

第1部 指定管理者制度（1）NPOが運営する事例

第1章 指定管理者制度によるNPO運営館の現状と課題

概要

NPOが指定管理者となり、公立博物館を運営している事例についてアンケート調査を実施した。

NPO運営館は、博物館や資料館、美術館、科学館、記念館、環境学習センターなど多彩な文化施設で、分野も歴史、自然、科学、美術、理工などにも及んでいる。調査の結果、職員の仕事に対する〈やりがい感〉が高い一方で、NPOが成果を上げても報われない仕組みになっていることや、給料も低額のまま昇給しないなどの問題が明らかになった。

キーワード NPO、指定管理者（制度）、スタッフの意識、アンケート

1 調査について

(1) 調査の目的

科研費基盤研究（B）『日本の博物館総合調査研究』（研究代表者：滋賀県立琵琶湖博物館館長 篠原徹）の調査・研究の一環として、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NPOが運営する実情を調べることを目的にする。

(2) 調査の概要

アンケート対象の選別方法として、『日本の博物館総合調査研究』で用いる博物館リストから、NPO等が運営する公立博物館95館をピックアップした。

アンケートの送付と回収方法は、往復郵便にてアンケートを送付し、郵送にて回答を返信してもらう形式とした。（送付したアンケート内容については、文末の資料を参照のこと）

アンケートの依頼状には、NPO等を対象に指定管理者制度などによる運営の実情を調べ、NPO等が文化施設を運営するためのよりよい方法を検討することを目的として、展示施設を有している博物館にアンケート調査を行っている旨を明記した。

また、アンケートの回答に当たって、回答いただいた内容については、学術的な目的のみに使用し、館名やNPO名を公開することはしないことも明記した。

(3) 調査期間

アンケートは2013年9月19日に郵送し、アンケートの返信期間を同年10月31日までとした。

(4) 回収率

アンケートの回答数は59件であった。そのうち2館は、eメールにて返信をしないと希望したため、eメールでの回答を受け取った。

回答59件のうち、すでに博物館運営に関わっていない旨の返信が3件あり、それを省いた56件を有効回答数とした。有効回答率は59%（56/95件）である。

(5) 追加調査内容

アンケート結果を詳しく分析するために、アンケートの有効回答56館に対して、ウェブ等で公開されている情報をもとに追加調査を実施した。調査項目は、館の設置者、扱う分野、地域分類、指定管理以前の運営形態、正会員数、2013年度の館の運営予算（総額）であり、ウェブに情報がない場合はアンケートに記載された連絡先へメールまたは電話にて行った。

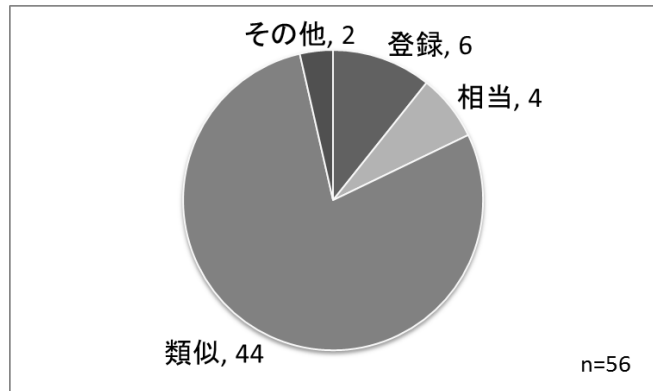
2 公立博物館を運営するNPOの実情調査結果

(1) 調査対象の基礎データ

館分類：登録・相当・類似・その他

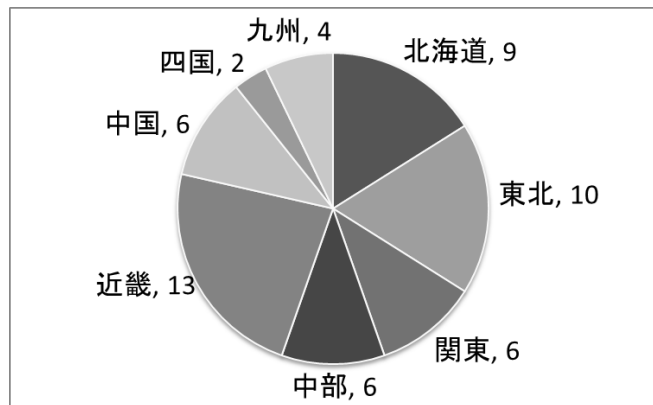
登録	6
相当	4
類似	44
その他	2

博物館類似施設が最も多く、次いで登録博物館、博物館相当施設の順となっている。



館の分類

博物館	11
美術館	5
資料館	13
記念館	2
科学館	7
植物園	5
ビジターセンター	6
環境学習センター	4
その他・不明	3
計	56



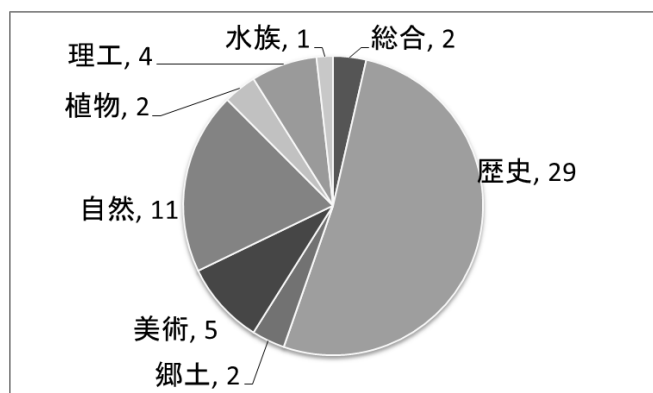
回収アンケート結果から、回答があった博物館を、博物館、美術館、資料館、記念館、科学館、植物園、ビジターセンター、環境学習センター、その他・不明の9つのカテゴリーに分類した。

その結果、資料館が12件と最も多く、次いで博物館11件、科学館7件となっている。

環境学習センターやビジターセンターなど、従来は博物館施設に含まれないような施設も目立っている。

扱う分野

総合	2
歴史	29
郷土	2
美術	5
自然	11
植物	2
理工	4
水族	1
計	56

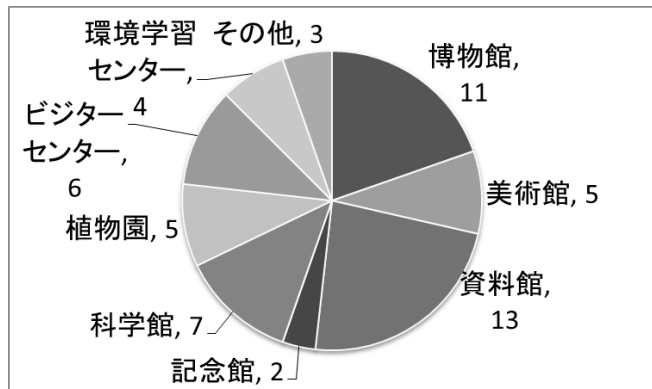


また、館が扱っている内容について、総合、歴史、郷土、美術、自然、植物、理工、水族の8つのカテゴリーに分類した。その結果、最も多い分野は歴史の29件であった。

歴史系が圧倒的に多く半数以上を占める。

館の地域分類

北海道	9
東北	10
関東	6
中部	6
近畿	13
中国	6
四国	2
九州	4
計	56



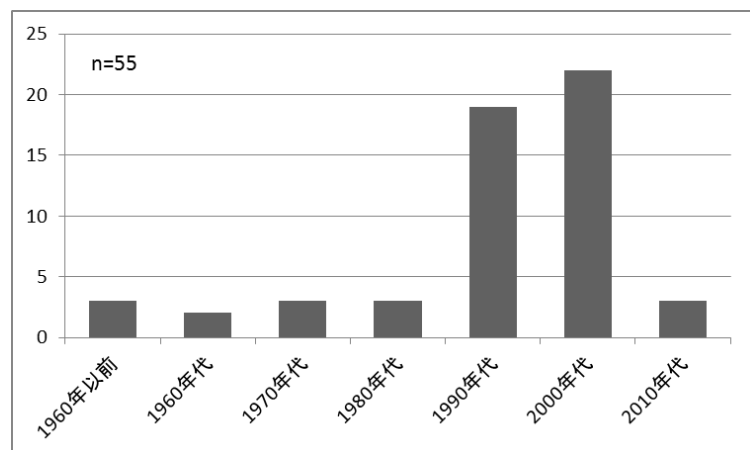
館の地域別に分類を行った。北海道、東北（青森、岩手、秋田、宮城、山形、福島）、関東（茨城、栃木、群馬、埼玉、千葉、東京、神奈川）、中部（新潟、富山、石川、福井、山梨、長野、岐阜、静岡、愛知）、近畿（三重、滋賀、奈良、和歌山、京都、大阪、兵庫）、中国（岡山、広島、鳥取、島根、山口）、四国（香川、徳島、愛媛、高知）、九州（福岡、佐賀、長崎、大分、熊本、宮崎、鹿児島、沖縄）の8地域に分類した。

アンケート結果は、全国から網羅的に回答があったことが分かる。

関東が少なく、近畿、北海道、東北が多い。大都市圏よりも地方が多くなっている。

館の設立年

1960年以前	3
1960年代	2
1970年代	3
1980年代	3
1990年代	19
2000年代	22
2010年以降	3
未記入	1
計	56

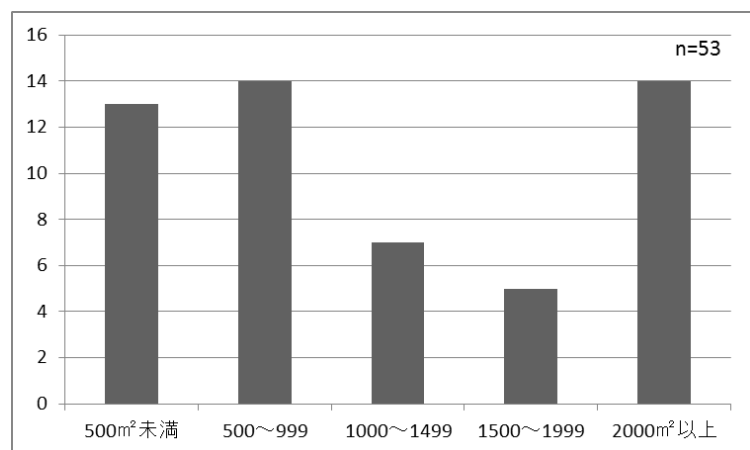


館の設立年は2000年代が22件と最も多く、次が1990年代の19件であった。

NPOが指定管理者として運営しているのは90年代以降に設立された館が多く、80年代以前はNPOが指定管理者として運営する事例の少ないことがうかがえる。

建物の総床面積

500㎡未満	13
500～999	14
1000～1499	7
1500～1999	5
2000㎡以上	14
未記入	3
計	56

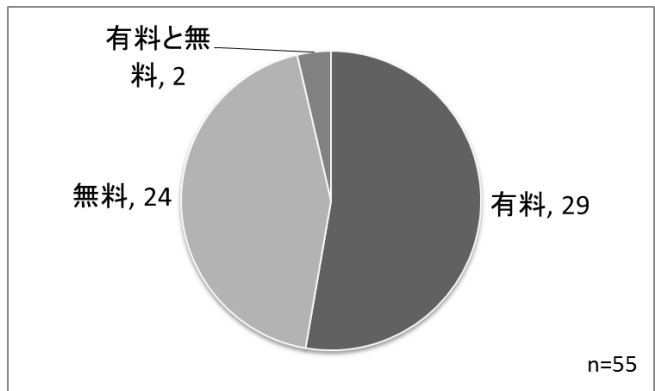


総床（延床）面積は、1000㎡未満と、それ以上のものに大きく二分化するようである。

入館料の有無：有料・無料

有料	29
無料	24
有料と無料	2
未記入	1
計	56

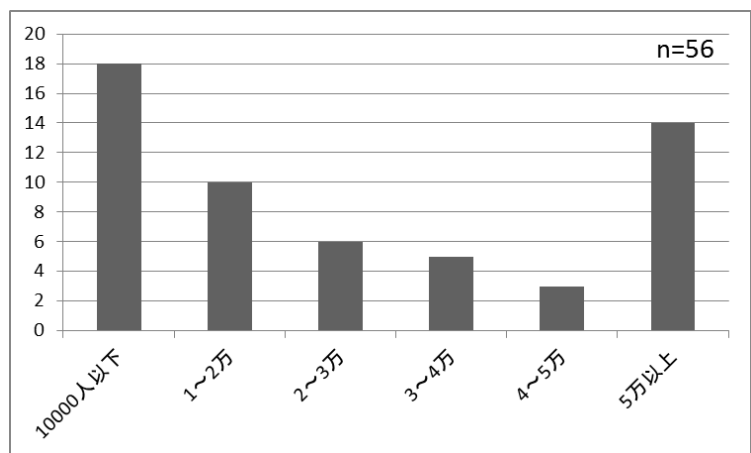
有料と無料がほぼ半数ずつとなっているが、有料館が若干多い。



年間入館者数（2012年度）

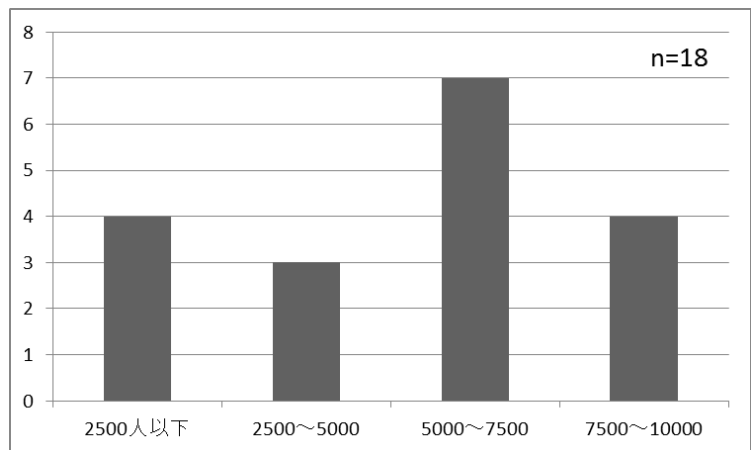
1万以下	18
1～2万	10
2～3万	6
3～4万	5
4～5万	3
5万以上	14
計	56

1万人以下が最も多く、1万人～5万人に従い減少するが、5万人以上の事例も目立っている。



来館者1万人以下の内訳

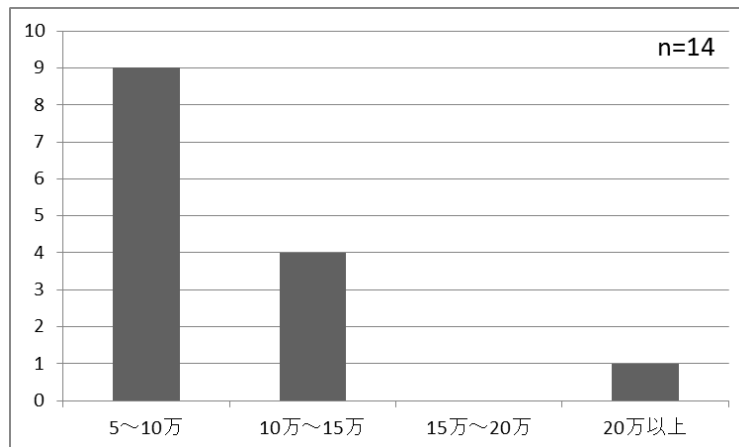
2500人以下	4
2500～5000	3
5000～7500	7
7500～10000	4
1万以上	38



来館者 5 万人以上の内訳

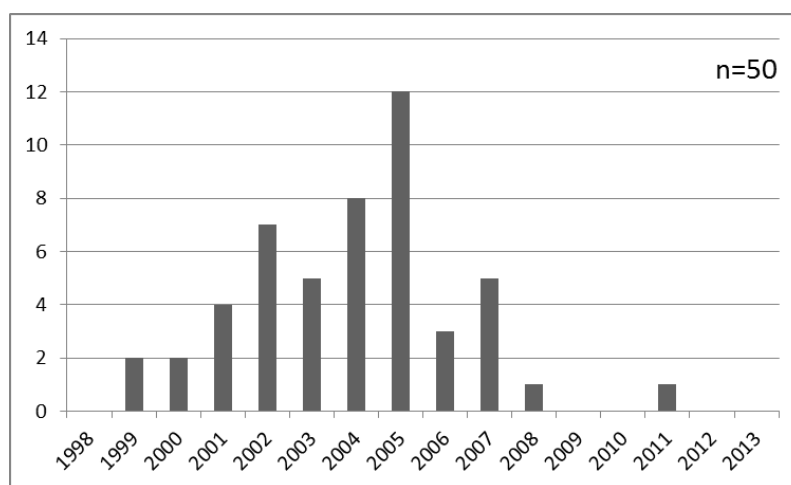
5 万未満	42
5～10 万	9
10 万～15 万	4
15 万～20 万	0
20 万以上	1

入館者数が 5000 人以下の館が 7 館ある一方、入館者数 5 万人以上の館が 14 館あり、一概に NPO が運営する指定管理館といっても、入館者数が大きく異なることが分かる。



NPO の設立年

1997	0
1998	0
1999	2
2000	2
2001	4
2002	7
2003	5
2004	8
2005	12
2006	3
2007	5
2008	1
2009	0
2010	0
2011	1
2012	0
2013	0
該当せず	6
計	56

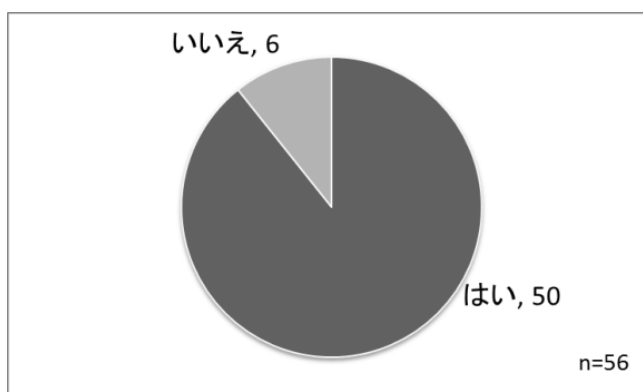


特定非営利活動促進法（NPO 法）が施行したのが 1998 年 12 月であるが、本調査に回答した団体が NPO 法人を取得したのは 2005 年が 12 件と最も多く、次いで 2004 年の 8 件であった。

