

石炭博物館の再開に向けて

—これまでの経緯と運営計画—

2007年1月

吉岡 宏高

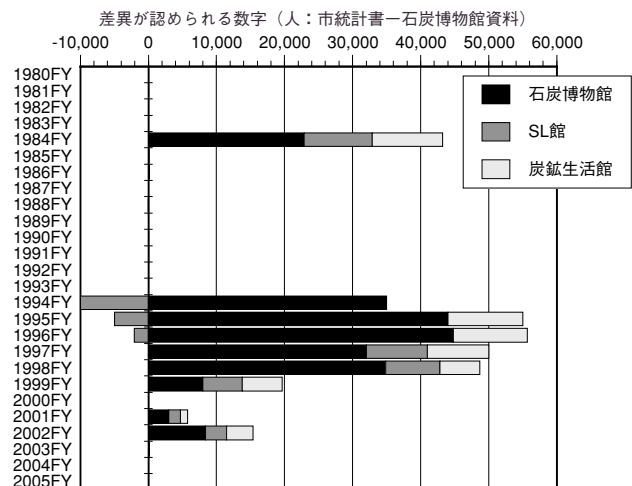
札幌国際大学 観光学部観光学科 助教授

目 次

●このレポートについて.....	1
●アウトライン（概要）.....	2
1. 石炭博物館…その価値と意義.....	3
1-1 石炭博物館の概要	
1-2 展示施設の内容	
2. 石炭博物館の運営実績.....	5
2-1 「石炭の歴史村」と石炭博物館	
2-2 石炭博物館の入館者	
2-3 施設運営	
3. 再開に向けた石炭博物館の運営計画.....	13
3-1 基本方針	
3-2 損益計画	
3-3 運営計画	
4. 再開に向けた課題.....	21
4-1 運営主体	
4-2 運営上の課題	

●このレポートについて

- このレポートは、夕張市の財政破綻によって休止を余儀なくされた、石炭博物館の再開を願って作成された。
- 石炭博物館は、単に夕張市だけの施設ではなく、北海道の歴史を語る上で欠くことのできない石炭産業の歴史を語り未来に伝える重要な施設である。特に最近活発化している空知産炭地域での炭鉱遺産を手がかりにした地域再生にとって、その拠点として欠くことのできない存在である。このような石炭博物館の価値と意義については、すでに多くの人から指摘がなされている。
- しかし、この意義と価値に具体的な運営計画が伴わない限り、再開の十分条件は満たされない。すでに石炭博物館および石炭産業関連施設の再開の担い手について言及された報道がなされているが、理念的な熱意にたったものではあっても、現実の数値に基づいたものではない。そこで、石炭博物館の成立経緯と存在意義を踏まえて、これまでの運営の基礎的数値の分析をもとに、石炭博物館再開を果たすために、そのボトムライン（最低限の運営可能な条件）を明示する本レポートを作成した。
- 作成にあたっては、青木隆夫氏（学芸員、元石炭博物館館長、前夕張郷愁の丘ミュージアムセンター長）の協力を得て、吉岡宏高（札幌国際大学観光学部観光学科助教授）が取りまとめた。
- 分析の基礎資料としたのは、石炭博物館が蓄積してきた統計資料である。市の統計資料は、観光客入込統計以外は用いていない。その理由は、今回の財政破綻を招く経緯から、市が公表してきた数値に対する信頼性が失われていることにある。実際に石炭博物館などの入館人数を比較すると、石炭博物館と市統計書との間で大きく数値が異なる年度があり（特に1990年代後半）、その前後の状況からみて市の統計数値は信頼性に欠けると判断した。



●アウトライン（概要）

○存続の岐路におかれている石炭博物館について、その意義や価値については、これまでに多くの人から言及されてきた。しかし、過去の入館者動向や費用構造の分析に基づいて、再開に向けた条件は誰も検討を行っていないため、このレポートを作成した。

○石炭博物館の諸条件を分析し試算した結果、次のような条件で再開が可能である。

- ・開館日数 336日 …4月下旬～11月上旬206日は従来通り開館
冬季＝団体向け随時開館108日・一般公開22日
- ・職員数 8名 …常勤2名（学芸員）、通年・短期の臨時・嘱託6名
[参考] 2006年度で11名
- ・年間入館者数 40,000人 …学生団体9,000・一般団体8,600・個人22,400人
[参考] 2005年度入館者数は80,004人
- ・年間収益合計 35百万円 …標準入館料を大人1,000円に値上げ（現行800円）
入館料収益32百万円・その他収益3百万円
[参考] 2005年度実績は54百万円
- ・年間費用合計 35百万円 …人件費15・光熱用水費7・委託料4・他の経費9百万円
[参考] 2005年度実績は53百万円

○この数値は、再開に向けた最低限界線を示すものであり、石炭の歴史村遊園地の閉鎖など外的環境の変化を十分に織り込み、特に入場料収益と人件費の仮定では最も厳しい条件を想定している。

○再生した博物館は、単に夕張市の施設を再生したり産業遺産として残すいうだけではなく、過去の反省を踏まえて、新たなコンセプトの下で運営する必要がある。そのキーコンセプトは、次の3つに集約される。

- ・北海道の歴史を伝える《教育文化施設》として ⇐ 観光施設ではなく
- ・空知産炭地域が連携するための《中核的な場》として ⇐ 夕張単独ではなく
- ・夕張再生のモデルとして《市民自治的な仕組み》によって ⇐ 行政依存ではなく

○このコンセプトに基づく運営主体は、NPO法人が想定され、夕張市の指定管理者として再開に向けた体制を整えるための道筋として3つのケースが想定される。

○運営上の解決すべき課題としては、次のような諸点を指摘できる。

- ・開業資金、資金繰りに対する支援 …手持現金2百万円、開業資金3百万円
- ・指定管理者の指定方法 …応募締切にNPO認証が間に合わない
- ・既存の基盤施設を活用した支援 …駐車場、団体対応の公衆便所、除雪
- ・関連施設の保存と将来活用 …鹿ノ谷倶楽部、炭鉱生活館、SL館
- ・大規模修繕の所要資金確保 …中期的な課題

1. 石炭博物館…その価値と意義

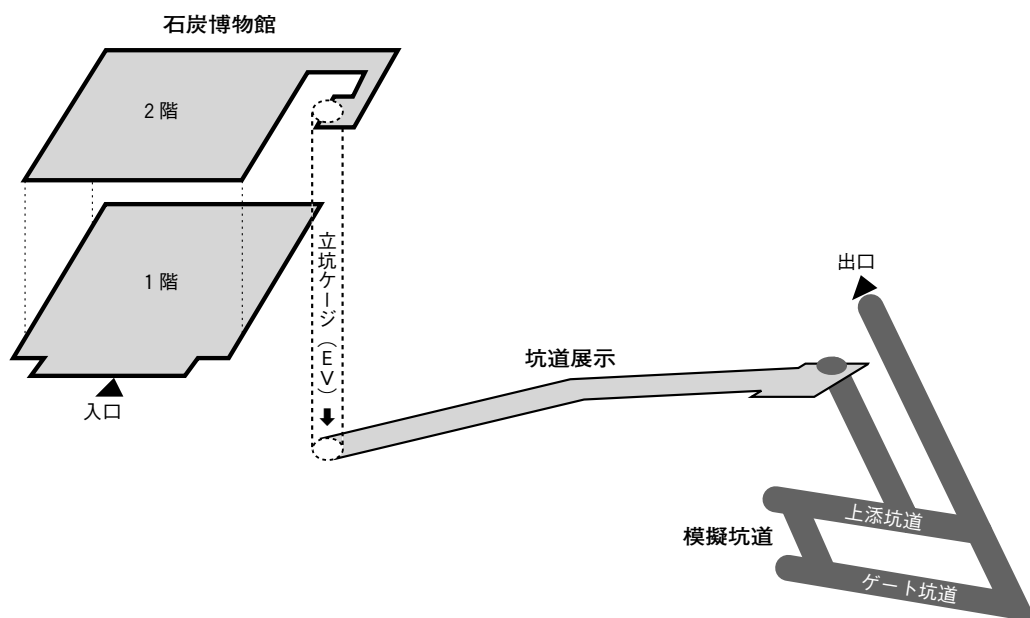
1-1 石炭博物館の概要

- 夕張市の石炭博物館は、1980（昭和 55）年に開館し、2005 年度までに延べ 303 万人の入館者を受け入れてきた。
- 博物館は、1960 年代以降に市民からの寄贈資料を基に設置された「郷土資料室」（後の「炭鉱資料館」）から継承した地域の歴史・文化資料を保存展示する施設として、夕張市民の地域アイデンティティー集積の「場」としての役割を担うものであった。
- また、日本で有数の石炭企業であった北海道炭礦汽船(株)夕張鉱の模擬坑道を展示施設として継承し、世界的に見て実物坑道を公開している数少ない施設の一つである。そのため、対外的にはわが国を代表する産業系の社会教育施設として評価されてきた。
- 北海道にとっては、その歴史を語る際に欠くことができない石炭産業について、資料展示、保存、調査、普及の役割を果たし、炭鉱閉山後に急変した産炭地域での貴重な歴史資料の逸散を防ぐと同時に、石炭と炭鉱の歴史を展示紹介する国内最大の拠点ともなってきた。
- このように、石炭博物館は、夕張市はもとより北海道や日本にとって、その歴史を未来に語り継ぐ上で不可欠な社会教育施設であるにもかかわらず、実質的に娯楽施設を標榜する「石炭の歴史村」の枠内で運営されてきた。夕張市の観光政策においては、産業観光のような新たな観光の考え方に基づいた施設としてではなく、あくまで来館者数だけに関心が向けられた従来型で狭義の観光を展開するための一施設と扱われてきた。1983（昭和 58）年に開園した遊園地の累計入場者数は 182 万人でしかなく一方で、300 万人を超える入館者があった石炭博物館は、いやが上にも「石炭の歴史村」という娯楽施設の中核として機能せざるを得なかった。
- そのため、夕張市が推進してきた観光政策の失敗を大きな原因とする夕張市の財政破綻において、真っ先に石炭博物館の存立基盤が失われてしまった。
- 反面、石炭博物館は、社会教育施設でありながら観光施設として扱われてきたことによって、観光の拠点施設として開かれた博物館を指向し、地域経済の一端を担ってきた。採算性を求められる厳しい運営は、多くの工夫・改善を生み出してきた。運営ノウハウの蓄積や自意識の保持という点では、今後の再開にあたって大きな資産を蓄積してきたとも言える。



