

第5章 パネルディスカッション

コメンテーター：佐々木 亨（北海道大学大学院 教授）

パネリスト：柏女 弘道・大川 真・高田 みちよ

神田 正彦・岩井 裕一・土居 聡朋

司 会：金山 喜昭

金山 最初に私の方から、佐々木さんに後でコメントしていただくことも含めて、簡単な資料をつくりましたので、紹介させていただきます。パワーポイント（※本書 p. 289・290）をご覧ください。

まず、指定管理者の博物館の割合は実はどのくらいかということです。これは平成 23 年度の社会教育調査のデータをグラフにしたものですが、公立館は博物館全体の約 4 分の 3、そのうち、指定管理者 1211 館ということで 21%、直営館 53%です。指定管理館がこのような数値だということを、あらためてここで確認しておきたいと思います。

先ほど、冒頭にお話をした今回の科研費のアンケート調査ですが、回答館のうち公立館 1727 館あり、そのうち指定管理が 475 館、直営館が 1252 館ということで、横列にそれぞれ設置者の区分をしています。市立というところが 1～4 までランク分けになっています、1 が人口 50 万人以上、2 が 50～30 万人、3 が 30～10 万人、4 が 10 万人以下、そのような人口規模になります。

ですから、これをご覧くださいと分かるのは、指定管理館には村立・町立などもあり、若干の直営館と数の差はありますが、指定管理館というのは県立から村立に至るまですべての公立館で適用されていることを理解していただけたと思います。

これは今回の調査で、ある意味、驚いたのですが、先ほど来、皆さん方の発表で、入館者の数が、指定管理になって直営期より増えたという話がありました。それを裏付けているデータになると思います。館種別に指定管理館と直営館、それぞれ、年間の入館者数の平均をグラフ化したものです。

いずれの館においても、指定管理館の方が入館者数が多いことが、これを見てお分かりになると思います。もちろん、直営館の中でも、規模のばらつきはあります。小規模館もその中に入っています。ですが、指定管理館も、先ほど言ったように、町立や村立も入っているので、全くパラレルではないけれども、少なくとも皆さん方の発表や、私自身も指定管理館の現地調査をしています、やはり増えている事例を多く聞いて

います。このデータはそれを裏付けるものになっていると思います。

それから博物館評価です。これはあとでも佐々木さんから、話題が出ると思います。

評価というのがいくつか種類があって、一つは設置者による博物館評価があります。これは最初、すべての設置者は評価をやるものだと思っていたら、実はそうではなくて、やっていないところが 30%ほどあることが分かりました。

総務省の担当課に問い合わせをしたところ、義務にはなっていないということです。あとは博物館法や博物館の基準で評価する

ことが望ましいということになりますが、やはり義務とはなっていません。それに比べて直営館のほうは 50%に満たない。

次は自己評価です。これは運営者自身が評価しているものです。これは指定管理館が定期的でないものも含めて 50%以上、60%弱。直営館は 40%くらいということです。

外部評価というのは、設置者、あるいは博物館側が評価指標を用意したものを、外部の人に評価してもらうという方式です。これについては指定管理者が 40%少し、直営館はやはりそれよりも少ない。

それから第三者評価です。これは評価基準を設置者や博物館側が用意するのではなく、評価者のほうが基準を設ける評価になります。これを適用しているところは、指定管理は 20%少し、直営館については約 10%ということになり、設置者による評価、自己評価、外部評価、第三者評価の順に実施率が下がっていることがわかるかと思います。

評価というのは、博物館の設置基準のところにも出ているように、公開することが望ましいとなっているのですが、私はてっきりほとんどの館は評価したらきちんと公開していると思っていましたが、必ずしもそうではないことが分かりました。

これは自己評価を行っているという館を母数にしています。その結果、指定管理者も直営館も実施したうちの 40%弱しか公開していないということが分かりま

した。先ほど、設置者の評価を出しましたが、設置者評価については、これは各役所、自治体がホームページ上で公開していることが通例になっています。その割合は取っていませんが、自己評価はこのような状況です。

外部評価については少し割合が高くなっています。約 50%かそれ以下ということですが、やはり公開率はそう高くはありません。

第三者評価、これはまた少し増えて 60%前後で指定管理館や直営館でも行われています。これは後で佐々木さんにコメントしていただきたいと思います。こうした実態を、どう理解すればいいのか。私は先ほども言いましたように、評価していれば公開するものだと思っていたけれども、全体がそうなっていません。

最後に、これは直接、関わるかどうか分からないのですが、経済学者の神野直彦氏の『地域再生の経済学』（中公新書、2002 年）の考察を私なりに作図にしたものです。

公共施設を考えたとき、税金を投入するものと利用料金を取るものという二つの要因を、これは神野氏が述べているのですが、内部効率性と外部効率性に分けて、その分布を示したものです。

要するに、内部効率性というのは、個人の要求度が高いものです。右から左になっていますが、外部効率性というのは、これはまさに公共性、必要だけれども欠けている部分というものです。

博物館について言えば、博物館法上は博物館は無料にすることが原則ですが、これは税金で賄うということです。それに従えば、博物館は公共機関として左端に寄らなければならない。逆に右端は企業になります。例えばディズニーランドなどのようなテーマパークは、個人の要求によるものですから、それは利用者が 100%負担するということになるわけです。

では、現実に公立博物館はどうなっているかというところ、実際は利用料金を取っている場合が目立ちます。利用料金を設定する分布がどの辺りになるのか、館によって右側に寄るのか、左側に寄るのか、その辺りの差は設置者側の考え方によるのではないかと思います。

これはきょうの議論に直接関係するかどうかは別として、博物館の利用料金を考えたときに、公共性との兼ね合いで、こういった考え方もベースにして考えていくことが必要ではないかということで、参考までに出示させていただきます。

では、これから、先ほどの各発表を踏まえて進めていきたいと思っています。佐々木さんから、まずは第 1 部の発表に対する総合的なコメントという形でお願いしたいと思います。よろしくお願いします。

佐々木 ありがとうございます。北海大学の佐々木と

申します。よろしくお願いします。きょうの発表者の方から事前にレジメが送られてきて、それを見た範囲で、私やフロアの方々も疑問に思う点、もしくは整理してもらいたいと思っている点ではないかと考えて、要旨集の 9 ページ（※本書 p. 288）のところに 9 点ほどまとめました。大きく現象レベルと、そもそもこの制度の根本に立ち返ってみてどうなのかということでもまとめてみました。

ただし、1 時半から皆さんのプレゼンテーションを聞いていて、ちょっと分け方を変えようかと考えて、自分の中で新たに整理したもので、これからしゃべりたいと思います。ただ、基本的には 9 ページのレジメのような内容だと思います。

先ほど、メンバーの打ち合わせのときに、あまり引っかき回さないようにと言われたので、最初はおとなしくしていますが、だんだん、皆さんのモヤモヤ感に応えられるような発言をしていきたいと考えています。

最初にレジメの 1 番の現象レベルのところ、（1）と（2）＜設置者に関して＞というところ。これは今回の NPO の指定管理者の 3 館の事例を聞いても共通して出ていたことだと思います。施設の老朽化に関して、なぜ設置者側は対応が遅いのか、もしくは対応をさぼっているのかという問題と、雇用されている方々は、実力に応じて定期的に昇給して、動機づけも高まっていくというのがあるべき姿だと思います。しかし、給与水準がなかなか高くない、低いままにずっと抑えられている。このような問題は今回すごく共通して見られたことだと思います。

