

県政調査報告書

平成31年2月18日

県議会議長 桐生 秀昭 殿

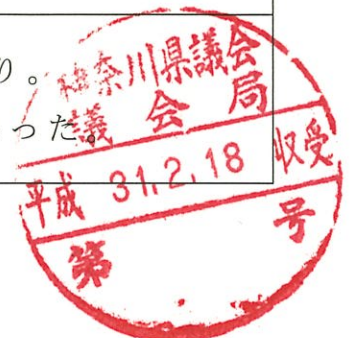
会派名 県政会神奈川県議会議員団

団長名 相原 高広

(署名又は記名押印)

県政調査を次のとおり実施しましたので、報告いたします。

1 調査議員	(調査団長) 相原 高広 (団員) とうま 明 男 飯田 満 池田 東一郎 高橋 延 幸
2 調査目的	本県では今年度より「国際文化観光局」を設置したところであるが、長崎県では国際的な事業展開を強化するために「文化観光国際部」を平成27年度より新設しており、その設置の経緯や業務内容について調査すること、及び本県で未導入である博物館、美術館などの文化施設への指定管理制度の導入状況を調査することにより、本県の今後の政策の推進に資することを目的とする。
3 調査期間	平成30年11月19日～平成30年11月20日
4 調査地	長崎県
5 調査内容	・ 調査内容は、別添報告書のとおり。 ・ 経費は、合計 608,330 円であった。



# 県政会神奈川県議会議員団 県政調査報告書



(長崎歴史文化博物館 長崎奉行所にて)

左から、  
飯田満議員、とうま明男議員、相原高広議員（調査団長）、  
池田東一郎議員、高橋延幸議員

平成30年11月19日（月）～20日（火）

## 県政調査日程表

調査日	調査地	調査個所及び調査内容
11月19日(月)	長崎県長崎市	<ul style="list-style-type: none"><li>■長崎県庁</li><li>・文化観光国際部設置の経緯</li><li>・文化観光国際部の業務内容</li><li>・文化観光国際部が設置されたことによる成果</li><li>・長崎歴史文化博物館、長崎県美術館の指定管理制度導入について</li></ul>
11月20日(火)	長崎県長崎市	<ul style="list-style-type: none"><li>■長崎歴史文化博物館</li><li>・指定管理制度による施設の管理状況について</li><li>■長崎県美術館</li><li>・指定管理制度による施設の管理状況について</li></ul>

## 1 長崎県庁での調査

### (1) 日時・場所・対応者

ア 日 時：平成 30 年 11 月 19 日（月）16 時～17 時

イ 場 所：長崎県長崎市尾上町 3-1

ウ 対応者：文化観光国際部文化振興課課長 本多氏、  
同 総括課長補佐 濱口氏 ほか 2 名



(挨拶を述べる調査団長)



(挨拶を述べる文化振興課課長：右)

### (2) 文化観光国際部の新設（文化、観光、物産、国際分野の組織の変遷）

平成 22 年度までは、文化、観光、物産、国際分野については、それぞれ異なる部局で担当しており、なおかつ観光、物産分野については本部制（※詳細後述）を導入していた。

平成 23 年度に、上記分野を 1 つの部局にまとめた。当時は「文化観光物産局」という名称で「企画振興部」の部内局という位置付けであった。

そして、平成 27 年度に「文化観光国際部」として企画振興部から独立し、その後若干の組織改編を行い、平成 29 年度に現在（視察日 平成 30 年 11 月 19 日）の体制となった。

主な組織の変遷は以下のとおりである。

#### ア 平成 22 年度までの体制

文化分野については、文化とスポーツを一体となって推進していくため、平成 18 年度に設置された「文化・スポーツ振興部」内の「文化振興課」と「地域文化推進室」で担当していた。

観光、物産分野については、平成 18 年度から本部制を導入しており、

「観光振興推進本部」と「物産流通推進本部」で、それぞれ担当していた。この本部制は、民間企業のやり方やノウハウを取り入れるため、民間企業から相応のキャリアのある方を「本部長」というトップの役職として招いていた。

国際分野と世界遺産という特定分野については、当時の「知事公室」という部署内の「国際課」と「世界遺産登録推進室」で担当しており、知事の直轄としていた。

#### イ 企画振興部文化観光物産局の新設（平成 23 年度）

それぞれが別の部局にあった文化、観光、物産、国際分野について、グローバル化等の社会情勢の変化を受け、事業を一体的により強く推進していくため、1つの部局にまとめ「文化観光物産局」として新設した。当時は、総合計画の推進や地域づくりと連携させるため、企画振興部の部内局という位置付けであった。

なお、国際分野については、現在とは少し異なる体制を取っており、国際課は、同じ企画振興部の中にあるものの、文化観光物産局内には設置されていなかった。これは、海外との親善交流という業務があったためである。ただし、海外に向けての戦略や、海外に発信してくものに関しては、文化観光物産局の「アジア・国際戦略課」で行っていた。

当時の文化観光物産局には、文化振興課、世界遺産登録推進室、観光振興課、販売戦略課、アジア・国際戦略課が設置されていた

#### ウ 平成 24 年度から平成 26 年度までの組織改編

平成 24 年度は、平成 23 年度と同じ組織体制のままであった。平成 25 年度には、国際課も文化観光物産局の中に入り、販売戦略課を「物産ブランド推進課」と名称変更し、アジア・国際戦略課を「アジア・国際政策課」と名称変更した。また、平成 26 年度には世界遺産登録推進室を課に改めた。

#### エ 文化観光国際部の新設（平成 27 年度）

平成 26 年度までは、文化観光物産局は企画振興部の部内局という位置付けであったが、世界遺産の登録や新幹線の開業を見据えた取組、さらに国際的な事業展開を強化するため、企画振興部の中から独立させ「文化観光国際部」として新設した。また、国際課とアジア・国際政策課を統合し、1つの国際課とした。

