

## 第2章 NPO 運営館

### 第1節 野田市郷土博物館

柏女 弘道（野田市郷土博物館 学芸員）

皆様、こんにちは。千葉県の野田市郷土博物館・市民会館で、学芸員をしています柏女弘道と申します。私の肩書に「指定管理者 NPO 法人野田文化広場学芸員」とあるように、野田市郷土博物館それから市民会館、これは野田市立の施設ですが、今、NPO 法人野田文化広場が指定管理者として運営をしています。私はそこで雇用されている学芸員になります。NPO 館の事例ということで、少しお話をさせていただきます。

まず、当館の概要です。野田市郷土博物館は昭和 34 年に開館しました。千葉県内では最初の登録博物館となります。2009 年には開館 50 周年を迎えました。京都タワーや日本武道館を設計した設計者、山田守氏が設計した唯一の博物館施設です。正倉院を模したそうですが、今では少し厳しいかもしれませんが、当時の図面を見ると、正倉院を意識しているような形をしています。

野田は、ご存じの方も多いかと思いますが、キッコーマン発祥の地です。開館当初、醤油醸造に関する資料を豊富に集めていて、かなり有数のコレクションとなっています。市民会館は旧茂木佐平治邸とあります。キッコーマンの創業者の一人である茂木佐平治さんが、昔、お住まいだった邸宅です。一度、会社の所有になり、そのあと野田市に寄贈されて市民会館として活用されています。こちらは大正 13 年頃に建造されました。建物は国の登録有形文化財、庭園は千葉県初の登録記念物になっています。

今、指定管理者として運営をしている NPO 法人野田文化広場は、約 30 名の市民の方々を中心に、あるいは大学生も参加して設立しました。私が参加した頃、私は大学院生でした。現在は正会員が 34 名、個人の賛助会員が 12 名、団体賛助会員が 42 団体という形になっています。

平成 16 年頃から 1 年間の準備期間を経て、平成 17 年 1 月に野田文化広場として設立しました。17 年 4 月から今でも自主事業という形で続けていますが、寺子屋講座という講座を開始しました。5 月に NPO 法人格を取得し、平成 19 年 4 月から野田市郷土博物館・市民会館の運営を開始しています。1 期 5 年になるので、現在 2 期目の 4 年目という形になっています。

野田市郷土博物館と市民会館は、平成 18 年度までは両施設とも野田市が直営で管理をしていました。博物館は教育委員会の社会教育課、市民会館は市民課が管轄をしていました。二つの施設は同じ敷地の中、同じ

部屋の中に隣り合わせてありますが、管理する部署が違うため、2 施設を連携した活動はほとんどなかったようです。そういった施設を有効に活用していきたいという運動が市民からもあり、あるいは行政からもそれを有効活用していくということがあり、平成 19 年度から野田文化広場が両施設と一体的に合わせて、一緒に管理運営を開始しています。

野田市郷土博物館と市民会館を指定管理に出すにあたって、二つの施設をキャリアデザインの拠点として市民の自主的な学習および調査研究を支援するとともに、生涯学習のための市民相互の交流の場を創出するという一つの目標が掲げられました。これに基づいてこちらの法人も、指定管理者として選定をされています。

キャリアデザインですが、私どもの場合は「市民のキャリアデザイン」という言葉ですが、野田という地域で市民の方々がどのように生きていくか、自分のキャリアを設計あるいは再設計していくか。そうしたきっかけを、博物館を活用することでやっていってほしいということで、そうした事業を行っています。

それから市民相互の交流の場を創出するというところで、郷土博物館を住民参加型へ、交流と学びの場へする。博物館には、実は講座室のようなものがあまりなく、そういったことが難しかったのですが、隣の市民会館と一緒に管理することで、そこで講座を行い、有効活用を図ることになりました。

隣の図は、野田文化広場が指定管理者になるときに作成した図です。交流と学びの図にしていくということで、一つのモデルを描きました。野田という地域にさまざまなコミュニティがあつて、福祉関係であったり、商工業者、市民団体、学校、行政、あるいは家族など、さまざまなコミュニティがある中で、それぞれがうまく連携できずに孤立した状態であるのではないかと、下の図のように博物館が持つさまざまな文化の力で、コミュニティの方々をつなげていく。こういった方々が博物館を利用することで、そこで交流を図っていただいて、またキャリアデザインを図っていただくということで、このような図を描いて、指定管理の運営を始めています。

指定管理者として運営をする中で、自らの運営のミッションを三つに整理しました。

一つ目は、地域の文化資源を掘り起こし、活用する博物館です。二つ目は、人やコミュニティが集い交流

する博物館です。三つ目は、人びとの生き方や成長を支援してキャリアデザインをはかる博物館です。この三つのミッションを掲げて活動しています。

今回、シンポジウムにあたって、直営期との違いが一つ、お題にありました。端的に見えるものとしては、入館者の増加があると思いましたが。入館者が増えたから、これだけでいいと言えるものではないとは思いますが、直営期の頃からだんだん入館者が下がっていった、最後の平成18年度には年間1万人くらいの数字になっていました。野田も昔、直営でやっていた頃は学芸員が二人いましたが、途中で一人になってしまいました。やはり一人で博物館の業務を行っていくことは、相当大変なことだと思います。指定管理になってから学芸員が4名に増えました。入館者は2万人から上がっていった、平成25年度までしかありませんが、3万人と少しです。平成26年度も25年度と、ほぼ同じくらいの入館者数となっています。

博物館と市民会館を一体的に管理運営するようになって、そこを市民のキャリアデザインの拠点にしていくという大きな目標がありました。そのため指定管理運営以降、さまざまな事業を始めました。少し紹介をします。

寺子屋講座は厳密に言うとは博物館の講座というよりも、NPO法人が指定管理受諾前から行っている講座になります。指定管理以後も自主事業という形で実施をしています。「まちの仕事人講話」とあるように、野田のまちに住む方にお仕事の話、生業の話をしていただいています。

野田文化広場には、博物館を運営しているのもその一環ですが、文化の力によってまちづくりをしていくという目標があります。まずそのまちにどのような方々がいて、そしてどのような思いで日々生活をされているのか。それを寺子屋講座で知っていただくということで、通算で300回近く行っています。

これは消防署長にお話をさせていただいているところです。それから新聞などにも出ていますが、野田市ではコウノトリを飼育して放鳥しています。その飼育員の方にお話をさせていただいています。

こちらも寺子屋講座の一つの種類です。先ほど「まちの仕事人講話」ということで仕事の話をしていただきましたが、これは「芸道文化講座」というもので、野田に住む方あるいは周辺地域にどのような歴史、文化があって、そして、その方がどのような活動を、どのような思いでされているのか。それをお話ししていただくものです。よさこいソーランをやっている方には、実際参加者と一緒に踊ったり。それから箏の奏者の方に、市民会館の会場で弾いていただいています。

市民の方々が自主的に調査研究をするようなグルー

プをつくろうということ、自主研究グループ育成講座も行っています。こちらは古文書入門で、身近な歴史を学ぶ、調べる、守るということです。古文書をただ読むだけではなくて、地域に残っている古文書の担い手、守り手を育てていくことを目標とした講座です。

隣は「みんなで調べよう、昭和の道具～博物館の裏側へようこそ～」です。こちらは昭和30年頃までの生活道具の調査をする講座になります。「博物館の裏側へようこそ」とあるように、博物館資料の受け入れの過程などもお話をします。いわゆる家庭にあるような生活道具が、どのように寄贈されて、博物館ではどのように扱われて、そして博物館資料となっていくのか。そういう一連のプロセスなども体験をしていただきました。

博物館の展覧会も指定管理になってから、大きく変わりました。直営の頃は基本的に年に1回、秋に特別展を行っていたのですが、指定管理運営になってから年に4回の展覧会をすることになっています。特別展は学芸員が調査研究をした成果を展示するもので、図録を作ったりしています。それは指定管理になったあとも継続して行っています。

残り3回のうち、1回は考古資料、春に6年生が歴史の授業が始まるので、それに合わせて考古資料を出すことと、前年度に博物館にご寄贈いただいた資料、それから博物館で購入した資料を公開する展覧会を、年に1回行っています。

