

# 公立博物館・美術館における 指定管理者制度の調査研究

平成 28 年 11 月

金山 喜昭 編著

法政大学

キャリアデザイン学部教授



## はじめに

本報告書は、指定管理者制度が博物館に導入された後、その実情についてNPOと企業による運営を現地調査した報告と、法政大学で開催した博物館指定管理館の関係者によるシンポジウム「公立博物館・美術館の指定管理運営館の現状と課題」（2015年9月26日）の記録を収録するものです。

調査やシンポジウムは、文部科学省科学研究費基盤研究B「日本の博物館総合調査研究」（平成25年度～平成27年度）（研究代表者：滋賀県立琵琶湖博物館長 篠原 徹）で行われた調査研究の一部です。その成果は、既に、平成25年度・26年度の研究成果は中間報告書（『日本の博物館総合調査研究』平成25～27年度、日本学術振興会（JSPS）科学研究費補助金研究成果報告書）、平成27年度の成果は報告書（『日本の博物館総合調査研究』平成27年度報告書、平成25～27年度、日本学術振興会（JSPS）科学研究費補助金研究成果報告書）として刊行されました。

本書には、両報告書の中から、本科研チームの金山喜昭が担当した、「博物館指定管理者制度」に関する下記の報告部分とシンポジウム報告を抜粋したものに加えて、シンポジウム報告に掲載することのできなかった討論部分を新たに掲載します。また、民間企業運営館のヒアリング調査には、その後の調査事例を追加しています。

報告書から再掲載する部分は次の通りです。

### （中間報告書）

#### 第3部 指定管理者制度

##### 第1章 指定管理者制度によるNPO運営館の現状と課題

##### 第2章 指定管理者制度によるNPO運営館のヒアリング調査報告

### （報告書）

#### 第2部 博物館指定管理者制度

##### 指定管理者制度による民間企業運営館のヒアリング調査報告

#### 第7部 研究成果の普及

##### 第1章 シンポジウム報告 博物館指定管理者制度

また、本書は、法政大学資格課程ホームページ（<https://shikaku.i.hosei.ac.jp/>）を通じて公開するので、博物館関係者の共有データとして広くご活用ください。なお、本書に掲載されている所属と肩書は調査・発報当時のものです。

本書に関する調査やシンポジウムなどに関しては、日本学術振興会（JSPS）をはじめ多くの機関や皆様にお世話になりました。また、本書の編集は、山本洋氏にご協力いただきました。心よりお礼を申し上げます。

平成28年10月

法政大学キャリアデザイン学部  
教授 金山喜昭

## 目 次

はじめに	-----	1
調査報告書の概要	-----	3
第1部 指定管理者制度 (1) NPO が運営する事例		
第1章 指定管理者制度による NPO 運営館の現状と課題	-----	4
第2章 指定管理者制度による NPO 運営館のヒアリング調査報告	-----	58
第2部 指定管理者制度 (2) 企業が運営する事例		
第1章 指定管理者制度による民間企業運営館のヒアリング調査報告	-----	113
第3部 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」		
第1章 開催の挨拶	-----	226
第2章 NPO 運営館	-----	227
第3章 企業運営館	-----	250
第4章 県と企業による共同運営館	-----	257
第5章 パネルディスカッション	-----	277
第6章 まとめ	-----	291
第7章 アンケート集計	-----	293

## 調査報告書の概要

### 第1部 指定管理者制度(1) NPOが運営する事例

#### 第1章 指定管理者制度によるNPO運営館の現状と課題

NPOが指定管理者となり、公立博物館を運営している事例についてアンケート調査を実施した。

NPO運営館は、博物館や資料館、美術館、科学館、記念館、環境学習センターなど多彩な文化施設で、分野も歴史、自然、科学、美術、理工などにも及んでいる。調査の結果、職員の仕事に対する〈やりがい感〉が高い一方で、NPOが成果を上げても報われない仕組みになっていることや、給料も低額のまま昇給しないなどの問題が明らかになった。

#### 第2章 指定管理者制度によるNPO運営館のヒアリング調査報告

本稿は、公立博物館を指定管理するNPO運営館の関係者からのヒアリング調査の報告書である。NPO運営館77館(平成23年度社会教育調査より。文部科学省)のうち、31館を対象にした。その結果、いろいろなことが判明したが、中でもNPOが運営を開始してから変わったことは、利用者の利便性をはかり、以前よりも活性化しているところが多いことである。そのためNPOは創意工夫しながら精力的に活動している。一方、設置者側の自治体は、指定管理者制度を経費の削減策のために導入している傾向が強い。例えば、常勤職員の低額な給料、老朽化した施設の未修繕、指定管理者による運営の成果が報われていないことなどである。関連することとして、複数の指定管理者からは、設置者の自治体が、政策に照らし合わせて当該施設をどのようにしたいのか、ビジョンが不明であることに困惑していることも判明した。このような状態が今後とも続くようならば、指定管理者のNPOが博物館を継続し発展的に運営させることは難しいと思われる。なお、こうした状況は、民間企業が指定管理者になっている公立博物館の場合にも、基本的に共通する状況ではないかと予想される。

### 第2部 指定管理者制度(2) 企業が運営する事例

#### 指定管理者制度による民間企業運営館のヒアリング調査報告

民間企業が指定管理者となる28館を対象にヒアリング調査をしたところ、いずれも直営より運営経費を低く抑えている。積極的な広報活動や、連携する対象の幅が広がり、開館日数を増やすなどして、指定管理に移行する前より入館者数が増加している一方、減少する事例はあまりないことも分かった。設置者(自治体)が指定管理者になるべく制約をかけずに任せられているところは、「期待に応えてくれている」というように、指定管理者に対する評価は高い。それに対して、指定管理者を業務委託の延長とみているところは、「期待通りでない」といい、指定管理者に対する評価もよくない。また、NPO指定管理館の事例と同じように、常勤スタッフ(非正規)の給与などの待遇問題も改めて浮き彫りになった。

### 第3部 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」

金山による趣旨説明の後、NPO運営館から、野田市郷土博物館の柏女弘道学芸員、吉野作造記念館の大川真館長、高槻市立自然史博物館の高田みちよ主任学芸員がそれぞれ事例報告をした。次に、企業運営館から、多摩六都科学館組合の神田正彦事務局次長が事例を発表した。さらに、県と企業による共同運営館として、島根県立美術館から指定管理者の岩井裕一支配人、愛媛県歴史文化博物館の土居聡朋専門学芸員・担当係長が事例発表した。

シンポジウムの後半では、北海道大学大学院の佐々木亨教授がコメンテーターとして加わり、パネルディスカッションが行われた。最後に、金山がシンポジウムを振り返り、全体をまとめた。

なお、シンポジウム当日に実施した参加者に対するアンケート結果についても掲載する。

## 第1部 指定管理者制度（1）NPOが運営する事例

### 第1章 指定管理者制度によるNPO運営館の現状と課題

#### 概要

NPOが指定管理者となり、公立博物館を運営している事例についてアンケート調査を実施した。

NPO運営館は、博物館や資料館、美術館、科学館、記念館、環境学習センターなど多彩な文化施設で、分野も歴史、自然、科学、美術、理工などにも及んでいる。調査の結果、職員の仕事に対する〈やりがい感〉が高い一方で、NPOが成果を上げても報われない仕組みになっていることや、給料も低額のまま昇給しないなどの問題が明らかになった。

キーワード NPO、指定管理者（制度）、スタッフの意識、アンケート

#### 1 調査について

##### (1) 調査の目的

科研費基盤研究（B）『日本の博物館総合調査研究』（研究代表者：滋賀県立琵琶湖博物館館長 篠原徹）の調査・研究の一環として、指定管理者制度のもとに、公立博物館やそれに類する文化施設（以下、博物館と総称する）をNPOが運営する実情を調べることを目的にする。

##### (2) 調査の概要

アンケート対象の選別方法として、『日本の博物館総合調査研究』で用いる博物館リストから、NPO等が運営する公立博物館95館をピックアップした。

アンケートの送付と回収方法は、往復郵便にてアンケートを送付し、郵送にて回答を返信してもらう形式とした。（送付したアンケート内容については、文末の資料を参照のこと）

アンケートの依頼状には、NPO等を対象に指定管理者制度などによる運営の実情を調べ、NPO等が文化施設を運営するためのよりよい方法を検討することを目的として、展示施設を有している博物館にアンケート調査を行っている旨を明記した。

また、アンケートの回答に当たって、回答いただいた内容については、学術的な目的のみに使用し、館名やNPO名を公開することはしないことも明記した。

##### (3) 調査期間

アンケートは2013年9月19日に郵送し、アンケートの返信期間を同年10月31日までとした。

##### (4) 回収率

アンケートの回答数は59件であった。そのうち2館は、eメールにて返信をしないと希望したため、eメールでの回答を受け取った。

回答59件のうち、すでに博物館運営に関わっていない旨の返信が3件あり、それを省いた56件を有効回答数とした。有効回答率は59%（56/95件）である。

##### (5) 追加調査内容

アンケート結果を詳しく分析するために、アンケートの有効回答56館に対して、ウェブ等で公開されている情報をもとに追加調査を実施した。調査項目は、館の設置者、扱う分野、地域分類、指定管理以前の運営形態、正会員数、2013年度の館の運営予算（総額）であり、ウェブに情報がない場合はアンケートに記載された連絡先へメールまたは電話にて行った。

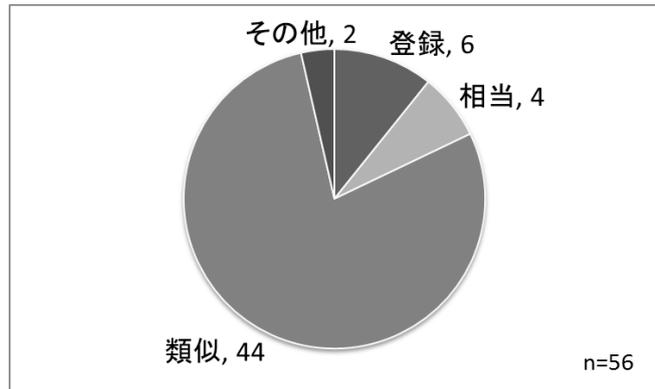
## 2 公立博物館を運営するNPOの実情調査結果

### (1) 調査対象の基礎データ

館分類：登録・相当・類似・その他

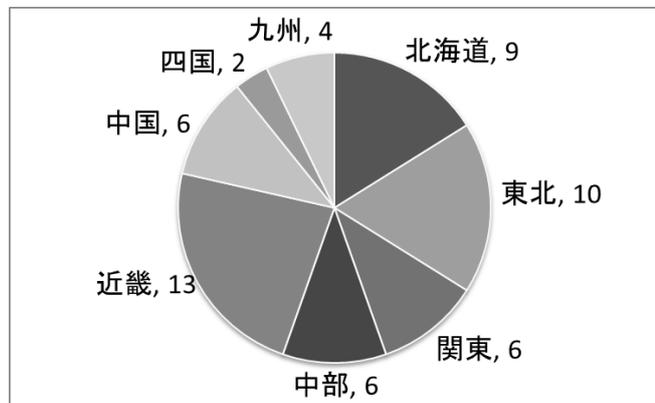
登録	6
相当	4
類似	44
その他	2

博物館類似施設が最も多く、次いで登録博物館、博物館相当施設の順となっている。



### 館の分類

博物館	11
美術館	5
資料館	13
記念館	2
科学館	7
植物園	5
ビジターセンター	6
環境学習センター	4
その他・不明	3
計	56



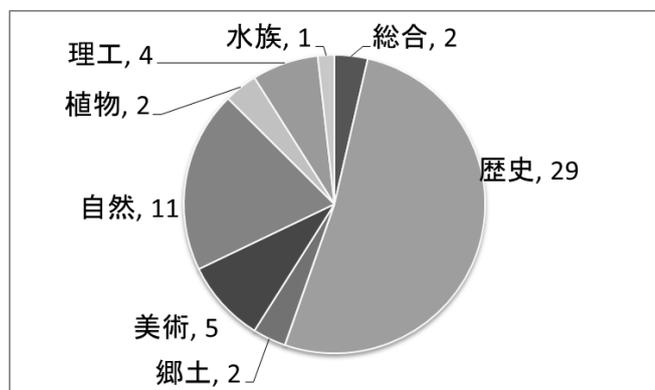
回収アンケート結果から、回答があった博物館を、博物館、美術館、資料館、記念館、科学館、植物園、ビジターセンター、環境学習センター、その他・不明の9つのカテゴリーに分類した。

その結果、資料館が12件と最も多く、次いで博物館11件、科学館7件となっている。

環境学習センターやビジターセンターなど、従来は博物館施設に含まれないような施設も目立っている。

### 扱う分野

総合	2
歴史	29
郷土	2
美術	5
自然	11
植物	2
理工	4
水族	1
計	56

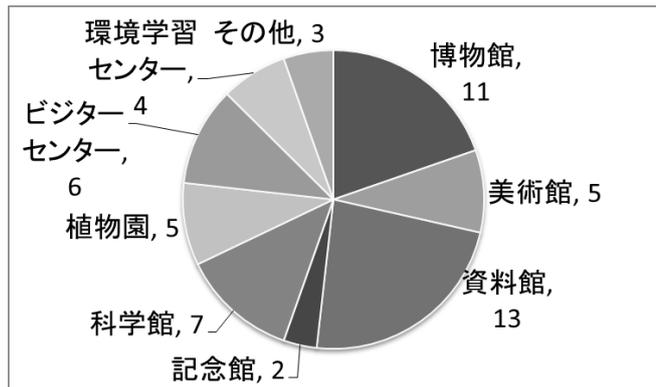


また、館が扱っている内容について、総合、歴史、郷土、美術、自然、植物、理工、水族の8つのカテゴリーに分類した。その結果、最も多い分野は歴史の29件であった。

歴史系が圧倒的に多く半数以上を占める。

### 館の地域分類

北海道	9
東北	10
関東	6
中部	6
近畿	13
中国	6
四国	2
九州	4
計	56



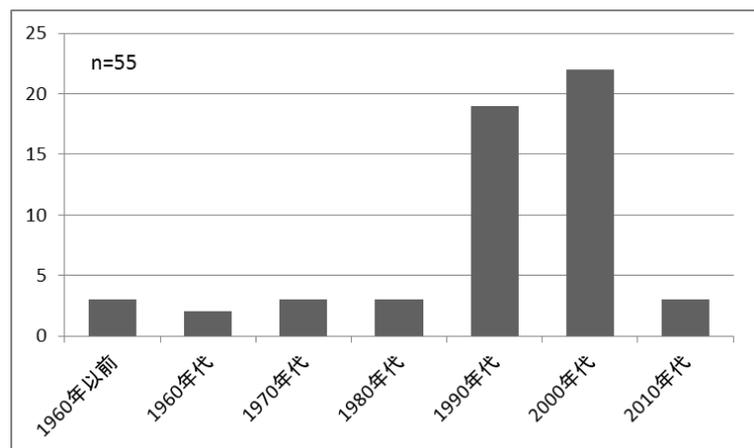
館の地域別に分類を行った。北海道、東北（青森、岩手、秋田、宮城、山形、福島）、関東（茨城、栃木、群馬、埼玉、千葉、東京、神奈川）、中部（新潟、富山、石川、福井、山梨、長野、岐阜、静岡、愛知）、近畿（三重、滋賀、奈良、和歌山、京都、大阪、兵庫）、中国（岡山、広島、鳥取、島根、山口）、四国（香川、徳島、愛媛、高知）、九州（福岡、佐賀、長崎、大分、熊本、宮崎、鹿児島、沖縄）の8地域に分類した。

アンケート結果は、全国から網羅的に回答があったことが分かる。

関東が少なく、近畿、北海道、東北が多い。大都市圏よりも地方が多くなっている。

### 館の設立年

1960年以前	3
1960年代	2
1970年代	3
1980年代	3
1990年代	19
2000年代	22
2010年以降	3
未記入	1
計	56

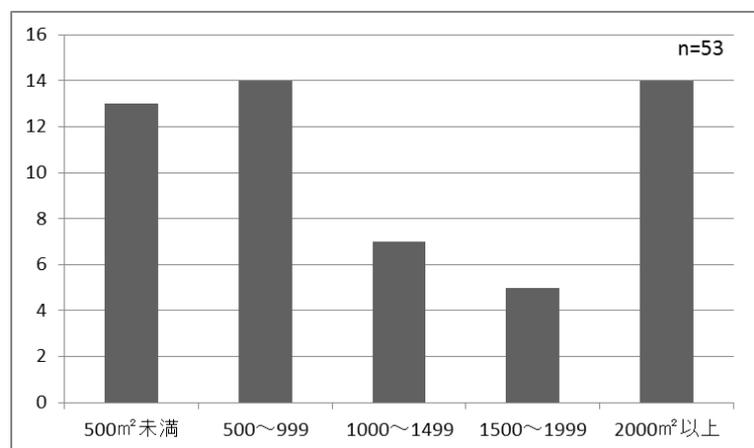


館の設立年は2000年代が22件と最も多く、次が1990年代の19件であった。

NPOが指定管理者として運営しているのは90年代以降に設立された館が多く、80年代以前はNPOが指定管理者として運営する事例の少ないことがうかがえる。

### 建物の総床面積

500㎡未満	13
500～999	14
1000～1499	7
1500～1999	5
2000㎡以上	14
未記入	3
計	56

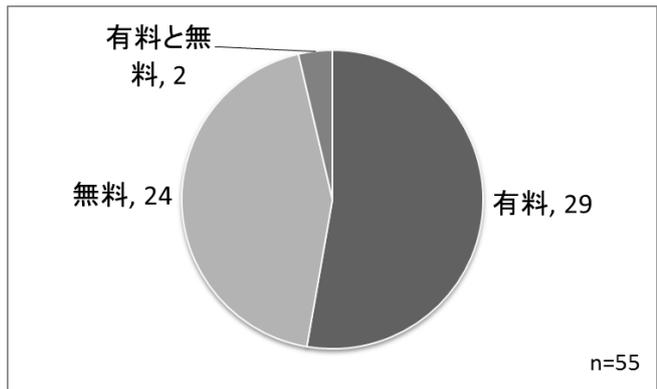


総床（延床）面積は、1000㎡未満と、それ以上のものに大きく二分化するようである。

入館料の有無：有料・無料

有料	29
無料	24
有料と無料	2
未記入	1
計	56

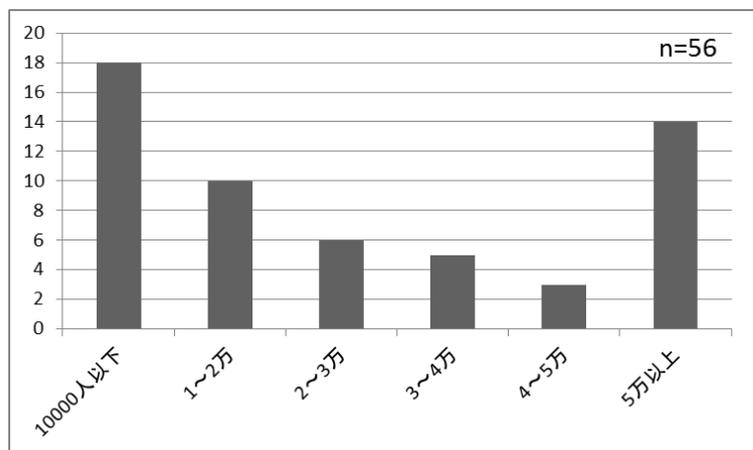
有料と無料がほぼ半数ずつとなっているが、有料館が若干多い。



年間入館者数（2012年度）

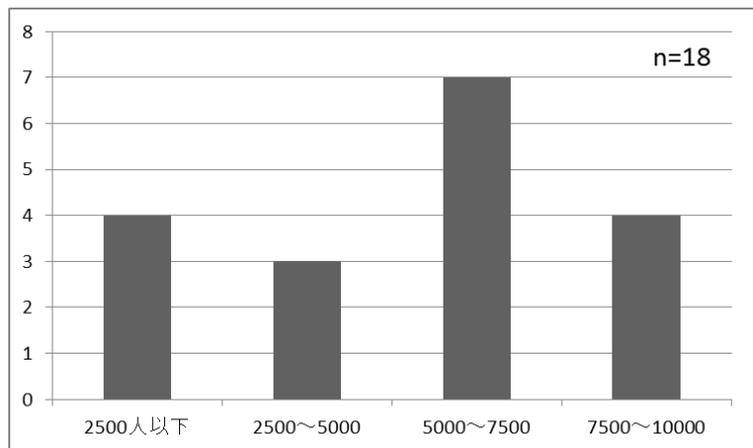
1万以下	18
1～2万	10
2～3万	6
3～4万	5
4～5万	3
5万以上	14
計	56

1万人以下が最も多く、1万人～5万人に従い減少するが、5万人以上の事例も目立っている。



来館者1万人以下の内訳

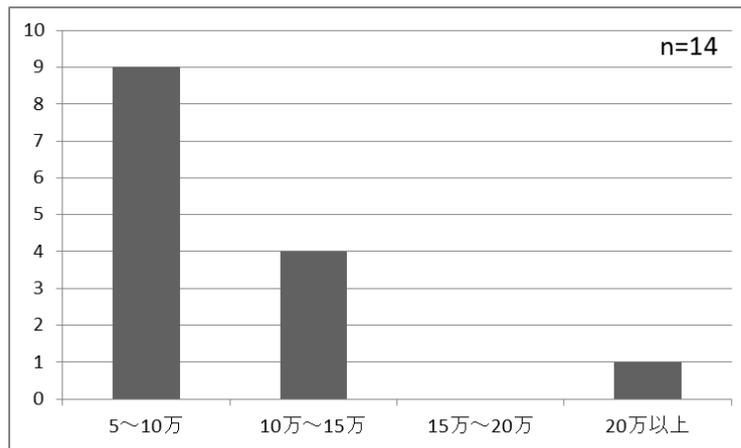
2500人以下	4
2500～5000	3
5000～7500	7
7500～10000	4
1万以上	38



### 来館者 5 万人以上の内訳

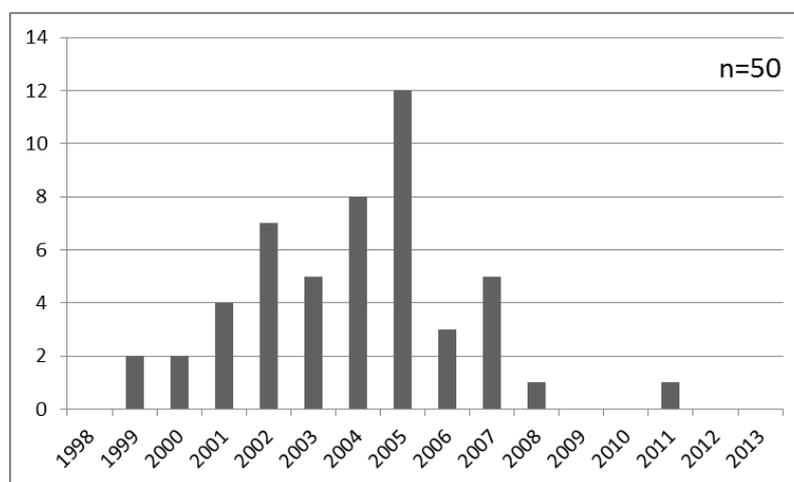
5 万未満	42
5～10 万	9
10 万～15 万	4
15 万～20 万	0
20 万以上	1

入館者数が 5000 人以下の館が 7 館ある一方、入館者数 5 万人以上の館が 14 館あり、一概に NPO が運営する指定管理館といっても、入館者数が大きく異なることが分かる。



### NPO の設立年

1997	0
1998	0
1999	2
2000	2
2001	4
2002	7
2003	5
2004	8
2005	12
2006	3
2007	5
2008	1
2009	0
2010	0
2011	1
2012	0
2013	0
該当せず	6
計	56

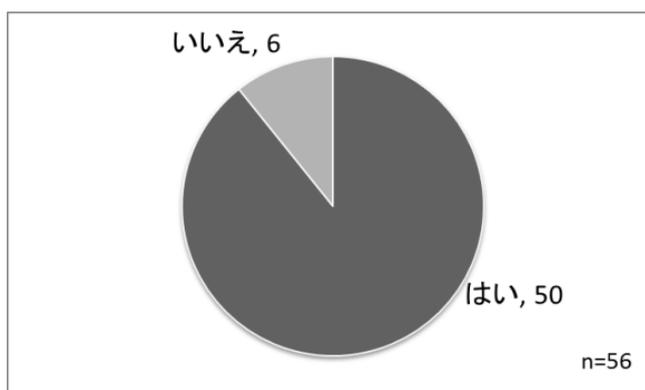


特定非営利活動促進法（NPO 法）が施行したのが 1998 年 12 月であるが、本調査に回答した団体が NPO 法人を取得したのは 2005 年が 12 件と最も多く、次いで 2004 年の 8 件であった。

### NPO 法人取得の有無

はい	50
いいえ	6
計	56

NPO 法人格を有する NPO が運営するものは 50 館であり、任意団体は 6 館となる。



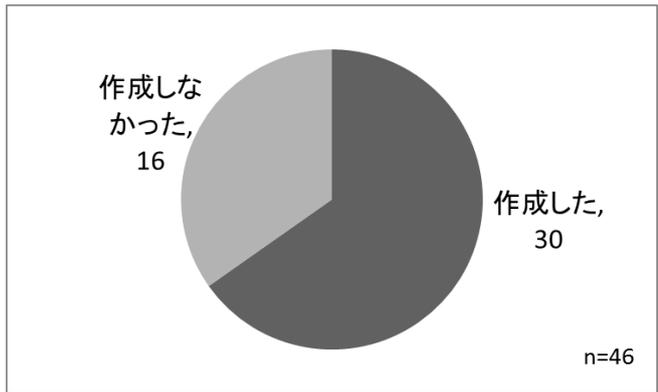
## 設立の経緯に関する各館からのコメント

博物館の開館に伴い、この活用と普及活動・支援活動を行うことを目的に設立された。
市直営のときには余りにもおそまつなので、我々が運営することを目的として、組織化し、人材を集めた。
市直営時に理科実験講座を開館当初から行っており、その指導を行っていた元教職員が中心となって指定管理者に応募した。地域の特性上、科学理科教育に関わっていない業者に任せることは、できないと思うからである。
設立書を同封致しますのでご参照ください
平成6年開館時から任意団体として業務委託を受けていたが、町が指定管理者制度を導入するに当たり、法人格を取得
平成3年度全天候型市民広場の建設、館の改築と活動の充実、児童センターの建設事業が計画され、検討が始まる。
平成7年度地方拠点都市の整備事業の中に「構想」を位置づけることが了承される。
平成10年度市民による「懇談会」を設置。施設の検討が始まる。
平成11年度開設準備室が教育委員会生涯学習部内に設置。基本設計業務に伴うコンペを実施。館基本設計終了。
平成12年度市民準備組織として、「つくり・育てる会」が組織化される。
平成12～14年度基本設計の検証及び市民による主体的な施設運営実現の方途を協議。
平成14年度実施設計および管理運営実施設計終了。
平成15年度「つくり・育てる会」が発展的に解散し、NPO法人を発足。／建設工事着工。
平成16年度NPO法人常勤職員4名が準備室内に配置。指定管理者の指定。
平成17年度館の管理業務及び開館準備業務を財団へ委託。館グランドオープン。展示室観覧者10万人達成。
平成19年度指定管理者業務を財団とNPO法人に業務委託。
地域の文化を守っていく団体が必要であったため
設立の契機は当館運営を前提にしたものでなく、当NPOの会員が増えての受皿（活動）となるためと県立であるため県との結び付きが当NPOは堅いため指定管理者受託の必要性があった。
行政改革による人員削減などによって機能が低下した郷土博物館を「地域のためになるように再生させる」ことを課題として2005年4月に検討会を発足後、2005年6月に、市民約30人によりNPO法人を設立した。
当初は道の駅としての施設運営を通じた地域活性化活動を前提としてスタート。途中から指定管理の範囲が変更となり美術館ゾーンの運営が追加されたもの。
県の自然史系団体協議会を法的に改組し法人化。
・NPO設立 平成7年 ・館の業務委託 平成18年
平成22年施設完成の後の翌年に指定管理者となり、23年度8月にNPOとして創立した。以後今日まで指定管理者を3カ年の契約期間として運営してきた。25年度3月末日で1ステップが終了し26年度から5カ年の契約期間に改まることになる。現在申請書作成段階。
まちづくりと施設の運営
NPOは以前から館内に事務所を置いていた。これは、館設立の主旨と、会設立の主旨が重なるものであり、市から特別に認められていた。指定管理者制度導入により、特命として受けた。（事務所は移動）
旅館街の再生及び活性化を目指し、まちづくりの拠点となるシンボルである館の積極的活用を図ることにより、まちづくり活動を推進するとともに、地域の再生につながる活動を行うことで、市民生活の豊かさと交流文化の広がりを図り、もって社会全体の利益の増進に寄与することを目的とする。
当地方に当該センターが建設され、指定管理制度の下に運営されるとのことで、当地方で熊野古道に関わって活動してきた有志でNPOを設立した
大津祭の総合的支援のため
当初任意団体として発足
1. 協会への市職員は県関係から 2. 活動上での事故等に対する責任対応関係など
約50年の歴史を持つ博物館友の会は、市民が自然をじっくり学べる場として発展して来ました。自然史博物館に対する期待・社会的要請が高まり、多様化しているのを受け、今後さらに自然に対する市民の関心を高め、自然環境の保全に貢献していくために、NPO法の設立を受けて法人化を検討、認証されました。

<p>1999年 在日ブラジル人の子ども達への教育支援活動開始</p> <p>2001年 日系ブラジル人が自助組織を立ち上げる</p> <p>2003年 生徒の増加が続き、法人化が必要と考える。</p> <p>2007年7月 法人化</p>
<p>博物館が平成20年4月より休館となり二ヶ年が経過していた時、市より指定管理により運営したいと公募があったので応募した</p>
<p>御坊市内の町並保存運動の中核団体となるべく設置された。当施設の運営目的のひとつとなっている。</p>
<p>合併により大きくなった松江市の観光資源を組み合わせ、関連する組織を連携、協働し、既存の観光資源や施設、企画商品に加え、埋もれていた価値ある資源を発掘し、これらを組み合わせたテーマ別、ガイド付きモデルコース設定、観光業の展開等による観光客誘致を図ることを目的に設置。</p>
<p>理事長が諸々の役職を退任するタイミングで文化振興を活動テーマとする NPO 法人を設立する話は数年前から出ていました。ちょうど時を同じくして博物館が出来たため、(本遺跡)のネームバリュー、土地の利を活かしながら、大きな拠点の1つとして活動をさせていただいている。</p>
<p>A (安心) M (満足) Y(喜び) を住民に与え、社会貢献する団体として NPO 法人を設立した。</p>
<p>中山間高齢化地域の協働事業として、地域の活性化のまちづくり NPO を設立し、指定管理2ヶ所、業務委託2件を受託し地域のことは地域で解決する仕組みを模索している。その他の事業として、特産品化も併せて事業化をしている。</p>
<p>平成16年11月の開館当初から、業務の管理運営を現在まで委託契約し、行っている</p>
<p>町の住民を主体としたワークショップにより、当館の建設が構想された。使い方や設計まで町の住民とともに話し合っていたがそのタイミングで指管制度が制定されたため、町の住民が主体となって当館の運営を目指す“運営委員会”が設立された。</p>
<p>単独では予算・ノウハウ等の理由で難しかった為、共同事業体として応募しました。</p>
<p>町の担当課より館の管理をして欲しい旨の申し出があり、既存の団体では難しかったこともあり、新規に任意団体を作り、管理を始めた。そのいきさつから、町が指定管理体制を取り入れたとき応募、現在に至る。</p>
<p>オオムラサキの保護活動を昭和54年より実施していたが、オオムラサキセンターの完成を機に、センターを拠点にオオムラサキを基本にした環境活動を目指して会を改組。さらに里山の荒廃を改善すべく平成19年から里山再生活動を実践するために NPO 法人化した。</p>

### ミッション

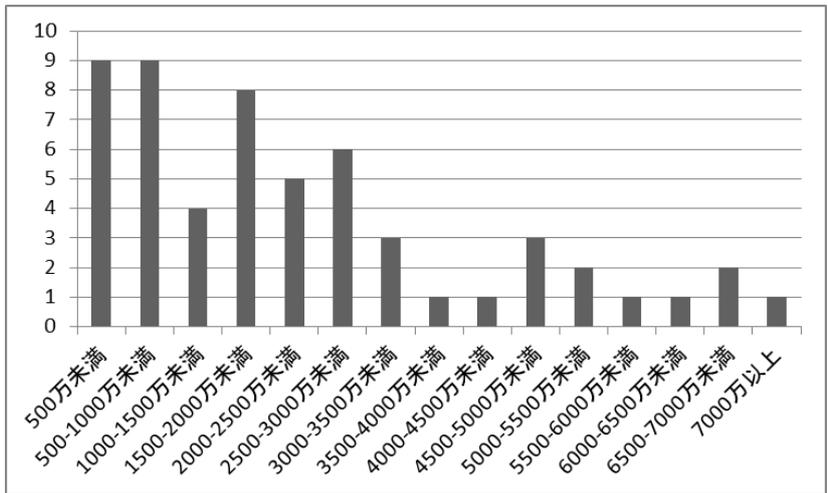
作成した	30
作成しなかった	16
未回答	10
計	56



新たにミッションを作成した館が多い。しかし、アンケートの記述欄を見ると、設問の意味をよく理解せずに、事業の提案を含めている事例も含まれていることが分かる。未回答数が 10 というのも、「ミッション」の意味をどのように解するのかに迷った結果ではないかと思われる。一方、「作成しなかった」ものには、ミッションそのもののほかに、事業の提案をすることもなく、以前の運営を継承する受身的な運営の様子を知ることできる。

### 2013 年度の指定管理料（業務委託料を含む）

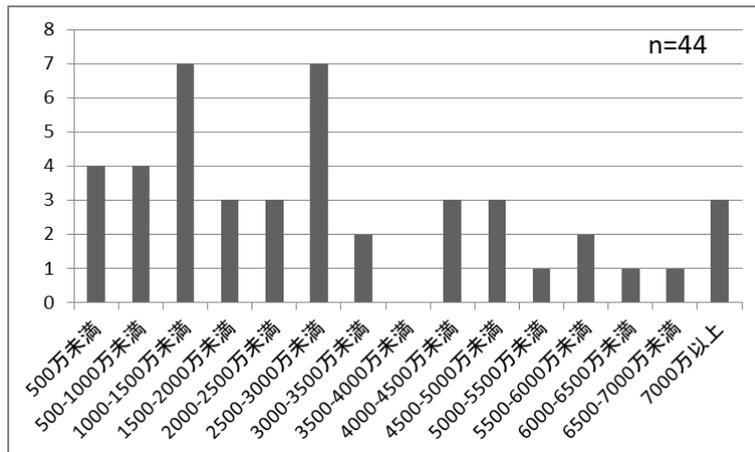
500 万未満	9
500-1000 万未満	9
1000-1500 万未満	4
1500-2000 万未満	8
2000-2500 万未満	5
2500-3000 万未満	6
3000-3500 万未満	3
3500-4000 万未満	1
4000-4500 万未満	1
4500-5000 万未満	3
5000-5500 万未満	2
5500-6000 万未満	1
6000-6500 万未満	1
6500-7000 万未満	2
7000 万以上	1
計	56



2 千万円以下が半数以上を占める。

年間予算（指定管理料を含む）

500万未満	4
500-1000万未満	4
1000-1500万未満	7
1500-2000万未満	3
2000-2500万未満	3
2500-3000万未満	7
3000-3500万未満	2
3500-4000万未満	0
4000-4500万未満	3
4500-5000万未満	3
5000-5500万未満	1
5500-6000万未満	2
6000-6500万未満	1
6500-7000万未満	1
7000万以上	3
計	44



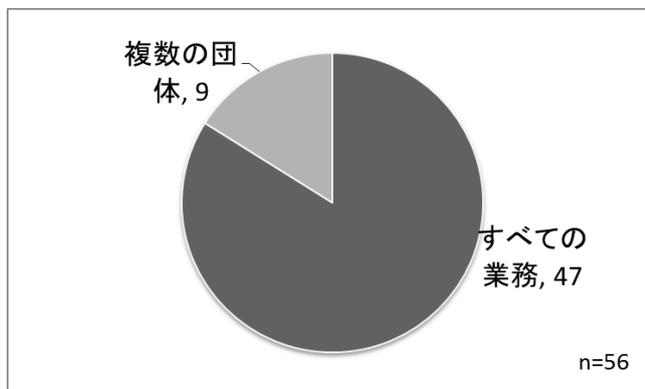
年間の予算額は、1000万～1500万円、2500万～3000万円未満が最多である。

NPOの業務内容に関する質問

Q1. NPOの業務内容

すべての業務	47
複数の団体	9
計	56

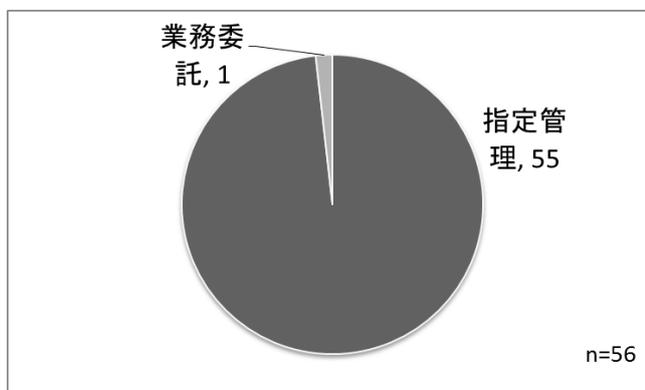
すべての業務とは、展示、資料収集、調査研究、教育普及、施設管理、サービス、広報などである。一方、複数の団体とは、NPO以外の民間企業や自治体などと業務を分担し運営していることを指す。



Q2. 運営形態

指定管理	55
業務委託	1
計	56

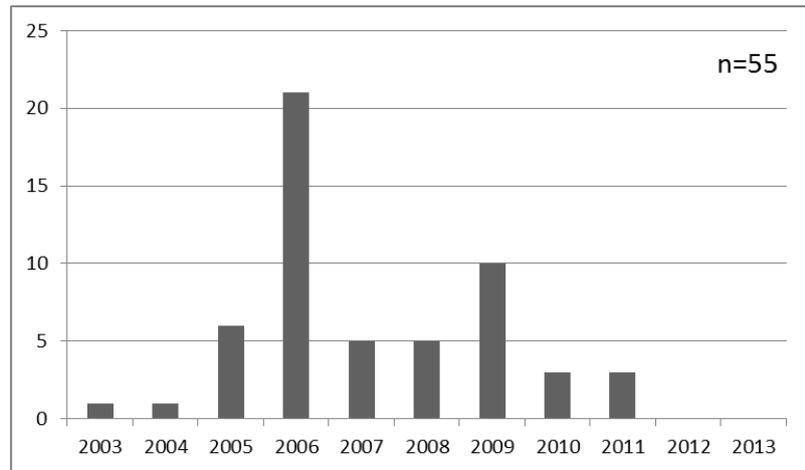
調査した館の中では、1件のみ業務委託であった。指定管理者になる他の事例の経緯に照らし合わせると、本例も今後指定管理に移行する可能性がある。



Q2で「1.指定管理者」と答えた団体について

(1) 指定管理者開始年：

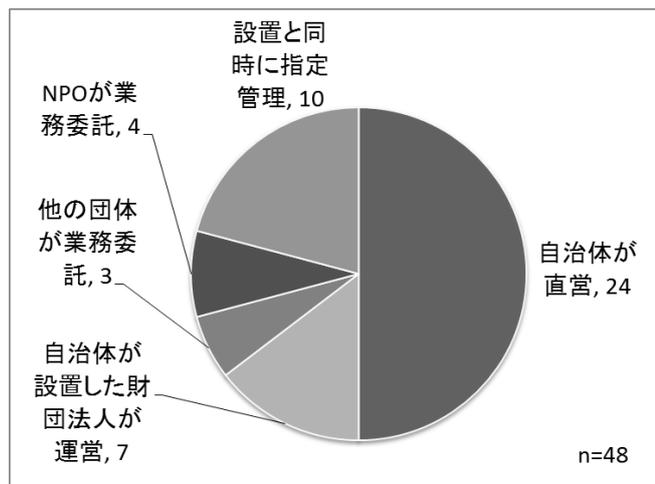
2003	1
2004	1
2005	6
2006	21
2007	5
2008	5
2009	10
2010	3
2011	3
2012	0
2013	0
業務委託	1
計	56



指定管理者制度は2003年に開始した。その後、2005年から増え始め、2006年にピークを迎えている。博物館等に広がっていったのがこのあたりであろうか。

指定管理を導入する以前の運営形態

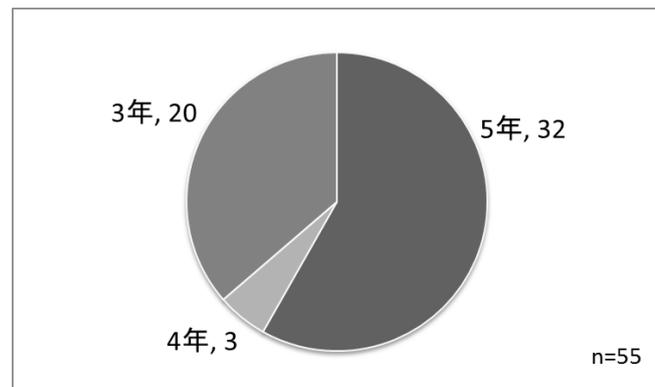
自治体が直営	24
自治体が設置した財団法人が運営	7
他の団体が業務委託	3
NPOが業務委託	4
設置と同時に指定管理	10
不明	8
計	56



自治体の直営や自治体が設立した財団から移行した事例が半数以上であることがわかる。博物館の新設と同時に指定管理者に運営を任せる事例も目立つ。また、業務委託を受けていた同じNPOが指定管理者に移行した場合もある。

(2) 指定管理者は1期何年ですか

5年	32
4年	3
3年	20
業務委託	1
計	56

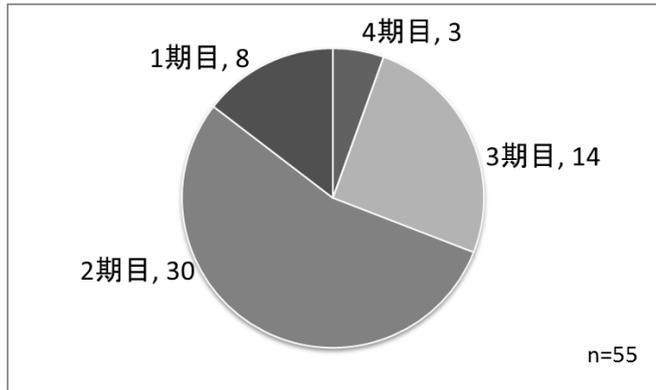


1期5年が最も多い。次いで、3年がそれに続く。アンケートの自由記述によれば、3年から5年に期間を延長する事例もみられる。

(3) 指定管理者は何期目ですか

4期目	3
3期目	14
2期目	30
1期目	8
業務委託	1
計	56

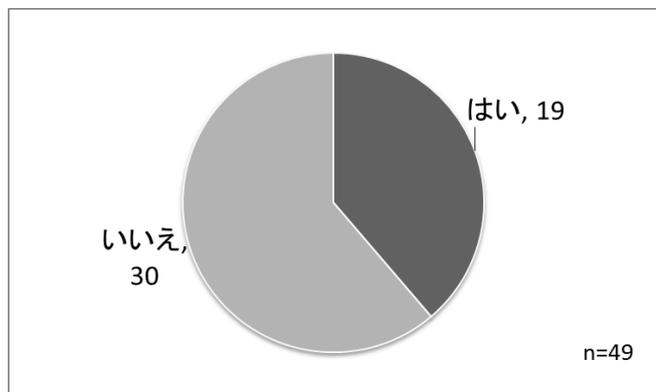
ほとんどの館は、同じNPOが継続して運営をしている。



Q3. NPO設立の契機は当該文化施設の運営を前提にしたものですか？

はい	19
いいえ	30
未記入	7
計	56

NPOの設立の経緯については、既存のNPOと、博物館を指定管理することを前提にしたものに分類したところ、既存のNPOが指定管理者になっている事例の方が多ことが分かった。

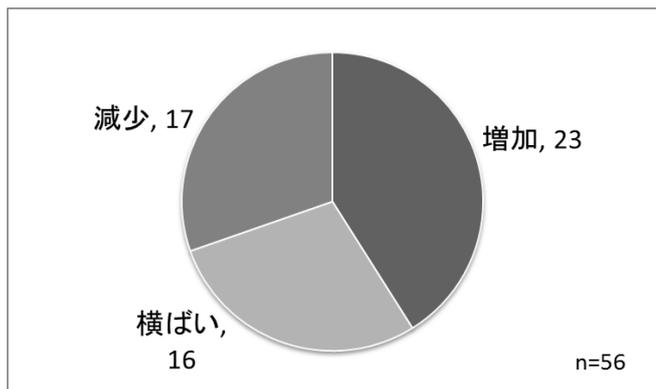


Q4. 指定管理の開始年からの入館者数の経年変化を教えてください。

指定管理後の入館者数の増減

増加	23
横ばい	16
減少	17

アンケートの回答結果をもとに館ごとに経年変化のグラフを作成し、指定管理期間の入館者数の変化を増加・横ばい・減少の3つの傾向に分類した。増加している館は23館と最も多いことが注目される。



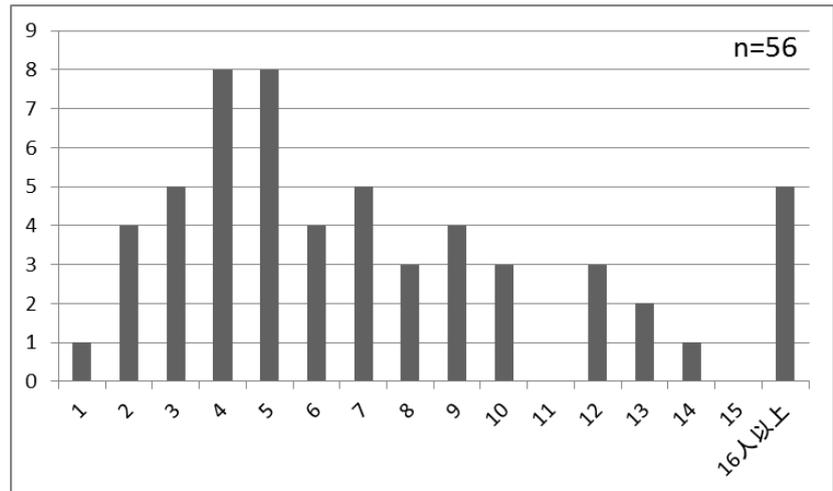
Q5. 職員数

本調査回答館の職員総数

	常勤	非常勤	計
職員	246	155	401
学芸員	46	10	56
計	292	165	457

職員数（常勤＋非常勤）

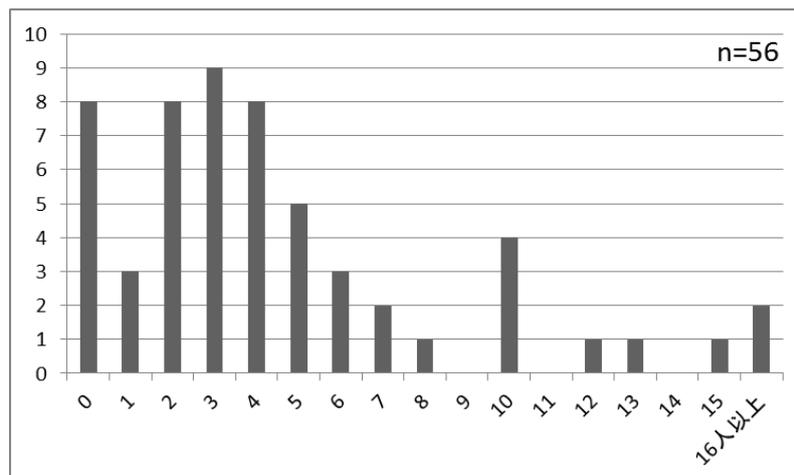
1	1
2	4
3	5
4	8
5	8
6	4
7	5
8	3
9	4
10	3
11	0
12	3
13	2
14	1
15	0
16人以上	5
平均	8.1



ピークが4人～5人となっている。16人以上は、科学館やビジターセンターなどである。

### 常勤職員数

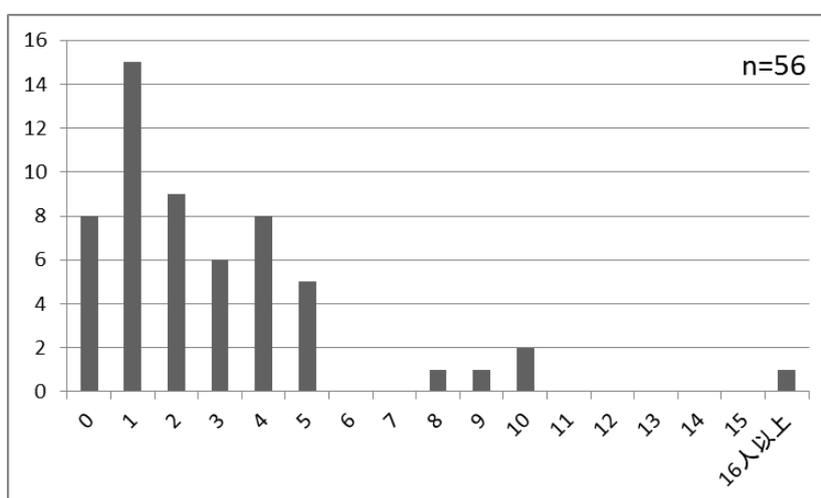
0	8
1	3
2	8
3	9
4	8
5	5
6	3
7	2
8	1
9	0
10	4
11	0
12	1
13	1
14	0
15	1
16人以上	2
計	56
平均	5.2



16人以上の2館は、大規模な科学館（21人、48人）である。それを除いた平均の常勤職員数は4.1人になる。グラフ上は3人がピークになっている。常勤職員を置かない館は、非常勤職員を配置している。

### 非常勤職員数

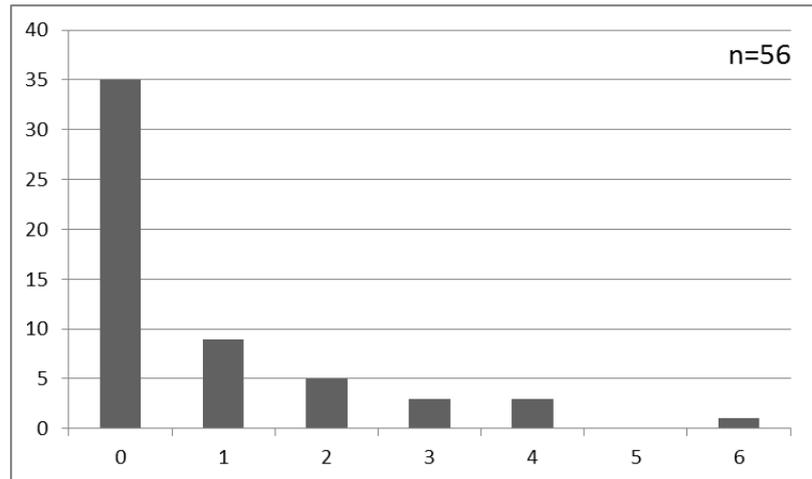
0	8
1	15
2	9
3	6
4	8
5	5
6	0
7	0
8	1
9	1
10	2
11	0
12	0
13	0
14	0
15	0
16人以上	1
計	56
平均	2.9



16人以上の1館は、大規模な科学館（20人）である。それを除いた常勤職員数の平均は2.6人になる。グラフ上は1人がピークになっている。非常勤職員を置かず、常勤職員だけで業務を行っている館もある。

### 学芸員数（常勤のみ）

0	35
1	9
2	5
3	3
4	3
5	0
6	1
計	56
平均	0.8



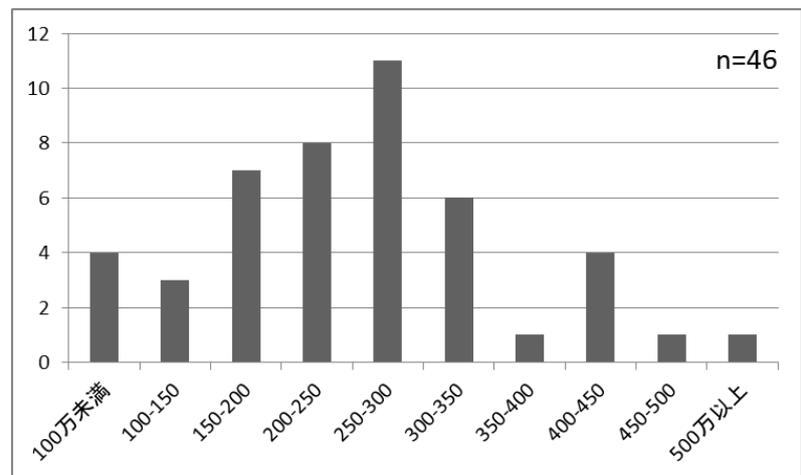
1館あたりの学芸員の配置数は、全国平均（1.27人）よりも低い。職員が実際的には学芸業務を兼務していることが多い。

（出典）全国平均の1.27人は平成23年度の社会教育調査での博物館数（5,747館）と学芸員数（7,293人）から算出する。

### Q6. 常勤職員の総人件費（2012年度）

#### 常勤一人あたりの人件費

100万未満	4
100-150	3
150-200	7
200-250	8
250-300	11
300-350	6
350-400	1
400-450	4
450-500	1
500万以上	1
常勤なし	8
未記入	2
計	56



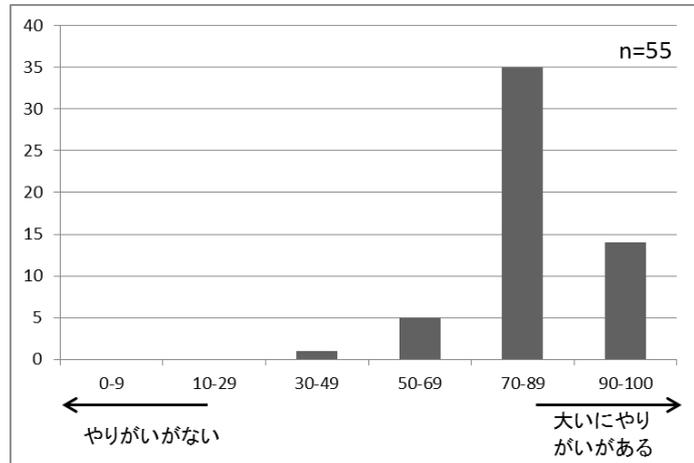
常勤職員の総人件費を常勤職員数で除して、常勤一人あたりの人件費を算出した。その結果、常勤職員一人あたりの人件費（給料）の平均は、240万円である。

全体的に低水準であり、ほとんどが300万円以下である。

Q7. 運営に携わる中での意識についてお聞きします。目盛の該当する場所に○を付けてください。設問に関して考えていることがあれば、具体記述の欄にお書き下さい。

(1) 活動にやりがいがありますか

0-9	0
10-29	0
30-49	1
50-69	5
70-89	35
90-100	14
有効回答	55

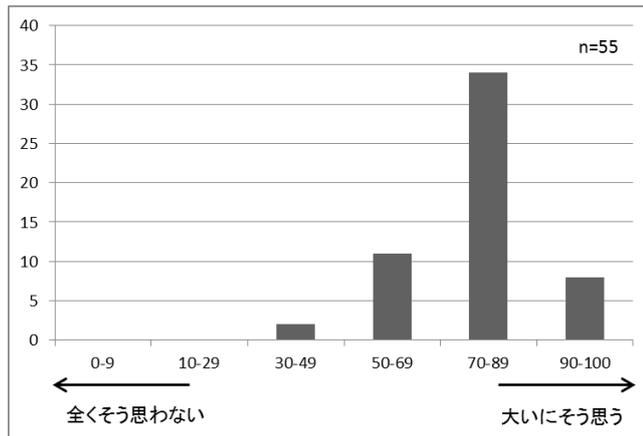


郷土資料館は社会教育施設であり、市内小・中学校の授業にも取り入れられていることから、勉強（社会科の歴史）のため来館する生徒・児童が多く、地域の明治時代の歴史を知る上での貴重な施設である。
まだまだ研究調査により資料を収集できる可能性がある。
NPO 設立時に目標としていたことの大半を実現できた
20年かけて作り続けてきた空間を今後はどのように継続させていくかを多様なステークホルダーと組み立てていく時期
ただし、運営者とスタッフの想いの差はある
当館の事業運営を通じて、地域の青少年育成、科学教育振興、子育て支援等に貢献できることは、強くやりがいを感じている。
めぐり会う人的なネットワークが作れること。事業・企画を全国に発信できること
当園は、自然体験活動がメインで幼児～高齢者まで野外案内を主たる業務としており、常に人と自然に接していること
業務全般を任されており、イベント運営等 NPO 法人として進めたい方向に向かうことが出来ていると感じている。
展示表現者と地元住民そして観光者を含めた入館者との触合いで館の活性化と地域観光活性化に携わることへの誇りを感じている。
指定管理開始以前の館運営状態について改革できないこと
(100%ではない理由) 運営は任されており、自由に発展させることが出来る。やる気さえあれば、工夫次第で来場者もふえ、来場者と心を通わせた口座・案内ができる。ただ施設が21年目となり、映像機器などはほとんどが使用不能となり、かといって更新には多額の費用がかかるため、設備で人を呼ぶことは全く期待できない。職員の工夫のみにより、来場者をふやしている。
新しい企画を考え実行するのが楽しい
地域の歴史を知り、入館者に説明すること。一般の主婦が勉強して観光客に対して応接すること。
展示やイベントなど、以前には取り組んでこなかった事を実施できるようになった。アイデアが活かされるのでやりがいがある。記念館がNPOの設立主旨とも合致している。
伝統建築を皆様に紹介できる
来館者（小学生の社会学習も含め）の反応もよく、また資料館においては、指定管理事業だけでなく、協会の自主事業（各種イベント、物販、もてなし事業など）も行っており、協会活動において、重要な活動拠点、施設の一つでもある。
業務にはやりがいがあるが、がんばるほどに忙しく苦しくなる矛盾に苛まれている

学芸員との一体的活動ができている。
日系の子ども達が土曜日の授業を楽しみしている
運営に智恵を出し合って入館者を増加させる。あの手この手で来館者を呼び込む
運営を任せてもらっていることに自負心が芽生えてきた。仕事を通じて観光客へのおもてなしの心を第一に掲げ取り組んでいる。入館者数が減少の一途をたどっているのが、気がかりであるが、周辺観光施設全般に減っており、回遊コースの再検討等を要している。
来館者から聞く感想などから、非常に大切にされるべき、貴重な遺跡であることを感じているようである。事務局から見ても、薄給にもかかわらず、おもてなしの心を忘れず、笑顔で丁寧に接客をしている姿を見て、常に感謝している。
環境政策に係る学習は国民の命題である。重要かつ不可欠なテーマとして取り組む必要がある。
大部分の者が退職後の活動の場として、生々とボランティア活動をしている。
町に残る文化財についてだけでなく、それに関係する文化が失われつつあるので、保存、継承が求められる使命感もあるし、まちづくりに私たちの運営が関わっている。
市のホタル保護や交流・情報発信の場として機能している。
人との触れ合い、人の喜び、企画力や努力によって人に感動を与える

(2) 利用者からの共感を得られていると思いますか

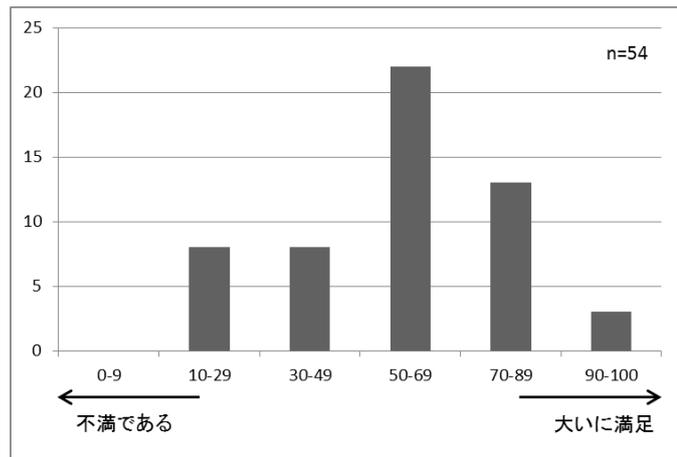
0-9	0
10-29	0
30-49	2
50-69	11
70-89	34
90-100	8
有効回答	55



館内に利用者アンケート箱を設置しており、入館者から展示品や解説（館員）が良かったとの回答が多い。
施設の有効利用等文化活動も実践しているところから、単なる記念館の入館者だけを評価する施設ではない
日常的な来館者とのやりとりや、行事における反応から実感している
空間そのものへの共感は大いに得られていると思うが、運営についてはおそらく意識されない方が多いと思われ、共感を得られているか不明
開館して8年経過しているが、大幅な来館者数の減少も無く推移している。市民ニーズを取り入れた事業企画、リピーターの確保、効果的な広報活動などを行い、利用者に親しまれている。
専門家・研究者からの評価・共感を得られているが、一般の方からの共感はまだ低いと思う。
自然の素晴らしさ豊かさをともに実感できる
リピーターの増加を感じている
リピーターから「指定管理になって良くなったと評価」が多い
指定管理後の変化はおおむね好意的に受け取られている
来館者からの評価は悪くないが、但し、一般市民の評価は不明。指定管理者選定委員の評価は高い。入館者が増加しない現実がある。
アンケート、講座のあとなど、感謝されている。クレームはまずない。
アンケートの内容から共感を得られていると思います
市議会から女子職員の出迎えが良いことで注目され、おほめの言葉を頂きました。帰りに入館者のありがとうの言葉を頂いています。
入館者、施設利用者ともに増。ホール等を利用した作品展示希望者大幅増。
館でとっているアンケートの評判もいいため
施設設備を除き、資料館としての管理運営面においては、入館者へのアンケート調査結果等から推測。
観察会やイベントにリピーターが定着しているファンクラブ会員は年々増加している
<ul style="list-style-type: none"> <li>・随時アンケート調査で満足していただいていると回答を得ている</li> <li>・顧客からのクレームが皆無である</li> </ul>
生徒の保護者からの紹介で生徒数が増えている
飛び込み入館者が再来する事が多くなっている
お客様アンケート等に好印象を抱いていただいた事例も沢山あり、臨機応変な対応に心掛けている。
全国的に見ても、守られるべき貴重な遺跡であることが、利用者の反応から感じられる。
参加意欲が高まりつつある
アンケート結果からの評価
町の宝物を町のみんなで守り伝えるスタンスは特に共感を得られていると思う。
アンケート等でも概ね好評価を得ている。
アンケート調査で好意的意見が多く、帰り際に感謝の言葉をかけられる

(3) 博物館全体の運営の状況に満足していますか

0-9	0
10-29	8
30-49	8
50-69	22
70-89	13
90-100	3
有効回答	54

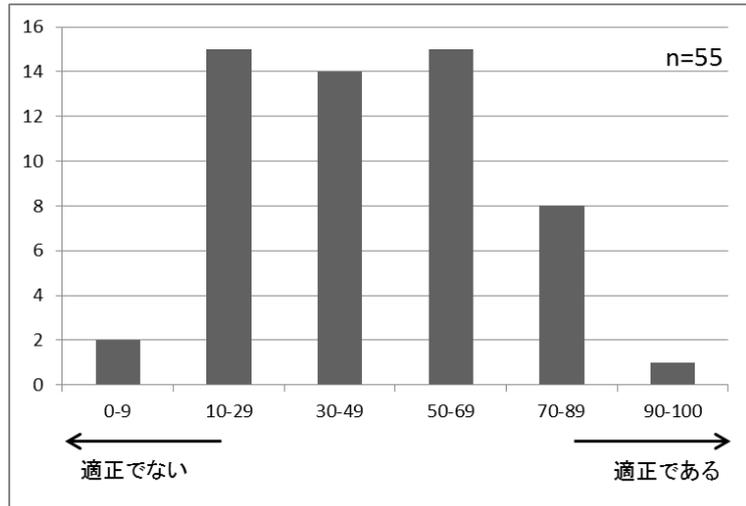


施設の不備や予算、人手不足、役所との関係等で、やりがいなどよりも若干低い傾向にある。

当館の地域における使命を十分クリアできる運営となっているが、館スタッフの高齢化緩和が課題
目標に向けて完全に動いていない
専門的分野に特化した事業展開、来館者層の拡充、展示物・館内設備の修繕や更新などが課題として挙げられる。
人手不足。予算が足りない
施設面の劣化（老朽化）など、本来の力が発揮できていない面がある
展示品の補修が不可能
指定管理者導入頃からの予算削減が大すぎる
変化を持たせたいが、役所との協議には時間がかかる
観光全体を捕えた上で地域経済、商店街の繁栄につながる計画運営に努めたい
入館者数低落傾向は抑制しているものの増加に転じていない為。
人的なものは、2人+αでやり切れるが、施設改善の予算はなく、目新しさは、人による工夫のみになっていること（100%でない理由）
市の指定管理の評価が良い
館が重要文化施設のため貸館として運営できないので、規制があること。施設が自由に使用できないこと等
建物が、博物館としての体裁を整えていない。資料が少ない。集めるにも予算がない。
少数の職員、予算にもかかわらず頑張っていると思う
イベントや客対応は十分できているが、地域連携、標本収集に手が回っていない
満足している
チャレンジが可能（新事業）
館の設備が古くなっていることと、狭いため、十分な陳列が出来ない。26年度から2カ年かけて、隣接地に増設し既存設備も合わせリニューアルの予定。
博物館は比較的新しいのでさほどでもないが、公園内の遊具などは、高額の修繕費が行政から出にくい立入禁止の張り紙が増える一方で、お客様に申し訳ない。
設備等が不備である
概ね満足
資料だけでなく、町の色々なことに関わるため、規模が小さいわりにはやることが多い。町の住民が主体となるため、スムーズさより少しずつでもみんなで進めていくことが求められるため、思ったスピードで事が進まない
努力はしているが、来館者数が減少している。
職員の企画、サービス等の努力が足りない。充実した展示内容であると思っけても集客が少ない。

(4) 自分たちの関わる業務範囲における予算は適正だと思いますか

0-9	2
10-29	15
30-49	14
50-69	15
70-89	8
90-100	1
有効回答	55



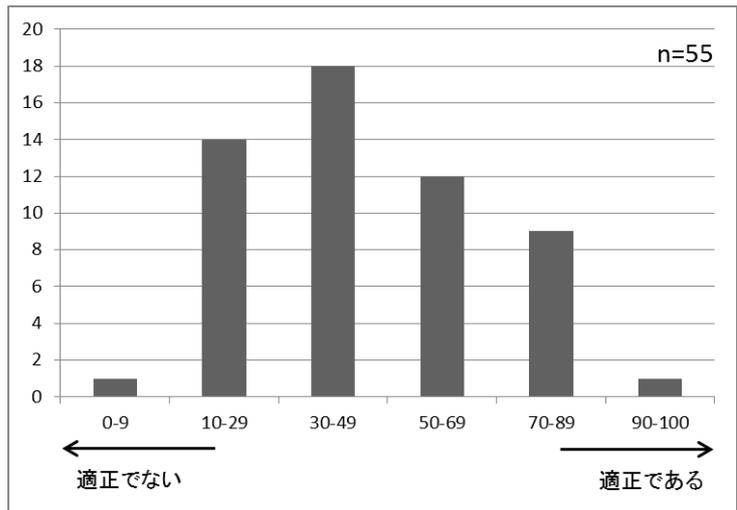
全体的に適正でないと認識している。自由記述では、事業費や人件費が適正でないという意見が目立つ。

全く思わない。学会の会費、寄付金等で自主事業、展示の更新（委託料はアルバイト単価賃金と光熱水費だけ）・調査研究費などがなく、すべて我々の経費で行っている。
消費税 UP の影響がどれほどになるか心配している
指定管理料は不足しているが、NPO 全体としてなんとかやっつけていける予算となっている
行政も運営に責任を持ち、もっと金額を負担してもよい
宣伝広告費や人件費、間接費などが十分でないと感じている。
人件費の算出根拠が、一般社会のものよりも低く職員の生活水準が満足できるものではない
特別展に係る費用・予算がついていない
予算増額申請をしているが、ほぼ同額である。また、適正かどうかの評価は無し。
予算が少ない上に、公募では予算を少なく見積もった団体が有利の現状
予算削減の分、業務が多様になっている
入館料収入を前提とした指定管理料となっており、予算に不安が残る
入館者数を増加させるため経費の予測が出来ない。維持管理のみを考えればまあまあと考える。
人件費はこれでよしとする（多くはないが）。しかし、施設修繕費も少なく、ましてや更新、新しい設備を導入するのは、ほとんど不可能。もう少し映像機器を使った講座もやりたいが。
企画イベントや企画展の予算が少ない為、民間や財団の助成金を申請している
指定管理者としての費用がひん弱であること
何もしなければ大赤字。人件費もその他もけずられるだけけずって……。入館料が多少増えてもまさに焼け石に水といったところ
シルバー世代の職員、パートが多く、働けるだけで十分という職員が多く感謝している。しかし、若い世代の職員は、給与が安く社会的には適正ではないと思う。この賃金では家族を養う男性は不可能であり、女性でも家族の支援がなければ生活はできないと思える
展示品、事業費、PR 経費、修繕費および職員待遇、福利厚生等において十分とはいえない
人件費、事業費が少なすぎる。人材が足りないので十分な運営が出来ない
予算を生かして使うように色々工夫している。
指定管理料だけでは職員の給料はまかなえない。職員は他の仕事を兼務している。
委託料の中で運営している為、予算が少ない為、限りがある
指定管理料は入館収入に連動して報償・ペナルティー制度が導入されており、入館人数の動向で大きく左右される。
学芸員などは、特に若手男性を育てられる金額でない（家族が養えない）
修繕費の上限が決められてないため、昨年などは、予算の倍の費用がかかった。1 修繕あたりの単価のみならず、年間の総額も決めるべきである
指定管理料が安すぎる

年々減少の傾向である
市はいろいろ聞いてくれ、よく協力してくれるが、事業費がない。
指定管理料が少し少ない。

(5) 職員の仕事ぶりに対して適正な給料が支払われていると思いますか

0-9	1
10-29	14
30-49	18
50-69	12
70-89	9
90-100	1
有効回答	55



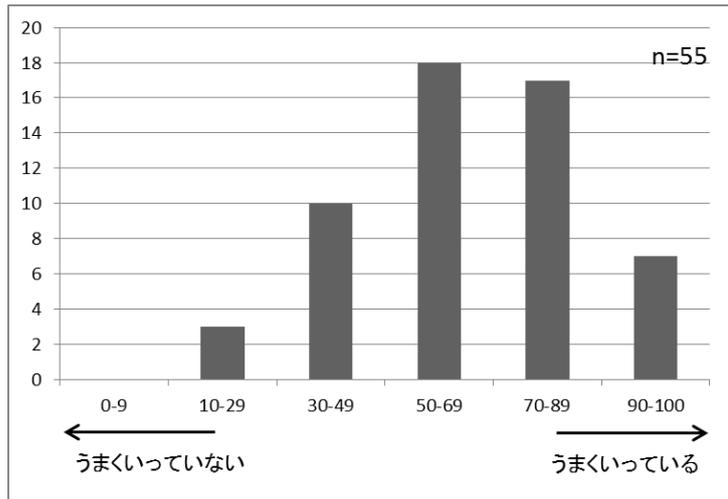
仕事に見合った対価が得られていないと考えている傾向がある。一方、退職した世代の職員にとっては、適正とみている傾向のあることが分かる。

全く思わない。調査研究等は個人の負担で実施している。
20～30代の若手スタッフが4名いるが、十分とはいえず、将来の保障もできないのが辛い
当初の人員配置計画を組み替えて、限りある人件費から、必要な人員を確保しているため、契約職員や臨時職員が多く雇用されている（NPOでは正規4名、契約8名、臨時5名）。指定管理期間も5年と短いため、長期の安定した雇用を約束できない。専門職の職員も契約職員であることから、業務や専門性に見合った給与や手当が支払われておらず、不安定な雇用形態となっている。NPOとして地域に根ざした運営を心がけているが、このような雇用形態であることから、長期雇用が難しく、人員の入れ替わりが激しいのが現状。また高いスキルを持った人材を求めているが、このことが原因で優秀な人材は集まりにくい。多くはこのような業務に就くのが初めての新卒者や中途採用者である。
人件費の算出根拠となっているのが最低賃金（パートと同じ水準）
通常の運営業務を行い、さらにめまぐるしく事業・企画を行っているため、職員に負担がかかっている。
年間の人件費が安価
同上
役所時以上の仕事は望めない
指定管理開始前（自治体管理）のまま引き継いでいる。
職員1は、定年退職職員であり、給料は多くないがそんなものだろう。職員2は、常勤で日給月給であるが、その給料は最低賃金を少し上回る程度なので、より改善を望んでいる。
日給7500円で週3日くらいの勤務交代制
指定管理者としての人件費の市の算定が貧弱であること。従いまして、職員の給与は乏しく、囑託として採用せざるを得ない。市役所なみの給与は算定されない。
床そうじから、館庭の草刈り草引き、町でピラ配り・・・学芸員の名が・・・いろいろな業務にたずさわって市の囑託給料より少し低い。
何を以て適正というのかは不明である。4のアンケート内容と同じと思われます。
協会予算から、一部補填上乘せし、改善に努めている状況である。
そもそもの予算が少ない上、ベースアップに対応していない。人件費の削減が常にちらついている
・客観的には適当であると考えますが、雇用関係でパートタイマーであり、期間的な保証がないので不安定な状況である。
職員合計で5人で、年間940万円の給料である。
パート、高齢者雇用にならざるを得ず、若者、中堅の雇用が困難である
収支状況が厳しいため、ベースアップが困難である。
貴重な遺跡であることに対する誇り（プライド）のみでがんばってもらっていると思う。
同類の直営施設と比較すれば、あり得ない。（ただし、10月に行われた包括外部監査以降、行政でも疑問視する

声も出ているように見受けられる)
指定管理料が少額なため、支給できていない。
有償ボランティアとして大体満足です
業務が多岐にわたるため、もっと人数、予算がほしい
かなり抑制している。人材の確保が出来ない

(6) 役所との意思疎通はうまくいっていると思いますか

0-9	0
10-29	3
30-49	10
50-69	18
70-89	17
90-100	7
有効回答	55



全体的に役所との意思疎通はうまくいっていると認識している。しかし、役所の担当者が変わると方針や対応が変わることや、役所が指定管理者を下請け業者とみているという意見も散見される。

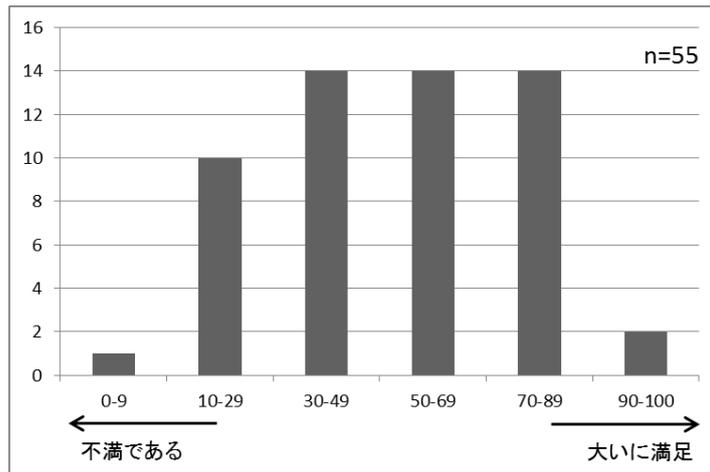
現場の担当者とはある程度話ができるが管理者等は、特定管理人制度はていどいい下請け業者とされているようであり、法の精神を理解していない。
定期的な会合もあり、館の直近に担当課もあり、問題を感じていない
担当者が変わると一からスタート
開館当初は、館の理念や使命が行政サイドとも共有できていたが、管轄の部署における人事異動や管轄部署自体の変更（開館時、所管は教育委員会→子ども保健部→教育委員会へと管轄が移った）などがあり、理念や使命はほとんど継承されていない。運営に必要な情報やノウハウも継続的に保持できていないように思う。運営に対しても、行政が細かく指示助言を与えてくれることが多く、指定管理者の自由度は、年々少なくなっている印象。当館の館長職（財団の嘱託、2年任期）が、市退職者ポストであることから、主に館長が行政とのパイプ役となっている。しかし、当初理念として掲げていた「市民協働」からは現実遠ざかり、行政と指定管理者が対等に協力し施設運営を行っていくという意識は薄れた。指定管理者が指定管理を受託させてもらっている関係となっているように感じてならない。
定期的な打ち合わせがなく、当館からの申請がないと動かない。
担当者が定期的に人事異動になること、開館当初の担当者との思い入れや環境などが変わり希薄になりやすい
必要最低限のレベルでしかない。積極的に協調して運営していこうという意識が感じられない
担当が変わるので変化する
日常的に電話等でコミュニケーションをとっており、お互いに職員が頻繁に行き来している。行事等での市長や、教育長の来館も多い。
いい方とは思うが、だんだん「それは指定管理者の義務でしょう」と言うような発言が少しずつ出て来始めた。報告書は、できるだけ具体的に書く。館の様子について気になることはすぐ報告し、役所より来館もすぐあり、対処できる。毎月の講座に手伝いにきてくれることもある。「指定管理をうけ、よくやってくれている。模範」と感謝されている。
市職員の人間性もあり疎通がなかったが人事異動で人間性豊かな職員に代わったので前向きに対処してくれます。
指定管理者と市役所職員（課長補佐級）とで毎月意見交換の場が設定され、運営会議を行っている
「対等な関係」とは言いながら、思い上がった指示連絡依頼が目立つ。そのたびに、強く撤回を求めている。次の管理選定が少し心配。
担当が変わるたびに方針が変わるため苦勞するが、おおむねうまくいっている
定期的な情報交換の機会はありませんが
館側から問い合わせないと情報はほとんど回ってこない
業務執行状況点検で指摘されることは少ない。
役所の職員が事務所で同居（学芸員）しているので常に連携を持っている

情報の共有化や、アドバイスをいただいている。
担当課との意思疎通はできている
月に1回程度、業務連絡会を実施しているが、予算の裏付けが確保されていない。
会議・ミーティング外、協働作業による、良好な状態である。
すぐ、相談、対処してくれる
役所に担当の係があり、連絡が密である。
修繕等で予算がつかない、企画が思うように実現できない

(7) 現在の入館者数に満足していますか

0-9	1
10-29	10
30-49	14
50-69	14
70-89	14
90-100	2
有効回答	55

回答にばらつきが見られる。



不満足である。その要因は文化財施設として十分な復元がなされていないため、ツアー客の入館に限界があり、旅行代理店が敬遠している（トイレ施設の不備等）。
館のキャパシティから、これ以上の入館者増はサービス低下を招く可能性がある
入館数にはこだわらない
人数以外の評価基準を作ろうとしています
開館8年でこの入館者数を維持できていることには、一定の満足を感じている。地域人口の減少、少子高齢化など問題も多くあるが、まだまだ伸びしろはあると考えている。利用者層の拡充・開拓や、団体客の誘致、学校連携、観光としての博物館利用などを推進することができれば、入館者数の増加につながるであろう。人員的な余裕が無く、これらに対し本格的に取り組めていないのが現状。
まだまだ、入館者は増える可能性はある。
自然環境へのローインパクト
小学校の利用が増加している
現在のミッションで運営していく場合、現状の入館者数（約3万人）がほぼ上限と考えており、無理をして入館者を増やす意向はない。
現在考えられる手を打ってきたが上向かない。現在、学校、コミセン、社会福祉協議会、老人クラブの研修活動に使ってもらうよう働きかけている。
一所懸命努力しており、施設はますます使えないものが増えていく中で、入館者はふえていることには満足している。その原因①地域の子どもの放課後の受け皿になっている。②毎月恒例の親子工作実験教室に50~100人の人が参加してくる。
直営の時は5000人以下だったが10000人以上になったのでほぼ満足している
施設の近くに駅があり、また駅北口と南口を渡る南北道路をきれいに保つための対策をとっていますので、70名の実績とそこそこの評判もよく色んな人達のインセンティブがある
市の直営時より、かなり増えた。しかし、3千人を切る。
建物が古いため年間三万人くらいがちょうどいい思います。
企画展示や講座、各種イベント等、工夫をこらしているが、施設の規模・内容状況からは、言水準を維持していくのが精いっぱい状態である
数は右肩あがりだが、中高大学生の来館が少ない
入館者が減少していることに危機感をもっている。
展示内容、特別展を計画すれば、入館者の増加を図れる
減少傾向に歯止めがかからない。
周辺の施設も同様である。
広報費が当初からほとんど積算されていない
更に入館者数を増やすべく、企画を充実させたい。

地元住民が増えれば100%である。

特別なシーズンにだけでなく、コンスタントに入館をねらいたい

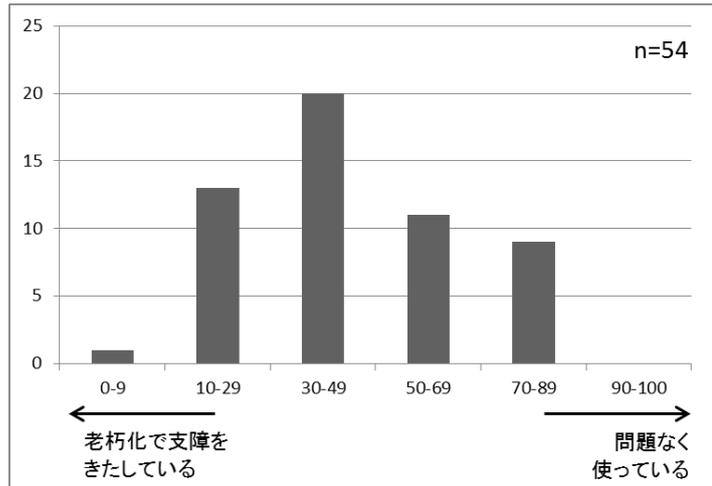
努力はしているが減少している。

入館者が4万人を超え、入館料が1000万円を超える時期があった。現在は3万人に達せず、600万円台で推移している。なんとかしたい。

(8) 施設の状態はいかがですか

0-9	1
10-29	13
30-49	20
50-69	11
70-89	9
90-100	0
有効回答	54

90年代以前に建設された施設については老朽化が生じており、問題意識をもっていることがわかる。

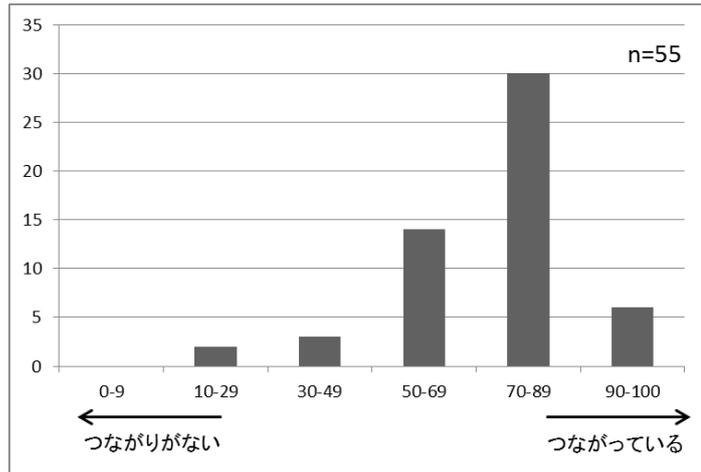


建物外壁（漆喰）の剥離など老朽化が進んでいる。現在、改修費用を市に要求している。
同上
耐震補強工事も来年度実施されるが、展示ブース等の更新計画はない
20年たち老朽化している部分がふえてきた
新しい施設なので経年劣化は少ないが、ハンズオン展示がメインであることから、展示物の劣化は著しい。展示物の閉鎖などもあることから、利用者の不満の種となっている。年々増加する資料や物品の保管場所も手狭となっており、バックヤードは物で溢れている状態。当館は市中心部に位置しているため、もともと専用駐車場が狭い。さらに様々な事情で年々駐車台数が減少している。主な交通手段が車である地域性を考えると、この駐車場の問題は来館者数にも直結する切実な問題と考えている。
開館18年で老朽・劣化・故障が増えている
予算がつきにくく、遠い
6年目をむかえ、経年劣化による不具合や施設自体の改善点が見えてきた
永らくメンテナンスが放置されていたため、施設の見学を一部制限している。
老朽化はまだ進んでいないが、当初から施設としてのスペックが低い
機械類、雨もり
建設から50年以上経過しており、耐震、雨漏りなどの問題が山積している。
20年以上経過した施設で老朽化が進行しているが、市の予算の関係上未修理の箇所が増えてきている。いくら入館者数が減少しているとはいえ、入館料をいただいている以上、何とかすべきであり、スタッフのモチベーションにも影響している。
<ul style="list-style-type: none"> <li>・コンピュータクイズ・・・H4設置でH10年ころには×</li> <li>・洪水シミュレーション・・・H4設置で、H10年までには×</li> <li>・テレビで魚の画像、スピーカーで鳥の鳴き声が出る施設・・・H19年頃まで使えたが、動かなくなる。レーザーディスクのため修理不能。</li> <li>・展示機器の一部は、腐食により、部品がこわれているが、すでにその部品の製造はしておらず、館長が手作りで対応。</li> </ul>
県指定文化財になっているので改修が難しく進まない。1950年復元改修され25年経過している大改修が必要
老朽化等、30m位のビニールホースがなかなか買えない
10年経過、「問題なく」といえば問題なく使えているが、幅広い活動をするにはせまい。
老朽している部分もあるが少しずつ補修して使っている。抜本的な補修は高額な補修費が必要になるので国県市で協議してもらっている。
旧料亭の木造家屋であり老朽化の他、段差、急な階段等バリアフリー対策面において特に不十分な点が多々あり
学芸活動よりも修繕に多くの時間をとられている
老朽化等で頻繁に補修箇所が発生している。
維持管理費、修繕費の増加が多額になって困難

講演の備品は、オープンから 20 年が近づいており、著しく老朽化しているものがある。博物館は、空調機器等、使用時間が保障の範囲を超え始めるものが出ている。
木造であり、老朽化している。
広いようで展示室は狭く、展示品に限界がある。
10 年たち、備品等がこわれてきている
定期点検はしているが、エアコン等が古く故障が多い。
トイレの老朽化、展示備品の破損、水車小屋、展望台の破損

(9) 地元住民とのつながりはいかがですか

0-9	0
10-29	2
30-49	3
50-69	14
70-89	30
90-100	6
有効回答	55



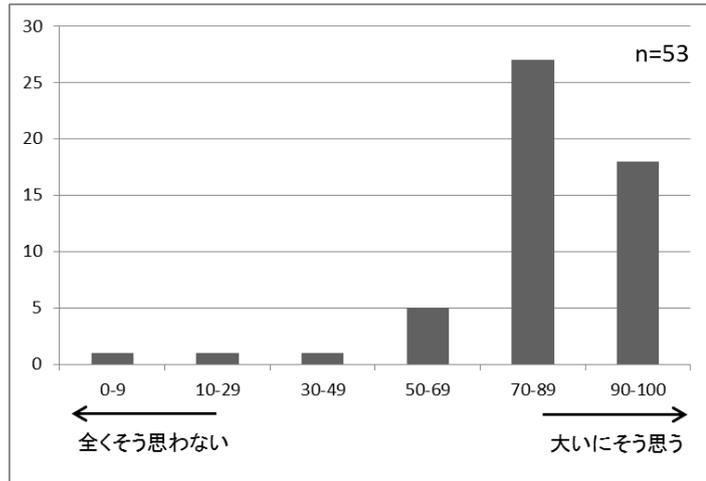
全体的に地元住民とつながっているという意識が高い。NPOによる指定管理運営の強みといえる。

毎年実施されている「カルチャーナイト」(市内の文化・教育施設の夜間無料開放)の参加等により、地域住民とのつながりを図っている。
自主事業を通じて理解してくれている
地域の住民より、不用品を子供達の指導に活かしてほしいとの要望が多い。また、企業等の支援も広がっている
「市民が参加する施設」として、約200名もの市民ボランティアが登録し、当館をステージに、それぞれの個性・スキルを活かした活動を行っている。ボランティアのコーディネートについては、専門のボランティア担当職員が常勤で2名配置されていることから、市民が気軽にボランティア活動をはじめられるよう支援をしている。また地域の企業や関連団体、社会教育施設、教育機関などとも連携を強めているところであるが、今後もネットワークを広げていきたいと考えている。
協同での事業実施などを通じて地域とのつながる機会を作っている
共催事業の開催
会員は地元住民が大半であるが、地域全体とのつながりはまだまだこれからであると感じている
指定管理になって、地元住民の施設利用が増加している
見学者として来館するだけでなく事業協力者として関わる団体や個人も多い。市民からの資料寄贈も増えている。
観光面で一層努力したい
美術館そのものがバリアになっており、親しみを持っていただけない。
公民館の行事に協力し、お互いに出むいたり、共催している。休日や放課後に子どもたちのたまり場・遊び場ともなっている。
カフェを開業しているので、地域のコミュニティとして利用されている。駐車場等の管理は地域の人達にお願いしている
元々地域住民が区画整理の促進活動の場に創設した任意の団体を NPO にそのまま移行しましたので理事の多数は地元住民につき、つながりは特に強い
年に5回の館庭の草刈り作業などに地元民がこぞって参加してくれる。駐車場を提供してくれる業者もいる
町の祭りの支援協力を行っており、地元の住民とも良好関係をきづいている。
地元自治会にも加入、地域の各種活動団体とも一定の連携はしている。
懇意な人もいるが、自治会等団体レベルのつながりはまだまだ薄い。
市の人口数の割には相応の入館者を得ている。来館時の時間の過ごし方、楽しみ方を熟知してもらっている。
特別講座等の開催によりつながりは多い。
周辺の土産店、飲食店等と共存共栄の意識をもって対応している。
ボランティアガイドの活用、公民館や民間の各種活動団体の作品展示、さらには、企画展示における地元企業や大学等とのタイアップ展示など、様々な事業でネットワークを広げている。
地元住民からは、理解と協力が得られている。
住民の理解は有るが、入館までに足が遠い。

住民が運営している
祭り等でも協力している
草刈りやイベントにボランティア応援がある。会合でも応援又は評価する声が多い

(10) 今後も現在の業務を継続していきたいですか

0-9	1
10-29	1
30-49	1
50-69	5
70-89	27
90-100	18
有効回答	53

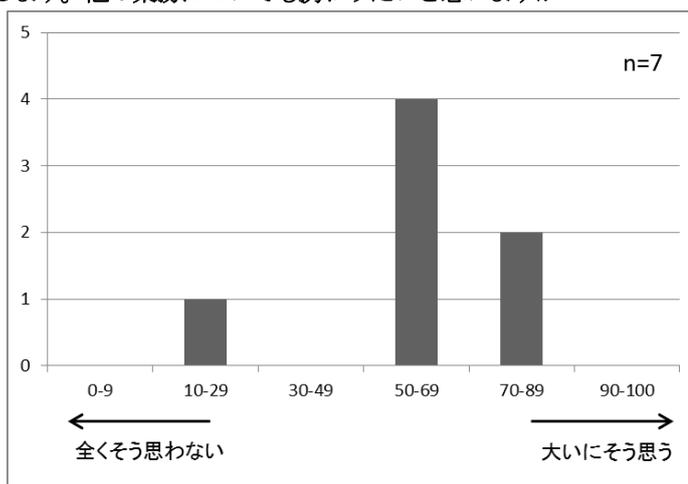


やりがいを感じている館が多いためか、  
おおむね継続をしたいと考えている。

運営していかなければならないと思っている。これほど素晴らしい素材を持っている施設を守っていかなければならない。
地域の子供達の科学やものづくりを身近に感じられる拠点として、また、若手スタッフの職場を確保するためにも継続しなければと思う
問題は山積しているが、日々強い使命感を持って施設の運営にあたっている。今後も地域に貢献するこの業務に携わっていきたいと考える。
現在の状況が続くのであれば断念せざるを得ない。地元住民の方の理解・協力も得られ、ようやく活動が定着してきた時期であるため残念。
当会の他の活動と連動させたい
現状打破の妙案はないが、頑張らねばという気持。
現在すでに、経費は持ち出しであり、消費税との関係もあって、経済的に維持がむずかしい。
文化財として、コミュニティとして、守って行きたい
1期3年の短いスパンであったので不安定な要素がある。
NPOの活動の心理的拠点となっている。
また3期目の指定管理を受けることになったため、継続していくつもりである。
協会活動にとっても、重要な活動拠点、施設の一つであり、できれば継続していきたい
改善の余地は多々ある
今後も継続する方向で運営方法の改善に取り組んでいます。
日系人の支援の必要性はますます大きくなっている
もう少し工夫をこらしながら続けてみたい
責任者（非常勤）の年齢が高齢化し、代替要員が見つからない状況である。
設備増築リニューアルによる、機会を据え、入館者数の回復をめざす。
条件次第。次年度の契約継続にあたり、これまで場所代のみを払えば良かったミュージアムショップや各種施設の参加費などについて、利益を指定管理料に組み込むことが当然という方向に変わりつつある。NPOとして、次の活動につながる原資として位置づけているお金であるため、活動継続のためのお金をくいつぶされるようであれば、法人としては困難である。
今年度から5年間は指定管理を受託している。
まちじゅう博物館推進の為にも必要で、継続したい。

(11) 特定の部門のみに関わっている団体にお聞きします。他の業務についても携わりたいと思いますか

0-9	0
10-29	1
30-49	0
50-69	4
70-89	2
90-100	0
有効回答	7



施設の管理運営業務を一手に担えると、コンソーシアム間で生じている業務負担、賃金格差などが解消できるため理想とはしているが、現在のところ現実的ではない。法人の態勢もまだまだ脆弱である点、行政との繋がりが弱い点、施設管理に関するノウハウを持っていない点などがその要因。

入居4団体の役割が異なっているために、合同での行事の開催は困難である。

館の活性化のために他の団体の行事も自団体でもPRしている。

学芸員も入れる中で事業の計画を進め、より良い博物館経営を進めたい

半年または1年間のスパンで企画展を開催したり、関連したツアーや講座等を催行し、活性化を図る。

類似団体活動と兼務者有り。

Q8. 運営にあたり館の活性化をはかるために工夫していることがあればお書きください。

館ごとの特色や、施設の強みを生かしている。

広報に力を入れている。

ボランティア、サポーターの協力を促進していることがうかがえる。

「会報ニュース」の発行・ホームページの充実、他の文化団体との情報交換等。
若手スタッフのための研修機会の拡充。地元大学生サークルの年間契約にもとづく活動。地域科学サークルとの連携。小中学校、高校、大学との連携。館スタッフ手作りの展示品をふやす取組。市内各企業の支援。小中学校対象のものづくり（発明工夫作品づくりを含む）支援
入館料をいただかずに、任意で寄付をお願いしている。また、この空間を「心のふるさと」と思ってくださいるかにサポーターとなっただき、館を支える想いを共有項としたコミュニティづくりをすすめている
内部の問題として、スタッフのモチベーションの管理、ミッションに向けた計画作りとスタッフとの共有。 外部の問題として、町内外の関係者の広がり、外部予算の確保（助成金など）、ボランティア運営。
当館の運営指針「みんなで創る美術館」の通り入館者の目線に立って、年1回の展示室でのコンサート、年3回のナイトオープン、町出身者によるワークショップ等、町民に気軽に美術館に足を運んでもらう努力をしている。
<ul style="list-style-type: none"> <li>・スタッフやボランティアが展示室にいて、人の顔が見える施設</li> <li>・市民のニーズの反映、新しい来館者層の開拓、リピーターの獲得を目的とした事業企画</li> <li>・広く様々な形で市民や地域の団体が、館と関わりを持てるような態勢づくり</li> <li>・来館者が「いつ来ても新しい発見や面白さがある」と感じるような事業展開</li> <li>・市内・管内だけに留まらない、道東～道内全域をターゲットとした広報活動</li> </ul>
開館10周年となり、常設展の展示がマンネリ化、陳腐化しており、刷新が必要になってきている。施設についても、修繕が必要となっている。県（設置者）との調整が重要になってくる。
当施設は、資料館に加えて400人が入場可能な多目的ホールも有りますので、ホールを活用した事業を計画し、入場者を増やす様に工夫しています
親子で過ごすことができるものを設置（絵本コーナー、ダンボールコーナー） 特別展を開催している
地元地域との交流を大切にしている。行政（県と地域）とのつながりを持って情報の共有化も図っている。広報（HP、パンフレット、案内、メディア）の強化。アンケートを集計→分析→対策。職員のモチベーション。
来館者に対するサービス向上計画。 <ul style="list-style-type: none"> <li>・学習ルームの設置（学びの場の提供）</li> <li>・サポーターの募集（館を応援するサポーターを募集し、特典として、社名を広報物に掲載するサービス）→多彩な事業展開</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>・施設内の展示物の説明の他、観光インフォメーション的な対応もしており、リピーターにつながっている。</li> <li>・老朽化の展示品の手入れ</li> </ul>
地域との連携を図り、展覧会毎に関連イベントを開催している。地域団体にとっても美術館にとっても相互メリットがあり、親しみを持ってもらうのに大きく役立っている。地方館（特に小規模館）の場合は展覧会以外の部分でどれだけ市民に認知してもらうか/利用してもらうかを考えることが重要ではないか。
周辺で、植樹活動をしているので、事前学習の場としてPRしている。
<ul style="list-style-type: none"> <li>・ミッションごとに評価指標、項目を定め自己評価を行い公表している。</li> <li>・博物館と市民が直接対話する場を設け、市民からの意見を博物館運営の参考とするために、博物館懇談会を設置し、議事録を公開している。</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>・地域住民との触合うことのできるそして入館者観光客に佐原の良さを伝えることができる催事であることを条件に企画工夫しています。（地域伝統工芸・芸術をはじめ地域との係わり方を表現（写真・版画等）している方への働きかけ積極的に行っています）</li> <li>・各種団体の催事後援・協働での協力体制の充実</li> </ul>
ボランティアの活用で、現在、実数40-50名である。

