



予算確保の知恵

システム導入の最大の難所は、何といても「予算」です。どう確保すればいいのか弊社にも分かりませんが、過去の経験から、参考にさせていただきそうなお話を集めてみました。

本稿は、「博物館におけるIT活用の最新事情（平成24年10月弊社発行）」の再掲載です。

予算獲得への具体的な戦略は？

システム導入の予算確保が難航しています。難しいことは百も承知ですが、「こうしたら予算が取れるぞ」というコツのようなものがあれば、ぜひ教えてほしいのですが。

確実とは言えないまでも、確かにコツのようなものはあるようです。これは弊社も永年悩み続けている話で、なおかつ館や自治体の状況によってまったく異なりますので、太鼓判を捺すところまではいけないのは歯がゆく、我ながら情けないのですが…。ただ、弊社が過去約20年間で触れた1,000件前後の事例や、各館の職員の皆様、各自治体の財政課担当者ご本人方に直接ヒアリングした中では、たとえば次のようにまとめることができます。何かのご参考になれば幸いです。

地方公共団体は、ほとんどすべてが財政に問題を抱えています。その重要性に反するように博物館は「後回し」にされることが多く、ましてや「管理システム」なんて…という話は、日本全国津々浦々、永年にわたって蔓延し続けてきました。

しかしながら、IT社会がここまで進展してしまった以上、もう「そうですか」と引き下がるわけにもいきません。悔しいことに、館の存亡に関わる話へと肥大するケースさえ出始めていますので、そろそろ強い態度を見せるべき時なのかも知れません。

予算獲得に向けての基本姿勢

● 可能な限り数値化する

査定する財政当局の日常は、まさに「数字の世界」です。よって、説明は仮説であっても、特に導入効果について可能な限り数値化することもコツのひとつと言えそうです。たとえば、「効率化が図れます」ではなく、「窓口の待ち時間が3分間短縮できます」など、具体的な数字を算出すれば、説得力は高まります。

● 計画の「熟度」をあげる

システムの新規導入であれば、導入後の業務改善や利用者へのサービス向上、広報面での効果など、多数の効果を具体的に計画しましょう。「よく練られた事業計画」かどうかは、財政課担当者の印象を大きく変えるとのこと。また、助成金を活用したい時、助成率が100%でなく自主財源の併用が必要な場合であっても、全体計画はしっかりと示すべきです。こうした熱意は、結果として「熟度が上がる」という副産物も生むそうです。

● 組織全体の事業計画とする

公立館であれば、所属自治体の情報化推進計画などに組み込まれると、予算化の成功率はかなり上がるとのこと。そのため、行政施策として有効なシステム導入効果を計画

しなければなりませんので、データベースの公開やデジタルミュージアムの構築など、財政当局者にも一般市民にも、誰にでも「見える」事業と位置づけることがコツと言えるでしょう。

● 利用者の声を背景につける

地域住民や利用者たちが館のIT化を求めているという場合には、設置者として、その声をまったく無視するわけにはいかなくなります。そうした声があるのであれば、友の会やリピーター来館者などとのコミュニケーションを深めて、データベース公開を求める声を集約、書面化する…という方法も考えられます。

● 「導入しないリスク」を訴える

人員削減で手薄になってきている部分、災害対策として不可欠な部分など、現状の懸念点を自ら指摘し、懸念が現実化した場合のダメージを説明する方法。こうしたリスクを回避するには、この案しかない…というシナリオです。予算申請が通らずシステムも導入できず、結果としてリスクが顕在化した場合は、却下した人に対しても説明が求められることとなりますので、そこを真剣に考えてくれるよう強調すれば比較的「切られにくい」案件となるはず。実は、ここは大きな焦点ですので、後に詳述いたします。

「インパクトのある提案」って、何のこと？

予算申請の却下理由として「市民に向けたインパクト、アピールが足りない」と言われました。具体的に何を指しているのかよく分からないのですが、「内部より対外的なインパクトがあるものがよい」とのことです…。

