

運営方法のあり方

1 整備・運営方法の種類

官民連携（PPP（Public Private Partnership））

PFI（Private Finance Initiative）

設計・建設

維持管理・運営

BT方式、BOT方式、BOO方式、RO方式

BT方式

公共施設等運営権事業（コンセッション）

DBO（Design Build Operation）方式、ESCO（Energy Service Company）

民間建設借上方式

指定管理者制度、包括的民間委託

定期借地権方式、公共所有床の活用、
占有許可等の公的空間の利活用

公共施設の
整備等
（設計、建設、改修等）

公的不動産の
利活用

（出展）PPP/PFI手法導入優先的検討規程運用の手引き（H29.3 内閣府）

直 営
（現在の方式）

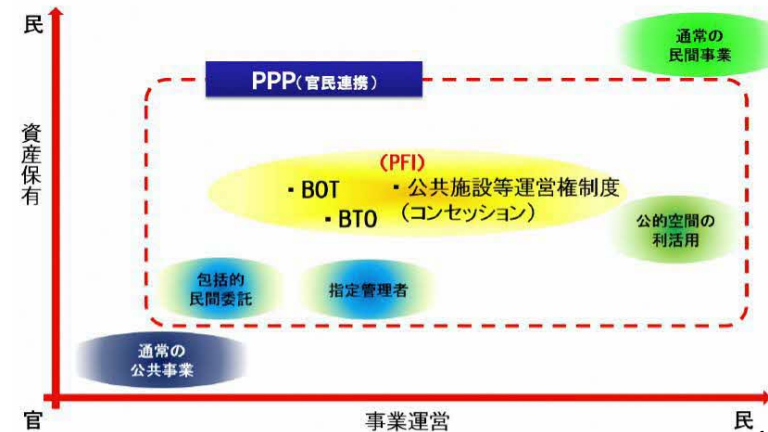
地方独立行政法人化

＜PPP/PFI手法ごとの官民間の契約形態、業務範囲、施設の所有者＞

PPP/PFI手法	官民間の契約形態	業務範囲				施設の所有者	
		設計 (Design)	建設 (Build)	維持管理 (Maintenance)	運営 (Operate)		
Milk-Cat 公共施設の設計、 維持管理・運営等、 建設・改修	BTO	事業契約	民間	民間	民間	民間	公共
	BOT	事業契約	民間	民間	民間	民間	民間
	BOO	事業契約	民間	民間	民間	民間	民間
	BT	事業契約	民間	民間	—	—	公共
	RO	事業契約	民間	民間	民間	民間	公共
Milk-Cat 公共施設の維持管理・ 運営等 を行う方式	DBO	設計・建設は請負 契約、維持管理・ 運営は事業契約	民間	民間	民間	民間	公共
	公共施設等 運営権（コン セッション）	事業契約	—	—	民間 （※1）	民間	公共
	O	事業契約	—	—	民間	民間	公共
	指定管理者 制度	指定（行政処分）	—	—	民間	民間	公共
	包括的民間 委託	委託契約	—	—	民間	民間	公共

※1 PFI法上の「維持管理」には、いわゆる新設又は施設等を全面的に除却し再整備するものを除く資本的支出又は修繕（いわゆる増築や大規模修繕も含みます。）も含まれているため、既存施設（利用料金を徴収する施設に限る。）の改築については、公共施設等運営権方式も対象となります。

《PPP/PFIの概念図》



運営方法のあり方

2 手法の比較

施設整備＋運営

運 営

区分	直営	P F I 方式	指定管理者制度	地方独立行政法人化
発注方式	仕様発注 〔公共側が構造、材料などに関する詳細な仕様書を作成し、民間に発注〕	性能発注 〔公共は、事業の性能（質や水準）のみ指定し、民間は提示された性能を満たす事業を実施〕	公募要項、要求水準書等により業務内容を指定	「中期目標」により指示 〔設置者（自治体）が定める業務運営に関する目標〕
事業期間	予算執行は単年度	PFI事業期間：長期、複数年	指定管理期間：5年を基本 〔施設の目的及び態様等に応じ、適切な期間を設定（上限、原則10年）〕	予算執行は単年度 中期目標は3～5年で設定
リスク分担	公共がリスクを負う	契約書等に基づき、公共と事業者の双方でリスクを分担	協定書に基づき、公共と指定管理者の双方でリスクを分担	地方独立行政法人がリスクを負う
資金調達	公共（一般財源、起債等）	民間（市場から資金調達）	公共による負担金、利用料金制度による収入	公共による運営交付金、観覧料や使用料、寄附等の収入
利点 課題	○自治体の方針を運営に反映しやすい ○ノウハウや成果の蓄積、職員の質確保による専門性や安定性の確保 ●柔軟な運営が難しい ●コスト削減の余地が小さい	○低廉かつ良質な公共サービスの提供 ○民間に対する新たな事業機会の創出 ○柔軟な予算執行やニーズ対応 ●収益性や採算性の優先による公共性の確保 ●直営に比べ、職員の雇用が不安定	○低廉かつ良質な公共サービスの提供 ○民間に対する新たな事業機会の創出 ○柔軟な予算執行やニーズ対応 ●収益性や採算性の優先による公共性の確保 ●職員の雇用が不安定 ●中長期的な計画を立てづらい	○事業の継続性、専門人材の安定的確保 ○中期計画に基づく、自主性を発揮した資金の柔軟な活用 ○所管する複数施設を一体経営することによる効率化 ●稼いだ分、交付金が削減される場合、努力が報われない ●法人設立に向けた多大な初期費用、準備期間

