

## 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

金山 喜昭（法政大学）

### 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を目的とする。

#### (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、アートスペース、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つくるなど、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。子どもたちにとっては日常的な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行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

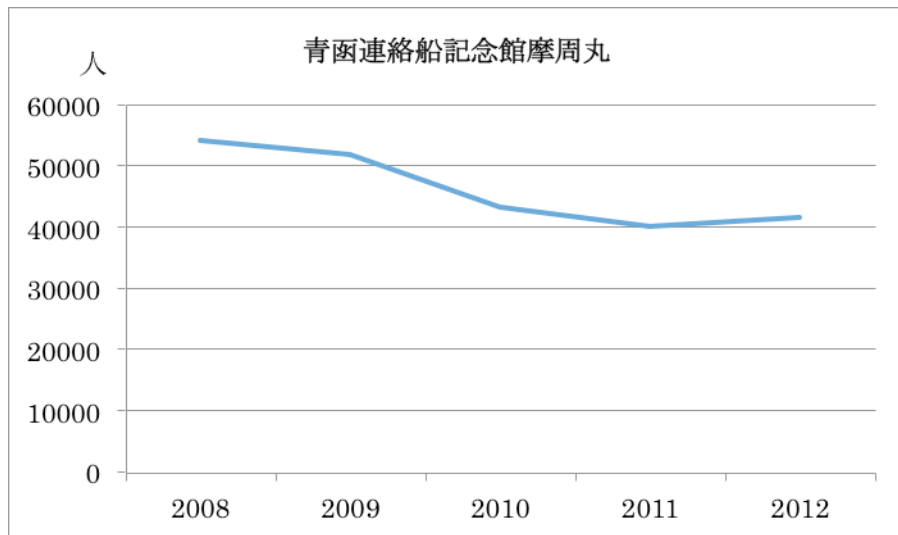
- ・函館市民に存在を知ってもらうことは非常に大事なため、企画展・イベント開催時に電車（函館市電）に中吊り広告を出している。
- ・週何日か元乗組員が来てボランティアで解説をしている。

### 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人になりたい。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。観光客が減少すると、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る

- ・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者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は入っていない。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をおいて「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。



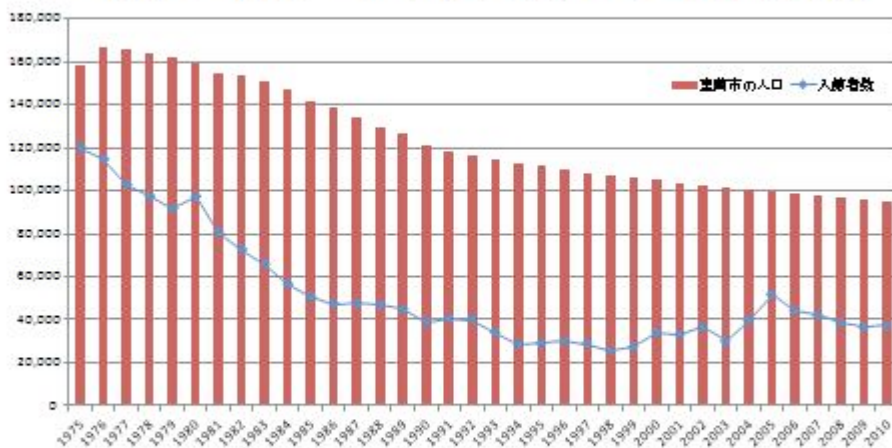
## 6. 展示リニューアルや施設の改修

- ・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、市直当時（2004年）を常に3割ほど上回っている。

# 室蘭市青少年科学館の入館者数



『室蘭市青少年科学館年報』(平成23年度版)および  
『室蘭市統計書』(平成22年度版)をもとに作成

## 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。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（機関室）は油のに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。

