



歴史文化施設の地平を拓く。

~Hokkaido.Expanding "A"horizon~

平成28年度 プロポーザル型政策形成事業
「歴史文化施設交流促進ファンドレイジングプログラムの検討」
最終報告書

北海道の過去をたずねて、
未来を見つめて…。



撮影地「北海道開拓の村」

< 目 次 >

第I章 本検討の原点		1
1 人口減少社会における歴史文化施設のあり方		1
(1) 地域課題の解決に向けて	1	
(2) 歴史文化施設の戦略的活用	2	
(3) 歴史文化施設に求められるもの	3	
2 新たな手法「ファンドレイジング」		5
(1) ファンドレイジングの活用	5	
(2) 歴史文化施設におけるファンドレイジングの効用	5	
3 検討の目的		6
4 検討の方法		7
5 本報告書の構成		7
第II章 歴史文化施設とファンドレイジング		9
1 はじめに		9
2 歴史文化施設の現状と課題		9
(1) 文化政策の変遷		
(2) 「ハコモノ行政」から公共施設マネジメントへ	9	
3 ファンドレイジングとは		16
(1) 定義	16	
(2) 主な手法	16	
(3) 歴史	17	
(4) 国内の事例	18	
4 課題解決手法としてのファンドレイジング		19
(1) 本事業におけるファンドレイジングとは	19	
(2) ファンドレイジングの必要性	19	
(3) ファンドレイジングにおけるポイント	19	
(4) 参考事例	20	
第III章 北海道開拓の村		23
1 「北海道開拓の村」の概要		23
2 「北海道開拓の村」が直面する課題		
(1) 集客	25	25
(2) 建物・内部展示の老朽化、修繕	25	
(3) 客層の変化	26	
(4) 調査・研究、イベント等の実施	26	
(5) 指定管理者における外部資金の活用など	26	
3 「北海道開拓の村」が行うべきこと		
(1) 大学生の意見～WS開催結果から～	28	28
(2) 有識者の意見	32	
(3) 道職員向けアンケート	36	
第IV章 「北海道開拓の村」の活性化に向けた実証事業		39
1 イベントの開催		39
コスプレイベントの開催	39	
2 情報発信		43
(1) SNSによる情報発信	43	
(2) パネル展の開催	45	
3 協力者のマッチング		49
やっかいもの「ヨシ」の活用	49	
4 「北海道開拓の村」の活性化に向けた方向性の提案		52
(1) 実証事業の結果	52	
(2) 方向性のイメージ	52	
(3) 目標	54	
(4) 今後の対応	54	

5	施策の提案		55
	(1) 個別施策の提案	55	
	(2) ファンドレイジングの展開	55	
6	村のファンドレイジング・プログラムの構築に向けて		57
第V章	北海道の歴史文化施設の地平を拓くために		58
1	北海道における歴史文化施設の活性化に向けたビジョンの策定 (北海道 200 年に向けて)		58
	(1) 背景	58	
	(2) ビジョンの必要性	58	
	(3) ビジョンのイメージ	59	
2	まとめ	59	
附録			60
1	政策形成の過程		60
	(1) 検討メンバー	60	
	(2) 検討過程	61	
2	会議議事録		62
	(1) 第 1 回政策形成チーム会議	62	
	(2) 第 2 回政策形成チーム会議	63	
	(3) 第 3 回政策形成チーム会議	64	
	(4) 第 4 回政策形成チーム会議	65	
	(5) 第 5 回政策形成チーム会議	66	
	(6) 第 6 回政策形成チーム会議	67	
	(7) 第 7 回政策形成チーム会議	68	
3	先進事例調査報告書		69
	(1) 博物館明治村	69	
	(2) 横浜市政策局共創推進室共創推進課	70	
4	ワークショップ成果品		73
	(1) 1 日目 (平成 28 年 8 月 24 日(水))	73	
	(2) 2 日目 (平成 28 年 8 月 31 日(水))	76	
5	個別施策の具体例		
6	中間報告資料		
7	最終報告資料		
8	政策形成チームメンバー紹介		
コラム			
	(1) 文化先進国のいま		4
	(2) 北海道 120 万年物語		6
	(3) 歴史文化施設とは？		7
	(4) 道における指定管理者制度		11
	(5) 旧開拓使工業局庁舎		24
	(6) 観光資源の多様化と広報		38
	(7) 「コスプレ」とは？		39
	(8) ヨシって何？		49
	(9) 開拓小屋葺き替えプロジェクト！		50
	(10) ヨシはアシだった？		52
	(11) ヘリテージ・マネジメントとは？		54
	(12) コロニアル・ウィリアムズバーグとは？		56

第I章 本検討の原点

1 人口減少社会における歴史文化施設のあり方

(1) 地域課題の解決に向けて

我が国は、少子・高齢化に伴い、かつて経験したことのない人口減少社会を迎えつつあります。人口減少は、労働力の減少はもとより、地域産業を支える担い手の不足や生産・消費の縮小、地域におけるコミュニティ機能の低下、さらには、税収減・社会保障費の負担増による財政の圧迫等、経済や生活に様々な影響を及ぼします。

特に、北海道は、かつて繁栄を経験してきた旧産炭地域や漁業を主要産業としてきた地域を中心に人口減少が著しく、全道の約78%もの市町村が「消滅可能性都市」¹に該当するなど、人口減少による自治体消滅という危機に直面しており、こうした地域課題に対し早急に真っ正面から取り組む必要があります。

現在、人口減少が著しい地方を中心に、人口減少対策やコミュニティ機能の回復、雇用機会の創出などを一体として取り組む「地方創生」が推進されています。その理念は、

「しごと」が「ひと」を呼び、「ひと」が「しごと」を呼び込む「好循環」を確立することで、地方への新たな人の流れを生み出すとともに、その「好循環」を支える「まち」に活力を取り戻す²。

ことと表現されています。

本道においては、企業誘致、移住促進や再生可能エネルギーの普及など、経済の自律化に向けた様々な取組を推進してきたほか、地方の主要産業である農林水産業等の地場産業を「観光業」や「サービス業」などと組み合わせることにより、安定した雇用の創出や、若者の地方定着を促進するなど、確かな成果をあげてきました³。

その一方で、「経済的な豊かさ」と「生活満足度」は必ずしも比例するとは言えないデータもあり、生活満足度を高める精神的な充足や安心感なども人口減少社会においては重要なキーワードと言えます。

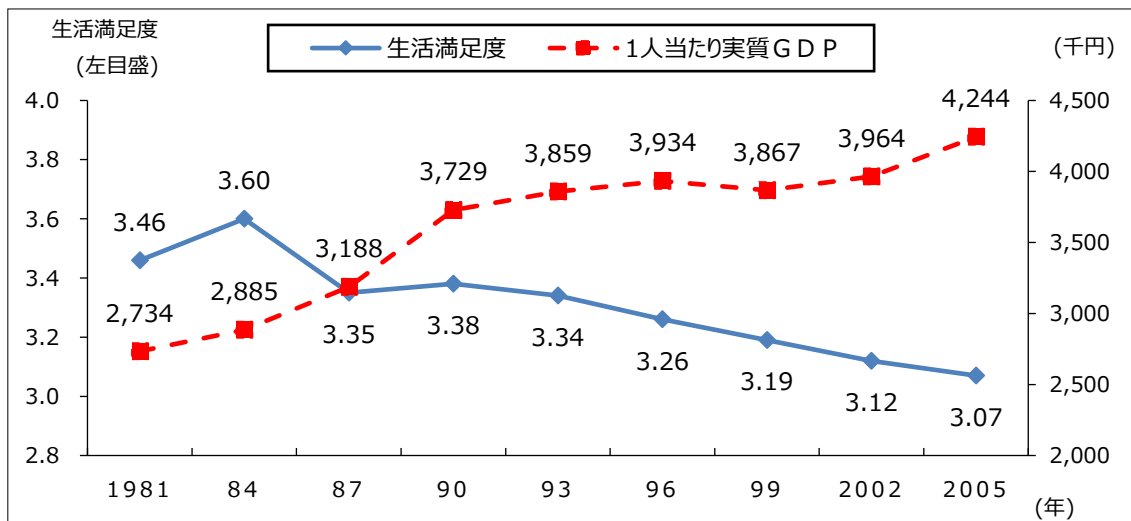
人々のライフスタイルや価値観の多様化が進む現在、地域課題の解決に当たっては、経済の活性化とともに、生活満足度の向上なども意識した取組を推進する必要があります。市町村に関する連絡調整等、広域的な行政事務を行う北海道庁は、そうした取組において主導的な役割を担うことが求められています。

¹ 2014年5月に民間研究機関「日本創成会議」（座長・増田寛也）から発表された、少子化と人口減少が止まらず、存続が危ぶまれると指摘された896市区町村（全国の49.8%）のこと。2010年からの30年間で、20～39歳の女性の人口が5割以上減少することが指標となっている。

² 平成26年10月22日、内閣官房記者配布資料「まち・ひと・しごと創生に関する政策を検討するに当たっての原則」

³ 例えば、高知県四万十町の株式会社「四万十ドラマ」では、クリや茶、コメ、シイタケといった地域の1次産品を加工して商品化し、全国に販売することで地元以外に雇用をもたらし、さらには若者の移住をも呼び込んでいる。

【生活満足度及び1人当たり実質GDPの推移】



- (備考) 1. 内閣府「国民生活選好度調査」、「国民経済計算確報」(1993年以前は平成14年確報、1996年以降は平成18年確報)、総務省「人口推計」により作成。
 2. 「生活満足度」は「あなたは生活全般に満足していますか。それとも不満ですか。(○は一つ)」と尋ね、「満足している」から「不満である」までの5段階の回答に、「満足している」=5から「不満である」=1までの得点を与え、各項目ごとに回答者数で加重した平均得点を求め、満足度を指標化したもの。
 3. 回答者は、全国の15歳以上75歳未満の男女(「わからない」、「無回答」を除く)。
 (内閣府「平成20年度国民生活白書」より)

(2) 歴史文化施設の戦略的活用

文化庁では、文化芸術資源を活用した経済活性化⁴に取り組んでおり、国内総生産(GDP)における文化産業が占める割合を平成23年度1.2%(約5兆円)から、2020年東京オリンピック・パラリンピック競技大会に向けた「文化プログラム」の実施に集中的に取り組むことを契機として、3%に拡大することを目指しています⁵。特に、訪日外国人が日本において、欧米のような文化成熟国並みの訪問(購買)率と消費単価が高まると、市場規模が現状の7倍程度に拡大することが見込まれています。このことから、文化財は、観光地の魅力や産業の付加価値などを生み出す源であり、その活用によって他の産業にも波及効果をもたらすことが大いに期待されています。

