

指定管理者制度を導入した公立博物館はどのように変わったか(試論) : NPO が運営する10館の事例を検証する

金山, 喜昭 / KANAYAMA, Yoshiaki

(出版者 / Publisher)

法政大学キャリアデザイン学部

(雑誌名 / Journal or Publication Title)

法政大学キャリアデザイン学部紀要 / 法政大学キャリアデザイン学部紀要

(巻 / Volume)

11

(開始ページ / Start Page)

41

(終了ページ / End Page)

67

(発行年 / Year)

2014-03

(URL)

<https://doi.org/10.15002/00009662>

指定管理者制度を導入した公立博物館は どのように変わったか（試論）

—— NPO が運営する10館の事例を検証する ——

法政大学キャリアデザイン学部 教授 金山 喜昭

はじめに

2003年に地方自治法が改正されて、自治体が設置した公共施設を民間が管理運営することができるようになった。この場合の民間とは、民間企業、財団法人、NPOなどの民間事業者や団体をさし、法人格の有無は問われない。それまでも同様の施設を民間が運営管理してきた管理委託制度に比べると、指定管理者制度は施設の管理権限や使用許可権が自治体から指定管理者に委任されたことである⁽¹⁾。

こうして同制度は公立博物館にも導入されることになったが、本制度は博物館のような学術・教育機関には適さないという危惧や見解が指摘されている⁽²⁾。確かに指定管理者制度を公立博物館に、そのまま適用させるには問題や課題がある。しかしながら、現実には、自治体が指定管理者制度を公立博物館に導入している事例は多く、最近のデータによると、公立博物館（都道府県・市町村）4246館中1211館が指定管理者となっている⁽³⁾。

筆者は、実際に指定管理者制度のもとで、NPOにより公立博物館の運営に携わっている。現実にはNPOが運営することにより、どのような成果が出ているのかについては、これまで個別事例の成果を公表してきた⁽⁴⁾。だが、NPO運営館を総体的に捉えた視点から、ほとんど明らかにされることはなかった。

そこで本稿は、公立博物館が直営期に比べて、NPOによる運営が利用者に対する公共サービスを充実させるうえで、どのように変化したかを明らかにすることを目的にする。

42 法政大学キャリアデザイン学部紀要第11号

NPO 法人が運営している事例は全国で77館ある⁽⁵⁾。自治体が運営していた時期の状況と比較できるものを前提にする。本稿では直営の時期から、指定管理者の NPO 運営に移行した全国の10館の事例を対象にする。なお、対象館の中には自治体が出資して設立した財団法人が運営していた事例も含まれるが、それらは直営に準ずることから、ここでは「直営期」ものとして取り扱うことにする。

調査方法は、筆者による現地調査と、各館を運営する NPO や博物館スタッフに対するヒアリング調査による。

1. 博物館と運営する NPO の概要

まずは本稿で取り扱う博物館と同館を運営する NPO について説明する。なお、ここでいう NPO とは、NPO 法人のほかに市民の任意団体を含む。

室蘭市青少年科学館（北海道室蘭市）

運営者：NPO 法人科学とものづくり教育研究会かもけん

調査対応者：佐藤典啓副館長

調査日：2012年6月

室蘭市が1963年4月1日に開館した。展示室のほかにプラネタリウムを併設する。開館以来、直営で運営してきたが、市は2005年11月1日から指定管理者制度を導入した。

NPO 法人は、科学館を市が指定管理に出すという情報が流れたことから、「科学館の運営を企業や他の団体には任せられない」と、同館に関わっていた小中学校の理科の教員たちが小川征一氏（現 NPO 法人理事長兼科学館館長）を中心に約30人で研究会を立ち上げた。直営期から室蘭市立の小・中学校、道立の高校の理科の教員たちが同館の青少年科学クラブ事業に協力してきた。NPO はそのメンバーが母体となった⁽⁶⁾。なお、副館長の佐藤氏は同館の直営時代の元館長である。

市立函館博物館郷土資料館（旧金森洋物店）（北海道函館市）

運営者：市立函館博物館友の会

調査対応者：野田明彦事務局長

調査日：2012年6月

郷土資料館は1969年（昭和44年）11月に開館して以来、1998年まで「郷土資料館」として公開していた。建物は、旧金森様物店（明治13年築）。2000年10月のリニューアル開館に合わせて、友の会に展示品管理と館内説明を業務委託した。2006年より函館市が指定管理者制度を公共施設に導入を始めたことを受けて、これまでの管理実績を踏まえた随意契約により友の会が指定管理者になる。

友の会は、講演会・研究会・見学会などを自主事業を行うとともに、博物館の事業や運営に協力するために1970年に設立された。会員180人。

青函連絡船記念館摩周丸（北海道函館市）

運営者：NPO 法人語りつぐ青函連絡船の会

調査対応者：白井朝子副理事長、高橋摂事務局長

調査日：2012年6月

青函連絡船は、1988年（昭63）に青函トンネルの開通によって廃止された。その後、官民による「連絡船活用問題懇談会」が設置された。1989年（平成）7月にJR北海道、函館市、商工会議所などからなる第三セクターによりメモリアルシップ摩周丸として公開した。しかし、同社は債務超過に陥り、摩周丸の維持存続の是非が問題となり、函館市に摩周丸の買い取りを要請した。函館市は摩有丸を買い取り、2003年1月から再び改修工事が行われ、4月に「函館市青函連絡船記念館摩周丸」として、財団法人函館市文化・スポーツ振興財団の運営により再開業した。その後、指定管理者制度が導入され、2006年4月から2009年3月まで、民間企業が運営した。同年4月から、NPO 法人語りつぐ青函連絡船の会が指定管理者として運営を始める。

同法人は、摩周丸を産業遺産として再評価し、青函連絡船の歴史・文化を後世に伝える活動を行うために1999年9月結成され、2002年3月NPO 法人になる。会員は連絡船愛好者、元乗組員、函館市民などからなる。初代理事長（現名誉会長）は元国鉄青函局長で津軽丸型連絡船の設計者。現理事長は元JR北海道函館支社長。函館ほか各地で「写真展」「産業遺産セミナー」「工作教室」

44 法政大学キャリアデザイン学部紀要第11号

「青函ジョイント夏フェスタ」等を開催し、2003年7月よりJR函館駅2階で「船と鉄道の図書館・いるか文庫」を運営している⁽⁷⁾。

称徳館（青森県十和田市）

運営者：NPO 法人十和田馬主協会

調査対応者：中野渡不二男事務局長

調査日：2012年8月

1994年（平6）から十和田市の観光を目的にして「十和田市馬事公苑」の建設が開始した。その一環として2000年6月に馬の文化資料館「称徳館」が開館した。同館は、馬に関わる歴史・生活・美術品約7000点を所蔵する。個人コレクターから、展示施設をつくることを条件に寄贈された。それに先立ち、2005年4月には「馬っこ牧場」「芝生広場」「交流館」などが整備され、十和田市馬事公苑（愛称：馬っこランド）が開園した。2009年4月から、称徳館を含む十和田市馬事公苑は、NPO 法人十和田馬主協会が指定管理者として運営している。