文化観光物産局は、企画振興部の部内局ではあったが、局長の権限が

基本的には部長と同等であり、単独の部にしたからといって大きく仕事のやり方が変わるといったことはなかった。また、平成28年度も同様の体制であった。

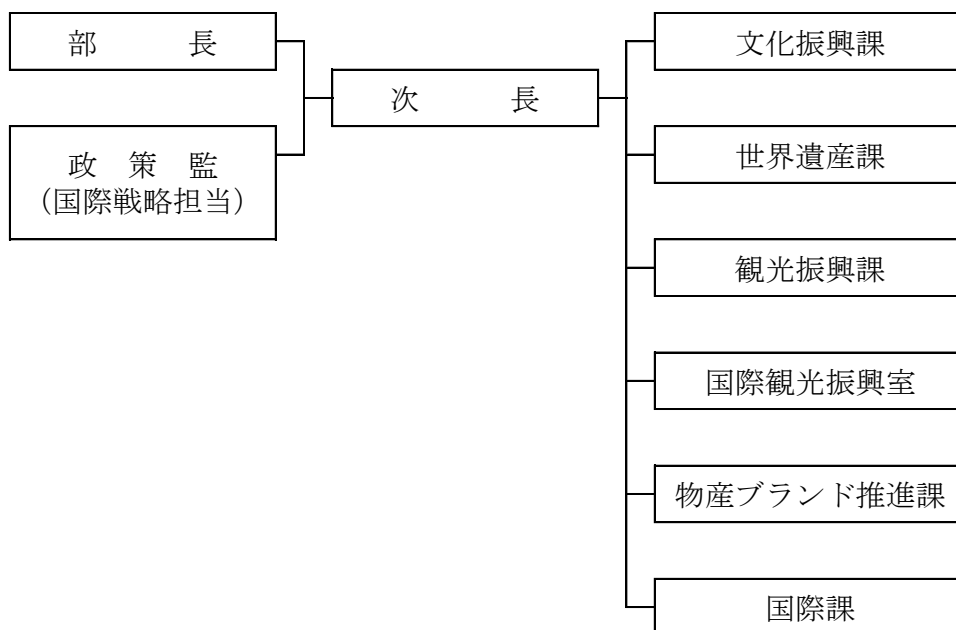
#### オ 国際観光振興室の新設（平成29年度）

インバウンド観光を考える上で重要な国際航空路線の誘致について、平成28年度までは企画振興部で担当していたが、インバウンド観光をより強化するために、この担当部署を文化観光国際部に入れるとともに、それまで観光振興課で担当していた海外の部門を独立させる形で、「国際観光振興室」を新設した。これにより、現在の体制となった。

#### カ その他

平成30年7月に、長崎と天草地方の潜伏キリシタン関連遺産が世界文化遺産に登録されたことを機に、10月1日付けで世界遺産登録推進課を、「世界遺産課」に名称変更した。

### （3）文化観光国際部の組織図（視察日現在）



文化観光国際部は、まず、部長と政策監（国際戦略担当）がいる。政策監は、国際観光に関する業務を担当するとともに、国際戦略全般を担当しており、平成29年度から設置している。政策監は、部内だけでなく他部局とも連携して取り組んでいく役割を担っている。この下に次長がおり、各



課が存在し、職員数は全体で 119 名である。

#### (4) 文化観光国際部の部内連携事例

##### ア 「長崎県の日」

明治維新 150 年を記念して佐賀県内各地で開催した「肥前さが幕末維新博」において、長崎県のパビリオンを出店するとともに、8月5日を「長崎県の日」として設定し、様々なイベントを企画した。文化観光国際部の各課が連携し、長崎の歴史や文化を紹介したり、世界文化遺産のPRブースを設ける等、長崎の歴史、文化、食、観光の魅力を一体的に発信した。

##### イ 上海の高島屋での「長崎フェア」(九州フェア長崎特集)の開催

上海高島屋において、上海における長崎県産品と長崎県観光等の情報を、文化観光国際部の各課が連携し一体的に発信した。

このように、ことあるごとに文化観光国際部の各課が連携して、ソフトパワーを結集し、観光誘致や県産品の販売促進に繋げる取組を行っている。



(説明を受ける調査団員)

#### (5) 長崎県美術館と長崎歴史文化博物館への指定管理制度の導入

##### ア 長崎県美術館基本構想と長崎歴史文化博物館基本構想

長崎県美術館と長崎歴史文化博物館の前身となる長崎県立美術博物館(平成14年度閉館)は、美術館の機能と博物館の機能が一体となっていたことから、美術館と博物館とに分けて改めて定義しようという試みが平成13年度から始まった。

平成13年7月に長崎県美術館基本構想を公表し、12月に長崎歴史文

化博物館基本構想を公表した。この段階では、民間に近い形で管理運営するために、新たな財団法人を設立して管理委託することを想定していた。当時はまだ指定管理者制度がなかったため、このような方針であった。

#### **イ 地方自治法の改正**

平成15年3月に美術館の、7月に博物館の建設工事に着工したが、工事中の6月に地方自治法の一部改正があり、指定管理者制度が導入された（9月施行）。この改正により、それまでは地方公共団体が出資した法人に管理委託していたが、地方公共団体の指定（行政処分）を受けた「指定管理者」によって管理運営をすると改められ、民間事業者であっても指定管理者に成り得るということになった。

#### **ウ 長崎県美術館への指定管理者制度の導入**

上記地方自治法の改正を踏まえ、美術館と博物館に指定管理者制度を導入することとし、平成16年4月に美術館の指定管理者の募集を行ったところ、財団法人長崎ミュージアム振興財団（平成16年1月設立）1者から応募があり、同財団法人を指定管理者に指定した。なお、この財団法人は、美術館の建設工事を始めた当初から予定していた管理委託法人であったが、これが都道府県レベルで美術館等に指定管理者制度を導入した最初の事例となった。当時は、指定管理者制度自体が十分に認知されていなかったこともあり、1者のみの応募であった。

#### **エ 長崎歴史文化博物館への指定管理者制度の導入**

続いて、平成17年4月に、博物館の指定管理者の指定を行った。このときは、大手シンクタンクが指定管理者制度の導入によって10兆円規模の市場になるというデータを公表したこともあってか、民間企業6者から応募があった。選定委員会を設置して審議を行った結果、株式会社乃村工藝社を指定管理者として指定した。これは民間企業が指定管理者となった最初の事例となった。

#### **オ その他**

以上のように、建設工事の途中で、指定管理者という新たな制度が導入されたことにより、非常にタイトなスケジュールで検討・導入する必要があったが、平成17年4月に美術館が、11月に博物館が無事にオープンできた。



当初は、美術館、博物館ともに指定期間を5年間としていたが、民間企業の事業計画が概ね3年ということもあり、それぞれ第2期目からは指定期間を6年間に変更しており、現在それぞれ第3期目の指定管理期間中である。

・ **長崎県美術館の指定管理者と指定期間**

第1期	指定管理者：財団法人 長崎ミュージアム振興財団 指定期間：平成16年4月1日～21年3月31日（5年間）
第2期	指定管理者：財団法人 長崎ミュージアム振興財団 指定期間：平成21年4月1日～27年3月31日（6年間）
第3期	指定管理者：財団法人 長崎ミュージアム振興財団 指定期間：平成27年4月1日～33年3月31日（6年間）

・ **長崎歴史文化博物館の指定管理者と指定期間**

第1期	指定管理者：株式会社 乃村工藝社 指定期間：平成17年4月1日～22年3月31日（5年間）
第2期	指定管理者：株式会社 乃村工藝社 指定期間：平成22年4月1日～28年3月31日（6年間）
第3期	指定管理者：株式会社 乃村工藝社 指定期間：平成28年4月1日～34年3月31日（6年間）

