

都市大阪にふさわしい博物館のあり方について

1 概要及び論点

博物館施設については、今年度、大阪市ミュージアムビジョン推進会議を立ち上げ、博物館施設のめざすべき姿について議論してきた。

このたび「大阪市ミュージアムビジョン（案）」がまとまったため、ビジョン（案）について決定し、ビジョン実現に適した経営形態について報告するものである。

2 経過

- ・平成 18 年度～ 博物館施設の地方独立行政法人化に向けた法令改正を国に要望（不採択）
- ・平成 25 年 10 月 地方独立行政法人法施行令が改正
(博物館施設の地方独立行政法人化が可能に)
- ・平成 26 年 1 月 府市統合本部会議にて市施設を対象に地方独立行政法人設立を確認
- ・平成 26 年 5 月 平成 26 年度補正予算案（減額修正）
- ・平成 27 年 3 月 平成 27 年度当初予算案（減額修正）
- ・平成 28 年 4 月 「大阪市ミュージアムビジョン推進会議」設置
- ・平成 28 年 9 月 「大阪市ミュージアムビジョン（案）」取りまとめ

3 今後のスケジュール

- ・平成 28 年 10 月～ パブリックコメント実施
決算市会での議論
制度設計開始
- ・平成 29 年 1 月 地方独立行政法人化基本プラン（案）策定
- ・平成 31 年度当初 地方独立行政法人設立

大阪市ミュージアムビジョン(案)

都市のコアとしてのミュージアム

～大阪の知を拓き発信することで、人々が集い賑わう都市を実現し、大阪を担う市民とあゆむミュージアムへ～

平成28年10月

大阪市経済戦略局

はじめに

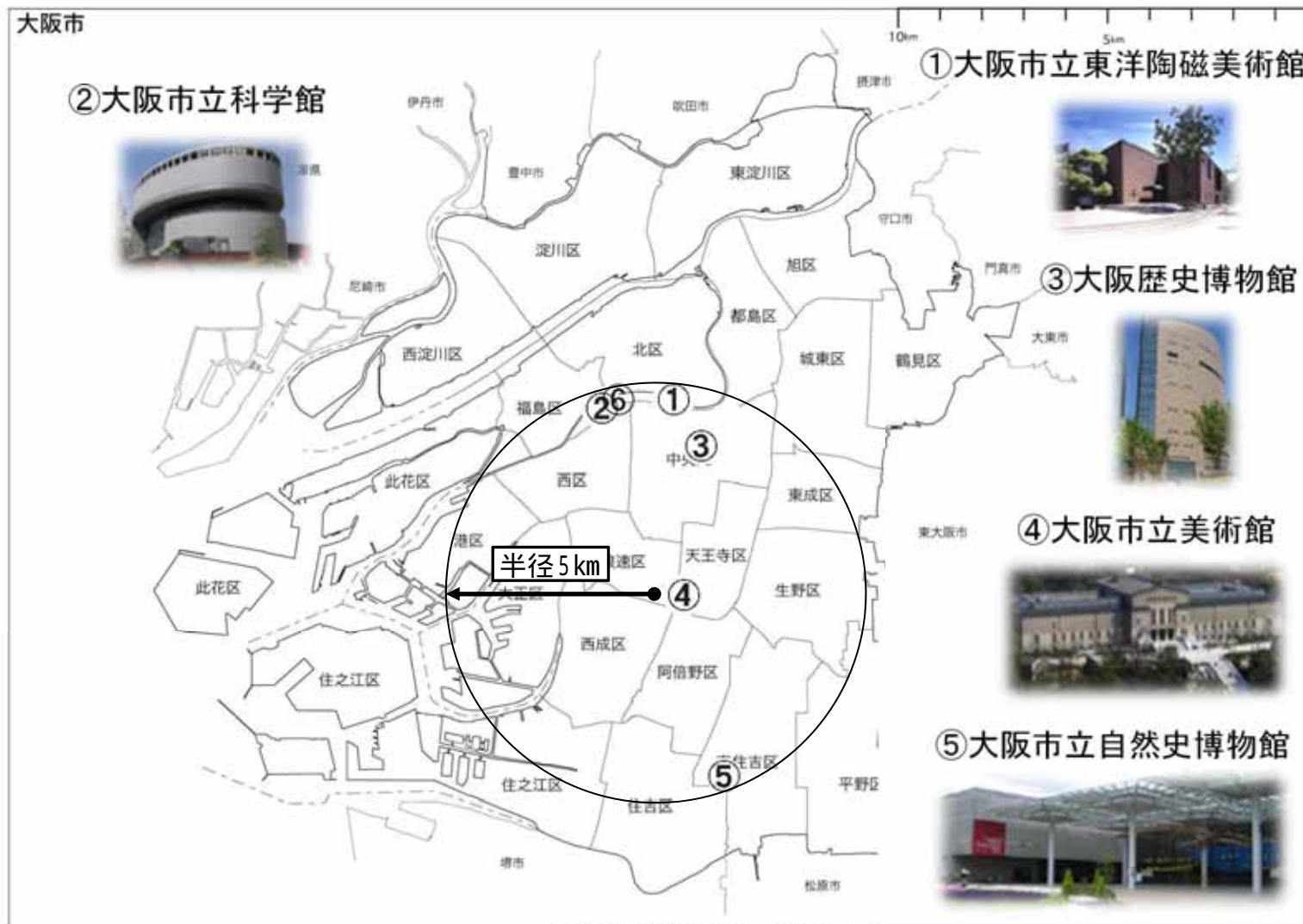
大阪市は、昭和11(1936)年の市立美術館の開設以来、長年にわたり市民をはじめさまざまな人々の支援を得ながら、歴史・美術から自然・科学に至るまで多様な博物館を設置し、充実を図ることで、伝統の都市にふさわしい傑出した博物館「群」を築き上げて来た。また、今後、新たな美術館の整備を予定し、博物館群としての一層の魅力向上をめざしている。

この間、蓄積した国宝・重要文化財から各種の標本に至る貴重な市民財産である博物館資料は、181万点に達する。また、調査・研究成果の展覧会等を通じた公開・活用を、市民とともに積極的に展開することで、広く国内外から、年間209万人(平成27年度)に上る来館者を得るに至っている。

一方で、少子高齢社会の到来や生涯学習ニーズの高まり、都市の発展や外国人観光客の急増など、施設を取り巻く周辺状況は大きく変化し、対応が急務となっている。

本ビジョンは、博物館としての使命や要件、長年の活動実績を念頭に、取り巻く環境変化にも対応しつつ、都市大阪にふさわしい次代の博物館群(ミュージアム)として、今後、おおむね10年でめざす姿とその実現に適した運営のあり方(ビジョン)を示すものである。

めざす姿の対象は、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()とする。



大阪市ミュージアムの現状と目標

ミュージアムのあゆみと実績を基礎に、環境の変化や都市の特徴を踏まえ、新たに次の目標を定める。

ミュージアムの 現状



ミュージアムの 目標

ミュージアムのあゆみと実績

- さまざまな専門館
- 伝統と実績
- 優れた資料・作品
- 多彩な人材
- 成果の発信

ミュージアムを取り巻く環境

- 大型開発や大規模施設の開業
- 外国人観光客の急増
- 高齢化と都心回帰
- 学習ニーズの高まり

都市大阪(伝統と市民力)

- 伝統の都市
- 市民のプライド

大阪の知を拓く

ミュージアムは、大阪が有する自然や歴史、文化・芸術、科学の伝統の素晴らしさをさまざまな博物館活動を通じて発掘し、戦略的に発信することで、都市格の向上に寄与する

大阪を元気に

ミュージアムは、都市大阪に立地する特徴を活かし、内外から幅広い利用者を獲得するとともに、周辺エリアや多様なパートナーとの連携を図ることで、都市の活性化と発展に貢献する

学びと活動の拠点へ

ミュージアムは、人々が探究心を抱き、感受性や創造性を育み、多様なニーズに応える学びや活動の拠点となることで、大阪を担う市民力の向上に貢献する

大阪市ミュージアムのめざす姿

今後、ミュージアムとしてめざす姿と、その実現に向けての目標や取組みのイメージ。

めざす姿

都市のコアとしてのミュージアム

～大阪の知を拓き発信することで、人々が集い賑わう都市を実現し、大阪を担う市民とあゆむミュージアムへ～

大阪の知を拓く

- ・館相互や関連施設との連携・協働による資源の相互活用
- ・歴史的建築等を活用したユニークベニューの展開
- ・官民の特徴を活かした戦略的発信
- ・アーカイブ化による資料・情報の有効利用
- ・ICTの活用による魅力的な展示



大阪を元気に

- ・多言語対応による観光客の受け入れ体制の整備
- ・近隣資源の活用やイベント参加
- ・メディアと連携し大型企画展を誘致
- ・企業と協働したミュージアムグッズの開発や解説技術の開発、サービス施設の充実



学びと活動の拠点へ

- ・実物と実体験を通じた「気づき」やアクティブラーニングの場を提供
- ・プロ輩出の契機となるような専門研究の支援
- ・市民参加の調査研究活動や、ボランティア・NPOによる参画機会の拡充



具体的なアクションプラン(1)

目 標		戦 略	アクションプラン
大阪の知 を拓く	ミュージアムは、大阪が 有する自然や歴史、文 化・芸術、科学の伝統の 素晴らしさをさまざまな博 物館活動を通じて発掘し、 戦略的に発信することで、 都市格の向上に寄与す る	1 都市格向上を図るた め、伝統と実績で培 った独自の資源の魅 力を、さまざまな活動 を通じて発掘し、効 果的に活用する	対象とする各専門館のポテンシャルを引出し、多様で質の高い事業を実施する ため、幅広い分野で培った知識・経験・技術等を館を超えて共有したり、展示や 広報等の活動で積極的に連携する 2 博物館資料の価値や事業魅力をいっそう高めるため、他のミュージアムや図書 館、大学、企業、ナレッジキャピタルなどさまざまな主体と連携し、各々に蓄積さ れた資源を相互に活用する 3 伝統と実績を継承しつつ、新たな資料価値を創出し、魅力的な事業を企画・実 施するため、必要な専門人材を安定的に確保する 4 ミュージアムの新たな魅力を創出するため、歴史的な建築や貴重な資料など優 れた市民財産を活用した、コンテンツビジネスやユニークベニユーの展開など、 付加価値サービスを充実させる 5 利用者ニーズに即したサービス向上や効率的な運営を図るため、適切にアウト ソーシングを行う
		2 大阪の素晴らしさを 国内外に向けて発信 するため、戦略的な 広報を展開する	6 ミュージアムの認知度を高め新たな利用者を獲得するとともに、文化交流の促 進を図るため、第一級の博物館資料の価値とそれを育んだ大阪の素晴らしさを、 国内外に向けて発信する 7 効果的な情報発信を行うため、対象の明確化、適切な媒体の選択、プレス方法 の工夫を行うとともに、公的広報手段を積極的に活用する 8 国内外への発信力を強化するため、民間事業者の活用や人材の機動的な登 用、ノウハウの積極的導入を図る
		3 大阪の素晴らしさを 継承・発展させ、利用 者の満足度向上を図 るため、資料の充実 と施設・設備の整備 に努める	9 来館者の満足度を上げ、リピーターの期待に応えるため、さまざまな手段で有 用な新資料を獲得し、常設展示等で活用する 10 博物館資料の保全や地域の公共施設としての役割を果たし、利用者サービ スの向上を図るため、展示環境の改善、収蔵庫や付帯施設など、計画的な施設 の改修・整備に努める 11 博物館資料や調査研究の成果、ミュージアムに集まる情報のさらなる有効活用 を可能とするため、資料・情報等のアーカイブ化に取り組む 12 他館に先駆けた魅力的な展示を実現するため、ICTなど新たな技術や機器の 導入を進める

具体的なアクションプラン(2)

目 標		戦 略		アクションプラン	
大阪を元気に	ミュージアムは、都市大阪に立地する特徴を活かし、内外から幅広い利用者を獲得するとともに、周辺エリアや多様なパートナーとの連携を図ることで、都市の活性化と発展に貢献する	4	都市における多様な利用者を獲得・支援するため、ソフトの充実や受入れ体制の整備を図る	13	観光客を積極的に獲得するため、多言語対応の案内・解説やホームページの充実を図るとともに、関連施設とのネットワークや文化・観光の多様なチャネルを活かしたプロモーションを強化する
		5	周辺エリアの魅力向上のため、近隣の施設や事業者と積極的に連携する	14	市民や企業、行政などさまざまな主体の活動をサポートするため、対象とする専門館が蓄積した成果や知識の提供等を通じて、創造活動のプラットフォーム的な役割を果たす
				15	周辺エリアの新たな魅力を創出するため、近隣の文化財等資源の活用や公的施設と連携するとともに、地域のイベント等へも積極的に参画する
		6	地域経済や産業の活性化のため、メディアや地元等企業との協働を推進する	16	相互への送客による集客力向上を図るため、周辺の鉄道事業者や商業施設と連携した施策・活動を展開する
学びと活動の拠点へ	ミュージアムは、人々が探究心を抱き、感受性や創造性を育み、多様なニーズに応える学びや活動の拠点となることで、大阪を担う市民力の向上に貢献する	7	こども()のリテラシー向上や教員等のスキル向上のため、メニューの充実や支援強化を図る	17	市外からもより多くの利用者を獲得するため、メディアと連携した大規模展覧会の誘致や効果的な広報・宣伝を行う
				18	利用者サービスの向上のため、地元をはじめとした民間企業と協働し、魅力的なレストランやショップ等を実現するとともに、ICT技術を活用した解説手段や展示機器、ミュージアムグッズの開発などをめざす
				19	本物を通じて、こどもが探究心を抱き、感動が糧となるような「気づき」やアクティブラーニングの機会を提供するため、展示やワークショップ等メニューの充実を図る
		8	人々の多様な学習ニーズに応えるため、事業の充実と環境整備に努める	20	こどもの実践的な学習スキルの向上や、ミュージアムの活用促進を図るため、研修や教材作成支援を通じた教員等のサポートを行う
				21	こどもはもとより、学生やアマチュアが専門家をめざす契機とするため、クラブ・サークルの活動や専門研究を支援する
				22	多様な学習ニーズに応えるため、自ら学びを体験できる講座や地域をめぐり見学会など、メニューの充実を図る
		9	市民活動に寄与するため、幅広い参画機会を提供する	23	高齢者をはじめとする多様な人々の利用促進に向け、バリアフリーやユニバーサルデザイン化など、施設の整備やサービスの充実に努める
				24	市民や利用者が自ら学ぶことを支援するため、調査研究活動への参画や、自身の学習成果を発表できる機会や場を提供する
				25	市民や利用者が学習成果や技能を活かすため、ボランティアやNPOなど、運営を含めた館活動への参画機会を創出する

