

第4部

研究会「公設財団法人のガバナンス改革と
博物館・美術館のコレクション管理の現状と課題」

第4部 研究会 「公設財団法人のガバナンス改革と博物館・美術館のコレクション管理の現状と課題」

1. 研究会の目的：

指定管理者制度が公立博物館にも導入されて10年以上が経ち、公立博物館の経営は大きく変化している。指定管理館の多くは公設財団法人によるものであり、各地の財団法人や所管する博物館や美術館は工夫して運営している反面、様々な課題を抱えている。

本研究会は、先進的な事例として、東京都と横浜市の財団運営の現状と課題について情報交換をすることと、併せて博物館と美術館のコレクション管理についても話題にすることで、相互に現状や課題を確認し、今後の財団経営や博物館・美術館の持続的・安定的な経営の参考に資することを目的にする。

研究会では、まずイギリスのコレクション管理の状況説明、次いで、博物館、美術館の運営やコレクション管理の現状と課題や、財団のガバナンス改革の現状と課題についての報告と、最後に各財団や所管する館の課題の確認や情報交換、今後の取り組み等に関する意見交換をする。

2. 日 時：2019年1月25日（金） 13時30分～17時30分

3. 会 場：法政大学市ヶ谷キャンパスポアソナードタワー14階 精密室

※本研究会は、日本学術振興会（JSPS）科研費基盤研究C「指定管理者制度を導入した公立博物館の経営に関する総合調査研究平成29年度～平成31年度」（研究代表者：金山喜昭）の助成により実施する。

4. スケジュール

13：30～13：40 趣旨説明 金山喜昭（法政大学 教授）

13：40～15：40 各館からの報告

【コレクション管理の状況】（25分）

- ・金山 喜昭「イギリスのコレクション管理について」

【館の運営やコレクション管理状況と課題】（各25分）

- ・田中 裕二（東京都江戸東京博物館事業企画課資料係係長学芸員）
- ・井上 攻（横浜市歴史博物館副館長）
- ・柏木 智雄（横浜市芸術文化振興財団横浜美術館副館長主席学芸員）

【財団のガバナンス改革の現状と今後の展望】（各 25 分）

- ・ 佐々木秀彦（公益財団法人東京都歴史文化財団事務局企画担当課長）
- ・ 西野 晴夫（公益財団法人横浜市ふるさと歴史財団総務課長）
- ・ 藤崎 信裕（公益財団法人横浜市芸術文化振興財団理事・経営企画室長・横浜みなとみらいホール総支配人）

16：30～17：30

【意見交換】 全員

平成 31 年 1 月 25 日
東京都江戸東京博物館
事業企画課資料係長
田中裕二 於：法政大学

東京都江戸東京博物館におけるコレクション形成と管理

1 図書資料約 25 万点＋約 36 万点の標本資料

2 東京都江戸東京博物館資料収集具体的方針

- (1) 収集すべき博物館資料の時代的範囲は、近世初期から現在までとする。ただし、必要に応じて中世以前又は未来に関する資料も収集するものとする。
- (2) 収集すべき博物館資料の地域的範囲は、おおむね現在の都域とする。ただし、関連を要する場合には都域外に及ぶものとし、必要に応じて全国的、世界的視野からの収集を考慮する。
- (3) 資料収集にあたっては、(別記1)の場合を除いて重複して収集しないよう留意する。
- (4) 近現代資料の収集にあたっては、とくに(別記2)の事項に留意する。

課題1: 資料が重複する場合(別記1)

- ① 長期間展示に供する場合、資料の劣化を防止するために同種の資料で展示替えを必要とする場合
- ② 資料収蔵委員会で系統的に収集することを承認した資料の場合
- ③ 同一の資料を所蔵していても、由緒・来歴などが異なるなど、別の資料価値を有する場合
- ④ コレクションを構成する資料の一部で、当該資料を外して収集することが困難な場合
- ⑤ その他、知事が必要を認める場合

課題2: 近現代資料の収集(別記2)

- ① 時代変化変容の速度や資料評価に要する時間を考慮し、収集時点からおおよそ20年前の資までを重点的に扱うこととする。ただし、建造物関連資料については、50年前までを目安とする
- ② 収集の際の考慮要件 近現代資料に顕著な特質である産業技術史的価値を有する資料、