(6) **長崎県美術館と長崎歴史文化博物館の指定管理の特徴**

長崎県美術館と長崎歴史文化博物館は、長崎県独自の指定管理を実施しており、開館から約13年経過しているが、来館者数は美術館、博物館ともに毎年平均40万人と高い数字となっている。主な特徴は以下のとおりである。

**ア 学芸部門や教育普及部門を含めた委任**

学芸部門や教育普及部門は、県が直営で行っているところが多い中、長崎県では両部門も含めて指定管理者に委任している。

**イ 負担金事業と利用料金事業による区分**

指定管理者の管理運営費の負担に関して、負担金事業と利用料金事業に分けて区分し（※詳細後述）、リスク分担に対応するとともに指定管理者へのインセンティブを付与している。現在は、全国の他の美術館等でも実施しているかもしれないが、開館当時は初めての取組であった。

## ウ 文化行政の継続（ミッションとガバナンス）

県のミッションを指定管理者に示し、進捗状況の把握や情報の共有化、課題への迅速な対応等を図るため、毎週、県と指定管理者による定例の協議の場を設定しており、文化行政の継続（ミッションとガバナンス）を図っている。その中で様々な課題に随時対応しており、ミッションの明確化とガバナンスを効かせるという2点を効果的に行っている。

## エ 調査研究の継続

長崎県の学芸員と指定管理者の学芸員等との緊密な連携による調査研究を行い、調査研究の継続を図っている。指定管理者の学芸員だけでなく、美術館と博物館にそれぞれにいる県の学芸員と指定管理者の学芸員が常に連携を取り、調査研究を一体となって推進することで、仮に指定管理者が変わったとしても、調査研究が途絶えることのない制度としている。

### （7）指定管理者の管理運営費の負担について

—	指定管理者	
	支出	収入
負担金事業	・人件費（ショップ除く）	・指定管理者負担金（県支出）
	・施設運営費（光熱水道費等）	
	・事業費（調査研究・生涯学習等）	・受講者負担
利用料金事業	・常設展経費	・観覧料 ・使用料 ・施設貸出収入 ・その他収入（協賛金等）
	・企画展経費（実行委員会形式等）	
	・ショップ、カフェ経費（独立予算）	
	・自主事業経費等	
	・利益（損失）	

指定管理者の管理運営費は、大きく負担金事業と利用料金事業に分かれる。

負担金事業は、県が指定管理者に支払う負担金を財源とし、人件費、施設運営費、事業費に充当している。また、事業費の中でも調査研究に関わること、教育普及に関わること、生涯学習、学校関係の様々なプログラム、

移動美術館・博物館や、普段美術館・博物館へ足を運べない離島や僻地の方々へのテレビ会議システムを使った遠隔授業等については、県からの負担金の対象となる。

利用料金事業は、美術館・博物館の根幹を担っている常設展や企画展の開催、ショップやカフェの経営等で、これは指定管理者の経費負担となる一方で、利益は全て指定管理者に入る。その他、施設貸出収入や協賛金等についても、指定管理者で行ってもらっている。これらの事業については、基本的には、ここから出た利益を財源として事業を実施してもらっており、この部分の収入が多くなれば、その分指定管理者の収入が増すため、インセンティブを与えるような形となっている。



(説明を行う文化振興課課長：右)

## (8) 指定管理者制度における課題

指定管理者制度を採っている以上避けられない課題ではあるが、以下の2点が挙げられる。どちらも指定管理期間が限定されていることにより発生している課題である。

### ア 学芸員等の専門人材の安定した雇用

指定管理期間の6年間が経過したら、また新たに指定管理者を募集するため、指定管理者が変わるということもあり得る。そのため、指定管理者である企業の長期的な視点に立った雇用が難しい。処遇の関係もあり、退職していく学芸員もいる。退職していく方には様々な事情があり、本人のキャリアアップ等により別の場所で活躍したいという希望があることもあるが、期間が限定されていることが定着の面で課題となっているという認識がある。

## イ 長期的な視点での指定管理者独自の戦略的な投資

基本的には、県からのミッションをいかに効率よく、かつ県民サービスを低下させることなく運営していくかというところに重点を置いている。そのため、長期的な視点や戦略に関しては、県が考え決定し、それを企業に伝えて実施してもらう形にならざるを得ないため、指定管理者独自の戦略的な投資が難しい。

以上2点が課題として挙げられるが、運用面で様々な工夫を行い、改善できるよう、日々指定管理者と協議しながら取り組んでいる。

## (9) 主な質疑応答



(質疑を行う調査団員)

### (学芸員の確保について)

Q：学芸員の確保に関しての考えを伺いたい。学芸員を育てていくのか、新たに指定管理者として雇うのか等、どのような考えを持っているのか伺いたい。

A：基本的に美術館等の運営は指定管理者に任せている。学芸員の確保についても指定管理者に任せているため、指定管理者で雇用した学芸員が何らかの都合で辞める場合であっても、基本的には指定管理者で補充をしてもらっている。県が長期的な視点に立って補充を行ったり、派遣をしていくという形ではない。

### (学芸員の雇用について)

Q：指定期間の6年間が経過し、その指定管理者が変わったときに、それまでの学芸員の方がそのまま継続できるかという話をしたことはあるか。

A：基本的には、これまで指定管理者が途中で変わっていないということもあり、継続して雇用してもらっている状況である。仮に、指定管理者が変わったとしても、新しい指定管理者と協議を行いながら、それまでの学芸員の希望があれば、その人たちを優先的に考慮してもらう等の協議や働きかけはできるのではないかと考えている。

#### (イベント等の開催について)

Q：指定管理になっているおかげで、何か斬新なイベントを実施した事例や、どこかの企業とコラボレーションしたことで好評であった事例若しくは現在検討中のものがあれば教えてもらいたい。

A：様々なお客様を集客するため、また開かれた美術館・博物館作りのため、広く県民の方に足を運んでもらえるイベントを開催するよう心掛けている。指定管理者制度になってから開催したイベントとしては、ロビーでコンサートを開催したり、様々なワークショップを開催する等があり、なるべく多くの方に活用してもらえるような仕掛けを行っている。いずれも以前のように県が直営で運営していた時よりも好評のようだ。

#### (イベント等の開催について)

Q：イベントの頻度はどのくらいか。また、これは指定管理でなければできないことなのか。

A：常時行っている。県直営でもできないことはないが、民間企業等には集客のノウハウもあるため、効果的なものを企画してもらっていると言える。

#### (指定管理へ切り替えた際の学芸員について)

Q：指定管理に切り替える時に、長崎県の学芸員の方が相当数いたはずだが、労務問題は起こらなかったのか。

A：学芸員の人数としては、旧長崎県立美術博物館の時とそれほど変わっておらず、むしろ新たに採用があったくらいである。規模がそこまで大きくはないため元々学芸員の数が多かったわけではない。