ここでは、18歳以下の児童・生徒を指す

アクションプランの要件

「大阪の知を拓く」の実現には

- ・館相互や他の主体との連携には、事業の継続性や信頼関係の確保が欠かせない。
- ・伝統と実績の継承や、魅力的な事業の企画・実施には、専門人材の安定的確保が不可欠。
- ・新たな魅力創出や情報発信には、自主性の発揮に加え、臨機に官民の手法の柔軟な活用が必要。
- ・資料の保全と充実や、展示環境の改善、計画的な改修・整備には、戦略的投資が必要。

「大阪を元気に」の実現には

- ・観光客などより多くの利用者獲得と創造活動の支援には、機動力を備えた柔軟な対応が求められる。
- ・エリアでの協働や連携の推進には、事業の継続性や信頼関係の確保と、自主性の発揮が求められる。
- ・大規模展覧会の誘致には、事業の継続性や専門人材の確保と、戦略的投資が不可欠。
- ・レストランやショップでの民間活用の推進には、自主性の発揮や柔軟な対応が求められる。

「学びと活動の拠点へ」の実現には

- ・学校や教員等の支援には、研究成果を備えた専門人材や、幅広い活動を可能にする柔軟性の確保が必要。
- ・多様な利用者や学習ニーズに応えるには、幅広い専門人材の確保と、環境整備のための戦略的投資が必要。
- ・市民参加や協働には、事業の継続性や参加者との信頼関係の確保と、自主性の発揮が必要。



【まとめ】

- ・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。
- ・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。

付編と＜参考＞

ビジョンの背景(1) ～あゆみと実績～

1) さまざまな専門館

本市(同じ設置者)が、半径5kmの範囲内に、戦前から、歴史、美術、自然、科学など幅広い分野の専門館を整備・運営。公の施設として、学術研究、学校教育、市民の生涯学習など、さまざまな分野からのニーズに応える。



2) 伝統と実績

「東洋初」のプラネタリウム、「国内三番目」に設立された公立美術館、自然史系博物館ネットワークの「基幹館」など、全国の公立館をリード。登録博物館や重要文化財の公開承認施設に認定されるとともに、学術研究機関の指定を受け、補助金や支援金を獲得して活動を展開。



3) 優れた資料・作品

大阪をはじめとするわが国や、東洋を中心に広く海外の貴重な資料・作品を収集するとともに、手入れや修復を行い、長期間にわたり大切に保管。



4) 多彩な人材

さまざまな専門分野の人材が、調査・研究を基礎に、長年にわたる活動を通じて市民や寄贈者との信頼関係を構築。

5) 成果の発信

収集品とその調査・研究の成果を総体として公開し、実物の価値、それらを育んだ自然・歴史・芸術・文化に関する情報、市民活動の成果を広く発信。



ビジョンの背景(2) ～環境の変化～

1) 大型開発や大規模施設の開業

キタのグランフロント大阪では、開業初年(2013)度に5,300万人、阿倍野地区では再開業が進み、平成26(2014)年春にはあべのハルカスが開業し、初年度、4,270万人の来場者を得た。

2) 外国人観光客の急増

平成27(2015)年の訪日外国人旅行者数は、1,974万人(対前年比47.1%増)。大阪に関しては、平成27(2015)年の来阪外国人旅行者数716万人(対前年比90.6%増)。

3) 高齢化と都心回帰

高齢者(65歳以上)人口は3,186万人で4人に1人の割合となり(1)、インフラが整備され便利な都心への回帰も進む。美術館・博物館等は、利用したい施設として人気のスポット。

4) 学習ニーズの高まり

こどもが本物に触れることで自ら学ぶ力を育むことや、教員へのサポートが不可欠。生涯学習については、「公民館や生涯学習センターなどの公の機関における講座や教室」が最も支持(2)され、開館時間の拡大や地域の人材育成などを求める声も強い。

1 「統計からみた我が国の高齢者(65歳以上)」 総務省 平成25年9月15日から

2 「生涯学習に関する世論調査」 内閣府 平成24年7月調査から



ビジョンの背景(3) ～都市大阪～

1) 伝統の都市

前期難波宮から、大坂本願寺や大坂城と天下の台所、大大阪時代と、1300年以上にわたりわが国の中心都市として栄えたあゆみと伝統。江戸時代には、本草家、博物学者、古今東西の文物収集家(コレクター)、蔵書家として全国にその名を轟かせた「なにわ知の巨人 木村蒹葭堂()」を輩出。



きむらけんかどう(1736-1802)は、大坂の北堀江(大阪市西区)生まれの造り酒屋を営む町人で、当時の日本を代表する文人

2) 市民のプライド

江戸期の町橋建設や懷徳堂・適塾など私塾の開設、明治期の愛珠幼稚園、大正期の中央公会堂や塩見理化学研究所()の設立、昭和期の大阪城天守閣再建のための寄付、美術館や東洋陶磁美術館への一流コレクションの寄贈など、いずれも市民の力に支えられて来た。



のちの大阪帝国大学理学部(昭和6年設立)の前身で、大阪の実業家の寄付を基に、大正5年に設立された理化学研究所

ビジョンの背景(4) ～博物館の使命～

1) 博物館資料等の収集と保管・継承

博物館資料及び図書等(以下、「博物館資料等」という)を、発見や採集、受贈、購入等の方法で収集し、標本化や修復を施しながら保管するとともに、将来へ確実に継承する。



2) 博物館資料等の調査・研究

博物館資料等に対する調査・研究を通じて、新たな発見や理解の深化を進め、その価値の向上を図る。



3) 成果の公開・活用

博物館資料等とその研究成果を、展示や講演、出版等を通じて広く利用者に公開するとともに、さまざまな方面で活用する。



4) 教育・普及や市民協働

学校教育や生涯学習など学びの支援や、市民と協働した館活動を実施するとともに、次代を担う研究者をはじめとするスペシャリストの養成にも貢献する。



【博物館とは】

自然や科学、芸術・文化など幅広い分野の博物館資料等について、その調査・研究を基に、収集と保管、展示等による公開・活用を通じて、人々にその魅力と正確な情報を伝えるとともに将来へと継承すること、およびこれらの活動に利用者が参画することを通じて学習し、成果を公表できる場。

ビジョンの背景(5) ～博物館の要件～

1) 公共性・専門性・継続性

- 博物館資料等の収集と保管、学校教育や生涯学習への貢献、市民への参画機会の提供や協働の推進など、高い公共性が求められる。
- 博物館資料等の選択、調査・研究、特性に応じた管理や公開・活用には、高度な専門性が求められる。
- 博物館資料等の保存と将来への継承、調査・研究と企画、大規模展覧会の準備から開催、寄贈・寄託者など関係者との信頼関係の構築など、中長期的視点での事業の継続性確保が欠かせない。

2) 優れた人材と倫理観

- 高い専門性の確保のため、また、サービス向上と経営努力の発揮においても、優れた人材の安定的確保と育成が不可欠である。
- 博物館資料等の獲得から成果の公開・活用、教育・普及に至るまで、博物館活動において専門人材には、倫理規定や行動規範に準拠した高い倫理観が求められる。

3) 経営努力とマネジメント

- 幅広い利用者に対して、施設・設備の充実から、展示内容や鑑賞環境、イベント、その他の付帯事業に至るまで、サービスの向上が求められる。
- 事業収入のみで施設を運営することはできないが、公費以外の新たな資金獲得を含め、組織による経営努力が求められる。
- サービス向上や経営努力を可能にするマネジメントの確立と、運営主体による自主性が発揮できる環境整備が求められる。

4) 点検・評価と透明性

- 社会情勢や新たな博物館法等の規定からも、事業運営における点検・評価・改善や、結果の公表を通じた透明性の確保が求められる。

< 参考 > 各館の概要

	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13点を含む8,426件の収蔵品と、国宝5点や重要文化財104点を含む5,181件にのぼる寄託品。 ・公募美術展を開催する地下展示会室を有し、美術研究所を開設。	・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点を含む中国・韓国陶磁等、6,008点を収蔵。 ・東洋陶磁に限らず、西洋や現代の作品の展示会も開催し、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1,300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㎡
館蔵品(H27)	136,517点	8,373(件)	6,879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)	H25、幽霊・妖怪画大全集(67,964人)	H25、ボストン美術館展(242,725人)	H24、マイセン磁器展(65,837人)	H24、新説・恐竜の成長(152,183人)	全天周映像HAYABUSA(58,810人)

運営費及び収入は、自主事業によるものを除く。

用語説明

用 語	解 説(本ビジョンでの意味)
博物館資料(1・2)	実物等資料 実物、標本、文献、図表、フィルム、レコード等の資料 複製等資料 実物等資料を複製、模造若しくは模写した資料又は実物等資料に係る模型
都市格	都市を一個人に見立て、その「人格」に相当するものという考え方。第19代(1923-1927年)大阪府知事の中川望が提唱し、大西政文の『都市格について 大阪を考える』(1995年)に継承され、広まった言葉
市民力	一般に、市民が自発的に地域課題の解決のために取り組もうとする力とされるが、ここでは、市民や企業をはじめとした地域の構成員が、学びや各種の活動を通じて街に対する誇りや愛着をいだき、地域の価値創造に取り組もうとする力
ICT	情報通信技術(Information and Communication Technology)のことで、従来から使われている「IT」に通信コミュニケーションの重要性を加味した言葉
アーカイブ化	重要な資料等をひとまとめにして、デジタルデータ化するなど、広く相互利用可能な形式で保存すること
ユニークベニュー	美術館や博物館など、イベントを開くことで特別感や地域の特性(ユニーク)を演出できる会場(ベニュー)
メディア	新聞・テレビ・ラジオなどの情報媒体を扱う事業者、会社
アクティブラーニング	「どのように学ぶか」という、学びの質や深まりを重視し、課題の発見と解決に向けて主体的・協働的に学ぶ学習
ナレッジキャピタル	グランフロント大阪内に開設された、企業人、研究者、クリエイター、一般生活者などさまざまな人たちが行き交い、それぞれの知を結び合わせて新しい価値を生み出す“知的創造拠点”
コンテンツビジネス	本来は「放送・映画・音楽・漫画・アニメ・ゲームなどのような知的生産物について、その制作・管理・提供にかかわるビジネスのこと。コンテンツ産業。」を指すが、ここでは、博物館資料について、その資料価値を活かして商品化するビジネスのこと
アウトソーシング	自社(館)で行ってきた仕事を、外部の専門業者などに委託すること
プロモーション	利用者へ、事業やサービスの内容を知らせ、利用促進を図るための活動
プラットフォーム	「壇上」や「足場」といった原義から派生して、ものごとの基礎、基盤になるもので、ここでは、「活動の基盤、交流の場」の意味
リテラシー	読み書きができるから転じて、必要な情報や知識を引き出し、活用する能力、応用力
バリアフリー	もとは建築用語で、建物内の段差など物理的な障壁の除去から、最近では、より広い意味で用いられる
ユニバーサルデザイン	文化・言語・国籍や老若男女の違い、障がい・能力の如何を問わずに利用可能な施設・製品・情報の設計
登録博物館	博物館法に基づき、都道府県等教育委員会等の審査を経て原簿に登録された施設(913館、平成23年10月)
公開承認施設	文化財保護法第53条に基づき、重要文化財の公開に適するとして文化庁長官の承認を受けた施設(111施設、平成27年1月)
図書等(2)	博物館資料(実物等資料+複製等資料)に関する図書、文献、調査資料その他必要な資料
マネジメント	組織(館)の使命や目的を効果的に達成するために、組織の維持・発展を図ること、また、そのための手段、機能、機関

1 『博物館法』、第2条第3項より

2 『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日文部科学省告示第165号)、第5条第1～3項より