あるいは伝統技術や生活文化の変化変容を示すもの、科学技術の生活文化化を示す資料、都市生活や 近現代の生活の諸相・特質をあらわす資料とする

3 平成29年度東京都江戸東京博物館における収藏品購入に関する方針

- 1 「東京都江戸東京博物館資料収集具体的方針」に則り、東京都江戸東京博物館における博物館資料のコレクションをより充実させる観点で収集を図ること。
 - 2 東京都江戸東京博物館での常設展示の他、江戸東京の歴史と文化の魅力を国内外に発信するさまざまな機会において活用する作品として相応しい資料の収集を図ること。
 - 3 常設展示、企画展示、特別展示の充実にも有効であるものや、近年の所蔵資料の中で利用頻度が高く保全面で留意する必要がある資料を補完するものを優先し、資料総体の消耗を防ぎつつ、魅力ある博物館運営を行える資料の購入を図ること
- (1) 東京都江戸東京博物館の設立・展示趣旨にかなった性質の資料で、常設展示や東京都江戸東京博物館の性格に合致した継続的事業に繰り返し活かすことが可能な資料
 - (2) 常設展示の内容をより充実させるために必要な時代・分野の資料。特に、平成30年(2018)に東京府誕生150年を迎えることから、これに関連した東京の都市発展の歴史を示す資料
 - (3) 東京2020オリンピック・パラリンピックに向け、海外からの来訪者が東京の文化的魅力を感じることができる資料
 - (4) 国際的な視点に基づく展示や調査研究等、博物館の諸活動を通じ東京都の都市外交に寄与できる資料
 - (5) 資料価値や知名度が高く、来館者に対するアピール度が高い資料
 - (6) 既収集資料のうち活用頻度が高い資料の消耗を防ぎつつ活用するために必要な資料

4 資料情報システムによる管理



- 課題1 :Web公開
- 課題2:個人情報、人権
- 課題3:SE等の専門人材



2019年1月25日

「指定管理者制度を導入した公立博物館の経営に関する総合調査研究」会 in 法政大学

横浜市歴史博物館の事業を振り返る

横浜市歴史博物館 井上攻

1 事業の変遷

- ・開館以来の事業（別添1） * 流行を追い「迷走」し、定着した事業としなかった事業

2 変わったこと、新たなこと、その意義

- 市民協働のあり方
 - ・ボランティア、関連団体、地域の市民団体
 - ・協働事業・研究活動等の多様化 * 紀要の共同執筆
- 地域との関係
 - ・高かった敷居を低く 地域の“仲間入り”
 - ・街の博物館へ 地域での存在感を高める→まちづくり、街のブランディングへの貢献
- 賑わいの創出
 - ・イベントの増大
 - ・市民や地域との連携・協働 * 遺跡アートプロジェクト→国史跡の活用（保護→活用）
- 市民サービス
 - ・サービスの向上と多様化、お客様意識の浸透
 - ・集う場として定着
- 外部との連携
 - ・市民団体 地域の振興団体、福祉団体、図書館応援団、郷土史団体
 - ・民間 富士ゼロックス、横浜 F マリノス、東急電鉄、農協、阪急デパート、朝日新聞等
 - ・大学 東京都市大、東海大（研究会・シンポ）、神大（連携展示）、市大・放送大学（授業）
- 研究の姿勢・意識と体制
 - ・外部資金の獲得 * 良い企画をやりたかったら自分で金を取ってこい
 - ・学芸員・博物館独自の研究姿勢・研究方法を模索 * 大学、大学教員も変わっている
- 事業の見直し・効率化
 - ・スクラップ&ビルド
 - ・自前から委譲（市民団体等） 市民主催の講座→市民のストレートな知的欲求・要望に基づくラインナップ 実行委員会形式の有効活用
- 職員の意識改革
 - ・社会教育から生涯学習 主語・主体が変わる 市民目線・市民感覚
 - ・事業の定番と革新（イノベーション、おもしろいこと） 慎重派と推進派 前へ出る
 - ・意識の改革→全体は望めない、一部が変わる * 鄧小平：豊かな所から豊かに
- 規制の緩和 活用の場、機会、受益者の広がり→ミュージアムシーンが多彩に

別添 1 開館以降の事業の変遷

〈1994年（平成6）年度〉 オープン

- ・ 調査研究
- ・ 企画展
- ・ 講座・講演会
- ・ 体験学習

〈1995年（平成7）年度〉～〈1997年（平成9）年度〉

- ・ 歴史散歩が始まり、事業メニューの大筋が固まる
 - ・ 企画展は年5～7回
 - ・ 学芸員実習受け入れ（1995）
 - ・ 紀要の創刊（1996）
- *平成10年財団統合

