

報告事項ウ

第4回鳥取県立博物館現状・課題検討委員会の概要について

第4回鳥取県立博物館現状・課題検討委員会の概要について、別紙のとおり報告します。

平成27年1月19日

鳥取県教育委員会教育長 山本仁志

## 第4回鳥取県立博物館現状・課題検討委員会の概要について

平成27年1月19日  
博 物 館

次のとおり第4回鳥取県立博物館現状・課題検討委員会を開催したので報告します。

- 1 日 時 平成26年12月19日（金）午後1時30分から午後3時45分まで
- 2 場 所 米子コンベンションセンター 第6会議室
- 3 出席者 9名出席（定員：12名）

氏 名	役 職 等	出 欠	氏 名	役 職 等	出 欠
はやしだ ひでき 林田 英樹	元文化庁長官、元国立科学博物館長、 元国立新美術館長	出席	まつもと かずお 松本 一夫	鳥取県公民館連合会理事、境港市渡 公民館長	出席
はんだ まさゆき 半田 昌之	日本博物館協会専務理事、たばこと 塩の博物館学芸部長	出席	よこやま かおる 横山 薫	鳥取県PTA協議会ブロック理事	欠席
やぶもと よしたか 藪本 美孝	北九州市立自然史・歴史博物館 自然 史担当係長	出席	きたむら じゅんこ 北村 順子	鳥取市立宝木小学校校長	出席
こいずみ ぼん 小泉 凡	島根県立大学短期大学部教授	出席	たけがみ じゅんこ 竹上 順子	米子商工会議所女性会理事、(株)イ タープロス代表取締役	出席
みずさわ つとむ 水沢 勉	神奈川県立近代美術館館長、元県立 博物館美術品収集評価委員	欠席	ふじい みさこ 藤井 美紗子	鳥取県観光連盟理事、鳥取県旅館組 合おかみの会会長	欠席
きめがさ ゆきお 衣笠 幸雄	株式会社TBSサービス代表取締役 社長、元TBS常務取締役	出席	ほんじょう みさこ 本城 美佐子	鳥取県文化団体連合会、鳥取県演劇 連盟会長	出席

### 4 会議概要

#### (1) 審議事項

- 先進施設（三重県総合博物館等12館）視察の報告について [資料1]
- 鳥取県立博物館が抱える課題の整理について [資料2]
- 鳥取県立博物館が抱える課題への対応について [資料3]

#### (2) 主な意見

##### ○先進施設視察の報告について

- ・新しい施設を作ることについて、県民目線で何が求められているかを把握することが大切である。
- ・館としての明確なポリシーを掲げ、コスト意識を持った運営を行うことが重要である。
- ・常設展示では、何度も展示を替える等によりリピーターを引きつける工夫をしていたり、地域の人による支援グループがあり地域に根付いた館の運営を行っていたり、参考になった。

##### ○鳥取県立博物館が抱える課題の整理について

- ・前回（第3回）委員会での意見を反映させた修正案について、概ね了解をいただいた。

##### ○鳥取県立博物館が抱える課題への対応について

- ・「3 戦略的な運営体制の整備方策」について、館のマネジメント（運営・経営）や館長の役割の重要性の部分が少し弱いように思うので、内容を充実させて前文に明記してはどうか。
- ・キーワードの1つとして『子ども』があると思う。子どもの興味をどう取り込むかがとても大切で、学校との連携にもつながる。
- ・米子や境港の西部の人からすると鳥取は遠く感じるの、例えば学校の行事で博物館の見学を入れる等の働きかけが必要ではないかと感じた。  
→いただいた御意見を踏まえて修正する。
- ・県立博物館は何を考え、どのように発信し行動するのかという、企業で言えば、経営方針や中期計画が、具体的な形で示すことが必要。  
→現段階で最終的なものを示すのは困難（後は、基本計画等で対応）。
- ・市町村の博物館等との連携・統合は、今後の県立博物館のあるべき姿として注目している。
- ・現在の県立博物館が多くの人にとって身近なものと言えないのは、これらの課題が解決されてきてないのが原因ではないか。
- ・大学と博物館との連携で、学芸員が授業をする事例もあり、地元大学等との連携や県民連携講座等の拡大は大切。

### 5 次回の開催予定等

2月上旬に開催予定の第5回委員会において、課題への対応策（ハード面等）について検討する。

先進施設視察 日程等

資料 1

日程		施設名	分野	着目点
日程 A	11月18日 (火)	神奈川県立近代美術館 鎌倉館	美術	①資料増大を見通し、必要な対応を計画的に実施している。 ② 日本では珍しいPFIの手法によって新館（葉山館）を設置。 ③ 図書室や作家に関するアーカイブ機能を併設。 ④ コレクションを活用した展示（鎌倉）。
		神奈川県立近代美術館 葉山館	美術	
	11月19日 (水)	神奈川県立歴史博物館	歴史	①国重要文化財・史跡指定の歴史的建造物の中に設置された歴史系博物館であること。 ②昭和42年に総合博物館として開館し、平成7年に歴史博物館としてリニューアルオープンしたこと。 ③現代の展示も設置。
神奈川県立生命の星・地球博物館		自然	①1995年開館の「46億年前の地球誕生から地球の未来を考える」をテーマにした自然史博物館。 ②百科事典になぞらえて紹介する「ジャンボブック展示室」というユニークな展示、ミュージアムシアター、ミュージアムライブラリー、ボランティアによる展示解説など。	
日程 B	11月11日 (火)	三重県総合博物館	自然・歴史	①ミッションにおいて、地域の魅力発信を重点。 ②市民参画のサポートスタッフ活動。 ③三重大学との連携。
		三重県美術館	美術	①地震対策（免震台、ワイヤー固定）の充実。 ②ワークショップ用美術体験室の設置。 ③資料増大を見通し、必要な対応を計画的に実施している。
	11月12日 (水)	大阪市立自然史博物館	自然	①60年以上の歴史をもつ、西日本を代表する自然史博物館。 ②「友の会」活動が活発で、他館のモデルとなっている。 ③博物館活動を支える団体やサークルも多く地域社会に根ざしている。 ④収蔵庫は24時間20度で管理。
		兵庫県立美術館	美術	①情報コーナーが充実している。 ②主要コレクション用の専用常設展示室がある。 ③手で見る造形（視覚障がいの方にも美術の鑑賞）といった独自の企画も充実している。 ④レンタルアトリエ、燻蒸室あり。
		兵庫県立歴史博物館	歴史	①特別史跡・姫路城跡内に昭和58年4月に開館。 ②平成8年に常設展示の一新（特別展示室の拡大、情報機器の新設等の改装）。 ③開館20周年を機に将来構想を策定。多くの県民が交流し「新しい学び場」となる『交流博物館』を目指し、平成19年にリニューアルオープン。 ④みんなの家、歴史工房など体験コーナーも充実している。
日程 C	11月12日 (水)	北九州市立美術館	美術	①1974年に開館後、1987年に地元作家の発表の場として本館の横にアネックス（別館）を増築し、1階の市民ギャラリーを発表の場として提供。3階には国内外の版画等の常設展示室がある。 ②本館のほか、市内に分館（西小倉）を設置し、広域での利用促進を図っている。
		北九州市立自然史・歴史博物館（いのちのたび博物館）	自然・歴史	①前身は歴史博物館、考古博物館、自然史博物館を統合し2002年開館。 ②移転時は、廃校の校舎に収蔵、八幡駅の2、3、4階で展示を行った。 ③標本の搬入、処理、収蔵、展示について作業動線が考えられている。
	11月13日 (木)	長崎県美術館	美術	① 常設、企画いずれにも広い面積を確保し、理想的な展示環境を有する。 ② 県民ギャラリーやアトリエといった施設を館内に設置し、利用者の便宜をはかっている。
長崎歴史文化博物館		歴史	①県と長崎市が一体となって建築、運営取組。全国的に事例なし。 ②伝統工芸工房など体験コーナーあり。	



