

## 第2回 北九州市ミュージアム民活検討会議 会議録

### 1 開催日時

令和7年11月27日（木）10時00分～12時00分

### 2 開催場所

市庁舎5階 特別会議室B

### 3 議題

- (1) 第1回検討会議の振り返りとミュージアムのミッションについて
- (2) 各ミュージアム検討状況の報告と意見交換

### 4 出席者氏名

#### (1) 構成員

久保山雅彦、松永裕己（座長）、マッコームズ夏野、吉水請子

#### (2) 事務局

都市ブランド創造局総務文化部文化企画課、美術館、科学館（スペースLABO）、  
漫画ミュージアム

### 5 会議経過

#### (1) 開会

#### (2) 第1回検討会議の振り返りとミュージアムのミッションについて説明

**事務局**（資料1を用いて説明）

【資料1】第1回検討会議の振り返りとミュージアムのミッションについて

#### **松永座長**

個別の中身については、この後の議題2で各ミュージアムの検討状況の報告があると思うが、まず私から一点述べる。全体として非常によく整理されており、分かりやすくなっていると感じた。

細かい点ではあるが、4ページ目の「調査研究機能」のところで「地域の文化を未来に伝える」という主な役割が示されている。また、5ページ目の一番下にも「地域の文化芸術を継承できるのではないか」という表現がある。これはそのとおりで非常に重要な視点である。一方で、各ミュージアムの調査研究機能において学芸員が担っている役割は、単に未来に伝えるということだけではなく、新しいものを作り出していく、創造する、創出するといった側面も大きいと考える。調査研究というのは、むしろその点が非常に重要なではないかと思うため、そうした視点も入れていただく方が良いのではないかと感じた。

### **事務局**

部会の検討も踏まえた上で、座長のご意見も今後の取りまとめの中に活かしていきたいと考えている。

### **マッコームズ構成員**

4ページ目に示された「もっと感動ミュージアム」という整理について、全てのミュージアムで共通する未来を描いている点が非常に良いと感じた。一つの傘を全体にかけることで、今後この取組みが強化されていくイメージが分かりやすく伝わる構成になっており、素晴らしいと思う。

### **吉水構成員**

全体として整理されており、分かりやすく拝見した。私からのコメントとしては5ページの「打ち手の仮説」について意見を述べる。

文化観光機能を強化していくというところで、コンセンサスを得ていると考えるが、広報や施設管理を民間に委ねることで、長期的に集客等のノウハウを維持できるのではないかという仮説については、そのとおりであると思う。ただし、どこにどのような形で委託するのか、また、委託すればそれで上手くいくというものではない。仮に優秀な委託先を選定できたとしても、委託後にどのようにモニタリングしていくのかというのも大きな課題。モニタリングの在り方についても、打ち手の中に入れていく必要があるのではないかと思う。

### **事務局**

非常に貴重なご意見であると受け止めている。私たちもどこかがゴールと言うものは実は無いと思っている。改革が終わればそれをもう一度見つめ直し、更に良くなるようなスキームを考えていく必要がある。一定のゴールはあるものの、その先も見据えながら、持続可能な形を目指して取り組んでいきたいと考えている。

### **久保山構成員**

美術館や博物館、漫画ミュージアム等、施設全体の姿として「もっと感動ミュージアム」という考え方については、私もそれはそれで良いのではないかと思った。

その下に位置付けられている主な役割、社会教育の機能等が一旦きちんと整理されたという点については、ここは市が責任を持たなければならない部分、ここは民間に任せた方が良い部分という整理が非常に分かりやすくでき、市が責任を持つ、いわゆる譲れない部分を整理していくことで、どの部分に民間を導入するのかという整理が自ずとしやすくなる。その意味でも、今回のこの整理は良いのではないかと感じた。

### (3) 各ミュージアムの説明に対する委員からの質問及び意見

ア 科学館（スペースLABO）

**事務局**（資料2用いて説明）

【資料2】科学館（スペースLABO）部会における検討状況について

**松永座長**

具体的なところで、4ページの5番「イメージ戦略」の中にある「コスパ・タイパの良さをアピールする」というのは、もう少し具体的にどのような内容なのか。

**事務局**

イメージ戦略の中で示しているコスパ・タイパとは、若者の間でよく言われているコストパフォーマンス及びタイムパフォーマンスを指すものである。安ければ良いということではないが、いかに手頃な価格で、どの程度の時間で体験できるのかを事前に示しておけば、関心を引けるのではないかという考え方である。