〈1998年（平成11）年度〉

- ・ 遺跡ガイドボランティア導入
- ・ インターンシップ受け入れ

〈2001年（平成13）年度〉

- ・ 古代史講座が始まり、年5回ほどの講座メニューが出そろふ
- ・ 古代人まるごと体験（遺跡公園活用イベント）始まる

〈2002年（平成14）年度〉

- ・ エントランスコンサート始まる *専門職当初反対

〈2003年（平成15）年度〉

- ・ FIFA ワールドカップ記念事業

〈2004年（平成16）年度〉

*平成16年度第1期協約導入

〈2005年（平成17）年度〉

- ・ アウトリーチ授業 「出張土器づくり」始まる
- ・ 10周年博物館まつり（無料デー）実施→その後「博物館感謝デー」として恒例化
- ・ 中学校職場体験受け入れ

〈2006年（平成18）年度〉

*平成18年度指定管理導入

- ・ ラストサタデー（月の最終土曜日イベント）始まる
- ・ 企画展ラインナップ充実
- ・ 施設連携地域（金沢区・旭区）出張講座
- ・ 遺跡公園10周年イベント

〈2007年（平成19）年度〉

- ・感謝デーの充実
- ・吉田新田（小6の歴史学習）出前授業が始まる
- ・（学校関係者との）博物館利用研究会発足
- ・回想法ワークショップ

〈2008年（平成20）年度〉

- * 嘱託職員の正規化
- ・日産スタジアム出前ワークショップ
- ・宿泊（下田）バスツアー始まる
- ・ハートフルスペース（不登校児童・生徒の居場所）出前ワークショップ

〈2009年（平成21）年度〉

* 横浜開港150周年記念の年

- ・各施設連携企画（展示、シンポ、通史（「横浜 歴史と文化」）の出版）
- ・宿泊ツアー（新潟）
- ・都筑アートプロジェクト（遺跡公園等で現代アート）* 全国で「現代アートで町おこし」が流行 ミスマッチ、ユニークベニユーを狙う 実行委員会形式
- ・横浜 F マリノス展
- ・博物館+北部4図書館合同郷土展
- ・放送大学連携授業
- ・西武百貨店、日産スタジアム出前ワークショップ
- ・活動支援ボランティア活動開始

〈2010年（平成22）年度〉

- ・関連団体連絡会発足 博物館に集う市民団体が自主的に組織化
- ・関連団体と協働で講演会実施

* 第2期協約最終年度の審査で財団一部施設が多方面から批判・非難

〈2011年（平成23）年度〉

* 公益財団法人となる

- ・横浜歴博もりあげ隊が発足

〈2012年（平成24）年度〉

- ・5月5日（こどもの日）の大塚遺跡まつりが定着
- ・遺跡公園アート月間始まる

〈2013年（平成25）年度〉

- ・文化庁助成事業博物館デビュー支援事業始まる 以後5年間
- ・都筑阪急、東京都市大学とタイアップ事業

〈2014年（平成26）年度〉

- ・市民協働民俗調査を踏まえ企画展の実施

- ・ナイトミュージアム始まる
- ・はまりんフェスタ（交通局普及イベント）参加

〈2015年（平成27）年度〉

* 指定管理2期最終年度

- ・財団全施設連携特別展「わがまち横浜再発見」の実施 * 5館一括の管理委託を目指す
- ・出産・育児に関する企画展で富士ゼロックスとタイアップ
- ・文化庁助成横浜指定民俗文化財活性化事業始まる

〈2016年（平成28）年度〉

* 第3期指定管理初年度

- ・北部地域との連携 青葉区生涯学習講座、都筑区の通史編さん協力
- ・神奈川区と浦島太郎の絵本刊行
- ・18区無料招待デー（区民デー）開始
- ・常設展示室ガイドボランティア導入
- ・開港記念日の無料化・イベント化
- ・富士ゼロックスと「歴史文化普及啓発に関する協定」締結
- ・東急電鉄と連携展示
- ・市民団体と講座・講演会のタイアップ実施、館の自前事業は減少 収入も減少
- ・博物館デビュー支援事業（文化庁助成）で「遺跡公園を舞台とした国際観光拠点づくり事業（日本を知ろう）」を実施 * 東京オリパラを意識
- ・企画展示の大衆化、「杉原千畝」展等
- ・展示や調査研究に各助成金（三菱文化財団、朝日新聞文化財団、大和日英基金等）を得る