※赤字の部分は、前回から各委員の方の御意見を踏まえて修正した箇所です。

## 鳥取県立博物館が抱える課題の整理（案）

平成26年12月 博物館

### 1 県民との連携・地域への貢献

県が設置する社会教育施設である鳥取県立博物館の活動は、県民の教育・学術・文化の発展に寄与し、地域の活性化に貢献するものでなければならない。そのためには、地域と共に生きる博物館として、県民ニーズに即した活動を展開し、県民の参画・利用を促進するとともに、地域の様々な団体や機関と連携・協力していくことが大切である。

これは、決して地域の殻に閉じこもることを意味するものではない。全国そして世界に向けて発信する枠組みの中で、人と物、人と人、過去と未来、地域の内と外を繋ぐ結節点として機能させ、内外の様々なヒト、モノ、コトが集う場としなければならないのである。そうした面で鳥取県立博物館は、既に一定の水準にはあるが、次のとおり不十分な部分もあるので、対応策を検討する必要がある。

- ①民間サークル等の協力で実施する普及講座等を拡大し、館事業に県民が参画する機会を増やすとともに、ボランティアによる展示解説等も定期的を実施することが必要（B11、C07）
- ②学生・生徒・児童や幼児・障がい者・高齢者の利用も促進するため、入館料減免に止まらず、それらの者を対象にした展示や講座等を積極的に実施することが必要（B追2、C追2、D追1）  
特に子供達に対して、優れた芸術作品に触れたり、県の歴史やアイデンティティを伝えて誇りを持てるようにしたり、自然や科学を実物や体験を通して学んだりする機会を与えることが重要
- ③県民の主体的な学術文化活動への支援協力を積極的に行い、博物館がそうした活動の拠点になるようにするとともに、特に中西部住民の博物館利用を促進していくことが必要（B追4、B追5）
- ④地域の大学等の研究者と学芸員の共同研究を拡充しつつ、それらの機関と連携した取組や事業を積極的に行うとともに、県内の他の博物館、美術館等と役割を分担しあいながら、連携を深めてそれぞれの活動を支援・推進していくことが必要（B追3、B追6）
- ⑤科学技術など理工系分野や本県出身の有名漫画家の企画展は人気（＝県民ニーズ）があったし、「まんが王国」を標榜する本県ではポップカルチャー全般への関心も高い。（B追7）

また、展示室を県民ギャラリー的に利用したいとの要望も多い。そうした県民ニーズへの対応についても検討することが必要

## 2 多様なニーズに対応した基本業務の展開

---

博物館の基本業務とされるのは、必要な資料の収集保管・展示と教育普及活動、資料に関する調査研究である。それらの業務により対応すべき県民のニーズは、1に関するもの以外も、非常に高度・多様化しており、鳥取県立博物館では、施設の物理的な制約もあって、次のとおり、これに応え切れなくなっている。

そうした課題の中には、個別検討により対応策が提示できそうなものもあるが、現施設のままで対応が不可能あるいは困難なものも多く(太字部分)、これについては何らかの新たな施設整備を前提としなければ具体的な対応策は示せないので、そうした方向で考えていくこととしたい。

### (1) 収集保管

- ①収集した資料(作家の周辺資料を含む)に関する情報を的確に記録し、台帳に登録して保管場所も明確にし、目録も整備しておくことが必要(G04~06、G08、G12、E追3)
- ②収蔵資料が大幅に増加したため、収蔵庫内は過密状態となり、一般倉庫や通路部分などを転用しているのが実情であり、その結果、全ての資料を適切な環境の下で管理しているとは言えない状況になっている。**これでは、当館の保有する貴重な資料の保護・保全が困難となるのみならず、他館等からの資料借用にも問題が生ずる。**当館で**展示・保管する資料が、温湿度や光量、空気環境が適切に制御された室内で適切に管理していけるよう、早急な対応が必要**(G08)

### (2) 展示

- 固定化・陳腐化しないよう常設展示の更新を機動的・計画的に行いつつ、**主要な資料を常設的に展示するとともに、大型資料も受け入れることが可能なゆとりある展示空間を確保し、可動壁など最新の設備を備え付けて、体験型など多様な展示方法に対応していくことが必要**(C01、C02、C追1、H追6)

### (3) 教育普及

- 博物館の利用を支援する教育普及活動や、県内滞在制作を行う作家との交流取組を推進するとともに、そうした取組でも使える**作品制作室、体験学習室などの他、来館者が利用可能な図書・情報コーナーも整備することが必要**(D06、D07、D追2、D追3)

### (4) 調査研究

- 博物館学分野の調査研究に取り組むとともに、**資料の収蔵、保存、研究等の業務が効率的に行えるよう、収蔵庫、修復室、研究室等を適切に配置することが必要**(F06、F追1)

#### (5) その他(総合)

- ①築後40年以上が経過して建物・設備の老朽化が進んでおり、雨漏りが頻発・常態化し、電気・機械設備も耐用年数を大幅に超過しているが、施設の維持・改善について将来を見越した計画的対応等はなされていない。  
基本業務を円滑・的確に遂行し、県民に博物館を快適に利用して貰える環境とするためには、**建物・設備の老朽化に対し、早急かつ抜本的に対応することが必要**(H01)
- ②展示室や収蔵庫のみならず、搬出入口、通路、エレベーター等も大型化するとともに、館内の主要設備については耐震対策を、搬出入口等には防虫対策を施し、害虫やカビを駆除するため燻蒸庫も整備することが必要(H03、H追7、H追8)
- ③敷地内には駐車場がわずかしかなく、周辺の公共施設の駐車場の活用にも限界があり、来館者のニーズに十分に答えられない現状に鑑み、**十分な規模を持った駐車場を確保することが必要**(H追3)
- ④来館者サービスの向上を図るため、**バリアフリー化を徹底しつつ、その基本動線を極力シンプルで分かりやすいものとする**ことが必要(H追4、H追5)