どなたかかつておっしゃっていましたが、これはネグレクトですね。育児放棄ではないですが、折角施設が世に生まれて、当然、それは育てていかなければ駄目なわけですから、それなりにお金と時間はかかるはず。一回指定管理に出して、設置者側はもう知らないという姿勢がすごく見られました。なぜここがうまく改善できないのかというところは、このあと少し議論できたらと考えています。（1）（2）のところは、まさに設置者側のネグレクトではないかと思えます。

ただ一方、今回の多摩六都、島根、愛媛の例からすると、施設の老朽化に関して、非常に苦労しているという話はあまり出てこなかったような気がしました。

（1）（2）のようなことをあまりご発表なさらなかったほかの 3 館においては、なぜそこがうまくいっているのか。もしくは、何かそこに、前者の NPO の 3 館に比べて決定的な条件の違いがあるのかということも明らかにできたら面白いと思います。

きっとこの点は、どのくらい対等な位置付けが指定管理者と設置者の間で担保されているかということだ

と思います。これが大きな意味での一つ目の論点です。

二つ目ですが、(3)を飛ばします。＜指定管理者に関して＞の(4)のところです。

今回、企業が運営している、もしくは県と企業の共同によって運用されているところが3館紹介されました。よく企業側がこのようなことを受けるメリットとして、新たなビジネス販路の拡大や、企業価値を上げるとかということを言われますが、そうしたものを利用者側がどう受け止めているか。もうけだけを得て、地域への恩恵が減るのではないか、そのような懸念は企業側で一生懸命努力していると思いますが、そのへんをもう少し詳しく聞きたいと思いました。

なおかつ、企業側にとってみると、何館かをまとめて指定管理を受けることでスケールメリットが出ると思うのです。1館やったときにはまだノウハウもないし、いろいろな初期投資が大変だし、人材も育っていないけれども、3館、4館、10館となってくると、その中でも人も回せるし、ノウハウも共有できるという、企業側のスケールメリットがあると思います。できれば、企業にとっての本当のうまみが何なのか、もう少し本音で聞きたいと思います。それが二つ目のところ です。

次の論点は、大きな2番の「指定管理者制度の根本に立ち返って」というところの(1)と(2)です。これはたぶん同じことを言っているのではないかと思います。指定管理者制度を導入するとき、もちろん、法律の中でもちゃんと文案が書かれていますし、指定管理者制度ができたときに、総務省自治行政局長通知が出ているのです。そこを読むと、指定管理者制度とはどのように使うものかという、原則に立ち返っている一文があるのです。

まず、法律はこのように書いてあります。これは皆さん、きっとよく知っていると思います。「普通地方公共団体は、公の施設の設置目的を効果的に達成するため必要があると認めたときには」。つまり、目的を効果的に達成するとは、博物館が持っているミッションを効果的に達成するために、という前提です。だから、本当にそれが効果的であり、直営でやるよりもよいのだと意思決定することが必要です。それは決してお金だけの問題ではないはずです。

そのように認めるときは、「条例の定めるところにより、(中略)(指定管理者に)当該公の施設の管理を行わせることができる」。これが法律で書いてある条文です。

これが出たときとほぼ同じときに、総務省自治行政局長通知というレベルで、2003年ですがこのように言っています。この制度の目的は「多様化する住民のニーズに、より効果的、効率的に対応するため」が目的

です。ここでニーズと言っているところが大事だと思います。ウォンツではないということです。先ほども金山さんの説明の中で、15ページの図にありましたが、個人的な欲望というレベルではないということです。地域や地域住民が思っているニーズ。私はここがみそだと思います。

そのために、「民間の能力を活用しつつ、住民サービスの向上を図るとともに、経費の節減を図る」。つまり、そうしたニーズに対応するために、民間の能力を使うという手段を用いて、住民サービスを向上して経費を節減する。それによって目標、ニーズを達成するという構図です。

これは非常に本質的なことを言っていると思います。では、本当に指定管理を出す側の設置者側と、それを受けている指定管理者側が、そうした思惑で一致してやっているのか。これはやはりすごく根本の話かと思っています。これはきっと、とりもなおさず、指定管理者がどのようなミッションを掲げていて、博物館がどのようなミッションを持っていて、この両者の関係がいったいどうなっているのかというところと関係してくるのではないかと思います。

ここまでの三つ目の論点の整理としては、この制度の根本に立ち返った上で、各館の指定管理を受けたときの状況がどうだったかということを確認したいと思います。

四つ目、これが最後ですが、「根本に立ち返って」の(3)のところ。今回、最初のNPOの事例3館と多摩6都においては、設置者と指定管理者になっているところの価値観の相違という話がたくさん出てきたと思います。

あとの2館に関しては、同じ館の中で、直営で県から来ている人と、指定管理の人がいるという構図になっています。つまり文化や価値観が違う集団がどこかで接して、そこで議論をして、いろいろなことを決めていかなければいけないのですが、固有な価値観の相違を超えて、本当にどこまで博物館の経営をきちんとやっていけるのかということを考えたいのです。きれい事ではなくてできているのか、やろうとしているのかです。

具体的な館名を挙げて恐縮ですが、島根の場合、指定管理者側の方に今日はお話しいただいています。愛媛は博物館の中の直営部門の学芸員がお話しになっています。直営部門の学芸員さんは、指定管理者側に本当は聞いてみたいことが何かあるのではないのでしょうか。「なぜこういうふうにあなた方は行動するのですか」「あなた方の行動原理は何ですか」と。逆もきっとあると思います。指定管理側から直営の人に聞きたいことです。

本当にきれい事ではなくて、溝が本当に取り払われているのかどうか。私は決してそんなことはないような気がしています。ここはすごく大きな話ですが、そうした価値観の相違を超えてどこまでできるのか。

例えば、私が普段やっている研究レベルでもそうです。いろいろな価値観を持っている市民、研究者、企業と共同でプロジェクトを組んで2年間研究するのはよくあることです。そうしたことはすごく必要になってきているし、大切だけれども、どうしてもうまくプロジェクトが組めないときというのは、やはりどこかで価値観の相違を乗り越えるだけの気構えがなかったり、うまい工夫がなかったりすることをよく感じるので、そこを聞きたいというのが四つ目です。

一番最後、＜根本に立ち返って＞の（４）のところにもいろいろ長く書いてありますが、これは評価に関わる話なので、またぐるっと回ったときにお話ししたいと思います。では、金山さん、お願いします。

金山 ありがとうございます。とても多くの論点がありました。たぶん、これを全員にそれぞれお答えいただくには時間的にきついと思います。今の佐々木さんからの論点に対する質問について、パネリストの中から適当と思われる方にお答えいただく形で進めていきたいと思っています。

最初の論点の＜設置者に関して＞ですが、施設の老朽化、設置者の対応が遅いということについてです。これについては、問題にしている館としていない館があったのですが、問題にされていなかったところはどこでしたか。

佐々木 多摩も島根も愛媛もそうです。

金山 その辺りの事情はいかがでしょうか。今の3館、愛媛、多摩、島根、これはどうですか。特にそうした不都合な状況ではないからということではよろしいのか、何かほかに理由はありますか。