〈2017年（平成29）年度〉

- ・浮世絵展、太田記念美術館と連携で盛況
- ・お城 EXPO（パシフィコ横浜）出張展示・同ワークショップ
- ・都筑区茅ヶ崎城のPR企画 * “お城ブーム”
- ・全国の“縄文”企画に参画 * “縄文ブーム”
- ・エントランスコンサートを市民団体主催へ
- ・博物館デビュー支援事業で遺跡オーガニックマルシェの実施

〈2018年（平成30）年度〉

- ・文化庁助成「地域の美術館・歴史博物館を中核とした文化クラスター形成事業」（5年間に「よこはま地域文化遺産デビュー・活用事業」で採択
- ・遺跡アート月間やエントランスコンサートを上記の事業として実施
- ・港北区小机城の展示を受託
- ・朝日新聞横浜総局と共同展示「神奈川の記憶展」を実施
- ・明治150周年企画展示の実施
- ・市国際局の助成で常設展示解説の英文冊子作成 * オリパラ

1. 概要

横浜美術館は、平成元年（1989）に開館し、今年開館 30 周年を迎える。すなわち、平成年間とともに活動の歩みを刻んで今日にいたり、2 年後には大規模改修のための長期閉館、さらにその後のリニューアル・オープン時点から、第 3 期の指定管理期間に入る。このことを踏まえて、平成年間の美術館運営をめぐる社会的、文化政策的な背景を簡単に振り返りつつ、横浜美術館の運営の課題を確認し、コレクションの管理状況について、「コレクションの形成」「コレクションの活用」「コレクションの管理」という観点で、その課題を報告する。

2. 平成年間における美術館経営の文化政策的な背景

- (1) 1990 年代→バブル経済の崩壊
運営費の削減による経営の圧迫
- (2) 恒常的な財政難の継続→制度の改革
NPM (New Public Management) / PPP (Public Private Partnership)
- (3) 経営の在り方の抜本的な検討→新たな社会的機能
博物館・美術館草創期（明治初年）：殖産興業（経済・産業）→文教政策（社会教育施設）
2000 年代以降：文教政策（社会教育施設）→観光立国・地域振興（経済・産業）

3. 国政における主な制度改革

独立行政法人通則法（1999）／PFI 法：民間資金等の活用による公共施設等の整備等の促進に関する法律（1999）／小泉内閣の「骨太方針」（2001）／指定管理者制度：地方自治法 244 条の 2 の改正（2003）

4. 横浜美術館の沿革および横浜市政の変遷（表 1）

5. 横浜美術館の経営状況

指定管理料は、ほぼ館の義務的経費（人件費、事務費、管理費、公租公課その他）に投入され、収益・非収益を問わず事業費は、自主財源の確保によって賄われる収支構造となっている。

6. コレクションの管理状況と課題について

(1) コレクションの形成

収集の基本方針を堅持しつつ、初期の重点取り組み方針、中期的取り組み方針を策定して、段階的に収集活動を継続してきた。美術品の購入財源は、「横浜市文化基金」から拠出されるが、基金は潤沢ではない。

(2) コレクションの活用

展示事業（コレクション展、企画展、貸出、アウトリーチ）／教育普及事業（鑑賞プログラム、学校と連携した授業案の研究策定）／出版・商品開発／広報プロモーション／ファンドレイジング