### 3 戦略的な運営体制の整備

---

#### (1) 方向性の明確化

鳥取県立博物館は、県(教育委員会)直営であったため、独立行政法人が運営する国立施設等では経営戦略上不可欠とされる、次のような基本的な事項が実施されていないことが明らかとなった。これらは、博物館を計画的・効率的に運営していく際の方向性を示し、県民に成果を評価して貰うために必要なものであり、各課題について個別に対応策を検討するとともに、その背景にある事情を踏まえれば、地方独立行政法人化等の包括的・抜本的な対応策についても検討する必要がある。

- ①最新のニーズや方向性に即しつつ、館経営の重点や方針を分かりやすく示した館の使命(目的・理念)と、その達成指標となる具体的・客観的・中長期的な経営目標(収入額、利用者等を含むベンチマーク)を設定することが必要(A02、A07、A12、C04)
- ②上記の使命・目標を効果的・効率的に遂行・達成するため、各年度及び中長期における館の諸活動(経営・財務、資料展示、収集保管、調査研究、教育普及、更には広報宣伝、地域連携、施設維持など)の重点や方向性を示す方針・計画を策定することが必要(A08、A11、B01、B13、C01、D01、F01、G01、H01、H追1、H追2)
- ③上記の目標・計画を踏まえ、館の活動・運営全般にわたり、定期的・客観的な自己評価や外部評価を実施することが必要(A09、A10)
- ④博物館活動に関係する法令・条約集を備え付け、資料収集等を適切に行うための倫理規程やガイドラインも整備することが必要(A13、G02)

#### (2) 職員体制の充実

鳥取県立博物館は、ハード面での抜本的対応(美術館建設)が凍結されて以降、ソフト面の充実には努力してきており、学芸員の体制等は格段に強化されているが、戦略的な運営を支える職員体制について、次のような課題があることも確認されたので、それらへの対応策について検討する必要がある。

- ①現在十分にできていない所もある資料の収集整理や調査研究、施設管理等の業務の充実を図りつつ、今後重要になると思われる業務(きめ細かな展示解説、戦略的な広報活動や情報化対応、教育普及活動、ボランティア対応、作家の周辺資料の整理研究など)にも積極的に取り組むため、必要とされる職員を適切に配置することが必要(C06、B追1、E追1、E追3)
- ②職員の資質向上等のため、県内外の他の博物館等とも人事交流等を促進することが必要(E追2)
- ③防火訓練だけでなく、自然災害や防犯・救急等の訓練も定期的を実施し、緊急時に適切に対応できる体制を構築しておくことが必要(H05)



## 鳥取県立博物館が抱える課題への対応（案）

平成 26 年 1 2 月 博物館

## 1 県民連携・地域貢献の方策

当館は今後、より県民ニーズに即した活動を展開し、県民等の参画・利用を促進するとともに、地域の様々な団体や機関と連携等していく必要がある。そのためには、地域で学術文化の振興に資する取組を行う館外の様々な主体との協働態勢を強化し、これまでの枠にとらわれずに地域の活性化に役立つ取組を積極的に展開して、本県のアイデンティティを分かり易く発信することが重要である。

具体的には、次のような方策を実行すべきである。こうした方策により、当館の事業や活動を県民の力で充実させ、より地域や県民に根付いたものとして、県民が知的な楽しさや、考える喜びを体感でき、まさに自分達の博物館だと思って貰える施設にしていかなければならない。

## ① 県民活動協力担当者の指定

当館の使命達成にも役立ち得る活動を行っている県民団体等について、担当の学芸員を定め、日常的・継続的又は臨時的に協力、指導、支援等を行う体制を整える。

（留意点）

対象となる県民グループ等の要件、学芸員が行える協力、支援等の範囲、そのための手続き等を明確にしておく必要がある。

## ② 県民連携講座等の拡大

①の学芸員が中心となって、県民団体等の参画・協力で実施する普及講座、講演会等を拡大する。

（留意点）

県民団体等の主体的な参画・協力が得られるよう、その意欲、能力、見識等をよく把握しておく必要がある。

## ③ 県民主催講座等への参画

①の学芸員が中心となって、県民団体等が当館で開催する学術文化に関する展示会、講演会、講座等に対し、積極的に参画・協力する。

（留意点）

ア 県民団体等に、実施主体として責任を持って適切な内容の事業を実施する意欲、能力、見識等があることを確認しておく必要がある。

イ 当館の企画展示室は、当館主催の企画展等で頻繁に使用しているため、県民団体等が主催する展示会等には利用して貰い難いのが実情。

## ④ 集客イベントの開催

県民団体等と連携して、従来の教育普及活動の枠内には収まり切れないコンサートなど、学術文化に関する集客力のあるイベントを、当館で積極的に開催する。

（留意点）

ア 当館の新たな魅力を創出し、新たな利用者を発掘する契機とするとともに、一時的にでも大きな集客効果を発揮することにより、地域活性化にも貢献する。

イ 学術文化関係者のほか、地元事業者やまちづくり関係者等の積極的な参画・協力・連携を得

て、効果的に運営する必要がある。  
ウ 当館の場合、まず②や③の方策を積極的に推進して、教育普及活動を充実させることが先決である。それを通じて培われた人脈、ノウハウ等を活用してこそ、効果的なイベントを企画し、地に足を着けて効率的に運営していくことが可能となる。

#### ⑤まちづくりとの連携

地元関係者等と連携して、周辺の地域環境の整備やまちづくりに積極的に関与・協力する。

(留意点)  
ア 周辺の環境や街並を整えるとともに、地元の事業者等と連携して来館者サービスを充実させることにより、当館の利用を促進しつつ、地域活性化にも貢献する。  
イ 地元事業者やまちづくり関係者等の積極的な参画・協力・連携を得ることが不可欠。

#### ⑥実行委員会方式による企画展開催

企業、団体等と実行委員会を組織し、負担と収益、役割と責任を分担し合って企画展を開催する。

(留意点)  
ア 展示会等に関する当館の企画・運営能力と、民間企業の広報宣伝・営業集客力を結び付けて、県民ニーズに即した魅力的な企画展を効率的に開催する。  
イ 実行委員会は、同種事業の開催実績や財政力、動員力を有するマスコミ系企業等と当館を中心に、学術文化振興のため開催資金を拠出し、あるいは他の形で参画・協力する様々な企業や団体の参画も得て組織する。  
ウ 実行委員会の中で当館は、中心メンバーの一人として応分の負担と責任を担いつつ、その企画展が学術文化の振興に資するものとなるよう、企画や運営の面で主導的な役割を果たす。