また、文化財の保存・活用と文化の継承・振興を担う「歴史文化施設」の戦略的な活用により、地域の歴史、文化、くらしを大切に守り育み、地域のアイデンティティを確立していこうとする動きが全国各地で見られます。例えば、石川県金沢市にある「金沢21世紀美術館」は人の流れを作り、街の賑わいを創出したほか、住民参加型のワークショップを開催するなど文化芸術支援や交流の拠点となっています。また、瀬戸内国際芸術祭では、アーティストと住民との協働により島固有の民俗を活かした作品が作り出され、多くの観光客を誘致しているところです。

このように、「歴史文化施設」及び文化財は、経済の活性化に資する重要なコンテンツであり、住民の交流を促進し、さらには心の豊かさを育む拠点として活用が期待できるなど、地域課題の解決に寄与する高いポテンシャルを有しています。

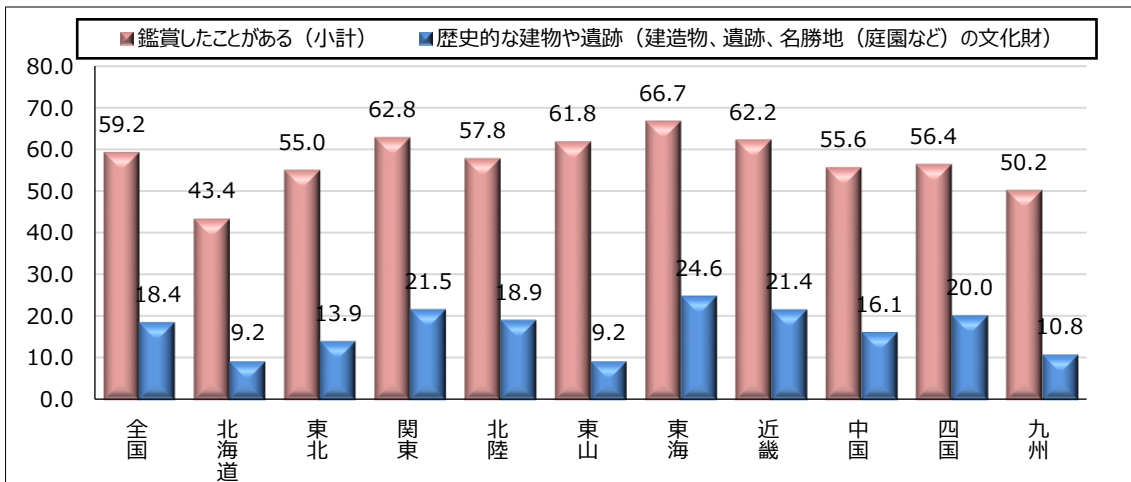
北海道においては、航空路線の開設や北海道新幹線の開通等により、訪日外国人観光客の来道者が増加傾向にある中で、北海道150年事業や民族共生象徴空間の設置、国立公園満喫プロジェクトなど、道内外の方々を対象とした大型の文化事業が控えていることから、

⁴ 第16期文化審議会第1回総会資料2「文化芸術資源を活用した経済活性化(文化GDPの拡大)について」
http://www.bunka.go.jp/seisaku/bunkashingikai/sokai/sokai_16/67/pdf/shiryo2.pdf

⁵ 諸外国の文化GDPは約3~4%(米4.3%(2012)、仏3.2%(2011)、加3.0%(2010)、豪4.0%(2008-9))であることから、多様な文化財を有するわが国においても伸びしろが十分にあるとしている。

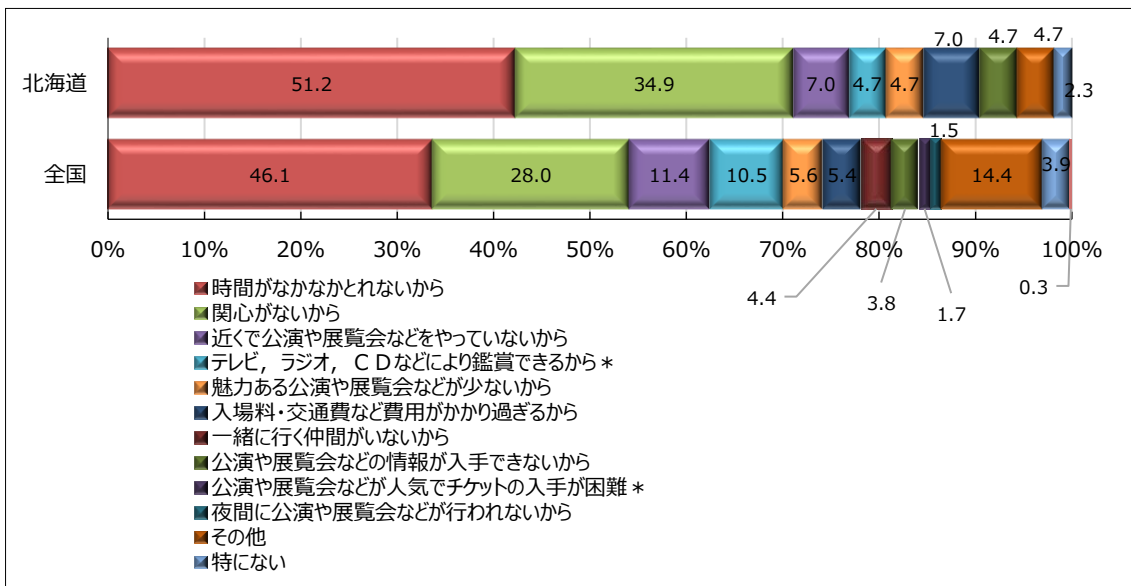
文化芸術資源の利活用により、全国12ブロックの中で最も低い文化芸術の直接鑑賞経験の割合を大きく高めることが期待できる千載一遇の機会と言えます。

【文化芸術の直接鑑賞経験】



(内閣府「平成 28 年 9 月実施の文化に関する世論調査」より)

【文化芸術を直接鑑賞しなかった理由】



(内閣府「平成 28 年 9 月実施の文化に関する世論調査」より)

(3) 歴史文化施設に求められるもの

歴史文化施設の建設が急増した高度経済成長期は、入場者数が施設の価値に大きなインパクトを与える自由市場の経済原理が席卷した時代であり、地域における経済発展を象徴することが大きな使命の時代でもありました。そのため、歴史文化施設に文化財等を展示しているだけで、多くの来館者を集めることができ、施設の価値は認められてきました。

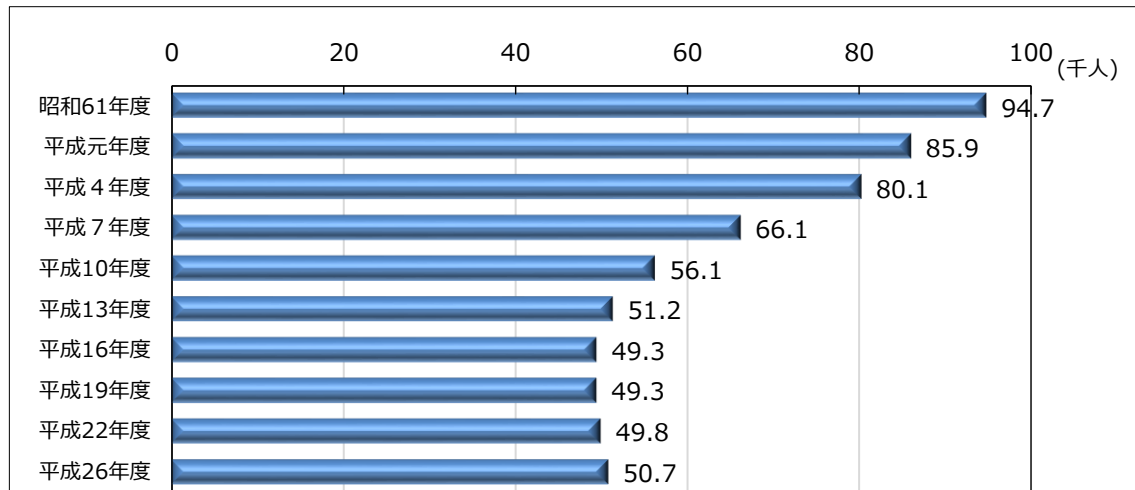
しかし、現代の「変革と創造」の時代の中で、歴史文化施設は、地域経済の活性化と地域住民の交流促進の両輪による地域課題の解決に寄与できる高いポテンシャルを有しながらも、地域に十分定着しているとは言えない状況になってきています。

国や地方公共団体の文化行政を「ハコモノ行政」という言葉で揶揄されてきたことや、博物館 1 館あたりの入館者数が1986年から長期低落傾向にあること、昨今の経済不況下に

に伴い、歴史文化施設の統廃合が論じられていることなどから、歴史文化施設が、投資に見合うだけの十分な「成果」を挙げていないと受け止められている現状に対し反省しなければなりません⁶。

私たちの社会は、行政だけでなく、市民、NPO、企業などが積極的に公共的な財・サービスの提供主体となり、身近な分野において、共助の精神で活動する「新しい公共」の推進に動き出しています。その中で、歴史文化施設は、地域における歴史・文化の保全、再生、そして創造という観点から、“地”と“知”の交流拠点として、再び注目を集めるとともに、地域課題の解決の中核を担うことが求められています。

【博物館及び博物館類似施設における1館当たり入館者数の推移】



(文部科学省「社会教育調査」より)

コラム (1)

文化先進国のいま

イギリス政府の文化・メディア・スポーツ省が2005年に通達した指針「Understanding the Future: Museums and 21st Century Life - The Value of Museums」(将来を考える - 博物館と21世紀の生活 - 博物館の価値)では21世紀の社会をより豊かなものにするという視点で、博物館の社会的役割が論じられています。

例えば、博物館の収蔵品については、「収蔵品は確かにすべての博物館において館の中心となるものです。しかし、コレクションは同時に動的な活用資源となることが望まれます。…

(中略) …この新しい21世紀には、収蔵品をより広く開放することが、これまでにないほど重要になるでしょう。これは、収蔵品に対する既存の所有権を再定義することにつながるかもしれません」と論じ、収蔵品の保管・展示だけが博物館の役割ではないとし、博物館が収蔵品に対して持つ所有権はそのような性質のものではないことを明確にしています。