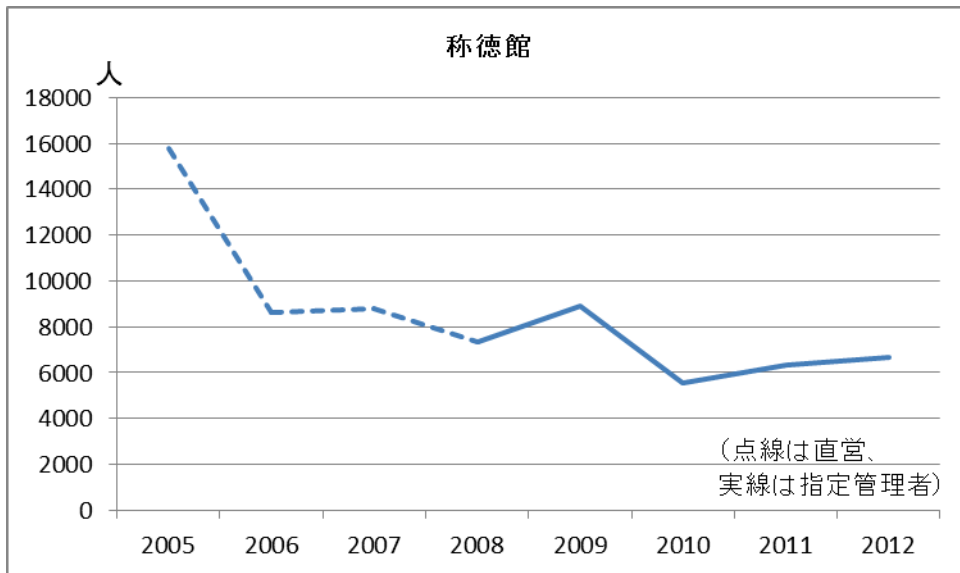
### 5. 運営上のアイデアや工夫

- ・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いく。

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と一緒に団体を立ち上げた。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」の立ち上げと同年、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

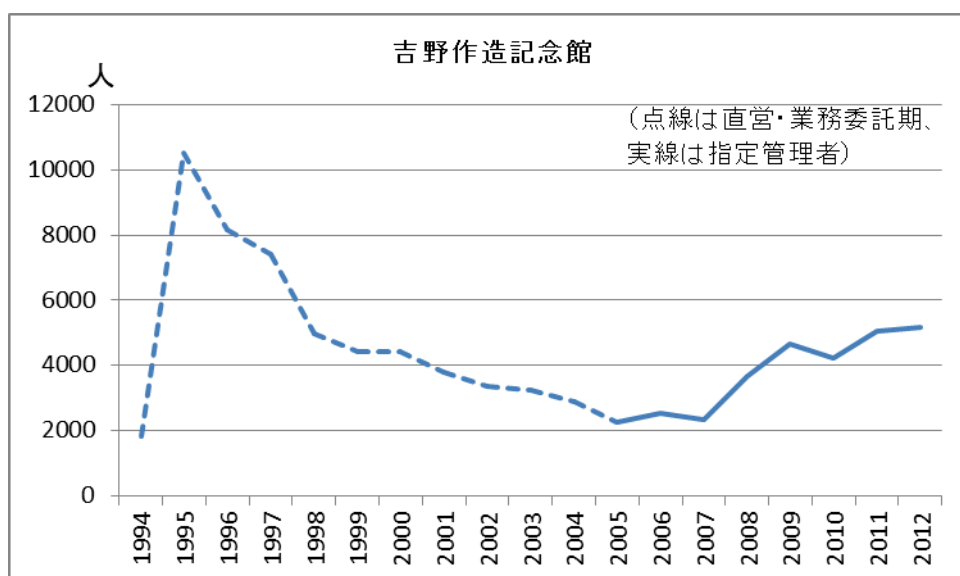
#### 5. 運営上のアイデアや工夫

・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「炉ばた」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、健康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・山県市・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ー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。