同NPOは、2005年8月に十和田市及び周辺市町村を対象に、馬の飼育と愛護に関する普及啓発、馬文化の普及啓発に関する事業などを行ない、地域社会の活性化に寄与することを目的に設立された。2005年より市から「馬っこ牧場」の業務委託を受けていたが、その後指定管理者として十和田市馬事公苑全体を運営することになる。

吉野作造記念館（宮城県大崎市）

運営者：NPO 法人古川学人

調査対応者：大川真副館長・理事

調査日：2012年3月

1995年（平成7年）に開館した。吉野作造は宮城県志田郡大柿村（現在の宮城県大崎市古川）に生まれる。旧古川市は、「民本主義」を主張し、大正デモクラシーの中心的な人物であった吉野の業績を記念して同館を設立した。同館は旧古川市が運営していたが、2002年から「吉野先生を記念する会」（その後のNPO 法人古川学人）に管理業務を委託した。2006年より市は指定管理者制度を導入

するが、NPO 法人古川学人が指定管理者となり運営を開始する⁽⁸⁾。

同 NPO は、元来、2002年に吉野作造を記念し、研究する市民団体「吉野先生を記念する会」が母体となり誕生した。その後に地元の青年会議所（JC）の OB などが加わり、「古川学人」を設立した。同年に NPO は市から管理委託を受けて同館の運営を開始する。翌年には NPO 法人古川学人となる。

とちぎ蔵の街美術館（栃木県栃木市）

運営者：NPO 法人アート・ビオトープ

対応者：村井 孝行美術館事務局長

調査日：2012年 6 月

栃木市の中心部は江戸時代から明治時代の「蔵造り」が多く残る。同館の周辺地は歴史的建造物や景観を保全する地区に指定されている。市は歴史的資産を活用したまちづくりを行っている。同館は、およそ200年前に建てられた土蔵3棟を改修し、1993（平15）年3月に開館した。通称「おたすけ蔵」といわれ、市内に現存する250を超える蔵の中でも最古の土蔵群である。国内外の美術作品を展示するとともに、館内では、この蔵に関する歴史的資料を展示する。市は2009年から同館に指定管理者制度を導入し、同年から NPO 法人アート・ビオトープが運営する。

同 NPO は、香川県小豆島の旧戸形小学校のリノベーション事業で、2008年の認証を受けた。以来、栃木県那須町での AIR（アーティスト・イン・レジデンス）プログラム、サマー・オープン・カレッジ「山のシュレー」の開催、栃木市「とちぎ蔵の街美術館」など、芸術・文化を中心とした地域文化振興と人材育成を目標とした活動を続けている。また土地が培ってきた歴史や環境に学び、その土地の自然環境に誇りを感じてもらおうことの出来る、「地の利」を生かした、さまざまな地域活性化活動にも取り組んでいる⁽⁹⁾。

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

運営者：NPO 法人自然と人間の森おおひら

調査対応者：浅輪千明館長、桂登美子理事長

46 法政大学キャリアデザイン学部紀要第11号

調査日：2012年9月

同館は、旧大平町（現栃木市）が設置した。歴史民俗資料館は1986年に開館した。おおひら郷土資料館（白石家戸長屋敷）は、明治時代に戸長を務めた白石家の古民家を修復して1983年に公開した。両館は隣接して立地しており、市は一体的に管理運営していた。2010年4月からNPO法人自然と人間の森おおひらが指定管理者として両館を運営する。

同NPOは、子ども達の森林環境教育や市民の自然体験に関する事業及び都市と農山村の交流促進に関する事業を行い、広く社会貢献に寄与する事を目的として、2000年7月に設立した。大平山をフィールドにした自然体験教室を中心に、子どもたちに様々な体験の場を提供している。自然・環境教育だけでなく、歴史・民俗など、地域の資源を生かし、地域とのつながりの深い活動を展開している⁽¹⁰⁾。

野田市郷土博物館（千葉県野田市）

運営者：NPO法人野田文化広場

※筆者は同法人の事務局長・理事

同館は、1959年(昭34)年に千葉県で最初の登録博物館として開館した。設立には、野田地方文化団体協議会による博物館設立の市民運動が牽引役となった。展示活動は、地場産業の醤油関連資料を公開するとともに、地域の考古・歴史・民俗資料に関する特別展などが行われた。2007年からはNPO法人野田文化広場が指定管理者として、「市民のキャリアデザインの拠点」になることをめざして、同じ敷地内の野田市市民会館（旧茂木佐平治邸／国登録文化財）と一体的に管理運営を始めた。同館は、博物館の基礎的な機能の充実をはかるとともに、市民の生き方を支援することや交流づくりの推進役になる活動をしている。

同NPOは、地域のコミュニティが個別化して相互の交流が進まないことや、地域づくりのために市民活動を活性化させて「市民のキャリアデザイン」をはかるとを旨として2005年6月に設立した。「寺子屋」は主要なキャリアデザイン事業となる。その後、野田市は「市民のキャリアデザイン」を政策に位置づけて、その政策を実施するために同NPOが指定管理者となった。筆者は同

館の元学芸員であったし、メンバーのなかには元館長もいる。当然ながら同館のことは熟知している。2007年4月から同NPOは、随意指定により指定管理者となり同館を運営している。

津金学校（山梨県北杜市）

運営者：NPO 法人文化資源活用協会

調査対応者：高橋正明理事長

調査日：2011年11月

津金学校は旧須玉町歴史資料館として1992年3月に開館した。建物は、明治8年に建てられた木造校舎を利用する。校舎は山梨県指定文化財。須玉町の歴史文化財と、明治から昭和にかけての学校関係資料を展示する。2006年4月より指定管理者制度を導入し、NPO 法人文化資源活用協会が管理運営する。

同NPOは、平成9年より「地域づくりネットワーク21塾」に参加し、NPOについて学習して、NPOに関心をもち、仲間づくりと研究を行った。その設立趣旨は、「地域社会に役立ちたい。地域の文化を学びたい。やりがいのある仕事をしたい。子供たちに伝え、共に経験することで、子供たちの健全育成に役立ちたい。先人の知恵を記録し学び、分かりやすく伝えたい。住み良い環境をつくりたい。地域の歴史を国際的な視野で学び国際理解に役立ちたい。古い建物などの記録、修理、修繕をしたい。高齢者に学び、経験を活かしたい。専門知識や技術を学びたい。まちづくりに貢献したい。健康に働きたい。共に助け合う仲間をつくりたい。過去の経験を生かして新しい文化をつくりたい」というものである⁽¹¹⁾。