岩井 島根はやはり経年劣化については、開館16年を迎えるため、ないということはありません。ただ、きょうのこちらからの発表の中に入れる重大な案件かという、そうではないと判断したので、あえて入れていないということです。

ただ、この4月に4期目の更改をしましたが、それまで協定書や仕様書の中にグレーな文言がありました。それは修繕についてです。そこを県側と協議を重ねることによって、明確なガイドラインというか、金額を提示していただくことができました。そのようなことがあったり、満額ではありませんが、比較的早く対応していただいている実態があるので、先ほど申し上げたように、今回の報告の中には入れていないということです。

金山 ありがとうございます。

土居 修繕については、基本的に施設の老朽化は、直営でも指定管理でも等しく起こっていくので、シンボジウムの趣旨からすれば、本筋ではないだろうと考えて入れなかったというだけのことです。

ただ、指定管理者との関連で言うと、老朽化に対して、直営と指定管理者の施設の間で、老朽化の対応に差がある場合は問題になると思います。もし、そうしたことが起きる場合、それはなぜなのかというところだろうと思います。もし直営のほうが優先されて、指定管理のほうが不当に遅いということがあれば、設置者側での優先順位が低いということになっているのでしょう。そこに問題はないのかどうか。

もう一つ、指定管理者との関連でいうと、リスク分担の問題があると思います。当館の場合は、先ほども申しましたが、直さなければいけないところはたくさんあるのですが、少なくともどこを直さなければいけないか、何を優先すべきかというのは設置者側とも共有していると思っています。

金山 ありがとうございます。神田さん、いかがでしょうか。

神田 レジューメに入れなかったというのは、私は純粹に設置者の問題であるという考えがあって、今回私は立場としては設置側になるので、これはむしろ自分で深く考えなければいけない問題だと思いました。

老朽化に対して、実は二つ側面があると考えていて、まず、緊急対応と長寿命化の二つだと思います。

緊急対応においては、指定管理者さんにもやはり一緒になって対応していただくという側面があって、例えば、この1月にプラネタリウムの空調機が壊れて、冬の寒い中、お客さんが凍えながらプラネタリウムを見ていただくような事態になってしまいました。

そのときに壊れた空調機の修理に1000万円くらいかかったのですが、これは組合の予算の流用で対応しました。その間、ジェットヒーターを借りて、温風を送り込んでドームを暖めるといった部分は、指定管理者さんの手当てでやっていただきました。そのように共同でその場をしのいだということがあります。緊急時にはそのようなこともやっています。

長寿命化については、今度は財政の問題が出てきますので、これは組合の財政計画、それから基金の積立といった面から対応していかなければいけないということで、実は今、長期修繕計画を今年度策定中です。これによって今後、30年間くらいの間に、空調機や給排水といったインフラ整備をどのように対応していくか。これはそのために組合を構成する5市に、特別にお金をくれとは言えないので、何とか組合の今、持っている予算の中で平準化して実施していくことを計画していかなければならないと考えています。

金山 ありがとうございます。それでは、先ほどの佐々木さんのコメントに戻りますが、スタッフの人材確保が難しい状況、給与水準が低いということについて、これは設置者のネグレクトともいえるのではないかとことです。これについては、先ほどの発表の中で、大川さんがかなり具体的に市との交渉、あるいは議会を含めてその辺りの発言をされていました。

先ほどの発言以外に、この辺りのことについて具体的にどのようなことをやっていて、またどのようなことをこれから考えているのかをご紹介いただければと思います。いかがでしょうか。

大川 これは先ほど実はパネリストの方とも話したのですが、博物館というのは生涯学習施設、社教の中の一つとしてまず考えるべきである、そうすると優先順位として考えていくのは、公民館、図書館などで、(これらの施設の職員は) みんなワーキングプアなのです。全体的なワーキングプアの中で、博物館だけ専門職だからといって給料を上げるかというのは、そのための相当なストーリー立てがないと無理なのです。

データで出ていましたが、自治体クラスで、特に小規模の市が(ワーキングプアが) 多いというのは、まさにそのとおりで、例えば住民の基礎年収が港区は1270万円近くです。当市住民は約270万円なのです。そのようなところで年収が200万円を切っているといっても、同じく貧乏だからしょうがないという発想になるのです。地方格差というのも、実は学芸員ワーキングプアを助長しています。私がFacebookなどで、こうした情報を発信し、当市で公民館が指定管理になる前によくよく総括してから移行してほしいという話をした際に、当館の指定管理事例が都合の良いように一部の人達に使われたわけです。「記念館でも予算が半分になっても倍以上の成果を上げているではないか。だから指定管理は予算を減らしても大丈夫だ」という屁理屈です。わたしは学芸員ワーキングプアの現状を話し、安易な予算削減をしないようにという話をしたときに、市民の方から「同情はするけども、自分にとっては正直他人事である」と言われました。それがたぶん、ほとんどの市民の本音だと思います。

今、民主主義の社会だから、とにかく博物館に興味を持ってもらうことをしない限りは、議会も動かないし、もちろん市民も動かないと思います。それは本当に草の根運動で、いろいろなところに自分たちが出入りして、伝えていくことしかないと思います。

金山 ありがとうございます。ワーキングプアのことについては、私もいろいろな指定管理の事例を調べてみると、いろいろな指標で成果が上がっているのですが、反面ではこの問題はとても重大な問題だと思います。

先ほど、佐々木さんが総務省の自治行政局長の文書の話をしたましたが、実は総務省も平成22年の12月に自治行政局長名で全国の自治体に通知を出しています。それは指定管理の運用法について適正化をはかるようにするものです。

さきほどの発言に照らし合わせれば、要するに指定管理者が労働法令を遵守することは当然ですが、指定管理者の選定にあたっては、指定管理者において、労働法令の遵守や雇用労働条件の適切な配慮がされるように留意することとなっています。

翌年の平成23年の1月、当時、民主党政権の片山総務大臣が年頭の記者会見で指定管理者の問題について、もっと適切に運用するように発言しています。まさに今の給与の問題はそのことにも関わることです。

国はそうした認識を一時持っていたのですが、不幸なことに、その年の3月11日に東日本大震災が起きた。そのあと政権が替わり今の政権になりました。このように指定管理の運用上の問題については、国が改善をはかろうとする時期がありましたが、残念ながら現在は有りません。

その辺りのところはこれから必要に応じてきちんと再評価していくことが必要ではないかと考えています。決してこれはそのまま放置してよい問題ではありません。佐々木さん、これくらいでよろしいですか。それでは次をお願いします。

佐々木 はい。次にいきましょう。

金山 それでは、2番目の論点となる、企業運営館と、県と企業の共同館における企業側のメリットとして語られる「新たなビジネスの販路拡大」や「企業価値の向上」を、利用者はどう受けとめているのかということです。

これは企業というキーワードがここにありますが、利用者というキーワードに照らし合わせると、先ほどの発表の中で、島根県立美術館の岩井さんのところではフューチャーセッションという事業を実施しており、市民とのワークショップをやりながら、これからの美術館をどのように描いていくかということを真剣にご議論されたという経緯があります。岩井さん、このことについてコメントがありましたらお願いしたいのですが、いかがですか。