#### ⑦展示解説の定期実施

館業務に対するボランティアの参画・協力態勢を整え、ボランティアによる展示解説を定期的に実施する。

(留意点)  
ボランティアにそうした対応を行って貰える態勢が整うまでは、展示解説は当館職員で対応する。

#### ⑧幼児・障がい者・高齢者対象講座等の開催

学生・生徒・児童のほか、幼児・障がい者・高齢者を対象にした展示や講座等を実施する。

(留意点)  
展示の内容や講座のカリキュラム等について、学校や福祉関係団体等と相談した上で、対象者のニーズに合った、効果的な企画を実施するようにする必要がある。

#### ⑨県民活動への協力強化

県民団体や地元大学、市町村等が実施する様々な学術文化活動については、館外で行われるものに対しても、当館学芸員による資料提供、指導助言等を積極的に行う。

#### ⑩遠隔地出張事業の拡充

当館から離れた地域において、定期的に企画展を出張開催するとともに、移動博物館・美術館や館外講座等を開催する。

### ⑪遠隔地他館事業への支援

当館から離れた地域にある博物館、美術館等が当館の館蔵資料等を活用して実施する事業のうち、一般への訴求力が強く全県的な効果も期待できるものについて、重点的な支援・協力をを行う。

(留意点)

そうした事業を、当館の役割を代行してくれたものにとらえて支援等を行うことにより、普段は中々当館を利用できない人々に、間接的に当館の機能をアピールする。

### ⑫地元大学等との共同研究

地元大学等の研究者と学芸員の共同研究について、調査研究プランに明確に位置付け、予算措置等を行う。

(留意点)

各研究について内容、方法、役割・費用の分担、成果の取扱い等を定めた協定を、相手方と締結しておく必要がある。

### ⑬地元大学等との連携協定

上記の実績等を踏まえ、地元大学等と共同取組に関する包括的な連携協定を締結する。

(留意点)

共同研究以外にも、講演会等の共同開催、当館講座の大学単位認定、学生の実習受入れ、学芸員の講師派遣など多様な取組を推進するようにする。

### ⑭県内他館との調整・連携

展示や取組に重複等があり、連携すれば更なる効果が期待できる市町村や民間の博物館、美術館等と協議し、考え方を整理した上で重複解消や共同連携のための具体的な方策を調整・実施する。

(留意点)

既存の「鳥取県ミュージアム・ネットワーク」の組織を活用し、各館事業の協力・調整、共同取組の推進等の活動を強化していく。

### ⑮科学技術、ポップカルチャーへの対応

理工系の科学技術やポップカルチャーに関する企画展、普及講座、講演会等を随時実施する。

(留意点)

ア これらの分野に対する県民の関心は高いが、次の理由により、日常的に展示や普及活動を行い、そのための資料収集や調査研究まで行っていくのは難しい。

- ・科学技術は普遍的なもので、自然風土や生物・地質、歴史や民俗と異なり、地域性が乏しいことから、地方色を前面に出した取組を行うのは難しい面がある。
- ・ポップカルチャーは、発展途上の文化として境界や評価が定まらず、支持層も限られることから、幅広い層に対する教育普及活動や長期継続的な調査研究の対象には難しい面がある。

イ これらの分野については、次のようなやり方で県民ニーズに応じていくことは可能。

- ・科学技術の企画展は、原則として専門組織の指導・監修の下に実施する。そのための体制を整える中で、科学技術に関する講座等も実施する。
- ・ポップカルチャーについては、美術分野や民俗分野からのアプローチも可能なので、そうした視点から商業主義とは一線を画しつつ、幅広い層に関心を持って貰える切り口の企画展等を開催する。そのための体制を整える中で、普及講座等も実施する。

ウ ポップカルチャーのうち漫画に関しては、次の点を考慮すると、企画展や普及講座等にとどまらず、更に踏み込んだ対応をすることも考えられるので、それについて引き続き検討することが必要。

- ・ 本県が輩出した漫画家の作品には、様々な人々の広範な支持を得て、文化的・社会的に一定の評価を得ているものも少なくない。
- ・ デジタル化の進展に伴い、そうした作品のアナログ原稿等は保存継承が困難化しつつあることから、これを地域の特色ある文化資産として収集保存し、常時展示して人々に見て貰えるようにすることは、非常に有意義。
- ・ 国際的に評価の高いそうした作品をそのように取り扱うことは、当館の海外への発信力を高め、海外から来館者を呼び込む契機ともなり得る。

## ⑩ 県民ギャラリーとしての利用

当館では、多様なニーズに応えるべく当館主催の企画展を数多く開催しており、今のところ県民ギャラリー的な催しに使える部屋や期間は限られている。これを今以上にそうした催しに使えるようにするためには、次のような対応を行うことも考えられる。ただし、現施設のままでは「→」以下のような問題が生じる。

- ア 企画展の開催回数を減らし、県民ギャラリー的に使える期間を増やす。  
→ 多様で良質な展示を求める県民ニーズに十分応えられない。
- イ 企画展示室の一部を県民ギャラリー的催しの専用スペースとする。  
→ 広い空間を使った魅力的な企画展が開催困難となる。

## 2 多様なニーズに対応した基本業務の展開方策

我が国では、戦後各地に総合博物館が設置され、そこから美術館が独立し、さらに科学館、自然博物館等も設置されるようになって、今日に至っている。そうした流れの中、本県では40年以上前に総合博物館が設置され、その後、美術館の独立が検討されながらも実現することなく、施設の老朽化・狭隘化が進んでいる。

昨今は、ものの豊かさよりもこころの豊かさを求める人が増え、各地で大型の博物館や美術館の建設が進んで、地方における文化政策の重要性が高まっている。本県でも、県民ニーズの高度・多様化は進んでいるが、当館の現状は、現在の施設では最早そうしたニーズに応じていくのが困難なところまで来ており、博物館の基本業務たる貴重な資料の収集保管、展示、調査研究及び教育普及活動に支障が生じかねない状況となっている。

このような状況に対し、とりあえず、現施設のままでも実行できる対応策を以下に示しておく。

### ①資料台帳の整備

全ての収蔵資料(作家の周辺資料を含む)に関する情報(保管場所を含む)を記録した台帳の他、必要な資料については公開用の目録も整備する。

(留意点)