運営方法のあり方

3 他県の状況 (R3道教委調べ)

(1) 運営方法の状況

区分	直営	PFI方式	指定管理者制度
都道府県立美術館	39館 (58.2%)	2館 (3.0%)、平均30年	26館 (38.8%)、平均5.2年

区分	質の高い学芸員が必要	継続的な調査研究、教育普及活動のため	寄贈者からの信頼性や公益性を考慮	業務の継続性、安定性
直営としている理由 (複数回答可)	27館 (69.2%)	21館 (53.8%)	15館 (38.5%)	21館 (53.8%)

その他直営としている理由

- 経費や事務量削減の効果が見込まれない
- 専門性が高く、行政の責任の下、業務を行う必要がある

(2) 指定管理者制度の状況

区分	業務全てを指定管理	業務の一部を指定管理
指定管理者制度導入館	11館 (42.3%)	15館 (57.7%)

指定管理者制度の課題	一括運営	<ul style="list-style-type: none"> ○ 専門性のあるレベルの高い学芸員の処遇の確保、維持が困難 (3館) ○ 特になし (6館)
	一部運営	<ul style="list-style-type: none"> ○ 指定管理者と学芸員の連携が難しい (3館) ○ 指定管理者の変更により、継続的な運営が難しい (1館) ○ 特になし (8館)

(3) 地方独立行政法人化の検討状況

今後検討を予定	検討の予定なし	検討したが非導入
0館 (0.0%)	51館 (89.5%)	6館 (10.5%)

