

# 美術館 部会における検討状況について

---

## 美術館運営検討部会 第1回・第2回意見まとめ

	第1回	第2回
ミッション	<ul style="list-style-type: none"> <li>○文化観光によりすぎ。今適切なミッションなのか。社会問題の解決といった側面も必要</li> <li>○観光も大切だが、未来の市民を育てる教育普及や社会教育施設として地域に果たす役割が大事</li> <li>○収益性は意識すべき</li> <li>○一時的なブームにのった運営は危険</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○多くの人を惹きつけるのがミッションか。人が来た後に美術館が何ができるかではないか。</li> <li>○人が集まるからといって、社会教育機能を果たしたことにはならない。</li> <li>○文化観光は目的・役割の一つでしかない。</li> <li>○人が来ない、収益性が低いことを課題として、収益性の向上や地域経済への貢献を入れてはどうか。</li> </ul>
指定管理	<ul style="list-style-type: none"> <li>○稼ぐためには民間の知恵が必要</li> <li>○導入するならば、業務分担がよい</li> <li>○広報などは民間の専門性が必要</li> <li>○サービスは向上しても、費用削減にはならない</li> <li>○指定管理では利益を出しながら、やりたいことに再投資できるメリットがある</li> <li>○学芸員の待遇が問題。職員の異動がなく、年々高給になり、運営を圧迫</li> <li>○ミッションに紐づいた仕組みづくりが必要</li> <li>○直営は事務職が3年で異動し、引継ぎが困難</li> <li>○指定管理にすることで、他館の情報が入ってくるならメリットがある。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○学芸員の立場、待遇をどうするかが課題</li> <li>○指定管理も競争性が低下するなどの制度疲労がある</li> <li>○美術館をよりよくしようとする共通目標が必要</li> <li>○収益性の高い展覧会の判断を誰がするか</li> <li>○広報やイベント力、ショップ運営には民間の力を活用したほうがよい</li> <li>○北九州市美術館にあった指定管理の在り方があるのであれば、検討すべき</li> <li>○新しい仕組みを導入するならば、現状からプラス効果が高い方にもっていくべき</li> </ul>
その他	<ul style="list-style-type: none"> <li>○学芸員が「見せる」展覧会を作ることが大事</li> <li>○美術の森公園を整備して付加価値向上が必要</li> <li>○市民が集う公園にして、その中核施設として美術館を位置付けるべき</li> <li>○全国的に入場者は減少傾向。アクセスが悪い施設への集客には、運営形態の検討に加え投資が必要</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○立地の悪さをカバーするためには、美術の森公園に投資して付加価値のある場所にしたらよい</li> <li>○集客には、コレクションの充実が大事。収集予算がない状況では民活導入しても無駄。</li> <li>○市民に来てもらうためには素人もわかる展示をするなどバランスのよい展示が必要</li> </ul>

# Ⅰ 美術館のミッションの再定義

## 第1回 運営検討部会 提案ミッション

市民の生活に潤いと心の豊かさを創出し、地域とともに成長するとともに、広域から多くの人を引きつける魅力ある文化交流の拠点となる。

## 第2回 運営検討部会 提案ミッション

市民の生活に潤いと心の豊かさを創出し、地域と一緒に成長するとともに、文化観光の拠点として魅力を発信し、多くの人を惹きつける美術館となる。

## 第3回 運営検討部会 提案ミッション

基本的考え方

### 北九州市立美術館の基本理念

「市民の生活に潤いと心の豊かさを創出し、地域と一緒に成長する美術館」

### 北九州市「文化芸術振興プラン」の基本理念

「まちに彩りを。心に豊かさを。多様な人を惹きつける文化共創都市」

### 博物館法第三条第三項

「博物館は、(中略)当該博物館が所在する地域における教育、学術及び文化の振興、文化観光(中略)その他の活動の推進を図り、もつて地域の活力の向上に寄与するよう努めるものとする」



北九州市立美術館の基本理念「市民の生活に潤いと心の豊かさを創出し、地域と一緒に成長する美術館」を体現しつつ、改正博物館法に掲げる学術及び文化の振興、文化観光の推進にも努め、多くの人を惹きつけて、地域活力の向上に寄与する。

## | 新しいミッションに向けた変革の在り方について

これまでの会議で共有した意見(運営検討部会第1回・第2回)

- ①美術館は社会教育施設として地域への貢献が重要
- ②広報やイベントなど民間の力を入れることも考えられるが、学芸員は直営が望ましい
- ③学芸員による展示の見せ方やコレクションの充実が重要
- ④指定管理など新しい仕組みを導入するのであれば、美術館のミッションにそった仕組みを構築すべき→それには時間と労力、費用も必要



