

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

金山 喜昭（法政大学）

調査概要

民間企業が指定管理者となる27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。

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27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17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」などといわれるように、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、柔軟さがもとめられる博物館運営には非効率となっていることなども判明した。

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にする。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～2015年12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。

2 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ティック・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：5,743万円
- 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受ける。
- 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

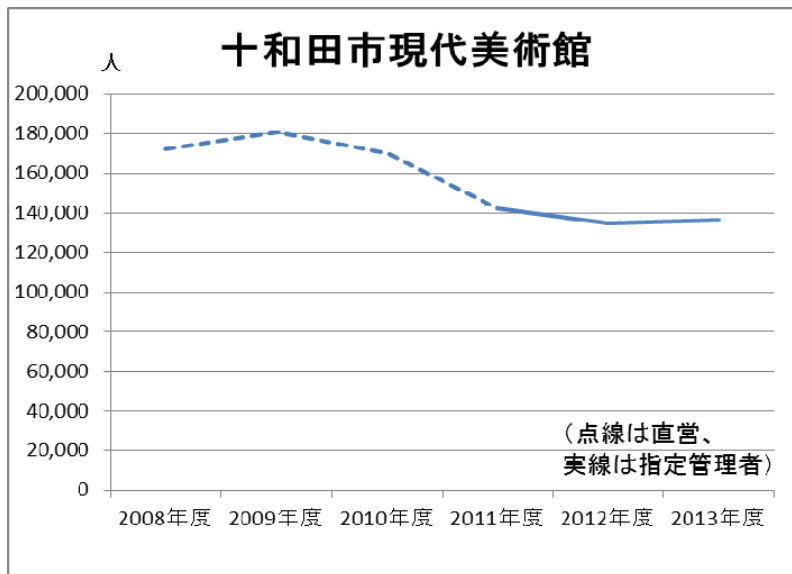
(5) 運営上のアイデアや工夫

- 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（十和田市）

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ティック・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：6,250万円

○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ョ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的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はかるため、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1億3,245万円（2013年度）→約1億1,453万円（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はかる。

（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

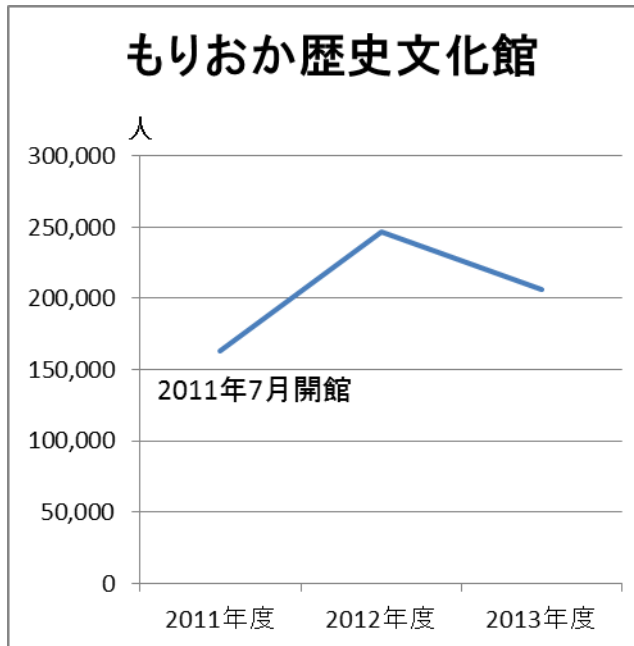
（5）運営上のアイデアや工夫

- 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と。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、相応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（盛岡市）

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1億3,245万円（2013年度）→約1億1,453万円（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ことができるか。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：3億7,400万（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、出版会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っていない状況。

(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、共催で企画を行う利点がある。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2,000円台、ホール6,000円、大ホール30,000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。

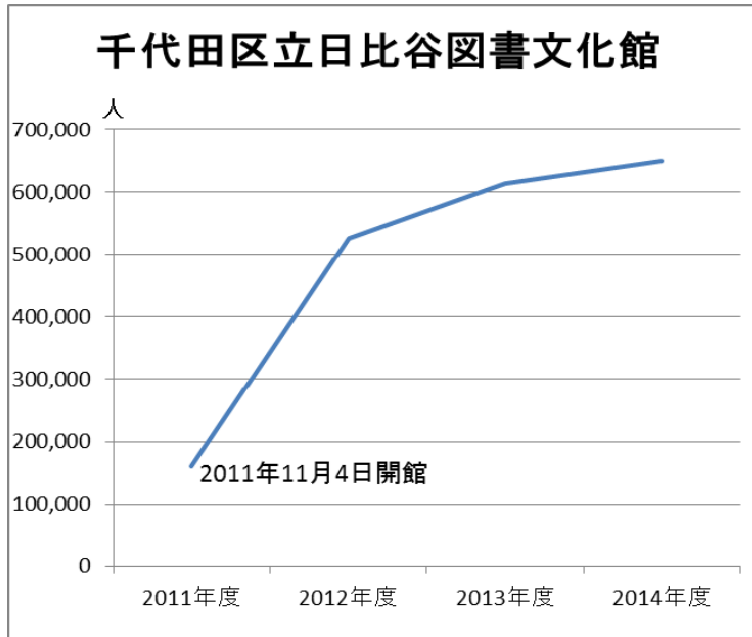
○日比谷図書文化館のメリット

- ・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年半の空白があったため、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、いまは上乘せされている状態。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。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良い。
- 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。5,000万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、利用者の視点から見ると、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8,000万円
- 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，いろいろ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20,445人，無料ゾーン利用者16,965人，入館者合計37,410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5,000万（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で作られている。

(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。
 - ・ロケ地との交流を行う。
 - ・ロケ地の土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うことが目的。その世代がさらに子を連れてくると考えられる。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。

(5) 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）。

(6) 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。熱心なファンがリピーターになっている。

（7）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。

（8）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おうかという点。
- 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。

（9）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の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はかる。

（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場合，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

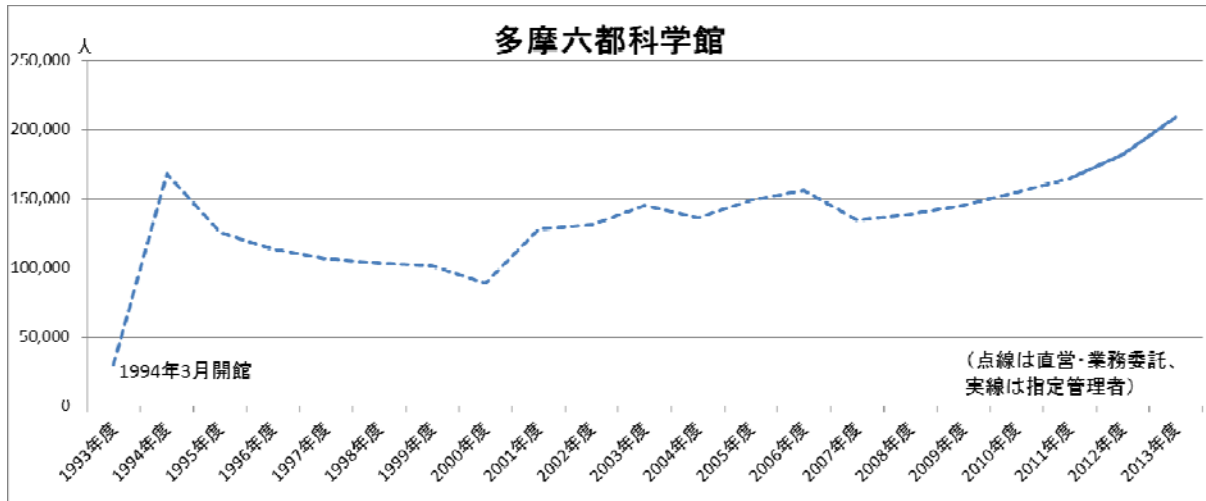
学館に同居して、運営の監督・管理業務をする。管理職と職員が一部屋に常駐する。よって指定管理者とは緊密な連絡調整をとることができる。