1-2 展示施設の内容

- 石炭博物館は、5,336 m²の展示面積があり、約 15,000 点の収蔵資料、約 2,000 点の展示資料、約 3,000 点の図書・文献を擁する、国内最大級の石炭と炭鉱に関する博物館である。
- 産業関係の博物館としては、国内最大規模の産業技術記念館（名古屋市、展示面積 10,748 m²・展示資料 4,000 点）には及ばないものの、それに次ぐ規模である。また、石炭関係博物館としては、世界的トップの規模と内容を誇るドイツ国立鉱業博物館（Bochum 市）より規模で劣るものの、内容や実物坑道を有する固有性においては肩を並べると言って良い。
- 展示は、石炭博物館本館の展示室（地上 1～2 層）と、立坑ケージ風エレベーターで結ばれた坑道展示（地下 1 層）、模擬坑道（地下 2～3 層）からなっている。
 - ・本館展示室では、北海道における石炭産業の歴史と炭鉱で働く人をテーマに多くの収蔵資料が展示され、石炭の生成から生産・利用までを知ることができる。
 - ・本館から取付坑道に至るアプローチとしてのエレベーターは、地下 1,000m に至る立坑ケージ（昇降機）を光と音響の効果で擬似体験できる特徴的なものである。
 - ・坑道展示では、明治期から現代に至る採炭現場の時系列的に展示しており、自走枠とドラムカッターで構成した重装備機械採炭設備が動態保存されているのは、世界的にみてここだけである。
 - ・その先には登録文化財に指定された模擬坑道があり、全長 180m の本物の坑道に採炭機械や保安設備が展示されていることが特筆される。
 - ・出口付近には、石炭の大露頭（北海道天然記念物）、進発の像（＝坑夫像、夕張市文化財）、旧北炭夕張鉱天龍坑口など多くの産業遺産に囲まれている。なかでも、模擬坑道と天龍坑口は、登録有形文化財に指定された貴重な歴史遺産である。



- このほか関連の施設として、模擬坑道出口付近に炭鉱の生活風景を展示する「炭鉱生活館」（延床面積 932 m²）、石炭の歴史村遊園地に蒸気機関車と鉄道資料を展示する「SL館」（同 2,113 m²）、石炭博物館の南南西約 4 km の鹿の谷 2 丁目には 1913（大正 2）年建築の北海道炭礦汽船（株）の接待施設であった「旧北炭鹿ノ谷倶楽部」（同 1,600 m²・敷地面積 8.5ha）がある。

2. 石炭博物館の運営実績

2-1 「石炭の歴史村」と石炭博物館

■観光入り込み数と「石炭の歴史村」

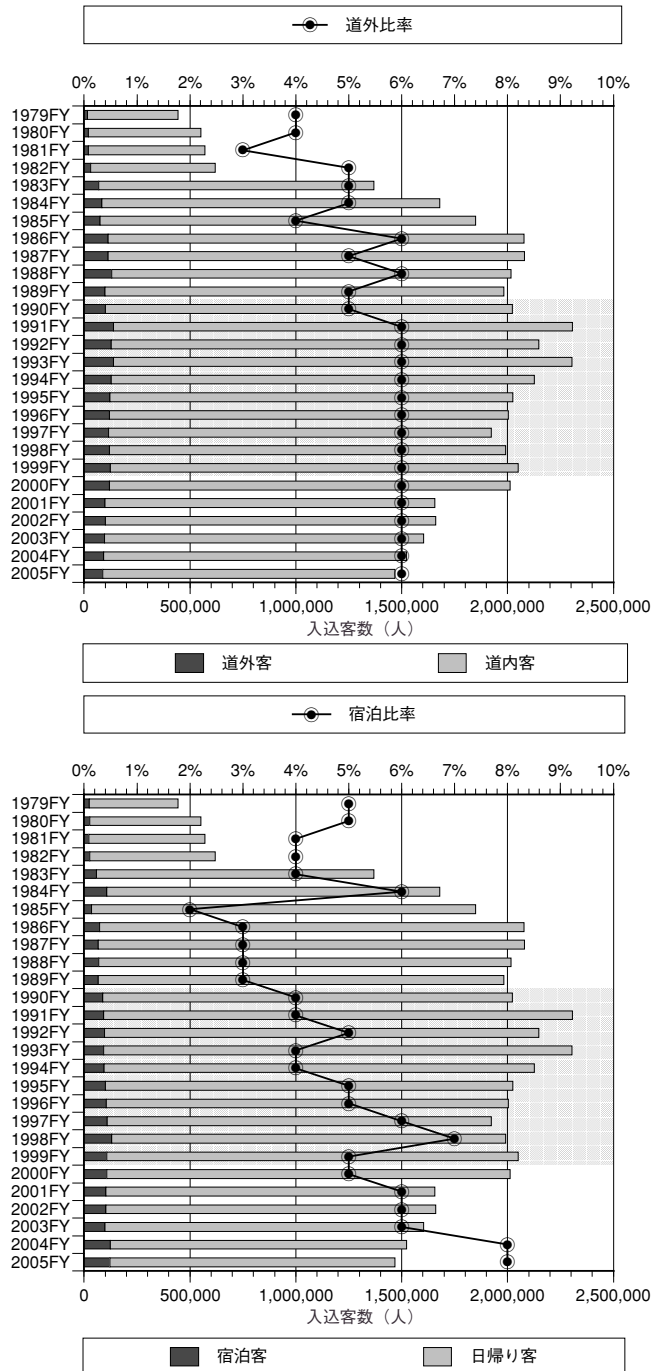
○夕張市の観光は、1983年に開業したテーマパーク「石炭の歴史村」によって、大きな変化を遂げた。市が公表してきた観光客入込統計では、それまでレースイスキー場を主体にした年間50万人程度の入り込み客が、開業翌年の1984年度には一気に150万人を突破した。

○「石炭の歴史村」は、北炭夕張鉱の炭鉱施設跡地68haを利用し1978年に工事が着手され、1980年に石炭博物館が先行開業、1983年に全面オープンした。

○計画時には市内の炭鉱はまだ操業中であり、地域の総意として石炭産業の存続を訴え続けていたことから、炭鉱閉山後を想定した事業着手には大きな抵抗があった。しかし、これを覆しテーマパークの草創期にいち早く事業展開したことや、地域固有の石炭の歴史を表象する石炭博物館を設置したことなど、初期における先駆性には見るべきものがあった。

○その後の入り込みは、1986～2000年度は200万人前後で推移したものの、2000年度以降は徐々に減少が続き、2005年度には1984年度と同水準の147万人にまで落ち込んだ。

○入り込み客のうち、道外比率・宿泊比率ともに4～6%程度で推移しており、圧倒的に道内日帰り客が多い。2005年度の入り込み客内訳は、道内客138万人・道外客9万人、日帰り客135万人・宿泊客12万人である。



※上の2図のみ夕張市統計書による

➡ これら市の統計は、石炭歴史村の最高入場者記録(1988年:石炭博物館161千人、遊園地133千人)と比して過大であり信頼性に欠けるきらいはあるが、算出方法に変化がないであろうことを想定すると、一定の参考数値として見る事ができる。

年度	人口	市長	石炭の歴史村	観光	炭鉱・産業・市政
1970 昭和 45	69,871	橋内末吉 3			三菱南大夕張鉱採業開始 北炭夕張新鉱開発着工
1971 昭和 46					
1972 昭和 47					
1973 昭和 48		吉田久 1			三菱大夕張鉱閉山
1974 昭和 49					道道夕張～岩見沢線開通
1975 昭和 50	50,131				北炭平和鉱閉山 北炭夕張新鉱営業出炭開始
1976 昭和 51					
1977 昭和 52		吉田久 2			北炭夕張新第 2 鉱閉山
1978 昭和 53			建設工事着工	丁未風致公園完成	市役所庁舎新築落成
1979 昭和 54			メロンブランド醸造研究所開所		
1980 昭和 55	41,715	中田鉄治 1	石炭博物館開館、SL 館開館	夕張市新総合開発計画策定	北炭清水沢鉱閉山
1981 昭和 56			炭鉱生活館開館、水上レストラン望郷営業開始		北炭夕張新鉱ガス突出事故(死者 93 名)、石勝線開通
1982 昭和 57					北炭夕張新鉱閉山
1983 昭和 58			石炭の歴史村全村オープン動物館開館	学校改造宿泊施設ふれあい開業	
1984 昭和 59		中田鉄治 2	めろん酒発売開始	宿泊施設黄色いリボン開業	
1985 昭和 60	31,665		めろん城(農産物処理加工センター)開業		三菱南大夕張鉱ガス爆発事故(死者 62 名)
1986 昭和 61			大観覧車新設、ファミリーキャンプ場開設	ホテルシューパロ開業 サイクリングロード供用開始	総合体育館完成
1987 昭和 62			ゴーカート新設 ⇨三井グリーンランド開業		北炭真谷地鉱閉山 開発道路道道夕張芦別線開通
1988 昭和 63			●入園料無料化、ロボット大科学館・イベント館開館		
1989 平成 1		中田鉄治 3	立体映像館開設、めろん城公園開設		公共下水道建設事業開始
1990 平成 2	20,969		石炭博物館に動態採炭機械設置 ●新セット料金(3,000 円)新設し施設バス廃止 ⇨苦小牧・登別でテーマパーク	第 1 回ゆうばり国際映画祭開催	三菱南大夕張鉱閉山
1991 平成 3			めろん城物産センターカサブランカ開業	ホテル Mt. レースイ開業	
1992 平成 4		中田鉄治 4	メロン城に見学通路を設置、味のハイロード・物産館開設	ホテルシューパロを松下興産に売却	
1993 平成 5			ゲームハウス新設		道道夕張芦別線が国道 452 号に昇格
1994 平成 6			●総合バス(2,500 円)設定により単券廃止	旧北炭鹿の谷倶楽部観覧を開始、平和運動公園球技場・多目的運動広場完成	公共下水道事業一部供用開始
1995 平成 7	17,116		●石炭博物館単独料金で入場可能に(表示なし)	学校改造宿泊施設ファミリースクールひまわり開業	
1996 平成 8		中田鉄治 5	長いも焼酎「ゆうばり寅次郎」販売開始	ホテルシューパロを市が買い戻し、ユーパロの湯開業	
1997 平成 9				ゆうばりマウンテンシティ実施機構設立	夕張緑陽工業団地分譲開始
1998 平成 10			●石炭博物館のみ単館扱い入場料金を正式に設定		
1999 平成 11			ローラーリ्यूージュ開業		横断自動車道夕張～千歳間開通
2000 平成 12	14,791	中田鉄治 6	化石のいろいろ展示館開館 ●セット料金値上げ(3,000 円)		
2001 平成 13			郷愁の丘ミュージアム(歴史館)開設		
2002 平成 14			●各施設単館扱い料金設定	松下興産撤退、マウントレースイリゾート施設を市が取得	行財政正常化対策を策定
2003 平成 15			●セット料金値上げ(3,500 円) 郷愁の丘ミュージアム(センターハウス、シネマのパラード館)開設	ホテルマウントレースイにレースイの湯完成	中田鉄治元市長が死去
2004 平成 16		後藤健二 1			
2005 平成 17	13,002		北の零年希望の杜完成、オートキャンプ場造成着手		
2006 平成 18					財政再建団体入りを表明

