

## 第二部 運営形態の多様化とマネージメント

### 愛媛県歴史文化博物館の運営について

愛媛県歴史文化博物館 土 居 聡 朋

#### はじめに

愛媛県歴史文化博物館（以下、当博物館）は、愛媛県西予市に位置する県立の歴史系博物館である。1994年に開館し、2015年度は約11万人の入館者を迎えている。筆者は、シンポジウム「公立博物館・美術館の指定管理運営館の現状と課題」（2015年9月26日、於法政大学）で、当博物館の指定管理運営について報告した（土居、2016）が、本稿では、改めて県と民間企業が連携した当博物館の指定管理運営の経緯や特徴、メリット及び課題を述べる。なお、同じ年に開館した愛媛県総合科学博物館（以下、科博）でもほぼ同様の運営がなされている。

#### 当博物館における指定管理者制度導入の経緯と特徴

愛媛県では、行財政改革の一環として、2005年度から公の施設のあり方の見直しが始まった。従来直営であった当博物館及び科博もその対象となり、2007年、両博物館については、専任の学芸員が担当し、公的機関として担うべき分野を除いて指定管理者制度の導入が適当であるとの答申がなされた（愛媛県、2007）。両博物館を所管する県教育委員会生涯学習課では、答申に先立ち両博物館から各1名の学芸員が配置され、施設のあり方の見直しや博物館の管理運営に対応し、答申に沿って2008年度に関連条例の改正及び指

定管理者の公募、選定を行った。適正かつ確実な管理運営（45点）、利用者サービスの向上（40点）、収入確保及び経費節減（15点）計100点の配点による審査の結果、両博物館ともイコテツケーターサービス株式会社（現、伊予鉄総合企画株式会社）が指定管理者に指定され、2009年度に指定管理運営が開始された。管理委託期間は5年間で、現在2期目の中途である。

一般的に、博物館への指定管理者制度の導入は、長崎県のように、博物館運営を指定管理者にすべて委ね、入館料等は直接指定管理者の収入とする方式（利用料金制）や、島根県のように、県と指定管理者で業務を分割し、展示業務の企画や実施は県学芸員が行い、入館料等は県の歳入とする方式（使用料制）が知られている。これに対し、愛媛県の場合、業務分割方式としつつ、入館料等は指定管理者の収入とする利用料金制を採っている。具体的には、博物館の業務を（1）学芸員が関わる専門的事項かどうか（2）利用料金が発生するかどうか、の観点から大きく4種に整理し、学芸員が関わる業務のうち、業務それ自体から収入が発生しない調査研究及び資料の収集整理保存は原則として県学芸員が県費で直接執行する。一方、学芸員が関わらない業務は、収入が発生する業務（貸館）及び発生しない業務（施設の維持管理等）ともに指定管理者が行う。学芸員が関わり収入が発生する展示と教育普及業務は、県と指定管理者で協議の上、テーマや内容を決定し、県学

芸員は企画や調査、借用、原稿執筆、講座講師等の専門的事項を、指定管理者は各種契約、支出、広報、会場運営、ワークショップ等の業務をそれぞれ担当する。その経費は、県職員が司る業務も、いったん指定管理者が負担し、展示観覧料や参加料は全て指定管理者の収入にしている。さらに指定管理者は自主事業を実施でき、物品の販売や飲食の提供を行い、その料金も徴収できる。県の学芸員の持つ専門性に、民間企業の機動力を組み合わせることで博物館活動の活性化を図ろうとする、いわば愛媛方式とも言うべき固有の制度設計としている。

このような運営形態をとったのは、愛媛県の学芸員は資格職職員として採用され長年の経験を蓄積しており、指定管理者制度導入後も引き続き県学芸員を活用することが長期的に安定した博物館運営を行う上で適切であること、かつ、愛媛県では、指定管理者制度導入施設は原則利用料金制としており、博物館についても、インセンティブの拡大と県費支出の削減の観点から、利用料金制の採用が適切と判断したことによるものである。

