

第4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）
パネラー：村瀬 健・渡部 淳・中島 宏一
杉長 敬治・山西 良平
司 会：金山 喜昭

金山 それでは、これから後半の部ということで、5時半までの予定でパネルディスカッションを開始したいと思います。きょうご参加の会場の皆さま方は事前に申し込みをしていただき、名簿を先ほど見たのですが、北は北海道から南は沖縄まで全国津々浦々からいらしていただいた。ほとんどの方たちは指定管理者のことについて実際に携わっている方。民間企業の方もいれば、財団の方もいらっしゃる。

それから、企業で指定管理をいろいろと担当されている方、会社のほうで携わっている方もいらっしゃいますし、これから何か指定管理を予定されているような自治体の方もいらっしゃっています。そういった意味では、とても関心が高い方たちに参加していただいたというのが、私の印象です。ですから、皆さん方に少しでも有意義になるような形に、このシンポジウムを運営していきたいと思います。先ほどの発表では、どちらかという、とてもフォーマルというか形式的な発表が多かったということですが、シンポジウムのほうはなるべく忌憚のない発言をお願いしたいと思います。

それでは、最初にパネリストの皆さん方、簡単な自己紹介ということで、10秒程度で結構なので、よろしくお願いします。コメンテーターの佐々木さんからお願いします。

佐々木 北海道大学の佐々木と申します。私は大学で博物館経営論を教えていると、何でも、経営形態のことがいつも問題になるかと、すごく考える場面が多く、きょう、そのような疑問も投げかけながらコメントしていきたいと思います。よろしくお願いします。

山西 改めて山西です。先ほど申し上げましたが、以前は大阪市立自然史博物館にいました。仕事の上では離れていますが、実は、きょう紹介した大阪市の独立行政法人を設立するに当たっての評価委員会に、現在入っています。補足しておきます。

杉長 杉長です。先程国立博物館についてお話をしましたが、以前、奈良国立博物館と東京国立博物館、その前に千葉県佐倉市にある国立歴史民俗博物館に勤務した経験があります。現在は、博物館との関係は特にありませんので、外部者の視点で発言させていただいております。

渡部 高知城歴史博物館の渡部です。私のところは新しい館がオープンするに当たり、指定管理者制度が設けられたということで、すべて1年目、2年目の話なので、経緯、前史がありません。どれだけ話がお役に立つかわかりませんが、高知の一事例ということで発言していきたいです。よろしくお願いします。

中島 改めまして、北海道歴史文化財団の中島です。特に言

い忘れたことはないのですが、言ってみればコストカットの憂き目に遭っている北海道ということで、まだまだうみを出せるかと思っているので、よろしくお願いします。

村瀬 改めまして、大垣市文化事業団の村瀬です。私どものほうは文化施設と博物館施設を両方運営する立場から、また次期へ向け少し変わっていく立場にあるところを踏まえ、発言させていただければと思います。よろしくお願いします。

金山 どうもありがとうございます。私については、冒頭紹介したので割愛させていただきます。それでは、これから入りたいと思います。

発表者の方たちから、それぞれの事例についてご報告をいただいたわけですが、一巡、発表が終わり、先ほど、私は忌憚のない発言をお願いしたいということで話をしましたが、ご自分の発表について補足があればお願いしたいと思います。いかがでしょうか。

順番ということで、私は全体的な話をしたので特にありませんので、発表順に進めたいと思います。最初に村瀬さんからよろしくお願いします。

村瀬 およそ概略はお話をさせていただきました。4ページで書かせていただきました下のほうにあります。指定管理は、大垣市の場合、特定指定という書き方で書いてあるところがあるのですが、第1期が非公募で行い、この第4期がまた公募期間を経て非公募による特定と直営と分かれてきたということです。指定管理が現状、いろいろさまざまなところで導入されている中で、そういう変遷がこういった地方都市ではある場合もあるよというところが、少し補足をさせていただきたいかと思います。

金山 ありがとうございます。それでは、渡部さん。

渡部 特に補足はないのですが、いわゆる県立という組織が、県全体の文化施設の中でどういう位置付けにあるのかということ考えたところから、流れが大きく変わってきました。それまでは県庁がつくった県の博物館だからという発想だったのですが、県立である限りは市町村の博物館等も含め、支援体制というか、県全体の文化の向上、そこに寄与すべきだということに変化していきました。

まず博物館の公共性のような意識が高まり、それに対し行政がどういう対応をするのかという考えの順番が、県庁が主導していた以前とは少し変わって来た、あるいは逆転してきたような気がしています。今回の博物館建設では、その様な段取りが明確な形で進みました。

金山 ありがとうございます。それでは、中島さん、お願いします。

中島 手短に。先ほど少し言いかけたことですが、指定管理者制度の中では、博物館のお客さんの数もさることながら収益性も問われる中で、なかなか努力しているのですけれども、稼いだものは全部吸い取られるのが指定管理者制度の特徴かと思います。

例えば、皆さんの博物館、美術館に設置している飲み物等の自動販売機。この販売機から生まれる収入は施設（指定管理者）に入るのか否か。先ほど、大垣さんの場合は施設の直営になるとのことですので、指定管理者の収入になります。では、北海道の場合はどうか。自販機はかなりの収入をもたらすということで、すべて北海道の直営になってしまった。開拓の村では年間200万円も収入がすっ飛んでしまいました。搾取です。だから、もう笑うしかありません。

あとは入館料金、利用料金の話です。それも先ほど、例えば高くできるという話もあったのですが、なかなか高くできないような事情があり、北海道の場合は条例で利用料金の上限額が決められています。それ以下なら、指定管理者の裁量で利用料金を決めることができます。開拓の村は一般の方は一人800円です。条例で決められた上限額の半額で、入場料金を設定しています。駐車場も条例では料金が設定されていますが、無料にしています。馬車鉄道と馬そりの乗車料金も約半額の250円（大人一人）に設定しています。そうせざるを得ないのです。そういったことも皆さんといろいろと情報を共有できればと思います。よろしくをお願いします。

金山 ありがとうございます。それでは、独立行政法人の関係になりますが、杉長さん、お願いします。

杉長 先程お話をさせていただいたことについての補足は特にありませんが、最近思っていることについて、お話をさせていただきます。日博協の「博物館研究」などの情報誌・研究誌がありますが、それらには、他の博物館の参考になるようなグッドプラクティスが紹介されてきました。全国の館に優れた実践例があり、それを参考にして自分の館でやって見る。これは非常にいいことですが、他館の事例を参考にすることには注意すべき点もあります。紹介された博物館と他の博物館では、館の設置形態や状況、環境が違います。事例の博物館とそのグッドプラクティスについて構造的に把握し、自館の状況と比較しながら検討をしないと、グッドプラクティスに振り回されてしまいます。自館の状況を分析しないで、どこかに参考事例はないか、常に追い求め、その場その場でよいと思った事例を導入する。やってみてうまくいく場合もあるでしょうが、定着せず、徒労感に襲われることもあるのではないかと思います。今日も優れた事例が紹介されていますが、できるだけ構造的に分析して、何がそれを可能にしているかについて、自館の状況と対比しながら、事例の内容や導入可能性を考察することが大事ではないかと思います。