歴史文化施設が有する資源の所有者は市民であり、博物館スタッフはそれらを預かっている保護者としての役割であるという考え方は、これからの歴史文化施設の展開にとっても重要な考え方のように思います。

<執筆：吉田>



大英博物館 (イギリス)

⁶ ここでいう「成果」とは、単純に「経済効果」という見返りだけではなく、負担に見合うだけの文化的向上の機会を、市民一人ひとりが享受できているか(「満足度」)という視点も含まれるものです。

2 新たな手法「ファンドレイジング」

(1) ファンドレイジングの活用

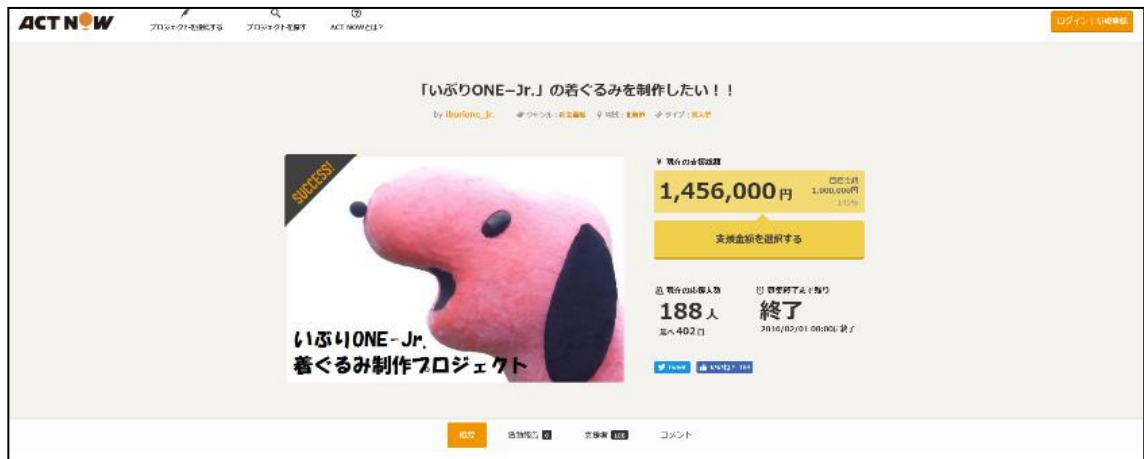
歴史文化施設の運営及び活動は、財源、資源、人材が年々縮小しつつある中で、公的な補助だけに頼ることはできません。そのため、持続可能な自走化できる手法の確立が必要です。

近年、その方策のひとつとして、「ファンドレイジング」という考え方が注目されています。ファンドレイジングは、もともと、NPOが自らの運営資金を獲得するために、その活動に対して、支援者から寄付等を受けるために行われていたものですが、近年は個人や企業、大学、そして行政にまで、裾野が広がっています。

北海道庁でもいくつかの取組を行っており、代表的な事例として、2015年に実施した「いぶり ONE-Jr. 着ぐるみ製作プロジェクト」が挙げられます。本プロジェクトでは、胆振総合振興局と民間企業が協働して「クラウドファンディング」を実施し、趣旨に賛同した地元の人たちを中心に、様々な方から目標額を大幅に超える資金を集め、「いぶり ONE-Jr.」の着ぐるみの作成に至りました。

ファンドレイジングは、クラウドファンディングのほかにも、様々な手法がありますが、人々の「いいね!」を集めるという点では共通しています。

【いぶり ONE-Jr. 着ぐるみ制作プロジェクトの様子】



(<http://actnow.jp/project/iburione/detail>)

(2) 歴史文化施設におけるファンドレイジングの効用

歴史文化施設においてファンドレイジングの考え方を導入することは、単にその運営及び活動を支える資金、資材や役務等の支援を受けることだけにとどまるものではありません。“地”と“知”の交流拠点を実現にあたり、3つの効用があります。

1つ目は「地域の声を拾う場」が創出されることです。ファンドレイジングの実施にあたり共感を喚起していくためには、従来の学芸員から市民への知識の伝達だけにとどまるのではなく、市民のニーズに応える教育・研究テーマの設定や情報の発信など新たな知見を作り上げていかなければなりません。そのため、歴史文化施設は地域の声に耳を傾けていくこととなります。

2つ目は「情報公開」が推進されることです。社会的な信頼を獲得し、市民をはじめとした様々な主体から一層の支持を得るためには、コレクションの公開だけではなく、運営・管理を含む歴史文化施設のあらゆる情報の発信を進めなければなりません。そのため、歴史文化施設は成果や結果だけではなく、運営などの様々な意思決定の過程についても公開していくこととなります。

3つ目は「ネットワークの形成」が図られることです。地域の声に耳を傾け、情報を発信することで、地域・市民とネットワークが形成されていきます。ネットワークの構築は、道

内、全国、そして、国際的な視野に立つこともあり、歴史文化施設の双方向のネットワークの充実、地域の課題解決に寄与するだけでなく、より広域的な課題の解決にも役立ちます。

コラム (2)

北海道 120 万年物語

北海道は「歴史や文化に乏しい」とよく言われることがありますが、それは本当でしょうか。確かに、明治の文明開化とともに開拓が始まり、多くの人々が移り住むようになったのは、わずか150年ほど前からです。

しかし、それはごく近年のことであり、「縄文文化」、「擦文文化」、「オホーツク文化」、「トビニタイ文化」、「アイヌ文化」など、北海道には脈々と独自の歴史や文化が形成されてきました。

2015年にリニューアルした北海道博物館では、北海道の地質形成から現在の私たちの生活まで、文化や産業、生物など、様々なアプローチで、ダイナミックな北海道の歴史を「北海道120万年物語」と題して紹介しています。私たちはどのように作られた現在に生きているのかを学び、また、どのように未来を創るべきかを北海道博物館で考えてみませんか。

<執筆：吉田>



北海道博物館の展示の様子

3 検討の目的

本検討は、道内の歴史文化施設を活かした地方創生の推進と道民の歴史文化の体感や鑑賞機会の充実を通じた心豊かに住み続ける、活力ある地域社会の形成を目指し、公的な支援策の活用をはじめ、来館者や民間企業、NPO、大学その他地域の多様な主体の参画により、施設・サービスの充実と各事業活動に必要な資金等の確保手法の確立を一体的に行うファンドレイジングモデルを実証・提示することを目的としています。

検討を行う舞台には、「北海道開拓の村」を選定しました。

その理由としては、一つには平成30年に「北海道150年」を迎えるに当たり、「北海道百年」を記念して設置された開拓の村に再び光を当てる必要があること、また、実証事業を行うに当たって、札幌近郊の道立施設のため融通が利くことなどの外的要因があります。

もう一つには、開拓の村の入村者が開館当時（昭和58年）の約47万人から、平成17年には約20万人、平成27年には約12万人に減少してきている一方で、来道外国人観光客や団塊の世代を含む高齢者人口が増加傾向にあり、また、アイヌ文化と開拓期の歴史が融合し、村内建造物が多数登場するマンガが大ヒットするなど利用者増加に向けたポテンシャルが高い状況にあります。

また、予算の制約から建造物の劣化が進行し、補修資材や技術者の確保が困難となっており、今後、市民参加協働型の資材・労務調達や多面的な収入確保の取組を活発化していかなければならないなどの内的要因が挙げられます。

この開拓の村をモデルとし検討・検証を行った結果を、将来的には北海道博物館などの既存の道有施設や各地域に存在する歴史文化施設と共有し、施設の活性化と安定的な運営を図ることで、“地”と“知”の交流拠点として、地域課題の解決に繋がることを期待しています。

コラム (3)

歴史文化施設とは？

このコラムでは「歴史文化施設」という言葉について考察します。

「施設」とは、社会生活を営む際に利用する構造物、建築物やその設備のことであり、公共施設、民間施設などの使われ方をします。

「文化施設」とは、文化・芸術活動のために使用される施設であり、映画館、カルチャーセンター、劇場、図書館、プラネタリウム、ホール、コミュニティセンター、コンサート会場などが含まれます。

また、「博物館」とは、自然史、歴史、民族、美術、科学、技術、交通、海事、航空、軍事、平和などある分野を中心に構成され、収集、保存し、研究すると同時に展示している施設です（佐々木亨、亀井修、竹内有理『新訂 博物館経営・情報論』放送大学教育振興会、2009年）。

ところが、「歴史文化施設」については、可能な範囲で文献等を調べましたが、定義を発見できませんでした。検討メンバーでも議論しましたが、例えば科学館や体育館などの個別具体的な案件を含むかどうかで意見が分かれました。

執筆者としては、今般、美術館・博物館・歴史的建築物・文化施設などで開催するコンサートや上映会などの文化的なイベントである「ユニークベニュー」を行えるような施設であれば、歴史文化施設と定義してもよいのではないかと思います。一方で、体育館で行うコンサートはユニークベニューとは言えないですし、ユニークベニューの対象である科学館などは文化施設ではないという意見も多く、まとまりませんでした……。

結論としては、現状では、「歴史文化施設」は定義できませんが、もしかしたら、最初に本検討のテーマをネーミングする時に歴史「・」文化施設と、中ポツを付け忘れていただけなのかもしれません。そうはいつても、もう手遅れですが……。

但し、これだけは言えます。北海道開拓の村は歴史文化施設であると。



旧開拓使札幌本庁舎

<執筆：三ツ木>

4 検討の方法

本検討は、以下の手順に従って実施します。

- ・ ファンドレイジングを行っている先進的な取組についての事例調査。
- ・ 開拓の村の課題などについて、大学生や地域創生に関わる民間企業等の有識者と意見交換。
- ・ 上記の意見等を踏まえた開拓の村での実証事業。

こうした取組を通じて、協働事業による資金調達やCSRの活用による事業展開の可能性を探るとともに、開拓の村の活性化に向けた展望、他の歴史文化施設への展開等について検討を行います。

5 本報告書の構成

本報告書は、大きく5つの章からなる本編と、検討過程や報告書による附録によって構成されています。

- ・ 第I章では本検討の背景などについて
- ・ 第II章では本検討のテーマであるファンドレイジングの定義や主な手法について
- ・ 第III章では本検討の舞台である北海道開拓の村について概要や課題とともに、大学生、指定管理者、有識者及び道職員の意見等について
- ・ 第IV章では北海道開拓の村での実証事業の概要や今後の展開について
- ・ 第V章では他の歴史文化施設への取組成果の波及について

