

## 第3回 北九州市ミュージアム民活検討会議 会議録

### 1 開催日時

令和8年3月5日（木）10時00分～12時00分

### 2 開催場所

市庁舎5階 特別会議室B

### 3 議題

- (1) 第2回検討会議の振り返り
- (2) 各ミュージアム検討状況の報告と意見交換
- (3) これまでの検討を踏まえた方向性（案）と全体の意見交換

### 4 出席者氏名

- (1) 構成員  
岩崎ひより、久保山雅彦、松永裕己（座長）、マッコームズ夏野、吉水請子
- (2) 事務局  
都市ブランド創造局総務文化部文化企画課、美術館、科学館（スペースLABO）、  
漫画ミュージアム

### 5 会議経過

- (1) 開会
- (2) 第2回検討会議の振り返りを説明  
**事務局**（資料1を用いて説明）  
【資料1】第2回検討会議の振り返り
- (3) 各ミュージアムの説明に対する委員からの質問及び意見  
ア 科学館（スペースLABO）  
**事務局**（資料2用いて説明）  
【資料2】科学館（スペースLABO）部会における検討結果について

#### **松永座長**

資料の3ページ目、「各委員の意見・意見から導かれる方向性」の4番、「社会教育ニーズへの対応」のところである。

確かに、ここに書かれている1から4、それから四角囲みで赤い文字で示されている部分は、そのとおりであろうと思う一方で、「社会教育」と言ったときには、当然学校の外で行われるものであり、いわゆる学校に通っている生徒だけでなく、子どもも大人も含め

た社会全体を対象とするものと理解している。

そうしたときに、教育委員会との連携は行政直営の方がやりやすいという点については、そのとおりであると思う。しかし、「社会教育」と言った場合、それは教育委員会との連携だけで語られるものではないし、子どもに限っても教育委員会が直接関わる学校教育の部分とは別の部分の重要性がどんどん高まっている。

もう少し広い視点で、社会教育全般で考えると、直営にはデメリットもあると思う。教育委員会に引っ張られてしまうという面である。教育委員会は、組織の性質上、既存の枠組みにとらわれやすく、時として融通が利かない。

そうすると、行政からある程度切り離れた方が、職員としてもやりやすい面や、新しいことができる面もあるのではないかという気もする。もちろん資料に書かれていることにも一理あると思う。これは質問というよりも、コメントとして受け止めていただければと思う。

#### マッコームズ構成員

民間と行政、それぞれのメリット・デメリットが整理されており、内容としてはよく理解できた。

民間と行政の役割分担は必要であるが、目指すところは、協業により相乗効果を上げることが趣旨であると考える。

また、今後はインバウンドの来館者も増えてくると思われる。ユーザーの視点やプロモーション、利用促進の観点についても記載されているが、海外の方にも魅力的に受け止められる施設になる可能性があると感じる。その観点についても、今後取り組んでいくと良いと思う。

#### 久保山構成員

私も先ほど松永座長が言われた点と同様であるが、「社会教育ニーズへの対応」という部分について、学力、学校教育だけがやや強調されているように感じた。学力向上にいかに関連付けるかとなると、中身がかなり限定されてしまうのではないかと思う。

むしろ、子どもたちの科学への関心をどのように高めるかという点がまず一つ、そのうえで、中高生であれば、それが発展してどのような技術につながっていくのかという視点ではないかと思う。そうすると、「学力向上」という表現はややきつい印象を受けた。社会教育イコール学校教育ではないと考えているので、この部分は少し限定的に書きすぎているのではないかと思う。

また、7つの視点の中でも、「社会教育ニーズへの対応」というのは非常に大きなニーズではないかと感じている。文化観光という観点よりも、この館に対して何が求められているかという点では、やはり社会教育だと思うので、そう考えると、「学力」という言葉ではなく、もう少し広い表現が良い。

