

# 博物館の組織と運営の課題

富樫 雅彦\*

## 1. はじめに

博物館を取り巻く環境は、年々厳しさを増すとともに変化を続けている。設置者毎に博物館運営の在り方が異なる場合があるため、一律には評価できないものの、その大半を占める公立博物館の場合、財政状況の悪化と費用対効果を理由に年々予算や人が削減されているのが現状である。

最近の民間機関の調査では、今後の公共施設改修時に単館での博物館・美術館不要論とも取れるアンケート結果がみられるなど、博物館の将来にむけた不安要因が少なくない。公立博物館の場合、手をこまねいていると、更に「予算」と「組織(人)」が削減される可能性が高い。一方、日本遺産や文化財保護法改正により、「地域総がかり」と「観光活用」の二方向が示された。近年の外国人観光客の急激な増加も踏まえ、文化財の観光活用を推進し、地方創生につなげようとする動きが今後さらに活発化するものとみられる。これからの博物館は、観光・商工振興行政等との連携を強化し、地域文化の総合拠点となること、今まさに求められている。

以上のことを踏まえ、これからの博物館を取り巻く環境を見据え、博物館を守りさらに発展させるための運営論について述べることにする。

## 2. 博物館を取り巻く環境

### 2-1. 更に厳しさをます博物館を取り巻く環境

平成27年度社会教育調査によると博物館数は全国に5,700箇所、利用者数は26,000(千)人を超えるが、これを20年前の平成7年と比べると、施設数4,380箇所、利用者数28,600(千)人となり、施設数が1.3倍にふえているのに対し、利用者は約10%減で、1館あたりでは利用者数が30%減ったことになる。(注1)

一般的に、多くの博物館の入館者数は開館年頃をピークに減少傾向となり、そのピーク時の半数程度にとど

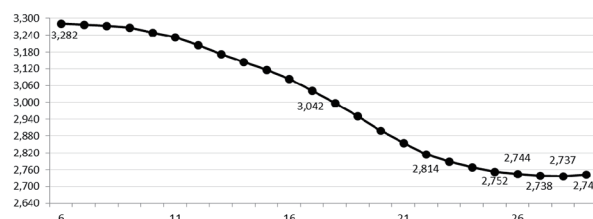


図1 地方公共団体の職員数の推移

まっているところが少なくない。

一方、社会教育施設である図書館と比較すると、施設数が横ばいであるのに対し、利用者数では1.5倍となり年々増加傾向にあり、明らかにリピート率も高い。この図書館との比較から博物館の社会教育施設としての役割に疑念をもつ意見を耳にすることが多くなってきた。

次に地方公務員の行政改革に基づく定数管理の状況を見てみよう。総務省の地方公務員数の状況調査によると、平成6年までをピークに平成28年度まで地方公務員は、定数の削減が続いている。特に教育部門は、国が定員に関する基準を幅広く定めている。(注2)

統計値上、この23年間で地方公務員の教育部門の定員数は、20.4%削減されている。実に5人に1人の削減である。

博物館の職員数が、設置段階から十分に配置されていない場合も多いが、行政改革の名のもとに更に職員数が削減されている経緯がある。小規模な直営館では、非常勤職員だけで運営されているなど、困難な状況が年々続いているのが現状である。(注4)

### 2-2. 民間調査機関によるアンケート結果

全国の公共施設には昭和40年代以降に建設され、50年程度経過したものが多い。中核的な自治体は公共施設白書の作成に着手し、これからの公共施設のあり方について検討を始めている。

このような公共施設マネジメントに関して、民間調査

\* 特定非営利活動法人文化遺産の世界

機関による様々な調査結果が公表されているが、中でも政府系金融機関のシンクタンクが実施した「公共施設に関する住民意識調査」は注目に値する。(注4)

調査結果によると、回答者の8割の住民が地方自治体の財政が厳しさを増していることを認識し、公共施設の老朽化に伴う総量見直しに賛成し、建て替えに際しては、費用縮減を意識した複合化が望ましいと答えている。

