

平成 30 年度 文化庁委託事業

平成 30 年度「博物館ネットワークによる
未来へのレガシー継承・発信事業」における
「持続的な博物館経営に関する調査」

事業報告書

平成 31 年 3 月

みずほ総合研究所株式会社

目 次

第1章 調査の概要	1
1. 本調査の目的	1
2. 調査の全体像	2
(1) 文献調査	2
(2) 企画評価委員会	3
(3) ヒアリング調査	4
第2章 持続的な博物館経営の考え方	5
1. 持続的な博物館経営の考え方	5
(1) 博物館の果たすべき役割	5
(2) 博物館の機能・役割の発揮と財務的安定性	5
(3) 博物館運営費の原資	5
(4) 人材育成・組織体制の整備の重要性	6
2. 本調査における持続的な博物館経営の考え方の枠組	7
第3章 日本の博物館の抱える課題	8
1. 逼迫する博物館財政	8
(1) 1990年代における「博物館建設ブーム」	8
(2) 博物館1館あたりの公費は減少傾向	9
(3) 博物館の事業収入は多くない	10
2. 財政難により生じる諸課題	11
(1) 半数以上の博物館が資料の購入予算を持たない	11
(2) 半数以上の博物館が調査研究に充てる予算がない	12
(3) 職員の非常勤化問題	13
(4) 学芸員の問題	14
3. まとめ	15
第4章 財務的安定性に課題を抱える博物館の特徴	16
1. 財務的安定性において課題を抱える館の特徴	16
(1) 事業支出の大きさでみる課題を抱える博物館	16
2. 財務的安定性において課題を抱えている館の特徴	20
第5章 ヒアリング調査結果	21
1. 調査概要	21
(1) ヒアリング調査対象の選定	21
(2) ヒアリング項目	23
(3) ヒアリング結果の要旨一覧	24
第6章 持続的な博物館経営に向けた課題	28
1. 内部資金の獲得における課題	28
(1) 予算折衝の際に重要視される指標	28
(2) 小規模自治体では、公費の維持は難しい	28

2. 外部資金の獲得における課題.....	29
(1) 来館者の確保における課題.....	29
(2) 寄附・スポンサー制度における課題.....	30
(3) 附帯事業における課題.....	30
(4) まとめ.....	31
3. オペレーションの効率化における課題.....	31
4. 人材確保・組織体制における課題.....	31
(1) 運営形態に起因する人材確保の困難.....	31
(2) 立地地域や待遇に起因する人材確保の困難.....	32
(3) 組織の機能不全.....	32
5. まとめ：人材不足と機能不全の「負のスパイラル」.....	32
第7章 持続的な博物館経営に向けた取組の方向性.....	33
1. 内部資金の確保における取組.....	33
(1) 所管部局に対するインターナル・マーケティングの重要性.....	33
(2) インターナル・マーケティングを補完する取組.....	35
2. 外部資金の獲得における取組.....	36
(1) 来館者の確保に向けた取組.....	36
(2) 寄附・スポンサー制度における取組.....	38
(3) 附帯事業における取組.....	39
3. オペレーションの効率化における取組.....	40
4. 人材確保・組織体制における取組.....	40
(1) 人材確保に向けた取組－設置者による支援の必要性－.....	40
(2) 組織体制における取組.....	40
5. 持続的な博物館経営に向けて.....	42
資料編（ヒアリング記録）.....	43

第1章 調査の概要

1. 本調査の目的

現在日本では、ICOM（国際博物館会議）¹ 京都大会 2019、2020 年東京オリンピック・パラリンピック競技大会の開催が予定されており、博物館には文化芸術等の日本の魅力を国内外に発信することが求められている。

文化芸術等の魅力発信においては、文化芸術に関する調査・研究、収集・保存、展示・教育等、博物館の機能を十分に果たすことが前提となるが、日本の博物館財政は逼迫しており、多くの博物館がその機能を十分に発揮することができない状態にある。こうした事態の背景としては、バブル期以降設置者たる地方公共団体等の財政が悪化する中で、博物館関連予算が削減されてきたことが挙げられるが、博物館における経営ノウハウの蓄積が不十分であることも無視できない。博物館がその機能を十分に発揮し、文化芸術の魅力の発信の役割を果たすためには、博物館の財務的な安定に資する取組の方向性を提示することが求められる。

公立博物館の場合、財務的な安定性を確立するためには、まず設置者である地方公共団体の予算を確保することが重要である。そのためには、博物館が収集・保存、調査・研究、教育・展示といった基本的機能を発揮するとともに、市民と連携し地域社会に積極的に関わっていくことが重要であると考えられる。一方で、地方公共団体の財政が逼迫する中で、観光との連携や附帯事業における創意工夫等、多様な資金源を保有していることは、「持続的な博物館経営」を可能にし、博物館がその機能を十分に発揮することに繋がると考えられる。

さらに、公立の直営博物館では予算単年度主義の問題や、学芸員の異動等、博物館を取り巻く制度上の制約も存在する。また、博物館が抱える課題の中には、博物館単体での解決が困難であり、設置者による対応が必要なものも存在すると考えられる。博物館がその機能を十分に発揮するためには、制度的な課題や自力での解決が困難な課題を明らかにすることも必要であろう。

以上のような問題意識の下、本調査では、日本の博物館の抱える経営上及び制度上の課題を明らかにするとともに、先進的な取組を行う博物館の事例について調査分析を行い、博物館の「持続的な博物館経営」に資する取組の方向性を提示する。

なお、本調査は、文化庁の委託によりみずほ総合研究所株式会社が実施した。

¹ ICOM（国際博物館会議）は、世界 141 カ国（地域を含む）から約 3 万 7 千人の博物館専門家が参加する国際的な非政府機関である。

2. 調査の全体像

本調査では、持続的な博物館経営のあり方を検討することを目的として、特に博物館の財務的な安定性に注目した調査を実施した²。調査対象の選定にあたっては、日本博物館協会が実施した「日本の博物館総合調査」（平成 25 年）（以下、博物館総合調査という。）のデータを用いて、財務的な安定性という面で課題を抱える博物館の特徴を整理した。その結果を踏まえて、本調査では財務的な安定性という面で特に課題を抱えている、「郷土博物館」、「人口の少ない地域に立地」、「地方公共団体による直営」、といった特徴を持つ博物館に注目する。

その上で、有識者により構成される企画評価委員会における検討を踏まえ、ヒアリング調査を実施し、持続的な博物館経営に資する取組の方向性や、課題等を検討した。

図表 1 調査の全体像

項目	概要
文献調査	✓ 日本の博物館の抱える課題や「持続的な博物館経営」の枠組について統計データや先行研究等の文献調査を通じて検討 ✓ 日本博物館協会「平成 25 年 日本の博物館総合調査」の集計データを用いて課題を抱える博物館の属性を把握 ➢ ヒアリング対象館選定の参考とする
企画評価委員会	✓ 博物館経営に関する学識経験者、博物館経営者、業界団体関係者、事務局（みずほ総合研究所）からなる委員会 ➢ 調査設計や、調査対象選定に関する助言
ヒアリング調査	✓ 博物館及び博物館を所管する地方公共団体の担当部局に対するヒアリング（9 地域）

(1) 文献調査

博物館学、博物館経営学等関連分野の先行研究の調査や、文部科学省「社会教育調査」、日本博物館協会「日本の博物館総合調査」（平成 25 年）等の統計データの検討を通して、日本の博物館の抱える課題を整理した。その上で、本調査における持続的な博物館経営の枠組について検討を行った。

また、博物館総合調査の集計データを用いて、財務的な安定性において課題を抱える館の特徴を把握し、ヒアリング対象館選定の際の参考とした。

² 本調査における持続的な博物館経営の考え方は、第 2 章で詳述する。

(2) 企画評価委員会

博物館経営に関する学識経験者、博物館経営者、業界団体関係者、オブザーバー（文化庁）、事務局（みずほ総合研究所）からなる委員会を設置した。委員会を通して、持続的な博物館経営の枠組の検討、調査対象館の選定、ヒアリング項目等の検討等を行った。

委員名簿、開催概要は以下のとおりである。

図表 2 企画評価委員会の概要

委員名簿	○平井 宏典 和光大学 経済経営学部 准教授 逢坂 恵理子 横浜美術館 館長 金山 喜昭 法政大学 キャリアデザイン学部 教授 半田 昌之 日本博物館協会 専務理事(兼)事務局長 (○印は座長、委員は五十音順)
オブザーバー	堀 敏治 文化庁 企画調整課 課長補佐 栗田 直人 文化庁 企画調整課 総括係長
事務局	松本 英之 みずほ総合研究所 担当部長 卯坂 潤一郎 みずほ総合研究所 主任研究員 田端 慎吾 みずほ総合研究所 担当研究員 本田 和大 みずほ総合研究所 担当研究員 船橋 泰晴 みずほ銀行 産業調査部 次長
開催概要	第 1 回企画評価委員会 日程：平成 30 年 12 月 10 日（月）17:00～19:00 会場：みずほ総合研究所株式会社 本社 会議室 議事：(1) 持続的な博物館経営の考え方について (2) ヒアリング対象館の選定について (3) 博物館に対するヒアリング項目について 第 2 回企画評価委員会 日程：平成 31 年 3 月 11 日（月）18:00～20:00 会場：みずほ総合研究所株式会社 本社 会議室 議事：(1) ヒアリング調査結果について (2) 事業報告書について

(3) ヒアリング調査

統計データの整理及び企画評価委員会における検討を踏まえ、一定の基準を設けて調査対象となる博物館を抽出し、ヒアリング調査を実施した。

①調査時期

平成 31 年 1 月～2 月

②調査方法

訪問調査

③調査対象

日本全国の博物館を、④に示す選定基準を基に抽出し、全国の博物館 9 館、同博物館を所管する地方公共団体の部局に対してヒアリング調査を実施した。なお、博物館と所管部局が同席する形でヒアリング調査を実施した場合も含む。

④調査対象の選定基準³

博物館総合調査の集計データを用いて、財務的安定性という点で課題を抱える博物館の特徴を検討した。その上で、企画評価委員会における助言を踏まえ、財務的安定性に課題を抱える特徴を持つものの、先進的な事例と考えられる博物館を抽出した。

3. 本報告書の概要

本稿はまず、持続的な経営の考え方の枠組を仮説的に提示した上で（第 2 章）、統計データ等を用いて、日本の公立博物館が抱えている課題を整理する（第 3 章）。その後、ヒアリング調査を行うにあたり、調査対象館の選定基準として、課題を抱える博物館の特徴を明らかにし（第 4 章）、ヒアリング調査の結果を整理する（第 5 章）。最後にヒアリング調査結果を基に、博物館の抱える課題を整理し（第 6 章）、持続的な博物館経営に資する取組を検討する（第 7 章）。

³ 詳細については第 5 章において詳述する。

第2章 持続的な博物館経営の考え方

本章では、本調査における持続的な博物館経営の考え方の枠組を仮説的に提示する。

なお、本調査においては主として、地方公共団体によって設置された公立博物館を対象として課題の整理や取組の方向性を検討する。また、対象とする博物館は、博物館法において定められる登録博物館、博物館相当施設、博物館類似施設のうち、動物園、水族館、植物園を除くすべてとする。

1. 持続的な博物館経営の考え方

(1) 博物館の果たすべき役割

ICOMの規約によれば、「博物館とは、社会とその発展に貢献するため、有形、無形の人類の遺産とその環境を、教育、研究、楽しみを目的として収集、保存、調査研究、普及、展示する、公衆に開かれた非営利の常設機関である」と定義されている⁴。また、近年、市民や地域社会との連携によるまちづくりや、地域コミュニティへの貢献等、博物館に求められる役割は多様化しており⁵、博物館の持つ様々な側面に注目してその機能・役割を捉えることが重要である。

持続的な博物館経営を行う上では、文化芸術に関する収集・保存、調査・研究、展示・教育という博物館の基本的な機能（以下、基本的機能という。）を十分に発揮するとともに、これらの新しい社会的役割を果たすことが求められる。

(2) 博物館の機能・役割の発揮と財務的安定性

日本の博物館は財政的に厳しい状況に置かれ、様々な課題を抱えている。第3章では、特に、財政難に起因して博物館の基本的な機能が損なわれていることを確認する。(1)で挙げたような機能・役割を十分に発揮するには、博物館が財務的に安定していること（以下、財務的安定性という。）が重要であると考えられる。そこで、本調査では博物館の財務的安定性を、持続的な博物館経営の枠組の中心に据えて、調査を実施する。

(3) 博物館運営費の原資

博物館運営費は大きく、内部資金と外部資金に分けることができる。本調査においては、内部資金を「設置者等の予算措置」、外部資金を「設置者等の予算措置を除くすべての収入」と定義する。公立博物館は、非営利の施設であり、財務的安定性を確立するためには、設置者である地方公共団体から予算を確保することが何よりも重要である。そのためには、博物館が機能・役割を果たすことに加え、そうした博物館の活動を市民に向けて適切にア

⁴ ICOM 規約第3条第1項において定められている。

⁵ 平井宏典（2015）「わが国における博物館経営論の変遷と最新動向」『和光経済』47巻,pp.45-52。

ピールすることが重要であると考えられる。その上で、設置者の財政が逼迫する中で、基本的機能・役割を發揮するには外部資金の獲得も重要である。外部資金の例としては、入館料収入⁶や寄附金、ミュージアムショップ・レストラン等の附帯事業からの収入等が挙げられる（以下図表3参照）。

博物館が財務的安定性を確立するためには、予算や指定管理料を確保する上で、重要になる博物館の評価ポイントを適切に把握し、活動の実績を市民・財政当局にアピールすることで内部資金を確保するとともに、多様な外部資金の収入源を持つことが重要であると考えられる。

図表3 博物館運営費における内訳の例

分類	内訳の例
内部資金	<ul style="list-style-type: none"> ● (地方公共団体直営の場合)地方公共団体からの予算措置 ● (指定管理者制度の場合)地方公共団体からの指定管理料 等
外部資金	<ul style="list-style-type: none"> ● 入館料収入 ● 寄附金 ● ミュージアムショップ事業による収入 ● レストラン・カフェ事業による収入 ● スポンサー制度による収入 等

(出所) みずほ総合研究所作成

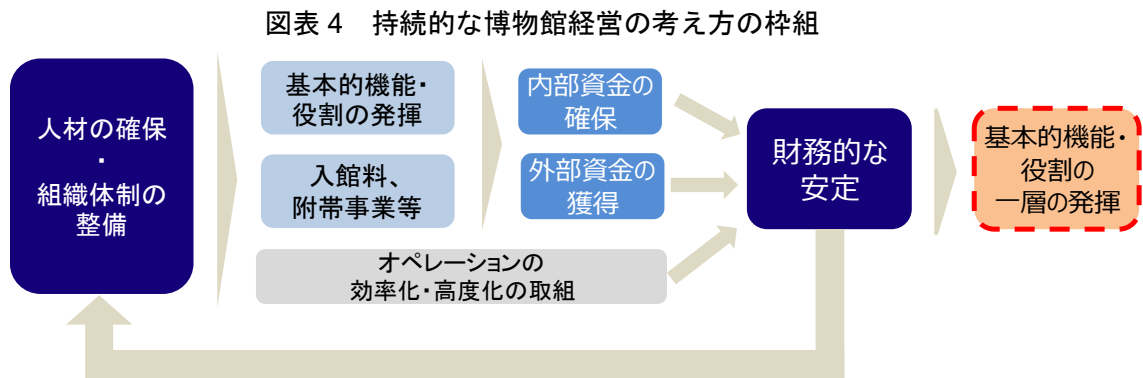
(4) 人材育成・組織体制の整備の重要性

博物館が基本的機能・役割を十分に發揮するためには、基本的機能を担う学芸員の教育・育成が重要である。また、財務的安定性を確立するにあたっては、オペレーションを効率化・高度化することが求められるが、そのためには、指揮・命令系統の明確化、明瞭な役割期待に基づく分業体制等、組織体制の整備を図ることが重要である。

⁶ 博物館法において、公立博物館は、入館料を原則として無料（ただし、運営上やむを得ない場合必要な対価を徴収可能）と定められているが、文部科学省「社会教育調査（平成27年度）」によれば、公立の登録博物館及び博物館相当施設のうち、約80%が入館料を徴収している。

2. 本調査における持続的な博物館経営の考え方の枠組

以上を踏まえ、財務的安定性を中心に据えて持続的な博物館経営の枠組を整理すると、以下の図のようにまとめることができる。



第3章 日本の博物館の抱える課題

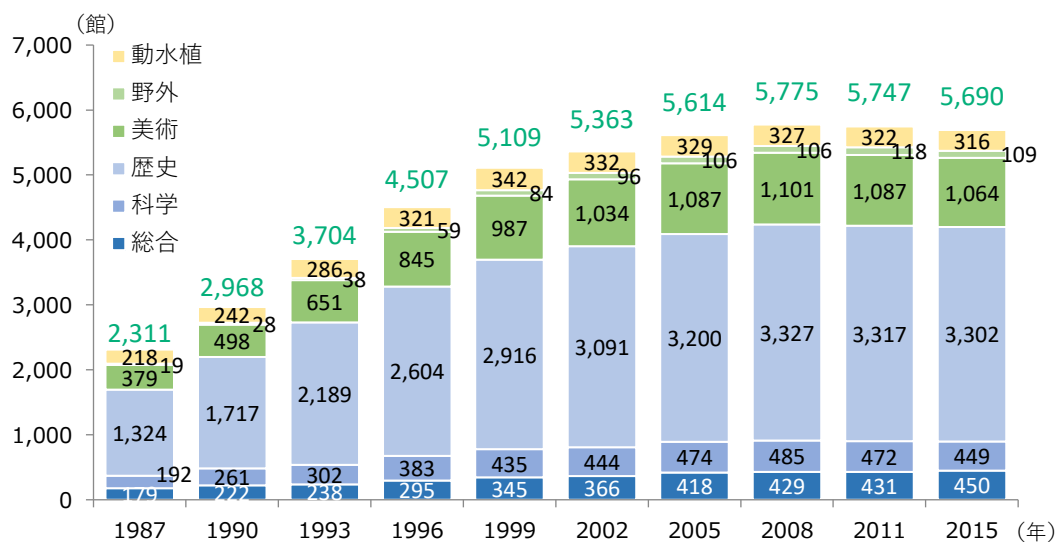
本章では、統計データの整理を通して、日本の博物館の抱える課題を整理する。なお、前述のように本調査では、主として地方公共団体によって設置された公立の博物館の抱える課題について検討を行う。

1. 逼迫する博物館財政

(1) 1990年代における「博物館建設ブーム」

現在日本には、博物館法において定められる登録博物館、博物館相当施設、博物館類似施設を合わせると 5,690 館の博物館が存在する⁷。以下のグラフは、1987年から2015年までの全国の博物館数の推移を示したグラフである。

図表5 日本の博物館数の推移



(出所) 文部科学省「社会教育調査」(年次統計及び平成27年調査結果)より、みずほ総合研究所作成

グラフから読み取れるように、日本の博物館の館数は1987年の2,311館から急激に増加し、1999年には5,109館となった。その後、増加のペースは鈍化し、2008年に最も多い5,775館を記録して以降は緩やかに減少している。

1980年代後半から1990年代の博物館の急激な増加は、地域のステータス誇示や、豊かな文化的なイメージを求めて、各地方公共団体や企業等が好景気に裏付けされた財政の余剰を博物館の建設に向けたことが一因と考えられている⁸。

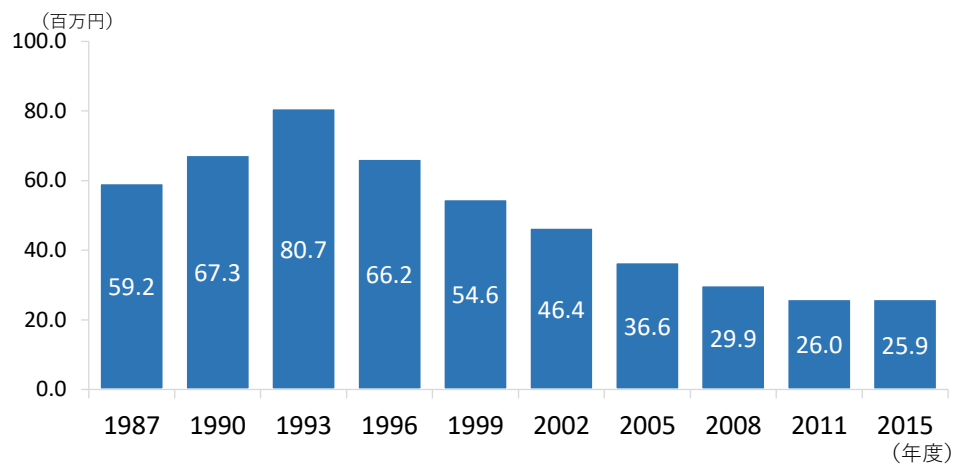
⁷ 文部科学省「社会教育調査」(年次統計及び平成27年度調査結果)より、2015年時点のデータ。

⁸ 杉山正司(2012)「逼迫する博物館財政」、辻秀人編『博物館危機の時代』、p75-100

(2) 博物館 1 館あたりの公費は減少傾向

地方公共団体が設置した博物館は、予算措置として社会教育費の支出を受けることができる。以下のグラフは、博物館 1 館あたりの社会教育費の推移を示したものである。

図表 6 博物館 1 館あたりの社会教育費の推移



(出所) 文部科学省「地方教育費調査」(年次統計)より、みずほ総合研究所作成

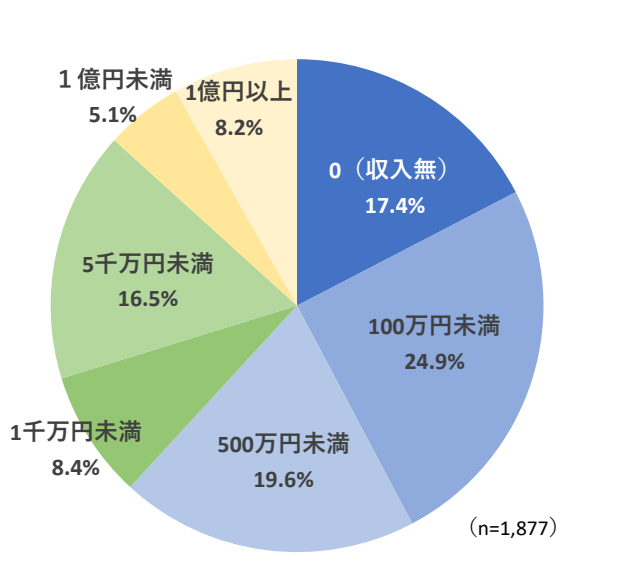
(注) 地方公共団体が条例により設置し、教育委員会が所管する社会教育施設の経費及び教育委員会が行った社会教育活動のために支出した経費の総額のうち、博物館費に区分される金額を各年度の博物館数で除して算出している。ただし、博物館数には私立等の博物館を含む。

(1) で確認したように、博物館数は 1990 年代にかけて急激に増加したが、グラフから読み取れるように、博物館に充てられる 1 館あたりの予算は 1993 年をピークとして減少の一途を辿り、2015 年度にはピーク時の 1/3 以下にまで減少している。