例えばプラネタリウムについての意見で、プラネタリウムは非日常感を演出できることから映画館に近いイメージを持たれことが多い。ただし、映画館では最近では長ければ3時間という作品もあるが、そうなると随分長い時間拘束されるので、そこでなかなか二の足を踏んで体験できない、館に入ってこないということがある。

一方、科学館では、投影と解説を含めて45分間というコンパクトなプログラムとしている。この時間的な短さと、それでも十分な価値があるという点を打ち出すことで、若者への訴求ができるのではないかという意見を踏まえ、整理したものである。

**松永座長**

説明の内容は理解した。私自身、学生と接している中で、タイムパフォーマンスを非常に重視していると感じる場面が多い。一方で、それで良いのかという問題意識もある。

科学館に限らず、本来ミュージアムは、コスパやタイパとは対極にある価値を提供する役割もあると考える。広報としては手軽さや気軽さを打ち出すことはとても大事であるが、実体としては、むしろその風潮を打ち破る役割の方が重要ではないかとも感じる。説明いただいた内容は分かったが、打ち出し方を間違えるともったいない。そこは気になった点である。

**久保山構成員**

科学館に孫を連れて訪れた際、展示が非常に面白いものが多いと感じた。将来の科学がどうなるかを考えると、現在はデジタル分野が中心になっている。科学館であるからこそ、先進的な科学をぜひ入れてほしいと思った。

また、学校現場でもドップラー効果等色々と習う中で、それを体験できるような、音がずれて聞こえる展示等があるが、これらは学校現場と上手く連携する必要があると思う。小中高大との連携が示されているものの、中学生でさえもあの内容ではあまり面白くない

のではないかという感覚がある。その意味では、先端技術は民間企業の方が進んでいるので、企業との連携が大きなポイントになると考える。例えば、品川にある企業ミュージアムのように先進的で光や音楽、レーザー等を使った見せ方は、瞬間にこれは面白いと感じさせ、SNS等で多くの来訪にもつながっていると思う。そういう意味で企業との連携は重要であると感じた。

あと一つ聞きたいのが4ページ目の7番に「八幡東区限定の施策」とあるが、これは何か。

#### 事務局

八幡東区限定の施策について、行政として考えるとどうしても公平性を担保しないといけないということもあり、市内全域で対応するという視点を持ちがちであるが、まずイメージ的には地域の方に来館してもらう、そこからスタートするという考え方である。

地域の感謝祭のような形で地元の方に来てもらい、そこからその輪を広げていくというご意見をまとめたもの。どうしてもアウトリーチで外向きに科学のショーをする、工作活動をするなどとなると、人員の制約もあり、マンパワーが足りないということもあるので、現状広域ではお断りしているような状況。年間数件は外部のイベントに参加することもあるが、例えば市民センターのイベントで全市民センターに行く等は難しい現状にある。今後範囲を広げていきたいとは思うが、まずは手始めとして館の地元である八幡東区限定の施策からスタートするというご意見を踏まえ、まとめたものである。

#### 久保山構成員

理解した。所在地である地元に対する施策は必要であると考える。

また、先ほどのことに関連するが、アウトリーチは非常に重要であり、来館者は放っておいても来るかもしれないが、学芸員が学校等に出向き、先ほどの話にあった隕石のこと等をこういうものだと説明していくと、科学の宣伝にもなる。

#### 松永座長

芸術劇場等はとても活発にアウトリーチに取り組んでいる印象。

#### マッコームズ構成員

7つの視点ということで、多方面から検討されているが、この中で重点的に取り組むべき点はどこか。

#### 事務局

7つの視点のうち、法制度やプランに関する2つを除くと5つとなる。この中でも1つはイメージ戦略、開館から4年が経過しているが、なかなか認知されていないという声を部会の委員の方からも非常にいただいている。科学館に来たら何ができるのか、そもそもあそこに科学館があるという認識を持っていただけていないのではないかという指摘も

