

公立博物館の経営効率をみる : 直営館とNPO 運営館を比較する

KANAYAMA, Yoshiaki / 金山, 喜昭

(出版者 / Publisher)

法政大学キャリアデザイン学会

(雑誌名 / Journal or Publication Title)

生涯学習とキャリアデザイン / 生涯学習とキャリアデザイン

(巻 / Volume)

9

(開始ページ / Start Page)

23

(終了ページ / End Page)

32

(発行年 / Year)

2012-02

(URL)

<https://doi.org/10.15002/00007838>

生涯学習とキャリアデザイン Vol.9
2011年度 法政大学キャリアデザイン学会紀要

公立博物館の経営効率をみる
直営館と NPO 運営館を比較する

金山 喜昭
KANAYAMA Yoshiaki

2012年2月

公立博物館の経営効率をみる

直営館と NPO 運営館を比較する

法政大学キャリアデザイン学部教授 金山 喜昭

はじめに

本稿の目的は下記の通りである。

- ①指定管理者として NPO が運営する野田市郷土博物館の経営効率を直営時代と比較してその経営効果を明らかにする。
- ②近隣の直営館と、全国の NPO 運営館との比較により、両者の経営効率の実態を明らかにする。
- ③ NPO 運営館が持続可能な運営をするための課題を整理して、その改善策を提言する。

1. 野田市郷土博物館は NPO 運営によって 4～5 倍の経営効率をはかられた

これからの公共施設には、住民サービスの向上はもちろん、コスト削減の工夫が求められる。この手段として、多くの自治体が指定管理者制度を導入している。しかし、その多くはコスト削減が先に立ち、住民サービスの向上もめざすという構図になっている。予算総額が数億円もある館なら、そこから出発してもよいかもしれない。しかし、数千万円程度の少ない予算規模で、はじめからコスト削減を掲げては立ち行かなくなってしまう。

野田市の場合、元々少ない予算規模でやっていたことを市役所や市議会が理解した上で、指定管理者に移行した。野田市郷土博物館のミッションの見直しをはかり、それを実現するために NPO

が運営する形態に変更した。合わせて隣接する市民会館を一体的に管理運営し、直営時代の予算額をほぼ維持したままで、NPO が運営に取り組みむことになった。その経緯や活動内容については既に述べたところである（金山 2006・2007・2008・2009・2010）。

その結果、図 1 に示すように、直営時代（2006 年）、年間の総予算（約 4100 万円）から利用者 1 人当たりの経費を計算すると 3,528 円であった。それに比べて、NPO 運営となった 4 年後（2010 年）には博物館と市民会館を併せた利用者 1 人当たりの経費は、669 円に縮減した。すなわち、<利用者 1 人当たりの経費>について約 5 倍の効率化がはかられたことになる。この効率化は、両方の施設とも、直営時代よりも利用者数が増加したことによる。

もうひとつの計算法によると、直営時代の博物館に市民会館を併せた総経費は約 4700 万円、それから両者の利用者数を約 16,500 人（博物館 11,497 人、市民会館 5,000 人）とすると、両施設に対する<利用者 1 人当たりの経費>は 2,855 円になる。なお、当時の市民会館の利用者数についてのデータはないが、利用者は貸し部屋の利用者に限定されていたし、その利用率は低かったことから、ここでは年間の利用者を 5,000 人と想定する。すると、直営時代の 2,855 円から、4 年後には 669 円に縮減したことになる。すると約 4 倍の効率化がはかられたともいえる。

2. 直営の公立博物館とNPO運営の公立博物館

そこで、以下では直営で運営している近隣の公立博物館と、現在の野田市郷土博物館と同じようにNPOが指定管理者として運営する公立施設を、経営効率の観点から比較してみる。そうすることで当館の改革の度合いがさらに検証できる。また、直営方式の公立博物館の特徴と、NPOが運営する公立博物館との実情の違いも浮きぼりになると考えられる。

(1) 5つの公立館の概要

まず、比較対象とする5つの直営方式の公立博物館の各館の概要と特徴を述べることにする。なお、職員数には正規職員数に加えて、定年退職後の再任用職員を0.5人としてカウントしている。その根拠は、退職後でも年間に300万円台の賃金を受給しており、正規職員の人件費の約半額になるからである。

①鎌ヶ谷市郷土資料館（2010年度：職員3.5人）

同館は、1987年に旧銀行支店の建物を改修して開館した。地元の考古・歴史・民俗・自然資料をコレクションしている。「常設展示ガイドボランティア」や「図書ボランティア」、「イベントボランティア」を導入している。また、市内をガイドする「文化財ボランティア」があり、市指定文化財の鎌ヶ谷大仏や国史跡の下総小金中野牧跡などを案内している。