よく耳にする話です。ここで言う「市民に向けたインパクト」というのは、大きく2通りの解釈が可能だと思います。ひとつは「情報公開の効果説明そのものにインパクトを持たせる」ということ、もうひとつは「インパクトのある情報発信法を企画する」ということです。

予算獲得の説得力に関して言えば、外部向け、即ち地域住民向けに提供できるメリットを強調する方が得策であることは、言うまでもありません。

この時代、職員の業務のためだけの予算、それも新規予算となると、残念ながら、それがどんなに重要なものであっても却下されてしまうことが多いようです。

そこで、上記2つの解釈に基づき、「インパクト」について考えてみたいと思います。こうした情報発信企画は、館の特性に合わせて練ることが重要です。実際の事例をいくつかご紹介しましょう。

「インパクト」「アピール力」って、なに？

● 情報公開について「インパクトのある説明」をする

説明の際に「市民に向けて情報を公開します」では、確かに、いかにもインパクトに欠けます。この時、住民の要望や波及効果にまで言及すれば、事業の重要性とともに、要求した予算の必要性を具体的に訴えることができるのではないのでしょうか。

1 館利用者や一般市民の要求を直接的に示す

ある館の学芸員が、地域の歴史研究サークルに継続的に参加し、研究材料の提供などで協力していました。すると、そのサークル内で「博物館の資料データベースを活用したい」という声が高まり、最終的に予算獲得につながったそうです。

この事例を応用すると、来館者に「当館の資料情報をインターネットで検索できるとよいと思いませんか？」という主旨のアンケートを実施し、集計結果（「はい」が圧倒的に多いはず）や意見のダイジェストを予算要求時に添付するとよいでしょう。

2 教育現場での活用法を盛り込む

タブレットPCを近隣の学校に持参（またはパソコンを設置）し、子どもたちに博物館のデータベースを検索する体験を提供する「出前授業」のような企画を事業計画に盛り込みます。教員に対する博物館データベース活用の講習会を開き、地域学習施策のひとつとして定着を図りたい…という案でもよいでしょう。

3 観光客誘致への貢献をアピールする

地域の観光協会、商工会議所などが地域情報を発信する際の情報源として、資料（作品）情報を無料で提供。彼らのWebサイトを間借りする形で、一般公開サービスも実施。できれば、彼ら自身の協力の意向を確認し、書面に落とせればベストです。

● 「インパクトのある情報発信企画」を提案する

単なる資料データベースの公開に留まらず、行政施策として有効な情報発信を約束することも、説得力の付加には大変効果的です。ただし、その部分のシステム構築も必要になるため、要求する予算総額も増えることには注意が必要です。

1 地元の文化財まで登録し、地図を使って広く発信する

Googleマップなどを使って地域の文化財の情報を発信する企画です。館職員だけでなく、自治体職員もアクセス可能なシステムとし、文化財の情報を解説も含めて登録していきます。

各文化財の地点情報は、登録時、公開時ともにGoogleマップと連携した管理システムで行います。登録完了後は、Googleマップ上で地点をクリックすると、データベースの詳細情報が自動的に呼び出されるという仕組みになります。博物館の情報公開だけでなく、地域文化全体の情報発信に寄与できることをアピールして、行政施策としての効果を説明します。

2 郷土史年表と資料を合わせて見せる

Webサイトでも来館者用コンテンツとしても利用可能な企画です。各年代に関係する資料（作品）を時間軸で表示し、見たい画像を指定するとデータベースの詳細情報から情報を呼び出すことができる仕組みです。具体的には「年表」をベースに資料をプロットすることになりますが、画面スクロール型の動きは最近のタブレットPCとも相性が良いので、とてもタイムリーです。構築コストも比較的安価に済みますので、お勧めです。

「新規事業はすべてNG」なんですけど

昨今の厳しい財政事情からか、新規事業は一切認められないそうです。システム導入のための予算を要求することすら憚られる状態です。その中でどうやってシステムを導入したらよいのでしょうか。