■「石炭の歴史村」の経緯

○当初は、夕張市観光の構造転換に大きな役割を果たした「石炭の歴史村」が、その後、どのように変容・凋落し、その中で石炭博物館はどのような地位を占めていたのか。

○「石炭の歴史村」を構成する施設は、大きく分けて次の4つの類型に区分できる。

①石炭博物館と関連施設…石炭博物館（1980年）、SL館（1980年）、炭鉱生活館（1981年）

②遊戯施設と関連施設…水上レストラン望郷（1981年）、遊園地（1983年）、知られざる世界の動物館（1983年）、ファミリーキャンプ場（1986年）、ロボット大科学館（1988年）、イベント館（1988年）、立体映像館（1989年）

[当初計画後のテコ入れ策として設置]味のハイロード・物産館（1992年）、ゲームハウス（1993年）、ローラーリ्यूージュ（1999年）、化石のいろいろ展示館（2000年）

③メロン加工品製造・販売施設…めろん城（1985年）、めろん城公園（1989年）、物産センターカサブランカ（1991年）

④郷愁の丘施設…生活歴史館（2001年）、センターハウス（2003年）、シネマのバラード（2003年）、「北の零年」希望の杜（2005年）、オートキャンプ場（2005年工事着手）

○これらのうち、③と④は除外し、①と②の主要施設を対象に分析する。

→③は基本的に酒類加工製造施設であることから多くの集客を前提としていなかったこと、④は中田市長時代末期に従来からの整備プランと何の脈略を持たない施設群が突如として出現したものであるため。

○各施設の入場者累計は、

1983年度の全面開業時に

約50万人で、以降は「約

50万人から30万人台へ

徐々に減少→50万人台を

回復」というサイクルを

4～6年周期に繰り返して

きた。最初の入場者数

復活は1988年度で、入園

料無料化、テレビ局とタ

イアップした大規模イベ

ントの実施によって、80

万人超の例外的な入場者

を記録した。次は1994年

度で、総合パス設定によ

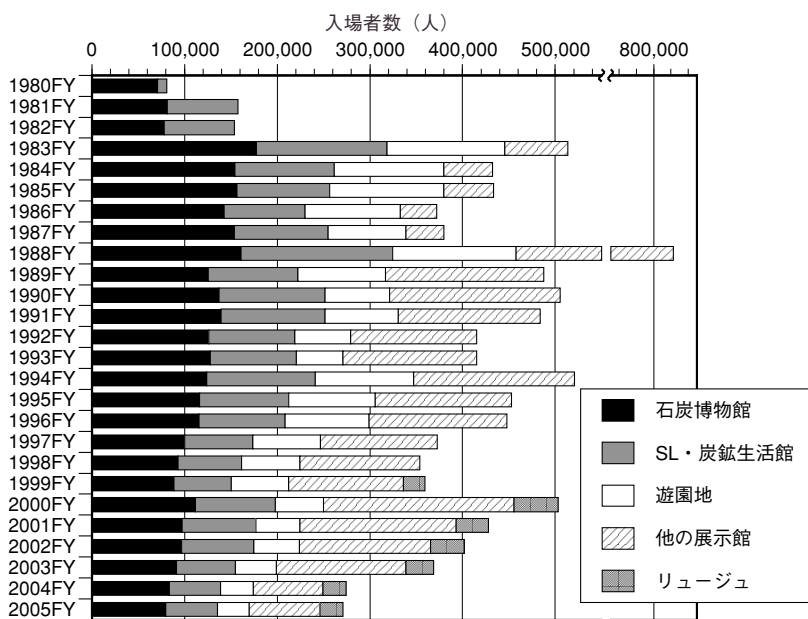
ってテコ入れが図られた。最後のテコ入れ効果は2000年度で、料金体系の改訂と化石館開業

やリ्यूージュの本格稼働によって50万人台を回復した。しかし、その効果は長く続かず、

その後も有効な対策を打つことができなかった。2004年度以降は、30万人を下回る状態が

固定化される様相を示し、④の4施設の入場者を加えても大勢は変わらない状況であった。

○このように、徐々に入場者が減少し、それを価格体系の変更や新規施設によって回復することで入場者数の傾向値の平準化を図ってきた。しかし、減少幅が次第に大きくなり、経営難から新規投資の余裕がなくなったことによって復活の契機を失い、2004年度以降は失速状態に陥った。

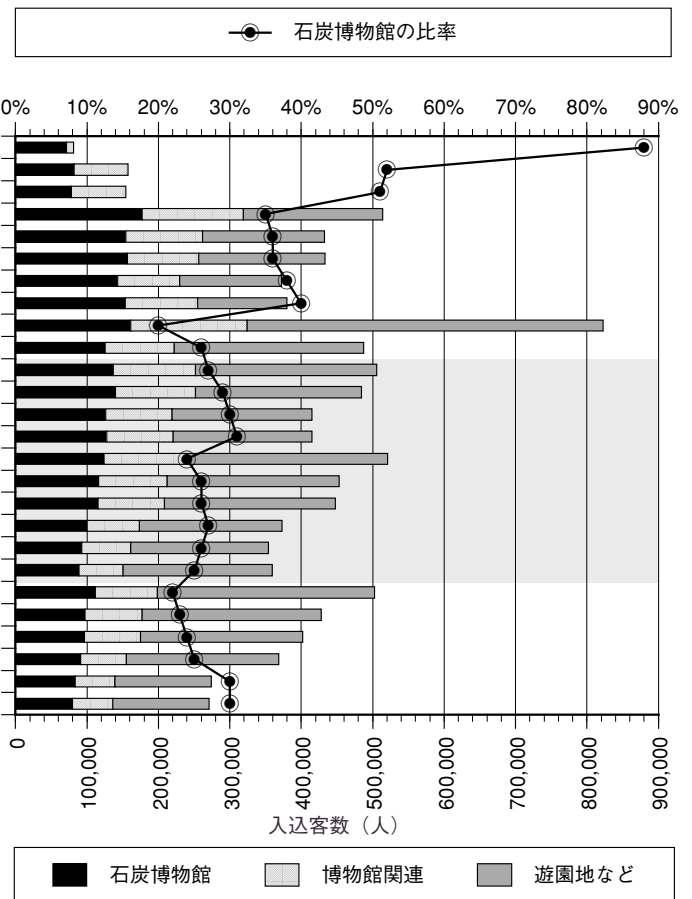


■「石炭の歴史村」における石炭博物館の地位

○このように全体の入場者数が大きく変動する状況にあって、石炭博物館の占める割合は常に一定の水準を維持してきた。

○全施設の入場者数に占める石炭博物館の割合は、1983年度の全面開業から1988年度の入園料有料化時代には35～40%、その後は年度によって違いはあるものの20～30%で推移している。

○特に2000年度以降は、石炭博物館の割合が増加傾向にあり、近年は30%にまで上昇していた。他の施設の入場者数が2～3万人程度でしかない中で、単一施設で8万人の入場者を維持してきたことは、一定の底堅い需要があるものとして特筆される。

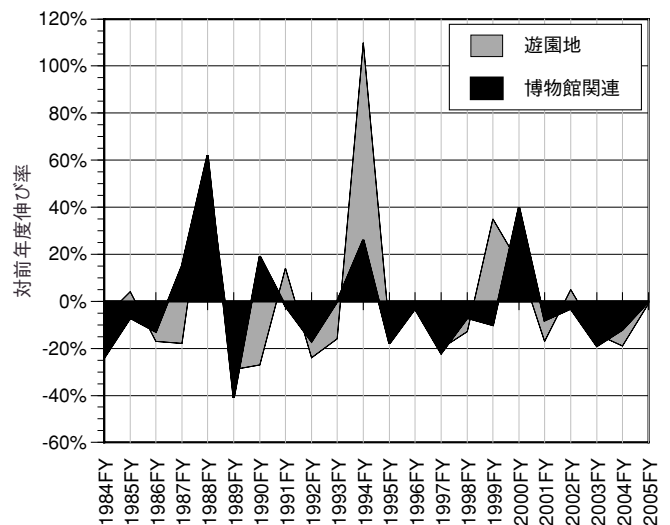
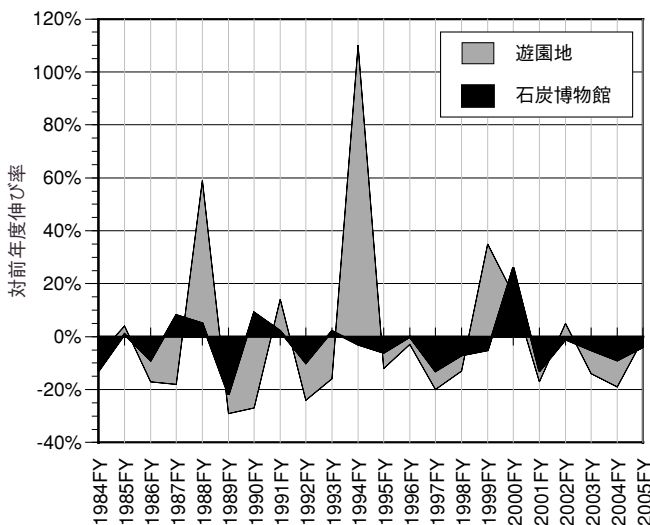