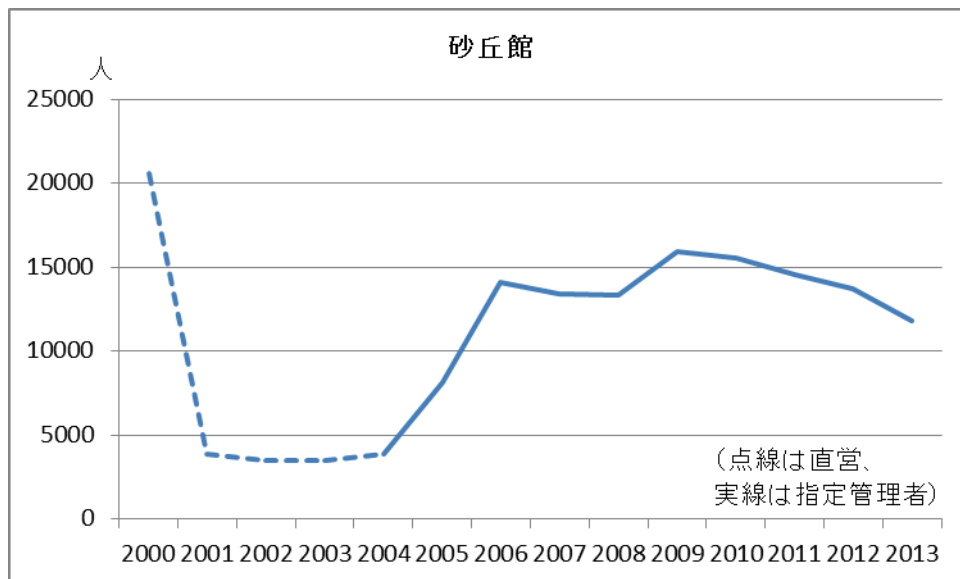
### 5. 運営上のアイデアや工夫

- ・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することができている。

## 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。

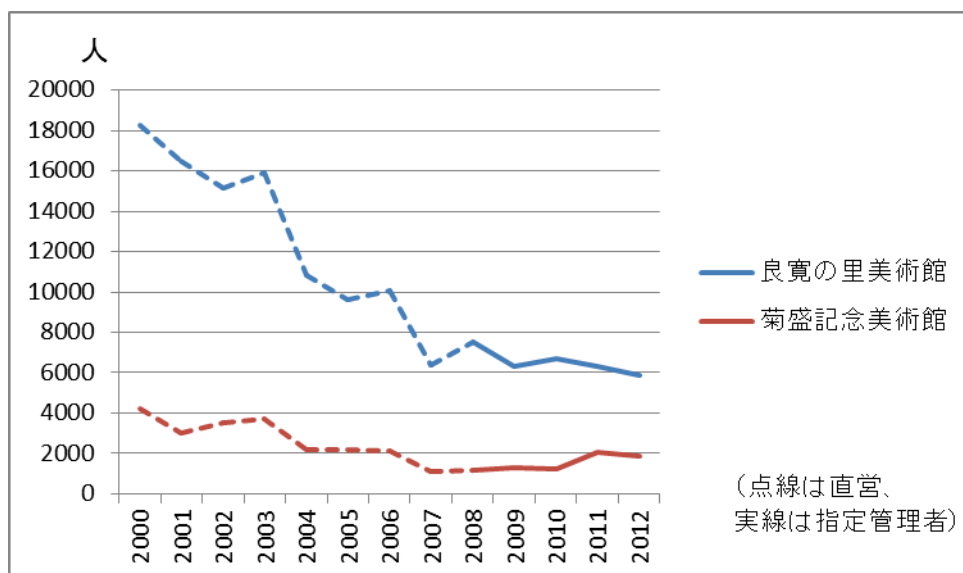
5. 運営上のアイデアや工夫

- ・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：旧太平町（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

- ・施設管理のほかに，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，収蔵品整理の際に，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へ地道に開いていく。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いけ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。
- ・施設の環境が良くなった。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ですが、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うがちとなっている。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った形式など、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。

