

第2章 財団法人の指定管理館からの報告

第1節 大垣市歴史民俗資料館

岐阜県の大垣市より参りました公益財団法人大垣市文化事業団の村瀬です。本日はどうぞよろしくお願ひいたします。

皆さま、大垣市という都市をご存じでいらっしゃいますでしょうか。大垣市は本州の中央付近、中部地方の岐阜県第2の都市であります。人口は約16万人です。関ヶ原の合戦で知られる関ヶ原町などと隣接し、この一帯は西美濃という意味で西濃地方と近辺では呼ばれています。古くは揖斐川が流れることで水系の水運業、陸の交通では中山道の宿場町、近代では鉄道の起点になるなど、古くから交通の要衝でもありました。江戸時代には、譜代大名である戸田家により11代にわたる治世が築かれ、学問の奨励が行われています。また、松尾芭蕉の「奥の細道」の旅の結びの地として、近年は俳句を中心とした町おこしを行っている町であります。

大垣市には、いわゆる大垣市立博物館とか、大垣市立美術館といったような総合博物館施設はありません。その代わり、市内のあちこちに、その場所その場所にちなんだ小規模博物館が点在しています。これらを指定管理者として中心的に管理、運営をしているのが私ども公益財団法人大垣市文化事業団です。

現在、管理をしている施設、市内の郷土歴史施設、歴史博物館系の施設をまとめていますが、旧国宝でありながら戦争で消失し、復元をした大垣城であるとか、美濃の国分寺跡に隣接し、発掘調査に基づく古代の歴史や民俗資料を紹介する歴史民俗資料館、藩主戸田家11代の歴史や朝鮮通信使行列などについて紹介をする郷土館、川に囲まれた輪中地帯という、防災の歴史を紹介する輪中館、水屋という水害時の避難場所などの輪中地帯特有の地主建築を保存し、紹介する輪中生活館、そして近代における日本化石研究の端緒ともなった金生山の化石館といったような施設があります。そのほか、平成の大合併により、大垣市は二重の飛び地の市となりました。墨俣町と上石津町の二つの町と合併しましたが、これらの博物館施設、合併後に新設された奥の細道むすびの地記念館などの施設があります。これらはいずれも小規模のもので、分類的には博物館類似施設となっています。

そのほか、市内には文化施設として文化会館、大きなものでは学習館といった施設を総合し、いわゆる市立美術館的な役割、美術コレクションの紹介や企画展を行ったり、また科学館の役割も持っている中核施設、スイトピアセンターというものもあります。このセンターは、プラネタリウムがあつたり、天文台があつたり、SLの実物保存をしているといった科学館的な機能も併せ持っています。さらに、文化勲章を受章した大垣市出身の日本画家の守屋多々志の作品を紹介する守屋多々志美術館などの美術施設もあります。

村瀬 健（公益財団法人大垣市文化事業団 総務課長補佐）

このように総合的な施設はありませんが、多くの小規模施設が多数点在しているという状況です。いずれも規模の差があるというわけではないのですが、指定管理者制度を導入している施設と直営の施設が混在しているという状態です。郷土歴史施設と文化施設とあり、それぞれ指定管理、直営の施設とに分かれています。16万人規模の町において、これだけの施設が直営と指定管理を混在させながら運営されているというのが大垣の現状であります。そして、このうちの指定管理施設、文化施設すべてを管理しているのが私どもの大垣市文化事業団と言うことができます。

大垣市文化事業団が設立されたのは平成6年で、大垣市による100%の出資でできたものです。現在の職員数は56名、いわゆるプロパーと呼ばれる財団が雇用した無期雇用の一般職員は現在21名です。設立当初は、市職員による出向職員もいましたが、平成18年に指定管理者制度を導入すると同時に、このすべてを解消しています。現在は市による出向職員はゼロです。嘱託職員は1年ごとに契約が更新される契約職員ですが、こちらは20名とかなりの割合になります。この職員については、多くの郷土歴史施設、小規模施設がありますので、これらに配属される形で、主に学校教員、小学校、中学校で歴史を教えた教員のOBを中心として構成されています。事務局制をしいており、一部、市職員のOB、いわゆる行政職のOBを管理職等にあてがっている部分があります。

経営上は、平成24年に公益財団法人に移行し、くるみんマークと呼ばれる一般事業主としての次世代育成支援法に基づいた適合基準を取つたり、岐阜県が独自に定めている子育て支援エクセレント、ワーク・ライフ・バランスに取り組む企業としての表彰を受けたりしています。こうした町として子育て日本一を目指すという行政側の方針も受け、運営体制については、子育てを中心としたワーク・ライフ・バランスに注力した対応をしているというのが、建前部分も当然ありますが、取り組んでいる内容です。

職員の構成を細かく見てみます。職員の平均年齢は41歳です。グラフ上ではば抜けて飛び出ている部分が40代前半です。平均年齢が41歳というよりは、明らかに偏った人員構成となっており、40代前半が極端に多い状況が見て取れます。新卒を育ててきた職員の定着というものが実はあまりなく、転職等によって途中から入社してきた職員が多いという現状が、この辺りに出てきているのではないかと思います。財団としても、地方の16万都市における財団なので、定期的な新卒採用よりも即戦力が欲しいという状況も影響しているのかかもしれません。

次に、大垣市における指定管理者制度の運用を順に見てい

きたいと思います。大垣市では平成 18 年に指定管理者制度を導入しましたが、財団は、設立した平成 6 年から、一貫して先ほど紹介した施設のほとんどを業務委託によって管理してまいりました。そのため、第 1 期に関しては、そのまま業務委託から移行するという形で、特定指定に移行しています。ただし、第 2 期からは完全な公募による指定となっているわけです。これは博物館だけではなくて、大垣市として、指定管理者制度の導入の方針として、全分野的に対応していくということです。なお、第 3 期は今年度で終わることになっているため、第 4 期に向けて次は 5 年という期間が 10 月 3 日に発表され、現在、10 月 19 日の申請期限に向けて、大垣市文化事業団としても、申請への取り組みをしているところです。

これらの施設でどのくらいの利用者があるのかということですが、中核施設といわれる施設、大垣市の文化会館・学習館、スイトピアセンターというものですが、こちらの施設に財団の事務局を置いており、ほとんどの職員がこちらで勤務をしています。

利用者数をグラフで見ますと、大きくなれば横ばいになつて見えるように見えますが、指定管理者制度導入当初は、スイトピアセンターは約 53 万人の利用者であったものが、29 年度末では年間約 67 万人となり、12 年間で 14 万人ほどの利用者の拡大を実現しました。歴史系博物館の郷土歴史施設の場合は、施設ごとにばらつきがあることが分かります。この中で突出しているのは大垣城と郷土館で、藩史を顕彰する施設です。

この二つの施設を抜粋してみると、特に大垣城の場合は、指定管理期間でかなりの入場者数の伸びが出ていることが分かります。一方所、大きく凹んだ年がありますが、これはお城が改修工事を行った年で、それにより入館者が減少したわけです。この二つの施設は、距離的にも徒歩すぐのところにあり、2 施設で連携した財団独自のサービスを行つたりしています。お城については、城ブームということもありますが、それだけで多数の入館者があるようです。ただ、大垣市の場合には、お城で残っているのは天守のみで、二の丸があるとか、堀が残っているというものではありません。また、展示空間も天守部分のみなので限られており、訪れたお客様には、郷土館という町の歴史が分かる施設をご案内して、ちらのほうを知つていただくことで、大垣の町を知つていただこうという取り組みをしています。

入館料の収益はどうかといいますと、大垣城がどんどん伸びているのに対して、郷土館については、全体として入場者数は伸びていますが、グラフに上下があります。総合的に 2 施設に連携して入っていくために、共通の入場チケットを使います。全く別のところで管理をしているのですが、先に訪れた施設で入館料をいただいて、次の施設に回つていただくという案内の形にしているため、お城がランドマークにもなっていることから、お城を目指してきたお客様が、その後、