また、博物館を含む教育・文化施設に対して、利用頻度が低い(「年に1・2回」または「1回も利用しなかった」という回答者が66%を占めており、老朽化に伴う改修にあたり、博物館不要論に繋がりがかねない調査結果が公表された。

自治体毎に住民意識調査等が実施され、公共施設の改修計画が策定されているが、多くの自治体でも同様な意識調査の結果となると懸念される。地方財政は明らかに悪化の傾向にある。博物館不要という結論を下されることは無いまでも、予算・人員が削減され、身動きがとれなくなることはないように、地域・行政に求められ、頼りにされる地域の拠点となる博物館運営が求められる。

### 2-3. 文化財保護法改正と博物館の地域拠点化

日本の文化財保護を規定する「文化財保護法」が平成30年6月に改正された。この法改正は、保護保存重視から活用・観光重視にシフトするものである。

その要点は、文化財の計画的活用と地方文化財行政の強化を目的として、①文化財の総合的な基本計画として、都道府県には「大綱」、②市町村には「地域計画」の策定を求め、③文化財の所有者・管理者には「保存活用計画」の策定を求める。④民間の支援団体の活用を図り、⑤市町村の文化財行政を強化するために首長部局への文化財を移管することを可能とするものである。(注5)

本改正法の主旨は、保護中心から保存と活用・観光の両立の大転換を図るものとされているが、最も重要な点は、教育委員会が所管する文化財保護業務を、首長部局に移管可能にしたことにある。

市町村長の首長部局の所管となれば、文化財・博物館部局は、観光・商工部局と一層綿密な連携を図ることが可能となり、総合的な戦略を立てる環境が整ったと言える。

文化財の保護を図りながら活用を進めることは現実的には様々な困難も予想されるものの、文化財が身近な存在になり、保存への理解が広がるのは好ましい。地方がかつての活気を取り戻すきっかけにもなるだろう。

なお、文化庁は平成27年度より「日本遺産」認定を開始した。文化庁が国交省や農水省と連携し、観光資源

として文化財を積極的に活用しようとする事業で、2020年までに100箇所程度の地域が認定されるという。

有形・無形の構成文化財にストーリー付けを行い、魅力を発信する体制を整備するとともに、文化財を核に当該地域の産業振興・観光振興や人材育成等と連動して「地域総がかり」で一体的なまちづくり政策を進めようとするものである。

なお、「地域総がかり」でまちづくりを行い、博物館をその文化創造拠点とし、機能させるためには、必要な組織体があることを確認したい。博物館は法律上社会教育施設に位置付けられる場合が多く、組織上も教育委員会に属しているが、法改正の結果、首長部局に所管替えになる自治体が増えるが、これからは社会教育施設であり、観光施設でもあるという認識に立たねばならない。その博物館を地域の拠点に据えるためには組織上の体制づくりが必要となる。

具体的には、観光・商工部局・市民活動担当部局も取り込み、自治体幹部を議長とする地域文化創造戦略会議とでもいうべき会議体の設置である。この会議は、市民の文化活動、地域連携、観光・商工戦略、情報発信・提供、地域資源の調査研究、ボランティア育成・活動などの様々な事業・計画を議論する場でなければならない。このような組織体は、すでにいくつかの地域で設置され機能し始めているため、その活動や成果について注視して欲しい。

## 3. 指定管理者制度の導入と博物館の運営形態

### 3-1. 指定管理者制度の導入

公立施設の管理について、地方自治法の一部(地方自治法第244条の2、244条の4)が改正され、平成15(2003)年より指定管理者制度が導入された。

指定管理者制度とは、民間機関が指定管理者となり地方自治体に代わり公共機関を管理運営する仕組みである。既に公共施設では清掃・警備・管理などの管理業務委託が、相当程度進んできたが、指定管理者は、設置者である地方自治体の業務代行の委託にとどまらず、自主事業の実施や、施設の利用許可を認めるほか、利用料金を自らの収入とすることもできるため、インセンティブがはたらくことになるという新たな特徴もある。