今回の会議での重要な視点(運営検討部会第3回)

- 美術館は社会教育施設に加えて文化観光施設としても地域へ貢献する必要がある
- 美術館の持続可能性を確保するためには、集客や収支の課題と向き合う必要がある



- ① 更なる地域活力向上や地域貢献に向けて、北九州市立美術館に必要な取り組みは何か
- ② ①を踏まえたうえで、北九州市立美術館に必要な民間活力とは何か

## 【博物館系施設運営の他都市事例【指定管理-業務分担方式\_島根県等】】

- 島根県や愛媛県などの美術館等は、社会教育機能と集客機能の両立を図るため、  
**業務の一部を直営としつつ、指定管理者制度を導入する「業務分担方式」**で運営
- 指定管理者制度導入により、民間視点で柔軟な施設運営を行うことで、  
**来館者が1.3~3倍に増加するなど、社会教育機能などを適切に維持しつつ集客機能が向上**

**業務分担の状況** | 社会教育機能の維持に配慮し、学芸部門を直営とし、事務部門に指定管理者制度を導入

都市名	館種	学芸部門（社会教育等）		事務部門（集客等）				
		調査研究等	事業企画運営	広報	総務会計	施設運営	受付案内	清掃警備
島根県	美術館	直営		指定管理				
愛媛県	総合科学博物館	直営	共同	指定管理				
山口県	美術館	直営		指定管理				

### 業務分担方式施設の来館者数

業務分担方式で指定管理者制度を導入した施設は、導入後3年で利用者が1.3~3倍に増加



### 島根県立美術館運営方式メリット・デメリット

#### メリット

- 地元企業と連携したワークショップなど企画実施
- 全国的な取組事例の横展開による効果的な施設運営
- 定期的なマーケティング調査と分析による集客
- 民間のノウハウを活用した県内外・国外からの誘客促進

#### デメリット

- 学芸課の業務負担は増加（協議会事務等）総務課機能が手薄
- 指定管理は1社のみの応募で競争性がない
- 企画展示は学芸課が決定し、学術的には優れていても集客が困難なものもある
- 美術館運営はビジネスモデルとしては厳しく、参入には慎重になる

出所) 島根県立美術館ヒアリング（県学芸員・指定管理者）  
日本の博物館総合調査研究平成27年度報告書・愛媛県総合科学博物館研究報告（2010）

## 他都市の指定管理者制度導入事例②【広島県】

- 広島県では、美術館と隣接する名勝庭園について、セットで指定管理者制度を導入
- 両施設連携企画の実施等によって、相互の誘客率の向上に取り組み、美術も庭園も楽しめる「都会の中の憩いの空間」を創造

### 概要



出典) 各施設HP

#### 施設名

- 広島県立美術館

- 名勝 縮景園

#### 指定管理者

- イズミテクノ・廣島緑地建設・広田造園共同事業体

#### 指定期間

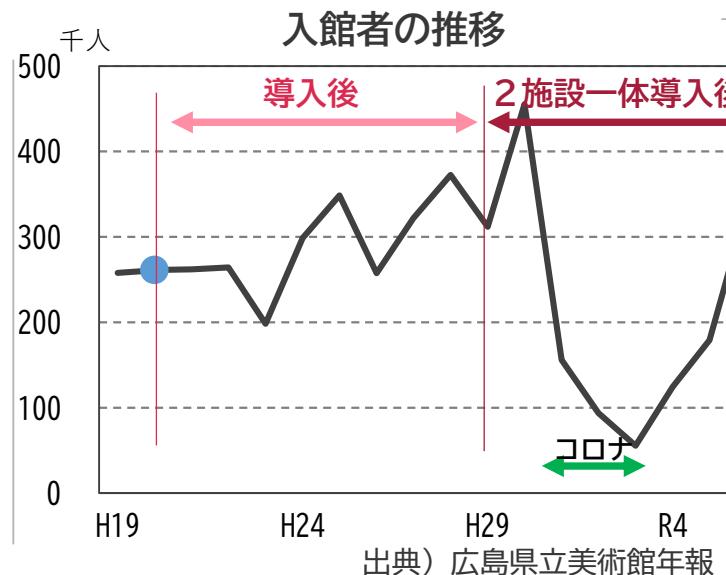
R4年度～R8年度

#### 指定管理業務

- 施設の運営管理、維持修繕業務
- 施設の利用許可、利用促進、利用案内
- 県民の学習活動の支援
- 付帯施設の運営（レストラン、ティールーム、ミュージアムショップ）