財源確保への自らの努力、即ち「誠意」を示しましょう。「新規支出はいかなるケースでも却下」という話は、あちこちで耳にします。しかし、本当に「全部ダメ」なのか、それとも「支出抑制のための号令」なのか。つまり、必須と思われる費用が発生した場合、これを認めるのか、認めないのかによって、対策が変わります。

とは言え、何でもかんでも「ダメ」では、館は運営できません。そこで、まずは「こちらも努力している」点を強く主張し、様子を窺いましょう。では、どう努力すればよいのか。具体的に見てみます。

館側の誠意とは、つまり、自主的なコストカット

「全体の支出が削減されていれば、その中で多少の増減があってもよい」というような場合には、他の費目を削ることでシステムの予算を捻出できなくもありません。とは言え、長らく不況で各館とも毎年予算カットに晒されている昨今、「もう削れるところなどない」という状況に陥っている館が増えています。

そんな中でも、「手法の転換」でコストダウンを導入予算確保へのきっかけにした2つの事例をご紹介します。

● 所蔵品目録の発行を中止し、印刷製本費を浮かせる

ある館が、データベースのインターネット公開について、「必要」という判断を下しました。それを機に、毎年の所蔵品目録の発行を取りやめ、浮いた印刷製本費をクラウド型システム利用料に充当。データベースを公開しているので、情報公開義務の観点からは目録発行を中止しても問題はなく、年1回発行の目録よりもむしろ「最新情報を公開できる」などのメリットを重視したのです。また、目録の印刷製本費用よりもクラウド型システムの利用料の方が安価だったため、全体としては予算削減を実現しながらシステムを導入できた…という好事例です。

● ホームページ編集を内製化して保守費用を削減

ホームページの運用保守を業者に委託していた館の事例です。情報の更新まで業者に依頼する契約だったのですが、原稿の編集費なども保守契約の中に含まれていたため、保守費用が高額になっていました。そこで、自館で編集できるCMS（コンテンツ・マネジメント・システム）を導入して、ホームページを再構築。浮いた予算をクラウド型システムの利用料に充当するという計画を機に、システム導入への扉を開きました。

● その他のコスト見直しポイント

不況に苦しみ続けてきた民間企業では、「乾いた雑巾を絞るようなコスト削減」を日常的に行ってきました。その結果、コスト削減に関する知見がたっぴりと蓄積され、ビジネス雑誌などではそのノウハウ記事が花盛りです。たとえば…。

▼電気料金の長期契約割引、契約種別変更、ウィークエンド割引などを調べ、電力会社と交渉する

▼郵送は大口割引のほか、民営化後の新サービスを活用してコストを削減する

▼コピー、プリンタ料金の契約体系を見直し、カウンタ料金だけにしたり、機器の保守契約をスポット契約にしたりして削減する

▼コピー代とプリンタ料金を比較して、安い方を使う（コピーよりプリンタの方が安いケースがあるようです。コピーするものをスキャナで取り込んでプリンタ出力することでコストダウンできたという事例もあります）

こうした努力の姿勢、歩み寄ろうとする誠意を見せることで、相手の態度が軟化した…という報告は、実際に耳にします。特に、最初の例のように「全体ではコストダウンになる」という数字を示すことができれば、可能性は格段にアップするはずですよ。

これでかなり近づいたかな…と思いますが、中にはそれでも聞く耳を持ってくれない、まったく効果がないというケースもあります。こうした状況にあっても、何としても館の情報環境を整備したいと

お考えなら、次の方策を考えるしかありません。相手が鬼の態度で来るなら、こちらも鬼に…というわけで、次のページでは、もう少しハードな交渉法をご紹介します。

どう交渉してもダメです… 疲れました…

システム化予算の見込みがまったく立ちません。博物館自体が「目立つ」存在らしく、それが国の補助財源の申請であっても、市の財政課から却下される状態です。昨年度は総務省の補助金や緊急雇用なども申請しましたが、やはり市の段階で却下されました。当館の台帳管理は、もう限界です。どうしたらいいでしょうか。

