

博物館施設の地方独立行政法人化に向けた 基本プラン

平成29年3月

大 阪 市
(経済戦略局)

目 次

はじめに	2		
第1章 対象施設	3	第4章 業務の実施と評価	27
1) 対象施設	4	10) 業務の実施	28
第2章 めざす方向と成果	6	11) 計画と評価	30
2) めざす方向	7	第5章 運営費等の見通し	34
3) 地方独立行政法人制度の活用	8	12) 収支	35
4) 複数館の一体経営	9	13) 施設の改修・更新	40
5) 効果	10	第6章 スケジュールと調整事項	41
第3章 法人の設立と具体的な姿	13	14) スケジュール	42
6) 地方独立行政法人の概要	14	15) 今後の調整事項	43
7) 設立に向けての手続き	15		
8) 組織と職員	17	＜参考＞	44
9) 財産的基礎	22		

はじめに ～本プランの目的～

- 大阪市は、昭和11年の市立美術館の開設以来、現在まで80年にわたり、歴史・美術から自然・科学に至るまで多様な博物館・美術館を設置し、その充実を図ることで、一都市としては傑出した博物館「群」を築き上げてきた。
- 平成28年12月、これらの施設について、築き上げた実績や取り巻く環境の変化にも留意しつつ、今後のあるべき姿や進むべき方向について、外部有識者からの意見も踏まえ、「大阪市ミュージアムビジョン」として策定した。
- あわせて、現状の分析や課題の抽出を通じて、ビジョン達成にふさわしい経営形態についても検討し、現行の行政の方針管理のもとでの指定管理者制度による管理代行から、地方独立行政法人による経営と運営の一元化への転換を図ることとした。
- 地方独立行政法人が、自主性と責任を伴い、中長期的視点に立った事業の計画立案から施設の一体的運営までを担うことで、ミュージアムビジョンに掲げる「都市のコアとしてのミュージアム」を実現し、都市大阪の発展や市民力の向上に貢献することをめざす。

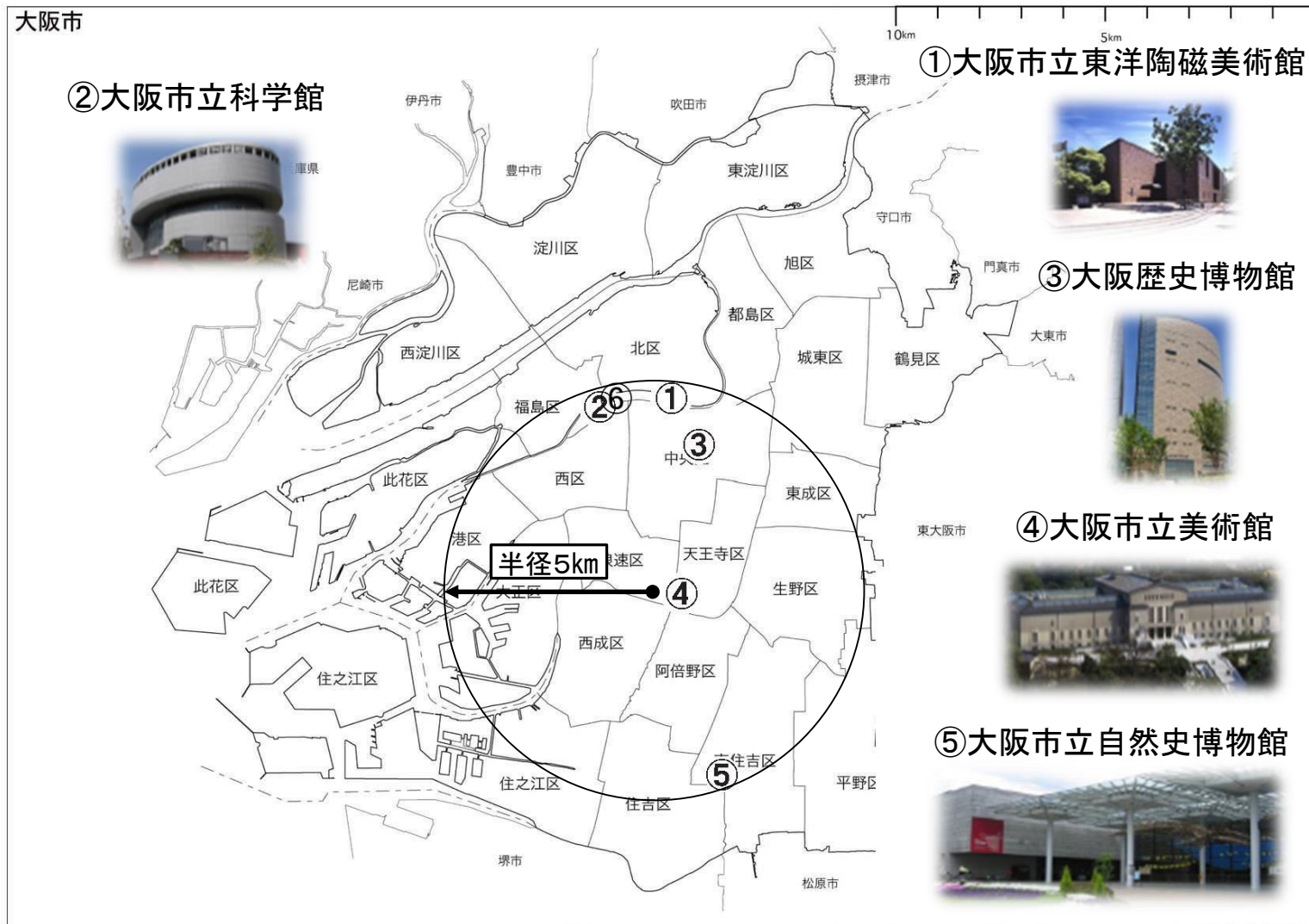
本基本プラン(案)は、本市の博物館施設について、地方独立行政法人による経営を実現するにあたって必要な事項について定めるものである。

今後、博物館施設の機能や利用者サービスの一層の向上を図るため、本案をもとに、市会をはじめ関係各方面からのご意見も踏まえ、他都市に先駆けて地方独立行政法人を設立し、ミュージアムビジョンの実現をめざすものである。

第 1 章 対象施設

1) 対象施設 ～①所在地～

- 本プランの対象は、これまで整備してきた次の施設と、新たに整備予定の新美術館(⑥)とする。



※大阪城天守閣については、平成27年度から、本市の観光施策の一環として民間事業者による 20年間の指定管理(PMOによる公園の一体運営)を導入しているため、対象としない。

1) 対象施設 ～②施設等の概要～

	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
所在地	中央区大手前4-1-32	天王寺区茶臼山町1-82	北区中之島1-1-26	東住吉区長居公園1-23	北区中之島4-2-1
設立年月日	平成13(2001)年11月3日	昭和11(1936)年5月1日	昭和57(1982)年11月6日	昭和25(1950)年4月1日	平成元(1989)年10月7日
登録・公開承認	登録博物館・公開承認施設	登録博物館・公開承認施設・勸告承認出品館		登録博物館	登録博物館
管理運営	(公財)大阪市博物館協会	(公財)大阪市博物館協会	(公財)大阪市博物館協会	(公財)大阪市博物館協会	(公財)大阪科学振興協会
館の概要・特徴	・市立博物館(昭和35年12月1日開館)の新館と、考古資料センター機能を併設し、開館。 ・大阪が日本史上の中心都市として栄えた古代の難波宮、中世の大坂本願寺、近世の天下の台所、近代の大大阪時代をメインとする都市史の展示を展開。難波宮跡や大阪城の歴史的眺望も楽しめる。	・東洋の古美術を中心に、80年間にわたり、さまざまなコレクションの収集などの活動を展開。 ・重要文化財14点を含む8,373件の収蔵品と、国宝5点や重要文化財104点を含む5,171件にのぼる寄託品。 ・公募美術展を開催する地下展覧会室を有する。	・安宅コレクションの寄贈を契機に、昭和57年に開館した陶磁器専門館で、本市では比較的新しい施設。 ・国宝2点や重要文化財13点を含む中国・韓国陶磁等、7,048点を収蔵。 ・東洋陶磁に限らず、西洋や現代の作品の展覧会も開催し、新たなファン層も獲得。	・自然史博物館の草分け的存在で、昭和49年に現在地(長居公園内)に新築。 ・西日本自然史系博物館ネットワークの基幹館。 ・種の同定作業の世界基準となる模式標本は約1,700点にのぼる。 ・市民協働の先駆者的施設で、現在もNPOと連携して事業を展開。	・東洋初のプラネタリウムを導入した、日本初の科学館「大阪市立電気科学館」(昭和12年)が前身。 ・宇宙、科学、化学の仕組み・成り立ちを、ハンズオンやサイエンスショーなどでわかりやすく展示。 ・学芸員のライブによるプラネタリウムや常設展示の日常的な改善・改良で、実物による科学を楽しむ空間を実現。
展示面積	5,011㎡	6,680㎡	1,053㎡	3,830㎡	3,156㎡
延床面積	30,085.56㎡	17,610.45㎡	3,921.80㎡	12,140.96㎡	8,944.55㎡
館蔵品(H27)	136,517点	8,373(件)	7,048点	1,644,633点	14,608点
開館時間	午前9時30分～午後5時、一部の金曜日は午後8時まで	午前9時30分～午後5時	午前9時30分～午後5時	午前9時30分～午後4時30分(11～2月)、5時(3～10月)	午前9時30分～午後5時
常設展観覧料	600円(大人)、400円(高校・大学生)	300円(大人)、200円(高校・大学生)	500円(大人)、300円(高校・大学生)	300円(大人)、200円(高校・大学生)	展示場400円(大人)、300円(高校・大学生)
年間観覧者(H27)	399,944人	516,818人	117,977人	330,027人	721,933人
職員数(H27)	32(うち、学芸員20)人	17(うち、学芸員9)人	11(うち、学芸員6)人	23(うち、学芸員15)人	25(うち、学芸員11)人
運営費(H27)※	673百万円	360百万円	239百万円	344百万円	239百万円
収入(H27)※	131百万円	110百万円	58百万円	25百万円	54百万円
最近の主な特別展等観覧者(人数)	H28真田丸展(84,072人)、H25幽霊・妖怪画大全集(67,964人)	H28デトロイト美術館展(231,781人)、H25ボストン美術館展(242,725人)	H28宮川香山(52,201人)、H24マイセン磁器展(65,837人)	H28生命大躍進(108,089人)、H24新説・恐竜の成長(152,183人)	H22全天周映像HAYABUSA(58,812人)

第2章 めざす方向と効果

2) めざす方向 ～めざす姿の実現に向けて～

➤ 大阪市ミュージアムビジョンの実現に向けた、経営形態見直しの方向性

1. 資料・人材の安定的確保と活用

- ・展覧会の企画・実現や調査研究など主要事業の継続性を担保するため、それを担う専門人材を安定的に確保する。
- ・信頼関係の継承と専門人材の確保で、館蔵品や寄託品を継承するとともに、新たな資料を獲得しその活用を図る。

2. 利用者目線のサービス

- ・資料の確保や展示環境の改善のため、戦略的投資を行い、その効果の最大化(好循環)をめざす。
- ・レストランやショップなどの運営にあたり、自主性を発揮し、民間等による柔軟な活用を可能にする。
- ・臨時の時間延長や各種イベントの開催など、自らの判断で、機動性を備えた柔軟なサービスを提供する。

3. 「経営」の実現

- ・経営と運営を一元化し、トップのマネジメントの下、中長期的な視点に立った事業展開をめざす。
- ・運営主体(現場)が機動力や自主性を発揮でき、職員意識の高揚が実現する体制をめざす。
- ・適切な計画や評価に基づく不断の業務改善が期待でき、適切な情報公開が行われる仕組みを導入する。

【方向性】

1. 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。
2. 事業の効果的实施に必要な、機動性、柔軟性、自主性が確保・発揮できること。
3. 経営と運営の一元化が図れ、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。
4. トップのマネジメントの下、職員意識の高揚や業務改善が図られる体制であること。

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へ

3) 地方独立行政法人制度の活用 ～基本方針～

- めざす姿の実現に向けて次の目標を立て、地方独立行政法人制度の特性を活かした法人や各館の経営を行う（参考1参照）。

目標1. 継続性と専門人材の安定的確保による「基幹業務の充実」

- ・中期計画に基づく、大規模展覧会の開催、寄贈・寄託品の拡充、市民や地元との連携継承
- ・法人の判断・責任による有用な専門人材の安定的確保や、経営幹部の育成

目標2. ニーズに即した「利用者サービスの向上」

- ・法人の裁量による開館時間の延長や臨時開館、柔軟な料金設定など、利用者ニーズに即したサービスの提供
- ・民間事業者による付帯施設の魅力向上や、隣接施設の有効活用によるアメニティーの向上

目標3. 交付金や剰余金の効率的活用など「自主的経営の実現」

- ・使途の定めのない運営費交付金の効果的な活用や、剰余金・競争的資金を活かしたインセンティブの付与
- ・自ら立てた経営計画に基づき、権限と責任の下で、ガバナンスの効いた運営を実現

目標4. 適正な評価と業務改善

- ・業務改善（PDCAサイクル）の確立と、実績報告や評価委員会による評価結果の公開による透明性確保
- ・能力や実績の適正な評価と、職責と成果に見合った報酬や処遇の実現

