

ビジョンの実現にふさわしい経営形態

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

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

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。

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～

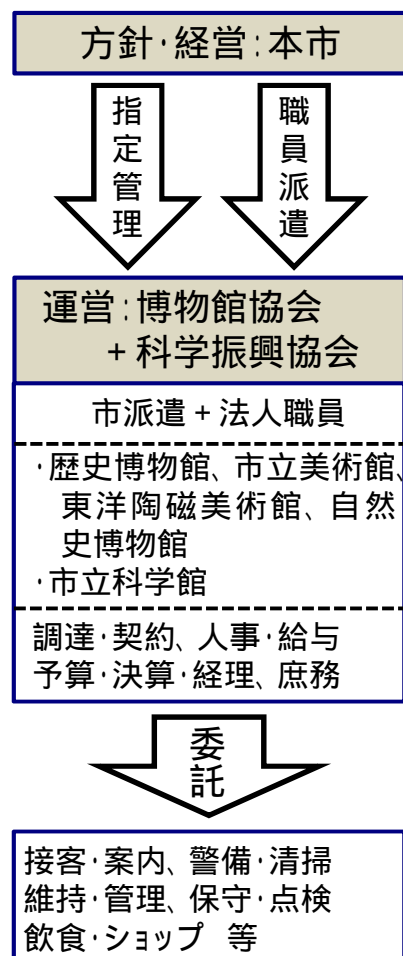
➤ 事業や人材の継続性、戦略的投資、機動力・柔軟性・自主性の確保の観点から各形態を比較

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)が外郭団体として、直公の施設としての制利用料金収入など、自主事業は可能だが法人を繰返し指名するため、運営者によ営並みの手続きを求約や、設置主体の関限られた範囲内での基本は仕様書に基づく運営・管理の代行すれば、確保は可能	× 実現は困難	× められる	× 与は残る	× 使途は自由	× 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回収期間が見込める外郭団体として、直公の施設としての制利用料金収入など、自主事業は可能だが、期間満了は回避前半には、ある程度、営並みの手続きを求約や、設置主体の関限られた範囲内での基本は仕様書に基づく運営・管理の代行できない	× 可能	× められる	× 与は残る	× 使途は自由	× 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、中期計画に基づき実自らの判断に基づき施可能確保が可能	× 依る	× 依る	× ある程度法人の裁量・判断で実施や変の定めがなく、弾力画と、自らの判断に基更が可能	× 運営費交付金は使途法人が定める事業計量的な運用が可能	× 法人が定める事業計量的な運用が可能
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・判断で実施や変の定めがなく、弾力画と、自らの判断に基更が可能	運営費交付金は使途法人が定める事業計量的な運用が可能	法人が定める事業計量的な運用が可能
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、回収直営部分では困難だが見込める範囲内だが、PFI事業では可能実施は可能	× 直営部分では、厳格直営部分では、単年直営部分では困難だ度予算の制約、剰余が、PFI事業では可能金の活用は困難	× 直営部分では、厳格直営部分では、単年直営部分では困難だ度予算の制約、剰余が、PFI事業では可能金の活用は困難	× 直営部分では、厳格直営部分では、単年直営部分では困難だ度予算の制約、剰余が、PFI事業では可能金の活用は困難	× 直営部分では、厳格直営部分では、単年直営部分では困難だ度予算の制約、剰余が、PFI事業では可能金の活用は困難