(3) 博物館の事業収入は多くない

博物館の運営費の原資には、(2)で確認した地方公共団体からの予算措置のほか、入館料収入やミュージアムショップ、カフェ等の附帯事業による収入が挙げられるが、(以下、事業収入という。)、博物館総合調査では、この事業収入について調査がなされている。以下は、事業収入額の分布を示したものである。

図表7 博物館の事業収入額の分布（平成24年度）



(出所) 杉長敬治「『博物館総合調査』(平成25年度)の基本データ集」(2015)より、みずほ総合研究所作成

上のグラフを参照すると、事業収入が100万円以下の博物館が全体の42.3%を占め、収集・保存、調査・研究、教育・展示(以下、博物館の基本的機能という。)において役割を十分に発揮できるほど、事業収入を得ていないことがわかる。博物館1館あたりの公費が減少傾向にあることを踏まえると、財政難に起因して博物館の基本的機能が損なわれている可能性がある。

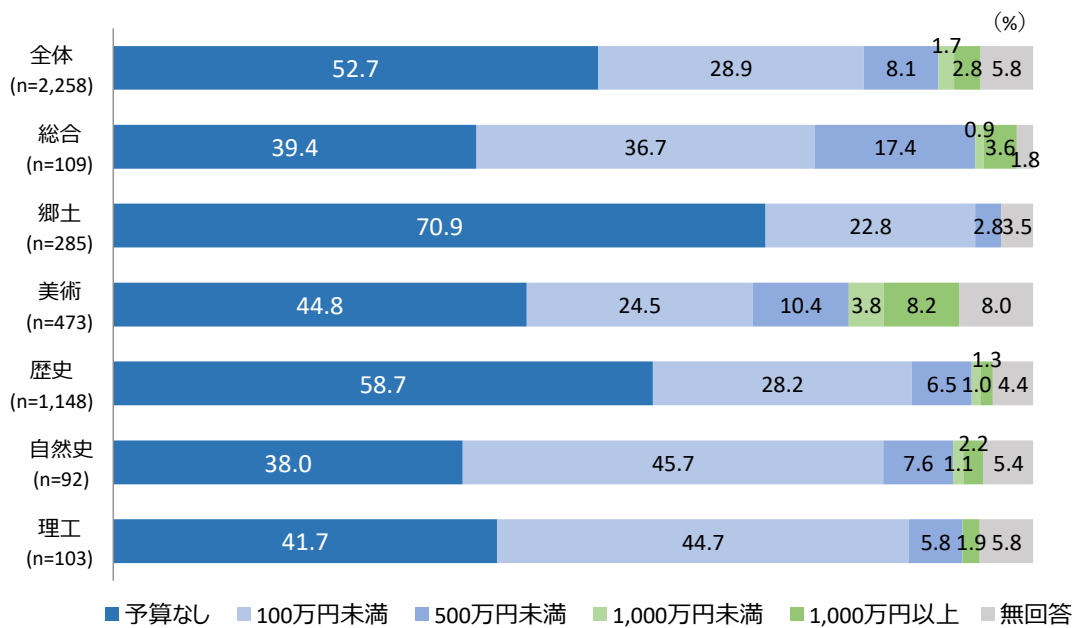
2. 財政難により生じる諸課題

1.では、1990年代にかけて博物館が急増した一方で、1館あたりの公費は減少傾向であり、多くの博物館が財政的に逼迫していることを確認した。ここでは、財政難に起因して、博物館の基本的機能の発揮において様々な課題が生じていることを確認する。

(1) 半数以上の博物館が資料の購入予算を持たない

以下は、博物館が資料の購入費用をどの程度有しているかを表すグラフである。

図表 8 館種別資料購入予算額（平成 24 年度）



(出所) 日本博物館協会「日本の博物館総合調査報告書」(2017)より、みずほ総合研究所作成

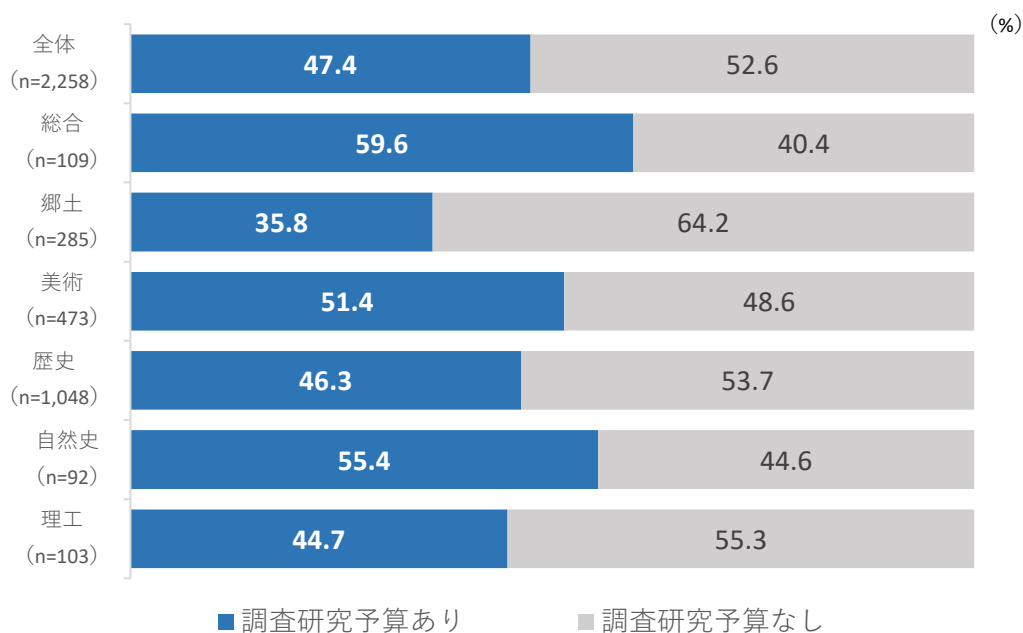
(注) グラフの「全体」には、動物園、植物園、水族館を含む。以下同様。

グラフを参照すると、「資料購入予算がなかった」とする館は全体の52.7%に達していることがわかる。特に郷土博物館の約70%、歴史博物館の約60%が、予算がないと回答しており、厳しい運営を強いられていることを読み取ることができる。資料の収集・保存はそれ自体が博物館の発揮すべき機能であるとともに、展示・教育や調査・研究といったその他の機能の基盤となるものである。予算の確保をどのように実現するか、方策を考える必要がある。

(2) 半数以上の博物館が調査研究に充てる予算がない

以下のグラフは、館種ごとに調査研究に充てる予算が措置されているかまとめたものである。

図表 9 調査研究に充てる予算の有無



(出所) 杉長敬治「『博物館総合調査』(平成25年度)の基本データ集」(2015)より、みずほ総合研究所作成

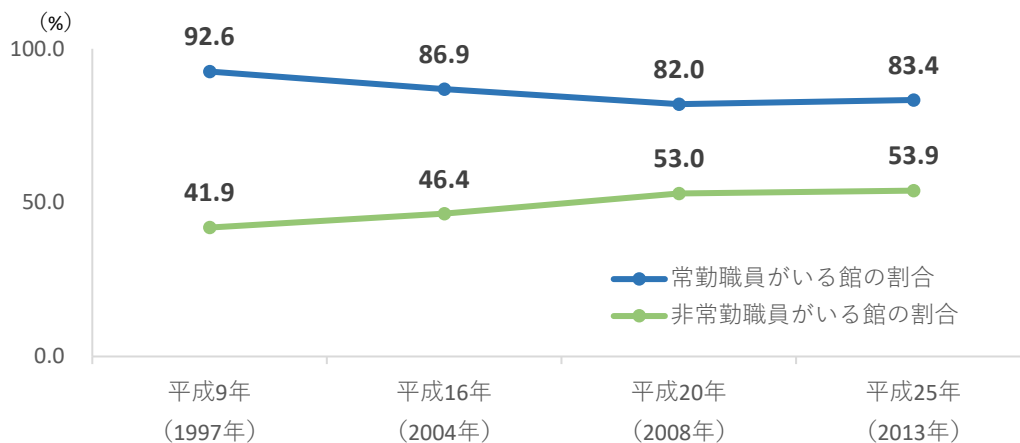
(注) グラフの「全体」には、動物園、植物園、水族館を含む。

上のグラフが示す通り、調査・研究についても多くの博物館が、予算がないと回答している。また、収集・保存と同様に、最も比率が大きいのは郷土博物館であり、64.2%の博物館が調査・研究のための予算がないことがわかる。

(3) 職員の非常勤化問題

以下のグラフは、常勤職員の配置されている館と非常勤職員の配置されている館の割合についてその推移を示したグラフである。

図表 10 常勤・非常勤職員がいる館の割合



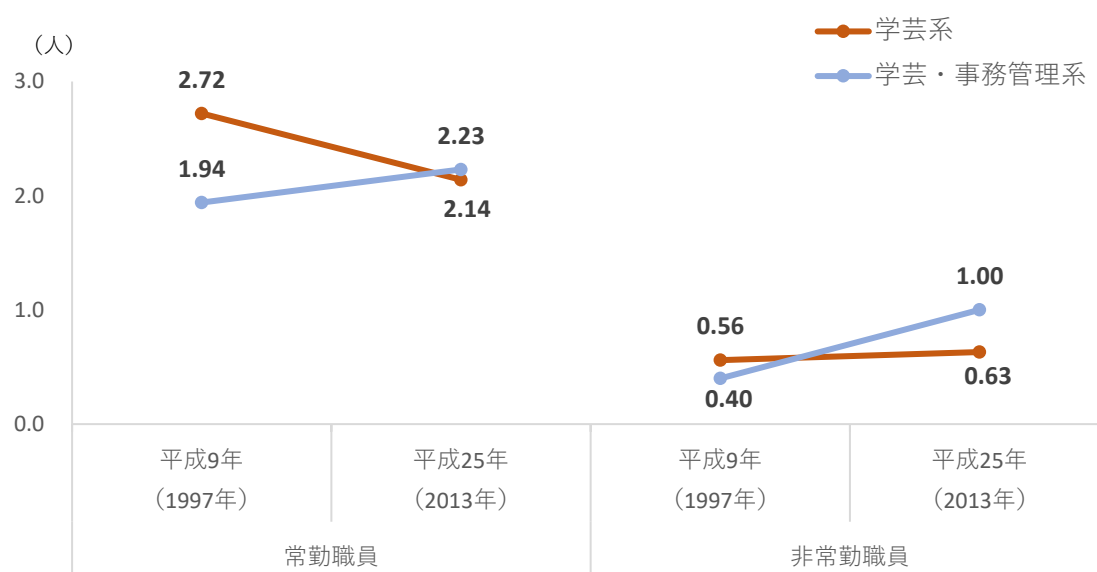
(出所) 日本博物館協会「日本の博物館総合調査報告書」(2017)より、みずほ総合研究所作成

グラフを参照すると、常勤職員が配置されている博物館は減少傾向にあり、非常勤職員が配置されている博物館は増加傾向にあることがわかる。博物館の財政が逼迫する中で、人件費も経費削減の対象となり、常勤職員の非常勤職員への転換が行われていることが窺われる。

(4) 学芸員の問題

博物館総合調査では、学芸員について、学芸業務専従の職員を「学芸系職員」、学芸業務と事務管理系業務の区別をつけていない職員を「学芸・事務管理系職員」として区別している。以下は常勤、非常勤それぞれについて、学芸系職員と学芸・事務管理系職員の1館あたりの平均人数の推移を示したグラフである。

図表 11 1館あたりの学芸系、学芸・事務管理系職員の平均人数の推移



(出所) 日本博物館協会「日本の博物館総合調査報告書」(2017)より、みずほ総合研究所作成

1館あたりの常勤の学芸系職員数に注目すると、平成9年(1997年)から平成25年(2013年)にかけて2.72人から2.14人に大きく数を減らしている一方で、常勤の学芸・事務管理系職員数は平成9年から平成25年にかけて1.94人から2.23人に数を増やしている。また、非常勤職員についても同様に注目すると、学芸系職員数は、0.56人から0.63人に、学芸・事務管理系職員は0.40人から1.00人にそれぞれ数を増やしている。

以上から博物館の財政が逼迫する中で、常勤の学芸員についても、学芸業務に専従するのではなく、事務や管理業務について求められるようになってきていることがわかる。また、非常勤職員については、学芸系職員、学芸・事務管理系職員のいずれも数を増やしていることから、学芸員の非常勤への転換も一部生じている可能性がある。ただし、非常勤の場合も学芸業務と事務管理系業務の双方を担う学芸・事務管理系職員の数の方が大きな伸びを示している。

学芸員は、調査・研究、収集・保存、展示・教育という博物館の基本的な機能を担う存在であり、学芸員の業務の事務管理系業務への広がりや、雇用形態の非常勤化は、こうした機能を損なう可能性がある。

3. まとめ

以上、日本の博物館が財政的に厳しい状況に置かれていること、財政難に起因してその基本的な機能や役割の発揮に支障をきたしていることを確認した。本章での検討を踏まえると、日本の博物館が、その機能・役割を発揮し、持続的な博物館経営を行うためには、財務的な安定性を確保することが重要であると考えられる。

第4章 財務的安定性に課題を抱える博物館の特徴

第3章では、統計データを概観し、日本の博物館が全体としてどのような課題を抱えているのかを整理した。

ヒアリング調査を行い、財務的安定性において課題を抱える博物館の取組の方向性を検討するためには、課題を抱える博物館の特徴を明らかにし、そうした特徴を持つものの先進的な取組を行う事例にアプローチすることが重要である。そこで、本章では、まず博物館総合調査の統計データを概観し、どのような特徴を持つ館が財務的安定性という点で課題を抱えているのかを明らかにする。

1. 財務的安定性において課題を抱える館の特徴

ここでは、博物館総合調査の統計データを概観し、財務的安定性において課題を抱える博物館の持つ特徴を明らかにし、ヒアリング調査対象の選定基準を設定する。

(1) 事業支出の大きさで見る課題を抱える博物館

前述のように、公立博物館の場合、博物館の財源は、設置者である地方公共団体から充てられる内部資金と、入館料収入やショップ等の収入である外部資金に大きく分けることができる。財務的安定性という面で課題を抱える館とは、公費が十分に充てられておらず、かつ入館料収入等の外部資金の獲得が十分でない館であるといえる。

内部資金、外部資金ともに十分でない博物館は、財政的に逼迫しており、その活動を行うにあたって支出する金額も少ないと考えられる。また、館の規模にもよるが、一般的に事業支出の少ない博物館はその基本的機能・役割の発揮に資する取組を十分に行うことができていないと考えられる。そこで、ここでは、博物館の「事業支出」の金額の大きさに注目して、どのような館が財務的安定性に課題を抱え、十分な取組を行うことができていないのか検討を行う。指標として事業支出の金額を用いるメリットとしては、博物館がその基本的機能・役割に資する取組をどの程度行っているかを表すことに加え、内部資金と外部資金の獲得のいずれも反映していることが挙げられる。「事業収入」⁹も指標として考えられるが、内部資金を反映していないこと、どの程度取組を行っているか反映していないこと等、事業支出を指標として用いることに比べてデメリットが多い。

以上を踏まえて、博物館総合調査の事業費の支出状況¹⁰から把握可能な、設置者別（立地地域規模別を代替）及び館種別の2つの観点から、どのような博物館が課題を抱える傾向にあるのかを検討する。ただし、その他重要な観点である運営形態については、事業支出を

⁹ 事業収入は、入館料収入、物品販売収入、施設使用料収入、個人会員等からの会費収入、企業等からの寄附金・協賛金収入等の合計額であり、設置者からの予算措置によるものは含まない。

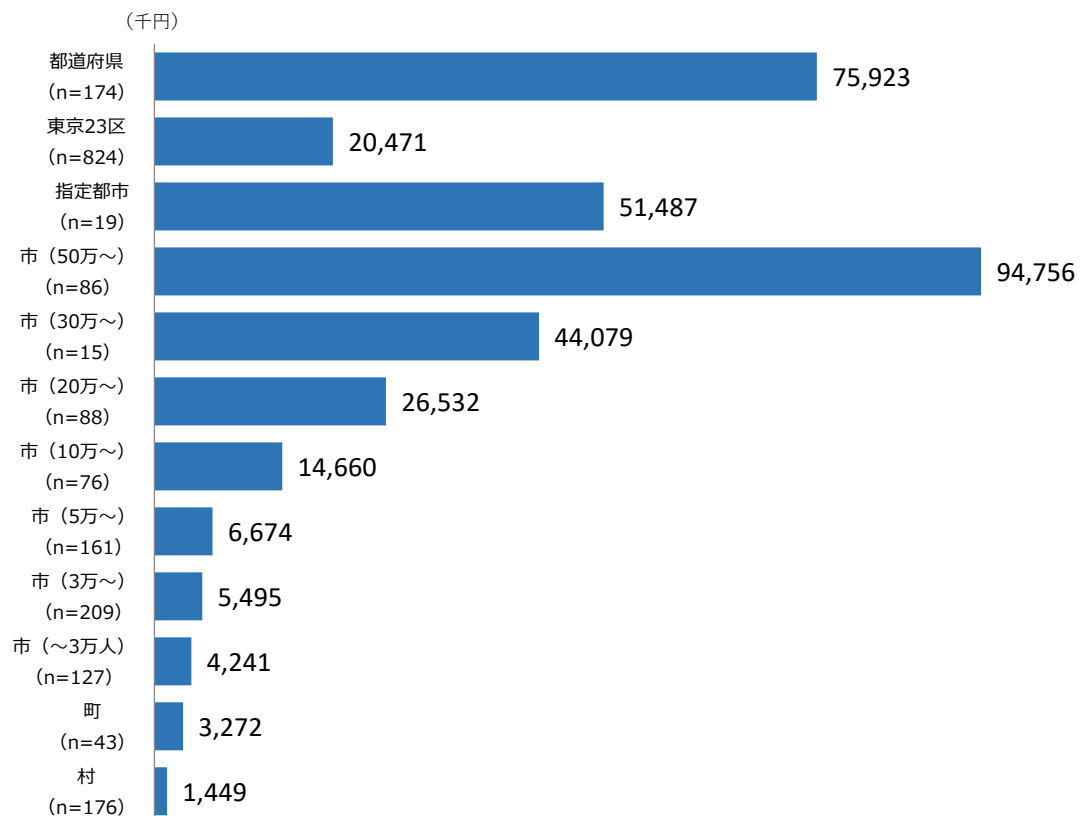
¹⁰ 博物館総合調査における事業費とは、年間総支出額から管理費及び人件費を除いた費用を指す。

比較したデータがないため、参考として事業収入を用いて、その違いを把握する¹¹。

①人口の少ない地方公共団体に立地する博物館ほど事業支出が少ない

以下のグラフは、公立博物館について設置者の都市規模別に、事業支出の金額の平均を示したものである。

図表 12 設置者別の事業支出の平均額（平成 24 年度）



(出所) 杉長敬治「『博物館総合調査』(平成 25 年度)の基本データ集」(2015)より、みずほ総合研究所作成

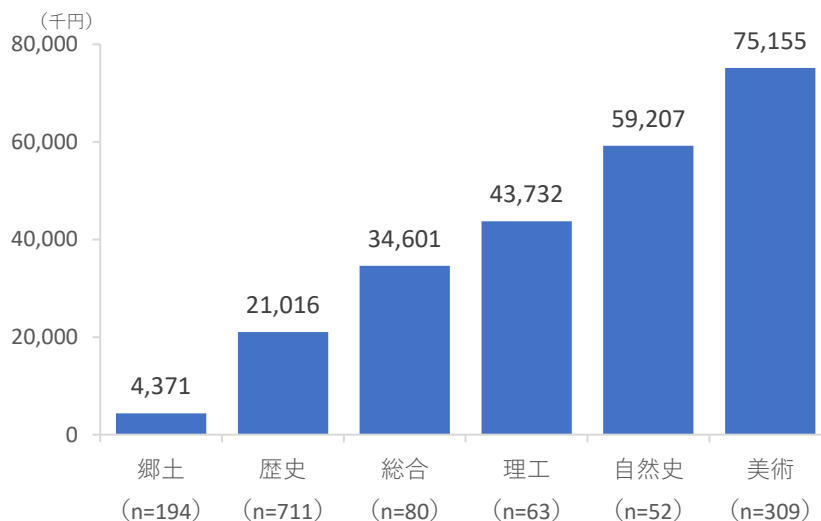
グラフを参照すると、設置者の人口規模が小さい博物館ほど、事業支出が少ない傾向にあることがわかる。県立や国立を除けば、ある博物館の設置者と立地地域は概ね一致すると考えられるため、立地地域の人口規模が小さい博物館ほど、事業支出が少ない傾向にあることがわかる。

¹¹ これらの特徴に注目する理由としては、博物館総合調査においてデータが存在し、調査対象事例の選定基準として利用しやすいためである。

②郷土博物館が最も事業支出が少ない

以下のグラフは、館種別¹²に事業支出の金額の平均を示したものである¹³。

図表 13 館種別の事業支出の平均金額



(出所) 杉長敬治「『博物館総合調査』(平成 25 年度)の基本データ集」(2015)より、みずほ総合研究所作成

グラフを参照すると、事業支出が最も少ないのは郷土博物館であることがわかる。一方で最も事業支出の多い館種は美術館であり、郷土博物館の 4,371 千円に対し、75,155 千円となっている。

館種によって活動内容等に差があり考慮は必要であるが、郷土博物館が内部資金の確保、外部収入の獲得の面で課題があり、基本的機能・役割の発揮を十分にできていない可能性がある。

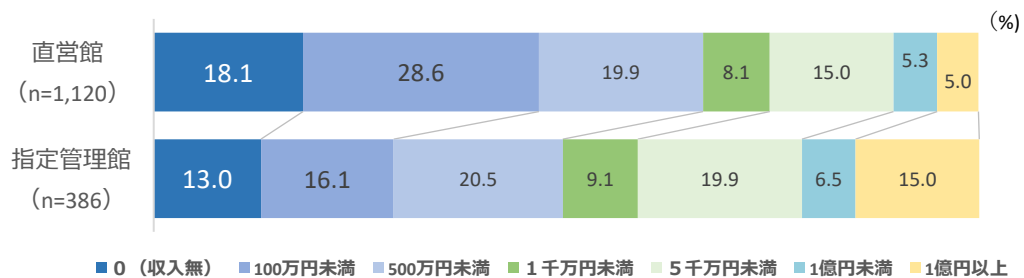
¹² ここでいう館種とは、日本博物館協会が定める分類である。

【参考】運営形態が直営である館は、事業収入が少ない

ヒアリング調査対象を選定する上で運営形態も重要な軸であると考えられるが、運営形態による「事業支出」の金額を比較したデータはない。

以下は、博物館総合調査における「事業収入」¹⁴について、直営の博物館と指定管理者制度を導入した博物館を比較したグラフである。なお、前述のように事業収入は博物館の資金源のうち、外部資金のみを反映した指標であり、博物館が財務的安定性を確立する上で重要な内部資金を考慮した指標ではないことに注意されたい。

図表 14 運営形態別の事業収入額



(出所) 杉長敬治「『博物館総合調査』(平成25年度)の基本データ集」(2015)より、みずほ総合研究所作成

グラフを参照すると、直営の博物館うち46.7%が、事業収入が100万円未満であり、指定管理制度を導入している館と比較して、事業収入を得ていないことがわかる。これらの館は、内部資金を十分に獲得している可能性もあるが、第3章で確認したように1館あたりの公費が減少傾向にあることを踏まえると、全体としてみた場合には、直営の博物館の方が、指定管理制度を導入している館よりも基本的機能・役割の発揮において課題を抱えている可能性がある。