ビジョンの実現に向けて

1) 現状分析 ～ 積み上げた実績 ～

➤ 80年にわたる着実な活動を通じて、貴重な市民財産を獲得。将来への継承・発展が求められる。

1) さまざまな専門館

・各種の専門館	歴史・古美術・陶磁器・自然史・科学・(近現代美術)の各分野の専門館
	国立館や主要な公立館に匹敵する施設規模や観覧者を獲得

2) 伝統と実績

・80年の歴史	(美)国内3番目の公立美術館(昭和11年開館)、(科)東洋初のプラネタリウム(昭和12年開館)
	(歴)昭和35年から半世紀で13万点を超す館蔵品、(自)約160万点にも達するさまざまな標本等
・豊富な実績	(歴・美・陶)海外連携や国内他館への巡回企画、(歴・美)重要文化財公開承認施設の認定
	(歴・美・陶・自)科学研究費指定機関、(自)西日本自然史系博物館ネットワークの中心

3) 優れた資料・作品

・第一級の資料	(美)国立館に次ぐ国宝・重要文化財の数、(陶)世界屈指の東洋陶磁コレクション
	(自)新種の基準となる模式標本約1,300点、(科)優れた模型や科学史資料
・優れた寄贈品の数々	(美)中国彫刻・絵画、北斎肉筆などの作品とともに、土地・庭園の寄贈を受ける
	(陶)安宅コレクション(国宝2)・李コレクションから、鼻煙壺(4,000点以上)の寄贈
	(歴)関ヶ原合戦図、紙本白描十二天図像、(自)三木茂博士メタセコイヤ標本、など

4) 多彩な人材

・専門人材と支援者	(歴)20・(美)9・(陶)6・(自)15・(科)11・(新美)6の計67人の専門家(学芸員)
	(歴・陶・自・科)展示やワークショップを支えるボランティアスタッフが活動

5) 成果の発信

・多彩な事業展開	マスコミ等と連携した大規模企画展の開催や、日頃の調査研究成果を活かした常設展の充実 講演会・講座・見学会・ワークショップなど、さまざまな事業を通じて成果を発信
・学校支援等	小・中校向け教材の開発・提供や団体受入れ、大学支援(講義・実習)、図書館等と連携した事業展開

1) 現状分析 ～ 各館の特徴 ～

➤ 収支、利用実態、環境変化から、各館の実態は必ずしも一様ではない（参考1～3参照）

分類	内容	市立美術館	東洋陶磁美術館	歴史博物館	市立科学館	自然史博物館
収支	収入割合					
	同上偏差	28～60%	13～28%	13～22%	21～23%	7～11%
利用実態 (人数等)	特別展					
	常設展					
	各種事業					
	学校数					
環境変化	大規模開発等					
	新美術館建設					
	外国人観光客					
	高齢化と回帰					
	学習ニーズ					



A型：特別展を核に事業を展開し、収入割合も高いが、年度ごとの変動も大きい美術系
 B型：常設展を核に学校利用や市民向けの各種事業を積極的に展開するが、収入の少ない自然系
 AB型：常設展を核に各種事業も展開しつつ、ある程度の収入があり、A・B両要素を備える歴史・科学系

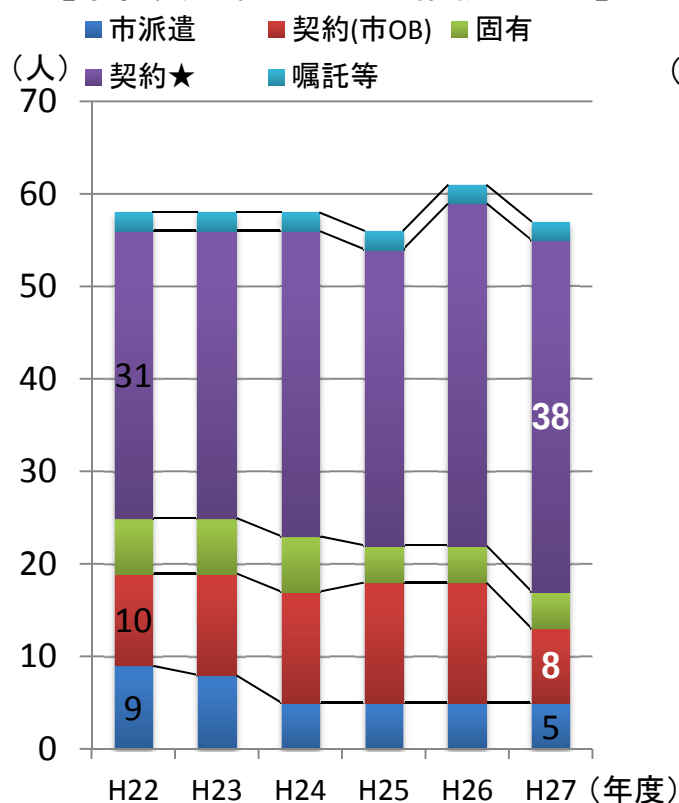
2) 現状課題 ～何が問題か～

➤ 各館がかかえる現状での課題

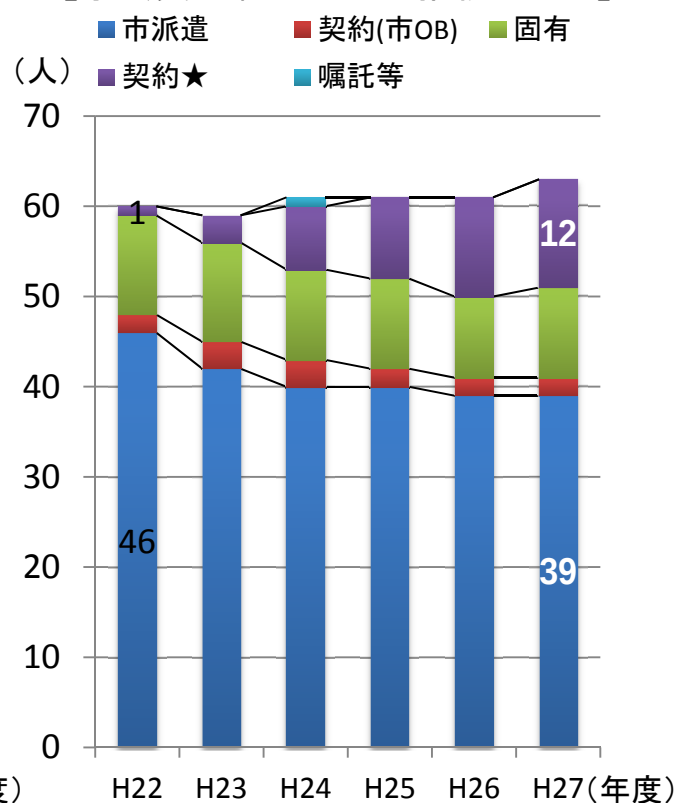
1. 指定管理者制度の下での課題(期間の制約)

- ・指定期間を超えての人材確保が困難。事務は有期の契約職員が大半(46人)、契約学芸員が急増(1人→12人)
- ・指定期間を超えた長期の準備期間を要する海外展や大規模展等の企画・開催に支障
- ・学芸員の高齢化に加え、退職者の契約職員による代替では、寄託者等との信頼関係の維持や資料獲得が困難

【事務員の雇用形態別推移(※1)】

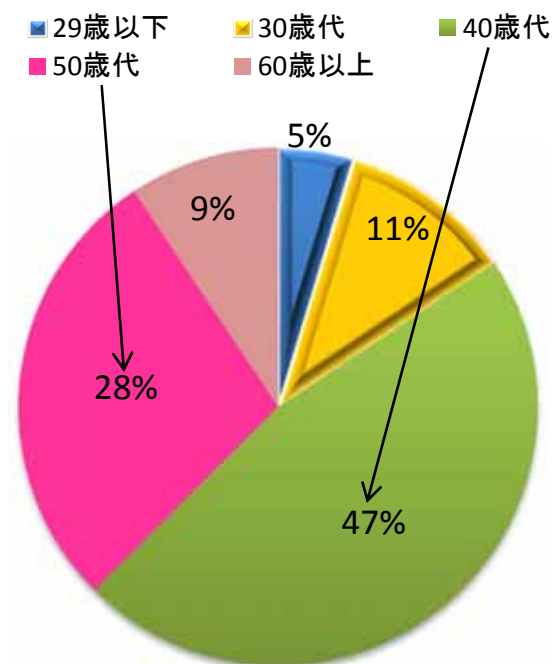


【学芸員の雇用形態別推移(※1)】



【学芸員の年齢構成】

(平成28年4月1日現在)



(※1) 5施設(2法人)の人員
★は市OBを除く

2) 現状課題 ～ 何が問題か ～

2. 利用者サービスの低下(経費削減の限界)

- ・最新の研究成果に基づく展示物の更新、機器や設備の補修・整備が滞る。
- ・収蔵庫や空調設備など施設機能が不十分であったり、建物の老朽化が進む。
- ・レストランやカフェ、ショップなど付帯施設の老朽化や、入居・使用条件が合わず事業者が撤退・交代

3. 厳しい経営環境(一体性と自由度の欠如)

- ・方針や経営(設置者)と運営(指定管理者)の担当部門が異なるため、一元的な経営が実現できない。
- ・市への厳格な報告義務や、協定書に基づく管理代行にとどまり、機動性や柔軟性・自主性が発揮しづらい運営
- ・高い収入目標が設定され、利用料金制度の特徴が活かされず、インセンティブが働いていない。



古い研究成果のままの恐竜の姿



故障中の展示端末



閉鎖状態のレストラン

今後、専門人材の安定的確保や育成が困難で、コンテンツの流出・事業の縮小・設備の老朽化など、利用者サービスの低下が避けられない一方で、現行体制のままでは、抜本的な改善・改革は困難。

3) めざす方向 ～現状課題の解決～

➤ 各館の課題解決には、何が必要で、どう解決・改善すべきか？

1. 資料・人材の安定的確保と活用

- ・事業の継続性や専門人材を安定的に確保することで、メディア等と連携した大規模展等を積極的に企画・開催する。
- ・信頼関係を基礎に、豊富な館蔵品や貴重な寄託品を継承するとともに新たな資料を獲得し、その活用に努める。

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、戦略的投資とその効果の最大化(好循環)をめざす。
- ・レストランやショップなどについて、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から3は「ミュージアムビジョン」の要件と共通)

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。
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。

設置者責任を果たすとともに、上記要件の実現にとって最適な経営形態への見直しが必要。

4) 経営形態の比較 ～ 選択肢の比較 ～

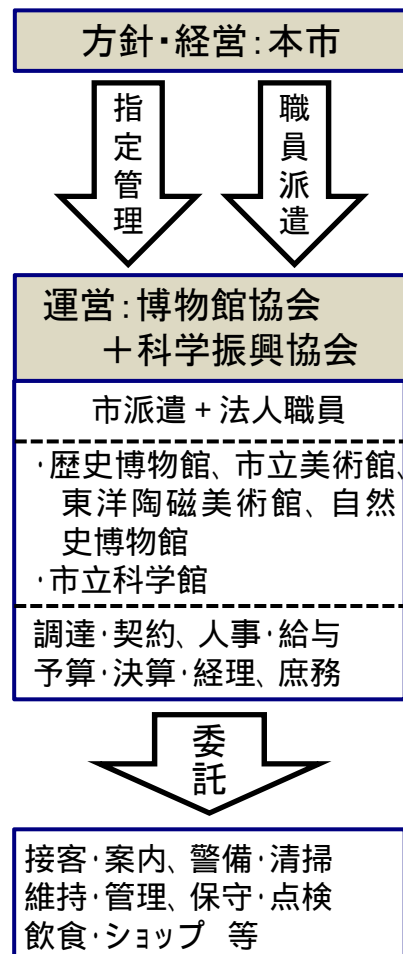
➤ 事業や人材の継続性、戦略的投資、機動力・柔軟性・自主性の確保の観点から各形態を比較

経営形態	事業の継続性や 専門人材の確保	戦略的投資	機動力の確保	柔軟性の確保 (契約や管理)	柔軟性の確保 (予算執行)	自主性の確保
現行 指定管理 (非公募)	△ 本市職員を派遣でき期間の制限(5年)がある法人を繰返し指名するため、運営者によれば、確保は可能	× 期間の制限(5年)があるため、実現は困難	× 外郭団体として、直公の施設としての制約や、設置主体の関与は残る	× 利用料金収入など、自主事業は可能だが限られた範囲内での基本は仕様書に基づく運営・管理の代行	△ 用途は自由	△ 基本は仕様書に基づく運営・管理の代行
長期 指定管理 (非公募)	○ 期間中は確保されるが、期間満了は回避できない	△ 回収期間が見込める前半には、ある程度可能	× 外郭団体として、直公の施設としての制約や、設置主体の関与は残る	× 利用料金収入など、自主事業は可能だが限られた範囲内での基本は仕様書に基づく運営・管理の代行	△ 用途は自由	△ 基本は仕様書に基づく運営・管理の代行
地方独立 行政法人	◎ 法人が存続する限り、中期計画に基づき自らの判断に基づき確保が可能	○ 中期計画に基づき実施可能	○ 法人が定める規定に依る	○ ある程度法人の裁量・判断で実施や変更が可能	○ 運営費交付金は用途の定めがなく、弾力的な運用が可能	◎ 法人が定める事業計画に基づく経営が実現
地方独法 + PFI	○ ただし、PFI事業には期間の定めがある	○ 同上に加え、PFI事業としても実施可能	◎ (同上に加え、PFI事業者分は自由裁量)	○ ある程度法人の裁量・判断で実施や変更が可能	○ 運営費交付金は用途の定めがなく、弾力的な運用が可能	◎ 法人が定める事業計画に基づく経営が実現
直営 + 運営PFI	○ ただし、PFI事業には期間の定めがある	△ PFI事業として、回収が見込める範囲内だが、PFI事業では実施は可能	△ 直営部分では困難だが、PFI事業では可能	△ 直営部分では、厳格で複雑な手続き	× 直営部分では、単年度予算の制約、剰余金の活用は困難	△ 直営部分では困難だが、PFI事業では可能

