

第7部 研究成果の普及

第1章 シンポジウム報告 博物館指定管理制度

金山 喜昭 (法政大学)

概要

2015年9月26日に法政大学市ヶ谷キャンパスで行われたシンポジウムを報告する。参加者は155名。

指定管理者制度が公立博物館にも導入されてから10年以上が経つが、導入期には、その可否について議論があったものの、これまでにその実態を踏まえた検証が行われることがなかった。そこで、直営期と比較することのできる博物館や美術館を対象に、指定管理後の運営の実態を検証することで、その成果や課題を明らかにすることを本シンポジウムの目的とした。

報告者：柏女弘道（野田市郷土博物館学芸員）、大川真（吉野作造記念館長）、
高田みちよ（高槻市立自然博物館学芸員）、神田正彦（多摩六都科学館組合次長）、
岩井裕一（島根県立美術館指定管理者 SPS 支配人）、土居聡朋（愛媛県歴史文化博物館学芸員）
コメンテーター：佐々木亨（北海道大学大学院教授）
司会進行：金山喜昭

前半は、各館からの報告が行われた（本報告書に掲載）。後半は司会者と前半で報告を行った発表者6名、コメンテーターを交えてのパネルディスカッションが行われた。

コメンテーターからは、①特にNPO館で施設の老朽化や給料水準が高くないといった課題をかかえていること、②企業と県の共同について利用者がどう考えているのか、③企業側にとっては指定管理をするメリットは何か、④NPOの3館は設置者と指定管理者の価値観の相違があり、県と企業の共同の2館は、どこまで博物館の経営を一緒にやっていけるのか、といった論点整理と疑問が提示され、それをもとに議論が進められた。

最後に司会者から、自治体が市民のニーズを解決するために、指定管理者制度を利用できるかが重要であり、安い業務委託だと思っていると、地域の住民や行政、指定管理者にとっても不幸になることが指摘された。そのうえで、指定管理者制度を地域の持続可能な発展のために、どのように活用できるかを考えていくことが今後の課題であることが確認された。

今回のシンポジウムを通して指摘された成果と課題を要約すると、成果としては、指定管理者になることで、来館者の増加だけでなくサービスの拡充などの成果があがっていることである。課題は、特にNPOが運営する博物館で顕著であるが、施設の老朽化や修繕予算の不足、学芸員など職員の給料が直営館と比べて低くなっており、不安定な雇用状態であることなどがあげられる。

以下は各事例の報告である。文中での「図」という表記は発表時に使用したパワーポイントの図・写真であることをお断りする。

キーワード 指定管理者制度、NPO運営館、企業運営館、島根方式

1 NPO運営館

野田市郷土博物館

柏女 弘道 (野田市郷土博物館)

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

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もかもしれませんが、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た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氏が、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となっています。

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。私が参加した当時は大学院生でした。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。これに基づいて私たちの法人は、指定管理者に選定されました。

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ので、郷土博物館を住民参加型へ、交流と学びの場にする。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。

これ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。地域には、さまざまなコミュニティがあります。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。図のように博物館が持つ文化の力で、それぞれのコミュニティをつなげていく。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き、またキャリアデザインを図っていただくということで、指定管理の運営を始めました。

指定管理者として運営をする中で、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、直営期との違いがお題の一つにありました。端的に見えるものとしては、入館者の増加があります。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

と思いますが、直営期の頃からだんだん入館者が下がって行って、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行って、平成25年度までしかありませんが、3万人と少しです。平成26年度も25年度と、ほぼ同じくらいの入館者数となっています。

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

寺子屋講座は厳密に言うと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、野田のまちに住む人たちに仕事の話、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人たちがいて、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紹介していただいています。通算で300回近く行っています。

これは消防署長にお話をし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していただいています。

こちら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。それから琴箏の奏者の方に、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らうということで、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、図録も作成しています。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、前年度に博物館に寄贈された資料、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、市民から資料を公募をする、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をお願いして、現在入り口で来館者を迎えさせていただいています。