金山 ありがとうございます。それでは、山西さん、お願いします。

山西 私の報告に対する補足としては、一つは大阪市の独法

化と国の独法化との大きな違いという点で、国のほうは直営から独法に移行したのに対し、大阪市の場合は、いったん直営から指定管理に出された状況から独法に移行した。その流れが少し違うので、単純な比較はできない点を補足したいと思います。

それから、紹介したミュージアムビジョンですが、いろいろ練り上げてつくられたものであるということで、それでもって議会をクリアした。議会クリアのためのツールという側面もあるのですが、実はこのビジョンは今も生きています。その後の中期目標を大阪市が設定するに当たり、その下敷きとしてこのビジョンが使われている実態もあります。さらにこれからも、私も評価委員会に入っていますが、評価をするに当たっても、そのビジョンに照らし合わせた形で評価も進めていく意味で、非常に重要な文書となっています。ウェブ公開もされているので、ぜひ眺めていただければと思います。

基本プランは、大阪市の場合はこのようにして独法化を進めていきましたという具体的なステップを示しているので、附帯決議とも併せ、また、もしこの後、続いてそういうことを検討される指定が出てくれば参考になるかと思います。

それから、これは私のお聞きした中でのコメントですが、今回、公設財団法人の指定管理者をテーマにされているということですが、大きく分けて二通りあるのではないかと。一つは、財団として学芸員、職員を、プロパー職員として雇用して取り組まれているところ。そういうところが、たぶん実態としては多いとは思いますが、そうではなく、もともと直営であったところが指定管理に入るに当たり、出資した財団であれば、自治体の職員を派遣、いわゆる出向という形でそのままその財団の席に移せるということで、人はそのまま継続できるというメリットがあり、公設財団を指定管理者にしているところ。

大阪市の場合は、実は後者ということで、指定管理に入るときに、今までとそんなに変わりませんよということをおっしゃったわけですが、どちらの方式かによってかなり、その後の事業運営が違ってくる面があるのではないかと感じました。

それから、杉長さんの話で、深刻な問題を提起されていると思うのですが、そういった問題点が、独立行政法人という制度そのものに由来する必然的なものであるのか、あるいは独法という制度を運用する、運用の仕方により生じてくる問題なのかということ、区分けして分析していく必要があるのではないかと感じました。

金山 ありがとうございます。いま山西さんから、補足というよりも問題提起のようなものを出していただいたようなことになるとは思いますが、その辺についてはまた後で話題にできればと思います。

佐々木 大学で博物館経営論を教えている者として、きょうの皆さん方の話、学生もいらっしやると思いますが、レベルが高いですね。レベルが高いと感じたのは、指定管理者と

か独法の話、いきなりこのレベルから入っていくと、私が北大で教えている多くの大学生は当然、こんなものについていけないからです。

私は独法の話とか指定管理の話が大学でするときに、いつも最初に、経営形態はなぜ博物館の議論で大事な根幹的な議論の一つですかということから解きほぐします。それに、30分以上かかります。まるで落語家の枕のようにそこをじっくり話さないと、指定管理のいま出てきたような利用料金の話がどうだとか、職員の話がどうだとか、学生はなかなか分かりません。

しかし、きょうはもちろん、皆さんは博物館の現場にいる方であるとか専門家の方が多く、そんな話は全部すっ飛ばして入っていったと思いますが、改めて、私がいつも学生に、なぜ経営形態が大事かとどのように説明しているか紹介します。レジユメの1番のところに、東京都歴史文化財団に勤めている佐々木秀彦さんが、丹青研究所の『Museum Data 76 (2010年1月)』にお書きになっている文章があり、なるほど、こういうところが一番のもとだと常に思っています。

こんなことを書いています。そもそもミュージアムは、あるこだわりのもとにモノを集め、しかもそれらを他人に見せたいという思いがあってできている。よく言えば志がある。見ようによってはいやらしい欲望の産物かもしれない。存在の根本に強い情念がないと成り立たない。これはミュージアムの現場にいる方は、皆さん感じていると思います。コレクションはそのように成り立っているものである。こうした存在を税金で賄おうとしているのが公立のミュージアムである。道路や上下水道のように、誰もがその便益を受け取ることができる公共事業とは根本的に異なるのだ。

来館者はその便益が欲しくて来ているのだが、そうではない、来館していない人、つまり興味はないのだけど税金だけ納めているような人も、当然すごく多く存在していて、そういう人とどのように折り合いを付けるのが経営形態の話です、と佐々木秀彦さんは、この『Museum Data 76』の中でおっしゃっています。

そう考えてみると、いま日本では直営か指定管理者か、これからいま政令はもう変わっていますが、地方独法が初めて来年4月に大阪市に登場する予定で三つの経営形態が日本の公立ミュージアムでは、いま可能になっているわけです。

つまり、学芸員の継続性が確保され、資料の寄贈や寄託がスムーズに進む直営の経営状態がいいのか、または地域住民のニーズに応えやすく、地域の課題に住民と協働して取り組みやすい指定管理や独法の経営形態がいいのかという議論だと思えます。

そうなってくると、この経営形態。指定管理を含め、経営形態の議論は、自分たちが目指しているミュージアムを実現するためには、どの形態が合っているのかなというところから、本当は議論すべきではないですかと私はいつも学生に議論を吹っ掛けます。そこはきょう、これから皆さん方に、私

がぜひ聞きたいところです。皆さん方が目指している館のミッションとかあり方を実現するのに、どの形態が本当は望ましいと思っているのでしょうか。

例えば直営館でしたら、当然、事業の継続性とか専門的人材の確保は、非常に優れた形態だと思います。しかし、片や直営館と指定管理を比べれば、例えば機動性であるとか柔軟性、予算執行とか契約とか管理の柔軟性は、たぶん直営はあまりないけれども、指定管理のほうが少しはいいだろう。それが独法になると、たぶん機動性や柔軟性はもっと出てくるだろう。このように、それぞれ経営形態により特長が出せるところと出せないところがあるような気がします。そんなところを、各発表者の方にお聞きしたいと思います。

その前に一つだけ、先ほどパネリストの方も発表になりましたが、私のレジユメの2番と3番。これ、両方関係しているところだと思いますが、特に2番の二つ目の中黒のところでしょうか。2010年に、今までの指定管理者の現状をより適切に運用するために、総務省からこのような通知が出ました。その中の8項目の中の一つに、指定管理者による管理が適切に行われているかどうか、定期的に見直す機会を設けるため、指定管理者の指定は期間を定めて行うものとする。当然、いま期間を定めているのだけれども、先ほど、例えば中島さんの発表でもありましたが、できれば長いほうがいいのか。

あと金山さんの発表でも、横浜市が8年でしたか。

金山 10年。

佐々木 10年とかいうように。要するに、それはできるだけ長くやれば、当然、そこでいろいろな既得権とかも発生していき、実は次の人、公募をしても次の10年に手を挙げる人なんてほとんどなくなるような状態になってしまうと思います。