あり、広報はしているが、なかなか認知度を上げるまでに至っていないことがある。既に力を入れているところではあるが、ここは重点的に行っていきたい。

また、社会教育ニーズへの対応は科学館の本的な役割、中心の役割であると思っており、重点的に取組みを進めていきたいと思っている。先ほど久保山構成員からご意見をいただいたが、館のコンセプト自体が「フシギがれ！」ということで、科学の原理や基礎的なところなので、やはり中学生や高校生になると来ても面白くないというご意見もあろうことかと思う。そこで、付加価値をいかに上げていくかということで、展示解説やサイエンスショー、講座等も小学生向けではなく、大人向けにレベルの高いものもしていくという取組みを始めている。社会教育ニーズとイメージ戦略の2点をまずは特に力を入れていきたいというところで、他の視点も順次取組みを進めているところではある。

### 吉水構成員

2点質問がある。7つの視点の中の社会教育ニーズへの対応に関して、教育関係との連携状況として、小中学校のプラネタリウムの利用状況について分かる範囲で教えてほしい。というのも、私自身が小学校、中学校のときに学校でプラネタリウムを観覧する機会があったが、その時の興奮と感動は忘れられない。しかし、場所が分からず、以降観覧せずじまいに。

子供の頃のプラネタリウムの観覧はとても影響力があり、どこにあるのかまでがセットだと誰かに連れていってと頼んだり、自分で行ったりできたと思う。このようなこともあります、今の状況を聞きたい。

### 事務局

まさに仰っていただいたように、スペースLABOに来たことはあり、スペースLABOという名前も知っているけれど、アウトレットにあるということが知られていないと感じることがあった。

学校がどの程度来ているかについて、市内の北九州市立の小学校は、4年生の天文学習に合わせ、全校がプラネタリウムを見るようになっており、127校に来ていただいている。そのように小学校は学校単位で来てもらえるが、中学校については案内はするものの希望制としているため、年間2~3校程度の利用となっている。中学生にも来ていただきたいと思っているものの、人数やバス手配等の課題もあり、学校単位では中学校の利用が少ないので現状にはある。

### 吉水構成員

社会教育ニーズへの対応は、その後の集客につながると考えるため、引き続き強化をお願いしたい。

もう一点、イメージ戦略の発信力強化について、科学館のSNSを拝見していて、とても良く頑張っていると思う。あれは職員の皆さん之力で発信をしているものなのか。

### **事務局**

SNS発信は基本的に担当職員一名で対応している。最近は動画をあげるようにしていて、もう少し担当割りをすること等も考えているところ。投稿頻度が高い方が注目度やフォロワー数が伸びる傾向があるため、単純にチラシだけでなく、生の状況、こういうことを行っているというショート動画等をあげるようにならうと思っており、発信力強化の取組みを進めている。

### **吉水構成員**

私自身も自社でSNSの発信の強化に取り組んでいるところで、科学館もこれだけ頑張っていてとても良い情報発信だと思いつつ、民間の専門的な力を活用すれば、さらに大きな広がりが期待できると感じている。館の展示のコンテンツ自体はそのままでも皆さんにとても注目される可能性があるため、民間活力や専門家の力を活用する余地は大きいと考える。

### **松永座長**

5ページに示された3つの機能整理について、機能別に運営形態を検討するというその方向性は妥当であると考えるが、もう一つ、各機能の中でも、例えば学芸機能は行政がしつかりハンドリングをしてぶれないようにしていくとか、そのような話になると思う。

例えばその場合に、社会教育とかプラネタリウムの企画部分に外部の視点を取り入れるという余地もあるのではないかと感じた。機能別で考えながらも、少し民間の視点をどう入れていくかという話も出てくるかと思った。これはコメントである。

### **イ 漫画ミュージアム**

#### **事務局（資料3を用いて説明）**

【資料3】漫画ミュージアム部会における検討状況について

### **マッコームズ構成員**

資料の3ページ目の比較表は検討のプロセスが明確に分かり、大変良い資料であると感じた。その内容について質問だが、先ほど説明のあった「意思決定の複雑化」とは、具体的にどのようなイメージを想定しているのか、教えてほしい。

### **事務局**

現状、漫画ミュージアムにおいては、例えば年間で企画展を何にするかといった事項について、外部の有識者も交え、年に4回程度会議を行い、そこで決定している。

その中の意見は、学芸は学芸、事務は事務の観点からだけということではなく、学芸員は専門的な知見を踏まえた意見を述べる一方で、集客面を考えると年間バランスの中での優先度についての意見もある。また反対に、事務方についても単に集客のみを重視するのではなく、学術的・社会的意義のある企画として実施すべきであるという意見も出る。