#### (学芸員の業務について)

Q：学芸員の業務について、指定管理者になったことでの影響等があれば伺いたい。

A：県の職員としての学芸員となるため、民間企業のように調査研究だけ

を行っていただければいいとはならない。県の事務もやってもらっている。



(質疑を行う調査団員)

#### (本部制導入の際の本部長について)

Q：平成18年度に、本部制を導入した際に民間企業の人 came という事であったが、どのくらいの年齢で、どのような経験をもっている方を採用したのか。

A：本部長というトップの方に来てもらっており、県で言えば部長級に当たる。具体的には、観光振興推進本部はJTBから、物産流通推進本部は三越から来てもらい、それぞれかなりのキャリアを積み、定年か定年間際の方であった。

#### (本部制導入の効果について)

Q：本部制の効果はどうであったか。

A：これまでの行政の手法にない民間ならではのやり方を教えてもらい、実際にチャレンジすることができて、民間の感覚というものも一定程度は感じる事ができた。現在もそれを推奨してやっている部分もある。

#### (本部制導入の効果について)

Q：観光振興推進本部や物産流通推進本部等は、県民に説明しやすくて勢いがあるように思う。やる気があるというように見て取れるのに、あえて今の体制に切り変えたのには、本部制の課題等が見えてきたからなのか。

A：それぞれ民間のノウハウを導入してやってきたが、観光と物産は相互に連携して取り組んでいく部分が多い。別の部であつてもうまく連携



してやっていけばいいのだが、それを1つの組織としてやっていくことでより連携が図れるという考えのもと変更した。

#### (ツアー等の企画について)

Q：文化、観光、物産、国際分野の連携に関して、神奈川県では美術館や博物館等を回ってもらうツアーの計画を旅行会社に企画してもらい、PRしているが、長崎県ではこのような取組を行っているか。

A：行っている。また、今回新たに世界遺産に登録されたということで、さらに多くの観光客が見込まれるが、地域の受け入れ体制の問題等もあるため、地域と連携して、いかにスムーズに対応していけるかということ部内で検討している。

#### (新たに登録された世界遺産のPRについて)

Q：世界遺産に登録されたことで、世界遺産の担当の課ができたということだが、美術館や博物館等で世界遺産を特集する企画展等を行ったり、それをツアーに組み込むことで、海外の方にもアピールできるかと思うがそのような計画はあるか。

A：世界遺産登録を記念した企画展としては、美術館で天正遣欧使節を題材とした企画展を実施する予定である。登録決定の前後にも、博物館でキリシタン関連の特集展示を行った。一部のキリシタン関連資料については、現在は東京の国立博物館から借用しており、通常は博物館の常設展で展示をしている。

#### (学芸員の役割について)

Q：そのような文化・観光の方針に関して、学芸員の方はどのような役割を果たしているのか。

A：世界遺産の登録を機に、より推進していくというのは県の重要な政策の1つであるため、県の学芸員、指定管理者の研究員・学芸員が一緒になり、方向性を検討したり提案を出し合ったり、時に指導を行いながら進めている。

#### (展示の説明文等について)

Q：展示の説明文や展示の並べ方等は全て外注なのか、県の学芸員はどこまで関わっているのか。

A：プロジェクトの内容は、県の学芸員も関わっている。物自体は指定管理者に用意してもらっている。

**(展示等について)**

Q：見せ方も大事だと思うが、デザインや並べ方も全て学芸員が行っているのか。

A：学芸員が、いかにわかりやすく展示できるかを考えて行っている。

**(展示等について)**

Q：そうするとかなり肝の部分学芸員が担っているということか。

A：そのとおりである。指定管理者が独自に持ち込んだ企画や、マスコミ等が持ち込んだ企画等を使って展覧会を行う際には、指定管理者独自のやり方で行っている。

**(指定管理者について)**

Q：現在の美術館・博物館の指定管理者は、他の美術館・博物館等の指定管理を行っているか。

A：長崎ミュージアム振興財団は、県が美術館・博物館の管理運営を行うために設立した財団のため、長崎県美術館のみである。乃村工藝社は全国のいくつかの博物館、例えば、佐賀県立宇宙科学館や埼玉県立川の博物館等の指定管理者となっている。

**(指定管理者制度の課題について)**

Q：指定管理者制度における課題として、長期的な視点での指定管理者独自の戦略的な投資が難しいことを挙げていたが、具体的にはどういうことか。

A：期間が限定されているため、企業側が積極的に投資しにくいということである。例えば、国立博物館の場合は、独立行政法人という形で期間の定めがないことから、国の大きな施策に沿った形ではあるものの、独自に先を見据えた投資ができる。しかし、指定管理者の場合は期間が限られているため難しい。

**(指定管理者制度の課題について)**

Q：それは指定管理者制度自体の課題か。

A：そのとおりである。長崎県だけの課題ではないと考えている。

**(文化観光国際部の名称について)**

Q：文化観光国際部の名称を決める際に、名称の順番に関して議論になら

なかったか。

- A：文化は、他分野との関連も深く基盤ともなると考えたため、最初に持ってきた。あとは観光。特にインバウンドに重点的に取り組んでいくことや、国際を入れる意見も議会からあったため、このような名称となった。



(質疑を行う調査団長)

#### (平和に関する地域の観光について)

- Q：沖縄県、広島県、長崎県等、平和に関する地域は、見方によっては観光に効果的だという話もあるが、長崎県としてはどのように受け止めているのか。
- A：長崎県に観光に来られる方は、平和公園を訪れている方が多いため、重要な観光資源の1つだと感じている。平和に関する具体の業務は、国際課で担当している。

#### (館長の募集について)

- Q：美術館・博物館の館長について伺いたい。指定管理者制度を導入する際に、館長というのは固有名詞を出して応募を募るのか。
- A：状況によるが、条件に付けることはしていない。

#### (館長となる人材について)

- Q：館長にしかるべき人材を採用するために、別の博物館の館長をしていた方や大学教授を持ってくるところも多いと聞く。館長によってその美術館・博物館の学芸能力に影響したり、学芸員の教育・育成に影響が大きいという話を聞くが、どのように考えているか。
- A：同様に考えている。館長の力量で学芸員の育成にも影響があると考えており、対外的にも信用が必要であるため、ある程度経験を積んでい

て業界的にも実績のある方に館長を務めてもらいたいと考えている。

**(美術館・博物館の館長について)**

Q：現在はどのような方が館長になっているか。

A：現在の博物館の館長は、平成30年4月から現職を務めており、元筑波大学教授の方である。前館長のお知り合いで、基本的に以前の博物館の運営を継承していただくということもあった。あくまで指定管理者が選定することだが、県と協議を行いながら決定した。

