

事業報告

総合科学博物館における指定管理者制度の導入状況について

岩田 憲二*

A report on the “Substitutive Management System with a Private Company”
in Ehime Prefectural Science Museum

Kenji Iwata

ABSTRACT

A substitutive management system has started in Ehime Prefectural Science Museum (EPSM) since the fiscal year of 2009. Under this management system, we have shared museum works with a private company (Iyotetsu Cater Service Inc.) for the purpose of getting a plenty of fruits through common museum activities. In this paper, author described a process of introducing the management system to EPSM and outlines of it.

1 指定管理者制度の導入

愛媛県総合科学博物館（以下、科博）は平成6年11月に開館して以来、県の直営施設として運営されてきたが、21年4月から指定管理者制度が導入され、博物館業務の一部を民間企業であるイヨテツケーターサービス（株）が代行して管理・運営している。

指定管理者制度導入の直接の契機となったのは、行政改革の一環として行われた地方自治法の一部改正（地方自治法第244条の2：H15年9月2日施行）であり、それまで「公の施設」（同244条第1項で「住民の福祉を増進する目的をもって利用に供するための施設」（略）と規定）の管理運営については、自治体の直営以外では公的団体（自治体出資財団や第三セクター等）での運営に限定されていた「管理委託制度」に代わり、議会の議決を経て「指定管理者」に管理を委任できる制度が導入されることになった。この指定管理者制度においては、指定管理者は「法人その他の団体であって当該普通地方公共団体が指定するもの」（同244条の2第3項）とだけ定められているので、民間事業者（企業法人・NPO法人等）も「公の施設」の管理運営を行うことが可能となった。なお、改正前に管理委託していた「公の施設」については、施行日から3年以内（H18年9月1日まで）に、原則として指定管理者制度に移行しなければならなくなった。

参考までに指定管理者制度の特徴に触れておくと、そ

の最たるものは民間事業者が公共施設の管理運営に携わることができる点にあることはいうまでもないが、その業務は自治体から委託を受けるのではなく管理代行ともいべき性格を有し、施設の利用許可など管理権限（の一部）を自治体から委任されている点が特徴といえる（表1）。従って科博においても、施設利用申請の受付や許可は指定管理者の業務として実施され、イヨテツケーターサービス（株）統括責任者の名前で施設利用許可が出され、また、本県では「利用料金制度」（同244条の2第8・9項）が採用され、入館料・施設利用料等は指定管理者の収入になると定められた。

こうした状況を受け、愛媛県においても県有施設の管理運営形態の見直しが進められることになり、従前、管理委託制度により県出資財団等が管理していた26県有施設は17年度中に指定管理者制度導入が決まり（1：注釈参照）、18年度から施設の管理運営者が各指定管理者に移行することになった。当初、科博のような教育委員会所管の社会教育施設を含む県直営施設は指定管理移行の対象外とされたが、県の財政状況が厳しくなる中で、更なる公の施設の見直しが行政改革の重要課題に位置付けられ、先の26施設以外の21県有施設についても、県直営・指定管理者・民間移譲・廃止のいずれかに管理運営体制が見直されることになった。最終的に、科博については業務の一部が21年4月1日から指定管理者による管理運営に移行することになった。本稿では、当館における指定管理者制度導入の経緯、運営の実態などについて報告する。

*愛媛県総合科学博物館 学芸課長

Head of the Curatorial Division, Ehime Pref. Science Museum

表1 管理委託制度、業務委託、指定管理者制度の違い

事項	管理委託（従来）	業務委託	指定管理者制度
受託主体	公共団体、公共的団体、政令で定める出資法人（1/2以上出資等）に限定	限定なし ※議員、長についての禁止規定あり（地方自治法92条の2、142条）	法人その他の団体 ※法人格は必ずしも必要ではない。ただし、個人は不可
法的性格	「公法上の契約関係」法的性格条例を根拠として締結される契約に基づく具体的な管理の事務または業務の執行の委託	「私法上の契約関係」契約に基づく個別の事務または業務の執行の委託	「管理代行」指定（行政処分的一种）により公の施設の管理権限を指定を受けた者に委任するもの
公の施設の管理権限	設置者たる地方公共団体が有する	設置者たる地方公共団体が有する	指定管理者が有する ※「管理の基準」、「業務の範囲」は条例で定める
	施設の使用許可	受託者はできない	指定管理者が行うことができる
	基本的な利用条件の設定	受託者はできない	条例で定めることを要し、指定管理者はできない
	不服申し立てに対する決定、行政財産の目的外使用の許可	受託者はできない	指定管理者はできない
公の施設の設置者としての責任	地方公共団体		
	利用者に損害を与えた場合	地方公共団体にも責任が生じる	
利用料金制度	採ることができる	採ることはできない	採ることができる

※利用料金制度…公の施設を使用する際に、使用者が支払う料金を地方公共団体ではなく、指定管理者（管理受託者）の収入とすることができる制度
 室蘭市 HP「指定管理者制度とは」掲載
<http://www.muroran.lg.jp/main/common/siteikanri.html>

