

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

令和 2 年 1 月

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

まえがき

公の施設に指定管理者制度が導入されるようになり、民間が公立博物館を直接運営することができるようになったが、指定管理者が運営する公立博物館の経営環境はどのようにになっているのだろうか。平成27年度社会教育調査によると、公立博物館4293館のうち指定管理館は1279館である。そのうち財団法人は651館(51%)、企業277館(22%)、NPO93館(7%)などというように、財団法人が最多となっている。財団法人の中でも公設財団法人(一般財団、公益財団)が大多数を占めていることから、公設財団法人の指定管理館の経営状態を調べることは、公立博物館の社会的な役割や、日本の博物館の将来的な動向を探る上などから大切なことである。

本報告書は、文部科学省科学研究費基盤研究(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～令和元年度)(課題番号:17K01212)の調査研究の成果を取りまとめたものである。

これまで、科学研究費基盤研究(B)「日本の博物館総合調査研究」(平成25年度～平成27年度)(研究代表者:滋賀県立琵琶湖博物館長 篠原徹)で行われた調査研究において、博物館指定管理館をテーマに、NPOや企業の指定管理館の実態を調査研究した。今回の調査研究は、公設財団法人が運営する指定管理博物館を対象に、その運営状況を分析することにより、公立博物館に導入されている指定管理者制度を総合的に検討し、指定管理館の経営を適正化するために必要な措置を提言することを目的にする。

今回は、自治体が中心になり出資して設立した「公設財団法人」の指定管理館を中心とした現地調査のほかに、運営母体となる財団本部の経営や運営のあり方についても調査した。また、「日本の博物館総合調査研究」時のアンケート調査のデータを用いた分析や、公開シンポジウム、研究会を開催することにより、博物館関係者同士の情報共有や問題点の確認やその解決について討議した。

本調査研究から見えてきたことは、さまざまなものがあるが、なかでも地方公共団体の担当部署が博物館に指定管理者制度を導入することに対する目的や理念を考えているところは、指定管理館の職員のモチベーションが高く、一定の成果を上げている。もちろん指定管理館の主体的な活動も見逃すことはできない。これに対して、地方公共団体が理念や目的をもたずに、安価な経費で施設を維持するところは、所管担当部局の理解が得られずに指定管理者が苦労している事態をしばしば目にした。指定管理者の努力により、直営時代よりも良くなっているところでも、役所が安価な業務委託先とみているところは継続が困難な状況になっている。指定管理者制度をうまく運用しているところと、そうでないところは二極化していることなどが判明した。

公立博物館の経営形態が直営、指定管理者、地方独立行政法人など多様化する状況の中で、博物館経営を見直すことや、将来の博物館経営のあり方を検討するなど、本調査研究の成果が今後の博物館経営の参考になれば幸いである。

最後に、調査に快く応じてくださった関係者や関係機関、ならびにシンポジウム、研究会などにご参加、ご協力していただいた皆様に対し、この場を借りてお礼申し上げる。なお、研究協力者の菅原真悟氏に調査についてご協力いただいた。本書の編集は山本洋氏に担当していただき、また小町大和氏にお世話をいただいた。記して感謝申し上げる。

令和2年1月
研究代表者 金山喜昭

目 次

まえがき -----	1
第1部 公設財団法人による公立博物館運営の現状と課題～指定管理者制度の15年を検証する～-----	3
第2部 公益財団法人・一般財団法人・その他の運営館の調査結果	
第1章 公益財団法人・一般財団法人の運営館 -----	17
第2章 その他の運営館 -----	69
第3部 シンポジウム 「指定管理者制度による公立博物館の運営～財団法人指定管理館の現状と課題～」	
第1章 趣旨説明・発表 -----	82
第2章 財団法人の指定管理館からの報告 -----	89
第3章 独立行政法人と地方独立行政法人による博物館 -----	109
第4章 パネルディスカッション -----	129
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」-----	141

※本書に掲載されている所属と肩書は調査や関連事業の開催当時のものである。

第1部 公設財団法人による公立博物館運営の現状と課題 ～指定管理者制度の15年を検証する～

法政大学キャリアデザイン学部
教授 金山喜昭

はじめに

公立博物館に指定管理者制度を導入するには、直営で運営する博物館よりも経費削減と住民サービスの向上を両立させることが求められる。近年、公立博物館の経営問題にとって重要なテーマとなっている指定管理館の経営状況を明らかにするために、筆者がNPOや企業が指定管理する公立博物館を調査したところ、次のようなことが判明した（註1）。

まず、経費削減についていえば、直営期よりも年間経費を1割～3割ほど削減している館が多い。入館料などの利用料金を指定管理者の収入にする利用料金制を導入する館では、利用料金の全額を経常的な運営費に充てているため、指定管理者の経営努力を促す仕組みといわれる利用料金制度が形骸化してしまっているところが多く、指定管理者のモチベーションが維持できない。

一方、事業費などの経費は、直営期よりも若干増額しており、資料購入費や広報・宣伝費の経費も、ある程度は確保することができている。その反面、学芸員の給与水準は公務員の学芸員の年収額より低く設定され、さらに昇給する仕組みになっておらず、安定的で継続的な雇用が困難となっており、意欲が低下したり資質の向上に支障をきたしたりしている。

その一方、利用者へのサービスについては、直営期に比べて、全般的に向上している。展覧会などの関連事業や新しい事業を増やし、開館日数の増加や開館時間の延長などにより利用者の利便性を高めているところが目立つ。利用者に対する接遇が良く、再び来館したいと思えるようなサービスを行っている。また、地域の様々な組織や団体（企業、商業、社会福祉、市民団体、観光関係の組織など）と連携し、広報やイベントなどにも取り組んでいる。

このようにNPOと企業の指定管理館では、直営期よりも運営経費の総額を削減させているが、サービスに関わる事業費を増額させている。一見すると、経費削減と住民サービスの向上を両立させているようであるが、実は職員の低額な給与水準がその肩代わりをしているのである。

以上、これまでNPOや企業の指定管理館の経営状況を見てきたが、指定管理館の多くは自治体が出資して設立した公設財団法人が運営している。一部の公設財団法人の指定管理館を対象にした調査や考察は行われた（註2）が、総合的な調査研究はほとんど行われてこなかった。そのため本稿では、公設財団法人が運営する指定管理館の経営状況を明らかにするとともに、今後の公立博物館における指定管理者制度の運用上の望ましいあり方について考察する。

1. 調査目的と方法

平成27年度社会教育調査によると、公立博物館4293館のうち指定管理館は1279館である。そのうち財団法人は651館（51%）、企業277館（22%）、NPO93館（7%）などで、財団法人が最多となっている。財団法人の中でも公設財団法人（一般財団、公益財団）が大多数を占めている。公立博物館に占める指定管理館数は、前回調査（平成22年度社会教育調査）の1211館（4246館中）よりも僅かに増えている。

本稿の目的は、公設財団が運営する指定管理館の現状を把握することにより、その問題や課題を確認した上で、その特徴を明らかにし、博物館がその資源を適正に運用することのできる環境整備をはかることである。そのため各館のヒアリング調査と量的データの分析を実施した。なお、量的データは『日本の博物館総合調査：基本データ集』（註3）の基礎データを使用する。

2. 調査対象

今回の調査対象とした指定管理館は次の通りである。

都道府県：

北海道開拓の村（一般財団法人北海道歴史文化財団）

岩手県立博物館（公益財団法人岩手県文化振興事業団）

江戸東京博物館（公益財団法人東京都歴史文化財団）

滋賀県立安土城考古博物館（公益財団法人滋賀県文化財保護協会）

島根県立八雲立つ風土記の丘（公益財団法人しまね文化振興財団）

高知県立歴史民俗資料館（公益財団法人高知県文化財団）

沖縄県立博物館・美術館（一般財団法人沖縄美ら島財団）

指定都市：

横浜市歴史博物館、横浜ユーラシア文化館、横浜都市発展記念館（公益財団法人横浜市ふるとと歴史財団）

横浜美術館（公益財団法人横浜市芸術文化振興財団）

新潟市歴史博物館（公益財団法人新潟市芸術文化振興財団）

市（町村）：

函館市北方民族資料館（公益財団法人函館市文化・スポーツ振興財団）

上山城郷土資料館（公益財団法人上山城郷土資料館）

高岡市美術館、高岡市立博物館（公益財団法人高岡市民文化振興事業団）

金沢くらしの博物館、鈴木大拙館（公益財団法人金沢文化振興財団）

金沢 21 世紀美術館（公益財団法人金沢芸術創造財団）

大垣市郷土館（公益財団法人大垣市文化事業団）

唐津城、末蘆館（公益財団法人唐津市文化事業団）

東京 23 区：

目黒区立美術館（公益財団法人目黒区芸術文化振興財団）

なお、このうち北海道開拓の村を指定管理する一般財団法人北海道歴史文化財団は、北海道が出資して設立した公設財団であったが、道が指定管理者制度を導入した際に一般財団法人に移行した。

3. 調査結果

（1）所管

今回、調査した 23 館のうち、教育委員会は 9 館、首長部局は 14 館となる。その内訳は、都道府県（教育委員会 3、首長部局 5）、指定都市（教育委員会 3、首長部局 1）、市（町村）（教育委員会 2、首長部局 8）、東京 23 区（首長部局 1）となっており、所管に関わりなく指定管理になっている。

（2）指定管理以前の運営形態と指定管理館の選定方法

指定管理以前の運営形態は、ほとんどが当該の公設財団が管理委託により運営していたものである。それら公設財団の多くは、非公募による随意指定により指定管理者となり業務を継続している。その理由は、運営管理や専門性を維持することや、職員の雇用への配慮のために、非公募により当該財団が指定管理者に選定されている。滋賀県立安土城考古博物館のように、それに加えて公開承認施設を運営する団体であることを理由にするところもある。

金沢市では、市の基本方針として「施設の性格及び設置目的に照らし、管理を代行する者を特定することが必要な施設については、管理運営を委ねるにふさわしい団体を公募せずに選定することとする」と規定している。金沢市では、次のように 5 種類の施設がそれに該当するとしている。

- ・地域コミュニティ施設
- ・芸術創造事業及び人材育成事業を主体とする施設
- ・寄附等の文化資産の展示と事業展開を主体とする施設
- ・福祉・保健の向上を図る特別な事業展開を主体とする施設
- ・行政と民間等の連携による産業振興事業の展開を主体とする施設

上記の類型上、金沢 21 世紀美術館は「芸術創造事業」、金沢くらしの博物館や鈴木大拙館は「寄附等の文化資産の展示と事業展開」に該当する。

それに対して、公募により選定された館も僅かにある。それは、新館開館前の準備期間に公募した場合と、管理委託期間中に公募した二通りがある。前者の新潟市歴史博物館の事例は、建設準備の段階で財団が管理委託を受ける予定になっていたが、市は指定管理者制度を導入することを決めて公募し財団を指定管理者に選定した。全国で最初に指定管理者制度が採用された事例である。

後者は、横浜市歴史博物館と北海道開拓の村である。横浜市は博物館の指定管理者を公募したところ、財団以外に民間企業からも応募があったが、選定委員会による審査の結果、財団が指定管理者に選定された。横浜市歴史博物館については、当時、筆者もアドバイザーとして関わったこともあるが、職員たちにより博物館の基本理念や事

業計画などについて度重なる検討会が行われた。北海道開拓の村でも、現場では公募に対応するために、勉強会や意見交換をしながら運営方針や事業計画などが議論されたということである。

(3) 指定管理期間

指定管理期間は凡そ5年となっているが、江戸東京博物館のように当初から8年のところもある。同館は2期目から10年に延長することになっていたが、知事選の影響などもあり、東京オリンピック・パラリンピックの開催年までの4年となり、その後は10年にすることが予定されている。横浜市歴史博物館は3期目から非公募の特命による10年、横浜美術館も1期目は5年であったが2期目から10年になっている。島根県立八雲立つ風土記の丘も3期目から8年(1・2期目は5年)というように、長期にするところが出てきている。横浜市歴史博物館では10年することにより、5年の指定管理期間では不安定であった事業の引き継ぎや人材育成の問題などを改善することが可能になったという。横浜美術館も、職員を計画的に採用することができるようになり、専門的な人材を安定的に雇用するための必要な措置とされている。

(4) 指定管理の業務範囲

博物館全体の業務を一括して指定管理する場合が多いが、自治体と財団が業務を分担する業務分割方式を採用しているところもある。業務分割方式の北海道博物館は、道が学芸部門を担当(直営)し、財団が施設の管理、入館料の徴取、ショップ運営などを指定管理する。沖縄県立博物館・美術館も同じように、学芸系や教育普及を県が担当(直営)し、施設管理やサービス、広報、教育普及などを指定管理する。岩手県立博物館は、財団が学芸部門を担当(業務委託)し、同じ財団が施設の管理、入館料の徴取、ショップ運営などを指定管理している。

(5) 指定管理料と利用料金

指定管理料の算定

指定管理料の算定方法には、必要な予算を積み上げて指定管理料を算出する方法と、最初から経費削減のために一定の割合を減額して算出する方式があるが、公設財団の場合には、業務委託期の運営状況を基本的に踏襲する形で算出している。

例えば、滋賀県立安土城考古博物館は、業務委託期の最終年(平成17年度)決算額は約1億6110万円、指定管理期(平成18年度)は1億5970万円であり、その後もほぼ同じ指定管理料のまま推移している。横浜市歴史博物館でも、指定管理になっても予算額に大きな変更はなく維持されている。業務委託期(平成17年度)から指定管理期(平成18年度)になる前後の年度の予算の推移をみると、事業費などの予算の変更はほとんどない。市のOBなどの派遣職員を引き上げる措置が取られたことによる人件費の減額があったものの、歴史博物館は平成18年度から約4億2000万円の予算がほぼ維持されている。人件費の増額に対処するために、経費を削減しつつも、文化庁等からの外部資金を獲得して事業を維持、発展させることに努めているということである。

指定管理料と利用料金

自治体は、指定管理館を管理運営するための経費を負担する。それには原則的に三通りある。①指定管理料のみ、②指定管理料と利用料金の併用、③利用料金のみ、のいずれかである。①の場合は、利用料金の収入は全額が自治体の歳入になる。②は、指定管理者と自治体との間で、指定管理料と利用料金の金額のバランスをどのようにするかが問題である。③に該当する博物館はほとんどない。今回調査した館でも該当する館はなかった。

①の事例は、新潟市歴史博物館、金沢くらしの博物館、鈴木大拙館などである。当該館の場合、いずれも指定管理料といっても、実質的には直営のように、指定期間の予算書は計画上のもので、毎年予算の査定が行われており、自治体の財政事情により変動するようである。

新潟市歴史博物館は、博物館に指定管理が導入された最初の事例であるために、市は直営に準じた会計を適用したものと思われる。金沢くらしの博物館や鈴木大拙館などを運営する公益財団法人金沢文化振興財団と、金沢21世紀美術館などを運営する公益財団法人金沢芸術創造財団が指定管理する全ての文化施設の予算措置を、金沢市が全額負担する。入館料などの使用料や、決算で残金が生じれば、それらは全て市の歳入にしている。年度途中で見込み額が不足し支出超過がある場合には、市が補正予算で対応している。なお、平成30年度からは、市の方針として指定管理料を「定額交付金制度」に変更することが予定されている。

②の事例は、北海道開拓の村、横浜市歴史博物館、滋賀県立安土城考古博物館、高知県立歴史民俗資料館などである。この場合、利用料金の見込額をどのように算出するかが問われる。通常は、業務委託期の使用料(入館料)

に利用者増を見込んだ一定の割合を加算した金額を利用料金（見込額）とし、総経費から利用料金を差し引いた金額を指定管理料として算出する。この場合、利用料金の見込額を上回れば、その収入分を指定管理者の裁量で使えるが、下回れば赤字となり、指定管理者がそれを負担することになる。つまり、適正に利用料金が設定されていれば、指定管理者の経営努力が報われるよう設計されている。

北海道開拓の村の場合、指定管理料を査定するにあたり、利用料金（見込み額）の単価基準が実態に則しておらず、実際の入館料よりも高額に設定し、それを基準にして入館者数を乗じて予算額として算出する。それにより、利用料金収入の決算額は予算額の半額ほどになり、その不足分を補うために人件費などの他の費目の金額を削減するなどして赤字が出ないように調整するなど苦労しているという。

滋賀県立安土城考古博物館は、指定管理料と利用料金を併用するが、グッズ販売など他の指定管理館では自主事業の収入になるものを含んでいる。決算で残金が出た場合は繰越金として処理するが、残金が多い場合には、次期の更新時に指定管理料が減額される恐れがあるという。また、指定管理料が定額であるために、人件費の増額分（人事異動や昇給など）に対応するために事業費を減額して調整している。そのため、平成18年の事業費3100万円であったものが、平成28年度には1500万円に減額しており、専門的な調査や事業の継続性に支障が生じている。

高知県立歴史民俗資料館も運営管理の予算に指定管理料と利用料金を併用し、グッズ販売の収入を含んでおり、毎年、残金が出た場合は県に返金するという。

それに比べて、横浜市歴史博物館などは、自主事業の収入は財団に内部留保される。指定管理料と利用料金の合計が館全体の予算となるが、ショップや自販機の売り上げなどの収入は特別会計として財団の収入になる。現在のところ、利用料金収入が減少しても指定管理料は増額されないが、利用料金収入が増えても指定管理料は減らされることはないといいう。

インセンティブの付与

指定管理者の意欲を維持・発展させるためにインセンティブを付与することが必要であるといわれるが、現状では厳しいと言わざるを得ない。これまでのところ指定管理者制度の導入により、事務的には経理上の縛りが緩和されることや、意思決定が円滑になるなどの利点はあるものの、それがインセンティブになっているとはいえない。利用料金制度を採用している場合、利用料金が見込み額より増加すれば、指定管理料から差し引いた分を指定管理者の収入にすることができる。しかし、実際には、見込み額より增收すると、設置者はその後の指定管理料を減額するために、指定管理者の努力が報われずにインセンティブが働かない状況になっている。

金沢市が2018年度（平成30）から実施する「定額料金制度」の考え方には、指定管理者制度のメリットを活かしつつ、黒字分は財団が展覧会や文化サービスなどを充実させる公益事業に使えるという考え方によるという。

（6）管理委託期との違い

ミッションや運営方針について

管理委託期から運営している館では、ミッションや運営方針を見直したかどうかについて調べてみたところ、ほとんどは管理委託期のままとなっており、条例上の文言などを踏襲している。管理委託と指定管理とでは、指定管理者に主体的な運営姿勢が問われるにもかかわらず、実は管理委託期の体質と変わっていないところが多い。その理由は、非公募という選定の仕方と関係しているように思われる。

先述したように横浜市歴史博物館などでは、公募に応募するために現場の学芸員など職員たちは、それまでの自館の活動を見直したことにより、ミッションや運営方針を再確認している。北海道開拓の村や江戸東京博物館も同じである。ミッションを再確認して、施策を見直し、さらに事業についても再検討した。これに対して、非公募で選定された館は、そのような手続きをとらなかつたために、ミッションを見直す機会をつくることができなかつたといえる。

事業関係

非公募により管理委託から指定管理に移行した館では、管理委託期に実施していた事業を基本的に踏襲しており、特に大きく変更していない様子である。ミッションや施策に変化がなければ、事業についても大きく変わらないことが分かる。

それに比べて、公募によって選定されたところでは、ミッションなどの基本方針を見直したために、事業についても新規事業を導入するようになった。その中でも地域との連携事業が目立つようである。

横浜市歴史博物館では、「シティー博物館」と「ローカル博物館」の区分けを意識的に行い、企画展は「オール横浜」と市域全体をカバーするものとし、イベントは地域に着目した事業をしている。指定都市の博物館でありながら

らも、「地域博物館」としてローカルな付き合いを意図的にすることで、市民から敷居が低くなったと聞くようになったという。

島根県立八雲立つ風土記の丘も、指定管理になってからの新たな取り組みとして、企画展だけでは利用者が限られていたことから、地元の公民館や自治会との連携や共催事業など、小規模な地域向けのイベントを行うようになったという。1期目には事業のメニュー数を大幅に増やしたが、職員数がほとんど変わらないまま事業数を増やしてオーバーワークになったことから、2期目以降は事業数を調整しているという。管理委託期には、資料館と風土記の丘（史跡）を管理するような性格であったが、現在は風土記の丘の活用をはかるために、レンタサイクルを配備することや、見学団体から要望があれば学芸員が史跡の案内なども行うようにしているという。

新潟市歴史博物館でも、合併による旧市町村の博物館・資料館などと定期的に連絡会議を行っている。各館の企画展や講座を一元化して3か月ごとのイベントチラシを作成し各館で配布、同館のホームページで公開するなどしている。

利用者数

指定管理館の利用者数を直営館と比べてみると、図1-1に示すように全体的に指定管理館は直営館よりも多く、館種ごとにみても指定管理館の方が多いという傾向は同じである。図1-2は、指定管理館を運営者別にみたものである。例数が比較的まとまっている＜美術＞と＜歴史＞についていえば、＜美術＞は公益財団が企業よりも大型館を運営しており集客力が高いことを反映していると思われる。＜歴史＞は、ほぼ同じような規模の館を運営している。なお、NPOは小規模で地域に密着した活動をするところが多いことから2者に比べて集客性は低い。

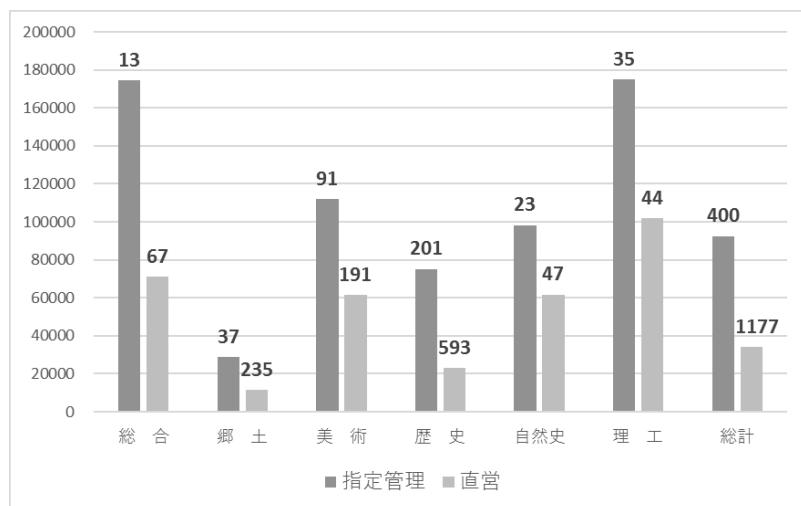


図1-1 平成24年度入館者数の状況（指定管理と直営の対比グラフ）

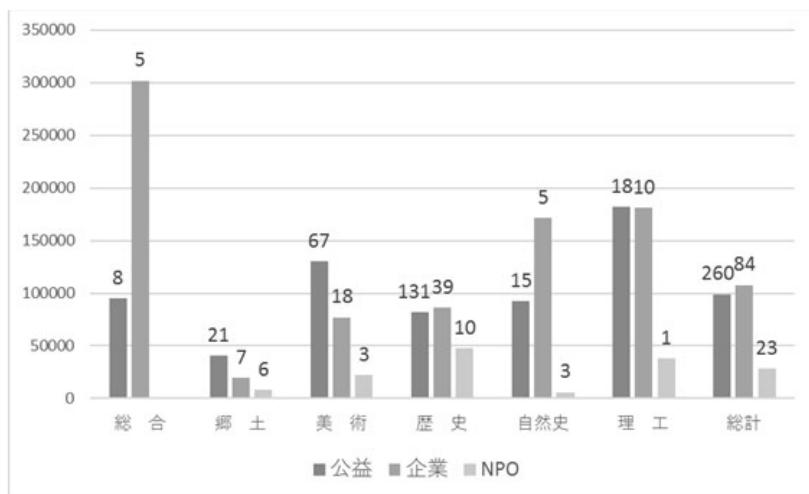


図1-2 平成24年度入館者数の状況（指定管理の内訳グラフ）

指定管理館の利用者数が多くなっている理由として、図2-1・2に示すように、指定管理館は直営館よりも開館日数が多くなっている。指定管理館は70%が年間300日以上（そのうち325日以上は30%近い）であるのに比べて、直営館は60%弱（そのうち325日以上は10%余り）となっている。なかでも公益財団は最も開館日数が多くなっていることが分かる。これは指定管理に移行するにあたり、利用者サービスをはかるための措置であった（開館時間を拡大したところもある）。また、指定管理になることで特別展や企画展をはじめイベントなどを増やしたことにより集客性が高まったことも要因となっていると思われる。

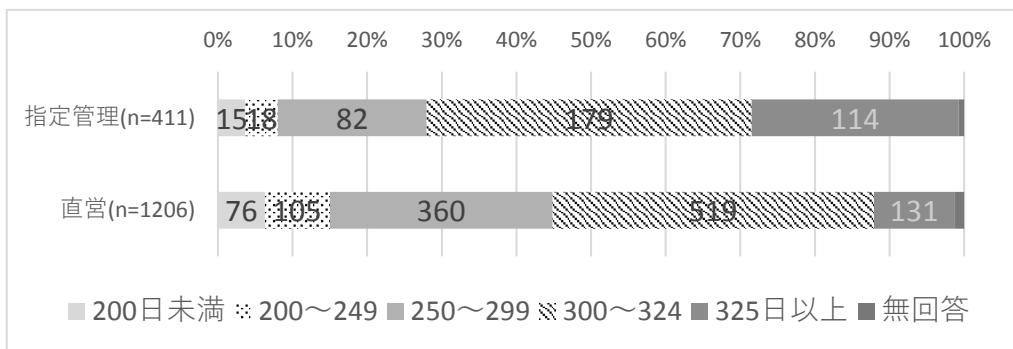


図2-1 開館日数 (指定管理と直営の対比グラフ)

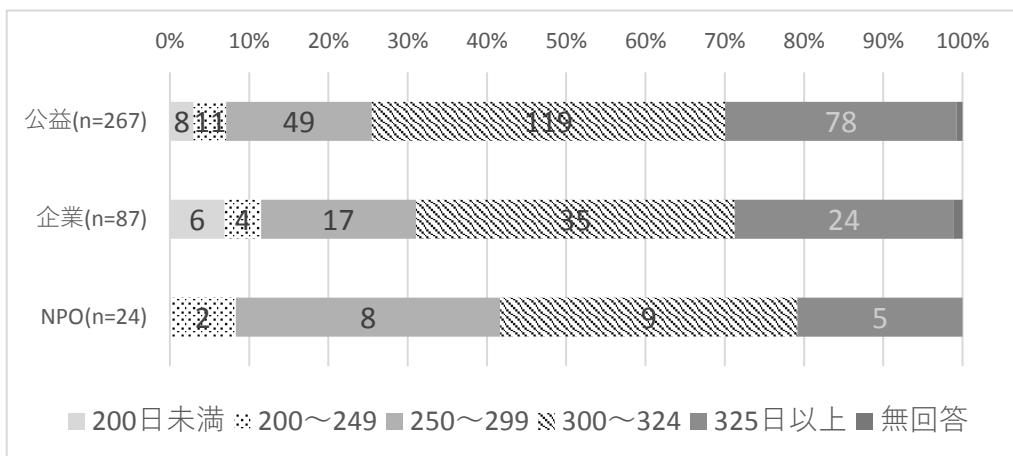


図2-2 開館日数 (指定管理の内訳グラフ)

(7) 人員配置・労働条件

人員配置

昭和48年に文部省が告示した「公立博物館の設置及び運営に関する基準」（昭和48年11月30日文部省告示第164号）には、第12条（職員）「都道府県及び指定都市の設置する博物館には、17人以上の学芸員又は学芸員補を置くものとし、市（指定都市を除く。）町村の設置する博物館には、6人以上の学芸員又は学芸員補を置くものとする」とされている。この基準は、公立博物館に専門職としての学芸員を配置する努力目標となり、公立博物館では一定数の学芸員が配置されるようになった。しかし、1990年代になると、政府の規制緩和・制度改革の下で、こうした基準は「規制」と見做され、公立博物館に關係する法律や規則から定量的な規定が撤廃されるようになった。2011年（平成23）には博物館法改正や、利用者ニーズの多様化・高度化、博物館の運営環境の変化等を踏まえ、「博物館の設置及び運営上の望ましい基準」（平成23年12月20日文科省告示165号）を告示し、「博物館に、館長を置くとともに、基本的運営方針に基づき適切に事業を実施するために必要な数の学芸員を置くものとする」（第13条）と緩和されるようになった。

今回調査した財団の指定管理館では、直営館やその後の管理委託期の学芸員数はほぼ維持するか、中には増員しているところもあることが分かった。しかし、正規職（自治体からの派遣職員や財団職員）の比率は減り、館長や事務職のほかに、学芸員も嘱託や非常勤などの非正規職員として雇用するようになり、非正規職員の比率が以前より高くなっている。

高岡市立博物館の場合、財団の管理委託期（平成4年）には、館長1（嘱託）、事務職3（市正規職員）、学芸員4（市正規職員2、非常勤職員2）であったが、指定管理期（平成28年）になると、館長1（非常勤）、副館長1（嘱託）、事務職1（非常勤）、学芸員5（正規職員2、非常勤職員3）となっているように、職員数は8名で変わらないが、正規職員の削減数は3名である。

島根県立八雲立つ風土記の丘では、指定管理導入直前には県職員の引き上げがあり、2004年度（平成16年）には全て財団職員となり、所長（非常勤：有識者）、副所長（学芸員）、学芸員2名（正規1、嘱託1）、管理系3名（正規2、嘱託1）となった。学芸員は副所長を含めて3名であった。その後、指定管理（平成28年度）になると、所長（財団正規：学芸系）、学芸員3名（財団正規1、嘱託2名）、事務系職員3名（嘱託3名）と山代学習館（嘱託2）というように、学芸系職員は4名になっており、職員全体では非正規の割合が高くなっている。

また、高知県立歴史民俗資料館のように学芸員数を維持しているが、県から派遣される学芸員を減らして、財団が雇用する学芸員に置き換えているところもある（他の指定管理館でもほとんどは自治体から派遣の職員を引き上げている）。

労働条件

財団の指定管理館では、財団正規職員と非正規職員の格差という問題が生じている。正規職員の給料の取り扱いは、自治体や財団によって異なるが、基本的には当該の自治体職員の給料に準じている。とはいっても、採用時は一般職給料表の2号下からスタートしたり（大学院修士は学部卒の扱い）、一定の年齢で昇給に上限枠を設けたりするように、自治体職員の給料には及ばないところもある。

しかし、嘱託職員や非常勤職員などのように、非正規職員の雇用が常態化していることを見過ごすことができない。非正規職員は正規職員への過渡的な雇用ではなく、人件費を抑制するための継続的な雇用となっている。正規職員と同一労働でありながらも賃金格差が継続的に維持されているという問題がある。

一方、高知県立歴史民俗資料館では、正規職員は県からの派遣職員と財団プロパー職員があり、プロパー職員の給料は県からの職員に準じる扱いとなっている。財団プロパー職員の給与は全て指定管理料から支払われるが、県からの派遣職員の基本給は県、時間外や手当については指定管理料から支払われる。人件費の扱いについては、財団と県との契約により、指定期間の当該年度ごとに、人事異動などやむをえない事由により、予算額を超過した場合には、その不足分を県が補填することになっており、同財団が指定管理する他の博物館施設（高知県立美術館、高知県立坂本龍馬記念館、高知県立歴史民俗資料館）も個別に同じように取り扱っているということである。

（8）コレクション管理

博物館本来の機能を担保する資料の収集、整理保管、調査研究という博物館の基礎機能について、直営館と指定管理館の量的データを比較したところ、どちらも万全とはいえない状況である。コレクション管理に関する項目（購入予算、資料台帳の登録、調査研究の計画的実施、調査研究に関する予算等）について両者を比べてみると、指定管理館の方が全体的に高い傾向となっており、指定管理館の中でも公益財団とそれに次いで企業（業務分割方式を含む）にそのような傾向が見られる（註4）。

資料の収集は、採集、発掘、寄贈、寄託、購入などの方法によるが、なかでも購入による収集は予算措置を伴うことになる。購入するための予算額（資料購入費）をみると、図3-1のように、購入費を有する館の割合は指定管理館の方が直営館よりも多い。その中でも公益財団の指定管理館が6割弱と最も高く、それに次いで企業の指定管理館（業務分割方式の指定管理館を含む）となっている（図3-2）。

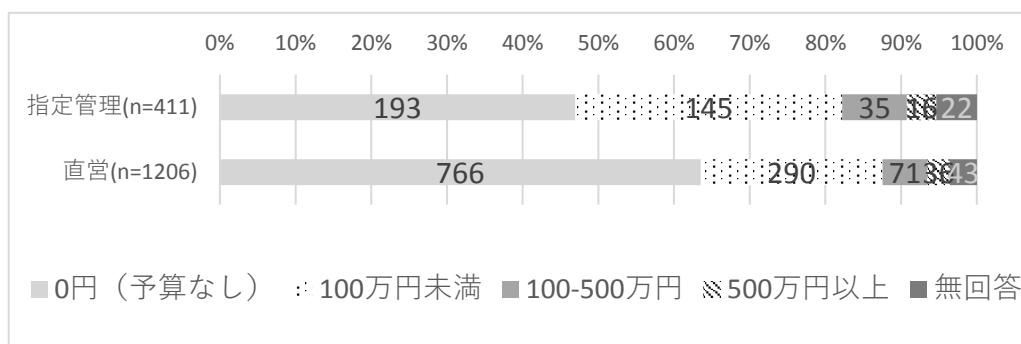


図3-1 資料購入費（指定管理と直営の対比グラフ）

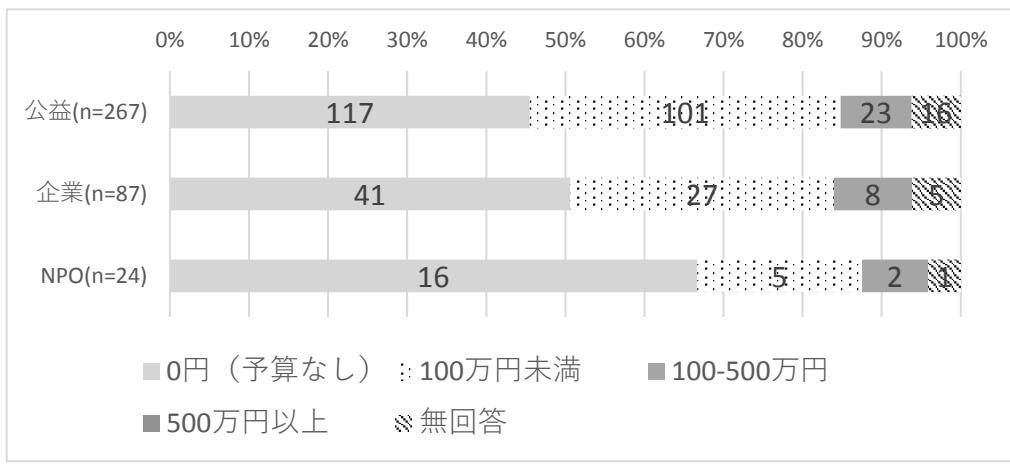


図3-2 資料購入費（指定管理の内訳グラフ）

収集した資料は整理して資料台帳に登録をするが、その作業は従来のように台帳に直接記載したりデータベースに登録したりする。そのような整理状況についてみると、指定管理館と直営館はほぼ同じような整備状況である。両者とも館が所蔵するほとんど全ての資料を登録している館は5割ほどで、4分の3程度以上を登録しているのが6割余りとなっている（図4-1・2）。

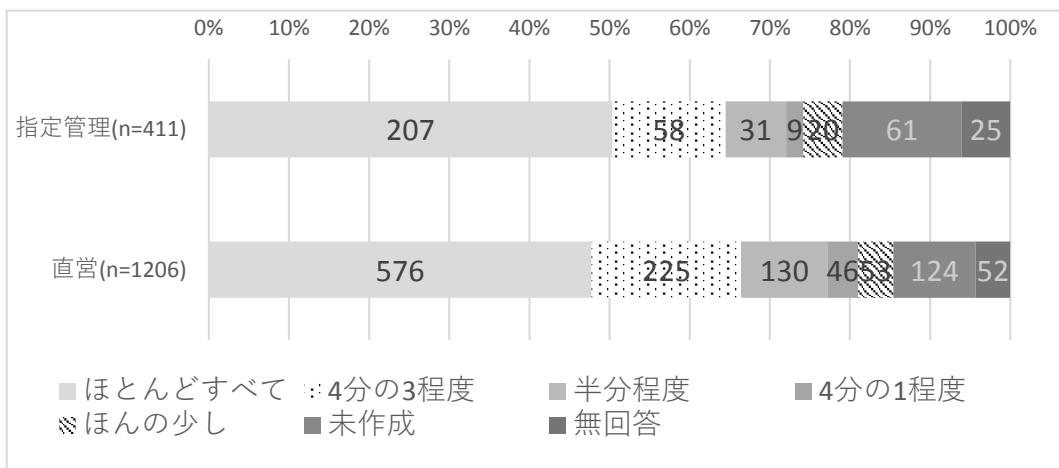


図4-1 資料台帳の作成（指定管理と直営の対比グラフ）

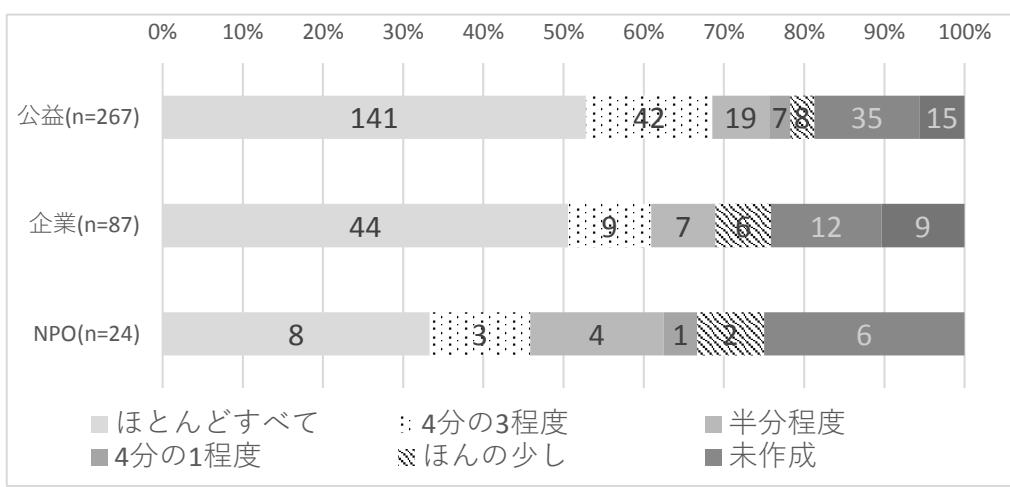


図4-2 資料台帳の作成（指定管理の内訳グラフ）

調査研究に関しては、「学芸系職員の専門性に基づいた調査研究を計画的に進めている」ことを質問したところでは、指定管理館の方が僅かに高くなっている、その中でも公益財団と企業は3割ほどである（図5）。調査研究のための予算は直営館では4割ほどあるのに比べて、指定管理館の財団と企業はおよそ5割となっている。

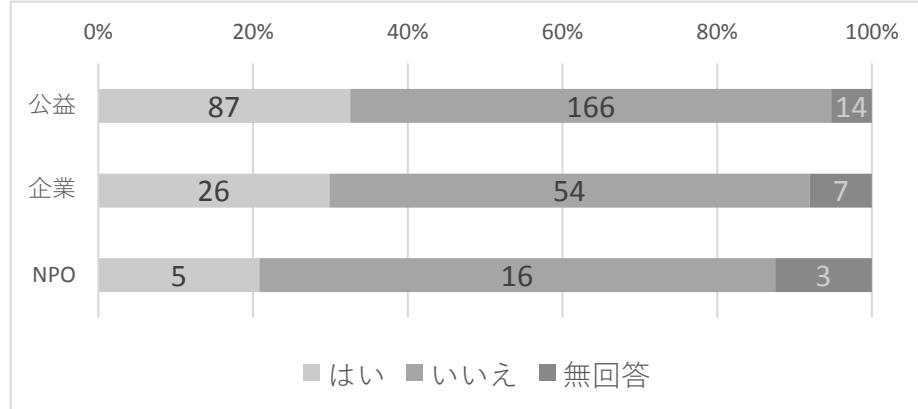


図5 調査研究の計画的実施 (指定管理の内訳グラフ)

ヒアリング調査では、コレクション管理の状況を具体的に知るために指定管理館とあわせて直営館^(註5)についても調べたところ、次のようなことが判明した。

まずは資料購入の状況についてみると、指定管理館では横浜市歴史博物館や高知県立歴史民俗資料館などのように一定の購入の予算がついている一方、滋賀県立安土城考古博物館のように県立館でも購入費のないところがある。美術館では、美術作品を購入することから、予算規模は高額である。直営館（美術館は未調査）では、県立、指定都市、市立館で8万、30万、50万、60万、100万円というように、ほとんど100万円に達しておらず、県立館でも10館中3館、指定都市館では3館中2館は購入費がなく、市立館でも購入費がついていないところが目立つ。資料の購入費は、全体的に指定管理館と直営館は共に低い水準になっていることが分かる。

また、燻蒸はIPM（総合的有害生物管理）を併用しつつも、予算削減の影響により収蔵庫や展示室を燻蒸する予算が削減されている。岩手県立博物館では指定管理以前に1000万円ほどであった予算が半額に削減されたという。直営館でも、収蔵庫を全室燻蒸するような大掛かりな燻蒸をすることはなくなり、新規に資料を収蔵する時点で二酸化炭素によるテント燻蒸を行うなど小規模に行っているし、なかには燻蒸そのものの予算がつかないために実施していない市立館もある。

資料の台帳登録については、ヒアリング調査したところは、先述の量的データ分析の結果のように、収蔵品の4分の3程度以上を登録している館（ほとんど全ての収蔵資料の登録済みを含めて）をほぼ裏付けるような傾向であった。その具体的な状況は、次の通りである。

「資料登録はほぼ完了、仮目録もほぼ完了、公開用の冊子刊行（以前は毎年刊行）はまだ全体の一部にとどまる。資料検索（カードやデジタル）できても、外部倉庫に収蔵しているものは確認が困難」（直営県立館）

「歴史・民俗資料は資料と棚番号を符合させすることが困難な状況になっている。前任者の経験に負うところが大きく、継承されておらず」（直営指定都市館）

「データベースはほぼ完了。新収蔵品は未整理（古文書資料）が多数ある。市史編さん終了後（同館開館後）に移管される」（直営市立館）

「長年資料整理ができない状態が続く。特に民具は手付かずのままになっている。非常勤のパート職員1名が週3日勤務（3年周期で交代）で担当するが、3年交代させているためにノウハウが蓄積できていない。そのために日常的な業務（写真の貸し出し、カード、本の整理など）が中心業務になっている」（直営市立館）

「資料整理に手がまわらない。職員不足で展覧会に力点が置かれているため」（直営市立館）

次に、収蔵庫の状況であるが、指定管理館と直営館のいずれも収蔵資料が一杯となっており、多くは館外に別の収蔵施設（廃校になった校舎など）を用意して、博物館で収容しきれないものを収蔵している。そのために、積極的な収集活動をしていない県立や市立直営館がある。外部の収蔵施設まで車で2時間の遠隔地にある県立直営館、受入れ資料を選別し他館に紹介したりする直営市立館などもある。博物館の隣地に収蔵庫を建設する土地を確保しているが、予算措置されない直営指定都市館もある。しかし、市立函館博物館のようにコレクションツアーを企画して収蔵庫を一般に公開し、その理解を促す試みに取り組んでいるところもある。

最後に、学芸員による調査研究の状況はどうであろうか。指定管理館では横浜市歴史博物館や高知県立歴史民俗資料館などのように一定の調査研究費をもつ一方、都道府県や指定都市館でも調査研究費がないところもある。直営館の場合には、一部の都道府県や市立館などのように、文部科学省科学研究費助成事業の研究機関の指定をうけている博物館では個人研究費のほかに科研費の助成を受けることができる。しかし、ほとんどの博物館では調査研究のためにまとまった予算はない。実際、今回調査した中からも「研究活動は限界がある。科研費を取ることができず、研究活動に予算上の制約があるために限界が生じている」（県立館）という声が聞かれた。また、他の県立館によれば、学芸員がコレクション管理や調査などに時間がさけない理由として、学芸員数が減少していることに加えて、教育普及の仕事が増えているという事情もあるという。ある市立館では、「調査研究はほとんど行われていない。2年に1冊だす紀要に報告や紹介文を書く程度」というように、市立館でも学芸員の調査研究はあまり行われていない様子となっている。

4. 公設財団法人による指定管理館を評価する

公設財団による指定管理館は非公募によって選定されたところが多く、そのためミッションや運営方針を見直すことは少なく、管理委託期の事業を基本的に踏襲している。それに比べて、公募によって選定されところは、学芸員や職員達が一体となりミッション・運営方針や事業計画などを作成することにより、博物館を客観的に再評価する機会とし、管理委託期の運営を見直したことなどにより、職員の意識改革を図ることができたと思われる。

しかしながら、公募した指定管理館が良く、非公募のところが良くないと単純に言うことはできない。そのことをるために、指定管理館になって良くなったことと、問題点について整理してみることにする。

まず、良くなったことは、事務的な手続きがスムーズになったことがあげられる。管理委託期には事業を実施する際、事前に本庁の所管課の決済を得ていたが、指定管理では事前に提出した計画書にもとづき事業を執行することができる。予算の執行にも柔軟性があり、会計処理に縛りがなく円滑にできる。

財団が複数の施設を指定管理するところでは、財団が全体的にマネジメントすることができ総割り行政の弊害をなくすことができる。さらに業務の効率化や経費削減により無駄な歳出を抑えることもできる。

また、管理委託期のように、本庁の意向を逐一確認しなくてもよいために、事務を遂行するまでの意思決定が速くなり、そのために利用者からのニーズにも素早く対応することができるようになっている。

以上のこととは、必ずしも全ての指定管理館に共通しているわけではなく、館によって多少の違いがあるものの、指定管理者制度に付与される効率性を具体化した状況といえる。

次に、問題点については、大きく次の4点を挙げることができる。

一つめは、指定管理者に収入の途が閉ざされており、インセンティブが付与されないという問題である。指定管理料と利用料金を併用する場合、そのバランスをどのようにとるのかである。利用料金制度の趣旨は、指定管理者の働きに応じて一定額以上の収入があれば、指定管理者の収入にできるようにしてインセンティブを付与する仕組みのはずである。しかし、自治体は基本的に収支決算をゼロにすることを想定しているために、利用料金の変動に合わせて指定管理料を調整している。利用料金収入が事前の想定額よりも高ければ次期の指定管理料を下げることになり、逆に低ければ指定管理者が赤字を負担することになる。

二つめは、正規職員の人事費の調整に関する問題である。指定管理を更新する場合でも、指定管理料が固定化しているため、定期昇給等による人事費の増額分を補うために事業費などの他の経費を圧迫することがある。

財団の財務規模が大きければ、人員の自然増減を全体の中で調整することが可能であろうが、小規模な財団では人員の流動性が乏しいために厳しい経営を強いられる。小規模な財団では、昇給分を抑制することや、昇給分を補うために事業費の一部を流用して調整することにより、事業の質や継続性を維持することに支障が生じている。あるいは、正規職員の退職者がいると、非正規職員で補充することにより職員数を維持、増員しているところもある。いずれにしても、このようなやり方では人材が育たないし、健全な財政運営とはいえない。

三つめは、学芸員の労働条件の問題である。そもそも公設財団は、行政改革の方針の下で、自治体が定数管理（定数削減）をはかるために設立されており、そうした財団が公共施設の管理委託を受けてきた。職員は自治体からの派遣職員と、財団が雇用する「プロパーア職員」と呼ばれる人たちが中核となっていた。自治体が出資して設立した財団であり、自治体業務を代行することで財源が確保されていたことから、プロパーア職員の身分は一定程度に保障されるものであった。しかし、指定管理者制度によって、民間と競い合う原理が導入されたことにより、公設財団も民間企業と同じような立場に立たされるようになっている。財団が指定管理を継続できなければ、財団の正規職員でも雇用が脅かされる事態となっているのである。

1988年（昭和63）の開館以来、川崎市からの管理委託で川崎市市民ミュージアムを運営していた公益財団法人川崎市生涯学習財団は、2016年（平成28）に川崎市が指定管理者を公募した際に応募したが、民間企業と競合した結果、指定管理者に選定されず、同財団が雇用していた学芸員たちは転職や離職を余儀なくされることになった。その後、指定管理者になった民間企業に雇用された者もいるが、給料が減額することになったことは、その象徴的な出来事である。

また、嘱託や非常勤の非正規学芸員も増加しており、その多くは1年契約で更新する不安定な雇用形態となっている。改正労働契約法（平成25年4月1日施行）により、5年の雇用期間を過ぎると、6年目に本人の申し出により正規職員になれることになる。しかし、それ以前に更新回数や年限を設ければ雇止めとなることから、学芸員としての専門的な技能が博物館に蓄積されない事態となっている。

公務員学芸員や財団プロパー学芸員、財団非正規学芸員などのように、同じ職場（博物館）内でも雇用形態が多様化していることは事務系職員についてもいえる。プロパー職員の給料や待遇は、自治体職員に準じるといつても必ずしも同一でない。プロパーと嘱託や非常勤とは、さらに賃金などの格差が生じている。同じ職場内で同一労働なのに賃金格差が恒常的になっていることは、職場内の統制がとりにくく、職員間で不協和音を生みやすい状況となっていると思われる。

今後とも財団の正規職員が退職後に非正規職員で補充することが常態化していくことになれば、後継者の確保や人材を育てることができず、博物館組織が脆弱化することが懸念される。さらに自治体にとっては、専門職の官製ワーキングプアを生み出す二重の問題となっている。

四つめは、事業の多様化や増加の影響による博物館の基礎機能の低下という問題である。企画展やイベントなどの事業を増やす理由は、指定管理に求められる利用者サービスを向上させるものであり、指定管理の業務の中では、最も注目度の高いところである。こうした事業は集客性と直接関係することから評価の対象となりやすい。しかし、学芸員の仕事をそこに過度に投入すると、資料の収集、整理保管、調査研究という博物館の基礎機能との均衡がとれないという問題がある。

資料を収集するための購入費の予算は、一部の美術館を除くとゼロや100万円以下のところが大半である。購入費がなければ、博物館が収集方針に基づき計画的に資料収集することができない。資料を保管維持するために必要な燻蒸についても予算が不足しているために最小限の対応しかできていないし、収蔵庫は所蔵資料で満杯になっているために資料を収蔵することができない状況になっているところが多い。収蔵スペースの確保は緊急の課題である。そのほかにも基礎機能に関する業務に対する経費が乏しくなっていることは先述した通りである。

5. 指定管理者制度の運用上の望ましいあり方

学術教育機関である博物館はミッションを掲げて、それ達成することに務めることである。そのために必要な組織や人員及び予算などの経営資源を整えることにより、まずは資料の収集、整理保管、調査研究という博物館の基礎機能を確保することである。その上で、教育普及等を通じて社会的なニーズや地域社会の課題の解決等に取り組むことが求められる。

博物館経営は、ミッションを達成するために経営資源を必要に応じて適切に配分して成果をあげるための方法論である。指定管理の博物館経営上の特徴は、民間の発想やアイディアを生かした柔軟な運営ができるということがあげられる。直営では部局内の手続きや、関係部局との連絡や調整をする等の必要があるため、どうしても意思決定に時間がかかる。しかし、指定管理の場合には、裁量権が認められることにより、かなりのことが指定管理者の判断で実行することができる。私も実際にNPO法人による指定管理の博物館運営に関わっているが、そのことを実感している。

まずは、指定管理者制度が博物館にも導入されて15年が経過すると、当初は指定管理者が主体的に運営する自由度が高かったものが、次第に役所側からの縛りがきつくなっているところがみられる。予算の費目間の流用が制約される、事務手続きにおいて役所の報告や決済が課せられるなどである。このような事態は程度にもよるだろうが、民間の柔軟な運営を損なうことになるために、役所は縛りを極力なくすことである。

また、指定管理者に収入の途が閉ざされており、インセンティブが付与されていないことについては、自治体は指定管理料と利用料金のバランスに配慮して、指定管理者にとってインセンティブが働くように収入を促すようにすることである。また、自主事業による収入についても、その収入手段（自販機、ショップ販売、イベントなど）を取り上げることをせずに、少しでも拡大することを奨励し、内部留保することができるよう特別会計や別会計にすることができるとよい。一定額の内部留保ができれば、老朽化した施設の改修や利用料金収入の不足分の補填