芥川緑地資料館（あくあびあ芥川）（大阪府高槻市）

運営者：あくあびあ芥川共同活動体（NPO 法人芥川倶楽部& NPO 法人大阪自然史センター）

調査対応者：高田みちよ主任学芸員

調査日：2012年6月

高槻市を南北に貫く芥川を「都市シンボル」と位置づけ「きらめくウォータープラン芥川21世紀構想」を掲げ芥川を軸にした「まちづくり」として、

48 法政大学キャリアデザイン学部紀要第11号

1990年8月に芥川緑地や開園し、1994年にあくあびあ芥川（芥川緑地資料館）は開館した。同館は、市の条例上、公園条例の一施設として位置づけられる。市はプール・公園・資料館をセットの扱いにする。当初は、市職員が館長となり直営館として運営する。その後、市が出資する財団が運営したが、2009年度からNPO法人芥川倶楽部とNPO法人大阪自然史センターNPOの共同体の指定管理者が運営する。

NPO法人芥川倶楽部は、任意団体から始めて、河川清掃、環境学習、生物調査、魚みちづくり、漆筋づくりなどをしてきた。これまでも「都市における自然再生のために鮎をシンボルとした豊かな生態系の回復をめざした市民活動をする。2006年9月に「芥川創生基本構想」が大阪府・高槻市により策定された。同基本構想の策定には芥川倶楽部も関与する。同資料館を指定管理者に出すにあたり、芥川倶楽部に運営を任せたいという市の意向があった。芥川倶楽部のメンバーの半数以上は、元府や市役所の定年退職者たちで、それまでに芥川の創生事業などに関わってきた経験者が多い。芥川倶楽部のネットワークは他の市民グループとも連携して広い。但し、芥川倶楽部（2008年2月NPO法人）には資料館運営のノウハウがなかった。そのため大田市自然史博物館で活動しているNPO法人大阪自然史センター（2001年NPO法人）が資料館運営の実務を受けもつことになる。同館は両NPOの共同体による指定管理者になる。

2. 直営期と比較する

直営期の運営状況と比較するために、利用者へのサービスに関わる指標として10項目を設定し、それぞれの状況を見ることにする。

① ミッション

指定管理者は、それまでの直営館の活動を単に代行するものではない。役所は、一般に指定管理者を募集する際の仕様書などに当該施設についての運営上の考え方や方針を示す。運営する側が、それを基にミッションとして対外的に約束ごとをするか、明文化しない場合でも、そのような姿勢をもって運営に取り組むかどうかは、博物館の変化をみるための一つの指標になる。

室蘭市青少年科学館を運営する NPO の活動目的は、「子どもたちに科学の基礎を培わせ」「ものづくりに対する興味関心を喚起し」「創造性を培うために方策について、科学とものづくり教育にかかわる各種教育機関などと連携を図りながら研究を深め、青少年の健全育成に寄与する」というものである。科学館の運営はその目的を実現するものである⁽¹²⁾。

青函連絡船記念館摩周丸は、市では基本的に施設の管理者を募集したもので、ビジョンの変更までは求めていない。事業の推奨はするが、そのために必要な予算の措置はないという。こうした事情は市立函館博物館郷土資料館も同じである。同館を管理する NPO は指定管理者になる以前に管理の業務委託を受けており、市が指定管理者制度を導入するに際してその実績が考慮され、指定管理者に移行している。称徳館は「馬っこランド」という牧場の業務委託から、その後に指定管理者になっている。とちぎ蔵の街美術館も NPO がミッションを定めることなく指定管理者に移行したという。

吉野作造記念館は、直営期に「吉野作造を顕彰する教育施設として、博士の多面的な功績について紹介をすることにより、博士の精神を後世に継承・発展させる」という方針であった。NPO が指定管理者になるにあたり、それに加えて NPO は市と「まちづくりの対等なパートナー」であるという理念のもとに、市民交流事業や、吉野作造の意義をより広く全国に発信し裾野を拡大するための発信型事業や、読売・吉野作造賞受賞者などの講師に学生の人材育成事業などを新たに実施する方針を打ち出した。

おおひら歴史民俗資料館・おおひら郷土資料館（以下、「おおひら歴史民俗資料館」とする）は、NPO は指定管理者の申請をする際に、「昔の人のものづくり再現・体験することを通じて地域に密着した活動をする」としている。それを受けて、前者は見学者向け、後者の旧白石家（茅葺民家）は体験用とし、両者の施設の機能を分けている。

野田市郷土博物館は、先述したように「市民のキャリアデザインをはかる」という市の政策のもとに、「市民のキャリアデザイン」をテーマに活動していた NPO が指定管理者に随意的指定をうけた。そこで NPO は、「地域の文化資源を掘り起こし活用する博物館」、「人やコミュニティが集い交流する博物館」、「人びとの生き方や成長を支援してキャリアデザインをはかる博物館」の3つ

50 法政大学キャリアデザイン学部紀要第11号

のミッションを掲げて博物館を運営している⁽¹³⁾。

津金学校は、直営時代から意図されているように、明治時代の学校建造物を文化財として保護するとともに、地域の人のたまり場として「交流の拠点」になることを付与させている。

芥川緑地資料館（あくあびあ芥川）は、直営期に緑地公園のビジター施設であったが、NPOは「あくあびあは高槻の自然がわかるみんなの博物館を目指します」という博物館をめざした活動を対外的に宣言している。

②新しい事業

各館に指定管理者制度を導入したことにより、いずれの館でも新規事業が行われるようになった。NPOは直営に比べて柔軟で創意工夫に富むという特性や、直営館にはみられない新奇性がある。NPO運営館はどのような事業を行うようになったのだろうか。

各館が取り組む主要な事業をみていきたい。

室蘭市青少年科学館は、展示室1階を手づくりの「科学グッズの体験コーナー」に変更した。これはNPOが運営するようになってからの大きな特徴になっている。様々な科学体験グッズをおいて「プロモさん」という専門スタッフが、子どもや家族連れに科学の面白さを提供する。スタッフは理科や数学などの元教員が多い。それぞれのスタッフが科学グッズの情報を入手して自作する。また元美術教員は、展示室内のレイアウトやデザインを考えるなど、特性を活かしている。子どもたちに人気のないコーナーは撤去されて新しいものと入れ替えている。

事業の多くは指定管理後に始めた事業であるという。例えば、科学館祭、発明工夫クラブ、出前おもしろ科学館、高校生インターンシップ受入、管内小中学校への理科支援など、これまでの直営期にはなかった試みにより活動の幅を広げている。

市立函館博物館郷土資料館は、友の会のメンバーによる管理業務が中心であるが、サービス向上のために実施している館内の説明は好評となっている。

青函連絡船記念館摩周丸は、企画展は財団管理の時期には行われていなかった。指定管理を始めてからの2年間は船体の管理や経営で手一杯であったが、

その後は外部資金を獲得して企画展が行われている。なかでも「台風との闘い」という企画展は、洞爺丸はじめ5青函連絡船の遭難から60回忌にあたり、当時の海難審判記録を基に、本当の海難事故の姿を伝えることを意図して行われた。