(3) コレクションの管理

美術資料のデータ管理（データベースソフト／作品カード）

美術資料のものとしての管理（庫内管理／蔵置環境管理）

表 1：横浜美術館・横浜市政・国政変遷

西暦（和暦）	横浜美術館	横浜市政
1963（昭和 38）		飛鳥田一雄が市長当選。
1965（昭和 40）		「都市づくりの将来計画の構想」（六大事業）発表。
1968（昭和 43）		飛鳥田一雄が市長再選。
1978（昭和 53）		西郷道一が市長当選。「六大事業」の継承と完成に尽力。
1982（昭和 57）	美術品の収集を開始（横浜市）。	
1987（昭和 62）	財団法人横浜市美術振興財団設立。市の外郭団体として横浜美術館を管理運営。	
1988（昭和 63）	建物竣工。横浜美術館条例制定。	
1989（平成元）	11/3、横浜美術館条例施行。横浜美術館開館。	ヨコハマ博覧会（YES '89）
1991（平成 3）		財団法人横浜市文化振興財団設立。
2001（平成 13）		ヨコハマトリエンナーレ 2001 開催
2002（平成 14）	財団法人横浜市芸術文化振興財団設立。横浜美術館など市設の主要な文化施設を管理。	中田宏が市長に当選。
2003（平成 15）		「クリエイティブシティ・ヨコハマ」事業に着手。
2004（平成 16）		文化芸術都市創造事業本部設置。
2006（平成 18）	指定管理者制度導入。	
2008（平成 20）	第 1 期指定管理期間（共同事業体）。	
2009（平成 21）	財団法人横浜市芸術文化振興財団が公益財団法人に移行。	
2011（平成 23）	ヨコハマトリエンナーレ 2011 開催、定点会場となる。	文化観光局設置。
2013（平成 25）	第 2 期指定管理期間（公益財団法人横浜市芸術文化振興財団）。	
2014（平成 26）	ヨコハマトリエンナーレ 2014 開催。	

表 1：横浜美術館・横浜市政・国政変遷

西暦（和暦）	横浜美術館	横浜市政
2017（平成 29）	ヨコハマトリエンナーレ 2017 開催。	
2019（平成 31）	開館 30 周年。	

「東京都歴史文化財団のガバナンス改革の現状と課題」

東京都歴史文化財団 事務局 企画担当課長

佐々木秀彦

1. 財団の概要

(1) 沿革

- ・施設が先にでき、統合と機能追加を重ね、現在の形に
→ 各館の特色の発揮と財団全体のスケールメリットのバランス

(2) 施設・機構の紹介

- ・7館 12施設・・・文化施設（公の施設/普通財産）
→ 庭園美術館／江戸東京博物館（本館）・江戸東京たてもの園（分館）／写真美術館／現代美術館・TOKAS 本郷・TOKAS レジデンス・渋谷公園通りギャラリー／東京都美術館／東京文化会館／東京芸術劇場・水天宮ピット
- ・1機構
→ アーツカウンシル東京

(3) 財団の3つの顔

- 東京都監理団体（外郭団体）
東京都による監理団体改革の影響
- 指定管理者
6館一括・非公募で選定
現行指定管理期間 2017年～2020年 当初10年間の予定が4年間に短縮
- 公益財団法人
公益法人会計制度の運用（収支相償）

2. 都政改革の動きと財団

(1) 「見える化改革」

事業ユニット分析→文化施設の現状と課題（所管局）

(2) 「仕組み改革」

監理団体改革・・・監理団体活用戦略の策定（所管局）

(3) 施設サービス魅力向上

利用者視点で見たときのサービス状況の点検・改善

3. 財団の取組と課題

(1) 使命の明確化と長期ビジョンの策定

- 重点的取組の明示
 - ①文化の継承と挑戦 ②国内外との連携強化 ③社会的課題解決に貢献
 - ④多様性の尊重 ⑤次世代の育成

(2) 「経営改革プラン」への対応

- 時期：2018年～2020年（3年間）
- 事項：長期ビジョンにもとづく出だし3年間の中期計画ととらえる
 - ①人材の確保及び育成
 - ②持続的な事業実施のための財源確保
 - ③発信力の強化とプレゼンス向上
 - ④文化芸術の継承と新たな取組
 - ⑤2020年に向けた東京の文化シーンの活性化
 - ⑥社会的課題解決に貢献
 - ⑦多様性の尊重
 - ⑧次世代の育成
- 評価：各項目の達成状況が監理団体評価項目となる

(3) 次期指定管理への対応準備

- 時期：2021年より
 - 詳細は東京都が検討中・・・東京芸術文化評議会 文化政策部会
- 枠組み：全施設一括、長期間（10年以上）、財団への特命を希望
 - それにふさわし唯一無二の団体としての実績と今後の取組
- 提案内容：施設を横断したタスクフォースによる検討
 - 財団全体のスケールメリットを発揮した事業展開

