

第2部

公益財団法人・一般財団法人・その他の運営館の調査結果

第2部 公益財団法人・一般財団法人・その他の運営館の調査結果

第1章 公益財団法人・一般財団法人の運営館

北海道博物館・北海道開拓の村・自然ふれあい交流館

調査日：2017年3月8日

応対者：一般財団法人北海道歴史文化財団専務理事、業務執行理事総務本部長、北海道開拓の村館長

住所：〈北海道博物館〉 北海道札幌市厚別区厚別町小野幌 53-2、〈北海道開拓の村〉 北海道札幌市厚別区厚別町小野幌 50-1

1. 基本情報

○設置者：北海道

○担当部局：環境生活部文化振興課

○開館年：〈博物館〉1971年に北海道開拓記念館として開館、〈開拓の村〉1983年

○博物館法上の区分：〈博物館〉博物館類似施設、〈開拓の村〉博物館相当施設

○延床面積：〈博物館〉12,947m²、〈開拓の村〉敷地面積54,200m²

○指定管理者以前の運営形態：〈博物館〉直営、〈開拓の村〉現在の財団が管理委託業務

○指定管理者の導入時期：〈博物館〉2010年、〈開拓の村〉2006年

○指定管理期間：1期4年

○指定管理料（1期4年：2015～2018年度）：1,384,214,170円/4年（博物館・開拓の村・自然ふれあい交流館）※道積算による

○年間当初予算：398,845千円（2017年度；博物館、開拓の村、自然ふれあい交流館）

※指定管理料含む

○指定管理者の団体名：一般財団法人北海道歴史文化財団（前身は財団法人北海道開拓の村）

○財団の歩み：

1982年12月 財団法人北海道開拓の村設立

1983年4月 北海道開拓の村管理運営を受託

2006年4月 指定管理者として北海道開拓の村を管理運営（～2010年3月）

2007年4月 指定管理者として自然ふれあい交流館を管理運営（～2010年3月）

2010年4月 指定管理者として北海道立開拓記念館（※1）を管理運営（～2014年3月）

2011年4月 一般財団法人へ移行「一般財団法人北海道開拓の村」

2014年4月 指定管理者として北海道立開拓記念館（※1）を管理運営（～2015年3月）

2015年4月 指定管理者として北海道立総合博物館（※2）を管理運営（～2019年3月）

2015年5月 法人名を「一般財団法人北海道歴史文化財団」に改称

（※1）北海道開拓の村、北海道開拓記念館（施設管理・料金徴収）、自然ふれあい交流館、記念施設地区内の付帯施設（百年記念塔、駐車場等）等

（※2）北海道開拓の村、北海道博物館（施設管理・料金徴収）、自然ふれあい交流館、記念施設地区内の付帯施設（百年記念塔、駐車場等）等

○運営管理形態：

〈博物館〉道が博物館事業（資料収集、展示、調査研究、教育普及など）学芸部門を担当（直営）し、財団が維持管理、利用提供（入館料の徴収、ショップ運営など）、利用促進（広報営業）を指定管理者として担当する。

〈開拓の村〉全ての業務を指定管理者が担当する。

○利用料金制導入：有り（入館料は年間予算の総額に織り込まれる）

○組織とスタッフ数：

役員：9名（理事7名、監事2名）、評議員：5名

スタッフ：（2016年度）当法人全職員数は38名

・正職員21名（内、準職員6名）……代表理事以下の職員。準職員は3年の試用的期間を経て相応の評価を得れば職員として任用。

・臨時職員8名……主に発券コーナー、馬車鉄道車掌、体験学習棟業務

・嘱託職員1名……營繕

- ・パート8名……主に食堂（開拓の村）、ミュージアムカフェ（博物館）

○その他：

- ・条例上は、博物館と開拓の村を総称して「北海道立総合博物館」という。条例上の館長は博物館の館長、開拓の村の館長は指定管理者側の職名という扱いになる。

2. 指定管理者になった経緯

○〈開拓の村〉管理委託業務に引き続き指定管理を受ける。受付サービス、施設管理、利用促進。公募。

○〈博物館〉村の管理運営と合わせるために、財団が受付サービス部門の指定管理者になる（研究部門やそれに伴う管理部門は道職員が担当）。

○同じ森林公園内の「ふれあい交流館」も同財団が指定管理する（常勤4人配置）。

3. ミッションや運営方針などの見直し（提案）

「北海道立総合博物館」の使命

- 1) 北海道のすべての人、生き物、大地と海が生み出し、残し託してくれた、北海道ならではの自然・歴史・文化にかかわる遺産を、わたしたちの大切な宝ものとして未来へつなぎ、語り伝えることをとおして、道民が北海道を知り、誇りを確認する場であり続ける。
- 2) 野幌森林公園という豊かな自然環境のなか、訪れた方々に北海道の自然・歴史・文化を総合的に体感していただくとともに、知的発見、癒しとくつろぎ、世代を超えた語り合いや出会いを、おもてなしの心で提供し、道民に愛される博物館であり続ける。
- 3) 北海道の中核的博物館として、道内の博物館等と知の連携により、北海道再発見のための知のネットワークを築き上げるとともに、北海道の自然・歴史・文化に関する身近な相談窓口として、道民の「知りたい」という気持ちに応える。
- 4) 北海道の自然・歴史・文化に関する総合的な研究機関として、北海道の国際化・文化力の向上や、持続可能な調和社会の構築をめざして、積極的なビジョンの立案・提言に努め、道民の豊かな暮らしづくりと北海道の未来づくりに貢献する。

4. 主な事業

○委託事業：施設管理、事務管理、サービス、広報

- ・管理運営部門：受付、経理、庶務、スタッフ管理、広報（事業を含む）、利用促進
- ・施設管理部門：施設維持管理

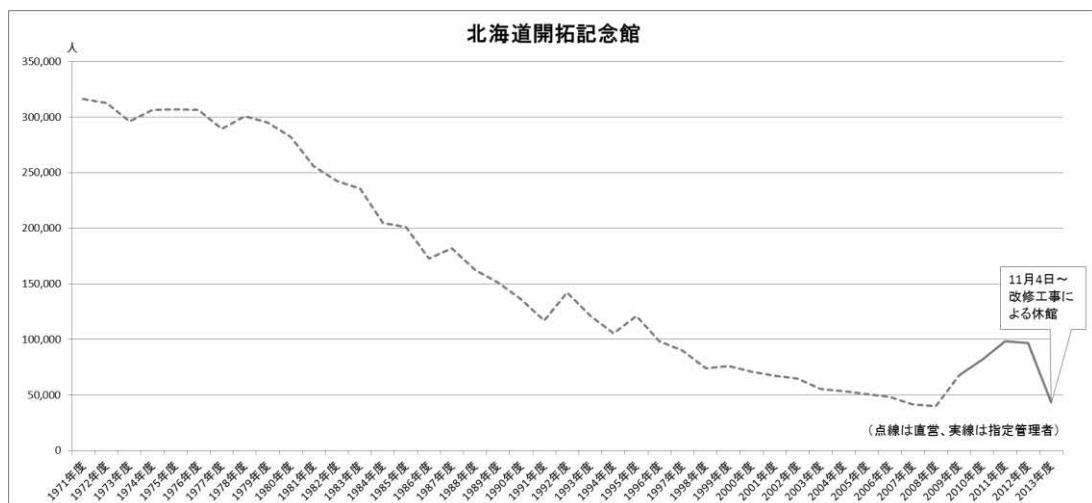
○自主事業：食堂、ショップ、イベント

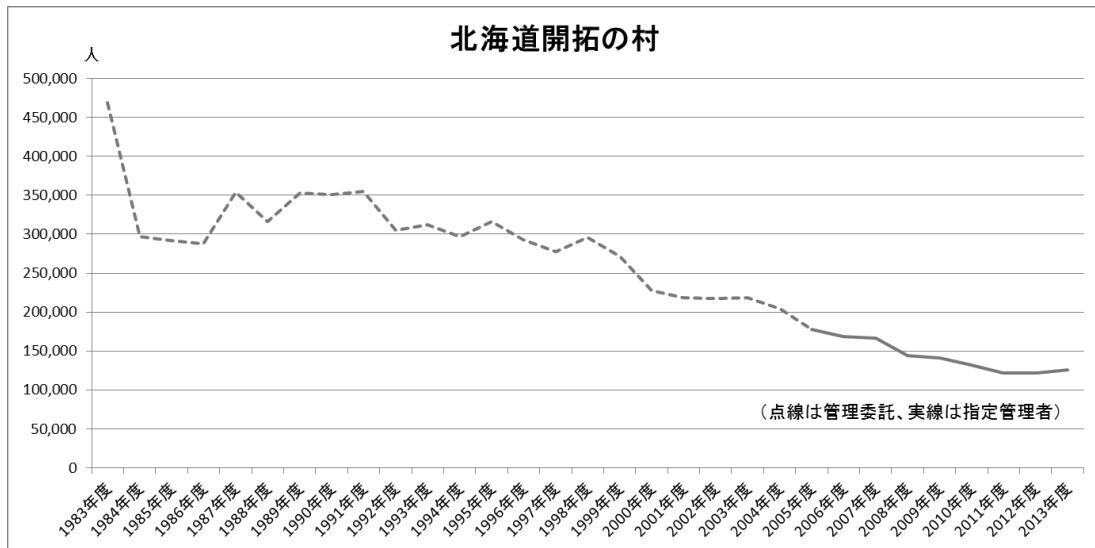
5. 運営上のアイディアや工夫

○博物館と開拓の村の共通券。

○道内企業（JAFなど）との連携。各種の特典。

6. 入館者数





7. うまくいっていることは何か

- 会計処理に縛りがなく円滑にできること。
- 指定管理する3施設が合同して事業運営することができる。

8. 次なる課題

- 厳しい財政状況。
- 予算額と決算額は同額になるか、少し残金が出るようにする。北海道開拓の村の場合、道が査定する指定管理料を査定するにあたり、利用料金（見込み額）の単価が利用者ニーズ等の実態に則しておらず、指定管理者が設定する実際の入館料よりも高額となっている。そのため、指定管理者の利用料金収入の決算額は道が査定する予算額の約3分の2にとどまっている。
- 職員給与が低額である。財団が管理委託していた当時は、財団職員は道職員の給与に準じた扱いになっていた。しかし、指定管理者になって以後、数年後に道の方針として、道が出資する団体を指定管理者にしないという方針が示されたことから、出資金（1000万円）を道に全額返金した。それともない、財団を解散して職員も退職して新規の財団（現財団）に採用されるという手続きをとった。それ以降、給与は減額することになった。
- 野外博物館である開拓の村の各施設（建物）が老朽化して修繕が追い付かず、道はそのための予算をつけることをしない。そのため各建物の老朽化が進行している。
- 財団が工夫して収入をあげようすることをすると、道がそれを道の事業に位置付けてしまい、財団の努力が報われることがない。例えば自販機は収入源となっていたが、現在は道の事業になってしまった。インセンティブが削がれる。そのため工夫することをせずに、常に厳しい財務状況のままとなっている。

函館市北方民族資料館

調査日：2017年6月9日

応対者：公益財団法人函館市文化・スポーツ振興財団 総務課課長、主事（学芸員）

住所：北海道函館市末広町21番7号

1. 基本情報

○設置者：函館市

○担当部局：教育委員会生涯学習部生涯学習文化課（実務上の担当は函館市立博物館）

○開館年：1989年（開館時は石川啄木資料館を併設。1993年から現在のように単独館になる。啄木資料館は文学館の新設に伴い移設される）

○博物館法上の区分：博物館類似施設

○延床面積：3,043.11 m²

○指定管理者以前の運営形態：開館当初から同財団法人が業務委託をうける。

○指定管理者の導入時期：2006年

○指定管理期間：1期3年（現在4期目の最後の年）

○指定管理料：44,710千円（2014年度決算）

○予算：48,082千円（2017年度予算）

○指定管理者の団体名：公益財団法人函館市文化・スポーツ振興財団

○財団の歩み：

1989年1月 市長が代表となり設立発起人会を開催。

1989年2月 北海道教育委員会が設立許可。

1989年4月 函館市民会館、函館市民体育館、函館市民プール、重要文化財旧函館区公会堂の受託管理開始。

1989年11月 函館市北方民族・石川啄木資料館受託管理開始。

1990年4月 函館市北洋資料館受託管理開始。

1993年4月 函館市文学館受託管理開始。函館市北方民族資料館に名称変更。

1994年4月 千代台公園野球場、千代台公園陸上競技場、千代台公園庭球場受託管理開始。

1997年4月 函館市芸術ホール受託管理開始（準備含む）。

2003年4月 函館市青函連絡船摩周丸受託管理開始。

2005年3月 函館市青函連絡船摩周丸受託管理廃止。

2006年4月 指定管理者として函館市が設置する文化・スポーツ施設13施設及び湯川公園を管理。

2010年3月 函館市職員の派遣廃止。

2014年4月 北海道知事より認定を受け公益財団法人函館市文化・スポーツ振興財団に名称変更。

2015年4月 指定管理者として函館市が設置する文化・スポーツ施設8施設及び千代台公園（特例）、市民会館・函館アリーナ及び公民館・亀田公民館（公募）を管理。なお、市民会館・函館アリーナは共同事業体「函館市文化スポーツ振興財団・コナミスポーツ＆ライフグループ」により管理。

○運営管理形態：一部の学芸業務を除き、他の業務を指定管理者が担当する。

○利用料金制導入：なし（入館料は市の歳入。指定管理者の選定は公募でなく随意契約のため）

○組織とスタッフ数（財団）（2016年4月1日現在）：

役員：理事13名（うち理事長1名、専務理事1名）、監事2名、評議員15名

事務局職員：一般職員一般29名（正規職員）、特任職員（一般職員経験者やその他60歳以上65歳まで）6名、普通契約職員（5年経過すると本人申告により無期契約の扱い。一般職員に登用する場合もある）、臨時職員

同館の体制：館長1名、主事（普通契約職員）3名（学芸員1、事務2）、臨時職員4名（受付3、繁忙期1）

ボランティア説明員2名

2. 指定管理者になった経緯

○管理受託をしてきた延長で指定管理者になった。

3. ミッションや運営方針などの見直し（提案）

○管理受託期から特に変更していない。

※市が公募した他施設の場合には、見直して提案している（共同事業体で応募した市民会館・アリーナの場合）。

4. 主な事業

○委託事業：施設管理、事務管理、サービス、広報

・管理運営部門：受付、経理、庶務、広報（事業を含む）

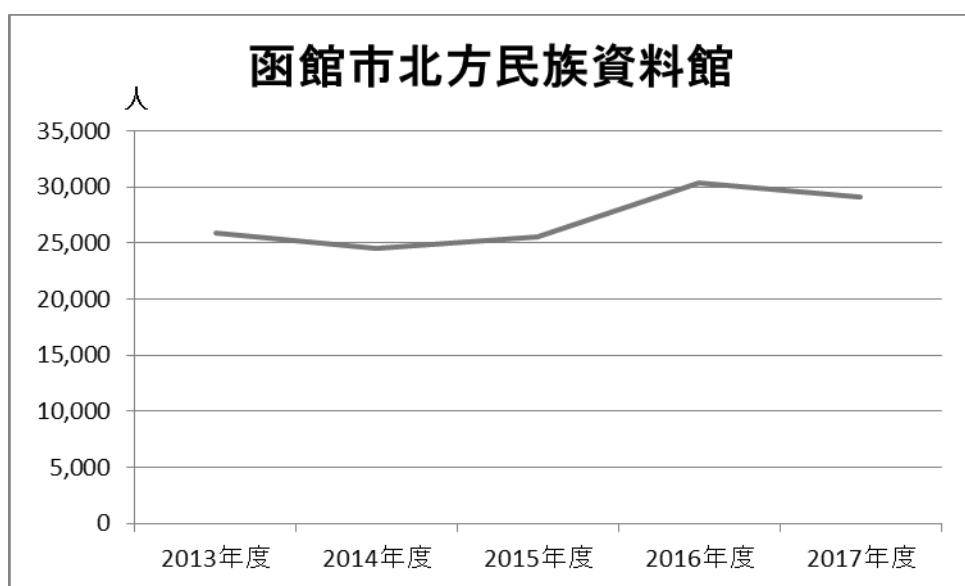
・施設管理部門：施設維持管理

○自主事業：ショップ、イベント

5. 運営上のアイディアや工夫

○特になし

6. 入館者数



7. うまくいっていることは何か

○これまで通りやっている。

○「西部文化施設3館ツアー」のように指定管理する施設（文学館、公会堂）との連携をはかることができる。

8. 次なる課題

○特に感じない。

9. その他

○これまで同財団が随契で指定管理していた施設について、市は公募するようにしている。来年度は、芸術ホール、北洋資料館、市民プール、陸上競技場などの屋外施設について公募する予定。北方民族資料館と文学館を除くすべての施設について公募するようになっている。

○学芸員の業務：事業の企画、立案、実施。資料管理。本館との連絡、外部からの資料照会や調査依頼に対しては、本館に連絡し本館学芸員が対応する。その場合指定管理者学芸員も立ち会うなど補助業務をする。資料の管理利用などの権限は本館に帰属している。

秋田県立美術館

調査日：2017年6月16日

応対者：公益財団法人平野政吉美術財団 館長、同学芸課長

住所：秋田県秋田市中通一丁目4-2

1. 基本情報

○設置者：秋田県

○担当部局：教育庁生涯学習課

○開館年：1967年5月開館、2013年9月新築移転

○博物館法上の区分：登録博物館

○延床面積：3,746.66 m²

○指定管理者以前の運営形態：開館当初から同財団法人が業務委託をうける。

○指定管理者の導入時期：2006年

○指定管理期間：1期5年（現在3期目）

○指定管理料：94,880,000円（2017年度予算）

※旧館時代は、4～5千万円（指定管理料）

○予算（2017年度）：94,880,000円（指定管理料）+16,000,000円（特別展委託費）

○指定管理者の団体名：公益財団法人平野政吉美術財団

○財団の歩み：

1967年2月 財団法人平野政吉美術館（現公益財団法人平野政吉美術財団）が設立され、平野コレクションの一部が財団の基本財産として登録される。

1967年5月 秋田県立美術館開館（建設費2億3千万円、県が負担、国の補助金、一般募金、平野政吉資金約四分の一）。建物の管理と1階の美術ホールの運営を県が担当する。財団法人は2・3階の常設展示の運営を県から業務委託される。→以後、40年間、継続する。

