協議を行うことが必要
 - その他、職員給与の改定や任用制度の改定を行う際にも、都への事前協議が必要

課題

- 組織定数の調整が年に1度であり、その年度中は原則変更できないため、年度途中に発生する業務量増に対し、速やかな対応ができない
- 採用活動は、結果が確定する1月以降でないと行えないため、都への事前協議も踏まえると、採用活動を行える期間が短く、年度当初から体制を整備することが困難
- 定数に時限が付されているため、採用も有期雇用で行わざるを得ず、同業他社より処遇面で不利であるため、優秀な人材の確保が困難
- 有期雇用を無期雇用に転換する際にも、組織定数要求で無期化が認められている必要があり、職員の待遇が不安定
- 団体が自立的に給与制度や任用制度を改正することができない

事業期間その他

文化施設の継続的な事業実施や専門人材の育成を行うために、安定的な事業期間の確保が必要

《現行の指定管理者選定内容》

- 選定方法 非公募(特定事業者プロポーザル方式)※1
- 指定管理者候補者 公益財団法人東京都歴史文化財団
- 対象施設 東京都江戸東京博物館など6館一括
- 指定期間 2017年4月1日から2021年3月31日まで(4年間)※2

※2指定管理者選定委員会においては、10年間を指定期間としていたが、実際の指定にあたっては、東京2020大会に向けた文化プログラムの取組を着実に進めるとともに、都政改革本部で示される方針に速やかに対応することを考慮して、都としては、指定期間を4年とし、指定議決を受けた。

【選定方法の詳細】※1東京芸術文化評議会からの提言による選定方法。東京都の選定指針上は「非公募」に分類される。
現指定管理者を特定事業者として指名。事業者から提出された事業計画書について、外部有識者等で構成される審査委員会で複数回に渡り審議し、計画書を改善後、指定管理者候補者として選定する方法

【東京芸術文化評議会から指摘を受けた短期指定管理の問題点】

海外の実力ある公演団体等の招聘や大規模な展覧会の開催には、3年から5年程度の準備期間が必要であることを踏まえ、次のような問題点が指摘された。

- ①指定期間が短期⇒継続的な事業の実施、管理運営、専門人材の育成が困難
- ②指定管理者の交代⇒信頼性・事業の質の低下、収蔵品の安定的保存・継承が困難
- ③公募による選定⇒限界を超えた価格競争により事業の萎縮、経営破たんの懸念

【今期指定議決時の付帯決議】

「今後、都立文化施設の指定管理者の指定を行う際には、運営の継続性、専門性や人材の育成・確保の重要性など、施設の特性に十分に留意すべき。」

事業期間その他

館内の施設管理・来館者サービス等

- 指定管理者が自ら施設管理やサービス提供に関する課題や方向性について検討を行った。
- また、第15回都政改革本部会議では、特別顧問から統一的なコンセプトを定め、それに沿ったビジュアルやサインの統一を徹底すべきとの指摘もあった。
- 館内の施設管理・来館者サービス等の管理運営は、国・他自治体の施設と同様に、指定管理者である財団の事務職員が行っている。
- 利用者等からの要望に対応しながら、これまでも職員が都度工夫して施設管理に対応してきたが、今後は、さらに専門家の意見を反映する仕組みを導入する。



【仕組み1】

指定管理者の評価を行う委員会に施設サービスに関する専門委員を新たに加え、毎年度評価をしていく。

【仕組み2】

指定管理者は、評価結果のフィードバックを踏まえた具体的な対応を検討する中で、必要に応じ、専門家の助言を得る。

【仕組み3】

財団全体として各館横断的にノウハウを共有しながら、経営戦略会議などの機能強化により、利用者サービスを向上していく。

事業面

○事業展開として「文化の継承と新たな創造」「国内外との連携強化」「社会的課題解決に貢献」「多様性の尊重」「次世代の育成」の5つの方向性に取り組むことが重要。

財務

○5つの方向性に沿って新たな取組を進めていくために、指定管理、自主事業、補助事業を再整理し、都費の拡充の可能性も含め、財団への支援策を検討していくとともに、財団による自主的な財源確保の取組を促す必要がある。

人事面

○館の更なるレベルアップのためには、専門性の高い人材の確保が不可欠。人事給与制度や人員配置に関する財団の自由度を高める方策が必要。

事業期間その他

○海外の実力ある公演団体等の招聘や大規模な展覧会の開催には、3年から5年程度の準備期間が必要である。また、館運営の中核を担う専門人材の育成にも長い時間がかかることから、長期間安定的に事業が実施できる環境が必要。