2 指定管理者制度導入の経緯

(1) 指定管理者制度導入前の状況——科博関係

愛媛県では指定管理者制度導入が図られる以前から、行政改革の一環として県庁各部署を対象に管理運営の見直しが行われ、科博もその対象となっていた。平成13年度には外部専門家（公認会計士）による「包括外部監査」が実施され、予算や事業の執行等について専門家の立場から検討が加えられた。また、同じく13年度から行政評価の一環として「事務事業評価」が実施され、事業の妥当性や事業費縮減の可否などが検討された。14年度・15年度には「公共施設評価」が実施され、公の施設として博物館の妥当性が問われた。更には、これら一連の見直し事業の一つの帰結として、15年度に博物館の「中期経営計画」（H16-20年度）を策定し、館運営の指針とした。これらはいずれも県庁内部からの改革・改善の動きであり、指定管理者制度が導入される以前から、こうした見直し・再点検事業が行われていた。

(2) 指定管理者制度導入の経緯

①「公の施設のあり方検討部会」設置から条例制定まで（17年10月から20年3月まで）

前述の通り、愛媛県では改正地方自治法が施行されたことを受けて県有施設の管理運営を見直し、その第一弾として、同法改正以前から「管理委託制度」により管理運営されていた26施設（表2）に対して17年度中に指定管理者候補の公募と選定が行われ、18年4月1日から指定管理者による管理運営が始まった。参考までに、これら施設の中で「えひめこどもの城」と「体験型環境学習センター」の2施設の管理運営を担当することになったのが、後に21年度から科博や県歴史文化博物館（以下、「歴博」）等の指定管理者となるイヨテツケーターサービス（株）であった。

こうして26県有施設が18年度から指定管理者による管理運営体制に移行したが、この第一次ともいべき指定管理者制度導入と時期的に並行して、当初除外された県直営施設に対しても施設運営の見直し（県直営・指定

表2 管理委託制度から指定管理者制度移行施設 (H18.4.1)

施 設	所在地	施設種類	指定管理者
愛媛県女性総合センター	松山市	文教施設	(財) えひめ女性財団
愛媛県体験型環境学習センター	〃	〃	イヨテツケーターサービス (株)
愛媛県宇和海自然ふれあい館	愛南町	〃	愛南町
愛媛県総合社会福祉会館	松山市	社会福祉施設	愛媛県社会福祉協議会
ファミリーハウスあい	〃	〃	NPO法人ラ・ファミリエ
えひめこどもの城	〃	〃	イヨテツケーターサービス (株)
愛媛県立愛媛母子生活支援センター	〃	〃	愛媛県社会福祉事業団
愛媛県母子福祉センター (*1)	〃	〃	(財) 愛媛県母子寡婦福祉連合会
愛媛県身体障害者福祉センター	〃	〃	愛媛県社会福祉事業団
愛媛県障害者更正センター	〃	〃	愛媛県社会福祉事業団
愛媛県視聴覚福祉センター	〃	〃	愛媛県社会福祉事業団
愛媛県在宅介護研修センター (*2)	〃	〃	NPO法人愛と心えひめ
愛媛国際貿易センター	〃	産業振興施設	愛媛エフ・エー・ゼット (株)
愛媛県植物くん蒸所	〃	〃	愛媛エフ・エー・ゼット (株)
テクノプラザ愛媛	〃	〃	(財) えひめ産業振興財団
愛媛県産業情報センター	〃	〃	(財) えひめ産業振興財団
愛媛県物産観光センター	〃	〃	同センター管理コンソーシアム
えひめ森林公園	伊予市	基盤施設	愛媛県森林組合連合会
松山観光港ターミナル	松山市	〃	松山観光港ターミナル (株)
南予レクリエーション都市公園	宇和島市	〃	南レク (株)
道後公園	松山市	〃	コンソーシアムGENKI
愛媛県総合運動公園	〃	〃	(財) 愛媛県スポーツ振興事業団
とべ動物園	砥部町	〃	(財) 愛媛県動物園協会
愛媛県県民文化会館	松山市	文教施設	(財) 愛媛県文化振興財団
愛媛県生活文化センター	〃	〃	(株) ウイン
愛媛県武道館	〃	(*3)	(財) 愛媛県スポーツ振興事業団

*1 平成 19 年度末で廃止

*2 平成 16 年 4 月から移行

*3 スポーツ・レクリエーション施設

<http://www.pref.ehime.jp/gyou-tihou/shitei/donyu.html>

管理者移行・民間移譲・廃止のいずれかに決める)を進めるため、民間委員(学識経験者等)と行革本部会議本部員(県職員)から成る「愛媛県公の施設のあり方検討部会」(以下「検討部会」)が17年10月に設置されて第1回部会が開催され(H17.12.16)、ヒアリング・現地視察を交えて各県有施設のあり方について検討が加えられることになった。これら第二次の見直し対象施設は全部で21施設あったが、そのうち健康増進センターなど3施設は先行して見直し案が出され(第3回「検討部会」:H18.12.14)、パブリックコメントを経て19年2月に3施設に対する方針が愛媛県行政改革・地方分権推進本部(所管:県行政システム改革課)で決定された。科博を含む18施設については、引き続き組織の見直し作業が進められることになった。

「検討部会」による18施設見直しの内、科博に関しては同部会の民間委員(4名)の施設視察があり(H18.2.15)、施設の公共性と効率性等について検討された。第2回「検討部会」(H18.10.30)では、県教委所管