2006年 指定管理者となり全ての業務（1階の美術ホールも含める）が指定管理業務になる。

2007年 秋田市長が、現在地（日赤跡地）に県立美術館を移転改裝するように、知事に要請する。

2007年11月 秋田県から財団法人平野政吉美術館が、新しい美術館に移転するよう、要請される。

2012年4月 財団法人から公益財団法人になる。

2013年9月 新美術館開館。同時に公益財団法人平野政吉美術財団が随意契約により指定管理者になる。

○運営管理形態：全ての業務を指定管理者が担当する。

○利用料金制導入：なし（入館料は県の歳入）

○組織とスタッフ数（2015年度）：館長1（非常勤）、総務課4、学芸課3、その他受付・案内、監視員（臨時）9

○その他：

所蔵作品：秋田市の資産家・平野政吉（1895-1989）が藤田嗣治から収集した美術作品を母体にしたコレクション約600点。これらは、すべて公益財団法人平野政吉美術財団所蔵作品。

2. 指定管理者になった経緯

○これまで管理運営をしてきた経緯や、コレクションの所蔵権があること等により、同財団でなければ運営することができないために随意契約する。

3. ミッションや運営方針などの見直し（提案）

○新美術館の準備段階でミッションを作成する。財団理事（現館長）も検討委員会メンバーになる。

[4つの目標]

- 1 藤田嗣治作品による文化の創造
- 2 芸術に親しみ交流できる場の提供
- 3 新しい街の文化のシンボルとして街、人、文化の共生
- 4 秋田の文化力の発信

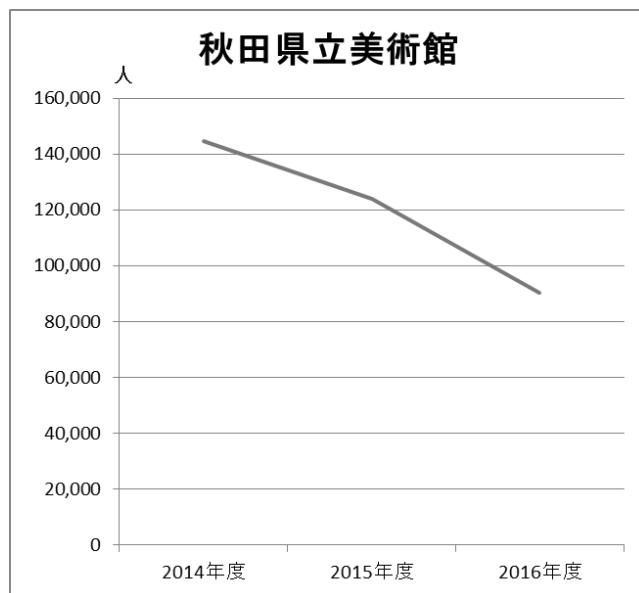
4. 主な事業

- 管理運営部門：受付、経理、庶務、広報（事業を含む）
- 施設管理部門：施設維持管理
- 事業部門：常設展、企画展、特別展
- 県民ギャラリー
- カフェ・ショップ（県が別の業者と賃貸契約）

5. 運営上のアイディアや工夫

- 特になし

6. 入館者数



7. うまくいっていることは何か

- 旧館時代は常設展が中心だったが、新館に移転後、調査研究の成果を生かした企画展・特別展が開催できるようになり、近年、学芸部門の活動が充実してきた。
- 当財団の強みは、藤田コレクションを持っていること。調査・研究も行っている。
- 近隣商店街、千秋美術館と連携している。現代アーティストを招いて発信しようという計画あり。

8. 次なる課題

- 指定管理者に学芸業務を任せることにより、美術館活動を展開できるのに、県は、広報（タイトル、キャッチコピー等）の他、具体的な事業内容にも介入する。また、県は、館長や課長へ意向を伝えるのではなく、県の担当者から直接学芸員に連絡がはいるなど県の指揮命令系統に財団職員を組み入れている。指定管理者としての立場を尊重してほしい。指定管理者の財団と県との間で、指定管理者制度の認識が異なっている。
- 人手不足。旧館時代よりも業務範囲が拡大している。旧館時代には資料の管理や常設展を運営するために学芸員1名であったのを、指定管理になってから企画展や教育普及をするために各1名ずつ計2名増員して計3名にした。しかし、今年度から特別展（年3本）が予算化され開催できるが、そのための準備や実施を現在の3人の学芸員が賄うことになっており、教育普及活動とあわせて、過剰労働が問題である。また、広報担当者も必要である。
- 県とのやり取りに苦慮する。管轄課は県の生涯学習課であるが、美術館活動を理解していない。県の担当者がやや理解するようになると担当者が異動する。
- 建物は有名建築家による設計。デザインは斬新であるが、機能的とはいえない。
 - ・コンクリート壁面：安定的に展示できないから、白い木の壁面を作らねばならない。
 - ・3階壁が石膏ボード：打ち込みができない。ワイヤーで吊るしかない。

- ・観覧者の動線が難しく、3階で迷う人が多い。
- ・元来、常設館のイメージで美術館を設計しており、企画室 300 m²は、大きな企画展・特別展を行うスペースではない。
- ・声が響く。コンクリートで音が反響する。静かな環境ではないとの苦情が寄せられる。設計者は、美術館を静かな空間にするつもりはなく、賑やかで良いと想定したのか。静かに見たいという人達がいるので対応に苦慮している。
- ・デザイン中心の美術館。展示は二の次。壁画の展示空間については、旧館の方が天井が高く鑑賞空間として優れていた。
- ・美術館の総面積は変わらないが、現在の館は、パブリックスペースが広い分、展示スペースが狭い。安全・安心・バリアフリー対策がとられているが、作品展示については配慮がない。
- ・エレベータが1機しかない。作品搬入・移動も観覧者も同じエレベータを使用する。よって作品は閉館日に搬入。エレベータのサイズも小さいことから、大型作品は階段での移動となる。職員モード（搬入口）と客用モード（来館者）をコンピュータで制御し、2箇所にある扉を開閉する。
- ・搬入口（トラックヤード）も狭い。美術品専用車の4t トラックが入らない。
- ・県は1階の貸しギャラリーの自然光を遮光し、展示スペースに改築したい意向だが、空調は美術館仕様でないため、ファインアートを展示するスペースとはならない。
- ・冬は吹雪の日もあり、風や通行人の気配を感じただけでエントランスの自動ドアが開閉する。自動ドアをボタン式にしてほしい。北国の美術館で風除室がないと館内の空気環境を保てなくなる等問題が多い。
- ・美術館の建物管理はデザイン性が高い分、大変である。デッドスペースが多く、空間を生かせない。

9. その他

- 市民参加型の取り組み……若者に美術館活動に参加してもらう。若者が使用するツールは広報等に役立つと思われる。今後重要な役割を担っていく。当館の周辺は芸術文化ゾーン構想があり、その中で若者の参加を募って行きたい。
- 管理委託期からの変更点
 - ・開館日数：年間 345 日
 - ・旧館時代は、財団は所蔵作品の貸し出し依頼については原則断っていた。美術館同士のネットワークもなかった。現在は、企画展・特別展を開催するので他館との貸し借りもあり、美術館同士の交流も活発になった。
 - ・収蔵庫の空調設備は旧館よりも良く、収蔵庫の空気環境は安定している。展示室も収蔵庫も、館内は 24 時間空調。燻蒸も定期的に行っている。
- 今の指定管理運営の仕組みでは、インセンティブははたらきにくい。運営費、事業費を県が予算化し、展覧会による収入はすべて県の歳入となる。県との契約の業務以外、財団独自の事業は実施していない。
- 藤田作品の公開が美術館の基本方針にあるにもかかわらず、県からは藤田より集客力のあるサブカルチャーや子供向けの展覧会を要望され、藤田展を極力しないよう促される。本来であれば、規模の小さい美術館として、藤田に関する調査・研究を生かした展覧会、藤田と交流のあった画家などの展覧会を開催すべきであろう。
- 教育普及事業……人が足りないから、臨時職員の業務の幅を広げ、スキルアップを図りながら、教育普及員として 4 人配置している（学芸員資格 2 人）。1 年更新で雇用。
- 指定管理料もシーリングが、毎年かかっている。
- 更新の時に、職員の継続的昇給を、指定管理者として県に要請している。
- 広報・宣伝がまだ弱い。現状は、HP、チラシ、ポスターでの広報に頼っている。

米沢市上杉博物館

調査日：2017年11月23日

応対者：常務理事・事務局長

住所：山形県米沢市丸の内1-2-1

1. 基本情報

○設置者：米沢市

○担当部局：教育委員会文化課

○開館年：2001年9月

○設立の経緯：1930年に元南置賜郡役所に設置された米沢郷土館を前身とし、その後、米沢郷土館、米沢博物館、米沢市立上杉博物館と名称を変えた。1989年、上杉家16代当主隆憲氏より、重要文化財「上杉家文書」、同「紙本金地著色洛中洛外図」（ともに現在国宝）、県指定文化財「紙本着色廻図」及び重要美術品「太刀銘長船光附打刀拵」の4件が米沢市に寄贈されたことを契機に、1990年3月に財団法人米沢上杉文化振興財団が設立され、米沢市立上杉博物館（2001年9月から米沢市上杉博物館）の管理を米沢市から受託されることになった。また2012年4月から公益法人に移行して現在の法人名に変更した。

○博物館法上の区分：登録博物館

○延床面積：4725m²

○指定管理者以前の運営形態：開館当初から業務委託

○指定管理者の導入時期：2006年4月

○指定管理期間：1期3年、2期目以降は5年。

○指定管理料：（2017年度予算）14500万円

○予算：指定管理料がそのまま予算になる。入館料収入は全額が市の歳入。展覧会関係費用の8～9割を入館料収入（2800万円）で賄っている。物品販売（150万円）、寄付（10万円）などは財団の収入。

※歳出：事業費（特別展約700万円×2、企画展約300万円×2、コレクション展約100万円×2）、資料購入は基金から支出する。基金は1億1000万円。基金からの支払いに対して市は不足分を充当するために積み立てる。

○指定管理者の団体名：公益財団法人米沢上杉文化振興財団

※同財団は、他に、図書館、米沢市座の文化伝承館（貸部屋）、米沢市まちなか駐車場などを指定管理する。

○運営管理形態：全ての業務を指定管理者が担当する。

○利用料金制導入：なし（利用料金は市の歳入になる）

○組織とスタッフ数（2016年度）：事務局長1（図書館兼務、市OB）、学芸担当（正規職学芸員5、臨時2）、受付担当（臨時9）、総務担当（正規職員3、臨時2）。

※臨時職員は契約上、1年更新で5年まで。

○その他：

・コレクション管理：トラックヤードでの被覆熏蒸、収蔵庫（2室）熏蒸。それぞれ3年に1回ずつ実施する。

2. 指定管理者になった経緯

○非公募。※理由：もともと同館を業務委託され運営していたことから、適任であることが認められた。

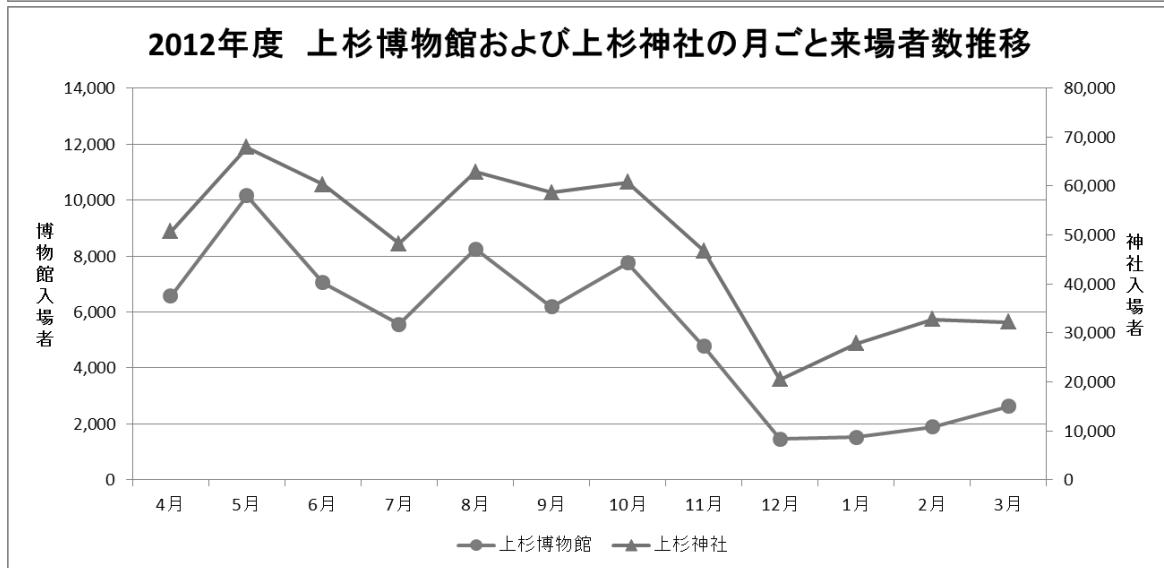
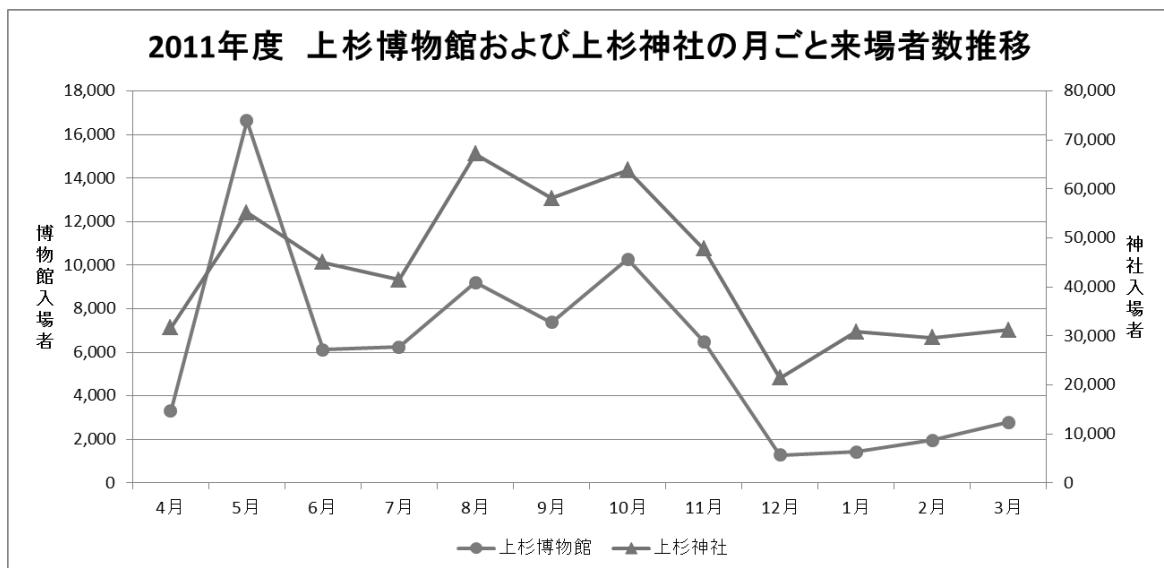
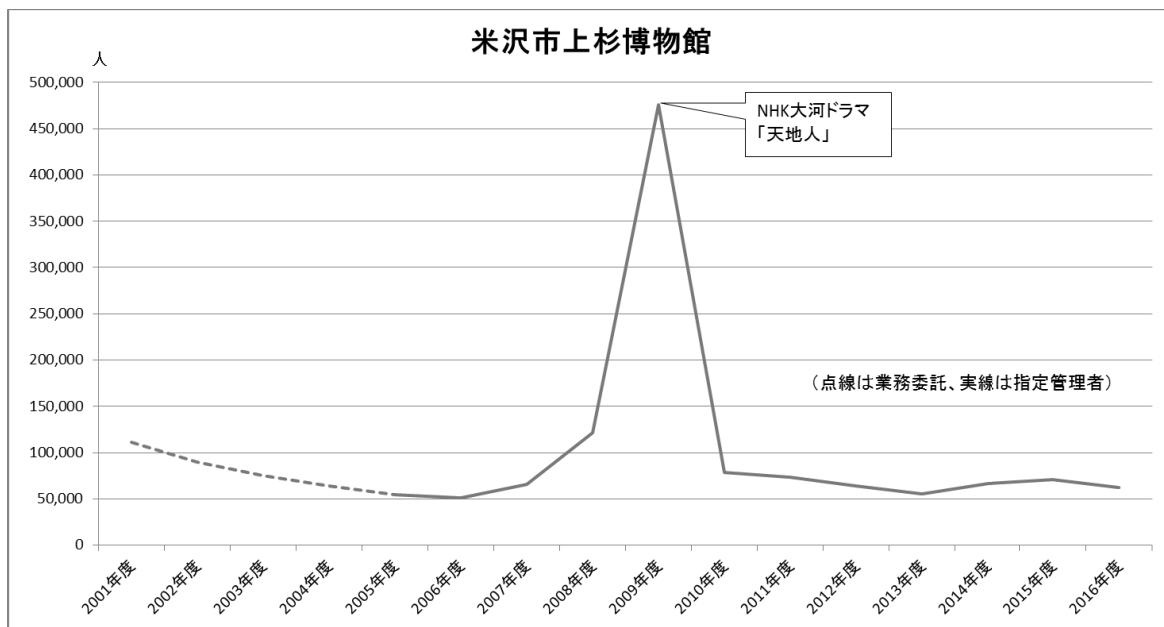
3. ミッションや運営方針などの見直し（提案）

○特に行われていない。

4. 主な事業

○展覧会（特別展、企画展、コレクション展）：年6回、ワークショップ、プレイショップ、学校との連携、レンタル、市民との協働（サポーター）

5. 入館者数



6. うまくいっていることは何か

- 教育委員会との意思疎通がよい。
- 業務委託時代は、教育委員会と同じ事務室で同居していたが、転出したことにより、職場の雰囲気が変化した。
- 人事異動がないために継続して職務に専念できる。

7. 次なる課題

- 低額な指定管理料のために職員がオーバーワークになっている。特別展・企画展を年6本というように学芸員数に対して多く設定されていることに加えて、上杉関係資料のレファレンス対応、資料の特別利用対応の件数が多いことなどによる。業務量に対して職員数が不足。

8. その他

○特徴

- ・上杉家に関連する特別展や企画展が多い。
- ・レファレンス業務の比重が大きい。

上山城郷土資料館

調査日：2017年11月23日

応対者：事務局長

住所：山形県上山市元城内3-7

1. 基本情報

○設置者：上山市

○担当部局：市長部局観光課

○開館年：1982年11月

○設立の経緯：1954年に旧上山町と周辺の村とが合併して上山市になる。初代の市長が合併のシンボルとして、元来、城があった地に復元した城を建設することを構想したが、費用や城の図面がないことから実現できなかった（城は元禄期に取り壊されたままであった）。1979年～1980年、6代目の市長の時代に、公営競馬により211億円の黒字があった。一般会計に11億円が繰り入れられた。また江戸期の城の図面も発見された。郷土史研究会は図面をもとに当時の城郭を復元することを主張、一方、犬山城をモデルにスケールアップした観光的な城をつくる案もあり、市長の判断で後者に決まった。建設費16億円、竹中工務店施工。

