

鳥取県立美術館整備基本構想

(最終とりまとめ 再 修正案)

平成29年3月

鳥取県教育委員会

目次

第1章 鳥取県立博物館の現状と課題	1
1 鳥取県立博物館の現状.....	1
2 鳥取県立博物館の課題.....	1
3 課題に対応した施設整備.....	2
第2章 基本的な考え方	4
1 美術館の必要性.....	4
2 新しい美術館の目的.....	5
3 新しい美術館の在り方(イメージ).....	6
第3章 必要な機能	8
1 収集保管.....	8
2 展示.....	8
3 調査研究.....	8
4 教育普及.....	8
5 地域・学校・県民との連携・協働.....	9
第4章 必要な施設設備と規模	10
1 施設モデル.....	10
2 建築費の試算.....	12
3 建設投資の経済効果.....	13
第5章 建設場所	14
1 立地条件.....	14
2 候補地の評価.....	15
3 建設場所の選定.....	16
第6章 事業運営	18
1 事業想定.....	18
2 利用見込み.....	21
3 運営収支見込み.....	23
4 運営の経済効果.....	24
第7章 より効率的な整備運営手法の検討	26
1 現状・課題検討委員会による提言.....	26
2 地方独立行政法人による運営の検討.....	26
3 指定管理者による運営の検討.....	27
4 整備手法.....	31
第8章 今後の進め方	34

第1章 鳥取県立博物館の現状と課題

1 鳥取県立博物館の現状

鳥取県立博物館(以下「県博」という。)は、開館後40年以上経過し、施設面で次のような深刻な問題を抱えている。

- (1) 建物の老朽化により雨漏りが頻発し、構造的な脆弱化に至るおそれがある他、基幹設備も耐用年数を大幅に超過し、深刻な機能障害が発生しかねない状況にある。
- (2) 学術資料や美術作品の収集・保存に努めた結果、収蔵庫が過密化し庫外に保管せざるを得なくなっており、県民の宝である貴重な資料の散逸や毀損といった事態を招きかねない。
- (3) 来館者が利用可能な駐車スペースが絶対的に不足しており、周辺駐車場でも対応しきれず、自家用車や観光バスで来る方には不便を忍んでもらっている。
- (4) 施設設備の制約もあって常設展示の機動的更新、体験型展示の導入、県民の作品展の開催等が十分に出来ない。

2 鳥取県立博物館の課題

そうした状況にある県博については、今まで凍結されてきたハード面の対応も含む抜本的な対策を早急に実施しなければならない。そのためには、県博のこれまでの取組を検証して問題点を明らかにし、必要な対策をゼロベースで検討する必要がある。こうした考え方に基づき、平成26年度、鳥取県立博物館現状・課題検討委員会が総合的に議論された結果、現在県博が抱えている諸課題とそれへの対応の方向性が、次のとおり整理された。

(1) 県民との連携・地域への貢献

県博は、学術文化に関する県民のニーズに応えつつ、本県の学術文化の振興に寄与して、地域の活性化に資するような活動を展開することにより、人と物、人と人、過去と未来、地域の内と外をつなぐ結節点となり、内外の様々なヒト、モノ、コトが集う場となるべきだが、いまだそのような場となれてはいない。

もっと県民の参画・利用を促進しつつ、地域の様々な団体や機関と連携して、県民が自分達のものだと思えるような地域に根づいた施設となるよう努力すべきである。従来の枠組にとらわれず、地域振興に役立つ取組を積極的に展開し、鳥取県の魅力発信に努めていく必要がある。

(2) 多様なニーズに対応した基本業務の展開

貴重な資料の収集保管・展示や教育普及活動、資料に関する調査研究等の業務を的確にこなすことができなければ博物館といえない。しかし近年、価値観の多様化が進み、これらの業務により対応すべき県民ニーズも高度・多様化する中であって、県博は施設の物理的な制約もあり、こうしたニーズに即した業務展開を図れていない。

今後は、それらに的確に対応した業務を展開していくことにより、学術文化の面で県民の創造性を育み、鳥取県の魅力を強化して新たな交流と発展の核となるような施設づくりを進めていかなければならない。

(3) 戦略的な運営体制の整備

地方財政の逼迫により厳しい経営環境に置かれる公立博物館が増える一方、住民の文化志向の高まりを受けて文化政策を重視する自治体も増加している。そんな状況下では博物館も、自らが社会の中で果たす役割を再確認し、これを社会に示して自身の存在意義を認めさせる必要があるが、県博はそれが十分にできていない。

今後はそうしたことが適切に行えるよう、県や住民が運営状況を継続的に把握・評価し、必要なら館の運営方針等も随時見直すような仕組みを整えていく必要がある。そのように運営されなければ、県民のための博物館として発展し続けることはできない。

3 課題に対応した施設整備

(1) 現状・課題検討委員会の提言

以上の諸課題に現在の施設で対応しようとするれば、大規模な増改築や敷地拡張が必要となるが、現施設は国の史跡指定地内にあることから、それは不可能であり、県博に現在収まっている機能の全てを現施設内に維持したまま、各課題に対応していくことはできない。

一方で、現施設は老朽化が進んでおり耐震性も十分ではないが、改修や補強を行えば今後も博物館等として使用可能である。長年県民に親しまれた優れた建築物であり、鳥取市の中心部なのに緑の多い久松山下の旧鳥取城敷地内という好立地にある。現施設は今後も極力活用していくべきである。

従って、新たな施設を整備して現施設の機能の一部をそこに移転すべきだが、この際、狭隘化している収蔵庫のみを移転させるのは、保管資料の頻繁な搬出入に係る労力・時間・費用や損傷リスク等を考えれば適当でない。自然、歴史・民俗、美術の3分野のいずれかを移転させ、残りは現在の施設に残すのが適当である。

以上の考え方を基本として幅広く議論を重ね、県民と対話しながらどんな施設を整備するのが良いか検討し、県民的なコンセンサスを得て事業計画を固めていくようにすべきである。

(2) 教育委員会の対応

平成27年2月に県博が行った「鳥取県立博物館の今後の施設整備のあり方に関するアンケート」では、50.6%の方が3分野の中で「美術分野のための新たな施設を整備(現在の施設は自然分野と歴史・民俗分野のための施設に改修)」するのが良いと回答されている。

こうした結果も踏まえ、鳥取県教育委員会としては、それが各分野の問題解決上最も効果的であること等から、美術分野を新たに整備する施設(美術館)に移転し、現在の施設を残る2分野(自然、歴史・民俗)のための施設に改修する方向で考えていくこととした。その方針に基づき、検討を進めるのに必要な予算案を平成27年6月の定例県議会に上程し、これについて承認を得た上で、同年7月に鳥取県美術館整備基本構想検討委員会(以下「検討委員会」という。)を設置し、新しく美術館

を建設整備する場合の具体的な方向性を整理し、県民に理解して貰うための基礎資料を作成することを検討委員会に委嘱した。

(3) 県立美術館整備基本構想の取りまとめ

前述の委嘱を受けて検討委員会は、新たに整備する美術館の基本的な設置理念・目的、備えるべき機能、必要な施設と事業、建築費と運営費の目安、建設場所、運営方法などを検討され、先頃、建設場所の絞り込み以外について考え方を整理した「県立美術館整備基本構想中間報告」(以下「中間報告」という。)を取りまとめられた。

そこに至る過程では鳥取県教育委員会としても、出前説明会や県民フォーラム等で検討委員会の検討の内容や状況を県民に説明して意見を伺うとともに、その意見や県議会から逐次示された指摘等を、検討委員会の議論に極力反映していただくよう努力してきた。その上で県民意識調査を行った結果(資料7参照)、調査回答者の7割前後から、(どちらかといえば)美術館の整備は進めていくべきであり、これまで検討委員会で議論されてきた内容は(おおむね)適切であると認めていただけたことから、鳥取県教育委員会としても中間報告に基づき、県立美術館の建設場所の絞り込み以外の構想内容について、昨年11月に中間取りまとめを行ったところである。

県立美術館の建設場所については、昨年6月に専門委員により候補地が4ヶ所に絞り込まれていたが、県民の関心が非常に高く、その意向を踏まえて判断する必要があることから、今年1月には建設場所に関する県民意識調査も行った。検討委員会で、そうした結果も踏まえて総合的に検討された結果、過半数の委員が倉吉市営ラグビー場が建設場所として最適だと判断されている。検討委員会からは、こうした事実を提示するなど、新しい美術館の基本的な方向性を明確に示した「鳥取県立美術館整備基本構想最終報告」(以下「最終報告」という。)を先般提出していただいた。

その内容は、県民や県議会の意見や議論もしっかり踏まえたものとなっていることから、鳥取県教育委員会の基本構想においては、最終報告の趣旨を最大限尊重することとする。ただ、検討委員会でも建設場所の絞り込みに当たっては、より多くの利用者を確保する視点や県博との連携を維持する視点から様々な意見があった。また、最終報告では建設場所以外に関しても、高齢者・障がい者や子どもたちに関する記述が修正されるとともに、県内の文化施設間のネットワークづくりや県東部の美術振興拠点機能の維持に関する記述も追加されている。

これら中間報告以降に新たに提示された課題等を踏まえ、鳥取県教育委員会としても、今後の人口減少社会、高齢社会や共生社会の中で美術館を持続的に発展させていくための対応や、未来を担う子どもたちの芸術への関心や創造性を高める視点での対応などについて十分議論し、その結果を盛り込んで、鳥取県立美術館の整備基本構想の執行機関としての最終取りまとめを以下のとおり行うものである。

第2章 基本的な考え方

1 美術館の必要性

我が国が人口減少時代へ移行する中であって、地方は、少子・高齢化の進展に伴う人口や活力の減少に悩まされ続けている。そうした状況に対し最近では、各地域に固有の自然風土や歴史文化を再評価し、独自の貴重なものとして内外に発信して地域再生に成功する事例が増えてきている。