NPO 法人取得の有無

はい	50
いいえ	6
計	56

NPO 法人格を有する NPO が運営するものは 50 館であり、任意団体は 6 館となる。



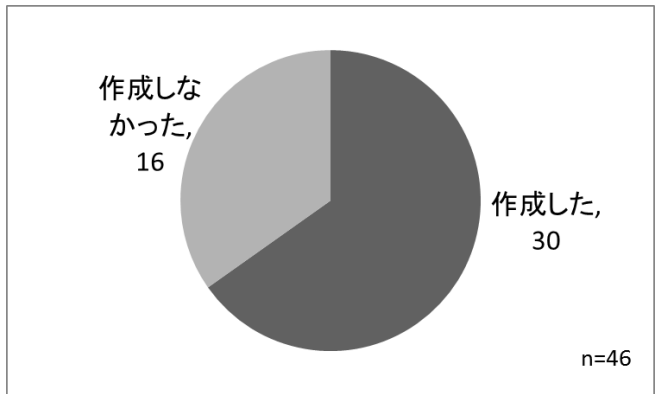
設立の経緯に関する各館からのコメント

博物館の開館に伴い、この活用と普及活動・支援活動を行うことを目的に設立された。
市直営のときには余りにもおそまつなので、我々が運営することを目的として、組織化し、人材を集めた。
市直営時に理科実験講座を開館当初から行っており、その指導を行っていた元教職員が中心となって指定管理者に応募した。地域の特性上、科学理科教育に関わっていない業者に任せることは、できないと思うからである。
設立書を同封致しますのでご参照ください
平成6年開館時から任意団体として業務委託を受けていたが、町が指定管理者制度を導入するに当たり、法人格を取得
平成3年度全天候型市民広場の建設、館の改築と活動の充実、児童センターの建設事業が計画され、検討が始まる。
平成7年度地方拠点都市の整備事業の中に「構想」を位置づけることが了承される。
平成10年度市民による「懇談会」を設置。施設の検討が始まる。
平成11年度開設準備室が教育委員会生涯学習部内に設置。基本設計業務に伴うコンペを実施。館基本設計終了。
平成12年度市民準備組織として、「つくり・育てる会」が組織化される。
平成12～14年度基本設計の検証及び市民による主体的な施設運営実現の方途を協議。
平成14年度実施設計および管理運営実施設計終了。
平成15年度「つくり・育てる会」が発展的に解散し、NPO法人を発足。／建設工事着工。
平成16年度NPO法人常勤職員4名が準備室内に配置。指定管理者の指定。
平成17年度館の管理業務及び開館準備業務を財団へ委託。館グランドオープン。展示室観覧者10万人達成。
平成19年度指定管理者業務を財団とNPO法人に業務委託。
地域の文化を守っていく団体が必要であったため
設立の契機は当館運営を前提にしたものでなく、当NPOの会員が増えての受皿（活動）となるためと県立であるため県との結び付きが当NPOは堅いため指定管理者受託の必要性があった。
行政改革による人員削減などによって機能が低下した郷土博物館を「地域のためになるように再生させる」ことを課題として2005年4月に検討会を発足後、2005年6月に、市民約30人によりNPO法人を設立した。
当初は道の駅としての施設運営を通じた地域活性化活動を前提としてスタート。途中から指定管理の範囲が変更となり美術館ゾーンの運営が追加されたもの。
県の自然史系団体協議会を法的に改組し法人化。
・NPO設立 平成7年 ・館の業務委託 平成18年
平成22年施設完成の後の翌年に指定管理者となり、23年度8月にNPOとして創立した。以後今日まで指定管理者を3カ年の契約期間として運営してきた。25年度3月末日で1ステップが終了し26年度から5カ年の契約期間に改まることになる。現在申請書作成段階。
まちづくりと施設の運営
NPOは以前から館内に事務所を置いていた。これは、館設立の主旨と、会設立の主旨が重なるものであり、市から特別に認められていた。指定管理者制度導入により、特命として受けた。（事務所は移動）
旅館街の再生及び活性化を目指し、まちづくりの拠点となるシンボルである館の積極的活用を図ることにより、まちづくり活動を推進するとともに、地域の再生につながる活動を行うことで、市民生活の豊かさと交流文化の広がりを図り、もって社会全体の利益の増進に寄与することを目的とする。
当地方に当該センターが建設され、指定管理制度の下に運営されるとのことで、当地方で熊野古道に関わって活動してきた有志でNPOを設立した
大津祭の総合的支援のため
当初任意団体として発足
1. 協会への市職員は県関係から 2. 活動上での事故等に対する責任対応関係など
約50年の歴史を持つ博物館友の会は、市民が自然をじっくり学べる場として発展して来ました。自然史博物館に対する期待・社会的要請が高まり、多様化しているのを受け、今後さらに自然に対する市民の関心を高め、自然環境の保全に貢献していくために、NPO法の設立を受けて法人化を検討、認証されました。

<p>1999年 在日ブラジル人の子ども達への教育支援活動開始</p> <p>2001年 日系ブラジル人が自助組織を立ち上げる</p> <p>2003年 生徒の増加が続き、法人化が必要と考える。</p> <p>2007年7月 法人化</p>
<p>博物館が平成20年4月より休館となり二ヶ年が経過していた時、市より指定管理により運営したいと公募があったので応募した</p>
<p>御坊市内の町並保存運動の中核団体となるべく設置された。当施設の運営目的のひとつとなっている。</p>
<p>合併により大きくなった松江市の観光資源を組み合わせ、関連する組織を連携、協働し、既存の観光資源や施設、企画商品に加え、埋もれていた価値ある資源を発掘し、これらを組み合わせたテーマ別、ガイド付きモデルコース設定、観光業の展開等による観光客誘致を図ることを目的に設置。</p>
<p>理事長が諸々の役職を退任するタイミングで文化振興を活動テーマとする NPO 法人を設立する話は数年前から出ていました。ちょうど時を同じくして博物館が出来たため、(本遺跡)のネームバリュー、土地の利を活かしながら、大きな拠点の1つとして活動をさせていただいている。</p>
<p>A (安心) M (満足) Y(喜び) を住民に与え、社会貢献する団体として NPO 法人を設立した。</p>
<p>中山間高齢化地域の協働事業として、地域の活性化のまちづくり NPO を設立し、指定管理2ヶ所、業務委託2件を受託し地域のことは地域で解決する仕組みを模索している。その他の事業として、特産品化も併せて事業化をしている。</p>
<p>平成16年11月の開館当初から、業務の管理運営を現在まで委託契約し、行っている</p>
<p>町の住民を主体としたワークショップにより、当館の建設が構想された。使い方や設計まで町の住民とともに話し合っていたがそのタイミングで指管制度が制定されたため、町の住民が主体となって当館の運営を目指す“運営委員会”が設立された。</p>
<p>単独では予算・ノウハウ等の理由で難しかった為、共同事業体として応募しました。</p>
<p>町の担当課より館の管理をして欲しい旨の申し出があり、既存の団体では難しかったこともあり、新規に任意団体を作り、管理を始めた。そのいきさつから、町が指定管理体制を取り入れたとき応募、現在に至る。</p>
<p>オオムラサキの保護活動を昭和54年より実施していたが、オオムラサキセンターの完成を機に、センターを拠点にオオムラサキを基本にした環境活動を目指して会を改組。さらに里山の荒廃を改善すべく平成19年から里山再生活動を実践するために NPO 法人化した。</p>

ミッション

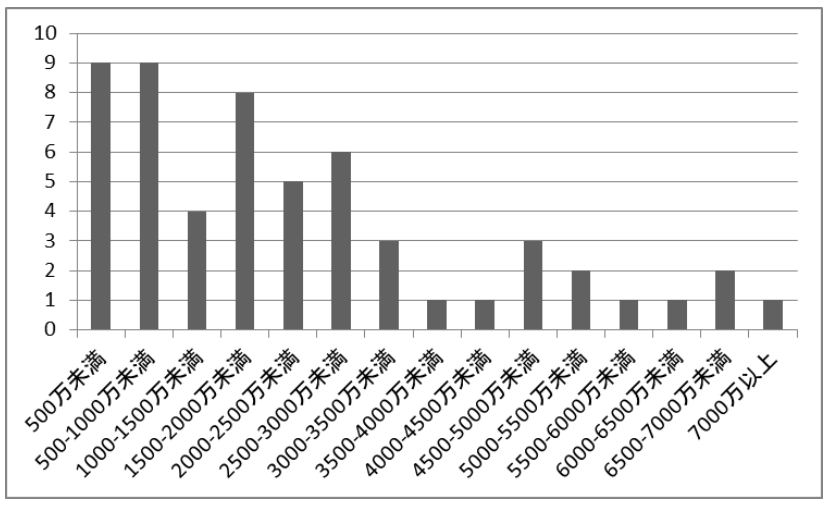
作成した	30
作成しなかった	16
未回答	10
計	56



新たにミッションを作成した館が多い。しかし、アンケートの記述欄を見ると、設問の意味をよく理解せずに、事業の提案を含めている事例も含まれていることが分かる。未回答数が 10 というのも、「ミッション」の意味をどのように解するのかに迷った結果ではないかと思われる。一方、「作成しなかった」ものには、ミッションそのもののほかに、事業の提案をすることもなく、以前の運営を継承する受身的な運営の様子を知ることできる。

2013 年度の指定管理料（業務委託料を含む）

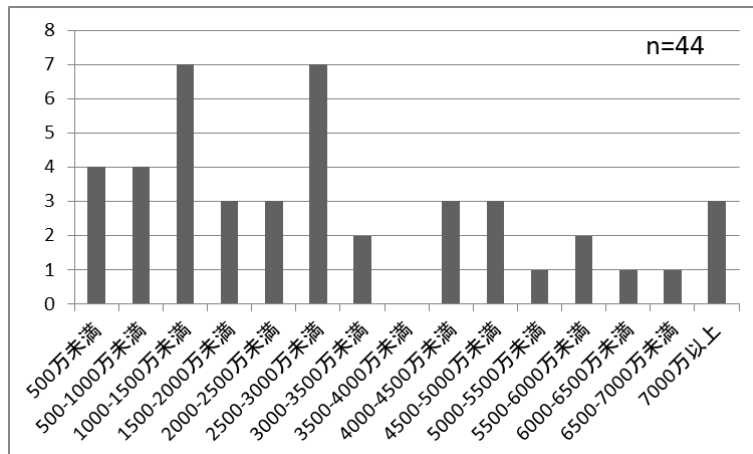
500 万未満	9
500-1000 万未満	9
1000-1500 万未満	4
1500-2000 万未満	8
2000-2500 万未満	5
2500-3000 万未満	6
3000-3500 万未満	3
3500-4000 万未満	1
4000-4500 万未満	1
4500-5000 万未満	3
5000-5500 万未満	2
5500-6000 万未満	1
6000-6500 万未満	1
6500-7000 万未満	2
7000 万以上	1
計	56



2 千万円以下が半数以上を占める。

年間予算（指定管理料を含む）

500万未満	4
500-1000万未満	4
1000-1500万未満	7
1500-2000万未満	3
2000-2500万未満	3
2500-3000万未満	7
3000-3500万未満	2
3500-4000万未満	0
4000-4500万未満	3
4500-5000万未満	3
5000-5500万未満	1
5500-6000万未満	2
6000-6500万未満	1
6500-7000万未満	1
7000万以上	3
計	44



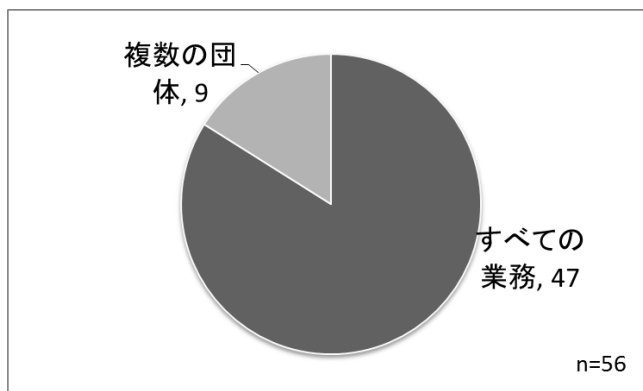
年間の予算額は、1000万～1500万円、2500万～3000万円未満が最多である。

NPOの業務内容に関する質問

Q1. NPOの業務内容

すべての業務	47
複数の団体	9
計	56

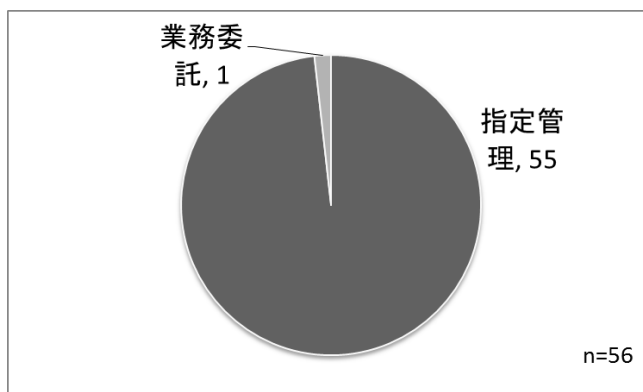
すべての業務とは、展示、資料収集、調査研究、教育普及、施設管理、サービス、広報などである。一方、複数の団体とは、NPO以外の民間企業や自治体などと業務を分担し運営していることを指す。



Q2. 運営形態

指定管理	55
業務委託	1
計	56

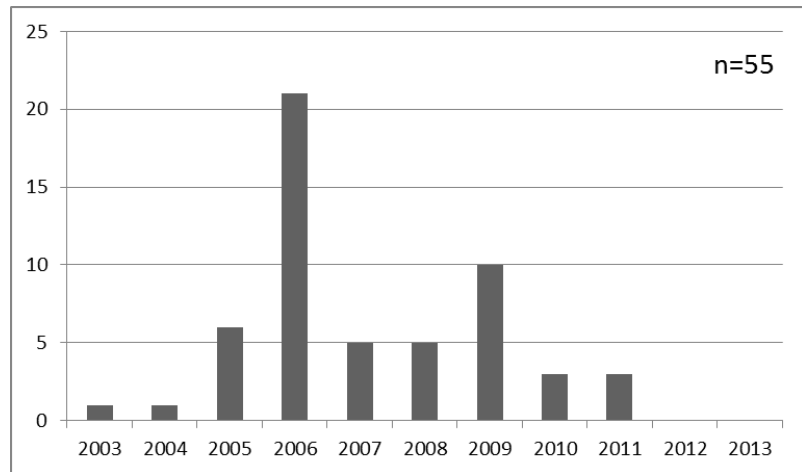
調査した館の中では、1件のみ業務委託であった。指定管理者になる他の事例の経緯に照らし合わせると、本例も今後指定管理に移行する可能性がある。



Q2で「1.指定管理者」と答えた団体について

(1) 指定管理者開始年：

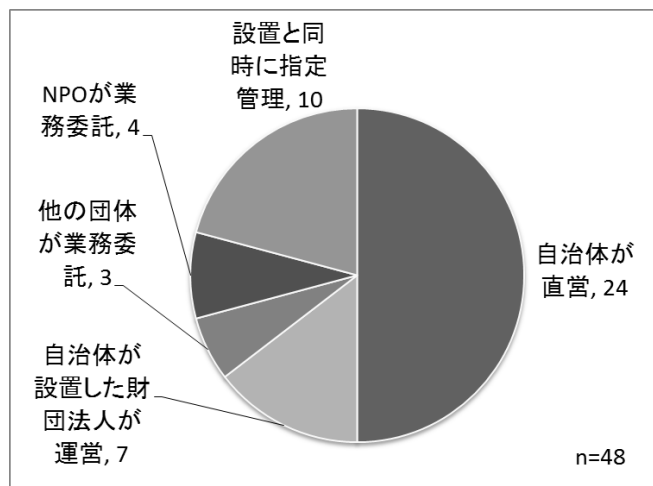
2003	1
2004	1
2005	6
2006	21
2007	5
2008	5
2009	10
2010	3
2011	3
2012	0
2013	0
業務委託	1
計	56



指定管理者制度は2003年に開始した。その後、2005年から増え始め、2006年にピークを迎えている。博物館等に広がっていったのがこのあたりであろうか。

指定管理を導入する以前の運営形態

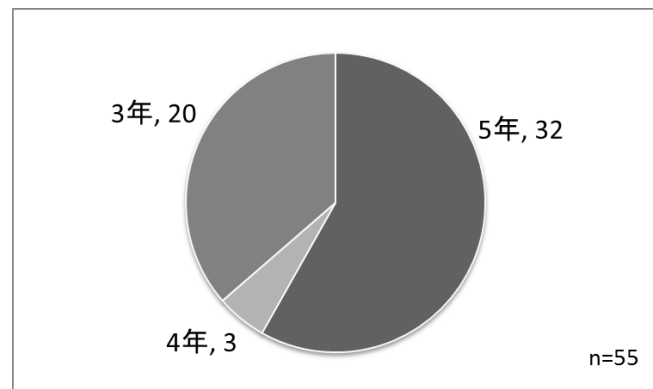
自治体が直営	24
自治体が設置した財団法人が運営	7
他の団体が業務委託	3
NPOが業務委託	4
設置と同時に指定管理	10
不明	8
計	56



自治体の直営や自治体が設立した財団から移行した事例が半数以上であることがわかる。博物館の新設と同時に指定管理者に運営を任せる事例も目立つ。また、業務委託を受けていた同じNPOが指定管理者に移行した場合もある。

(2) 指定管理者は1期何年ですか

5年	32
4年	3
3年	20
業務委託	1
計	56

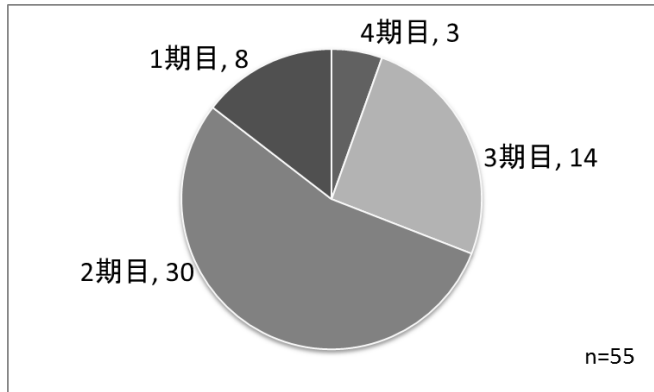


1期5年が最も多い。次いで、3年がそれに続く。アンケートの自由記述によれば、3年から5年に期間を延長する事例もみられる。

(3) 指定管理者は何期目ですか

4期目	3
3期目	14
2期目	30
1期目	8
業務委託	1
計	56

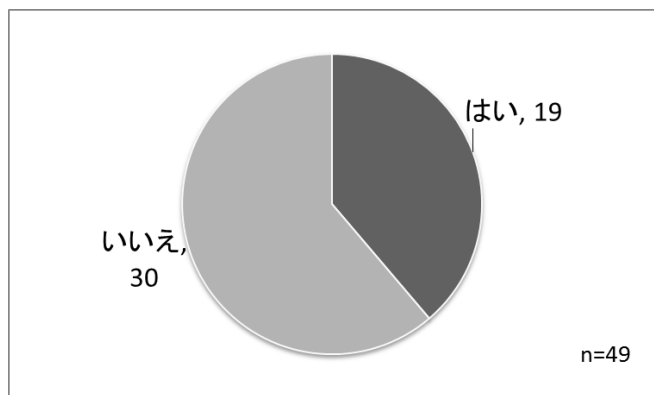
ほとんどの館は、同じNPOが継続して運営をしている。



Q3. NPO設立の契機は当該文化施設の運営を前提にしたものですか？

はい	19
いいえ	30
未記入	7
計	56

NPOの設立の経緯については、既存のNPOと、博物館を指定管理することを前提にしたものに分類したところ、既存のNPOが指定管理者になっている事例の方が多ことが分かった。

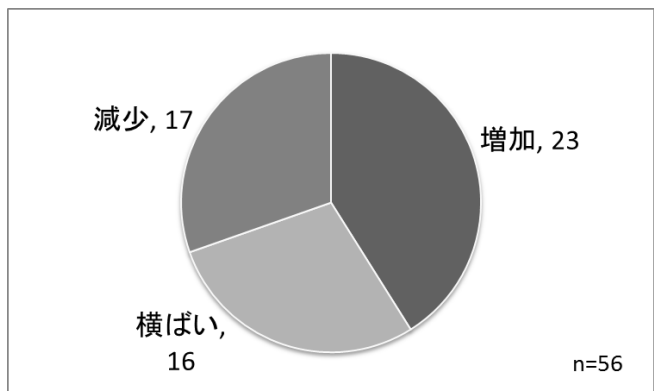


Q4. 指定管理の開始年からの入館者数の経年変化を教えてください。

指定管理後の入館者数の増減

増加	23
横ばい	16
減少	17

アンケートの回答結果をもとに館ごとに経年変化のグラフを作成し、指定管理期間の入館者数の変化を増加・横ばい・減少の3つの傾向に分類した。増加している館は23館と最も多いことが注目される。