○博物館法上の区分：博物館相当施設

○延床面積：2,480.08m²

○指定管理者以前の運営形態：開館当初に財団法人上山城管理公社を設立して業務委託する。

○指定管理者の導入時期：2006年4月

○指定管理期間：1・2期は2年、3期目は3年、4期目は5年。

○指定管理料：3650万円（年間）

○予算：指定管理料に入館料収入1700万円、ショップ販売800万円を合わせた、計6400万円。

○指定管理者の団体名：公益財団法人上山城郷土資料館（関連法の改正により財団法人上山城管理公社から変更）

※観光課長が常務理事。財団基金1千万円。

○利用料金制導入：有り（予算に組み入れる）

○組織とスタッフ数（2017年度）：事務局長1（市役所OB）、学芸員2（正規）、庶務1（正規）、臨時4

2. 指定管理者になった経緯

○運営の継続性を維持するために最初は随意指定であった。2期目以降は公募。問い合わせはあったが2期目以降も同財団が指定管理を継続する。

3. ミッションや運営方針などの見直し（提案）

○条例上の文言はあるが、特に定めていない。

4. 主な事業

○企画展（年3回）、特別展（年1回）、講座などのイベント、ショップ運営

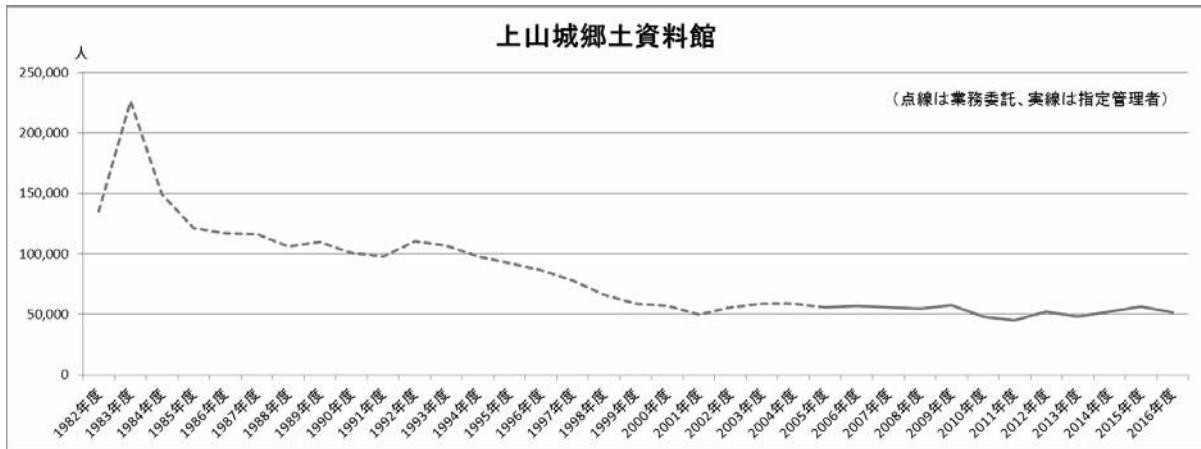
5. 運営上のアイディアや工夫

○観光施設なのでイベントを行う。

○小回りが利く。団体客には閉館時間を調整する、早朝開放、旅行社の団体客は割引にするなど。

○旅行社に売り込みをする。団体を誘客する（修学旅行や一般団体など）。

6. 入館者数



※市内3~5%。他は市外の来館者。

7. うまくいっていることは何か

- 指定管理になって良くなった点は、自由に運営ができること。業務委託の時は事業実施には逐一、市の決済が必要であった。
計画書を出しておくことで、年間の事業を指定管理者の裁量で実施できる。
- 市民参加型事業：古文書講座の受講生からつくられた古文書研究会が古文書（館蔵品）の目録を作成する。学芸員の手があく1月～3月に実施。週3日程度。

8. 次なる課題

- 5年間、指定管理料が同額だが、本来ならば指定管理料に人件費の上昇分を積み上げるべき。
- 優秀な人材が定着できる給与を支払えない。
- 他の財団博物館との人事交流（短期）ができると学芸員の視野が広がるし、他館との連携にもなる。
- 今後、瓦の葺き替えをする。2割ほど再利用できそう。壁面漆喰の修繕も含めて2億5千万円（全額一般会計から支出）。

目黒区美術館

調査日：2017年11月19日

応対者：副館長

住所：東京都目黒区目黒2-4-36

1. 基本情報

○設置者：目黒区

○担当部局：文化スポーツ部文化交流課（区長部局）

○開館年：1987年11月

○設立の経緯：首長の公約による。区の中では6番目（80年代バブル期に起きた美術館ブーム、市区町村レベルの美術館が設立し始めた頃）。

○博物館法上の区分：博物館類似施設

○延床面積：4059.21m²

○指定管理者以前の運営形態：財団法人目黒区芸術文化振興財団が業務委託を受ける（所管：教育委員会）。開館当初から財団の運営。

○指定管理者の導入時期：2006年4月

○指定管理期間：1期目は3年、それ以降は5年。

○指定管理料：（総額）2,420万円

○予算：（総額）約14,850万円

・指定管理料（2017年度予算） 約2,420万円（人件費約880万円を含む）

・補助金（2017年度予算） 約8,150万円（人件費約6,150万円を含む）

・委託費（2017年度予算） 約23万円（区との共催事業費）

※年間6つの展覧会のうち3つが指定管理（区展、子どもたち展、所蔵品展）

※指定管理料は5年間一律ではなく毎年金額は査定。

○指定管理者の団体名：公益財団法人目黒区芸術文化振興財団

○財団の歩み：1987年10月1日、目黒区の外郭団体として、財団法人目黒区芸術文化振興財団設立。同年11月15日に目黒区美術館開館。開館記念展「スイス現代美術家滞日90日展」開催。2011年4月1日、公益認定を受け公益財団法人目黒区芸術文化振興財団となる。他に目黒区文化ホールを指定管理する。

○運営管理形態：全ての業務を指定管理者が担当する。

○利用料金制導入：一部利用料金制（区民ギャラリー関係は利用料金制）

※企画展収入は財団経費に入る。利用人数は少な目に予想するため黒字になることが多い。

○組織とスタッフ数（2017年度）：12名

・館長1、副館長1

・管理係：正規（財団職員）3、契約1、非常勤1、臨時1

・学芸係：正規（財団職員）1、正規（区の派遣）2、契約1

※契約：1年更新で最大3年（5年に延期予定）

2. 指定管理者になった経緯

○非公募（美術館のみ。文化ホールは当時公募）

2006年4月1日、指定管理者として3年間（2006～2008年度）指定を受ける。

2009年4月1日、指定管理者として5年間（2009～2013年度）指定を受ける。

2014年4月1日、指定管理者として5年間（2014～2018年度）指定を受ける。

3. ミッションや運営方針などの見直し（提案）

○美術館のミッション

目黒区美術館条例に規定されている「目黒区における美術の振興を図り、教育及び文化の向上に資すること。」

また、この目的を達成するため、次の事業を行う。

- 1 美術作品及び美術に関する資料（以下「美術作品等」という。）を収集すること。
- 2 美術作品等を保管し、展示し、及び利用に供すること。
- 3 美術に関する調査研究を行うこと。
- 4 美術に関する展覧会、講演会、映画会及び造形講座等を主催すること。
- 5 区民ギャラリーを利用に供すること。

※条例上の規定は、指定管理以降も見直しを行わずに踏襲している。

○運営評価は毎年度。第三者評価を区が設置し公表する。

2015年：85/110点

2016年：90.6/110点

※区に提出した自己評価結果は区のHPで公表する。

4. 主な事業

○展覧会、教育普及、管理など。

○ボランティア（90数名）登録。学芸班、トイコレクション班（教材集めの一環で木の玩具を集めている、トイの日やアウトチーチ）、建築ボランティア（目黒区総合庁舎ガイドツアー、デザイン系展覧会解説）、ラウンジ班、広報班。

○事業の特徴：教育普及活動の重視（教育普及は館のミッションの1つ）

展覧会と教育普及が密接にかかわっている。

→子どもだけでなく大人も教育普及（夏と春に集中してやる、展覧会とリンク）

子ども用、大人用、子ども大人交流型の3種類ワークショップを用意

地域に根差す地域美術館としての役割：アウトチーチ、小学校の受け入れ、教師の指導、ボランティアの育成

○商店街との連携は広報関係。

○実習生受け入れ。

5. 運営上のアイディアや工夫

○昨年から広報SNSを使用（ツイッター、フェイスブック、インスタグラム）→職員（管理係長）だけでなく専門業者に委託している。効果は絶大。対象（ターゲット）に応じて広報手段を選択する。

（例：ヨーロッパの木のおもちゃ展10,000人超えた→母親たちが発信し広がる。デザイン関係は特に効果絶大）（パステル展は高齢者向けのため新聞で広報）

6. 入館者数

○毎年4万から5万人（それ以上来館者が増えると鑑賞する環境に支障が生じる）

※展覧会：通常1万人

内訳は区民15%～20%。その他は区外の来館者。

7. うまくいっていることは何か

○事業の安定性、予算の安定性。

8. 次なる課題

○美術館の場所が分かりにくいという意見がある。

○事務量が膨大であること（管理係は人数が少ないので業務過多の状況）。

○指定管理の方の展覧会と自主事業の展覧会（区）との予算のやりくりはできないから少し不便。

○5年更新だが次期更新時非公募か公募になるのか不透明。

○施設の老朽化。

横浜美術館

調査日：2018年8月15日

応対者：館長、副館長/主席学芸員、経営管理グループ長

住所：神奈川県横浜市西区みなとみらい3丁目4番1号

1. 基本情報

○設置者：横浜市

○担当部局：文化観光局

○開館年：1989年

○博物館法上の区分：博物館相当施設

○延床面積：26,829 m² 地上8階

○指定管理者以前の運営形態：1987年に設立した財団法人横浜市美術振興財団が業務委託と運営補助を受ける。2002年、横浜市文化振興財団と統合され、財団法人横浜市芸術文化振興財団となり業務を継続。

○指定管理者の導入時期：2006年4月

○指定管理期間：10年（2期目）※1期目は5年。

○指定管理料：（2017年度）759,971,000円。指定管理料は変わらない。

○予算：総予算（2017年度）1,030,622,000円（指定管理料、利用料金、自主事業収入等）

※黒字部分については、内部留保できる。財団の内部留保は、美術館30周年記念事業、トリエンナーレでの事業の不足分などに充てる。内部留保が一定額以上あると公益財団法人であることが不適格とみなされることがある。

・利用料金収入（2017年度）63,753,000円→常設展示、駐車場等

・自主事業収入（2017年度）143,368,000円

○指定管理者の団体名：公益財団法人横浜市芸術文化振興財団

横浜美術館のほかに横浜みなとみらいホール、横浜能楽堂、横浜にぎわい座、横浜赤レンガ倉庫1号館、アーツコミッショントリエンナーレ、ヨコハマ、大佛次郎記念館、横浜市民ギャラリー、横浜市民ギャラリーあざみ野、横浜市磯子区民文化センター杉田劇場、横浜市吉野町市民プラザ、横浜市岩間市民プラザ、横浜市市民文化会館内ホールを運営。

※性格の異なる施設の指定管理が市からの要請により増えつつある。トータルに運営することはむずかしい。財団は施設ごとに予算配分や人員配置をし、施設ごとの経費の過不足を調整する。

○運営管理形態：全ての業務を指定管理者が担当する。

○利用料金制導入：有り

○組織とスタッフ数：

（2017年度）

・財団職員46名（館長1、副館長2、経営管理グループ11、学芸グループ14、教育普及グループ11）

※館長は常勤、副館長は事業系と市OB、教育普及は鑑賞教育プロジェクト、市民のアトリエ、子どものアトリエ。

・市派遣職員6名（経営管理グループ5、国際1）

2. 指定管理者になった経緯

○1期目（5年）は公募に応募して採用された。2期目（10年）は随意契約。2期目は市との<政策協働>を理由に契約期間10年、随意契約とする。

3. ミッションや運営方針などの見直し（提案）

○市から示される「市から指定管理者制度に関する方針」（2011年5月）、「横浜美術館 指定管理者 業務の基準」（2012年9月）に対して、美術館が事業計画を提案する。「方針」や「業務の基準」は、事前に美術館や専門委員等と協議する。

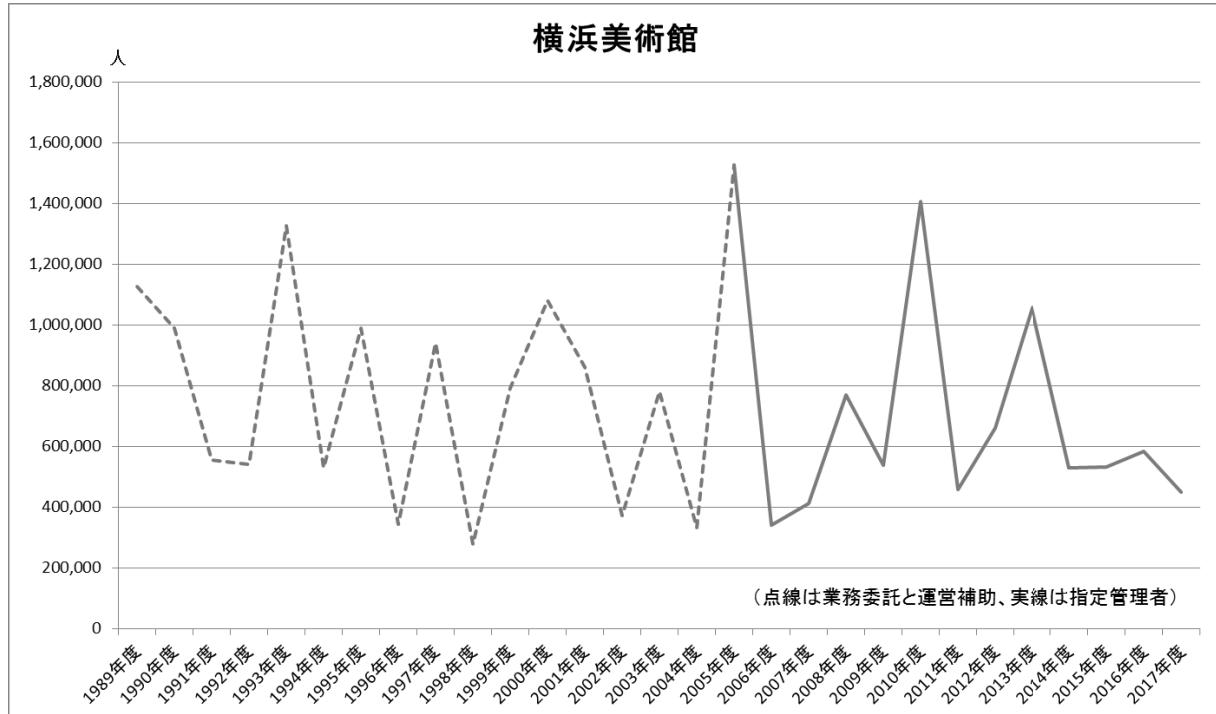
4. 主な事業：

○施設管理、事務管理、学芸業務、教育普及、サービス、広報などのほか、トリエンナーレ対応のため国際チームを設置する。

5. 運営上のアイディアや工夫

- 全国の美術館の中でも美術教育に積極的に取り組んでいる。開館当初から造形教育をしていたが、その後、鑑賞教育にも取り組むようになっている。アーティストや教育担当者をスタッフとして位置付けている。
- 芸術支援プログラムとして、美術館協力会、コレクション・フレンズ、Heart to Art を実施している。
- 広報、プロモーションを積極的に行う。
- 美術教育として鑑賞教育にも取り組む。

6. 入館者数



○2017年度 451,228人。展覧会の企画により、100万人を超える年度もある。近年（2014～2016年度）は50万人台で推移。

7. うまくいっていることは何か

- 市にとっては、少ない予算で効果を上げている。
- 市と<政策協働型>となっているが、市と指定管理者が同じ士俵に上がる事が前提といえる。市と財団と政策経営協議会を定期的に行い、双方がフィードバックすることや、外部評価委員会でも点検することになっている。しかし、市職員の異動により、継続的、安定的に協議することが難しいことがある。

8. 次なる課題

- 建設後30年が経過しており大規模改修が必要である。
- 外部評価委員会による評価の基準が曖昧である。何をもって評価するのか不明。
- 指定管理の更新が前提としてあるため、継続的な展望をもてない。
- 今後の大規模改修、トリエンナーレ、指定管理の更新などが錯綜する、先を見通せないことに対する不透明感がある。

9. その他

- 横浜トリエンナーレ（3年）は、当初は市がマネジメントして市内の他施設が会場であったが、2011年から美術館がメイン会場になり、2014年からは美術館の指定管理業務の一部に位置付けられる。
- 東京（国立新美術館、国立西洋美術館、東京都美術館等）と同じ企画をしても通用しない。特徴を出すことが求められる。
- 指定管理になってから変わったこと
(外部環境)
 - ・美術館開館当初に比べると、美術館に求められるものが圧倒的に広がるようになった。

- ・自治体からの予算が減った。
- ・美術館の利用者は、愛好家が多くいたが、多様な人達を相手にするようになっている。
- ・みなとみらい地区の商業施設や観光施設にとって、美術館に対する期待が高くなっている。

(内部環境)

- ・展覧会の数は増えないが関連事業が増えている。
- ・委託期に比べると市からの予算は大幅に減った。指定管理1期目は、財団からの提案によるものであったが、委託期の予算額から比べて半減した。人件費やランニングコストも賄えなかつた。その後、現在の指定管理料となつた。
- ・職員全員に経営感覚が求められるようになった。
- ・市の動向に対して敏感になっている。
- ・学芸員が美術館の基礎的機能（研究）をすることがしにくくなっている。出張調査する機会が減っている。事業に直接つながらないような予算は削減されている。