美術館の館長は、10年以上務めてもらっており、元々は千葉県の職員の方で、その後千葉県内の美術館の館長を務めた方である。この方は2代目であり、初代の方が辞められる際に、複数方面から話を聞き決めた。



(長崎県庁にて)

## 2 長崎歴史文化博物館での調査

### (1) 日時・場所・対応者

ア 日 時：平成30年11月20日（火）9時45分～10時45分

イ 場 所：長崎県長崎市立山1-1-1

ウ 対応者：長崎歴史文化博物館 副館長 野間氏、  
同 サブマネージャー 山口氏

### (2) 長崎歴史文化博物館について

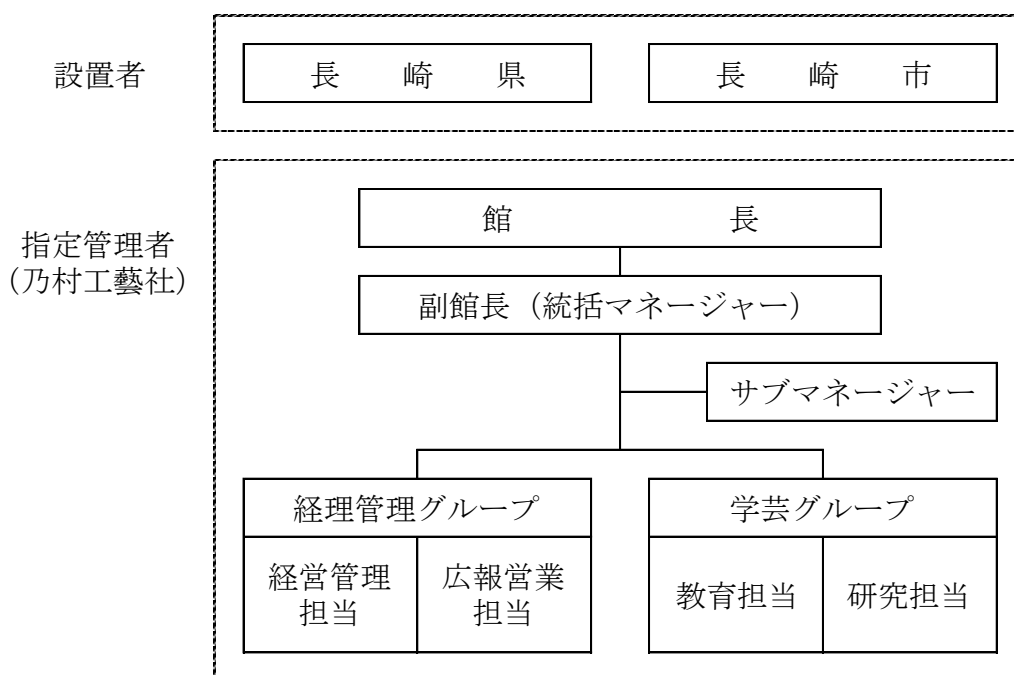
#### ア 設置目的

長崎の歴史及び文化に関する資料を収集・保存・展示して県民・市民の利用に供し、あわせてこれらの資料に関する調査研究を行うとともに、長崎の歴史及び文化に関する情報及び交流の場を提供し、もって学術及び文化の発展に寄与すること。

#### イ 運営コンセプト「交流・連携・発見」

海外交流をテーマとする博物館として、多くの人と情報の交流を図り、「長崎学」の拠点、県内の中核博物館として地域社会や専門機関と連携し、学ぶ楽しさや常に新たな発見を提供する。

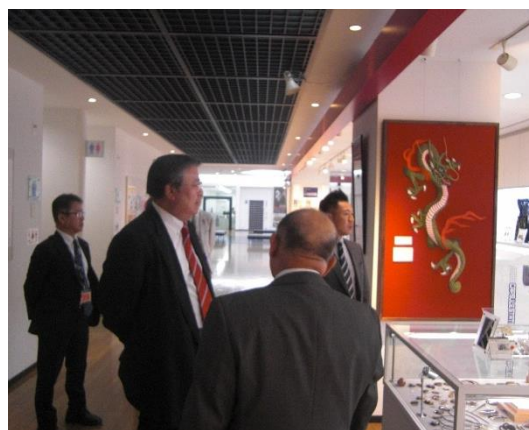
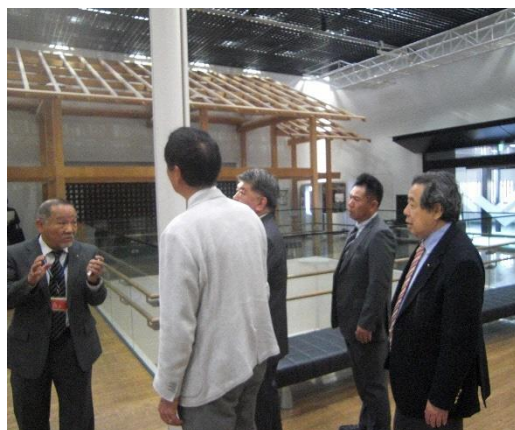
#### ウ 長崎歴史文化博物館の組織図



長崎歴史文化博物館は、まず設置者として長崎県と長崎市があり、指定管理者として株式会社乃村工藝社がいる。現在（視察日 平成30年11月20日）、長崎歴史文化博物館で働く乃村工藝社の社員数は25名であるが、この中には、県から転籍した学芸員2名と文書修復担当者1名も含まれている。県からの転籍者は、年度によって細かい人数は異なるものの、平成17年の開館当時からおり、例えば、本日同席しているサブマネージャーの山口氏も元々は県の職員であり、平成30年にこの博物館に再就職した方だ。他にもここで働きたいという熱意のある方やこの博物館に愛着のある方が転籍してきている。

ここで働く乃村工藝社の社員は、施設の維持管理、経営管理、広報等を行う「経営管理グループ」と、展示案内、教育、保存研究等を行う「学芸グループ」に分かれる。

また、上記25名の他にも業務委託を行っており、警備や案内員等をお願いしている。こちらも約25名いるため、長崎歴史文化博物館全体としては約50名が働いている。



（館内を見学する調査団員）

### （3）長崎歴史文化博物館の展示

#### ア 歴史文化展示（常設展示）

国内有数の海外交流史の博物館として、旧長崎県立美術博物館の所蔵資料のうち、歴史資料及び江戸時代以前の美術資料、長崎県立長崎図書館の所蔵する古文書を中心とする郷土資料、長崎市立博物館が所蔵する資料等を展示している。

また、イベントの間（立山亭）では、和室や茶室を設け、茶会、生花、着付け等の各種文化・サークル活動に利用することができる。





(再現された奉行所を見学する調査団員)



(展示室だけでなく、奉行所内部にも多数の展示品がある)