非導入とした理由

- ・美術館のほかに併せて管理している劇場、ホール等が地方独法の対象外のため
- ・導入手続きが煩雑で、コスト増を超えるメリットがないため

※道立美術館を除く。未回答館あり。

運営方法のあり方

4 今後の検討の進め方

(1) 北海道PPP/PFI手法導入優先的検討規程（H29.3）

第3章 優先的検討の対象とする事業

1 対象事業

次の（1）及び（2）に該当する公共施設整備事業を優先的検討の対象とする。

（1）次のいずれかに該当する事業その他民間事業者の資金、経営能力及び技術的能力を活用する効果が認められる公共施設整備事業

- ア 建築物又はプラントの整備等に関する事業
- イ 利用料金の徴収を行う公共施設整備事業

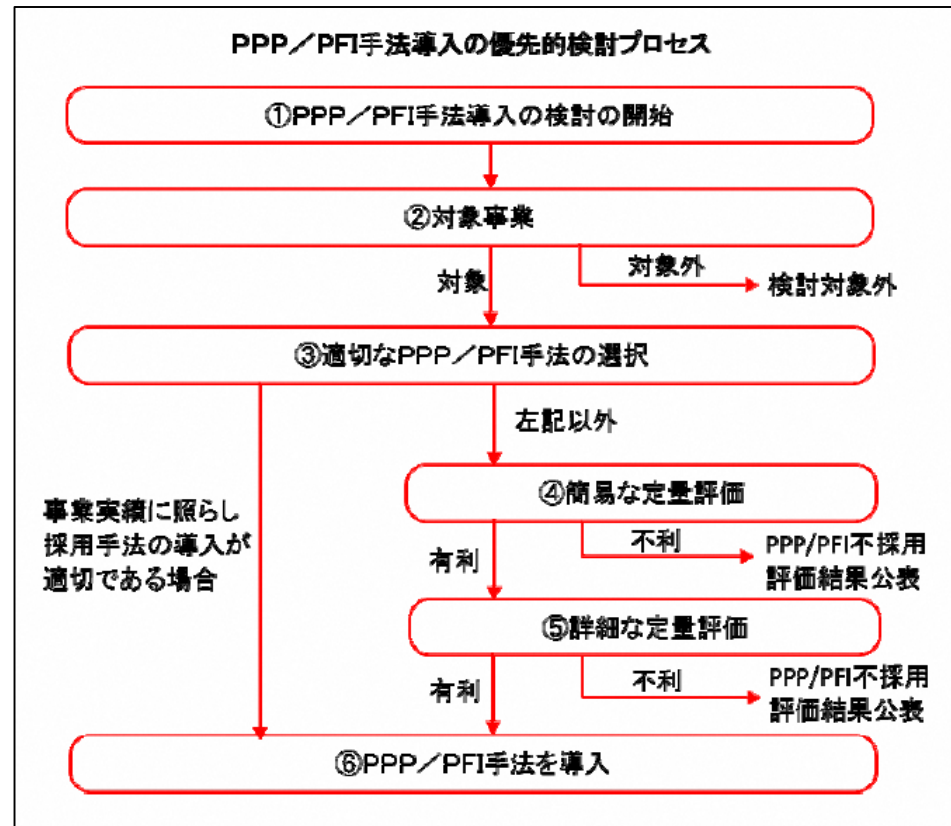
（2）次のいずれかの事業費基準を満たす公共施設整備事業

- ア 事業費の総額が10億円以上の公共施設整備事業（建設、製造又は改修を含むものに限る。）
- イ 単年度の運営費が1億円以上の公共施設整備事業（運営等のみを行うものに限る。）

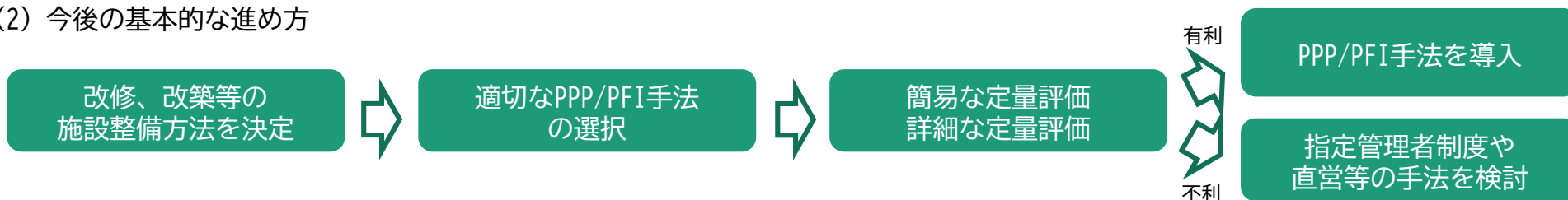
2 対象事業の例外

次に掲げる公共施設整備事業を優先的検討の対象から除くものとする。

- （1）既にPPP/PFI手法の導入が前提とされている公共施設整備事業
- （2）競争の導入による公共サービスの改革に関する法律（平成18年法律第51号）に基づく市場化テストの導入が前提とされている公共施設整備事業
- （3）民間事業者が実施することが法的に制限されている公共施設整備事業
- （4）災害復旧事業等、緊急に実施する必要がある公共施設整備事業



(2) 今後の基本的な進め方



5 スタッフの配置、育成に関する意見等

区分	現状・課題
有識者からの意見	<ul style="list-style-type: none"> ・学芸員の仕事は多岐にわたるため、ディレクション、エデュケーション、プロデュース等に分けて整理していければ。専門性を育てる流れか。 ・T字型（幅広いゼネラルな知識を持ちつつ、深く刺さるスペシャルなスキルや知見がある）人材が求められているかもしれない。 ・北海道の美術史をアーカイブすることは大事な仕事であり、当然アーキビストが必要。 ・様々な機能が美術館に求められており、様々な仕事に適切に応じられる人の配置ができればよい。 ・様々な業種や人々と連携することが大事だが、そのためにはエドゥケーター、アーキビスト、ドキュメンタリスト、コンサバーター、コミュニケーター等が必要。
ステークホルダー等からの意見	<ul style="list-style-type: none"> ・充実した美術館活動において不可欠となる学芸員の育成や、優れた人材の採用に、これまで以上に力を入れて欲しい。 ・ボランティア活動の中に、アートを紹介して、人と人、人と作品、人と場所をつなぐアートコミュニケーターを養成する必要がある。 ・絵画などの保存処理や保存方法、資料研究に対する助言や指導を拡充して欲しい。 ・学芸組織は、美術館の外（美術史を長年研究してきた人、ギャラリー運営者など）の人達との連携を大事にして欲しい。 ・学芸員、美術作家、子ども、ボランティアなどをつなぐことを仕事とする別の部署を作ってはどうか。 ・気軽に声をかけられる位置に担当学芸員がいて、来館者と対話できる環境があれば。