<p>・「治水」では人を呼べない。魅力的な親子工作実験教室などでひきつけている（それも幼児も参加可能とし）。また、実験教室も、「なぜ、そうなるのか」といった科学の方法、法則まで深め、単なるものづくりにとどまらない工夫をしている。</p> <p>館内展示は、「大人が読んでわかる科学」を少し「子供でも見てわかる（実物・写真・体験）掲示」とする。</p> <p>・最新の情報／津波、土石流、大型たつまき、大型台風などの状況、なぜそれがおきるのか、どう逃げたらよいかなどについて、具体的な話をする、講座を設ける。</p> <p>・館にきた人に対し、ドングリで作ったトトロ、ブンブン笛、手作りのしおりなどをあげたり、一対一でもていねいに解説するなどの工夫をしている。</p>
<p>事業計画にもとづいて企画展企画イベント実施し入館者増をめざしている。自主事業カフェの運営</p>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 記念館だけの業務でなく観光の拠点としての位置づけがあるので、宣伝（アンケート）、ホームページ、その他のインターネットを活用して他の館の動向を把握している</li> <li>2. 色々な展示物を飾るための資料の活用チームを設置すべく努めている</li> <li>3. 小さなコンサートなどを主体に自主事業として運営しているが、音楽を主体にコンサート、ライブ、展示品の選定を行う、藤村記念館運営委員会と協議して自主事業を計画している</li> <li>4. 近代建築について明治、大正、昭和の時代からのものを写真展示、全国的な規模のものを展示する、各地の設計士により送付してもらったものを記念館に展示、（第4回分のを写真集にするため）</li> </ol>
<p>市民の集まることのできる場所になるように、いろいろと工夫して催物を展開しているつもりである。1つ1つの例は、・・・略</p>
<p>展示を地元の作家に協力してもらい。</p> <p>文化的な支援、また違うことを行うことで来館のリピーターを集めている。</p> <p>年間パスポート</p> <p>地元支援もしているので、コンサート、講演会など。</p> <p>撮影などにつかってもらう。</p>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 企画展やイベント等の質的向上をめざす</li> <li>2. 館内外の清掃に努める</li> <li>3. お客さんに対するホスピタリティー能力の向上に努める</li> </ol>
<ul style="list-style-type: none"> <li>・展示の工夫</li> <li>・祭関連グッズの企画販売</li> <li>・案内業務の改善・研鑽</li> </ul>
<p>ワークショップの開催、イベントなどの取組、館内や裏庭の美化に努め、多くの市民や観光客の方々に癒しの空間として、利用して頂く。</p>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 各種歴史・体験講座の実施</li> <li>2. 企画展の開催（年4回）</li> <li>3. 施設の特性を活かしたイベントの実施。伝統芸能（事、尺八、三味線 etc）の公演や、ちりめん細工、和綴じなどの伝統文化教室など</li> <li>4. もてなし事業</li> <li>5. 関係書籍や協会グッズの販売</li> <li>6. その他。大広間茶室・うまいもん市・舟運事業など、他団体の催し物と連携するなど地域の特性を活かした事業を実施し、集客に努めている。</li> </ol>
<ul style="list-style-type: none"> <li>・ファンクラブを作り、リピーター確保に努めている</li> <li>・メディアや他団体の会誌にできるだけ記事掲載を行っている</li> <li>・市民調査やボランティアとの協働作業の場をつくるよう努めている</li> <li>・他館や研究者と交流し、情報収集やスタッフのスキルアップをしている</li> <li>・出張展示により、館の知名度を上げる努力をしている</li> </ul>
<p>他の施設の事業などを考慮して新規の事業を進めていく</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>・来館時に楽しく過ごしてもらええる工夫</li> <li>・リピーターの確保</li> </ul>
<p>ポルトガル語の授業ができるネイティブの先生が少ない。</p>

<p>今までの運営方法にとらわれず他の分野にチャレンジしてリピーターを増やして共に育てる館づくりを目指す。アンケート調査により入館者の声を導入して親しみの持てる館づくりを進める。</p>
<p>できるかぎり、展示室において説明する。 校外学習には必ず説明する。 体験教室を年間5回開催している。</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>・文化庁の補助金等の利用による展示内容の拡大</li> <li>・ホール展示による幅広い志向層の誘引</li> <li>・子供向けイベントの実施</li> <li>・出版文化に関する定期講座の開催</li> <li>・専門家を招聘した定期講座の開催</li> </ul>
<p>市民向けに広報紙、ホームページ、各報道機関を活用し、施設の利活用を呼びかける。 また、教室、講習会等の講師の充実を図り、参加者の期待に応える。</p>
<p>国（国交省）直営ダムにより立ち退き移転時に、収集された民芸・農耕備品などをメインに展示している。設置場所の温泉街の衰退を止めるべく、魅力として発信できればと思っている。（観光的発信）</p>
<p>1. 班活動と他施設利用 文化財や文化施設等の利活用による利便性や他団体との交流、一般市民へのPR、会員募集等々で班員の活性化と「まちじゅう博物館」推進に大いに役立っている。</p> <p>2. 学芸サポート、ボランティア 平素、学芸員の研究活動をサポート（お手伝い）する事で、知的・技術的な習得が有り、入館者に対しての案内に自信が増し、接遇・説明等に幅広く喜んでいただける</p>
<p>資料館の案内にボランティアが関わっている。このボランティアガイドを活用し、出前教室をしたり、歴史資料の調査を手伝ってもらったりと、人を使った活動に力を入れている。</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>・ポスター等での告知</li> <li>・来館者への説明の充実</li> <li>・サポーターの受け入れ態勢のマニュアル</li> </ul>
<p>小さな工夫をいっぱい</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・地域住民や館で自主的に事業をしてもらい収入は地元民に還元する（川釣り、コーヒーショップ、野菜販売）</li> <li>・里山再生活動（植林、下刈り等）をプログラム化して、都会の人々にツアーとして参加してもらおう。</li> <li>・虫取り体験等里山の遊びを有料で実践</li> <li>・間伐材を使って、ピザ焼き体験を実施（好評）</li> <li>・里山のチョウを4月～10月まで観察できるように成長調整している</li> </ul>

Q9. 運営上で困っていることや課題があればお書きください。

人件費の不足や施設の老朽化、後継者の育成などの問題を多くの館が抱えている。

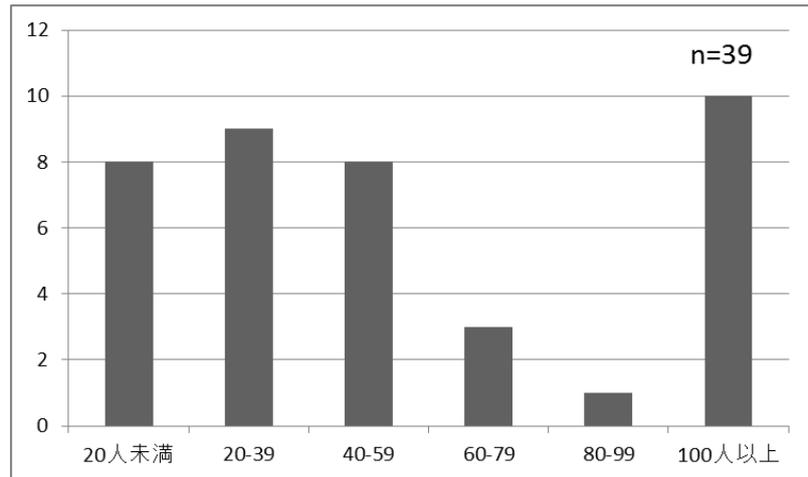
若い人材の不足。
館スタッフの駐車場確保が不十分なため、夏・冬休み期間のウィークデーにおける市大駐車場が利用できない影響が大きい
作品の永久設置に向けた取得の仕組みを検討している。
<ul style="list-style-type: none"> <li>・行政の理解</li> <li>・指定管理業務の評価方法</li> </ul> 指定管理者業務、行政の中で縦割りになっており、現場とのギャップがある <ul style="list-style-type: none"> <li>・観光－観光課</li> <li>・自然－環境課</li> <li>・教育－教育委員会</li> </ul>
町の条例上は現在、冬季4ヶ月間は休館との扱いになっているが、指定管理者の自助努力で通年開館をしている現状ですので、慢性的に運営費に乏しい状態。
<ul style="list-style-type: none"> <li>・限られた人件費予算で、優秀な人材の安定した雇用が難しい点</li> <li>・市の財政が厳しいことから施設および展示物の修繕、更新への新規予算が見込めない点</li> <li>・指定管理者の自助努力によって得られた利益を市に還元しなければならない点</li> <li>・逆に赤字が生じて市からの補填はなく、コンソーシアムで負担しなければならない点</li> <li>・地域における社会教育ビジョン、施設の理念・使命が、行政と共有できていない点</li> <li>・施設に対する評価項目が市内全施設共通であることから、適切な評価がされていない点</li> <li>・館として運営に関する必要な内部評価や情報開示などを行っていない点</li> <li>・コンソーシアムで運営を行っているため、2団体間で生じている賃金格差、業務上の役割分担・予算配分などの調整で生まれる相違が解消できない点</li> </ul>
施設の改修、修繕の費用負担の問題。具体的な取り決めが無いため、行政が負担するのか、指定管理者が負担するのかその都度話し合いにて決定している
施設全体が古いため、来館者には不自由かと（EVもなく、身障者対応施設になっていない）
予算がタイトすぎて、維持だけで精一杯の状況となっている。管理費用、人件費などの固定費の部分はカバーできるだけの指定管理料を付けてほしい（現在は入館料他でカバー）
機械や展示物等が特殊なものが多く、修理費も高い。自分たちで直せない
<ul style="list-style-type: none"> <li>・昇給を含めた学芸員給与の継続した確保</li> <li>・NPO 法人として収益を上げる努力</li> <li>・施設の老朽化</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>・後継者問題：マンネリ化・気力体力の限界待ったなし</li> <li>・設置者（市）の美術館とはどうあるべきなのかが不明瞭。指定管理運営業務基準書によれば、維持管理をしっかりやっておれば良いということになっている。</li> </ul> それで良いのか？どうしたいのかがよくわからない。
1)経費がきわめて不十分。
2)担当課の博物館についての理解が十分でない。
<ul style="list-style-type: none"> <li>・施設修理(大型) 予算がつかない（エレベーターが20年以上がたち、大型修理が必要）（ホールのエアコンの室外機が経年劣化で1/3が停止）</li> <li>・ましてや、新しい施設をつくる予算はつかない</li> </ul>
文化財ですので予算処置をして雨漏れ等がある個所を早く改修してほしい事
役所には施設の活性化という視点はない。安い金額（指定管理料）で維持管理さえきちんとしてもらえばよいとしか思っていない。「入館者ひとりあたりの経費が〇〇円」という考え方しかできないのが残念。市直営の学芸員の給料と、指定管理者のそれが大きく違うのも、何とも思っていないようだ。適正な指定管理者料を出してほしい。努力して黒字化させたら指定管理料が減らされてしまったという市内他施設の例がある。

たくさんある。
指定管理制度の下での経営で、毎年の指定管理料が定額のため、主に下記のことにより課題がある
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 職員の昇給</li> <li>2. 施設の老朽化</li> </ol>
・開館時間が 10:00～19:00 となっているため地域の商店街の開店時間（18:00 には閉められる）とのずれがあり、また、宿泊客の朝の訪館の便宜をはかる意味でも 9:00～18:00 としたいが、条例があるため実現できない。
市との協議を図りながら、何事もしないといけないので、制限があり、思うようにできない点。トイレが周辺にない為、1 コしかないトイレの為、行列ができます。ですが町家のため、京都市の予算もなく、バリアフリーでもなく、増やしてもらう事ができず、館内をゆっくり拝観したい方には、入口がこみあう時（トイレで）対応に困る。
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 木造家屋のため大雨、台風、地震対応などの安全管理面</li> <li>2. 事務所狭隘、図書物品等収納スペースの確保</li> <li>3. 修繕等予算化への理解と敏速化</li> <li>4. バリアフリー対策</li> <li>5. 職員の待遇改善予算の確保</li> <li>6. 展示資料等の確保、企画展開催経費の確保</li> <li>7. 委託期間の延長（3年→5年以上）*職員配置、議場等先々の運営計画策定困難</li> </ol>
<ul style="list-style-type: none"> <li>・建物の老朽化や不備の対応が多い</li> <li>・館周辺が公園であるため、本来業務の範囲を超えた問題を持ち込まれる</li> <li>・予算が少なく、人手が足りない</li> <li>・理事者にミッションや思いがない</li> </ul>
常勤スタッフが少ないので、活動の長期的な継続性を確保すること。
<ul style="list-style-type: none"> <li>・NPO法人構成メンバーの高齢化</li> <li>・新規入会者が少ないこと</li> </ul>
マンパワーの不足 予算の不足 ボランティアの活用が限界
常勤職員が皆無であるため、積極的な運営ができない。
施設が狭隘でかつ老朽化して修繕費が重むことや、展示レイアウトの変更等が困難である。平成 26～27 年度に増改築計画があるので、この面では解決できると思う。
<ul style="list-style-type: none"> <li>・経費が足りない</li> <li>・必須の修繕費がなかなか確保できない</li> </ul>
1) 会員の高齢化が増し、新陳代謝に欠ける
<ul style="list-style-type: none"> <li>・来館者数目標の達成</li> <li>・よりわかりやすい案内・説明</li> <li>・他施設との連携</li> <li>・ホテルを含む生物展示の拡充</li> </ul>
建物が古く雨もりがひどい 県に要求するがなかなか動かず 今年になって（5年目）でようやく調査しはじめた お金がないとか言ってましたが・・・
<ul style="list-style-type: none"> <li>・集客をどうするか（他施設で同様のことを行うようになって、客が分散している。他施設と相互連携（チケット共有等）を試みているが、大きな成果はない。</li> <li>・情報発信のノウハウが分からない。</li> <li>・今行っている運営方法が、来館者にどう評価されているのか知りたい。展示等に工夫はしているはずであるが、来館者が伸びない。</li> </ul>

### NPOの会員数

20人未満	8
20-39	9
40-59	8
60-79	3
80-99	1
100人以上	10
計	39

博物館の指定管理者になっているNPOの会員数を見ると、



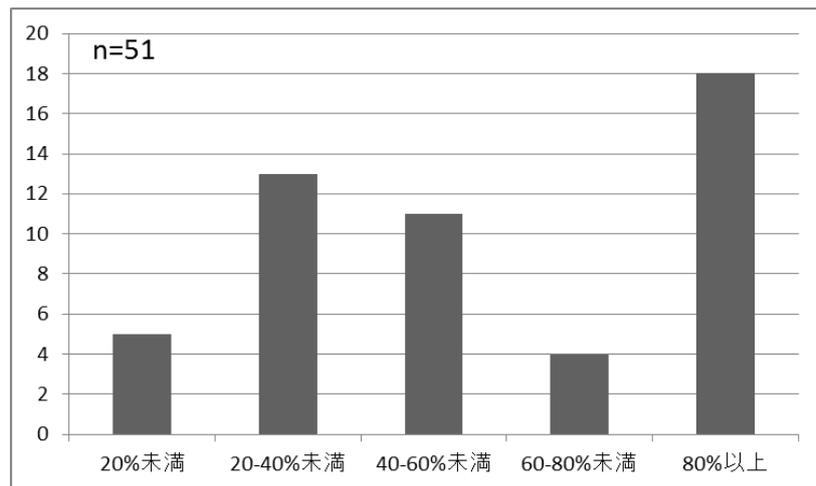
Q10. ここからはNPOのことについてお聞きします。

(1) 貴NPOで、実際にNPOの活動にコミットしているメンバーの人数は会員全体の何%くらいですか。(※コミットとは、ここでは、汗か知恵かお金かのいずれかを出す人を指します)

### コミットメンバーの割合

20%未満	5
20-40%未満	13
40-60%未満	11
60-80%未満	4
80%以上	18
未記入	5
計	56

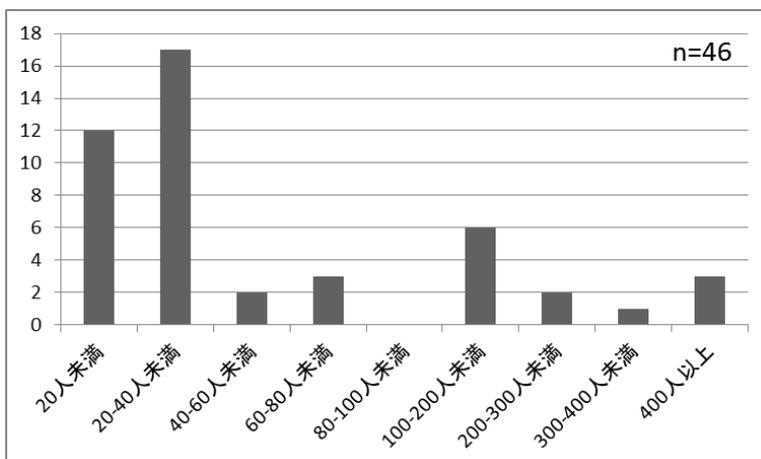
2極化する傾向にある。指定管理受託を目的として設立したNPOはコミット度合いが高いのではないかと。



(2) 貴 NPO には、サポーターと呼べるような個人や団体がどのくらいいますか。(※ここでいうサポーターとは金銭や物的・人的な支援者を指します)

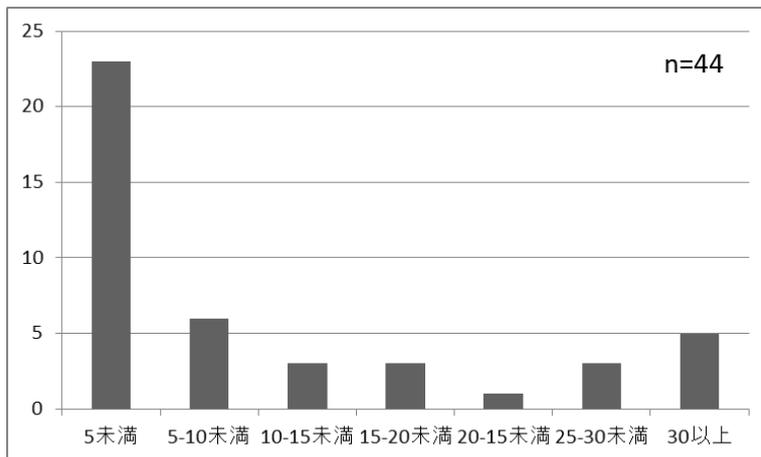
個人サポーター数

20 人未満	12
20-40 人未満	17
40-60 人未満	2
60-80 人未満	3
80-100 人未満	0
100-200 人未満	6
200-300 人未満	2
300-400 人未満	1
400 人以上	3
未記入・その他	10
計	56



団体サポーター数

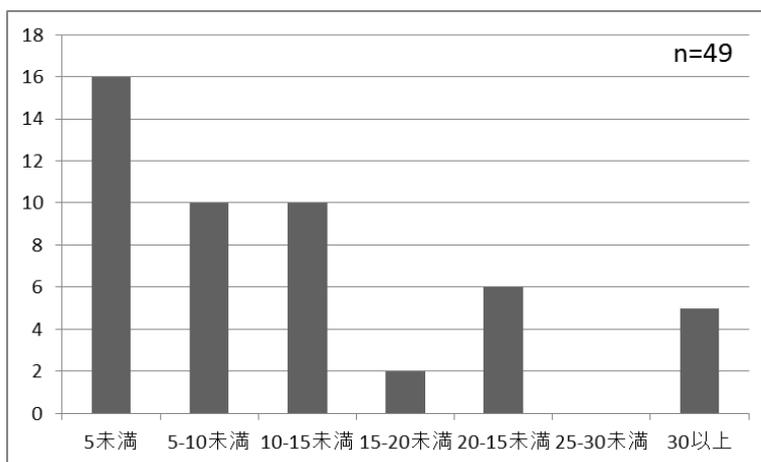
5 未満	23
5-10 未満	6
10-15 未満	3
15-20 未満	3
20-15 未満	1
25-30 未満	3
30 以上	5
未記入	12
計	56



(3) 貴 NPO と日常的に連携や協力関係をもっている団体はどのくらいありますか。(公共施設、企業、NPO、任意団体など)

連携団体数

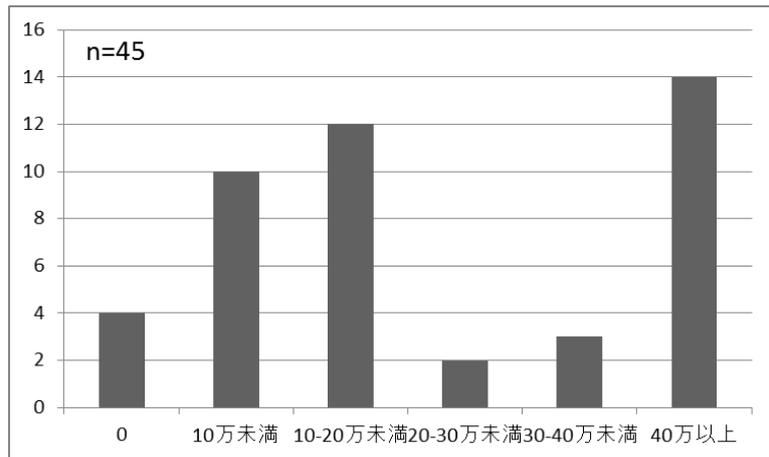
5 未満	16
5-10 未満	10
10-15 未満	10
15-20 未満	2
20-15 未満	6
25-30 未満	0
30 以上	5
未記入・その他	7
計	56



(4) 貴 NPO の収入源と額はどのような状態ですか？ (2012 年度)

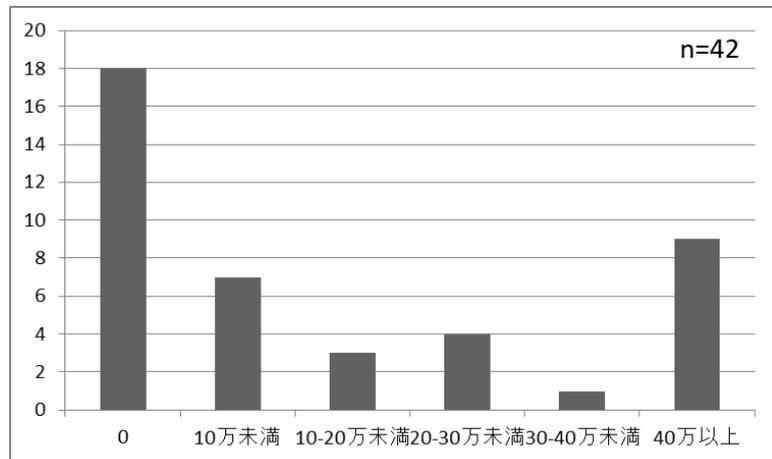
会費

0	4
10万円未満	10
10-20万円未満	12
20-30万円未満	2
30-40万円未満	3
40万円以上	14
未記入	11
計	56



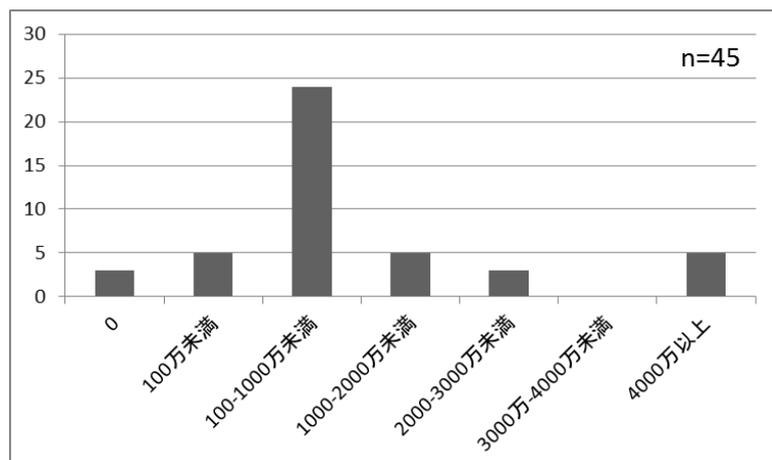
寄付

0	18
10万円未満	7
10-20万円未満	3
20-30万円未満	4
30-40万円未満	1
40万円以上	9
未記入・その他	14
計	56



事業収入 (ショップ, カフェ, 入館料, イベント収入等)

0	3
100万円未満	5
100-1000万円未満	24
1000-2000万円未満	5
2000-3000万円未満	3
3000万-4000万円未満	0
4000万円以上	5
未記入	11
計	56

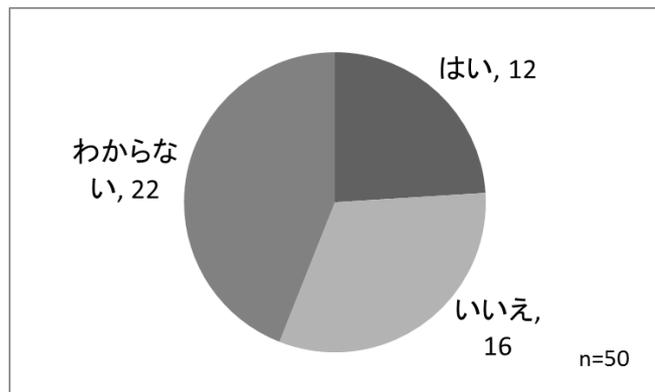


財政的基盤がぜい弱である。NPOの弱みの一つと思われる。

ヒアリング調査によって、一定の事業収入があるものの、そのほとんどは指定管理料とともに博物館の運営費に充てられていることがわかった。

(5) 貴 NPO は、将来的に、他施設の指定管理者に応募するなど新しい業務に取り組む意思がありますか。いずれかに○をつけてください。

はい	12
いいえ	16
わからない	22
未記入	6
計	56



「いいえ」や「わからない」が多い。  
維持するのが手一杯で次を展開する資金や人材がないことがうかがえる。

当該施設の運営を目的に設立された NPO は、事業を拡大する意思はないように思われる。

現在の組織では、これ以上の仕事が出来ないから 現段階では考えていない。
この施設を守るための法人であるので。 定款上、科学館の支援だけが可能 時期と場合によっては受ける意思はある
・現在の市の指定管理者制度のままでは、取り組む利点が見つからない。 指定管理者事業、1本である場合、将来性がなくなり法人の活動ができなくなってしまうため。 将来的にはあり得るかもしれないが、まずは現在の博物館の運営を安定して行うことを考えている。
美術館の運営改善とプラス他の事業の運営全体のマンネリ化打破、と NPO 法人理事の後継者による体制整備が急務
指定管理業務地域以外のまちづくり事業の展開を図る、これに係る民間事業を行いまちの活性化を図る 活動の主旨が、特定の人物に限定された団体なので、他の業務に取り組むつもりは全くない 館を運営するため設立されたため。
当該施設を経営することによって、当地方の振興に寄与することを目的として設立された NPO 法人であるため、 新しい事業に取り組む意思はありません。
地域の祭支援に特化した NPO であるため 現時点で特に計画方針等なし 安定収入を模索している 設置年 1928 (改修再オープン 2009 年)
1. 現博物館の活性化が先決 2. すでに1施設の管理運営をしているため
現在、博物館の他に、4施設の指定管理を受け運営管理していることと、業務受託もあるので、既存施設の管理に重点を置きたい。
社会奉仕、社会貢献したい。 地域の資源として活用していく為。 会の趣旨。人的条件、予算等が合致すれば可能 課題、展望等はあるが、館の運営でまだまだやり足りないことが多いので、そちらに力を注ぎたい。
当 NPO のミッション達成のため、公的施設の指定管理は有効なため 一定期間安定した収入が得られる (雇用の確保が図られる) ため 里山と維持していく上で、財源確保や人材育成が必要である。事業展開によって充実させていきたい。

### 3 NPO 運営館の現状分析

以上のアンケート結果をもとに、公立博物館の指定管理者である NPO 運営館について、次のようなことを明らかにすることができた。

#### (1) NPO 運営館の状況

##### ①博物館法に照らし合わせた区分

まずは、博物館法上の区分による分布をみると、NPO 運営館は、登録博物館 11%、相当施設 7%、類似施設 81%となっている。平成 23 年度社会教育調査（文部科学省）によれば、直営館や財団運営館などを含めた 5747 館の内、登録博物館 16%（913 館）、博物館相当施設 6%（349 館）、類似施設 78%（4485 館）となっており、NPO 運営館の場合もほぼ同じような分布を示している。

##### ②館種と分野

NPO 運営館は、博物館や美術館のほか資料館、記念館、科学館、植物園、ビジターセンター、環境学習センターなど多彩な館種におよんでいる。このことは NPO の多様性を意味している。様々な市民が、それぞれが持ち前の技能や知識、経験を生かすことにより、博物館の有する多様性に対応していることを理解することができる。

NPO 運営館が取り扱う分野は、＜歴史＞が約 5 割と最も多い。館種別の区分でも、＜歴史＞が最多である（平成 23 年度社会教育調査）ことと符合する。次いで、＜自然＞が約 2 割となっている。ここには、博物館のほかビジターセンターなども含まれている。自然や環境保全を目的にする NPO 活動は多いが、そのような人たちが NPO 運営館に関与していることを窺うことができる。

##### ③運営館の地域別分布

NPO が運営する館の分布は、首都圏に少なく、北海道から九州まで各地にみられる。首都圏（東京、千葉、埼玉、神奈川）では、千葉 2 館、神奈川 1 館となっており、東京、埼玉にはみられない。一方、近畿の中では大阪府は 3 館となっており、近隣の神戸や京都市内にも 1 館ずつある。同じ大都市という点から比較すると、首都圏よりも近畿の主要都市である京阪神に目立っている。

##### ④運営館の設立年

NPO が運営する館の設立年は、1980 年代以前に少なく、1990 年代以降の館に指定管理を導入している傾向が顕著である。表 1 に示すように、80 年代以前には自治体の直営や、自治体が出資して設立した財団法人となっている。一方、90 年代以降は、直営や財団が運営していたもののほか、指定管理者になる以前の NPO や、他の団体が業務委託をうけていたものも見られる。2000 年代以降の特徴として、新館を開館すると同時に、NPO が指定管理者となりスタートしているところも出てきている。

なお、以前に公設財団法人が運営していた事例は、7 館中 6 館が中小規模の館（延べ床面積 1000 m<sup>2</sup>未満：5 館）（2000 m<sup>2</sup>未満：1 館）で無料館に集中している。このことは、公設財団法人にも、指定管理者制度が導入された当時の状況を知るうえで興味深い。公設財団の博物館は、多くが指定管理者に移行したが、その多くは大規模館であった。それに比べて、中小規模については、財団が運営を継続する道を選ばずに、NPO のような第三者に運営を委ねるという傾向があったのかもしれない。

表 1 設立年と指定管理前の運営形態のクロス集計

	自治体が直営	自治体が設置した財団法人が運営	他の団体が業務委託	同 NPO が業務委託	設置と同時に指定管理	計
①1960 年以前	2 (100%)					2 (100%)
②1960 年代	2 (100%)					2 (100%)
③1970 年代						
④1980 年代	1 (50%)	1 (50%)				2 (100%)
⑤1990 年代	9 (56%)	4 (25%)	2 (13%)	1 (6%)		16 (100%)
⑥2000 年代	8 (36%)	2 (9%)	1 (5%)	3 (14%)	8 (36%)	22 (100%)
⑦2010 年以降	1 (50%)				1 (50%)	2 (100%)
全体	23 (50%)	7 (15%)	3 (7%)	4 (9%)	9 (20%)	46 (100%)

### ⑤運営館の施設規模

施設の床面積は1000㎡未満と、それ以上のところに2分されるようである。両者について、それぞれを「館の分類」、「扱う分野」、「館の設立年」とのクロス集計をすると、次のような関係性のあることが分かる。

まず、NPOが運営する施設の中でも、特徴的なものは小規模な資料館である。延べ床面積が1000㎡未満となっている。一方、2000㎡以上の館は科学館となっている（表2）。

表2 総床面積と館分類のクロス集計

	博物館	美術館	資料館	記念館	科学館	植物園	ビジターセンター	環境学習センター	その他	計
①500㎡未満	3 (23%)	1 (8%)	4 (31%)	3 (23%)	1 (8%)			1 (8%)		13 (100%)
②500～1000㎡未満	1 (7%)		6 (43%)	2 (14%)			2 (14%)	2 (14%)	1 (7%)	14 (100%)
③1000～1500㎡未満	1 (14%)	1 (14%)	2 (29%)			1 (14%)	1 (14%)		1 (14%)	7 (100%)
④1500～2000㎡未満	2 (40%)	1 (20%)		1 (20%)		1 (20%)				5 (100%)
⑤2000㎡以上	4 (29%)	1 (7%)	1 (7%)	1 (7%)	4 (29%)		2 (14%)	1 (7%)		14 (100%)
全体	11 (21%)	4 (8%)	13 (25%)	7 (13%)	5 (9%)	2 (4%)	5 (9%)	4 (8%)	2 (4%)	53 (100%)

分野別にみると、＜歴史＞分野となるが、これは先述した資料館の取り扱う分野が＜歴史＞ということに関連しているからである。規模も1000㎡未満ということになる。同じことは、2000㎡以上の場合、＜理工＞分野となっているが、これは科学館と密接に関わる分野であるからである（表3）。

設立年はどうだろうか。表4に示すように、全ての規模（総床面積）にわたり1990年代・2000年代の20年間に集中していることが分かる。NPO運営館は、この期間に設立した館に集中している。それらの約8割は、2000㎡未満の施設となっている。

表3 総床面積と扱う分野のクロス集計

	総合	歴史	郷土	美術	自然	植物	理工	水族	計
①500㎡未満		9 (69%)	1 (8%)	1 (8%)	1 (8%)	1 (8%)			13 (100%)
②500～1000㎡未満		7 (50%)	1 (7%)	1 (7%)	5 (36%)				14 (100%)
③1000～1500㎡未満	1 (14%)	4 (57%)		1 (14%)	1 (14%)				7 (100%)
④1500～2000㎡未満		2 (40%)		1 (20%)		1 (20%)		1 (20%)	5 (100%)
⑤2000㎡以上	1 (7%)	4 (29%)		1 (7%)	4 (29%)		4 (29%)		14 (100%)
全体	2 (4%)	26 (49%)	2 (4%)	5 (9%)	11 (21%)	2 (4%)	4 (8%)	1 (2%)	53 (100%)

表4 総床面積と設立年

	①1960 年以前	②1960 年代	③1970 年代	④1980 年代	⑤1990 年代	⑥2000 年代	⑦2010 年以降	計
①500㎡未満	2 (15%)	1 (8%)	1 (8%)		4 (31%)	4 (31%)	1 (8%)	13 (100%)
②500 ～1000㎡未満			1 (7%)	3 (21%)	2 (14%)	7 (50%)	1 (7%)	14 (100%)
③1000 ～1500㎡未満					5 (71%)	2 (29%)		7 (100%)
④1500 ～2000㎡未満			1 (20%)		3 (60%)	1 (20%)		5 (100%)
⑤2000㎡以上	1 (7%)	1 (7%)			5 (36%)	6 (43%)	1 (7%)	14 (100%)
全体	3 (6%)	2 (4%)	3 (6%)	3 (6%)	19 (36%)	20 (38%)	3 (6%)	53 (100%)

#### ⑥入館料の有無

入館料については、有料館の方が若干多い。無料館は、地域住民のニーズに対応する博物館や、資料保管を目的にする資料館のほか、環境学習センターのような教育目的の施設が多い。一方、有料館は植物園や、観光客の利用者を見込んだ観光型の資料館や博物館、美術館、記念館に多く見られる。

#### ⑦年間入館者数

年間入館者数は、1万人以下が最も多く、1万人から5万人に従い減少する一方、5万人以上の事例も目立っている。適正な入館者数をどのくらいに設定するかは、各館の施設や予算の規模などによって異なるものの、ここではアンケートの回答をもとに、1万人以下と5万人以上のグループの様子を見ることにする。

1万人以下の事例は、有料や無料に関わりなく地域型の小規模な資料館や記念館のほか、観光客をターゲットにした小規模な有料館であることが分かる。一方、5万人以上は、ビジターセンター、交流館、自然（環境）学習センターのような無料館が顕著である。ただし無料館の場合には自動のカウント方式を採用するなど、有料館がチケットの販売数から実数を把握できることと比べると、その数値のデータを一律に取り扱うことができない場合もある。

なお、有料館は、植物園や観光型の記念館のほか、NPOが他の団体（民間企業など）と共同で運営する大規模館は、入館者数が5万人以上（無料入館者を含む）となっている。さらに、20万人以上の事例も含まれているが、この事例はNPOのほか、財団法人、民間企業と共同運営をしている科学館である。

### (2)NPO 運営館の経営

#### ①ミッションのあり方

アンケート調査では、NPOが博物館を運営するにあたり、新しくミッションを作成したかどうかを設問した。しかし、これについて、それぞれのNPOの方の理解の仕方がまちまちであった。NPOのミッションの場合もあれば、指定管理を応募する際に新規事業を提案したことなども含まれている。いずれにしても、＜ミッションの有無＞については、自治体から業務委託されるような受け身的な姿勢で運営するのではなく、NPOとして自発性を発揮するものになっているのかを見るための基準として取り扱うことにした。

その結果、有効回答46のうち＜作成した＞ものが65%であった。半数以上のNPOが自発的に館運営に取り組んでいることを理解することができる。

表5は、指定管理を始めた初年度からの入館者数の経年的な変化を、3パターンに分類したものである。増加している館のうち、ミッションを作成した館が、70%と多い。ミッションを作成していても＜横ばい＞や＜減少＞も見られる。それにはいろいろな要因が考えられるが、全体的にみると、やはり＜ミッションを作成する＞ように、自発的に創意工夫した活動をする館の方が、入館者数を増加させているように思われる。なお、ここで留意しておきたいことは、ミッションの有無が利用者の満足度や、博物館の基礎機能である資料収集や調査研究など質的な向上にも派生していることである。

表5 入館者数の増加・減少とミッションの有無のクロス集計

	ミッション作成あり	ミッション作成なし	計
増加	14(70%)	6(30%)	20(100%)
横ばい	9(75%)	3(25%)	12(100%)
減少	7(50%)	7(50%)	14(100%)
全体	30(65%)	16(35%)	46(100%)

### ②指定管理料と予算

NPO 運営館の指定管理料は、年間 2000 万円未満が半数余りを占める。一方、全館の平均は 2549 万円である。館種別には、博物館 3531 万円、美術館 2121 万円、資料館 1435 万円、科学館 6366 万円、ビジターセンター2974 万円、環境（自然）学習センター1061 万円となっており、館種間での指定管理料に差のあることが分かる。

また、施設の規模（延床面積）別にみると、1000 m<sup>2</sup>未満 1441 万円、1000～2000 m<sup>2</sup>未満 2671 万円、2000 m<sup>2</sup>以上 4806 万円。規模が大きいほど指定管理料が高くなっていることも分かる。

一方、指定管理料を含めた全館の総予算（年間）はどうだろうか。その平均は 3197 万円である。ここで気づくことは、指定管理料よりも予算額の平均が 648 万円も高いことである。ヒアリング調査で判明したことであるが、利用料金制を導入している館では、年間の運営予算に入館料などの収入が組み込まれていることによる。中には、NPO が独自に行っている自主事業のショップの物販や喫茶の収入も年間予算に組み入れている。さらに、NPO 会員から徴収する会費や寄付金まで運営費に充てているところもある。

### (3)職員体制と待遇

#### ①運営館の職員数

職員についてみると、1 館当たりの学芸員の数は、一般の博物館の平均よりも少ない。常勤職員数は、平均すると 2～4 人の館が最も多いが、常勤職員数が 0 という館もある。また、およそ 6 割の館では常勤の学芸員が配置されておらず、職員が学芸員の業務を兼務しているところが多いと思われる。

#### ②職員の給料

今回のアンケート調査によると、常勤職員の給与は平均すると 240 万円となっている。この中には、現役世代や定年退職した世代の人たちが一緒になっているし、学芸員と一般職員の区別もない。

図 1 は、NPO 運営館の現役世代の学芸員の年間給料と直営館の学芸員（公務員）の年間給料について、年齢と給料額を比較したものである<sup>(註1)</sup>。今回の調査とデータは異なるが、学芸員の平均給料は 247 万円である。今回の調査よりわずかに高いが、一般的な公立博物館の公務員（事務職・学芸員など）に比べて、著しく低くなっていることに変わりはない。

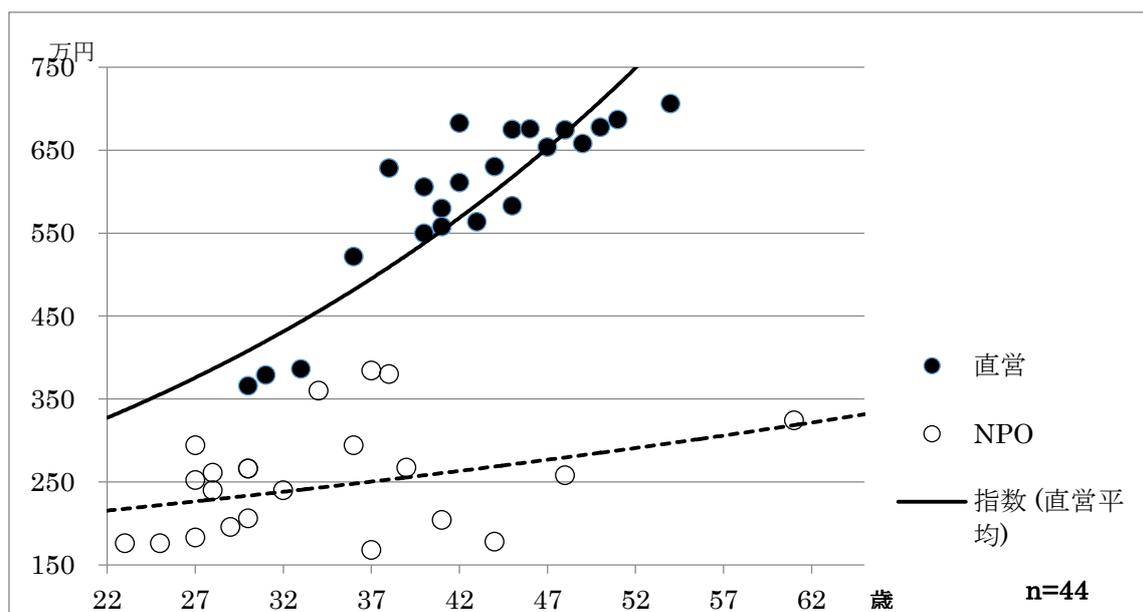


図1 NPO 運営館と直営館の学芸員給料の比較

直営館は首都圏の T 県内の公立博物館（市立）6 館の学芸員 22 名の年収額の分布である。自治体による給与水準に若干の違いがあることや、経験年数等の違いもあるものの、この図は直営館の学芸員（公務員）の年収の実態を示している。NPO 運営館は、10 館の学芸員 22 名である。

縦軸が年収額である。年収とは、給料月額に賞与を加算した金額である。直営館の場合は地域手当が月額給料に加算されている。地域手当とは、物価などが高い地域の自治体職員に支給される手当である。この年収には、諸手当（時間外手当、扶養手当、管理職手当など）は含まれていない。公務員の場合は、このような諸手当があるので実際はもっと高い。一方、NPO の場合には時間外手当がつくことはあるものの（館によってはつかない場合もある）、そのほかの手当はほとんどない。

横軸は年齢である。大学卒業年齢から定年退職期までをとっている。図 1 でみるかぎり、直営館の最高齢の学芸員は 54 歳で、年収は 706 万円である。実際には、これに管理職手当などの手当を含めると 800 万円を超える。また定年退職すれば、退職金として月額給料の約 60 ヶ月分（勤続 35 年の場合）なので、3000 万円以上が支給される。こうした直営館の学芸員の給与水準は、全国でほぼ同じである。

それに比べて NPO の学芸員の場合はどうだろうか。新卒者（学部や大学院）が学芸員として着任する場合、役所からは、市の新卒者の給与水準以下に設定することが求められている。

例えば千葉県内の市職員の大卒（一般行政職）の初任給は、松戸市は 313 万円、流山市は 308 万円、野田市や鎌ヶ谷市は 293 万円である。また房総地方の市町村合併によって誕生した南房総市（旧富山町・富浦町・三芳村など 7 町村）や、いすみ市（旧夷隅町・大原町・岬町の 3 町）は県内の 36 市の中では最低であるが、それでも 274 万円（2011 年 4 月現在）<sup>(註2)</sup> となっている。このデータと比較しても NPO 運営館の水準が低いことが理解できる。さらに、着任したときに設定された給与水準から昇給することもほとんどない状態である。

つまり現状の指定管理者制度のもとで、NPO が運営する学芸員の給与水準は、直営の学芸員の年収額より著しく低く放置されたままの状態になっているのが実情である。このことは、学芸員ばかりでなく現役世代の一般職でも同じである。

### ③職員の業務に関する意識

しかし、スタッフは館の運営にやりがいを感じ、利用者からの共感も得られ、地域住民との連携もうまくいっていると感じていることが判明した。その一方で、自分たちの関わる業務範囲における予算は適正だと思わない、職員の仕事ぶりに対して適正な給料が支払われていない、施設が老朽化しているところでは、管理責任者である役所が、なかなか修繕しない状態のまま放置していることに不満をもっている。自由記述においても、予算や館の設備の老朽化を指摘する意見が多くあり、運営予算（人件費・修繕費）が不足していることも分かった。

それでも、ほとんどの NPO は、今後とも現在の業務を継続していきたいという意欲をもち、指定管理期間を更新していきたいという意向をもっている。

## (4) 指定管理者になっている NPO の特徴

### ①NPO の設立の経緯

指定管理者になっている NPO には、それ以前からの既存のもの、博物館を指定管理することを前提にして設立された 2 通りのパターンがある。既存の NPO が指定管理者になっている事例の方が 6 割と多い。一方、指定管理者になるために 4 割の NPO が、新たに設立されたことは注目される。

NPO には、それぞれ固有の性格がある。既存の NPO が指定管理になる場合や、指定管理を前提に設立した NPO でも、役所からビジョンが示されたうえで、自発的にミッションを作成し活動すれば、質の保証を向上させることができる。それに対して、ミッション作成や提案をすることもなく、役所からの施設管理をすればよいという指示に従うところでは、NPO の強みを十分に発揮することはできない。

### ②NPO の規模と支援者

NPO の会員数は、50 人以内のグループと、100 人以上のものに大別される。50 人以内の 20 団体の平均値は、25 人となっている。一方、100 人以上の NPO では最大で 2300 人（「ナショナルトラスト NPO」）となるが、それを除く 9 団体の平均は 172 人となっている。

また、NPO の団体支援者（サポーター）についてみると、最大規模の 160 団体（「ナショナルトラスト NPO」）を除いた平均は 9.4 団体である。有効回答数は限られるが、32 の事例についてクロス集計をすると表 6 のように、会員数 59 人以下の NPO の団体支援者は、5 団体未満に集中していることが分かる。

会費収入は、会員以外にも個人や団体支援者からの賛助会費なども含まれるが、「ナショナルトラスト NPO」の会費 418 万円を除いた、44 館の平均は 54 万円である。寄付金の収入は、やはり同 NPO の寄付金 1511 万円を除いた 41 館の平均は 35 万円となる。

以上のことから、会員数の少ない小規模なNPOが多い。また、地域の他の団体や支援者などとのネットワークが必ずしも充実した体制ではなく、財政的にも脆弱であることが示された。

表6 会員数と団体サポーター数のクロス集計

	①5未満	②5～10未満	③10～15未満	④15～20未満	⑤20～25未満	⑥25～30未満	⑥30以上	計
①20人未満	4 (80%)	1 (20%)						5 (100%)
②20～39人	4 (57%)	2 (29%)					1 (14%)	7 (100%)
③40～59人	4 (57%)		1 (14%)	1 (14%)			1 (14%)	7 (100%)
④60～79人	3 (100%)							3 (100%)
⑤80～99人				1 (100%)				1 (100%)
⑥100人以上	2 (22%)	2 (22%)	2 (22%)		1 (11%)	1 (11%)	1 (11%)	9 (100%)
全体	17 (53%)	5 (16%)	3 (9%)	2 (6%)	1 (3%)	1 (3%)	3 (9%)	32 (100%)

#### 4 評価

今回の調査によって、NPOが指定管理者になっている公立館の実態を明らかにすることができた。これまでに、同じような運営形態のNPO運営館の事例については、自治体などの直営期と比較できる10数例について検討したところ、直営期に比べて、改善の度合いが大きい「変革型」と、直営期の事業をほぼ継続する「継続型」の2つのタイプがあり、一方、地域に密着した活動をしている「地域型」と、観光者を対象にしている「観光型」の2つのタイプにも類型化することもできことが判明した<sup>(註3)(註4)</sup>。

今回行った、全国の56館のアンケート調査の結果は、次のことを示している。

NPO運営館は、博物館や資料館、美術館、科学館、記念館、環境学習センター、ビジターセンターなどにより多彩な文化施設であることや、その分野も＜歴史＞を最多として、自然、科学、美術、理工などにも及んでいることが判明した。

施設の規模や人員、財政規模などもさまざまであるが、NPO運営館の約8割は2000㎡未満の施設で、その常勤職員（平均）は3.5人、指定管理料（平均）は1819万円、予算（平均）は2262万円となる。このことは、民間企業や自治体が出資する財団法人が、指定管理者となっている事例よりも規模が小さいようである。今回、民間企業や財団法人に関するデータを検討することはできないが、現在、予備調査を進めている限りにおいては、その蓋然性が高い。すなわち、今回の調査により、NPOが運営する館の平均的な姿を知ることができた。

そして、NPO運営館は、指定管理を始めてから成果を上げているところが目立っている。その実態については既に述べている<sup>(註5)</sup>ように、今回の調査でも、＜ミッションを作成＞するなど、自発的な運営に取り組んでいるところが、入館者数を増すなど成果を上げている様子を知ることができた。

一方、その人員体制や財務などについては、いずれも厳しい状況となっている。指定管理料と予算額の差額については先述したように、利用料金制度が導入されている館の大部分は、予算の中に入館料などの利用料金（全額）が組み込まれている。さらに自主事業（ショップや喫茶など）の収入も館の運営予算に含まれているのが実情である。ヒアリング調査の知見では、利用料金の収入額が上がれば、役所は指定管理料を減額していることも明らかになった。つまり、NPOが、いくら努力して成果を上げても、NPOの収入にならない仕掛けになっている。

そうした状況にもかかわらず、職員の仕事に対する＜やりがい感＞は高くなっている。利用者からは共感を得られていると思う度合いが高いことは、職員たちの＜やりがい感＞の反映でもあろう。しかし、先述したように現役世代の給料は低額のまま、ほとんど昇給することがない。このまま放置されては、職員のインセンティブは低下し、継続することが困難となる。この問題については、同じ職場の管理職（退職世代）も憂慮している。指定管理者制度を安定的に継続させるためには、この問題を是正することが不可欠である。

#### 5 今後の課題

公立博物館などの文化施設を指定管理者が運営するのは、民間の発想や創意工夫を採り入れて公共サービスを向上させることが狙いである。決して、施設の運営経費を削減させることを目的にしたものではないはずである。もちろん自治体の厳しい

財政状況は理解している。しかし、公共施設を指定管理者に出すことを選択した自治体は、従来の役所ではできなかった文化・生涯学習事業を民間が担うことで良くなることを期待したはずである。そのために、役所は何をしなければならないのか。その課題を最後に述べる。

#### (1) 自治体がビジョンを示す

指定管理者は、その自治体が所有する館の運営を任せるわけである。そのために役所は前もって候補者（指定管理者）に対して、ビジョンや方向性を明示しておかなければならない。しかし、実際には施設の管理を目的にして指定管理に出しているところがある。そのような場合、指定管理者となって運営を始めると役所との意思疎通がうまくいかないことや、担当者が人事異動により変更すると、突然に方針が変わることもあり、指定管理者の業務に支障をきたしている。

よって、役所は、博物館を、そもそも何のために指定管理に出すのかについて、「こうあって欲しい」というビジョンを明示することである。指定管理者は、具体的なミッションを作成して提案する。もしなければ、指定管理者と一緒に検討してもよいのではないだろうか。

#### (2) 職員給料の適正化をはかる

まずは、現役世代の常勤職員の給料の適正化をはかることである。そもそも自治体が直営で運営していた当時の経費に比べて、指定管理料は平均すると2~3割も低額に設定されている。そのことは人件費の削減に直接影響を与えている。よって、指定管理料の見直しが必要になろう。例えば、指定管理料の中に、職員給料が昇給できる仕組みを作成することである。

また先述したように、利用料金を運営するNPOの収入に繰り入れるようにして、昇給の財源に充てることができるようにすることなどである。

#### (3) 評価システムの構築と指定管理料の適正化

現状、指定管理者の評価は形式的なものであるが、外部評価などの第三者による評価を採用することである。一部の自治体では、外部評価を既に導入しているところもある。しかし、ほとんどの場合は、役所が設置する委員会などの内部的なものとなっており、その評価結果は事務局側（役所）が預かることとなっているのが実情である。

そのために、独立した外部の有識者を入れた評価委員会を設ける。評価委員会は、評価項目の作成をして、数値データばかりでなく職員ヒアリングなどの評価作業を行う。その結果が一定の基準を超えれば、指定管理料の増額をはかり、質の向上をめざすような仕組みにつなげていく。そして、その結果は速やかに情報公開することである。

#### (4) 老朽化した施設を修繕する

施設は、築20年以上経過すると老朽化の問題が出てくる。NPO運営館の多くは1990年代以降の事例が多いが、そのなかでも施設修繕の必要性が出てきている。それ以前の運営館でも同様である。

NPO運営館の中には、緊急に修繕をしなければ利用者サービスがはかれないと危機感をもち、NPOの財源で数百万円規模の修繕を行っているところがある。これではNPOの犠牲の上に公共施設の修繕が成り立つことになりかねない。

公共施設の老朽化問題は、指定管理館ばかりでなく直営館でも同じであろうが、指定管理者に出すことは、その自治体にとっては市民サービスに民間活力を採用して向上するという、政策的な判断である。そのように考えるならば、老朽化した指定管理館は優先的に修繕されなければならない。

## 註

(1) 金山喜昭 2015 「公立博物館をNPOが経営する成果と課題—指定管理者のNPO運営館を直営期と比較する—」『人間の発達と博物館学の課題』同成社、2015

(2) 千葉県ホームページから県内の大卒初任給を調べる。年収の計算は、自治体ごとの（給与月額+地域手当月額）×15.95（期末・勤勉手当）の計算式により算出する。<http://www.pref.chiba.lg.jp/shichou/press/2011/h23-kyuuyo.html>

(3) 金山喜昭 「指定管理者制度を導入した公立博物館はどのように変わったか（試論）—NPOが運営する10館の事例を検証する—」法政大学キャリアデザイン学部紀要第11号、2014

(4) 註1と同じ

(5) 註1と同じ

<資料>

公立文化施設に携わる NPO 等への実情調査

本調査での NPO とは、NPO 法人に関わらず、市民活動団体全般を指します。

回答日：\_\_\_\_\_年\_\_\_\_月\_\_\_\_日

館名：

館分類：登録・相当・類似・その他（\_\_\_\_\_）

館の設立年：\_\_\_\_\_年

建物の総床面積：\_\_\_\_\_㎡

入館料：有料・無料

年間入館者数（2012 年度）：\_\_\_\_\_人

NPO（団体）名：

NPO の設立年：\_\_\_\_\_年

NPO 法人を取得していますか： している・していない

2013 年度の指定管理料（業務委託料）：\_\_\_\_\_円

Q 1. NPO の業務内容はどのようなものですか。いずれかに○をつけ、複数の団体が共同で携わっている場合は団体名と主な役割（受付、施設管理等）を記入してください。

1. 貴 NPO が全ての業務を行う
2. 複数の団体の共同体（団体名 \_\_\_\_\_）（業務内容 \_\_\_\_\_）  
（団体名 \_\_\_\_\_）（業務内容 \_\_\_\_\_）  
（団体名 \_\_\_\_\_）（業務内容 \_\_\_\_\_）

Q 2. 運営形態についてお聞きします。いずれかに○をつけてください。

1. 指定管理者
2. 業務委託
3. その他（\_\_\_\_\_）

Q 2 で「1.指定管理者」と答えた団体にお聞きします

- (1) 指定管理者開始年：\_\_\_\_\_年
- (2) 指定管理者は1期何年ですか？：\_\_\_\_\_年
- (3) 指定管理者は何期目ですか：\_\_\_\_\_期目
- (4) 指定管理受託内容についてお聞きします。全般か特定部門のどちらかに○をつけ、特定部門の場合は部門ごとにお答えください。
  1. 全般の業務
  2. 特定部門の業務

部門ごとに○を付けてください。「設置者の直営」とは、例えば市役所が担当する部門に○をしてください。「他の団体」の場合は、該当する部門の欄に具体名（企業名など）をお書きください。

	貴 NPO	設置者の直営	他の団体
展示部門			
資料収集調査研究部門			
教育普及部門			
施設管理部門			
サービス部門			
広報部門			
その他			

Q2で「2.業務委託」と答えた団体にお聞きます

- (1) 業務委託の開始年：\_\_\_\_\_年  
 (2) 業務委託期間：\_\_\_\_\_年  
 (3) 指定管理受託内容についてお聞きます。全般か特定部門のどちらかに○をつけ、特定部門の場合は部門ごとにお答えください。
1. 全般の業務
  2. 特定部門の業務

部門ごとに○を付けてください。「管理者の直営」とは、例えば市役所が担当する部門に○をしてください。「他の団体」の場合は、該当する部門の欄に具体名（企業名など）をお書きください。

	貴 NPO	管理者の直営	他の団体
展示部門			
資料収集調査研究部門			
教育普及部門			
施設管理部門			
サービス部門			
広報部門			
その他			

Q3. NPO 設立の契機は当該文化施設の運営を前提にしたものですか？ はい・いいえ  
 その経緯をお書きください？

Q4. 指定管理者の開始年からの入館者数の経年変化を教えてください。

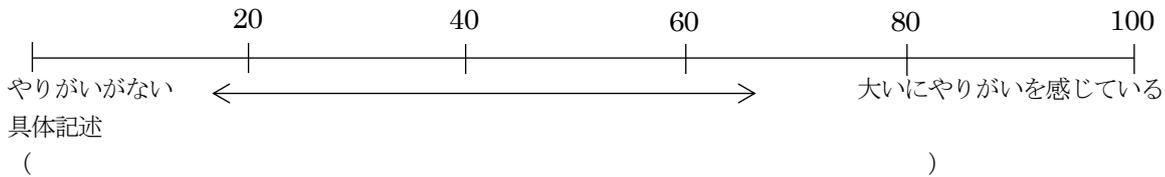
年数	1年目	2年目	3年目	4年目	5年目	6年目	7年目	8年目	9年目
入館者数									

Q5. 職員数：\_\_\_\_\_人  
 常勤職員数：\_\_\_\_\_人（内学芸員数\_\_\_\_\_人）  
 非常勤職員数：\_\_\_\_\_人（内学芸員数\_\_\_\_\_人）

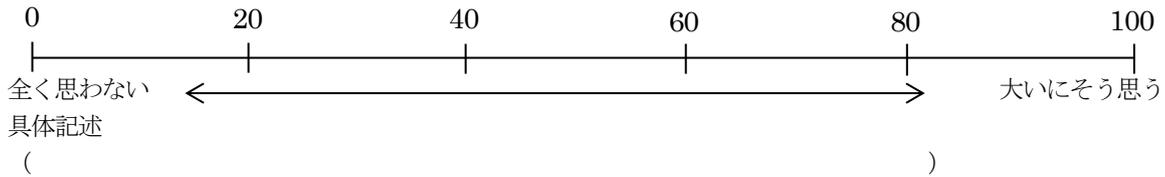
Q6. 常勤職員の総人件費（2012年度）：\_\_\_\_\_円

Q7. 運営に携わる中での意識についてお聞きします。目盛の該当する場所に○を付けてください。設問に関して考えていることがあれば、具体記述の欄にお書き下さい。

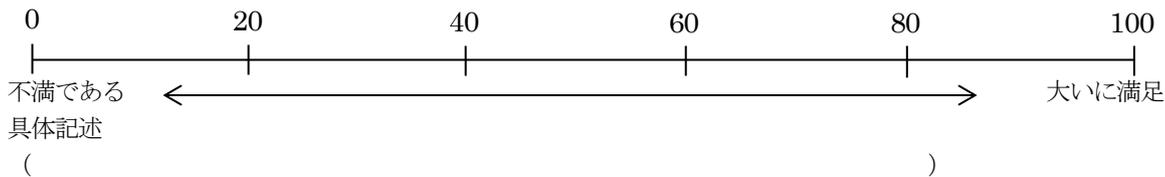
(1) 活動にやりがいがありますか。



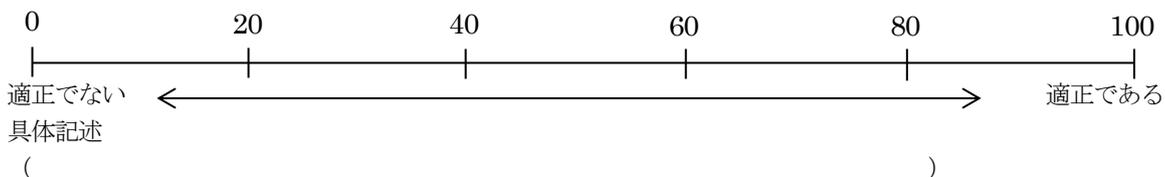
(2) 利用者からの共感を得られていると思いますか。



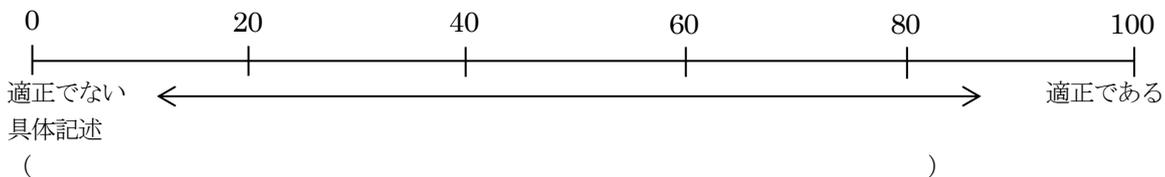
(3) 博物館全体の運営の状況に満足していますか。



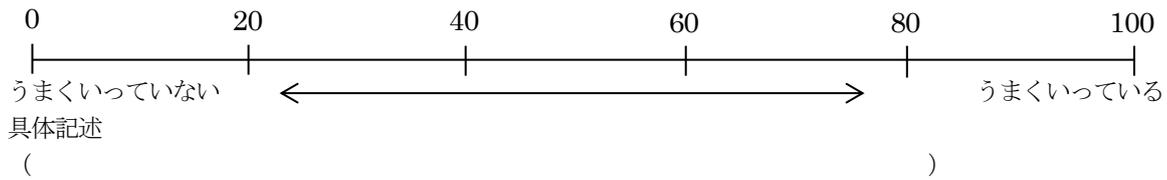
(4) 自分たちの関わる業務範囲における予算は適正だと思いますか。



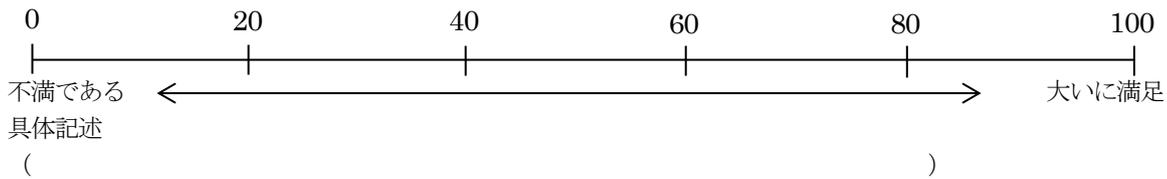
(5) 職員の仕事ぶりに対して適正な給料が支払われていると思いますか。



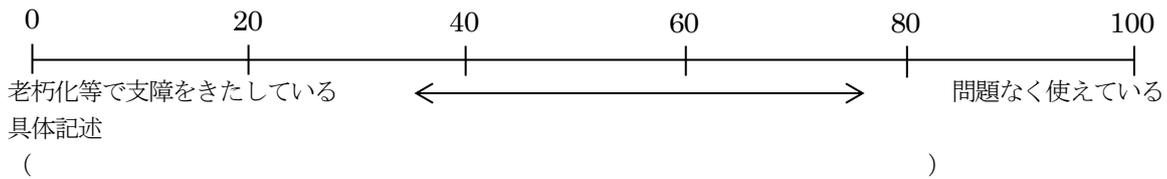
(6) 役所との意思疎通はうまくいっていると思いますか。



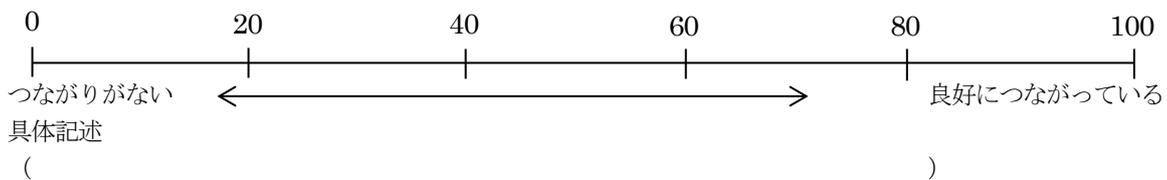
(7) 現在の入館者数に満足していますか。



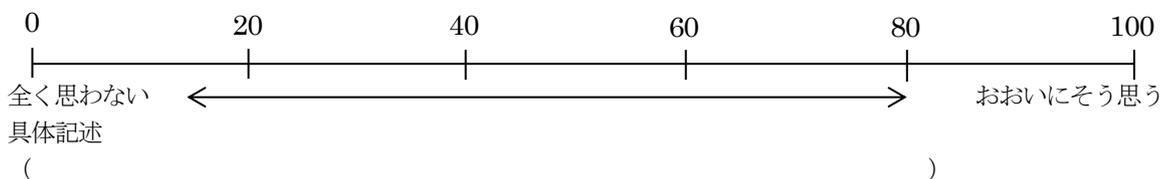
(8) 施設の状態はいかがですか。



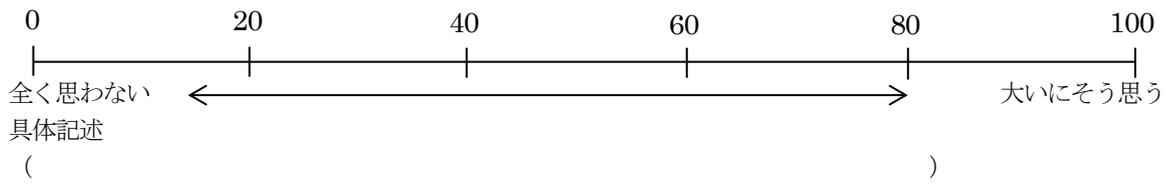
(9) 地元住民とのつながりはいかがですか。



(10) 今後も現在の業務を継続していきたいですか？



(11) 特定の部門のみに関わっている団体にお聞きします。他の業務についても携わりたいと思いますか

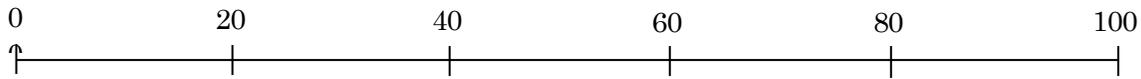


Q 8. 運営にあたり館の活性化をはかるために工夫していることがあればお書きください。

Q 9. 運営上で困っていることや課題があればお書きください。

Q10. ここからはNPOのことについてお聞きします。

(1) 貴NPOで、実際にNPOの活動にコミットしているメンバーの人数は会員全体の何%くらいですか。(※コミットとは、ここでは、汗か知恵かお金かのいずれかを出す人を指します)



(2) 貴NPOには、サポーターと呼べるような個人や団体がどのくらいいますか。(※ここでいうサポーターとは金銭や物的・人的な支援者を指します)

- ・個人サポーター人数：約 \_\_\_\_\_ 人
- ・団体サポーター数   ：約 \_\_\_\_\_ 団体

(3) 貴NPOと日常的に連携や協力関係をもっている団体はどのくらいありますか。(公共施設、企業、NPO、任意団体など)

- ・連携している団体の数：約 \_\_\_\_\_ 団体

(4) 貴NPOの収入源と額はどのような状態ですか？(2012年度)

- ・会費： \_\_\_\_\_ 円
- ・寄付： \_\_\_\_\_ 円
- ・指定管理料(再記入をお願いします)： \_\_\_\_\_ 円
- ・事業収入(ショップ、カフェ、入館料、イベント収入等)： \_\_\_\_\_ 円
- ・その他( \_\_\_\_\_ )： \_\_\_\_\_ 円

(5) 貴NPOは、将来的に、他施設の指定管理者に応募するなど新しい業務に取り組む意思がありますか。いずれかに○をつけてください。

- ・はい
- ・いいえ
- ・わからない

理由：

○ご協力いただきありがとうございました。

## 第2章 指定管理者制度によるNPO運営館のヒアリング調査報告

### 概要

本稿は、公立博物館を指定管理するNPO運営館の関係者からのヒアリング調査の報告書である。NPO運営館77館（平成23年度社会教育調査より。文部科学省）のうち、31館を対象にした。その結果、いろいろなことが判明したが、中でもNPOが運営を開始してから変わったことは、利用者の利便性をはかり、以前よりも活性化しているところが多いことである。そのためにNPOは創意工夫しながら精力的に活動している。一方、設置者側の自治体は、指定管理者制度を経費の削減策のために導入している傾向が強い。例えば、常勤職員の低額な給料、老朽化した施設の未修繕、指定管理者による運営の成果が報われていないことなどである。関連することとして、複数の指定管理者からは、設置者の自治体が、政策に照らし合わせて当該施設をどのようにしたいのか、ビジョンが不明であることに困惑していることも判明した。このような状態が今後とも続くようならば、指定管理者のNPOが博物館を継続し発展的に運営させることは難しいと思われる。なお、こうした状況は、民間企業が指定管理者になっている公立博物館の場合にも、基本的に共通する状況ではないかと予想される。

**キーワード** NPO、指定管理者(制度)、公立博物館、ヒアリング調査、自治体

### 1 調査について

#### (1) 調査の目的

指定管理者制度のもとに、公立博物館やそれに類する文化施設（以下、博物館と総称する）をNPOが運営する実情を調べることが目的である。

#### (2) 調査の概要

調査は、筆者が現地に赴き、各館の館長やNPOの代表者などから、ヒアリング調査したものである。ヒアリング時間は、平均すると2時間程度である。調査期間は、2011年8月から2014年12月である。なお、調査後、不明点などについては筆者が先方に電話などで問い合わせをし、再確認をした。

## アルテピアッツァ美唄

### 1. 基本情報

- ・設置者：美唄市（北海道）
- ・担当部局：教育委員会生涯学習課
- ・開館年：1992年
- ・指定管理者導入以前の運営形態：直営（美唄市教育委員会）
- ・指定管理者の導入時期：2006年
- ・指定管理期間：3年（2期目）
- ・指定管理者の団体名：NPO 法人アルテピアッツァびばい
- ・指定管理料：約1600万円（年間）
- ・利用料金制：無（入館無料）、ギャラリー、アトスペース、体験工房等の利用料
- ・組織とスタッフ数：理事長1名、理事11名、監事2名（いずれも非常勤）、事務局チーフ1名、スタッフ（ギャラリー、カフェ、管理等）12名（内訳：常勤8名、パート4名）

### 2. 設立の経緯

・彫刻家の安田侃氏は長年、イタリアで制作活動をしていた。出身地である地元の美唄でアトリエを探していた。当時、美唄は炭鉱が閉山して、小学校も次々に閉校になっていた。市立栄小学校は木造校舎の一部と体育館を残して閉校した。体育館は地域の体育館であったが、あまり活用されていなかった。その後、市役所が体育館をアトリエにどうかと提案し、安田氏が使用を始める。

小学校閉校後も木造校舎1階を利用していた幼稚園は存続していた。作家は、遊ぶ園児を見て希望を感じて、アルテピアッツァをつくるモチベーションになった。作家は、「幼稚園付属アルテピアッツァ」であると言っている。

美術館構想をもちつつ、しかし市には財源がなく厳しい状態であったが、国の補助金を得ることができて、1992年にアルテピアッツァがオープンした。1999年、校舎2階をギャラリーに改修した。限られた予算なので、作家自身や市役所の職員によって、少ない予算ながらも工夫して手弁当でも実現しようという精神が生まれる。

### 3. ミッションや運営方針などの提案

- ・作家の方針「感動を大事にしたい」を継続する。
- ・NPOとしてのミッションは、「アルテピアッツァ美唄のかけがえのない空間を守り、「こころのふるさと」として次世代につなげていきます」。
- ・指定管理にあたっての市の運営方針は、「アルテピアッツァ美唄は、周辺の自然環境を生かし、次代へつなげる人材の育成・文化活動の活性化のほか、美唄のイメージアップなど、社会教育や学校教育の場として、芸術文化に親しめる交流の場として、本市の文化施策を推進していく」ことを基本的な運営方針とする。

### 4. 主な事業

・指定管理を開始した当時は、さまざまなイベントをした。しかし、やはり空間を使わないと意味がないことから、盆踊り、美唄の歴史に根ざした事業などに限定して、むしろ彫刻を含む空間そのものをみってもらうことに力点を置いた活動をしている。2007年に体験工房がオープンしてからは「こころを彫る授業」を継続開催している。

### 5. 運営上のアイデアや工夫

・作家の意向により、キャプションをつけない。導線もなし。作品を写真撮影することや触れることもできる。見方にとらわれるような展示をしないように配慮している。現在の姿になる前は、禁止看板などがあったが、徐々に撤去した。

### 6. 展示リニューアルや施設の改修

・60年前の建物。改修したように見えないと言われることもあるが改修した。壁材などは一度ばらして使える部分を使用した。

### 7. 入館者数

・約30000人。増えた時期以降は横ばい。

#### 8. うまくいっていることは何か

・盆踊りのときに広場にキャンドルを灯すが、それを幼稚園に協力してもらい一緒に作るなど、幼稚園との関係は良好である。彫刻の置かれた屋外では、池で遊んだり流路でそり遊びをしたりと、自由に気軽に使っている。こどもたちにとっては日常的生活空間になっている。

#### 9. 次なる課題

・やはりお金のこと。それと、施設自体が老朽化してきているので修繕したい。大規模改修は市、小規模修理はNPOが担当だが、その区別があいまい。

・敷地の奥部に作品が新たに設置されるなど施設が広がっているが、ヒグマ生息地なので対応を検討中。専門家を招いて調査したが、広げるには限界がありそう。

・表示板を設置しない方針だが、安全にかかわる表示について悩んでいる。いかに言語を使わずに伝えるか。例えば、冬の軒下などは、雪で山をつくって人が近づかないようにするなど、工夫をしている。池の周辺に大理石の玉が敷き詰められているが、それを子どもたちが投げたりすると怪我する心配もある。看板をつくってほしいという母親の希望もあるが、看板は極力置かない方針なので、その都度職員が出ていって注意をしている。また、今後増加するアジア圏の来館者に表示板を使わずにどのように伝えるかも課題である。

#### 10. 調査者によるコメント

・作家による作品展示の理念が一貫しており、NPOと役所が協力してそれを実現している。また、財政的には、指定管理費のほかに自主事業のカフェやグッズ販売の収入や寄付金などで必要経費を賄っているが、低額な指定管理費は人件費にも影響を与えている。

## 青函連絡船記念館摩周丸

### 1. 基本情報

- ・設置者：函館市（北海道）
- ・担当部局：企画部企画管理課
- ・開館年：2008年
- ・設立の経緯：1988年に青函連絡船が青函トンネルの開通によって廃止された。その後、官民による「連絡船活用問題懇談会」が設置され、1989年7月にJR北海道、函館市、商工会議所などによる第三セクター(株)函館シーポートプラザによって、1991年4月にメモリアルシップ摩周丸としてオープン。
- ・指定管理者導入以前の運営形態：財団法人函館市文化・スポーツ振興財団
- ・指定管理者の導入時期：2005年4月（現在の指定管理者は2008年4月から）
- ・指定管理期間：5年
- ・指定管理者の団体名：NPO法人語りつぐ青函連絡船の会
- ・指定管理料：約1000万円（年間予算は、指定管理料と利用料金収入や外部資金などを合わせた約3000万円）
- ・利用料金制導入：有り（入館料収入全額）
- ・組織とスタッフ数：常勤職員6人

### 2. 指定管理者になった経緯

- ・1993年には(株)函館シーポートプラザは累積8億円を超える債務超過に陥り、摩周丸の維持存続の是非が問題となり、2001年8月に(株)函館シーポートプラザは函館市に対し、摩周丸の買い取りを要請。函館市が買い取り、2002年10月「保存活用に関する基本方針」を策定、各種団体および公募からなる旧青函連絡船「摩周丸」保存活用懇談会が設置された。
- ・2003年1月から再び改修工事が行われ、4月に「函館市青函連絡船記念館摩周丸」として、財団法人函館市文化・スポーツ振興財団の運営で再開業。その後、指定管理者制度が導入され、2005年4月から株式会社ワールドクラシックカーミュージアム函館が運営したが、2008年3月に閉館。同年4月から、NPO法人語りつぐ青函連絡船の会が函館市の公募に応募して指定管理者に選定される。

### 3. ミッションや運営方針などの提案

- ・市からは求められていない。

### 4. 主な事業

- ・今年度は音と映像の展示。館内全体を企画展のスペースにした（企画展は財団管理期も行っていない。図録の刊行などは助成金があることで実現した）。
- ・2010年度に作成した図録『台風との闘い』は外部の助成金を得た。世間一般では洞爺丸の事故は人災のイメージが非常に大きく、ともすれば誇大に取り上げられているため、そうではない本当の海難事故の姿を伝えたいという意図があった。「海難審判記録」を基に作成しているため、イメージとは異なるという人もいる。図録は当時を知るボランティアの方などが書いてくれた。
- ・24年度の事業として、青函連絡船の運航ダイヤをスキャンしてデータベース化する予定。

### 5. 運営上のアイデアや工夫

- ・函館市民に存在を知ってもらうことは非常に大事なため、企画展・イベント開催時に電車（函館市電）に中吊り広告を出している。
- ・週何日か元乗組員が来てボランティアで解説をしている。

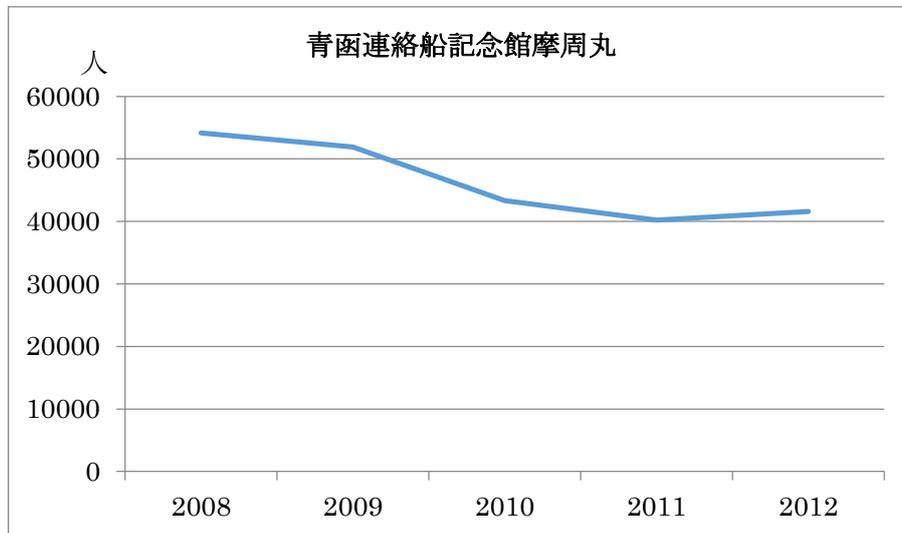
### 6. 展示リニューアルや施設の改修

- ・大規模な修繕は市で行う。年間400万円だが全く足りない。船体の痛みが激しく修繕が追いつかない状況。

### 7. 入館者数

- ・立地的に摩周丸の見学者の大半は観光客。地元住民の割合は少ないために、企画展を頻繁に入れ替えても効果はない。年1本にして展示物を充実させることに注力している。

・図は、同館の利用者数の推移を示している。これは現 NPO が指定管理者を開始してからの状況である。それ以前と比較をすることはできないが、開始年の約 54000 人から 2012 年には約 42000 人に減少している。同館の利用者の 90%以上は観光者であるという（※修学旅行・校外学習が 10%程度ある）。市内の観光者数の推移をみると、観光者数の減少傾向とはほぼ重なる。2011 年は東日本大震災の影響による観光者数の落ち込みが著しく、同館の利用者数も同じ状況になっている。



#### 8. うまくいっていることは何か

- ・最初の 2 年間は船体の管理、経営で手一杯であった。近年は外部資金を得て 3 年連続の企画展を行っている。助成金が最近では人件費も計上できる、機器の購入もできるということになったため自由度が上がった。
- ・摩周丸を保有していた JR とは良好な協力関係である。
- ・連絡船に乗った経験者は愛着を持って協力してくれる。修繕の職人もボランティア的に作業にやってくる。忙しい中でも社長が自ら来て作業してくれる企業もある。

#### 9. 次なる課題

- ・元来、市が設置した文化施設ではなく、博物館として活用するビジョンが不明である。
- ・市からは基本的に施設の管理者を要求されており、ビジョンの提案を求められていない。事業の推奨はするが、そのために必要な予算はつかない。
- ・常勤職員を雇用する財源不足。現在パートを含め 6 人だが、これをフルタイム 6 人としたい。現状の職員体制では過重労働になりがちとなっている。船体を維持管理できる人材も必要。
- ・市に文化施設・社会教育施設との認識を持ってほしい。現在は小中学校の見学会などにも組み込まれていないことから、地元の子どもたちに十分認知されていない。

#### 10. 調査者によるコメント

- ・同館のように観光客に依存する地域では、現状のままではリピーターの増加はあまり期待できない。観光者が減少すると、運営館が努力してサービス向上をはかっても利用者の増加につながりにくい。市民にどのように普及させるかが課題になろう。
- ・指定管理者からのヒアリングで明らかになったことは、市の方針が見えないというものであった。大型船体の維持管理やその保存を市として、今後同館をどのように公共施設として取り扱うのか、市はそのために今後の運営方針や計画などを見直す時期に来ているように思われる。

## 市立函館博物館郷土資料館（旧金森洋物店）

### 1. 基本情報

- ・設置者：函館市（北海道）
- ・担当部局：教育委員会（博物館）
- ・開館年：1969年11月
- ・指定管理者導入以前の運営形態：直営（市立函館博物館の分館）
- ・指定管理者の導入時期：2006年度
- ・指定管理期間：3年
- ・指定管理者の団体名：市立函館博物館友の会

友の会は、1966年4月に博物館開館してから5年後の1970年10月に設立される。会員は70人。昨年度は会員124人、支援企業は11社。現在の友の会には、元学芸員、教員、司書などの専門家がいます。

- ・指定管理料：年間639万円（2011年度）
- ・利用料金制導入：なし（入館料大人100円の収入は市の歳入）
- ・組織とスタッフ数：館長1人、職員3人（元同市役所の定年退職者が多い）

### 2. 指定管理者になった経緯

- ・郷土資料館の直営時代（1969年～2000年）は正規1名、嘱託1名。
- ・2000年より管理委託として展示品の管理と展示説明を友の会に委託。
- ・2003年より入館料収納事務も委託。
- ・2006年度より函館市全体で指定管理の導入開始されたことを受けて、これまでの管理実績を踏まえ、随意契約で友の会を指定管理者に。（3年間）
- ・2009年度からの2期目は公募。2団体が応募し、友の会が再度管理者に。
- ・2012年度からの3期目は公募であったが友の会のみでの応募であった。

### 3. ミッションや運営方針などの提案

特になし。委託されてきた状況を継続する。

### 4. 主な事業

- ・入館料の徴収、施設の管理、館内の説明。
- ・指定管理者が行う業務に資料の取り扱いが入っていない。資料の関係は全て函館博物館の学芸員と相談の上、全て市の学芸員が行う。

### 5. 運営上のアイデアや工夫

- ・スタッフは、来館者サービスに心がける。どのような質問にも説明できるように学習する。知識を得る。修学旅行生が多いので、小中高生にわかりやすく説明する。また、3月に雛飾り、5月に節句人形を飾るなど歳時記にあわせた館内の雰囲気づくりにも気を配る。

### 6. 展示リニューアルや施設の改修

指定管理期以前の2000年にリニューアルオープンした。

### 7. 入館者数

年間入館者：6151人（2011年度）

### 8. うまくいっていることは何か

- ・管理する友の会メンバーは、元市役所職員なので本館の事務職員や学芸員との意思疎通が良い。館長は、旧イギリス領事館の元館長、そのほかに市博物館の職員など、市の文化・教育施設の経験者が多い。
- ・友の会の事務局は、これまで本館に置かれていたが、郷土資料館に移動したことにより、友の会の拠点的な場所になっている。

## 9. 次なる課題

- ・特になし。

## 10. 調査者によるコメント

- ・同館は、復元した旧金森洋物店（明治建築）の建物を公開することが主な目的となっている。来館者の多くは修学旅行生などの観光客であることもあり、来館者への対応はとてもよい。
- ・また、本館（直営）に対して分館を同館のように指定管理者に出す運営形態はあり得ると思う。これまで本館の学芸員が分館のコレクションを管理してきたが、指定管理者の導入により、日常的な管理を友の会に任せることができるようになったというメリットがある。指定管理者の運営形態はさまざまであるが、同館は本館（市立函館博物館）が分館を管理し、指定管理者は分館の日常的な管理と来館者サービスをする役割分担する事例だといえる。

## 室蘭市青少年科学館

### 1. 基本情報

- ・設置者：室蘭市（北海道）
- ・担当部局：教育部生涯学習課文化振興担当
- ・開館年：1963年4月1日
- ・指定管理者導入以前の運営形態：直営
- ・指定管理者の導入時期：2005年11月1日
- ・指定管理期間：5年
- ・指定管理者の団体名：NPO 法人科学とものづくり教育研究会かもけん
- ・指定管理料：5138万円（2010年度）
- ・利用料金制導入：有り（入館料298万円，プラネタリウム入場料41万円，受講料54万円，雑収入48万円）
- ・組織とスタッフ数：館長1名（常勤），副館長は2名（常勤1名），事業部2名（常勤），事務管理部3名（常勤）

### 2. 指定管理者になった経緯

・科学館を市が指定管理に出すという情報が流れた当時，同館の運営を企業や他の団体には任せられないと，同館の事業に関わっていた元小中学校の理科の教員たちが中心になり任意団体（約30人）を立ち上げた。指定管理を受託するためには法人格があったほうが良いということでNPO法人格を取得。指定管理方法は公募。同NPOが選定された。

### 3. ミッションや運営方針などの提案

・直接体験を可能な限り増やしたいと考える。高価な化石標本も子供たちが感触を確かめられるように展示したり，顕微鏡等もコーナーにずらりと並べて子供が観察したい対象を探して自由に操作できるようにしている。ロボコンに向けては小中学生でも必要に応じて小型旋盤・フライス盤を操作できるように指導している。

### 4. 主な事業

- ・実物，標本，模型，写真，フィルム等の資料を収集し，保管及び展示すること
- ・資料の利用に関し，必要な説明，助言，指導などを行うこと
- ・実験室，工作室，プラネタリウム室，温室等を設置し，これを利用させること
- ・資料に関する案内書，解説書，調査研究の報告書を作成し，配布し，頒布すること
- ・科学に関する講演会，講習会，映写会，実演会を主催し，及びその開催を援助すること
- ・なお，多くの事業は指定管理になってから始めたという。例えば，科学館祭，発明工夫クラブ，出前おもしろ科学館，高校生インターンシップ受入，管内小中学校への理科支援など，これまでの直営期にはなかった試みにより活動の幅を広げている。

### 5. 運営上のアイデアや工夫

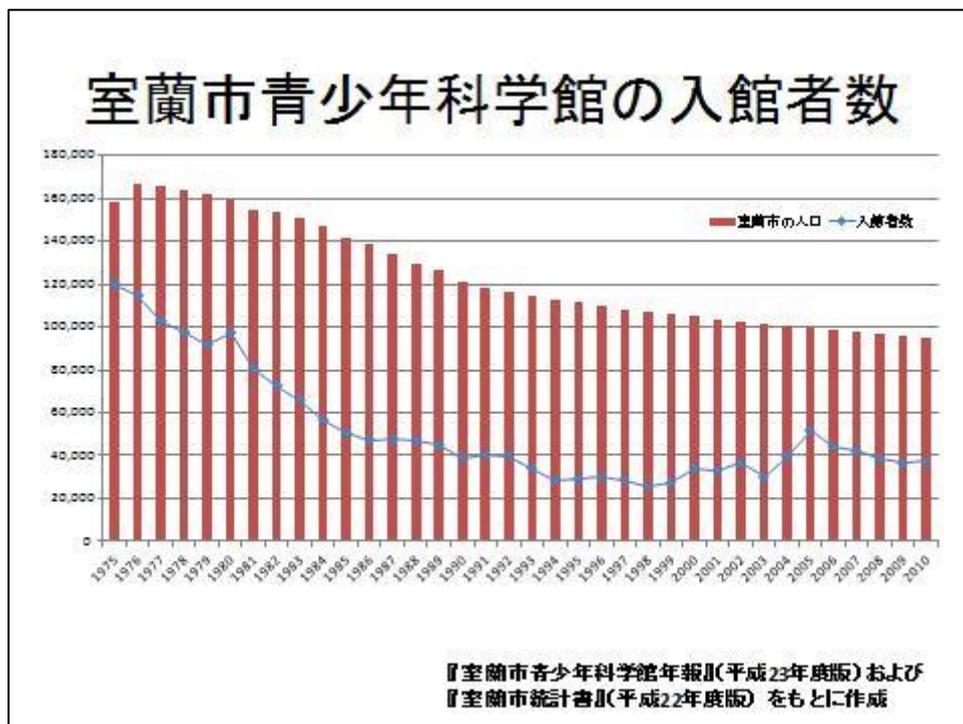
- ・活動の特徴は直営期から体験学習がメイン。指定管理後もそれをさらに拡充する形で運営している。
- ・1階を手づくり科学グッズの体験コーナーに変更した。NPO運営になってからの一番の売りとなるコーナーになっている。様々な科学体験グッズにおいて「プロモ」という非常勤スタッフが自由に来た子どもたちに説明をする。
- ・スタッフには元先生が多く，それぞれのルートから新しい科学グッズの情報を仕入れてきて自作する。理科や数学の先生は専門を活かして体験グッズを作る，美術の先生はコーナーの飾りつけを考えるなど，特性を活かしている。理科の先生だけではできない。
- ・様々なコーナーを設置するが，人気のないコーナーは撤去して入れ替える。
- ・展示室の常設展示品が旧式で故障状態で放置。NPO運営になってから職員が修理して稼働させる。

### 6. 展示リニューアルや施設の改修

- ・大きなリニューアルや改修は行われていない。

## 7. 入館者数

・指定管理受託後（2005 年以降）は微減。しかし、室蘭市の人口も指定管理を受けてから数年間に 7%減少しており、利用者数だけでは判断できない。ただし、市直営時（2004 年）を常に 3 割ほど上回っている。



## 8. うまくいっていることは何か

- ・4 半期ごとに市教育委員会と意見交換会を行っている。適正に評価をされている。スタッフのなかに元市役所職員がいるため役所との意思疎通は良好。
- ・直営期は前年度に事業を決めて予算をとるため新たな事業が展開しにくいですが、指定管理者では予算内であれば、いろいろな事業展開をすることが可能である。現在行っている事業で 10 のうち 8 は全く新しく指定管理後に始めた事業。新しい事業は全て自主事業で行っている。
- ・ロボットサッカーコンテストに科学館チーム(小中高校生)として館長指導のもと毎年出場している。現在 11 連覇。

## 9. 次なる課題

- ・最近、室蘭市で理科を担当する教員が少なくなりスタッフの補充が難しい。高齢化も進んでいる。
- ・科学館では中学生も対象にしているが、授業以外はなかなか来館しない。
- ・公立学校等への出前授業をやっていたが、希望が多く、人手が足りなくて十分に対応することができない。現役の理科の教員が不足しているため、理科授業を支援するために科学館のスタッフが授業を支援している。他市の学校からも要望がある。
- ・施設、設備が老朽化している。PC、実験器具などは自前で更新している。

## 10. 調査者によるコメント

- ・NPO 運営になってからロゴ・マークを作成して同館のイメージアップをはかっている。
- ・直営期に比べて事業数が増加し活性化する。
- ・開館以来（直営期の 1963 年から）の利用者動向のグラフをみると、「鉄の町」の盛衰を見ることができる。人口が減少しながらも、NPO 運営になってから利用者の比率が増加している。
- ・市民運営の科学館という感じがする。体験コーナーのスペースを拡大したことにより、スタッフと利用者との賑わいの場になっている。理科の学習効果の向上にもつながっていると思われる。

## 青函連絡船メモリアルシップ八甲田丸

### 1. 基本情報

- ・設置者：青森市（青森県）
- ・担当部局：経済部交流推進課
- ・開館年：1990年
- ・指定管理者導入以前の運営形態：財団に業務を委託する
- ・指定管理者の導入時期：2006年
- ・指定管理期間：5年
- ・指定管理者の団体名：NPO 法人あおもりみなとクラブ

2005年に設立。青函連絡船は中止したが、港を元気にしたい。当NPOは「みなとの賑わいの創造」をミッションとし、青森港や青森市の歴史や文化を考え、港の活性化に関する整備や運営について提案することを目的にしている。

- ・指定管理料：約360万円（年間）
- ・利用料金制度：有り（入館料収入）。入館料と青森港旅客センター・ターミナルビルのテナント代を含める。年間予算は約5000万円
- ・利用料金制導入：有り
- ・組織とスタッフ数：職員：常勤5人（他に臨時2人、緊急雇用）

### 2. 指定管理者になった経緯

- ・市の公募に応募して選定される。

### 3. ミッションや運営方針などの提案

- ・以前の運営方針と同じ

### 4. 主な事業

- ・展示公開やイベント。船体に貨車などを保存展示する。
- ・自主事業（イベント（海の記念日、カウントダウン、イルミネーションなど））
- ・外部資金により企画展やイベントを実施。

### 5. 運営上のアイデアや工夫

- ・多彩なイベントを開催する。

### 6. 展示リニューアルや施設の改修

- ・市の方針として、船体の老朽化も進み維持管理に多額の費用が見込まれるが、保存のための設計や修繕工事を実施することを予定している。

### 7. 入館者数の推移

- ・年間6.7万人（子ども無料）有料は3.8万人（2010年度）。

### 8. 次なる課題

- ・効率化して収益がアップしても、一定額の収入以上になれば市の歳入になる。指定管理者の努力が報われない状況になっている。

### 9. 調査者によるコメント

- ・同船は、函館の摩周丸と異なり、貨車を積んでいることが魅力的なコレクションと展示となっている。船内の貨車の保存やエンジンルームは油のおいがするなど臨場感あり。大きな付加価値となる。もっとこの魅力をアピールしてもよい。
- ・駅（青森駅）からのアクセスもよい。周辺整備が進みベイ・エリアとして魅力的な地域になりつつある。
- ・市は経費削減のために指定管理に出しており、指定管理者の運営による努力が報われる状況になっていないようである。低い人経費や修繕費が間に合わない状況は、青函連絡船摩周丸と類似している。

## 称徳館

### 1. 基本情報

- ・設置者：十和田市（青森県）
- ・担当部局：観光商工部観光推進課
- ・設立の経緯：馬に関わる歴史・生活・美術品コレクション約7000点。目玉は、馬面という。岩手県の個人コレクターから、建物をつくることを条件に市が寄贈を受け入れる。
- ・開館年：2000年
- ・指定管理者導入以前の運営形態：直営（但し、開園時から、馬っこランド（牧場）はNPOが業務委託をうける。同館は馬っこランド内の文化施設。）
- ・指定管理者の導入時期：2009年4月
- ・指定管理期間：当初は3年契約。2012年度から5年に変更
- ・指定管理者の団体名：NPO法人十和田馬主協会
- ・指定管理料：6513万円（2012年度） 予算：8124万円（利用料金含む）。称徳館のほかにも十和田市馬事公苑（馬っこランド）を含む。
- ・利用料金制導入：有り（入館料収入）
- ・組織とスタッフ数：13人（馬っこランドを含む）（内学芸員3人）

### 2. 指定管理者になった経緯

- ・十和田市が馬っこランドをつくる際に、同NPOの前身団体が市から相談を受ける。当初は、馬っこランドの業務委託を受けたが、提案型一般競争入札により2009年から指定管理者になる。称徳館はそれまで市が運営していたが、馬っこランドの指定管理者への移行に合わせて称徳館も同NPOが指定管理者になった。

### 3. ミッションや運営方針などの提案

直営期と大きな変更はない。主に施設を管理運営することが市役所の方針。

### 4. 主な事業

- ・施設の維持管理、展示活動、イベントなど。自主事業は特別展（年6回）など。

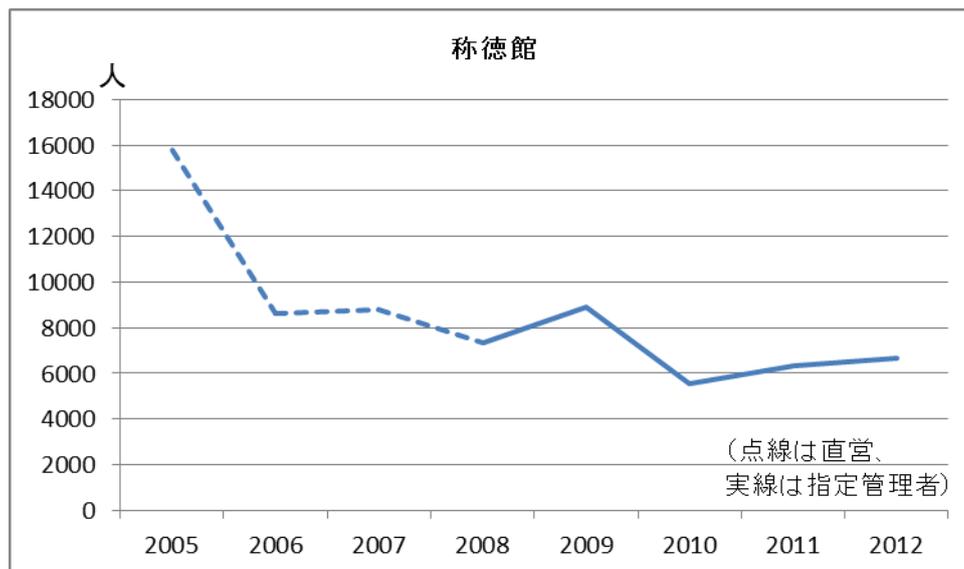
### 5. 運営上のアイデアや工夫

- ・ホームページを充実させ、申請文書提出の簡潔化を図った。
- ・来館者のニーズに答え、臨時開館する日を増加させた。

### 6. 展示リニューアルや施設の改修

- ・特別に行っていない。

## 7. 入館者数の推移



## 8. うまくいっていることは何か

- ・予算を柔軟に運用することができる。
- ・事務局長は元市役所職員があたる。市の事情がわかるので、両者間の協議が円滑に行く。

## 9. 次なる課題

- ・施設の老朽化に対する修繕費が必要だが予算がつきにくい。

## 10. 調査者によるコメント

- ・駒っこランドは、称徳館をはじめ牧場、遊戯施設、芝生広場などからなるが、家族づれがお金をかけずに1日すごせるレクリエーション施設。同館はその中核的な文化施設といえる。
- ・事務局長が元市役所職員であることから市との意思疎通は円滑のようである。
- ・NPO 運営になって、やはり予算を弾力的に運用できるし、事業も多様化させることができるようになっている。顧客サービスは向上。具体的には、特別展はこれまでの年4回から6回に増やす。イベントのメニューも増えている。
- ・しかし、博物館の基礎機能としての資料整理は未整理のものが多く、直営期の状態が改善されずにいる。
- ・問題は、やはり予算が低額であることで、それが人件費にしわ寄せとなっている。また施設の老朽化による修繕も十分に行われているとはいえない。