にあてることができる。運営管理費を補うことや、職員の研修など人材育成、財団主催のイベントなどのように、指定管理条例で貯うことのできない必要な経費に充てることもできるのである。

職員の労働条件については、職員を安定的に雇用し、本人のキャリア形成をはかるためには、それを裏付けるために一定の待遇を保障する必要がある。特に学芸員のような専門職は、博物館での経験やノウハウが蓄積されることにより、博物館のパフォーマンスが維持発展するのである。この問題を改善するためには、自治体は指定管理者が雇用する職員の昇給分が保障できるように適切な措置を講じなければならない。例えば、その経費を別途に負担することや、利用料金収入の余剰分を昇給分にまわすことなどが想定できるし、先述したように高知県の事例は、この問題を解決するために有効な方策だといえる。

現状の限られた財政状況の下では、職員の非正規化が進んでいる。しかし、非正規雇用が進むということは博物館運営が不安定になることであり、経験やノウハウが蓄積されにくくなることである。それに対処するためには正規職員の雇用率を上げて人材の定着率を上げることも大事であるが、現実には自治体による定数管理があるために、増員をすることは困難である。問題は正規職員数が定数に達していないことであり、その不足分を非正規ではなく正規職員で補うことである。

博物館は、将来的にAI（人工知能）では代替えすることができない業態であるといわれる。学芸員には専門的な知識ばかりでなく、コレクション管理、利用者や地域との連携、キャリア支援など様々な能力や経験が要求される。博物館の最大の資源は人材であることを改めて確認するとともに、正規職員の雇用率を上げることにより、人材の定着をはかることが欠かせない。

博物館の基礎機能を充実させるためには、自治体側が博物館の特性を理解して、基礎機能に関する方針や計画などを指定管理業務に義務づけることや、それを評価基準にいれること、必要な予算措置をすることなどが求められる。博物館としても、2015年（平成27）にユネスコが採択した「ミュージアムと収蔵品の保存活用、その多様性と社会における役割に関する勧告」の趣旨を十分に理解し、自治体と協議連携をはかることである。

また、博物館はその特性上、まずは資料の収集、整理保管、調査研究という基礎機能を担保することが前提である。その上で、教育普及（特別展、企画展、イベントなど）が成り立つし、まちづくりやキャリア支援、観光などの社会的ニーズに応えることができる。しかしながら、現実には基礎機能よりも特別展や企画展、イベントなどのように、集客性の高い事業に経営資源が投入されていることは本末転倒であることを改めて確認しておきたい。

おわりに

公設財団法人の指定管理館は、本来ならば管理委託期よりも柔軟な運営ができるはずである。一般に、自治体側は指定管理者制度の仕組みをうまく利用すれば、業務の継続性や専門性の担保、人材育成などを改善することができる。しかし、逆に様々な制限を加えているために、博物館のもつ可能性を發揮できなくしている。指定管理を安価な管理委託の延長とみる誤った認識に問題がある。

今回の調査では横浜市歴史博物館や高知県立歴史民俗資料館などから有益な情報を得ることができたが、その利点を他の指定管理館でも共有することができれば、指定管理館が置かれている閉塞感を改善するための一助になり得る。

註

（註1）金山喜昭 2017『博物館と地方再生』同成社 （註2）大貫英明 2017「公立博物館と指定管理者制度」國學院雑誌第118卷第11号、p.53-69など （註3）『日本の博物館総合調査：基本データ集』（平成25～27年度 日本学術振興会（JSPS）科学研究費助成事業 基盤研究（B）課題番号 25282079） （註4）業務分割方式（直営と企業の共同）の指定管理館が＜企業＞のグループに入っており、多くは学芸部門が直営となっている （註5）直営の調査対象館：（都道府県）北海道博物館、東北歴史博物館、秋田県立博物館、福島県立博物館、埼玉県立歴史と民俗の博物館、新潟県立歴史博物館、石川県立歴史博物館、広島県立歴史博物館、香川県立ミュージアム、佐賀県立博物館の10館、（指定都市）福岡市博物館、相模原市立博物館、さいたま市立博物館の3館、（市）釧路市立博物館、帯広百年記念館、市立函館博物館、大館郷土博物館、秋田市立赤れんが郷土館、岩宿博物館、戸田市立郷土博物館、行田市郷土博物館、平塚市博物館、浦安市郷土博物館、館山市立博物館、諫訪市博物館、飯田市美術博物館、砺波市立砺波郷土資料館、氷見市立博物館、大津市歴史博物館、高松市歴史資料館、筑紫野市歴史博物館、田川市石炭・歴史博物館の19館、（町）中之条町歴史と民俗の博物館「ミュゼ」、甘楽町歴史民俗資料館、八雲町郷土資料館の3館、（村）大潟村干拓博物館、大鹿村郷土資料館ろくべん館の2館）

（本論文は『法政大学キャリアデザイン学部紀要』第16号に掲載されたものを再掲したものである）

第2部

公益財団法人・一般財団法人・その他の運営館の調査結果

第2部 公益財団法人・一般財団法人・その他の運営館の調査結果

第1章 公益財団法人・一般財団法人の運営館

北海道博物館・北海道開拓の村・自然ふれあい交流館

調査日：2017年3月8日

応対者：一般財団法人北海道歴史文化財団専務理事、業務執行理事総務本部長、北海道開拓の村館長

住所：〈北海道博物館〉 北海道札幌市厚別区厚別町小野幌 53-2、〈北海道開拓の村〉 北海道札幌市厚別区厚別町小野幌 50-1

1. 基本情報

○設置者：北海道

○担当部局：環境生活部文化振興課

○開館年：〈博物館〉1971年に北海道開拓記念館として開館、〈開拓の村〉1983年

○博物館法上の区分：〈博物館〉博物館類似施設、〈開拓の村〉博物館相当施設

○延床面積：〈博物館〉12,947m²、〈開拓の村〉敷地面積54,200m²

○指定管理者以前の運営形態：〈博物館〉直営、〈開拓の村〉現在の財団が管理委託業務

○指定管理者の導入時期：〈博物館〉2010年、〈開拓の村〉2006年

○指定管理期間：1期4年

○指定管理料（1期4年：2015～2018年度）：1,384,214,170円/4年（博物館・開拓の村・自然ふれあい交流館）※道積算による

○年間当初予算：398,845千円（2017年度；博物館、開拓の村、自然ふれあい交流館）

※指定管理料含む

○指定管理者の団体名：一般財団法人北海道歴史文化財団（前身は財団法人北海道開拓の村）

○財団の歩み：

1982年12月 財団法人北海道開拓の村設立

1983年4月 北海道開拓の村管理運営を受託

2006年4月 指定管理者として北海道開拓の村を管理運営（～2010年3月）

2007年4月 指定管理者として自然ふれあい交流館を管理運営（～2010年3月）

2010年4月 指定管理者として北海道立開拓記念館（※1）を管理運営（～2014年3月）

2011年4月 一般財団法人へ移行「一般財団法人北海道開拓の村」

2014年4月 指定管理者として北海道立開拓記念館（※1）を管理運営（～2015年3月）

2015年4月 指定管理者として北海道立総合博物館（※2）を管理運営（～2019年3月）

2015年5月 法人名を「一般財団法人北海道歴史文化財団」に改称

（※1）北海道開拓の村、北海道開拓記念館（施設管理・料金徴収）、自然ふれあい交流館、記念施設地区内の付帯施設（百年記念塔、駐車場等）等

（※2）北海道開拓の村、北海道博物館（施設管理・料金徴収）、自然ふれあい交流館、記念施設地区内の付帯施設（百年記念塔、駐車場等）等

○運営管理形態：

〈博物館〉道が博物館事業（資料収集、展示、調査研究、教育普及など）学芸部門を担当（直営）し、財団が維持管理、利用提供（入館料の徴取、ショップ運営など）、利用促進（広報営業）を指定管理者として担当する。

〈開拓の村〉全ての業務を指定管理者が担当する。

○利用料金制導入：有り（入館料は年間予算の総額に織り込まれる）

○組織とスタッフ数：

役員：9名（理事7名、監事2名）、評議員：5名

スタッフ：（2016年度）当法人全職員数は38名

・正職員21名（内、準職員6名）……代表理事以下の職員。準職員は3年の試用的期間を経て相応の評価を得れば職員として任用。

・臨時職員8名……主に発券コーナー、馬車鉄道車掌、体験学習棟業務

・嘱託職員1名……營繕

- ・パート8名……主に食堂（開拓の村）、ミュージアムカフェ（博物館）

○その他：

- ・条例上は、博物館と開拓の村を総称して「北海道立総合博物館」という。条例上の館長は博物館の館長、開拓の村の館長は指定管理者側の職名という扱いになる。

2. 指定管理者になった経緯

○〈開拓の村〉管理委託業務に引き続き指定管理を受ける。受付サービス、施設管理、利用促進。公募。

○〈博物館〉村の管理運営と合わせるために、財団が受付サービス部門の指定管理者になる（研究部門やそれに伴う管理部門は道職員が担当）。

○同じ森林公園内の「ふれあい交流館」も同財団が指定管理する（常勤4人配置）。

3. ミッションや運営方針などの見直し（提案）

「北海道立総合博物館」の使命

- 1) 北海道のすべての人、生き物、大地と海が生み出し、残し託してくれた、北海道ならではの自然・歴史・文化にかかわる遺産を、わたしたちの大切な宝ものとして未来へつなぎ、語り伝えることをとおして、道民が北海道を知り、誇りを確認する場であり続ける。
- 2) 野幌森林公園という豊かな自然環境のなか、訪れた方々に北海道の自然・歴史・文化を総合的に体感していただくとともに、知的発見、癒しとくつろぎ、世代を超えた語り合いや出会いを、おもてなしの心で提供し、道民に愛される博物館であり続ける。
- 3) 北海道の中核的博物館として、道内の博物館等と知の連携により、北海道再発見のための知のネットワークを築き上げるとともに、北海道の自然・歴史・文化に関する身近な相談窓口として、道民の「知りたい」という気持ちに応える。
- 4) 北海道の自然・歴史・文化に関する総合的な研究機関として、北海道の国際化・文化力の向上や、持続可能な調和社会の構築をめざして、積極的なビジョンの立案・提言に努め、道民の豊かな暮らしづくりと北海道の未来づくりに貢献する。

4. 主な事業

○委託事業：施設管理、事務管理、サービス、広報

- ・管理運営部門：受付、経理、庶務、スタッフ管理、広報（事業を含む）、利用促進
- ・施設管理部門：施設維持管理

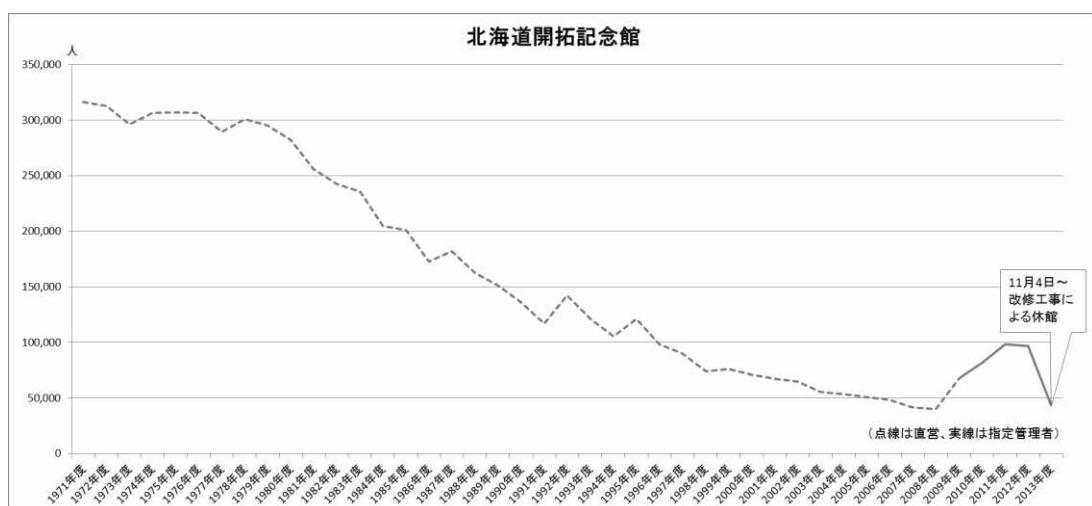
○自主事業：食堂、ショップ、イベント

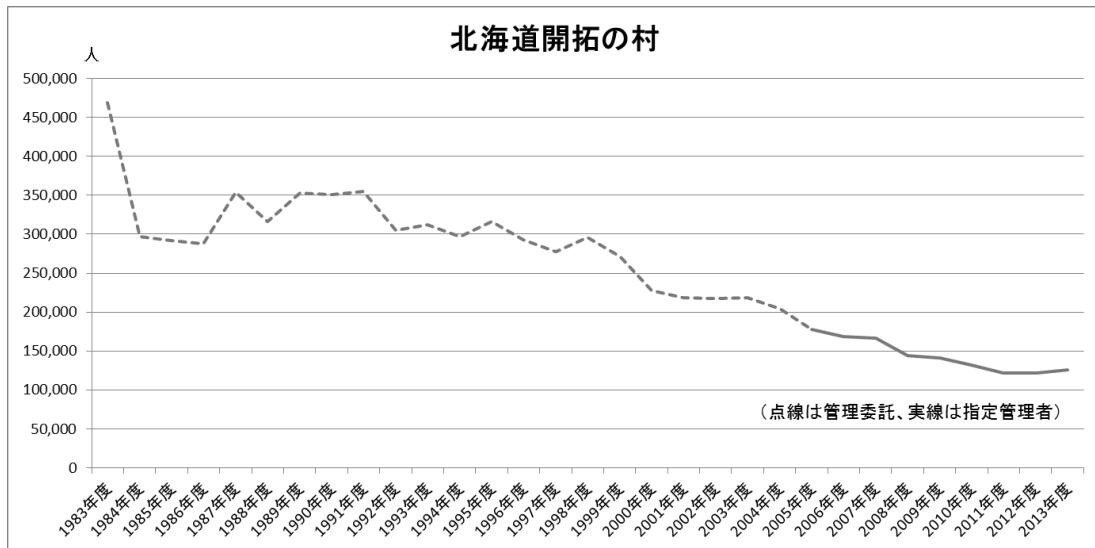
5. 運営上のアイディアや工夫

○博物館と開拓の村の共通券。

○道内企業（JAFなど）との連携。各種の特典。

6. 入館者数





7. うまくいっていることは何か

- 会計処理に縛りがなく円滑にできること。
- 指定管理する3施設が合同して事業運営することができる。

8. 次なる課題

- 厳しい財政状況。
- 予算額と決算額は同額になるか、少し残金が出るようにする。北海道開拓の村の場合、道が査定する指定管理料を査定するにあたり、利用料金（見込み額）の単価が利用者ニーズ等の実態に則しておらず、指定管理者が設定する実際の入館料よりも高額となっている。そのため、指定管理者の利用料金収入の決算額は道が査定する予算額の約3分の2にとどまっている。
- 職員給与が低額である。財団が管理委託していた当時は、財団職員は道職員の給与に準じた扱いになっていた。しかし、指定管理者になって以後、数年後に道の方針として、道が出資する団体を指定管理者にしないという方針が示されたことから、出資金（1000万円）を道に全額返金した。それともない、財団を解散して職員も退職して新規の財団（現財団）に採用されるという手続きをとった。それ以降、給与は減額することになった。
- 野外博物館である開拓の村の各施設（建物）が老朽化して修繕が追い付かず、道はそのための予算をつけることをしない。そのため各建物の老朽化が進行している。
- 財団が工夫して収入をあげるようなことをすると、道がそれを道の事業に位置付けてしまい、財団の努力が報われることがない。例えば自販機は収入源となっていたが、現在は道の事業になってしまった。インセンティブが削がれる。そのため工夫することをせずに、常に厳しい財務状況のままとなっている。

函館市北方民族資料館

調査日：2017年6月9日

応対者：公益財団法人函館市文化・スポーツ振興財団 総務課課長、主事（学芸員）

住所：北海道函館市末広町21番7号

1. 基本情報

○設置者：函館市

○担当部局：教育委員会生涯学習部生涯学習文化課（実務上の担当は函館市立博物館）

○開館年：1989年（開館時は石川啄木資料館を併設。1993年から現在のように単独館になる。啄木資料館は文学館の新設に伴い移設される）

○博物館法上の区分：博物館類似施設

○延床面積：3,043.11 m²

○指定管理者以前の運営形態：開館当初から同財団法人が業務委託をうける。

○指定管理者の導入時期：2006年

○指定管理期間：1期3年（現在4期目の最後の年）

○指定管理料：44,710千円（2014年度決算）

○予算：48,082千円（2017年度予算）

○指定管理者の団体名：公益財団法人函館市文化・スポーツ振興財団

○財団の歩み：

1989年1月 市長が代表となり設立発起人会を開催。

1989年2月 北海道教育委員会が設立許可。

1989年4月 函館市民会館、函館市民体育館、函館市民プール、重要文化財旧函館区公会堂の受託管理開始。

1989年11月 函館市北方民族・石川啄木資料館受託管理開始。

1990年4月 函館市北洋資料館受託管理開始。

1993年4月 函館市文学館受託管理開始。函館市北方民族資料館に名称変更。

1994年4月 千代台公園野球場、千代台公園陸上競技場、千代台公園庭球場受託管理開始。

1997年4月 函館市芸術ホール受託管理開始（準備含む）。

2003年4月 函館市青函連絡船摩周丸受託管理開始。

2005年3月 函館市青函連絡船摩周丸受託管理廃止。

2006年4月 指定管理者として函館市が設置する文化・スポーツ施設13施設及び湯川公園を管理。

2010年3月 函館市職員の派遣廃止。

2014年4月 北海道知事より認定を受け公益財団法人函館市文化・スポーツ振興財団に名称変更。

2015年4月 指定管理者として函館市が設置する文化・スポーツ施設8施設及び千代台公園（特例）、市民会館・函館アリーナ及び公民館・亀田公民館（公募）を管理。なお、市民会館・函館アリーナは共同事業体「函館市文化スポーツ振興財団・コナミスポーツ＆ライフグループ」により管理。

○運営管理形態：一部の学芸業務を除き、他の業務を指定管理者が担当する。

○利用料金制導入：なし（入館料は市の歳入。指定管理者の選定は公募でなく随意契約のため）

○組織とスタッフ数（財団）（2016年4月1日現在）：

役員：理事13名（うち理事長1名、専務理事1名）、監事2名、評議員15名

事務局職員：一般職員一般29名（正規職員）、特任職員（一般職員経験者やその他60歳以上65歳まで）6名、普通契約職員（5年経過すると本人申告により無期契約の扱い。一般職員に登用する場合もある）、臨時職員

同館の体制：館長1名、主事（普通契約職員）3名（学芸員1、事務2）、臨時職員4名（受付3、繁忙期1）
ボランティア説明員2名

2. 指定管理者になった経緯

○管理受託をしてきた延長で指定管理者になった。

3. ミッションや運営方針などの見直し（提案）

○管理受託期から特に変更していない。

※市が公募した他施設の場合には、見直して提案している（共同事業体で応募した市民会館・アリーナの場合）。

4. 主な事業

○委託事業：施設管理、事務管理、サービス、広報

・管理運営部門：受付、経理、庶務、広報（事業を含む）

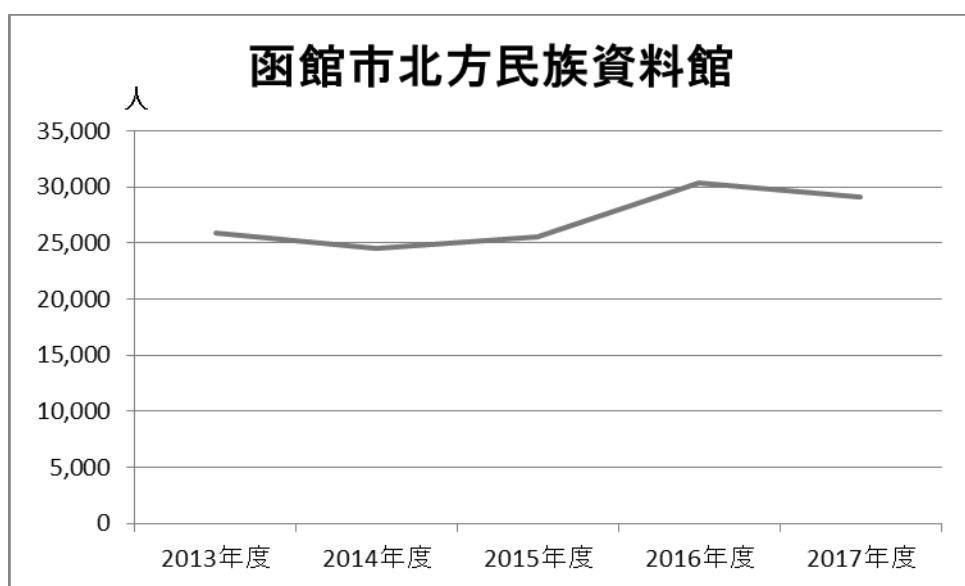
・施設管理部門：施設維持管理

○自主事業：ショップ、イベント

5. 運営上のアイディアや工夫

○特になし

6. 入館者数



7. うまくいっていることは何か

○これまで通りやっている。

○「西部文化施設3館ツアー」のように指定管理する施設（文学館、公会堂）との連携をはかることができる。

8. 次なる課題

○特に感じない。

9. その他

○これまで同財団が随契で指定管理していた施設について、市は公募するようにしている。来年度は、芸術ホール、北洋資料館、市民プール、陸上競技場などの屋外施設について公募する予定。北方民族資料館と文学館を除くすべての施設について公募するようになっている。

○学芸員の業務：事業の企画、立案、実施。資料管理。本館との連絡、外部からの資料照会や調査依頼に対しては、本館に連絡し本館学芸員が対応する。その場合指定管理者学芸員も立ち会うなど補助業務をする。資料の管理利用などの権限は本館に帰属している。

秋田県立美術館

調査日：2017年6月16日

応対者：公益財団法人平野政吉美術財団 館長、同学芸課長

住所：秋田県秋田市中通一丁目4-2

1. 基本情報

○設置者：秋田県

○担当部局：教育庁生涯学習課

○開館年：1967年5月開館、2013年9月新築移転

○博物館法上の区分：登録博物館

○延床面積：3,746.66 m²

○指定管理者以前の運営形態：開館当初から同財団法人が業務委託をうける。

○指定管理者の導入時期：2006年

○指定管理期間：1期5年（現在3期目）

○指定管理料：94,880,000円（2017年度予算）

※旧館時代は、4～5千万円（指定管理料）

○予算（2017年度）：94,880,000円（指定管理料）+16,000,000円（特別展委託費）

○指定管理者の団体名：公益財団法人平野政吉美術財団

○財団の歩み：

1967年2月 財団法人平野政吉美術館（現公益財団法人平野政吉美術財団）が設立され、平野コレクションの一部が財団の基本財産として登録される。

1967年5月 秋田県立美術館開館（建設費2億3千万円、県が負担、国の補助金、一般募金、平野政吉資金約四分の一）。建物の管理と1階の美術ホールの運営を県が担当する。財団法人は2・3階の常設展示の運営を県から業務委託される。→以後、40年間、継続する。

2006年 指定管理者となり全ての業務（1階の美術ホールも含める）が指定管理業務になる。

2007年 秋田市長が、現在地（日赤跡地）に県立美術館を移転改裝するように、知事に要請する。

2007年11月 秋田県から財団法人平野政吉美術館が、新しい美術館に移転するよう、要請される。

2012年4月 財団法人から公益財団法人になる。

2013年9月 新美術館開館。同時に公益財団法人平野政吉美術財団が随意契約により指定管理者になる。

○運営管理形態：全ての業務を指定管理者が担当する。

○利用料金制導入：なし（入館料は県の歳入）

○組織とスタッフ数（2015年度）：館長1（非常勤）、総務課4、学芸課3、その他受付・案内、監視員（臨時）9

○その他：

所蔵作品：秋田市の資産家・平野政吉（1895-1989）が藤田嗣治から収集した美術作品を母体にしたコレクション約600点。これらは、すべて公益財団法人平野政吉美術財団所蔵作品。

2. 指定管理者になった経緯

○これまで管理運営をしてきた経緯や、コレクションの所蔵権があること等により、同財団でなければ運営することができないために随意契約する。

3. ミッションや運営方針などの見直し（提案）

○新美術館の準備段階でミッションを作成する。財団理事（現館長）も検討委員会メンバーになる。

[4つの目標]

1 藤田嗣治作品による文化の創造

2 芸術に親しみ交流できる場の提供

3 新しい街の文化のシンボルとして街、人、文化の共生

4 秋田の文化力の発信

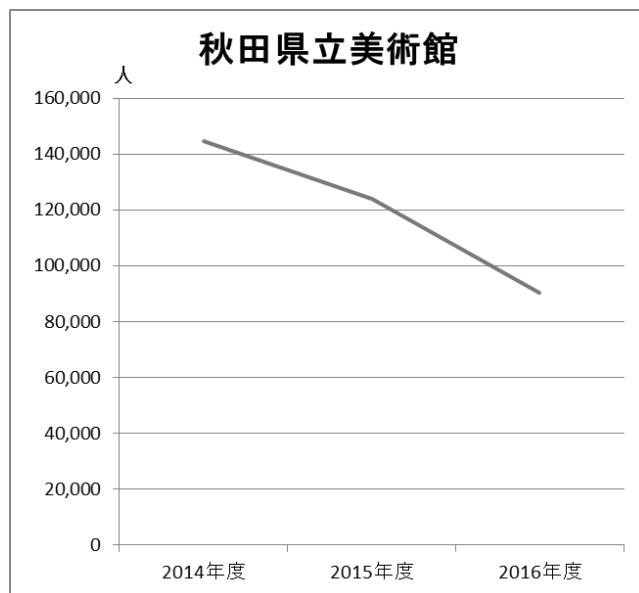
4. 主な事業

- 管理運営部門：受付、経理、庶務、広報（事業を含む）
- 施設管理部門：施設維持管理
- 事業部門：常設展、企画展、特別展
- 県民ギャラリー
- カフェ・ショップ（県が別の業者と賃貸契約）

5. 運営上のアイディアや工夫

- 特になし

6. 入館者数



7. うまくいっていることは何か

- 旧館時代は常設展が中心だったが、新館に移転後、調査研究の成果を生かした企画展・特別展が開催できるようになり、近年、学芸部門の活動が充実してきた。
- 当財団の強みは、藤田コレクションを持っていること。調査・研究も行っている。
- 近隣商店街、千秋美術館と連携している。現代アーティストを招いて発信しようという計画あり。

8. 次なる課題

- 指定管理者に学芸業務を任せることにより、美術館活動を展開できるのに、県は、広報（タイトル、キャッチコピー等）の他、具体的な事業内容にも介入する。また、県は、館長や課長へ意向を伝えるのではなく、県の担当者から直接学芸員に連絡がはいるなど県の指揮命令系統に財団職員を組み入れている。指定管理者としての立場を尊重してほしい。指定管理者の財団と県との間で、指定管理者制度の認識が異なっている。
- 人手不足。旧館時代よりも業務範囲が拡大している。旧館時代には資料の管理や常設展を運営するために学芸員1名であったのを、指定管理になってから企画展や教育普及をするために各1名ずつ計2名増員して計3名にした。しかし、今年度から特別展（年3本）が予算化され開催できるが、そのための準備や実施を現在の3人の学芸員が賄うことになっており、教育普及活動とあわせて、過剰労働が問題である。また、広報担当者も必要である。
- 県とのやり取りに苦慮する。管轄課は県の生涯学習課であるが、美術館活動を理解していない。県の担当者がやや理解するようになると担当者が異動する。
- 建物は有名建築家による設計。デザインは斬新であるが、機能的とはいえない。
 - ・コンクリート壁面：安定的に展示できないから、白い木の壁面を作らねばならない。
 - ・3階壁が石膏ボード：打ち込みができない。ワイヤーで吊るしかない。

- ・観覧者の動線が難しく、3階で迷う人が多い。
- ・元来、常設館のイメージで美術館を設計しており、企画室 300 m²は、大きな企画展・特別展を行うスペースではない。
- ・声が響く。コンクリートで音が反響する。静かな環境ではないとの苦情が寄せられる。設計者は、美術館を静かな空間にするつもりはなく、賑やかで良いと想定したのか。静かに見たいという人達がいるので対応に苦慮している。
- ・デザイン中心の美術館。展示は二の次。壁画の展示空間については、旧館の方が天井が高く鑑賞空間として優れていた。
- ・美術館の総面積は変わらないが、現在の館は、パブリックスペースが広い分、展示スペースが狭い。安全・安心・バリアフリー対策がとられているが、作品展示については配慮がない。
- ・エレベータが1機しかない。作品搬入・移動も観覧者も同じエレベータを使用する。よって作品は閉館日に搬入。エレベータのサイズも小さいことから、大型作品は階段での移動となる。職員モード（搬入口）と客用モード（来館者）をコンピュータで制御し、2箇所にある扉を開閉する。
- ・搬入口（トラックヤード）も狭い。美術品専用車の4t トラックが入らない。
- ・県は1階の貸しギャラリーの自然光を遮光し、展示スペースに改築したい意向だが、空調は美術館仕様でないため、ファインアートを展示するスペースとはならない。
- ・冬は吹雪の日もあり、風や通行人の気配を感じただけでエントランスの自動ドアが開閉する。自動ドアをボタン式にしてほしい。北国の美術館で風除室がないと館内の空気環境を保てなくなる等問題が多い。
- ・美術館の建物管理はデザイン性が高い分、大変である。デッドスペースが多く、空間を生かせない。

9. その他

- 市民参加型の取り組み……若者に美術館活動に参加してもらう。若者が使用するツールは広報等に役立つと思われる。今後重要な役割を担っていく。当館の周辺は芸術文化ゾーン構想があり、その中で若者の参加を募って行きたい。
- 管理委託期からの変更点
 - ・開館日数：年間 345 日
 - ・旧館時代は、財団は所蔵作品の貸し出し依頼については原則断っていた。美術館同士のネットワークもなかった。現在は、企画展・特別展を開催するので他館との貸し借りもあり、美術館同士の交流も活発になった。
 - ・収蔵庫の空調設備は旧館よりも良く、収蔵庫の空気環境は安定している。展示室も収蔵庫も、館内は 24 時間空調。燻蒸も定期的に行っている。
- 今の指定管理運営の仕組みでは、インセンティブははたらきにくい。運営費、事業費を県が予算化し、展覧会による収入はすべて県の歳入となる。県との契約の業務以外、財団独自の事業は実施していない。
- 藤田作品の公開が美術館の基本方針にあるにもかかわらず、県からは藤田より集客力のあるサブカルチャーや子供向けの展覧会を要望され、藤田展を極力しないよう促される。本来であれば、規模の小さい美術館として、藤田に関する調査・研究を生かした展覧会、藤田と交流のあった画家などの展覧会を開催すべきであろう。
- 教育普及事業……人が足りないから、臨時職員の業務の幅を広げ、スキルアップを図りながら、教育普及員として 4 人配置している（学芸員資格 2 人）。1 年更新で雇用。
- 指定管理料もシーリングが、毎年かかっている。
- 更新の時に、職員の継続的昇給を、指定管理者として県に要請している。
- 広報・宣伝がまだ弱い。現状は、HP、チラシ、ポスターでの広報に頼っている。

米沢市上杉博物館

調査日：2017年11月23日

応対者：常務理事・事務局長

住所：山形県米沢市丸の内1-2-1

1. 基本情報

○設置者：米沢市

○担当部局：教育委員会文化課

○開館年：2001年9月

○設立の経緯：1930年に元南置賜郡役所に設置された米沢郷土館を前身とし、その後、米沢郷土館、米沢博物館、米沢市立上杉博物館と名称を変えた。1989年、上杉家16代当主隆憲氏より、重要文化財「上杉家文書」、同「紙本金地著色洛中洛外図」（ともに現在国宝）、県指定文化財「紙本着色廻図」及び重要美術品「太刀銘長船光附打刀拵」の4件が米沢市に寄贈されたことを契機に、1990年3月に財団法人米沢上杉文化振興財団が設立され、米沢市立上杉博物館（2001年9月から米沢市上杉博物館）の管理を米沢市から受託されることになった。また2012年4月から公益法人に移行して現在の法人名に変更した。

○博物館法上の区分：登録博物館

○延床面積：4725m²

○指定管理者以前の運営形態：開館当初から業務委託

○指定管理者の導入時期：2006年4月

○指定管理期間：1期3年、2期目以降は5年。

○指定管理料：（2017年度予算）14500万円

○予算：指定管理料がそのまま予算になる。入館料収入は全額が市の歳入。展覧会関係費用の8～9割を入館料収入（2800万円）で賄っている。物品販売（150万円）、寄付（10万円）などは財団の収入。

※歳出：事業費（特別展約700万円×2、企画展約300万円×2、コレクション展約100万円×2）、資料購入は基金から支出する。基金は1億1000万円。基金からの支払いに対して市は不足分を充当するために積み立てる。

○指定管理者の団体名：公益財団法人米沢上杉文化振興財団

※同財団は、他に、図書館、米沢市座の文化伝承館（貸部屋）、米沢市まちなか駐車場などを指定管理する。

○運営管理形態：全ての業務を指定管理者が担当する。

○利用料金制導入：なし（利用料金は市の歳入になる）

○組織とスタッフ数（2016年度）：事務局長1（図書館兼務、市OB）、学芸担当（正規職学芸員5、臨時2）、受付担当（臨時9）、総務担当（正規職員3、臨時2）。

※臨時職員は契約上、1年更新で5年まで。

○その他：

・コレクション管理：トラックヤードでの被覆熏蒸、収蔵庫（2室）熏蒸。それぞれ3年に1回ずつ実施する。

2. 指定管理者になった経緯

○非公募。※理由：もともと同館を業務委託され運営していたことから、適任であることが認められた。

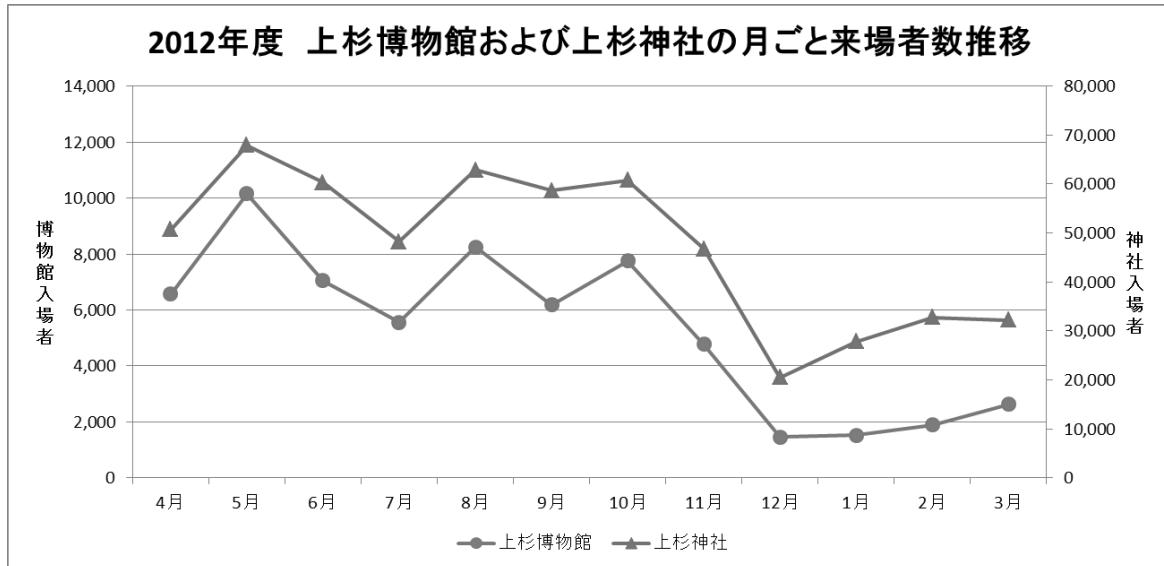
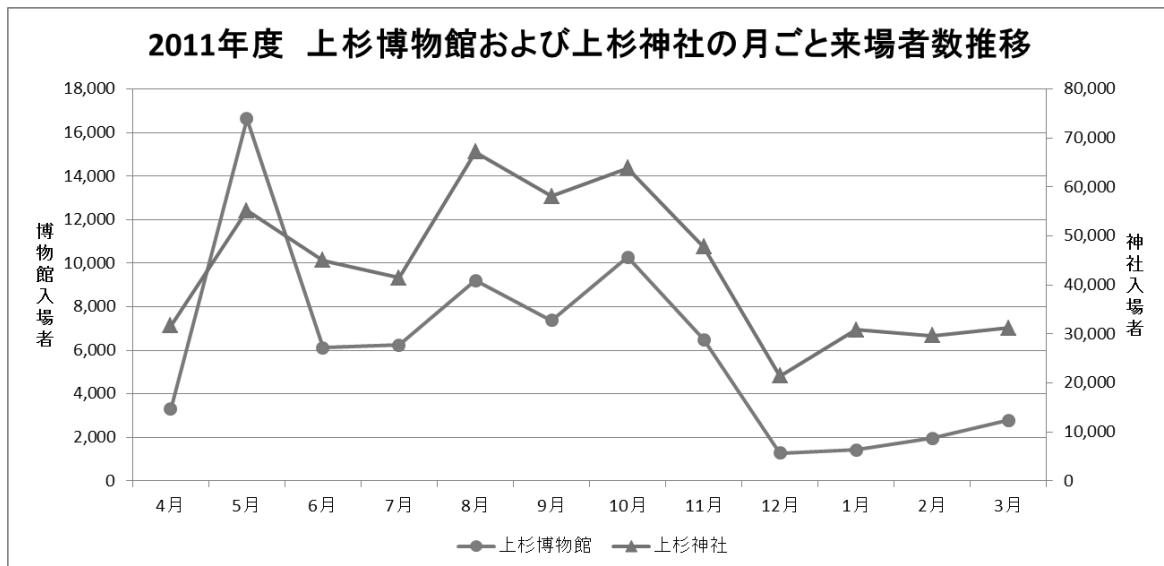
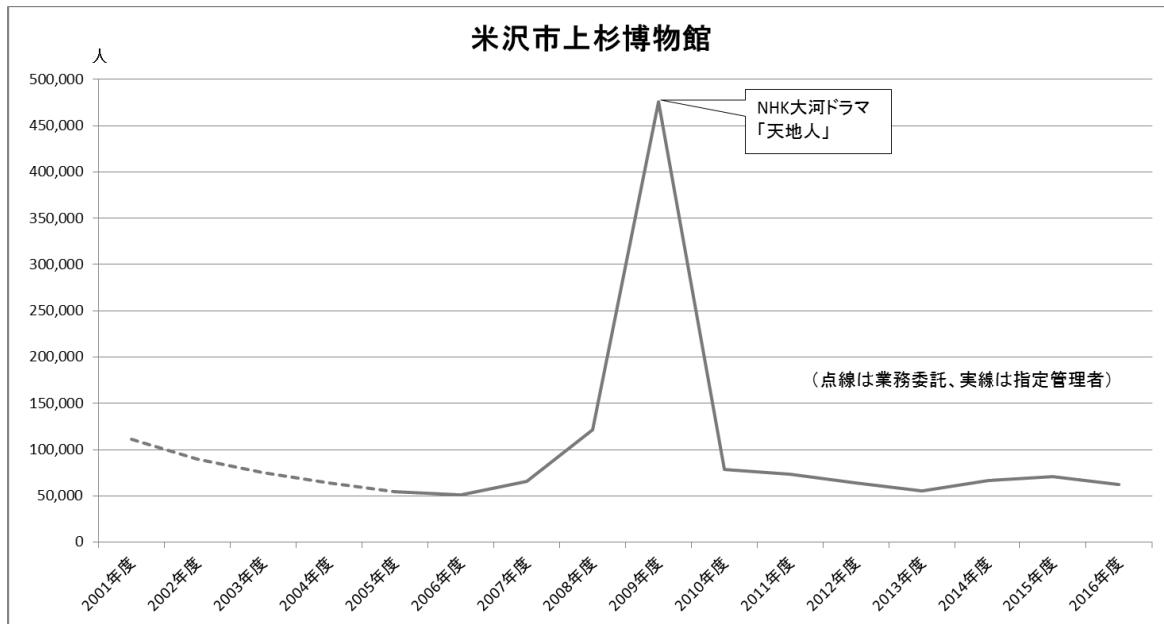
3. ミッションや運営方針などの見直し（提案）

○特に行われていない。

4. 主な事業

○展覧会（特別展、企画展、コレクション展）：年6回、ワークショップ、プレイショップ、学校との連携、レンタル、市民との協働（サポーター）

5. 入館者数



6. うまくいっていることは何か

- 教育委員会との意思疎通がよい。
- 業務委託時代は、教育委員会と同じ事務室で同居していたが、転出したことにより、職場の雰囲気が変化した。
- 人事異動がないために継続して職務に専念できる。

7. 次なる課題

- 低額な指定管理料のために職員がオーバーワークになっている。特別展・企画展を年6本というように学芸員数に対して多く設定されていることに加えて、上杉関係資料のレファレンス対応、資料の特別利用対応の件数が多いことなどによる。業務量に対して職員数が不足。

8. その他

○特徴

- ・上杉家に関連する特別展や企画展が多い。
- ・レファレンス業務の比重が大きい。

上山城郷土資料館

調査日：2017年11月23日

応対者：事務局長

住所：山形県上山市元城内3-7

1. 基本情報

○設置者：上山市

○担当部局：市長部局観光課

○開館年：1982年11月

○設立の経緯：1954年に旧上山町と周辺の村とが合併して上山市になる。初代の市長が合併のシンボルとして、元来、城があった地に復元した城を建設することを構想したが、費用や城の図面がないことから実現できなかった（城は元禄期に取り壊されたままであった）。1979年～1980年、6代目の市長の時代に、公営競馬により211億円の黒字があった。一般会計に11億円が繰り入れられた。また江戸期の城の図面も発見された。郷土史研究会は図面をもとに当時の城郭を復元することを主張、一方、犬山城をモデルにスケールアップした観光的な城をつくる案もあり、市長の判断で後者に決まった。建設費16億円、竹中工務店施工。

○博物館法上の区分：博物館相当施設

○延床面積：2,480.08m²

○指定管理者以前の運営形態：開館当初に財団法人上山城管理公社を設立して業務委託する。

○指定管理者の導入時期：2006年4月

○指定管理期間：1・2期は2年、3期目は3年、4期目は5年。

○指定管理料：3650万円（年間）

○予算：指定管理料に入館料収入1700万円、ショップ販売800万円を合わせた、計6400万円。

○指定管理者の団体名：公益財団法人上山城郷土資料館（関連法の改正により財団法人上山城管理公社から変更）

※観光課長が常務理事。財団基金1千万円。

○利用料金制導入：有り（予算に組み入れる）

○組織とスタッフ数（2017年度）：事務局長1（市役所OB）、学芸員2（正規）、庶務1（正規）、臨時4

2. 指定管理者になった経緯

○運営の継続性を維持するために最初は随意指定であった。2期目以降は公募。問い合わせはあったが2期目以降も同財団が指定管理を継続する。

3. ミッションや運営方針などの見直し（提案）

○条例上の文言はあるが、特に定めていない。

4. 主な事業

○企画展（年3回）、特別展（年1回）、講座などのイベント、ショップ運営

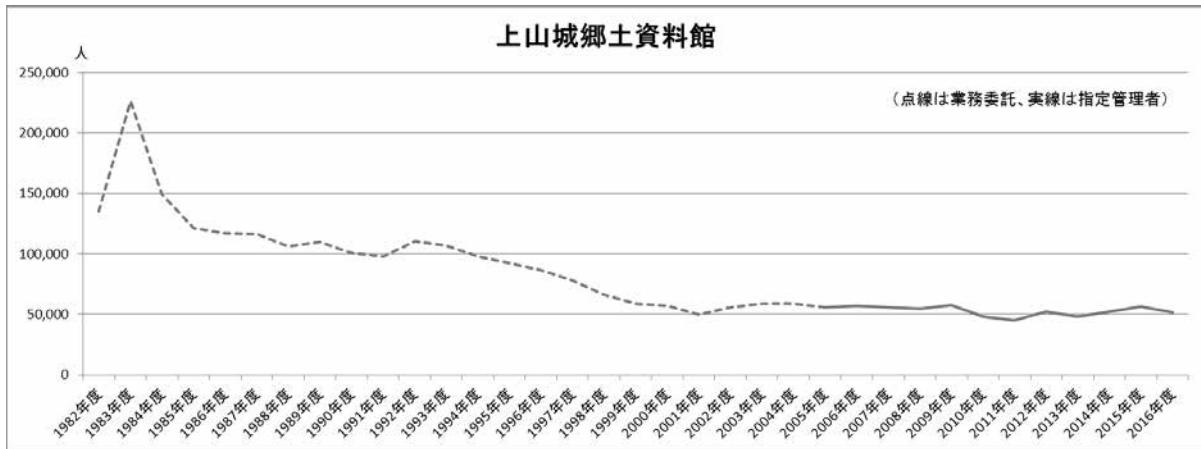
5. 運営上のアイディアや工夫

○観光施設なのでイベントを行う。

○小回りが利く。団体客には閉館時間を調整する、早朝開放、旅行社の団体客は割引にするなど。

○旅行社に売り込みをする。団体を誘客する（修学旅行や一般団体など）。

6. 入館者数



※市内3~5%。他は市外の来館者。

7. うまくいっていることは何か

- 指定管理になって良くなった点は、自由に運営ができること。業務委託の時は事業実施には逐一、市の決済が必要であった。
計画書を出しておくことで、年間の事業を指定管理者の裁量で実施できる。
- 市民参加型事業：古文書講座の受講生からつくられた古文書研究会が古文書（館蔵品）の目録を作成する。学芸員の手があく1月～3月に実施。週3日程度。

8. 次なる課題

- 5年間、指定管理料が同額だが、本来ならば指定管理料に人件費の上昇分を積み上げるべき。
- 優秀な人材が定着できる給与を支払えない。
- 他の財団博物館との人事交流（短期）ができると学芸員の視野が広がるし、他館との連携にもなる。
- 今後、瓦の葺き替えをする。2割ほど再利用できそう。壁面漆喰の修繕も含めて2億5千万円（全額一般会計から支出）。

目黒区美術館

調査日：2017年11月19日

応対者：副館長

住所：東京都目黒区目黒2-4-36

1. 基本情報

○設置者：目黒区

○担当部局：文化スポーツ部文化交流課（区長部局）

○開館年：1987年11月

○設立の経緯：首長の公約による。区の中では6番目（80年代バブル期に起きた美術館ブーム、市区町村レベルの美術館が設立し始めた頃）。

○博物館法上の区分：博物館類似施設

○延床面積：4059.21m²

○指定管理者以前の運営形態：財団法人目黒区芸術文化振興財団が業務委託を受ける（所管：教育委員会）。開館当初から財団の運営。

○指定管理者の導入時期：2006年4月

○指定管理期間：1期目は3年、それ以降は5年。

○指定管理料：（総額）2,420万円

○予算：（総額）約14,850万円

・指定管理料（2017年度予算） 約2,420万円（人件費約880万円を含む）

・補助金（2017年度予算） 約8,150万円（人件費約6,150万円を含む）

・委託費（2017年度予算） 約23万円（区との共催事業費）

※年間6つの展覧会のうち3つが指定管理（区展、子どもたち展、所蔵品展）

※指定管理料は5年間一律ではなく毎年金額は査定。

○指定管理者の団体名：公益財団法人目黒区芸術文化振興財団

○財団の歩み：1987年10月1日、目黒区の外郭団体として、財団法人目黒区芸術文化振興財団設立。同年11月15日に目黒区美術館開館。開館記念展「スイス現代美術家滞日90日展」開催。2011年4月1日、公益認定を受け公益財団法人目黒区芸術文化振興財団となる。他に目黒区文化ホールを指定管理する。

○運営管理形態：全ての業務を指定管理者が担当する。

○利用料金制導入：一部利用料金制（区民ギャラリー関係は利用料金制）

※企画展収入は財団経費に入る。利用人数は少な目に予想するため黒字になることが多い。

○組織とスタッフ数（2017年度）：12名

・館長1、副館長1

・管理係：正規（財団職員）3、契約1、非常勤1、臨時1

・学芸係：正規（財団職員）1、正規（区の派遣）2、契約1

※契約：1年更新で最大3年（5年に延期予定）

2. 指定管理者になった経緯

○非公募（美術館のみ。文化ホールは当時公募）

2006年4月1日、指定管理者として3年間（2006～2008年度）指定を受ける。

2009年4月1日、指定管理者として5年間（2009～2013年度）指定を受ける。

2014年4月1日、指定管理者として5年間（2014～2018年度）指定を受ける。

3. ミッションや運営方針などの見直し（提案）

○美術館のミッション

目黒区美術館条例に規定されている「目黒区における美術の振興を図り、教育及び文化の向上に資すること。」

また、この目的を達成するため、次の事業を行う。

- 1 美術作品及び美術に関する資料（以下「美術作品等」という。）を収集すること。
- 2 美術作品等を保管し、展示し、及び利用に供すること。
- 3 美術に関する調査研究を行うこと。
- 4 美術に関する展覧会、講演会、映画会及び造形講座等を主催すること。
- 5 区民ギャラリーを利用に供すること。

※条例上の規定は、指定管理以降も見直しを行わずに踏襲している。

○運営評価は毎年度。第三者評価を区が設置し公表する。

2015年：85/110点

2016年：90.6/110点

※区に提出した自己評価結果は区のHPで公表する。

4. 主な事業

- 展覧会、教育普及、管理など。
- ボランティア（90数名）登録。学芸班、トイコレクション班（教材集めの一環で木の玩具を集めている、トイの日やアウトチーチ）、建築ボランティア（目黒区総合庁舎ガイドツアー、デザイン系展覧会解説）、ラウンジ班、広報班。
- 事業の特徴：教育普及活動の重視（教育普及は館のミッションの1つ）
展覧会と教育普及が密接にかかわっている。
→子どもだけでなく大人も教育普及（夏と春に集中してやる、展覧会とリンク）
子ども用、大人用、子ども大人交流型の3種類ワークショップを用意
地域に根差す地域美術館としての役割：アウトチーチ、小学校の受け入れ、教師の指導、ボランティアの育成
- 商店街との連携は広報関係。
- 実習生受け入れ。

5. 運営上のアイディアや工夫

- 昨年から広報SNSを使用（ツイッター、フェイスブック、インスタグラム）→職員（管理係長）だけでなく専門業者に委託している。効果は絶大。対象（ターゲット）に応じて広報手段を選択する。
(例：ヨーロッパの木のおもちゃ展10,000人を超えた→母親たちが発信し広がる。デザイン関係は特に効果絶大)（パステル展は高齢者向けのため新聞で広報）

6. 入館者数

- 毎年4万から5万人（それ以上来館者が増えると鑑賞する環境に支障が生じる）
※展覧会：通常1万人
内訳は区民15%～20%。その他は区外の来館者。

7. うまくいっていることは何か

- 事業の安定性、予算の安定性。

8. 次なる課題

- 美術館の場所が分かりにくいという意見がある。
- 事務量が膨大であること（管理係は人数が少ないので業務過多の状況）。
- 指定管理の方の展覧会と自主事業の展覧会（区）との予算のやりくりはできないから少し不便。
- 5年更新だが次期更新時非公募か公募になるのか不透明。
- 施設の老朽化。

横浜美術館

調査日：2018年8月15日

応対者：館長、副館長/主席学芸員、経営管理グループ長

住所：神奈川県横浜市西区みなとみらい3丁目4番1号

1. 基本情報

○設置者：横浜市

○担当部局：文化観光局

○開館年：1989年

○博物館法上の区分：博物館相当施設

○延床面積：26,829 m² 地上8階

○指定管理者以前の運営形態：1987年に設立した財団法人横浜市美術振興財団が業務委託と運営補助を受ける。2002年、横浜市文化振興財団と統合され、財団法人横浜市芸術文化振興財団となり業務を継続。

○指定管理者の導入時期：2006年4月

○指定管理期間：10年（2期目）※1期目は5年。

○指定管理料：（2017年度）759,971,000円。指定管理料は変わらない。

○予算：総予算（2017年度）1,030,622,000円（指定管理料、利用料金、自主事業収入等）

※黒字部分については、内部留保できる。財団の内部留保は、美術館30周年記念事業、トリエンナーレでの事業の不足分などに充てる。内部留保が一定額以上あると公益財団法人であることが不適格とみなされることがある。