運営手法見直しの方向性に関して、教育委員会との連携は当然必要であると思うが、それが直営でなければならぬのかということ、他の施設では民間が運営している例もあると

思う。手法として、例えば、最初は直営で運営し、その後上手くいくようであれば民間に任せていく、といった段階的な方法も考えられるのではないかと思う。

最初の段階としてはこの考え方も良いと思うが、「直営とする」と限定してしまうのは、少しどうかという印象を持った。

#### 松永座長

今の久保山構成員のご意見と、先ほど私が申し上げた点について、担当から何かコメントはあるか。

#### 事務局

ご指摘いただいたように、「社会教育ニーズへの対応」という部分について、かなり限定的な書き方になっている点は、そのとおりであると感じている。

どうしてもこのように視点ごとに整理して記載しているという事情もある。社会教育というものが学校の現場だけに関わるものではないということは、当然ながら私どもも認識しているところであるが、例えば、社会教育という観点では、資料の6番目に記載している「企業連携の視点」であったり、あるいは7番目の「地域や多分野との連携の視点」といったところで、大人の方向けにも科学を楽しみ関心を高めるといったところが連携しているところであると考えている。

このように視点ごとに整理しているため、「社会教育ニーズへの対応」の部分だけを見ると限定的に見えるところもあると思う。この「社会教育ニーズへの対応」の項目で、学校を中心に記載しているが、全体としては、大人の方や学校外の対象について、他の視点の中でカバーしている、考え方を含めているという整理で考えているところである。

#### 久保山構成員

「学力向上」という表現については、この館の数値目標などを考えたときに、これがそのまま数値目標の対象になってしまうと、少し問題があるのではないかという気がする。その意味で「学力向上」という表現は、やめた方が良いのではないかと思った。

#### 松永座長

4ページの「運営手法の見直しの方向性」のまとめの部分について、私としては、学芸機能や教育普及機能を直営とすること自体は、少なくとも当面はその形で良いのではないかと考えている。

ただし、前書きにある「教育委員会と連携してニーズに対応するため」という部分が少し気になっている。教育委員会と連携する部分もあるだろうし、必ずしも連携しない部分もあると思う。そのため、「教育委員会と連携しなければならないから直営とする」というふうに読まれてしまうと、少しつらいところがある。もちろん、商業主義に流されず、やるべきことをしっかりやっていくという意味で、直営の方が良いという考え方であればよく理解できる。

## 吉水構成員

社会教育ニーズへの対応の話が続いてしまい恐縮であるが、この部分については、前回の検討会議資料のトーンからかなり変わってしまったという印象を持っている。前回の資料は、科学館がまだ開館4年目であるという若さや可能性のようなものが、とても感じられる内容であった。コンテンツを維持しながら、自由度の高い民間活力を活用し、発信力を高めていくことで、さらに可能性が広がっていくのではないかと期待を持って見ていた。

しかし今回の資料では、特に社会教育ニーズへの対応の部分を中心に、全体としてかなり限定的な内容になり、トーンが変わったという印象を受けた。例えば、「フシギとあそぼ！」という展示のコンセプトがあると思う。学校で学ぶ科学がどうしても座学的で、遊びや楽しさを通して世界の仕組みを感じるということが難しい中、「フシギとあそぼ！」という考え方はある種のアンチテーゼだったと思う。しかし、そのアンチテーゼ部分のキャッチコピーが、今回の「社会教育ニーズへの対応」の記述からは、読み取りづらくなっていると感じた。

もう1点、「ユーザー目線の転換」という部分についてである。民間の方がニーズに即座に対応しやすいという点は確かにあると思う。しかし、例えばショップの運営を民間に任せるという話であっても、まずは自分たちで試行錯誤し、課題を把握したうえで、それを民間に伝えるというプロセスが必要ではないか、一度直営でしっかり取り組んでみるなど、まだできることもあるのではないかと感じている。

また、ショップ運営だけで集客というのはそんなに容易いことではない。民間活力を導入しようとした際に、実際にはショップだけを切り取っても引き受け手が見つからない可能性もある。そうした点を考えると、「ここは民活」、「ここは行政」といった形で結論を急ぎすぎているのではないかと印象を持った。

## 岩崎構成員

今、ユーザー目線の話が出ていて、社会教育ニーズに関しては、私は年齢的にもまだ十分でない部分もあるが、資料の4ページでは、SNSや広報の具体例について触れられていたと思う。社会教育ニーズを満たすような内容の濃いミュージアムであり、しっかりした内容の展示が行われているスペースLABOにおいて、どのような見せ方をしたいのか、誰にどのように見られたいのかという点については、いかようにもなると思っている。良くも悪くもSNSなどは表面上の広報の仕方によって、若者向けにも、子ども向けにも、家族向けにも、色々な方向性がとれると思う。