### 3-2. 指定管理者制度の導入実態

平成15(2003)年の同制度導入以来、十数年が経過した。文部科学省の平成27年度社会教育統計によると、博物館(博物館類似施設を含む)4,293施設の内、約30%の1,279施設が指定管理者制度を導入している(注

6)。

自治体の規模別の導入状況では、都道府県・政令指定都市・人口50万人以上の市の導入率が高く、人口10万人未満の市・町・村では導入率が低く、人口集積地での導入率の高さが目立つ。以下に、「日本の博物館総合調査研究」(平成27年度報告書)より、指定管理者制度の導入状況を概観する。(注7)

**館種別** 「植物園」「動物園」「水族館」がいずれも導入率が50%を超え、「郷土」「総合」は導入率が低く、10%台である。

**開館時期別** 指定管理者制度の導入率が40%を上回るのは、1926-1949年と明治期に開館した館、次に平均(27.6%)を下回るのは、1960～1980年代に開館した館で、導入率が高いのは、1950年代までに開館した“老舗”館と1990年代に開館した新しい館であった。

**所管部局** 指定管理館を所管する部局は、首長部局が51.4%と多く、直営館は、教育委員会所管が76.3%と3/4を超える。

**職員総数区分別** 職員総数(常勤職員と非常勤職員の合計)が5人以下(導入率30%未満)と職員数6人以上(導入率30%以上)と、職員数の少ない館に直営館の割合が多い傾向がみられる。

**指定管理館の組織** 公益法人(311館)、企業・第三セクター(102館)の2種類で全体の81.6%(431館)を占める。また、公益法人と企業・第三セクターのうち設置者である地方自治体が出資しているものが280館ある。

**指定管理者の業務範囲** 全業務を行っている357館(75.2%)、残りの111館(23.4%)が業務の一部を行っている。また一部業務の範囲は、「施設管理業務」94館(84.7%)、「入館者へのサービス業務」90館(81.8%)、「広報宣伝業務」73館(65.8%)、「学芸業務」49館(44.1%)、などとなっている。

**指定管理の契約期間** 契約期間4～5年が340館(71.6%)、3年以下が112館(23.6%)である。前回(20年度)の調査では3年以下が51.9%、4～5年が45.7%であるため、4～5年へシフトしていることがわかる。

**重視する活動** 指定管理館・直営館ともに、「展示活動」、「教育普及活動」、「収集保存活動」、「調査研究」、「レクリエーション」の同じ順番となったが、指定管理館は直営館より「展示活動」をより重視していること、直営館は指定管理館より「収集保存活動」「教育普及活動」を重視していることが指摘された。

**入館者数** 平成24年度の入館者数の状況を比較したと

ころ、指定管理館(460館)で入館者数合計59,567,212人、直営館(1221館)で合計53,062,790人、中央値と平均値を比較すると、中央値は指定管理館35,891人、直営館10,643人、平均値は指定管理館129,494人、直営館43,458人といずれも指定管理館が直営館を大きく上回った。なお、博物館の館種でも、大半の館種で指定管理館の方が高い数値を示している。

入館者数(時系列データ)では、平成11・16・21・24年に回答している館で、指定管理館149館と直営館308館の合計457館で比較したが、指定管理館が直営館よりも多くの入館者を確保し、増減状況でも、指定管理館の方が高い数値を示している。

**開館日数** 年間300日以上開館する館は、指定管理館72.6%、直営館54.8%で指定管理館が17.8ポイント上回る。さらに、20年度と25年度を比較した場合、年間325日以上開館は、指定管理館は9館(79→88館)増加し、直営館は6館(97→91館)減少した。指定管理者は利用者サービス向上を図るため、開館日数を多くしている。

以上のほか、「展示の更新」「専門スタッフの配置状況」「特別展の開催状況」「資料購入費の状況」「資料台帳作成状況」「管理運営経費の削減状況」なども含め、全ての点で指定管理館が直営館を上回る数値を示している。指定管理者制度が導入されてから、15年が経過した。以上のアンケート結果は、指定管理者の導入の可否を論ずる段階から、どのように導入・運営するか、知恵を出し合い論ずる段階に入っていると評価できる。