立場ごとに対立して議論しているわけではない。一方、例えば②の方式では、学芸の立場から参画する市の立場と、集客を主とする指定管理者の立場とがそれぞれの立場性に即した組織体となりやすい。その結果、立場性で議論するのではなく、お互いを見ながら車の両輪のように支えあっていく方式が失われてしまう可能性や、最終的に指定管理業務を担った者に損害が出てしまった場合、どちらに責があるのか、意思決定の所在や責任の帰属が分かりにくくなる懸念がある。

仮に集客が大きく落ち込んだ場合、実際に損失を被るのは民間事業者側でありながら、それがなぜ起きてしまったのか、それを起こさないようにするためにどうすれば良いか、その判断がどちらの意思決定によるものなのかが不明確になりやすい。仮に学芸員を管理・監督的な関与に留めるのであれば切り分けも可能かもしれないが、漫画という分野の特性上、学術的知見と現代の市場的知見は複雑に絡み合っている。そのため、現状のような有機的な連携を捨ててまで立場性で分けることがかえって責任の所在を不明確にするのではないかという懸念を表現したものが当該文言である。

#### **マッコームズ構成員**

大変な点が多いことを理解した。

#### **久保山構成員**

運営形態を分野別に整理する考え方は非常に分かりやすい。AからFのいずれも重要であるが、特にEの作家や出版社との著作権関係は、他の分野にも大きく影響する重要な要素であると感じた。これに関してもどの形態が良いという整理をされたのだとは思うが、全国の漫画ミュージアムでは、どのような運営形態が多いのか。他のミュージアムでもこのような課題はクリアされていると思うので、どういうケースが多いなど参考となる事例があれば教えてほしい。

#### **事務局**

漫画分野の文化施設においては、包括的な指定管理が圧倒的に多い。その際、著作権者やコンテンツホルダーとの信頼関係をどのように構築しているかというと、あらかじめその漫画施設設立のために財団法人、まちづくり企業等の担い手がつくられ、施設を支えるために作られた組織がある。あるいはそもそも担い手の事業者の中にコンテンツホルダーが参画しているケースがほとんどである。

例えば、鳥取県境港市の水木しげる記念館では、担い手の中に水木プロダクションが参画している。また、宮城県石巻市の石ノ森萬画館では、元々石ノ森先生がご存命中に漫画でまちおこしをしようという事業に参画され、その時の市民運動的なまちづくりの担い手が法人化され、運営を担っている。秋田県横手市の増田まんが美術館においても、矢口高雄先生の記念館としての役割を持っているが、これは元々増田町立だったものが、リニューアルを機に指定管理に転換したものだが、担い手は、地元出身の漫画家が出資をして、一緒に作った財団法人である。

いずれもその漫画文化施設を民間の担い手とともに運用し、まちづくりの中核として位置付けようという志を持って作られ、コンテンツホルダーと一体となって運営しているところばかりである。そのため、単純に他都市の事例をそのまま真似できるものではなく、本市に適した担い手の在り方を検討する必要がある。

#### 久保山構成員

直営から民間委託や指定管理に移行した事例はないのか。

#### 事務局

横手市がそのケースである。元々増田町が町営直営でつくり、横手市への合併後に横手市の直営を経て指定管理へ移行したが、その際には地元出身の漫画家が関与する財団法人が担い手となっている。

