

## 平成 23 年度第 1 回府中市美術館運営協議会結果報告書

- 1 日 時 平成 23 年 8 月 21 日（日） 午後 1 時 30 分～3 時 45 分
- 2 場 所 府中市美術館会議室
- 3 出席者 委員（順不同・敬称略）  
中林・藤原・高橋・平原・薩摩・松浦・那須・赤松・田中・横山  
（欠席 吉澤・大西・赤松）  
事務局  
井出館長・山村副館長・菊池管理係長・志賀学芸係長  
武居教育普及担当主査・三木主任
- 4 内 容
  - (1) 会長挨拶
  - (2) 府中市美術館館長挨拶
  - (3) 職員紹介
  - (4) 資料内容説明
- 5 議 題
  - (1) 地域に愛される府中市美術館の運営について
  - (2) 行財政改革プラン（指定管理者制度）について

以下、□は各委員の発言、■は事務局

- 美術館は市民にとってどういう位置づけにあるのか。スタッフを中心とした美術館の主体性と市民の要望のバランスが大切であるということのみなさんの意見は一致していますが、具体的にはどういうことなのか。また、鑑賞教室をはじめとして学校教育との連携はかなり充実していると思いますが問題点はないのか。など前回に引き続きご意見を伺いたいと思います。また、今回は、指定管理者制度の導入についてという大きなテーマがありますが、美術館としての希望や意見ではなく、あるていど客観性をもって第三者的な市民としての意見などを伺いたいと思います。議題としては「地域に愛される府中市美術館の運営について」と「指定管理者制度について」と分かれています、切り離せない問題ですので、まず指定管理者制度とはどんなものなのか美術館の運営に詳しい委員さんからご説明いただきたいと思います。
- 日本の場合文化施設は割合に直営が多いのですが、すでに清掃関係や警備関係で指定管理者制度的要素がはいつてきています。指定管理者制度とは行政の中の一部を民間企業、NPO 法人、あるいは財団のようなところを指定して管理を委託するようなもので、予算や条件を提示して、やりますと手をあげた者の中から一者を選定し、期間を区切って管理をまかせるというものです。行政だとある程度統一した動きをしなければなりません、指定管理者制度ではそれがありません。たとえば今の制度だと美術館の開館時間をとんでもなく伸ばしたり短くしたりできませんし、職員の勤務日数を変えたりすることはできませんが、指定管理

者制度を導入することにより柔軟性を持って運営できることとなります。短的に言うと、民間のノウハウを役所の中に導入し活性化する、あるいは合理化を図ろうという考え方だと言えます。したがって文化施設にこの制度が馴染むかどうかということはいろいろな意味で疑問があり、導入が遅れているというか慎重になっています。指定管理者制度は民間のノウハウを導入することが目的であってその結果として合理化されて経費が削減されることがあるかもしれませんが、指定管理者制度になれば合理化され経費が安くすむとそれだけを信じてそれを目的にするようでは大きな間違いをおこしてしまいます。

また、文化施設の中でも一番指定管理者制度の導入がむずかしいのが美術館だと思います。体育施設にしても公会堂にしても日本の場合には基本的には場所貸し施設なのですが、美術館というのは所蔵品というものを持っていて、これを永続的にきっちりと管理していかなければなりません。また貸しギャラリーではありませんので美術館の側で展示内容を企画しなければなりませんのでその人材が必要となります。学芸員に関していえば、美術的というか学術的だけでなく美術品を扱う以上人間的な関係もでてくるのでそこに永続性が必要となります。

指定管理者制度を導入している中で比較的うまくいっているのが島根県立美術館で、ここでは学芸的部門は行政が行い施設管理部門だけに指定管理者制度を導入し、サントリーがはいっています。サントリーは自社ですでに美術館をもっておりかなりのノウハウを持っていますし、資金も持っています。横浜美術館でも指定管理者制度を導入していますが、今までも事実上管理していた財団が指定管理者になったということです。