#### 業務分担方式

### 実績



- 指定管理導入後、入館者数が上昇したが、コロナ禍で一時減少。その後、回復傾向にある。
- 美術館と縮景園を一体管理することにより、経費の削減と利用者数の増加を図った
- 相互往来の料金割引の導入  
—所蔵作品展・縮景園の共通整理券発行
- 連携企画等の実施  
—縮景園ライトアップ時の美術館ロビー開放、特別展開催時の縮景園での「にわかふえ」
- 相互誘導のハード整備  
—施設紹介看板や展覧会情報掲示板の設置

## 他都市の指定管理者制度導入事例③【小倉城・小倉城庭園・勝山公園など】

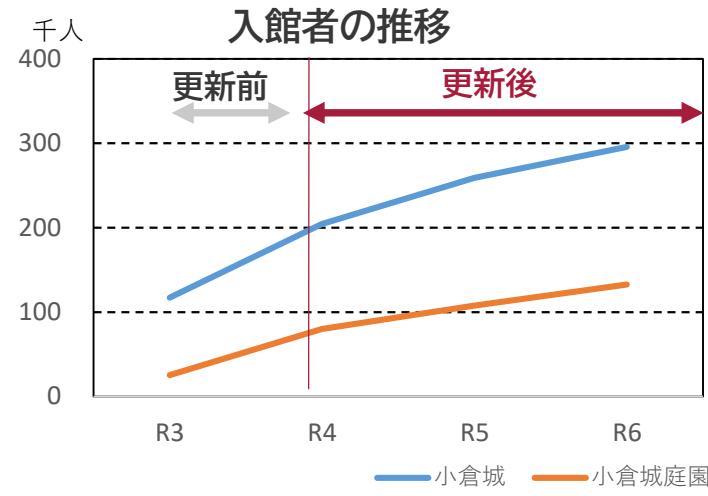
- 北九州市では、小倉城に加え、周辺の公園までを一体化して、指定管理制度を導入
- 民間の力を活用した広報と公園を活用した多彩なイベント実施による来場者数の増加と認知度アップにより、開城年を除き、過去最多の入城者数を更新

### 概要



出典) 勝山公園HP

### 実績



施設名	● 小倉城 ● 勝山公園	● 小倉城庭園 ● あさの汐風公園
指定管理者	TEAM城下町小倉共同事業体 (一社まちはチームだ・(株)九州造園)	
指定期間	R4年度～R8年度	
指定管理業務	● 施設管理・運営・維持管理業務 ● 企画・営業業務、集客・広報宣伝業務 ● 賑わいづくり業務	

- 更新前 (R3) と現行方式 (R6) との来場者の増加  
小倉城 2.5倍 小倉城庭園 5.2倍
- 魅力的なイベントの開催
  - ・小倉お城まつりの開催規模拡大
  - ・独自イベントの開催 (寿司&キャッスル、甘味処、小倉城プロレス、レイザーライトアップショーなど)
  - ・勝山公園での土日祝日の集客イベント

R5年度開催率 84%

## 他都市の外部人材登用導入事例④【千葉県】

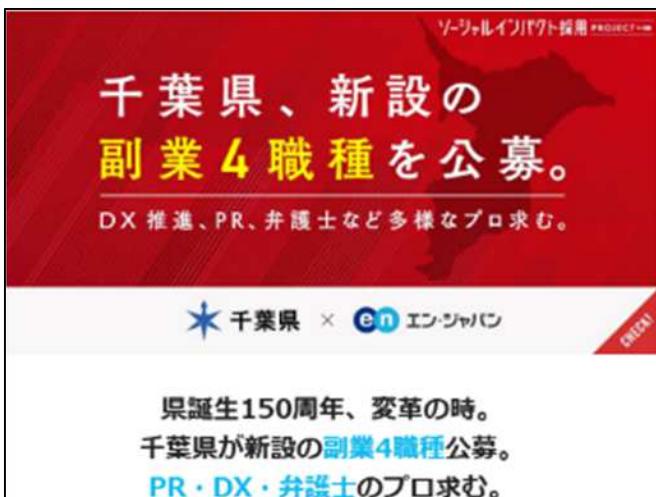
- 千葉県では、美術館に副業人材を登用し、広報等に民間のノウハウを導入
- 民間出身の副業人材が、統一したイメージやデザインでブランディングを進める

### 概要



出典) 千葉県立美術館HP

### 効果



出典) PR TIMES

#### 施設名

- 千葉県立美術館

#### 民活方法

- ブランディングアドバイザー制度

#### 実施時期

- R5年度～

#### 雇用形態

- 会計年度任用職員 週1回勤務 (1年更新)