当博物館の組織構成であるが、まず県サイドでは館長の下に学芸課長が置かれ、学芸課に県学芸員が歴史・文書と民俗・考古の2グループに分かれて所属している。一方、指定管理者サイドでは統括責任者・同代理の下に総務と企画普及のグループがあり、企画普及グループには学芸員有資格者の職員も置かれている。両者は互いの指揮命令系統には入らないが、後述する連絡調整会で相互の業務を協議、確認している。また、県教育委員会の生涯学習課や、指定管理者の本部が、それぞれ館外から博物館の管理運営に関わっている。

#### **当博物館における指定管理者制度導入の効果**

次に、当博物館における指定管理者制度導入の

効果について述べてみたい。

まず顕著なのは、入館者数の増加である。直営期最後の2008年度の入館者数は83,203人だったのに対し、指定管理者導入後は、年度により変動が著しいものの、10万人から15万人の入館者数で、近年は概ね11万人台で推移している。これには、特別展をはじめとする各種事業の規模の拡大や、参加型事業の充実が貢献している部分大きい。

指定管理者による利用料金制のもと、昭和の子供文化や鉄道など、多数の観覧者や関連グッズ等の収入が見込める分野の特別展は指定管理者が経費を増額させるなど、事業経費全体を弾力的に運用しており、県直営期には予算の縛りで実施不可能だった規模の展覧会も開催できるようになったことは当博物館の活性化に最もつながっている要因の一つといえる。直営期には実績がなかった、キャラクターや歴史・民俗関係のコミック作品を取り上げた展示の開催など、企画の幅も広がっている。こうした事業の実施にあたり、企画会社や特定の所蔵者からの提供を受けた場合でも、歴史系博物館としての独自の視点や特色を打ち出せるよう、極力再構成や関連展示の充実に努めており、学芸員の調査研究や博物館の資料収集の成果を踏まえた、愛媛の歴史文化や四国遍路をテーマとした展示と組み合わせることで、来館者層の裾野の拡大につながっている。

また、指定管理者スタッフは参加型イベントの充実や広報にも精力的で、毎週末には体験型ワークショップを実施し、小学生が愛媛の祭礼を描いた絵画展や、地域住民の方々が出展する手仕事市等も開催しており、ファミリー層の来館やリピーターの確保に貢献している。特に、入館者の動向をみながら、年度途中で経費のかかるイベントや広報を追加実施することは直営では困難で、機動的な展開を図りやすいのは指定管理者ならではの

特徴である。

これに加え、指定管理者はミュージアムショップや軽食を提供するレストランも経営している。開館当初から設備自体はあったが、採算が取れず業者が撤退していたのを、指定管理者が行政財産目的外使用許可を取りショップ等を再開させ、来館者の方々に博物館の思い出を提供するとともに、その収益を博物館運営に充当している。直営の場合、仮に実施しても販売収益は業者の収入となり、博物館には許可面積に応じた僅かな使用料しか入らないので、この点も大きな相違である。

一方、県学芸員が引き続き配置されることで、博物館の専門知識と信頼が担保されていると考えている。県学芸員は、資料の調査、収集資料の整理・保存や、ボランティアとの連携等に加え、学校への出前授業や資料貸出、博物館資料を活用した高齢者向け回想法の試行など様々な事業に取り組んでおり、公立博物館としての力量と信頼に加え、有期雇用ではない部分で、長期的・継続的な視野に立った歴史系博物館としての活動が展開できていると考えている。愛媛県においては、直営末期には予算や人員が大幅に削減され、学芸員も総合受付や展示監視に入っていた。指定管理者制度の導入に伴い、業務内容の切り分けと整理を行った結果、県学芸員は、直営末期よりは本来の学芸業務に力を注げる環境ができているように思う。

#### **安定的な博物館運営のための課題と対策**

愛媛県の指定管理運営方式では、博物館の現場の県職員(館長・学芸課)、指定管理者の現場スタッフ、県教育委員会の生涯学習課、指定管理者本社の4者が、それぞれの立場から協力して博物館の運営に関わっている。制度上は、指定管理者が収益性を重視するあまり本来の学術機能や公共的な役割を疎かにしかねない恐れがあり、逆に県の側