- 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根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、会えば挨拶、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 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芸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

- シニア層や高大学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、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となっており好感もてる。
- 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けるか，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た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芸社の関連会社。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の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い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に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)
 - 個人情報に関する取り扱いなど。
→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。広報戦略は乃村工藝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。

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4,343万円/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。

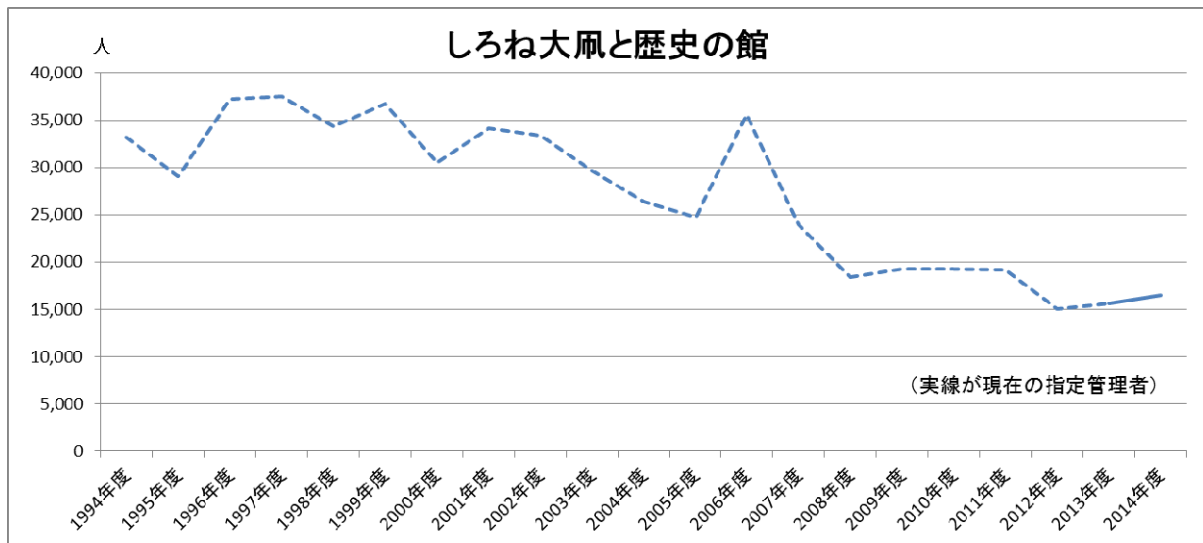
(5) 運営上のアイデアや工夫

- 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割ぐらゐは学校の生徒。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、震災以降は観光客は止まった。
- 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ぬ。
- 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

- 凧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、凧作りなど）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。国内外の凧や、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（新潟市南区）

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），運営業務室（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

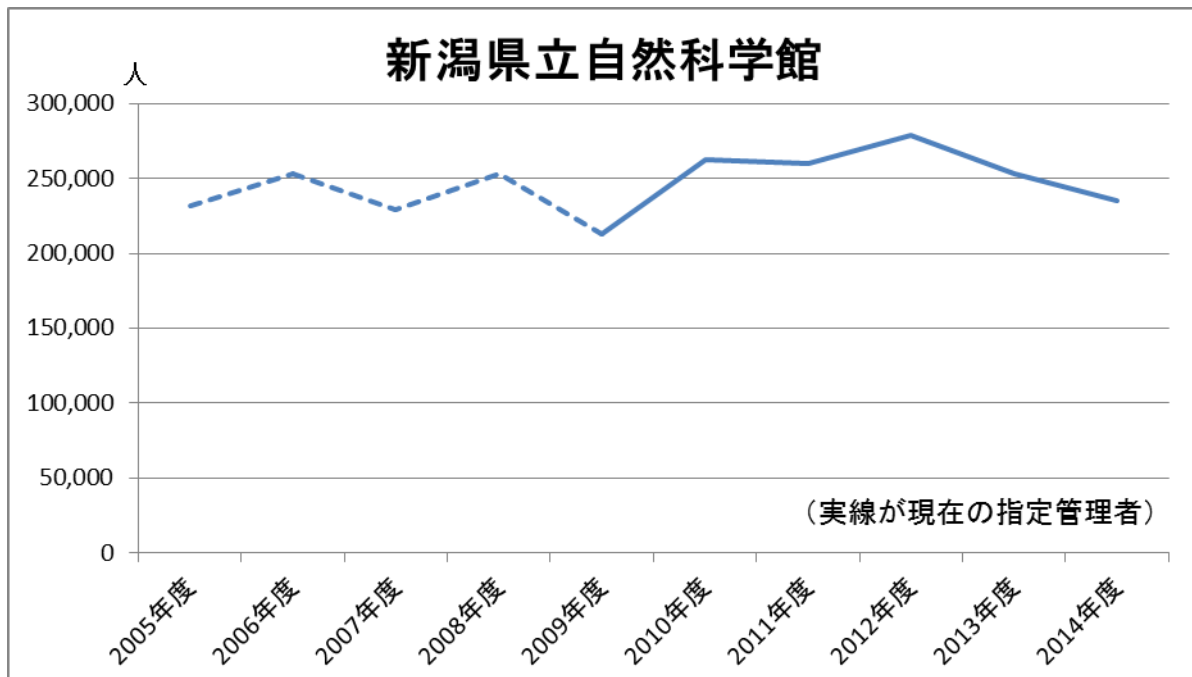
(5) 運営上のアイデアや工夫

- 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拡げている。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：9,800万円（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入り出す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

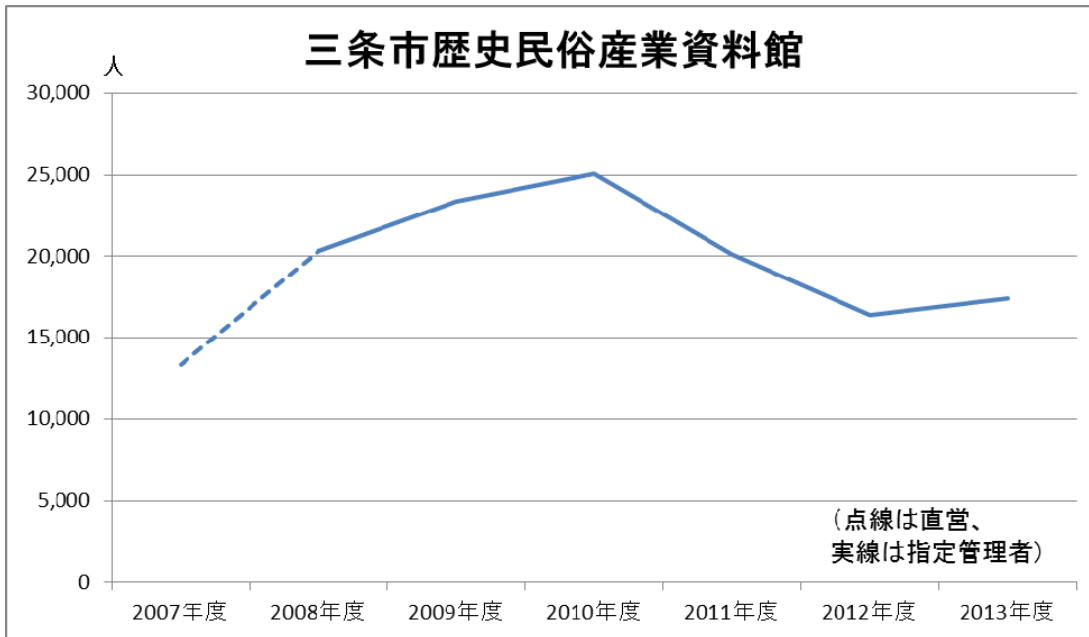
（５）運営上のアイデアや工夫

- 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が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：9,800万円（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）。