4) 複数館の一体経営 ～基本方針～

- 地方独立行政法人による経営・運営の一元化で、次の目標の達成をめざす（参考2 参照）。

目標1. さまざまな館の連携による「魅力向上と施設活性化」

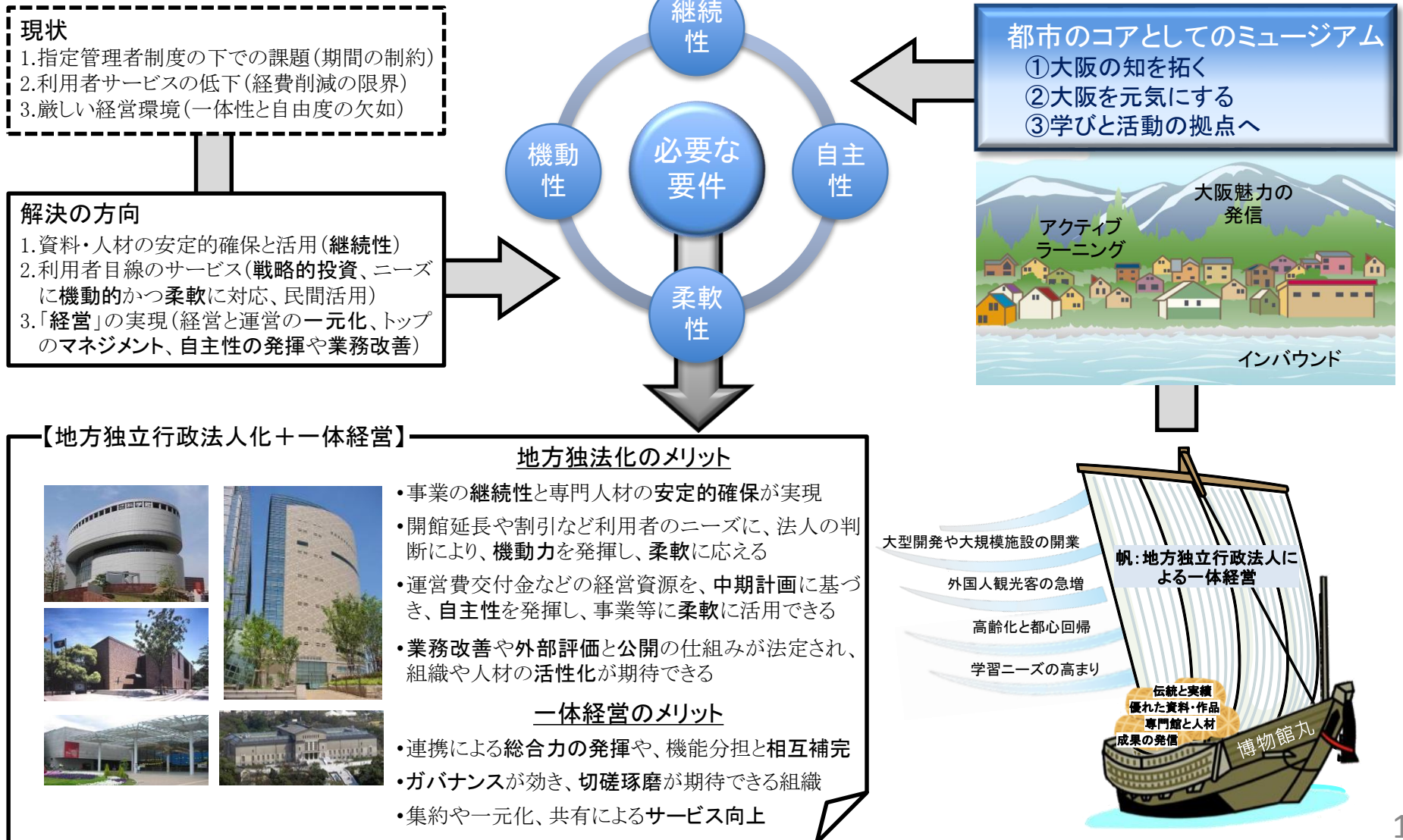
- ・分野が異なる館の協働による合同企画展の立案、総合的な事業展開、プラットフォーム的機能の発揮
- ・各館が専門機能や役割を分担するとともに、調整や相互補完を通じた効果的な事業の展開
- ・合同の研修機会等を通じて、知識・技術・経験の共有とスキルアップを実現
- ・先行する他館に学ぶことを通じて、地域やNPO等との連携や協働を進め、市民の参画や活動範囲を拡大

目標2. 共通業務の集約や競争による「効率化や機能向上」

- ・共通事務（給与・契約）の集約（システム化）による効率化や、一括発注による経費の削減
- ・館を超えた施設や設備等の相互利用や、図書等の資源（データベース）のアーカイブ化や共同利用
- ・個別の館では困難な、企画、デザイン、広報、資金調達（ファンドレイジング）等に関する民間（専門）人材の活用
- ・ガバナンスの強化と、同一・類似業務における館毎の切磋琢磨を通じた全体のサービス向上

5) 効果 ～①課題解決と機能向上～

指定管理による運営から、継続性と機動性・柔軟性・自主性を備えた地方独法による経営と運営の一元化へ



5) 効果 ～②具体的なサービス向上～

項 目		内 容	期待される効果
① 事業魅力の向上	専門人材の確保	現行:市派遣、法人固有・契約 →一元化(法人固有)	・法人の裁量で学芸員を安定的に確保し、業務における継続性や信頼関係を維持することで、優れた展覧会の企画・開催や新規資料の獲得を実現 ・柔軟な人事配置や成果に応じた処遇も可能
	基本サービス	現行:条例・規則で規定 →おもに法人裁量(※)による	・臨時の開館や時間延長、年間パスや近隣施設と連携した割引券の発行など、利用者ニーズに応える柔軟な運営が実現
② 法人の裁量によるサービスの向上	付帯サービス	現行:目的外使用許可(単年度) →法人裁量による長期貸借等	・レストランやショップの長期契約に基づく事業者による施設改修や独立採算での運営、新規メニュー・グッズの開発
	施設の活用	現行:条例・規則による許可と料金 →おもに法人裁量(※)による	・駐車場や貸室等における周辺事情を考慮した柔軟な料金・時間の設定、予約方法の見直し、ユニークベニューや民間活用が可能
③ 制度の特性を活かした業務改善	資金活用	現行:申請計画に沿った委託料 →使途の定めのない運営費交付金	・剰余金は法人が収受し、年度を超えて有効活用が可能 ・事業の展開状況に即した戦略的な投資が実現
	事務手続き	現行:外郭団体の制約 →法人規定による	・事業特性に配慮した規定を整備することで、事務手続きの簡素化・スピードアップを実現
	点検・評価	現行:本市がドラインによる評価 →法定、外部による評価	・点検評価や結果の公開が法定されており、業務改善(PDCAサイクルの確立)が確実



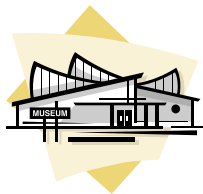
5) 効果 ～③経済波及効果の試算～

魅力ある博物館の実現による利用者の増加

※ 既存の5館、直接費用の付け替え分を除く

※ 交通費単価等の計数は平成27年度9月時点

博物館施設での収入増加と派生効果



施設利用者増加に伴う観覧料・付帯施設等の収入増加及びそれに伴って派生する経済波及効果

約13億円

交通産業の活性化と派生効果



施設利用のための交通機関（電車、バス等）の収入増加及びそれに伴って派生する経済波及効果

約7億円

地方独立行政法人化による地域経済への
波及効果の増加：54億円（10年間累計：H31～H40）
雇用創出：48人／年



飲食産業の活性化と派生効果



施設利用者による近隣のレストラン等での消費活動及びそれに伴って派生する経済波及効果

約21億円

宿泊産業の活性化と派生効果



遠方からの利用者が大阪市内で宿泊することでの宿泊施設の収入増加及びそれに伴って派生する経済波及効果

約13億円

第3章 法人の設立と具体的な姿

6) 地方独立行政法人の概要 ～基本事項～

➤ 法人は、次の事項を基本に設立する。

【目的】

- ・法人は、日常的な施設運営と中期計画等に基づく経営を一体的に行うことで、本市博物館施策の充実をめざす。

【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、市立科学館の既存施設と、新美術館とする（新美術館建設準備室の扱いについては別途検討する）。
- ・法人は、現に設立団体（本市）が行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、業務の性格や国の類似機関での運営実績等を勘案し、非公務員型の「一般地方独立行政法人」とする。

【費用と財源】

- ・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）の大規模修繕・建替については、市が設置者と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積極的獲得に努める。

【経営】

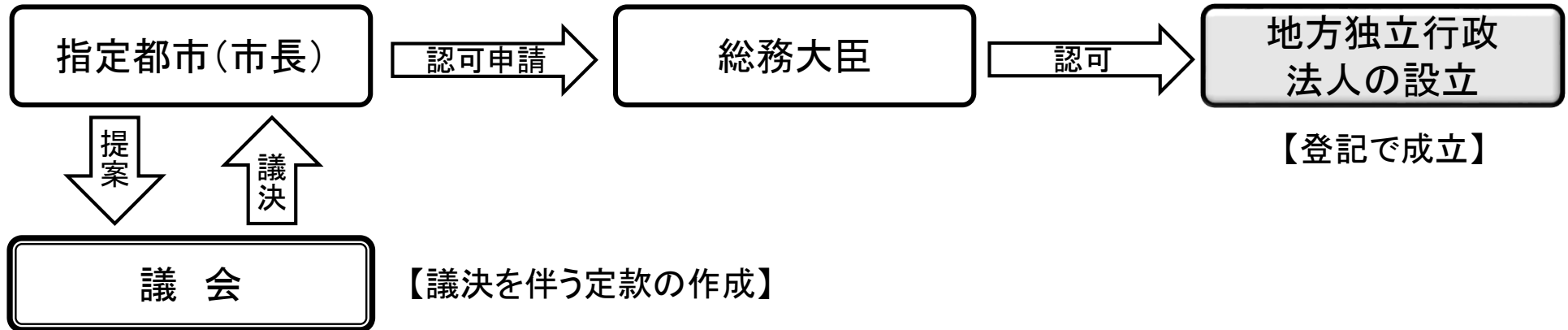
- ・法人経営については、理事長のマネジメントの下、個々の館の自主性や独自性が十分発揮できるよう配慮する。
- ・適正な評価システムを構築するとともに、国の独立行政法人(P51・52)の先例に学び、経営努力を適正に評価するインセンティブの付与に配慮する。

【業務・職員】

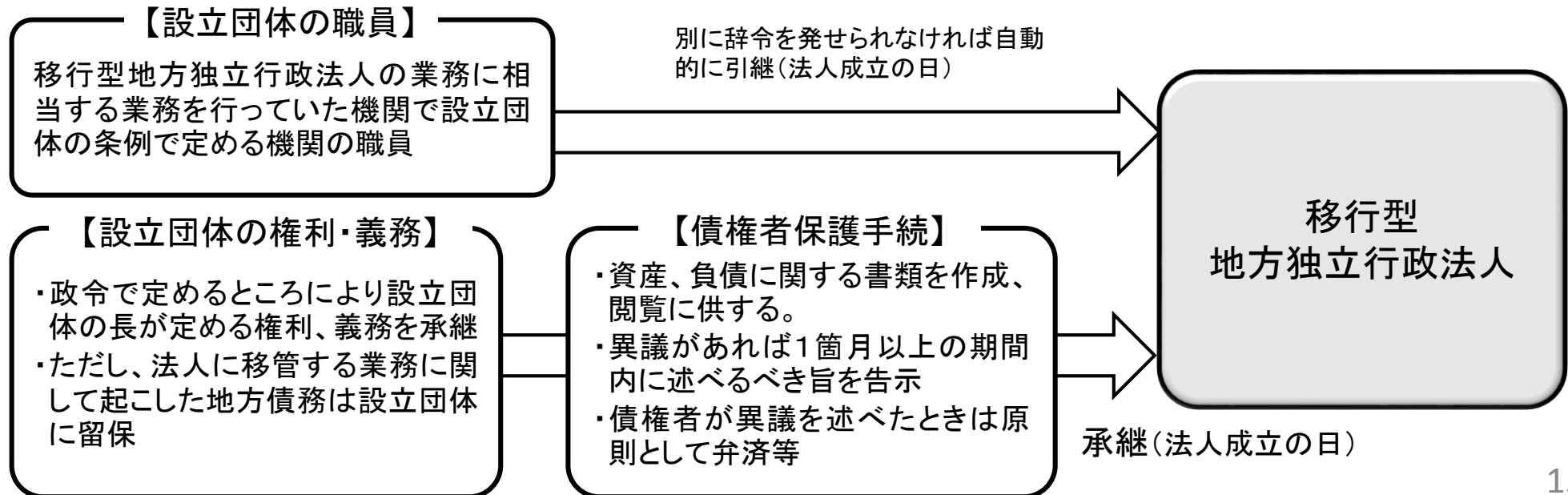
- ・現在の指定管理者である2つの外郭団体（以下、「両協会」という）が有する事業に必要なノウハウを継承できるよう、学芸員をはじめとする職員について、新法人での採用を基本に検討する。
- ・法人職員の処遇は、適切な評価に基づき、その能力・実績に応じて行う。

7) 設立に向けての手続き ～①法人の設立手続きと種類～

(1) 設立手続き



(2) 移行型地方独立行政法人に特有の手続き等



7) 設立に向けての手続き ～②法人の構成と役割～

➤ 法人化にあたっては、次の観点から、対象施設を一体的に運営する1法人の設立をめざす。

- これまでの経過を踏まえ、対象施設間における連携事業や広報活動の実績を継承
- 更なる相乗効果の創出やより幅広い専門館の結集による総合力の発揮
- 博物館等を設置・運営することが「効率的」であるとする設立等の認可要件（※1）
- 既存の複数の外郭団体の整理を同時かつ早期に実現