称徳館は、直営期の特別展は年4回であったが、NPO運営になってから6回に増やした。

吉野作造記念館は、従来からの企画展などのほかに、ゴールデン・ウィーク・イベント（ゲームやアニメ上映など）やサマー・イベント（写真展、人形劇、七夕づくりなど）を行っている。吉野作造の精神を現代に生かす討論会「吉野ネットワーク交流事業 人材育成研修会」やアート展なども実施している。

とちぎ蔵の街美術館は、企画展の回数が増加した。教育普及担当の学芸員によるワークショップも開催している。美術大学の学生たちがボランティアとなり、「こどものためのワークショップ」をはじめ、対話型鑑賞などを実施している。これらは子どもが美術館を身近に感じるきっかけになっている。また映画会、市内の路地裏散歩、講演会、ナイト・ミュージアムや美術館外に、特設の「オープン・カフェ」を設置するなど、さまざまな取り組みが行われている。

おおひら歴史民俗資料館は、企画展のほかにも、直営期になかった子どもたちの教育普及に力を入れている。夏休みイベントは昆虫探検隊やカイコの観察会、秋のイベントは綿の収穫祭を実施している。また、地元の住民を対象にした体験講座や交流事業にも取り組むようになった。切り絵教室、草木染めを楽しむ会や、ふるさと発見講座と称して白石家で紅葉茶会と和の文化に親しむ会を開催するなど、地域密着型の事業を行っている。

野田市郷土博物館は、館内の1階の常設展スペースを通年にわたり特別展や企画展のためのスペースに変更した。展覧会は特別展（年1回）から、そのほかに企画展（年3回）を増やした。そのほかにミュージアム・コンサート、キャリアデザイン連続講座や、NPOの自主事業として観月会や寺子屋講座なども実施している。寺子屋講座は市民が講師になり自分の仕事や芸道の技や生き方を語る連続講座である。「仕事人講座」と「芸道文化講座」に分けて、これまでに100回以上を実施している⁽¹⁴⁾。これは博物館が住民とのネットワークを形成する上で欠かせない事業の一つになっている。

52 法政大学キャリアデザイン学部紀要第11号

津金学校は、2011年から外部資金を得て開始した「津金一日学校」が特筆できる。明治8年に創建した木造校舎の旧津金学校を、年に1度だけ子どもたちの登校日を設けて学校を再現しようとする試みである。各分野で活躍しているクリエイター（写真家、書家、登山家、イラストレーター、料理研究家など）を「ちょっと風変わりな先生」として招き、地元のこどもたちを相手にユニークな授業をする。その様子を大人が授業参観という形で見学する。そのほかにも企画展、コンサート、講演会など、直営時代にはみられないような豊富で質の高い事業を実施している。

芥川緑地資料館は、財団当時は、公園のビジターセンターとなっていた。小学生以下の子どもたちの利用者は少なかった。NPO 運営になってからは、子どもたち向けに様々な事業が行われるようになり、小学生以下の子どもたちや親子連れも多く利用するようになった。例えば、子ども向けのイベントの自然工作教室、ナマズのぬいぐるみを着て遊べる「ナマズの池」コーナーや、ワークシートを持って館内の展示を見て巡るクイズラリーなどがある。事務所の入り口にカウンターを設置して、何時でもスタッフに質問や相談ができるようにしている。マスコットとして飼育しているスナネズミは、子どもたちから人気を集めている。

③施設リニューアル：

博物館の施設や展示設備などは経年により老朽化する。そこでNPOが指定管理者として運営するにあたり、自治体は施設をどのような状態にして指定管理者に任せるのかが問われる。老朽化した施設を放置したままにしておくのか、あるいは適切にリニューアルや修理をして公共施設として相応しい状態にするのか。施設の状況は市民サービスの向上にも影響を与える。

青函連絡船記念館摩周丸は、船体の補修を恒常的に実施する必要がある。例えば2009年には前部のマストを修繕している。そのためにNPOは募金活動をした。完成後は、マスト修復を記念して、青函連絡船の元乗組員が出港模擬をして汽笛を鳴らすイベントを行った。

おおひらやま資料館は、NPOが運営を始めてから2年間は施設や敷地内の樹木や通路などの修繕工事に追われたという。物置小屋を多目的施設にも改修

している。業者に外注する予算がないことから、NPOの予算で材料を調達してスタッフが整備工事をした。市は、白石家の茅葺屋根の葺き替え工事を2012年に完了させた。その結果、施設的环境は良くなり、快適な公共施設になった。

野田市郷土博物館は、市が指定管理の開始年から5年計画で博物館と市民会館の両方の施設のリニューアルや大規模な修繕を実施した。博物館は、空調工事、展示室のスライディングパネルの設置などである。また市民会館の入り口部分の大部屋を学芸員の事務スペースと、市民が打ち合わせや開架する図録の閲覧ができる「市民つどいの間」に改修した。また空調設備を交換し、トイレをバリアフリーにしている。敷地内には施設の案内板を設置して利用者サービスにつとめている。

津金学校は、市が建物の前庭部分の環境を整備した。以前は建物を覆い隠すほどの大木があったために校舎の外観を損なっていたことから伐採した。そのため校舎のバルコニーからも南アルプスが眺望できるようになった。また現在、前庭の駐車場は、以前は保育園であったが、統廃合のために取り壊して利用者の便をはかった。また校舎の脇には花壇もつくった。このように景観や環境を改善したことから、校舎の外観を撮影する利用者が増加したという。

④カフェや休憩スペースの新設など

カフェなどの休憩スペースは、利用者サービスにとって大切である。欧米のミュージアムにカフェは欠かせない。新設される直営館はカフェを設置するところが多い。しかしカフェを設置しても、業者の収益性が低いために撤退してしまうこともある。指定管理者となったNPOは、利用者サービスの向上をはかるために、カフェやそれに類するサービスについて、どのように取り組んでいるのだろうか。

青函連絡船記念館摩周丸は、かつて船長や航海士の居室のあった前方部の見晴らしの良いスペースをカフェや休憩スペースなどに改装している。

おおひらやま資料館は、物置小屋を多目的スペースに改装したが、ここを無料の休憩スペースにしている。

津金学校は、「明治カフェ」と呼ぶレトロな雰囲気のカフェを旧職員室内に設置した。メニューは、明治珈琲、ランチ、ケーキ、地元産リンゴのジュース

54 法政大学キャリアデザイン学部紀要第11号

など工夫している。また、カフェ内の家具はアーティストの木村二郎の作品を使用している。木村は、かつて市内で作家活動をしていた。同館ではNPOが企画した木村二郎回顧展を行っている。地元の住民も立ち寄ることが多く、地域のサロンになっている。