そして、残り2回は、市民参加型の企画展を行っています。博物館の展示を見るだけではなくて、市民の方々に企画の段階から関わっていただくコンセプトになっています。その一種類が市民コレクション展です。市民の方々が持っているコレクションを、博物館を使って展示をします。これは土人形のコレクターの方の展示です。これは個人で美術館を開いていた方の展示です。

このようなコレクションを公開するにあたって、いわゆる貸しギャラリーのように、「どうぞお貸しするので、自由にやってください」というものではなくて、学芸員とコレクターの方が共同で展示を考えていきます。

それから、市民の方々から資料を公募する、市民公募展も開催しています。これはお雛様です。これはおもちゃです。このときは展示室内で触ってもいいスペースをつくって、おもちゃで遊べるようにしました。

これは市民の文化活動報告展です。コレクション展が個人だったのに対し、これは団体です。いろいろな文化活動をしている団体の活動成果を、博物館を使って発表していただく。これは自然観察や環境保全の活動をしている団体の方々の発表です。これは野田町の

ガイドボランティアの方々の活動報告です。

市民アート展というジャンルも最近始めました。作品だけではなくて、その方がなぜその作品を作ったのか、どのような思いがあるのか。そういうパネルを添えて、一緒に展示をしています。これは今現在開催している白黒アート展の様子です。白黒アートということで、白黒をテーマに募集をしました。水墨画、書道、白黒写真などが集まりました。

博物館ボランティアも、指定管理になってから導入しました。博物館はずっと無人でしたが、無人では質問したいときに聞けない、あるいは無人だと寂しいという声がありましたので、2009年度から受付に博物館ボランティアの方をお願いして、現在入り口でお客様をお迎えさせていただいています。

先ほど文化活動報告展にもあった「むらさきの里野田ガイドの会」ですが、市民会館に1部屋、拠点があり、そこを拠点にガイド活動を行っています。博物館でガイドの受付を電話で受けて、ガイドの方々がそれを案内する形で連携を取っています。ガイドの会の方々が博物館・市民会館を拠点とするようになったことで昔は市民会館だけを見る、あるいは博物館だけを

見るという方々もいましたが、ガイドの方が案内してくれることで両方の施設を見ていただけます。入館者の方が増えている原因には、こういったものもあるのではないかと考えています。

運営上の課題、安定運営の留意点です。いろいろありますが、大きなものを挙げていくと、施設の老朽化があります。博物館は50年以上、市民会館は90年以上たっていますので、かなり老朽化しているところもあります。指定管理料の中に修繕費があつて、50万円という金額がついています。市民会館は文化財ということもあり、これでは根本的な改善は難しいのが現状です。

安定運営の留意点。これは人材の確保だとは思いません。やはり人がいちばん大事だと考えています。人件費は自治体直営の博物館と比べれば低水準なので、専門的な人材育成するための安定した雇用はなかなか難しい。私も雇用されている立場ですが、そのように感じています。

最後は駆け足になりましたが、以上で私の報告を終わらせていただきます。ありがとうございました（拍手）。

## 配布資料

シンポジウム「公立博物館・美術館の指定管理運営館の現状と課題」レジュメ

野田市郷土博物館 学芸員 柏女弘道

施設名：野田市郷土博物館・市民会館 ※2施設を一体的に管理運営

指定管理者の導入時期：平成19年4月～（1期5年、2期目）

指定管理者の団体名：NPO 法人野田文化広場

### ①直営期より良くなった点

最も顕著に表れているのが入館者数の増加である。直前の直営時代（平成18年度）、約1万1千人だった入館者数は、指定管理開始時（平成19年度）に22,642人とまず2倍になった。現在（平成26年度）にはさらに伸び、博物館は32,164人となっている。また、敷地内の市民会館の入館者数とあわせると82,824人である。

コストパフォーマンスの点から見ても、変化は著しい。平成22年段階で、博物館は、指定管理実施前との比較で、経営効率について約5倍の効率化がはかられた。すなわち、直営時代（平成18年）、年間の総予算（約4,100万円）から利用者1人当たりの経費を計算すると3,528円であったところが、平成22年には博物館と市民会館を併せた<利用者1人当たりの経費>は669円に縮減した。なお、現在（2014年度）は649円と縮減された値で維持されている。

また、博物館の基礎機能であるコレクションのマネジメントについても改善が図られた。従来紙の資料台帳と資料カードで管理していた資料の情報について、電子データ化を進めることで、資料管理の効率性を高めた。資料検索や管理が容易になっただけでなく、一部の資料はホームページ上の「デジタルミュージアム」や「資料データベース」で公開し、市民が博物館資料にアクセスすることを容易にした。また、複数ある収蔵庫を環境や設備の状況を考慮して資料の種類やサイズごとに効率的に収蔵できるように再整理を行った。個々の資料についても保存容器の作成や中性紙封筒や中性紙ダンボールへの入れ前など保管環境の改善を図った。

### ②問題点と課題

ハード面では施設の老朽化が挙げられる。博物館は築50年以上、市民会館に至っては築90年以上経過しており、大規模な修繕が必要な個所が多くみられる。平成19年度の指定管理者制度導入時に5年間にわたって、市の予算で屋根瓦の吹き替えなど大規模な修繕を行ったが、まだまだ修繕が必要な個所は多い。指定管理料の修繕費（50万円）では根本的な修繕を行うことが難しく、今後も継続的な修繕の必要性を市に訴え続けていく必要があると感じている。

ソフト面では、事業数の増加による弊害が挙げられる。多様な事業展開を行うようになり、入館者の増加や参加者の満足度は向上しているが、反面、事業を開催することに時間が割かれ、それぞれの効果を検証して定期的に改善を図っていくPDCAサイクルが確立しているとは言い難い。平成22年度より評価指標を定め、自己評価として『年報・紀要』やホームページ上で公開しているが、自己点検にとどまっており、「博物館評価」と呼べる段階には至っていない。

### ③館を安定的に運営するために必要な留意点

上記課題の解決を始め、市民との協働、市役所との意思疎通など留意点は数多くあるが、何よりも必要なのが人材の確保である。人件費を見れば他のNPO運営館と同じように、自治体直営の博物館に比べて給与が低水準であり、専門的な人材を育成するための安定した雇用が困難である。

2015.9.26

**公立博物館・美術館の  
指定管理運営館の現状と課題**  
～野田市郷土博物館の場合～

野田市郷土博物館・市民会館指定管理者  
NPO法人野田文化広場 学芸員 柏女弘道

**郷土博物館・市民会館 概要**

- 野田市郷土博物館  
昭和34(1959)年開館  
県内最初の登録博物館  
2009年 開館50周年
- 野田市市民会館  
(旧茂木佐平治邸)  
大正13(1924)年頃建造  
建物...国登録有形文化財  
庭園...国登録記念物



**NPO法人野田文化広場**

- 約30名の市民中心、大学生なども参加して設立
- 正会員(34名)、個人賛助会員(12名)、団体賛助会員(42団体) ※平成27年9月現在
- 平成16年4月～ 1年間、定例の会合を実施
- 平成17年1月 野田文化広場 設立総会
- 平成17年4月～ 寺子屋講座を開始
- 平成17年5月 法人格認証  
「NPO法人野田文化広場」となる
- 平成19年1月 郷土博物館・市民会館の  
指定管理者として申請
- 平成19年2月 指定管理者に選定
- 平成19年4月～ 郷土博物館・市民会館の運営を開始  
(1期5年、現在2期目)

**指定管理者制度の導入**

- 平成18年度まで  
博物館と市民会館は市が直営管理  
→博物館は教育委員会社会教育課、  
市民会館は市民課が管轄していたため、  
同じ敷地内にありながら、連携した活動は  
無かった
- 平成19年度～  
NPO法人野田文化広場(平成17年設立)が  
両館を一体的に管理運営開始