・利用料金収入（2017年度）63,753,000円→常設展示、駐車場等

・自主事業収入（2017年度）143,368,000円

○指定管理者の団体名：公益財団法人横浜市芸術文化振興財団

横浜美術館のほかに横浜みなとみらいホール、横浜能楽堂、横浜にぎわい座、横浜赤レンガ倉庫1号館、アーツコミッショントリエンナーレ、ヨコハマ、大佛次郎記念館、横浜市民ギャラリー、横浜市民ギャラリーあざみ野、横浜市磯子区民文化センター杉田劇場、横浜市吉野町市民プラザ、横浜市岩間市民プラザ、横浜市市民文化会館内ホールを運営。

※性格の異なる施設の指定管理が市からの要請により増えつつある。トータルに運営することはむずかしい。財団は施設ごとに予算配分や人員配置をし、施設ごとの経費の過不足を調整する。

○運営管理形態：全ての業務を指定管理者が担当する。

○利用料金制導入：有り

○組織とスタッフ数：

（2017年度）

・財団職員46名（館長1、副館長2、経営管理グループ11、学芸グループ14、教育普及グループ11）

※館長は常勤、副館長は事業系と市OB、教育普及は鑑賞教育プロジェクト、市民のアトリエ、子どものアトリエ。

・市派遣職員6名（経営管理グループ5、国際1）

2. 指定管理者になった経緯

○1期目（5年）は公募に応募して採用された。2期目（10年）は随意契約。2期目は市との<政策協働>を理由に契約期間10年、随意契約とする。

3. ミッションや運営方針などの見直し（提案）

○市から示される「市から指定管理者制度に関する方針」（2011年5月）、「横浜美術館 指定管理者 業務の基準」（2012年9月）に対して、美術館が事業計画を提案する。「方針」や「業務の基準」は、事前に美術館や専門委員等と協議する。

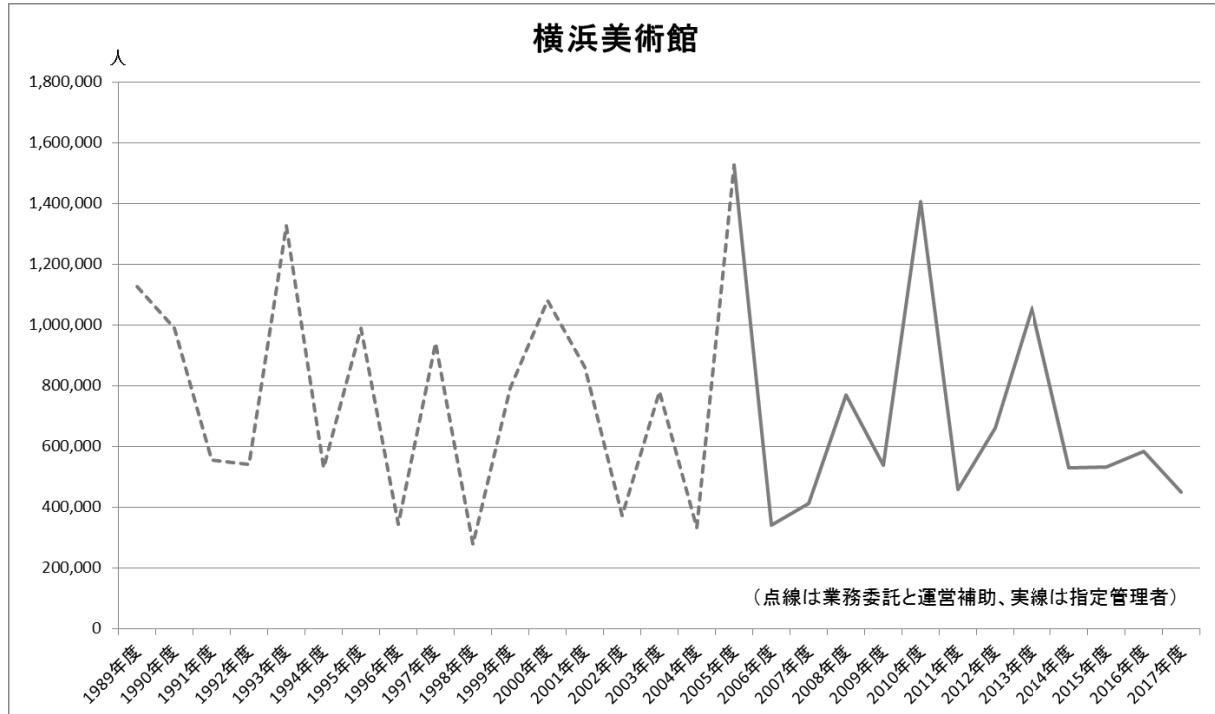
4. 主な事業：

○施設管理、事務管理、学芸業務、教育普及、サービス、広報などのほか、トリエンナーレ対応のため国際チームを設置する。

5. 運営上のアイディアや工夫

- 全国の美術館の中でも美術教育に積極的に取り組んでいる。開館当初から造形教育をしていたが、その後、鑑賞教育にも取り組むようになっている。アーティストや教育担当者をスタッフとして位置付けている。
- 芸術支援プログラムとして、美術館協力会、コレクション・フレンズ、Heart to Art を実施している。
- 広報、プロモーションを積極的に行う。
- 美術教育として鑑賞教育にも取り組む。

6. 入館者数



○2017年度 451,228人。展覧会の企画により、100万人を超える年度もある。近年（2014～2016年度）は50万人台で推移。

7. うまくいっていることは何か

- 市にとっては、少ない予算で効果を上げている。
- 市と<政策協働型>となっているが、市と指定管理者が同じ士俵に上がる事が前提といえる。市と財団と政策経営協議会を定期的に行い、双方がフィードバックすることや、外部評価委員会でも点検することになっている。しかし、市職員の異動により、継続的、安定的に協議することが難しいことがある。

8. 次なる課題

- 建設後30年が経過しており大規模改修が必要である。
- 外部評価委員会による評価の基準が曖昧である。何をもって評価するのか不明。
- 指定管理の更新が前提としてあるため、継続的な展望をもてない。
- 今後の大規模改修、トリエンナーレ、指定管理の更新などが錯綜する、先を見通せないことに対する不透明感がある。

9. その他

- 横浜トリエンナーレ（3年）は、当初は市がマネジメントして市内の他施設が会場であったが、2011年から美術館がメイン会場になり、2014年からは美術館の指定管理業務の一部に位置付けられる。
- 東京（国立新美術館、国立西洋美術館、東京都美術館等）と同じ企画をしても通用しない。特徴を出すことが求められる。
- 指定管理になってから変わったこと
(外部環境)
 - ・美術館開館当初に比べると、美術館に求められるものが圧倒的に広がるようになった。

- ・自治体からの予算が減った。
- ・美術館の利用者は、愛好家が多くいたが、多様な人達を相手にするようになっている。
- ・みなとみらい地区の商業施設や観光施設にとって、美術館に対する期待が高くなっている。

(内部環境)

- ・展覧会の数は増えないが関連事業が増えている。
- ・委託期に比べると市からの予算は大幅に減った。指定管理1期目は、財団からの提案によるものであったが、委託期の予算額から比べて半減した。人件費やランニングコストも賄えなかった。その後、現在の指定管理料となった。
- ・職員全員に経営感覚が求められるようになった。
- ・市の動向に対して敏感になっている。
- ・学芸員が美術館の基礎的機能（研究）をすることがしにくくなっている。出張調査する機会が減っている。事業に直接つながらないような予算は削減されている。

○市と財団との協約について、美術館が直接関与することはない。財団の収益率を現状36～37%を40%に達成目標にしていることに疑問をもつ。

○財団の内部留保は、小規模な修繕、美術館30周年記念事業、トリエンナーレでの不足分などに充てる。

横浜ユーラシア文化館

調査日：2017年8月2日

応対者：副館長

住所：神奈川県横浜市中区日本大通12

1. 基本情報

○設置者：横浜市

○担当部局：総務部教育委員会生涯学習文化財課

○開館年：2003年3月15日 都市発展記念館と共同管理

○設立の経緯：

- ・江上波夫氏が自身の収蔵品を横浜市に寄贈することを希望し、横浜市が受け入れた（無償）。
- ・コレクションの活用を活用委員会で検討。
- ・旧電信電話局（登録文化財）を活用し、リニューアルすることに決定。
- ・当初はユーラシア全般の展示・調査をするものを考えたが、困難だったため、都市発展記念館と分ける形で開館した。

○博物館法上の区分：博物館類似施設

○延床面積：2,906 m²

○指定管理者以前の運営形態：財団法人横浜市ふるさと歴史財団が業務委託により受託していた。

○指定管理者の導入時期：2006年度

○指定管理期間：1期2期5年／現在3期10年

○指定管理料（2015年度）：ユーラシア文化館93,304,000円は維持の方向となっている。

○予算（2017年度）：96,104,000円

○指定管理者の団体名：公益財団法人横浜市ふるさと歴史財団

○運営管理形態：全ての業務を指定管理者が担当する。

○利用料金制導入：採用する。

- ・基本的に、常設展示の入館料
- ・企画展の利用料金は入らない（企画展の料金で常設展も閲覧可能）
- ・事業収入が、企画展の入館料、図録の販売金、ショップの売り上げ（指定管理事業ではない）

○組織とスタッフ数（2016年度）：

館長1名

ユーラシア文化資料課長（ユーラシア文化館副館長）1名

学芸員担当係長1名 学芸員3名

管理係長1名 事務3名

※管理係職員（事務）はユーラシア文化館と都市発展記念館を兼務。

※指定管理以前の業務委託の時期と人数はほぼ同じ。

○その他：

- ・所蔵作品：江上波夫氏が横浜市へ寄贈した収蔵品（約2万7000点）。大半が書籍、3000点ほどが実物資料。

2. 指定管理者になった経緯

○公募に応募して採用された。

3. ミッションや運営方針などの見直し（提案）

○職員たちにより博物館の基本理念や事業計画などについて度重なる検討会が行われた。

4. 主な事業

○博物館業務 企画展

2016「ギリシャ考古学の父シュリーマン—初公開！ティリンス遺跡原画の全貌」
「エジプトのイスラム都市を掘る—日本調査隊によるフスタート遺跡の発掘成果」

「増田彰久写真展 アジアの近代建築遺跡」

2017 「タイ・山の民を訪ねて 1969~1974」

「魅惑のランプ—古代地中海からヨーロッパ・アジア、日本まで」

○学校教育との連携。

○インド関係の展覧会のときは、横浜のインドコミュニティに働きかける。

5. 運営上のアイディアや工夫

○学校の児童を呼び込む

- 市内の学校や一部川崎の小学校にも解説や体験を行うようにした。その結果、神奈川県警→ユーラシア文化館・都市発展記念館という見学のコースが出来た（約120校が見学）。

- 去年から学校の先生向けの講座も始めた。

○イベントを行うようになった

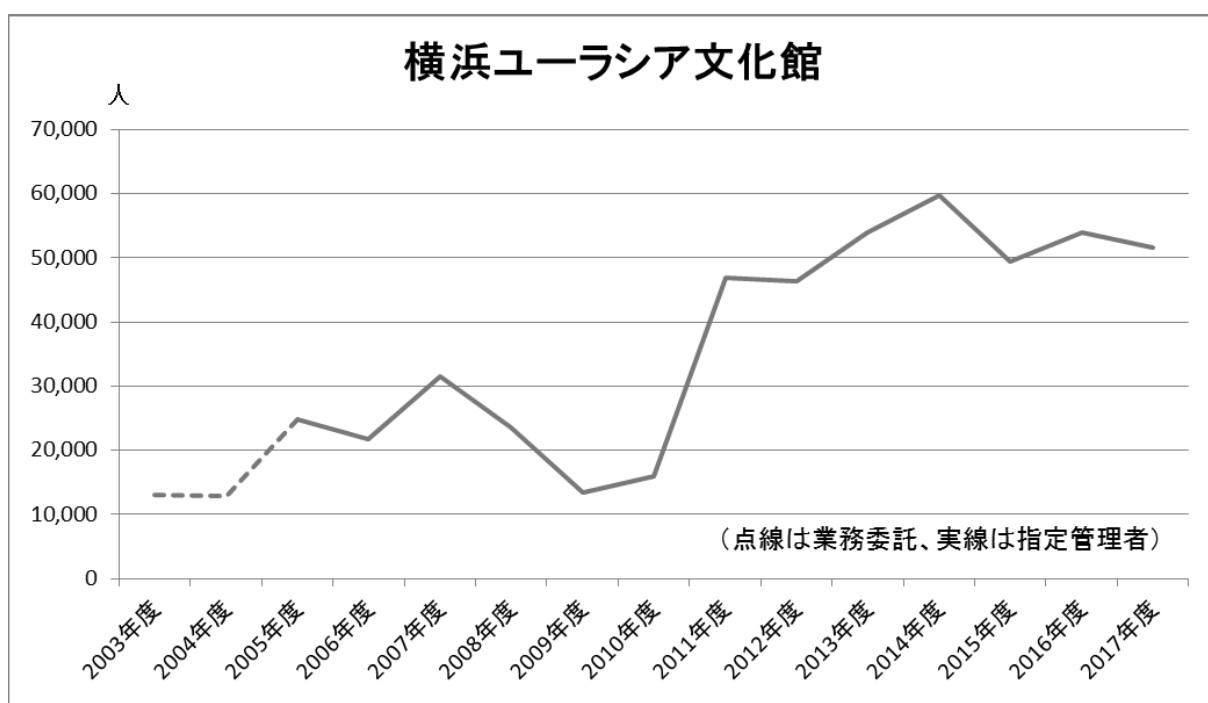
- 開館祭：電信局だった建物の見学会。春/山の日に無料開館を行い、ワークショップや中庭で大道芸を行う。

○展覧会のときは、オリジナルのワークショップを行う

○展覧会にあった商品をショップなどで販売する

○商店街に活性化委員会があり、出し物等をやっている。

6. 入館者数



7. うまくいっていることは何か

○モンゴルの移動式住居のゲルの組み立てイベントが好評である。

8. 次なる課題

○人の問題

- 学芸員が足りない。世代継承がこのままでは出来ない。

○立地の問題

- 誘導するために看板を出してはいけないなど目立ちづらく、なかなかユーラシア文化館に来てもらえない。

9. その他

○指定管理になってから変わったこと

当初は特になかった。しかし、2006年から指定管理になった後、2009年・2010年で入館者数が減ったことで、ユーラシア文化館を廃止し歴史博物館と統合、都市発展記念館も開港記念館に統合するという動きがあったが、結果として統合されずそのまま残った。2011年に「横浜市の文化財施設あり方検討会」が設置される。

→入館者を増やすため工夫するようになる。その結果、現在、入館者は増加している。つまり、指定管理になって変わったというよりも、検討会からの指摘によって変わった。

横浜都市発展記念館

調査日：2017年8月2日

応対者：副館長

住所：神奈川県横浜市中区日本大通12

1. 基本情報

○設置者：横浜市

○担当部局：総務部教育委員会生涯学習文化財課

○開館年：2003年3月15日

○博物館法上の区分：博物館類似施設

○延床面積：2906.09 m²

○指定管理者以前の運営形態：財団法人横浜市ふるさと歴史財団が業務委託により受託していた。

○指定管理者の導入時期：2006年

○指定管理期間：1期・2期は5年、3期目から10年（現在3期目）

○指定管理料（2015年度）：都市発展記念館87,897,000円は維持の方向となっている。

○予算（2017年度）：95,779,000円

○指定管理者の団体名：公益財団法人横浜市ふるさと歴史財団

○運営管理形態：全ての業務を指定管理者が担当する。

○利用料金制導入：採用する

○組織とスタッフ（2016年度）：

館長1名、副館長1名（開港資料館副館長が兼務）

学芸担当係長1名

学芸員2名

管理係長1名 事務3名

※管理係職員（事務）は都市発展記念館とユーラシア文化館を兼務。

※指定管理以前の業務委託の時期と人数はほぼ同じ。

2. 指定管理者になった経緯

○公募に応募して採用された。

3. ミッションや運営方針などの見直し（提案）

○職員たちにより博物館の基本理念や事業計画などについて度重なる検討会が行われた。

4. 主な事業

○企画展

2016 「横浜・山下公園一海辺に刻まれた街の記憶」

「焼け跡に手を差しのべて一戦後復興と救済の軌跡」

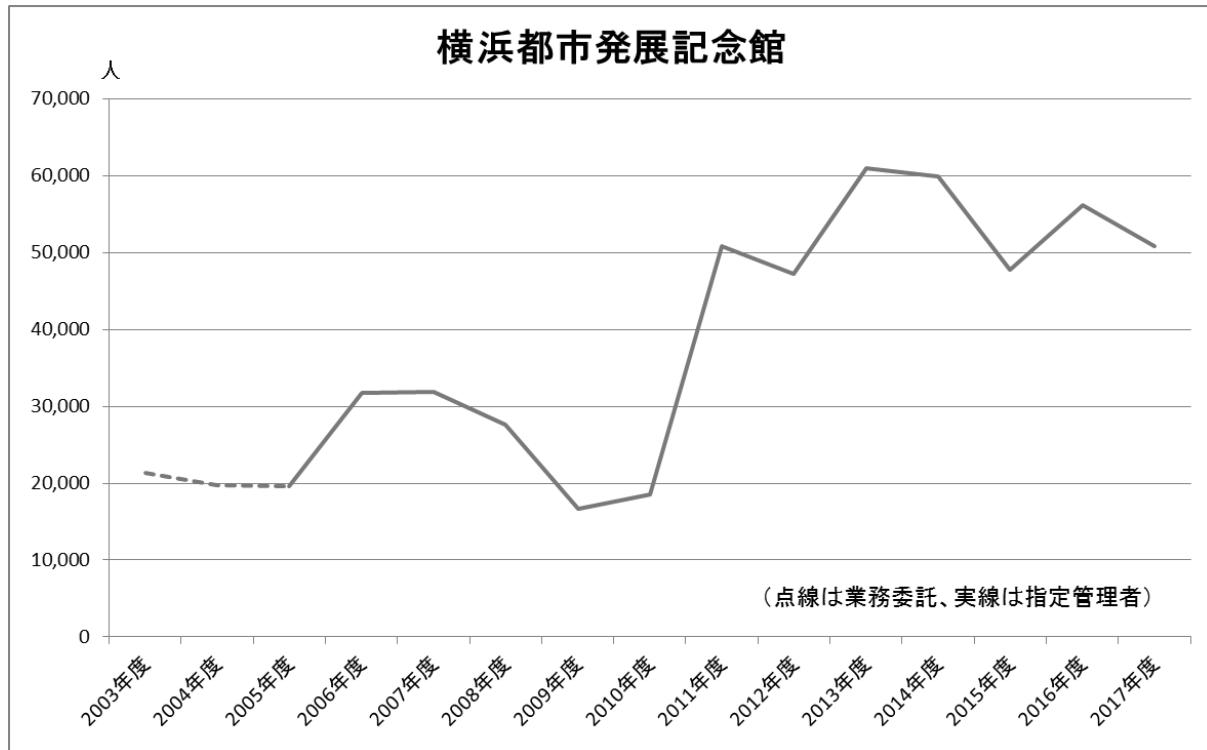
2017 「ようこそ！横浜地図ワールドへ」

「ウォーターフロントシティ横浜 みなとみらいの誕生」

5. 運営上のアイディアや工夫

○財団運営において開港資料館、市史資料室との連携を図るなかで都市発展記念館の位置付をより明確化する。

6. 入館者数



7. うまくいっていることは

- 市民向けのイベント（ユーラシアと交互で／固定のお客さんも出来た）。

8. 次なる課題

- 夜間開館しても、あまり人が集まらず、開館日を変更する。

9. その他

- 指定管理になってから変わったこと

3施設（市史、開港、都市発展）が連携し、展示などを行うようになった。例：関東大震災の展示

・データの共有→横浜開港以降の展示は、3館で行うのだという意識がある。

・それぞれの館の成り立ちもあるので、同じテーマでも会期を別にする、展示内容を変えるなどしている。

横浜市歴史博物館

調査日：2017年8月2日

応対者：歴史博物館副館長、歴史博物館主任学芸員、公益財団法人横浜市ふるさと歴史財団総務課長、横浜ユーラシア文化館副館長

住所：神奈川県横浜市都筑区中川中央1-18-1

1. 基本情報

○設置者：横浜市

○担当部局：教育委員会生涯学習文化財課

○開館年：1995年

○博物館法上の区分：博物館類似施設

○延床面積：9269 m² 地上6階地下1階

○指定管理者以前の運営形態：財団法人横浜市ふるさと歴史財団が業務委託により受託していた。

○指定管理者の導入時期：2006年

○指定管理期間：現在3期10年（1期と2期は5年）

○指定管理料：指定管理料（歴史博物館2015年度412,444,000円）は、維持の方向となっている。

○予算（2017年度）：442,841,000円

○指定管理者の団体名：公益財団法人横浜市ふるさと歴史財団

※5館：同館、ユーラシア文化館、都市発展記念館、開港資料館、三殿台考古館を指定管理する。

○運営管理形態：全ての業務を指定管理者が担当する。

○利用料金制導入：有り。利用料金収入17,267,000円（2015年度）

→入館料・施設使用料・駐車場利用料金・企画展・ショップの売り上げ

・指定管理料はほぼ変わらない。

・指定管理料と利用料金の合計を館全体の予算とする。利用料金収入が減少しても指定管理料は増額されないが、利用料金収入が増えても指定管理料は減らされることはない

○組織とスタッフ数（2016年度）：

館長1

前近代歴史資料課長（歴史博物館副館長）1

担当課長1

学芸担当係長2

管理係長1

学芸員7（内1人司書）

固有事務3

有期事務1（現在1欠員）

臨時雇用は20人（アルバイト：学芸補助や教育普及、ミュージアムショップの会計）

※組織とスタッフは、指定管理前とは変化している。

※以前は、管理係は設置されておらず、総務課に事務をやる部署が設置されていた。

※指定管理になってからまとめ、市からの派遣職はすべて引き上げた。

※受付・警備・清掃・設備は外注。

2. 指定管理者になった経緯

○公募に応募して採用された。

3. ミッションや運営方針などの見直し（提案）

○職員たちにより博物館の基本理念や事業計画などについて度重なる検討会が行われた。

4. 主な事業

- 施設管理、事務管理、学芸業務、教育普及、サービス、広報など

5. 運営上のアイディアや工夫

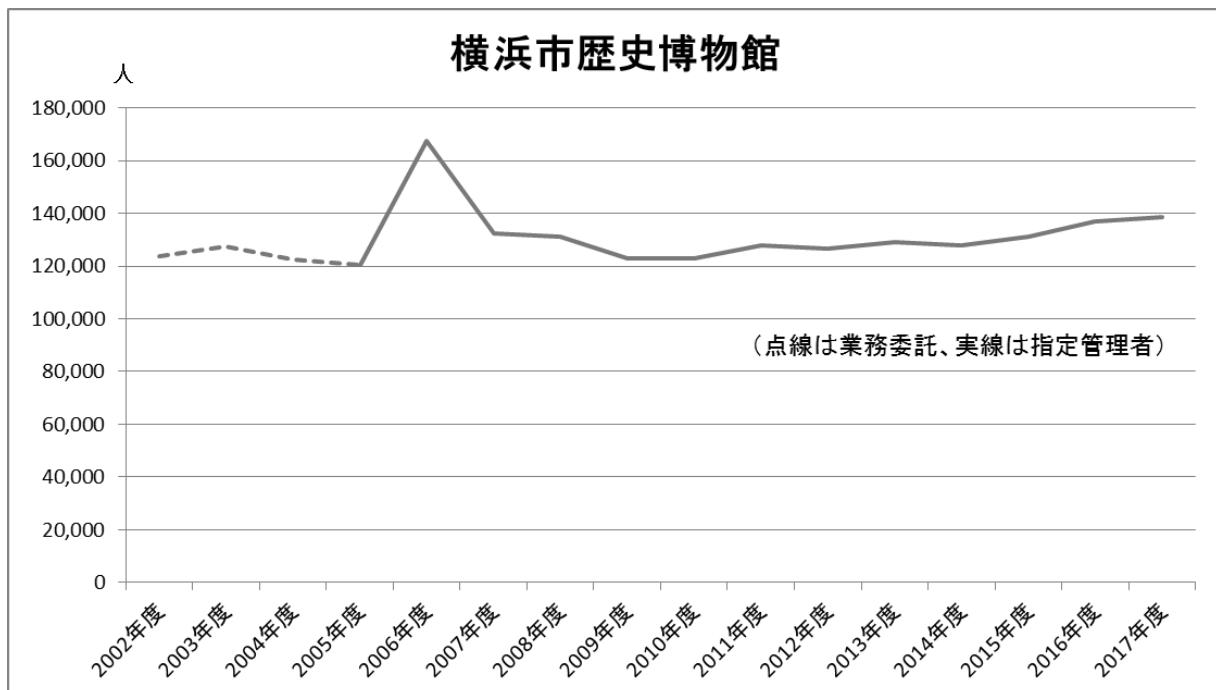
- 協約で指摘されて学校団体の受け入れ、集客のためのイベント開催などについて工夫などをするようになった。

- シティー博物館とローカル博物館の区分けは意識的に行っている。

→企画展はオール横浜とし、イベントは地域に着目する。

意図的に地域との付き合いをしたことで、市民からは敷居が低くなったと聞く。

6. 入館者数



※常設展は減少、企画展の増加の傾向。今後、常設展と企画展の入館者数は逆転すると考えられる。

7. うまくいっていることは何か

- チームワークがよいこと。

- 第二世代から第三世代への交代はうまくいっている（現在の管理職は第二世代）。

- 歴史博物館の軸は、学校との連携と横浜の地域の歴史を扱うこと（企画展・教育普及）。

- 3期目に、指定管理期間がそれまでの5年から10年になったことで、これまで課題であった事業の引き継ぎや人材育成などが可能になった。

- 寄付金の受付を行うようになった。指定管理になってから、積極的に寄付金を受け付けるようになった。

- ボランティアに関してボランティア組織が充実している。

8. 次なる課題

- 人員配置について

世代交代にともない知識やスキルの受け継ぎが必要である。

- 全体を通じていえるが、常設展示の集客が減っている。しかし、現状では抜本的な展示変更は出来そうもない。

- 施設・装置も経年劣化している。市からの修繕費も少なく大幅なリニューアルは不透明である。

9. その他

○指定管理者になってから変わったこと

外部団体（企業・NPO）との付き合いがより可能になり、外部団体との繋がりが徐々に活発化している。

○文化庁などから外部資金をうけるようになった。

○ボランティアに関して

ボランティア組織は充実している。活動支援ボランティア 40 人。別にガイドの会のボランティア 100 人弱（屋内ガイドと屋外ガイド一緒）。OB会（講座などを行った人たち）の活動もあり、友の会的な人たちの支援を得ている。

○寄付金の受付を行うようになった

指定管理になってから、積極的に寄付金を受け付けるようになった。

○指定管理になって変わったというよりも、5館体制になってから変化した

指定管理を続けるためには、協約の3年、5年をどうするかが重要。ミッションを果たしながら続けるためには、協約をクリアすることが重大な課題となっている。

高岡市美術館

調査日：2017年6月21日

応対者：副館長、公益財団法人高岡市民文化振興事業団総務課長

住所：富山県高岡市中川1丁目1番30号

1. 基本情報

○設置者：高岡市

○担当部局：市長政策部（2017年3月まで教育委員会）

○開館年：1951年（現美術館は1994年新館オープン）

○設立の経緯：1951年に開催した産業博覧会の美術館パビリオンとして建設。博覧会後、美術館となる。銅器を中心とする伝統工芸を中心とした展示公開。当時、東京国立博物館の専門家から指導を受ける。その後、老朽化などのために新館建設。

○博物館法上の区分：登録博物館

○延床面積：5630.99 m²

○指定管理者以前の運営形態：開館当初から同財団法人が業務委託をうける。

○指定管理者の導入時期：2006年4月

○指定管理期間：1期5年（当初は3年）

○指定管理料：124,926,000円（2017年度）

○予算：181,759,000円（2017年度）

○指定管理者の団体名：公益財団法人高岡市民文化振興事業団

※同財団は、他に高岡市立博物館、万葉歴史館、カメラ館などの文化施設の指定管理者。

○運営管理形態：全ての業務を指定管理者が担当する。

○利用料金制導入：事業によって取り扱い方が異なる。3つの形態。

パターン1：企画展・特別展（定期的）は、指定管理料に収入額（見込み）を予算化する。

パターン2：実行委員会方式（マスコミ、財団など）。収支がプラスになった場合は、構成団体で折半する。

パターン3：特別展（定期外）。指定管理料以外に、市から補助金が出る（入館料収入を見込んだ額）。補助金額を上回った場合には市に残金を返金する。例えば、大伴家持生誕1300年記念特別展。

○組織とスタッフ数（2016年度）：館長1（嘱託）、副館長1（嘱託）、学芸員4、同臨時2、総務1、同臨時2（受付・監視は外注）。

2. 指定管理者になった経緯

○これまで管理運営をしてきた経緯を踏まえて随意契約する。

3. ミッションや運営方針などの見直し（提案）

○特になし（業務委託の時期と同じ）

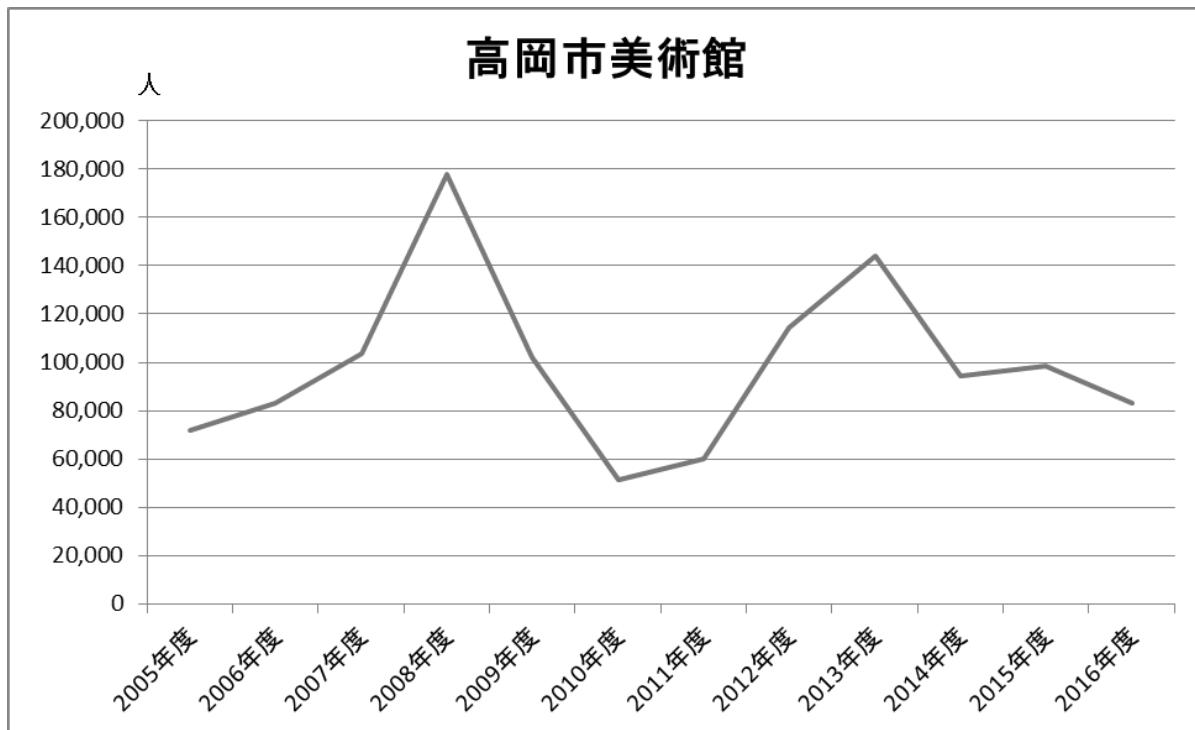
4. 主な事業

○施設管理、事務管理、学芸業務、教育普及、サービス、広報等

5. 運営上のアイディアや工夫

○特になし

6. 入館者数



7. うまくいっていることは何か

特になし

8. 次なる課題

指定管理料が行政の財政状況に影響される。指定管理の契約期間の途中年度で指定管理料のシーリングが行われる。

予算作成の際に、展覧会ごとに入館者数（見込み）を算出するが、目標人数に達しないことがある。

高岡市立博物館

調査日：2017年6月22日

応対者：副館長、公益財団法人高岡市民文化振興事業団事務局長、同総務課長

住所：富山県高岡市古城1-5

1. 基本情報

○設置者：高岡市

○担当部局：市長政策部（今年3月まで教育委員会）

○開館年：1970年6月（1994年に美術館の移転に伴い同建物を博物館施設に加える）

○博物館法上の区分：登録博物館

○延床面積：1,905.21 m²

○指定管理者以前の運営形態：開館当初は直営（～1995年）。1996年度から同財団法人が業務委託をうける（2005年度まで）。

○指定管理者の導入時期：2006年4月

○指定管理期間：1期5年

○指定管理料：39,912,000円（2017年度）

○予算：44,581,000円（2017年度）

○指定管理者の団体名：公益財団法人高岡市民文化振興事業団

※同財団は、他に高岡市美術館、万葉歴史館、カメラ館などの文化施設の指定管理者。

○運営管理形態：全ての業務を指定管理者が担当する。

○利用料金制導入：入館料は無料。

○組織とスタッフ数：

館長1（非常勤）、副館長1（嘱託）、事務職1（非常勤）、学芸員2、同非常勤3（2016年）

2. 指定管理者になった経緯

○これまで管理運営をしてきた経緯を踏まえて随意契約する。

3. ミッションや運営方針などの見直し（提案）

○特になし（業務委託の時期と同じ）

4. 主な事業

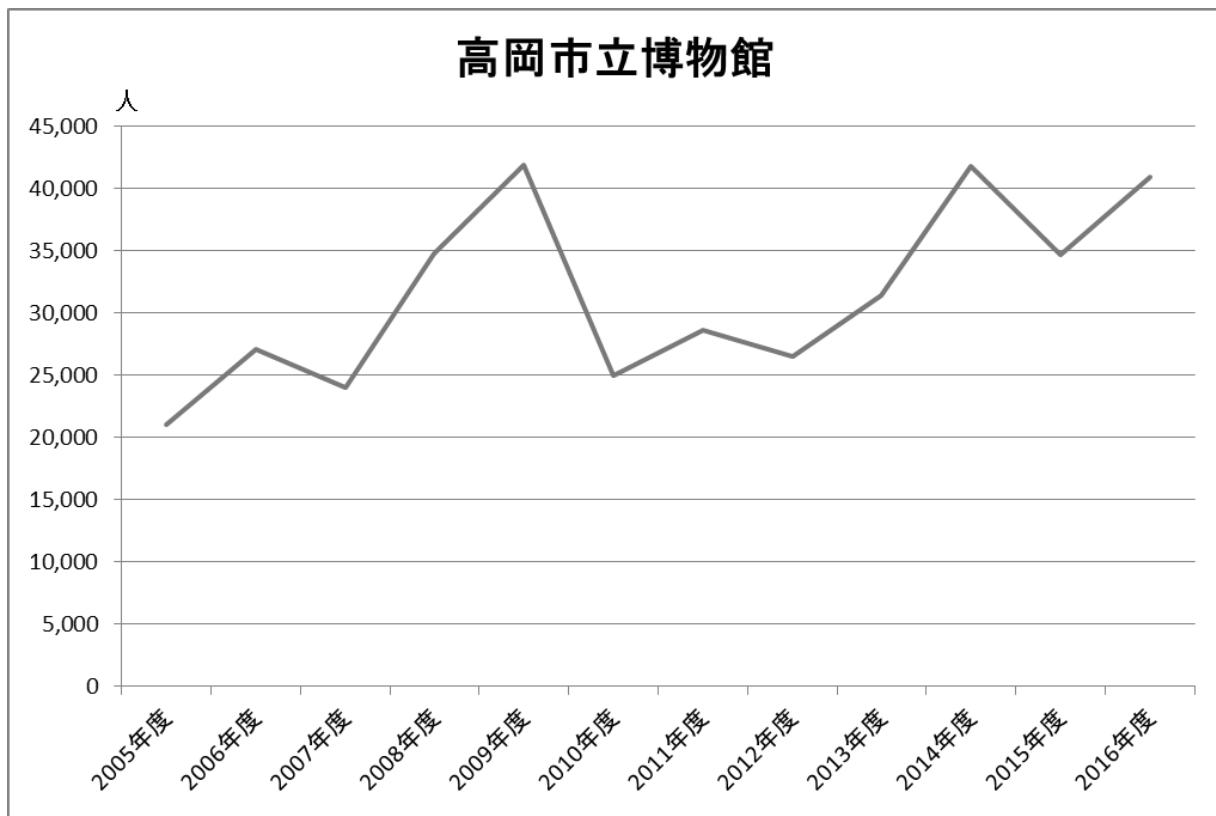
○施設管理、事務管理、学芸業務、教育普及など

○常設展、企画展・特別展（年1回）、講座（古文書シリーズ、月1回）など

5. 運営上のアイディアや工夫

○市民参加型の事業としては、古文書ボランティア（月1回来てもらい、館所蔵の古文書の解読作業をする）。古文書講座から発展したもの。

6. 入館者数



※緩やかな増加傾向。新幹線の開通によると思われる。

※利用者層は、リタイヤ世代が目立つ。

7. うまくいっていることは何か

- 特になし

8. 次なる課題

- 施設の老朽化。
収蔵庫が狭い。
資料整理が追付かない。
立地環境が湿気が多い。

金沢 21 世紀美術館

調査日：2017年8月24日

応対者：総務課課長補佐

住所：石川県金沢市広坂1-2-1

1. 基本情報

○設置者：金沢市

○担当部局：文化スポーツ局文化施設課

○開館年：2004年10月

○設立の経緯：金沢大学附属小中学校の跡地。地元の美術団体を中心に美術館の建設要望があり、「美術館」の建設について、地元の商店街をはじめ市民の方々の意見を聞く。1996年時点で学芸員も採用。付近から石川県庁も金沢大学も郊外に移転する。金沢を文化都市にしたい、美術館によって、新しい文化の創造とまちの賑わいの創出に寄与したいという、前・市長の強い意志があった。

○博物館法上の区分：博物館相当施設

○延床面積：17,069 m²（美術館）※駐車場・駐輪場を含めると 27,920 m²

○指定管理者以前の運営形態：開館時から指定管理者制度を導入。

○指定管理者の導入時期：2004年

○指定管理期間：1期5年

○指定管理料：約7.9億円

○予算：8.4億円

収入：約8.4億円（市負担4.0億円、観覧料等市歳入3.9億円、物販等収入0.5億円）、収益率約50%

支出：約8.4億円（人件費：2.4億円、施設管理費3.6億円、事業費2.4億円）

※毎年度、予算要求して査定される。市は同財団が指定管理する全ての文化施設を一括して予算化する。

○指定管理者の団体名：公益財団法人金沢芸術創造財団

※同館以外に、金沢能楽美術館、金沢市芸術文化ホール、金沢市民芸術村、金沢市牧山ガラス工房、金沢市おしがはら工房、金沢湯涌創作の森などの文化施設の指定管理者。

○運営管理形態：施設管理、事務管理、学芸業務、教育普及、サービス、広報等。

○利用料金制導入：なし

○組織とスタッフ数（2017年度）：館長1（財団）、副館長1（財団）、総括マネジャー1（財団）、総務課10（市派遣5、財団5）、学芸課12（全て財団）、交流課8（市派遣1、財団7）、広報室5（全て財団）

2. 指定管理者になった経緯

○随意契約。

※金沢市は、指定管理者制度の導入にあたり、基本方針を示している。これは市長（当時）の意向によるものである。公募せずに選定するケースと公募するケースに区分して、民間に出るものと、そうでないものを次のように説明している（市ホームページ公開）「施設の性格及び設置目的に照らし、管理を代行する者を特定することが必要な施設については、管理運営を委ねるにふさわしい団体を公募せずに選定することとする」とし、「芸術創造事業及び人材育成事業を主体とする施設」（金沢市芸術創造財団が指定管理する施設が該当する）「寄附等の文化資産の展示と事業展開を主体とする施設」（同財団が指定管理する全ての施設はこれに該当する）。その他に「地域コミュニティ施設」「福祉・保健の向上を図る特別な事業展開を主体とする施設」などもある。一方、指定管理者を公募する事例は、駐車場やプール、体育館、テニス場など。民間が効率的に運営することができる、としている。

3. ミッションや運営方針（提案）

○「世界の「現在（いま）」とともに生きる美術館」「まちに生き、市民とつくる、参画交流型の美術館」「地域の伝統を未来につなげ、世界に開く美術館」「子どもたちとともに、成長する美術館」という4つのミッションをもつ。

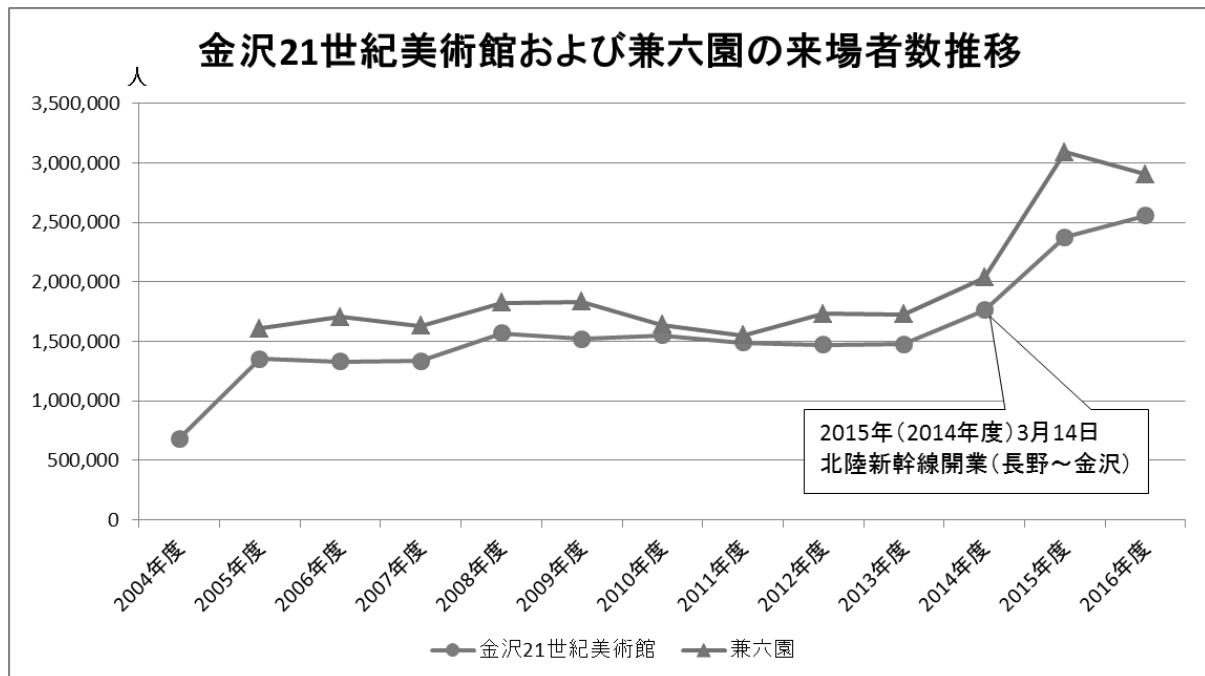
4. 主な事業

- 展覧会事業、教育研究普及、生涯学習基盤整備事業、地域文化活性化支援事業など
- 貸館事業：市民ギャラリー（展覧会など市民等の発表の場）、シアター（音楽・映画・ワークショップなど）、加賀藩前田家ゆかりの茶室を移築（お茶室）
- 地域等との連携：周辺商店街等（アート de まちあるき事業）、ミュージアム・グッズ開発、美術工芸大学などとの連携（卒業作品展開催など）

5. 運営上のアイディアや工夫

- 設計上の工夫：無料ゾーンは通り抜けできる。有料エリアもすこし見える。例えば、展示作品のプール（上：無料 下：有料）だが、無料ゾーンから有料スペースに行きたくなるように工夫されている。
- ミュージアムクルーズ：小学校は 61 校 4300 人（引率者含む）（2016 年度）
当初は全学年を対象にした。現在 4 年生のみ。（学校現場と検討を重ね、子どもたちの成長（感受性）と学習段階から小学 4 年生を対象とした。）バスで送迎する。バス協会から各バス会社が配車する。館としても 1 台、アートバスを保有。ボランティアクルー（69 人）が対応する。
- キッズスタジオ
- 美術館だけでなく複合施設という考え方をとっている。授乳室、託児所（NPO、保育士）（有料）に子供をあずけて、商店街で買い物をしてもよい。シアターは音楽などパフォーマンス（使わないときは貸し館）、茶室も貸している（前田家ゆかりの建物を移築）ので地元のお茶会の人達が利用する。すると和服姿の人達が美術館に入館する流れにもなる。GW は広場に SL を走らせたりカフェをやったりするなど、賑わいを創出している。
- 商店街との連携。「アート de まちあるき」。飲食店の丸いコースターを持参→美術館団体割引料金、美術館の半券→ドリンク一杯サービスなどがある。提携する商店（約 300 店）によってサービスは異なる。
- 市民ギャラリー：地元の工芸大学、子どもたちの作品などを展示することで、地域に密着した活動をする。親や祖父母や知り合いなども来館し、幅広い波及効果がある。

6. 入館者数



○2016 年度：255 万人（新幹線開業 3 年目にして過去最高）、新幹線効果。

○もともと 30 万人程度を想定していたが、大幅に超過。

7. うまくいっていることは何か

- 予想外に多い入館者数（有料、無料）。様々な使い方をしていることの表れと思われる。

8. 次なる課題

- 想定 30 万人を大幅にオーバーしているため、チケット購入の長い列が生じる。チケット販売を効率化すると、入場制限が必要になる。
- 想定入館者数をはるかに超過しているので、トイレやコインロッカーなどが足りない。
- キャバを超えている時間帯もあれば、すいている時間帯もあることから、バランスをとる。
- 美術館の集客力を活かした新たな地域産業の育成。
- 地元商店街やデパートとのさらなる連携。

9. その他

- 4億の税金を投入するが、経済波及効果を試算したところ 100 億円超（商店街の売り上げ、飲食、宿泊など）。
- 開館時間：展示スペース 10:00～18:00、交流スペース 9:00～22:00

金沢くらしの博物館

調査日：2017年8月22日

応対者：公益財団法人金沢文化振興財団事務局長、学芸員

住所：石川県金沢市飛梅町3-31

1. 基本情報

○設置者：金沢市

○担当部局：文化スポーツ局文化施設課

○開館年：1978年6月、金沢市民俗文化財展示館。2007年4月、現在の名称に変更。2016年10月にリニューアルオープン。

○博物館法上の区分：登録博物館

○延床面積：1264 m²

○指定管理者以前の運営形態：直営であったが、1988年に「財団法人金沢市文化財保存財団」（現・公益財団法人金沢文化振興財団）が設立すると、市から管理委託を受ける。

○指定管理者の導入時期：2005年4月

○指定管理期間：1期5年

○指定管理料：14,625千円（人件費別）（同館の管理運営費：12,625千円、事業費：2,000千円）。

※毎年度、予算要求して査定される。市は同財団が指定管理する全ての文化施設を一括して予算化する。年度の途中で見込み額が不足し支出超過がある場合には補正予算で対応する。決算で黒字になれば、余剰分を市に返還する。使用料を市の歳入にする。→今の財政状況は直営期と変わらない。複数の館を横断する費目間の流用ができるため、柔軟な予算執行ができるのがメリット。

※2018年度から、指定管理料は「定額交付金制度」に変更することが市の方針として示されている。

○予算：37,633千円

○指定管理者の団体名：公益財団法人金沢文化振興財団

※同財団は、他に、金沢ふるさと偉人館、前田土佐守家資料館、金沢市老舗記念館、金沢湯涌江戸村、金沢蓄音器館、泉鏡花記念館、室生犀星記念館、徳田秋聲記念館、金沢文芸館、金沢市立安江金箔工芸館、金沢湯涌夢二館、鈴木大拙館、金沢市立中村記念美術館などの文化施設の指定管理者。

○運営管理形態：全ての業務を指定管理者が担当する

○利用料金制導入：なし（来年度から採用する予定。2016年10月にリニューアルオープン後に有料にした）

※今年度、使用料は市の歳入にする。

○組織とスタッフ数（2017年度）：館長1（非常勤）、副館長1（非常勤）、学芸員1（プロバー）、事務3（嘱託1・臨時2）

2. 指定管理者になった経緯

○随意契約。

※金沢市は、指定管理者制度の導入にあたり、基本方針を示している。公募せずに選定するケースと公募するケースに区分して、民間に出るものと、そうでないものを次のように説明している（市ホームページ公開）「施設の性格及び設置目的に照らし、管理を代行する者を特定することが必要な施設については、管理運営を委ねるにふさわしい団体を公募せずに選定することとする」とし、「芸術創造事業及び人材育成事業を主体とする施設」（金沢市芸術創造財団が指定管理する施設が該当する）「寄附等の文化資産の展示と事業展開を主体とする施設」（同財団が指定管理する全ての施設はこれに該当する）。その他に「地域コミュニティ施設」「福祉・保健の向上を図る特別な事業展開を主体とする施設」などもある。一方、指定管理者を公募する事例は、駐車場やプール、体育館、テニス場など。民間が効率的に運営することができる、としている。

3. ミッションや運営方針などの見直し（提案）

○これまで通り変更なし。

4. 主な事業

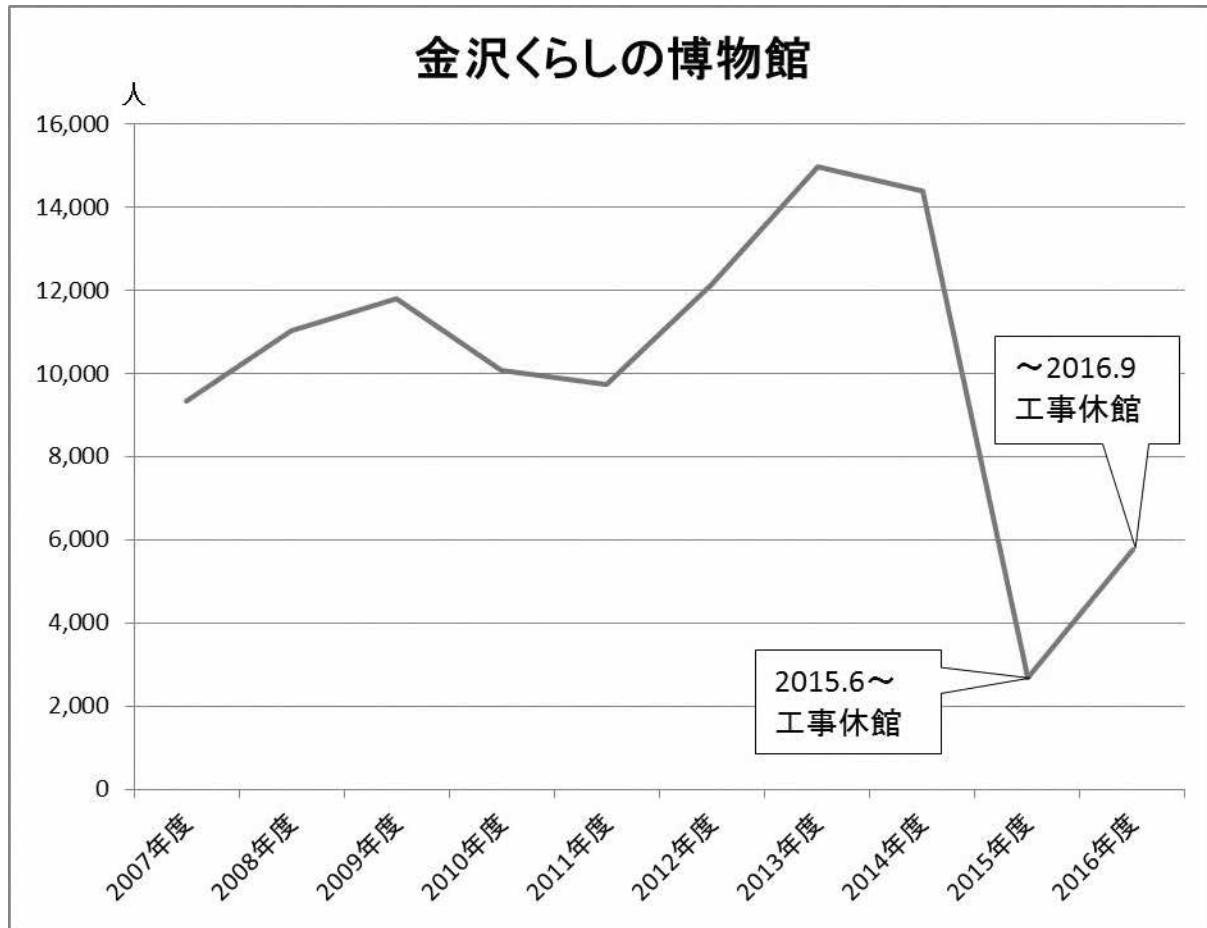
○指定管理：企画展、施設の管理、教育普及

○自主事業：着物体験講座、和傘製作実演、工作教室など

5. 運営上のアイディアや工夫

- 明治の学校の木造建築や昭和時代の生活道具のコレクションなどの特性を生かして、中高年者や福祉施設利用者の来館を促す活動をしている。

6. 入館者数



7. うまくいっていることは何か

- リニューアル後、展示が充実したことや、イベント開催などにより、館が良くなつた。

8. 次なる課題

- 指定管理料以外の自己収入の確保。

鈴木大拙館

調査日：2017年8月23日

応対者：副館長

住所：石川県金沢市本多町3-4-20

1. 基本情報

○設置者：金沢市

○担当部局：文化スポーツ局文化施設課

○開館年：2011年10月

○設立の経緯：前市長は、金沢の文化を大切にし、「文化でまちづくり」を図る方針をもっていた。時を同じくして、地元の経済界からも後押しがあった。生家から近い場所に、屋敷を手放す人がいたため、博物館を作る動きとなった。