（※1）『地方独立行政法人の設立、定款の変更、解散及び合併の認可の基準』

【これまでの経過】

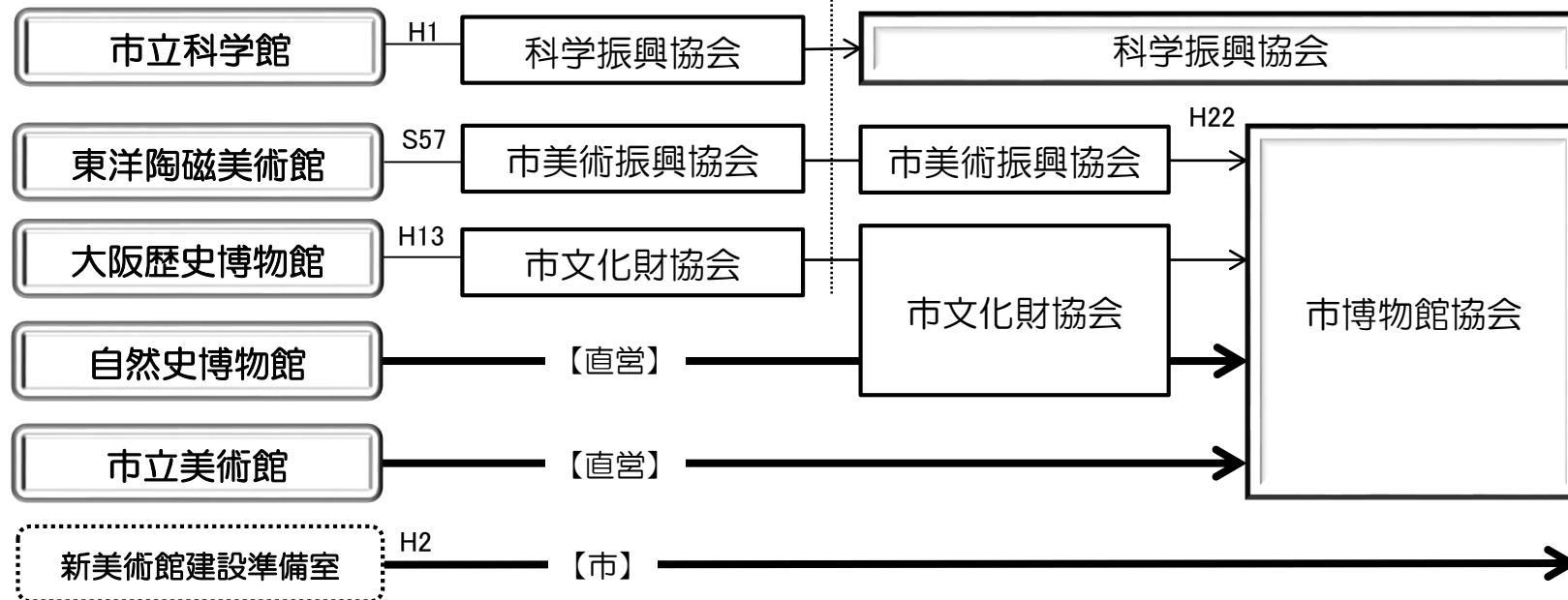
＜方針・経営＞

【市】

＜運営＞

公の施設の管理委託

H18指定管理者制度導入

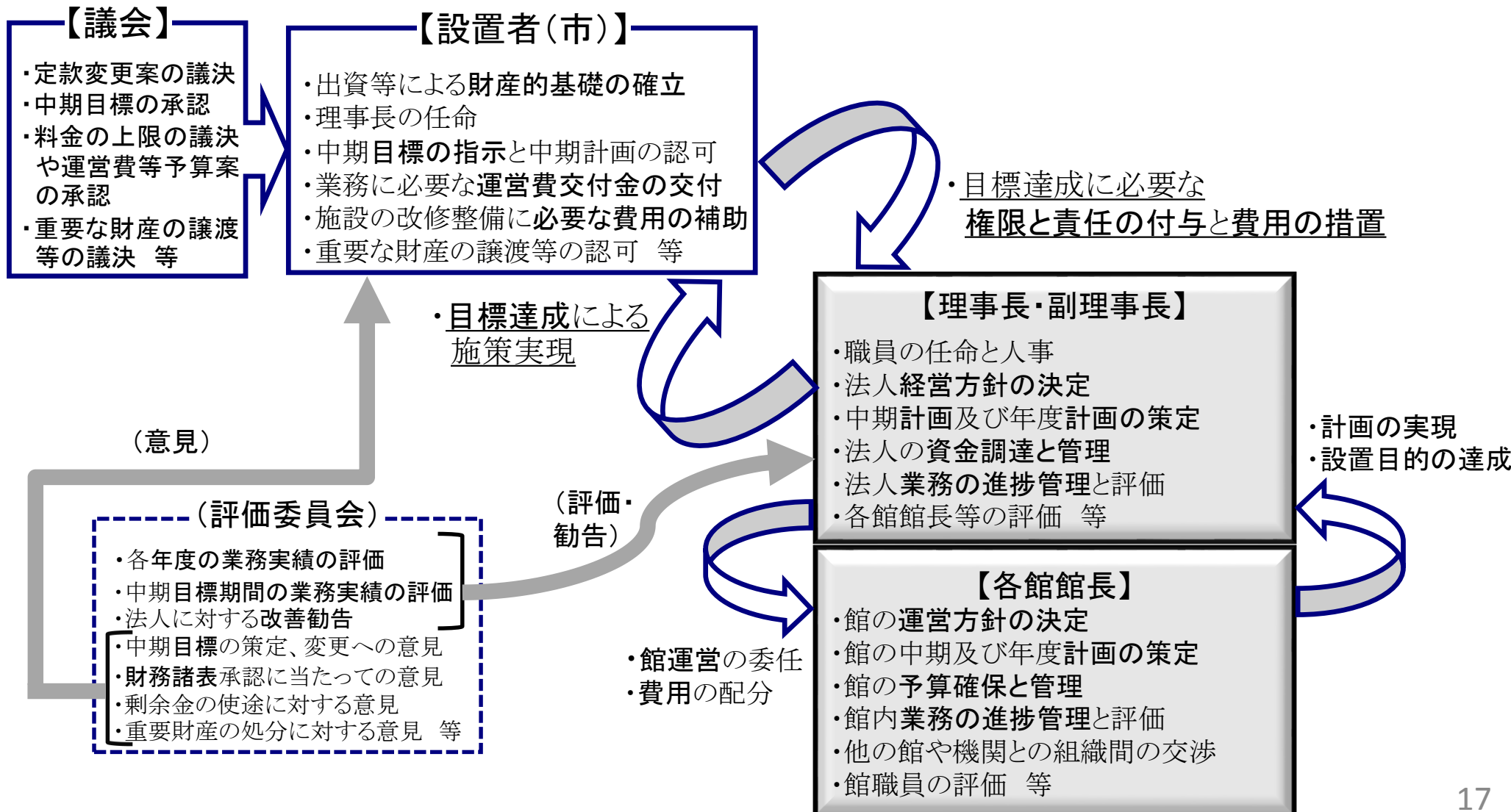


設置者責任の履行
中期目標設定 等
—【市】—>

地方独立行政法人

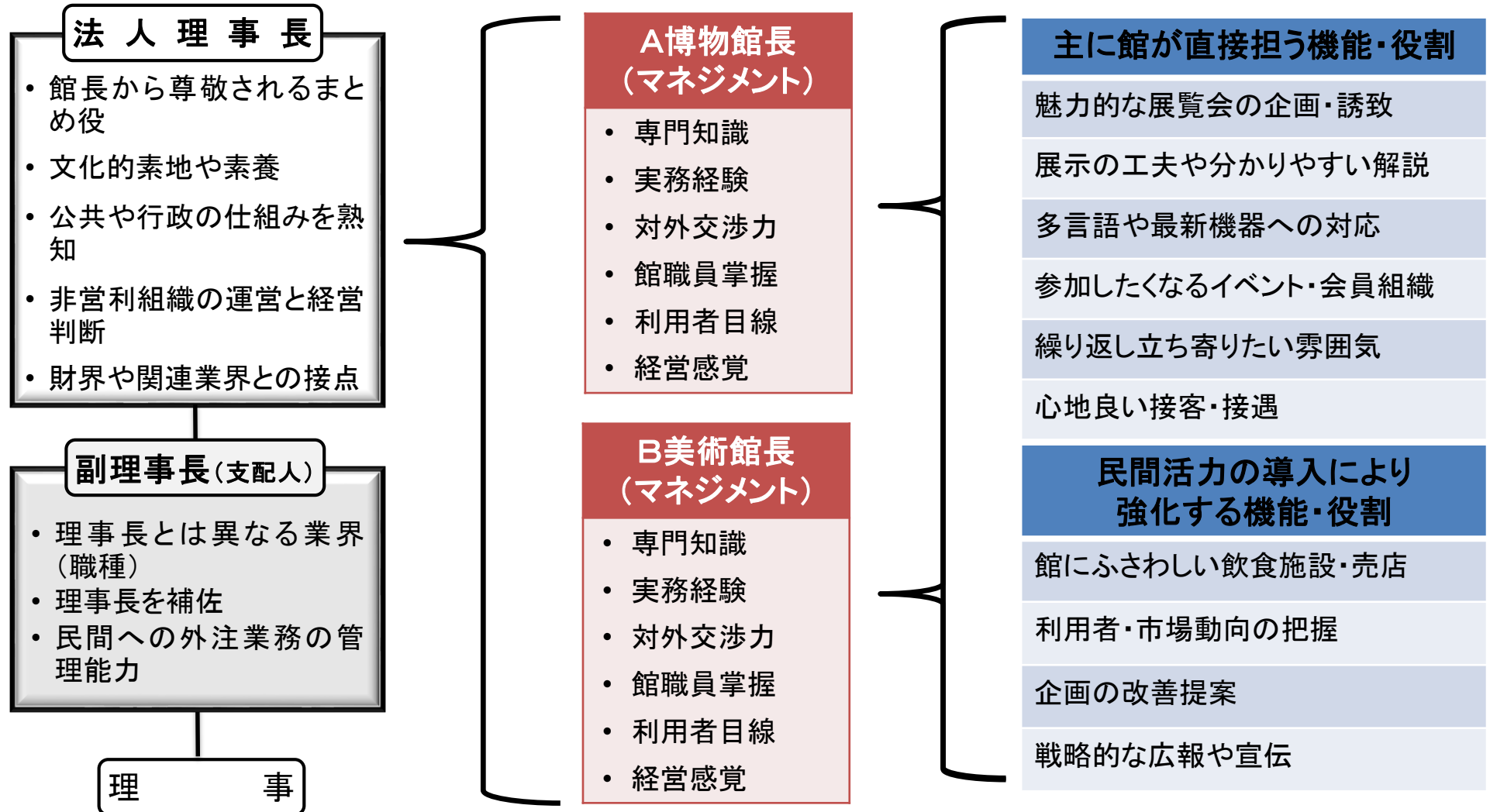
8) 組織と職員 ～①設置者・法人・館等の関係～

- 設置者はその責任を果たし、施策実現に必要な館の運営や事業の実施を、権限を伴い法人に委ねる。
- 法人は理事長や館長等を中心にガバナンスの効いた運営や事業実施を行い、施策実現の責任を負う。



8) 組織と職員 ～②法人幹部と館長の要件～

➤ 経営幹部（理事長、副理事長、館長）には次のような要件を求め、能力と実績に見合う処遇を行う。



8) 組織と職員 ～③具体的な組織形態～

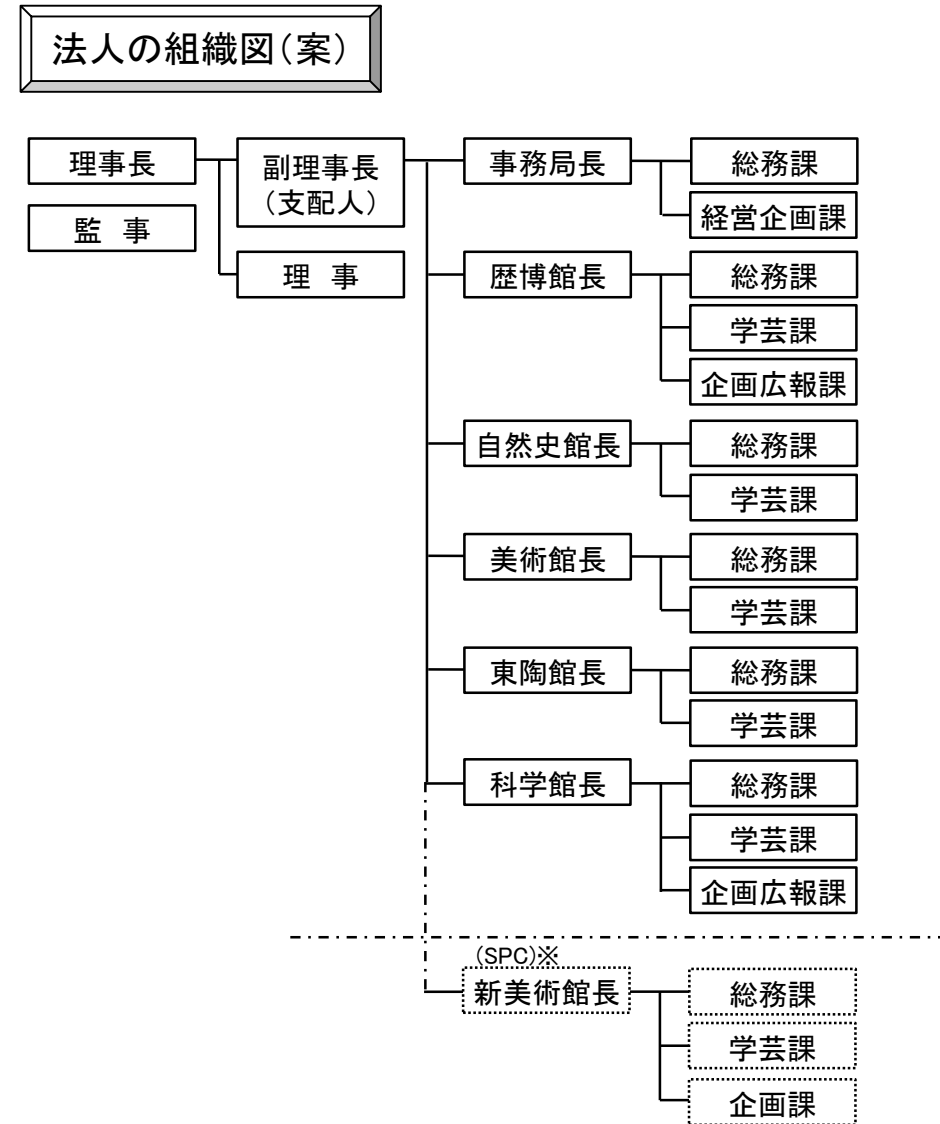
➤ 役職員や各館・部署は、次の役割を担う。

【役員等】

- ・ 経営の統括者として理事長と、それを補佐する副理事長（支配人）を置く。
- ・ 館長の裁量と権限を認め、その指揮の下、館の個性や特徴を活かした運営をめざす。