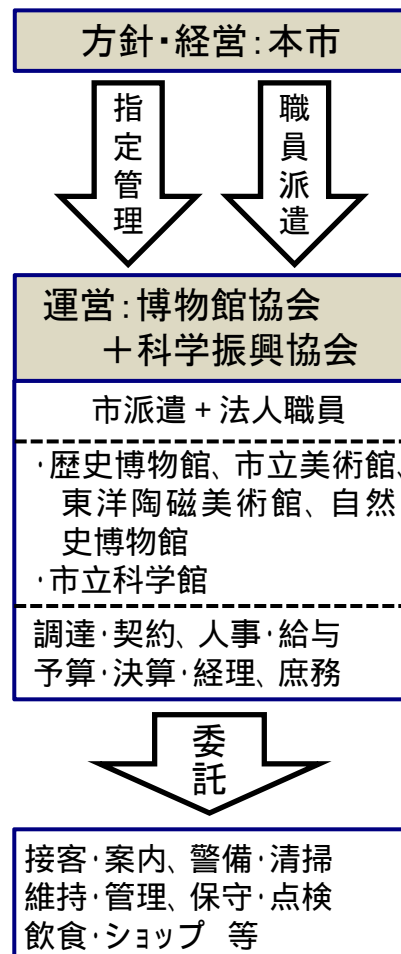
4) 経営形態の比較 ～ 選択肢の比較 ～

➤ 方針・経営と運営を担う部門の位置づけや、業務の分担と民間活用の観点から各形態を比較

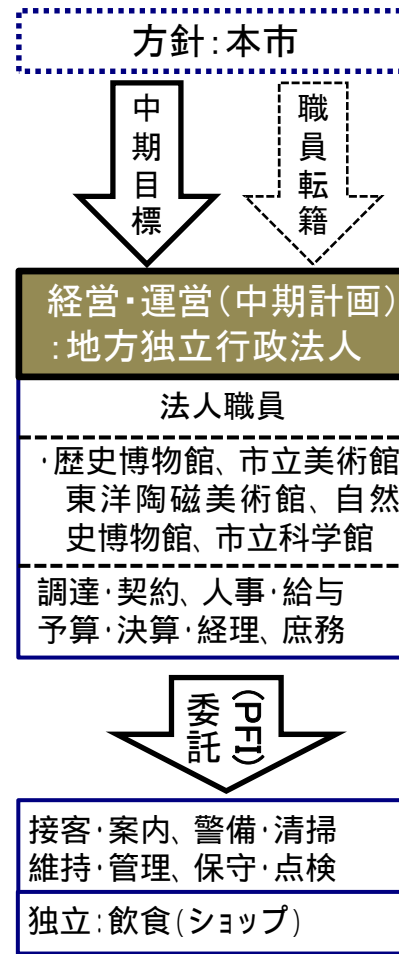
【現行:指定管理(5年)】



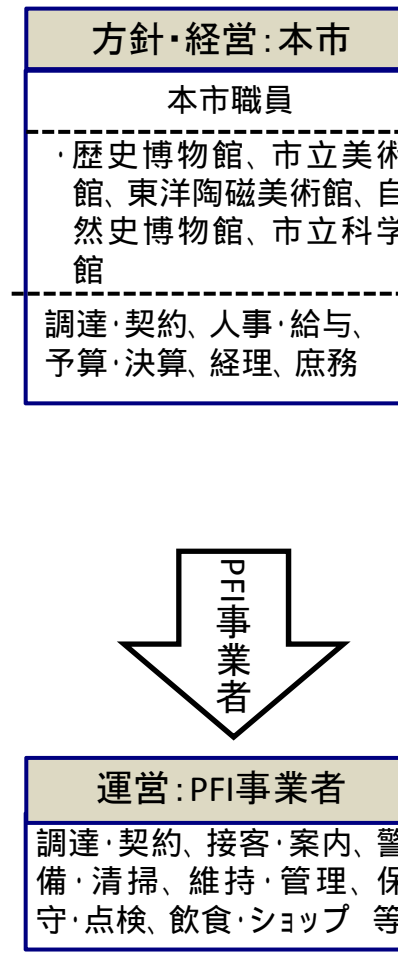
【長期指定管理案】



【地方独法化案】



【直営+PFI案】



【結論】

継続性や専門人材が確保でき、機動力を備えつつ柔軟性や自主性を発揮した事業展開が可能なこと、経営と運営の一元化が図られることに加え、業務改善が確実なことから、地方独立行政法人制度が最適。

5) 地方独立行政法人制度の活用 ～基本方針～

- 制度の特性を活かした次の目標を立て、法人や各館の経営を行う（参考7参照）。

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」

- ・長期の準備や信頼関係の構築が必要な、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
- ・法人の判断による有用な専門人材の安定的確保や、マネジメント人材の育成

目標2. ニーズに即した「利用者サービスの向上」

- ・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、自らの判断と責任の下で、最適なマネジメントを実現

目標4. 確実な「業務改善と情報公開」

- ・業務改善（PDCAサイクル）の確立と、実績報告や評価結果の公開による透明性の確保

6) 複数館の経営統合 ～基本方針～

- 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8参照）。

目標1. 専門館の連携による「魅力向上と施設活性化」

- ・専門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
- ・他館との交流や合同の研修機会を通じて、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（PFIを含む）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、資金調達等に関する民間（専門）人材の登用
- ・ガバナンスの強化と、同一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

7) 新たな業務分担 ～ 区分と手法の見直し～

- 独立行政法人化で経営・運営の一元化と雇用形態の整理を実現
- 企画・普及から修繕・補修は、民間による委託・PFI・独立採算・独法との協働を含め、柔軟に選択
- 民間によるPFIや独立採算の下では、柔軟な発想に基づく事業展開を求める

【現行の業務分担】

館名	方針・経営	職員	収集保管・調査研究	展示(常・特)	企画・普及	集客・宣伝	ショップ等	接客・案内	清掃・警備	修繕・補修
美術館 東洋陶磁 歴史博物館 自然史 科学館	本市	市・指管者 指定管理者 市・指管者	(本市)・ 指定管理者	指定管理者			民間貸借 法人自主	民間業務委託		



【見直し後の業務分担の考え方】

← 民間を前提に館毎に最適の手法を選択 →

館名	方針・経営	職員	収集保管・調査研究	展示(常・特)	企画・普及	集客・宣伝	ショップ等	接客・案内	清掃・警備	修繕・補修
美術館 東洋陶磁 歴史博物館 自然史 科学館	(本市)独法	独法	(本市)独法	独法	民間 (委託/PFI) ↑↓ 独法	民間 (委託/PFI) ↑↓ 独法	民間(独立採算) ↑↓ 同上(賃貸) 民間+独法	民間(委託/PFI)		

新美術館については、運営型PFIを導入する方針としているが、詳細については検討中

8) まとめ ～課題解決と機能向上～

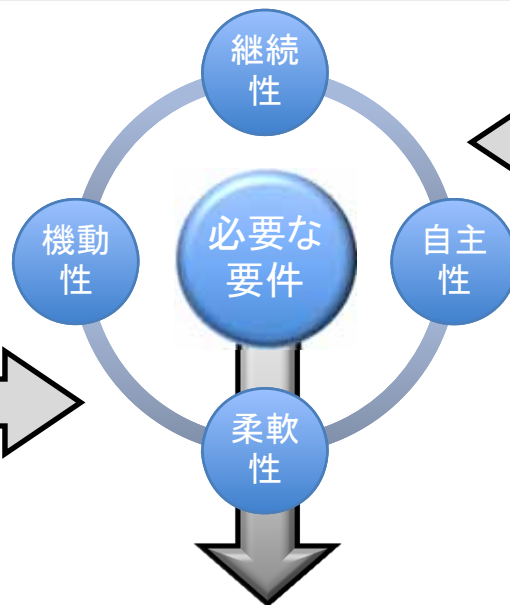
指定管理による運営から、継続性と機動性・柔軟性・自主性を備えた地方独法による経営と運営の一元化へ

現状

1. 指定管理者制度の下での課題(期間の制約)
2. 利用者サービスの低下(経費削減の限界)
3. 厳しい経営環境(一体性と自由度の欠如)

解決の方向

1. 資料・人材の安定的確保と活用(継続性)
2. 利用者目線のサービス(戦略的投資、ニーズに機動的かつ柔軟に対応、民間活用)
3. 「経営」の実現(経営と運営の一元化、トップのマネジメント、自主性の発揮や業務改善)



都市のコアとしてのミュージアム

- ①大阪の知を拓く
- ②大阪を元気にする
- ③学びと活動の拠点へ



【地方独立行政法人化+経営統合】

地方独法化のメリット

- 事業の継続性と専門人材の安定的確保が実現
- 開館延長や割引など利用者のニーズに、法人の判断により、機動力を発揮し、柔軟に応える
- 運営費交付金などの経営資源を、中期計画に基づき、自主性を発揮し、事業等に柔軟に活用できる
- 業務改善や外部評価と公開の仕組みが法定され、組織や人材の活性化が期待できる

経営統合のメリット

- 連携による総合力の発揮や、機能分担と相互補完
- ガバナンスが効き、切磋琢磨が期待できる組織
- 集約や一元化、共有によるサービス向上



大型開発や大規模施設の開業

外国人観光客の急増

高齢化と都心回帰

学習ニーズの高まり

帆: 地方独立行政法人による一体経営

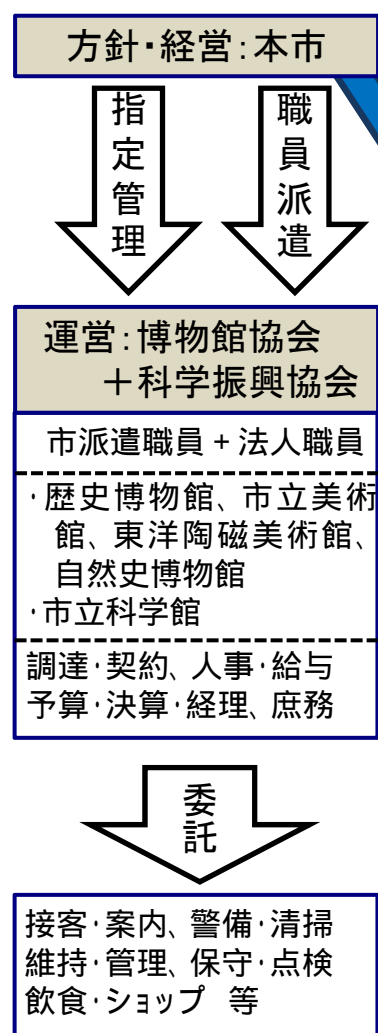
伝統と実績
優れた資料・作品
専門館と人材
成果の発信

博物館丸

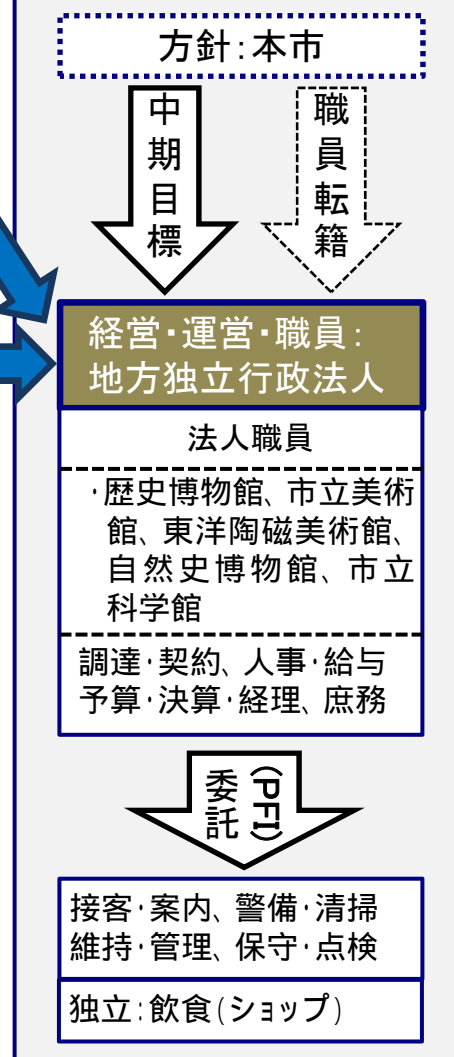
8) まとめ ～役割と業務分担～

- 現状の本市(経営)と財団(運営)の関係から、独立行政法人化で経営・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:独法(+PFI)】



【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	本市	市・指	(本市) 指定管理	指定管理者			民間 貸借	民間 業務委託	
東 陶		指							
歴 博		市・指							
自然史									
科学館							法人		



【見直し後:独法化】

	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	(本市) 独法	独法	(本市) 独法	独法	(民間による) 業務委託/PFI/独立採算や 独法との協働を 館の特性に応じて柔軟に選択				
東 陶									
歴 博									
自然史									
科学館									

8) まとめ ～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 ・適材適所の効率的な人材配置や成果に応じた処遇も可能
② 法人の裁量によるサービスの向上	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
	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、ユニークメ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	・資金の融通で事業の展開状況に即した臨機の投入が実現 ・剰余金は法人が収受し、年度を超えて有効活用が可能
	事務手続き	現行：市に準拠 →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：自主努力や設置者しだい →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