また、野田市郷土博物館では、直営期にはなかった自販機を設置して利用者へのサービスをはかっている。

⑤ショップの充実：

カフェと並んでミュージアム・ショップもサービス向上には欠かせない。その館のオリジナル・グッズを開発することも大切である。

ほとんどの館では、ショップを設けたり直営館当時よりも充実させて、オリジナル・グッズの開発にも取り組んでいる。NPOが製作した企画展やテキストなどの出版物も販売する。

青函連絡船記念館摩周丸はエントランスにショップがあるほかに、カフェにも別のショップを併設している。おおひら歴史民俗資料館は、先述したように多目的施設を休憩・講座・教室・作品展示のほかにショップ機能をもたせている。とちぎ蔵の街美術館も、直営時代のショップは図録とポストカードなど少ない品揃えであったがグッズの充実をはかった。野田市郷土博物館は展示室のほかに、市民会館の「市民つどいの間」にもショップを設置している。津金学校も受付のほかに、カフェにもショップを併設している。芥川緑地資料館も受付にショップを併設して、子どもたちが興味をもつようなグッズをそろえ、自然観察の参考になる本や観察用具などを販売している。

⑥スタッフの対応が良い

いずれのNPO運営館も、スタッフは利用者に対して親切に対応する。これも利用者サービスに欠かせないことである。直営館では個人差があるが、NPOの場合、職員は利用者を顧客と見立てて、その満足度を高めるために対応する意識を共有している。

例えば、野田市郷土博物館は入口に受付を設けて、ボランティアが常駐して来館者の応対をしている。ボランティアは、館内の説明や案内のほかに、市内

の飲食店や土産物などの問い合わせにも応じる。直営期の同館では、展示室にスタッフは不在であった。そのために来館者の問い合わせに対応することが難しかった。また、先述したように、「市民のつどいの間」にはカウンターで仕切って学芸員の事務スペースを設けているので、全ての学芸員が利用者からの問い合わせにいつでも応じることができる。

芥川緑地資料館は、直営期はエントランスから館内にはいっても事務室のドアが閉められて、人の気配のしない閑散とした状態であったという。ところがNPO運営になってから事務所入り口のところにスタッフに質問できるようにカウンターを設けた。夏休みには、子どもたちの利用が多く盛況である。学芸員は、50人以上もの子どもたちのリピーターの名前を記憶しているという。同館の運営報告書には、利用者に向けて「生きもののことや地域のこと、利用のことなど、わからないことはカウンターでスタッフに気軽に聞いてください」というメッセージも述べられている⁽¹⁵⁾。

⑦常設展示を替える

常設展示を替えると、それまでの博物館のイメージはだいぶ変わる。常設展は、博物館の基本的な展示として変更しないことが多い。しかし、数回見ると利用者には飽きられてしまうことが多い。また、最新の調査データや資料などの入れ替えをしないと、陳腐化した展示になる。常設展示を替えることは、博物館活動のマンネリ化から脱却するためにも必要なことである。都道府県立の大規模館になると、多額の予算が前提になるが、中小規模の博物館ならば最小限の予算や工夫により常設展示を変更することができる。

青函連絡船記念館摩周丸は、常設展示の一部を替えている。おおひら歴史民俗資料館は、1階の常設展示は直営期のままだが、2階は市内の小学生に「昔の生活」の学習教材となる生活資料の展示に変更した。

野田市郷土博物館は、1階の常設展示コーナーを特別展や企画展の専用スペースに変更して、それまで醤油醸造に関する2階展示コーナーを「野田の近・現代史」の展示に替えた。醤油醸造に関する展示を歴史展示に再構成した。それまでの1階の常設展示していた考古・民俗資料はデジタル化してホームページ上で公開している。さらに毎年「野田の生活と文化」をいう企画展でも、

考古・民俗資料などを定期的に公開している。

津金学校は、学校関係の教育資料を展示していたが、地域の生活が理解できるような民具や生活資料を展示している。

芥川緑地資料館は、指定管理を開始してから展示を見やすくするために、展示品を入れ替え、解説文も子どもにわかりやすく作り直している。なかでも鳥の剥製や骨格標本を充実させた。ジオラマづくりや、子どもたちに人気の昆虫標本は展示解説を増やし、分類の系統が分かる展示替えをなども行っている。

⑧市民参加型の調査をする：

博物館の利用者は、「市民参加型」の調査にも参加できる。受動的に参加するイベントとは異なり、この事業は参加する市民が調査者の一員となる。仲間とともに知識を得ながら調査して、その成果を発表するのである。展示を見ることや、イベントに参加することなどでは経験することのできない主体的な学習力が養われる。これからの博物館は利用者の多様なニーズに対応することがもとめられる。

野田市郷土博物館は、指定管理者になるにあたり、市民が博物館で自主的に調査活動する組織の立ち上げを支援している。そのために連続講座を開催して、講座終了後に参加者が中心になるサークルを立ち上げる。講座「古文書入門 身近な歴史を学ぶ、調べる、守る」からは野田古文書仲間というサークルを、講座「みんなで調べよう、昭和の道具～博物館の裏側へようこそ～」からは、なつかしの道具探究会が発足している。野田古文書仲間は、2012年に「読んでみました 野田の古文書～初心者が挑んだ3年間の整理・解説・調査から～」という企画展で成果を発表した。なつかしの道具探究会も、これから企画展において発表する準備をしている。

芥川緑地資料館は、2010年7月から「ハグロトンボ調べ隊」という市民参加型の調査を始めた。これは子どもたちがハグロトンボにマーキングをしてその生態を調査するもので、成果は展示会などで発表している。

⑨コレクションの整理と公開

博物館は資料を収集して整理・保管することによりコレクションを形成す

る。コレクションは博物館の基本となる。ところが直営館では必ずしもコレクションが適切に管理されているとはいえない。歴史・民俗系の博物館では、コレクションが膨大にあるために、登録や整理が行き届いていないことが多い。利用者サービスの向上のためには、コレクションを適切に管理して、コレクションのデータベースを公開することである。すると利用者からの問い合わせや質問などにも迅速に対応することができるようになる。

吉野作造記念館は、直営期には吉野作造に特化して資料収集と保存に力を入れていた。NPO 運営になってからは、収蔵資料の整理とリストの作成を行い、蔵書検索システムを導入した蔵書検索や所蔵目録を刊行している。直営期は、資料の保管に重きが置かれて、一般の利用者への公開は消極的であった。NPO は、現物の保存管理に配慮しながら、現物を公開できるものと、それができない場合にはデジタルで公開していくことにしている。