郷土館に続いて行かれるという 2 施設の連携を独自に行ってています。その結果、こういうグラフになっています。この 2 施設を積み上げグラフにしてみると、全体として大きく入館料推移が伸びてきています。財団として運営するに当たっては、入館料収益により、指定管理館が大きく伸びる実績を上げていることが見て取れるかと思います。

大垣市では、こうした小規模施設が多いがために、単館だけで何かをやろうとか、新しい企画を立てたり、新しいサービスを導入したり、新しい運営方針を立てようということよりも、いかにこの各施設を連携し、集約をかけていくかが、入館者を獲得する観点からも、運営経営上の観点からも重要な要素となっています。実際、大垣市の教育委員会では、私たちの所管が教育委員会になっているからですが、「大垣まるごとミュージアム構想」というものを市の文化振興計画の中に掲げ、町全体を巨大な野外博物館と見立てるという一体運営を目指しています。

大垣市文化事業団では、こうした市の方針を一步進めて、中核施設のスイトピアセンターに事務局を置き、新サービスの導入、安全管理、学芸業務などを一括して統括することで、コストの削減や迅速な対応を進めていきたいと考えています。建物が老朽化していますので、修繕事業等も多数発生していますが、こうしたものへの迅速な対応も、集約をすることによって実現すると考えています。また、市の条例規定ない管理施設どうしの独自の割引サービスや、文化施設のスイトピアセンターや市民会館などの施設を管理していることと併せ、こうした施設の行事来館者に対して、博物館施設への無料入館サービスを提供するなども行っています。

財団として、事業の展開の方針を二つの大きな柱に集約しています。私たちの大垣市文化事業団では、地域の文化を発信していく創造都市事業、子育て支援などを含む社会包摂事業というもので、博物館も文化施設も共通してこの二つの柱を立てています。文化施設では、各種文化事業の際に、遠方からの来館者を迎えるためにも、来館者に大垣市を知つていただくという観点から、チケットの提示によって博物館に無料入館できるとかのサービスをしています。

博物館施設は小さな施設が多いことから、地元の市民の方々が一度来館すると次になかなか来ないこともあります。地域ごとには、その地域の自治体の町内とかと連携したものもたくさん行つてはいるのですが、市内間での移動が限られることから、市民の方にも、こういった施設にもう一度訪れてもらい、市民どうしの交流をしていただくという社会包摂の観点からも、こういったサービスの展開をしています。こうした積み重ねにより、各施設の入館者の実績の拡大に努めてきたというのが私たちの取り組みであります。

こうした私たちの取り組みを受けた大垣市の対応ですが、来年の第 4 期の指定管理期間は、ご紹介をしてきた大垣城とか郷土館などの郷土歴史施設すべてを市の直営に戻すということが決定いたしました。残念ながら、これまで私たち財団

法人として取り組んできた実績、入場者に掲げてきたこと、郷土を紹介するための情報発信のサービス等を展開してきたという実績よりも、市の直営に戻すことで、直営施設と指定管理施設が混在している現状を改善し、すべてを直営化することにより、一体運営することを目指すという市の方針が打ち立てられたわけです。

財団側としては、職員の雇用問題、包括的な運営をしてきたからこそ、経費上、事務局の経費だけですべて賄えていたわけではなくて、多数の施設を連携して管理するから経費的に賄えているという部分が多数あります。それに対して、数だけで言うと、半数以上の施設を一度に失う結果になりましたので、財団の運営としては非常に厳しい問題に直面することになりました。現在はこうした問題を少しでも解決するための対応策に取り組んでいるところであります。

改めて問題点を振り返ってみたいと思います。まず、施設運営に関してです。地方都市ではどこでも問題になっていることだと思いますが、施設の老朽化が一番の問題です。大垣では、設置から数十年を経ている施設が多数ありますが、ほとんどが展示のリニューアルに対する費用を見てもられない、設備改修さえも行われていない施設が多数あるというのが現状です。

そんな中、平成 29 年度は指定管理者が行う市のほうと協

定している 1 件当たりの修繕案件が、大垣市は 20 万円としていますが、20 万円以内の修繕が 800 万実施し、限度額を超えるものが 840 万実施をし、限度額の倍の修理を財団で行っているというのが実情です。また、直営施設では、指定管理施設ほどのサービスを受けられないという現状などがありました。今後は、直営化した後、今までには、文化事業と郷土歴史施設の紹介をつなげてきたわけで、そこを今後どうしていくかというのが、私どもの今後の課題となっています。

また、修繕にたくさん取り組み、少しでも地域に還元をとることを目指してきましたが、指定管理の評価上はこれがマイナスになっていることがあります。指定管理の行政側の評価ポイントに利益還元がないために、財政状況がよくないという評価を受けてしまったことがあります。取り組んだ結果、マイナス評価を受けてしまったということがあり、これから改善していく問題ではあると思います。そのほか、先ほど金山先生もおっしゃいました、指定管理上、実績に基づくことでインセンティブがなかなか働きにくいという現状もあるのが実態であります。

雑ばくな報告になりましたが、以上です。この場を借り、今回の発表機会をくださいました金山教授とご尽力いただきました皆さんに改めてお礼申し上げます。ご清聴ありがとうございました。

配布資料

岐阜県大垣市にみる指定管理者による小規模博物館施設運営の現状と課題 ～大垣市歴史民俗資料館、大垣市郷土館等の事例から～

大垣市のあらまし

岐阜県西濃地方に位置し、県庁所在地の岐阜市に次いで、県内第2位の約16万人の人口を擁する。古くから東西交通の要衝として栄え、江戸時代には、譜代大名戸田家が大垣藩十万石の藩主として幕末まで11代にわたって治めた。藩主による学問奨励から、文教都市を掲げると共に、近年は、「子育て日本一」の街づくりを目指している。平成の大合併では、旧市域より広い上石津町と墨俣町の2町と飛地合併を行った。

大垣市文化施設の管理状況

郷土歴史施設		そのほか文化施設	
指定管理	市直営	指定管理	市直営
大垣城	墨俣一夜城	文化会館・学習館	守屋多々志美術館
歴史民俗資料館	(墨俣歴史資料館)	市民会館	日本昭和音楽村
郷土館	上石津郷土資料館		時山文化伝承館
輪中館	奥の細道むすびの地記念館		墨俣さくら会館
輪中生活館	芭蕉館・先賢館)		
金生山化石館		Keyword : 大垣市文化振興計画・大垣まるごとミュージアム構想	
赤坂港会館			

大垣市文化事業団の概要

1994(平成6)年3月23日設立。基本財産は大垣市出資による1億円。文化事業の推進および文化施設の管理運営を目的として設立し、当初より文化施設および博物館施設の運営にあたる。大垣市による指定管理者制度導入に伴い、2006(平成18)年4月1日より従来受託管理施設の指定管理者となる。2012(平成24)年公益財团法人に移行。指定管理施設11施設の運営にあたる。

役員：理事10名、監事2名

職員：56名（一般職員21名、嘱託職員20名、臨時職員15名うち非常勤7名）

管理施設：大垣市学習館・大垣市文化会館及び専用駐車場(31)、大垣市民会館(5)、大垣城(5)、

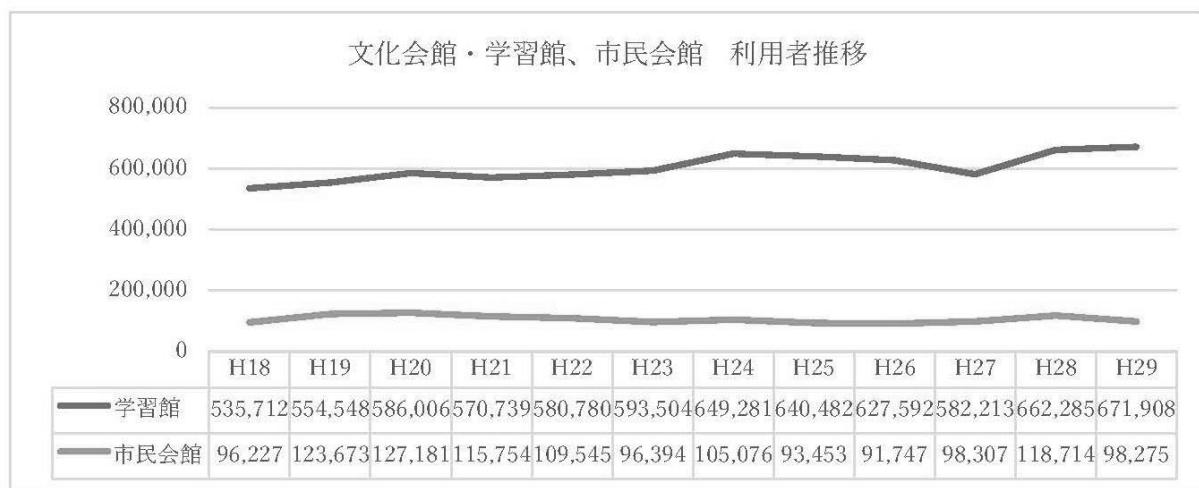
歴史民俗資料館(4)、郷土館(3)、輪中館(4)、輪中生活館、金生山化石館(4)、赤坂港会館