## イ 長崎奉行所

江戸時代、幕府の直轄地として、行政、外交、貿易、キリシタンの取り締まり等を行っていた長崎奉行立山役所の一部を復元整備し、その仕事や役割を紹介している。また、長崎奉行所が管理していた踏絵等のキリシタン関連資料の展示も行っている。



(長崎奉行所を見学する調査団員)

## ウ 企画展

全国巡回展、長崎ならではの企画展等、多彩な展覧会を開催している。

### ・平成 30 年度企画展スケジュール

展覧会名	会期	会場
明治 150 年記念「写真発祥地の原風景 長崎」～写真で振り返る幕末・明治の長崎～	平成 30 年 5 月 22 日(火)～6 月 24 日(日)	企画展示室
PIECE OF PEACE『レゴ®ブロック』で作った世界遺産展 PART-3	平成 30 年 7 月 21 日(土)～9 月 2 日(日)	企画展示室
追悼特別展 高倉健	平成 30 年 10 月 6 日(土)～11 月 25 日(日)	企画展示室
梅屋庄吉生誕 150 年記念映画界の風雲児 梅屋庄吉		
新章 ジャパンビューティ栗原玉葉、夢二、松園「美人画」の世界展	平成 30 年 12 月 12 日(水)～平成 31 年 1 月 20 日(日)	企画展示室



(企画展を見学する調査団員。  
視察日は「追悼特別展 高倉健」の  
開催期間中であった。)

## (4) 長崎歴史文化博物館の運営と課題

### ア 管理運営

年間の管理運営費は約 3 億 5,000 万円であり、県と市から 50%ずつ支出されている。この部分は負担金事業（8 ページ参照）として、人件費や施設運営費になる。

この負担金事業とは別に、利用料金事業（8 ページ参照）があり、こ

ちらは利益、損失ともに指定管理者のものとなる。利用料金事業は、毎年約 1 億 5,000 万円かかり、主に企画展の開催経費や常設展の簡単な修繕等に使う。また、ミュージアムショップとカフェの仕入れや従業員の雇用等も利用料金事業となるため、指定管理者の負担となる。一方で、観覧料のほか、ホールの貸出収入や駐車場料金等も全額収入となる。

収益の出る年もあれば厳しい年もある。例えば、大河ドラマで坂本龍馬を放送した際に、龍馬展を開催したときは大きく収益を出せた。龍馬展のときは、県も市も龍馬ブームに乗ろうと大きく舵を切ったことが当たった。その他、キャラクターものの企画展等も開催した。



(説明を行う副館長：左)

## イ 運営の課題

開館から約 13 年が経過するが、県と市からの負担金は一定であり、13 年間ずっと約 3 億 5,000 万円のままである。これだけの規模の博物館を、開館当初から同額で運営できることは、県と市からすると費用対効果が高い反面、指定管理者側からすると厳しい面がある。施設運営費だけでなく、人件費も含めて負担金の増額がないというのは、物価や賃金の上昇等を考えると大変厳しい。

また、開館当時は年間の来館者数の目標を 24 万人としていたが、年々増やし、現在は 40 万人としている。来館者数目標は、概ね例年達成しており、この部分は指定管理者制度の結果が良く出ていると考えているが、社員 25 名で、開館当初は、来館者数 24 万人という目標であったのが、今は 40 万人と倍近くになっており、社員への負担が増していると言える。

## ウ 来館者の課題

来館者数は増加しているが課題もある。来館者のうち、常設展を見学



していく方は毎年約10万人である。地元の方がリピーターになっていないことが原因だ。常設展において毎月展示替えを行ったり、企画展において常設展と関連のあるもの、例えば長崎の歴史とゆかりのあるものを開催したりと、工夫をしているが思うように結果が出ていない。

子供受けの良いキャラクターものやテレビアニメーション作品関連の企画展を開催すると、企画展の来館者数だけが伸び、単発に終わってしまうことが課題である。



(説明を受ける調査団員)

## エ 県との定例会議

諸々課題はあるが、運営自体はうまくいっていると感じている。これは、毎週県と行っている会議によるところが大きい。報告事象や連絡事象が発生した場合は、すぐに協議が行えるため、非常にスムーズな運営ができている。ただ、我々の顔ぶれは変わらないが、県の担当者の顔ぶれは数年すると変わってしまう。これは県の制度上やむを得ないことなのかもしれないが、やや不便に感じる時もある。

## (5) 主な質疑応答

### (他の業態とのコラボレーション等について)

Q：例えばコーヒーチェーン店等他の業態とのコラボレーションを考えたことはあるか。

A：過去にあった。テナントでミュージアムショップやレストラン等に入ってもらおうと募集を行ったことがある。テナントであれば売上の一部が入ることになり、収支がマイナスになることはないため効果的だと考えたからだ。しかし、テナントとなると企業は当然採算性を考える。博物館の所在地は住宅地であり、真夏や真冬は来館数も落ち込む上、開館時間も午前8時30分から午後7時までと営業時間も長く、採算性が取れないという声があった。募集しても集まらなかったが、博物館としてレストランやミュージアムショップの存在は必須のため、我々で運営を継続している状況にある。

他にもファンディング等を考えたこともある。例えば、大手企業や新聞社等が行う展覧会を一緒に行ったり、協賛という形も考えた。営業部門を経営管理グループに設け、企業のPRとして商談を持ちかける活動もした。例えば、〇〇銀行△△周年等のイベントを開催し、その収蔵物を一緒に展示しないかというような営業活動も行っている。ただ、ここがどんどん活性化しているとは言い難い。

### (副館長の経歴について)

Q：元々県内の美術館や博物館で仕事をされていたのか。

A：この業界の乃村工藝社での勤務経験がある。

### (リピーターについて)

Q：リピーターの数はどれくらいか。

A：ほとんどの県内・市内の方は常設展のリピーターとなっていない。長崎は平和学習にふさわしいということで、修学旅行生は毎年来ておりリピーターになってくれている。年間の来館者数40万の約半分にはいないが、15万人程度はリピーターであると考えている。

### (年間パスポート等の発行について)

Q：神奈川県の水族館等では、年間パスポートの発行を行っているが、長崎歴史文化博物館も行っているか。

A：行っている。個人でも利用できるし、企業向けに福利厚生の一環としても発行している。



(長崎歴史文化博物館前にて)