研究会レジュメ

公益財団法人横浜市ふるさと歴史財団のガバナンスの現状と今後の取組の方向性

公益財団法人横浜市ふるさと歴史財団 総務課長 西野 晴夫

1 公益財団法人横浜市ふるさと歴史財団とは

(1) 横浜市が100%(1億円)出資した市の外郭団体である。

→横浜の通史を担える専門家集団を擁した唯一無二の団体

(2) 財団の事業

①指定管理者として

→博物館・資料館・考古館等5施設の管理運営等業務

→H28年度から5館一括10年間の指定管理を受託

②市委託事業の受託事業者

→埋蔵文化財センター、市史資料室等の管理運営等業務や史跡の管理業務など

③スポットで各種事業を受託

→地区センター展示改修の監修、新市庁舎用地埋蔵遺構解説プレートの監修等

(3) 財団の沿革と異なるアイデンティティ

①8施設・事業(機能)の沿革と統合

S29 ☆横浜市史編集事業開始⇒市史資料室の業務へ

*市史資料室発足の源流をどこと捉えるかを正式にオーソライズしたものではありません。

S42 ★横浜市三殿台考古館開館

S44 a 横浜市埋蔵文化財調査委員会発足

S45 b 港北ニュータウン埋蔵文化財調査団発足

S64 ☆a+b 横浜市埋蔵文化財センター設置

S48 ☆横浜市八聖殿郷土資料館開館

S56 ★横浜開港資料普及協会設立、横浜開港資料館開館

H4 横浜市ふるさと歴史財団設立

H7 ★横浜市歴史博物館開館

H10 横浜市ふるさと歴史財団と横浜開港資料普及協会が統合

H15 ★横浜都市発展記念館と★横浜ユーラシア文化館が開館

H18 指定管理者制度の導入

H19 横浜市総務局市史資料室の開室、財団が業務を受託(総務局嘱託職員を財団に編入)

H23 公益財団法人化

★指定管理施設 ☆委託管理施設・事業

②異なる8つのアイデンティティ

(4) 市の外郭団体の変遷と財団

①H7年度：67団体⇒H30年度：37団体

- ・H10年度の横浜市ふるさと歴史財団と横浜開港資料普及協会の統合

②外郭団体は一層の経営改善と効率的・効果的公的サービスを求められてきている。

- ・H15年10月「新時代行政プラン・アクションプラン」が策定される。
- ・その一環としての「協約マネジメントサイクル」が導入される。
→各外郭団体は、一定期間の主要な経営目標を市との協約として掲げ取組を進めることを求められる。

2 現状と課題

(1) 経営方針と経営戦略の策定

①求められる経営方針の策定

- ・そのためには、財団の使命を明確にし確立する必要がある。
→そのためには、アイデンティティの一体化が求められる。
- ・困難なアイデンティティ一体化への道のり
→財団統合の経緯と8つのアイデンティティ
*たとえば、各館のロゴはあっても財団のロゴは無い(いまだ作れない)。

②求められる経営方針に基づく経営戦略の策定

- ・個別の計画はあるが、方針・戦略に基づいた全体を見据えた計画ではない。
- ・人事戦略、人材育成計画、事業戦略、財務計画なども包含した経営戦略・経営計画の策定は喫緊の課題である。
- ・個別の事業計画等
 - a 市との協約マネジメントサイクルに基づく3ヶ年の「団体経営の方向性及び協約」
 - b 指定管理10年の「事業計画」
 - c 単年度ごとの「事業計画」

(2) これまでの取組

- ・連携の強化から一体感の醸成、そして一体的運営に向けての取組
→各館相互の交流人事、横断的企画展示の試みと定着化に向けた取組
→財団を取り囲む社会経済状況、市や国の動向等について、
本部が主体となって状況の共有と意見交換を時機を捉えながら重ねて実施

3 経営方針策定に向けて

①財団使命の言語化

→定款の文言に囚われず、個々職員の思いから紡ぎだした言葉、全職員が共有できる言葉、個別・具体の財団の姿と理想を表す言葉を生み出していくことが求められる。

②自立的経営・自律的経営と外郭団体であることの分岐点の論理化

- ・ 公益性と収益性の分岐点の論理化
→8 施設・事業(機能)によって、公益性と収益性の考え方が異なることを論理化、見える化。
- ・ 横浜市は財団設立の出資者であるとともに、指定管理、受託事業の発注者であることを踏まえて。
- ・ 市民は納税者であるとともに財団が提供する各種サービスの受益者であることも踏まえて。

③経営方針を構成する要素として

- a 財団の使命と使命達成に向けた意思
- b 使命達成に向け、求められる組織像と組織作りのあり方、取組の意思
- c 求められる職員像と人材育成、そしてその雇用を守る意思