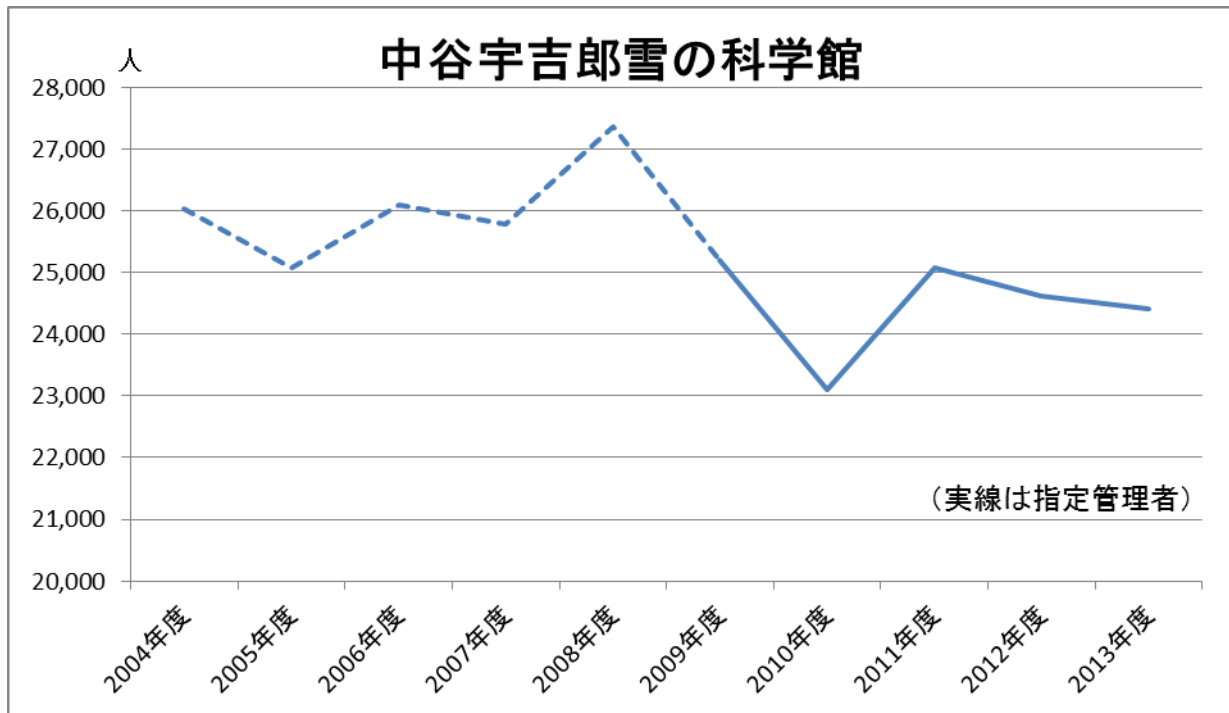
（５）運営上のアイデアや工夫

- 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と同じようにセイフティー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：1,391万円（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）

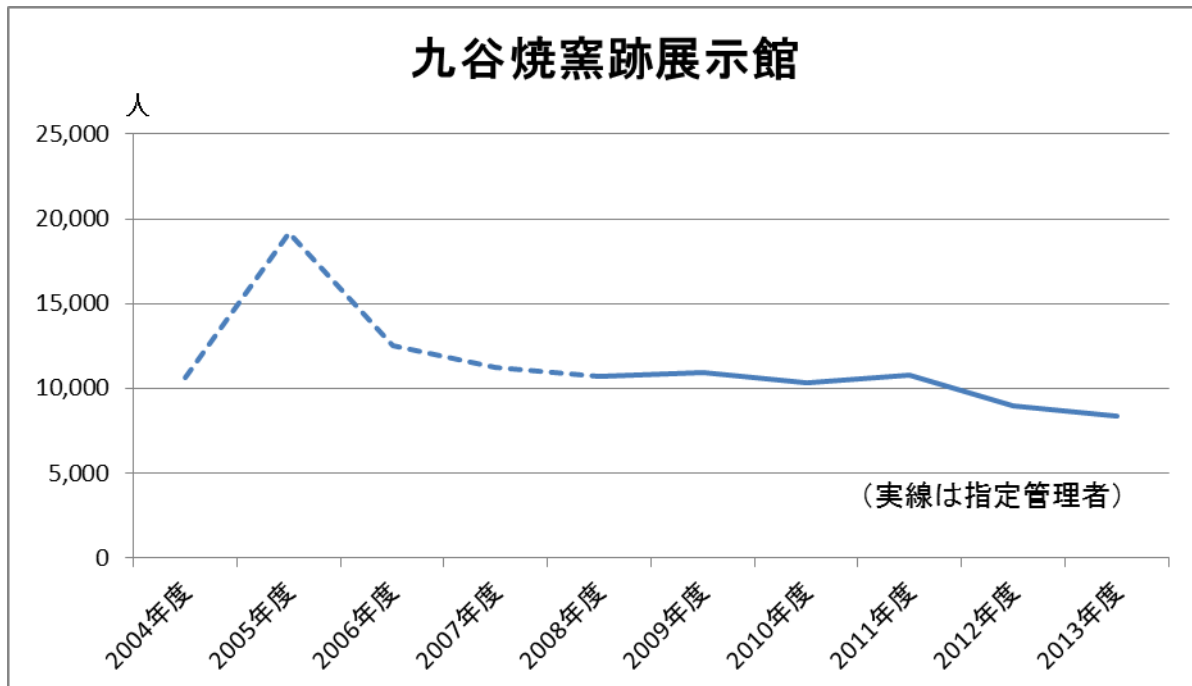
（5）運営上のアイデアや工夫

- 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，石川編）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するのか。
- 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〉2,154万円（2015年度）
 - 〈魯山人寓居跡いろは草庵〉1,301万円（2015年度）
 - 〈加賀市美術館〉2,393万円（2015年度）
 - 〈九谷焼窯跡展示館〉1,391万円（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