○博物館法上の区分：博物館類似施設

○延床面積：631.63 m²

○指定管理者以前の運営形態：開館当初から指定管理者制度を導入する。

○指定管理者の導入時期：開館年

○指定管理期間：1期5年

○指定管理料：6150万円（総額）、(2480万円（人件費別の事業管理費）)

※毎年度、予算要求して査定される。市は同財団が指定管理する全ての文化施設を一括して予算化する。

○予算：6733万円

○指定管理者の団体名：公益財団法人金沢文化振興財団

※同財団は、他に、金沢ふるさと偉人館、前田土佐守家資料館、金沢市老舗記念館、金沢湯涌江戸村、金沢蓄音器館、泉鏡花記念館、室生犀星記念館、徳田秋聲記念館、金沢文芸館、金沢市立安江金箔工芸館、金沢湯涌夢二館、金沢くらしの博物館、金沢市立中村記念美術館などの文化施設の指定管理者。

○運営管理形態：全ての業務を指定管理者が担当する。

○利用料金制導入：なし（2018年度から利用料金制を導入）

○組織とスタッフ数（2017年度）：10名：館長1（学識経験者：非常勤）、副館長1（非常勤）、学芸員1（プロパー）、主任研究員1（プロパー）※、事務4（嘱託3・臨時1）、監視員2（臨時）

※学芸員は企画展など担当、研究員は、鈴木大拙にかかわる研究、学会や発表などを担当。

2. 指定管理者になった経緯

○随意契約。

※金沢市は、指定管理者制度の導入にあたり、基本方針を示している。これは市長（当時）の意向によるものである。公募せずに選定するケースと公募するケースに区分して、民間に出るものと、そうでないものを次のように説明している（市ホームページ公開）「施設の性格及び設置目的に照らし、管理を代行する者を特定することが必要な施設については、管理運営を委ねるにふさわしい団体を公募せずに選定することとする」とし、「芸術創造事業及び人材育成事業を主体とする施設」（金沢市芸術創造財団が指定管理する施設が該当する）「寄附等の文化資産の展示と事業展開を主体とする施設」（同財団が指定管理する全ての施設はこれに該当する）。その他に「地域コミュニティ施設」「福祉・保健の向上を図る特別な事業展開を主体とする施設」などもある。一方、指定管理者を公募する事例は、駐車場やプール、体育館、テニス場など。民間が効率的に運営することができる、としている。

3. ミッションや運営方針などの見直し（提案）

○施設の基本的な考え方は、「鈴木大拙の人柄にふさわしい施設とする」「思索や語らいができる施設とする」「世界に開かれた施設とする」である。

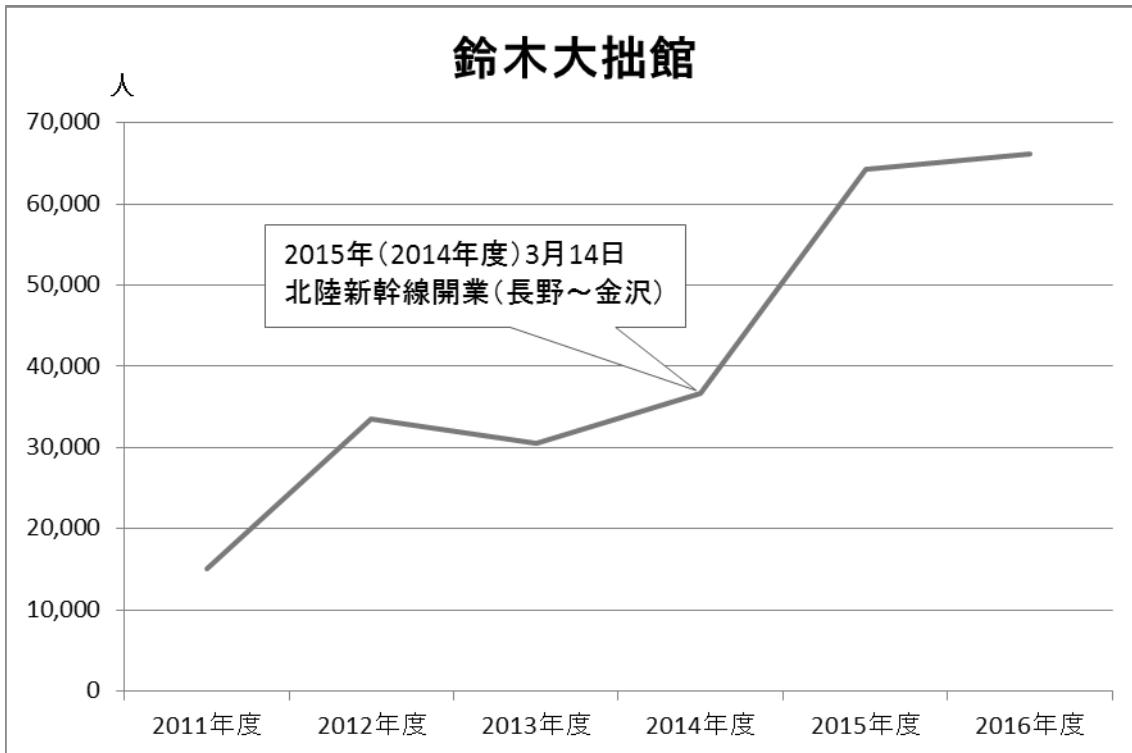
4. 主な事業

○企画展（年4回）、講座などのイベント、ショップ運営

5. 運営上のアイディアや工夫

- 民間との連携がしやすい。例えば、思索空間棟でお茶会をするなど。
- 積極的な広報活動、2016年度は年間85件（メディア、国内、海外、政府観光局JNTO：地元の新聞等除く）

6. 入館者数



※金沢市民14人、県内8人、県外93人（母数115人）、（アンケート調査より）

7. うまくいっていることは何か

- 入館者が増加している。多くは県外から（3/4は県外、関東が多い：新幹線効果と思われる）。外国からも多い（2014年度から倍々で増えている）。
- 入館者増の外的要因は北陸新幹線開通だろうが、それだけではなく、SNSなどでも海外にも記念館が知られるようになったことによる。
- ミュージアムグッズの売上高800万円（本とグッズ）。財団の収入になる。

8. 次なる課題

- ふるさと教育。最近まで、地元の人たちが鈴木大拙を知る機会が少なかった（30代、40代は知らない）。
→地域に鈴木大拙の生き方や功績を普及することが課題。
- 設計時の予想よりも入館者が多いため、館の雰囲気が維持しにくくなる場面がある。また、トイレが込み合うことがある。
- 来年度から定額交付金制度になる。安い業務委託という認識では、現場のインセンティブが働かなくなる危険性がある。

9. その他

- 鈴木大拙は禅の思想を英語で海外に普及したことにより、国内より海外の人たちに知名度がある。
- 知名度が出てきている。Lonely Planetで、金沢の最初に載っている。TripAdvisorでトップ10入り。
- 賛助会員200名、県外者が多い。

大垣市郷土館

調査日：2017年11月30日

応対者：事務局長、郷土館長、総務課長補佐

住所：岐阜県大垣市丸の内2丁目4番地

1. 基本情報

○設置者：大垣市

○担当部局：教育委員会

○開館年：1985年

○設立の経緯：大垣城を治めた11代の歴代藩主である戸田公の顕彰を中心とした資料館として、初代戸田氏鉄が兵庫県尼崎から大垣城に入場してから350年になることを記念して設立した。

○博物館法上の区分：博物館類似施設

○延床面積：791m²

○指定管理者以前の運営形態：開館後は直営（館長：元教員、窓口は市職員を配置、企画展は文化振興課職員が担当していた）、1994年3月に財団法人大垣市文化事業団の設立にともない、同年4月から同財団が業務委託を受ける。

○指定管理者の導入時期：2006年4月

○指定管理期間：4年（3期目から5年）

○指定管理料（2017年度予算）：同館1632万円（他に利用料金40万円）

※利用料金制だが、利用料金の見込み額を予算に組み込む。

※財団全体の指定管理料：3億8千2百万円（11施設）（3期目の年間指定管理料）

※第2期目の指定管理料：3億7千6百万円と3%の増額。職員の人事費の昇給に充てる。

※財団による他の指定管理施設：文化会館・学習館、大垣城、歴史民俗資料館、輪中館、輪中生活館、金生山化石館、赤坂港会館、市民会館

○予算：同館は約1670万円。財団全体は、4億9千7百万円（利用料金収入を見込んで予算を組む）。

※指定管理料に、事業収入1億1千万円を加算する。駐車場、助成金など。

※内部留保は、計画的事業の実施、備品購入、修繕などに充てる。

○指定管理者の団体名：公益財団法人大垣市文化事業団

○運営管理形態：全ての業務を指定管理者が担当する。

○利用料金制導入：採用する

○組織とスタッフ数（2017年度）：

大垣市郷土館：嘱託職員1（館長）、臨時職員2。

財団全体：57名（有給役員1、常用雇用者38（職員21、嘱託17）、臨時雇用（常勤11、非常勤8））。

2. 指定管理者になった経緯

第1期：4年（2006～2009年度）単独指定

第2期：4年（2010～2013年度）単独館の公募、他に応募なし

第3期：5年（2014～2018年度）複数館を合わせて公募、他に応募なし

3. ミッションや運営方針などの見直し（提案）

○財団としての運営方針は5年ごとに改定する市の方針に合わせて検討して変更しているが、郷土館のミッションや運営方針は開館以来、変更していない。

4. 主な事業

○常設展（戸田公顕彰室、郷土歴史室）

○展覧会年6本、年1～2本の企画展、講演会、琴のコンサートなど

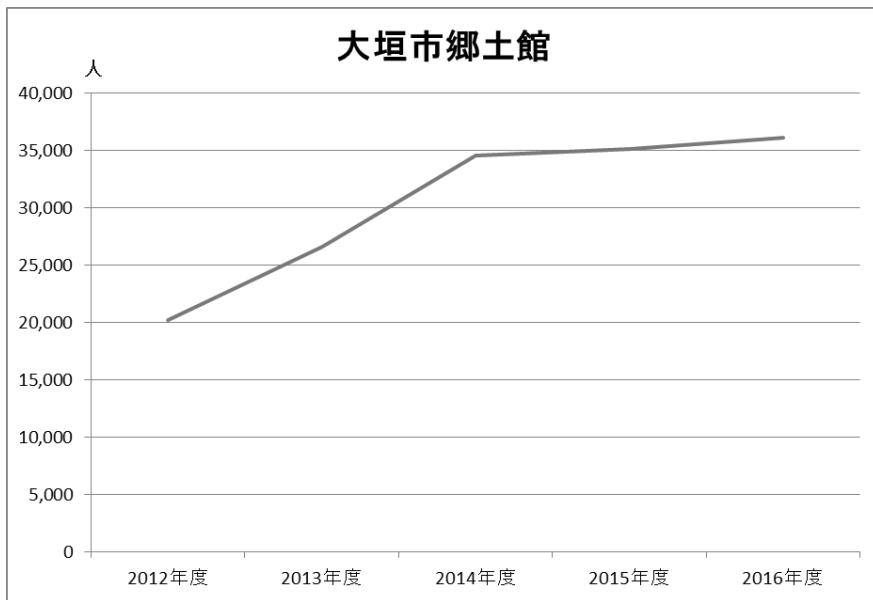
※展覧会は基本的に戸田家をはじめとした郷土の歴史に関するものを実施。

※企画展は地元の美術愛好家によるグループ展など。

5. 運営上のアイディアや工夫

- 指定管理者による柔軟な対応ができる。大垣城とのセット券などのアイディアを生かせる。

6. 入館者数



※2013年度以降の増加傾向は、大垣城とのセット券（両館共通券150円）にしたことによる。大垣城を見た後に郷土館に来館するようになった。

※7～8割は県外。市内1割、市外1割。

7. うまくいっていることは何か

- 予算も柔軟に執行できる。
- 財団が複数施設を指定管理することにより業務の効率化や経費を削減することができる。
- SNSの活用。
- 意思決定が速いこと。
- 利用者のニーズにあった運営をすることができる。

8. 次なる課題

- 市立の周辺施設との連携が不十分である。近隣に直営館、指定管理館が混在するために、利用者への対応の統一が十分に取れていない。
- 市の財産などの管理問題。市が所有する収蔵資料を財団が指定管理するにあたり、事前に整理しておらず、台帳の不備や評価額が不明のままになっている。台帳に未登録の資料もある。
- 展示ディスプレイの老朽化。日焼けや破損などは修理できていない。
- 有料の貸しスペース（和室、画廊）の稼働率が著しく低い。理由は、駐車スペースがないことによる。

滋賀県立安土城考古博物館

調査日：2018年3月9日

応対者：学芸課長、管理課長、学芸員

住所：滋賀県近江八幡市安土町下豊浦 6678

1. 基本情報

○設置者：滋賀県

○担当部局：教育委員会文化財保護課

○開館年：1992年11月

○設立の経緯：滋賀県のほぼ中央に位置する安土・五個荘・能登川の3町は、県の地理的に中心というだけではなく、自然や歴史においても代表的な地域であることから、そこに存在する山や川等の自然、神社、寺院、城跡、遺跡などの歴史、水田や道、家々などの実生活の全てのものが博物館資料であるとして総合的にとらえ、従来の博物館とは異なる特性をもつ「地域博物館」が策定された。1970年にその中核施設として「近江風土記の丘資料館」が開館した。その後、20年ほど経過したが、国の「風土記の丘設置要領」の目的に十分達成しているとはいえないことから、1987年に「近江風土記の丘活性化懇談会」を設置し歴史公園として再整備する提言が行われたことを受けて、現在の博物館が1992年11月1日に開館した。

○博物館法上の区分：登録博物館

○延床面積：5,846 m²

○指定管理者以前の運営形態：財団が業務委託を受ける。

○指定管理者の導入時期：2006年4月

○指定管理期間：第1期5年、2期目以降5年

○指定管理料：約1億5千万（年間）

※利用料金制だが、利用料金の見込み額を予算に組み込む。

※財団職員の給与は県職員と同一の扱い。職位給表や昇給も県職員に準じている。よって、昇給分については指定管理料の予算に見込まれる。なお。派遣職員の給与は指定管理料から支出する。

○予算：159,247,160円（2017年度決算）

○指定管理者の団体名：公益財団法人滋賀県文化財保護協会

※同館のほかに滋賀県立琵琶湖文化館（休館中）の管理運営委託、滋賀県埋蔵文化財センター業務を受託する。

○財団の歩み：1970年に風土記の丘を運営するために設立。1992年に同館の業務委託を受ける。

○運営管理形態：全ての業務を指定管理者が担当する。

○利用料金制導入：予算に組み入れる。

○組織とスタッフ数：

館長1名（県OB職員）

管理課2名（うち県OB職員1名）、嘱託1名

学芸課5名（うち県からの派遣2名）、嘱託1名

○その他：

指定管理料に、利用料金収入、グッズ販売収入を含む。

残金が出た場合は繰越金にする。残金が多い場合には、次期更新時に指定管理料が減額される。

2. 指定管理者になった経緯

○随意指定。その理由は、開館以来（公開承認施設承認後も）運営を委託されてきた団体であるため。

3. ミッションや運営方針などの見直し（提案）

○指定管理に移行するにあたり見直しあしていない。

○設置の趣旨は、「当館は、特別史跡安土城跡をはじめ、史跡觀音寺城跡、同瓢箪山古墳、同大中の湖南遺跡で構成される「近江風土記」の中心的施設として、上記の各史跡を紹介するとともに、ひろく近江の歴史と文化について理解を深めてもらうことを狙いとしています。また、展示活動に加え、講座・講演会や体験学習などの普及啓発事業、考古・歴史・美術資料に関する調査・研究事業を行い、地域の生涯学習・文化財保護の拠点施設として、積極的に活動を展開しています」（同館『平成28

年度年報』2017年4月より)

4. 主な事業

- 特別展（年2回）、企画展（年2回）
- 普及活動：講演会、体験講座、学校対応、お茶会やコンサートなど
- コレクション管理

購入費：なし

収蔵庫：ほぼ一杯（考古、歴史資料。民具はない）。受入れはほぼ不可能な状態。

燻蒸：テント燻蒸

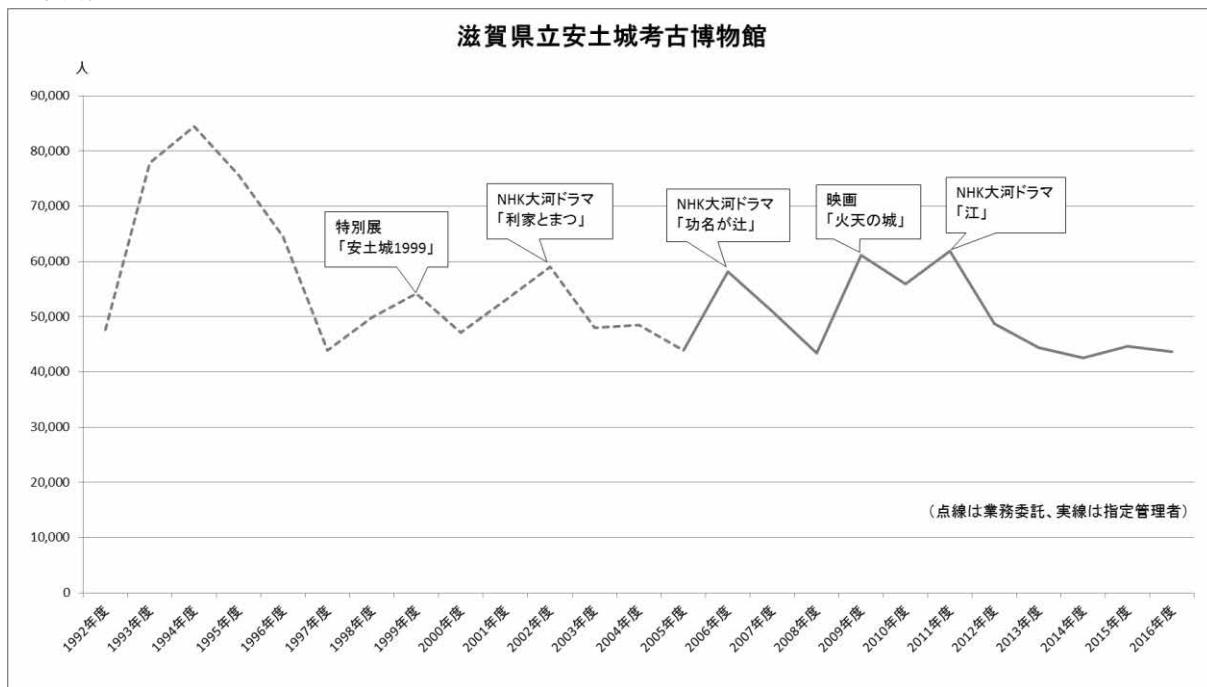
IPM（月1回館内115か所を確認）

資料修理費：なし

5. 運営上のアイディアや工夫

- 警備・メンテナンス・清掃等の業務委託を複数年度契約とすることで経費節減
- ポスター・チラシ・パネル・キャブションを内部で作成することによる経費節減
- スピード印刷の利用による経費節減
- 博物館講座の増加、連続講座の開催

6. 入館者数



○近年、4万人台前半。

7. うまくいっていることは何か

- 特になし

8. 次なる課題

- 老朽化問題。協定書で100万円未満の修繕費は指定管理者が負うことになっているが、その額では対応しきれない状況になってきている。県予算の獲得は時間がかかる。また、修繕費の増加は、指定管理の運営費を圧迫している。
- 指定管理料が定額であるために、人件費の増額分(昇給分)に対応するために活動費を減額せざるを得ない状況になっている。

2006年の活動費は3100万円であったが、1500万円（2016年度）に減額している。

9. その他

○指定管理になって変わったこと

- ・業務委託時と指定管理により変わったことは、博物館の運営面でのメリットはほとんどない。経営面の違いは次のようになる。

〈業務委託期〉毎年の予算が組まれる。残金は返す。不足すると補正がつく。修繕もできた。予算額（最終年度の2005年度）1億6112万円。

〈指定管理期〉5年間の金額が保障される。残金は繰越処理する。赤字は指定管理者が負担する。予算額（2016年度）1億5924万円。評価が行われる（モニタリング評価（毎月）とチェック（年2回））。県との関係や、県の責任感が希薄になった感じがする。

- ・県からの3つの要求（年間5万人以上の来館者数、来館者の満足度90%以上、経費削減）

高知県立高知城歴史博物館

調査日：2017年12月6日

応対者：館長

住所：高知県高知市追手筋2丁目7番5号

1. 基本情報

○設置者：高知県

○担当部局：文化生活スポーツ部文化振興課（首長部局）

○開館年：2017年3月

○設立の経緯：

・1970年、山内神社宝物資料館が設置され、山内家資料の一部が公開される。1995年、財団法人土佐山内家宝物資料館が設立される。高知県と高知市が共同出資して財団法人土佐山内家宝物資料館を設立（高知県7千万円、高知市3千万円を出資）し運営を始める。その後の運営は県がほぼ全額を補助する。財団法人が県立施設設置まで山内神社宝物資料館の施設を借用する。県としては旧藩主家の資料を扱うために独立した財団とすることにした。2004年、山内家の資料約67,000点の高知県への移管が完了した。資料館は20年間の財団運営をベースにして県立歴史博物館でそれまでの蓄積を展開させることにいたる。

・用地は財務局とJAの土地を県が買い取る。

○博物館法上の区分：博物館相当施設

○延床面積：6,220 m²

○指定管理者以前の運営形態：1995年、財団法人土佐山内家宝物資料館が設立される。財団法人が県立施設設置まで山内神社宝物資料館の施設を借用してきた。財団による運営費は県がほぼ全額を補助する。それ以前、1970年、山内神社宝物資料館が設置され、山内家資料の一部が公開される。

○指定管理者の導入時期：2016年4月

○指定管理期間：5年

○指定管理料：13億9465万円（5年間の総額）

※利用料金制だが、利用料金の見込み額を予算に組み込む。

※職員の給与は県職員と同一の扱い。職位給表や昇給も同じ。よって、昇給分については指定管理料の予算に見込まれる。

※同財団による指定管理施設は同館のみ。県立美術館、県立歴史民俗資料館、県立坂本龍馬記念館、県立文学館は別の公設財團が運営する。

○予算：345,380千円（2017年度）

○指定管理者の団体名：公益財団法人土佐山内記念財団（財団法人土佐山内家宝物資料館を変更）

○運営管理形態：全ての業務を指定管理者が担当する。

○利用料金制導入：予算に組み入れる

○組織とスタッフ数（2019年4月現在）：

館長	1
次長（県から出向）	1
副館長（兼企画課長）	1
事務局長（兼総務課長）	1
総務課	1 (11)
学芸課	5 (2)
企画課	3 (1)
地域歴史文化調査支援室	2 (2)
山内家墓所管理	0 (1)
計 15 (17)	

※（ ）内は非正規職員

※2019年度から、高知県からの委託事業として「地域歴史文化調査支援室」が設置された。

○職員の給与：昇給有り。職位給8区分（県と同じ）。県の給与体系と同一の扱い。

2. 指定管理者になった経緯

○設立の経緯を参照。

3. ミッションや運営方針などの見直し（提案）

○博物館建設にあたり県が設定

- ・山内家資料や地域の歴史資料の保存・継承
- ・近世・近代史研究の拠点として学術研究を推進
- ・展示公開などによる全国発信
- ・生涯学習や学校教育の活性化への協力
- ・歴史や文化を活用した地域振興・観光振興への寄与（追加分）

4. 主な事業

○展示は3本で構成される。通史展示室、美術展示室、特別展示室。各展示室は2カ月ごとに展示替えをする。資料館時代から、実物資料の公開60日を原則としてきたことを踏襲する。

※年末年始6日間のみ休館。理由は高知城と同じ扱い（共通券販売）。

○地域活動。一例：県内の村の歴史調査。資料館時代から始めて継続する。

○自主事業：研究助成金事業（山内基金が財源）

5. 運営上のアイディアや工夫

○山内家資料という大名家資料による活動と、地域連携による地元文化の保存継承の両面を持った博物館を目指している。

○観光客と県民の両者を共に意識した活動を模索している。

6. 入館者数

○初年度のため未定。

7. うまくいっていることは何か

○総務課が事業2課の活動に対して柔軟に対応することによって、活動が円滑に進んでいる。

○広報担当による企業、県庁などとの調整が円滑にされている。

○企画員の配置によって、地域との連携が活発化している。

8. 次なる課題

○展示の2カ月更新は学芸員に負担がかかっている。一定の水準が求められるし、展示室の面積を考慮するとオーバーワークになっている。

○観光との関係の取り方に不安を感じていたが、今のところは博物館と観光部との住み分けができる。過度な干渉はない。博物館としては学問的な背景をもって楽しく分かりやすく公開する。学芸員に対しては、「何となくやる」ではなく、「説明できることしかしないでほしい」と伝えている。

9. その他

○県からは設定目標を更に上まわる入館者数や収入をあげるような要請は特にないという。

○県とは良い意味での緊張関係にあるようである、資料館時代の館長が県と議論した経緯があり、資料館の独立性を維持してきた。

○同館の事業は、県の政策の目玉事業の一つとなっている。高知城の隣接地で城と一体性をもっている。

○一方、山内家の博物館だけではなく、地域連携にも配慮した取り組みをしている。そのために学芸課のほかに地域企画課を設けて、後者が地域連携に取り組んでいる。

高知県立歴史民俗資料館

調査日：2017年12月7日

応対者：副館長

住所：高知県南国市岡豊町八幡1099-1

1. 基本情報

○設置者：高知県

○担当部局：文化生活スポーツ部文化振興課（知事部局）

○開館年：1991年5月

○設立の経緯

- ・沿革

1977年1月…「高知県文化行政推進協議会」が発足し、本県における文化行政の基本的なあり方及び将来計画について検討協議

1978年9月…同協議会が「中間のまとめ」のなかで県立歴史民俗資料館の設置を提言

1978年10月…「中間のまとめ」に基づき、「総合郷土文化施設調査会」が発足し、歴史民俗資料等を収蔵、展示する総合郷土文化施設の設置について検討協議

1979年4月…「文化振興専門者会議」が発足し、県立歴史民俗資料館のあり方について検討協議

1983年5月…資料館へ保存のため、南国市田村遺跡群水田跡の切り取り作業を行う

1983年8月…建設場所を南国市岡豊山に決定

1984年12月…建設用地を買収

1985年11月…建設の事前調査として県史跡・岡豊城跡発掘調査に着手

1986年7月…基本構想策定

1987年10月…岡豊山の造成工事に着手

1987年12月…建築実施計画を委託

1988年1月…展示基本設計を委託

1988年8月…展示実施設計を委託

1988年9月…展示複製資料（レプリカ）の製作を委託

1988年10月…建設工事に着手

1989年1月…環境設備工事設計を委託

1989年8月…環境設備（歴史公園）工事に着手

1989年10月…展示工事に着手、展示映像資料の製作を委託

1990年3月…建設工事竣工、環境設備（歴史公園）工事竣工、展示工事竣工

1991年5月開館（5月3日）

- ・郷土の歴史・考古・民俗に関する資料等を調査研究し、収集し、保存し、及び展示して広く県民に紹介することにより、伝統をいかした個性豊かな県民文化の振興に寄与するとともに、県民が散策しながら郷土の歴史・考古・民俗について学習することができる憩いの場を提供するため、高知県立歴史民俗資料館を南国市に設置する。

- ・高知空港の建設に伴う発掘調査で重要な遺跡を発見、発掘した。出土品の保管と公開をする施設建設の住民運動などを受けた建設した。

○博物館法上の区分：登録博物館

○延床面積：約4,500m²

○指定管理者以前の運営形態：財団が業務委託を受ける。

○指定管理者の導入時期：2006年4月

○指定管理期間：第1期3年、2期目以降5年。

○指定管理料：1億5000万円（年間）

※利用料金制だが、利用料金の見込み額を予算に組み込む。

※職員（学芸員）の給与は県職員と同一の扱い。職位給表や昇給も同じ。

※同財団による指定管理施設は他に県立美術館、県立坂本龍馬記念館、県立文学館、県立埋蔵文化財センター

○予算：1億6300万円（年間）（人件費込）

※指定管理料に、利用料金収入、グッズ販売収益を含む。

※毎年、残金が出た場合は返金する。

○指定管理者の団体名：公益財団法人高知県文化財団

○運営管理形態：全ての業務を指定管理者が担当する。

○利用料金制導入：予算に組み入れる。

○組織とスタッフ数：21人

※財団本部の部長は県からの出向者。

高知県立歴史民俗資料館では、正規職員は県からの派遣職員と、財団が採用する財団正規職員がおり、財団正規職員の給料は県からの職員に準じる扱いとなっている。財団正規職員の給与は全て指定管理料から支払われるが、県からの派遣職員の基本給は県、一部の手当については指定管理料から支払われる。人件費の扱いについては、財団と県との契約により、指定期間の当該年度ごとに、人事異動などやむをえない事由により、予算額を超過した場合には、その不足分を県が調整負担補填することになっている。

2. 指定管理者になった経緯

○随意指定。

3. ミッションや運営方針などの見直し（提案）

○条例に明記している通り。

4. 主な事業

○特別展、企画展を年4本。

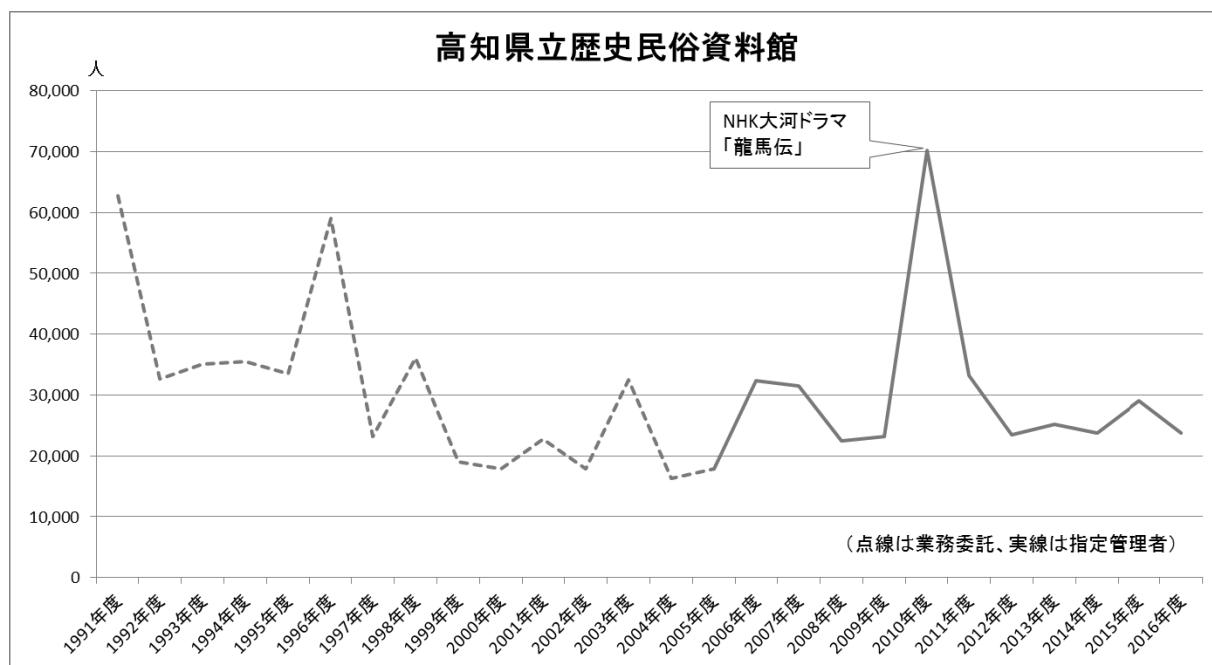
○各種イベント行事。地域連携や観光向けイベントにも協賛する。

○旧大柄高校の活用（民具資料の一般公開：時期限定）などのネットワーク事業。

5. 運営上のアイディアや工夫

○地域の人達との連携、交流をしている。

6. 入館者数



7. うまくいっていることは何か

- 指定管理者による柔軟な対応ができる。予算のやりくり、流用が可能。
- イベントがやりやすくなった。業務委託では制約があった。

8. 次なる課題

- 学芸員からはイベントが多すぎるといわれる。
- 利用料金などの収入が予算額（利用料金の見込み額）を充足しなければ欠損金になる。財団が補填したこともある。
- 施設の老朽化問題。現在、空調設備の取り換え工事中。収蔵庫の空調設備は数年前に完了。
- 管理する敷地（国史跡、長宗我部氏の居城であった）が広いこと。

9. その他

- 今後、歴史民俗資料館の名称変更を予定している。
- イベントは、岡豊山さくらまつり、れきみんの日、長宗我部フェス、れきみん！サマーミュージアム、れきみんのお正月など。
館としては、地域などとの連携のほかに、入館者数を増やすことやグッズの売り上げ増につなげることも意図している。
- 県は、2017・2018年度を「志国高知 幕末維新博」というイベントの年にして、県立館（高知城歴史博物館：2017年度、坂本龍馬記念館：2018年度）を中心として県内市町村の文化施設もサテライトに位置付けている。そのために歴史博物館は2017年3月に開館させたし、坂本龍馬記念館はリニューアル、増築して来年3月にオープンする、県内市町村の博物館・資料館にもリニューアル、展示室、収蔵庫などの補助金を出す。

唐津城、末盧館

調査日：2018年1月31日

応対者：事務局長、唐津城館長、（末盧館学芸員）他

住所：〈唐津城〉佐賀県唐津市東城内8番1号、〈末盧館〉佐賀県唐津市菜畠3359-2

1. 基本情報

○設置者：唐津市

○担当部局：〈唐津城〉市長部局の商工観光部（観光施設の扱い）、〈末盧館〉市長部局の交流文化スポーツ部

○開館年：〈唐津城〉1966年（類似施設）、〈末盧館〉1990年（相当施設）

○設立の経緯

・唐津城（天守閣）は、当時の市長が観光目的に城を建設する。

・末盧館は、菜畠遺跡（史跡）に建設。

○博物館法上の区分：〈唐津城〉博物館類似施設、〈末盧館〉博物館相当施設

○延床面積：〈唐津城〉1,329.16 m²、〈末盧館〉674.910 m²

○指定管理者以前の運営形態：末盧館の開館1年目は直営、以後は財団業務委託（1991年10月～2005年度）。唐津城は、開館以降直営、2000年度から財団業務委託（2000年～2005年度）。

※開館後は直営（館長：元教員等、窓口は市職員を配置、企画展は社会教育文化財担当部門が担当していた）

○指定管理者の導入時期：〈唐津城〉2006年4月1日、〈末盧館〉2006年4月1日

○指定管理期間：5年。但し、唐津城は今期は3年（観光施設は短期間にする）。

○指定管理料（2016年度予算）：〈唐津城〉34,447,000円、〈末盧館〉14,090,000円

※財団全体の指定管理料：2億3670万円（8施設）

※財団による他の指定管理施設：市民会館、古代の森会館、西ノ門館、埋門ノ屋館、交流文化センター

○予算：301,645,000円（財団指定管理の全施設分）

※売店販売収益（41,868,000）、自販機手数料収益（2,988,000）、その他事業収益（124,000）、地方公共団体補助金（14,707,000）等を含む。

○指定管理者の団体名：公益財団法人唐津市文化事業団

※財団のミッション：「本事業団は、より公益性を重視した事業の展開と安定した事業実施を目指すと共に、唐津市の歴史的文化の継承及び振興並びに市民の芸術文化活動の振興に資する事業を行い、もって創造性に満ち、豊かで潤いのある地域に文化づくりに寄与することに務める。このため、1 芸術文化の創造、振興及びそのための施設の運営に関する事業、2 唐津に残る歴史的文化の継承及び振興に関する事業、3 その他の事業団の目的を達成するために必要な事業を重要事項として定め、施策を展開していく。」

○運営管理形態：全ての業務を指定管理者が担当する。

○利用料金制導入：採用していない

○組織とスタッフ数（2017年度）：〈唐津城〉8、〈末盧館〉3

※財団全体：40名（正規、嘱託、非常勤）。（内訳：事務局5、唐津市民会館5、曳山展示場4、末盧館3、西ノ門館2、埋門ノ館3、唐津城8、交流文化センター2、旧高取邸8）。

○職員の給与：昇給有り（財団の規程に基づくが、市の基準には及ばない）

2. 指定管理者になった経緯

○それまで業務委託をしていたことから運営管理の継続性を保つために同財団が指定管理者に選定された。

3. ミッションや運営方針などの見直し（提案）

○唐津城などのミッションや運営方針は開館以来、ほとんど変更していない。指定管理にあたり一部の字句を修正するが、基本的な見直しはしていない。

4. 主な事業

○唐津城：博物館展示・管理、企画展（自主事業）、歴代城主慰靈祭（自主事業）、城下町「からつ」俳句コンクール（自主事業）、

唐津城絵画コンクール（自主事業）等

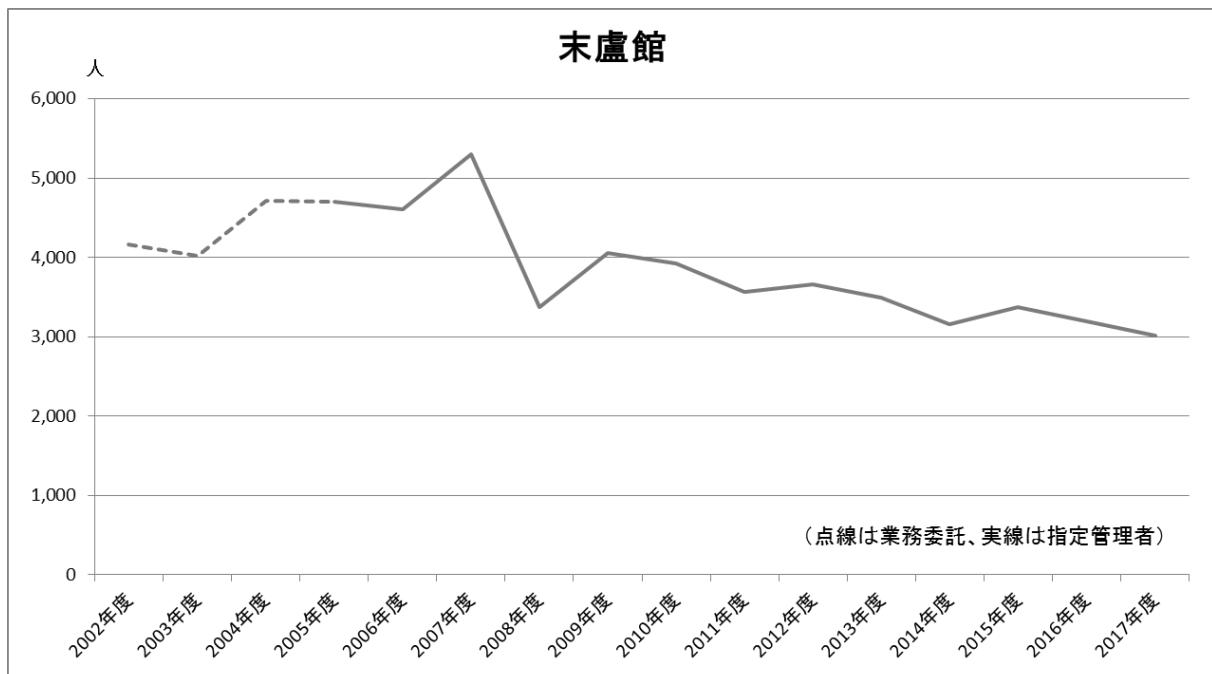
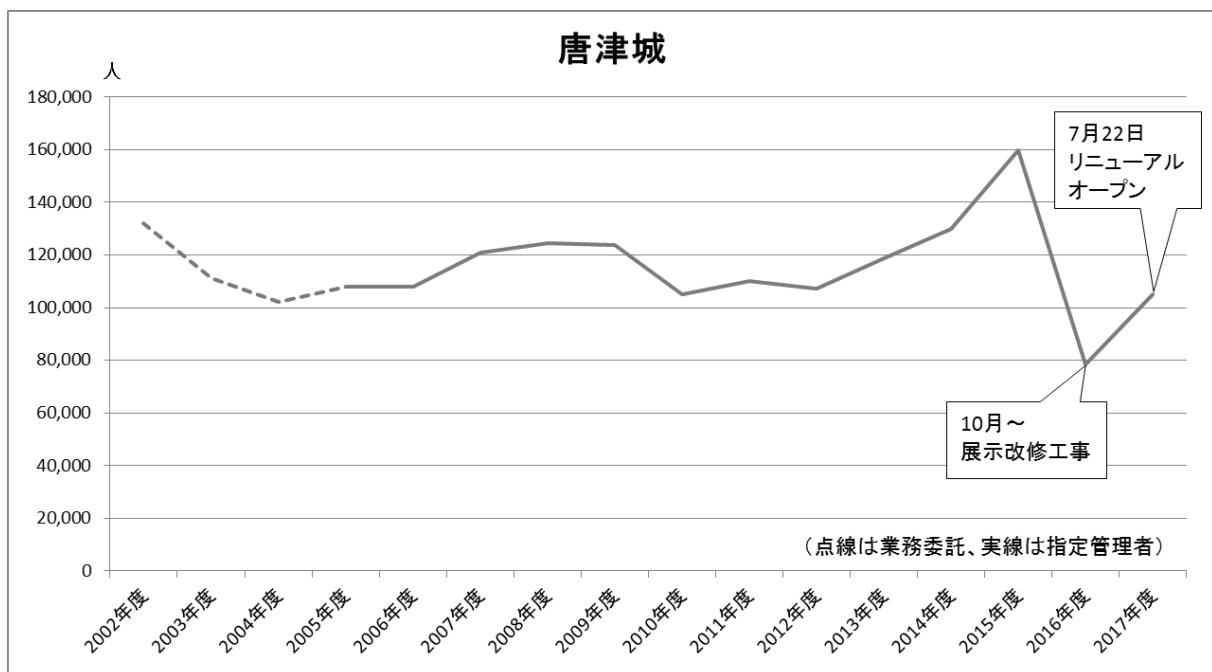
- 末盧館：常設展示、企画展（自主事業）、菜畠ゼミナール（自主事業）、古代人体験教室（自主事業）、稻作発祥祭（田植祭）（補助事業）、同収穫祭（補助事業）

5. 運営上のアイディアや工夫

- 唐津城：俳句や絵画のコンクール、案内用ガイダンスの作成、多言語表記情報発信（SNS）、企画展

- 末盧館：体験学習、パズルやぬり絵、貴頭衣や勾玉の貸し出し・顔出しパネルの設置（写真撮影用）、企画展

6. 入館者数



7. うまくいっていることは何か

○唐津城：おもてなしの心をもったきめ細かな対応や受付、案内業務を行うことで、指定管理者の独自性が打ち出せ、PRにつながる。

○末盧館：複数の文化施設を指定管理することでイベントなど、一体的な宣伝を行うことができる。管理する上での諸問題を複数の施設で共有することができる。

8. 次なる課題

○唐津城

- ・アンケートや来館者の意見や要望への迅速な対応（独自に対応できることもあり、市と協議するために対応が遅れることがある）。
- ・天守閣（市商工観光部）、公園（市都市整備部）、エレベーター（シルバー人材センター）、東城内駐車場（市財務部）と所管が異なるために対応に苦慮する。他施設への苦情が唐津城に寄せられる。

○末盧館

- ・自主事業の費用や人員の確保。
- ・施設内のリニューアル（展示・トイレなど）。
- ・駐車場の確保。
- ・市（市長部局文化振興課、市教委生涯学習文化財課）との連携。

沖縄県立博物館・美術館

調査日：2016年7月18日

応対者：一般財団法人沖縄美ら島財団 企画班長

調査日：2017年5月25日

応対者：企画班学芸業務担当 企画事業主任 学芸員

住所：沖縄県那覇市おもろまち3丁目1番1号

1. 基本情報

○設置者：沖縄県

○担当部局：文化観光スポーツ部文化振興課

○開館年：2007年11月

○博物館法上の区分：登録博物館

○延床面積：23,721 m²

○指定管理者以前の運営形態：以前の指定管理者は、開館以来8年間（1期目3年、2期目5年）、「文化の杜共同企業体」（地元新聞社が中核）であったが、再応募せず。現在の指定管理者は、2016年4月から開始（1期5年）。

○指定管理者の導入時期：開館時

○指定管理期間：1期5年

○指定管理料：302,470,000円（2017年度）

○予算：423,596,000円（2017年度）

〔内訳〕

・指定管理料 302,470,000円

・当初予算収入 121,126,000円（観覧料収入+施設使用料収入+自主企画観覧料）

○指定管理者の団体名：一般財団法人沖縄美ら島財団

○財団の歩み：沖縄国際海洋博覧会跡地の国営公園を管理する財団として設立。公益法人改革により一般財団に移行。国営公園の管理以外にも業務を拡大するために他の施設の指定管理者になる。現在、海洋博公園（水族館、海洋文化館など）、首里城公園、県立名護青少年の家、県立博物館・美術館、なごアグリパーク（六次産業支援施設）、美ら島自然学校（名護市の廃校になった小学校利用）。財団の職員：正規職員約200人（有期雇用を含めると約650人）。

○運営管理形態：業務分割方式（県：学芸系、教育普及、指定管理者：施設管理、サービス、広報、教育普及など）

○利用料金制導入：有り

○組織とスタッフ数：財団職員2人、プロパー18人

2. 指定管理者になった経緯

○3期目の公募に応募して選定された。以前の指定管理者が再応募しなかった。

3. ミッションや運営方針などの見直し（提案）

○県民の実生活の向上や県外、海外観光客にとって魅力ある観光施設としての機能を發揮することを目指し、①利用促進、②経営健全化、③財団自主企画展の開催/成功の3つを重点事項として取り組む。

4. 主な事業

○施設管理、事務管理、教育普及、サービス、広報等

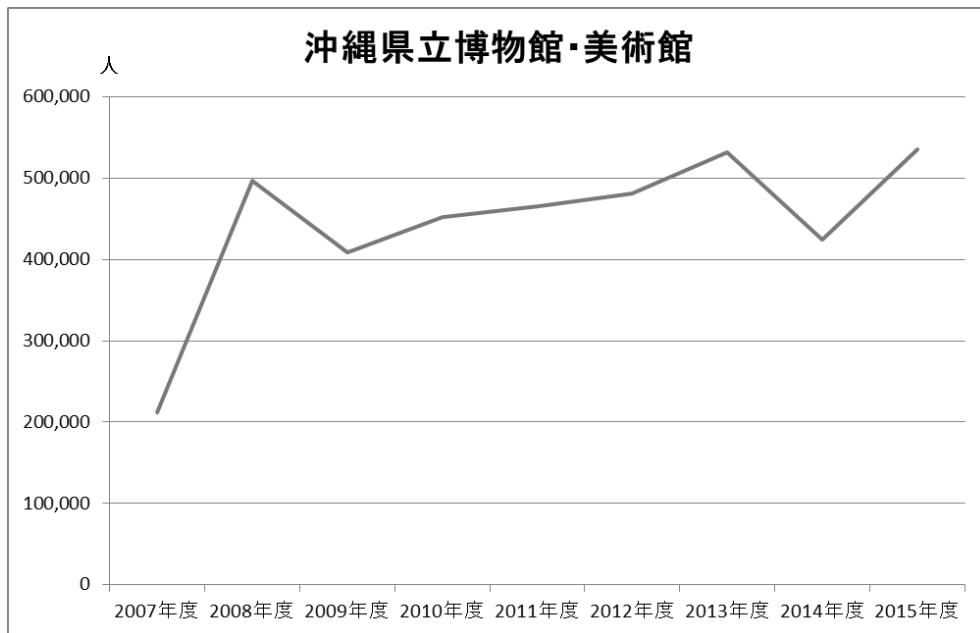
5. 運営上のアイディアや工夫

○同財団が指定管理運営する水族館、首里城公園との連携をはかる。入場券を見せれば2割引にするなどのサービスをする。

○地域の商業施設との連携。「Oh my map」など。地元の飲食店などを紹介する地図の作成や、ポスター、チラシ、割引券を配布するなど。

○2016年度は広報に力をいれた。観光客700万人といわれることから、観光者向けにパンフレットを作成した。

6. 入館者数



7. うまくいっていることは何か

- 以前の指定管理者（地元新聞社）に比べて、マスコミに偏りなく企画展共催や報道取材ができるようになったこと。

8. 次なる課題

- 指定管理料が実際の管理、運営事業にかかる経費に見合わず厳しい。
- 増加する外国人来館者に対するサービス。多言語音声機器の充実などが課題。
- 常設展を当館の魅力として発信することにより入館者数を増やす余地がある。

第2章 その他の運営館

夕張市石炭博物館（NPO指定管理館）

調査日：2018年8月7日

応対者：夕張市教育委員会 教育係長

住所：北海道夕張市高松7番地

1. 基本情報

- 設置者：夕張市
- 担当部局：教育委員会
- 開館年：1980年
- 博物館法上の区分：博物館相当施設
- 延床面積：3,573 m²
- 指定管理者以前の運営形態：指定管理者による運営（ただし直前は直営）
- 指定管理者の導入時期：2018年
- 指定管理期間：5年
- 指定管理料：約1000万円+利用料金
- 予算：（推定予算）合計2000万円ほど
※模擬坑道からの排水ポンプの光熱費がかかる
- 指定管理者の団体名：NPO法人炭鉱（やま）の記憶推進事業団
※同NPOは、炭鉱遺産の保存普及をする活動をする。
- 運営管理形態：全業務を担当する
- 利用料金制導入：有り
- 組織とスタッフ数：
スタッフの配置5名（4月～11月）。その他、炭鉱経験者が模擬坑道を担当する。
閉館する冬季は、施設の維持管理や来年度の企画をするなど（フルメンバーではない）。

2. 指定管理者になった経緯

- 「財政破綻」後に、博物館、宿泊施設、石炭の歴史村、スキー場などを一括して指定管理に出す。指定管理料はなく、指定管理者が利用料金で運営するようにした。指定管理期間は10年。博物館は、採算がとれずに9年8ヶ月で取りやめる。
- その後、直営にするが、その間（2016・2017年度）にリニューアルする。
- 2018年4月1日からリニューアルオープン。NPO法人炭鉱（やま）の記憶推進事業団が受託。指定期間5年。
- 選定方法：随意契約（非公募）

3. 主な事業

- 博物館の管理運営全般を指定管理する。
- 委託事業：施設の維持管理。展示業務（企画展年3回ほど）。
- 自主事業：企画展、年3回。他に学習会を実施した。

4. 入館者数

- 入館者数：1万4千人（見込み有料入場者数）。当初予想よりも多く、1万5千人を超えていた（調査時）。
- 市民は無料だが来館者は少ない。大多数は市外からの観光客。
- 入館料：大人1080円（市民は無料）

5. うまくいっていることは何か

- 特に問題は無い。

6. 次なる課題

- 資料のこと（1万点以上、炭鉱関連資料、生活資料、文献、他）
- 炭鉱閉山が相次ぎ、多くの資料を収集した。収蔵庫は保管スペースの余裕はないために、十分な収集活動が行えていない。
- 博物館が立地する石炭の歴史村の廃墟が残ったままとなっており、周辺整備が必要である。