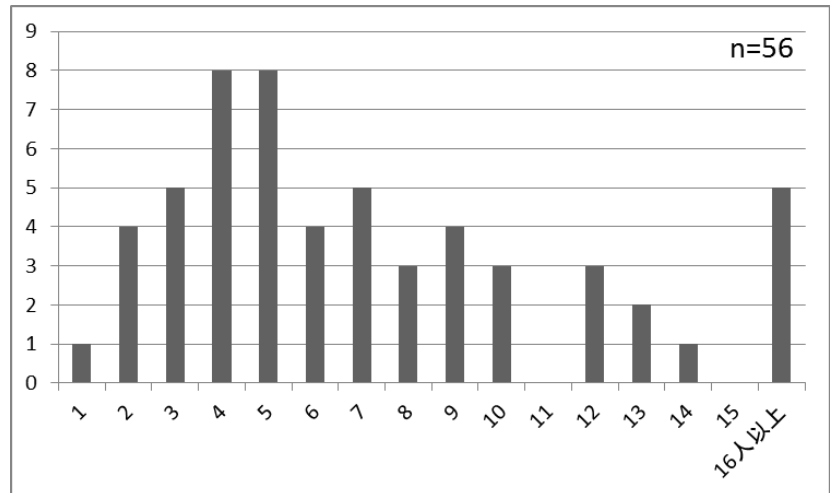
Q5. 職員数

本調査回答館の職員総数

	常勤	非常勤	計
職員	246	155	401
学芸員	46	10	56
計	292	165	457

職員数（常勤+非常勤）

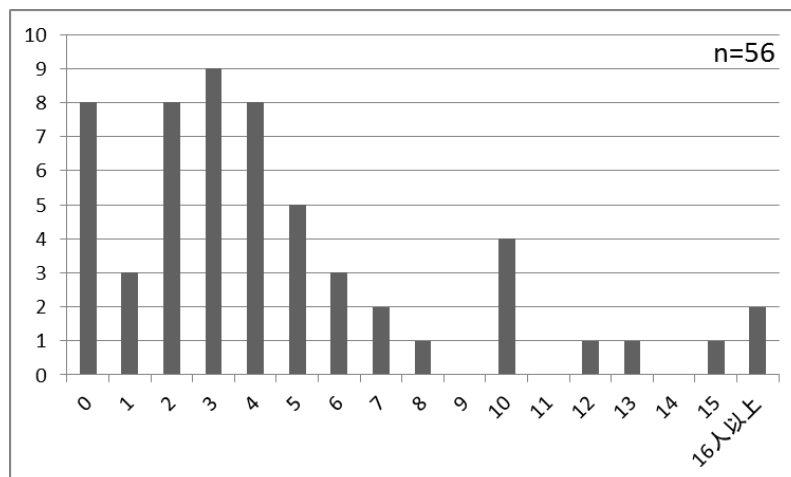
1	1
2	4
3	5
4	8
5	8
6	4
7	5
8	3
9	4
10	3
11	0
12	3
13	2
14	1
15	0
16人以上	5
平均	8.1



ピークが4人～5人となっている。16人以上は、科学館やビジターセンターなどである。

常勤職員数

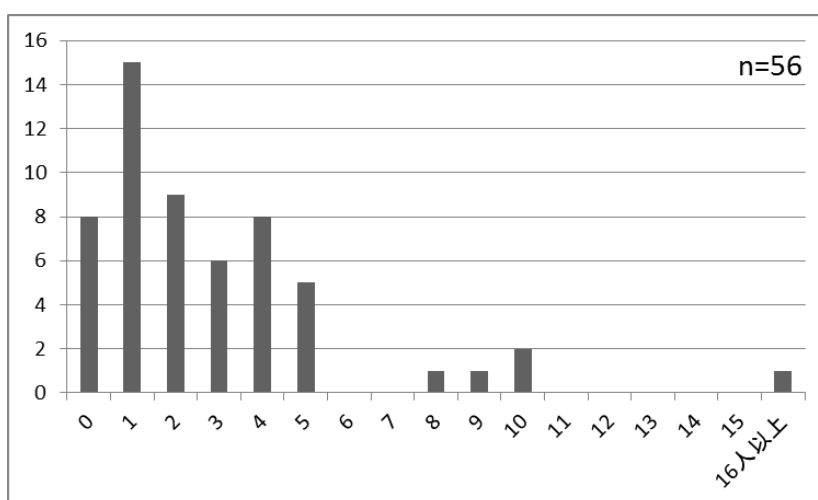
0	8
1	3
2	8
3	9
4	8
5	5
6	3
7	2
8	1
9	0
10	4
11	0
12	1
13	1
14	0
15	1
16人以上	2
計	56
平均	5.2



16人以上の2館は、大規模な科学館（21人、48人）である。それを除いた平均の常勤職員数は4.1人になる。グラフ上は3人がピークになっている。常勤職員を置かない館は、非常勤職員を配置している。

非常勤職員数

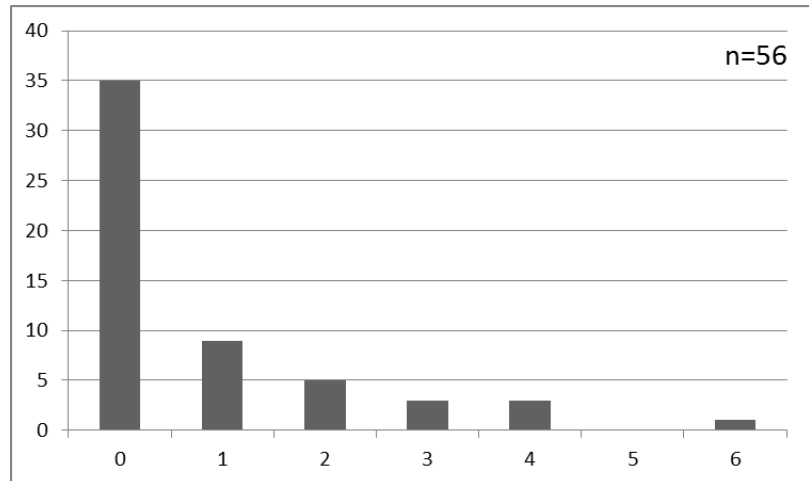
0	8
1	15
2	9
3	6
4	8
5	5
6	0
7	0
8	1
9	1
10	2
11	0
12	0
13	0
14	0
15	0
16人以上	1
計	56
平均	2.9



16人以上の1館は、大規模な科学館（20人）である。それを除いた常勤職員数の平均は2.6人になる。グラフ上は1人がピークになっている。非常勤職員を置かず、常勤職員だけで業務を行っている館もある。

学芸員数（常勤のみ）

0	35
1	9
2	5
3	3
4	3
5	0
6	1
計	56
平均	0.8



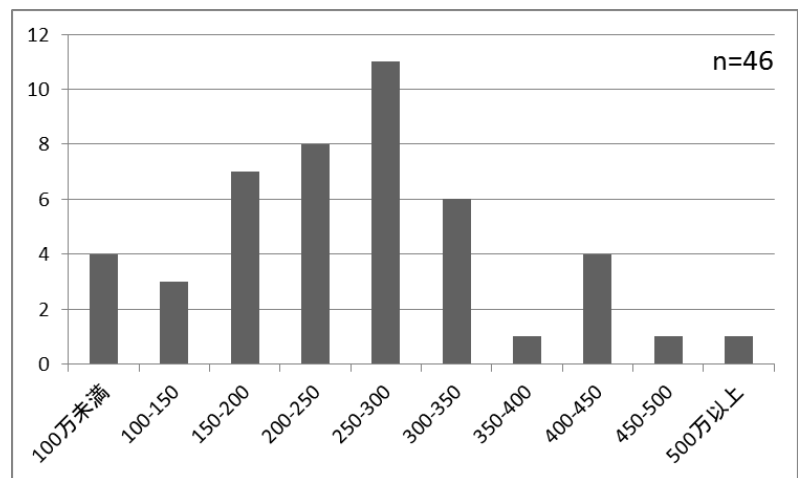
1館あたりの学芸員の配置数は、全国平均（1.27人）よりも低い。職員が実際的には学芸業務を兼務していることが多い。

（出典）全国平均の1.27人は平成23年度の社会教育調査での博物館数（5,747館）と学芸員数（7,293人）から算出する。

Q6. 常勤職員の総人件費（2012年度）

常勤一人あたりの人件費

100万未満	4
100-150	3
150-200	7
200-250	8
250-300	11
300-350	6
350-400	1
400-450	4
450-500	1
500万以上	1
常勤なし	8
未記入	2
計	56



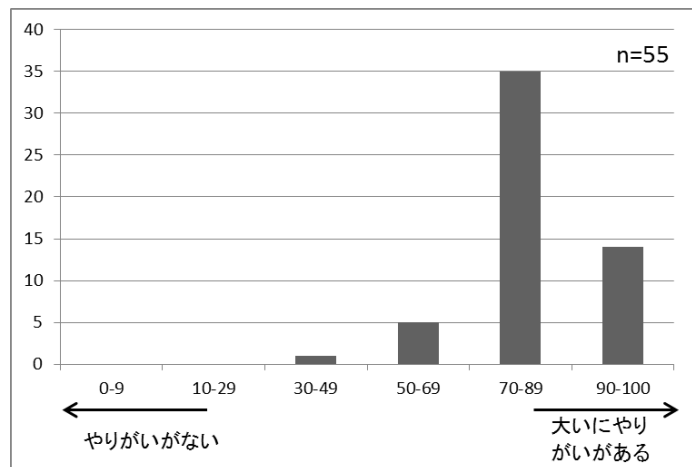
常勤職員の総人件費を常勤職員数で除して、常勤一人あたりの人件費を算出した。その結果、常勤職員一人あたりの人件費（給料）の平均は、240万円である。

全体的に低水準であり、ほとんどが300万円以下である。

Q7. 運営に携わる中での意識についてお聞きします。目盛の該当する場所に○を付けてください。設問に関して考えていることがあれば、具体記述の欄にお書き下さい。

(1) 活動にやりがいがありますか

0-9	0
10-29	0
30-49	1
50-69	5
70-89	35
90-100	14
有効回答	55

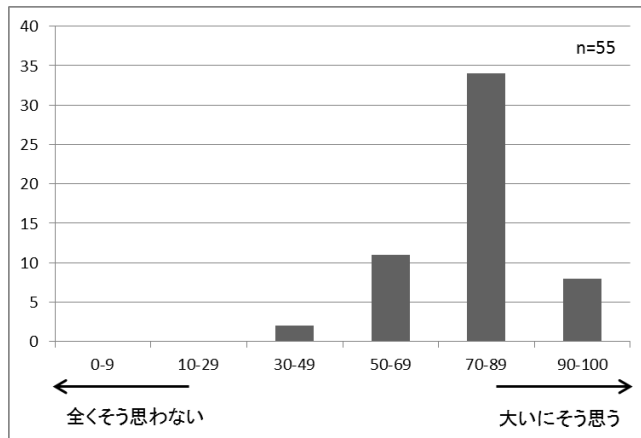


郷土資料館は社会教育施設であり、市内小・中学校の授業にも取り入れられていることから、勉強（社会科の歴史）のため来館する生徒・児童が多く、地域の明治時代の歴史を知る上での貴重な施設である。
まだまだ研究調査により資料を収集できる可能性がある。
NPO 設立時に目標としていたことの大半を実現できた
20年かけて作り続けてきた空間を今後どのように継続させていくかを多様なステークホルダーと組み立てていく時期
ただし、運営者とスタッフの想いの差はある
当館の事業運営を通じて、地域の青少年育成、科学教育振興、子育て支援等に貢献できることは、強くやりがいを感じている。
めぐり会う人的なネットワークが作れること。事業・企画を全国に発信できること
当園は、自然体験活動がメインで幼児～高齢者まで野外案内を主たる業務としており、常に人と自然に接していること
業務全般を任されており、イベント運営等 NPO 法人として進めたい方向に向かうことが出来ていると感じている。
展示表現者と地元住民そして観光者を含めた入館者との触合いで館の活性化と地域観光活性化に携わることへの誇りを感じている。
指定管理開始以前の館運営状態について改革できないこと
(100%ではない理由) 運営は任されており、自由に発展させることが出来る。やる気さえあれば、工夫次第で来場者もふえ、来場者と心を通わせた口座・案内ができる。ただ施設が21年目となり、映像機器などはほとんどが使用不能となり、かといって更新には多額の費用がかかるため、設備で人を呼ぶことは全く期待できない。職員の工夫のみにより、来場者をふやしている。
新しい企画を考え実行するのが楽しい
地域の歴史を知り、入館者に説明すること。一般の主婦が勉強して観光客に対して応接すること。
展示やイベントなど、以前には取り組んでこなかった事を実施できるようになった。アイデアが活かされるのでやりがいがある。記念館がNPOの設立主旨とも合致している。
伝統建築を皆様に紹介できる
来館者（小学生の社会学習も含め）の反応もよく、また資料館においては、指定管理事業だけでなく、協会の自主事業（各種イベント、物販、もてなし事業など）も行っており、協会活動において、重要な活動拠点、施設の一つでもある。
業務にはやりがいがあるが、がんばるほどに忙しく苦しくなる矛盾に苛まれている

学芸員との一体的活動ができている。
日系の子ども達が土曜日の授業を楽しんでいる
運営に智恵を出し合って入館者を増加させる。あの手この手で来館者を呼び込む
運営を任せてもらっていることに自負心が芽生えてきた。仕事を通じて観光客へのおもてなしの心を第一に掲げ取り組んでいる。入館者数が減少の一途をたどっているのが、気がかりであるが、周辺観光施設全般に減っており、回遊コースの再検討等を要している。
来館者から聞く感想などから、非常に大切にされるべき、貴重な遺跡であることを感じているようである。事務局から見ても、薄給にもかかわらず、おもてなしの心を忘れず、笑顔で丁寧に接客をしている姿を見て、常に感謝している。
環境政策に係る学習は国民の命題である。重要かつ不可欠なテーマとして取り組む必要がある。
大部分の者が退職後の活動の場として、生々とボランティア活動をしている。
町に残る文化財についてだけでなく、それに関係する文化が失われつつあるので、保存、継承が求められる使命感もあるし、まちづくりに私たちの運営が関わっている。
市のホタル保護や交流・情報発信の場として機能している。
人との触れ合い、人の喜び、企画力や努力によって人に感動を与える

(2) 利用者からの共感を得られていると思いますか

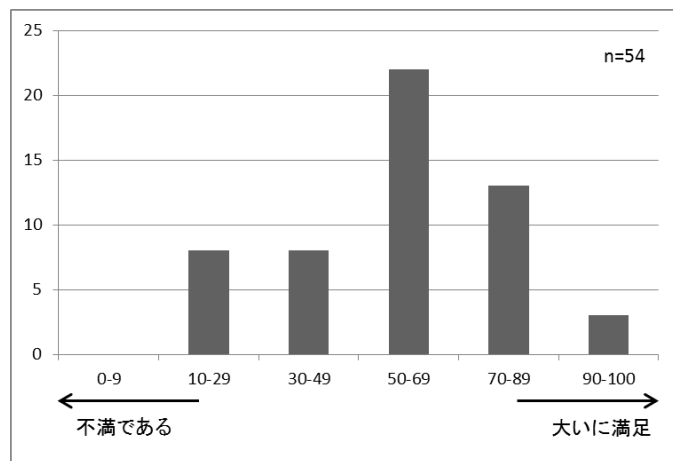
0-9	0
10-29	0
30-49	2
50-69	11
70-89	34
90-100	8
有効回答	55



館内に利用者アンケート箱を設置しており、入館者から展示品や解説（館員）が良かったとの回答が多い。
施設の有効利用等文化活動も実践しているところから、単なる記念館の入館者だけを評価する施設ではない
日常的な来館者とのやりとりや、行事における反応から実感している
空間そのものへの共感は大いに得られていると思うが、運営についてはおそらく意識されない方が多いと思われ、共感を得られているか不明
開館して8年経過しているが、大幅な来館者数の減少も無く推移している。市民ニーズを取り入れた事業企画、リピーターの確保、効果的な広報活動などを行い、利用者親しまれている。
専門家・研究者からの評価・共感を得られているが、一般の方からの共感はまだ低いと思う。
自然の素晴らしさ豊かさをともに実感できる
リピーターの増加を感じている
リピーターから「指定管理になって良くなったと評価」が多い
指定管理後の変化はおおむね好意的に受け取られている
来館者からの評価は悪くないが、但し、一般市民の評価は不明。指定管理者選定委員の評価は高い。入館者が増加しない現実がある。
アンケート、講座のあとなど、感謝されている。クレームはまずない。
アンケートの内容から共感を得られていると思います
市議会から女子職員の出迎えが良いことで注目され、おほめの言葉を頂きました。帰りに入館者のありがとうの言葉を頂いています。
入館者、施設利用者ともに増。ホール等を利用した作品展示希望者大幅増。
館でとっているアンケートの評判もいいため
施設設備を除き、資料館としての管理運営面においては、入館者へのアンケート調査結果等から推測。
観察会やイベントにリピーターが定着しているファンクラブ会員は年々増加している
・随時アンケート調査で満足していただいていると回答を得ている
・顧客からのクレームが皆無である
生徒の保護者からの紹介で生徒数が増えている
飛び込み入館者が再来する事が多くなっている
お客様アンケート等に好印象を抱いていただいた事例も沢山あり、臨機応変な対応に心掛けている。
全国的に見ても、守られるべき貴重な遺跡であることが、利用者の反応から感じられる。
参加意欲が高まりつつある
アンケート結果からの評価
町の宝物を町のみんなで守り伝えるスタンスは特に共感を得られていると思う。
アンケート等でも概ね好評価を得ている。
アンケート調査で好意的意見が多く、帰り際に感謝の言葉をかけられる

(3) 博物館全体の運営の状況に満足していますか

0-9	0
10-29	8
30-49	8
50-69	22
70-89	13
90-100	3
有効回答	54

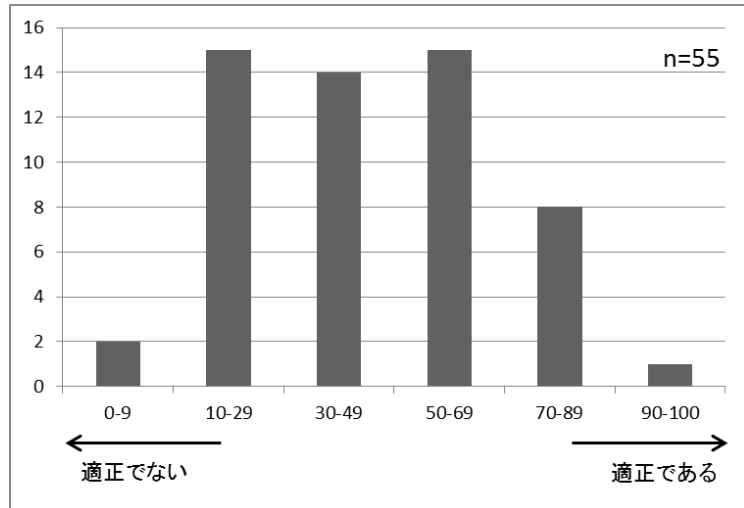


施設の不備や予算、人手不足、役所との関係等で、やりがいなどよりも若干低い傾向にある。

当館の地域における使命を十分クリアできる運営となっているが、館スタッフの高齢化緩和が課題
目標に向けて完全に動いていない
専門的分野に特化した事業展開、来館者層の拡充、展示物・館内設備の修繕や更新などが課題として挙げられる。
人手不足。予算が足りない
施設面の劣化（老朽化）など、本来の力が発揮できていない面がある
展示品の補修が不可能
指定管理者導入頃からの予算削減が大すぎる
変化を持たせたいが、役所との協議には時間がかかる
観光全体を捕えた上で地域経済、商店街の繁栄につながる計画運営に努めたい
入館者数低落傾向は抑制しているものの増加に転じていない為。
人的なものは、2人+αでやり切れるが、施設改善の予算はなく、目新しさは、人による工夫のみになっていること（100%でない理由）
市の指定管理の評価が良い
館が重要文化施設のため貸館として運営できないので、規制があること。施設が自由に使用できないこと等
建物が、博物館としての体裁を整えていない。資料が少ない。集めるにも予算がない。
少数の職員、予算にもかかわらず頑張っていると思う
イベントや客対応は十分できているが、地域連携、標本収集に手が回っていない
満足している
チャレンジが可能（新事業）
館の設備が古くなっていることと、狭いため、十分な陳列が出来ない。26年度から2カ年かけて、隣接地に増設し既存設備も合わせリニューアルの予定。
博物館は比較的新しいのでさほどでもないが、公園内の遊具などは、高額の修繕費が行政から出にくい立入禁止の張り紙が増える一方で、お客様に申し訳ない。
設備等が不備である
概ね満足
資料だけでなく、町の色々なことに関わるため、規模が小さいわりにはやることが多い。町の住民が主体となるため、スムーズさより少しずつでもみんなで進めていくことが求められるため、思ったスピードで事が進まない
努力はしているが、来館者数が減少している。
職員の企画、サービス等の努力が足りない。充実した展示内容であると思っけても集客が少ない。