の施設に関して、県側から科博・歴博・県美術館・県生涯学習センターの存続が主張されたが、その一方で、自然科学分野中心の県立博物館(県博)に関しては科博への吸収の可能性も議論され(2)、後々、県博の存廃が議論を呼んだ。この後、前述の通り第3回「検討部会」(H18.12.14)及びパブリックコメントを経て先行3施設の方針が決定された。次いで、第4回「検討部会」(H19.8.23)において、18施設の「あり方」が提言され(3)、科博は学芸部門(資料収集・保管、調査研究)を除く施設維持管理・事業等の運営を指定管理者に任せるという方向性が打ち出された。県教委所管施設では、科博に加えて歴博・県生涯学習センター・県中央青年の家が指定管理者による管理運営の方針が出されたが、県立博物館(松山市堀之内)は科博との統合、県美術館は指定管理者導入を検討するという条件を付して県直営、県立図書館は県直営、東予と南予の「青年の家」は廃止と方針が分かれた。最終的には、一般県民へのパブリックコメント公募を経て(4)、11月6日に各県有施設の存廃等が県か

ら正式発表決定された（表3）。

この後、各県有施設の存廃等の組織改変に対応する為に条例改正が行われた。県教育委員会所管博物館に関していえば、愛媛県条例第24号「愛媛県県立博物館設置条例の一部を改正する条例」により旧条例が改正され、科博及び歴博の管理を指定管理者に任せるための法的根拠が策定された。また、愛媛県条例第26号「愛媛県総合科学博物館管理条例」が新たに制定され、指定管理者が科博を管理運営する際の業務・許可項目・利用料金等が定められた。両者は何れも20年2月議会上程され、承認後、同年3月28日に愛媛県報で公布されたが、条例の施行日は21年4月1日とされた。つまり、指定管理者が各該当施設（科博・歴博）の管理に携ることになるのが21年4月1日と定められたことを意味し、それまでに指定管理者の公募・選考・事業引継ぎ等を行い、指定管理業務にスムーズに移行できるよう1年間の期限が与えられ、スケジュールが組まれたわけである。

また、指定管理者制度導入に関する県庁全体の枠組みを設定し、導入にかかわる事務手続きや導入後の運用を定めた「指定管理者制度導入及び運用に係るガイドライン」（県行政システム改革課所管）が20年3月に策定された（5）。

②指定管理者の公募・選考・事業引継ぎ等（H20年度）

前項で述べたように、19年度までに実施された「検討部会」による提言や条例制定等の指定管理導入・移行作業により、20年度1年間で指定管理者の公募・選考・事業引継ぎ等をするようになった。既に19年度中から指定管理者公募に必要な募集要項作成業務に取り掛かっており、博物館側と本庁主管課（県教委生涯学習課）の間で業務仕様書（施設の管理指針・業務役割分担・業務基準表など）策定に必要な実務調整が行われ、20年4月に募集要項の作成を終えていた。

科博を含む県教委所管4施設（他に歴博・県生涯学習センター・えひめ青少年ふれあいセンター）の指定管理

表3 県直営18施設の方向性（先行3施設以外） H19.11.6 決定

施設名	所在地	方向性の概要
消費生活センター	松山市	県直営で運営することが適当であるが、今後、センターとしての役割の検討が必要
北条鹿島博物展示館	松山市	廃止が適当であるが、経費等に関する問題解決の目途がつくまで存続もやむをえない
医療技術大	砥部町	地方独立行政法人への移行について早急に具体的検討に取り掛かることが適当
歯科技術専門学校	砥部町	県以外の関係団体への譲渡が適当。困難な場合は廃止についても検討
看護専門学校	四国中央市	看護師養成施設運営ノウハウを持つ団体などに譲渡するのが適当。それまでは県直営
動物愛護センター	松山市	県直営で存続。収入事業の実施や犬・猫引き取り有料化を早期に導入されたい
中小企業労働相談所		地方局に設置されコストが抑えられており、利用促進を図りながら県直営で存続
農業大学校	松山市	当面は県直営で存続。ただし定員割れが続く養成部門の規模縮小や教員数削減、研修部門を含めた適正な受益者負担のあり方についてあらためて検討
県営住宅		指定管理者制度を可能な範囲から早期に導入
県立病院		中央・今治・南宇和・新居浜各病院は県直営で存続。三島病院は今後の方向性についてあらゆる選択肢を検討すべき
生涯学習センター	松山市	組織・運営方法抜本的見直しが必要で、貸し館・維持管理業務に指定管理者制度導入
総合科学博物館	新居浜市	資料収集・調査研究分野等、本来公的機関が担う分野を除き、指定管理者制度を導入
歴史文化博物館	西予市	資料収集・調査研究分野等、本来公的機関が担う分野を除き、指定管理者制度を導入
図書館	松山市	市町立図書館と役割分担の明確化を図り、専門性の高い分野へ特化、中核図書館として県内図書館の後方支援に注力
博物館	松山市	総合科学博物館へ統合
青年の家		東予（西条市）、南予（宇和島市）は廃止。中央（松山市）は隣接する生涯学習センターとの一体的な管理運営や指定管理者制度導入など、幅広く県民が利用できる施設に
美術館	松山市	他館での導入事例も検証しつつ、指定管理者制度の導入も検討
萬翠荘（美術館分館）	松山市	美術館分館としての機能は廃止。新たな有効活用策を検討