① 展覧会等事業の充実



大規模展の誘致
や自主企画展



寄贈・寄託による
作品の充実と活用



優秀な専門人
材の積極活用

② サービス向上



年末年始や夜間開館



混雑時の時間延長



カフェ・レストランやショップの充実



周辺施設の
有効活用

③ 業務改善



資金の有効活用



計画と評価・改善



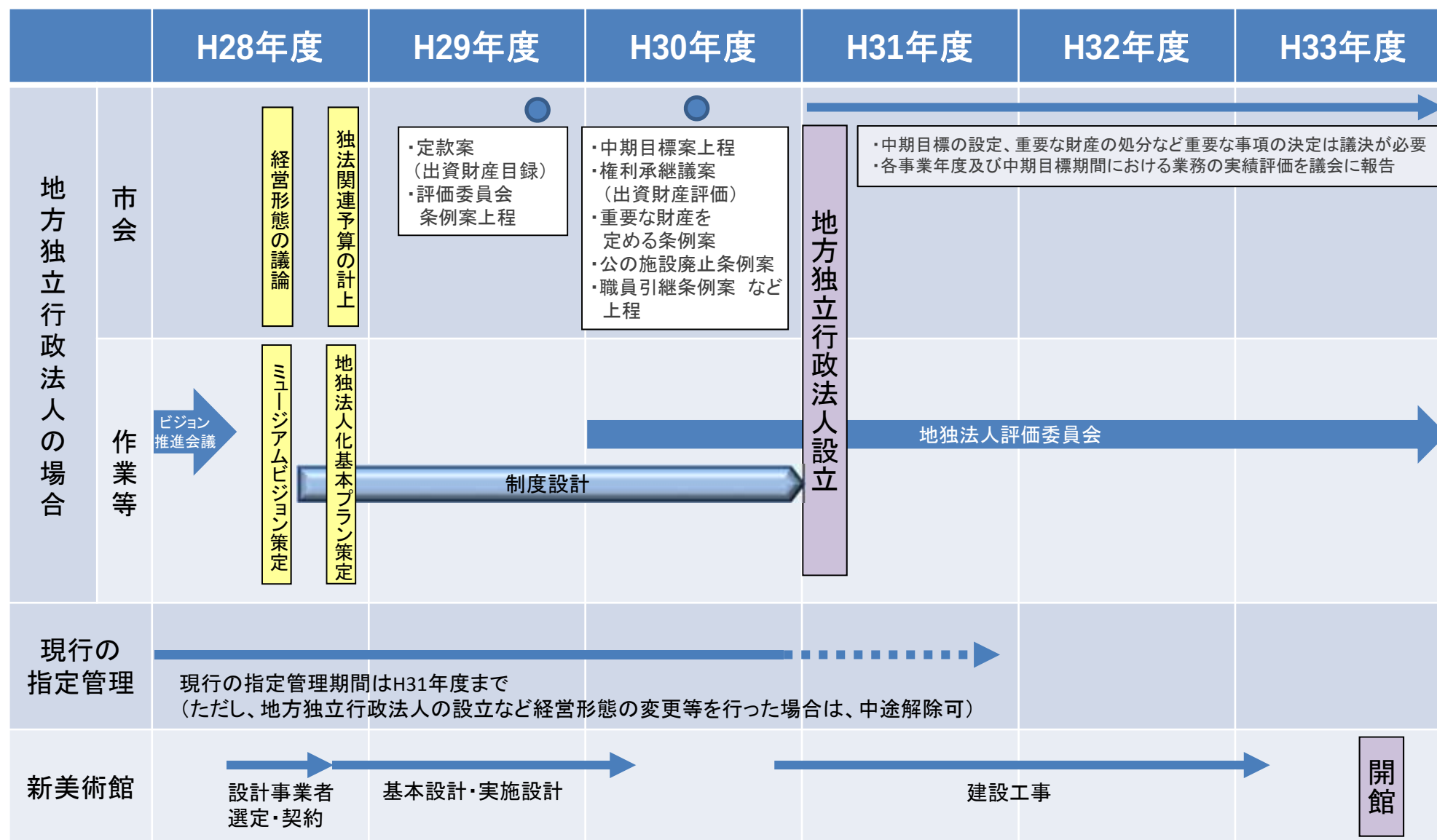
【都市大阪】

大阪の発信による集客や
経済効果の創出で
都市格の向上に寄与

【館や法人】 サービス向上による利用者増と経営改善

()ただし、料金の上限は議会の議決を経て設立団体の長が定める

9) スケジュール(案)