(4) 自分たちの関わる業務範囲における予算は適正だと思いますか

0-9	2
10-29	15
30-49	14
50-69	15
70-89	8
90-100	1
有効回答	55



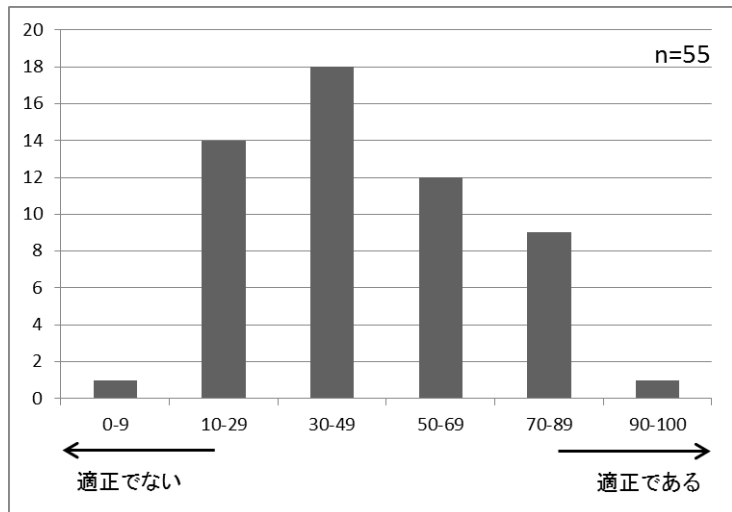
全体的に適正でないと認識している。自由記述では、事業費や人件費が適正でないという意見が目立つ。

全く思わない。学会の会費、寄付金等で自主事業、展示の更新（委託料はアルバイト単価賃金と光熱水費だけ）・調査研究費などがなく、すべて我々の経費で行っている。
消費税 UP の影響がどれほどになるか心配している
指定管理料は不足しているが、NPO 全体としてなんとかやっつけていける予算となっている
行政も運営に責任を持ち、もっと金額を負担してもよい
宣伝広告費や人件費、間接費などが十分でないと感じている。
人件費の算出根拠が、一般社会のものよりも低く職員の生活水準が満足できるものではない
特別展に係る費用・予算がついていない
予算増額申請をしているが、ほぼ同額である。また、適正かどうかの評価は無し。
予算が少ない上に、公募では予算を少なく見積もった団体が有利の現状
予算削減の分、業務が多様になっている
入館料収入を前提とした指定管理料となっており、予算に不安が残る
入館者数を増加させるため経費の予測が出来ない。維持管理のみを考えればまあまあと考える。
人件費はこれでよしとする（多くはないが）。しかし、施設修理費も少なく、ましてや更新、新しい設備を導入するのは、ほとんど不可能。もう少し映像機器を使った講座もやりたいが。
企画イベントや企画展の予算が少ない為、民間や財団の助成金を申請している
指定管理者としての費用がひん弱であること
何もしなければ大赤字。人件費もその他もけずられるだけけずって……。入館料が多少増えてもまさに焼け石に水といったところ
シルバー世代の職員、パートが多く、働けるだけで十分という職員が多く感謝している。しかし、若い世代の職員は、給与が安く社会的には適正ではないと思う。この賃金では家族を養う男性は不可能であり、女性でも家族の支援がなければ生活はできないと思える
展示品、事業費、PR 経費、修繕費および職員待遇、福利厚生等において十分とはいえない
人件費、事業費が少なすぎる。人材が足りないので十分な運営が出来ない
予算を生かして使うように色々工夫している。
指定管理料だけでは職員の給料はまかなえない。職員は他の仕事を兼務している。
委託料の中で運営している為、予算が少ない為、限りがある
指定管理料は入館収入に連動して報償・ペナルティー制度が導入されており、入館人数の動向で大きく左右される。
学芸員などは、特に若手男性を育てられる金額でない（家族が養えない）
修繕費の上限が決められてないため、昨年などは、予算の倍の費用がかかった。1 修繕あたりの単価のみならず、年間の総額も決めるべきである
指定管理料が安すぎる

年々減少の傾向である
市はいろいろ聞いてくれ、よく協力してくれるが、事業費がない。
指定管理料が少し少ない。

(5) 職員の仕事ぶりに対して適正な給料が支払われていると思いますか

0-9	1
10-29	14
30-49	18
50-69	12
70-89	9
90-100	1
有効回答	55



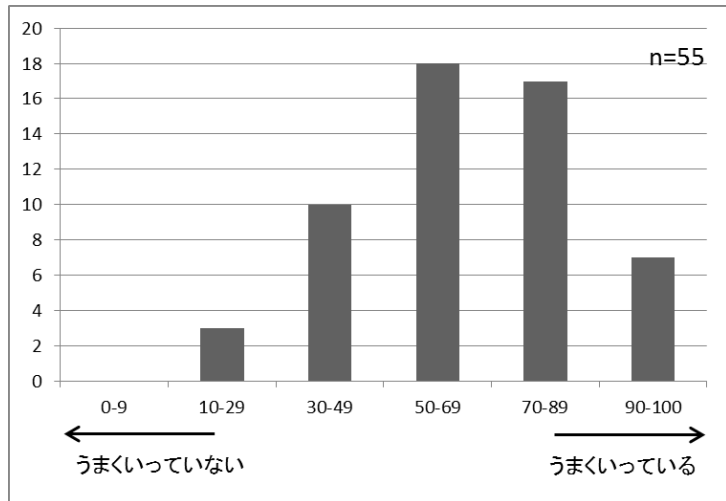
仕事に見合った対価が得られていないと考えている傾向がある。一方、退職した世代の職員にとっては、適正とみている傾向のあることが分かる。

全く思わない。調査研究等は個人の負担で実施している。
20～30代の若手スタッフが4名いるが、十分とはいえず、将来の保障もできないのが辛い
当初の人員配置計画を組み替えて、限りある人件費から、必要な人員を確保しているため、契約職員や臨時職員が多く雇用されている（NPOでは正規4名、契約8名、臨時5名）。指定管理期間も5年と短いため、長期の安定した雇用を約束できない。専門職の職員も契約職員であることから、業務や専門性に見合った給与や手当が支払われておらず、不安定な雇用形態となっている。NPOとして地域に根ざした運営を心がけているが、このような雇用形態であることから、長期雇用が難しく、人員の入れ替わりが激しいのが現状。また高いスキルを持った人材を求めているが、このことが原因で優秀な人材は集まりにくい。多くはこのような業務に就くのが初めての新卒者や中途採用者である。
人件費の算出根拠となっているのが最低賃金（パートと同じ水準）
通常の運営業務を行い、さらにめまぐるしく事業・企画を行っているため、職員に負担がかかっている。
年間の人件費が安価
同上
役所時以上の仕事は望めない
指定管理開始前（自治体管理）のまま引き継いでいる。
職員1は、定年退職職員であり、給料は多くないがそんなものだろう。職員2は、常勤で日給月給であるが、その給料は最低賃金を少し上回る程度なので、より改善を望んでいる。
日給7500円で週3日くらいの勤務交代制
指定管理者としての人件費の市の算定が貧弱であること。従いまして、職員の給与は乏しく、囑託として採用せざるを得ない。市役所なみの給与は算定されない。
床そうじから、館庭の草刈り草引き、町でピラ配り・・・学芸員の名が・・・いろいろな業務にたずさわって市の囑託給料より少し低い。
何を以て適正というのかは不明である。4のアンケート内容と同じと思われます。
協会予算から、一部補填上乘せし、改善に努めている状況である。
そもそもの予算が少ない上、ベースアップに対応していない。人件費の削減が常にちらついている
・客観的には適当であると考えますが、雇用関係でパートタイマーであり、期間的な保証がないので不安定な状況である。
職員合計で5人で、年間940万円の給料である。
パート、高齢者雇用にならざるを得ず、若者、中堅の雇用が困難である
収支状況が厳しいため、ベースアップが困難である。
貴重な遺跡であることに対する誇り（プライド）のみでがんばってもらっていると思う。
同類の直営施設と比較すれば、あり得ない。（ただし、10月に行われた包括外部監査以降、行政でも疑問視する

声も出ているように見受けられる)
指定管理料が少額なため、支給できていない。
有償ボランティアとして大体満足です
業務が多岐にわたるため、もっと人数、予算がほしい
かなり抑制している。人材の確保が出来ない

(6) 役所との意思疎通はうまくいっていると思いますか

0-9	0
10-29	3
30-49	10
50-69	18
70-89	17
90-100	7
有効回答	55



全体的に役所との意思疎通はうまくいっていると認識している。しかし、役所の担当者が変わると方針や対応が変わることや、役所が指定管理者を下請け業者とみているという意見も散見される。

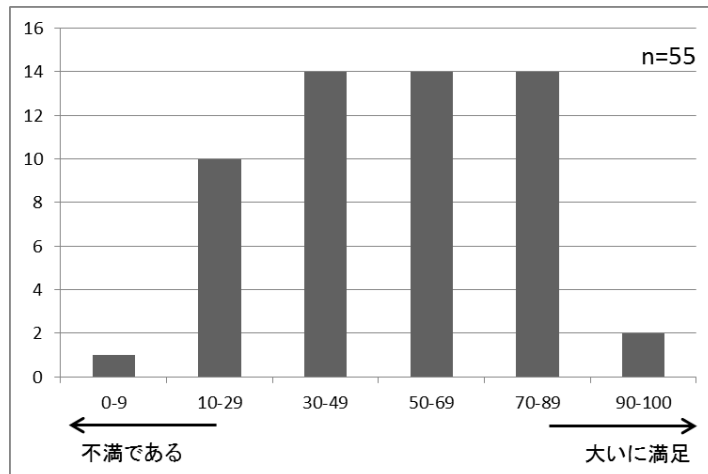
現場の担当者とはある程度話ができるが管理者等は、特定管理人制度はていどいい下請け業者とっているようであり、法の精神を理解していない。
定期的な会合もあり、館の直近に担当課もあり、問題を感じていない
担当者が変わると一からスタート
開館当初は、館の理念や使命が行政サイドとも共有できていたが、管轄の部署における人事異動や管轄部署自体の変更（開館時、所管は教育委員会→子ども保健部→教育委員会へと管轄が移った）などがあり、理念や使命はほとんど継承されていない。運営に必要な情報やノウハウも継続的に保持できていないように思う。運営に対しても、行政が細かく指示助言を与えてくれることが多く、指定管理者の自由度は、年々少なくなっている印象。当館の館長職（財団の嘱託、2年任期）が、市退職者ポストであることから、主に館長が行政とのパイプ役となっている。しかし、当初理念として掲げていた「市民協働」からは現実遠ざかり、行政と指定管理者が対等に協力し施設運営を行っていくという意識は薄れた。指定管理者が指定管理を受託させてもらっている関係となっているように感じてならない。
定期的な打ち合わせがなく、当館からの申請がないと動かない。
担当者が定期的に人事異動になること、開館当初の担当者との思い入れや環境などが変わり希薄になりやすい
必要最低限のレベルでしかない。積極的に協調して運営していこうという意識が感じられない
担当が変わるので変化する
日常的に電話等でコミュニケーションをとっており、お互いに職員が頻繁に行き来している。行事等での市長や、教育長の来館も多い。
いい方とは思うが、だんだん「それは指定管理者の義務でしょう」と言うような発言が少しずつ出て来始めた。報告書は、できるだけ具体的に書く。館の様子について気になることはすぐ報告し、役所より来館もすぐあり、対処できる。毎月の講座に手伝いにきてくれることもある。「指定管理をうけ、よくやってくれている。模範」と感謝されている。
市職員の人間性もあり疎通がなかったが人事異動で人間性豊かな職員に代わったので前向きに対処してくれます。
指定管理者と市役所職員（課長補佐級）とで毎月意見交換の場が設定され、運営会議を行っている
「対等な関係」とは言いながら、思い上がった指示連絡依頼が目立つ。そのたびに、強く撤回を求めている。次の管理選定が少し心配。
担当者が変わるたびに方針が変わるため苦勞するが、おおむねうまくいっている
定期的な情報交換の機会はありませんが
館側から問い合わせないと情報はほとんど回ってこない
業務執行状況点検で指摘されることは少ない。
役所の職員が事務所で同居（学芸員）しているので常に連携を持っている

情報の共有化や、アドバイスをいただいている。
担当課との意思疎通はできている
月に1回程度、業務連絡会を実施しているが、予算の裏付けが確保されていない。
会議・ミーティング外、協働作業による、良好な状態である。
すぐ、相談、対処してくれる
役所に担当の係があり、連絡が密である。
修繕等で予算がつかない、企画が思うように実現できない

(7) 現在の入館者数に満足していますか

0-9	1
10-29	10
30-49	14
50-69	14
70-89	14
90-100	2
有効回答	55

回答にばらつきが見られる。



不満足である。その要因は文化財施設として十分な復元がなされていないため、ツアー客の入館に限界があり、旅行代理店が敬遠している（トイレ施設の不備等）。
館のキャパシティから、これ以上の入館者増はサービス低下を招く可能性がある
入館数にはこだわらない
人数以外の評価基準を作ろうとしています
開館8年でこの入館者数を維持できていることには、一定の満足を感じている。地域人口の減少、少子高齢化など問題も多くあるが、まだまだ伸びしろはあると考えている。利用者層の拡充・開拓や、団体客の誘致、学校連携、観光としての博物館利用などを推進することができれば、入館者数の増加につながるであろう。人員的な余裕が無く、これらに対し本格的に取り組めていないのが現状。
まだまだ、入館者は増える可能性はある。
自然環境へのローインパクト
小学校の利用が増加している
現在のミッションで運営していく場合、現状の入館者数（約3万人）がほぼ上限と考えており、無理をして入館者を増やす意向はない。
現在考えられる手を打ってきたが上向かない。現在、学校、コミセン、社会福祉協議会、老人クラブの研修活動に使ってもらうよう働きかけている。
一所懸命努力しており、施設はますます使えないものが増えていく中で、入館者はふえていることには満足している。その原因①地域の子どもの放課後の受け皿になっている。②毎月恒例の親子工作実験教室に50～100人の人が参加してくる。
直営の時は5000人以下だったが10000人以上になったのでほぼ満足している
施設の近くに駅があり、また駅北口と南口を渡る南北道路をきれいに保つための対策をとっていますので、70名の実績とそこそこの評判もよく色んな人達のインセンティブがある
市の直営時より、かなり増えた。しかし、3千人を切る。
建物が古いため年間三万人くらいがちょうどいいと思います。
企画展示や講座、各種イベント等、工夫をこらしているが、施設の規模・内容状況からは、言水準を維持していくのが精いっぱい状態である
数は右肩あがりだが、中高大学生の来館が少ない
入館者が減少していることに危機感をもっている。
展示内容、特別展を計画すれば、入館者の増加を図れる
減少傾向に歯止めがかからない。
周辺の施設も同様である。
広報費が当初からほとんど積算されていない
更に入館者数を増やすべく、企画を充実させたい。

地元住民が増えれば100%である。

特別なシーズンにだけでなく、コンスタントに入館をねらいたい

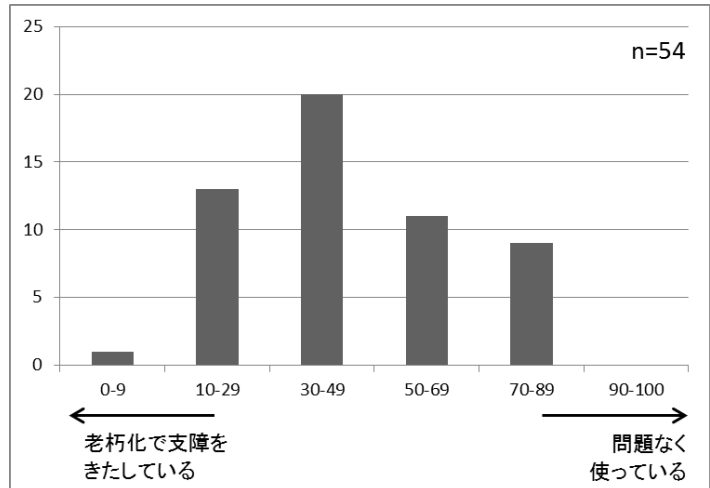
努力はしているが減少している。

入館者が4万人を超え、入館料が1000万円を超える時期があった。現在は3万人に達せず、600万円台で推移している。なんとかしたい。

(8) 施設の状態はいかがですか

0-9	1
10-29	13
30-49	20
50-69	11
70-89	9
90-100	0
有効回答	54

90年代以前に建設された施設については老朽化が生じており、問題意識もっていることがわかる。

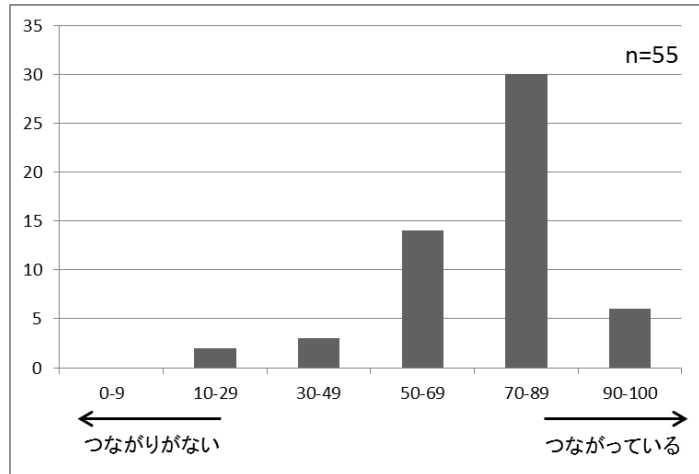


建物外壁（漆喰）の剥離など老朽化が進んでいる。現在、改修費用を市に要求している。
同上
耐震補強工事も来年度実施されるが、展示ブース等の更新計画はない
20年たち老朽化している部分がふえてきた
新しい施設なので経年劣化は少ないが、ハンズオン展示がメインであることから、展示物の劣化は著しい。展示物の閉鎖などもあることから、利用者の不満の種となっている。年々増加する資料や物品の保管場所も手狭となっており、バックヤードは物で溢れている状態。当館は市中心部に位置しているため、もともと専用駐車場が狭い。さらに様々な事情で年々駐車台数が減少している。主な交通手段が車である地域性を考えると、この駐車場の問題は来館者数にも直結する切実な問題と考えている。
開館18年で老朽・劣化・故障が増えている
予算がつきにくく、遠い
6年目をむかえ、経年劣化による不具合や施設自体の改善点が見えてきた
永らくメンテナンスが放置されていたため、施設の見学を一部制限している。
老朽化はまだ進んでいないが、当初から施設としてのスペックが低い
機械類、雨もり
建設から50年以上経過しており、耐震、雨漏りなどの問題が山積している。
20年以上経過した施設で老朽化が進行しているが、市の予算の関係上未修理の箇所が増えてきている。いくら入館者数が減少しているとはいえ、入館料をいただいている以上、何とかすべきであり、スタッフのモチベーションにも影響している。
<ul style="list-style-type: none"> ・コンピュータクイズ・・・H4設置でH10年ころには× ・洪水シミュレーション・・・H4設置で、H10年までには× ・テレビで魚の画像、スピーカーで鳥の鳴き声が出る施設・・・H19年頃まで使えたが、動かなくなる。レーザーディスクのため修理不能。 ・展示機器の一部は、腐食により、部品がこわれているが、すでにその部品の製造はしておらず、館長が手作りで対応。
県指定文化財になっているので改修が難しく進まない。1950年復元改修され25年経過している大改修が必要
老朽化等、30m位のビニールホースがなかなか買えない
10年経過、「問題なく」といえば問題なく使えているが、幅広い活動をするにはせまい。
老朽している部分もあるが少しずつ補修して使っている。抜本的な補修は高額な補修費が必要になるので国県市で協議してもらっている。
旧料亭の木造家屋であり老朽化の他、段差、急な階段等バリアフリー対策面において特に不十分な点が多々あり
学芸活動よりも修繕に多くの時間をとられている
老朽化等で頻繁に補修箇所が発生している。
維持管理費、修繕費の増加が多額になって困難