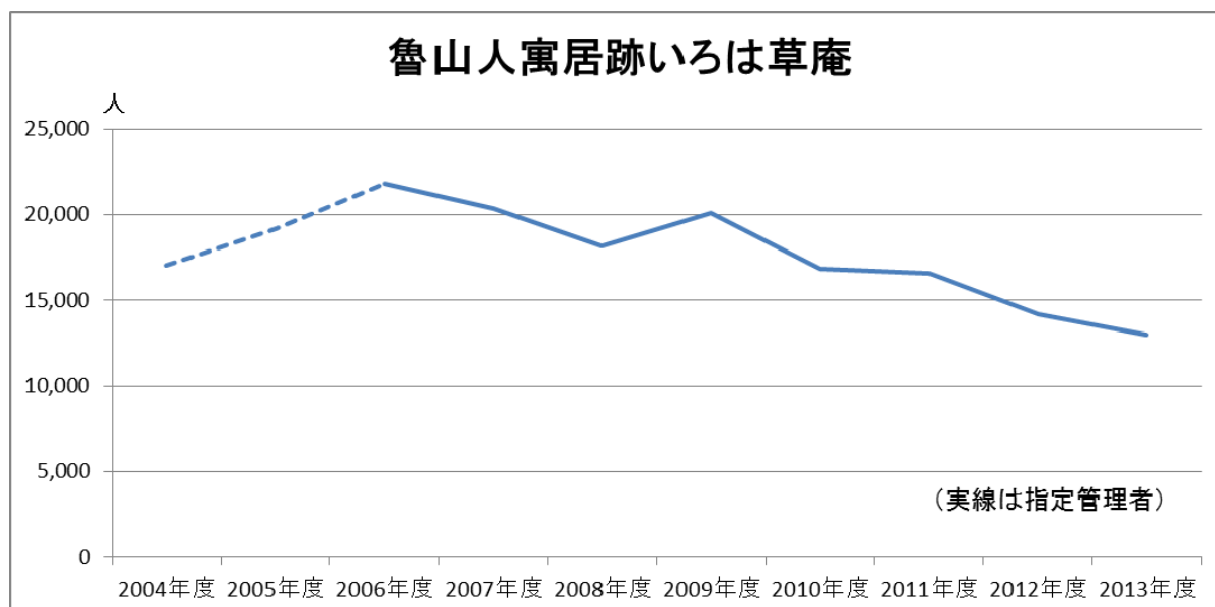
○市長の判断により導入した。

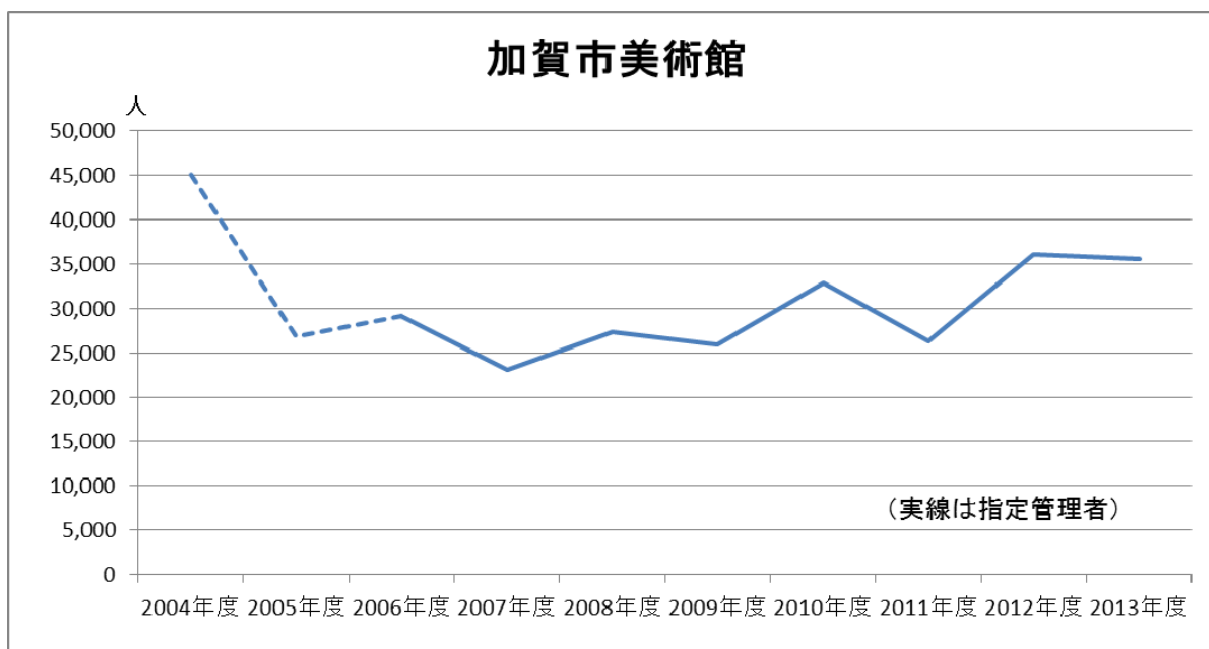
○加賀市と山中町の合併時に、加賀市の公設財団と山中町の公社を合体して現株式会社（加賀市 100%出資）を設立した。同社の業務は、文化施設、体育施設の指定管理のほか、給食業務の受託などをする。

○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るようにみられる。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1億6,300万円（2007年）。1億5,500万円（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。

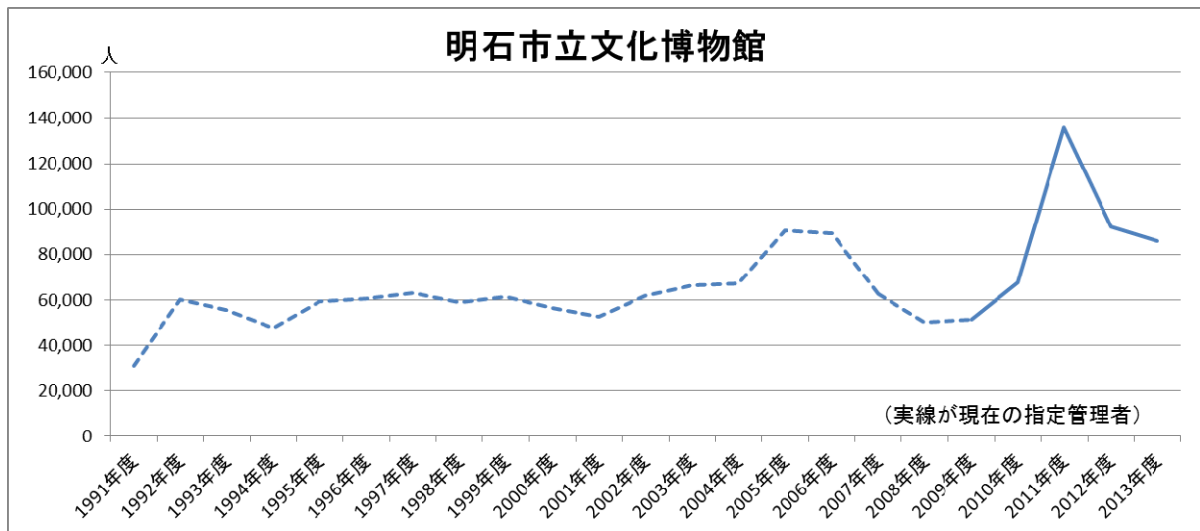
(5) 運営上のアイデアや工夫

- 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 5～6 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 8～9 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、直営期よりも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1億6,500万円（2007年）。1億5,400万円（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 回の定例会のほかに、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くなった。

(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2億2,929万/年（2期目：299万/年(2億2,928万8千円/年－2億2,629万8千円/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）