本物の展示がある施設だからこそ、果たして発信の量を増やせばそれで良いのかといった筋書きのようなものは、しっかり考える必要があるのではないかと感じる。コンテンツをきちんと継続していくという意味で直営だとかの検討も必要であると思うが、「安く見えないように」という点が一番気になるところである。民活化した場合に、単にバズらせることが全てなのかという点については、考えておく必要があるのではないかと感じた。

### 松永座長

今回は、4ページの「運営手法見直しの方向性」をこのように整理したという段階であり、具体的な内容については今後さらに検討していくものと認識している。本日、各構成員から出た意見については参考として受け止めていただければと思う。

また、部会の中でもまだ様々な意見が出ていると思うので、それらも含めて具体策を検討していただければと思う。

### イ 漫画ミュージアム

#### 事務局（資料3を用いて説明）

【資料3】漫画ミュージアム部会における検討結果について

### 吉水構成員

前回の検討会議のときにも、漫画というジャンルの専門性がいかに特殊であるかという点について、ご説明をいただいたかと思う。やはり、指定管理のあり方について詳細なシミュレーションを行った上で今回このような一定の結論を出されたということであれば、これだけ詰めて結論が出た以上、あとは本当に良いパートナーをどう見つけるか次第なのかなと思っている。

1点質問があるのだが年明けに松本零士展を訪問して、漫画の本質について考えさせられる素晴らしい展示だった。この展示会は、どういうスタイルで実現されたのか。直営の力で実現されたと理解してよろしいのか。もしそうであれば、直営、あるいは直営プラスアルファでも何かやっていけるのではないかとということも少し感じた次第である。

### 事務局

まずはご観覧いただき感謝申し上げます。松本零士展については、当館がテキストも全て執筆し、全面的に協力した。展覧会としては一般的な巡回展である。座組としては、東映が企画制作となり、東映アニメーションや、零時社という松本先生の会社などと合わせて制作し、全国の美術館等から買い取り料をいただいて巡回する形である。

展覧会を作るにあたっては当館が全面的に協力し、原画選定や展示構成など、様々な点でかなり関わっている。前提として当館にも巡回するということはもちろん大事なことであった。

おそらく今おっしゃったとおり、直営館としての積み重ねがある。松本零士先生の出身地ということもあるが、長年、市の直営施設として松本零士という作家の足跡や業績について調査し、発信に努めてきた。そのような公共性の観点のもとで作家を取り上げてきたという信頼関係があって、今回の協力関係ができたことと認識している。

例えば単なる民間の施設であれば、展覧会の中身を任せられるところまでには至らなかったのではないと思う。もちろん、そういうことができる人材が当館にいるということもあるが、やはり行政が運営している施設であるということ、公益性を考えて動くという信

頼があって成り立ったと思っている。

一方で難しいところではあるが、単なる協力ではなく、一緒に展覧会を作って巡回させるという形も、もしこちらに民間的な要素があればできた可能性もある。そういう意味では、直営以外のファクターがあった方が良いという面も、もしかしたらあったかもしれないと思っている。

#### 吉水構成員

巡回展だったのだろうとは思っていたが、あのレベル感の展示が漫画ミュージアムで常設されたら本当にすごいものになるのだろうと感じた。漫画は見るものではなく、読むものだとこのことを改めて認識することができた。

#### マッコームズ構成員

私も松本零士展に訪問し、大変興味深く拝見した。

前回までの議論を通して、指定管理者制度の難しさというものを色々と教えていただいた。5ページ目の内容は概ねそのとおりなのだろうと思うが、この水準・役割を担える組織や団体が実際に一程数見込めるのか。それとも、実際に募集してみないと分からない状況なのか。現在の見通しについて可能な範囲でお聞きしたい。

#### 事務局

実際に特定の当てががあって進めているわけではないが、可能性はあると思いながら議論している。当館が2012年に開館してから14年が経過しているが、当館の存在が一つの起爆剤、あるいは結節点となり、漫画に関するさまざまな取組が北九州市内で行政・民間を問わず増えてきたという流れがある。