○市と財団との協約について、美術館が直接関与することはない。財団の収益率を現状36～37%を40%に達成目標にしていることに疑問をもつ。

○財団の内部留保は、小規模な修繕、美術館30周年記念事業、トリエンナーレでの不足分などに充てる。

横浜ユーラシア文化館

調査日：2017年8月2日

応対者：副館長

住所：神奈川県横浜市中区日本大通12

1. 基本情報

○設置者：横浜市

○担当部局：総務部教育委員会生涯学習文化財課

○開館年：2003年3月15日 都市発展記念館と共同管理

○設立の経緯：

- ・江上波夫氏が自身の収蔵品を横浜市に寄贈することを希望し、横浜市が受け入れた（無償）。
- ・コレクションの活用を活用委員会で検討。
- ・旧電信電話局（登録文化財）を活用し、リニューアルすることに決定。
- ・当初はユーラシア全般の展示・調査をするものを考えたが、困難だったため、都市発展記念館と分ける形で開館した。

○博物館法上の区分：博物館類似施設

○延床面積：2,906 m²

○指定管理者以前の運営形態：財団法人横浜市ふるさと歴史財団が業務委託により受託していた。

○指定管理者の導入時期：2006年度

○指定管理期間：1期2期5年／現在3期10年

○指定管理料（2015年度）：ユーラシア文化館93,304,000円は維持の方向となっている。

○予算（2017年度）：96,104,000円

○指定管理者の団体名：公益財団法人横浜市ふるさと歴史財団

○運営管理形態：全ての業務を指定管理者が担当する。

○利用料金制導入：採用する。

- ・基本的に、常設展示の入館料
- ・企画展の利用料金は入らない（企画展の料金で常設展も閲覧可能）
- ・事業収入が、企画展の入館料、図録の販売金、ショップの売り上げ（指定管理事業ではない）

○組織とスタッフ数（2016年度）：

館長1名

ユーラシア文化資料課長（ユーラシア文化館副館長）1名

学芸員担当係長1名 学芸員3名

管理係長1名 事務3名

※管理係職員（事務）はユーラシア文化館と都市発展記念館を兼務。

※指定管理以前の業務委託の時期と人数はほぼ同じ。

○その他：

- ・所蔵作品：江上波夫氏が横浜市へ寄贈した収蔵品（約2万7000点）。大半が書籍、3000点ほどが実物資料。

2. 指定管理者になった経緯

○公募に応募して採用された。

3. ミッションや運営方針などの見直し（提案）

○職員たちにより博物館の基本理念や事業計画などについて度重なる検討会が行われた。

4. 主な事業

○博物館業務 企画展

2016「ギリシャ考古学の父シュリーマン—初公開！ティリンス遺跡原画の全貌」
「エジプトのイスラム都市を掘る—日本調査隊によるフスタート遺跡の発掘成果」

「増田彰久写真展 アジアの近代建築遺跡」

2017 「タイ・山の民を訪ねて 1969~1974」

「魅惑のランプ—古代地中海からヨーロッパ・アジア、日本まで」

○学校教育との連携。

○インド関係の展覧会のときは、横浜のインドコミュニティに働きかける。

5. 運営上のアイディアや工夫

○学校の児童を呼び込む

- 市内の学校や一部川崎の小学校にも解説や体験を行うようにした。その結果、神奈川県警→ユーラシア文化館・都市発展記念館という見学のコースが出来た（約120校が見学）。

- 去年から学校の先生向けの講座も始めた。

○イベントを行うようになった

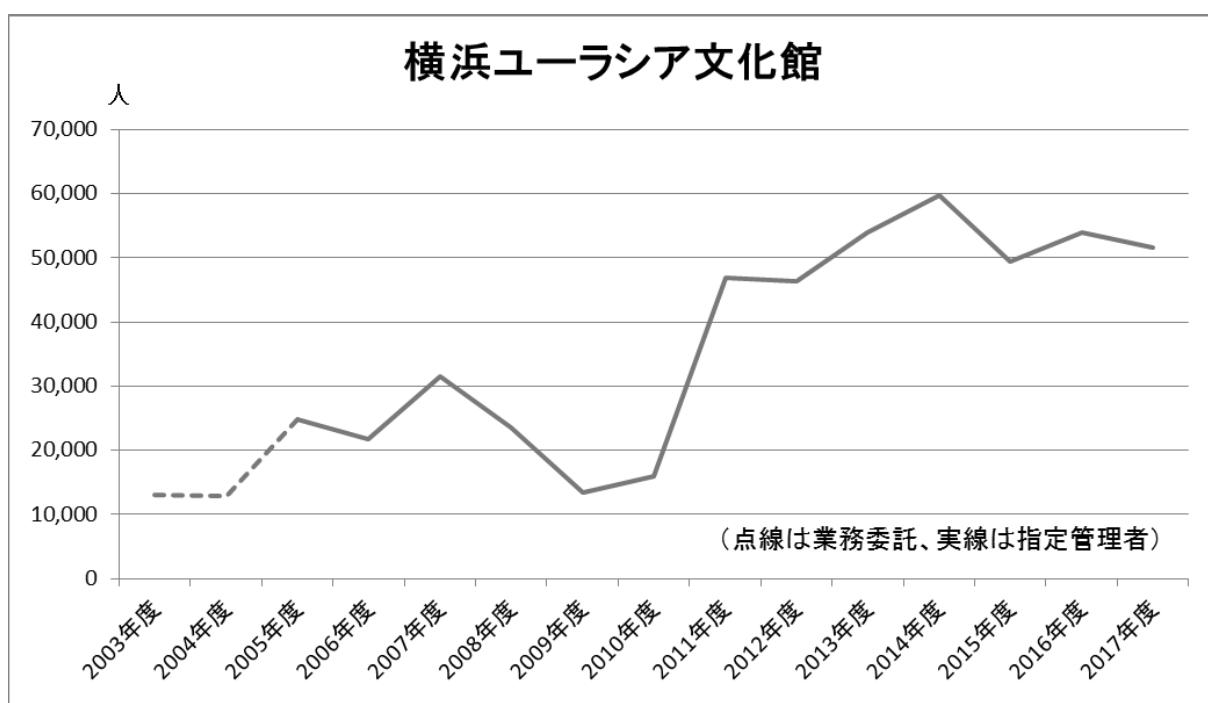
- 開館祭：電信局だった建物の見学会。春/山の日に無料開館を行い、ワークショップや中庭で大道芸を行う。

○展覧会のときは、オリジナルのワークショップを行う

○展覧会にあった商品をショップなどで販売する

○商店街に活性化委員会があり、出し物等をやっている。

6. 入館者数



7. うまくいっていることは何か

○モンゴルの移動式住居のゲルの組み立てイベントが好評である。

8. 次なる課題

○人の問題

- 学芸員が足りない。世代継承がこのままでは出来ない。

○立地の問題

- 誘導するために看板を出してはいけないなど目立ちづらく、なかなかユーラシア文化館に来てもらえない。

9. その他

○指定管理になってから変わったこと

当初は特になかった。しかし、2006年から指定管理になった後、2009年・2010年で入館者数が減ったことで、ユーラシア文化館を廃止し歴史博物館と統合、都市発展記念館も開港記念館に統合するという動きがあったが、結果として統合されずそのまま残った。2011年に「横浜市の文化財施設あり方検討会」が設置される。

→入館者を増やすため工夫するようになる。その結果、現在、入館者は増加している。つまり、指定管理になって変わったというよりも、検討会からの指摘によって変わった。

横浜都市発展記念館

調査日：2017年8月2日

応対者：副館長

住所：神奈川県横浜市中区日本大通12

1. 基本情報

○設置者：横浜市

○担当部局：総務部教育委員会生涯学習文化財課

○開館年：2003年3月15日

○博物館法上の区分：博物館類似施設

○延床面積：2906.09 m²

○指定管理者以前の運営形態：財団法人横浜市ふるさと歴史財団が業務委託により受託していた。

○指定管理者の導入時期：2006年

○指定管理期間：1期・2期は5年、3期目から10年（現在3期目）

○指定管理料（2015年度）：都市発展記念館87,897,000円は維持の方向となっている。

○予算（2017年度）：95,779,000円

○指定管理者の団体名：公益財団法人横浜市ふるさと歴史財団

○運営管理形態：全ての業務を指定管理者が担当する。

○利用料金制導入：採用する

○組織とスタッフ（2016年度）：

館長1名、副館長1名（開港資料館副館長が兼務）

学芸担当係長1名

学芸員2名

管理係長1名 事務3名

※管理係職員（事務）は都市発展記念館とユーラシア文化館を兼務。

※指定管理以前の業務委託の時期と人数はほぼ同じ。

2. 指定管理者になった経緯

○公募に応募して採用された。

3. ミッションや運営方針などの見直し（提案）

○職員たちにより博物館の基本理念や事業計画などについて度重なる検討会が行われた。

4. 主な事業

○企画展

2016 「横浜・山下公園一海辺に刻まれた街の記憶」

「焼け跡に手を差しのべて一戦後復興と救済の軌跡」

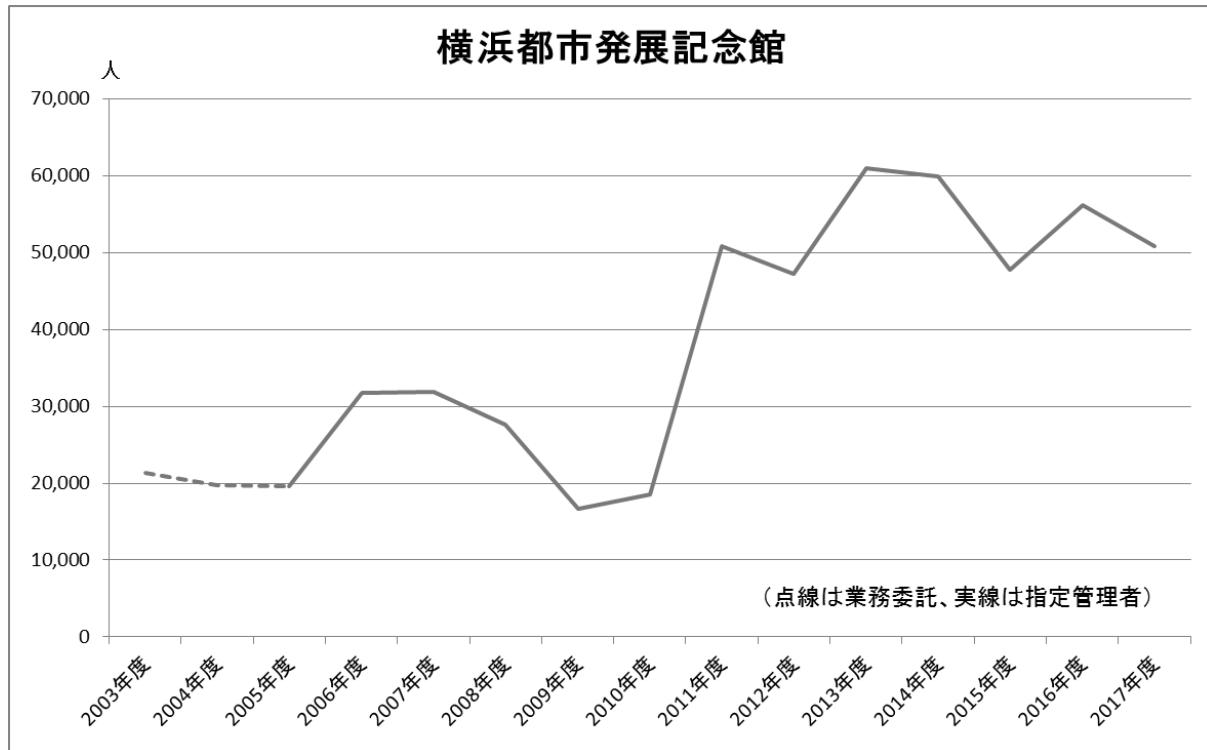
2017 「ようこそ！横浜地図ワールドへ」

「ウォーターフロントシティ横浜 みなとみらいの誕生」

5. 運営上のアイディアや工夫

○財団運営において開港資料館、市史資料室との連携を図るなかで都市発展記念館の位置付をより明確化する。

6. 入館者数



7. うまくいっていることは

- 市民向けのイベント（ユーラシアと交互で／固定のお客さんも出来た）。

8. 次なる課題

- 夜間開館しても、あまり人が集まらず、開館日を変更する。

9. その他

- 指定管理になってから変わったこと

3施設（市史、開港、都市発展）が連携し、展示などを行うようになった。例：関東大震災の展示

・データの共有→横浜開港以降の展示は、3館で行うのだという意識がある。

・それぞれの館の成り立ちもあるので、同じテーマでも会期を別にする、展示内容を変えるなどしている。

横浜市歴史博物館

調査日：2017年8月2日

応対者：歴史博物館副館長、歴史博物館主任学芸員、公益財団法人横浜市ふるさと歴史財団総務課長、横浜ユーラシア文化館副館長

住所：神奈川県横浜市都筑区中川中央1-18-1

1. 基本情報

○設置者：横浜市

○担当部局：教育委員会生涯学習文化財課

○開館年：1995年

○博物館法上の区分：博物館類似施設

○延床面積：9269 m² 地上6階地下1階

○指定管理者以前の運営形態：財団法人横浜市ふるさと歴史財団が業務委託により受託していた。

○指定管理者の導入時期：2006年

○指定管理期間：現在3期10年（1期と2期は5年）

○指定管理料：指定管理料（歴史博物館2015年度412,444,000円）は、維持の方向となっている。

○予算（2017年度）：442,841,000円

○指定管理者の団体名：公益財団法人横浜市ふるさと歴史財団

※5館：同館、ユーラシア文化館、都市発展記念館、開港資料館、三殿台考古館を指定管理する。

○運営管理形態：全ての業務を指定管理者が担当する。

○利用料金制導入：有り。利用料金収入17,267,000円（2015年度）

→入館料・施設使用料・駐車場利用料金・企画展・ショップの売り上げ

・指定管理料はほぼ変わらない。

・指定管理料と利用料金の合計を館全体の予算とする。利用料金収入が減少しても指定管理料は増額されないが、利用料金収入が増えても指定管理料は減らされることはない

○組織とスタッフ数（2016年度）：

館長1

前近代歴史資料課長（歴史博物館副館長）1

担当課長1

学芸担当係長2

管理係長1

学芸員7（内1人司書）

固有事務3

有期事務1（現在1欠員）

臨時雇用は20人（アルバイト：学芸補助や教育普及、ミュージアムショップの会計）

※組織とスタッフは、指定管理前とは変化している。

※以前は、管理係は設置されておらず、総務課に事務をやる部署が設置されていた。

※指定管理になってからまとめ、市からの派遣職はすべて引き上げた。

※受付・警備・清掃・設備は外注。

2. 指定管理者になった経緯

○公募に応募して採用された。

3. ミッションや運営方針などの見直し（提案）

○職員たちにより博物館の基本理念や事業計画などについて度重なる検討会が行われた。

4. 主な事業

- 施設管理、事務管理、学芸業務、教育普及、サービス、広報など

5. 運営上のアイディアや工夫

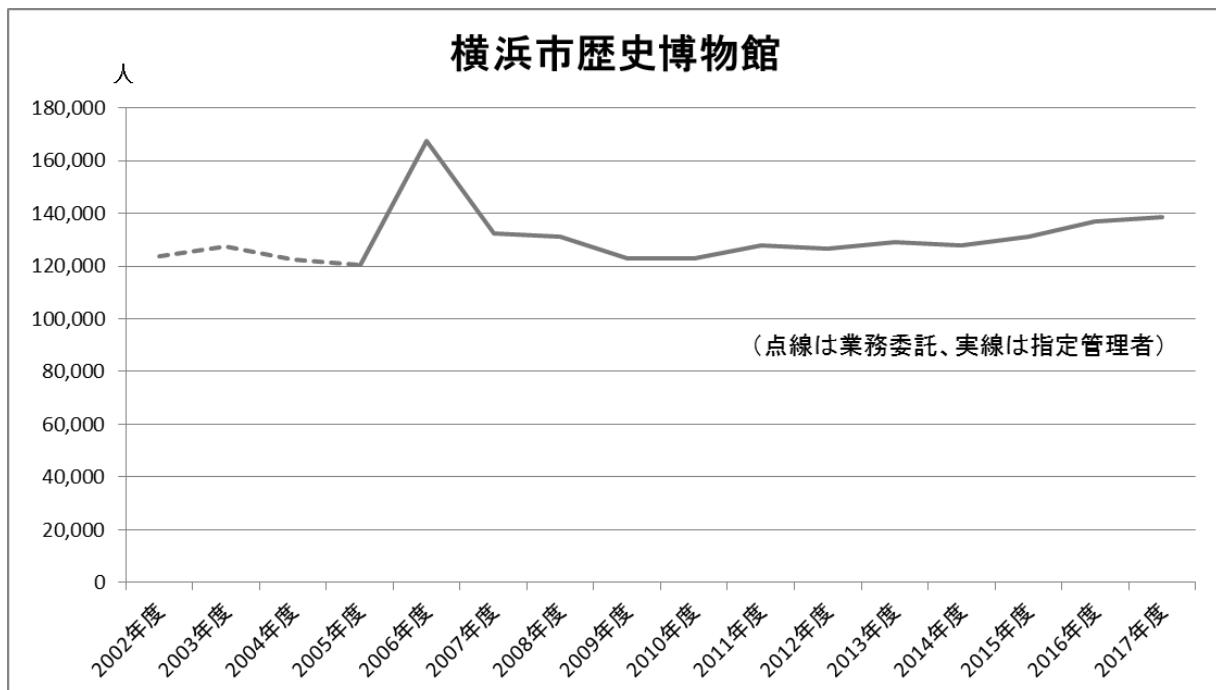
- 協約で指摘されて学校団体の受け入れ、集客のためのイベント開催などについて工夫などをするようになった。

- シティー博物館とローカル博物館の区分けは意識的に行っている。

→企画展はオール横浜とし、イベントは地域に着目する。

意図的に地域との付き合いをしたことで、市民からは敷居が低くなったと聞く。

6. 入館者数



※常設展は減少、企画展の増加の傾向。今後、常設展と企画展の入館者数は逆転すると考えられる。

7. うまくいっていることは何か

- チームワークがよいこと。

- 第二世代から第三世代への交代はうまくいっている（現在の管理職は第二世代）。

- 歴史博物館の軸は、学校との連携と横浜の地域の歴史を扱うこと（企画展・教育普及）。

- 3期目に、指定管理期間がそれまでの5年から10年になったことで、これまで課題であった事業の引き継ぎや人材育成などが可能になった。

- 寄付金の受付を行うようになった。指定管理になってから、積極的に寄付金を受け付けるようになった。

- ボランティアに関してボランティア組織が充実している。

8. 次なる課題

- 人員配置について

世代交代にともない知識やスキルの受け継ぎが必要である。

- 全体を通じていえるが、常設展示の集客が減っている。しかし、現状では抜本的な展示変更は出来そうもない。

- 施設・装置も経年劣化している。市からの修繕費も少なく大幅なリニューアルは不透明である。

9. その他

○指定管理者になってから変わったこと

外部団体（企業・NPO）との付き合いがより可能になり、外部団体との繋がりが徐々に活発化している。

○文化庁などから外部資金をうけるようになった。

○ボランティアに関して

ボランティア組織は充実している。活動支援ボランティア 40 人。別にガイドの会のボランティア 100 人弱（屋内ガイドと屋外ガイド一緒）。OB会（講座などを行った人たち）の活動もあり、友の会的な人たちの支援を得ている。