しかし、そういうことは、総務省はやめなさい。でも、世の中の多くの指定管理者はそちら側のほうにシフトしているでしょう。だからこのような文書が出ると思います。

また、指定管理者の指定申請に当たっては、住民サービスを効果的、効率的に提供するために、民間事業者等から幅広く求めなさいと言っているながら、非公募があったり、非公募がかなり多くなっていたりとか。実質、公募でも、例えば先ほど北海道の例で見たように、12月にプロポーザルがあり、3月に決まるなんて、そんな危ないところに多くの民間事業者が手を挙げるわけないです。そのようなのは、公募とはいえ、かなり非公募に近いような公募ではないかと私は思います。そういう指定管理の実態と、特に財団がやっているような指定管理の実態と、総務省が求めているものは、いかに方向が違うかということが分かるのではないかと思います。

3番目に書いてあることは、私が最近知って驚いたことですが、グラフが二つ出ています。これは博物館だけではなく、文化会館とか劇場のようなハードウェアすべて、文化施設すべてを含んでいます。日米構造協議の内需拡大のために無理やり建設された文化施設の管理運営に当たるため、財団法人がどンドンつくられていった時代が1980年代、90年代にあ

った。自治体の文化財団は、もともと何か明確なミッションを持って始まったものではないのが実は大多数だということがわかります。だからこそ、やはり文化財団は、そういう構造協議で多く誕生した時代はあったとしても、今のこの文脈で考えると、先ほども何館かの方の事例にありましたように、もう一度、自分たちのミッションを考え直し、どうあるべきなのか、地域の文化にとってどういう貢献ができるのかと考えるときが、いま来ているのではないかと改めて私は思いました。

いま現在直営と指定管理と地方独法の三つの経営形態があり、指定管理はもともとミュージアムの実態とは合わない制度で、なおかつ、そもそもの生まれたとき、あまりちゃんとしたミッションを議論されていなかったことが多かった。先ほどの山西さんの話にあったように、独法はそれなりのサイズがないと、スケールメリットがないとつくりえない制度です。

では、そんなに選択肢がないのかとなってしまうのですが、きょうお聞きしたいいろいろな話から、いくつかの、指定管理をよりよくしていくようなあり方とか、修正していくあり方を、いろいろ引き出してみたいと思います。このようなシンポジウムをやっていると、往々にして愚痴や悪口が多くなってしまいがちですね。しかし、そういうことはなく、前向きにお聞きしたいと思います。

質問に戻りますが、それぞれの館が目指している方向を実現する経営形態として、今のあり方をどのように捉えているのでしょうか。財団にいる立場の方としてということをお三方にお聞きしたい。特に大垣の場合は、来年度から直営に戻るところもあるので、その直営に戻ることが本当に館のあり方にとってよろしい方向でしょうか。それとも、もっと何か裏に、考慮しなければいけない大人の背景、大人の事情があるのでしょうか。

村瀬 はい。いま佐々木先生から話があったように、大垣は形態が変わります。直営がいいかどうかという話ですが、市として、行政としては直営のほうがよいと思ったから直営に戻そう。でなければ、戻す必要はないわけです。大垣の場合は、先ほど発表の中でも申し上げましたように、すでにいま直営と指定管理施設が非常に混在した状態です。

これは実は先ほどもお話しした、合併して、合併に入ってきたところが直営だということも当然あったのですが、それ以外の施設も、例えば新規に建てたものは直営のままでした。ただ、その中で、何を博物館が目指すかといった中で、実は一番新しくつくられた施設、直営で行われている。私どもは直接運営していませんが、そこは、半分は観光施設化しています。

所管課は教育委員会ですが、建物の管理はいわゆる市長部局の商工観光課になっていて、その博物館の中で企画展も行っているのですが、博物館の前では月に1回、イベントが開かれ、サンバを踊ったり物産展をやったり、夏場は博物館の前にプールを設置して、プールに子どもたちを集める。これ

が本当に博物館として必要なものなのかどうかという議論が必要だと思うのですが、直営部分はそういう感じであったりします。そういった施設の運営と、財団が行っている、当初、実はその施設をつくるまでは、直営部分においては学芸員の選任はありませんでした。発掘調査関係だけです。その中で財団のほうは専門的に行うべしということで、財団運営を継続してきたのですが、こうしたものとの整合性が取れてこないということで、全部直営化をするということが市の見解です。

全部、指定管理でいいんじゃないのという話は、実は出ています。これは議会などの一般質問とか、そういったところでも、大垣でも出たのですが、市は直営化をしますと言い切りました。

録音がないことを前提に少し話をすると、現場の中で、なぜそういったことが直営化にされるのかということ突き詰めていくと、二つ言われていることがあります。これは決して表には出てこないのですが、一つは定年制延長問題に伴い、60歳を過ぎた職員。今までだと外部機関とかに、天下りではないですが、どんどん出ていっていたのが、直接雇用をする。外に出したら給料は下がるけれども、直接雇用で行っていくと、賃金も比較的高くなるので、みんな出ていかないし、市としては直接雇用を継続的にやっていく中で人材を、勤務する場所がたくさん必要だ。これが独自に新設することはなかなか難しいので、一部を直営化に戻すことで場所を確保しよう、勤務地を確保しようというのも実際ある。

それから、もう一つは、消費税等の税金の増税等に対し、市が直接払う分も消費税がかかるのですが、指定管理により、委託費でまるとかかってくる部分に対しても消費税がかかります。こうした消費税など、増税が市として負担が増えていくことに対する、行政としての避けたい思いが多々あるようです。これは本来のミッションとして、博物館運営としてのミッション、それから文化施設としても、ミッションには全然関係ない部分が出てきてしまい、財団としては、そういったことを求めるためにあるわけではない。公益財団法人として求めているところはそこではないので、合致はしてこないのですが、現状としてはそういったところがあるのが、避け難い現実であるのが一つです。

佐々木 すみません。確認です。直営になると働く場所が確保できるという言い方をされましたでしょう。その仕組みがよく分からなかったです。

村瀬 失礼しました。例えば、いま私どもが管理している施設、今回だと7施設ぐらいを直営化すると、7施設を運営するための人を市のほうで今度は配置します。これからどんどん、2回目の団塊の世代ではないですが、従来だと60歳の定年に達する人たちの勤務地としてそういった場所を使っていく。博物館は、今は財団側の人間でやっているの、財団側の人間をなくし、市の行政側の人間を配置していくことを考えている。

佐々木 そうなると60歳以上までいれる？

村瀬 延長の部分です。

佐々木 延長の部分ですね。

村瀬 延長の部分の人材が、そちらのほうで働く場所を用意することもあるのは言われています。

佐々木 ありがとうございます。

村瀬 ただ、公式の見解として言われているわけでは、当然、行政がそのように言っているわけではありませんが、現場としてはそういったところを想定しているということです。