先ほど文化活動報告展にもあった「むらさきの里野田ガイドの会」ですが、市民会館に1部屋、拠点があり、そこを拠点にガイド活動を行っています。博物館でガイドの受付を電話で受けて、ガイドの方々がそれを案内する形で連携を取っています。ガイドの会の方々が博物館・市民会館を拠点とするようになったことで昔は市民会館だけを見る、あるいは博物館だけを見るという方々もいましたが、ガイドの方が案内してくれることで両方の施設を見ていただけます。入館者の方が増えている原因には、こういったものもあるのではないかと考えています。

運営上の課題、安定運営の留意点は、いろいろありますが、主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って、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すが、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。

2 NPO運営館

吉野作造記念館

大川 真 (吉野作造記念館)

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。そうすると、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こと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在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カップ、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けないので、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出て、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来てもらう。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で言うと、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3,000万円になったか、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。「3,000万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う。指定管理者は行政に対して文句を言うなど、いろいろ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、ようやくその実態がわかって頂きました。というのは市議会に取り上げるようになったからです。平成25年から27年の議会でも5回。時間をかけて指定管理問題を取り上げてもらうようになりました。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。

3 NPO運営館 高槻市立自然博物館

高田 みちよ （高槻市立自然博物館）

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、縦長い高槻市のど真ん中にあります。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ど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、標本なんかがちよ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、ちょっと手伝ってくれないか」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。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、専門家を置いていなかったことがいちばん大きい。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付きまとうようで、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「あくあびあに来たい」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に、

仕方ないと言えば仕方ない話ですが、共同体になってからは「高槻の自然がわかるみんなの博物館」というスローガンを掲げました。「高槻の自然がわかる」というのは、自然系博物館なので当たり前と言えば当たり前ですが、「みんなの」というのがポイントです。それが「地域とともに」ということでもあります。

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

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

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

「赤ちゃんの駅」というのは、高槻市がやっている授乳室とベビーシートを各施設に設置するという事業です。授乳室はないので、会議室を間仕切りで切ってやっています。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。なぜかというと、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すが。

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て、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ないのですが、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ないということです。

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」と言うしかありません。残った図面は、なぜか建てるときに現場合わせで、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。土日にかけている施設はほかにはないです。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、何をどうするの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はできると思います。ただ、モチベーションがあまりにも違います。なぜかというのは給料とは全然関係がなくて、われわれはすごくお給料は安いですが、一生懸命働いています。理由は同じ立場の人間しかいないので、市の出向職員とかはいないですし、二つのNPOでやっていると言っても、あくあびあのために雇った人でやっているのだから、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がわからないことも、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。

4 企業運営館 多摩六都科学館

神田 正彦 (多摩六都科学館組合)

多摩六都科学館組合次長の神田と申します。どうぞよろしく申し上げます。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，よろしくお願いします。

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います。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います。

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います。

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いますが，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っています。

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，せっ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。これの主体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います。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4,000万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。プロセス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カ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ところ、「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、地域の商店の方に来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、やはり市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、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えます。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って、一つの複合体、キ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。

5 県と企業共同館

島根県立美術館

岩井 裕一（島根県立美術館）

島根県立美術館で支配人をしていて、岩井と申します。よろしくお願ひします。

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、よろしくお願ひします。

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させていただきました。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ひ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、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れど。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ますが、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うことです。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なのです。

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いますが、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。ひょ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、行動するというの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、ブレイク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、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4,600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。先ほどのブレイク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くことを心がけてい

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。

これもそのブレン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3,000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、この方はおとといの「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1,000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き、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。

6 県と企業共同館 愛媛県歴史文化博物館

土居 聡朋（愛媛県歴史文化博物館）

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。どうぞよろしくお願ひします。

初めに、愛媛県歴史文化博物館の紹介をさせてください。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ください。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で行い、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8万3,000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よ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1,000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が、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いるように思います。

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個所・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、通常管理運営費内で修繕費が収まらない場合、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を図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、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くさいのですが、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。

謝辞

本シンポジウムの開催にご参加していただいた、柏女弘道、大川真、高田みちよ、神田正彦、岩井裕一、土居聡朋、佐々木亨の各氏に感謝申し上げます。また、準備やその後の整理作業などに協力していただいた菅原真悟氏、山本 洋氏にも感謝申し上げます。

本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」(研究課題番号：25282079、研究代表者：篠原徹)の助成を受けたものです。