これは、それらが地域社会のあり様を規定しつつ住民の心のより所となって、そのアイデンティティと密接に結び付いているからである。単純な右肩上がり成長の時代が終わり、価値観の変化・多様化が進む中で地域を再生し持続的に発展させていくためには、その中核として、これら地域の個性の源を維持・強化することが重要になる。

それにもかかわらず鳥取県の自然、歴史、文化の精華を蓄積・伝播する基幹施設たる県博は、県民の宝とも言うべき保存資料を次世代に引き継ぐことさえ困難になっている。この状況を抜本的に改善する最良の方策が、前記のとおり新たに美術館を整備し、現施設を自然・歴史博物館に改修することである以上、その推進は急務である。

こうした状況を踏まえれば、前章の2で述べたような方向を目指しつつ、次のとおり、鳥取県の美術遺産をきちんと次代に引き継ぐ一方で、県民が内外の優れた美術に触れる機会を増やして県外との交流を広げ、県民の文化的創造性と鳥取県の文化的な魅力を向上させる、人口減少時代における鳥取県創生の拠点として、県立美術館を早急に整備する必要がある。

併せて、その整備に当たっては、学校教育・社会教育と連携しつつ、総合的・多角的な視点で施設の計画、人材配置、人材育成、運営など全般にわたり検討を行い、美術を通じた学びの全国・世界に誇れる拠点とすることを目指していくものとする。

その際には、人口が減少していく中でも多くの人に利用され、新たな文化の創造・発展に役立つ施設とするため、近くの人だけでなく各地から多くの人に訪れてもらえるようにするとともに、地域の学校や文化施設など美術館の外でその機能を利用する人も増やし、新たな美術館ファンを開拓してリピーターを増やすよう留意することも必要である。

(1) 鳥取県の美術の継承と発信

文化の精華である美術作品は、それが創作された場所と時代の、文化はもちろん自然や歴史、伝統、風俗等を色濃く反映し、今に伝える歴史遺産でもある。鳥取県に関わるこうした遺産を次代に確実に引き継いでいくことは、県民の義務であると同時に、前述のとおり県下各地域を再生・発展させていく上でも極めて重要である。鳥取県にゆかりのある美術の蓄積・継承を推進することにより、鳥取県のアイデンティティを確立し、地域の個性を内外に発信していかなければならない。

そのようにして鳥取県の創生を図っていくためには、県下各地域で行われる同旨の取組と連携し、一緒になって芸術文化を振興していく必要がある。県内には、最早個々の市町村や地域社会では支えきれないほど深刻な文化状況にある地域もある。これらを広域的に補完し再生・発展させていくことは、鳥取県の文化基盤を強化し、

文化的魅力を高める上で非常に重要であり、その中核となる県立美術館は欠かせない社会インフラの一つである。

(2) 内外の美術との接触と交流

ただ、そのようにして過去の文化遺産を維持・発展させていくだけでは、グローバル化が進み、様々な価値観がせめぎ合う情報社会の中で、地域の文化的魅力を高めるには不十分である。多彩な文化、優れた美術に触れることで、その素晴らしさを理解し受容する広い視野や柔軟な精神、新たな文化を創造し得る豊かな心を県民が培い、社会の文化的感性を向上させることができるようにしなければならない。

県民に、国内外の多彩な美術に触れる機会を提供し、それを生み出した様々な人や地域との交流を通じて、未来へと繋がる新たな文化の創造・発展を促す拠点を早急に整備する必要がある。これを核として、多様な文化があふれ心豊かに暮らせる地域を創り上げ、鳥取県の創生を図っていくのである。

(3) 県民の創造性と鳥取県の魅力の向上

美術作品は、それを創作した者にとっては自らの創造力の発露であるが、鑑賞する者に対しても、感動を与えて精神を活性化し、新しいものを創り出させる力を持っている。これまで脈々と培われてきたそうした力を次代に伝え、未来を拓く新たな力へと昇華させて、県民の文化的創造性を高めていかなければならない。

そのためには、より多くの人々に文化の精華たる美術をもっと気楽に楽しんでもらえる場が必要であり、特に、次代を担う子どもたちが本物の美術と出会い、魂を揺さぶられて創造力を育むことができる場合は、是が非でも確保すべきである。

そこで幼い頃から美術に親しみ、高い芸術的感性を培った人々は、将来にわたって鳥取県の美術文化を支え、魅力を高めるのに貢献する人材へと成長していく。そのようにして県民と協働し、県民に自分達の施設として支えて貰えるような美術館を、鳥取県は創り上げていかなければならない。

2 新しい美術館の目的

そうした認識に基づき、新たに整備される美術館を「人口減少時代における鳥取県創生の拠点」とするためには、次のような目的意識をもって、これを整備・運営していく必要がある。

- (1) 鳥取県にゆかりのある美術の蓄積・継承に努めるとともに、国内外の優れた美術を鑑賞・学習する機会を提供する。
- (2) 県民に、鳥取県の文化的個性を確認しつつ、多彩で良質な美術に親しんでもらうことにより、文化的な独創性・創造性を育む。
- (3) 鳥取県の文化的な個性や魅力を高め、様々な芸術、文化があふれ心豊かに暮らせる地域を創り上げる。
- (4) 美術を介して県内外の多くの人を引き付け、様々なヒト・モノ・コトを結び付けて、新たな交流と発展の核となる。

3 新しい美術館の在り方(イメージ)

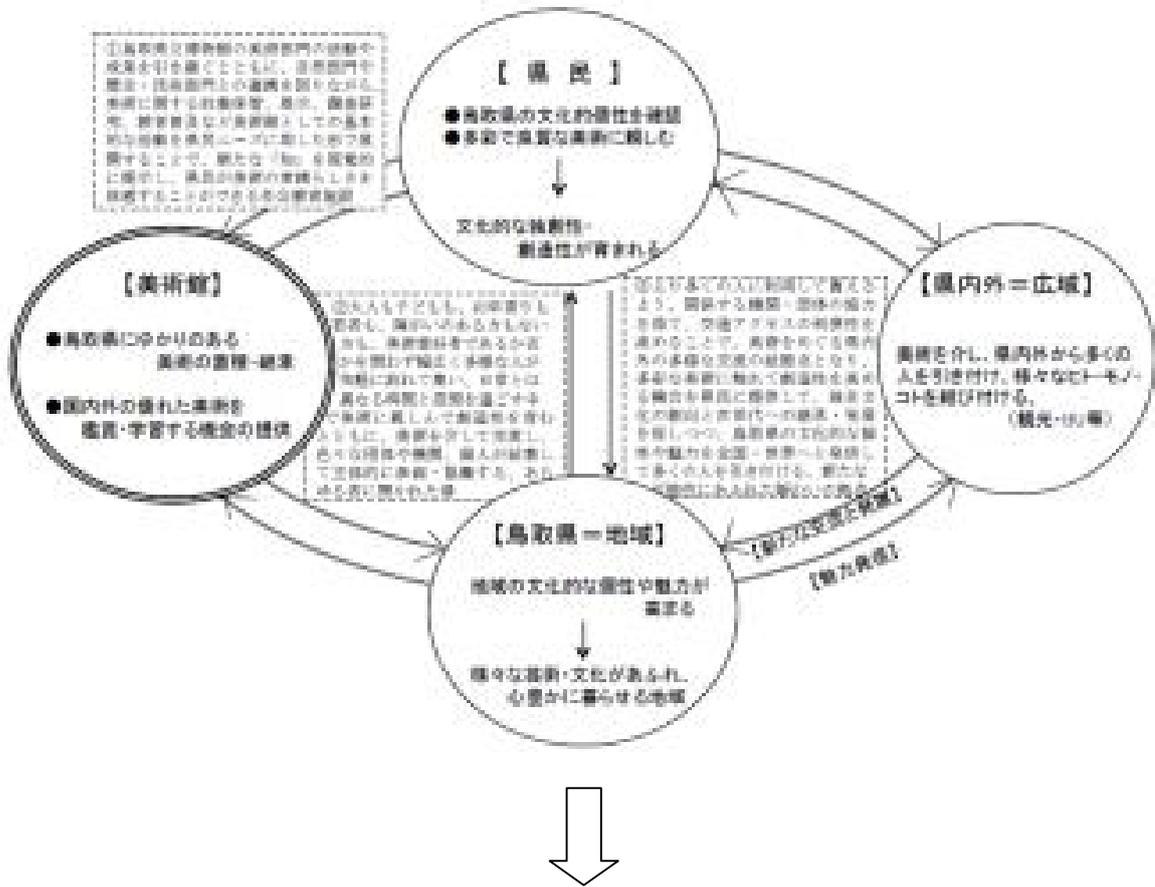
そのような目的の下に整備・運営される美術館の在り方は、イメージとしては次のようなものとなる。

- (1) 鳥取県立博物館の美術部門の活動や成果を引き継ぐとともに、自然部門や歴史・民俗部門との連携を図りながら、美術に関する収集保管、展示、調査研究、教育普及など美術館としての基本的な活動を県民ニーズに即した形で展開することで、新たな「知」を視覚的に提示し、県民が美術の素晴らしさを体感することができる社会教育施設。
- (2) 大人も子どもも、お年寄りも若者も、障がいのある方もない方も、美術愛好者であるか否かを問わず幅広く多様な人が気軽に訪れて集い、日常とは異なる時間と空間を過ごす中で美術に親しんで創造性を育むとともに、美術を介して交流し、様々な団体や機関、個人が結集して主体的に参画・協働する、あらゆる者に開かれた場。
- (3) より多くの人に利用して貰えるよう、関係する機関・団体の協力を得て、交通アクセスの利便性を高めることで、美術をめぐる県内外の多様な交流の結節点となり、多彩な美術に触れて創造性を高める機会を県民に提供して、独自文化の創出と次世代への継承・発展を促しつつ、鳥取県の文化的な個性や魅力を全国・世界へと発信して多くの人を引き付ける、新たな可能性にあふれた賑わいの拠点。