### 3 長崎県美術館での調査

#### (1) 日時・場所・対応者

ア 日 時：平成30年11月20日（火）11時～12時

イ 場 所：長崎県長崎市出島町2-1

ウ 対応者：長崎県美術館 副館長 金原氏

#### (2) 長崎県美術館について

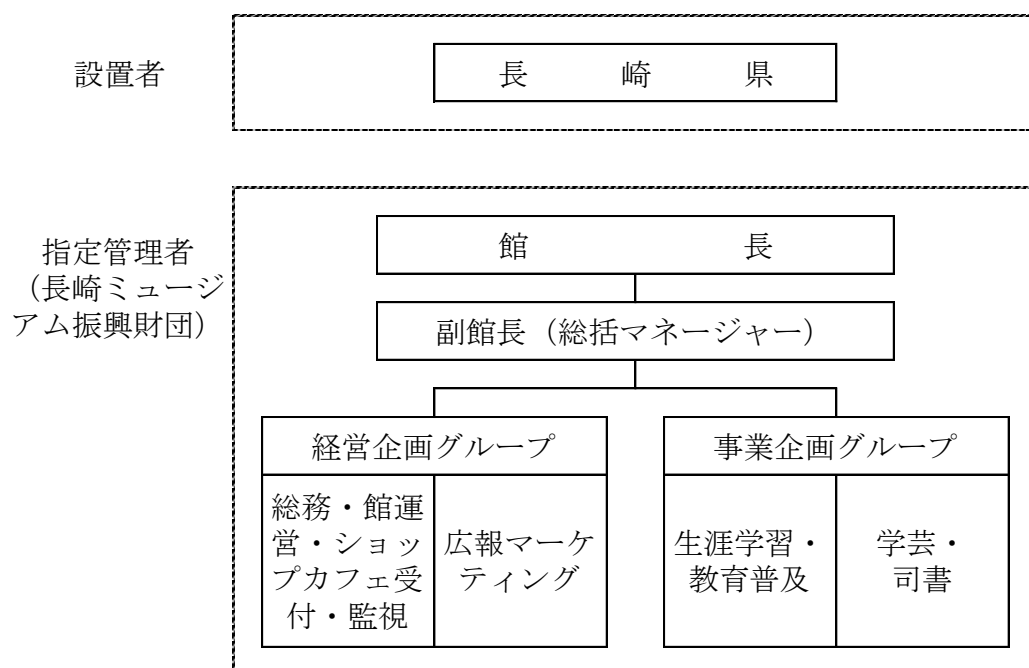
##### ア 設置目的

地域の活性化及び芸術文化活動の拠点として、優れた美術作品の鑑賞及び学習の機会を提供するとともに、創作活動及び作品発表等の支援を通じて、生涯学習に対応した文化的環境の整備を図り、もって新たな長崎県の文化の創出に寄与する。

##### イ 運営コンセプト「呼吸する美術館」

生き物が呼吸をするように、美術館の外にあるさまざまな情報や刺激を吸い込み、それを新しい形の刺激として再び外に放出しながら周囲の人や環境とともに成長を続けていく。そうした生きた美術館を目指している。

##### ウ 長崎県美術館の組織図



### (3) 長崎県美術館の展示

#### ア 常設展

常設展では、スペイン美術や長崎ゆかりの美術を中心に展示している。

スペイン美術のコレクションについては、企画展の開催だけでなく、調査研究の蓄積によるステイタスの向上により、現在では国内有数の存在となっている。平成 16 年 11 月に、スペイン国立プラド美術館と作品の研究や専門家の交流について、友好的な協力関係を推進するための覚書を交わしており、美術館学の全ての領域における両機関の協力を促進することで合意している。

また、長崎ゆかりの近現代美術コレクションと作家の発掘と紹介も行っている。



(説明を行う副館長)

#### イ 企画展

常設展事業が美術館事業の投資だとすれば、その分の回収、収益源となるのがマスコミ等とのタイアップによる企画展事業である。現代アートやデザイン系の企画は特に好評である。この美術館の設計は、建築家の隈研吾氏が手がけており、グッドデザイン賞やイタリアのマーブルアーキテクチュラルアワード、日本建築家協会賞等を多数受賞しており、国内外から高い評価を得ている。そのため、デザイン系の企画との相性が良く、お客様からも好評で、広域からの来館を促進している。

また、開館当初から、毎月末に、利用者意向動向調査の結果に基づき企画展の内容を決めており、利用者から開催希望のあるものに絞って開催することで、大きな収益源となっている。

・平成 30 年度企画展スケジュール

展覧会名	会期	会場
大江戸展	平成 30 年 3 月 24 日（土） ～ 5 月 27 日（日）	企画展示室
戦没画学生慰霊美術館 無言館 祈りの絵	平成 30 年 6 月 3 日（日） ～ 7 月 8 日（日）	企画展示室
魔法の美術館：リミックス	平成 30 年 7 月 21 日（土） ～ 9 月 2 日（日）	企画展示室
明和電機ナンセンスマシーン展 i n 長崎	平成 30 年 10 月 6 日（土） ～ 11 月 11 日（日）	企画展示室
クアトロ・ラガッツィ 桃山の夢とまぼろし —杉本博司と天正少年 使節が見たヨーロッパ	平成 30 年 11 月 23 日（金） ～ 平成 31 年 1 月 27 日 （日）	企画展示室
青木野枝 ふりそそぐ ものたち	平成 31 年 2 月 9 日（土） ～ 3 月 24 日（日）	企画展示室
誕生 50 周年記念 リカ ちゃん展	平成 31 年 3 月 14 日（木） ～ 4 月 14 日（日）	県民ギャラリー ー

平成 30 年度の年間スケジュールを見てもらうと我々の事業の考え方がよく分かると思う。

前年 3 月からの「大江戸展」と 7 月からの「魔法の美術館」は、マーケティングの結果、開催を望む多くの声があり開催したものである。

6 月からの「無言館」は、マーケティングの中では限定的であったものの、長く開催を希望する声があり開催した。

下期の「クアトロ・ラガッツィ」や「青木野枝」は当館の自主企画である。

また、3 月から予定している「リカちゃん展」も、利用者からの声で開催することとしたものである。

(4) これまでの運営と成果等

ア 指定管理者としての美術館運営

これまでは、美術館としての理念的使命と、指定管理者としての実利的使命を同時に達成できている。理念的使命は、作品の収集、保存、調査、研究、公開、学習機会の提供という美術館使命により、実利的使命は、マーケティング活動に基づいた企画展の開催等により、それぞれ達

成している。

また、公益法人として、事業収益は展覧会事業等に積極的に投資することが求められているが、企業活動のための余剰を除き、ほとんど全額を投資している状況である。

## イ 成果と評価

来館者数は、開館した平成 17 年度から 29 年度まで、年間 40 万人程度で推移しており、累計では 500 万人を超えている。都道府県レベルの美術館の来館者数としては、例年トップクラスに入っている。

リピート率は、長崎市、諫早市、時津町、長与町エリアで 80%を超えており、美術館としての軸足は地元の長崎県に置いている。

平成 29 年度の来館者満足度は 86%であり、概ね毎年 1%ずつ上がっている。

また、美術的地位としては、スペイン美術を扱う国内有数の美術館として高い評価を受けている。



(説明を受ける調査団員)