講演の備品は、オープンから 20 年が近づいており、著しく老朽化しているものがある。博物館は、空調機器等、使用時間が保障の範囲を超え始めるものが出ている。
木造であり、老朽化している。
広いようで展示室は狭く、展示品に限界がある。
10 年たち、備品等がこわれてきている
定期点検はしているが、エアコン等が古く故障が多い。
トイレの老朽化、展示備品の破損、水車小屋、展望台の破損

(9) 地元住民とのつながりはいかがですか

0-9	0
10-29	2
30-49	3
50-69	14
70-89	30
90-100	6
有効回答	55



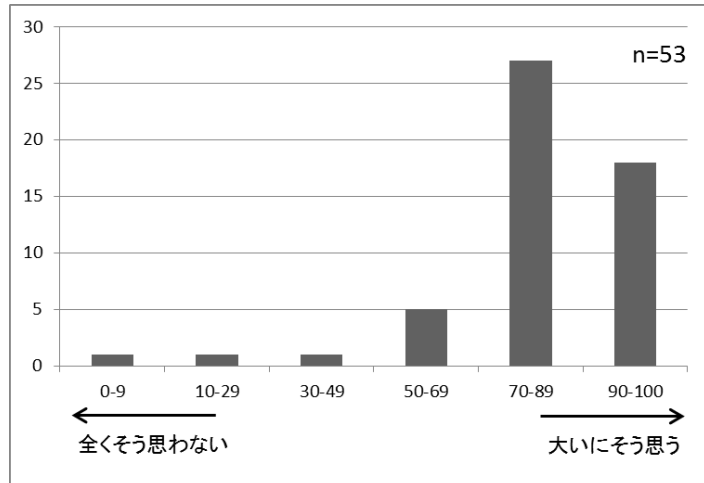
全体的に地元住民とつながっているという意識が高い。NPOによる指定管理運営の強みといえる。

毎年実施されている「カルチャーナイト」(市内の文化・教育施設の夜間無料開放)の参加等により、地域住民とのつながりを図っている。
自主事業を通じて理解してくれている
地域の住民より、不用品を子供達の指導に活かしてほしいとの要望が多い。また、企業等の支援も広がっている
「市民が参加する施設」として、約200名もの市民ボランティアが登録し、当館をステージに、それぞれの個性・スキルを活かした活動を行っている。ボランティアのコーディネートについては、専門のボランティア担当職員が常勤で2名配置されていることから、市民が気軽にボランティア活動をはじめられるよう支援をしている。また地域の企業や関連団体、社会教育施設、教育機関などとも連携を強めているところであるが、今後もネットワークを広げていきたいと考えている。
協同での事業実施などを通じて地域とのつながる機会を作っている
共催事業の開催
会員は地元住民が大半であるが、地域全体とのつながりはまだまだこれからであると感じている
指定管理になって、地元住民の施設利用が増加している
見学者として来館するだけでなく事業協力者として関わる団体や個人も多い。市民からの資料寄贈も増えている。
観光面で一層努力したい
美術館そのものがバリアになっており、親しみを持っていただけない。
公民館の行事に協力し、お互いに出むいたり、共催している。休日や放課後に子どもたちのたまり場・遊び場ともなっている。
カフェを開業しているので、地域のコミュニティとして利用されている。駐車場等の管理は地域の人達にお願いしている
元々地域住民が区画整理の促進活動の場に創設した任意の団体を NPO にそのまま移行しましたので理事の多数は地元住民につき、つながりは特に強い
年に5回の館庭の草刈り作業などに地元民がこぞって参加してくれる。駐車場を提供してくれる業者もいる
町の祭りの支援協力を行っており、地元の住民とも良好関係をきづいている。
地元自治会にも加入、地域の各種活動団体とも一定の連携はしている。
懇意な人もいるが、自治会等団体レベルのつながりはまだまだ薄い。
市の人口数の割には相応の入館者を得ている。来館時の時間の過ごし方、楽しみ方を熟知してもらっている。
特別講座等の開催によりつながりは多い。
周辺の土産店、飲食店等と共存共栄の意識をもって対応している。
ボランティアガイドの活用、公民館や民間の各種活動団体の作品展示、さらには、企画展示における地元企業や大学等とのタイアップ展示など、様々な事業でネットワークを広げている。
地元住民からは、理解と協力が得られている。
住民の理解は有るが、入館までに足が遠い。

住民が運営している
祭り等でも協力している
草刈りやイベントにボランティア応援がある。会合でも応援又は評価する声が多い

(10) 今後も現在の業務を継続していきたいですか

0-9	1
10-29	1
30-49	1
50-69	5
70-89	27
90-100	18
有効回答	53

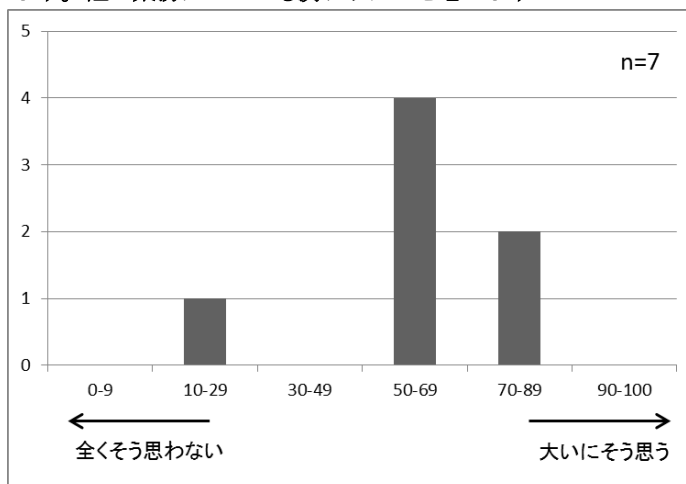


やりがいを感じている館が多いためか、
おおむね継続をしたいと考えている。

運営していかなければならないと思っている。これほど素晴らしい素材を持っている施設を守っていかなければならない。
地域の子供達の科学やものづくりを身近に感じられる拠点として、また、若手スタッフの職場を確保するためにも継続しなければと思う
問題は山積しているが、日々強い使命感を持って施設の運営にあたっている。今後も地域に貢献するこの業務に携わっていきたいと考える。
現在の状況が続くのであれば断念せざるを得ない。地元住民の方の理解・協力も得られ、ようやく活動が定着してきた時期であるため残念。
当会の他の活動と連動させたい
現状打破の妙案はないが、頑張らねばという気持。
現在すでに、経費は持ち出しであり、消費税との関係もあって、経済的に維持がむずかしい。
文化財として、コミュニティとして、守って行きたい
1期3年の短いスパンであったので不安定な要素がある。
NPOの活動の心理的拠点となっている。
また3期目の指定管理を受けることになったため、継続していくつもりである。
協会活動にとっても、重要な活動拠点、施設の一つであり、できれば継続していきたい
改善の余地は多々ある
今後も継続する方向で運営方法の改善に取り組んでいます。
日系人の支援の必要性はますます大きくなっている
もう少し工夫をこらしながら続けてみたい
責任者（非常勤）の年齢が高齢化し、代替要員が見つからない状況である。
設備増築リニューアルによる、機会を据え、入館者数の回復をめざす。
条件次第。次年度の契約継続にあたり、これまで場所代のみを払えば良かったミュージアムショップや各種施設の参加費などについて、利益を指定管理料に組み込むことが当然という方向に変わりつつある。NPOとして、次の活動につながる原資として位置づけているお金であるため、活動継続のためのお金をくいつぶされるようであれば、法人としては困難である。
今年度から5年間は指定管理を受託している。
まちじゅう博物館推進の為にも必要で、継続したい。

(11) 特定の部門のみに関わっている団体にお聞きします。他の業務についても携わりたいと思いますか

0-9	0
10-29	1
30-49	0
50-69	4
70-89	2
90-100	0
有効回答	7



施設の管理運営業務を一手に担えると、コンソーシアム間で生じている業務負担、賃金格差などが解消できるため理想とはしているが、現在のところ現実的ではない。法人の態勢もまだまだ脆弱である点、行政との繋がりが弱い点、施設管理に関するノウハウを持っていない点などがその要因。

入居4団体の役割が異なっているために、合同での行事の開催は困難である。

館の活性化のために他の団体の行事も自団体でもPRしている。

学芸員も入れる中で事業の計画を進め、より良い博物館経営を進めたい

半年または1年間のスパンで企画展を開催したり、関連したツアーや講座等を催行し、活性化を図る。

類似団体活動と兼務者有り。

Q8. 運営にあたり館の活性化をはかるために工夫していることがあればお書きください。

館ごとの特色や、施設の強みを生かしている。

広報に力を入れている。

ボランティア、サポーターの協力を促進していることがうかがえる。

「会報ニュース」の発行・ホームページの充実、他の文化団体との情報交換等。
若手スタッフのための研修機会の拡充。地元大学生サークルの年間契約にもとづく活動。地域科学サークルとの連携。小中学校、高校、大学との連携。館スタッフ手作りの展示品をふやす取組。市内各企業の支援。小中学校対象のものづくり（発明工夫作品づくりを含む）支援
入館料をいただかずに、任意で寄付をお願いしている。また、この空間を「心のふるさと」と思ってくださいるかにサポーターとなっただき、館を支える想いを共有項としたコミュニティづくりをすすめている
内部の問題として、スタッフのモチベーションの管理、ミッションに向けた計画作りとスタッフとの共有。 外部の問題として、町内外の関係者の広がり、外部予算の確保（助成金など）、ボランティア運営。
当館の運営指針「みんなで創る美術館」の通り入館者の目線に立って、年1回の展示室でのコンサート、年3回のナイトオープン、町出身者によるワークショップ等、町民に気軽に美術館に足を運んでもらう努力をしている。
<ul style="list-style-type: none"> ・スタッフやボランティアが展示室にいて、人の顔が見える施設 ・市民のニーズの反映、新しい来館者層の開拓、リピーターの獲得を目的とした事業企画 ・広く様々な形で市民や地域の団体が、館と関わりを持てるような態勢づくり ・来館者が「いつ来ても新しい発見や面白さがある」と感じるような事業展開 ・市内・管内だけに留まらない、道東～道内全域をターゲットとした広報活動
開館10周年となり、常設展の展示がマンネリ化、陳腐化しており、刷新が必要になってきている。施設についても、修繕が必要となっている。県（設置者）との調整が重要になってくる。
当施設は、資料館に加えて400人が入場可能な多目的ホールも有りますので、ホールを活用した事業を計画し、入場者を増やす様に工夫しています
親子で過ごすことができるものを設置（絵本コーナー、ダンボールコーナー） 特別展を開催している
地元地域との交流を大切にしている。行政（県と地域）とのつながりを持って情報の共有化も図っている。広報（HP、パンフレット、案内、メディア）の強化。アンケートを集計→分析→対策。職員のモチベーション。
来館者に対するサービス向上計画。 <ul style="list-style-type: none"> ・学習ルームの設置（学びの場の提供） ・サポーターの募集（館を応援するサポーターを募集し、特典として、社名を広報物に掲載するサービス）→多彩な事業展開
<ul style="list-style-type: none"> ・施設内の展示物の説明の他、観光インフォメーション的な対応もしており、リピーターにつながっている。 ・老朽化の展示品の手入れ
地域との連携を図り、展覧会毎に関連イベントを開催している。地域団体にとっても美術館にとっても相互メリットがあり、親しみを持ってもらうのに大きく役立っている。地方館（特に小規模館）の場合は展覧会以外の部分でどれだけ市民に認知してもらうか/利用してもらうかを考えることが重要ではないか。
周辺で、植樹活動をしているので、事前学習の場としてPRしている。
<ul style="list-style-type: none"> ・ミッションごとに評価指標、項目を定め自己評価を行い公表している。 ・博物館と市民が直接対話する場を設け、市民からの意見を博物館運営の参考とするために、博物館懇談会を設置し、議事録を公開している。
<ul style="list-style-type: none"> ・地域住民との触合うことのできるそして入館者観光客に佐原の良さを伝えることができる催事であることを条件に企画工夫しています。（地域伝統工芸・芸術をはじめ地域との係わり方を表現（写真・版画等）している方への働きかけ積極的に行っています） ・各種団体の催事後援・協働での協力体制の充実
ボランティアの活用で、現在、実数40-50名である。

<p>・「治水」では人を呼べない。魅力的な親子工作実験教室などでひきつけている（それも幼児も参加可能とし）。また、実験教室も、「なぜ、そうなるのか」といった科学の方法、法則まで深め、単なるものづくりにとどまらない工夫をしている。</p> <p>館内展示は、「大人が読んでわかる科学」を少し「子供でも見てわかる（実物・写真・体験）掲示」とする。</p> <p>・最新の情報／津波、土石流、大型たつまき、大型台風などの状況、なぜそれがおきるのか、どう逃げたらよいかなどについて、具体的な話をする、講座を設ける。</p> <p>・館にきた人に対し、ドングリで作ったトトロ、ブンブン笛、手作りのしおりなどをあげたり、一対一でもていねいに解説するなどの工夫をしている。</p>
<p>事業計画にもとづいて企画展企画イベント実施し入館者増をめざしている。自主事業カフェの運営</p>
<ol style="list-style-type: none"> 1. 記念館だけの業務でなく観光の拠点としての位置づけがあるので、宣伝（アンケート）、ホームページ、その他のインターネットを活用して他の館の動向を把握している 2. 色々な展示物を飾るための資料の活用チームを設置すべく努めている 3. 小さなコンサートなどを主体に自主事業として運営しているが、音楽を主体にコンサート、ライブ、展示品の選定を行う、藤村記念館運営委員会と協議して自主事業を計画している 4. 近代建築について明治、大正、昭和の時代からのものを写真展示、全国的な規模のものを展示する、各地の設計士により送付してもらったものを記念館に展示、（第4回分のを写真集にするため）
<p>市民の集まることのできる場所になるように、いろいろと工夫して催物を展開しているつもりである。1つ1つの例は、・・・略</p>
<p>展示を地元の作家に協力してもらい。 文化的な支援、また違うことを行うことで来館のリピーターを集めている。 年間パスポート 地元支援もしているので、コンサート、講演会など。 撮影などにつかってもらう。</p>
<ol style="list-style-type: none"> 1. 企画展やイベント等の質的向上をめざす 2. 館内外の清掃に努める 3. お客さんに対するホスピタリティー能力の向上に努める
<ul style="list-style-type: none"> ・展示の工夫 ・祭関連グッズの企画販売 ・案内業務の改善・研鑽
<p>ワークショップの開催、イベントなどの取組、館内や裏庭の美化に努め、多くの市民や観光客の方々に癒しの空間として、利用して頂く。</p>
<ol style="list-style-type: none"> 1. 各種歴史・体験講座の実施 2. 企画展の開催（年4回） 3. 施設の特性を活かしたイベントの実施。伝統芸能（事、尺八、三味線 etc）の公演や、ちりめん細工、和綴じなどの伝統文化教室など 4. もてなし事業 5. 関係書籍や協会グッズの販売 6. その他。大広間茶室・うまいもん市・舟運事業など、他団体の催し物と連携するなど地域の特性を活かした事業を実施し、集客に努めている。
<ul style="list-style-type: none"> ・ファンクラブを作り、リピーター確保に努めている ・メディアや他団体の会誌にできるだけ記事掲載を行っている ・市民調査やボランティアとの協働作業の場をつくるよう努めている ・他館や研究者と交流し、情報収集やスタッフのスキルアップをしている ・出張展示により、館の知名度を上げる努力をしている
<p>他の施設の事業などを考慮して新規の事業を進めていく</p>
<ul style="list-style-type: none"> ・来館時に楽しく過ごしてもらええる工夫 ・リピーターの確保
<p>ポルトガル語の授業ができるネイティブの先生が少ない。</p>

<p>今までの運営方法にとらわれず他の分野にチャレンジしてリピーターを増やして共に育てる館づくりを目指す。アンケート調査により入館者の声を導入して親しみの持てる館づくりを進める。</p>
<p>できるかぎり、展示室にいて説明する。 校外学習には必ず説明する。 体験教室を年間5回開催している。</p>
<ul style="list-style-type: none"> ・文化庁の補助金等の利用による展示内容の拡大 ・ホール展示による幅広い志向層の誘引 ・子供向けイベントの実施 ・出版文化に関する定期講座の開催 ・専門家を招聘した定期講座の開催
<p>市民向けに広報紙、ホームページ、各報道機関を活用し、施設の利活用を呼びかける。 また、教室、講習会等の講師の充実を図り、参加者の期待に応える。</p>
<p>国（国交省）直営ダムにより立ち退き移転時に、収集された民芸・農耕備品などをメインに展示している。設置場所の温泉街の衰退を止めるべく、魅力として発信できればと思っている。（観光的発信）</p>
<p>1. 班活動と他施設利用 文化財や文化施設等の利活用による利便性や他団体との交流、一般市民へのPR、会員募集等々で班員の活性化と「まちじゅう博物館」推進に大いに役立っている。</p> <p>2. 学芸サポート、ボランティア 平素、学芸員の研究活動をサポート（お手伝い）する事で、知的・技術的な習得が有り、入館者に対しての案内に自信が増し、接遇・説明等に幅広く喜んでいただける</p>
<p>資料館の案内にボランティアが関わっている。このボランティアガイドを活用し、出前教室をしたり、歴史資料の調査を手伝ってもらったりと、人を使った活動に力を入れている。</p>
<ul style="list-style-type: none"> ・ポスター等での告知 ・来館者への説明の充実 ・サポーターの受け入れ態勢のマニュアル
<p>小さな工夫をいっぱい</p> <ul style="list-style-type: none"> ・地域住民や館で自主的に事業をしてもらい収入は地元民に還元する（川釣り、コーヒーショップ、野菜販売） ・里山再生活動（植林、下刈り等）をプログラム化して、都会の人々にツアーとして参加してもらおう。 ・虫取り体験等里山の遊びを有料で実践 ・間伐材を使って、ピザ焼き体験を実施（好評） ・里山のチョウを4月～10月まで観察できるように成長調整している