1. 「とっとりのアート」の魅力を知り、大切に守り、誇りを持って県内、県外そして世界へと発信するとともに、より多くの人々に内外の多彩で優れたアートに触れる機会を提供する。
2. 人々が思い思いに楽しみと夢と喜びを見出し、次代を担う子どもたちが優れたアートと出会い、想像力や創造性を育むことができる場所とする。
3. 地域に根差し県民のアイデアと愛情で運営される、「私たちの県民立美術館」となる。
4. アートによって街を目覚めさせて文化的感性の高い賑わいのある地域づくりに貢献する。
5. 鳥取県創生の拠点となるよう、大胆かつ柔軟に新たな可能性を求め、次代に向けて新たな地平を拓くことを目指す。

[図] 新しい美術館の目的と在り方



1. 「とっとりのアート」の魅力を知り、大切に守り、誇りを持って県内、県外そして世界へと発信するとともに、より多くの人々に内外の多彩で優れたアートに触れる機会を提供する。
2. 人々が思い思いに楽しみと夢と喜びを見出すことができ、次代を担う子どもたちが優れたアートと出会い、想像力や創造性を育む場所となる。
3. 地域に根差し県民のアイデアと愛情で運営される、「私たちの県民立美術館」となる。
4. アートによって街を目覚めさせて文化的感性の高い賑わいのある地域づくりに貢献する。
5. 鳥取県創生の拠点となるよう、大胆かつ柔軟に新たな可能性を求め、次代に向けて新たな地帯を拓くことを目指す。

第3章 必要な機能

新しく整備される美術館を、前章で整理した考え方に沿って、鳥取県の新たな文化の創造・発展の核となるものとするためには、次のような機能を備えた施設とする必要がある。

1 収集保管

- (1) 鳥取県にゆかりのあるものを中心に、優れた美術作品や貴重な関係資料を、国内法規や国際協定等を遵守しつつ、体系的・計画的に収集し、そのコレクションを継続的に充実させていくことができる機能。
- (2) 収集した美術作品等に関する情報を適切に記録・管理し、随時調査研究等に活用・提供する機能。
- (3) 収集した美術作品等を次世代に継承するために温湿度や照明が最適に保たれ、災害等に対しても安全な環境の下で適切に保存、管理し、必要に応じて修復等も行うことができる機能。

2 展示

- (1) 収集した美術作品をなるべく多く県民に鑑賞してもらうため、主要な作家や作品は常に紹介・展示し、文化的発展を図ることができる機能。
- (2) 県民の多様な関心や興味に応えつつ、時代の潮流や美術の動向に即して、大型作品も含め国内外の優れた美術品を紹介し、新たな文化の創造に資するための特別展示を適切な展示環境の下で行うことができる機能。
- (3) 年齢や言語、障がい等にかかわらず来場者に親しんでもらえるような展示を行うことができる機能。

3 調査研究

収集した美術作品とそれに関する資料についての調査研究や、美術館の運営・活動に関する調査研究を集中的に行うことができる機能と、調査研究に必要な資料や図書を迅速に参照等することができる機能。

調査研究の成果を反映した展覧会を開催し、あるいはその成果を取りまとめた紀要を発行して、成果を県民等に還元することができる機能。

4 教育普及

- (1) 多様な県民ニーズに応えつつ、美術に関して個別的な学習や体験をする機会（体験講座、ワークショップ、ギャラリートーク、講演会等）を県民に提供し、文化の創造・発展を図るため、様々な手法、資料、設備等を活用することができる機能。
- (2) 年齢や言語、障がい等にかかわらず、様々な人々が参加できるプログラムを提供することができる機能。

- (3) 学芸員等を学校や公民館等に派遣し、上記のようなプログラムを児童・生徒や地域住民等に対しても実施することができる機能。
- (4) 美術館から離れた地域に対しては上記のほか、貸出し等により、美術館の作品や資料に触れる機会を提供することができる機能。

5 地域・学校・県民との連携・協働

- (1) 県民の美術を通じての自発的な学びを支援するため、学芸員等が専門的な指導・助言を行うとともに、必要に応じて資料や図書の検索、閲覧等のサービスを提供することができる機能。
- (2) 県民の主体的な作品制作、作品発表を支援するために、必要な展示会場を提供することができる機能。
- (3) 美術館に滞在して作品を制作する県内外の作家と交流する機会を県民に提供することで、文化水準の向上・発展を図ることができる機能。
- (4) 将来にわたって美術館のリピーターとなり得る子どもたちに美術館や美術に親しみを持って貰えるよう、学校と連携して、学校教育の中で優れた美術と触れ合い想像力や創造性を育むことができる機能。
- (5) 県内の他の美術館、大学等の高等教育機関、企業や団体、NPOなどと協力・連携して文化的に豊かな地域づくりを進めるために、学芸員等の指導・助言、イベントの開催、その他様々な連携事業を推進することができる機能。
- (6) 特に県内の他の美術館その他の文化施設との間で協力・連携のネットワークを構築し、ハード・ソフトの両面でその中核拠点となって、県内のどこに住んでいても県立美術館を含む各施設の文化的サービスが容易に享受できるようにし、新しい文化の創造・発展を全体的に推進していくことができる機能。

第4章 必要な施設設備と規模

1 施設モデル

第2章の考え方に沿って前章に掲げる機能を完備した美術館のモデルとして、次のような施設設備や規模を有する建物が想定される。そうした建物をお年寄りや子どもたち、あるいは障がいのある方も利用しやすい構造設備を備えたものとし、そのための様々な配慮や工夫を施すことにより、様々な人々が訪れ、集い、楽しみ、交流する拠点として機能する美術館を創り上げていくものとする。

(表1 必要な機能と施設・設備のモデル 参照)

表 1 必要な機能と施設・設備のモデルを挿入

なお、施設について検討する際、前章に掲げる機能全てをこの美術館に持たせる必要はないという考え方（*）も提起されたがこれについては、次のような見地から、やはり必要とされる機能は一通り備えた施設を念頭に考えていくのが適当である。

*美術館はコアとして必要な最低限の機能(例えば、収蔵と常設展示)のみを備え、県下各地に設ける幾つかのサテライト施設(古民家等を活用して整備)に他の機能(例えば、企画展示や教育普及)を分担させるという考え方

- ・機能が分散していると利用しにくい。サテライト的な展開はハード面よりソフト面で考えれば良い。
- ・原則として、一通りの機能を備えた広域的な中核施設は県が作り、地元に着したサテライト施設は市町村でといった役割分担についても考えていく必要がある。
- ・サテライト施設を分散整備するなら、それぞれに運営要員が必要となり、管理組織も肥大化する。
- ・初めから施設を分立させるのではなく、最初は単独施設としてしっかりしたものを作ることを考えるべき。

ただし、そのような施設を県民との協働や地域との連携を推進し、新たな文化を創造し発展させる拠点とするためには、館外のサテライト機能を強化し、これと連携した活動を展開することが重要である。そうした展開は、美術館のみで遂行できることではなく、他の文化施策との適切な役割分担の下、戦略的な連携を保ちつつ進めていかなければならない。ソフト面の展開を考える際には、この点にも留意する必要がある。

2 建築費の試算

前掲のモデルについて建築工事費（電気設備工事費と機械設備工事費は含むが、用地費(取得費、造成費等)、外構・植栽・サインの整備費、展示ケース等の購入費は含まない。）を試算すると、70～100億円程度が必要と考えられる。

これは、次の算式により算定した建築工事費の試算額(税込み)に、様々な要因による増減を±15億円見込んだものである。

$$A \times B \times C = 8,674,548 \text{ 千円} \approx 85 \text{ 億円}$$

A：過去20年間に建築された他府県立の美術館(延床面積が概ね1万㎡程度のもの)について、当時の建築工事費を照会し、本県において平成28年価格へのデフレーター補正を行って算出した延床面積1㎡当たりの標準建築単価(644,277円)

B：前掲モデル建物の延床面積(12,240㎡)

C：消費税率(1.1)

なお、建築工事費の増減要因としては、次のようなものが考えられる。

(増要素)

- ・東京オリンピックに伴う建築資材や労務費の上昇
- ・建築デザインや構造設備の高度化、複雑化、大型化

(減要素)

- ・ 地元自治体の協力（役割分担、機能連携等による整備内容の圧縮）
- ・ 建築デザインや構造設備の簡素化、小型化

以上のような試算額は、一定のモデルを基に算出した想定値であり、美術館の整備にはそれ位の費用がかかることも含めて県民に理解して頂くための目安的なものに過ぎず、具体的な仕様等に基づき所要額を積み上げた計画値などではない。それは今後、整備計画や設計作成等の作業が進む中で改めて精査・決定されていくことになるが、その際、本構想における試算がこれを細かく制約するのは適当でないとしても、当該試算の基本的な考え方や趣旨、大枠といったものは極力尊重されるべきである。

ただ、県民の声が十分に反映されていない試算だと、それさえ難しくなることもあるので、県議会等から県財政に与える影響を懸念する声が寄せられた上記の試算額について、第3章に掲げた機能等を極力損なわずに多少とも圧縮できないか検討した結果が、表1右欄の「*」の諸方策である。先述の「減要素」のうち現時点で具体的に想定可能なものであり、いずれも若干の機能後退等を伴うので、やむを得ず圧縮する場合の下限的な対応である。

そうしたものではあるが、これらの方策によることで先に試算した70～100億円の建築費が少なくとも10億円程度削減され、60～90億円に圧縮されると見込まれる。この他、PFI手法により整備する場合は、後述のとおり民間技術の活用等により更に10%程度の工事費削減が見込まれる。