¹⁴ 事業収入は、入館料収入、物品販売収入、施設使用料収入、個人会員等からの会費収入、企業等からの寄附金・協賛金収入等の合計額であり、設置者からの予算措置によるものは含んでいない。

2. 財務的安定性において課題を抱えている館の特徴

1. では、立地地域の人口規模、館種、という軸を用いて、博物館の事業支出の金額を概観した。その結果、立地地域の人口規模が小さいほど事業支出の金額が少なくなる傾向にあること、郷土博物館が最も事業支出の金額が少ない館種であることが明らかになった。

また、内部資金を考慮していないという点で注意が必要であるものの、直営の博物館は、指定管理者制度を導入した博物館よりも、事業収入が少なく基本的機能・役割の発揮において課題を抱えている可能性が高いことも分かった。

以上を踏まえると、ヒアリング対象博物館の抽出において考慮すべき条件は、以下の 3 点である。

- 「人口規模の小さな地域に立地していること」
- 「郷土博物館であること」
- 「地方公共団体の直営であること」

これらの特徴を少なくとも 1 つ以上持つ博物館のうち、財務的安定性に資する先進的な取組を行う事例を抽出して分析し、課題を抱えている博物館の取組の方向性を検討する。

第5章 ヒアリング調査結果

第4章での検討を踏まえ、財務的安定性において課題を抱える博物館の実態・課題の把握と、課題解決に資する取組の方向性を検討することを目的として、国内の博物館9館及び博物館を所管する地方公共団体に対してヒアリング調査を行った。ここでは、調査の全体像について述べた上で、調査結果を整理する。

1. 調査概要

(1) ヒアリング調査対象の選定

ヒアリング調査対象館の選定にあたっては、第4章で検討した財務的安定性において課題を抱えている館の特徴を持つ博物館を選定した。具体的には、「人口規模が小さい地域に立地していること」¹⁵、「郷土博物館であること」、「地方公共団体の直営であること」の3つの特徴のうち少なくとも1つの特徴を持つ博物館を選定し、所管する地方公共団体の部局に対してもヒアリング調査を行った¹⁶。以下の図表15にヒアリング調査対象の一覧を示す。

図表15 博物館及び所管する地方公共団体の部局一覧

名称 (所管部局等)	人口	館種	運営 形態	概要
南木曾町博物館 (南木曾町教育委員会)	約0.4万人	郷土	直営	脇本陣奥谷と、本陣、郷土資料を展示する歴史資料館の3館で構成される郷土博物館である。南木曾町及び妻籠(つまご)宿の町並み保存、郷土・歴史教育、まちづくり等の役割を担うとともに、脇本陣奥谷の囲炉裏の間等「写真映え」する施設を活かし、宿場町を訪れる観光客の積極的な誘客を行っている。
鈴木牧之記念館 (南魚沼市教育委員会)	約3.7万人	郷土	直営	江戸時代の名著「北越雪譜」の著者・鈴木牧之に関する展示と、国の重要無形文化財である「越後上布」を中心とした織物の展示を行う郷土博物館である。郷土博物館として、地域の商店街と連携し、鈴木牧之の顕彰によるまちづくりに貢献している。
奥州市牛の博物館 (奥州市教育委員会)	約11.9万人	郷土	直営	日本唯一の牛専門の博物館として、当地のブランド牛である「前沢牛」のみならず、世界中の牛に関する情報を収集・展示する郷土博物館である。日々の調査研究に加えて、地域の郷土博物館として、講演会や体験教室等の教育普及にも精力的に取り組む。
萩博物館 (萩市観光政策部)	約4.9万人	総合	直営	萩ゆかりの人物や萩の自然について展示を行う地域の総合博物館である。質の高い企画展を年複数回実施することで館の魅力を高めるとともに、積極的な情報発信・広報活動により、地域内外から多くの来館者を集め、まちの観光の中核施設として機能している。

¹⁵ なお、本調査では閾値として、人口15万人以下とした。

¹⁶ 調査対象の都合により、博物館と担当部局が同席する形でヒアリング調査を実施した場合も含む。なお、課題の把握とともに取組についても検討するため、事業規模が小さいと判断した博物館は含まれていない。

名称 (所管部局等)	人口	館種	運営 形態	概要
中山道広重美術館 (恵那市教育委員会)	約 5.1 万人	美術	指定管 理者制 度	歌川広重の作品を中心とした浮世絵専門の美術館である。様々な切り口で展開される企画展と特別企画展、展示に関連したオリジナルグッズの販売、日本初のスポンサー制度の導入等様々な取組を行い、地域内外の来館者を確保することに成功している。
信州高遠美術館 (伊那市教育委員会)	約 6.9 万人	美術	直営	伊那市ゆかりの作家の作品を展示する美術館。「観光地である高遠の美術館」と「地域の人々に楽しんでもらう美術館」という2つのミッションを掲げており、季節ごとに異なる様々な来館者層に合わせた企画展を実施し、観光誘客と地域の人々への貢献を実現している。
十和田市現代美術館 (十和田市観光商工部)	約 6.2 万人	美術	指定管 理者制 度	芸術文化の持つ創造性と多様性を広く市民に普及させ、文化の創造と交流を通じたまちの賑わい創出等に寄与することをミッションに掲げている。一般的な美術館が持つ社会教育という使命に加えて、世界レベルのアート作品による「まちづくりへの貢献」という使命を実現するため、まち全体を美術館とする構想「Arts Towada」の中核を担い、取組を進める。
佐渡博物館 (佐渡市教育委員会)	約 5.7 万人	総合	直営	佐渡を中心とした歴史、芸術、民俗、産業、自然科学等に関する資料を収集、展示する総合博物館である。小規模自治体による直営であり、十分な予算の確保が見込まれない中で、地域の総合博物館としての役割を發揮し、持続的な経営を行うための経営のあり方を模索している。
藤村記念館	約 8.0 万人	郷土	私立	島崎藤村出生地に立地し、島崎藤村に関する様々なコレクションを展示する郷土博物館である。完全独立採算による博物館経営の難しさに直面している。

(注) 博物館名の後の括弧書きは、地方公共団体の所管する部局を示す。

(2) ヒアリング項目

ヒアリング調査においては、第2章で検討した持続的な博物館経営の枠組において、財務的安定性や機能・役割の発揮に資する取組のポイントについて明らかにする。さらに、博物館の抱えている課題について設置者の支援が必要な部分について検討する。

以上を踏まえ、本調査においては、持続的な博物館経営の枠組を基に、以下のようなヒアリング項目を設定した。

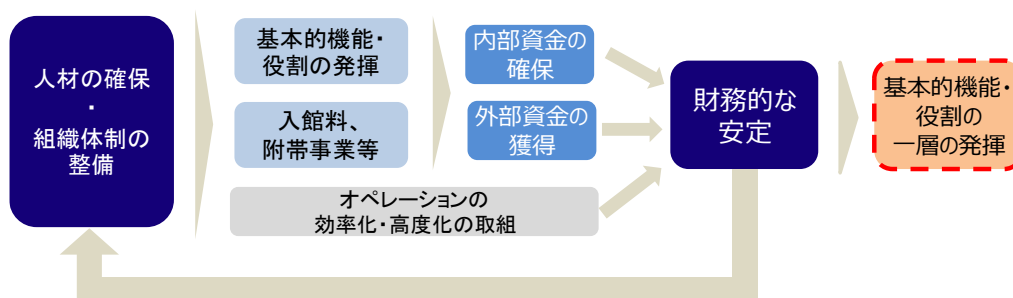
図表 16 ヒアリング項目（博物館向け）

項目	詳細	
基本情報	館種、設置者、運営形態等	
人材育成 組織体制	学芸員等の職員の育成における取組・課題 組織体制に関する取組・課題 分業体制、指揮命令系統	
内部資金の確保	公的資金獲得に向けた取組・課題 予算獲得の際の評価のポイント	
主要機能	収集・保存	収集・保存活動における取組・課題
	調査・研究	調査・研究活動における取組・課題
	展示・教育	展示・教育活動における取組・課題
外部資金獲得 の取組	寄附金獲得に関する取組・課題 ミュージアムショップ、レストラン等の附帯事業の取組・課題 来館者増加に向けた取組・課題 外部資金獲得に関する取組・課題	
社会的役割/連携	社会的役割に関する取組・課題(まちづくり、観光等)	
経営に関するデータ	入館料収入、来館者数、附帯事業の売上	
オペレーション	オペレーションの効率化・高度化に向けた取組・課題	
ミッション・ビジョン	館のミッション、ビジョンは定められているか、定められている場合どのようなものか	

図表 17 ヒアリング項目（所管部局等向け）

項目	詳細
基本情報	館種、設置者、運営形態等
文化施策の 位置付け	行政計画における文化施策及びその中での博物館の役割 文化施設としての博物館に期待する役割 (他施設、市民、観光等との連携) 文化施策及び当該博物館への予算配賦の考え方
博物館の評価	博物館の取組に対する現状認識、毎年度の評価方法の考え方
職員の採用・配置	学芸員等の職員の採用・配置に関する課題
予算の考え方	予算配賦金額を確保する上での課題

図表 18 持続的な博物館経営の枠組（再掲）



(3) ヒアリング結果の要旨一覧

	内部資金の獲得に向けた取組	外部資金の獲得に向けた取組
南木曾町博物館	<ul style="list-style-type: none"> ・ 事業収入だけでなく、「どれだけ多くの人に見てもらえたか」を表す入館者数が重要視される ・ 館の存在意義をわかりやすく示すことが予算確保につながる 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 脇本陣奥谷内には、妻籠宿の歴史に精通する地元出身の嘱託職員が常駐。ベテラン職員によるマンツーマンでの丁寧な解説が人気で、リピーター獲得に寄与 ・ 「写真映え」するスポットを押し出し、誘客を図る ・ 地域の史料や、重伝建地区に指定されている妻籠宿の町並をありのままに保存することで他地域と差別化
鈴木牧之記念館	<ul style="list-style-type: none"> ・ 商店街に牧之の句を書いた短冊を掲示したり、市民の依頼を受けての出前教室や「北越雪譜」の講義を行ったりするなど、地域と連携し、鈴木牧之の普及に務め、存在意義を発揮 ・ 入館者数を増やすための企画実施には、別途予算措置が必要なことを行政側に伝えている 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 市民が誇れる住みやすい街づくりを目的に「牧之通り」整備を主導(H22 完成)。観光目的の整備ではなかったものの、整備後はツアーバス等による観光客が増加 ・ 当館の指定管理者は、市内のトミオカホワイト美術館の管理・運営も担う ・ 当館とトミオカホワイト美術館に、十日町博物館を加えた3館は、「雪文化 3 館」として共同での記念事業実施や割引券・パンフレット等を作成
奥州市牛の博物館	<ul style="list-style-type: none"> ・ 教育委員会や財政当局にとって、博物館が「どれだけ多くの人に影響を与えているか」が評価ポイント ・ 行政側の担当者が現場の声や展示の意義を適切に理解するとともに、現場担当者も行政側の担当者と密にコミュニケーションをとることで、双方向に理解が進み、結果的に予算の確保につながっている 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 市民に博物館のことを知ってもらえるよう、出前体験教室を実施。展示に関連したバターづくり体験や、牛革のストラップづくりが特に人気(ただし現状は安価な料金設定のため、今後は値上げも検討) ・ 季節ごとのユニークな企画により、新たな層の来館者を取り込んでいる ・ 平泉前沢地区への観光客を誘客するため、前沢牛を扱う市内飲食店に、割引チケットを置いてもらっている
萩博物館	<ul style="list-style-type: none"> ・ 地元住民が参加する NPO 法人に、受付・清掃のほか学芸業務のサポートも委託(会員数約 200 名) ・ 地域内で働きたいというニーズを当館で汲み取っている ・ 参加者は学芸業務にやりがいや面白さを感じ、モチベーションは維持されている 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 常設展に加えて企画展を年間 5~6 回開催。来館者の約 9 割は萩市外からの来訪となっている ・ 夏季特別展は特に人気が高い。県内の全小学校に学年を絞ってチラシを配布するなど、広報・宣伝活動に注力。近年は福岡県や広島県の一部小学校にも範囲を広げ、平成 30 年度は計 11 万枚を配布 ・ メディアとも積極的に連携し、ドラマやバラエティー等のテレビ番組に取り上げられる機会も多い。積極的な情報発信は来館者数の維持・増加に有効であるとの認識から、Facebook や Twitter 等の SNS を活用した宣伝活動にも注力
中山道広重美術館	<ul style="list-style-type: none"> ・ 年間の指定管理料は現在 4,500 万円。このほか、財団法人の運営補助金(450 万円)を確保している ・ 教育委員会出身の館長を中心に、教育委員会との円滑なコミュニケーションを図っている ・ 恵那市の観光資源として、市民からも認められていることが、教育委員会及び財政当局へのアピールにつながっている 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 浮世絵専門の学芸員が在籍しており、同学芸員を中心に年間 6 回の企画展と 2 回の大規模な特別企画展を開催。入館者数の確保とリピーター獲得に寄与 ・ 日本で初めて企業向けスポンサー制度を導入。企業に火曜~金曜の特定の開館時間帯の年間観覧料金相当額を負担してもらい、当該時間帯の市民の入館を無料とするもの。企業、市民、当館それぞれにメリットが存在(企業=PR 効果・イメージ向上、市民=無料入館、当館=年間一定額が収入となる) ・ 同制度は有料入館者の減少につながるという懸念もあったが、「無料で入ったのでせっかくだから」とショップでグッズを購入する入館者が多く、全体として収入は減少していない ・ デザインを専門とする職員が在籍しており、オリジナルグッズの制作の中心を担う。オリジナルグッズのクオリティの高さもあり、入館料収入とほぼ同額の約 880 万円の売上を確保(平成 29 年度実績) ・ 収入額は多くないものの、外部講師を招いての講義(全 6 回、受講料 4,000 円/人)も開催

オペレーションの効率化・人材確保・組織体制整備	抱えている課題
-	<ul style="list-style-type: none"> ・案内スタッフは、妻籠宿の歴史への深い理解や、来館者に対応するコミュニケーション能力が求められるなど、運営上重要な役割を担っているが、新たな担い手の確保が難しい ・妻籠宿を訪れるインバウンドは年々増加しており、宿場町の文化に関心を持つ外国人も多いと考えられるが、インバウンドへの対応は不十分
-	<ul style="list-style-type: none"> ・牧之通りの整備後、来館者数は増加したものの、通りの観光客の増加分ほどは、当館の来館者は増えておらず、効果的な取り込みができていない ・外部資金:内部資金は 4:3 程度で、公費は年々減少傾向。文化関係の項目のみに予算がつくことは難しく、企画案を提出しても通らないことが多い ・予算要求の際、入館者数が重要なアピールポイントとなるが、入館者数を増加させるために必要な企画展開催のための予算が不十分
<ul style="list-style-type: none"> ・資料の整理・登録等の作業、出前体験教室やイベントの補助を、当館のボランティア団体「キャトルサンク」のメンバーが担っている 	<ul style="list-style-type: none"> ・入館者数の確保、調査研究の面で一定の成果を上げているため、ある程度の予算は確保できるが、大きな予算を確保するには市の総合計画に参画し、予算の必要性を示していく必要がある ・平成 29 年 2 月をもって敷地内のレストラン事業者が撤退したため、現在はデットスペースができてしまっている ・立地面では、市内や観光資源(中尊寺など)からのアクセスが悪い ・市からは今後 5 年を目処に、市のウェブサイトにも当館ウェブサイトを組み込む方針が示されているが、一体化すると情報掲載の自由度が低下してしまうことや、現行の在来家畜データベースを移行することができない
<ul style="list-style-type: none"> ・地元市民で構成される NPO 法人を活用し、オペレーションの効率化を図っている ・同法人は、受付やガイド、館内清掃等の管理・運営業務のほか、資料の収集・調査・研究等の学芸員の業務もサポート 	<ul style="list-style-type: none"> ・年に 5~6 回開催する企画展は、外部資金確保のために重要ではあるが、忙しさのために職員が疲弊し、調査研究の時間も不足。今後は地域課題の解決や地域活性化に向けて、事業のウェイトを見直す必要あり ・欧米系の外国人観光客のニーズに対応すべく、キャッシュレス決済への対応強化や、展示の多言語化、Wi-Fi 環境整備の必要性を認識 ・市の財政が縮小傾向にあるなか、これまで横ばいであった内部資金も、今後は減額されていく見込み。一方で館の売上はすべて市の歳入となるため、館にとってのインセンティブがない ・各種助成金の獲得を目指してはいるが、申請する場合に学芸員の事務負担が増加することや、獲得しても獲得金額に応じて内部資金が減額されてしまうといった課題あり
<ul style="list-style-type: none"> ・展示物の専門の学芸員や、デザイナーといった専門スキルを持つ人材を雇用 ・マネジメント力のある館長のもと、専門性等に応じて各職員の主担当業務を定め、緩やかな分業体制を敷いている ・繁忙時には職員同士が業務範囲を超えて協力し合う仕組みとし、それを実行する雰囲気も醸成している 	<ul style="list-style-type: none"> ・指定管理制度の下で公益財団法人が運営する場合、直営と比較して柔軟に雇用できるものの、正規雇用者の給与は公務員の給与水準を下回り、非常勤であれば臨時職員の水準を参考に設定される。運営者が給与を柔軟に設定できれば、いっそうの人材確保につながると考えられるが、現状そのような制度になっていない ・黒字が出ると指定管理料が減額されてしまう(当館の場合は、市と協議の上で、美術品購入のための基金を設立) ・外国人来館者が急増しているため、英語をはじめ多言語での解説を設置する必要があるが、現状は対応できていない

	内部資金の獲得に向けた取組	外部資金の獲得に向けた取組
信州高遠美術館	<ul style="list-style-type: none"> ・春以外の季節には、市民に館を知ってもらうための「アートスクール」や「コンサート」など、市民による活用を意識した取組を実施。美術に親しみのない人々が美術館を訪れる敷居を下げている ・市民に活用される必要な施設であることを行政に理解してもらうことが最も重要。当館が立地する旧高遠町は文化を重要視してきたこともあり、十分に理解を得ている 	<ul style="list-style-type: none"> ・桜が有名な地域であり、来館者の 60～70%は春に愛環。そのため、春には集客を目的とした著名人の企画展を開催 ・入館料収入に加えて、ショップ収入、カフェ収入、ホールの貸出収入がある。カフェは以前委託していたが、現在は直営で運営
十和田市現代美術館	<ul style="list-style-type: none"> ・アートによるまちづくり「Arts Towada」の中核施設として、まちなかの空き家や店舗を活用しアート作品を展示 ・開館後に、カフェの新規オープンや移住者の増加が見られるなど、市街地の活性化に寄与 ・市内の小中学生を対象とした教育事業も実施 ・これまでの誘客実績や教育に関する機能の提供実績により、所管部局から高い評価を受けている 	<ul style="list-style-type: none"> ・入館者を対象としたアンケートを一定期間にわたり実施(宿泊場所、年齢、満足度等を把握)。来館者の属性等を特定し、企画展の企画や運営方針に活用 ・来館者数が多く様々な世代が訪れる春と夏は親子で楽しめるような企画展を、秋と冬は紅葉に合わせて訪れる大人向けの企画展を想定するなど、ターゲティングを行った上で展示を行っている ・広報専従スタッフによる東北近県でメディアキャラバンを実施。リピーター獲得に寄与 ・直営時代の「友の会」を前身とする会員組織「TAPS」を運営。会費収入は指定管理料と別会計で管理されており、事業に賛同した企業からの会費収入は重要な収入源 ・会費は教育事業や、アーティストと会員によるティータイム企画等の事業に活用している
佐渡博物館	<ul style="list-style-type: none"> ・支出のほとんどを公費で賄っているが、市の財政は芳しくなく、博物館へ充てられる予算も年々減少 ・博物館の存在意義のアピールポイントとしては、どれだけ多くの人に佐渡について学んでもらったか、どれだけ市民に還元したか、といった意味で入館者数が重要 ・しかし入館者数は減少傾向にあり、今後アピールポイントをつくっていく必要性を認識 	<ul style="list-style-type: none"> ・地元の芸術家の作品を展示するなどして、来館者の増加を図る。ペットボトルアート展や人間国宝に関する企画展は評判が良かった ・年間の支出は 1,750 万円(平成 29 年度実績)であるが、入館料収入は 250 万円程度 ・教育活動として、島外からの修学旅行生の受け入れ、島内の中学生の職場体験の受け入れ、大学からの学芸員実習の受け入れ等を行っている。しかしながら、自己収入の確保には直接はつながっていない
藤村記念館	<ul style="list-style-type: none"> ・外部の歴史研究者等に資料公開を行うなどして、研究活動を支援 ・学芸員が不在のため、館として調査・研究は実施していない ・地域住民は皆、馬籠宿の景観の貴重さや、これを保存して次世代に継承していくことの重要性を理解している。当地の景観を残し、地域の観光資源として活用していくため、当館が中心となって住民や観光協会等との協力・連携を実施している 	<ul style="list-style-type: none"> ・年間の収入額は約 1,100 万円であり、そのほとんどが入館料収入。その他、島崎藤村の書籍や、藤村の解説本(当館作成)の売上が年間 100 万円程度 ・観光協会との連携はさほどないが、協会に加入している宿泊施設や飲食店等に、入館割引チケットを置いてもらっている

オペレーションの効率化・人材確保・組織体制整備	抱えている課題
—	<ul style="list-style-type: none"> ・学芸員を十分に雇用できていない ・収支の改善及び来館者の増加が喫緊の課題であり、行政内部でも要望を受けている ・市への来訪者が増加する春の時期には、駐車場のある公園内にパンフレットを配布しているが、来場者数は年々減少。平成 6 年の来場者数が 56 千人であったが、平成 29 年度は 16 千人程度となっている
<ul style="list-style-type: none"> ・学芸員、広報担当、その他事務管理担当等、分業体制を敷いている ・企画展を実施する際、展示内容やアーティストの選定は学芸員が、広報については学芸員の協力のもとで広報専従者がそれぞれ担当 ・業務にあたり専門性を尊重しつつ定例ミーティングで状況を共有し、人工上運営が厳しい際は、お互いに協力する体制 ・学芸部門と管理部門の職員は同室で勤務し、互いの意思疎通を円滑化 	<ul style="list-style-type: none"> ・常設展がメインであるため、リピーターが少ない。初めて訪れた人に再度来館してもらうためには、新しい作品を増やすことが理想ではあるが、同時に展示室を増設することも必要となるため、コスト面がネックとなっている
—	<ul style="list-style-type: none"> ・入館者数は年々減少傾向にあり、平成 29 年度は 1 万人を割り込む結果。原因としては、常設展の更新等にリソースを十分に割けないことに加え、積極的な PR 活動を十分に行ってこなかったことが挙げられる ・小規模都市はますます財政が厳しくなっていく中で、文化施設であっても交流人口を増やし、地域経済に貢献する必要がある。そのためには、他の地域資源との連携を深めていく必要がある ・自治体の直営であると、専門職の学芸員を十分には配置できない、博物館の広報活動を柔軟に行いづらい等の課題がある ・外国人観光客や個人観光客が楽しめる展示手法への変更(多言語対応やデジタル技術活用など)を行っていく必要あり
—	<ul style="list-style-type: none"> ・コレクションは年々増加しているものの、1 名体制であるため管理が追いついておらず、増加分については一旦収蔵庫に保存 ・常設展のリニューアルや、企画展の開催においても、学芸員が不在のため、なかなか手が回っていない状況 ・独立採算の博物館で学芸員を雇用するためには、年間 10 万人程度の入館者数が必要となるが、現状の入館者数では学芸員の雇用は難しい ・私立博物館であり、行政資金は一切入っていないため、基本的に入館料収入で運営に係る費用を賄う必要があるが、近年は毎年赤字となっている。現在は一般財団法人の資産を切り崩すことで運営を続けているが、数年後には資産も枯渇し、立ち行かなくなることが予想されるため、行政に対して運営の補助や引継ぎ等の相談を行っている段階