岩井 直接的な答えになるかどうかは別として、今、金山さんからフューチャーセッションの話が出ました。先ほど時間の関係でフューチャーセッションのところは飛ばしたのですが、去年のちょうどいまくらい、9月28日に島根県立美術館において、県民の方に広く参加を求めて、「こどもたちに素敵な思い出ができる美術館をつくろう!!」というテーマで、フューチャーセッションをしました。

県民 25 名の方にご参加いただき、この中でフューチャーセッションそのものにご参加された方がいらっしゃるかもしれませんが、「こうしなさい、ああしなさい」という答えが出るものでは決してありません。島根の場合も、決して「こうしなさい、ああしなさい」というものが出たわけではありません。

これは個人的な意見、考え方になるかもしれませんが、私自身、先ほど話をさせていただいたように、山梨と島根でこの業務に携わって 7 年近くたちます。特段、ここ最近思うのは、県民から愛される美術館でありたいと思う気持ちが非常に強くなりました。これは民間の企業としての指定管理者の考えではない、一個人の考え方かもしれません。

話を戻して、そのフューチャーセッションの中では、やはり今、私が申し上げたように、「島根県美って、やっぱり私たちにとって必要なよね」という答えが異口同音に返ってまいりました。それが県民に対する、あるいは市民に対するわれわれの答えではないかと思いました。

先ほどの説明の中で、今期指定管理料を島根県が 5 年間で相当な額を上げていただいたという話をしました。やはり一企業として、この業務に携わっているというよりは、個人としてこの美術館をもっとよくしたい、何とかしなければならぬ、もっと愛さなければならぬという気持ちになったのは間違いありません。

そのようなことからすると、「新たなビジネスの販路拡大」とか「企業価値の向上」ということが書いてありますが、そのような気持ちをいかに県民に伝えることができるかということ、日頃の業務を通じてわれわれは、県民に対する恩返しとして表していかなければならぬと強く感じています。ちょっと答えになっていないかもしれませんが、そのようなところです。

金山 ありがとうございます。佐々木さん、いかがですか。

佐々木 25 名の参加者というのは、どのようにしたのですか。

岩井 フューチャーセッションをやるということを広く告知しました。スーパーマーケットの「こんなことがどこどこ公民館であります」とか、ホームページにも出しましたし、さまざまな活動の中でご協力をいただいている街のカフェにもチラシを置いていただいたり、行政機関でもチラシを置いていただいたりしました。それから、NPO 法人の方がここにいらっしゃるんですが、私は個人的に松江で、館外の仕事というか、業務の中で NPO 法人にも入っていて、そこの方々を通じて知人の方に声掛けをしていただいたり、サントリーですから、飲食店さんにチラシを置いていただいたりということで、本当に幅広くお声掛けをしていただき

ました。

佐々木 この 25 名は少ないと思いませんか。県立ですよね。その人たちが「島根県美は必要だね」というのは当たり前で、いないという人が来るわけがないわけで。本当に県民、地域から愛されるというのは、こういうことだけではないのではないかという気がして、ちょっと意地悪な質問をしました。

逆に、NPO 法人でやっている方々は、どういうことが地域から愛されることだと思っているのか聞いてみたいと思います。どうでしょうか。

金山 NPO ということが出ましたので、高田さん、どうでしょう。いまの佐々木さんの質問について、何かご意見はありますか。

高田 うちも地域に愛されるというか、高槻に住んで、「あくあびあがあってよかった」と言われるような館になりたいとすごく思っていて、来てくれる人はうちで遊んで楽しかったと帰ってくれて、アンケートもすごくいいのですが、来ない人をどうするのかというのが、やはり一番のポイントです。

街中でやっている「高槻ジャズストリート」という大音楽イベントがあるので、その一会場になって、パンフレットに載せてもらって知名度を上げたり、来月「食の文化祭」という個人商店の飲食街が集まってグルメフェアをやるのですが、そこに社会貢献ブースということで出展させてもらって、パンフレットを持って帰ってもらうとか、移動博物館をやったり、来ない人にどうやってアピールするかというのはすごく考えています。

来てくれて文句を言って帰る人がいないので、一度、見てもらえば気に入ってもらえるのではないかという感覚で活動はしています。

金山 ありがとうございます。佐々木さんの発言の中で、利用者がどう受けとめているのかというのは、結構難しい設問だと思います。というのは、高田さんからもありありましたように声なき人たちが実はたくさんいるわけです。博物館利用者というのは本当に一部なので、声なき人たちの声をどうすくうかということとも関係します。

ですから、今後、博物館評価をしていく上での一つの指標として、適切な質問項目がつけられたり、調査法ができたりすれば、この辺りのところはデータがそろってくるのではないかと思います。

佐々木 今、金山さんがおっしゃってくれたように、来なくても愛されることはなくても、博物館がなくなったら困ると思う人を育てたり、こういう人びとをきちんとキープしたりすることが大事ではないかと思います。

たまたま私、今回いろいろな仕事で東京に来ていて、

昨日、日本評価学会の評価士養成講座というものに講師として参加していたときに、NPOをやっている方は知っている方は多いと思いますが、SROI（Social Return on Investment）評価に関する講義がありました。これはイギリスで主に行われている評価ですが、社会的便益を金額へ換算するものです。

例えば博物館にお年寄りが来て、そのお年寄りが回想か何かで、認知症で病院にかからずに済んだ。そのことによって、医療費がどれだけカバーされて、それによってどれだけ病院の経費が助かった、また家族の負担がどれくらい軽減されたかということを換算することで、博物館の必要性を数字で把握する手法があるという発表を聞きました。

博物館は社会的に必要なものだと説明するような評価、これは直営館だろうが、指定管理だろうが関わりなく、必要なことではないかと感じました。

金山 ありがとうございます。次に移ってよろしいでしょうか。

3番目になりますが、「指定管理者制度の根本に立ち返って」というところです。設置者の思惑と指定管理者の思惑、あるいは博物館のミッションと指定管理者のミッションとの間、この辺りの整合性や親和性がどうあるのかということです。

先ほどの皆さんの発表の中では、設置者と指定管理者、それから県、これが愛媛県の場合にはうまくいっているということでした。しかし、あるところでは設置者は本庁にいて、指定管理者との意思疎通がほとんどできていないという話もありました。

意思疎通がないという問題は、私も各地で聞く話ですが、愛媛県の場合、設置者である県側、現場の県の職員、現場の指定管理者、指定管理者の本社の四者がとてもうまくコミュニケーションをとっているということでした。その辺りのところ、思惑が一致しているとか、あるいはどこかのレベルで一致してされているのか、その辺りのことについてはいかがでしょうか。

土居 愛媛が今のところ回っているのは、設置者側、本庁に必ず1名学芸員をローテーションで置いていて、私も4年いしましたが、その学芸員が、維持管理も含めた指定管理者との全体的な管理運営を担当している面が非常に大きいです。現場経験を踏まえた学芸員としての視点から、指定管理者と施設全体についてのお付き合いをさせてもらっていて、そこが非常に大きいと個人的には思っています。

逆に、学芸員が本庁でいろいろな社会教育施設のこと、学校教育との連携のこと、教育委員会の部局内部でのやりとりや、財政課との折衝などを学習することによって、博物館の立ち位置が県の中でどのような位置にあるのか、こういったものを勉強できる非常にいい