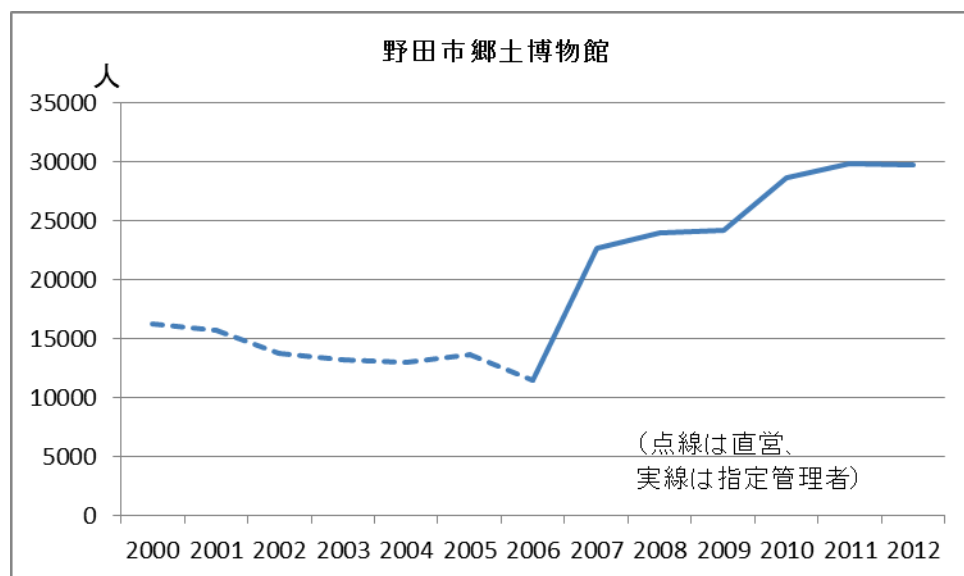
#### 6. 展示リニューアルや施設の改修

- ・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

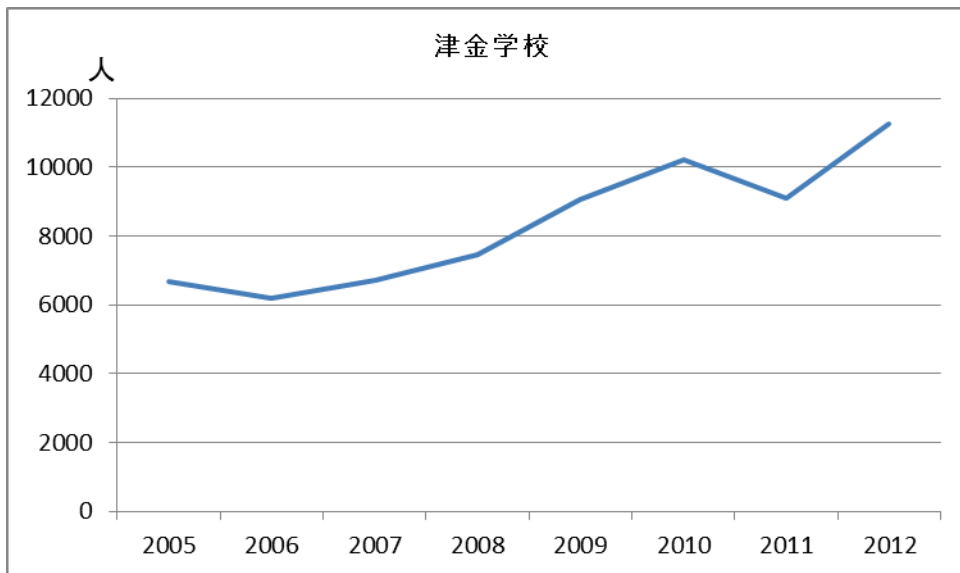
- ・外部資金を得て、事業を行っている。市からの事業費はない。特別展示（木村二郎展）に、ハウジングアンドコミュニティ財団の助成金、津金一日学校には花王・コミュニティミュージアムプログラムの助成を得る。