3 建設投資の経済効果

美術館を建設するために県が70～100億円に上る建築費を支出すると、そのために必要な資材やサービスを提供した県内事業者の売上げ(生産額)が増加し、それが更に県下の様々な関連事業者の売上げ増加へと繋がって県内総生産を累増させる。そうした経済波及効果を鳥取県の「産業連関分析ファイル」(鳥取県統計課作成)により試算すると、次表のとおりとなる。

【表2】建設投資の経済効果

建築工事費	70億円	85億円	100億円
第1次波及効果	23億円	28億円	33億円
第2次波及効果	21億円	26億円	31億円
合計	114億円	139億円	164億円

なお、建築費を60～90億円程度に圧縮した場合には、それに応じて経済波及効果も減少する。

第5章 建設場所

1 立地条件

第2章の考え方に沿った前章のモデル施設の建設場所は、次のような条件を備えた場所であればならない。

(1) 様々な人が気楽に訪れることのできる場所

(お年寄りから子ども達まで県内外から多くの人を引き付け、年齢や言語、障がい等にかかわらず様々な人々が気楽に訪れて交流し、美術をめぐる多様な交流の結節点となる、あらゆる者に開かれた空間となるための条件)

ア 交通アクセスが便利・容易であること。

- 《視点例》
- ・JR 主要駅から近く、近隣に多くの路線バスが走る。
 - ・幹線道路から近く、周辺道路も整備されており、観光バスやマイカーも多数乗入れ可能
 - ・市街地から近く、途中で急坂等がなく、徒歩や自転車でのアクセスも容易

イ 他の集客施設や観光施設の訪問客を誘導可能であること。

- 《視点例》
- ・周辺住民がよく行く相当規模の物販・娯楽施設等(の集積)から近い。
 - ・多くの観光客が訪れる集客施設(観光地)と結んで観光コースが設定可能

(2) 地域づくり・まちづくりと連携し易い場所

(多様な主体の参画・協働により、様々なヒト・モノ・コトを結び付けて新たな交流と発展の核を形成し、鳥取県の文化的な個性や魅力を高めて心豊かに暮らせる可能性にあふれた賑わいの拠点を創出するための条件)

ア 他の文化施設や教育機関と連携し易い立地であること。

- 《視点例》
- ・来館者の相互利用が想定される文化施設に近く、一体的な文化ゾーン形成も期待
 - ・児童・生徒、学生・研究者等が利用し易い(学校、大学等に近接 or アクセス良好)

イ 地域づくりにより貢献できる立地であること。

- 《視点例》
- ・周辺に美術館と連携して発展可能な集客機能集積(商店街等)がある。
 - ・地域再生の核等として地域計画等で文化、集客施設が必要とされている。
 - ・市町村、地元経済団体、自治会等にも美術館と連携して地域再生を進める意思・意欲がある。

(3) 必要な機能確保・施設整備が極力安価で可能な場所

(鳥取県にゆかりのある美術を蓄積・継承しつつ、国内外の優れた美術の鑑賞・学習機会を提供する活動を人々のニーズに即して展開し、県民に美術の素晴らしさを体感してもらうための条件)

ア 必要とされる機能を備えた施設を整備可能な土地であること。

- 《視点例》
- ・十分な広さの建物敷地や駐車場の他、適切な環境緑地や収蔵庫の増設余地等も確保可能
 - ・土地取得費用が過大でなく、土地の切り盛り、造成等にも過大な経費を必要としない。

イ 防災上安全な土地であること。

- 《視点例》
- ・津波、洪水、土砂崩落、地震等により被害を被る危険が少なく、地盤も堅固
 - ・地盤改良、嵩上げ等に過大な経費を必要としない。

2 候補地の評価

第2章の考え方に沿った美術館とするためには、地元市町村と連携してより充実した展開が図れるようにする必要があり、当該市町村の協力が得られ易い場所に立地することが重要である。また、上記のような条件に適合する場所がどこか、地域内で最も総合的かつ客観的に判断できるのは市町村だと考え、各市町村に新しい美術館の建設場所の候補地を推薦してもらった。

その結果、次のとおり6市町から12カ所の候補地の推薦があったので、これらと、平成15年に凍結された美術館計画で建設場所とされていた鳥取市桂見の県有地について、立地条件への適合性評価が行われた。

【表3】

鳥取県立美術館建設場所として推薦された候補地

	候補地名称	敷地面積	推薦市町村
1	鳥取市役所庁舎敷地	8,885 m ²	鳥取市
2	わらべ館駐車場と西町緑地敷地	4,474 m ²	〃
3	鳥取市武道館敷地（県庁北側緑地敷地）	6,322 m ²	〃
4	湖山池公園・湖山池オアシスパーク（多目的広場）敷地	約10,000 m ²	〃
5	鳥取砂丘西側一帯	259,247 m ²	〃
6	倉吉市営ラグビー場	22,060 m ²	倉吉市
7	三朝町ふるさと健康むら	20,698 m ²	三朝町
8	羽合野球場	19,076 m ²	湯梨浜町
9	長和田地内候補地	16,680 m ²	〃
10	旧旅館団地	12,473 m ²	〃
11	旧鳥取県運転免許試験場跡地	25,383 m ²	北栄町
12	伯耆町すこやか村（伯耆町立植田正治写真美術館隣）	19,298 m ²	伯耆町

平成15年に凍結された美術館計画で建設場所とされていた土地

	旧県立鳥取少年自然の家跡地（鳥取市桂見）	約9万m ²	
--	----------------------	-------------------	--

その評価に当たっては、各立地条件について専門的識見を有し県内事情等に精通している方(資料4のとおり)を鳥取県立美術館候補地評価等専門委員(以下「専門委員」という。)に委嘱し、現地調査の上、専門的・客観的な視点から審議していただいた。その評価結果は資料6のとおりであり、当該結果を踏まえ専門委員は、前掲候補地のうち鳥取市役所庁舎敷地、鳥取砂丘西側一帯、倉吉市営ラグビー場、旧鳥取県運転免許試験場跡地が総合的に見て適性が高いものと評価された。

3 建設場所の選定

(1) 美術館の建設場所に関する県民意識調査の結果

適性が高いと評価された上記4候補地について、専門委員の評価結果や推薦市町から提示された協力内容、県議会の意見等を踏まえて特徴を整理した上で、建設場所を選定する際の参考にするため、美術館の建設場所に関する県民意識調査を行った。

その結果は資料7のとおりで、調査対象者の過半数 2,530 人から回答をいただいた上、回答者が特定の地域に偏るようなこともなく、全県的な関心の高さをうかがわせる結果となった。建設場所として最適だとする回答が最も多かった候補地は倉吉市営ラグビー場で 722 人(28.5%)。以下、旧鳥取県運転免許試験場跡地(643 人。25.4%)、鳥取市役所敷地(635 人。25.1%)、鳥取砂丘西側一帯(465 人。18.4%)であった。

この調査で、各候補地を選んだ人が1で整理した立地条件のうち何が重要と考えたかを見ると、どの候補地を選んだ人にも「交通アクセスが便利・容易」なことが重要とした人が多く、それに次いで多いのが、運転免許試験場跡地と倉吉市営ラグビー場では「必要とされる機能を備えた施設を整備可能」なこと、鳥取市役所敷地では「他の文化施設と連携し易い」ことを重視する人であった。鳥取砂丘西側を選んだ人の中では「観光施設の訪問客を誘導可能」なことを重視する人が「交通アクセスが便利・容易」なことが重要と考える人より多かった。

こうした見方は、専門委員の評価とも概ね一致しており、回答者の多くがこれまでの検討成果(専門委員の評価結果等を整理したアンケートの添付資料)を十分踏まえつつ、理性的に判断して回答された結果だと思われた。

(2) 場所選定

以上のような意識調査結果も参考に、検討委員会でどの候補地が県立美術館の建設場所として最適か検討されたところ、委員の中でも様々な意見があったが(資料9参照)、倉吉市営ラグビー場が県立美術館の建設場所として最適だと考える委員が過半数を占める結果となっている。

これについては、鳥取県教育委員会でも「県民意識調査の結果は、県民の意向の表れであり、それを尊重すべき」という意見のほか、「未来に向けて長いスパンで見たときに、美術館がどういう形で価値を発揮できるのか見つけづらい」、「障がい児の行きやすさも考えた立地とすべき」とか、「場所選定に当たっては、観光集客よりも県内の子どもや高齢者の利用しやすさの方を重視すべき」とする意見、「大学生や若者を呼び込むことを考えた立地とするのが望ましい」、「想定されている来館者数が本当に実現できるのか」という意見もあった。

しかし、鳥取県教育委員会としては、県民意識調査の結果及びこれを尊重すべきとする意見が過半数を占めたとの検討委員会の最終報告の趣旨を尊重し、美術館の建設場所を倉吉市営ラグビー場とすることで一致した。

第6章 事業運営

以上のようにして整備される美術館では、具体的にどんな事業活動が行われて、どれくらいの人が利用し、それに対してどの程度費用がかかるのか試算してみる。

1 事業想定

新しく整備される美術館が、第2章の考え方に沿って第3章に掲げる機能を発揮するためには、第4章に掲げた施設設備を活用して、例えば次のような事業を実施していく必要がある。そうした展開により同館を核に、県下各地の様々な文化施設を結び付けたネットワークを形成し、文化の創造・発展効果を全県に広げていくのである。

(1) 収集・保管関係（収蔵庫 1,850 m²を活用）

ア 本県にゆかりのある美術作品の収集

鳥取県にゆかりのある作品を中心に、国内外の優れた美術作品や貴重な関係資料を体系的、計画的に収集し、そのコレクションを継続的に充実させていく。

イ 本県にゆかりのある美術作品の保管

収集した美術作品を適切、安全な環境の下で保存・管理。

(2) 常設展示関係

ア 収蔵作品のジャンル別展示（常設展示室 250 m²×5 部門を活用）

- ・収蔵作品については、ジャンル別（日本画、洋画、彫刻、工芸、写真）に専用の常設展示室を設けて展示し、本県ゆかりの主要作家の代表作が常時鑑賞できるようにする。
- ・自然光のもとでの作品展示や、タブレット端末、スマートフォンを利用して写真、解説文を併せて視聴できる音声ガイドなど新しい展示や解説の工夫を取り入れ、ギャラリートークも充実して、作品の魅力を鑑賞者に分かり易い形でより深く伝える。