7. その他

- 市との意思疎通は随時連絡を取り合う
- 担当者による指定管理者に対する評価としては問題ない。

岩手県立博物館（業務分割方式）

調査日：2017年10月3日

応対者：公益財団法人岩手県文化振興事業団主任主査、学芸調査員

住所：岩手県盛岡市上田字松屋敷34

1. 基本情報

○設置者：岩手県

○担当部局：教育委員会生涯学習文化財課

○開館年：1980年10月

○博物館法上の区分：登録博物館

○延床面積：12,051.56 m²

○指定管理者以前の運営形態：直営であったが、1985年3月に「財団法人岩手県文化振興事業団」（現・公益財団法人岩手県文化振興事業団）を設立すると、同年4月から県から管理委託を受ける。県民会館、埋蔵文化財センター、その後に設置された県立美術館も同じ扱いとなる。

○指定管理者の導入時期：2006年4月

○指定管理期間：1期5年（2018年以降）。それ以前は1期3年。

○指定管理料：134,279千円（人件費込）：正職員1、常勤職員3、臨時職員1。施設管理に関わる業務委託。ランニングコストなど。

○予算：財団委託予算205,636千円（指定管理料含む）（財団人件費別）（2016年度）

・資料購入費33万円、資料製作費100万円、燻蒸費500万円（収蔵庫）。指定管理者制度の導入以前までは燻蒸費は約1000万円（収蔵庫、展示室）でしたが、指定管理者の導入により、資料収集保管活動費が大幅に削減された。

※2005年度（指定管理者制度の前年）：資料収集保管活動費40,319千円

2006年度（指定管理者制度の初年度）：同上29,894千円（燻蒸費、資料購入費、製作費等削減）

なお、文化財科学部門の機器のメンテナンス費用は維持する予算となっており、それ以外については削減されたという。

○指定管理者の団体名：公益財団法人岩手県文化振興事業団

○運営管理形態：業務分割方式。学芸部門は財団が担当する（業務委託）。一方、財団が指定管理者となり、施設の管理、入館料の徴収、ショップ運営などをする。

○利用料金制導入：なし

○組織とスタッフ数（博物館全体）：館長1（非常勤、元高校校長）、副館長1、総務課8（正職員3、常勤契約職員3、期限付職員2）、学芸部17（正職員17（内9名が県・教員から派遣）、解説員12（非常勤）、以上39名。

2. 指定管理者になった経緯

○応募して選定された。1期目の公募の応募者は同財団のみ。

3. ミッションや運営方針などの見直し（提案）

○これまで通り変更なし。

4. 主な事業

○指定管理：施設管理、入館料徴収、ショップ運営など

○指定管理の自主事業：博物館まつり（繰越金を充てる）

○財団委託事業：展覧会、教育普及（体験教室、現地見学会、古文書入門講座など）、講演会（日曜講座など）、博学連携（出前授業、「教員のための博物館の日」など）、少年刑務所との連携

5. 運営上のアイディアや工夫

※業務委託（学芸）か指定管理（施設の管理、入館料の徴収、ショップ運営など）かの区別は明確ではないが、指定管理を導入してから、

○少年刑務所との連携。

- ・数年前から館長が刑務所で講話をする。
 - ・昨年は出所近い受刑者が博物館見学をした。ボランティアの受け入れもした（民家のゴミ拾いなどの軽作業）。
 - ・博物館まつり（自主事業）では、「監獄ツアー」（刑務所の見学会）も企画する。
- バックヤードツアー。毎年、「国際博物館の日」に開催。約30名参加。1グループ10名になり、3つのコース（歴史民俗、自然、文化財科学）のバックヤードを1時間かけて案内する。その他にも、学校のクラブなど特に依頼があれば対応するが、一般向けには年1回。
- 様々な教育普及事業を考案している。「ナイトミュージアム」「ミュージアムコンサート」「伝統芸能鑑賞会」「博物館冬の写生会」、学校の夏・冬休みに合わせ「ワクワク！こどもツアー」などを開催。

6. 入館者数



7. うまくいっていることは何か

- 近郊市町村の全児童に博物館が作成した「いわはく子ども新聞」を学校を通じて配布したところ、入館者数が前年より15～20%増加した。

8. 次なる課題

- 学芸部長が2016・2017年度不在。退職後の補充がない。年齢構成やキャリアなどを勘案して適切な人材がない。よって、館の学芸部門の統括ができない。
- 入館者数を増やすことが求められるために、入館者数が見込めないようなテーマを設定しにくくなっている。調査研究もその影響を受けている。
- 入館者数を増やすために教育普及活動や自主事業を多くするために、その実施や準備に時間がとられ、調査研究や展示活動の時間が圧迫されている。
- 大規模修繕が予定通りに進まない。
- 指定管理者が変更すると総務課と学芸部門の連携がとりにくくなる危惧がある。

9. その他

- 開館以来、大規模なリニューアルはしていない。美術展示室は県立美術館完成後に移動して、自然史展示室に変更した。

川崎市市民ミュージアム（企業の指定管理館）

調査日：2018年4月9日（現地調査は4月3日）

応対者：エリア統括、東日本営業部次長

住所：神奈川県川崎市中原区等々力1・2

1. 基本情報

○設置者：川崎市

○担当部局：市民文化局市民文化振興室（首長部局）

○開館年：1988年11月

○博物館法上の区分：博物館類似施設

○延床面積：19,542 m²

○指定管理者以前の運営形態：市（管理部門）が財団（学芸部門）に業務委託。

○指定管理者の導入時期：2017年4月

○指定管理期間：第1期5年

○指定管理料：424,800千円（2017年度）

※利用料金制だが、利用料金の見込み額を予算に組み込む。

※2017年度の収入計画：提案時の收支計画書では指定管理料（約424,800千円）と事業収入など（約22,500千円）の合計447,300千円。

○予算：約4億5千万円（年間）（利用料金込）

○指定管理者の団体名：アクティオ・東急コミュニケーション共同事業体

○運営管理形態：全ての業務を指定管理者が担当する。

○利用料金制導入：予算に組み入れる。

○組織とスタッフ数：

館長

副館長

総務・経理部（常勤3）、営業・広報部（常勤3）、学芸部（常勤15）

※雇用形態はアクティオのプロパー社員。1年契約。法律上、5年を経過すると正社員にする。

※財団当時の学芸員→正規職、嘱託職が複数（8～9名）。新規採用は6～7名。

※学芸部は、キュ레이ター班、コンサベーター・レジストレイター班、エducator班、リサーチャー班（昨年度）→教育普及チーム、博物館・美術館チーム（今年度）

2. 指定管理者になった経緯

○一般公募に応募して選定される。

○ミュージアムの認知度が低かったので、市民目線で運営することをモットーにした。

○選定委員会で評価された点は、市民目線での運営計画であった。

3. ミッションや運営方針などの見直し（提案）

○コンセプト

川崎市市民ミュージアムという名称にも示す通り、市民の市民による市民のための施設をめざして、多様な市民が日常的に生涯学習を行い、かつ互いが交流を図り、創造活動と新たなコミュニティづくりの機能を果たせるよう様々な事業やサービスを実施する。特に、3階は現在ほとんど使用されていない部屋も用途を工夫して再度利用可能にし、図書コーナーから研修室までの一帯を「文化芸術創造交流（コミュニティセンター）」の役割していく。

4. 主な事業

○常設展（無料）

○企画展を昨年度、約20本（内自主企画8本、残りは巡回展）。（有料）

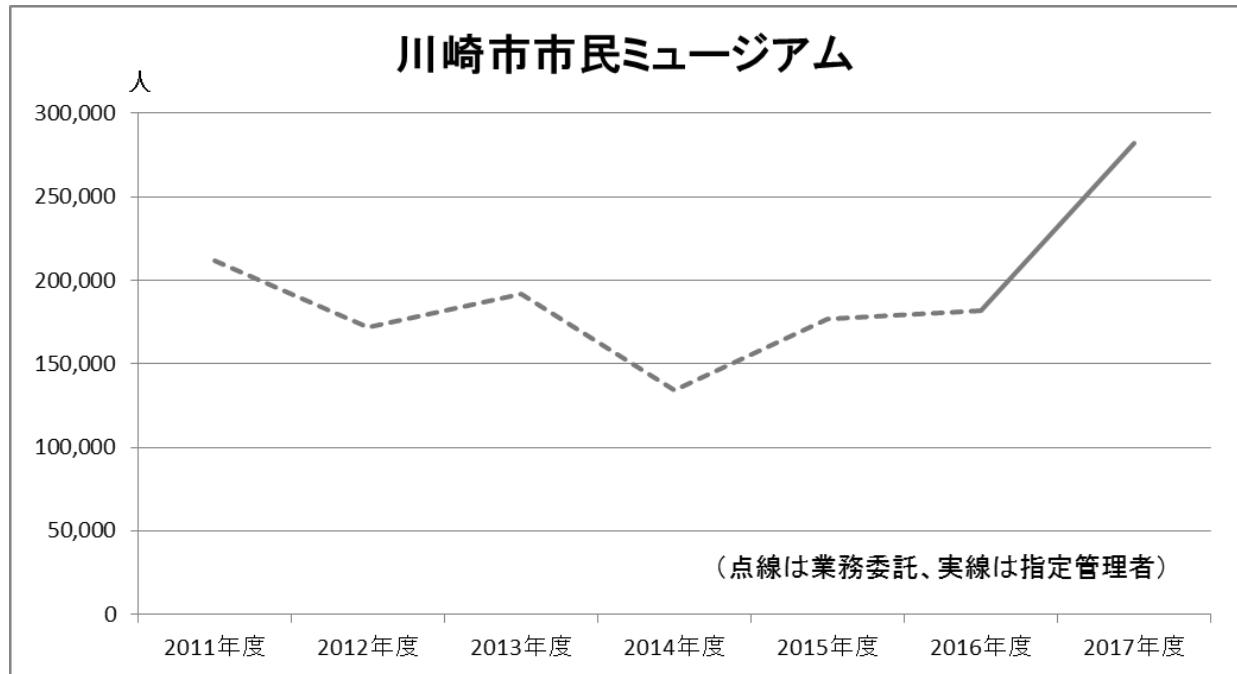
中でも企画展「みうらじゅん展」は4.5万人の入館者数。過去2番目の入り。

- 多数のイベントは親子・子供向けにシフト。地域連携もはかる。
- 貸部屋事業（映像ホールなど）
- コンサート（有料：500円）
- 映画上映（土日）（有料：大人600円）

5. 運営上のアイディアや工夫

- 広報宣伝は、メディアリース、地元自治会長にチラシ配布、駅周辺のタワーマンションにチラシ配布（専門業者委託）、貸部屋広報など。
- 地域の人達との連携、交流をしている。これまで資料の貸し出しを断っていた国際交流協会、老人ケアサービスにも回想法の場にするなど。中原区の図書館と連携する（企画展「アンデルセン展」では、図書館にアンデルセンコーナーを設置する）。
- 子供や、母と子供をターゲットにした企画をする。タワーマンションの住民を誘導する。

6. 入館者数



○2017年度 282,192人（実数）

※カウント方法が異なるが、企画展「みうらじゅん展」は開館以来で2番目の入館者数であった。

7. うまくいっていることは何か

- 以前は、縦割り組織（事務系と学芸系）であったが、指定管理になり一体的に運営管理できるようになった。
- 利用者の評判は良い。来館者アンケート（企画展）、意見箱への投書によると、今まで博物館のことを知らなかった、初めて訪れた人たちが多いことが分かる。
- 広報も以前よりも統一性をもって実施している。
- ボランティアは一旦解散して再結成する。

8. 次なる課題

- 漸次新規学芸員を採用しているが考古等まだ十分とは言えない。
- 施設の老朽化問題。指定管理の開始にあたり修理。安全に、安心して施設利用ができるようにすること。

新潟市マンガ・アニメ情報館（企業の指定管理館）

調査日：2018年2月14日

応対者：統括館長

住所：新潟県新潟市中央区八千代2-5-7 万代シティBP2 1階

1. 基本情報

○設置者：新潟市

○担当部局：文化スポーツ部文化政策課（首長部局）

○開館年：2013年5月

○設立の経緯：

- (1) マンガ・アニメを本市文化施策の主要な柱に位置づけ、市民の誇りとなるよう、その継承と発展に努める。
- (2) マンガ・アニメとゆかりの深い本市の特性を活かした取り組みを進め、国内外に発信し、多様な交流を促すことで地域の活性化を実現する。

○博物館法上の区分：博物館類似施設

○延床面積：展示室 794 m²、バックヤード 122 m²

○指定管理者以前の運営形態：開館から現指定管理者

○指定管理者の導入時期：2013年5月

○指定管理期間：2018年度～2023年度。（2013年度～2017年度も現指定管理者。2017年度中に再選定。）

○指定管理料：約6千万円

○予算：指定管理料とほぼ同額（人件費込）。催事に関しては市・TV局からの実行委員会負担金が加算される。

※常設展入館料（200円）は全額が市歳入になる。グッズ販売収益の一部は指定管理者に入る。

○指定管理者の団体名：にいがたアニメ・マンガプロジェクト共同体（学校法人国際総合学園、株式会社ガタケット・愛宕商事株式会社の共同体）

○運営管理形態：指定管理者が全業務を担当する。

○利用料金制導入：採用しない

○組織とスタッフ数：常勤職員6名（館長、副館長、事務3、展示1）

※学芸員有資格者はいない（新潟市の担当課マンガ・アニメチームに有資格者2名在籍）。

※企画展は、展示の担当者が実施する。

2. 指定管理者になった経緯

○ガタケットは地元でアニメやマンガ関係事業を手掛けてきており、国際総合学園はマンガ・アニメ専門学校を有しており、愛宕商事株式会社については、指定管理業務のノウハウを有していたことから3者によるJVとなった。市外の業者からもJVの話があったが、結果、市内の業者でJVにした。応募者は1団体のみ。初年度は6000万円では回らなかった。2年目に1900万円（市負担金）が別途予算計上されるようになり、潤滑な運営ができるようになった。

3. ミッションや運営方針などの見直し（提案）

○アニメ・マンガ特区構想。

○自主事業企画展の全国巡回。

○マンガ・アニメの原画収蔵、アーカイブ化に向けた研究・調査。

4. 主な事業

○常設展の運営

○企画展の開催（目標：年4回以上）

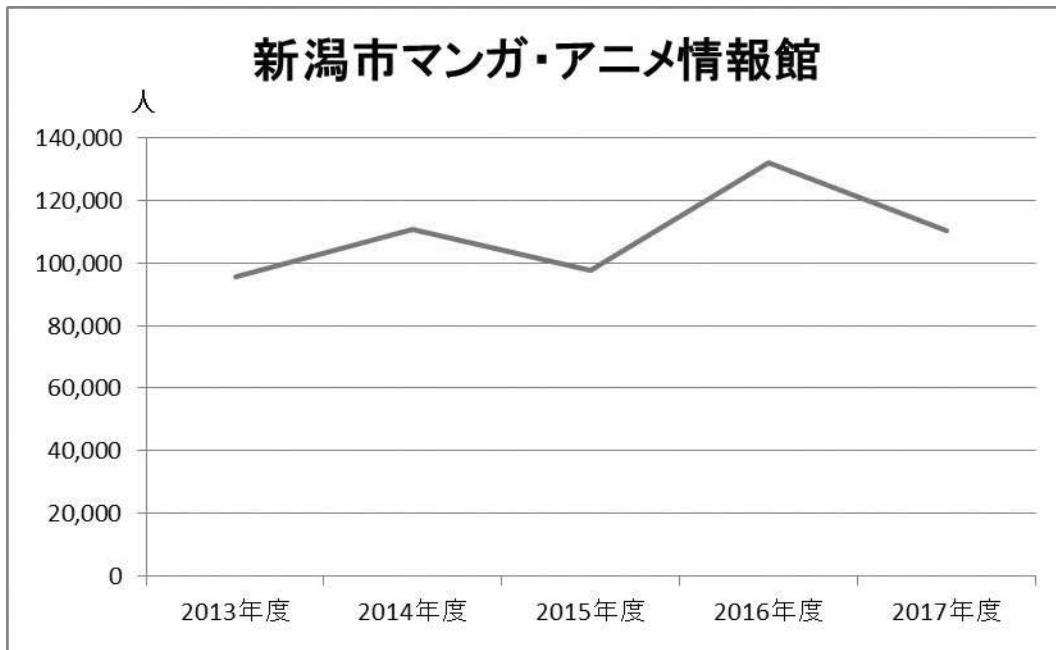
5. 運営上のアイディアや工夫

○10代～20代をもターゲットにいれる。60代までも入れる幅広い年齢層を対象にする。

○公立美術館では1年以上前から企画展内容を予定するが、同館では半年先までにして、柔軟に企画できるようにしている。

- 年間企画展開催数が多い（10本前後）ため、広範な年齢層にリーチ出来る。

6. 入館者数



- 年間約11万人

※企画展によって変動あり。

※リピーター率37%。男女比は4:6。年齢分布は20代以下が26%、30代18%、40代19%、50代8%、60代以上2%。
つまり高齢者よりもそれ以下の世代が利用者の大半。入館者は市内29%・県内26%・県外40%・海外5%。

7. うまくいっていることは何か

- 指定管理者による柔軟な対応ができる。予算の調整ができる。
- 1900万円の市負担金が付くようになり、企画展を開催しやすくなった。
- 権利元・プロモーターから高い評価を得ている。オファーが多くなっている。
- 若者たちに、地元でアニメが放映されていない不満が燻っている。そのような状況下で、地元で放映されていないアニメ作品の展覧会を開催しているが、その都度ツイッター等で、地元で未放映の作品展を開催してくれたことに対する称賛の書き込みを頂くことが多い。

8. 次なる課題

- インバウンドを増やすためには外国人客を増やす。本案件についてはWebサイトの多言語化に着手、現在、英語・中国語（繁体字・簡体字）・韓国語対応。今後はSNS展開が課題。

9. その他

- 指定管理者の構成団体である株式会社ガタケットは、指定管理業務で得たノウハウや人脈、ネットワークを生かして、自分たちでパッケージ商品を開発して、それを全国の催事や美術館などに売り込むことができるようになった。「萩尾望都SF原画展」は同館からスタートして神戸ゆかりの美術館、佐野美術館、北九州市漫画ミュージアム、高崎市美術館、石ノ森萬画館、山梨県立美術館（予定）。
- 同館は共同ビルの1階。ビルは新潟交通が建てたもの。1階には、同館のほかに株式会社ガタケットの経営するガタケットコスプレパークBP2、ガタケットの関連会社である株式会社ジーエスピーオーの経営するガタケットSHOP・店がいる。スクリーントーンやGペンも売られている。上の階には映画館がはいり、いずれもアニメを上映中。ビル全体がマンガとアニメの聖地のようなところになっている。

近江八幡市立資料館（企業の指定管理館）

調査日：2018年3月9日

応対者：株式会社かんでんジョイナス 総括マネージャー、グループマネージャー

住所：滋賀県近江八幡市新町二丁目 22

1. 基本情報

○設置者：近江八幡市

○担当部局：文化観光課（首長部局）

○開館年：1974年

○博物館法上の区分：博物館類似施設

○敷地面積：近江八幡市立郷土資料館 1,259.46 m²、近江八幡市立歴史民俗資料館 436.03 m²、旧西川家住宅 642.38 m²、かわらミュージアム 2,853.0 m²

○指定管理者以前の運営形態：指定管理者（地元商工会議所が設立した株式会社）。現指定管理者は2016年4月1日より。

○指定管理者の導入時期：2014年度

○指定管理期間：第1期（3年）

○指定管理料：2112万円（2016年度）。4施設を一体的に運営管理。

※4施設の合計（郷土資料館、歴史民俗資料館、旧西川家住宅（重要文化財）、かわらミュージアム）

○予算：指定管理料とほぼ同額（人件費込）

○指定管理者の団体名：株式会社かんでんジョイナス（関西電力の関連企業）

※人材派遣をメイン業務にする。

※現指定管理者は同市で既に勤労者福祉センターを指定管理。博物館関係では堺市利晶の杜の受付業務（4社共同体）。

○運営管理形態：一部（資料管理など）を除き、他の業務を指定管理者が担当する。

○利用料金制導入：採用する（利用料金約2000万円、内資料館は約1200万円）

○組織とスタッフ数：

資料館・西川家住宅：9名（全員契約社員）常勤4名、他は非常勤

かわらミュージアム：5名（同上）常勤1名、他は非常勤

平均年齢：65才

2. 指定管理者になった経緯

○当初は、以前の指定管理者が2期目を実施することになったが、辞退した。理由は赤字であったため。現指定管理者に市内公共施設を指定管理していたことから打診があった。再公募に応募した。応募者2社のうち、選定された。

3. ミッションや運営方針などの見直し（提案）

○赤字を出さない。

○顧客というリピーターを獲得する。

○来館者数を増やす。

4. 主な事業

○施設の運営管理、事務管理、教育普及、サービス、広報。

○昨年は「秀次公」の展覧会を実施。地元の「秀次クラブ」に企画や展示などの協力をえる。

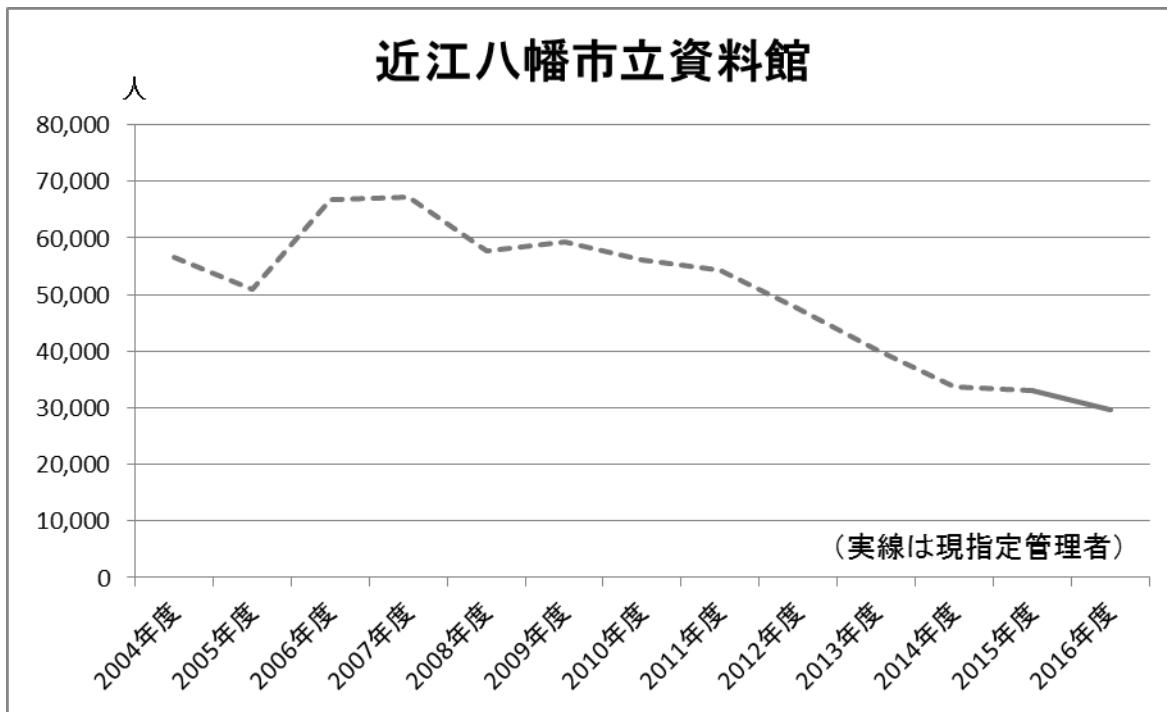
※資料館保管の資料は、基本的に市史編さん室学芸員が取り扱いを担当する。指定管理者が取り扱うことは原則的ではない。しかし、実際には、市の許可のもと指定管理者が取り扱うこともある。

5. 運営上のアイディアや工夫

○来館者に説明するようにしている。評判が良い。礼状などが届くこともある。

○県内の学校団体（中高）の利用者が少ないので、県内学校を廻り説明依頼をする。

6. 入館者数



7. うまくいっていることは何か

- 各施設の入館パターンの自由度（共通入館料の発行など、ネット掲載）
- 修繕（不具合）など速やかな対応
- 雇用形態の柔軟性（年齢、勤務日数の柔軟な対応）

8. 次なる課題

- 市の担当者が変更しても引継ぎを丁寧にやってほしい。
- 歴史的建造物であることから修繕費の負担が大きい。老朽化ばかりでなく、台風、雪害など自然災害による被害にも対応するためには、現在の修繕費では不足している。

9. その他

- 直営時代は現在より入館料は低額であった。低額の方が入館者が増える傾向あり。
- 観光客の来館者が99%。市内来館者は1%以下。観光客は先に「たねや」というスイーツ店（菓子屋）に行く。近江八幡は彦根と大津に挟まれている。バスの団体旅行では1時間程度の観光時間となっている。すると先に「たねや」に行き、町並みを歩いて資料館には寄らない。「たねや」に客が奪われている状況。
- 赤字は指定管理者の負担。黒字が表に出ると減額される。
- 資料管理：受入れの判断は指定管理者が実質的に入っている。受入れが必要だと判断すれば市史編さん室に問い合わせる。指定管理者が資料整理をすることはない。収蔵資料の管理も市史編さん室が担当する。
- また、運営の中で必要に応じて市史編さん室の学芸員にはアドバイスを隨時求める。
- 指定管理者のメリットとしては、安定的な収入がある一方、来館者数の変動があることが不安定な要因でもある。また、メリットとしては企業の社会貢献もある。
- 年間開館日数：330日（直営期より増える）

福山市鞆の浦歴史民俗資料館（地元協議会の指定管理館）

調査日：2018年1月4日

応対者：学芸員

住所：広島県福山市鞆町後地 536-1

1. 基本情報

○設置者：福山市

○担当部局：文化観光振興部文化振興課。当初は教育委員会であったが、市長部局に文化振興課（文化施設所管）が移管される。

○開館年：1988年4月

○設立の経緯：

- ・1977年4月から鞆町内の民俗資料の所在調査が始まる。市民有志らによる。1979年2月、『鞆の伝統産業』調査報告書にまとめる。1980年11月、福山市歴史民俗資料館建設について基本構想委員会より答申される。
- ・最初は住民による資料収集であった。収集の実行者は10名ほど（教員、公務員、自営業など）。その後に市が組織的に資料収集に関わる。町内に資料提供の協力を要請する。要請書を配布。文化庁の補助金を得て資料館を建設する。
- ・開館後は、市が鞆の浦歴史民俗資料館活動推進協議会に業務委託する（協議会には学芸員有資格者はいるが事務一般業務別に市から学芸員が出向して指導助言する）。

○博物館法上の区分：博物館類似施設

○延床面積：1,311 m²

○指定管理者以前の運営形態：鞆の浦歴史民俗資料館活動推進協議会が市から委託を受ける。実際には市との共同運営。協議会は町の各団体の長が充て職にして組織される。

○指定管理者の導入時期：2004年度

○指定管理期間：当初は3年、2期目から5年。3期目。

○指定管理料：約2500万円（単年度）。指定管理料は毎年査定される。

○予算：指定管理料と同額

○指定管理者の団体名：福山市鞆の浦歴史民俗資料館活動推進協議会

○運営管理形態：日々の開館業務・資料の取集、保管、展示。

○利用料金制導入：なし。入館料、図録売り上げなど一切は市の歳入にする。

○組織とスタッフ数：館長1、事務職3（内1名学芸員有資格者）、学芸員1（市再任用、市の指導助言役）

○その他：

- ・コレクション：3万点以上
- ・コレクション管理：本館以外に別棟倉庫1、全てほぼ一杯の状態。

2. 指定管理者になった経緯

○鞆の浦歴史民俗資料館活動推進協議会が市から委託を受ける。実際には市との共同運営をしていた経緯を踏まえて随意指定。

○そもそも協議会に委託してきたのは経費節減のためであった。職員人件費を抑えるため。

3. ミッションや運営方針などの見直し（提案）

○条例にある通りで特に変更していない。

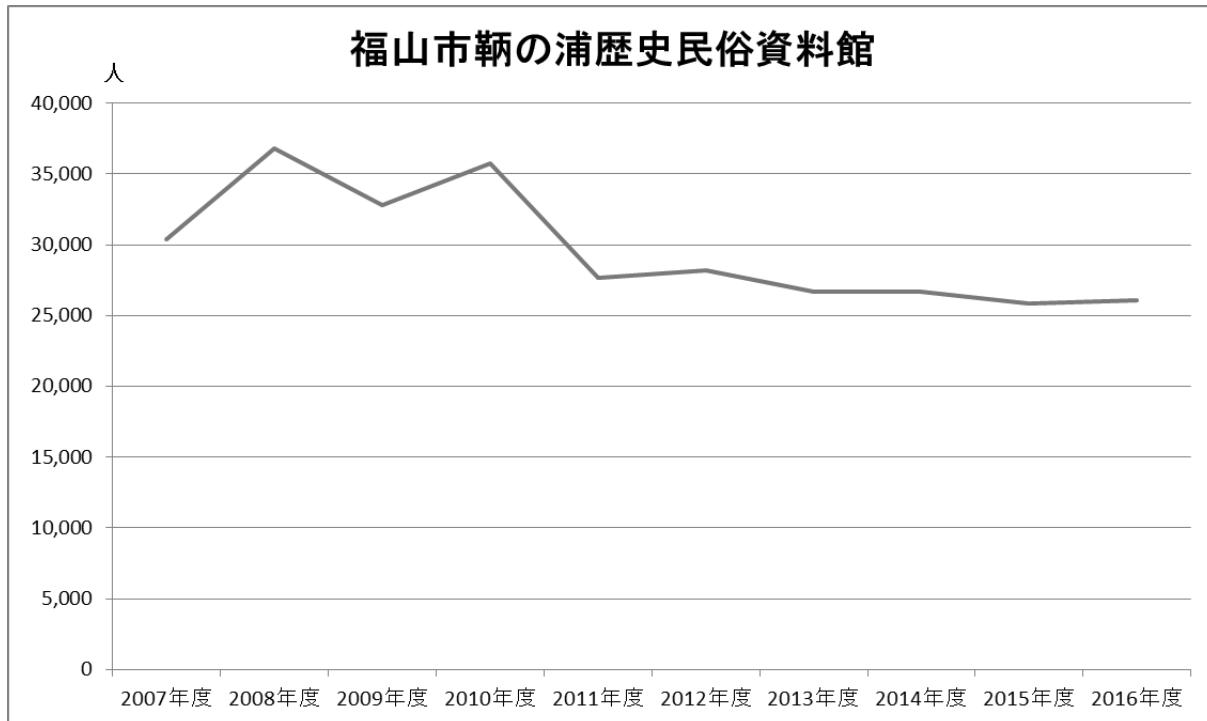
4. 主な事業

○特別展、年1回は図録を刊行する。

5. 運営上のアイディアや工夫

○指定管理以前から、「鞆・町並ひな祭」を実施している。指定管理後も事務局となっている。そもそもは市職学芸員が始めたもの。今年で16回となる。当初は40軒程度の参加者が現在は100軒になった。資料館でも期間中は収蔵品の歴史的な雰囲形を展示する。

6. 入館者数



7. うまくいっていることは何か

- 予算の費目間の流用ができる。

8. 次なる課題

- 施設の老朽化。空調機械の不調が問題。
- 収蔵庫が一杯。

9. その他

- コレクション管理

　数名の住民が協力してくれて実施（古文書整理や解説など）。

- 指定管理になって変わったこと

　・商家（鞆の津の商家）の管理をする。土日祝日を開館する。指定管理料とは別枠で年23万円が予算化される。

第3部

シンポジウム「指定管理者制度による公立博物館の運営
～財団法人指定管理館の現状と課題～」

第3部 シンポジウム 「指定管理者制度による公立博物館の運営～財団法人指定管理館の現状と課題～」

第1章 趣旨説明・発表

金山 喜昭（法政大学 教授）

皆さんこんにちは。開催に先立ち一言、会の趣旨についてご説明させていただきたいと思います。この会は科研費で私が研究代表者になっているのですが、指定管理者制度をテーマにしたものです。正式なタイトルはお手元の資料に明記されているので省略いたします。

指定管理者制度というのは、ご存じのように2003年に地方自治法の一部改正によりスタートいたしました。導入するにあたり、博物館界でもいろいろと議論がありました。その後、博物館の導入状況は増えてきていますが、各館がどうなっているのか、その検証については、あまり議論されることがないままきましたということがあります。

こうした問題意識を持っていたところ、滋賀県立琵琶湖博物館の館長の篠原先生が代表になった科研費の『日本の博物館総合調査』（2014年～16年）では、私も指定管理について調査、検証し、そのシンポジウムは2015年9月に法政大学で行いました。ご存じのように、指定管理館の多くは財団法人、しかも公設の財団法人がとても多い。これについては未調査でしたので、今回は特にその点をテーマにして取り組むことにしました。

本日は、私が調査で伺ったところの中から、パネリストにお願いしました。各館の事例報告をしていただき、併せて情報交換ができるべかということで企画をさせていただきました。限られた時間ではありますが、指定管理について情報の共有や、現状を確認するとともに、今後の指定管理館のあり方についても言及していただきたいと思います。よろしくお願いしたいと思います。

公設財団の指定管理館の運営状況がどうなっているか、ということについて報告をさせていただきます。今回、私が調査した館という限られた範囲であることをはじめにお断りしておきます。

公立博物館は、社会教育調査によれば、4000館余りあり、そのうち指定管理館は1279館という導入状況となっています。本日、テーマにする財団法人については、そのうち651館となっており、これで指定管理館の中における財団が占める位置がご理解いただけるかと思います。

調査の目的として、指定管理者制度で運営している公設の財団の実態を知りたいということがありました。方法としてはヒアリングをいたしました。現地を訪れて話を聞かせていただきました。ここでは22館ありますが、その後も続けていますので25館ほどになります。

調査の内容は、まずは基本情報ということで、行政上の所管、運営形態、選定の方法、指定管理の期間、指定管理者に

よる単独運営か、民間企業などと共同でやっているのか、指定管理料、組織、スタッフ等の現状を調べました。

指定管理に選定された経緯ですが、財団の場合は企業やNPOとは違って、多くは以前から業務委託で運営しているケースがほとんどですが、公募で応募したのか、特命、あるいは準指定など非公募で選定されたのかなど、どのような経緯で指定管理者になったのかについて確認しました。

また、業務委託のときに比べて運営上、どのように変わったのかということも聞いています。これについてはミッションや運営方針、事業、サービスについても具体的に聞きました。さらに、これは指定管理に求められているサービス向上をはかる上で、どのような運営上の工夫をしているのか、また管理運営上の問題や課題についても、なるべく忌憚のない話を聞かせていただくことをお願いして、1館当たり2時間程度のヒアリングを行いました。

指定管理者の財団は、必ずしも博物館だけでなく、ほかの文化施設等を運営している例もあります。調査の結果から、所管の状況を見ますと、私は首長部局が多いのではないかと仮説を立てていましたが、実際に調べてみると、教育委員会の部局でも指定管理に出しているところが一定数にのぼることが分かりました。つまり、教育委員会や首長部局の所管に関わりなく、博物館を指定管理に出しているのです。

指定管理運営以前はどのような運営形態であったか、また選定方法についても調査しました。調査したところは、すべての財団が業務委託で運営をしていました。また、指定管理者を選定するにあたり、非公募のところが非常に多いことも分かりました。その理由は、運営の管理や専門性の維持をはかることや、職員の継続的な雇用に配慮したところ非公募にしたということです。

しかし、公募にしたところもあります。一例ですが、首長が新しくなった自治体の場合は、公の施設を民間に開いていくと市民向けに目立つこともあります。政治的なスタンスを強調するなどして、公募したところがありました。あるいは経済政策のもとに民間に開いていくことで実施されたところもありました。いずれにしても公募にかけたところは、非公募に比べれば少なかったということです。

指定管理期間は、およそ5年です。最近はやや長期化の傾向があり、横浜市の場合、財団が歴史系の財団（横浜市ふるさと歴史財団）と芸術系の財団（横浜市芸術文化振興財団）の二つありますが、共に10年となっています。また島根県の八雲立つ風土記の丘の場合は、当初5年でスタートしていましたが、3期目から8年となるなど、公設財団の博物館の指定管理期間は長期化するところが出てきています。

指定管理料は、利用料金との兼ね合いになりますが、指定管理料のみで実施しているところが新潟市や金沢市で、実質的には直営のようなものです。指定管理期間は年数を決めていますが、予算は毎年査定されるということです。形式的には指定管理者となっていますが、実質的には直営に近い形でやっている。ただし、これは指定管理館のうちの一部で、多くは指定管理料と利用料金を併用して運営している。本日お話しをいただく北海道開拓の村や高知県の例などはこれに当たります。この場合、一つのポイントになるのが利用料金の見込額をどのように算出するのかということです。利用料金の見込み額が高すぎては指定管理者が赤字になり運営が行き詰りますし、低すぎては黒字が大きくなり行政的経費削減にはなりません。指定管理者にとっては経営的な努力がある程度報われる基準の設定がもとめられます。利用料金のみで全てを賄うというところは、私が調べた中では該当するものはありませんでした。

次に、業務委託や管理委託との違いです。選定方法については非公募と公募の指定管理館の2通りがありますが、非公募の指定管理館の場合は、基本的に業務委託をしていたときの考え方を踏襲しています。また組織体制や事業に関しても、あまり変更していない例が多いようです。それに比べて、公募したところでは、応募するために平場で他の団体と競合することから、業務委託でやってきたそれまでのミッションや事業等を見直してリセットしています。横浜市の歴史博物館や開港記念館などを運営管理する財団が応募するときに、アドバイザーとしてお手伝いしましたが、財団の職員たちは準備のために勉強会やプレゼンの練習等をしました。

労働条件については、企業やNPOの場合は給料が限られていますが、財団職員の場合は、基本的に自治体の職員の給料に準ずるという扱いになっています。例えば、給料表上、大学院修了なのに自治体の給与表と照らし合わせると、大卒のところからスタートさせるところがありますが、基本的な扱いは自治体の職員に準ずるものとなっています。

一方、近年では、嘱託や非常勤などの非正規職員の割合が増えています。この人たちは自治体の職員に準ずる扱いにはなりません。

最後に、公設財団の指定管理館を評価すると、その特徴の一つは、業務委託や管理委託のように、本庁の意向をいちいち確認しなくてもよいということあります。業務委託のときは本庁の指導、報告等もかなり細かい指示に従わなければならぬのですが、指定管理運営になると、その辺りの事務がスムーズに運び、意思決定も早くなる。その結果、利用者のニーズに対して迅速に応えることができるようになりました。この点については、どこの館でもそういう声を聞くことができます。

二つ目として、予算の執行について柔軟性があります。直

営館ではできない会計上の費目間の流用ができるということで、会計処理にあまり縛りがなく、予算総額の中で執行することができる。事前に役所に問い合わせる必要がある場合もありますが、できないことにはならないということです。

三つ目に、一つの財団が複数施設を管理している場合は、トータルに各施設をマネジメントすることによって、施設間の所管が異なる縦割り行政の弊害をなくすことができる。これは、必ずしもどの財団にも当てはまるではありませんが、複数の施設を運営管理するところでは、トータルにマネジメントできるメリットがあります。

四つ目として、無駄な歳出を抑えることができる。業務委託の時期には、マネジメントのセンスがなかったが、指定管理館になることによって、効率化や経費削減という意識が職員に生まれるようになり、それが無駄な歳出を抑えることになったということです。

それに対して問題点もあります。一つ目として、指定管理者に収入の道が閉ざされており、インセンティブが付与されない。例えば、利用料金と指定管理料のバランスを見たときに、利用料金、つまり入館料収入が予算額で想定したよりも多くなると、更新時（場合によっては次年度の場合もある）の予算の査定の際に、指定管理料を減額することが行われる。指定管理者としては、いろいろ工夫をし、経費削減や事業の充実化をはかり一定の成果を出して収入をあげると、次期の指定管理料から収入の増加分を削減されることがあることから、なかなかインセンティブが働かない。

二つ目は、職員の給料問題です。指定管理を更新する場合でも、指定管理料が固定している。5年なら5年で指定管理料は更新されるが、これは基本的に増えることはありません。最初の指定管理料のときに年間1億円が付いたら、次の更新でもほぼ同じ金額となる。人件費の上昇分について更新期に増額されることはありません。これは学芸員の労働条件の問題です。中には給料の昇給分などを捻出するために、事業費など他の費目を削って人件費の上昇分に充てるこも行われるが、それが恒常化すると、博物館事業がどんどん先細り化してしまいます。

四つ目に、指定管理館はとても忙しい。事業が増えて、開館時間も延びるし、年間の会館日数にしても以前より増えています。学芸員は、イベントや展覧会などの表向きの事業に時間を割かれる。それに対して、博物館としての基礎的な機能、資料の収集、保管、調査研究等の機能が低下していくことに対する懸念を拭い去ることができない状況になっています。

私の発表はこれで終わります。これから、各館の状況についてご紹介いただきます。その後、パネルディスカッションでは皆さん方とも意見交換をしたいと思います。ご清聴ありがとうございました。

配布資料

公設財団法人の指定管理博物館の現状と課題

法政大学キャリアデザイン学部

金山 喜昭

はじめに

平成 27 年度社会教育調査によると、公立博物館 4293 館のうち指定管理館は 1279 館である。そのうち財団法人は 651 館（51%）、企業 277（22%）、NPO93 館（7%）などで、財団法人は最多となっており、自治体が出資して設立した公設財団はそのうちの大多数を占めている。今回、自治体が出資して設立した公設財団法人の指定管理館を対象にしたヒアリング調査から判明した現状や、その評価などについて中間報告する。

1. 調査目的と方法

目的は、公設財団が運営する指定管理博物館の現状を把握することにより、その問題や課題を確認し、博物館がその資源を適正に運用することのできる環境整備をはかることである。そのために 22 館の現地調査とヒアリング調査を実施した。

2. 調査結果

（1）所管

調査した 22 館のうち、教育委員会 9 館、首長部局 13 館となる。その内訳は、都道府県（教育委員会 3、首長部局 4）、指定都市（教育委員会 3、首長部局 1）、市（町村）（教育委員会 2、首長部局 8）、東京 23 区（首長部局 1）である。教育委員会と首長部局の所管に関わりなく指定管理になっている。

（2）指定管理以前の運営形態と選定方法

多くの公設財団は、運営管理や専門性を維持することや、職員の雇用への配慮のために、非公募により管理委託をしていた財団が指定管理者に選定されている。それに対して僅かながら公募によるところもある。それには、開館時に合わせて公募する場合と、指定管理者制度の導入に合わせて公募する二通りである。前者の新潟市歴史博物館の事例は、建設準備の段階で財団が管理委託を受ける予定になっていたが、その後、指定管理者制度を採用することになり、市は公募して財団を指定管理者に選定した。全国の博物館で最初に指定管理者制度を採用した。後者は、横浜市歴史博物館と北海道開拓の村である。横浜市は博物館の指定管理者を公募したところ、財団以外に民間企業からも応募があったが、選定委員会による審査の結果、財団が指定管理者に選定された。

（3）指定管理期間

指定管理期間は凡そ 5 年となっているが、横浜市歴史博物館は 3 期目から 10 年、島根県立八雲立つ風土記の丘も 3 期目から 8 年のように、長期化するところが出てきている。

（4）指定管理料・利用料金

指定管理館を管理・運営するために、自治体はその経費を負担する。それには原則的に 3 通りある。①指定管理料のみ、②指定管理料と利用料金の併用、③利用料金のみのいずれかである。①の場合は、利用料金の収入は全額が自治体の歳入になる。②は、指定管理者と自治体との間で、指定管理料と利用料金の金額のバランスをどのようにするかが問題で

配布資料

ある。③に該当する博物館はほとんどない。

①の事例は、新潟市歴史博物館、金沢市くらしの博物館、鈴木大拙館などである。当該館の場合、いずれも指定管理料といつても、実質的には直営のように、指定期間の予算書は計画上のもので、毎年予算の査定が行われており、自治体の財政事情により変動する。

②の事例は、北海道開拓の村、横浜市歴史博物館、滋賀県安土城考古博物館、高知県立歴史民俗資料館などである。この場合、利用料金の見込額をどのように算出するかが問題になる。通常は、業務委託期の使用料（入館料）に利用者増を見込んだ一定の割合を加算した金額を利用料金（見込額）とし、総経費から利用料金を差し引いた金額を指定管理料として算出する。利用料金収入が予算額（指定管理料と利用料金の合計金額）を充足しなければ赤字となるが、それは指定管理者が負担する。

（5）管理委託期との違い

ミッションや運営方針について

ミッションや運営方針を見直したかどうかについて調べてみたところ、ほとんどは管理委託期のままとなっており、条例上の規程を踏襲しているところある。管理委託と指定管理とでは、指定管理者に主体的な姿勢が問われるにもかかわらず、実は管理委託期の体質と変わっていないようである。その理由は、非公募という選定の仕方と関係していると思われる。

事業関係

非公募により管理委託から指定管理に移行した館では、管理委託期に実施していた事業を基本的に踏襲しており、大きく変化した様子はない。ミッションや運営方針を見直していないために、事業についても大きく変わっていないことが分かる。

それに比べて、公募によって選定された館では、ミッションなどの基本方針を見直しているために新規の事業を導入し、地域との連携事業も目立つ。

（6）労働条件

財団の正規職員の給料の取り扱いは、財団によって異なるが、基本的には当該の自治体職員の給料に準じている。しかし、採用時は一般職給料表の2号下からスタートする（大学院修士は学部卒の扱い）ことや、一定の年齢で昇給に上限枠を設ける、自治体職員の給料には及ばないところもあり、自治体や財団によってその取り扱いが異なる。

また、嘱託職員や非常勤職員などの非正規職員の雇用が常態化していることも見過ごすことができない。非正規職員は正規職員への過渡的な雇用ではなく、人件費を削減するための継続的な雇用となっている。正規職員と同一労働ながら、賃金格差が継続化している問題がある。

3. 公設財団法人による指定管理館を評価する

一つめは、指定管理者に収入の途が閉ざされており、インセンティブが付与されていない。二つめは、指定管理を更新する場合でも、指定管理料が固定しているために、定期昇給などにともなう人件費の増額に対処するために事業費など他の経費を削減している。そのために事業などの運営を圧迫している。三つめは、学芸員の労働条件の問題。四つめは、事業の多様化や増加に学芸員が対応するために、博物館の基礎機能が低下している。

スライド資料

公設財団法人の指定管理館の運営状況と課題

金山 喜昭
(法政大学)

公立博物館(4293館)の指定管理者制度の導入状況

状況	数
非指定管理者	1279
指定管理者	3014

図1 公立博物館(4293館)の指定管理者制度の導入状況
(平成27年度「社会教育調査」より作図)

調査の目的:
自治体が出資して設立した公設財団が運営する指定管理博物館の現状を把握することにより、その問題や課題を確認し、博物館がその資源を適正に運用することのできる環境整備をはかることである。現状分析や評価について中間報告する。

調査方法:
公設財団法人の指定管理館22館の現地調査・ヒアリング調査

調査内容:

- ・基本情報(所管、指定管理以前の運営形態、選定方法、指定管理期間、共同する指定管理者、指定管理料、組織、スタッフ数等)
- ・指定管理者に選定された経緯
- ・指定管理以前に管理業務委託していた時期と比べて、運営上どのように変わったのか(ミッション・運営方針、事業、サービスなど)
- ・指定管理者として運営上、工夫していること何か。
- ・運営管理上の現状の問題点や課題

都道府県:

- ・公益財団法人高知県文化財団(指定管理：高知県歴史民俗資料館、県立美術館、県立文学館、道立文化センター)
- ・公益財団法人岩手県文化振興事業団(指定管理：岩手県立博物館、県民会館、県立美術館、県立埋蔵文化財センター)（文化振興事業：県内文化団体等の文化事業の助成、芸術祭など）
- ・公益財団法人滋賀県文化財保護協会(指定管理：滋賀県立室生考古学博物館)（業務委託：琵琶湖文化館、埋蔵文化財センター）（文化振興事業：文化財保護基金（文化財保護の資金削減）、自然文化交流会議、埋蔵文化財研究会内の「令和最初の年会記念講演会、歴史遺産の発見者賞等）
- ・一般財團法人北海道遺産文化財団(指定管理：北海道遺産資料館、歴史遺産の発見者賞等)（文化財保護、自然文化交流会議、埋蔵文化財研究会内の「令和最初の年会記念講演会、歴史遺産の発見者賞等）
- ・公益財團法人八雲立山開拓興業財團(八雲立山風土記の丘、島根県立八雲立山記の丘、島根県立少年音楽の家、八雲立山記の丘)
- ・一般財團沖縄県立博物館・美術館(指定管理：沖縄県立博物館・美術館(教育普及、広報、管理等)、首里城公園、美ら海水族館、海洋公園等)（研究研究、普及啓発事業）
- ・公益財團法人横浜市ふるさと歴史財団(指定管理：横浜市歴史博物館、横浜ユーラシア文化館・都市歴史記念館、横浜市港湾科学館、三船会考古館)（業務委託：埋蔵文化財センター、更替管理等）
- ・公益法人新潟市芸術文化振興財团(指定管理：新潟市歴史博物館、市民芸術文化会館等)（市(町村)）：
- ・公益財團法人高岡市民文化振興事業団(指定管理：高岡市美術館、高岡市立博物館、高岡市万葉史料館、高岡市民会館、高岡市青年の家、まちよくおかカマクラ館、高岡古墳公園博物館、高岡市二上山まひ交差点・二上キヤンヒ坂)（業務委託：高岡市美術館前に新設した「藤子・F・不二雄　あるさとギャラリー」、文化振興事業）
- ・公益財團法人金沢文化振興財团(指定管理：金沢くらしの博物館、諏木大社跡、金沢ふるさと傳入館、前田主守堂美術館、金沢市志賀記念会館、金沢湯涌温泉、金沢音楽館、県民文化記念館等)（業務委託：金沢21世紀美術館、金沢能乐堂等）
- ・公益財團法人孟代文化藝術財團(指定管理：孟代城、孟代屋、市民会館、古代の森会館、西ノ門館、境ノ島館、交差点文化センター、旧高松税務署)
- ・公益財團法人大垣市文化事業団(指定管理：大垣市郷土館、文化会館・学習館、大垣城、歴史民俗資料館、大垣市生活館、金生山古墳、赤坂港会館、市民会館)
- ・公益財團法人上山城跡上智料館(指定管理：上山城跡上智料館)
- ・公益財團法人自衛隊防衛記念館(指定管理：スポーツ振興財团(指定管理：函館市北方民族資料館など文化・スポーツ施設8施設)、東京23区)
- ・財團法人自黒区芸術文化振興財团(指定管理：自黒区立美術館、めぐろパークセンター等)

調査結果 (1)所管

所管
教育委員会9館、首長部局13館
都道府県:教育委員会 3、首長部局 4
指定都市:教育委員会 3、首長部局 1
市(町村):教育委員会 2、首長部局 8
東京23区:首長部局 1
⇒教育委員会と首長部局の所管に関わりなく指定管理になっている。

(2)指定管理以前の運営形態と選定方法

非公募:
多くの公設財団は、運営管理や専門性を維持することや、職員の雇用に配慮する。

公募:

- ・開館時に合わせて公募する:新潟市歴史博物館
- ・指定管理者制度の導入に合わせて公募する:横浜市歴史博物館、北海道開拓の村、八雲立つ風土記の丘

スライド資料

(3) 指定管理期間

指定管理期間は凡そ5年。

横浜市歴史博物館は3期目から10年、
島根県立八雲立つ風土記の丘も3期目から8年
⇒長期化するところが出てきている

(4) 指定管理料・利用料金

①指定管理料のみ:

新潟市歴史博物館、金沢市くらしの博物館、鈴木大拙館など

⇒実質的には直営のように、指定期間の予算書は計画上のもので、毎年予算を査定する

②指定管理料と利用料金の併用:

北海道開拓の村、横浜市歴史博物館、滋賀県安土城考古博物館、高知県立歴史民俗資料館など

⇒利用料金の見込額をどのように算出するかが問題になる

③利用料金のみ:該当なし

(5) 管理委託期との違い

ミッション・運営方針、事業について

非公募の指定管理館

見直しせず。条例上の規程を踏襲しているところある。

公募の指定管理館

見直す。事業についても見直しをする。

横浜市歴史博物館

(6) 労働条件

財団の正規職員の給料の取り扱いは、基本的には当該の自治体職員の給料に準じている。

なかには、採用時は一般職給料表の2号下からスタートする(大学院修士は学部卒の扱い)ことや、一定の年齢で昇給に上限枠を設ける、自治体職員の給料には及ばないところもあり、自治体や財団によってその取り扱いが異なる。