○寄付金の受付を行うようになった

指定管理になってから、積極的に寄付金を受け付けるようになった。

○指定管理になって変わったというよりも、5館体制になってから変化した

指定管理を続けるためには、協約の3年、5年をどうするかが重要。ミッションを果たしながら続けるためには、協約をクリアすることが重大な課題となっている。

高岡市美術館

調査日：2017年6月21日

応対者：副館長、公益財団法人高岡市民文化振興事業団総務課長

住所：富山県高岡市中川1丁目1番30号

1. 基本情報

○設置者：高岡市

○担当部局：市長政策部（2017年3月まで教育委員会）

○開館年：1951年（現美術館は1994年新館オープン）

○設立の経緯：1951年に開催した産業博覧会の美術館パビリオンとして建設。博覧会後、美術館となる。銅器を中心とする伝統工芸を中心とした展示公開。当時、東京国立博物館の専門家から指導を受ける。その後、老朽化などのために新館建設。

○博物館法上の区分：登録博物館

○延床面積：5630.99 m²

○指定管理者以前の運営形態：開館当初から同財団法人が業務委託をうける。

○指定管理者の導入時期：2006年4月

○指定管理期間：1期5年（当初は3年）

○指定管理料：124,926,000円（2017年度）

○予算：181,759,000円（2017年度）

○指定管理者の団体名：公益財団法人高岡市民文化振興事業団

※同財団は、他に高岡市立博物館、万葉歴史館、カメラ館などの文化施設の指定管理者。

○運営管理形態：全ての業務を指定管理者が担当する。

○利用料金制導入：事業によって取り扱い方が異なる。3つの形態。

パターン1：企画展・特別展（定期的）は、指定管理料に収入額（見込み）を予算化する。

パターン2：実行委員会方式（マスコミ、財団など）。収支がプラスになった場合は、構成団体で折半する。

パターン3：特別展（定期外）。指定管理料以外に、市から補助金が出る（入館料収入を見込んだ額）。補助金額を上回った場合には市に残金を返金する。例えば、大伴家持生誕1300年記念特別展。

○組織とスタッフ数（2016年度）：館長1（嘱託）、副館長1（嘱託）、学芸員4、同臨時2、総務1、同臨時2（受付・監視は外注）。

2. 指定管理者になった経緯

○これまで管理運営をしてきた経緯を踏まえて随意契約する。

3. ミッションや運営方針などの見直し（提案）

○特になし（業務委託の時期と同じ）

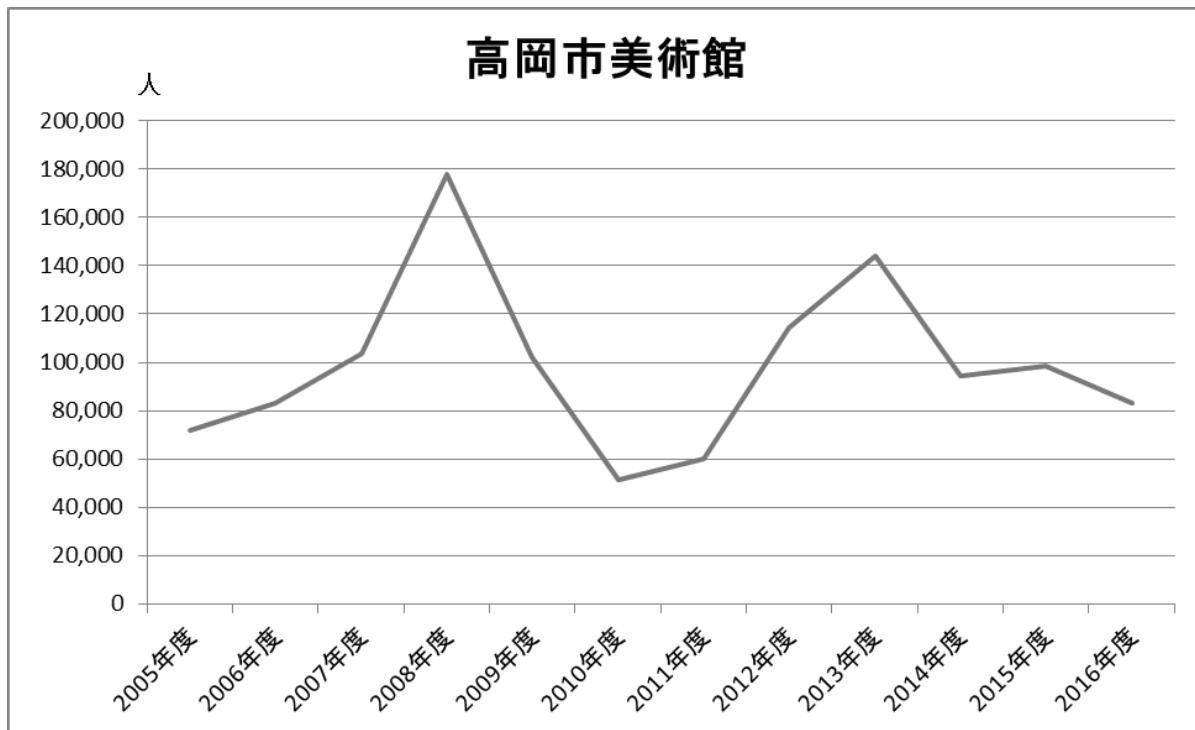
4. 主な事業

○施設管理、事務管理、学芸業務、教育普及、サービス、広報等

5. 運営上のアイディアや工夫

○特になし

6. 入館者数



7. うまくいっていることは何か

特になし

8. 次なる課題

指定管理料が行政の財政状況に影響される。指定管理の契約期間の途中年度で指定管理料のシーリングが行われる。

予算作成の際に、展覧会ごとに入館者数（見込み）を算出するが、目標人数に達しないことがある。

高岡市立博物館

調査日：2017年6月22日

応対者：副館長、公益財団法人高岡市民文化振興事業団事務局長、同総務課長

住所：富山県高岡市古城1-5

1. 基本情報

○設置者：高岡市

○担当部局：市長政策部（今年3月まで教育委員会）

○開館年：1970年6月（1994年に美術館の移転に伴い同建物を博物館施設に加える）

○博物館法上の区分：登録博物館

○延床面積：1,905.21 m²

○指定管理者以前の運営形態：開館当初は直営（～1995年）。1996年度から同財団法人が業務委託をうける（2005年度まで）。

○指定管理者の導入時期：2006年4月

○指定管理期間：1期5年

○指定管理料：39,912,000円（2017年度）

○予算：44,581,000円（2017年度）

○指定管理者の団体名：公益財団法人高岡市民文化振興事業団

※同財団は、他に高岡市美術館、万葉歴史館、カメラ館などの文化施設の指定管理者。

○運営管理形態：全ての業務を指定管理者が担当する。

○利用料金制導入：入館料は無料。

○組織とスタッフ数：

館長1（非常勤）、副館長1（嘱託）、事務職1（非常勤）、学芸員2、同非常勤3（2016年）

2. 指定管理者になった経緯

○これまで管理運営をしてきた経緯を踏まえて随意契約する。

3. ミッションや運営方針などの見直し（提案）

○特になし（業務委託の時期と同じ）

4. 主な事業

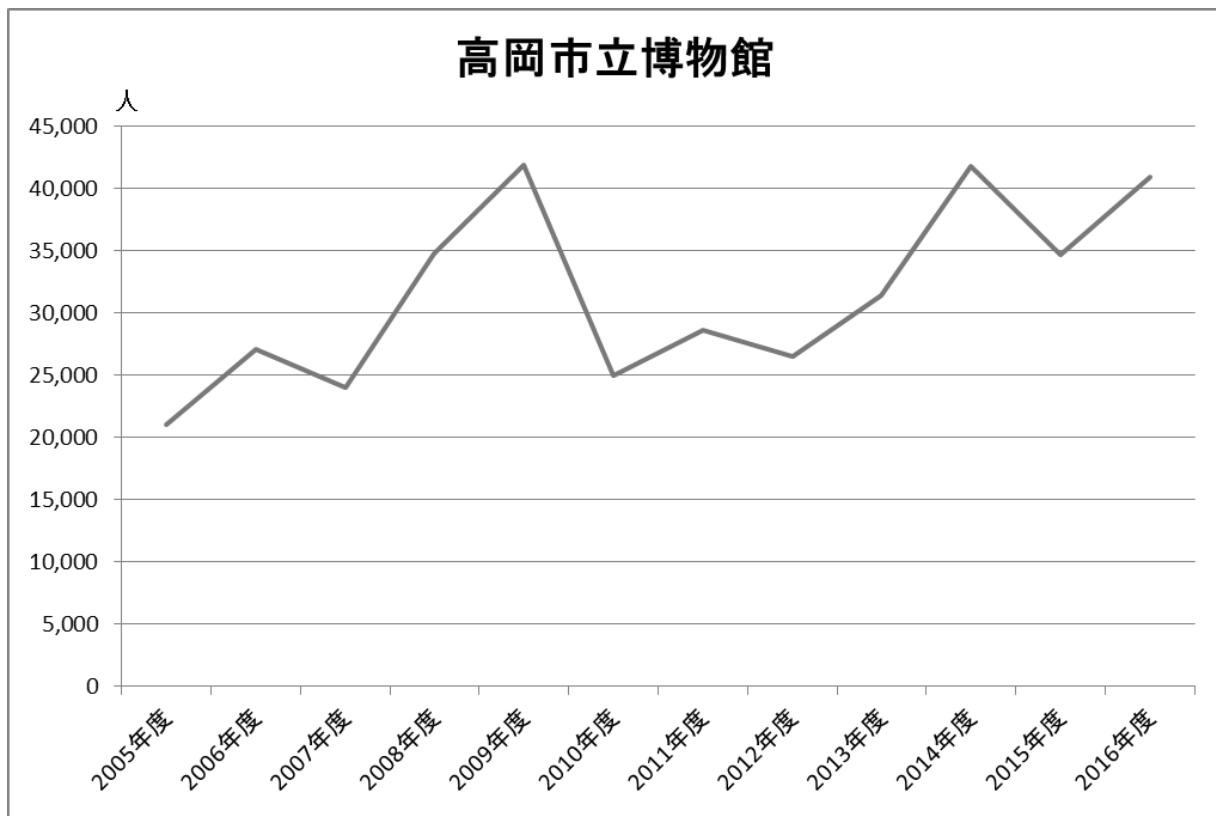
○施設管理、事務管理、学芸業務、教育普及など

○常設展、企画展・特別展（年1回）、講座（古文書シリーズ、月1回）など

5. 運営上のアイディアや工夫

○市民参加型の事業としては、古文書ボランティア（月1回来てもらい、館所蔵の古文書の解読作業をする）。古文書講座から発展したもの。

6. 入館者数



※緩やかな増加傾向。新幹線の開通によると思われる。

※利用者層は、リタイヤ世代が目立つ。

7. うまくいっていることは何か

- 特になし

8. 次なる課題

- 施設の老朽化。
収蔵庫が狭い。
資料整理が追付かない。
立地環境が湿気が多い。

金沢 21 世紀美術館

調査日：2017年8月24日

応対者：総務課課長補佐

住所：石川県金沢市広坂1-2-1

1. 基本情報

○設置者：金沢市

○担当部局：文化スポーツ局文化施設課

○開館年：2004年10月

○設立の経緯：金沢大学附属小中学校の跡地。地元の美術団体を中心に美術館の建設要望があり、「美術館」の建設について、地元の商店街をはじめ市民の方々の意見を聞く。1996年時点で学芸員も採用。付近から石川県庁も金沢大学も郊外に移転する。金沢を文化都市にしたい、美術館によって、新しい文化の創造とまちの賑わいの創出に寄与したいという、前・市長の強い意志があった。

○博物館法上の区分：博物館相当施設

○延床面積：17,069 m²（美術館）※駐車場・駐輪場を含めると 27,920 m²

○指定管理者以前の運営形態：開館時から指定管理者制度を導入。

○指定管理者の導入時期：2004年

○指定管理期間：1期5年

○指定管理料：約7.9億円

○予算：8.4億円

収入：約8.4億円（市負担4.0億円、観覧料等市歳入3.9億円、物販等収入0.5億円）、収益率約50%

支出：約8.4億円（人件費：2.4億円、施設管理費3.6億円、事業費2.4億円）

※毎年度、予算要求して査定される。市は同財団が指定管理する全ての文化施設を一括して予算化する。

○指定管理者の団体名：公益財団法人金沢芸術創造財団

※同館以外に、金沢能楽美術館、金沢市芸術文化ホール、金沢市民芸術村、金沢市牧山ガラス工房、金沢市おしがはら工房、金沢湯涌創作の森などの文化施設の指定管理者。

○運営管理形態：施設管理、事務管理、学芸業務、教育普及、サービス、広報等。

○利用料金制導入：なし

○組織とスタッフ数（2017年度）：館長1（財団）、副館長1（財団）、総括マネジャー1（財団）、総務課10（市派遣5、財団5）、学芸課12（全て財団）、交流課8（市派遣1、財団7）、広報室5（全て財団）

2. 指定管理者になった経緯

○随意契約。

※金沢市は、指定管理者制度の導入にあたり、基本方針を示している。これは市長（当時）の意向によるものである。公募せずに選定するケースと公募するケースに区分して、民間に出るものと、そうでないものを次のように説明している（市ホームページ公開）「施設の性格及び設置目的に照らし、管理を代行する者を特定することが必要な施設については、管理運営を委ねるにふさわしい団体を公募せずに選定することとする」とし、「芸術創造事業及び人材育成事業を主体とする施設」（金沢市芸術創造財団が指定管理する施設が該当する）「寄附等の文化資産の展示と事業展開を主体とする施設」（同財団が指定管理する全ての施設はこれに該当する）。その他に「地域コミュニティ施設」「福祉・保健の向上を図る特別な事業展開を主体とする施設」などもある。一方、指定管理者を公募する事例は、駐車場やプール、体育館、テニス場など。民間が効率的に運営することができる、としている。

3. ミッションや運営方針（提案）

○「世界の「現在（いま）」とともに生きる美術館」「まちに生き、市民とつくる、参画交流型の美術館」「地域の伝統を未来につなげ、世界に開く美術館」「子どもたちとともに、成長する美術館」という4つのミッションをもつ。

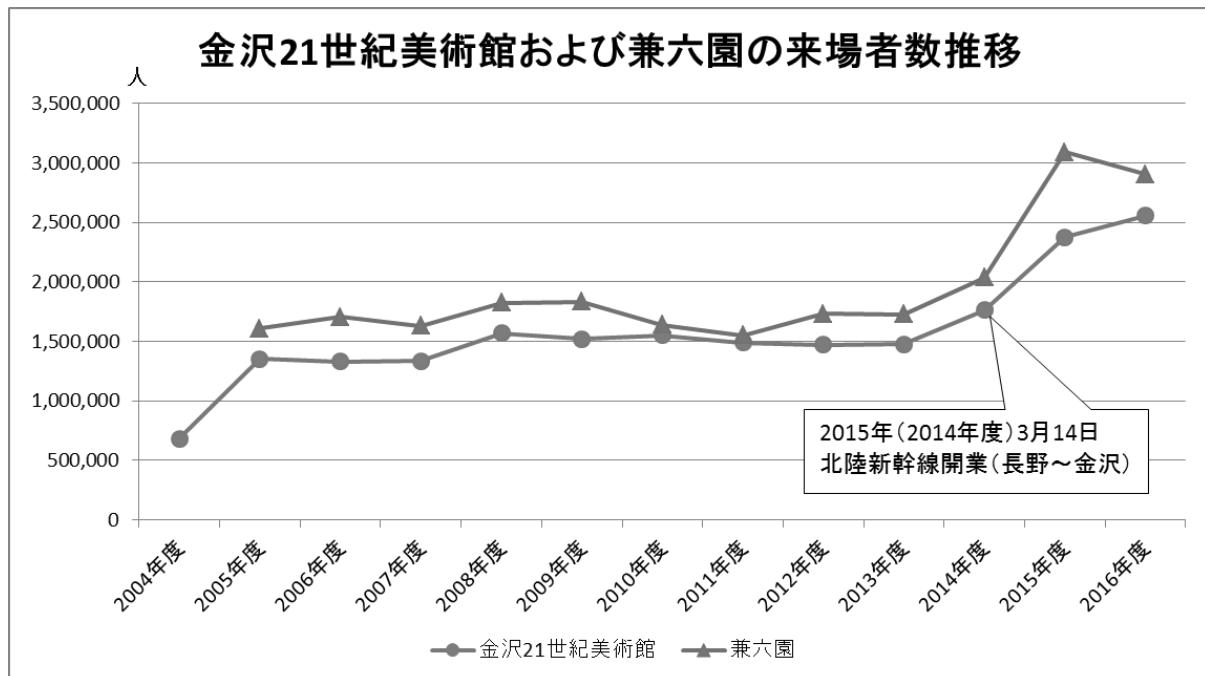
4. 主な事業

- 展覧会事業、教育研究普及、生涯学習基盤整備事業、地域文化活性化支援事業など
- 貸館事業：市民ギャラリー（展覧会など市民等の発表の場）、シアター（音楽・映画・ワークショップなど）、加賀藩前田家ゆかりの茶室を移築（お茶室）
- 地域等との連携：周辺商店街等（アート de まちあるき事業）、ミュージアム・グッズ開発、美術工芸大学などとの連携（卒業作品展開催など）

5. 運営上のアイディアや工夫

- 設計上の工夫：無料ゾーンは通り抜けできる。有料エリアもすこし見える。例えば、展示作品のプール（上：無料 下：有料）だが、無料ゾーンから有料スペースに行きたくなるように工夫されている。
- ミュージアムクルーズ：小学校は 61 校 4300 人（引率者含む）（2016 年度）
当初は全学年を対象にした。現在 4 年生のみ。（学校現場と検討を重ね、子どもたちの成長（感受性）と学習段階から小学 4 年生を対象とした。）バスで送迎する。バス協会から各バス会社が配車する。館としても 1 台、アートバスを保有。ボランティアクルー（69 人）が対応する。
- キッズスタジオ
- 美術館だけでなく複合施設という考え方をとっている。授乳室、託児所（NPO、保育士）（有料）に子供をあずけて、商店街で買い物をしてもよい。シアターは音楽などパフォーマンス（使わないときは貸し館）、茶室も貸している（前田家ゆかりの建物を移築）ので地元のお茶会の人達が利用する。すると和服姿の人達が美術館に入館する流れにもなる。GW は広場に SL を走らせたりカフェをやったりするなど、賑わいを創出している。
- 商店街との連携。「アート de まちあるき」。飲食店の丸いコースターを持参→美術館団体割引料金、美術館の半券→ドリンク一杯サービスなどがある。提携する商店（約 300 店）によってサービスは異なる。
- 市民ギャラリー：地元の工芸大学、子どもたちの作品などを展示することで、地域に密着した活動をする。親や祖父母や知り合いなども来館し、幅広い波及効果がある。