※（ ）内は配置職員数

大垣市文化事業団に係る市指定管理者制度運用

期	期間	年	文化会館・学習館	市民会館	郷土歴史施設
1期	2006(平成18)年4月1日～2010(22)年3月31日	4年		特定指定	
2期	2010(平成22)年4月1日～2014(26)年3月31日	4年		公募	
3期	2014(平成26)年4月1日～2019(31)年3月31日	5年		公募	
4期	2019(平成31)年4月1日～2024年3月31日	5年	特定指定		直営

配布資料



多分野複数施設の運営を踏まえた取り組み

- 創造都市事業、社会包摂事業という2つの事業体系に基づく、施設間事業連携。
- 各施設を束ねる事務局制により、業務運営を効率化。（新サービスの導入や安全管理、コスト削減、学芸業務）
- 管理施設同士による入館割引や、無料入館サービス等の展開。
→地域の魅力発信を行うと共に、文化施設が地域の方々を繋ぐ社会包摂機能を果たしていく。

(課題)

- 施設の老朽化と展示内容の見直し。（設置後、本格的改修や、リニューアルが行われていない施設が多い）
- 市直営施設との連携。指定管理施設独自サービスや、運営視点と市運営施設とのビジョンの共有化。

スライド資料

**岐阜県大垣市にみる
指定管理者による
小規模博物館施設運営の
現状と課題**

～大垣市歴史民俗資料館、大垣市郷土館等の事例から～

大垣市

Keyword :

- 古くから交通の要衝
- 岐阜県第2の都市
人口 161,563人
(2018.8.31)
- 地下水等に恵まれ「水都」と称する。
- 平成の大合併で二重飛び地街おこし
- 近年は俳句を中心とした街おこし
- 「子育て日本一」を掲げる。

**大垣市の
郷土歴史施設**

大垣城

歴史民俗資料館

郷土館

赤坂港会館

輪中館

輪中生活館

金生山化石館

**大垣市の
文化施設**

文化会館・学習館

市民会館

**大垣市
文化施設の
管理状況**

郷土歴史施設		そのほか文化施設	
指定管理	市直営	指定管理	市直営
大垣城	墨俣一夜城 (墨俣歴史資料館)	文化会館・ 学習館	守屋多々志 美術館
歴史民俗資料館	上石津 郷土資料館	市民会館	日本昭和音楽村
郷土館	奥の細道 むすびの地 記念館 (芭蕉翁・先哲翁)		時山文化伝承館
輪中館			墨俣さくら会館
輪中生活館			
金生山化石館			
赤坂港会館			

**公益財団法人
大垣市
文化事業団
概要**

・設立：平成6年3月23日
・役員：理事10名、監事2名
・職員：56名
（常勤職員33名、嘱託職員2名、臨時雇用職員11名、非常勤職員10名）
・管理施設：
・次項市管轄施設、大垣市文化会館及び市民会館三棟（311）
・大垣城（50）
・大垣城跡（6）
・墨俣長谷村資料館（-）
・郷土館（32）
・輪中館（1）
・輪中生活館（1）
・守屋山竹千絵（4）
・金生山化石館（1）
・赤坂港会館（1）
※（-）当時は配置実績

SUITOPIA CENTER
OGAKI CITY CULTURAL FOUNDATION

職員構成

SUITOPIA CENTER
OGAKI CITY CULTURAL FOUNDATION

一般職員 世代別分布

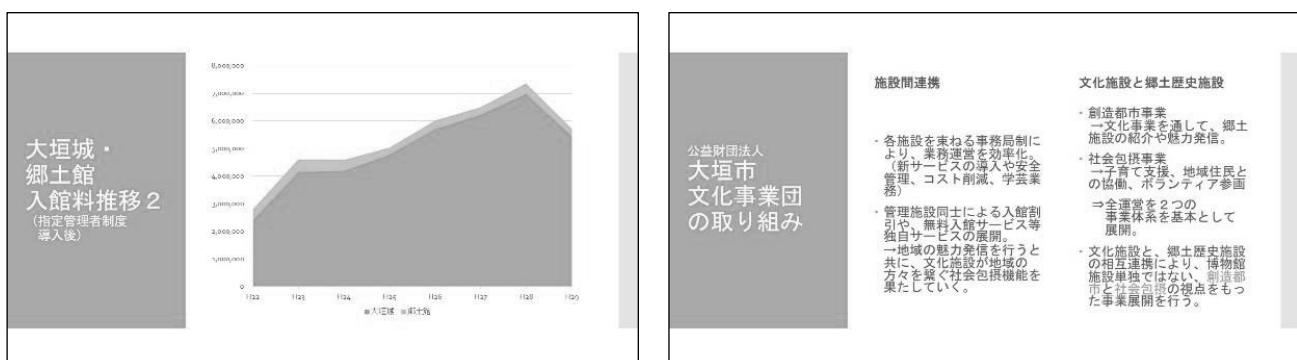
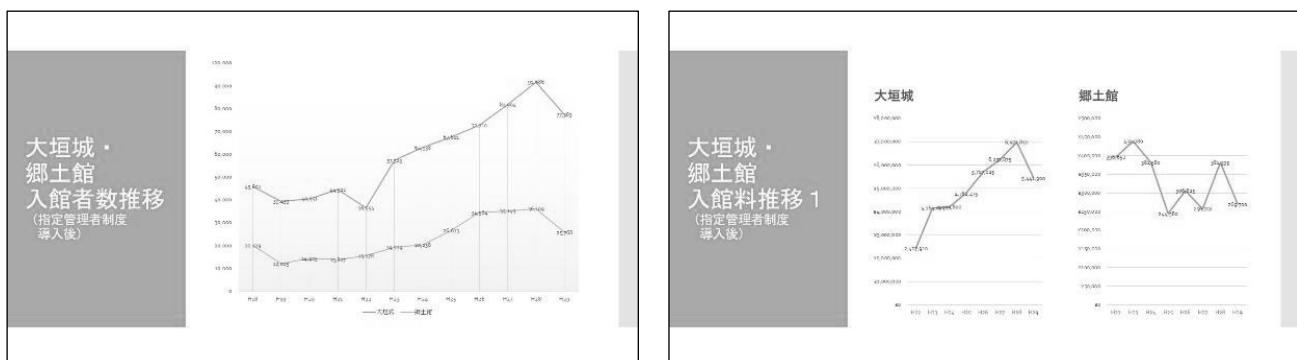
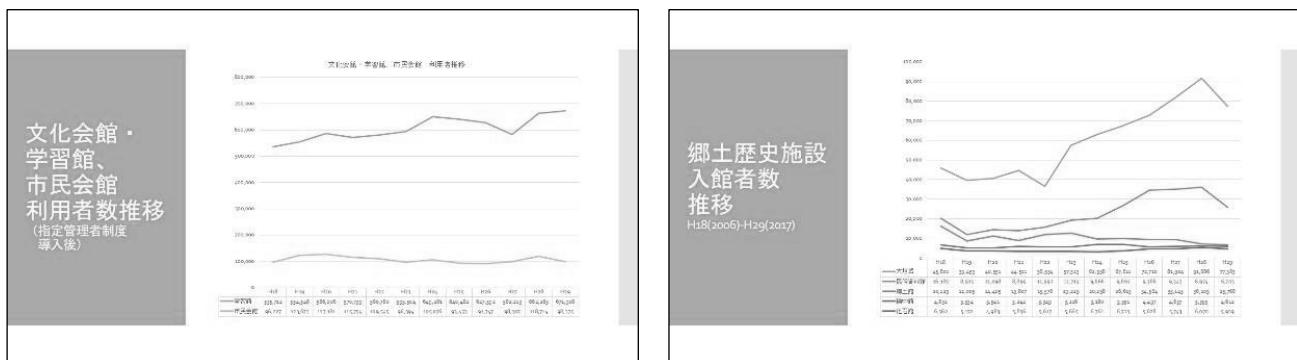
一般職員 年齢層
性別内訳