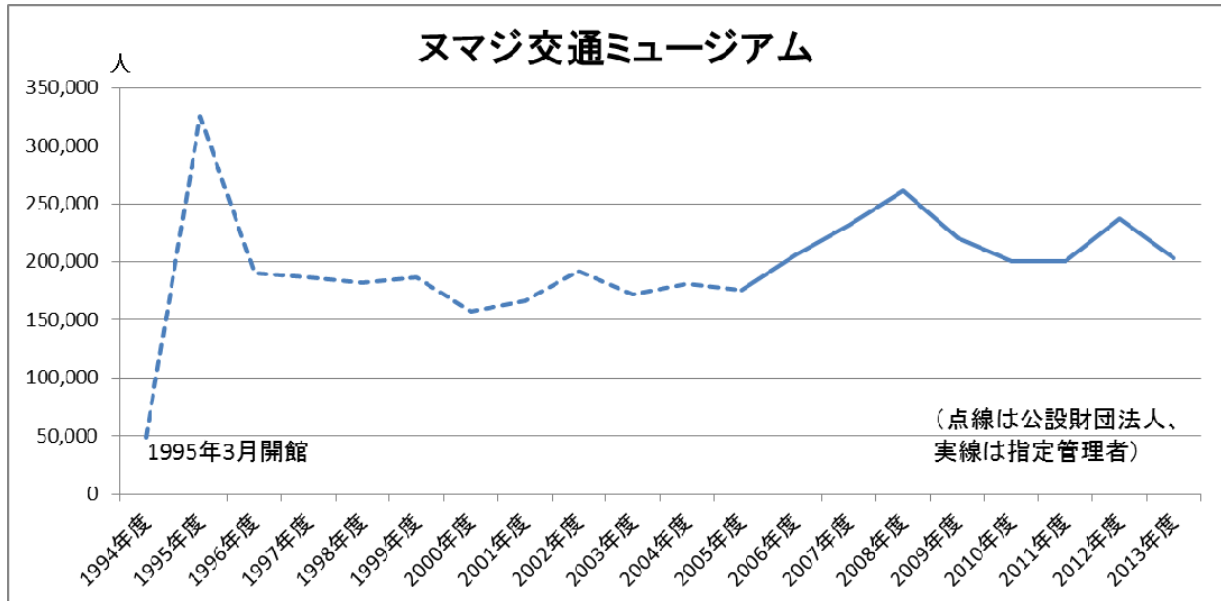
（5）運営上のアイデアや工夫

- 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（ピークルシティ）（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

- 利用者数が多ければ良いわけではない。
 - ・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出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。

3 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1億2,155万円
- 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

- 直営時代のことを踏襲している。

（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。

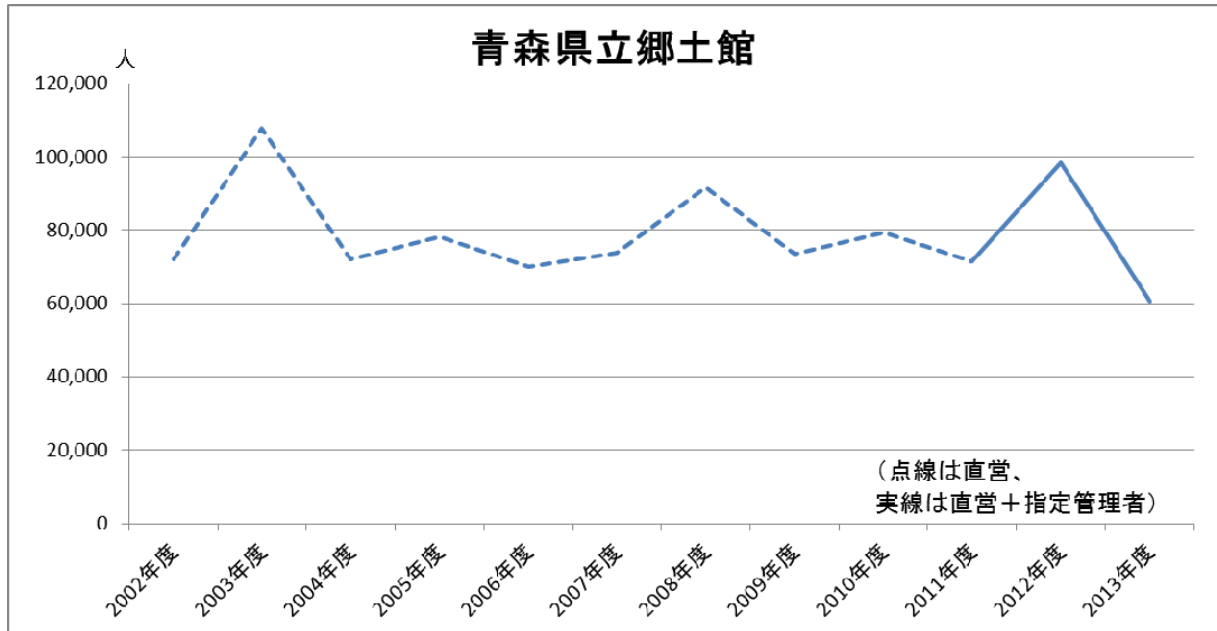
（5）運営上のアイデアや工夫

- 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（県）

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1億2,155万円
- 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作られていない。
- 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。一緒に仕事をすること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2億7,300万円。
〈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）

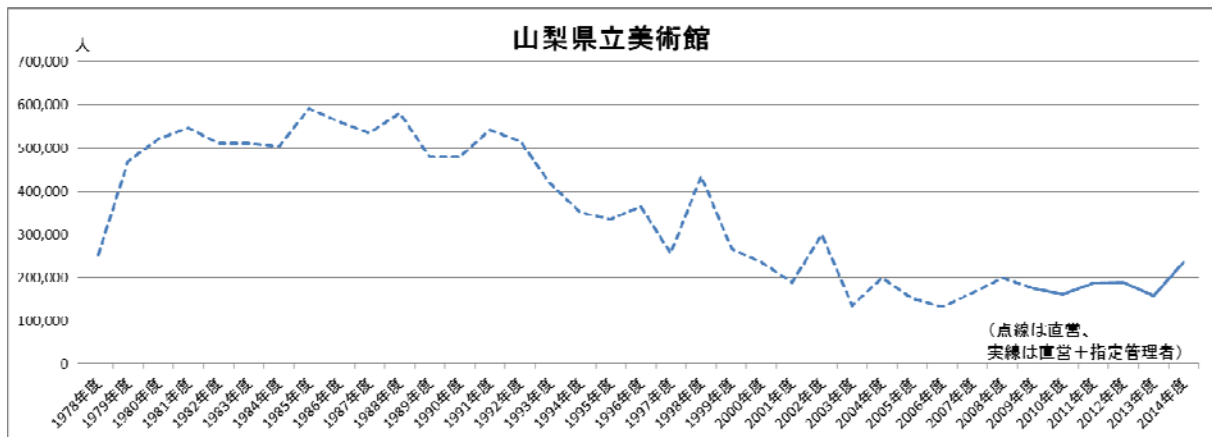
- 委託事業：施設管理，事務管理，サービス，広報
 - ・管理運営部門：アテンダント業務，経理，庶務，スタッフ管理，広報（事業を含む）
 - ・施設管理部門：貸し施設，レストラン，施設維持
- 自主事業：具体的な事業としては、県内の若年層の利用者を増やすために若年層向けイベントを行っている。
 - ①公園内の噴水を活用した「わい！わい！夏祭り」の開催
 - ②「ミュゼ・マルシェ@美術館・文学館」と称し、アート・クラフト・雑貨などに多くの人が気軽に

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、地元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かねるが、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るかを考えられるようになってきた。広告ばかりでなく記事にっ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かなり変わるので、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（県）

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4億5,600万円。美術館分は2億7,300万円。
（2014年度）文学館，公園を合わせて4億1,700万円。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られている。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られている。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っ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2億1,000万円（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）。

（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晶の杜の周知、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業（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。

堺市立歴史文化にぎわいプラザ（さかい利晶の杜）（市）

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2億1,000万円（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、「堺まち物語協議会」（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る。
- 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はかるために、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。