佐々木 高知はいかがですか。

渡部 何度も申し上げるように、まだ指定管理者としての活動が始まったばかりですから、今の事業展開がどう評価されていくのかは今後の問題ですので、そこら辺の具体的な話はできません。

高知県は平成3年から県立の博物館を建ち始めますが、よそもあるから高知県も欲しいというところから始まるわけです。まずは直営でやるのですが、ただ一般的な博物館の感じがして特色に欠けるといふか、諸事情あって、入館者もだんだん減っていき、経営上もまずくなつた。そのときに、ちょうど指定管理者制度の導入という議論が起きたのですね。

私はそのときにもう学芸員になっていたのですが、指定管理者導入の是非を考える委員会に現場の意見を反映させたいということで、2~3回呼ばれて行きました。その際に、導入するかどうかは県が決めることで、私たち現場の一学芸員が制度の根本的なことまでは言えなかったのですが、人材の確保はきちんとやらなければならない。全国公募をしても高知に来るような、そういう雇用形態の整備をきちんとやってほしいということ。それと保存と調査研究といった基礎的活動。こういうところを、行政もきちんと理解してもらいたいということを行い、それが報告書に反映された経緯があります。

ただ、直営でやっていたところに指定管理者制度が導入されると、何をしなくてはならないのかという、すぐさま経費節減が言われはじめました。昼休み、事務室の電気が全部消えているだとか、そういう話になっていき、活動そのものが変わることはなかったです。指定管理者制度は経費節減という目的もちろんありますが、もう少し機動力のある活動ができないか、直営ではできないような柔軟な対応を出来るためにはどうすればよいか等、何人か有志が集まり、指定管理者制度のもとでの博物館のあり方、指定管理者制度だからできる、直営ではない利点は何なのかということをし合っていた。

現在高知県にはミュージアムネットワークという県内の72組織が加入している任意の文化組織があるのですが、県はネットワークに対する援助もやってくれて、施設と行政と共に県全体で文化のあり方や文化施設の活動の活性化等を考えていき、それぞれの個性を磨き上げていこうということになっています。

ですから、少なくとも高知県においては、県立に導入され

た指定管理者制度の運用については、受け止める側がもう経費節減だと思ってしまうと暗い話になりますが、そのほかの部分で活動面での自由度というか、そこを十分に発揮すれば、今のところよろしいかなという気がします。

佐々木 金山さん、こういう高知のような、直営とは実はあまり変わらないような感じで、なおかつ、しかし財団ゆえに自由な発言ができると先ほど発表のときもおっしゃっていましたが、こういう例は多いですか。というか、私は初めてきょう聞きました。

金山 去年、高知に調査で行ったときに、渡部さんのところと、それから高知県立歴史民俗資料館の2館に行きました。それで、共に同じ話を聞きました。私も初耳でした。

それまでは本当に、指定管理というと問題だらけの話ばかりだったのですが、高知で聞いたその2館の例は、そういう問題がほとんどない。直営だといろいろな規制がありますよね。役所の決まりごとや縛りがいろいろある。しかし、指定管理者制度をうまく運用していければ、直営よりもスムーズに運営できることを聞き、これは面白いと思いました。

高知県ではほかにも坂本龍馬記念館や、県立美術館のように県立館があります。私が聞くところによると、みんな同じような取り扱いになっているそうです。ただ、市立の場合、高知市の市立館は、民間が指定管理者に入ったりしているので、また事情は少し違うと思いますが、少なくとも県立クラスについては、いま渡部さんがおっしゃったようなことで、私が知る限り全国的には例がないようです。

ですから、高知県の事例をうまく活用する、高知県はここまで手当てをしていることを、対行政との折衝で役立てることができれば良いのではないかと思います。

佐々木 何で高知はうまくいくのですか。そこを聞かないと、皆さん、帰れないですよ。先ほどの杉長さんの話ではないですが、構造的に、何で高知はこんなに。金山さん、いろいろなどころを見ているので比較検討ができるのではないですか。

金山 それについて言うと、私の見解ですが、皆さん方も見解があると思いますが、それはまたいろいろと追加していただきたい。一つは、先ほど渡部さんがおっしゃったように、博物館を用いて観光や地域振興に資することが行政の政策の一つになっていることではないでしょうか。博物館の存在が、行政が主要な政策の柱に関わっている。

もう一つは、首長と相対でやり取りできる関係者が博物館側の関係者にいることです。渡部さんは直接、副知事や知事といろいろとやりとりができるという話も先ほど聞きました。これはとても大事です。役所の場合、組織的には通常は下部の組織から上部に上げていくわけですが、するとどうしても途中で止まり、歪曲されたりして、当事者の考え方や意見が直接、首長に伝わりにくい。ところが、高知の場合には、現場の担当者の声が直接、首長に届けることができる。そうすると、首長はそこで考えることができる。首長が判断して、

それを下に下ろしていく形。水は下から上に流れませんが、上から下には水が流れていく原理で、その辺りのことがとてもうまくいっているのが高知ではないかと思います。

ほか、それについてまた意見があれば、杉長さんあたりが詳しいと思います。そんなところです。

佐々木 ありがとうございます。例えば、どうですか。山西さん。そういう指定管理の中で苦勞なさっている立場としては。

山西 高知は私も聞いて、やはり行政の見識というか、それがすごく進んでいるというか、博物館に対する理解があることが大きいかと思っています。それと指定管理で成功するもう一つ重要なこととして、指定管理を受けるにふさわしい団体がその地域に存在するかどうかという点でも、高知県では渡部さんの財団が受け皿となっておられる。そういう条件が合わさって、いい形になっているのではないかと思います。

私も指定管理はそもそもの制度ができた動機が不純というか、けしからん部分があるとは思っているのですが、選択肢が直営か指定管理のところというのがありますけれども、そういう中で考えると直営では、なかなか市民サービスですとかそういう面で、行政職と学芸員だけではうまくいかない部分があります。そこを NPO ですとか財団とかが力を発揮してカバーできる点では、指定管理者制度にも優れた点もあるのだなということも感じています。

佐々木 ありがとうございます。中島さん、いかがですか。今の問いは、今の経営形態が本来、博物館が目指している、中島さんのところは博物館といったら北海道博物館と開拓の村ですが、その 2 館の経営形態として合致しているのかどうか。していなかったらどういう形がよろしいと、財団職員として思っているのかという質問です。

中島 先ほどの私以外の報告にもあったのですが、最初、業務水準書が出来上がるときに、業務水準書を誰がつくったのかということによるのですよね。北海道の場合は、その前の管理委託団体が行っていたものが、そのまま業務水準になっています。ですから、発注者の道が考えたわけではなく、例えば、開拓の村で言えば、講座が年間 4 回とか体験学習が年間何回とやっていた年間行事が、そのまま業務水準になるということです。その次は、今度、今やっていることが次の業務水準になっていく。ですから、高知さんと違い、われわれがやっていることをわれわれがやるという、それを道が評価するということです。