機会にもなっています。

今、行っているのが3人です。私も行って戻ってきて、2人目も行って戻って、今、3人目ですが、そういった人事交流をしていることが非常に大きいように思います。

これは指定管理者も同じで、指定管理者も現場と本庁で人事交流をしていて、指定管理本社と本庁の間では直接やりとりしています。

金山 今、おっしゃったように、やはり本庁に学芸員が異動してまた戻ってくるというのは、あまり他では聞かない話です。それが、ご本人からうまくいっているということだったら、やはりいいのだろうと思います。

このスタイルは、私が愛媛県にお伺いしたときにも、愛媛県立の科学総合博物館でしたか、そこも同じですね。

土居 同じです。

金山 愛媛県は歴史文化博物館と総合科学博物館、同じスタイルでやっています。

それから、指定管理者の側が、愛媛県の場合は地元の伊予鉄総合企画という会社です。これは島根県の場合も同じですが、SPSは松江市に本社を置いているし、そういった意味では地元の企業ということになります。正確に言うと、SPSはちょっと違いますが、一応、登記は地元に残っています。

要するに食い逃げをせずに、やはり指定管理者のほうも地元へ貢献する意識を持つということだろうと思うのです。佐々木さん、いかがでしょうか。

佐々木 例えば、NPOはどのような感じでしょうか。そこが一番大変ではないかと思うのですが。

金山 大川さん、どうですか。

大川 おそらくNPOで指定管理を引き受けているところの理事を見ると、それで生計を立てている人はほとんどいないのです。無償ボランティアとして理事をやる。そうすると、現場の職員たちにも薄給を強いてしまいがちになってしまう傾向になる。

市民の方も、NPOは社会貢献で指定管理をやっているから、薄給でよろしいという発想になってしまう。NPOに対する国民全体の理解が得られなければ、指定管理事業も頓挫してしまいます。

金山 高田さんはいかがですか。

高田 うちも理事は全員ボランティアです。ただ、われわれの給料は理事には全部開示されているので、「こんなので、あんたたち暮らしてるの?」というのはすごく思ってくれていて、市に対しては要求していかねばならないところがあります。

うちの理事はあちこちからの寄せ集め集団なので、商工会の人たちの集団のような感じには見られなくて、

むしろ「あなた、あくあぴあの理事だったんですか」と驚かれるような、いろいろなことをしている人が多いです。逆に言えば、市に対して付き合いが薄い人が多いので、市の理事者に対して口がきけるといふか、フランクに話のできる立場の人はすごく少なくて、押しは弱いと思います。

金山 柏女さん。

柏女 野田文化広場も理事はほとんどボランティアで業務をやっていただいています。約 30 名の市民の方々でつくられた団体ですが、理事長はお寺の住職ですし、副理事長は会社の社長であったり、中には昔の博物館長がいたり、会計士の方、高校の先生、社会保険労務士の方、福祉団体の代表者がいたり、本当にいろいろな方がいますので、そういった方々の人脈を博物館活動、NPO の主事業の活動に積極的に活用させていただいています。

また、給料のこともあるのですが、やはり NPO 館ということで、他の直営館に比べて給与水準が低いことは理事の方々の中でも問題にはしてくれています。

佐々木 今のお話をお伺いしていると、設置者側、私のレジュメの 2 番の (1) (2) に戻ると、設置者側は単に安い経費でできる組織だと思って NPO に任せていると。しかし、受けているほうの指定管理の NPO 側はそんな思いではないということでしょうか。

今のお話だと、理事がどこの出身で、給与に対してみんなどのように思っているという話になっていましたが、私の問いに戻すと、思惑の違いというのは大いにあるということではないのですか。

金山 これは館によって違います。私も柏女さんのところの NPO 法人の理事ですが、これは先ほど彼の発表でもありましたように、直営時代にはできなかったようなミッションを市が位置付けて、それを実施するために NPO 法人に随意指定したという経緯があるので。

ですから、指定管理料についても、ほぼ直営時代の金額がつかまりました。もともと予算額が少なかったという事情もあるとは思いますが、他館の事例のように直営時代の 2～3 割を削減するようなことをせずに、ほぼ同じか少し多く予算を組んでいただいたという経緯があります。

同じく NPO 法人が運営する高田さんのところはどうでしょう。

高田 ではないです。

金山 それはやはり住民運動の中で指定管理という形になっていったと思うのです。

大川 二つですね。もともと市民団体で立ち上げたというのがありますが、財政健全化委員会の中で、指定管理問題が出てきたのです。

だから、建前と本音がやはりあって、建前は NPO によって柔軟な運用ができる。しかし設置者の本音としては、やはりどうしても財政の健全化というか、要はコストカットのほうに傾くというのは、流れとしては当然あります。

金山 よろしいでしょうか。

それでは、最後の論点、4 番目ということになりますが、各セクター、これは地方自治体、NPO、企業が持つ固有の価値観の相違を超えて、一つの博物館を運営するということが、どこまでできるだろうかという、これは佐々木さんからの問いになります。先ほどは、島根県の場合と愛媛県の事例として佐々木さんから上がっていましたが、土居さんのほうで、何かこれについてご意見はございますか。

佐々木 直営館の学芸員さんの側から指定管理側に、本当はどのようなことが言いたかったのか。反対からも聞いてみたいです。お互いに今、別の職場にいるわけではないですから。

土居 結婚のようなものだと思っていて、妻には非常に満足しています。

ただ、必ずしも完全に同じ価値観を持つ必要はないと思うのです。同じ価値観を完全に持っていたら、それは一つの団体にすればいいことなので、発想の違いやずれもある程度あって、そのずれを克服していく過程に、この制度、愛媛方式の意味があると思っています。時々はいろいろなことも起こりますが、それはお互いの理解を深める、いわば夫婦生活の理解を深めていくための必要なプロセスとして、それはそれでいいのではないかと考えています。

事務室の仮設扉がありました。

佐々木 気になりました。

土居 あれは仮設扉があることによって、ちょっと離れているのです。二世帯住宅も完全同居だとうまくいかないケースもありますが、ちょっと離れていると、お互い、相手には聞かせたくない話もいろいろあるわけで、そういったこともできる。そうした「たまり」のスペースがあることが、ある意味円満な生活を送れている要因の一つかもしれないと考えています。

仮設扉を入れたのは、県職員の PC 端末には県情報が蓄積されており、県全体の情報ネットワークにも接続されているので、指定管理者といえども見せられない。一方、指定管理者は指定管理者で社内情報があって、それも外部の人間には見せられない。そうした状況を背景に、情報政策の担当課からの要求があつて設けたものでしたが、結果論としては、いい具合に機能しているように思います。

岩井 愛媛の構造は、先ほど写真で見せていただきまして、島根も同じようなことなのかもしれません。二

世帯住宅というお話が出ましたが、玄関は二つありますし、中でつながっている。それが学芸室と、われわれがいる総務の部屋と、本当に近い距離に1枚扉があるだけで、指定管理者のほうはいろいろなばかことを言って、笑い声が事務所の中で発生すると、それを聞いた学芸員が「ああ、ここで働いてよかったな」と思ってくれるとか、そういう親近感がある。縁結びの地であるがゆえのことなのかもしれません。

今の話にありましたが、学芸員と話するときによく言うのですが、島根から東京に行くことになったときに、「君は何で行く?」「僕は飛行機だよ」「君はひょっとしたらサンライズ出雲かもしれんよね」「君は夜行バスかもしれんよね」。その選択は電車が好きだとか、料金が安いとか、早く行けるとか、さまざまな手段がありますよね。