②八千代市立郷土博物館（2008年度：職員5人）

同館は、1993年に八千代市歴史民俗資料館として開館、2000年に八千代市立郷土博物館と改称した。「新川流域の自然と人々とのかかわりの変遷」をテーマとし、考古、歴史、民俗、自然、産業などの資料を活用しながら、現在から過去にさかのぼる地域史を展示している。2003年度より、博物館に蓄積された情報や知識を基に地元の東京成徳大学などの専門機関と連携している。

③流山市立博物館（2008年度：職員7人）

同館は、流山市制施行10周年記念事業の1つで、市立図書館との複合施設として1978年に開館した。それ以前は市史編さん室が民具を収集し、郷土資料室で展示公開していた。同館は、その流れを踏襲して設置された。開館当初は、永井仁三郎が長年にわたり日本全国から収集した鎧兜や民具などの「永井コレクション」が母体になった。2001年には常設展示をリニューアルした。特別展や企画展のほかに講座などを行う。展覧会の開催時以外は、一部の展示室を一般に貸し出すこともしている。

④松戸市立博物館（2010年度：職員12.5人）

同館は、1993年に、総合公園「21世紀の森と広場」の敷地内に開館した。見て・触れて・体全体で感じる「感動体験型博物館」を基本コンセプトにしている。地域文化の継承と創造の拠点として、利用者の知的関心に応える「開かれた博物館」を目指す。常設展示・企画展示・野外展示を展示活動の3本柱とし、考古・歴史・民俗資料等により松戸を中心とした文化の変遷を展示している。常設展示の特徴として、昭和30年代の団地の再現展示がある。市内の常盤平団地の建物の一角が正確に復元されており、当時の電化製品や家具、衣類が置かれ、近郊農村から首都圏の住宅都市へと変貌した地元の姿を紹介している。また、土器づくり・機織り・赤米づくりなどの体験講座などを行っている。

⑤浦安市郷土博物館（2010年度：職員8.5人）

同館の前身は、1980年に開館した郷土資料館で、その後に収蔵、展示などのスペース不足を解消するため、2002年に新館が開館した。郷土資料を収集・保存し、次の世代へ浦安の歴史・文化を伝えて新しいまちづくりの拠点となることを目的としている。「市民のための博物館」や「ふれあいの博物館」を目指し、漁業経験者などからなる博物館ボランティア組織「もやいの会」を発足させた。屋外展示会場の一角に会員が待機する場

所を設けている。来館者に「ベカ舟」乗船体験やおもちゃ作りなどを指導している。

(2) 5つのNPO運営館の概要

次に、NPOが指定管理者として運営する公立博物館の事例についても取り上げる。それには野田市郷土博物館のように、直営方式からNPOが運営するようになった施設と、開館当初からNPOが運営するものがある。ここでは前者の事例は、「アルテピアッツァ美唄」（北海道美唄市）と「津金学校」（山梨県北杜市）、「明野歴史民俗資料館」（山梨県北杜市）である。なお、「砂丘館」（新潟市）はNPOが運営するものではなく、画廊とビル管理会社の共同事業体によるものであるが、参考例として含めておく。後者は、「感覚ミュージアム」（宮城県大崎市）である。なお、職員数はNPOが雇用する正規職員をカウントするものである。

①津金学校（2010年度：職員0人、臨時職員3人で対応する）

同館は、旧須玉町歴史民俗資料館で、1875年に建てられた小学校の校舎を保存し博物館として活用している。建物は山梨県の指定文化財。2004年に旧須玉町は、周辺の7町村（明野村、高根町、長坂町、大泉町、小淵沢町、白州町、武川村）が合併して北杜市となった。北杜市になってからも直営で運営していたが、2006年からNPO法人文化資源活用協会が指定管理者として運営している。運営方針は、地域の文化財を保護・活用することと、地域の人たちのコミュニケーションの場所にする、というものである。

②砂丘館（2010年度：職員1人）

同館は、画廊とビル管理会社が共同で指定管理者として運営している。前者は運営、後者は管理をそれぞれ業務分担している。1933年に旧日本銀行新潟支店長宅として建てられた木造の和風住宅を新潟市が取得して、一般公開するとともに貸室機能をもたせている。2000年から運営を始め

たが、2005年7月からギャラリー機能を付加させて芸術・文化施設にして指定管理者に移行した。運営者は、旧来の日本文化（日本家屋と庭園）と新しい文化（現代の美術）をつなげる場所とすること、などをめざしている。