単に指定管理者制度を、コストダウンとか体のいい利用者サービスの向上とか平準化ということで、ただ運用の武器に使っているにすぎないととらえられても仕方ありません。そうかといって、純粹の民間さんのように指定管理者の部門がある会社と、指定管理者で飯を食っている団体とは違う。生活している団体とは違う。だったら次の指定管理者として手を挙げませんよ、というわけにもいかないのがこれまでの現状。ただし、北海道が示す指定管理料の負担金がこれ以上減

額されると、こちらの持ち出しが多くなるので、指定管理者の公募に手を上げず、法人自体を解散するというのも、選択肢のひとつとして考えなくてはならないと思います。

いま北海道のほうで具体的に走っているのが、開拓の村と北海道博物館がある一帯を、そろそろどういう位置付けにするのかということを考え始めています。それにはインバウンドというものも無視できないのですが、北海道博物館協会でも、それから私が前に在籍していた北海道大学でも指定管理者制度の問題ではかなり取り上げ、北海道博物館協会では長崎の歴史文化博物館の業務水準書をつくった方に来てもらい、何年もかかって業者と一緒につくった、6 年という指定管理期間を決めた、設置者と指定管理者の役割分担を明確にした等とか、いろいろなことをお聞きしました。

そのとき、長崎の場合は、教育委員会、例えば社会教育施設の枠でくくっていきとじり貧になるので、経済効果から見て、博物館、県の美術館はどうなるのかと見極めると、年間の負担金は何億で、それに対する経済効果が何百億円という試算がある。よって、先ほど金山先生がおっしゃったのかな、政策の中で位置付けているので、われわれは県として、市として、県美と歴史文はそういう位置付けである。

というのが一つのミッションだと思うのですよね。ただ、これから人口が減っていき、高齢者が増えていく。利用料金制度を導入している博物館では無料者が多くなっていくと収入が減少して、博物館運営が立ち行かなくなる。何をいいいか、というと、設置者（発注者）が示す、利用料金収入の計算の仕方がバラバラなんですよ。おそらく、最も多く利用者があった年の利用数×いくらで計算しているのから、実際の収入金額と乖離していると思います。

私ども法人も、指定管理の業務に係る負担金のほかに、利用料金の差額分のかなりの額を負担しています。こんなことは株式会社の純粹な民間さんにはできるわけないと思っっているのですが、株主さんにそんなことを説明しても同意を得られるわけがないと思います。

ただ、北海道はいま公募制だけれども、例えばいま人口が極端に減っている隣の小樽市さんの場合どうなのかというと、税収がかなり減っているのだけど、指定管理者制度を全く導入していないのですよね。なぜかということ、指定管理者制度を導入すると、市の職員をカットしなければいけないわけですから導入しない。例えば博物館を統合したりとかということをやっている。

大垣市さんの場合も、60 歳以上の雇用確保という面では、例えば札幌市さんの場合は非公募することにより、その受け皿がある。だから結局、利用者サービスとはいいいながら、指定管理者制度のコンセプトが住民の方々に全く理解されていないままで推移し、このぐらいコストが下がりました、開館時間が延長しました程度のアピールで終始しているのではないかと思います。

地域の住民の方からしてみると、博物館運営の業者が変わ

ってもそれほど関係ないです。博物館は、例えば直営から管理委託、指定管理者制度に移ったりしても、結局、それほど関心がないということでしょうか。指定管理者として、その施設の名前を超えることはできません。施設名に指定管理者の企業名を併記できれば、利用者と運営側両者の環境に少しは変化が生まれるとは思いますが。

だから、当法人の場合は、あえて名称を変更しました。開拓の村以外の他の施設を運営していることもあり、施設名を法人名に使うのはいかがなものかという声もあり、それで法人名を変えました。しかし、先ほど言ったように、この制度下の指定管理者は請負業者にすぎないのかなという、やりきれない気持ちは、制度導入から、十何年たちますが、改善されない現状かと思えます。すみません。

佐々木 コメンテーターとしてもう1回、質問を戻すと、今の形態しかもあり得ないということですかね、経営形態としては、例えば、北海道は独法だってあり得ますよね。

中島 一時期ありましたよね。北海道の研究機関が独立行政法人を、前の前の開拓記念館の館長がそうおっしゃっていましたが、それはいつの間にかなくなった。開拓記念館とか、いろいろな美術館とかを独法にするという話はあった記憶はあります。そのときに開拓の村も財団だけれども、独立行政法人に組み込まれるということで、やったぜという感じでやっていたのですが、それはなくなったということがありました。やったぜ、というのは継続的な人材養成、事業の継続性が維持されるのではないかと期待感です。

佐々木 どうしますか、金山さん。次の独法のほうに行きましようか。

金山 次に行きましょう。最後にフロアからも質問や意見があるかと思うので、その時間も取りたいので、独法のほうに移行してください。

佐々木 独法のほうで、いくつか確認、お聞きしたいことがあるのですが、最初に山西さんに。私のレジュメの4の2番目のところで、今後、ほかの政令市や都道府県の博物館経営に、地方独法がどのぐらい広がる可能性があるのか。というのは、先ほどの独法をつくるときのいろいろな手間とか効率性の話と関係すると思うのですが、大阪市でいま独法を進めています、どのぐらいの規模がいますか。職員数であるとか、館の運営規模であるとか、大阪はどのぐらいですか。

山西 データを持ってきていませんが、大阪は五つ、博物館、美術館と、プラス新美術館。それを合わせた規模でつくろうとしています。その点は、大阪市の担当者が総務省に直接、基準はどうなのかと聞いたことがあるのですが、それは言えないという答えだったそうです。ですから、逆に言ったら、プランを見て総務省が考えるということです。そこはよく分かりません。

佐々木 ちなみに、いまある5館合わせて、学芸員と職員合わせて、120~130人ぐらいいますか。

山西 います。

佐々木 いますよね。そのうち半分ぐらいは学芸員。学芸員は60人とか70人ぐらいでしょうかね。

佐々木 いま言っている5館とは、大阪自然史と。

山西 科学館と歴史博物館と美術館が二つ。

佐々木 美術館は。

山西 市立美術館と東洋陶磁。

佐々木 さらにこれにもう一つ。

山西 新美術館。

佐々木 新美術館がどこにできるのですか。

山西 中之島。

佐々木 中之島に6館目ができる。2022年ぐらいですか。

山西 はい。

佐々木 今、そこと5館を合わせて学芸員が80名ぐらいいて、職員の方もいて、そのぐらいの規模でないとうまくいかないだろう。と考えると、政令市1つでこれぐらいできる体力が大きなのところは、そうないですよね。都道府県ぐらいだったら、先ほど出た北海道は、たぶん全部合わせたら、いま言ったぐらいいくと思います。だからこれ、実はそんなにたくさんはこの後、出ないのではないかと。こんな否定的なことを言って、皆さんを暗くしてはいけませんが、その辺はどのように思っていますか。

山西 今まで、そういう検討をされたことがある事例として聞いているのは、三重県が政令改正を国に求めるときに、大阪市と一緒に歩調を合わせて要望したという経過がありました。ただ、そのときはほかの文化施設、博物館以外の文化施設と独法を一つ、大きなものをつくれまいかというのが三重県のお考えだったようで、それは話が違うということになったようです。