第6章 持続的な博物館経営に向けた課題

第5章では、第4章で検討した選定基準に基づいて抽出した、博物館9館及び所管する地方公共団体の部局へのヒアリング結果を整理した。本章では、第2章で検討した持続的な博物館経営の枠組の中で、博物館の抱える課題を整理する。

なお、本調査では、人口規模が比較的小さい地域に立地する小規模な博物館を対象としてヒアリング調査を行ったため、ここで整理する課題は、国立や県立等の大規模な博物館が抱える課題とは必ずしも同質なものではないことに留意されたい。

1. 内部資金の獲得における課題

ここでは、財務的安定性に資する取組のうち、内部資金の獲得における課題を整理する。

(1) 予算折衝の際に重要視される指標

本調査では、内部資金の獲得に関連して、博物館を所管する教育委員会等の部局が財政局と予算折衝をする際に、どのような指標が参照されるのか、ヒアリングで確認した。

まず、最も重要視されるのは、来館者数である。来館者数は、「どれだけ多くの人に見てもらえたか」を端的に表す指標であり、ヒアリング対象のほぼ全ての館において、重要な評価項目として扱われていた。加えて、設置者の中には、インバウンドの来館者数を重要視している地方公共団体も一部見られた。

(1) では、外部資金の獲得という文脈で来館者数の確保における課題を整理したが、来館者数の確保は、内部資金の確保においても重要な指標であるといえる。また、展示に関連する出前体験教室を行っている奥州市牛の博物館の場合は、その利用者数も重要な評価項目であった。

全体として、どのような取組を行ったかという定性的な評価項目に加えて、来館者数のような定量的な指標が重要視されていることが確認できた。

(2) 小規模自治体では、公費の維持は難しい

ヒアリング対象館の多くが、公費が減額されることを見込んで運営を行っていた。人口規模の小さな地方公共団体は、一般的に財政が厳しい状態にあり、文化施設・社会教育施設へ充てる予算を確保しづらい。そうした中で多くの館が、外部資金の獲得に向けた取組や、地域住民に向けた博物館の活動の情報発信を積極的に行う必要性を認識していた。

2. 外部資金の獲得における課題

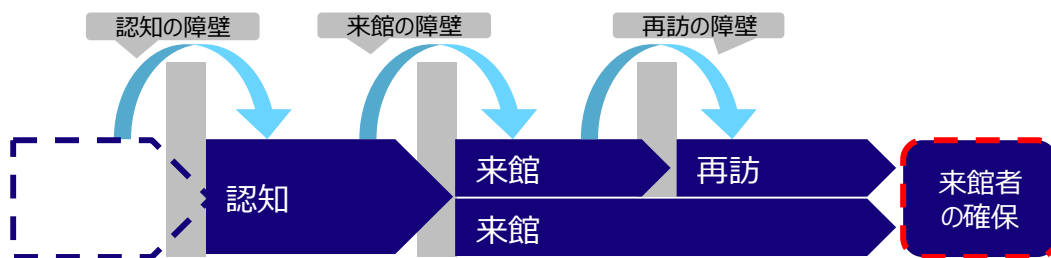
博物館の外部資金には、大きく入館料収入、附帯事業による収入、寄附やスポンサー制度による収入等が存在する。ここでは、財務的安定性の向上に資する外部資金の獲得の取組における課題を整理する。

(1) 来館者の確保¹⁷における課題

博物館法において、公立博物館は、入館料を原則として無料（ただし、運営上やむを得ない場合必要な対価を徴収可能）とすることを定められているが、実態としては入館料を徴収している館の方が多い¹⁸。

一方で、公立博物館は社会教育施設であり、その性質上、設置目的に照らして入館料の価格を上げることは難しい。そのため、入館料収入を安定させるためには、来館者数を一定程度維持・確保する必要がある。以下の図は、来館者の確保に至るプロセスを示した図である。

図表 19 来館者確保に向けたプロセス



(出所) みずほ総合研究所作成

来館者を維持・確保するためには、3つの障壁を越える必要がある。1つめの障壁は、「認知の障壁」であり、博物館の存在や取組について、人々に知ってもらうことを指す。2つめの「来館の障壁」とは、博物館の存在や取組について認知した人々が、実際に博物館を訪れるかどうかということ指す。3つめの「再訪の障壁」とは、一度来館した人が再び博物館を訪れるかどうかということ指す。以下では、この分類に沿って、来館者の確保における課題を整理する。

¹⁷ ここでいう来館者の確保とは、新規来館者の獲得とリピーターの確保により、持続的に来館者数を維持することを指す。以下同様。

¹⁸ 文部科学省「社会教育調査（平成27年度）」によれば、公立の登録博物館及び博物館相当施設のうち約80%、博物館類似施設施設も含めると約57%が入館料を徴収している。

①「認知・来館の障壁」における課題

博物館が魅力的な展示等を行ったとしても、それを人々に認知してもらわなければ来館者数の増加にはつながらない。広報・宣伝活動に注力し、博物館の魅力を多くの人に伝えることは、来館者を確保する上で重要な取組である。しかし、今回ヒアリングを行った博物館の中には、広報・宣伝活動が不十分であり、来館者の獲得に結び付いていない館も存在した。

この要因の1つとして、マンパワーの不足により、広報・宣伝活動に十分な資源を割くことができないことが挙げられる。また、佐渡博物館の事例で見られたように、直営館の場合は、営利事業とも捉えられる広報・宣伝活動を敬遠してきたために、その必要性を認識していても実践するためのノウハウの蓄積が十分でないという館も多いと考えられる。

また、限られた資源の中で、効果的に広報・宣伝活動を行うためには、「誰に向けて」広報・宣伝活動を行うのかを策定することも重要である。しかし、ヒアリング対象館の中には、ターゲティングを行ったうえで広報・宣伝活動を行っていない館も見られた。

②「再訪の障壁」における課題

ヒアリング対象館の中には、一定の来館者を確保していてもリピーターの確保という面で課題を抱えている館も多い。この要因としては、小規模館の場合、常設展がメインでありその更新もほとんどなされないため、展示内容が陳腐化してしまうこと、マンパワーや予算の面で制約があり、企画展の開催に資源を十分に割けないことが挙げられる。

③インバウンドへの対応における課題

ヒアリング対象館の中には、抱えている課題としてインバウンドへの対応を挙げる館も多かった。インバウンドが増加する中で、観光地に隣接する博物館や観光拠点として機能する博物館は、来館者の一定割合をインバウンドが占める。インバウンドには、日本人とは異なるニーズがあり、特有の対応が必要となる。しかし、ヒアリング調査を行った博物館においては、展示や解説の多言語対応やキャッシュレス決済の導入、Wi-Fi 環境の整備等対応が不十分であった。

(2) 寄附・スポンサー制度における課題

寄附については、ヒアリング調査対象館の中に積極的な取組を行っているところはなかった。また、スポンサー制度については、中山道広重美術館が先進的な取組を行っていたものの、多くの博物館で実施していなかった。

(3) 附帯事業における課題

多様な収入チャンネルを有することは、財務的安定性を確保する上で重要である。しかし、調査を行った館の中には、収入源が入館料収入のみである館や、ショップを設けていても、委託販売による手数料収入のみであり、大きな収入源となっていない館も見られた。

(4) まとめ

以上、外部資金の獲得という観点から来館者数の増加や附帯事業における課題について整理を行った。

入館料収入を徴収している有料館にとって、来館者数の増加は収入を確保する上で有効な手段であるが、無料館にとっても来館者数は重要な指標である。後に詳しく述べるが、設置者（公立館の場合は地方公共団体）からの重要な評価ポイントとなるのが来館者数であり、その確保において一定の成果をあげることは、設置者から公費を獲得する際のアピールポイントにもつながると考えられる。

なお、博物館は収益施設ではないため、その運営には設置者等による内部資金の配賦が重要であることには留意されたい。

3. オペレーションの効率化における課題

ヒアリング対象館の多くは、そもそも事務管理業務を担う職員と学芸業を担う職員の両方で人手が足りておらず、適切な分業体制を敷く等、オペレーションの効率化を図る段階に達していなかった。少ない職員で事務管理業務と学芸業務を兼任せざるを得ない状態に陥っている館も見られた。

4. 人材確保・組織体制における課題

ここまで、博物館の課題について様々な観点から整理を行ったが、ほとんどの課題が程度の差はあるが人材不足や組織体制の不備に起因するものであった。内部資金の確保については、マンパワーが不足していることから、博物館機能・役割の発揮に資する取組を十分に行うことができない館も多く、外部資金の獲得に資する取組についても、マンパワーやノウハウを持った人材が不足していることから、十分な取組を行うことができない館も見られた。また、オペレーションの効率化に向けた取組も、マンパワーの不足から分業することができていない館も見られた。

ここでは、博物館の活動の基本となる人材確保・組織体制における課題の詳細を述べる。

(1) 運営形態に起因する人材確保の困難

ヒアリング対象館の多くが人材確保において課題を抱えていたが、その要因の一つは、地方公共団体の直営という運営形態をとっていることであった。例えば、直営の博物館が学芸員を雇用する場合、地方公共団体の職員として雇用する必要があるが、柔軟な人材確保が行えない¹⁹。特に、ヒアリング対象館のような小規模地方公共団体に立地する館の場合

¹⁹ 指定管理者制度を導入することで、選定された指定管理者は自社が望ましいと考えられる人材を自由に配置可能であることから、直営館と比較して柔軟な人材配置が可能であると言われている。

は、採用できる職員数も少なく学芸員を専門職として採用することは難しい。また、内部に学芸員資格を保有するものがいたとしても、その学芸員の専門性と博物館の研究対象とが必ずしも一致するわけではないことや、そもそもローテーション体制をとっているため、学芸員の資格保有者が博物館に配属されない場合も多く、人材不足に陥りやすいことが分かった。

ただし、指定管理者制度は、制度上柔軟な人材配置が可能であると言われているが、指定管理料が充分でない場合には、効果的な人材配置が難しくなる点に留意する必要がある。

(2) 立地地域や待遇に起因する人材確保の困難

本調査では、非都市部の人口の少ない地域に立地する博物館にヒアリング調査を実施したが、こうした博物館はそもそも学芸員の募集を行っても応募がほとんどないという。また、運営形態や予算の面から、雇用形態や給与において好待遇で学芸員を募集できず、結果として人材不足に陥っているという館も見られた。

(3) 組織の機能不全

組織体制上は事務管理業務を担う職員と学芸業務を担う職員が分かれていても、マンパワーの不足に起因して、実際の業務では学芸員が事務管理業務に相応の時間を割かざるを得ず、学芸業務を十分に行うことができている館も見られた。人材不足が組織の機能不全につながり、基本的機能・役割の発揮や、内部資金及び外部資金の獲得に資する取組に十分に取り組めないことにつながっている。

5. まとめ:人材不足と機能不全の「負のスパイラル」

以上のとおり、ヒアリング対象館の中には、人材不足に起因して組織の機能不全が起こり、組織の機能不全に起因して博物館の基本的機能・役割に関する取組や外部資金・内部資金の獲得に資する取組を十分に行うことができている館も見られた。そして、これらの取組が不十分であるために、設置者に人材配置の必要性を主張することや、人件費を確保することが困難になっている。このような事態は、「人材不足と機能不全の負のスパイラル」であると表現できよう。そして、このような事態は全国の小規模博物館で起こっているものと考えられる。

こうしたスパイラルから脱却するのは容易ではないが、博物館が主体的に取り組むことが可能な部分とそうでない部分とを明確に区分し、可能な部分に対して取組の方向性を検討することが必要である。また、博物館単体では取り組めない部分については、設置者の責任の下で、どのような支援が可能であるかを検討することが必要である。

第7章 持続的な博物館経営に向けた取組の方向性

ここでは、主にヒアリング対象館の取組を参考にして、日本の博物館が抱える課題解決に資する取組の方向性を示す。

1. 内部資金の確保における取組

前述のように、本調査でヒアリングを実施した人口規模の小さな地域に立地する公立博物館は、設置者である地方公共団体の財政が逼迫しており、文化施設に充てる予算を十分に確保することが難しい。一方で、博物館は収益施設ではなく、博物館単体でその基本的機能・役割を十分に発揮することは困難である。今回ヒアリングを行った藤村記念館は、公費を投入していない私立博物館であるが、現状の2.5万人程度の来館者数では、毎年赤字を計上しており、基本的機能・役割を發揮できていないという。

博物館がその基本的機能・役割を十分に発揮し、持続的な経営を行うためには、第一に、設置者（多くの場合地方公共団体）から必要な資金を確保することが前提となる。ここでは、内部資金の確保に資する取組の方向性について検討を行う。

(1) 所管部局に対するインターナル・マーケティングの重要性

設置者から内部資金を確保するにあたって、博物館が、受益者である地域住民に対して、自館の活動や存在の意義を発信することは重要である。一方で、実際に予算を配賦するのは設置者であり、所管部局、財政部局等に対して博物館の活動の意義を適切に示すことも重要であると考えられる。

このように、顧客に対して行うマーケティングである「エクスターナル・マーケティング」に対して、組織内部や関連組織に対して行うマーケティングを「インターナル・マーケティング」という。本来であれば設置者の責任の下で予算配賦がなされるべきであるが、設置者が十分に博物館の活動や存在意義を認識していない場合は、インターナル・マーケティングにより内部資金の確保を図る必要がある。

奥州市牛の博物館や中山道広重美術館の事例では、博物館を所管する教育委員会の担当者や現場の職員が、定期的に博物館の職員と意思疎通の場を設けており、現場の実態や内部資金の必要性について財政当局に説明していた。

① 所管部局や財政当局の担当者に活動の成果のエビデンスを提示する

第6章では、ヒアリング調査の結果、予算折衝の際に最も重要視される指標は入館者数であると述べた。確かに入館者数は、「どれだけ多くの人に影響を与えたか」ということを端的に示す指標であるが、博物館の活動は多岐にわたっており、その成果は入館者数のみに表れるわけではないと考えられる。

その例として、企画展やイベント等がメディアにどれだけ取り上げられたか、実際に博物館を訪れた人の満足度がどの程度であったか、調査・研究活動で刊行物の発刊や学会発表を行ったか等、活動に付随して様々な評価指標が考えられる。

このように多岐にわたる博物館の活動の成果を目に見える形でエビデンスとして提示することは、博物館の活動や存在の意義を主張する際に、説得力を持たせることにつながると考えられる。

②外部経済効果についてエビデンスに基づき説明を行う

第2章で述べたように、現在、博物館には観光との連携やまちづくりへの貢献等、様々な役割が求められている。ヒアリング対象館の中にも設置者にそうした役割を期待される館も存在した。博物館は単体で収益をあげなくとも、博物館が存在することにより様々な外部経済効果がもたらされ、地域社会に貢献している。このような博物館の活動や存在による外部経済効果を適切に主張することは、設置者から内部資金を確保するにあたって重要であると考えられる。

③活動の意義についてロジックを組み立て説明する

所管部局や財政当局等に対して、インターナル・マーケティングを行う際には、活動成果のエビデンスを提示することや、外部経済効果を説明することに加えて、体系立てて活動や存在意義を説明することが重要である。

例えば、奥州市牛の博物館の事例では、「その取組にどのような意義があるのか」、「このタイミングで行うことの意味は何か」、「教育や誘客にとってどのような意味があるのか」ということを意識して、体系立てて説明することで内部資金の確保を図っていた。

(2) インターナル・マーケティングを補完する取組

①エビデンスの元となるデータの整備

設置者から内部資金を確保するにあたって、インターナル・マーケティングの重要性を述べたが、インターナル・マーケティングを実施するためには、活動の成果や外部経済効果のエビデンスの元となるデータを整備しておくことが重要である。

例えば、広報・宣伝活動に充てる予算を確保したい場合は、広報・宣伝活動における取組の効果検証を行い、必要性を説明するエビデンスとすることが必要である。また、企画展の開催に充てる予算を確保したい場合は、その企画展でどの程度の入館者が見込まれるのか等を、過去の来館者の満足度や要望等のデータを基に提示する必要がある。

②地域住民に対するエクスターナル・マーケティングの重要性

地域住民が博物館の活動や存在意義を理解しているということも、所管部局や財政当局等に博物館の活動や存在意義を説明する際の重要なエビデンスとなる。そのためには、博物館の活動の受益者である地域社会の人々に対して、その活動や存在意義を発信する必要がある。

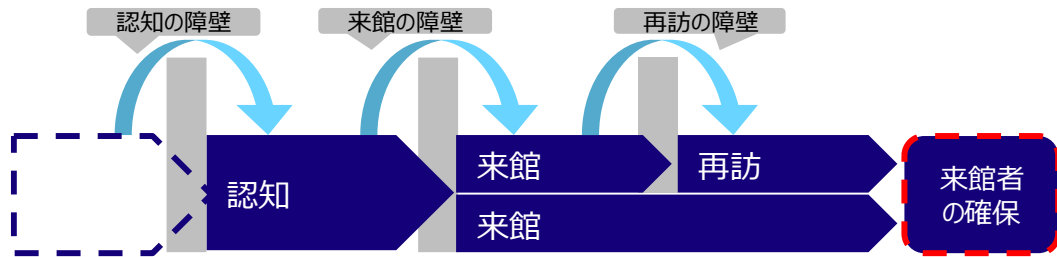
具体的には、パブリシティの発刊等でアピールすることに加え、地域住民と博物館とが交流する場を設ける、地域のまちづくりに参画する等、博物館が地域住民の生活に根差したものであることをアピールすることが重要であると考えられる。

2. 外部資金の獲得における取組

ここでは、ヒアリング対象館の事例を参考に、財務的安定性に資する取組のうち外部資金の獲得に資する取組について検討を行う。

(1) 来館者の確保に向けた取組

図表 20 来館者の確保に向けたプロセス（再掲）



(出所) みずほ総合研究所作成

前述の通り、来館者の維持・確保に至るには3つの障壁が存在する。1つめの「認知の障壁」を越えるためには、博物館や設置者が適切な広報・宣伝活動を行うことが必要である。2つめの「来館の障壁」を越えるためには、博物館の存在を認知した人々が、関心を持つような展示やイベントを行うことが必要である。また、資源が限られる中では、実施する企画展やイベントのターゲットを見定め、ターゲットに対する広報・宣伝活動を行うことも重要であろう。3つめの「再訪の障壁」を越えるためには、展示内容の陳腐化を防ぐことが必要である。以下では、これら3つの障壁を越えるための取組について、具体的な方向性を検討する。

① 「認知・来館の障壁」を越えるための取組

a) ターゲットを見据えて広報・宣伝戦略を立てる

限られた資源の中で、効果的に広報・宣伝活動を行うためには、「誰に向けて」発信するのかが策定することが重要である。そのためには、十和田市現代美術館が取り組んでいるように、アンケート調査等で来館者の居住地や属性等について把握したうえで広報・宣伝戦略を行うことが有効である。

また、萩博物館の事例では、展示内容に応じて対象とする学年を設定した上で、山口県内のすべての小学校及び福岡県や広島県等の周辺自治体の小学校に、夏期開催の子ども向け特別展の案内チラシを配布していた。この事例は、企画展の来館者のターゲットを行い、ターゲットである子ども（ファミリー層）が多く集まる小学校でチラシを配布している点で効果的な広報・宣伝活動であるといえる。

b) SNS を活用した広報・宣伝活動

予算や人手が限られる中、広報・宣伝活動において費用対効果の高い取組として挙げられるのが、SNS を活用した取組である。Twitter や Instagram、Facebook 等の代表的な SNS は、その利用に費用は掛からず、多くの人々が利用しているという点で PR 効果も期待される。設置者の観光部局等がすでに SNS を利用している場合は、Twitter におけるリツイート機能を活用する等、連携して発信を行うことも重要であろう。

また、SNS は利用者の口コミによる情報の拡散も期待することができる。南木曾町博物館の事例では、自ら SNS で発信はしていないものの、来館者が SNS に掲載したくなるようなスポット（いわゆる「写真映え」するスポット）を設け、インターネット上で、口コミ形式で広がるような仕掛けを設けていた。萩博物館も Facebook や Twitter 等の SNS を活用した広報・宣伝活動を 2018 年より行っており、一定の成果を上げているという。

c) 広報・宣伝専従の職員の配置

博物館に常勤の事務管理系職員が複数勤務している場合は、分業を行い広報・宣伝業務の担当者を置くことも有効である。広報担当は、パンフレット等の作成やデザインを行うため、そのようなノウハウを持つ人材を配置または雇用することが望ましい。

十和田市現代美術館の事例では、広報専従の担当者を置き、東北近県をメディアキャラバンで訪問する等、積極的な広報活動を行い、ネットワークづくりを行っている。また、広報専従の担当者を配置することで、行政との連携もスムーズに進めることができている。

d) 新たな来館者層の取り込みに向けた取組

多くの館でリピーターの確保が課題となる中で、持続的に来館者を確保するためには、博物館に関心を持たない層を取り込むことが重要である。新たな来館者の発掘には、前述の広報・宣伝活動における工夫に加えて、展示やイベント等のコンテンツにおける工夫を行うことも重要である。

ヒアリング対象館の中で好事例として挙げられるのは、信州高遠美術館である。同館は、地域住民の美術館の来館に対する心理的な敷居が高いことを踏まえ、ミュージアムコンサートや、地域の学生の作品を展示するギャラリー展、地域の芸術家を講師とするアートスクール等の様々なイベントを開催し、美術に親しみのない人々が美術館を訪れる敷居を下げる取り組みを行っている。

また、牛の博物館はバターづくりや牛革ストラップづくり等ファミリー向けの体験教室を行っており、学校に出向く等の出前教室にも取り組んでいる。このような活動も博物館の認知度を高めるとともに、博物館来館の敷居を下げることに繋がると考えられる。

e) インバウンドへの対応

訪日外国人観光客数が増加する中で、地域の博物館はインバウンド向けの地域文化の発信施設としての役割を担っている。インバウンドは、日本人と異なるニーズを有する場合も多く、特にニーズの大きい、キャッシュレス決済の導入、展示・解説の英語に限らない多言語対応、Wi-Fi 環境の整備等を行うことが必要である。