③アルテピアッツァ美唄（2010年度：職員3人）

1992年に彫刻家・安田侃（かん）氏の作品を公開する野外彫刻公園としてオープンした。敷地内では、かつて炭鉱都市として美唄市が栄えていた当時の学校の木造校舎（旧栄小学校）や体育館を展示棟にしている。校舎の一部には幼稚園が併設されており、園児たちが野外の彫刻で遊ぶ様子も見られる。当初は、美唄市が運営していたが、2006年度からNPO法人アルテピアッツァびばいが指定管理者として運営を開始した。

「アルテピアッツァは幼稚園でもあり、彫刻美術館でもあり、芸術文化交流広場でも、公園でもあります。誰もが素に戻れる空間、喜びも哀しみも全てを内包した、自分自身と向き合える空間を創ろうと欲張ってきました。この移り行く時代の多様さのなかで、次世代に大切なものをつないで行く試みは、人の心や思いによってのみ紡がれます」という安田氏のメッセージを運営方針にしている。

④感覚ミュージアム（2010年度：職員4人）

同館は、旧岩出山町が保健福祉事業の一環として、2000年8月4日に設立した公立美術館である。そもそも「あったか村」構想という、保健福祉施設を集合させたゾーンをつくる構想の一部で、ミュージアムはその構成施設の一つに位置づけられた。コンセプトは、感性福祉（奥深く見る力を育てることで幸せにつなげる）というもので、それに触れることで癒されて心の健康づくりに寄与することをめざしている。展示作品は、人間の五感を通して体験することができる現代アート作品である。運営するNPO法人オープンハート・あったかは、2006年3月に周辺の1市6町が合併して大崎市になってからも指定管理者として継続して

運営している。

⑤明野歴史民俗資料館（2010年度：職員2人）

同館は2003年に開館した。津金学校と同じく合併後の北杜市の文化施設であるが、元来は、明野村時代に設置された埋蔵文化財センターと資料館であった。2004年10月、地元の郷土史家などによって結成したNPO法人茅ヶ岳歴史文化研究所が両施設の指定管理者となり管理運営を行うようになった。埋蔵文化財センターの発掘や資料整理などの専門的な業務は行政が担当し、NPOは資料館の企画展や講座などの事業の運営、また展示室や学習室の施設管理を業務とする。しかし、市による文化施設の類似施設等の整理統合により、2010年度の指定管理の契約期間の満了をもって資料館は廃止された。

3. 直営とNPO運営の経営効率を比較する

次に、以上5つの公立館と同じく、5つのNPO運営館の経営効率を比べてみる。経営効率は、様々な指標で多面的に測るべきものだが、最も端的な指標は入館者数と経費の関係である。

図1は、以上の10館について、年間の＜利用者1人当たりの経費＞を縦軸にとり、年間入館者数を横軸の指標にした相関図である。＜利用者1人当たりの経費＞を計算する上では、市からの年間の歳出額を基準にしている。この中には人件費、管理費、事業費などの全ての経費が含まれる。入館料、イベントや寄付金などの収入は含まない。

図1を見れば分かるように、まず直営館①～⑤では、年間の利用者数が多い館ほど＜利用者1人当たりの経費＞は安くなる傾向になる。＜利用者1人当たりの経費＞は鎌ヶ谷市郷土資料館の6,372円から浦安市郷土博物館の1,554円まで幅がある。直営時代の野田市郷土博物館の3,528円はほぼ中間に位置する。しかし、NPOが野田市郷土博物館を運営するようになった4年後には大きく変化した。4年前の点（2006年度）と現在（2010年度）

の点を矢印でつなぐと、入館者が飛躍的に増加するとともに、＜利用者1人当たりの経費＞は格段に安くなった。このベクトルの長さや斜度によって改革の成果が大きいことが理解できよう。

一方、他の直営館の2010年度の数値（流山市立博物館、八千代市立郷土博物館は2008年度の数値）も見ておきたい。図1には示していないが、他の直営館の多くは4年前と比べて、ベクトルがむしろ逆方向になっている。それは効率化が進まず、更に費用対効果が下がってしまったことを意味する。野田市郷土博物館も、改革に取り組まなければ、おそらくこれら他の直営館と同じ状況になったと思われる。

4年前と比べて、ほとんどの直営館は職員数が減らされている。近年では、定年退職した市役所職員を再雇用して年金を受給する時期までのつなぎとして配置していることがしばしばある。仮に、学芸員が定年退職しても、新規に学芸員を採用せずに、本庁などの退職者を数合わせのために博物館に入れることがある。これは、長期的にみて博物館機能の弱体化を招いている。