○遊園地と、石炭博物館・博物館関連施設（炭鉱生活館・S L館）との入場者数変動の関連性については、S L館においてより強い相関関係が見られる。石炭博物館は、遊園地入場者の増減に強い影響は見られない。また、石炭博物館と博物館関連施設の相互間には強い相関関係があり、特に石炭博物館と炭鉱生活館との間の相関が最も強い。

入場者数増減の施設間相関係数

	遊園地	石炭博物館	炭鉱生活館
石炭博物館	0.27	—	—
炭鉱生活館	0.37	0.80	—
S L館	0.70	0.70	0.84

相関係数：-1.00 ≤ x ≤ 1.00



2-2 石炭博物館の入館者

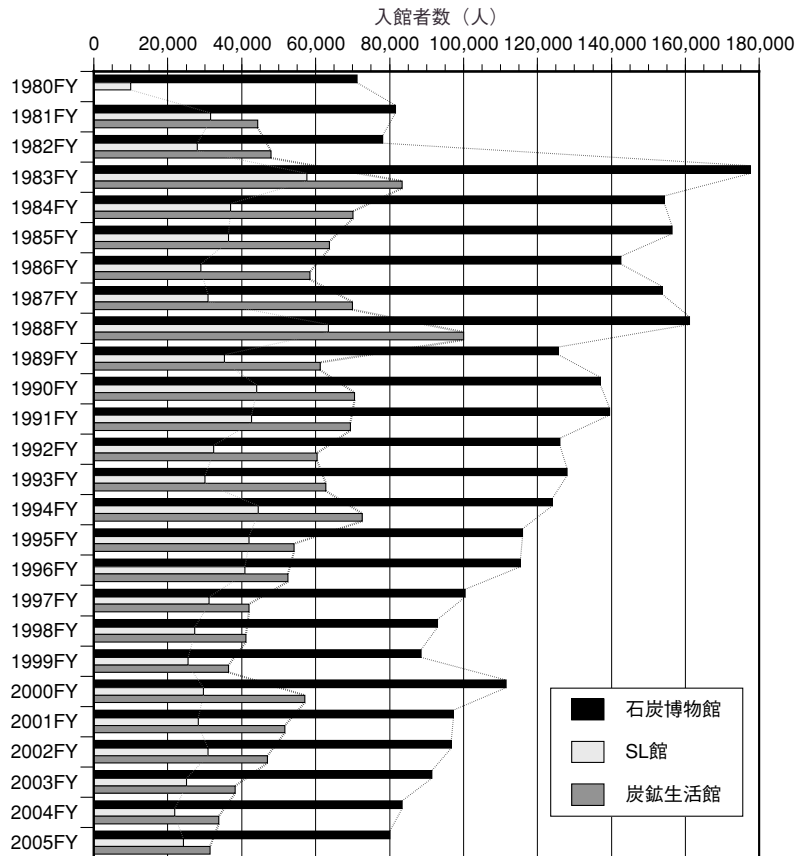
■入館者の推移

○石炭博物館は、1980年の開館以来2005年度までに延べ303万人の入館者があった。

○年度ごとの入館者は、石炭博物館と関連施設だけ先行開業した1980～1982年度は71～81千人で、「石炭の歴史村」が全面オープンした1983年度に178千人のピークを記録した。その後は、総体的な傾向として徐々に人数が減少している。一時的に入館者が増加する年度も見られるが、次のような要因によるものと説明されている。

- ・1988年度：大規模イベントによる「石炭の歴史村」全体の入場者数増加
- ・1990～1991年度：料金体系変更（単館からセット料金への移行）と採炭装置動態保存の稼働
- ・2000年度：有珠山噴火（2000年3月31日）による観光客周遊経路の変化

○通年営業を行った最終年次である2005年度の入館者は80千人で、開館当初の水準に低下した。市の財政破綻が明らかになり半期営業で終了した2006年度の入館者は58千人である。

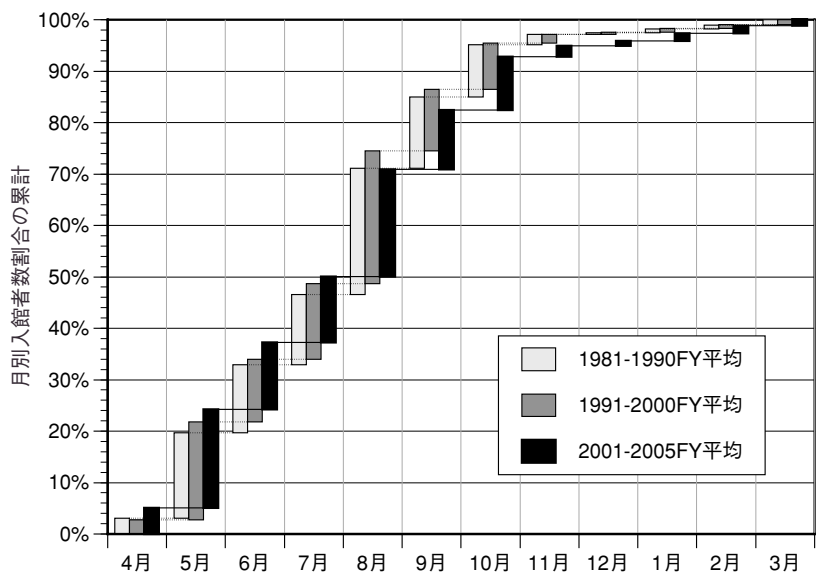


■月別入館状況

○月別入館者数では、4～9月で年間の90%近くを占めており、10月まで含めると90%を上回る顕著な上期集中型を示している。

○近年の傾向として、4～7月の入館割合が高い反面8月の割合が低くなっており、10月までの累計割合が約93%と低下してきている。

○これは、後述する団体客比率の上昇（特に冬季入館が多い海外ツアーの増加）によると言える。

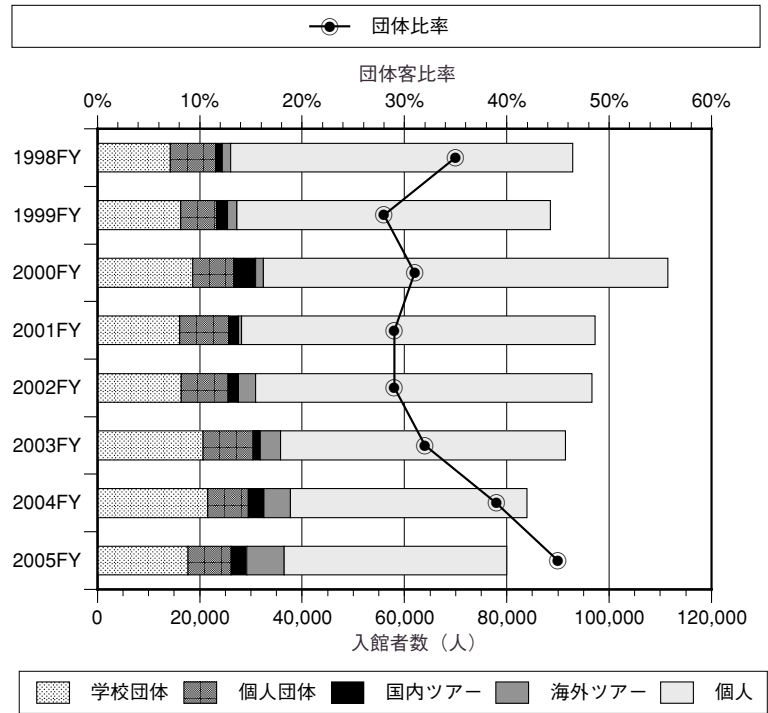


■客層

- 石炭博物館の客層は、個人客と団体客に大別され、その代表的なキャラクターは右表の通りである。
- 博物館に勤務し展示説明にあっていた学芸員は、全体の7割程度は炭鉱や石炭に対して何らかの関心を持って来訪する顧客層であるとの感触を持っている。

客層			関心
個人客	元炭鉱労働勤務者とその家族		◎
	夕張在住の市民と夕張出身者		◎
	炭鉱に関心を持つ旅行者		◎
	地質、産業、社会など各分野での研究者や学生		◎
	周遊経路上にあることから立ち寄った一般観光客		△
団体客	団体	学生団体	○～◎
		個人団体	△～○
	ツアー	国内ツアー	△
		海外ツアー	△～○