ア 登録した資料の情報は、最終的にはデジタル化し、インターネット経由で検索できるようにする。その際、寄託資料等については、個人情報に関わる面もあるので、不用意に公開しないよう注意する必要がある。

イ 寄贈等によって一度に大量の資料を入手したときは、計画的かつ迅速に登録が行えるよう、資料整理の体制を強化する必要がある。

### ②常設展示の計画的更新

県民ニーズを踏まえつつ、常設展示を機動的・計画的に更新する。

(留意点)

ア マンネリ感を抱かれぬよう、適切な時間的・空間的サイクルで更新を続ける。

イ 可能な範囲で、時々の県民ニーズ等に応じた魅力的な展示方法(体験型展示、デジタル技術の活用、年少者向け展示、高齢者の「回想」を喚起する展示など)も導入する。

### ③新種講座等の実施

これまで実施していなかった、次のような教育普及活動を新たに推進する。

ア 博物館の利用方法を説明する講座、学芸員の仕事を体験する講座、バックヤードツアー 等

イ 県内に一定期間滞在して創作活動を行う作家との交流講座、ワークショップ、講演会等

### ④博物館学の調査研究の強化

博物館の運営改善を進めるために、博物館学に関する調査研究を調査研究プランに明確に位置付け、予算措置等を行う。

### 3 戦略的な運営体制の整備方策

当館では、博物館を計画的・効率的に運営していくための方向性を示し、県民に実績を評価して貰うための仕組みが十分に整えられていないことが明らかとなった。そこで以下では、博物館としての「使命」や経営目標、中長期プランを設定し、自己評価や外部評価を行う等、その仕組みを整備する方策を提示するとともに、地方独立行政法人や指定管理者の制度を活用して民間の経営ノウハウ等を導入し、より効率的に運営していくことができないかについても検討してみる。

#### (1) 方向性を明確化するための個別方策

当館が、目指すべき姿の実現に向けて必要な活動を計画的・効率的に行っているようにするための方策は、次のとおりである。

##### ①使命の設定

最新のニーズや方向性に即しつつ、当館運営の重点や方針を分かりやすく示した「使命(目的・理念)」を設定する。

(留意点)

- ア 県民の多様なニーズを踏まえ、関係者と連携・協力して必要な学習機会を提供し、県民の文化的教養を高めることを目的とする社会教育施設にふさわしいものとする。
- イ 歴史、芸術、民俗、自然科学等に関する資料の収集・保管、展示、調査研究及び教育普及活動(以下「基本業務」という。)を行うという博物館の基本的性格に即したのものとする。
- ウ 今回明らかとなった課題のうち、今後中長期にわたって対応していく必要があるもの(県民との連携や地域への貢献、変化する県民ニーズへの対応)その他の最新動向を踏まえた中長期的重要課題等に対する当館の取組姿勢を明確にするものとする。

##### ②経営目標の設定

その時々和使命達成状況を示す中長期的な経営目標(収入額、利用者数等を含むベンチマーク)とその客観的・具体的な評価基準を設定する。

(留意点)

- ア 目標設定は、基本業務から経営、財務や施設管理に至るまで、当館の運営に関する事項全般にわたって網羅的に行う。
- イ 資料収集や調査研究など活動成果が出るまでに期間を要する事項については、そのことを踏まえて適切な目標到達予定時期を設定する。
- ウ 経営目標と評価基準は、県民に分かり易いよう極力具体的なものとし、できれば数値等によるのが好ましいが、過去の実績等から見て実現可能な目標と、客観的に検証が可能な基準を設定するものとする。

##### ③業務プランの作成

次の事項(②により設定された目標を達成するために、各年度又は中長期的に実施する事業・活動の重点や方向性を示す方針や基準、計画等)について定めたプランを作成する。

- ア 経営、財務、施設管理など総合的事項
  - ・安定性・効率性・健全性を保って当館を運営していくための経営方針や収支計画、来館者見通し、組織体制の整備計画、施設設備の維持修繕計画などについて定める。
- イ 地域連携、広報宣伝など戦略的事項
  - ・県民連携や地域貢献を推進するための基本方針、連携・協働の対象とする地域の団体、機

	<p>関、人材等の基準、連携・協働して行う取組の実施計画などについて定める。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・戦略的な広報宣伝を行うための基本方針、活用するメディアや手法、対象とする客層、アピールする内容、実施時期、費用対効果などについて定める。</li> <li>・付設するレストランやミュージアムショップの基本的なあり方、運営方針など。</li> </ul>
ウ	<p>収集保管</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・限られたスペースで貴重で必要な資料のみを適切に収集保管するための基本方針、積極的収集や寄贈・寄託受入れの基準、搬入・保管時の取扱基準、保存環境の管理基準などについて定める。</li> </ul>
エ	<p>展示</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・常設展示の基本理念、展示変更・更新計画(*)、入場者見通しなどについて定める。 <ul style="list-style-type: none"> <li>* 基本理念を踏まえつつ、最新技術の導入、研究成果の反映、資料入替え等により、長期にわたって計画的に常設展示の(部分的・段階的な)変更・更新を行うことで、その陳腐化を防ぎ、魅力・内容の維持向上が図れる。</li> </ul> </li> <li>・企画展の基本的な開催方針、各展示会の開催計画(テーマ・趣旨、内容、開催手法(直営、他者監修、実行委員会等)、開催時期、入場者見通し、収支見込み、担当者等を定める。)などについて定める。</li> </ul>
オ	<p>調査研究</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・調査研究の基本方針、実施基準(研究成果を展示や講座に反映し得ること等)、実施計画(テーマ・趣旨、内容・方法、実施期間、所要経費、担当者、共同研究者等を定める。)、実績評価基準(*)などについて定める。 <ul style="list-style-type: none"> <li>* 各学芸員等が行った調査研究の結果を、本基準に基づき、外部の有識者等が客観的に評価する仕組みを構築すべき。実施基準による事前審査とその仕組みによる事後評価とが相まって、調査研究の館業務としての重要性が再認識され、有意義で効果的な調査研究が促進される。</li> </ul> </li> </ul>
カ	<p>教育普及</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・教育普及活動の展開方針、実施計画(テーマ・趣旨、内容・方法、開催時期、参加対象(幼児、児童・生徒、教員、高齢者、障がい者等)、参加予定者数、収支見込み、担当者、協力団体(民間団体、研究機関、地域人材等)等を定める。)などについて定める。</li> </ul>