○館内の施設管理・来館者サービス等の管理運営については、指定管理者評価に施設サービスに関する専門委員を新設するなど、引き続きサービス改善を図っていく。

第3章 文化施設の運営形態

第3章の概要

- 文化施設の運営方法は、全国的に見ても、指定管理者制度と地方独立行政法人制度に大別される。
- 第2章で述べたような方向性を今後目指していくにあたり、重要な基盤となる運営方法について、両制度の制度的な比較を行った。
 - ◆文化施設の管理運営方法
 - ◆国や他自治体の運営形態
 - ◆都立文化施設での導入メリット並びにデメリット

■文化施設の管理運営方法

	直営	指定管理者制度		地方独立行政法人
		監理(外郭)団体	監理(外郭)団体以外	
制度的根拠	地方自治法	地方自治法		地方独立行政法人法
設置根拠	条例	条例		定款 (自治体が設立)
人事制度	公務員	団体の規程による (監理団体の制約あり)	団体の規程による	法人の規程による
運営費	税金	自治体からの指定管理料(税金) 施設利用料金収入		運営費交付金(税金)、 施設利用料金収入
業務の範囲	制約はない	制約はない		法令上制約あり ホール劇場運営業務などは 担えない。
運営期間	期間の定めがない	原則5年 特に政策連動性が高い施設 は10年	原則5年	期間の定めがない
運営の計画	自治体の計画	事業開始時及び毎年度に自治体と協定を締結 毎年度の事業計画を自治体が承認		自治体が定める中期目標を 受け、法人が中期計画を定 める
評価手法	行政による事業評価、 監査制度	毎年度の事業計画に対し、運営状況进行评估		中期目標の達成状況につい て自治体側で評価

■ 都立文化施設で想定される運営形態の比較

現行の運営形態と、想定される運営形態のメリット・デメリットを局として取りまとめた。今後、制度所管局とも議論しながら検討を深めていく。

運営形態	メリット	デメリット
指定管理 （「選定指針」に基づく 監理団体への特命：現 行の形態を 継続）	<ul style="list-style-type: none"> ○一定期間、継続的な事業の実施、専門人材育成、収蔵品の安定的保存・継承が可能 ○都との政策連動性が高くなるため、都の文化政策への迅速な反映や時代の要請への柔軟かつ速やかな対応が可能 ○現行の特定事業者と変更がないのであれば、特定資産をより計画的・長期的に活用可 ○一定期間ごとに選定の手続をとることにより、運営の見直しを行うことができる 	<ul style="list-style-type: none"> ●都の監理団体の場合は調整人員による管理があるため、職員の柔軟な任用ができない ●公募と異なり1者に限定して運営法人等の選定を行うため、公募による競い合いが生じず、都と指定管理者との緊張関係が不足する恐れがある
指定管理 （公募）	<ul style="list-style-type: none"> ○民間事業者等のノウハウや経営手法の活用が期待される ○公募による競い合いでサービス向上が見込める 	<ul style="list-style-type: none"> ●公募の度に運営法人等が変わる可能性があるため、継続的な事業の実施、専門人材の育成、収蔵品の安定的保存・継承、指定期間をまたぐ長期間の準備が必要なプロジェクトの計画・実施が困難 ●過度な価格競争による事業の萎縮、経営不安の懸念 ●短期間に収益をあげるために、集客力重視の展覧会やコンサートの実施等、偏った事業運営になる恐れ
地方独立 行政法人	<ul style="list-style-type: none"> ○継続的な事業の実施、専門人材育成、収蔵品の安定的保存・継承が可能 ○自ら定めた中期計画に基づき運営し、弾力的に運用できる交付金や剰余金の有効活用が可能 ○都による中期目標・計画への関与が残るものの、法人の自主的な業務運営の範囲が広がる ○法人独自の判断で、採用や任用が可能 	<ul style="list-style-type: none"> ●美術館博物館とホールの一体育営ができない（現行の地方独立行政法人法上、美術館博物館のみ可能） ●新たな運営法人を設立する事務手続きが生じる ●運営する法人を解散しない限り、運営者を変更できない ●先行事例のように運営費交付金に効率化係数がかかると、財政面の自由度は少なくなり、中長期的な事業運営に影響を与える可能性がある ●法人の独立性が高まるため、都との政策連動に関し、迅速性や柔軟性に欠ける可能性がある

第3章 文化施設の運営形態 まとめ

- 都立文化施設において魅力的な事業展開を図るためには、関係機関との間で築かれるネットワークや運営の中核を担う専門人材の確保・育成が必要である。
- 運営のレベルアップを目指す、第2章で記述された取組を長期的な視点で安定的な財政基盤の上で各館連携して実施することが必要である。
- 文化施設の運営方法は、全国的に見ても、指定管理者制度と地方独立行政法人制度に大別される。都において、運営形態のあり方について、今年度中に方向性を明らかにする。