平均年齢 41歳

**大垣市
における
指定管理者
制度運用**

期	期間	年	文化 会館・ 学習館	市民 会館	郷土 歴史 施設 /施設
1期	2006(平成18)年4月1日 ～2010(22)年3月31日	4年			特定指定
2期	2010(平成22)年4月1日 ～2014(26)年3月31日	4年			公募
3期	2014(平成26)年4月1日 ～2019(31)年3月31日	5年			公募

スライド資料



期	期間	年	文化会館・学習館	市民会館	郷土歴史施設
1期	2006(平成18)年4月1日～2010(22)年3月31日	4年	特定指定		
2期	2010(平成22)年4月1日～2014(26)年3月31日	4年	公募		
3期	2014(平成26)年4月1日～2019(31)年3月31日	5年	公募		
4期	2019(平成31)年4月1日～2024年3月31日	5年	特定指定	直営	

今後の課題

1) 施設運営について

- 施設の老朽化と展示内容の見直し。
(設置後、本格的改修や、リニューアルが行われていない施設が多い)
- 直営郷土歴史施設との連携。
指定管理施設独自サービスや運営視点と、直営施設とのビジョンの共通化。
(従来、管理施設と直営施設間では、休館日やサービス内容に差が生じていた)
- 直営化後、文化事業団として、郷土の魅力発信をどのように行い、直営施設と連携するか。

2) 指定管理について

- 指定管理者と自治体との間の実績評価ポイントの認識統一。
(施設修繕等、指定管理者の取り組みが評価される基準がない)
- 経費実績による指定管理料算定体制の改善。
(指定管理料の算定基準が実績ベースであると、改善・経営努力の部分による経費節減分が、時期指定管理料算定の削減につながる)



第2節 高知県立高知城歴史博物館

渡部 淳（公益財団法人土佐山内記念財団 高知県立高知城歴史博物館館長）

皆さん、こんにちは。高知城歴史博物館の渡部です。私は、去年の3月にオープンしたばかりの県立高知城歴史博物館と、それを指定管理者として運営している土佐山内記念財団の関係、及び県との関係についてご報告したいと思います。

はじめに、高知県内の博物館と指定管理者制度について、私の知るところをまとめて申し上げます。県立の場合はすべてが指定管理者に出されていますが、すべて非公募で、高知県文化財団という、県出資の財団が指定管理者となっています。県民文化ホールだけは民間が指定管理者になっていますが、博物館などの文化施設の指定管理者に民間業者がなる事例は少ないのが実状です。坂本龍馬記念館が、入館者が多いために、これを非公募でなくて公募にすべきだという案が議会で出たりしますが、今のところ、非公募でやっています。

ただし、これが市町村になると、公募型がだんだん増えてきます。高知市の場合は市が設置した文化振興事業団が取る場合が多いのですが、自由民権記念館の事務関係とか、高知市が建てた龍馬の生まれたまち記念館などは、民間が入ってやっています。高知県の指定管理者制度の特色を一言で言うと、多くが非公募であり、徐々に民間の参入が増加しているというのが傾向であると言えます。

その中で私どもの財団と高知城歴史博物館の関係ですが、そのところをお分かりにいただきたいには、財団の成り立ちからお話ししなくてはならないと思います。私どもの財団は、旧土佐藩主山内家に伝来する歴史資料、美術資料の約6万7000点について、山内家から高知県へ所有権を移動させる団体として設立されました。平成7年から10年間かけてこの作業が進められたわけですが、県に所有権を移しますから、事務手続きはもちろん県がやりますが、資料の調査、目録づくり等々は財団が行う。山内家と県の間に入って、それぞれの意見調整をするのも財団の役目がありました。

このように高知県の一つの大きな事業を実行するための財団として設立したわけで、その関係はいまでもずっと続いている。つまり、財団独自の方針があるというよりは、県の方針とわれわれ専門集団の方針をいつも調整しながら進んでいるということです。

次に財団の沿革ですが、山内家資料の移管の話を受けて、平成6年に財団法人土佐山内家宝物資料館という財団を立ち上げました。高知県が7000万円、高知市が3000万円、計1億円の出捐金をもってつくりました。ただ、建物がありませんので、山内神社宝物資料館という、神社が経営していた資料館の建物を賃借して、改めて財団が運営する資料館として開館したわけです。

県の事業を実行するためにつくった財団でありましたから、当初、財団の役員は、理事長は副知事が務め、理事もほとん

どが県と市の部長クラスが並ぶ形となり、評議員は、県の副部長クラス、県立組織の施設長が並ぶということで、極めて行政色の強いものであります。その後、県としても、財団である限りは県職員の役員が多いのはいかがなものかということになり、徐々に県からの役員は引き始めました。それを受けた理事長は副知事から高知新聞社の客員や社長、会長が務めるようになりました。理事も経済、観光分野の人たちが入り、評議員も県立の施設長だけでなく、郡部の市町村の館長とか、商店街の人などが入り、高知市と県が運営しているという色合いが徐々に薄れていきました。

この辺りから財団の動きもだんだん変わってきました。それ以前は、県の事業を成功させるための財団でしたが、民間の人たちが入ってくると、そもそも財団として何をすべきかという根本議論をやろうという話になり、単に山内家資料の問題だけでなく、これだけの予算を注ぎ込み、人材を集めただけだから、もう少し広い分野や地域にわたって生かされる財団にならなければならないということになり、どちらかというと県の当初想定の枠を超えて、いろいろな事業をやりはじめました。

その辺りから、財団が単に山内家資料館を運営するのではなく、高知県全体の文化活動にも関わっていくという、思想の変化とでもいうべき動きが起きました。ただ、そのときに、財団として独自に活動を広げるのではなく、財団が考えたことを県に提案していました。県として県を施設にとどまらず、全県を見渡した文化活動をもっと活発化する必要があるのではないか、それをわれわれ財団は行いたいのだと、県にせっつく形で事業が広まってきました。

予算の問題ですが、事業費は100%県から補助金としてもらっていましたので、県と同じ書式で予算書をつくり、首長部局の文化推進課と協議をして、そこでまとまった話を同課が財政に上げていくという形でやっていました。この当時は補助金ですから、あまり大きな額はもらえませんでしたが、少しずつ事業を広げていったわけです。それがおよそ10年続き、いよいよ新しい館を建てようと県が決めて、直営ではなく、ほかの文化施設と同様に指定管理者制度を導入しようということになりました。

高知県立の文化施設というのは、文学館、美術館、歴史民俗資料館、埋蔵文化財センター、坂本龍馬記念館といろいろあるのですが、これらの指定管理者は、高知県文化財団という財団一つが全部の指定管理者を取っています。ところが、今回、高知県立高知城歴史博物館を建てるに当たって、通常でしたら、高知県文化財団が指定管理者として手を挙げる可能性もあったのですが、資料の元来の持主が大名家である山内家であり、同家に対する敬意というものが要るという話が出てきたのです。大名家伝來の山内家資料を管理し、公開し

ていくという文化施設を、ほかの館と同列に並べるのはいかがなものかというわけです。その結果、やはり財団は独立させたままやろうというので、土佐山内記念財団と名前を変えて、財源は補助金から指定管理料に変えて、私どもが相変わらず運営しているところであります。