横浜市芸術文化振興財団 今後のガバナンス強化に向けての現状と課題

公益財団法人横浜市芸術文化振興財団理事・経営企画室長・
横浜みなとみらいホール総支配人 藤崎 信裕

1、財務

(1) 現状

ここ数年の収支は経常活動において収支均衡であり概ね良好である。ただし当財団が重視している自己収入割合は横浜市との協約で結んだ 40%に未達成であった。これだけで財務状況が悪いという判断にならないものの、今後長期に財団の安定経営を目指すのであれば自己収入割合の向上つまり自立性の強化は必須である。

(2) 課題

・今後の指定管理の公募については指定管理料の上限が設定される。(既にここ 2,3 年の指定管理の公募については上限が設定されている)

・景気動向は好調であり今後も人件費の増加が考えら、給与の上昇はその資源の担保がないことから、財団経営に大きく影響することが考えられる。

・各施設の老朽化による修繕費は増加しているが、指定管理料の増額はない。一方で修繕予算の計上額が少ないという指摘があり厳しい状態である。

・各施設の市民サービスの向上、事業の質的向上、運営の安定化のため、余剰金の積極的な投資を図っているが、余剰金は減少傾向である。

・支出構成を大きく分けると人件費、事業費、運営管理費となるが、芸術文化の専門財団として事業費の割合を一定水準維持することが重要と考える。

・各施設の顧客は高齢化しており、今後若年層を対象とした新たな顧客を増やさなければ、財団および施設において運営に支障を来すことが考えられる。

・事業が評価され協賛金、助成金など外部資金は増加しているが、一時的また短期継続であることから、積極的に獲得すべきであるが、一方でリスクも想定しておくべきである。

2、人事

(1) 現状

指定管理者制度導入後長い期間、固有職員の採用を控えたことによる年齢構成の偏りや運営施設の減少による管理職ポストの減少など人事面でいくつかの課題がある。またこの

間、財団の芸術文化に対する専門性が問われ、その向上に向けた取り組みが図られた。平成 25 年に「専門職制度」を立ち上げ、平成 30 年には「専門職制度」を含め全ての職員に該当する「人材マネジメントポリシー」を作成した。

(2) 人材マネジメントポリシー

(基本の方針)

- ・職員育成計画の推進：職員の必要な能力と知識を明確にし、育成方針を示す
- ・人事評価制度の充実：マネジメント力強化、モチベーション向上のため評価の充実
- ・人事施策の整備：給与や雇用等の課題解決を目指し組織の安定維持に努める

(求められる職員像)

芸術文化の専門財団としてミッションの実現向け、芸術文化に関する深い造詣を有し、時代と社会に柔軟に対応し得る力

(職員果たすべき基本的な役割とその求められる主な能力)

職階ごとの求められる基礎的能力及び行動姿勢を明示

(職員に求められる基本的な知識とスキル)

職務遂行における各々のルール（法令や規則など）に関する知識やその運用におけるスキルの習得を整理、職階が上がるごとにより運用スキルが求められるようになる。

(専門職員に求められる主な能力)

- ・専門分野における魅力的なコンテンツを構築する企画制作力、進行管理力
- ・企画の趣旨やセールスポイントを分かりやすく伝える力、文章力
- ・メディア関係者と良好な信頼関係を築く力
- ・国内外関係者・関係機関とのネットワークを構築し活用する力
- ・専門職員を指導、育成する力

※美術系と舞台系専門職に求められる主な知識を整理

(人材育成の考え方)

財団の組織力向上及び個人の育成は、採用時点での能力の見極め、また外部経験者の積極的な登用、人事配置における能力にあった適正配置及び能力向上のため研修の充実が考えられる。

(人材の評価・処遇)

職員能力の適正評価はモチベーションを高め、組織力強化につながる。MBO や人事考課等、評価者の評価能力も教育し高めることにより、公平公正な評価や処遇に努める。

指定管理者制度を導入した公立博物館の経営に関する総合調査研究

平成 29 年～令和元年度

日本学術振興会（JSPS）科学研究費助成事業研究成果報告書

基盤研究（C）課題番号：17K01212

研究代表者 金山 喜昭（法政大学キャリアデザイン学部教授）

発行：2020 年 1 月

編著者：金山喜昭

印刷：共立速記印刷株式会社