さらに、事業費の予算は、ほとんどつかなくなってきている。そのために新しい事業の展開ができない。展示会の予算すらないところもある。図録を刊行する印刷費もつかない。年報を単年度でなくまとめて複数年分を1冊にして出すところもある。それを学芸員の献身的な努力によって補っているが、それでも入館者は減少している。

一方、NPOが運営する館①～⑤の＜利用者1人当たりの経費＞は、一部を除き1,000円以下のラインに分布する。直営に比べると効率的であることがわかる。これは、特に同程度の利用者数の直営館の経費と対比させてみるとよくわかる。例えば、鎌ヶ谷市郷土資料館と津金学校の年間利用者数はともに1万人以下であるが、利用者1人当たりの経費は約8倍の開きがある。八千代市立郷土博物館と砂丘館では約6倍、松戸市立博物館とNPO運営の野田市郷土博物館とは約5倍というように、NPOが運営する館の効率は、直営館に比べて著しい違いのあることが分かる。なお、明

図1 利用者一人当たりの経費×年間入館者数

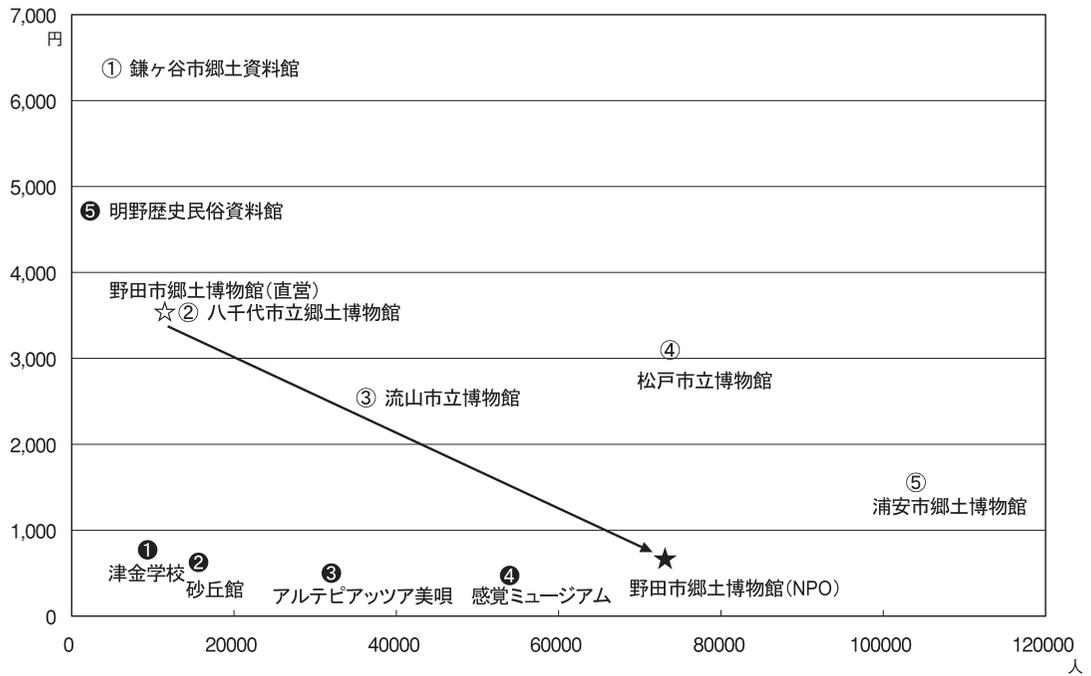
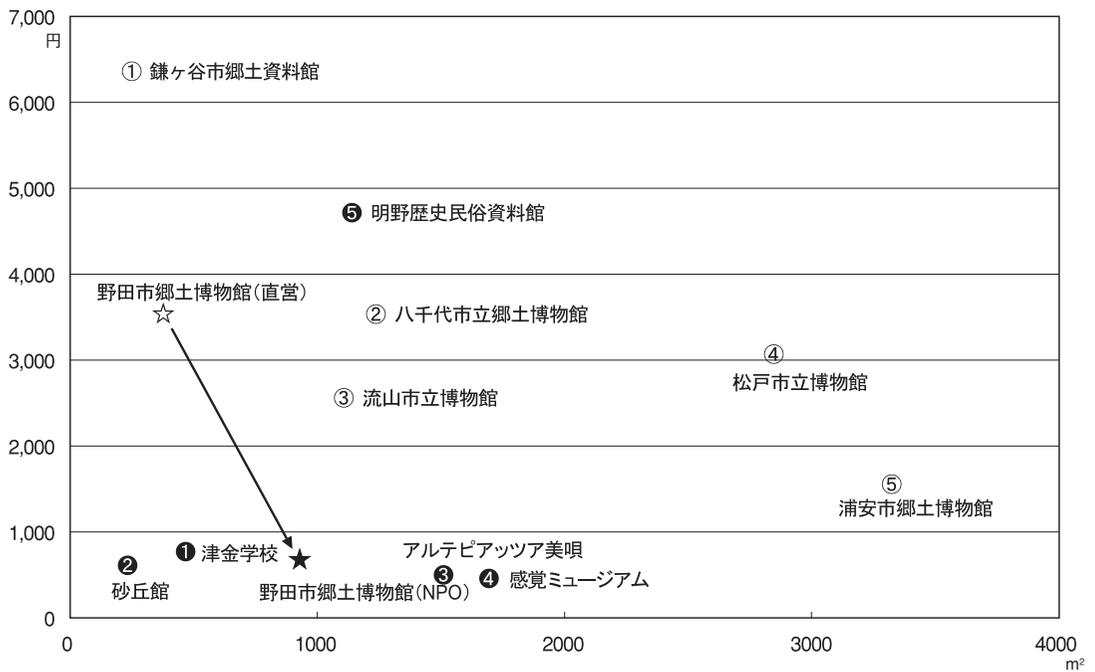