イ オープンスペース等での展示

- ・美術館の外にも作品に触れることができる親しみやすい空間を創出するため、野外にも彫刻作品や参加型の作品を配置。

（例：十和田市現代美術館、金沢 21 世紀美術館、香川県直島の現代美術施設）

- ・鳥取県立美術館以外では鑑賞、体験できない作品や空間を創出するため、館内のフリーゾーンに現代美術作家によるコミッションワーク（注文による作品）を展示。

（例：豊田市美術館、青森県立美術館）

(3) 企画展示関係（企画展示室 1,000 m²を活用）

ア 国内外の著名作家の展覧会の充実（年 3～4 回程度）

鳥取にいながら国内外の名画・名品を鑑賞できる展覧会を開催し、県民に世界・日本とつながることのできる鑑賞機会を提供。

イ 鳥取県ゆかりの作家の展覧会の充実（年 1～2 回程度）

鳥取県ゆかりの作家の展覧会を開催し、鳥取県の文化的個性を確認しながら、本県ゆかりの多彩で良質な美術に親しむことができる鑑賞機会を提供。

ウ 従来あまり行っていないタイプの展覧会の開催（年1回程度）

次のような展覧会を開催することにより、新たな来館者を掘り起こし、様々な人が気軽に楽しむことができる施設とする。

- ・「まんが王国」を謳う本県の特性を活かした、若者を中心に人気がある漫画、アニメなどのポップカルチャーに関する展覧会

・通常の展示が観覧しにくい方

（障がいのある方、車椅子を利用される方、乳幼児と保護者など）に配慮した展覧会（※子どもや車椅子の方の目線の高さに合わせた展示、作品解説が読みにくい方などへの音声ガイド、乳幼児連れの方を優先する鑑賞時間の設定等）

※こうした配慮は、常設展示についてもできる限り行うものとする。

- ・子ども（幼児～低学年）向けの内容・方法（体感型の展示など）による展覧会
- ・公募した高校生キュレーターが主体的に企画・準備・運営を行う展覧会

エ 他施設を活用した展開

館外の様々な文化施設（借り上げた空き屋等を含む）と連携し、これをサテライト的に活用して現代美術系の企画展の支会場としたり、その施設特性や立地環境に即した特別展を開催する。

（４）教育普及関係（館内）

ア ワークショップ等の充実（ワークショップルーム 150㎡を活用）

様々な使用形態に対応可能なワークショップルームを活用して、幅広い来館者を対象に、美術に関する学習講座や体験教室を開催する。その際には、彫刻作品等に触って鑑賞するなど障がいのある方も参加できるワークショップや、次のイに掲げるような子ども向けのプログラムの充実を図り、新たな利用者の掘り起こしに努めるものとする。

イ 子どもたちのための取組

- ・「親子ミュージアム」など親子で参加できるプログラムを用意し、家族ぐるみで美術を鑑賞する機会を提供。
- ・春・夏・冬休み等に開催する企画展に併せて、休館日を利用した「子どもミュージアム」を開催し、幼い頃から芸術文化に親しむ機会を提供。
- ・子どもたちが親しみやすい内容のプログラム（泥んこ表現を楽しむワークショップ、地面に落書きするイベント等）を拡充。
- ・学校教育での利活用を促進するため、その際の学芸員によるギャラリートークや対話型鑑賞への対応力を強化するとともに、小学校と連携して、県内の小学生（3年生又は4年生）全てが年に1回はクラスで美術館を訪れるようにする。そうしたことを切っ掛けに、早くから美術に親しむ子どもたちを増やし、小中学生の美術館利用を飛躍的に増大させる。
- ・子どもたちに鑑賞マナーについても指導するものとする。

(5) 教育普及関係（館外）

ア 移動美術館の拡充

美術品が展示可能な市町村営施設等を会場として、収蔵作品を展示・紹介する「移動美術館」の取組を拡充する。その会場は、美術館から遠い地域を優先的に選ぶこととし、展示環境によっては、陶芸や彫刻等の温湿度変化に比較的強い作品を中心に、一部レプリカやデジタル資料を織り交ぜた展示とするなど柔軟に対応する。

イ その他のアウトリーチ活動の拡充

県下各地の学校や公民館等を会場に、収蔵作品に関するレクチャーや様々な創作活動の支援を学芸員が行ったり、県内外のアーティスト等を招いてワークショップやパフォーマンスイベント等を開催したり、映像作品の上映（シアタープログラム）を行うことなどにより、各学校の児童・生徒や遠くまで出かけ難い高齢者、障がい者等を含む周辺住民の皆さんがより身近な場所でアートと触れ合えるようにする。

ウ 他施設と連携した展開

ア、イのような活動を行う際には、県下各地の様々な文化施設と連携しつつ、役割を分担し、各地域における学習機会の格差是正と学習内容の個性化を図る。

(6) 調査研究

ア 収集資料の活用（研究用の図書室 150 m²、作業室 50 m²、資材倉庫 90 m²を活用）

収集した作品や資料の調査研究を行い、必要があれば館外の研究者等との共同調査も実施。

イ 各種データベースの提供

収集した作品・資料に関するデータベースを構築し、館外の研究者等に情報を提供。

(7) 地域・学校・県民との連携・協力関係

ア 県民の創作発表等の機会の提供（県民ギャラリー800 m²を活用）

県民ギャラリーを県民の創作発表等の場として積極的に活用してもらう。

イ アーティスト・イン・レジデンス（スタジオ 200 m²を活用）

国内外から作家を招き、専用のスタジオで制作・発表を行うとともに、県民との交流の機会も設ける。

ウ ボランティアスタッフの活動拠点化（ボランティア室 50 m²を活用）

県内の美術サークル等との連携を強化し、ボランティアスタッフとして美術館の活動を支えてもらうとともに、ボランティア室を彼らの活動拠点として提供。

エ 各種イベントでの活用（ワークショップルーム 150 m²、スタジオ 200 m²、キッズルーム 100 m²等を活用）

館外主体が行うものも含め、次のようなイベントを展開する。

- ・ エントランスホールや野外オープンスペース等を利用した美術系古本市、アート系フリーマーケット
- ・ 美術サークルやNPO団体などが開催する絵画教室や陶芸講座、美術家が制作に関わった絵本等の読み聞かせ会

オ 学校との連携

県下の各学校と連携して前記（４）、（５）のような取組を展開する一方で、その更なる充実に向けて、次のような体制を整備する。

- ・学校の授業に美術館の学芸員や資料を活用することや美術館で授業その他の学校行事を行うこと等について相談を受け、必要な支援を行うとともに、美術を通じた学びの方法等を研究し情報を蓄積する「美術ラーニングセンター」的な機能を美術館に持たせる。
- ・美術館との連携の核となる教員を指定・委嘱し、その教員を核として各学校における連携活動を推進する。

カ 他施設との総合的連携

県下各地の様々な文化施設との間に協力・連携のネットワークを構築し、その中核として各施設に作品・資料の保管や展示の方法等に関する助言・指導を行ったり、共同で巡回展示や連携講座を実施すること等により、美術館機能の広域的展開を図るとともに、各施設が共同で広報宣伝や利用促進の取組を行うこと等により、観光客を含む各施設の利用者を増やしつつ他施設にも誘導し、県内周遊を促進する。

2 利用見込み

以上のような事業を最大限に展開すれば、次表のとおり年間20万人程度の利用は見込めそうである。

【表5】年間利用者数

1 常設展示関係

内容		平成26実績	利用見込み	考え方
①	室内展示（常設展示室）	31,910 (注1)	45,000	平成23～26実績×約1.5倍 (※利用を抑制的に見込む場合は、約1.1倍とする。以下同じ。)
②	(新規取組) 屋外展示（オープンスペース）	0 (注2)	20,000	400人/週×50週 ※利用を抑制的に見込む場合は、 敢えてカウントしない。
合計		31,910	65,000	※利用を抑制的に見込む場合は、 33,000(人)となる。

注1： 3分野（自然・人文・美術）全体の実績

注2： 現状ではカウントしていない

2 企画展示関連

内容		平成26実績	利用見込み	考え方
①	国内外の著名作家の展覧会	4,044	36,000	平成23～26実績×約1.5倍 ×4回
②	鳥取ゆかりの作家の展覧会	4,633	10,500	平成23～26実績×約1.5倍 ×2回
③	(新規取組) ポップカルチャーの展覧会	0	22,500	平成16・大水木しげる展× 約1.5倍×1回
合計		8,677	69,000	※利用を抑制的に見込む場合は、 39,600(人)となる。

3 教育普及関連

内容		平成 26 実績	利用見込み	考え方
①	館内でのワークショップ等 (週 1 回)	1,895	2,400	平成 23～26 実績×約 1.5 倍
②	館外でのワークショップ、 移動美術館	763	2,100	平成 23～26 実績×約 1.5 倍
③	(新規取組) ファミリー・プログラム	0	3,000	60 人/週×50 週
④	(新規取組) こどもミュージアム	0	600	200 人×3 回
⑤	(新規取組) 県内児童の学校行事での来館	0	5,000	県内の小学 3 年生全員 (約 5000 人)
合計		2,658	13,100	※利用を抑制的に見込む場合は、 11,900 (人) となる。