あと、鳥取県の県立博物館でそういう検討がされたという経過もあるように聞いていますが、現在どうなっているかは分かりません。それから、先ほどおっしゃいました北海道でも、何年か前に開拓記念館の館長がそういうことでいろいろと検討されたという話も聞いています。それぐらいですね。ですから、大阪市のこの事例が実際に立ち上がってどうなるかということにより、今後の動きも左右されるかと思えます。

佐々木 そうしたら、最初の一つ目の黒丸のところですが、国の独法で、杉長さんが、いろいろ大変な部分とか、直営時代よりもさらに管理が進んだであるとか、稼ぐこと自体がノルマになってしまったであるとか、あと、私が一番印象的に思ったのは、行政改革と成果重視。これはそもそもトレードオフの関係があるのだけれども、そんなことは無視され、次々と進まざるを得ないような状況というのは、例えば国のそういう独法をご覧になってきた経験から、地方独法でのそういう危機、可能性は、どのように捉えているのでしょうか。

杉長 国の独法にも、文化財機構に属する博物館、国立美術館に属する美術館、それから国立科学博物館などがあります。各独法や各館は、東京国立博物館とは事情が違うところもありますので、国の独法について一概にこうだとは言えないと

ころがあります。とは言え、今後財政事情が更に悪くなるようなことがあれば、先程言及した問題点と同様のことが起きるようになると思います。地方独法についても、独法毎に状況が違いますし、発足前の時点ではご質問にはお答えすることが難しいように思います。

国の独法の現状を踏まえて、公立の博物館を含めて考えてみますと、幾つかの論点があるように思います。まずは、佐々木さんからご指摘のあった施設がものすごい勢いで整備されてきたことに係わるものです。日本社会の人口規模と財政規模が縮小することが確実と言われる中、これらの文化施設を、現在の規模のままで維持することが難しくなるという問題があります。現時点でも顕在化している問題ではありますが、今後、文化施設のダウンサイジングの問題がより深刻になってくるものと思います。これまで地方自治体が対策として取り組んできたのは、施設を整理するよりも、各施設の経費を削減する方を優先してきたように思います。直営館では、可能な限り消灯して光熱水費を節減するとか、資料購入費の計上をやめるとか、展覧会経費を削減するとか、様々な方法で経費節減を進めています。指定管理館では、地方自治体が指定管理者に支払う指定管理料に削減して、指定管理者が運営費の捻出に苦労されている事例も増えています。今後、更に人口規模と財政規模が縮小していくと、この手法だけでは限界が出てくる。そのため、政策的な選択として、①経費の節減の更なる強化、②文化施設を統廃合することにより数を減少させること、③直営、指定管理、地方独法の3つの運営・設置形態のうち、地方自治体の実情に応じて、現在の形態から他の形態に変更するような動きがかなり出てくるのではないかと思います。

それから、もう一つ重要な論点があります。本日ご紹介のあった高知県の事例からも確認できたことですが、地方自治体が、自らの政策全体の中で博物館と博物館施策をどのように位置付けをしているかが「決め手」になるということです。仮に地方自治体の予算が困窮する事態になったとしても、当該地方自治体の中で博物館のプライオリティが高ければ、なんとか生き残っていけるのではないのでしょうか。地方独法についても、プライオリティが高い状態で運営されるのであれば、生き残っていけるでしょうが、地方独法であってもプライオリティが低ければ、地方独法の際立った優位性は出てこないように思います。どの運営・設置形態であれ、地方自治体内のプライオリティが高くない場合には、人口規模と財政規模の縮小の影響を受けると思います。ただし、影響の受け方は、地方自治体や直営、指定管理、地方独法という運営・設置形態によってバリエーションがあるように思います。これまでに多くの施設が整備されてきましたが、われわれは、これらの施設を全体としてどうするかを考える前に、とりあえず各館で経費節減をすることで対処する方法を優先してきました。このことにより、多くの館で運営に支障が生じているように思います。人口規模と財政規模の縮小が進めば、全

国の地方自治体や国の独法は、これまで経験したことのない、厳しい状況に置かれる可能性があると思います。

佐々木 いま山西さんは大阪市の評価委員会の委員長ですよ。国のそういう、先ほどの杉長さんの状況、国の課題の話、そして今の人口規模、経済規模の縮小により、これから起こり得るいろいろな課題が前提としてある中で、どうでしょうか。来年の船出以降。

山西 財源難がさらに厳しくなるのは当然予測されることで、それは経営形態がどうであろうと、直営であったとしても、それにさらされる点ではあまり変わらないのではないかと思います。

独法化するに当たって、大阪市の議会が先ほどのミュージアムビジョンを承認して、共有できたことは、たぶん高知県さんと同じように、自治体のレベルでミュージアムに対する見識がある程度固まっているということの表れだと思います。それを大事にしていくというか、さらに発展させていくところも、やはり現場の職員、特に学芸員を中心とした職員が、どれだけ独法というものを自分たちのものとして、主体的にマネジメントに関わっていくかという意識の問題に、これからかかってくるのではないかと感じています。

佐々木 先ほどのプレゼンの中で、運営交付金の適切な措置を下さい。あれはどのぐらいの効果があるとお考えですか。ただ単に今のところ言わせておけというような、そういう軽い扱いにされているのでしょうか。

山西 基本プランのほうを見ていただくと詳しく書いてあるのですが、確か指定管理でこれまで指定管理料として支出していた部分は当然確保する。さらに独法として運営していくには、新たなランニングコストがかかります。そういったものについては上積みしていきますというところが、当初のスタートラインになってくるわけです。

それから、職員についても、非正規雇用の職員の部分は正規雇用に切り替える。そういう人件費の増額分も合わせて増やしますというところが、決議に基づく財政の考え方です。

佐々木 今のところ、大事ですよ。先ほど言った、学芸員さんで言うと70~80人。そのうち、今その学芸員さんは指定管理の機関の職員？

山西 最近採用された学芸員は財団雇用の契約職員。

佐々木 昔からいる。

山西 昔からいる学芸員は大阪市の採用で。

佐々木 直営のもの。

山西 出向してきている。

佐々木 そういう人や、あと非正規の学芸員さんもいるわけですね。

山西 最近採用された。

佐々木 そういう人も全部、新しく地方独法では正規職員として雇用しなさいと。それは市とか議会側はすんなり進んだのでしょうか。

山西 そこまではいけています。

佐々木 そこまではいけている。そういう意味では、何かすぐく明るい材料がある話ですね。

金山 ありがとうございます。皆さんからの発表と、佐々木さんのコーディネートによる意見交換をしてきましたが、いかがでしょうか。会場の皆さんから、ご意見あるいは質問があればお受けしたいと思います。