図2 利用者一人当たりの経費×パブリック・スペースの床面積



野歴史民俗資料館は、NPOの運営館であるが、数値は直営館のグループに属しており特異である。

また、図2は、<利用者1人当たりの経費>とパブリック・スペースの延べ床面積の相関図である。パブリック・スペースとは、エントランスホール、展示室、市民が利用できる部屋、講座室、講堂、ショップ、喫茶室などをさす。

直営館は、パブリック・スペースの面積に関わりなく、NPOが運営する館よりも<利用者1人当たりの経費>が総じて高くなっている。これは図1と同じような傾向である。

野田市郷土博物館はどうだろうか。同館は市民会館と一体管理したことにより、5年前よりも床面積が広がったこともあり、5年前の点の位置から矢印が大きく斜め下方に移動している。費用対効果が上がったのは、従来の博物館に市民会館を加えて、パブリック・スペースを拡大し。機能の異なるもの同士をうまくあわせて、多くの人たちにとって利用しやすくしたからである。

このようにNPOが直営よりも効率的な運営をしていることは、今回の事例だけに限らず、おそらくは日本の公立博物館の実態を示しているといえる。それでは、なぜそうなっているのだろうか。

4. NPOは柔軟な運営をする

直営館は、原則や制度に縛られて硬直的な運営になりがちである。しかも開館してから年数が経つほどマンネリ化に陥りやすい。その結果、活動が低迷化して、入館者は減少する。だがNPOには新奇性や挑戦心がある。限られた指定管理料という制約はあるものの、それでも市民としての感覚を発揮して何とか利用者に喜んでもらえる施設にしようという気概もっている。

例えば、アルテピアッツァ美唄では、利用者に満足を与えたい、感動を与えたいという作家の意向を実現するために、利用者にとって障害となる要素を極力排除している。まず、入館料は無料である。作品に触れてはいけないなどの<禁止サイ

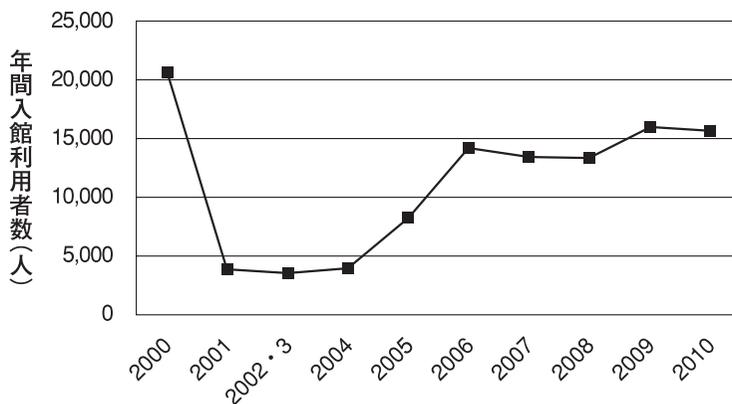
ン>を置かない。個人の利用ならば作品撮影は構わない。動線を設けずに自由に好きな作品からみられる。野外彫刻園だが周囲に柵を設けずに、どこからでも自由に入出りができる。作品そのものを鑑賞してもらうために作品名を示すキャプションを付けない、などである。実は、これらと逆のことをするのが直営の美術館では定番になっている。しかし、ここではそれらを全て排除している。NPOならではの柔軟さがある。