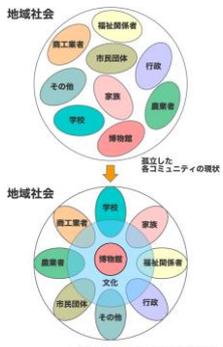
**指定管理者制度の導入**

•キャリアデザインの拠点として、市民の自主的な学習及び調査研究を支援するとともに、生涯学習のための市民相互の交流の場を創出する

**指定管理者制度の導入**

郷土博物館を住民参加型へ  
転換 →「交流と学びの場」へ  
+

市民会館を利用し有効活用を



NPO法人野田文化広場が  
指定管理申請時に作成した  
「市民のキャリアデザインの  
拠点の概念図」→

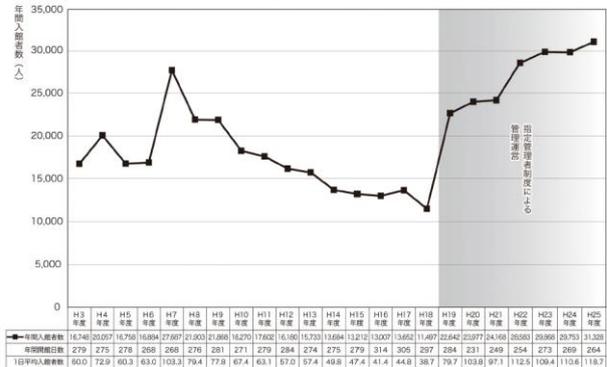
市民のキャリアデザイン拠点の概念図(編出:2007より)

スライド資料

郷土博物館・市民会館運営のミッション

- ・地域の文化資源を掘り起こし、活用する博物館
- ・人やコミュニティが集い交流する博物館
- ・人びとの生き方や成長を支援して、キャリアデザインをはかる博物館

郷土博物館 平成3年度～25年度 年間入館者数推移



主な事業紹介



寺子屋講座  
第38回まちの仕事人講話  
「消防人がみた安心・安全の知恵」  
(2008年度)



寺子屋講座  
第113回まちの仕事人講話  
「コウノトリと飼育員のおはなし」  
(2014年度)



寺子屋講座  
第34回芸道文化講座  
「よさこいソーランを踊ってみよう！」  
(2007年度)



寺子屋講座  
第35回芸道文化講座  
「筆・人生を奏でる」  
(2007年度)



自主研究グループ育成連続講座  
「古文書入門～身近な歴史を学ぶ、調べる、守る～」  
(2009年度)



自主研究グループ育成連続講座  
「みんなで調べよう、昭和の道具～博物館の裏側へようこそ～」  
(2011年度)

スライド資料



市民コレクション展  
「土人形の魅力～高梨東道さんのコレクション～」  
(2007年度)



市民コレクション展  
「小さなポケットにつめた大きな夢～野中健一さんの宝モノ～」(2011年度)



市民公募展  
「わが家のおひなさま」(2010年度)



市民公募展  
「集まれ！ワクワク みんなのおもちゃ～遊びのいまむかし～」(2011年度)



市民の文化活動報告展  
「知ろう！見つけよう！野田の自然 いま・むかし」  
(2013年度)



市民の文化活動報告展  
「野田の見どころ～おかげさまで10年  
むらさきの里 野田ガイドの会～」(2014年度)

## スライド資料



市民アート展  
「陶芸～土に込めた私の思い～」(2012年度)



市民アート展  
「白黒アート！多彩な世界」(2015年度)



博物館ボランティア  
インフォメーションセンターでの受付(2009年度より)



むらさきの里 野田ガイドの会との連携  
市内ガイド事業

### 運営上の課題、安定運営への留意点等

#### ・施設の老朽化

博物館は築50年以上、市民会館は90年以上経過している。指定管理料内の修繕費(50万円)では根本的な改善は困難。

#### ・人材の確保

人件費は自治体直営館よりも低水準であり、専門的な人材を育成するための安定した雇用が困難。

## 第2節 吉野作造記念館

大川 真（吉野作造記念館 館長）

こんにちは。吉野作造記念館館長の大川でございます。私が今、勤めていますのは、宮城県大崎市にある吉野作造記念館です。大崎市というのは旧古川市を中心に1市6町が合併してできた市です。吉野作造記念館は今年で20周年を迎えます。延べ床面積が大きくて、年間の光熱費が480万円くらいかかります。維持管理するのに大変なところです。

指定管理者は現在まで一貫してNPO法人の古川学人が引き受けています。民間委託の時期が2002年から2005年、指定管理者の1期が2006年から2010年度、2期が2011年から2015年度、今年が最終年度です。

古川学人は記念館運営の委託を踏まえてできたNPOで、それ自体もNPOとしては問題かと思いますが、もともとこのNPOの母体となった「吉野先生を記念する会」という団体は顕彰団体、あるいは郷土研究会としての性格が強い上に、会員の多くは高齢なので、館の運営は難しい。そこで、「記念する会」とは別にまちづくり事業で参加した地元のJC（青年会議所）のOBメンバー、商工会議所などのメンバーが中心となって立ち上げる形でNPO古川学人はスタートしました。現在の会員数は27名で、ほとんどの理事はJCのOBです。ただ県会議員、市会議員、前の国会議員や元博物館館長などが最近はおられて、いろいろな形でご意見をいただきながら運営していくことに努めています。

私どもは、次のようなNPOのミッションを掲げています。「私たちは吉野作造の精神を継承し、真のデモクラシーの実現のために市民のみなさんと共に歩んでいきます」。あとで詳しく申し上げますが、設置者である行政からの要請は、指定管理者にはほとんどありません。そうなると、設置者、つまり大崎市からのミッションは、条例くらいしかありません。条例で取り決められた記念館の役割は、資料の保存、顕彰活動、あとは市民文化の向上、どこでもよく聞く3点セットです。逆にいうと、これを広く解釈していったら、NPO全体を活性化するという手法もあるわけです。

私は政治思想史学者として、指定管理制度には大反対論者です。簡単に申しますと、新自由主義とそれに伴うNPM（新しい公共づくり）の風潮に乗った設置者による「捨て子」状態で国全体で指定管理者制度が進んだということの問題に感じております。成果を上げるけれども、その善意がいいように使われてしまう事例もありますので、そこを含めて、皆さんと議論できればと思います。

もう一つ言うと、地方の博物館、特に小さい郷土の博物館はアカデミズムとは縁が薄いという点です。研

究者がほとんど資料調査でしか入らない。運営に関わっている研究者はほとんどいないのです。よく他所の研究者の方から館の資料収集や研究レベルについて上から目線で言われますが、結局運営を知らないから、費用も予算も知らない。相当な形で見捨てられた部分もあります。

地元の大学教員でありながら、記念館の窮状を知らなかった事への罪滅ぼしの気持ちもあり、私は2011年に東北大学を退職し、記念館に奉職しました。今、ちょうど5年目になります。蓋を開けてみたら非常に大変で、びっくりすることが多くありました。たとえば、展示室の空調ダクトが外れていて、全然機能していなかったこと。収蔵庫に至ってはNPO運営になる前は空調自体がなかったり、あとは温湿度計がない、収蔵史料の法量が測られていないなど、いろいろありました。

NPO古川学人は当初、記念館指定管理事業のみ、いわば顕彰型の運営でしたが、現在は問題解決型、イノベーション型に切り替えています。したがってNPOの事業は今、指定管理プラス8事業の形でやっています。これが実は、うちの活性化の大きなポイントだと思っています。

これは記念館の様子です。右側は地元の中学生が考案してくれたゆるキャラ「ライ造くん」です。Twitterのツイート数100を超えました。地元の中学生と一緒にあって、盛り上げていこうとしています。

当館のコレクションです。吉野が使ったコーヒーマップ、右が自筆原稿です。そのほかに孫文が吉野に送った直筆書額があります。この書額もNPOになってから修復して、現物展示できるようになりました。それまでは保存修復の予算は取っておらず、修復していませんでした。

指定管理による変化です。窓口対応の改善、開館の延長、夜間の貸室業務もはじめました。あと防犯カメラ、温湿度計の設置、収蔵庫に空調設置。子供イベントの実施、音楽芸術イベントもやっています。各事業ごと、イベントごとに、お客様にアンケートを取っています。またDMでの広報を希望された方を対象に年間アンケートをいただいています。それでPDCAサイクルの確立を目指しています。実際に講座を年に1回から2回に増やすというように、いただいたご意見で反映できることをやっています。ただ、駅からバスがないので、バスを出してくれというご意見もあります。アンケートのコピーを取って、市に全部差し上げています。

私が来てからやったことは、とにかく収入の確保で

す。入館料が 60, 70 万円ですが、それでは全く足りません。20 社の企業から協賛金を取っています。けっこう多いと思います。それで今年度は 80 万円の収入でしたが、これは企業にとっても CSR として非常に効果があると思います