②「再訪の障壁」を越えるための取組

a) 展示内容の陳腐化を防ぐ

リピーターの確保において重要であるのは、企画展やイベントを開催し、展示内容の陳腐化を防ぐことである。

萩博物館の事例では、年に複数回企画展やイベントを実施することで、来館者の3割をリピーターが占める。また、中山道広重美術館も、浮世絵専門の学芸員のもと、限られたコレクションを様々な切り口から整理する企画展を年6回程度開催し、来館者に「飽き」を感じさせない工夫を行っていた。

ただし、頻繁に企画展を開催することは、学芸員の大きな負担になるとともに、他の業務に資源を割けないことで、博物館の基本的機能である収集・保存や調査・研究に関する取組が不十分になる可能性もある。館のマンパワーを勘案し、他の基本的機能・役割の発揮において支障のない範囲で取り組むことが重要である。

b) 博物館に「交流」の場を設ける

リピーターの確保には、博物館に交流の場を設けることも有効であると考えられる。博物館の中で人間関係が形成されると、「人」を目当てに、来館者が何度も足を運ぶことにつながる。

南木曾町博物館の事例では、地域の歴史に詳しいスタッフが来館者に付き添いで館内を案内しているが、その軽妙な語り口を目当てに何度も館を訪れる者も少なくないという。

(2) 寄附・スポンサー制度における取組

①企業向けスポンサー制度による収入の確保

独自のスポンサー制度により安定的な収入の確保を実現している好事例として、中山道広重美術館が挙げられる。同制度は、企業に火曜～金曜の特定の開館時間帯の年間観覧料金相当額を負担してもらうことで、その時間帯の市民の入館を無料とするものである。同制度のメリットとしては、年間一定の額が収入として入ることにより、安定的な収入の確保につながるとともに、無料開放を行うことでこれまで浮世絵美術に関心のなかった層の取り込みにつながるということが挙げられる。

同制度には、企業や市民にとってもメリットが存在する。企業のメリットとしては、美術館の広報活動による PR 効果や、CSR 活動による市民のイメージ向上が挙げられる。また市民にとっても無料で浮世絵美術に触れる機会になるというメリットが存在する。

②会員事業による収入の確保

会員事業により安定的な収入の確保を実現している事例として、十和田市現代美術館のメンバーシップ・プログラム「TAPS : Towada Art Center Partners」が挙げられる。

同館は指定管理者制度を導入しているが、同制度は指定管理業務とは別会計で管理されており重要な収入源となっている。会費は主に、教育普及事業に活用しているため、CSRの一環として会員になる法人が多い。具体的な会費の用途は、「おでかけバス」等の教育事業や、商店街にある元空き店舗に美術館の蔵書を活用した街中ライブラリーの設置、またアーティストとのティータイム企画等の会員向けイベント等である。

(3) 附帯事業における取組

①ミュージアムショップを多様な収入チャネルの1つとして位置付ける

博物館が財務的安定性を確立する上で、多様な収入チャネルを確保することは需要である。ミュージアムショップ等の 附帯事業は、収入チャネルの1つとして位置付けることができる。

博物館の中には、ミュージアムショップを設置していても、オリジナルグッズを持たず、委託販売や場所貸しの手数料収入を得るのみで大きな収入源となっていない館も多いと考えられる。しかし、展示に関連する質の高い商品を開発して販売することは、ミュージアムショップを大きな収入源の1つとするためには重要である。

今回調査を行った中で、好事例として挙げられるのは中山道広重美術館である。同館は、デザイン専門の職員を雇用し、学芸員と連携しながら商品を製作している。展示に関連する質の高い商品は、来館者に人気を博しており、ミュージアムショップの売上は入館料収入と並ぶ重要な収入源となっている。

3. オペレーションの効率化における取組

前述のように、本調査でヒアリングを実施した人口規模の小さな地域に立地する博物館では、運営のための十分な人材確保ができておらず、オペレーションを効率化する段階に達していない館も見られた。しかし、一部の館においては、少人数ながらも学芸以外の専門性を有する職員を雇用し、担当業務を分業することで効率的に運営を行っていた。十和田市現代美術館では広報専任者を置き、館および地域の情報を積極的に対外発信する体制とすることで、内部資金及び外部資金の確保を実現していた。

また、資料の保存や登録作業などの学芸業務の補助を、奥州市牛の博物館ではボランティア団体「キャトルサンク」が、萩博物館では NPO 法人がそれぞれ担い、学芸員の負担を減少させていた。ボランティア団体及び NPO 法人の参加者の多くは、学芸業務に携われることにやりがいや面白さを感じながら館のサポート業務に携わっているとのことであった。特に萩博物館の事例では、サポート業務を行った参加者に対して報酬が支払われるため、地域で働きたいというニーズを汲み取る機能を博物館が発揮している。館のオペレーションを効率化すると同時に、市民のニーズに応えることができている好事例と言えよう。

4. 人材確保・組織体制における取組

(1) 人材確保に向けた取組－設置者による支援の必要性－

人材の確保は、上述した課題解決に資する取組を行う前提となるものである。

ヒアリング対象館の中では、中山道広重美術館が人材配置を柔軟に行うことができる指定管理者制度の利点を活かして、専門スキルをもつ人材の確保に成功していた。

しかし、第 6 章で検討したように、人材の確保が困難である要因は、運営形態や立地地域、学芸員の待遇等、博物館単体で解決することができない性質のものである。このような課題は、博物館が単体で課題解決に取り組むのではなく、設置者である地方公共団体が、設置者の責任の下で課題解決に向けた支援をする必要がある。

具体的な支援のあり方としては、直営の博物館の場合は、学芸員の資格を有する職員を配置する、マネジメントの能力を持つ常勤の館長を配置する等の支援が考えられる。また、指定管理者制度を導入している館の場合は、必要な人件費を指定管理費で保障する等の支援が考えられる。

(2) 組織体制における取組

オペレーションを効率化していくためには、人材を確保するだけでなく、それらを可能とする組織体制を構築することが必要となる。学芸業務を推進する学芸員、さらに広報やデザイン等の業務を担う職員等のオペレーションを担う人材と、現場を理解し適切な人材配置や目標設定等のマネジメントを担う人材を適切に区分し、それぞれが役割を最大限発揮できる組織体制を構築することが重要である。

特にマネジメント人材は、地方公共団体の所管部局と現場職員とをつなぐパイプの役目を担う存在であり、常勤の職員を置くことが望ましい。館長の適切なマネジメントのもとで、各職員の主担当業務を定めて、緩やかな分業体制を構築し、オペレーションを実施することが、博物館の持続的な経営に寄与すると考えられる。

本調査でヒアリングを行った中山道広重美術館は、高いマネジメント力を有する館長の下、盤石な組織体制を構築し、基本的機能・役割を発揮している例であると言えよう。

5. 持続的な博物館経営に向けて

以上、ヒアリング調査を基に博物館の抱える諸課題を整理し、その取組の方向性を検討してきた。

本調査で対象とした人口規模の小さな地域に立地する博物館は、概して設置者である地方公共団体の財政が逼迫しており、内部資金の確保という面で大きな課題を抱えていた。そうした中で、本稿では、所管部局や財政当局へのインターナル・マーケティングの重要性、その基となる活動の成果や存在意義を示すエビデンスの必要性を指摘した。実際に、ヒアリング対象館の中には、基本的機能・役割の発揮に資する取組を行うとともに、所管部局や財政当局と密なコミュニケーションをとることで内部資金の確保に努めている館も存在した。

また、地方公共団体の財政が逼迫する中で、博物館が持続的にその基本的機能・役割を發揮するためには、内部資金を確保したうえで、外部資金を獲得することも重要である。本稿では、ヒアリング対象館が実際に行っている取組等を参考に、ターゲットを見据えた広報・宣伝活動や多様な収入チャンネルを確保することの重要性、それを実現するための具体的な方策についても検討を行った。

一方で、博物館がこうした取組を十分に行うためには、専門性を持った人材の確保、明瞭な役割期待に基づいた組織体制の整備を行う必要がある。しかし、多くの博物館が、その前提となる人材の確保において、制度的な制約や立地地域等の問題により困難を抱えていた。そして、人材確保の困難によって多くの博物館が第 6 章に記載した「人材不足と機能不全の負のスパイラル」に陥っている可能性も指摘した。その要因に照らして考えると、これらの問題は博物館単体では解決が困難であると考えられる。公立博物館の設置者である地方公共団体には、これらの問題の解決に資する支援を行い、博物館が本稿で挙げたような取組を行えるような環境を整えることが求められる。

博物館が持続的な経営を行う必要があるのは、博物館が収集・保存、調査・研究、教育・展示といった基本的機能を発揮するとともに、地域社会の一員として求められる役割を果たすためである。そのためには、博物館と設置者がそれぞれ取り組むべき課題は何であるのかを明確にすることが重要である。

本稿は、ヒアリング結果に基づく事例研究によって、内部資金や外部資金の獲得に資する取組のあり方、可能性を検討したもので、これらの取組の効果検証を行ったものではない。今後は、博物館の取組と効果が紐づいたデータを集め、どのような取組がどの程度の効果を持つのか、統計的に検証を行う研究が必要であろう。

本稿が、課題を抱える全国の博物館や地方公共団体の職員の課題解決に資することを祈念して、本調査を締めくくりたい。

資料編(ヒアリング記録)

< 目次 >

1. 南木曾町博物館・南木曾町教育委員会.....	44
2. 鈴木牧之記念館・南魚沼市教育委員会.....	48
3. 奥州市牛の博物館・奥州市教育委員会.....	52
4. 萩博物館.....	57
5. 萩市役所.....	63
6. 中山道広重美術館.....	65
7. 恵那市教育委員会.....	69
8. 信州高遠美術館.....	71
9. 伊那市役所.....	74
10. 十和田市現代美術館.....	77
11. 十和田市役所.....	81
12. 佐渡博物館・佐渡市教育委員会（佐渡学センター）.....	83
13. 藤村記念館・一般財団法人藤村記念郷.....	86

1.南木曾町博物館・南木曾町教育委員会

1. 基本情報

博物館名	南木曾町博物館
所在地	長野県木曾郡南木曾町吾妻 2190
開館年月	1995（平成7）年4月
館種	郷土
運営形態	直営
組織体制	15名（館長1名（教育長兼任）、学芸員2名（嘱託職員、非常勤・嘱託）、町職員2名（兼任）、嘱託職員2名、臨時職員8名）
ウェブサイト	http://nagiso-museum.jp/

2. 博物館の概要(ミッション・ビジョンを含む)

- 当館は、国重要文化財指定の脇本陣奥谷と、江戸後期の間取り図を基に復原された本陣及び郷土資料を展示する歴史資料館の3館で構成される博物館である。
- 当館の立地する妻籠宿^{つまごじやく}では、高度経済成長期において、国土の開発が進展する中で、宿場町の歴史的な景観を守るために「町並み保存運動」が展開された。脇本陣奥谷は、「町並み保存運動」の中核施設のひとつで、1967年に「奥谷郷土資料館」として開館した。
- 町並みの中央に立地しており、南木曾町及び妻籠宿の町並み保存、郷土・歴史教育、まちづくり、歴史的文化財の公開、社会教育施設としての博物館・観光資源等様々な役割を担っている。
- 組織体制は、館長1名（教育長兼任）、学芸員2名（嘱託職員、非常勤・嘱託）、町職員2名（兼任）、嘱託職員2名、臨時職員8名の計15名であり、学芸員のうち1名が名誉館長となっている。
- 当館は町直営の博物館であり、業務に関しての外部委託等を行っていない。会計は町の一般会計に属し入場料等の運営収入のほか、公費充当により運営費用が賄われている。

3. 主要機能に関する取組

(1) 収集・保存に関する取組

- 資料館では妻籠宿における「町並み保存運動」に関する資料はもとより、古代から近世に至る木曾路の歴史、自然等に関する史料が収集・保存されており、わかりやすく展示されている。
- 歴史資料館には、史料整理室、史料収蔵庫、燻蒸室等、保存に必要な施設が整備さ

れている。

- 史料の収集・保存を担っているのは、非常勤の学芸員と学芸員資格を保有する名誉館長である。このほか、専門家や県立歴史博物館館長や外部機関等に助言を求めることがある。
- 資料館の収蔵庫のほか、町内の旧小学校舎を民具等の収蔵場所として活用している。

(2) 調査・研究に関する取組

- 前述の名誉館長が主体となり史料の調査・研究が行われている。これまでの研究成果として、妻籠宿の歴史を体系的に整理した『妻籠の歴史』等が刊行されている。

(3) 展示・教育に関する取組

- 脇本陣奥谷では、スタッフが入館者に付き添いで脇本陣内を案内する。案内するスタッフはパートタイム雇用もいるが、長年勤めている者も存在し、その丁寧な語り口は来館者に人気を博している。
- 歴史資料館では、「町並み保存運動」に関する史料のほか、古代から近世に至る木曾路の歴史、自然等に関する史料が展示されている。館内は、妻籠宿・木曾地域の歴史を時代の流れとして感じられるような配置を意識している。
- 開館時の方針として、常設展を見るだけで妻籠宿や木曾路の歴史、自然について十分に学ぶことができるようにすることを目指したため、企画展は行っていない。
- 江戸時代の間取りを基に復原された本陣内には、案内役のスタッフを置いておらず、来館者が自由に本陣内を見て回ることができるようになっている。
- 旅行会社等から、外国人に受けが良い展示の仕方を提案されることがあるが、現時点では現状のまま展示方法を変えない方針としている。ただし、説明看板への配慮等インバウンドへの対応の必要性は認識している。

4. 外部資金の確保に関する取組

- 外部資金の大部分を入館料収入が占め、他の収入源として刊行物等の売上がある。なお、寄付については行われておらず、ショップやレストランも有していない。直近の入場料収入は年間 2,000 万円程度となっている。
- 入館料は、下表のとおり設定されている。なお、入館者のうちおよそ 4 割は 3 館共通入館券を利用している。

【入館料】

施設・券種	大人	小人
脇本陣奥谷 歴史資料館	600 円	300 円
妻籠宿本陣	300 円	150 円
3 館共通入館	700 円	350 円

- 近年は、入館者数は4万人前後で推移している。入館者数は妻籠宿を訪ねる観光客数に概ね比例して推移している。
- 脇本陣奥谷は、妻籠宿の「町並み保存運動」のシンボルとして認識されており、観光案内においても、当館は観光スポットの1つとして紹介されている。
- 脇本陣奥谷の囲炉裏の間は、開館当初から写真映えするスポットとして人気を博している。博物館側も囲炉裏の間の写真をパンフレットやWebサイトに掲載し、当館のシンボルとして位置付けている。このように集客力のある資源を持つことは、入館者の獲得に結び付くとともに、妻籠宿の歴史や文化を多くの人に知ってもらうことに繋がっている。
- 観光客誘致を目的として博物館を運営するのではなく、地域の史料や町並みをありのままに保存することが重要であると考えている。そうすることで、博物館の社会教育施設・文化施設としての使命を果たすことができるとともに、他地域との差別化にもなり、多くの人に博物館を訪れてもらえると感じている。

5. 内部資金の確保に関する取組

- 直近では、年間900万円程度の公費を投入している。
- 館の存在意義をいかに発信していくかが重要となる。社会教育施設は学校施設よりも弱い立場にあり、市民等に存在意義をアピールしていくための「ネタ」を常に用意しておく必要がある。
- 博物館の存在意義を示す指標としては、事業収入だけでなく、「どれだけ多くの人に見てもらえたか」ということを示す入館者数も重要であると考えている。存在意義を分かりやすく示すことが、予算の確保にも結び付くと考えている。

6. 地域・市民との連携

- 館の存在意義を市民や地域に対していかに発信していくかが重要となる。直近では、地域の小学生向けのクイズラリーを企画して、モニターテストを実施した。まだ本格的に実施する段階にはないが、今後検討を進めていきたいと考えている。
- 当館は満蒙開拓に関する資料を有しており、同様に満蒙開拓に関する展示を行う阿智村の記念館との連携を検討している。同記念館の講師を招いたり、資料を相互に展示したりといった取組を検討中である。
- ほかに、川の上流下流のつながりの中で、愛知県犬山市から中学生が学習を目的に訪れることがある。

7. 運営上の課題

(1) インバウンドへの対応

- インバウンド需要をいかに取り込むか、またサービスを向上していけるかということ課題として感じている。脇本陣奥谷を案内するスタッフは英語で対応することはできるが、インバウンド旅行者の全てが英語を解すわけではないため、英語以外の言語にも対応する必要性を感じている。また、歴史資料館や本陣については、多言語表示対応がほとんどできておらず、これから改善していかなければならないと感じている。
- 当館は、キャッシュレス決済に対応していないが、インバウンド旅行者は現金を十分に持ち歩いていないことも多く、機会損失を防止するためにもキャッシュレスへの対応が必要であると感じている。

(2) 人材確保の難しさ

- 脇本陣奥谷の案内スタッフは、運営上重要な役割を担っているが、新たな担い手の確保が難しい。案内スタッフには、妻籠宿の歴史への深い理解や、来館者に対応するコミュニケーション能力が求められることもあり、担い手確保が難しくなっているものと考えられる。

(3) 入館者数の確保

- 年間40万人前後が妻籠宿を訪れるが、博物館への来客はその1割程度となっている。当地を訪れる観光客をより多く博物館に誘引する工夫を、今後検討していく必要があると考えている。

8. 今後の展望

- 初期の妻籠の保存運動では、「2つの”リ”」（理念と利益）を重要視していた。この思いを受け継ぎ、今後もしっかりとした理念を持った上で、前述のインバウンド需要の確保や、日本人のリピーター客の確保に向けて、戦略的に取組を実施し住民が生活しながら保存活動にも取り組めることをしていきたいと考えている。

以上

2. 鈴木牧之記念館・南魚沼市教育委員会

1. 基本情報

博物館名	鈴木牧之記念館
所在地	新潟県南魚沼市塩沢 1112-2
開館年月	1989（平成元）年 5 月
館種	郷土
運営形態	指定管理（公益財団法人 南魚沼市文化スポーツ振興公社）
組織体制	6 名 （館長 1 名、職員 1 名、臨時職員 1 名、シルバー人材センター委託 3 名）
ウェブサイト	南魚沼市役所 http://www.city.minamiuonuma.niigata.jp/kanko/kanko_museum/museum/1456377120739.html 鈴木牧之記念館 http://www.6bun.jp/bokushi/

2. 博物館の概要(ミッション・ビジョンを含む)

- 当記念館は、「北越雪譜」を執筆した鈴木牧之に関する展示と、「越後上布」を中心とした織物の展示を行う郷土博物館である。「越後上布」はユネスコ無形文化遺産に登録されているほか、国の重要無形文化財にも指定されている。
- 所管は南魚沼市教育委員会社会教育課文化振興係である。運営は、指定管理者である（公財）南魚沼市文化スポーツ振興公社が担っている。平成 18 年の市町村合併により南魚沼市が誕生して以来、13 年間指定管理制度を採用している。
- 平成 29 年度の利用者数は、無料入館者、有料入館者、体験授業参加者を合計して約 9,600 人である。

3. 組織体制、役割、人材確保について

- （公財）南魚沼市文化スポーツ振興公社には文化部門とスポーツ部門がある。文化部門では鈴木牧之記念館、トミオカホワイト美術館、市民会館が事業の三本柱である。スポーツ部門ではプール付の体育施設を中心に、15～16 ヶ所のスポーツ施設を統括している。
- 公社の職員構成は、職員 12 名、臨時職員 10 名、常勤専務理事が 1 名である。少人数で複数の施設の運営を行っている。
- 鈴木牧之記念館では職員 1 名、臨時職員 1 名、シルバー人材センター委託 3 名が在籍しており、常に 2 名の勤務体制である。

- 館長の青木専務理事は、トミオカホワイト美術館、市民会館の館長も兼務している。以前は鈴木牧之記念館とトミオカホワイト美術館とで職員が兼務していたが、各館のレベルアップを目指して、今年度からは各館に専任職員を配置する体制に変更した。
- 人材育成については、公費を使つての研修の機会はあまりないが、職員は各々自己啓発・自己研鑽に努めている。
- 新潟県で埋蔵文化財に関する研修等を行っており、県内で開催されるものには参加するようにしている。また、文化庁から市教育委員会に案内される研修については、記念館にも案内を行っている。

4. 主要機能に関する取組

(1) 収集・保存に関する取組

- 南魚沼市前身の旧塩沢町が寄贈を受けた鈴木家の資料と、鈴木牧之顕彰会が収集、寄託した資料がある。その他に牧之ゆかりの家から永久寄託を受けた資料も収蔵している。また、鈴木家の手を離れていたが戻ってきた資料や、地元の方が所有していた資料等も寄託、寄贈を受けている。
- 木造かつ雪国という特性からリスクも多いが、これに向き合いながら保存には注意を払い、良い状態を保てるよう努めている。

(2) 調査・研究に関する取組

- 平成 14 年に雪文化 3 館（鈴木牧之記念館、トミオカホワイト美術館、十日町市博物館）合同の冊子を発刊した。その他にも、鈴木牧之、北越雪譜、秋山記行、宿場の歴史に関するもの等、様々な冊子を作成・販売しており、好評を博している。

(3) 展示・教育に関する取組

- 職員数が少ないため、他館との人員連携は行っているものの事業面の連携は活発ではない。鈴木牧之記念館とトミオカホワイト美術館で互いの展示コーナーを設けることを検討している段階である。
- 2019 年秋に、新潟県で国民文化祭が開催される。当館は同年に開館 30 周年を迎えるため、鈴木牧之を中心とした特別な企画展示を考えている。また、来年は「越後上布」がユネスコ登録 10 周年であるので、関連する企画展示も考えている。

(4) 地域・市民との連携

- 学校や地域の方の要望に応じ学芸員による出前教室を行っているほか、越後上布・小千谷縮布技術保存協会と連携して、市や館主催の体験授業なども行っている。
- 市民との連携という意味では、牧之通り（平成 22 年に完成）のまちづくりが象徴

的である。各家庭に牧之の句を短冊に書いてもらい、雁木通りの柱にかける取組を行っている。

- 牧之通りについての理解を深める目的で、市内の銀行のホールを借りて「北越雪譜」の講義をしたこともある。
- 牧之通り組合の中の女性グループ（20～30人）が特に活発に活動しており、当館の学芸員も会の一員である。
- 市内の小中学生は入館無料としているほか、イベント時は市民無料としている。市民が定期的に来館してくれる施設でありたいと考えている。

(5) 観光の役割について

- 牧之通りが整備されてから、観光バスが来るようになり、入館者数も増加した。
- 市の広報や観光のパンフレットなどには館の案内を掲載している。
- 旅行会社等へパンフレットなど印刷物の配布営業を行っている。
- 雪文化3館（鈴木牧之記念館、トミオカホワイト美術館、十日町市博物館）共同の記念事業や割引券、パンフレット等の作成を行っており、3館を周るバスツアー等のイベントを開催したことがある。
- 雪国アート回廊という企画で、南魚沼エリアの美術館、博物館等12施設と提携し、優待券やパンフレットの配布やミニイベントを開催している。
- 牧之通りの整備コンセプトは「市民が誇れる住みやすい街づくり」であり、観光目的ではなかったが、ミステリーツアーや日帰りツアーで選ばれることもあり、結果として観光客が来るようになった。記念館では、雁木の中に宿場の歴史、北越雪譜の解説等を設け、情緒ある街並みを市民と市外の方が合わせて楽しめるよう協力している。
- 入館者数は増減を繰り返している。最近暑い時期が長かったり、豪雪だったりと気候に振り回されることが多い。秋は紅葉や新米のシーズンであり観光客も多く、10～11月は入館者が多くなる傾向にある。
- 牧之通りが整備されて以降（平成22年以降）、来館者数は増加したが、来館者の居住地等については記録していない。