Q9. 運営上で困っていることや課題があればお書きください。

人件費の不足や施設の老朽化、後継者の育成などの問題を多くの館が抱えている。

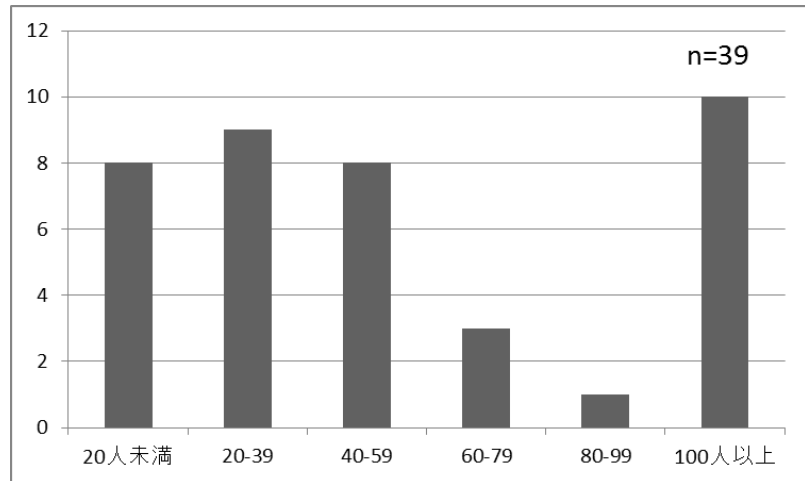
若い人材の不足。
館スタッフの駐車場確保が不十分なため、夏・冬休み期間のウィークデーにおける市大駐車場が利用できない影響が大きい
作品の永久設置に向けた取得の仕組みを検討している。
<ul style="list-style-type: none"> ・行政の理解 ・指定管理業務の評価方法 指定管理者業務、行政の中で縦割りになっており、現場とのギャップがある <ul style="list-style-type: none"> ・観光－観光課 ・自然－環境課 ・教育－教育委員会
町の条例上は現在、冬季4ヶ月間は休館との扱いになっているが、指定管理者の自助努力で通年開館をしている現状ですので、慢性的に運営費に乏しい状態。
<ul style="list-style-type: none"> ・限られた人件費予算で、優秀な人材の安定した雇用が難しい点 ・市の財政が厳しいことから施設および展示物の修繕、更新への新規予算が見込めない点 ・指定管理者の自助努力によって得られた利益を市に還元しなければならない点 ・逆に赤字が生じて市からの補填はなく、コンソーシアムで負担しなければならない点 ・地域における社会教育ビジョン、施設の理念・使命が、行政と共有できていない点 ・施設に対する評価項目が市内全施設共通であることから、適切な評価がされていない点 ・館として運営に関する必要な内部評価や情報開示などを行っていない点 ・コンソーシアムで運営を行っているため、2団体間で生じている賃金格差、業務上の役割分担・予算配分などの調整で生まれる相違が解消できない点
施設の改修、修繕の費用負担の問題。具体的な取り決めが無いため、行政が負担するのか、指定管理者が負担するのかその都度話し合いにて決定している
施設全体が古いため、来館者には不自由かと（EVもなく、身障者対応施設になっていない）
予算がタイトすぎて、維持だけで精一杯の状況となっている。管理費用、人件費などの固定費の部分はカバーできるだけの指定管理料を付けてほしい（現在は入館料他でカバー）
機械や展示物等が特殊なものが多く、修理費も高い。自分たちで直せない
<ul style="list-style-type: none"> ・昇給を含めた学芸員給与の継続した確保 ・NPO 法人として収益を上げる努力 ・施設の老朽化
<ul style="list-style-type: none"> ・後継者問題：マンネリ化・気力体力の限界待ったなし ・設置者（市）の美術館とはどうあるべきなのかが不明瞭。指定管理運営業務基準書によれば、維持管理をしっかりやっておれば良いということになっている。 それで良いのか？どうしたいのかがよくわからない。
1)経費がきわめて不十分。
2)担当課の博物館についての理解が十分でない。
<ul style="list-style-type: none"> ・施設修理(大型) 予算がつかない（エレベーターが20年以上がたち、大型修理が必要）（ホールのエアコンの室外機が経年劣化で1/3が停止） ・ましてや、新しい施設をつくる予算はつかない
文化財ですので予算処置をして雨漏れ等がある個所を早く改修してほしい事
役所には施設の活性化という視点はない。安い金額（指定管理料）で維持管理さえきちんとしてもらえばよいとしか思っていない。「入館者ひとりあたりの経費が〇〇円」という考え方しかできないのが残念。市直営の学芸員の給料と、指定管理者のそれが大きく違うのも、何とも思っていないようだ。適正な指定管理者料を出してほしい。努力して黒字化させたら指定管理料が減らされてしまったという市内他施設の例がある。

たくさんある。
指定管理制度の下での経営で、毎年の指定管理料が定額のため、主に下記のことにより課題がある
1. 職員の昇給 2. 施設の老朽化
・開館時間が 10:00～19:00 となっているため地域の商店街の開店時間（18:00 には閉められる）とのずれがあり、また、宿泊客の朝の訪館の便宜をはかる意味でも 9:00～18:00 としたいが、条例があるため実現できない。
市との協議を図りながら、何事もしないといけないので、制限があり、思うようにできない点。トイレが周辺にない為、1 コしかないトイレの為、行列ができます。ですが町家のため、京都市の予算もなく、バリアフリーでもなく、増やしてもらう事ができず、館内をゆっくり拝観したい方には、入口がこみあう時（トイレで）対応に困る。
1. 木造家屋のため大雨、台風、地震対応などの安全管理面 2. 事務所狭隘、図書物品等収納スペースの確保 3. 修繕等予算化への理解と敏速化 4. バリアフリー対策 5. 職員の待遇改善予算の確保 6. 展示資料等の確保、企画展開催経費の確保 7. 委託期間の延長（3年→5年以上）*職員配置、議場等先々の運営計画策定困難
・建物の老朽化や不備の対応が多い ・館周辺が公園であるため、本来業務の範囲を超えた問題を持ち込まれる ・予算が少なく、人手が足りない ・理事者にミッションや思いがない
常勤スタッフが少ないので、活動の長期的な継続性を確保すること。
・NPO法人構成メンバーの高齢化 ・新規入会者が少ないこと
マンパワーの不足 予算の不足 ボランティアの活用が限界
常勤職員が皆無であるため、積極的な運営ができない。
施設が狭隘でかつ老朽化して修繕費が重むことや、展示レイアウトの変更等が困難である。平成 26～27 年度に増改築計画があるので、この面では解決できると思う。
・経費が足りない ・必須の修繕費がなかなか確保できない
1) 会員の高齢化が増し、新陳代謝に欠ける
・来館者数目標の達成 ・よりわかりやすい案内・説明 ・他施設との連携 ・ホテルを含む生物展示の拡充
建物が古く雨もりがひどい 県に要求するがなかなか動かず 今年になって（5年目）でようやく調査しはじめた お金がないとか言ってましたが・・・
・集客をどうするか（他施設で同様のことを行うようになって、客が分散している。他施設と相互連携（チケット共有等）を試みているが、大きな成果はない。 ・情報発信のノウハウが分からない。 ・今行っている運営方法が、来館者にどう評価されているのか知りたい。展示等に工夫はしているはずであるが、来館者が伸びない。

NPOの会員数

20人未満	8
20-39	9
40-59	8
60-79	3
80-99	1
100人以上	10
計	39

博物館の指定管理者になっているNPOの会員数を見ると、



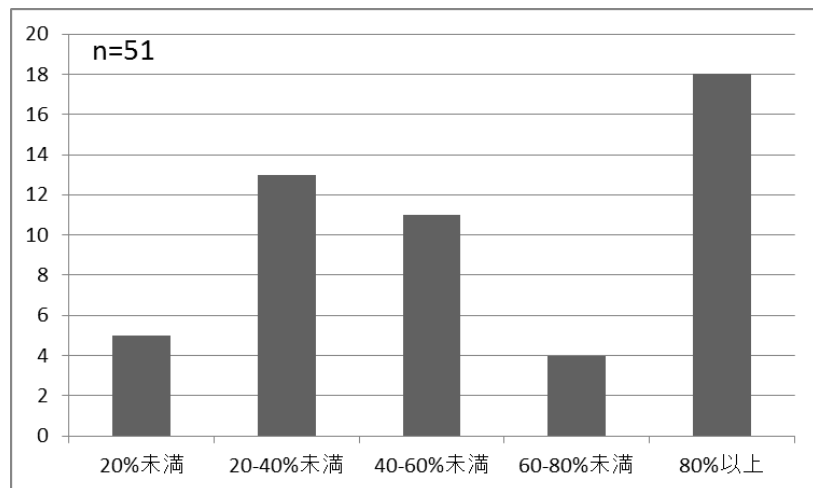
Q10. ここからはNPOのことについてお聞きします。

(1) 貴NPOで、実際にNPOの活動にコミットしているメンバーの人数は会員全体の何%くらいですか。(※コミットとは、ここでは、汗か知恵かお金かのいずれかを出す人を指します)

コミットメンバーの割合

20%未満	5
20-40%未満	13
40-60%未満	11
60-80%未満	4
80%以上	18
未記入	5
計	56

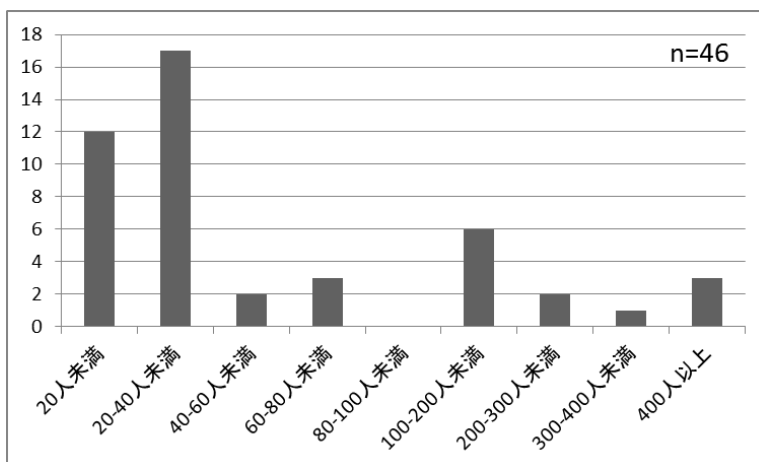
2極化する傾向にある。指定管理受託を目的として設立したNPOはコミット度合いが高いのではないかと。



(2) 貴 NPO には、サポーターと呼べるような個人や団体がどのくらいいますか。(※ここでいうサポーターとは金銭や物的・人的な支援者を指します)

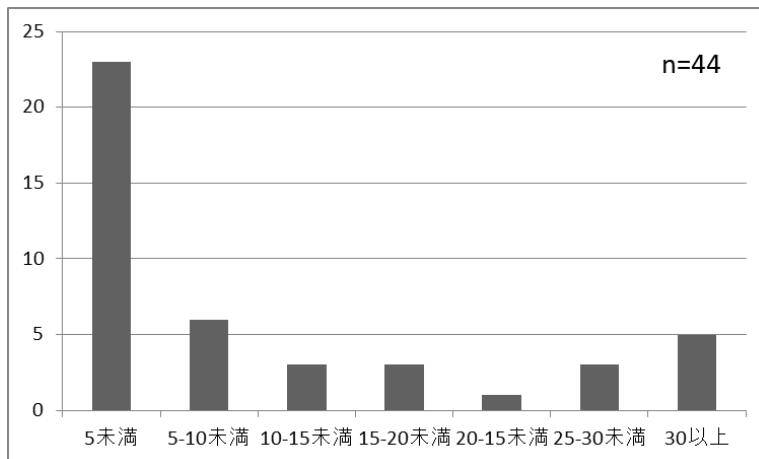
個人サポーター数

20 人未満	12
20-40 人未満	17
40-60 人未満	2
60-80 人未満	3
80-100 人未満	0
100-200 人未満	6
200-300 人未満	2
300-400 人未満	1
400 人以上	3
未記入・その他	10
計	56



団体サポーター数

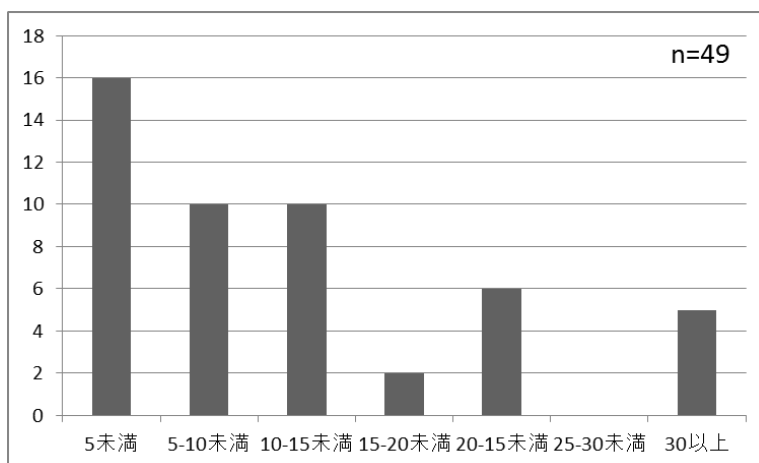
5 未満	23
5-10 未満	6
10-15 未満	3
15-20 未満	3
20-15 未満	1
25-30 未満	3
30 以上	5
未記入	12
計	56



(3) 貴 NPO と日常的に連携や協力関係をもっている団体はどのくらいありますか。(公共施設、企業、NPO、任意団体など)

連携団体数

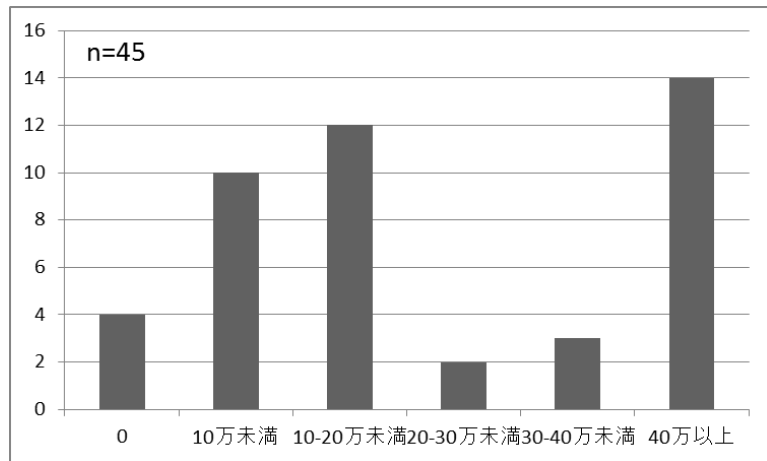
5 未満	16
5-10 未満	10
10-15 未満	10
15-20 未満	2
20-15 未満	6
25-30 未満	0
30 以上	5
未記入・その他	7
計	56



(4) 貴 NPO の収入源と額はどのような状態ですか？ (2012 年度)

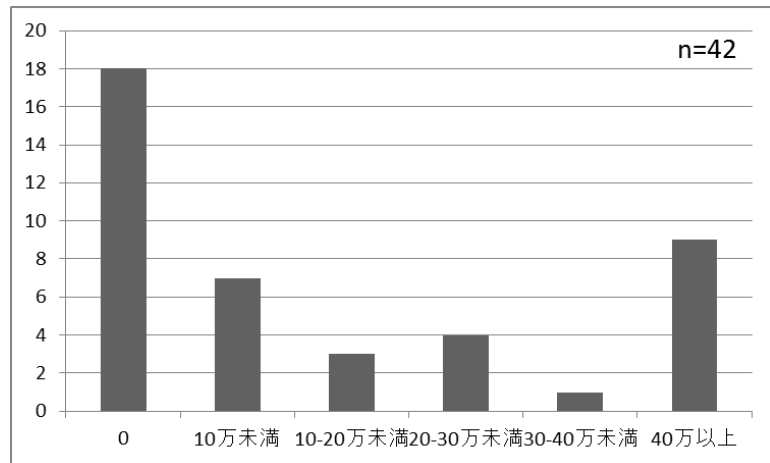
会費

0	4
10万円未満	10
10-20万円未満	12
20-30万円未満	2
30-40万円未満	3
40万円以上	14
未記入	11
計	56



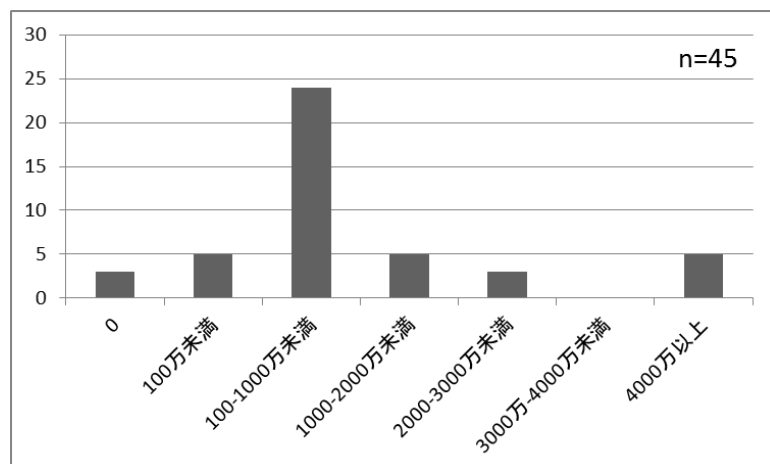
寄付

0	18
10万円未満	7
10-20万円未満	3
20-30万円未満	4
30-40万円未満	1
40万円以上	9
未記入・その他	14
計	56



事業収入 (ショップ, カフェ, 入館料, イベント収入等)

0	3
100万円未満	5
100-1000万円未満	24
1000-2000万円未満	5
2000-3000万円未満	3
3000万-4000万円未満	0
4000万円以上	5
未記入	11
計	56

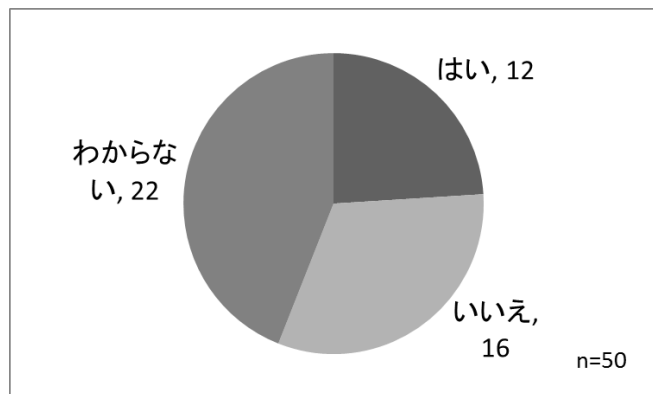


財政的基盤がぜい弱である。NPOの弱みの一つと思われる。

ヒアリング調査によって、一定の事業収入があるものの、そのほとんどは指定管理料とともに博物館の運営費に充てられていることがわかった。

(5) 貴 NPO は、将来的に、他施設の指定管理者に応募するなど新しい業務に取り組む意思がありますか。いずれかに○をつけてください。

はい	12
いいえ	16
わからない	22
未記入	6
計	56



「いいえ」や「わからない」が多い。
維持するのが手一杯で次を展開する資金や人材がないことがうかがえる。

当該施設の運営を目的に設立された NPO は、事業を拡大する意思はないように思われる。

現在の組織では、これ以上の仕事が出来ないから
現段階では考えていない。
この施設を守るための法人であるので。
定款上、科学館の支援だけが可能
時期と場合によっては受ける意思はある
・現在の市の指定管理者制度のままでは、取り組む利点が見つからない。
指定管理者事業、1本である場合、将来性がなくなり法人の活動ができなくなってしまうため。
将来的にはあり得るかもしれないが、まずは現在の博物館の運営を安定して行うことを考えている。
美術館の運営改善とプラス他の事業の運営全体のマンネリ化打破、と NPO 法人理事の後継者による体制整備が急務
指定管理業務地域以外のまちづくり事業の展開を図る、これに係る民間事業を行いまちの活性化を図る
活動の主旨が、特定の人物に限定された団体なので、他の業務に取り組むつもりは全くない
館を運営するため設立されたため。
当該施設を経営することによって、当地方の振興に寄与することを目的として設立された NPO 法人であるため、新しい事業に取り組む意思はありません。
地域の祭支援に特化した NPO であるため
現時点で特に計画方針等なし
安定収入を模索している
設置年 1928 (改修再オープン 2009 年)
1. 現博物館の活性化が先決
2. すでに 1 施設の管理運営をしているため
現在、博物館の他に、4 施設の指定管理を受け運営管理していることと、業務受託もあるので、既存施設の管理に重点を置きたい。
社会奉仕、社会貢献したい。
地域の資源として活用していく為。
会の趣旨。人的条件、予算等が合致すれば可能
課題、展望等はあるが、館の運営でまだまだやり足りないことが多いので、そちらに力を注ぎたい。
当 NPO のミッション達成のため、公的施設の指定管理は有効なため
一定期間安定した収入が得られる (雇用の確保が図られる) ため
里山と維持していく上で、財源確保や人材育成が必要である。事業展開によって充実させていきたい。

3 NPO 運営館の現状分析

以上のアンケート結果をもとに、公立博物館の指定管理者である NPO 運営館について、次のようなことを明らかにすることができた。

(1) NPO 運営館の状況

①博物館法に照らし合わせた区分

まずは、博物館法上の区分による分布をみると、NPO 運営館は、登録博物館 11%、相当施設 7%、類似施設 81%となっている。平成 23 年度社会教育調査（文部科学省）によれば、直営館や財団運営館などを含めた 5747 館の内、登録博物館 16%（913 館）、博物館相当施設 6%（349 館）、類似施設 78%（4485 館）となっており、NPO 運営館の場合もほぼ同じような分布を示している。