博物館の建設にあたっては、いろいろな委員会が開かれました。基本的な事項を協議した検討委員会、具体的な内容を決める構想委員会、あるいは建設委員会等々で3年ほどかけて議論が積み重ねられました。その際、われわれ財団は会議の中にオブザーバーという形で入れてもらっています。すべての会議において、私たち財団側からの意見というのを一つ一つ言つていきました。

こういう作業で具体化していったために、新しい博物館の事業内容は実質上私たちが決めたような形になっていきました。専門の先生方と財団が練ったものを、県が多少手を加えて承認をするという形になりましたので、内容は、自分たちがつくった事業内容を自分たちが指定管理者として実現するというのが実態です。

その事業内容ですが、(2) 事業と予算という部分に記しています。①から④までは博物館の4本柱として当然であり、土佐山内家宝物資料館時代からやっていたものですが、新しい博物館を建てるに当たって、お城の前という一等地に建てるわけですから、通常の博物館の活動に加えて、もう少しいろいろな県民貢献をするべきだろうということになりました。これは県も言いましたし、私どももそう思っていたので、⑤として地域振興・観光振興への寄与というものが盛り込まれました。学芸員としては馴染みが薄い言葉ではあるのですが、現実社会に博物館として積極的に関わっていくという姿勢がこれからは必要だろうということです。

高知県は過疎・高齢化と集落の衰退というのが大変な問題になっていて、その結果起きているお寺や神社が崩壊して文化財が失われていくとか、深刻な現状に対応しようというものが地域との関わり。それと高知県は歴史観光というのが県政の大きな政策としてありますので、それについても観光部局と組み、間違いない情報県外に発信していくこうということで、原稿チェック等の協力関係をつくっています。あくまでも「文化と歴史」という言葉をキーワードにした形で現実社会へ対応していくということです。

この五つの使命を果たすようにという公益財団法人の事業は、公1、公2、公3と3つがたてられています。ほとんどは博物館活動の多くを含む公1です。公2は、財団としての独立性を証明するために、自主事業は必ずやるようについていたので、小さいながらも自主事業をやる。また、公3は、平成28年に山内家の墓所が国の史跡になり、山内家からの強い希望で財団が管理することになりましたので、山内家墓所の管理が公3ということになっています。

予算の立て方ですが、指定管理は5カ年ということでやります。事業計画、予算書を私どもが立て、それを県の担当

課である文化推進課知事部局に提出します。県とはかなり激しい議論をやりますが、それをやって、話がまとまるとき、担当課が行政管理課、あるいは財政に上げていって、最終的に指定管理料という形で認められることになります。

主な予算ですが、財団と県との協議において、「博物館のあるべき姿」の予算をつくることで大方針がまとまりました。例えば平成31年度の場合、修復費として550万円付いていて、これが30年間ぐらいかかるだろうと県も踏んでいますが、保存をきちんとしていく。そして本格的な調査研究を展開し、展示、あるいはいろいろな媒体を使って情報公開をして、生涯学習、学校教育と連携した教育普及を展開する。それに加えて、5番目の使命の地域振興というところの事業も立ち上げることになりました。

この地域振興というのは、収益などは関係なく、全部が持ち出し事業であります。これは行政がもともとはやるべきもので、それを博物館が請け負うという形で付加されたものです。今のところ、経費削減や予算の効率化よりもサービスの向上、県民へどれだけのものを伝えることができるのかを中心と考えていくという方針で進んでいます。よって理由が成り立てば、要求額の多くは認められています。

事業評価については、入館者数だけは、年間10万6000人は入れるようにと言わわれていますが、そのほかは、成果が生まれる、県民が喜ぶ、いろいろな活動が生まれるといったことが重視され、それが財団を指定管理者とした意味なのだとということです。今回の発表でも、課題を抽出するというのですが、私どもの場合はあまり深刻な課題がないのが実状です。

人員ですが、土佐山内家宝物資料館のときは全員がプロパーでしたが、県立になると、県とのパイプがあつたほうがいろいろスムーズに進むだろうということで、1名、県から次長という形で出向して来ています。観光の専門、文化財専門という人が来て、この人の動きによって、私たち元来がやらなければならないことをベテランの行政マンがやってくれているというので助かっています。あと副館長、事務局長、総務課、学芸課、企画課というところに計13名の正規職員、受付など14名の契約職員を配置しています。

これらの職員の待遇は、さまざまな規定面で100%高知県と同じです。就労規定、休暇など労働条件については、すべて高知県で変更があれば、私どもの規定も全て理事会で変更していくことになりますし、給与についても、高知県の一般行政職の給与表とすべて連動します。先ほどの報告で指定管理料が第2期になると落ちるとか、2号下から始まるという話がありました。それは全くありません。高知県庁の職員の給与にベースアップがあれば、それと連動してわれわれの給与も上がります。非正規職員の手当も県の臨時職員や契約職員と全く同じであります。

ですから、われわれは自らを独自の財団として意識するよりも、県庁と一緒に文化を担当しているという感覚が強いわけです。一時、県がやるべきことをあなたたちがやつ

ているのだから、県職にしてやったほうがいいのではないかという話も出ましたが、私どもの感覚からすると、財団ゆえに県に対していろいろな意見が言えるという雰囲気があるので、この自由を手放すのはいやだということで、県職でなく財団のままでいたいということで現在に至っています。

いろいろ申し上げましたが、終わりに課題ですが、先程申し上げたように実はあまり課題はありません。財団の独立性が弱いといつても、県と一緒に組んでやっていますから、独立性はあまりなくても、意見をきちんと言えばいいだろうと思っていますし、自主財源がほぼないということで、不安もあると言えばあるのですが、まさか県がこの財団を手放すことはないだろうと思っています。例えば山内家資料には古文書が3万点ほどありますが、われわれ職員はその3万点を全部読んでいますから、この集団をなくしてはあの資料を扱う

ことはできないだろうと考えます。

あるいは、総務畠についても、全員が学芸員資格を持っており、博物館事務として成立させていますから、ここを切り離すこともできないだろうと思っています。ときどき県とは喧嘩しながら、お互いにあるべき姿を求め続ければ、私は何とかなるのではないかと思っています。

ただ、人員不足の問題があり、毎年人員については要求をしています。指定管理期間の5カ年で定員が固定されているわけではなく、ある事業をやってみたら人が足りないからというので、翌年の人配置について県と改めて話すという形になっています。人の問題は事業費とは全く別で、県はその都度相談に乗ってくれ、人の増員も指定管理期間中に行われます。全体として質的成果次第ということです。

配布資料

高知県立高知城歴史博物館と公益財団法人土佐山内記念財団 - 高知県に於ける指定管理者制度の一例 -」

高知県立高知城歴史博物館 渡部 淳

はじめに - 高知県内の博物館と指定管理者制度概要 -

◎高知県立

歴史民俗資料館・美術館・文学館・坂本龍馬記念館・埋文センター
→ (公財) 高知県文化財団 (非公募)
牧野植物園 → (公財) 高知県牧野記念財団 (非公募)
高知城歴史博物館 → (公財) 土佐山内記念財団 (非公募)
のいち動物公園 → (公財) 高知県のいち動物公園協会 (非公募)
高知公園 (高知城) → 入交グループ高知公園管理組合
県民文化ホール → 高知県立県民文化ホール共同企業体
体育館・武道館・弓道場 → (公財) 高知県スポーツ振興財団

◎高知市立

自由民権記念館 → イヨテツケーターサービス株式会社
龍馬の生まれたまち記念館 → 入交住環境株式会社

◎町村

アンパンマンミュージアム
→ (公財) やなせたかし記念アンパンマンミュージアム振興財団
廃校水族館 → NPO 法人日本ウミガメ協議会

1. 収蔵資料 (山内家資料と他家資料)

山内家資料の内訳 (仮)

古文書	30, 140
和書漢籍	19, 810
図書	1, 834
古写真	10, 014
書跡	1, 340
絵画	542
武器武具	1, 044
漆芸品	489
茶道具	321
染織品	219
能面	149
金属器	72
陶磁器	53
諸道具他	654