<http://www.pref.ehime.jp/gyou-tihou/arikata/kettei18.pdf>

* 上記HP：施設の方向性について（「先行3施設以外の18施設」のpdf添付資料）

* 上記以外にレントゲン車を民間委託。所在地が空白施設は複数自治体に立地

* 19年2月に決定した先行3施設：健康増進センター（廃止）、さつき寮（県直営で存続）、心身障害者歯科診療車（県以外での運営）

者候補者は各施設ごと個別に募集されることになり、募集要項の配布（4月30日～7月1日：生涯学習課）及び現地説明会（5）が実施された。なお、指定管理者に県が支払う年間委託料の上限は、科博は1億6,877,7千円と設定され、指定期間は5年間とされた。申請書類（館運営に関する事業計画書や収支計画書を含む）の提出期限は7月15日に設定され、科博についてはイヨテツケーターサービス（株）とウィン・セラー広告共同事業体の2者が応募した。

指定管理者の候補者は県教育委員会が選定（7）するが、選定に際しては、外部有識者委員などで構成する「愛媛県生涯学習センター等指定管理候補予定者選定審査会」（以下、「選定審査会」）による書面及び面接審査を行い、その結果を県教委に報告することとなった。「選定審査会」（会長：讃岐幸治放送大学愛媛学習センター所長）は7,8月に会合を開き、4施設ともイヨテツケーターサービス（株）を指定管理候補者として選定した。「選定審査会」で同社は「十分な管理運営実績」や「積極的な利用促進」等が評価されて最高点を獲得し、その報告を受けた上で、県教育委員会が総合的に判断した結果、同社を指定管理者候補と選定した（8）。この後、イヨテツケーターサービス（株）を各4施設の指定管理者とする議案が9月県議会で承認され（9）、次いで同社は10月17日に県側から指定管理者に指定され（10）、両者で実務作業に入るようになった。

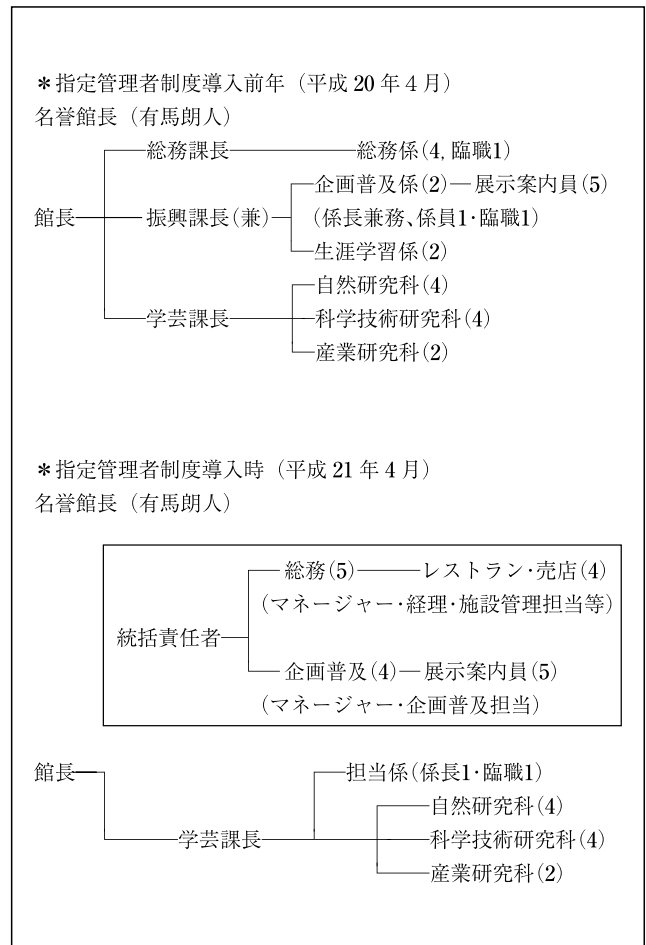
21年4月1日の指定管理開始までに県と指定管理者との間で行うべき主たる業務には基本協定の締結と業務の引継ぎがあった。基本協定は指定管理期間（5年）全体に係わる基本事項を県と指定管理者で締結するものであり、「全体事項」・「業務内容」・「事業計画」・「期間満了後の取り扱い」等に係わる全47条の条文から成る「愛媛県総合科学博物館の管理運営に関する基本協定書」（指定管理業務の範囲や基準を定めた業務仕様書別添）が県庁内関係部署の調整・決裁を経て21年1月21日に取り交わされた。この基本協定書の取り纏めまでには、本庁（県教委生涯学習課）及び出先の4施設（科博他）と指定管理者との間で数次に渡る意見調整・協議が積み重ねられた。具体的な調整項目としては、組織運営体制・利用料金・減免対象等の確認や学芸業務の詳細（特に特別展等の21年度事業）等について協議が進められた。

こうした基本協定の取り交わしと前後して、年が明けた1月から指定管理者との事務引継ぎに入った。県側は既に9月から引継書類の作成に取り掛かっており、指定管理者に管理を引き渡す備品リスト・施設維持管理実績・業務マニュアル書等を仕上げ、1月中旬以降、指定管理者側要員が毎週2日（水・金）来館し、担当業務の説明や研修を受けることになった。指定管理者が引継ぎ業務で特に苦労したのは巨大な博物館施設の各種機械・