民間のノウハウを取り入れるという目的があり、それがうまく機能すれば非常によいのですが、美術館に関しては先に申し上げたように継続性が必要であり、ある期間で指定管理者が替わったり、学芸員が替わったりでは色々問題があるので慎重に考えながら進めているところです。

- 確か島根県立美術館では宍道湖の日没を観光客に見せるために閉館時間を日没にあわせて変更しているということで来館者サービスという点でいかにも民間というようなことをやっていて多少評判がよいということです。島根の場合県立ですのでかなり府中市に比べ規模が大きいと思いますが、府中市の事務管理部門の規模はどれくらいですか。
- 現在府中市の美術館は管理係として係長以下3人、学芸6人、副館長1名、嘱託ではありますが、館長1名の計11名です。看士、受付、図書、警備についてはすでに外部委託しております。委託というのは仕様書とってこうしてくださいというはっきりした設計図を描いて業者に渡すのですが、指定管理者制度は設計図を描くことも含めて管理を任せるため、ある程度自由に運営できるわけです。ある意味行政的な行為が代行できるわけです。
- 指定管理者制度の場合には指定する方が一定の指針とか方針、設置目的とか順守してもらいたいことぐらひは示しますが、人数配置とかいった具体的なことま

では指示しません。また入札もしなくていいと思います。

- 一般的には指定管理者は選定委員会をつくって選定します。わかりやすく言えばプロポーザル方式（※注1）で選定するという事です。
- 指定管理者になったところがさらに業者に委託する場合、入札の必要はありません。指定管理者が自由に選ぶことができるので、入札によって毎年警備会社が替わるなどということがさげられます。ただ問題は数年後に指定管理者自体が替わってしまった場合、すべてがガラッと変わってしまう可能性があるということです。学芸的部門まで替わってしまうと非常に大きな影響がでてくることになります。
- 指定管理者制度を導入してデメリットが大きかった美術館はありますか。
- 足利市かどこかで指定管理者制度を導入したが、3年ぐらいで直営に戻したところがあります。
- 体育館やプールなら運営方法を変えることにより収益をかなりあげることができるでしょうが、美術館や博物館などは儲かるところではないので、任されたほうがこんなに採算が合わないところは運営できないと投げ出したところが確かにあります。
- 府中市でも芸術劇場やグリーンプラザなど財団がやっているところがいくつかありますが、そういったところが地域や市民に愛されているのか、財団がやるのがいいことなのかという意味で参考のため府中市の状況を教えていただきたい。
- 芸術劇場、グリーンプラザ、郷土の森は財団がやっていますが、これは指定管理者制度問題以前に財団になっていたということですか。
- 財団の種類はちがいますがそういうことです。その後2003年の地方自治法の改正により財団は指定管理者にしろさいということになったため、指定管理者になりました。ある程度の期間ののち継続するかどうかは議会が判断します。
- 市民の立場からいうと市が運営しているのか指定管理者がやっているのかはあまりかわりがないように思われますが、民間のノウハウを取り入れればサービス面で良くなるのだろうかとは思いますが。
- 府中市美術館を民間が運営すべきなのか、すべきとしたら何が足りないのか、どこを改善したらよいかという話だと思います。
- 運営自体に民間のノウハウを導入するのが目的であれば、ノウハウだけを買うとか貰うとかするだけで本体は今のまま直営でいいと思います。
- 考え方としては全て直営、学芸部門など一部直営、全て指定管理者という3つのパターンに分かれると思います。今現在も一部委託という形で民間がはいっていますが、仕様書によるものなので民間のノウハウが生かしきれていないと言えるかもしれません。
- 日本の美術館は基本的には学芸部門と事務部門しかなく施設管理部門などについてはすでに委託に出しているし、大きな展覧会などではマネジメント部門は大きな新聞社がはいってきたりしてある程度柔軟性をもってやっています。その中でいかに改善していくのかをまず考えた方が能率的というか有効だと思います。