嘱託職員や非常勤職員などの非正規職員の雇用が常態化している。非正規職員は人件費を削減するための継続的な雇用となっている。正規職員と同一労働ながら、賃金格差が継続化している問題がある。

公設財団法人の指定管理館を評価する(1)

- ①管理委託期のように、本庁の意向を逐一確認しなくてもよいために、事務を遂行するまでの意思決定が速くなり、利用者ニーズにも素早く対応することができる。
- ②予算の執行にも柔軟性があり、会計処理に縛りがなく円滑にできる。
- ③財団が複数施設を指定管理することにより、財団がトータルにマネジメントすることができ、施設間の所管が異なることによる縦割り行政の弊害をなくすことができる。
- ④業務の効率化や経費削減により無駄な歳出を抑えることができる。

公設財団法人の指定管理館を評価する(2)

- ①指定管理者に収入の途が閉ざされており、インセンティブが付与されていない。
- ②指定管理を更新する場合でも、指定管理料が固定しているために、定期昇給などにともなう人件費の増額に対処するために事業費など他の経費を削減している。そのために事業などの運営を圧迫している。
- ③学芸員の労働条件の問題。
- ④事業の多様化や増加に学芸員が対応するために、博物館の基礎機能が低下している。

スライド資料

ご清聴ありがとうございました

(本研究はJP17K01212の助成を受けたものです)

第2章 財団法人の指定管理館からの報告

第1節 大垣市歴史民俗資料館

岐阜県の大垣市より参りました公益財団法人大垣市文化事業団の村瀬です。本日はどうぞよろしくお願ひいたします。

皆さん、大垣市という都市をご存じでいらっしゃいますでしょうか。大垣市は本州の中央付近、中部地方の岐阜県第2の都市であります。人口は約16万人です。関ヶ原の合戦で知られる関ヶ原町などと隣接し、この一帯は西美濃という意味で西濃地方と近辺では呼ばれています。古くは揖斐川が流れることで水系の水運業、陸の交通では中山道の宿場町、近代では鉄道の起点になるなど、古くから交通の要衝でもありました。江戸時代には、譜代大名である戸田家により11代にわたる治世が築かれ、学問の奨励が行われています。また、松尾芭蕉の「奥の細道」の旅の結びの地として、近年は俳句を中心とした町おこしを行っている町であります。

大垣市には、いわゆる大垣市立博物館とか、大垣市立美術館といったような総合博物館施設はありません。その代わり、市内のあちこちに、その場所その場所にちなんだ小規模博物館が点在しています。これらを指定管理者として中心的に管理、運営をしているのが私ども公益財団法人大垣市文化事業団です。

現在、管理をしている施設、市内の郷土歴史施設、歴史博物館系の施設をまとめていますが、旧国宝でありながら戦争で消失し、復元をした大垣城であるとか、美濃の国分寺跡に隣接し、発掘調査に基づく古代の歴史や民俗資料を紹介する歴史民俗資料館、藩主戸田家11代の歴史や朝鮮通信使行列などについて紹介をする郷土館、川に囲まれた輪中地帯という、防災の歴史を紹介する輪中館、水屋という水害時の避難場所などの輪中地帯特有の地主建築を保存し、紹介する輪中生活館、そして近代における日本化石研究の端緒ともなった金生山の化石館といったような施設があります。そのほか、平成の大合併により、大垣市は二重の飛び地の市となりました。墨俣町と上石津町の二つの町と合併しましたが、これらの博物館施設、合併後に新設された奥の細道むすびの地記念館などの施設があります。これらはいずれも小規模のもので、分類的には博物館類似施設となっています。

そのほか、市内には文化施設として文化会館、大きなものでは学習館といった施設を総合し、いわゆる市立美術館的な役割、美術コレクションの紹介や企画展を行ったり、また科学館の役割も持っている中核施設、スイトピアセンターというものもあります。このセンターは、プラネタリウムがあつたり、天文台があつたり、SLの実物保存をしているといった科学館的な機能も併せ持っています。さらに、文化勲章を受章した大垣市出身の日本画家の守屋多々志の作品を紹介する守屋多々志美術館などの美術施設もあります。

村瀬 健（公益財団法人大垣市文化事業団 総務課長補佐）

このように総合的な施設はありませんが、多くの小規模施設が多数点在しているという状況です。いずれも規模の差があるというわけではないのですが、指定管理者制度を導入している施設と直営の施設が混在しているという状態です。郷土歴史施設と文化施設とあり、それぞれ指定管理、直営の施設とに分かれています。16万人規模の町において、これだけの施設が直営と指定管理を混在させながら運営されているというのが大垣の現状であります。そして、このうちの指定管理施設、文化施設すべてを管理しているのが私どもの大垣市文化事業団と言うことができます。

大垣市文化事業団が設立されたのは平成6年で、大垣市による100%の出資でできたものです。現在の職員数は56名、いわゆるプロパーと呼ばれる財団が雇用した無期雇用の一般職員は現在21名です。設立当初は、市職員による出向職員もいましたが、平成18年に指定管理者制度を導入すると同時に、このすべてを解消しています。現在は市による出向職員はゼロです。嘱託職員は1年ごとに契約が更新される契約職員ですが、こちらは20名とかなりの割合になります。この職員については、多くの郷土歴史施設、小規模施設がありますので、これらに配属される形で、主に学校教員、小学校、中学校で歴史を教えた教員のOBを中心として構成されています。事務局制をしいており、一部、市職員のOB、いわゆる行政職のOBを管理職等にあてがっている部分があります。

経営上は、平成24年に公益財団法人に移行し、くるみんマークと呼ばれる一般事業主としての次世代育成支援法に基づいた適合基準を取つたり、岐阜県が独自に定めている子育て支援エクセレント、ワーク・ライフ・バランスに取り組む企業としての表彰を受けたりしています。こうした町として子育て日本一を目指すという行政側の方針も受け、運営体制については、子育てを中心としたワーク・ライフ・バランスに注力した対応をしているというのが、建前部分も当然ありますが、取り組んでいる内容です。

職員の構成を細かく見てみます。職員の平均年齢は41歳です。グラフ上ではば抜けて飛び出ている部分が40代前半です。平均年齢が41歳というよりは、明らかに偏った人員構成となっており、40代前半が極端に多い状況が見て取れます。新卒を育ててきた職員の定着というものが実はあまりなく、転職等によって途中から入社してきた職員が多いという現状が、この辺りに出てきているのではないかと思います。財団としても、地方の16万都市における財団なので、定期的な新卒採用よりも即戦力が欲しいという状況も影響しているのかかもしれません。

次に、大垣市における指定管理者制度の運用を順に見てい

きたいと思います。大垣市では平成 18 年に指定管理者制度を導入しましたが、財団は、設立した平成 6 年から、一貫して先ほど紹介した施設のほとんどを業務委託によって管理してまいりました。そのため、第 1 期に関しては、そのまま業務委託から移行するという形で、特定指定に移行しています。ただし、第 2 期からは完全な公募による指定となっているわけです。これは博物館だけではなくて、大垣市として、指定管理者制度の導入の方針として、全分野的に対応していくということです。なお、第 3 期は今年度で終わることになっているため、第 4 期に向けて次は 5 年という期間が 10 月 3 日に発表され、現在、10 月 19 日の申請期限に向けて、大垣市文化事業団としても、申請への取り組みをしているところです。

これらの施設でどのくらいの利用者があるのかということですが、中核施設といわれる施設、大垣市の文化会館・学習館、スイトピアセンターというものですが、こちらの施設に財団の事務局を置いており、ほとんどの職員がこちらで勤務をしています。

利用者数をグラフで見ますと、大きくなれば横ばいになつて見えるように見えますが、指定管理者制度導入当初は、スイトピアセンターは約 53 万人の利用者であったものが、29 年度末では年間約 67 万人となり、12 年間で 14 万人ほどの利用者の拡大を実現しました。歴史系博物館の郷土歴史施設の場合は、施設ごとにばらつきがあることが分かります。この中で突出しているのは大垣城と郷土館で、藩史を顕彰する施設です。

この二つの施設を抜粋してみると、特に大垣城の場合は、指定管理期間でかなりの入場者数の伸びが出てることが分かります。一方所、大きく凹んだ年がありますが、これはお城が改修工事を行った年で、それにより入館者が減少したわけです。この二つの施設は、距離的にも徒歩すぐのところにあり、2 施設で連携した財団独自のサービスを行つたりしています。お城については、城ブームということもありますが、それだけで多数の入館者があるようです。ただ、大垣市の場合には、お城で残っているのは天守のみで、二の丸があるとか、堀が残っているというものではありません。また、展示空間も天守部分のみなので限られており、訪れたお客様には、郷土館という町の歴史が分かる施設をご案内して、ちらのほうを知つていただくことで、大垣の町を知つていただこうという取り組みをしています。

入館料の収益はどうかといいますと、大垣城がどんどん伸びているのに対して、郷土館については、全体として入場者数は伸びていますが、グラフに上下があります。総合的に 2 施設に連携して入っていくために、共通の入場チケットを使います。全く別のところで管理をしているのですが、先に訪れた施設で入館料をいただいて、次の施設に回つていただくという案内の形にしているため、お城がランドマークにもなっていることから、お城を目指してきたお客様が、その後、

郷土館に続いて行かれるという 2 施設の連携を独自に行ってています。その結果、こういうグラフになっています。この 2 施設を積み上げグラフにしてみると、全体として大きく入館料推移が伸びてきています。財団として運営するに当たっては、入館料収益により、指定管理館が大きく伸びる実績を上げていることが見て取れるかと思います。

大垣市では、こうした小規模施設が多いがために、単館だけで何かをやろうとか、新しい企画を立てたり、新しいサービスを導入したり、新しい運営方針を立てようということよりも、いかにこの各施設を連携し、集約をかけていくかが、入館者を獲得する観点からも、運営経営上の観点からも重要な要素となっています。実際、大垣市の教育委員会では、私たちの所管が教育委員会になっているからですが、「大垣まるごとミュージアム構想」というものを市の文化振興計画の中に掲げ、町全体を巨大な野外博物館と見立てるという一体運営を目指しています。

大垣市文化事業団では、こうした市の方針を一步進めて、中核施設のスイトピアセンターに事務局を置き、新サービスの導入、安全管理、学芸業務などを一括して統括することで、コストの削減や迅速な対応を進めていきたいと考えています。建物が老朽化していますので、修繕事業等も多数発生していますが、こうしたものへの迅速な対応も、集約をすることによって実現すると考えています。また、市の条例規定ない管理施設どうしの独自の割引サービスや、文化施設のスイトピアセンターや市民会館などの施設を管理していることと併せ、こうした施設の行事来館者に対して、博物館施設への無料入館サービスを提供するなども行っています。

財団として、事業の展開の方針を二つの大きな柱に集約しています。私たちの大垣市文化事業団では、地域の文化を発信していく創造都市事業、子育て支援などを含む社会包摂事業というもので、博物館も文化施設も共通してこの二つの柱を立てています。文化施設では、各種文化事業の際に、遠方からの来館者を迎えるためにも、来館者に大垣市を知つていただくという観点から、チケットの提示によって博物館に無料入館できるとかのサービスをしています。

博物館施設は小さな施設が多いことから、地元の市民の方々が一度来館すると次になかなか来ないこともあります。地域ごとには、その地域の自治体の町内とかと連携したものもたくさん行つてはいるのですが、市内間での移動が限られることから、市民の方にも、こういった施設にもう一度訪れてもらい、市民どうしの交流をしていただくという社会包摂の観点からも、こういったサービスの展開をしています。こうした積み重ねにより、各施設の入館者の実績の拡大に努めてきたというのが私たちの取り組みであります。

こうした私たちの取り組みを受けた大垣市の対応ですが、来年の第 4 期の指定管理期間は、ご紹介をしてきた大垣城とか郷土館などの郷土歴史施設すべてを市の直営に戻すということが決定いたしました。残念ながら、これまで私たち財団

法人として取り組んできた実績、入場者に掲げてきたこと、郷土を紹介するための情報発信のサービス等を展開してきたという実績よりも、市の直営に戻すことで、直営施設と指定管理施設が混在している現状を改善し、すべてを直営化することにより、一体運営することを目指すという市の方針が打ち立てられたわけです。

財団側としては、職員の雇用問題、包括的な運営をしてきたからこそ、経費上、事務局の経費だけですべて賄えていたわけではなくて、多数の施設を連携して管理するから経費的に賄えているという部分が多数あります。それに対して、数だけで言うと、半数以上の施設を一度に失う結果になりましたので、財団の運営としては非常に厳しい問題に直面することになりました。現在はこうした問題を少しでも解決するための対応策に取り組んでいるところであります。

改めて問題点を振り返ってみたいと思います。まず、施設運営に関してです。地方都市ではどこでも問題になっていることだと思いますが、施設の老朽化が一番の問題です。大垣では、設置から数十年を経ている施設が多数ありますが、ほとんどが展示のリニューアルに対する費用を見てもられない、設備改修さえも行われていない施設が多数あるというのが現状です。

そんな中、平成 29 年度は指定管理者が行う市のほうと協

定している 1 件当たりの修繕案件が、大垣市は 20 万円としていますが、20 万円以内の修繕が 800 万実施し、限度額を超えるものが 840 万実施をし、限度額の倍の修理を財団で行っているというのが実情です。また、直営施設では、指定管理施設ほどのサービスを受けられないという現状などがありました。今後は、直営化した後、今までには、文化事業と郷土歴史施設の紹介をつなげてきたわけで、そこを今後どうしていくかというのが、私どもの今後の課題となっています。

また、修繕にたくさん取り組み、少しでも地域に還元をとることを目指してきましたが、指定管理の評価上はこれがマイナスになっていることがあります。指定管理の行政側の評価ポイントに利益還元がないために、財政状況がよくないという評価を受けてしまったことがあります。取り組んだ結果、マイナス評価を受けてしまったということがあり、これから改善していく問題ではあると思います。そのほか、先ほど金山先生もおっしゃいました、指定管理上、実績に基づくことでインセンティブがなかなか働きにくいという現状もあるのが実態であります。

雑ばくな報告になりましたが、以上です。この場を借り、今回の発表機会をくださいました金山教授とご尽力いただきました皆さんに改めてお礼申し上げます。ご清聴ありがとうございました。

配布資料

岐阜県大垣市にみる指定管理者による小規模博物館施設運営の現状と課題 ～大垣市歴史民俗資料館、大垣市郷土館等の事例から～

大垣市のあらまし

岐阜県西濃地方に位置し、県庁所在地の岐阜市に次いで、県内第2位の約16万人の人口を擁する。古くから東西交通の要衝として栄え、江戸時代には、譜代大名戸田家が大垣藩十万石の藩主として幕末まで11代にわたって治めた。藩主による学問奨励から、文教都市を掲げると共に、近年は、「子育て日本一」の街づくりを目指している。平成の大合併では、旧市域より広い上石津町と墨俣町の2町と飛地合併を行った。

大垣市文化施設の管理状況

郷土歴史施設		そのほか文化施設	
指定管理	市直営	指定管理	市直営
大垣城	墨俣一夜城	文化会館・学習館	守屋多々志美術館
歴史民俗資料館	(墨俣歴史資料館)	市民会館	日本昭和音楽村
郷土館	上石津郷土資料館		時山文化伝承館
輪中館	奥の細道むすびの地記念館		墨俣さくら会館
輪中生活館	館(芭蕉館・先賢館)		
金生山化石館		Keyword : 大垣市文化振興計画・大垣まるごとミュージアム構想	
赤坂港会館			

大垣市文化事業団の概要

1994(平成6)年3月23日設立。基本財産は大垣市出資による1億円。文化事業の推進および文化施設の管理運営を目的として設立し、当初より文化施設および博物館施設の運営にあたる。大垣市による指定管理者制度導入に伴い、2006(平成18)年4月1日より従来受託管理施設の指定管理者となる。2012(平成24)年公益財团法人に移行。指定管理施設11施設の運営にあたる。

役員：理事10名、監事2名

職員：56名(一般職員21名、嘱託職員20名、臨時職員15名うち非常勤7名)

管理施設：大垣市学習館・大垣市文化会館及び専用駐車場(31)、大垣市民会館(5)、大垣城(5)、

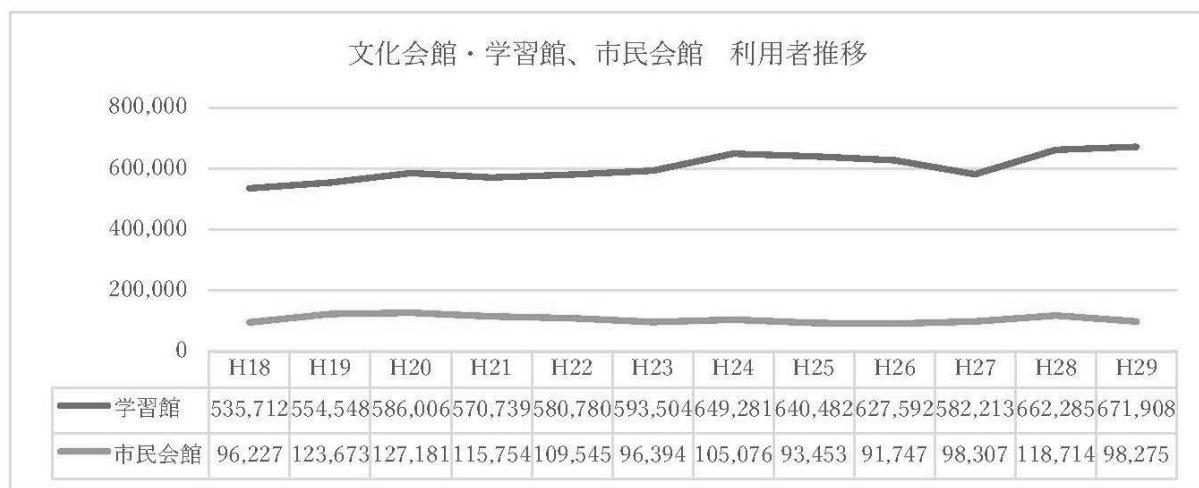
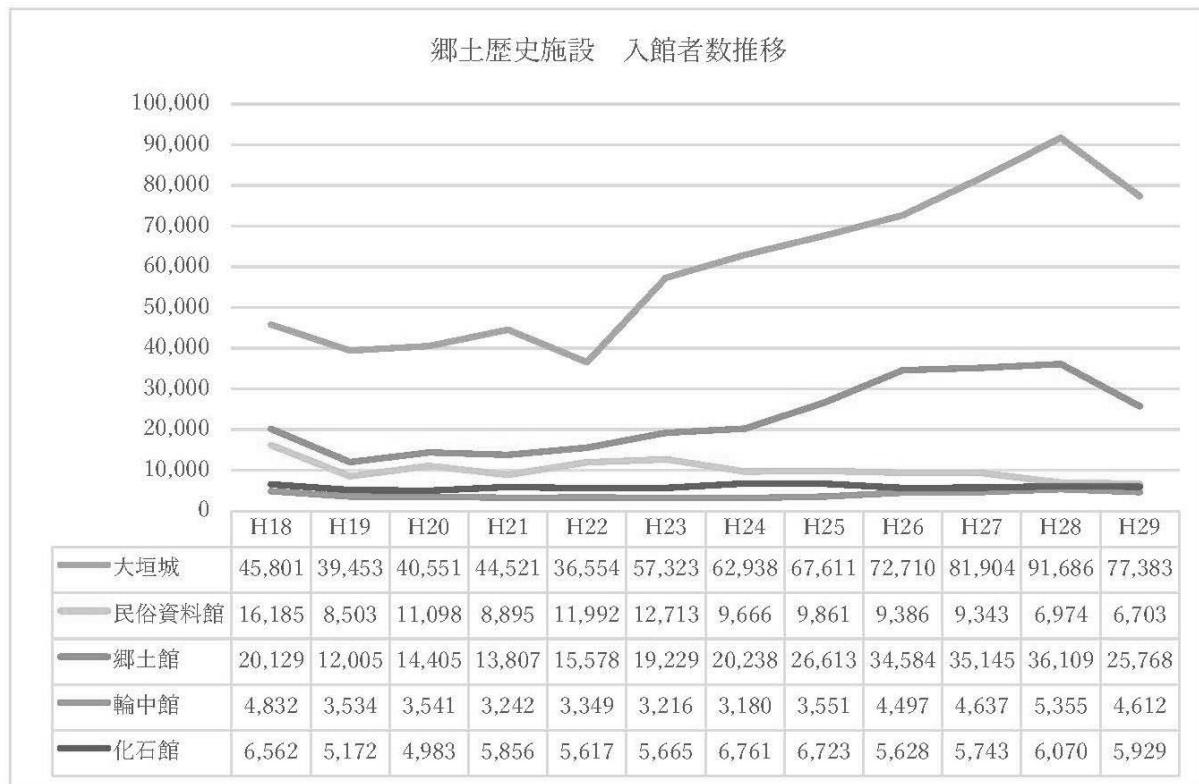
歴史民俗資料館(4)、郷土館(3)、輪中館(4)、輪中生活館、金生山化石館(4)、赤坂港会館

※()内は配置職員数

大垣市文化事業団に係る市指定管理者制度運用

期	期間	年	文化会館・学習館	市民会館	郷土歴史施設
1期	2006(平成18)年4月1日～2010(22)年3月31日	4年		特定指定	
2期	2010(平成22)年4月1日～2014(26)年3月31日	4年		公募	
3期	2014(平成26)年4月1日～2019(31)年3月31日	5年		公募	
4期	2019(平成31)年4月1日～2024年3月31日	5年	特定指定		直営

配布資料



多分野複数施設の運営を踏まえた取り組み

- 創造都市事業、社会包摂事業という2つの事業体系に基づく、施設間事業連携。
- 各施設を束ねる事務局制により、業務運営を効率化。（新サービスの導入や安全管理、コスト削減、学芸業務）
- 管理施設同士による入館割引や、無料入館サービス等の展開。
→地域の魅力発信を行うと共に、文化施設が地域の方々を繋ぐ社会包摂機能を果たしていく。

(課題)

- 施設の老朽化と展示内容の見直し。（設置後、本格的改修や、リニューアルが行われていない施設が多い）
- 市直営施設との連携。指定管理施設独自サービスや、運営視点と市運営施設とのビジョンの共有化。

スライド資料

**岐阜県大垣市にみる
指定管理者による
小規模博物館施設運営の
現状と課題**

～大垣市歴史民俗資料館、大垣市郷土館等の事例から～

大垣市

Keyword :

- 古くから交通の要衝
- 岐阜県第2の都市
人口 161,563人
(2018.8.31)
- 地下水等に恵まれ「水都」と称する。
- 平成の大合併で二重飛び地街おこし
- 近年は俳句を中心とした街おこし
- 「子育て日本一」を掲げる。

**大垣市の
郷土歴史施設**

大垣城

歴史民俗資料館

郷土館

赤坂港会館

輪中館

輪中生活館

金生山化石館

**大垣市の
文化施設**

文化会館・学習館

市民会館

**大垣市
文化施設の
管理状況**

郷土歴史施設		そのほか文化施設	
指定管理	市直営	指定管理	市直営
大垣城	墨俣一夜城 (墨俣歴史資料館)	文化会館・ 学習館	守屋多々志 美術館
歴史民俗資料館	上石津 郷土資料館	市民会館	日本昭和音楽村
郷土館	奥の細道 むすびの地 記念館 (芭蕉館、先駆館)		時山文化伝承館
輪中館			墨俣さくら会館
輪中生活館			
金生山化石館			
赤坂港会館			

**公益財団法人
大垣市
文化事業団
概要**

・設立：平成6年3月23日
・役員：理事10名、監事2名
・職員：56名
（常勤職員33名、嘱託職員2名、臨時雇用職員11名、非常勤職員10名）
・管理施設：
・次項市管轄施設、大垣市文化会館及び市民会館三棟（311）
・大垣城（50）
・大垣城跡（6）
・墨俣長谷村資料館（-）
・郷土館（32）
・輪中館（1）
・輪中生活館（1）
・守屋山竹千絵（4）
・芭蕉館（1）
・時山文化伝承館（1）
・墨俣さくら会館（1）

※（-）当時は運営未始動

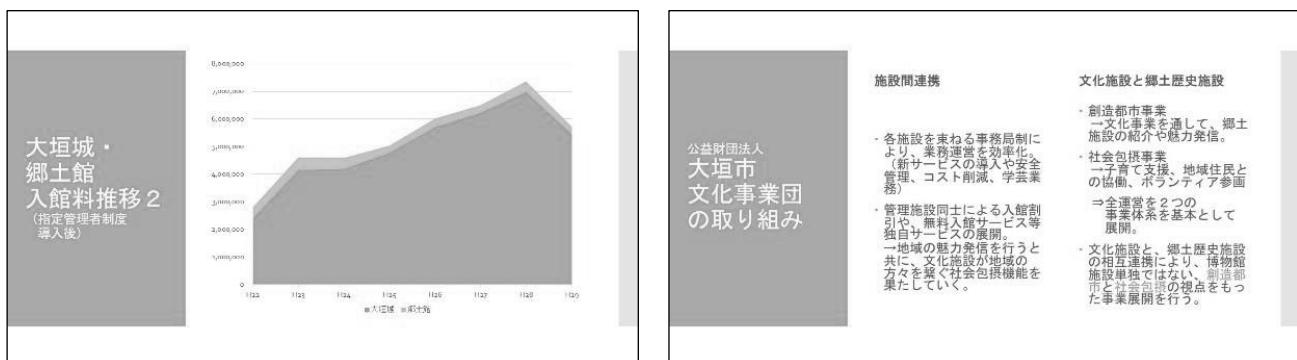
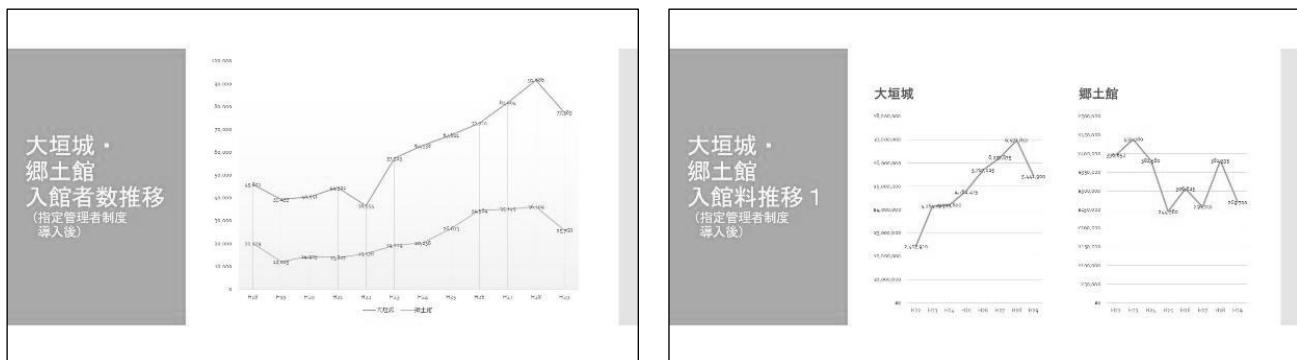
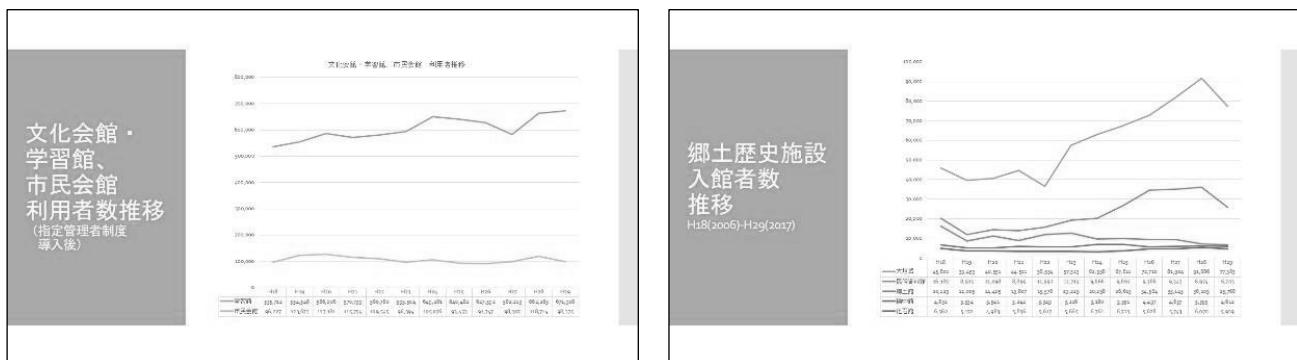
職員構成

**大垣市
における
指定管理者
制度運用**

期	期間	年	文化会館・ 学習館	市民会館	郷土歴史 施設
1期	2006(平成18)年4月1日 ～2010(22)年3月31日	4年	特定指定		
2期	2010(平成22)年4月1日 ～2014(26)年3月31日	4年	公募		
3期	2014(平成26)年4月1日 ～2019(31)年3月31日	5年	公募		

94

スライド資料



期	期間	年	文化会館・学習館	市民会館	郷土歴史施設
1期	2006(平成18)年4月1日～2010(22)年3月31日	4年	特定指定		
2期	2010(平成22)年4月1日～2014(26)年3月31日	4年	公募		
3期	2014(平成26)年4月1日～2019(31)年3月31日	5年	公募		
4期	2019(平成31)年4月1日～2024年3月31日	5年	特定指定	直営	

今後の課題

1) 施設運営について

- 施設の老朽化と展示内容の見直し。
(設置後、本格的改修や、リニューアルが行われていない施設が多い)
- 直営郷土歴史施設との連携。
指定管理施設独自サービスや運営視点と、直営施設とのビジョンの共通化。
(従来、管理施設と直営施設間では、休館日やサービス内容に差が生じていた)
- 直営化後、文化事業団として、郷土の魅力発信をどのように行い、直営施設と連携するか。

2) 指定管理について

- 指定管理者と自治体との間の実績評価ポイントの認識統一。
(施設修繕等、指定管理者の取り組みが評価される基準がない)
- 経費実績による指定管理料算定体制の改善。
(指定管理料の算定基準が実績ベースであると、改善・経営努力の部分による経費節減分が、時期指定管理料算の削減につながる)



第2節 高知県立高知城歴史博物館

渡部 淳（公益財団法人土佐山内記念財団 高知県立高知城歴史博物館館長）

皆さん、こんにちは。高知城歴史博物館の渡部です。私は、去年の3月にオープンしたばかりの県立高知城歴史博物館と、それを指定管理者として運営している土佐山内記念財団の関係、及び県との関係についてご報告したいと思います。

はじめに、高知県内の博物館と指定管理者制度について、私の知るところをまとめて申し上げます。県立の場合はすべてが指定管理者に出されていますが、すべて非公募で、高知県文化財団という、県出資の財団が指定管理者となっています。県民文化ホールだけは民間が指定管理者になっていますが、博物館などの文化施設の指定管理者に民間業者がなる事例は少ないのが実状です。坂本龍馬記念館が、入館者が多いために、これを非公募でなくて公募にすべきだという案が議会で出たりしますが、今のところ、非公募でやっています。

ただし、これが市町村になると、公募型がだんだん増えてきます。高知市の場合は市が設置した文化振興事業団が取る場合が多いのですが、自由民権記念館の事務関係とか、高知市が建てた龍馬の生まれたまち記念館などは、民間が入ってやっています。高知県の指定管理者制度の特色を一言で言うと、多くが非公募であり、徐々に民間の参入が増加しているというのが傾向であると言えます。

その中で私どもの財団と高知城歴史博物館の関係ですが、そのところをお分かりにいただきたいには、財団の成り立ちからお話ししなくてはならないと思います。私どもの財団は、旧土佐藩主山内家に伝来する歴史資料、美術資料の約6万7000点について、山内家から高知県へ所有権を移動させる団体として設立されました。平成7年から10年間かけてこの作業が進められたわけですが、県に所有権を移しますから、事務手続きはもちろん県がやりますが、資料の調査、目録づくり等々は財団が行う。山内家と県の間に入って、それぞれの意見調整をするのも財団の役目がありました。

このように高知県の一つの大きな事業を実行するための財団として設立したわけで、その関係はいまでもずっと続いている。つまり、財団独自の方針があるというよりは、県の方針とわれわれ専門集団の方針をいつも調整しながら進んでいるということです。

次に財団の沿革ですが、山内家資料の移管の話を受けて、平成6年に財団法人土佐山内家宝物資料館という財団を立ち上げました。高知県が7000万円、高知市が3000万円、計1億円の出捐金をもってつくりました。ただ、建物がありませんので、山内神社宝物資料館という、神社が経営していた資料館の建物を賃借して、改めて財団が運営する資料館として開館したわけです。

県の事業を実行するためにつくった財団でありましたから、当初、財団の役員は、理事長は副知事が務め、理事もほとん

どが県と市の部長クラスが並ぶ形となり、評議員は、県の副部長クラス、県立組織の施設長が並ぶということで、極めて行政色の強いものであります。その後、県としても、財団である限りは県職員の役員が多いのはいかがなものかということになり、徐々に県からの役員は引き始めました。それを受けた理事長は副知事から高知新聞社の客員や社長、会長が務めるようになりました。理事も経済、観光分野の人たちが入り、評議員も県立の施設長だけでなく、郡部の市町村の館長とか、商店街の人などが入り、高知市と県が運営しているという色合いが徐々に薄れていきました。

この辺りから財団の動きもだんだん変わってきました。それ以前は、県の事業を成功させるための財団でしたが、民間の人たちが入ってくると、そもそも財団として何をすべきかという根本議論をやろうという話になり、単に山内家資料の問題だけでなく、これだけの予算を注ぎ込み、人材を集めただけだから、もう少し広い分野や地域にわたって生かされる財団にならなければならないということになり、どちらかというと県の当初想定の枠を超えて、いろいろな事業をやりはじめました。

その辺りから、財団が単に山内家資料館を運営するのではなく、高知県全体の文化活動にも関わっていくという、思想の変化とでもいうべき動きが起きました。ただ、そのときに、財団として独自に活動を広げるのではなく、財団が考えたことを県に提案していました。県として県を施設にとどまらず、全県を見渡した文化活動をもっと活発化する必要があるのではないか、それをわれわれ財団は行いたいのだと、県にせっつく形で事業が広まってきました。

予算の問題ですが、事業費は100%県から補助金としてもらっていましたので、県と同じ書式で予算書をつくり、首長部局の文化推進課と協議をして、そこでまとまった話を同課が財政に上げていくという形でやっていました。この当時は補助金ですから、あまり大きな額はもらえませんでしたが、少しずつ事業を広げていったわけです。それがおよそ10年続き、いよいよ新しい館を建てようと県が決めて、直営ではなく、ほかの文化施設と同様に指定管理者制度を導入しようということになりました。

高知県立の文化施設というのは、文学館、美術館、歴史民俗資料館、埋蔵文化財センター、坂本龍馬記念館といろいろあるのですが、これらの指定管理者は、高知県文化財団という財団一つが全部の指定管理者を取っています。ところが、今回、高知県立高知城歴史博物館を建てるに当たって、通常でしたら、高知県文化財団が指定管理者として手を挙げる可能性もあったのですが、資料の元来の持主が大名家である山内家であり、同家に対する敬意というものが要るという話が出てきたのです。大名家伝來の山内家資料を管理し、公開し

ていくという文化施設を、ほかの館と同列に並べるのはいかがなものかというわけです。その結果、やはり財団は独立させたままやろうというので、土佐山内記念財団と名前を変えて、財源は補助金から指定管理料に変えて、私どもが相変わらず運営しているところであります。

博物館の建設にあたっては、いろいろな委員会が開かれました。基本的な事項を協議した検討委員会、具体的な内容を決める構想委員会、あるいは建設委員会等々で3年ほどかけて議論が積み重ねられました。その際、われわれ財団は会議の中にオブザーバーという形で入れてもらっています。すべての会議において、私たち財団側からの意見というのを一つ一つ言つていきました。

こういう作業で具体化していったために、新しい博物館の事業内容は実質上私たちが決めたような形になっていきました。専門の先生方と財団が練ったものを、県が多少手を加えて承認をするという形になりましたので、内容は、自分たちがつくった事業内容を自分たちが指定管理者として実現するというのが実態です。

その事業内容ですが、(2) 事業と予算という部分に記しています。①から④までは博物館の4本柱として当然であり、土佐山内家宝物資料館時代からやっていたものですが、新しい博物館を建てるに当たって、お城の前という一等地に建てるわけですから、通常の博物館の活動に加えて、もう少しいろいろな県民貢献をするべきだろうということになりました。これは県も言いましたし、私どももそう思っていたので、⑤として地域振興・観光振興への寄与というものが盛り込まれました。学芸員としては馴染みが薄い言葉ではあるのですが、現実社会に博物館として積極的に関わっていくという姿勢がこれからは必要だろうということです。

高知県は過疎・高齢化と集落の衰退というのが大変な問題になっていて、その結果起きているお寺や神社が崩壊して文化財が失われていくとか、深刻な現状に対応しようというものが地域との関わり。それと高知県は歴史観光というのが県政の大きな政策としてありますので、それについても観光部局と組み、間違いない情報県外に発信していくこうということで、原稿チェック等の協力関係をつくっています。あくまでも「文化と歴史」という言葉をキーワードにした形で現実社会へ対応していくということです。

この五つの使命を果たすようにという公益財団法人の事業は、公1、公2、公3と3つがたてられています。ほとんどは博物館活動の多くを含む公1です。公2は、財団としての独立性を証明するために、自主事業は必ずやるようについていたので、小さいながらも自主事業をやる。また、公3は、平成28年に山内家の墓所が国の史跡になり、山内家からの強い希望で財団が管理することになりましたので、山内家墓所の管理が公3ということになっています。

予算の立て方ですが、指定管理は5カ年ということでやります。事業計画、予算書を私どもが立て、それを県の担当

課である文化推進課知事部局に提出します。県とはかなり激しい議論をやりますが、それをやって、話がまとまるとき、担当課が行政管理課、あるいは財政に上げていって、最終的に指定管理料という形で認められることになります。

主な予算ですが、財団と県との協議において、「博物館のあるべき姿」の予算をつくることで大方針がまとまりました。例えば平成31年度の場合、修復費として550万円付いていて、これが30年間ぐらいかかるだろうと県も踏んでいますが、保存をきちんとしていく。そして本格的な調査研究を展開し、展示、あるいはいろいろな媒体を使って情報公開をして、生涯学習、学校教育と連携した教育普及を展開する。それに加えて、5番目の使命の地域振興というところの事業も立ち上げることになりました。

この地域振興というのは、収益などは関係なく、全部が持ち出し事業であります。これは行政がもともとはやるべきもので、それを博物館が請け負うという形で付加されたものです。今のところ、経費削減や予算の効率化よりもサービスの向上、県民へどれだけのものを伝えることができるのかを中心と考えていくという方針で進んでいます。よって理由が成り立てば、要求額の多くは認められています。

事業評価については、入館者数だけは、年間10万6000人は入れるようにと言わわれていますが、そのほかは、成果が生まれる、県民が喜ぶ、いろいろな活動が生まれるといったことが重視され、それが財団を指定管理者とした意味なのだとということです。今回の発表でも、課題を抽出するというのですが、私どもの場合はあまり深刻な課題がないのが実状です。

人員ですが、土佐山内家宝物資料館のときは全員がプロパーでしたが、県立になると、県とのパイプがあつたほうがいろいろスムーズに進むだろうということで、1名、県から次長という形で出向して来ています。観光の専門、文化財専門という人が来て、この人の動きによって、私たち元来がやらなければならないことをベテランの行政マンがやってくれているというので助かっています。あと副館長、事務局長、総務課、学芸課、企画課というところに計13名の正規職員、受付など14名の契約職員を配置しています。

これらの職員の待遇は、さまざまな規定面で100%高知県と同じです。就労規定、休暇など労働条件については、すべて高知県で変更があれば、私どもの規定も全て理事会で変更していくということになりますし、給与についても、高知県の一般行政職の給与表とすべて連動します。先ほどの報告で指定管理料が第2期になると落ちるとか、2号下から始まるという話がありました。それは全くありません。高知県庁の職員の給与にベースアップがあれば、それと連動してわれわれの給与も上がります。非正規職員の手当も県の臨時職員や契約職員と全く同じであります。

ですから、われわれは自らを独自の財団として意識するよりも、県庁と一緒に文化を担当しているという感覚が強いわけです。一時、県がやるべきことをあなたたちがやつ

ているのだから、県職にしてやったほうがいいのではないかという話も出ましたが、私どもの感覚からすると、財団ゆえに県に対していろいろな意見が言えるという雰囲気があるので、この自由を手放すのはいやだということで、県職でなく財団のままでいたいということで現在に至っています。

いろいろ申し上げましたが、終わりに課題ですが、先程申し上げたように実はあまり課題はありません。財団の独立性が弱いといつても、県と一緒に組んでやっていますから、独立性はあまりなくても、意見をきちんと言えばいいだろうと思っていますし、自主財源がほぼないということで、不安もあると言えばあるのですが、まさか県がこの財団を手放すことはないだろうと思っています。例えば山内家資料には古文書が3万点ほどありますが、われわれ職員はその3万点を全部読んでいますから、この集団をなくしてはあの資料を扱う

ことはできないだろうと考えます。

あるいは、総務畠についても、全員が学芸員資格を持っており、博物館事務として成立させていますから、ここを切り離すこともできないだろうと思っています。ときどき県とは喧嘩しながら、お互いにあるべき姿を求め続ければ、私は何とかなるのではないかと思っています。

ただ、人員不足の問題があり、毎年人員については要求をしています。指定管理期間の5カ年で定員が固定されているわけではなく、ある事業をやってみたら人が足りないからというので、翌年の人配置について県と改めて話すという形になっています。人の問題は事業費とは全く別で、県はその都度相談に乗ってくれ、人の増員も指定管理期間中に行われます。全体として質的成果次第ということです。

配布資料

高知県立高知城歴史博物館と公益財団法人土佐山内記念財団 - 高知県に於ける指定管理者制度の一例 -」

高知県立高知城歴史博物館 渡部 淳

はじめに - 高知県内の博物館と指定管理者制度概要 -

◎高知県立

歴史民俗資料館・美術館・文学館・坂本龍馬記念館・埋文センター
→ (公財) 高知県文化財団 (非公募)
牧野植物園 → (公財) 高知県牧野記念財団 (非公募)
高知城歴史博物館 → (公財) 土佐山内記念財団 (非公募)
のいち動物公園 → (公財) 高知県のいち動物公園協会 (非公募)
高知公園 (高知城) → 入交グループ高知公園管理組合
県民文化ホール → 高知県立県民文化ホール共同企業体
体育館・武道館・弓道場 → (公財) 高知県スポーツ振興財団

◎高知市立

自由民権記念館 → イヨテツケーターサービス株式会社
龍馬の生まれたまち記念館 → 入交住環境株式会社

◎町村

アンパンマンミュージアム
→ (公財) やなせたかし記念アンパンマンミュージアム振興財団
廃校水族館 → NPO 法人日本ウミガメ協議会

1. 収蔵資料 (山内家資料と他家資料)

山内家資料の内訳 (仮)

古文書	30, 140
和書漢籍	19, 810
図書	1, 834
古写真	10, 014
書跡	1, 340
絵画	542
武器武具	1, 044
漆芸品	489
茶道具	321
染織品	219
能面	149
金属器	72
陶磁器	53
諸道具他	654

山内家資料の移管作業

平成7(1995)～16年(2004)
・移管事務手続き 高知県
・移管資料の調整 財団
・山内家への協力 財団

他家資料の受け入れ状況

平成10年～
・財団への寄贈・寄附
・高知県への寄贈仲介

財団		指定管理
寄贈	43件 1722点	→ 財団 → 県寄託
寄託	17件 1459点	→ 個人 → 県寄託
		指定管理 (開館後)
県寄贈	3件 5点	
県寄託	2件 32点	

2. 財団の沿革

- (1) 財団設立と資料館運営 (民間資料館としての運営)
財団 : 平成6年(1994) 財団法人土佐山内家宝物資料館
出捐金1億円 (高知県7千万円・高知市3千万円)
施設 : 山内神社宝物資料館 (昭和45年-1970-~)
土佐山内家宝物資料館 (山内神社より借用)

配布資料

(2) 役員の変遷（公から民へ）

〈理事会〉

理事長 高知県副知事 → 高知新聞社客員 → 高知新聞社会長
理事 高知県文化環境部長・高知市教育長 → 民間から経済界等も参加

〈評議員〉

議長 高知県文化環境副部長

評議員 県立施設館長 → 市町村施設館長・民間から文化活動者等も参加

(3) 事業計画と予算（実質上県と共同）

県の予算編成と同時に要求（知事部局）→県担当が財政当局と調整→補助金

3. 博物館設置者（高知県）と指定管理者（財団）

(1) 博物館建設と財団

検討委員会・構想委員会・建設委員会等に事務局（高知県）のオブザーバーとして
参加 → 非公募で指定管理者に指名

(2) 事業と予算

⑤ 5つの使命

①保存 ②調査研究 ③展示公開 ④教育普及 ⑤地域振興・観光振興への寄与

公1：県立高知城歴史博物館を活用した文化振興事業（指定管理事業）県からの指
定管理料

公2：学術研究および文化学術振興活動への助成事業（自主事業）自主財源+山内
家寄附金

公3：土佐藩主山内家墓所管理事業（自主事業）国と県からの補助金

5ヶ年計画・予算を作成→県担当部と協議→県担当が財政当局と調整→指定管理料

主な予算：保存修理・修復（550万円）、修繕室備品（70万円）、収蔵環境の調査
と環境整備（170万円）、その他（60万円）、合計850万円

調査研究 - 閲覧室運用（30万円）、研究（200万円）、データベースの
充実（170万円）、その他（100万円）、合計500万円

展示公開 - 展示（2,690万円）、関連行事（570万円）、広報（1,150万
円）、その他（600万円）、合計5,010万円

教育普及 - 学校教育との連携（300万円）、生涯教育への協力（210万円）、
合計510万円

地域連携 - 地域記録集の刊行・報告会（100万円）、地域伝統芸能まつ
り（240万円）、ミュージアムネットワーク補助金（30万円）、
その他（370万円）、合計740万円

管理費 - 合計2億960万円

指定管理予算合計 2億8,570万円

自主事業 - 研究助成（70万円）、問題解決事業（30万円）、墓所（2,240
万円）

(3) 組織と人員

組織 館長	1	（←学芸員）
次長（県から出向）	1	
副館長（兼企画課長）	1	（学芸員）
事務局長（兼総務課長）	1	（←学芸員）
総務課	1	（10） 広報 1
学芸課	5	（2） 学芸員 5
企画課	3	（2） 企画員 1 学芸員 2
計	13	（14）

待遇 諸規定 高知県一般職と同等
給与等 高知県一般職と同等

おわりに - 課題 -
・財団の独立性 ・自主財源 ・自主事業 ・人員問題

第3節 野外博物館北海道開拓の村

中島 宏一（一般財団法人北海道歴史文化財団 事業本部長、野外博物館北海道開拓の村 館長）

北海道歴史文化財団の中島です。うちの法人名については、この報告の中で隨時ご説明をさせていただきます。

今の高知の次に発表するには非常に不満だらけの発表になるのですが、実は私どもも今年の12月に次期指定管理者の切り替えのプロポーザルを控えており、非常にきょうはタイミングが悪い発表になります。したがって、ちょっと歯に衣を着せたような発言もあるかと思いますが、その辺はお許しいただければと思います。

資料という資料ではなく、きょうも打ち合わせの中で、数字で残るもの、印象に残るものはよそうかなとか話していたのですが、私どもの事業報告、予算規模、役員体制等、すべてホームページで公になっています。

今年は明治150年、戊辰戦争150年といわれていますが、北海道では「北海道150年」というふうに銘打っています。開拓の村は北海道100年を記念して計画された野外博物館です。ご存じかもしませんが、開拓の村は規模としては54ヘクタールあります。札幌ドーム11個分の大きさになりますが、先輩の博物館明治村さんよりはこれでも小さいスケールになります。

開拓の村は北海道立自然公園野幌森林公園という大きな自然公園の中にあり、その広さは2000ヘクタールで、ちょうど東京の山手線の中がすっぽり入る大きさです。このうちおよそ54ヘクタールを開拓の村が使正在ことになります。そういうことで、地方自治体が建てた博物館では日本で一番大きい規模の博物館になります。これは北海道がいつも自慢していることですが、私ども運営する側としては、この半分の大きさでもいいなと思うぐらいです。

整備としては、1997年に二つの建物を整備して終わっています。建物を移築・復元並びに再現したものでは52棟あります。特徴は冬も夏と同じ条件でオープンしていることです。観光のお客さまには喜ばれていますが、できれば冬は閉めたい、と思うことがあります。毎年3月、4月になって、雪害等でまた建物が三つ、四つ破損しているのを見ると、いつまで持つかなというのが正直なところです。

100年記念事業の一つと言いましたが、全部で三つある建物のうち、左のものが百年記念塔で、これは1970年にできました。東京のほうではニュースが流れていませんが、これが今回取り壊されることになりました。老朽化ということで、北海道100年を記念してつくられたモニュメントが50年もたなかつたということで、報道では結構揶揄されているものです。

右上が北海道博物館ですが、こちらのほうも北海道100年を記念してつくられた施設で、これは旧北海道開拓記念館という名前の博物館です。ベテランの方は開拓記念館という名前のほうでご存じかと思います。もう一つ下のものが、野幌

森林公園のビジターセンター的な役割を果たすふれあい交流館です。このすべてを私どもの法人が指定管理として運営しています。

先ほどの高知さんの話とか、大垣市さんの話もそうですが、そもそも私ども法人は、北海道開拓の村を運営するために1982年に北海道が設立した外郭団体です。そのころは多くの外郭団体ができたのですが、したがって、三十余年にわたり、この開拓の村を運営してきているので、こと開拓の村の運営に関しては、実績もあればウイークポイントも知っているのがうちの法人です。

ところが、今回のテーマでもありますように、指定管理者制度が成立したのが2003年12月の話で、それから私ども法人は武装をしていくことになります。いろいろ勉強もしました。シンクタンクの会社が指定管理者制度についていろいろと参考資料を出している中で、どんなことができるのかということをかなり勉強してきたつもりです。

開拓の村の運営について説明すると、1982年12月に当法人が設立され、翌年4月に開拓の村はオープンします。以降、北海道から委託を受けた私ども法人が管理委託方式で、1983年4月から2006年3月まで、運営をしてまいりました。この間、ご存じ2004年には、北海道は管理委託をしている博物館、美術館に対して、利用料金制度を導入します。2005年3月には、日本博物館協会さんがおやりになっていた自己点検ワークショップを開拓の村でやらせていただき、これによって来る指定管理者制度に対してわれわれは何をすべきかということが導出され、業務計画書をつくっていくという過程になります。

この間、2005年、つまり1年前に、私どもも勉強させていただいた長崎で指定管理者制度が導入されて、視察にも行つたりしましたが、手探り状態で入札をクリアして開拓の村をどうにか運営することができたのが第1期です。このとき、北海道は、旧自治法に則った管理運営団体、約40の施設に対して、一斉に指定管理者制度を導入します。この中には道営住宅、公園なども含まれています。

この中で博物館、美術館はたった6施設です。6施設が管理委託方式だったわけです。そして、この6施設も他の体育館、公園、道営住宅と全く同じ条件で指定管理者制度が導入されていくのです。当時、私は組合の仕事をしていたので、組合を通して、北海道に対して、指定管理者についてもっと哲学ある指定管理者制度を導入してほしいということをお願いしてきたのですが、全く無視されました。

このとき指定管理者制度を導入した6つの施設の中で、施設だけは俗に言う島根方式の分離方式で、開拓の村を含むあとは一括ということになりました。北海道の指定管理者制度の特徴としては、原則公募で、当時は、非公募はありません

でした。指定管理期間は4年で、これは道営住宅も公園も体育館も全く同じで、俺たちと同じかよという感じでした。選定時期が次年度に迫るという状況でした。12月に入札があったと言いましたが、今回のプロポーザルの日も年末のクリスマス後になると思います。

そのときまでライバル会社としてどこが出てくるか分からないのですが、眠れない、酒も飲めない年末年始を過ごして、1月にどうにか内々定みたいなものが出ます。このとき負けていたらどうなるのか。札幌市郊外にあらかじめ借りていた事務所と倉庫に、当法人三十余年にわたるすべてのものを移す準備は毎回しています。正式には2月の道議会で提案されて、3月に決まるということですから、準備期間は非常に短いのです。