野田市郷土博物館は、NPO が運営を始めてから4年後に資料番号や名称、保管場所など資料台帳上の基本情報について、ファイルメーカーを使ったデジタル・データ化を完了した。2013年にはさらなる活用を図るため、収蔵品管理システムにその情報を移行した。今後公開に向けた情報のチェックを行い、利用者がホームページ上からアクセスができるように準備している。

⑩ホームページ

直営館のホームページの環境はどうだろうか。市のホームページからリンクをはって館の案内情報を掲載しているものや、職員が手づくりで作成した地味なものが多い。直営館では、ホームページを制作し管理するために必要な新規予算がつきにくい。直営館の予算は、人件費と施設管理費を除き、諸費用は限界まで削減されているからである。ホームページが整備されていないということは、利用者への情報発信にとって大きな障害となっている。直営館から指定管理者に移行して、ホームページの環境はどのように変わったのであろうか。

NPO が運営するようになってから、市立函館博物館郷土資料館を除いたすべての館はホームページが充実している。郷土資料館は、市立函館博物館（本館）の分館になっていることから、本館のホームページから情報を得ることができる。

3. 直営期からどのように変化したのか

表1は、以上の指標に基づいて、各館が直営期に比べて、2012年までにどのくらい変化したのかを点検したものである。(○)は直営期にはなく、NPO運営になってから新たに導入したことを意味する。(－)は直営期から既に行われていたものをさす。(×)は直営期もNPO運営でも未着手であることを示す。

そこで10の指標を設定し10ポイント満点とする。但し、館種や指定管理の業務内容とも関わるので、全ての館が同じ条件だとはいえない。室蘭市青少年科学館のように、理工系博物館はコレクション整理や管理は行われていないところがある。とちぎ蔵の街の美術館のように、常設展示はなく企画展のみの場合もある。「コレクションの整理と公開」は市の学芸員が担当している。市立函館博物館郷土資料館も同じように、資料の取り扱いには本館の学芸員が担当する。

この点検表は、各館相互の変化の度合いを比べることが目的ではなく、それぞれの直営期に比べて各館がどのように変化したのかをみるためである。図1は、それをグラフにして示したものである。その結果、次のことが判明した。

① まず、全ての館が直営期よりも変化していることである。点数が高いほど、直営期に比べて変化の度合いが大きいことが分かる。

② 特に変化の度合いの大きい館（6ポイント以上）は、室蘭市青少年科学館、青函連絡船記念館摩周丸、吉野作造記念館、おおひら歴史民俗資料館、野田市郷土博物館、津金学校、芥川緑地資料館である。そのうち青函連絡船記念館摩周丸のほかはミッションの見直しをしていることが着目される。新しいミッションを実現するための施策や事業を進めことにより変化の度合いが大きくなったと思われる。しかし青函連絡船記念館摩周丸は、先述したように自らの意思をもって新たな事業に取り組んでいる。

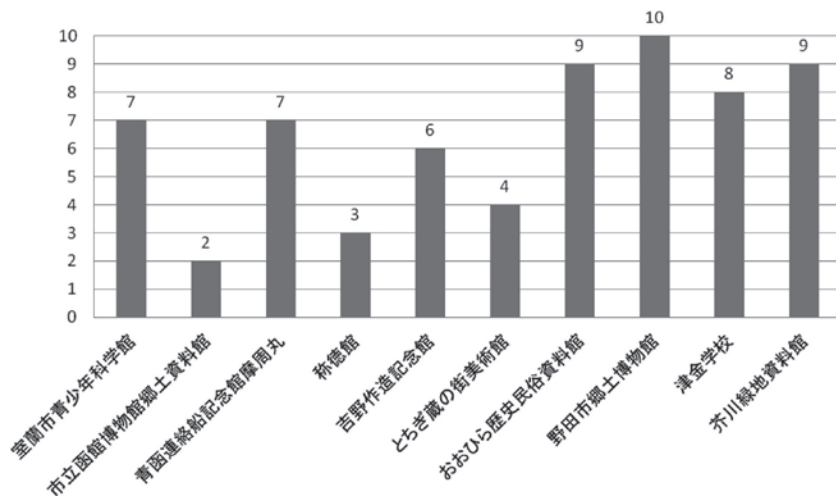
③ それに比べて変化の度合いが小さい館（4ポイント以下）は、市立函館博物館郷土資料館、称徳館、とちぎ蔵の街美術館である。これらはミッションの見直しが行われていない。市から指定管理者になる前提として、ミッションを新しくつくることなく、施設の管理を主要な業務にしている。市立函館博物館郷土資料館と、とちぎ蔵の街美術館は、資料の取り扱いを市職員が担当する

ことになっているのはその証左でもある。

表 1 直営期と比べて変化した利用者サービスに関する指標とその状況

	開館年	指定管理者としてのNPO運営の開始年	ミッションの見直し	新しい事業	施設リニューアル	カフェ・休憩スペース	ショップやグッズの充実	スタッフの対応	常設展示替	市民参加型の調査	コレクションの整理と公開	ホームページ	合計
室蘭市青少年科学館	1963年	2005年	○	○	-	○	○	○	○	-	-	○	7
市立函館博物館郷土資料館	1969年	2006年	-	○	-	×	-	○	市担当	×	市担当	-	2
青函連絡船記念館摩周丸	1991年	2008年	-	○	○	○	○	○	-	×	○	○	7
称徳館	2000年	2009年	-	○	-	×	-	○	-	×	×	○	3
吉野作造記念館	1995年	2006年	○	○	-	-	○	○	-	-	○	○	6
とちぎ蔵の街美術館	1993年	2009年	-	○	-	-	○	○	常設展無し	-	市担当	○	4
おおひら歴史民俗資料館	1983年・1986年	2010年	○	○	○	○	○	○	○	-	○	○	9
野田市郷土博物館	1959年	2007年	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	10
津金学校	1992年	2006年	○	○	○	○	○	○	○	×	-	○	8
芥川緑地資料館	1994年	2009年	○	○	×	○	○	○	○	○	○	○	9