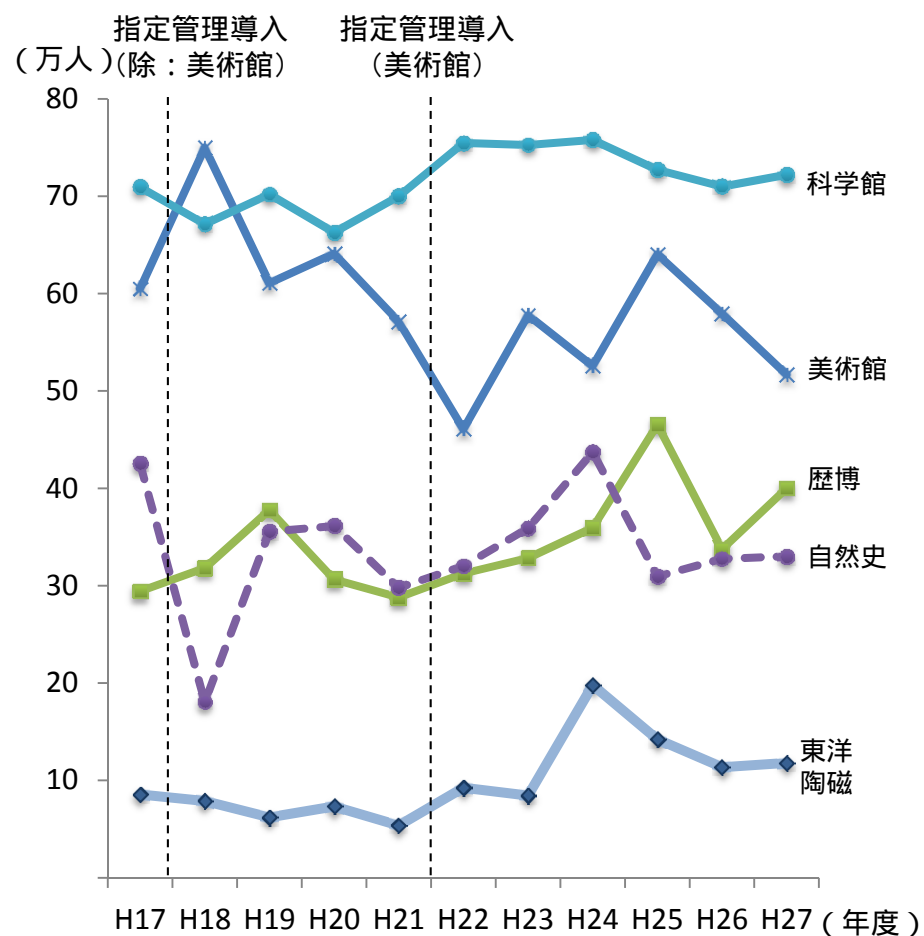


<参考>

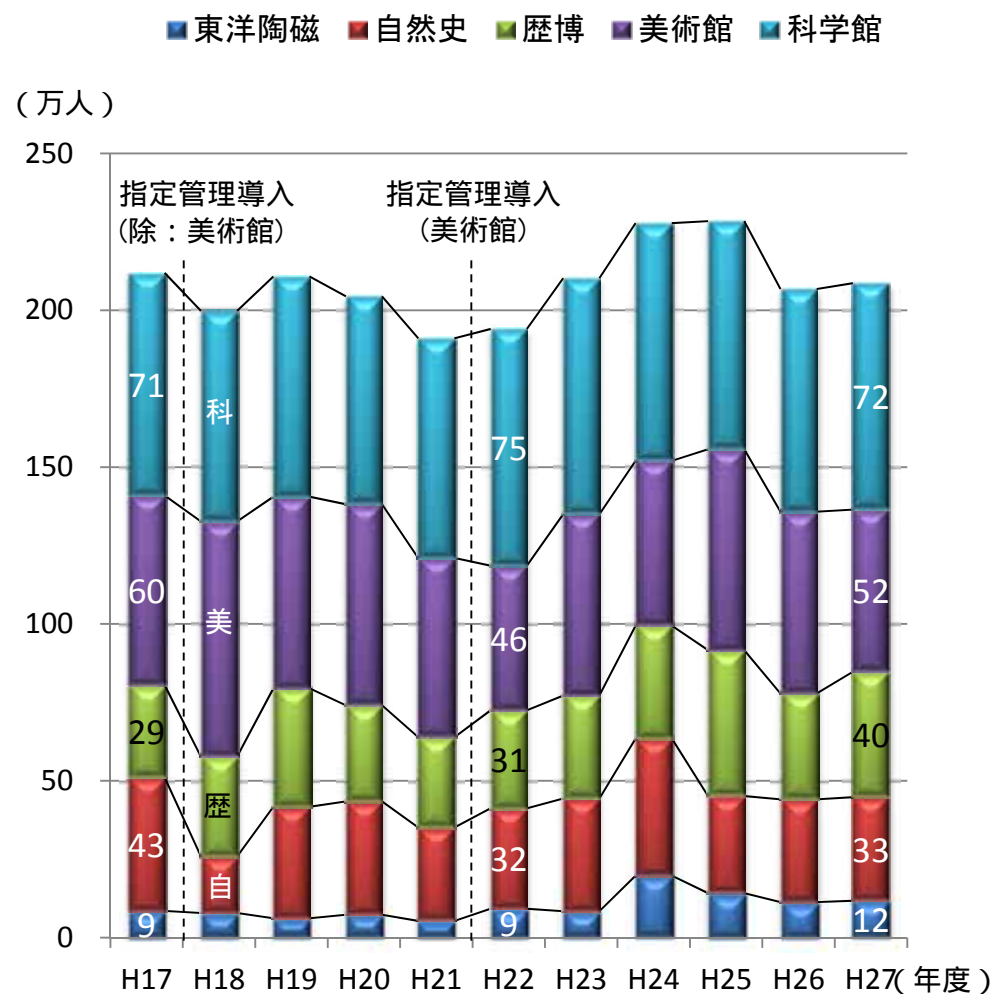
< 参考 1 > ～ 観覧者の推移 ～

- 入館者数は館や年度毎に増減があり、近年は増加傾向だが、平成26年度はやや減少し207万人

館毎の入館者数推移（平成17～27年度）

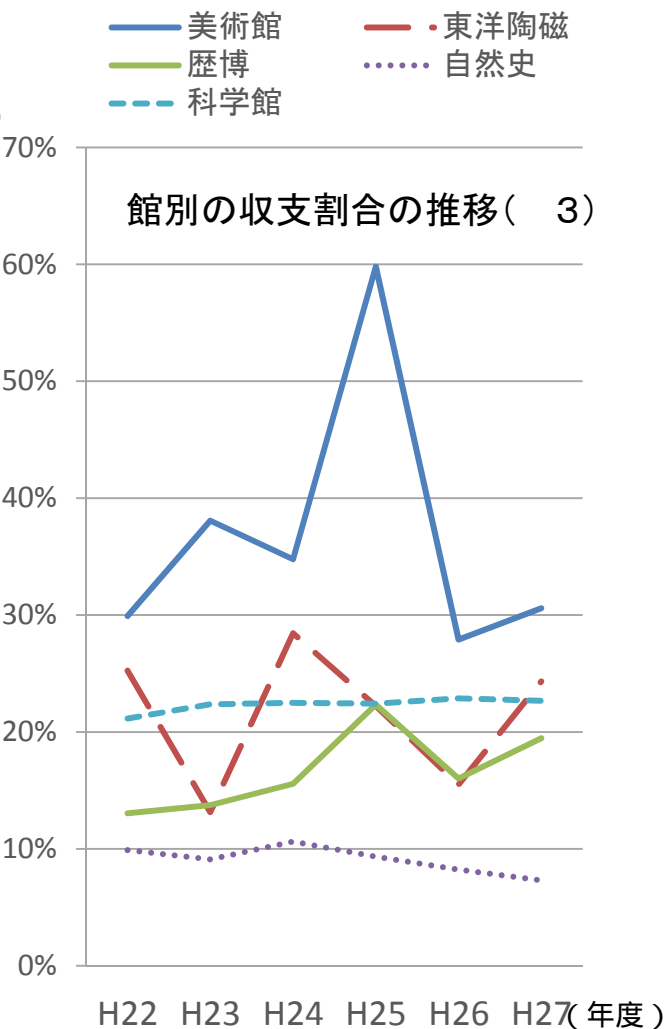
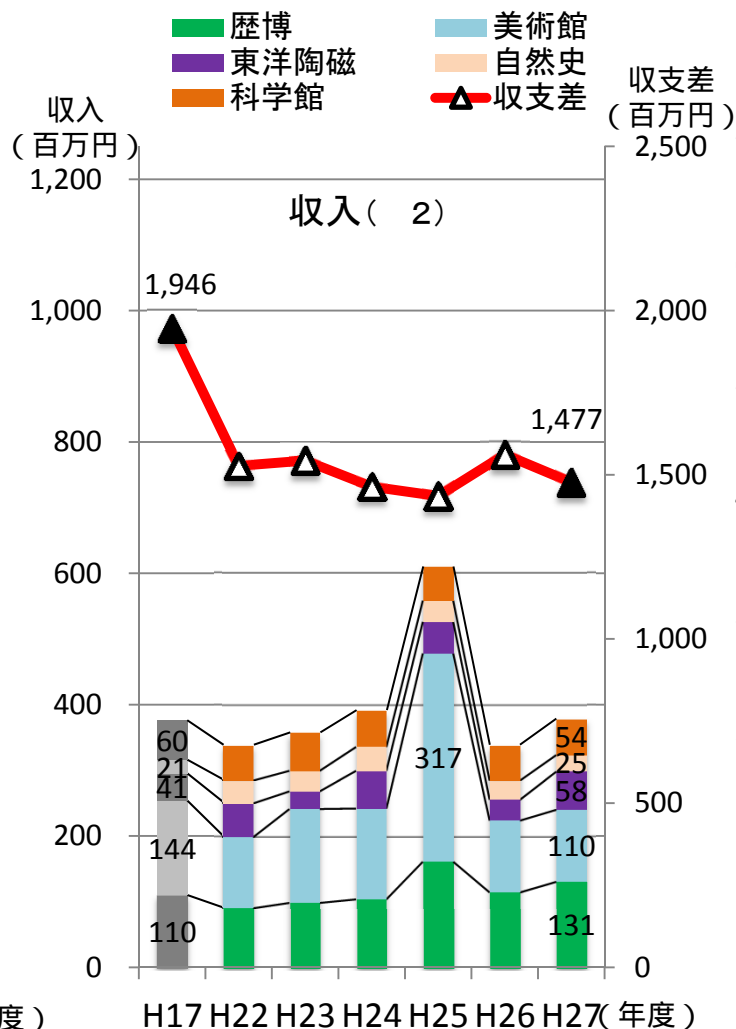
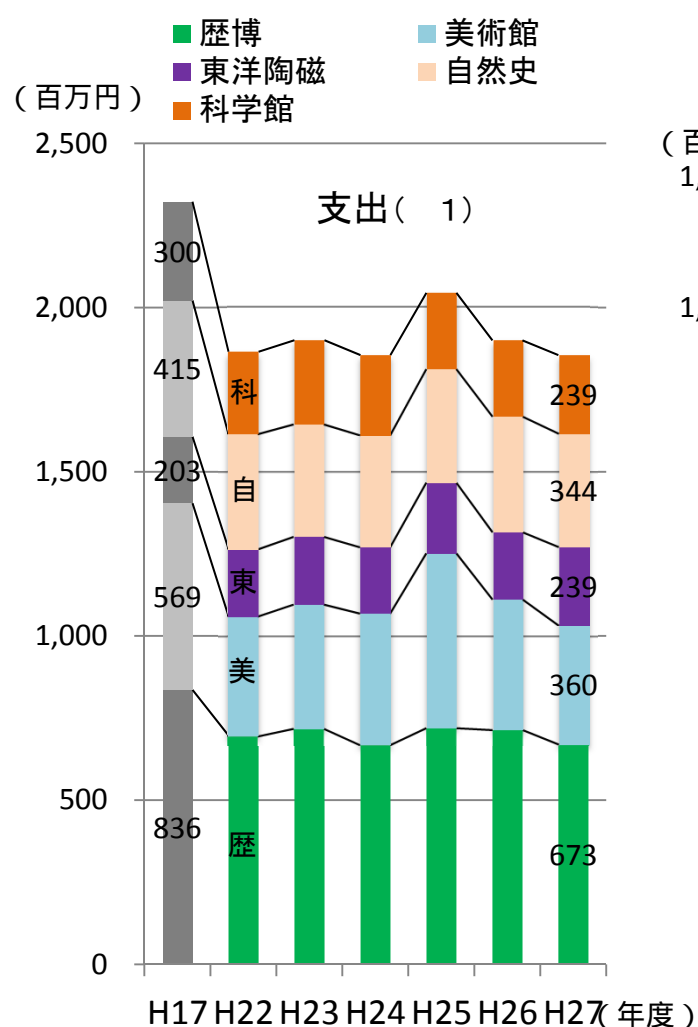


5館の入館者総数推移（平成17～27年度）



< 参考 2 > ~ 収支の推移 ~

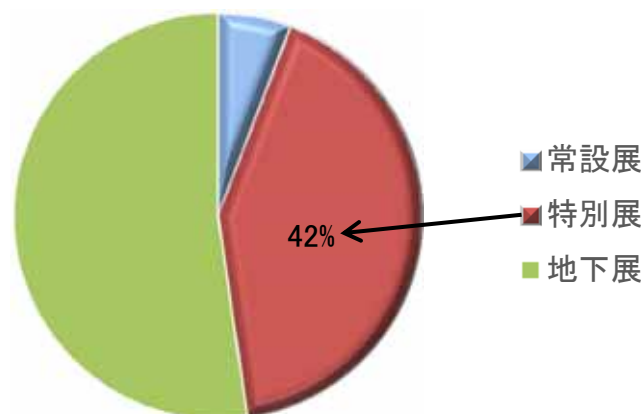
- H18年度からの指定管理の導入に伴う支出削減は、近年は頭打ち（限界）の状況
- 収入の現状維持あるいは増加を図ることで、収支差は24%減(19.4(H17)→14.7(H27)億円)を実現
- 収入割合の高い美術館（28～60%）に対し、無料入場者の多い自然史は7～10%にとどまる



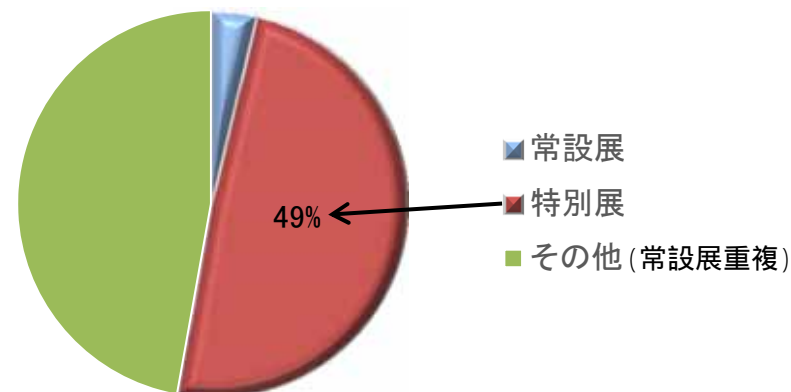
< 参考 3 > ~ 各館の利用実態から ~

- 観覧者(1)の内訳は館毎に異なり、集客手法の違いが鮮明。 1：平成23～27年度の5カ年の平均
- 美術系では特別展が、その他では常設展が集客の中心をなす。

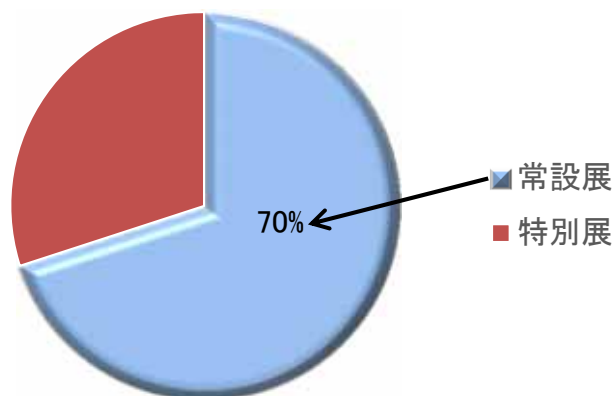
市立美術館内訳



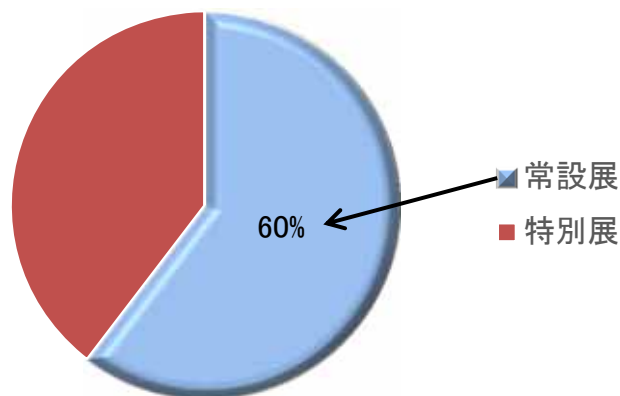
東洋陶磁美術館内訳



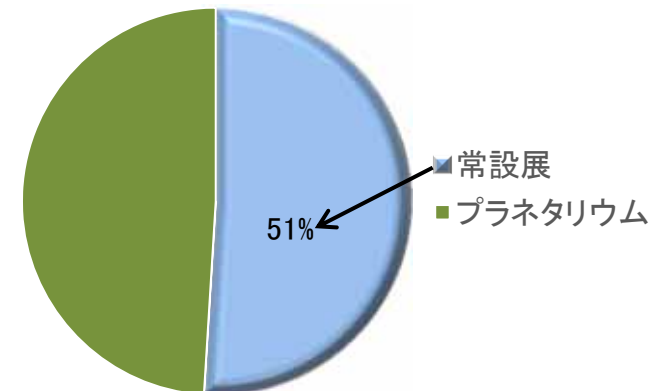
歴史博物館内訳



自然史博物館内訳



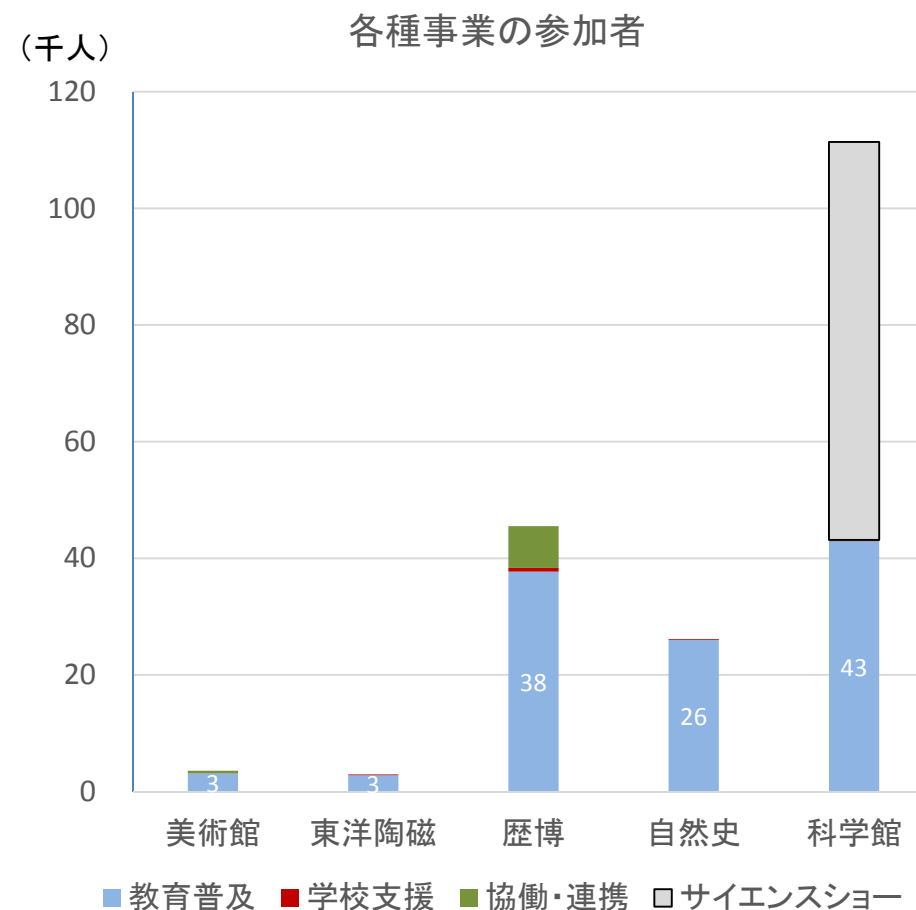
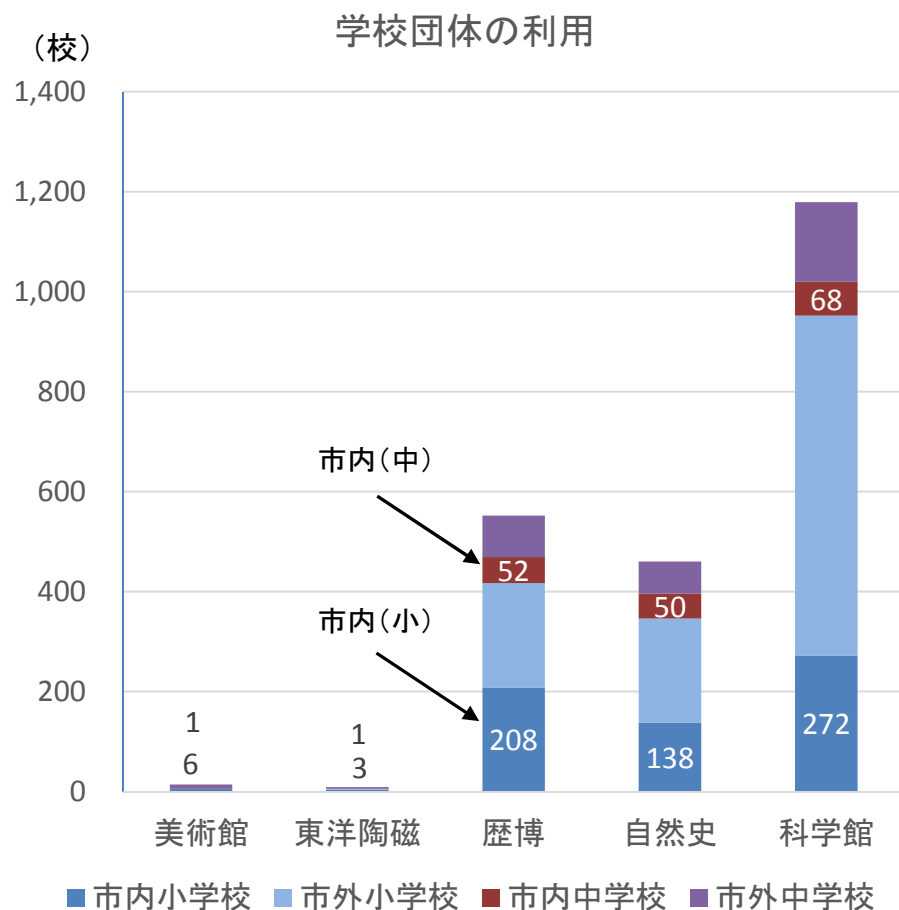
市立科学館内訳