それぞれ記載しました。

また、本報告書では、各章を単独に読んでも理解できるよう意識しています。

- ・ 第Ⅰ章は現在の歴史文化施設のあり方について
 - ・ 第Ⅱ章はファンレイジングの必要性について
 - ・ 第Ⅲ章は歴史文化施設に共通する課題について
 - ・ 第Ⅳ章は交流拠点で行うイベントや情報発信等について
- それぞれ簡潔に記載しています。

本報告書が様々な組織活動の中で活かされ、少しでも北海道の活性化に貢献できれば幸いです。

第II章 歴史文化施設とファンドレイジング

1 はじめに

第I章でも述べたように、少子高齢化が進むことで、生産力の低下はもとより、地域コミュニティ機能の低下や行財政の悪化など経済や生活に様々な影響を及ぼすことが考えられます。

人口減少対策や経済対策といった施策は重要であるのは間違いないが、高度経済成長後の発展した社会においては、こうした課題がある中でいかにして豊かで成熟した社会を作っていくかが重要です。ここでいう豊かさとは、物的な豊かさだけでなく、心の豊かさ（生活満足度）も含み、成熟した社会の形成においては、ここでいう心の豊かさを育むために重要なキーとなるものと考えます。

公共の歴史文化施設は、文化財の保存・活用と文化の継承・振興等、「文化政策」の推進を目的として地方公共団体に設置され、住民の利用に供される公の「施設」として、利用者が施設の様々な機能を利用して受け取る「サービス」の対価を得て管理運営されますが、近年は、入場者数の減少や、行財政の悪化、施設の老朽化等により、存続が困難な状況となっている施設も少なくありません。

地方公共団体には、歴史文化施設を貴重な経営資源（ファシリティ）として再認識し、多様な公民連携の手法による民間の資金・ノウハウを活かしてサービスの質の向上を図り、より多くの住民の心を豊かにする公共施設として存続・発展を図るためのマネジメントが求められています。

こうした視点から、本性では、歴史文化施設を取り巻く課題と、その対処法としてのファンドレイジングの有効性について述べることにします。

2 歴史文化施設の現状と課題

(1) 文化政策の変遷

我が国における文化政策の端緒は、戦前にまで遡ることとなります⁷が、本章では、文化施設に関する施策及び民間活力による文化事業を中心に話を進めるため、1980年代以降の文化政策について述べることにします。

80年代において、頻繁に語られたのが「行政の文化化」というテーマであり、そこには、「行政は施策課題として文化に取り組むべき」という点と「行政施策全般に文化の視点を取り入れるべき」という点の2つの意味が含まれていたものと考えられています⁸。80年代は、各地に本格的な公立の劇場・ホール施設や美術館が整備されるとともに、民間企業による文化施設の開設や文化イベントが活発化した時代でした⁹。民間企業における文化イベントは、販促や宣伝面での効果を考慮し、企業名が冠されているものが多く見られました。

90年代においては、芸術文化に対する支援制度の基盤整備と拡充が図られました。90年に日本初の本格的な芸術文化への公的助成制度である芸術文化振興基金が創設され、また、民間企業によって、(社)企業メセナ協議会¹⁰が設立されました。

⁷ 吉本光宏「再考、文化政策—拡大する役割と求められるパラダイムシフト—支援・保護される芸術文化からアートを起点したイノベーションへ」（ニッセイ基礎研究所所報 Vol.1.51、2008年8月）、44頁において、「国政では、文部省の専門学務局学芸課に芸術に関する重要事項について審議し、文部大臣に建議するための帝国芸術院が設立されたのは1937年。戦後すぐに45年には社会教育局に芸術課が設置され、50年には文化財保護法の制定に基づいて文化財保護委員会が文部省の外局に設置された。その後、66年には社会教育局の属していた芸術課・著作権課、調査局に属していた国語課・宗務課・国際文化課によって文化局が設立され、68年6月に文化局と文化財保護委員会が統合されて文部省の外局として文化庁が設置されている。その年、都道府県における芸術文化、文化財の専管課は7課であったが、77年までにすべての都道府県に専管課が置かれた。」と整理されている。

⁸ 吉本、前掲注1、45頁、参照。

⁹ 吉本、前掲注1、46頁、参照。また、吉本は、80年代を地方公共団体の文化行政の本格化と公立文化施設の建設ブーム、民間企業による活発な文化事業や文化施設の開設などが続く一方で、80年代末にメセナやフィランソロビーなど、芸術文化支援という考え方が導入され、日本の芸術文化の基盤が脆弱であるという実態に初めて世間の関心が寄せられた時代であったことから、日本の本格的な文化政策の幕開けを導いた時代だったとしている。

¹⁰ 協議会は、特定公益増進法人の認定を受け、芸術文化に対する民間からの寄付金を拡充する仕組みとして、「助成認定制度（企業や個人が同協議会を経由して芸術文化活動への寄付を行うと、税制上の優遇措置が受けられるという制度）」を運用しており、初年度は83件、2億円の支援が行われる等日本国内の芸術文化支援に多大な貢献をしている。

96年度に文化庁は、「芸術創造推進事業（アーツプラン21）」を創設したが、この事業は、日本の芸術文化に対する公的支援制度の拡充の大きな契機となったとされています¹¹。

文化政策体系の整理も90年代に行われました。98年に文化庁は「文化振興マスタープランー文化立国の実現に向けてー」を発表し、

文化は、人として生きるあかしであり、創造的な営みの中で自己の可能性を追求する人間の根源的な欲求であり、生きがいである」

（中略）

我が国が今後とも活力ある社会を維持し、世界に積極的に貢献していくためには、先導性や独創性を一層発揮する方向へ転換を図ることが求められており、単なる量的な拡大を中心とする経済成長から、経済の質を高めていく方向への転換が必要となっている。これらの状況下で、とりわけ、創造性が求められる科学技術と文化は、国民生活や社会を支えるものとして、その重要性は急速に高まっている。心豊かな活力ある社会を形成していくためには、科学技術と文化いずれも振興する必要がある、科学技術創造立国の実現とともに、文化立国の実現が不可欠である

と謳い、政策体系の整理を行いました。

01年には、超党派による議員立法として「文化芸術振興基本法」が公布・施行され、8項目からなる基本理念が示されました。

【基本理念】

- 1 文化芸術の振興に当たっては、文化芸術活動を行う者の自主性が十分に尊重されなければならないこと。（第二条第一項関係）
- 2 文化芸術の振興に当たっては、文化芸術活動を行う者の創造性が十分に尊重されるとともに、その地位の向上が図られ、その能力が十分に発揮されるよう考慮されなければならないこと。（第二条第二項関係）
- 3 文化芸術の振興に当たっては、文化芸術を創造し、享受することが人々の生まれながらの権利であることにかんがみ、国民がその居住する地域にかかわらず等しく、文化芸術を鑑賞し、これに参加し、又はこれを創造することができるような環境の整備が図られなければならないこと。（第二条第三項関係）
- 4 文化芸術の振興に当たっては、我が国において、文化芸術活動が活発に行われるような環境を醸成することを旨として文化芸術の発展が図られ、ひいては世界の文化芸術の発展に資するものであるよう考慮されなければならないこと。（第二条第四項関係）
- 5 文化芸術の振興に当たっては、多様な文化芸術の保護及び発展が図られなければならないこと。（第二条第五項関係）
- 6 文化芸術の振興に当たっては、地域の人々により主体的に文化芸術活動が行われるよう配慮するとともに、各地域の歴史、風土等を反映した特色ある文化芸術の発展が図られなければならないこと。（第二条第六項関係）
- 7 文化芸術の振興に当たっては、我が国の文化芸術が広く世界へ発信されるよう、文化芸術に係る国際的な交流及び貢献の推進が図られなければならないこと。（第二条第七項関係）
- 8 文化芸術の振興に当たっては、文化芸術活動を行う者その他広く国民の意見が反映されるよう十分配慮されなければならないこと。（第二条第八項関係）

こうした法の施行を受けて、地方公共団体において文化振興条例を制定する流れが起きました¹²。

一方で、98年には、民間ベースの文化政策において非常に大きな契機となるNPO法が制定されました。

¹¹ 吉本、前掲注1、50頁、参照。

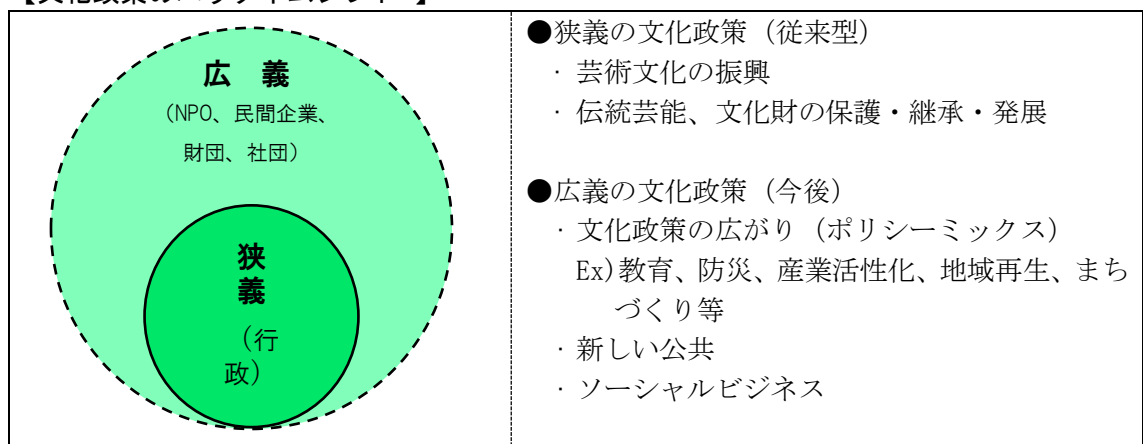
¹² 北海道においては、法の施行前の1994年に北海道文化振興条例を制定している。

NPO法は、阪神淡路大震災の災害復興において民間ボランティアの果たした役割が大きかったことを契機に議員立法で制定されたものであり、文化政策においては、従来の文化行政の枠組みを超えたユニークな活動が行える点で、地域の文化施策として重要な役割を担っています¹³。

例えば、横浜市の創造都市のアイコンとなっている「BankART1929」は、横浜市の「都心部歴史的建造物等活用事業¹⁴」を活用し、NPO法人BankART1929が遊休施設¹⁵であった旧第一銀行横浜支店と日本郵船海岸通倉庫を中心に様々な事業展開¹⁶を行ったものであり、文化芸術、まちづくり、地域交流活動等の拠点として遊休施設が生まれ変わった点で新たな視点での文化施策として注目すべき事例です。