### 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つ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」

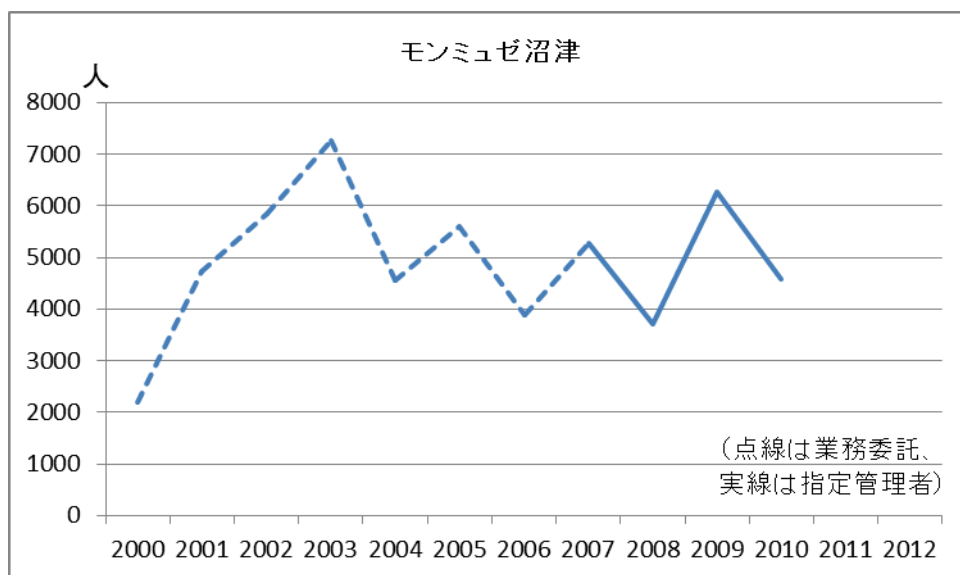
### 3. 主な事業

- ・毎月企画展を1，2階展示室で開催（年12回ほど）
- ・年一回、ギャラリートツアー。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 には発言権限がなく、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。

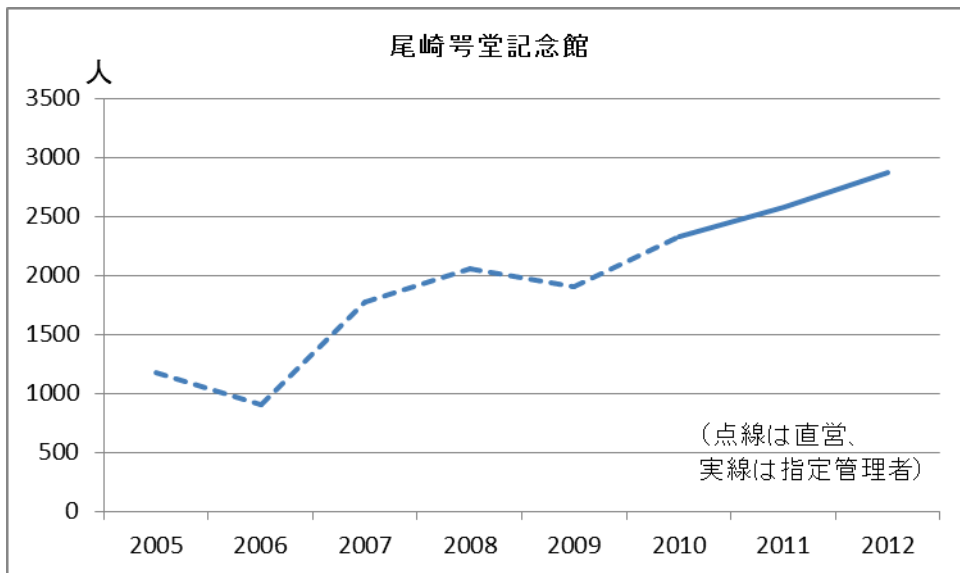
### 4. 主な事業

- ・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のくため、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。