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2億9,000万円（4期目に約2,000万円ほど増額。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。

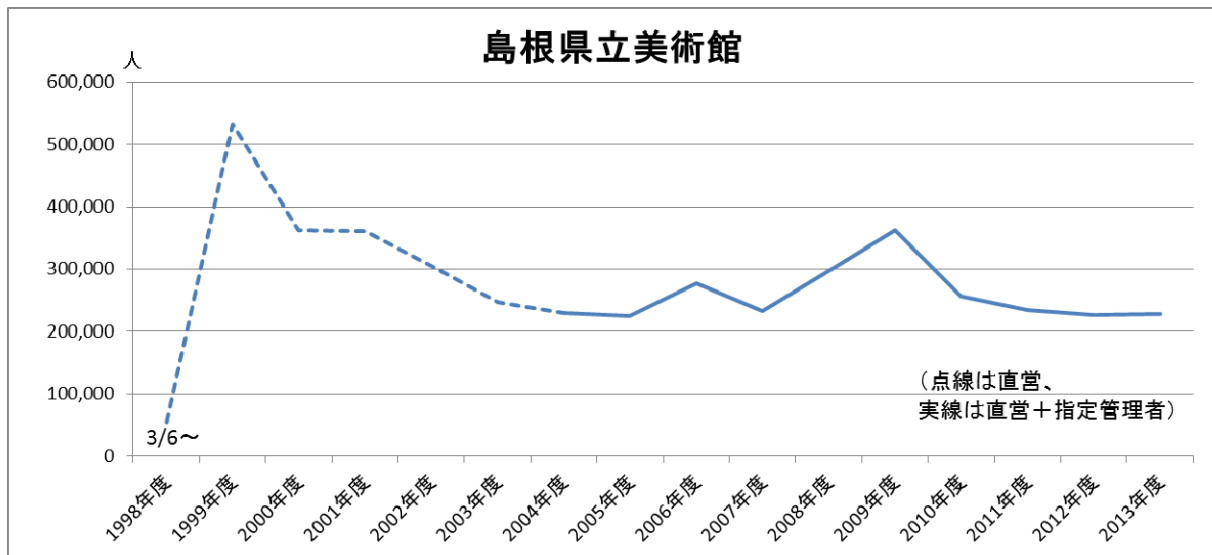
（５）運営上のアイデアや工夫

- 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会おう夏」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（県庁）

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：2億7,000万円（4期目に2,000万円ほど増額。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，缶バッジ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年度以降逡減しており，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

応対者：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：2億6,900万円（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

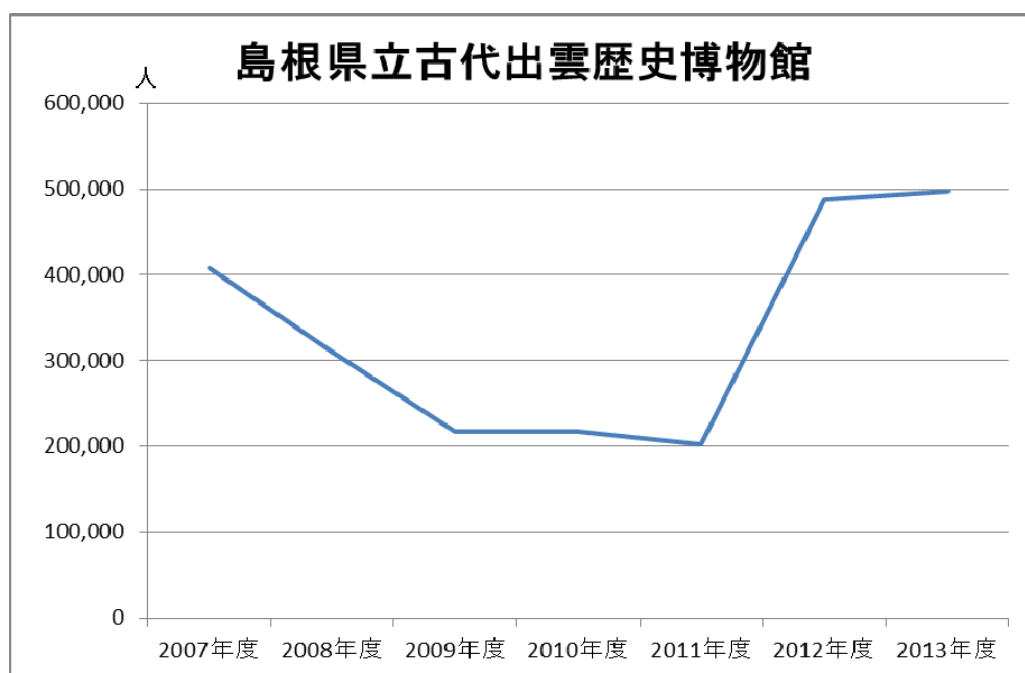
戦略」が参考になったので、同館でも「3T 会議」を設置する。同会議は、県（学芸、総務）と指定管理者が企画展などの情報交換会を行う。展示内容に沿った広報活動の企画立案を行うとともに、観覧者にとって分かりやすい展示（展示意図が観覧者に伝わるもの）となる展示上の工夫をする。具体的には、ターゲット、タイムリー、トップオブセールス（タイトル）を両者間で協議する。

- 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。また地域の大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。これまでには、「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い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（県）

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：2億6,900万円（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＝61百万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者（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7,899万円（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』

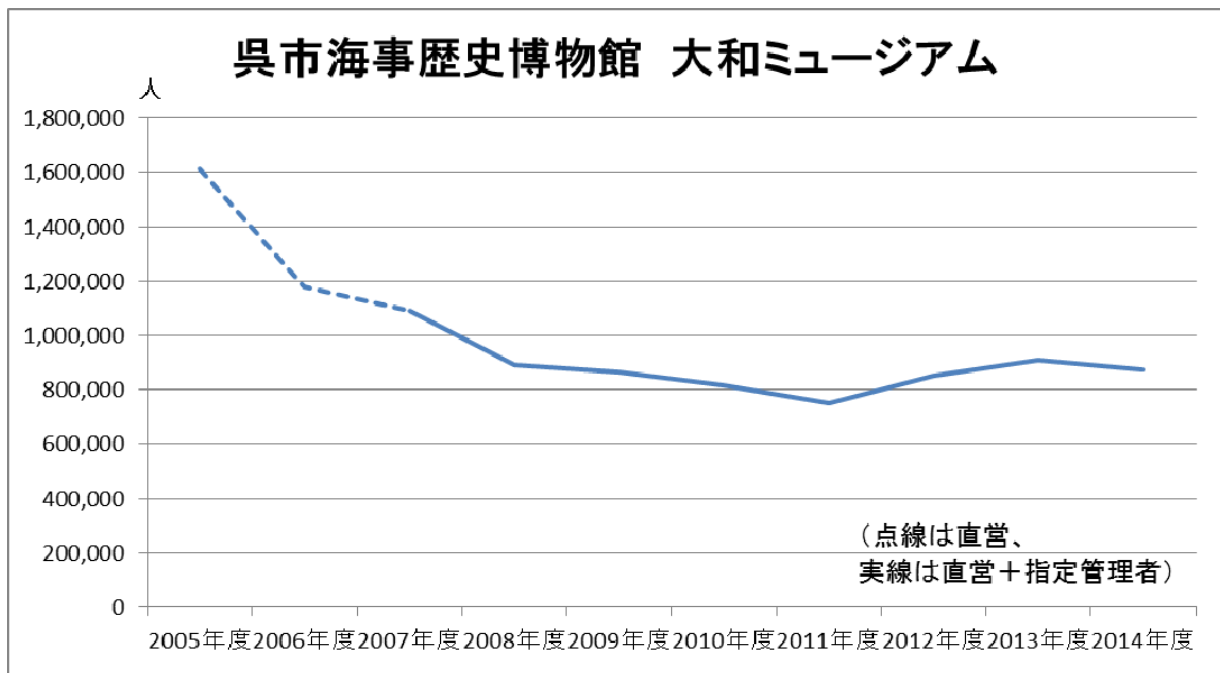
(4) 主な事業（委託事業と自主事業）

- 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した。
- 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1,000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（市）