#### 松永座長

資料の3ページの表について確認したい。Bの「組織・人事」における漫画ミュージアムの課題として、「市職員の異動に伴う事務の継続性」とあるが、これはどういう意味か。

#### 事務局

市職員の異動に伴い、事務の継続性が保ちにくいという課題を示したものである。

#### 松永座長

業務分担方式の指定管理の場合に「市職員の異動に伴う事務の継続性」がメリットになっているのはどういう意図か。

#### 事務局

通常の職員の場合はデメリットであると思うが、民間企業から派遣された人材については、一定期間の継続性が保てるため、限定的にメリットとなり得るという整理である。

市職員は2、3年で異動があるが、民間委託の場合は一社が一定期間継続的に担えるという意図である。

#### 松永座長

ただし、民間の場合も派遣される人員の交代や契約期間が終わって、別の企業に代わるという課題があり、条件による部分が大きい。少しの辺りは整理した方が良い。

もう一点、表の最下段「漫画ミュージアムに最適な運営形態」については、②または③に優位性があるという整理であり、①はあまりメリットがないという理解で良いか。

#### 事務局

そのとおりである。

## 吉水構成員

マッコームズ構成員の質問でもう少し補完してほしい。②の業務分担方式を取った場合の意思決定の煩雑さや業務分掌について、学芸部門と事務部門の業務が重なる部分が多いところがどうなっていくかという話だったと思う。どちらが意思決定の責任を持つかというところは明確であって然るべきかと思うが、本来、一体的な運営を築いていくことが非常に重要だと思う。お互いの仕事の領域に影響し合う関係性への期待感について、どのように考えているのか。むしろ影響していくべきなど、どのように考えているか教えてほしい。

## 事務局

②の方式を検討していくにあたっては、漫画分野において前例がなく、図としては切り分けることができても、実際にどこまで業務を分けるべきかの参考事例が乏しい。仮に明確に切り分けられるのであれば、業務委託との違いが不明確になるという指摘もある。例えば、独立した業務として広報業務を外部に頼むとしてもそれは分担方式なのか、業務委託なのか、この方式をとるメリットはあるのか、もしくはシナジーが生まれにくくなってしまって、単なる業務委託になるのではないか。この方式できちんとシナジーをつくろうとするならば、そのように整然と切り分けられないということがむしろ重要であるともいえる。

漫画分野では、施設の成り立ちとともに担い手が形成されてきた経緯があり、これから我々の業務を担っていただけるところがあるとするならば、担い手側にとっても参画するメリットや持続可能性がきちんとあるかが重要となるため、その観点からの検討が必要である。担い手側はシナジーを生みたいので、市と事業者が業務を分断するのではなく、同じテーブルで議論していくべきで、学芸員や図書職員の専門的な知見を活かしながら館を盛り立てていくことが重要であると考えている。

一方で、市側の意見を踏まえて運営した結果、集客低迷等の経営上の問題が生じた場合、形式上は担い手側が担うべき経営責任であるが、市側の意見に基づき動いたことに対して、責任を負わなければならないということが担い手側にとって大きなリスクとなる懸念を踏まえて議論している。

## 吉水構成員

もう一点確認したい。資料3ページ「漫画ミュージアムに最適な運営形態」の項目で、「指定管理者選定の仕組みは、長期間かつ非公募が望ましい」とあるが、「長期間」というのは短期的な結果を求めないという理解ができるが、「非公募」とする理由について補足してほしい。

## 事務局

Eの観点に関わってくるが、作家や出版社等のコンテンツホルダーから見て、この施設とどう信頼関係を築けるかどうかを考えた際に、先行事例では両者が一体化しているため、

コンテンツホルダーではない我々をどう信頼していただけるかという点では、現状は市の完全直営によって培われた信頼関係がある。もちろん大事な著作物を粗雑に扱わないということだけではない。商業文化としてそれでビジネスを行っている皆さんには、相手方が営利を目的にしている場合、それに応じた金額で対応するが、現状我々は社会教育事業としてそれに応じた金額で対応していただいている。市の公共事業として継続性と社会貢献性が担保されていることが信頼の基盤となっているため、そこに民間企業が入ってきた場合にどう映るかを懸念している。

また、短期的な収益ではなく、中長期的な文化の継承や新たな文化創出に尽力する担い手であるということを信頼してもらうためには、一定の期間を設けて判断していただく必要がある。公募の場合、一般競争入札になると単に金額での比較になり、プロポーザルでもコンテンツホルダーが重視されるような観点とは限らない選定になってしまう。継続的にコンテンツホルダーとの信頼関係があらかじめあることが望ましい。頻繁な事業者交代では、その都度新しい企業と関係を結びなおすようなことになるため、長期間で継続的に関係を結ぶような企業体があるとするならば、非公募という形をとらざるを得ないだろうといった議論もしている。

#### 松永座長

非常に具体的に整理して議論を進めているところなので、引き続き検討してほしい。漫画の特殊性については重要な点だと思う。一方で、他の美術館や博物館等では指定管理を導入しているところもあり、漫画の特殊性と合わせてミュージアムとしての共通性についても整理してほしい。