②館種と分野

NPO 運営館は、博物館や美術館のほか資料館、記念館、科学館、植物園、ビジターセンター、環境学習センターなど多彩な館種におよんでいる。このことは NPO の多様性を意味している。様々な市民が、それぞれが持ち前の技能や知識、経験を生かすことにより、博物館の有する多様性に対応していることを理解することができる。

NPO 運営館が取り扱う分野は、＜歴史＞が約 5 割と最も多い。館種別の区分でも、＜歴史＞が最多である（平成 23 年度社会教育調査）ことと符合する。次いで、＜自然＞が約 2 割となっている。ここには、博物館のほかビジターセンターなども含まれている。自然や環境保全を目的にする NPO 活動は多いが、そのような人たちが NPO 運営館に関与していることを窺うことができる。

③運営館の地域別分布

NPO が運営する館の分布は、首都圏に少なく、北海道から九州まで各地にみられる。首都圏（東京、千葉、埼玉、神奈川）では、千葉 2 館、神奈川 1 館となっており、東京、埼玉にはみられない。一方、近畿の中では大阪府は 3 館となっており、近隣の神戸や京都市内にも 1 館ずつある。同じ大都市という点から比較すると、首都圏よりも近畿の主要都市である京阪神に目立っている。

④運営館の設立年

NPO が運営する館の設立年は、1980 年代以前に少なく、1990 年代以降の館に指定管理を導入している傾向が顕著である。表 1 に示すように、80 年代以前には自治体の直営や、自治体が出資して設立した財団法人となっている。一方、90 年代以降は、直営や財団が運営していたもののほか、指定管理者になる以前の NPO や、他の団体が業務委託をうけていたものも見られる。2000 年代以降の特徴として、新館を開館すると同時に、NPO が指定管理者となりスタートしているところも出てきている。

なお、以前に公設財団法人が運営していた事例は、7 館中 6 館が中小規模の館（延べ床面積 1000 m²未満：5 館）（2000 m²未満：1 館）で無料館に集中している。このことは、公設財団法人にも、指定管理者制度が導入された当時の状況を知るうえで興味深い。公設財団の博物館は、多くが指定管理者に移行したが、その多くは大規模館であった。それに比べて、中小規模については、財団が運営を継続する道を選ばずに、NPO のような第三者に運営を委ねるという傾向があったのかもしれない。

表 1 設立年と指定管理前の運営形態のクロス集計

	自治体が直営	自治体が設置した財団法人が運営	他の団体が業務委託	同 NPO が業務委託	設置と同時に指定管理	計
①1960 年以前	2 (100%)					2 (100%)
②1960 年代	2 (100%)					2 (100%)
③1970 年代						
④1980 年代	1 (50%)	1 (50%)				2 (100%)
⑤1990 年代	9 (56%)	4 (25%)	2 (13%)	1 (6%)		16 (100%)
⑥2000 年代	8 (36%)	2 (9%)	1 (5%)	3 (14%)	8 (36%)	22 (100%)
⑦2010 年以降	1 (50%)				1 (50%)	2 (100%)
全体	23 (50%)	7 (15%)	3 (7%)	4 (9%)	9 (20%)	46 (100%)

⑤運営館の施設規模

施設の床面積は1000㎡未満と、それ以上のところに2分されるようである。両者について、それぞれを「館の分類」、「扱う分野」、「館の設立年」とのクロス集計をすると、次のような関係性のあることが分かる。

まず、NPOが運営する施設の中でも、特徴的なものは小規模な資料館である。延べ床面積が1000㎡未満となっている。一方、2000㎡以上の館は科学館となっている（表2）。

表2 総床面積と館分類のクロス集計

	博物館	美術館	資料館	記念館	科学館	植物園	ビジターセンター	環境学習センター	その他	計
①500㎡未満	3 (23%)	1 (8%)	4 (31%)	3 (23%)	1 (8%)			1 (8%)		13 (100%)
②500～1000㎡未満	1 (7%)		6 (43%)	2 (14%)			2 (14%)	2 (14%)	1 (7%)	14 (100%)
③1000～1500㎡未満	1 (14%)	1 (14%)	2 (29%)			1 (14%)	1 (14%)		1 (14%)	7 (100%)
④1500～2000㎡未満	2 (40%)	1 (20%)		1 (20%)		1 (20%)				5 (100%)
⑤2000㎡以上	4 (29%)	1 (7%)	1 (7%)	1 (7%)	4 (29%)		2 (14%)	1 (7%)		14 (100%)
全体	11 (21%)	4 (8%)	13 (25%)	7 (13%)	5 (9%)	2 (4%)	5 (9%)	4 (8%)	2 (4%)	53 (100%)

分野別にみると、＜歴史＞分野となるが、これは先述した資料館の取り扱う分野が＜歴史＞ということに関連しているからである。規模も1000㎡未満ということになる。同じことは、2000㎡以上の場合、＜理工＞分野となっているが、これは科学館と密接に関わる分野であるからである（表3）。

設立年はどうだろうか。表4に示すように、全ての規模（総床面積）にわたり1990年代・2000年代の20年間に集中していることが分かる。NPO運営館は、この期間に設立した館に集中している。それらの約8割は、2000㎡未満の施設となっている。

表3 総床面積と扱う分野のクロス集計

	総合	歴史	郷土	美術	自然	植物	理工	水族	計
①500㎡未満		9 (69%)	1 (8%)	1 (8%)	1 (8%)	1 (8%)			13 (100%)
②500～1000㎡未満		7 (50%)	1 (7%)	1 (7%)	5 (36%)				14 (100%)
③1000～1500㎡未満	1 (14%)	4 (57%)		1 (14%)	1 (14%)				7 (100%)
④1500～2000㎡未満		2 (40%)		1 (20%)		1 (20%)		1 (20%)	5 (100%)
⑤2000㎡以上	1 (7%)	4 (29%)		1 (7%)	4 (29%)		4 (29%)		14 (100%)
全体	2 (4%)	26 (49%)	2 (4%)	5 (9%)	11 (21%)	2 (4%)	4 (8%)	1 (2%)	53 (100%)

表4 総床面積と設立年

	①1960 年以前	②1960 年代	③1970 年代	④1980 年代	⑤1990 年代	⑥2000 年代	⑦2010 年以降	計
①500㎡未満	2 (15%)	1 (8%)	1 (8%)		4 (31%)	4 (31%)	1 (8%)	13 (100%)
②500 ～1000㎡未満			1 (7%)	3 (21%)	2 (14%)	7 (50%)	1 (7%)	14 (100%)
③1000 ～1500㎡未満					5 (71%)	2 (29%)		7 (100%)
④1500 ～2000㎡未満			1 (20%)		3 (60%)	1 (20%)		5 (100%)
⑤2000㎡以上	1 (7%)	1 (7%)			5 (36%)	6 (43%)	1 (7%)	14 (100%)
全体	3 (6%)	2 (4%)	3 (6%)	3 (6%)	19 (36%)	20 (38%)	3 (6%)	53 (100%)

⑥入館料の有無

入館料については、有料館の方が若干多い。無料館は、地域住民のニーズに対応する博物館や、資料保管を目的にする資料館のほか、環境学習センターのような教育目的の施設が多い。一方、有料館は植物園や、観光客の利用者を見込んだ観光型の資料館や博物館、美術館、記念館に多く見られる。

⑦年間入館者数

年間入館者数は、1万人以下が最も多く、1万人から5万人に従い減少する一方、5万人以上の事例も目立っている。適正な入館者数をどのくらいに設定するかは、各館の施設や予算の規模などによって異なるものの、ここではアンケートの回答をもとに、1万人以下と5万人以上のグループの様子を見ることにする。

1万人以下の事例は、有料や無料に関わりなく地域型の小規模な資料館や記念館のほか、観光客をターゲットにした小規模な有料館であることが分かる。一方、5万人以上は、ビジターセンター、交流館、自然（環境）学習センターのような無料館が顕著である。ただし無料館の場合には自動のカウント方式を採用するなど、有料館がチケットの販売数から実数を把握できることと比べると、その数値のデータを一律に取り扱うことができない場合もある。

なお、有料館は、植物園や観光型の記念館のほか、NPOが他の団体（民間企業など）と共同で運営する大規模館は、入館者数が5万人以上（無料入館者を含む）となっている。さらに、20万人以上の事例も含まれているが、この事例はNPOのほか、財団法人、民間企業と共同運営をしている科学館である。

(2)NPO 運営館の経営

①ミッションのあり方

アンケート調査では、NPOが博物館を運営するにあたり、新しくミッションを作成したかどうかを設問した。しかし、これについて、それぞれのNPOの方の理解の仕方がまちまちであった。NPOのミッションの場合もあれば、指定管理を応募する際に新規事業を提案したことなども含まれている。いずれにしても、＜ミッションの有無＞については、自治体から業務委託されるような受け身的な姿勢で運営するのではなく、NPOとして自発性を発揮するものになっているのかを見るための基準として取り扱うことにした。

その結果、有効回答46のうち＜作成した＞ものが65%であった。半数以上のNPOが自発的に館運営に取り組んでいることを理解することができる。

表5は、指定管理を始めた初年度からの入館者数の経年的な変化を、3パターンに分類したものである。増加している館のうち、ミッションを作成した館が、70%と多い。ミッションを作成していても＜横ばい＞や＜減少＞も見られる。それにはいろいろな要因が考えられるが、全体的にみると、やはり＜ミッションを作成する＞ように、自発的に創意工夫した活動をする館の方が、入館者数を増加させているように思われる。なお、ここで留意しておきたいことは、ミッションの有無が利用者の満足度や、博物館の基礎機能である資料収集や調査研究など質的な向上にも派生していることである。

表5 入館者数の増加・減少とミッションの有無のクロス集計

	ミッション作成あり	ミッション作成なし	計
増加	14(70%)	6(30%)	20(100%)
横ばい	9(75%)	3(25%)	12(100%)
減少	7(50%)	7(50%)	14(100%)
全体	30(65%)	16(35%)	46(100%)

②指定管理料と予算

NPO 運営館の指定管理料は、年間 2000 万円未満が半数余りを占める。一方、全館の平均は 2549 万円である。館種別には、博物館 3531 万円、美術館 2121 万円、資料館 1435 万円、科学館 6366 万円、ビジターセンター2974 万円、環境（自然）学習センター1061 万円となっており、館種間での指定管理料に差のあることが分かる。

また、施設の規模（延床面積）別にみると、1000 m²未満 1441 万円、1000～2000 m²未満 2671 万円、2000 m²以上 4806 万円。規模が大きいほど指定管理料が高くなっていることも分かる。

一方、指定管理料を含めた全館の総予算（年間）はどうだろうか。その平均は 3197 万円である。ここで気づくことは、指定管理料よりも予算額の平均が 648 万円も高いことである。ヒアリング調査で判明したことであるが、利用料金制を導入している館では、年間の運営予算に入館料などの収入が組み込まれていることによる。中には、NPO が独自に行っている自主事業のショップの物販や喫茶の収入も年間予算に組み入れている。さらに、NPO 会員から徴収する会費や寄付金まで運営費に充てているところもある。

(3)職員体制と待遇

①運営館の職員数

職員についてみると、1 館当たりの学芸員の数は、一般の博物館の平均よりも少ない。常勤職員数は、平均すると 2～4 人の館が最も多いが、常勤職員数が 0 という館もある。また、およそ 6 割の館では常勤の学芸員が配置されておらず、職員が学芸員の業務を兼務しているところが多いと思われる。

②職員の給料

今回のアンケート調査によると、常勤職員の給与は平均すると 240 万円となっている。この中には、現役世代や定年退職した世代の人たちが一緒になっているし、学芸員と一般職員の区別もない。

図 1 は、NPO 運営館の現役世代の学芸員の年間給料と直営館の学芸員（公務員）の年間給料について、年齢と給料額を比較したものである^(註1)。今回の調査とデータは異なるが、学芸員の平均給料は 247 万円である。今回の調査よりわずかに高いが、一般的な公立博物館の公務員（事務職・学芸員など）に比べて、著しく低くなっていることに変わりはない。

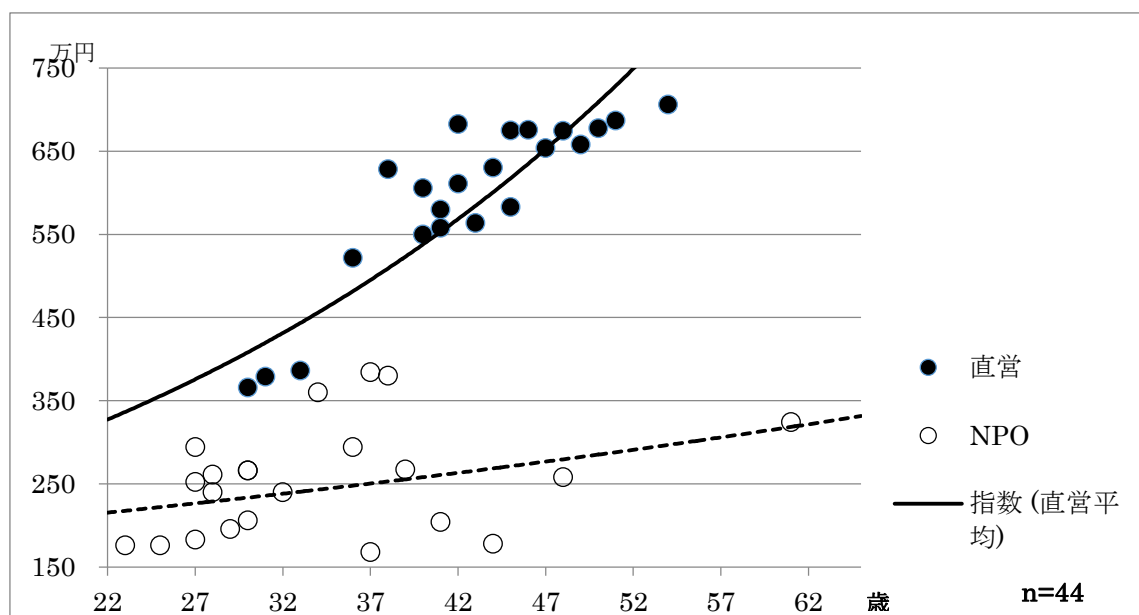


図1 NPO 運営館と直営館の学芸員給料の比較

直営館は首都圏の T 県内の公立博物館（市立）6 館の学芸員 22 名の年収額の分布である。自治体による給与水準に若干の違いがあることや、経験年数等の違いもあるものの、この図は直営館の学芸員（公務員）の年収の実態を示している。NPO 運営館は、10 館の学芸員 22 名である。

縦軸が年収額である。年収とは、給料月額額の 12 カ月分に賞与を加算した金額である。直営館の場合は地域手当が月額給料に加算されている。地域手当とは、物価などが高い地域の自治体職員に支給される手当である。この年収には、諸手当（時間外手当、扶養手当、管理職手当など）は含まれていない。公務員の場合は、このような諸手当があるので実際はもっと高い。一方、NPO の場合には時間外手当がつくことはあるものの（館によってはつかない場合もある）、そのほかの手当はほとんどない。

横軸は年齢である。大学卒業年齢から定年退職期までをとっている。図 1 でみるかぎり、直営館の最高齢の学芸員は 54 歳で、年収は 706 万円である。実際には、これに管理職手当などの手当を含めると 800 万円を超える。また定年退職すれば、退職金として月額給料の約 60 ヶ月分（勤続 35 年の場合）なので、3000 万円以上が支給される。こうした直営館の学芸員の給与水準は、全国でほぼ同じである。

それに比べて NPO の学芸員の場合はどうだろうか。新卒者（学部や大学院）が学芸員として着任する場合、役所からは、市の新卒者の給与水準以下に設定することが求められている。

例えば千葉県内の市職員の大卒（一般行政職）の初任給は、松戸市は 313 万円、流山市は 308 万円、野田市や鎌ヶ谷市は 293 万円である。また房総地方の市町村合併によって誕生した南房総市（旧富山町・富浦町・三芳村など 7 町村）や、いすみ市（旧夷隅町・大原町・岬町の 3 町）は県内の 36 市の中では最低であるが、それでも 274 万円（2011 年 4 月現在）^(註2) となっている。このデータと比較しても NPO 運営館の水準が低いことが理解できる。さらに、着任したときに設定された給与水準から昇給することもほとんどない状態である。

つまり現状の指定管理者制度のもとで、NPO が運営する学芸員の給与水準は、直営の学芸員の年収額より著しく低く放置されたままの状態になっているのが実情である。このことは、学芸員ばかりでなく現役世代の一般職でも同じである。

③職員の業務に関する意識

しかし、スタッフは館の運営にやりがいを感じ、利用者からの共感も得られ、地域住民との連携もうまくいっていると感じていることが判明した。その一方で、自分たちの関わる業務範囲における予算は適正だと思わない、職員の仕事ぶりに対して適正な給料が支払われていない、施設が老朽化しているところでは、管理責任者である役所が、なかなか修繕しない状態のまま放置していることに不満を持っている。自由記述においても、予算や館の設備の老朽化を指摘する意見が多くあり、運営予算（人件費・修繕費）が不足していることも分かった。

それでも、ほとんどの NPO は、今後とも現在の業務を継続していきたいという意欲をもち、指定管理期間を更新していきたいという意向を持っている。

(4) 指定管理者になっている NPO の特徴

①NPO の設立の経緯

指定管理者になっている NPO には、それ以前からの既存のもの、博物館を指定管理することを前提にして設立された 2 通りのパターンがある。既存の NPO が指定管理者になっている事例の方が 6 割と多い。一方、指定管理者になるために 4 割の NPO が、新たに設立されたことは注目される。

NPO には、それぞれ固有の性格がある。既存の NPO が指定管理になる場合や、指定管理を前提に設立した NPO でも、役所からビジョンが示されたうえで、自発的にミッションを作成し活動すれば、質の保証を向上させることができる。それに対して、ミッション作成や提案をすることもなく、役所からの施設管理をすればよいという指示に従うところでは、NPO の強みを十分に発揮することはできない。

②NPO の規模と支援者

NPO の会員数は、50 人以内のグループと、100 人以上のものに大別される。50 人以内の 20 団体の平均値は、25 人となっている。一方、100 人以上の NPO では最大で 2300 人（「ナショナルトラスト NPO」）となるが、それを除く 9 団体の平均は 172 人となっている。

また、NPO の団体支援者（サポーター）についてみると、最大規模の 160 団体（「ナショナルトラスト NPO」）を除いた平均は 9.4 団体である。有効回答数は限られるが、32 の事例についてクロス集計をすると表 6 のように、会員数 59 人以下の NPO の団体支援者は、5 団体未満に集中していることが分かる。

会費収入は、会員以外にも個人や団体支援者からの賛助会費なども含まれるが、「ナショナルトラスト NPO」の会費 418 万円を除いた、44 館の平均は 54 万円である。寄付金の収入は、やはり同 NPO の寄付金 1511 万円を除いた 41 館の平均は 35 万円となる。

以上のことから、会員数の少ない小規模なNPOが多い。また、地域の他の団体や支援者などとのネットワークが必ずしも充実した体制ではなく、財政的にも脆弱であることが示された。

表6 会員数と団体サポーター数のクロス集計

	①5未満	②5～10未満	③10～15未満	④15～20未満	⑤20～25未満	⑥25～30未満	⑥30以上	計
①20人未満	4 (80%)	1 (20%)						5 (100%)
②20～39人	4 (57%)	2 (29%)					1 (14%)	7 (100%)
③40～59人	4 (57%)		1 (14%)	1 (14%)			1 (14%)	7 (100%)
④60～79人	3 (100%)							3 (100%)
⑤80～99人				1 (100%)				1 (100%)
⑥100人以上	2 (22%)	2 (22%)	2 (22%)		1 (11%)	1 (11%)	1 (11%)	9 (100%)
全体	17 (53%)	5 (16%)	3 (9%)	2 (6%)	1 (3%)	1 (3%)	3 (9%)	32 (100%)