5. 外部資金の確保に関する取組

- 外部資金の大部分を入館料収入が占める。他の収入源としては刊行物等の売上、体験授業による収入がある。企画展単体での料金徴収はしていない。
- 受付の横に小規模の販売スペースを設けている。

6. 内部資金の確保に関する取組

- 外部資金:公費は4:3（人件費を含めると1:3）程度の割合であるが、年度によって異

なる。経費削減の流れの中で、公費は年々減少傾向にある。予算の縛りから、企画案を出してもなかなか通らないことが多い。予算要求は、当館の指定管理者である南魚沼市文化スポーツ振興公社が管理する3つの施設で一括して申請している。

- 文化関係の項目のみに予算がつくことは難しいと感じている。しかし、文化施設はお金がかかるといった認識は行政側にもあり、財政当局が文化について理解を示していない訳ではない。
- 入館者数は、予算要求の際に重要なアピールポイントとなるが、入館者数を増加させるために必要な企画展開催のための予算が十分でない。こうした問題については行政側と意思疎通を行っている。

以上

3.奥州市牛の博物館・奥州市教育委員会

1. 基本情報

博物館名	奥州市牛の博物館
所在地	岩手県奥州市前沢字南陣場 103-1
開館年月	1995（平成7）年4月14日
館種	郷土
運営形態	直営
組織体制	8名（館長1名（非常勤）、館長補佐1名（常勤）、事務職1名（常勤）、学芸員1名（常勤）、学芸調査員3名（非常勤）、学芸員2名（教育委員会と兼務） ※繁忙期には臨時職員を雇用
ウェブサイト	http://www.isop.ne.jp/atru/mhaku.html

2. 博物館の概要(ミッション・ビジョンを含む)

- 当館は、牛にかかわる歴史、芸術、民俗、自然科学等及び郷土に関する資料の調査、研究、収集、保管、展示を行う博物館である。
- 建設準備当初は、郷土資料を展示する資料館を構想していたが、近隣他施設と内容が重複する部分も多く、差別化するために「牛」をテーマとした博物館を建設した。当時「前沢牛」が世間で注目され始めたことも、「牛」を中心に据える一因となった。
- 牛を使ったまちづくりの一環としての博物館建設という側面もあった。
- 前沢牛は新興ブランドであったため、前沢牛の歴史だけではなく、牛に関する様々な情報を提供する専門博物館として、国内にとどまらず世界中から資料を集めて展示している。牛に関する問合せは、日本中から当館に寄せられる状況にあり、当館は全国の牛の研究に活用されている。

3. 主要機能に関する取組

(1) 収集・保存に関する取組

- 在来家畜研究会の先生方の協力によりアジアの在来家畜の写真をデータベース化し、ウェブサイト上で検索できる取組を実施している。

(2) 調査・研究に関する取組

- 館に所属する学芸員や外部有識者等による研究活動を行っており、学会等で報告している（ウェブサイト上には論文タイトルを掲載）。また、約半年に1度、機関紙

「牛のはくぶつかん」を発行し、有識者による寄稿文のほか、企画展の解説や牛に関するトピックの紹介等を行っている。

(3) 展示・教育に関する取組

- 現在常設展示の見直しを検討している。具体的には、陳腐化が進行しやすい映像資料（ビデオライブラリー）を廃して、実際の展示資料を充実させる方針である。
- 外部研修への職員派遣には積極的であり、博物館の充実に注力している。研修に係る費用は、当館の予算で対応している。
- 展示に関連した体験教室を多数開催している。バターづくり体験や、牛革のストラップづくり等が人気である。

4. 外部資金の確保に関する取組（観光連携等）

- 外部資金は入館料、各種助成金（全国科学博物館振興財団、畜産学研究所等）が主である。また、友の会の事業として、体験教室も実施している。
- 入館料は、条例により下表のとおり設定されている。

【入館料】

対象	料金
大人	400 円 (300 円)
学生 (高校生以上)	300 円 (200 円)
小・中学生	200 円 (100 円)

※()内は 20 名以上の団体一人あたりの料金

※体験教室料金は 1 回 1 人あたり 100～500 円程度

- 来客のメイン層は牛に興味を持つ市民のほか、農協関係者・畜産関係者となっており、研修旅行等で利用されている。
- 初代館長は宣伝広告、旅行会社への売り込みにも注力していた。当時は年間 100 万円程度の広告費が当時の前沢町（現奥州市）役場から予算措置されていたが、近年の広告予算は 8 分の 1 程度（14 万円程度）に抑えられている。そのため、大規模な広告宣伝は打てず、旅行関係（るるぶ等）の雑誌への情報掲載に留まっている。
- 平泉・前沢地区への観光客を誘客するため、前沢牛を取り扱っている地域の飲食店に当館入館料の割引チケットを置いてもらっている。
- 全国科学博物館協議会に加盟しており、調査費用の補助金を受けている。また、現在の館長は東北大学の教授であるため、同教授の調査研究（科研費使用）に参加することで館としての研究費を抑えている。
- 過去に牛肉の美味しさに関する研究で予算措置されていた。成果があがらなかったため一区切りつけているもので、地域に資する研究として説明が付けば、措置がなされるものと考えられる。

- 友の会を保有しており、会費（2,000円／年）を支払うことで入館料無料・セミナーの無料参加等の特典を会員に付与している。会員の大半畜産関係者であり、開館当初から継続している会員が多い（現在の会員数は約80名）。
- 開館準備期間に、大人800円の入館料を設定することを検討したことがあるが、あまりに高いと入館者数が減少してしまう可能性があるため、現在の水準となった。ただし、現在の料金もやや高い印象である（大人2人、子供2人の4人家族で1,000円程度に抑えたほうが良いと感じている）。
- 企画展示は常設展示では扱えないテーマを掘り下げて扱うものだが、ユニークな企画を考案することで、新しい層を呼び込み、集客数アップを目指している。夏期企画展では、牛や家畜に関するテーマを取り上げるが、冬期には十二支の動物を取り上げたり、春期には郷土を取り上げたりしている。

5. 内部資金の確保に関する取組

- 館の職員の中に教育委員会の兼務者が在籍しているため、教育委員会とのコミュニケーションがとりやすい。そのため、館の事業や取組意義が教育委員会に伝わりやすく、予算を付けてもらいやすい。
- 教育委員会や財政当局が博物館を評価するポイントは、入館者数や利用者数（体験教室参加者も含む）といった「どれだけ多くの人に影響を与えているか」ということを表す指標である。そのため、様々な企画展や、体験教室を行い、多くの人に牛の博物館の魅力を伝えるような努力をしている。
- 企画展等を行うために予算が必要な場合、「その企画展にどのような意義があるのか」、「このタイミングで行うことの意味は何か」、「教育や誘客にとってどのような意義があるのか」ということを体系立てて説明することが重要である。そのためには、行政側の博物館担当者が、現場の声や展示の意義を適切に理解する必要がある。現場の担当者も、内に閉じこもるのではなく、行政側の担当者と密にコミュニケーションをとり、積極的に説明する必要があると認識している。

6. オペレーション上の工夫

- 地域への関心を高めるため、開館から2年後にボランティア団体（キャトルサンク）を設立した。定例会、展示の度に、体験事業やイベントの補助、図書や資料の登録・整理などをボランティアが担っている。職員の人員が十分であるとは言えない状況であるため、運営上欠かせない存在である。

7. 地域・市民との連携

- 教育委員会所管という側面もあることから、地域の児童・生徒に向けた体験授業プ

プログラムを企画し、学校教育の一環として博物館を使用してもらっている。

- 市内で発掘した文化財を、市内4つの施設で順番に公開するという企画を、教育委員会の主導で実施している。
- 幼児・児童を対象とした体験イベント「うしはく探検隊」を開催しており、徐々に定着してきている。

8. 運営上の課題

(1) アクセスの悪さ

- 市街地から離れているため、アクセスは車がメインであり、地域の子供たちが気軽に訪れるには不便な立地となっている。また、奥州市を訪れる観光客の誘致にも不向きであると感じている。

(2) 予算確保の難しさ

- 登録博物館であることや入館者数や調査研究の面で一定の成果を上げていることから、ある程度の予算は確保できるが、大きな予算を確保するには市の5年間の総合計画に参画し、予算の必要性を示していく必要がある。

(3) 空きスペースについて

- 平成29年2月をもって敷地内のレストラン事業者が撤退したため、現在はデットスペースができています。しかし、同敷地及び建物は行政財産のため、テナントとして事業者を募集することが制度上できず、施設を活用しきれていない。

(4) 集客力の低下

- 旅行会社と契約して、団体で来場すればマージンを払うようにしているが、団体客は近年なかなか集まりにくい。学校教育の一環で使ってもらえるように教育委員会主導で学校・PTA等へ案内を出し、どのような企画・イベントを行ってほしいか希望を聞く等工夫している。

(5) 単価の安さ

- 体験プログラムは人気であるが、1回100～500円と料金を安く設定しているため、人件費を賄っていない。今後は利用料金の見直しが必要と認識している。

(6) ボランティアの位置づけ

- 前述のボランティア団体「キャトルサンク」は、メンバーの平均年齢が70歳代と高齢化が進んでいるが、中心メンバーが固定されており、世代交代が難しい。

(7) SNSの取り組み

- 当館としてフェイスブックのアカウントを保有しているが、専任の更新担当者を置いているわけではないため更新頻度が低くなってしまっている。SNSで博物館の取組を広く発信していくことは、市民等から館の理解を得るために重要であると考えており、今後は更新頻度を高めていきたい。

(8) 館のウェブサイト

- 当館のウェブサイトは、市のウェブサイトと独立した作りとなっているが、市からは今後5年を目処に、市のウェブサイトに取り込む方針が示されている。一体化した場合、情報掲載の自由度が低下してしまうことや、在来家畜のデータベースを移行することができないため、対応に頭を抱えている。

(9) 重要文化財の公開

- 文化庁から承認を受けないと重要文化財を借りられないが、地域の博物館では施設の構造的な問題があり、重要文化財を展示することが難しい場合が多々ある。地域で出土した考古資料や民俗資料が一括で重要文化財に指定されてしまうと、すべて展示不可となってしまう。地域の小さな博物館でも資料を借りられるよう、文化財指定においては一括ではなく選別して行い、一般資料を残すようにしてほしい。

9. 今後の方針

- 奥州市内に市立博物館（総合博物館）を新たに建設し、地域に分散しているいくつかの博物館・記念館を統合する計画も検討している。

以上

4. 萩博物館

1. 基本情報

博物館名	萩博物館
所在地	山口県萩市大字堀内 355 番
開館年月	2004 年 11 月
館種	総合
運営形態	直営
組織体制	学芸員 6 名（うち 2 名は嘱託）、事務職員 3 名（学芸専門監を務める館長を含む） 他、NPO 萩まちじゅう博物館に一部業務を委託
ウェブサイト	https://www.city.hagi.lg.jp/hagihaku/index.htm

2. 博物館の概要(ミッション・ビジョンを含む)

- 当館は、「萩まちじゅう博物館」（※）の中核施設として、萩市によって設置された総合博物館である。
- 人文科学や自然科学を取り扱っていた萩市郷土博物館を前身としており、道路拡幅に伴う同館の解体をきっかけに、2004 年 11 月に新たな博物館として開館した。
- 当館は、萩の自然や歴史、民俗、文化など、萩に関するあらゆることが学べる機能を有している。
- 当館は、生涯学習施設としての顔と、「萩まちじゅう博物館」の中核施設としての顔、市の行政課題に応える行政機関としての顔の 3 つの顔を持つ。
- 行政機関としての顔においては、例えば、市が「明治維新 150 周年」を記念して各種施策に取り組む際に、連動して明治維新に関連する企画展を開催している。
- 入館者は例年 9 万人前後であり、入館者の半数近くを占める夏の特別展がヒットすれば 10 万人台に増加する。入館者の 9 割は市外からの来訪であり、リピーターが 3～4 割を占める。

- 「萩まちじゅう博物館」とは、豊富な文化・自然資源等を有する萩のまち全体を博物館としてとらえ、萩の「おたから」を現地で保存・活用しようという、萩市によるまちづくりの構想。まち全体を屋根のない博物館に見立て、市民がそのスタッフとなってまちじゅうの資源を再発見・共有・活用し、持続的なものにしていこうというもの。そのエンジンが当博物館である。
- まちじゅう博物館構想を推進した前市長は、この構想が住民自治につながるという考えや、年配者を含む様々な人がかかわることから、生きがい対策であり健康福祉にもつながるという考えも持っていた。

- 博物館建設は、市の予算が 300 億円のところ 30 億円もかかった大きな事業であったが、住民からの反対はなかった。100 年前から歴史上の人物の顕彰や文化財指定による史跡保存が図られてきた歴史のある町であり、そのことが 2015 年のユネスコ世界遺産認定につながった。このような町に住民は愛着を持ち、誇りを持っているという背景がある。

3. 組織・運営体制

- 当館は萩市の直営施設であり、学芸員 4 名と事務職員 3 名（館長含む）の 7 名を中心に運営されている。その他に、嘱託の学芸員 2 名を有する。
- また、館内の受付、案内、ガイド、清掃等の各種業務は、特定非営利活動法人 NPO 萩まちじゅう博物館（以下、NPO）（※）に業務委託している。
- 当館の各種業務に携わる NPO のスタッフは計 60 名程度である。
- NPO への参加動機は、地域愛や生き甲斐目的、金銭的目的等多様である（NPO から各種業務に携わるスタッフに謝金が支払われる）。直接来館者と交流するガイド担当のスタッフなどは、博物館の設立当初から参画し、地域への愛着と貢献意欲を持った人が多い。この NPO は博物館の協働運営を活動の柱の一つに市が主導して設立したという側面もあり、謝金の発生する受託業務に関しては、参加者の思いは様々である。
- NPO のスタッフはまちじゅう博物館実現のためのボランティア活動を行っており、中核博物館の機能強化に資する学芸業務のサポートは活動の柱の一つとなっている。例えば、館蔵の古い写真のデジタルデータ化（現在 23 万枚超）などにも取り組んでおり、協働による市民共有財産の蓄積が進んでいる。長くやってもらっている人もおり、展示に携わってもら場合もあり、モチベーションになる。市内の公開文化財施設で自主的な展示を展開してもらっていることもある。まちじゅう博物館の様々な資源が生きていくようにという思いで活動してもらっている。
- 特定非営利活動法人 NPO 萩まちじゅう博物館は、萩博物館の設立構想と並行して有志市民が 2004 年 6 月に設立。萩の都市遺産を守り、育て、継承することを目的としており、約 200 名の会員（会員になるには、入会金、年会費が必要）を有す。各種管理業務に加え、博物館の調査・展示業務の補助の他、独自事業として館内のショップとレストランの運営も実施している。

4. 主要機能に関する取組

(1) 収集・保存に関する取組

- 収蔵品は市民からの寄贈が多く、未整理の資料も多い。資料は 24 万点程度に及び、増加する収蔵品に対応すべく直近では収蔵庫を増設した。
- また、NPO の協力を得ながら古写真をデジタル化することや、歴史資料、民俗資料

などの受入、整理も実施中。

(2) 調査・研究に関する取組

- 学芸員は、企画展に向けた調査・研究を通じて一定の研究成果を上げている。
- ただし、学芸員のスキルアップの仕組みが整備できていないことは課題。文化庁企画の学芸員向け研修は、ネットワーク形成の観点からも有意義とは聞けるが、予算・スケジュールの都合がつかず参加が難しい。

(3) 展示に関する取組

- 観光拠点としての機能への期待から、博物館は年中無休で開館。ただし、年中無休の代償として人員配置やメンテナンスに苦慮することもあり、現在、1月と6月に休館日を設けることで調整中である。
- 年間5～6回程度開催する企画展・特別展の企画・開催に力を入れて取り組んでいる。特に夏の特別展では、例年多くの入館者が訪れる。
- 夏の特別展の際には、多くの入館者を集めるべく、県内の小学校に宣伝チラシを配布する。教育委員会、各学校との調整を行い、生徒全員に直接チラシがいきわたるような仕組みを数年かけて構築することができた。直近では、北九州市や広島県にも広報宣伝範囲を広げており（特定の学年をターゲット）、昨年は計11万枚を配布。夏休み前に手分けをして各方面に訪問し、直にお願いした。
- どの展示についても、ターゲット層を決め、そこに情報が行くよう心がけている。
- また、昨年からは Facebook や Twitter 等の SNS を活用した広報宣伝も実施しており、一定の成果を上げた。

(4) 教育に関する取組

- 前身の郷土博物館時代と比べると、学校連携に向けた取組みは縮小気味である。また、県立山口博物館では、エドゥケーターが2～3名在籍し、有効な連携が保たれていると聞けるが、萩市では予算の都合上配置は難しい。
- 年に5～6回の企画展・特別展があり、そのたびにスタッフに向けた学習会を行っている。常設の展示についても以前は学習会を実施していた。
- 「萩まちじゅう博物館」構想を持続的に支えるためには、主体的な市民の参加が不可欠である。まちじゅう博物館の中核施設である当館においては、市民で構成されるNPOからのサポートは重要であり、NPOのスタッフの高齢化が進んでいる現状も勘案し、今後まちじゅう博物館を支えていく若年世代への教育・発信は重要な課題と認識している。
- そこで、小学生・未就学児等を対象とした展示を充実化すべく、常設展示コーナーの見直しや無料展示ゾーンの拡充を検討中である。現在基本計画・基本設計を行っている段階である。

5. 資金確保について

(1) 全般・自治体予算

- 当館は市の直営であるため、入館料収入等を始めとする博物館の自助努力による収入は、博物館の予算増には直結せず、市の歳入となる仕組みである。
- 外部の助成金や補助金を獲得した分が、そのまま館の予算には上乗せされない。

(2) 入館料等の自助努力による収入

- 入館料収入が年間 3,000～4,500 万円程度である他、駐車場収入が 1,000 万円、施設の貸出による収入が 100 万円程度である。
- この他、資料の写真等の資料の貸出・利用が年間 300 件程度あり、一部は資料使用料として収入につながっている（反面、事務局にとって申請処理は膨大な負担）。
- 館内には、ミュージアムショップとレストランがあるが、NPO の自主事業であり、ショップやレストランの売上高は、NPO のまちじゅう博物館推進活動に還元される。売上高の増減は博物館や市の収入には直接反映されない。ただし NPO は、市より博物館内の敷地を賃借してショップとレストランを運営していることから、市に一定の賃借料を支払っている（NPO からの賃借料は市の歳入となる）。

(3) 助成金等の活用

- 企画展の開催等を目的として各種助成金を活用している。ただし、助成金を活用すると事務処理負担が増えることが難点。（後述）

6. 運営上の課題

(1) 組織体制の維持・強化

- 当館は、地方の公立博物館の中でも多くの入館者を集めており、市から期待される役割も大きい。
- 一方で、その成果や機能の大きさと比較して、マンパワーが不足していることが大きな課題である。事務局人員は今年 1 名減員になってしまっている。
- 歴史ある町であり、個人で資料を保管したままになっているケースが多い。そのため、市民からの資料の寄贈が多いが、市民の世代交代の時期に差し掛かり寄贈が増えている状況のなか、未整理のものも多い。多い年には何千点という寄贈がある。
- 学芸員 4 人に対して企画展・特別展が年に 5～6 回なので、人によっては年に 2 回担当することもある。企画展のスペースは 250 m²で、これを立体的に埋めていくのは相当大変な作業であり、開催のためには多くの情報が必要となる。
- 特に事務局の業務は増加する一方（施設の維持管理、広報等）であることから、人員の拡充と育成は優先的な対処事項であり、市にも相談しているものの、人口 5 万人程度の自治体の公立博物館としては比較的多くの人員を有していることもあり、

大幅な拡充は望めない状況である。

- また近年では、当館の運営を設立時より支えてきた NPO スタッフの高齢化も課題となっている。萩市全体での高齢化率が約 40%となる中、若い世代を運営に巻き込む必要がある。

(2) 展示のあり方

- 当館は、萩を訪れる観光客の観光拠点となることを期待されており、引き続きその機能を強化することは課題である。
- 具代的には、欧米系等の観光客のニーズに対応すべく、カード決済対応強化や展示の多言語化の推進、Wi-Fi 設備の充実化を進めることは、市全体での課題であり、市の行政機関たる当館の課題である。また、英語対応ガイドの拡充も必要（現状も英語対応可能なガイドが 2 名在籍しているが、シフト編成上、常時対応可能なわけではない）。
- また、まちじゅう博物館の中核施設としては、当館を訪れる観光客が萩市内まちじゅう博物館の様々な資源の魅力を発見できるよう企画展を設計することも大事である。何度もまちを訪れるリピーターを獲得し、持続的な観光を創出することも期待されている。
- 上述の通り、当館では企画展の開催に相応のエネルギーを注いでいる一方、地域の課題解決や活性化に向け、当館の事業のウェイトを見直すことも必要である。小学生・未就学児・その親あたりのターゲット層へのアプローチをもっと強めたい。
- 企画展・特別展が年 5～6 回と多いのは、観光拠点としての役割を持つため。回数は多いと感じているが、展示スペースが常設展の部分が少なく企画展の部分が大きいため、常に発信して観光客を呼び込むためには企画展を打っていかねばならない。
- 企画展が多いのは市の要望もある。歴史あり、関与人物とも多い町であり、「□□××周年」という行事が多い。これに伴う企画展の要請がある。以前は 4 回にしていたが、5～6 回と増えていった。ただ、行政のみならず市民からの要望も多い。市民の要望はアンケートからも把握している。

(3) 資金獲得について

- 公的資金は厳しい状況。規模が同じ程度の県立の博物館や美術館などに比べると、随分と少ない額で運営している。
- 資料の整理・保存・展示等に手が回らない状況への対応や、学芸員の調査・研究のための旅費等の費用等、資金は必要であるが、市の予算獲得の壁は厚い。
- 市の財政が縮小傾向にあるところ、これまで横ばいで推移していた予算だが、来年度は企画展開催予算などが縮小される。
- 各種助成金獲得も行いたいところであるが、博物館助成については、文化庁補助メ

ニューなどをあたっているが、合致するメニューがあまりない。このほかこれまでに JST、日本財団の助成などを獲得したことはある。昨年度の深海魚展では日本財団から 800 万円の助成金を得ることができた。

- 助成獲得のための企画の持ち込みも学芸員の仕事であり、この労力もかかる。また、終了後に収支報告等の書類作成が大変である。
- また、外部の助成金を獲得したとしても、それがそのまま展示予算の上乗せとならないことが多い（財政としては歳出削減）。学芸員のモチベーションは、助成金額と同額が減額されるというわけではないこと、頑張って良い展示をしたいという思いで維持されている。

以上

5.萩市役所

1. 博物館と萩市の関係

- 萩博物館は萩市の直営の博物館であり、観光政策部が所管している。一般的に、文化財の保護と活用は相反する概念であるが、萩市の観光政策部は双方の施策を同時に推進する立場である。
- 博物館の重要事項を決する萩博物館審議会は教育委員会の所管であるが、予算要求や各種施策の実施は観光政策部の下で実施している。
- 指定管理者制度を導入せず、直営で博物館を運営する理由は、運営を外部に丸投げすることで利益重視の運営がされることを避けるためである。直営で運営することにより、市の施策を反映させやすいというメリットもある。