美術系の館では特別(企画)展を核に、歴史や自然・科学系では常設展を中心に観覧者を獲得してきた。

< 参考 3 > ~ 各館の利用実態から ~

- 歴史系と自然・科学系の3館は学校団体による利用が盛んで、科学館は、市外の小学校も多数来館。
- 各種事業への参加者も、歴史系と自然・科学系の3館が桁違いに多い。

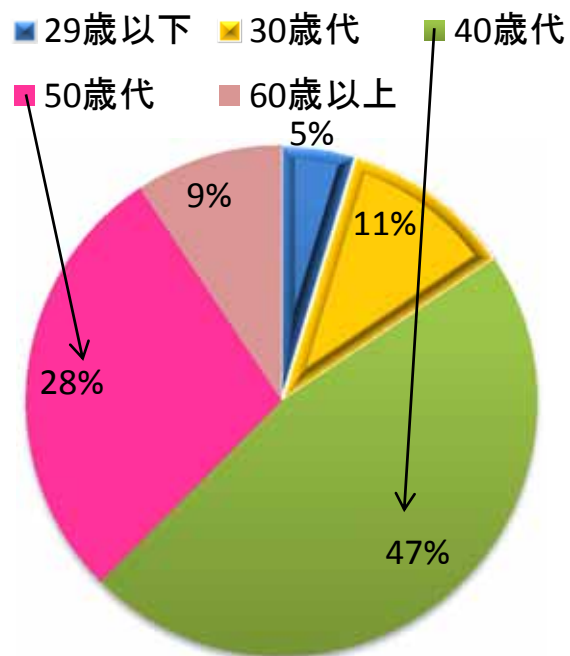


歴史や自然・科学系では、学校利用(常設展示)に加え、展示以外の幅広い事業で参加者を得ている。

< 参考 4 > 学芸員の構成 ～ 全国との比較 ～

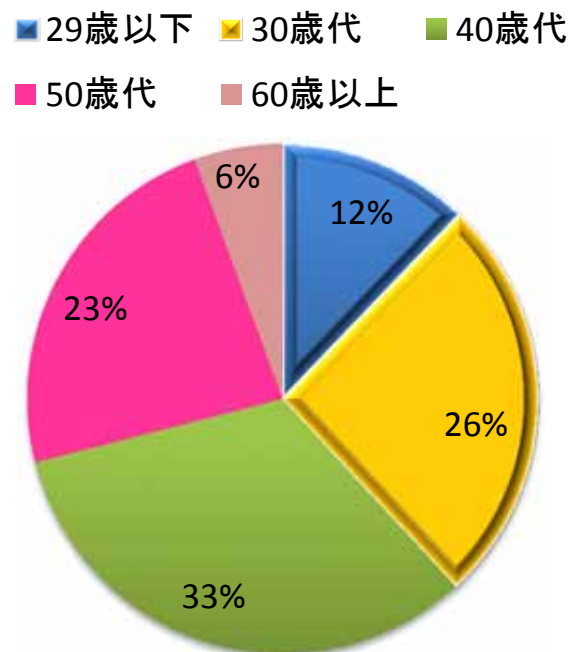
- 20～30歳代割合が、全国平均38%（有期契約63%）と比べ、本市は16%と極端に低い。
- 本市は、40歳代の割合が約半数と、年齢層の偏りが著しい。

【本市施設の
学芸員の年齢構成】



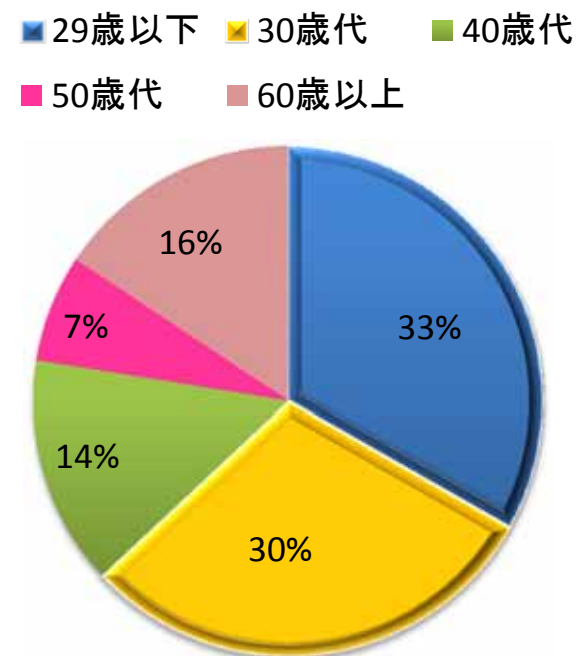
N=64人（5施設（2法人）の人員）
（平成28年4月1日現在）

【全国の学芸員
（常勤）の年齢構成】※



N=4,349人

【同左のうち、
有期職員に限定】※



N=779人

※出典：「日本の博物館総合調査研究」の基本データ集
（日本学術振興会科学研究費補助金研究成果（平成27年4月）、
データ作成者：杉長敬治）

< 参考 4 > 学芸員の構成 ～本市の構成～

- 41才～60才が全体の3/4を占め、平均年齢は48歳で、30歳以下はわずか3名にとどまる。
- 市職員は、すべてが40歳～60歳で、平均年齢は49歳。
- それ以外の若手は法人契約（有期）が、ベテランは再任用等が占める。

（いずれも平成28年4月1日現在）

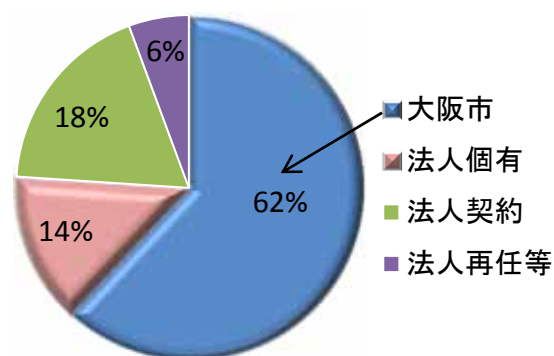
雇用形態別	人数※1	年齢	勤続年数	～60※2
大阪市	44	49.2	19.8	30.7
法人固有	10	47.5	20.8	33.4
法人契約	13	38.0	4.6	-
法人再任等	4	63.5	11.0	-
小計(平均)	71	48.0	16.7	31.1

館別	人数※1	年齢	勤続年数	～60※2
A館・部門	☆	48.5	20.1	33.0
B館・部門	☆	46.0	10.7	27.0
C館・部門	☆	50.2	14.7	33.0
D館・部門	☆	48.1	16.6	32.0
E館・部門	☆	46.3	17.7	33.0
F館・部門	☆	46.7	16.7	30.0
G館・部門	☆	50.4	15.6	25.7
小計(平均)	71	48.0	16.7	31.1

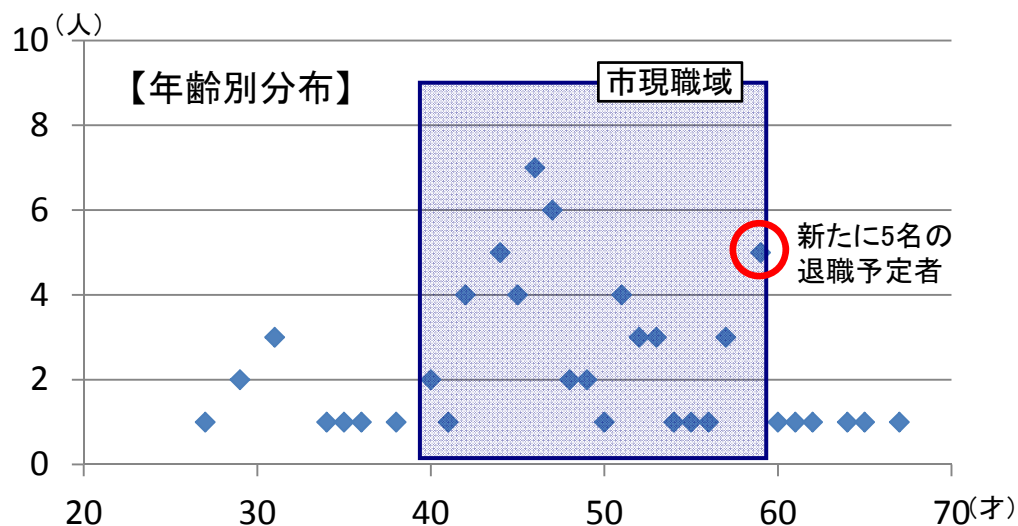
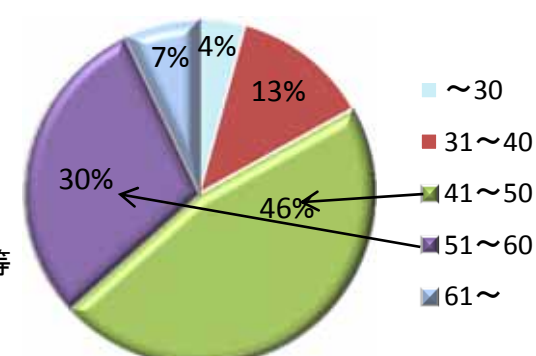
※1 新美術館準備室等を含めた数

※2 市や法人固有職員が60歳まで勤務した場合の年数

【雇用主別】



【年齢階層別】



< 参考 5 > 施設の整備経過

- 築後80年を経過している市立美術館をはじめ、施設の老朽化に対し、順次大規模改修が必要。
- 展示に関連する設備や、展示物（復元模型・レプリカ等）の更新も必要。

各館の状況 (設立順)	市立美術館	自然史博物館	東洋陶磁美術館	市立科学館	大阪歴史博物館
設置時期 (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 (地下展覧会室置)	平成13年 (新館増築)	平成11年 (新館増築)	なし	なし
今後想定する 大規模改修	平成33年度～ 予定	未定	未定	未定	未定
展示にかかる 改修・更新	平成28年 (展示ケース)	平成19・20年 (エントランス・第5展 示室) 昭和61年	平成24年 (免震ケース)	平成5・11・20年度 (1・2・3次改装)	

< 参考 6 > 指定管理者制度 ～ 他都市での工夫例 ～

➤ 東京都や横浜市では、事業の性格や専門人材の育成を理由に、非公募や期間の長期化へ

【東京都の取組み】

「次期指定管理者(平成29年度～)の選定について(抜粋)」

第21回 東京芸術文化評議会 平成27年9月11日 資料3から

前回の選定方法(平成18年)

現指定管理期間(平成21～28年度)は、都全体の方針に従い公募を原則とし、文化施設の特長性により指定期間を8年として選定(ただし、大規模改修施設は特命で選定)

文化都市政策検討部会からの報告

- 文化施設運営における安定性・継続性の確保
- 経営管理能力の重要性:既に民間経営者を館長に招くなどの改革を実施している現状を評価
- 公募型選定に替え、特定の事業者を選定し、事業計画案を審査・評価する方式の導入を提言

都の文化政策における新たな方針

- オリンピック・パラリンピックを契機に、新たなミッションを果たしていく施設運営
- 東京都長期ビジョン及び東京文化ビジョンを実現する拠点としての施設運営
 - 都政と連動し、強力に文化振興施策を推進していく必要
 - 芸術監督やキュレーター等、専門人材を活用し、都立文化施設の更なる魅力向上を進めていく必要

今回の選定方法

- 公募によらず、特定事業者を指定管理者候補として指名し、綿密な協議を重ね、都立文化施設の今後の事業計画等を策定
- 指定管理者の決定は、東京都議会の審議・議決による(平成28年度)

【横浜市の取組み】

市民・文化観光・消防委員会資料
平成23年9月9日
文化観光局

「横浜みなとみらいホール」及び「横浜美術館」における次期指定管理者の選定方法について

1 本市における指定管理者制度の考え方

- ・「公の施設」は、市民サービスの向上と経費の節減を目的に指定管理者制度の適用が可能とされており、本市における指定管理者の選定にあたっては、原則「公募」「指定期間5年」を標準としています。
- ・ただし、極めて高度な専門性を有する場合等については、「非公募」や「指定期間10年」も認められています。(「横浜市指定管理者制度運用ガイドライン」)

2 専門文化施設2館における次期指定管理の考え方

(1) 対象専門文化施設及び指定管理期間

- | | |
|---------------|-------------------------------|
| ① 横浜みなとみらいホール | 【指定管理期間 第1期/H19.4.1～H24.3.31】 |
| ② 横浜美術館 | 【指定管理期間 第1期/H20.4.1～H25.3.31】 |