指定管理館の管理委託期間、そこで学芸業務に従事する学芸員の待遇、育成の問題が、大きな課題となっている。

## 4. 地域資源情報の編集と学芸員

### 4-1. 地域資源の特徴

地域資源の特徴は、当該地域の地質・地形・地理(GEO)、その地形・地質に沿った動植物層・生態系(BIO)、これらの上に展開される産業や都市・文化・暮らし(SOCIO)の総体から説明できる。(注8)

したがって、どの地域の地域資源も「地域の固有性(オンリーワン)」や「優位性(ナンバーワン)」を備えていると言える。このため博物館は、その地域資源を発掘し、様々な編集作業をとおして、いかにブラッシュアップができるかが問われることとなるのである。

この特徴を明らかにすることは極めて重要な作業であり、そのまま地域社会においても重要な意味をもつものとなる。例えば、

- 地域固有の自然環境と歴史・文化
  - 地域固有産業の歴史的起源・展開
  - 地域固有の祭や伝統芸能文化等の特徴と歴史的背景
- これらを明確に説明することが、博物館には求められており、資源の固有性や優位性を説明する入り口となり、地域のアイデンティティーの種となる。観光・商工資源としても極めて有用な資源となるのである。

#### 4-2. 多様な地域ストーリーの編集

博物館が主体となって、ストーリーを語る上で欠かせない魅力溢れる有形・無形の地域資源を、総合的に整備・活用することが求められている。そしてこれらを国内だけでなく海外へも戦略的に発信していくことによって地域活性化を図ることが可能になる。特に国内外の来訪客に地域の文化をダイナミックに伝えるには、明確なメッセージを持った、わかりやすいストーリー構築が不可欠である。さらに、これらが確実に地域活性化効果を生み出すためには、地域づくりビジョンを共有し、これらを実現する明確な活用事業が展開できることが求められるのである。このように考えれば有形・無形の文化財群を含む地域資源は、過去のものではなく未来への大切な贈り物となり、新たな価値を生み出す資産としての活用こそが望まれることになる。

個々の資料や文化財には、その成立・展開の一つひとつ歴史的物語がある。しかし、時代背景も分野も異なる個々の文化財では、これらを生み出した地域の全体像が見えてこない。個々の文化財の優劣や希少性を越えて、これらを生み出した地域の面白さや意味を編集することができれば、地域ストーリーは、生き生きとよみがえることができるのである。地域ストーリー化（物語化）は観光においてはさらに重要である。なぜならば観光とは、歴史・文化・自然の体験、温泉や特産食材、ブランド品などのモノ消費も加わり、地域固有のストーリー（物語）を追体験する、いわば「物語消費」としての性質をもつからである。

博物館の仕事は、①地域資源（資料）の収集、②整理・保存、③調査・研究、④展示・教育の4点で整理される場合が多い。地域には地域独特の歴史・文化と関わる実に多様な資源が存在する。従って、これらの資源について様々な角度から展示や事業のストーリーを描くには、学芸員に地域資源情報に対する編集視点が求められることになる。

しかし、その視点は実に多様である。地域資源を、各種の産業の視点から編集すれば、独特の産業史となり、その伝承技術といった観点から編集することも可能とな



図2 地域資源編集の多様な視点  
(丁野 2016 抜粋)

る。また、その地域で盛んなスポーツで編集すればスポーツ史となり、全ては各分野の地域史にとどまらず、産業や観光のプログラムと連動することが可能となる。また、産業や技術という視点は、いわゆる近代化産業遺産にとどまらず、現在稼働している地場産業の工場や工房までもその編集対象とすることになるのである。

地域を構成する全ての資源は、「時間」と「空間」という脈絡を通して相互に関連している。これらを、多様な視点（テーマ）で編集・ストーリー化することが重要である。文化財はもとより、より広い「文化」の様々な視点から編集すると地域独特のストーリーが生まれることとなる。