## 津軽三味線会館・斜陽館

### 1. 基本情報

- ・設置者：旧金木町（現青森県五所川原市）
- ・担当部局：教育委員会文化スポーツ課
- ・設立の経緯：斜陽館：以前は個人が旅館経営（1948（昭23）～1996年まで）していたが、建物老朽化で運営継続を断念する。町が買い取り文化施設として活用する。
- ・開館年：津軽三味線会館 2000年

#### 斜陽館 1998年

- ・指定管理者導入以前の運営形態：直営（旧金木町）（2005年の五所川原市と合併）
- ・指定管理者の導入時期：2006年
- ・指定管理期間：3年（3期目）
- ・指定管理者の団体名：NPO法人かなぎ元気倶楽部
- ・指定管理料：基準額としての扱い

#### 三味線会館：年間 2900万円

入館料収入 2600万円（市の赤字は 300万円）

入館者数：当初は 5～6万人。現在 4.5万人。

#### 斜陽館：年間 2700万円

入館料収入 4100万円→指定管理料を差し引いた分は市の歳入。

※両館の指定管理料以上にプラスがあれば、その 7割を市に返す。市の一般財源になる。よって、 $(2600+4100) - (2900+2700) \times 0.7$ 。この場合=770万円は市の歳入。330万円はNPOの収入。しかし、2012年度から 6割になり 4割がNPOの収入になるように変更する。

- ・利用料金制導入：不完全な導入
  - ・組織とスタッフ数：三味線会館：正規職員 3名，斜陽館：正規職員 4名（内学芸員 1名）
- ※NPO 自体のスタッフ数（両施設含めて）：9人（常勤職員），臨時職員 14人（地元の人たちが多い）

### 2. 指定管理者になった経緯

・NPOは、市町村合併により、旧五所川原市に地元金木町が取り込まれることに危機感をもつ、金木商工会の人たちを中心にして設立した。果たして地元の文化を守ることが出来るのか？（実際、商工会も五所川原商工会議所との合併の話になるが拒否して存続する。）

金木の文化生活を守り、育て、つくることを目的に設立。メンバーは、商工会メンバーが中心。理事・社員は 18名。（代表理事 今誠康）元県議，現金木商工会会長。NPOの拠点を商工会に置き、商工と文化と地元の活性化をセットにしてマネジメントしている。

・従来、斜陽館は教育委員会所管。三味線会館は商工観光課。→教育委員会が一体化して所管する。指定管理者の募集規定では、両施設を同じ事業者が運営することになる。

- ・公募に応募して選定される。

### 3. ミッションや運営方針などの提案

運営方針は、利用者の満足度を高めること。

### 4. 主な事業

- ・津軽三味線会館：三味線などのほか音声や写真，津軽三味線の生演奏が毎日行われている。
- ・斜陽館：施設管理とコレクションの保管公開。約 600点。なかでも「走らぬ名馬」の直筆原稿（作家太宰治の初期の原稿）は貴重で当館の重要コレクション。これは太宰の知り合いから生前に寄贈を受ける。太宰着用のマント。津島家の生活用具や書簡類など。
- ・資料の収集や登録管理は市の方が担当する。NPOは施設管理と事業を担当する。例えば、寄贈者→教育委員会の担当者→斜陽館に保管できるものは保管するが、市内の他の施設でも保管する。価値の高いものは県立近代文学館に寄託。
- ・自主事業として、町内の各通りに「読み歩き」案内板を設置する。スタンプラリーやまち歩きガイドなどを実施する。

#### 5. 運営上のアイデアや工夫

- ・休館日は年1日のみ(12月29日)にする。来館者は年末でも正月でも来る。津軽鉄道のストーブ列車を目的に、金木町に来る観光客に対応するため。
- ・開館時間は、直営期は午前9時～午後5時だったが、午前8時30分～午後6時に延長。
- ・ショップを開設する。三味線会館・斜陽館(カウンター)でオリジナルグッズを販売。
- ・斜陽館の米蔵は直営時代は企画展をする時期(毎年6月の太宰の誕生日)のみ公開していたが、NPO運営になってから年間を通して公開する。

#### 6. 展示リニューアルや施設の改修

- ・開館時に大きく改装した。
- ・2013年度以降に、耐震補強(斜陽館の煉瓦塀)を実施する。

#### 7. 入館者数の推移

- ・年平均10万人

※入館者数は直営時代と変化なし。団体客から個人やグループに変化。圧倒的に県外から。但し、NPOになってからは県内のリピーターが増加している。

#### 8. うまくいっていることは何か

- ・直営期にやられなかったことを実施している。例えば、旅行社とのタイアップにより団体旅行客を多く誘客している。地元の埋もれた情報も発信している。斜陽館には図録がなかったが、冊子を作成販売することもできるようになった。

#### 9. 次なる課題

- ・限られた予算と職員の待遇問題。

#### 10. 調査者によるコメント

- ・NPOは「太宰治」を文化資源とした「文化」によるまちづくり活動をしている。太宰のブランド、文化施設では利用者サービスの向上をめざした活動を積極的にやっている。
- ・観光客を呼び込む様々な工夫、広報、商品開発、旅行社との連携など、地元の経済活性化をはかる努力をしている。
- ・地域を活性化させるためには地元の若者に雇用の機会をつくることも課題となっている。現状は地元の雇用が確保できないため、青森市や弘前市のほかに県外流失者は50%だという。現状の利用料金制を改善して完全実施することができれば、同NPOが地元の若者たちに雇用機会を拡大することができると思われる。

## 吉野作造記念館

### 1. 基本情報

- ・設置者：旧古川市（現宮城県大崎市）
- ・担当部局：教育委員会生涯学習課
- ・開館年：1995年
- ・指定管理者導入以前の運営形態：開館時は現NPOが業務委託。
- ・指定管理者の導入時期：2006年
- ・指定管理期間：5年間（2期目）
- ・指定管理者の団体名：NPO法人古川学人

2002年に吉野作造を記念し、研究する市民団体「吉野先生を記念する会」が母体となって、JC（青年会議所）のOBなどが加わり、任意団体「古川学人」を設立。記念する会は高齢者が多いため、50代前後のJCのOBが一緒になって団体を立ち上げた。会員は15名前後。現職の市議会議員もいる。

- ・指定管理料：2,940万円（2011年度予算）。
- ・利用料金制導入：有り（利用料金232万円）。但し、指定管理料と利用料金を含めて年間予算が組まれる。
- ・組織とスタッフ数：館長（非常勤）、副館長（常勤）、学芸員2名（常勤）、事務3名（常勤）

### 2. 指定管理者になった経緯

2002年 任意団体「古川学人」が管理委託を受け、運営を開始。

2003年 NPO法人古川学人設立

2006年 指定管理者として運営を開始（5年間）

2011年 指定管理2期目開始（5年間）

任意団体「古川学人」の立ち上げと同様、2002年に旧古川市（現・大崎市）より管理委託を受けて吉野作造記念館の運営を開始。2003年に法人格を取得。「NPO法人古川学人」となる。

### 3. ミッションや運営方針などの提案

- ・NPO法人古川学人のミッションは「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」

### 4. 主な事業

（顕彰型事業）

- ・企画展・シンポジウム
- ・映画上映会
- ・講座
- ・講演会
- ・吉野研究発行
- ・資料収集・保存・情報検索サービス

（発信型事業）

- ・出前講座・招館事業
- ・大崎こども ジャーナリストコンテスト
- ・吉野ネットワーク交流事業 人材育成研修会
- ・読売・吉野作造賞受賞者講演会及び贈賞式出席
- ・記念館だより発行
- ・インターネットサービスの充実

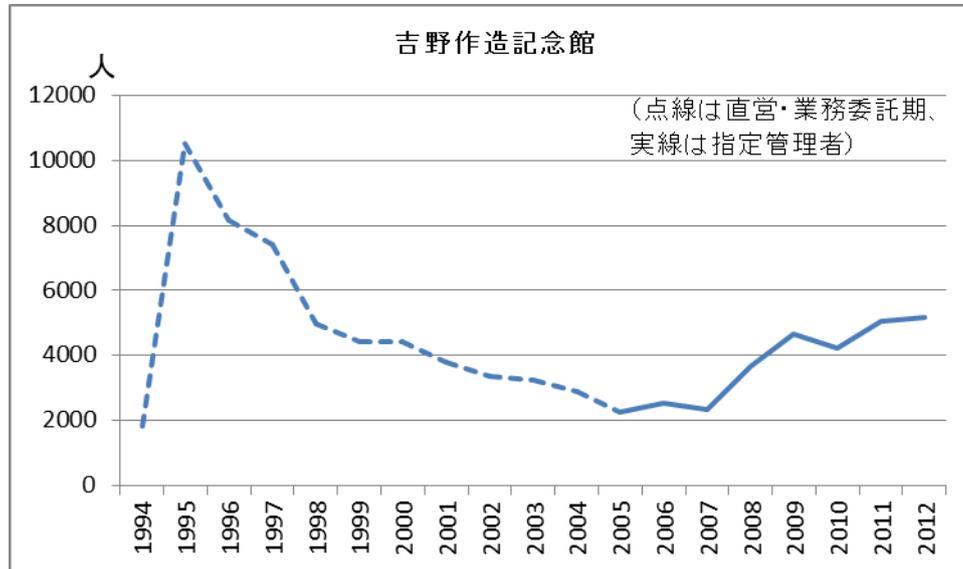
### 5. 運営上のアイデアや工夫

- ・2011年度からサポーター制度を導入し、協賛企業から協賛金をもらっている。約58万円。吉野作造記念館への協賛。HPや館内に企業名やロゴを掲示している。

#### 6. 展示リニューアルや施設の改修

- ・防犯カメラ、温湿度計を導入。収蔵庫に空調など設置。

#### 7. 入館者数の推移



#### 8. うまくいっていることは何か

- ・資料整理。Opacによる蔵書検索ができるようになった。
- ・事業を多様化することによって入館者数が増加している。

#### 9. 次なる課題

- ・市役所との意思疎通に課題が残る。
- ・一般の人たちからは市職員とみられている。講座などで料金を取ると市でやっているのにお金を取るのかといわれることがある。
- ・NPO法人古川学人の自主活動が少ない。法人＝吉野作造記念館と見なされている。
- ・職員のモチベーションを上げるために一定額以上の収入は必要。
- ・指定管理業務を客観的に評価するために、第三者機関のアセスメントの設置が必要。

#### 10. 調査者によるコメント

- ・常勤職の給料が安く、直営期よりも成果を上げているのに、市役所の正規職員との格差が著しい。
- ・開館以来、利用者数が減少していたが、現在の組織体制の指定管理者になってから、利用者の掘り起こしをするために新規事業を展開するなどして利用者数が増加している。
- ・政治学者の記念館という性格上、開館時以来の社会や政治状況の変化に応じて、市役所側にも意識の変化があるらしい。旧古川市から合併後に大崎市になったこともあり、設立当初のミッションを維持しつつも、それを発展化させることが課題になる。
- ・近代史の研究者が副館長（現館長）になったことにより、同館のミッションの再検討が行われるようになり、大学との連携も進み、人的なネットワークもこれまで以上に拡大している。施設管理型の顕彰目的の記念館から、現代的な課題の解決をはかる課題解決型の記念館になりつつある。

## 感覚ミュージアム

### 1. 基本情報

- ・設置者：旧岩出山町（現宮城県大崎市）
- ・担当部局：保健福祉課
- ・開館年：2000年
- ・設立の経緯：元岩出山町長がヨーロッパ視察で福祉行政を学び、建築家のアドバイスを受け、感覚ミュージアムを構想する。  
旧岩出山町は“だれもが安心と生きがいをもって暮らせるまちづくり”を目指し、施策のひとつとして、高齢社会における総合的な福祉施策「あったか村整備構想」を策定した。「あったか村」の基本理念は「日本型の大家族社会の復権」であり、急速に進行する少子・高齢社会のまちづくりとして、町内各地域との緊密なネットワークを図るための拠点となる「村」づくりである。  
整備は、ミュージアムを中心に配置し、ミュージアムを一家だんらんの「炬ばた」に見立て、取り囲むように病院、地域福祉センター、保育所、特養老人ホーム、ふれあい農園、河川公園が配置された。  
厚生省より「ふるさと21健康長寿のまちづくり事業」の指定を受け、老若男女、健常者も障がい者も分け隔てなく利用するノーマライゼーションのひとつのモデルケースとなる。  
ミュージアムの役割は心のケアをする。ミュージアムのテーマは「癒し」であり、感性福祉施設である。一方、病院は身体的なケアをする。
- ・指定管理者導入以前の運営形態：開館時、同NPOに業務委託。
- ・指定管理者の導入時期：2006年3月
- ・指定管理期間：5年
- ・指定管理者の団体名：NPO法人オープンハート・あったか
- ・指定管理料：約2500万円（2010年度）
- ・利用料金制導入：入館料の全額。約2200万円（2010年度）
- ・組織とスタッフ数：職員8人（館長、副館長、事務6人）

### 2. 指定管理者になった経緯

- ・地元の美術家と各団体からの代表者をメンバーにしてNPO法人を設立し、施設を運営することになった。当初は町からNPO法人に運営を委託される（指定管理者制度が法制化する2003年以前）。指定管理者制度が法制化され、業務委託から指定管理者制度が導入されると、NPO法人が指定管理者となった。
- ・同じ時期の2006年3月31日、古川市・松山町・三本木町・鹿島台町・岩出山町・鳴子町・田尻町の1市6町が合併して大崎市になる。人口約13万人。旧岩出山町の人口は約13000人。

### 3. 主な事業

- ・ミュージアムの管理運営。
- ・ミュージアムショップの経営。
- ・あったか村内の施設とは、植栽、防災訓練などを協同している。

### 4. 運営上のアイデアや工夫

- ・予約で体験できるワークショップ（キャンドル・紅茶）を行い、体験の場を提供している。
- ・ミュージアム開館記念日は市民無料としている。また、ゴールデンウィークやお盆期間中は休館日を設けずに開館している。

### 5. 展示リニューアルや施設の改修

- ・2010年度に展示リニューアルを行った。（香りの森・スペースアンドサウンド）

### 6. 入館者数

- ・毎年54000人程度が来館する。
- ・来館者の9割以上は旧岩出山町外の人たち。

#### 7. うまくいっていることは何か

- ・常設展示でありながら、毎年5万人以上の来館者がいる。
- ・ミュージアムショップは五感に関連した商品を取り揃え、来館者に喜ばれている。

#### 8. 次なる課題

- ・合併後、新しい市での同館のカテゴリーが十分に定められていない。
- ・費用の効果的な配分が必要。重要なのは人材であり、人材の養成に投資したいところである。

#### 9. 調査者によるコメント

- ・アートと福祉との結合をはかる全国的にもユニークな美術館。
- ・積極的に来館者サービスをしている。来館者対応、イベント、受付や館内のスタッフの対応も良い。
- ・来館者数が安定しており、収入も安定している。
- ・高齢者の福祉という観点からみると、高齢者の来館は意外に少ない様子であった。関連事業にも特に高齢者を対象にしたようなものが見受けられなかった。老若男女を対象にした「あったか村」内の施設とはいえ、やはり高齢者が多いと思われるので、彼らにミュージアムに親しんでもらうための事業があっても良いのではないかと思う。

## 天童市西沼田遺跡公園

### 1. 基本情報

- ・設置者：天童市（山形県）
- ・担当部局：教育委員会生涯学習課
- ・設立の経緯：古墳時代の農村集落。当時の村の機能がすべてそろそろ。公有地：44,000 m<sup>2</sup>（史跡）。1985年に発掘調査（県），62年に国指定，1997年に天童市が調査（整備を前提とする）。県・国の補助。2003年～04年頃から整備を開始。コレクションは完形品の土器など約200点。
- ・指定管理者導入以前の運営形態：設立に合わせて指定管理者が運営する
- ・指定管理者の導入時期：2008年
- ・指定管理期間：5年
- ・指定管理者の団体名：NPO法人西沼田サポーターズ・ネットワーク
- ・指定管理料：約1900万円（年間）  
人件費（作業員含めて）6割，事業費2割，管理費2割
- ・利用料金制：無（入館料100円の利用料金は市の歳入）
- ・組織とスタッフ数：園長1人（NPO理事長兼務・地元の元公民館長），常勤職員3人（学芸員），事務員（臨時だが常勤）。他にNPOメンバーが活動会員。

### 2. 指定管理者になった経緯

- ・地元有志（1997年発掘の関係者など）により遺跡運営の将来像を語る。市のバックアップにより任意団体からNPO法人になる。
- ・会員70名ほど，年会費1000円（学芸員以外に，地元の公民館長，岩手大学農学部教授，発掘に関係した人たちなど）

### 3. ミッションや運営方針などの提案

- ・体験学習・歴史講座・イベント等の教育普及活動や，企画展示・図録刊行・案内・解説等の展示事業に積極的に取り組みます。それによって，だれもが気軽に集い楽しみ，先人から学び，人間味溢れる当時の生活を伝えられるような「西沼田遺跡公園」を目指します。

### 4. 主な事業

- ・施設の維持管理，展示活動，体験学習
- ・遺跡から出土した遺物の整理作業は市が雇用する作業員が担当する
- ・学芸員の専門性（研究，保存科学・修復，遺跡活用）
- ・史跡での野外活動
- ・史跡の活用は，3ポイントあり。水場の確保，木陰（日よけ），野焼きの火が使えること。

### 5. 運営上のアイデアや工夫

- ・NPO会員との良好な関係づくり。（会報配布，そば打ちと会食，研修）
- ・地域の他の施設との連携：天童市の温泉浴場に古代米を提供。ソフトクリームにする。
- ・スポーツセンターのイベント。
- ・復元住居は宿泊可能。

### 6. 展示リニューアルや施設の改修

- ・新設なので特になし。

### 7. 入館者数

- ・平均約2万人（遺跡利用者）
- ・初年度は，地元・山形市・寒河江などの村山地域が多く，その後に福島や宮城方面からも来る。高速道のインターが近いことから，遠方からの利用者には利便である。

#### 8. うまくいっていることは何か

- ・担当者は、市から自由にやらせてもらっているという意識。市からは安全面に関する注意はあるものの日常的な運営については任せられている。
- ・会員の様々な特技を遺跡の管理面・活用面で活かしている。

#### 9. 次なる課題

- ・担当課の職員が異動すると以前の考え方や手続きが変わることがあり、運営に迷いが生じることがある。
- ・遺跡の維持，特に復元建物のメンテナンスが課題（市がやるべきこと，指定管理者がすべきことの区別をつける）
- ・会員の高齢化と後継者不足。

#### 10. 調査者によるコメント

- ・英国や北欧の遺跡保存と活動の様子に類似している。静的な保存活用から動的な保存活用への転換がはかられている。NPOには地元の人々が集まり、働き、仲間と交流し、利用者と交流する。学芸員は専門性を持つが、専門家に特化することなく、住民活動のサポートやコーディネイト役になっている点が新鮮である。
- ・従来の史跡公園の活用は遺跡博物館を付属させて展示してきた。近年では体験型を採用しているが、ここは遺跡で畑作や稲作をするなど、多彩なイベントをすることで遺跡の特性を最大限に活用している。
- ・ショップの品揃えがユニークで、オリジナル商品も豊富である。

## 砂丘館

### 1. 基本情報

- ・設置者：新潟市（新潟県）
- ・担当部局：中央区地域課文化・スポーツ係
- ・設立の経緯：同館は、新潟市が所有する旧日本銀行新潟支店長役宅の愛称。1933年に建設された完成度の高い木造2階建て和風住宅である。1999年保有資産見直しを図った日本銀行が役宅を売却することとなったため、新潟市が取得し、2000年6月から一般公開された。2003年11月に「新潟市歴史文化施設保存活用基本計画」が同策定委員より提案され、この「基本計画」を踏まえ、市民に開かれた公の文化施設として活用することとなる。設置目的は、市民の芸術文化活動の促進を図ることである。
- ・指定管理者導入以前の運営形態：直営
- ・指定管理者の導入時期：2005年
- ・指定管理期間：5年
- ・指定管理者の団体名：NPO法人新潟絵屋・新潟ビルサービス共同企業体
- ・指定管理料：12,403,000円（平26年）
- ・利用料金制：採用なし
- ・組織とスタッフ数：館長1名（学芸員）、副館長（事務・学芸員）1名、受付2名（以上常勤職）、施設管理の担当は1名（新潟ビルサービスは、館から報告を受けるとともに、随時必要な指示と支援を行う）。

### 2. 指定管理者になった経緯

新潟市内の古い建物に関心があり、次々に壊されていく中で、同館をアート空間として活用をはかることができる。現代作家を紹介することにより、面白い展示を作ることが可能になると考えた。

### 3. ミッションや運営方針などの提案

- ・市側の方針は、一般見学、貸室、自主事業の3つを柱として、建物の風格にふさわしい文化の香り漂う場として、市民により親しまれる施設となることを目指す。
- ・市の取り扱いは貸館施設だが、指定管理者は現代アートの展示空間として和風建築との調和をはかることを試みる。

### 4. 主な事業

- ・施設の公開と貸室業務
- ・一般管理業務（建物、設備、備品、庭などの維持管理）
- ・自主事業（指定管理者が自ら文化・芸術活動を行う。）
- ・企画展：現代のすぐれた作家の作品を紹介する。蔵のギャラリーを使用。
- ・芸術文化的催事：蔵や居間・茶の間・座敷を会場に、新潟の音楽家、パフォーマーの公演。
- ・生活文化的催事：伝統的な住空間を生かした日本の生活文化を体験する催し。
- ・その他の事業：花と絵による館内のしつらい（ボランティアのよる生け花、「砂丘館セレクション」で館内を飾る）や、見学者への解説（解説ボランティア養成講座を受講したボランティアによる、館内と庭園の解説）を行う。

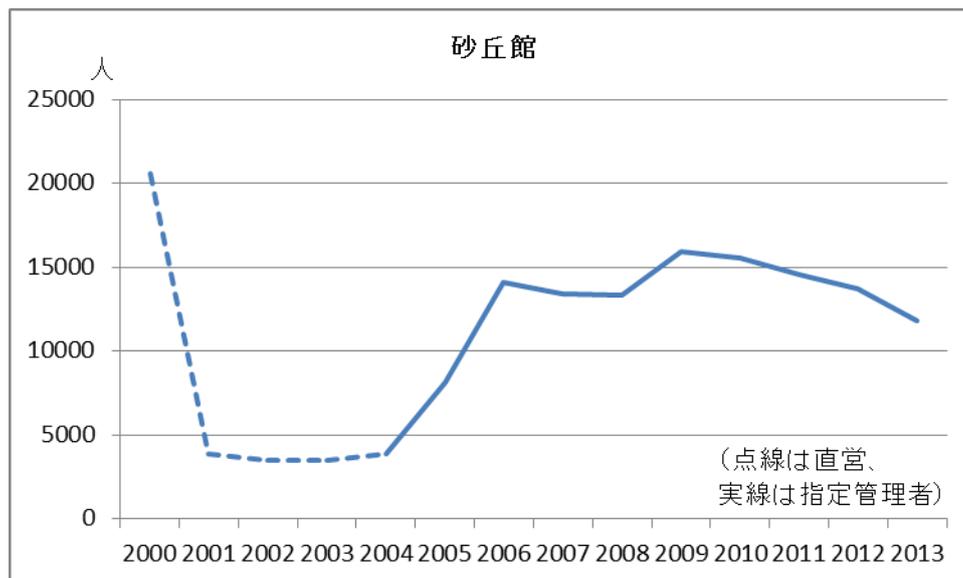
### 5. 運営上のアイデアや工夫

- ・3期目からツイッターによる情報発信を始める。
- ・3期目から夜間セミナーを開始する。大きな入館者増につながるものではないが、関心度の高い人たちを対象にして館の個性をつくりだすようにしている。

### 6. 展示リニューアルや施設の改修

指定管理後に大きな修繕・改修は行っていない。

## 7. 入館者数



## 8. うまくいっていることは何か

- ・来館者の反応が良い。例えば「知らずに来館したが予想外に良かった」など。
- ・展覧会は、年に企画展4回、特別展2回実施しているが、限られた自主財源のなかでうまく工夫しながら実施できている。

## 9. 次なる課題

- ・指定管理費は決して十分な額ではなく、職員の給料を上げたくてもなかなか出来ることではない。長期的なキャリア育成をすることも困難である。現役世代の若者を継続的に雇用することが困難である。
- ・近年、入館者が減少化している。リピーターの高齢化や、近隣に市が新設した旧齋藤家別邸が開館した影響と思われる。近隣の文化施設との連携により文化ゾーン地域の知名度の向上をはかる。年2～3回の会合をもつ。

## 10. 調査者によるコメント

- ・和風建築の空間に現代アートを展示する、という考え方は新鮮である。「価値のある建物」(旧日本銀行新潟支店長住宅)という歴史的な建造物を保存するだけでなく、アートと融合させて建物の魅力を引き出すことにも成功していると思う。
- ・指定管理費以外に、自主事業として文化・芸術活動をしているが、これが同館の魅力や強みとなっている。その財源は、物販・喫茶・寄付・イベントなどの収入によるが、限られた予算を工夫して質の高い事業を行っている。
- ・職員の人件費の昇給ができないことを解決するために、貸部屋の利用料金を指定管理者の収入にすることが一つの改善策になる。また、指定管理者として成果を上げているならば、2期目以降に指定管理者として選ばれたときには指定管理料を増やすことにも、市は配慮すべきである。いくら頑張っても賃金が上がらなければ、職員のモチベーションが低下しかねない。

**良寛の里美術館・菊盛記念美術館・歴史民俗資料館**  
(良寛の里わしま)

1. 基本情報

- ・設置者：旧和島村（現新潟県長岡市）
- ・担当部局：観光課
- ・設立の経緯：旧和島村時代の1991年に敷地内の「物産館」をオープンした。良寛の里美術館、菊盛記念美術館、歴史民俗資料館の3館の文化施設は目玉施設として村が運営管理していた。1995年に道の駅に登録される。2004年4月に、道の駅を拡張して「地域交流ゾーン」をオープンする。オープンに合わせてNPO法人が、地域交流ゾーンを指定管理者として、地域交流センター「もてなし家」を拠点に業務を開始する。もてなし家は、古民家を移築した飲食・物販施設。2006年に旧和島村は長岡市と合併した。長岡市は、2009年に、それまで直営であった、「和らぎ家」を含む3館の文化施設のゾーンを合わせて指定管理者の運営にする。
- ・指定管理者導入以前の運営形態：直営（村）
- ・指定管理者の導入時期：2009年
- ・指定管理期間：5年
- ・指定管理者の団体名：NPO法人和島夢来考房
- ・指定管理料：2510万円（年間）
- ・利用料金制：有り（入館料収入）
- ・組織とスタッフ数：道の駅の全施設を管理する駅長（NPO法人理事長）のほかに、美術館スタッフ4名（館長、職員）。学芸員を配置していない。

2. 指定管理者になった経緯

- ・旧和島村は、道の駅の運営をするためにNPOを設立して指定管理者として任せることを当初から計画していた。行政主導によりつくられたNPOといえる。NPOメンバーは地元の住民。

3. ミッションや運営方針などの提案

- ・基本的には直営期のものを継承するが、NPO法人独自の年間展示計画や講演会などを市に提案し、それが殆ど承認されている。市からの提案はない。

4. 主な事業

- ・3館の運営管理（良寛の里美術館、菊盛記念美術館、歴史民俗資料館）の運営維持管理。

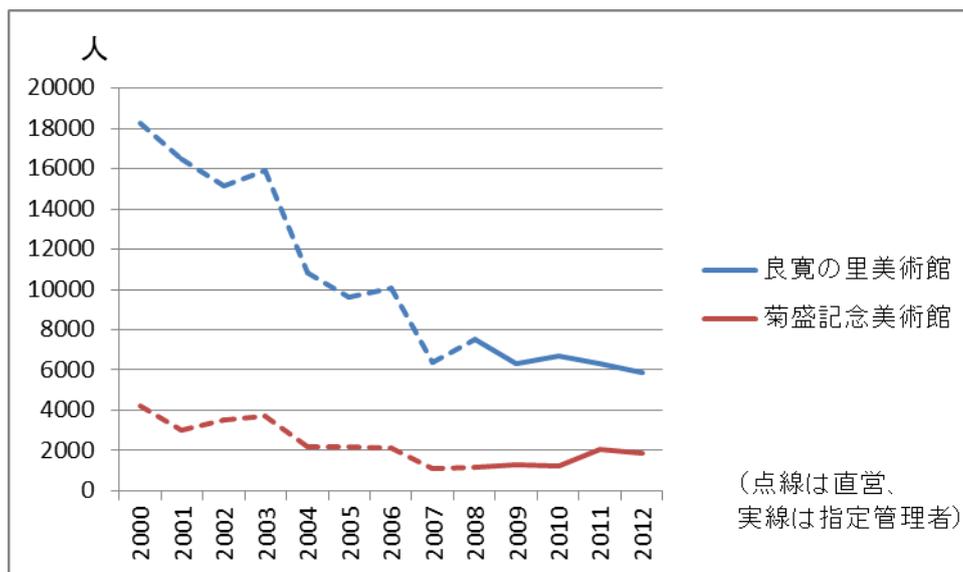
5. 運営上のアイデアや工夫

- ・地元の小中学校との連携をすすめ、鑑賞教室などを実施する。

6. 展示リニューアルや施設の改修

- ・歴史民俗資料館のリニューアル提案。古代越後国古志郡の要衝であり、重要な木簡や遺跡群が発見された地域である。これをアピールする内容へのリニューアルを長岡市に提案し、今後実施する予定。

## 7. 入館者数の推移



## 8. うまくいっていることは何か

・新潟大学教授の監修のもとに格調の高い特別展が開催でき、従来、館蔵品を組み合わせながら展示していた頃から見れば大幅にレベルアップした。

## 9. 次なる課題

・入館者が伸び悩んでいること。

良寛の里美術館：指定管理開始後5年間は入館者の低減をなんとか押さえてきたが、今年は減少する見込み。入館者は良寛敬慕者、書に興味のある人に限られている為、年々減少傾向にある。

菊盛記念美術館：館の存在が知られていない。個人コレクターから寄贈されたコレクションを展示する館でもあり、展示替えなど企画展がされていない常設館のためにリピーターが少ない。

## 10. 調査者によるコメント

・地域活性化のために旧和島村がNPO（住民協働型）をつくり道の駅を指定管理者として運営させる。その後に村の活性化策としてつくった文化施設を、合併後の長岡市は同NPOに一体的に運営管理させるようにした。同NPOにとっては、道の駅を運営する関連事業として、同館（3館）を運営することになったようだ。

・村の直営期に比べて、指定管理者になってから事業の充実化をはかられている。良寛の里美術館では、特別展や企画展を実施している。地元の大学の専門家からも協力を得ている。菊盛記念美術館でもコンサートや地元の小中学校や大学との連携をすすめている。こうした前向きな努力を評価することができる。

**栃木市おおひら歴史民俗資料館  
おおひら郷土資料館（白石家戸長屋敷）**

1. 基本情報

- ・設置者：旧大平町（現栃木県栃木市）
- ・担当部局：栃木市（教育委員会文化課）
- ・開館年：屋敷 1983 年  
資料館 1986 年
- ・指定管理者導入以前の運営形態：直営（旧町）
- ・指定管理者の導入時期：2010 年（合併と同年）。NPO は 2 つを一括して管理しているかたち。指定管理料も両館を一括する。条例上では別々の施設として扱われる。
- ・指定管理期間：5 年任期，1 期目。
- ・指定管理者の団体名：NPO 法人自然と人間の森おおひら
- ・指定管理料：2200 万円（年間）
- ・利用料金制導入：有り（入館料収入約 50 万円）
- ・組織とスタッフ数：館長 1 人，常勤職員 2 名（学芸員 1 名いたが退職）（今後 1 名増員予定）。今年から「顧問」というかたちで民俗学の専門家との協力関係。顧問には，地元の方，大学教員，都の外郭団体（公園関係）の常務理事などがある。資料や知識の提供。顧問の指導のもと，スタッフや市の学芸員が作業している。

2. 指定管理者になった経緯

- ・教材会社社長が施設に隣接する太平山の里山（約 3 万坪）を経営して，自然体験や保存をする。フォレストアドベンチャー（会社）は里山を利用したフィールドアスレチックを運営する。NPO は山の保全・自然体験をすることを目的にして設立する。同教材会社が親会社となる。
- ・随意指定。選出理由は以下のとおり。（1）NPO は小規模なものだが親会社が運営していたので，経営的に安心。（2）学校向けの教材会社でワークショップ等のノウハウもある。（3）地域の活性化という課題については，以前から慈善事業などに取り組んでいたことが評価される。

3. ミッションや運営方針などの提案

- ・「この施設が本来もっているものを活用する」。「昔の人のものづくり再現・体験」。「地元の理解を得る」。また，資料館は見学，白石家（おおひら郷土資料館）は体験と，2 つの施設の機能を分ける。指定管理申請の時点で方針づくりをした。
- ・複合施設ということで，どういう住み分けをするかという課題。資料館は子どもの教育に活用していきたい。展示も脱マンネリ化を目指す。白石家は，地域振興の方針でやっていく。地元を含めて日常的に体験学習に活用していきたい。

4. 主な事業

- ・施設管理のほか，自主事業として，体験学習，イベント，企画展，ショップ運営など。
- ・資料の整理も行う。
- ・同館は，基本的に古墳時代の重要文化財を管理するために設立された。よって，文化財がメインのコレクションである。民俗 134 点，自然 21 点，歴史 119 点，考古 31 点。「白石家」は地元庄屋の家。調度品，古文書関係，農器具関係。地域関係資料などを所蔵する。資料総数は数千点で，指定管理になってから 1000～2000 点ほど整理した。

5. 運営上のアイデアや工夫

- ・ものづくり，体験，イベント企画，展覧会（企画展）。地元との協力や連携をする。蔵を活用して展示したり，教室（@無料スペース）でつくった作品の展示を行う。企画展は，収藏品整理の際に，テーマ展を見せたいと思った。
- ・地元の人たちとの交流を促進している。関連イベント：籠づくり，お茶会，教室，作品展などを実施する。
- ・白石家戸長屋敷の屋根の吹き替え工事を，地元の人たちに公開し，地元の人たちに親しみをもってもらうように配慮する。

6. 展示リニューアルや施設の改修

- ・指定管理になってから展示をリニューアル。1 階：文化財，2 階：郷土という構成。農器具は白石家戸長屋敷の蔵にて展示，体験に使いたいと思う。

- ・指定管理になったが、町時代の管理が不十分で、何を管理しているか最初の2年は分からないほどで、表面的な改善と仕事の把握という期間であった。そのために来館者対応ができなかった。
- ・指定管理開始後の2年間は、施設や敷地内の整備活動がほとんどであった。全て自前による修繕だった。
- ・無料休憩所は、以前倉庫だった。当時は収蔵品とゴミとほこりが一緒になっている状態だった。2011年度に、ゴミか収蔵品かの区別や片づけを行ったところ、モノの量がなくスペースとして使えることが判明したので、無料休憩所に改装して2012年4月にオープンした。

#### 7. 入館者数

- ・指定管理者以前の入館者数は今より多かった。多いときは8000人くらい（NHK大河ドラマ「春日局」のあった年）。ただし、集計方法が必ずしも信用できない。直営期最後の2009年度は5191人。
- ・指定管理期は開始した2010年度は4161人（気温差があって、ハイキング客が減少した年）。2011年度は3590人（震災の影響）。今年は追いついてきたが、ぶどうもよくなかったし、まだ当時より少ない。
- ・指定管理者になってから、入館者の質が変わってきた。以前は栃木県内と埼玉県内の個人客（ハイキング、ぶどう狩り帰り）が中心だったが、2010・11年度に学校や団体に遠くから来てもらうように声かけをしたら、そちらが多くなってきた。地元来館者が増えている。来館者の層は、小中学生と50～60代女性が多いようである。女性のハイキング客も多い。当館を目的に来る人たちも増えている。

#### 8. うまくいっていることは何か

- ・イベントをメインにして地元で地道に開いていく。改修工事を公開したら、その後リピーターになっている例もある（同じ工事をするのでも工夫次第！）。整備した箇所についても来館者は「前こんなだったっけ?!」などと素直に反応してくれる。
- ・市役所との意思疎通はうまくいっていると思う。週2回くらい職員が来館している。担当者の熱意もあり、さすがに手入れしないとイケないとの自覚が生まれたようだ。
- ・毎月1回の打ち合わせがある。最近指定管理の評価があった。現地視察もあり、高い評価であった。市も集客を協力するといっている。
- ・施設的环境が良くなった。快適な公共施設。交流事業も生まれる。地元の人たちに親しみやすい施設になりつつある。

#### 9. 次なる課題

- ・人件費が低いという問題。指定管理料自体は、必ずしも上げなくてもできる。今あるもので何ができるか考えていればできることはたくさんある。しかし、来年から常勤職員になる嘱託員がいる。適正な給与を支払うことのできる対策が必要。
- ・リピーターの確保をはかること。いかにリピーターを増やすかについて考えている。
- ・アクセス問題（栃木中心地から）がある。週1～2日でも蔵の街の巡回バスを回してほしい（15分ほど）。隣接の岩船町と合併するがそうすれば実現可能。
- ・歴史民俗資料館は、現場改善がしにくい。出来れば、文化財は2階に移動。1階に企画展など自由度の利くような展示室にしたい。
- ・屋敷と多目的施設は自由度がきくので、もっと市民に密着した企画やイベントをやっていく（現状でもかなり実施している）。

#### 10. 調査者によるコメント

- ・NPO運営を親会社が支援している事例。
- ・NPOは歴史民俗資料館という性格を変えて体験学習型に変更している。親会社が山里の体験学習をやる。その延長上に屋敷や多目的施設を利用して地域の活性化に取り組んでいる。
- ・直営期に物置だった倉庫は、多目的施設に改修（休憩・講座・教室・作品展示・ショップなどの機能を有する）。自前で改修。それ以外にも、敷地内の外構の整備もしている。指定管理の5年間の最初の2年間は施設の整備事業だったというように、施設は設置者が修繕する規範にとらわれずに、市の了解を得たうえで指定管理者自らが施設整備をしている。

## とちぎ蔵の街美術館

### 1. 基本情報

- ・設置者：栃木市（栃木県）
- ・担当部局：教育委員会文化課
- ・開館年：1993年
- ・指定管理者導入以前の運営形態：直営（栃木市教育委員会）
- ・指定管理者の導入時期：2009年度
- ・指定管理期間：5年
- ・指定管理者の団体名：特定非営利活動法人アート・ビオトープ
- ・指定管理料：約4200万円（年間）
- ・利用料金制導入：年間収入約400万円（全額が指定管理者の収入になる）
- ・組織とスタッフ数：スタッフは館長1名（非常勤）と、事務局長1名 学芸員3名 事務職員1名。

### 2. 指定管理者になった経緯

- ・指定管理者は公募であったが、事前に市長からも理事長に打診があったことから応募した。応募件数は1件。

### 3. 指定管理者による運営方針の提案

- ・直営期の運営方針のまま指定管理者が運営する。
- ・NPOとしては、展覧会をするだけが目的ではなく、美術館を核として参加・学習としての拠点にしたい。ただ市に所縁のものを展示すれば良いというスタンスではなく、国内外の様々な作品を展示することで、そこに市民の人がどう関わって、どう関心をよせるかを大切にしたい。子供たちにも来てもらうことで未来の担い手を育成したい。

### 4. 主な業務内容

- ・施設管理、展覧会、広報・サービスを担当している。美術館の全ての業務を任されているわけではない。所蔵資料に関する管理や取り扱いは市が担当する。
- ・自主事業はショップ運営のみ。

### 5. 運営上のアイデアや工夫

- ・市民協働型のイベントは教育普及活動として位置付けている。
- ・以前はイベントもそれほど多くなかったが、講演会や子供向けのワークショップ、ギャラリートークやコンサートなど、市民参加型のイベントを増やした。

### 6. 展示リニューアルや施設の改修

特になし

### 7. 入館者数の推移

- ・企画によって入館者数の変動はあるが、震災で落ち込んだ昨年を除けばゆるやかに右肩上がり。劇的な変動はない。
- ・アンケートの集計数が少ないので正確性は低いが、市外が多い実感がある。6:4～7:3で市外来場者が多い。要因は観光施設に隣接していたり、観光ルートの関係だと考えている。

### 8. うまくいっていることは何か

- ・教育普及担当を専任で置き、ワークショップを開催している。美術大学の学生3人が年間を通じてボランティアとして関わり、ワークショップ当日は合計10名前後の美大学生がスタッフとして参加する。市内外から子どもたちがくる。地元の子どもたちにとっては美術大学の大学生と触れ合う機会も貴重なため、好評である。より美術館を身近に感じてもらうきっかけとなっている。
- ・市民ボランティア（展示ボランティアとは別に、イベントやワークショップの際に設置）～市民参加型の実現。より身近に。市の直営期にはなかった存在。格段に増えている。

## 9. 次なる課題

- ・市職員の担当課の職員が異動で変わると、対応にばらつきが生じる。
- ・役所による入館者の数での評価、数値のみの評価が先行する。
- ・視点がコスト削減等ただの業務委託化になっている。役所には、民間の自由な発想・運営を活かし、ノウハウを取り入れながら、協力し合って運営していこうとする姿勢がないように感じる。
- ・前市長は指定管理者制度を導入し、美術館への理解も高かったが、現市長はあまり関心がないように思う。そのため市の下請け色が強まってしまった。導入時はそんなことはなかった。
- ・市とビジョンが共有できていないことに問題がある。市は抽象的な目標ばかりで、具体的に美術館を今後どのようにしたいのかのビジョンがみられず、そうした方向性について指定管理者と協議する場もない(通常の業務的な打ち合わせの場はある)。
- ・指定管理者が直営期にできなかったことをやっても評価されない。今直営に戻しても同じことはできないと思う。そうしたことができる職員、スタッフがいるかどうか不明。それでも直営に戻してもいいのではないかという意見が議会で出ている。
- ・文化課(教育委員会)は当館の運営に関して、あまり熱量が高くない。施設の位置づけが明確でなく、縦割り行政で連携が図れていないと思う。同じ担当課内でも共有が無い。
- ・役所内の連携の不足により、この施設も外からはただの観光施設で止まってしまいがちとなっている。施設の活用について踏み込んだ提案が無い。
- ・新規に購入した作品や他館への作品貸し出しなどに関する情報が事前に知らされず、展覧会の開催に際して市の所蔵品を十分に活用出来ないことがしばしばあった。

## 10. 調査者によるコメント

- ・自治体側の問題として、指定管理者制度を理解して運用しているのか疑問である。民間の自由な発想を生かして利用者へのサービスを向上させることについて、十分機能しているとは思えない。
- ・直営期の美術館運営協議会を温存させるが、そのメンバーの選任が市側に一任されている上、そこで最終的な決裁を得るという形式など、指定管理者制度にとっては、その存在のあり方は疑問が残る。
- ・市役所にとっては、地元外のNPOが運営することに戸惑い感があるのかもしれない。他の事例では、地元NPO(特に元市役所職員がメンバーだと意思疎通が円滑にいつている)。そのような事例とは対照的である。
- ・市役所が、本施設をどのような性格の文化施設にしたいのかが見えない。文化課の所管だが、対外的には観光施設になっているようである。

## 野田市郷土博物館

### 1. 基本情報

- ・設置者：野田市（千葉県）
- ・担当部局：教育委員会社会教育課
- ・設立の経緯：博物館は 1945 年代からの市民運動を契機に 1959 年に開館。併設する市民会館は 1924 年頃に建てられた醤油醸造家・茂木佐平治の邸宅で、野田醤油株式会社を経て野田市に寄贈され、1957 年に市民会館として開館。
- ・指定管理者導入以前の運営形態：博物館 教育委員会社会教育課  
市民会館 民生経済部市民課
- ・指定管理者の導入時期：2007 年 4 月～。2 施設を一体的に管理運営する。指定管理料も一括。
- ・指定管理期間：5 年間、2 期目
- ・指定管理者の団体名：NPO 法人野田文化広場
- ・指定管理料：約 5200 万円（2013 年度）
- ・利用料金制導入：有り（市民会館貸部屋利用料）
- ・組織とスタッフ数：館長 1 人（非常勤）、事務員 1 人（非常勤）、学芸員 4 人（常勤）他

### 2. 指定管理者になった経緯

- ・野田市の政策の一つとして、博物館と市民会館を「市民のキャリアデザインをはかる」ことを実践する場に転換した。新しいミッションの元での運営を機に指定管理者制度を導入した。政策の意味を理解して活動実績を持つ民間団体は他になく、野田文化広場は 2005 年の設立から、「市民のキャリアデザインとまちづくり」を標榜し、寺子屋講座の開催などの実績があったため随意指定で運営することとなった。
- ・選定理由は次の通り。「施設の管理運営だけでなく、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ことを目的とするため、野田市の文化に精通し様々なソフト事業が展開できる団体であり、市民をメンバーとして既にキャリアデザインを実践し、その活動内容も充実している」。

### 3. ミッションや運営方針などの提案

これまでの博物館の基礎的機能を継承しながら、市の政策に整合させて、新しいミッションを以下の 3 つに整理した。

- ・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

### 4. 主な事業

- ・資料収集・保管・整理事業、調査研究事業、公開事業（資料貸出、閲覧対応等）、展示事業（特別展、市民コレクション展、市民公募展、市民の文化活動報告展、市民アート展、生活文化展）、キャリアデザイン事業（自主調査研究グループの育成、キャリアデザイン連続講座、寺子屋講座等）、宣伝・広報事業（HP の開設・更新等）、出版事業（図録、年報・紀要の発行等）、利用者へのサービス事業（ミュージアムショップ等）、交流事業（ミュージアムコンサート、観月会等）
- ・「委託事業」と「自主事業」の区分がある。自主事業は野田文化広場の事業という位置づけで、指定管理料をあてることはできない。寺子屋講座や観月会は自主事業。

### 5. 運営上のアイデアや工夫

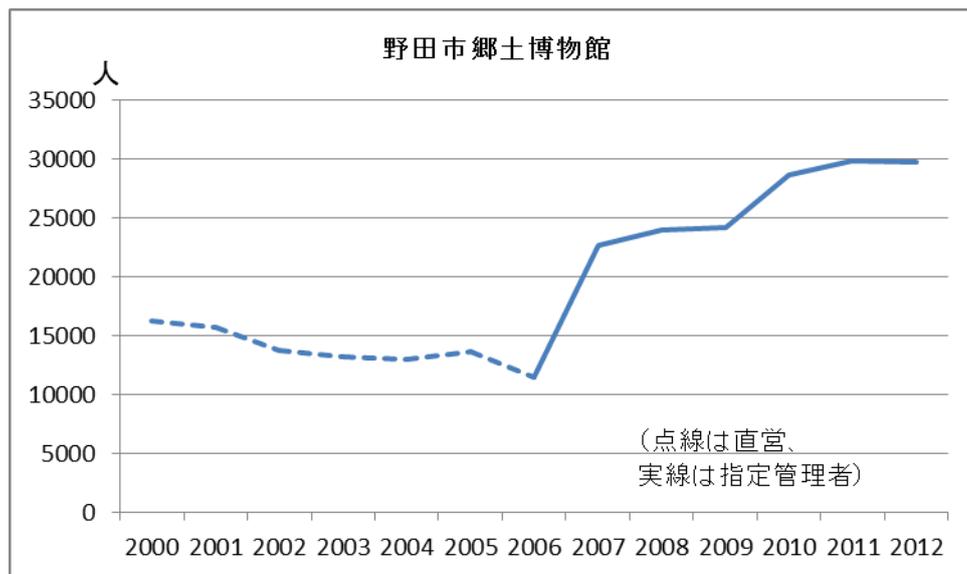
- ・指定管理後の新しいミッションに基づくキャリアデザイン事業。市民のキャリアデザインでは、市民として生きがいを持ち、責任と自覚をもった自立的な生き方をめざすことを目的とする。そのために博物館は、自らの資源を活用して効果的なく学びを市民に提供する。市民は博物館資源を使って、自らを振り返り、また同じまちの市民との交流を通して、自主的な学習活動、講座講師、展示、ボランティア活動などをし、学芸員はそのサポートをする。
- ・多様なコミュニティが集う場への転換。交流事業としてミュージアムコンサートや市民交流会（観月会）を実施し、市の直営期に来館しなかった人たちにも来てもらう。

## 6. 展示リニューアルや施設の改修

- ・博物館。指定管理後の1階を特別展・企画展スペースとした。年4回の展覧会を開催。特別展（年1回）、市民参加型企画展（年2回）、企画展（年1回）。2010年度に2階の常設展をリニューアルした。空調設備や壁面展示用の可動式パネルを設置した。
- ・市民会館。指定管理開始年度から5年間かけて修繕・改修を行った。市民つどいの間（事務室兼図書閲覧スペース等）の設置や、各部屋のクリーニング、トイレの改修などを行った。

## 7. 入館者数

- ・指定管理者になる直前の直営期（2006年度）、約1万1千人だった入館者数は、指定管理開始時（2007年度）に22,642人とまず2倍になった。その後も増加を続け、2013年度は31,328人と初めて3万人を超えた。



## 8. うまくいっていることは何か

- ・直営期の約3倍になった入館者数の増加に見て取れるように、多様な事業を展開するようになり、多くの来館者が訪れて賑わっている。コストパフォーマンスの点からも大きく改善し、利用者数1人あたりの予算から見た経営効率については約5倍の効率化がはかられた。
- ・市民会館を拠点とする市内ガイドボランティア団体「むらさきの里 野田ガイドの会」との連携（2007年度から）により、博物館と市民会館を訪れる来館者が増えている。
- ・無人であった展示室への博物館ボランティアの導入（21年度から）などにより、モニタリング調査での来館者のスタッフの対応への満足度は高い値を示している。
- ・施設の改修により、市民会館の貸部屋がきれいになり、使い勝手が良くなったとの声が多くなった。

## 9. 次なる課題

- ・施設の老朽化。市民会館（1924年築）は築90年以上、博物館（1959年築）も築50年以上経過しており、両施設とも修繕が必要な箇所が多数ある。指定管理導入時に5ヵ年計画で市の予算で修繕を行ったが、まだまだ修繕が必要な箇所が多い。
- ・アクセス問題。まちなかにあるため駅からの道順が分かりにくく、大きな案内看板等もないため苦情の大きな要因になっており、市役所に案内看板設置の要望を出している。
- ・人件費。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。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。

#### 10. 調査者によるコメント

・指定管理料は直営期の経費（人件費を含む）に比べて2～3割ほど低く見積もることが一般的になっているが、野田市は新しいミッションや運営方針を実現させるために、指定管理1期目から経費を直営期とほぼ同額に設定した。具体的には、常勤学芸員を1人から4人にするなどの人員体制を充実させ、事業費も増額することなどを配慮している。こうして直営期よりも利用者数を増加するばかりでなく、ミッションを達成する活動に取り組むことができるようになったといえる。

・博物館の入館者数は約3倍になり、市民会館の利用者も大幅に増加している。単に利用者数が増えたばかりでなく、利用者の満足度も高くなっている。博物館の基礎機能である資料収集の件数も増加し、ホームページを開設するなどして外部への情報発信も大幅に改善している。NPO運営館の中では、直営期に比べて大きく改善した先進的な事例の一つといえる。

## 津金学校

### 1. 基本情報

- ・設置者：旧須玉町（現山梨県北杜市）
- ・担当部局：教育委員会（博物館）
- ・設立の経緯：津金学校は文化財的な価値を有する。明治・大正・昭和という3時代の校舎が揃っているのは珍しい。明治校舎（小学校）は間違いなく文化財。大正校舎（小学校）は文化財にならないと決まり、取り壊すことになったが、保存会の人たちによる反対運動により残っている。昭和校舎はもともと中学校だった。
- ・開館年：1992年
- ・指定管理者導入以前の運営形態：直営（旧須玉町）
- ・指定管理者の導入時期：2007年
- ・指定管理期間：3年
- ・指定管理者の団体名：NPO 法人文化資源活用協会
- ・指定管理料：約 580 万円から 620.8 万円（2013 年）に変更される。理由は、市が市内の 8 つの資料館を 4 館に統廃合して入館料を一律にしたところ、同館の団体料金が値下げされて減額になることを補う措置がとられたことによる。
- ・利用料金制導入：有り（入館料収入）
- ・組織とスタッフ数：常勤 3 人。学芸ボランティア 1 人（週 1 回勤務、2 階の展示担当）。

### 2. 指定管理者になった経緯

- ・NPO は 2000 年創立。前身は、種々のボランティア活動団体（どくだみの会）で役所の発掘調査の手伝い、のろし研究会などの活動メンバー。指定管理者の公募に応募して選定された。

### 3. ミッションや運営方針などの提案

- ・文化財として保存公開するだけでなく、地域の住民の交流の場所にしたい。

### 4. 主な事業

- ・施設の管理運営と企画展を開催する。
- ・自主事業としてカフェ・ショップ・イベントを開催する。

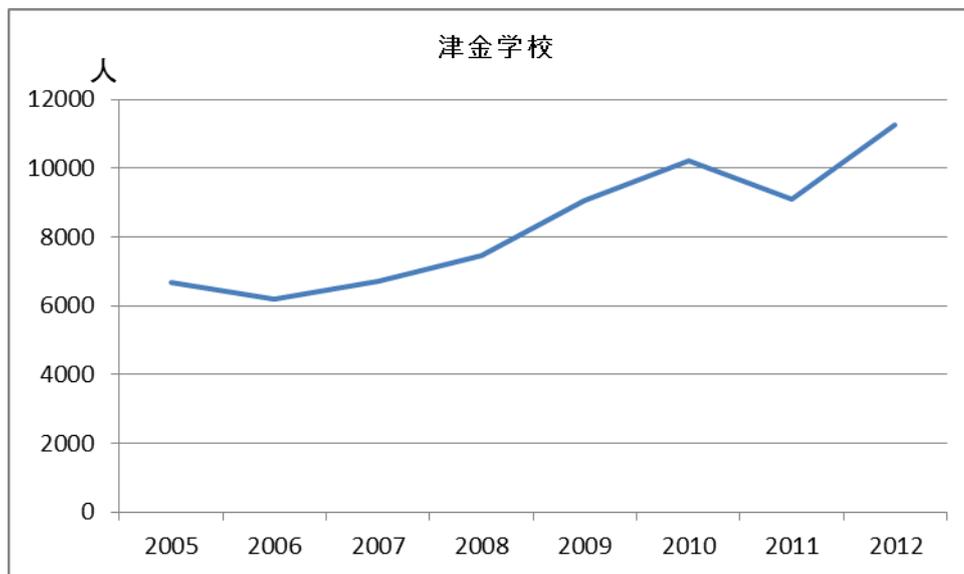
### 5. 運営上のアイデアや工夫

- ・外部資金を得て、事業を行っている。市からの事業費はない。特別展示（木村二郎展）に、ハウジングアンドコミュニティ財団の助成金、津金一日学校には花王・コミュニティミュージアムプログラムの助成を得る。

### 6. 展示リニューアルや施設の改修

特になし

7. 入館者数の推移  
・年間 8000～10000 人



8. うまくいっていることは何か

- ・直営期にはできなかった事業を実施することや、地域の人たちの協力のおかげで当館の雰囲気が変わった。直営時に 6000 人くらいだった入場者も増えた（去年：10000 人）。
- ・来館者の多くがカフェを利用してくれる。

9. 次なる課題

- ・指定管理費が低額なために、自主事業の開催が困難となっている。そのために外部資金を得て実施している。
- ・カフェの利益分を人件費にまわしている。

10. 調査者によるコメント

- ・利点は柔軟な活動。直営期にはできなかったことができる。地域の協力が得られる。しかし、指定管理料が低額であるために、事業の運営資金の確保などが常に課題となっている。

## 沼津市庄司美術館（モンミュゼ沼津）

### 1. 基本情報

- ・設置者：沼津市（静岡県）
- ・担当部局：教育委員会文化振興課
- ・設立の経緯：沼津市庄司美術館は、2000年に元沼津市長・故庄司辰雄氏のご遺族から庄司氏が収集した美術品ともども市に寄贈されたものである。市では、庄司氏の遺志を元に、市民に多くの美術品を鑑賞する機会を持ってもらうために開館した。
- ・開館年：2000年11月
- ・指定管理者導入以前の運営形態：同NPOが業務委託
- ・指定管理者の導入時期：2007年
- ・指定管理期間：5年（2期目）
- ・指定管理者の団体名：NPO法人沼津文化協会
- ・指定管理料：約1300万円
- ・利用料金制：無（入館料は市の歳入）
- ・組織とスタッフ数：副館長，事務，学芸の計5名

### 2. ミッションや運営方針などの提案

- ・「10年間育成した学芸員の経験を活かして事業の継続を推進し、美術館としての品格を高め質の向上を図り地域に根ざした活動を続ける」
- ・「事業は一種のサービス業と位置付け、来館者はもとより、展示関係者、イベント出演者、行政と良好な関係を保ち、和の心を持つように心がける」
- ・「美術館は観光施設ではなく、印象に残ることのできる、美術だけにこだわらない、人心を豊かにする施策を考える」（市役所が美術館を観光施設と見ていることに対して）
- ・「入館者数にこだわらず、必要と思われる事業を起こし、沼津にとって必要な文化施設となり、情報を全国に発信する」

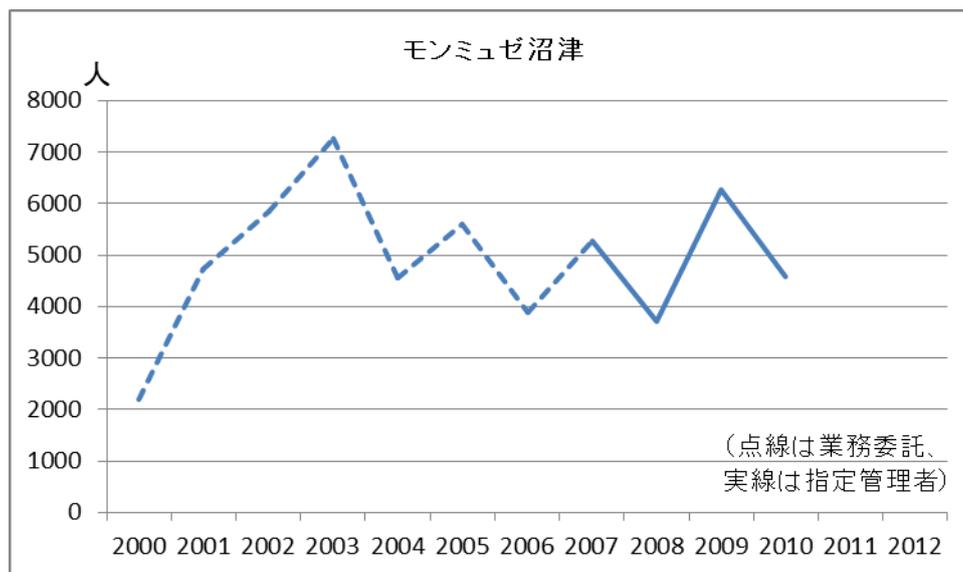
### 3. 主な事業

- ・毎月企画展を1，2階展示室で開催（年12回ほど）
- ・年一回、ギャラリーツアー。講座。ファッションショー（人気事業だった）等。「ちょっと変わったこともやっているんですよ」。
- ・コンサート（パイプオルガン・ヴァイオリン等）
- ・芸術一般の書籍・資料を収集し図書館にない専門書ライブラリーとして公開し貸出はしない。2階の展示室の一隅空間を使用。
- ・山口源・前田千寸に関する資料の収集整理保管をして研究機関とする。

### 4. 運営上のアイデアや工夫

- ・美術館としての基礎機能が充実してきている
- ・役割分担（学術研究，展示・会場設営，修復（額縁修復），コレクションの登録・管理など）のマネジメントを10年かけて整備し継続中。

## 5. 入館者数の推移：年間約 5000 名



## 6. うまくいっていることは何か

- ・継続性。理事長に人脈・信用がある。

## 7. 次なる課題

- ・市役所との意思疎通が十分にはかかれていない。「役所は当館の実績を認めてくれない」「市職員が美術館に来ることはほとんどない。それなのに各種のチェックなどはしっかりする。」「貸し館のように当館をとらえているのではないか」などの意見が出された。
- ・NPO には発言権がなく、館からの意思表示ができないのが問題。館には良い部分は多いので、それを生かせるようにしたい。
- ・予算の不足。現役世代のスタッフが生活に困らないようにしたい。
- ・市は当館のことを観光施設だと認識しているような気がしている。
- ・市と指定管理者の NPO が対等な関係で運営していきたい。
- ・市は入館者数と経費を抑えることしか考えていないのは問題。

## 8. 調査者によるコメント

- ・市役所との意思疎通が不十分と思われる。当館は、元市長の美術コレクションを母体にして公開する施設として開館。その後一時閉館したが、2000年に再び開館したという。現理事長が尽力して、美術館としての機能を整備したものであるが、当初は市から業務委託されていたが、その後指定管理者に移行している。しかし、美術館の成り立ちが政治的なものであったことなどにより、現状の市側の対応は当館の運営に積極的に取り組む体制や動きにはなっていないようである。
- ・コレクションの収集は購入費がないが、画家である理事長の人脈で評価の高い作家の作品の寄贈を受けている（五味秀夫作品群など）。
- ・市役所が設置する美術館協議会があることは、理由がよく分からない。また、副館長を現場のトップにしたまま、館長職を置いていないことについてもよく理解できない。

## 尾崎罌堂記念館

### 1. 基本情報

- ・設置者：伊勢市（三重県）
- ・担当部局：教育委員会文化振興課
- ・設立の経緯：同館は尾崎行雄の父親の住んでいた家を、当時の三重県知事の協力により 1959 年に記念館として開館した。2002 年に施設の老朽化により全面改装。現在の大きな展示室もできる。
- ・開館年：1959 年
- ・指定管理者導入以前の運営形態：市直営（2009 年度まで）
- ・指定管理者の導入時期：2010 年
- ・指定管理期間：5 年
- ・指定管理者の団体名：NPO 法人罌堂香風
- ・指定管理料：約 700 万円。（入館料：大人 100 円）
- ・利用料金制：有り
- ・組織とスタッフ数：館長（非常勤）、学芸員 1、臨時職員 1。

### 2. 指定管理者になった経緯

- ・1950 年に「罌堂記念館保存会」ができ、1994 年に組織改編し「罌風会」と名乗る。罌風会の女性部会として「香風」も発足。活動が活発であった「香風」を中心として 2006 年に NPO 法人罌堂香風となった。

### 3. ミッションや運営方針などの提案

- ・直営期の尾崎行雄の顕彰を主軸事業にしつつも、それだけにとらわれずに幅広い事業を行い記念館の認知度を高めていきたい。

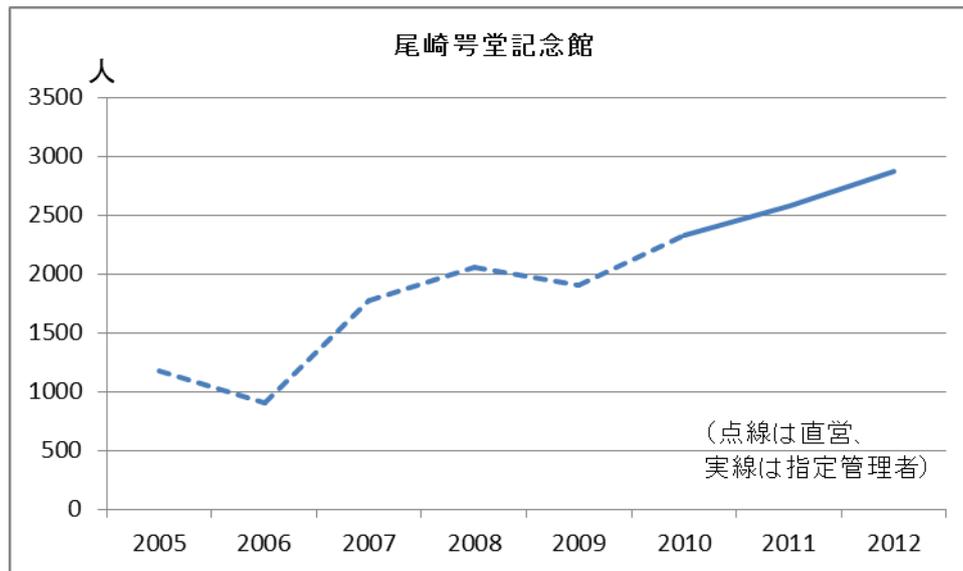
### 4. 主な事業

施設管理運営、企画展、イベント開催、資料整理など。

### 5. 運営上のアイデアや工夫

- ・会議室、展示室の利用だけでは市民の足も遠くのため、新たに貸しスペースを始め、展示用のパネルなどを希望する人にも貸し出している。
- ・会議室の貸出についても市内の他施設は飲食不可が多い。罌堂記念館は 1999 年頃まで結婚式会場としても使われていたため条例上では軽食は可となっている点を生かしている。
- ・お見合いパーティーの会場にしたこともある。
- ・直営期はデッドスペースに等しかった応接室も、展示を見ることを条件に無料で貸し出している。
- ・直営時代は尾崎行雄を全面に押し出すだけであったが、指定管理になって各種講座を行うようにしている。
- ・市だけではなく NPO としても集客人数は意識している。
- ・尾崎行雄が日米友好の証として桜をアメリカに贈ったことに由来して、小学生を対象に桜の絵のコンクールを実施している。
- ・事業のチラシは市内の小中学校生徒にも周知するために教育委員会を通して配布している。ポスターよりも効果があり、しかも安い。

## 6. 入館者数



## 7. うまくいっていることは何か

- ・直営ではできなかった広報戦略ができる。会員の人脈による宣伝。マスコミへの露出も飛躍的に多くなった。ケーブルテレビに花火大会の中継場所として館のベランダを提供し、30秒コマーシャルを入れさせてもらった。
- ・旅行代理店と連携している。伊勢参宮、熊野古道の利用者に休憩スポットとして利用をしてもらうとともに入館していただいている。

## 8. 次なる課題

- ・集客には苦労している。政治家の記念館というだけでは集客力は弱い。尾崎行雄の名だけにこだわらず、利用者のニーズを取り入れた講座やイベントなども実施していきたい。
- ・学芸員の継続雇用の問題。十分な給与が支払えないため、NPOの方針として結婚した後などでも働きやすい環境を作ることとし、就業規則をそのように定めた。基本勤務時間は8:45-16:30。昼休み1時間30分。
- ・尾崎行雄を顕彰する目的の事業だけでは集客ができない。直営期の理念よりも幅広い活動をすることで同館に親しみをもつ利用者を増やしていきたいが、尾崎行雄の顕彰という本筋から逸れないようにしなければならない。

## 9. 調査者によるコメント

- ・直営期は政治家を顕彰することを目的にした施設となっていたが、市民が利用しやすくする貸部屋機能を高め、顕彰活動にとらわれずにイベントを企画するなどして同館の利用価値を高めていることは評価できる。
- ・館長が広報活動に積極的に取り組むようになってから同館の認知度が高まっている。その結果として利用者数も増加している。
- ・直営期に施設管理を主な業務としていたために、基準となる予算が低額であった。そのために指定管理費はさらに低く設定されたことにより、人員配置は脆弱で事業の充実化をはかることも困難になっている。

## 伊勢河崎商人館

### 1. 基本情報

- ・設置者：伊勢市（三重県）
- ・担当部局：教育委員会文化振興課
- ・設立の経緯：1998～99年、伊勢河崎商人館の保存活動を行う。NPO 単独では難しいため。当初、伊勢市は写真、資料保存はするものの建物の保存を考えていなかった。しかし、住民たちの保存要望により、伊勢市が土地を取得して、市は建物の寄贈を受け入れた。
- ・開館年：2002年
- ・指定管理者導入以前の運営形態：2002年4月19日 伊勢市との伊勢市伊勢河崎商人館管理委託契約書により委託契約を締結。

#### ・締結の制約事項：

- ①伊勢河崎商人館の運営については、費用等一切市には負担をかけない。
- ②運営は特定非営利活動法人が中心となり住民によるまちづくりを推進する
- ③伝統ある蔵と町家を活用したまちづくりを推進し、住民には郷土を愛する心の醸成と他の市民には他所に誇れる新名所の創出を行い、住んでいる人と訪れる人双方が満足するまちづくりを目指す。

- ・指定管理者の導入時期：2006年9月（開館から同法人が運営を委託される）

- ・指定管理期間：当初2年（2期目から5年）

- ・指定管理者の団体名：特定非営利活動（NPO）法人伊勢河崎まちづくり衆

NPO 法人伊勢まちづくり衆は1999年に発足したが、河崎のまちづくり活動は1975年代から行われている。1979年に結成された「伊勢河崎の歴史と文化を育てる会」が母体。

災害対策のための勢田川の護岸工事によって、蔵が立ち並ぶ川沿いのまちなみが消えることになったことが運動のきっかけ。住民の中にも自分たちの家が消えるという危機感があった。工事自体は実施され、右岸のまちなみが消えて、商人館を含む左岸が残った。

まちづくりのルール作りの調査研究も行っている。重点地区指定に向けた調査。問屋街としての特性、蔵の色は、高さは、などを話し合いしながら決めていく。

空き家の活用事業を行っている。空いている蔵と使いたい人の仲介を行っている。河崎は蔵がたくさんあるが、家よりも蔵が使われなくなるので蔵が傷んでいく。10年間で5～6件を仲介した。

- ・指定管理料：約400万円

- ・利用料金制：有り（入館料など）（入館料：大人300円 大・高学生200円 中・小学生100円）

- ・組織とスタッフ数：常勤職員2人（内1名は学芸員経験者）

### 2. 指定管理者になった経緯

- ・開館時から同法人が運営を委託された。指定管理者制度を導入するにあたり随意指定される。

### 3. 指定管理者による運営方針の提案

- ・特になし。

### 4. 主な業務

- ・施設の維持管理、展示や資料整理、町の案内活動など。
- ・伊勢河崎商人館はまちづくりの拠点施設としての役割があり、伊勢河崎商人館の運営管理と行政と連携したまちづくり事業の2つが主要な事業である。指定管理施設の活動を超えるところが伊勢河崎商人館の特徴の一つである。
- ・商人館のほかに、同NPOは蔵3棟を活用したテナント事業なども行っている。

### 5. 運営上のアイデアや工夫

- ・接遇に配慮している。
- ・多くの人たちが伊勢河崎商人館の活動に参加できるように、商人蔵も棟貸ではなくブースとボックスの合計で30人以上の人たちに貸出している。

#### 6. 展示リニューアルや施設の改修

- ・伊勢河崎商人館として既存の建造物を改修して開館する。
- ・展示についてはボランティア学芸員の学生たちが参加。

#### 7. 入館者数

- ・入館者数は、年間1万1千～1万3千人。

#### 8. 次なる課題

- ・当初は河崎商人館の運営は伊勢市がやっているものと勘違いされた。最近はまちの人たちとのつながりも深くなってきた。
- ・指定管理料が低額であるために人件費、事業費などが不足している。
- ・登録有形文化財である伊勢河崎商人館の建物の保存と活用に使える予算が少ない。
- ・博物館活動を充実させて地域の歴史を残すようにしていきたいが、安定運営をするために必要な予算を確保すること。
- ・神宮という大きな存在はあるが、地域の博物館がないと文化の継承は難しい。商人館には地元の住民たちがまちの昔の様子を聞きにくる。商人館ができて初めてわかったことも多い。様々な活動を通してつながりを増やしていくことが必要である。河崎の歴史文化を調査する機関がないとまちづくりのバックボーンがない。
- ・市との意思疎通が十分にはかかられている状態とはいえない。

#### 9. 調査者によるコメント

- ・NPOは厳しい予算の中で、苦心して同館を運営している。しかし、それについて行政の理解や協力が十分に得られていないところが課題である。
- ・商人館に関係する多くの文書資料を整理する必要がある。大学の協力を得るなどして実施しているが、やはり予算的な裏付けを得て継続的に実施できる体制が求められる。

## 賓日館

### 1. 基本情報

- ・設置者：旧二見町（現三重県伊勢市）
- ・担当部局：二見総合支所
- ・設立の経緯：賓日館のある二見町の立石浜は明治 15 年に日本最初の海水浴場として国から指定された。賓日館は明治 20 年に伊勢神宮に参拝する賓客の休憩・宿泊施設として建てられた。明治 44 年に隣接する二見館に払い下げられ、二見館別館となる。1999 年 11 月 30 日二見館が廃業し、賓日館も宿泊施設としての役割を終えた。景観と建物を保存するために 2001 年 5 月 24 日に「二見浦・賓日館の保存と活用を考える会」が発足。保存活用の提案書を作成し、保存を訴えかけてきた。行政も歴史的建築物の価値を理解し、建物の寄贈を条件に二見町（2005 年に伊勢市合併）が土地を買い取り、保存活用を基本とした整備計画に着手する。
- ・開館年：2003 年
- ・指定管理者導入以前の運営形態：同 NPO が旧二見町から業務委託される。
- ・指定管理者の導入時期：2006 年 9 月。
- ・指定管理期間：当初は 3 年契約。現在は 2 期目で 5 年契約。
- ・指定管理者の団体名：NPO 法人二見浦・賓日館の会
- ・指定管理料：約 570 万円
- ・利用料金制：導入（2012 年度約 700 万円）。入館料：大人 300 円 小・中・高校生 150 円
- ・組織とスタッフ数：常勤 2 名

### 2. 指定管理者になった経緯

- ・賓日館を資料館として開館するに当たり、「二見浦・賓日館の保存と活用を考える会」が NPO 法人格を取得し、「NPO 法人二見浦・賓日館の会」として業務委託を受け、管理をすることとなった。2006 年に指定管理者制度が導入されると随意指定された。

### 3. ミッションや運営方針などの提案

- ・業務委託の状況を継承する。

### 4. 主な事業

- ・施設の管理、NPO 主催の事業の他、貸館業務など。
- ・2 月上旬～3 月上旬に行っている「おひなさまめぐり in 二見」は 2013 年度で 10 回目。地元の実行委員会と共催で行っている。100 近くの旅館や商店と協力してお雛さまを飾る。会期中 1 ヶ月で 8 万人の観光客。賓日館もお雛さま公開や、十二単の着用体験やお茶席など様々な事業を行う。1 万人の来館者。

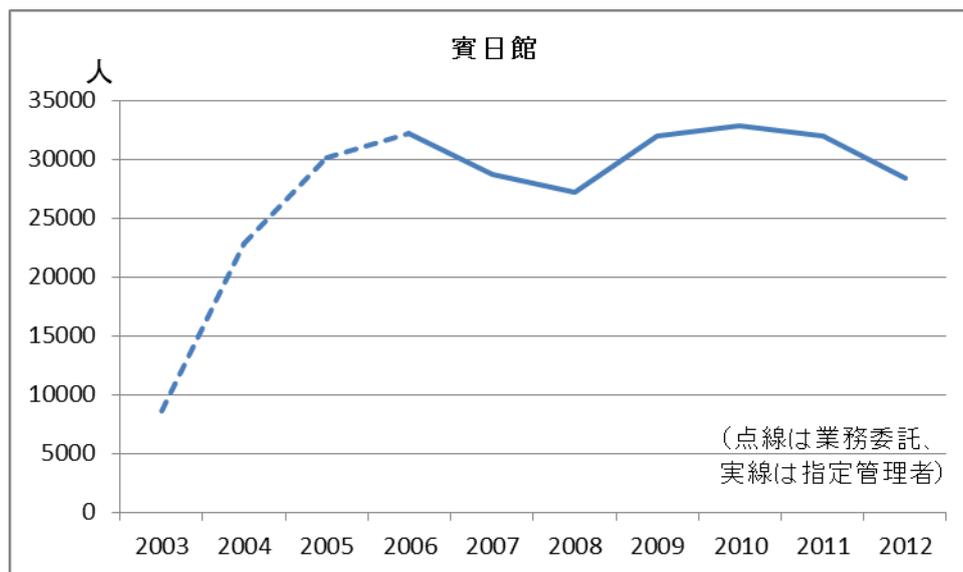
### 5. 運営上のアイデアや工夫

- ・館内のガイドをする。
- ・接遇。

### 6. 展示リニューアルや施設の改修

- ・年間 100～200 万円分ほど修繕を行っている。120 畳の大広間などもあるため、畳と障子の張り替えだけでも 100 万円以上かかる。10 万円以上の修繕は市が行うことになっているが、市側の予算がつかないため NPO が費用を負担して修繕した。

## 7. 入館者数



### ・3万人前後

・開館した当初は地元の人でも賓日館を見学施設として認識していなかった。旅館であった二見館の別館という印象が強い。2年目、3年目ぐらいからようやく認知された感じがする。

・来館者は大阪、神戸、岐阜、名古屋からが多い。最近は関東圏や九州も多くなってきている。世界各国からも来ている。三重県が誘致しているが、特に台湾が多い。

・旅行雑誌に載ったことや、HPを作成したことで認知度が高まっている。

## 8. うまくいっていることは何か

・建物内がきれいに整理されて快適な空間づくりをしている。

・職員によるガイドが好感を持たれている。

## 9. 次なる課題

・指定管理料が低額のために職員給与の昇給ができない。

・耐震工事が必要だが、木造建築なので本格的な耐震工事をすると、建築としての評価は下がる。120畳の大広間が一番の見どころであるが、耐震工事をすると壁を入れなくてはならないのではないか。

## 10. 調査者によるコメント

・少ない常勤職員で、きめこまかい来館者対応をしているが、職員の負担が大きいうちに見受けられる。

・歴史的な木造建造物（重要文化財）で老朽化による修繕が大きな課題であるにも関わらず、市側の対応が追いついていないようである。

・一部の修繕をNPOが費用を負担しているそうだが、市側には歴史的建造物を保存するという当事者意識が欠けているのではないか。

## 芥川緑地資料館（あくあびあ芥川）

### 1. 基本情報

- ・設置者：高槻市（大阪府）
- ・担当部局：教育委員会，都市創造部公園課
- ・開館年：1994年
- ・指定管理者導入以前の運営形態：開館時は直営，その後に財団運営。
- ・指定管理者の導入時期：2009年
- ・指定管理期間：1期目2年，2期目3年。
- ・指定管理者の団体名：あくあびあ芥川共同活動体（NPO法人芥川倶楽部&特定非営利活動法人・大阪自然史センター）
- ・指定管理料：約4900万円（年間）
- ・利用料金制：無（入館料無料）
- ・組織とスタッフ数：館長（常勤），事務長（非常勤），学芸員3（常勤）。

### 2. 指定管理者になった経緯

・2006年9月に「芥川創生基本構想」が策定される。学識経験者の助言にもとづき，芥川倶楽部（2005年設立）・大阪府・高槻市が策定する。市は資料館を指定管理者に出すにあたり，芥川創成事業を積極的に推進できるNPOとして芥川倶楽部に運営を任せたいという意向があった。但し，同団体（2008年2月NPO法人）には資料館運営のノウハウがなく，そこをNPO法人大阪自然史センターが担当することで共同体となった。

### 3. ミッションや運営方針などの提案

・「あくあびあは高槻の自然がわかるみんなの博物館を目指します」。この文言については，当初はなかったが，1年後に自然にイメージがたつめるようになった。今では同館のメッセージにしている。指定管理者応募書類には書いていないが，運営上は博物館をめざした活動をしていることを宣言している。

### 4. 主な事業

- ・施設の維持管理，運営。資料の整理・保管，展示活動。各種イベントなど。

### 5. 運営上のアイデアや工夫

- ・展示室を見やすくし，展示品の一部を入れ替えたり，解説文も子どもにわかりやすく作り直した。
- ・多彩な事業を行っている。たとえば，子ども向けのイベント（自然工作教室，ナマズのぬいぐるみで遊べる「ナマズの池」コーナーや，ワークシートを持って館内の展示を見て回るクイズラリーなど）。
- ・調査についても，2010年7月から「ハグロトンボしらべ隊」という市民参加型の調査を開始している。

### 6. 展示リニューアルや施設の改修

- ・ほとんど行われていない。

### 7. 入館者数

- ・概数8万人（公園利用者含む）利用者数の正確なカウントデータがとれない。

### 8. うまくいっていることは何か

- ・財団運営期よりも市民の利用価値が高くなった。
- ・小学生以下の子どもや親子連れに人気のスポットになった。
- ・NPO芥川倶楽部の活動拠点が出来たことから，芥川をフィールドにした市民活動が定着する。他の市民グループとの交流も盛んになっている。
- ・当館は，地域の自然資源を活用して，「アメニティや環境」や「まちづくり」「人づくり」「自然学習」などにリンクしている。場合によっては，地域のブランド形成（鮎）にもなっているかもしれない。

## 9. 次なる課題

- ・資料館を運営する予算不足。
- ・施設や設備の老朽化。
- ・市役所の意識が低い。意思疎通が不十分。
- ・市役所の所管が縦割り構造。「芥川創生構想」は市の重点施策であるが、その所管課は都市創造部の下水河川企画課、資料館の運営は教育委員会、資料館の建物管理は都市創造部公園課。少なくともその3者間には横断的な意思疎通がなく、指定管理者は個別に対応しなければならず、市との対応がなかなかスムーズにいかない。

## 10. 調査者によるコメント

- ・財団運営まで、同館はビジターセンター的な機能をもっていたが、NPO 運営になってからは博物館機能をもつ資料館づくりをめざした活動にシフトしている。資料の収集や制作・保管活動や、展示の入れ替えや、子ども向けのイベントを充実させている。調査日には、多くの子どもたちや親子連れが来館していた。趣向を凝らした展示をゲーム感覚で楽しんでいる姿が印象的であった。

## 市立枚方宿鍵屋資料館

### 1. 基本情報

- ・設置者：枚方市（大阪府）
- ・担当部局：教育委員会文化財課
- ・設立の経緯：「枚方宿」は京街道の宿場町であり、また淀川舟運の中継港でもあった。資料館は、江戸時代には淀川往来の船を待つ「船待ち宿」、近代以降は高級料亭・料理旅館を営んでいた「鍵屋」の建物を利用している。1997年、「鍵屋」廃業に伴い、主屋は枚方市に寄贈された。その後、残りの建物・敷地を市が購入し、「枚方宿」の歴史を紹介する資料館として活用することになった。

市指定文化財の鍵屋主屋（19世紀初頭の建築と推定）と料亭時代の建築である別棟（1928年築）からなる。敷地は枚方市の史跡に指定されている。

主屋は一度解体修理され江戸時代の姿に復原されている。

別棟の1階（和室5室）は展示室、2階には63畳の大広間があり、料亭時代の雰囲気を残している。

- ・開館年：2001年7月
- ・指定管理者導入以前の運営形態：同NPOの管理業務委託
- ・指定管理者の導入時期：2006年度。
- ・指定管理期間：3年を1期として、2012年度に3期目に入った。
- ・指定管理者の団体名：NPO法人枚方文化観光協会。会員は市内の法人や店舗、事業所、大学など多様である。事務局長は元市役所職員。同協会は現在、鍵屋資料館以外に、隣の枚方市駅構内にある市民ふれあいセンター（物産販売や情報センターの役目をしている）の管理運営も行っている。
- ・指定管理料：1784万円（運営経費は年間2000万円程度）
- ・利用料金制：有り
- ・組織とスタッフ数：館長（非常勤）のほか、職員は7名（常勤学芸員1名、非常勤学芸員1名、非常勤職員5名）

### 2. 指定管理者になった経緯

・1998年に枚方文化観光協会を設立した。もともと鍵屋資料館の管理運営も念頭に、行政が主導して設立準備をした。元料亭である「鍵屋」の伝統を引き継ぐもてなし事業や物販など、民間感覚による自由な運営活動の期待もあり、鍵屋資料館の管理運営を請け負うことになった。2001年から管理運営を受託。2006年からは指定管理者。制度による特定管理者として管理運営。

### 3. ミッションや運営方針などの提案

- ・管理業務の委託期からの活動を継承している。

### 4. 主な事業

- ・指定管理者は「展示事業」「調査研究事業」「教育普及事業」などの資料館業務を行う。
- ・展示室は料亭時代の客室を利用しており、常設展示が中心である。
- ・年4回の企画展、企画展関連講座や伝統芸能・文化のイベント（公演・ワークショップ）などを実施。事業計画は館長・学芸員が中心となり、企画する。
- ・資料・建物管理は館長・学芸員が行う。
- ・鍵屋資料館には収蔵施設がなく、収蔵・所管の中心は、埋蔵文化財については枚方市文化財研究調査会、民具は旧田中家鑄物民俗資料館、古文書類は市史資料室（中央図書館内）である。すべて枚方市教育委員会所蔵であり、展示ごとに必要な資料を移動し、利用している。
- ・観光協会の自主事業として、料亭時代のもてなし空間である別棟2階大広間を活用し、食事を提供する「もてなし事業」を展開。協会会員である割烹からの仕出し形式で食事提供。
- ・協会事業として、枚方―大阪八軒家を結ぶ「淀川舟運事業」を実施。船会社と連携し、鍵屋資料館を基点とし、入館者を誘導。

#### 5. 運営上のアイデアや工夫

・市内には観光ボランティアガイド組織があり、枚方市駅内の観光案内所を拠点に活動をしている。ガイドコースのひとつである枚方宿・京街道コースには鍵屋資料館が組み込まれており、入館者確保の一助となっている。

#### 6. 展示リニューアルや施設の改修

・開館以来、展示内容のリニューアルは行っていない。  
・部分的な常設展示品の入れ替えのみ実施。

#### 7. 入館者数の推移

・入館者について。オープン初年度は、7月からの累計だが、21,415人であった。その後毎年度12,000～13,000人程度で安定している。

#### 8. うまくいっていることは何か

・企画の実施について、行政のように手続きに時間がかからないのがよい。  
・担当課の文化財課の職員が定期的に来館する。文化財課とは情報交換、相互理解がなりたっている。

#### 9. 次なる課題

・3年間の指定管理料は定額だが、前3年間の平均値で決められていく（例えば入館料収入の見込みなど）ので、頑張るほど指定管理料収入が減ることになる。  
・観光協会が運営しているために、資料館という性格があるにもかかわらず、観光に意識がいきがちになっている。  
・耐震やバリアフリーなどの安全対策、また補修工事など、大規模な対応が必要なものについては市と協議となり、迅速な対応ができない。市文化財であり、古い木造建築であるため、指定管理者のみでは対応できない問題が生じる。

#### 10. 調査者によるコメント

・同館の常設展示は興味深い。和室の床の間や違い棚に資料をレイアウトしたり什器をはめ込んだり、和室を効果的に利用している。  
・ガイドボランティアが同館に見学者を連れてくる仕組みになっている点、施設の部屋を使った飲食などを可能にして利用者へのサービスを高めていることなど、従来の資料館の枠にとどまらずに幅広い活動に挑戦していることは評価できる。  
・元市役所の職員が中核的な存在となり運営しているが、それでも市側からの予算削減の要請は厳しいようである。利用料金収入が増えるほど、次期の指定管理費を減額される仕組みは、指定管理者側のインセンティブを低くするものである。

## 八尾市立しおんじやま古墳学習館

### 1. 基本情報

- ・設置者：八尾市（大阪府）
- ・担当部局：文化財課
- ・開館年：2005年
- ・指定管理者導入以前の運営形態：当初から NPO が指定管理者として運営する。
- ・指定管理者の導入時期：2005年
- ・指定管理期間：5年
- ・指定管理者の団体名：特定非営利活動法人 歴史体験サポートセンター楽古
- ・指定管理料：指定管理料：1336万円（利用料金等収入 40万円の見込）
- ・利用料金制：導入する。（入館料：展示室（大人 200円）、駐車場：2時間 200円）
- ・組織とスタッフ数：常勤 2名（館長（学芸員）1名、学芸員 1名）非常勤 5名

### 2. 指定管理者になった経緯

- ・同 NPO 法人は、10名ぐらいの仲間とボランティアによる体験型活動を開始したことが発足の契機になる。車にキットを載せて各地のイベントのワークショップを手掛ける。公民館や青少年会館などの夏休み子ども体験教室などを実施していた。
- ・市が同館の運営について指定管理者の公募をしたので応募し選定される。

### 3. ミッションや運営方針などの提案

- ・NPO のミッション「体験を通して歴史を好きになってもらう」ことをめざす。

### 4. 主な事業

- ・準備段階では市が展示を担当し、体験メニューなどのソフトは開館後に NPO が担当した。
- ・市は、資料の入れ替えなど資料について管理するが、史跡管理、施設管理、教育普及（体験学習）や、それ以外の大部分の業務は指定管理者が担当する。
- ・現在の展示は、市が担当しているが、来年度から展示の一部を NPO が担当する。
- ・自主事業はショップ運営や体験コーナーなど。

### 5. 運営上のアイデアや工夫

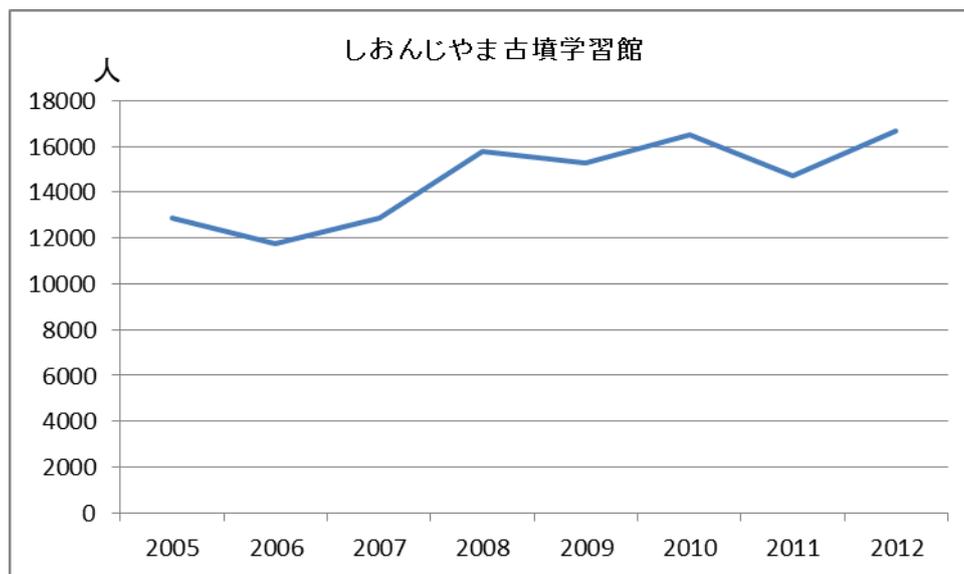
- ・広い史跡を利用したクイズラリーを 3カ月ごとに更新している。様々な体験プログラムをすともらえる「しおんじやまカード」も発行。カードを集めることでリピーターにつながっている。
- ・キャラクターを考案。キャラクターに扮して学校見学に対応。ブログや SNS でキャラクターが施設の情報発信。大反響で、来館者増（2012年度）。
- ・ボランティアは 20名ほどが登録（古墳を掃除するボランティア・体験補助ボランティア・古墳案内ボランティアなど）。
- ・クイズ感覚で歴史学習ができるように工夫して、それを進化させている。他館で参考になることがあればすぐに導入している。例えば、キャラクターとコスチューム解説は明石市立天文科学館、ショップの缶バッジは伊丹市昆虫館など。

### 6. 展示リニューアルや施設の改修

2009、10年度に展示パネル入れ替えなど、リニューアルを実施。

## 7. 入館者数

- ・総入館者数 17067 人（2012 年度，史跡公園を含まない，目視カウント）（展示室入館者 4387）



## 8. うまくいっていることは何か

- ・体験学習が人気である，家族連れや子どもたちの利用が多い。

## 9. 次なる課題

- ・指定管理者として，市全体のビジョンの中での本学習施設の位置づけをどう考え，事業展開を図っていくか，市や他の文化財施設管理者との連携が必要。

## 10. 調査者によるコメント

- ・歴史民俗資料館（自治体財団運営）と同古墳学習館とは，同じ歴史文化施設であるが機能分担をしている。前者は調査研究，資料管理。古墳学習館は学習館としての機能をもつ。ここは文化財に親しむことを目的に，特に親子連れや小学生にターゲットをおいている。
- ・春休みということかもしれないが体験コーナーは，一時は親子づれがとて多く来館していた。未就学児を連れた母子，小学生母子，子ども仲間など。熱気や活気がある。職員の対応もよい。館長も子どもにやさしく話しかける。お兄さんのような態度。スタッフの旺盛なサービス精神に感銘する。
- ・ショップの品揃えがユニークで安価。お手頃な商品がラインアップ。
- ・野田市郷土博物館と同じように，学芸員がカウンター越しに，何時でも対応できる。来館者との距離が近く親しみやすい感じである。同じ NPO 運営館の，あくあびあ茶川とも雰囲気似ている。
- ・イベントの企画力が旺盛である。本年 12 月には「空から見る古墳」ツアーを企画。八尾空港からセスナを飛ばして周辺の古墳群を見学するというような企画に新規性がある。
- ・展示室の解説パネルが子ども向けに解説。とても分かりやすい。
- ・この施設が直営だとしたらどうだろうか。平日は閑散とした古墳のガイダンス施設になっていたのではないか。要するに，スタッフのこまめな気配りや，それをイベントやショップなどに展開して来館者との交流が図られるかどうかである。そうした意味からいえば，同館は成功している事例である。

## 荒神谷遺跡博物館

### 1. 基本情報

- ・設置者：旧斐川町（現島根県出雲市）
- ・部局：文化環境部文化財課
- ・開館年：2005年10月
- ・指定管理者の導入時期：開館当初から
- ・指定管理期間：3年
- ・指定管理者の団体名：NPO法人出雲学研究所
- ・指定管理料：約3800万円
- ・利用料金制：有り（300万円台）
- ・組織とスタッフ数：館長（非常勤）、学芸員2人（常勤）、事務員1人（常勤）、アテンダント3.5人（窓口、情報発信、ボランティアガイドの担当など）、公園管理1.5人（公園内の別棟）

### 2. 指定管理者になった経緯

- ・荒神谷遺跡が出土した斐川町在住の理事長が、諸々の役職を退いて地域文化の情報発信をする活動を始めようとした時期（NPO設立）と、荒神谷博物館のオープンがちょうど同じ時期だったことから、指定管理者として荒神谷遺跡の知名度を活かしつつ、活動展開しようと考え、エントリーした（行政の意向を踏まえたNPOの設立ではない）。

### 3. ミッションや運営方針などの提案

- ・「荒神谷遺跡を中心とする『出雲の原郷』の歴史景観を守り未来に伝える」
- ・弥生時代を広く一般の人たちに親しんでもらう。

### 4. 主な事業

- ・常設展示、企画・特別展示、教育普及
- ・発見日7月12日は青銅器の実物を、古代出雲博物館から実物を借用し展示する。夏の特別展は荒神谷遺跡関係。
- ・出雲学定期講座
- ・遺跡ボランティアガイド
- ・公園管理
- ・古代体験まつりの開催（自主事業）

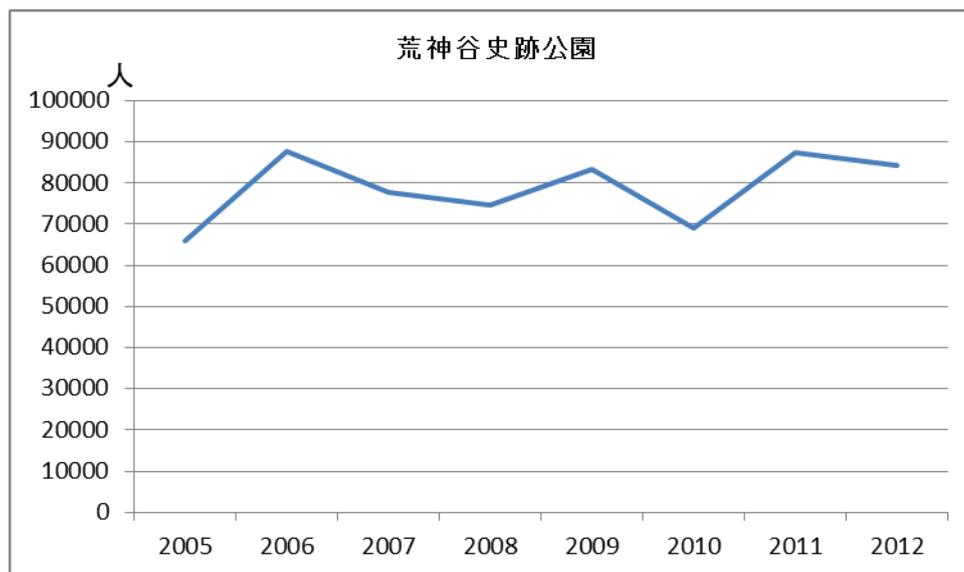
### 5. 運営上のアイデアや工夫

- ・外部資金として文化庁からの補助金を得る。他館との合同展も実施している。

### 6. 展示リニューアルや施設の改修

特にない。

## 7. 入館者数の推移



- ・出雲空港が近いことから半数以上は観光客が来館する。
- ・地元に誘致した企業の来客が来館することもある。

## 8. うまくいっていることは何か

- ・NPOの理念と博物館の目的が一致した活動ができています。

## 9. 次なる課題

- ・公園管理は思い入れがある人がやってくれているが、後継者不足の問題がある。今後、安い賃金では難しい。ハスの花や水田の水利権など事情が分かる人が育たないことが不安。
- ・企画展や特別展のメニューが出尽くした感じがする。考古学・神話だけでなく、他の路線も考えるべきと思っている。
- ・近隣の弥生の森博物館・加茂岩倉を含めた3施設の連携やあり方について、行政の取り組みが不透明になっている。