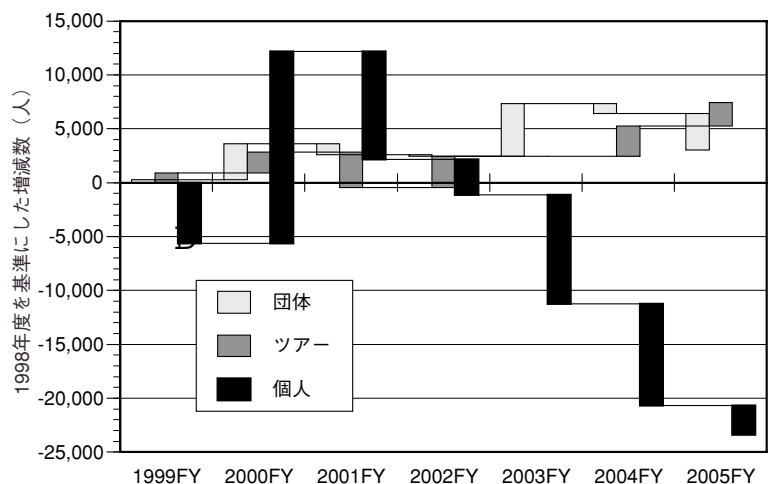
- 1998～2005年度の客層別の入館状況は右図の通りである。

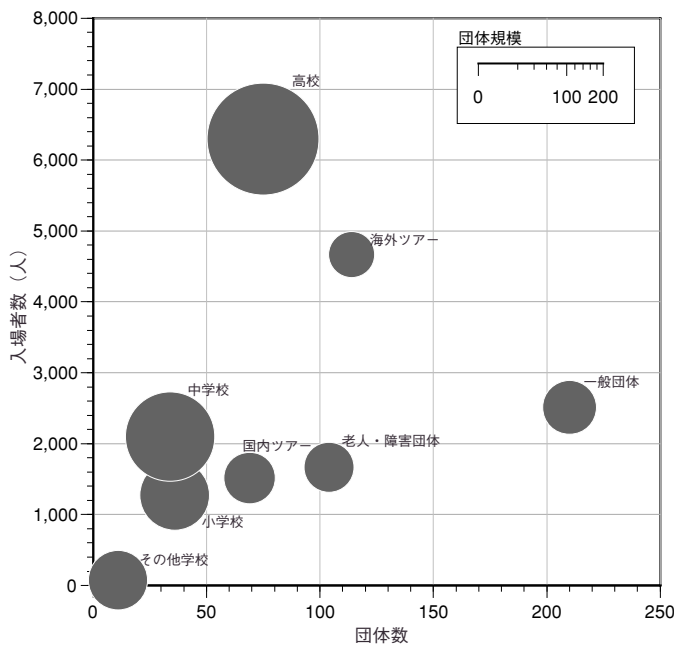


- 近年の特徴として、団体比率が高くなっている。これは1998年度に比べ、団体客・ツアー客ともに微増傾向にあるのに対して、個人客が大幅に減少していることによる。

- 個人客は、2001年度以降連続的に減少しており、2001年度の79千人から2005年度には44千人と、35千人も減少した。これは、「石炭の歴史村」全体の集客力が極端に低下したことによる影響と考えられ、石炭博物館に目的意識を持たない客層が減少していると見られる。

- 個人客の誘客対策は今後の大きな課題ではあるが、逆説的に言えば、2005年度でなお個人客は43千人の入館があり、減少して然るべき層を除いた一定の底固い需要層であると見ることもできる。



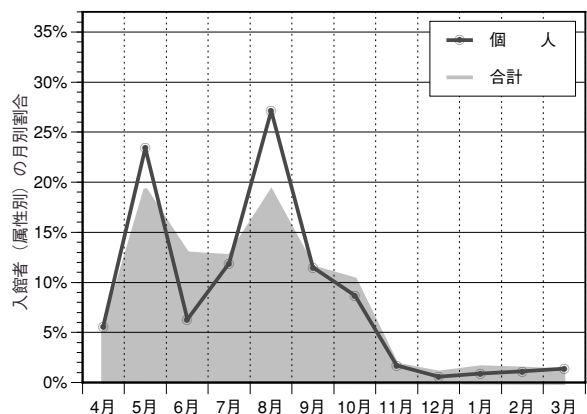
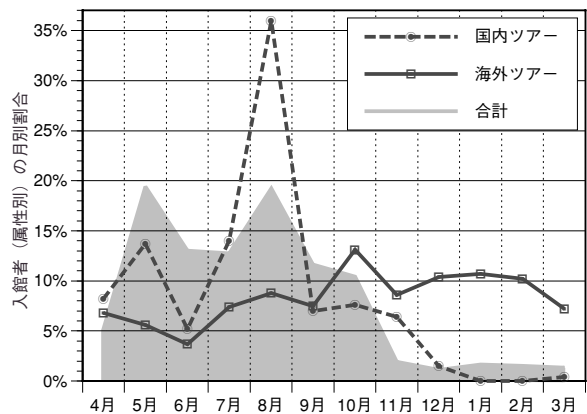
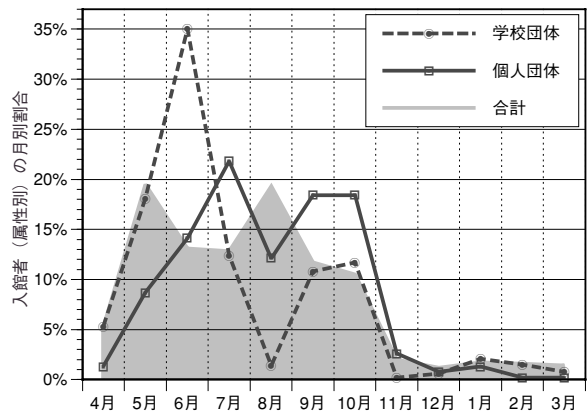


○団体客は、種別によって一団体あたりの規模が大きく異なる。学校団体の平均規模は、高校 162 名、中学校 102 名、小学校 62 名であり、一般団体・ツアー団体の 30 名前後よりも大きい。

○学校団体の平均年間受入団体数は、高校 75 団体、中学校 34 団体、小学校 36 団体の合計 145 団体であり、5～7月に年間の 65% が集中する。この受入にあたっては、これまで「石炭の歴史村」の共用施設を利用し対応してきた大型バス駐車場や便所穴数の確保が大きな課題となる。

○月別入館者の動向は、客層によって大きな違いが見られる。

- ・学校団体：6月に35%が集中、5～7月の三ヶ月で65%を占める。11月以降はほとんどない。
- ・個人団体：7月の22%がピークで、この他9～10月の二ヶ月で36%を占める。11月以降はほとんどない。
- ・国内ツアー：8月の36%がピークで、12月以降はほとんどない。
- ・海外ツアー：他の属性の傾向とは大きく異なり、10～3月の下期に60%が入場し、下期各月とも10%前後の水準を維持している。
- ・個人：8月の27%がピークで、5月も23%と高く、逆に6月は平均を大きく下回る。11月以降はほとんどない。



種別	月												
	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	
学生団体													
個人団体													
国内ツアー													
海外ツアー													
一般													

2-3 施設運営

■開館日数・時間

○夕張石炭博物館の開館状況は次の通りである。テーマパークである「石炭の歴史村」の中核施設としての役割を担ってきたことから、開館日は多く開館時間は長く設定されてきた。

- ・年間開館日数：359日（12月31日～1月5日のみ休館）
- ・開館時間：09時30分～17時00分（入館締め切りは16時30分）

■人員配置

○2006年10月現在の人員は、石炭博物館のほか関連施設・周辺施設の要員を加えて合計18名が、博物館の管理下に在籍していた（総合券売所は除く）。このうち、石炭博物館の直接要員は11名である。

- ・常勤＝1名…館長（学芸員）
- ・通年雇用の長期臨時＝4名（受付兼務の庶務1、坑道維持兼務の坑内案内2、電気1）
- ・季節雇用の短期臨時＝6名（受付3、売店1、坑道維持兼務の坑内案内2）

○事務室（本館1階側面）、受付（本館1階正面）、売店（本館2階）が分散しているため兼務が難しく、要員配置上のネックになっている。また、関連施設（炭鉱生活館・SL館）は、博物館本館から離れた場所に立地するため、別に人員を配置する必要があった。

	雇用形態別				合計	性別	
	常勤	長期臨時	短期臨時	市出向		男性	女性
石炭博物館	館長	1			1	1	
	庶務		1		1		1
	受付			3	3		3
	売店			1	1		1
	坑道・案内		2	2	4	4	
	電気		1		1	1	
小計	1	4	6	0	11	6	5
炭鉱生活館			1		1		1
ロボット館			2		2	1	1
動物館			1		1		1
SL館			1		1		1
化石館			1	1	2	1	1
合計	1	4	12	1	18	8	10

■経費

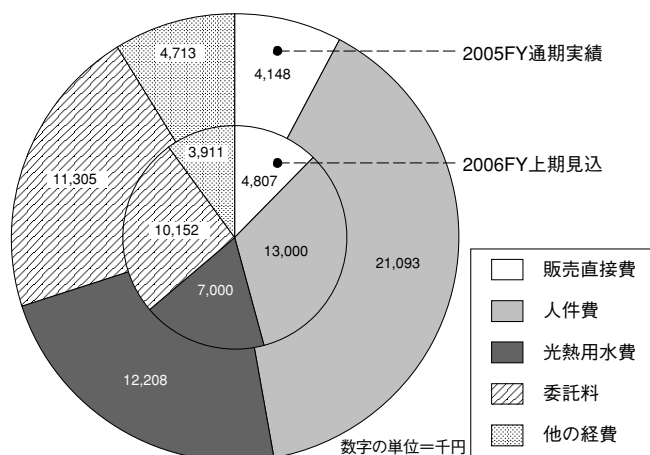
○石炭博物館の運営経費は、直近の通期営業を行った2005年度で53百万円、参考値として2006年度半期分（4月～自己破産直前の10月末）は39百万円であった。

- ・販売直接費：商品売上原価、旅行代理店へのツアー手数料
- ・人件費：石炭博物館関係の人件費
- ・光熱用水費：電力料、暖房用重油
- ・委託料：清掃、警備、エレベーターなど設備の法定点検

・その他経費：消耗品、旅費交通、会議費、印刷費、通信費、保険料、備品費、負担金など

○人件費が1/3と最も大きな割合を占めている。坑道排水用の電力を多く含む光熱用水費、清掃・警備の外注委託を主たる内容とする委託費がそれぞれ1/5で、これら3科目で全体の3/4に達している。