機器類の操作・運用であったが、限られた短期間で運用技術の習熟を目指一方で、「On the job training」を通して身に付ける側面もあった。なお、指定管理者側の職員については、企画普及担当者（学芸員資格取得者）や展示案内員などの要員の採用確定後、順次現場で引継ぎや研修を行うことになった。他に指定管理者が担当した20年度内の業務としては各指定管理施設（科博・歴博・生涯学習センター）のキャラクター選定があり、県側と協力して年度内にキャラクターデザインの最終選考をした。

なお、5年間の指定管理全期間をカバーする基本協定書とは別に、単年度ごとの年度別事業計画書・収支計画書が3月23日に提出され、さらに年度別協定（年度毎の業務内用や委託料等の取決め）が21年4月1日付けで締結されることになっており、指定管理開始と同時に発効した。以上の一連の手続きや業務をへて、21年4月1日から指定管理者が一部業務を代行して館を運営することになった。

表4 愛媛県総合科学博物館組織の変遷



3 指定管理者による館運営

教委)側及び指定管理者側の事業分担(表5)は次のとおりである。

(1) 組織と予算について

①組織の運営体制

前述の準備期間を経て21年4月から指定管理者制度が始まり、博物館組織と事業分担が大幅に変わった。指定管理者制度導入前後の組織体制(表4)と、博物館(県

側)と指定管理者の組織構成や業務分担については既に18年度当初から調査・検討がなされており、本県では最終的に、指定管理者が館業務の一部(事業部門)を分担する島根県立美術館(11)に倣った運営形態が採用された。館長以下各部門業務を指定管理者が担当する長

表5 教育委員会と指定管理者との役割分担

業務区分	概要	運営主体		備考	
		教育委員会	指定管理者		
博物館経営	博物館の事業運営計画の策定、進行管理	◎	○	・連絡調整会議で協議	
事業の実施	学芸業務	資料収集整理保存業務	◎	○ (くん蒸等)	
		調査研究業務	◎	○ (配布)	
		展示業務	○※1	◎	・企画は指定管理者も参画する連絡調整会議で協議の上決定
	普及啓発業務	プラネタリウムの運営	○ (企画)	◎	・企画は教育委員会も参画
		博物館講座の開催 講演会の開催 博物館友の会の育成・支援 ボランティアの運営	○※1	◎	
		学習相談・取材対応 学校等との連携 出前講座の実施	◎	○ (広報)	
	生涯学習業務	図書室の運営		◎	
		生涯学習の促進及び援助		◎※2	
	来館者サービス業務	総合案内 特別展示改札及び展示監視 その他来館者への援助		◎	
	その他の業務	名誉館長	◎	○	
		博物館協議会	◎	○	・協議会への出席
自主企画	施設の円滑な運営のために必要な業務		◎		
	指定管理者による誘客企画(イベント等)の実施		◎		
施設等の利用	施設等の利用許可	施設等の利用許可 施設の利用料金の收受 貸館業務		◎	・施設利用料金は指定管理者の収入
		特別利用料の徴収(別途委託予定)		(◎)	・特別利用料は県へ納付
利用促進業務	広報宣伝 誘致活動	○※1	◎		
施設の維持管理	保守管理業務 備品管理業務 清掃・警備等		◎	・火災保険は県で加入	
管理運営	管理運営業務		◎		
飲食物提供・物品販売事業等	喫茶	来館者への飲食物提供		(◎)	・施設の目的外利用による。指定管理者が事業者になることを想定。
	売店	博物館関連商品その他の販売			

注「運営主体」の欄中の「◎」は主に業務を行う者、「○」は従に業務を行う者を表す。

※1 教育委員会が配置する学芸員等は、以下に例示する専門的事項を行う(経費は指定管理者負担)。

項目		専門的事項
学芸業務	展示	常設展示の展示換え、展示方法の検討、出展交渉及び借用契約、展示品輸送に係る立会、資料解説、資料列品、広報物の監修、図録の執筆・編集、資料の活用等
	普及啓発	博物館に関する講座等の講師・解説・実習指導等
利用促進業務		上記業務に関する原稿及び図版等の作成並びに広報物の監修

※2 愛媛県生涯学習センター及びNPO等と協議の上実施

崎歴史文化博物館（12）の運営形態も検討はされたが、新規開設館である長崎の場合と異なり、本県では科博・歴博共に平成6年度以来、直営で運営されてきた経緯もあり、館長以下の組織を指定管理者へ移行する運営形態を採らず、現行の組織形態となった。

指定管理者であるイヨテツケーターサービス（株）（以下、イ社）は、20年度まで（旧）総務課が担当していた総務部門業務（経理・施設管理・券売等）と（旧）振興課が担当していた企画普及部門（事業の企画・運営・広報、展示案内員管理等）（13）を業務として受け持ち、学芸課業務（博物館資料の収集・保管、調査研究）については県の直営部門として残る体制となった。博物館の4機能の観点から大まかに整理すると、「資料収集・保管」及び「調査研究」のコレクション機能は県、「展示」及び「教育普及」のサービス機能は県と指定管理者が協力して分担することになる。この結果、県側の職員定数は13人（館長1・学芸課長1・担当係長1（事務系）・学芸員10（学芸課長を加えて学芸員は11人））（14）となり、20年度の定数28人（館長1・課長3・事務系係員6・技能職1・学芸員16（学芸員の欠員は6人、学芸課長を加えて学芸員11人））と比較すると学芸員数はそのままだが事務系職員等が削減されて全体として半減した。