2. 博物館の概要(ミッション・ビジョンを含む)

- 萩博物館は、萩にあるもの全てが観光資源であるという「萩まちじゅう博物館」(※) 構想の中核施設である。
- 館長や学芸員は市の職員である一方、清掃やガイド等の業務は特定非営利活動法人 NPO 萩まちじゅう博物館 (以下、NPO) に委託している。
- NPO は市民の協力の元で成立している。元々は行政の主導で立ち上がった NPO であるものの、市民の中でも博物館の運営に貢献したいという声は強くある。
※「萩まちじゅう博物館」とは、豊富な文化・自然資源等を有する萩のまち全体を博物館としてとらえ、萩の「おたから」を保存・活用しようという、萩市によるまちづくりの構想。

3. 博物館の評価と予算

- 「萩まちじゅう博物館構想」に基づき、調査・研究と展示は同じ方向に向かっており、博物館の活動は市の施策である観光推進につながっていると捉えている。
- 萩博物館は、萩市内の観光における情報センターの役割も果たしており、観光客の中には、まず博物館に行った後に、市内各所に周る人も多い。博物館の評価として入館者数は一つの指標となっている。
- 本来は、どの程度観光客におもてなしが出来たかも成果指標に含めるべきであるが、現状では実現できていない。
- 博物館の予算は、企画展や記念行事等の開催に伴う変動分を除けばほぼ一定 (1.1～1.2 億円程度) である。入館者と入場料収入が増えても博物館の予算額に 100% 反映されるわけではないが、逆に入館者と入場料収入が減った際にも予算が削減されるわけではない。

4. 博物館の組織体制・運営について

- 学芸員は、年間 6 本の企画展を開催しており、調査・研究に費やす時間が不足しているという声も聞かれる。一方で、市の人員配置の都合上、これ以上職員を増やすことは困難な状況である。
- NPO の会員は、資料の収集等でも博物館の運営に協力している。「定年を過ぎても地域と関わりたい、自らが知っていることを発信したい」という人が多い。
- 学校との連携においては、萩市ゆかりの高校や大学から修学旅行を受け入れている。

5. その他(課題や今後の取組方針等)

- 萩市全体の観光政策の課題として、様々な層にターゲットを絞りながら、萩市内を循環させる仕組みを創ることが重要である。
- そのためにはリピーターが増えるように情報発信をしていくことが重要であり、市役所を中心に発信力強化に努めている。
- 大河ドラマ等のメディアに取り上げられた際には萩への観光客は大きく増える。近年ではフィルムコミッションとの連携も実施しながら、メディアでの積極的な露出を目指している。
- 萩市全体での観光課題として、多言語化対応やカード決済導入比率の引き上げ等が挙げられる。

以上

6.中山道広重美術館

1. 基本情報

美術館名	中山道広重美術館
所在地	岐阜県恵那市大井町 176-1
開館年月	2001（平成 13）年 9 月
館種	美術館
運営形態	指定管理
組織体制	8 名（館長 1 名、学芸員 3 名（常勤）、デザイナー 1 名、庶務 1 名、ショップ店員 2 名）
ウェブサイト	https://hiroshige-ena.jp/

2. 美術館の概要(ミッション・ビジョンを含む)

- 当館は、浮世絵収集家の故田中春雄氏から寄贈された作品を中心に展示を行う浮世絵専門美術館である。もともと郵便局であった土地を市が購入し、市街地活性化のための整備事業の一環として建設された。
- 当美術館の目的は、歌川広重の浮世絵版画を中心とする美術資料や、学術資料等の収集、保管、展示及び調査研究に努めることにより、市民に鑑賞と活動の機会を提供するとともに、中山道によって育まれた地域文化を保存、伝承、活用し、地域の学術及び芸術文化の振興並びにまちづくり活動の推進を図ることである。
- 平成 7 年に建設準備室を立ち上げ、平成 13 年 9 月に開館した。所蔵作品は全部で 1,454 点である（2019 年 2 月現在）。
- 開館当初は直営であったが、運営については公益財団法人中山道広重美術館に委託していた。平成 27 年度から指定管理者制度を導入し、以降は公益財団法人中山道広重美術館が指定管理者として管理・運営を実施している。
- 職員は計 8 名である。学芸員は調査・研究や企画展等の企画のみならず、入館受付やショップを担当することもある。主担当業務は原則決まっているが、職員数が少ないこともあり、互いに協力しながら業務にあたっている。
- 来館者数は、近年 1.5～2 万人程度で推移している。外国人の来館者数が増加傾向にあり、平成 28 年度は 904 人、平成 29 年度は 1,746 人、平成 30 年度は 4 月から平成 31 年 1 月までで 1,636 人となった。来館する外国人は、英語圏の裕福な年配層が多い。

3. 主要機能に関する取組

(1) 収集・保存に関する取組

- 浮世絵は光に弱いため、常設展は行えない。1ヶ月間展示した場合、11ヶ月間は収蔵庫で休ませる必要がある。絵の劣化を防ぐため、館内の照度を落としている。
- 収蔵品のうち、田中氏のコレクションは約500点である。新しい資料は市の基金を活用して購入していたが、2018年度をもって基金をすべて活用しきっている。

(2) 調査・研究に関する取組

- 企画毎に調査を行い、成果を企画展として発表している。企画展は年間8回程度と、かなり早いスピードで回している。また、図録という形で刊行物を出版・販売している。
- 当美術館では、学芸員が全員常勤であることが、質の高い企画展を行うことに繋がっている。館の判断により、常勤で学芸員を雇用することができるのは、財団法人による経営のメリットの1つであると考えている。
- 浮世絵を専門とする学芸員を雇用しており、浮世絵に関するレベルの高い調査・研究の成果を、展示・教育に活かしている。

(3) 展示・教育に関する取組

- 年6回の企画展と2回（春・秋）の特別展を実施している（いずれも開催期間は1ヶ月程度）。企画展は40点程度を、特別展は80点以上を展示する。企画のテーマに沿って、他の美術館から作品を借りることもある。
- 企画展のテーマは各学芸員が検討しているが、テーマに沿った作品を揃えることと、作品を休ませることの兼ね合いが難しい。そのため、テーマは2～3年先までを見据えて検討する必要がある。また、同じ作品でもテーマが変わると解説も変わってくるが、企画展の回転が速いため、その合間に解説を作成することに苦労している。
- 外部講師を招き、1年タームの講義（全6回、受講料4,000円/人）を開催しているなど、市民に学ぶ場を提供する役割も果たしている。受講者は年配の方が多く、遠方からも受講のために来館する。講義の内容はWebサイトやフェイスブックで告知している。
- 当美術館は国際浮世絵学会に加盟しており、学会の発表には当館の学芸員が参加している。
- 浮世絵専門という特殊な美術館であるため、外部からの研修受け入れも行っている。大学生や地元の中学生・高校生も実習に来ている。

4. 収入関連

- 外部資金としては、観覧料、ミュージアムショップの売上、スポンサー制度による収入等が挙げられる。観覧料は、下表のとおり設定している。

【観覧料】

対象	料金
大人	企画展 510 円 / 特別企画展 820 円
大人（団体：20 名以上）	企画展 410 円 / 特別企画展 660 円

※18 歳以下は無料、金曜日はスポンサー制度により終日無料

- 平日の来館者数は 1 日 5～10 人程度と多くない時もある。そのため、スポンサー制度※を導入し、地元企業に開館時間の枠の観覧料相当分を負担していただき、平日の収入を確保している。

※2017 年 10 月から開始した制度。ユニクロがニューヨークの近代美術館と契約していることを地元企業の社長が知ったことで、同社長が美術館に提案した。現在 3 社と契約し、金曜日は終日無料（フリーライダー）となっている（1 枠 50 万円×1 日 3 枠）。浮世絵ファンの裾野拡大、企業の地域貢献、美術館の収益確保と来館者増加というメリットがある。金曜以外の入館が減るという可能性については、観覧料総額が年度によってブレはあるものの一定であるため、現在は懸念していない。

(1) 外部収入について

- 年間の収入は指定管理費 4,500 万円、補助金 450 万円、入館料 897 万円、ショップ売上 883 万円、その他（講座受講料）62 万円となっている。（平成 29 年度決算）
- 質の高い企画展を年間複数回開催していることが、毎年一定程度の入館者を確保することにつながっていると考えている。
- かつて、美術館への寄付があった場合は、寄付金と同額を市が拠出して、基金に資金をプールしていた。これらの資金は作品の購入に充てていたが、2018 年度に作品を購入したため、現在は底をついている。
- ショップで扱うグッズの中には手作りのオリジナルグッズもあり、それは当館の専属デザイナーを中心に考案・製作している。収蔵作品に関連したポストカードやマグネット、エコバッグ、しおり、企画展に関連するグッズ等様々な商品をそろえている。また、専門的な図録は外国人が好んで購入している。
- 議会等で美術館の意義を説明する際に重要になるのは、どれだけ多くの人に訪れてもらい、感動を味わっているかということであり、収益ありきではない。スポンサー制度は入館者数の増加と安定した収入の確保につながっており、非常に有用な制度であると感じている。
- また、スポンサー制度によるフリーライダーは、浮世絵に関心を持ってもらう

きっかけの提供という面もあり、新たな浮世絵ファンの創出にもつながっている。

- フリーライダーの無料来館者は、観覧料を支払わない分、ショップでグッズを購入していく傾向がある。

(2) 経費削減について

- 必要経費で最も多いのが人件費であり、年間 2,100 万円ほどとなっている。次に光熱費が多く、年間 800 万円ほどである。
- グッズやポスターのデザイン・製作を外注せず内部で行うことで、外部に支払う経費を抑えている。また電力自由化により、契約先を安価な電力会社に切り替えたことで、変更前と比較して年間 300 万円程度経費を削減できている。

(3) その他

- 指定管理料は 5 年間据え置きで、今後消費税が増税されても増額はされない見込みである。一方で黒字が多いと指定管理費は減額されてしまう可能性があるため、今後は市との交渉が必要となると認識している。公益財団法人は利益が出ると公益事業に使用しなければならないが、昨年と一昨年で合計 1,000 万円程度の利益が出たため、財団として美術品購入のための基金を設立した。

5. 運営上の課題

(1) インバウンド対応

- 外国人来館者が急増しているため、英語とはじめ多言語での解説を設置する必要があるが、現状は十分対応できていない。

(2) 人材不足

- 現在、学芸員のうち 1 名産休中であるため、実質 7 名体制で運営している。当面人員が増えることはないので、非常に忙しい状況である。各職員が担当外の業務も行い、協力し合って業務を進めることで対応できている。

以上

7. 恵那市教育委員会

1. 中山道広重美術館の概要

- 本館は、芸術文化の振興による地域の再開発の一環で建設された。収蔵品の多くは浮世絵収集家田中氏からの寄付。広重にゆかりのある中山道も近いことから現在の位置に建設された。
- 管轄は教育委員会の生涯学習課文化振興係、指定管理施設であり、公益財団法人中山道広重美術館が運営している。元々は直営で運営を財団法人に委託する形だったが、人材確保の観点で指定管理に移行した。
- 恵那市民に利用して欲しいという意図もあり、地域の商店街と連携することで地域密着型の美術館を目指している。一方で市外からの観光客も多く、近年では外国人も多く来館している（2年前と比べて倍増）。

2. 予算配賦・博物館の評価

- 指定管理費は4,500万円。当初の業務委託費をベースに算出している。
- 予算は入館者数、市民利用者数等をベースに評価され、決定される。近年はインバウンドも重要視されており、市として外国人観光客の推移を図る基準としても本館のインバウンド入館者数が注目されている。
- 指定管理費の大部分は人件費であり、教育委員会としては減らさない方針である。一方で、財団運営補助金も市から助成されており、財団運営の中で黒字化させ、補助金を徐々に減らすことを進めている。現在、200万円程度削減できている。
- 入館者数やインバウンドの来館者数に加えて、貴重な収蔵品を適切に保存管理し、質の高い企画展を開催して活用し続けている点を市側としても大変評価している。

3. 行政としての博物館の位置づけ

- 恵那市（人口5万人）の規模で質の高い展示ができているのは本館以外に多くはないと認識している。市内の他の資料館も学芸員を配置し、歴史研究を行う社会教育施設として運営していくべきだが、予算が回せないのが現状である。本館は指定管理だからこそ学芸員を確保できている。
- 教育委員会としては専門職としての学芸員を採用したいが、市の職員として人事運営に組み込むのは厳しい。専門職でなくとも学芸員資格を持った職員が少しでも増えてほしい。

4. 運営について

- 集客の要は企画展の内容であり、財団職員がよい企画を検討できるかに掛かってい

る。本館では年間6・7本の特別展・企画展を開催しており、展示としては十分な質を確保できている。毎回記者発表しているのが話題になるが、常設のみだと集客が厳しい。

- スポンサー制度※の日本での本格導入は本館が始めてで、法改正がネックとなった。条例改正までは行わず、規則の改正で対応。※協賛企業から負担金を受け取ることで一定曜日・一定時間の入館料が無料となる
- 制度導入の際、来館者が無料になることで減収になるのではないかと、増収となった場合の指定管理費は減額できないのかなどの議論があり、調整と赤字にならないための適正なスポンサー料の設定に苦労した。
- スポンサー制度は、美術館、企業、市民にそれぞれメリットがある。美術館のメリットは、安定的な収入を確保できること、企業のメリットは広告やCSR活動につながることで、市民のメリットは無料で浮世絵美術、地域の芸術文化を享受できることである。

5. 建物の維持について

- 建物は市の持ち物なので、大規模修繕は市で計画的にやる必要あり。小規模な修繕は、指定管理の協定に基づいて市と美術館で分担して対応。

6. 課題

- 収蔵品は美術館への寄付金を原資とした基金を積んで購入しているが、今年基金を使い切ったため、これ以降収蔵品をどう増やしていくかが課題である。現在は収益を積み立てて、資料を購入することを検討している。
- 浮世絵は繊細なので、1ヶ月出したら1年寝かせる必要がある。より重要なものは2セット必要であるため、展示品という観点でも収蔵品の充実は図りたい。
- 博物館がその機能を十分に発揮するためには、現場と行政のどちらの視点も持った人材が必要である。専門職でなくとも、学芸資格を持った人材を雇用することが必要であると感じている。
- 学芸資格を持っていても行政はローテーション制度を取っているため、所管課に配属されるとは限らないが、学芸資格を持った職員が様々な部署にいることで行政の文化振興や文化財保護への理解が進むのではないかと感じている。

以上

8.信州高遠美術館

1. 基本情報

博物館名	信州高遠美術館
所在地	長野県伊那市高遠町東高遠 400
開館年月	1992（平成4）年10月
館種	美術館
運営形態	直営
組織体制	学芸員2名（館長及び職員1名）、事務職員3名（副館長及び他2名）
ウェブサイト	http://www.inacity.jp/shisetsu/library_museum/takato_museum/index.html

2. 信州高遠美術館について

- 当美術館は、伊那市高遠町出身の原田政雄氏が収集した近現代の作家の作品と、伊那市ゆかりの中村不折などの芸術家の作品等を展示している。
- 観光地の誘客施設としての機能を発揮する、地域の人々に楽しんでもらうという、2つの役割を担っている。
- 常設展示室は2か月に1度の頻度で変更しており、企画展は1年に3回程度実施している。

3. 信州高遠美術館の取組について

- 桜が有名な地域であるため、来館者は春に集中する。年間の来館者数の60～70%はこの時期に訪れる。そのため、春には集客を目的とした企画を行うようにしている。
- それ以外の季節には、美術館を地域の方に知ってもらうための「アートスクール」やホールを貸しての「コンサート」など、市民による活用を意識した取組を行っている。スクールの講師は、地元の芸術家を招聘したり、その芸術家のネットワークを活用して招聘したりしている。

(1) 収集・保存に関する取組

- 寄贈行為が増加しており、収蔵スペースが狭隘化してきている。現在は状況を考慮してもらい、新たに収蔵スペースを整備中である。

(2) 調査・研究に関する取組

- 日常業務に追われ、「調査・研究」は十分に実施できていないのが実情である。過去の学芸員が実施した調査・研究を踏まえて追加的に少しずつ行っている状況にある。

- 収支の改善及び来館者の増加が喫緊の課題であり、行政内部でも要望を受けているところである。市への来訪者が増加する春の時期には、駐車場のある公園内にパンフレットを配布したりしているが、来場者数は年々減少している。平成6年の来場者数が56千人であったが、平成29年度は16千人程度となっている。
- 可能な範囲で他館と連携も必要であると考えている。以前、中村不折をキーワードとした連携イベントを実施した実績がある。

4. 人材育成・組織体制について

- 5人体制であり、企画展は学芸員資格を有する館長と、もう1人で連携して実施している。
- 企画展を年間3回検討するとなると、その業務に追われて研究の時間をとれないのが現状である。
- 学芸員を志す人材が多くない印象を受けるが、これは待遇等の向上が最も大きな要因ではないかと思う。現在は制度変更も検討されていると聞いているので、改善されることを望みたい。

5. 外部資金獲得に向けた取組について

- 入館料収入に加えて、ショップ収入、カフェ収入、ホールの賃貸収入がある。割合としては入館料収入が9割程度を占めている。入館料収入の増加に向けた取組としては、桜が咲く観光シーズンに企画する著名人の企画展が挙げられる。
- ショップは、自館の商品販売と他館や芸術家の商品の委託販売がある。黒字ではあるが、全体の収入に占める割合はわずかである。
- カフェ運営については、以前は委託をしていたが、サービス水準が低いとの指摘を受けたことから直営に切り替えた。サービス水準が低かったのは収支の面で問題があったためであるとしている。直営になってからは職員が通常業務と並行して運営している。収支はマイナスではない程度である。春は来場者数が急増するため、一時的にアルバイトを活用して対応している。
- ホールの賃貸収入は収入を意図したものというよりも、市民の方々に使ってもらうことを意図したものであり、利用者にはリピーターも多い。

6. 内部資金の確保について

- 内部資金の確保にあたっては、行政の理解を得ることが最も重要である。伊那市、特に旧高遠町のエリアは、古くから文化を重要視してきた地域であり、市の計画の中でも、「歴史・文化の薫るまち 高遠」を標榜している。
- 制度上の課題については、既に国でも議論されていることが多く、追加で要望する

ことは特段ない。前述の、学芸員の待遇が最も大きな課題だと感じている。

7. 今後の取組方針

- 地域の方々からの要望でもあるが、地元の芸術家の作品を展示する場としても門戸を開きたい。
- 昨今は、人々が美術館を訪れる機会が減少していると感じている。昔は学校教育の一環として博物館・美術館を訪れることもあったが、現在は授業時間数の関係もあり、訪れる機会がなくなってきている。そのため、美術館が敷居の高いものになっている可能性がある。敷居を下げて、多くの市民に来館してもらえるような施設にしていきたい。

以上

9.伊那市役所

1. 伊那市の文化行政等について

- 伊那市はもともと文化に対する想いが強い地方公共団体である。伊那市創造館はかつて教師の団体が寄附を募り、昭和5年に開館した旧図書館をリノベーションする形で有効活用した施設である。
- 文化振興課は生涯学習課から2015年（4年前）に独立した組織である。文化行政の振興を集中的に行っており、信州高遠美術館をはじめ、博物館、図書館など7つの文化施設を所管している。

2. 伊那市における博物館の位置づけ

- 博物館等の文化施設は様々な意味において、「地元の学習を支援する」役割を担っていると認識し、取り組んでいる。例えば、図書館・生涯学習センター・伊那市創造館などでは学生向けに無料で自習できる部屋を提供しているが、休館日を設ける際には館毎に休館日を変更するなどして、どこかの施設で勉強ができるように各館が連携して取り組んでいる。
- 文化施設間の連携が重要であることは市としても認識しており、その観点からも文化振興課を独立させた経緯がある。毎月各館の責任者が集って意見交換を行う機会を設けている。過去には、高遠出身の「中村不折」を共通キーワードとしたイベントを各館で連携し実施した。
- 文化行政の予算は全国的に右肩下がりであると認識しているが、伊那市ではなんとか維持している。しかし、予算には限りがあるため、新たな取組を検討する場合には、取捨選択をしなければいけない。良い取組は継続するが、効果が薄い取組は取りやめて、予算を捻出するしかない。
- 過去には美術界で著名な先生を審査員に招いての公募展を開催していたが、財源確保が難しいことと地域の方々への還元が限定的である等の問題があったため、現在は休止をしている。
- 現在は、東京藝術大学美術学部の教員・学生を招いて子ども向けワークショップなどを実施している。東京藝術大学の前身である東京音楽学校初代校長の伊澤修二氏が伊那市高遠町出身であり、そのネットワークを活かして実現した取組である。学生は毎年変わるが、継続的なプログラムとなっている。
- 博物館が予算の財源を確保するためにも、一定の成果をあげる必要がある。伊那市には桜が咲く時期に観光客が多く訪れるので、その時期には「人を呼べる企画」に一定予算を投入し実施する。それ以外の時期に地域住民を対象とした企画を行うことを意識している。過去には片岡鶴太郎展や昨年度では八代亜紀展を実施した。いずれも1万人以上の来場があり、前者は1千万円以上の収入であった。観光シーズ

ンの企画は入館料を上乗せして、800円（通常は一般500円）にしている。なお、上伊那地域8市町村の学校に通う小中高生は常時無料である。

3. 人材育成・組織体制について

- 文化振興課は全体で60名程度であり、各館5～10名程度で運営をしている。正規職員がゼロの施設もある。おもに館長には非常勤の職員を配置し、副館長には行政の仕組みを理解している人材を充てるような体制としている。
- 文化振興課長は市が公募で館長を募集した際に応募・採用した人材である。公募の背景としては、新しい施設を立ち上げるにあたり、広く全国に人材を求めた経緯がある。
- 各館に学芸員・司書などの専門家を配置しているが、特に伊那市創造館は埋蔵文化財が発見されるとその調査を行うことが優先され、発掘が行われる際は人手が足りない事態に陥る。専門職員の募集は行っているが、十分に集まらないことが課題である。
- 人材を育成することも重要であると考えているが、1から手取り足取り教える余裕はないのが実情である。ある程度即戦力となる人材を採用する必要があると感じている。
- 企画展を行う際には、各学芸員がそれぞれ主体的に関わるよう意識している。大人数で、多数決を経て決定された企画は、得てしておとなしいものとなることもあるが、洗練された企画が提案されるよう、各学芸員に任せその成長に期待している。

4. 博物館の評価について

- 博物館は3つの役割があると認識している。①外部の方々に伊那を知ってもらうための活動を行うこと、②外部の専門家の研究支援に資する取組を行うこと、③地元の文化学習ニーズに応えること、の3つである。
- ①は桜の時期（観光シーズン）の取組であり、②は埋蔵文化財調査・研究が該当すると考えている。

5. 今後の取組方針について

- 上述したいずれの役割を達成するにも、「人に知ってもらう、そして来てもらう」という視点が重要であると思う。企画も汎用なものではなく、他館にはない洗練されたものを実施していきたいと考えている。
- 例えば、昨年度伊那市創造館では「昆虫食」をテーマに企画をしたところ、メディアに取り上げられ、今までと異なる客層の人々に来館してもらうことができた。来