図 1 直営期と比較した NPO 運営館の変化度



4. 利用者数の推移をみる

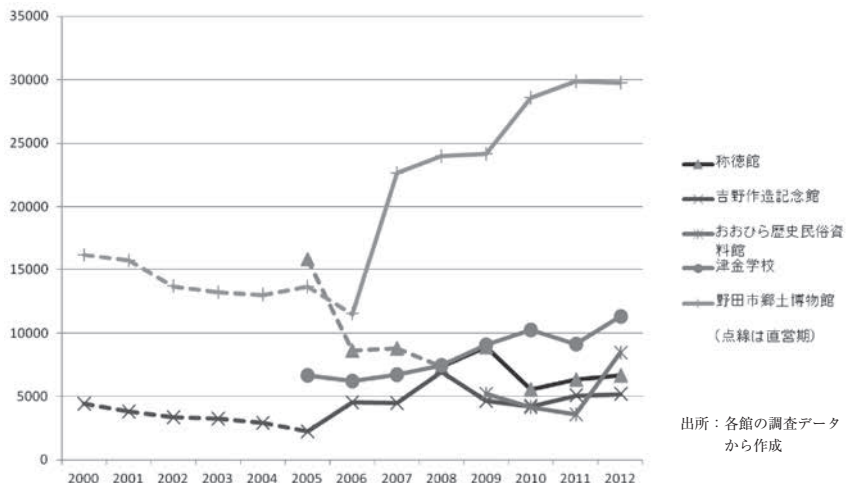
以上の結果は、利用者数の動向とはどのような関係があるのだろうか。

図2は、5館の利用者数の推移を直営期と比べて示したものである。

まず、変化の度合いの大きい館（6ポイント以上）についてみることにする。5館中、吉野作造記念館、おおひら歴史民俗資料館、野田市郷土博物館、津金学校の4館は、指定管理を始めてから2012年までの間に、直営期よりも利用者数が増加している。なかでも野田市郷土博物館は指定管理者の開始年から急増して約3倍になっている。吉野作造記念館は、直営期からNPOが業務委託を受けてから利用者数を2000人台に減らしていたが、2006年にNPOが指定管理者となってから自主事業を充実させるようになると利用者数が2000人ほど増えて、2008年に7000人ほどでピークになり、その後は毎年5000人前後で推移している。津金学校は2005年に直営であったが、その後からNPO運営になると利用者数は着実に増加している。おおひら歴史民俗資料館は、NPO指定管理者になる以前の直営期最後の2009年に5191人であったが、2010年にNPO運営になってから4年後に急増して8000人を超えている。

それに対して、称徳館は2005年から2008年までは直営期であった。初年度に

図2

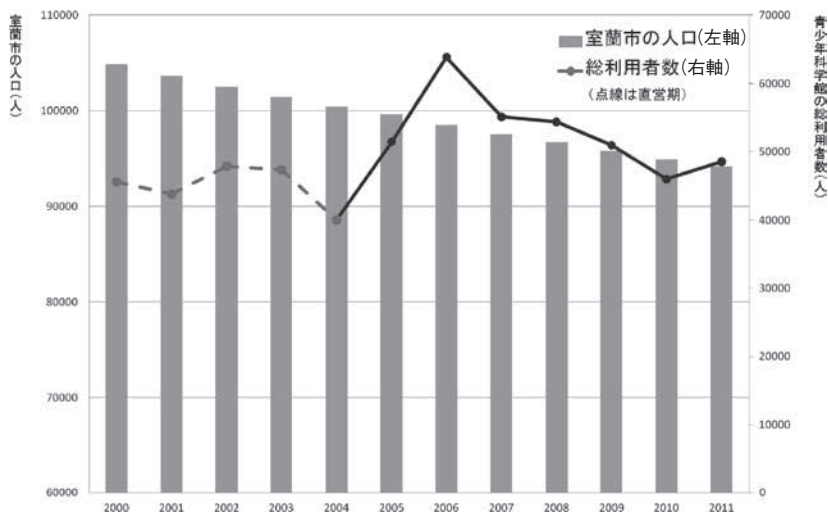


約16000人とピークであったが、それ以後は減少傾向となっている。2009年にNPOが運営を始めると、直営期最後の約7300人から8900人に増加するが、翌年から5千人～6千人台に減少している。

図3は、室蘭市青少年科学館の利用者数の推移と室蘭市の人口分布の推移を比較したものである。直営期からNPOの運営になると急増している。その後の利用者数は減少しているように見える。しかし、直営期から指定管理者に移行した2005年より2012年の人口は7%減少している。市内の人口減少を考慮すれば、利用者は2006年のピーク時にはおよばないものの、直営期よりも高い水準を維持している。

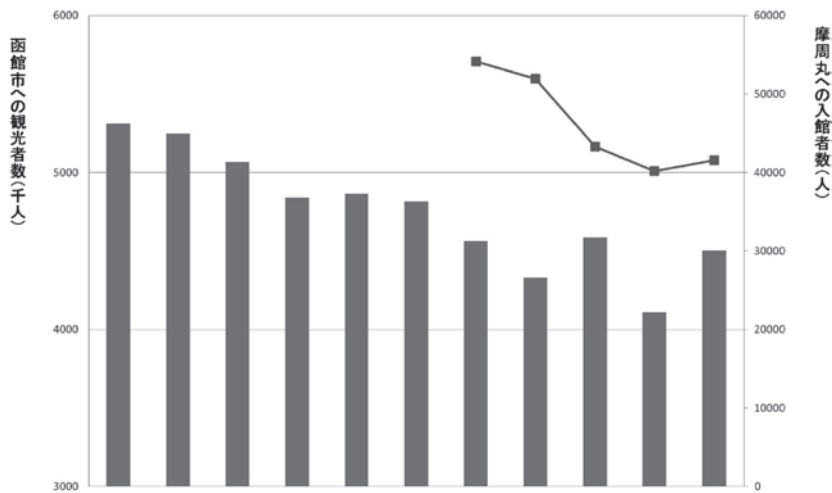
図4は、青函連絡船記念館摩周丸の利用者数の推移を示している。これは現NPOが指定管理者を開始してからの状況である。それ以前と比較をすることはできないが、開始年の約54000人から2012年には約42000人に減少している。同館の利用者の99%以上は観光者であるという。そこで市内の観光者数の推移の分布と重ねてみたところ、観光者数の減少傾向とほぼ重なることが分かる。ヒアリングの知見を確認することができる。2011年は東日本大震災の影響による観光者数の落ち込みが著しいが、同館の利用者数も同じ状況になっている。

図3 室蘭市青少年科学館の総利用者数



(出所：『室蘭市青少年科学館年報（平成23年版）』及び『室蘭市統計書（平成22年版）』をもとに作成)

図4 青函連絡船記念館摩周丸の入館者数（折れ線グラフ）と
函館市への観光者数（棒グラフ）の比較



(出所：「平成 23 年度来函観光入込客数推計」函館市観光コンベンション部観光課および調査データをもとに作成)

つまり、同館は観光者数の動向と密接に関係していることが分かる。

5. 結論

以上のことを総合すると、指定管理者になったNPO運営館のあり方を次のように類型化することができる。

すなわち、直営期に比べて、変化の度合いが大きい「変革型」と、直営期の事業をほぼ継続する「継続型」の2つのタイプである。一方、地域に密着した活動をしている「地域型」と、観光者を対象にしている「観光型」の2つのタイプにも類型化することもできる。

それらを図5のようにマトリックスにして整理する。

まず、最も多い事例は変革・地域型のグループである。いずれの運営館に共通していることは、直営期に比べて利用者に対するサービスが大きく向上している。その結果として利用者数も直営期よりも増加している。なかでも野田市郷土博物館の利用者数は、5年後には直営期に比べて約3倍に達していることは特筆される。津金学校や吉野作造記念館は約2倍になっている。