なお、指定管理者の企画普及担当職員（3名）には学芸員資格取得者が採用され、県学芸員と連携して業務を進めており、指定管理者側における事業実施の主体となっている。

②予算の執行等

指定管理者導入に伴い、21年度から博物館予算の編成内容が大幅に変わった（表6）。指定管理者に対しては年度別協定で定められる庁舎管理等委託料（15）が毎年度支払われ、施設の維持管理費や事業費等の指定管理

表6 平成20年度及び21年度予算（当初予算）

(20年度)		平成20年度
区 分		(千円)
管理運営費		181,528
内 訳	維持管理費	171,441
	資料収集・整理・保存事業費	1,049
	調査研究事業費	961
	普及啓発事業費	8,077
展示事業費		9,729
生涯学習推進事業費		302
計		191,559

(21年度)		平成21年度
区 分		(千円)
指定管理者	庁舎管理等委託料	168,777
県	管理費	11,174
	資料収集・整理・保存事業費	568
	調査研究事業費	1,356
	普及啓発事業費	133
	展示事業費	35
	計	13,266
総 計		182,043

平成21年度から指定管理者制度導入に伴い、県直営部門と指定管理者に分けて執行される。

表7 事業計画書を作成した事業リスト

事業番号	事業名	備 考
1	サイエンスショー業務	サイエンスショーに使用する消耗品等
2	特別展「トリックアート」	展示施工費・監視員人件費など
3	巡回展「美を科学する」	展示施工費・監視員人件費など
4	その他企画展・巡回展	写真展・昔のおもちゃ展等
5	博物館イベント事業	GW・お盆・年度末の科学イベント等
6	博物館講座	講座用消耗品等
7	調査研究業務	研究用消耗品、刊行物費等
8	常設展示項新業務	展示装置制作費等
9	資料収集保存業務	くん蒸費等
10	普及啓発業務	教材制作費等

業務に割り振られるが、県予算と違って細かい予算費目にそれほど縛られず、弾力的に運用できるという長所がある。

なお、指定管理者が社内で規定し使用する予算費目名と県の予算費目名の突合・調整が年度当初に行われた。博物館という一つの組織内で別個の予算を持つ事業体（県とイ社）を抱えた状態で円滑に事業執行を行うには予算面での刷り合わせ作業が不可欠で、その一つが費目調整であった。両者の調整を踏まえて次の事業計画書策定作業に移った。

本県で採用したような博物館の一部業務を指定管理者に委任する運営形態の場合、事業予算所管者（指定管理者）と事業担当者（指定管理者と県側の協力体制の下で行う個別事業毎のプロジェクトチーム）との間の「組織上の微妙なずれ」(16)が生じるが、これを解消するための手立てとして、県と指定管理者の調整の下で年度当初に各個別事業の計画書（簡易版）を早急に作成することになった。

ただし、両者の調整により事業計画書を作成するのは資料・調査研究・展示・教育普及といった学芸業務(17)に関する事業のみであり、それ以外の施設管理などの業務（つまり指定管理者所管業務）についてはイ社が指定管理者として対応すべき分野である。この事業計画書作成作業では、単に各個別事業（表7）の年間の事業実施日程や事業概要を詰めるだけでなく、個別事業毎の予算額と細目を確定することが大きな目的であり、事業の見通しを立て円滑な運営を図るには年度初めに各個別事業の予算額を両者で合意しておく必要があった。指定管理移行当初の館内の「てんやわんや」の状況を考えれば、

少なくとも初年度は、これまでの博物館事業の概要が分かっている県側のリードの下で事業計画作成を行うべき状況にあった。そうした中で、県側担当学芸員が短期間で事業計画書を仕上げ、概算ではあるが個別の事業に必要な予算額を確定し、予算執行に関する県と指定管理者との間の「組織上の微妙なずれ」を年度当初に調整することができ、後々の事業実施の指針とすることができた。

(2) 事業運営について

前項表5で紹介した事業のうち、展示業務及び普及啓発業務（つまり20年度まで企画普及係と学芸課が分担していた業務）については、他の業務以上に館側と指定管理者側の緊密な連携を必要とする。本稿では両者が連携して実施した代表的な事例として、年間を通して科博最大の事業となっている特別展を紹介する。

21年度に科博で実施した特別展「トリックアート展」(7.11-8.31)では期間中約9万人の入場者があり、開館以来、毎年開催してきた中で最多入場者を記録した。指定管理者制度の下で、こうした長期開催の大規模展示を準備し、円滑に運営し、そして成功裏に終えるには、指定管理者と県側双方の担当者間で明確な業務分担をした上で、密接な協力体制の構築と綿密なスケジュール管理、更には展示業者への適切な指示等が必要である。こうしたことから、これまでに特別展実施経験がある当館学芸員（科学技術研究科）がリーダーとして特別展業務全体の指揮を執ることになり、指定管理者側担当者がサブを務めることになった。県とイ社の業務分担は表8のとおりであるが、これは昨年度まで行っていた学芸課（担当学芸員）と振興課企画普及係の業務分担(18)と基本は