【組織】

- ・ 事務局の経営企画課は、中期目標・年度計画の実施に係るPDCA関係業務（業務監理や監査を含む）の他、所管組織の総合企画、独自収入の企画を担う。
- ・ 各館は総務課と学芸課を基本に、館の事情に即した部門を設置することも検討。
- ・ 各館総務課は、館の管理運営に関する業務全般（委託業者との連絡調整を含む）を担う。
- ・ 各館総務課に固有職員（常勤・無期雇用）の課長や係長を置く。
- ・ 各館学芸課は、資料の収集、保管、展示及び調査研究、教育・普及事業、他の館や学校や市民・各種団体等との連携、情報発信等の業務を担う。
- ・ 学芸員は固有職員（常勤・無期雇用）化を図る。
- ・ 新美術館については、平成33年度中の開館後の組織とする。法人設立から開館までの間は、新美術館建設準備室が新美術館の開館準備業務を担う。



※PFIのコンセッション事業とする場合はSPC側が担当

8) 組織と職員 ～④新美術館について～

- 国内トップクラスのコレクション（4,928点所蔵／平成28年度現在）を有し、大阪を代表するエリアである中之島に新たに開館される新美術館については、集客力や話題性に優れ、エリアの活性化にも貢献する美術館をめざしている。
- そのため、新美術館の運営については、民間ノウハウを積極的に活用できるPFI手法を導入する方針としており、公共施設等運営権制度（いわゆるコンセッション方式）も視野に入れ検討を進めている。

【PFI手法の導入により期待される効果】

- ・ 効果的な情報発信や話題性のあるイベントの開催による集客力の強化
- ・ 魅力的なサービス施設の誘致による付加価値の向上
- ・ 官民連携によるエリアプロモーションの展開 など

- また、新美術館については、地方独立行政法人の設立予定である平成31年4月よりも後の、平成33年度中の開館をめざしている。
- 新美術館の開館準備業務については、理事長の意向を反映させるため、地方独立行政法人の設立時に法人に移行し実施することになる。また、開館後については学芸業務の継続性を担保しながら、民間事業者主体による運営を行うことになる。

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。
- 両協会の職員（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	市立美術館	東洋陶磁美術館	自然史博物館	市科学立館	現行を継承
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)大阪科学振興協会	(仮称)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		地独法人
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くしくみ(業績を反映できる人事評価制度・給与体系)の構築					

9) 財産的基礎 ～①取扱いの手法～

- 以下の各手法の手続・課題等を踏まえ、個々の財産事情に応じて、出資、無償譲渡、無償貸与、寄託のいずれかを採用する。

手法	帰属	根拠・手続等	財産の帰属や処分	備考
出 資	法人 資産	・財産の確定・鑑定評価 ・定款への記載（総務省協議） ・市会の議決（法第6、8条） ・総務省認可	・法人の資本金を構成 ・重要財産は処分等の制限（市会の議決、市長の認可等）	・財産の変動が生じる都度、定款変更が必要
無償譲渡		・権利義務の承継等の手続（法第66、67条） 又は ・財産条例（第22条）	・法人の財産 ・重要な財産は処分等の制限（市会の議決、市長の認可等）	・主要な寄贈者への事前説明などの配慮が必要
無償貸与	市有 財産	・財産条例（第19条） ・市と法人との個別契約により取扱いを定義	・市の財産 ・法人による管理（原則、処分・再貸与は不可）	・契約内容の精査、工夫が必要 ・定期的（財産条例上は5年）に契約の更新が必要
寄 託		・民法（第657条－第666条） ・市と法人との個別契約により取扱いを定義	・市の財産 ・法人による保管（無償の場合、管理義務が低減）	・契約内容の精査、工夫が必要

（注）表中では、地方独立行政法人法を“法”と省略する。

9) 財産的基礎 ～②基本的な方針～

- それぞれの財産についての基本的方針と考え方、必要な対応については以下のとおりとする。なお、当該法人に固有の財産である館蔵品についての詳細については次ページで検討。

	基本的な方針	考え方	必要な対応
土 地	・公園内にある施設は、法人が公園施設の設置許可を受ける。 ・市有地は使用貸借	・公園など、法人に出資できないものもあり、一律の対応とする。	・公園施設の設置許可 ・使用料の減免
建 物	・出資	・設立団体の義務として、法人の財産的基礎を確保する。	・測量登記、鑑定評価 ・建設時の残債は市に残す。 (根拠：法第66条第1項)
館蔵品 (寄託品以外)	・無償譲渡（財産条例第22条） ・必要に応じて法第44条第1項の「重要な財産」に指定し保全する。 ・重要な財産の対象とならない館蔵品についても、原則として市が法人と協定を締結し保全する。	・各館における日常的な博物館業務に支障が出ない手法とする。 ・市民の貴重な財産であることに配慮する。	・主要な寄贈者への事前説明
寄託品	・日常的な管理等を法人が行えるように、寄託契約の変更について、寄託者の同意を得る。	・法人職員となる学芸員が、日常的な管理をしている現状を変えないことを重視する。	・寄託者の事前承諾と変更手続き（書面）
その他の物品	・無償譲渡（財産条例第22条）	・日常的な博物館施設の活動に支障が出ないことを重視する。	・市有物品と指定管理者の物品の整理

(注) 表中では、地方独立行政法人法を“法”と省略する。

9) 財産的基礎 ～③館蔵品の取扱い～

(1) 次の観点から、法人への無償譲渡とする。

- 博物館の基本要件
館蔵品は、施設、学芸員とともに、博物館活動の根幹を支えるもの
- 本市では財産管理が不可能
引続き最適な維持管理や十分な活用ができるのは、法人に移行する学芸員のみ
- 貸与の制約
法人所有とならない場合に生じる日常的な活用における制約等に対する現場の懸念
- 先行事例
国立館（独立行政法人）では問題なく運営できている

(2) 財産の保全

法人財産となることにより生じる懸念には、地方独立行政法人法第44条第1項の「重要な財産」に指定（※）することで対応する。なお、「重要な財産」の対象とならない館蔵品についても、原則として市が法人と協定を締結することで保全を図る。

※「重要な財産」に指定した財産については、法人が売却したり、短期借入の担保として提供したりする場合、あらかじめ法人評価委員会の意見聴取、議会の議決を経て、市長の認可までの手続を要する。

○貸与（無償）に対する懸念

各館現場の声

- ・資料を持たない博物館となり、館での所蔵や活用を前提としてきた寄贈者等との信頼関係を損ない信用失墜に繋がったり、「○館蔵」と標記できないことによる資料価値低下の恐れがあるなど、日常業務に支障がでる。

○国立独法での無償譲渡の理由

- ・活動の根幹を支えるものであり、適切な保管は法人の主要業務
- ・最適に扱えるのは独法に移行する学芸員のみ。

9) 財産的基礎 ～④必要な対応～

(1) 都市公園の取扱い

①都市公園内に立地する対象施設にかかる手続き

- ・法人の安定的経営に資するため、継続的な公園施設の設置許可を得ることが必要
- ・その際、法人の負担を軽減するため使用料の減免等について、関係先との調整が必要

②付帯する公園部分の管理のあり方

- ・周辺施設の一部については、施設魅力向上の観点から、博物館施設との一体運営や連携の方法を検討

(2) 寄贈者・寄託者の理解と同意

①寄贈者との関係

- ・無償譲渡により、寄贈品の所有権が法人に移ることについて、主要な寄贈者に事前説明が必要

②寄託者の理解と承諾

- ・受寄者の変更について、寄託者の事前承諾と変更手続き（書面）が必要

③寄託者の承諾が得られなかった場合の対応

- ・寄託品を市に残したまま（現状維持）での運用が可能か再検討

(3) 解散時の資産の帰属

- ・定款の定めるところにより、市に帰属

(4) 館蔵品が法人財産となることにより懸念されるリスクへの対応

- ・地方独立行政法人法第44条第1項の「重要な財産」に指定（再掲）

9) 財産的基礎 ～⑤まとめ～

- 土地については使用貸借、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	市立美術館	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	市有財産 (公園)	市有財産・ 河川敷 (公園)	市有財産 (公園)	市有財産	使用貸借・公園施設設置許可 (※1)
建物	市有財産					出資
館蔵品	市有財産					無償譲渡
寄託品	市が受寄者					法人が受寄者
備品等	市有財産					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：隣接する慶沢園については、関係局と協議のうえ、市立美術館との一体運営をめざす。

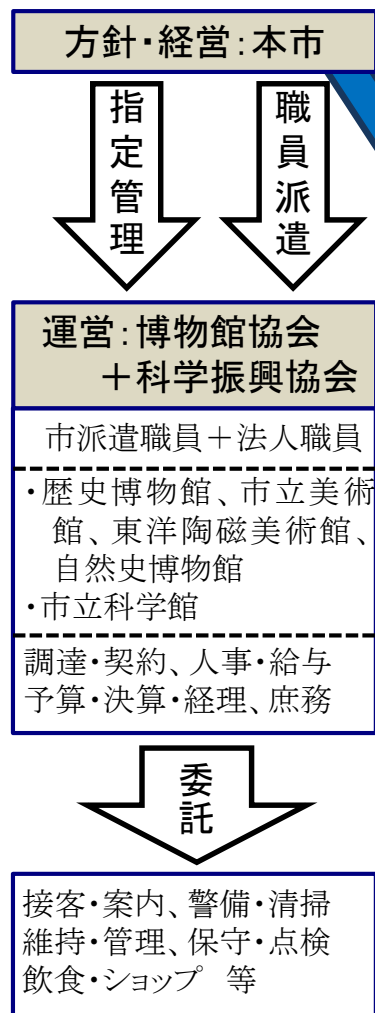
※3：連接する花と緑と自然の情報センターについては、関係局と協議のうえ、引続き共用スペースの有効活用（展示やショップ等）や来館者の動線、改札、券売方法の工夫など、連携・協働のあり方を検討する。

第4章 業務の実施と評価

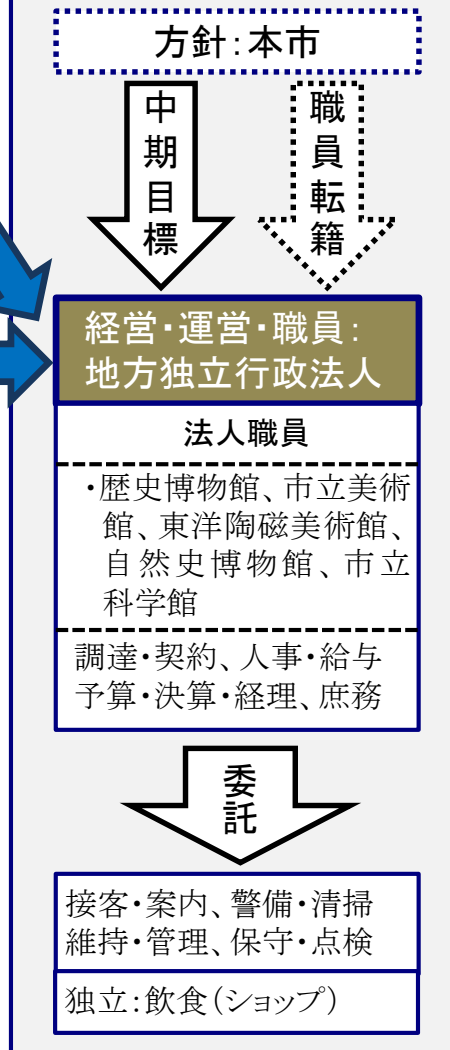
10) 業務の実施 ～①役割分担～

- 本市(経営)と両協会(運営)の関係から、地方独立行政法人による経営・運営と職員の一元化を実現
- 各館の業務は、館の特性や実績に応じて区分を見直し、民間活用を念頭に担い手を定める。

【現行:5年指定管理】



【見直し後:地方独法】



【現状:指定管理】

	方針 経営	職員	収集 調査 研究	展示	企画 普及	集客 宣伝	ショッ プ等	接客 案内	清掃 警備
美術館 東 陶 歴 博 自然史 科学館	本市 (指定 管理者 が事業 提案)	市・指 指 市・指	(本市) 指定 管理	指定管理者			民間 貸借 法人	民間 業務委託	



【見直し後:地方独法】

	方針 経営	職員	収集 調査 研究	展示	企画 普及	集客 宣伝	ショッ プ等	接客 案内	清掃 警備
美術館 東 陶 歴 博 自然史 科学館 新美術館	(本市) 独法	独法	独法	独法	民間活用(業務委託/PFI/独立採算) や民間と独法との協働を 館の特性に応じて柔軟に選択				
PFI導入を前提に運営手法を検討・選定									