そのため、漫画文化事業に関してしっかりと理解を持った担い手というのは、比較的探しやすい状態になっているというのが前提である。

#### 久保山構成員

他の二つの館と比べてかなり指定管理一直線の内容になっているので、少しドキリと感じた。色々な検討の中で指定管理が望ましいという言葉が出てきたのだと思うので、それはそれで良いと思うが、館として指定管理という結論を出すときに、どこが一番引っかかったのかという点の一つ聞きたい。特に引っかかったことがなければ良いのだが、皆さんに押し切られてこういう結論になったということがないのかだけは少し気になった。

もう1点、4ページD/Eの「専門的人材の継続性確保」というところが少し理解しにくかった。専門的人材を継続的に確保するために、という意味なのか。また、「指定管理者選定の仕組み」というところは、指定管理期間を長く、という意味で良いか。「使命の達成に向けて有効性を重視した選定」という部分も含め、少しすっきりしなかったので、どういう趣旨かを教えてほしい。

## 事務局

まず二つ目の点からお答えする。当館の場合、指定管理の導入のあり方の中で、指定管理者側で専門的人材を雇用することを想定している。担い手側がしっかりと専門的人材を継続的に雇用していただかないと、専門性の継続が担保されない。そのためには、指定管理者側が長期的に安定した受託体制にならないと難しい。制度設計としてはその点を考えるべきであるという意味である。

また、「使命の達成に向けて有効性」の点についてである。本市の指定管理者選定制度では、有効性と効率性が対概念となっており、施設の種類によって効率性を重視して選定すべき施設なのか、それとも有効性、この場合は使命をきちんと達成できているかを見なければならぬ施設なのかという考え方がある。つまり、経費が安価でさえあればよい施設なのか、それともきちんと目的を果たすべき施設なのかということである。本館で指定管理を導入する場合は、安価でさえよければではなく、掲げている使命、ミッションを達成できているかどうかを重視して選定すべきであるという意味である。

もう1点の、結論を出す際にどこが引っかかったかという点についてであるが、やはり人の雇用の問題が一番大きかった。指定管理を導入する場合も、しない場合も、専門的人材を継続的に確保し、その人材がしっかりとポテンシャルを発揮することで館が盛り立てられるという認識が強くなる。本来であれば学芸係長だけでなく、他の学芸員、図書職員も正規雇用として確保し、存分にその力を発揮してもらいたいと思っている。

しかし、市全体の市政変革の流れの中で、正規雇用を増やすという提案は現実的ではないということが会議での判断であった。そのため、学芸員、図書職員を会計年度任用職員のまま資料2ページ②のように業務分担方式とするよりも、民間側で雇用していただき、安定的・継続的に関わっていただく方が、本人達も力の発揮のし甲斐があるのではないかと考え、学芸員、図書職員の正規化という壁を突破できないのであれば、むしろ指定管理を導入することで人材の継続性を担保できる方向に持っていけるのではないかと考えて検討を進めた。

## 久保山構成員

先ほど言ったように、指定管理という結論が全面的に出てきていたので、色んな葛藤があったのだろうとは思っていた。自分たちできちんと咀嚼できていないと、不満があったまま進めても絶対に良いことにはならないと思っているので質問をした。

2点目については、説明を聞くと専門的人材の継続「的」確保という意味なのだとは理解したが、継続「性」ではないのではないかと。話を聞くと、専門的人材を継続的に確保するために長期間の指定管理期間とし、収益性だけではなく使命を重視した選定を行うという意味で良かったか。

## 事務局

継続性確保と継続的確保の違いまで厳密に意識して言葉を使っていなかったが、今おっしゃっていただいたような趣旨である。

#### 松永座長

今の点に関連して、4ページのD/Eの上に「指定管理者の仕組みは長期間かつ非公募が望ましい」とあり、説明を聞くと意図は理解できた。

一方で、指定管理は本来公募が原則であり、非公募とする場合には相応の理由が必要になる。その前提として指定管理導入方式を②と③のいずれをとるのかにも関わってくると思うが、どこまで長期間かつ非公募という形で制度に乗せるのかについては、他の施設との兼ね合いもあるため戦略的に検討する必要があるのではないかと思う。これはコメントである。