このように見ると、地域の有形・無形の文化財を核に、歴史文化を描けば、子供達にとっては地域史を構成する教育上の資源となり、観光客にとっては、重要な文化観光の素材ともなる。また、地域の資源は、個々の市町村単位で編集することもできるし、周辺の市町村、さらには都道府県域を越え、全国規模で編集することも可能となる。(注8)

このように博物館に配属されている学芸員は、様々な地域資源を材料に博物館事業を展開しなければならず、テーマに基づき「編集」という視点が求められる。雑誌に例えるならば、過去に扱ったことのある資源・材料でも、敏腕編集長の手にかかれば、全く異なる切り口のテーマに生まれ変わることができる訳である。

学芸員は、大学や大学院で専門分野の研究に取り組んできた実績があるが、採用された博物館においては、専門外の分野・テーマの展示や事業も担当しなければならない。当然ながら分野外のテーマには、外部の専門家の協力を求めたり、地域の研究団体等との共同研究にも取り組まなければならない。このためには、資料に関する「分析力」と新たな視点の展示や事業を企画・構成する「編

集力」が求められる。

特にこの「編集力」は、常に社会文化の動向や変化を知ろうとする貪欲な知性と異分野の資料にも関心をもてる感性や思考の柔軟性に裏打ちされるものである。さらに事業等の実施に当たっては、対外的なコミュニケーション能力、事業を推進する高い遂行力などの総合的な人間力が求められることとなる。

学芸員は、他の部署を異動し、様々なキャリア経験を積むことが困難でもあるため、国・都道府県等の様々な研修制度の実施に期待したい。

## 5. 博物館の運営

### 5-1. 目標・計画設定

博物館入館者数の推移を経年でみた場合、右肩上がりで増加している博物館は極めて少ない。入館者統計を概観すると多くの博物館の入館者数は、例年通りの入館者数を維持しているようだが、減少傾向にある博物館も少なくない。

現段階で入館者数が減少傾向にある場合、特段の厳しい評価を受けていないとしても、将来に向けて予算や組織（職員数）の維持を確実にしていくためには入館者数の確保は絶対条件である。

展示内容の充実や各種事業における利用者満足度が高いと自負しても、客観的な利用者目線での評価とは言えないのではないだろうか。まずはもっとも入館者数の多かった開館時の入館者数に回復させる努力が必要である。

#### 1) 入館者数の目標値を設定する

入館者数に目標値を設定すべきである。指定管理者制度を導入した館では、入館者数の目標値を明確に設定し、目標達成に向けてさまざまな取組みがみられるが、地方自治体の直営館では、厳しい目標値を設定していない場合が多い。

もっとも多い入館者数は、開館年度かその直後に記録している場合が多く、その後右肩下がりで入館者数が減少する傾向が一般的である。

入館者数の減少に手を打たなければ、博物館の将来は明るいとは言えない。年々予算や人員を削減され続けられれば、地域の資料や文化財を保護保存するために設置された博物館がただの「収蔵庫」となってしまうからである。

#### 2) 入館者数を計測する

博物館の入館者数を計測することは重要である。企画展・常設展観覧者、講演会・教育普及事業参加者、ワークショップ参加者、観光客などの立ち寄り入館者等であるが、計測カウンターがなくとも、博物館ボランティアの

協力を得るなど、マンパワーを用いてでも計測を行うことが可能であり、計測が困難な面もあるが、外国人観光客数の計測にも工夫を凝らす必要がある。

#### 3) 来館理由を分析する

次に、来館者が何を求めて来館したのかを分析しなくてはならない。市民と観光客を分けて来館目的を探ることは、博物館の経営戦略を考える上で最も重要なことと言える。

そのためには、目的別のアンケート調査を実施しなければならない。調査結果を分析し、次の博物館戦略を構築するためには、調査項目、時期などを変えながら実施していく必要がある。

その方法であるが、アンケート用紙に必要事項を記入する一般的な方式のほか、企画展・常設展などの場合には、博物館ボランティアの協力を得て、展示解説を交えさりげない交流をとおして、来館目的、関心事、満足度、要望などを聞き出しデータ化することも大切である。