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7,899万円（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はかるとともに、集客力の向上、経費の節減をはかるため。

（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、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6,300万円，6,400万円，6,700万円。2期7,500万円，7,400万円，7,400万円以下同額（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。

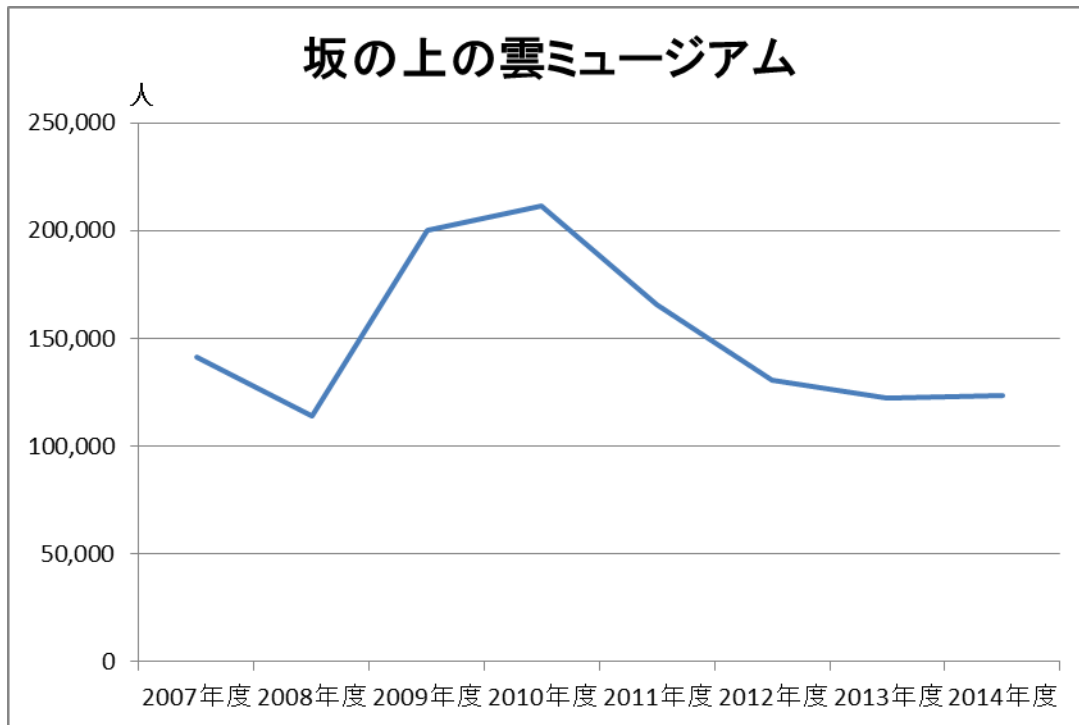
（4）主な事業

- 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2,300万円程度（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はかるなどゆったりとした時間を過ごしてもらえよう工夫している。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（市）

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6,300万円，6,400万円，6,700万円。2期7,500万円，7,400万円，7,400万円以下同額（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2300万円程度（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) レスパスコーポレーション（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ーポレーション
- 指定管理料：1億2,890万円
- 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）。

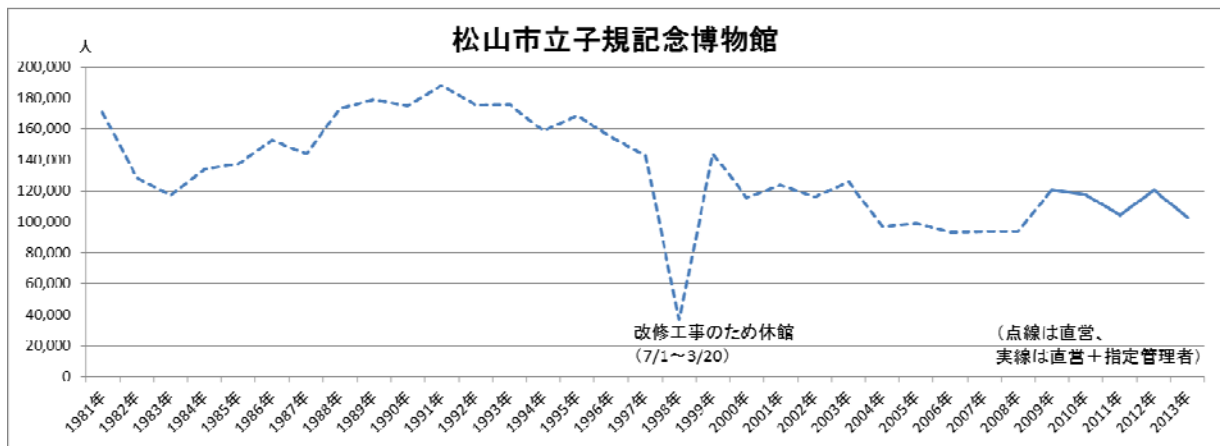
（４）運営上のアイデアや工夫

- 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う雰囲気であったが、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と問われると思った。
- 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（市）

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ーレーション
- 指定管理料：1億2,890万円
- 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），10.3万人（2011年），12万人（2012年），10.2万人（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。

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1億6,878万円（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）

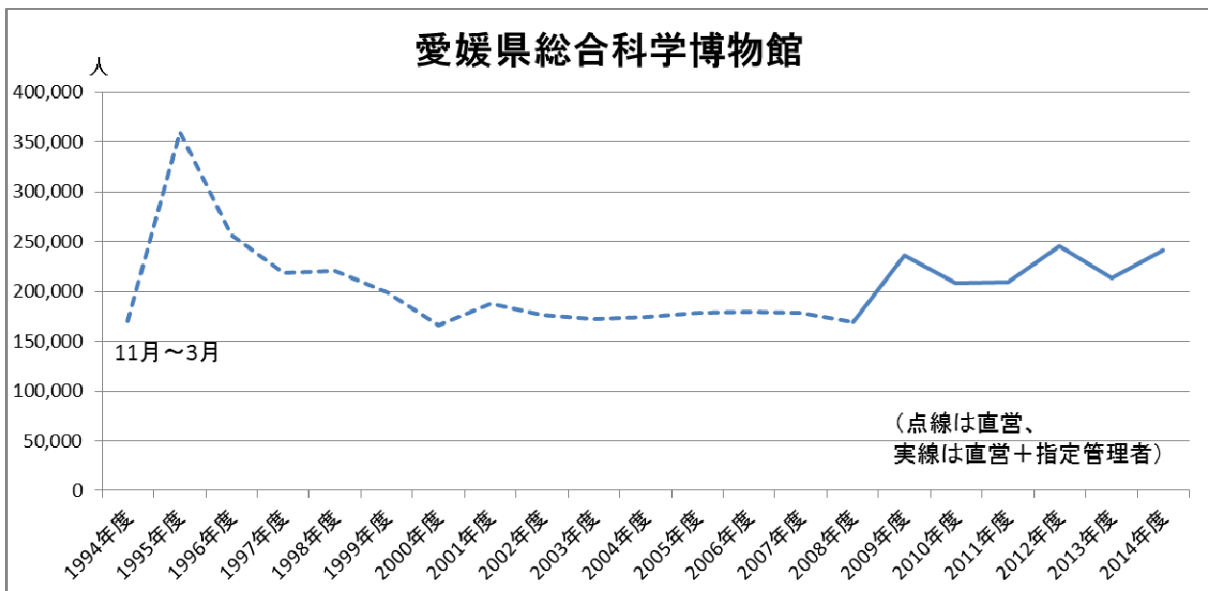
- 委託事業：
 - ①博物館の事業の実施に関する業務……常設展示の運営，特別展・企画展等の開催，プラネタリウムの運営，サイエンスショーの実施，博物館講座の開催，講演会の開催，博物館友の会の育成・支援，ボランティアの運営，取材対応，学校等との連携，図書室の運営，来館者サービスなど
 - ②博物館の利用に関する業務……施設等の利用許可，施設の利用料金の収受，貸館業務，広報宣伝など
 - ③博物館の維持管理に関する業務……施設保守管理，保守点検，建築物環境衛生管理，備品管理，植栽管理，清掃，保安警備
 - ④博物館の管理運営に関する業務……事務管理・事業計画・事業報告
- 自主事業：
 - ①大型季節イベント（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各種ワークショップ（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（県）