- ・現在(第1期)、専門文化施設「横浜みなとみらいホール」「横浜美術館」では公募により指定管理者を選定し、施設の管理・運営を行っています。
- ・これら2館は、市の政策との連動性が高いことから、次期指定管理においては団体を単独指名(非公募)、指定管理期間10年(※1)とし、市と指定管理者の“政策協働”による新しい手法を取り入れます。

〔※1…「指定管理期間10年」の理由:国際展等の準備に3～4年は要することや人材育成・ノウハウ蓄積の観点等から10年とします。〕

(2) 指名団体

公益財団法人横浜市芸術文化振興財団(※2)

(3) 指定に係る議決

- ①は本年第4回又は平成24年第1回定例会、
- ②は平成24年第2回又は第3回定例会にて、指定管理者の指定に係る議案を提出する予定です。

〔※2…「非公募単独指名」の理由:2館は専門文化施設としての能力発揮が期待されることから、指定管理者には市との連携とともに、高度な専門性が必要です。そのため市と協働して文化政策を遂行する目的を持ち、関係者との信頼関係や専門能力を有する同財団を指名団体として協議を進めています。〕

3 “政策協働”による指定管理者制度の運用

< 参考 6 > 指定管理者制度 ～ 他都市での工夫例 ～

- 公益法人による大規模施設や一体的運営を行う東京都や横浜市でも、指定管理者制度の下での課題解決のため、様々な工夫が行われている。

具体の工夫	事業の継続性	柔軟な運営	業務改善の仕組み	人材の安定的確保
指定管理 (東京都・横浜市)	【東京都】公募8年(一部は非公募) 特定事業者提案型(非公募)へ 【横浜市】公募5年 非公募10年へ	【東京都】臨時開館や時間延長、料金設定 条例や規則で追加規定を整備し、事業主に報告義務	【横浜市】3～4年単位で、設置者による点検・評価の仕組みを創設 指定管理協定ごとに評価機関による評価	【東京都】都の学芸員から法人学芸員への転換(平成14年) 法人は有期(3年)で採用ののち、固有職員への道も用意

地方独法	「公共上の見地から、確実に実施されることが必要な事務及び事業」を実施する 期間の定めはない	料金の上限などは議会の議決を経て定め、実際の時間や金額は法人の裁量で決定	3～5年の中期目標に基づく中期・年度計画の策定、外部評価委員による評価など、PDCAサイクルが法定化	一般・移行型法人のため、市職員は自動的に法人職員(非公務員)
------	---	--------------------------------------	--	--------------------------------



指定管理者制度における博物館施設固有の課題解決には、同制度での工夫よりも、解決の仕組みが制度(法)的に組込まれた地方独立行政法人化が、効率的でより確実

< 参考 7 > 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。

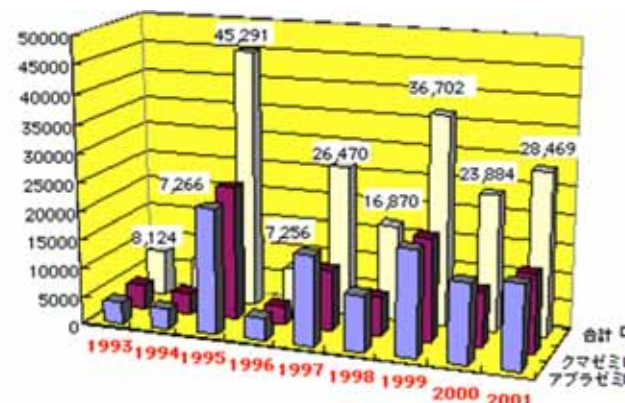
本展の開催にあたり(中略)その出品作品のほとんどを5年間にわたり公開を控え、準備をしてきました。

[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 7 > 地方独立行政法人制度の活用 ～ 目標2・3：サービス向上等～

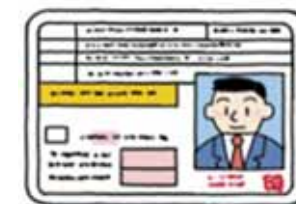
(1) 利用者ニーズに即した運営

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
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

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

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

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

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

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

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

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

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、現状よりも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 8 > 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

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
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
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

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

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。

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。

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



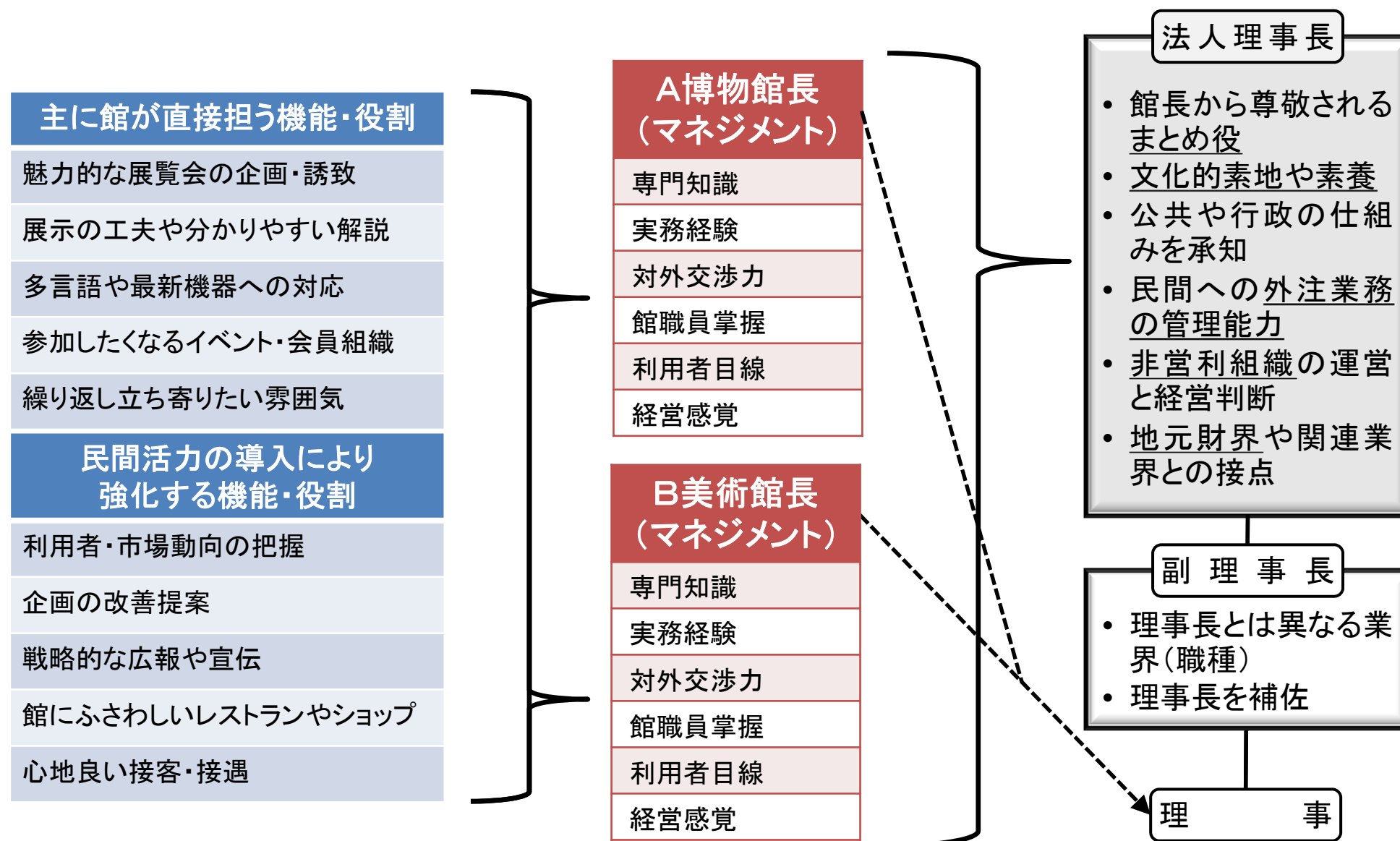
改善



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 7 > 地方独立行政法人制度の活用 ~ 館長や役員 ~

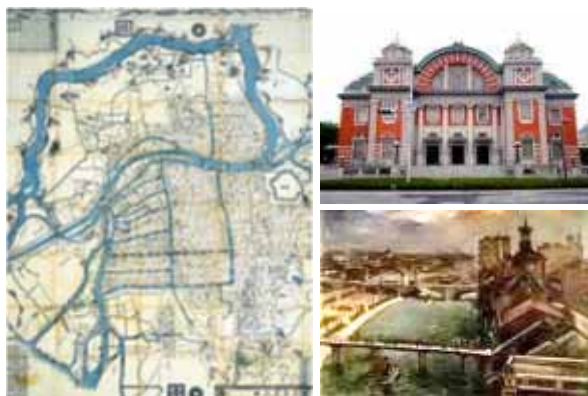


< 参考 8 > 複数館の経営統合 ～ 目標1：魅力向上と活性化～

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」

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

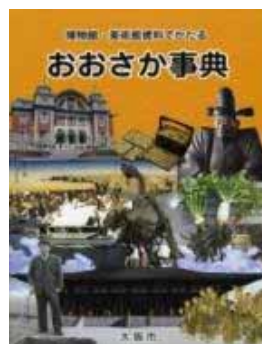
先行実績の活用

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



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



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 8 > 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

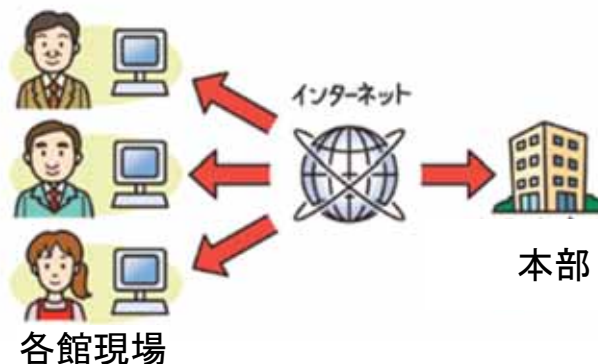
ガバナンスの強化

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



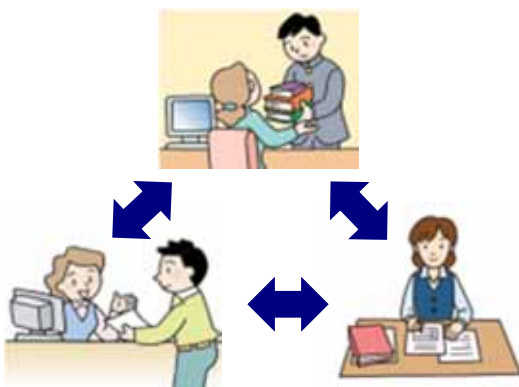
施設の有効利用

利便性や設備を考慮して、事業に
に最適の施設を有効利用



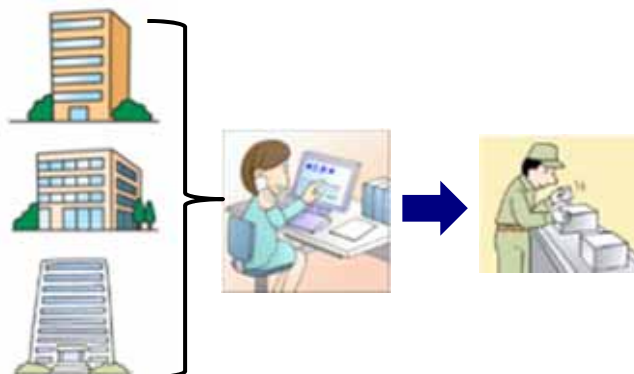
個性を活かしたサービス

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

一括による経費縮減効果を引き出す



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



【目的】

大阪の文化の発展と都市魅力の向上に貢献するために博物館がめざすべき姿とその実現に向けた目標を「大阪市ミュージアムビジョン」として定め、ビジョンの目標達成に向けた取り組みを推進するために、広く外部の有識者から意見及び助言を聴取する。

【委員】

小林 真理 東京大学大学院人文社会系研究科 教授
佐々木 亨 北海道大学大学院文学研究科 教授
高市 純行 株式会社毎日新聞社総合事業局 事業企画委員
谷川 昌司 谷川公認会計士事務所 代表（公認会計士、税理士、中小企業診断士）
浜田 拓志 独立行政法人国立文化財機構奈良文化財研究所 埋蔵文化財センター 客員研究員

【会議概要】

第1回 [平成28年4月5日(火)]

概要：全体構成は概ねよいが、近隣施設との比較検討や「博物館群」として各館共通の取組が必要。

第2回 [平成28年5月27日(金)]

概要：各目標の概要については概ねよいが、目標、戦略、アクションプランの相互関係について整理する。

レストラン、ショップ等のサービス面の重要性やスピード感と柔軟性を持った運営体制の必要性を盛り込む。

第3回 [平成28年6月28日(火)]

概要：各目標とアクションプランの内容が適切に表現できる文言に整理するとともに、こどもにかかる取組については、学びの段階に応じて取組項目を整理する。

第4回 [平成28年8月2日(火)]

概要：全体方針（めざす姿）について、各委員及び事務局の提案を検討し、決定。

第5回 [平成28年9月13日(火)]

概要：めざす姿の実現の要件に、「経営と運営の一元化と中長期的な事業展開ができる体制」を加え、経営形態の選択につなげる。

ビジョン実現に適した経営形態について、委員意見としては、地方独立行政法人と考える。