あれから、だいたい皆さん3期ぐらいを経過していますが、毎回全く同じ条件です。したがって、4年間のうち、実質的な事業の取り組みが2年間しかできないということになります。最初の1年間はまたゼロからのやり直しで、最後の1年間は次の指定管理に向けての準備ということになります。

私ども法人の指定管理者制度導入後の運営は、予算規模からすると、2005年以前のものと比べて約24%減少しています。そして2007年にはふれあい交流館、2010年には北海道開拓記念館の管理部門の指定管理者が公募されて、私どもが選定を受けて、それから2014、2015年、計4回の入札を経て三つの施設を、いま指定管理者で運営しているということころです。

私どもも笑ってしまったのですが、2014年度はたった1年間の指定管理期間です。これは隣の北海道開拓記念館がリニューアルオープンするに当たり、1年間閉館することに伴い、2015年度がフルオープンということで、2014年1年間だけということでした。これでは請負です。アウトソーシングという所以です。したがって、ほかの施設と私どもは1年間ずれています。ほかの三十数施設はもう終わっており、私どもの施設だけが今年度の指定管理切り替えということになります。

2011年、北海道は道の外郭団体に対して出損金の返還を求めます。これを受けて、法人では1,000万円の出損金を返還して、北海道の外郭団体の枠から離れました。そして、一連の法人改革により、法人は一般財団法人となります。

本当は公益財團にしたかったのですが、私どもが法人改革の一番手で、入場料金が収入とみなされてしまったのです。それで公益化ができないということで、一般にせざるを得なかつたわけです。そうすることによって、今まで不可能だった観光会社とも契約を結ぶなど、営業的には自由度は高まりましたが、税法上の優遇を受けることができず、経営的な厳しさは続いています。なお、2015年には開拓の村の他にも施設を管理運営しているとの視点から、法人名を改称して現在に至っています。

課題はたくさんあるのですが、言い出すと泣き言になってしま

しまうので、少しだけ紹介します。まず、修繕費用ですが、先ほど高知さんの話にもありました、これもばかみたいな話で、1件100万円と決まっていて、それがなし崩し的になっているのが現状です。

例えば、9月5日に台風21号が北海道を襲いました。次の日に震度6の地震が開拓の村を襲い、以来、私どもは精神的なダメージをいまだに受けている状況です。このときは道も頑張り、本当はまだ足らないのだけれども、1億円相当額の予算を立ててもらって開拓の村の修繕に入ることになりましたが、ほかの面については、いちいち予算を取らなければいけないということで、それではお客様対応ができませんので、法人が肩代わりをするということで、2006年以降、年間700万～2000万円、去年までの12年間で1億1403万円も修繕に使っています。

この結果、しづ寄せがいくのが人件費です。先ほど事前の会議で笑い話になったのですが、私の給料は2006年からびた一文上がっていないません。事業本部長まで昇り詰めてしまつたので、これ以上、役職も上がることはできませんので、給料明細を見るのもいやですが、まず人件費を抑えざるを得ない。したがって、後でホームページを見ていただければ分かりますが、パートタイマーを含めて五十数名いますけれども、そのうち正職員は16名だけです。正職員が雇えないというのが現状です。

これは短い指定管理期間が問題だと思います。4年間では、はっきり言って事業を評価することも、長期的な人材育成もできるわけがないのです。そこで、毎度、非公募と指定管理期間の延長を望んでいるのですが、次期もやはりだめだということで、すべてがリセットされるということです。ですから、今、来年度の予約は、無理ですということを受け付けていません。営業的にも、旅行会社には来年度は予約無理と言っており、したがって、予約は2年目以降ということになってしまいますというのが致命的な収入減の原因です。

疑問と懸念ということで、根本的なことですが、金山先生とここにいる方々にぜひお願いしたいのは、この制度の検証を絶対やっていただきたいということです。なおざりにしてほしくないということです。これから導入する自治体については、そう簡単に考えないでいただきたい。本制度を導入すると市場規模が2兆円になるよ、とうたっていたシンクタンクがあつたのを覚えていらっしゃいますでしょうか。今、どうなっているのかということです。

それから、これはどう見てもコストカットです。北海道の場合、コストカット以外どうしようもないのです。大きな声で言えませんが、利用者を増やせば、次の指定管理期間の水準が高くなる、利用者を増やして利用料金収入を増やせば、その分以上、次の指定管理の負担金が削減される。一方で、経年劣化が心配される上下水道、ガス、電気等のインフラ、展示資料の更新計画は進まない。ややもすれば、インフラ整備まで要求される。指定管理者制度は施設のインフラを整備

するために導入されたものではありません。どうも、施設に利用者、地域住民の存在が軽く見られているような気がしてなりません。

最後に、指定管理者って請負業者じゃないのかという疑問が常々残っています。単にアウトソーシングしているだけじゃないのか。たまに長崎さんとかに話を聞くと、大変なノルマを与えられているが、常に見張られているという安心感も

あるよということでしたが、私はちょっと違うのではないかと思います。もともとは行政、自治体に導入した効果があるだけであって、利用者、特に地域住民に対する恩恵やサービス向上あったのか、総合的な検証が必要になるのではないかということで、きょう、そういう問題を投げかけて私の報告を終わりにしたいと思います。ありがとうございました。

指定管理者制度を北海道のミュージアムに見る ～野外博物館北海道開拓の村、北海道博物館等の事例から～

一般財団法人北海道歴史文化財団

中島 宏一

1. 野外博物館北海道開拓の村

野外博物館北海道開拓の村（以下、「開拓の村」という）は、北海道 100 年記念事業の一環として、北海道百年記念塔（1970 年竣工、以下「記念塔」という）、北海道開拓記念館（1971 年開館、現北海道博物館）に続き、1983 年（昭和 58）に北海道が設置した歴史的建造物を北海道内各地から移築復元、又は再現した野外博物館である。オープン当初は 15 棟であった建造物はその後整備を重



ね、1997 年度（平成 9）に竣工した旧開拓使札幌本庁舎並びに旧札幌師範学校武道場をもって総計 52 棟に達し、整備を終えている。

開拓の村、北海道博物館、記念塔を含むエリアは記念施設地区と呼ばれ、およそ 2,000 箇におよぶ北海道立自然公園野幌森林公園（以下、「森林公园」という）の西端に位置する。このうち、開拓の村は札幌ドームおよそ 10 個分に相当する 54 箇を有する。

近々の年間入場者数は 14 万人前後で推移し、オープン以来通年営業している。

2. 開拓の村の運営

開拓の村の設置者は北海道であるが、1982 年（昭和 57）12 月、北海道は開拓の村を運営するために財団法人北海道開拓の村（以下、「法人」という）を設立し、開拓の村はオープン当初から法人が北海道から管理委託を受けて運営してきた。ところが、2003 年（平成 15）の地方自治法改正による指定管理者制度導入により、2006 年（同 18）北海道は旧自治法の管理委託制度によって管理運営団体に委託していた約 40 の施設に対して一斉に同制度を導入した。開拓の村も同年から同制度が導入された。

3. 北海道の指定管理者制度

2006 年（平成 18）、北海道で指定管理者制度が導入された時、博物館美術館等施設は開拓の村をはじめ、北方民族博物館（網走市）、オホーツク流氷科学センター（紋別市）、埋蔵文化財センター（江別市）、文学館（札幌市）、釧路芸術館（釧路市）の 6 施設で、他は体育館、公園、道営住宅等であった。このうち、北海道教育庁所管の北方民族博物館、文学館、釧路芸術館 3 館は、いわゆる「島根方式」を採用して、専門性の高い学芸業務は指定管理業務とせずに北海道直営業務とし、北海道の学芸員を博物館に駐在させることにし

配布資料

た。このスタイルは現在まで継続されている。

北海道が導入した指定管理者制度の特徴は、施設の特性に関係なく、原則公募で、指定期間を4年としている点である。また、選定が指定管理運営の初年度の前年12月から1月に行い、2月の議会で提案されるため、初年度の運営に向けた準備期間が非常に短い。

4. 指定管理者制度導入後の運営

2005年（平成17）12月に行った入札（プロポーザル）を経て、指定管理第1期となる2006年（平成18）から4ヶ年にわたる開拓の村の指定管理者として、法人は選定を受けた。この時、予算額は前年対比24%減少している。そして、翌年には森林公園内に位置する「野幌森林公園自然ふれあい交流館」（以下、「交流館」という）、さらに2010年（同22）には、北海道開拓記念館の管理部門の指定管理者を受け、以来、2014年（同26）、2015年（同27）の2回の入札を経て、法人は3つの施設を指定管理者として運営している。

なお、一連の法人改革により、2011年度（同23）より法人は道の外郭団体を離れ、「一般財団法人北海道開拓の村」、2015年度（同27）には法人名を改称して「一般財団法人北海道歴史文化財団」として、現在に至っている。

5. 日常化している課題

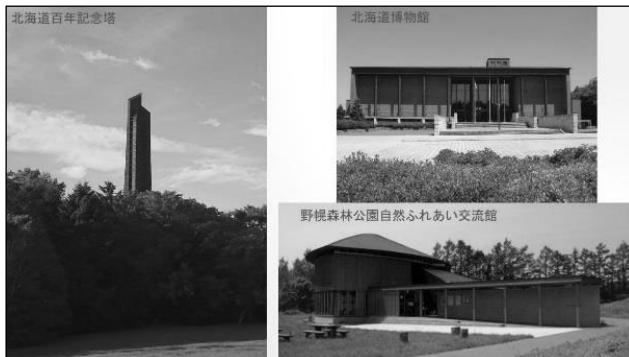
指定管理者制度導入後、利用料金（入場料金）の設定が緩和され、営業面では旅行会社等との契約が可能になったことで、道内外の観光客の送客が増加した。

しかし、各施設の老朽化に伴う修繕費の負担割合や区分が曖昧なことから、修繕費用が法人に重くのしかかっている。指定管理者公募要領では、修繕は1件100万円未満なものについては指定管理者の負担とする、と明記されている。特に開拓の村はオープンから既に35年経過し、露出展示による資料、そしてインフラ設備が老朽化し、様々な場所で修繕や更新が迫られている。1件100万円未満といってもそれが複数件発生すれば、法人の負担はとても大きくなる。2006年（平成18）以降年間700～2,000万円、2017年度（同29）までの12年間で計11,403万円を拠出している。この中には、1件あたり100万円を超過しているものも少なくない。

指定管理期間が4年間というのも短く、事業を評価することや人材育成もままならない。また、相応の修繕費を留保する必要から、人件費のアップもままならない。さらに、指定管理期間の切り替え時はすべてがリセットされ、指定管理者として選定される3月まで新年度の利用予約を受けることができないことは、利用者サービスの低下をもたらしているといわれても致し方ない。

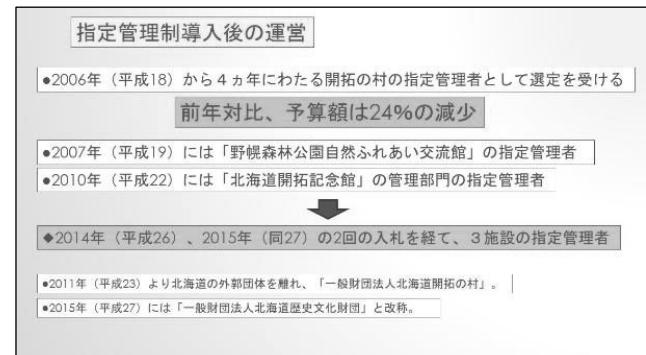
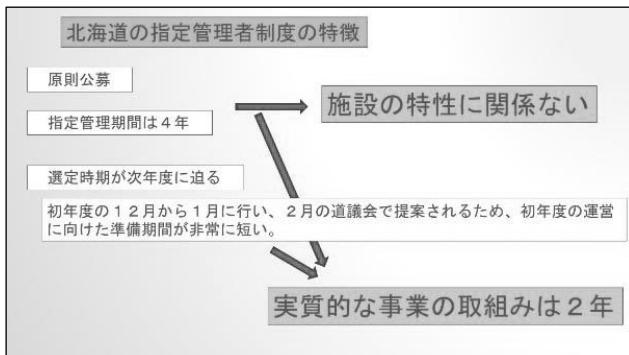
少子高齢化に伴って自治体の財政がひっ迫していくなか、自治体によって事情は異なるとはいえ、本制度の導入が利用者に対して良質なサービスを効率的、効果的かつ安定的に提供することに資するのか、指定管理者制度を単にコストダウンの手段として利用しているのか、総合的に再考する時期がきていると思われる。

スライド資料



野外博物館北海道開拓の村の運営	
●1982年（昭和57）12月 財団法人北海道開拓の村設立	
●1983年（昭和58）4月 北海道開拓の村オープン	
○北海道が委託を受けた財団法人北海道開拓の村が開拓の村を管理運営 =「管理委託」方式	
○2003年（平成15）12月 地方自治法改正	
●2004年（平成16）4月 北海道は開拓の村に対して「利用料金制度」を導入	
●2005年（平成17）3月 日本博物館協会主催の「自己点検ワークショップ」を開催	
○2005年（平成17） 長崎歴史文化博物館、長崎県美術館で指定管理者による運営が始まる	

北海道の指定管理者制度	
○2006年（平成18）4月 北海道で指定管理者制度を導入	
北海道は、旧自治法の管理委託制度によって管理運営団体に委託していった約40の施設に対して、一斉に同制度を導入。	
●2006年（平成18）4月 北海道開拓の村にも指定管理者制度を導入	
博物館・美術館等施設は、開拓の村のほかには「北方民族博物館」（釧路市）、「オホーツク流水科学センター」（紋別市）、「埋蔵文化財センター」（江別市）、「文学館（札幌市）」、「钏路芸術館」（钏路市）の6施設。他は体育館、公園、追當住宅等	
  	島根方式



スライド資料

<p>課題</p> <p>重くのしかかる修繕費用</p> <p>修繕費用として、2006年（平成18）以降年間700～2,000万円、2017年度（同29）までの12年間で計11,403万円を拠出。</p> 	<p>短い指定管理期間</p> <p>●4年間では、事業を評価することが困難。長期的な人材育成も困難。</p> <p>◆非公募と指定管理期間の延長を望む</p> <p>抑えられる人件費</p> <p>●相応の修繕費を留保する必要から、人件費を抑えざるをえない。</p> <p>◇正職員としての採用が困難</p> <p>すべてがリセット</p> <p>●指定管理期間の切り替え時、3月まで新年度の利用予約に対応できない。</p> <p>◆利用者サービスの低下</p>
---	---

<p>疑問・懸念</p> <p>根本的なこと</p> <p>□本制度の検証の有無 □本制度の導入時の市場規模2兆円？</p> <p>コストカット</p> <p>□目に見える“儲け”の落とし穴</p> <p>アウトソーシング</p> <p>□指定管理者は請負業者 □行政（自治体）は導入（委託）効果あり</p> 	<p style="text-align: center;">終</p>
---	--------------------------------------

第3章 独立行政法人と地方独立行政法人による博物館

第1節 国立博物館の独立行政法人化による経営・運営面の変化について

杉長 敬治（法政大学 兼任講師）

ご紹介いただきました杉長です。どうぞよろしくお願ひいたします。お手元に配付されている冊子とは別に、資料を配付させていただきました。

（国立博物館の独法化について）

国の独立行政法人制度は、指定管理者制度に3年先立つ2001年度に創設されました。この2つの制度は、バブル経済の崩壊により1990年代以降、国と地方自治体の財政事情が悪化し、国と地方自治体が行政改革を進めざるを得ない状況の下で、博物館等の施設が環境変化に如何に適応するか、その方策として制度設計されたものと受けとめています。

独法制度の発足に向けて準備を進めていた時期の記憶を辿ってみると、当時の国の政策担当者は、「独法になんでも、今までと全く変わらないと考えてください」と言っていました。制度発足後、国の政策担当者は、「独法は改革をもっと進める必要がある」「新しいことをもっとできないのか」と言うようになりました。政府の財政事情が悪化する中で、国の機関の一つとして、法令や国の予算制度に基づいて公務員の身分をもつ職員により運営されてきた国立の博物館や美術館の在り方と運営方法を、新たななものに転換せざるを得なくなつたということが、独法制度の根幹にあることをおさえておくことが重要です。

（独法制度と新自由主義）

次に、独立行政法人制度と新自由主義について考えてみたいと思います。独立行政法人制度の名称には、「独立」という文言があります。独法制度が創設された時期の前後には、新自由主義的な考え方方が広く流布していました。独法制度では、国の過剰な関与が廃止され、独法が自律的業務運営を行うとのことでしたので、独法の自由度は相当高くなると思っておりました。独法の発足後、歳月が経過していく中、この独立という文言の意味するもの、何からの独立だったのか、何に対する独立だったのか、次第に分からなくなってきたように記憶しております。

独法制度や指定管理者制度の創設は、新自由主義の理念により進められたと言われています。独法制度のモデルとなつた英国のエージェンシー制度は、サッチャー政権の新自由主義政策の下で創設され、日本の独法制度は英国の制度にならつたものと言われています。とは言え、日本で展開された新自由主義的な政策は、欧米の新自由主義の根本理念（政府の統制を極力少なくする）とは異なるように思います。現在、国立の博物館や美術館に勤務されている方はどのように思われているかは存じ上げませんが、国の直営時代よりも、独法移行後一定の年数が経過した現在の方が、国の管理は強くなつたように思います。管理の形態は変わっているので、単純

に比較できない面もありますが、独法では、国の直営時代のように、国の規則や会計制度に縛られませんが、直営時代には、国が独法に提示す中期目標や中期目標に基づいて策定する独法の中期目標もありませんでした。収入の確保の面では、予算編成過程では国からいろいろなご指摘はありましたが、独法になってノルマとして設定されている収入額と比較すると、直営時代の収入額は小さく、また、仮に収入額が達成できなくても、当該年度に独法が使える経費が減少することはありませんでした。独法になり、国が提示する中期目標に基づいて、独法が中期計画・年度計画をつくって実施する仕組みが導入され、独法が実施したこと（業績）は事後に評価され、業績とその評価結果は、独法のその後の在り方に影響するようになりました。業績と評価については、法人全体では千ページを超える膨大な量の資料が作成され、公開されています。こういう枠組の下で、国立の博物館や美術館は運営されております。このような制度的枠組と日本的なきめ細かい運用の下で、独法は運営されています。この制度は、ミッシェル・フーコーが言うところの規律的な権力が生まれる土壤をもっているように感じます。国が提示する中期目標に基づいて、博物館関係者は、忠実に何をなすべきかを考え、実践するようになったと思います。また、内面化された規律の発動により、職員は中期目標を先取りし、評価を意識して、思考し、行動するようになったように思います。独法制度発足後の状況を見ますと、国が提示した中期目標の達成に向けて独法が業務遂行し、実績は評価されるという制度は、新自由主義的な制度というより旧ソ連の計画経済に近い制度のように思います。

（独法の財政）

次に、独法の財政面について、お話をしたいと思います。独法では、国の会計制度の縛りがなくなり、収入を確保することが重要視されるようになりました。このため、独法では、様々な収入が増加しています。独法の資産は国有財産ではなくないので、施設をパーティ一會場として貸し出すことなどもできるようになりました。国が決めていた入場料の金額も独法で決めるができるようになりました。直営時代よりも企画（特別）展の開催回数も増え、収入額は増加傾向にあります。収入額は、海外の大型館、例えば、ルーブル美術館等に比べると依然として桁違いに少ないですが、国の直営時代に比べると飛躍的に増加しました。独法制度が発足して数年が経過した時期に、国会議員の先生から「国立博物館は頑張っている」とおっしゃっていただいたこともあります。予定された収入を超過する部分を使って、国費に頼らず、展示をリニューアルしたり、施設設備を整備したりしました。

当時、独法になってから忙しくなったが、インセンティブがあるので、頑張らなければいけないと思っていました。その後、収入が予定額よりも増えた分についての取扱方針が大きく変わりました。収入として稼いだ分は次の中期目標期間ではノルマになりました。当初の予定額よりも超過した収入額の分、国から交付される運営費交付金が減額されるようになります、インセンティブとしては機能しなくなってしまった。「よく稼いだね」と言われていたのが、いつの間にか「稼ぐのは当たり前」となり、稼ぐことを前提にして「国のお金（運営費交付金）は、その分減らすよ」というように、段階的に変わっていました。

(経費の使い方の変化)

東京国立博物館が支出した経費の推移を見ると、入場者数は増加する中、博物館が使う経費のうち展覧会に使う経費が、ものすごく増加(H15年度 201百万円→H29年度 844百万)しています。展覧会に多くの経費を使う中で、入場者数が増加している実態が見えます。入場料収入は増えていますが、展覧会関係の支出の方も大幅に増加しているのです。調査研究、収集保管、教育普及についての経費を見ると、調査研究と収集保管は大幅に減少しています(H15年度 295百万円→H29年度 135百万円)。博物館は、収集保管や調査研究の支出を削減し、展覧会の支出にシフトさせています。収入のノルマを達成するために、展覧会経費を増加させているのではないかと思います。それが展覧会のにぎわいや入場者数の増加になっているようにも見えます。展覧会は盛況ですが、課題も見えています。我々国民が、将来に向けて国立の博物館や美術館のコレクションをどう充実させていくかを考えると、調査研究とか収集保管について経営資源をもっと充てなければいけないのではないかと思います。

(独法制度と中期目標)

独法は、現に存在し、変化・更新している制度ですので、これまでの実態だけでは判断できない点もあるでしょうが、日本の独法制度の特徴について改めて考えますと、特徴として、一つは小さな政府（行政改革型、経費節減型）を目指していることです。それから、もう一つの特徴があります。それは、成果達成を重視しているということです。小さな政府を目指して業務を減らす選択や、小さな政府は断念して成果を重視する選択肢もありますが、日本の独法では、経費を減らし、かつパフォーマンスを上げ、成果を達成するという、二兎を追うことが追求されています。現在の中期目標では、経費節減、自己収入の拡大、サービス等の向上、運営の透明化等を<すべて・同時>に達成することが意図されています。経費節減とオペレーションの効率化が特に重視されております。

上記の特徴をもつ独法に対して、国から提示される中期目標には、まさにトレードオフの関係にあるものがあります。経済学や経営学の教科書でトレードオフについての説明を読むと、あるものと他のものは両立しない場面があると書かれ

ています。米国の著名な経営学者であるマイケル・ポーターは、「トレードオフが経営学の根本」だと言っています。経費を削減することと、成果を上げる、よい事業をすることは、基本的にはトレードオフの関係にあり、成果を重視する場合には、必要な経費を措置し、それに見合う成果を達成することを追求するというのが教科書が想定する対応になります。日本の独法では、小さな政府と成果達成の間にはトレードオフはないという前提で2つのことを達成しようとしています。関係者の努力もあって、なんとか持ちこたえてきたようにも思います。トレードオフが起きる事態を乗り超えて、相応に運営されている理由を考える際に、ヒントになるのが、今も読み継がれている、『失敗の本質』(戸部良一他著、ダイヤモンド社、1984年)という本です。日本軍の組織論的研究というサブタイトルが付いているように、この本では、大東亜戦争中の日本軍について社会科学的分析の成果が記述されていますが、この本の1章(失敗の事例研究-1 ノモンハン事件)の最後に記載されている、ソ連の有名な将軍であるジューコフがスターリンに報告した日本軍の評価について言及された箇所が手がかりとなります。「日本軍の下士官兵は頑強で勇敢であり、青年将校は狂信的な頑強さで戦うが、高級将兵は無能である」とジューコフは報告しています。日本軍の現場のパフォーマンスの高さと大局的な作戦指導の在り方についての指摘は、今日の日本の組織の多くに当てはまるようにも思います。本来トレードオフにある二兎を追うことは、現場の最前線にいる職員のがんばりでなんとか達成されてきたように思います。トレードオフの状態がこのまま続いていくと、現場がいつまで持ちこたえることができるか、将来を見据えると、心配の種です。

日本軍の大規模な作戦指導の在り方の部分に相当する、国立の博物館の将来像の提示とそれに至るロードマップの提示、将来を見据え、投資を積極的に行うという項目は、中期目標には基本的に記載されていません。これは、独法を管理している国の政策が、独法の中期計画の対象外であることに起因しているのではないかと思います。

独法が運営している国立の博物館・美術館を所管している文化庁は、本日の配付資料の中にはありますが、世界の主要な博物館の状況をまとめた資料を作成しております。この資料は、日本の国立博物館・美術館と韓国の中央博物館と中国の国家博物館、大英博物館、ルーブル美術館について、経営資源と成果を比較したものです。文化庁の意図は、この表を使って、日本の博物館や美術館の現状を説明することにあると思いますが、残念ながら、国立の博物館・美術館の経営資源の現状をどうするかという政策には結びついていません。この資料からは、日本の国立博物館や美術館は、他よりも少ない人員とコレクションで、日本の博物館・美術館の貧しさを示しているとも読み取ることもできます。また、大英博物館やルーブル美術館のように経営資源が充実していない國では366万人の入館者があるし、国立美術館の入

館者は 437 万人ある。巨大な経営資源を保有する大英博物館やルーブル美術館の入館者は、670 万人、926 万人で、案外、日本の博物館・美術館は健闘しているようにも読める資料です。このように、この資料は両義的なメッセージを発信するもので、日本の博物館・美術館をどうするかというビジョンを示すものではありません。国からは、最近、リーディングミュージアムという政策が示されています。この政策には賛否があるようですが、リーディングミュージアムよりももっと根本的な博物館・美術館の在り方に係る次元の政策は示されていないように思います。

(東京国立博物館の収支構造から見る国立博物館のビジネスモデル)

次に、東京国立博物館の財政構造を検証し、東京国立博物館のビジネスモデルについて考えてみたいと思います。東京国立博物館の収支状況を見ると、年度によって波はあるものの自己収入は増加傾向にあります。また、自己収入の増加とセットで国から交付される運営費交付金は減少しています。自己収入を上げるために、博物館では、いろいろな取組がされていますが、収入額の多寡から見ると、企画（特別）展に多くの入場者を集めることにより入場料収入を増加させるという方策が中核と言えます。企画（特別）展の回数の増加（大量生産）による入場者の確保（大量消費）がビジネスモデルの中核になっていると言えます。このビジネスモデルは、非常に成功してはいるのですが、限界も見えてきたように思います。企画（特別）展の多くは、マスコミ等との共催展で、経費の分担面では、博物館の負担は少なく、多くをマスコミ等の共催者が負担しています。入場券の価格は、独法化以降は、かなり高くなり、現在は 1,600 円が主流になっております。有料入場者ができるだけ多く確保する、いわば入場者（個人の顧客）をターゲットにした B to C の、小口の入場料（日銭）を稼ぐビジネスモデルです。東京国立博物館では、企画（特別）展の会場として使用している平成館が、独法化に先立つ 1999 年度に開館したことから、独法以前から大規模な企画（特別）展を数多く開催するようになりました。独法化だけではなく、平成館ができたことが大きく作用しているとも言えるのですが、1,600 円の入場料を支払ってくださる入場者（顧客）を増やすことにより、2017 年度には約 7 億円の入場料収入（常設展分を含む）を得ています。但し、入場者が支払ってくださる入場料は、この金額がすべてではありません。100 万人の入場者があり、このうち有料入場者数を 7 割として、単純に 1,600 円 × 100 万人 × 0.7 で計算すると、11 億 2 千万円になります。入場者全員が一般（大人）の料金ではありませんし、前売りの場合には定価より割引しますので、おおよそかな金額を算定する目的で算出した金額ではありますが、この金額と東京国立博物館の収入額にはかなりの差額があります。差額は、マスコミ等との共催展ですから、マスコミ等がとる部分となります。共催者の取り分を控除した金額が、常設展分も含めて約 7 億円になっている次第です。

また、展覧会の開催に伴う付帯事業収入は、欧米の大型館の収支構造を見ると、かなりの金額になっております。本日の配付資料の中にも関連するデータを入れていますが、その資料を見ていただくと、欧米の大型館は、チケット収入だけではなく、ミュージアムショップでの販売その他の付帯事業で相当額を稼いでいることがわかります。日本の国立の博物館や美術館にもミュージアムショップはありますが、館の直営でない場合が多いし、また、売り上げの多い企画（特別）展の場合は共催者が販売を実質的に担当され、売り上げ収入は、博物館や美術館をスルーしていく構造になっている場合が多い実情にあります。入場者数は、右肩上がりで増え続ける訳ではありません。展覧会の内容等によって、入場者数は大きく変動します。このような現状を踏まえると、主たる収入が入場料収入であることから、博物館の自己収入が、今後も引き続き、右肩上がりで増加していくことは難しいと思います。いわゆるブロックバスター展、超ヒット作がない場合には、今の収入額を大きく超えることは難しく、現状で頭打ち状態と言ってもよいかもしれません。配付資料には、今ご説明したことに関連するデータがたくさんございますので、後程ご覧ください。東京国立博物館では、平成館の他に、他の会場も使用して、既に企画（特別）展を年に 6 回、7 回と開催しておりますので、開催回数自体も、ほぼリミットに達していると言ってもよいと思います。配付資料に、平成館が開館する前の、1980 年代から 1998 年までの企画（特別）展の回数を記載しております。1999 年に平成館が開館し、2001 年以降が、独法になった時期になりますが、その後は、年 6 回、7 回となっております。開催回数は、ほぼ限界点に達していると見てよいと思います。勿論入場料を 1,600 円から 2,000 円にするとか 3,000 円にするという手はありますが、実際には難しいでしょうし、値上げ分が全て国立の博物館や美術館の取り分になる訳ではありません。現行のビジネスモデルは、独法化後有効なビジネスモデルとして機能してきたが、展覧会の回数がほぼリミットに達したことから、企画（特別）展での収入の確保を中核とするビジネスモデルの限界が見えてきたと言ってよいと思います。

マスコミ等の共催者の方は、「この展覧会は私たちの展覧会である」との認識の下、強い自負心をもって取り組んでおられます。共催者の熱意と資金に支えられて共催展が回っているのですが、博物館や美術館サイドも、同等又はそれ以上の熱意をもっていると思いますが、今後は出資をすることも考えないと、共催者は、いわばアップル、博物館は、いわばアジアの EMS 企業のようになっていくのではないかと、危惧しています。全ての共催展について、経費の分担を増やすことは難しいとしても、段階的に出資を増やし、現状よりも多くの収入を得ることを検討する時期ではないかと思います。それは、リスクを引き受けることでもあります。

(独法の将来像について)

独法制度も発足後 20 年近くになってきており、制度の特

徴、制度の良い点、問題点が次第に見えつつあります。今後の独法の在り方を考える上では、共催展による企画(特別)展に高い比重を置く日本の特有の構造を精査し、欧米とアジア、先進国と新興国の博物館の財務分析を詳細に行い、10年、20年、30年先を見据えた博物館の財務の在り方を明確にした博物館運営の在り方を考えなければいけない時代になっていると思います。残念ながら、現在の中期目標には大局的なこと、将来展望については基本的に書かれていません。

一方、独法が設立された当初に比べ、中期目標に細かいことが記載されるようになっております。例えば、展覧会の入場者にアンケートをとり、入場者の満足度を前期の中期計画期間よりも上げること、前期の中长期間の満足度は82%であったというようなことが細かく書かれております。入場者に満足していただくことは重要なことです、お客様をお迎えする博物館や美術館が考えることであると思います。国が示す中期目標には、これまで具体的な数字をあげては書かれておりませんでしたが、最新の中期目標には書かれています。国が考え、実施すること、博物館の現場が考え、実施することの仕分けに、混乱があるように感じます。こういう点を見ると、独法が新自由主義的な運営方法ではなく、今はない社会主義国が採用していた計画経済に近い方法で運営されているのではないかと邪推してしまいます。

ソ連について付言しますと、ソ連の計画経済はある時期まで相当うまくいっていたと言われています。ソ連は、1930年から70年にかけて急成長しました。ナチスドイツになぜ勝つことができたかというと、スターリンが重工業に特化して資源を投入したからだとも言われています。第二次世界大戦後の経済成長の勢いはすさまじく、社会学者の大澤真幸氏によれば、米国の著名な経済学者ポール・サミュエルソンは、多くの大学で教科書に採用された経済学教科書(1961年版)において、「ソ連の国民所得は、早ければ1984年までに、遅くとも1997年までは、合衆国それを上回るだろう」と書いているそうです。しかしながら、我々が既に知っているように、ソ連は突然凋落してしまいました。計画経済が時代に合わないものになったのです。ソ連の計画経済については、笑い話のような話がありまして、ソ連では、労働者にノルマを課すときに重量、製造した製品の重さでカウントする方式を導入したところ、シャンデリアをつくる人たちが重いシャンデリアをつくり、そのシャンデリアを天井にぶら

下げることができなかつたとのことです。官僚組織が時代の流れに合う計画を作ることは極めて難しいことを示すエピソードです。

今後も中期目標を国が策定するという前提を、これからも続けるのであれば、中期目標の内容や中期目標の設定の仕方についてレビューし、総体として間違えのないものにしないと、部分最適は随所に進むが、博物館や美術館の運営を総体として見た場合に間違えるリスクが増大します。このリスクを低減する方策が求められます。博物館の現場のプレイヤーは使命感のある真面目な職員です。いわば旧日本軍の一等兵や二等兵です。将軍や参謀が時代に適合しない作戦を立てた場合、玉碎する兵隊が出てきます。我々が考えなければいけないことは、現場のパフォーマンスの向上等オペレーションレベル以上の次元、大局的な作戦レベルの博物館の在り方です。ここで間違えると、リカバリーは難しいように思います。中長期的な観点から、国立の博物館や美術館をどうするかについて国民的なコンセンサスを得られる議論をして、財政的な手当てに目途をつけることが重要だと思います。昏迷する時代には、哀しいことに、大局的な議論は放棄され、細かいことに力が注がれる傾向が見られるようになります。現在の独法の中期目標を見ても、以前に比べ、細かくなっています。「平常展の入館者〇〇実績以上」とか、前期の中期目標期間の実施を基準にしてすべて「〇〇以上」という表現が随所に見られます。博物館や美術館は、職員が熱心に取り組んだとしても、常に右肩上がりになるものではありません。このような点は博物館が考え、実践したことを評価すればよいように思います。日本の博物館・美術館が世界の中でどうあるべきか、日本国民にとってどうあるべきかについて考えることは様々な情報を必要とし、高度な判断を要する業務です。国の職員の方々には、この難しい仕事に挑戦していただき、博物館や美術館を大局的な観点から方向付けをしていただこうと期待したいと思います。

現在、私は、今までお話をされました方々のように、博物館について責任あるポジションには就いておりませんので、率直にいろいろなことを申し上げました。現場にいない者は、事実を誤認したりする場合もございますので、失礼な点があったかもしれません。

時間の都合で、話が途中になりましたが、これで終わります。ご静聴ありがとうございました。

国立博物館の独立行政法人化による経営・運営面の変化について
—東京国立博物館を事例に—

報告者 杉長 敬治（法政大学 兼任講師）

1 国立博物館の独法化（2001年度）

○独立行政法人制度の導入は、行政改革（公務員の定員削減、経費削減）が主たる目的である。新自由主義的な政策の下、博物館が資本制社会のメカニズムに組み込まれる中で、制度導入時の意図（法人の主体性の尊重・規制緩和）に反して、国の関与が強くなっている。

※2004年4月 国立大学の独法化 2005年10月 郵政民営化法の公布 2007年10月 郵政民営化

2 新たな組織編成原理の下での独法の運営と増大するペーパーワーク

①独法制度の組織編成原理

- i 中期目標（国が策定）、中期・年度計画（国の認可）、財務諸表の作成と評価の実施・公開
- ii 旧ソ連を想起させる計画経済的な運営※の下での民間の経営手法の導入・規制緩和
- iii 国が策定する中期目標と国による評価の実施、国の財政措置（運営費交付金等）、幹部人事（中央政府職員の出向等）により、国の関与は、直営時代と同様又それ以上になっている。明文化された文書と情報公開、評価により、規律権力がうまれている。

※ソ連は、1930年～70年に大きな成長を遂げたが、その後凋落

②中期目標について 一基本思想は、小さな政府（人員・経費削減）による成果達成－

- i 国家官僚が策定する中期目標は、二兎（①人員・経費削減と②右肩上がりの成果）を追い、国家が独法の資源調達と配分の基本を決め、目標設定と評価により工程管理を行うもので、限定された目標を達成する上では極めて有効なシステムである。但し、博物館の長期的な将来像が明確ではない中期目標は、戦略性に乏しく、戦術的性格が強い※。
- ii 中期目標を策定する国家官僚は、優秀なテクノラートであるが、短期間で異動することもあり、真の専門性に欠け、博物館の将来像を描くことには成功していない。
- iii 中期目標の妥当性と責任の所在を検証する仕組みが欠落している（無責任体制を内包）。

※H28-32年度の中期目標は、それ以前のものに比較し極めて細部にわたり、中期計画との差がなくなっている。

③評価制度の現状と問題点

- i 評価は、計画等で設定された数値を上回ることが良い評価になる方式が採用されている。
- ii 東博では、多くの目標が達成され、評価書にはAとBが並び、高評価となっている。
- iii 多数の評価項目間のウエイトづけが行われずに、多くの項目が同列となっていることから、館が限られた経営資源を重点配分（選択と集中）することは困難。前例踏襲とバランスの重視は、リソースが豊富ではない博物館の底上げと平準化には効果的だが、優れた個性をもつ博物館づくりには不適合。（<あれもこれも>か<あれかこれが>）
- iv 評価方法は、投入されたリソース・資源量と成果の達成状況を比較する方法に転換する必要がある。また、「評価項目を達成すること」が、当座のパフォーマンスの向上だけではなく、「博物館の力を強くすること」になっているか、検証する必要がある。
- v リソース・資源量の状況が適格であったか、独法だけではなく、国（＝目標を策定し、独

配布資料

法を管理する組織、資源を供給する主体、いわば大本営）を評価対象とすることが必要。

④増大するペーパーワーク

計画や評価資料の作成は、業務遂行の時間を奪う。評価関連文書は1,000ページを超える。

3 独法化による経営面・運営面の変化について

東博の評価項目の実績値は、関係者の努力により右肩上がり基調になっている。

独法化前に比べ、多様な展示、教育普及事業の本格的実施、情報の公開が進んでいる。

[現行のビジネスモデルに徐々に見え始めた限界]

i 直営時には、運営費は、国の予算により賄われていた。独法化後は、館の自己収入を前提にした運営になった。国の支援（運営費交付金）は抑制され、自己収入が確保されなければ、事業に支障が出る仕組みが導入され、自己収入の確保が最優先課題になっている。

自己収入は、過去の実績を基に算定され、成功はノルマになる。ノルマを達成するため、集客力のある展覧会（大量生産）と多数の入場者の動員（大量消費）が不可欠になっている。

ii 東博のビジネスモデルは、集客力のある特別展（ロックスター展）を数多く開催し、チケット購入者を増加させることにより収入を増やすモデル（B to C の、日銭を稼ぐビジネス）がメインである。特別展の入場は、消費者が決めるところから、入場者数のぶれが大きい。

入館者数の増加に比例して収入が増加していない事態も見られる（有料率の低下や共催展固有の事情）。特別展の経費の多くは、博物館に出資する予算がないことから、共催者の出資で賄われている。企画を持ち込み、費用を負担する主体がいわばアップルになり、博物館は中国・台湾のEMS企業（会場を提供し、集荷・展示を行う事業者）化するおそれがある。

iii 独法化後、入場料収入以外の収入（展示事業付帯収入、財産利用収入、寄附金）の確保について大きな進展があったが、収入額は欧米の大型館に比し桁違いに少ない。基金（endowment）のような経営を安定化する機能を果たすものがないと言ってよい状態が続いている。

iv 特別展の入館者増、それに伴う自己収入の増加の理由を分析すると、特別展重視モデルの限界が見える。<モデルの内容 特別展（共催展）の開催回数の増加とヒット作の創出>

・開催回数 会場（平成館等）が使用できる状態にあることが制約条件 既に限界

・価格 チケットの価格改定（独法化前は800円+税 → 1600円程度）はされてきたが、博物館の取り分の増加にはなっていない（価格改定による増額分は共催社の収入）。

v 独法では、管理経費のみならず、収入を生む原資となる事業経費まで抑制されている。「投資により利益を生む」という思想はない。資本制社会では、出資しない者（=労働者）は利益分配分に預からない。

vi 平常展には、開拓の余地がある。海外の大型館では、外国人観光客が館のコレクションを見る。幸いこのところ平常展の入館者が増加している。

[課題] 独法制度が誕生し、20年近くになる。これまでの成果と課題をより精緻に分析し、人口減少、経済の低迷化、世界市場化する中での博物館の経営戦略を構築する必要がある。

付記 法政大学資格課程実習準備室の菅原氏には、基礎データの整理や分析について多大なるご協力を賜りましたことについて、謝意を表します。

スライド資料

**国立博物館の独立行政法人化による
経営・運営面の変化について
—東京国立博物館を事例に—**

杉長 敬治

背景 経済成長の終焉と国・地方公共団体の税収の伸び悩み・低下 行政改革＝経費・人員の削減＝小さな政府

独立行政法人・指定管理者制度は、行政改革への適応形態の代表例

【1】日本の独法の特徴

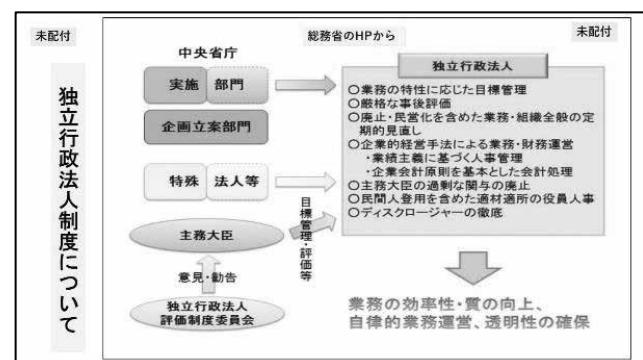
- 国家による目標管理 直営時よりも管理が進む！？ 全てが右肩上がりの、均質化を意図したもの
- 次第に高くなるノルマ（事業の規模と水準、自己収入）
- 理念 行革型（経費削減）&成果重視 経費削減、自己収入の拡大、サービス等の向上、運営の透明化等をくすべて・同時に達成する意図がある。
※trade off の関係にあるものがある。
- 独法の中期目標 戰略性は乏しい、オペレーションの効率化に重点 10年、20年先を見据えた目標、積極的な投資を伴う目標はない。

②中期目標について	
—基本思想は、小さな政府（人員・経費削減）による成果達成—	
i 中期目標	二兎（人員・経費削減、右肩上がりの成果）を追う。
ii 国が独法の資源調達と配分の基本を決め、目標設定と評価により工程管理を行うもので、限定された目標を達成する上では極めて有効 ・長期的な将来像が明確ではない中期目標は、戦略性に乏しく、戦術的性格が強い。	
国は、「各国の博物館の状況」を比較した資料を作り、日本の博物館の“貧弱な経営資源”とその割に“まづまづのパフォーマンス”をプレゼンするのみ。 ※“あるべき姿”的提示とその実現に向けたロードマップはない。	
iii 中期目標の妥当性と責任の所在を検証する仕組みが欠落（無責任体制を内包）。	

【9】各国の博物館の状況についての比較 文化庁作成・公開資料						
	国立博物館	国立美術館	韓国中央博	中国国家博	大英博物館	ルーブル美術館
展示面積 万m ²	3.3	3.2	2.7	6.5	5.7	6.1
職員数	日本 貧弱な経営資源 196人	109人	219人	725人	1,096人	2,106人
収蔵品数 点(件)	13万 日本 入場者数は、そこそこ 年間入館者数 366万人	映画フィルム約 8万を含む 437万人	39万 313万人	106万 670万人	800万 926万人	35万
自己収入比率 東博:45%	25% 東博:45%	31%	5%	51%	51%	45%

データの時期や出所等については、文化庁資料(平成30年4月17日 構造改革徹底推進会合配付資料)を参照。
職員数は、業務委託の範囲等によって大きな差がある。

【現行のビジネスモデル（特別展による自己収入の確保）に徐々に見え始めた限界】	
i 直営時と独法化後 国の財政措置から見た特徴 <直営時> 国の予算 未配付	<独法化後> 館の自己収入を前提とした運営 ・国の支援は抑制され、自己収入が確保されなければ、事業に支障が出る仕組みの導入 ・自己収入の確保が館の最後先課題 ・自己収入は、過去の実績を基に算定され、今日の成功は、明日にはノルマになる。 ・ノルマの達成方法 集客力のある展覧会（大量生産）と多数の入場者の動員（大量消費）
ii 東博のビジネスモデルの特徴 集客力のある特別展（フロックバスター展）を数多く開催 チケット購入者の確保	
iii 東博のビジネスモデルの限界 日本の博物館の運営のロジックは? ・特別展の入場は、消費者が決める → 入場者の数のぶれ ・入館者数の増加に比例して収入が増加しない事態（有料率低下や共催展固有の事情）。 ・現行の特別展は、共催展 共催者がアップルになり、博物館はEMS企業化するおそれ ・入れ物、マンパワー等は既にほぼフル稼働 特別展で現状以上の収益を上げることは? ・アジアの博物館・設置理念は欧米を範とする日本 資本主義型（米国）の運営ができるか?	