そして私がやりたかったいちばんのことですが、資料整理でした。普通は市から NPO に委託されるときに、資料のデータが来て、初めて指定管理を受けるはずですが、それがなかったのです。これも NPO の自腹でやりましたが、館の膨大なコレクションを 2 年間かけて正確に把握する。全点点検、全部の書誌情報の確定、寄贈者の確定ですね。関係者に電話、メールで連絡をとり全部調査をしました。こうして所蔵目録が 2012 年度にできました。あとは 2013 年度から取り組んでおります「東アジア交流事業」、このシンポジウムの成果を、『東アジア交流叢書』としてまとめました。この叢書と所蔵目録は最近、Amazon でも販売を始めました。

記念館の研究紀要も私は外部研究者だけやるのは納得がいかないので、自前で研究できる学芸員を育てたいという思いがありました。それで必ず書かせています。報告もそうですが、論文も書かせていて、これは必須です。

NPO の 8 事業ですが、ここからがうちの工夫点になるかと思っています。現在の国内外の状況から鑑みてやるべきことはたくさんあると考え、指定管理事業だけではなく、NPO 事業を行っております。

たとえば被災地支援事業などもやっています。もちろんインフラ整備ではなく、被災地域の皆さんと交流したり、人的なネットワークを組んでワークショップをしたりしています。いちばん大きかったのは、海外の団体を含めて 8 つの NPO や法人で組んで、仙台で行われた国連防災会議のパブリックフォーラムです。これによって記念館の存在も国内外の多くの方に知ってもらいました。

あとは吉野が東アジア交流に非常に尽力していたことに由来して、日中関係、日韓関係の改善に資するための交流事業を行っております。北京外国語大学の郭連友先生をお呼びしました。彼は震災後に 1 週間中国 CCTV に缶詰めになって、日本の NHK のニュースをずっと通訳しました。郭先生の講演では、中国で震災時の日本人の礼儀正しさが非常に注目されたことが紹介されました。そういうエピソードの紹介が両国間の誤解を解消し関係改善をはかることにつながります。

そしてこれは直営時にできなかったことですが、外部資金の獲得です。郭先生のときに、中国の先生方が大勢来られましたので、サントリー文化財団から助成金をいただいて、天津で返礼として日中のシンポジウムをしました。

あとは朝日文化財団の助成金をとりまして修復をしました。写真の上側が修復前です。ご覧頂いてわかると思いますが、表装がめちゃくちゃで持っただけで、ポロポロと落ちてしまう状態です。ほとんど箱も開けられていない状態で、ちょっとこれは危ないということでした。市のほうで臨時予算を組んでもらうように要求しましたが、保存修復に関する特別予算がついたことは一度もありません。ではどうするかというと、NPO の寄付金でやるか、もしくは外部資金を取ってやるかのどちらかです。これは仙台藩から続く、知り合いの表具屋さんがいて、その方をお願いして、きれいな形で修復ができました。

こういう形で、やるべきことはどんどんやっていこうと。たとえば、知り合いの先生が仙台に来るときに、こちらで関連の講演をしてもらえないかと言ってもらう。そうすると旅費がちょっとで済んだりする。NPO というのは、年間計画以外で幅をもたせてやりますので、その辺が柔軟にできたりする部分もあります。

こうした努力がマスコミから注目を浴びまして、直営時は取材が年間 10 件くらいでしたが、今年は半期で 56 件です。いちばん最近の出データだと 62 件くらいでしょうか。テレビでも当館が全面的に協力して、NHK の番組ができました。あとは変わったところと言うと、夕刊フジからも取材に来てもらいました。いろいろなところから注目されるというのは、当館のような小規模館では、たいへんありがたいことです。

続いて。このコミックバンドは、「仙台貨物」という東北弁で歌を歌うバンドです。当館がプロモーションビデオに出ています。よかったら観てください。いまままで全く関心を持たれなかった若い世代にも注目されました。

入館者数の推移です。これが指定管理の前と後ろです。スタートはよくて年間 1 万名を超えています。だんだん下降して約半減しました。下がりきったところで、当法人が指定管理を受けています。引き受けて、一時的には入館者数を回復しましたが、その後はまたなだらかな下降線が続く。2008 年で上がっているのは、美術家の藤城清治さんの美術展をしたのです。これは異例ですが、だいたい他の年は 4 千名台。私は 2011 年のここで記念館に就任しました。ここからこのような形で、現在は、9 千名を超える入館者数となっております。

自主収入です。指定管理になってから、すごく気にしているところです。旧古川市の直営時代は、入館料は 147 万円くらいでした。古川学人の運営に移ってからは、平均で 310 万円ですから増加率は 213%、いちばん多かったときで 500 万円を超えていて、増加率は 370%くらいになっていると思います。

ただし金山先生も論文でお書きになっていますが、うちは指定管理料の減らされ方が尋常ではなかったのです。普通、人間の血液でも20%くらい減らすと死にますが、うちの場合は人件費を57%減らされています。当時の元市議や関係者に事情を聞くのですが、絶対に言わないですね。なぜ約3000万円になったか、設定根拠は何かと聞くと、「覚えていない」と言うのです。常識的に考えて半減するというのは、よほどの理由がないと無理だと思います。

中には当時の関係者からこのような意見があったのです。「3000万円くらいの収入増を見込んだ」と。もともと市でやっていて百何万円くらいの実収入を、30倍に増やすという論法がまず成り立たないです。これも議会で通ってしまったことだから仕方がないのです。1期、2期通して、業績を上げて指定管理料は変わらないですね。そこがもう一つのポイントです。指定管理の問題は引き受けた時点の管理料をほぼそのまま持続させてしまうというケースが往々にしてみられます。

市との対等なパートナーシップとうたわれていますが、学芸員の年収は平均179万円です。私が入ってから40万円くらい平均年収を上げましたが、それでも常識的な年収からすれば相当低いです。年度協定も形骸化しがちです。

あとは行政や議員がほとんど足を運ばなくなってしまふ。指定管理者は行政に対して文句を言うなど、いろいろなところで言われます。やはり指定管理者は下請け的な存在だという意識が強いようです。2013年に赤字を出した時は、中小企業の社長のように、どうやって給料を払えばいいのか、支払いはどうするのか、

非常に苦しみました。この時は新聞各紙に取材してもらいましたが、400万円をNPO側で借金しました。私も金融機関をいろいろ回りました。大学教員時代ではまるきり考えられなかったのですが、そのようなこともしました。そのときも私は「月末の振込日を1日にしてもらえば、運転資金が確保できるので何とかしてください」と3カ月かけて交渉したけれども、結局、行政では振込の日を早めることはして頂けませんでした。

指定管理事業の赤字も、NPOの資金で補填している状況がここ数年続いています。うちは年間で100万円以上の寄付があります。そのうちNPO事業で40万円くらいの支出、残りは全部指定管理事業の補填に使っております。この点も、実は行政のほうで把握していなかった。最近になって、ようやくその実態をわかって頂きました。というのは市議会でも取り上げるようになったからです。平成25年から27年の議会でも5回。時間をかけて指定管理問題を取り上げてもらうようになりまし。そして行政の担当者の方も本当に親身になっていろいろ相談にのって頂けるようになりました。ちょっと困ったことがあります。当館は旧古川市での指定管理第一号ですが、当館が「指定管理で成功している」という印象を市民に与え、そのことも一因となって大崎市内の公民館が現在では全部指定管理になってしまったのです。低い予算でも意地で頑張る指定管理者は、ほかの公的施設に悪い影響を与えることもあるので、ちょっと申し訳なかったと思う部分もあります。それも含めて、今後、指定管理制度のモニタリングの必要性なども行政、議会に強く訴えているところです。以上です（拍手）。

## 配布資料

### 吉野作造記念館における指定管理制度

吉野作造記念館館長 大川真

吉野作造記念館は平成七年（1995）の開館から平成一三年（2001）まで旧古川市によって運営されてきたが、財務の合理化や柔軟な経営を期待され、平成一四年（2002）からは、NPO法人古川学人が民間委託、その後、指定管理者となり、管理・運営を行っている。その間、窓口対応の改善や開館時間の延長、読売・吉野作造賞受賞者講演会、子供向けイベント（GWイベント、サマーイベント、クリスマスイベント）、吉野の生誕・没後にあわせたイベント、音楽、美術イベントの実施など、資料展示のみならず市民のニーズにあわせ吉野の人柄やその現代的意義が平易につたわるよう多種多様な事業を展開してきた。さらに平成一九年（2007）からは、学生対象の人材育成研修会を合宿形式で開催している。