調査日：2014年9月

応対者：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1億6,878万円（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系の業務を委託する。
- 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ィ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 m²) 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：1億9,000万円
- 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、施設の利用料金の収受、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

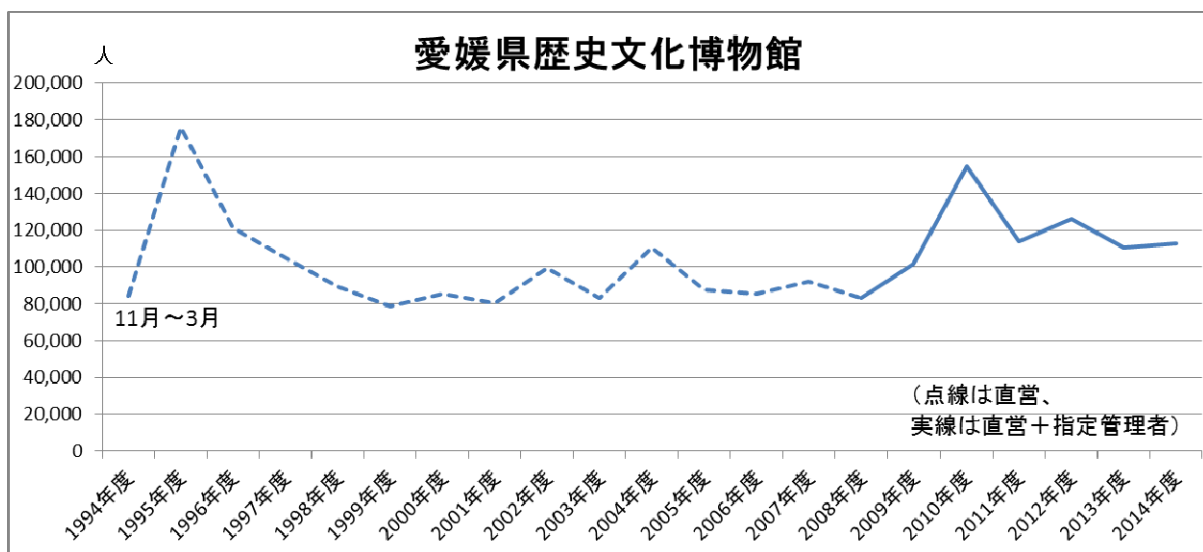
○企画普及

- ・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（県）

調査日：2014年9月

応対者：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：1億7,191万円（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1億7,191万円)

(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るが、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ひ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。歴史は難しいとされているし、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（県庁）

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1億6,878万円（2009年）
 - 〈愛媛県歴史文化博物館〉1億7,191万円（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1,600万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。

4 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本の内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（「みなとぴあ」で博物館を考える）を大学で開

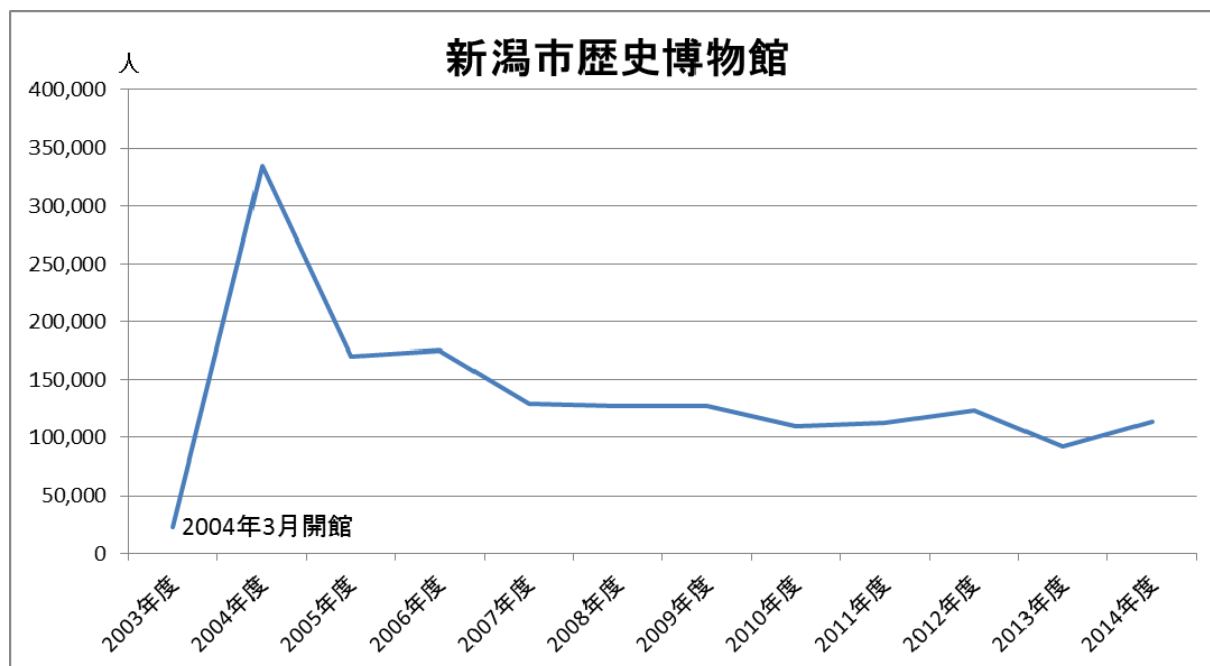
講。

- 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

応対者：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：6,100万円
- 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、指定管理料の人件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、その増加分の人件費を低く抑える必要が生じる。そのため退職者がでても、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、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よい。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。

5 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。2,700万円→2,400万円（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

応対者：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3,617万円（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、市職員の一員として、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つたのか疑問である。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。

謝辞

本調査にご協力いただいた各館の皆様にご挨拶申し上げます。現地調査では、中臺希実、藤田直人、小町大和、桑間千里、小菅葵、金山友喜の各氏に協力していただきました。また、整理作業に協力していただいた菅原真悟氏、小町大和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」（研究課題番号：25282079、代表者：篠原 徹）の助成を受けたものです。