山内家資料の移管作業

平成7(1995)～16年(2004)
・移管事務手続き 高知県
・移管資料の調整 財団
・山内家への協力 財団

他家資料の受け入れ状況

平成10年～
・財団への寄贈・寄附
・高知県への寄贈仲介

財団		指定管理
寄贈	43件 1722点	→ 財団 → 県寄託
寄託	17件 1459点	→ 個人 → 県寄託
		指定管理 (開館後)
県寄贈	3件 5点	
県寄託	2件 32点	

2. 財団の沿革

- (1) 財団設立と資料館運営 (民間資料館としての運営)
財団 : 平成6年(1994) 財団法人土佐山内家宝物資料館
出捐金1億円 (高知県7千万円・高知市3千万円)
施設 : 山内神社宝物資料館 (昭和45年-1970-~)
土佐山内家宝物資料館 (山内神社より借用)

配布資料

(2) 役員の変遷（公から民へ）

〈理事会〉

理事長 高知県副知事 → 高知新聞社客員 → 高知新聞社会長
理事 高知県文化環境部長・高知市教育長 → 民間から経済界等も参加

〈評議員〉

議長 高知県文化環境副部長

評議員 県立施設館長 → 市町村施設館長・民間から文化活動者等も参加

(3) 事業計画と予算（実質上県と共同）

県の予算編成と同時に要求（知事部局）→県担当が財政当局と調整→補助金

3. 博物館設置者（高知県）と指定管理者（財団）

(1) 博物館建設と財団

検討委員会・構想委員会・建設委員会等に事務局（高知県）のオブザーバーとして
参加 → 非公募で指定管理者に指名

(2) 事業と予算

⑤ 5つの使命

①保存 ②調査研究 ③展示公開 ④教育普及 ⑤地域振興・観光振興への寄与

公1：県立高知城歴史博物館を活用した文化振興事業（指定管理事業）県からの指
定管理料

公2：学術研究および文化学術振興活動への助成事業（自主事業）自主財源+山内
家寄附金

公3：土佐藩主山内家墓所管理事業（自主事業）国と県からの補助金

5ヶ年計画・予算を作成→県担当部と協議→県担当が財政当局と調整→指定管理料

主な予算：保存修理・修復（550万円）、修繕室備品（70万円）、収蔵環境の調査
と環境整備（170万円）、その他（60万円）、合計850万円

調査研究 - 閲覧室運用（30万円）、研究（200万円）、データベースの
充実（170万円）、その他（100万円）、合計500万円

展示公開 - 展示（2,690万円）、関連行事（570万円）、広報（1,150万
円）、その他（600万円）、合計5,010万円

教育普及 - 学校教育との連携（300万円）、生涯教育への協力（210万円）、
合計510万円

地域連携 - 地域記録集の刊行・報告会（100万円）、地域伝統芸能まつ
り（240万円）、ミュージアムネットワーク補助金（30万円）、
その他（370万円）、合計740万円

管理費 - 合計2億960万円

指定管理予算合計 2億8,570万円

自主事業 - 研究助成（70万円）、問題解決事業（30万円）、墓所（2,240
万円）

(3) 組織と人員

組織 館長	1	（←学芸員）
次長（県から出向）	1	
副館長（兼企画課長）	1	（学芸員）
事務局長（兼総務課長）	1	（←学芸員）
総務課	1	（10） 広報 1
学芸課	5	（2） 学芸員 5
企画課	3	（2） 企画員 1 学芸員 2
計	13	（14）

待遇 諸規定 高知県一般職と同等
給与等 高知県一般職と同等

おわりに - 課題 -
・財団の独立性 ・自主財源 ・自主事業 ・人員問題

第3節 野外博物館北海道開拓の村

中島 宏一（一般財団法人北海道歴史文化財団 事業本部長、野外博物館北海道開拓の村 館長）

北海道歴史文化財団の中島です。うちの法人名については、この報告の中で隨時ご説明をさせていただきます。

今の高知の次に発表するには非常に不満だらけの発表になるのですが、実は私どもも今年の12月に次期指定管理者の切り替えのプロポーザルを控えており、非常にきょうはタイミングが悪い発表になります。したがって、ちょっと歯に衣を着せたような発言もあるかと思いますが、その辺はお許しいただければと思います。

資料という資料ではなく、きょうも打ち合わせの中で、数字で残るもの、印象に残るものはよそうかなとか話していたのですが、私どもの事業報告、予算規模、役員体制等、すべてホームページで公になっています。

今年は明治150年、戊辰戦争150年といわれていますが、北海道では「北海道150年」というふうに銘打っています。開拓の村は北海道100年を記念して計画された野外博物館です。ご存じかもしませんが、開拓の村は規模としては54ヘクタールあります。札幌ドーム11個分の大きさになりますが、先輩の博物館明治村さんよりはこれでも小さいスケールになります。

開拓の村は北海道立自然公園野幌森林公園という大きな自然公園の中にあり、その広さは2000ヘクタールで、ちょうど東京の山手線の中がすっぽり入る大きさです。このうちおよそ54ヘクタールを開拓の村が使正在ことになります。そういうことで、地方自治体が建てた博物館では日本で一番大きい規模の博物館になります。これは北海道がいつも自慢していることですが、私ども運営する側としては、この半分の大きさでもいいなと思うぐらいです。

整備としては、1997年に二つの建物を整備して終わっています。建物を移築・復元並びに再現したものでは52棟あります。特徴は冬も夏と同じ条件でオープンしていることです。観光のお客さまには喜ばれていますが、できれば冬は閉めたい、と思うことがあります。毎年3月、4月になって、雪害等でまた建物が三つ、四つ破損しているのを見ると、いつまで持つかなというのが正直なところです。

100年記念事業の一つと言いましたが、全部で三つある建物のうち、左のものが百年記念塔で、これは1970年にできました。東京のほうではニュースが流れていませんが、これが今回取り壊されることになりました。老朽化ということで、北海道100年を記念してつくられたモニュメントが50年もたなかつたということで、報道では結構揶揄されているものです。

右上が北海道博物館ですが、こちらのほうも北海道100年を記念してつくられた施設で、これは旧北海道開拓記念館という名前の博物館です。ベテランの方は開拓記念館という名前のほうでご存じかと思います。もう一つ下のものが、野幌

森林公園のビジターセンター的な役割を果たすふれあい交流館です。このすべてを私どもの法人が指定管理として運営しています。

先ほどの高知さんの話とか、大垣市さんの話もそうですが、そもそも私ども法人は、北海道開拓の村を運営するために1982年に北海道が設立した外郭団体です。そのころは多くの外郭団体ができたのですが、したがって、三十余年にわたり、この開拓の村を運営してきているので、こと開拓の村の運営に関しては、実績もあればウイークポイントも知っているのがうちの法人です。

ところが、今回のテーマでもありますように、指定管理者制度が成立したのが2003年12月の話で、それから私ども法人は武装をしていくことになります。いろいろ勉強もしました。シンクタンクの会社が指定管理者制度についていろいろと参考資料を出している中で、どんなことができるのかということをかなり勉強してきたつもりです。

開拓の村の運営について説明すると、1982年12月に当法人が設立され、翌年4月に開拓の村はオープンします。以降、北海道から委託を受けた私ども法人が管理委託方式で、1983年4月から2006年3月まで、運営をしてまいりました。この間、ご存じ2004年には、北海道は管理委託をしている博物館、美術館に対して、利用料金制度を導入します。2005年3月には、日本博物館協会さんがおやりになっていた自己点検ワークショップを開拓の村でやらせていただき、これによって来る指定管理者制度に対してわれわれは何をすべきかということが導出され、業務計画書をつくっていくという過程になります。

この間、2005年、つまり1年前に、私どもも勉強させていただいた長崎で指定管理者制度が導入されて、視察にも行つたりしましたが、手探り状態で入札をクリアして開拓の村をどうにか運営することができたのが第1期です。このとき、北海道は、旧自治法に則った管理運営団体、約40の施設に対して、一斉に指定管理者制度を導入します。この中には道営住宅、公園なども含まれています。

この中で博物館、美術館はたった6施設です。6施設が管理委託方式だったわけです。そして、この6施設も他の体育館、公園、道営住宅と全く同じ条件で指定管理者制度が導入されていくのです。当時、私は組合の仕事をしていたので、組合を通して、北海道に対して、指定管理者についてもっと哲学ある指定管理者制度を導入してほしいということをお願いしてきたのですが、全く無視されました。