金山 ほかにいかがでしょうか。よろしいですか。まだ時間が多少あるので、有効に使いたいと思います。佐々木さんのほうで何かありますか。

佐々木 きょう、最初に金山さんがこのシンポジウムの趣旨説明のところで指定管理に関する情報共有、今回は公設財団ですが、みんな自分のところの状況はよく分かるのだけれども、同じ県でも隣の財団の様子が分からないということがよくあるとおっしゃっています。この情報共有は、実はこれからのミュージアムの業界ですごく大事ではないかと、最近、自分の研究でも思い知らされた事例がありました。

自分はミュージアム評価のことをいろいろなミュージアムでやっていて、最近、どうも手法が業績測定だけになり、マンネリ化していて、ほかの手法をとり入れたいと思っています。評価学という学会があるのですが、その学会の先生に、ミュージアム評価をもう少し工夫したいのですが、一緒に研究しませんかと声を掛けました。そのときに、今までいろいろな日本でやっている、もう10年以上やっているミュージアム評価のいろいろなデータベースを見せてくださいと言われました。

もちろん、個人で研究している過程で集まった数十館分はありますが、それが何百館というレベルで、誰でも自由に引き出せるデータベースがありますよねと、当たり前のように言われ、すごいショックを受けました。そんなものはないです。もちろん、業者さんが集めているのはあっても、それが自由に誰でもアクセスでき、これからこういう事業の評価をしたいときに、すぐに参考なるような事例が引き出せるようなシステムなんて、できていないと思います。

評価学で一番トップクラスの事業分野としてはODAですが、ODAでは当たり前存在しています。もちろん、医療分野でもそうです。そう言われたときに、今回の指定管理の経営形態の話も全く同じで、1館、1館、1財団、1財団がやっている様子を公共の情報としてみんなが共有できるような場づくりとか、データベースづくりのようなものを、本当は公的な団体がやるのがふさわしいと私は思います。しかし、なかなかそうもいかないような状況があると思います。

ぜひ私は金山さんということではないですが、法政大学でそのようなシステム作りにチャレンジしてもらったら素晴らしいかと、きょうの話を聞いていて思いました。金山さん、これだけいろいろなヒアリングをして、たぶん書いていないようなデータとか持っているもののがかなりあると思うので、そんな可能性はいかがですか。最後に話が大きくなりますが。

金山 いろいろとありがとうございます。ご指摘をいただき

ました。やれるかやれないかは別にしても、博物館と指定管理者制度のテーマについてはまだ継続していますので、そういうことも検討していきたいと思います。

ただ、いま佐々木さんがおっしゃったように、公的な団体でデータを収集して、それを管理して、それを公開していく。それから、定期的にこういう意見交換をしていくような場ができていかないと、いつまでたっても、それぞれの個々の館で問題を抱え、いろいろと苦慮する事態が続いていくのかとは思っています。ですから、今はこのような機会を通して、関係者に訴えていくことも大事だと思います。

それから、こうした指定管理者の実態についていえば、大きな自治体の中では、博物館を擁する複数の財団があったりします。そうすると、同じ自治体にいながら財団同士で情報共有が行われていないことが最近分かりました。ですから、自治体間でも財団同士の情報共有ができていないことは常態化しているようです。

きょうお話いただいた高知県の事例は優れています。四国の4県は、高知県以外に、愛媛県立館は業務分割方式、いわゆる島根方式ですが、愛媛の人たちは愛媛方式だと呼んでいます。徳島と香川の両県立は直営です。ただ、その前に施設の統廃合をやっています。高知は指定管理で、財団が運営している。先ほど聞いたところによると、四国4県は互いに風通しがよくないようですが、指定管理であっても直営であっても運営形態に関わらず、まずは隣接する地域間で、博物館の経営や運営面についての情報共有化をはかることがとても大事だろうと思います。もちろん、佐々木さんの提案は大事なことですが、やれるところから、皆さんがそれぞれ情報を共有していくということだろうと思います。

いかがですか。何かパネリストの方でご発言があれば、よろしく願います。

杉長 お話があったデータについてですが、予算を取って新しいデータを集め、データベースを作るのは難しいと思いますので、既存のデータの活用していくことを考えるのがよいように思います。3年程度の間隔で実施されているも文部科学省の「社会教育調査」は、個々の博物館のデータを再集計ができる仕組みがあります。所定の手続きをすれば、個々の館のデータを再集計ができる仕組みにはなっています。所要の手続きが必要で、集計等にはコストがかかるので、再集計がされたケースがあるかは存じ上げませんが、制度上はデータの活用ができることになっています。学会又は日博協のような博物館関係団体が主体になって再集計をすることができれば、「社会教育調査」で対象になっている博物館と類似施設の約6千館のデータを、もう少し詳細に分析できます。「社会教育調査」は、現在は、施設数や学芸員等の職員がトータルで何施設とか何人とかという大枠でしか公表されていません。まるで大学の学芸員取得のための科目のためのデータであるかようになっており、博物館の経営データとしては余り役に立っていないのではないかと思います。「社会教育調査」と

同規模の調査を実施することは難しいので、社会教育調査のデータを、学会や日博協が主体になって有効活用するための仕組みを考えるのがよいのではないかと思います。博物館政策を担当している文科省と協議して、必要なデータを得るために再集計を行うのがよいと思います。

佐々木 今のレベルはあれですか。もう個票レベルまでオープンにしてもいいのではないかという話ですか。

杉長 個票レベルでの公開は難しいですが、現在は、博物館と類似施設の施設数が5690館とか、利用者数が2億8000万人、1施設の平均の入館者はいくらかというレベルにとどまっていますよね。

佐々木 そうですね。

杉長 合計数や平均値レベルしかわからないといった最低限のレベルではなく、中央値やデータの分布状況がわかるレベルにするとか、クロス集計をするとか、通常の調査報告書に記載されているレベルのデータを得るために、公的なデータである「社会教育調査」を再集計するのがよいと思います。「社会教育調査」には、指定管理館についてもデータがあるわけですから、指定管理館と直営館について様々な項目について比較することもできるはずですよ。まず、「社会教育調査」のデータでやるのが次の一歩ではないでしょうか。ある程度基礎ができて、データが共有化され、足りないところがあれば、学会の関係者が科研費等を申請し、データの欠落部分を補足していく。過去にはたくさんのデータがあるので、時系列化していき、過去の20年分のデータが共有化されるようになれば、現場にも役に立つデータになるでしょうし、学会でも共有財産として活用できると思います。

金山 どうもありがとうございます。時間もあと残り4分ほどということなので、最後にまとめをさせていただきたいと思います。

きょう、このような指定管理あるいは独法について話題を提供し、議論をしてきました。そういったことを踏まえ、改めて博物館の経営形態は、博物館の根幹に関わることである。これは佐々木さんからそういう提言があったとおりで私も思います。経営形態がちゃんとしっかりしていない。これはミッションに基づいた経営形態をチョイスする、選ぶのがベストになるわけですが、その中で指定管理というものをどう有効に活用していくのかということが問われていくのだろうと思います。

そのための議論というものがいろいろとなされたわけで、問題のところばかり出していき、これは問題だということを言っても問題は解決しません。むしろ、良い事例を提示していくことも一つの方策だろうと思います。先ほどから高知の事例が話題になっているように、例えば高知県の事例を目標の一つとして設定する。高知のようにしていけるためにはど