表8 特別展業務分担表（21年度）

業務区分	実務	学芸課学芸員	指定管理者	実施時期	備考
予算	予算負担		○		指定管理者委託料の中に特別展事業費計上（概算）
	予算額決定		○	年度当初	事業計画書策定により最終的に事業費決定
展示関連業務 (事前)	展示テーマ決定	○	○	H20年11月	県側が2案提示し指定管理者が選択し最終決定
	展示企画	○		H20年11月～	企画・連絡調整・各種資料作成
	実施設計	○	○	H21年1-4月	業者発注（発注及び支払いはイ社だが、実務調整は県）
	展示物調査・決定	○	○	H21年5月	双方の担当者でトリックアート工房へ行き展示物を決定
	工程表作成	○		H21年4月	作業項目と日程
展示製作	展示工事発注	○	○	H21年4月	外部委託（発注及び支払いはイ社だが、実務調整は県）
	展示物製作（一部）	○	○	H21年4-7月	外部委託（同上）
	展示パネル（一部）	○		H21年4-7月	館内製作
印刷物製作	ポスター・チラシ		○	H21年5-6月	外部業者委託
	観覧チケット		○	H21年6-7月	外部業者委託
広報	ポスター・チラシ送付		○	H21年6月	関係機関送付（学校・役所・社会教育機関等）
	マスコミ対応		○	H21年6-8月	記者発表・取材対応など
開催関連業務	展示監視員労務管理		○	H21年7-8月	募集・採用は指定管理者
	展示監視員研修	○	○	オープン前日	担当学芸員が講師
	オープニングセレモニー		○	7月11日の朝	地元関係者を招く
	関連イベント		○	開催期間内	フォトコンテスト

同じで、それまでの企画普及系の業務をイ社側が担当したと考えると分かりやすい。

結果として、今年度の特別展は観客動員も売上も過去最高を記録し、大盛況のうちに終えることが出来た。開催期間中、最も観客の多かったのはお盆の時期で、特別展だけで1日当たり3千人から4千人（館全体の入館者数はその倍）の入場があったので、イ社の本社社員（松山市）が応援部隊として10名近く来館して館内整理や観客誘導などにあった。県の直営時代では中々難しいことであるが、状況に応じて弾力的に人員配置できる民間企業の特徴が現れたといえよう。また、特別展に関するマスメディアへの集中的な広報もイ社により実施され、予算上、マスメディアへの特別展広報費を計上できなかった県直営時代とは様変わりした状況を示した。

上記特別展以外に関しては、指定管理者となったのを機にイ社は事業用バス（指定管理4施設で共同利用）を購入したので、これまで以上に自然観察会や産業講座といった館外での博物館講座にバスを利用できるようになった。県直営時代の20年度の講座では、予算上2回（自然観察会1・産業講座1）しかバスを借り上げることが出来ず、他の屋外実施講座は現地集合で対応せざるを得なかったが、21年度の（イ社）バス利用講座は8回（自然5・産業3）に増加し、22年度も他の3施設との日程調整次第でバス利用回数の増加が見込める。また、車両関係でいえば、指定管理者が自社の公用車（普通乗用車）を科博に配備し、県側職員も資料調査や調査研究等の際に使用可能となった。県側管理の公用車としては大型バン（巡回展示物や大型資料等運搬に利用）があるが、そのサイズゆえに道路の細い山間部や混雑する都心部では利用しにくい面もあり、イ社公用車の配備により野外業務での公用車利用が楽になったといえる。

以上のように事業面でプラスの要素がいくつか現れているが、指定管理者制度導入以後における同制度自体の評価に関しては少なくとも2～3年経過しないと全体像が見えにくいと考えるので、現時点（原稿執筆時点）ではまだ差し控えることとした。

4 まとめ～指定管理者制度の導入について

博物館のような社会教育施設の管理運営に関していえば、収入や集客数といった短期的かつ即物的な成果を求めるよりも、博物館資料業務のような、本来即効性を期待すべきでない中長期に渡る成果に重きをおくべきであり、その点においてこそ博物館の存在理由があると考えられる。その一方で、税金を投入して運営される公立博物館の場合、効率的な組織運営を実施した上で博物館の事業成果をいかに地域住民（納税者）に還元できるか、厳しい財政状況の中で特に問われる存在といえよう。博物館

の現場で学芸業務に携る筆者は、今回の県有諸施設の見直しにおいて、そうした「公共性」と「効率性」との兼ね合いや整合性に直面する公立博物館のあるべき姿が問われ、その一つの方策として指定管理者制度導入という提言が「検討部会」により出されたことを受け止めている。

平成21年4月以降、指定管理者制度導入を現実のことと受け止め、如何に円滑に博物館を運営し、県と指定管理者の協力の下で双方が事業成果を各々上げる「win-win」体制を築くことができるか、県側の現場担当者（学芸課長）として業務に携る筆者は特にその点に腐心してきたつもりである。県と指定管理者の関係が「同床異夢」になっては博物館が「砂上の楼閣」になってしまうのでその点を最も心配していたが、現時点では特に大きなトラブルも無く順調に運営できていると思う。なお、指定管理業務全体の管理については、主管課（県教委生涯学習課）の主導の下、科博・指定管理者も交えた三者で定期的に連絡調整会を開催し、意見交換や意思の疎通を図っている（三者での会合は月1回、主管課以外の2者は毎週1回）。

