

調査研究を終えて ～委員からのコメント～



### 小林 真理 委員

図書館、博物館施設は、日本の場合社会教育施設として発展をしてきました。その中で個人の学びがよりよく深まっていくことを目指してきたかと思います。個人の学びにとって、これらの施設が基盤的であることは間違いありません。現在文化政策の分野では創造的な能力が新たな文化産業や知的産業を形成していくのに重要であることが認められています。創造的な能力は、天才にのみ与えられているものではなく、個人的な学びの中から生まれてくる可能性を考えると、図書館や博物館が、地域や社会の創造性を拓く場として機能を強化していくことが見直されてもいいように思います。これまでの機能を継続していくことは当然として、現代社会に即して図書館や博物館により重要な役割をもたせることも可能であることを地方自治体は認識してもいいのではないかと思います。

### 杉浦 正美 委員

横浜美術館は、平成 18 年度から 2 年間の暫定期間を経て、平成 20 年度から本格的な指定管理者制度下での運営が始まりました。本制度については、様々な場で議論されていますが、導入された側には制度に対する複雑な思いも存在します。

今回の委員会への参加は、私にとって横浜美術館がかかえる課題を一步引いた視点で考える貴重な機会となりました。この報告書を手にする方の中には、指定管理者施設の現場で頑張っておられる方も多くいらっしゃるでしょう。制度の中で、時には感情的になってしまうこともあると思いますが、是非とも中立的な意識を持って報告書に目を通してみてください。施設本来の生き生きとした活動が当たり前ができるよう、私自身、今後もさらに課題を洗い出し、常に客観的であることを心がけ、現場からの声を発信し続けたいと思います。

### 豊田 高広 委員

この頃、どうすれば図書館・博物館において持続的なイノベーションが可能になるか、ということを考えています。

今まで、図書館・博物館の経営は「効率化」、特にコストの視点で語られがちでした。しかし、情報や知識を提供するサービス機関であるからには、サービスに付加すべき新たな価値の創造をもっと重視すべきでしょう。

私が司書・学芸員にもっとも期待したいのは、彼らが不断のイノベーションの主役となって激しく変動する外部環境に適応し、危機（例えば従来のサービスの腐朽化）を機会に変えることです。彼らが担う部分を外注化すべきかどうか判断する上で「イノベーションを起こすにはどちらが有利か」という観点はきわめて重要なはずですが。

「どちらが安い」とは異なる視点の重要性が、この報告書によって広く認識されることを望みます。

現場しか知らない私にとって、研究会は貴重な勉強の場になりました。関係各位に心からお礼申し上げます。

### 中川 幾郎 委員

指定管理者制度は、地方自治法に規定する「公の施設」に適用される制度です。公の施設にも、大別して住民への施設機能の供与が主であるもの（ファシリテイ）と、施設機能だけではなく、研究・教育・調査などの組織機能とあいまって総合的な機能を発揮する博物館、美術館、図書館などの施設（インスティテュート）とがあることに留意するべきでしょう。特に、コストダウンばかりを目的として指定管理者制度を導入することは、インスティテュートのパフォーマンスを落とすだけではなく、人的、技術的ストックを失うことにもなりかねないことに改めて注意すべきと思います。これは、施設設置者である地方自治体自身の側に問われている課題であるとも考えます。

### 南 学 委員

研究会では、制度導入から7年経った現在も、多くの自治体で指定管理者制度と業務委託の区別が十分に認識されていないことを痛感しました。成熟型の社会では、人々の生活スタイルも多様化し、公共施設の管理運営も、公務員の固定的な身分、勤務形態、給与体系を前提にしては、住民の要望に十分に答えることが難しくなりました。このような時代変化によって、90年代以降に、出資団体による管理運営、03年に指定管理者制度の導入に至った背景を再確認する必要があります。また、「行政財産」という固定的な意識も変革する必要があるでしょう。市民の税金でつくられた施設が、行政の都合によって十分な活用ができないことは、おかしなことなので、「市民財産」という概念形成を考え、市民視点からの施設利用と管理運営を目指すべきです。公共施設が老朽化して耐震性を満たしていないにもかかわらず、膨大な更新の経費をまかなう財源が確保できずに先送りしている実態があります。「市民財産」として、市民、民間の知恵を結集して、財産の最大限の利活用を目指すべきでしょう。それが、指定管理者制度の基本的理念だと考えます。

### 柳 与志夫 委員

現在起きている図書館・ミュージアムへの指定管理者制度導入による諸問題は、指定管理者制度の問題というより、直営形態で隠されていた、各自治体における図書館・ミュージアム政策とそれに基づく施設運用のあり方自体の問題であることがはっきりしたように思います。その意味で、ようやく本来の「公共」図書館・ミュージアムのあり方を論議す

る出発点に立ったのではないのでしょうか。

#### **山崎 久道 委員**

指定管理者制度において、最も重要な点の一つは、指定管理者への方向付けと指定管理業務の成果の評価を、自治体が十分な業務知識と合理的な測定手段によって成しうるかどうかということだと考えます。指定管理者制度の弊害は、こうした点での配慮や実効性が欠けているために起こることも多いように思われます。そのためには、自治体が文化施設の運営に当たって、きちんとした経営の手順を踏むことが求められます。民間企業の経営手法を非営利団体に適用する試みは、すでに広く行われています。直営の段階でこうした科学的経営ができていないケースを、指定管理者制度によって解決しようとするのは、文化施設のガバナンスの問題を自治体自身が放棄してしまうことに他なりません。文化政策の成果の最終責任は、依然として自治体自身にあることを銘記すべきでしょう。

#### **山本 哲也 委員**

博物館で指定管理者を導入すると、目に見えやすいサービスという点から、展示や教育普及事業に力が入られる傾向が強くなるのではないかと思います。逆に、一般には見えづらい収集や保管（保存）といった事業は、実行すべきなのは当然としても、その必要性、重要性の一般の理解が果たして推し進められるのかという不安があります。しかし、だからといって直営がいいという結論には直結しないでしょう。結局は、それらの事業一つひとつに関わる人の資質や思い入れが大事であり、そのバランス感覚で、いかようにでも変わるからです。やはり、博物館のあるべき姿の追求がまずは必要と考えるところです。図書館も然り。まだ日の浅い指定管理者制度であり、ようやくその様相（可否の判断材料など）が見え始めたところだと思っています。それぞれのあるべき姿を考えるという意味においても、この報告書が参考になれば幸いです。