## (5) 今後の美術館運営の方向性

これまでの基本方針、コンセプトを踏襲しつつ、人口減少等の社会情勢の変化を踏まえ、次の視点をもって事業を展開する。

### ア 長崎の魅力の顕在化

長崎の魅力について、県民への再発見と観光客への訴求を促進していく。現在、企画展において「クアトロ・ラガッツィ 桃山の夢とまぼろし」展を開催している。「クアトロ・ラガッツィ」とはイタリア語で「4人の少年」の意味である。これは 1582 年に長崎港を出港した天正遣

欧少年使節関連の近作群全 28 点を、使節関連の貴重な史料や同時代の南蛮美術、キリシタン美術等全 58 点と共に展示するものである。

## イ 異国文化の相互理解

長崎港の歴史は、元亀 2 年（1571 年）、ポルトガルの貿易船が入ってきたことから始まり、異国との交流や文化が深く根付いている。

近く開港 450 年を迎えるため、スペイン、ポルトガル、イタリア、オランダ、フランス、中国、韓国、ベトナム、ブラジル等からアーティストを招き、450 年記念アートイベントを順次開催する予定である。

また、長崎は、世界史に 4 回登場している。天正遣欧少年使節、禁教に伴う迫害、今回の世界遺産登録となった信徒発見、そして被爆である。このような世界と長崎の関係をしっかりと発信していきたいと考えている。

## ウ 長崎県内の芸術・歴史文化の拠点との様々な連携

対馬ファンタジア、アートビレッジ・シラキノ、アーティスト・イン・アイランド、満月バー等の県内アーティストとの連携・協働を進める。

長崎歴史文化博物館、孫梅ミュージアム、出島、グラバー園を繋ぐ周遊パスポート等、他の文化施設や観光施設との連携を進める。

長崎歴史文化博物館との連携による共同企画や作品・資料の積極的な貸し借り等を進める。

## エ インバウンドを意識した運営

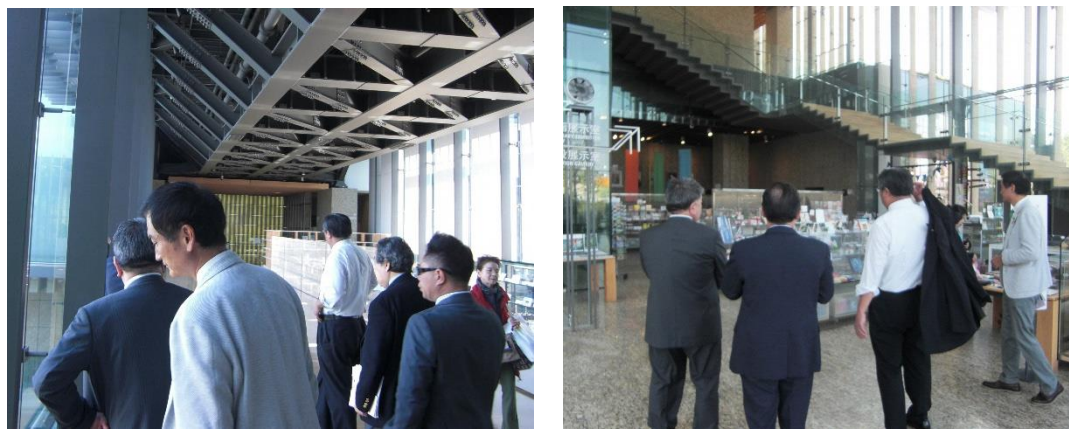
職員への英語教育や、館内の多言語化、外国人観光客の満足度の高い展示・サービスを行う。

## オ 安定感、一体感のある組織運営（課題）

現在、全国の美術館等における指定管理者制度の定着率は 30%程度であるが、その中でも長崎県美術館は、平成 17 年度の開館時から指定管理者制度を取り入れ、独自のノウハウと経験を積み上げてきた。14 年間に及ぶ美術館運営の中で、プロパーだけでなく、嘱託、派遣、委託等の多様な雇用形態の職員から構成される組織となったが、能力と成果に見合う処遇の改善が求められており、職員の将来不安の払拭と雇用の安定化を図っていく必要がある。この部分は県とも相談中だが、指定管理者制度についての新たな選択肢を求める段階に来たのではないかと考えている。

例えば、独立地方行政法人化という道もあるかもしれないが、そのためには、より厳しいガバナンスと経営が求められる。しかし、現状の指定管理者制度では、指定期間が6年間と決まっているため、長期的に組織強化を図ることが難しい。

このような課題の解決に向け、今後も取り組み、美術館として与えられた使命を十分果たしていけるよう全力で取り組んでいきたい。



(館内を見学する調査団員)

## (6) 主な質疑応答

### (指定管理者制度について)

Q：指定管理者制度の限界、雇用の安定化と経費縮減の改善を図っているということだが、具体的な取組について伺いたい。

A：当館には県からの職員が3名派遣されており、県職員の能力と当館のプロパー職員の能力を比較すると、10年以上経つと差がなくなった。そのため、県の職員と格差があまり出ない給与体系や待遇の改善が必須となってくる。これまでも見直しは行ってきたが、フルモデルチェンジするぐらいに人件費や給与体系の見直しを行わない限り、なかなかうまくいかない。

### (指定管理料について)

Q：指定管理料は年間どのくらいか。

A：年間約3億5,000万円。なお、総事業費は約5億2,000万円である。

### (県からの支援について)

Q：上記負担金以外にこれまで県から別に支援はあったか。

A：受けていない。

**（駐車場の運営について）**

Q：駐車場の運営はどのように行っているか。

A：駐車場自体は県の土地であるが、開館当初の年度は経営的に厳しいということもあり、当館で運営していた。しかし、その後は県の運営になっている。

**（協賛等について）**

Q：スポンサーや協賛金というのは、収支上はどうしているのか。

A：企画展への協賛が多いため、企画展収支としている。

**（スペイン美術について）**

Q：美術的地位として、スペイン美術を扱う国内有数の美術館として高い評価があるということだが、他に国内でスペイン美術に関して争うもしくは並ぶ美術館はどこか。

A：国立だと東京都の国立西洋美術館、地方だと三重県立美術館のコレクションがスペイン美術を取り扱っている美術館である。

**（企画展（無言館）について）**

Q：企画展について伺いたい。無言館はどのくらいの期間開催したのか。

A：約1ヶ月半くらいである。平和をテーマにした展覧会を再度夏頃に開催したいと考えている。

**（副館長について）**

Q：元々は民間企業にいらしたということだが、どちらにいたのか。

A：ハウステンボスにいた。初代の経営メンバーで、経営破綻した際に場内担当の取締役として美術館・博物館の館長を務めていた。文化関係者へのネットワークと経営経験の2つを持っていたことが、配置ポイントであったと伺っている。





(長崎県美術館にて)

左から3番目が副館長の金原氏