何も市ヶ谷に行こうと言っているわけではない。東京に行こうと言っているのだから、東京というちょっとほわんとしたところで、われわれは同じ東京の空を見ているのだという気持ちで仕事ができればいいのではないかという話をよくするので、今のお話にもあったように、必ずしも100パーセント一致する必要はないと思います。

ただ、ある程度の半径の中のとこで収まっているという、お互いのスタンスで仕事ができていればいいと思うし、その目的を達成するための手段というのは人によってそれぞれ違ってくるということですから、指定管理者側も、設置側の自治体も見方が違うだけで、同じようなことをたぶん考えていると思います。

金山 ありがとうございます。神田さんのところは少し立場は違いますが。神田さんは事務方の実務上のトップということになりますが発言をお願いします。

神田 私たちは実は「同居」ではなくて「居候」で、もともといた事務室は全部指定管理者さんに開け渡して、端っこにある小さな会議室に組合が移っています。本来でしたら、そこは行政の庁舎ということになるので、そこだけは別に、例えば清掃も別にやるし、光熱費も全部別にやらなければいけないのですが、実は今、指定管理者さんのほうで担っていただいている中に含めています。

そういったことは別にして、価値観ということになると、実は指定管理者制度を入れるときに本当に困ったのですが、「組合って要るの?」ということになってしまうのです。組合が特定の事業をやるために設立され、5市から独立した機関としてミッションも与えられている。しかし、それを全部指定管理者がやるのだったら、組合は要らないのではないかという発想が出てきます。

ただ、ガバナンスという話があると思いますが、実

際行政側としてその施設の本当の価値を理解して進めていくためには、やはり一つの機関が要る。それが五つの市が集まった場合、五つの市の所管が合同して会議を開いて、そこがやっていけばいいかということ、そういうことにはならない。それはそれぞれの自治体によって考え方が違ってきます。

それからもう一つ、運営資金をどうするかということです。任意の形で運営資金を出してほしいと言っても、これはなかなか行政の仕組みとして出てこないもので、やはり組合というものをつくって、その負担金ということで担保していかないと、将来5年、10年と、例えば指定管理料に対して債務負担行為を結ぶこともできなくなってしまうということもあります。

ですから、組合というものの役割をある程度、真剣に考えて、今は指定管理者さんと明確に役割分担しているところがあります。

金山 ありがとうございます。先ほど一つの部屋に同居するかどうか、別居だけれども、隣り合っているという話がありましたが、結構この話は大事なのです。

というのは、県立クラスで、私がほかの地域を訪問して調査するときに、きょうお見えになっていただいているところは成果を上げて、頑張ってるやっぴりところですが、同じように企業側と直営側が共同運営しているのですがあまりうまくいっていない。そのようなところは部屋が別になっています。

要するに、日常的に指定管理側と学芸側とが意思疎通ができていないのです。それが習慣化しているから、佐々木さんが問題提起されているような、お互いの価値観の相違は本来あるけれども、身近にいればだんだんそれを共有し合えるような関係になると思いますが、価値観が相違したまま共同運営している。皆さん方のところにもそうした事例があるかもしれませんが、意外にそのことは大事なことだと、お話を聞いていて思いました。

残りがあと25分ということになりました。ここで少しフロアの方で、実際指定管理で運営されている方、先ほどの土居さんの発表の中でも長崎方式というか、長崎歴史文化博物館の話も出ましたので、長崎歴史文化博物館の竹内さんがいらっしゃっていますので、きょうの発表をいろいろお聞きになって、ご自分のところとの兼ね合いで、ご自分のところやきょうのシンポジウムを聞かれて感想があればお願いします。

竹内 ご紹介いただきました長崎歴史文化博物館の竹内有理と申します。きょうは指定管理をされているいろいろな館の事例報告を聞かせていただき、大変参考になりました。

まず、感想ですが、指定管理の問題というのは、なかなか一般化するのが難しいと思いました。館によっ

てそれぞれ置かれている状況が違うので、抱えている問題もおのずとさまざまであるということを感じました。

もともと博物館が抱えていた問題が、指定管理に変わったことでより明らかになったのではないかと思います。ですから、指定管理になったから問題が出てきたというよりは、もともと抱えていた問題と、指定管理の問題を分けて議論しないと、非常に混乱すると思います。

私の博物館の紹介を手短にさせていただきますが、2005年にオープンして、今年でちょうど10周年を迎えます。2期目が今年度終わりました、3期目の6年間の今度の契約も先日正式に決まったところです。

長崎は島根とよく比較されて、長崎方式などと言われますが、学芸員も全て民間の乃村工藝社が指定管理で雇用している職員になります。長崎県と長崎市が設置者になり、指定管理でやっています。いまのところ運営においてはうまくいっているほうではないかと思っています。

年間の入館者数は10年間の平均で約53万人です。だいたい40～50万人が年間の入館者数になっています。学芸部門もすべて指定管理でやっており、予算措置としては、学芸業務と施設の維持管理費については、県と市からの負担金という形で出ていて、広報や展示事業については利用料金制度で行っています。

いろいろ問題点などもありますが、長くなるので、また個別に何かありましたらお答えしたいと思います。**金山** どうもありがとうございます。今、お話にありましたが、指定管理の問題というよりは、直営の時代からあったような問題が、指定管理になって指定管理の問題だという議論になるのはおかしいと。まさにそういうことはあるかと思っています。その辺りはわれわれも切り分けて議論してきたつもりです。

長崎はご存じのように、民間企業が大規模館を運営する先駆的な事例です。10年以上経ち、契約が更新されたということです。

指定管理を博物館に導入するときには、博物館界ではいろいろと、学術会議もそうだったと思いますが、博物館に指定管理はなじまないということで強い反対意見がありました。指定管理では継続性が保障されないからということが一つにありました。

今日の指定管理者を見ると、保障されているとは言いませんが、現実には指定管理館というのは、不適切な行為などがあれば別ですが、通常運営をして成果をそれなりに上げていけば、指定管理料を下げるとか、指定管理を打ち切るといったことはこれまでほとんどありません。その意味では、継続性の保障があるとはいいいきれませんが、現実には継続しています。

あとお一人いかがでしょうか。実際に指定管理で運営されている当事者の方、何かご意見があればと思いますが、いかがでしょうか。

秋山 愛媛県総合科学博物館、指定管理者イヨテツケーターサービス株式会社の秋山と申します。土居さんとは、たぶん初めましてだと思います。歴博と科博では状況が違いますので歴博の方は分かりませんが、科博についてお話をさせていただきます。

最初に、指定管理者から県側に対して率直な意見ということですが、今、おっしゃっていただいたとおりで、科博はガラスの板のようなもので事務所が仕切られている状況です。扉は一応あるのですが、常に解放されていて行き来ができるので、いろいろなことを相談できたり、そういうのはすごく良いところです。

一方で、民間企業と県職員ということで、働き方がどうしても違うところがあるので、向こう半分の様子が見えると、モチベーションが上がらないこともあります。

たとえば、県側のシフトは週末に半数体制というか、土日で半分ずつ休むことが多いですが、指定管理者は基本、土日は出勤になっています。指定管理者制度を導入してからは、夏休みも休館日なしで運営していますが、県職員の方は月曜日お休みされていることが多い。事務所の半分が誰もいない状態だったりすると、どうしてもモチベーションが変わってきます。