#### ④実績評価の実施

当館の事業・活動実績その他運営全般にわたり、毎年、自己評価を行うとともに、その結果等について外部評価を実施する。

	<p>(留意点)</p> <p>ア 外部評価委員は、専門的な意見が期待できる県内外の学識経験者や博物館関係者のほか、当館を利用し、連携する側の立場で評価して貰える教育関係者、地元経済人や連携団体関係者、経営チェックの専門家などから幅広く選任する。その際には、博物館関係の既存協議会・委員会との統合も検討する必要がある。</p> <p>イ 評価は、②により設定された目標及び基準を基本に、毎年県民に分かり易く評価結果を示すのに必要な項目に絞り込み、あるいはその時々状況に応じて適宜項目を追加して実施する。その追加項目も、できる限り数値等による具体的・客観的なものとする必要がある。</p> <p>ウ イによる評価項目の設定は、毎年、外部評価委員の意見を聞いた上で行うべき。</p>
--	---

#### ⑤規程集のデータベース化

博物館活動に関係する法令・条約その他の規程集をデータベース化して、職員が最新の内容を随時確認できるようにする。

#### ⑥倫理規程等の整備

資料収集等を適切に行うための倫理規程やガイドラインを速やかに整備する。

## (2) 職員体制を充実するための個別方策

戦略的な運営を支えるため、職員体制について次のような対応を行う。

### ①総務部門の強化

学芸員が基本業務に専念できるよう、現在は学芸員が分担している総務的業務及び教育普及や広報活動に関する事務を総務部門に移管し、総務部門の体制を強化する。

### ②専門業務の体制強化

今後必要になる（増加する）と予想される次のような専門業務を迅速・的確に処理できる体制を整える。

ア	自然分野や歴史・民俗分野で、今後も増加すると予想される寄贈等で受け入れる資料の整理業務
イ	作家の周辺資料の整理研究に関する業務
ウ	きめ細かな展示解説を行う業務
エ	理工系やポップカルチャーに関する企画展や普及講座等の実施に関する業務

### ③他館との交流促進

県内外の他の博物館等と、人事交流を含む包括的な交流協定を順次締結する。

### ④緊急時対応体制の整備

防火訓練のほか、自然災害や防犯・救急等の訓練も定期的実施する。当該訓練の結果、緊急時対応体制に不備が判明した場合には、直ちに是正措置を講じる。

## (3) 包括的な対応策

当館が直面している運営体制面の課題については、以上のような方策を包括的に実施することにより、あらかじめ対応することができる。従って、以下のような方策までは実施しないということでも、当面は問題ないと思われる。

しかしながら、博物館はもっと効率的・効果的に運営されるべきだという声は、県民の間でも根強い。以上のような方策が十分に実施されるかどうか、一旦は実施されても効果を持続していけるかどうか不透明な中にある場合は、それらを確実にする、より抜本的な対応が必要だということも尤もな考えである。

現に、全国の国公立の博物館や美術館の中には、当館のように行政直営ではなく、独立行政法人や指定管理者に運営させ、民間の経営ノウハウ等を導入して効率化を進めている所も少なくない。以下では、こうした仕組みを当館に導入する場合の留意点等について検討しておくものとする。

### ①地方独立行政法人による運営 [資料1参照]

#### ア 効率化が行き過ぎないようにする。

(地方)独立行政法人の制度は、政策の「企画機能」と「実施機能」を分離し、実施機能について、民間の経営手法を取り入れることにより効率化を推進し、公費負担を抑制するために創設されたものである。しかし博物館や美術館というのは、効率性や採算性といった考え方から、最も縁遠い所にある施設の一つなのである。

学術文化の振興のためには、労力や費用をかけて必要な資料を適切に収集保存し、



詳しく調査研究して分かり易い形で展示し、こまめに講座等を開催して教育普及に努めることで、県民の共有財産としていく必要がある。一方で、その対価は、極力低額に抑え、できれば徴収すべきでないとされている(博物館法23条)。こうした理念を徹底すればするほど業務の効率化は悪化し、採算性も悪くなる。

現に当館も、管理運営に年間約3億円(常勤職員の人件費を除く。)を費やししながら、入館料、使用料等の収入は14百万円程度しかない。そんな当館を地方独立行政法人化することは、この費用と収益の格差を圧縮する上で有効な方法の一つだと思われる。

しかし当館のように、元々効率化等に馴染まない所が多いが故に行政が行っていた分野に本制度を導入する場合には、効率化や合理化が行き過ぎないように留意する必要がある。単純な効率性評価では測れない取組や、長期・安定的に持続させるべき取組が、法人化後も積極的に行われるようにしなければならない。

そのためには、中期目標の設定やそれに基づく実績評価が適切に行われることその他、適切な水準の公費負担は維持すること、法人側の自助努力にインセンティブを付与すること、法人の裁量と責任を拡充すること等が重要であり、それらの点についてよく考えていく必要がある。

## イ 独立のメリットが期待できる規模とする。

地方独立行政法人は、国の独立行政法人と比べ小規模なものとなりがちだが、あまり小規模だと、経営者の裁量の余地が小さく、体制移行に伴う効率化効果が限られるので、独立したメリットが発揮されないおそれがある。法人に付与される予算や権限が広がらず、当該移行による経費節減が、設立時における初期投資や設立後の運営経費増に比べ、少な過ぎるということになりかねない。

当館だけを運営する地方独立行政法人を考えていては、この問題がクリア出来ない。他機関と統合して組織を大きくした上で独立させることを検討すべきである。この場合、統合の相手方は、当館と類似した機能・目的を有するものでなくてはならない。そうでないと効率化や合理化の余地が少なく、統合する意味がない。

この見地から当館の統合先として考えられるのは、県組織の中では埋蔵文化財センターと公文書館くらいである。前者は、埋蔵文化財に関する調査研究、職員研修、発掘調査、保存指導、整理・公開、記録収集等を行う機関であり、後者は、県の公文書等の収集、整理、保存、閲覧、展示、調査研究等の他、県史の編纂も行っている。両者とも、当館(歴史部門)と業務上の繋がりがあり、類似した機能を有している。

しかし両者の中心業務は、地方独立行政法人が法令上実施し得る範囲に含まれない。これらが試験研究機関にも会議場施設にも博物館等にも該当しない以上、地方独立行政法人に運営させることはできない。そうなると当館と統合できる県組織はなくなるので、次には、県内市町村の組織との統合を検討してみたい。その相手として考えられるのは、市町村立の博物館、美術館、歴史民俗資料館等である。

それらの施設を設置している市町村と共同で一つの地方行政独立法人を設立し、これに当該各施設と当館とを一括して運営させるのである。多くの市町村の参加が得られれば、相当な規模の組織になる。各施設の業務は基本的に同質で、重複する部分もあることから、効率化等の余地は大きい。それが上手く整理できれば、全体的な負担軽減が図れるし、施設間の連携強化も容易となり、各施設のレベルアップや広域的なサービス展開等も可能となる。