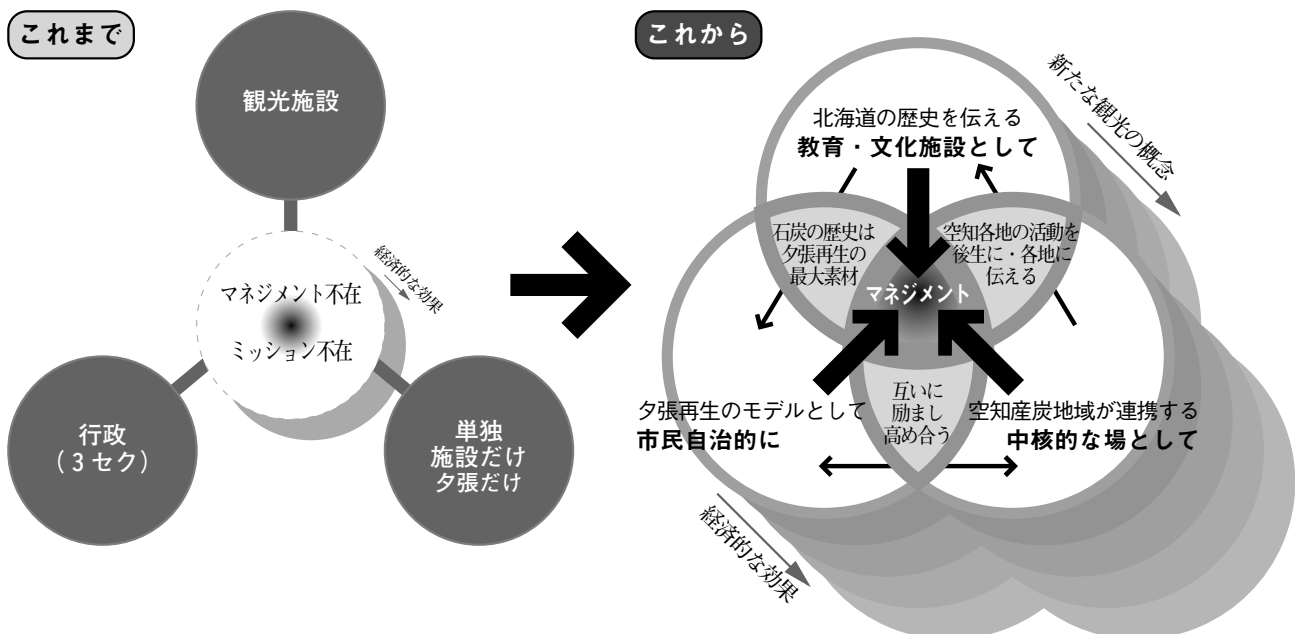
○通期（2005年度）と比べて半期（2006年度上期）では、原価構成はほとんど変わらないが、人件費で8百万円、光熱用水費で5百万円の差が出ている。



3. 再開に向けた石炭博物館の運営計画

3-1 基本方針

- 石炭博物館の再開に向けて、まず第一に考えなければならないのは、博物館の基本的なコンセプトである。
- 従来の石炭博物館は、
 - 【性格】社会教育施設でありながら実質的にはテーマパークの中核的な観光施設として
 - 【立場】夕張だけ・博物館だけで孤立して単独で存在し
 - 【運営】行政主導の観光政策に強く依存した第三セクター（石炭の歴史村観光株）の下で運営されてきた。特に、博物館が娯楽施設を主体とする第三セクターの一部門として組み込まれていたことは、わが国でも希有な産業歴史博物館としてのミッション（使命）を明確に持ち主体的にマネジメントを展開することの妨げとなっていた。
- このような制約下において、なおも夕張観光を代表する施設として延べ303万人にも及ぶ入館者を受け入れ、地域に経済的な効果をもたらすポータル（入口）施設としての役割を担ってきた。しかし、博物館が本来持っている固有性を考えた時に、その効果は限定的なものにとどまっていたと言わざるを得ない。



- 石炭博物館を再生するために、この反省点に立った**新たなミッション**は、石炭博物館が
 - 【性格】北海道の歴史を世界に伝える《教育文化施設》として
 - 【立場】夕張と同様の苦境にある《空知産炭地域が連携する中核的な場》として
 - 【運営】夕張再生のモデルとなる《市民自治的な仕組み》によって

十全に機能する施設を指向し、これに従ったマネジメントを展開できる組織を構築するものとする。

○コンセプトの3つの要点《教育文化施設》《空知産炭地域が連携する中核的な場》《市民自治的な仕組み》が明確化されることによって、その相互を結ぶ新たな動きが発生する。

○《教育文化施設》⇒《市民自治的な仕組み》

- ・夕張市開基の起源でもあり地域の固有性を最も代表する石炭と炭鉱の歴史は、夕張の再生にとって最大の素材である。
- ・夕張に蓄積された有形無形の文化・歴史資産を地域外にアピールすることは、これまでの客寄せパンダ的な張りボテ施設に依存した従来の観光とは大きく異なり、地域資源に立脚した足腰の強い独自で新たな観光を促進し、夕張市の再生に大きく貢献すると期待できる。
- ・石炭博物館は、北海道はもとより全国や世界に向けて、新しい観光の展開を象徴するためのランドマーク（目印）として、もっともふさわしい施設である。

⇒特に、近代北海道の基礎を築いた石炭の歴史を認識することは、近世の歴史を伝える江差・上ノ国・松前地域と同様に、北海道民のアイデンティティーとして必須の素養と言っても過言ではないだろう。その意義と必要性の両面から、本来的に石炭博物館は、道立博物館として運営されるべき価値のある施設であることを十分訴え、全道的な支援の中で存立を図る。

○《市民自治的な仕組み》⇔《空知産炭地域が連携する中核的な場》

- ・市民自治的に展開される石炭博物館再生の取り組みは、夕張市と同様の厳しい状況におかれている空知産炭地域の市民にとって、大きな刺激であり励みともなる。
- ・北海道で最も困難な状況におかれている産炭地域の再生にあたっては、共通の課題や可能性を持ち寄り連携することが不可欠であり、そのためには様々な人材・知識が集積するセンターとしての「場」が不可欠である。
- ・そもそも博物館は、多様なパブリックアクセス（人々の関わり）を前提とした場であり、産炭地域では石炭博物館がその知名度からして最も効果的な場として機能できる。

⇒1998年度に開始した空知支庁の独自事業を契機に、炭鉱遺産を手がかりにした地域再生に向けた活動が空知産炭地域の各地で展開されている。近年は、地域外から多様な関心を持つ層が産炭地域での活動にアクセスするようになっており、夕張市財政破綻によって全国的な規模で注目される状況になっている。これまでの活動を生かす好機ではあるが、空知支庁事業が2005年度で終了したことにより、それまでセンター的な役割を果たしていた機能が不明確になっており、新たな中核的な場の構築が求められている。

○《空知産炭地域が連携する中核的な場》⇒《教育文化施設》

- ・空知産炭地域では、各地で地域固有の資源である石炭と炭鉱の歴史・文化をもとに再生を図ろうとする動きが活発化しているが、個々の取り組みを地域外へ十分に伝え切れていない。
- ・そのため、空知産炭地域で展開する活動を集約して地域外に伝え、そのプロセスで発生する成果を歴史的に記録・保存できる体制の構築が求められている。
- ・石炭博物館は、博物館が持つ本来的な性格、その施設の内容・規模、最近の注目度からも、空知産炭地域の活動を広く伝えるために最も適した施設である。

⇒2006年11月に管内8自治体の首長が出席し夕張市で開催された炭鉱遺産サミットでは、市民団体が独自にまとめた空知産炭地域全体のマスタープラン（産業遺産を活かす地域活性化実行委員会編「そらち・炭鉱景観公園構想」）をもとに話し合いが行われ、炭鉱遺産を手がかりにした活動展開の認知が基本合意された。そのマスタープランにおいては、空知産炭地域全体からの対外発信を担う拠点として、旧北炭岩見沢工場（岩見沢市：現在JR北海道が工場として使用中）、石炭博物館（夕張市）、星のふるさと百年記念館（芦別市）の3箇所が構想されており、規模・実現可能性の両面から石炭博物館を最優先で機能整備することが現実的である。

○このような動きが本格化すると、人と知識の流れが活発化し石炭博物館への来訪を促し、さらに付随的に発生する地域経済に対する効果は、従来以上の拡がり期待できる。

3-2 損益計画

■損益計画の検討

- 以下では、石炭博物館の再開に向けて最大の焦点である、損益計画を検討する。ここでは、石炭博物館だけを対象としており、関連する炭鉱生活館・SL館の再開は想定していない。
- この損益計画は、特に入場料収益と人件費の仮定において、最も厳しい状況を想定しており、いわば最低限界線を明示したものである。

■入館者数

- 入館者数の直近の実績は、2004年度通期で83,401人、2005年度通期で80,004人、2006年度半期で58,492人である。
- 入館者数は、収益計画の前提となるもので、特に厳しい条件に基づいて設定する必要がある。特に遊園地廃止による影響は、遊園地入場者数と石炭博物館入館者数との相関関係は高くはないものの、相応の影響を受けることを覚悟し積算に織り込む。
- 入館者数の条件設定は、次の通りである。

▶ 開館日数

- ・4月末の大型連休～10月末までの6カ月間は無休で開館する
- ・11月～4月末までの閑散期は、団体のみ随時受付、個人客は週末のみ開館する

▶ 入場料金

- ・現在の基準入館料（大人800円）を市条例に定める最大値1,000円に値上げする…大人1,000円、子ども500円
- ・団体割引率20%、中高生割引率40%、個人客の大人比率80%

▶ 入館者数

- ・ツアー団体を除く入館者は、①実績（1997～2005年度の平均値～最低値）を基準として、そこから遊園地廃止に伴う減員△33%を折り込み算出⇒②計算基礎人数
- ・ツアー団体は、近年増加傾向にあることから、①実績（2005年度入場者）を基準として、同様に遊園地廃止に伴う減員△33%を折り込み算出⇒②計算基礎人数
- ・②計算基礎人数に、過去8年度の月別入館者実績から5～10月入館者比率を掛け、さらに11～4月の閑散期入場を見込める客層についての最低限の入館者を加算して算出⇒③計画基礎人数
- ・③計画基礎人数に、入館料値上げによる減員△15%を折り込み、最終的な入館者数を算出⇒④計画人数

- 以上の条件で計算した年間入館者数は40,000人（2005年度比△50.0%）、年間入館料収益は32,380千円（同△35.7%）となる。

		計画人数 (人)	単価 (円)	売上高 (円)
学生 団体	小学生	900	400	360,000
	中学生	1,800	600	1,080,000
	高校生	6,000	600	3,600,000
	その他	300	1,000	300,000
	小計	9,000		5,440,000
一般 団体	一般個人	2,700	800	2,160,000
	高齢身障	1,600	800	1,280,000
	国内	1,400	800	1,120,000
	海外	2,900	800	2,320,000
	小計	8,600		6,880,000
個人	22,400	900	20,160,000	
合計	40,000	(810)	32,380,000	