またNPO法人古川学人は、吉野作造記念館の指定管理事業以外で、社会貢献活動が何かできないかと模索してきたが、NPOや東北大学大学院農学研究科、大崎市など約十団体と協働して若者の人材育成プロジェクトである「大崎の宝＝人（たからびと）プロジェクト（平成二三・二四年度宮城県採択新しい公共の場づくりのためのモデル事業）」を実行、また震災復興事業、東アジア交流事業など計9事業をNPO新規事業として2012年度から開始し、他の団体と連携し市民文化の醸成に取り組んでいる。

開館から平成二七年度七月末までに計132,014名のお客様にご来館いただいた。都市圏の博物館・準博物館に比べれば決して多い数ではないが、経営努力・新規事業への取り組みの甲斐もあって、昨年はNPOが指定管理となって最大人数の来館者数を計上した。今年は8月の段階ですでに新聞各紙で56件の記事掲載があった。研究・調査面も力を入れ、市直営時では作れなかった所蔵目録を2012年度に刊行し、コレクションの全容を広く公開することに成功した。

ただし指定管理になってから記念館は厳しい予算状況が続いている。旧古川市直営期の平均年間予算は6,295万円であったが、指定管理者になって2,903万円と54%ほど削減された。学芸員の平均年収も200万円前後であり、長期のキャリア形成を考えられない深刻な状況が続いている。予算の大幅な削減により、十分な人員確保や学芸員の人材育成や研究活動・資料収集などの面で大きな障害が生じており、NPO法人古川学人では収入改善のために2011年度から協賛制度を開設し20社前後の地元企業から協賛金を頂いている。また同時に個人・企業を対象に寄付金の募集も大々的に行い、自主収入は直営時と比べ213%アップした。頂いた協賛金、寄付金、助成金は、指定管理事業以外のNPO事業の費用にすべて充てたいところであるが、赤字が出ている指定管理事業へ資金を注入しているのが現状である。2013年度末には次年度のつなぎ資金のために金融機関から400万円をNPO法人側で借り受けざるを得ない事態に追い込まれた。以前は行政との協議・協働がほとんど無い状態であったが、ここ2年間大崎市市議会で、吉野作造記念館の指定管理制度が官製ワーキングプアにあたるとの指摘や第三者によるモニタリングがないことを問題にする発言が相次いだことにより、行政との協働体制がはじめて出来つつある。

スライド資料

# 吉野作造記念館における指 定管理制度

吉野作造記念館館長、博士(文学) 大川真



## 吉野作造記念館の概略

開館：1995年(今年で20周年)  
敷地面積8321㎡、延床面積1725㎡、鉄筋コンクリートの平屋建て、事業費10億7千万円  
指定管理：(民間委託 2002年度～2005年度)、1期2006年度～2010年度、2期2011年度～2015年度  
指定管理者：NPO法人古川学人  
開館をふまえ、顕彰団体「吉野先生を記念する会」+50代前後の古川JC(青年会議所)OBが、一緒にNPOを立ち上げる。現在、委員数は27名。JCのOBが中心であるが、県会議員、市会議員、前国会議員、元博物館館長も含む。  
NPOのミッション：2013年～「私たちは吉野作造の精神を継承し、真のデモクラシーの実現のために、市民のみならずと共に歩んでいきます。」  
従来：顕彰型、NPO＝記念館指定管理事業のみ  
→現在：問題解決型、イノベーション型、NPO＝指定管理+8事業

職員体制：常勤(館長、事務長、研究員、学芸員)、非常勤(受付2名)  
年間予算 3,328万円(2015年度)、内利用料金(300万円)



地元中学生が考案した公式ゆるキャラ  
日本の民主主義とお米を守る紳士 ライ造くん



## 指定管理による変化

1. 窓口対応の改善、開館時間の延長、夜間の貸室業務
2. 防犯カメラ、温室計の導入。収蔵庫に空調設置。
3. 子供向けイベントの実施(GWイベント、サマーイベント、クリスマスイベント)
4. 音楽・芸術イベントの実施



5. 各事業、年度末アンケート実施によるPDCAサイクルの確立。



6. 2011年度よりサポーター制度を導入。協賛企業から協賛金をもらい、HPや企画展チラシなどでロゴを表示。今年度は80万円の収入。

スライド資料

7, HP、ツイッター、Facebookなどでの情報発信



7, 開館以来はじめて所蔵資料目録を完成、研究成果を提供できる人材育成(若手研究者の養成)



NPO事業(8事業)とのシナジー効果「被災地支援事業」



2015.3.13 国連防災会議(仙台)

「東アジア交流事業」

北京外国語大学教授・郭連友氏講演会2013年1月(H23・24宮城県採択新しい公共の場づくりのためのモデル事業の一環)



外部資金の獲得による事業実施



朝日文化財団文化財保護助成事業30万円により唐紹儀書額の修復。

サントリー文化財団 2014年度「人文科学、社会科学に関する学際的グループ研究助成」採択事業(助成金総額100万円)による「近代中日間における知的・文化的共有基盤を再発見する国際シンポジウム」(天津、南開大学)

マスコミから注目...直営時10件前後。今年は8月時点ですでに56件の掲載

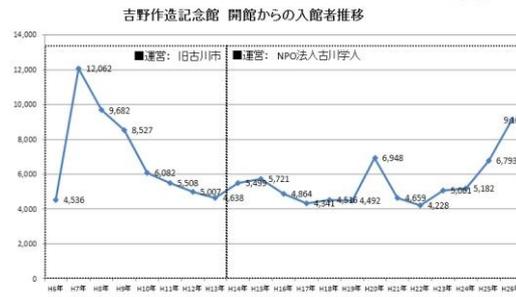


NHKEテレ 日本人は何を考えてきたのか「大正デモクラシーと中国・朝鮮～吉野作造と石橋漢山～」(2012年7月) 2012年

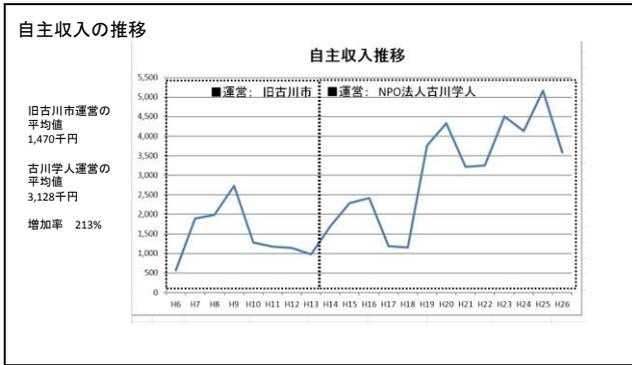
MVにも登場(コミックバンド仙台貨物の「チバイズム」に登場)



入館者数の推移



# スライド資料



### 指定管理＝対等なパートナーシップ？

1. 学芸員年収200万前後 2013年度末にNPOが400万円の借金 (平均年収1792,143円)
2. 年度協定の形骸化、「無回答」の連続。
3. 行政・議員が足を運ばなくなる。
4. 「指定管理者は行政に対して文句を言うな」  
＝下請け的存在

### 指定管理事業の赤字分をNPO側で補填する状況が続く

◆寄附金の使用内容について  
平成25年度 寄附金収入総額 1,194,230円  
以下の内容の減り残額を収入から支出しきれなかったため報告いたします。

事業事業名	事業内容	金額
<b>1. 事業実施のために寄附金から抽出しました。</b> 416,600円		
被災地支援事業	東日本震災の津波被害を受けた岩手県への支援事業(新巻カンパが大学)への参加費をました。	22,500
東アジア交流事業	日中間味が困難な状況にある中、当法人が日中の関係構築による事業支援、日本交流ツアーおよびシンポジウムを開催し、支援関係を築きました。	312,000
ヤングジャンプ応援プロジェクト事業	若い世代で国際能力等を活躍しているYOUNGの活躍を助けるワークショップ、ディスカッションを行いました。	62,100
<b>2. 指定管理事業の赤字補てんのために寄附金から抽出しました。</b> 777,630円		
赤字とった事業(赤字)		金額
事業運行のための職員(元職員)費、材料費の増減および支払増額が増加		537,107
人件費や会場使用料、物販などが平定していた収入額に達しなかったため収入が減少し、収入超過率の赤字となりました。		240,523