## 10. 調査者によるコメント

- ・当初は博物館だけの運営だと思っていたが、遺跡や公園全体を管理運営していることが判明した。指定管理料 3800 万円。費用対効果は著しく高い。
- ・遺跡や公園は管理が行き届いており、銅鐸や銅剣出土地の管理状態もよい。
- ・博物館のホールは、多目的に活用している。ここは NPO の自主事業スペース。調査日には、「おしどり夫婦作品展」開催中。レース編みのドレスを展示するなど地域に密着した活動も積極的に行われている。受付のアテンダントの対応もとてもよい。

## 小泉八雲記念館

### 1. 基本情報

- ・設置者：松江市（島根県）
- ・担当部局：観光施設課
- ・指定管理者導入以前の運営形態：松江市の観光開発公社。
- ・指定管理者の導入時期：2006年
- ・指定管理期間：5年
- ・指定管理者の団体名：NPO 法人松江ツーリズム研究会
- ・指定管理料：1535万円（年間）
- ・利用料金制：入館料金は全額松江市の収入
- ・組織とスタッフ数：3.5人

### 2. 指定管理者になった経緯

- ・NPOは、松江市の観光事業を民間の発想で実施することを目的に設立した。松江市の観光振興。その具体的な事業として「着地型旅行商品」の設定や、観光ガイド等により個々の観光地を結ぶ橋渡し役として、市の観光の目標の1000万人に貢献したい。2005年10月に法人になる。2007年に旅行業法の一部改正をもとに旅行業の資格も取得する。
- ・2006年から松江市の指定管理者制度がスタート。これまで公社が運営していた観光施設を指定管理者に出す。市が小泉八雲記念館、松江城（本丸事務所・天守閣・公園管理）、武家屋敷を一括して公募したのに応募して選定される。

### 3. 主な事業

- ・施設の管理運営、展示、広報、サービスなど
- ・資料収集・調査などは市が担当する。

### 4. 運営上のアイデアや工夫

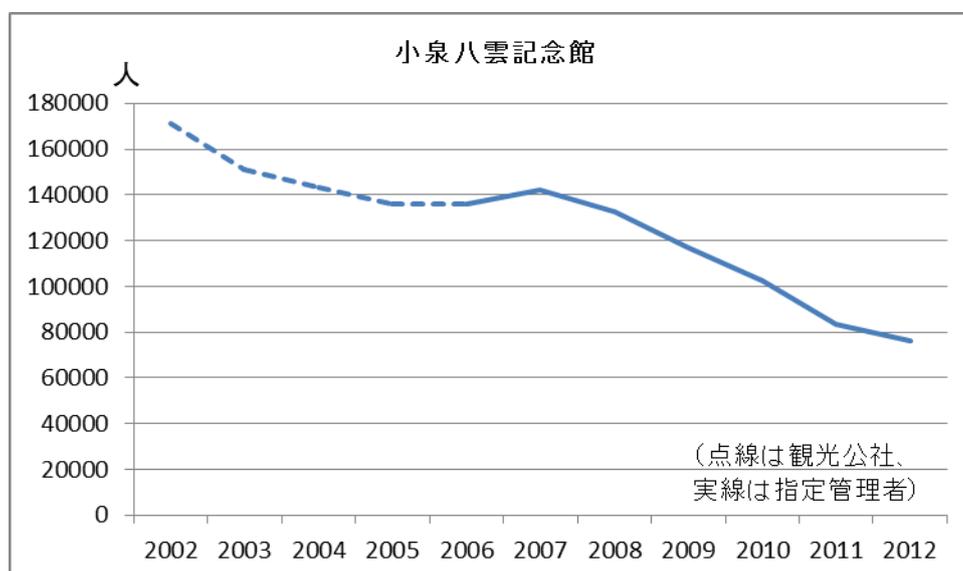
- ・企画展の開催や、八雲の作品に関連した「ゴーストツアー」「小泉八雲文学ツアー」などを実施する。

### 5. 展示リニューアルや施設の改修

- ・今後、2015～2016年度にかけて、増改築が予定されている。

### 6. 入館者数の推移

- ・初年後は13万人→8万人（7年後の最新年）。入館者数の減少は、松江市の塩見縄手界隈の観光客数の減少傾向と符合する。市内では、松江城や堀川遊覧船が最も人気が高く、こちらは横這い状況。



#### 7. うまくいっていることは何か

- ・市との意思疎通はうまくいっている。情報の共有や、市からアドバイスを求めることができる。

#### 8. 次なる課題

- ・入館者数が減少している。
- ・他の指定管理先の松江城の指定管理収入により、全体の収支のバランスをとることができるが、職員の昇給は困難である。
- ・指定管理費は、入館者数に応じて、報酬・ペナルティ制度がある。記念館は、過去3年分の入館料の平均値をもとに、その年の収入が平均値を上回っていればプラス分の半額が報奨金として、NPOの収入になる。しかし、マイナスの場合は、その分の半額はペナルティとして市に返金することになっている。

#### 9. 調査者によるコメント

- ・同NPOは観光事業を目的にしている。松江市も記念館を観光政策の事業として位置付けており、NPOは観光事業として記念館を運営していることが判明した。
- ・八雲記念館は雨天でも観光客でにぎわっていた。狭い展示室でも展示品が多い。照明が明るい感じ。「八雲」人気は底堅いと思う。

## 絵金蔵

### 1. 基本情報

- ・設置者：旧赤岡町（現高知県香南市）
- ・担当部局：当初は町の企画課（観光施設の扱い）。2006年3月に合併して香南市になり、商工水産課に所管がうつった。
- ・開館年：2005年2月
- ・指定管理者の導入時期：2005年（開館時から）
- ・指定管理期間：3年（2010年度からは公募期間3年）。
- ・指定管理者の団体名：絵金蔵運営委員会（会長は元商工会青年部長）。
- ・指定管理料：約740万円。年間の収入は指定管理費を含めて約1200万円。主な収入は入館料。事業費は100万弱。ほとんどが手数料。残りの中から修復に充てる基金に入れている。利益は出ない。
- ・利用料金制：有り（入館料収入）
- ・組織とスタッフ数：常勤職員：3人（蔵長、副蔵長、事務）。学芸と事務は基本的に区別なし。蔵長、副蔵長が全体的な仕事。

### 2. 指定管理者になった経緯

・1965年代から、地元の赤岡以外の絵金作品を集めて、「絵金館」を建設する計画があった。運営は町の直営を予定していたが、蔵の建設中に指定管理運営の議論が盛り上がった。2004年、指定管理者募集の直前に町民により絵金蔵運営委員会が結成される。結局、指定管理者に応募したのは同委員会のみだった。

### 3. ミッションや運営方針などの提案

- ・「まもる、つたえる、つなく」。
- ・ホームページや、同館の通信紙の裏面に毎回書いて周知している。絵金を扱うことと、まちづくりと、両方のことをやっている感覚でいる。

### 4. 主な事業

- ・自主事業：展覧会、コンサート、「あかおカルタ（地図とカルタを渡してまちを歩いてもらう）」、サロン。去年は写真展。これも、まちを歩いてもらうことがねらいのひとつ。
- ・特別展示：絵金祭りの際、展示室が特別展示になる（1、2週間）。
- ・コンサート：キャパは80人。暗い中でのコンサート、海外ピアニスト招待企画など。外国からも会場として使う希望がくる。年1・2回。町民以外の幅広い観客がある。
- ・商品開発：町民の団体がつくったものを絵金蔵で販売。町民は本業もあるし、なかなか販売は難しいことから蔵が行う。当初は、絵金蔵によって商店街がうるおうという期待もあったのだろうが、本格的な商売はなかなか難しい。実際、地元で落ちるお金はそれほど大きくない。現状は、店舗で蔵の割引チケットを販売している。

### 5. 運営上のアイデアや工夫

・絵金祭り（7月第三土日）、須留田八幡宮（7月14・15日）の宵宮がほぼ同じ時期に開催。須留田八幡宮宵宮は観光客が少ないが、面白い企画をやりたいということで、商店街のまちの明かりを全部（街灯なども全部。大変だが。）消してみようという試みなどがまちづくりWSの中で出て実行されている。「闇のまつり」。「マニア」も来て楽しんでいる。

### 6. 入館者数

- ・開館以来、7年間ほとんど変化なしで、約1万人（ただし震災の年は少なかった）。7割が県外からの来館。最初は観光客が多かったが、少しずつ絵金を見たいというコアなファンが増えてきた。江戸絵画ブームが1965年代以来にあったことで、懐かしがって絵金を見に来る人もいる。
- ・祭りの夜は一番来館者があるが、報告する入館者数としてカウントをしていない。よって、1万人より多く来館があるはず。施設のキャパが狭いので、すぐ入場制限をかけてしまうこともある。

#### 7. うまくいっていることは何か

・堅苦しいルールがないこと。アイデアが実現できること。具体的には、絵金蔵が米倉だった時代以来、コンサートの雰囲気を持するために、アルコールを含めた飲食を可能にもらった。また、館の事業に関して役場の人にきちんと話せば了解が得られる。

・職員は2~300人の町民の顔と名前が一致する。彼らは、蔵の支援者である。反面、限られた町民としか付き合っていない面もあるので、そこは改善していきたい。

・ボランティアは約25人。独り住まいの高齢者も多い。7年がたったが、半分以上のメンバーが7年通して活動している。残りも、口コミで伝わって、紹介しあいながら25人前後を保っている。蔵にいれば誰かと話せるし、観光客が通ると話しかけたくなるし、色々な人がいると嬉しいらしい。たまり場として、刺激として、楽しんでいる。

#### 8. 次なる課題

・駐車場が分かりにくいこと。

#### 9. 調査者によるコメント

・スタッフが2~300人の町民の顔と名前が一致するぐらいに、地域に密着した活動をしているし、観光客の来館者も一定数が確保されている。

## 日本ハワイ移民資料館

### 1. 基本情報

- ・設置者：旧大島町（現山口県周防大島町）
- ・担当部局：教育委員会の大島公民館
- ・設立の経緯：旧大島町がハワイのカウアイ島と姉妹関係。建物は、サンフランシスコに移民して成功して帰国した人の家屋。建築自体にも価値がある。
- ・開館年：1999年
- ・指定管理者導入以前の運営形態：当初は地元の組合が運営していたが合併直前に解散した。
- ・指定管理者の導入時期：2007年
- ・指定管理期間：1期・2期各3年（3期目から5年になる）。
- ・指定管理者の団体名：大島国際交流協会（事務局を商工会に置く任意団体）。  
商工会の人たちがメンバーに多くいた経緯から事務局を置く。全て大島地区の人たち。
- ・指定管理料：約250万円（予算約400万円）
- ・利用料金制：有り（入館料収入約100万円，物販収入30~50万円）。
- ・組織とスタッフ数：スタッフ5人（全て臨時・学芸員不在）全て地元住民

### 2. 指定管理者になった経緯

- ・公募

### 3. ミッションや運営方針などの提案

- ・指定管理以前のを継続する。
  - 町民の力で守っていきたい。
  - ハワイ移民の資料を知ってもらいたい
  - ハワイの文化を普及する

### 4. 主な事業

（博物館の基礎機能）

- ・資料整理を大学教員のスタッフが学生とともに整理を始める。
  - ・展示は、開館当時のもの。
  - ・最近ハワイ年鑑を購入（資料的価値が高い）
  - ・移民のデータベースの検索システム。
- （自主事業）
- ・ショップ運営（ハワイ関係の商品）、イベント（ハワイ文化の普及）、観光協会のイベントに協力

### 5. 運営上のアイデアや工夫

- ・接遇をよくしている。

### 6. 展示リニューアルや施設の改修

- ・随時修繕している。

### 7. 入館者数

・年2500人で横ばい状態（開館当時はピーク，以後横ばい）。来場者は日系移民の方で先祖探し，観光客，親戚が移民など。地元民は少ない。

### 8. うまくいっていることは何か

- ・役所との意思疎通はうまくいっている。役所がいろいろと相談にのってくれる。
- ・役所が運営すると，時間と金がかかる，手続きに時間がかかるが，現在の方が安くきめ細かな対応ができる。

#### 9. 次なる課題

- ・地元の小学生に利用してもらえるようにする。
- ・傷んだ展示資料を修復すること。
- ・利用者層を拡大させたい。
- ・スタッフの英語力が不足。日系人の団体は通訳を連れてくることが多いが、個人の場合もある。
- ・建物の老朽化による維持管理

#### 10. 調査者によるコメント

- ・地元の人の利用が少ないというが、当館は建物としても価値があるので、貸し部屋などの利用をはかり、多目的に使えるようにしたらよいと思う。いくつかの展示室の展示品を片づけて部屋に戻すことも一案ではないか。地元の人たちの利用スペースにすることも一案。
- ・役所との関係は、同団体が商工会議所（商工会）に事務局を置いていることからうまくいっている様子。
- ・建物の修繕は同団体の一員が建設業者ということから実費代でやっている。

## 第2部 指定管理者制度(2) 企業が運営する事例

### 第1章 指定管理者制度による民間企業運営館のヒアリング調査報告

#### 概要

民間企業が指定管理者となる28館を対象にヒアリング調査をしたところ、いずれも直営より運営経費を低く抑えている。積極的な広報活動や、連携する対象の幅が広がり、開館日数を増やすなどして、指定管理に移行する前より入館者数が増加している一方、減少する事例はあまりないことも分かった。設置者(自治体)が指定管理者になるべく制約をかけずに任せているところは、「期待に応じてくれ

ている」というように、指定管理者に対する評価は高い。それに対して、指定管理者を業務委託の延長とみているところは、「期待通りでない」といい、指定管理者に対する評価もよくない。また、NPO指定管理館の事例と同じように、常勤スタッフ(非正規)の給与などの待遇問題も改めて浮き彫りになった。

**キーワード** 民間企業、指定管理者、公立博物館、ヒアリング調査、常勤スタッフ

#### 1 調査結果の概要

民間企業による指定管理館は242館(平成23年度社会教育調査)あるが、そのうち28館を対象にヒアリング調査をした。大別すると、企業が全ての業務を担当する単独型と、企業と共に学芸業務などの一部業務を自治体職員が担当する業務分割方式(島根方式)がある。前者は18館、後者は10館をそれぞれ対象にした。調査にあたり、設置者と指定管理者の両者からヒアリングすることを心がけたが、事例によっては指定管理者のみになったところもある。参考事例として、公設の財団法人が指定管理者になる2館と、NPOや財団法人が指定管理であったが、後に直営に戻した2館を追加する。

調査の結果、次のようなことが主に判明した。指定管理者は、自治体が公募して応募した企業の中から選定されていることが一般的である。地元企業が指定管理者になることが多いが、新設館の場合には展示設計・計画や施工に関係した企業が指定管理者になる、あるいは指定管理者になる企業にリニューアルの企画・設計や施工を行わせる事例もある。

直営から民間企業が指定管理者になってから、どのように変わったのだろうか。直営よりも運営経費を低く抑えているという共通点がある。その縮減分は5%~30%というように事例によって幅がある。広報活動は積極的になり、外部発信が盛んになった。また、直営期よりも連携する対象の幅が広がり、自治体と企業や、民間企業同士の連携などが新たに生まれるようになった。多くの館では、年間の開館日数や開館時間を増やしている。業務分割方式(島根方式)の館のなかには、学芸員が来館者に楽しんでもらうように企画を工夫するなど、来館者の視点に立つという意識変化したところもある。いろいろな要因が作用しているのだろうが、指定管理に移行する以前より年間の入館者数が増加している館がある一方、減少する館はあまりないことも分かった。

これに対して、設置者の担当課は指定管理者をどのようにみているのだろうか。指定管理者になるべく制約(制度、施設、経費など)をかけずに指定管理者に任せているところは、「期待に応じてくれている」というように、指定管理者に対する評価は高い。それに対して、指定管理者を業務委託の延長という考え方をしているところは、「期待通りでない」などと言われるように、指定管理者に対する評価が低く、指定管理者にとっても不満が多い。

主な課題は、NPO指定管理館の事例と同じように、常勤スタッフ(非正規)の給与などの待遇問題がある。例えば、学芸員を企業の契約社員にして低い賃金で雇用する。200万円台かそれ以下の年間給与のところもある。上場企業では利用料金の収入が想定以上になれば一時金を支給し、本社から表彰されるなど、企業によって多少の違いはあるようだが、基本的に待遇は良くない。

指定管理者制度を博物館に導入することに否定的な立場からすると、直営に戻した事例は先進的な取り組みのように扱われていた。しかし、指定管理期に比べると、直営期の事務手続きは、同じ業務でも煩雑な手続きを経なければならず、柔軟さをもとめられる美術館運営には非効率となっていることなども判明した。

#### 2 調査について

##### (1) 調査の目的

指定管理者制度のもとに、公立博物館やそれに類する文化施設(以下、博物館と総称する)を民間企業などが運営する実情を調べることを目的とする。また、指定管理制度を導入したが、再び自治体が運営している事例についても、指定管理者制度を検証するために補足調査した。

## (2) 調査の概要

調査は、筆者が現地に赴き、設置者の担当課職員、指定管理者の責任者などからヒアリング調査したものである。ヒアリング時間は、平均すると2時間程度である。調査期間は、2014年2月～2016年3月である。なお、調査後、不明点などについては先方に電話などで問い合わせをして再確認した。

### 3 企業単独指定管理館

#### 十和田市現代美術館（指定管理者）

調査日：2014年11月

応対者：ナンジョウアンドアソシエイツ（指定管理者）

##### (1) 基本情報

○設置者：十和田市（青森県）

○担当部局：観光推進課

○開館年：2008年

○設立の経緯：官庁街通り（日本の道100選 旧建設省）に国の合同庁舎ができることにより空き地が増える。市長が「オンリーワンの街づくり」の対策のために空き地の利活用を考えるように指示したところ、企画調整課職員が、キュレーターの南條氏がアーティストック・ディレクターの一人として参加した横浜トリエンナーレ2001を印象深く認識しており、芸術文化に関する地域アンケート調査業務のコンペ参加者として指名。当時の市長が現代アートに関心をもち了承し2001年後半からスタートした。建設当初は議会でも異論が出たものの社会的な反響が大きく、十和田市現代美術館開館後は好評を得た。

○指定管理者以前の運営形態：直営（4年間、2008～2011）

○指定管理者の導入時期：2012年

○指定管理期間：3年（2期目から5年）

○指定管理者の団体名：ナンジョウアンドアソシエイツグループ

○指定管理料：5743万円

○利用料金制導入：有り

・収入が21,291千円を超えた場合、24,859千円を上限として、21,291千円を超過した金額を市に戻入する。24,859千円を超過した収入は、指定管理者の収入とする。

○組織とスタッフ数：

・現場スタッフ（常勤）：事務（1）、学芸（1）、コンシェルジュ（3）、マーケティング（1）、広報（1）、管理（2）計9名  
・館長（非常勤）  
・本社：経営統括、プロジェクト・マネージャー

○直営期の体制：

・常勤：館長（事務職課長級）、課長補佐1、一般職2の計4人＋非常勤学芸員2人。  
・所管：企画調整課（市長部局）→観光推進課（指定管理移行後）。  
・事業：アート事業はナンジョウアンドアソシエイツ（現在、エヌ・アンド・エー株式会社）に委託。

##### (2) 指定管理者になった経緯

○開館準備段階から総括監修するコンサルタントの業務委託をうける。

○作家の人たちとの人間関係や美術館を質の高い国際的な知名度のあるものにもっていきたい意味からも積極的に応募した。

##### (3) ミッションや運営方針などの提案

○前市長は美術館建設を決め建設した。南條氏と現市長との関係も良好である。今後、指定管理者や美術館の将来について話し合いをもつことができる。

##### (4) 主な事業（委託事業と自主事業）

○委託事業：施設管理、事務管理、学芸業務、教育普及、サービス、広報

○自主事業：特別展、パブリック・プログラム

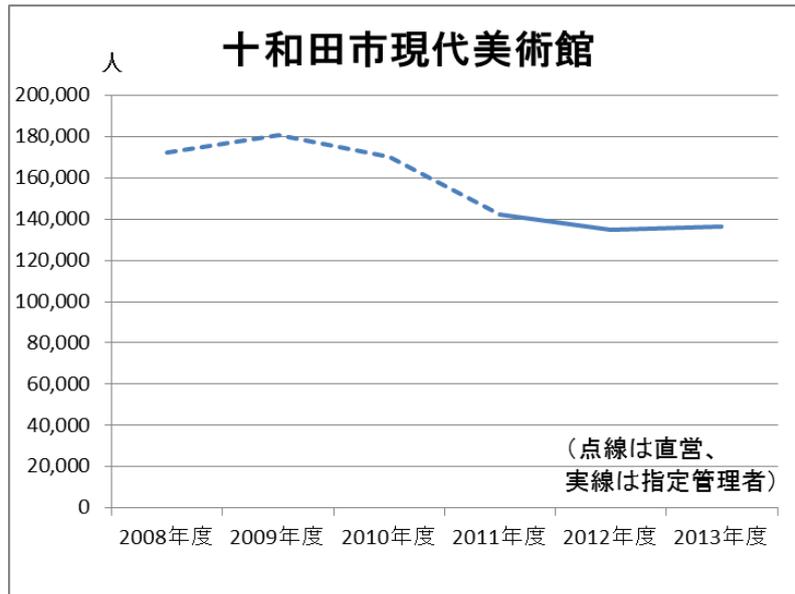
(5) 運営上のアイデアや工夫

○コンシェルジュやマーケティング戦略を導入していること。TAPS という会員制の友の会を設け、ファン作りを行なうなど来館者サービスの充実、美術館・来館者・地域をつなげる役割を担当する。美術館の見学後、町を歩いてもらう誘導や仕掛けをつくる。例えば、フリーペーパーを作成し、街中の〈食べる〉〈楽しむ〉を紹介する。

(6) 展示リニューアルや施設の改修

○2008年の開館後、2010年にアート広場とストリートファニチャーを設置。別財源だが、2014年に中心商店街にストリートファニチャーを2作品追加。

(7) 入館者数



(8) うまくいっていることは何か

○特別展は自主事業だが、役所ほか関係機関と実行委員会を組織し、一部経費を負担する特別展も年に1度ある。指定管理者の負担金+役所。まちなかアート事業。その経緯は、当初はまちづくり交付金が原資であったが、それがなくなってからも市は継続している。

○役所との意思疎通はよい。

○入館者数は横ばいだというが、直営期から指定管理の経験を積むことにより、当初よりも質的に向上している。スタッフのスキルが上がることで顧客満足度も高くなっていると思われる

(9) 次なる課題

○第2期目から指定管理料が500万円減額。理由は明らかではないが、役所の説明は他館と同じという。

○現状の常設展料金の戻し入れ制度は水準が高くてモチベーションの維持が難しい側面がある。

○これまでの十和田市現代美術館の現代美術の質を維持していくこと。2期目で500万円減額されたが、そのためには必要な予算が担保できるような状況になっていない。

○常勤スタッフの人件費を昇給させることが困難な状態。

○第三者評価をすることを考えたいという。その理由は、役所は美術館の働きを専門的な観点から評価することが難しい。美術館としての価値付けをきちんと行いたい。

○青森県の最低賃金は全国レベルでも低い金額なので市は人件費の適正化についての認識が低い。

(10) 調査者によるコメント

○役所の評価基準は不明であるが、美術館が地域におよぼす経済効果を試算してみると良いと思う。

## 十和田市現代美術館（設置者）

調査日：2014年10月

応対者：十和田市観光商工部観光推進課 主任主査  
同 課長補佐

### (1) 基本情報

○設置者：十和田市（青森県）

○担当部局：観光推進課

○開館年：2008年

○設立の経緯：官庁街通り（日本の道100選 旧建設省）に国の合同庁舎ができることにより空き地が増える。市長が「オンリーワンの街づくり」の対策のために空き地の利活用を考えるように指示したところ、企画調整課職員が、キュレーターの南條氏がアーティストック・ディレクターの一人として参加した横浜トリエンナーレ2001を印象深く認識しており、芸術文化に関する地域アンケート調査業務のコンペ参加者として指名。当時の市長が現代アートに関心をもち了承し2001年後半からスタートした。建設当初は議会でも異論が出たものの社会的な反響が大きく、十和田市現代美術館開館後は好評を得た。

○指定管理者以前の運営形態：直営（4年間、2008～2011）

○指定管理者の導入時期：2012年

○指定管理期間：3年（2期目から5年）

○指定管理者の団体名：ナンジヨウアンドアソシエイツグループ

○指定管理料：6250万円

○利用料金制導入：有り

※戻し入れ制度：常設展収入は戻入方式。2618万円を超えた場合は3198万円を上限とし、それ以上は指定管理者の収入にする。

○組織とスタッフ数：

- ・現場スタッフ（常勤）：事務（1）、学芸（1）、コンシェルジュ（3）、マーケティング（1）、広報（1）、管理（2）計9名
- ・館長（非常勤）
- ・本社：経営統括、プロジェクト・マネージャー

○直営期の体制：

- ・常勤：館長（事務職課長級）、課長補佐1、一般職2の計4人＋非常勤学芸員2人。
- ・所管：企画調整課（市長部局）→観光推進課（指定管理移行後）。
- ・事業：アート事業はナンジヨウアンドアソシエイツ（現在、エヌ・アンド・エー（株））に委託。

### (2) 指定管理者を導入した経緯

○当初の計画から運営の目途がつけば指定管理に移行の予定。

### (3) ミッションや運営方針などの提案

○十和田市現代美術館では、現代アートを活用し、市民活動・市民文化・地域経済の活性化を図るため、一つの基本理念と三つの活動理念を掲げ、感動と創造の原動力である Arts Towada（アーツ・トワダ）プロジェクトを推進する。

### (4) 指定管理者に運営上のアイデアや工夫が認められるか

○自主事業による誘客及び来館者の増加。

### (5) 展示リニューアルや施設の改修

○特になし。

### (6) 指定管理者に対する評価

○直営では市職員の考え方が狭いことが分かった。民間のノウハウや洗練されたデザインが地方にもいかせている。

(7) 次なる課題

- 企画展の準備等、予算の執行など年度をまたがって行うことが自治体ではなかなか難しい。
- 担当課として、戻入方式を全廃して指定管理者の収入を増額させて、運営上のインセンティブを高めていきたい。
- 常設作品の今後のあり方。

(8) 調査者によるコメント

- 市の対応を聞くと、指定管理者制度を継続的に維持・発展させていこうとしているのかについて疑問を感じる。指定管理者が努力して収益をあげれば、他施設と同じように一律に指定管理料を減額している。
- 市の政策のなかで、公共施設を運営する場合でも、選択と集中をはかることがもとめられる。
- 常勤スタッフ（特に専門職）の人件費を、2期目以降は上昇分を確保するために要綱設置することはできないものか。

## もりおか歴史文化館（指定管理者）

調査日：2014年10月

応対者：もりおか歴史文化館活性化グループ（指定管理者） 総括責任者

### (1) 基本情報

- 設置者：盛岡市（岩手県）
- 担当部局：歴史文化課
- 開館年：2011年7月
- 設立の経緯：歴史館の建設の背景には、既存収蔵施設の老朽化や狭隘化、盛岡の通史展示施設の必要性、南部家資料の市への寄贈とその保管公開施設の要望などがあった。盛岡市は、個別テーマの歴史系博物館が分散していた。また、観光文化の拠点となる施設の必要性もあり、両者を併せ持つ施設として、県立図書館（1968年建設）をリニューアルして同館が2011年7月に開館する。
- 指定管理者以前の運営形態：開館と同時に指定管理者が運営。
- 指定管理者の導入時期：2011年4月
- 指定管理期間：1期目は3年。2期目から5年。
- 指定管理者の団体名：もりおか歴史文化館活性化グループ（乃村工藝社・財団法人盛岡観光コンベンション協会の共同事業体）
- 指定管理料：約1億3245万円（2013年度）→約1億1453万円（2014年度）
- 利用料金制導入：2期目から有り（1期目はなし。入館料収入は市の歳入）
- 組織とスタッフ数：  
〈乃村工藝社〉館長（非常勤）、総括責任者（常勤1）、経営管理グループ（常勤3）、事業推進グループ（学芸・広報：常勤学芸員4）  
〈盛岡観光コンベンション協会〉アテンダントグループ（常勤6、非常勤1）

### (2) 指定管理者になった経緯

- 公募に応募し、選定された。

### (3) ミッションや運営方針などの提案

- 盛岡の歴史や文化を継承し、まちなか観光の拠点として地域の活性化を図る。

### (4) 主な事業（委託事業と自主事業）

- 委託事業：施設管理、事務管理、学芸業務、教育普及、サービス、広報
- 自主事業：ショップの運営、自動販売機（飲料、写真シール）の設置など

### (5) 運営上のアイデアや工夫

- 地域に親しまれる博物館にするために地域の人たちとの連携をはかる
  - ・時宜に応じ、市民に関心の高いテーマを捉えて定期的に常設展示の展示換え（資料差替え／毎月1回、テーマ展示／年間5～6回）や、企画展（年間3～4回）を開催し、地域の人たちに繰り返し利用を促進する。
  - ・市民サークルや学校の作品発表会や販売会などを共催する。
  - ・展示解説などの市民のボランティア活動を推進（研修会・総会などを実施して活動を促進）する。
  - ・開館以来の人気イベント「盛岡弁で語る昔話」月1回（定例化）や地域ゆかりの詩や小説などの朗読を楽しむリーディングカフェ（年間4～5回）、歴史・文化をテーマにした講座（「れきぶん講座」年間7～8回）を開催する。

### (6) 展示リニューアルや施設の改修

- 開館が2011年のため、特になし。

(7) 入館者数



(8) うまくいっていることは何か

- 市とのパートナーシップ関係ができています。日常業務や学芸業務のサポートなどを得る。
- 学芸員と事務部門は同じ部屋で業務する。意思疎通がよい。学芸員には専門職でもサービス業としての意識を持たせている。

(9) 次なる課題

- 学芸員の専門性を強化すること。
  - ・そのために研修や学会などに出張させる。
  - ・自己研鑽は欠かせない。

(10) 調査者によるコメント

- 指定管理者の継続性を担保するためには、インセンティブが働くような仕組みが欠かせない。市側は2期目から利用料金制を導入したが、指定管理料を減額している。減額の積算根拠は開館から3年間の入館者数から計算したようだが、開館直後は入館者数が一時的に多くなっているが、それを根拠にするには無理がある。しかも、減額は3年間の平均的な入館料収入をはるかに上回る額になっており、指定管理者に財政的な負担を強いることになるのではないか。利用料金制によって指定管理者のインセンティブを上げる構図になっているとは思われない。
- 指定管理者の学芸業務を育成していく市側の取組を評価することができる。しかし、この制度をうまく運用させるには、野田市郷土博物館や長崎歴史博物館のように、当面は役所側の学芸員がサポートすることが必要である。
- 年間開館日数が約350日(月1日休館と年末年始)になる。利用者サービスのためには、評価できるが、そのための人員配置や予算的な裏付けが適正なのだろうか。市が直営で運営することを想定すると、相当な減額になるのではないかとと思われる。

## もりおか歴史文化館（設置者）

調査日：2014年10月

応対者：盛岡市教育委員会事務局歴史文化課 学芸員，文化財主査

### (1) 基本情報

○設置者：盛岡市（岩手県）

○担当部局：歴史文化課

○開館年：2011年7月

○設立の経緯：歴史館の建設の背景には、既存収蔵施設の老朽化や狭隘化，盛岡の通史展示施設の必要性，南部家資料の市への寄贈とその保管公開施設の要望などがあった。盛岡市は，個別テーマの歴史系博物館が分散していた。また，観光文化の拠点となる施設の必要性もあり，両者を併せ持つ施設として，県立図書館（1968年建設）をリニューアルして同館が2011年7月に開館する。

○指定管理者以前の運営形態：開館と同時に指定管理者が運営。

○指定管理者の導入時期：2011年7月

○指定管理期間：1期目は3年。2期目から5年。

○指定管理者の団体名：もりおか歴史文化館活性化グループ（乃村工藝社・財団法人盛岡観光コンベンション協会の共同事業体）

○指定管理料：約1億3245万円（2013年度）→約1億1453万円（2014年度）

○利用料金制導入：2期目から有り（1期目はなし。入館料収入は市の歳入）

○組織とスタッフ数：

〈乃村工藝社〉館長（非常勤），総括責任者（常勤1），経営管理グループ（常勤3），事業推進グループ（学芸・広報：常勤学芸員4）

〈盛岡観光コンベンション協会〉アテンダントグループ（常勤6，非常勤1）

### (2) 指定管理者を導入した経緯

○新館計画の段階から，市の行政経営の方針として新しい市施設は指定管理者にする方針となっていた。既定の路線。但し，一般の博物館とは異なり，観光・物産の振興策の機能を併せ持つ施設となっていたことから，両者を一括して公募した。乃村工藝社は展示の企画設計・施工を担当するが，その延長上に応募する。財団法人盛岡観光コンベンション協会と合同で応募する。

### (3) ミッションや運営方針などの提案

○指定管理仕様書に示された施設の設置目的及び運営方針を踏まえ，施設の魅力を引き出し，それを積極的に発信する事業の提案があった。

### (4) 主な事業

○すべての業務は指定管理者だが，学芸業務については指定管理者による事業運営の実績がないことから，直営部門を助走期間として仕組みの中に入れ込むべきだったが，市教育委員会がその運営をサポートする体制をとった。

具体的には

- ・旧盛岡藩資料の所在や所有者との信頼関係がないことから橋渡しをする。
- ・展示の際の資料選別の助言。
- ・レファレンスの中身など。

### (5) 指定管理者に運営上のアイデアや工夫が認められるか

○いわゆる自主事業による柔軟な事業展開が，これまでの博物館機能に加え，観光・物産の振興策の機能を拡大させ，入館者の利用者満足度を高めており，利用者の底辺の拡大につながっている。

### (6) 展示リニューアルや施設の改修

○旧図書館から大規模リニューアルと増設をする。

#### (7) 入館者数

- 修学旅行生が多く来館。
- 地域型と観光型の折衷を想定している。
  - ・1階は観光客向けのサービスやショップ展開。
  - ・2階は地元盛岡の通史展示（地元の人たちに見てほしい）。
- 地域の活性化に寄与していると思う。前庭でイベント開催。博物館と地元との連携。

#### (8) 指定管理者に対する評価

- 民間は独自性のある事業展開ができる。スピード感もある。
- 民間企業同士の連携ができる。

#### (9) 次なる課題

- 本来の博物館機能を逸脱して、収入確保のために、入館者数の増加を至上的な目的にすることにならないか危惧する。一方では、経費を制約し、規則上でも開館日数を最大化する（休館日月1日）ことを課していることによる指定管理者への負担は大きくなっている。本来は、担当課はその辺りの調整をマネジメントして適切な経費の算出や人員配置に配慮すべきだが、今後の検討課題である。
- その結果として、指定管理者による利用者サービスにも影響が出ているのではないか。

#### (10) 調査者によるコメント

- 入館者数に限らず、直営期と指定管理者の比較ができる指標が求められる（学芸員）という認識はその通りである。研究・資料整理・開館日数・開館時間・市民サービスなどの指標を数字上から説明することはできる。但し、財団・企業・NPOを一括にみるか、それぞれ区別してみるができるか。具体的な数字を検討する必要がある。

## 千代田区立日比谷図書文化館（指定管理者）

調査日：2015年2月

応対者：株式会社小学館集英社プロダクション エデュケーション事業部 社会教育事業部 事業推進課 課長

### (1) 基本情報

- 設置者：千代田区（東京都）
- 担当部局：文化振興課
- 開館年：1908年
- 設立の経緯：1908年、東京市立日比谷図書館開館。2009年3月、都立日比谷図書館閉館。同年7月、千代田区に移管。
- 指定管理者以前の運営形態：千代田区によるリニューアルオープン時から指定管理者が運営する。それ以前は東京都が直営していた。
- 指定管理者の導入時期：2011年9月1日（千代田区により指定管理者スタート。開館は2011年11月4日）
- 指定管理期間：5年
- 指定管理者の団体名：日比谷ルネッサンスグループ（株式会社小学館集英社プロダクション、大日本印刷株式会社、株式会社シェアード・ビジョン、大星ビル管理株式会社、株式会社図書館流通センター）
- 指定管理料：3億7400万（2013年度）
- 利用料金制導入：有り
- 組織とスタッフ数：
  - ・館長（小学館集英社プロダクション）：常勤1名
  - ・副館長（小学館集英社プロダクション）：常勤1名
  - ・図書部門（図書館流通センター）：図書館 常勤20名
  - ・事業企画運営部門（小学館集英社プロダクション、シェアード・ビジョン）：常勤5名
  - ・広報営業部門（小学館集英社プロダクション）：常勤2名
  - ・総務経理部門（小学館集英社プロダクション）：常勤5名
  - ・ビル管理（ビル管理会社）：常勤3名

### (2) 指定管理者になった経緯

- 蓄積されたイベント等のノウハウ、施設内での事業展開といった得意分野から、指定者管理者事業へ。
- 代表企業は既に千代田区内の九段生涯学習館の指定管理者になっていた。千代田区の生涯学習の方針を熟知していた。
- 区は指定管理者に、これまでの図書館や博物館に加えて事業の提案をもとめていた。
- 2007年に公募があり、応募は2グループ 指定管理者グループともう1グループ
- 2009年10月に選定の結果が出た。
- 代表は小学館集英社プロダクション、図書館流通センター、大日本印刷、シェアード・ビジョン、大星ビル管理の5社連携。
  - ・小学館集英社プロダクションは、全体のコーディネーター役を担う。
  - ・様々な企業が一緒に事業を行っているため互いに高め合うことができる
- 日比谷カレッジ等の事業展開を計画。
- 一般図書館とは違う、文化的なミュージアム要素を取り入れたいという区の希望に沿うことができる、という理由から現指定管理者グループが採用されたのではないかと推測する。
- 出版社系列会社（小学館集英社プロダクション）と印刷会社（大日本印刷）が連携して指定管理者になることについては、出版社と図書館の不和のイメージがあった。しかし、本が好きという共通点、本を広めるという行動が出版にもつながるはずという考え方とする。本を買わないから図書館に来るのではないかという一般論があるが、一概にそれは言えない。図書館は本を好きな人が集まる場所である。図書館から出版業界内の壁を破った。→タブーへの挑戦
- 小学館集英社プロダクションは芦屋市立美術博物館などの指定管理業務も行っている。

### (3) ミッションや運営方針などの提案

- 区からの要望：ミュージアム機能について、区からの要請としては、年に2回展示を行ってほしいということ。また、人々が集う企画を提案してほしいということもあった。

- 図書部門とミュージアム機能という特徴。そのつなぎ役としてカレッジ機能「日比谷カレッジ」を位置付ける。これが日比谷図書文化館の核となっている。目的とする機能以外にも、さまざまな機能を利用してもらう。
- 元来、区は「図書館機能」「ミュージアム機能」(旧四番町資料館)「文化活動・交流機能」をしていたが、指定管理者(小学館集英社プロダクション)のアイデアにより「アカデミー機能」を追加する。
- 日比谷カレッジの5つのカテゴリー  
江戸東京・本・スキルアップ・芸術・センスアップ  
※ビジネス街であることから、スキルアップ等の事業が必要。
- 日比谷カレッジの2つのスタイル  
講義型・ワークショップ型
- 事業企画運営部門が中心にアカデミー事業を行っている。

#### (4) 主な事業(委託事業と自主事業)

- 指定事業：施設管理、事務管理、図書館業務、ミュージアム業務、レストラン・カフェ業務
- 自主事業：日比谷カレッジ事業
- 本の返却は、直接返却、宅急便サービスがある。宅配便サービスは高齢の方向けでもある。それぞれの自治体との兼ね合いもあり、他の図書館での返却というサービスは行えていない状況。

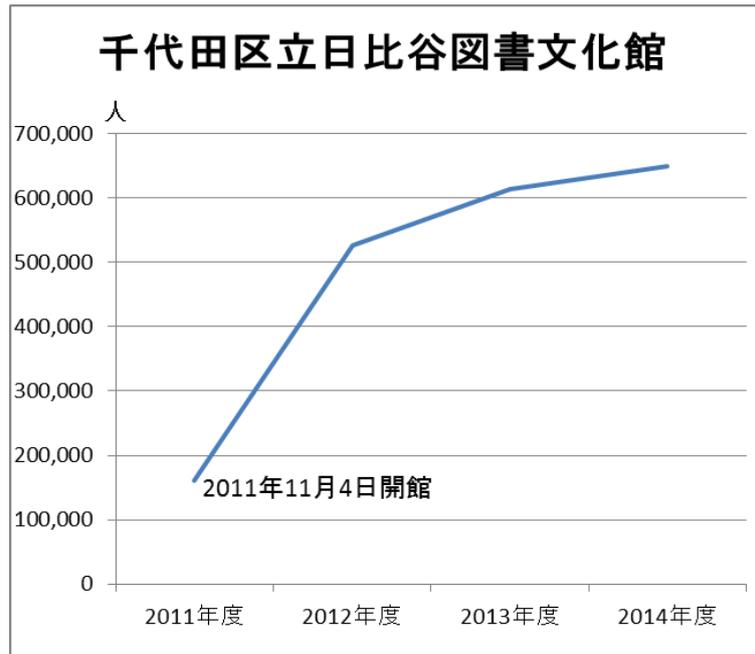
#### (5) 運営上のアイデアや工夫

- 目玉は日比谷カレッジ(年間120本)→「アカデミー機能」と「文化活動・交流機能」の具体的な事業。
  - ・指定管理者の主催と、個人、企業、財団、団体等との共催の2種類を設定する。
  - ・共催というスタイルをとり始めた理由。  
日比谷カレッジを独自で企画運営するためにはスタッフ数が必要である、しかし、スタッフ数を増やせば人件費が増大してしまう。そのため、区の財源に負担をかけないように、人材を少なくしながら企画数を増やすという工夫をした。また借りてもらうことで、貸館利益を増やすという目的もある。そのほかには、広報業務・受付業務の対価として共催料を支払ってもらう。企画の売り上げは主催者へ支払う。その結果、大きい利益とはならないが、赤字にはならない。
- 講座を行う上での基準。
  - ・この講座は初年度から行っている活動である。5つのカテゴリーをさらに細かく分けており10のシリーズ、それに合うものを企画として行っている。共催の企画もこの基準に沿って開催する。定期的に企画会議を行う。その中で企画申請書を出してもらい、企画会議で話し合い、アドバイス等をする。基準に沿わないもの等は断る。
- NPO・団体の支援にもなる。
  - ・特に、NPO・団体は活動する場所がない。枠をおさえることができること、広報の力があることから、共催で企画をおこなう利点がある。WINWINの関係で活動が行える。
- 貸館料(利用料金)。
  - ・周辺の民間施設に比べて格安料金。20名部屋2000円台、ホール6000円、大ホール30000円。共催料0.8パーセント。
  - ・安く借りられるため、弁護士の集まりに使われるなど多くの利用がある。一般貸し7割、企画3割。稼働率は6割から7割。
- 共催者(NPO、団体など)のメリット。
  - ・場所を安価に確保できる。
  - ・日比谷図書文化館の知名度が利用できる。
- 日比谷図書文化館のメリット
  - ・来館者増につながる。指定管理以前に休館が3年半あったため客が逃げてしまっていた。
  - ・利用料金の収入になる。

#### (6) 展示リニューアルや施設の改修

- リニューアルオープンしたばかりなので特にない(常設展示室は区の文化財部門の担当)。

(7) 入館者数



- 2014年度の来館者が64万人。来館者は増え続けている。前年月日でも上回る。事業系の参加が多い。そこから図書館利用、本の貸し出しも上がっている
- 都立時代の閉館からリニューアルオープンまで3年半のブランクがあったため、開館後しばらくは都立の経営だった頃に満たなかった。都立の最後(2008年)は62万人。しかし、最後の年ということもありイベントが多かったため、実情は60万を下回っていたのではないかと考えられる。
- 2年半で水準に達し、いまは上乗せされている状態。現在は入口が一つのため実態に近い数字が出すことができる。センサーと目視で人数確認を行っている。かつてはセンサーのみであったためズレもあったのではないだろうか。
- 周囲はサラリーマンが多いため、区外の利用、区内の在勤者の利用が多い。そのため住んでいる県に関わらず、利用カードを作ることができるようになっている。
- 指定管理：2011年(161689人)→2012年(526710人)→2013年(644792人)→2014年(65万人予想)

(8) うまくいっていることは何か

- 子どもから大人まで教育商品を提供する代表企業のノウハウが、現在の日比谷文化会館でも役立てられている。
- 指定管理以前に比べて、ビジネスマンの利用者が多くなった(閲覧室、有料席、レストラン、カフェ)。
- 平均滞在時間3時間以上
- 回遊性という考え方が効果的に機能している。くつろぐ、学ぶ(図書館、ミュージアム、カレッジ、貸部屋利用)、食事などを目的に利用する。目的の複合化。
- レストランやカフェが人気。
- ミュージアム機能が追加された。
- レストラン・カフェ機能が追加された(都立時代は食堂レベルのみ)。
- かつては「食堂」だったが、カフェを設置したことにより10代~20代の利用が増え、若い女性の利用も増えた。
- 開館後一年でレストラン業者を変更するなどの努力も行っており、売上を伸ばしている。
- 公共施設にはないようなカフェというスタイルは先駆的な試み。これは指定管理者によって、民間の発想、提案によって採用されたスタイルである。
- 民間が指定管理者になったためサービス機能が高まったといえる。

- 閲覧席の環境整備。一般の図書館よりも落ち着いている空間であり、平均滞在時間は3時間以上。本を借りるだけでなく、食事を楽しむ、くつろぐなど様々な目的で利用されている。従来の図書館の機能は本を読むだけの目的であるが、この館では多目的に利用されている。「回遊性」というテーマのもとに館を作っているため、さまざまな目的にリンクするシステムになっている。「なるべく長く楽しめる空間」を目標としており、現在はそれが果たされている状況。
- 近隣に企業が近いので、社員が顔をだしやすい。関係作りはうまくいっている。
- 千代田区の文化財部門が事務所を置いているため人間関係作りができる。
- 月ごとの報告と年度末の報告書、年度初めの事業計画書を出しており、月例評価が点数によって出される。そのため何を求めているのかわかりやすい。
- 第三者の調査があった。これはニュートラルな立場の評価であった。(区が委託した企業、モニタリングを中心として活動する会社が調査を行った)
- 監査は社労士による調査、区の経理課財務監査、第三者評価モニタリング等3回の調査、と代表企業が毎年本社の独立部署が安全管理等の監査を行っている。
- 現在は、独自の第三者評価を計画中。

#### (9) 次なる課題

- 従来の顧客……ミュージアム機能・アカデミー機能やレストラン・カフェなどのサービスが加わり、大きく変化を感じているのではないかと。ただし、利用者層が大きく変化をしたので当初は戸惑いがあったのではないかと。
- 新しい顧客……蔵書が古いという印象を受けている。そのための対策として、従来とは異なるサービスを提供し、満足してもらおう。
- 区の課長の考えによって、パーソナリティによって変化することも多い。しかし、日比谷はまだその影響を受けていない。

#### (10) 調査者によるコメント

- 都立の図書館だったが、区に移管されて指定管理者を入れたことによりオシャレな文化センターに変わった。ミュージアムは、旧四番町資料館を統合した。文化・交流機能(アカデミー機能)は、新たな機能であるし、今後は大学の社会教育主事の実習でも連携するという。すると公民館やそれには収まらない横断的な社会教育の専門的人材の養成にも寄与する。NPO支援や、市民団体、企業、各種団体の活動の場にもなっている。レストランやカフェも雰囲気がよい。
- これまで各館は単一的な機能であった。図書館は本を読むところ。同館は回遊式にして複合機能をうまく組み合わせて利用者が横断的に利用できるように工夫されている。利用者調査をすれば利用動向を知ることができるだろう。指定管理者の仮説を検証することもできる。
- 改修工事は当初、区が工事費を負担する予定であったが、結果的に指定管理者も負担したという。5000万円以内の負担であったが、図書館に民間のカフェやレストランを導入した先駆的な事例になった。これも指定管理者の発案として評価できる。
- 同館のような多企業によるコンソーシアムでは、そのコーディネーター役の力量が問われる。同館ではヒアリングした代表企業(小学館集英社プロダクション)がその役割を担っている。裏方の調整作業は、表に出ないもののさまざまな能力や知識、経験が問われる。このことは、利用者の視点からみると、うまくいっている館には優秀なコーディネーターがいることを伺い知ることができる。

## 文京区立森鷗外記念館（指定管理者）

調査日：2014年2月

対応者：文京区立森鷗外記念館 館長

### (1) 基本情報

- 設置者：文京区（東京都）
- 担当部局：アカデミー推進部アカデミー推進課
- 開館年：2012年
- 指定管理者以前の運営形態：開館時から指定管理者運営
- 指定管理者の導入時期：2012年
- 指定管理期間：4年5月
- 指定管理者の団体名：株式会社丹青社
- 指定管理料：約8000万円
- 利用料金制導入：有り
- 組織とスタッフ数：常勤7名（プロパー）。館長，学芸員，司書，事務。

### (2) 指定管理者になった経緯

- 区のプロポーザルに応募，当選

### (3) ミッションや運営方針などの提案

- 運営の基本方針（ミッション）は、「現代における観潮楼の実現」。  
→鷗外のおこなった歌会が分野を超えた交流が近代文学のベースアップにあった。そこを踏襲していく。

### (4) 主な事業（指定管理業務と自主事業）

- 指定管理業務：施設管理，事務管理，学芸業務，教育普及，サービス，広報
- 自主事業：ショップ，カフェ，イベントなどの事業

### (5) 運営上のアイデアや工夫

- ただ単にワークショップを行うのではなく，垣根を低く，分野を広く，いろんな人を呼び込めるようにしたい。去年，現代美術の展示を行う。（鷗外に関連づけて）
- コンテンポラリーダンスのパフォーマンスを行ったり，親子向けのワークショップをしたりした。

### (6) 展示リニューアルや施設の改修

- 開館が2012年のため，特になし。

### (7) 入館者数

- 有料ゾーン観覧者20445人，無料ゾーン利用者16965人，入館者合計37410人。（2012年度）

### (8) うまくいっていることは何か

- 1年たって，だいたい軌道に乗り，見通しがきくようになった。
- 役所との意思疎通
  - ・日常的に役所との意思疎通はアカデミー推進課の担当課とやる。
  - ・月1の定例会を行う。
  - ・学芸リーダーと総務リーダーと本社から担当リーダー，館長が出席する。
  - ・先月の状態や予定，確認事項，調整を行う。
  - ・日常的にメールや電話もしている。
  - ・役所との意思疎通で困ったことはない。

**(9) 次なる課題**

○役所との意思疎通

- ・区として刊行物（図録，館報，年報など）を出す場合などは，区に決済が必要。
- ・チラシやパンフは記念館裁量で良い。
- ・資料の貸し借りの決済は区。購入も区の決済が必要。

○資料整理

- ・新しく寄贈された資料の整理を行っていくことが今後必要。

**(10) 調査者によるコメント**

- 区側との意思疎通に問題はないようであるが，やはり職員の雇用や給与の問題がある。雇用契約は1年単位となっている（通常指定管理期間は継続）。どこの指定管理者でも共通する問題がここでも確認できる。

## 寅さん記念館・山田洋次ミュージアム・山本亭（指定管理者）

調査日：2015年3月

応対者：株式会社共立メンテナンス（指定管理者） 葛飾柴又寅さん記念館・山田洋次ミュージアム・葛飾区山本亭・柴又公園 館長

### (1) 基本情報

- 設置者：葛飾区（東京都）
- 担当部局：観光課及び公園課
  - ・観光課：寅さん記念館，山本亭，山田洋次ミュージアム
  - ・公園課：山本亭の庭，河川敷公園，外構，駐車場
- 開館年：
  - 〈寅さん記念館〉  
1997年11月15日 柴又公園・観光文化センター開所式  
1997年11月16日 グランドオープン
  - 〈山田洋次ミュージアム〉  
2012年12月 開館
  - 〈山本亭〉  
1991年4月 一般公開開始
- 指定管理者以前の運営形態：現在の指定管理者以前は，別の指定管理者が運営。
- 指定管理者の導入時期：2006年
- 指定管理期間：5年
- 指定管理者の団体名：株式会社共立メンテナンス
- 指定管理料：年間5000万（寅さん記念館，山田洋次ミュージアム，山本亭，公園，駐車場）
- 利用料金制導入：有り
- 組織とスタッフ数：
  - ・管理部門……館長，副館長（正規社員），経理（契約社員）各1名
  - ・寅さん記念館5人
  - ・山田洋次2人
  - ・観光振興事業1人
  - ・山本亭4人
  - ・柴又公園1人
  - ・設備関係，清掃は委託。公園関係の人員はビルネット（子会社）から。

### (2) 指定管理者になった経緯

- 2006年頃からハコモノを指定管理者で運営するという計画が発足。
- 2007年4月から共立メンテナンスが区内のテクノプラザかつしかの指定管理者となった。葛飾区が指定管理者制度を導入。共立メンテナンスは，日頃の事業の経験によって培われたクオリティの高いサービスを提供できるという認識から，葛飾区の公募（テクノプラザかつしか）に手を挙げた。公募には5，6社ほど手が挙げられた。
- 選定はプロポーザル方式とプレゼンにより行われ，金額や総合的な面，会社の持ち味を評価された。最終的に区議会により共立メンテナンスが選定される。
- 共立メンテナンスにとって指定管理者となるのは初めての試みであった。
- 当初は3年契約であったが，2008年4月からは5年契約となり，計8年間指定管理者をつとめた。現在，テクノプラザかつしかの管理は行っていない。
- 2006年に寅さん記念館が指定管理者に出された。（寅さん記念館，山田洋次ミュージアム，山本亭，柴又公園駐車広場，すべての土地）
- 同じ区内で指定管理を行い，実績を残していたことから声をかけられた。
- 2014年4月より，5年間の契約で寅さん記念館の指定管理を始めた。
- ミュージアムを管理するのは，共立メンテナンスにとって初めての試みである。

### (3) ミッションや運営方針などの提案

○業務水準書に沿った形になぞらえて運営をしている。

### (4) 主な事業（委託事業と自主事業）

○委託事業：施設管理，事務管理，サービス，広報

○自主事業：山本亭での葛飾区の伝統工芸士の物品販売

○施設の管理維持。イベント，広報誘客，サービス業務が中心。

○博物館として資料収集，調査研究，教育普及活動などは行っていない。

○展示については松竹が管理し展示更新するため，関わっていない。全ての施設，展示，デザインは松竹の監修のもと作られている。

### (5) 運営上のアイデアや工夫

○観光振興事業

・いかに入館者を集めるのか。単純に有名人を呼ぶという方法では，人は集まるが入館には繋がらない。よって，イベントを開催することで楽しんでもらうという計画を実施している。

○トラさんの日を作る（毎月10日）

・「くるまや一家でお出迎え」寅さん記念館で仮装したスタッフがもてなす等。さまざまなイベントを計画している。

○交流事業「寅さんサミット」（仮案）

・観光課，参道，共立メンテナンス全体での試み。核となるのは観光協会や神明会の会長等。

・ロケ地との交流をおこなう。

・ロケ地の物産を寅さん記念館内のスペースで販売したり，文化的な交流を行ったりするという試みである。

・寅さんを架け橋として福島県湯川村。かつては群馬県中之条などと交流を行っていた。

・展示，特産品紹介，郷土芸能の披露。

・広場，休憩室で行う→入館料には結びつかないが，人に立ち寄ってもらうきっかけに。

・イベントにお金をかけても入館料には響かないことが課題である。

○民間の持っているノウハウをどのように使うか。

○サービス，いかに心地よく使ってもらおうかという点。

○社会科の授業の一環で訪れる区内の小学生に館内を案内・説明している。寅さんを知らない世代にも，寅さんに親しみを持ってもらおうことが目的。その世代がさらに子連れでくると考えられる。中学生の職場体験を受け入れており，誘導，案内を体験してもらう事業も行っている。

○地元，周囲との競合・関係性。定期的に会合を開き，信頼感，仲間になる働きを行っている。

### (6) 展示リニューアルや施設の改修

○2000年9月30日 新装オープン（新たな入館者獲得，再度の来館を目的）

○2003年11月8日 改装オープン（展示内容のマンネリ化を避ける，展示機器改修を目的に）

○3年に一度リニューアルを行っている。予算は別途（区が手当てする）。

### (7) 入館者数

○2014年の4月時点で 年間16万人。初期は20万人だったが，下降の一途をたどる。

○2015年3月で7,800人の現状。今年は16万人を下回るのではないかと考えられる。しかし，下降の波はゆるやかになってはいる。

○「寅さん世代」が高齢化していく中で。「毎週土曜はトラさんの日」やCMなどのテレビの効果により若い世代や海外の人（台湾，タイ）が利用することが増えた。

○以前の指定管理者の時よりは，利用者は安定している。

○96%は観光客。リピーターは熱心なファンが訪れている。

### (8) うまくいっていることは何か

○産業振興会館の経験で，指定管理になって良かったという声上がる。

#### (9) 次なる課題

- 月によって変動はあるが、人件費を抑えながら指定管理料、入場料、駐車料金等を使い、やり繰りをしている。
- 有形文化財である山本亭は、耐震補強工事が始まるため閉館期間は利用料金の収入がなくなる。工事期間中も庭の手入れはしなければならない。欠損分に対する指定管理料の補填はない。工事期間中も庭の手入れはしなければならない。
- 区役所の課ごとの連携がない。役所は縦社会の為、横のツナガリがない。担当者は別々。連絡を取り合う形にしているがスムーズになりにくい。
- 入館者の減少に歯止めをかける。参道も含め、どうやって客をあつめるが課題。特に若年者へのアプローチ。
- サービス、いかに心地よく使ってもらうかという点。
- 自主事業を拡大したい。実際にはやりたいが実施できないのが実情。商店街（神明）・観光協会・自治会との関わりが壁となっている。参道の人々が立ち入らせない雰囲気。同社は外食産業も行っているため自信もノウハウもある。同館でコーヒーや軽食を出し、新しい名物を売り出すこともできる。しかし今のところそれができない。入館料だけでは成り立たない。自主事業を行っていききたい。入館者のサービス向上にもなる。
- 消費税分の入場料を値上げするか否か。

#### (10) 調査者によるコメント

- 商店街、帝釈天の住民たちとの人間関係を考えなければならない。社食を業務にもしている同社にとって飲食サービスは魅力的な自主事業であろう。しかし、現在行っている自主事業は御札を売るぐらいとなっている。指定管理者は、自主事業を行いたいと考えており、市もこの事業を止めはしていない。柴又という地域性（結束力が強く、独特の気風）を踏まえて、商店会・自治会・観光協会の3者と連携しつつ、商店街との関係づくりが課題となろう。
- 現状は入館者数（実数）をカウントしている。施設利用者には、施設広場のイベントに参加するなど入館しない利用者も多い。今後はそのような利用者についてのカウント数もデータになる。地元の利用者は後者に多いはずである。つまり展示を見る入館者以外にも、地元をはじめとする利用者数もカウントすることにより、同館の来館者状況を総合的に把握していくことができる。手法としては、アーケードの入口にセンサーを設置する。その結果、総利用者数をカウントし、展示を見る入館者数（有料）もその中に含まれる。
- 今日の柴又商店街（参道）は、地元の人たちによる長年にわたる努力の結晶である。商店街の人々の昭和の風情を残そうという動きがあるからこそ、町並みを維持していけるのだと思う。
- 現在の葛飾区の主要な観光資源は葛飾柴又帝釈天といえよう。寅さんが帝釈天、柴又を全国に知らしめた。現在は昭和が遠くなる時代である。原風景を大切にしていくためには交流人口を増やすことが望ましい。柴又には、電線は地下に、ビルは立てないなど景観を保存する動きがあるが、昭和の下町の雰囲気や風情を懐かしむ場所として、柴又を保存していく価値は今後益々高まるだろう。
- 映画のロケ地という記憶をもとに「まちづくり」が行われている全国でも特異な事例といえよう。

## 多摩六都科学館（指定管理者）

調査日：2014年8月

応対者：指定管理者（乃村工藝社） 統括マネージャー、多摩六都科学館組合 管理課長

### (1) 基本情報

- 設置者：小平市，東村山市，清瀬市，東久留米市，西東京市（東京都）
- 担当部局：多摩六都科学館組合
- 開館年：1994年3月
- 設立の経緯：多摩北部都市広域行政圏協議会の拠点として生涯学習施設を，東京都の支援を受けて6市（当時）共同で設置
- 指定管理者以前の運営形態：直営・業務委託
- 指定管理者の導入時期：2012年4月
- 指定管理期間：5年間
- 指定管理者の団体名：株式会社乃村工藝社
- 指定管理料：2億6千万円
- 利用料金制導入：有り
- 組織とスタッフ数：総勢52～53人（常勤約40人）
  - 館長（非常勤）——総括マネージャー——アテンダント部門（リーダー含む）
  - 経営管理部門（リーダー含む）
  - 研究交流部門（リーダー含む）

### (2) 指定管理者になった経緯

- 公募に応募し，選定された。

### (3) ミッションや運営方針などの提案

- DO！サイエンス！の実践・『共につくりあげる』＝「市民の科学館」  
名詞としての科学ではなく，動詞の科学＝『科学する』を大切にし，観察・実験・工作を中心に実感を伴う理解を図る。

### (4) 主な事業（委託事業と自主事業）

- 委託事業：施設管理，事務管理，学芸業務，教育普及，サービス，広報
- 自主事業：カフェ，お土産ショップ，自動販売機，プラネタリウムでのコンサート・朗読劇など
- 組合（設置者，指定管理者をモニタリングする立場）から指定管理者が委任をうけて運営。組合はコーディネーターとして，5市と指定管理者との仲介を行う。（5市になったのは，田無市と保谷市が合併し，西東京市になったため）
- コレクションの収集や管理  
開館当初，化石コレクションが寄贈された。その後に蝶コレクションも寄贈されている。収蔵スペースは，特定の収蔵庫が無いので，各部屋に分散して収蔵したり，展示室のケースの下に天箱に入れて岩石コレクションを収蔵している。

### (5) 運営上のアイデアや工夫

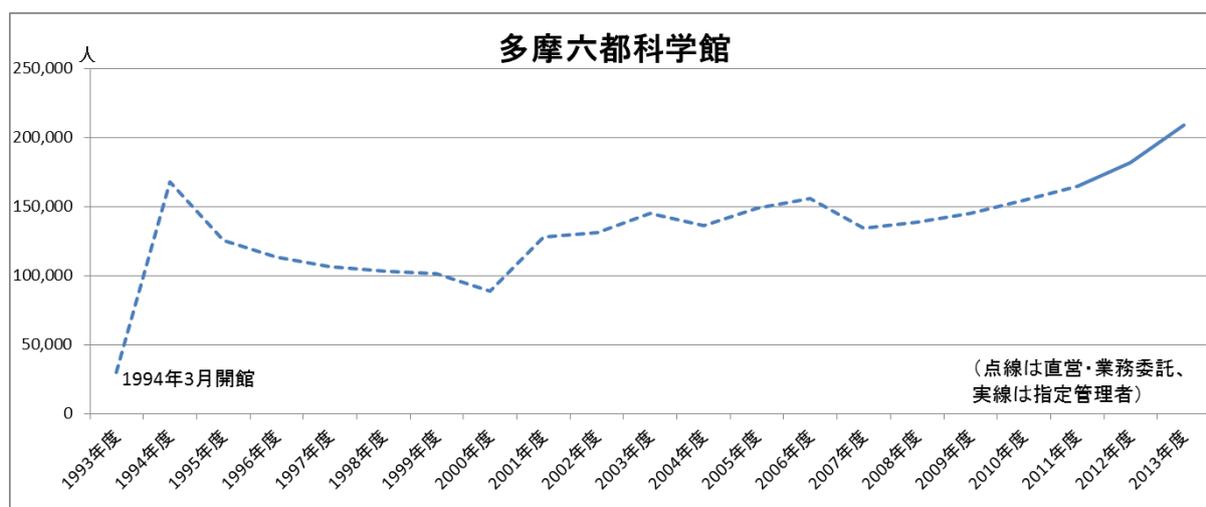
- 直営期は管理部門（組合）が各業務を個別の会社に委託していた。天文・管理・教育普及。そのため各部屋に分かれて，横のつながりは弱く相互の意思疎通もはかりにくかった。指定管理者になり，全体を一括して運営する体制になったことから，各業務の職員を一部屋にまとめて，風通しをよくすることができるようになった。
- 組合は，一般の自治体とはことなり，当館を管理するための組織。他に行き場所がない独自の組織。科学館に同居して，運営の監督・管理業務をする。管理職と職員が一部屋に常駐する。よって指定管理者とは緊密な連絡調整をとることができる。
- 地域の市民活動をしている人たちの中から，有能な人にスタッフになってもらった（広報の責任者）。すると，口コミ効果が作用する。市民とのつながりも密接になる。
- 直営時代のボランティアとの関係を維持するため，ボランティア会（約100名）を，一旦解消し，再結成した。規約作成。ミッションは「科学館を自分の科学館だと思って活動してください」。その結果，ほとんどのメンバーが参加。直営期との違いは，交通費を出していたのを，まったくの無報酬にしたこと（保険だけ）。

- ボランティアの人たちは基本的に博物館での活動が好きな人たちという認識に立ち、合えば挨拶、一緒に食事（飲み会も含む）、館内で懇親会も行う（会費制）。要は、コミュニケーションを円滑にすることに配慮する。
- シンプルな展示のいくつかを紹介する。
- ボランティアがつくる期間限定の展示コーナーがある。当日は、一例だが「蝉」。抜け殻は来館者に無料配布。各コーナーにボランティアの工夫が生かされる。シンプルな展示。蝉の一生を時期ごとに写真とタイトル入りの紙を張る。紙コップを使って中のひもを引っ張ると蝉の鳴き声に似た音が出ることにより、蝉の鳴き声の原理の理解を促す。蝉の標本を張り付けて、その下には沢山の抜け殻を山盛りにする。子どもにとってはこれで満足。この展示コーナーをつくったという、捕虫網をもったボランティアが展示室を出入りする。
- スタッフから寄贈されたピアノは展示品に様変わりした。アップライトピアノの前面にアクリル板を張ることで、内部が透けて見えるようになる。子どもたちにとってピアノは身近であるが、その内部構造は良く分からない。音色の違いはどのような仕組みによって醸し出されるのかは分からないが、実際に演奏することで音色が変化する様子を知ることができる。
- 実験教室の演出もデザインに配慮している。一目で分かる。デザインを専門にする企業の特技が生かされている。スタッフにデザイナーが数名いるという。きめ細かく対応ができることが特性になっている。
- 企画展「魚ワールド」では、釣り具メーカーから協力を得て釣り道具の提供を受けている。これも民・民の強み。

#### (6) 展示リニューアルや施設の改修

- 展示リニューアル。プラネタリウムは世界一のもの。リニューアルオープンの日にはNHKが全国放送（ニュース）で取り上げてくれた。
- リニューアルでは、指定管理者の乃村工藝社がリニューアルの設計や施工も担当したことから、自らが運営することを前提に展示を変更した。可動式の展示コーナーやシンプルな手動展示が多く、映像や機械仕掛けの展示は少ない。

#### (7) 入館者数



- 直営期よりも増加している。
- 現状は未就学児童（親子）のリピーターが多い。

#### (8) うまくいっていることは何か

- 企画展を内部で企画そして設計施工までをする。企画を常設展示の有力なアイテムになるよう意識して設計。展示更新感が出せる。スタッフの企画スキルの向上、自らの企画による内容精通で深いコミュニケーションを実現。

#### (9) 次なる課題

- シニア層や高大生を呼び込むことが課題。そのためにプラネタリウムを宇宙や天文に限定せずに、例えばキトラ古墳（検討中）の映像を放映するなど新しいジャンルに挑戦する。映像の開発については日本ビクターなどと連携して検討中。民・民の関係。（2015年11月8日プラネタリウムで考古学『キトラ古墳の星空が語るもの』を奈良文化財研究所・多摩六都科学館主催、文化庁共催で開催。現在2016年中にキトラ番組を計画中）
- 民間企業だから、他の事業開拓をして収益をだして人件費の増額にあてることもできるが、それをやると指定管理料が減らされることになりかねない。

#### (10) 調査者によるコメント

- 展示と来館者の仲介役になるボランティアの存在が欠かせない。国内ではなかなか類例を見ない。楽しく学習する雰囲気になっており好感がもてる。
- 開館時からの入館者数の経年変化とみると、指定管理者に移行してから入館者数が増加している。リニューアル効果もあるだろうが、そればかりでなく総括マネージャーや市民ボランティアの存在が欠かせない。また、民・民の連携や協力関係の効果も大きい（西武鉄道、企画展協力企業、プラネタリウムの映像開発など）。
- 指定管理者と組合事務局との意思疎通が良いこと。目的意識をもった組合職員が常駐していることがうまくいっているポイントであろう。
- これまでのように役所が運営するから安心ということは幻想にすぎないかもしれない。組合との意思疎通やコンプライアンスができていれば、民間ならではの得意技を大いに発揮できる。
- 民間企業は住民とネゴシエーションしていくことも不可能ではないことも分かった。なるほど、総括マネージャーが地元の市民活動に顔を出すことは思いもよらなかったし、その積極的な姿勢を評価したい。
- 展示会社のキャリアをもつ人物が、展示はいくら優れた展示でもそれだけではみしてくれない。人が解説しなければならないということ。またデザインが優れている、新奇なデザインや高価な展示をつくっても、それだけでは意味のないことを実感したという感想は印象的であった。
- やはり問題は人件費問題。スタッフの生活設計をどのように保証していくのかである。企業による指定管理でも問題となっている。ただし、本社の表彰制度、一時給、評価制度があるように、NPO運営館よりもきめ細かく人事管理をしているところは参考になる。

## 多摩六都科学館（設置者）

調査日：2014年7月

応対者：多摩六都科学館組合 管理課長

### (1) 基本情報

- 設置者：小平市，東村山市，清瀬市，東久留米市，西東京市（東京都）
- 担当部局：多摩六都科学館組合
- 開館年：1994年3月
- 設立の経緯：多摩北部都市広域行政圏協議会の拠点として生涯学習施設を，東京都の支援を受けて6市（当時）共同で設置。
- 指定管理者以前の運営形態：直営・業務委託
- 指定管理者の導入時期：2012年4月
- 指定管理期間：5年間
- 指定管理者の団体名：株式会社乃村工藝社
- 指定管理料：2億6千万円
- 利用料金制導入：有り
- 組織とスタッフ数：総勢52～53人（常勤約40人）
  - 館長（非常勤）——総括マネージャー——アテンダント部門（リーダー含む）
  - 経営管理部門（リーダー含む）
  - 研究交流部門（リーダー含む）

### (2) 指定管理者を導入した経緯

- 財政危機。
  - 5市からの負担金が組合の主要財源だが，各市の財政が危機的状況となり，経費削減から財政危機を乗り越える手段として導入した。元々は直営委託だった。
- 指定管理の導入は，市長，議会，東京都からの要望でもあった。
- 市の事情として，スポーツ施設など出来るところから指定管理へ移行。
  - 学芸員が在籍している登録博物館が，いきなり指定管理者制度を導入するのは難しい。登録博物館ではない科学館が率先して指定管理者でやってみようとなった。また，科学館の予算規模が大きいことも指定管理者制度導入の理由の一つだと考えられる。

### (3) ミッションや運営方針などの提案

- これまでのミッションを見直そうという時期に指定管理者制度を導入することになった。
  - ミッションは，指定管理者，現場の人たち，ボランティア，市民に入ってもらってワークショップ形式で決めていこうとなった。市民モニターの投入もその一環。
- 指定管理者の乃村工藝社から提出されたものは，提出されたものとして受け止め，二年後の見直し時期にまた皆で検討することにした。
- 乃村工藝社から提出された事業目標を参考にしている。
  - しかし，組合からの要件として，科学館としてボランティアや市民活動とどう連携していけるか，“学びの場や地域づくり”に貢献出来るかがより重要であった。公募要件にもこの部分をいれていた。（乃村工藝社の書類にもここは入っていた）
- なぜ，科学館が“地域づくり”を重視するのか
  - 科学館は，地域づくりに関わってこなかった。これからは，科学は文化であるという視点で，いかに地域に関わっていかれるか，地域を元気に出来るかが重要と考えたことによる。
- 財政危機があった場合，いかに市民の支持を得られるかが大きなポイント。
  - 地域に浸透していかなければならない。ここから，地域の方々が科学館をどう認識しているかを聞き取り調査。（多摩六都科学館第2次基本計画書に有限会社プランニング・ラボに委託した市民調査実施）

#### ○聞き取り調査結果

- ・子どものほとんどは多摩六都科学館を知っている、または来た事がある。  
→学校の行事の一環で来るためだと考えられる
- ・大人の15%は、多摩六都科学館の名前を知らない、4割は行ったこともない。
- ・多摩六都科学館は、リピーターが多いことが判明した。
- ・この聞き取り調査に関しては、まだまだ研究の余地はある。
- ・科学館に来た人へ、市民に対しどのような科学館にしていくべきか、ここ十年の評価なども調査。
- ・館内のボランティアに対する調査もしている。  
→館内のスタッフとの交流を求めるものが意外に少ない。少ないということは、そこになにか欠けているものがあると思っっている。
- ・調査場所は、公民館や図書館、スポーツ施設などの公共施設。聞き取り調査をうけた人も文化的なことなどに積極的な人だと言える。

#### (4) 指定管理者による主な事業

○館の運営については、すべての業務を指定管理者へ。(駐車場の借地費用は組合が出しているが、運営は任せている)

##### ○自主事業

- ・カフェやお土産ショップ、自動販売機。  
→カフェとショップも乃村工藝社の関連会社。組合時代のメニューを変更し、新しいものに変えている。
- ・プラネタリウムでのコンサート。  
→しかし、こちらは現在通常業務の中で行っている。

##### ○展覧会

- ・大きい企画は、夏と春、ゴールデンウィーク。この3つが基本的に自主企画。
- ・小さめの企画は秋冬。これは持ち込み企画。  
例) 去年は、春に物作りというテーマで企画を実施。ボランティアと来館者が、一緒に物を分解したり、それを作り直したりする参加型の企画を行った。

#### (5) 指定管理者に運営上のアイデアや工夫が認められるか

○開館日数を増加する。年間280日(組合時代)から300日にした。開館時間も、繁忙期のみだが17時から17時30分に延長し、プラネタリウムの投影回数を増やしている。

○指定管理者が企画展(年3回)を準備して実施する。(組合時代は外部からの持ち込み企画を使用していた)

○企画展で使用するポスターや解説パネルも自分たちで作成(大判プリンタ投入)。スタッフがすべて行うようになったことで内部に権限移譲されたという良い面もある。企画も考えて実施し、お客さんとも接し、研究も行う。

○公募時に、オリジナリティの高い企画が出来るということが条件にあった。

→科学館は、元々持ち込みが多かった。だが、指定管理者制度を導入したときに、持ち込み企画ばかりになることは困るということもあった。

○ボランティアとの関係維持。

- ・はじめは不安だったが、今は上手く行っている。組合として一番の懸念事項だった。指定管理に移行するときに、半分くらいしか残らない可能性も覚悟していた。

〈理由〉

- ① 民間企業が科学館運営を行うことに抵抗のある人が多かった。
  - ② 金銭的な点。組合時代は、交通費を支払っていたが、指定管理者はすべてを完全無償としていた。
- ・しかし、蓋を開けてみると、辞める人はほとんどいなかった。
  - ・指定管理者側(責任者)が、ボランティアの方々に丁寧に説明を行い、一緒にやってほしいということを説明してくれたのだと思う。ボランティア会の会長と副会長とかなり頑張ってやりとりを行っていた。
  - ・指定管理が始まった時は、ボランティアも疑心暗鬼だったと思うが、段々これなら大丈夫だろうと思ってくれたのだと思う。
  - ・現在、ボランティアの人数は100人くらい→指定管理者になってから30人くらい辞めているが、新しく30人ほど入っている。自然に1年で10人ほど辞めるので、3年目で30人が辞めたのは問題ない。

## (6) 展示リニューアルや施設の改修

○プラネタリウムリニューアル：2012年7月

○展示リニューアル：2013年3月（開館しながら順次部分的にリニューアル）

→リニューアルの時期を分けたのは、一度に行くと館を閉じなければならないから。

## (7) 指定管理者に対する評価

○毎年行っている。事業評価委員会の方から事業評価報告書を出している。ネットでも公開。

### ・評価の流れ

1：自己点検、自己評価を行うためのモニタリングシートを作成。指定管理者がそこへ実績と照らし合わせて評点を記入していく。

2：モニタリングシートを見ながら、指定管理者と組合が話し合い、年度末に総括を行う。

3：総括を行った報告を事業評価委員会へあげる。

4：事業評価委員会が指定管理者やスタッフへヒアリングを行い、総合的な評価報告書を作成。

5：事業評価委員会が作成した評価報告書を、組合の管理職から市長などへ提出。

6：提出されたものを元に、議会へ説明を行う。議決事項ではないが、指定管理者の状況は議会も知りたい。評価委員会の委員長から議会へ説明してもらう。

### ・評価委員会について

評価委員は5人。

条例で決定：評価委員に外部評価してもらうこと。

○指定管理者側との意思疎通は、非常に上手くいっている。

→同じ館の中にいる。指定管理の統括マネージャー（指定管理側トップ）も組合に対してオープンに接してくれている。だから、組合もオープンに出来る。

○指定管理者側は外へのアピールなどが上手い。

例）西武鉄道と交渉して、破格の価格でエキナカの広告やデジタルサイネージ（電子広告）に掲載してもらっている。民と民（企業間）の関係性。

○外部との交渉などで広告費を安くするなどという発想は、組合時代にはなかった。

→公共団体という認識だったので、交渉するという発想が出てこなかった。駆け引きなども行ってこなかった。

○新しい割引の導入によって閑散期に人を集客。

→平日、10月から12月など秋口の来館者の減る時期にシニア割引（2割引）を導入（2013年度11月から1ヶ月間ほど、2014年度10月から2、3ヶ月ほど実施）。老人クラブなどの集まりにこまめに顔を出してビラを配布し、来館してもらえるように働きかけた。普段の来館者数が下がる時期（10月～12月）に著しく効果があらわれた。割引を認知してもらうために、5市の老人クラブの集まりへビラを配布していくなど行動も早い。フットワークが良い。

○平日に若い人が来るようになった。

→プラネタリウムのリニューアル効果をうまく利用して、人を集めている。

## (8) 次なる課題

○スタッフが燃え尽きてしまうのではないかと心配。

→頑張る人ほど、負担が大きいというのが実情。

○展示室の中でスタッフが来館者とやりとりを行っているが、今迄そういうことはやってこなかった。

→スタッフは、じっくり資料の整理や研究を行いたいのが、出来ないという弊害。指定管理者の方針として、お客さんの前に立ってやりとりをして欲しいという要望がある。

○スタッフのやるが増えた。業務の適正な配分。

○施設の老朽化。長いスパンで見た施設設備の老朽化対策、修繕について。これは設置側の責任が大きい部分でもあることも理解している。

→10年～20年後を見据えて、施設の老朽対策をしていく必要がある。場当たりの修繕を行うのではなく、指定管理者側にもそういう視点から長いスパンで見たい。しかし、指定管理者は期限が決まっているので、なかなかそういう視点は出来ない。

○法令遵守について。

→公共施設なので、自治体の法令に合わせて細かい手続きを取らなければならないが、なかなか出来ていない。モニタリングを行い、組合がその都度指摘している。(指定管理者側に自治体の法令に詳しいひとがいないことが原因)

○個人情報に関しての取り扱いなど。

→公の方のやり方に合わせて欲しいが、合っていなかったこともある。

○もう少し情報公開していかなければならないとは思っている。

→税金で運営している公の機関ということからも、もっと情報を公開していくべき。現在は十分には出来ていない。5市の市民への透明性の確保の必要性は認識している。

#### (9) 調査者によるコメント

○組合時代にはなかった運営手法が、新たに導入されたことで入館者数が伸びていることは評価できる。広報戦略は乃村工芸社の得意分野であろうが、その実力が発揮されている。

○中・長期計画の策定も、博物館では一般にあまり行われたい。指定管理者からの提案と、市民のモニタリング結果などを合わせて作成したというのも適切な手法といえる。

○指定管理者になってからも、それまでの市民ボランティア 100 名ほどがそのまま活動を継続している。当初は企業というだけで抵抗があったようだが、その抵抗感は何が原因だったのだろうか。しかし、指定管理者(企業)が市民から受容されてよかった。

○組合は、直営時代には実施することのなかった事業を指定管理の業務に組み入れて、博物館の不足分を補いながら、経費の削減をめざしている。企画展は、これまで持ち込み企画であったものを、指定管理者の調査研究を踏まえて企画展を実施することにしたところは組合の積極的な姿勢といえよう。直営時代に欠けていた調査研究機能を、指定管理者の業務に組み込み博物館の充実化をはかろうとしたことが分かる。

○スタッフのオーバーワークは、個人差があるだろうが確かに問題である。このことと入館者数の増加とは表裏の関係性があるかもしれない。利用者が多くなれば、それぞれのスタッフが利用者に応じる手間や時間も多くなる。単に、入口の受付案内の業務量が多くなるだけではない。サービスの内容、スタッフの負担、入館者数の3者間の適正化をはかることが必要と思われる。

## 瑞穂町郷土資料館（指定管理者）

調査日：2016年3月

応対者：副館長（アクティオ株式会社）

### (1) 基本情報

- 設置者：瑞穂町（東京都）
- 担当部局：教育委員会教育部図書館（課に相当する組織、所管の責任者は図書館館長）
- 開館年：2014年11月16日
- 設立の経緯：瑞穂町図書館に併設されていた旧郷土資料館の老朽化を解消するため。
- 指定管理者以前の運営形態：直営（旧郷土資料館が前身となる）
- 指定管理者の導入時期：2014年10月
- 指定管理期間：1期5年
- 指定管理者の団体名：アクティオ株式会社
  - ・正社員100人、契約社員・アルバイト合わせて1900人。
  - ・リーディングカンパニーと自負。120館（博物館、レクリエーションセンター、狭山市立博物館、大分の博物館など）
  - ・大阪万博パビリオンの布地を作ったメーカーの子会社……親会社はそれを機に経営ノウハウを学ぶ。
- 利用料金制導入：採用せず（入館料無料）
- 入館者数：開館時から5万人を超える（1年5カ月）
- 組織とスタッフ数：
  - 〈資料館〉
    - ・館長（アクティオの人で、耕心館と共通）1人
    - ・副館長1人
    - ・学芸員2人：資料整理、企画展年2回……町との協定による。
    - ・事務、経理、企画2人
    - ・受付のパート2人
  - 〈耕心館〉
    - ・副館長
    - ・職員3人（学芸員なし）
    - ・パート2人
- 指定管理以前（旧資料館）：町の経営。図書館3Fの小規模。
  - ・館長
  - ・学芸員、職員1～2人

### (2) 指定管理者になった経緯

- 公募に応募し、選定された。
- 管理運営については、瑞穂町郷土資料館と瑞穂町耕心館（隣接する社会教育施設）を併用して行う。

### (3) ミッションや運営方針などの提案

- 「楽しかった、また来たいね」と思ってもらえること。

### (4) 主な事業（委託事業と自主事業）

- 事業：企画展、施設管理、資料保存、貸館、講演会、体験教室など
- 事業活動としての調査研究は現状なし→当初、未整理のままバックヤードに収納されたものを整理するのが優先。
- 資料館：イベントは基本無料（料理教室は材料費程度）、村山大島紬の体験
- 耕心館：コンサート（クラシック、ジャズ）など有料イベント（委託および自主事業）、ジュニアピアノコンテスト（委託事業）

#### (5) 運営上のアイデアや工夫

- みずほきらめき回廊計画の拠点施設。
- 町の事業（温故知新の会、機織り探検隊）……2016年度からアクティオで自主事業として取り組み。
- 入館料は無料。
- 貸館の収入（資料館）、コンサートの収入（耕心館）。
- ミッション：再選定をとる。耕心館は2期目（8年目）→資料館の指定管理選定にもつながった。
- 武蔵村山市、東村山市、東大和市の郷土資料館と共同事業を行った。

#### (6) 展示リニューアルや施設の改修

- 開館が2014年のため、特になし。

#### (7) 入館者数

- 2014年11月～2015年11月：3万人
- その後、現時点で5万人超。

#### (8) うまくいっていることは何か

- 役所との意思疎通は悪くない。
- 損益分岐点。役所からの指定管理料が割り込んでしまったことはこれまで経験なし。
- 広報みずほ……イベント来場者の7割くらいの情報源。
- チラシも有効……多摩地域からの来場。
- ロコミ……つるし雛のときは、都心からも。
- 地域密着型の事業。本筋は地域のことの展示。
- つるし雛、山野草（耕心館）、古文書のボランティアがいる。
- 本社との連携は、営業担当の人が月次報告会に出席。指定管理担当の部署あり。

#### (9) 次なる課題

- なかなか提案書通りにはいかず（開始から1年半）。
- 企画会議という会議体で会議を主催、行政にも入ってもらうという体制。
- 組織と業務の組み立て途中。
- ホームページは微妙。年齢層が高い。
- 収蔵資料データベースの更新が放置されていた。
- 展覧会の図録はこれまで2回。年間の活動報告のホームページ公開も今のところなし。
- 去年7月からは21:00までの開館（それまでは17:30）。シフトを変更（早番8:30～、遅番）→シフトが手薄になる。夜間（17:00～21:00）にシルバー人材を投入している。

#### (10) 調査者によるコメント

- 博物館のコレクションマネジメントなどのバックヤードに関する業務は、企業の採算ベースにはのらないことも考えられるが、博物館の基礎機能を担保していくうえでは必要なことである。

#### (11) その他

- 図書館は1973年当時の施設を維持している。
- 副館長：メーカーを定年後に同社の同館に採用される。

## しろね大凧と歴史の館（指定管理者）

調査日：2015年7月

応対者：しろね大凧と歴史の館 館長

### (1) 基本情報

- 設置者：新潟市（新潟県）
- 担当部局：南区役所産業振興課
- 開館年：1994年
- 設立の経緯：竹下内閣時の「ふるさと創生事業」の一環で設立された施設。「白根の大凧や凧合戦を一年じゅう見られるようにしたい」という市民の要望。旧庄和町の凧の博物館（大凧会館：埼玉県春日部市西宝珠花）を見学し、参考にした。白根市の施設として（所管は商工観光課）設立。2005年3月に合併して新潟市となり、市の直営に。
- 指定管理者以前の運営形態：直営
- 指定管理者の導入時期：2009年4月から新潟市開発公社。2014年から現在の株式会社NKS コーポレーション新潟支店。
- 指定管理期間：2014年4月1日～2019年3月31日（5年間）
- 指定管理者の団体名：株式会社NKS コーポレーション新潟支店
- 指定管理料：約4343万円/年
- 利用料金制導入：なし
- 組織とスタッフ数：館長1人，正職員2人，臨時パート3人，名誉館長1人

### (2) 指定管理者になった経緯

- 指定管理者の第1期（5年間）は新潟市開発公社が運営。
- 新潟市開発公社は、主にスポーツ施設の指定管理を受けている。マリニピア（水族館）も運営。
- 開発公社は体育施設は得意だが、博物館のような施設はわからない。
- 最近NKSは文化施設や文化センターの指定管理を受けている。
- 2期目にNKSが応募する。開発公社は応募せず（職員はNKSでも継続）。
- NKSは指定管理を受けて現在2年目。

### (3) ミッションや運営方針などの提案

- 見学だけではなく、凧作りや凧揚げ体験の出来る体験型の施設運営を。

### (4) 主な事業（委託事業と自主事業）

- 委託事業：施設管理，事務管理，学芸業務，教育普及，サービス，広報
- 自主事業：凧作り体験，特別展，ホームページ
- 凧コレクションの管理
  - ・約4千枚。
  - ・しろね大凧と歴史の館を作るときに、凧収集委員会（しろね大凧と歴史の館運営委員会）をつくり、全国をまわって収集。
  - ・地元愛好家の田村和雄氏（運営委員会委員長，白根凧合戦協会元理事）は5，6百枚を寄贈。
  - ・外国の凧は、各国の凧揚げ大会に参加し、物々交換や購入寄贈で収集。
  - ・凧の会を通じ、白根に凧の館ができるから寄贈を、というような話もあったはず。
- 本社は、館の運営には手を出さないが、誘客をはかるために賑わいづくりのイベントをやる。
- ホームページはNKSになってから本社が立ち上げた（それまでは南区観光協会の名前を使って、南区の職員がやっていた。その職員が異動になると動きがなくなった）。最新の情報を出せるようになった。ホームページの検索者数は増えている。
- 田村和雄氏を中心に、「凧トピア」というボランティア組織をつくり、案内や凧作りをやっていた。

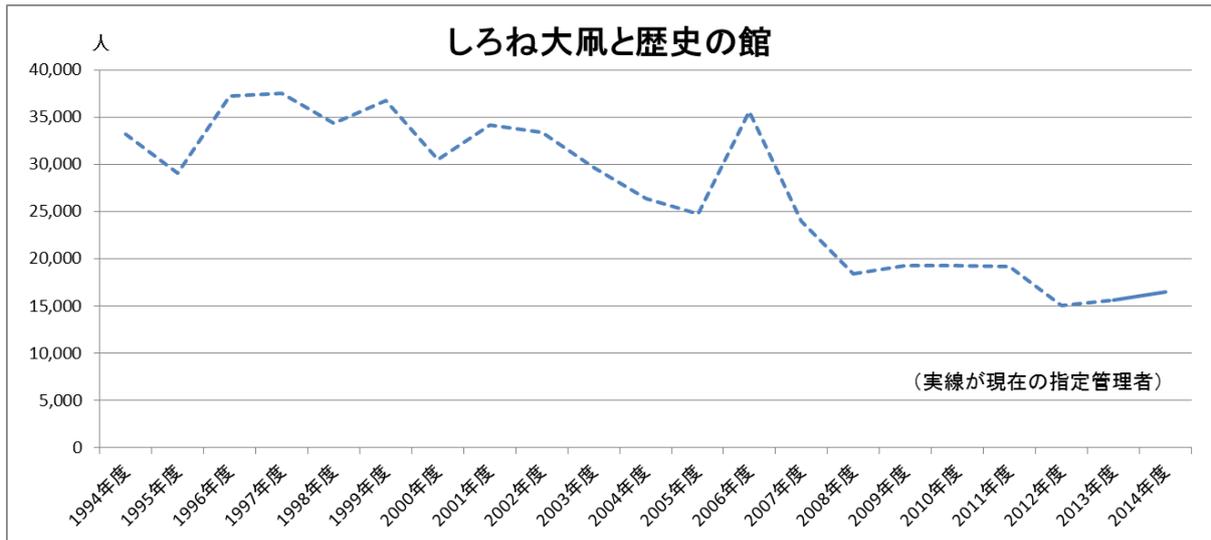
(5) 運営上のアイデアや工夫

- 観光客は、今までは見るだけだったが、現館長になってからは体験をしてもらうことを重視している。
- 直営時代からもやっていたと思うが、今は団体客が来たら凧を揚げるようにしている。
- 団体客に対しては、館や凧に関する概略説明をする。
- 4月の初めに各小学校や、保育園・幼稚園にダイレクトメールを送っている。

(6) 展示リニューアルや施設の改修

- 総合案内映像は六か国語対応できる（新潟市と姉妹都市を結んでいる国の言語）。5、6年前に映像を作り替えた時にそうした。圧倒的に中国語放映回数が多い。フランス語はこれまで一回。

(7) 入館者数



- 2006年度に特に入館者数が増えたのは、旅行会社がツアーを組んでどんどん送り込んだことによる。
- 地域のリピーターはほとんどいない。
- 名誉館長（田村和雄氏）の関係で、博物館ができたと聞きつけてくる人もいた（凧の会の人など）
- 地域の人たちの来館は少ない。
- 秋の凧フェスティバル（10月）など入館料無料日に地元の来館者は多い。
- 入館者の約8割は観光客。1割ぐらいは学校の生徒。総合学習。見学と凧作り体験。
- 夏休みは子供会で来る。凧作り体験。
- 外国人が増えている。近年中国人が多い。

(8) うまくいっていることは何か

- 広告宣伝等の予算が少ない為、地元新聞社に情報提供し、記事にしてもらっている。

(9) 次なる課題

- 自主事業である凧作りの体験用の材料は、売店（観光協会が運営する）のものを使うが観光協会の収入になり、指定管理者の収入にはならない。
- 〈館長の意見〉元職員だったこともあり、公共文化施設の運営は行政側がやるべきだと思う。
  - ・学芸員が設置されるのであれば、指定管理でもいい。
  - ・財政面で学芸員が置けないような状態ならば人も来なくなる。それだけの委託料が必要。そうでなければじり貧。
  - ・展示替えでは学芸員の力が必要。現在、凧の方はできているが、同館の歴史民俗コーナーまで手がまわらない。
- NKsの経営上、収益には結びついておらずメリットはない。
- 売店の運営が観光協会。売店の運営も含めての事業が指定管理でないかぎり、新たに応募してくる団体は出てこないだろう（説明会に来た会社はあったが、売店は別という話を聞いた途端手を引いた）
- 凧作りも、館としてやれば多少の利益は生まれるはず。

- 自主事業でできるのは特別展くらい。しかし、特別展は無料スペースでやるので、入館料が発生するわけではない。
- 指定管理料の残金は区役所に返金する。企業努力や効率的に運営してもメリットがなにもない。
- 館の職員はここ2年間昇給していない。
- 給与はNKSになってから入った職員はまだ低い。
- 職員の給料が低額である。
- 以前は団体客が結構きたが、震災以降ぱったり観光客は止まった。
- 指定管理にするのであれば、学芸員を置かなければ駄目。置く場合には、それなりの待遇をしなければならない。
- 日本人への来館者対応だけでは駄目。外国語を話せる人が必要。

#### (10) 調査者によるコメント

- 風をただ展示するだけでなく、団体客に揚げて見せる工夫をしていることは評価できる。
- 現状、職員は施設の管理や来館者サービス（説明、風洞実験、風作りなど）が主な業務になっている。直営期から学芸員を配置していなかったからだと思うが、現在の指定管理でも不在である。今後、同館の機能を充実させるために学芸員の配置が必要である。国内外の風や、地域の歴史や民俗を取り扱うなど専門知識ばかりでなく、資料の受け入れや整理、調査など博物館としての機能をはかる。
- 指定管理者にインセンティブを働かせる仕組みがない。指定管理者が努力しても残金が生じてもそれは市に全額返金する。今後、利用料金制を導入することや、売店を指定管理者が運営することにより改善をはかることができよう。
- 館の運営方針や中長期計画などが不明である。
- 指定管理者制度のメリットを生かすことなく、区（市）は業務委託に近い運営形態にしており、職員のインセンティブが上がらずに財務も厳しい。このままでは運営を維持することが困難ではないだろうか。
- 常勤職員の低額な給料と昇給させる仕組みが整っていないのは他館でも同様である。そのために経験者が退職したことがあったというが、安心して働ける環境整備をはかることがもとめられる。

## しろね大凧と歴史の館（設置者）

調査日：2015年7月

応対者：新潟市南区役所 産業振興課 商工観光推進室長  
同 係長

### (1) 基本情報

- 設置者：新潟市（新潟県）
- 担当部局：南区役所産業振興課
- 開館年：1994年
- 設立の経緯：竹下内閣時の「ふるさと創生事業」の一環で設立された施設。「白根の大凧や凧合戦を一年じゅう見られるようにしたい」という市民の要望。旧庄和町の凧の博物館（大凧会館：埼玉県春日部市西宝珠花）を見学し、参考にした。白根市の施設として（所管は商工観光課）設立。2005年3月に合併して新潟市となり、市の直営に。
- 指定管理者以前の運営形態：直営
- 指定管理者の導入時期：2009年4月から新潟市開発公社。2014年から現在の株式会社NKS コーポレーション新潟支店。
- 指定管理期間：2014年4月1日～2019年3月31日（5年間）
- 指定管理者の団体名：株式会社NKS コーポレーション新潟支店
- 指定管理料：約4343万円/年
- 利用料金制導入：なし
- 組織とスタッフ数：館長1人、正職員2人、臨時パート3人、名誉館長1人

### (2) 指定管理者を導入した経緯

- 民間のノウハウを発揮したうえで、自主事業に取り組んでもらい、それを入館者数増に結び付けていく。
- 「しろね大凧と歴史の館」は、以前は公社が運営（公社の前は直営）。
- 公社が1期5年、2期目は手を挙げなかった。
- 公募に伴い、応募したのは1社。
- 公社が手を引いた理由はわからない（全体としては、公社が市の施設をとりすぎているという批判もあった）。
- 運営は公社時代からの職員が継続雇用され、現場の職員としては大きな変更なし。

### (3) ミッションや運営方針などの提案

- 「何度も来たくなる施設」「ムダ使いの無い施設」「凧と白根の博士がいる施設」「利用者第一の施設」「ルールを守る施設」「楽しく勉強できる施設」「友達に自慢できる施設」という7つの基本方針の提案。

### (4) 主な事業

- しろね大凧と歴史の館の機能は以下の3点からなる。
  - ・地元・白根の凧合戦の資料の啓発
  - ・世界中の凧を紹介する博物館
  - ・旧白根市・地域の歴史・民俗の紹介
- その他、展示以外では、凧作りの体験、風洞実験室での体験など。

### (5) 指定管理者に運営上のアイデアや工夫が認められるか

- 管理費低減のため節電等の徹底。

### (6) 展示リニューアルや施設の改修

- 軽微な改修を除き、経年劣化等に係る改修は市で行っている。

#### (7) 入館者数

- 入館者数は直営時代の方が多く、指定管理になってから減っている
- 団体客が減ったからだと推測される。合併前は観光キャラバンを組んでいたが、合併後やめてきている経緯がある。
- 2006年度が多い理由は、団体客が多いことから、特定の旅行社とのつながりが考えられる。

#### (8) 指定管理者に対する評価

- 公社時代と比べて、評価は大きく変わることはない。
- 現場の担当者が変わっていないので、自主事業をやってはもらっているが、なかなか集客に結びついていない。
- 新しく単独のホームページを立ち上げても効果はいまひとつ。
- イベントを企画しても周知しきれていないのではないかな。