館者が地域にお金を落とすことで地域が潤い、さらに企画展を楽しんでもらうことでファン・リピーターをつくることにつながる。

- 地域にとどまった思考ではなく、外に向けた思考が必須であると感じている。伊那市の施策では東京芸術大学と連携しているが、当該大学に在籍する学生から「バス停アート」等の提案を受けている。美術館職員と連携し、実現の可能性を探っているところである。

以上

10.十和田市現代美術館

1. 基本情報

博物館名	十和田市現代美術館
所在地	青森県十和田市西二番町 10-9
開館年月	2008（平成 20）年 4 月
館種	美術館
運営形態	2012 年度より指定管理者制度を導入 （運営者はナンジョウアンドアソシエイツグループ）
組織体制	事務職員 4 名、常勤学芸員 2 名、非常勤学芸員 2 名、非常勤館長 1 名
ウェブサイト	http://towadaartcenter.com/

2. 博物館の概要(ミッション・ビジョンを含む)

- 十和田市現代美術館のミッション・ビジョンは、設置条例にあるとおり、「芸術文化の持つ創造性及び多様性を広く市民に紹介するとともに、市民の芸術文化活動への支援及び参画の場を提供することにより、新たな文化の創造、様々な交流を通じたまちの賑わいの創出及び魅力あふれるまちづくりに寄与する」ことである。
- 当館は、一般の美術館の持つ社会教育という使命に加えて、アートによるまちづくりへの貢献という使命も帯びている。アートが持つ驚きの体験を、質の高い展覧会の企画を通じて、十和田市の内外に広く知ってもらいたいと考えている。
- 指定管理者制度は 2012 年度から導入され、当初は 3 年契約であった。現在は、2015 年から 5 年間に渡る二期目の最中である。指定管理者制度導入当初より、ナンジョウアンドアソシエイツグループが指定管理者として指定されている。指定管理料は期毎に一定額が割り当てられるが、二期目の指定管理料は減額されている。
- 来館者は、2008 年度（開館年度）に 17 万人、2009 年度に 18 万人。その後、2014 年に 11 万人に減少したが、2017 年には 15 万人まで増え、直近では持ち直しつつある。なお、インバウンド客は年間 1 割程度であり、近年増加した印象を持っている。

3. 組織・運営体制、オペレーション上の工夫

(1) 組織・運営体制

- 当館の運営体制は、事務職員 4 名（含む広報）、常勤学芸員 2 名、非常勤学芸員 2 名、非常勤の館長で構成されている。
- 高いレベルの専門性をもつ学芸員を配していることもあり、結果的に学芸員は様々な地域の出身者で構成されており、現状では十和田市出身者はいない。

- 館の広報担当と、市の広報担当は連携して広報活動を行うが、市側では当館の広報のみならず、市内の観光地全般をプロモーションしており、立場は若干異なっている。
- 非常勤の学芸員には、他の館やアートプロジェクトで得た新たな知見を館に提供してくれるというメリットもあるため、当館としては、常勤と非常勤の学芸員がバランスよく在籍することがベストであると考えている。

(2) オペレーション上の工夫

- 来館者向けのアンケートは、年に1回一定期間にわたり実施しており、宿泊場所や年齢、展示に対する満足度等を質問項目に含めている。アンケート結果から来館者の属性等を特定し、企画展の企画や運営方針に活かしている。
- 企画展を実施する際は、展示内容やアーティストの選定は学芸員が行い、広報については学芸員の協力の元広報専従者が行っている。
- 学芸部門を担う学芸員、広報を行う広報担当者、その他事務管理業務を行う担当者等、組織体制上分業体制を敷いている。分業体制を基本として業務にあたり専門性を尊重しつつ定例ミーティングで状況を共有して、人工上運営が厳しい際は、お互いに協力するようにしている。
- 学芸部門と管理部門の職員は同室で勤務しており、お互いの意思疎通はスムーズに行われている。外部の人にその雰囲気の良いさを指摘されることも多い。
- 広報専従の担当者があることで、積極的な広報活動を行うことができている。リピーターを期待できる広報活動として東北近県のメディアキャラバンで定期的に訪問し、ネットワークの構築を行っている。発刊物の一つ「とわだじかん」は、美術館の宣伝に加え、担当者が地域の商店街等を回って収集した美術館周辺の観光・グルメに関する情報を掲載しており、美術館の持つ外部経済効果を高めていくことを目指している。

4. 主要機能に関する取組

(1) 収集・保存に関する取組

- 常設展の作品は、美術館が設置される際に、有識者で構成される作品検討委員会で選定された。当館のユニークな点は常設をメインとし、コミッションワークで地元のアーティストに拘らず、国内外の様々なアーティストの作品を選定する方針が採られた。

(2) 調査・研究に関する取組

- 計画当時、ほかに類のない活性化計画を立案し、景観向上と地域活性化を図るべきとの観点から、官庁街通りでの芸術を活用した街の整備が美術館設置の目的だった

ことから、社会教育施設としての性格を有する一般的な美術館とは異なり、当館では調査・研究は実施していない。ただし近年は地域アートをテーマにした特別プログラムを組むなど、これまでの活動の視点で独自の研究を行なっている。

(3) 展示に関する取組

- 企画展は年間2~3回程度開催している。他館で開催しているものを、巡回展の一環として呼び込むことはせず、当館でしか見られないものを独自に企画することを基本としている。
- 企画展は、来館者数が多く、様々な世代が訪れる春と夏は親子で楽しめるような内容を、秋と冬は紅葉に合わせて訪れる大人向けの内容を想定し、ターゲットングを行った上で企画・設計している。
- 企画展に出展するアーティストの選定は、学芸員の調査研究、経験から議論され、ボードメンバー（アート専門家5名により年2回開催）会議を経て決められる。

(4) 教育に関する取組

- 近年、小中学生を対象とした「おでかけバス」という取組を開始した。具体的には、学校から美術館までのバスを手配し、美術館にてワークショップを開催するものであり、市内の学校から参加校を公募して実施している。また冬季交通が不便な小中学校への美術館までの交通サポートの側面もある。
- メンバーシップ・プログラム「TAPS : Towada Art Center Partners」は直営時代の「友の会」を前身としており、会員は割引料金で入館が可能となる。「TAPS」の会費収入は、指定管理業務と別で管理されており重要な収入源となっている。会費は、「おでかけバス」等の教育事業や、商店街にある元空き店舗に美術館の蔵書を活用した街中ライブラリーの設置。またアーティストとのティータイム企画等の会員向けイベント等に割り当てられている。
- 「TAPS」は会費を教育普及に関する活動に充てているため、CSR活動の一環として参加する法人会員も多い。

5. 資金確保等について

- 指定管理料は、基本的には施設の維持管理や人件費見合いで割り当てられるものであり、企画展を開催する際の予算は含まれない。従って企画展を開催する際には、企画展の入場料収入で費用を賄う必要がある。
- 指定管理料と入館料収入の割合は半々程度。尚、グッズ販売やカフェ運営は、別の事業者が実施しており、当館は当該事業者からテナント収入を得ている。
- 支出額は、大まかに維持管理費用、人件費、広報費の順に多くなっている。
- 駐車場の管理と料金収受は指定管理業務の範囲に含まれているものの、駐車場収入

は直接市の収入となる（指定管理料の原資となっている）。

- 企画展開催に必要な費用を1回分だけ市から支給されている。

6. 運営上の課題・今後の展望等

- 当館は恒久設置の常設展がメインであるため、リピーターが少ない。初めて訪れた人に再度来館してもらうためには、新しいコミッションワークの常設作品を増やすこと（展示室を増設すること）が理想的ではあるが、公立美術館での企画展予算の少なさがネックとなっている。
- 文化庁を含む助成金の申請方法は見直すことも必要ではないか。当館は指定管理者が運営する美術館であり、申請者が純粋な民間・自治体ではなく、申請要件に当てはまらないことが多い。
- 現在は2か所で実施しているが、今後は町中様々なところで展覧会を開催し、人々に芸術文化の魅力を伝えることで、地域を活性化させたいと考えている。

以上

11.十和田市役所

1. 美術館の設置経緯と目的

- 十和田市現代美術館は、省庁再編の影響で官庁街通りが空洞化したことに伴い、現代アートを中心とした中心市街地のまちづくりを企図して 2008 年に設置された。設置構想は、2000 年頃より当時の市長が提唱していた。
- 十和田市現代美術館の設置条例にあるように、「芸術文化の持つ創造性及び多様性を広く市民に紹介するとともに、市民の芸術文化活動への支援及び参画の場を提供することにより、新たな文化の創造、様々な交流を通じたまちの賑わいの創出及び魅力あふれるまちづくりに寄与する」ことが設置の目的である。
- 当館は観光施設として取り扱うため、一般的な美術館と異なり、教育委員会ではなく観光推進課が所管している。

2. 美術館の運営体制

- 当館は、2008 年度の開館当初直営で運営されていたが、2010 年度頃から指定管理制度導入について検討が始まり、2012 年度より指定管理者制度を導入した。
- 指定管理者制度導入の目的は、経費削減のみならず、専門知識を持った民間事業者のノウハウを活かして、より施設の意義を高めることである。
- 指定管理者制度を導入することで、専門知識を活用してより魅力的な企画展が開催され中心市街地の賑わいに繋がっているほか、民間企業による効果的・効率的な広報戦略で現美がフックとなり、市の露出も増えた。
- 美術館駐車場の管理は指定管理業務に含めている。料金収受は指定管理者に別途業務委託しており、駐車料金収入は現代美術館の利用料金には含まれず市の歳入となる。

3. 市役所の役割

- 十和田市は、美術館のほかにも奥入瀬溪流や十和田湖等の豊富な観光資源を有しており、当課ではこれら市内の観光資源の利活用及び広報 PR と観光施設の管理運営を所管している。
- 広報活動について、美術館側では、美術館で開催される企画展等のイベント情報や取り組みについての発信を主に行い、市側では現代美術館も含めた市全体の観光情報発信を基本的に担い、観光パンフレットへの掲載や旅行関係者のツアー招聘、旅行 AGT 等への売り込み等の情報発信を行っている。
- 美術館に訪れた来館者を市内各所の観光地に回遊させる仕組み作りは大きな課題であると認識している。美術館の来館者は若い女性が多い一方で、十和田湖や奥入瀬

溪流はシニア層の観光客が多い。相互誘客に向けたコンテンツづくりを一層行っていく必要がある。2019年2月15日にDMOが組織された。

- 他の美術館との横の連携は現在のところ美術館側に一任している。

4. 美術館の活動評価と予算

- 指定管理者の評価項目は、多様な要素で構成されている。入館者数も評価項目の一つであり、前年度の目標は達成されている（入館者数の目標は14万人）。
- 2014年度は入館者数が減少したが、2013年度に大型イベントを開催した反動が主な要因であると推察される。
- 指定管理料は、市の積算に基づき決定される。指定管理料は公募時に明示しており、指定管理者決定後の変更・交渉余地は、特別な理由がある場合にのみ限られている。
- 指定管理料は、現在5,700万円程度である他、作品の修繕予算は市で、年間3,000万円程度で推移している。
- 年に一度のモニタリング時に、翌年度の運営改善等について指定管理者と聞き取りを行っている。その他のタイミングであっても、指定管理者とコミュニケーションをとり、情報・意見を交換するよう努めている。
- 現代美術館による街中展示は、現代美術館を訪れた観光客の街中への回遊効果等から、地域の活性化に貢献している。新たなカフェが美術館の周りに出来る、官庁街周辺を訪れる観光客が増加するなど、美術館によるまちづくりの効果は高い。

5. その他(課題や今後の取組方針等)

- 2020年がアーツ・トラダグランドオープンの10周年である。2020年をひとつの区切りとして、再度発信していきたい。
- 美術館の課題については指定管理者とも意見交換を実施している。
- 大型の修繕に向けた計画的な取り組みや周年記念事業のような大型イベントの内容などを協議している。
- 内閣府地方創成推進事務局や一般社団法人地域創造に対する助成金に関する相談は美術館から受けている。

以上

12.佐渡博物館・佐渡市教育委員会(佐渡学センター)

1. 基本情報

博物館名	佐渡博物館
所在地	新潟県佐渡市八幡 2041 番地
開館年月	1957 (昭和 32) 年
館種	総合博物館
運営形態	直営
組織体制	正規職員 6 名 (館長兼任職員を含む)、臨時職員 3 名
ウェブサイト	https://www.city.sado.niigata.jp/z_ot/cultural_property/museum/01/index.shtml

2. 博物館の概要(ミッション・ビジョンを含む)

- 当館は、「佐渡の持つ貴重な自然、風土、考古、歴史、美術、芸能などの資料を総合的に収集、展示する総合博物館」である。

3. 主要機能に関する取組

(1) 収集・保存に関する取組

- 所有者の死亡により空き家となるため、蔵の中の資料を寄贈したいという申し出が多いが、十分な保管場所が確保できておらず、対応に苦慮している。

(2) 調査・研究に関する取組

- 資料閲覧や照会など、調査・研究に関する問合せがあった場合は協力しているが、博物館主体の調査・研究は行っていないのが現状である。

(3) 展示・教育に関する取組

- 十分な職員数が確保できておらず、常設展の更新等に十分に取り組むことができていない。
- 企画展に関しては、地元の芸術家の作品を展示するなどして、来館者の増加を図っている。
- ペットボトルアート展や人間国宝に関する企画展を行った際は、来館者数も増加し、大変評判が良かった。どのようなニーズがあるか、見せ方をどう工夫すればよいかを、企画の段階からしっかり考えて展示を行うことが重要であると感じた。
- 教育活動としては、島外からの修学旅行生の受け入れ、島内の小中学生の校外学習(地域学習や職場体験など)の受け入れ等を行っている。

4. 収入の確保、外部との連携等

(1) 外部収入

- 外部資金としては、入館料収入のみであり、料金は下表のとおり設定している。

【入館料】

対象	料金
大人	500 円
小・中学生	200 円

※団体の場合は割引あり

- 入館者数は、平成 16 年度には約 20,000 人であったものの、平成 29 年度は 8,257 人であった。全体として緩やかな減少傾向にある。
- 年間の支出は約 1,750 万円（平成 29 年度実績）であるが、入館料収入は 250 万円程度であり、支出のほとんどを公費で賄っている状況である。市の財政は芳しくなく、博物館へ充てられる予算も年々減少傾向にある。
- 平成 26 年度に自治体直営となってからは、旅行会社等への営業など、積極的な PR 活動を行ってこなかった経緯がある。

(2) 内部資金の確保について

- 市費節減のため、入館料等や補助金取得で収入を確保することが求められている。
- 財政当局には、何か事業を行うのであれば、ある程度の来館者が見込まれ、収入を確保できることを求められている。
- 博物館の存在意義のアピールポイントとしては、どれだけ多くの人に佐渡について学んでもらったか、どれだけ市民に還元したか、といった意味で入館者数が重要となるが、入館者数は減少傾向であるため、地元市民や今後の観光ニーズに沿ったアピールポイントの発掘・磨き上げが必要である。

(3) 他館との連携

- 佐渡の歴史・文化・自然に関する資料の集積、研究能力の向上を目指して、島内の博物館の管理運営や、学芸業務を統合して「佐渡学センター」を設置している。
- しかし、当初目指していた資料のデジタル化、統一されたフォーマットでの資料整理は実現しておらず、佐渡学センターに属する博物館はそれぞれ個別に事業を行っているというのが実態である。

5. 運営上の課題・展望

(1) 入館者数の減少

- 入館者数は年々減少傾向にあり、昨今は 10,000 人を割り込むようになった。原因と

しては、常設展の更新等にリソースを十分に割けないことに加え、積極的なPR活動を十分に行ってこなかったことが想定される。

- 自治体直営の博物館であるため、民間への売り込みや営利活動に準ずる活動を敬遠してきたが、これからは多くの人に来館してもらい佐渡の魅力を伝えるという博物館の使命を果たすため、また、収入を確保し佐渡の文化・歴史・自然を守り継承していくためにも、積極的な広報活動に取り組みたいと考えている。

(2) マインドシフトの必要性

- 佐渡のような小規模都市はますます財政が厳しくなっていく中で、博物館のような文化施設も、文化という地域の持つ資源を最大限生かして、交流人口を増やし、地域経済に貢献する必要があると感じている。
- そうすることが博物館の存在意義のアピールになるとともに、文化・歴史・自然の保護・継承にもつながると感じている。

(3) 他の観光資源との連携

- 佐渡にはジオパークや佐渡金銀山といった魅力的な観光資源が存在する。それらを目当てに佐渡を訪れた人々に佐渡の歴史・文化を伝えるためにも、他の地域資源や観光との連携を深めていく必要があると感じている。

(4) 運営・展示形態の検討

- 自治体の直営であり、定期的に学芸員が異動するため知識・経験を蓄積しづらい、博物館の広報活動を柔軟に行いづらい等の課題がある。今後は、外国人客や個人旅行者が楽しめる展示手法への変更（多言語対応やデジタル技術活用など）を検討している。

以上

13. 藤村記念館・一般財団法人藤村記念郷

1. 基本情報

博物館名	藤村記念館	代表者	島崎五美雄
所在地	岐阜県中津川市		
開館年月	1952（昭和 27）年		
館種	郷土		
運営形態	私立		
組織体制	7名（職員 1名（常勤）、パート職員 5名（非常勤）） ※平時の運営は非常勤職員 2名と常勤職員 1名の 3名体制である		
ウェブサイト	http://toson.jp/		

2. 博物館の概要(ミッション・ビジョンを含む)

- 当館は、文豪島崎藤村の出身地である岐阜県・馬籠宿に立地する文学館であり、島崎藤村に関する資料の収集・保存・展示を行っている。
- 1947（昭和 22）年に、地元住民の発案により、当地に藤村記念堂（お堂）が作られたのが当館のはじまりである。その後 1950（昭和 25）年に、博物館運営を目的とした財団法人である財団法人藤村記念郷が設立され、1952（昭和 27）年に現在の藤村記念館が開館した。
- 組織体制は、事務局長 1名（常勤）、パート職員 5名（非常勤）の計 6名である。博物館の経営は基本的に事務局長（一般財団法人藤村記念郷の理事を兼務）1名が担っており、5名のパート職員は交代で受付・清掃業務を担当している。通常は、常勤職員 1名と非常勤職員 2名の 3名体制である。
- 収入源としては、記念館の入館料のほか、一部書籍等の売上による収入がある。
- かつてバブル期以前には、年間 40 万人程度の来館者数を誇ったが、現在は年間 2.5 万人程度にまで減少した。

3. 主要機能に関する取組

(1) 収集・保存に関する取組

- 島崎藤村に関する資料約 7,500 点を所蔵している。コレクションの多くは、島崎藤村の長男である島崎楠雄氏の寄贈による。
- 島崎藤村に関する資料数では、日本で一番である。業界では有名であり、貴重なコレクションが発見された場合には、まず当館に購入の打診がくる。現在でも年々コレクションは増加している。

(2) 調査・研究に関する取組

- 学芸員が不在であり、館としては調査・研究は実施していないが、外部の歴史研究者等に資料公開を行うなどして、研究活動を支援している。

(3) 展示・教育に関する取組

- 常勤の事務局長が、来館者に展示解説を適宜実施している。
- 企画展は年に1度、展示替えをしている。内容は、名誉館長で島崎藤村を研究する国文学者の鈴木昭一が考案し、諸事務を常勤職員の事務局長が担当している。
- 年に2回程度、外部の博物館から資料貸与の依頼がある。その際は、送料や保険等の実費以外に料金を徴収せずに貸与している。

4. 外部資金の確保に関する取組

- 収入源は入館料及び関連書籍の販売収入である。
- 入館料は、下表のとおり設定されている。

【入館料】

	個人	グループ (20～29 名)	団体 (30名以上)
大人	500円	450円	400円
学生	400円	360円	320円
子供(小中学生)	100円	100円	100円

- 年間の収入額は約1,100万円であり、そのほとんどが入館料収入である。その他、島崎藤村の書籍や、藤村の解説本(当館作成)の売上が年間100万円程度となっている。
- 一方で支出額は1,600万円程度(ほとんどが人件費)であり、年間400万円程度の赤字となっている。当館は私立であり、公費の補填を受けることができないため、赤字分は、財団法人の資産を切り崩している状況である。
- このままでは、数年のうちに現在の体制での運営が難しくなるため、中津川市や岐阜県に対して、管理運営を引き継いでもらえないか相談を実施している。

5. 地域・市民・観光との連携

- 馬籠宿は重要伝統的建造物群保存地区に指定されており、島崎藤村の代表作「夜明け前」の舞台となった江戸時代末期の景観がそのままの形で残されている。
- 地域住民は皆、馬籠宿の景観の貴重さや、これを保存して次世代に継承していくことの重要性を理解している。当地の景観を残し、地域の観光資源として活用していくため、当館が中心となって住民や観光協会等との協力・連携を実施している。

6. 運営上の課題

(1) 常勤職員 1 名での運営と学芸員の不在

- コレクションは年々増加しているものの、1 名体制であるため管理が追いついておらず、増加分については一旦収蔵庫に保存している。しかし、収蔵庫も十分なスペースが確保できていないため、入りきらない資料もあるのが現状である。
- 常設展のリニューアルや、企画展の開催においても、学芸員が不在のため、なかなか手が回っていない。
- 博物館単体で学芸員を雇用するためには、年間 10 万人程度の入館者数が必要となるが、現状の 2.5 万人程度の入館者数では、学芸員の雇用は難しい。

(2) 観光客の減少に伴う入館者数減

- かつて馬籠宿には、年間 100 万人以上の観光客が来ていた時期があったが、バブル崩壊後は減少の一途を辿っている。それに伴い、当館への入館者数も減少し続けており、ピーク時の 40 万人超（昭和 56 年）から、平成 29 年度は 2.5 万人程度にまで減少した。

(3) 完全な独立採算経営

- 当館は私立博物館であり、行政資金は一切入っていない。そのため、基本的に入館料収入で運営に係る費用を賄う必要があるが、現状の 2.5 万人程度では毎年赤字となっている。現在は一般財団法人の資産を切り崩すことで運営を続けているが、数年後には資産も枯渇し、立ち行かなくなることが予想される。
- 行政に対し、運営の補助や引継ぎ等の相談を行っているが、返事は芳しくない。

7. 今後の展望

- 近年、外国人観光客の来館が増加している。これは、海外の旅行ガイドブック「ロンリープラネット JAPAN」で、馬籠宿を含む中山道が大きく取り上げられていることも影響していると聞いている。また、多くの観光客がスマホで情報を収集する時代にあり、SNS 等での口コミを通して馬籠宿の認知度が増加していると考えられる。今後は、外国人に島崎藤村について知ってもらい、リピートしてもらえるような仕組み作りを検討したい。
- 当地の宝である文豪島崎藤村の数々のコレクションを、この地で守り、市民や観光客に「本物」に触れてもらう機会を提供するためにも、当館は存続していく必要がある。経営について、現状では一般財団の資産を切り崩して継続しているが、数年後には資産が枯渇する見込みである。今後も存続させていくための方法について、市や県に対して現段階から相談を実施していく方針である。

以上