■ 博物館法制度の今後の在り方について（文化審議会答申、令和3年12月）

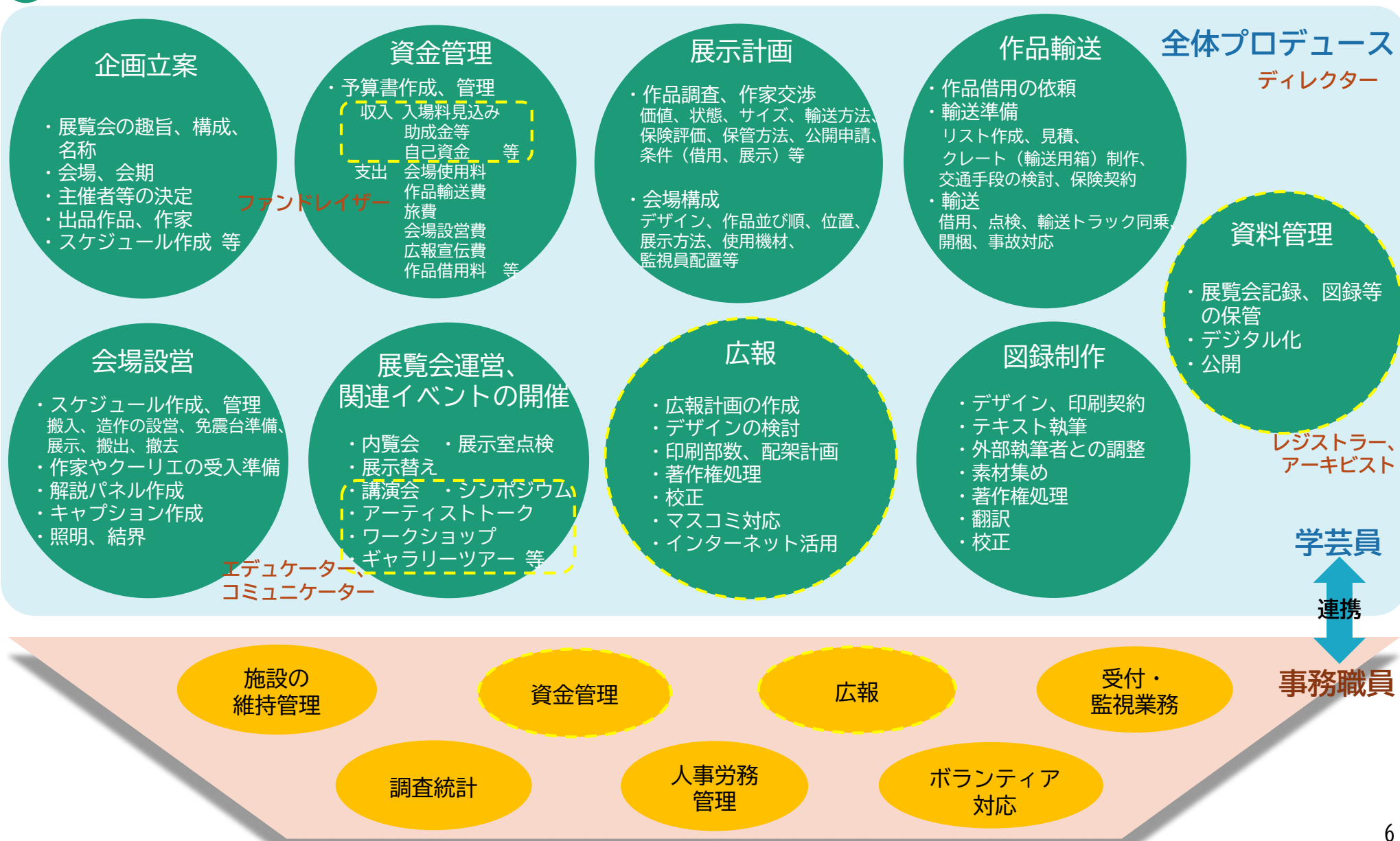
3. その他の措置すべき事項と今後の課題

(3) 様々な専門的職員の養成・資質向上

- 今日、博物館に求められる役割が多様化・高度化することに伴い、中核的職員として活躍する学芸員のみならず、館種や規模に応じて、様々な専門的職員が必要となっている。
- また、前述の文化芸術推進基本計画においては、「文化芸術は、芸術家等のみならず、文化財の修理等を支える技術・技能の伝承者、文化芸術活動に関する企画又は制作を行う者、文化芸術に関する技術者、美術館、博物館における学芸員や劇場、音楽堂等、文化芸術団体の各種専門職員等、地域の文化芸術に熟知しマネジメント力を備えた人材、多様で高いスキルを有する専門的人材を必要としており、こうした人材の育成・確保が我が国の文化芸術の持続的な発展において重要である。
- 海外の博物館においては、いわゆるキュレーターとは別に、例えば、保存・修理（コンサバーター、レストアラー）、作品履歴管理（レジストラー）、教育普及（エドゥケーター）等の専門的人材による分業体制を取ることで、それぞれの専門性を活用している。さらに、館種に応じた様々な専門的人材も配置されている。また、情報化社会への対応や持続的な活動と安定した経営を推進するため、デジタル化やマーケティング、ファンドレイジング等関する専門的人材の配置も検討される。これからの博物館が、多様化・高度化する役割を果たしていくためには、その役割に応じた専門的人材の確保が必要であり、新しい制度の枠組みの中では、このような観点も重視する必要がある。

運営方法のあり方

6 美術館職員の仕事（1つの展覧会を例に）



運営方法のあり方

7 専門的な業務の事例

ファンド
レイジング

非営利組織
による
資金調達

(ファンドレイザー)

■ 滋賀県立美術館

- キャッチフレーズ「公園のなかの美術館」「リビングルームのような美術館」を作成。(2021年リニューアル時)
- キャッチフレーズの実現に向け、コレクション展の無料化を検討。
- 年間100万円の寄附により、常設展の無料観覧デー(週1日)を設定。(サポーター制度)
- プログラムの名称等に寄附企業(団体)名を冠する、館内やウェブでPRすることで、利用者に企業名が浸透、来館者数も4倍に増加。