津金学校は、柔軟な運営ができる自主事業のメリットを生かしている。自主事業としてカフェ明治学校（通称：明治カフェ）を営業して収益の一部としているのである。ここは地元の人たちの寄り合い場にもなっている。私が訪れた日にも、地元の人たちがコーヒーを飲みながら歓談していた。さながら地域のサロンのようになっている。理事長の高橋正明氏によると、NPOが運営するメリットの一つとして、このようなサロンにすることを目指していたという。

また同館は、事業費がほとんどないために外部の助成金を積極的に得ている。これまでに花王コミュニティミュージアム・プログラム2010（2010年度）の助成によって「津金一日学校」を行っている。開校135年を記念して、学校を1日だけ復活させ、明治建築の教室で授業が行われた。午前中に書家と冒険家の二人の講師が子どもたちに自らのキャリアや仕事の技を実演し紹介した。給食を皆で済ませてから、午後はダンスの演出・振付家による授業が行われた。最後は、3人の講師が一堂に会してトークをした。日常は静かな教室だが、当日はかつての活気を復活させる日になった。そのほかにも、民間企業からの助成により、地元で没したインテリアデザイナーの木村二郎の展覧会「木村二郎回顧展」なども行っている。

砂丘館は、自主事業として芸術文化に関する多彩な事業を行っている。美術企画展、コンサートのほかに、柔軟な運営によって市民サービスを向上させている。直営時代は清掃も十分に行き届かなかったようだが、玄関からはじまり館内のどの場所も清潔で整頓されており、装飾、展示、ショッ

図3 新潟市砂丘館の利用者数



注1：2000年6月から一般公開開始

注2：2005年7月から指定管理者開始

ブなどもセンス良く、全てが心地良い空間になっている。直営時代の貸し部屋の利用者は月200人だったが、指定管理となって月1,400人に大きく増加した。図3は、貸し部屋以外にもギャラリーの見学者などを全て入れた年間利用者の経年変化である。直営館として開館した2000年は多くの利用者を得たものの、すぐに利用者が減り低迷していたが、指定管理者に移行した2005年からは回復していることが明らかである。利用者が増加したのは、施設が快適になった何よりの証拠であろう。

砂丘館では、こうした環境づくりは職員だけでなく、市民ボランティアの支援によるところが大きい。館内業務補助ボランティア（季節のしつらい、生花を活ける）、庭園清掃作業ボランティア、館内解説ボランティアなどである。例えば、季節のしつらいは、自主事業の講座からうまれたサークルで行われており、毎月部屋のしつらいが変わる。各部屋の床の間以外にも、彼らによる展示スペースを確保し、その内容はボランティアの自主性にまかしている。生花は、床の間、玄関、喫茶スペース、トイレ、空きスペースに飾られ、1～2週間に1回のペースで取り替えられている。

5. なぜ一部のNPOは運営に限界をきたしたのか

以上みてきた通り、一般にNPO運営館は様々な工夫で成果を上げている。しかし、明野歴史民俗資料館は、図1・2でみた通り、他のNPOの運営状況と異なっている。指定管理者になってからの入館者数は毎年減少した。2005年には約4,000人であったが、5年後の2010年度には約2,300人に減少した。その結果、<利用者1人当たりの経費>も上昇を続けて、ますます非効率になった。ついに、北杜市は文化施設の再編計画の中で、住民サービスと効率性が十分に基準を満たしていないという判断から、埋蔵文化財センターの機能は維持しつつも、資料館を廃館にした。それによって、埋蔵文化財センターの展示室はコレクションの収蔵施設、資料館の展示室は発掘品の整理室に転用した。

NPO運営の明野歴史民俗資料館は、なぜ存続できなかったのだろうか。その理由は次のことが考えられる。

一つめは、旧明野村時代に指定管理者になる時に、役場からの業務を引き継ぐようにして受託している。やはり、この時点でミッションの見直しをすることや、運営方針を再確認するような作業

が必要ではなかったか。つまり、指定管理者への移行の仕方に問題があったと思われる。

二つめは、入館者が減少し続けても、前例の踏襲型でこれまでの通りのことをこなしてきたと思われる点である。学芸員は努力して展覧会やイベントの企画をやってきたが、それはこれまで通りの年間行事を無難にこなしていただけではなかったか。つまり目先の仕事は一所懸命にやるのだが、先のことを見通して、少しでも多くの人たちに来てもらえるような工夫をすることができなかった。このことは、多くの直営館の運営でも同じようなことがいえる。