このとき指定管理者制度を導入した6つの施設の中で、施設だけは俗に言う島根方式の分離方式で、開拓の村を含むあとは一括ということになりました。北海道の指定管理者制度の特徴としては、原則公募で、当時は、非公募はありません

でした。指定管理期間は4年で、これは道営住宅も公園も体育館も全く同じで、俺たちと同じかよという感じでした。選定時期が次年度に迫るという状況でした。12月に入札があったと言いましたが、今回のプロポーザルの日も年末のクリスマス後になると思います。

そのときまでライバル会社としてどこが出てくるか分からないのですが、眠れない、酒も飲めない年末年始を過ごして、1月にどうにか内々定みたいなものが出ます。このとき負けていたらどうなるのか。札幌市郊外にあらかじめ借りていた事務所と倉庫に、当法人三十余年にわたるすべてのものを移す準備は毎回しています。正式には2月の道議会で提案されて、3月に決まるということですから、準備期間は非常に短いのです。

あれから、だいたい皆さん3期ぐらいを経過していますが、毎回全く同じ条件です。したがって、4年間のうち、実質的な事業の取り組みが2年間しかできないということになります。最初の1年間はまたゼロからのやり直しで、最後の1年間は次の指定管理に向けての準備ということになります。

私ども法人の指定管理者制度導入後の運営は、予算規模からすると、2005年以前のものと比べて約24%減少しています。そして2007年にはふれあい交流館、2010年には北海道開拓記念館の管理部門の指定管理者が公募されて、私どもが選定を受けて、それから2014、2015年、計4回の入札を経て三つの施設を、いま指定管理者で運営しているということころです。

私どもも笑ってしまったのですが、2014年度はたった1年間の指定管理期間です。これは隣の北海道開拓記念館がリニューアルオープンするに当たり、1年間閉館することに伴い、2015年度がフルオープンということで、2014年1年間だけということでした。これでは請負です。アウトソーシングという所以です。したがって、ほかの施設と私どもは1年間ずれています。ほかの三十数施設はもう終わっており、私どもの施設だけが今年度の指定管理切り替えということになります。

2011年、北海道は道の外郭団体に対して出損金の返還を求めます。これを受けて、法人では1,000万円の出損金を返還して、北海道の外郭団体の枠から離れました。そして、一連の法人改革により、法人は一般財団法人となります。

本当は公益財団にしたかったのですが、私どもが法人改革の一番手で、入場料金が収入とみなされてしまったのです。それで公益化ができないということで、一般にせざるを得なかつたわけです。そうすることによって、今まで不可能だった観光会社とも契約を結ぶなど、営業的には自由度は高まりましたが、税法上の優遇を受けることができず、経営的な厳しさは続いています。なお、2015年には開拓の村の他にも施設を管理運営しているとの視点から、法人名を改称して現在に至っています。

課題はたくさんあるのですが、言い出すと泣き言になってしま

しまうので、少しだけ紹介します。まず、修繕費用ですが、先ほど高知さんの話にもありました、これもばかみたいな話で、1件100万円と決まっていて、それがなし崩し的になっているのが現状です。

例えば、9月5日に台風21号が北海道を襲いました。次の日に震度6の地震が開拓の村を襲い、以来、私どもは精神的なダメージをいたしまして受けている状況です。このときは道も頑張り、本当はまだ足らないのだけれども、1億円相当額の予算を立ててもらって開拓の村の修繕に入ることになりましたが、ほかの面については、いちいち予算を取らなければいけないということで、それではお客様対応ができないんで、法人が肩代わりをするということで、2006年以降、年間700万～2000万円、去年までの12年間で1億1403万円も修繕に使っています。

この結果、しづ寄せがいくのが人件費です。先ほど事前の会議で笑い話になったのですが、私の給料は2006年からびた一文上がっていないません。事業本部長まで昇り詰めてしまつたので、これ以上、役職も上がることはできませんので、給料明細を見るのもいやですが、まず人件費を抑えざるを得ない。したがって、後でホームページを見ていただければ分かりますが、パートタイマーを含めて五十数名いますけれども、そのうち正職員は16名だけです。正職員が雇えないというのが現状です。

これは短い指定管理期間が問題だと思います。4年間では、はっきり言って事業を評価することも、長期的な人材育成もできるわけがないのです。そこで、毎度、非公募と指定管理期間の延長を望んでいるのですが、次期もやはりだめだということで、すべてがリセットされるということです。ですから、今、来年度の予約は、無理ですということを受け付けていません。営業的にも、旅行会社には来年度は予約無理と言っており、したがって、予約は2年目以降ということになってしまいますというのが致命的な収入減の原因です。

疑問と懸念ということで、根本的なことですが、金山先生とここにいる方々にぜひお願いしたいのは、この制度の検証を絶対やっていただきたいということです。なおざりにしてほしくないということです。これから導入する自治体については、そう簡単に考えないでいただきたい。本制度を導入すると市場規模が2兆円になるよ、とうたっていたシンクタンクがあつたのを覚えていらっしゃいますでしょうか。今、どうなっているのかということです。

それから、これはどう見てもコストカットです。北海道の場合、コストカット以外どうしようもないのです。大きな声で言えませんが、利用者を増やせば、次の指定管理期間の水準が高くなる、利用者を増やして利用料金収入を増やせば、その分以上、次の指定管理の負担金が削減される。一方で、経年劣化が心配される上下水道、ガス、電気等のインフラ、展示資料の更新計画は進まない。ややもすれば、インフラ整備まで要求される。指定管理者制度は施設のインフラを整備

するために導入されたものではありません。どうも、施設に利用者、地域住民の存在が軽く見られているような気がしてなりません。

最後に、指定管理者って請負業者じゃないのかという疑問が常々残っています。単にアウトソーシングしているだけじゃないのか。たまに長崎さんとかに話を聞くと、大変なノルマを与えられているが、常に見張られているという安心感も

あるよということでしたが、私はちょっと違うのではないかと思います。もともとは行政、自治体に導入した効果があるだけであって、利用者、特に地域住民に対する恩恵やサービス向上あったのか、総合的な検証が必要になるのではないかということで、きょう、そういう問題を投げかけて私の報告を終わりにしたいと思います。ありがとうございました。

指定管理者制度を北海道のミュージアムに見る ～野外博物館北海道開拓の村、北海道博物館等の事例から～

一般財団法人北海道歴史文化財団

中島 宏一

1. 野外博物館北海道開拓の村

野外博物館北海道開拓の村（以下、「開拓の村」という）は、北海道 100 年記念事業の一環として、北海道百年記念塔（1970 年竣工、以下「記念塔」という）、北海道開拓記念館（1971 年開館、現北海道博物館）に続き、1983 年（昭和 58）に北海道が設置した歴史的建造物を北海道内各地から移築復元、又は再現した野外博物館である。オープン当初は 15 棟であった建造物はその後整備を重



ね、1997 年度（平成 9）に竣工した旧開拓使札幌本庁舎並びに旧札幌師範学校武道場をもって総計 52 棟に達し、整備を終えている。

開拓の村、北海道博物館、記念塔を含むエリアは記念施設地区と呼ばれ、およそ 2,000 箇におよぶ北海道立自然公園野幌森林公园（以下、「森林公园」という）の西端に位置する。このうち、開拓の村は札幌ドームおよそ 10 個分に相当する 54 箇を有する。

近々の年間入場者数は 14 万人前後で推移し、オープン以来通年営業している。

2. 開拓の村の運営

開拓の村の設置者は北海道であるが、1982 年（昭和 57）12 月、北海道は開拓の村を運営するために財団法人北海道開拓の村（以下、「法人」という）を設立し、開拓の村はオープン当初から法人が北海道から管理委託を受けて運営してきた。ところが、2003 年（平成 15）の地方自治法改正による指定管理者制度導入により、2006 年（同 18）北海道は旧自治法の管理委託制度によって管理運営団体に委託していた約 40 の施設に対して一斉に同制度を導入した。開拓の村も同年から同制度が導入された。