これによって、管理が行き届かず老朽化・陳腐化しているような施設も、機能や活力を回復することができるかもしれない。その中核的役割を担うことは、本県の中心的博物館たる当館の使命であり、当館自身の課題である地域や住民との連携・協働を推進することにも大いに役立つものである。市町村と一緒に、検討を進めていく必要がある。

## ②指定管理者による運営 [資料2参照]

一般的には、指定管理者に運営させると、契約上の指定管理期間は数年間に止まり、その満了後も継続して指定を受けられる保証がないため、経費削減への圧力もあり、次のような問題が生じると言われている。

- ・管理業務に従事する指定管理者の職員の身分(雇用)が不安定で、専門的な知識経験を有する者を長期間継続して確保することが困難。
- ・即効性がない取組は軽視され、長期的な視点を持って計画的・段階的に進めていくべき各種事業や人材育成、基礎投資等が疎かになりがち。

そうした問題は、博物館の基本業務に対して深刻な影響を与える。これらの仕事は、過去の遺産をより良い形で将来へ引き継いでいくという、博物館固有の超長期的・歴史的な使命に直接関わるものとして、専門的かつ持続的な体制で進められるべきであり、即効性優先の経営方針や不安定な雇用環境の下では、成果が上がらない性質のものだからである。

このこともあって、指定管理制度を導入している他県の多くは、博物館の指定管理者に行わせる業務の範囲を、基本業務以外に限定している。ただ、そのようにすると管理体制が二元化されて、迅速・柔軟な対応が困難となり、全体としては効率的に運営できなくなるおそれがある。

そうした懸念を押して、基本業務以外しか指定管理者に任せないこととする以上は、行政側が指定管理者をリードして、博物館の基本的使命の達成に支障が生じないように運営させる必要がある。しかし、そうした対応が行き過ぎると、民間の良さが十分に発揮できなくなり、指定管理制度を導入した意味がなくなる。

当館を指定管理者に運営させる場合には、以上のような問題が生じないように、指定管理者の条件、これに委ねる業務の範囲、行政の関与の仕方等について、よく考えておく必要がある。そうした検討が不十分なまま指定管理制度を導入すると、施設本来の使命が達成できないとか、民間的手法による効率化が進まないといった結果を招くおそれがある。

## 【資料 1】 地方独立行政法人について

### ア 制度概要

国の独立行政法人制度に倣って平成 15 年に制定された地方独立行政法人法に基づき、「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を「効率的かつ効果的に行わせることを目的として」地方自治体が設立するのが地方独立行政法人(以下「地方独法」という。)である。

地方独法が実施できる業務の範囲は法定されており、試験研究機関、大学や高等専門学校、病院等の公営企業、社会福祉事業のほか、政令で定める公共的施設の設置管理も行うことができる。平成 25 年に当該政令が改正され、「博物館、美術館、植物園、動物園又は水族館」が追加されたことにより、それらの施設を運営するものも設立可能になった。

地方独法を設置する地方自治体は、まず、当該法人に行わせる業務について中期的に達成すべき目標を提示する。そして、当該目標を達成するための期間が経過したときは勿論、各年度においても、その達成状況及び事業実績について、外部有識者から成る評価委員会等に評価され、それに基づいて所要の見直しを行っていく仕組みとなっている。

地方独法の役職員は、原則として公務員ではないが、「その業務の停滞が住民の生活、地域社会若しくは地域経済の安定に直接かつ著しい支障を及ぼす」場合、「又はその業務運営における中立性及び公正性を特に確保する必要がある」場合には、役職員を地方公務員とするもの(特定地方独立行政法人)も設立可能である。

### イ 全国状況

地方独法は、全国的には多数設立されているが、その多くは、公立大学や公立病院を運営するものであり、試験研究機関を運営するものも幾つかある。本県でも、鳥取環境大学と鳥取県産業技術センターが地方独法によって運営されている。

しかし、現在では国立の博物館、美術館等は全て独立行政法人が運営しているにもかかわらず、博物館等を運営する地方独法は、今のところ皆無である。ただ、博物館等を地方独法に運営させることを検討している自治体は幾つかあり、大阪府と大阪市は、府立施設 3 館と市立施設 6 館を一体的に管理運営する地方独法を共同で設立すべく準備を進めている。

### ウ 期待される効果

平成 22 年に文化庁は、外部有識者による検討会を設置し、独立行政法人に運営されている国立の博物館、美術館等について、現状と課題を整理し、今後の在り方を検討している。その取りまとめ結果によれば、当該国立施設においては、独立行政法人制度の導入により次のような改善効果があったとされている。同様の効果は、当館を地方独法が運営する場合にも期待することができよう。

- ・ 経営者の裁量と責任による自立的運営の中で、基本的な業務運営に必要な経費として支弁される運営交付金(\*)の柔軟な執行が可能になった。
  - \* 国からの交付金だが、当館を地方独法に運営させる場合には、それに相当するものが県から交付されることになると思われる。
- ・ 第三者からの評価が入るようになった結果、経営の視点が明確になり、利用者目線の取組や利用者サービスの向上、組織の活性化など多くの改善に繋がった。
- ・ 国内外の博物館、美術館等に対するナショナルセンターとしての意識(\*)が向上した。
  - \* 当館の場合は「県内外の博物館、美術館等に対する本県の中核施設としての意識」とでも言うことになろう。
- ・ 財務諸表を通じて財政状況が公開され、説明責任が法的に位置付けられた。
- ・ 法人として中期計画を作成するようになり、法人が進むべき明確な方向性を全職員が共有するようになった。

- ・業務の効率化、経費削減等に一定の効果があった(\*)。

\* 自立的・機動的な運営による予算の弾力的運用、外部資金の導入促進、組織・人事面における柔軟対応等の成果であろう。

## エ 予想される問題点

### 【独立行政法人と共通の問題点】

上記検討会の取りまとめ結果では、どちらかと言えば定型的な業務を効率的・効果的に行わせること等に主眼を置いた独立行政法人制度を一律に適用したことにより、次のような問題が生じ、各法人は厳しい運営を強いられていると指摘している。同様の事態は、当館を地方独法に運営させる場合にも、想定され得るものである。

- ・中期目標の期間が終了する度に、業務継続の必要性自体を問われ、サービスの在り方や水準の向上について、十分かつ適切に評価されない。
- ・事業の短期的な効率化に追われ、我が国の文化の継承と発展という長期的な視点が疎かにされている。
  - ←毎年度の画一的な一律経費削減により、資料の収集保管、展示企画、調査研究、専門人材の確保・育成等の長期継続的な遂行が困難化している。
- ・評価の事務量が膨大で、評価する側、される側に「評価疲れ」が生じている。また、数値評価が主体で、企画の内容・意義については評価基準がないため、一律横並びの評価となっている。
  - 高水準のサービスを提供しても評価されない。評価結果が業務改善に活かされない。
- ・行き過ぎた効率化により、各施設の使命達成自体が危うくなっている。
  - ←事業や運営の比重が、施設の使命に基づいたものから、評価を得やすい効率的で収益増に直結するものへと移りつつある。