#### (9) 次なる課題

- 学芸員（凧の文化を伝えられる、調査研究ができる機能）の配置など博物館機能を持たせる。
- そのために予算や人員を確保することが不可欠である。
- 立地が不便である。現状では街中の賑わいとリンクしづらい状況。
- 設立から20年たち、老朽化して不具合が生じている。
- 人材育成は、現状指定管理者にお任せというのが現実。館長はある程度精通しているが、その後継者がいない。
- 来館者の声「凧あげしてみたい」「凧づくりしたい」「つくっているところを見たい」
  - ・凧作りのできるスペースというのが、設計当初のコンセプト。
  - ・使うチームは使っている。
  - ・作っている姿を見せることはできないか、凧揚げや凧作りを見てみたいというニーズへの対応などを考えているところ。
- カフェなど軽食がとれ、地元の人が気軽に立ち寄れる身近な施設にしたいが、施設の改善を伴う。
- 地域に開かれた館として、地域コミュニティの場としての利用も検討したい。

## 新潟県立自然科学館（指定管理者）

調査日：2015年7月

応対者：サイエンス・フューチャーグループ（指定管理者）事業計画室長

### (1) 基本情報

- 設置者：新潟県
- 担当部局：県民生活・環境部文化振興課文化政策係
- 開館年：1981年11月1日
- 指定管理者以前の運営形態：新潟県の財団が運営。
- 指定管理者の導入時期：2006年から県財団による指定管理，2007年から別の民間企業による指定管理，2010年からサイエンス・フューチャーグループによる指定管理。
- 指定管理期間：2015年4月～2020年3月
- 指定管理者の団体名：サイエンス・フューチャーグループ（(公財)科学技術広報財団，(株)コングレ）
- 指定管理料：2億9千万円
- 利用料金制導入：有り
- 組織とスタッフ数：

#### 〈組織〉

- ・2014年度まで，館長・運営局長兼副館長のもとに，事業計画室（コングレ），事業推進（科学技術広報財団），企画開発室（科学技術広報財団），運營業務室（コングレ）。
- ・2015年度から2期目になるにあたり組織をシンプルにした。

#### 〈スタッフ〉

- ・常勤30名。
- ・館長（非常勤，年数回）：科学技術ジャーナリスト。
- ・副館長（常勤，財団からの出向）：実質的な事業計画・管理運営を担う。
- ・財団からの出向1人：事業推進と企画開発部門を管轄。
- ・コングレからの派遣1人：事業計画室長。
- ・学芸員数名：サイエンス・スペシャリストとして企画を担当。
- ・科学コミュニケーショングループ：展示場に立ち展示解説を担当。
- ・ボランティア50数名（登録上）。

### (2) 指定管理者になった経緯

- 以前は新潟県の財団が運営。開館当時の運営状況は不明。
- 財団から指定管理へ移る際，1年目は非公募で財団が運営。2年目からは公募，1期目の3年間は企業が指定管理者として運営した。
- 2期目から現在のサイエンス・フューチャーグループが指定管理者になる。
- 3期目は他に応募者がいなかった。

### (3) ミッションや運営方針などの提案

- 県からの方針のもとに作成した。事業計画書に明記する。

### (4) 主な事業（委託事業と自主事業）

- 委託事業：施設管理，事務管理，学芸業務，教育普及，サービス，広報
  - ・展示（コンテンツ）関係は科学技術広報財団，運営実務はコングレ。
  - ・イベント（春・夏・秋の特別展，連休時の企画展など）。
- 自主事業：プラネタリウムを使ったナイトイベント，天体観望会，アウトリーチ活動

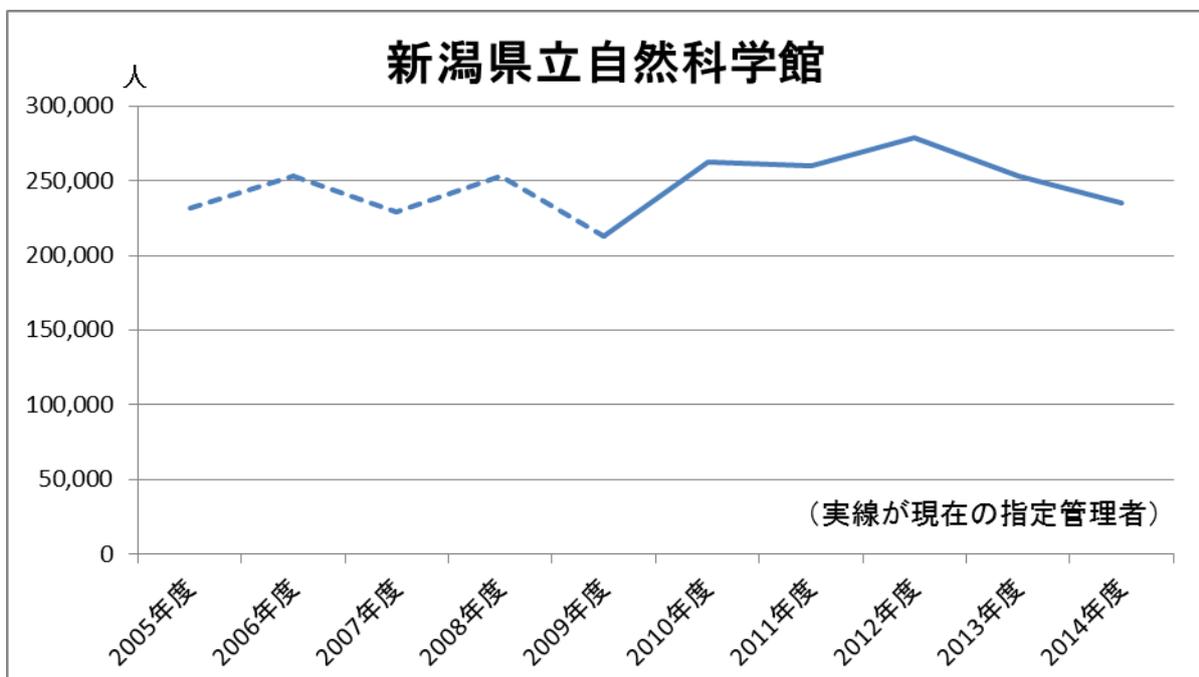
### (5) 運営上のアイデアや工夫

- 学習施設としてあまり堅苦しい内容だとお客さんからは敬遠されるため、「楽しみながら学べる」ことを意識したコンテンツ作りを行っている。
- 中身の変更でできるのは、楽しんで来てもらえるようなイベント（展示物はなかなか変更ができない）。
- 広報宣伝は努力してやっている（テレビ、ラジオ、新聞）。広告を打つよりも取材に来てもらう方が、効果大きい。そのためにキャッチーな企画（春と夏の特別展、担当は学芸員）をする。
- 夜にプラネタリウムを開けて大人向けのイベント（FMラジオ局『FMポート』とタイアップ、デートコースにもなる）。

### (6) 展示リニューアルや施設の改修

- 特別展示室を別の展示室と入れ替えて、スペースを拡大した。これにより大規模な特別展を誘致できている。
- 地域の歴史や産業を紹介する展示「新潟県の移り変わり」を入れ替えにあわせてリニューアル。
- 2010年にプラネタリウム機器をリニューアルした。
- 館の敷地内に太陽光パネルを設置し、発電量などを表示
- 常設展示の入れ替えが難しいなか、巡回展示物の導入や特設コーナー設置によって展示場の活性化を図っている。
- 過去4年間、1週間ずつ休館して電気設備を大幅に更新。

### (7) 入館者数



#### ○年間入館者数の推移

- 2005：231,968人（形式上、直営最終年）
- 2006：253,481人（県財団による指定管理）
- 2007：228,797人（他社による指定管理初年度）
- 2008：253,409人
- 2009：212,702人
- 2010：262,589人（サイエンス・フューチャーグループ指定管理初年度）
- 2011：260,075人
- 2012：278,528人
- 2013：253,523人
- 2014：235,127人

- 入館者数は年間平均約25万人（ひとつの目安になる）。
- 過去5年はプラスマイナス2万人程度（23~27万人の範囲で推移）。

- 県内近隣からの来館者が多数を占める。
- リピーター率は高いと思われる。
- 県の直営時期の入館者数は、年間 23～25 万人程度?
- 県でやっていた時は教員が異動していた。そのころと比べると季節によってはレジャー施設の色合いが強いかもしれない。その結果、入館者数は増えている（中身の変更や減免制度の効果もある）。

#### (8) うまくいっていることは何か

- 指定管理者のネットワークを活用して、外部団体・企業と積極的に提携、連携することで、展示やイベントの幅を拓けている。特にロボット関連は、複数の団体と協力して、数多くのイベントを実施している。
- 魅力的な特別展やナイトイベントの開催によって、これまで来館の少なかった大人の来館機会を増やした。
- 上記に加えて減免制度等のサービス施策により、全体の来館者数も大幅に増えている。
- メディアからの取材に積極的に協力することで取材依頼も増え、露出機会が増えることによって来館者増につながっている。
- 学校への訪問講義や、近隣施設での出張イベント等館外活動を行うことで、地域と交流し、新たな科学館ファンを創り出せている。

#### (9) 次なる課題

- 同館をどういう性格の施設にするか、指定管理者の思いと県の思いを、もっと摺りあわせていくべき。
- 施設は老朽化が目立ちはじめ、水漏れや漏電対策など、メンテナンス方針を明確にする必要がある。
- 本来は最先端科学技術を啓発すべき施設であるが、展示物そのものが古くなっている。
- 指定管理者による修繕の予算が少ない。60 万円が大規模と小規模修繕の境目。
- 安全に直結する修繕は県も対応が早く、ビル管理も得意だが、展示物に関する修繕や改良に関しては後回しになりがちとなる。
- 契約社員は、5 年間は半ば自動的に契約更新しているが、その後は保証がなく、おのずと男性よりは女性が多くなる。給料面というよりは、5 年の先の契約の継続性が問題。
- 優秀な人をつなぎとめておくにも難しさがあり、人材不足である一方、人の入れ替わりも多くなる。
- レストランは別の業者が運営しており統一性を保つことがむずかしい。指定管理者応募書類に「売店とレストランは県が事業者を選定する」となっている。
- 売店も指定管理外だが、今年度からコングレが受託（指定管理者の業務としてではなく、別に応募）している。
- 文化振興課の管轄のため、文化振興のための施設という色合いが強い。入館者数を増やすように県から強い意向がある。
- 県には毎月入館者数を報告しているが、少ない時には理由を聞かれる。
- 県とは、月に一回ミーティング（事業報告など）をしている。
- 県の担当から、館の運営などについて具体的な提案や指示をされることは少ない。
- 県がやっていた時のように理科の先生がおらず、学芸員で理科の専門分野全体をカバーするのに苦労している。

#### (10) 調査者によるコメント

- 県が博物館の使命や役割を認識せずに、単に集客を目的化して指定管理者に強要していることは問題である。理由は、利用料金を増収すれば指定管理料を減額することができ、県の財政負担を減らすことができるためではないかと思われる。
- 施設の老朽化や展示設備の故障などが目立つ。
- 実験装置は解説者や指導者が配置されていないので、利用者は適切に体験することがしにくい。親が装置を操作しながら子供が付近のフロアで遊んでいる光景をよく見かけた。
- ボランティアはあまり機能しているようには思われない。もっとも、現状のスタッフ数や配置ではボランティアを育成することや、機能させるだけの資源が不足していることから無理もない。
- 県との意思疎通があまり行われていない。業務報告の会議（月 1 回）があるものの、日常的な連絡や意見交換が少なく事務的になっている。
- 県は、指定管理者に方針を作成させることはあっても、自らの方針を示すことがない様子である。
- ショップやレストランは指定管理の対象外という変則的なあり方になっている。指定管理者に一本化する方が同館の運営にはメリットになる。
- 雇用の継続性が担保されていないとすると人材の育成にも支障が生じる。

## 三条市歴史民俗産業資料館（指定管理者）

調査日：2014年10月

応対者：TRC（指定管理者） 三条市歴史民俗産業資料館 館長

### (1) 基本情報

- 設置者：三条市（新潟県）
- 担当部局：生涯学習課
- 開館年：1989年
- 指定管理者以前の運営形態：直営
- 指定管理者の導入時期：2008年
- 指定管理期間：1期5年
- 指定管理者の団体名：株式会社 図書館流通センター（TRC）
- 指定管理料：9800万円（2008年：指定管理初年度）
- 利用料金制導入：なし（常時入館無料）
- 組織とスタッフ数：館長（図書館と資料館を兼務）、学芸員有資格者のスタッフ（常勤）2名
- 備考：直営期は文人画を中心に資料購入していた。  
直営期は嘱託（有資格者）で学芸員という職名はつけていなかった。

### (2) 指定管理者になった経緯

- 図書館の指定管理者に応募することが本来の目的であったが、資料館と抱き合わせて指定管理者に出されたことによる。TRCは図書館の指定管理や委託を全国300館以上で実施。当館のような事例は珍しい。隣接する燕市の図書館でもTRCが指定管理者になっている。

### (3) ミッションや運営方針などの提案

- これまで一部の愛好家が出入りするサロンのような様子であったものを、指定管理者になってからは、幅広い市民が利用しやすい資料館に変えようと努めている。また、市の作成した「要求水準書」に基づいて個人情報などの内部情報管理の適正化に努めている。

### (4) 主な事業（委託事業と自主事業）

- 委託事業：施設管理、事務管理、学芸業務、教育普及、サービス、広報
- 自主事業：年5～6回の企画展開催

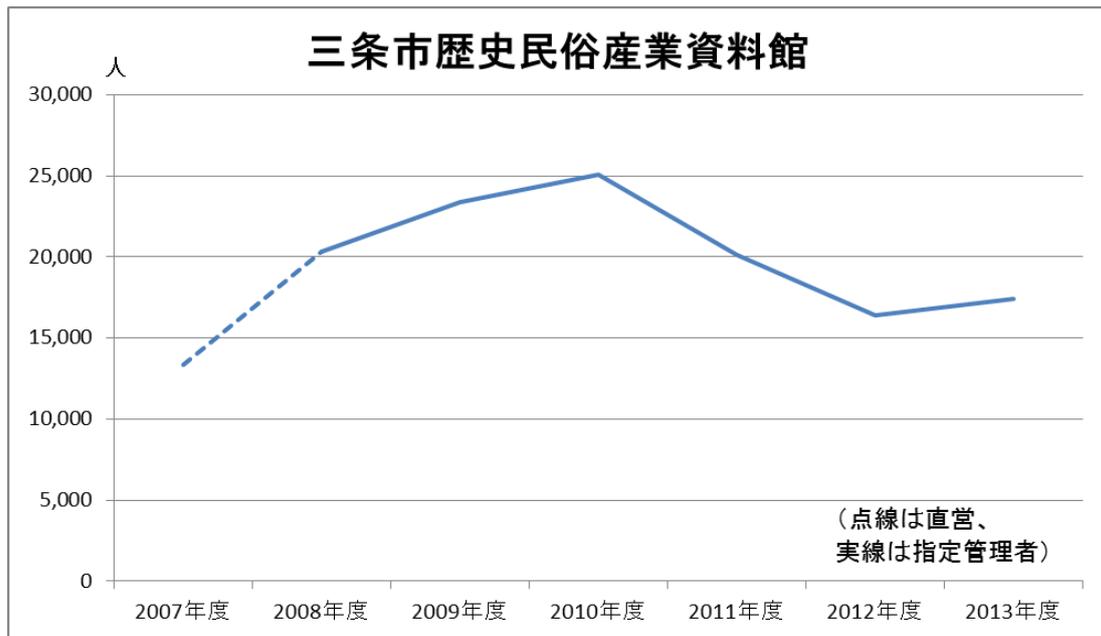
### (5) 運営上のアイデアや工夫

- 受付の商品販売コーナーを整理するなど、エントランスのレイアウトを変える。
- 直営期の特別展が文人画・洋画など美術的なものを中心となっていたが、民俗や産業関係をテーマにした特別展・企画展を実施するようにした。
- 書式・様式を整えた資料や事業の適切な記録を残す等、情報の整理・継承に努めるようにした。

### (6) 展示リニューアルや施設の改修

- 展示リニューアルについては計画・実施なし。
- 施設保全については自治体と協議しながら適宜実施（施設の建物が国登録有形文化財のため）。

(7) 入館者数



(8) うまくいっていることは何か

- 常勤スタッフとして学芸員有資格者を2名配置したことにより、学芸力が以前よりも向上した。企画展の質的向上（ポスター・図録のデザイン改善や展示内容の充実など）、資料管理関係の業務（資料受入手順の明確化や資料の確認作業など）等において、学芸員が積極的に仕事をこなしている。
- 資料館はいろいろなことをやるようになったという声もある。これまでにない企画展をやるようになったことによるものと思われる。
- 学校による利用（生徒児童の見学受入等）が少しずつ増えてきている。

(9) 次なる課題

- 収蔵資料を一意に把握する台帳類がないため、受入や整理の手順の含め、その整備改善が必要。

(10) 調査者によるコメント

- 同館の指定管理は経費的に厳しいように見受けられたが、適正な指定管理料を設定することが課題であろう。
- 今後の図書館は、広域連合をつくり、保管図書を分担する体勢が望まれる。個別の館がすべての本を所蔵することは困難である。司書は専門職だが、日常業務に必要な技能をもてばよく、高度な専門知識や研究者的な人材の必要性は低い。市民サービスに配慮する司書が求められる。
- 地域博物館の場合も、ある程度の専門性は必要であるが、一律に高度化を目指すよりも、市民サービスにも配慮できるバランスのとれた人材が求められる。1つの館で、適正に応じた人事配置をすることや、広域的には特に専門知識をもつ人材を活用することも求められる。基本的には、図書館と同じように、1館ですべてをまかなうことは不可能であるし、市民を含めた協力体制を作ることが欠かせない。

## 三条市歴史民俗産業資料館（設置者）

調査日：2014年9月

応対者：三条市役所市民部生涯学習課 文化振興係 係長

### (1) 基本情報

- 設置者：三条市（新潟県）
- 担当部局：生涯学習課
- 開館年：1989年
- 指定管理者以前の運営形態：直営
- 指定管理者の導入時期：2008年
- 指定管理期間：1期5年
- 指定管理者の団体名：株式会社 図書館流通センター（TRC）
- 指定管理料：9800万円（2008年：指定管理初年度）
- 利用料金制導入：なし（常時入館無料）
- 組織とスタッフ数：館長（図書館と資料館を兼務）、学芸員有資格者のスタッフ（常勤）2名
- 備考：直営期は文人画を中心に資料購入していた。  
直営期は嘱託（有資格者）で学芸員という職名はつけていなかった。

### (2) 指定管理者を導入した経緯

- 2005年に合併後、施設の見直し「市経営改革プログラム」の中で、図書館とセットで指定管理者に出すことになる。経費削減を目的にする。

### (3) ミッションや運営方針などの提案

- 三条市の歴史、民俗、産業に関する資料を展示し、市民の郷土に対する理解を深める。

### (4) 指定管理者に運営上のアイデアや工夫が認められるか

- 様々な企画展等を実施している。

### (5) 展示リニューアルや施設の改修

- 変更せず。直営期のまま指定管理者に移行。

### (6) 入館者数

- 第1期目は1万3千人台（直営期）→2万人台と大幅に伸びる。
- 第2期目は1万6千～7千人台。

### (7) 指定管理者に対する評価

- 直営期に比べて企画展が増えた（年7回ほど）。
- 経費削減になる。

### (8) 次なる課題

- 仕様書や要求水準書に記載のないことを依頼しても敬遠される。

### (9) 調査者によるコメント

- 指定管理者になって学芸員が配属されたことで学芸力が向上したのか。直営期と比較をするにしても担当者は異動しており当時の事情を聞くことができなかった。
- 市は、指定管理者を低額な業務委託者と見ているよう思える。指定管理者は、資料館機能を幅広い市民の利活用をはかるために特別展の内容を多様なテーマに変更するなどの改善をしているが、市側はそれを適正に評価している形跡が見られない。また、市による行政評価の「図書館・資料館」（平成25年度）の「収支の状況」には、毎年の収支差額がマイナスで改善努

力が必要という指摘がされている。しかし、無料館のために利用料金収入がゼロなのに、労働集約型の図書館業務にとって、この指摘が何を意味しているのかは不明である。

## 中谷宇吉郎雪の科学館（指定管理者）

調査日：2015年9月

応対者：加賀市総合サービス（株）（指定管理者）本部統括マネージャー  
中谷宇吉郎雪の科学館 セクションリーダー

### (1) 基本情報

- 設置者：加賀市（石川県）
- 担当部局：観光経済部
- 開館年：1994年11月（設計者：磯崎新）
- 指定管理者以前の運営形態：2007年3月まで加賀市地域振興事業団が管理運営。2007年4月から2010年3月まで加賀市が管理運営し、一部業務（2名）を加賀市総合サービス株式会社へ委託。
- 指定管理者の導入時期：2010年4月
- 指定管理期間：5年
- 指定管理者の団体名：加賀市総合サービス（株）
- 指定管理料：2154万円（2015年度）。第1期目とほぼ変化なし。
- 利用料金制導入：有り
- 組織とスタッフ数：常勤職員5人（内学芸員1人）

### (2) 指定管理者になった経緯

- 加賀市と山中町の合併時に、加賀市の公設財団と山中町の公社を合体して現株式会社（加賀市100%出資）を設立した。同社の業務は、文化施設、体育施設の指定管理のほか、給食業務の受託や市への派遣業務を行っている。
- 中谷宇吉郎雪の科学館（公募）応募者複数の中から選定される。
- 加賀市総合サービス（株）について：  
市長が取締役会長。市が100%出資する株式会社。代表取締役は市のOB。市OB、元公社職員、民間出身者が併存する。第3セクターのような組織。同館以外にも魯山人寓居跡いろは草庵と加賀市美術館及び加賀市鴨池観察館の指定管理者。

### (3) ミッションや運営方針などの提案

- 指定管理者になるにあたり、運営方針を作成した「良質なサービス」「効率的な管理運営」などを明記する。

### (4) 主な事業（委託事業と自主事業）

- 委託事業：施設管理、事務管理、学芸業務、教育普及、サービス、広報
- 自主事業：企画展、物販、カフェ（潟を見晴らす素晴らしい景観、オシャレなカフェ）。

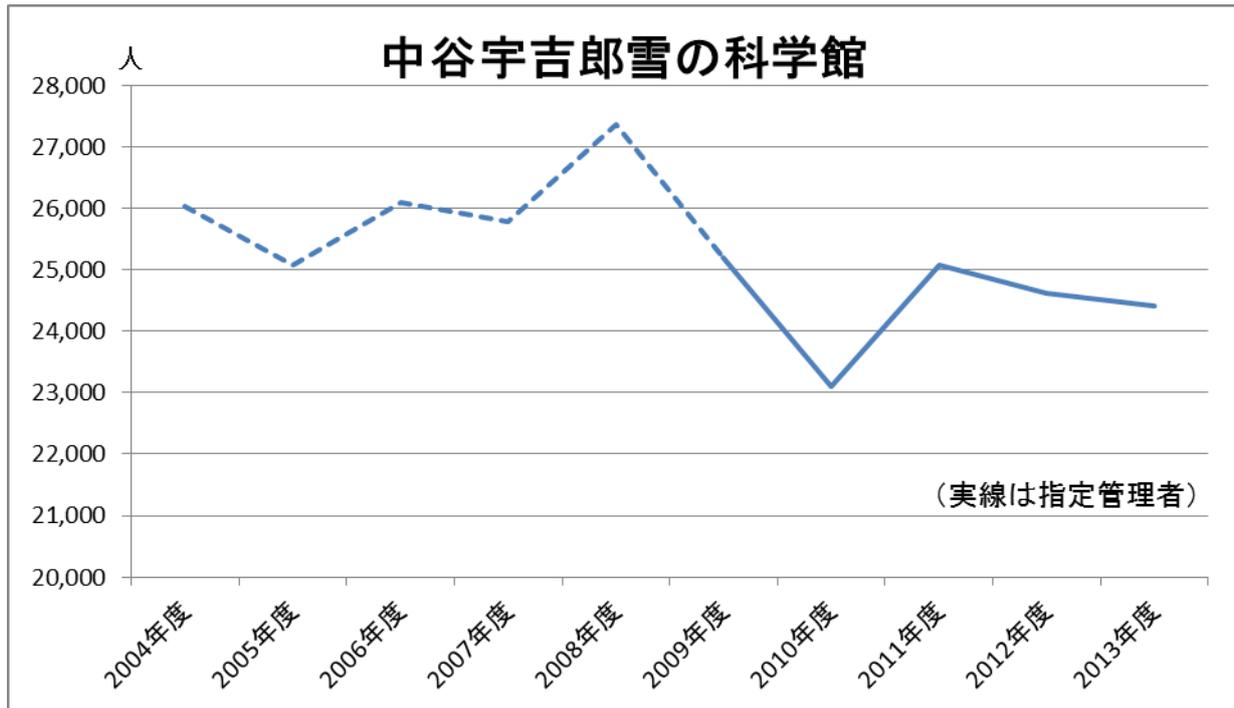
### (5) 運営上のアイデアや工夫

- 展示室の体験型展示に職員を配置する（3か所）。
- ホームページを財団当時よりも良質のものにした。レビュー機能、小回りが利く。
- 経費削減。
- 接遇研修を実施して社員教育する。

### (6) 展示リニューアルや施設の改修

- 築20年以上になり雨漏りが生じ、市が年次計画で修繕するが、予算が不足し根本的な修繕はできていない。

(7) 入館者数



(8) うまくいっていることは何か

○実験体験では、館や科学に興味を持っていただくため、分かりやすく楽しめる解説を心がけており館の人気となっている。

(9) 次なる課題

○夏期は来館者対応で人手が足りなくなる。

○外国人対応がスムーズにいかない。

○加賀市は台湾の自治体と姉妹都市協定。台湾からの来館者が目立つ。同館は専門性が不可欠。英語対応が課題。

○給料が低額であることから現役世代の男性職員が不足する。200万円以下なので生活が苦しい。離職するなど雇用の継続が確保できない。

○母体がなく指定管理期間のみの雇用リスクを負わなければならない。

○低賃金及び会社の性質より、能力のある人材の就職希望者がいないため、社員レベルや質の低下が懸念される。

○外部発信できていない。来館者は片山津温泉の入込客数と相関する。観光型博物館。(同指定管理者が運営する加賀市美術館は圧倒的に地元利用者が多い。貸ギャラリー。いろは草庵は山代温泉街にあることから観光型。鴨池観察館は、鴨等が飛来する冬期に利用者が集中する。

○館の老朽化対応。

(10) 調査者によるコメント

○受付やフロアの女性職員の接遇が良い。

○第3セクターとなっており、職員間のキャリアによる不平等や不公平感が課題となる。

○確かに親会社がないことから、NPOと同じようにセーフティネットがないという問題もある。

○会社内の体質によるものであろうか、現場による運営上のアイデアがなかなか生かされにくい様子である。

○中谷宇吉郎は北海道大学で教鞭をとっていたことから同大学の総合博物館と連携するとよい。

○カフェからの景観が素晴らしい。国内博物館のカフェの中でもグレードの高いカフェだと思う。同館の「売り」(魅力)になる。全国には「カフェ」のマニアがいるが、博物館は展示を見せるだけではなく、建物(磯崎新作品)やカフェを「売り」に発信することにより、多様な人たちに来てもらえるとよい。

## 九谷焼窯跡展示館（指定管理者）

調査日：2015年9月

応対者：九谷焼窯跡展示館 副館長

### (1) 基本情報

- 設置者：加賀市（石川県）
- 担当部局：観光経済部
- 開館年：2002年10月
- 指定管理者以前の運営形態：業務委託
- 指定管理者の導入時期：2009年10月（2009年10月から2014年3月まで加賀九谷陶磁器協同組合へ管理委託）
- 指定管理期間：5年
- 指定管理者の団体名：加賀九谷陶磁器協同組合（会員40名ほど，作家が主体，他に窯元経営者など）
- 指定管理料：1391万円（2015年度）
- 利用料金制導入：有り。205万円（2014年度）
- 組織とスタッフ数：常勤職員4人（兼務：館長は石川県立歴史博物館学芸員（専門家））

### (2) 指定管理者になった経緯

- 指定管理以前より，解説員派遣，ミュージアムショップ及び体験事業の運営等で組合が関わっていた為。

### (3) ミッションや運営方針などの提案

- 市の示したものを踏襲する。

### (4) 主な事業（委託事業と自主事業）

- 委託事業：施設管理，事務管理，学芸業務，教育普及，サービス，広報
- 自主事業：物販（ショップ），九谷焼体験（ロクロ，絵付け）

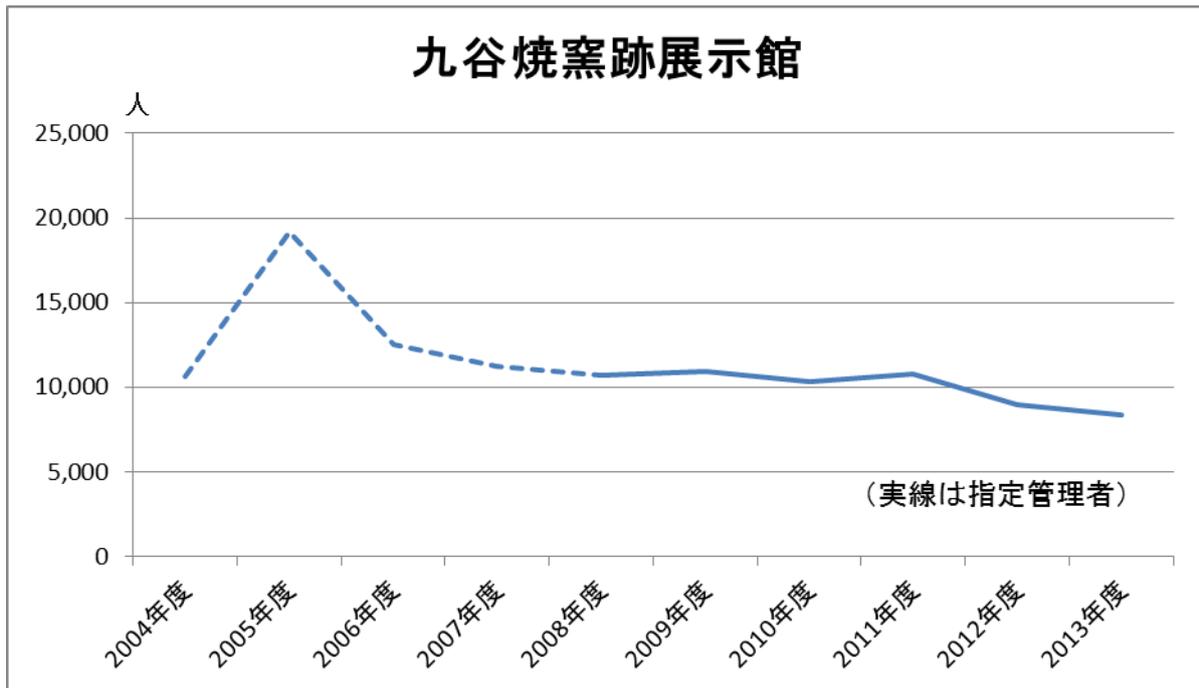
### (5) 運営上のアイデアや工夫

- 市の時代にも体験を実施していたが，指定管理になってから力点を置いて運営している。
- 九谷焼を見る機会（他の美術館など，市内に石川県九谷焼美術館は多いが，疑似体験することで理解を深めてもらうことを目的にしている。
- ホームページでも「体験」を宣伝する。
- 体験は，プロが使う原料や材料などにこだわる。九谷焼の粘土は収縮率が高い。製作は難易度であるが体験する。ロクロも操業当時のものを使用。絵付けもプロが使う絵具を使用。他の場所で実施する体験は九谷焼の製作とは無関係の焼き物体験になっている。
- 有料広告を出すことで集客をはかる。いろいろと試して検証分析した結果，旅行雑誌「るるぶ」（毎年2回）（北陸編，石川県）が最も効果的であることが判明した。継続的に実施。
- 美術館や博物館とは違う，個性を出していきたい。来館者になるべく解説するように心がけている。「おもてなし」の充実。
- 解説に，製作デモンストレーションをすることもある。スタッフの手が空いているときはロクロを回す。
- 長時間の滞在者にはお茶を出す。アットホームな雰囲気。
- 年2回の火入れ（窯）にも，来館者に薪を入れてもらう体験をしてもらう。

### (6) 展示リニューアルや施設の改修

- 企画展→年4回。

(7) 入館者数



○8千人～1万人台で推移。

(8) うまくいっていることは何か

○有料広告を使つての情報発信、駐車スペースの確保など、来館者へのサービスにおいて、市直轄時よりも柔軟に対応が可能になった。

(9) 次なる課題

- 史跡や文化財という性格と、展示公開・体験という活用のバランスをどのようにとるのか。
- スタッフの身体性が来館者に伝わることを期待する。

(10) 調査者によるコメント

- 一般の博物館とは異なるスタイルをもつ個性的なところである。九谷焼の伝統的な製作工程を伝える無形文化財(技)の保存、普及をしている。製作遺跡という現地性や、歴史的環境がそのまま保存し公開している。
- ホスピタリティに富んでいる。

## 中谷宇吉郎雪の科学館・魯山人寓居跡いろは草庵・加賀市美術館・九谷焼窯跡展示館（設置者）

調査日：2015年9月

応対者：加賀市経済観光部観光交流課文化振興室 室長 ほか

### (1) 基本情報

○設置者：加賀市（石川県）

○担当部局：観光経済部

○開館年：

〈中谷宇吉郎雪の科学館〉1994年11月（設計者：磯崎新）

〈魯山人寓居跡いろは草庵〉2002年10月

〈加賀市美術館〉1997年9月

〈九谷焼窯跡展示館〉2002年10月

○指定管理者以前の運営形態：

〈中谷宇吉郎雪の科学館〉2007年3月まで加賀市地域振興事業団が管理運営。2007年4月から2010年3月まで加賀市が管理運営し、一部業務（2名）を加賀市総合サービス株式会社へ委託。

〈魯山人寓居跡いろは草庵〉業務委託

〈加賀市美術館〉業務委託

〈九谷焼窯跡展示館〉業務委託

○指定管理者の導入時期：

〈中谷宇吉郎雪の科学館〉2010年4月

〈魯山人寓居跡いろは草庵〉2007年4月

〈加賀市美術館〉2007年4月

〈九谷焼窯跡展示館〉2009年10月（2009年10月から2014年3月まで加賀九谷陶磁器協同組合へ管理委託）

○指定管理期間：

〈中谷宇吉郎雪の科学館〉5年

〈魯山人寓居跡いろは草庵〉5年

〈加賀市美術館〉5年

〈九谷焼窯跡展示館〉5年

○指定管理者の団体名：

〈中谷宇吉郎雪の科学館〉加賀市総合サービス（株）

〈魯山人寓居跡いろは草庵〉加賀市総合サービス（株）

〈加賀市美術館〉加賀市総合サービス（株）

〈九谷焼窯跡展示館〉加賀九谷陶磁器協同組合（会員40名ほど、作家が主体、他に窯元経営者など）

○指定管理料：

〈中谷宇吉郎雪の科学館〉2154万円（2015年度）

〈魯山人寓居跡いろは草庵〉1301万円（2015年度）

〈加賀市美術館〉2393万円（2015年度）

〈九谷焼窯跡展示館〉1391万円（2015年度）

○利用料金制導入：全て有り

○組織とスタッフ数：

〈中谷宇吉郎雪の科学館〉常勤職員5人（内学芸員1人）

〈魯山人寓居跡いろは草庵〉常勤職員5人（内学芸員1人）

〈加賀市美術館〉常勤職員6人（内学芸員1人）

〈九谷焼窯跡展示館〉常勤職員4人（兼務：館長は石川県立歴史博物館学芸員（専門家））

○所管の変更：教育委員会→現観光経済部に変更（補助執行）。施設は教育財産、予算や執行は観光経済部。

施設名	指定管理開始	指定管理前・直営 予算額（千円） （市職員の人件費含ま ず）	指定管理前・財団 予算額（千円） （市職員の人件費含ま ず）	指定管理後 予算額（千円） （人件費含む）
雪の科学館	2010. 4. 1～	2005 6, 820	2006 14, 492	2010 20, 331
いろは草庵	2007. 4. 1～	2005 5, 640	2006 6, 800	2010 14, 559
加賀市美術館	2007. 4. 1～	2005 6, 771	2006 12, 201	2010 22, 693
九谷焼窯跡展示館	2009. 10. 1～	2005 5, 404	2006 11, 306	2010 14, 000

## (2) 指定管理者を導入した経緯

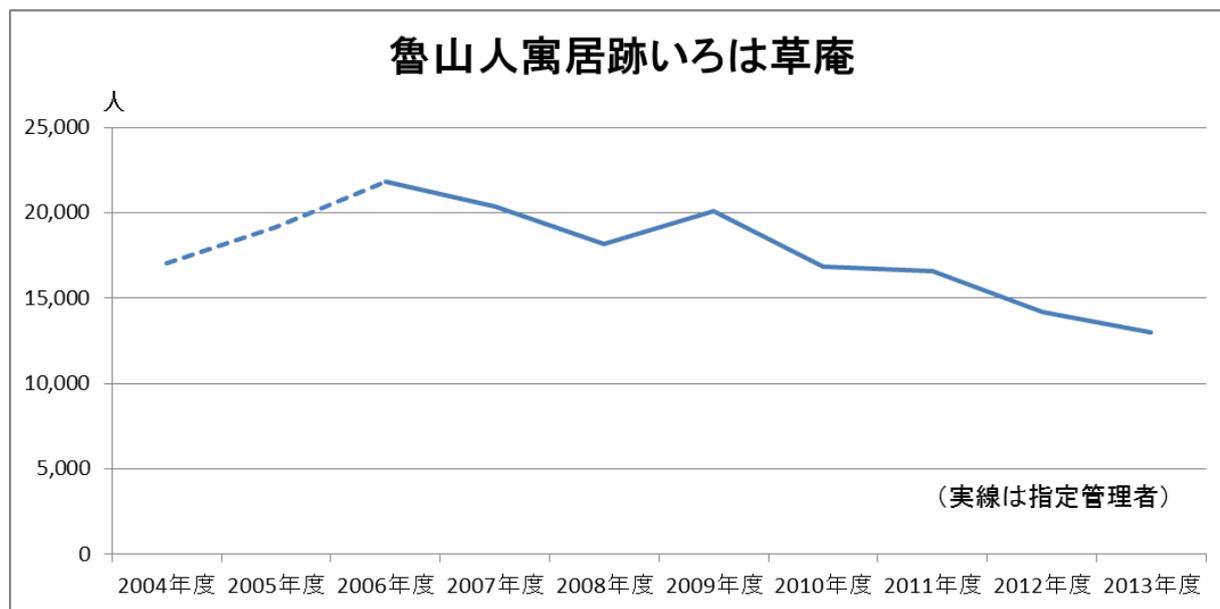
○市長の判断により導入した。

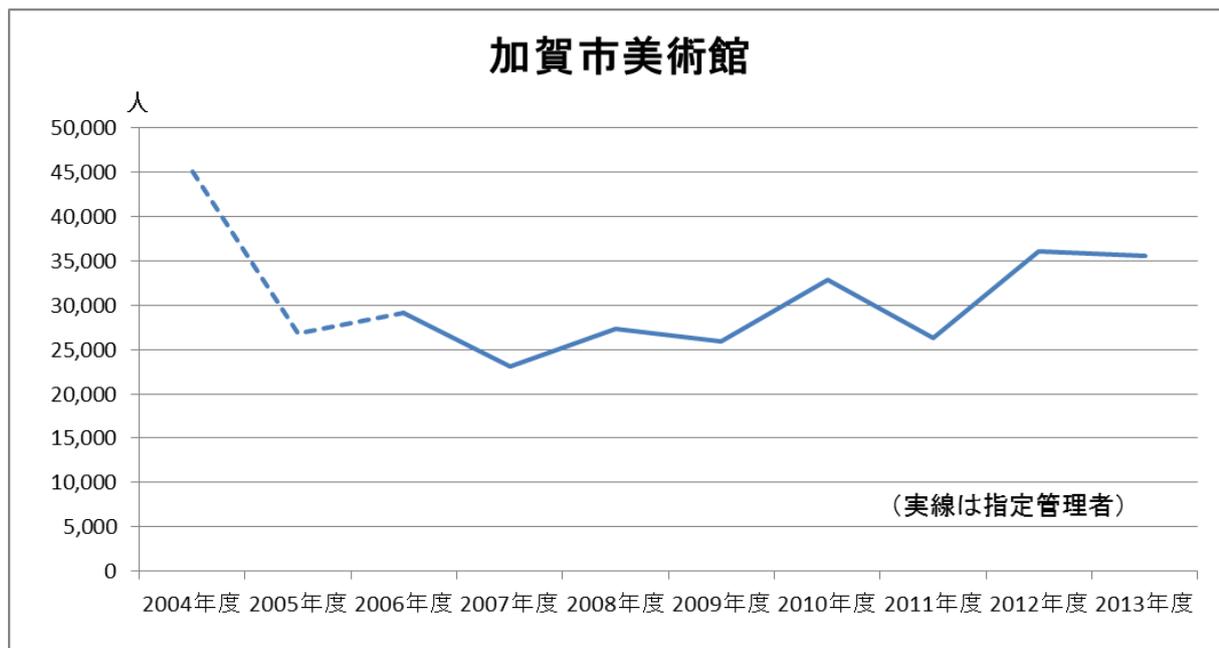
○加賀市と山中町の合併時に、加賀市の公設財団と山中町の公社を合体して現株式会社（加賀市100%出資）を設立した。同社の業務は、文化施設、体育施設の指定管理のほか、給食業務の受託などをする。

○加賀市総合サービス（株）：

市長が取締役会長。市が100%出資する株式会社。代表取締役は市のOB。市OB、元公社職員、民間出身者が併存する。第3セクター。同館以外にも魯山人寓居跡いろは草庵と加賀市美術館及び加賀市鴨池観察館の指定管理者。

## (3) 入館者数





#### (4) 指定管理者に対する評価

- 経費削減に取り組んでいる。
- 窯跡展示館は作家が運営していることもあり、専門的な対応ができていようにみられる。組合の会員の作品を販売することもできるので、やりがいをもって運営に取り組んでいる。

#### (5) 調査者によるコメント

- 同市は人口規模（6.9万人）に対して文化施設が多く、文化・観光行政に積極的である。他にも鴨池観察館、深田久弥山の文化館、北前船の里資料館、山中温泉芭蕉の館、石川県九谷焼展示館がある。

## 明石市立文化博物館（指定管理者）

調査日：2014年9月

応対者：神戸新聞事業社・神戸新聞地域創造・NHKプラネット共同事業体（指定管理者） 事務局長兼管理部長

### (1) 基本情報

- 設置者：明石市（兵庫県）
- 担当部局：文化振興課
- 開館年：1991年
- 設立の経緯：郷土の文化財の保護と市民の文化創造意欲を満たす機能を備えた施設として、1985年に素案が作成され、1988年に基本構想が策定された。1989年に建設工事に着手し1991年に竣工した。
- 指定管理者以前の運営形態：別の指定管理者が運営していた
- 指定管理者の導入時期：2007年4月1日
- 指定管理期間：1期3年（2007・2008・2009）は、別の企業による共同事業体。1期で変更。2期3年（2010～2012）から、現在の神戸新聞事業社・神戸新聞地域創造・NHKプラネット共同事業体。現在3期目2013～2014）。
- 指定管理者の団体名：神戸新聞事業社・神戸新聞地域創造・NHKプラネット共同事業体（株式会社神戸新聞事業社，株式会社神戸新聞地域創造，株式会社NHKプラネット近畿総支社）
- 指定管理料：約1億6300万円（2007年）。1億5500万円（2011年）。
- 利用料金制導入：有り
- 組織とスタッフ数：  
〈2013年度〉正社員5，契約職員8人（館長1，事務局長兼管理部長1，調査研究部5（学芸員4），施設部1，広報部2，管理部3（事務1，受付2））  
〈直営期〉正職員6（館長・副館長・学芸係3・業務係1），臨時職員3，臨時嘱託1

### (2) 指定管理者になった経緯

- 公募に応募し，選定された。

### (3) ミッションや運営方針などの提案

- （指定管理者）
  - 1期目（以前の指定管理者）見る文化施設から『魅せる文化創造施設』へ
  - 2期目（神戸新聞事業社・神戸新聞地域創造・NHKプラネット共同事業体）『魅せる文化創造施設』から「明石を知る・学ぶ・育む博物館」に変更

### (4) 主な事業（委託事業と自主事業）

- 委託事業：施設管理，事務管理，学芸業務，教育普及，サービス，広報
- 特別展や企画展
  - 基本コンセプト
    - ・地元の歴史・文化
    - ・郷土作家シリーズ
    - ・魅力的なもの
  - 〈直営期〉特別展年3本，企画展5本。（内容は文化全般と地域関係）
  - 〈指定管理者〉同じ。（但し，2013年から特別展2本にして，予算を資料データベース作成や修繕費に再配分を図っている）
- 市は，自主事業の提案を仕様書に盛り込んでいない。よって具体的な自主事業がない。
- 展覧会での関連イベントでその都度提案されることを，自主事業として考えてもよい。
- 直営期の学芸業務は展覧会を実施することで手一杯。資料整理は緊急雇用対策で実施するようになった。その後継続していた。指定管理者も継続する。

(5) 運営上のアイデアや工夫

○開館日数と時間

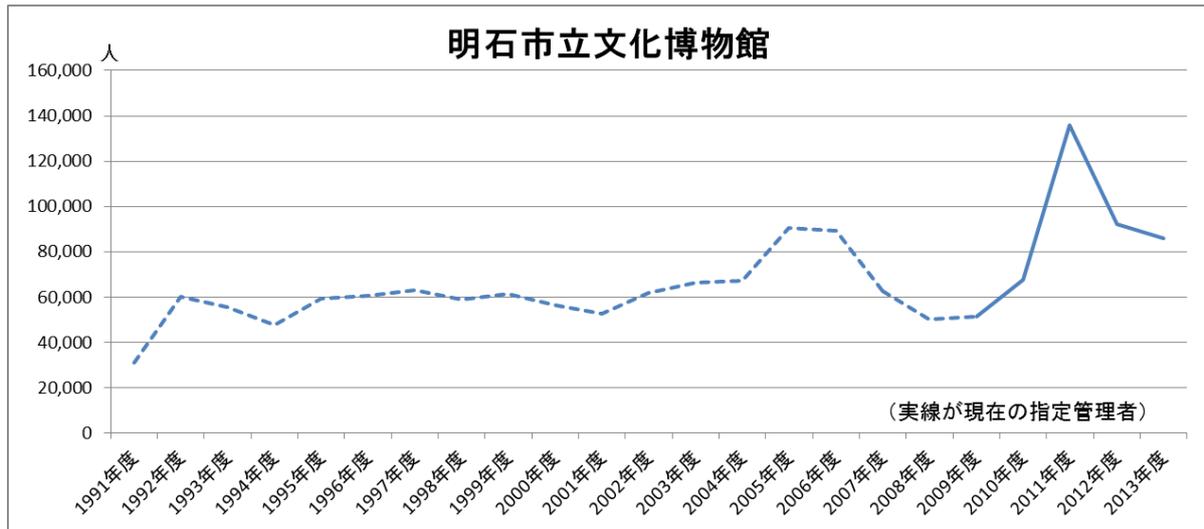
〈直営期〉年間 297 日、9 時 30 分～17 時（2006 年）

〈指定管理者〉年間 333 日、9 時 30 分～18 時 30 分（2013 年）

(6) 展示リニューアルや施設の改修

○常設展示のリニューアルはなし。

(7) 入館者数



○〈直営期〉開館以来 5～6 万人で推移し、直営末期の 2 年は 9 万人前後になる。

○〈指定管理者〉以前の指定管理者による 3 年間は 5 万～6 万人（直営期より減少）。現指定管理者になってから、2011 年は 13 万人と過去最高になりその後も 8 万～9 万人で推移する。来館者数は増加している。

(8) うまくいっていることは何か

○市と指定管理者の意思疎通はよい。指定管理者は毎日日報をメールで送る。月 1 回の定例会のほか、日常的に行き来している。

(9) 次なる課題

○施設の老朽化と収蔵庫が一杯状態。（埋蔵文化財の資料がある）

○3 年の指定管理期間は短い

(10) 調査者によるコメント

○来館者の増加要因は、特別展の企画や広報宣伝の効果によると思われる。神戸新聞社、関連 TV、NHK により、直営期よりよりはるかに露出度が高くなっていることが増加要因であろう。同指定管理者の大きな特徴は広報宣伝力にある。

○学芸部門も研究紀要を出すことが義務づけられているという（直営期になかった）。資料整理も直営期にはほとんど未着手であったというが、資料整理とデータベース化も進められており、学芸部門の成果もあげているようである。

○指定管理者（2013 年）になり特別展を 3 本から 2 本にして、予算を資料データベースや修繕費に再配分したのは妥当な判断だと思う。

## 明石市立文化博物館（設置者）

調査日：2014年9月

応対者：明石市 文化・スポーツ部文化振興課文化施設係長，元博物館業務係職員，元博物館学芸係職員

### (1) 基本情報

- 設置者：明石市（兵庫県）
- 担当部局：文化振興課
- 開館年：1991年
- 設立の経緯：郷土の文化財の保護と市民の文化創造意欲を満たす機能を備えた施設として、1985年に素案が作成され、1988年に基本構想が策定された。1989年に建設工事に着手し1991年に竣工した。
- 指定管理者以前の運営形態：別の指定管理者が運営していた
- 指定管理者の導入時期：2007年4月1日
- 指定管理期間：1期3年（2007・2008・2009）は、別の企業による共同事業体。1期で変更。2期3年（2010～2012）から、現在の神戸新聞事業社・神戸新聞地域創造・NHKプラネット共同事業体。現在3期目2013～2014）。
- 指定管理者の団体名：神戸新聞事業社・神戸新聞地域創造・NHKプラネット共同事業体（株式会社神戸新聞事業社，株式会社神戸新聞地域創造，株式会社NHKプラネット近畿総支社）
- 指定管理料：約1億6500万円（2007年）。1億5400万円（2011年）。
- 利用料金制導入：有り
- 組織とスタッフ数：  
〈2013年度〉正社員5，契約職員8人（館長1，事務局長兼管理部長1，調査研究部5（学芸員4），施設部1，広報部2，管理部3（事務1，受付2））  
〈直営期〉正職員6（館長・副館長・学芸係3・業務係1），臨時職員3，臨時嘱託1

### (2) 指定管理者を導入した経緯

- 市の方針による。

### (3) ミッションや運営方針などの提案

- 現在の指定管理者は以前のミッションであった『魅せる文化創造施設』から「明石を知る・学ぶ・育む博物館に変更した。

### (4) 指定管理者に運営上のアイデアや工夫が認められるか

- 開館日数と時間を変更  
〈直営期〉年間297日，9時30分～17時（2006年）  
〈指定管理者〉年間333日，9時30分～18時30分（2013年）

### (5) 展示リニューアルや施設の改修

- 常設展示のリニューアルはなし。

### (6) 入館者数

- 〈直営期〉開館以来5～6万人で推移し，直営末期の2年は9万人前後になる。
- 〈指定管理者〉現在の指定管理者以前の指定管理者が運営していた3年間は5万～6万人（直営期より減少）。現在の指定管理者になってから，2011年は13万人と過去最高になりその後も8万～9万人で推移する。来館者数は増加している。

### (7) 指定管理者に対する評価

- 市と指定管理者の意思疎通はよい。指定管理者から日報をメールで送られてくる。月1回の定例会のほか、日常的に行き来している。
- 広報と施設管理は直営時代に兼務であったために行き届かなかったこともあったが，指定管理者になってからよかった。

**(8) 次なる課題**

- 施設の老朽化と収蔵庫が一杯状態。(埋蔵文化財資料)
- 指定管理者には、もっと柔軟な運営をやってほしい。少し硬いのではないか。行政の評価としては事務も学芸もしっかりやっていると評価している。

**(9) 調査者によるコメント**

- 市職員のコメントにもあるように、入口から入った瞬間に指定管理者に変わった様子を感じることができなかった。直営時代とさほど変わらない雰囲気ではないかと思った。
- 市側は、指定管理者にもっと創意工夫をしてほしいという。指定管理者としては一定の利益を維持するために保守的になっていることはないだろうか。

## ヌマジ交通ミュージアム（広島市交通科学館）（指定管理者）

調査日：2015年8月

応対者：ヌマジ交通ミュージアム（広島市交通科学館） 副館長，管理係長

### (1) 基本情報

- 設置者：広島市（広島県）
- 担当部局：市民局文化スポーツ部文化振興課
- 開館年：1995年3月
- 指定管理者以前の運営形態：公設財団法人に委託し，運営。
- 指定管理者の導入時期：2006年
- 指定管理期間：1期4年
- 指定管理者の団体名：広島高速交通(株)
- 指定管理料：1期目：約2億2929万/年（2期目：299万/年(2億2928万8千円/年—2億2629万8千円/年)ほど減額)
- 利用料金制導入：有り
- 組織とスタッフ数：
  - ・館長（高速交通総務部長 兼務），副館長（教員経験者）
  - ・管理係：係長（高速交通），係員（高速交通総務課兼務1名，財団からの出向1名，非常勤嘱託1名）
  - ・展示係：係長（学芸員），係員（学芸員3名，教員経験者1名）
  - ・教育普及係：係長（教員経験者），係員（学芸員1名，教員経験者2名）※教員経験者：市からの退職派遣，学芸員：財団からの出向4名，人材派遣1名

### (2) 指定管理者になった経緯

- 2006年～指定管理（非公募による選定）。軌道事業の運営ノウハウを持つとともに，車両基地見学会の実施など，隣接するアストラムラインとの一体的な管理運営及び事業展開が可能である。
- 3期目，10年目。
- 財団職員（学芸員）を出向させるという条件つき。
- 同館が車両基地に隣接するために基地の見学ができる。

### (3) ミッションや運営方針などの提案

- 新交通の車両基地と交通博物館の連携をはかるという当初の構想が，指定管理者（同社）に移行することで実現した。

### (4) 主な事業（委託事業と自主事業）

- 委託事業：施設管理，事務管理，学芸業務，教育普及，サービス，広報
- 自主事業：ミュージアムショップ，自販機
- 企画展年3回：学芸員メインの仕事。
  - ・新幹線，スポーツカー，アストラムライン20周年記念展（地元に貢献できる企画）など
- 車両基地見学（学校向け，一般向け）

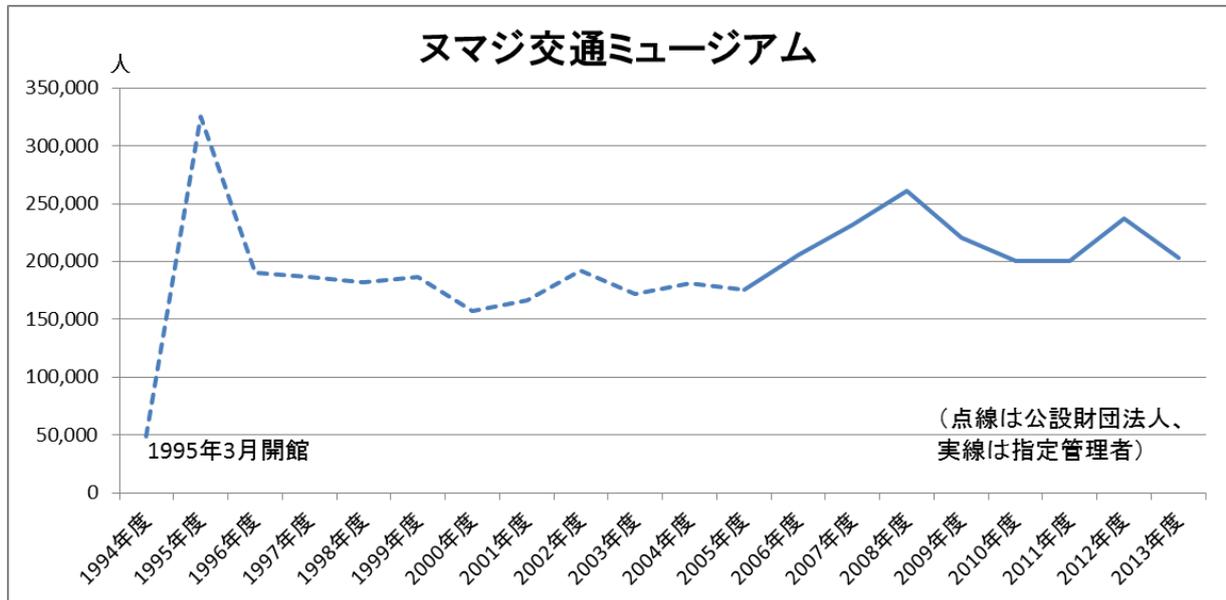
### (5) 運営上のアイデアや工夫

- 地域住民の需要……教育普及事業によりマンネリ化防止，リピーターの増加。
- 夏休みなど繁盛期は休館日なし（8月）。
- 閑散期等に臨時休館日を設定……施設・設備の修繕，企画展の準備など。
- 市の方針による命名権の導入：指定管理者は関与していない。「ヌマジ」（沼田自動車学校）。影響はまだわからない（2015年6月から）。

### (6) 展示リニューアルや施設の改修

- 展示資料は基本的に模型と情報。最新の模型の展示が不十分。
- 近未来の交通パノラマ模型（ビークルシティ）（3F）：時代の流れで、実用化、廃止されたものもあり更新が課題となっている。

### (7) 入館者数



- 指定管理になって利用者数が増加（夏休み中の臨時開館などによる）、数を意識。
- 入館者数：2006年より指定管理開始、20万人前後で推移する。（財団最後の2005年度：17.5万人）
- 企画展のテーマにより増減する。

### (8) うまくいっていることは何か

- 財団運営の時代は同社との連携がなかったが、現在は車両基地の見学などと合わせて一体的に普及活動ができる。
- 小さな積み重ねにより実績をつむ。
- 市からの派遣職員がいることもあり、市との意思疎通はうまくいっている。
- 指定管理による相乗効果として車両基地の見学会ができる。
- 予算執行の方法が市に比べ簡便であり円滑に事業が行えるようになるなど、事務の簡素化、効率化が図られた。

### (9) 次なる課題

- 利用者数が多い方が良いわけではない。
  - ・展示として見てもらいたいもの→指定管理期間（4年間）でバランスを保つ。
- 市による業務実施状況評価における施設の利用状況の評価では、利用者数が評価基準となっている。利用促進策の実施状況等の質的評価も反映させるべきである。
- 修繕……空調の老朽化。
- 展示施設改修について長期計画が必要。
- 財団や市の人事異動により人件費が変動すること。

### (10) 調査者によるコメント

- 実質的には、指定管理者制度に移行する以前に運営を受託していた財団と指定管理者が共同して運営する形態になっている。形式上は、同社が単独で指定管理者になるが、事前に市から財団職員を外向させることが条件づけられているなど、企業運営館の中では特異な事例といえる。
- 指定管理者は管理運営、財団は学芸業務、教育普及業務をそれぞれ担当する。財団当時の質を確保しつつ、企業の経営手法を生かすことで効率化がはかられている。

- 指定管理料は、財団職員の出向等による人件費を織り込んでいる。指定管理者に不利な財務にならないように配慮していると思われる。
- 広島高速交通を指定管理者にすることにより、科学館を有効に活用することができるようになった。車両基地や中央管理室の見学会は同館ならではのユニークな取り組みである。
- 1期目に運営の効率化をはかった結果、一定の利用者数を達成し数百万円の利益を得た。しかし2期目には、指定管理料が減額されてしまった。これでは指定管理者のインセンティブが失われる。経費の節減に重きが置かれ、指定管理者の主体性を損ねることになる。
- 常設展示は魅力に欠ける。常設展示改修の予算措置が見込めないことから、企画展と教育普及事業に学芸業務をシフトしているようである。
- 入館者数を増やして稼ぐことのみが目的ではない。博物館はアミューズメント施設ではなく、本来は社会教育施設であることを確認する。
- 評価のためには役所は数字を先行させるが、ミッションと照らし合わせて質保証をはかることができよう。
- 今後、同館を安定的に運営するためには、中長期計画を作成することがもとめられる。専門職の人材養成や継続的な配置、施設の修繕計画、展示のリニューアルなどを計画する。市、指定管理者、財団の3者によるプロジェクトチームで検討することが望まれる。

#### 4 業務分割方式（島根方式）運営館

##### 青森県立郷土館（指定管理者）

調査日：2014年9月

応対者：TTHA グループ（指定管理者） 総括責任者、(株)東奥アドシステム 経理部長

##### (1) 基本情報

- 設置者：青森県
- 担当部局：文化財保護課
- 開館年：1973年
- 設立の経緯：1967年11月、青森県明治百年記念事業審議会より「明治百年を記念して、郷土を愛し、科学する心を養う教育機関として、郷土館を設置すべきである」と県知事に答申があり、1968年10月、県知事が「県立郷土館」建設を決定した。1973年4月、青森県立郷土館条例施行により青森県立郷土館が設置され、1973年9月20日開館式を挙行、翌21日より一般公開した。
- 指定管理者以前の運営形態：直営
- 指定管理者の導入時期：2012年
- 指定管理期間：3年
- 指定管理者の団体名：TTHA グループ（(株)東奥日報社、(株)東奥アドシステム、(株)日立ビルシステム、青森設備工業(株)）
- 指定管理料：約1億2155万円
- 利用料金制導入：なし
- 組織とスタッフ数：  
〈指定管理者〉：総括責任者1、総務2、ドライバー1、解説員10、受付2、設備3他（全員契約社員）  
〈県〉館長・副館長（各1）、総務課3、学芸課14

##### (2) 指定管理者になった経緯

- 地元の新聞社にとっては文化事業をする機会にしてゆきたい。

##### (3) ミッションや運営方針などの提案

- 直営時代のものを踏襲している。

##### (4) 主な事業（委託事業と自主事業）

- 委託事業：施設管理、事務管理、教育普及、サービス、広報
- 自主事業：企画展、本紙事業の児童絵画展、書道展など。
  - ・企画展1本～2本（使用料は指定管理者の自主事業なので不要、経費は指定管理者がもち収入は指定管理者に入る）。2012年：2本（工藤静香展1.4万人、手塚治虫展8千人）、2013年：1本（山本二三展）1.4万人、2014年：1本（ドール・ハウス展）2.8万人。  
→実質的に、直営期に同社（東奥日報）が企画展をやっていたことと変わらない。黒字の目安は1.5万人だという。

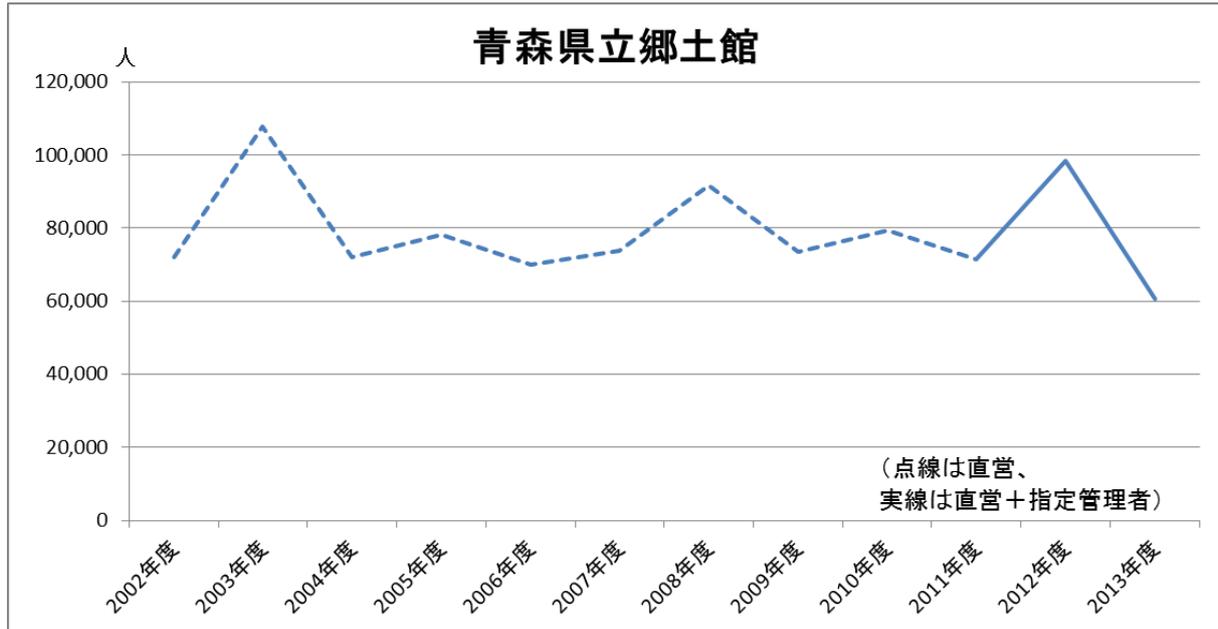
##### (5) 運営上のアイデアや工夫

- 省エネ対策と節電（電気光熱費）。
- 広報宣伝を強化する（自社新聞に特集など掲載）。合同企業体の1社は広告代理店（東奥日報の子会社）。

##### (6) 展示リニューアルや施設の改修

- 1993年から各展示室を順次リニューアルする（2005年まで）。
- 「わくわくたいけんルーム」新設。

(7) 入館者数



○直営期の2011年までと比較して大きな変化がない。

○総入館者数は7万人台であったが、初年度は10万に近づくが、次年度は落ちこみ6万人台で、2014年度は7万台になる見込みであり、直営期とほぼ同じ水準になる見通し。

(8) うまくいっていることは何か

○解説員の接遇研修(年3回)。来館者への対応がより高まり、感謝の声が届く。

(9) 次なる課題

○県との意思疎通がスムーズになりにくい。人事異動で館長や副館長、課長が替わると、それまでと認識が異なることから、指定管理者に対する対応が変わることがある。県との定例会議は月2回、担当部局・文化財保護課を交えての拡大会議が年3回実施。とくに、学芸部門と指定管理者の間の意思疎通の改善が必要。

○土日祝日の危機管理体制の問題。当該日、学芸部門2~3名勤務。指定管理者は通常業務。一例：地震警報発令時の対応に苦慮。県は指定管理者に全責任があるという。

○民間のアイデアを生かせるような環境づくりが必要。現状は自主事業である企画展しか工夫する機会がない。

(10) 調査者によるコメント

○利用料金制がとられていないことから、指定管理者のインセンティブが働かない。

○県は、業務委託の延長上で指定管理者を位置付けているように思われる。

○学芸部門との風通しをよくすることも課題である。

○指定期間3年は短い。第2期目(今回の公募)も3年だという。他館のように5年が現在のところは標準となっている。

## 青森県立郷土館（設置者）

調査日：2014年9月

応対者：県主幹，副館長，学芸課副課長 他

### (1) 基本情報

- 設置者：青森県
- 担当部局：文化財保護課
- 開館年：1973年
- 設立の経緯：1967年11月，青森県明治百年記念事業審議会より「明治百年を記念して，郷土を愛し，科学する心を養う教育機関として，郷土館を設置すべきである」と県知事に答申があり，1968年10月，県知事が「県立郷土館」建設を決定した。1973年4月，青森県立郷土館条例施行により青森県立郷土館が設置され，1973年9月20日開館式を挙行，翌21日より一般公開した。
- 指定管理者以前の運営形態：直営
- 指定管理者の導入時期：2012年
- 指定管理期間：3年
- 指定管理者の団体名：TTHAグループ（(株)東奥日報社，(株)東奥アドシステム，(株)日立ビルシステム，青森設備工業(株)）
- 指定管理料：約1億2155万円
- 利用料金制導入：なし
- 組織とスタッフ数：  
〈指定管理者〉：総括責任者1，総務2，ドライバー1，解説員10，受付2，設備3他（全員契約社員）  
〈県〉館長・副館長（各1），総務課3，学芸課14

### (2) 指定管理者を導入した経緯

- 2008年度に青森県が策定した「青森県行財政改革大綱」において，公の施設の管理運営に当たっては，指定管理者制度によることを基本としつつ，それによることができない施設については，効果的かつ効率的な管理運営を推進することとなった。このため，他自治体において指定管理者制度の導入事例がある県立郷土館について，他自治体における同制度導入後の課題や効果等を見極め，最適な管理運営方策を検討した結果，指定管理者制度を導入することとした。

### (3) ミッションや運営方針などの提案

- 基本的な見直しはしていない。

### (4) 主な事業（直営期）

- 特別展1・企画展3……すべて青森県内にちなむテーマ。
- 貸館業務で新聞社などが展覧会を実施する（東奥新報年1回定期開催，賃料約100万円）

### (5) 指定管理者に運営上のアイデアや工夫が認められるか

- 省エネ対策と節電（電気光熱費）。
- 広報宣伝を強化する（自社新聞に特集など掲載）。合同企業体の1社は広告代理店（東奥日報の子会社）。

### (6) 展示リニューアルや施設の改修

- 1993年から各展示室を順次リニューアルする（2005年まで）。
- 「わくわくたいけんルーム」新設。

### (7) 入館者数

- 直営期の2011年までと比較して大きな変化がない。
- 総入館者数は7万人台であったが，初年度は10万に近づくが，次年度は落ちこみ6万人台で，2014年度は7万台になる見込みであり，直営期とほぼ同じ水準になる見通し。

**(8) 指定管理者に対する評価**

○直営期に学芸員が雑用に時間を取られていた状態から改善され、学芸業務が充実するようになった。

**(9) 次なる課題**

○指定管理者には柔軟な発想によるアイデアや事業を期待している。

○広報宣伝も十分とはいえない。

○指定管理者が役所の手法を学んでいるように見える。

**(10) 調査者によるコメント**

○広報宣伝に対する県の評価はよくない。ホームページは、県のホームページのほかに、東奥日報の中でサイトを作成している。2重のホームページは分かりにくい。

○指定管理者制度を導入したのは県当局からの指示によるもので、愛媛県の事例（県立歴史博物館）のように自ら改善策を講じた形跡が見られない。

○指定管理者制度のメリットが生かされていない。役所が縛りをかけているので、かえって経費がかさむことになっているのではないだろうか。学芸部門は充実したものの、指定管理者の創意工夫を引き出す環境がつくられていない。

○職員が問題意識を共有したうえで、指定管理者と協同事業を行う体制づくりができるとよい。一緒に仕事をするのが意思疎通をするもっとも簡単な手法である。現状では学芸が2階、事務と指定管理者が1階の事務室に同居している。学芸部門と別になっているために指定管理者との日常的な意思疎通が取りにくくなっている。

## 山梨県立美術館（指定管理者）

調査日：2015年3月

応対者：株式会社SPS やまなし（指定管理者） 支配人

### (1) 基本情報

- 設置者：山梨県
- 担当部局：学術文化財課
- 開館年：1978年11月3日
- 設立の経緯：置県100年の記念事業として、1972年に建設が決定し、県民の美術に関する知識及び教養の向上を図り、県民文化の発展に寄与することを目的として開館した。
- 指定管理者以前の運営形態：県直営
- 指定管理者の導入時期：2009年
- 指定管理期間：1期5年
- 指定管理者の団体名：SPS・桔梗屋グループ（株式会社SPS やまなし、株式会社桔梗屋）
- 指定管理料：  
〈2013年度〉文学館，公園を合わせて4億5600万円。美術館分は2億7300万円。  
〈2014年度〉文学館，公園を合わせて4億1700万円。美術館分は3億500万円。
- 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：  
〈県職員〉館長（非常勤），副館長（1），総務課（3），学芸（9内，教員2）。  
cf. 文学館学芸員（7内，教員3），資料情報（司書3）。  
〈指定管理者スタッフ〉支配人（1），副支配人（1）。契約社員50名。  
・正規職員は総支配人と支配人の2名（SPS社員）  
※指定管理者の総支配人，支配人，県の副館長，総務課職員は文学館と兼務。

### (2) 指定管理者になった経緯

- 公募に応募して選定された。SPS 含め3社が公募に応募した。2013年はSPS のみの応募。
- SPS が指定管理する美術館としては島根県立美術館に続き2番目。

### (3) ミッションや運営方針などの提案

- 「指定管理者の考える美術館文学館のあり方」を提示。
- 大きな方針は県の条例の規定による。指定管理者に移管しても変えることはないが、その年によって力点を入れる点をきめている。第1期は「安定稼働」といったところを中心に、まずは安定化を図っていた。第2期（今期5年間）に指定管理者から提案した運営方針は、「県内のひとに使ってもらう」こと。
- 指定管理者が提案する具体的なビジョンは次のとおり。  
「県民が日常的に活用する施設であり，県民の誇りである施設」  
「県内の賑わいを創出する旗艦として機能する施設」

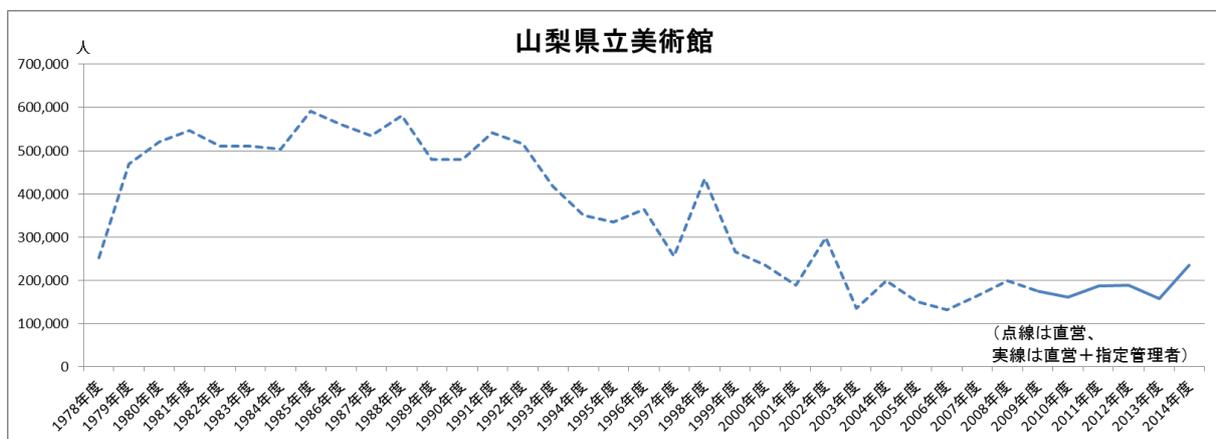
### (4) 主な事業（委託事業と自主事業）

- 委託事業：施設管理，事務管理，サービス，広報
  - ・管理運営部門：アテンダント業務，経理，庶務，スタッフ管理，広報（事業を含む）
  - ・施設管理部門：貸し施設，レストラン，施設維持
- 自主事業：具体的な事業としては，県内の若年層の利用者を増やすために若年層向けイベントを行っている。
  - ①公園内の噴水を活用した「わい！わい！夏祭り」の開催
  - ②「ミュゼ・マルシェ@美術館・文学館」と称し，アート・クラフト・雑貨などに多くの人が気軽に触れられる屋外型マルシェを開催。など

### (5) 運営上のアイデアや工夫

- 島根県立美術館と同じように「ファミリーミュージアム」を開催し、館内で話しやすい環境づくりを行っている。
- 広告は県外向けが多くなっているが、常設用のポスターをつくり、地域のお店にはってもらう活動を行っている。参考は山梨のサッカーチーム。旗やポスターを無料で掲示することで愛着が湧く仕掛けになっていた。街に希望者がいればポスターを配布している。地域を回って協力を取り付けるようにしている。個人は難しいが、団体企業の集まる場所には出かけ、ポスターの置き場所を検討している。100名を超えるスタッフは地元の人ばかりなので、知り合いを通じてポスター掲示を積極的にしている。
- 島根県立美術館のようにアテンダントはいないが、スタッフがマップを作成する。
- 広報については、サントリーグループとして山梨には工場が多いから、そことも連携している。スタンプラリーなど。関連会社も多いので、各種会合に参加し、PRしている。
- 県内企業とも連携していて、テレビ山梨と落語をしたり、山梨交通のバスで無料の広告をお願いしたりしている。書店の特設コーナーをお願いするなど、県内企業との連携を考えている。県が頼むより企業がお願いする方がスムーズに進む。企業のコミュニティを活用する。民間のスピード感は大切。

### (6) 入館者数



### (7) うまくいっていることは何か

- YAMAKO百貨店との連携で、QUOカードに美術館所蔵作品のデザインを使って貰った。7年目に入り、地域のコミュニティ基盤ができてきたこともあり、同館の活動に波及するようになった。
- 入館者数の推移から見ると、成果はあまり判断しにくい。学芸課がやる展覧会にどのくらい人が入れれば成功なのかは判断し兼ねるが、学芸課の意見では十分な結果を得られているという意見があり、どこに焦点を当てるかによって見えかたは違う。展覧会入館者のみならず、来館者総数をカウントすると指定管理前に45万強、去年は50万、今年は60万くらいになりそうということで、そういう意味では成果は出ている。公園散策にくる人数も多いことを考えると、企画展の入館者だけが全てではないとも考えられる。
- 広報費がほとんどなく、雑誌や新聞にのせるための費用がない。7年間のリサーチができていたので、展覧会によってどんな広告媒体があっているかを考えらえるようになってきた。広告ばかりでなく記事にしてもらう為の関係づくりをしている。
- 美術館の県職員は指定管理について理解しており意思疎通の問題はない。広報会議は展覧会ごとに3回。定期会議は月一回だが、日常的な打ち合わせを頻繁に行っている。県の総務と学芸を含めてやっている。広報戦略に関しては全て報告している。関係性は良くなってきており、指定管理の経費が足りない場合は助けてもらうこともある。
- 以前は県からの規制が厳しかったが、副館長の考え方によってできる範囲がかなり違う。現副館長はやりやすいので、今後新しい試みを試していきたい。

### (8) 次なる課題

- 利用料金制は採用していない。インセンティブが全く働かないが、美術館は展覧会の内容によって入館者数がかかり変わるので、利用料金制では取りにくいと考えている。
- 一緒に働いているひとたちは指定管理への理解があるが、本庁とは温度差を感じる。

- 本庁から館運営についてのビジョンを示すことがない。何をやって良いか分からない。指定管理者としてのビジョンは打ち出せるが、県との協力の中で自分たちの目的意識で動きづらい部分もある。2期目ではそういった背景も考慮しビジョンを打ち出した→「県民が日常的に活用する施設であり、県民の誇りでもある施設」「県内の賑わいを創出する旗艦として持続する施設」。ビジョンは指定管理者の独断ではなく、県との日常的な話し合いの中できめた。
- 資金に対する考えとしては、イセンティブが少ない。企業である限り、赤字を出してまで活動をつづけることは難しいので、その辺りを県とどうやっていくかが課題。適正な指定管理料が県と折り合いがつきにくい。去年より主要スタッフを減らしてなんとか活動している。利益率では1%も出ていないなかで、資金が減額に向かうと指定管理の意義はわからなくなってしまう。

#### (9) 調査者によるコメント

- 同館を統括する副館長により指定管理業務のパフォーマンスが左右されることがあり得るらしい。現在の副館長は観光関係の部署にいたことから民間事業者との付き合いがあり柔軟な発想をもっている。指定管理者にもっと積極的に取り組んでほしいという。
- 同館が立地する公園や隣接する文学館と合わせて、同一の指定管理者が運営するメリットは何か。行政にとっては、行政改革による組織統合や経費削減をはかるものだろうが、利用者にとってはその統合化はどのようなメリットがあるのだろうか不明である。
- 指定管理業務を議会が毎年関与することになったそうだが、そのような事例は全国的に珍しい。その目的や意義について不明である。

## 山梨県立美術館（設置者）

調査日：2015年3月

応対者：副館長，総務課長

### (1) 基本情報

- 設置者：山梨県
- 担当部局：学術文化財課
- 開館年：1978年11月3日
- 設立の経緯：置県100年の記念事業として、1972年に建設が決定し、県民の美術に関する知識及び教養の向上を図り、県民文化の発展に寄与することを目的として開館した。
- 指定管理者以前の運営形態：県直営
- 指定管理者の導入時期：2009年
- 指定管理期間：1期5年
- 指定管理者の団体名：SPS・桔梗屋グループ（株式会社SPSやまなし，株式会社桔梗屋）
- 指定管理料：  
〈2013年度〉文学館，公園を合わせて4億5600万円。美術館分は2億7300万円。  
〈2014年度〉文学館，公園を合わせて4億1700万円。美術館分は3億500万円。
- 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：  
〈県職員〉館長（非常勤），副館長（1），総務課（3），学芸（9内，教員2）。  
cf. 文学館学芸員（7内，教員3），資料情報（司書3）。  
〈指定管理者スタッフ〉支配人（1），副支配人（1），責任者（1），一般職員（5），非常勤職員（10），臨時職員（57）  
※指定管理者の職員，総務課職員は文学館と兼務。

### (2) 指定管理者を導入した経緯

- 指定管理の方向性が打ち出され，当時の知事の意向によってなされた。
- 博物館，文学館のみ指定管理者制度に移行している。他に考古博物館，歴史博物館は直営を維持。施設によってはうまくいっていないところも多く，そんなに増えていない。
- 2009年から指定管理。美術館，文学館，公園をあわせて同一の指定管理者が運営する。SPSと桔梗屋の共同体。レストラン，喫茶室は桔梗屋が管理運営。
- 外部委託しているのは，警備，清掃，ビル管理など。全体の統括はSPSになっている。

### (3) ミッションや運営方針などの提案

- 特に変更はない。運営方針は設置管理条例の第1条があるのみ。郷土ゆかりの作家の収集展示，ミレー，バルビゾン派の展示も当初から変わらず守っている。県としては中期計画を出すのみ。

### (4) 主な事業

- 館長・副館長が管理運営を統括する。学芸業務（学芸・教育普及）と大規模修繕などに関わる経理や庶務は県が担当。
- 指定管理者は，それ以外のすべての業務を担当する（広報誘客，イベント，施設管理，アテンダント業務，受付，展示室貸し出し），清掃，警備など委託。
- 施設貸し出しも指定管理者が担当している，貸し出し先の審査は学芸員が入るが，その他の事務は指定管理者がやっている。施設使用料は，県の収入。
- 教育普及（学校対応），小中学校の先生向けのワークショップは県の業務，学芸課に配属されている教員が対応している。

### (5) 指定管理者に運営上のアイデアや工夫が認められるか

- これまで他の施設でも指定管理業務を担当したノウハウを活かし，賑わいの創出を念頭に，各種のイベントを実施。

## (6) 展示リニューアルや施設の改修

○軽微な修繕は指定管理者が対応。その他は県が対応する役割分担を行っている。2015年度は、国の補助事業を活用し、外国人来館者にも配慮した案内標識等の改修を実施予定。

## (7) 入館者数

○展覧会の企画によって全く動員数が違う。2014年度はミレー100周年と村岡花子の企画展が重なったので、盛況だった。文学館は2012年から予算の関係で企画展が2本から1本になった。  
○開館当初に比べ入館者数は減っている。最近では20万前後で安定している。指定管理の前後では開館日数に変化ないが、2006年度からは、それ以前に比べ1週間分ほど開館日数を増やしている。年末年始の休館日数も6日程度から4日程度に短縮し、正月も、それ以前は1月3日まで休館だったのが、元旦のみ休館とした。

## (8) 指定管理者に対する評価

〈山梨県立美術館〉

○維持管理業務：業務仕様書、業務計画書等に基づき適正に実施されていた。  
○運営業務：業務計画書等に基づき適正に運営されていた。  
○利用状況：職員全員が共通認識を持ち、ポスター、チラシ設置先の新規開拓、広報サポーターの獲得など幅広い広報活動を積極的に行っている。今後も、数値目標が達成できるようより一層の工夫をされたい。  
○収支状況：今後も施設維持管理費については、効率化に向けた努力を続けるとともに、利用者サービス向上への還元に努められたい。  
○利用者満足度：利用者の要望や苦情への対応は、毎月の定期報告から、概ね適切である。今後も職員間での情報共有により、迅速かつ適切に対応し、利用者満足度の向上に努められたい。  
○県直営部門と連携し、効率的な管理運営が図れている。特に維持管理経費の削減額の新たな広報活動への活用は評価できる。今後も一層の利用者数増加に向けた取組を県直営部門と連携のうえ進めていくとともに、利用者サービスの向上に努められたい。

〈山梨県立文学館〉

○維持管理業務：業務仕様書、業務計画書等に基づき適正に実施されていた。  
○運営業務：業務計画書等に基づき適正に運営されていた。  
○自主事業：民間企業のノウハウを活かした事業が展開されており、入館者数の確保に寄与している。更に工夫を凝らし、新たな入館者層の開拓に努めていただきたい。  
○利用状況：職員全員が共通認識を持ち、ポスター、チラシ設置先の新規開拓、広報サポーターの獲得など幅広い広報活動を積極的に行っている。今後も、数値目標が達成できるようより一層の工夫をされたい。  
○収支状況：今後も施設維持管理費については、効率化に向けた努力を続けるとともに、利用者サービス向上への還元に努められたい。  
○利用者満足度：利用者の要望や苦情への対応は、毎月の定期報告から、概ね適切である。今後も職員間での情報共有により、迅速かつ適切に対応し、利用者満足度の向上に努められたい。  
○県直営部門と連携し、効率的な管理運営が図れている。特に維持管理経費の削減額の新たな広報活動への活用は評価できる。今後も一層の利用者数増加に向けた取組を県直営部門と連携のうえ進めていくとともに、利用者サービスの向上に努められたい。

〈山梨県芸術の森公園〉

○維持管理業務：業務仕様書、業務計画書等に基づき適正に実施されていた。  
○運営業務：業務計画書等に基づき適正に運営されていた。翌年度企画展「ルドゥーテのバラ展」に合わせバラ園の再整備を行うなど、県直営部門との連携も図られている。これからも、一層連携を強化されたい。  
○収支状況：業務計画書等に基づき適正に実施されていた。  
○県直営部門と連携し、効率的な管理運営が図れている。今後も一層の利用者数増加に向けた取組を県直営部門と連携のうえ進めていくとともに、利用者サービスの向上に努められたい。

## (9) 次なる課題

○指定管理になってから総務の業務が指定管理者に移行したこともあり、総務担当者が激減。文学館と総務が兼用になったため忙しい。

- 芸術の森公園の樹木等の管理は、指定管理になって、以前よりよくないとの指摘がある。維持費が足りず、木が枯れているところもある。景観に問題が出ている。噴水や池の水は地震があつてから運営が厳しい。光熱費が上がってしまったため、厳しい状況。
- 資金が問題。

**(10) 調査者によるコメント**

- 同館を統括する副館長により指定管理業務のパフォーマンスが左右されることがあり得る。副館長は観光関係の部署にいたことから民間事業者との付き合いがあり柔軟な発想をもっている。指定管理者にもっと積極的に取り組んでほしいという。
- 指定管理業務を議会が毎年関与することになったそうだが、そのような事例は全国的に珍しい。その目的や意義について不明。
- 島根方式になることにより、学芸員は学芸業務に専念できるようになったかという質問に対して、あまり変化はなさそうだという。指定管理者を導入する以前から学芸業務に専念できていたからのようである。

## 堺市立歴史文化にぎわいプラザ（さかい利晶の杜）（指定管理者）

調査日：2015年10月

応対者：堺市立歴史文化にぎわいプラザ運営グループ

### (1) 基本情報

- 設置者：堺市（大阪府）
- 担当部局：文化観光局観光部，同局博物館
- 開館年：2015年3月20日
- 設立の経緯：市の観光政策にもとづき設置する。観光誘客事業。本施設を拠点に市内の観光誘客を促進する。なお，同市では1995年頃には堺観光コンベンション協会を組織し，南海電車の堺駅構内に観光案内所を設置するなど，観光施策を展開してきた。しかし，大阪府の中ではB級の観光地という評価であったことなどから，同館の設立を重点施策にすることにより本格的な観光事業の足掛かりとすることを狙う。  
堺観光の二大戦略拠点である「旧市街地エリア」において，堺の先人である千利休や「茶の湯文化」，与謝野晶子などの歴史文化を体感できる文化施設のほか，観光案内施設や駐車場・交通ターミナル機能，飲食・物販などの来訪者サービス施設を整備し，市民やボランティア専門家などとの連携・協働のもと，歴史文化の魅力を活かした特色ある文化の発信と観光誘客に資する事業（展示・体験・交流など）を展開する。あわせて，本施設を基点として，観光資源のネットワーク化を図り，市内の観光周遊を促進することにより，地域経済の活性化をはじめ，都市イメージの向上や魅力発信に寄与する。【平成23年8月策定 堺市文化観光拠点整備事業 基本計画より】
- 指定管理者以前の運営形態：開館と同時に指定管理者が運営（なお，文化施設にかかる学芸系業務は堺市博物館が担当する）。
- 指定管理者の導入時期：2014年10月1日（開館半年前に導入する）
- 指定管理期間：5年6ヶ月
- 指定管理者の団体名：堺市立歴史文化にぎわいプラザ運営グループ（株式会社トータルメディア開発研究所，株式会社日本旅行，株式会社かんでんジョイナス，MIDファシリティマネジメント株式会社）
- 指定管理料：約2億1000万円（2015年度）
- 利用料金制導入：有り。ただし，事業者公募時の指定管理者の提案事項により，黒字分の半額を市に納入する。
- 組織とスタッフ数：  
〈指定管理者〉
  - ・常勤スタッフ  
運営マネージャー 1名  
営業広報マネージャー（日本旅行） 1名  
営業広報補佐 1名  
呈茶・茶の湯体験及び事業連携担当 1名  
ショップ及び事業連携担当 1名  
接遇担当アテンドスタッフのチーフ（かんでんジョイナス）1名（アテンドスタッフ18名）  
施設の維持管理担当（MIDファシリティマネジメント）1名  
庶務・経理・貸室利用担当 1名
  - ・非常勤スタッフ  
事業企画総括 1名  
〈市〉
  - ・管理運営部門（指定管理者モニタリング）：観光企画課係長級職員2名（※適宜）
  - ・学芸部門：  
博物館学芸課 正職学芸員1名（常駐）＋非常勤学芸員4名（常駐）  
博物館 副理事（課長級職員）1名（※適宜）  
観光企画課（兼務） 係長級職員1名（※適宜）  
文化課（兼務） 課長補佐級職員1名（※適宜）

※適宜＝通常は，本務の執務場所で勤務しているが，必要に応じて「さかい利晶の杜」で業務を行う。  
市の学芸員は，本館から常勤1名，非常勤4名（利休2名，晶子2名）が位置づく。

## (2) 指定管理者になった経緯

- 展示設計業務を公募型プロポーザルにて、展示製作設置業務を一般競争入札にて取得し、展示及び建築の設計段階から管理運営の視点での提案などを行ってきた。
- 指定管理業務は、公募型プロポーザルにて4社共同体（堺市立歴史文化にぎわいプラザ運営グループ（以下運営グループ）トータルメディア開発研究所、日本旅行、かんでんジョイナス、MID ファシリティマネジメント）として提案、取得。
- 展示の設計、製作、建築設計等との調整を踏まえて、開館準備段階（6か月）に効率よく対応し、職員研修、運営体制の準備等に当たることができた。

## (3) ミッションや運営方針などの提案

- 本施設のミッション 堺の歴史・文化資源の発信・振興、都市の魅力向上、にぎわいの創出を具体化するための管理運営の方針は、市民協働による「堺のまち物語」の発見、プロデュースを支援し、家族とともに楽しめる「堺のまち散策」起点の場として運営すること。

## (4) 主な事業（委託事業と自主事業）

- 委託事業：施設管理、事務管理、教育普及、サービス、広報、まち物語協議会（市民活動）での事業の実施（開館日のウェルカム演出、サマーフェスタの開催等）、与謝野晶子倶楽部との共催事業の実施（学びの教室、童話読み聞かせ、かるた取り会、青春短歌会等）、企画展の企画・実施等。
- 自主事業：グッズショップの設置・運営、自動販売機の設置・運営

## (5) 運営上のアイデアや工夫

- ホームページ開設にともない、想定質問、問合せ対応の標準を設定し、開館時の対応に備えた。
- 訪日外国人等は、多言語対応タブレット端末の貸出にて対応。
- 減免対応は、堺市規定の対象とともに、各種の割引特典施設の対応を実施。
- 開館準備期間から初年度は、来館者、利用者、問い合わせ等のモニタリングを重視し、ニーズの把握、分析から、広報及び実施事業等の改善を行っていること。
- 都市観光の促進、ミュージアム資源の活用、さかいブランドの形成等からの利品の杜の周知、継続的な施設利用、まち旅への展開につながる運営をめざしていること。

## (6) 展示リニューアルや施設の改修

- 開館が2015年のため、特になし。

## (7) 入館者数

- 当初、年間来館者数の目標は20万人だが10月初旬で30万人。

## (8) うまくいっていることは何か

- 職員研修として運営グループの実績館にて研修を実施し、問合せ・来館者対応等を研修するとともに、建築引き渡し後に現場研修を実施し、来館者対応の準備を行い、市民の関心度の高さを把握できた。
- 観光案内、総合受付、展示案内、立礼呈茶、お点前体験、茶室特別内覧等のアテンドスタッフの対応、呈茶会との連携、観光ボランティアとの連携により、来館者の対応を実施し、立礼、お点前体験等の実施が好評、中高年層が大半という予想と異なり、ファミリー層の来館が多く、夏のイベントでは、未就学児を含むファミリー層の需要の可能性を把握できた。
- 教育旅行等学校団体の対応は、下見、予約受付、来館時の応接を実施、行政視察における展示解説は、堺市学芸員が実施し、お点前体験を希望する団体が増加傾向。
- アンケート結果等から、再来希望者を含め、9割以上が高い満足度であることを把握。
- 指定管理等運営実績館に加わることによる、運営ノウハウの共有化、合理化の促進。
- 目標達成（予定）による、業務推進の信頼性の担保。
- 堺市及び関連自治体の観光施設等の情報集約による、他の実績館の事業企画への援用支援。
- 特定テーマの業界（都市観光、茶の湯、短歌文学等）の情報集約による経営資源化。
- 共同体の実績館の情報交換及び職員交流による、ビジネスチャンスの励起。

#### (9) 次なる課題

- 公募提案時の目標を大きく超えた来館者数及び利用状況の目前対応に傾斜し、運営体制、業務内容等の改善が必要なこと。
- クレームを含め各種の管理運営実績データを経営資源化できていないこと（今年度後半期及び来年度の重点事業及び営業広報に対する組織的な取り組みが不十分）。
- 共同体職員の情報共有が不足し、担当者単独の業務対応になりがちな現状から、チームワークへのスムーズな移行がなされていないこと。
- 計画、調整、実行、モニタリング、課題抽出、次段階に向けた改善のサイクルが十分に実施されていないこと。
- 上記の、現状に対し、堺市のモニタリング及び連携事案（事業、広報等）に対する依存傾向があることから、積極的な営業、広報、連携事業等の計画立案、提案、実施が不十分であること。
- 実績データを経営資源化し、職員の増員、チームワークの醸成、改善提案を受容するしくみ、積極的な事業展開と営業広報等が推進できるように、業務分掌の改訂、運営体制の見直しが必要。

#### (10) 調査者によるコメント

- 同館は市の観光政策の重点的な施設としてつくられたようだが、変化する社会のニーズに博物館機能を有効に作用させることができるかどうかを試みる先進的な試みではないかと思う。
- 利休の生誕地の堺、利休の展示、茶道が1本につながり、利休の展示室の名誉館長は裏千家の千玄室大宗匠。また、与謝野晶子のゆかりの地でもあることから、その展示室もあり、こちらの名誉館長は晶子の孫の与謝野馨氏。利休と晶子を対照化させながら、茶道三千家の各家元が中を取り持ちその精神を現代に伝える「語り部」になるとよい。
- 複数のテーマをどのように融合させて、堺の魅力として発信させていくのか。同館のようなテーマ複合型の文化施設をどのように整理していくかは今後の課題となろう。
- 同館の事業のなかで、茶道三千家（表千家、裏千家、武者小路千家）の地元支部が、輪番で協力して立礼呈茶などの茶の湯体験を実施しているのが大きな特徴である。また、茶道三千家の各家元により命名された茶室が並んでいるのは、京都ではありえないことだという。
- ガラス張りの事務室入口が良い。エントランスホールに直結しているために、来館者の様子を知ることができる。市側と指定管理者が同居する事務室になっており、日常的に意思疎通をはかるためにも良い環境だと思う。
- 市・指定管理者・茶道三千家との合同会議を毎月実施するなど意思疎通をはかっていることはよい。
- 指定管理者は開館の半年前から準備を開始したように、スムーズにスタートすることへの配慮がなされている。
- 指定管理者のインセンティブをどのように確保するか。同館では、利用料金制を導入し、黒字分も指定管理者の収入としており、事業者公募時の提案事項により、その半分の額を市に納付することとしているが、その仕組みがうまく機能するかどうかは今後の動向による。
- スターバックスや梅の花（和食レストラン）は、和風様式を条件にする。中高年者が客層の中心層になると予想していたそうだが、ファミリー層や若年者層の来館が多くなっているのは、スターバックスの効果ではないかと思われる。
- 茶の湯文化に携わる人材育成の場にもしていくことも課題であろう。例えば、現行のような市からの委託事業ではなく、指定管理者の自主事業にして茶道三千家の各会員募集を広報できるようにしてはどうだろうか。茶道は総合芸術であり日本文化を代表するもののひとつ。それを維持するには後継者の育成が不可欠。そうしないと、焼物、和菓子、生け花など、関連する伝統文化が衰退してしまう。

## 堺市立歴史文化にぎわいプラザ（さかい利晶の杜）（設置者）

調査日：2015年10月

応対者：堺市文化観光局観光部観光企画課施設運営係長  
同局博物館副理事（企画・歴史文化にぎわいプラザ担当）  
同局博物館学芸課副主査  
同局堺市博物館学芸課学芸員（再任用）