こうしたNPOによる取組は、文化政策のポテンシャルや位置付けを高め、最近話題となっている「新しい公共¹⁷」や「ソーシャルビジネス¹⁸」など、文化政策の劇的な変化（パラダイムシフト）を引き起こすきっかけとなりました。

【文化政策のパラダイムシフト¹⁹】



（吉本、前掲注1、110-115頁を参考に筆者作成）

（2）「ハコモノ行政」から公共施設マネジメントへ

① バブル経済崩壊後の「ハコモノ」建設ラッシュと地方財政の悪化

公共施設は、これまでの人口増加、それに伴う施設のニーズの拡大を背景に、次々と建設が進められました。

公共施設の建設状況を時系列で見ると、1970年代、80年代に第1、第2の建築の大きな山があり、北海道開拓の村もこの時期に建設されています（1983年開村）。

また、90年代に、公共施設整備の第3の山があります。バブル経済崩壊後の景気刺激策として巨額の普通建設事業費を投じて公共事業が拡大され、市町村等の公共文化施設も建

¹³ 吉本、前掲注1、59頁、参照。

¹⁴ 平成16年2月から平成18年3月にかけて実施された試験事業で、歴史的建造物や倉庫・空きオフィス等を活用し、文化芸術活動の振興及び文化芸術によるまちづくりを推進するための拠点を形成し、横浜都心部の活性化を図ることを目的に実施された。

¹⁵ 遊休施設である場合、指定管理制度を始めとした各種行政制度に捕らわれないことが多く、民間の発想力や創造力を活かしたクリエイティブな課題解決が行われやすいという素養がある。

¹⁶ 事業内容としては、企画展の実施、ブックショップ、パブ&カフェ、コーディネート事業の実施、アーティストへのスタジオ貸与、講座の開催など。

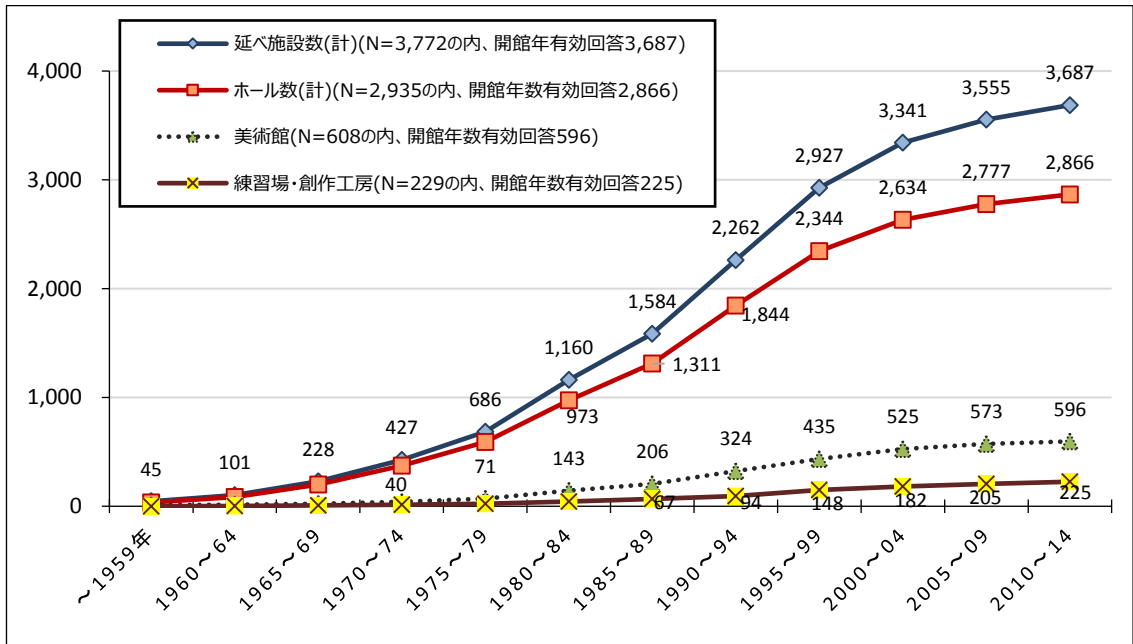
¹⁷ 内閣府による定義では「新しい公共」とは、「支え合いと活気のある社会」を作るための当事者たちの「協働の場」であり、「国民、市民団体や地域組織」、「企業」、「政府」等が、一定のルールとそれぞれの役割をもって当事者として参加し、協働することされている。

¹⁸ 経済産業省「ソーシャルビジネス研究会報告書」（2008年4月）によると、ソーシャルビジネスとは「障害者支援、子育て支援、貧困問題、環境保護、まちづくり・まちおこし等の社会的課題の解決を目的とした持続的な事業活動」であり、「従前の営利を目的とした典型的な「会社」とは異なり、また、無報酬の善意に依存する「ボランティア活動」とも異なる新しいスタイルの事業形態である」とされている。

¹⁹ 吉本、前掲注1、110-115頁においては、より文化政策の転換について詳細に述べられている。

設ラッシュとなりました。10年間（90～99年度）で全国各地に1,200以上のホールや美術館の「ハコモノ」が整備されています。

【公共施設の整備状況²⁰】 <P>



	有効 回答数	1959年	1960年	1965年	1970年	1975年	1980年	1985年	1990年	1995年	2000年	2005年	2010年
施設数(館数)	3,338	43	50	115	186	241	425	385	632	592	371	180	118
延べ施設数(計)	3,687	45	56	127	199	259	474	424	678	665	414	214	132
ホール数(計)	2,866	35	50	113	176	218	381	338	533	500	290	143	89
専用ホール	1,432	21	38	75	93	90	160	153	296	270	124	60	52
その他ホール	1,434	14	12	38	83	128	221	185	237	230	166	83	37
美術館	596	10	3	10	17	31	72	63	118	111	90	48	23
練習場・創作工房	225	0	3	4	6	10	21	23	27	54	34	23	20

((一財)地域創造「平成26年度地域の公立文化施設実態調査」報告書(2015年4月)より)

これに伴い、地方財政の借入金残高が大きく増加²¹しましたが、景気対策は十分な効果が上がらず、国、地方の財政状況は、税収が構造的に減少する中で急速に悪化し、右肩上がりの経済は終演し、財政は構造的に硬直化しました。

築後20年程度を経過したこれらの施設は、改修・修正等の適切な保全を施さなければ、結局、築後30年から40年程度で老朽化により建て替えざるを得ない状況となることから、その財源確保が大きな課題となっています。

② 人口減少と施設ニーズの縮小

我が国の総人口は、2004年の1億2,700万人をピークに、2020年頃まで緩やかに減少を続け、その後は毎年数十万人から百万人程度の大きな人口減少期に直面すると言われてます²²。

²⁰ 専用ホール：コンサートホール、劇場、多目的文化ホール、能楽堂、オペラハウス、映像ホールなど、舞台芸術の公園等を主用途とするホール

その他ホール：舞台芸術以外の利用を主用途とする施設（アリーナ、体育館、メッセ、国際会議場、公民館等）で、舞台及び客席や舞台設備等を有し、現に舞台芸術の公演を行う施設。

²¹ <P>総務省調査による。

²² 国立社会保障・人口問題研究所編・2007年版「日本の将来推計人口：中位」による。

人口減少は、税収の減少、市場の規模縮小、労働人口の低下等、地方公共団体の行政全般に影響を与えるだけでなく、公共施設を取り巻く環境にも大きな変化を及ぼします²³。

地方公共団体は、歳入減少、歳出増大、記載した債務の増大により財政が厳しさを増す中、公共施設のストック全体を適正に把握し、統廃合等による規模の適正化や、余剰・余裕施設を不足施設へ転用するなどして活用し、総量の抑制を図りながら、耐震・環境・福祉等の性能の維持向上、環境負荷の軽減に向けた省エネ化等、多用に变化する社会的要請への対応を確保していかなければなりません。

人口減少社会の本格的な到来に向けて、長期的な視点で公共施設ストックの量と質の見直しが求められています。

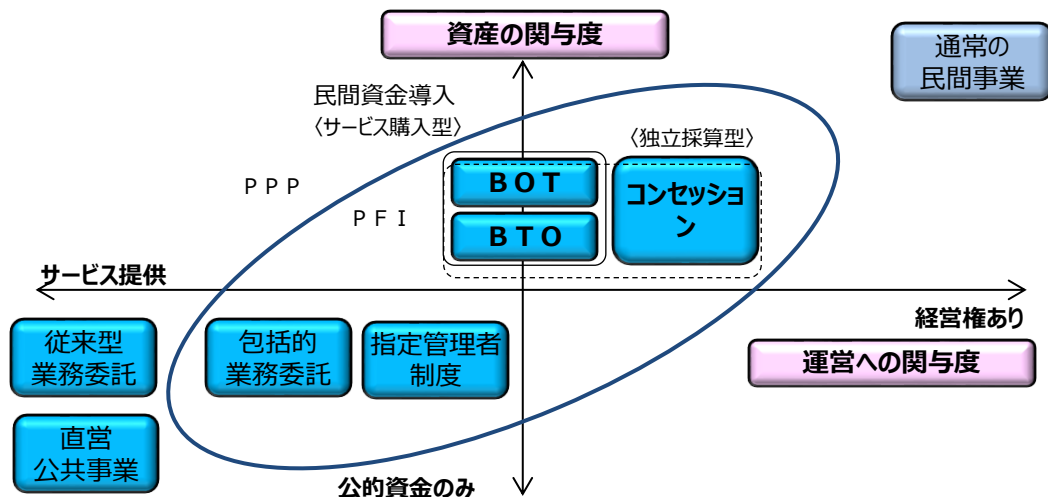
③ 地方財政の健全化に向けた改革～NPMからPPPへ

前述のとおり、90年代前半のバブル経済崩壊後、低迷する地域経済への景気対策を通じて、地方債務残高は大きく増加し、財政構造は硬直化しました。状況を打開するため、国も地方財政の健全化に向けて、地方公共団体への関与を強め、2000年頃から、地方財政の健全化の促進と持続可能性の確保に向けた制度改革が進められました。

こうした国の構造改革の取組を背景に、様々な行政サービスの分野における規制緩和・民間化を推進するための制度改革が進められました。民間開放の流れは、当初、「民間でできることは民間で」というNPM (New Public Management) を基本理念としてスタートし、PFI、指定管理者制度等の制度が導入され、施設サービスに関して民間企業に大きな事業機会が創出されました。