#### 業務内容

- 美術館の広報物、ロゴ、ウェブサイト、ステーショナリー等のブランディング
- 助言、提案

#### 【館長聴き取り】

- 副業の専門職 (PR・DX・弁護士等) を公募し、雇用する制度。美術館ではブランディングアドバイザーを雇用し、優秀な人材を確保することができた。
- 職員の異動に左右されず、一貫したイメージでブランディングができている。
- 週1度、職員と意見交換をし、広報のやり方や広報物について助言をもらっている。

#### 【参考】来館者数

(R4) 98,478人 (R5) 121,301人 (R6) 100,610人

## 北九州市立美術館の現状・課題・対応策（案）など

機能	現状	課題	対応策（案）
施設運営 維持管理	・受付監視・清掃・警備等の業務を個別に委託	・毎年度、個別に入札、業務委託の手続きが必要であるため、事務が煩雑 ・人件費や物価高騰等による、経費の増大	・民間に複数年で複数業務を一括発注することで、事務手続きの軽減および経費流用の柔軟性を向上させる
展覧会	・常設展年3回、企画展年4回開催 ・企画内容、広報デザインは学芸課が担当 ・SNSでの情報発信は会計年度職員がほぼ毎日更新	・地域にとって重要であり、多くの市民に来館してほしいが、集客に課題がある展覧会がある	
展覧会関連 イベント	・記念講演会、ギャラリートーク、音楽コンサート、市内映画館とのタイアップ上映など ・美術館ホームページ、SNS、市政によりによる情報発信 ・企画展にかかるイベントについては、展覧会のポスター・チラシで告知	・土日祝日にイベントを開催する場合、美術館の駐車場があふれる可能性がある ・集客に課題のある展覧会の場合に人を惹きつける企画内容と広報戦略が必要	・マーケティングや集客のノウハウのある民間企業等を活用する
教育普及 事業	・オンライン・ミュージアム・ツアー ・小・中学生鑑賞教室 ・館内、まちなかでのワークショップ ・たんけんパスポートの配布（市内小・中学生の観覧無料） ・高齢者施設、市民センターでの出張講義	・令和6年に招待型のミュージアム・ツアーを見直し、オンラインにしたため小学生の来館機会が減少。子どもが関心をもつワークショップの充実が必要	
ショップ	・友の会が運営（友の会事務：職員1名、受付監視業者に委託） ・ショップ利益が少ない（商品売上一仕入れ）	・エントランスの一部で行っており、量や陳列に仕方に制約がある ・ショップの運営に専門的な知識がなく、適切な仕入れや商品開発ができていない ・売上に委託業者が参入しにくい	・民間による経営アドバイス（商品の仕入れ、商品開発、展示）
カフェ	・平成6年から市内の千草ホテルが運営（目的外使用許可） ・店内に若手作家の作品を展示するアート・プログラム実施（年3～4回） ・平日限定で夜景を堪能できる予約制のパーティープランも実施 ・企画展に合わせた特別メニュー	・展望の良いカフェとして認知度は高いが、客数は展覧会の集客に左右される。 ・夜のパーティープランはまだ認知度が低い。平日限定である。	・美術館とのコラボ ・カフェだけで利用が可能であることの広報強化

# 第3回美術館運営検討部会の主な意見

全体

- ①美術の森公園と一体となった見直しについては、**市全体で中長期の視点で検討**が必要。
- ②ネーミングライツや趣旨に賛同する企業と事業で連携するなど、**様々な民活の形**がある。
- ③これからの指定管理は行政の請負ではなく、得意な部分で協力し合い、**付加価値を共創する形**を目指す必要がある。

個別

## ◆広報・イベント

- ①広告代理店を入れるなど、専門家の助言があればより良いものができる。
- ②教育普及は学芸員等専門家の役割だが、ワークショップやイベントには企業や教育現場の協力を得てはどうか。
- ③涉外、マーケティング、資金調達など、民間の力を活用できる。
- ④展覧会もマーケティングの専門家と一緒に作り上げれば、より良いものができる。

## ◆ショップ

- ①友の会が運営しており、収益を目的としていない。市職員が事務をやっていては魅力的な商品開発ができず、限界がある。
- ②美術館の付加価値向上において、ショップは重要であるため、民間ノウハウの更なる活用を検討するべき。

今後の  
方向性



- ①美術館のこれまでの歩みや施設、コレクションなどの価値を再確認する
- ②北九州市立美術館のミッションを踏まえ、果たすべき機能と現状の課題を整理し、民間ノウハウの活用方法を検討する