収入についてもいろいろお話があったとおりで、やはり200万円台が多いです。ただ、それは最初から分かっていることで、そうした不満があるのは仕方がなく、それだったら県職員になりなさい、ということになります。民間企業が指定管理者になっているので、その違いは仕方がないのですが、気持ち的になかなか難しいところがあります。

それから今、おっしゃっていただいたように、なかなか仕事が続かないという問題があります。給料が安いとか正社員になれないなど、先が見えない。指定管理2期目に入り、私自身は6年くらいになるのですが、もう指定管理当初から学芸員としてやっている人はいません。私だけです。30代になってやっているのは私だけで、あとは20代の新卒2年目、3年目の学芸員です。指定管理という制度の問題か会社の問題かは一概には言えませんが、離職率がとても高いのが現状です。スタッフが辞めて人員が減っても、業績が厳しいと追加の募集もできない。総務がミュージアムショップのレジやレストランの運営もする。そのような運営をしている状況です。

民間の指定管理者と県側で、一つのビジョンをどこまで共有可能なのか、ということですが、指定管理者側も全国から集められた学芸員が入っています。私も、

売上や利益を追求する民間での仕事と研究の両方を経験していますが、そうした人間がいないと、民間企業の指定管理者としては難しいというのが率直なところ です。

金山 ありがとうございます。かなり具体的な発言をしていただき、ありがとうございます。先ほどから、「ネグレクト」という発言がありましたが、そういうことについて具体的なお話しだったと思います。この問題を改善していかなければならないということが、これからの課題になるわけです。

最後に私からまとめたいと思いますが、その前にパネリスト、あるいは佐々木さんから、最後にこれだけは述べておきたいということがありましたら、お願いしたいと思いますが、いかがでしょうか。

佐々木 NPOの方の発言で、セクターが違って価値観を共有というより、価値観の違いを超えて同じ目標に向かえるかという問題で、先ほど島根や愛媛のような直営で来ている人と指定管理者、それは同じ館にいるから当然、二世帯住宅になってうまくやっているという話は分かりました。では、NPOだと、設置者・自治体側と自分たちNPOとの価値観の相違というのは、これからどうしようと考えているのですか。そこを聞きたいのです。全部でなくても、どなたか。

金山 高田さん。

高田 顔を見て話す以外にないとは思いますが、担当者のキャラにとっても左右されて、しょっちゅう来て、しょっちゅう話を聞いて、うるさいくらい「教えてくれ」と言う方もいらっしゃるれば、「この人、見たことない」みたいな担当者もいらっしゃいます。

そのようにほとんど自分からは来てくれない人は会議の予定を頼み込んで持ってもらって、無理にでも会う以外、どうしようもないと思います。議会对応や監査対応も、そうした方がやられるので、NPOだと直接自分たちの意見は言う場がないのです。その来ない人にもうちの事情を知ってもらうために、やはり館に来て見てもらう以外には方法がないです。

高槻市の指定管理の選定委員のホームページに、全

部議事録が出ているのですが、先ほどの給料の話だと、なぜ100万円アップするのかという話が25年度に出ていて、「よい給料を払わないと専門家が離れる」という市側の説明があり、選定委員が「平均給料はいくらですか」と聞くと、「200万円です」と書いてあって、そこで議論が終わっているのです。「200万円で満足？」というような話でストップされると……。そうではなくて、もう一言、言ってもらえる人になってもらわないと、いつまでたってもこの状況は打開できないと思います。

金山 そうした話は枚挙にいとまがなくて、特に県というよりは市です。市のほうがそうした話が多いのです。それはどういうことかなと、僕なりに考えてきた一つは、要するに指定管理者制度というのは、役所が、先ほど佐々木さんが総務省の見解を述べたけれども、あのようなことではなくて、やはり経費削減のために導入しているのが圧倒的に多いわけです。

そうした形で入れるから、指定管理者は安い業務委託のような延長で捉えているのです。本庁のほうがそうだし、担当課もそれについてきちんと意識を持ってやっているわけではないので、結局、安くやってもらえばよいという意識がそのまま生きている。担当課も専門家がいれば、まだいいほうですが、多くは専門家ではなく一般行政職の人たちです。

指定管理者の導入当時だったら、制度設計などのところで経験知を持っているけれども、職員はだいたい2年～3年で異動してしまう。10年経過すれば、指定管理について本庁の担当課にヒアリングしても、役所の多くの人たちは理解していないのです。その意味で、役所の人というのは、やらされている感があるのです。

トップが指定管理のメリットとデメリットについて問題意識を持っていればよいのですがそのような話を聞いたことはありません。それはあとでまた述べますが、解決策がまったくないというわけではなくて、考えていかなければならない、一つの問題であると思います。佐々木さん、よろしいですか。

佐々木 どうもありがとうございます。

パネルディスカッションでの論点整理

コメンテーター 佐々木 亨

(北海道大学大学院文学研究科, sasaki@let.hokudai.ac.jp)

直営期における運営と指定管理後の運営を、以下の観点で比較および議論したい。

1. 現象レベルから

<設置者に関して>

- (1) 施設の老朽化に対して、設置者の対応が遅いまたは対応しない理由は何か。
- (2) 給与水準が低く、博物館スタッフの人材確保が難しい状況は、なぜ改善されないのか。

<指定管理者に関して>

- (3) 指定管理者制度の導入による成果を語る際に、指定管理者はなぜ入館者数や経費節減を優先的に語るのか。
- (4) 企業運営館および県と企業の共同館における企業側のメリットとしてよく語られる「新たなビジネスの販路拡大」や「企業価値の向上」を、利用者はどう受け止めているのか。
- (5) 県と企業の共同館において、博物館という1つの組織として、組織全体の目標管理体制が維持できているのか。

2. 指定管理者制度の根本に立ち返って

- (1) 指定管理者制度を導入する際、そもそも設置者の思惑と指定管理者の思惑が一致していたのか（このことは直営・指定管理に拘わらず、設置者の博物館に対するガバナンスの状況にも関係する）。
- (2) 博物館のミッションと指定管理者のミッションとの間に、整合性・親和性はあるのか。
- (3) 各セクター（地方自治体、NPO、企業）が持つ固有な価値観の相違を越えて、1つの博物館を運営することは、公立博物館の世界でどこまで可能なのか。そのためにどういう道筋があるのか。
- (4) 指定管理者は、博物館の手段的価値（社会的価値・経済的価値）や共同体的価値、さらには社会的責任（SR）を体現する場に、博物館を成長させることができるか。良識ある設置者であれば、本当に期待していることは効率的な運営よりもこういうことではないか。