### 市議会における指定管理問題

ほぼ取り上げられなかったが、新聞・テレビなどの取材件数が増えたことにより、議員が関心を寄せるようになった。

- ①H25年2月 本会議(高橋憲夫議員) ワーキングプア、職員の雇用改善
- ②H26年1月 総務常任委員会(佐藤晴英議員) 大変効果を挙げているが、担当課は実態を把握して指定管理料を決めているか
- ③H26年2月 予算特別委員会(豊嶋正人議員)ワーキングプア、学芸員の非定着への懸念
- ④H26年6月 本会議(横山悦子議員) 空調施設の改善要求
- ⑤H27年6月 本会議 中鉢和三郎議員 指定管理料金の公正な算定基準、第三者によるモニタリングの必要

### 第3節 高槻市立自然博物館

高田 みちよ（高槻市立自然博物館 主任学芸員）

こんにちは。あくあびあ芥川の高田といいます。高槻市立自然博物館ですが、この名前はこの4月からでして、3月までは違う名前と呼ばれていました。それも含めてお話しします。

まず、あくあびあは高槻市にあります。高槻市は大阪、京都のちょうど間くらいの大阪府域、あくあびあは、縦長い高槻市のだ真ん中にあります。琵琶湖から大阪湾に流れ込む淀川に、芥川という川が市のだ真ん中を流れて流れています。

その高槻市ですが、縦長で上半分が森林、下半分が住宅と工場地帯です。昭和40年代に大阪府のベッドタウンになったため、急激に人口が増えて、ここも新興住宅地です。古墳があり、古墳をテーマにした古代歴史館があります。このへんに高槻城があります。このへんに芥川城という城跡があります。それをテーマにした、しろあと歴史館という2館があります。こちらはどちらも直営です。

芥川という川の横にある細い段状の土地の真ん中に、あくあびあがあります。この残存緑地が公園になっていて、プールとテニスコート、広場というセットで、昔は複合施設でスタートしました。こちらの新興住宅地と旧集落をつなぐ動線という位置づけで、あくあびあはスタートしたと聞いています。

館は、詳しくはレジュメの中に運営報告とリーフレットがありますので、こちらをご覧ください。簡単に説明しますと、いちばん上、展望台のようなところがエントランスです。その背中側が入り口です。こちらから入ってきて、1階から抜けるのが動線です。1階、2階が展示室になっています。3階は事務所と展示ホール、4階が展望台的なエントランスになります。

館の沿革です。平成6年に河川整備と一緒にできた公園です。そのときは芥川緑地資料館と言いました。そのときは公園としての設置条例の中に資料館があっただけで、館の個別の条例ではありませんでした。公園全体が公園課の所管、これは今も変わらないのですが、ちょっとずつ切り分けられていっています。

当時から資料館の運営だけが教育委員会です。だから資料館の建物、その周辺は公園課になります。最初は直営でしたが、すぐに財団法人公営施設管理公社に管理が委託になります。その後同じ財団が、随契の指定管理者として入っています。この間、見た目には何も変わらないというような状態でした。スタッフもほとんど変わっていません。

21年から今の体制になりましたが、それには伏線があります。平成17年に「芥川・ひとと魚にやさしい川

づくりネットワーク（芥川倶楽部）」が立ち上がります。これは何かというと、前の芥川が高槻市のだ真ん中にあるので、大阪府と高槻市と市民でネットワークをつくって、川をよくしようという団体です。

その団体が翌年、高槻市の重要施策である芥川創生基本構想を市と一緒にやってつくりました。この基本構想の中で、あくあびあは活動拠点として位置づけられました。この基本構想ができたために、指定管理者は管理財団ではなくて、芥川倶楽部のほうがいいのではないかということがその中で持ち上がりました。芥川倶楽部は団体の基盤強化のために、ちょうどNPOを作ったところだったので、この団体に指定管理を出すことになりました。

市から打診が来たのですが、NPOも実際には設立して間もないですし、施設管理をしたこともないということもあって、大阪自然史センターというNPOに声をかけました。自然史センターは大阪市立自然史博物館の友の会などを運営しているNPOで、博物館を盛り上げることをテーマのNPOです。NPO同士の二つの団体で共同活動体というJVを組んで、指定管理者として受けるというのが今の流れです。

このときすでに財団のほうには、標本なんかはちょっとずつたまってきていたのと、自然史センターが入ったことで、より博物館色を強めたいという意向もあり、教育委員会に博物館相当施設の指定をずっと働きかけていたため、去年6月に指定されました。大事なことを書き忘れていますが、今年4月にやっと設置条例ができて名称変更がされました。

私はもともと建設コンサルタントにいたのですが、辞めたときに「バイトとして、ちょっと手伝ってほしいか」ということで行き始めました。ちょうど飼育担当さんが辞められるということで、魚をたくさん飼っているのを週4日の臨時雇用職員で財団に雇われることになりました。そして今の体制になるときに、雇い替えということで大阪自然史センターの年次雇用職員になっています。

今の指定管理者の共同活動体は、すべて大阪自然史センターが経理と雇用のバックアップをして、芥川倶楽部が運営、所帯を握ることになっているので、全員自然史センターの雇用になっています。

本日のお題ですが、前任者と今の違いということですが、まず、人材です。財団のときは基本的に本庁から異動してきた人たちで、専門家を入れていなかったことがいちばん大きいです。私が入ったときも、分野違いの学芸員さんが一人が館長兼任でしたが、あとは異

動してきた、全然生き物、自然を知らない人たちで運営していました。

これがいちばんの問題だと思いますが、ちょっと傾きかけた外の施設に異動というのは左遷というイメージがつかまとうようで、異動の辞令が出た瞬間、がっかりされる本庁の人たちが多いようです。

共同体のいちばんの特徴は、専門性を有する人材をあくあびあのためだけに雇用しています。ですから「あくあびあにきたい」という人しか雇っていないのです。「ちょっと嫌だな」と思うような人は雇いません。特にそれぞれが研究会や学会、ネットワークの中に参加しています。研修にはすごく力を入れています。これもスキルアップですね。現場以外の関係者の人脈がすごいです。NPOにもいろいろな人がいるので、違う分野もあれば、大学関係、研究者関係、どこに聞いても誰か知っている人を呼んできてくれるというような人脈があります。

ミッションが明確で、これも財団の頃にはありませんでした。設置条例も館の目的もなかったのです、仕方ないと言えば仕方ない話ですが。共同体になってからは「高槻の自然がわかるみんなの博物館」というスローガンを掲げました。「高槻の自然がわかる」というのは、自然系博物館なので当たり前と言えば当たり前ですが、「みんなの」というのがポイントです。それが「地域とともに」ということでもあります。

標本と調査結果に根ざした活動をする。これも必ず職員の中では共通認識されていて、うちはギャラリーではないというプライドです。

専門性を突き詰めるのではなく、ハブとして機能する。うちだけですべてを賄えるわけではないので、地域のお問い合わせ機関というような形でやっています。病院にたとえると地域診療所と言っています。ちょっとどこかが調子悪いと、「うちへ来てください」「すごく重症の人は大学への紹介状を書きますよ」。そのようなスタンスでやっています。

三つ目に客の対象を変える。これも当たり前と言えば当たり前ですが、前任者はなぜか格調の高い施設を目指していたので、わりと御堅い感じ。「子どもがワーワー言うようなところではありません」、そうした館を目指していたらしいのですが。実情は未就学児が多い。それは当時からそうで、平日の午前中は赤ちゃん連れのお母さんしか来ないくらい、普通のお客様は10歳以下です。それに合わせた行事や設備充実してきました。小学生でも読めるようなひらがなのパネルを作ったり、未就学の子供が遊べるようなコーナーをつくったりしています。