でも指定管理者の健全な運営に留意が必要で、当館を安定的に運営していくためには、4者の意思や情報の共有が決定的に重要である。

現場の職員は同じ事務室で働いており、日常的に様々な相談をしているが、制度的にも連絡調整会を週1回開催し、月1回は生涯学習課及び指定管理者本部の職員も集まる拡大連絡調整会を開催し、情報共有や目標管理を行っている。人事の面からも、博物館から生涯学習課に学芸員をローテーションで配置し、博物館の管理運営等を担当させており、指定管理者も正社員は本部や他施設との異動で人事交流を図っている。

とはいえ、様々な立場が関わる当博物館の運営では、ともすれば博物館全体の活動状況を見失いがちになりかねない。このために策定されているのが博物館中期運営計画である。

運営計画自体は直営期にもあったが、経費の管理を主とした少々趣旨の異なるものであった。2008年6月の博物館法の改正により、同法第9条で博物館活動の評価が努力事項として盛り込まれたことを踏まえ、県と指定管理者双方が目標を共有し、県民サービスの向上や博物館本来の使命を果たすために策定したものである。見直しにあたっては日本博物館協会が作成した博物館経営運営指標評価システムを参考にし、計画本文の加筆修正を行った。中期運営計画の策定時や改定時は、県教育委員会の定例会に報告事項として付議し、全文をホームページで公開している。計画期間は、指定管理の期間と同じ5年間である。

本計画に基づく事業評価も実施しており、単に入館者数のみならず、博物館の活動の全分野について、複数の指標から実績値や事業成果をまとめ、博物館協議会などの資料として活用している。また、指定管理者業務のモニタリングや事務事業評価も行なっている。

各種評価の事務は手間もかかるが、こうした評

価値の存在を4者が意識することで、博物館の日々の活動を律する背骨となっている。年度を重ねるごとに意識も弱くなりがちで、評価結果を翌年度の事業改善につなげる努力も決して十分ではないが、こうした取組みを地道に継続することで、運営状況を点検し、改善する基礎資料になりうると考えている。

### おわりにー今後の課題

当博物館の運営に係る課題の一つは、施設の老朽化に伴う修繕箇所の増大である。当博物館では、毎年度の指定管理委託料の中に修繕費を含め積算しており、直営期に比べると遙かに効率的に修繕が行えているが、指定管理委託料には上限があるうえ、修繕を要する箇所は年々増し、内容も複雑化しており、対応に困難を要する場合があるのが現状である。

第二の課題は、博物館の指定管理運営を担う人材の確保と育成である。指定管理者の運営も8年目となり、導入当初のスタッフの異動や退職につれ、優れた人材の確保やノウハウの継承発展が課題となっている。昨今の雇用情勢の変化の中、四国の一地方という限られた場の中で適切な人材を確保し続けることは実のところ容易ではない。両博物館の指定管理者は、統括責任者・代理及びグループリーダーは正社員としているが、指定管理の性質上、その他の職員はほとんど契約社員としている。博物館機能の維持向上のためにも、そうした職員への十分な研修の機会の確保が課題であろう。

ともあれ、当博物館は開館22周年、現体制移

行後8年目を迎えた。本稿で述べた県と民間企業の共同運営は、あくまで愛媛県固有の状況に基づくもので、これまでは幸い大きなトラブルもなく概ね順調に推移したが、決して一般化できるものではなく、今後の予想も立て難い。しかし、我々には当博物館に集積された愛媛の歴史遺産を未来に伝える社会的な責任があり、今後とも当博物館が県民に必要とされ続けるための方策を模索していきたい。

### 謝辞

本稿の作成にあたっては、愛媛県歴史文化博物館の藤田享館長・宮岡真司学芸課長・上田泰宏統括代理、愛媛県教育委員会生涯学習課の井上淳氏、愛媛県総合科学博物館の小林真吾氏から多くの御助言をいただいた。ここに記して感謝申し上げます。

### 参考文献

- 愛媛県. 2007. 公の施設のあり方の見直し方針. 6 pp. 愛媛県, 愛媛.
- 土居聡朋. 2016. 愛媛県歴史文化博物館の指定管理運営について (シンポジウム記録). 日本の博物館総合調査研究 平成27年度報告書, 平成25～27年度, 日本学術振興会 (JSPS) 科学研究費補助金研究成果報告書, pp. 264－267. (「公立博物館・美術館における指定管理者制度の調査研究」(金山喜昭編著), pp. 269－271. 法政大学資格過程, 東京. に再録)