#### ウ 美術館

##### 事務局（資料4を用いて説明）

【資料4】美術館部会における検討結果について

#### 吉水構成員

どちらかというコメントになるが、最も重厚長大で歴史のあるミュージアムが、このように行動ベースで民活のあり方を検討していくという報告が上がってきたことについて、まずとても素晴らしいと感じた。

いわゆる最終的に森全体をどうするかという話になると、PFIを実施するといったかなり大きな話になってくると思う。しかしそこに至るまでの段階として、何ができるのかという点について、できる限りの課題や「こういうことをやってみよう」という取組をどんどん挙げていき、それを部分的に委託したり、あるいはまず自分たちでやってみたりといった形で組み立て、時間軸も設けて検討している。課題を見つけて自分たちで走りながら、可能な範囲で民活も取り入れていくというスタンスであることが非常によく伝わる報告だったと思う。

将来的に非常に大きな取組をするときには、ぜひこのように様々なことにチャレンジしながら走り続け、民活も取り入れてきたという経験値が、最終的な良い性能発注につながっていくのではないかと期待しながら報告を伺った。

#### マツコームズ構成員

私も吉水構成員と同様に非常に素晴らしい内容であると感じた。長期的な取組も進めていく一方で、短期的に対応可能な取組を具体的に挙げていただいております、大変分かりやすい内容だった。

特に4ページ目に記載されている「ユニークベニューとしての施設活用」について関心を持っていたが、本日のご説明により、民間への施設貸出し等の活用例が示され、魅力的な施設であることを改めて認識した。私も実際に訪問した際に魅力的な施設だと感じた。こうした特性を生かしつつ、文化芸術の視点からの発信を継続していくという点で、今後の展開を非常に期待している。改めてポテンシャルの高い施設であると思う。

### 久保山構成員

私も結論としてはそうなのだろうと思っていたが、例えば指定管理、あるいは民間が管理するとしたときに、どのような活用をするのかを考えると、例えば屋外でビアガーデンを開催するなど、その施設を使って別のところで稼ぐような取組がなければ、館の管理そのものについては、全く変わるわけではないのではないかと思う。そういう意味では、ユニークベニューとしての使い方はどんどん進めていただきたいと思うし、それによって人が訪れ、美術に少し触れてもらうという機会にもつながると思うので、それは非常に良いことだと感じた。

また、森や周辺の施設との一体感をどうつくるかという点については、美術館だけの問題ではなく、彫刻の森という全体が美術館というコンセプトをどう生かしていくかという話になり、これは簡単に結論が出るものではないと思う。まずは北九州市の文化的な財産として全体をどのように活用していくのかという方向性が決まった上で、その後、それをどう管理し、運営していくのが良いのかという答えが出てくるのではないかと思う。

したがって、現時点では直営として運営しつつ、活用できる部分については積極的に使っていく。多くの人に美術館を知ってもらうという、足を運んでもらうという意味でも、様々な仕掛けを作っていくことは適切ではないかと感じた。感想である。

### 松永座長

私も、短期と中長期に分けて、何をやっていくべきかという方向性を整理している点は妥当だと感じた。やはり立地の問題、公園との一体性の面については先ほど説明もあったが、その点をどのように乗り越えるか、あるいは活用するかという視点がないと、拙速に結論を出すことは難しいと思う。

機能別に整理されているので、今後は具体的にそれぞれさらに検討を深めていけば良いのではないかと思う。以上、感想コメントである。

## (3) これまでの検討を踏まえた方向性（案）と全体の意見交換

### 事務局（資料5を用いて説明）

【資料5】 これまでの検討を踏まえた方向性（案）

### 久保山構成員

先ほど漫画ミュージアムするときにも申し上げたが、収益性ばかりではなく、市民という公共性を大切にするという考え方はまさにそのとおりだと思っている。

つい先日、国立の博物館や美術館について、収益目標を定めて、それを達成できなければ廃止するといったような、少しショッキングなニュースを目にした。国立の場合は様々な博物館や美術館を一体的に管理しているという事情もあり、そのような制度設計になるのかもしれないが、そのような乱暴な進め方で、例えば指定管理にするといったやり方はしてほしくないと感じた。