4 調査研究関連

内容		平成 26 実績	利用見込み	考え方
①	研究相談	100	150	通常平均者数×約 1.5 倍
②	(新規取組) 収集資料の活用	0	200	4 人/週×50 週
③	(新規取組) 各種データベースの提供	0	500	10 人/週×50 週
合計		100	850	※利用を抑制的に見込む場合は、 830 (人) となる。

5 県民との連携関連

内容		平成 26 実績	利用見込み	考え方
①	企画展示室 (県民ギャラリー) 貸館	14,193	46,000	平成 23～26 実績の約 2 倍 ※ギャラリーを地元が合築整備する 場合、県施設の利用者としてはカ ウントしない。
②	会議室・講堂等貸館	1,541	2,250	平成 23～26 実績×約 1.5 倍
③	(新規取組) ボランティアスタッフの活動拠点化	0	3,000	60 人/週×50 週
④	(新規取組) アートマーケット等	0	2,000	500 人×年 4 回程度
⑤	(新規取組) 絵画教室等	0	3,000	60 人/週×50 週
⑥	(新規取組) 絵本の読み聞かせ会	0	240	20 人×年 12 回程度
合計		15,734	56,490	※ギャラリーを地元が合築整備する とともに、利用を抑制的に見込む 場合は、9,890 (人) となる。

総計	59,079	204,440	※ギャラリーを地元が合築整備する とともに、利用を抑制的に見込 む場合は、95,220 (人) となる。
----	--------	---------	--

ただ、年間 20 万人という見通しについては、実現可能性を不安視する声も寄せられたことから、上表「考え方」欄の「*」のとおり利用を抑制的に見込むとどうなるかも試算してみた。この場合(注)でも、年間 10 万人程度の利用は見込めそうである。

(注)利用を抑制的に見込むのを徹底する意味で、ギャラリーを地元が合築整備する場合(第4章の表1の県民ギャラリーの項の右欄の「*」参照)における当該ギャラリー利用者も、別施設のものとして除外している。

3 運営収支見込み

運営費については、県が直営するのか指定管理者に行わせるのかといった基本的な枠組みや組織体制も定まっておらず、現時点で具体的に推計するのは困難だが、直営の場合について試算すると、一つの目安として次のような額が想定される。

新しい美術館を20万人以上の人に利用してもらえるようにするためには、企画展を年7回開催するといった積極的な事業展開が必要とされることから、約3.9億円(従来の1.6倍)の運営費が必要になると見込まれる。それにより、一般財源の支出は、これまでより1.2億円ほど増加することになる。

【表6】運営費の試算
《収入》

単位：千円

項目	現状(H26)		試算額 (千円)	考え方
	県博全体 (注)	うち美術 部門		
入館料収入	6,574	4,007	28,000	利用者20万人で推計 ※上記2の表の各欄の※のような想定により利用見込みを年間約10万人とする場合は16百万円程度となる。
展示室使用料収入	699	699	7,000	県民ギャラリー使用料を推計 ※ギャラリーを地元が合築整備する場合、県の収入としてはカウントしない。
協賛金・雑入等	2,221	2,221	3,000	現状並み
一般財源	413,182	210,307	327,000	※ギャラリーを地元が合築整備するとともに、利用を抑制的に見込む場合は、284百万円程度となる。
美術品取得基金	24,172	24,172	25,000	現状並み
計	446,848	241,406	390,000	※ギャラリーを地元が合築整備するとともに、利用を抑制的に見込む場合は、328百万円程度となる。

《支出》

単位：千円

項目	現状(H26)		試算額 (千円)	考え方
	県博全体 (注)	うち美術 部門		
職員人件費	176,470	59,104	89,000	現状人員+4名増
施設管理費	88,654	88,654	113,000	@9,200円/m ² (現博物館運営費) ×12,240m ² (延床面積) ※1の表の各欄の※のような対応をすることにより施設規模を圧縮する場合は、86百万円程度となる。
企画展覧会運営費	76,094	45,676	107,000	企画展覧会開催数 現状3回→7回 (※利用を抑制的に見込む場合は、5回とする。) ※この場合は、76百万円程度となる。

常設展示運営費	16,168	8,000	20,000	500 m ² (現博物館展示室) → 1,250 m ² ※常設展示室の規模を圧縮する場合は、 16百万円程度となる。
教育普及事業	7,757	3,800	21,000	県内児童の来館へのバス支援等
調査研究事業	57,533	12,000	15,000	美術担当職員増加に伴う増
美術品購入費	24,172	24,172	25,000	現状並み
計	446,848	241,406	390,000	※1の表の各欄の※のような対応をす ることにより施設規模を圧縮するととも に、それに応じて利用も抑制的に見込 む場合は328百万円程度となる。

(注) 収入、支出とも山陰海岸学習館を除く決算額である。

上記の運営費も、第4章の2の建築費と同じように、美術館にかかる費用も含めて県民に理解して頂くために目安として提示したモデルケースにおける想定値に過ぎない。しかし、これについても県財政に与える影響を懸念する声が寄せられたので、表5の「考え方」欄の「*」のとおり、第4章の2の建築費の圧縮方策を実行した上で、前記2で利用を抑制的に見込み年間10万人と想定した場合の運営費も試算してみた。

その結果、先に年間4億円近くに上ると試算された運営費が6千万円以上圧縮され、3億円余りに収まる見込みとなった。一方、利用者が減るので収入も減少するが、運営費がそれ以上に圧縮されるため、1億円を超えていた一般財源の支出額の増加も7千万円程度に抑制される結果となった。また、この他にPFI手法を導入すると、後述のとおり民間技術等の活用により更に10%程度の運営費削減が見込める。

4 運営の経済効果

美術館を多くの人々が利用すれば、その人々が来館の際に使う交通費や宿泊費、それに伴う飲食費、買物代などが県内で消費され、それが県内事業者の売上げ(生産額)となって経済波及効果が累積的に発生する。また、美術館の建設投資が第3章の3で試算したような効果を伴うのと同様に、毎年県が支出する前記の運営費も波及効果を伴う。これらが全部でどれくらいになるか、第3章の3と同様な手法で試算してみた。

なお、以下では前記2・3の想定のうち、県立美術館の利用者が年間20万人に上り、毎年の運営費が4億円近く支出される場合における経済効果を試算しているが、年間利用者や運営費の想定をそれより低く想定すれば、当然、それに応じて経済波及効果も減少することになる。

(1) 美術館利用者による消費

美術館利用者には県博の企画展入場者と同じ割合で県内在住者が含まれるものとして、県内外からの観光客の消費行動による経済効果の分析手法を準用し、その行動パターンを①観光客と同程度の消費まではしない(=土産品までは買わない)場合と、②観光客と同程度の消費をする場合の二通り想定した上で、前記2のとおり

利用があった場合の消費額を試算したところ、毎年約 8.1 億円又は 12.7 億円の消費が発生すると推計された。

【表 7】美術館利用者による消費額の推計

区分		試算		
推計 入館者数		204,440 人		
		160,000 人 (屋内常設展示・企画展示・民間展示来場者)		44,440 人 (ワークショップ等)
県内・県外別		県内： 125,920 人 (61.6%)	県外： 34,080 人 (16.7%)	県内： 44,440 人 (21.7%)
① 県内在住の 利用者は観光 客と同程度の 消費まではし ないと想定	日帰・宿泊別	日帰： 125,920 人 (100.0%) 宿泊： 0 人 (0.0%)	日帰： 17,244 人 (50.6%) 宿泊： 16,836 人 (49.4%)	日帰： 44,440 人 (100.0%)
	消費額	8.1 億円 (県内 2.6 億円・県外 5.5 億円)		
② 県内在住の 利用者も観光 客と同程度の 消費をすると 想定	日帰・宿泊別	日帰： 118,491 人 (94.1%) 宿泊： 7,429 人 (5.9%)	日帰： 17,244 人 (50.6%) 宿泊： 16,836 人 (49.4%)	日帰： 44,440 人 (100.0%)
	消費額	12.7 億円 (県内 7.2 億円・県外 5.5 億円)		

(2) 波及効果

上記の二通りの消費額と美術館の運営費(3の支出額の計約 3.9 億円)に対する波及効果を試算したところ、合わせて毎年約 21 億円又は 28 億円が見込まれた。

【表 8】運営の波及効果

区分	①県内在住の利用者は観光客と同程度の消費まではしないと想定	②県内在住の利用者も観光客と同程度の消費をすると想定
消費額と運営費の合計	12.0 億円	16.6 億円
第 1 次波及効果	4.2 億円	5.8 億円
第 2 次波及効果	5.1 億円	6.3 億円
波及効果の計算結果	21.3 億円	28.7 億円

第7章 より効率的な整備運営手法の検討

1 現状・課題検討委員会による提言

以上、県立美術館について県直営で建設整備し管理運営することを前提に検討を進めてきたが、それらをより効果的・効率的に行うためには、民間の技術・ノウハウや資金・活力をもっと積極的に導入することも考えてみる必要がある。これについて現状・課題検討委員会は、次のように指摘されている。

(1) 地方独立行政法人制度について

地方独立行政法人化については、①効率化が行き過ぎないようにすることと②独立のメリットが期待できる規模とすることに留意する必要があるが、県立博物館と市町村立の博物館・美術館、歴史民俗資料館等を一括して運営する地方独立行政法人(以下「一括独法」という。)は、各施設の運営負担の全体的軽減や施設間の連携強化、各施設のレベルアップ、広域的なサービス展開等を可能とする。

その中核的役割を担うことは、本県の中心的博物館たる県博の使命であり、県博自身の課題である地域や住民との連携・協働を推進することにも大いに役立つものである。市町村と一緒に、検討を進めていく必要がある。

(2) 指定管理者制度について

指定管理者制度については、①指定管理期間が短く継続して指定を受けられる保証がないことや②博物館、美術館等の特性を踏まえつつ指定管理の条件や業務範囲を設定することなどに留意する必要があるが、民間ノウハウを導入することで、来館者サービスの向上、利用者の利便性向上等による来館者増や効果的・効率的な運営による経費節減が期待されるなどの効果が見込まれるため、検討を進めていく必要がある。