かしこまりました。では、もっとハードに参りましょう。IT化を推進しない場合の行政上のリスク、ハッキリ言えば「行政の責任」を問うのです。もちろん感情的にはなく、穏やかに、理性的に。

公立の博物館であれば、資料（作品）はまさに公共の財産です。所有者は、もちろん地域住民の皆様。最近は軽視されるケースも目立ちますので、まずこの前提を行政側と共有すべきです。

いまや「IT」という言葉すら陳腐化して聞こえるほど浸透して

おり、公共部門でもフル活用の時代なので、ご質問の状況を認識してお放置しようとする行為は、もはや資産の所有者たる地域住民に対する背信とさえ言えなくもありません。

そこで、まずは前項 Q35や、この後の Q39、Q40 で触れている「コストカット」や「自主財源」への努力に関する資料を用意します。その上で、できるだけ穏当な態度で、下記のような話を切り出してみます。繰り返しますが、ケンカにならないように。

万一の事態が起こった場合は、館だけでなく行政側にも責任が発生する、ということ

● 没交渉の態度なら、もう仕方ありません

危機を放置するなら、今後、何が起こり得るかをハッキリ示しましょう。問題が生じた際には、却下した行政側、財政課の担当者自身に「却下した責任」が発生するのです。

却下することが組織の損失につながる。それを明確に示しているのに門前払いにするならば、お立場的なリスクについてご認識いただくしかありません。これをご理解いただければ、損失を回避するために承認せざるを得ないという道が開くこともあろうでしょう。Q32の「導入しないリスク」でも少し触れた通りです。

● ポイントは、ズバリ、市民の目

システムを導入しないことで生じる問題点は、別にわざわざ捻り出した「作り話」ではありません。本当にさまざまな場面で発生します。予算要求のための脅し文句ではなく、本当に困ることになるのですから、まずはこの点をハッキリ伝えるべきです。

その際は、ここまで繰り返し挙げてきた「情報共有ができてなくて業務が混乱する」といった内輪の話からもう一步踏み込み、公共施設としての責任を果たせなかった結果、外部に及ぶ影響を挙げるのがよいでしょう。ご質問の状況であれば、「このままであれば、最悪、資料（作品）情報の管理自体が不能になる。何らかのきっかけで市民に告知されたら、きっと問題化する」など、現状の問題点と発生し得るトラブルを具体的に示しましょう。

行政は、何より「市民の反応」を気にかけるものですので、「外部」を巻き込んだ形での説得は、かなり有効となるはずですよ。

あまり気持ちのよい交渉法ではありませんが、このままの状態を放置すると、後々もっと厳しい事態に陥ることはもはや必然なので、やむを得ません。

繰り返しますが、館が収蔵している資料は、地域住民が所有する資産であり、共有の財産なのです。これが危機に晒されている点、放置したことで被らなければならないリスクを、ズバット（でも穏やかに）指摘しましょう。

おまけ：「このまま放置すれば何が起こるか」についての説明例

- 現在の台帳管理は、完全に限界。今でさえ職員の記憶だけが頼りなのに、彼が退職したら、その資料（作品）の有無についてすら回答できなくなるだろう。事実上、地域の財産の管理が不能となる。
- 職員各自がそれぞれのデータ登録を行っており、資料情報が混乱しきっている。職員数は減少しているのに、市民の問い合わせは増えているので、もう「担当不在」「後日、再度問い合わせてください」と繰り返さざるを得ない状態になりつつある。このままでは、クレームが続出する事態になりかねない。
- 近隣にデータ公開を始めた館がある。問い合わせを受ける際、「なぜこの館は情報を公開しないのか」「情報開示義務に反している」と詰問されることもあり、職員たちが返答に窮している。もはや「データ化したいのだが、予算が降らない。理由は不明」と答えるしかない状態になりつつある。