標準入場料：大人=1,000円・子供=500円
個人での入場者における大人の比率は80%と仮定した

		①実績			② 計算 基礎人数	③計画基礎人数				④ 計画人数
		1997-2005 FY 平均	1997-2005 FY 最低	2005FY		5-10月 比率	5-10月	11-4月	計	
学生 団体	小学生	2,127	1,415	1,856	1,200	89%	1,000	0	1,000	900
	中学生	3,436	2,624	3,709	2,400	89%	2,100	0	2,100	1,800
	高校生	12,027	9,306	11,413	7,600	89%	6,700	400	7,100	6,000
	その他	513	73	772	500	89%	400	0	400	300
	小計	18,103	13,418	17,750	11,700		10,200	400	10,600	9,000
一般 団体	一般個人	7,735	4,323	5,113	3,400	94%	3,100	0	3,100	2,700
	高齢身障	3,345	3,180	3,234	2,100	94%	1,900	0	1,900	1,600
	国内	2,389	1,314	3,109	2,000	84%	1,600	0	1,600	1,400
	海外	3,201	669	7,290	4,800	46%	2,200	1,300	3,500	2,900
	小計	16,669	9,486	18,746	12,300		8,800	1,300	10,100	8,600
個人	61,448	43,508	43,508	28,900	89%	25,600	800	26,400	22,400	
合計	96,220	66,412	80,004	52,900		44,600	2,500	47,100	40,000	

②=①の最低値を基準に遊園地廃止に伴う減員△33%を見込んで算出（海外・国内団体のみ増加傾向にあるため例外）

③=②×5-10月で夏季入場者を産出し、限定的に冬季受入が可能な客層を加算

④=③から入館料値上げに伴う△15%を減算

■人員配置

○石炭博物館の人員配置は、2006年度現在11名（常勤1、長期臨時4、短期臨時6）であるが、通常開館が半期に短縮されることや、より効率的な運営体制を目的とした見直しにより、次の通り計画する。

▶ 人員

- ・8名体制とする（男性5、女性3）
- ・雇用形態は、通期雇用4名、半期雇用3名、嘱託1名

▶ 雇用条件

- ・社会保険は、労働災害保険は全員加入、雇用保険は通期雇用2名のみ、年金は各自加入の国民年金で対応する。法定福利費は最低限の一定額を見込む。

○これによって、年間の人件費は15,132千円（2005年度比△28.3%）となる。

No	性別	職務	雇用	給与 (千円)	法定福 利費	福利厚 生費	総人件費 (千円)	労災 保険	雇用 保険	年金	摘要
1	男	総括	通期	4,600	1.60%	5.00%	4,904	○	○	×	学芸員、営業成績によつて4,000千円を下限に増減あり
2	男	補佐	通期	4,500	1.60%	5.00%	4,797	○	○	×	
3	女	庶務・受付	通期	1,700	0.45%	2.00%	1,742	○	×	×	
4	女	受付	半期	650	0.45%	2.00%	666	○	×	×	パート（繁忙期の特定曜日・時間帯のみ出勤）
5	女		半期	650	0.45%	2.00%	666	○	×	×	
6	男	坑道維持 案内	通期	1,100	0.45%	2.00%	1,127	○	×	×	年金受給者
7	男		半期	600	0.45%	2.00%	615	○	×	×	
8	男	機電	嘱託	600	0.45%	2.00%	615	○	×	×	有資格の年金受給者
合計				14,300			15,132				

■損益計画

○収益部門では、入場料を主体に次のような項目で構成され、合計で 35,230 千円となる。

- ・入場料：先に試算した通り入館者数 40,000 人、入場料収益 32,380 千円
 - ⇒ 旅行代理店を経由して来館する高校生団体・国内ツアー・海外ツアーのコミッションは費用部門に当該入館料の 10% を手数料として計上する
- ・物品販売：自動販売機の飲料を主体に、ミュージアムショップでの仕入商品販売を加えた合計 2,500 千円
 - ⇒ 費用部門で仕入原価（原価率 70%）を計上する
- ・リファレンス：報道機関などからの問い合わせ・資料提供に対し有料リファレンスを実施する
 - …リファレンス手数料として一件 5 千円を徴収し年間 10 件・50 千円
- ・ツアー：周辺の炭鉱遺産を巡る有料ツアーを開催し 300 千円
 - …@1,000 × 300 名

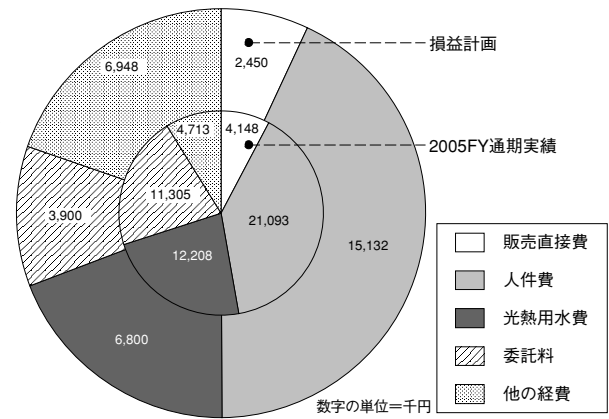
○費用部門は次のような項目で構成され、合計で 35,230 千円となる。

- ・仕入原価：物品販売収益に対応した原価（原価率 70%）
- ・人件費：先に試算した通り 8 名で 15,132 千円
 - …最低限の社会保障費・福利厚生費を含む
 - ⇒ 常勤男性職員 2 名（学芸員）は、営業成績が想定値よりも低い場合には一人あたり 4,000 千円を下限に給与引き下げもあり得るが、好調な場合には増額支給する
- ・会議費・交際費、旅費交通費、印刷費、通信費：営業販促活動を拡大するため所要の金額を増額して計上する
- ・燃料費：事務所スペース集約（現事務所→ホール付近に移設し受付との兼務体制をとる）と冬季営業縮小のため減額して計上する
- ・光熱用水費：大部分は電力料であり冬季営業縮小による削減分を減算して計上する
 - …坑内排水ポンプの電力料はおおむね年間 350 万円程度と想定される
- ・修繕費：建物・模擬坑道の経年劣化に配慮して一定額を確保する
- ・保険料：入館者に対する傷害保険料に加えて借家人火災保険料を見込んで計上する
- ・委託料：清掃・夜間警備の委託は水準を見直し大幅に減額する、法定検査（エレベーター、防災施設、ボイラー、地下タンク）に関する委託料は所要の金額を計上する
- ・手数料：旅行代理店経由の入館料収益に対応したコミッションを計上（料率 10%）
- ・賃借料、備品費、負担金、租税公課：2005 年度実績を参考に所要の額を計上する
- ・図書費：博物館としての機能を果たすために新規に計上
- ・施設賃貸料：市に対する施設賃貸料として 10 千円計上
- ・雑費：予備費的な性格として端数を計上

○以上から、収益 35,230 円－費用 35,230 円＝損益 0 円で均衡する。

○損益計画と2005年度通期実績の費用構成を比較すると、販売直接費・人件費・光熱用水費でほとんど変化はない。ただ、委託料の割合が大きく減少し、それに代わってその他経費が増加している。

○全体として、ボリュームを2/3程度に縮めながら、業務直営化によって博物館の運営を維持する構造へと生まれ変わる。

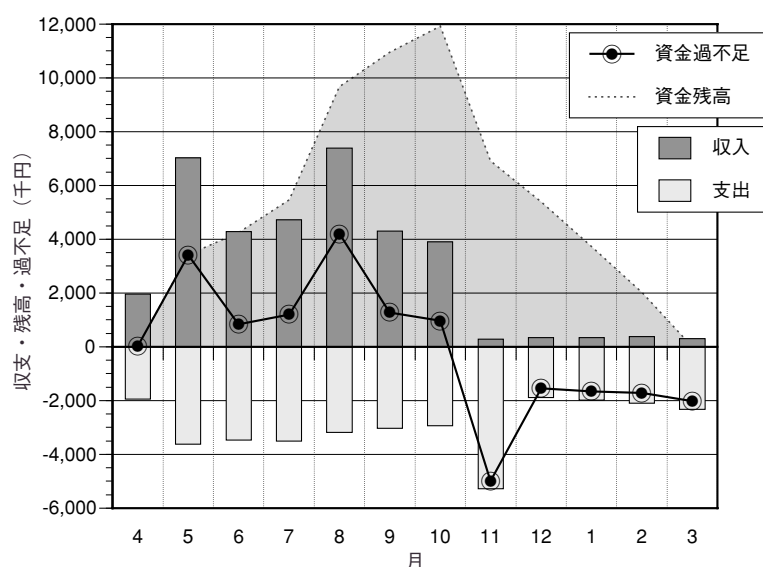


単位=千円

	① 2005FY 実績	② 2006FY 見込	③ 損益計画	③-① 差異	摘 要	
収益	入場料	50,380	40,506	▲ 17,900	4月下～10月下開館(下期は特定顧客のみ)、入館料値上げ	
	物品販売	3,712	3,594	▲ 1,212	売店・自動販売機	
	リファレンス	0	0	50	報道機関などの問い合わせ@5,000円×10件	
	ツアー			300	2004FY ナイトツアー実績 793名×@800円=634	
	合計	54,092	44,100	35,230	▲ 18,862	
費用	仕入原価	2,324	2,856	1,750	▲ 574	原価率70%
	人件費	21,093	13,000	15,132	▲ 5,961	営業成績によって増減(下限13,959千円)
	会議費・交際費	50	70	500	450	営業活動のため増額
	消耗品費	1,510	1,200	1,000	▲ 510	
	旅費交通費	232	128	1,000	768	営業活動のため増額
	印刷費	198	684	1,300	1,102	販促活動のため増額
	燃料費	2,100	1,000	1,300	▲ 800	事務所スペース集約、冬季限定開館のため削減
	光熱用水費	10,108	6,000	5,500	▲ 4,608	冬季限定開館のため削減
	修繕費	1,582	574	1,000	▲ 582	経年劣化を考慮して一定額を確保
	通信費	370	288	500	130	営業活動のため増額
	保険料	108	108	300	192	
	委託料(清掃・警備)	7,650	7,500	1,800	▲ 5,850	冬季限定開館、清掃・警備水準見直しにより削減
	委託料(点検)	3,655	2,652	2,100	▲ 1,555	EV1,600、防災200、ボイラー150、地下タンク100
	賃借料	378	222	300	▲ 78	
	手数料	1,824	1,951	700	▲ 1,124	旅行会社への手数料(高校生団体・国内・海外ツアーの10%)
	備品費	189	531	400	211	
	図書費	0	0	300	300	
	負担金	59	70	100	41	
	租税公課	37	36	100	63	
	施設賃借料	0	0	10	10	市への施設賃借料
	雑費	0	0	138	138	予備費
	合計	53,467	38,870	35,230	▲ 18,227	
	損 益	625	5,230	0		