2 地方独立行政法人による運営の検討

上記(1)の指摘を踏まえ、まず地方独立行政法人による美術館運営について考えてみた。その際には、前述のとおり一括独法が前提だったことから、平成27年6月26日に「博物館等地方独立行政法人制度研究会」を設置し、県立博物館の他、同会に参加した市町村が設置している博物館、美術館、歴史民俗資料館など合計21施設を対象として、平成28年2月22日まで5回にわたって会議が開催され議論を積み重ねた。

そして、**対象施設**の設立団体(県と市町村)が共同で設立した一括独法が当該施設全てを一括して管理運営する場合のメリット、デメリットを次のように整理した。

(1) 財務面の効果と課題

(一社)鳥取県中小企業診断士協会に委託して、直近の決算書等をベースに一括独法設立前後における経常ベースの行政コスト計算書を対象施設毎に試算・作成し比較した結果、次のような効果等が見込まれた。

ア 総務経理系業務を本部で一括集中処理すること等により、全体で正職員8～9名を削減 →人件費が約4千万円減少

イ 本部での一括発注等により固定費が全体で約 32 百万円削減 →上記による人件費削減と合わせ、全体で経常費用が約 63 百万円削減

ウ 結果、各設立団体の負担額は、約 1.6～34 百万円減少するが、従来、運営に殆ど費用をかけていなかった所では、巡回職員(※)の人件費負担相当額が増加。

※普段は開館していない施設の管理水準向上を図るため、本部に学芸系非常勤職員を配置し、当該施設を月 2 回巡回させると想定。その人件費は、当該施設の設置市町村が分担するものとして試算。

(2) 財務面以外の効果と課題

ア 一括独法化により、利用者サービスや運営への経営的視点の導入、共同企画・広報による新規来館者の掘り起こし、他館との人事交流や合同研修によるスキルアップ等の効果が見込まれる。

イ 一方で、職員の身分の問題、膨大な評価事務への対応、又、中期目標の設定等に当たり全設置団体の議会議決が必要になるなど様々な課題があり、その中には適切な対策を講じれば解決できるものもあるが、当該対策の実施が現実的には非常に困難なもの(※)等もある。

※中期目標の設定等に係る各議会議決手続簡素化のためには、各設立団体で一部事務組合又は広域連合を設立する他ない。

以上の検討成果は、「鳥取県博物館等一括運営地方独立行政法人設立可能性調査報告書」(資料 10)として取りまとめられ、平成 28 年 3 月 7 日に博物館等の施設を有する市町村(研究会不参加市町村を含む。)に送付した。

その際、当該市町村に対し、引き続き一括独法設立に向けて更なる検討を行う場合、県と共にこれに参加する(＝一括独法の設立について前向きに検討する)意向があるか照会されたところ、あると回答したのは 2 町のみであった。これではスケールメリットが期待できる一括独法の設立は困難なことから、各市町村と県が共同で博物館等の管理運営に地方独立行政法人制度を導入することについて検討を進めるのは当面難しいと思われる。

しかし、市町村の博物館等の中には厳しい状況に置かれているものもあり、その改善を図る上で一括独法の設立は極めて効果的な方法だと考えられることから、今後、それが双方に十分なメリットをもたらすと予想される状況や施設が生じた場合には、改めて個別に検討することとする。

3 指定管理者による運営の検討

1 の(2)の指摘を踏まえ、美術館の管理運営を指定管理者に行わせることについても検討した。

(1) 全国的な状況

まず、平成 26 年 6 月に滋賀県が行った調査の結果(個別聞き取りにより一部修正)から、都道府県立博物館(美術館を含み、博物館法の登録を受けたものに限る)の管理運営状況を概観する。表 6 のとおり、指定管理者制度を導入している博物館は 4 分の 1 程度であり、他は都道府県直営である。

指定管理者に美術館の運営業務を行わせている館も、館運営に関する業務全般を指定管理者に行わせる所(全部指定)と、指定管理者に行わせる業務を管理部門の業務(施設の維持管理、財務・経理、企画・広報、来館者案内、入館料徴収等)に限定し、学芸部門の業務は都道府県直営で行っている所(一部指定)に分かれる。

美術館には一部指定が多く、特に都道府県直営から指定管理者による運営へと移行した所では、表5のとおり美術館に全部指定の所はなく、博物館全体でも10館中9館が一部指定である。

なお、指定管理者による運営期間については、5年としている所が多い(20館)が、3年(4館)とか4年(5館)という所もある。

【表9】都道府県立博物館の管理運営状況

種別	県直営	全部指定	一部指定	合計
総合	13	2	3	18
美術	34	3	8	45
自然	7	0	1	8
歴史	34	6	6	46
合計	88	11	18	117

【表10】指定管理導入前の運営形態と指定管理業務の範囲

導入前		県直営	管理委託	(開館時より)	合計
総合	全部指定	1	1	0	2
	一部指定	2	1	0	3
美術	全部指定	0	3	0	3
	一部指定	3	4	1	8
自然	全部指定	0	0	0	0
	一部指定	1	0	0	1
歴史	全部指定	0	6	0	6
	一部指定	3	2	1	6
合計	全部指定	1	10	0	11
	一部指定	9	7	2	18

(2) メリット・デメリットとそれらへの対応【表11】

メリット・デメリット		対応
①集客力のある事業展開、広報宣伝の強化、接遇の改善等による施	・施設の維持管理や財務・経理、企画・広報など管理部門の業務は民間企業でも一般的に行われているものであり、民間のノウハウやネットワークを活用した指定管理者の創意工夫等に	・管理部門の業務を指定管理者に行わせる方向で考えるべき。

	メリット・デメリット	対応
<p>設の魅力向上、利用促進、収益増加</p> <p>②業務の簡素化、迅速化、効率化など合理化を促進して経費を節減</p>	<p>より左のメリットが期待できる。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・学芸部門の業務については、営利性に乏しく民間企業ではあまり行われていないものであることから、民間独自のノウハウ等の活用の余地は少なく、左のメリットはあまり期待できない。 ・左のメリットは指定管理者の経営努力による所が大きいが、その成果は指定管理料にも反映。ただし、安易な合理化等は美術館の本来機能を低下させる。（過大な目標設定等は禁物） 	<ul style="list-style-type: none"> ・経費削減を求め過ぎて悪影響が生じないように配慮しつつ、指定管理者の経営努力を損なわない範囲で、収益増加や経費節減の成果を指定管理料等に反映する仕組みを検討。
<p>③管理期間が限定され、中長期的な視点による継続的・戦略的な事業展開が困難</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・管理期間中に成果を上げることを重視するあまり、当面の集客増やコスト削減等にばかり目が行き、場当たりの運営に終始しがち。 ・学芸部門の業務には、長期間継続して計画的に進めるべきものが多いため、実施期間が限定され、継続が保証されない体制の下では、左のようなデメリットが顕著となる。 	<ul style="list-style-type: none"> ・中長期的視点が必要な業務の指定管理対象からの除外、指定管理期間の長期化等も検討。
<p>④職員雇用が短期化・不安定化しがちで、質の高い人材の確保・育成が困難。士気低下も懸念</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・管理部門の職員に求められる知識・技能は一般的・基本的なものなので、一般的な雇用条件で必要な人材を確保し、比較的短期間で育成することも可能。 ・学芸部門の職員には専門的な知識・経験が必要とされるので、不安定な雇用環境の下では、適切な人材の確保・育成は困難。 ・美術館の業務経験のある人材は貴重であり、指定管理制度を導入した場合も、当面は既存職員の活用を考えることになる。 	<ul style="list-style-type: none"> ・指定管理者制度の導入は、適切な人材の確保・育成の可能性を踏まえて考えるべき。 ・既存職員を活用するためには、現在の労働条件を大きく変えて士気低下を招くような事態は避けるべき。
<p>⑤収益増加等に結び付かない事業、業務、仕組み等が軽視、休廃止等される恐れ</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・当面の収益増加等が優先され、それに結び付かない対応は段々行われなくなる恐れがある。 	<ul style="list-style-type: none"> ・協定書等で収益以外の管理目標等を適切に設定し、美術館の本来機能や必要事業の着実な実施を（ディス）インセンティブ等により担保。

メリット・デメリット		対応
⑥収益確保のため入館料等が上昇し、利用が抑制される恐れ	<ul style="list-style-type: none"> ・現在は博物館法第23条に基づき入館料等は低額に止めているが、収益確保のため指定管理者がその額を引き上げ、結果、利用者が減少する恐れがある。 ・しかしあまり低額に抑制すると、指定管理者が主体的に経営改善を図る意欲を損なう。 	<ul style="list-style-type: none"> ・利用料金制とする場合でも、条例の料金規定や料金の承認手続きにより過度の上昇を抑制 ・指定管理者の創意工夫を引き出しつつ、多くの利用を促進し得る適切な水準維持に留意。
⑦学校との関係希薄化により教育的利用が低迷 [全部指定]	<ul style="list-style-type: none"> ・指定管理者たる民間企業の職員が学芸部門の業務を行う場合、県職員が行う場合より学校との関係は希薄となり、当該学校の教育課程での利用その他の児童生徒の利用が減少する恐れがある。 	<ul style="list-style-type: none"> ・当面は既存職員を活用すること等により、学校との連携が損なわれないようにする。
⑧県職員と指定管理者の職員が混在するため、組織的な機能不全、業務混乱が発生する恐れ [一部指定]	<ul style="list-style-type: none"> ・美術館の運営組織に県職員と指定管理者の職員が配置されるので、権限と責任の所在、指揮命令系統が不明確となり、齟齬や混乱が発生する恐れがある。 	<ul style="list-style-type: none"> ・協定書で権限と責任の所在を明確化するとともに、双方が現場への権限委任を拡大し、迅速・円滑な意思疎通、連絡調整、判断決定ができるようにする。
⑨県内に適切な指定管理の受け手が無い恐れ	<ul style="list-style-type: none"> ・県内には、県立美術館に準ずる規模・性質の施設の運営実績のある民間企業はない。 	<ul style="list-style-type: none"> ・県産業振興条例に基づき、県内に支店、営業所等を有する企業や、規模は近いが多少異質な施設の運営実績のある企業からも公募。