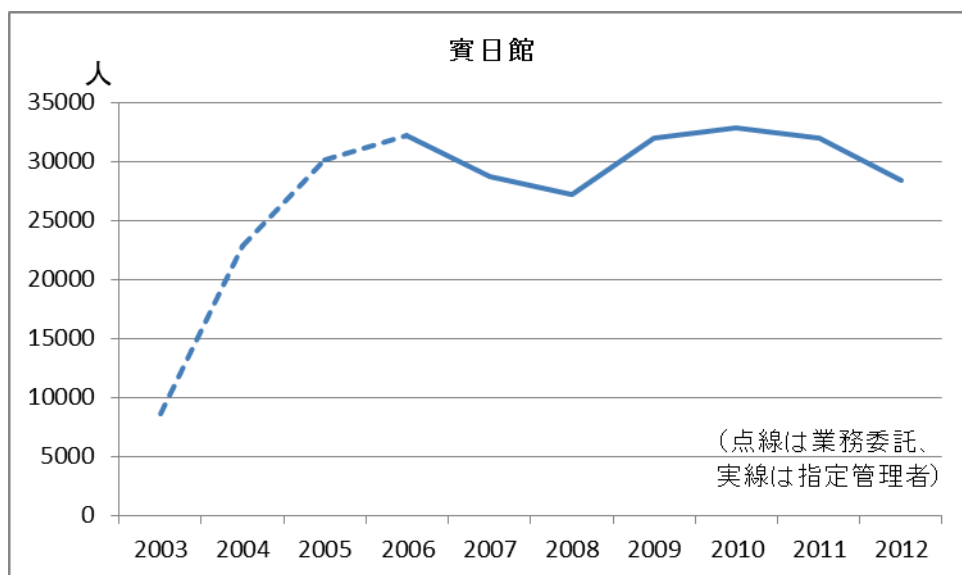
### 5. 運営上のアイデアや工夫

- ・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ように見受けられる。
- ・ 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 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、民具は旧田中家鋳物民俗資料館、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

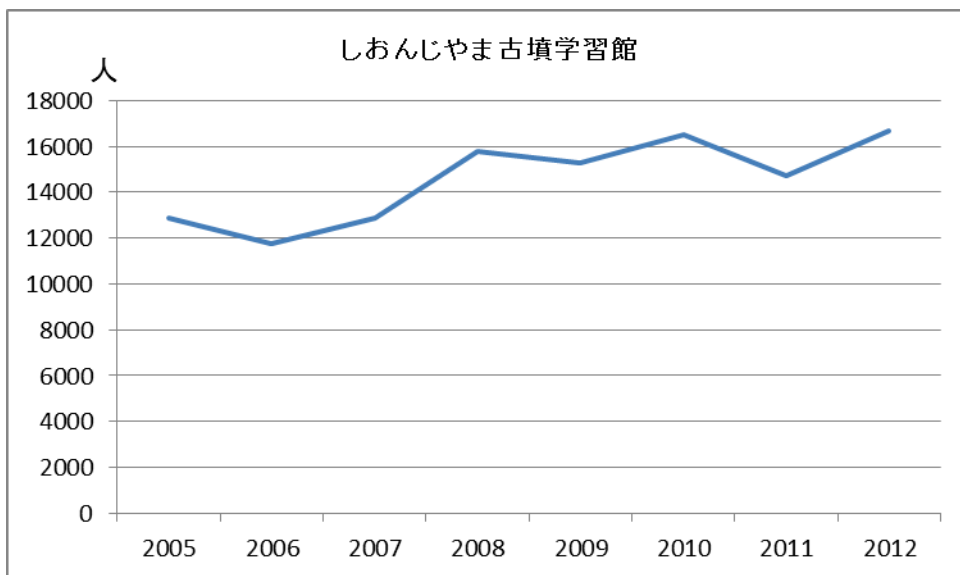
- ・広い史跡を利用したクイズラリーを 3カ月ごとに更新している。様々な体験プログラムをするともらえる「しおんじやまカード」も発行。カードを集めることでリピーターにつながっている。
- ・キャラクターを考案。キャラクターに扮して学校見学に対応。ブログや SNS でキャラクターが施設の情報発信。大反響で、来館者増（2012年度）。
- ・ボランティアは 20名ほどが登録（古墳を掃除するボランティア・体験補助ボランティア・古墳案内ボランティアなど）。
- ・クイズ感覚で歴史学習ができるように工夫して、それを進化させている。他館で参考になることがあればすぐに導入している。例えば、キャラクターとコスチ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