「赤ちゃんの駅」というのは、高槻市がやっている授乳室とベビーシートを各施設に設置するという事業

です。授乳室はないので、会議室を間仕切りで切っただけです。それだけでも「赤ちゃんは来てください」という気分にはなれるので、歓迎ムードが出ていると思います。あとは子どもワークショップ、おはなし会などもしています。

問題点、次の題です。皆さんもおっしゃるように予算です。スタッフの給料はうちも安いですが。そもそも指定管理料が少ないです。なぜかという、財団の最終年のスタッフにちょっと問題があります。再任用の常勤職員、再任用でなかったときは、その3年くらい前までは部長級の職員が二人いたのです。その人たちが再任用になって安くなったときに管理者が替わった。それから、週4日の臨時職員2名、出向職員、この人も新入社員くらいの若い人だったので、この5人の給料で横滑りして給料計算がされてしまったのです。ですから、それまで3000万円以上あった人件費が2000万円くらいになって、それがそのままの積算で来てしまったというのが残念なところでは。

これもどこでも言われていることですが、指定管理料は変わらないのです。博物館が相当施設になった年に、ちょっとだけ上がったのですが、それもほとんど電気代の値上げと、消費税の増税で使いきってしまった、人間のほうには還元されていません。指定管理期間ごとにしか、それも上がらず、この3年はずっと同じでベースアップをすると何かができなくなる、ベースアップをするためには何かを買わないという選択しか、今のところありません。

あとは市側のリスク分担の予算措置の中からも、これもどこでも同じだと思います。野田も同じですが、50万円以上、50万円以下というリスク分担があります。50万円以上の大きな修繕は、市のほうでしないといけませんが、施設は公園課、運営は教育委員会なのです。ですから、うちとしては教育委員会に、「あそこが壊れました。何とかしてください」と言うと、教育委員会から公園課に言う。公園課は「そんなのは、予定していないからありません」ということで、最低でも2年くらいかかって予算取りをすることになるので、そこまではもちこたえなければならぬということです。

施設の老朽化。これも皆さんもそうだと思います。20周年、今、21年目なので、電気製品はことごとく壊れてきています。それとそもそも造りが悪い。初めから雨漏りをしているとか、初めから換気がないなど、すごく不思議な構造がいっぱいありまして。なぜか必ず皆さん、足を踏み外す階段もあります。どうしてそんな構造にしたのかわかりませんが、もうそれは直せません。

図面の紛失。これも大きいです。公園課が図面を持

っていない。工事をするとき、「あの図面はありませんか」と、指定管理者に聞きに来ます。こちらにもないので、もう「ない」と言うしかないです。残った図面は、なぜか建てる時に現場合わせで、ちょっと変えたりしているらしくて、今とちょっと違っていたりして、すごく修繕がしにくいという不思議なことになっています。

緑地内の施設の連携がない。これも深刻で、テニスコートとプールと駐車場がありますが、駐車場には電話がないので、連絡に行かないといけないときは走っていく。プールは夏しか運営しないので、冬は連絡ができないなど、すごく困った状況になっています。

管理区域内のトラブルは、うちが公園の中にあるので公園の管理事務所のように見えます。ですから、公園の苦情は、一身に背負わなければならない(笑)。土日に開いている施設はほかにないです。プールはプールで完結している。役所は休みがあるので、公園の苦情は全部うちの事務所に来ます。あとは公園の利用者のマナーの悪さはひどいのですが、その苦情も全部来ます。これはけっこう業務を圧迫しています。

あとはレジュメには書きませんが、市との連携の悪さにも困っています。

特に土日に見にこない。ふらっと来てくれる人もいたり、平日に会議に来たりはされるのですが、土日に業務として来ないので実情が全然わからない。

今後の必要な措置です。自前のことは自分でできるので、市としてやってほしいのはベースアップですね。「三度の飯より博物館」などという T シャツを着ていますが、飯を食わないと生きていけないので、ベースアップはほしいです。

あと修繕。修繕はする意思はあって、リニューアルするという話は聞いているのですが、何をどうするかを現場の声を聞いて意見交換をさせてほしいです。

あとは、市内部でミッションをわれわれも入れて検討して、共有してもらいたいということがいちばんです。

最も重要なことは、ここに発表する前にすごく考えました。結論は、直営でも指定管理でも同じことでは

きると思います。ただ、モチベーションがあまりにも違います。なぜかというのは給料とは全然関係がなくて、われわれはすごくお給料は安いですが、一生懸命働いています。理由は同じ立場の人間しかいないので、市の出向職員とかはいないですし、二つの NPO でやっていると言っても、あくあびあのために雇った人でやっているの、館を愛していて、それから、仕事を、お客様をすごく愛している人で成り立っている。人の仲のよさが、うちの特徴だと思います。

あとは、これは大きいと思います。決裁の方法です。会議の席で全員で決めているので「だめだ」と言われたときに、「なんでやねん」と思わない。却下されても腹が立たないというのは、モチベーションが下がらないと思います。

あとは全員が同じ部屋にいる。これは人数が少ないからこそできるのであって、館長もスタッフもバイトも、全部同じ部屋にいるので意思の疎通がすごく楽です。しゃべりすぎて、「遊んどるんちゃうか」と思われるくらいしゃべっています。無駄な事務作業は少ない。その分、紙に書くことが少なくなります。あとはお客さんに喜ばれることが、モチベーションアップのいちばん大きいところです。

ちなみに、事務の簡略化にこのようなものが例としてあります。これは企画展の配置図です。手書きで「ここ、どうしよう？」と回覧すると、「こうしたらいいのではないか」と書いて返ってくるので、事務作業は楽です。

そういうことで組織の問題ではなく、モチベーションが大きいということが私の結論です。行政さんは時間がかかるので、今日思いついたことを今日できないというのは、すごくモチベーションを下げます。

それから、決裁の上司のハンコが、なぜもらえないのかわからないことも、すごくモチベーションが下がる理由だと思います。また1円でも安いものを買うのに、1週間の人件費をかけたりのもすごくモチベーションの下がる仕事だと思うので、公務員制度も、もう少し改革が必要ではないかというのが私の結論です。ありがとうございました(拍手)。

## 配布資料

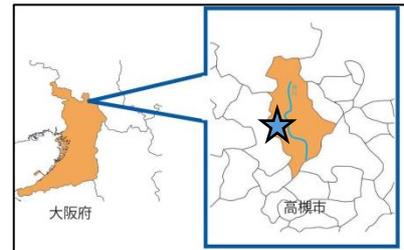
シンポジウム「公立博物館・美術館の指定管理運営館の現状と課題」 NPO 運営館

タイトル：高槻市立自然博物館（あくあびあ芥川）の事例

発表者：主任学芸員 高田みちよ

### ●あくあびあ芥川について

高槻市立自然博物館（あくあびあ芥川）は高槻市の中部に位置する芥川緑地という総合公園の一施設として平成6年にオープンした。あくあびあの建物躯体を含む公園全体の所管は市長部局の公園課であり、博物館の運営のみが教育委員会に事務委任されている。高槻市の総合計画では市を南北に縦断して流れる芥川を市のシンボル軸としており、平成18年に「芥川・ひとと魚にやさ



しい川づくりネットワーク～愛称：芥川倶楽部」とともに「芥川創生基本構想」を策定し、あくあびあを市民活動の拠点に位置付けている。基本構想を受けて、ネットワークの構成員である「NPO 法人芥川倶楽部」が「認定特定非営利活動法人大阪自然史センター」と「あくあびあ芥川共同活動体」をつくり、平成21年から指定管理者となり、現在は3期目（7年目）にあたる。

### ●沿革

平成6年7月 芥川緑地の整備公開に伴い、芥川緑地資料館（あくあびあ芥川）を開館

市から市教育委員会へ、施設の管理運営を事務委任

平成9年4月 財団法人市公営施設管理公社へ管理運営委託

平成17年7月 市民・市民団体、学識経験者、大阪府、高槻市で構成する「芥川・ひとと魚にやさしい川づくりネットワーク（芥川倶楽部）」が発足

平成18年4月 財団法人市公営施設管理公社を特定指定管理者として委任

平成18年9月 芥川倶楽部、大阪府、高槻市が共同して「芥川創生基本構想」を策定

平成21年4月 あくあびあ芥川共同活動体を特定指定管理者として委任

※あくあびあ芥川共同活動体は「NPO 法人芥川倶楽部」と「特定非営利活動法人大阪自然史センター」で構成

平成26年6月 大阪府教育委員会から博物館法に基づく「博物館に相当する施設」に指定

### ●前任者との違い

もっとも大きな違いは雇用者が施設を愛していること、ミッションが明確で公表されていることである。前任者では市から異動してきた職員で運営されていたため、本庁から離れた施設、ましてや財団への移動は左遷ととらえられていた。現在では、博物館で働きたいという思いのあるスタッフが雇用されており、専門性が活かされている。