うしたらいいのかということ、それぞれの館なり自治体なりで考えていくということだろうと思います。

特に、私は高知で印象に残っているのは、職員の給料の取り扱い方についてです。一般の指定管理館の場合、指定管理料が定額であるために、給与の昇給できないような仕組みになっています。そのため、安定的、継続的に学芸員を雇用し続けることができない。だから当然、いくら優秀な学芸員でも出ていかざるえないことになっています。

なかなかそういう状況にはないことがかねがね、これはNPOでも企業でも、財団の場合はトーンが低いのですが、基本的にはそう変わりません。しかし、高知の場合には、指定管理料の中でやりくりをして、その金額が赤字になる、足りなくなってしまう。要するに、人件費を上げていく分を見込みますからね。そこで赤字になれば、その足りない分については県のほうが負担します。そういう約束事を県と財団があらかじめしています。ですから、それにより県立の指定管理館は給料が保障されている。いわゆる県の職員と同じ扱い、待遇等についても同じ扱いでそれが運用できているということです。

そんな事例が実際にあるので、そういったところをぜひいい意味でとり入れていくことができると、私は指定管理者というのは全く×というわけではなく、△が○になっていく可能性はあるだろうと思います。そうして問題を改善していければよいのではないのでしょうか。これから大阪府で地方独法の取り組みが行われますが、体力があるところは地方独法も一つの選択肢だろうと思いますが、そうでないところもたくさんあります。指定管理者になっているところは、やはり指定管理者制度を継続していくことになる場合が多い。

指定管理者から直営に戻したところも僅かにありますが、一見、耳ざわりがいいのですが、調べてみるとその理由は経費を削減するためです。役所の財政的な負担を減らすために直営に戻しています。大垣市の場合にはよく分かりませんが、直営に戻すからよくなるとはかぎりません。そうすると、直営ではなく、指定管理運営のところはそのまま続けていかなるを得ない。うまくいっている指定管理館の事例を学び、それをういて役所と協議していくことがもとめられる。もちろん、自らも改善していく努力も必要です。

最後に、時間になりましたので、本日のシンポジウムについては、お忙しいところ、皆さん方にご登壇をいただきまして、感謝のお礼を申し上げます。どうもありがとうございました。

会場の皆さん方も長時間お付き合いいただき、ありがとうございました。きょうのシンポジウムの内容を皆さん方の活動に役立てていただければ、われわれも大変喜びにするところです。

パネルディスカッションにおけるコメントおよび論点整理

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)

1. そもそも、なぜ公立博物館において経営形態が重要なのか。

- ・ 博物館は、活動を展開する上で特定の価値観が必要であるが、それとその博物館が存在する地域の公共性との折り合いをつけるのが極めて難しい組織である（佐々木秀彦 2010 : 1）。
- ・ 折り合いをつける方法にはいくつかあるが、最も基本となる前提が「経営形態」ではないか。経営形態によって、どこまで折り合いをつけることができるのかが決まってくる。事業の継続性や専門人材の確保、将来への投資の見込み、予算執行や契約における柔軟性は、経営形態の違いが影響する。

2. 指定管理者制度導入時の趣旨（2003）、および総務省の通知（2010）

- ・ 2003年、地方自治法の改正で「公の施設の設置の目的を効果的に達成するため必要であると認めるときは、条例の定めるところにより、・・・（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」となった。
- ・ 2010年、総務省自治行政局長名で、指定管理者制度の適切な運用のために留意すべき点として「指定管理者制度の運用について」という8項目の通知があった。この8項目の中に「指定管理者による管理が適切に行われているかどうかを定期的に見直す機会を設けるため、指定管理者の指定は、期間を定めて行うものとする」、「指定管理者の指定の申請にあたっては、住民サービスを効果的、効率的に提供するため、サービスの提供者を民間事業者等から幅広く求めることに意義があり、複数の申請者に事業計画書を提出させることが望ましい」とある。

→ これらが指し示している方向は、今日の実態とは逆方向ではないか。これは何を意味しているのか。

3. 地方自治体における文化施設開館数と文化財団設立数の関係

- ・ ここ50年あまりの地方自治体における文化施設開館数と文化財団設立数をみると（次ページの図参照）、文化施設の開館数が増加するとともに、文化財団の設立数も増加しており、両者に明確な関係があるように思われる。
- ・ このことに関して太下（2017 : 102-117）は、日本において地方自治体に文化財団が設置

配布資料 佐々木

された背景として、1990年代において日米構造協定を契機とする内需拡大のために建設された文化施設の管理運営にあったと結論づけている。

→ 地方自治体における文化財団の誕生の経緯を考慮すると、文化施設のミッションや基本方針の見直し・再構築こそが必要ではないか。

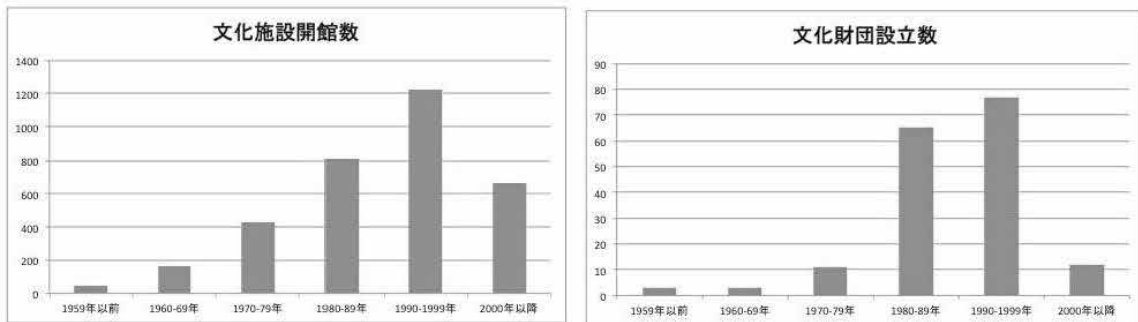


図 文化施設開館数と文化財団設立数の推移 出典（太下 2017：97）、（地域創造 2015：13）より筆者が作成

4. 地方独立行政法人による博物館経営に関する懸念や疑問点

- ・ 国の独立行政法人における問題点と同様のことが、大阪市で発生しないか。
- ・ 今後、ほかの政令市や都道府県の博物館経営に、地方独立行政法人が広がるか。
- ・ 先行している地方独立行政法人（大学、病院、試験研究機関など）において、どんな課題が発生し、どう対処しているか。

引用文献

太下義之『アーツカウンシル - アームズ・レングスの現実を超えて』水曜社、2017

佐々木秀彦「公立ミュージアムのガバナンス改革-「官製」から「地域立」へ」『ミュージアム・データ』76（丹青研究所），pp. 1-5, 2010

地域創造『「平成26年度 地域の公立文化施設実態調査」報告書』一般財団法人地域創造，2015

<http://www.jafra.or.jp/j/library/investigation/026/index.php> よりダウンロード可能