6. 入館者数



○2016 年度：255 万人（新幹線開業 3 年目にして過去最高）、新幹線効果。

○もともと 30 万人程度を想定していたが、大幅に超過。

7. うまくいっていることは何か

- 予想外に多い入館者数（有料、無料）。様々な使い方をしていることの表れと思われる。

8. 次なる課題

- 想定 30 万人を大幅にオーバーしているため、チケット購入の長い列が生じる。チケット販売を効率化すると、入場制限が必要になる。
- 想定入館者数をはるかに超過しているので、トイレやコインロッカーなどが足りない。
- キャバを超えている時間帯もあれば、すいている時間帯もあることから、バランスをとる。
- 美術館の集客力を活かした新たな地域産業の育成。
- 地元商店街やデパートとのさらなる連携。

9. その他

- 4億の税金を投入するが、経済波及効果を試算したところ 100 億円超（商店街の売り上げ、飲食、宿泊など）。
- 開館時間：展示スペース 10:00～18:00、交流スペース 9:00～22:00

金沢くらしの博物館

調査日：2017年8月22日

応対者：公益財団法人金沢文化振興財団事務局長、学芸員

住所：石川県金沢市飛梅町3-31

1. 基本情報

○設置者：金沢市

○担当部局：文化スポーツ局文化施設課

○開館年：1978年6月、金沢市民俗文化財展示館。2007年4月、現在の名称に変更。2016年10月にリニューアルオープン。

○博物館法上の区分：登録博物館

○延床面積：1264 m²

○指定管理者以前の運営形態：直営であったが、1988年に「財団法人金沢市文化財保存財団」（現・公益財団法人金沢文化振興財団）が設立すると、市から管理委託を受ける。

○指定管理者の導入時期：2005年4月

○指定管理期間：1期5年

○指定管理料：14,625千円（人件費別）（同館の管理運営費：12,625千円、事業費：2,000千円）。

※毎年度、予算要求して査定される。市は同財団が指定管理する全ての文化施設を一括して予算化する。年度の途中で見込み額が不足し支出超過がある場合には補正予算で対応する。決算で黒字になれば、余剰分を市に返還する。使用料を市の歳入にする。→今の財政状況は直営期と変わらない。複数の館を横断する費目間の流用ができるため、柔軟な予算執行ができるのがメリット。

※2018年度から、指定管理料は「定額交付金制度」に変更することが市の方針として示されている。

○予算：37,633千円

○指定管理者の団体名：公益財団法人金沢文化振興財団

※同財団は、他に、金沢ふるさと偉人館、前田土佐守家資料館、金沢市老舗記念館、金沢湯涌江戸村、金沢蓄音器館、泉鏡花記念館、室生犀星記念館、徳田秋聲記念館、金沢文芸館、金沢市立安江金箔工芸館、金沢湯涌夢二館、鈴木大拙館、金沢市立中村記念美術館などの文化施設の指定管理者。

○運営管理形態：全ての業務を指定管理者が担当する

○利用料金制導入：なし（来年度から採用する予定。2016年10月にリニューアルオープン後に有料にした）

※今年度、使用料は市の歳入にする。

○組織とスタッフ数（2017年度）：館長1（非常勤）、副館長1（非常勤）、学芸員1（プロバー）、事務3（嘱託1・臨時2）

2. 指定管理者になった経緯

○随意契約。

※金沢市は、指定管理者制度の導入にあたり、基本方針を示している。公募せずに選定するケースと公募するケースに区分して、民間に出るものと、そうでないものを次のように説明している（市ホームページ公開）「施設の性格及び設置目的に照らし、管理を代行する者を特定することが必要な施設については、管理運営を委ねるにふさわしい団体を公募せずに選定することとする」とし、「芸術創造事業及び人材育成事業を主体とする施設」（金沢市芸術創造財団が指定管理する施設が該当する）「寄附等の文化資産の展示と事業展開を主体とする施設」（同財団が指定管理する全ての施設はこれに該当する）。その他に「地域コミュニティ施設」「福祉・保健の向上を図る特別な事業展開を主体とする施設」などもある。一方、指定管理者を公募する事例は、駐車場やプール、体育館、テニス場など。民間が効率的に運営することができる、としている。

3. ミッションや運営方針などの見直し（提案）

○これまで通り変更なし。

4. 主な事業

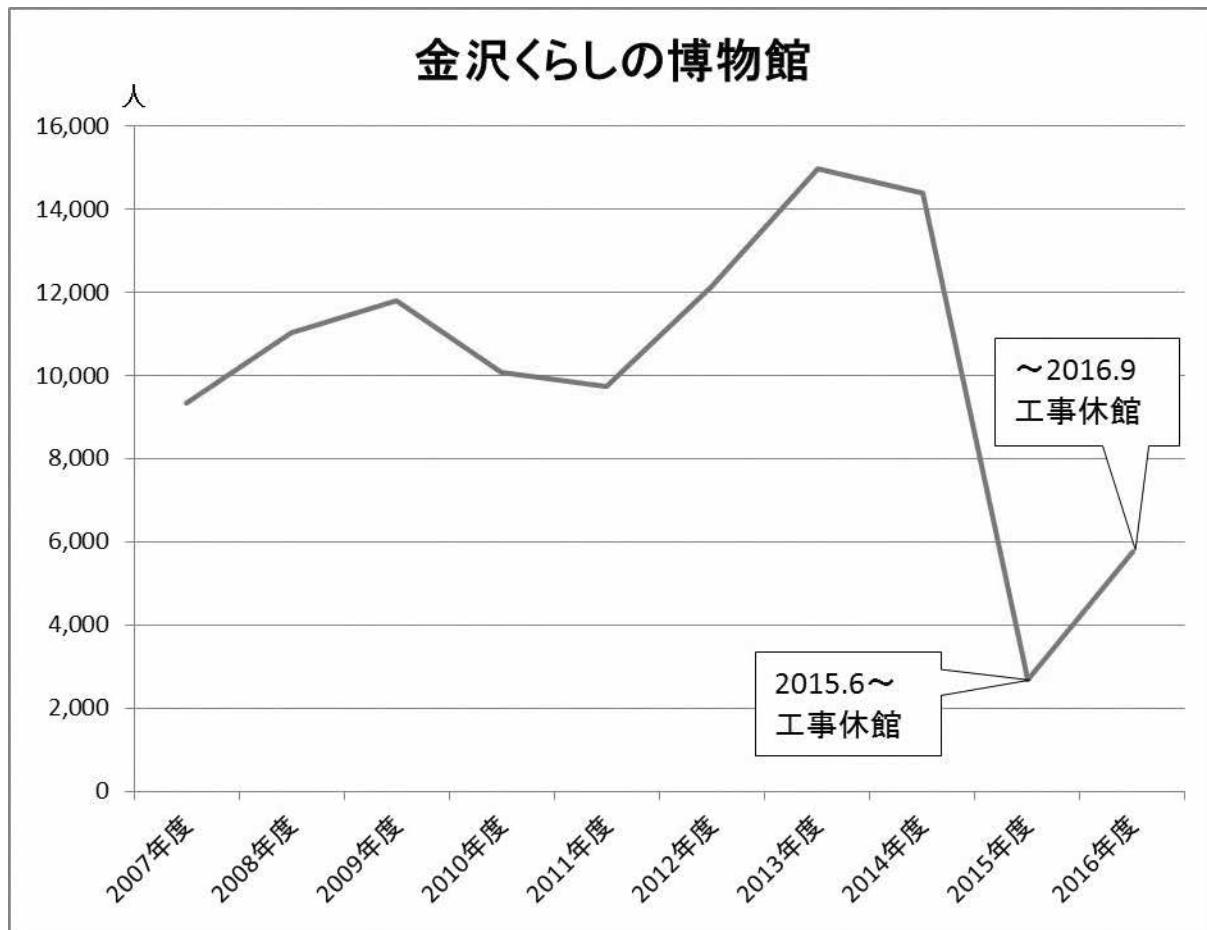
○指定管理：企画展、施設の管理、教育普及

○自主事業：着物体験講座、和傘製作実演、工作教室など

5. 運営上のアイディアや工夫

- 明治の学校の木造建築や昭和時代の生活道具のコレクションなどの特性を生かして、中高年者や福祉施設利用者の来館を促す活動をしている。

6. 入館者数



7. うまくいっていることは何か

- リニューアル後、展示が充実したことや、イベント開催などにより、館が良くなつた。

8. 次なる課題

- 指定管理料以外の自己収入の確保。

鈴木大拙館

調査日：2017年8月23日

応対者：副館長

住所：石川県金沢市本多町3-4-20

1. 基本情報

○設置者：金沢市

○担当部局：文化スポーツ局文化施設課

○開館年：2011年10月

○設立の経緯：前市長は、金沢の文化を大切にし、「文化でまちづくり」を図る方針をもっていた。時を同じくして、地元の経済界からも後押しがあった。生家から近い場所に、屋敷を手放す人がいたため、博物館を作る動きとなった。

○博物館法上の区分：博物館類似施設

○延床面積：631.63 m²

○指定管理者以前の運営形態：開館当初から指定管理者制度を導入する。

○指定管理者の導入時期：開館年

○指定管理期間：1期5年

○指定管理料：6150万円（総額）、(2480万円（人件費別の事業管理費）)

※毎年度、予算要求して査定される。市は同財団が指定管理する全ての文化施設を一括して予算化する。

○予算：6733万円

○指定管理者の団体名：公益財団法人金沢文化振興財団

※同財団は、他に、金沢ふるさと偉人館、前田土佐守家資料館、金沢市老舗記念館、金沢湯涌江戸村、金沢蓄音器館、泉鏡花記念館、室生犀星記念館、徳田秋聲記念館、金沢文芸館、金沢市立安江金箔工芸館、金沢湯涌夢二館、金沢くらしの博物館、金沢市立中村記念美術館などの文化施設の指定管理者。

○運営管理形態：全ての業務を指定管理者が担当する。

○利用料金制導入：なし（2018年度から利用料金制を導入）

○組織とスタッフ数（2017年度）：10名：館長1（学識経験者：非常勤）、副館長1（非常勤）、学芸員1（プロパー）、主任研究員1（プロパー）※、事務4（嘱託3・臨時1）、監視員2（臨時）

※学芸員は企画展など担当、研究員は、鈴木大拙にかかわる研究、学会や発表などを担当。

2. 指定管理者になった経緯

○随意契約。

※金沢市は、指定管理者制度の導入にあたり、基本方針を示している。これは市長（当時）の意向によるものである。公募せずに選定するケースと公募するケースに区分して、民間に出るものと、そうでないものを次のように説明している（市ホームページ公開）「施設の性格及び設置目的に照らし、管理を代行する者を特定することが必要な施設については、管理運営を委ねるにふさわしい団体を公募せずに選定することとする」とし、「芸術創造事業及び人材育成事業を主体とする施設」（金沢市芸術創造財団が指定管理する施設が該当する）「寄附等の文化資産の展示と事業展開を主体とする施設」（同財団が指定管理する全ての施設はこれに該当する）。その他に「地域コミュニティ施設」「福祉・保健の向上を図る特別な事業展開を主体とする施設」などもある。一方、指定管理者を公募する事例は、駐車場やプール、体育館、テニス場など。民間が効率的に運営することができる、としている。

3. ミッションや運営方針などの見直し（提案）

○施設の基本的な考え方は、「鈴木大拙の人柄にふさわしい施設とする」「思索や語らいができる施設とする」「世界に開かれた施設とする」である。

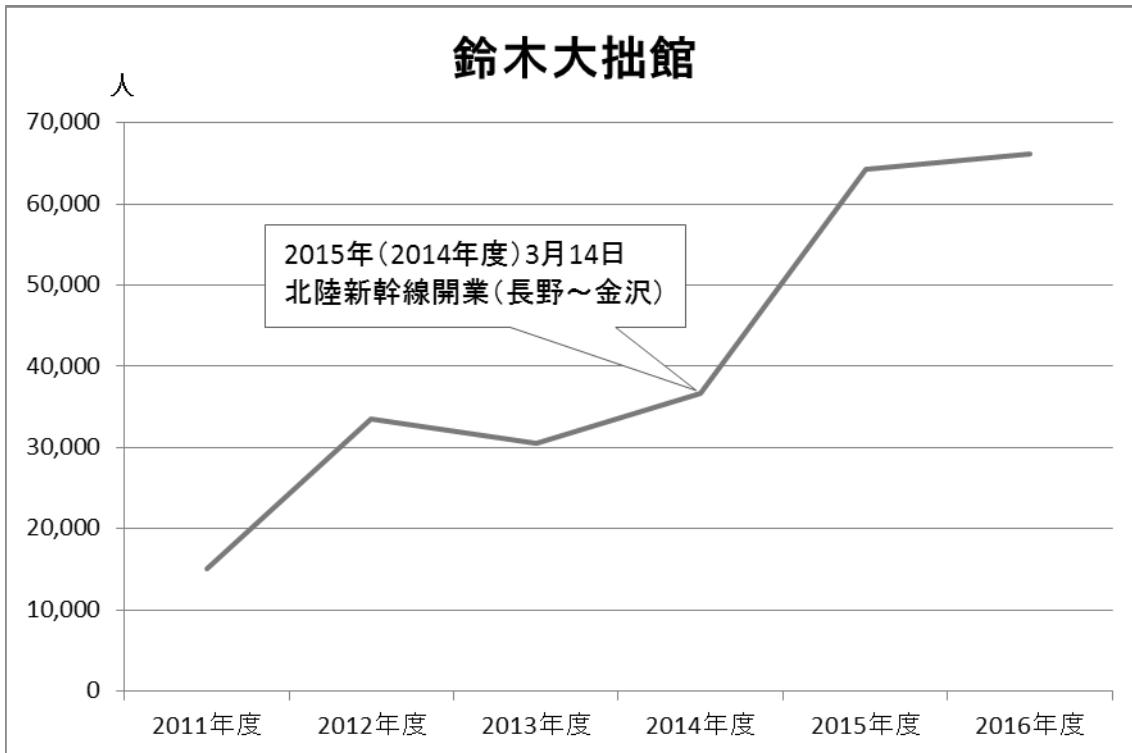
4. 主な事業

○企画展（年4回）、講座などのイベント、ショップ運営

5. 運営上のアイディアや工夫

- 民間との連携がしやすい。例えば、思索空間棟でお茶会をするなど。
- 積極的な広報活動、2016年度は年間85件（メディア、国内、海外、政府観光局JNTO：地元の新聞等除く）

6. 入館者数



※金沢市民14人、県内8人、県外93人（母数115人）、（アンケート調査より）

7. うまくいっていることは何か

- 入館者が増加している。多くは県外から（3/4は県外、関東が多い：新幹線効果と思われる）。外国からも多い（2014年度から倍々で増えている）。
- 入館者増の外的要因は北陸新幹線開通だろうが、それだけではなく、SNSなどでも海外にも記念館が知られるようになったことによる。
- ミュージアムグッズの売上高800万円（本とグッズ）。財団の収入になる。

8. 次なる課題

- ふるさと教育。最近まで、地元の人たちが鈴木大拙を知る機会が少なかった（30代、40代は知らない）。
→地域に鈴木大拙の生き方や功績を普及することが課題。
- 設計時の予想よりも入館者が多いため、館の雰囲気が維持しにくくなる場面がある。また、トイレが込み合うことがある。
- 来年度から定額交付金制度になる。安い業務委託という認識では、現場のインセンティブが働かなくなる危険性がある。

9. その他

- 鈴木大拙は禅の思想を英語で海外に普及したことにより、国内より海外の人たちに知名度がある。
- 知名度が出てきている。Lonely Planetで、金沢の最初に載っている。TripAdvisorでトップ10入り。
- 賛助会員200名、県外者が多い。

大垣市郷土館

調査日：2017年11月30日

応対者：事務局長、郷土館長、総務課長補佐

住所：岐阜県大垣市丸の内2丁目4番地

1. 基本情報

○設置者：大垣市

○担当部局：教育委員会

○開館年：1985年

○設立の経緯：大垣城を治めた11代の歴代藩主である戸田公の顕彰を中心とした資料館として、初代戸田氏鉄が兵庫県尼崎から大垣城に入場してから350年になることを記念して設立した。

○博物館法上の区分：博物館類似施設

○延床面積：791m²

○指定管理者以前の運営形態：開館後は直営（館長：元教員、窓口は市職員を配置、企画展は文化振興課職員が担当していた）、1994年3月に財団法人大垣市文化事業団の設立にともない、同年4月から同財団が業務委託を受ける。