また、指定管理に任せる範囲や契約内容を具体的に検討していく必要がある。施設自体は市のものであり、先ほどの著作権者との関係は、運営は指定管理だが、責任を持つのは市だという整理になると思うので、他の施設などを見ていてもこれで営利目的の運営になることはないと思う。どこまで指定管理に任せるか、どういう契約をするのかということになるかと思うため、色々と具体的に設定しながら議論してほしい。本来指定管理は行政と民間事業者の協働事業にもかかわらず、時間が経つにつれてアウトソーシング的に捉えているところが他の市の部署でもあり、制度変更等も行っている。そこは全ての施設に共通しているが、留意すべき点である。

#### ウ 美術館

##### 事務局（資料4を用いて説明）

###### 【資料4】美術館部会における検討状況について

#### 松永座長

美術館については、漫画ミュージアムと比較すると、公園との関係や歴史的経緯といった問題もあり、時間をかけて検討した方が良いと考えている。最終的なスケジュール感としては、第4回を12月から1月に開催し、どの部分を民間に任せられるかといった整理

まで進める予定か。

#### 事務局

第4回で指定管理を行うか等の結論が出るとは考えていない。美術の森公園のことも含め、長期的な視点で指定管理を検討しなければ、仮に現段階で導入しても大きな変革にはつながらないと考えているところもある。一方で、短期的に可能な取組みとして、広報アドバイザーの活用などは検討し得るため、短期と長期の取組みを組み合わせて進めることができ望ましいと考えている。

#### 松永座長

その点を整理した上で、すぐに対応できる部分を切り分け、第4回で検討するという理解で良いか。施設ごとの特性があるため、3館を同じペースで進めることは拙速かと考えるので、そのペースで良いかと思う。

#### 久保山構成員

3館を俯瞰してみると、美術館については大変だろうと思っていた。公園のことや、口ケーションに課題があり、イベントを実施しても大量の集客が見込める施設ではないということ、また、ぶらっとついでに立ち寄る施設というよりも、目的を持って来館する施設であるため、どこまで民間活力を導入できるのか難しいだろうと感じていた。

一方で、他都市の事例も踏まえれば検討自体は必要である。拙速に結論を出すことは難しいことであるが、この機会に民間の強みであるショッピングであったり、カフェなどは口ケーションも良くてSNSでもよく見るので、そこを先行すべきとまでは言わないが、そこをセットにしなければ仮に指定管理へ移行する場合、分離すると事業者側のメリットが乏しくなるため、総合的に検討する必要がある。民間活力の導入ということで検討しているので、難しいからやらないのではなく、ぜひどのようにしたら課題をクリアできるのかを踏まえた上で検討してほしい。

#### 吉水構成員

指定管理については時間をかけて検討するという話があったかと思う。現状についてピントポイントでの質問になるが、例えばカフェの話で、展示内容を結び付けた企画を実施する場合、現在どのような打合せや情報共有を行い、進めているのか教えてほしい。

#### 事務局

現在カフェは千草ホテル系列に運営していただいている。カフェにも学芸員資格を有する企画担当者がおり、年3回から4回程度、若手作家の作品展示を行っている。これは美術館と直接連携した展示ではないが、美術館からのお願いにより実現した企画である。

また、美術館との連携としては、年間展示計画は決まり次第、情報提供を行い、それに基づいた特別メニューを提供していただいている。昨年度の横山大観展では、ツアー客の

受入れで食事提供にも対応していただいた。さらに昨年からは、夜景を活用した夜間の宴会プランの企画も行われ、利用は徐々に増加している。美術館の紹介を兼ねた内容にもなっている。

### 吉水構成員

質問の意図としては、いま回答があったが、話題性のあるメニューを作る際にカフェ側がどの程度展示内容を理解した上で作りこめるのかというのは非常に重要な点かと思い、一体的な運営がどの程度行われているのかを確認したかった。そのような状況であるということを理解した。

### マッコームズ構成員

これまでの第1回、第2回の意見を見ると、企画展示といった美術館の根幹部分は民間ではなく、今の直営で行うのが望ましいという意見が主流であり、その一方で、カフェやショップなど集客に関わる部分について民間を活用するという議論の最終形になると理解した。企画を民間に委ねた場合に失われる機能への懸念が大きいということか。