10) 業務の実施 ～②実施にあたっての方針～

➤ 地方独立行政法人では、次の方針に基づき業務を実施する。

【基本方針】

- ・理事長のマネジメントの下、法人自らの判断と責任に基づく経営をめざす。
- ・職員全員が法人や館の使命・目的を共有し、ガバナンスの効いた経営をめざす。
- ・中期計画や年度計画に従い、機動性、柔軟性、自主性を発揮した事業を展開する。
- ・利用者の目線を大切にしたサービス実現に努める。
- ・対象館を一体的に運営する利点を活かし、人や情報の交流による相乗効果の創出や切磋琢磨に努める。
- ・各館では、館長のマネジメントの下、館の個性や特徴を活かした運営を実現する。

【人材の確保・育成】

- ・事業の中核を担う学芸職については、原則として安定的な雇用形態とすることで、着実な育成と、調査研究やその成果としての展示事業等の充実をめざす。
- ・事務職については早期に、本市派遣職員に頼らず、管理職を中心に固有職員のみでの対応をめざす。

【民間活用】

- ・外注が効率的な業務については、PFIや業務委託等、民間の積極的活用を推進する。
- ・集客や資金獲得などの専門業務については、人材の登用も含め、民間ノウハウの取込みを図る。

【評価と改善】

- ・評価制度を活用し、適正な目標設定と評価を通じた効果的なPDCAサイクルを確立する。
- ・適正な評価を通じて、インセンティブの付与や職員の意識高揚を図る。
- ・法人職員の処遇は、適切な評価に基づき、その能力・実績に応じて行う。

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。これを変更しようとするときも、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 住民に対して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 業務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 短期借入金の限度額
 - 四の二 出資等に係る不要財産又は出資等に係る不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 前号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 剰余金の使途
 - 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
- 設立団体の長は、中期計画の認可をしようとするときは、評価委員会の意見を聴くとともに、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定め、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。

11) 計画と評価 ～②評価と改善～

(2) 評価と改善

【評価】（・印は法定事項）

- ・地方独立行政法人は、中期目標の期間における業務の実績について、評価委員会の評価を受けなければならない。
（上記の）評価は、当該中期目標の期間における中期目標の達成状況の調査をし、及び分析をし、並びにこれらの調査及び分析の結果を考慮して当該中期目標の期間における業務の実績の全体について総合的な評価をして、行わなければならない。（法第30条第1項・2項）
- ・地方独立行政法人は、各事業年度における業務の実績について、評価委員会の評価を受けなければならない。
- ・（上記の）評価は、当該事業年度における中期計画の実施状況の調査をし、及び分析をし、並びにこれらの調査及び分析の結果を考慮して当該事業年度における業務の実績の全体について総合的な評価をして行う。
- ・評価委員会は、評価を行ったときは遅滞なく、地方独立行政法人に対してその評価の結果を通知しなければならない。この場合、評価委員会は、地方独立行政法人に対し、業務運営の改善その他の勧告ができる。
- ・評価委員会は、評価結果の通知を行ったときは、遅滞なく設立団体の長に報告し、公表しなければならない。
- ・設立団体の長は、前項の規定による報告を受けたときは、その旨を議会に報告しなければならない。
（法第28条第1項～第5項）

- 評価は、毎年度、各館ごとと、法人全体を対象に行う。
- 評価は、法人の中期計画に沿い、計画の各項目（戦術）別に実施したうえ、戦略別に項目をまとめた大項目としても、その達成度を評価する。
- 評価指標には、「定量的」（※1）指標とともに、「定性的」（※2）指標を用意する。
- 各項目の評価は、上記の定性的・定量的評価に基づき、（例えば5段階の）「総合評価」を行うとともに、中期計画を達成する上での貢献度も評価する。

（※1）事業費、収入、入館者数、イベント件数、同参加者数、調査件数、獲得資料数、HPアクセス数など。

（※2）アンケートの自由記載、新聞やネット上の記事、関係者・専門家の意見、専門誌の評価など。

【改善】

- 評価結果を事業へ迅速に反映させるため、法人側の作業は年度末から直ちに着手し、早期に結果を出す。
- 目標を超えた項目については、結果に見合うインセンティブが働く（還元の）仕組みを導入する。
- 目標に達しなかった項目については、原因を分析し、新たな計画に反映させる。

11) 計画と評価 ～③評価の具体的な仕組み～

(3) 評価の体系

- 評価に当たっては、
 - 各館に共通する指標
 - 館毎の特性を反映した個別の指標
 を用意し、「共通」・「個別」のいずれにも
 - 定量的な指標
 - 定性的な指標
 の両面から、分野毎に評価する必要がある。
- 定性的な指標については、たとえば、現行でも実施している利用者アンケート、最近ではSNSを使った利用者の声等の活用を検討する。
- 最終的には共通指標と個別指標をあわせた、館毎の総合評価とともに、それらを束ねた法人全体の評価を行う必要がある。
- これとは別に、職員各々の評価を行う必要があり、全員に共通する項目とともに、職種毎の指標を用意する必要がある。また、評価に当たっては、絶対評価と相対評価をどのように扱うかなどについて、今後検討が必要。

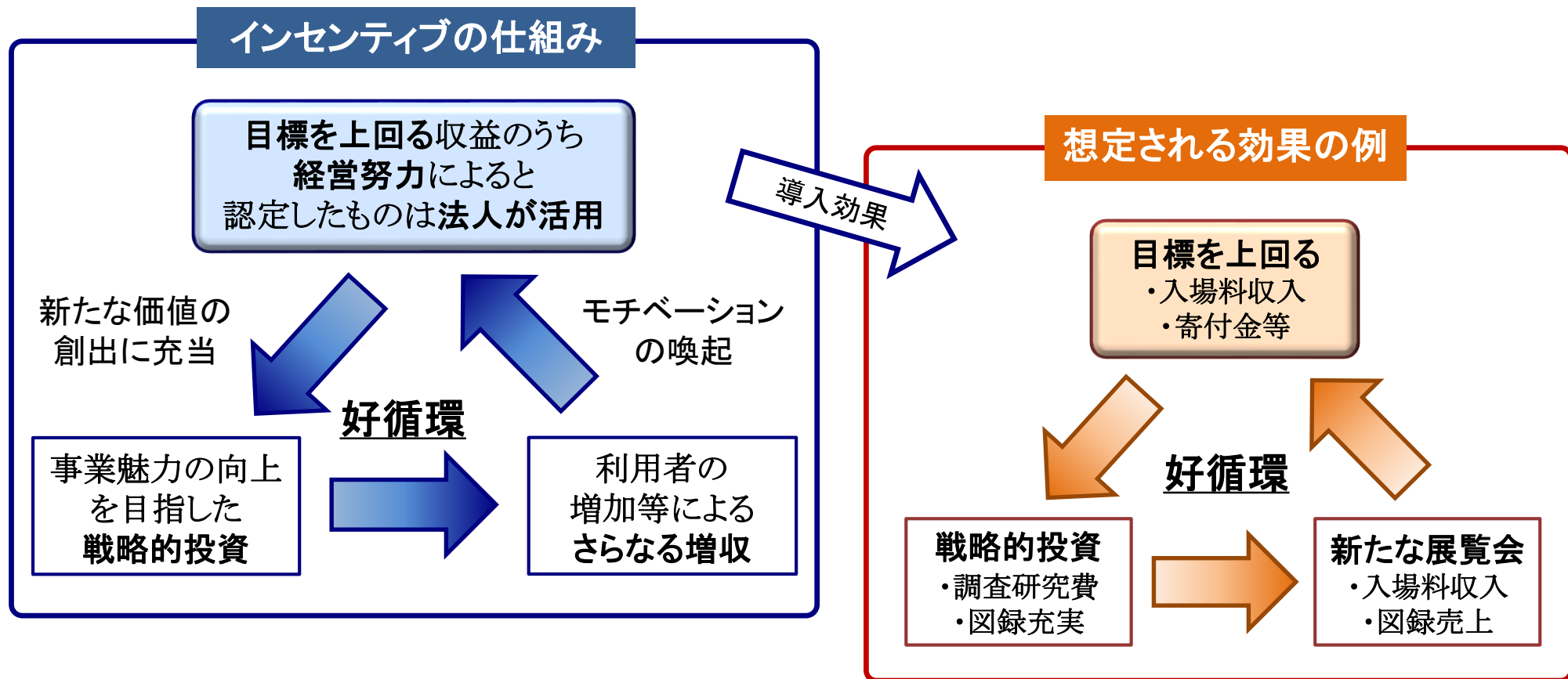
評価の体系の考え方

1・2区分	A・B区分	評価項目	指標の一例
1 共通指標	A定量的評価	収集・保管	新規館蔵品獲得数増加率
		展示・公開	観覧者数
		教育・普及	講演会回数
		調査・研究	研究費総額？ 新規発表文献数
		補助金等	獲得金額
	B定性的評価	収集・保管	寄託者満足度
		展示・公開	常設展示満足度
		教育・普及	SNS評価
		調査・研究	研究書籍評
2 個別指標 ※館毎に適切な指標を設定する	A定量的評価	収集・保管	新規標本数
		展示・公開	特別展観覧者数
		教育・普及	ボランティア人数
		調査・研究	科研費採択数
	B定性的評価	収集・保管	資料の保存状況

11) 計画と評価 ～④インセンティブ～

(4) インセンティブが働く仕組みづくり

地方独立行政法人の持続的な経営努力推進の原動力とし、モチベーションを喚起するため、設立団体である本市が、法人の中期計画、年度計画において具体的な目標を設定し、各年度計画の業務実績評価（市の附属機関である法人評価委員会における評価）を踏まえ、「行うべき事業をきちんと実施した」うえで生じた剰余金は「法人の経営努力によるもの」とみなし、インセンティブの対象とするとともに、評価に反映する。



第5章 運営費等の見通し

12) 収支 ～①基本的な考え方～

(1) 運営費交付金のあり方

- 独立採算が困難な博物館施設の運営において、必要な経費は、設置者である市が運営費交付金を措置する。
- 法人は、運営費交付金だけに頼ることなく、自己収入増加に積極的に努める。
- 平成18年度の指定管理者制度導入以降、税負担は20%減少しており、交付金は平成28年度指定管理代行料を基準に比較・検討する。

(2) 具体的な取組

①支出の抑制

- ・複数の指定管理者の統合により、経営資源を効率的に活用
- ・積極的なスケールメリットの活用、複数年契約による経費縮減
- ・館長以下、学芸員も含めたコスト意識の醸成・徹底

②寄附金等の積極的獲得

- ・法人の理念、館の活動方針や目的の積極的な発信を通じ、企業や個人による寄附金・支援金の積極的獲得
- ・研究成果や活動実績を活かし、企業による助成金や競争的資金の積極的獲得

③収入の増加策

- ・専門職員（学芸員）の安定的確保によるノウハウ蓄積、展示等サービスの充実
- ・相乗効果が期待できるサービス機能の充実、新たな発想による増収策の検討
- ・増収に対するインセンティブの設定と投資に対する意識改革

12) 収支 ～②シミュレーションの前提～

【支出】

1) 算定の基礎

- ・事業費は、原則としてH24～26年度の平均を基礎とし、法人化後に取り組む増収策に応じたコスト増加や、大規模改修に伴う一部事業の中止等の影響を考慮
- ・人件費全体は、年齢構成の平準化に伴う減額と、3)項の増額を反映 9億円～9.3億円内で推移
- ・法人の出資財産（建物）に係る減価償却費の控除による減 △10百万円

2) 新たに生じる事業費

- ・地方独立行政法人特有の費用（下欄のA） 44百万円／年

3) 新たに生じる人件費

- ・経営や事業の専門人材確保に伴う人件費の増（下欄のB、平成31年度、以降昇給分は漸増） 77百万円

A（内訳：平成31年度の場合）

44百万円

- ・委託料：会計監査報酬、新規業務システム保守料
- ・各種保険料：建物火災保険等、現在加入していないもの
- ・退職給付引当金：新たに固有職員化した職員分

13百万円

25百万円

6百万円

B（内訳：平成31年度の場合）

77百万円

- ・理事長・館長の処遇見直しによる増
- ・契約職員の正規職員化による増 ※
- ・人員配置の適正化、経営体制強化による影響 ※

38百万円

44百万円

△5百万円

※ 正規職員化及び経営体制強化に伴う人件費は、昇給により変動する

12) 収支 ～②シミュレーションの前提～

4) 大規模改修に伴う減額

- ・市美の大規模改修による閉館時の支出額の減（平成34・35年度）
- ・自然史の大規模改修による閉館時の支出額の減（平成36～38年度）

【収入】

1) 観覧料収益・その他の事業収益

10年間で 7.0億円増

- ・常設展及び特別展の観覧料収入及び入館者数に連動するその他の事業収益（主に図録等の販売収益）は、平成24～26年度実績の平均を基本として、各施設の実態、法人化に伴う事業活性化策の効果を考慮し、一定率の増収を反映

2) 使用料収益

10年間で 1.6億円増

- ・レストラン・喫茶のテナント貸付料について、近隣類似施設を参考に見直しを行い収益増加を見込む。
- ・貸しホール・会議室稼働率上昇、単価見直し等に伴う施設収入増加を見込む。

3) 寄附金等収益

10年間で 8百万円増

- ・担当者を新たに配置するなど積極的な寄附金や協賛金等の獲得に努め、増加を見込む。

4) 大規模改修に伴う減額

- ・市美の大規模改修による閉館時の収入額の減（平成34・35年度）
- ・自然史の大規模改修による閉館時の収入額の減（平成36～38年度）

※現行の指定管理者の運用益については、平成24～26年度収入実績の平均額を計上しているが、地方独立行政法人の資産状況や金利等運用条件によって変動する可能性がある。