一方、公的部門のスリム化や財政再建への寄与等に主眼を置いた民間開放の進め方によれば、民間企業への過度なリスクやコストの負担を強いることとなり、結果として公共サービスの質的改善が不十分となる等の問題が生じたことから、現在は、官民のパートナーシップをより重視するPPP (Public Private Partnership) という考え方が形成され、公的な資金・資産・サービス提供等への民間の関与の度合に応じて手法の多様化が進展しています²⁴。

【日本のPPP/PFIの類型】



(中村裕司「到来!コンセッション方式(2)」『ケンプラッツ』日経BP社、2011年6月8日、より)

²³ 公共ファシリティマネジメント戦略 ((公財)日本ファシリティマネジメント協会 編集) 14 頁、参照。膨大な公共施設ストックを適切に運営維持するための経費が増大することとなる一方、公共施設サービスの対象となる住民が減少し、公共施設ニーズの全体規模が縮小する。

²⁴ 「日本の理法財政の健全化と課題」(榎野村資本市場研究所、12 頁、図表 16 より作成。

道においても、2004年度には収支不足額が一般財源の一割を超える2,150億円の巨額に達するなど、赤字再建団体への転落が現実的となるほどに財政状況が悪化したことから、2008年2月、「新たな行財政改革の取組」が策定され、行政改革と財政立て直しの一体的な推進と持続可能な行財政構造の確立に向けた取組が進められました。

この行財政改革の取組の一環として、国、市町村、民間等との新たな協働関係の構築を図り、限られた財源、人的資源の有効活用や、サービスの質の向上に向けた官民連携の推進等に資する観点から、公共施設マネジメントの効果的な推進に資する「ファシリティマネジメントの推進」が位置づけられるとともに、公の施設の管理運営に民間ノウハウを活用する「指定管理者制度の導入」や、「民間企業等との協働による取組」として、「包括連携協定」による協働事業のしくみが創設されました。

④ ハコモノ行政から公共施設マネジメントへ

公共施設の更新需要が本格化する中、国及び地方公共団体には、公共施設の全体像を把握し、配置の最適化を実現すべく、2014年度に公共施設等総合管理計画の策定が要請²⁵されています。この計画には、所有施設及び維持管理・更新費、人口現状及び見通しを踏まえ、10年以上の計画期間の管理方針を盛り込むこととされています。

また、2015年度には、地方の財務会計情報の透明化による説明責任の履行や財政マネジメントの強化等を目的として、発生主義に基づく財務書類の整備を促進するため、国から地方公共団体に対し、統一的な基準による財務書類及び固定資産台帳の整備が要請されています²⁶。公共施設に係る財務書類整備の効果として、資産・負債（ストック）の総体の一覧的把握、発生主義によるライフサイクルコスト等の見えにくいものを含め正確な行政コストの把握が可能となるとともに、固定資産台帳の整備等により、公共施設マネジメント等への活用が可能となるなどの効果が期待されています。

地方自治体は、人口減少をはじめ地域を取り巻く社会経済情勢の先行きの見通しが不透明となる中、厳しい財政状況のもとで、「ハコモノ行政」から「公共施設マネジメント」へと転換を図ることが喫緊の課題とされています。

⑤ 歴史文化施設における公共施設マネジメントの視点

公共施設マネジメントにおいては、公共施設の更新・統廃合・大規模改修等による長寿命化・延命化を計画的に実施し、財政負担を軽減・平準化するなどのハード面の対応だけでなく、観光客等の交流人口も含め、多様な価値観を有する利用者のニーズの変化にも対応できる質の高い施設サービスを持続的に提供していくため、公民連携による民間の資金・ノウハウの活用や、地域の多様な主体との協働による新たな価値の提案等、ソフト面の対応の充実を一体的に確保することが重要となります。

かけがえのない文化財等の地域資源を取り扱う歴史文化施設の特殊性に鑑みれば、公共施設マネジメントの取組は、より一層その重要性を増すものと考えられます。

例えば、施設の長寿命化を図る上でも、建造物等の保存・修復等に要する期間の長期化や資材調達のコストが増加することから、財源の確保を含めて、より計画的な実施が求められることとなります。

また、一般的な公共施設や庁舎等において求められるファシリティマネジメント等の手法に加え、文化財の修復・保全、博物館学、考古学、歴史、建築学と建築技術等、幅広い専門分野が関わり、ヘリテージマネジメント等の専門的人材の育成・活用が不可欠となります。

さらに、ソフト面においても、住民・観光客等が歴史文化施設の利用を通じて「心の豊

²⁵ 平成26年4月22日「公共施設等の総合的かつ計画的な管理の推進について」（総務大臣通知）

²⁶ 平成27年1月23日「統一的な基準による地方公開計の整備促進について」（総務大臣通知）

かさ」を実感するためにどのようなサービスの提供が求められているのか、公民連携による資金調達やサービスの充実を図る上でも、集約施設に共通的な広告事業やネーミングライツ等の手法の導入に加え、歴史文化施設ならではの機能を生かした公民の博物館の相互交流・連携の推進や、公民連携・協働による民間資金とノウハウを活かした自主企画事業等のサービスの開発等を通じて、新たな価値や魅力を提案・発信し続けるための創意工夫が求められます。

サービスの質の向上に向けた見直しに際しては、指定管理者制度の運用の見直しを踏まえた従前の指定期間や、条例・規則等に基づく利用条件の在り方等を再検討することも必要となると考えられます。

北海道 150 年を契機に、歴史文化施設の 50 年、100 年先の存続と発展を見据えながら、道と指定管理者とが意見交換を重ね、役割分担を明確にしたパートナーシップを構築し、利用者をはじめ、地域の多様な主体を巻き込みながら、質の高いサービスを持続的に提供していくための知恵と工夫が求められています。

コラム (4)

道における指定管理者制度について

道では、公の施設の管理運営について、民間ノウハウを活用し、また、住民サービスの向上と経費節減等を図るため、平成18年度から、従前、管理委託制度で委託していた施設に指定管理者制度を導入しました（北海道開拓の村を含む39施設）。

その後、野幌森林公園自然ふれあい交流館などの直営施設やオホーツク流氷公園など新設施設にも導入を拡大し、現在では37施設に導入しております。

平成24年度には、「指定管理者制度の効果的な運用」をテーマとして、民間有識者による点検、検証等が実施されました。

その結果、北海道開拓の村については、

- ①「指定管理者制度は継続」
- ②「費用対効果は出ている」
- ③「外部資金の導入による財源確保等、管理運営の多様な方策について引き続き検討」

と意見が付されたため、アイヌ民族文化研究センターとの統合や埋蔵文化財センターとの連携、文化庁補助金の活用など様々な取組が実施されているところです。

<執筆：安藤>



旧札幌停車場

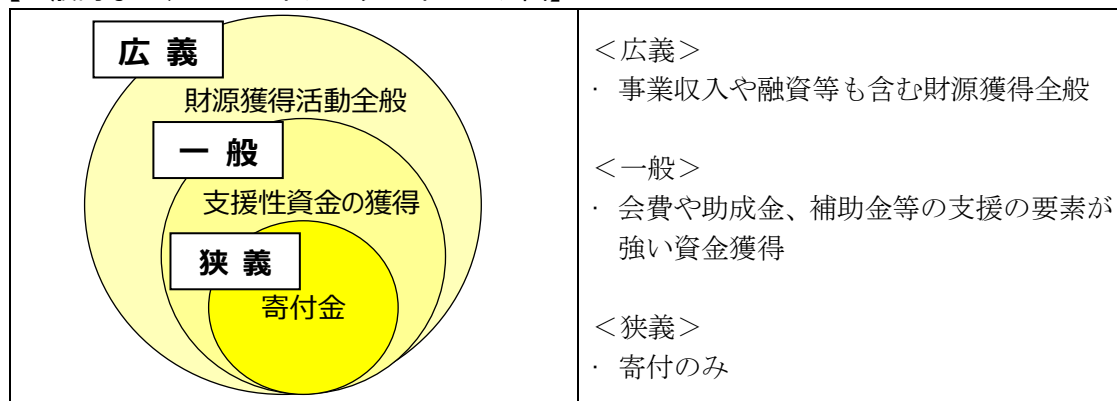
3 ファンドレイジングとは

(1) 定義

ファンドレイジングとは、一般的に、公益法人、特定非営利活動法人などの非営利組織が、活動のための資金を個人、企業、行政等から調達する行為の総称として用いられています²⁷。

広義では、非営利組織における財源獲得のための活動全般であり、狭義では、寄付金のみを対象とすることもあります²⁸。

【一般的なファンドレイジングのイメージ図】



(ファンドレイジング事例集 in 千葉を参考に作成)

(2) 主な手法

ファンドレイジングを行うプロセス(「ファンドレイジング・サイクル」と呼ばれることがあります)は、まず、ファンドレイジングの目的と目標額、目標を達成する時期を設置することから始まります。

次に、資金力があり目的に賛同してくれる潜在的な寄付者を探し、勧誘対象の絞り込みの上、寄付の依頼を行い、寄付者に対して、寄付の目的、活動の効果、期間、寄付金額等を説明し賛同を得ます。その手法としては、一般に個別訪問や電話、メール、SNSといった手段のほか、パーティ、バザー、オークション、コンサート等のイベントや寄付付き商品の販売などが用いられることもあります。

最後に、寄付をしていただいた個人や企業に対して、お礼をするとともに、受け入れた寄付がどのように使われ、活動目的の達成にどのように役立ったのかを評価し、報告します²⁹。より具体的な手法として、主なものには、街頭募金、会費、マンスリーサポーター(月々の引き落としによる寄付)、オンライン・サイトを通じた寄付、遺贈、物品寄付、ポイント寄付、広告収入寄付、チャリティイベントを通じた寄付などが当たるとされており、近年では、インターネットの普及やスマートフォン、ソーシャル・ネットワーキング・サービス(SNS)利用者の急増などに対応した新しい手法として、マッチングギフト³⁰、クラウドファンディ

²⁷ 柴田英紀「ファンドレイジングの概念とその背景」『ファンドレイジングハンドブック』(公益社団法人全国公立文化施設協会、2016年)4頁、参照。山内直人「ファンドレイジングとは何か」情報の科学と技術64巻8号(2014年)294頁では、「ファンドレイジングとは、本来資金の獲得という意味であるから、広義には、営利企業、行政、非営利組織、個人などあらゆる主体による資金獲得、資金開拓を含む、獲得する資金も、出資金、会費、売上金、寄付金、助成金、補助金、受託金などあらゆる資金が含まれる。」としている。