■資金計画

- 収益の主体である入館料は基本的に現金決済であるため、入館者が集中する上期に資金流入も集中する。そのため、支出のタイミングをコントロールすることが、資金計画のポイントとなる。
- 収入は各月の入館者数に比例し、支出はおおむね上期が3百万円／月、下期が2百万円／月の水準となる。最も大口の支払項目である法定点検（委託料2,100千円）は、通常営業期間と冬季営業期間の間（かつ降雪期の前）の11月に実行することによって、入館者受け入れに支障をきたさないだけでなく、資金繰り上も効果大きい。
- 2～4月にかけては、来るべき通常営業期に向けての準備作業が本格化する一方で入館料が未だほとんど入ってこない状態であり、特に4月は資金残高も少なく資金繰り上、最もタイトになる。そのため、支払の繰延など対策が必要となる。
- 初年度は、例年より多く開業経費がかかることもあって、手持ち資金が確保されていないと資金繰りは困難となる。



3-3 運営計画

■博物館のコンセプト

- 北海道の歴史を世界に伝える《教育文化施設》として価値ある博物館
- 夕張と同じ苦境にある《空知産炭地域が連携するための中核的な場》として機能する博物館
- 夕張再生のモデルとなる《市民自治的な仕組み》により運営される博物館

■運営主体

- 未定
 - …博物館のコンセプトからしてNPO法人による運営を前提とする
 - …次章で幾つかのパターンを検証

■運営形態

- 夕張市から指定された指定管理者として石炭博物館を運営する
- 職員数は8名
 - …常勤職員2名（いずれも学芸員）、通期臨時職員2名、期間臨時職員3名、嘱託職員1名

■名称

- 北海道夕張石炭博物館（仮）
 - …夕張市の行政財産としての施設名称は「石炭博物館」であるが、全北海道的な施設を強調するとともに所在地を明らかにすため、施設運営上はこの名称を使用する

■開館日・営業時間

- 通常営業期間
 - 4月第二土曜日（2007年は4月12日）～11月4日
 - 期間中休館日なし
 - 開館時間＝09：30～17：00（最終入場は16：30）
- 冬季営業期間
 - 11月5日～4月第二金曜日（2008年は4月11日）
 - 毎週月曜日と年末年始（12月31日～1月5日）は休館
 - 団体に対しては休館日以外の09：30～17：00に事前予約に応じて随時開館
 - 個人に対しては毎週土・日曜日の10：00～15：00に開館
- 開館日数
 - 通常営業期間＝206日／206日
 - 冬季営業期間＝130日／158日…うち団体向け随時開館対応108日・一般公開22日

■入館者数

- 年間40,000人
 - …うち学生団体9,000人、一般団体8,600人、個人22,400人

■損益計画

- 収益は、入館料収益32,380千円を主体とした35,230千円
- 費用は、人件費15,132千円、光熱用水・燃料費6,800千円、委託料3,900千円を主な構成内容とする35,230千円

4. 再開に向けた課題

4-1 運営主体

- 博物館のコンセプトの一つである《市民自治的な仕組みによる運営》を担保し、社会的に認知され自立的なマネジメント機能を有する運営を行うためには、NPO法人（特定非営利活動法人）による運営が最も適している。
- その一方で、すでに石炭博物館は、夕張市の財政再建の一環として、売却または指定管理者制度による委託が決定しており、その応募期限は2007年1月31日となっている。
- NPO法人を設立し指定管理者に応募するためには、後述するように様々な課題を解決する必要があり、仮にNPO法人を設立し指定管理者として博物館の管理受託を決意したとしても、現時点ではNPO法人の設立認証は指定管理業務の開始日に間に合わない。
- そのためここでは、現時点で考えられる幾つかのケースを想定し、下表に示すように得失を整理するとどめる。

ケース	ケース①	ケース②	ケース③
概要	<p>石炭博物館単独または他対象施設と一括で指定管理者に応募した企業と交渉し、最初の指定管理期間中は当該企業の自立的な一部門として運営を再開する。その後、指定管理者の更新期までにNPOを設立して次の指定管理者として運営を引き継ぐ。</p>	<p>2007年1月末の締め切りまでにNPO設立を前提とした母体となる任意団体を設立し、指定管理者に応募する。同時並行的にNPO設立の手続きを進め、認証後に任意団体からNPOへ移行。その後はNPOが運営する。</p>	<p>NPO設立に向けた道筋が整わず、指定管理者に応募する企業が出現しない場合には、施設の保全を優先し、模擬坑道の坑内排水に必要な電力料を寄付などによって確保する。その間にNPO法人を設立し、一年度遅れて再開する。</p>
再開時期	2007年4月1日から企業NPOによる運営は最初の指定管理期間が終了した後の2008～2009年度以降	2007年4月1日から任意団体NPOによる運営は認証後の2007年7月頃以降	2007年度は最低限の保存的措置を実施 2008年4月1日からNPO
短所	指定管理者である企業がNPOに再委託できないことから、企業内組織の一部として運営せざるを得ず、自立性が担保されない。	任意団体からNPOへの指定替えが実施できるか不明。開業費用の確保や資金繰りに不安要素が大きい。体制構築の時間的余裕がない。	指定管理者応募がない場合は施設廃止が想定されており再開が担保されない。関心の高い時期にスタートできない。
長所	資金繰りの不安が低減される。	最も自立的運営が可能である。	体制構築の時間的余裕がある。

4-2 運営上の課題

【短期】

○開業資金、資金繰りに対する支援

- ・石炭博物館の収益の大部分は入館料によるものであり、通年では損益・資金収支が均衡するメドがあっても、再開時の4月は入館者数は少ないため、再開のための所要資金を内部で確保できない。資金繰りのための最低限の手持現金が不可欠である。

➡ **手持現金＝2,000千円**（寄付または短期貸付）

- ・特に開業資金として、少ない要員で効率的な運営を行うために、事務所・受付・ミュージアムショップの配置統合や、坑内排水ポンプの運転監視システム（異常運転時に携帯電話へ警報が通知されるシステム）の導入は是非とも行いたい。

➡ **開業費用＝3,000千円**（寄付）

○指定管理者の交代に対する特例措置

- ・NPO法人によって運営しようとする場合でも、2007年1月31日の指定管理者の応募締め切りまでにNPO法人の設立・認証の手続きは間に合わない。そのため、当初は任意団体を組織して応募し、その後NPO法人の認証をもって、石炭博物館の運営をNPO法人が任意団体から引き継ぐという手順が必要となる。

➡ **公募によらない指定管理者の選定**（「夕張市公の施設に係る指定管理者の指定手続き等に関する条例」第5条第1項1）の弾力的な適用

○既存基盤施設を活用した支援

- ・学校単位など大規模団体を受け入れる際には、大規模トイレや大型バス対応の駐車場が不可欠であり、従来は「石炭の歴史村」の既存施設を活用してきた。しかし、石炭の歴史村観光(株)の自己破産によって、これら施設を利用できない状況となり、今後、大きな支障が予想される。

➡ **既存基盤施設を活用した行政支援(新規投資は不要)**…大型バス対応駐車場のスペースや動線確保、公衆トイレの一時利用容認、最低限のアプローチ道路の冬季除雪

○博物館関連施設の保存と将来的な活用

- ・石炭博物館に関連した炭鉱生活館、SL館、旧北炭鹿ノ谷倶楽部は、本来は石炭博物館と一体的に機能して初めて大きな価値と効果を生む施設群である。今回の計画では、採算的な制約が大きく、活用の道筋を見いだすことはできなかったが、運営が軌道に乗った場合には、両施設との連携は価値が見込まれる。
- ・特に、炭鉱生活館は、石炭博物館入館者との相関関係が高く模擬坑道順路の出口に立地していることから、是非とも今後の活用を期待したい施設である。

➡ **炭鉱生活館は、廃止せず当面はそのまま存置しておく**

➡ **SL館・旧北炭鹿ノ谷倶楽部は、他団体による再開に向けた取り組みと連携する**

【中期】

●大規模修繕の所要資金確保

- ・開業以来26年が経過し、建物・構築物・坑道には経年劣化の兆候が顕著に現れている。これまで、ほとんど更新対策がなされてこなかったことから、中期的な将来（5～10年後）に少なくとも50百万円以上の大規模修繕が必要となることは間違いない。

➡ **大規模修繕の所要資金は、新たな広域マスタープランに従って(財)北海道産炭地域振興センターの空知産炭地域総合発展基金を導入する**

○ 執筆

吉岡宏高（よしおか・ひろたか）

札幌国際大学観光学部観光学科助教授、まちづくりコーディネーター

1963年生まれ、三笠市幌内地区出身。岩見沢東高校、福島大学経済学部卒、札幌学院大学大学院修士課程（地域社会マネジメント研究科）修了。

自らが炭鉱地帯（北炭幌内鉱）の出身で、大学の卒業論文は「戦後北海道の石炭産業－石炭斜陽化以降の北海道炭礦汽船(株)を事例として－」、大学院の修士論文は「幌内炭鉱の遺産を主題とした場のマネジメント」で、ここ十年にわたって空知産炭地域において炭鉱遺産を核にした地域再生を実践的に取り組んできたことから、地域と石炭産業の文脈を熟知している。また、かつては日本甜菜製糖(株)で経理・新規事業計画を担当し、その後は(株)たくぎん総合研究所では主任研究員として分析・計画に携わってきた。

coalmine@xa2.so-net.ne.jp

TEL090-2070-3442 FAX011-802-7245

○ 協力

青木隆夫（あおき・たかお）

学芸員、元・夕張石炭博物館館長

1951年生まれ、三笠市唐松地区出身。三笠高校、秋田大学教育学部卒。自らが炭鉱地帯（北炭幌内鉱）の出身で、1980年(株)夕張石炭の歴史村・石炭博物館に学芸員として入社。その後、石炭博物館館長、石炭・産炭地史研究学芸員を経て、2003年から郷愁の丘ミュージアムセンター長。2006年の同社自己破産により退職。

aoki_t@wave.plala.or.jp

TEL090-2622-4455