県と民間事業者（指定管理者）という、本来は目的も体制も異なる二つの組織が事業を分担協力して博物館を運営する際、最後にものを言うのは両者の信頼関係を醸成できるかどうかだと思うが、この点に関して学芸員の間に興味深い観察がなされた。科博には現在10名のプロパー学芸員が在職しており、筆者以外は概ね三十代後半の中堅学芸員である。他方、指定管理者の企画普及グループにも二十代の学芸員資格（19）所有者が3名在職し、博物館事業の企画・運営・広報等に従事することになったが、彼らはいわば「新採」学芸員に近い状態であった。こうした状況の中で、双方の「学芸員」が上手く協力して事業を運営できるかどうか、筆者は多少の危惧を当初抱いていたが杞憂に終わった。科博の学芸員の間では「若い後輩学芸員が同じ職場に配属された」気持ちに近い感覚があり、実際、ある部下の学芸員は「後輩学芸員ができたようなものであり、彼らと協力して事業を進める中で、学芸員としてこれまで得た知識や経験をできるだけ伝えたい」と筆者に明言した。博物館業務の現場を担うのは双方の「学芸員」であるが、実務経験者である科博学芸員がそうしたメンタリティを持って接する以上、良好な人間関係を築き事業を円滑に運営する土台ができると確信した。また、若くて有能な「後輩学芸員」と同じ職場で働くことになり、科博の中堅学芸員は多少なりとも刺激を受けている面もある。

いずれにせよ、指定管理者制度は21年4月に始まったばかりなので、本制度による博物館運営に関して性急な結論付けや思い込みは避けたいが、指定管理者制度導入という博物館運営にとってターニングポイントとなった初年度に、取りあえぬ経緯を纏めた次第である。

(注 釈)

- (1) 県在宅介護研修センターは先行して平成 16 年 4 月に移行したので、17 年度中に移行手続きが進められたのは 25 施設になる
- (2) 第 2 回「公の施設のあり方検討部会」議事録 愛媛県庁 HP
<https://www.pref.ehime.jp/gyou-tihou/arikata/kaigi-kekka/061030kaigikekka.htm>
- (3) 第 4 回「公の施設のあり方検討部会」議事録 愛媛県庁 HP
<https://www.pref.ehime.jp/gyou-tihou/arikata/kaigi-kekka/070823kaigikekka.htm>
- (4) パブリックコメントは 8 月 26 日から 9 月 26 日までの 1 ヶ月間募集され、26 人から 38 件の意見があった。その内、県立博物館と科博の統合に対しての存続要望が最多の 12 件あった。
- (5) 本ガイドラインは、県の行革指針となる「愛媛県構造改革プラン」(H18 年 3 月策定)、及び「愛媛県アウトソーシング・ガイドライン」(H19 年 3 月策定)を踏まえて策定された。愛媛県庁 HP <http://www.pref.ehime.jp/gyou-tihou/shitei/shitei.html>
- (6) 科博では 5 月 15 日実施。県内外の文化施設運営者やビル管理会など 17 社が参加し、施設や業務の概要を県側が説明。なお、第 2 回目が 6 月 6 日(金)に実施され 8 社が参加した。
- (7) 「愛媛県教育委員会所管の教育機関の設置等に関する条例」第 3 条第 4 項規定
- (8) 「平成 20 年度の指定管理者募集結果」総合科学博物館結果(愛媛県庁 HP) <http://www.pref.ehime.jp/gyou-tihou/shitei/bosyuu/20-bosyuu/20-syougaisenteikekka.pdf>
- (9) 愛媛県議会「平成 20 年文教警察委員会」(H20.10.3)
- (10) 「愛媛県教育委員会指令 20 教生第 370 号」(H20.10.17)による指定に基づく
- (11) 県直営部門(館長(非常勤)・学芸部門)と指定管理者部門(事業部門)に分かれる。県直営部門の常勤職員は副館長・総務係員・学芸課長・学芸員
- (12) 調査研究部門を受け持つ長崎歴史文化研究所が博物館の一組織として設置され、指定管理者の研究員と共に長崎県・長崎市の研究員も駐在する。
- (13) 他に、(旧)振興課生涯学習係が担当していた図書館業務・生涯学習講座業務も担当している
- (14) 学芸員定数は学芸課長を入れて 11 人
- (15) 庁舎管理等委託料というように「委託料」という予算費目名がついているが、これは予算費目の分類により「委託料」とせざるを得ないだけであり、実際は第 1 章で書いたとおり、指定管理業務は業務の委託ではなく「管理の代行」「委任」と見ることが出来る。
- (16) 県側は学芸関係事業(展示・教育イベント等)に関する専門知識及び経験を持つが事業予算を持たず、他方、指定管理者は予算を持つが学芸業務の専門知識・経験を持たないか浅い状況
- (17) 県側と指定管理者の協力の下に実施される事業で、県側が専門知識・実務経験を持つが事業予算は指定管理者委託料となっている「特別展業務」や「くん蒸業務」がその典型。
- (18) 愛媛県総合科学博物館研究報告第 14 号(2009)「総合科学博物館における企画普及系の業務について」P.21 表 8「特別展業務分担表」
- (19) 正確には「登録博物館の学芸員となるための資格」。指定管理者内での職名を学芸員と規定していない以上、学芸員資格所有者を(企画普及 G に)配置しなければならないことはないが、科博に関しては同資格保有者が配置されることになった。