【直営費用の付替え】

1) 法人設立後の施設改修費分の交付金

1.39億円

2) 移行職員（現市派遣学芸員）退職金相当額

10年間で 3.5億円

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

(単位：百万円)

区分		基準	H31	H32	H33	H34	H35	H36	H37	H38	H39	H40	10年間累計
事業費		2,239	2,365	2,369	2,337	2,203	2,203	2,273	2,391	2,266	2,333	2,460	23,200
収益		681	701	667	689	582	636	714	947	730	771	999	7,436
①運営費交付金 (施設改修費以外)		H28代行料 1,566	1,664	1,702	1,648	1,621	1,567	1,559	1,444	1,536	1,562	1,461	15,764
②H28代行料との差額		—	98	136	82	55	1	△ 7	△ 122	△ 30	△ 4	△ 105	104
直営費用の 付け替え分	③施設改修費	139	139	139	139	139	139	139	139	139	139	139	1,390
	④退職金 (移行)	総額/総数 × 人数	0	19	0	58	19	77	0	39	39	58	348
合計(①+③+④) 既存5館の運営費交付金		—	1,803	1,860	1,787	1,818	1,725	1,775	1,583	1,714	1,740	1,658	17,463

- ・ (第Ⅰ期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費に加え、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(②H28との代行料との差額)を確保する。

・ 平成31年度	98百万円
・ 平成32年度	136百万円
・ 平成33年度	82百万円
・ 平成34年度	55百万円
・ 平成35年度	1百万円

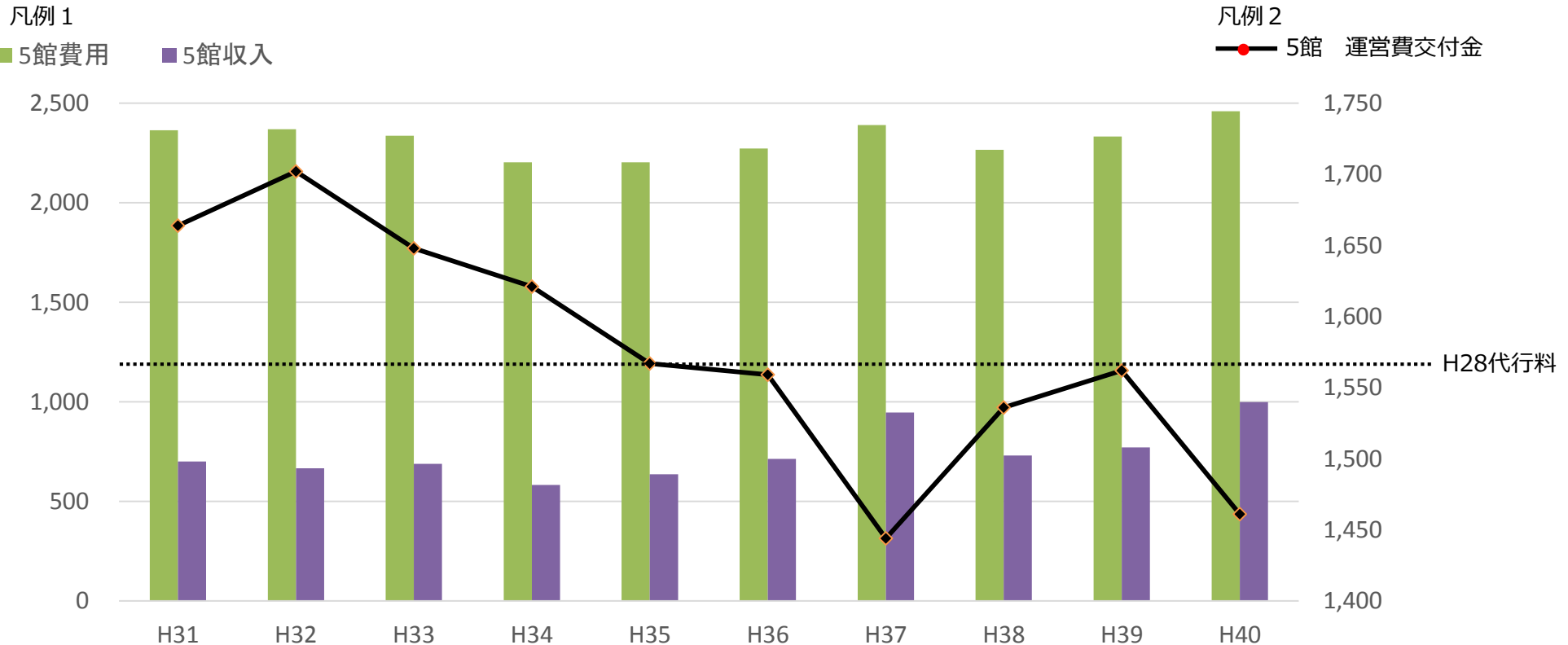
- ・ 以降、法人の強みを活かした積極的な収入増加策の推進によって経営が軌道に乗った段階では、運営費は現行指定管理代行料と同水準、もしくは下回る見込み。

年間約16億円 (新美術館除く)

12) 収支 ～③シミュレーションの結果～

収支の推移(既存の5館、直接費用の付け替え分を除く)

(単位：百万円)



目標額に対して経営努力による剰余金は、インセンティブの対象として法人による留保・活用を認める。

13) 施設の改修・更新

- 出資財産（建物）の修繕・更新は、設立団体（市）が必要な施設整備費を補助する。
- 市による補助に加え、寄附金の獲得ができるように努める。
- 施設を総合的・戦略的に有効活用（価値・機能の最大化及びコストの精査）するため、法人において、計画的な保全・整備の実施体制を確保する。

各館の状況 (設立順)	美術館	自然史博物館	東洋陶磁美術館	科学館	大阪歴史博物館
設置 (築後年数)	昭和11年 (80年)	昭和49年 (42年)	昭和57年 (34年)	平成元年 (27年)	平成13年 (15年)
直近の大規模 改修	平成4年 (地下展覧会室 設置)	平成13年 (新館増築)	平成11年 (新館増築)	なし	なし
通常の維持管理 のための改修	安心・安全のための 修繕・補修 (※1)	冷房設備更新、講堂 内装設備改修、冷温 水発生器整備 など (※2)	中央監視装置改修、 電話設備改修 など	トイレ改修、受変電 設備更新、空調装置 更新 など (※2)	構内電話交換機更 新 など
今後想定する 大規模改修	平成33年度～	平成36年度～	平成44年度～	平成51年度～	平成63年度～

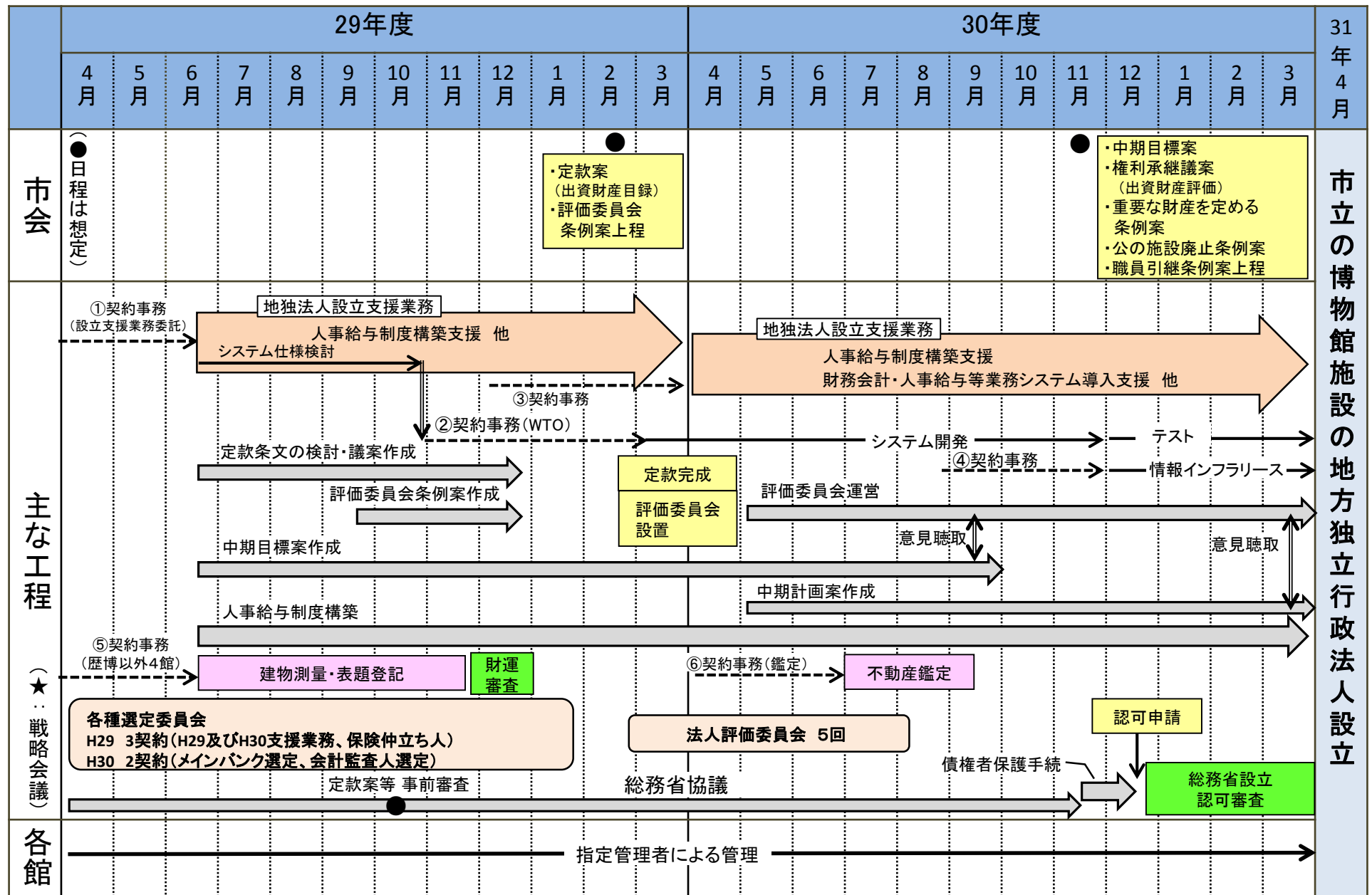
※1：市立美術館では、本館の改修とサービスウィングの増設に向けて平成29年度に調査を実施し、その結果に基づき、改修の方向性を決定

※2：大規模改修に合わせて、自然史博物館の常設展示や歴史博物館の展示室内の大型展示品・展示ケース等の更新が必要

※3：市立科学館では、日々来館者が触って学ぶハンズオン展示のライフサイクルに応じた更新が必要

第6章 スケジュールと調整事項

14) スケジュール



15) 今後の調整事項 ～関係先と具体的内容～

関係先		具体的内容
国	総務省	○全体スケジュールと認可時期 ○定款や評価委員会の内容・構成 ○出資範囲と財産的基礎、鑑定や評価額の算定方法 ○役員の数や構成 ○設立時における職員（固有を含む）等の承継 ○付帯事業の範囲 ○法施行令における博物館関連法令（銃刀法等）の手当 ○追加出資や事業の拡張
	文科省ほか	○博物館法との関係（登録博物館から博物館相当施設への変更） ○重要文化財の「公開承認施設」の認定継承、国宝・重要文化財の「勸告承認出品館」の認定継承 ○科学研究費補助金や日本学生支援機構の研究機関認定 ○関連法令の協議（警察庁等）
指定管理対応		○指定管理期間の短縮の手続き、協議
職員団体・労働組合		○職員の円滑な継承に向けた協議や調整
外郭団体		○既存の二つの公益財団法人の整理に向け、法人内・外での調整や出えん者への説明 ○残余財産の処分や継承など清算に関する関係先との協議や調整 ○事業（業務）の円滑な継承に向けた協議や調整
寄贈・寄託者		○寄贈資料のうち、主要な寄贈者には今後の取扱いについての事前説明が必要 ○寄託品については、預かり先変更の説明とその事前承諾が必要

<参考>

<参考 1> 地方独立行政法人制度の活用 ～目標1：基幹業務の充実～

【大規模企画展等の実現】

アメリカのボストン美術館から日本絵画の粋を集めた特別展「ボストン美術館 日本美術の至宝」を開催いたします。

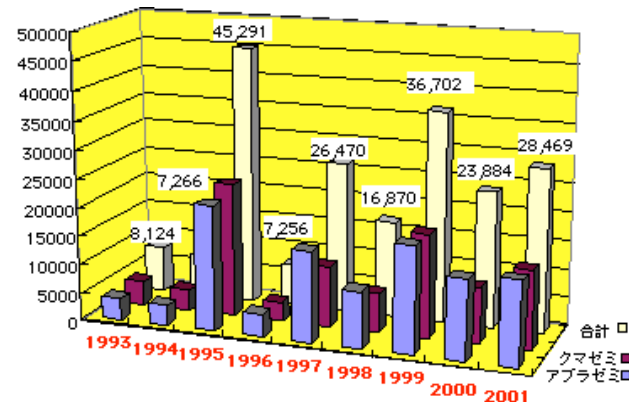
本展の開催にあたり(中略)その出品作品のほとんどを5年間にわたり公開を控え、準備をしてきました。

[ボストン美術館の挨拶から]



【中・長期的な調査研究】

セミの発生量を調べるため市民とともに平成5(1993)年から10年にわたり、毎年8月下旬から9月上旬に大阪市西区靱(うつぼ)公園でセミのぬけがら調べを行い、大量発生メカニズム解明に挑み、成果を特別展で発表



「セミの調べ方」(自然史博物館)