²⁸ 柴田、前掲注28、4頁、参照。

²⁹ このプロセスに関して、山内、前掲注28、295、296頁、参照。

³⁰ 社員の寄付に呼応して、会社も一定比率(多くは1対1)で上乗せして寄付をする制度でGE(ゼネラル・エレクトリック)が自社の従業員に対し、自らが学んだ教育機関に対する寄付を奨励したことに始まるとされる。日本では、まだ大手を中心とした一部の企業が当該制度を取り入れているにすぎない。柴田、前掲注28、5頁、山内、前掲注28、296頁。

ング³¹、コース・リレーテッド・マーケティング³²、特定寄付信託（ブランド・ギビング）³³といったものも開発されています³⁴。

【ファンドレイジングの手法例】

手 法	概 略
街頭募金	街中や公共道路等で集める寄付活動。
助成金	政府、自治体、公益団体の助成。文化振興のほか、まちづくり、防災、健康福祉・教育、環境・省エネショーケース、農業・調理・木工体験、PPP導入など多面的機能の発揮や他の応援主体事業への助成も可能。
マンスリーサポーター	月ごとに寄付を集める仕組み。オーナー制、会費制。
オンライン寄付	インターネットを活用して資金を調達する活動。ワンクリック募金、アフィリエイト募金等
物品寄付、労務提供	品物による寄付。イベントへの物品協賛、ボランティア参加、移動支援。
チャリティイベント	公演事業のチケット収入を慈善団体などに寄付する活動。
寄付付き商品	商品の購入の際、既に寄付が組み込まれている商品・サービス。
ファシリティマネジメント	集客施設や広報機会を活用した広告収入や名入れ物品の調達。ネーミングライツ、ストリートファニチャー、アダプトサイン、バナー広告など。
マッチングギフト	社員の寄付に呼応して、会社も一定比率（多くは1対1）で上乗せして寄付する制度。
クラウドファンディング	インターネットのポータルサイトを活用し、事業目的を提示して不特定多数から資金を集める仕組み。
コース・リレーテッド・マーケティング	イベント共催や支援対象（コース）に関連付けた企業のマーケティング活動。主な支援対象には、被災地復興、貧困削減、文化財の修復、難病対策などがある。
特定寄付信託	信託銀行に信託された金銭を運用収益と共に信託銀行等と契約した公益法人や認定NPO法人のうち、委託者である寄付者が指定した団体に寄付できる仕組み。

（3）歴史

政府から自立した市民社会を背景に非営利組織が発展し、それを支える寄付文化が育まれてきた欧米において、組織的なファンドレイジングの始まりは、1641年の「ハーバード大学設立のキャンペーン」とされており³⁵、世界最大の寄付市場とされているアメリカでは、350年以上もの歴史があります。

日本は、福祉や医療等のサービスが政府により提供されていたため、市民社会やボランティア運動は、第二次世界大戦後まで大きな発展を見せず、本格的なファンドレイジングの歴史は非常に浅く³⁶、とりわけ文化芸術分野においては、1990年代に入ってから本格的にファンドレイジングが行われるようになったとされています³⁷。

³¹ インターネットのポータルサイトを活用し、事業目的を提示して不特定多数から資金を集める仕組み。大別すると寄付型（資金提供者に直接的対価のないもの）、購入型（金銭以外の対価のあるもの）、投融資型（金銭的な対価のあるもの）がある。柴田、前掲注28、5頁、山内、前掲注28、297頁。

³² 支援対象（コース）に関連付けた企業のマーケティング活動で、主な支援対象には、被災地復興、貧困削減、文化財の修復、難病対策などがある。1980年代にアメリカンエクスプレスが自由の女神像を修復するためにクレジットカードの利用に応じて寄付をするキャンペーンを行った例などがある。柴田、前掲注28、5頁、山内、前掲注28、297頁。

³³ 信託銀行に信託された金銭を運用収益と共に信託銀行等と契約した公益法人や認定NPO法人のうち、委託者である寄付者が指定した団体に寄付できる仕組み（寄付金控除対象で運用収益が非課税）である。寄付者にとっては、社会のために役立ちたいという思いと老後の生活保障が両立するうえ、節税効果も得られる。柴田、前掲注28、5頁、山内、前掲注28、297頁。

³⁴ 柴田、前掲注28、5頁、山内、前掲注28、296頁、参照。

³⁵ 大西たまき「日本のNPO/NGOにおけるファンドレイズ機能とその発展戦略」（東京財団研究報告、2005年）29頁、柴田前掲注28、5頁、参照。

³⁶ 柴田、前掲注28、5頁、参照。

³⁷ 1990年に造成された独立行政法人日本芸術文化振興基金の設置や公益社団法人企業メセナ協議会の設立がその契機とされている。

(4) 国内の事例

一般的なファンドレイジングの国内事例として3つ紹介します。

一つは、特定非営利活動法人 TABLE FOR TWO International で実施されている開発途上国と先進国双方の人々の健康を同時に目指す社会事業で、先進国で健康に配慮した TABLE FOR TWO メニューを食べると、そのメニューに付加された 20 円が寄付金としてアフリカで栄養豊富な給食に生まれ変わるというもの³⁸です。

二つ目は、愛知県名古屋市で行われているクラウドファンディングを活用した歴史的建造物の保存活用支援で、市の都市景観条例に基づく登録・認定地域建造物資産などに位置づけられた建物を改修・修復して活用するものです。平成 28 年度に対象事業に決定したものとしては、江戸時代から継承される町並みが残る重要伝統的建造物群保存地区の有松で、築 100 年以上の歴史的建造物である旧竹田家はなれをライブラリーカフェとして再生するというものです³⁹。



旧竹田家（名古屋市HPから）

三つ目は、兵庫県立芸術文化センターにおいて、センターの維持管理や常設オーケストラの運営、企画実施に必要となる資金の一部をいくつかのプログラムを通してファンドレイジングしているというものです⁴⁰。

○ ネーミングライツ

兵庫県立芸術文化センターのネーミングライツは大ホール（3,000 万円）・中ホール（1,500 万円）・小ホール（500 万円）という金額設定で、スポンサー特典の最も大きなものはポスター、チラシ、ホームページ、チケットなどへの企業名の掲載です。



大ホール（兵庫県立芸術文化センターHPから）

ネーミングライツから得られた資金はセンターの維持管理や特別イベントの開催などに活用されており、平成 25 年度には県内のオペラ鑑賞機会が少ない地域において公演することが可能となりました⁴¹。

○ 賛助会員制度および各種助成制度の活用

自主企画事業や広報宣伝活動の充実を支援してくれる企業を賛助会員とする制度（ゴールド会員 300 万円、シルバー会員 100 万円、賛助会員 1 口 5 万円）の枠組みを使って、平成 26 年度は 21 社（うちゴールド 1 社、シルバー 2 社）から 700 万円超を集めています⁴²。ゴールドやシルバー会員の特典としては、エントランスロビーでの企業名掲示やホームページ、会報誌上での企業名表記、そして一般賛助会員に関しては自主公演への招待などがあります。

また、公演ラインアップの充実や舞台のグレードアップなどを実現するために文化庁や民間財団などからの助成を積極的に活用しており、平成 26 年度は文化庁の劇場、音楽堂等活性化事業（22 事業）、地域発・文化芸術創造発信イニシアチブ事業（2 事業）、その他民間財団（4 事業）から合計 1 億円超の公的助成を獲得しています⁴³。

る。柴田、前掲注 28、5 頁、参照。

³⁸ TABLE FOR TWO「事業報告書（概要版）」（2013 年）〈<http://jp.tablefor2.org/popup/annual.html>〉〔参照日時：1 月 3 日〕、参照。

³⁹ クラウドファンディングの仲介業者は（株）CAMPFIRE で、2016 年 10 月 9 日に募集を開始し、同年 11 月 7 日に目標金額である 500 万円を達成〈<https://camp-fire.jp/projects/view/12280>〉。

⁴⁰ 伊藤美歩「ビジョンと戦略実行が結びついた施設運営」『ファンドレイジングハンドブック』（公益社団法人全国公立文化施設協会、2016 年）、31 頁、参照。

⁴¹ 伊藤、前掲注 41、34 頁、参照。

⁴² 伊藤、前掲注 41、34 頁、参照。

⁴³ 伊藤、前掲注 41、34 頁、参照。

4 課題解決手法としてのファンドレイジング

(1) 本事業におけるファンドレイジングとは

行財政に関して、緩やかながら回復の兆しは見られるものの、依然として厳しい状況は変わらず、歴史文化施設をはじめとした公的な施設を管理・運営するに当たり、経済的な問題は大きなウェイトを占めています。

しかし、公的な施設を取り巻く課題は、社会が抱えている問題が複雑化しているのと同じく、制度的な障壁や進化するテクノロジーへの対応など多岐にわたる問題・課題が重なっており、一側面からのアプローチだけでは本質的な課題解決とはなりにくく、例えば、公的な施設を効率的に管理・運営するためには、予算の確保だけではなく、ボランティア等の専門スタッフの充実⁴⁴といった人材確保が重要です。

そこで、本事業におけるファンドレイジングとは、資金調達はもちろんのこと、役務の提供など人々の支援全般を表すものと広く捉え、課題解決手法という観点から考察します。

(2) ファンドレイジングの必要性

歴史文化施設をはじめ、行政が設置した公的な施設は、本来、公共性が強く市場原理が働きにくいいため、行政が主体となり管理・運営すべきものです。しかしながら、昨今の社会的問題や厳しい行財政の状況下では、社会保障や道路をはじめとした社会インフラにかかる予算の割合が大きいため、充てることのできる予算は限られています。そのため、施設の老朽化が著しいにもかかわらず未修繕の施設や閉鎖することになってしまった施設などが少なからず存在します。

こうした中、公的な施設の管理・運営も含めた公共サービスの提供の維持や多様化する住民ニーズに効果的かつ効率的に対応することを目的に、市場メカニズムや民間の能力を活用する指定管理者制度⁴⁵や民間資金とノウハウを活用するPPP/PFI制度⁴⁶など、様々な形で制度設計が実施されてきましたが、行財政の改善という面に力点が置かれているケースが多く、文化施設の管理・運営としては、課題が残されている場合が多い。

上述した課題は主に、施設運営に関する資金面についての印象が強いが、今後の社会情勢を考えると資金面だけではなく、人材（専門家）の確保など、様々な課題を抱えていくことが想定されます。