配布資料 金山

出典：『日本の博物館総合調査研究 中間報告書』（平成 26 年度），『博物館総合調査 基本データ集』（平成 25 年度）

図1 日本の博物館（設置者別）
（平成23年度社会教育調査より）

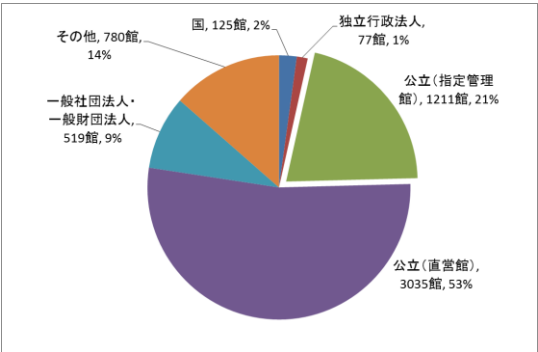


表1 博物館総合調査回答館

	県立	区立	指定 都市	市立 1	市立 2	市立 3	市立 4	町立	村立	その他	総計
指定管理館	109	12	55	12	46	84	114	34	4	5	475
直営館	127	22	66	14	81	258	416	235	30	3	1252
合計	236	34	121	26	127	342	530	269	34	8	1727

図2 24年度平均入館者数

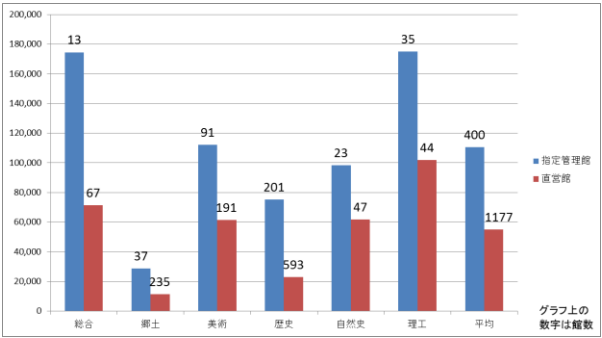


図3 24年度平均入館者数

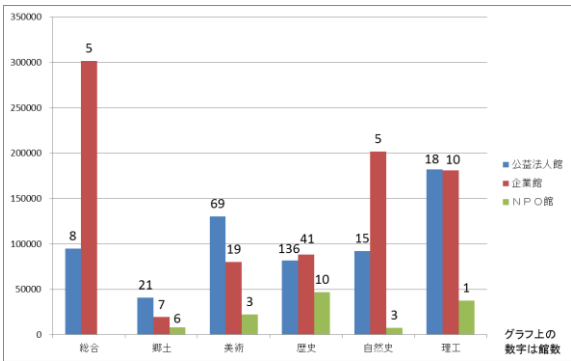


図4 設置者による博物館評価

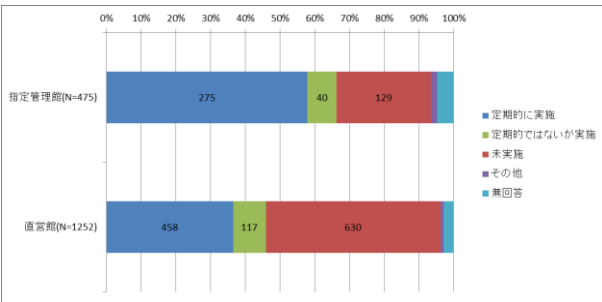


図5 自己評価の実施状況（比率）

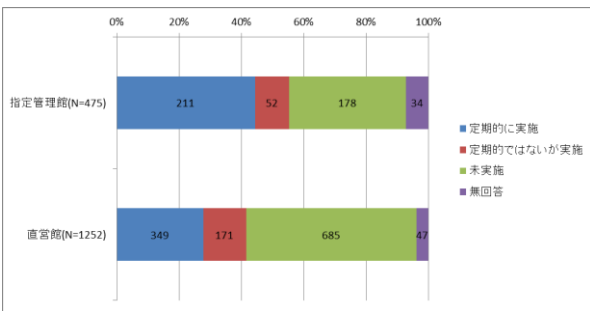


図6 外部評価の実施状況(比率)

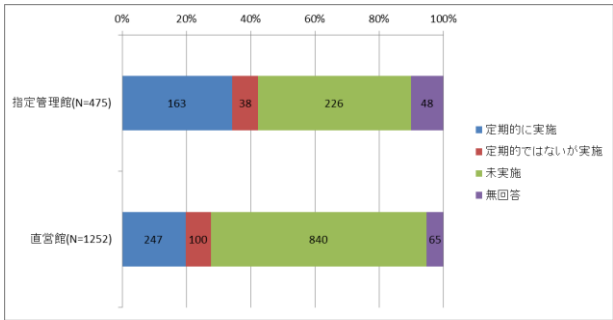


図7 第三者評価の実施状況(比率)

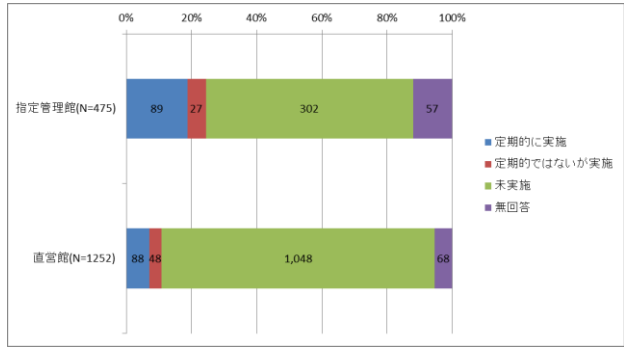


図8 自己評価の公開状況

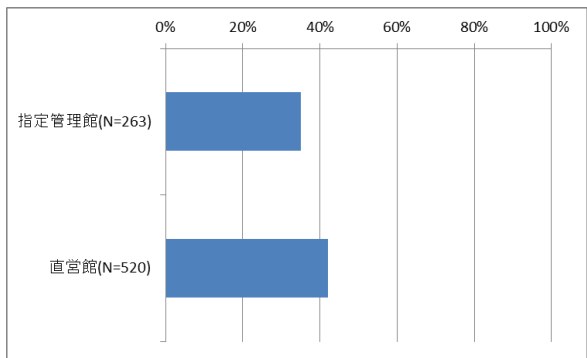


図9 外部評価の公開状況

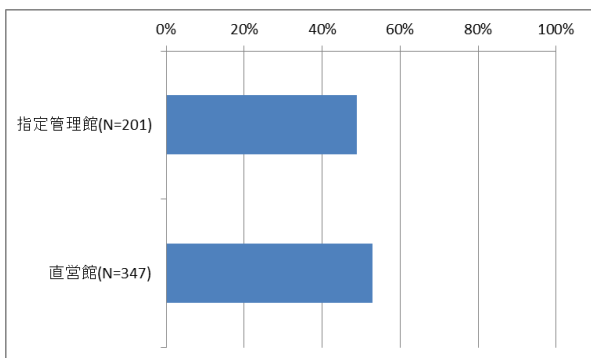


図10 第三者評価の公開状況

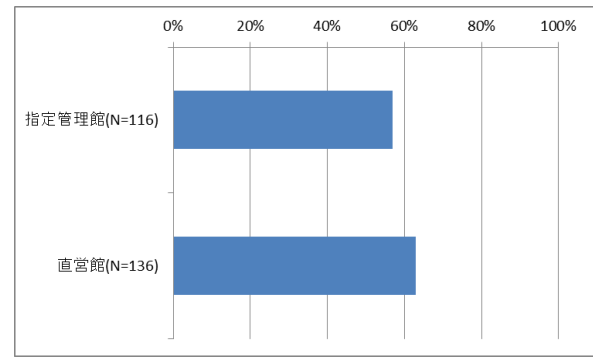


図11 内部効率性と外部効率性の相互関係