【信頼の獲得: 寄託品の受入れ】

館蔵品購入が困難な時代に、寄託品は貴重な資料・作品拡充の手段。

大阪市立美術館の寄託品割合が高く、信頼できる施設運営と学芸員に裏打ちされた結果と考えられる。

他都市では、学芸員の退職意向の表明を機に、約90%の寄託者が作品を引き上げた館もある。

館名	寄託品割合
国立美術館5館平均	3.8%
A都道府県立美術館	24.0%
B都道府県立美術館	17.0%
C市立美術館	4.5%
大阪市立美術館	37.7%

地方独立行政法人化で、事業の継続性の確保や高度な専門人材の安定確保により、信頼関係の継承が実現



魅力的な展覧会の企画・開催、調査研究の充実、貴重な資料・作品の確保とその公開・活用などに結実

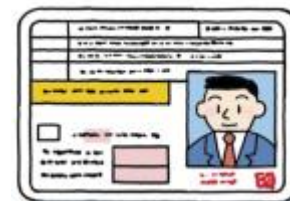
<参考 1> 地方独立行政法人制度の活用 ～目標2・3：サービス向上等～

(1) 利用者ニーズに即した運営

- ①人気の特別展で、臨時的な開館や休日の時間延長など、柔軟な運営
- ②年間パス、家族割引、他館との共通割引券(例:美術系3館)など、多彩な観覧券の提供
- ③一般利用の貸室等の利用時間・料金・予約方法の見直しによる利便性向上



臨時開館や開館時間延長



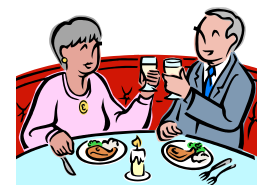
年間パスの発行

(2) 法人資産等の有効活用

- ①レストラン・ショップ等の使用条件や運営の見直しによる、民間事業者の積極参入や投資による魅力向上
- ②エントランスや特別展会場の有効活用(ユニークベニュー)、隣接する他施設(例:慶沢園や花と緑と自然の情報センター)の有効活用
- ③優れた館蔵品を使ったミュージアムグッズの開発支援



施設運営の見直し



レストラン等の魅力向上

(3) 事業資金の獲得

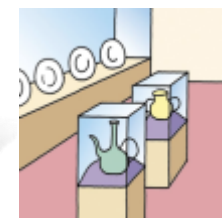
- ①研究成果や館蔵品を活用した企画展の立案と他所への有償提供
- ②企業からの寄附や、競争的資金(科研費・国等の支援金)の積極的獲得
- ③調査研究事業の受託や、有料での企業研修や大学等講義の受入れ
- ④民間の力を活用した(運営型の)PFIによる事業も可能



周辺施設の活用



グッズ開発



企画展の提供

地方独立行政法人の判断と責任の下、中長期的視点での戦略的投資や柔軟な事業展開が可能となり、利用者サービスの向上や法人資産の有効活用等による増収が期待できる。

<参考 1> 地方独立行政法人制度の活用 ～目標3・4：業務改善等～

(4) 最適なマネジメントの実現

- ①法人自らが作成する中期計画に基づき、**年度を超えて中長期的な事業を展開**
- ②理事長や館長の**トップマネジメント**の下、利用者ニーズや資産活用による運営はもとより、人事評価・給与などにおいても**法人の自主性を発揮**
- ③寄附金をはじめ、外部資金獲得に対する**インセンティブ**を、法人職員に付与することで職員意識の高揚を図る。



トップマネジメント



資金の有効活用

(5) PDCAサイクルの確立

- ①議会の議決を経て設立団体の長が示す中期目標に基づき、法人自らが**中期計画**や**年度計画**を策定して事業を展開
- ②法人の年度毎の業務の実績や、中期目標期間の終了後に作成する「**事業報告書**」について、**評価委員会**の評価を受ける。
- ③評価委員会は、毎年度の業務および「事業報告書」について、業務の実績の全体について**総合的な評定**を行い、法人に**必要な勧告**ができる。
- ④**評価結果は公表**されるとともに設立団体の長に報告され、設立団体の長より**議会に報告**する。



中期的な計画



評価



改善



運営状況の公表

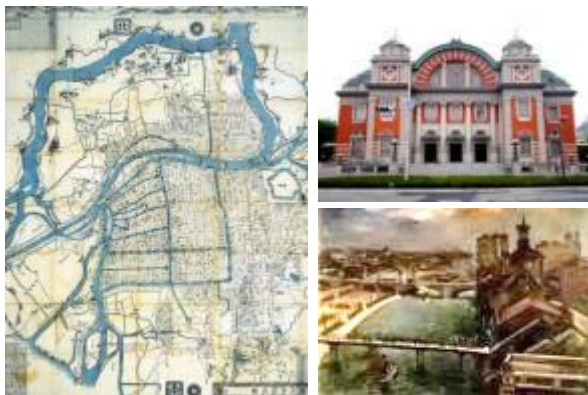
トップマネジメントの確立や剰余金の有効活用による職員意識の高揚が期待できるとともに、PDCAサイクルを着実に回すことで、公の施設の「管理」代行から、業務改善を伴う法人「経営」への転換をめざす。

<参考 2> 複数館の経営統合 ～目標1：魅力向上と活性化～

これまでの実践例も含めて

連携や合同企画の実現

共通テーマによる合同企画展の開催



(例) 歴博・自然史等による
合同企画「大川の自然と文化」

総合的な事業展開

専門館が集まっての連続講座の開催や、学校向け副読本の刊行



調整や相互補完

美術館で、中国陶磁の展覧会を開催したり、東洋陶磁の拓本資料を保管



コレクション展

東南アジアの
やきもの
バンチェンから
ホイアンカーゴまで
2015/02/21(土)～
2015/03/22(日)
大阪市立美術館

先行実績の活用

先行館での地域やNPOとの連携実績に学んだり、合同事業を展開



知識・技術の共有

文化財研究所や歴博での保存科学等の技術・実績を他館でも活用



活動範囲の拡大

複数館に跨る友の会やボランティア制度の創設



<参考 2> 複数館の経営統合 ～目標2:効率化や機能向上～

これまでの実践例も含めて

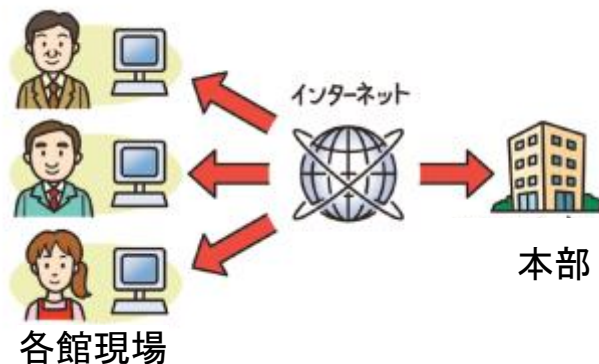
ガバナンスの強化

理事長のマネジメントの下、各館の機能とサービスを向上



事務の効率化

ITを使った共通事務の集約・効率化



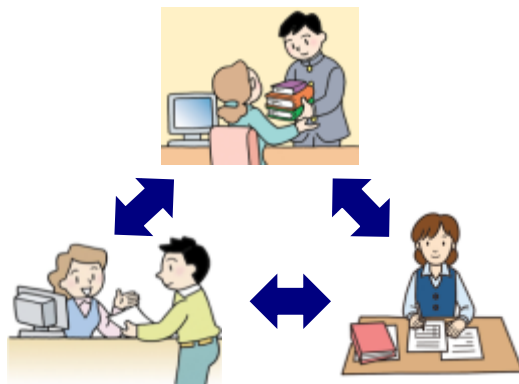
施設の有効利用

利便性や設備を考慮して、事業に最適な施設を有効利用



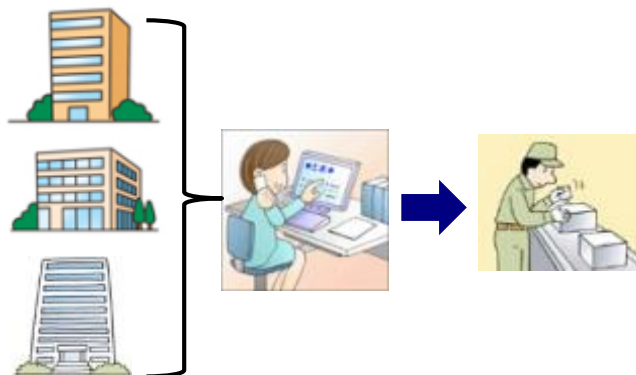
個性を活かしたサービス

同一業務でも館毎に独自サービスを展開し互いに切磋琢磨



一括契約・購入

一括による経費削減効果を引き出す



共用人材の登用

民間エキスパートの登用による企画、デザイン、広報力等の向上



<参考3> 先行する国立施設の状況 ～①現状～

➤ 国立法人本部や近隣の施設への運営状況の聴取等から、次のような実態がうかがえた。

メリット

1. 運営における自由度の向上
 - ・運営費交付金の使途が自由で、柔軟な活用が可能
 - ・資産計上金額や廃棄基準など、法人自前で決定
 - ・料金改定や勤務時間は館の規則で決める。
 - ・資産の有効活用が可能
建造物の魅力を活かしたホール等の貸出し
パーキングの委託による増収
レストランやショップは使用許可から委託契約へ変更して増収
 - ・館蔵品購入に際して、年度を超えた分割払いが可能
 - ・運営費交付金の館同士の配分調整が可能
2. マネジメントの確立
 - ・館長によるトップマネジメントが確立
 - ・上記による事業レベルの確保
 - ・入館者増と収入増が実現
 - ・直営時代の「横並び」意識が消え、各館が独自性を発揮
 - ・職員採用は法人で一本化
3. 施設間連携の促進
 - ・文化財研究所の資料を博物館で展示・活用
 - ・定期連絡会の開催による情報共有

まとめ

マネジメントの確立と自由度の向上が相まって法人化の効果が出た反面、おもに運用上の問題から、インセンティブが働かず、効果が半減している。

デメリット(≒運用上の問題)

1. 国の財政事情とノルマ
 - ・ノルマが年々厳しくなり、このままでは行き詰まる。
 - ・人件費の一律削減はもはや限界
 - ・施設整備補助金は、毎年の予算編成事情に左右され流動的
 - ・交付金の削減を任期付き職員等で調整
2. インセンティブの欠如
 - ・途中から、収入超過額を国庫へ入れる方針へと変更
 - ・稼ぐと交付金が削減（努力が報われない交付金の算定方式）
 - ・経営努力の認定基準が曖昧あるいは厳しすぎ、「新規性のある活動により得た利益」（＝インセンティブ）が認定されない。
 - ・来館者数が常に右肩上がりになることは望めない。
3. 膨大な評価作業の弊害
 - ・特に、法人設立当初に弊害を指摘する声が大きかった。

その他

1. 法人設計・設立時
 - ・収入見込みの算定が重要（国は、過去5年間の実績平均を採用）
 - ・運営費交付金は従前の予算から収入見込を減じた額で、減額なし
 - ・法人の権限と責任の観点から、館蔵品は法人が持つ方がよい。
 - ・館蔵品等の帳簿照合にはかなりの労力を要した。
 - ・寄託品は書面で法人預りとしたが、トラブルや引き揚げはない。
2. その他
 - ・法人はゆるやかな「連合体」で詳細は各館が主体性を持つ。
 - ・研究員（学芸員）は減らさない、技術や保安員は順次、委託化
 - ・館同士の人事異動は、小規模ながら現在も実施
 - ・海外へのセールスの展開（専門家に委託）や国内でも寄附回り
 - ・非公務員化による実害は特にない。

<参考3> 先行する国立施設の状況 ～②課題と改善策～

➤ 先行する国立の美術館、博物館等では、次のような課題とその解決策が検討されている（※）。

独法化により、経営意識の明確化や業務の効率化等については、一定の効果があったものの…一方、課題も生じてきており、制度・運用の改善が不可欠

課題

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一律の適用は、国立文化施設がその使命・役割を果たす上で支障になっている。

◆人件費の一律削減

- ・主たる事業である収蔵品等の収集・保管、展示・公演の企画・制作、調査研究等を行う専門的人材の確保・育成等が困難になっている。

◆運営費交付金の一律削減

- ・支出削減が最大の目的と化し、一律の効率性が求められ、運営費交付金の削減は限界に。
- ・我が国の文化の継承と発展という長期的な視点での事業の継続が困難になっている。

◆文化法人の特性が配慮されない認定基準

- ・努力して利益を上げて、経営努力の認定基準において文化法人の特性が配慮されておらず、事業の拡充につながらない。

（平成19年度以降、経営努力が認められていない（利益は国庫納付）。）

制度・運用改善

国立文化施設の機能強化のため、その特性を踏まえ、自己努力のインセンティブとなる資金及び運用の改善が必要。

◎学芸員等の必要な専門人材の人件費の確保

- ➡ 収蔵品の保存・修復、舞台制作、教育普及等の専門人材が不可欠

◎「国の顔」としての使命を全うするために必要な運営費交付金の確保

- ➡ 自己収入が増加した分、運営費交付金が削減される構造の見直し

★工夫と努力により獲得した利益を、文化法人の特性を踏まえて正當に評価し、法人本来の使命のために活用

- ・経営努力認定基準の見直し（運営費交付金由来、右肩上がり、新規性…）
- ➡ 中期目標期間の最終年度の経営努力認定
- ・中期目標期間を超える繰越しの弾力化（高額な美術作品の購入、文化財の修理等に充てるため）

<参考3> 先行する国立施設の状況 ～③統合や連携の状況～

- 国立施設の統合目的は合理化で、「全国各地に散在」する中で、現状以上の効果が期待できない。
- その一方で、設置者や館種を超えた「地の利」を活かした連携の必要性和効果を主張している。
- 半径5km圏内に集積し、有用な人材や自主性の確保をめざす本市とは、状況が大きく異なる。