4 評価

今回の調査によって、NPOが指定管理者になっている公立館の実態を明らかにすることができた。これまでに、同じような運営形態のNPO運営館の事例については、自治体などの直営期と比較できる10数例について検討したところ、直営期に比べて、改善の度合いが大きい「変革型」と、直営期の事業をほぼ継続する「継続型」の2つのタイプがあり、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ことが判明した^{(註3)(註4)}。

今回行った、全国の56館のアンケート調査の結果は、次のことを示している。

NPO運営館は、博物館や資料館、美術館、科学館、記念館、環境学習センター、ビジターセンターなどにより多彩な文化施設であることや、その分野も＜歴史＞を最多として、自然、科学、美術、理工などにも及んでいることが判明した。

施設の規模や人員、財政規模などもさまざまであるが、NPO運営館の約8割は2000㎡未満の施設で、その常勤職員（平均）は3.5人、指定管理料（平均）は1819万円、予算（平均）は2262万円となる。このことは、民間企業や自治体が出資する財団法人が、指定管理者となっている事例よりも規模が小さいようである。今回、民間企業や財団法人に関するデータを検討することはできないが、現在、予備調査を進めている限りにおいては、その蓋然性が高い。すなわち、今回の調査により、NPOが運営する館の平均的な姿を知ることができた。

そして、NPO運営館は、指定管理を始めてから成果を上げているところが目立っている。その実態については既に述べている^(註5)ように、今回の調査でも、＜ミッションを作成＞するなど、自発的な運営に取り組んでいるところが、入館者数を増すなど成果を上げている様子を知ることができた。

一方、その人員体制や財務などについては、いずれも厳しい状況となっている。指定管理料と予算額の差額については先述したように、利用料金制度が導入されている館の大部分は、予算の中に入館料などの利用料金（全額）が組み込まれている。さらに自主事業（ショップや喫茶など）の収入も館の運営予算に含まれているのが実情である。ヒアリング調査の知見では、利用料金の収入額が上がれば、役所は指定管理料を減額していることも明らかになった。つまり、NPOが、いくら努力して成果を上げても、NPOの収入にならない仕掛けになっている。

そうした状況にもかかわらず、職員の仕事に対する＜やりがい感＞は高くなっている。利用者からは共感を得られていると思う度合いが高いことは、職員たちの＜やりがい感＞の反映でもあろう。しかし、先述したように現役世代の給料は低額のまま、ほとんど昇給することがない。このまま放置されては、職員のインセンティブは低下し、継続することが困難となる。この問題については、同じ職場の管理職（退職世代）も憂慮している。指定管理者制度を安定的に継続させるためには、この問題を是正することが不可欠である。

5 今後の課題

公立博物館などの文化施設を指定管理者が運営するのは、民間の発想や創意工夫を採り入れて公共サービスを向上させることが狙いである。決して、施設の運営経費を削減させることを目的にしたものではないはずである。もちろん自治体の厳しい

財政状況は理解している。しかし、公共施設を指定管理者に出すことを選択した自治体は、従来の役所ではできなかった文化・生涯学習事業を民間が担うことで良くなることを期待したはずである。そのために、役所は何をしなければならないのか。その課題を最後に述べる。

(1) 自治体がビジョンを示す

指定管理者は、その自治体が所有する館の運営を任せるわけである。そのために役所は前もって候補者（指定管理者）に対して、ビジョンや方向性を明示しておかなければならない。しかし、実際には施設の管理を目的にして指定管理に出しているところがある。そのような場合、指定管理者となって運営を始めると役所との意思疎通がうまくいかないことや、担当者が人事異動により変更すると、突然に方針が変わることもあり、指定管理者の業務に支障をきたしている。

よって、役所は、博物館を、そもそも何のために指定管理に出すのかについて、「こうあって欲しい」というビジョンを明示することである。指定管理者は、具体的なミッションを作成して提案する。もしなければ、指定管理者と一緒に検討してもよいのではないだろうか。

(2) 職員給料の適正化をはかる

まずは、現役世代の常勤職員の給料の適正化をはかることである。そもそも自治体が直営で運営していた当時の経費に比べて、指定管理料は平均すると2~3割も低額に設定されている。そのことは人件費の削減に直接影響を与えている。よって、指定管理料の見直しが必要になろう。例えば、指定管理料の中に、職員給料が昇給できる仕組みを作成することである。

また先述したように、利用料金を運営するNPOの収入に繰り入れるようにして、昇給の財源に充てることができるようにすることなどである。

(3) 評価システムの構築と指定管理料の適正化

現状、指定管理者の評価は形式的なものであるが、外部評価などの第三者による評価を採用することである。一部の自治体では、外部評価を既に導入しているところもある。しかし、ほとんどの場合は、役所が設置する委員会などの内部的なものとなっており、その評価結果は事務局側（役所）が預かることとなっているのが実情である。

そのために、独立した外部の有識者を入れた評価委員会を設ける。評価委員会は、評価項目の作成をして、数値データばかりでなく職員ヒアリングなどの評価作業を行う。その結果が一定の基準を超えれば、指定管理料の増額をはかり、質の向上をめざすような仕組みにつなげていく。そして、その結果は速やかに情報公開することである。

(4) 老朽化した施設を修繕する

施設は、築20年以上経過すると老朽化の問題が出てくる。NPO運営館の多くは1990年代以降の事例が多いが、そのなかでも施設修繕の必要性が出てきている。それ以前の運営館でも同様である。

NPO運営館の中には、緊急に修繕をしなければ利用者サービスがはかれないと危機感をもち、NPOの財源で数百万円規模の修繕を行っているところがある。これではNPOの犠牲の上に公共施設の修繕が成り立つことになりかねない。

公共施設の老朽化問題は、指定管理館ばかりでなく直営館でも同じであろうが、指定管理者に出すことは、その自治体にとっては市民サービスに民間活力を採用して向上するという、政策的な判断である。そのように考えるならば、老朽化した指定管理館は優先的に修繕されなければならない。

註

(1) 金山喜昭 2015 「公立博物館をNPOが経営する成果と課題—指定管理者のNPO運営館を直営期と比較する—」『人間の発達と博物館学の課題』同成社、2015

(2) 千葉県ホームページから県内の大卒初任給を調べる。年収の計算は、自治体ごとの（給与月額+地域手当月額）×15.95（期末・勤勉手当）の計算式により算出する。<http://www.pref.chiba.lg.jp/shichou/press/2011/h23-kyuuyo.html>

(3) 金山喜昭 「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紀要第11号、2014

(4) 註1と同じ

(5) 註1と同じ

<資料>

公立文化施設に携わる NPO 等への実情調査

本調査での NPO とは、NPO 法人に関わらず、市民活動団体全般を指します。

回答日：_____年____月____日

館名：

館分類：登録・相当・類似・その他（_____）

館の設立年：_____年

建物の総床面積：_____㎡

入館料：有料・無料

年間入館者数（2012年度）：_____人

NPO（団体）名：

NPO の設立年：_____年

NPO 法人を取得していますか： している・していない

2013年度の指定管理料（業務委託料）：_____円

Q1. NPO の業務内容はどのようなものですか。いずれかに○をつけ、複数の団体が共同で携わっている場合は団体名と主な役割（受付、施設管理等）を記入してください。

1. 貴 NPO が全ての業務を行う
2. 複数の団体の共同体（団体名 _____）（業務内容 _____）
（団体名 _____）（業務内容 _____）
（団体名 _____）（業務内容 _____）

Q2. 運営形態についてお聞きします。いずれかに○をつけてください。

1. 指定管理者
2. 業務委託
3. その他（_____）

Q2で「1.指定管理者」と答えた団体にお聞きします

- (1) 指定管理者開始年：_____年
- (2) 指定管理者は1期何年ですか？：_____年
- (3) 指定管理者は何期目ですか：_____期目
- (4) 指定管理受託内容についてお聞きします。全般か特定部門のどちらかに○をつけ、特定部門の場合は部門ごとにお答えください。
 1. 全般の業務
 2. 特定部門の業務

部門ごとに○を付けてください。「設置者の直営」とは、例えば市役所が担当する部門に○をしてください。「他の団体」の場合は、該当する部門の欄に具体名（企業名など）をお書きください。

	貴 NPO	設置者の直営	他の団体
展示部門			
資料収集調査研究部門			
教育普及部門			
施設管理部門			
サービス部門			
広報部門			
その他			

Q2で「2.業務委託」と答えた団体にお聞きます

- (1) 業務委託の開始年：_____年
 (2) 業務委託期間：_____年
 (3) 指定管理受託内容についてお聞きます。全般か特定部門のどちらかに○をつけ、特定部門の場合は部門ごとにお答えください。
1. 全般の業務
 2. 特定部門の業務

部門ごとに○を付けてください。「管理者の直営」とは、例えば市役所が担当する部門に○をしてください。「他の団体」の場合は、該当する部門の欄に具体名（企業名など）をお書きください。

	貴 NPO	管理者の直営	他の団体
展示部門			
資料収集調査研究部門			
教育普及部門			
施設管理部門			
サービス部門			
広報部門			
その他			

Q3. NPO 設立の契機は当該文化施設の運営を前提にしたものですか？ はい・いいえ
 その経緯をお書きください？

Q4. 指定管理者の開始年からの入館者数の経年変化を教えてください。

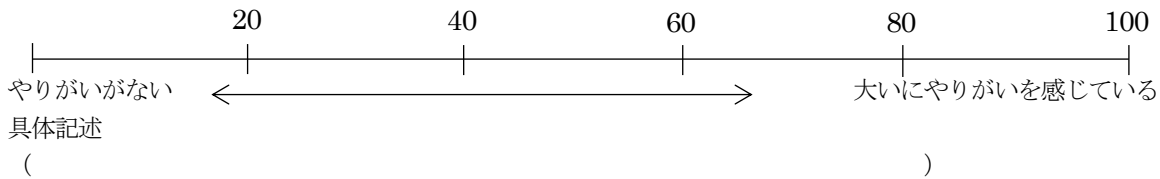
年数	1年目	2年目	3年目	4年目	5年目	6年目	7年目	8年目	9年目
入館者数									

Q5. 職員数：_____人
 常勤職員数：_____人（内学芸員数_____人）
 非常勤職員数：_____人（内学芸員数_____人）

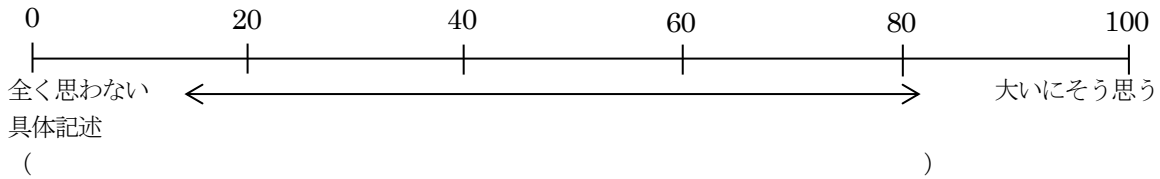
Q6. 常勤職員の総人件費（2012年度）：_____円

Q7. 運営に携わる中での意識についてお聞きします。目盛の該当する場所に○を付けてください。設問に関して考えていることがあれば、具体記述の欄にお書き下さい。

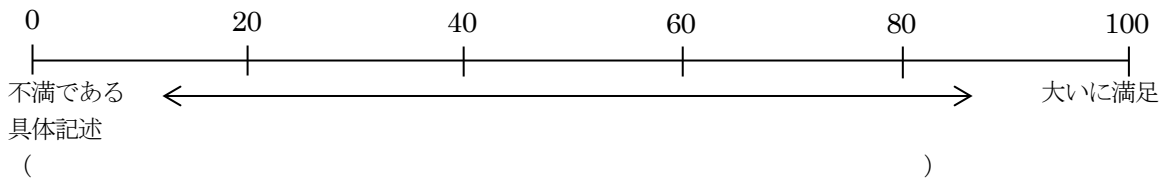
(1) 活動にやりがいがありますか。



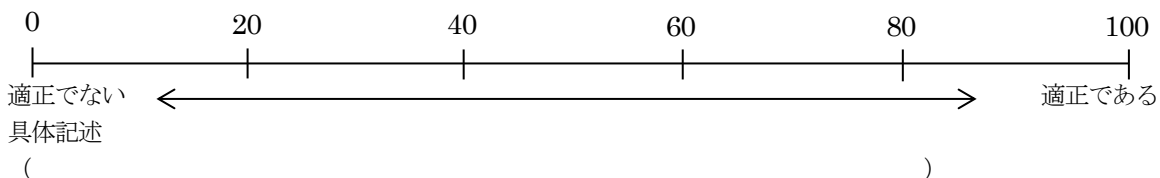
(2) 利用者からの共感を得られていると思いますか。



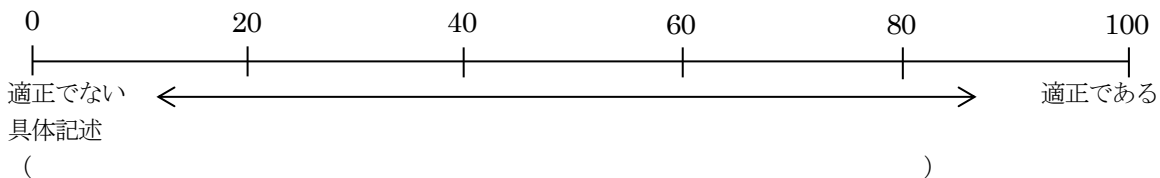
(3) 博物館全体の運営の状況に満足していますか。



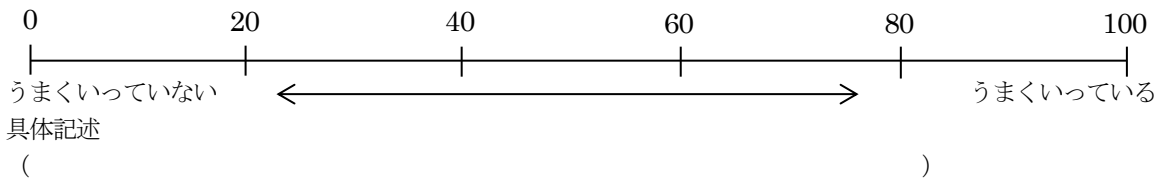
(4) 自分たちの関わる業務範囲における予算は適正だと思いますか。



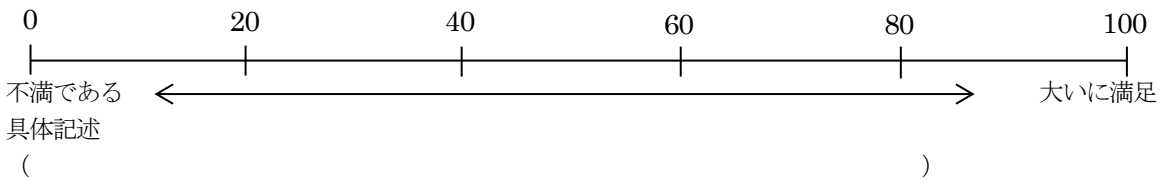
(5) 職員の仕事ぶりに対して適正な給料が支払われていると思いますか。



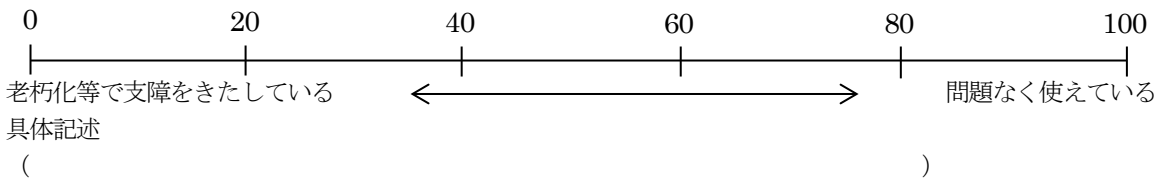
(6) 役所との意思疎通はうまくいっていると思いますか。



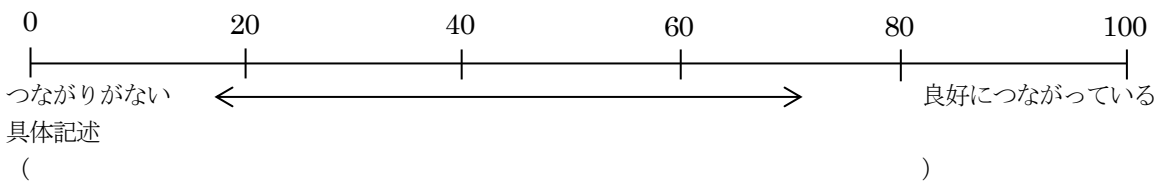
(7) 現在の入館者数に満足していますか。



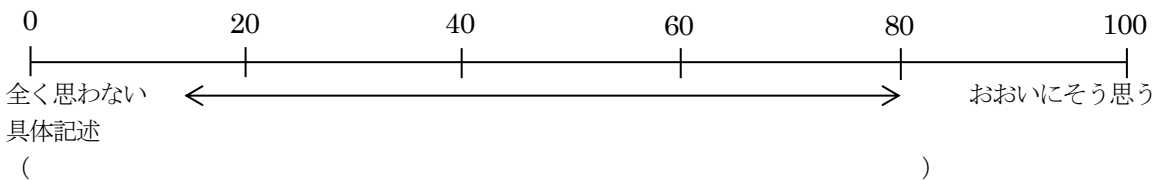
(8) 施設の状態はいかがですか。



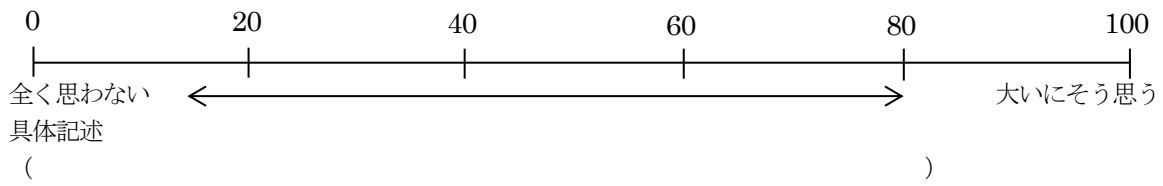
(9) 地元住民とのつながりはいかがですか。



(10) 今後も現在の業務を継続していきたいですか？



(11) 特定の部門のみに関わっている団体にお聞きします。他の業務についても携わりたいと思いますか

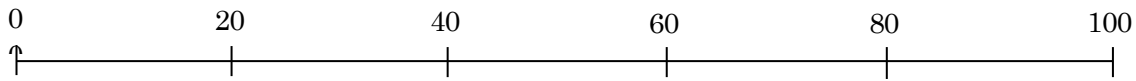


Q 8. 運営にあたり館の活性化をはかるために工夫していることがあればお書きください。

Q 9. 運営上で困っていることや課題があればお書きください。

Q10. ここからはNPOのことについてお聞きします。

(1) 貴NPOで、実際にNPOの活動にコミットしているメンバーの人数は会員全体の何%くらいですか。(※コミットとは、ここでは、汗か知恵かお金かのいずれかを出す人を指します)



(2) 貴NPOには、サポーターと呼べるような個人や団体がどのくらいいますか。(※ここでいうサポーターとは金銭や物的・人的な支援者を指します)

- ・個人サポーター人数：約 _____ 人
- ・団体サポーター数：約 _____ 団体

(3) 貴NPOと日常的に連携や協力関係をもっている団体はどのくらいありますか。(公共施設、企業、NPO、任意団体など)

- ・連携している団体の数：約 _____ 団体

(4) 貴NPOの収入源と額はどのような状態ですか？(2012年度)

- ・会費： _____ 円
- ・寄付： _____ 円
- ・指定管理料(再記入をお願いします)： _____ 円
- ・事業収入(ショップ、カフェ、入館料、イベント収入等)： _____ 円
- ・その他(_____)： _____ 円

(5) 貴NPOは、将来的に、他施設の指定管理者に応募するなど新しい業務に取り組む意思がありますか。いずれかに○をつけてください。

- ・はい
- ・いいえ
- ・わからない

理由：

○ご協力いただきありがとうございました。