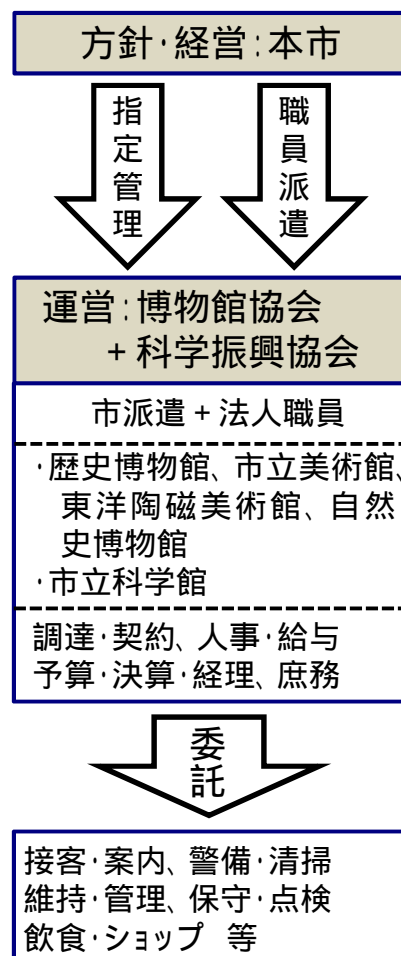
4) 経営形態の比較 ～選択肢の比較～

➤ 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

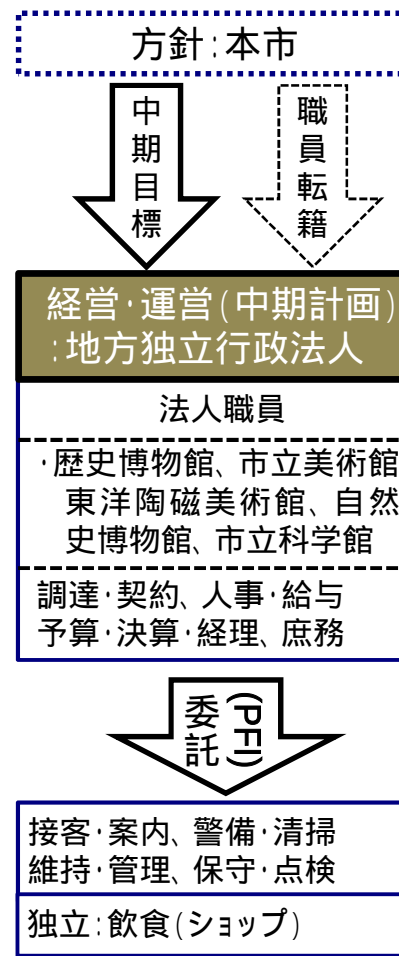
【現行:指定管理(5年)】



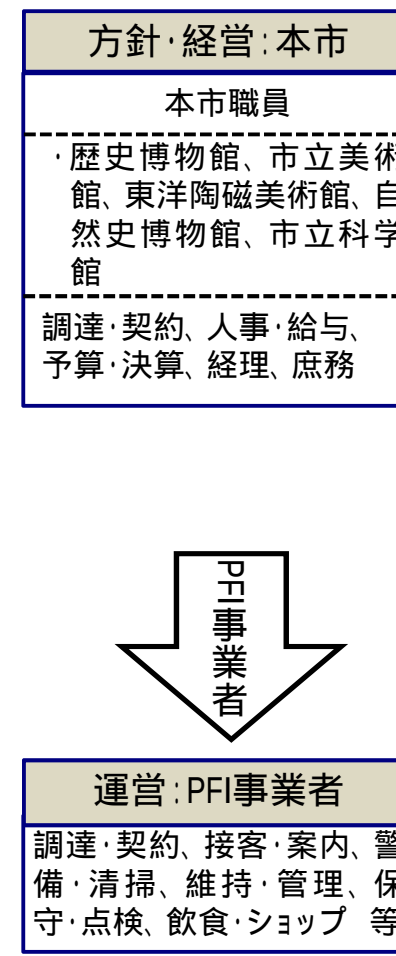
【長期指定管理案】



【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。

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。

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) まとめ ～課題解決と機能向上～

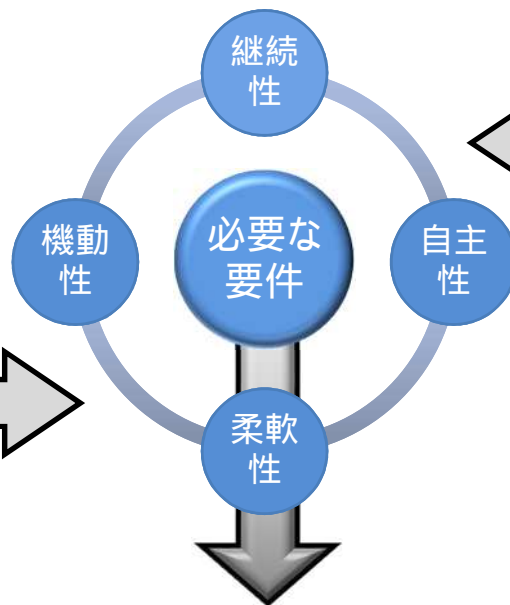
指定管理による運営から、継続性と機動性・柔軟性・自主性を備えた地方独法による経営と運営の一元化へ

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)



【ミュージアムビジョン】

都市のコアとしてのミュージアム

大阪の知を拓く
大阪を元気にする
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

7) まとめ ～具体的なサービス向上～

項 目		内 容	期待される効果
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
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
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

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

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

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

8) スケジュール(案)