○指定管理者の導入時期：2006年4月

○指定管理期間：4年（3期目から5年）

○指定管理料（2017年度予算）：同館1632万円（他に利用料金40万円）

※利用料金制だが、利用料金の見込み額を予算に組み込む。

※財団全体の指定管理料：3億8千2百万円（11施設）（3期目の年間指定管理料）

※第2期目の指定管理料：3億7千6百万円と3%の増額。職員の人事費の昇給に充てる。

※財団による他の指定管理施設：文化会館・学習館、大垣城、歴史民俗資料館、輪中館、輪中生活館、金生山化石館、赤坂港会館、市民会館

○予算：同館は約1670万円。財団全体は、4億9千7百万円（利用料金収入を見込んで予算を組む）。

※指定管理料に、事業収入1億1千万円を加算する。駐車場、助成金など。

※内部留保は、計画的事業の実施、備品購入、修繕などに充てる。

○指定管理者の団体名：公益財団法人大垣市文化事業団

○運営管理形態：全ての業務を指定管理者が担当する。

○利用料金制導入：採用する

○組織とスタッフ数（2017年度）：

大垣市郷土館：嘱託職員1（館長）、臨時職員2。

財団全体：57名（有給役員1、常用雇用者38（職員21、嘱託17）、臨時雇用（常勤11、非常勤8））。

2. 指定管理者になった経緯

第1期：4年（2006～2009年度）単独指定

第2期：4年（2010～2013年度）単独館の公募、他に応募なし

第3期：5年（2014～2018年度）複数館を合わせて公募、他に応募なし

3. ミッションや運営方針などの見直し（提案）

○財団としての運営方針は5年ごとに改定する市の方針に合わせて検討して変更しているが、郷土館のミッションや運営方針は開館以来、変更していない。

4. 主な事業

○常設展（戸田公顕彰室、郷土歴史室）

○展覧会年6本、年1～2本の企画展、講演会、琴のコンサートなど

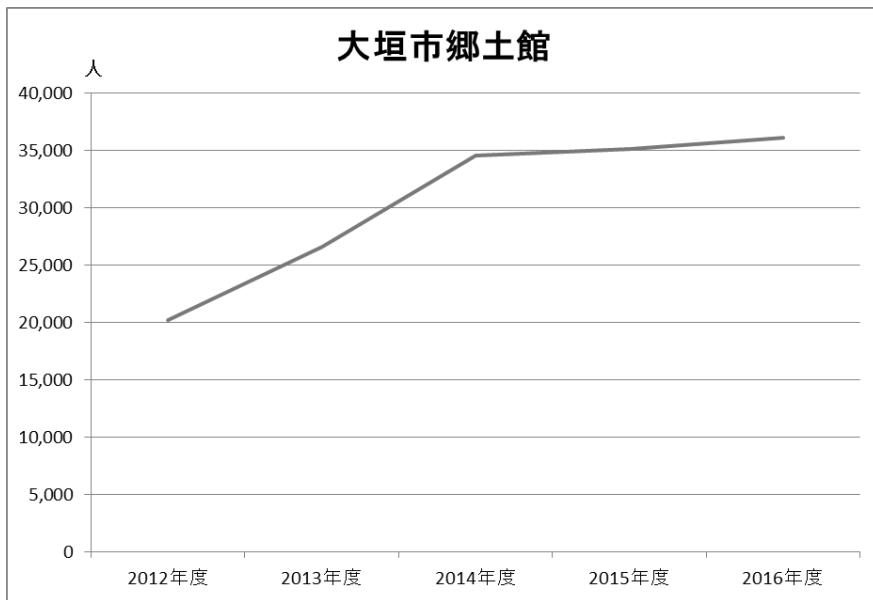
※展覧会は基本的に戸田家をはじめとした郷土の歴史に関するものを実施。

※企画展は地元の美術愛好家によるグループ展など。

5. 運営上のアイディアや工夫

- 指定管理者による柔軟な対応ができる。大垣城とのセット券などのアイディアを生かせる。

6. 入館者数



※2013年度以降の増加傾向は、大垣城とのセット券（両館共通券150円）にしたことによる。大垣城を見た後に郷土館に来館するようになった。

※7～8割は県外。市内1割、市外1割。

7. うまくいっていることは何か

- 予算も柔軟に執行できる。
- 財団が複数施設を指定管理することにより業務の効率化や経費を削減することができる。
- SNSの活用。
- 意思決定が速いこと。
- 利用者のニーズにあった運営をすることができる。

8. 次なる課題

- 市立の周辺施設との連携が不十分である。近隣に直営館、指定管理館が混在するために、利用者への対応の統一が十分に取れていない。
- 市の財産などの管理問題。市が所有する収蔵資料を財団が指定管理するにあたり、事前に整理しておらず、台帳の不備や評価額が不明のままになっている。台帳に未登録の資料もある。
- 展示ディスプレイの老朽化。日焼けや破損などは修理できていない。
- 有料の貸しスペース（和室、画廊）の稼働率が著しく低い。理由は、駐車スペースがないことによる。

滋賀県立安土城考古博物館

調査日：2018年3月9日

応対者：学芸課長、管理課長、学芸員

住所：滋賀県近江八幡市安土町下豊浦 6678

1. 基本情報

○設置者：滋賀県

○担当部局：教育委員会文化財保護課

○開館年：1992年11月

○設立の経緯：滋賀県のほぼ中央に位置する安土・五個荘・能登川の3町は、県の地理的に中心というだけではなく、自然や歴史においても代表的な地域であることから、そこに存在する山や川等の自然、神社、寺院、城跡、遺跡などの歴史、水田や道、家々などの実生活の全てのものが博物館資料であるとして総合的にとらえ、従来の博物館とは異なる特性をもつ「地域博物館」が策定された。1970年にその中核施設として「近江風土記の丘資料館」が開館した。その後、20年ほど経過したが、国の「風土記の丘設置要領」の目的に十分達成しているとはいえないことから、1987年に「近江風土記の丘活性化懇談会」を設置し歴史公園として再整備する提言が行われたことを受けて、現在の博物館が1992年11月1日に開館した。

○博物館法上の区分：登録博物館

○延床面積：5,846 m²

○指定管理者以前の運営形態：財団が業務委託を受ける。

○指定管理者の導入時期：2006年4月

○指定管理期間：第1期5年、2期目以降5年

○指定管理料：約1億5千万（年間）

※利用料金制だが、利用料金の見込み額を予算に組み込む。

※財団職員の給与は県職員と同一の扱い。職位給表や昇給も県職員に準じている。よって、昇給分については指定管理料の予算に見込まれる。なお、派遣職員の給与は指定管理料から支出する。

○予算：159,247,160円（2017年度決算）

○指定管理者の団体名：公益財団法人滋賀県文化財保護協会

※同館のほかに滋賀県立琵琶湖文化館（休館中）の管理運営委託、滋賀県埋蔵文化財センター業務を受託する。

○財団の歩み：1970年に風土記の丘を運営するために設立。1992年に同館の業務委託を受ける。

○運営管理形態：全ての業務を指定管理者が担当する。

○利用料金制導入：予算に組み入れる。

○組織とスタッフ数：

館長1名（県OB職員）

管理課2名（うち県OB職員1名）、嘱託1名

学芸課5名（うち県からの派遣2名）、嘱託1名

○その他：

指定管理料に、利用料金収入、グッズ販売収入を含む。

残金が出た場合は繰越金にする。残金が多い場合には、次期更新時に指定管理料が減額される。

2. 指定管理者になった経緯

○随意指定。その理由は、開館以来（公開承認施設承認後も）運営を委託されてきた団体であるため。

3. ミッションや運営方針などの見直し（提案）

○指定管理に移行するにあたり見直しあしていない。

○設置の趣旨は、「当館は、特別史跡安土城跡をはじめ、史跡觀音寺城跡、同瓢箪山古墳、同大中の湖南遺跡で構成される「近江風土記」の中心的施設として、上記の各史跡を紹介するとともに、ひろく近江の歴史と文化について理解を深めてもらうことを狙いとしています。また、展示活動に加え、講座・講演会や体験学習などの普及啓発事業、考古・歴史・美術資料に関する調査・研究事業を行い、地域の生涯学習・文化財保護の拠点施設として、積極的に活動を展開しています」（同館『平成28

年度年報』2017年4月より)

4. 主な事業

- 特別展（年2回）、企画展（年2回）
- 普及活動：講演会、体験講座、学校対応、お茶会やコンサートなど
- コレクション管理

購入費：なし

収蔵庫：ほぼ一杯（考古、歴史資料。民具はない）。受入れはほぼ不可能な状態。

燻蒸：テント燻蒸

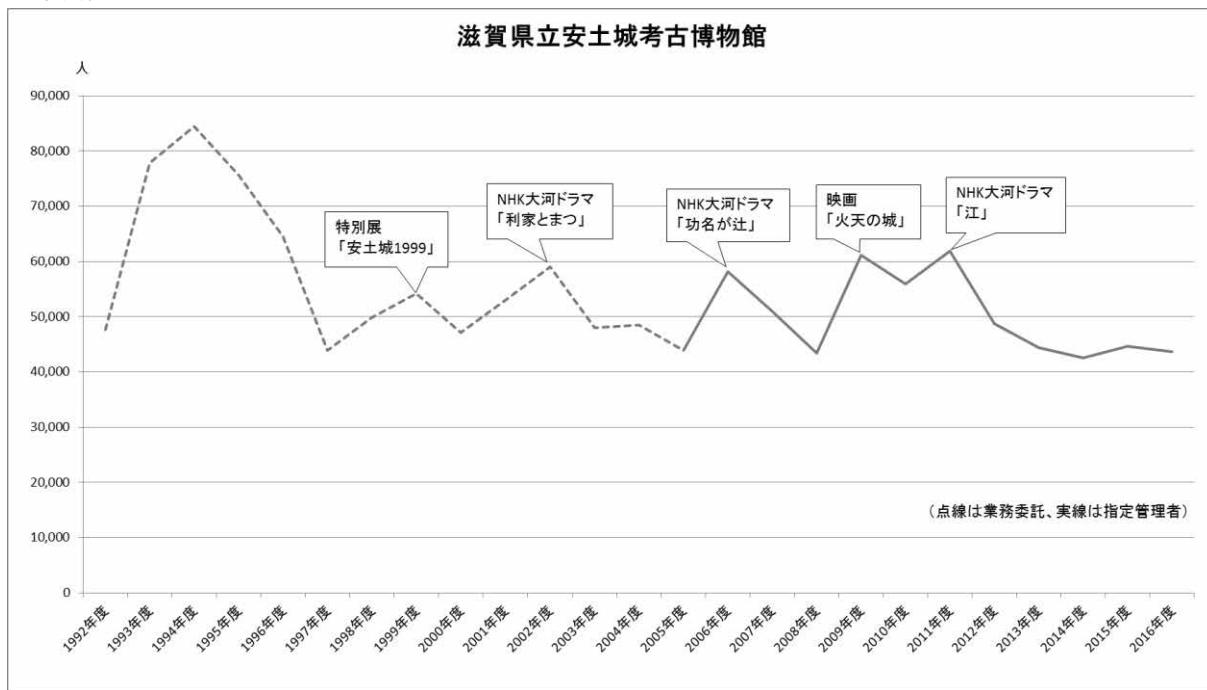
IPM（月1回館内115か所を確認）

資料修理費：なし

5. 運営上のアイディアや工夫

- 警備・メンテナンス・清掃等の業務委託を複数年度契約とすることで経費節減
- ポスター・チラシ・パネル・キャブションを内部で作成することによる経費節減
- スピード印刷の利用による経費節減
- 博物館講座の増加、連続講座の開催

6. 入館者数



○近年、4万人台前半。

7. うまくいっていることは何か

- 特になし

8. 次なる課題

- 老朽化問題。協定書で100万円未満の修繕費は指定管理者が負うことになっているが、その額では対応しきれない状況になってきている。県予算の獲得は時間がかかる。また、修繕費の増加は、指定管理の運営費を圧迫している。
- 指定管理料が定額であるために、人件費の増額分(昇給分)に対応するために活動費を減額せざるを得ない状況になっている。

2006年の活動費は3100万円であったが、1500万円（2016年度）に減額している。

9. その他

○指定管理になって変わったこと

- ・業務委託時と指定管理により変わったことは、博物館の運営面でのメリットはほとんどない。経営面の違いは次のようになる。

〈業務委託期〉毎年の予算が組まれる。残金は返す。不足すると補正がつく。修繕もできた。予算額（最終年度の2005年度）1億6112万円。

〈指定管理期〉5年間の金額が保障される。残金は繰越処理する。赤字は指定管理者が負担する。予算額（2016年度）1億5924万円。評価が行われる（モニタリング評価（毎月）とチェック（年2回））。県との関係や、県の責任感が希薄になった感じがする。

- ・県からの3つの要求（年間5万人以上の来館者数、来館者の満足度90%以上、経費削減）

高知県立高知城歴史博物館

調査日：2017年12月6日

応対者：館長

住所：高知県高知市追手筋2丁目7番5号

1. 基本情報

○設置者：高知県

○担当部局：文化生活スポーツ部文化振興課（首長部局）

○開館年：2017年3月

○設立の経緯：

・1970年、山内神社宝物資料館が設置され、山内家資料の一部が公開される。1995年、財団法人土佐山内家宝物資料館が設立される。高知県と高知市が共同出資して財団法人土佐山内家宝物資料館を設立（高知県7千万円、高知市3千万円を出資）し運営を始める。その後の運営は県がほぼ全額を補助する。財団法人が県立施設設置まで山内神社宝物資料館の施設を借用する。県としては旧藩主家の資料を扱うために独立した財団とすることにした。2004年、山内家の資料約67,000点の高知県への移管が完了した。資料館は20年間の財団運営をベースにして県立歴史博物館でそれまでの蓄積を展開させることにいたる。

・用地は財務局とJAの土地を県が買い取る。

○博物館法上の区分：博物館相当施設

○延床面積：6,220 m²

○指定管理者以前の運営形態：1995年、財団法人土佐山内家宝物資料館が設立される。財団法人が県立施設設置まで山内神社宝物資料館の施設を借用してきた。財団による運営費は県がほぼ全額を補助する。それ以前、1970年、山内神社宝物資料館が設置され、山内家資料の一部が公開される。

○指定管理者の導入時期：2016年4月

○指定管理期間：5年

○指定管理料：13億9465万円（5年間の総額）

※利用料金制だが、利用料金の見込み額を予算に組み込む。

※職員の給与は県職員と同一の扱い。職位給表や昇給も同じ。よって、昇給分については指定管理料の予算に見込まれる。

※同財団による指定管理施設は同館のみ。県立美術館、県立歴史民俗資料館、県立坂本龍馬記念館、県立文学館は別の公設財團が運営する。

○予算：345,380千円（2017年度）

○指定管理者の団体名：公益財団法人土佐山内記念財団（財団法人土佐山内家宝物資料館を変更）

○運営管理形態：全ての業務を指定管理者が担当する。

○利用料金制導入：予算に組み入れる

○組織とスタッフ数（2019年4月現在）：

館長	1
次長（県から出向）	1
副館長（兼企画課長）	1
事務局長（兼総務課長）	1
総務課	1 (11)
学芸課	5 (2)
企画課	3 (1)
地域歴史文化調査支援室	2 (2)
山内家墓所管理	0 (1)
計 15 (17)	

※（ ）内は非正規職員

※2019年度から、高知県からの委託事業として「地域歴史文化調査支援室」が設置された。

○職員の給与：昇給有り。職位給8区分（県と同じ）。県の給与体系と同一の扱い。

2. 指定管理者になった経緯

○設立の経緯を参照。

3. ミッションや運営方針などの見直し（提案）

○博物館建設にあたり県が設定

- ・山内家資料や地域の歴史資料の保存・継承
- ・近世・近代史研究の拠点として学術研究を推進
- ・展示公開などによる全国発信
- ・生涯学習や学校教育の活性化への協力
- ・歴史や文化を活用した地域振興・観光振興への寄与（追加分）

4. 主な事業

○展示は3本で構成される。通史展示室、美術展示室、特別展示室。各展示室は2カ月ごとに展示替えをする。資料館時代から、実物資料の公開60日を原則としてきたことを踏襲する。

※年末年始6日間のみ休館。理由は高知城と同じ扱い（共通券販売）。

○地域活動。一例：県内の村の歴史調査。資料館時代から始めて継続する。

○自主事業：研究助成金事業（山内基金が財源）

5. 運営上のアイディアや工夫

○山内家資料という大名家資料による活動と、地域連携による地元文化の保存継承の両面を持った博物館を目指している。

○観光客と県民の両者を共に意識した活動を模索している。

6. 入館者数

○初年度のため未定。

7. うまくいっていることは何か

○総務課が事業2課の活動に対して柔軟に対応することによって、活動が円滑に進んでいる。

○広報担当による企業、県庁などとの調整が円滑にされている。

○企画員の配置によって、地域との連携が活発化している。

8. 次なる課題

○展示の2カ月更新は学芸員に負担がかかっている。一定の水準が求められるし、展示室の面積を考慮するとオーバーワークになっている。

○観光との関係の取り方に不安を感じていたが、今のところは博物館と観光部との住み分けができる。過度な干渉はない。博物館としては学問的な背景をもって楽しく分かりやすく公開する。学芸員に対しては、「何となくやる」ではなく、「説明できることしかしないでほしい」と伝えている。

9. その他

○県からは設定目標を更に上まわる入館者数や収入をあげるような要請は特にないという。

○県とは良い意味での緊張関係にあるようである、資料館時代の館長が県と議論した経緯があり、資料館の独立性を維持してきた。

○同館の事業は、県の政策の目玉事業の一つとなっている。高知城の隣接地で城と一体性をもっている。

○一方、山内家の博物館だけではなく、地域連携にも配慮した取り組みをしている。そのために学芸課のほかに地域企画課を設けて、後者が地域連携に取り組んでいる。

高知県立歴史民俗資料館

調査日：2017年12月7日

応対者：副館長

住所：高知県南国市岡豊町八幡1099-1

1. 基本情報

○設置者：高知県

○担当部局：文化生活スポーツ部文化振興課（知事部局）

○開館年：1991年5月

○設立の経緯

- ・沿革

1977年1月…「高知県文化行政推進協議会」が発足し、本県における文化行政の基本的なあり方及び将来計画について検討協議

1978年9月…同協議会が「中間のまとめ」のなかで県立歴史民俗資料館の設置を提言

1978年10月…「中間のまとめ」に基づき、「総合郷土文化施設調査会」が発足し、歴史民俗資料等を収蔵、展示する総合郷土文化施設の設置について検討協議

1979年4月…「文化振興専門者会議」が発足し、県立歴史民俗資料館のあり方について検討協議

1983年5月…資料館へ保存のため、南国市田村遺跡群水田跡の切り取り作業を行う

1983年8月…建設場所を南国市岡豊山に決定

1984年12月…建設用地を買収

1985年11月…建設の事前調査として県史跡・岡豊城跡発掘調査に着手

1986年7月…基本構想策定

1987年10月…岡豊山の造成工事に着手

1987年12月…建築実施計画を委託

1988年1月…展示基本設計を委託

1988年8月…展示実施設計を委託

1988年9月…展示複製資料（レプリカ）の製作を委託

1988年10月…建設工事に着手

1989年1月…環境設備工事設計を委託

1989年8月…環境設備（歴史公園）工事に着手

1989年10月…展示工事に着手、展示映像資料の製作を委託

1990年3月…建設工事竣工、環境設備（歴史公園）工事竣工、展示工事竣工

1991年5月開館（5月3日）

- ・郷土の歴史・考古・民俗に関する資料等を調査研究し、収集し、保存し、及び展示して広く県民に紹介することにより、伝統をいかした個性豊かな県民文化の振興に寄与するとともに、県民が散策しながら郷土の歴史・考古・民俗について学習することができる憩いの場を提供するため、高知県立歴史民俗資料館を南国市に設置する。