次に、来館者アンケートで重要な点は、地域住民を対象としたものである。過去に一度も来館したことのない人や、一・二度の来館にとどまる人には、博物館そのものの存在や、所在地を知っていたのか、なぜ来ないのかについて調査する必要がある。このためには、自治体の広報・広聴担当の実施する住民意識調査や、予算化が可能であれば、民間調査機関に意識調査を委託することも妙案であると思われる。

また、調査会社に依頼し、定期的に市民に対して博物館への来館頻度、来館目的など展示や事業に対する評価を尋ねることも行われるべきである。この認知度調査は、博物館事業の展開の出発点を確認する上で極めて重要である。

#### 4) 入館者数が増減する原因を分析する

次に、入館者数が増減する原因について分析しなければならない。入館者は主に、①常設展示観覧者、②企画展観覧者、③講座・ワークショップを含む教育普及事業参加者、④学校等団体見学者、⑤観光客を含む立ち寄り入館者、⑥ホール・会議室などの一般貸出の利用者に分類される。開館後、一定期間を経た博物館では、③講座・ワークショップを含む教育普及事業参加者、④学校等団体見学者は、毎年ルーティン化される傾向にあり、大きな利用者数に変動は見られない傾向がある。しかし、①および②の展示事業と⑤観光客を含む立ち寄り入館者は一定の変動がみられる。

まず、①常設展示の入場者の減少が挙げられる。以前、常設展示は十年間で展示替えを行うべきという話をよく聞いたが、実際に、開館後10年間隔で常設展示を

リニューアルした、あるいは計画している博物館がどのくらいあるだろうか。

展示替えを行わない常設展示は、「見る側」にも「見せる側」にも「展示の劣化」を感じさせる。また、ボランティアが解説している博物館では、来館者に対応する解説者がどのように感じているのか、ボランティアを介してしっかり調査する必要があるだろう。

常設展示で、ジオラマや模型を変更することは、多額の費用を伴うため容易にはできないが、展示物の入れ替えや、解説パネルの変更などは、毎年の予算の範囲で実施できる。しかし、その変更内容をきちんと広報できているか、SNSなどをもちいてより効果的な情報発信に努めているかが重要である。

次に、②企画展示の観覧者数は展示テーマによって大きく変動する。このため、企画展示を担当することが本業ととらえる学芸員は多い。学芸員は周辺博物館等で実施された（あるいは計画されている）同種・類似の企画展をリストアップするとともに、様々な周年行事、一般来館者・市民、観光・商工団体等からの要望、メディアとの関連企画の連携などを勘案して展示テーマを企画・提案することが求められる。テーマの企画は、博物館が地域の拠点たる象徴となる事業であるため、日頃の入館者分析データをもとに高い観覧者数の目標値を設定できる魅力的なものとしなければならない。

最後の④外国人を含む観光客や立ち寄り入館者であるが、実は、この来館者をどのように取り込むかが入館者数を増やす最も重要なポイントである。観光客が立ち寄る施設等のランキングでは、地域博物館は上位にランクされる。訪れた地域の歴史・文化を知りたいという要望に応えなければならない。

インバウンドを含む観光客を呼び込む戦略を観光関係者と検討するほか、一般の立ち寄り客については、都市部と地方で博物館の立地、交通アクセスの問題など、目的なく博物館へ立ち寄るには不利な条件のところもある。認知度を上げ、新たな企画の情報発信を継続し、集客をめざした楽しいイベントを定期的実施するなど、次回の事業が気になるような博物館を目指すことで、明確な目的がなくとも博物館に行きたくくなるような事業展開を続けることが重要である。

## 5) 施設機能の最大化

大半の公立博物館は、施設設置条例に基づいて設置されたものであるがその施設機能は最大限発揮されているだろうか。具体的には、大人数を収容できるホールや大小の会議室や企画展示室の他団体への貸出など施設稼働率を上げるための取り組みが求められている。