3. 北海道の指定管理者制度

2006 年（平成 18）、北海道で指定管理者制度が導入された時、博物館美術館等施設は開拓の村をはじめ、北方民族博物館（網走市）、オホーツク流氷科学センター（紋別市）、埋蔵文化財センター（江別市）、文学館（札幌市）、釧路芸術館（釧路市）の 6 施設で、他は体育館、公園、道営住宅等であった。このうち、北海道教育庁所管の北方民族博物館、文学館、釧路芸術館 3 館は、いわゆる「島根方式」を採用して、専門性の高い学芸業務は指定管理業務とせずに北海道直営業務とし、北海道の学芸員を博物館に駐在させることにし

配布資料

た。このスタイルは現在まで継続されている。

北海道が導入した指定管理者制度の特徴は、施設の特性に関係なく、原則公募で、指定期間を4年としている点である。また、選定が指定管理運営の初年度の前年12月から1月に行い、2月の議会で提案されるため、初年度の運営に向けた準備期間が非常に短い。

4. 指定管理者制度導入後の運営

2005年（平成17）12月に行った入札（プロポーザル）を経て、指定管理第1期となる2006年（平成18）から4ヶ年にわたる開拓の村の指定管理者として、法人は選定を受けた。この時、予算額は前年対比24%減少している。そして、翌年には森林公園内に位置する「野幌森林公園自然ふれあい交流館」（以下、「交流館」という）、さらに2010年（同22）には、北海道開拓記念館の管理部門の指定管理者を受け、以来、2014年（同26）、2015年（同27）の2回の入札を経て、法人は3つの施設を指定管理者として運営している。

なお、一連の法人改革により、2011年度（同23）より法人は道の外郭団体を離れ、「一般財団法人北海道開拓の村」、2015年度（同27）には法人名を改称して「一般財団法人北海道歴史文化財団」として、現在に至っている。

5. 日常化している課題

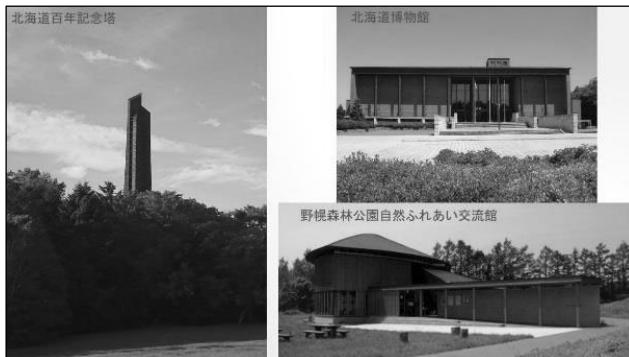
指定管理者制度導入後、利用料金（入場料金）の設定が緩和され、営業面では旅行会社等との契約が可能になったことで、道内外の観光客の送客が増加した。

しかし、各施設の老朽化に伴う修繕費の負担割合や区分が曖昧なことから、修繕費用が法人に重くのしかかっている。指定管理者公募要領では、修繕は1件100万円未満なものについては指定管理者の負担とする、と明記されている。特に開拓の村はオープンから既に35年経過し、露出展示による資料、そしてインフラ設備が老朽化し、様々な場所で修繕や更新が迫られている。1件100万円未満といつてもそれが複数件発生すれば、法人の負担はとても大きくなる。2006年（平成18）以降年間700～2,000万円、2017年度（同29）までの12年間で計11,403万円を拠出している。この中には、1件あたり100万円を超過しているものも少なくない。

指定管理期間が4年間というのも短く、事業を評価することや人材育成もままならない。また、相応の修繕費を留保する必要から、人件費のアップもままならない。さらに、指定管理期間の切り替え時はすべてがリセットされ、指定管理者として選定される3月まで新年度の利用予約を受けることができないことは、利用者サービスの低下をもたらしているといわれても致し方ない。

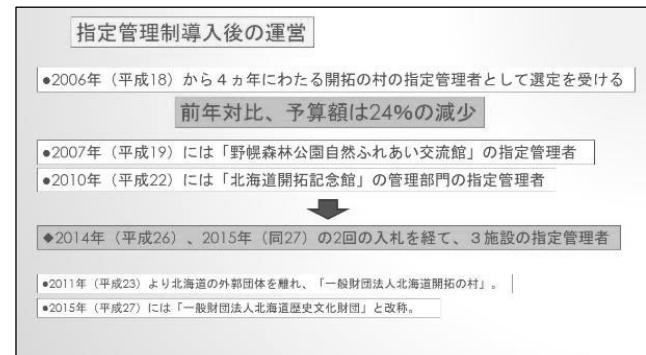
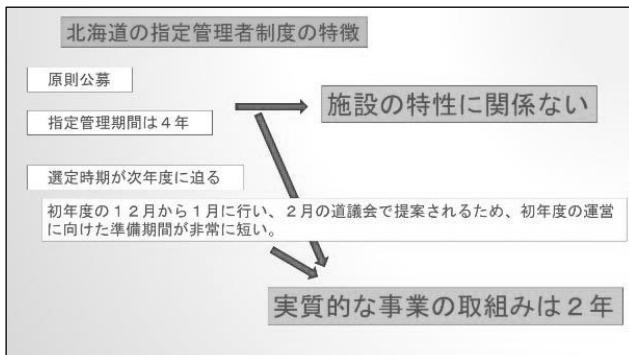
少子高齢化に伴って自治体の財政がひっ迫していくなか、自治体によって事情は異なるとはいえ、本制度の導入が利用者に対して良質なサービスを効率的、効果的かつ安定的に提供することに資するのか、指定管理者制度を単にコストダウンの手段として利用しているのか、総合的に再考する時期がきていると思われる。

スライド資料



野外博物館北海道開拓の村の運営	
●1982年（昭和57）12月 財団法人北海道開拓の村設立	
●1983年（昭和58）4月 北海道開拓の村オープン	
○北海道が委託を受けた財団法人北海道開拓の村が開拓の村を管理運営 =「管理委託」方式	
○2003年（平成15）12月 地方自治法改正	
●2004年（平成16）4月 北海道は開拓の村に対して「利用料金制度」を導入	
●2005年（平成17）3月 日本博物館協会主催の「自己点検ワークショップ」を開催	
○2005年（平成17） 長崎歴史文化博物館、長崎県美術館で指定管理者による運営が始まる	

北海道の指定管理者制度	
○2006年（平成18）4月 北海道で指定管理者制度を導入	
北海道は、旧自治法の管理委託制度によって管理運営団体に委託していった約40の施設に対して、一斉に同制度を導入。	
●2006年（平成18）4月 北海道開拓の村にも指定管理者制度を導入	
博物館・美術館等施設は、開拓の村のほかには「北方民族博物館」（釧路市）、「オホーツク流水科学センター」（紋別市）、「埋蔵文化財センター」（江別市）、「文学館（札幌市）」、「钏路芸術館」（钏路市）の6施設。他は体育館、公園、追當住宅等	
	島根方式



スライド資料

<p>課題</p> <p>重くのしかかる修繕費用</p> <p>修繕費用として、2006年（平成18）以降年間700～2,000万円、2017年度（同29）までの12年間で計11,403万円を拠出。</p> 	<p>短い指定管理期間</p> <p>●4年間では、事業を評価することが困難。長期的な人材育成も困難。</p> <p>◆非公募と指定管理期間の延長を望む</p> <p>抑えられる人件費</p> <p>●相応の修繕費を留保する必要から、人件費を抑えざるをえない。</p> <p>◇正職員としての採用が困難</p> <p>すべてがリセット</p> <p>●指定管理期間の切り替え時、3月まで新年度の利用予約に対応できない。</p> <p>◆利用者サービスの低下</p>
---	---

<p>疑問・懸念</p> <p>根本的なこと</p> <p>□本制度の検証の有無 □本制度の導入時の市場規模2兆円？</p> <p>コストカット</p> <p>□目に見える“儲け”の落とし穴</p> <p>アウトソーシング</p> <p>□指定管理者は請負業者 □行政（自治体）は導入（委託）効果あり</p> 	<p style="text-align: center;">終</p>
---	--------------------------------------