## 配布資料

### ●現在の問題点

- ①予算が少ないことそのものよりも、増えないことが問題である。指定管理費が固定化されるとスタッフのベースアップを行えばほかの支出を抑えなければならない。
- ②開館 20 年が経過し施設が老朽化している。そもそもの建物が現在のような博物館を想定されていない。また、リスク分担の市側の修繕費が用意されていないため、万が一故障した場合には数か月の閉館をよぎなくされる機器もあるが、役所側の対応は鈍い。
- ③あくあびあの場合、館外の公園部でのトラブルが多く、公園利用者はあくあびあが公園の管理事務所のように見えるため、よけいな苦情や事態に対応せざるを得ない。

### ●今後の必要措置

市としては設備補修への予算と、指定管理者の人件費の年額増が必要である。

### ●その他

この発表を行うにあたり、指定管理者でなければできないこと、直営でなければできないこと、などを考えたが、そのどちらも特には思いあたらなかった。指定管理者のほうがかかるかに給料が安いモチベーションの高い職員が従事している。そのモチベーションを維持している要因を市庁内に取り入れられれば、直営でも指定管理でもそれほど変わらないのではないだろうか。

## スライド資料

### 高槻市立自然博物館(あくあびあ芥川) の 運営事例

主任学芸員 高田みちよ

#### あくあびあってこんなところ

- 大阪と京都のちょうど間ぐらいにある高槻市
- 高槻市のちょうど真ん中ぐらい
- 淀川の支流である芥川の横



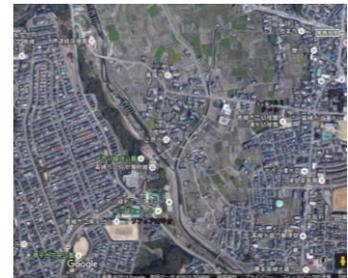
#### 高槻市

- 人口約35万人。市立小学校41校。
- 昭和40年代に大阪のベッドタウンとして急成長。
- 平成15年に中核市になる。
- 仁徳天皇陵よりも古い古墳群がある(今城塚古代歴史館)
- 戦国時代、江戸時代の城がある(しろあと歴史館)



#### あくあびあ周辺の環境

- 芥川緑地は芥川の改修時に造成。緑地内の施設として資料館を造った
- 東側は旧集落の田園
- 西側は新興住宅地



#### 館内案内

- 4階: エントランスと展望台
- 3階: 事務所、ホール
- 2階: 水族展示室
- 1階: 標本展示室、工作室



#### 館の沿革

##### 直営

- 平成6年7月 芥川緑地の整備公開に伴い、芥川緑地資料館(あくあびあ芥川)を開館  
公園全体を公園課が所管、資料館の管理運営は教育委員会へ事務委任

##### 委託

- 平成9年4月 財団法人高槻市公営施設管理公社へ管理運営委託
- 平成17年7月 芥川・ひとと魚にやさしい川づくりネットワーク(芥川倶楽部)が発足

##### 指定管理

- 平成18年4月 財団法人高槻市公営施設管理公社を特定指定管理者として委任
- 平成18年9月 芥川倶楽部、大阪府、高槻市が共同して「芥川創生基本構想」を策定
- 平成21年4月 あくあびあ芥川共同活動体を特定指定管理者として委任  
※あくあびあ芥川共同活動体は「NPO法人芥川倶楽部」と「認定特定非営利活動法人大阪自然史センター」で構成
- 平成26年6月 大阪府教育委員会から「博物館相当施設」に指定

#### 高田の経歴

- あくあびあに入る前は建設コンサルタントの環境調査担当
- 2003年12月(財)高槻市公営施設管理公社に雇用  
週1日程度のアルバイトとして鳥類調査員
- 2004年4月、財団の週4日臨時雇用職員として飼育担当
- 2009年4月～現在、(特非)大阪自然史センターの年次雇用職員として、主任学芸員

#### (財)高槻市公営施設管理公社と あくあびあ芥川共同活動体との運営の違い

## スライド資料

### ①人材をそろえる

- 財団は？  
本庁から異動してきた人たちで運営  
(オープン時のみ、臨時雇用職員として魚類担当者1名を配置)
- 共同活動体は？
  - ・専門性を有する人材をあくあびあのために雇用。
  - ・館を愛していない人は雇わない。
  - ・各人が研究会やネットワークに参加している。
  - ・現場スタッフ以外の関係者も含め、人脈がすごい！

### ②ミッションが明確

- 財団は？  
スタッフが共有するミッションがなかった。
- 共同体は？  
「高槻の自然がわかるみんなの博物館」  
標本、調査結果に根差した活動をする。  
地域と共に。  
専門性を突き詰めるのではなく、ハブとして機能する。  
**病院に例えると地域診療所(重症患者へは大病院を紹介)**

### ③客の対象を変える

- 財団は？  
「格調高い施設」を目標としていた。  
→実情は、来館者層は未就学児が多い。
- 共同体は？  
実情に合わせた行事や設備を拡充。  
キッズパネル、キッズコーナー、  
赤ちゃんの駅(授乳室、ベビーシート)  
子どもワークショップ、おはなし会

### 問題点

### ①予算

- スタッフ給与待遇
  - ・そもそもの指定管理料が少ない財団の最終年のスタッフは、  
再任用常勤職員2名、週4日の臨時職員2名、出向職員1名  
最安値の人件費で横滑り
- ・指定管理料の固定化→ベースアップの苦悩
- 市側のリスク分担への予算措置のなさ  
修繕の担当は公園課であり、教育委員会ではないため

### ②施設の老朽化と、そもそもの造りの悪さ

- ・20年以上が経過し、壊れかけている建物と電化製品たち
- ・そもそもの造りが悪い  
(雨漏り、排気のなさ、不思議な構造、メンテナンスが考えられていない)
- ・図面の紛失。残った図面と現状の不一致
- ・緑地内の施設との連携がない

### ③管理区域外のトラブル

- ・公園全体の管理事務所に見える
- ・土日にかけている事務所が他にない
- ・来館者を含む公園利用者のマナーの悪さ

### ④市との連携の悪さ

- ・そもそも連絡(返事)がない
- ・見に来ないので実情が伝わらない(特に休祝日)
- ・窓口が一つなので情報が伝言ゲーム化する

## スライド資料

### 今後の必要な措置

市として

- 何を置いても予算増(少なくとも毎年のベースアップ分)
- 施設の補修とそのため意見交換
- 市内部での意志の疎通

**ミッションを検討して共有してほしい**

### 施設運営において最も重要なこと

**直営でも指定管理でも、  
できることは同じではないか？**

### 何を置いてもモチベーション

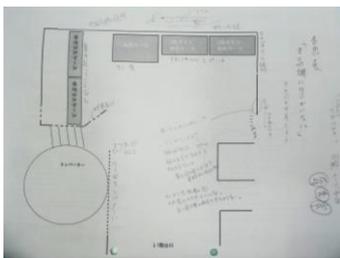
- どんな仕事でも必要なものは人材とそのモチベーション

**給料、評価(ボーナス)とは関係ない！**

### あくびのモチベーションが維持されている理由

- 同じ立場の人間しかいない(妬み、嫉みがない)  
全員が間違いなく館を愛し、他者を愛している。
- 会議の席で全員で考え、全員で決める(決裁主義ではない)  
ダメなときの理由が納得がいく
- 全員が同じ部屋にいる(日常的に意志疎通が可能)  
無駄な事務作業が少ない(形式にこだわらない)
- 客が喜ぶ、人に褒められる

### ちなみに、事務の簡略化



### まとめ

直営だから、指定管理だから、という組織の問題ではなく、  
スタッフのモチベーションがどう維持されるか、ということが問題。

公務員の制度にはモチベーションを下げる要因が多すぎ・・・。