指定管理というのは、基本的には指定管理料を定めただけで、民間の知恵を活用しながら、より良い効果を引き出していくことが目的である。例えば漫画ミュージアムで、人気のある作品ばかりを取り上げれば来館者は増えるかもしれないが、それでは単なる観光施設になってしまうのではないかという懸念もある。

そのため、指定管理を導入するには、その考え方をしっかりと明記する必要があり、指定管理の際の仕様書をどのように作るかによって大きく変わってくると思う。仕様書の中に、危惧する内容はきちんと盛り込んでいく必要がある。拙速に指定管理を導入するという結論を出すのではなく、指定管理に向けて何を担保していかなければならないのかという点を十分に検討した上で進めていただきたいと思う。

一方で、検討がずるずると続くこともあるので、いつまでに何をするのかといったスケジュールは定めて進めていく必要があると思う。先ほどのニュースがあまりにもショッキングだったので、その点についてはコメントとして話しておきたいと思っていた。

#### 松永座長

あのやり方は、まずいと思う。文化庁は文化を潰す気なのかという話にもなりかねない。

ただ一方で、実際のところは「もうお金がない」、「維持できない」という事情もあるのだと思う。財務省と戦えないという構図もあるのだろう。これは実は市レベルでも同じである。指定管理を入れてコストを減らせという話は、所管課としては必ずしも乗り気ではないが、財政部門から言われているという状況はある。そのため、担当部局としては財政ときちんと向き合い、場合によっては戦う必要があると思う。文化施設として、ミュージアムとして、やるべきことをきちんとやるということがまず重要である。そのうえで、それを残すためには何をすべきなのかを考えなければならない。

ただ、何もしなければ財政側に押し切られてしまうという側面もあるので、「ここまで取り組んでいる」ということを示す必要がある。例えば管理運営の部分については効率化を図っているが、本来やるべき部分についてはしっかりお金をかけるのだという理屈付けと実績を積み上げていくことが重要になる。そうした理屈や実績をどう作っていくかということが、今回の民活導入を検討する一番の趣旨ではないかと思う。単に民活を入れれば良いわけでもなく、コストカットすれば良いわけでもない。

一方で、前回の資料でも出ていたが、持続可能性という面は、今のままでは厳しい部分もある。どう知恵を絞ってやっていくかということは、各ミュージアムで今回提示していただいた内容であると思っている。

先ほど久保山構成員からもお話があったように、今後はより具体的な部分について、どのように詰めていくのかという段階になるのではないかと私も感じた。

#### 吉水構成員

3館の共通の考えとして、学芸機能、教育普及機能は直営とするという方向で整理されている。私も大きな前提としては、その方向で進めていくのが良いのではないかと考えている。ただ、直営とするということは、教育性や社会に対するミッションと、集客という

ものが必ずしも一致するものではないということを踏まえ、ここを直営にすることで、いかにミュージアムの持つ本質を突き詰めていくのかという責任の重さは非常に大きいと思う。

人が集まらないものを集まらないからやめるということは当然ないが、人が集まりにくいテーマや内容でいかに集めるのか、本質的な部分でどれだけ広がりを見せていくかというところで、民間活用は非常に大きな今後のテーマになっていくのではないかと思う。ぜひ、本質のところ勝負するミュージアムであってほしいと思っている。

#### 岩崎構成員

私も今の吉水構成員のご意見と同じ考えである。私は普段イベントやコンテンツ、SNSなどの企画を考えることが多いが、考える側からすると、これだけ広くて大きな、素敵な、長く続くハコがあるので、本当に何でもできると感じる。

しかし、何を目的にして、どのように人に見せていきながら、本質はぶらさずにいるということが一番大事な軸で、現在運営されている中で守るべきところではないかと感じている。それを簡単に手放してしまうと、アイデンティティが揺らぐというか、これまで積み上げてきたものが少しずつ崩れていくきっかけにもなりかねないと思うので、そこは慎重に進めていきながら、一方で、慎重でありつつも前向きに取り組んでいく姿勢そのものは非常に大切なのではないかと個人的には感じている。