### (1) 基本情報

- 設置者：堺市（大阪府）
- 担当部局：文化観光局観光部，同局博物館
- 開館年：2015年3月20日
- 設立の経緯：市の観光政策にもとづき設置する。観光誘客事業。本施設を拠点に市内の観光誘客を促進する。なお、同市では1995年頃には堺観光コンベンション協会を組織し、南海電車の堺駅構内に観光案内所を設置するなど、観光施策を展開してきた。しかし、大阪府の中ではB級の観光地という評価であったことなどから、同館の設立を重点施策にすることにより本格的な観光事業の足掛かりとすることを狙う。  
堺観光の二大戦略拠点である「旧市街地エリア」において、堺の先人である千利休や「茶の湯文化」、与謝野晶子などの歴史文化を体感できる文化施設のほか、観光案内施設や駐車場・交通ターミナル機能、飲食・物販などの来訪者サービス施設を整備し、市民やボランティア専門家などとの連携・協働のもと、歴史文化の魅力を活かした特色ある文化の発信と観光誘客に資する事業（展示・体験・交流など）を展開する。あわせて、本施設を基点として、観光資源のネットワーク化を図り、市内の観光周遊を促進することにより、地域経済の活性化をはじめ、都市イメージの向上や魅力発信に寄与する。【平成23年8月策定 堺市文化観光拠点整備事業 基本計画より】
- 指定管理者以前の運営形態：開館と同時に指定管理者が運営（なお、文化施設にかかる学芸系業務は堺市博物館が担当する）。
- 指定管理者の導入時期2014年10月1日（開館半年前に導入する）
- 指定管理期間：5年6ヶ月
- 指定管理者の団体名：堺市立歴史文化にぎわいプラザ運営グループ（株式会社トータルメディア開発研究所，株式会社日本旅行，株式会社かんでんジョイナス，MIDファシリティマネジメント株式会社）
- 指定管理料：約2億1000万円（2015年度）
- 利用料金制導入：有り。ただし、事業者公募時の指定管理者の提案事項により、黒字分の半額を市に納入する。
- 組織とスタッフ数：  
〈指定管理者〉
  - ・常勤スタッフ  
運営マネージャー 1名  
営業広報マネージャー（日本旅行） 1名  
営業広報補佐 1名  
呈茶・茶の湯体験及び事業連携担当 1名  
ショップ及び事業連携担当 1名  
接遇担当アテンドスタッフのチーフ（かんでんジョイナス）1名（アテンドスタッフ18名）  
施設の維持管理担当（MIDファシリティマネジメント）1名  
庶務・経理・貸室利用担当 1名
  - ・非常勤スタッフ  
事業企画総括 1名  
〈市〉
  - ・管理運営部門（指定管理者モニタリング）：観光企画課係長級職員2名（※適宜）
  - ・学芸部門：  
博物館学芸課 正職学芸員1名（常駐）＋非常勤学芸員4名（常駐）  
博物館 副理事（課長級職員）1名（※適宜）  
観光企画課（兼務） 係長級職員1名（※適宜）  
文化課（兼務） 課長補佐級職員1名（※適宜）

※適宜＝通常は、本務の執務場所で勤務しているが、必要に応じて「さかい利晶の杜」で業務を行う。  
市の学芸員は、本館から常勤1名、非常勤4名（利休2名、晶子2名）が位置づく。

## (2) 指定管理者を導入した経緯

- 2014年1月 歴史文化にぎわいプラザ指定管理者募集要項を公表。
  - 4月 文化観光拠点全体の愛称が『さかい利晶の杜』に決定（1738件の応募、利晶の郷を補作）。
  - 5月 指定管理者の指定に関する議案を上程（6月可決）。
- 展示は株式会社トータルメディア開発研究所。その後に指定管理者を公募した。
- 3グループからの提案：公募型プロポーザル
- 指定管理者制度の導入にあたっては、類似施設への視察や資料に基づく調査などを実施した。主な導入理由については、民間団体の努力や創意工夫による市の財政負担の軽減や施設におけるサービスの向上、集客力の向上などが挙げられる。具体的には、利用者ニーズに応じたサービスの提供、スタッフの接遇の向上、グッズショップの販売などがある。また、ホームページやSNSを活用した情報発信、鉄道会社や旅行エージェントに向けた集客プロモーション・ツアー造成などの必要性もあった。

## (3) ミッションや運営方針などの提案

- 市側が、同指定管理者を選定した理由の大きなポイントは、堺の歴史文化の発信と、地域連携というコンセプト。後者は、「堺まち物協議会」（仮称）を運営するアクティブ市民層の参加、NPO法人堺観光ボランティア協会との連携、公益社団法人堺観光コンベンション協会との連携など。
- 指定管理者に市からの意向が及ぶことがある。例えば、与謝野晶子関係の市民文化団体による持ち込み企画や、近隣商店街などの地域との連携事業など。

## (4) 主な事業

- 学芸系事業：企画展の開催（年間2回。図録作成、講演会の開催、展示解説の実施等を含む）、常設展示の展示入れ替えの実施（適宜）、

## (5) 指定管理者に運営上のアイデアや工夫が認められるか

- 集客促進のためのツーリスト等に対するプロモーションを効果的に実施している。

## (6) 入館者数

- 年間集客目標：総入館者数（無料ゾーン）20万人
- 2015年9月30日現在（2015年3月20日開設）
  - 総入館者数（無料ゾーン）：291,214人
  - 有料入館者数（茶の湯体験施設を含む）：89,763人
  - 有料入館率：約30%
- 日本旅行によると、近畿圏の日帰り客が主体。これまでの団体客3万人（700団体）の内、旅行社によるもの6割（同館を拠点に市内の寺町散策コースは新しい企画）。
- これまでの来館者の6割は堺市外や近畿圏。当初は、市内がもっと多かった。
- 中高年者が客層の中心層になると予想していたが、ファミリー層や若年者層の来館が多くなっている。スターバックス効果ではないかと思われる。

## (7) 指定管理者に対する評価

- 開業準備期間より、広くプロモーション活動を実施するとともに、旅行会社と観光券契約を締結するなど、年間集客目標を上回る来館者を迎えることができています。
- 茶道三千家（呈茶事業）やNPO法人堺観光ボランティア協会（館内ガイド）と連携した施設運営を行っており、施設の整備目的を十分に理解した運営が行われている。
- 毎月、集計するアンケート調査の結果から、来館者の90%以上は満足している。

## (8) 次なる課題

- 開館初年度の運営ということもあり、施設整備を行い、指定管理のモニタリングを行う市（観光企画課）の関与が大きくなっており、市の意向が強く反映された運営となっている。今後は、翌年度以降も継続的な集客を図るために、民間のノウハウを活用して新たな分野での事業連携を行うなど、指定管理者の自主的な運営が求められる。
- 市が直営で行う学芸業務について、現在、担当している常駐職員5名のいずれもが年齢層も若く、正職員（副主査）が1名のみとなっている。今後、他館からの資料借用、有識者との調整、人材育成などの観点から、長期的な運営を見据えた人員配置が必要となっている。

## (9) 調査者によるコメント

- 同館は市の観光政策の重点的な施設としてつくられたようだが、変化する社会のニーズに博物館機能を有効に作用させることができるかどうかを試みる先進的な試みではないかと思う。
- 利休の生誕地の堺、利休の展示、茶道が1本につながり、利休の展示室の名誉館長は裏千家の千玄室大宗匠。また、与謝野晶子のゆかりの地でもあることから、その展示室もあり、こちらの名誉館長は晶子の孫の与謝野馨氏。利休と晶子を対照化させながら、茶道三千家の各家元が中を取り持ちその精神を現代に伝える「語り部」になるとよい。
- 複数のテーマをどのように融合させて、堺の魅力として発信させていくのか。同館のようなテーマ複合型の文化施設をどのように整理していくかは今後の課題となる。
- 同館の事業のなかで、茶道三千家（表千家、裏千家、武者小路千家）の地元支部が、輪番で協力して立礼呈茶などの茶の湯体験を実施しているのが大きな特徴である。また、茶道三千家の各家元により命名された茶室が並んでいるのは、京都ではありえないことだという。
- ガラス張りの事務室入口が良い。エントランスホールに直結しているために、来館者の様子を知ることができる。市側と指定管理者が同居する事務室になっており、日常的に意思疎通をはかるためにも良い環境だと思う。
- 市・指定管理者・茶道三千家との合同会議を毎月実施するなど意思疎通をはかっていることはよい。
- 指定管理者は開館の半年前から準備を開始したように、スムーズにスタートすることへの配慮がなされている。
- 指定管理者のインセンティブをどのように確保するか。同館では、利用料金制を導入し、黒字分も指定管理者の収入としており、事業者公募時の提案事項により、その半分の額を市に納付することとしているが、その仕組みがうまく機能するかどうかは今後の動向による。
- スターバックスや梅の花（和食レストラン）は、和風様式を条件にする。中高年者が客層の中心層になると予想していたそうだが、ファミリー層や若年者層の来館が多くなっているのは、スターバックスの効果ではないかと思われる。
- 茶の湯文化に携わる人材育成の場にもしていくことも課題であろう。例えば、現行のような市からの委託事業ではなく、指定管理者の自主事業にして茶道三千家の各会員募集を広報できるようにしてはどうだろうか。茶道は総合芸術であり日本文化を代表するもののひとつ。それを維持するには後継者の育成が不可欠。そうしないと、焼物、和菓子、生け花など、関連する伝統文化が衰退してしまう。

## 島根県立美術館（指定管理者）

調査日：2014年11月

応対者：支配人

### (1) 基本情報

- 設置者：島根県
- 担当部局：文化国際課文化振興室
- 開館年：1999年3月
- 指定管理者以前の運営形態：直営
- 指定管理者の導入時期：2005年
- 指定管理期間：1期3年，2期2年，3期5年（2014年が最終年度）。4期目（2015年度～）。
- 指定管理者の団体名：(株) SPSしまね
- 指定管理料：年間平均約2億9000万円（4期目に約2000万円ほど増額。諸経費の増額分をみる）
- 利用料金制導入：なし
  - ※インセンティブ方式：貸ホール，貸ギャラリー，駐車場の収入が目標水準（過去の数字の平均値）を10%上回った金額の半額は指定管理者の収入になる。逆に下回った場合は県に支払う。
- 組織とスタッフ数：
  - ・総括責任者1
  - ・マネジャー：広報・営業（1）—アシスタント他（2）
  - ・マネジャー：運営・監視・イベント（1）—イベント担当（1），受付リーダー（2）
  - ・マネジャー：総務・経費・施設（1）
- レセプションист：8名 ガードスタッフ：21名

### (2) 指定管理者になった経緯

- 公募に応募して選定される。
- SPSは元来，サントリーの工場広報業務をスタートにした会社。
- 同社の知名度を高めて，他の自治体の文化施設の指定管理者になることをめざす（その後，山梨県立美術館，山口県立美術館，同県立萩美術館），その他14館。

### (3) ミッションや運営方針などの提案

- 島根県立美術館のリバイタライズを通して唯一無二の美術館を確立・継承する。

### (4) 主な事業（委託事業と自主事業）

- 委託事業：施設管理，事務管理，教育普及，サービス，広報，営業
- 自主事業：イベント（コンサート，映画上映，落語，屋外の野外彫刻をめぐるツアー，ミュージアムフェスティバル）など。
- 学芸業務は県が担当する。

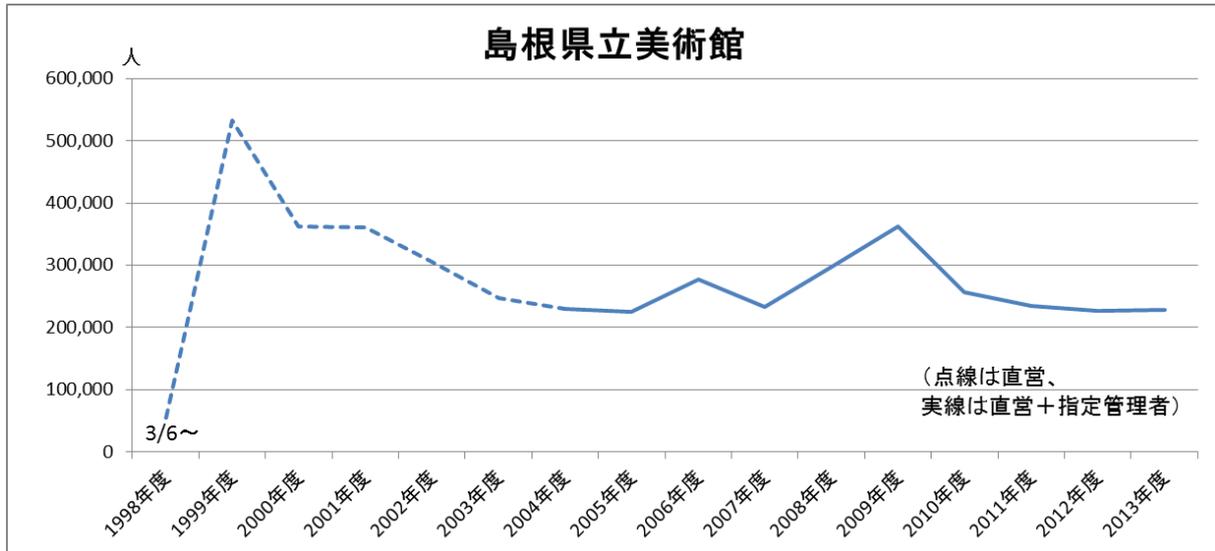
### (5) 運営上のアイデアや工夫

- 地域との共生に心掛けている。松江市歴史館との連携や，商工会議所との連携など。例えば，展覧会に合わせて市内の和菓子店に割引券や，手作りのマップを置く。
- 松江歴史館の「雲州力士展」と美術館の「浮世絵」展の連携。両館の館長が共同で記者会見。「浮世絵と雲州力士が出会う夏」と称する共同企画を立てた。両館は相互に入館料の割引やオリジナルグッズ，お茶をプレゼントすることにより誘客をはかった。共同事業はマスコミでも取り上げられる。すると他の市内美術館もやりたいと波及効果が生まれる。→松江市内を点から面的な文化ゾーンにする。
- これまでの広報は＜伝える広報＞大量広告の時代。マスメディアの動員であったが，これからの広報は＜伝わる広報・個報＞として，きめ細かいニッチを埋めていく。これまで美術館に来てもらえなかった人たちに来てもらうようにする。
- 2014年9月にフューチャーセッションにワークショップを実施して市民から美術館のあり方や将来への意見聴取をした。25名ほど参加。参加者全員が「自分のこととして美術館の将来を考えること」を前提にした。高校生から60代の人まで。

市民にとって美術館がどのような存在なのかを見極めることを目的にした結果、美術館はなくてはならない存在であることを確認することができた。今後は、学芸職員とも実施したい。

- 開館 15 周年記念「水辺のアルカディア」展では、美術館近隣のカフェやレストランとタイアップをしてお互いを PR した。15 店舗は、期間限定の特定のメニュー「ほっとひといきメニュー」を用意する。それを注文した人には引換券をわたして、美術館に持参すればもれなく“幸運しじみ”をプレゼントした。各店には展覧会ポスター、チラシ、パンフレットなども置く。一方、美術館はキャンペーン告知のほか、コンシェルジュが推薦する店として館内やホームページで紹介する。
- 地域と密接な関係づくりをはかり、お互いにウインウインの関係になることが理想的である。

(6) 入館者数



(7) うまくいっていることは何か

- 県や美術館内の県管理職とのパートナーシップ関係ができています。
- 県は指定管理者に向き合って協議対応してくれる。
- 学芸との関係も良い。

(8) 次なる課題

- 公立美術館の多くでは、限られた予算の中で、工夫をこらした活動が求められています。未来への夢を描いたり、大胆な発想をすることが難しいとされる時代だからこそ、アートや美術館が社会にとってどんな意味を持つのか、あらためて考えてみる必要がある。

(9) 調査者によるコメント

- 美術館の中長期計画を検討しなければならないという強い問題意識をもっていることは意外であったが、指定管理者が当事者として同館を良くしていきたいという意識をもっていることが分かった。
- これまでのように美術館から発信する広報という形態とは別に、地域の商工会や松江歴史館との連携による広報や誘客を始めている。
- 指定管理者が創意工夫して事業展開していることが分かった。「広報」を切り口にして、地域での他機関や商店などとの連携活動は、もしかすると、これまでの広報から脱却した新しい展開ではないだろうか。入館者増や入館料収入に必ずしも結びつくものでないが、地域貢献という意味から評価することができる。
- 4 期目の更新時に指定管理料を増額しているが、それについては県と粘り強く協議した成果だといえよう。人件費の昇給分や燃料費の高騰対策として増額を要求したものだという。他館の事例では、なかなか指定管理料の増額が認められてこなかったが、同館の取り組みは、必要に応じて指定管理料の増額が認められることを示した好例といえよう。

## 島根県立美術館（設置者）

調査日：2014年11月

応対者：島根県立美術館環境生活部文化国際課文化振興室 企画員

### (1) 基本情報

○設置者：島根県

○担当部局：文化国際課文化振興室

○開館年：1999年3月

○指定管理者以前の運営形態：直営

○指定管理者の導入時期：2005年

○指定管理期間：1期3年，2期2年，3期5年（2014年が最終年度）。4期目（2015年度～）。

○指定管理者の団体名：（株）SPSしまね

○指定管理料：2億7000万円（4期目に2000万円ほど増額。諸経費の増額分をみる）

○利用料金制導入：なし

※インセンティブ方式：貸ホール，貸ギャラリー，駐車場の収入が目標水準（過去の数字の平均値）を10%上回った金額の半額は指定管理者の収入になる。逆に下回った場合は県に支払う。

○組織とスタッフ数：

・総括責任者1

・マネジャー：広報・営業（1）—アシスタント他（2）

・マネジャー：運営・監視・イベント（1）—イベント担当（1），受付リーダー（2）

・マネジャー：総務・経費・施設（1）

レセプションист：8名 ガードスタッフ：21名

### (2) 指定管理者を導入した経緯

○2003年の改正後，県は2005年に20以上の県施設を指定管理者に出す方針をだす。

○県民サービスの向上のため。美術館は直営であった。2005年に指定管理者を導入した。他にもグラントワ，県民会館など。公募時に登記上の本社が県内にいることが条件。

### (3) 指定管理者に運営上のアイデアや工夫が認められるか

○広報手法，職員研修・人材育成に力をいれている。また，家族の時間など運営手法にも工夫がある。

※家族の時間：毎週木曜日の午前中（10:00～12:00）を「こどもといっしょの鑑賞優先時間」としている。子ども連れも観覧者も気兼ねなく（こどもが多少大きな声を出しても可）作品鑑賞を楽しむことができる。併せて，缶バッチづくりなどの子ども向けイベントを実施

### (4) 展示リニューアルや施設の改修

○開館後10数年が経過しており，修繕が必要な設備等については随時実施している。

### (5) 指定管理者に対する評価

○広報や接遇は大変に良い。接遇はアテンダントの研修や人材育成が充実。広報は全国ネットワーク，地域連携，商工業界との連携など。

○開館後10数年が経過している。施設，設備の老朽化に速やかに対応するため施設，設備の日常点検を一層強化してもらいたい。

### (6) 次なる課題

○入館者数，観覧者数が2010年度以降減っており，若年から高齢者層まで幅広い層に訴求できる企画展の開催，広報対策の一層の充実など誘客対策を再構築する必要がある。

### (7) 調査者によるコメント

○基準額を超えると支払うインセンティブ経費の制度は島根県の特徴といえる。同じような仕組みは、同県の松江市のNPOの指定管理館にも導入されている。

## 島根県立古代出雲歴史博物館（指定管理者）

調査日：2014年11月

対応者：支配人

### (1) 基本情報

- 設置者：島根県
- 担当部局：文化財課文化財スタッフ
- 開館年：2007年3月
- 設立の経緯：1984年に近隣から大量の銅剣が出土したことを契機にその活用を検討。その結果、方法の一つとして博物館の設置を決定。
- 指定管理者以前の運営形態：開館1年前の準備時から指定管理者を導入する。
- 指定管理者の導入時期：2006年
- 指定管理期間：5年
- 指定管理者の団体名：ミュージアムいちばた（一畑電気鉄道株式会社、株式会社丹青社、近畿日本ツーリスト株式会社）
- 指定管理料：2億6900万円（2014年度）
- 利用料金制導入：なし
- ※インセンティブ経費：入館料の基準額＝61,600千円を超えると超えた分の20%は収入として入る。
- 組織とスタッフ数：丹青社マネージャー（1）、近畿日本ツーリストマネージャー（1）。それ以外は一畑電鉄で雇用するスタッフ6名及びアテンダント25名。

### (2) 指定管理者になった経緯

- 公募には、一畑電鉄、丹青社、近畿日本ツーリストの共同企業体で応募する。
- 公募要件には、地元（県内）に本社を置く。
- 開館年の1年前の準備段階から業務を開始する。（来年度は3期目にはいる）
- 一畑電鉄にとっては、同館の指定管理業務は営利を目的にするものではない。地域貢献活動のステータスになっている。

### (3) ミッションや運営方針などの提案

- 個別の事業に関する提案をする。

### (4) 主な事業（委託事業と自主事業）

- 委託事業：施設管理、事務管理、教育普及、サービス、広報、誘客
- 自主事業：カフェ・ショップ
- 企画展関係のイベントなどは県と共同している。
- 事務管理、運営、接遇（一畑）、広報（丹青社）、誘客（近畿日本ツーリスト）、施設管理（ビル管理に委託）。
- アテンダント交流業務：当初は受付・監視のみであったが、接客、案内、地元商店街やコミュニティセンターに訪問してPRまで拡大化。現在24～25人。

### (5) 運営上のアイデアや工夫

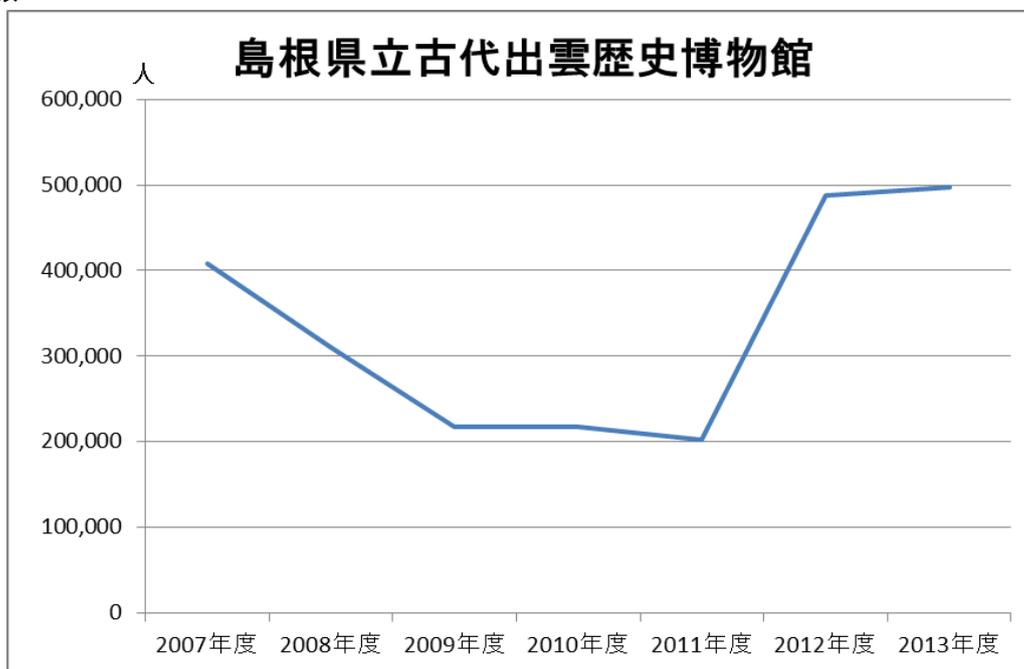
- 地域に出ていくようにしている。アテンダントが観光案内する業務などもしている。
- 2014年度に今後の広報戦略を充実させるために、「誘客プロジェクト」をスタートした。これは、館長が統括し、支配人と総務部長が実務上のトップになり、県（学芸、総務）、指定管理、アテンダントが調査メンバー。先進地を3チームに分かれて調査、報告、提言した。東京（江戸博、都写真美）、北陸（金沢21世紀美、福井恐竜博、兵庫県人と自然博）、九州（九州国立博、長崎歴史博）。その結果、江戸博の「3T戦略」が参考になったので、同館でも「3T会議」を設置する。同会議は、県（学芸、総務）と指定管理者が企画展などの情報交換会を行う。展示内容に沿った広報活動の企画立案を行うとともに、観覧者にとって分かりやすい展示（展示意図が観覧者に伝わるもの）となる展示上の工夫をする。具体的には、ターゲット、タイムリー、トップオブセールス（タイトル）を両者間で協議する。

- 指定管理者は、地域の観光ニーズに応えるために、同館を拠点にし、地域（神門通りの商店街など）との連携をはかる。5～6年前に比べて店舗が増えて働く人たちが増えた。そのために「見学研修会」を実施。また地域の神社関係者やコミュニティの人たち（商店街の人たちも含む）向けの内覧会を実施して地元ファンの獲得を目指す。
- ほかに地域貢献としては、アテンダントが地元中学校の接遇講習の講師に招かれることもある（年5校ほど）。すると研修を受けた子供が来館するようになる。大学生の博物館実習でも接遇研修をする。
- アテンダントが神門通り（70～80店舗）を訪ねる。ポスターやチラシなどを配布する広報活動をする。コネクションづくりの機会になる。来館者からの質問にも対応できるように現地の様子を調査する機会にもなっている。
- アテンダントは来館者のニーズを知ることができる。その情報をもとにしてアテンダントが展示などの改善を提案して、学芸員が採用することも多い。これまでに、「ここだけは見逃せないベスト10」や「アテンダントが推薦する展示品10選」など。
- 指定管理者が経費を出して、2014年夏に屋外に石彫のウサギを設置した。風土記庭園の活用で博物館全体の空間の魅力アップとフォトスポットづくりをおこなっている。新たな魅力スポットとなっている。

**(6) 展示リニューアルや施設の改修**

- 開館が2007年のため、特になし。

**(7) 入館者数**



**(8) うまくいっていることは何か**

- 指定管理者が開館の準備期間から県や学芸と協同して作り上げてきたので共有意識がある。
- 指定管理者の提案を県は認める。比較的自由にやれている。そのことで指定管理者のインセンティブの向上になる。
- 企画展の準備段階から指定管理者が入ることができるので広報活動に活用することができる。
- 県や博物館内の県管理職とのパートナーシップ関係ができています。大部屋を県事務・学芸・指定管理者が共同使用する職場環境。
- 県は指定管理者に向き合って対応協議してくれる。
- 学芸との関係も良い。

**(9) 次なる課題**

- 近年の燃料費の高騰が厳しい（灯油代）。
- インセンティブ経費の取り扱い。本来のインセンティブにはなっていない。

○館長・県事務職・学芸員の異動が多い。学芸員も埋文センター、古代文化研究センターとの兼務で異動が多い。運営方針の基本は変わらないが、細かい部分で異なることがある。

#### (10) 調査者によるコメント

- 指定管理者は地元電鉄企業（観光・交通・商業などの主要企業）。
- 当館も島根県立美術館と同じように、今後の方向性を再検討する時期に来ている。観光型でいくのか、一方で地域活動をどの程度入れるのかなども含める。それによって指定管理者に求めるものも変わってくることになる。中長期の全体計画の作成が必要な時期にきていると思われる。
- 県職員（学芸も含む）が異動や退職で入れ替わる。すると指定管理者の方が博物館の事情に通じるし、地域とのつながりにも継続性がでてくる。
- 「接遇」を切り口にして、地域の観光案内にも間口を広げているが、そのことは必ずしも入館者増や入館料収入に効果的に結びつくものではないだろうが、指定管理者が地域連携の試みとして興味深い。
- 創意工夫した多彩な事業を展開している。県職員と準備段階から共同していたという仲間意識を維持している。当時の県職員のおほとんどは退職や異動しているが、両者の意思疎通の仕組みができており関係性がよい。
- 館長のリーダーシップ。指定管理者を理解してうまくマネジメントしている。目に見えるものとしては、2014年から学芸部門と指定管理者が企画展の計画段階から情報の共有化ができる仕組みをつくった（「3T 会議」）。そのことは指定管理者にとっては、広報戦略を事前に立てやすくなるメリットがあり、博物館にとっては集客につながる効果を期待することができる。
- 島根県立古代出雲歴史博物館（県・指定管理者）から学ぶことは次の通りになる。
  - ・職員の意思疎通がよい。職員のベクトルが同じ方向性（指定管理者が準備期間から入り県や学芸と協同して作り上げてきたので共有意識がある）。企画展の準備段階から指定管理者が入り、広報活動にも活用することができる。
  - ・館長のリーダーシップ。現館長になってから、両者の関係の意思疎通がそれまで以上に配慮されるようになり、誘客プロジェクトによる広報活動の基礎調査を県と指定管理者の合同により実施した。
  - ・指定管理者支配人のマネジメント能力がある。
  - ・アテンダントの活躍とその組織風土。前線の職員のやる気とアイデアを生かしてやりがいをもたせる（展示上の工夫提案、地元商店街の企画展セールス、学校の接遇研修など多岐に及ぶ）。
  - ・予算の執行や事業の実施については指定管理者の裁量に任されている（指定管理者の予算が「総額主義」となっているために、費目ごとの予算に縛られることなく新規事業にも取り組みやすい）。
  - ・地域との連携がはかられるようになっている。（神門通り商店街、学校、コミュニティセンターなど）

## 島根県立古代出雲歴史博物館（設置者）

調査日：2014年11月

応対者：古代出雲歴史博物館総務部長

### (1) 基本情報

- 設置者：島根県
- 担当部局：文化財課文化財スタッフ
- 開館年：2007年3月
- 設立の経緯：1984年に近隣から大量の銅剣が出土したことを契機にその活用を検討。その結果、方法の一つとして博物館の設置を決定。
- 指定管理者以前の運営形態：開館1年前の準備時から指定管理者を導入する。
- 指定管理者の導入時期：2006年
- 指定管理期間：5年
- 指定管理者の団体名：ミュージアムいちばた（一畑電気鉄道株式会社、株式会社丹青社、近畿日本ツーリスト株式会社）
- 指定管理料：2億6900万円（2014年度）
- 利用料金制導入：なし
  - ※インセンティブ経費：入館料の基準額＝61万円を超えると超えた分の20%は収入としている。逆に下回った場合は下回った分の20%を指定管理料から減じている。
- 組織とスタッフ数：支配人(1)、マネージャー(3)、担当スタッフ(6)、アテンダント(25)

### (2) 指定管理者を導入した経緯

- 2003年の自治法改正を受け、2005年から県立施設に一斉に指定管理導入

### (3) 指定管理者に運営上のアイデアや工夫が認められるか

- 関東、関西方面など都会地からの団体誘客について共同体構成員（近畿日本ツーリスト）のネットワークを駆使して積極的な営業活動を展開
- 共同体代表者である地元企業（一畑電鉄）のネットワークにより、地域で施設を支援する体制を構築

### (4) 主な事業

- 県は学芸と教育普及を担当する。

### (5) 展示リニューアルや施設の改修

- 開館が2007年のため特になし。

### (6) 指定管理者に対する評価

- 営業活動の効果が大きい。
- 指定管理者と地域の密着性が生まれている。観光対策の一方、地域活動も行われている。

### (7) 次なる課題

- 隣接する出雲大社の“平成の大遷宮（2013.5）”が終了し、参拝客の逡減に伴い入館者が低下することを懸念。今後は、博物館に対する興味が希薄な若年層に対する訴求方法の検討など誘客戦略の再構築が必要。

### (8) 調査者によるコメント

- 普及事業の重複関係を確認することができた。この部分は共同事業ということなのだろうか。そういうやり方もあるだろう。
- 事務方からみた企画展のマンネリ化という感想は少し意外であったが、客観的な見方として新鮮であった。
- 指定管理者が地域活動をしていることに好意的であることと、指定管理者の積極的な姿勢に期待していることも分かった。

## 呉市海事歴史科学館 大和ミュージアム (指定管理者)

調査日：2015年8月

応対者：大和ミュージアム運営グループ 事務局長・事業運営部長

### (1) 基本情報

- 設置者：呉市
- 担当部局：産業部海事歴史科学館学芸課
- 開館年：2005年
- 設立の経緯：明治以降の日本の近代化の歴史そのものである呉の歴史と、その近代化の礎となった造船、鉄鋼を始めとした各種の科学技術を、先人の努力や当時の生活文化に触れながら紹介し、我が国の歴史と平和の大切を認識していただくとともに、科学技術創造立国を目指す日本の将来を担う子ども達に科学技術のすばらしさを理解していただき、未来に夢と希望を抱いていただくことのできる「呉らしい博物館」とすることにより、地域の教育、文化及び観光等に大きく寄与することを目的として設立。
- 指定管理者以前の運営形態：開館当初3年間は直営。
- 指定管理者の導入時期：2008年4月
- 指定管理期間：第1期2008年4月～2012年3月（4年間）、第2期2012年4月～2017年3月（5年間）
- 指定管理者の団体名：大和ミュージアム運営グループ（凸版印刷（株）、（株）トータルメディア開発研究所、（株）日本旅行、ビルックス（株）
- 指定管理料：約7899万円（2015年度）。応募者からの提案で、2008年から最初の3年は指定管理料なし。（応募時の収支計画で黒字を想定。収支計画の黒字想定分を基本納付）
  - ・納付金：利用料金収入のうち5年計画を上回った分の利益の50%を返還（指定管理者からの提案）  
→この4年は大きな問題はない。
- 利用料金制導入：有り
- 組織とスタッフ数：市は学芸部門、指定管理者は管理部門。  
(指定管理者)
  - ・常駐職員の配置：日本旅行2名、TM2名、ビルックス1名（警備清掃除く）。
  - ・館長（凸版）、事務局統括（TM）：指定管理者。
  - ・館長（元昭和館図書部長）：役所が指名→指定管理。
  - ・クルー（アテンダント）20数名。評価が高い。受付、施設案内、安全管理。展示説明は行わない。
  - ・ボランティア100余名（科学平日班、科学土日班、歴史平日班、歴史土日班）。  
(市)
  - ・指定管理後は市の正規職員減少。
  - ・学芸員を増やす。正規での採用が難しいため任期付き（現状2）、嘱託職員（現状2）。

### (2) 指定管理者になった経緯

- 公募に応募し、選定された。

### (3) ミッションや運営方針などの提案

- ①大和ミュージアムのミッションの継承・発展  
10年間の実績（計画・製作・運営）を生かし、単なる集客施設としてではなく、「教育文化施設」として大きな役割を果たすための支援を行います。『来館者が未来に夢と希望の持てる運営』
- ②共同体の組織力・総合力の発揮  
構成企業各社の特徴を生かしたバックアップ体制を確立し、現場常駐の人材を適宜フォローする、柔軟な対応を実施します。  
『地元及び全国のネットワークの活用』
- ③市民とともに活動する場づくり  
生涯学習をはじめ、ボランティア等、市民が利用者の側から、積極的なミュージアム活動に参加できる、開かれた運営をめざします。『地域の活力・誇り・連帯感の醸成』

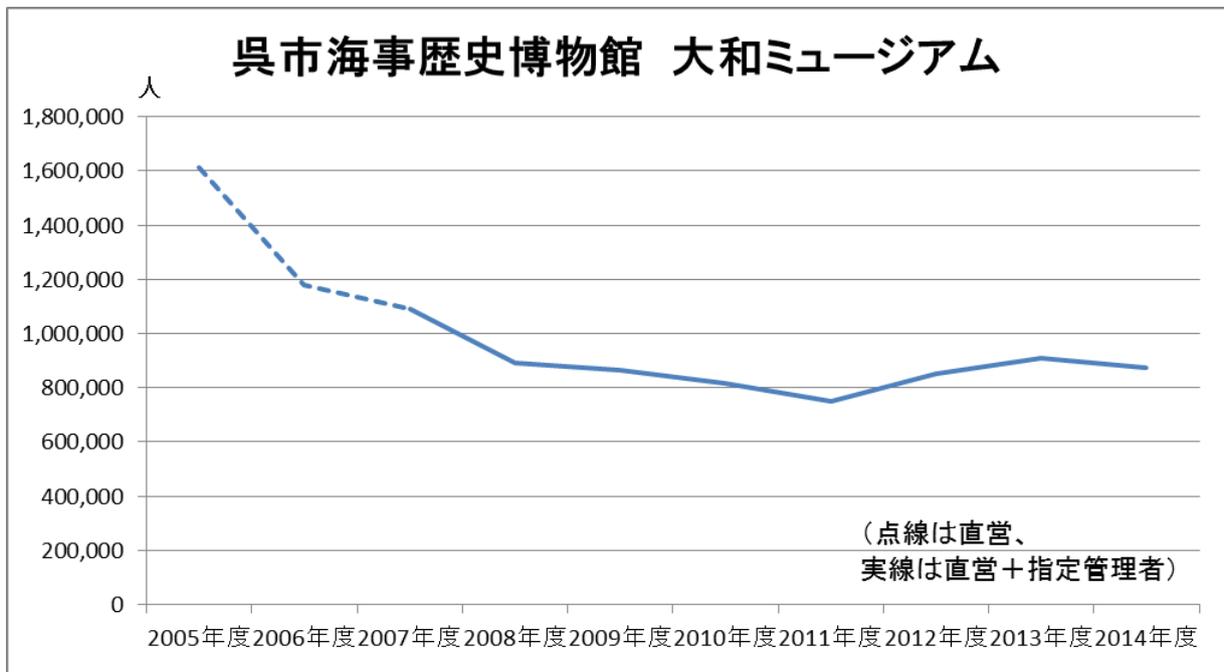
(4) 主な事業（委託事業と自主事業）

- 委託事業：施設管理，事務管理，教育普及，サービス，広報
- 自主事業：イベント・展示誘致，イラストコンテスト
- 凸版印刷（株）：経理，ショップ運営
- （株）トータルメディア開発研究所（凸版の100%子会社）：展示，接遇
- （株）日本旅行：営業広報
- ビルックス（株）：警備，清掃，メンテナンス
- クルー（アテンダント）：受付，施設案内，安全管理。展示説明は行わない。

(5) 運営上のアイデアや工夫

- るるぶやじゃらんなどの観光誌に載るようになった。
- 口コミ：館内撮影OK→Facebook，Twitter。若年層の呼び込みにつながる。
- 各社の協力：日本旅行……JRの駅ポスター，車内広告。
- 地域との連携：事務局長は地元のNPOメンバー。
- NPOとの連携：くれシェンド，広島，江田島からの人材。

(6) 入館者数



(7) うまくいっていることは何か

- 来館者は関心のある人→90%満足。理由：呉らしさ，ほかにはない，ほかではやりにくい，大和の持つイメージ（日本），映画の影響，戦後70年
- 全国からの来客。
- 地域の賑わいに貢献している。
- 市による「公の施設の指定管理者のモニタリング評価」ではAA評価。市の施設では唯一。

(8) 次なる課題

- 市の想定より（年間20万人）大幅に入館者数が多く，その状況が開館以来10年以上継続している。そのため施設や設備の老朽化が進んでいる。

- 海岸部の埋め立て地に建設したことから外構が一部沈下する。塩害や沿岸部の工業地帯の粉じんが設備に影響を及ぼしている。
- 貸館において博物館として開催のむずかしいイベントについては、文化をなるべく排除しないように、貸館のボーダーを定める。
- 指定管理者と市との折り合い。入館者：有料入館者数と無料入館者数に差があったが徐々に整理し近づけた。
- 指定管理期間 5 年……「経営が見通せず長すぎる」(凸版, TM), 「雇用されている職員にとっては短すぎる」(現場)。
- 施設維持管理……見通せない, 指定管理側のリスクもある。
- 積極的な挑戦や設備投資がむずかしい。

#### (9) 調査者によるコメント

- 当初の想定来館者数を大幅に上回る状態が 10 年以上継続する特異な事例である。
- 職員を増やして対応しても利用者の安全の確保や快適な館内環境を保全する上での支障を除去することはむずかしい。そのためには、観光型であることもあり、入館料を値上げし入館者数を調整するなどの方策も考えられる。具体的には、現行の常設展示料金 500 円を値上げして仮に 800 円に設定する。現行、特別展とのセット料金が 800 円だが、これを 1000 円にする。そのことにより入館者数を今よりも抑えることができ、ほぼ同額の収入を得ることができるのではないだろうか。
- 接遇がよい。スタッフがきめ細かく来館者対応をしており好感がもてる。
- 運営は、市と共同しながら、うまく役割分担をして成果を上げている。大和の知名度ばかりでなく、呉の歴史や海事科学という観点から、大和の大型模型、実物資料、展示、映像を駆使して、歴史の事実を語る姿勢を理解することができる。

## 呉市海事歴史科学館 大和ミュージアム（設置者）

調査日：2015年8月

応対者：呉市産業部海事歴史科学館学芸課課長補佐  
同 主事

### (1) 基本情報

- 設置者：呉市
- 担当部局：産業部海事歴史科学館学芸課
- 開館年：2005年
- 設立の経緯：明治以降の日本の近代化の歴史そのものである呉の歴史と、その近代化の礎となった造船、鉄鋼を始めとした各種の科学技術を、先人の努力や当時の生活文化に触れながら紹介し、我が国の歴史と平和の大切を認識していただくとともに、科学技術創造立国を目指す日本の将来を担う子ども達に科学技術のすばらしさを理解していただき、未来に夢と希望を抱いていただくことのできる「呉らしい博物館」とすることにより、地域の教育、文化及び観光等に大きく寄与することを目的として設立。
- 指定管理者以前の運営形態：開館当初3年間は直営。
- 指定管理者の導入時期：2008年4月
- 指定管理期間：第1期2008年4月～2012年3月（4年間）、第2期2012年4月～2017年3月（5年間）
- 指定管理者の団体名：大和ミュージアム運営グループ（凸版印刷（株）、（株）トータルメディア開発研究所、（株）日本旅行、ビルックス（株）
- 指定管理料：約7899万円（2015年度）。応募者からの提案で、2008年から最初の3年は指定管理料なし。（応募時の収支計画で黒字を想定。収支計画の黒字想定分を基本納付）
  - ・納付金：毎年度の計画を上回った利用料金収入の50%相当額を呉市へ納付（指定管理者からの提案）  
→この4年は大きな問題はない。
- 利用料金制導入：有り
- 組織とスタッフ数：市は学芸部門、指定管理者は管理運営部門。  
〈指定管理者〉
  - ・常駐職員の配置：日本旅行2名、TM2名、ビルックス1名（警備清掃除く）。
  - ・館長（凸版）、事務局統括（TM）：指定管理者。
  - ・館長（元昭和館図書部長）：役所が指名→指定管理。
  - ・クルー（アテンダント）20数名。評価が高い。受付、施設案内、安全管理。展示説明は行わない。
  - ・ボランティア100余名（科学平日班、科学土日班、歴史平日班、歴史土日班）。  
〈市〉
  - ・指定管理後は市の正規職員減少。
  - ・学芸員を増やす。正規での採用が難しいため任期付き（現状2）、嘱託職員（現状2）。

### (2) 指定管理者を導入した経緯

- 多様化する来館者ニーズに効果的・効率的に対応するため、民間の能力を活用してサービスの向上を図るとともに、集客力の向上、経費の節減を図るため。

### (3) 主な事業

- 学芸業務、展示説明は学芸員が担当する。

### (4) 指定管理者に運営上のアイデアや工夫が認められるか

- アンケート調査で改善要望の多かった休憩用の椅子を増設したり、ウォッシュレット機能付きのトイレを設置したりする等、運営上生じた利益で迅速に自主的な環境改善を行っている。
- 英語でのアンケートを実施し、多様なニーズの把握とサービス向上に努めている。

#### (5) 展示リニューアルや施設の改修

- 10年間で施設や設備の故障や痛みが発生……大規模な修繕（50万円）は市が負担する。
- 当初想定を大幅に上回る来館者数に対応するため、施設・設備ともにオーバーロード。
- 同館の立地は埋立地：地盤が軟弱。地盤沈下（建物の周囲）。建物の下は杭により補強済。
- 空調オーバーホール（収蔵庫24h、展示室）→交換中、塩害。
- 天井のスレートに亀裂（海のイメージのカーテンでカバー）
- 観光政策の重点施設という認識のもとに、呉市の施設修繕の優先順位は高い→予防段階でも市から予算がつく。

#### (6) 入館者数

- 当初の想定20万人→実際80万人。
- 2期目～来館者70万維持。  
cf. 開館当時100万人超（直営期）  
影響……2011年大震災「3.11」（来館者）は減少。

#### (7) 指定管理者に対する評価

- 民間のノウハウとネットワークが生かせる。
  - ・日本旅行とのつながり 駅ポスター、中吊り広告、TV……民間の強み（役所には無理）。
  - ・TV局。
  - ・スピード感……文化施設だけでなく観光施設。スピードが大事（50万以内の修繕）。
- 当初意思疎通の難しさがあったが、定期的な委員会、話し合いにより現在は改善。
- 指定管理について、現在の方法（市は学芸部門、指定管理者は管理運営部門）をベストと思う。
- 直営は無理……集客力の不足（ネットワーク等）。
- 外部からの目。  
“民間だから”TV局との共催「長瀬剛絵画展」貸館イベント。  
“市だから”信頼ある（最終責任は市）。
- コンプライアンス→指定管理者によるコンプライアンスは厳しく行っており問題ない。

#### (8) 次なる課題

- 職員（学芸も）の頻繁な異動……企画、中長期計画の立てにくさ。
- 学芸員最長7年勤続、ほかには3年未満がほとんど。現在は全て学芸員資格保有者の一般職。そのため、他部署への異動がある（平均3年ほど）→美術館、役所の部署（市民課など）。
- 現在、市では学芸員としての採用がない。そのため、話し合い……学芸員の全国公募→任期付き（最長5年）として3名採用。
- これだけ大規模になると直営には戻しても運営を維持することはできない。

#### (9) 調査者によるコメント

- 過剰な入館者数に対する施設管理上の問題を整理して、役所による中長期計画を立てることが望まれる。
- 指定管理者との信頼関係を継続的に維持していくことがもとめられる。
- 4社で利益を得るには分散しないか。頑張れば利益を上げられるという仕組みが必要である、しかし、ミッションを無視して利益を優先する運営はあってはならない。
- 学芸員の配置に課題が残る。事務系ばかりでなく、3年ほどのサイクルにより学芸員も本庁に人事異動があるというが、専門職を養成する必要がある。
- 常設展は、呉の歴史という文脈から海軍や戦艦大和をバランスよく扱っている。市の所管を市長部局の産業部にしている点も、デリケートな問題を回避するためには、むしろ妥当なのかもしれない。
- 名誉館長4名を位置付ける。館長は近現代の戦争期の博物館運営の経験者を配置するなど人事面でも配慮している。

## 坂の上の雲ミュージアム（指定管理者）

調査日：2014年9月

応対者：四国ビジネス（株）（指定管理者） 総括責任者

### (1) 基本情報

- 設置者：松山市（愛媛県）
- 担当部局：坂の上の雲ミュージアム事務所
- 開館年：2007年オープン（展示：電通，建物設計：安藤忠夫）
- 指定管理者以前の運営形態：開館時から指定管理者が運営
- 指定管理者の導入時期：2007年
- 指定管理期間：1期3年，2期5年
- 指定管理者の団体名：四電ビジネス株式会社
- 指定管理料：1期6300万，6400万，6700万。2期7500万，7400万，7400万以下同額（5年まで）  
※2期目の増額は，直営事業を指定管理者に移行した分。広報を指定管理者に追加業務する。人員1名増。
- 利用料金制導入：なし
- 組織とスタッフ数：  
〈指定管理者〉常勤6名（社員3名，嘱託3名），パート17名  
〈市〉学芸員3名，所長1名，事務職5名（すべて常勤の市職員）
- 開館時間9時から18時30分（2交代制），年間320日～30日

### (2) 指定管理者になった経緯

- 公募に応募して選定された

### (3) ミッションや運営方針などの提案

- 館の運営方針は市が予め示したものに対して，指定管理者は個別事業について提案をする。

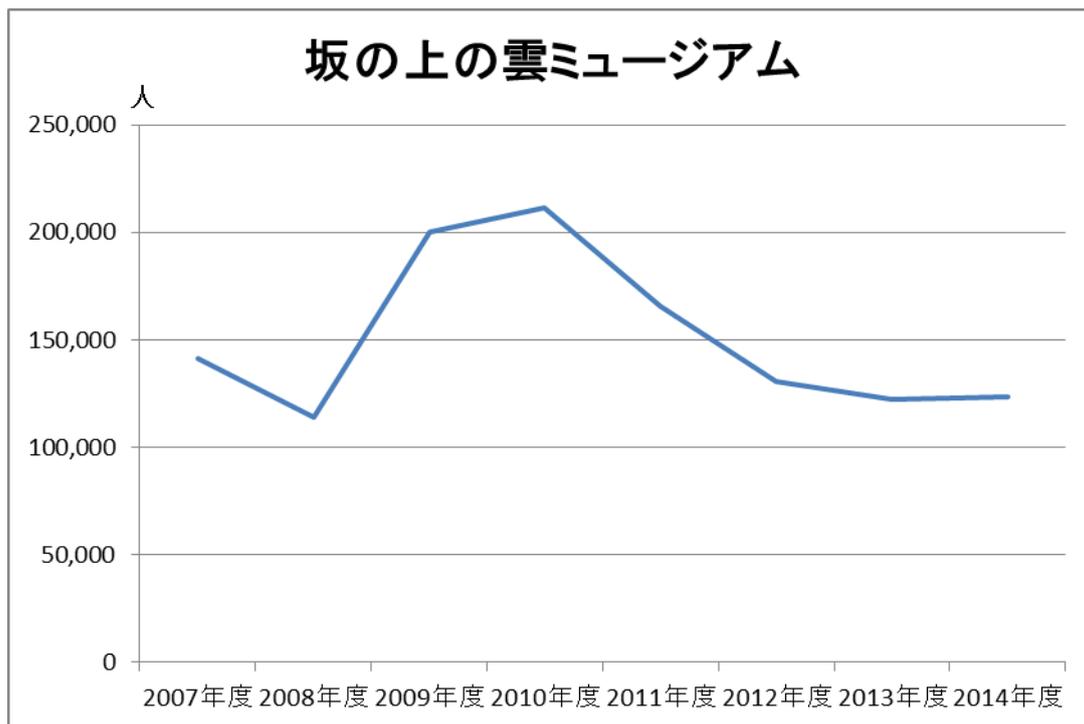
### (4) 主な事業

- 業務の分担内容  
〈市〉学芸業務  
〈指定管理者〉施設管理（ビル管理），来館者対応，目的外使用（カフェ，ショップ），自主事業，広報
- 4階の展示室は企画展室（1年間と長期）。予算は市側2300万程度（人件費別）。
- 市の坂の上の雲街づくりの拠点施設になっている。担当は本庁の観光課で，指定管理者は街づくり新聞を作成，ミュージアムはイベントの会場になる。

### (5) 運営上のアイデアや工夫

- 来場者の休憩スペースやカフェコーナーのメニュー充実を図るなどゆったりとした時間を過ごしてもらえるよう工夫している。また特別イベントなどで毎月定期的に開催している。他にも，学芸員と史跡をたどるツアーの開催など参加型のイベントも企画している。

(6) 入館者数



(7) うまくいっていることは何か

○昨年と比較して8月以降の来館が増加している。

市内電車への広告掲載・観光名所（道後温泉観光案内所や松山城ロープウェイ周辺）での割引クーポン配布などを実施することで集客増につながったと考えられる。

(8) 次なる課題

○周辺施設との連携を強化し，地元・観光客共に誘客すること。

(9) 調査者によるコメント

○年間入館者数12～14万人を維持。悪くない。2009年～2011年のNHKドラマ期を除き、松山市の観光名所になっている。

## 坂の上の雲ミュージアム（設置者）

調査日：2014年9月

応対者：市主幹

### (1) 基本情報

- 設置者：松山市（愛媛県）
- 担当部局：坂の上の雲ミュージアム事務所
- 開館年：2007年オープン（展示：電通，建物設計：安藤忠夫）
- 指定管理者以前の運営形態：開館時から指定管理者が運営
- 指定管理者の導入時期：2007年
- 指定管理期間：1期3年，2期5年
- 指定管理者の団体名：四電ビジネス株式会社
- 指定管理料：1期6300万，6400万，6700万。2期7500万，7400万，7400万以下同額（5年まで）  
※2期目の増額は，直営事業を指定管理者に移行した分。広報を指定管理者に追加業務する。人員1名増。
- 利用料金制導入：なし
- 組織とスタッフ数：  
〈指定管理者〉常勤6名（社員3名，嘱託3名），パート17名  
〈市〉学芸員3名，所長1名，事務職5名（すべて常勤の市職員）
- 開館時間9時から18時30分（2交代制），年間320日～30日

### (2) 指定管理者を導入した経緯

- 財政削減のために市がすべての施設を対象に検討する。
- 民間のアイデアなどを事業に導入する。
- 応募者：地元企業3社

### (3) ミッションや運営方針などの提案

- 館の運営方針は市が予め示したものに対して，指定管理者は個別事業について提案をする。
- 指定管理者の提案の内容と受け入れの過程  
指定管理者が仕様書提出→事業提案→市と協議（採用するもの，しないものを仕分ける）→基本協定の付属資料につける  
※博物館全体の運営方針やミッションを提案することを市側はもとめていない。

### (4) 主な事業

- 業務の分担内容
  - ・〈市〉学芸業務
  - ・〈指定管理者〉施設管理（ビル管理），来館者対応，目的外使用（カフェ，ショップ），自主事業，広報
- 4階の展示室は企画展室（1年間と長期）。予算は市側2300万程度（人件費別）。
- 市の坂の上の雲街づくりの拠点施設になっている。担当は本庁の観光課で，指定管理者は街づくり新聞を作成，ミュージアムはイベントの会場になる。

### (5) 展示リニューアルや施設の改修

- 開館が2007年のため，特になし。

### (6) 指定管理者に対する評価

- 市と指定管理者の意思疎通はうまくいっている。指定管理者から相談をうけることが多い。月2回の定例会議。
- スタッフ対応がよいと来館者から褒められる。

### (7) 調査者によるコメント

- 年間入館者数12～14万人を維持。悪くない。2009年～2011年のNHKドラマ期を除き。松山市の観光名所になっている。

## 松山市立子規記念博物館（指定管理者）

調査日：2014年9月

応対者：(株) レスパスコポーレーション（指定管理者） 総務課長代理

### (1) 基本情報

- 設置者：松山市（愛媛県）
- 担当部局：子規記念博物館事務所
- 開館年：1981年4月
- 設立の経緯：正岡子規の世界を通して、より多くの人々が松山に親しみ、松山の伝統文化や文学について認識と理解を深め、新しい文化の創造に役立てることを目的として開設された文学系の博物館。
- 指定管理者以前の運営形態：直営
- 指定管理者の導入時期：2010年度
- 指定管理期間：1期5年
- 指定管理者の団体名：株式会社レスパスコポーレーション
- 指定管理料：1億2890万円
- 利用料金制導入：なし
- 組織とスタッフ数：
  - ・市・友の会・指定管理者。
  - ・市の事業+自主事業（指定管理者）。
  - ・友の会の委託事業は継続。
  - ・市の常勤スタッフ：学芸員4名、職員2名。
  - ・指定管理者の学芸員。

### (2) 指定管理者になった経緯

- 食品や不動産事業のほか近年は「坊ちゃん劇場」（秋田のわらび座をモデル）を運営。他の文化事業を手掛けることになる。運営のノウハウを博物館にも生かしたい。

### (3) 主な事業（委託事業と自主事業）

- 委託事業：施設管理、事務管理、教育普及、サービス、広報
- 自主事業：ショップ運営など
- 指定管理者の学芸員は市学芸員の補助。
- ショップ運営（友の会から指定管理者に移行）。
- 来館者対応（友の会から指定管理者に移行）。

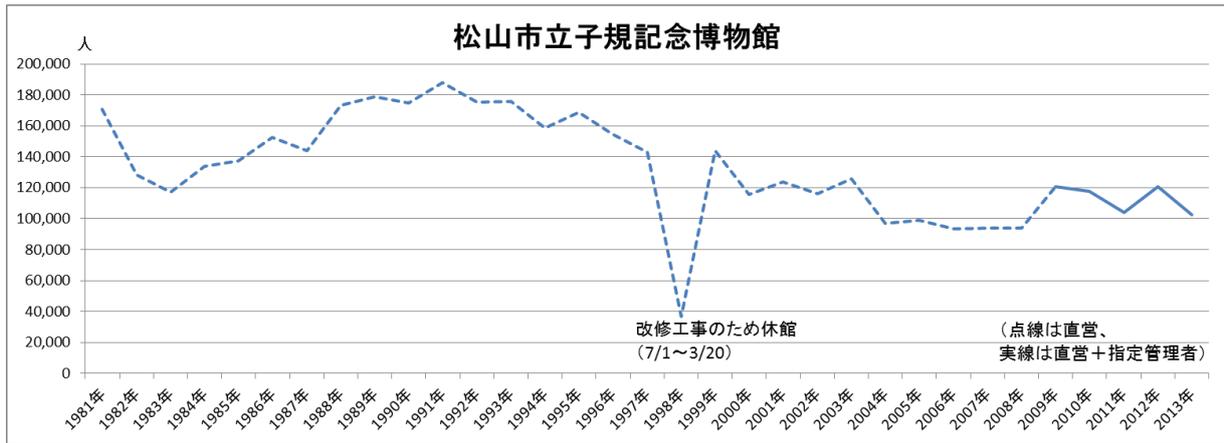
### (4) 運営上のアイデアや工夫

- ショップ運営
  - ・友の会時代と品揃えは変えずにレイアウトを変えた。雰囲気が変わった。今後は間口を広げて展開したい。
- 市との意思疎通
  - ・定期的な打ち合わせを実施（市・友の会・指定管理者）。
  - ・学芸員（市と指定管理者）の打ち合わせも実施。

### (5) 展示リニューアルや施設の改修

- 1999年にリニューアルオープン。

(6) 入館者数



○11.7万人 (2010年), 10.3万 (2011年), 12万 (2012年), 10.2万 (2013年)。

(7) 次なる課題

○以前は、市からの縛りを感じる事があったので、指定管理者内部でも提案やアイデアを出すことを躊躇するようになった。民間の創意工夫が出しづらい雰囲気であったが、現在はなくなった。

(8) 調査者によるコメント

- 現在の管理体制になってから、指定管理者と教育委員会との調整役がはかられるようになったというが、管理者側の意識や考え方によって指定管理をうまく活用することができるかどうかが問われると思った。
- 学芸員が専門調査、研究、特別展にシフトしており、館のマネジメントに参加することがむずかしい体制になっているらしく、指定管理者との意思疎通がもとめられる。
- 市・友の会・指定管理者の3者間、相互の風通しをはかることも課題となる。
- 指定管理者のインセンティブを高める工夫がもとめられる。

## 松山市立子規記念博物館（設置者）

調査日：2014年9月

応対者：副主幹

### (1) 基本情報

- 設置者：松山市（愛媛県）
- 担当部局：子規記念博物館事務所
- 開館年：1981年4月
- 設立の経緯：正岡子規の世界を通して、より多くの人々が松山に親しみ、松山の伝統文化や文学について認識と理解を深め、新しい文化の創造に役立てることを目的として開設された文学系の博物館。
- 指定管理者以前の運営形態：直営
- 指定管理者の導入時期：2010年度
- 指定管理期間：1期5年
- 指定管理者の団体名：株式会社レスパスコポレーション
- 指定管理料：1億2890万円
- 利用料金制導入：なし
- 組織とスタッフ数：
  - ・市・友の会・指定管理者。
  - ・市の事業＋自主事業（指定管理者）。
  - ・友の会の委託事業は継続。
  - ・市の常勤スタッフ：学芸員4名、職員2名。
  - ・指定管理者の学芸員。

### (2) 指定管理者を導入した経緯

- 財政削減のために市がすべての施設を対象に検討する。
- 民間のアイデアなどを事業に導入する。
- 応募者：地元企業4社、コンソーシアム1団体（県外企業2社含む）
- 2010年度からスタート（1期5年の最終年度）。

### (3) ミッションや運営方針などの提案

- 館の運営方針は市が予め示したもので、指定管理者から提案をうけることをしていない。
- 指定管理者は、個別事業について提案をする。

### (4) 主な事業

- 〈市学芸員の職務〉調査研究・特別展・図書整理・事業など→調査研究・特別展に専念できる（指定管理者の学芸員2名が補助業務を担当する。展示解説、図書整理、指定管理者が館の事業を担当するなど）

### (5) 展示リニューアルや施設の改修

- 1999年にリニューアルオープン。

### (6) 入館者数

- 直営期から変化なし。
  - ・無料入館者数：2012年に7.5万人。全体は、9.3万人（2008年）、12万人（2009年）、11.7万人（2010年）、10.3万（2011年）、12万（2012年）、10.2万（2013年）。
  - 無料入館者数は主に講堂などの有料貸会議室利用者数（入館料を支払わない利用者）で、2005年度までは子規や俳句・文学関係の利用団体に限定していたが、2009年度から間口を広げて他の団体にも貸す。当該年は松山でコンベンションが多かった。

○特別展の入館者の推移

- ・直営期から特別展を学芸員が調査研究の発表の場としているため、専門的すぎて難しい。マニアックなために入館者数が減少傾向になる。

(7) 指定管理者に対する評価

- 経費の削減。
- 来館者対応は友の会がやっていたので、その差は不明。

(8) 次なる課題

- 仕様書に記載のないことはやらない。融通がつかない。当初はトラブルがあった。
- 今後は、利用料金制を導入して指定管理者のインセンティブを高めること。

(9) 調査者によるコメント

- 指定管理者が導入されてからも利用者数が少し増加している。特別展の入館者数は減少傾向を示している。有料貸会議室の利用制限を緩和するなどの調整をしている。入館者数のカウント法が一定ではないので留意が必要。
- 現在の管理体制になってから、指定管理者と教育委員会との調整役がはかれるようになったというが、管理者側の意識や考え方によって指定管理をうまく活用することができるかどうかが問われると思った。
- 学芸員が専門調査、研究、特別展にシフトしており、館のマネジメントに参加することがむずかしい体制になっているらしく、指定管理者との意思疎通がもとめられる。
- 市・友の会・指定管理者の3者間、相互の風通しをはかることも課題となる。
- 指定管理者のインセンティブを高める工夫がもとめられる。

## 愛媛県総合科学博物館（指定管理者）

調査日：2014年9月

応対者：イヨテツケーターサービス株式会社（指定管理者） 統括責任者、統括責任者代理 他2名（学芸員など）

### (1) 基本情報

- 設置者：愛媛県
- 担当部局：生涯学習課
- 開館年：1994年開館
- 設立の経緯：1994年、新居浜市に愛媛県総合科学博物館としてオープン。
- 指定管理者以前の運営形態：直営
- 指定管理者の導入時期：2009年度
- 指定管理期間：5年
- 指定管理者の団体名：イヨテツケーターサービス株式会社
- 指定管理料：約1億6878万円（2009年）
- 利用料金制導入：有り
- 組織とスタッフ数：  
〈指定管理者スタッフ〉
  - ・21人（社員5, 契約16）
  - ・総務4, 企画5（内学芸員4）, 受付5, ショップ・レストラン5, 統括2〈県職員スタッフ〉
  - ・当初は17人学芸員→11人（直営期末期）人員減

### (2) 指定管理者になった経緯

- 公募に応募し、選定された。

### (3) ミッションや運営方針などの提案

- ①施設・設備の総合的活用
- ②利用者ニーズへの対応
- ③家族の生活時間への対応
- ④ネットワーク化の促進
- ⑤広域利用への配慮
- ⑥地域との連携協力

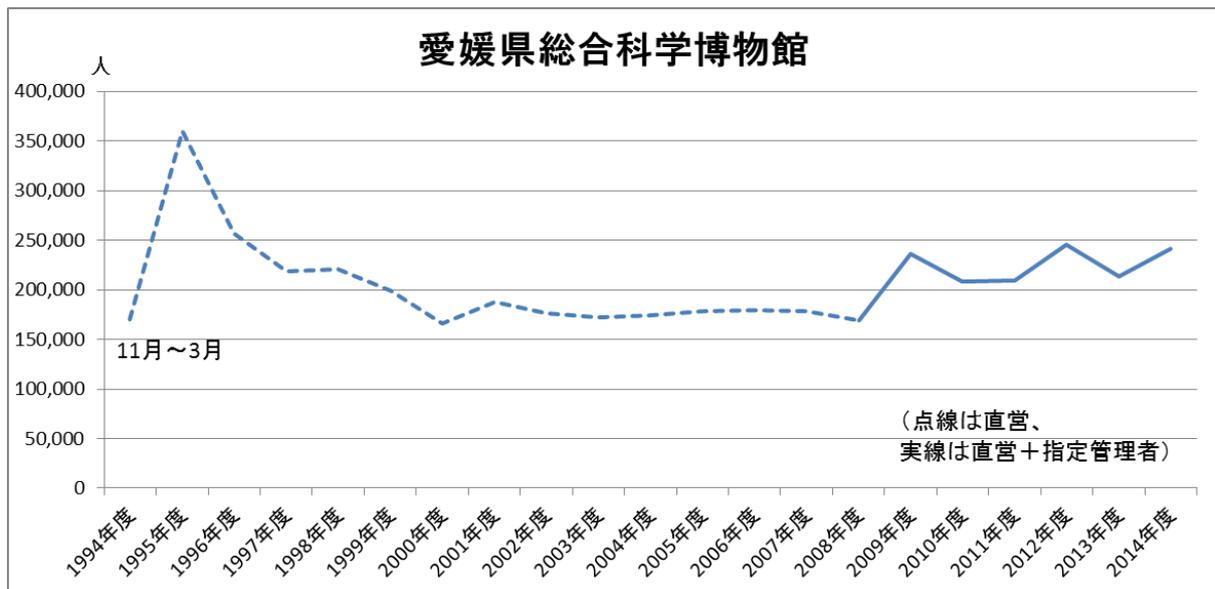
### (4) 主な事業（委託事業と自主事業）

- 委託事業：
  - ①博物館の事業の実施に関する業務……常設展示の運営、特別展・企画展等の開催、プラネタリウムの運営、サイエンスショーの実施、博物館講座の開催、講演会の開催、博物館友の会の育成・支援、ボランティアの運営、取材対応、学校等との連携、図書室の運営、来館者サービスなど
  - ②博物館の利用に関する業務……施設等の利用許可、施設の利用料金の収受、貸館業務、広報宣伝など
  - ③博物館の維持管理に関する業務……施設保守管理、保守点検、建築物環境衛生管理、備品管理、植栽管理、清掃、保安警備
  - ④博物館の管理運営に関する業務……事務管理・事業計画・事業報告
- 自主事業：
  - ①大型季節イベント（GW、お盆、開館記念、クリスマス、新春、わくわくサイエンス広場、恐竜）
  - ②特別展・企画展・巡回展関連イベント
    - ③種ワークショップ（サイエンス工房など）

### (5) 運営上のアイデアや工夫

- GW 期間を含む4月～6月の期間に、指定管理者主導で巡回展（有料）を開催している。巡回展については、担当学芸員の専門分野にとらわれず、展示の内容と集客のバランスを考えて開催している。
- プラネタリウムの番組については、本格的な天文番組や、子どもも楽しめる内容など、バランスよく選定を行っている。また、夏休み期間中や季節イベントなどでは、投影回数を増やしている。
- GW やお盆、クリスマス、正月など、集客が見込めそうな時期には開館時間を延長し、体験イベントを実施している。
- イベントやワークショップについては、化石の発掘やドローン操作体験など、自然物から最新のテクノロジーまで、科学博物館ならではの体験ができるよう工夫している。また、単なる遊びだけで終わらないよう、解説やパネルも工夫し、県民の科学リテラシー向上に努めている。
- 地域の学校や企業、団体など外部機関と積極的に連携協力を図り、イベントやワークショップの企画運営を行っている。
- 特別展や大型イベントに合わせて他の指定管理施設とともにテレビCMを制作し、県内及び四国各県で放映している。

### (6) 入館者数



- 入館者数は増加した。
- 幼児・小学生（学校団体利用）はほぼ同じ。
- 県外からの来館者が増えた（広報宣伝の充実による）。立地が四国のほぼ中央部。高速で、松山（30分）、高知（50分）、高松（1時間）。

### (7) うまくいっていることは何か

- 指定管理者側の企画スタッフは学芸員としての経験が浅いが、イベントの企画運営や展示の際、県学芸員に指導・協力をいただくことで、学芸員としての知識や経験を学ぶことができる。
- 逆に、県学芸員としては、指定管理者側の「後輩学芸員」を指導し、また協力して事業を行うことで、多少なりとも刺激を受けている面がある。

### (8) 次なる課題

- 契約期間を5年では短い。
- 事業や雇用などで中期的な見通しが立てられない。
- 指定管理者側の学芸員をはじめとしたスタッフの入れ替わりが激しいため、安定した企画・運営ができない。

### (9) 調査者によるコメント

- 指定管理者はエントランスの大空間を使ってクリスマスツリーに見立てたイベント（ナイトミュージアム）を実施して集客の工夫をする。施設の欠点を逆手にとっている。

- 愛媛県歴史文化博物館と指定管理者の仕組みや会社も同じ。県との意思疎通がうまくいっているし、入館者数も増加している。着ぐるみキャラクターをつくるなど広報宣伝に力を入れている。展覧会やイベントなどは、県学芸員に指定管理者の学芸員が協力して実施している。
- 歴博と異なる点は、館種の違いによるが利用者層の違いがありそう。歴博は子供や家族向けの企画を工夫している。ともにもうまく再生をはたしていると思う。

## 愛媛県総合科学博物館（設置者）

調査日：2014年9月

対応者：学芸課長

### (1) 基本情報

- 設置者：愛媛県
- 担当部局：生涯学習課
- 開館年：1994年開館
- 設立の経緯：1994年、新居浜市に愛媛県総合科学博物館としてオープン。
- 指定管理者以前の運営形態：直営
- 指定管理者の導入時期：2009年度
- 指定管理期間：5年
- 指定管理者の団体名：イヨテツケーターサービス株式会社
- 指定管理料：約1億6878万円（2009年）
- 利用料金制導入：有り
- 組織とスタッフ数：  
〈指定管理者スタッフ〉
  - ・21人（社員5、契約16）
  - ・総務4、企画5（内学芸員4）、受付5、ショップ・レストラン5、統括2〈県職員スタッフ〉
  - ・当初は17人学芸員→11人（直営期末期）人員減

### (2) 指定管理を導入した経緯

- 直営期末期は30%以上の予算削減。学芸員も来館者対応をする（歴史博物館と同じ状況）。
- 民間のノウハウを活用し効率的な館運営を行うため、県営であった総務課及び振興課企画係の業務を委託する。
- 資料収集や調査研究といった博物館の本来業務は、広域性や継続的に行うことや専門的知識が必要であり民間では困難なため県直営に残す。

### (3) 主な事業

- 指定管理者との業務分担
  - ・特別展の事例「大トリックアート展」（夏休み中は2時間待ちの行列ともなった）  
県学芸員：企画立案  
指定管理者（指定管理者の学芸員4名含む）：経理、広告、発注、安全管理、展示解説、業者折衝（両者）
  - ・さまざまなイベントは、県学芸員が講師、指定管理者は広報、募集、案内、運営など。
  - ・自主事業のイベントは、県学芸員が講師になることもある。  
→両者の学芸員の垣根を低くしている。

### (4) 指定管理者に運営上のアイデアや工夫が認められるか

- 広報の機会及び範囲拡大、本社と連携した広報活動を行っている。
- 外部団体との連携が容易になった。
- 学校の長期休業期間中の開館日の増加。
- イメージキャラの導入。
- 団体対応プログラムの増加。

### (5) 展示リニューアルや施設の改修

- プラネタリウム（2010年度から新しくなる）、可動式恐竜2点（2012年）。
- 資料の増加（図書館内にあった県立博物館（1959年設立）の資料約20万点を搬入）。自然資料。そのために一般用図書室スペースの半分と研修室のひとつを収蔵庫（約250㎡）にする（2010年）。

#### (6) 入館者数

- 入館者数は増加した。
- 幼児・小学生（学校団体利用）はほぼ同じ。
- 県外からの来館者が増えた（広報宣伝の充実による）。立地が四国のほぼ中央部。高速で、松山（30分）、高知（50分）、高松（1時間）。

#### (7) うまくいっていることは何か

- 指定管理者導入により、直営部分は学芸業務に集中するようになり、学芸業務は収集・整理・保管・調査研究・教育普及のバランスがとれるようになった。なかでも教育普及の特別展や企画展は学芸員の調査研究の発表の場として、学芸員が企画立案して指定管理者の学芸員とも協議して関連イベントは指定管理者が担うことになっている。特別展・企画展の発注や契約などの雑務も従来は学芸員でやっていたが指定管理者が担当する。
- 館長（次長級）、本庁との風通しがよい。
- 学芸員1名を本庁（生涯学習課）に出向。人事交流。風通し役になっている。外部資金情報に関するアンテナになっている。
- 事業は直営時代のものを踏襲しながら、指定管理者の提案と県側の意見・アドバイスを加味した自主事業が追加される。
- なかでも、サイエンスナイトミュージアム（クリスマスの時期の4日間、約5千人）、「新春 初科学」（正月1月2・3日、4千人）は定例の事業で人気を呼ぶ。
- 指定管理者との運営会議は定例で実施（週1回）するなど両者の意思疎通をはかるようにしている。
  - ・大部屋を二つに間仕切り、県と指定管理者が同居する。相互に透視する（県歴史博物館も同じ）
- 県費では予算費目が細かくかけられていて費目間の流用が困難であるのに対し、指定管理者側は費目間の流用が容易で、必要性に応じた経費支出が可能になっている。

#### (8) 次なる課題

- 学芸員の年齢が40～45歳と集中。開館時に一気に採用。指揮命令系統が不完全になることが危惧される。将来、大量退職による業務の継続性に問題が生じることが予想される。
- 施設・設備の老朽化及び収蔵庫の不足。

#### (9) 調査者によるコメント

- 指定管理者はエントランスの大空間を使ってクリスマスツリーに見立てたイベント（ナイトミュージアム）を実施して集客の工夫をする。施設の欠点を逆手にとっている。
- 愛媛県歴史文化博物館と指定管理者の仕組みや会社も同じ。県との意思疎通がうまくいっているし、入館者数も増加している。着ぐるみキャラクターをつくるなど広報宣伝に力を入れている。展覧会やイベントなどは、県学芸員に指定管理者の学芸員が協力して実施している。
- 歴博と異なる点は、館種の違いによるが利用者層の違いがありそう。歴博は子供や家族向けの企画を工夫している。ともにもうまく再生をはたしていると思う。

## 愛媛県歴史文化博物館（指定管理者）

調査日：2014年9月

応対者：イヨテツケーターサービス（株）（指定管理者） 統括責任者代理

### (1) 基本情報

- 設置者：愛媛県
- 担当部局：生涯学習課
- 開館年：1994年
- 設立の経緯：1994年、西予市に愛媛県歴史文化博物館としてオープン。
- 指定管理者以前の運営形態：直営
- 指定管理者の導入時期：2009年度
- 指定管理期間：5年間
- 指定管理者の団体名：イヨテツケーターサービス株式会社
  - ・伊予鉄道の子会社（人材派遣）。指定管理者は、他にえひめこどもの城（県内初の指定管理者2006年）、県生涯学習センター（2013年度で終了→指定管理者交替）、えひめ青少年ふれあいセンター、県総合科学博物館他。
- 指定管理料：1億9000万円
- 利用料金制導入：有り
- 組織とスタッフ数：
  - 〈指定管理者スタッフ〉
    - ・14人（正社員5名、契約社員9名）
    - 学芸員公募採用（契約社員）1名
    - 他に社員で学芸員資格保有者2名
  - 〈県スタッフ〉
    - ・名誉館長
    - ・館長（事務職）
    - ・学芸課長（指定管理者との調整役）
    - ・学芸員11名（課長含む）
    - ・県職の歴史系学芸員17名（本庁の生涯学習課1名：3年単位で異動して風通しをよくする役、美術館・生涯学習センター）。異動有り、固定化を避ける方針。

### (2) 指定管理者になった経緯

- 公募に応募し、選定された。

### (3) ミッションや運営方針などの提案

- ①施設・設備の総合的活用
- ②利用者ニーズへの対応
- ③家族の生活時間への対応
- ④ネットワーク化の促進
- ⑤広域利用への配慮
- ⑥安定経営の確保

### (4) 主な事業（委託事業と自主事業）

- 委託事業：
  - ①博物館の事業の実施に関する業務……来館者サービス、学芸補助・教育普及
  - ②博物館の利用に関する業務……施設等の利用許可、施設の利用料金の收受、貸館業務、宣伝広報
  - ③博物館の維持管理に関する業務……施設保守管理・保守点検・建築物環境衛生管理・備品管理・植栽管理・清掃・保安警備
  - ④博物館の管理運営に関する業務……事務管理・事業計画・事業報告

○自主事業：

- ①体験型学習室「こども歴史館」
- ②エントランスホール活用「えひめのまつり」子ども絵画展
- ③常設展・特別展関連スタンプラリー
- ④大型季節イベント(GW・夏休み・開館記念・新春・おひなさま) 年5回
- ⑤夏休み恒例「れきはくお化け屋敷」
- ⑥開館20周年記念式典
- ⑦特別・企画展関連イベント(年4回)
- ⑧地域との連携事業「れきはく市&はに坊のどんぐりマルシェ」年1回程度

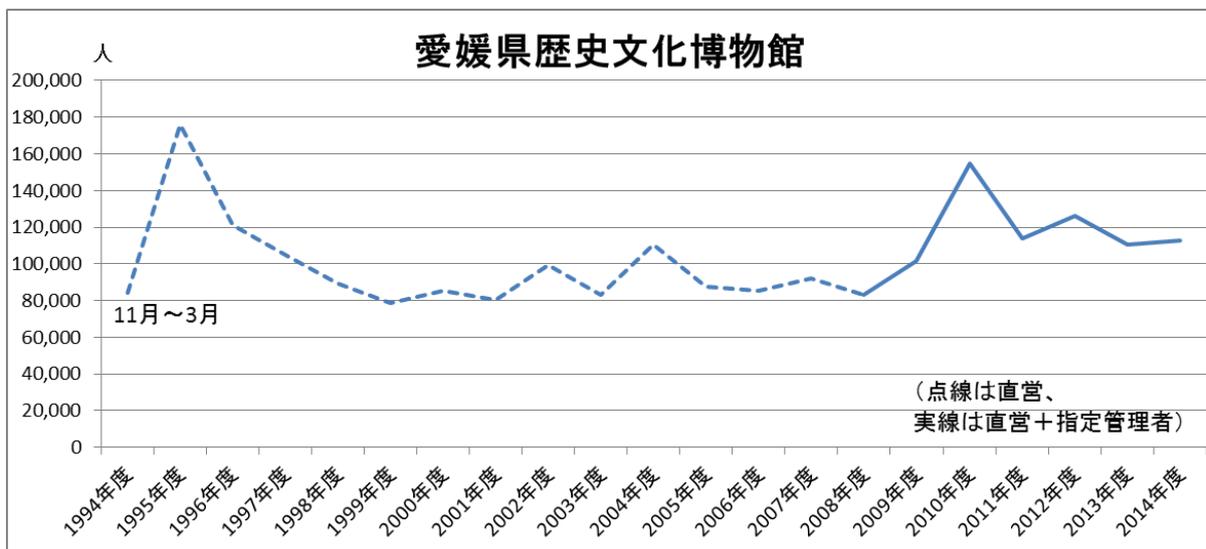
○企画普及

- ・イベント：学芸員と協議して展覧会関係のイベントを制作，アドバイス
- ・広報宣伝 (CM, ラジオ, 新聞)
- ・キャラクター：着ぐるみで松山，新居浜など外にも出る。館内は土日や込み合っているときにも出る。展示室にも出没する (学芸員は嫌がるが)。  
→子供の反応が良い (えひめこどもの城でのノウハウを生かしている)。
- ・ホームページ，年報作成 (編集)

(5) 運営上のアイデアや工夫

- ①利用促進……マスコットキャラクターを県内公募にて作成。着ぐるみを活用し，他の指定管理施設と連携し，積極的に広報を行った。
- ②誘致活動……キャラクターラッピングバスを利用して他の指定管理施設との連携を図った。
- ③宣伝広報……他施設合同夏休みイベントパンフレットを作成し，県内の幼稚園・保育園・小学校・中学校の全生徒へ配布した。
- ④宣伝広報……特別展ごとにCMを制作し，地元TV局やケーブルテレビで放映した。
- ⑤事業実施に関する業務経費……他の指定管理施設との連携により共通する経費を一元化し，縮減。
- ⑥維持管理に関する業務経費……委託業者を可能な限り，他の指定管理施設と一元化し，縮減。

(6) 入館者数



(7) うまくいっていることは何か

- 県の仕組みが理解できる。所管課とのつながり，コネクションもできる。
- 指定管理者側の企画スタッフ(学芸員)も，イベントの企画運営や展示の際，県学芸員に指導・協力をいただくことで，学芸員としての知識や経験を学ぶことができる。

(8) 次なる課題

- ①現在指定管理運営期間が5年間となっているため、長期的な観点に立った設備投資が難しい。
- ② // 継続した事業が行いにくい。
- ③ // 雇用の安定化が難しい。

(9) 調査者によるコメント

- 博物館のキャラクター作成とその着ぐるみを館内ばかりでなく県内のイベントに参加させるなど、博物館としてはユニークな広報宣伝をしていることが注目される。
- エントランスに入ると公立博物館によく見られる無機質な空間とは異なり、特別展に関する子供向けの企画で賑い楽しい雰囲気となっている。
- 指定管理者側にも学芸員資格を有するスタッフが配置されており、県学芸員との打ち合わせをして事業を進めることになっている。

## 愛媛県歴史文化博物館（設置者）

調査日：2014年9月

対応者：学芸員

### (1) 基本情報

- 設置者：愛媛県
- 担当部局：生涯学習課
- 開館年：1994年
- 設立の経緯：1994年、西予市に愛媛県歴史文化博物館としてオープン。
- 指定管理者以前の運営形態：直営
- 指定管理者の導入時期：2009年度
- 指定管理期間：5年間
- 指定管理者の団体名：イヨテツケーターサービス株式会社
  - ・伊予鉄道の子会社（人材派遣）。指定管理者は、他にえひめこどもの城（県内初の指定管理者2006年）、県生涯学習センター（2013年度で終了→指定管理者交替）、えひめ青少年ふれあいセンター、県総合科学博物館他。
- 指定管理料：1億7191万円（2009年）
- 利用料金制導入：有り
- 組織とスタッフ数：
  - 〈指定管理者スタッフ〉
    - ・14人（正社員5名、契約社員9名）
    - 学芸員公募採用（契約社員）1名
    - 他に社員で学芸員資格保有者2名
  - 〈県スタッフ〉
    - ・名誉館長
    - ・館長（事務職）
    - ・学芸課長（指定管理者との調整役）
    - ・学芸員11名（課長含む）
    - ・県職の歴史系学芸員17名（本庁の生涯学習課1名：3年単位で異動して風通しをよくする役、美術館・生涯学習センター）。異動有り、固定化を避ける方針。

### (2) 指定管理者を導入した経緯

- 2001年度包括外部監査で費用対効果が著しく悪いと指摘を受ける。
- 2004年度から中期運営計画を作成する。
- 2005年、愛媛県の行政改革の一環で、公の施設のあり方に関する見直し開始。
  - 現場職員の危機意識が高まる。このまま何もしなければ閉館の危機。当時はギリギリまで予算削減。来館者対応の臨時職員も予算削減により学芸員が改札をしていたこともある。資料購入費もゼロになっていた。
- 2007年、学芸組織を存続させつつ指定管理者を導入する方針が決定。
- 2008年に指定管理者を公募し、2009年から指定管理者と県との協働による博物館運営を開始。
- 指定管理導入と並行し、2009年から新たな中期運営計画を作成。（学芸部門を県組織として存続、博物館法改定（第9条 博物館活動の評価の実施、運営の改善））
- 学芸組織を直営にしつつ指定管理者を導入する。
- 利用料金制：入館料などは指定管理者の収入。
- 県内企業が候補対象。
- 県職員人件費及び資料収集整理保存事業・調査研究事業以外はすべて指定管理料で賄う。（初年度2009年で指定管理料1億7191万円）

### (3) ミッションや運営方針などの提案

- 中期運営計画書の役割と意義

- ・いろいろなポイントはありますが、収益性・質保証・入館者数増加。
- ・指定管理期間（5年間）と連動させる。
- ・現場の県職員、本庁が共有化できる。博物館活動や目標管理を具体的に記載しているため。
- ・指定管理者とも協議して作成したが、指定管理者とも共有することができる。（但し指定管理者側にとっては縛りに感じることがあるようだ）
- ・その作成のプロセスは、原案検討、指定管理者と協議して原案作成、博物館協議会、定例教育委員会の順番で手続きを経る。

#### (4) 主な事業

- 学芸業務を県が担当する。

#### (5) 指定管理者に運営上のアイデアや工夫が認められるか

- 広報および参加型イベントの充実（毎週末に体験型ワークショップを実施、祭礼の様子を描いた絵画コンクール、地域住民による手仕事市等）により、特に子ども、家族層の来館やリピーターの確保につながっている。
- 特別展と連動したワークショップを積極的に実施している。
- ミュージアムショップ・軽食の運営。来館者の方に博物館の思い出を提供するとともに、収益を博物館運営に充当し、博物館活動の充実に寄与。

#### (6) うまくいっていることは何か

- 基本的な学芸業務は直営期と同じだが、意識改革したことにより、出し方が変わった。
  - ・展示の縛りが緩くなった。「歴史や文化に関するもの」特別展3本、企画展1本。4本中、愛媛の歴史文化をテーマとした展示は2本で、他は海外でもよい。
  - ・調査当日は、「忍たま乱太郎」開催。イベント系は指定管理者のアイデアで実施。展示は県学芸員が企画実施。相互で協議する。さまざまな関連イベント開催（エントランスホールなど）。作者は時代考証をして作品づくりをしている。作品を導入部につかい忍者関連の実物展示をする。2014年7月12日～9月15日（8月末で1万6千人）。松山方面3分の1、南予3分の1、その他県内や高知など。
- 特別展以外にも、講座も子供向けの企画を出す。
- 資料特別利用で営利目的（TVなど）は有料化とし、その歳入を資料購入予算に充てる（90万円ほど）。指定管理料とは別。
- 指定管理者との関係
  - ・同じ大部屋を2つに間仕切りして仕切りは透視できるようにしている。すごく良いと思う。
  - ・日常的に意思疎通ができて問題はない。統括責任者も有能な人物。

#### (7) 次なる課題

- 県学芸課（現場）、県生涯学習課（本庁）、指定管理者職員（現場）、指定管理者本社が運営に関わるので、4者の意思や情報共有が、当館の安定的な運営には大変重要。

#### (8) 調査者によるコメント

- 指定管理者には学芸部門以外のすべての業務を任せる。その結果、資料収集、整理保管、調査研究、特別展・企画展に関する学芸業務をはかることができるようになった。また、特別展などの事業を子供や家族向けにも射程を広げた。ユニークな広報宣伝もあり、来館者数が増加している。
- 島根県立美術館などの島根方式は利用料金制を導入していないのに同館は導入している。このやり方は一つのスタイルとして有効だと思う。
- 中期計画の作成は、県職員の意識を維持するうえで有効である。日本博物館協会のベンチマークの手引きを活用していることもよい。ただ、指定管理者には数値目標の部分について少し負担感があるかもしれない。
- 常設展示は、20年前のままである。実物・模型や映像をバランスよく配置したよくできている通史展示（昭和30代再現展示まで）だと思う。民俗展示（お遍路、祭りなど）。しかし、数度見ればあまり見られない。歴史は難しいと思われるし、一般の人々には「敷居の高さ」がどうしてもある。常設展示だけで人を呼び込むことが難しいことから、県の学芸部門と指定管理者が相乗効果を発揮して企画力を向上させたことは評価できる。
- 本庁の生涯学習課に学芸員1名が3年単位で人事交流をすることで、本庁との風通しをよくしていることは、本庁が博物館

行政を認識するよい仕組みである。

## 愛媛県総合科学博物館・愛媛県歴史文化博物館（設置者）

調査日：2014年9月

応対者：生涯学習推進係長，専門学芸員

### (1) 基本情報

- 設置者：愛媛県
- 担当部局：生涯学習課
- 開館年：1994年
- 設立の経緯：
  - 〈愛媛県総合科学博物館〉1994年，新居浜市に愛媛県総合科学博物館としてオープン。
  - 〈愛媛県歴史文化博物館〉1994年，西予市に愛媛県歴史文化博物館としてオープン。
- 指定管理者以前の運営形態：直営
- 指定管理者の導入時期：2009年
- 指定管理期間：5年
- 指定管理者の団体名：イヨテツケーターサービス株式会社
- 指定管理料：
  - 〈愛媛県総合科学博物館〉約1億6878万円（2009年）
  - 〈愛媛県歴史文化博物館〉1億7191万円（2009年）
- 利用料金制導入：有り
- 愛媛県総合科学博物館の組織とスタッフ数：
  - 〈指定管理者スタッフ〉
    - ・21人（社員5，契約16）
    - ・総務4，企画5（内学芸員4），受付5，ショップ・レストラン5，統括2
  - 〈県職員スタッフ〉
    - ・当初は17人学芸員→11人（直営期末期）人員減
- 愛媛県歴史文化博物館の組織とスタッフ数：
  - 〈指定管理者スタッフ〉
    - ・14人（正社員5名，契約社員9名）
    - 学芸員公募採用（契約社員）1名
    - 他に社員で学芸員資格保有者2名
  - 〈県スタッフ〉
    - ・名誉館長
    - ・館長（事務職）
    - ・学芸課長（指定管理者との調整役）
    - ・学芸員11名（課長含む）
    - ・県職の歴史系学芸員17名（本庁の生涯学習課1名：3年単位で異動して風通しをよくする役，美術館・生涯学習センター）。異動有り，固定化を避ける方針。

### (2) 指定管理者を導入した経緯

- 財政削減のために県がすべての施設を対象に検討する（2007年度）。
  - 生涯学習課が所管する図書館は直営のままとし，生涯学習センター，歴史文化博物館，総合科学博物館の3館を指定管理者に出すことになる。2009年度からスタート。
- 公設の財団法人がなかったことから，公募したところ地元民間企業（総合科学博物館2社，歴史文化博物館3社）が応募する。指定管理者は，地元の人材派遣会社（イヨテツケーターサービス（株））。県の指定管理を受けるために担当課をおき，以前から県施設の指定管理をうける。
- 指定管理者は2期目。同じ会社が継続する（他の応募者がいなかった）。

### (3) ミッションや運営方針などの提案

- 県は「中期運営計画」（ホームページ公開）を作成する一方、指定管理者から応募時に運営方針を提案してもらっている。運営は、その方針のもとに事業を実施する。「中期運営計画」との齟齬が問われることになる。
- 開館日数や開館時間の拡大は指定管理者からの提案による。
- こども歴史館のリニューアル提案が指定管理者（応募段階）からあり、指定管理費に含めてリニューアルした。

### (4) 展示リニューアルや施設の改修

- 歴史文化博物館は、こども歴史館のリニューアルを行った。
- 歴史文化博物館の常設展示は、昭和 30 年代展示を増設したが、ほとんどは開館時のまま。
- 総合科学博物館は、指定管理スタート以降にプラネタリウム、常設展示の一部（自然史）をリニューアルしている。恐竜ロボットを展示。

### (5) 指定管理者に対する評価

- 直営期の末期は予算がゼロベースであった。ぎりぎりまで削減。利用者や利用料金が増えたことは評価できる。
- 施設修繕がやりやすくなった。老朽化した施設を毎年修繕するうえで、直営期の予算の執行の仕組みではなかなか修繕が進まない。歴史文化博物館は約 1600 万円の修繕費を指定管理費に含み対処している。

### (6) 調査者によるコメント

- 利用者数が増加していることはよい。一定の入館者増を維持しつつ、質保証を高めていくことが課題となる。
- 入館者増加の傾向は、指定管理者によるサービス向上だけでなく、学芸員の発想や意識の転換にも影響を与えているように思われる。

## 5 財団法人指定管理館

### 新潟市歴史博物館（指定管理者）

調査日：2015年12月

応対者：公益財団法人新潟市芸術文化振興財団（指定管理者） 総務担当次長

#### (1) 基本情報

- 設置者：新潟市
- 担当部局：歴史文化課
- 開館年：2004年3月
- 設立の経緯：行政主導。市郷土資料館（1972年開館）を基に、市民の社会的・文化活動に寄与する新しい歴史博物館を設置。
- 指定管理者以前の運営形態：開館時から同団体が指定管理者になる。公立博物館としては全国初の指定管理者。
- 指定管理者の導入時期：2004年1月（開館準備段階から指定管理者に指定）
- 指定管理期間：第1期目：2年3か月、2期目以降は5年。3期目以降は非公募。2016から4期目。3期目以降は、直営に戻すか非公募にするか議論あり。財団職員の処遇や、博物館に市職員が出向する勤務形態を維持すること等を考慮し非公募にする（同市の市民芸術文化会館も同様）。
- 指定管理者の団体名：公益財団法人新潟市芸術文化振興財団
- 指定管理料：約2億円
- 利用料金制導入：なし
- 組織とスタッフ数：18人（正規職員10名）  
〈本館〉館長1（嘱託等）、副館長（市再任用1）、総務担当次長（嘱託等1）、学芸担当次長（市1）、企画普及課長1、企画普及担当1（嘱託等1、常勤臨時1）、学芸担当6（うち市1）、学芸担当1（嘱託等）、資料整理2（常勤臨時）、司書1（常勤臨時）
- 同財団による他の文化施設指定管理業務：市民芸術文化会館、音楽文化会館、旧小澤家住宅、県民会館

#### (2) 指定管理者になった経緯

- 建設準備の段階で同財団が業務委託を受ける予定になっていたが、2003年地方自治法の改正を受けて、開館時に指定管理者制度を導入することが決定した。同財団が公募に応募し、選定された。

#### (3) ミッションや運営方針など

- 地域博物館として堅実かつ個性的な活動を効率的・効果的に展開する館運営を行う。
- 市民の博物館として常に市民の公益を考え、地域の歴史・文化と市民をつなぎ、市民の歴史・文化の創造・振興に寄与するよう活動し、市民の知的文化的な生活と満足の向上に努める。
- 旧新潟税関の重要文化財・史跡をはじめとして、新潟市民としてのアイデンティティ形成の源となる歴史・文化的遺産（資料）を保存し、これを後世に伝えるとともに、そうした資料の調査・研究・公開・活用を通じて歴史・文化情報を発信・提供し、市民による歴史文化の創造・振興活動を支援する。

#### (4) 主な事業（委託事業と自主事業）

- 委託事業：施設管理、事務管理、学芸業務、教育普及、サービス、広報
- 自主事業：ショップ、自販機。2015年度から企画展4本のうち1本を自主事業にする。そのための財源を地域の企業・団体からの協賛金（9社数十万円）、講座の聴講料などから計60万円を充てる。

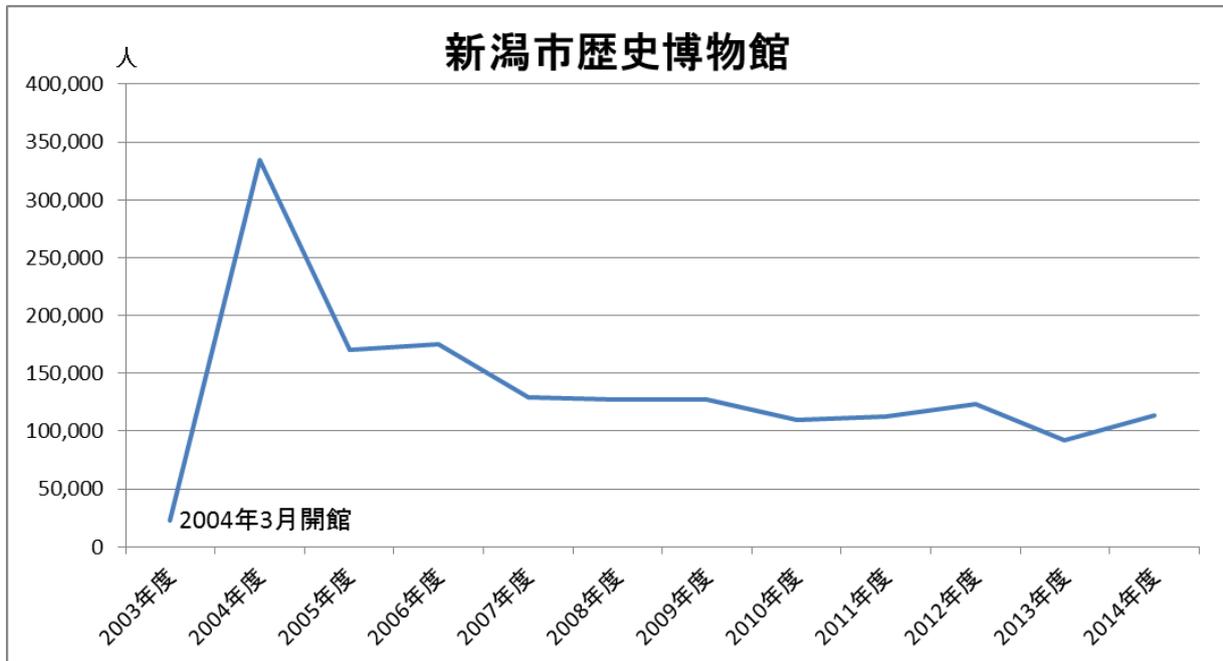
#### (5) 運営上のアイデアや工夫

- 新潟大学人文学部寄附講義「ミュージアム論」全15回（「みなとびあ」で博物館を考える）を大学で開講。
- 施設の貸出率を上げていくために条例の改正を検討する。歴史に関する事業という使用目的の制約や営利行為に当たる場合も割増使用料で利用できるように改める。収入を増やすことで予算減の不足分を補いたい。

(6) 展示リニューアルや施設の改修

○展示のリニューアルは行っていないが、空調機器などの設備は年次計画を立てて更新していく予定。

(7) 入館者数



○常設展は、実質的には年間3万~4万人。

(8) うまくいっていることは何か

○開館時から地域連携を積極的に行っている。コンサート、夏祭りなど。

○ボランティア約100名が団体見学者や学校の児童生徒に展示解説や体験活動の指導などを行っている。

○合併による旧市町村の博物館・資料館などと定期的に連絡会議を行う。各館の企画展や講座を一元化して3か月ごとのイベントチラシを作成し各館で配布、同館のホームページで公開する。

(9) 次なる課題

○合併後の常設展示の更新をしたい。市民・議会などから要望があるが対応できていない。

○企画展示室が300㎡ほどのために規模の大きな企画展ができない。そのために基本的には自前の企画展に限られ、巡回展などはやりにくい。

○毎年、企画展や教育普及費のマイナスシーリングが続く(10%ほど)。当初7~8千万円から現在は2千万ほどになっている。約3分の1。

○民具などの収蔵スペースの確保が不十分。今後とも市内の既存施設を探し確保する。

(10) 調査者によるコメント

○全国でも最初の指定管理者を博物館に導入した事例であることから、市は直営の延長で運営する形態を選択して経営の安定化をはかったものと思われる。

○正規職員は財団プロパーと市職員(一部職免)からなる。市職員が退職や異動などで抜けた不足分についてプロパーを新規に採用して正規職員の定数を維持している。プロパーの待遇は市職員に準ずることから雇用の安定性を維持することができている。

○5年間の契約期間に予算額は保障されるものでなく、それは計画上のもので、直営と同じように毎年予算の査定が行われる。指定管理者制度というよりは、直営に近い財政運営をしている。