### 【地方独法に固有の問題点】

当館(常勤職員26名)を運営する地方独法の組織規模は、普通に考えれば、国立の博物館、美術館等を運営する独立行政法人の中で最小の国立美術館と比べても、かなり小さなものになると思われる(表1参照)。この点について明確な基準はなく、先に地方独法化された鳥取県産業技術センターの常勤職員は、現在も50名に止まっている。それが最小限という訳ではないが、同センターに比べ採算性が低い当館のような施設では、より以上にスケールメリットを働かせる余地(組織規模)が必要だと考えられる。

従って、少なくとも鳥取県産業技術センター程度の組織規模は必要であり、それ以下では、経営者の裁量の余地も小さく、体制移行に伴う効率化効果が限られるので、独立したメリットが発揮されないおそれが大きいと考えておくべきであろう。法人に付与される予算や権限が広がらず、弾力的・機動的な対応など殆ど行えないまま、独立して県との関係が以前より硬直化しただけで終わるかもしれない。当該移行による経費節減が、設立時における初期投資(\*1)や設立後の運営経費増(\*2)に比べ、少な過ぎるというような事態もあり得る。

\*1 設立準備等に要する経費。鳥取県産業技術センターの場合、表2のとおりである。

\*2 財務会計、人事・給与や労務管理、評価や監査、法務対応等を独立して行うため、経常経費も増加すると思われる。

〈表1〉 (地方)独法の運営する他施設と当館の比較

	国立美術館	鳥取県立博物館	鳥取県産業技術センター
常勤職員数	103人	26人	50人
年間支出額(A)	4,144,000千円 〔H24年度経常費用 人件費除く〕	316,920千円 〔H25年度決算額 常勤職員人件費除く〕	534,069千円 〔H24年度決算額 人件費除く〕
自己収入額(B)	1,201,000千円 (H24年度経常費用)	13,062千円 (H25年度決算額)	81,267千円 (H24年度決算額)
採算性(B/A)	29.0%	4.1%	15.2%

〈表2〉 鳥取県産業技術センターの地方独法化準備経費

項目	費用 [千円]	内容
1 独法会計電算処理システム整備	21,945	地方独法の会計基準に基づく財務会計等の電算処理システムの開発・整備委託
2 財務会計等移行に係る指導業務	1,500	企業会計(独立会計基準)移行に伴う財務会計処理フロー整備等の指導業務委託
3 不動産鑑定評価	2,766	センターの土地、建物の鑑定評価委託
4 建物表示登記	674	地方独法への出資財産となる建物の表示登記委託
5 労働安全衛生管理に係る調査指導	1,898	民間事業所と同様に法人自らの責任で労働安全衛生環境を整備するため、専門機関(労働安全衛生コンサルタント)に診断・指導を委託
6 看板書換	1,033	表札・看板の書換委託
7 不要備品の処分	1,542	使用不可若しくは使用見込みのない老朽備品、薬品の処分委託
合計	31,358	

## 【資料2】指定管理者制度について

### ア 制度概要

「公の施設」の管理運営を指定管理者に包括的に行わせる仕組みは、「官から民へ」の行政改革の一環として、平成15年の地方自治法改正により導入された制度である。それ以前にも、公の施設の管理を包括的に外部に委託することは広く行われていたが、受託できるのが公共的団体(大抵は地方自治体の外郭団体)に限られ、委託できる業務の範囲にも限界があって、効率的な運営がなされない状況も見られた。この状況を、民間参入を促進することで改善しようとしたのである。

従って本制度では、公募による選定手続きを経て、議会の承認を得た上で、民間企業等も指定管理者となることができるが、運営可能な団体が限られ、公募によることが適当でない施設については、特定の外郭団体等を指名して指定管理者とする余地も残されている。ただ、いずれの場合でも、契約により指定管理期間は数年間に限定され、それが満了する都度、改めて前述の選定手続きを一から行うこととなり、非公募の場合も、そうすることの是非も含め、契約更新の可否が改めてチェックされる。

指定管理者は、従来の管理受託者は行えなかった利用許可の事務も含め、施設の管理運営に関する事務を包括的に行え、利用料金についても、条例の枠内で指定管理者が定めて、自らの収入とすることもできる。

### イ 全部委託と一部委託

全国の地方自治体設置の博物館等の中には、本制度を導入しているものも少なくないが、その際、指定管理者に行わせる管理業務の範囲は、次のとおり施設によって異なる。

- ・都道府県立施設には、指定管理者に行わせる業務を施設の維持管理や来館者の案内、観覧料の徴収など(当館では総務課が所管する業務)に限定し、博物館の基本業務(資料の収集保管、展示、調査研究、教育普及など、当館では学芸課及び美術振興課が所管する業務)は、地方自治体の機関で直接実施している所が多い。
- ・一方、鳥取市歴史博物館や米子市美術館、長崎歴史文化博物館などのように、基本業務を含め、施設の管理運営に関する業務全般を指定管理者(市の外郭団体や民間の展示企画会社)に行わせている所もある。

### ウ 期待される効果

一般的には、指定管理者が運営することにより、次のような効果が期待される。

- ・民間らしい顧客本位の発想やノウハウにより、事業企画や開館時間、来館者サービス等の面で、利用者のニーズに即応した柔軟できめ細かな対応がなされることにより、利用者の利便性向上、施設の利用促進が図られる。
- ・民間のコストや効率に関する厳しい考え方を導入することにより、柔軟かつ機動的な対応や効果的・効率的な運営体制の整備が可能となり、経費を削減して地方自治体の負担を軽減することができる。

### エ 予想される問題点

一般的には、指定管理者に運営させると、次のような問題が生じることがあるとされる。

- ・効率性や採算性よりも公共性や公益性の方を重視すべき施設等では、指定管理者が民間の良さを十分発揮できないことが多い。
- ・自治体負担の軽減を図るため、合理化・効率化による管理経費の削減を重視する余り、必要経費が極度に圧縮される。
- ・契約上の指定管理期間は数年間に止まり、その満了後も継続して指定を受けられる保証がないため、経費削減への圧力もあり、次のような問題が生じる。
  - 管理業務に従事する指定管理者の職員の身分(雇用)が不安定で、専門的な知識経験を有する者を長期間継続して確保することが困難。
  - 即効性がない取組は軽視され、長期的な視点を持って計画的・段階的に進めていくべき各種事業や人材育成、基礎投資等が疎かになりがち。