ます。指定管理者制度の場合、数年後にプロポーザル方式で管理者が替わってしまった場合その社員は仕事がなくなるわけですし、学芸員についてもそういうことになると、継続性がなくなり、他の美術館との信頼関係がまったくなくなってしまいます。島根美術館の場合それがわかっていたので学芸部門あるいは管理職に関しては県の職員を残したわけです。こういった成功した例を見習いながら模索するという選択肢もあると思いますが、今早急に指定管理にする必要はないと思います。視野に入れる必要はあるかもしれませんが、今のやり方で改善できるはずです。それが地域に愛される美術館の運営につながっていくと思います。

- 指定管理者制度への動きの背景は府中市の行財政改革プランかと思いますが、美術館のほかにも指定管理者制度の導入を検討しているところはあるのですか。
  - 文化センター、地区図書館、体育館、プール、生涯学習センター、特別養護施設とかたくさんあります。ようするに経費節減のために直営をへらせば人件費が抑えられるだろうということです。
  - 国立美術館も独立行政法人化されましたが、それも政府が公務員を3パーセント減らすと公言したからです。
  - 多摩市にはパルテノン多摩というのがありましてかなり前から振興財団が運営しています。ここはコンサートとか貸し館が主なので美術館にくらべかなり収益率は高いと思います。にもかかわらずずっと振興財団が指定管理者になっています。指定管理者を公募することになっているのですがほぼ対抗馬は現れないでしょう。けれどもなんらかの緊張感をもたらしていることは確かだと思います。ただ美術館に関していえば私は指定管理者制度にはなじまないと思います。すでに管理運営という場面では入札制度が導入されていますし、経費的な面でも最大限努力がなされていると思いますので、この部分で指定管理者制度を導入したからといって必ずしも現在の財政状況が好転するとは思いません。そういう点で美術館を指定管理者制度のもとに置くというのには疑問を持っているのですけれども、このまま美術館の運営を検証しなくていいというわけではありません。
- 指定管理者制度をはずれるメリットとして学芸部門を中心とした企画、運営、収集、保存管理の継続性が保障されます。これはまさに重要なことだと思うのですが、同時に継続することによりマンネリ化をひきおこしかねません。そこで、企画はどうなのか収集活動はどうなのかと検討する必要があります。それはこの運営会議の役割の一つだとは思いますが、運営委員会だけでは十分ではなく、外部の専門家による学術的な検討の場を設けるということを条件に私は指定管理者制度とはちがう場所に美術館を置くかたちがありえると思います。
- 行政改革で決めたからと一律でやってしまいがちな中で美術館が唯一直営として残るとなると行政的には突出してしまいますが、自己検証と客観的部分を含めてある種の検証がなされているかというのが重要だろうというご指摘ですね。
  - 自己検証というのは膨大な資料を作らなければならず膨大な時間がかかるだけであまり意味がないので外部から専門的かつ学術的な意見を徴集する機会を設定する方が良いと思います。