期間	展覧会		経費・人員		自己収入拡大への取組
	平常展	特別展	業務運営の効率化	人件費・常勤職員数	
H18-22年度 中期目標	入場者数についての記述はない 実施回数の記述はない 過去の人気者等の状況等を踏まえた適切な入場者数の目標を設定し、その達成に努める。	運営費交付金を充当する事業については、△5%以上の 人件費削減を行ふ。 5年期間中 一般管理費15%以上、 業務経費5%以上の 業務の効率化を図る。 運営費交付金を充当する事業については、△5%以上の 人件費削減を行ふ。 5年期間中 一般管理費15%以上、 業務経費5%以上の 業務の効率化を図る。 運営費交付金を充当する事業については、△5%以上の 人件費削減を行ふ。 5年期間中 一般管理費15%以上、 業務経費5%以上の 業務の効率化を図る。	法人全体として 積極的に自己収入の増加に努める。	14,343 百万円	
	一層の入場者 東博 年3～4回程度	東博 年3～4回程度	法人全体として 積極的に自己収入の増加に努める。	14,343 百万円	

期間	展覧会		経費・人員		自己収入拡大への取組
	平常展	特別展	業務運営の効率化	人件費・常勤職員数	
H23-27年度 中期計画	来館者数の増加に努めること 実施回数の記述はない 展示内容・展覧 一般管理費15%以上、 業務経費5%以上の 業務の効率化を図る。	中長期目標の期間中、原則 一般管理費については15%以上、 業務経費については5%以上の 業務の効率化を図る。	給与水準については、その 適正化に取組む。 総人件費についても、厳しく 見直すこと。	13,087 百万円	法人全体として積極的に自己収入の増加に向けた取り組みを進める。
	国内外からの来館者の増加 東博 年3～4回程度	中長期目標の期間中、原則 一般管理費については15%以上、 業務経費については5%以上の 業務の効率化を図る。	対国家公務員指標については、現状を維持する。	13,087 百万円	

スライド資料

期間	展覽会		経費・人員		自己収益拡大への取組
	平常展	特別展	業務運営の効率化	人件費・常勤職員数	
H28-32年度 中期目標	来館者数(前期中期目標の期間の実績以上) 4,095,851人	中期目標は中期計画において定性的な指標を示すことが困難(文化財機構が年度計画において定めた具体的な数値目標について評価)	中期目標の期間中、原則一般管理費については15%以上、業務経費については5%以上の効率化を図る。		前中期目標の期間の実績以上の自己収入を得るものとする。展示事業等収入額5,875,431千円(平均年率6.8%)その他寄附金等収入額1,402,126千円(過去の実績を踏む)。
	国内外からの来館者数の増加 年3~4回程度	中期目標の期間中、原則一般管理費については15%以上、業務経費については5%以上の業務の効率化を図る。	対国家公務員指数についても適正な水準を維持する。	13,644 百万円	前中期目標の期間の実績以上の自己収入を得ることを目指す。

【3】独法化後、主要な実績は右肩上がり

項目名	2002年度		数値は大幅に上昇 お疲れ!
	数量	数値	
収蔵品 件数	108,841	117,460	108
寄託品 件数	2,389	3,109	130
友の会・バスポート	9,646	24,685	256
維持・賛助会員	42	559	1,331
講演会 参加者数	10,712	29,393	274
音声ガイド貸出数	2002年度	2015年度	
ウェブサイトアクセス数	10,689	223,331	2,089
講演会 実施回数	2001年度	2017年度	
項目名	2005年度	2017年度	

【4】入館者の確保は、大きな関心事項

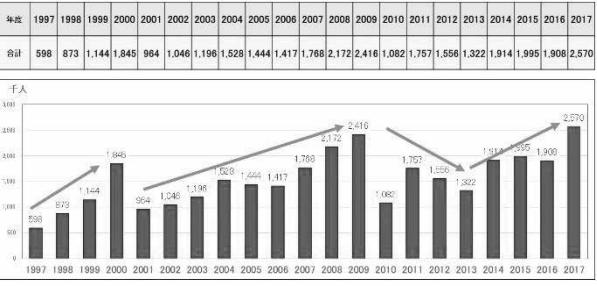
未記付

【理由】独法には、歳入・支出の分離原則が適用されないため、収入源である入館者の入場料収入の確保は、運営上の最重要事項になる。
独法化後の入館者の傾向は、下記のとおり。

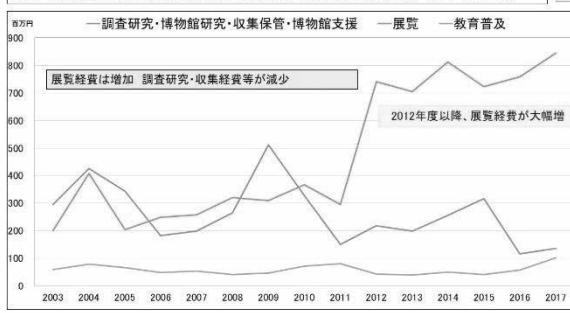
- i 平成館開館(1999年度)後、入館者数は増加。但し、大きなばらつきが見られる。(7)
- ii 平成館開館後、特別展の入館者数は全体のほぼ6割超、2000年度には9割近く。(8)
独法化後 特別展>平常展
- iii 特別展の入館者数の増減に伴って有料入館者数が推移 有料入館者数の率は低下傾向(8-12)
- iv 入館者数が増える中で、無料入館者も増加傾向 2008年度以降は50万人超が頻発(8-9)
- v 入館者数は独法化前から増加、特別展の有料入館者数は順調に増加している訳ではない。(8-10)
- vi 特別展の大量生産(開催回数増・大規模化)が進む中、国宝・著名な展示品が集客力を発揮する傾向。(13-14)
- vii 独法化後平常展の入館者数は低迷 インバウンドの影響か、2015年度以降増加傾向 新たな活路!(8-10)

【4】東博の入館者数の推移 1997-2017年度

i 平成館開館(1999年度)後、入館者数は増加。但し、大きなばらつきが見られる。



東博 業務経費における事業経費の事項別の経費推移(人件費を除く) 2003-2017年度



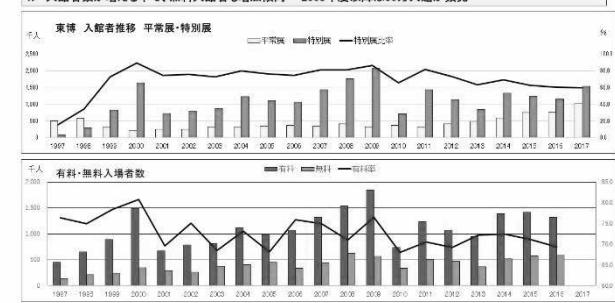
東博の入館者数の推移 平常展・特別展 有料・無料別 1997-2017年度

ii 平成館開館後、特別展の入館者数は全体のほぼ6割超、2000年度には9割近く。独法化後 特別展>平常展

iii 特別展の入館者数の増減に伴って有料入館者数が推移 有料入館者数の率は低下傾向

東博の入館者数の推移 平常展・特別展 有料・無料別 1997-2017年度 グラフ

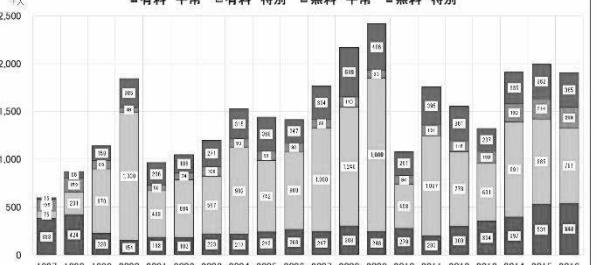
iv 入館者数が増える中で、無料入館者数も増加傾向 2008年度以降は50万人超が頻発



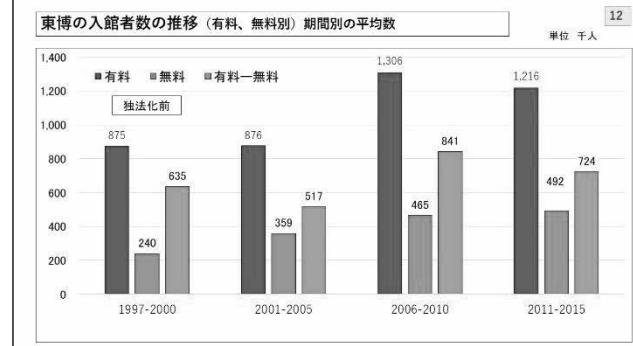
東博の入館者数推移 有料・無料 平常展・特別展別 1997-2017年度

v 入館者数は独法化前から増加、特別展の有料入館者数は順調に増加している訳ではない。

■有料 平常 □有料 特別 ■無料 平常 □無料 特別



スライド資料



東博 特別展の開催状況 特別展開催数 入場者数区分別 (1997-2017年度)

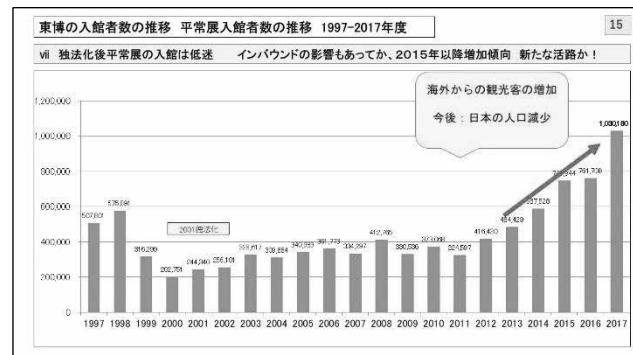
入場者数区分	1997 1998 1999 2000 2001 2002 2003 2004 2005 2006 2007 2008 2009 2010 2011 2012 2013 2014 2015 2016 2017																				
	5万人未満	1	1	1	1	1	2	2	2	3	1	1	2	2	1	1	1	1	1		
5万人以上0万未満	1	2	1	1	3	1	2	1	2	1	3	3	4	4	1	2	4	1			
10万人台		3	2	2	3	6	1	2	1	2	1	3	3	4	4	1	2	4			
20万人台			1	2	1	1	2					1	1	3	1	1	2	2			
30万人台				2	2		2								1			1			
40万人台		1	1			1		1							1	1					
50万人台					1										1	1					
60万人台																		1			
70万人台							1	1													
90万人台									1												
合計	1	3	5	6	6	8	7	5	6	5	4	7	7	4	6	7	7	6	6	7	5
参考 平成館開館前の特別展実施回数 (1980-1998年度)	5	3	2	4	2	4	3	4	6	3	3	4	3	3	2	1	2	1	3		

東博 特別展の開催状況 入館者50万人以上の展覧会の状況 (1997年度以降)

開催年度	展覧会名	入場者数	開催日	会期日数	1日当たり入場者数
H21 2009	国宝阿修羅	946,172	331-607	61	15,511
H19 2007	レオナルド・ダ・ヴィンチ	796,004	320-617	79	10,076
H20 2008	国宝薬師寺	749,909	325-608	67	11,193
H12 2000	エジプト文明	621,805	802-1001	53	11,732
H29 2017	英國 宝くじ、 東博 国宝、至宝、名宝	600,439	926-1126	55	10,917
H23 2011	空海と密教美術	550,399	720-925	61	9,023
H24 2012	ボストン美術館 日本美術の至宝	540,382	320-610	73	7,402

東博 特別展の開催状況 日当たりの入館者(8千人以上)が多い展覧会の状況 (1997年度以降)

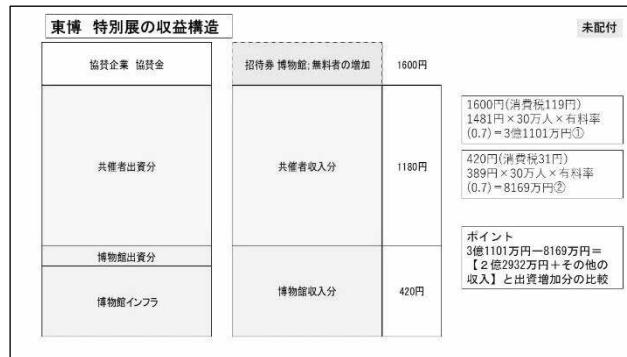
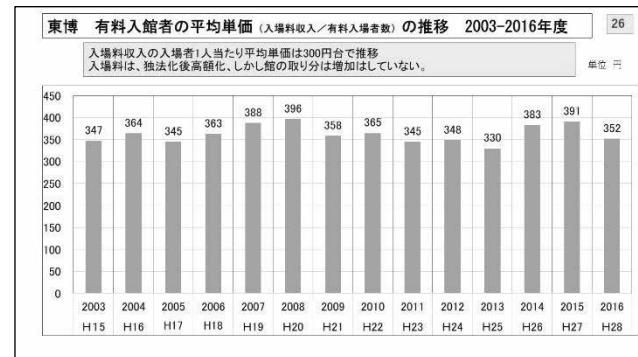
開催年度	展覧会名	入場者数	開催日	会期日数	1日当たり入場者数
H21 2009	国宝阿修羅	946,172	331-607	61	15,511
H12 2000	エジプト文明	621,805	802-1001	53	11,732
H21 2009	長谷川等伯	292,526	223-322	25	11,701
H12 2000	日本国宝	439,039	325-507	38	11,554
H20 2008	国宝薬師寺	749,909	325-608	67	11,193
H14 2002	雷舟	295,968	423-519	27	10,962
H29 2017	連慶	600,439	926-1126	55	10,917
H21 2009	聖室の名宝	447,944	1006-1129	44	10,181
H19 2007	大徳川	425,492	1010-1202	42	10,131
H19 2007	レオナルド・ダ・ヴィンチ	798,004	320-617	79	10,076
H17 2005	北斎	332,939	1025-1204	36	9,248
H23 2011	空海と密教美術	550,399	720-925	61	9,023
H13 2001	横山大観	219,536	219-324	31	9,017
H20 2008	巨匠たちの日本美術	326,784	708-817	37	8,832
H11 1999	聖室の名宝	431,139	1214-213	49	8,799
H20 2008	大琳派	305,213	1007-1116	36	8,561
H28 2014	日本国宝	388,708	1015-1207	47	8,228
H16 2004	唐招提寺	402,291	112-306	49	8,210



国立文化財機構 貸借対照表(バランスシート) 30年3月末 単位:百万円

資産の部	金額	負債の部	金額
流動資産	3.6%	流动負債	3.3%
現金・預金	4,348	未払金	5,301
未収金	3,855	預り寄付金	1,555
その他(棚卸資産、前払・費用等)	76	その他(未清算交付金債務等)	843
流動資産合計①	8,279	流動負債合計⑥	7,699
固定資産	96.4%	固定負債	1.7%
有形固定資産②	224,048	資産見返負債	3,960
建物	54,263	引当金等	30
収蔵品(コレクション)	119,581	固定負債合計⑦	3,990
土地	44,411	負債合計⑧=⑥+⑦	11,689
工具器具備品その他	4,667	純資産の部	95.0%
建設仮勘定	1,126	資本金(政府出資金)⑨	104,714
無形固定資産③	127	資本剰余金⑩	115,053
投資その他資産④	4	利益剰余金⑪	1,002
固定資産合計⑨+⑩+⑪	224,179	純資産合計⑫=⑨+⑩+⑪	220,769
資産合計 ①+⑤	232,458	負債・純資産合計 ⑩+⑫	232,458

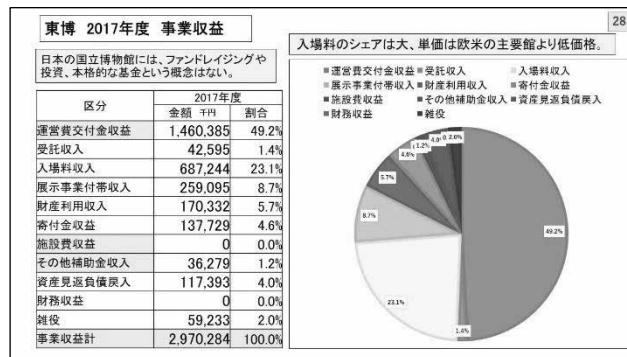
スライド資料



【9】各国の博物館の状況についての比較 文化庁作成・公開資料

	国立博物館	国立美術館	韓国中央博	中国国家博	大英博物館	ルーブル美術館
展示面積 万m ²	3.3	3.2	2.7	6.5	5.7	6.1
職員数	196人	109人	219人	725人	1,096人	2,106人
収蔵品数 点(件)	13万	13万 映画フィルム約8万を含む	39万	106万	800万	35万
日本 入場者数は、そこそこ 年間入館者数	366万人	437万人	313万人	アジア型でも 欧洲型でも ない日本	670万人	926万人
自己収入比率 東博:45%	25%	31%	5%		51%	45%

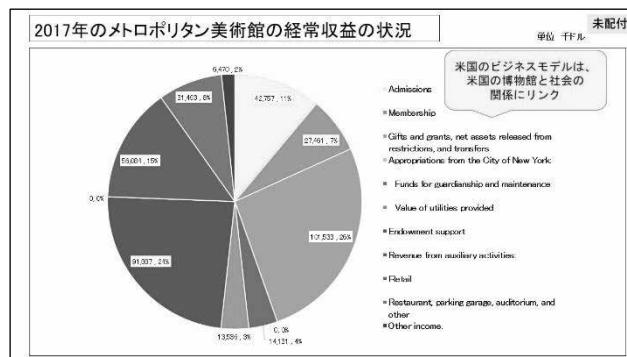
・データの時期や出所等については、文化庁資料(平成30年4月17日 構造改革徹底推進会合配付資料)を参照。
・職員数は、業務委託の範囲等によって大きな相違がある。



2017年、2016年のメトロポリタン美術館の経常収益の状況

1\$=110円換算

	2017年	2016年				
	千 \$	%	百万円	千 \$	%	百万円
Revenue, support, and transfers:						
Admissions	42,757	11.1	4,703	39,463	10.1	4,341
Membership	27,461	7.1	3,021	28,965	7.4	3,186
Gifts and grants, net assets released from restrictions, and transfers	101,533	26.4	11,169	116,163	29.8	12,778
Appropriations from the City of New York	27,667	7.2	3,043	27,469	7.1	3,021
Funds for guardianship and maintenance	(14,131)	(3.7)	(1,554)	(10,729)	(2.8)	(1,180)
Value of utilities provided	(13,536)	(3.5)	(1,489)	(16,740)	(4.3)	(1,841)
Endowment support	91,887	23.8	10,108	91,317	23.4	10,045
Revenue from auxiliary activities	87,547	22.8	9,630	80,096	20.5	8,810
Retail	(56,084)	(14.6)	(6,169)	(51,866)	(13.3)	(5,705)
Restaurant, parking garage, auditorium, and other	(31,463)	(8.2)	(3,461)	(28,230)	(7.2)	(3,105)
Other income.	6,470	1.7	712	6,305	1.6	694
Total revenue, support, and transfers	385,322	100.0	42,385	389,778	100.0	42,876



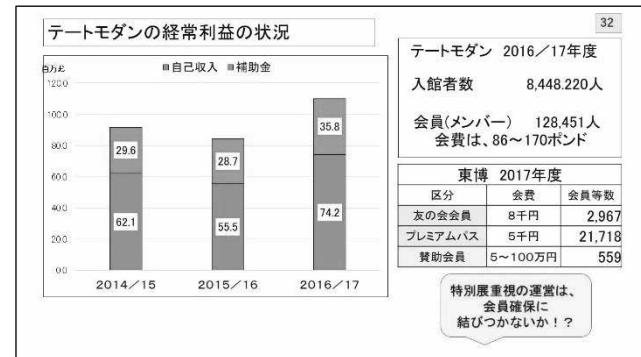
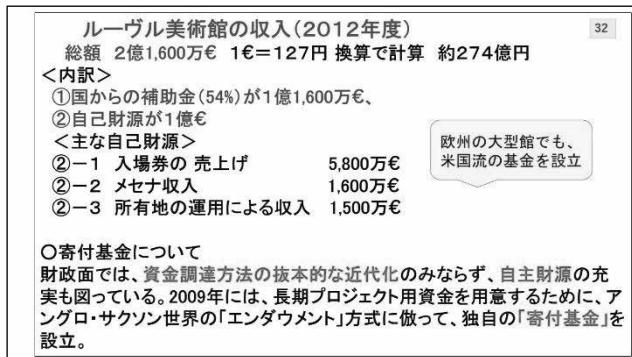
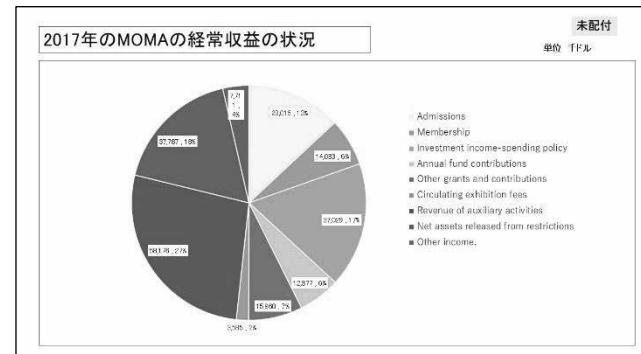
2017年のメトロポリタン美術館の経常費用の状況

(Deficit) from operations 10098

	千 \$	%	百万円
Curatorial	111,396	28.2	12,254
Curatorial departments, conservation, cataloguing, and scholarly publications	(82,542)	(20.9)	(9,080)
Operations of The Met Cloisters	(8,558)	(2.2)	(941)
Operations of The Met Breuer	(20,298)	(5.1)	(2,233)
Special exhibitions	12,681	3.2	1,395
Education, community programs, and Libraries	14,776	3.7	1,626
Development	(2,799)	3.2	(1,408)
Membership services	8,914	2.3	981
Operations	98,070	24.8	10,788
Guardianship	(42,004)	(10.6)	(4,620)
Maintenance	(30,290)	(7.7)	(3,332)
Operating services	(13,233)	(3.3)	(1,456)
Utilities provided by the City of New York	(12,543)	(3.2)	(1,380)
Communications	5,490	1.4	604
Financial, legal, and other administrative functions	30,109	7.6	3,312
Restructuring charges (excluding auxiliary)	10,804	2.7	1,188
Cost of sales and expenses of auxiliary activities	90,379	22.9	9,941
Retail	(57,985)	(14.7)	(6,378)
Restaurant, parking garage, auditorium, and other	(32,394)	(8.2)	(3,563)
Total expenses	395,420	100.0	43,496

スライド資料

2017年、2016年のMOMA(ニューヨーク近代美術館)の経常収益の状況 1\$=110円換算						
	2017年			2016年		
	千 \$	%	百万円	千 \$	%	百万円
Admissions	28,016	13.0	3,082	30,782	14.9	3,386
Membership	14,083	6.6	1,549	16,927	8.2	1,862
Investment income-spending policy	37,029	17.2	4,073	36,161	17.5	3,978
Annual fund contributions	12,377	5.8	1,361	14,300	6.9	1,573
Other grants and contributions	15,968	7.4	1,756	19,237	9.3	2,116
Circulating exhibition fees	3,585	1.7	394	803	0.4	88
Revenue of auxiliary activities	58,176	27.1	6,399	58,618	28.3	6,448
Net assets released from restrictions	37,787	17.6	4,157	21,261	10.3	2,339
Other income.	7,711	3.6	848	8,792	4.2	967
Total operating revenues and other support	214,732	100.0	23,621	206,881	100.0	22,757



第2節 大阪市における博物館群の地方独立行政法人化の取り組み

山西 良平（西宮市貝類館 顧問）

ただいまご紹介いただきました山西です。現在は西宮市貝類館に所属していますが、以前は大阪市立自然史博物館にいました。きょうは、その当時関わっていた大阪市の博物館群の地方独立行政法人化の取り組みについて、お話ししたいと思っています。

きょうこのシンポジウムを迎えるに当たり、博物館にとって何が重要かということで改めて考えてみると、やはり設置者がまず目的・使命をはつきりとさせることができが大前提ですが、その上で中長期的ビジョンの市民的共有、すなわち設置者、現場、あるいは地域の人を含めた共有が重要だと思います。

その上で現場にとっては、当然人員の配置ですか予算の確保、あるいは施設の維持管理が直面する問題になるわけですが、その場合にやはり博物館の規模と特性にふさわしい経営運営形態とはどういったものなのかを、事業の継続性を前提にして考えていく必要があるだろうと考えながら、このシンポジウムに臨みました。

きょう前半のメインテーマは指定管理者制度ですが、平成15年頃でしょうか、指定管理者制度というのが導入されようとした頃には、これは施設の運営に民間参入を促すために競争原理を持ち込んで年限を定めてやっていこうということで、ハードを主体とする施設はそれでいいかもしれません、博物館・美術館のような施設についてはいくらなんでも当時はまらないだろうと思っていたところが、例外ではないということで大阪市にも導入されたわけです。

その当時は日本博物館協会にしても、これについては国の施策であって、協会としてはニュートラルであると、それぞれの自治体が自分で考えて判断して導入するのならばすればいい、別に直営でも構わないと、そういうことで投げられたという感じでもありました。

その後になり、この制度の運用については、例えば総務省のほうからこのスライドにあるような留意事項が通達されたり、あるいは平成23年にできました博物館の設置運営上望ましい基準の中に、「その指定管理者に当該博物館の管理を行わせる場合、その他当該博物館の管理を他の者に行わせる場合には、これら設置者及び監理者は相互の緊密な連携のもとに、当該博物館の事業の継続的かつ安定的な実施の確保等に努めるものとする」ということでわざわざ書かれているわけです。これは裏返しますと、そういうことが非常に問題である、緊密な連携ができていない、あるいは継続的・安定的な実施が困難になっている、そういう現実を反映したものだと思います。

大阪市の場合、平成18年4月の段階で、先ほどの北海道にもありましたように、一斉に200を超える施設が指定管理者制度という形に移行する中に、博物館・美術館も巻き込まれたわけです。

しかし、さっそくその年の11月の決算市議会の中で、これに対し与党の議院の中から質問が出ました。「文化芸術政策については、単なる箱もの館の運営ではなく、事業の継続性に対する配慮が必要であり、これらは採算だけで判断すべきものではない」。それに対し大阪市のほうは、「指定期間を定めて管理代行者を選定する指定管理者制度のもとでは、博物館施設の事業運営上大きな課題であると認識しています」という答弁をして、それに引き続き指定管理者制度に代わる地方独立行政法人制度の適用を検討するに至ったわけです。

ご存じのように、当時の地方独立行政法人法において、趣旨についてはちょっと省略しますけれども、その対象施設がここではつきり定められており、「公共的な施設で政令で定めるものの設置及び管理を行うこと」という第21条第5号があるので、その中に博物館・美術館は含まれていませんでした。したがって、これはこの法の適用の範囲外であるということが分かったわけです。

それで、ではということで、当時の構造改革特区制度を活用した形で大阪市は、地方においても基幹業務の継続性を確保し、より柔軟かつ効果的な運営を充実させるために、地方独立行政法人による博物館の設置運営が地域の実情に則して選択可能となるよう必要な措置を求めるという提案を国に出し、そこで文部科学省及び総務省との間でさまざまな議論が闘わされたわけです。

これは年表的に整理をしたものですが、平成18年度の第10次でとりあえず対応不可。この当時はちょうど平成20年の博物館法改正を前にした時期でしたので、文部科学省のほうから、その結果を待つからと言わば、とりあえず対応不可とされました。

結局、博物館法の改正はお流れになりましたので、改めて平成20年度に第13次で同じように提案して、そのときはそれだったらということで、総務省も文部科学省も認めようかという方向に流れていたのですが、政権交代が勃発し、その話は消えてしまった。

ということで、しばらく待機する状態が続いたのですが、大阪市においても市長の交代などがあり、平成24年度に改めて首相への要望を出し、それに基づいて政令改正がこの年の10月に実現しました。

その政令の中に、第4条第3号「博物館、美術館、植物園、動物園又は水族館」という項目が付け加えられたという新しい状況になりました。

ただし、総務省の考え方によると、どこの博物館でも独立化できるわけではありません。効率的であることという言い方をしていますが、博物館であっても職員数が極めて少なく、法人化する必要性に乏しいものののみを設置及び管理する場合には、効率とは言えない。一定程度の規模が必要ということ

とか、効果的であることということで、きちんと専門職員による学術研究などを踏まえた活動がされていることが前提になる。そういう付帯条件が付いています。

ですから、規模と特性に応じた経営形態ということを先ほど申しましたが、独法化については一定の規模が必要とされるということで、すべてにお勧めできるものではないということです。

政令改正が実現しましたので、大阪において、その後、独立行政法人化の基本プランというものをまとめさっそく動くわけですが、議会での審議の中でちょっと待てよ、本当に独法化がふさわしいかどうか、もう一度きちっと検討して示しなさいという注文がつき、そこでこの「大阪市のミュージアムビジョン」というものを策定するのにしばらく時間をかけ、その中で、後でお示ししますが、大阪市の博物館はこうあるべきだというものを打ち出し、その上でそのビジョンの実現には経営形態として独立行政法人がふさわしいという結論を出すというプロセスを踏まえました。

その後さらに動き、独法化に向けた基本プランというものをあらためて策定し、現在それに基づいて、平成31年春には独法化が実現するということで、もう定款も定められ動いているのが現在の状況です。

基本プランの話に入る前に、大阪市の場合、指定管理団体としては美術館2館、歴史博物館、自然史博物館については大阪市博物館協会、それから科学館については大阪市科学振興協会という、大阪市が出資した公設財団がそれぞれ非公募で指定管理者となって運営を続けてきたわけですが、大阪市の市制改革プランではその指定管理者制度の見直しということで、そういう博物館が採用しているような非公募の財団への指定管理の指名は今後もうだめだよという厳しい、指定管理者制度を徹底して本来の趣旨に基づき民間産業の競争原理に基づく形で実施しなさい、というガイドラインが出されました。

さらに、その外郭団体の必要性についても精査をするということで、本当に大阪市にとって必要な団体以外は廃止するということで、実際平成27年当時70あった外郭団体が、わずか1年の間で51も廃止されるという大きな流れになりました。この流れにそのまま乗っかっていくと、大阪市の博物館は競争の指定管理にさらされ、財団による運営というのは非常に厳しくなる状況にありました。

大阪市の場合、そこまで行政改革としての指定管理なり外郭団体の見直しを徹底してやろうという点が特徴的だと思います。徹底して推し進めようとすればするほど、博物館・美術館までその中に巻き込んでしまうのはやり過ぎではないかという、また逆のバネが働くこともあったのではないかと思うわけですが、博物館についてはそういうことで、地方独法化を目指すということが大阪市の確固とした方針として掲げられ、ともかくやってきたということです。

その中で先ほど紹介した、大阪市の博物館・美術館は何を

目指しているのかを議会にちゃんと示しなさいということでつくられたミュージアムビジョンですが、一つの自治体、設置者がかくあるべきということで、美術館から科学館、歴史館、自然史までを含めたいろいろな博物館群をこのようにするのだというものの、外部の有識者の方々に入っていたいて策定したおおむね10年間の姿を示す画期的な文書です。

「大阪の知を拓く。大阪を元気に。学びと活動の拠点へ」ということで、大阪市の実態に即した形での博物館・美術館のあり方を姿として示しています。それは抽象的な目的だけではなく、アクションプランという形で25項目にわたる細かな行動計画まで作成し、こういったことを進めるために独法化をする必要があるのだ。そういう大阪市としてのビジョンを持ってこれを進めようとしている点に注目していただきたいと思います。

これは一番下のほうに書いている、継続性や専門的人材、戦略的投資、機動性、柔軟性、自主性といったことができる体制は独法化しかないという結論です。

その具体的な手順を示した基本プランも昨年3月に作成されており、ちょっと細かい字で分かりにくいですが、移行型の独法にするとか、一般地方独立行政法人にすると、独法としての運営の仕方について基本的な事項を定めています。

さらに、この予算を春の3月の議会で決定するに当たり、議会のほうから附帯決議として、学芸員をはじめとする職員の安定的確保、あるいは運営交付金の適切な措置、館蔵品の確実な保全・継承といったことが縛りとして付けられているということで、そうそういいかげんに大阪市が独法化するに当たり予算を削減したり、人を減らしたりということはできない仕組みのもとにいま動いているということでもあります。

その独法化の基本プランの中で大阪市が自ら分析しているのは、直営、直営プラス指定管理者、指定管理者オンリー、地方独立行政法人。こういった経営形態の比較をして、指定管理者制度では資源や役割が分断されることで、ガバナンスで課題発生のおそれがあるということで、この独立行政法人制度の優位性を表現しています。

最初は指定管理の弊害があるということで、公共性、継続性、透明性、自発性といったことをを目指して、独法の検討を始めましたが、現在の基本プランを見ますと、それに加えて機動性、柔軟性、経営と運営の一体化といったことも独法化が持つ優位な部分であると、少しニュアンスも変化しているところです。

あとは省略しますが、そういうことで、この間の平成18年以来の動きを見てきましたが、大阪市としては国との対話の中で政令改正が実現し、博物館現場としては大阪市との対話の中でミュージアムビジョンや独法化の基本プランを策定し、さらに行政としては議会との対話を通じて予算承認や先ほどの付帯決議といったものを得てきたということで、この中での対話の深まりが非常に重要であったと考えているところです。

大阪市における博物館群の地方独立行政法人化の取り組み

山西 良平（西宮市貝類館）

公共施設の管理代行者を、期間を限定しつつ競争原理に基づいて選定するという指定管理者制度は、もともとハードを主体とする施設に対する民間参入を想定してデザインされた経営形態である。多面的な公的事業を担って常に5年、10年先を見据えながら活動していかなければならない博物館の安定的な経営にとって、この制度が適合しているとは思えない。そもそも国は指定管理者制度の導入を強制しているわけではない。また導入がなされた多くの自治体の場合、博物館施設に対して十分な検討・吟味がなされたかどうかは疑問である。大阪市では2006年の導入直後から、指定管理者制度が必ずしも博物館施設にふさわしい経営形態ではなく、特に博物館の基幹業務、すなわち資料保全や調査研究、特別展等の中長期的な期間を要する事業、標本の寄贈者・支援者などとの信頼関係の構築と維持などにおいては継続性の確保が不可欠であるという反省がなされ、歴代市長のもとで博物館・美術館の地方独立行政法人化の検討が進められてきた。

博物館への地方独立行政法人法の適用

この法の定義に示されているように地方独立法人とは「住民の生活、地域社会及び地域経済の安定等の公共上の見地からその地域において確実に実施されることが必要な事務及び事業であって、地方公共団体が自ら主体となって直接に実施する必要のないもののうち、民間の主体にゆだねた場合には必ずしも実施されないおそれがあるものと地方公共団体が認めるものを効率的かつ効果的に行わせることを目的として、この法律の定めるところにより地方公共団体が設立する法人」である。地方独立行政法人法が対象とする事業の範囲は第21条及び地方独立行政法人法施行令に定められているが、地方公共団体が博物館を設置・運営する地方独立行政法人を設立することは認められていなかった。

そこで大阪市は施行令第4条に示される公共的な施設の範囲の中に博物館を加えるよう国に求めるとともに、構造改革特区第10次提案募集（2006年10月）の機会に「博物館施設の独立法人化に向けた地方独立行政法人法に定める業務範囲の拡大」を求める特区提案を行った。この動きは博物館界においても反響を呼び、2006年以降の全国博物館大会決議にも反映されている。

特区提案の過程において、大阪市と総務省あるいは文部科学省との議論は深まったが、折しも「博物館制度全体のあり方に関する検討を行っているところ」（文部科学省）であるとの理由により提案は「特区としては対応不可」とされた。にもかかわらず、この法改正で予定されていた抜本的な博物館制度の改正は見送られる結果となり、これを受けて大阪市は次の市長のもとであらためて第13次特区提案募集（2008年6月）に同趣旨の内容で応募したが、この提案も最終的には「対応困難」とされてしまった。特区提案制度を活用した挑戦は頓挫したものの、その後、大阪市では2011年12月に市長が交代し、国第30次地方制度調査会第7回専門小委員会に対して、博物館の経営形態の選択肢として地方独立行政法人の活用が必要という趣旨の政令改正の要望を府知事・市長の連名により提出した。翌2013年には三重県も同趣旨の提言を国に対して行うという動きもあり、同年10月に念願の政令改正が実現する運びとなった。このようにして大阪市が中心となってさま

配布資料

さまざまな手段を駆使し、関係団体の応援も得て7年にわたる要望を続けた結果、ようやく政令改正が実現した経過がある。

政令改正の内容と留意点

施行令改正の内容は、第4条の施設の範囲に「博物館、美術館、植物園、動物園又は水族館」という新たな一項目を追加することであった。この改正については、地方独立行政法人法を所管する総務省の当時の担当官によって詳しく解説されている（下村、2013）。その観点は、大阪市が国に要望してきた内容と概ね合致しているといってよいであろう。

なお、総務省が地方公共団体からの設立申請を認可するにあたっては、「当該博物館等の規模および内容に照らして、地方独立行政法人が設置および管理することが効率的かつ効果的と認められること」（地方独立行政法人の設立、定款の変更及び解散の認可の基準）という基準が付け加えられている。地方公共団体が博物館等の独立行政法人化を意思決定したとしても、総務省によってそれにふさわしいと考えられる規模と事業内容を備えているかどうかが審査される点に留意しておく必要がある。

大阪市の構想

政令改正を受け、2016年度、大阪市は外部有識者による「大阪市ミュージアムビジョン推進会議」を設け、既存の5館及び新たに整備予定の新美術館がおおむね10年後にめざす姿とその実現に向けた取組を「大阪市ミュージアムビジョン」として取りまとめた。更にこれに基づくプランを実現するには次の要件を満たすことが課題であることを指摘した。

- ・事業における継続性や専門人材の安定的確保ができ、戦略的投資ができること。
- ・事業の効果的実施に必要な、機動性、柔軟性、自主性が確保・発揮できること。
- ・経営と運営の一元化が図られ、中長期的視点を備えた事業展開ができる体制であること。

「推進会議」ではさらにビジョンの実現にふさわしい経営形態についても検討を行い、上記の課題解決には「継続性と機動性・柔軟性・自主性を備えた地方独立行政法人による経営と運営の一元化」が最もふさわしいとの結論に至った。ここで言う「一元化・一体化」とは、館種ごとに運営されている博物館・美術館の画一化を意味するのではなく、設置者である大阪市による経営と指定管理者である外郭団体による運営の間の乖離を乗り越えることを意味している。2017年3月、大阪市（経済戦略局）は「博物館施設の地方独立行政法人化に向けた基本プラン」を公表し、2019年度を目指して、博物館群を設置・管理する新たな地方独立行政法人の設立準備を進めている。

本報告では、独立行政法人化される大阪市の博物館群のイメージを「基本プラン」に基づいて紹介するとともに、これまでの経過から導き出される教訓を整理する。その上で公立博物館の運営の在り方について考えていくたい。

文献

下村卓矢 2013. 地方独立行政法人制度の見直しについて. 月刊地方自治 平成25年12月号: 50-83.

スライド資料

大阪市における博物館群の 地方独立行政法人化の取り組み

山西 良平（西宮市貝類館）

大阪市議会決算委員会（2006年11月）

（質問）
指定管理者の導入に当たっては、ともすれば制度の適用が優先されてきた面もあったのではないか、また、施設によっては事業の特性を十分に配慮すべきではなかったかというふうに思うこともあります。特に、文化・芸術施設については、単なる箱物の管理運営ではなく、事業の継続性に対する配慮が必要であり、これらは採算性だけでは判断すべきものでない施設の景たるものではないかと考えております。

（答弁）
美術館・博物館施設では、まず、貴重な収蔵作品や資料の適正で安定的な管理とともに、これらの継続的な調査研究が不可欠でございますし、また、大型企画展をはじめとして事業展開は中長期的なビジョンのもとになされなければなりません。さらに作品等の寄贈や帰宿あるいは貸借などは長年の信頼関係の上に成り立っておりますし、この信頼関係は、将来にわたって維持していかなければならないといった事情がございまして、博物館施設の事業運営において継続性の確保は欠かせない要件でございます。

こうした事情はいずれも博物館業務の根幹にかかわるものでございますので、**指定期間を定めて**管理代行者を選定する指定管理者制度のもとでは、博物館施設の事業運営上、大きな課題であると認識をいたしております。

地方独立行政法人法 (平成15年7月16日法律第118号)

第2条
公共上の見地からその地域において確実に実施されることが必要な事務及び事業で、民間の主体にゆだねた場合には必ずしも実施されないおそれがあるものを、効率的かつ効果的に実施させる。

第3条
事業実施に当たっては、公共性・透明性・自主性を確保

地方独立行政法人法

（業務の範囲）

第二十一条 地方独立行政法人は、次に掲げる業務のうち定款で定めるものを行う。
一 試験研究を行うこと。
二 大学又は大学及び高等専門学校の設置及び管理を行うこと。
三 主として事業の経費を当該事業の経営に伴う収入をもって充てて充ててある事業で、次に掲げるものを經營すること。
イ 水道事業（簡易水道事業を除く。）
ロ 工業用水道事業
ハ 軌道事業
ニ 自動車運送事業
ホ 鉄道事業
ヘ 煤炭事業
ト ガス事業
チ 病院事業
リ その他政令で定める事業
四 社会福祉事業を經營すること。
五 公共的な施設で政令で定めるものの設置及び管理を行うこと（前三号に掲げるものを除く。）。
六 前各号に掲げる業務に附帯する業務を行うこと。

地方独立行政法人法施行令

（公共的な施設の範囲）

第四条 法第二十一条第五号に規定する政令で定める公共的な施設は、次に掲げるものとする。

一 介護保険法（平成九年法律第百二十三号）第八条第二十七項に規定する介護老人保健施設

二 会議場施設、展示施設又は見本市場施設であつて総務省令で定める規模以上のもの

構造改革特区制度の基づく提案：
地方独立行政法人による博物館設置・運営の実現
提案事項管理番号 1072010
提案主体名 大阪市
規制の所管・関係省庁 総務省、文部科学省
該当法令等 地方独立行政法人法第21条、地方独立行政法施行令第4条

求める措置の具体的な内容

現行の法制度では地方独立行政法人が博物館を設置・運営することはできない。国の博物館等では既に独立行政法人制度が導入され、入館者の増加やサービスの向上など一定の成果をあげている。

地方においても基幹業務の継続性を確保し、より柔軟かつ効果的な運営を実現するため、地方独立行政法人による博物館の設置運営が地域の実情に即して選択可能となるよう、必要な措置を求める。

併せて、地方独立行政法人が博物館法に定める設置主体として認められ、同法人が設置・運営する施設が博物館として登録可能となるよう、必要な措置を求める。

スライド資料



地方独立行政法人の概要～基本事項～

【目的】
法人は、日本の施設等に基づく経営を一件的に行なうことで、本市博物館施設の充実をめざす。

【設立】

- 法人は、公共的な施設の設置及び管理を行うことを目的に、市が必要な出資を行い設立する。
- 法人が運営する公共的な施設の対象は、大阪歴史博物館、市立美術館、東洋陶磁美術館、自然史博物館、市立科学館の運営組織とし、新美術館などとする。
- 法人は、現に設立団体（本市）が行なっている業務に相当する業務を行う（引き継ぐ）「移行型」とする。
- 法人は、業務の性質や運営の傾向機関での運営実績等を踏まえ、非公務員型の「一般地方独立行政法人」とする。

【運用と財源】

- 法人が事業を効率的かつ確実に実施するために必要な経費については、市が運営費交付金として措置する。
- 出資財産（建物）の改修修理料、運営については、市が負担をして必要な施設整備費を補助する。
- 法人は、市の運営費交付金だけに頼ることなく、事業への理解に支えられた寄附金等の個別の債権に頼める。

【社員・職員】

- 法人経営については、理事長のマネジメントの下、個々の職の自主性や独自性が十分發揮できるよう配置する。
- 選正などの派遣システムを構築とともに、他の独立行政法人の先例に学び、経営努力を選正に評価するインセンティブの付与に留意する。

【監査・財務】

- 現在の指定管理者である2つの外部団体が有する事業に必要なノウハウを継承できるよう、学習会をはじめとする機会について、新法人での運用を基本に検討する。
- 法人監査の結果は、適切な評議に基づき、その能力・実績に応じて行う。

大阪市（経済戦略局）（2017年3月）「博物館施設の地方独立行政法人化に向けた基本プラン」p.14から引用。

8) 組織と職員 ～⑤職員～

▶ 事業の継続性および専門人材確保の観点から、学芸員は法人固有職員化する。
▶ 事務職員についても、管理職を中心に順次、固有職員化を図る。
▶ 現在の市派遣学芸員は法人へ継承し、法人設立後の本市派遣の事務職員は、必要最小限の人数と期間に限定する。
▶ 兩協会の職員（学芸・事務）については、事業に必要なノウハウが継承できる手法を検討する。
▶ 経験を有する外部人材の積極的登用（法人固有職員化を含む）を図る。
▶ 総職員数については、様々な事情を勘案し、引続き検討する。

現行			今後			
館名	大阪歴史博物館	市美術館	東洋陶磁美術館	自然史博物館	市立科学館	
運営形態	指定管理			地方独立行政法人		
運営主体	(公財)大阪市博物館協会			(公財)大阪市科学振興協会 (傍記)地方独立行政法人大阪市博物館機構		
職員	市派遣・協会	協会	市派遣・協会	地図法人		
人事制度の考え方	・市派遣学芸員は、法人へ移行・継承 ・両協会の職員については、事業に必要なノウハウが継承できる手法を検討 ・法人設立後の本市派遣の事務職員は、必要最小限の人数と期間に限定し、順次、固有職員に置換え ・インセンティブが働きしみ（業績を反映できる人事評価制度・給与体系）の構築					

21
大阪市（経済戦略局）（2017年3月）「博物館施設の地方独立行政法人化に向けた基本プラン」p.21から引用。

9) 財産の基礎 ～⑤まとめ～

▶ 土地については使用賃貸、建物については出資、館蔵品については無償譲渡とする。
▶ 寄託品に関しては、寄託者の意向を確認し、最適な方法を採用する。

現行						今後	
館名	大阪歴史博物館	市美術館	東洋陶磁美術館	自然史博物館	市立科学館	現行を継承	
土地	市有財産	市有財產 (公園)	市有財產	市有財產 (公園)	市有財產	使用賃借・公園施設設置許可 (※1)	
建物			市有財產			出資	
館蔵品			市有財產			無償譲渡	
寄託品			市が受取者			法人が受取者	
備品等			市有財產			無償譲渡	
その他		※2		※3			

※1：公園内施設は、法人から公園施設設置許可を申請する。
※2：接する墨沢園については、開発局と協議のうえ、市立美術館との一体運営をめざす。
※3：連絡する花と緑・自然の情報センターについては、開発局と協議のうえ、引き続き共用スペースの有効活用（展示やショッピング）や来園者の動線、改札、券売方法の工夫など、連携・協働のあり方を検討する。

26
大阪市（経済戦略局）（2017年3月）「博物館施設の地方独立行政法人化に向けた基本プラン」p.26から引用。

11) 計画と評価 ～①計画の策定～

(1) 計画の策定

【中期計画】（印は法定事項）

- 地方独立行政法人は、中期目標に基づき、当該中期目標を達成するための中期計画を作成し、設立団体の長の認可を受けなければならない。これを受け更にようこととするときも、同様とする。（法第26条第1項）
- 中期計画においては、次に掲げる事項を定めるものとする。（法第26条第2項）
 - 一 住民に対する提供するサービスその他の業務の質の向上に関する目標を達成するためとるべき措置
 - 二 契約運営の改善及び効率化に関する目標を達成するためとるべき措置
 - 三 予算（人件費の見積りを含む）、収支計画及び資金計画
- 四の二 出資等に係る不必要財産又は出資等に係る不必要財産となることが見込まれる財産がある場合には、当該財産の処分に関する計画
- 五前項に規定する財産以外の重要な財産を譲渡し、又は担保に供しようとするときは、その計画
- 六剰余金の使い方
- 七その他設立団体の規則で定める業務運営に関する事項

・地方独立行政法人は、中期計画の認可をしようとするときは、評議委員会の意見を聽くとともに、議会の議決を経なければならない。（法第26条第3項）

・地方独立行政法人は、設立団体の長の認可を受けたときは、遅滞なく、その中期計画を公表しなければならない。（法第26条第5項）

【年度計画】（印は法定事項）

- 地方独立行政法人は、毎事業年度の開始前に、中期計画に基づき、その事業年度の業務運営に関する年度計画を策定。これを設立団体の長に届け出るとともに、公表しなければならない。（法第27条第1項）

上記の計画は、「大阪市ミュージアムビジョン」の着実な達成を念頭に、立案することとする。

大阪市（経済戦略局）（2017年3月）「博物館施設の地方独立行政法人化に向けた基本プラン」p.30から引用。

12) 収支 ～③シミュレーションの結果～

【運営費交付金】

既存5館の収支シミュレーション

区分	標準	H31	H32	H33	H34	H35	H36	H37	H38	H39	H40	10年累計
市債負	2,026	2,035	2,026	2,027	2,020	5,900	9,222	2,291	9,956	9,222	3,460	33,000
収益	681	701	667	689	587	636	714	947	726	77	339	2,416
企画費等の貯蓄	<0円>	17,644	1,025	1,140	1,601	1,967	1,519	1,644	1,526	1,565	1,610	15,264
企划代行料の収益	—	■1	■1	■1	■1	■1	■1	■1	■1	■1	■1	104
企画費等の貯蓄	15,644	1,138	1,175	1,335	1,313	1,320	1,726	1,251	1,220	1,220	1,220	1,301
運営費の貯蓄	0	0	0	0	58	19	27	0	39	39	58	240
合計(企・運・運)	—	1,630	1,693	1,787	1,818	1,785	1,778	1,682	1,714	1,740	1,696	17,462

・（第1期の中期計画期間の当初5年間）については、地方独立行政法人に特有の経営に加え、法人経営や博物館の魅力向上に不可欠な人材の採用など、法人の安定的な経営の実現に必要な額（H26との代行料との差額）を確保する。

- 平成21年度 98百万円
- 平成22年度 136百万円
- 平成23年度 82百万円
- 平成24年度 55百万円
- 平成25年度 1百万円

以降、法人の強みを活かした積極的な収入増加策の推進によって経営が軌道に乗った段階では、運営費は現行指定管理代行料と同水準、もしくは下回る見込み。
大阪市（経済戦略局）（2017年3月）「博物館施設の地方独立行政法人化に向けた基本プラン」p.38から引用。

スライド資料

「議案第50号平成29年度大阪市一般会計予算」に対する附帯決議

2017年3月28日

博物館施設の地方独立行政法人化については、今後の制度設計に当たり、設立団体となる本市の役割と責任を十分に踏まえ、次のことに留意し、検討を進めること。

- ・ 法人化後、学芸員をはじめとする職員が、安定的に確保できること。
- ・ 運営費交付金は、市民サービスの向上とともに、学校教育や生涯学習の支援など社会教育施設としての役割が確実に果たせるよう、適切に措置すること。
- ・ 館蔵品などの貴重な市民財産を引き続き確実に保全・継承すること。
- ・ 法人化を進めるに当たり、現行の指定管理者と綿密に協議とともに、対象施設で働く職員に対しても、十分な説明をすること。
- ・ 新美術館の2021年度中の確実な開館に向け、必要な措置を講じること。

大阪市が地方独立行政法人化を目指した理由

◆ 基幹業務の公共性・継続性を確保しつつ、事業の透明性を高め、自主性を発揮すること
(平成18年、第10次構造改革特区提案、提案理由から)

◆ 継続性と機動性・柔軟性・自主性を備えた地方独立行政法人による経営と運営の一元化
(平成29年、基本プランp.7から)

「経営と運営が別々というのは良くない。大阪市の経営に任せて、経営と運営、責任の所在がねじれているような現象になっている。(中略)。地方独立行政法人化し、経営責任をもって長い目で戦略的にミュージアムを見てもらう、運営していくことが大事である。」(2016年10月、大阪市戦略会議での市長発言)

＜参考6＞経営形態～資産・人材と業務分担～

▶ 指定管理者制度では、資源や役割が分断されることで、ガバナンスでの課題発生が懸念される。

直営	直営+指定管理者	指定管理者	地方独立行政法人 ^(※1)
自治体 自治体が施設・資料・施設を所有。 自治体が収益等に従事し、業務主導を主体的に担う。	自治体が施設・資料を所有。 自治体から指名された業務を行なう。	自治体 自治体から指名された業務を行なう。	自治体 自治体から指名された業務を行なう。
施設 博物館資料 職員	施設 博物館資料 職員	施設 博物館資料 職員	施設 博物館資料 職員

(※1):地方独立行政法人の資産(施設・博物館資料)について、法人所有が「必須」ではないが、国の博物館等や他の地方独立法人は原則課題。56
大阪市「経営手帳」(2017年3月)「博物館設立の地方独立行政法人化に向けた基本プラン」p.56から引用。

地方独立行政法人化の追求を契機とした行政との対話の深まり

国との対話 → 政令改正

大阪市との対話 → ミュージアムビジョン
独法化基本プラン

大阪市議会との対話 → 予算承認
付帯決議

第二部 運営形態の多様化とマネジメント

小規模館の運営
NPOによる地域博物館の運営
-高麗の自然がわかるみんなの博物館を目指して-
愛媛県歴史文化博物館の運営について
博物館総合調査から直営館と自治体出資法人指定管理者の複数と課題
-運営の継続性に向けた課題を中心に-
公立ミュージアムにおける地方独立行政法人といふ
-新たな選択肢が浮き彫りにする従来の二つの制度
公立博物館の地方独立行政法人化の展望-大阪市の事例を中心に-
公立博物館の経営形態をめぐって
国立館における独立行政法人創入の現状と課題
博物館・美術館への「公共施設等運営権移譲制度」を活用した
PFI事業(コンセッション事業)導入について

大阪市立自然史博物館学術リポジトリにおいてウェブ公開

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。そういう意味では、とても関心が高い方たちに参加していただいたなというのが、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、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、よろしくお願ひします。コメンテーターの佐々木さんからお願ひします。

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、何でこう、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。よろしくお願ひします。

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分かりませんが、高知の一実例ということで発言していきたいと思います。よろしくお願ひします。

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、まだまだみを出せるかと思っているので、よろしくお願ひします。

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。よろしくお願ひします。

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ひしたいと思います。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ひいたします。

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が、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もの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、少し補足をさせておい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を考えたところから、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方の順番が、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、お願ひします。

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、もう笑うしかないです。

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。そういう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。よろしくお願ひします。

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、お願ひします。

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、お願ひします。

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、国のは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。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思うのですが、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、今までとそんなに変わりませんよということを言われたわけですが、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いうことを感じました。

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なということを、区分けして分析していく必要があるのではないかということも感じました。

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、学生もいらっしゃると思いますが、レベルが高いですよね。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を大学でするときに、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ところ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、皆さん博物館の現場にいる方であるとか専門家の方が多いので、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。レジュメの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など常に思っています。

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つてできている。よく言えば志がいる。見ようによつ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れ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かが経営形態の話です、と佐々木秀彦さんは、この『Museum Data 76』の中でおつしやっています。

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と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います。

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、私のレジュメの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、できれば長いほうがいいとか。

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つ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つていながら、非公募があつたり、非公募がかなり多くなつたりとか。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、私が最近知つ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エアすべて、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、財団法人がどんどん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、そもそも生まれたとき、あまりちゃんと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れない制度です。

では、そんなに選択肢がないのかとなってしまいますが、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なり方とか、修正していくなり方を、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よね。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、今のある方をどのように捉えているのでしょうか。財團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ところ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ます。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。そういう施設の運営と、財團が行っている、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。その中で財團のほうは専門的に行うべしということで、財團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、なぜそういうことが直営化にされるのかということを突き詰めていくと、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行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、委託費であるごとかかってくる部分に対しても消費税がかかってきます。こうした消費税など、増税が市として負担が増えし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、財團としては、そういうことを求めるためにあるわけではない。公益財團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うところがあるのが、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う場所を使っていく。博物館は、今は財團側の人間でやっているので、財團側の人間をなくし、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うか、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つたのですが、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言い、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と、すぐさま経費節減が言わされました。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つたです。指定管理者制度は経費節減という目的も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話し合つていつた。

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つてしまふ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、そこを十分に發揮すれば、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、私は初めてきよう聞きました。

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ね。そこを聞かないといふと、皆さん、帰れないですよね。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、いろいろなところを見ているので比較検討ができるのではないかですか。

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つて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、首長に伝わりにくく。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労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もありますけれども、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。していなかつ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、純粋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ことも、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く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ね。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粋な民間さんにはできるわけないと思っているのですが、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れど、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。だから導入しない。例えば博物館を統合したりとかいうことでやっている。

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今まで推移し、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っています。

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います。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、今の形態しかもう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いう期待感です。

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ょうか。

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、地方独法がどのく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が、どのくらいの規模がいるのですか。職員数であるとか、館の運営規模であるとか、大阪はどのくらいですか。

山西 データを持っていませんが、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したか。

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、出ないのでないか。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ないかということ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なっていますが、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います。

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

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るよう思います。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ると、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かでしょうか。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議委員会の委員長ですよね。国のそういう、先ほどの杉長さんの状況、国の課題の話、そして今的人口規模、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しなさい。あれほ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、確かに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。そういうものについては上積みしていくというところが、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、大事ですよね。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 そこまではいっている。そういう意味では、何かすごく明るい材料がある話ですよね。

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ぬといふ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けど、一緒に研究しませんかと声を掛けた。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 では当たり前に存在しています。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いうか、データベースづくりのようなものを、本當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。

ぜひ私は金山さんに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なと、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るいかないと、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るのかとは思います。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つたりします。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。

きょうお話しして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 県はお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、皆さんにそれぞれ情報を共有していく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、よろしくお願ひします。

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せんので、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され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のようになっており、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というような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。まず、「社会教育調査」のデータでやることが次の一步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。そういうことを踏まえ、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もそういう提言があったとおりだと私も思います。経営形態がちゃんとしっかりとしていない。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らうと思います。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

うしたらしいかということを、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。一般的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で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くればよいのではないでしょうか。これから大阪市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らうと思いますが、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ざるを得ない。うまくいっている指定管理館の事例を学び、それを用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、感謝のお札を申し上げます。どうもありがとうございます。

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ことです。

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と思われる。
- ・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議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つ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。

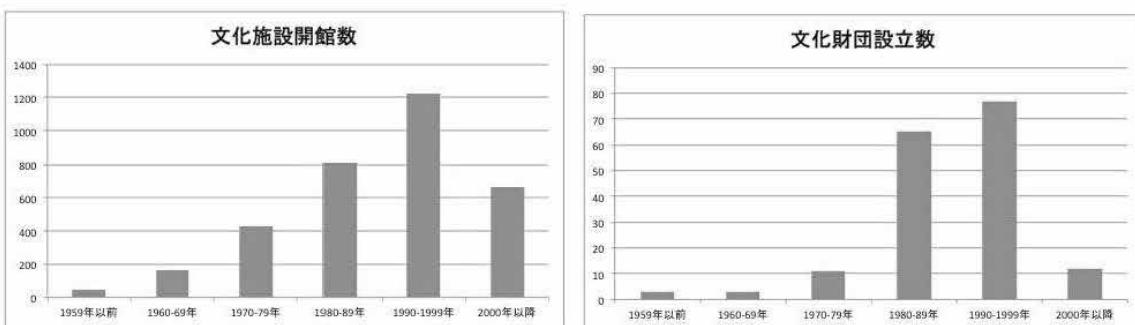


図 文化施設開館数と文化財団設立数の推移 出典（太下 2017：97）、（地域創造 2015：13）より筆者が作成

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/library/investigation/026/index.php> よりダウンロード可能

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ボアソナードタワー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、収集時点からおよそ20年前の資料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蔵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う
- ・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〉

- ・アウトドア授業「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）
- ・宿泊ツアーリー（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、ユニークベニューを狙う 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・歴史博物館を中心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

横浜美術館の運営やコレクション管理状況の課題について

横浜美術館副館長 柏木智雄

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・オープンの時点から、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 レジデンシー・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・具体的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を考えら、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すなければ、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しての専門性が問われ、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