(独)国立美術館、(独)国立文化財機構の統合についての考え方(※)

以下の理由から統合すべきでないと考えている。

(1) 統合によるシナジー効果が見出せない

- 国立美術館は美術分野における「創造と発展」、国立文化財機構は「文化財の保存と活用」と、目的・理念が異なる。
- 求められる人材の専門性、展示の方法、収集・保管の対象や手法、調査研究手法などが異なり、合理化できる余地が乏しい。
- 各法人間で業務実施における連携強化を図ることは重要であり、現在、設置者の別にかかわらず推進している。

(2) 統合によるデメリットが大きい

【迅速かつ機動的な意思決定が困難となる】

- 全国にある専門分野の異なる12の施設を管轄することとなり、法人として迅速かつ機動的な意思決定が困難となる。

【人員の合理化余地がない】

- これまでの行革により、人員や予算が削減されており、現場の疲弊は限界ともいえる状況にある。
(独)国立美術館の職員数(国立新美術館(H19開館)を除く): 112人(H13) → 89人(H25) 23人減
- 本部事務局と現場の美術館等の業務の兼務が常態化しており、これ以上、物理的に削減の余地がない。
(独)国立美術館の本部職員全員17人が、東京国立近代美術館の職員を兼務)
- 東京から九州まで日本各地に点在する多様な専門施設を統合するわけではなく、人員の合理化の余地がない。

(3) 新たな分野への国の関与の検討が必要

(独)国立美術館、(独)国立文化財機構の連携について(※)

地域連携

地の利を活かし、近接地域を文化ゾーンとして捉え、法人の枠を超えて事業の連携を積極的に実施するなど、戦略的な広報活動等を展開。

- ・京都ミュージアムズ・フォー(京都国立近代美術館、京都市美術館、京都国立博物館、京都府京都文化博物館)
- ・上野の山文化ゾーンフェスティバル(東京国立博物館、国立西洋美術館、国立科学博物館、東京藝術大学、東京都美術館ほか)
- ・六本木アート・トライアングル(国立新美術館、サントリー美術館、森美術館) など

<参考 4> 複数の博物館等を一体運営する世界の事例

I. アメリカ国立スミソニアン博物館 (Smithsonian Museum)

アメリカを代表する科学、産業、技術、芸術、自然史の博物館群・教育研究機関複合体の呼び名。スミソニアン学術協会 (Smithsonian Institution)が運営している。

19の博物館並びに9つの研究センターから成り、多くはワシントンD.C.の中心部にあるナショナル・モールに設けられているが、ニューヨーク市、バージニア州、パナマ、その他の都市に置かれているものも含まれる。収集物は1億4,200万点にも及んでいる。入場料は無料。これに類した博物館群は、他の国ではほとんど例をみない。

・おもな博物館等

アーサー・M・サックラー・ギャラリー	芸術産業館
フリーア美術館	ハーシュホーン博物館と彫刻の庭
国立航空宇宙博物館	国立アフリカ美術館
国立アメリカ歴史博物館	国立自然史博物館
国立肖像画美術館	国立郵便博物館
スミソニアン・アメリカ美術館	アナコステア博物館
国立動物園	クーパー・ヒューイト国立デザイン博物館
国立アメリカ・インディアン博物館	

・研究センター

Archives of American Art
Smithsonian Astrophysical Observatory and the associated Harvard–Smithsonian Center for Astrophysics
Carrie Bow Marine Field Station (Natural History Museum)などの9機関

<参考 4> 複数の博物館等を一体運営する世界の事例

Ⅱ. オーストリアシュタイヤマルク州立博物館 ヨアネウム(Landesmuseum Joanneum)

ヨアネウムは、1811年ヨハン大公によって創立され、その所蔵品の質と量では、国内最大の州立博物館。シュタイヤマルク州の自然や文化、芸術に関する収蔵品の中には、世界的に有名な品々もある。ヨアネウムは、扱う時代や部門によっていくつかの建物に分けられている。

<地質学、古生物学、鉱物学、動物学部門>

<アルテ・ギャラリー> ロマネスクからバロックまでの絵画と彫刻の展示

<ノイエ・ギャラリー> 19世紀、20世紀、21世紀の絵画、造形美術を扱う。

<武器庫> 32,000の各種武器や鎧など

<エッゲンベルク城> 世界遺産、城内のそれぞれの豪華な部屋

<公園>

<クンストハウス> 近代建築

<民族博物館> グラーツの農民の生活、道具、民族衣装、風習などを展示

<グラーツ市立博物館> 市の歴史博物館として1928年に創立。アテムズ宮殿にあった博物館を1969年、今のクーエンブルク宮殿に移設

<建築の家> 現代建築推進協会が1988年に行なった建築家、学生、研究家対象のフォーラム開催以降、国内外の新プロジェクトの意見交換の場として使用

<ロベルト・シュトルツ記念館> グラーツ出身のロベルト・シュトルツの写真、楽譜、家具を展示

<参考 5> 財産的基礎 ～関係法令等～

【資産取扱い上の課題】（参考）

○地方独立行政法人法（抄）

第44条 地方独立行政法人は、条例で定める重要な財産を譲渡し、又は担保に供しようとするときは、設立団体の長の認可を受けなければならない。ただし、第42条の2の規定（注：出資等に係る不要財産の納付等）により当該財産を処分するときは、この限りでない。

2 設立団体の長は、前項の認可をしようとするときは、あらかじめ、評価委員会の意見を聴くとともに、議会の議決を経なければならない。

○独立行政法人国立美術館に関する省令（抄）

第13条 国立美術館に係る通則法第48条第1項（注：財産の処分等の制限）に規定する主務省令で定める重要な財産は、土地及び建物並びに文部科学大臣が指定するその他の財産とする。

○法人の重要な財産を定める条例（記載例。ただし下線部は、これまでに設立した市の地独法人の指定内容） （趣旨）

第1条 この条例は、地方独立行政法人■■に係る地方独立行政法人法（平成15年法律第118号。以下「法」という。）第6条第4項及び第44条第1項の重要な財産を定めるものとする。

（法第6条第4項の条例で定める重要な財産）

第2条 （省略）

（法第44条第1項の条例で定める重要な財産）

第3条 法第44条第1項の条例で定める重要な財産は、予定価格（適正な対価を得てする売払い以外の方法により譲渡し、又は担保に供する場合にあっては、その適正な見積価額）70,000,000円以上の不動産若しくは動産又は不動産の信託の受益権とする。

附 則

（省略）

<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	管理代行者	自治体	管理代行者	自治体	法人
自治体が施設・資料・職員を保有。 自治体が条例等に従い、業務全般を主体的に担う。	自治体が施設・資料を保有。 業務内容の指示と、一部の業務を直接実施。	自治体からの指示に基づき、残余の業務を代行。	自治体が施設・資料を保有し、職員は指定管理者が担う。	自治体からの指示に基づき、業務全般を代行。	設立団体として財産を出資。 重要な資料は保有しつつ寄託。法人へ、中期目標を指示。	法人が施設・職員を保有。資料は寄託品管理と保有の併用。 法人が中期計画に基づき業務を主体的に実施。
 施設	 施設	—	 施設	—	—	 施設
 博物館資料	 博物館資料	—	 博物館資料	—	—	 博物館資料
 職員	 職員	 職員		 職員	—	 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法一般では原則譲渡。56

<参考 7> 法定事項 ～①定款や出資に関して～

【定款で定める必要のある事項】

①	法人の目的・名称（名称中に「地方独立行政法人」という文字を用いなければならない。）
②	法人を設立する団体の名称
③	法人の事務所の所在地
④	一般地方独立行政法人又は特定地方独立行政法人の別
⑤	役員の定数・任期等役員に関する事項（理事長は1人、監事は複数可（設立団体の長が任免））
⑥	業務の範囲・その執行に関する事項
⑦	公共的な施設の設置・管理をする場合には、施設の名称・所在地
⑧	資本金・出資・資産に関する事項（設立団体は1/2以上を必ず出資、現物出資をするときは時価評価をした価額）
⑨	公告の方法（不特定多数の者や所在不明の者に必要事項を公示・通知するための手段を記載）
⑩	解散に伴う残余財産の帰属に関する事項（残余財産があるときの当該残余財産の分配方法を記載）

【法に定める財産的基礎や出資】

（財産的基礎）

第六条 地方独立行政法人は、その業務を確実に実施するために必要な資本金その他の財産的基礎を有しなければならない。

2 地方公共団体でなければ、地方独立行政法人に出資することができない。

3 設立団体（地方独立行政法人を設立する一又は二以上の地方公共団体をいう。以下同じ。）は、地方独立行政法人の資本金の額の二分の一以上に相当する資金その他の財産を出資しなければならない。

4 （省略）

5 地方独立行政法人に出資される財産のうち金銭以外のものの価額は、出資の日現在における時価を基準として出資する地方公共団体が評価した価額とする。

6 前項の評価に関し必要な事項は、政令で定める。

<参考 7> 法定事項 ～②議会との関係～

I. 議会との関係

- 法人の設立、解散や中期目標の設定、重要な財産の処分など、法人の運営に関する重要な事項の決定に当たっては、あらかじめ議会の議決が必要となる。
- 事後チェックの仕組みとして、各事業年度及び中期目標期間における業務の実績評価を議会へ報告する。

対 象	具 体 的 内 容
議会の 議決事項	・ 地方独立行政法人の設立(法第7条) ・ 定款の変更(法第8条第2項) ・ 料金の上限の設定に係る設立団体の長の認可に先立つ議決(法第23条第2項) ・ 中期目標の作成, 変更に係る設立団体の長の認可に先立つ議決(法第25条第3項) ・ 出資等に係る不要財産の納付等に関する設立団体の長の認可に先立つ議決(法第42条の2第5項) ・ 重要な財産の処分に係る設立団体の長の認可に先立つ議決(法第44条第2項) ・ 地方独立行政法人の解散(法第88条)
設立団体 の長から 議会への 報告事項	・ 各事業年度の実績評価の結果(法第28条) ・ 中期目標に係る事業報告書(法第29条第2項) ・ 中期目標の期間における実績評価の結果(法第30条第3項)

<参考 7> 法定事項 ～③設立団体との関係～

Ⅱ．設立団体との関係

対 象	行 為	具 体 的 内 容
設立団体 ↓ 地方独立 行政法人	認可, 承認等	・ 業務方法書の作成、変更の認可(法第22条第1項) ・ 料金の上限の認可(法第23条第1項) ・ 中期目標の指示(法第25条第1項) ・ 中期計画の策定、変更の認可(法第26条第1項) ・ 財務諸表の承認(法第34条第1項) ・ 残余金の剰余金の使途への充当の承認(法第40条第3項) ・ 積立金の次期中期目標の期間における業務の財源への充当の承認(法第40条第4項) ・ 限度額を超える短期借入金の認可(法第41条) ・ 運営費交付金の交付(法第42条) ・ 出資等に係る不要財産の納付等の認可(法第42条の2第1項、第2項、第3項) ・ 重要な財産の譲渡等の認可(法第44条第1項)
	任命, 解任等	・ 理事長及び監事の任命、解任(法第14条第1項・第2項、17条第2項) ・ 会計監査人の選任・解任(法第36条、39条)
地方独立 行政法人 ↓ 設立団体	届出, 報告等	・ 副理事長及び理事の任命及び解任の届出(法第14条第4項、17条第4項) ・ 年度計画の届出(法第27条第1項) ・ 事業報告書の提出(法第29条第1項) ・ 会計規程の届出(法第45条) ・ 役員報酬の基準の届出(法第48条第2項、56条) ・ 職員の給与及び退職手当の基準の届出(法第51条、57条)

<参考 7> 法定事項 ～④評価委員会～

設立団体に、地方独立行政法人に関する事務を処理させるため、執行機関の附属機関として、地方独立行政法人評価委員会(以下「評価委員会」という。)を置く(法第11条第1項)。

評価委員会は、次に掲げる事務をつかさどる(同上第2項)。

- 一 地方独立行政法人の業務の実績に関する評価に関すること。
- 二 その他この法律又は条例によりその権限に属させられた事項を処理すること。

①	業務方法書について設立団体の長が認可する際の意見(法第22条第3項)
②	設立団体の長による中期目標の策定、変更の際の意見(法第25条第3項)
③	中期計画の策定、変更について設立団体の長が認可する際の意見(法第26条第3項)
④	各事業年度における業務の実績についての評価、評価結果の法人及び設立団体の長に対する通知並びに公表並びに法人に対する改善勧告(法第28条)
⑤	中期目標期間における業務の実績についての評価、評価結果の法人及び設立団体の長に対する通知並びに公表並びに法人に対する改善勧告(法第30条第1項、第3項)
⑥	中期目標期間の終了時に設立団体の長が組織及び業務の全般にわたる検討を行う際の意見(法第31条第2項)
⑦	設立団体の長による財務諸表の承認の際の意見(法第34条第3項)
⑧	中期計画で定める剰余金の使途に残余利益を充当するに当たって設立団体の長が承認する際の意見(法第40条第5項)
⑨	一定の積立金を次期の中期目標期間の業務の財源に充当するに当たって設立団体の長が承認する際の意見(法第40条第5項)
⑩	限度額を超えて短期借入をするに当たって設立団体の長が認可する際の意見(法第41条第4項)
⑪	短期借入の借換に当たって設立団体の長が認可する際の意見(法第41条第4項)
⑫	出資等に係る不要財産の納付等に関し、設立団体の長が認可する際の意見(法第42条の2第5項、第6項)
⑬	重要な財産の処分をするに当たって設立団体の長が認可する際の意見(法第44条第2項)
⑭	役員の報酬等の支給基準に関する設立団体の長に対する意見の申出(法第49条第2項、法第56条第1項)