- ・高知空港の建設に伴う発掘調査で重要な遺跡を発見、発掘した。出土品の保管と公開をする施設建設の住民運動などを受けた建設した。

○博物館法上の区分：登録博物館

○延床面積：約4,500m²

○指定管理者以前の運営形態：財団が業務委託を受ける。

○指定管理者の導入時期：2006年4月

○指定管理期間：第1期3年、2期目以降5年。

○指定管理料：1億5000万円（年間）

※利用料金制だが、利用料金の見込み額を予算に組み込む。

※職員（学芸員）の給与は県職員と同一の扱い。職位給表や昇給も同じ。

※同財団による指定管理施設は他に県立美術館、県立坂本龍馬記念館、県立文学館、県立埋蔵文化財センター

○予算：1億6300万円（年間）（人件費込）

※指定管理料に、利用料金収入、グッズ販売収益を含む。

※毎年、残金が出た場合は返金する。

○指定管理者の団体名：公益財団法人高知県文化財団

○運営管理形態：全ての業務を指定管理者が担当する。

○利用料金制導入：予算に組み入れる。

○組織とスタッフ数：21人

※財団本部の部長は県からの出向者。

高知県立歴史民俗資料館では、正規職員は県からの派遣職員と、財団が採用する財団正規職員がおり、財団正規職員の給料は県からの職員に準じる扱いとなっている。財団正規職員の給与は全て指定管理料から支払われるが、県からの派遣職員の基本給は県、一部の手当については指定管理料から支払われる。人件費の扱いについては、財団と県との契約により、指定期間の当該年度ごとに、人事異動などやむをえない事由により、予算額を超過した場合には、その不足分を県が調整負担補填することになっている。

2. 指定管理者になった経緯

○随意指定。

3. ミッションや運営方針などの見直し（提案）

○条例に明記している通り。

4. 主な事業

○特別展、企画展を年4本。

○各種イベント行事。地域連携や観光向けイベントにも協賛する。

○旧大柄高校の活用（民具資料の一般公開：時期限定）などのネットワーク事業。

5. 運営上のアイディアや工夫

○地域の人達との連携、交流をしている。

6. 入館者数



7. うまくいっていることは何か

- 指定管理者による柔軟な対応ができる。予算のやりくり、流用が可能。
- イベントがやりやすくなった。業務委託では制約があった。

8. 次なる課題

- 学芸員からはイベントが多すぎるといわれる。
- 利用料金などの収入が予算額（利用料金の見込み額）を充足しなければ欠損金になる。財団が補填したこともある。
- 施設の老朽化問題。現在、空調設備の取り換え工事中。収蔵庫の空調設備は数年前に完了。
- 管理する敷地（国史跡、長宗我部氏の居城であった）が広いこと。

9. その他

- 今後、歴史民俗資料館の名称変更を予定している。
- イベントは、岡豊山さくらまつり、れきみんの日、長宗我部フェス、れきみん！サマーミュージアム、れきみんのお正月など。
館としては、地域などとの連携のほかに、入館者数を増やすことやグッズの売り上げ増につなげることも意図している。
- 県は、2017・2018年度を「志国高知 幕末維新博」というイベントの年にして、県立館（高知城歴史博物館：2017年度、坂本龍馬記念館：2018年度）を中心として県内市町村の文化施設もサテライトに位置付けている。そのために歴史博物館は2017年3月に開館させたし、坂本龍馬記念館はリニューアル、増築して来年3月にオープンする、県内市町村の博物館・資料館にもリニューアル、展示室、収蔵庫などの補助金を出す。

唐津城、末盧館

調査日：2018年1月31日

応対者：事務局長、唐津城館長、（末盧館学芸員）他

住所：〈唐津城〉佐賀県唐津市東城内8番1号、〈末盧館〉佐賀県唐津市菜畠3359-2

1. 基本情報

○設置者：唐津市

○担当部局：〈唐津城〉市長部局の商工観光部（観光施設の扱い）、〈末盧館〉市長部局の交流文化スポーツ部

○開館年：〈唐津城〉1966年（類似施設）、〈末盧館〉1990年（相当施設）

○設立の経緯

・唐津城（天守閣）は、当時の市長が観光目的に城を建設する。

・末盧館は、菜畠遺跡（史跡）に建設。

○博物館法上の区分：〈唐津城〉博物館類似施設、〈末盧館〉博物館相当施設

○延床面積：〈唐津城〉1,329.16 m²、〈末盧館〉674.910 m²

○指定管理者以前の運営形態：末盧館の開館1年目は直営、以後は財団業務委託（1991年10月～2005年度）。唐津城は、開館以降直営、2000年度から財団業務委託（2000年～2005年度）。

※開館後は直営（館長：元教員等、窓口は市職員を配置、企画展は社会教育文化財担当部門が担当していた）

○指定管理者の導入時期：〈唐津城〉2006年4月1日、〈末盧館〉2006年4月1日

○指定管理期間：5年。但し、唐津城は今期は3年（観光施設は短期間にする）。

○指定管理料（2016年度予算）：〈唐津城〉34,447,000円、〈末盧館〉14,090,000円

※財団全体の指定管理料：2億3670万円（8施設）

※財団による他の指定管理施設：市民会館、古代の森会館、西ノ門館、埋門ノ屋館、交流文化センター

○予算：301,645,000円（財団指定管理の全施設分）

※売店販売収益（41,868,000）、自販機手数料収益（2,988,000）、その他事業収益（124,000）、地方公共団体補助金（14,707,000）等を含む。

○指定管理者の団体名：公益財団法人唐津市文化事業団

※財団のミッション：「本事業団は、より公益性を重視した事業の展開と安定した事業実施を目指すと共に、唐津市の歴史的文化の継承及び振興並びに市民の芸術文化活動の振興に資する事業を行い、もって創造性に満ち、豊かで潤いのある地域に文化づくりに寄与することに務める。このため、1 芸術文化の創造、振興及びそのための施設の運営に関する事業、2 唐津に残る歴史的文化の継承及び振興に関する事業、3 その他の事業団の目的を達成するために必要な事業を重要事項として定め、施策を展開していく。」

○運営管理形態：全ての業務を指定管理者が担当する。

○利用料金制導入：採用していない

○組織とスタッフ数（2017年度）：〈唐津城〉8、〈末盧館〉3

※財団全体：40名（正規、嘱託、非常勤）。（内訳：事務局5、唐津市民会館5、曳山展示場4、末盧館3、西ノ門館2、埋門ノ館3、唐津城8、交流文化センター2、旧高取邸8）。

○職員の給与：昇給有り（財団の規程に基づくが、市の基準には及ばない）

2. 指定管理者になった経緯

○それまで業務委託をしていたことから運営管理の継続性を保つために同財団が指定管理者に選定された。

3. ミッションや運営方針などの見直し（提案）

○唐津城などのミッションや運営方針は開館以来、ほとんど変更していない。指定管理にあたり一部の字句を修正するが、基本的な見直しはしていない。

4. 主な事業

○唐津城：博物館展示・管理、企画展（自主事業）、歴代城主慰靈祭（自主事業）、城下町「からつ」俳句コンクール（自主事業）、

唐津城絵画コンクール（自主事業）等

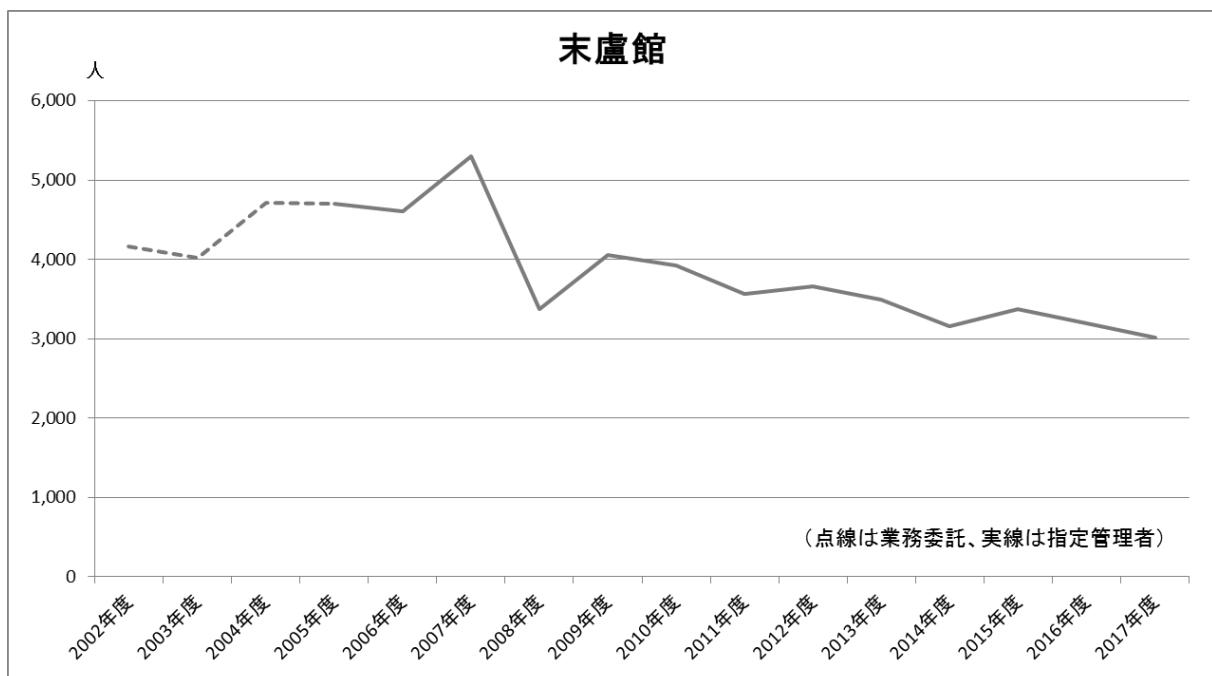
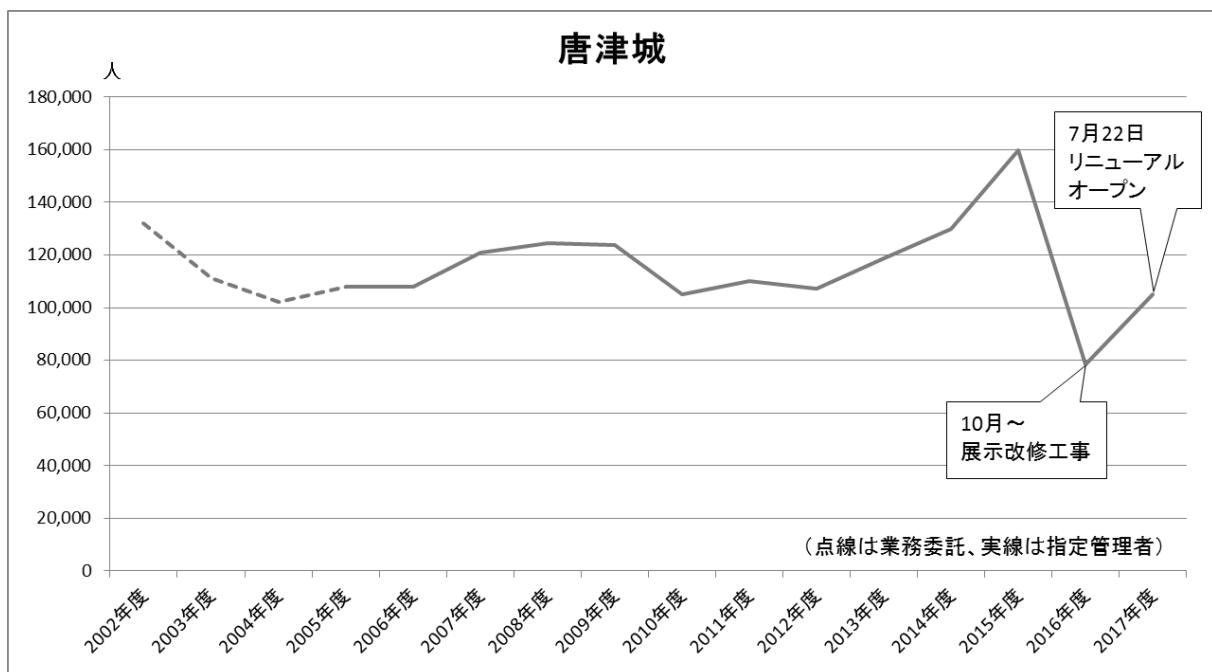
- 末盧館：常設展示、企画展（自主事業）、菜畠ゼミナール（自主事業）、古代人体験教室（自主事業）、稻作発祥祭（田植祭）（補助事業）、同収穫祭（補助事業）

5. 運営上のアイディアや工夫

- 唐津城：俳句や絵画のコンクール、案内用ガイダンスの作成、多言語表記情報発信（SNS）、企画展

- 末盧館：体験学習、パズルやぬり絵、貴頭衣や勾玉の貸し出し・顔出しパネルの設置（写真撮影用）、企画展

6. 入館者数



7. うまくいっていることは何か

○唐津城：おもてなしの心をもったきめ細かな対応や受付、案内業務を行うことで、指定管理者の独自性が打ち出せ、PRにつながる。

○末盧館：複数の文化施設を指定管理することでイベントなど、一体的な宣伝を行うことができる。管理する上での諸問題を複数の施設で共有することができる。

8. 次なる課題

○唐津城

- ・アンケートや来館者の意見や要望への迅速な対応（独自に対応できることもあり、市と協議するために対応が遅れることがある）。
- ・天守閣（市商工観光部）、公園（市都市整備部）、エレベーター（シルバー人材センター）、東城内駐車場（市財務部）と所管が異なるために対応に苦慮する。他施設への苦情が唐津城に寄せられる。

○末盧館

- ・自主事業の費用や人員の確保。
- ・施設内のリニューアル（展示・トイレなど）。
- ・駐車場の確保。
- ・市（市長部局文化振興課、市教委生涯学習文化財課）との連携。

沖縄県立博物館・美術館

調査日：2016年7月18日

応対者：一般財団法人沖縄美ら島財団 企画班長

調査日：2017年5月25日

応対者：企画班学芸業務担当 企画事業主任 学芸員

住所：沖縄県那覇市おもろまち3丁目1番1号

1. 基本情報

○設置者：沖縄県

○担当部局：文化観光スポーツ部文化振興課

○開館年：2007年11月

○博物館法上の区分：登録博物館

○延床面積：23,721 m²

○指定管理者以前の運営形態：以前の指定管理者は、開館以来8年間（1期目3年、2期目5年）、「文化の杜共同企業体」（地元新聞社が中核）であったが、再応募せず。現在の指定管理者は、2016年4月から開始（1期5年）。

○指定管理者の導入時期：開館時

○指定管理期間：1期5年

○指定管理料：302,470,000円（2017年度）

○予算：423,596,000円（2017年度）

〔内訳〕

・指定管理料 302,470,000円

・当初予算収入 121,126,000円（観覧料収入+施設使用料収入+自主企画観覧料）

○指定管理者の団体名：一般財団法人沖縄美ら島財団

○財団の歩み：沖縄国際海洋博覧会跡地の国営公園を管理する財団として設立。公益法人改革により一般財団に移行。国営公園の管理以外にも業務を拡大するために他の施設の指定管理者になる。現在、海洋博公園（水族館、海洋文化館など）、首里城公園、県立名護青少年の家、県立博物館・美術館、なごアグリパーク（六次産業支援施設）、美ら島自然学校（名護市の廃校になった小学校利用）。財団の職員：正規職員約200人（有期雇用を含めると約650人）。

○運営管理形態：業務分割方式（県：学芸系、教育普及、指定管理者：施設管理、サービス、広報、教育普及など）

○利用料金制導入：有り

○組織とスタッフ数：財団職員2人、プロパー18人

2. 指定管理者になった経緯

○3期目の公募に応募して選定された。以前の指定管理者が再応募しなかった。

3. ミッションや運営方針などの見直し（提案）

○県民の実生活の向上や県外、海外観光客にとって魅力ある観光施設としての機能を發揮することを目指し、①利用促進、②経営健全化、③財団自主企画展の開催/成功の3つを重点事項として取り組む。

4. 主な事業

○施設管理、事務管理、教育普及、サービス、広報等

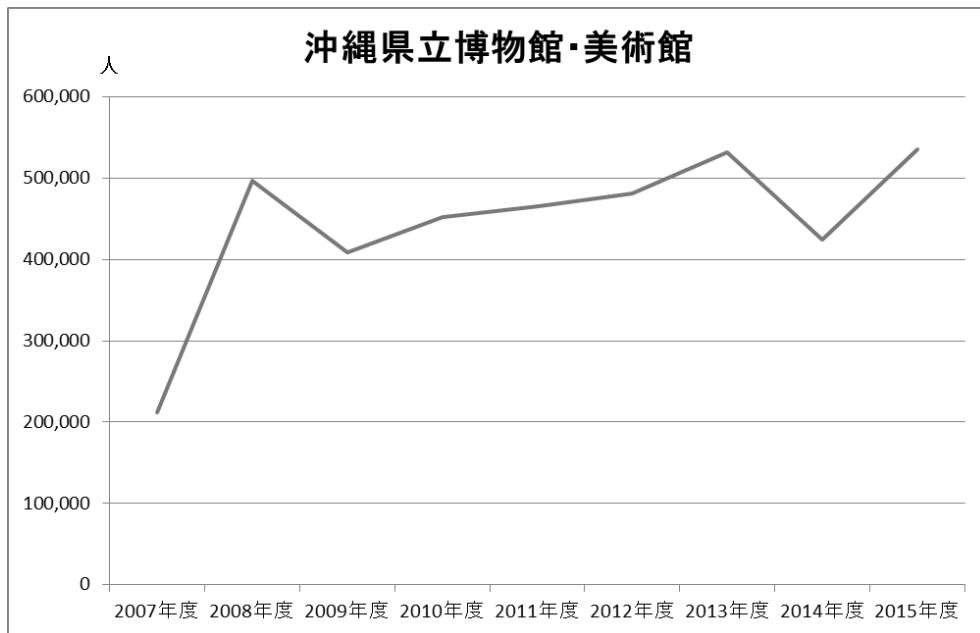
5. 運営上のアイディアや工夫

○同財団が指定管理運営する水族館、首里城公園との連携をはかる。入場券を見せれば2割引にするなどのサービスをする。

○地域の商業施設との連携。「Oh my map」など。地元の飲食店などを紹介する地図の作成や、ポスター、チラシ、割引券を配布するなど。

○2016年度は広報に力をいれた。観光客700万人といわれることから、観光者向けにパンフレットを作成した。

6. 入館者数



7. うまくいっていることは何か

- 以前の指定管理者（地元新聞社）に比べて、マスコミに偏りなく企画展共催や報道取材ができるようになったこと。

8. 次なる課題

- 指定管理料が実際の管理、運営事業にかかる経費に見合わず厳しい。
- 増加する外国人来館者に対するサービス。多言語音声機器の充実などが課題。
- 常設展を当館の魅力として発信することにより入館者数を増やす余地がある。