### 事務局

第1回、第2回の検討部会では、美術館は高い批評性を有する社会教育施設であり、そこで紹介される作家や作品には公的なお墨付きが与えられる側面があるとの意見が多く出された。そのため、集客のみを優先することは適切ではないが、一定のバランスは必要であるとの整理である。

実際には、全ての展覧会が学芸員の自主企画のみで構成されているわけではなく、ジャンルのバランスや、来館者やファン層など集客を踏まえた検討も行っている。その中で、マーケティング分野において民間の力を取り入れることで、北九州の土地、実情に合った手法を模索できるのではないかという意見が第3回目で出され、特に広報に関して、マーケティングの重要性について認識したところである。

美術館については指定管理を導入している事例も全国に多数あり、学芸員が直営でなければ成り立たないというわけではない。ただし、現行体制の良い点は維持すべきであるとの意見が多かった。

### 松永座長

美術館は第一に社会教育施設であるという議論がなされているが、その社会教育機能が十分に発揮されているのか、何が足りていないのかといった点については議論されているのか。

### 事務局

部会には学校教員の委員もあり、教育普及に関する意見は多く寄せられている。ミュージアムツアーがオンラインになったことで、リアルな体験が希薄になるのではないか、市

内全小学校からバスを公費で手配して招くといった取組みは、公立美術館だからこそ可能なのではないかとの意見もあった。

ただし、今回の会議は民間活力導入の検討が主題であるため、そういう意見よりも民間活力をどのように取り入れるかという議論が中心となった。

### 松永座長

今回の会議の趣旨とはズレるかもしれないが、日本では学校を含めて、美術教育が不足している気がしている。私自身、絵の読み方を学校で習った記憶がない。そこで美術館が重要な役割を担っていて、良いコレクションを持って展示会をしているということだけではなく、どう作品を見るのか、読むのか、感じるのかといったところは教育がないと感性だけでは理解できないところ、あるいは理解することでより楽しめるところがある。おそらく美術館や学芸員の役割はそういうところにこそある。その部分を損なう形でも民間活力を導入すると本末転倒になってしまうため、何が大事で、どこに民間活力を導入できるのかということを短期・長期に分けて整理するのは非常に良いと思う。

### 事務局

部会の委員からの教育普及の重要性についてご意見がある中で先ほどのミュージアムツアーバスの課題に関しては、企業協賛を得て特別支援学校の生徒を朝の時間帯に受け入れるといった取組みなど、別の形で民間の協力を得る可能性についてもご意見があった。

## 工 全体に関する意見

### マッコームズ構成員

最初の議題の「第1回検討会議の振り返りとミュージアムのミッションについて」の4ページ目について、最終的に共通のテーマを目指す姿が掲げられており、この機能が非常に分かりやすく整理されていると感じた。この区分けについて、各施設の施策もこれに合わせて最終的に整理されていくのか。それとも、一旦ここで区切り、その後ミュージアムごとに整理されていくのか。

### 事務局

「もっと感動ミュージアム」という言葉は、この夏に市長が公表したものであり、市民にとって魅力的なミュージアムというのをどのように伝えるかという観点から、こうしたスローガンを掲げたものである。これについては、各館とも共有を図っているところである。

また、文化芸術振興プランもあるため、それを基にしながら、実際の事業についてはそれぞれの館が進めていき、それらを最終的に総括し、市の文化振興をどのように進めていくかを整理していくことになる。その整理の中で不足している点については、どのような機能強化ができるのか、どのような事業で進めていけるのかについて、それぞれ必要な

時期に応じて各館とも協議をしていきたいと考えている。

これを進めるために、館にこの事業をといった具体的なところを既に考えているという状況ではない。

#### 久保山構成員

3館に共通することであるが、社会教育分野というものは重要なもので、最も果たすべき役割であると考えている。例えば学校への派遣など現在の体制でもできることは多くある気がする。

美術館は展示会を実施し、「来てください」というイメージが強いが、外へ出していく取組みも必要である。そのためにデジタル化など様々な取組みを行っていると思う。そうした意味では、多くのコンテンツを持っていると感じており、それらを最大限活用し、魅力を高めていただければと思う。