## 島根県立八雲立つ風土記の丘（指定管理者）

調査日：2015年10月

対応者：所長補佐

### (1) 基本情報

- 設置者：島根県
- 担当部局：教育委員会文化財課
- 開館年：1972年（開館時は県内唯一の県立考古学博物館）
- 設立の経緯：国（文化庁）の風土記の丘構想のもとに設立された。
- 指定管理者以前の運営形態：島根県教育財団が管理委託。1997年より島根県文化振興財団。
- 指定管理者の導入時期：2005年
- 指定管理期間：8年（1・2期は5年，3期目から8年）
- 指定管理者の団体名：公益財団法人しまね文化振興財団
- 指定管理料：6100万円
- 利用料金制導入：なし（メリット方式採用）
- 組織とスタッフ数：  
〈2005年～2007年頃〉所長（財団正規1），学芸（財団正規1，嘱託1），事務系（財団正規1，嘱託1），ガイダンス山代の郷（非常勤2），以上7人体制  
→現在は9人体制。所長（財団正規1），学芸（財団正規1），他の7名は嘱託・非常勤（学芸2名，事務管理5名）

### (2) 指定管理者になった経緯

- 指定管理の公募に応募して選定された（他にも1社応募があった）。

### (3) ミッションや運営方針などの提案

- 八雲立つ風土記の丘は貴重な文化財が密集している地域である。これらを総合的に保存・活用し，古代出雲を体感できるようにする。

### (4) 主な事業（委託事業と自主事業）

- 委託事業：施設管理，事務管理，学芸業務，教育普及，サービス，広報
- 基本的には実施する事業全てが指定管理業務。

### (5) 運営上のアイデアや工夫

- 企画展だけでは利用者が限られるので小規模なイベントを多く行う。
- 地域に密着したイベントなどをする。
- 事業数は4～5倍に増えた。メニューも多様にした。
- マスコミの露出度も増加する。
- 地域の公民館や自治会との連携。共催事業なども行う。自主的に事業などに協力してくれることもある。
- 以前は，資料館と史跡を管理するという傾向があったが，風土記の丘の史跡の活用をはかる取り組みをしている。レンタルサイクルを配備し，団体から要望があれば学芸員が史跡の案内なども行うようにする。

### (6) 展示リニューアルや施設の改修

- 2007年に施設・展示リニューアル。
- リニューアルの時点で発掘品を古代出雲博物館に移管。コレクションの大半は借用品（昭和30年代～40年代）。新たな収集品はほとんどない。

### (7) 入館者数

- 年間2万人（外部要因に左右される）

**(8) うまくいっていることは何か**

- 県との信頼関係の構築。
- 小さいながらも数多くの事業を実施することで認知度を向上させている。

**(9) 次なる課題**

- アクセスが悪い。地元で食事する店がない。
- 野外の史跡巡りなどの来訪者は増加傾向にあるがカウントする方法がない。
- 財団の基金の取り崩しなどにより財政状況が不安定になりつつある。
- 財団が博物館の職員配置をするが、指定管理料の person 費の配分額という制約のなかで行う。財団正規職員が昇給すると、その増加分の person 費を低く抑える必要が生じる。そのため退職者がでて、財団の正規職員を採用することができず非正規職員で補うことになっている。例えば財団職員 2 名が退職すれば 3 名の嘱託職員を採用することで調整している。嘱託などの非正規を雇用する割合が高くなっている。
- 今後、学芸、施設・野外管理、経理の 3 部門にそれぞれ正規職員を配置することができれば、各部署に非正規職員をおくことが最低限の組織体制となる。その組織体制が保障されることで、今後も指定管理運営をすることができるし、管理委託期よりも成果を上げ続けていくができる。

**(10) 調査者によるコメント**

- 職員数の推移をみると、指定管理以前に財団が運営していた職員体制と比べると、正規職員から非正規を雇用する割合が高くなり、非正規職員に依存していることがわかる。
- 財団正規職員の退職後に同じ待遇の職員を補うことができずに、嘱託や非常勤などの非正規職員をあてている。そのため雇用の確保や人材育成もできずに組織が弱体化する危険性がある。
- 指定管理館が個別に課題をかかえたまま孤立してはいないだろうか。県内の博物館協議会で博物館経営の現状や課題について話題になることはほとんどないというが、指定管理館同士の連携や情報交換をすることにより問題の改善に取り組むことができるという。県立では三瓶自然科学館が財団。出雲市でも財団が美術館などを運営している。
- NPO、企業が抱えている職員の待遇に関する問題は、財団指定管理館でも類似する課題となっていることが分かった。

## 6 指定管理から直営に戻した館

### 足利市立美術館

調査日：2015年8月

応対者：足利市立美術館 次長

#### (1) 基本情報

○設置者：足利市（栃木県）

○担当部局：教育委員会

○開館年：1994年

○設立の経緯：当初は、中心市街地の活性化策として計画された。人口増加策としての集合住宅と美術館を一体化させる先進的な取り組み。

○指定管理者以前の運営形態：開館以来、直営であったが、実際の運営は2系統に分かれていた。一つは、市職員（館長、次長、学芸員2名の計4名）による統括、学芸業務。もう一つは、財団（旧体育文化振興会職員2名）に委託業務した管理業務（施設管理、会計・庶務業務など）や、受付案内（常勤補助員6名）となっていた。事務や会計の手続きは2本立てとなっていた。

○指定管理者の導入時期：2006年度から3年間、公益財団法人足利市みどりと文化スポーツ財団を指定管理にした。

#### (2) 指定管理者についての評価

○指定管理者への評価については、運営形態(2系統など)に変化がないため変わらない。ただし、会計が市会計と財団2系統から1系統(財団)になったため、事務が軽減した。

#### (3) 直営に戻した経緯

○学芸員の業務の継続性を担保する組織体制にするため。指定管理のままでは、学芸員（市職員）を財団に出向させることは制度的にできない。

#### (4) 直営に戻した結果

○予算の全額が一般会計予算になる。財団の委託費（管理運営費）は事務費の一部の扱いになる。結果、行政の縛りの上で財政運営をすることになる。

○事業費が減額になった。2700万円→2400万円（2014年度）。

○学芸員嘱託2名採用。

○草雲美術館を所管する。指定管理者以前は教育委員会内で一つの課であった。直営に戻してから組織再編が行われ、文化課内の一つの係になる。それにともない、文化財保護担当であった草雲美術館を所管するようになった。草雲美術館は同館の次長が館長を兼務する。

○毎年、予算の削減を強いられる。事業費以外、光熱費や清掃委託費などのランニングコストも削減しており予算総額は指定管理期よりも減額している。

○今から思うと、指定管理期間の方がその期間内の予算は事前に保障される。中期的な展覧会などの計画を立てられる。直営になったことで、予算は1本となり細目まで財政当局に管理されるようになった。しかも毎年ランニングコストの予算削減を強いられることから、開館日数を減らさざるを得ない。年間250日を開館することができない状況になっている。

#### (5) 主な事業

○年4本企画展。常設展せず。

#### (6) 運営上のアイデアや工夫

○学芸員等自前講師によるワークショップ事業などを強化した。

#### (7) 入館者数

○26,132人（2014年度）

(8) うまくいっていることは何か

○事業予算が減少している中、入館者数は維持していると思う。企画展内容に関して「美連協大賞」を受賞(2度/当該年度の公立美術館企画展の最優秀賞)など、評価を受けている。

(9) 直営に戻してからの課題

- 施設や設備の老朽化：空調設備の修繕などは実施したが、20年以上経過しており老朽化への対策が急務となっている。
- 施設は4層構造(地下1階、地上3階)であるが、上位に集合住宅がのる。公立美術館では全国的に稀有な建築構造。そのため指定物件など借用の際には危機管理や保安上から不安視されることがある。
- 学芸員の人員不足や待遇問題：現状2名(市職員)に加えて、現在の体制になってから嘱託学芸員2名を追加したが、今後、市職員の定年後の人員補充は不透明となっている。後任補充については計画的に採用するなどの取り組みが必要である。
- 指定管理期に比べると、直営期の事務手続きは、同じ業務でも煩雑な手続きを経なければならず、柔軟さがもとめられる美術館運営には非効率となっている。

(10) 調査者によるコメント

- これまで同館は直営から指定管理者に移行した後に直営に戻した事例として、指定管理者制度を博物館に導入することに否定的な立場からすると、先進的な取り組みのように扱われていた。しかし、ヒアリングによって次のことが分かった。
- そもそも指定管理者制度の導入は経費削減を目的にしたものであったが、財団が指定管理者になってからも学芸業務は直営期の市職員が継続していた。直営に戻した大きなポイントは、学芸員の位置づけを適正にすることにあった。指定管理のままでは、継続的な学芸業務を担保することができず、その改善をはかるための措置を講じなければなかったからである。直営に戻してから、嘱託学芸員2名の採用はあったものの、館運営は指定管理期や、さらに指定管理者導入前の直営期の方が、経理事務などの面からいって柔軟に運営することができたといえる。

## とちぎ蔵の街美術館

調査日：2015年12月

対応者：館長

### (1) 基本情報

- 設置者：栃木市（栃木県）
- 担当部局：教育委員会文化課
- 開館年：2003年
- 設立の経緯：市に関係の深い芸術家の偉業や作品を後世に伝えるとともに、広く市民に紹介する。
- 指定管理者以前の運営形態：直営（栃木市教育委員会）
- 指定管理者の導入時期：2009年4月～2014年3月
- 予算：約3617万円（人件費別）
- 組織とスタッフ数：館長（1）、学芸員（2）、事務員（2）。以上正規職員5人。

### (2) 指定管理者についての評価

- いろいろな事業にチャレンジしていたと思う。

### (3) 直営に戻した経緯

- 市が指定管理者を再公募しなかった。直営に戻すことを判断する。
- パッケージ型の展覧会にシフトしたために、地元作家の顕彰ができていなかった。
- 購入作品を定期的に公開することもできずに収蔵したままで、市民からの要望もあった。

### (4) ミッションや運営方針などを見直しましたか

- 市にゆかりのある美術工芸家の企画展を取り入れた。

### (5) 直営に戻した結果

- 企画展の内容を変える。
  - ・地元作家を取り上げる（パッケージ型もよいものは取り入れる）。
  - ・ふるさと学習。
- ホームページが閉じられて、市役所のホームページの一部に変更。
- 指定管理期よりも事業費は減額。だが市職員人件費を含めると総予算は増額した。
- 指定管理者から直営に戻すことについての市内の反応。
  - ・議会で指定管理者の学芸員の雇用問題について質問が出される。
  - ・町中で職員がやはり学芸員はどうしたのか訊かれる。
- 合併後の定数管理上の支障はない。

### (6) 主な事業

- 美術館業務。
- 「歌麿まつり」（歌麿道中）の開催。
- 歌麿館の管理業務。

### (7) 運営上のアイデアや工夫

- 市ゆかりの美術工芸家の収蔵品を活用した展覧会等を開催する。

### (8) 入館者数

- 11,204人（2014年度）

(9) うまくいっていることは何か

○市ゆかりの美術工芸家の収蔵品を紹介する展覧会の開催。

(10) 直営に戻してからの課題

○運営に必要な職員数の配置。

(11) 調査者によるコメント

- 再公募しないという判断の真意は不明だが、少なくとも直営でやるからには指定管理期よりも良くなったといわれる美術館運営が望まれる。そのためには、閉鎖してしまった専用のホームページ（指定管理者が開設していたもの）を、直営としても開設することや、ショップのグッズ開発、地元作家を取り上げた企画展の充実化などが必要である。指定管理者の学芸員は地域とも交流していたが、今後直営期の学芸員にも地域との交流が問われる。
- 美術館の特化した事業から、直営に戻すことにより他の業務が追加されることになったが、指定管理期の美術館の質保証が低下しないか懸念される。
- また、指定管理期はその期間の事業費の予算はほぼ保障されていたが、直営になると継続的に一定額の事業費を確保することは不透明になるのではないだろうか。
- 同館は企画展の回数が多いために、それを準備するために休館日が多い。直営期から指定管理期を通して、年間開館日は250日程度。「蔵の街」の観光地に訪れる来館者（観光客）にとって、同館は中核的な文化施設の一つである。観光型の美術館であることを考慮すると、それ以上の開館日数が求められる。
- 一般に指定管理者は、限られた人材を効率的にマネジメントしているが、直営になると管理職（事務系）が専門職（学芸員）をうまくマネジメントできるかどうか問われる。同館のように小規模の美術館は学芸員が専門的な学芸業務に限定することは許されず、市職員の一人として、美術館全体の業務をこなさなければ美術館は機能しない。現状のところ、その辺りの人材マネジメントのあり方が不透明となっている。
- 指定管理期に指定管理者からヒアリングしたことであるが、市と指定管理者との間の意思疎通が、あまりよくなかったようである。市は資料管理を担当していたが、定例的な会議だけでは十分に意思疎通はできない。市が、指定管理者がパッケージ型の企画展に偏り、地元作家の企画展を取り上げないというならば、5年間の指定管理期間にその辺りの調整をすることができなかったのか疑問である。あるいは再公募の仕様に入れ込むこともできたのではないだろうか。
- これも指定管理者からのヒアリングによるものであるが、必要となる指定管理料の折り合いがつかずに指定管理者が更新を辞退する方針であるということを知った。



科学研究費助成事業 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」

### 第3部 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」

#### 第1章 開催の挨拶

金山 喜昭 (法政大学 教授)

皆さん、こんにちは。名簿を拝見すると、北は北海道から南は九州まで全国からお集まりいただき、ありがとうございます。私からは、きょうのシンポジウムの趣旨説明をさせていただきます。

今回のシンポジウムは日本学術振興会の補助金で実施します、いわゆる科学研究費の調査研究活動の一環ということになります。このプロジェクトは、日本の博物館総合調査研究を平成25年度から今年度まで3年間かけて実施しています。研究代表者は滋賀県立琵琶湖博物館館長の篠原徹先生です。

このプロジェクトでは一昨年、全国の博物館を対象にアンケート調査を実施しました。日本博物館協会が5年に一度、博物館白書を発行していますが、そのための基本調査を本プロジェクトが実施したものです。そのために全国の多くの博物館が、このアンケートには協力をくださいました。今後、日本博物館協会から正式報告書が出るかと思いますが、プロジェクトとしては、昨年度に「中間報告書」を出しています。その『博物館総合調査報告書』と同基本データ集については Web 上で公開しています。詳しいことはそちらをご覧ください。

調査の中でいくつかのプロジェクトチームをつくり、現代的な博物館の課題について深掘りをしています。

その一つが、本日テーマとする「指定管理者制度」です。

この制度は2003年に地方自治法の一部が改正されて施行され、10年以上たちます。博物館・美術館についても、公共施設について導入されてきています。個々の館で状況はいろいろですが、これまでに検証する作業がほとんど行われてきませんでした。今回のシンポジウムでは直営館の時代から、指定管理者に移行した博物館・美術館にフォーカスをしました。ビフォー・アフターではありませんが、その変化の様子を見たいと思います。成果が上がっていることばかりでなく課題もありますので、その辺りのことも議論していきたいと思います。

現状、社会教育調査（平成23年）によれば指定管理館は博物館全体の約4分の1、公立館の3分の1という状況です。指定管理者制度を抜きにして語ることができない状況の中で、指定管理館は今後の日本の博物館のあり方にもかかわるテーマです。本日は5時半までと長丁場になりますが、少しでも有意義なシンポジウムにしていきたいと思いますので、皆さん方のご協力もいただきたいと思います。シンポジウムのパネリスト、コメンテーターの先生方、どうぞよろしくお願ひします。

## 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こう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も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こう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で、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し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

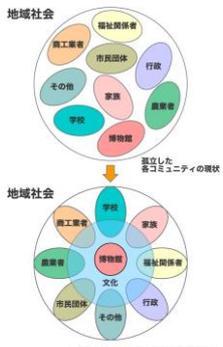
**指定管理者制度の導入**

•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」→

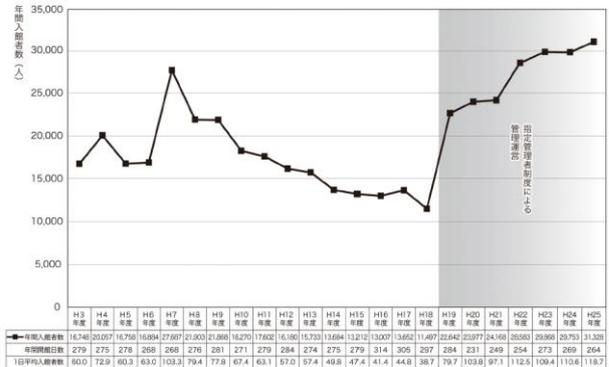
市民のキャリアデザイン拠点の概念図(編出:2007より)

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  
「コロナ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  
「箏・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。いままでも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



ライオス+吉野作造=ライオンくん? 美人学芸員・太田在のミュージアム訪問

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

2015年6月 夕刊フジ「美人学芸員 太田在のミュージアム訪問

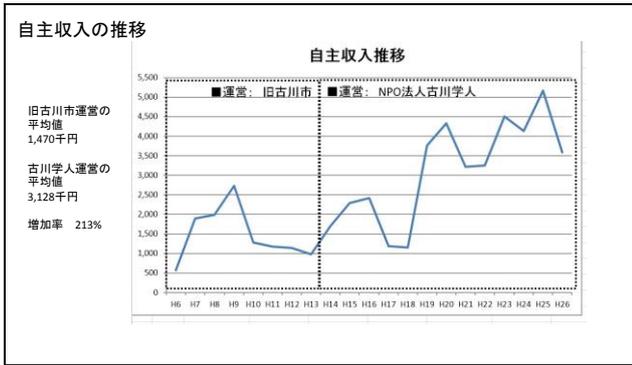
MVにも登場(コミックバンド仙台貨物の「チバイズム」に登場)



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  
以下の内容の使い残金収入額から支出いたしましたので報告いたします。

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(新巻カンパの支援)への参加費をました。	22,500
東アジア交流事業	日中間接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	若い世代に芸術活動等を支援している「young jump」の活動を助成し、ワークショップ、デモの開催を行いました。	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(市議会)		金額
事業運行のための職員(元職員)賃料、燃料費の増額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きまとうようで、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いいのですが。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つけてやっています。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、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

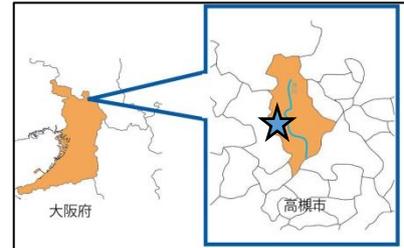
シンポジウム「公立博物館・美術館の指定管理運営館の現状と課題」 NPO 運営館

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は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にある高槻市
- 高槻市のちょうど真ん中ぐら
- 淀川の支流である芥川の横



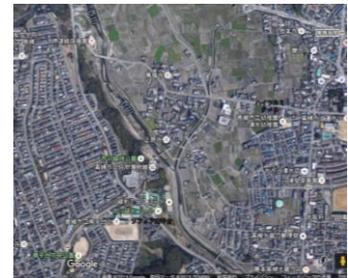
#### 高槻市

- 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
- ・ 土日に開い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

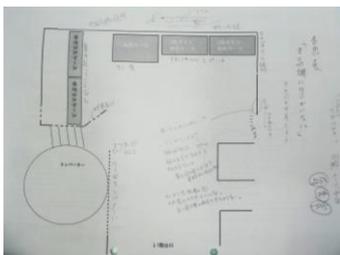
- どんな仕事でも必要なものは人材とそのモチベーション

**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・・・。

## 第3章 企業運営館

### 第1節 多摩六都科学館組合

神田 正彦（多摩六都科学館組合 事務局次長）

皆さん、こんにちは。多摩六都科学館組合次長の神田と申します。どうぞよろしくお願ひします。私、肩書が次長となっていますが、組合をご存じかどうか、小さな自治体ですので議会があり、監査がありと、いろいろなことがあります。議会事務局の書記、監査事務局の書記も兼ねています。そのほかに物品管理者、出納員など、さまざまなことも兼務しています。

全くお恥ずかしいのですが、どの事務にも精通しているわけではありません。事務屋としては、皆さんにお見せできるようなことはないのですが、きょうは博物館・科学館を愛する者としてお話をさせていただけたらと思っていますので、よろしくお願ひします。

一部事務組合というのはあまりなじみのないものですが、よく間違えられるのは労働組合や農業協同組合、共済組合です。先ほど申し上げたような小さな自治体になっています。五つの市、多摩北部ですね。東京都のニョキッと突き出したような清瀬市の部分がありますが、そこを含む五つの市が共同で運営しています。このような形で運営をするというのは、非常に珍しいかと思ひます。通常、一部事務組合というのはごみ処分場や病院、消防といった公益行政が主になっています。

運営形態は開館以来、18年間組合の直営でした。展示やプラネタリウム事業、施設管理を、委託業務で行っていました。指定管理者制度を導入した背景には、構成市の厳しい財政状況がありますが、それにもまして、組合が予算配分や情報を集中的に管理して、企画やオペレーションはそれぞれの事業所に、上意下達的な委託業務では個々の事業ごとの成果は上がりますが、全体としての一体感がなくて、現場の力で新しい価値をつくり出す、現場からのブレークスルーを目指すというところでは限界がありました。

この施設が行政や地域市民にとって何ができるのかを軸に展開するために、現場の力をテコに一丸となって未来の価値をつくり出す体制をつくりたいということで、実は施設の整備と一体化して指定管理者制度を導入しました。きょうは企業が指定管理者である事例のご紹介ですが、企業はもともと研究開発で理系の人材が入っています。科学館と共同展示をつくってきた歴史も多々あるため、科学館と企業というのは非常に相性が良いところもあると思ひます。

しかし、それ以上にわれわれのような公的セクターから見ると、民間企業ならではの強みを感じる点がた

くさんあるので、きょうはそのような話をしたいと思ひます。

これまでの科学館の入館者数、利用料金のグラフです。平成6年の開館後、ご多分に漏れず、利用者が急激に下がり、一時10万人を割ってしまった状況もありました。平成13年の1階のリニューアルで少し回復をして、平成24年度の赤い枠で囲っている指定管理者導入以降は、急増して20万人を超えています。特に利用料金、白い線の伸びが大きくて、これが収入増となり内部保留金として、組合に還元されています。将来の財政面で非常に重要なものとなっています。

私は天文をやっていたので、このグラフがうみへび座の星座の形に似ていると思ひますが、うみへび座はギリシャ神話の化物で、不死身でかま首をグイともたげていて、全天でいちばん長い星座です。このもたげたかま首をどうするかというのが、これからとても大事なところになっています。ちなみにうみへびは、最後にヘラクレスに退治されてしまうのですが、そういうことにならないように考えていきたいと思ひます。

指定管理者とリニューアル。これは7、8年検討し、平成23年度に一般公募を行いました。応募は7段階あって、いずれも博物館の運営や展示政策の実績が高い事業者ばかりでした。その中から選定されたのが株式会社乃村工藝社です。平成24年度から科学館と、科学館の駐車場の指定管理を行っています。

こうした包括的なプレーヤーが前提です。これまでのようにハードは施設者がつくり、ソフトは運営者任せということでは、せつかくの新しい展示が利用されなかったり、余計なところに費用をかけたりと、見当違いな整備をしてしまうおそれもあります。施設の価値の向上ということでは、整備と運営が不可分ということを念頭に、乃村工藝社にはリニューアル事業にも、ともに取り組んでもらいました。

平成23年10月に指定の議決。プラネタリウム工事の定例会に参加してもらうことに始まり、翌年7月のオープニング式典の実施、PRといったことで力を発揮していただいています。プラネタリウムのリニューアルのほかに、同時期に展示のリニューアルをしています。これもその年度末に展示室をオープンしています。

また平成25年度には第2次基本計画を策定しました。これの主體的な役割も果たしてもらっています。先ほどあくあびあさんから基本構想に参加されたと聞きましたが、これは非常に重要なことだと思ひます。

その間のミッションを定めるところに、指定管理者は入って行って、ともに策定していくプロセスを当館でも踏んでいます。

次に詳しく見ていきます。プラネタリウムは星を映す機械だけではなくて、ドームを張り替えたり、ドーム系システムを入れたり、さまざまなこともしています。その際に工事の定例会に参加してもらい、コンソールという操作卓の操作性を上げたり、あるいはお客様の通行部分の安全性を高めるといった、運営者ならではのきめ細かな提案を取り入れています。

このとき4億円ばかり、組合の基金から投資をしています。これはプラネタリウムの15年間というライフサイクルコストとの見合いで、投資効果が十分あると考えています。また指定管理者導入のときに約4000万円の経費削減を行っているので、それを一つの長期的な原資という見方もできます。

続いて展示のリニューアルです。常設展示室全体の構成や考え方を一新させたいということで、指定管理公募の要件に展示リニューアルのプランを求めました。それに基づいて政策を指定管理者に委託して、実施をしました。費用的には建設時の10分の1にも満たない額でしたので、既存の展示も活用した、いわゆるイノベーションを行っています。

ラボというインタラクティブな空間を展示室に4カ所、配置して、利用者が展示と関係のある体験を、すぐにその場でできる、スタッフとさまざまな交流が図れるのがポイントです。更新費用は約1億円ですが、こちらについては内部スタッフが企画、立案から、政策の一端を担っているということで、この経費以上の効果が得られているのではないかと考えています。なお、利用料金からの組合への還元金が3カ年で、平均でいうと毎年700万円ずつあります。これは組合の基金に積み立てており、リニューアルの際の原資にしたいと考えています。

当館は電車、バスによるアクセスがよくないので、マイカーの利用が50%以上あります。駐車場は必須の設備ですが、20年前の開館時に整備が追いついていなかったため、これまで借地で対応していた駐車場を、科学館の隣地を購入して自前の駐車場に整備をしました。用地購入からの事業でしたので莫大な資金が必要でしたが、構成市の理解を得て地方債を基に、組合の財政計画に沿って実施をしています。

計画や工事の外部には、乃村工藝社に参加してもらいました。中央に見えている黄色い自動ゲート機を導入するなどして、指定管理業務として管理経費の削減を図ったり、これまでの1日定額制から時間制にすることで、利用者の割安感を得るような方策を取っています。

これは第2次基本計画策定のときの様子です。指定管理業務の2年度目に、中長期計画の策定を行いました。委員会の分科会での作業に、乃村工藝社のリーダー、中堅スタッフが参加して、ボランティア、組合職員、策定委員会の委員のメンバーでワークショップを行い、施設のミッションや課題、目標を共有するようにしました。この計画は議会や市長の承認をいただいて、指定管理者が毎年、作成する単年度の事業計画まで、一貫した考えで取りまとめられるようになっていきます。

もし計画をご覧になった方がいらっしゃいましたら、通常の長期計画とはだいぶ異なる印象をお持ちになったのではないかと思います。普通、施設の中長期計画はゴールを決めて、やるべきことをロードマップにする形が多いのですが、今回は中核事業に地域拠点事業という、科学館としては通常、あまりないような事業を新たに設定しました。

それは走りながら評価して見直していこうという、プロセス自体が計画であるということで、いわば未来の価値を創造するための戦略計画となっています。計画期間も指定管理者の残存期間に合わせて、中期3年からスタートしています。また、事業評価システムはこちらと連動するようにして、実施状況をチェックするのに役に立つ計画であるようにということで、業績指標もかなり細かくいろいろ設定をしています。

これらの過程でスタッフの皆さんは、施設のリニューアルに主体的に取り組んでいただき、中長期計画の策定まで深く関わってもらえたことは、スタッフのコミットメントを高めて、利用者の満足度を高めることにも大きな意味があったと考えています。よく離職率の高さを聞きますが、今のところ当館ではあまり出ていません。また優秀な業績を上げたスタッフを、乃村工藝の本社が表彰する制度があります。当館スタッフも2度ほど受賞しています。これは現場の雰囲気をよくしたり、現場の疲弊を除く一つの方策にもなっていると思います。

また、写真にあるように、赤いベストを着たボランティアさんとスタッフが一緒にプログラムに取り組んでいて、お互いの垣根を取り払おうということも成功しているようです。このようなフラットなチームは、利用者の満足や共感を高めることが得られています。今、市民モニターを導入していますが、市民モニターの反応からもそれは得られています。

ボランティアのアンケートをご紹介します。ボランティアさんには、指定管理者よりずっと前から科学館の運営に関わってもらっていますが、どのような評価をしているかという、「よくなった」という方が7割を超えています。「悪くなった」という方はいません。

そのほか「判断保留」の方でも、逆に、現指定管理者の継続はどうしたらいいのか、スタッフの雇用の安定はどうしたらいいのかということを考えての判断のようです。

自由筆記のところを見ると、実際に一緒にスタッフと働く中で、その熱意が伝わって「これは大変意義があることだから、一緒に協力してやっていきたい」と考えている方が多いと思います。ここに挙げられているような問題は、今後の指定管理制度を考えていく上での課題ではないかと考えています。

広域行政という面で私どもは特徴がありますが、地域の事業者と一緒に取り組んで、地域の商店の方に出店してもらったグルメフェスティバルをしています。また地域の自然や研究機関を訪問するという、子供たちへのプログラムもしています。こうしたことを実施する際には、地元の商店街や商工会、あるいは地域の自然保護活動の市民との連携が欠かせません。

指定管理者では、今まで組合のときにはなかなかできなかったのですが、企業との連携や研究機関の連携を積極的に広く進めています。こういった点は、やはり民民のほうが進めやすいところも多分にあると考えています。

まとめです。企業の指定管理者が企業であればどうなのかということはないのですが、強みとしては、まず結果重視だということです。それからマーケティングの力があると思います。そして、指揮命令系統が非常に明解であること。それから民間同士のネットワークが取りやすいこと。

そして最も大事だと思うのは、やはり未来志向です。リスクを取ってどんどんやっていこうという姿勢が、

先ほどのお話でもなかなか公務員の中では、仕事を進めにくいところに対してあるのではないかと考えています。弱みについてはいくつかお出ししましたが、市民にある「企業は儲けに走るのではないか」という警戒感は、上手に払拭していかなければいけないと思います。

結論的に言うと、そうしたところでは企業のCSRの果たす役割が大きいのと思います。そこに経団連の企業行動憲章を引用させていただきました。この企業を博物館に読み替えれば、そのままわれわれの行動指針になるかと思います。地域社会や市民社会のインパクトを企業が取り組む過程で、情報開示や発信力、マネジメントなど、企業ならではのノウハウが十分生かされていく、そのような可能性があると思います。

私たちは基本計画で地域拠点事業を中核に見据えて、そこを起点に科学館の事業を組み立てる方向へ歩み出したので、その事業がいかに地域社会に価値をつくり出していくか、コアな評価の対象となっていくと思います。逆にそれがさまざまなリターンを生み出していく。結局、事業主体は営利、非営利を問わずに、同じ価値観を共有していけるかどうか、お互いがパートナーとなり得るかどうかを鍵であると考えています。

これは当館のキャラクター、ペガロクと言います。ペガロクはペガサス座のペガと六都の六が合わさりまして、一つの複合体、カメラのような形をしています。科学館というのは、こうした不思議な存在であって、子供たちや地域の方々に夢や愛情を与えられる存在でありたいということでご紹介をさせていただきました。どうもありがとうございました（拍手）。

## 配布資料

### 企業による科学館の管理運営の現状について

多摩六都科学館組合

事務局次長 神田 正彦

#### 1 組合直営期との比較

- ・利用者増 16 万 5 千人→20 万 9 千人 (26%増)・収入増 6,600 万円→1 億 300 万円 (56%増)  
組合への利用料金還元金 3 年平均 715 万円 → 施設整備基金に積立
- ・新規利用者 (45%前後) とリピーター (55%前後) …友の会 1,056 人(H24)→1,643 人(H26)  
直営期のリピーター (70%前後) は、客層が固定化。圏域市民の未利用率 60%超こそ課題と捉え、非来館者にターゲットイングして初度利用をアップ
- ・展示リニューアル…指定管理者の提案で製作。管理、調整、評価を一貫してスタッフが担当
- ・第 2 次基本計画策定作業への参加 → スタッフのコミットメントの向上  
人事の目標管理による権限委譲。企画展、常設展示の内製でチーム力上がりコストも削減
- ・事務効率の向上 → 器具・資材の購入・調達の迅速化
- ・広域行政の課題に向き合う姿勢 → 地域の事業者、商工会、産業振興担当部署と連携 (グルメフェスティバル)、農業、教育、福祉、子育て等の課題にアウトリーチ活動等に対応

#### 2 問題点・課題

- ・科学館・博物館としての専門性の蓄積 → 企画力と「地域力」の向上
- ・企業の利益追求に利用 (懸念) → 利益自体は健全な企業活動。公共施設の運営に求められる倫理は、企業の法令順守と原則一致するが、市民に残る警戒感を払拭する必要
- ・公共施設としてのミッションの共有 → 基本計画策定作業、事業評価活動を通して一致

#### 3 今後の安定的運営に必要な点

- ・設置自治体の財政難から今後、一層の公共施設の集約化、再編が進行
- ・建物の老朽化対策、長寿命化の計画的実施 → 構成市の財政負担に依存せず、組合予算 (財政計画) の枠内で平準化
- ・地域の幅広い支持の獲得 → 特定のコミュニティーに偏らないこと

#### 4 その他

- ・スタッフの離職率の低さ → 従業員満足度 (ES) の向上
- ・館長、統括マネージャー等への人的依存が高い → 人材育成が急務

#### 参考資料

多摩六都科学館第 2 次基本計画

多摩六都科学館 平成 26 年度事業評価報告書 (多摩六都科学館組合、株式会社乃村工藝社)

※多摩六都科学館組合ホームページ (<http://www.tamarokuto-sc.or.jp/>) で閲覧可

# スライド資料

## 企業による科学館運営について

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」報告



多摩六都科学館組合 事務局次長 神田 正彦

## 広域行政圏・一部事務組合による設置管理

- 多摩北部都市広域行政圏協議会
- 多摩六都科学館組合（一部事務組合）
  - 小平市・東村山市・清瀬市・東久留米市・西東京市
  - 5市が共同で設置・運営 → 地域の拠点を目指す

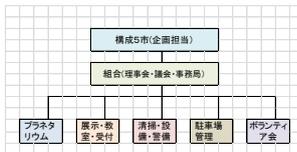


5市人口 72万人  
面積 76km<sup>2</sup>  
※多摩地域の人口  
420万人の17%

地図：東京都ホームページより引用

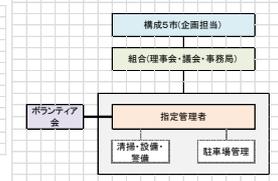
## 運営形態の新旧比較

### ● 直営－委託業務



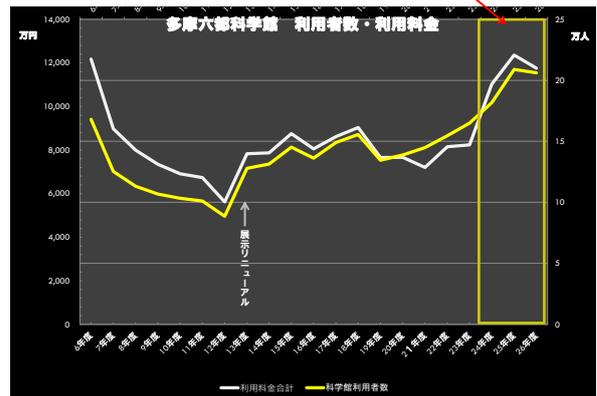
- 事業者ごとの調整が必要（組合が集約的管理）
- 指揮命令系統が複雑
- 業務の間に溝が生まれやすい

### ○ 指定管理者制度



- 運営体制の一元化（現場中心のフラットな組織）
- 意思決定が迅速・明快
- 皆がマルチプレーヤーになる

## 指定管理者の利用料金・利用者数の実績



## うみへび座



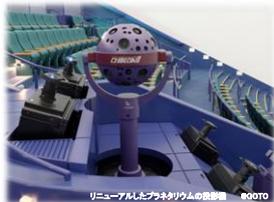
## 指定管理者導入とリニューアル事業

- 平成23年度 10月 乃村工藝社が指定管理者に指定 → リニューアル事業に参加
- 平成24年度 4月 乃村工藝社の管理運営開始
- 7月 プラネタリウムリニューアル
- 3月 展示リニューアル
- 平成25年度 4月 駐車場用地取得
- 1月 第2次基本計画策定
- 平成26年度 12月 駐車場整備工事（第1期）
- 平成27年度 7月 駐車場整備工事（第2期）完了

スライド資料

**設備投資と経営管理**

<p>多摩六都科学館組合</p> <p>平成24年度 プラネタリウムリニューアル 4億円（基金） 世界一認定の集客効果</p>	<p>株式会社乃村工藝社</p> <p>指定管理者導入による経費削減 4千万円（運営費の1割削減） 15年間のLCC</p> <p>・操作卓の操作性の向上 ・場内の安全対策の提案</p>
---	---




平成24年度  
展示リニューアル  
1億円（基金）  
開館時の10分の1以下  
再現装置 → 体験の場

**利用料金還元金**  
 700万円（3か年平均）  
 基金に積立 → 10年をめぐりに  
 展示リニューアル事業



インタラクティブに体験する展示  
スタッフ自らが作り、体験の場を提供する

平成25年度～

<p>駐車場整備事業（土地購入費・工事費） 7億7千万円（借入+基金） 年3千万円償還（20年）</p> <p>面積約5,000㎡ 駐車台数172台の 基盤を整備</p>	<p>自動ゲート機設置（リース） 借地から自前で安定的運営 1日定額から時間制で割安に</p> <p>利用料金制で管理費・ゲート機費用の 負担・緑地の保護育成</p>
---	---



平成25年度

<p>第2次基本計画策定 （平成26年度～平成35年度） 構成市・議会の承認 策定委員会・分科会</p>	<p>指定管理者の積極的関与 策定作業への参加 分科会・ワークショップ 計画の考え方・文言</p>
--	---

課題・目標の共有  
↓  
コミットメントの向上  
（科学館と地域への愛着）



**第2次基本計画（平成26年度～平成35年度）**

科学館事業

マーケティング

地域拠点事業

結果（ゴール）や方法（プログラム）  
が未知の事業

↓

運営者自身が目標や手法を模索しつつ、  
地域の課題や問題に向き合っていく

**戦略計画**

- ① 評価と連動したマネジメント
- ② 設置者と運営者がリスクと責任を共有
- ③ 管理から経営へ

**業績改善の原動力**

- ・ スタッフのやる気、集中力、チーム力を高める

↓

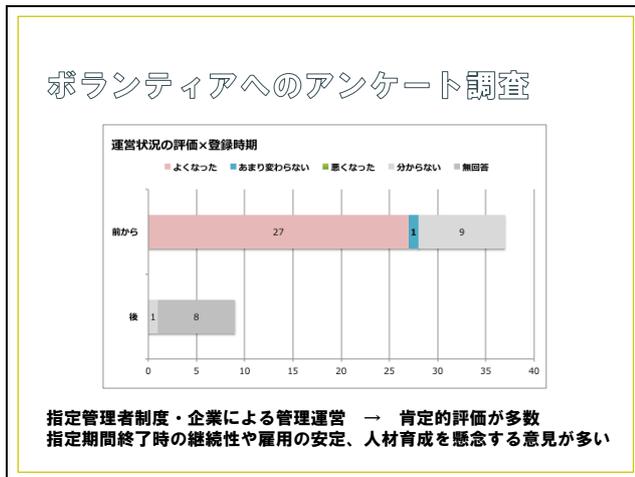
- ・ 利用者の満足・共感が集まる
  - ・ リピーター／サポーター化
  - ・ 口コミ等で業績アップ

↓

◎ 組織の「生産性」の向上  
（現場の疲弊を回避）



## スライド資料



### 運営がよくなったという要因

- ・利用者増
- ・活気
- ・スタッフの意欲
- ・スピーディー
- ・ボランティアとスタッフの交流

(要点)

- ・利用車増・館内の活気
- ・指定管理者の継続
- ・地域連携と市民の支持
- ・リニューアルの必要性
- ・人材・育成の重要性

### 現状の課題・問題

- ・指定管理期間後の継続性
- ・スタッフの雇用の安定性
- ・統括マネージャーへの依存度

### 安定的運営のための主要項目

- ・市民の支持
- ・地域との連携協働
- ・PR、認知度の向上
- ・アクセスの改善
- ・リニューアル
- ・指定管理期間の長期化
- ・スタッフの教育研修制度

### 広域連携（5市協働）の模索

- ・市民感謝デー  
グルメフェスティバル
- ・多摩北部広域子ども体験塾

5市のキャラクターと展台の特産品

5市の自然探訪  
・東大演習林  
・落合川湧水

### 企業の指定管理者の強みと弱み

<h4>強み</h4> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 結果重視 ・目標達成ー利用者・収入増</li> <li>2. 独自のマーケティング ・顧客層の拡大 圏域外：重点エリア戦略 圏域内：未利用者へアプローチ</li> <li>3. 即断・柔軟性 ・指揮命令系統が明快</li> <li>4. 民間同士のネットワーク ・連携の取りやすさ</li> <li>5. 未来志向（リスクを取る）</li> </ol>	<h4>弱み</h4> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 市民の警戒感 ・ボランティア活動との相性 ・公共施設で収益を上げることへの反感、不公平感</li> <li>2. 権威・信用力・学術性 ・世代による意識に差 ・企業イメージの差</li> <li>3. 組織力（強みにも） ・経営・財政基盤 ・本社と現場の関係</li> </ol>
--	--

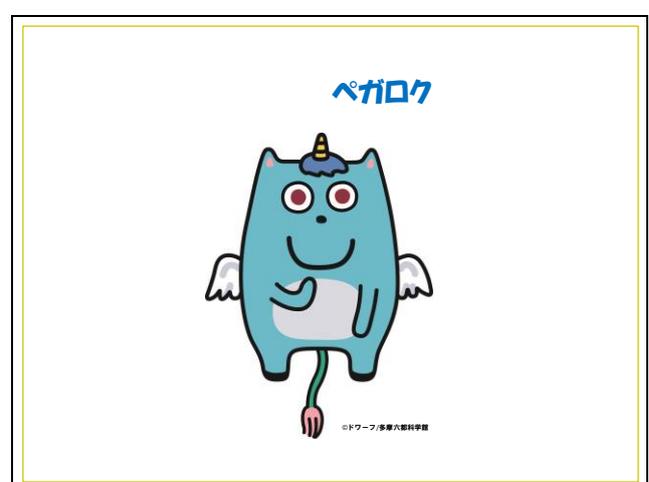
### ◎CSR（企業の社会的責任）の実践

企業を取り巻く幅広いステークホルダーとの対話を通じて、その期待に応え、信頼を得よう努めるべきである。

(経団連「企業行動憲章」より)

### ◎社会的価値向上の取組

①情報開示	外部評価、収支の公表
②発信力	情報共有、共感の連鎖
③マネジメント	フラット化で生産性向上



## 第4章 県と企業による共同運営館

### 第1節 島根県立美術館

岩井 裕一（島根県立美術館 支配人）

皆さん、こんにちは。島根県立美術館で支配人をしています、岩井と申します。よろしく申し上げます。

まず簡単に、自己紹介からさせていただきます。私、本籍は実はお酒のサントリーホールディングスです。住民票が今、たまたま島根県立美術館にあるということで、この4月で島根県立美術館のこの役職を担って5年目になります。その前は山梨県立美術館で、同じ支配人としておよそ3年務めさせていただきました。サントリーでお酒を売っていた年数にはまだほど遠いですが、7年近くこうした仕事をさせていただいています。

きょうは発表要旨集に書いてあることに沿ってお話をしたいと思いますが、この1、2年で私どもが島根県立美術館でどのような活動をしてきたか、活動を中心にお話をさせていただければと考えていますので、よろしく申し上げます。

まず、島根県立美術館の指定管理者、私どもは「SPSしまね」と申します。SPSはSuntory Publicity Serviceの略で、のちほどご説明をさせていただきますが、この4月で4期目、11年目となります。実はこの4期目から島根県から指定管理料を、5年間で相当な額の増額をしていただきました。そういった環境の中で4期目を迎えています。

総員は私を含めて、およそ40名です。その中には総合受付のスタッフ、それから美術館ですから、監視業務に当たる方がいらっしゃいますが、監視やガードマンという呼び方をします。そうした方を含めて、40名弱で運営をしています。年間の島根県立美術館の来館者は、およそ23万人から24万人です。

これが島根県立美術館の外観です。宍道湖の湖畔に建っています。宍道湖の夕日は「日本の夕日百選」に選ばれているところで、ミシュラン・グリーンガイドの一つ星になっています。島根県立美術館もご多分に漏れず、ミシュラン・グリーンガイドの一つ星なので、われわれは一つと一つ合わせて二つ星と言っています。全国でも珍しい、夏場3月から9月は日没30分後に閉館するシステムを導入しています。

屋根の形の右上を見ると、パレットのような形をしています。パレットの形は宍道湖の水面と、島根、松江の大地をつなぐ渚をイメージしたものです。右下にウサギが見えるでしょうか。これは「せんとくん」の作者である、藪内佐斗司さんの12羽のウサギです。前から2番目のウサギに、宍道湖特産のシジミを添えて、

出雲大社がある西側を向いて願い事をするとう良縁に結ばれるという都市伝説のようなものがあります。実は私どものスタッフも、このようなことをして2年前にめでたく結婚をした方もいらっしゃるのですが、まんざらうそではないと思っています。

来年3月に女優の佐々木希さんが主演をする、映画「縁（えにし）The Bride of Izumo」が公開されます。そのロケ地にもなっており、撮影協力で島根県立美術館がちょっとだけ出てきます。よく目を凝らさないとわからないくらいですけど。美術館の宣伝はこのくらいにします。

私どもSuntory Publicity Serviceは今現在、全国で代表企業として11の施設で指定管理の業務を担わせていただいています。近隣だと上野の東京文化会館、大阪の中央公会堂、美術館では山梨県立美術館、島根県立美術館、山口県立美術館、萩美術館なども、私どもがさせていただいています。

業務分割方式を島根方式と、この業界では言っているのですが、自治体がやるべき範囲、それから私ども指定管理がやる範囲が明確に分かれています。しかし、実は企画、広報、集客あるいはイベントのたぐいは、必ず学芸と相談をしながらやっているのが実態です。点線の上側が自治体の方々、下側がわれわれということです。

事務所は非常に狭いので、副館長と総務課長、県の次長、課長に当たる方ですが、私のすぐ隣で勤務をしていますので、私どもの話している声が筒抜け、逆に自治体さんが何を言っているかも私どもに筒抜けという環境の中で業務を行っています。

Suntory Publicity Serviceがどのような会社かを、簡単にご説明します。もともとはサントリーにウイスキーの工場、ビールの工場、それからワインの工場があります。そちらに来るお客様をお迎えして、当社の製品を試飲していただいたり、製造工程をご見学いただいて当社のファンになっていただくところが業務の始まりです。東京の府中に武蔵野ビール工場があります。荒井由実の「中央フリーウェイ」に出てくる「左はビール工場」は、サントリーの工場を指しています。そうしたところでお客様のご案内を始めたのが、私どもの会社のまず出発点にあります。

お客様をお迎えする業務の原点にあるのは工場、それから溜池のサントリーホール等での広報やサービス業務が原点にあります。お客様に当社の製品を知って

いただくということは、お客様とのコミュニケーションを取るといことです。こちらに書いたような考え方に基づいて、常にお客様に感動して帰っていただくことを考えています。

その基本にあるのが「CREDO (クレド)」です。小さな名刺サイズのものですが、社員は必ず携帯しています。私も上着のポケットに入れてあります。CREDOはラテン語で、「約束」「信条」という意味を指す言葉です。こうしたもので常に私どもがお客様に向かう姿勢というもの、たとえば島根県立美術館でしたら、毎朝朝礼のときにスタッフ同士が読み合いをしているということで、このことを念頭に常に業務に当たっています。「3つのモットー」は、プロフェッショナルとしての誇りを持って仕事をしている。笑顔の実力を知っている。サービスの答えは一つではないことを知っているということです。

ここにあるのは一言でいうとサービスです。サントリーでは、私が営業のとき、「消費者」という言葉は一切使いません。「購買者」という言葉を使います。スーパーは「売り場」ではなく「買い場」と言います。つまりお客様に買っていただく場、という言い方をします。言葉だけの綾かもしれませんが、そうしたこと一つとっても、常にお客様目線で考えているのがサントリーあるいは Suntory Publicity Service、ひいては SPS しまねの業務の根幹にあるところです。

お客様を迎えるにあたって受付の方、監視の方と、さまざまいらっしゃるんですが、年に2回程度の研修を行います。一方通行の研修はほとんどしません。スタッフが自ら課題等を考えて意見交換をし、そのときに必ず答えが出てくるというものではありません。ひよっとしたら答えが出てこないまま終わってしまうかもしれませんが、そのような自らが考え、行動することを念頭に置いた研修を常々しています。

それから、一方通行ではないという話をしましたけれども、お体の不自由な方、目の不自由な方が美術館に来られた場合に、どのような見え方、どのような歩き方、あるいはどのような対応をしたらよいか。実際にその方の身になって自分が体感するような研修をします。

あるいは近年、出雲大社は平成の大遷宮で、年間800万人の方が島根県にお越しになっています。観光情報等々も自らが歩いて情報を集め、ガイドブックに載っていないようなことでも、受付でお客様に聞かれた場合にお答えができるように、自らが研修を企画し、行っています。

企画や広報は基本的には島根方式の中で、その役割がきっちり定められているわけですが、必ず学芸の皆さんと相談をするというのはこのような場です。今、

島根県立美術館では、伊藤若冲の企画展を行っています。その企画展の広報、あるいはそれに関するイベントはどのようなものがあるだろうということで、ブレーストーミングを必ず1回もしくは2回行います。そのあとに学芸も県の職員も一緒に広報会議で諮って、最終的にこの方向で行こうということ、自治体が学芸側と共有するやり方をしています。

イベント等については、私どもの頭の中に必ずあるのは、地域との共生、共創ということです。吉本興業の地元「住みます芸人」さんに美術館を応援してもらおうということで、美術館のホールで高座をしていただき、地元の小学生の方にクリスマスコンサートを、またウサギよろしく屋外の彫刻がありますので、屋外の彫刻ツアーを初めてさせていただいたりしています。

こうしたさまざまな活動をしつつ、年に1回は無料開放をします。そのときにやっている企画展、コレクション展、常設展という美術館もありますが、無料でご観覧できます。これも学芸、県の職員や県の本庁の所管部署の人たちも一緒になって行っています。今年は春先に行い、およそ4600人の方にご来館いただきました。過去3番目か2番目に多い人数でした。開館前から100人ちょっとの方に並んでいただきました。

先ほどゆるキャラの話が出ていましたが、島根県のキャラクターの「しまねっこ」は、ゆるキャラ投票で今、全国で7位らしいです。「しまねっこ」にも来てもらったり、さまざまな催しを行っています。私どもが県の人たちとなかなかうまくいっていると思うのは、このような写真にも表れています。これは終わったときに、この中に所管部署の職員、副館長、学芸、それから私たちが写っています。先ほどのブレーストーミングではありませんが、必ずこういう形で共同して行うことを心がけています。

その最たるものが家族の時間ですが、毎週木曜日の午前中に設けています。美術館での鑑賞は、小さなお子さんがいるとお母さん方は気を使って、なかなか足を運べないと言われます。そこで木曜日の午前中は連れてきてもらう。多少、館内で走ったり、あるいは大きな声で話していただいてもいい。小さい頃から本物に触れるような機会をぜひ設けていただく、あるいはお母様方、ぜひ遠慮せずに来てもらう。このような取り組みを行っています。

これもそのブレーストーミングのときです。レストランでは子供向けのメニューを開発してくれました。パスポート会員は年間3000円の会費を払っていただくと、何回でも企画展、コレクション展を見られるという特典です。このサービスの内容をレストラン自らがより充実させて、官民一体となった運営をしています。

地元の観光タクシーさんに来ていただいて勉強会を開いたり。これは地元のカフェ、15店舗は、美術館との相互連携でサービスメニューを作っていたり。それから「松平不昧展」という小企画展をしたときは、地元のお茶屋さん、和菓子屋さんと連携しました。

松江城に松江歴史館がありますが、この方はおとこの「秘密のケンミンSHOW」に出ていた方なのです。なぜ出雲には出雲美人が多いかということで、いろいろ解説された方です。その歴史館と初めてコラボレーションの企画をしました。あるいはサントリーの青いカーネーションを、母の日や父の日の来場者のプレゼントにしました。それから夕方からの夕日を見ながらのコンサート。アルコールを出してはいけませんので、ノンアルコールの商品を宣伝を兼ねて、サントリーの協賛、協業でコンサートを開きました。

昨年の実績でいうと、年間でおおよそ1000件の新聞、テレビの露出がありました。そうした活動をしているのですが、やはり美術館のビジョンというものが、いまひとつはっきりしていないところが正直、あります。県の職員の方はご存じのとおり、2年か3年で替わります。美術館のことをいちばんよく知っているのは、

おそらく指定管理者であるわれわれだと思います。

そういった環境の中で県側と一体になった、今の環境を見据えた今後のビジョンをどのように構築していく、それを実践していくかというのが今後の大きな課題だろうと思います。

発表者の皆様からはその予算の話が出ていますが、公立美術館の予算はなかなか厳しいものがあります。そうした中で働いている学芸の人たちは、特に未来に対しての夢、希望を、昔と違ってなかなか持つことが難しくなっている時代になっているのではないかと思います。

そういった時代だからこそ、今まで以上にミッションをもう1回、確認し、今後、5年、10年、もっと先のビジョンを共有化することによって、今、自分がここにいる存在というものをもっと確固たるものにしていかないと、公立の美術館の今後はなかなか厳しいものがあるのではないかと思います。

はなはだ簡単ではありますが、私からの報告とさせていただきます。ご清聴ありがとうございました（拍手）。

## 配布資料

### 島根県立美術館における指定管理者業務について

-これまでの活動と今後の課題-

島根県立美術館

支配人 岩井裕一

#### 1. 島根の運用方式

##### (1) 業務分割方式（島根方式）



#### 2. 指定管理者制度導入後の成果

##### (1) 利用者にとって

ア. サービスの質と量の向上

##### (2) 自治体にとって

ア. 上記と併せ施設管理費削減と民間のノウハウの活用

##### (3) 指定管理者にとって

ア. 新たなビジネスの販路拡大

イ. 企業価値の向上

ウ. 社会的信用の獲得

#### 3. 課題・問題点

ア. 施設の老朽化と自治体の戦略的中長期保全計画

イ. 社会環境・情勢の変化によるリスク対応、官民役割分担、

#### 4. 今後の安定運営

ア. 自治体のミッション・ビジョンの再構築と推進力の発揮

イ. 地域との共生・共創（街のひとつとなる）

ウ. 総合的なマネジメントとマーケティング

# スライド資料

1. 島根の運用方式  
 (1) 業務分割方式(島根方式)

自治体	指定管理者
調査研究	施設管理
収集・保管	総務・経理
企画	広報・営業

2. 指定管理者制度導入後の成果  
 (1) 利用者にとって  
 ア. サービスの質と量の向上  
 (2) 自治体にとって  
 ア. 上記と併せ施設管理費削減と民間のノウハウの活用  
 (3) 指定管理者にとって  
 ア. 新たなビジネスの販路拡大  
 イ. 企業価値の向上  
 ウ. 社会的信用の獲得

3. 課題・問題点  
 ア. 施設の老朽化と自治体の戦略的中長期保全計画  
 イ. 社会環境・情勢の変化によるリスク対応、官民役割分担、

4. 今後の安定運営  
 ア. 自治体のミッション・ビジョンの再構築と推進力の発揮  
 イ. 地域との共生・共創(街のひとつとなる)  
 ウ. 総合的なマネージメントとマーケティング

## 島根県立美術館と宍道湖うさぎ

- 宍道湖の夕陽は、日本の「夕陽百選」に選ばれている
- 全国でも珍しい日没30分後に閉館する美術館(3月~9月)
- 建物の形態は、水面と大地をつなぐ「なごさ」をイメージしている

## 指定管理施設(代表企業)

代表企業:11・構成企業:8・受託業務:1

## 島根県立美術館組織図

平成27年4月現在

```

    graph TD
        A[島根県立美術館] --> B[長谷川館長]
        A --> C[東原副館長]
        A --> D[高谷学芸課長]
        A --> E[加藤総務担当課長]
        D --- F[学芸員]
        E --- G[事務]
        E --- H[加藤]
        B --- I[内田マネージャー]
        B --- J[末海マネージャー]
        B --- K[長谷川マネージャー]
        I --- L[経理]
        I --- M[設備保守]
        I --- N[警備・清掃]
        J --- O[受付・監視]
        J --- P[イベント]
        K --- Q[媒体広報]
        K --- R[販売営業]
        K --- S[ギャラリートーク]
        L --- T[総務スタッフ]
        M --- U[再委託能力会社]
        M --- V[機リテック]
        O --- W[レセプションストリーダー]
        O --- X[レセプションストリーダー]
        P --- Y[総務スタッフ]
        Q --- Z[総務スタッフ]
        R --- AA[総務スタッフ]
        S --- AB[総務スタッフ]
    
```

※点線の内側が当社管理範囲

## サントリーパブリシティサービス(株)沿革

(略称:SPS)

- 1963年 **SPSの前身(第1の創業)**  
サントリー武蔵野ビール工場 工場案内業務開始
- 1983年 **SPS設立**  
サントリーの工場のみならず博覧会などのイベントでサービスを担当
- 1986年 **成長(第2の創業)**  
サントリーホール 開館と同時にホールサービス業務開始
- 1990年代 **拡大**  
全国のホール運営や研修・コンサルティングへ業務多角化  
サントリー以外が運営する文化芸術施設でも業務受託  
音楽ホールのみならず美術館のサービス業務等多様化を進める
- 2000年代 **公共施設の運営・商業施設のインフォメーション業務(第3の創業)**  
指定管理者制度の施行にあわせ指定管理者業務に参入  
島根県立美術館を皮切りに公共の美術館やホールの運営に業容を広げる

## サントリーパブリシティサービス(株)の原点

(略称:SPS)

**【原点】**  
 工場やサントリーホール等での広報サービス業務  
**【コミュニケーション=広報戦略】**  
 商品をお客様に知っていただくには、  
 (1) 実際に現場を見ていただく  
 (2) そこで商品を試していただく  
 (3) 緻密な運営プラン  
 (4) ハイクオリティなサービス

コミュニケーション能力、プレゼンテーション能力、酒類知識、高度なマナー、それを身につけ実践できる人づくりとシステムが必要

スライド資料

SPSのサービス憲章 -CREDO(クレド)-

OUR CREDO

ようこそSPSへ。

SPSで働く人は部署や仕事を問わず全員がSPSの大切な財産です。そして、ひとりひとりがSPSを代表する「顔」です。私たちは一緒に働けることを私たちは誇りに思います。私たちはひとりひとりの仲間と強い信頼で結ばれています。

そのことが、お客さまにとって楽しく心地よく、他では体験できない高品質サービスを提供することにつながっています。

3つのモットーと18のスタンダード

SPSのサービス憲章 -CREDO(クレド)-

OUR CREDO

3つのモットー

私たちは、プロフェッショナルとしての誇りを持っています。

私たちは、笑顔の力を知っています。

私たちは、サービスの答えがひとつではないことを知っています。

ミュージアムスタッフ研修会

【目的】

- グループワークを通し、スタッフ間のコミュニケーションの場を作る
- 業務レベルをそろえる・対応の引き出しを増やす
- 目標設定しメリハリある勤務をめざす

1部:知識を深めるグループワーク  
(2014年の全体目標が「知識を深める」だったため年度の締めくくりとしてグループに分かれ美術館に関するクイズ大会を開催)

2部:業務についてのグループディスカッション  
(レセプション・ガードスタッフに分かれ、日頃不安に思っている業務を相談・共有・確認)

3部:2014年目標振り返り・2015年目標設定

【所感】

- ・ゲーム感覚のクイズだったが、真剣に取り組む姿勢が見られ、メンバーの仕事や美術館に対する気持ちを感じることができた。
- ・ディスカッションではサービスの対応の難しさを改めて実感。メンバーにとってもお客様にとっても、よりよい対応を目指すためにはマニュアルに頼りすぎず今後も研修などで対応共有や難しいシチュエーションでの心構えを考えていきたい。

ミュージアムスタッフ研修会

SPSしまねスタッフ全員を対象とした知的障がい研修を実施。障がい者支援施設から講師の方をお招きし、知的障がいの特性についての講義と、グループワークを行った。

【目的】公の施設のスタッフとして来館される全てのお客様のお気持ちに寄り添った公平な対応ができるようになるための気づきを得る

【研修を終えてメンバーからの感想】

- 間違った認識を持っていた。障がい者だから何か特別なわけではないと知ることができた。
- 私たちの仕事はクッション言葉を使い丁寧にお客様へ伝えることが大切だと思っていたが、知的障がい者の方に対しては逆にストレートな言いの方が、親切・伝わりやすいというお話が今後の対応の参考になった。
- 知的障がいに関する詳しい研修は初めてだったため新しい知識を得ることができ、現場で生かそうと思う。

ミュージアムスタッフ研修会

現場スタッフ対象とした業務確認の研修を実施。レセプションと監視業務スタッフに分かれそれぞれ確認を行なった。

【目的】スタッフ間でバラつきが感じられる業務や、普段自信を持ってずいとおこなっている対応について、他メンバーと意見交換し業務レベルの向上・均一化を図る

【レセプション】

- ☆チケット販売時金銭授受のロールプレイング
- ☆観光券管理、対応について再確認

【監視業務スタッフ】

- ☆展示室内状況別対応の確認・共有
- お客様へお声がけのタイミングについて
- 展示室で異常があった際の、学芸員への連絡体制や現場での動き

迷うこと、忘れていたことなど再確認できてよかったです(レセ)  
 速さより正確、丁寧さが大切だと思ったので心がけたいと思います(レセ)  
 自己流で行なっていることが多いことを実感した(レセ)  
 自分の認識が正しいかどうか少し不安なところもあり、他のメンバーとの認識のちがいが分かってよかった。(監視)  
 普段他のメンバーの対応を見て、疑問に感じていたことを意識あわせることができてよかった(監視)  
 ・接客に唯一の正解はないので改めて難しいと感じた。皆が普段どおりに感じているか聞けるよい機会だった(監視)

ミュージアムスタッフ研修会 (あいサポーター研修)

【実施目的】多様な障がいの特性、障がいのある方が困っていることや必要な配慮等を理解することで、来館される様々なお客様に思いやりある対応ができるようになる

重量のある装具を身につけて、高齢者や体の不自由な方の動作を疑似体験(階段を下りるのがこんなに怖いなんて思わなかった)等の声がきかれました。

視界を制限する装具をつけたスタッフからは「誘導してくれる同伴者の声がけの内容やタイミングがいかに重要か実感した」との声も。

認定証

●より理解を深めるため社外講師を招き、障がいについての講義と疑似体験を実施しました。

●当日はNHK松江放送局の取材があり、ローカルニュースで県東の取り組みが紹介されました。

●誰もが暮らしやすい地域社会の実現を目指し取り組んでいる企業「あいサポート企業」に認定されました。

# スライド資料

## 他施設・観光地視察 自主研修

【趣旨】  
美術館休館日に、自主参加の研修を実施。美術館でもお問い合わせの多い松江市と出雲市を結ぶローカル電車を利用して、出雲市を代表する観光スポット施設を視察見学した。  
①島根県立古代出雲歴史博物館 ②出雲大社周辺(神門通りなど)  
③木綿街道(昔ながらの街並みや縁結びの神社などを散策)

【目的】  
①歴博で常設展の観覧とともに県立施設としてのスタッフの対応学び、しまびでのご案内の参考に。  
②観光情報を収集する ③しまびのスタッフとおしの視察を深める

歴博の受付では常にお客様がいっぱいの状況の中、慌てることなく笑顔で丁寧な対応をされているのが印象的でした。お客様の状況に関わらず常に落ち着いて暖かい対応ができることが大切だと感じました。また、しまびではお客様が少なく手の空いた時間を活用できることがあるので、新しく受付内での取り組みをメンバー内で検討したいと思います。

《案》  
・地元コンシェルジュ知識を増やすことを目的とし、松江検定本を置き検定受験を促す。等  
・野外彫刻ツアーガイドシナリオを置き、手が空く時間に覚える。(彫刻の知識を得る&ツアーガイド人員を増やす)



## 広報プレスト会議(伊藤若沖と京の美術)

-広報方法 ターゲットの確認-

5月22日(金)16:00～広報メンバーで開催 ※広報方法、ターゲット、広報先の確認

広報会議・実行委員会に向けて具体的な広報案+しつらえ+イベント案等の意見を集約できるメリットを感じています。



伊藤若沖と京の美術 展覧会チラシの概要



伊藤若沖と京の美術  
展覧会チラシの概要

プレスト資料

展覧会の概要確認しながら、事前に依頼しておいた、広報イベント等について次回企画展に向けて、広報戦略や広報ターゲット、広報方法、イベント等を、会議参加メンバーが自由にアイデアを出し合い、お互いの発想の異質さを見ながら、個々の思いやアイデアを話し合い、より完成度の高い広報を目指し行っています。(写真は秋に開催の「伊藤若沖と京の美術」プレスト風景)

## 新春初笑い！美術館落語会(1/25)

■日時:1月25日(日)11:00開演 鑑賞無料  
■出演:桂三段(吉本興業所属/上方落語協会会員)  
■場所:美術館ホール(190席/当日先着順)



美術館では2回目の桂三段さんによる落語公演。  
県内ではファンが多く、落語会を心待ちにされている方もいらっしゃった。  
三段さんご本人からも、美術館のホールは県内で1番落語に適している会場と感想をいただき、今後も引き続き落語公演を恒例行事として開催したいと考えている。  
当日は、地元の新聞社にも取材していただき、美術館ホールの周知に繋げることができた。

●鑑賞人数 166名 ●取材実績 新聞社1社  
～お客様からの声～  
落語をテレビ以外で聞く機会が松江ではなかなかありませんので大変嬉しく思いました。  
・アットホームで良かった。改まった感じではなく気軽に開けてよかった。

## アートクリスマス2014

【趣旨】  
館内に高さ4メートルのクリスマスツリーとLEDイルミネーションを設置。  
星型のメッセージカードを用意し、来館者に自由にメッセージを書いてツリーに飾り付けていただく、参加型イベント。17:00からは館内照明を一部消灯しイルミネーションの輝きでクリスマスモードを演出。  
今年、NHK松江放送局からの依頼で美術館から中継で取り上げていただいた。アートクリスマスの内容にあわせ、クリスマスコンサートの「松江プラバ少年少女合唱隊」の方々にも出演いただき、両方のイベントの広報につながった。



## ★クリスマスコンサート2014★

地元で活躍をされている「松江プラバ少年少女合唱隊」によるクリスマスソングコンサート。毎年恒例のコンサートは今年で6回目の開催で、認知度が高くなったためか、年々鑑賞者の数が増加している。地元の新聞社2社に取り上げていただき広報に繋げることができた。

【曲目】  
◆赤鼻のトナカイ ◆サンタが街にやってくる ◆ジングルベル ◆きよこの夜 ほか

鑑賞者数  
①13:00～ 170名 ②15:30～ 150名



## 野外彫刻ツアー(5/4・6)

日時:5月4日(月・祝)6日(水・祝) 15:15～  
場所:美術館湖岸周辺(15名/当日先着順)  
●参加者 12名(各日6名)

毎年春と秋に実施している野外彫刻ツアー。  
野外彫刻が全部で8点あるうちの4点をご紹介します。  
時間が長くなってもよいので、他の作品の解説も聞きたいというお声も多く、満足度の高いイベントとなっている。今後、学芸員と協力・連携しご案内ができる作品も増やしていきたい。



～お客様アンケートより～  
これまで何気なく見ていましたが、説明が開けて大変よかったです。  
いつもは形をみているだけでしたが、どんな思いで作られているのかが改めてよく分かりました。

# スライド資料

ミュージアムフェスティバル2015 ～あっちもこっちも猫・ネコ・ねこ！～  
観覧無料・イベント満載デー  
5月31日(日)10:00～19:47

**開催趣旨**

- ・東民の皆様への感謝
- ・より親しみやすい美術館イメージのPR
- ・「猫まみれ」開幕当初における集中的な集客と同展の周知拡大
- ・「かぞくの時間」の周知拡大

**実績**( )内は目標人数・目標比

- ・入館者 4,548人 (3,000人・152%)
- ・企画展観覧者 4,255人 (2,500人・170%)
- ・コレクション観覧者 2,763人 (1,500人・184%)



オープニング前の様子  
100名超の列が



ロビーの様子

ミュージアムフェスティバル2015 ～あっちもこっちも猫・ネコ・ねこ！～  
観覧無料・イベント満載デー

**イベント実績** ③～⑩のイベントすべてお子さま向けの内容を企画

- ①企画展「猫まみれ」4,255名
- ②コレクション展 2,763名
- ③かくれたねずみをみつけよう 1,300名
- ④ねこ缶バッジ作り 先着500名
- ⑤バルーンアートで遊ぼう！ 431名(計2回)
- ⑥ねこみみ作りワークショップ 先着580名
- ⑦羊毛フェルトボールで猫作り 先着100名
- ⑧ねこ絵本読み聞かせ 130名(計5回)
- ⑨キッズルーム 460名
- ⑩美術館キネマ「こまねこ」 380名
- ⑪しまねっこグリーティング 350名



ワークショップで作った耳をつけてねこになろうと参加中



しまねっこキネマ「こまねこ」

ミュージアムフェスティバル2015 ～あっちもこっちも猫・ネコ・ねこ！～  
観覧無料・イベント満載デー



東立短大学生「おはなしレストラン」による、ねこ絵本の読み聞かせ



キッズルームはねこ絵本を並べて入りやすい雰囲気に



羊毛フェルトねこ作りは開館直後に定員に達しました



バルーンアートショー



映画「こまねこ」開場前から列ができ午前・午後共に満席

ミュージアムフェスティバル2015 ～あっちもこっちも猫・ネコ・ねこ！～  
観覧無料・イベント満載デー

企画展、イベント、さらにお客様自身も猫になり、まさに「猫まみれ」な1日になりました。

- 幅広い年齢層に楽しく親しみやすい「ねこ」をテーマにした展覧会内容。
- イベントは全て子ども向けのものを企画し、来館ターゲットをファミリー層に
- ターゲットにあわせた事前のSPS・学芸での広報計画・活動(幼保育園・子育て支援センター・図書館・Facebook・若年層向け広報雑誌、冊子 等)



フェスティバル終了後「ねこ耳」をつけて記念撮影



しまねっこも受付でお客様対応

納涼・夏の怪談噺～しまび寄席～(7/20)

コレクション展「浮世絵名品選」にて展示の葛飾北斎「百物語 さらやしき」にあわせ、怪談の「さらやしき」をご披露いたします。

今回はじめての怪談落語ということで、今までの落語会にないステージ演出をし、お客様からも喜んでいただきました。公演終了後に実際の作品を鑑賞するためにコレクション展に足を運ばれる方も多く、入場者アップにつなげることができました。



関西を中心に活動され、怪談落語を得意とされる上方落語協会会員 露の怪四郎さん

～お客様からの声～

- ・寄席を聞く機会があまりなかったため楽しみにしていました。
- ・展示に関連した怪談でとてもよかったです。季節に合っていてよかったです。演しくなりました。
- ・映像も使って雰囲気盛り上げてよかったです。
- ・自分の中でさらやしきのまた新しい解釈が生まれました。
- ・演芸を生で鑑賞できてとても良かったです。



「さらやしき」の作品や振舞の映像を映し出し、舞台の上にはLEDキャンドルを設置



葛飾北斎「さらやしき」

ナイトミュージアム 巨匠がつむぐ珠玉のこぼ(4/3)

- 日時: 4月3日(金)19:00～20:45
- 出演: 桑本充悦(山陰放送アナウンサー)
- 場所: 企画展示室 (参加無料)
- 参加対象: SNSやロコミ「川端康成と東山魁夷」展の魅力を発信して下さる方
- 内容: 閉館後に作品解説、TV局アナウンサーによる朗読・展示室内での写真撮影

展覧会の魅力を発信して下さる方が参加対象であり、少しハードルが高かったせいか応募数が伸びず定員30名のところ22名の参加にとどまった。作品解説と朗読により作品の魅力を感じていただいたことにあわせ、参加条件がある代わりに作品を撮影することができ、お客様の満足度は大変高く喜んでいただくことができました。





# スライド資料

## トワイルightミュージアム2015

■開催期間:6月22日～9月14日  
■場所:1階ロビー

環境省が提唱する地球温暖化防止策「CO2削減/ライトダウンキャンペーン」に賛同し、1階のロビー照明を消灯し、手作りの行灯にLEDライトをとし、素敵な空間を演出。

展示する行灯は、6/7に開催したWS「消しゴムはんこで行灯作り」の参加者に作製していただいたもの。

昨年に引き続き、トワイルightミュージアムでの展示後、10月に開催される松江市のイベント「松江水燈路」にて展示されます。



ロビーでの展示風景

## 消しゴムはんこで行灯作り(6/7)

■講師:長野真紀さん(絵描き家・雑貨作家)  
■場所:アートスタジオ  
■参加者:14名

トワイルightミュージアムにて展示をする行灯作りのワークショップを開催しました。(ワークショップ自体は今年で2回目)

地元作家さんを講師に招き、消しゴムはんこ作り体験。柔らかい色合いのインクで和紙にはんこを押し、ロビー空間にびっぴりのかわいらしい行灯が出来上がった。



## 小さな子供連れの来館サービス

企画展担当の若手学芸員  
教育普及兼務の学芸員  
小さなお子さんがいる父兄・ゲストVJ兼務の学芸員  
レストラン社長  
レストラン社長

◆キッズプレート  
◆料理教室開催  
◆試食会開催等



## 館全体の取り組み(館に関する者すべて)

### かぞくの時間

毎週木曜日の午前中は「かぞくの時間」  
7月11日スタート!

サービス内容や館内マップの載ったカードを配布

初回は10組のご家族が来館。テレビ2社、新聞4社が取材。

ミニミニアート体験で缶バッチづくり  
レストランのお子様ランチプレート

【参加者の声(抜粋)】

- ・美術館は敷居が高い気がしていたが、行ってみたら楽しかった。
- ・一般の方から「何歳？」と声をかけてもらったりして周囲の方に見守ってもらっている気がした。
- ・時々親子で出かけていたが、こうした時間があるとますます行きやすくなる。
- ・子どもが書いた落書きのような絵も素敵な缶バッチになって、いい思い出になった。



## 館全体の取り組み(レストラン)

### ミュージアム・パスポートに新たな特典が加わる

購入日から1年間、島根県立美術館主催の展覧会が何度でもご覧いただけ、同伴者2名まで企画展観覧料が半額になるほか、館内ミュージアムショップでご利用料金の5%割引(切手、セール品、チケットなど一部商品を除く)、館内レストラン「ヴェッキオ・ロッソ」では、企画展開催期間ご利用料金の5%割引となるパスポート。さらに下記特典が加わり、企画展の無い期間の入館者増につなげます。

企画展のない期間は食事料金の20%を割引。(喫茶・酒類のみは5%割引)



## 館全体の取り組み(ミュージアムショップ)

美術館キネマ『こまねこ』上映会、合田監督サイン会 & こまねこ撮影会を開催

猫まみれ展開イベントとして、猫の子が主人公の物語「こまねこ」を上映。上映会にあわせ、急遽原作者の合田経郎が駆け付けてくださり、舞台挨拶、サイン会などのイベントを開催しました。

6/21(日)上映会  
10:30 13:30 19:00 開始(19:00は抽選)

ショップの販売促進を狙い、上映後のサイン会参加対象を当館でのグッズ購入者とし、当日グッズはほぼ完売となりました。SNSの広がりを目的とした撮影会も盛況、作品や監督の紹介、PRにもつながりました。



# スライド資料

## 地元企業との連携

### 生協しまね(会員数66,000人)へ前売券販売案内

広報から個報への活動のひとつとして、島根県内に6万6千人の会員数を持つ生協しまねのカatalogに前売券販売のコマを獲得。家庭へ届くCatalogへ掲出することで、より深く企画展の告知と販売が届け取り組みを行っています。  
※掲出料は有料。

掲載紙

© Copyright 2011, Suntory Publicity Service Limited. All rights reserved.

## 地元企業との連携

### 松江観光タクシー乗務員様へ島根県立美術館をご案内

多くの県外観光客が利用する、松江観光タクシーの乗務員様へ、あえて企画展の紹介ではなく、通年使える美術館のちょっとした情報を教える研修会を実施(松江観光タクシー協会主催)

9月22日・23日24日の3日間、広報担当マネージャー手作りの美術館紹介読本を作成。参加人数は合計60名。  
タクシー内で日頃お客様と接する機会が多い乗務員様への話題提供ロコ効果は大きいと思います。

© Copyright 2011, Suntory Publicity Service Limited. All rights reserved.

## 地元のお店との連携

### 15周年記念展タイアップ企画 「ホットといいき 街角のアルカディア」

「水辺のアルカディアにあわせて、美術館へ歩いていける飲食店15箇所「ホットといいきメニュー」を用意していただき、食べた方へ美術館で使えるプレゼント引換券ハッピーズプリングチケットをお渡しいただき、美術館へお越しのお方に素敵なプレゼントをします。

© Copyright 2011, Suntory Publicity Service Limited. All rights reserved.

## 地元のお店との連携

### 不味の茶

「小金剛松平不味辰」  
金鳥急須 玉兎凍

© Copyright 2011, Suntory Publicity Service Limited. All rights reserved.

## 地元のお店との連携

### 不味辰/活動 活動項目について

活動の目的、実施概要、スタッフ募集、協力店募集、お問い合わせ先

24店舗で展開

© Copyright 2011, Suntory Publicity Service Limited. All rights reserved.

## エリアで担当を決め個店商談

向月堂様  
加島茶舗様  
向月堂様店頭  
加島茶舗様店頭

商談・店頭化  
運営マネージャー

© Copyright 2011, Suntory Publicity Service Limited. All rights reserved.

# スライド資料

SUNTORY PUBLICITY SERVICE SPS

## 松江市内他館との連携

■松江歴史館とコラボ 「浮世絵と雲州力士が出逢う夏」



「松江歴史館」との共同企画  
観覧者へ双方の企画展を紹介。歴史館の  
企画展を観覧された方へ島根県立美術  
館「浮世絵の美」を紹介し、観覧すると特  
観覧料の団体割引、美術館オリジナル  
グッズ「幸福じみ」をプレゼント。  
一方、美術館で企画展を観覧された方が  
松江歴史館の企画展「雲州力士と大相  
撲」を観覧すると、観覧料割引や出雲銘  
茶のティーバック等をプレゼント。相互の  
観覧者増を図りました。

両館館長による記者会見



美術館企画展出口での告知

実績 引換券「縁結びチケット」利用者  
歴史館→美術館119名  
美術館→歴史館224名

© Copyright 2011, Suntory Publicity Service Limited. All rights reserved.

SUNTORY PUBLICITY SERVICE SPS

## サントリーHDとの連携

サントリーフラワーズ 父の日 ムーンダストプレゼント

企画展「猫まみれ」をご観覧の方、先着50名様にサントリーの青いカーネーション「ムーンダスト」をプレゼント。

開館直後に引換券配布終了となった。また青いカーネーションが珍しく、受け取られたお客様には、大変喜んでいただいた。





© Copyright 2011, Suntory Publicity Service Limited. All rights reserved.

SUNTORY PUBLICITY SERVICE SPS

## サントリーHDとの連携

サントリー トワイライトコンサート

企画展「佐伯祐三とパリ」関連イベントとして、佐伯が描いたパリの街角の雰囲気や漂うアコーディオンのコンサートを企画。日没30分後閉館という当館の特性を生かし、夕暮れ時に開催。レストランの協力でドリンクブースを営業し、お客様は「ノンアルコールを飲みながら心地よいひと時を楽しんで頂いた。 鑑賞者 170名





演奏者は会場を動きながら演奏。  
お客様のアコーディオンの演奏体験もあり賑やかな雰囲気に。  
学芸員による佐伯展紹介や夕方17時から佐伯展観覧者先着20名様にドリンク引換券を配布し、展覧会誘客に繋がった。

© Copyright 2011, Suntory Publicity Service Limited. All rights reserved.

SUNTORY PUBLICITY SERVICE SPS

## 島根県立美術館フューチャーセッション

子どもたちに素敵な思い出ができる美術館をつくろう！！(9/28)

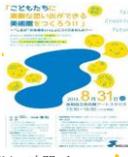
【目的】子供たちの将来のために、美術館がどのように県民と関わっていくべきか話し合い、考えを聞く。

【テーマ】「子どもたちに素敵な思い出ができる美術館をつくろう」  
これまでお客様が気軽に利用でき、居心地のよい美術館を目指して「かぞくの時間」を設けるなどいろいろな取組みを行い、子どもたちにとってよりよい美術館を作りたいと考え、「子ども」をテーマに設定した。

【対象】だれでも。(ただしテーマについて自分ごととして考えていただける方。)

【参加者】一般参加者20名+SPS関係者  
ワールドカフェ参加経験者・未経験者や年齢もさまざま、幅広い方に参加していただく。

【広報先】子育て支援施設、教育関係者、行政機関、スーパーマーケット、イベント、メルマガ、地元情報番組、知人に直接声かけ 等



© Copyright 2011, Suntory Publicity Service Limited. All rights reserved.

ファシリテーターには地元松江のさまざまなワールドカフェで活躍されている、小池さん・吉田さんご夫婦をお招きした。  
吉田さん:当日までの内容設定・打ち合わせ  
小池さん:当日のファシリテーター

当日の流れ

- ① 【趣旨の説明と確認】  
ファシリテーターの小池さんからF・S内容説明とタイムスケジュールを確認
- ② 【グループに分かれ自己紹介】  
・仕事・今の気持ち・趣味・参加したきっかけ  
以上4つを記入したシートを使い1人1分の自己紹介
- ③ 参加者自身の「子どもの頃の素敵な思い出」について話し、感じたことを模造紙に書き込んでいく。  
30分後、グループ席を移動し新しいグループ内で自己紹介と最初のグループで挙げた意見を共有






© Copyright 2011, Suntory Publicity Service Limited. All rights reserved.

- ④ 元のグループに戻り「どうすればわたしたちとしまじで子どもたちに素敵な思い出がつくれるか」を模造紙に書き込みながら意見交換。
- ⑤ グループで共有した意見やアイデアを元に自分自身の「子どもたちに素敵な思い出ができるアイデア」をりんご形の付箋に記入
- ⑥ 自分のアイデアを1人ずつ発表し、記入したメモをりんごの本を描いたパネルに貼って行く

完成!

みなさんからのアイデア

- ・ナイトミュージアム・美術館を遊園地にしよう
- ・オープンカフェ・屋外展示・野外アートスペース
- ・日本画を着物を着て鑑賞・子どもアートフェスティバル
- ・県秘密基地・自然の美しさを感じられるWS
- ・キャンプ など






© Copyright 2011, Suntory Publicity Service Limited. All rights reserved.

# スライド資料

アンケートより

- 1つのテーマについて性別も世代も立場も越えて交流することができてよかったです。
- 初めて参加しましたが、みんなでひとつになれる一体感やざっばらんに色々な意見を言い合える場が楽しくあっという間に時間が過ぎていきました。
- 美術館をより素敵にするために、様々な立場の人が集まって話し合うとこんなに色々なアイデアと力が集まることに驚きました。
- 美術館が身近に感じられた。思い出が蘇ってワクワクした。観るだけじゃない楽しい美術館だった。

SUNTORY PUBLICITY SERVICE SPS

## 交通機関との連携(一畑電鉄)

■出雲大社平成の大遷宮祭の観光客への周知

出雲大社遷宮祭に訪れる観光客の誘致目的で、松江と出雲大社を結ぶ一畑電鉄の車内へ企画展のポスターを1車両に2枚を掲出。

© Copyright 2011, Suntory Publicity Service Limited. All rights reserved.

SUNTORY PUBLICITY SERVICE SPS

## 交通機関との連携(JR西日本)

■JR松江駅構内での企画展広告展開

JR松江駅構内・改札口正面の柱周りに企画展告知のタブスターを掲出。多くの観光客や地元の電車利用者への浸透を図る。

© Copyright 2011, Suntory Publicity Service Limited. All rights reserved.

SUNTORY PUBLICITY SERVICE SPS

## 交通機関との連携(JR西日本)

■デジタルサイネージでの告知

JRとタイアップして、前売券販売促進を目的に、JR松江駅待合 縁結び広場に設置のデジタルサイネージボードへ広告掲出

© Copyright 2011, Suntory Publicity Service Limited. All rights reserved.

SUNTORY PUBLICITY SERVICE SPS

## 「アンケートの声から」の取組み

- コインロッカーに「おもしろロッカー」を設ける(7ヶ所)
- 美化委員会(学芸4名+SPS2名)活動
- 広報誌NEWSの内容見直し(告知だけでなく報告や豆知識追加、レイアウト変更)
- アートライブラリに絵本約200冊(かぞくの時間と並行)
- ミュージアムバスポートギフト用ラッピングスタート

など

© Copyright 2011, Suntory Publicity Service Limited. All rights reserved.

SUNTORY PUBLICITY SERVICE SPS

## 自治体のミッション・ビジョンの再構築(これに関連して)

- 島根県民を「県民の財産」がたしのモノコトとして捉えていたように、県民に参加いただき「島根県民の未来(仮称)」を様々な切り口で自由に発想し意見交換
- 島根県美職員(県職員+学芸員+SPS)で「島根県民の未来(仮称)」を考え、ミッション、ビジョンの仮案を作成
- 島根県美職員(県職員+学芸員+SPS)で「美術館を取り巻く未来」を考え、意見交換
- ②を踏まえたうえで、島根県美職員(県職員+学芸員+SPS)で「島根県民の未来(仮称)」を再考し、ミッション、ビジョンの仮案を修正
- 策定したミッション、ビジョンの共通認識の醸成を図り、HPでミッションステートメントとビジョンステートメントを掲げ自らの社会的役割を広報することで多くの方々へ理解してもらう

	① フォーチャレーションの実施	② ミッション・ビジョンの仮案の作成	③ 未来の社会創造WS実施	④ ミッション・ビジョンのブラッシュアップ	⑤ 具体的提案
実施概要	地域住民巻き込み「島根の未来(仮称)」のテーマで自由に未来に対する発想をふくらませていく	島根県立美術館関係者のみ(館長・副館長など一定層以上の者)でミッション・ビジョンの仮案を作成	学芸員など島根県立美術館関係者で美術館を取り巻く未来について議論	未来の社会創造WSを踏まえたミッション・ビジョンの仮案を修正	策定されたミッション・ビジョンから具体的提案内容の検討や顧客分析

© Copyright 2011, Suntory Publicity Service Limited. All rights reserved.