■ 東京国立博物館

- 重要文化財「小袖 白綾地秋草模様」の修理を目的に1,500万円の寄附獲得を目指す。
- 募金箱やパネルの設置、決済機能のあるポータルサイトの立ち上げ、初音ミクグッズとのコラボなどを通じ、1,600万円の寄附を獲得。

教育普及

(コミュニケーター)
(エドゥケーター)

■ 東京都美術館

- 東京藝術大学と共同で、美術館を拠点に、アートを紹介してコミュニティを育む「とびらプロジェクト」を展開。
- 基礎講座・実践講座を受講後、とびラー同士が自発的にオリジナルの活動を実施。任期は3年。会社員、学生、主婦等様々な方。
- アート・コミュニケーター「とびラー」と学芸員や大学教員等が、人と作品、人と人、人と場所をつなぐ活動を実施。
(例) ベビーとゆったり美術館、見えない人と見える人が一緒に楽しむアート鑑賞、トビカンモーニングツアー etc.

■ 長野県立美術館

- 美術館での参加型ワークショップの実施、鑑賞サポートプログラムの開発などを行う「アート・コミュニケーター」を募集。
- ボランティアが行う支援的な活動が目的ではなく、美術館スタッフと共に、美術館活動をつくっていくプレイヤー。
- 会社員や学生、主婦や退職後の方など、世代や職業を問わず、多様なメンバーが活動。

■ 兵庫県立美術館

- 学芸員1名が、団体鑑賞の受入、小中高生向けワークショップの運営、美術講座の企画、ボランティアの運営等の教育普及を主に担当。

■ 大阪中之島美術館

- 美術館が保有する情報資源を調査・研究利用するための施設「アーカイブズ情報室」を設置。
- アーキビストが常駐し、機関アーカイブズ(美術館が主体で作成したもの)と収集アーカイブズ(収集方針に基づき、記録史料として積極的に収集しているもの)を長期保存。
- 事前の利用予約により誰でも現物閲覧が可能。資料の特性や保存上の理由等により現物閲覧に適さない資料は優先的にデジタル化。

文書の整理、
保管、管理

(アーキビスト)

○ 昨今の美術館を取り巻く現状にあっては、様々な業務に高度な専門性が求められており、これからの近代美術館の使命や美術館活動、多様なニーズなどに対応するためには、専門的な人材の確保が必要。

○ また、国が実施する研修や外部との協働など、専門性を備えた人材の育成・配置に向けて、引き続き検討が必要。