#### マッコームズ構成員

資料5の総論が本来の目的で「もっと感動ミュージアム」を実現することにあり、そこに至るためのノウハウとして、民間を活用するという視点があるのだと思う。指定管理者制度という方法もあるが、それ以外にも民間のノウハウを活用する方法は様々ある。例えば企業とのコラボレーションや、指定管理者制度という枠組みだけではない形の連携も考えられる。そのため、幅広い可能性も視野に入れて検討し、「もっと感動ミュージアム」を実現できると良いのではないかと思う。

私からは目に見えない部分のご苦労が多くあつての結論であると思うので、指定管理者制度も必要な選択肢であると思うが、あわせて民間の幅の広さという視点もぜひ取り入れていただければ良いのではないかと思う。

#### 松永座長

私からも最後に一つ申し上げたい。指定管理者制度にせよ、その他の民間活力の導入手段にせよ、今回とりまとめていただいたように何らかの形で進めていくことは必要だと思う。

私は北九州市の指定管理者制度の評価に関わる委員会に20年ほど関わってきたが、その20年間で一番感じた最大の課題は、指定管理を導入してしばらくすると、行政の所管課がアウトソーシングしている、あるいは下請けに出しているという認識になってしまうことである。

本来、指定管理というのは行政と民間の協働事業であり、対等なパートナー関係であるが、契約の形としては行政がお金を払って業務を委託しているように見えるため、これまで自分事であった施設運営や市民サービスが次第に指定管理者がやるもの、こちらはお金を出している側という意識になってしまい、「仕様書どおりにやっているか」、「管理は適切に行っているか」という関係になってしまう。それでは上手くいかない。特に単なる貸館ではない、ミュージアムでそれが起きると非常にまずいと思っている。

今回、方向性を示していただいたので、今後は具体的な詰めを行っていくことになると思うが、その際には、民間に任せる部分であっても、それは行政と民間の協働事業であるという視点をぜひ持ち続けてほしい。ミュージアムのためにどのような協働が必要なのか、どのような形がベストなのかという視点だけはきちんと残していただきたいと思う。難しいのは、行政職員は3年程度で異動があることである。最初は理解されていても、何度か回転するうちにその考えが忘れられてしまうこともある。指定管理の評価の場面でも、そうした例を何度も見てきたので、非常に難しい課題ではあるが、やはりここが根幹なのだろうと感じている。今回良い方向性を示していただいたので、あとはそこにどう魂を入れていくかということだと思う。少し方向性とは違う話になったかもしれないが、最も重要な点として申し上げておきたい。

それでは、議事は全て終了した。この検討会自体は3回であるが、各館では部会等も含めて非常に多くの議論を重ねてこられたと思う。資料の作成なども大変だったと思うが、今回こうしてしっかり方向性を示していただいた。北九州市のミュージアム、文化施設が今後さらに良い方向に発展していくことを期待して、本検討会を終了したい。意見交換についてはこれで終了し、事務局にお返ししたいと思う。

## 事務局

まず松永座長には、議事進行にご協力をいただき、そして各構成員の皆様からも、専門的な視点でご意見をいただいた。改めてお礼申し上げます。

本日第3回の民活検討会議を以て、外部有識者によるミュージアムの民間活力導入の検討については一旦終了になる。これまで検討会議では、民間活力導入検討に当たり色々のご意見をいただいた。一つには、行政と民間が協働して、一体となってミュージアムの付加価値向上に取り組むこと、二つには単なる経費節減ではなく、市民に愛されるミュージアムの実現を目指すこと、そして三つには、民間活力導入後も適切なモニタリングによって、PDCAサイクルによる不断の改善を続けていくことなど、留意すべき重要なポイントもご指摘いただいた。

そして本日も、社会教育ニーズへの対応や指定管理など、施設にとって最適な運営形態について、また拙速に行動せず、ミュージアムとして何をすべきなのか、本質的なところが何なのかというところを踏まえながら、取り組んでいくべきではないかというような様々な貴重なご意見をいただいた。いただいたご意見は、目指す姿である「もっと感動ミュージアム」の実現に向けて持続可能なものにしていくためにも、常に忘れてはいけない視点であると受けとめている。今後はいただいたご意見を元に、市において民間活力導入

の具体的な検討をさらに進めていきたい。

6 問い合わせ先

都市ブランド創造局 総務文化部 文化企画課 文化企画係  
(電話番号：093-582-2391)