## 第2節 愛媛県歴史文化博物館

土居 聡朋（愛媛県歴史文化博物館 専門学芸員・担当係長）

はじめまして。四国の愛媛県から参りました土居聡朋と申します。今回、愛媛県歴史文化博物館の指定管理運営について、報告させていただきます。どうぞよろしく申し上げます。

初めに、愛媛県歴史文化博物館の紹介をさせていただきます。愛媛県歴史文化博物館は県庁のある松山市から、70キロほど離れた愛媛県西南部の西予市に位置する歴史系の博物館です。県立クラスとしては大規模な施設で、学芸員は10名ですべて県職員です。平成26年度は約11万人の入館者をお迎えしています。

当館は平成6年の開館以来、県直営で運営されてきましたが、平成17年、行革部門の側から施設のあり方の見直しが始まりました。平成19年、当館を所管している教育委員会でも、これに対応するために誰か現場のことがわかる学芸員をとということで、歴博から1名学芸員が本庁に配置されました。これが私でした。

同年、見直し方針が決定され、当館歴博につきましては専任の学芸員が担当する分野を除いて、指定管理者制度を導入することが適当であるという答申がなされました。この方針に沿って平成20年、指定管理者の公募、選定が行われました。

選定に当たっては適正な管理運営、利用者サービスの向上に重点を置いて審査をしました。その結果、イヨテツケーターサービス、伊予鉄道という地元最大の私鉄の子会社が指定管理者に指定されました。イヨテツケーターサービスよりも、低い指定管理料で応募してきた団体もありましたが、結果的にはイヨテツケーターサービスが選定されました。平成21年、指定管理運営が開始され、管理期間は5年間で、現在2期目となります。私は指定管理が始まってから2年目に現場に戻り、今は現場で学芸員として勤務しています。

愛媛県の博物館指定管理の運営には特徴がありますので、まずそちらの説明をさせていただきます。愛媛県は県と指定管理者が併存しつつも、利用料金制を取っています。他県の例と比較してみます。

まず一つ、代表的な運営の仕方の長崎方式、長崎県の方式があります。こちらは基本的にはすべて博物館運営を指定管理者に委任し、入館料収入は直接指定管理者の収入となる方式です。一方、先ほど岩井さんからご報告のあった島根県のやり方、いわゆる島根方式では一部県の学芸員を残して、県と指定管理者で業務を分割して、展示業務の企画や実施自体は県職員が行い、入館料収入は県の歳入となります。指定管理者には入館料収入が上がると、インセンティブとして指定管理料を増額するという仕組みになっていると理解し

ています。

愛媛県は島根県の方式をベースにしつつ、展示と普及啓発は県と指定管理者が共同して行い、入館料収入は指定管理者の収入としています。このように、いわば愛媛方式と言うべき独自の制度設計になっています。

具体的にどのような役割分担になっているのか説明します。まず、業務それ自体に収入が発生しない、資料の収集・保存と調査研究は、県学芸課が県費で直接執行します。展示業務と普及啓発業務については、県と学芸課で協議の上、テーマ、内容を決定します。そして県学芸員は企画や調査、借用、原稿執筆等の専門的事項、それから、指定管理者はそれ以外の契約、支出、広報、会場運営等の業務をそれぞれ担当します。その開催経費は維持管理費やその他の業務と合わせて、県職員が行う業務に依頼する経費についても、いったん指定管理者が負担し、観覧料収入はすべて指定管理者の収入にしています。

いわば県と指定管理者とで、毎回実行委員会を組んで展示を実施しているイメージになります。さらに指定管理者は自主事業を、県の承認の下で実施することができ、その料金も徴収することができます。このように県、学芸員の持つ専門性に、民間企業の機動力を組み合わせることによって、博物館活動の活性化を図ろうとしています。

それでは、どのような組織構成になっているのかです。まず県については県職員、事務職ですが、館長がいて、その下に学芸課長がいて、その下にそれぞれ学芸員が二つのグループに分かれて所属しています。一方、指定管理者は統括責任者の下に、総務系と普及系の業務グループがあります。両者はお互いが指揮命令系統には入りませんが、後に説明する連絡調整会で互いの業務を絶えず協議、確認しています。これに、県、教育委員会事務局や指定管理の本社が、館外からそれぞれの立場で関わります。

当館の事務室はもともと1室だったところを、仮設扉で中央を仕切り、それぞれ使っています。勤務時間中、仮設扉は常時開放されていて、互いに行き来しており、閉館して事務室が無人になるときに限り、お互いのパソコンの情報保守の関係で、扉を締めて施錠することになっています。

指定管理を導入した効果、よかったことです。まず一つ目は入館者数の増加です。直営時代の最後の年は約8万3000人でした。指定管理導入後は年によって上下の移動が激しいのですが、10万人から15万人の入館者数になっています。

二つ目は、直営では調整しにくい展示の開催です。例として、私が企画担当した特別展で、「忍たま乱太郎 忍者の世界」展を挙げています。「忍たま乱太郎」というと、一般的にはNHKで毎日夕方にやっている10分ギャグアニメ、という印象が非常に強いと思います。

実は原作の連載は30年以上続いていて、非常にしっかりとした歴史考証に裏打ちされた作品です。愛媛の村上水軍をモデルにしたキャラクターが登場することから、企画して開催したものです。展示は原画の展示に加え、実際の歴史資料との対比等もさせていただき、歴史系博物館としての視点や特色を打ち出すことに努めました。

従来、当館は高齢の利用者の方が多かったのですが、若い方にも大変多くご来館いただいて、Twitter等でも高い評価をいただいたところです。ここで紹介しているのは、関東のファンの方の声です。初めて来ていただいたようですが、特別展もよかったけれども、常設展そのものが非常に良かったという評価をいただきました。

これに加えて学芸員の調査研究を踏まえた、愛媛の歴史文化そのものをテーマとした展示も開催をしていて、多様な狙いの展示を組み合わせることで、より来館者層の裾野の拡大につながっていると考えています。

三つ目に、広報および参加型イベントの充実です。指定管理者のスタッフにより、毎週末体験型ワークショップを実施していただいています。愛媛の小学生を対象に、愛媛の祭礼の様子を描いた絵画コンクールを開催しており、毎年1000枚以上の作品の応募があります。それから地域住民の方に、手仕事市を出店していただいています。こういったイベントの充実、広報の充実によって、特に子供、家族層の来館、それからリピーターの確保につながっていると考えています。

四つ目は、ミュージアムショップ、軽食の再開です。当館では直営時代から設備自体はあったのですが、採算が取れないということで業者さんに逃げられてしまい、運営できていませんでした。指定管理者で行政財産使用許可を取っていただいて、ショップを再開させました。来館者の方に博物館の思い出を提供するとともに、収益を博物館運営に充当し、博物館活動の充実に寄与していただいています。

五つ目、県学芸員が引き続き配置されているので、これによって博物館の力量や専門知識と信頼が維持されていると考えています。県の学芸員は、地域資料の調査、収集資料の整理・保存や、ボランティアとの連携、こうした活動に加えて、学校への出前授業や資料貸出、それから博物館資料を活用した高齢者向け回想法の試行など、いろいろなことに取り組んでいます。やはり公立歴史系博物館としての力量と信頼、それか

ら有期雇用ではない部分で、長期的・継続的な視野に立った歴史系博物館としての活動が展開できているのではないかと考えています。

最後に、県学芸員の学芸業務への注力です。これは愛媛だけの事情だと思いますが、直営期のほうが予算削減や人員削減の幅が大きくて、直営末期は、学芸員も総合受付や展示監視にローテーションで入っていました。指定管理者制度を導入することに伴い、業務内容の切り分けと整理を行った結果、県学芸員は直営末期よりは、まだ本来の学芸業務に力を注げる環境ができてるように思います。

当館を安定的に運営していくために留意していることですが、当館の運営には現場の県学芸課、指定管理者の現場スタッフ、県教育委員会事務局生涯学習課、それから指定管理者の本社の4者が、それぞれの立場から関わっています。このため、4者の意思や情報共有が、当館の安定的な運営には大変重要です。

同じ部屋で働いているため、ふだんからいろいろな相談をしていますが、制度的にも連絡調整会を週1回、開催しています。さらに月1回、設置者側にも、県教育委員会事務局、指定管理者本社の係の職員にも来ていただいて、拡大連絡調整会を月1回開催しています。ここでいろいろなことを話し合って決定しています。これによって情報共有、それから目標管理を図っています。

どのようなことを話し合っているのか、一例として修繕について挙げてみます。当館でもご多分に漏れず、修繕の問題には非常に頭が痛く、みんな悩んでいます。当館では、修繕や改修が必要な箇所・金額・緊急性ランクを、あらかじめリスト化した資料を、指定管理者の現場でまとめていただいております。学芸課・県教委・指定管理本社を含め、4者で共有しています。そして、緊急性と修繕費の執行状況を見ながら、連絡調整会で修繕時期と内容を決定しています。

当然、県教育委員会も把握しているので、通常の実管理運営費内で修繕費が取まらない場合、生涯学習課から予算確保を要求していきます。県全体の予算に限りがありますので、いつも十分な回答が得られるとは限りませんが、少なくとも現場と優先順位がずれていくことはないと考えています。

続いて、もう一つの重要な運営ツールである博物館中期運営計画について述べます。愛媛県歴史文化博物館中期運営計画は、平成20年6月の博物館法の改正により、同法第9条で博物館活動の評価が努力事項として盛り込まれたことを踏まえ、県と指定管理者双方が目標を共有し、県民サービスの向上や博物館本来の使命の充実に努めるための評価の指針として策定をしたものです。

中期運営計画の策定時や改定時は、県教育委員会の定例会に報告事項として付議し、教育委員のご承認もいただいたので、館内で完結する単純な自己評価というものではありません。計画期間は5年間で、これは指定管理の期間と一致させており、現在は2期目です。全文をホームページで公開しているので、ご興味があればぜひご覧ください。

実は直営時代にも運営計画があったのですが、経費の管理をメインとした少し趣旨の異なるものでした。見直しにあたっては文科省の委託事業で、日本博物館協会が作成された博物館経営運営指標評価システムを大いに参考にさせていただきました。左側はその評価システムの項目で、右側は従来の直営時代の計画、それから指定管理の業務仕様書、県でいろいろ行われている事務事業評価の項目です。

このような対比表を作り、評価システムのうち必要かつ実行可能とした項目について、計画本文の加筆修正をしました。

ホームページを見ていただくとわかりますが、当館の運営計画は地味で、特に目立つキャッチフレーズも特筆すべき事項もありません。博物館として完全ではないかもしれないけれども、当たり前活動すべきことを淡々と書いているにすぎないのですが、そのことがかえって重要だと考えています。

本計画に基づき、事業評価を実施しています。こちらは評価シートの一部で、上半分に文章でその年の活動内容をまとめ、下半分で各種、全48項目の実績値を数字で記入しています。これは表に見える展示等の分野だけではなく、全分野にわたって評価しています。これは博物館協議会の資料、あるいは本年度は委員監査の資料としても提出したところです。

評価項目のための取りまとめは、実のところ結構面倒ささいなのですが、こうした地道な評価を4者が意識することで、博物館の日々の活動を律する背骨となっていると考えていますし、運営状況を点検し、改善する基礎資料になっていると考えています。

さて、愛媛県歴史文化博物館は昨年、開館20周年を迎え、現在の体制に移行してから7年目を迎えました。幸いこれまでの7年は大きなトラブルもなく、順調に推移してきましたが、この先、どうなるかは全く予想が立ちません。しかし、私たちには当館に集積されている歴史遺産を、未来に伝える社会的な責任があります。そのために今後とも、県民に必要とされ続けるための方策を模索していきたいと考えています。

最後になりましたが、当館案内、うちの自慢のスタッフの笑顔を紹介させていただいて、この報告を終わります。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」報告要旨)

### 愛媛県歴史文化博物館の指定管理運営について

愛媛県歴史文化博物館 専門学芸員 土居聡朋

愛媛県歴史文化博物館は、県西南部の西予市に位置する県立の歴史系博物館である。延床面積 18,036 m<sup>2</sup> (展示室 4,902 m<sup>2</sup>)、学芸員は 10 名で全て県職員、平成 26 年度入館者数は約 11 万人である。

当館は、平成 6 年の開館以来、県直営で運営されてきたが、「公の施設のあり方検討部会」による運営のあり方の見直しにより、平成 19 年、「民間の持つノウハウを活用して、県民サービスの向上とより効率的・効果的な運営を行うため、資料の収集・保存や調査研究など、本来、専任の学芸員が担当し、公的機関として担うべき分野を除き、指定管理者制度を導入することが適当」と決定された。同年、県教育委員会の主管課（生涯学習課）に学芸員が新たに配置され、博物館管理業務を担当。指定管理者公募の結果、イヨテツケーターサービス（株）を指定し、平成 21 年度から管理運営している（指定管理期間 5 年、現在 2 期目）。

愛媛県の博物館の指定管理運営の特徴は、県学芸員と指定管理者が併存しつつも利用料金制をとっていることである。資料収集・保存と調査研究は県学芸課が県費で直接執行するが、展示事業及び教育普及事業は指定管理費に含め、県と指定管理者との協議のもと、県学芸員は事業の企画や専門的事項を、指定管理者は学芸補助業務を行うが、事業の経費は指定管理者が負担し、観覧料等は全て指定管理者の収入としている。県学芸員の持つ専門知識の蓄積と、民間企業の機動力とを最大限活用し、博物館活動の活性化につなげている。

指定管理者制度導入後に改善した点は、(1)入館者数の増加（直営期約 8 万人（20 年度）→指定管理者導入後 10 万人～15 万人）、(2)直営では挑戦しにくい展示の実施による入館者層の裾野の拡大、(3)広報及びイベントの充実、(4)ミュージアムショップ等の再開（指定管理者自身が運営、収益は博物館運営費に充当）(5)県学芸員の継続配置による力量・知識と信頼の維持(6)県学芸員の学芸業務への注力などがあげられる。

一方、当館の運営には、県学芸課（現場）・県教育委員会（本庁）・指定管理者（現場）・同（本社）がそれぞれの立場から関わっており、4 者の連携が当館の安定的な運営には不可欠である。互いの長所を發揮するためには情報共有が重要であり、学芸課と現場の指定管理者が業務を調整する「連絡調整会」を毎週開催しているほか、県教育委員会（本庁）と指定管理本社を含めた「拡大連絡調整会」を月 1 回開催している。さらに、館運営の方向性を確立し事業を検証するため、「中期運営計画」の策定及び事業評価を実施している。これは、平成 20 年 6 月改正の博物館法第 9 条で「博物館活動の評価及び評価に基づく運営の改善」が盛り込まれたことを踏まえ、県と指定管理者双方が目標を共有し、県民サービスの向上、博物館本来の使命の充実を図るための評価の指針として新たに策定したものである。策定の際は、日本博物館協会による「博物館評価システム」を参考とし、博物館活動全般にわたるきめ細かな評価指標を設定した。計画期間は 5 年間で、毎年事業評価を実施し、運営状況の点検及び改善に活用している。

昨年度開館 20 周年を迎えた当館は、県と指定管理者が手を携え、すでに新たな一步を踏み出している。当館に集積される貴重な歴史遺産を確実に未来に伝えるためにも、今後とも県民に必要とされ続けるための方策を模索していきたい。

# スライド資料

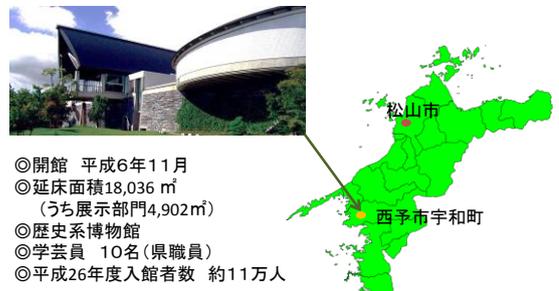
シンポジウム「公立博物館・美術館の指定管理運営の現状と課題」【県と企業共同協】  
2015/9/26 松法政大学市ヶ谷キャンパス

## 愛媛県歴史文化博物館の指定管理運営について




愛媛県歴史文化博物館  
土居 聡朋

## 愛媛県歴史文化博物館について



◎開館 平成6年11月  
◎延床面積18,036㎡  
（うち展示部門4,902㎡）  
◎歴史系博物館  
◎学芸員 10名（県職員）  
◎平成26年度入館者数 約11万人

2015/9/26 愛媛県歴史文化博物館 1

## 運営見直しの経緯

平成17年 「公の施設のあり方検討部会」による見直し開始  
平成19年 県教育委員会主管課（生涯学習課）に学芸員配置  
同年 見直し方針決定

県民サービスの向上とより効率的・効果的な運営を行うため、資料の収集・保存や調査研究など、本来、専任の学芸員が担当し、公的機関として担うべき分野を除き、指定管理者制度を導入することが適当

平成20年 指定管理者の公募・指定【イノテツケーターサービス(株)】

(1)適正かつ確実な管理運営(45点)(2)利用者サービスの向上(40点)  
(3)収入確保及び経費節減(15点) 計100点の配点により審査・選定

平成21年 指定管理運営開始(管理期間5年、現在2期目)

2015/9/26 愛媛県歴史文化博物館 2

## 愛媛県の博物館指定管理運営の特徴

県・指定管理者が併存 × 利用料金制 = 愛媛方式

主な導入事例	長崎県	鳥取県	愛媛県
館長	指定管理者	県	県
料金制	利用料金制	使用料制	利用料金制
運営方法	全部委託	一部直営	一部直営
資料収集・保存	指定管理者	県	県
調査研究	指定管理者	県	県
展示	指定管理者	県	県・指定管理者
普及啓発	指定管理者	県・指定管理者	県・指定管理者

2015/9/26 愛媛県歴史文化博物館 3

## 県と指定管理者の役割分担

県学芸員の専門性 × 民間企業の機動力 ⇒ 博物館活動の活性化

指定管理者が支払う経費の範囲(指定管理費積算事項)

施設の利用(貸館業務)

展示業務(常設・企画)・普及啓発業務  
テーマ・内容は協議により決定

専門的事項(企画・調査・借用等) 専門的事項以外の業務(契約・支出・広報・会場運営等)

自主事業

利用料金徴収

利用料金対象外

・収集整理保存  
・調査研究  
・資料貸出、出前授業等  
【県の業務】

・施設維持管理業務  
【指定管理者の業務】

2015/9/26 愛媛県歴史文化博物館 4

## 指定管理導入後の組織構成

博物館協議会

教育委員会事務局

指定管理本社

【県】

名誉館長  
館長  
学芸課長  
担当係長  
歴史・文書研究G  
民俗・考古研究G

【指定管理】

統括責任者  
統括代理  
企画普及G  
総務管理G

連絡調整会

【博物館事務室の様子】  
手前が学芸課、奥が指定管理者

2015/9/26 愛媛県歴史文化博物館 5

# スライド資料



### (2)直営では挑戦しにくい展示の開催

(例)26年度特別展「忍たま乱太郎 忍者の世界」

愛媛の歴史文化そのものをテーマとした展示

○作中に登場する水軍が、村上水軍をモデルにしていることから開催  
 ○原画展示に加え、歴史史料との対比も → 歴史系博物館としての視点・特色

○Twitter等でも高い評価

来館者層の裾野の拡大

2015/9/26 愛媛県歴史文化博物館 8

### (3)広報及び参加型イベントの充実

子ども・家族層リピーター

毎週末体験ワークショップを実施 (こども歴史館・エントランス) 「えひめのまつり」 こども絵画展 地域住民の出店による 「れきはく市・どんぐりマルシェ」

### (4)ミュージアムショップ・軽食の再開

○帰宅後も博物館の思い出を提供  
 ○指定管理者がショップを運営、収益は博物館運営費に充当

博物館活動の充実に寄与

2015/9/26 愛媛県歴史文化博物館 9

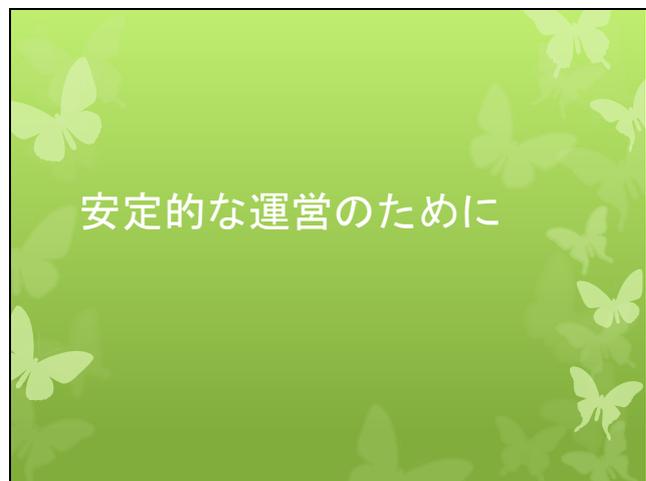
### (5)県学芸員の継続配置による 力量・専門知識と信頼の維持

地域史料の調査 収集資料の整理・保存 (ボランティアとの連携) 学校への出前授業 (講師派遣・資料貸出) 博物館資料を活用した高齢者向け回想法の試行

公立歴史系博物館としての力量と信頼 長期的・継続的な視野にたった博物館活動の展開

### (6)県学芸員の学芸業務への注力

2015/9/26 愛媛県歴史文化博物館 10





スライド資料



ありがとうございました。

## 第5章 パネルディスカッション

コメンテーター：佐々木 亨（北海道大学大学院 教授）

パネリスト：柏女 弘道・大川 真・高田 みちよ

神田 正彦・岩井 裕一・土居 聡朋

司 会：金山 喜昭

**金山** 最初に私の方から、佐々木さんに後でコメントしていただくことも含めて、簡単な資料をつくりましたので、紹介させていただきます。パワーポイント（※本書 p. 289 - 290）をご覧ください。

まず、指定管理者の博物館の割合は実ほどのくらいかということです。これは平成 23 年度の社会教育調査のデータをグラフにしたものですが、公立館は博物館全体の約 4 分の 3、そのうち、指定管理者 1211 館ということで 21%、直営館 53%です。指定管理館がこのような数値だということを、あらためてここで確認しておきたいと思います。

先ほど、冒頭にお話をした今回の科研費のアンケート調査ですが、回答館のうち公立館 1727 館あり、そのうち指定管理が 475 館、直営館が 1252 館ということで、横列にそれぞれ設置者の区分をしています。市立というところが 1～4 までランク分けになっています、1 が人口 50 万人以上、2 が 50～30 万人、3 が 30～10 万人、4 が 10 万人以下、そのような人口規模になります。

ですから、これをご覧いただくと分かるのは、指定管理館には村立・町立などもあり、若干の直営館と数の差はありますが、指定管理館というのは県立から村立に至るまですべての公立館で適用されていることを理解していただけたと思います。

これは今回の調査で、ある意味、驚いたのですが、先ほど来、皆さん方の発表で、入館者の数が、指定管理になって直営期より増えたという話がありました。それを裏付けているデータになると思います。館種別に指定管理館と直営館、それぞれ、年間の入館者数の平均をグラフ化したものです。

いずれの館においても、指定管理館の方が入館者数が多いことが、これを見てお分かりになると思います。もちろん、直営館の中でも、規模のばらつきはあります。小規模館もその中に入っています。ですが、指定管理館も、先ほど言ったように、町立や村立も入っているので、全くパラレルではないけれども、少なくとも皆さん方の発表や、私自身も指定管理館の現地調査をしています、やはり増えている事例を多く聞いて

います。このデータはそれを裏付けるものになっていると思います。

それから博物館評価です。これはあとでも佐々木さんから、話題が出ると思います。

評価というのがいくつか種類があって、一つは設置者による博物館評価があります。これは最初、すべての設置者は評価をやるものだと思っていたら、実はそうではなくて、やっていないところが 30%ほどあることが分かりました。

総務省の担当課に問い合わせをしたところ、義務にはなっていないということです。あとは博物館法や博物館の基準で評価する

ことが望ましいということになりますが、やはり義務とはなっていません。それに比べて直営館のほうは 50%に満たない。

次は自己評価です。これは運営者自身が評価しているものです。これは指定管理館が定期的でないものも含めて 50%以上、60%弱。直営館は 40%くらいということです。

外部評価というのは、設置者、あるいは博物館側が評価指標を用意したものを、外部の人に評価してもらうという方式です。これについては指定管理者が 40%少し、直営館はやはりそれよりも少ない。

それから第三者評価です。これは評価基準を設置者や博物館側が用意するのではなく、評価者のほうが基準を設ける評価になります。これを適用しているところは、指定管理は 20%少し、直営館については約 10%ということになり、設置者による評価、自己評価、外部評価、第三者評価の順に実施率が下がっていることがわかるかと思います。

評価というのは、博物館の設置基準のところにも出ているように、公開することが望ましいとなっているのですが、私はてっきりほとんどの館は評価したらきちんと公開していると思っていましたが、必ずしもそうではないことが分かりました。

これは自己評価を行っているという館を母数にしています。その結果、指定管理者も直営館も実施したうちの 40%弱しか公開していないということが分かりま

した。先ほど、設置者の評価を出しましたが、設置者評価については、これは各役所、自治体がホームページ上で公開していることが通例になっています。その割合は取っていませんが、自己評価はこのような状況です。

外部評価については少し割合が高くなっています。約50%かそれ以下ということですが、やはり公開率はそう高くはありません。

第三者評価、これはまた少し増えて60%前後で指定管理館や直営館でも行われています。これは後で佐々木さんにコメントしていただきたいと思います。こうした実態を、どう理解すればいいのか。私は先ほども言いましたように、評価していれば公開するものだと考えていたけれども、全体がそうなっていません。

最後に、これは直接、関わるかどうか分からないのですが、経済学者の神野直彦氏の『地域再生の経済学』（中公新書、2002年）の考察を私なりに作図にしたものです。

公共施設を考えたとき、税金を投入するものと利用料金を取るものという二つの要因を、これは神野氏が述べているのですが、内部効率性と外部効率性に分けて、その分布を示したものです。

要するに、内部効率性というのは、個人の要求度が高いものです。右から左になっていますが、外部効率性というのは、これはまさに公共性、必要だけれども欠けている部分というものです。

博物館について言えば、博物館法上は博物館は無料にすることが原則ですが、これは税金で賄うということです。それに従えば、博物館は公共機関として左端に寄らなければならない。逆に右端は企業になります。例えばディズニーランドなどのようなテーマパークは、個人の要求によるものですから、それは利用者が100%負担するということになるわけです。

では、現実に公立博物館はどうなっているかというところ、実際は利用料金を取っている場合が目立ちます。利用料金を設定する分布がどの辺りになるのか、館によって右側に寄るのか、左側に寄るのか、その辺りの差は設置者側の考え方によるのではないかと思います。

これはきょうの議論に直接関係するかどうかは別として、博物館の利用料金を考えたときに、公共性との兼ね合いで、こういった考え方もベースにして考えていくことが必要ではないかということで、参考までにさせていただきます。

では、これから、先ほどの各発表を踏まえて進めていきたいと思っています。佐々木さんから、まずは第1部の発表に対する総合的なコメントという形でお願いしたいと思います。よろしくお願いします。

**佐々木** ありがとうございます。北海大学の佐々木と

申します。よろしくお願いします。きょうの発表者の方から事前にレジメが送られてきて、それを見た範囲で、私やフロアの方々も疑問に思う点、もしくは整理してもらいたいと思っている点ではないかと考えて、要旨集の9ページ（※本書 p. 288）のところに9点ほどまとめました。大きく現象レベルと、そもそもこの制度の根本に立ち返ってみてどうなのかということでもまとめてみました。

ただし、1時半から皆さんのプレゼンテーションを聞いていて、ちょっと分け方を変えようかと考えて、自分の中で新たに整理したもので、これからしゃべりたいと思います。ただ、基本的には9ページのレジメのような内容だと思います。

先ほど、メンバーの打ち合わせのときに、あまり引っかき回さないようにと言われたので、最初はおとなしくしていますが、だんだん、皆さんのモヤモヤ感に応えられるような発言をしていきたいと考えています。

最初にレジメの1番の現象レベルのところ、(1)と(2)〈設置者に関して〉というところ。これは今回のNPOの指定管理者の3館の事例を聞いても共通して出ていたことだと思います。施設の老朽化に関して、なぜ設置者側は対応が遅いのか、もしくは対応をさぼっているのかという問題と、雇用されている方々は、実力に応じて定期的に昇給して、動機づけも高まっていくというのがあるべき姿だと思います。しかし、給与水準がなかなか高くない、低いままにずっと抑えられている。このような問題は今回すごく共通して見られたことだと思います。

どなたかかつておっしゃっていましたが、これはネグレクトですね。育児放棄ではないですが、折角施設が世に生まれて、当然、それは育てていかなければ駄目なわけですから、それなりにお金と時間はかかるはず。一回指定管理に出して、設置者側はもう知らないという姿勢がすごく見られました。なぜここがうまく改善できないのかということ、このあと少し議論できたらと考えています。(1)(2)のところは、まさに設置者側のネグレクトではないかと思いません。

ただ一方、今回の多摩六都、島根、愛媛の例からすると、施設の老朽化に関して、非常に苦労しているという話はあまり出てこなかったような気がしました。

(1)(2)のようなことをあまりご発表なさらなかったほかの3館においては、なぜそこがうまくいっているのか。もしくは、何かそこに、前者のNPOの3館に比べて決定的な条件の違いがあるのかということも明らかにできたら面白いと思います。

きっとこの点は、どのくらい対等な位置付けが指定管理者と設置者の間で担保されているかということだ

と思います。これが大きな意味での一つ目の論点です。

二つ目ですが、(3)を飛ばします。〈指定管理者に関して〉の(4)のところでは、

今回、企業が運営している、もしくは県と企業の共同によって運用されているところが3館紹介されました。よく企業側がこのようなことを受けるメリットとして、新たなビジネス販路の拡大や、企業価値を上げるとかということを言われますが、そうしたものを利用者側がどう受け止めているか。もうけだけを得て、地域への恩恵が減るのではないかと、そのような懸念は企業側で一生懸命努力していると思いますが、そのへんをもう少し詳しく聞きたいと思いました。

なおかつ、企業側にとってみると、何館かをまとめて指定管理を受けることでスケールメリットが出ると思うのです。1館やったときにはまだノウハウもないし、いろいろな初期投資が大変だし、人材も育っていないけれども、3館、4館、10館となってくると、その中でも人も回せるし、ノウハウも共有できるという、企業側のスケールメリットがあると思います。できれば、企業にとっての本当のうまみが何なのか、もう少し本音で聞きたいと思います。それが二つ目のところでは、

次の論点は、大きな2番の「指定管理者制度の根本に立ち返って」というところの(1)と(2)です。これはたぶん同じことを言っているのではないかとはいえませんが、指定管理者制度を導入するとき、もちろん、法律の中でもちゃんと文案が書かれていますし、指定管理者制度ができたときに、総務省自治行政局長通知が出ているのです。そこを読むと、指定管理者制度とはどのように使うものかという、原則に立ち返っている一文があるのです。

まず、法律はこのように書いてあります。これは皆さん、きっとよく知っていると思います。「普通地方公共団体は、公の施設の設置目的を効果的に達成するため必要があると認めるときには」。つまり、目的を効果的に達成するとは、博物館が持っているミッションを効果的に達成するために、という前提です。だから、本当にそれが効果的であり、直営でやるよりもよいのだと意思決定することが必要です。それは決してお金だけの問題ではないはずで、

そのように認めるときは、「条例の定めるところにより、(中略)(指定管理者に)当該公の施設の管理を行わせることができる」。これが法律で書いてある条文です。

これが出たときとほぼ同じときに、総務省自治行政局長通知というレベルで、2003年ですがこのように言っています。この制度の目的は「多様化する住民のニーズに、より効果的、効率的に対応するため」が目的

です。ここでニーズと言っているところが大事だと思います。ウォンツではないということです。先ほども金山さんの説明の中で、15ページの図にありましたが、個人的な欲望というレベルではないということです。地域や地域住民が思っているニーズ。私はここがみそだと思います。

そのために、「民間の能力を活用しつつ、住民サービスの向上を図るとともに、経費の節減を図る」。つまり、そうしたニーズに対応するために、民間の能力を使うという手段を用いて、住民サービスを向上して経費を節減する。それによって目標、ニーズを達成するという構図です。

これは非常に本質的なことを言っていると思います。では、本当に指定管理を出す側の設置者側と、それを受けている指定管理者側が、そうした思惑で一致してやっているのか。これはやはりすごく根本の話かと思っています。これはきっと、とりもなおさず、指定管理者がどのようなミッションを掲げていて、博物館がどのようなミッションを持っていて、この両者の関係がいったいどうなっているのかということと関係してくるのではないかと思います。

ここまでの三つ目の論点の整理としては、この制度の根本に立ち返った上で、各館の指定管理を受けたときの状況がどうだったかということを確認したいと思います。

四つ目、これが最後ですが、「根本に立ち返って」の(3)のところでは、今回、最初のNPOの事例3館と多摩六都においては、設置者と指定管理者になっているところの価値観の相違という話がたくさん出てきたと思います。

あとの2館に関しては、同じ館の中で、直営で県から来ている人と、指定管理の人がいるという構図になっています。つまり文化や価値観が違う集団がどこかで接して、そこで議論をして、いろいろなことを決めていかなければいけないのですが、固有な価値観の相違を超えて、本当にどこまで博物館の経営をきちんとやっていけるのかということを考えているのです。きれい事ではなくてできているのか、やろうとしているのかです。

具体的な館名を挙げて恐縮ですが、島根の場合、指定管理者側の方に今日はお話しいただいています。愛媛は博物館の中の直営部門の学芸員がお話しになっています。直営部門の学芸員さんは、指定管理者側に本当は聞いてみたいことが何かあるのではないのでしょうか。「なぜこういうふうにあなた方は行動するのですか」「あなた方の行動原理は何ですか」と。逆もきっとあると思います。指定管理側から直営の人に聞きたいことです。

本当にきれい事ではなくて、溝が本当に取り払われているのかどうか。私は決してそんなことはないような気がしています。ここはすごく大きな話ですが、そうした価値観の相違を超えてどこまでできるのか。

例えば、私が普段やっている研究レベルでもそうです。いろいろな価値観を持っている市民、研究者、企業と共同でプロジェクトを組んで2年間研究するのはよくあることです。そうしたことはすごく必要になってきているし、大切だけれども、どうしてもうまくプロジェクトが組めないときというのは、やはりどこかで価値観の相違を乗り越えるだけの気構えがなかったり、うまい工夫がなかったりすることをよく感じるので、そこを聞きたいというのが四つ目です。

一番最後、＜根本に立ち返って＞の（４）のところにもいろいろ長く書いてありますが、これは評価に関わる話なので、またぐるっと回ったときにお話ししたいと思います。では、金山さん、お願いします。

**金山** ありがとうございます。とても多くの論点がありました。たぶん、これを全員にそれぞれお答えいただくには時間的にきついと思います。今の佐々木さんからの論点に対する質問について、パネリストの中から適当と思われる方にお答えいただく形で進めていきたいと思っています。

最初の論点の＜設置者に関して＞ですが、施設の老朽化、設置者の対応が遅いということについてです。これについては、問題にしている館としていない館があったのですが、問題にされていないところはどこでしたか。

**佐々木** 多摩も島根も愛媛もそうです。

**金山** その辺りの事情はいかがでしょうか。今の3館、愛媛、多摩、島根、これはどうですか。特にそうした不都合な状況ではないからということではよろしいのか、何かほかに理由はありますか。

**岩井** 島根はやはり経年劣化については、開館16年を迎えるため、ないということはありません。ただ、きょうのこちらからの発表の中に入れる重大な案件かという、そうではないと判断したので、あえて入れていないということです。

ただ、この4月に4期目の更改をしましたが、それまで協定書や仕様書の中にグレーな文言がありました。それは修繕についてです。そこを県側と協議を重ねることによって、明確なガイドラインというか、金額を提示していただくことができました。そのようなことがあったり、満額ではありませんが、比較的早く対応していただいている実態があるので、先ほど申し上げたように、今回の報告の中には入れていないということです。

**金山** ありがとうございます。

**土居** 修繕については、基本的に施設の老朽化は、直営でも指定管理でも等しく起こっていくので、シンポジウムの趣旨からすれば、本筋ではないだろうと考えて入れなかったというだけのことです。

ただ、指定管理者との関連で言うと、老朽化に対して、直営と指定管理者の施設の間で、老朽化の対応に差がある場合は問題になると思います。もし、そうしたことが起きる場合、それはなぜなのかというところだろうと思います。もし直営のほうが優先されて、指定管理のほうが不当に遅いということがあれば、設置者側での優先順位が低いということになっているのでしょう。そこに問題はないのかどうか。

もう一つ、指定管理者との関連で言うと、リスク分担の問題があると思います。当館の場合は、先ほども申しましたが、直さなければいけないところはたくさんあるのですが、少なくともどこを直さなければいけないか、何を優先すべきかというのは設置者側とも共有していると思っています。

**金山** ありがとうございます。神田さん、いかがでしょうか。

**神田** レジューメに入れなかったというのは、私は純粹に設置者の問題であるという考えがあって、今回私は立場としては設置側になるので、これはむしろ自分で深く考えなければいけない問題だと思いました。

老朽化に対して、実は二つ側面があると考えていて、まず、緊急対応と長寿命化の二つだと思います。

緊急対応においては、指定管理者さんにもやはり一緒になって対応していただくという側面があって、例えば、この1月にプラネタリウムの空調機が壊れて、冬の寒い中、お客さんが凍えながらプラネタリウムを見ていただくような事態になってしまいました。

そのときに壊れた空調機の修理に1000万円くらいかかったのですが、これは組合の予算の流用で対応しました。その間、ジェットヒーターを借りて、温風を送り込んでドームを暖めるといった部分は、指定管理者さんの手当でやっていただきました。そのように共同でその場をしのいだということがあります。緊急時にはそのようなこともやっています。

長寿命化については、今度は財政の問題が出てきますので、これは組合の財政計画、それから基金の積立といった面から対応していかなければいけないということで、実は今、長期修繕計画を今年度策定中です。これによって今後、30年間くらいの間に、空調機や給排水といったインフラ整備をどのように対応していくか。これはそのために組合を構成する5市に、特別にお金をくれとは言えないので、何とか組合の今、持っている予算の中で平準化して実施していくことを計画していかなければならないと考えています。

**金山** ありがとうございます。それでは、先ほどの佐々木さんのコメントに戻りますが、スタッフの人材確保が難しい状況、給与水準が低いということについて、これは設置者のネグレクトともいえるのではないかとことです。これについては、先ほどの発表の中で、大川さんがかなり具体的に市との交渉、あるいは議会を含めてその辺りの発言をされていました。

先ほどの発言以外に、この辺りのことについて具体的にどのようなことをやっていて、またどのようなことをこれから考えているのかをご紹介いただければと思います。いかがでしょうか。

**大川** これは先ほど実はパネリストの方とも話したのですが、博物館というのは生涯学習施設、社教の中の一つとしてまず考えるべきである、そうすると優先順位として考えていくのは、公民館、図書館などで、(これらの施設の職員は)みんなワーキングプアなのです。全体的なワーキングプアの中で、博物館だけ専門職だからといって給料を上げるかというのは、そのための相当なストーリー立てがないと無理なのです。

データで出ていましたが、自治体クラスで、特に小規模の市が(ワーキングプアが)多いというのは、まさにそのとおりで、例えば住民の基礎年収が港区は1270万円近くです。当市住民は約270万円なのです。そのようなところで年収が200万円を切っているといっても、同じく貧乏だからしょうがないという発想になるのです。地方格差というもの、実は学芸員ワーキングプアを助長しています。私がFacebookなどで、こうした情報を発信し、当市で公民館が指定管理になる前によくよく総括してから移行してほしいという話をした際に、当館の指定管理事例が都合の良いように一部の人達に使われたわけです。「記念館でも予算が半分になっても倍以上の成果を上げているではないか。だから指定管理は予算を減らしても大丈夫だ」という屁理屈です。わたしは学芸員ワーキングプアの現状を話し、安易な予算削減をしないようにという話をしたときに、市民の方から「同情はするけども、自分にとっては正直他人事である」と言われました。それがたぶん、ほとんどの市民の本音だと思います。

今、民主主義の社会だから、とにかく博物館に興味を持ってもらうことをしない限りは、議会も動かないし、もちろん市民も動かないと思います。それは本当に草の根運動で、いろいろなところに自分たちが出入りして、伝えていくことしかないと思います。

**金山** ありがとうございます。ワーキングプアのことについては、私もいろいろな指定管理の事例を調べてみると、いろいろな指標で成果が上がっているのですが、反面ではこの問題はとても重大な問題だと思います。

先ほど、佐々木さんが総務省の自治行政局長の文書の話をしたのですが、実は総務省も平成22年の12月に自治行政局長名で全国の自治体に通知を出しています。それは指定管理の運用法について適正化をはかるようにするものです。

さきほどの発言に照らし合わせれば、要するに指定管理者が労働法令を遵守することは当然ですが、指定管理者の選定にあたっては、指定管理者において、労働法令の遵守や雇用労働条件の適切な配慮がされるように留意することとなっています。

翌年の平成23年の1月、当時、民主党政権の片山総務大臣が年頭の記者会見で指定管理者の問題について、もっと適切に運用するように発言しています。まさに今の給与の問題はそのことにも関わることです。

国はそうした認識を一時持っていたのですが、不幸なことに、その年の3月11日に東日本大震災が起きた。そのあと政権が替わり今の政権になりました。このように指定管理の運用上の問題については、国が改善をはかろうとする時期がありましたが、残念ながら現在は有りません。

その辺りのところはこれから必要に応じてきちんと再評価していくことが必要ではないかと考えています。決してこれはそのまま放置してよい問題ではありません。佐々木さん、これくらいでよろしいですか。それでは次をお願いします。

**佐々木** はい。次にいきましょう。

**金山** それでは、2番目の論点となる、企業運営館と、県と企業の共同館における企業側のメリットとして語られる「新たなビジネスの販路拡大」や「企業価値の向上」を、利用者はどう受けとめているのかということです。

これは企業というキーワードがここにありまして、利用者というキーワードに照らし合わせると、先ほどの発表の中で、島根県立美術館の岩井さんのところではフューチャーセッションという事業を実施しており、市民とのワークショップをやりながら、これからの美術館をどのように描いていくかということを真剣にご議論されたという経緯があります。岩井さん、このことについてコメントがありましたらお願いしたいのですが、いかがですか。

**岩井** 直接的な答えになるかどうかは別として、今、金山さんからフューチャーセッションの話が出ました。先ほど時間の関係でフューチャーセッションのところは飛ばしたのですが、去年のちょうどいまくらい、9月28日に島根県立美術館において、県民の方に広く参加を求めて、「こどもたちに素敵な思い出ができる美術館をつくろう!!」というテーマで、フューチャーセッションをしました。

県民 25 名の方にご参加いただき、この中でフューチャーセッションそのものにご参加された方がいらっしゃるかもしれませんが、「こうしなさい、ああしなさい」という答えが出るものでは決してありません。島根の場合も、決して「こうしなさい、ああしなさい」というものが出たわけではありません。

これは個人的な意見、考え方になるかもしれませんが、私自身、先ほど話をさせていただいたように、山梨と島根でこの業務に携わって 7 年近くたちます。特段、ここ最近思うのは、県民から愛される美術館でありたいと思う気持ちが非常に強くなりました。これは民間の企業としての指定管理者の考えではない、一個人の考え方かもしれません。

話を戻して、そのフューチャーセッションの中では、やはり今、私が申し上げたように、「島根県美って、やっぱり私たちにとって必要なだよね」という答えが異口同音に返ってまいりました。それが県民に対する、あるいは市民に対するわれわれの答えではないかと思いました。

先ほどの説明の中で、今期指定管理料を島根県が 5 年間で相当な額を上げていただいたという話をしました。やはり一企業として、この業務に携わっているというよりは、個人としてこの美術館をもっとよくしたい、何とかしなければならぬ、もっと愛さなければならぬという気持ちになったのは間違いありません。

そのようなことからすると、「新たなビジネスの販路拡大」とか「企業価値の向上」ということが書いてありますが、そのような気持ちをいかに県民に伝えることができるかということ、日頃の業務を通じてわれわれは、県民に対する恩返しとして表していかなければならぬと強く感じています。ちょっと答えになっていないかもしれませんが、そのようなところです。

**金山** ありがとうございます。佐々木さん、いかがですか。

**佐々木** 25 名の参加者というのは、どのようにしたのですか。

**岩井** フューチャーセッションをやるということを広く告知しました。スーパーマーケットの「こんなことがどこどこ公民館であります」とか、ホームページにも出しましたし、さまざまな活動の中でご協力をいただいている街のカフェにもチラシを置いていただいたり、行政機関でもチラシを置いていただいたりしました。それから、NPO 法人の方がここにいらっしゃいますが、私は個人的に松江で、館外の仕事というか、業務の中で NPO 法人にも入っていて、そこの方々を通じて知人の方に声掛けをしていただいたり、サントリーですから、飲食店さんにチラシを置いていただいたりということで、本当に幅広くお声掛けをしていただき

ました。

**佐々木** この 25 名は少ないなと思いませんか。県立ですよね。その人たちが「島根県美は必要だよね」というのは当たり前で、いないという人が来るわけがないわけで。本当に県民、地域から愛されるというのは、こういうことだけではないのではないかという気がして、ちょっと意地悪な質問をしました。

逆に、NPO 法人でやっている方々は、どういうことが地域から愛されることだと思っているのか聞いてみたいと思います。どうでしょうか。

**金山** NPO ということが出ましたので、高田さん、どうでしょう。いまの佐々木さんの質問について、何かご意見はありますか。

**高田** うちも地域に愛されるというか、高槻に住んで、「あくあびあがあってよかった」と言われるような館になりたいとすごく思っていて、来てくれる人はうちで遊んで楽しかったと帰ってくれて、アンケートもすごくいいのですが、来ない人をどうするのかというのが、やはり一番のポイントです。

街中でやっている「高槻ジャズストリート」という大音楽イベントがあるので、その一会場になって、パンフレットに載せてもらって知名度を上げたり、来月「食の文化祭」という個人商店の飲食街が集まってグルメフェアをやるのですが、そこに社会貢献ブースということで出展させてもらって、パンフレットを持って帰ってもらうとか、移動博物館をやったり、来ない人にどうやってアピールするかというのはすごく考えています。

来てくれて文句を言って帰る人がいないので、一度、見てもらえば気に入ってもらえるのではないかという感覚で活動はしています。

**金山** ありがとうございます。佐々木さんの発言の中で、利用者がどう受けとめているのかというのは、結構難しい設問だと思います。というのは、高田さんからもありありましたように声なき人たちが実はたくさんいるわけです。博物館利用者というのは本当に一部なので、声なき人たちの声をどうすくうかということも関係します。

ですから、今後、博物館評価をしていく上での一つの指標として、適切な質問項目がつけられたり、調査法ができたりすれば、この辺りのところはデータがそろってくるのではないかと思います。

**佐々木** 今、金山さんがおっしゃってくれたように、来なくても愛されることはなくても、博物館がなくなったら困ると思う人を育てたり、こういう人びとをきちんとキープしたりすることが大事ではないかと思います。

たまたま私、今回いろいろな仕事で東京に来ていて、

昨日、日本評価学会の評価士養成講座というものに講師として参加していたときに、NPOをやっている方は知っている方は多いと思いますが、SROI（Social Return on Investment）評価に関する講義がありました。これはイギリスで主に行われている評価ですが、社会的便益を金額へ換算するものです。

例えば博物館にお年寄りが来て、そのお年寄りが回想法か何かで、認知症で病院にかからずに済んだ。そのことによって、医療費がどれだけカバーされて、それによってどれだけ病院の経費が助かった、また家族の負担がどれくらい軽減されたかということを経費換算することで、博物館の必要性を数字で把握する手法があるという発表を聞きました。

博物館は社会的に必要なものだと説明するような評価、これは直営館だろうが、指定管理だろうが関わりなく、必要なことではないかと感じました。

**金山** ありがとうございます。次に移ってよろしいでしょうか。

3番目になりますが、「指定管理者制度の根本に立ち返って」というところです。設置者の思惑と指定管理者の思惑、あるいは博物館のミッションと指定管理者のミッションとの間、この辺りの整合性や親和性がどうあるのかということですね。

先ほどの皆さんの発表の中では、設置者と指定管理者、それから県、これが愛媛県の場合にはうまくいっているということでした。しかし、あるところでは設置者は本庁にいて、指定管理者との意思疎通がほとんどできていないという話もありました。

意思疎通がないという問題は、私も各地で聞く話ですが、愛媛県の場合、設置者である県側、現場の県の職員、現場の指定管理者、指定管理者の本社の四者がとてもうまくコミュニケーションをとっているということでした。その辺りのところ、思惑が一致しているのか、あるいはどこかのレベルで一致してされているのか、その辺りのことについてはいかがでしょうか。

**土居** 愛媛が今のところ回っているのは、設置者側、本庁に必ず1名学芸員をローテーションで置いていて、私も4年いましたが、その学芸員が、維持管理も含めた指定管理者との全体的な管理運営を担当している面が非常に大きいです。現場経験を踏まえた学芸員としての視点から、指定管理者と施設全体についてのお付き合いをさせてもらっていて、そこが非常に大きいと個人的には思っています。

逆に、学芸員が本庁でいろいろな社会教育施設のこと、学校教育との連携のこと、教育委員会の部局内部でのやりとりや、財政課との折衝などを学習することによって、博物館の立ち位置が県の中でどのような位置にあるのか、こういったものを勉強できる非常にいい

機会にもなっています。

今、行っているのが3人です。私も行って戻ってきて、2人目も行って戻って、今、3人目ですが、そういった人事交流をしていることが非常に大きいように思います。

これは指定管理者も同じで、指定管理者も現場と本庁で人事交流をしていて、指定管理本社と本庁の間では直接やりとりしています。

**金山** 今、おっしゃったように、やはり本庁に学芸員が異動してまた戻ってくるというのは、あまり他では聞かない話です。それが、ご本人からうまくいっているということだったら、やはりいいのだろうと思います。

このスタイルは、私が愛媛県にお伺いしたときにも、愛媛県立の科学総合博物館でしたか、そこも同じですね。

**土居** 同じです。

**金山** 愛媛県は歴史文化博物館と総合科学博物館、同じスタイルでやっています。

それから、指定管理者の側が、愛媛県の場合は地元の伊予鉄総合企画という会社です。これは島根県の場合も同じですが、SPSは松江市に本社を置いているし、そういった意味では地元の企業ということになります。正確に言うと、SPSはちょっと違いますが、一応、登記は地元には置かれています。

要するに食い逃げをせずに、やはり指定管理者のほうも地元へ貢献する意識を持つということだろうと思うのです。佐々木さん、いかがでしょうか。

**佐々木** 例えば、NPOはどのような感じでしょうか。そこが一番大変ではないかと思うのですが。

**金山** 大川さん、どうですか。

**大川** おそらくNPOで指定管理を引き受けているところの理事を見ると、それで生計を立てている人はほとんどいないのです。無償ボランティアとして理事をやる。そうすると、現場の職員たちにも薄給を強いてしまいがちになってしまう傾向になる。

市民の方も、NPOは社会貢献で指定管理をやっているから、薄給でよろしいという発想になってしまう。NPOに対する国民全体の理解が得られなければ、指定管理事業も頓挫してしまいます。

**金山** 高田さんはいかがですか。

**高田** うちの理事は全員ボランティアです。ただ、われわれの給料は理事には全部開示されているので、「こんなので、あんたたち暮らしてるの？」というのはすごく思っていて、市に対しては要求していかねばならないところがあります。

うちの理事はあちこちからの寄せ集め集団なので、商工会の人たちの集団のような感じには見られなくて、

むしろ「あなた、あくあびあの理事だったんですか」と驚かれるような、いろいろなことをしている人が多いです。逆に言えば、市に対して付き合いが薄い人が多いので、市の理事者に対して口がきけるといふか、フランクに話のできる立場の人はすごく少なくて、押しは弱いとは思いますが。

**金山** 柏女さん。

**柏女** 野田文化広場も理事はほとんどボランティアで業務をやっています。約30名の市民の方々でつくられた団体ですが、理事長はお寺の住職ですし、副理事長は会社の社長であったり、中には昔の博物館長がいたり、会計士の方、高校の先生、社会保険労務士の方、福祉団体の代表者がいたり、本当にいろいろな方がいますので、そういった方々の人脈を博物館活動、NPOの主事業の活動に積極的に活用させていただいています。

また、給料のこともあるのですが、やはりNPO館ということで、他の直営館に比べて給与水準が低いことは理事の方々の中でも問題にはしてくれています。

**佐々木** 今のお話をお伺いしていると、設置者側、私のレジュメの2番の(1)(2)に戻ると、設置者側は単に安い経費でできる組織だと思ってNPOに任せている。しかし、受けているほうの指定管理のNPO側はそんな思いではないということでしょうか。

今のお話だと、理事がどこの出身で、給与に対してみんなどのように思っているという話になっていましたが、私の問いに戻すと、思惑の違いというのは大いにあるということではないのですか。

**金山** これは館によって違います。私も柏女さんのところのNPO法人の理事ですが、これは先ほど彼の発表でもありましたように、直営時代にはできなかったようなミッションを市が位置付けて、それを実施するためにNPO法人に随意指定したという経緯があるので。

ですから、指定管理料についても、ほぼ直営時代の金額がつかまりました。もともと予算額が少なかったという事情もあるとは思いますが、他館の事例のように直営時代の2~3割を削減するようなことをせずに、ほぼ同じか少し多く予算を組んでいただいたという経緯があります。

同じくNPO法人が運営する高田さんのところはどうでしょう。

**高田** ではないです。

**金山** それはやはり住民運動の中で指定管理という形になっていったと思うのです。

**大川** 二つですね。もともと市民団体で立ち上げたというのがありますが、財政健全化委員会の中で、指定管理問題が出てきたのです。

だから、建前と本音がやはりあって、建前はNPOによって柔軟な運用ができる。しかし設置者の本音としては、やはりどうしても財政の健全化というか、要はコストカットのほうに傾くというのは、流れとしては当然あります。

**金山** よろしいでしょうか。

それでは、最後の論点、4番目ということになりますが、各セクター、これは地方自治体、NPO、企業が持つ固有の価値観の相違を超えて、一つの博物館を運営するということが、どこまでできるだろうかという、これは佐々木さんからの問いになります。先ほどは、島根県の場合と愛媛県の事例として佐々木さんから上がっていましたが、土居さんのほうで、何かこれについてご意見はございますか。

**佐々木** 直営館の学芸員さんの側から指定管理側に、本当はどのようなことが言いたかったのか。反対からも聞いてみたいです。お互いに今、別の職場にいるわけではないですから。

**土居** 結婚のようなものだと思っていて、妻には非常に満足しています。

ただ、必ずしも完全に同じ価値観を持つ必要はないと思うのです。同じ価値観を完全に持っていたら、それは一つの団体にすればいいことなので、発想の違いやずれもある程度あって、そのずれを克服していく過程に、この制度、愛媛方式の意味があると思っています。時々いろいろなことも起こりますが、それはお互いの理解を深める、いわば夫婦生活の理解を深めていくための必要なプロセスとして、それはそれでいいのではないかと考えています。

事務室の仮設扉がありました。

**佐々木** 気になりました。

**土居** あれは仮設扉があることによって、ちょっと離れているのです。二世帯住宅も完全同居だとうまくいかないケースもありますが、ちょっと離れていると、お互い、相手には聞かせたくない話もいろいろあるわけで、そういったこともできる。そうした「たまり」のスペースがあることが、ある意味円満な生活を送れている要因の一つかもしれないと考えています。

仮設扉を入れたのは、県職員のPC端末には県情報が蓄積されており、県全体の情報ネットワークにも接続されているので、指定管理者といえども見せられない。一方、指定管理者は指定管理者で社内情報があつて、それも外部の人間には見せられない。そうした状況を背景に、情報政策の担当課からの要求があつて設けたものですが、結果論としては、いい具合に機能しているように思います。

**岩井** 愛媛の構造は、先ほど写真で見せていただきました。島根も同じようなことなのかもしれません。二

世帯住宅というお話が出ましたが、玄関は二つありますし、中でつながっている。それが学芸室と、われわれがいる総務の部屋と、本当に近い距離に1枚扉があるだけで、指定管理者のほうはいろいろなばかかことを言って、笑い声が事務所の中で発生すると、それを聞いた学芸員が「ああ、ここで働いてよかったな」と思ってくれるとか、そういう親近感がある。縁結びの地であるがゆえのことなのかもしれません。

今の話にありましたが、学芸員と話するときによく言うのですが、島根から東京に行くことになったときに、「君は何で行く?」「僕は飛行機だよ」「君はひよっとしたらサンライズ出雲かもしれんよね」「君は夜行バスかもしれんよね」。その選択は電車が好きだとか、料金が安いとか、早く行けるとか、さまざまな手段がありますよね。

何も市ヶ谷に行こうと言っているわけではない。東京に行こうと言っているのだから、東京というちょっとほわんとしたところで、われわれは同じ東京の空を見ているのだという気持ちで仕事ができればいいのではないかという話をよくするので、今のお話にもあったように、必ずしも100パーセント一致する必要はないと思います。

ただ、ある程度の半径の中のとこで収まっているという、お互いのスタンスで仕事ができていればいいと思うし、その目的を達成するための手段というのは人によってそれぞれ違ってくるということですから、指定管理者側も、設置側の自治体も見方が違うだけで、同じようなことをたぶん考えていると思います。

**金山** ありがとうございます。神田さんのところは少し立場が違いますが。神田さんは事務方の実務上のトップということになりますが発言をお願いします。

**神田** 私たちは実は「同居」ではなくて「居候」で、もともといた事務室は全部指定管理者さんに開け渡して、端っこにある小さな会議室に組合が移っています。本来でしたら、そこは行政の庁舎ということになるので、そこだけは別に、例えば清掃も別にやるし、光熱費も全部別にやらなければいけないのですが、実は今、指定管理者さんのほうで担っていただいている中を含めています。

そういったことは別にして、価値観ということになると、実は指定管理者制度を入れるときに本当に困ったのですが、「組合って要るの?」ということになってしまうのです。組合が特定の事業をやるために設立され、5市から独立した機関としてミッションも与えられている。しかし、それを全部指定管理者がやるのだったら、組合は要らないのではないかという発想が出てきます。

ただ、ガバナンスという話があると思いますが、実

際行政側としてその施設の本当の価値を理解して進めていくためには、やはり一つの機関が要る。それが五つの市が集まった場合、五つの市の所管が合同して会議を開いて、そこがやっていけばいいかということ、そういうことにはならない。それはそれぞれの自治体によって考え方が違ってきます。

それからもう一つ、運営資金をどうするかということです。任意の形で運営資金を出してほしいと言っても、これはなかなか行政の仕組みとして出てこないもので、やはり組合というものをつくって、その負担金ということで担保していかないと、将来5年、10年と、例えば指定管理料に対して債務負担行為を結ぶこともできなくなってしまうということもあります。

ですから、組合というものの役割をある程度、真剣に考えて、今は指定管理者さんと明確に役割分担しているところがあります。

**金山** ありがとうございます。先ほど一つの部屋に同居するかどうか、別居だけれども、隣り合っているという話がありましたが、結構この話は大事なのです。

というのは、県立クラスで、私がほかの地域を訪問して調査するときに、きょうお見えになっていただいているところは成果を上げて、頑張ってるっていらっしゃるところですが、同じように企業側と直営側が共同運営しているのですがあまりうまくいっていない。そのようなところは部屋が別になっています。

要するに、日常的に指定管理側と学芸側とが意思疎通ができていないのです。それが習慣化しているから、佐々木さんが問題提起されているような、お互いの価値観の相違は本来あるけれども、身近にいればだんだんそれを共有し合えるような関係になると思いますが、価値観が相違したまま共同運営している。皆さん方のところにもそうした事例があるかもしれませんが、意外にそのことは大事なことだと、お話を聞いていて思いました。

残りがあと25分ということになりました。ここで少しフロアの方で、実際指定管理で運営されている方、先ほどの土居さんの発表の中でも長崎方式というか、長崎歴史文化博物館の話も出ましたので、長崎歴史文化博物館の竹内さんがいらっしゃっていますので、きょうの発表をいろいろお聞きになって、ご自分のところとの兼ね合いで、ご自分のところやきょうのシンポジウムを聞かれて感想があればお願いします。

**竹内** ご紹介いただきました長崎歴史文化博物館の竹内有理と申します。きょうは指定管理をされているいろいろな館の事例報告を聞かせていただき、大変参考になりました。

まず、感想ですが、指定管理の問題というのは、なかなか一般化するのが難しいと思いました。館によっ

てそれぞれ置かれている状況が違うので、抱えている問題もおのずとさまざまであるということを感じました。

もともと博物館が抱えていた問題が、指定管理に変わったことでより明らかになったのではないかと思います。ですから、指定管理になったから問題が出てきたというよりは、もともと抱えていた問題と、指定管理の問題を分けて議論しないと、非常に混乱すると思います。

私の博物館の紹介を手短にさせていただきますが、2005年にオープンして、今年でちょうど10周年を迎えます。2期目が今年度終わりました、3期目の6年間の今度の契約も先日正式に決まったところです。

長崎は島根とよく比較されて、長崎方式などと言われますが、学芸員も全て民間の乃村工藝社が指定管理で雇用している職員になります。長崎県と長崎市が設置者になり、指定管理でやっています。いまのところ運営においてはうまくいっているほうではないかと思えます。

年間の入館者数は10年間の平均で約53万人です。だいたい40~50万人が年間の入館者数になっています。学芸部門もすべて指定管理でやっており、予算措置としては、学芸業務と施設の維持管理費については、県と市からの負担金という形で出ていて、広報や展示事業については利用料金制度で行っています。

いろいろ問題点などもありますが、長くなるので、また個別に何かありましたらお答えしたいと思います。**金山** どうもありがとうございます。今、お話にありましたが、指定管理の問題というよりは、直営の時代からあったような問題が、指定管理になって指定管理の問題だという議論になるのはおかしいと。まさにそういうことはあるかと思えます。その辺りはわれわれも切り分けて議論してきたつもりです。

長崎はご存じのように、民間企業が大規模館を運営する先駆的な事例です。10年以上経ち、契約が更新されたということです。

指定管理を博物館に導入するときには、博物館界ではいろいろと、学術会議もそうだったと思いますが、博物館に指定管理はなじまないということで強い反対意見がありました。指定管理では継続性が保障されないからということが一つにありました。

今日の指定管理者を見ると、保障されているとは言いませんが、現実に指定管理館というのは、不適切な行為などがあれば別ですが、通常運営をして成果をそれなりに上げていけば、指定管理料を下げるとか、指定管理を打ち切るということはこれまでほとんどありません。その意味では、継続性の保障があるとはいいいきれませんが、現実には継続しています。

あとお一人いかがでしょうか。実際に指定管理で運営されている当事者の方、何かご意見があればと思いますが、いかがでしょうか。

**秋山** 愛媛県総合科学博物館、指定管理者イヨテツケーターサービス株式会社の秋山と申します。土居さんとは、たぶん初めましてだと思います。歴博と科博では状況が違いますので歴博の方は分かりませんが、科博についてお話をさせていただきます。

最初に、指定管理者から県側に対して率直な意見をということですが、今、おっしゃっていただいたとおりで、科博はガラスの板のようなもので事務所が仕切られている状況です。扉は一応あるのですが、常に解放されていて行き来ができるので、いろいろなことを相談できたり、そういうのはすごく良いところです。

一方で、民間企業と県職員ということで、働き方がどうしても違うところがあるので、向こう半分の様子が見えると、モチベーションが上がらないこともあります。

たとえば、県側のシフトは週末に半数体制というか、土日で半分ずつ休むことが多いですが、指定管理者は基本、土日は出勤になっています。指定管理者制度を導入してからは、夏休みも休館日なしで運営していますが、県職員の方は月曜日お休みされていることが多い。事務所の半分が誰もいない状態だったりすると、どうしてもモチベーションが変わってきます。

収入についてもいろいろお話があったとおりで、やはり200万円台が多いです。ただ、それは最初から分かっていることで、そうした不満があるのは仕方がなく、それだったら県職員になりなさい、ということになります。民間企業が指定管理者になっているので、その違いは仕方がないのですが、気持ち的になかなか難しいところがあります。

それから今、おっしゃっていただいたように、なかなか仕事が続かないという問題があります。給料が安いとか正社員になれないなど、先が見えない。指定管理2期目に入り、私自身は6年くらいになるのですが、もう指定管理当初から学芸員としてやっている人はいません。私だけです。30代になってやっているのは私だけで、あとは20代の新卒2年目、3年目の学芸員です。指定管理という制度の問題か会社の問題かは一概には言えませんが、離職率がとても高いのが現状です。スタッフが辞めて人員が減っても、業績が厳しいと追加の募集もできない。総務がミュージアムショップのレジやレストランの運営もする。そのような運営をしている状況です。

民間の指定管理者と県側で、一つのビジョンをどこまで共有可能なのか、ということですが、指定管理者側も全国から集められた学芸員が入っています。私も、

売上や利益を追求する民間での仕事と研究の両方を経験していますが、そうした人間がいないと、民間企業の指定管理者としては難しいというのが率直なところです。

**金山** ありがとうございます。かなり具体的な発言をしていただき、ありがとうございます。先ほどから、「ネグレクト」という発言がありましたが、そういうことについて具体的なお話しだったと思います。この問題を改善していかなければならないということが、これからの課題になるわけです。

最後に私からまとめたいと思いますが、その前にパネリスト、あるいは佐々木さんから、最後にこれだけは述べておきたいということがありましたら、お願いしたいと思います。いかがでしょうか。

**佐々木** NPOの方の発言で、セクターが違って価値観を共有というより、価値観の違いを超えて同じ目標に向かえるかという問題で、先ほど島根や愛媛のような直営で来ている人と指定管理者、それは同じ館にいるから当然、二世帯住宅になってうまくやっているという話は分かりました。では、NPOだと、設置者・自治体側と自分たちNPOとの価値観の相違というのは、これからどうしようと考えているのですか。そこを聞きたいのです。全部でなくても、どなたか。

**金山** 高田さん。

**高田** 顔を見て話す以外にないとは思いますが、担当者のキャラにとっても左右されて、しょっちゅう来て、しょっちゅう話を聞いて、うるさいくらい「教えてくれ」と言う方もいらっしゃるれば、「この人、見たことない」みたいな担当者もいらっしゃいます。

そのようにほとんど自分からは来てくれない人は会議の予定を頼み込んで持って帰って、無理にでも会う以外、どうしようもないと思います。議会対応や監査対応も、そうした方がやられるので、NPOだと直接自分たちの意見は言う場がないのです。その来ない人にもうちの事情を知ってもらうために、やはり館に来て見てもらう以外には方法がないです。

高槻市の指定管理の選定委員のホームページに、全

部議事録が出ているのですが、先ほどの給料の話だと、なぜ100万円アップするのかという話が25年度に出ていて、「よい給料を払わないと専門家が離れる」という市側の説明があり、選定委員が「平均給料はいくらですか」と聞くと、「200万円です」と書いてあって、そこで議論が終わっているのです。「200万円で満足？」というような話でストップされると……。そうではなくて、もう一言、言ってもらえる人になってもらわないと、いつまでたってもこの状況は打開できないと思います。

**金山** そうした話は枚挙にいとまがなく、特に県というよりは市です。市のほうがそうした話が多いのです。それはどういうことかなと、僕なりに考えてきた一つは、要するに指定管理者制度というのは、役所が、先ほど佐々木さんが総務省の見解を述べたけれども、あのようなことではなくて、やはり経費削減のために導入しているのが圧倒的に多いわけです。

そうした形で入れるから、指定管理者は安い業務委託のような延長で捉えているのです。本庁のほうにそうだし、担当課もそれについてきちんと意識を持ってやっているわけではないので、結局、安くやってもらえばよいという意識がそのまま生きている。担当課も専門家がいれば、まだいいほうですが、多くは専門家ではなく一般行政職の人たちです。

指定管理者の導入当時だったら、制度設計などのところで経験知を持っているけれども、職員はだいたい2年～3年で異動してしまう。10年経過すれば、指定管理について本庁の担当課にヒアリングしても、役所の多くの人たちは理解していないのです。その意味で、役所の人というのは、やらされている感があるのです。

トップが指定管理のメリットとデメリットについて問題意識を持っていればよいのですがそのような話を聞いたことはありません。それはあとでまた述べますが、解決策がまったくないというわけではなくて、考えていかなければならない、一つの問題であると思います。佐々木さん、よろしいですか。

**佐々木** どうもありがとうございます。

## パネルディスカッションでの論点整理

コメンテーター 佐々木 亨

(北海道大学大学院文学研究科, sasaki@let.hokudai.ac.jp )

直営期における運営と指定管理後の運営を、以下の観点で比較および議論したい。

### 1. 現象レベルから

#### <設置者に関して>

- (1) 施設の老朽化に対して、設置者の対応が遅いまたは対応しない理由は何か。
- (2) 給与水準が低く、博物館スタッフの人材確保が難しい状況は、なぜ改善されないのか。

#### <指定管理者に関して>

- (3) 指定管理者制度の導入による成果を語る際に、指定管理者はなぜ入館者数や経費節減を優先的に語るのか。
- (4) 企業運営館および県と企業の共同館における企業側のメリットとしてよく語られる「新たなビジネスの販路拡大」や「企業価値の向上」を、利用者はどう受け止めているのか。
- (5) 県と企業の共同館において、博物館という1つの組織として、組織全体の目標管理体制が維持できているのか。

### 2. 指定管理者制度の根本に立ち返って

- (1) 指定管理者制度を導入する際、そもそも設置者の思惑と指定管理者の思惑が一致していたのか（このことは直営・指定管理に拘わらず、設置者の博物館に対するガバナンスの状況にも関係する）。
- (2) 博物館のミッションと指定管理者のミッションとの間に、整合性・親和性はあるのか。
- (3) 各セクター（地方自治体、NPO、企業）が持つ固有な価値観の相違を越えて、1つの博物館を運営することは、公立博物館の世界でどこまで可能なのか。そのためにどういう道筋があるのか。
- (4) 指定管理者は、博物館の手段的価値（社会的価値・経済的価値）や共同体的価値、さらには社会的責任（SR）を体現する場に、博物館を成長させることができるか。良識ある設置者であれば、本当に期待していることは効率的な運営よりもこういうことではないか。

配布資料 金山

出典：『日本の博物館総合調査研究 中間報告書』（平成26年度）、『博物館総合調査 基本データ集』（平成25年度）

図1 日本の博物館(設置者別)  
(平成23年度社会教育調査より)

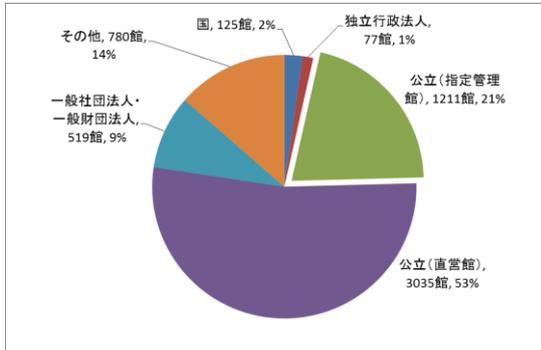


表1 博物館総合調査回答館

	県立	区立	指定 都市	市立 1	市立 2	市立 3	市立 4	町立	村立	その他	総計
指定管理館	109	12	55	12	46	84	114	34	4	5	475
直営館	127	22	66	14	81	258	416	235	30	3	1252
合計	236	34	121	26	127	342	530	269	34	8	1727

図2 24年度平均入館者数

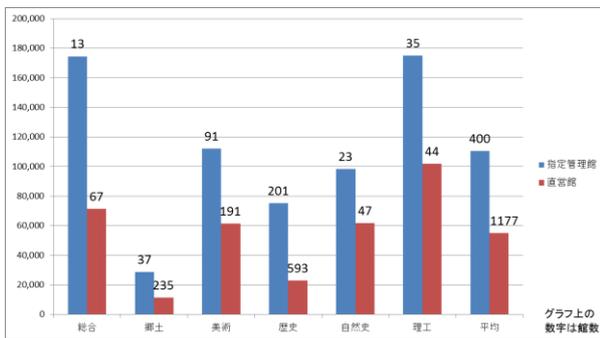


図3 24年度平均入館者数

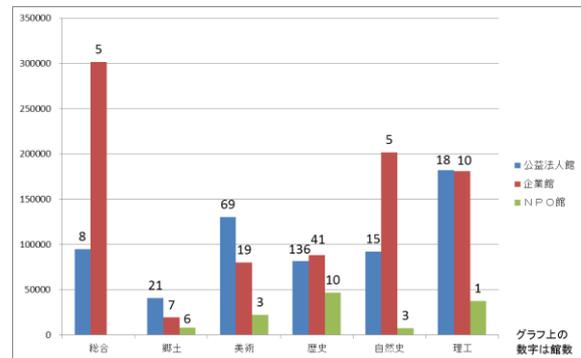


図4 設置者による博物館評価

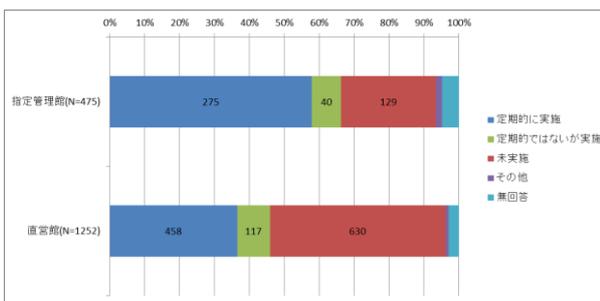


図5 自己評価の実施状況(比率)

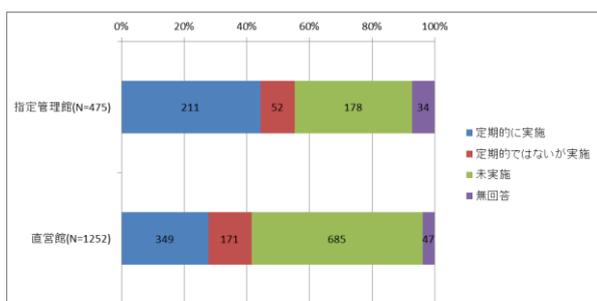


図6 外部評価の実施状況(比率)

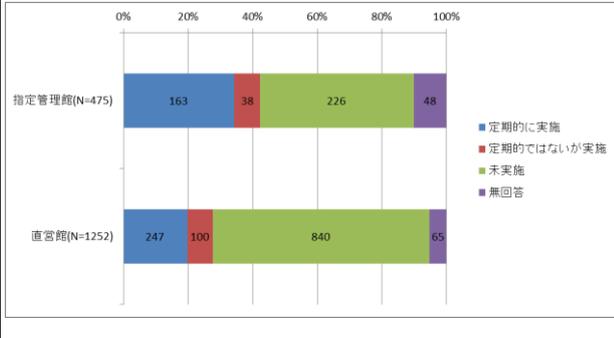


図7 第三者評価の実施状況(比率)

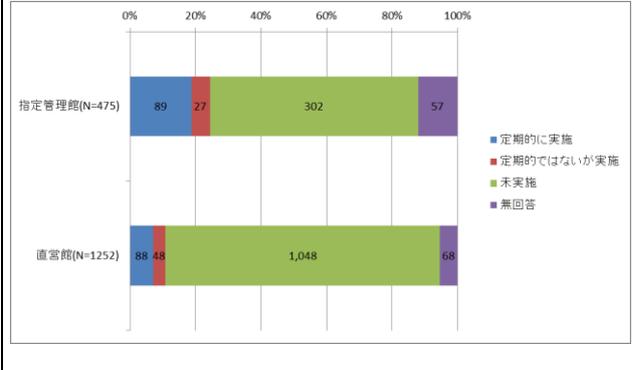


図8 自己評価の公開状況

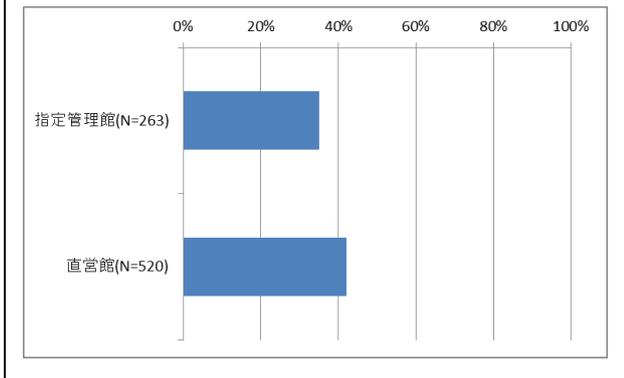


図9 外部評価の公開状況

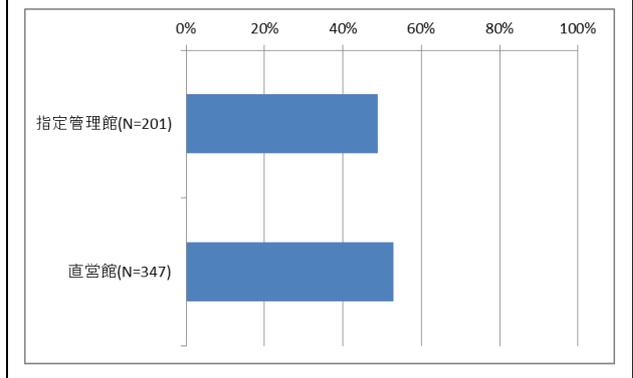


図10 第三者評価の公開状況

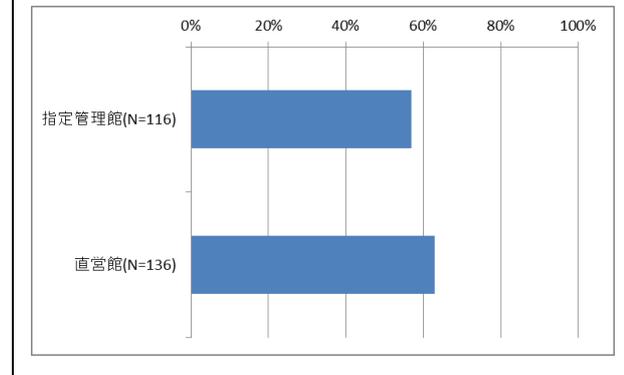
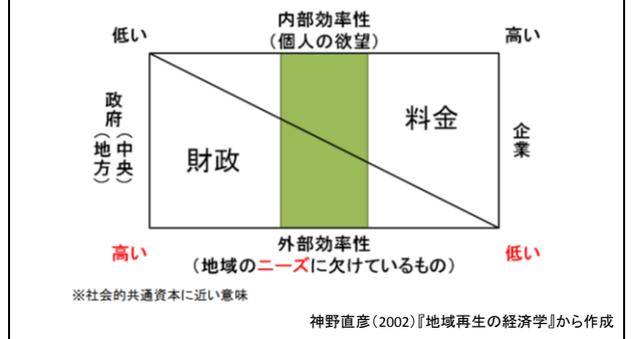


図11 内部効率性と外部効率性の相互関係



## 第6章 まとめ

金山 喜昭 (法政大学 教授)

最後に私からまとめをさせていただきたいと思いません。

そもそも指定管理館、先ほど竹内さんから話がありました。これは指定管理館の問題ではなくて、実はこうしたことは直営館もいろいろな問題がある。ただ、直営館は問題を抱えたままで、それを公表することがなかなかできなかった。けれども、指定管理館の場合には、それがオープンになってきている。

私が本日設定した論点は、指定管理者を導入して、直営の時代から指定管理になってどう変わったかということです。大きなところでは、やはり入館者が増えています。これは一つの事実だと思います。

それを裏付けるためには、指定管理館は、直営館に比べていろいろと柔軟に対応しています。例えば、先ほど赤ちゃんの面倒をみたり、小さい子供が美術館を駆け回ってもいいようなところを設けたり、愛媛県のように今まででは考えられなかったようなアプローチによる展覧会、「忍たま乱太郎」というような忍者の展覧会ですが、それは、きちんと歴史的な裏付けを持った展覧会でした。そのように柔軟な対応をしているということがあります。

二つ目は、やはり広報です。これは直営期に比べて、広報力がアップしています。民・民の関係で、民間の会社というのは、業種を超えても会社間で協力関係があるので、いろいろな協力関係があります。駅のポスターを貼ってくれます。役所ではやってくれないけれども、民間の会社が指定管理だったらやってくれるとか、そのような関係がある。

それから、幅広い活用が行われるようになってきている。先ほど大川さんのところではコミックバンドという、吉野作造という硬い学者の記念館では、これまで考えられないような企画をされています。実は野田の博物館でも、最近コスプレが集まります。コスプレが市民会館の庭園で撮影会をします。最近40人くらいの若者がやっていました。そのように博物館の利用価値という幅が広がっています。島根県立美術館では地元の飲食店などと相互に連携しているということです。

それから、管理体制の面でも柔軟な対応をする。いわゆる指定管理と県が共同で事業展開をしていく。これまで県単独で行うということでは考えられなかったような、管理体制が非常に柔軟になっている。それによって、またいろいろなアイデアが生まれてくるのだらうと思います。

それから、土居さんは、これは愛媛県だけだと言っていたようですが、島根方式や愛媛方式の館というのは、学芸員がこれまで以上に学芸業務に専念できるようになっているのではないかと思います。ですから、学芸員にとっては、少しプラスではないかと思います。その分、指定管理者のほうがいろいろフォローしていく部分が出てくるわけで、そこは相互に意思疎通をしながらやられている。そのようなことが複合して、入館者数が増えているのではないかと思います。

一方、課題もあります。これは先ほどから何人もの方々からの発言のように、スタッフ(常勤)の給料が年間200万円台と低額なことです。いつまでたっても200万円台なのです。指定管理料というのは基本的に上がらない。ですから給料も抑えられるということで、給料を上げようとしたら、指定管理費の他の部分を削らなければならないということが出てくる。その部分については大きな課題だらうと思います。

それから、施設の修繕の問題です。これは直営館でも同じ話ですが、施設は老朽化しますので、それについていかに手を打っていくのか。これは総務省が、来年度いっぱいの話ですが、全国自治体の公共施設について、施設の今後の存続について照会をしています。そこで各自治体は公共施設を存続させるのか、あるいは廃館するのか、選択を迫られるわけです。指定管理館、直営館についてもそうですが、そうした時期に来ています。まだいろいろと課題はありますが、大きなところはそういったところではないかと思います。

今後の方向性として、われわれはどのように考えていけばいいかということですが、一つ、きょう佐々木さんからも、食事のときに話があって、私もそう思っているのですが、役所側がこの指定管理者制度というものをうまく活用して、市民のニーズを満足させる、社会的なニーズにこたえつつ、ちゃんと課題を解決していくように前向きにこの制度を利用していけるのかどうかということに、実はこの指定管理者制度の成否が関わってくると思います。

少なくとも、安い業務委託の延長として指定管理を考えている自治体があれば、これは自治体側にとっても指定管理者側にとっても不幸です(実際はそのような自治体が多い)。そして、何よりも地域の人たち、市民にとっても不幸なことになるということです。そういったことを認識していくことができました。

それから、今後のあり方としては、いろいろな問題点がありますが、例えば島根県の場合には、指定管理

更新のとき、指定管理料を5年間に1億数千万円を増額することができたということです。県との意思疎通と交渉関係がとてもうまくいっている。それが一つの理由です。

そのように改善した事例があれば、それを発信していただき他の自治体にも波及させていくことが大事だろうと思います。決してそれをクローズすることなく、どんどん情報を発信して、他の自治体にも伝染させていく形でやっていくことが、これからの方向、今、言ったような課題を解決していく一つのツールではないかと思っています。

まだまだありますが、私からはきょうのシンポジウムのまとめということで、以上、代えさせていただきますと思います。

最後になりますが、きょうはパネラーの皆さん方、そしてコメンテーターの佐々木さん、遠路わざわざおいでいただきまして、本当にありがとうございます。最後に盛大な拍手をしていただいて、終わりたいと思います。(拍手)

皆様方、ありがとうございました。これにて閉会いたします。



## アンケートの集計結果

以下にアンケートの集計結果を掲載します。なお回答のなかった項目については、紙面の都合上割愛しております。

### No. 1

- 1) 大学教員，博物館関係の民間企業
- 3) 高田さんの報告は本音も入っており興味深かった。
- 4) なかなかおもしろい議論でしたが，時間切れ感は残りました。
- 5) 直営館の非正規雇用スタッフ，学芸員の問題もあわせて議論する必要がある

### No. 2

- 1) 指定管理者博物館・美術館の職員
- 3) 多様な立場からの報告が聞けたのは良かった。
- 5) 指定管理者制度そのものの是非には踏み込まず，受け入れているところから始まったのに多少違和感があった。

### No. 3

- 1) 博物館関係の民間企業
- 3) 各立場の方々から色々な観点で話を聞くことができ大変有意義でした
- 4) 自分自身が聞いてみたいと思うことを適切に聞いてくださったので充実していた。
- 5) 役所の人たちの社会における博物館の価値や意義の本当の意味で理解していくことが必要ではないかと思った。役所の人たちならば，市民への博物館のイメージまたは必要性を伝える意義があるように思った

### No. 4

- 1) 指定管理者博物館・美術館の職員
- 3) 課題が多いと思いました。特に給与
- 4) 愛媛科学館の本音発言が聞けなかった
- 5) いろいろ考えました

### No. 5

- 1) 大学教員
- 3) 全体的によかった
- 4) 時間が短い

### No. 6

- 1) 大学教員

### No. 7

- 1) 大学生

### No. 8

- 1) 一般の方
- 3) 各指定管理者の報告を聴き，特色を生かした取り組み事例を紹介され，参考になったとともに，行きたくなりました。また共通の問題として高いモチベーションを持っていること，そのわりに人件費が低いことが印象に残りました。発表者のうち，都市近郊（野田，高槻，西東京）と地方（宮崎大学，愛媛，松江）に二分される。後者は地方創生，村おこしの一環としてまだ地方の協力を受けているのに対し，前者は財政支出の

優先順位が低く、見捨てられている感じがしました。

- 4) 指定管理者制度はある種派遣労働者や福祉の専門職の給与が低いことと背景、状況が似ていると考える。昭和時代のような賃上げの手法もとれず、現在のアベノミクスからも取り残されている。この種の「労働問題」をテーマにしたシンポジウムをぜひ法政大学で聞いていただきたいと希望する。
- 5) 指定管理者制度は、博物館、美術館の他、スポーツ施設や図書館などでも実施されている。それぞれ成功例や問題点が出てきている。今後、この種の施設についても発表、情報支援していただける場があるとありがたいと考えています。本日はどうもありがとうございました。

#### No. 9

- 1) 大学生
- 3) 指定管理者になっても結局行政中心の経営なのではないかと思いました。指定管理のほうが職員が生き生きと仕事をしているような印象を受けました。
- 4) 自然災害が多い中で、建物の修繕はとても大事なことだと思いました。
- 5) 前半のプレゼンがとてもわかりやすかったです

#### No. 10

- 1) 大学生
- 3) 普段授業を受けている先生の、学芸員としての報告を聞くことができ、とても新鮮で、興味深い内容でした。
- 4) 指定管理者制度について、“ネグレクト”であるとの例えが印象的でした。指定管理者側、施設側、両者の意見を同時に聞くことができた点が良かったと思います。

#### No. 11

- 1) 大学生
- 3) 人材育成や人件費が全ての博物館施設で言える問題としてあげられるのだと感じた。学芸員の職につくのは難しいと言われているのに、現場は人材に対して問題を多く抱えているのか疑問に思った。

#### No. 12

- 1) 大学教員
- 3) 現場の実情を聞くことができ、とても有意義な時間となりました

#### No. 13

- 1) 大学教員
- 3) 各館の今後の方針に関わる要となるテーマが明確に報告されており、比較的に分かりやすい内容が展開されていたと思います。特に『『ビジョナリー経営』の推進』スライドのプレゼンテーション・コントロールに一部問題（おも上の）があったものの全体として円滑に進行されていると思う。
- 4) 全体として現状と課題の「見える化（ビジョナリー化）」ができ、次なるテーマが見えてきたように思います。有意義な会であったと思います。金山先生のスライドはディスカッションを深める礎石になったと思います。
- 5) 「指定学説」に関するワークショップ（又はワールド・カフェミーティング）などを大々的に展開してはどうでしょうか。“コラボレーション”能力の強化こそ、学生に指導していきたい。なお、スタッフの皆様お疲れ様でした。

#### No. 14

- 1) 公立直営博物館・美術館の職員
- 3) 館の報告は自治体との関係を良くあらわしていた。賃金の確保は大事だと私も思う。あくあびあのお話には納得した。
- 4) 問題は分かったが、それ以上突っ込めなかったのが残念。イヨテツさんの優しいコメントが何とも切なかつ

た。

- 5) 市民町村と館を同じく使うのには無理があると思った。

#### No. 15

- 1) 大学教員

- 3) とても詳細な報告で分かりやすかったと思います。一方で課題のとらえ方がまちまちで、例えばボランティアとの連携や教育成果の把握などは成果としてとらえられやすい一方で課題としては意識されにくいのではないかと感じました
- 4) 少し論点が絞り切れていなかったように感じました。長崎歴史博物館の方のコメントが的を射っていたように思います。一般化は難しい一方、佐々木先生のおっしゃっていた指定管理者との力関係とか金山先生のおっしゃっていた執務の環境はあったと感じました。
- 5) 指定管理館の方が入館者が多いのは大規模館の導入が進んでいることをましているのではないのでしょうか。自治体でも県立や指定市の導入率が高いようですし、自治体によるネグレクトという話もありましたが若者の夢を食物にして生き延びている施設もあるように感じました。

#### No. 16

- 1) 大学教員

- 3) それぞれに特徴があり良かったが、やはり予算と行政の連携が課題になっていると思う。また給料があまりに安いと雇用の定着にも関わる。指定管理の協定内容はそれぞれ違うので比較するのは難しい。
- 4) 行政で指定管理がいかに交流することが大切であることが分かった。顔を合わせないと話にならないという高田さんの話が印象に残った。
- 5) 野村工芸社のような展示ノウハウをもった指定管理者が入って運営をやれば入館者数は確保できるが、それなりの金額もかかるので難しい。

#### No. 17

- 1) 博物館関係の民間企業

- 3) 運営費（委託費）が理由なく改善されない行政側の対応については全国共通していることに驚きと不満を感じました。
- 4) 設置者と指定管理者側が同居しているケース、別居のケースでうまくいっているかいないかがあることに驚きました。指定管理者の給与の安さに本当にびっくりしました。コスト抑制のための指定管理者という安易な考えはやめてほしいと思います。

#### No. 18

- 1) 大学院生

- 3) 各報告で表やグラフ、図などを用いていたが、レジュメにもつけてくれてもいいと思う。メモがとりにくい。
- 4) 佐々木さんはこの場にいる代表のように話していたが、知識人と大衆は別だと思う。長崎の博物館の方が「この問題は一般化するのが難しい」と語っていたが、一般化するのではなく、個別具体的にどのようにすべきかを考えていくべき問題なのではないかと思う。
- 5) 報告、レジュメの中で「平成～年」が使われていたが、西暦でよいのではないか。野田市郷土博物館については本で読んだことがあり、実際に話が聞けて良かった。この制度の良い点、悪い点の話が出たのは良かった

#### No. 19

- 1) 地方公共団体の職員

- 3) 指定管理業務の現状と課題がよくわかりました。各発表者が異なる属性を持っているので大変参考になりました。
- 4) 設置者と管理者の情報共有ができるようになればもっとよかったかなと思います。（主要部局の企画財政部

門も交えるなど。)

- 5) 本市でも美術館基本構想を策定中ではありますが、美術館の効率運営と市全体の施設管理の全体最適を考えさせられました。内容の深いフォーラムに参加できてよかったです。

#### No. 20

- 1) 大学生
- 3) NPO 運営の館の厳しさがうかがえた。経済面と地域共生の面がうまく両立されているのが県と企業運営の館なのかな、という印象だった。(島根と愛媛)
- 4) コメンテーターの佐々木さんの鋭い視点が、1部の発表の総評にもなり、ディスカッションも各館の本音を引き出せていて良かった。
- 5) 直営時代の問題と指定管理時代からの問題を分けた分かりやすい文献があれば提示して頂きたい。

#### No. 21

- 1) 大学教員
- 5) とても有意義な会でした。ありがとうございました。

#### No. 22

- 1) 一般の方
- 3) ・財源の収支のきびしさが目立った。博物館はスポーツ施設等に比べて予算がおりのイメージがあったので意外だった。  
・うまくいっている、という館には自治体との連携を挙げる例が多かった。現状を知ってるという意味でも、日々の打合せのしやすさについても館内に自治体職員が常駐するのは1つのポイントなのだろう。
- 4) ・金山先生の話にあったが、同じく一館に自治体・企業が同居してもうまくいかないときも多いとのことでどのような方法・システムを入れようとも、結局人の問題なのだと思う。  
・パネリストが指定管理者側が多いこともあるがNPO、民間側がガマンしている印象を受けた。  
・サービス向上の点は忘れられ、経費削減の手法として制度が使われている印象がある。このままでは良い人材を企業に企業も手を挙げなくなるように思います。何か制度、選定方法などの改善にはたらきかけることはできませんか？

#### No. 23

- 1) 公立直営博物館・美術館の職員
- 3) 指定管理といっても、多様な形態があることが分かった。指定管理となった企業は人件費が抑えられていてブラック企業化しているのではないか？
- 4) 継続性については、システム上、高まったとするには問題
- 5) 行政としては指定管理は人件費、予算の削減が基本であろう。ただし、住民意見を受け入れ、効率良い運営はできるのはメリット

#### No. 24

- 1) 公立直営博物館・美術館の職員
- 5) 指定管理は議会で決定される。その議員への働きかけについてぜひとも議論すべき。特定会派か全会派かなど

#### No. 25

- 1) 指定管理者博物館・美術館の職員
- 3) ・各館ごとの問題やそれに対する向き合い方の事例を多様な角度から知ることができ、大変参考になった。  
・自館と共有の課題ひいては指定管理共通の課題と対策が見えた。  
・レジュメに各館の基礎データ、管理団体の基礎データもあればより参考になったかと思います。比較考察

する上で。

- 4) ・発表以上に忌憚ない意見が出て非常に面白かったです。  
・質問時間などもできれば少し欲しかったです。
- 5) ・学芸員，施設管理・運営，設置者それぞれ立場の違う方々が発表されたのは良かったが，立場が発表の中の自己紹介（とレジュメ）だけでは不明瞭であり，少々混乱しました。ここが明瞭になれば議論もより深いものになったかと。  
・講師の皆様。スタッフの皆様にご心より感謝いたします。

#### No. 26

- 1) 団体の職員
- 3) 定管理を導入するにあたって各種の方式があり参考になった。・どこでも厳しい指定管理料であった。・指定管理者の雇用関係は臨時が多いと改めて感じた。
- 4) ・指定管理を導入するにあたって，設置者と指定管理，価値観のずれ等があってもうまく業務が進んでいる状況等参考になった。

#### No. 27

- 1) それ以外の博物館関係者
- 3) 館の説明だけの報告者が残念。レベルの統一，論点の統一が必要なのでは？レジュメも統一したい。表グラフを提供してほしい。
- 4) 佐々木氏が効果的。佐々木氏のレジュメ 1-(3) を聞きたかった。指定管理者だからできた展覧会？指定管理でなくてもできるよ。指定管理を美化している。

#### No. 28

- 1) 大学院生
- 4) 見るのが厳しいほど小さな文字での報告があったので，その点は文字を大きくするなどして対応してほしい。
- 5) 要点集が少ない。もう少し余裕を持って刷ってほしい。数が定員より少ない・ギリギリでは，共同研究者のために持ち帰ろうと思ってもできず，きわめて不便である。改善を望みたい。

#### No. 29

- 1) 直営博物館・美術館の職員
- 3) それぞれの立場から様々な意見が聞けてよかった。今後の参考になった。
- 4) 論点が整理されていてわかりやすかった。もう少し議論を深める時間がほしかった。
- 5) つめ込みすぎな感はあった。もう少し時間的なゆとりがほしかった。

#### No. 30

- 1) 一般の方
- 3) 現状がよくわかる内容でした。愛媛・吉野作蔵・島根の方の説明がわかりやすく参考になりました。高槻の方の現場あるあるもとても共感しました。
- 4) 議論のポイントが明確で整理しやすい進行でした。いろいろ本音も伺うことができましたが，指定管理者制度に長くかかわっていた者としてはもう少しこの 10 年の流れをふまえてもよかったのではとも思います
- 5) 記録として必要とは思いますがカメラのシャッター音や AF 音が気になりました。講義への集中がそがれます。

#### No. 31

- 1) 公立直営博物館・美術館の職員
- 3) 県レベルと市レベルで大きく状況が違う。市レベルでも観光地かどうかで違うということも 1 つの理解。
- 4) 時間がない中，ある程度方向性が示されて良かった。

No. 32

- 1) 大学院生
- 3) 指定管理制度における各館の現状や問題点などを今回の報告を通して把握することができたのはとても収穫であった。
- 4) いくつかの論点について様々な議論が聞けたのは良かった。

No. 33

- 1) 地方公共団体の職員
- 3) 設置者、指定管理者、双方の意見をバランスよく聞くことができ、非常に有意義だった。
- 4) もう少し踏み込んだ実際的な話が聞ければよかった。

No. 34

- 1) 大学生
- 3) 各館、運営に試行錯誤していると感じた。もっと行政が館の要望に柔軟に対応すべきと思う。また、館の報告を聴いていると、博物館の運営という面倒事を管理者に押しつけているように思える。
- 4) 館と自治体との提携等、博物館や自治体によって現状が全く異なっていると思った。行政の職員が現場に積極的に顔を出すべきだと感じた館もあった。
- 5) 博物館が置かれている現状がわかった。

No. 35

- 1) 大学生
- 4) 指定管理運営の現状の具体的なことがわかりました。

No. 36

- 1) 大学院生
- 3) リアルな現場の話が多く、とてもよい内容でした。
- 4) 内容、議論の進め方も的を射ていて、ずっと考えていたことを多くの現場の方も同じように問題としていることが心強く感じました。
- 5) この問題はお金の問題が大きいと感じます。しかし、公務員の管理が指定管理に移らざるを得ないなら、その公務員の給与が指定管理者が受け取るのであれば収支がありません。そこが日本の市民社会の甘いところでしょう。また、サービス受益側の市民が、あまりにフリーライダー根性が定着してしまっていることが、必要なものでも自分の欲望を満たさないものには金は払わんという態度につながっていると思います。価値と意味がわかるような、スパイラル型の誘導を続けるしかないと思います。

No. 37

- 1) 大学院生
- 4) 博物館の扱う資料の違いでも、対応や考え方がちがうのではないかと感じました。

No. 38

- 1) 大学院生
- 3) 指定管理の方式（長崎、島根、愛媛式）の話が興味深かった。これからこの業界に身を投じようとする身分なので、指定管理官の学芸員の給与の低さに不安を覚えた。
- 4) 指定管理側の人が多かったが、設置者側の意見も具体的にもっと聞きたかった。
- 5) 指定管理運営の様々な実態を学ぶことができた。

No. 39

- 1) 地方公共団体の職員

- 3) 現状, 色々な事例があることはよくわかった。入館者数の増加により, どういった効果をあげているのかという点についてまで踏み込んで考える必要があると感じた。
- 4) 「地域に愛される博物館」とは何か, その答えが出ると設置者と運営者が対等に向き合い, ミッションを共有することにもつながるのではないかと感じた。
- 5) 指定管理が導入され10年経った現在, 制度自体がどう評価されているか知りたくて参加しました。現在, 博物館の設置業務に携わっているので参考にしたいと思います。設置者の責任は直営, 指定管理問わず変わらないと思いますので開館後もその柱が見えなくならないようにしたいと思います。

No. 40

- 1) 大学生
- 3) 全ての博物館, 美術館において, 職員同士のつながり, 地域とのつながりを第一に考え, 工夫をこらしていることが分かりました。
- 4) 聞き手としてすごく盛り上がりのあるパネルディスカッションだと感じました。ただ, 内容が難しい部分が多く学生である自分にとっては話についていくのが大変なときが多々ありました。学生にも少しわかりやすいような説明も加えていただけるとより理解が深まるのではないかと思います。
- 5) “学生の視点から考えられる”内容のシンポジウムがあったら是非参加してみたいです。

No. 41

- 1) 大学生
- 3) 今回は指定管理運営としては館が現状と課題を述べてくださったのがやはり多くの館に予算が足りないという問題があるということが分かった。やはり予算が足りないややりたいことができない, 人件費が安くてはモチベーションが低くなるということがあるので行政との調整が必要だと思った。
- 4) パネルディスカッション行ったことによって前半の話でわからなかったことや疑問に思ったことが解決されたのと話を下さった6人が1つの話題について意見をいってくださったことにより似ている点や違った点を比較できたりしてわかりやすかった

No. 42

- 1) 大学院生
- 3) 多様な立場からのご意見, 現状報告などを聞くことができ, 大変勉強になりました。

No. 43

- 1) 大学生
- 3) 様々な活動をしていることが分かった
- 5) 知らないことが多かったですが少し理解を深められてよかった。

No. 44

- 1) それぞれの館が抱えている問題が違うので同じ指定管理でもそれぞれ違うのだなと思いました。ただ, どの館も金銭面で苦労されているのだと思いました。
- 3) ディスカッションの話が短かったような気がします。もっと話を聞きたかったです。

No. 45

- 1) 大学教員
- 3) 得るものがあつた。
- 4) よくまとまっていて論点が明確だった

No. 46

- 1) 地方公共団体の職員

- 3) NPO運営館と他館では自治体との連携が異なっているとの印象がありました。特にNPO運営館では自治体との話し合いの場が全くなく、厳しい運営をまかわれているという印象です。(自治体から丸投げされているということ)
- 4) 上記同様NPO運営館と他館との温度差が大きいようである。指定管理者側から2名の発言をもらったことがよかった。
- 5) 給与の話が出ているが、NPO館の話が多く、指定管理者側の企業運営館の話をもっとしていただいたらよかったのではないかと思います。指定管理になって入館者が増えたという話と給与が低いという話の2点が大きな話題となってしまっていた印象がある。

No. 47

- 1) 博物館関係の民間企業

No. 48

- 1) 大学院生
- 5) 今回、外部団体運営館が一つもなかったのも含まれていたらよかったと思いました。貴重なお話をありがとうございました。

No. 49

- 1) 大学生
- 3) 全体的に財政権の話がついているように思え、やはり十分な予算を博物館に充ててもらえるように市がどうか理解してくれないのか…と思いました。情報共有って大切ですね…。また、企画や展示も色々挑戦しているんだと知ることでよかったです。
- 4) 館によって状況、抱える問題の違いや、部屋がお互いに解放されているところは職員同士円滑で、完全に分断されている部屋のところは意思疎通ができていないという話が新鮮でした。また、博物館自体、企業や地域との連携が大切だと、改めて思いました。

No. 50

- 1) 大学生
- 3) 自分がどの立場にいるかで見方、評価、あるいは妥協のつけかたが変わってくると思いました。社会学的、心理学的にみると、また違って来る気がします。
- 4) 近代以降の合理主義・個人主義によって単純にお金になるかならないかで、職業の中での格差が生まれてきていると思います。状況を変えられる、その変化を受け入れられる、そうした人間性の育成が必要なのではないかと思います。
- 5) 博物館現場には「擁護者 (ISFJ)」の方が多いのだと思います。お金より「やりがい」「貢献性」を重視し、そのためにお金といった現実の都合にのまれやすいのだと思います。

No. 51

- 1) 一般の方
- 3) NPO、企業運営の方の生の話が聞けて良かった。NPOの指定管理は難しいのかなというのが正直なところです。
- 4) もう少し「生」の話が聞きたかった。

No. 52

- 1) 大学生
- 3) 博物館、美術館で様々な工夫が凝らされているせいか博物館、美術館を訪れる人々が増えていい傾向だと思いました。その反面、問題点などもあり運営は難しいということが知れてよかったです。
- 4) 話が難しいと感じてしまっていたので、もっと色々なことを勉強して、知識を蓄えなければいけないと思

いました。

- 5) 運営という一つのことをとってみても、多方面からの問題と絡んでいることに気づき、運営の難しさを知りました。特に年収の話には驚きました。今日の話は面白かったです。ありがとうございました。

#### No. 53

- 1) 大学生
- 3) 各館によって様々な問題があった。それが予算であったり市との連携のとれなさであったりであるがどの館も予算に悩まれていることがわかる。直営でなくなったため利益を出す必要があるのが博物館の難しいところであると感じた。
- 4) パネルディスカッションは聞いていてとても興味深いものだった。やはり博物館という施設はその特性から図書館や公民館などの施設よりも行政から対応を後回しにされやすいということが問題となっていた。また学芸員の給与が低いという問題に対してこれを解決しなければ優秀な学芸員が育たない。

#### No. 54

- 1) 大学生
- 3) このようなお話を聞くことは今までなく、新鮮な気持ちで大きくことができました。各館の運営の体系をきけてよかったです。
- 4) 違った館の間でも、共通している点があったりと、担当の方々が議論しているのを聞くことは、とても興味が出るもので、面白かったです。
- 5) 事前に内容を知って参加することができなかつたので、調べたりして臨んだら、また違う楽しみ方ができたのかと思いました。

#### No. 55

- 1) 大学生
- 3) 各博物館ごとの指定管理運営における利点及び課題がわかりやすく説明されていた。

#### No. 56

- 1) 大学生
- 3) 各館ごとの問題や課題が出ていたがやはり老朽化、予算の問題が深刻なものの一つだということが改めて分かった。これから、それらの課題に対して各館がどのように対策していくのか興味がわいた。
- 4) それぞれ違う立場の方々の話を聴けるという貴重な機会だったと思う。そして、それぞれの立場ならではの熱意というのを感じられた。

#### No. 57

- 1) 大学生
- 3) 各博物館が抱える現実的な問題がよくわかりました。施設、資金による問題の中で、博物館を美しく楽しいものにするという学芸員さんのモチベーションが感じられました。
- 4) 博物館の数値的な現状、抱える問題は無限にありました。学芸員さんの情熱というのはほかの職業にはないようなものでした。

#### No. 58

- 1) 一般の方

#### No. 59

- 1) 指定管理者博物館・美術館の職員、博物館関係の民間企業
- 3) 館運営上の問題は沢山あります。各施設の様子を見ても陰と陽、明と暗が著しいと思います。企業側は話は上手ですが、本音ではないですね。

4) 全体を通じて一部の企業さん（乃社さん）の商業的になっている部分がありますね。

No. 60

- 1) 指定管理者博物館・美術館の職員，大学職員，博物館関係の民間企業
- 3) 展示や学芸員の質の向上という話が少なすぎた。この2点の話が少ない，という事が，指定管理者制度への不信感の一因になるのではないか。

No. 61

- 1) 大学生
- 4) 「来ない人をどうするか」という問題点についての話が聞けておもしろかった。

No. 62

- 1) 大学生
- 3) 博物館経営論の授業をまだ取っていないこともありますが，授業で習う中では聞けない指定管理者制度の内情が聞けて興味深かったです。

No. 63

- 1) 大学生
- 3) 指定管理者制度は，国に管理されるイメージがあった。実際は違うというのが何となくつかめた。しかし，博物館だけでの運営には限界があり，自治体に頼る必要もある。あくたびあの問題点については驚かされる。ニュースでよく耳にする「タテ割り行政」の弊害の顕著なあらわれではないかと思う。いずれは国をも巻き込んだ抜本的な改革が必要だと思う。

No. 64

- 1) 公立直営博物館・美術館の職員
- 3) 現状がよくわかり，それぞれの事例，課題がよく検証できました。
- 4) パネリストの話や意見をもう少し聞きたかったです。
- 5) すばらしい内容でとても参考になりました。

No. 65

- 1) それ以外の博物館関係者(公益財団法人の職員)
- 3) 各館とても分かりやすく参考になった。
- 4) 先に論点整理があり分かりやすかった。
- 5) フロアのからの愛媛の科学館の人の話 参考になった。

No. 66

- 1) それ以外の博物館関係者(国立館)
- 3) 各館のひた向きな取り組み 大変参考になりました。
- 4) 価値観の共有の重要性，また指定管理者になったことによる問題と本質的な問題があきらかになっただけのものを分類する視点が必要だと感じた。
- 5) 管理者側だけでなく，自治体側の意見をもっととりあげてほしい。どーしても薄給，施設の不満で論が終わってしまう気がする。

No. 67

- 1) 博物館関係の民間企業

No. 68

- 1) 大学生
- 3) 話はきいたことがありますが、実際に働いている人たちから予算や人件費がとても厳しいときき、改善されていくことを期待します。
- 4) 実際に博物館・美術館に関わってきている方の話なのでとても説得力があり、知りたい所にふみこんで下っていてよかったです。
- 5) 少し長いと感じました。

No. 69

- 1) 大学生
- 3) 博物館を訪れるだけでは知ることのできない、運営側からみた博物館を見ることができたので、博物館の在り方を考える上でとてもためになりました。

No. 70

- 1) 大学教員
- 3) 館、設置者のキボの違いによって様々で休みなしに続いたので、頭を整理しなおして考えていきたい。また報告者がトップの方である場合とそうでない場合での違いもあって興味深い点であった。とにかく現場の声が聞くことが出来有益であった。
- 4) 司会者が実に見事に進行されたこと、有難く思いました。コメンテーターとの連携が上手くとられていましたし、各発表者の方々の選定も良かったと評価します。

No. 71

- 1) 地方公共団体の職員
- 3) 自分の担当している館と比較することができ、参考になりました。

No. 72

- 1) 大学生
- 3) 指定管理者制度について、様々な博物館の方のお話を聞くことができ考え方についてもそれぞれあるんだなということがわかりました。予算等については、社会福祉の為の費用の増加など、事情もあると思うので、行政側の意見も聞けたら良かったです。
- 4) 都合により不参加とさせていただきました。
- 5) 明るくてスライドが少し見づらかったです。

No. 73

- 1) 大学生
- 3) 従業員のモチベーションの管理なども気にかけていることを知り視野が広がった。

No. 74

- 1) その他(公務員)

No. 75

- 1) 大学生
- 3) 各館の指定管理者制度運営の状態を知るきっかけになった。
- 5) 内容が濃くて良かったと思う。

No. 76

- 1) 一般の方

- 3) どれも具体的でご親切な発表でした。
- 4) スマートに論点が示されていたので、効果的な議論になりました。

公立博物館・美術館における  
指定管理者制度の調査研究

発行：2016年11月

編著者：金山喜昭

発行所：法政大学資格課程

〒102-8160 東京都千代田区富士見 2-17-1

ボアソナード・タワー14階資格課程実習準備室