三つめは、地域の人たちに館を広く開放してこなかったことであろう。一部の文化財や歴史文化の愛好家などはよく来館するし、資料の利用は盛んであった。しかし、関心のない人たちにも興味をもたせ来館を促すような活動をほとんど行わなかったのではないだろうか。これはミッションとも関わることである。このような地域型の文化施設には、やはり地元の人たちにとっての寄り合いの場となる拠点的な機能が求められるが、そのような発想の転換がなかったといえる。

6. NPO 運営を持続可能なものにするために

NPO 運営が直営よりも効率的になっている、もう一つの理由として、指定管理者は、直営の場合よりも人件費が抑えられているということである。例えば2010年度、大阪市の一般行政職の年収額（平均年齢42.3歳）は約723万円である。他の地方自治体でも大差はない。それに比べて、NPOの正規職員は300万円台となっている。公務員の平均給与の約半分である。公務員は、定期昇給や昇格によって毎年給料が上がる。しかし、NPOでは指定管理料が現状維持か、あるいは引き下げられることもありえるので、公務員のように給料を引き上げることがほとんどできない。

公立博物館についていえば、図1・2で見たように、NPO運営の方が効率的な運営をして成果

を上げている。それにもかかわらず、効率化が進まない直営館で働く公務員は給料が高く将来も保障されている。NPOで働く専門職の多くは若者であるが、彼らはいくら一所懸命に働き成果を上げても、給料は据え置きのままとなり、将来の生活設計を立てることが困難である。ここに著しい官民格差がある。

そもそも指定管理料は直営時代よりも低額に設定されることが多い。それは清掃サービスや公園管理などのように民間企業が代行できるものには適用できるが、博物館のように専門的能力が要求される業種には不相当である。学芸員は一定の職務経験を積みながら技能を身につけていく職業である。しかし現実には、専門職でも一定の経験年数に応じて人件費を上げることは極めて困難な状況になっている。そこで、今後ともNPOによる公立博物館の運営を持続させて成果を上げていくために、次のような提言をしておきたい。

まずは、指定管理者に対する業務評価をした上で、業務を更新する場合には、その評価が一定の成果を上げていることが認められれば、正規職員の人件費分の定期昇給を認めて指定管理料を増額できる仕組みにする。それによって職員のインセンティブを維持して、さらに成果をあげていくようにもっていくことができる。そのためには専門職に関する公契約条例の制定が必要である。

次に、それとあわせて、行政は、指定管理者が収益をあげることでできる環境整備をはかることである。それは同時に住民サービスに沿うものでなければならない。例えば、カフェ、ショップなどを自主事業として運営するというものだ。例えば、アルテピアッツァ美唄は、2005年度からNPO法人「アルテピアッツァびばい」が運営を始めたが、2007年度には美唄市が別棟のカフェを新設し、同NPOが運営して利用者のサービスの向上を図っている。

また、入館料などを指定管理者の歳入にする利用料金制度を導入することも重要である。ここで留意すべきことは、利用料金の多寡に応じて指定管理料を調整することがないようにする。すなわ

ち、利用料金の収入が多ければ、指定管理料からその分を差し引くようなことをせず、利用料金の収入をそっくりそのまま指定管理者の歳入にするのである。行政は、双方が調印した時点での一定額の指定管理料の支払いを契約期間内はきちんと支払うことを守ることである。野田市では、市民会館の貸部屋使用料は、この方式で毎年度指定管理者の歳入となっており、年度ごとの多寡に応じて指定管理料が調整されることはない。

さらに、指定管理者が契約更新する際に、新規事業を始めることになれば、その分を新たな予算で裏付けることである。ある目標を達成すれば、新たな市民ニーズに対応するために新規事業を立ち上げる。これはイノベーションであり、公共サービスのマンネリ化を防止することにつながる。業務を前例踏襲すると、直営館と同じように活動が低迷化することになりがちである。

例えば、砂丘館では、直営時代には貸し館業務だったが、ギャラリー機能をもたせるという付加価値をつけることによって、500万円だった予算を指定管理者の移行にあわせて900万円に増額している。これは、直営から指定管理者への移行期の事例だが、指定管理者が更新する時期にバージョンアップをはかる際にも同じことがいえる。

こうしたことがセットとして保障されることで、指定管理者になっているNPOは公共サービスを向上させていくことができる。また、そこで働く職員の努力が報われるのである。やった成果が報われる仕組みにすることで、効率化をはかり持続可能にすることができるようになる。