今後現れる全ての課題に取り組んでいくためには、行政単独では困難であり、民間のノウハウの活用ということだけでももちろん困難です。さらには、今後の社会情勢を考えると官民連携という形でも困難であるように思われます。そこで重要となるのが、「共感による課題解決」という考え方です。つまりは、産学官民連携のような、より幅を広くした多様な人々の支援の輪という形での課題解決手法（本事業というファンドレイジング）です。

(3) ファンドレイジングにおけるポイント

ファンドレイジングの実施に当たって最も重要なことは、人々の「共感」をいかに得るかという点に尽きます。共感を得るためには、当事者（行政）がなぜファンドレイジングを行うのかという目的を明確にし、具体的な課題を提示することが重要です。ここでいう課題と

⁴⁴ ボランティア活動について、平成26年度に内閣府が実施した調査によると調査対象の6割超がボランティア活動に関心があるとのデータがある。内閣府「平成26年度市民の社会貢献に関する実態調査」（2014年）<https://www.npo-homepage.go.jp/uploads/h26_Shimin_chousa_point.pdf>〔参照日時：1月12日〕。

⁴⁵ 2003年の地方自治法改正により創設。

⁴⁶ PPP（Public Private Partnership）とは、公と民が役割分担をしながら、公共施設整備、公共サービス、公有資産を活用した公共性の高い事業などを実施していく際の様々な手法の総称である。PFI（Private Finance Initiative）とは、公共施設等の建設、維持管理、運営等に民間の資金、経営能力及び技術的能力を活用することにより、同一水準のサービスをより安く、又は、同一価格でより上質のサービスを提供する手法であり、PPPの一つで

は、社会的課題が複雑化しているだけでなく、行財政が悪化しているとはいえ、行政にとって独善的なものであってはなりません。多くの人々が共感できる「課題」を把握することが必要不可欠です。

この課題の把握が不十分であると、課題解決手法には足り得ず、活動資金の調達自体が目的となり、資金の使途に関する説明責任が果たせないおそれがあります。それでは、ファンドレイジングは成功しません。ファンドレイジングはあくまで課題解決手法であるため、本来の目的を見失わないことが重要です。

(4) 参考事例

ここで定義付けしたファンドレイジングに近い取組とし、横浜市と博物館明治村の事例を挙げておきたい。

○ 横浜市の取組

・ 横浜市共創推進室の概要

様々な公民連携手法を一括して所管し、民間、行政内部から相談・提案を受けてマッチング・コーディネートを行う公民連携のハブ機能の役割を持ち、既存の手法にとらわれず、対話を通じてイノベーションを生み出し新しい価値を共に創る（共創）ことを目的として、平成 20 年に共創推進事業本部が創設されました。

3 年間の時限設置である共創推進事業本部を経て、平成 23 年に政策局共創推進室が設置され、現在、公民連携を推進するため様々な取組を行っています。

・ 横浜市におけるファンドレイジング

現在、共創推進室で行っている公民連携を推進する取組は、「共創フォーラム」、「共創フロント」、「公有資産の利活用」、「PFI」、「広告・ネーミングライツ」、「指定管理者制度」、「Y-PORT」等であるが、特徴的な取組である「共創フロント」及び「広告・ネーミングライツ」について、その具体例を説明します。

まず、「共創フロント」については、これは共創推進室が民間事業者からの提案の窓口となり関係部署との調整を行う、いわば公民連携のハブ機能を果たしている取組です。

この取組の特徴は、自由度を制限しないため要綱は作成せず、発想の提案、手法の計画、事業の具体化の 3 つのプロセスにおいて民間事業者や関係部署とともに対話を重ね、一つひとつ事業化しているところにあります。さらに、評価・改善のプロセスを経て事業の質をより高めていくという好循環を生み出しています。

平成 20 年 6 月の開設以降、平成 27 年度末までに民間からの提案数は累計 541 件、そのうち 231 件が実現しており、なかでも最大規模の事業として、横浜への集客向上・プロモーションを目的とした民間イベント「ピカチュウ大量発生チュウ」が挙げられます。

この事業は、1,000 匹超の着ぐるみや広告物のピカチュウが横浜みなとみらいに現れ、観光・商業施設において各種イベントを開催するもので、この事業では屋外広告物条例の特例適用や道路占有の許可など行政の立場からの支援が不可欠でした。また、市民・観光客参加型のファイナルイベントが行われた横浜赤レンガ倉庫イベント広場



は、元造船ドッグの敷地であることから、ある程度周辺環境から隔離された空間であり、参加者の安全確保や誘導員の配置などが行きやすい立地条件にありました。8月の2日間に亘るこの事業では延べ142万人以上の来場があり、高い集客力、PR効果があったことが分かります。

民間主導のイベント開催に係る行政としての支援方法、会場の立地特性を考慮した事業開催など、公共の歴史文化施設への応用が見込まれる事例といえます。

次に、「広告・ネーミングライツ」については、ネーミングライツとは、一般的に、スポーツ施設等にスポンサー企業の社名やブランド名を冠する権利を付与する代わりに、企業等からその対価を得る資金調達手法の一つを指します。横浜市においても、日産スタジアム（横浜国際総合競技場）をはじめ、8つの施設にネーミングライツを導入していますが、特筆すべきは、対価として役務の提供を受けている「ドウ・アメニティ新横浜駅前トイレ診断士の廁堂」です。

トイレ専門の総合サービス事業を全国で展開する(株)アメニティは、新横浜駅前公衆トイレのネーミングライツの対価として、“設備改修と役務のみ”という日本初の方法でネーミングライツを取得しました。

これにより、プロの手による設備改修が行われ、公衆トイレの快適性向上に寄与しただけでなく、実際に作業を行う社員を含めメディアに多く取り上げられたことで会社のPR効果や社員のモチベーションアップにもつながりました。

このように、資金を対価としなくとも、施設所有者とスポンサー企業の双方にメリットを生み出す手法は、新たなファンドレイジングの手法として大いに参考となるものです。

○ 博物館明治村の取組

・ 博物館明治村の概要

博物館明治村（以下、「明治村」という。）は、愛知県犬山市に明治時代の建造物等を移築・保存し、一般公開している施設であり、1965年に谷口吉郎博士（明治村初代館長）と土川元夫氏（元名古屋鉄道株式会社社長）によって、文化財の保存を図り、社会文化の向上に寄与することを目的に設立されました。



明治村にある建造物の多くは、価値があるが現状のまま保存することが困難なものを中心に譲渡

を受け、移築したものです⁴⁷。現在、明治村にある移築展示建造物は67件で、その内、重要文化財となっているものは10件、愛知県指定文化財となっているものは1件あります。

移築した建造物については、文化財としての価値を十分に発揮できるよう、周囲の環境を整え、建造物内には、家具調度等の建物に関連するものを展示し公開しています。また、展示だけではなく、村内にレールを轆き、明治時代の電車や蒸気機関車を動かすことで、入村者の交通の便に供するとともに、明治という時代を感じさせるよう工夫がなされています。

また、明治村内の宇治山田郵便局では、実際に郵便業務が行われており、ただ使わ

⁴⁷ 土川氏は、日本経済新聞で1970年2月に連載した「私の履歴書」の中で明治時代の建築について次のように記している。「明治の建築が日本の文化事業に重要な意味を持っているのは、次の理由による。つまり日本の国民生活が大きく変わった時期が二つある。一つはいわゆる大化の改新のころで、大陸文化が輸入された時代。次には明治時代であって、洋服を着たり頭をザンギリにしたり、また建築様式もいろいろと変わった。明治時代のものは今日まだ各方面にあるので、あまり重要視されていないが、天平勝宝の正倉院のように何年か経ると明治文化の貴重さが認識される。特に西洋人が設計し人気質の日本の職人がつくった当時の木造建築は、建築者の話によるときわめて貴重な存在で、木造であるためここ数年でなくなってしまう」。

れていたものを展示するだけではなく、その建造物が本来有する価値を高めるような工夫がなされています。

・ 明治村の状況

こうした工夫により賑わいを見せている明治村ですが、現在に至るまでには多くの企業努力がありました。

入場者数は、オープン4年目の1968年が「明治100年」という記念の年であったこともあり、約158万人を記録しましたが、これをピークに、多少の起伏はありながらも緩やかに下降し、2002年にはピーク時の4分の1の約38万人にまで減少しました。

そこで明治村では、テーマパークならではのエンターテインメント性を重視することで入場者数の増加を目指す事業展開を行いました。

その代表的な例として「明治のグルメ」の復元が挙げられます。日本初のカクテルと言われるデンキブランを提供する「汐留バー」、牛鍋を提供する「大井牛肉店」等を開設し、食文化による施設の活性化を図りました。

また、広大な施設を利用して、宝探しゲーム「明治探検隊」を企画しました。この企画は、小学校低学年から高齢者の方まで幅広い年齢層の支持を受け、これまで約40万人以上が参加する事業となりました。このような取組により、2015年には入場者数が50万人を超えるまで回復しています。

・ 明治村におけるファンドレイジング

明治村には約100名のボランティアスタッフがおり、村内のガイドや建物の簡単な修繕等を行っています。ボランティアスタッフの多くは、主に地元の仕事をリタイアした方で、中には、前職で建設会社の社員や大工、タイル職人などの建築関係の仕事を行っていた方もいます。そのため、ガイドボランティアだけではなく、軽微な修繕であれば自前で行うことができ、円滑な施設運営において重要な役割を果たしています。

また、資金調達についても地域と協力するなどして行っており、例えば、募金活動については、明治村内の帝国ホテルに募金箱を設置しているだけではなく、中部国際空港にも募金箱を設置しています。また、募金ボタン付き自動販売機や売上げの一部が募金として計上される自動販売機も村内に設置しており、明治村の事業や村内の建造物の修繕に充てられており、これまで7建造物⁴⁸が修復されました。

こうした取組は、地元民や入場者からの共感があって成り立っているものと考えられます。様々な課題を抱えた歴史文化施設において、民間主体の施設ではあるものの、明治村の取組は多くの点が参考になります。

⁴⁸ ①高田小熊写真館（平成19年3月竣工）、②芝川又右衛門邸（平成19年9月竣工）、③北里研究所本館・医学館（平成22年10月竣工）、④学習院長官舎（平成23年12月竣工）、⑤西園寺公望別邸『坐漁荘』（平成26年2月竣工）、⑥亦楽庵（平成26年2月竣工）、⑦隅田川新大橋（平成27年2月竣工）。