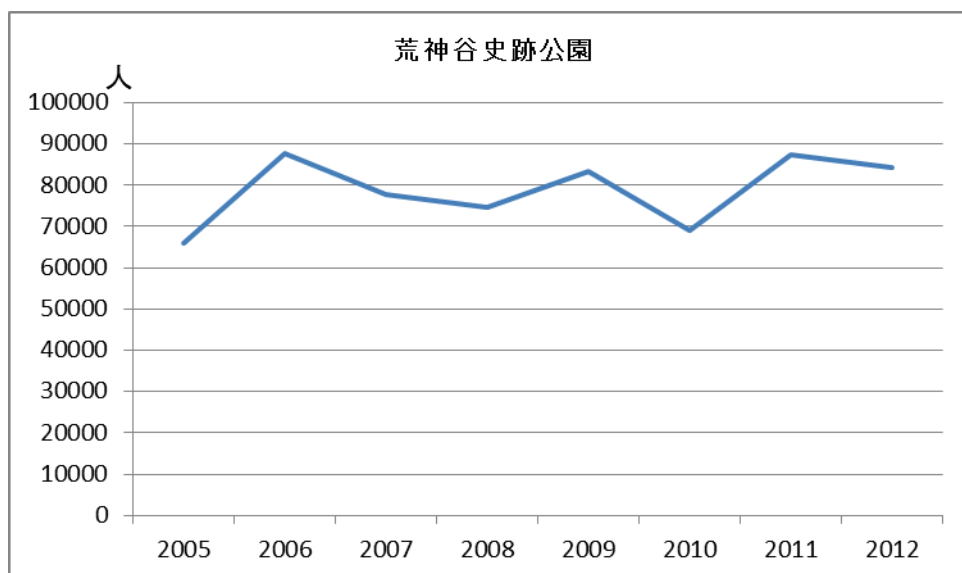
### 5. 運営上のアイデアや工夫

- ・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る。

## 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・神話だけでない、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

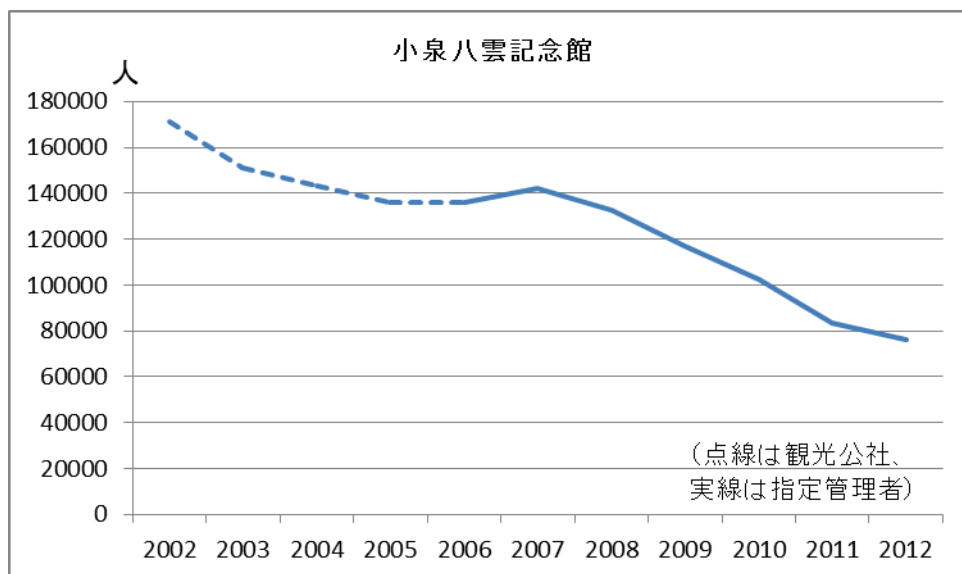
- ・企画展の開催や、八雲の作品に関連した「ゴーストツアー」「小泉八雲文学ツアー」などを実施する。

### 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得ることができる。

## 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、つなぐ」。
- ・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維持するために、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

- ・地元の人々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。

### 謝辞

本アンケート調査において、アンケートに協力いただいた各館の皆様や、アンケート調査に関する資料を提供していただいた株式会社丹青研究所に感謝申し上げます。また、アンケートの集計や整理作業に協力いただいた、菅原真悟氏をはじめ、柏女弘道氏、田尻美和子氏、竹内 唯氏にも感謝申し上げます。

本研究の一部は、科研費「日本の博物館総合調査研究」（研究課題番号：25282079，代表者：篠原 徹）の助成を受けたものです。