(3) 方向性

上記を踏まえ、公共施設の指定管理については、過度な効率性や収益性の追求が施設本来の公共的な在り方、施設の公益的な設置目的を阻害することへの危惧があることも勘案し、そのようなことにならないよう留意しながら、新しい美術館を指定管理者に運営させることについて、引き続き検討する。その際には、指定管理とする場合でも美術館の管理部門の業務のみをその対象とする一部指定を念頭に検討を進めるものとする。

4 整備手法

厳しい財政状況の中で効率的・効果的な公共施設づくりを進めるためには、その整備等にも民間の資金、技術等を活用することが重要なことから、本県でも平成 28 年 3 月に「鳥取県 PPP / PFI 手法活用の優先的検討方針」(資料 1 1)が決定され、従来型手法(県直営)に優先して PFI 等の事業手法の活用を検討することとされた。そこで PFI 手法の導入についても、内閣府の「PPP / PFI 手法導入優先的検討規程策定の手引」を参考に、簡易な方法による定量評価及び定性評価を行ってみた。

(1) 定量評価【表 1 2】

	従来型手法の費用等 (PSC) (公共施設等の管理者等が自ら整備等を行う手法)	採用手法の費用等 (候補となる PPP / PFI 手法)
整備等 (運営等を除く。)費用	89.0 億円	80.1 億円
〈算出根拠〉	建設費 85 億円及び設計 (基本・実施) 及び工事監理委託料 4 億円	従来型手法より 10%削減の想定 (H25・26 内閣府調査の平均削減率)
運営等費用	77.8 億円	70.0 億円
〈算出根拠〉	389 百万円/年 (第 5 回検討委員会資料より)	従来型手法より 10%削減の想定 (H25・26 内閣府調査の平均削減率)
利用料金収入	5.6 億円	6.2 億円
〈算出根拠〉	28 百万円/年 (第 5 回検討委員会資料より)	従来型手法より 10%増加の想定 (H25・26 内閣府調査の平均削減率)
資金調達費用	9.5 億円	16.0 億円
〈算出根拠〉	89 億円 (整備等費用) × 75% (起債充当率) × 起債利率 1.3% ・ 償還期間 20 年の元利均等償還	公共が自ら資金調達した場合の利率に 0.5%ポイントを上乗せ
調査等費用	—	0.25 億円
〈算出根拠〉		導入可能性調査の費用及びその後の業務委託の費用
税金	—	0.03 億円
〈算出根拠〉		各年度の損益に法人実効税率 32.11%を乗じて算出
税引き後損益	—	0.06 億円
〈算出根拠〉		EIRR (資本金に対する配当等の利回り) が 5%確保されることを想定
合計	170.7 億円	160.3 億円
合計 (現在価値)	136.9 億円	123.8 億円
財政支出削減率		VFMは 13.1 億円 9.5%
その他 (前提条件等)	事業期間 20 年間	割引率 2.6%

なお上記の評価は、建築費については 70～100 億円という想定の基になった約

85億円という試算額、運営費については年間20万人の利用を確保するための4億円近い想定額を前提としている。建築費を10億円ほど圧縮したり、運営費を3億円余りに抑制したりすれば、当然その分VFMは低下するが、それでも尚10億円は上回るようである。

(2) 定性評価【表13】

項目	内容
<p>a 住民サービスの向上 民間能力の活用により、多様なニーズに対応した事業実施など、住民サービス向上が見込まれるか</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・民間のノウハウやネットワークの活用により、利用者にとって魅力的で多彩な事業展開、接遇改善による施設の魅力向上等が図られ、利用者ニーズに応じた低廉で良質なサービス提供が可能になると期待。
<p>b 管理運営の効率化 民間の業務運営手法を活用した迅速な業務処理により、管理運営の効率化が見込まれるか</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・設計・建設から管理運営まで一括して民間事業者任せのため、各業務毎に発注する場合に比べ、迅速な事務処理による管理運営の効率化を期待。 ・事業の計画段階で予め発生リスクを想定し、その責任分担を公共及び民間事業者の間で明確にすることで、問題発生時の迅速・適切な対応が可能となるので、業務の円滑遂行や安定した事業運営を期待。
<p>c 新たな発想の活用 新たな発想（事業計画）による事業展開、利用促進が見込まれるか</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・民間のノウハウやネットワークを活用した事業者の創意工夫等により、年度予算に縛られずに、集客力のある事業を展開したり、広報宣伝を強化することが可能となるので、施設の魅力を向上させて利用を促進し、収益を増加させることも期待。
<p>d 施設の目的・機能 利用者の安心感や信頼性の確保、所有する情報の保護、市町村との連携等を図る観点から見て、施設の目的・機能は十分に達成・発揮されるか</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・当初から、公共施設としての目的・機能や官民の役割分担が明確に示されるとともに、その後も、事業の実施状況、提供サービスの水準が厳しくモニタリングされるので、美術館の目的・機能が十分に達成・発揮されると期待。 ・学芸部門の業務には、長期的な視点による継続的・戦略的な対応が必要とされるものが多い。それを管理期間に限られる民間事業者が行うことになると、管理期間中の集客増やコスト削減等を重視する余り継続的・戦略的な対応が疎か

	なり、それによって担保される美術館の本来的な目的・機能が十分に達成・発揮できなくなる恐れがある。
<u>e 県の関与の必要性</u> 行政機関としての性格が強く、直営で行うべきもの又は施設目的の再検討により県の直接関与を強めるべきものではないか	・美術館の業務は、基本的に公権力の行使に係るものではなく、その意味で行政直営が求められるものではないが、社会教育施設としての公共的使命に鑑み、営利性については抑制すべき面も多い。収益増加等に結び付かない事業、業務、仕組み等が維持されるよう、ある程度の県の関与は必要だが、今より関与を強めるべきということはない。
<u>f 個別の法律による制約</u> 個別の法律により管理主体に対する制約が大きいものではないか	・博物館法上の(登録)博物館であるためには、同法の制約を受けるが、その制約はそれほど厳しいものではない。

(3) 方向性

以上のとおり、新しい美術館をPFI手法により整備・運営することには一定のメリットが見込まれるものの、**指定管理の場合と同様に、施設の公共性・公益性が損なわれることへの懸念もあるなど色々と課題もあることから、より精緻な評価を行い実現可能性等について更に検討する必要がある。**

第8章 今後の進め方

今回、検討委員会の最終報告に基づき、鳥取県教育委員会としての県立美術館整備基本構想の最終とりまとめを行った。今後、本構想の中で美術館の基本的な在り方として提示された「県民立美術館」を実現していくためには、美術館機能の担い手たる学芸員のみならず、様々な関係団体や有識者、利用者等の意見や要望、更には民間のノウハウ等も参考にしながら検討を進め、様々な取組を展開していくことが必要でとなる。

そのためには、県民の主体的な参画・協力を得て、多様な県民ニーズに柔軟に対応していく必要がある。しかし、こうした対応は一朝一夕に効果的に実施できるようになるものではないので、今から積極的に展開していかなければならない。開館前からの着実な積重ねによって、新しい美術館は速やかに、地域に根付き住民に支えられた県民本位の施設となり、多くの県民から「私たちの県民立美術館」だと思ってもらえる存在となることができる。そのために、最大限の努力を行っていくこととしたい。

このように、県立美術館を整備・運営する側が努力すべきことは色々あるが、市町村や関係機関・団体をお願いしておきたいことも幾つかある。例えば、より多くの人に美術館を利用して貰うためには、交通アクセスの更なる利便性向上が望まれるが、これについては、鳥取県教育委員会では効果的な対応が困難である。特に立地地域における2次交通については、地元市町村や地域の交通機関の積極的な連携・協力がなければ、最寄駅と結ぶシャトルバスや周辺の観光施設等と結ぶ周遊バスの運行、タクシーやレンタカーの料金割引や利用客への案内など、必要と思われる取組を実施することができない。美術館と連携した対応・協力をお願いする次第である。

県下各地の文化施設との間のネットワークなども当然ながら県立美術館が一方的に構築できるものではない。それは、同館の機能を他の施設に活用していただくと同時に、同館の十分でない所を他の施設に補って貰うことによって成り立つ仕組みだからである。この意味では、従来、県博の美術部門があまり取り組んでいなかったポップカルチャー分野の拠点となっている「青山剛昌ふるさと館」があり、県立美術館の展示のひとつの柱となるであろう前田寛治の作品も保有しておられる北栄町など関係する施設やそれが立地する市町村には、地域的な取組の成果を全県的に波及させるため、様々な面で県立美術館との連携を深め、その活動に積極的な御協力を賜るよう、改めてお願いしておきたい。

なお、県立美術館を倉吉市に整備することになると、従来県東部で殆ど唯一の総合美術拠点としても機能してきた県博は自然、歴史・民俗分野の専用施設となり、美術分野の機能が失われてしまうことも考えられる。これについては、第6章で述べた県下各地の文化施設を結び付けたネットワークを形成・強化することである程度はカバーできるとしても、それだけではいかんともしい難い面もある。

当面、県全体の美術振興を図る上で、県博に美術部門の機能がある程度維持していくことは極めて重要である。県博が、自然、歴史・民俗分野の施設となった後も、県立美術館と連携して県東部で相当規模の美術展を開催したり、教育普及活動等を行うことができるようにしておく必要がある。鳥取県教育委員会としては、この点についても努力していきたい。