多くの公立施設の会議室等は利用料金制度に基づき、利用者に対して有料で貸し出されている。博物館も公立施設であり、会議等の目的で博物館を訪れた利用者も立派な来館者であり、目的外で来館した利用者にも博物館を知ってもらう良い機会にしなければならない。従って収蔵資料を知ってもらうために、エントランスに展示ケースを設置し、重要資料や指定文化財、個人所有の優品資料や美術工芸品を定期的に展示するなど、エントランスから展示室への利用者の誘導を図るなど、ありとあらゆる場面で施設機能の最大化を図らなければならない。

## 5-2. 博物館とボランティアの協働

博物館に魅力があるのか、展示物や資料に価値があるのかは、そこに携わる人がどれほどいるかが客観的な一つの指標になる。人が多く集まる場所（もの）にはさらに多くの人々が集まり、多くの感動や共感が生まれることになるからである。

### 1) ボランティアの意欲を汲み取る

地域には「世の中に役立ちたい」と考える市民が大勢いる。具体的には、教育関係者や外国生活経験者、工作技術者、IT関連技術者、映像・音響技術者などの様々なキャリアや能力を活かすことを願う希望者である。外発的なお金や名誉などを求めず、自己実現などの内在的な理由によりボランティア活動に取り組む人々は、博物館や文化財と利用者・観光客との間に立ち、博物館事業やイベントを直接助ける力となり、さらに集客においても博物館の力強い応援団となる。博物館スタッフは、この「博物館活動をとおして、世の中に役立ちたい」と願うボランティアと共感する心を持ち、しっかり彼らの思いを受け止めなければならない。さらに、ボランティア一人ひとりのモチベーションを高めるため、様々な研修や自主事業活動に対する支援にも努めることも博物館スタッフの重要な仕事である。

### 2) ボランティアの活動範囲と内容（表1）

博物館ボランティアの活動は、個々の博物館の運営方針により活動範囲・内容が異なる場合が多い。例えば、教育普及事業、ワークショップに対応している場合、常設・企画展示や併設された史跡等の解説、史跡めぐり、受付などの施設・付帯設備等の管理の一部など多岐にわたるほか、学芸員と博物館ボランティアの共同研究の事例も見受けられるようになってきた。

また、小規模な直営型博物館の場合や指定管理者制度を導入している場合など、指定管理者の構成員として博物館そのものの管理運営に深くかかわる場合もあり、その範囲内容等は、博物館の運営母体（直営・指定管理者、

NPO) やその規模によっても大きく異なっているのが現状である。

しかし、どのような経営形態であっても、入館者・利用者の満足度にボランティアが深く関わっていることは言うまでもない。ボランティアが主体性をもって積極的に関わり、活躍できる場の提供、モチベーション維持のための支援が博物館には求められている。

市民との協働関係は自治体にとって、人件費や労力の削減という効果を生むが、都合のいい無給作業員とみなした段階で協働関係は破綻してしまう。主体性をもって取り組みたいとする活動には可能な限り支援体制を整え、緊密なコミュニケーションのもと対等な信頼関係の構築を図りながら、真摯に向き合わなければならない。

表1 博物館ボランティアの業務内容

I. 解説・案内事業 常設展・企画展解説、町歩き解説案内、 史跡等案内（城郭・古民家等解説）
II. 教育普及事業 ワークショップ事業（土器づくり・勾玉づくり・ 体験学習など）・図書資料の管理・レファレンス対応
III. 学芸系事業 学芸研究補助（調査研究・資料整理作業）・共同研究
IV. 施設管理・広報部門 情報提供・発信事業（HP管理・広報活動補助） 受付・展示監視・施設パトロール・清掃・除草作業

## 6. 展望と課題

最後に国の施策である「働き方改革」が、博物館運営にも大きな影響を与えているため、仕事に対する意識改革の重要性に触れたい。博物館スタッフは、館長・学芸員・事務職員のほか、委託職員・ボランティアなどで構成されるが、スタッフ全員で目標達成に取り組むためには、職員一人ひとりのモチベーションを維持し、全員が、運営・経営に高い意識をもって参画する必要がある。