上山信一氏のいうように、行政改革の真の目的は「よりよい住民サービスをより安くする」ということであって、ただ予算を削減することを目的にするのではなく、効率的な公共経営をめざすことである。すなわち、これまでの浪費的な経営を是正して、住民サービスを重視し効率的な運営をすることである。地域型の小規模な公立博物館は、直営方式よりも地元の市民や地域のNPOが運営する方が、住民サービスに適している。公共の経営者である自治体は、効率的に住民サービスを向

上させていくために、そこで働くNPOの職員に業績評価に相応しい待遇改善をはかることが不可欠となる。

おわりに

公立博物館は直営か自治体が設立する財団法人が運営していたが、2003年に地方自治法が一部改正され指定管理者制度によって民間でも公共施設を運営することができるようになった。どこの自治体も財政難のなかで、限られた予算を市民のために有効に活用することが求められている。

筆者は、地域型の公立博物館は、地元のNPOに運営する能力があれば、博物館を市民が運営することが望ましいと考えている。その前提条件は、経営効率を向上させるばかりでなく、住民サービスを高めることや、博物館機能を充実させることができることである。現状の公立博物館のなかには施設を管理することが目的化しているところが見られる。そうした施設を放置させずに、再生するためには、本稿で示したようにNPO運営は有効な手法といえる。

なお、本稿の作成については、慶応義塾大学総合政策学部教授の上山信一氏に草稿を見ていただき有益なアドバイスをいただいた。また、調査に際しては、感覚ミュージアムの上原茂樹氏、砂丘館の大倉宏氏、NPO法人茅ヶ岳歴史文化研究所の皆川由紀子氏、NPO法人アルテピアッツァびばいの加藤知美氏、NPO法人文化資源活用協会の高橋正明氏にはヒアリング調査や資料の提供をいただいた。流山市立博物館、鎌ヶ谷市郷土資料館、八千代市立博物館、松戸市立博物館、浦安市郷土博物館の各館や、新潟市文化行政課・同中央区地域課や美咲市生涯学習課にはデータの確認に際してご協力をいただいた。以上の方々に感謝申し上げます。

引用参考文献

上山信一 1999 『「行政経営」の時代』 NTT 出版

- 金山喜昭 2006 「まちづくりと市民のキャリアデザイン (1) — NPO 法人野田文化広場メンバーの場合—」法政大学キャリアデザイン学部紀要、第3号
- 金山喜昭 2007 「まちづくりと市民のキャリアデザイン (2) — NPO 法人野田文化広場が野田市郷土博物館を運営する基本的な考え方—」法政大学キャリアデザイン学部紀要、第4号
- 金山喜昭 2007 「NPO 運営で地域博物館が市民のキャリアデザインの拠点に」国づくりと研修、117号
- 金山喜昭 2007 「博物館でキャリアデザイン～人づくりから地域コミュニティの活性化へ」地方自治職員研修 第40巻10号
- 金山喜昭 2008 「まちづくりと市民のキャリアデザイン (3) — 市民コレクション展が市民のキャリア形成に与えた影響—」法政大学キャリアデザイン学部紀要
- 金山喜昭 2009 「NPO 法人が指定管理者制度を活用した新しい地域博物館—市民のキャリアデザインと地域コミュニティの拠点づくりをめざして—」地域政策研究
- 金山喜昭 2010 「野田市郷土博物館の事例」『社会教育』No.772、2010年10月
- 浦安市郷土博物館 2009 『浦安市郷土博物館年報 (平成20年度)』第8号、浦安市郷土博物館
- 大阪市ウェブサイト (2011年9月30日現在)、
<http://www.city.osaka.lg.jp/somu/page/0000140944.html>
- 鎌ヶ谷市郷土資料館 2011 『鎌ヶ谷市郷土資料館年報 (平成22年度)』第24号、鎌ヶ谷市郷土資料館
- 流山市立博物館 2009 『流山市立博物館年報 (平成20年度)』No.31、流山市立博物館
- 野田市郷土博物館 2012 『野田市郷土博物館・市民会館年報・紀要 (2010年度)』第4号、野田市郷土博物館
- 松戸市立博物館 2011 『松戸市立博物館年報 (平成22年度)』第18号、松戸市立博物館
- 八千代市立郷土博物館 2009 『八千代市立郷土博物館館報』No.15、八千代市立郷土博物館
- 八千代市立郷土博物館 2009 『八千代市立郷土博物館年報 (平成16年度～20年度)』7、八千代市立郷土博物館