図5

	地域型	観光型
変革型	室蘭市青少年科学館 吉野作造記念館 おおひら歴史民俗資料館 野田市郷土博物館 津金学校 芥川緑地資料館	青函連絡船記念館摩周丸
継続型	称徳館	市立函館博物館郷土資料館 とちぎ蔵の街美術館

次は、変革・観光型であるが、これは青函連絡船記念館摩周丸である。変革型は利用者数の増加が見込めるが、同館のように観光型の場合はリピーターの増加はあまり期待できない。観光者が減少すると、運営館が努力してサービス向上をはかっても利用者の増加にはつながりにくい。

継続・地域型の称徳館はどうだろうか。同館を運営するNPOは、元来は「馬っこランド」の指定管理者になっていたが、その経緯のなかで同じ敷地内の同館を合わせて指定管理で運営することになった。よって直営期に比べて変化の度合いは小さく、そのために利用者の増加にはつながらない。同館は直営期のものを継続的に管理することに重きがおかれている。

継続・観光型の市立函館博物館郷土資料館も直営期と大きな変化はなさそうである。運営するNPOは博物館友の会であるが、市からは管理業務に限定されている。利用者へのサービス向上のための取り組みも限られており、そのために利用者数の増加につながらない。

なお、とちぎ蔵の街美術館は、継続・観光型と地域型の間位置するよう

64 法政大学キャリアデザイン学部紀要第11号

に思われる。直営期は観光者を対象にしていたが、NPO 運営になってから地域の子どもたちを対象にした「こどものためのワークショップ」や対話型鑑賞などを実施している。また映画会、市内の路地裏散歩、講演会、ナイト・ミュージアムなどのように地元型の事業を行っている。ただし、市は基本的に管理業務の指定管理者という位置づけをしているために、NPO にとっては「変革型」にみられるような多角的な取り組みができないようである。

おわりに

本稿は、公立博物館に指定管理者制度を導入するにあたり、NPO が運営をはじめたところ、直営期に比べて、博物館がどのように変化したかを明らかにすることを目的にした。

その結果、NPO 運営館は創意工夫することで直営期よりも利用者へのサービスが向上しており、一般的にその度合いが高い NPO 運営館は利用者数も増加していることが分かった。一方、自治体が指定管理者になっている NPO に対して、管理業務に限定しているところは利用者へのサービスは限定的で利用者数の増加につながりにくくなっている。

また、NPO 運営館のあり方は、「変革・地域型」、「変革・観光型」、「継続・地域型」、「継続・観光型」の 4 類型に分けるができ、それらの特性を理解することもできた。

今後の課題として、直営期と比較できる類例をさらに増加し、今回の知見を再検証する。また、直営期と指定管理者である NPO 運営の予算額のデータをつけ合わせて、＜費用対効果＞について取り扱うことで、公立博物館に指定管理者制度を導入している実態を総合的に明らかにしていきたい。

最後に本稿の執筆について、調査やその後のデータ確認などで次の方々にご協力していただいた。記して感謝申し上げます。浅輪千明、大川真、柏女弘道、桂登美子、佐藤典啓、白井朝子、高田みちよ、高橋撰、高橋正明、竹内唯、田尻美和子、中野渡不二男、野田明彦、村井孝行の各氏（50音順）。

【註】

- (1) 野田由美子『民営化の戦略と手法—PFIからPPPへ』日本経済新聞社、2004
- (2) 前沢和之「博物館と指定管理者制度、現場から見えてきたこと」『博物館が危ない！美術館が危ない！—指定管理者制度・公共サービス改革法の落とし穴—』日本学術会議主催講演会、2006、山西良平「自然史系博物館と指定管理者制度について—大阪市立自然史博物館の事例を中心に—」タクサ日本動物分類学会誌 No.23、2007など
- (3) 文部科学省：『社会教育調査（平成23年度）』。
 なお、公立博物館の指定管理者数は、地方公共団体24、財団法人640、会社242、NPO法人77、その他228である。なお、そのうち登録博物館・相当施設の公立博物館（都道府県・市町村）は、724館中157館が指定管理者。指定管理者の内訳は、財団法人117、会社31、NPO法人4、その他5。また、類似施設の公立博物館（都道府県・市町村）は、3522館中1053館が指定管理者。指定管理者の内訳は、地方公共団体24、財団法人522、会社211、NPO法人73、その他223となっている。
- (4) 金山喜昭『公立博物館をNPOに任せたら』同成社、2012
- (5) 文部科学省：『社会教育調査（平成23年度）』
- (6) 小川征一「『市民がつくる科学館』の実現へ。科学館指定管理者として」ミュゼ105、2013
- (7) NPO法人語りつぐ青函連絡船の会同法人ホームページより
http://www.renrakusen.com/modules/menu/main.php?page_id=21&op=change_page#5
- (8) 大川真「NPO法人古川学人指定管理 吉野作造記念館」學士會會報 No.901、2013
- (9) NPO法人アート・ビオトープのホームページ <http://npo-artbiotop.org/vision.html>
- (10) 文部科学省ホームページより：http://www.mext.go.jp/a_menu/ikusei/npo/npo-vol2/1316447.htm
- (11) NPO法人文化資源活用協会ホームページより：
<http://www.tsugane.jp/bunka/bunsikyo/syusi.html>
- (12) 小川征一「『市民がつくる科学館』の実現へ。科学館指定管理者として」

66 法政大学キャリアデザイン学部紀要第11号

ミュゼ105、2013

- (13) 金山喜昭『公立博物館を NPO に任せたら』同成社、2012
- (14) 田尻美和子「寺子屋講座のあゆみと今後に向けて（1）～来館者アンケートより～」『野田市郷土博物館 市民会館 年報・紀要 2010年度』第4号、2012
- (15) あくあびあ芥川共同活動体「芥川緑地資料館 あくあびあ芥川 運営報告～平成21・22年度～」2011

ABSTRACT

How did the public museums under *the Shiteikanrisya-seido* change?

Inspecting the examples of the 10 museums managed by the NPO

Yoshiaki KANAYAMA

This article is intended to clarify how did the public museums which are managed by the NPO under *the Shiteikanrisya-seido* change. The result was that the service for the users improved in these museums due to the NPO's inventive ideas. In addition, the more significantly the museum changed, the more people began to use the museum.

On the other hand, at the museum which the NPO takes limited administrative task, its service level is also limited. As a result, the number of users of such museums was proved not to increase.

It can be said that the way of these public museums which NPO run can be explained in 4 types; *innovative type, consecutive type, local type and sightseeing type*. With linking each types, one can clarify a certain characteristics of each museums.

In the future it is necessary to get some more examples and inspect this result again. At the same time, analysis of the cost-effectiveness is needed, utilizing the data of the amount of budget for public museums managed by the NPO.