- その一つとしてこの委員会を考えていただいてもよいと思います。この場で指定管理者制度を推進するか否かの結論を明確に出すのは難しいとは思いますが、ご意見を参考にまとめていけたらと思います。
- 効率的というのは経費を節減することだけではなくてその美術館に行ったら気持ちよかったと感じていただくことだと思います。
- 経済的効率と美術館の達成目的のバランスなのだろうとは思っていましたが、皆さんのご意見を聴き経済的効率だけでなくノウハウを取り入れることによって目的がさらに達成できるということは理解できました。ただ教育的立場からいうと効率とはお金の数値を減らしていくことではなく、美術館の目的を達成するために子どもが美術館に足を運ぶことではないかと思います。会議の前にばれたんの会場にいったのですが、ふだんと違って子ども達の声が出ていて民間の美術館ではありえない雰囲気です。これが公立美術館なのだろうなと思いました。私も子ども達と一緒にデジタル掛け軸というものをやってみたのですが、そばにいた方が褒めてくれて大変うれしく思いました。これが子どもだったらさらに美術館って楽しいなと思ってくれたのではないのでしょうか。今年の夏休みは美術館にいらしてほめられたよというような言葉が返ってくるような美術館になれば将来その子が親になってまた子どもを連れて美術館に来ることになり、経済的・数字的効率ではなくて美術館の目的を達成したことになるのではないかと思います。小学校の校長も教員も自分で足を運んでみてもっと宣伝しなければいけないとすごく感じましたし、パンフレットを配るだけでなく人から人へことばでつながっていくような宣伝をしなければいけないと思いました。また、学芸員のかたにも足を運んでいただいて、出前講座もできますということをもっと宣伝していただきたい。
- 出前講座をやっていただければ市の中心部だけでなく府中市全体の方に美術館の楽しさが伝わり足を運んでもらえるようになると思います。
- 学芸員さんには府中市の誇りとなるような美術をきちんと守っていただきたいし、市民のための企画を頑張っていただきたいのできちんと市で管理していただきたいと思いますが、今すでに委託している部分については指定管理者でもできるのではないかと、さらに目的を明確にすればサービス向上が図れるのではないかと思います。
- 企画内容等についてはいかがでしょうか。
- 京王線のドアステッカーや、ちゅうバスのちらしなどがとてもいいと思います。
- 駅に大きなポスターがありびっくりしました。
- アートサイト生きる力がよかった。いろいろなところで美術館と関連するものがみられて美術館を身近に感じました。
- 少しずつでも出前講座などで外に出て行くということはよいことだし、若い作家をとり入れていくのは非常に重要だと思います。
- 今までは現代美術が多かったのですが、江戸・近代・地元のもの・現代美術とバランスのとれるようにと学芸員にお願いしました。

- 私立美術館はお金もかけられるし、個性的で良いと思いますが、公立美術館はお金もかけられないし、いろいろ批判がでるので個性的にはできないと思います。ただ、全体としてバランスがとれていれば、一つ一つの展覧会についてはもっと個性をだしてもいいのではないのでしょうか。そのほうが面白い美術館になると思います。また、市立の美術館としては学芸員の方にもっと外へ出て行ってほしいと思います。全体のバランスをとりながら個々の展覧会を個性的にすること、学芸員が出前講座などで外へでていくこと、この2点が美術館の活性化につながると思います。
- 企画力というか専門スタッフの資質を發揮してもらおうということ、それが他の文化施設と違うところかなと思います。また、文化センター等に人が行って話をしてくれるというだけでも美術館を身近に感じてもらえると思います。
- 昨日、昔のマンガの原画展に行ってきたのですが、とても盛況でした。美術館って楽しいところだと思ってもらうきっかけ作りということではマンガというのもいいのではと思いました。
- 事務局のほうから何かありますか。
- 指定管理者制度について本年度には美術館の態度をはっきりさせなくてはなりませんので今年度中に皆さんのご意見をまとめたいと思います。まだ次回もありますのでみなさんからたくさんのご意見をいただきたいと思います。

また、予算型の施設が生き残るためには外部評価が重要であるということなのでどのように外部評価を取り入れたらよいか次回に提議したいと思います。経費節減ではなく民間のノウハウを導入するというのが、行財政改革の目的だと思いますが、経費削減に関してもサービス低下につながらないようなかたちで努力していきたいと思います。

本日は貴重なご意見をたくさんいただきましたのでそれを参考にいい美術館になるよう職員一同これまで以上に努力していきます。ありがとうございました。

※注1 プロポーザル方式とは

主に業務の委託先や建築物の設計者を選定する際に、複数の者に目的物に対する企画を提案してもらい、その中から優れた提案を行った者を選定すること。

「プロポーザル (proposal)」は「企画、提案」の意味。