#### 松永座長

ちなみに3館にはボランティア組織はいるのか。

#### 事務局

美術館にはいる。

漫画ミュージアムは開館当初から資料の整理やイベントの手伝いをしていただくボランティアは存在していたが、コロナ禍の時期に一旦停止し、その後の回復ができていない状況であり、現状では存在していない。

科学館では毎年公募をしており、ボランティア登録自体は約100名いるが、全員に実際に来ていただける訳でなく、活動しているのは20～30名程度である。講座の準備や展示解説などを担っていただいている。

#### 松永座長

アウトリーチは非常に重要であるが、全てを職員だけで行うと負担が大きくなるため、ボランティアの活用も一つの方法である。また、来館者を運営側に引き寄せ、来館者からファンとなり、運営の手伝いをしてもらうことで関係性が深まる。その人たちが更なる来館者や地域理解を深めていってくれる可能性もある。このような入れ替え可能性をどう作っていくかは、美術館に限らず非常に重要である。

図書館等でも上手く機能しているところと、そうでないところがある。継続性も含め、できるだけ多くの人の協力を得ながら、効率的かつ効果的な運営ができるのではないかと考える。

#### 吉水構成員

「もっと感動ミュージアム」というプランが進む中で、民活が生かされて、とても感動できるミュージアムになったという短期的・中期的なゴール設定をどのように考えている

のか。その具体化の中で、社会教育機能をどのようにはかっていくかということもあると思う。

市内・市外・県外別、年齢層別等で何人来たのかといったゴール設定はなかなか難しいが、持つべきではないかと思う。市民レベルでどう感じるかというと、「今年1回行った」「最近行くようになった」といった結果が数字に見えてくることになる。

こうした数字を基にプランを組み立てていく中で、この形の指定管理が必要である、あるいは自分たちの力だけでは達成が難しいため、民間のこの力を借りるといった判断が出てくる。

詳細を詰めていてもそのとおりにはならないことが多々あるので、ものすごく精度の高いものを持つ必要はないが、それをもってモニタリングを行い、「今年は上手くいった」「次はここを改善する」といった検証を行う体制が重要である。そうすることで、民活が上手くいっているのか、そうでないのかどうかも適切に検証できると考えるので、そういったところも取り入れられると良いかと思う。

### 松永座長

数字で示せるところをできるだけ数字で示すことは重要であり、そのことにより数字で示せない部分の重要性もより明確になる。

科学館の議論で学芸員のマンパワー不足が課題としてあったと思う。ミュージアム施設にとって、学芸員や専門的な能力を持つ職員は一番重要だが、本来担うべき業務があるにもかかわらず、多くの業務を抱えて疲弊してしまい、専門的な仕事に十分な時間を割けない状況もある。これは改善すべき点である。

今回の民活は集客の観点だけでなく、効率化や省力化を図り、ミュージアム本来の役割や学芸員が注力すべき業務に集中できる環境を整える視点が重要である。むやみに民活を進めれば良い訳ではない。

ただ一方で、現状のままでは館自体の持続可能性が少し危ないので、そこをどう作っていくかということだと思う。各館は立地や内容が異なるため、実態に即した形で検討していく必要があり、できるだけ実態を反映したような形で、民活をどう使うのかということが出てくれれば良い。

これから第4回の部会があり、資料の準備や議論の進行等色々と大変だと思うが、建設的な議論ができるよう進めていただきたい。

### 事務局

次回の検討会議は2～3月頃を予定している。各部会の日程等を踏まえながら日程の調整をさせていただきたい。

本日も貴重な時間をいただいた。各構成員からそれぞれの専門的な視点で多くのご意見をいただいた。いま部会の報告があったが、民活導入に向けた色んな課題を踏まえて具体化に向けて整理を進めている。

各構成員からは、検証を進める中でも、モニタリング体制が必要である、ゴール設定が

大事である、実態を反映した形で民活を検討すべきであるというご意見があった。また、美術館に関しては、3館の議論と全て合わせるのではなく、拙速な議論は避けつつもこのままでは持続可能な運営への影響が出ているため、そういうところも含めながら議論していくべきではないかといった貴重なご意見をいただいた。これらのご意見を引き続き各部会で議論していきたい。

## 6 問い合わせ先

都市ブランド創造局 総務文化部 文化企画課 文化企画係  
(電話番号：093-582-2391)