そのためには、職員の意識改革が極めて重要となる。例えば、入館者数増を図るために実施する各種イベント事業は土日に集中することとなるが、特定職員のみが土日に集中的に勤務することなく、特に博物館スタッフはローテーション勤務を前提に職種・職層を超える補完的勤務体制をとる必要がある。しかし、その場合でも、この職員ローテーションで目標を達成するためには、実際の実務担当者として事業担当者を明確にする必要がある。この事業担当者は、博物館の目標に即した事業全体の構想・企画を設計し、各回の個別事業についての詳細（マニユ

アル）を定め、実際のその日の実務担当者と事業段取りを確認、事業実施報告とアンケート集計結果を受け、目標達成のチェックを行うなど、事業全体の管理を行わなければならない。

事業担当者が勤務日を振替え、事業実施の毎週土日出勤するという勤務実態も一般的に見受けられるが、これではより高い目標達成は困難である。

事務方を含めスタッフが同一の事業に関わり、目標・目的・関連情報を共有することで、より高い到達点を共有することができ、人から人へと意識改革が伝わり、相乗効果により、博物館スタッフ全員が、博物館運営の高みを見ることができるとなるのである。

指定管理者制度の導入により、公立博物館の運営形態は多様となった。特に中核都市以上の自治体では、自治体の設置した公益財団法人にその運営を委ねる場合が多いほか、設置者である自治体と指定管理者が博物館業務を分担し、両者の特性を活かした運営を行う指定管理館も現れ注目を集めている。

この制度導入により、指定管理者雇用の学芸員が増える一方で、公務員雇用としてのポスト数はさらに縮小していくものと思われる。指定管理者採用の学芸員の場合、指定管理契約期間が雇用期間となるため、有期で不安定な身分の学芸員が当分の間増えることとなる。

他方、規模の小さな自治体の博物館では、直営館とNPO法人に運営を委ねる指定管理館の割合が多いが、職員体制と予算面での苦戦は今後も続きそうである。このほか、地方独立行政法人での運営形態も模索されているが、制度的に確立し、自治体で導入されるまでには時間がかかりそうだ。

しかし、前述のとおり博物館を後押しする制度の変化が認められる。日本遺産や文化財保護法改正がそれである。いずれの制度も「地域総がかり」を目指し、文化財や地域資源を保全しながら活用し、観光に繋げようとするものである。いずれも、緒についたばかりであるが、博物館が地域拠点となって、機能することが求められるものであるため、これからの展開に期待したい。

## 7. おわりに

本論では、従来の博物館運営から一步踏み出し、博物館を取り巻く環境の変化を捉えながら、地域の拠点となる博物館運営を示した。今後は文化財保護法改正に伴い、各自治体の博物館設置条例や文化財保護条例も改正され、自治体の「文化財保存活用地域計画」も整備されることとなる。博物館が求められる役割を十分に発揮し、「地域総がかり」の文化創造拠点として発展する博

物館の運営に取り組まなければならない。

## 注

1) 「平成 27 年度社会教育統計（社会教育調査報告書）の公表について」

2) 総務省「平成 29 年地方公共団体定員管理調査結果の概要」（平成 29 年 4 月 1 日現在）

[http://www.soumu.go.jp/main\\_content/000524416.pdf](http://www.soumu.go.jp/main_content/000524416.pdf)

3) 「博物館と地方再生－市民・自治体・企業・地域との連携－」金山喜昭 同成社 2017 年 3 月 30 日

4) 「公共施設に関する住民意識調査（平成 27 年度版）」日本政策投資銀行・日本経済研究所

5) 文化遺産の世界 Vol. 33 「文化財保護法改正」

<https://www.isan-no-sekai.jp/list/vol33>

6) 「公の施設の指定管理者制度の導入状況に関する調査結果」総務省 平成 24 年 11 月 6 日

7) 「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）科学研究費助成事業研究成果報告書 基盤 B 課題番号 25282079 平成 28 年 1 月

8) 丁野 朗 「日本遺産の可能性と期待」『文化遺産の世界 Vol. 26 日本遺産』2016 年 4 月 1 日

[https://www.isan-no-sekai.jp/feature/20160401\\_08](https://www.isan-no-sekai.jp/feature/20160401_08)