

# ミュージアムの変革に関する 取組状況について（中間報告）

# 令和6年度市政変革の全体像と経営分析について

未来のために、  
今、ととのえよう。

- 令和6年度から、市政変革の取組みを報告・討議する「X会議」を開催し、検討過程を「見える化」
- 令和6年度に文化振興施策に関する経営分析を行い、変革案を記載した報告書を公表

各局区による改革案磨き上げの場 **X会議**

## 局区X方針



各局・区長等が、経営者目線で  
自律的な改革の方針を定め、  
組織内外に発信する

## 経営分析



施策・事業や制度・仕組みの  
まとりごとの現状整理や分析、  
課題の洗い出しなどを通じて  
改革の方向性を検討

## プラチナ 市役所 プロジェクト



職員のアイデアを生かし、  
“働きやすさ”と“働きがい”の  
実現や、変革の風土醸成を図る

### 市政変革の ストーリー

要素1 目指す未来像

3～7年後までに実現したい北九州市の姿の言語化

要素2 市政の現状

内部・外部環境、経営資源、政策の実施状況等の現状整理

要素3 市政の現状とのギャップ

目指す未来像と現状との差の比較等による課題の整理

要素4 改革(見直し)案の提示

①政策強化面、②改革・見直し面 の双方の視点による改革の方向性の打ち出し

ステップ1  
現状整理

・事業の現状について整理  
・経営分析の初期的な仮  
説設定

ステップ2  
分析

・現状整理のデータ等をもと  
に、初期的な仮説を検証  
・クラスターの性質や構造、  
本質を捉える

ステップ3  
改革案の検討

・事業実施上の課題の  
整理  
・目標実現に向けた  
取り組みを検討

ステップ4  
改革案の実行

・実行計画の立案  
・実行した改革の評価、  
改善

### 駆 動 装 置

経営  
分析  
(材料)

一定の事業や制度の固まりごとに、現状を可視化し、強みや課題についてデータ等を用いて客観的に把握することで、本質（事業のあり方等）を捉えた見直しや改善案を検討

# 令和6年度ミュージアム運営見直しの取組状況

振り返り

- 令和6年度はミュージアムの運営について、供給者目線から**ユーザー目線への転換を始動**

## 美術館

## 漫画ミュージアム

## 博物館

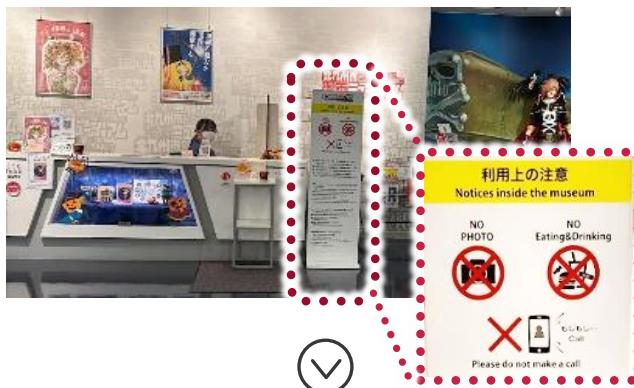
- イーゼル設置による美観の乱れ
- 分かりづらい案内表示と情報不足
- 子ども連れの来館は敷居が高い印象



- イーゼル撤去とサインージ設置
- ピクトグラムを活用した案内表示改善
- 可動式子ども休憩スペースの設置



- エントランスに注意事項等が多くウェルカム感を薄めている



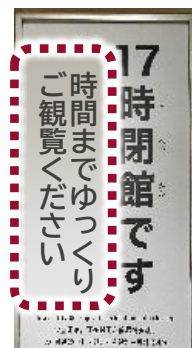
- 注意事項等をチラシ配布に変え、美観を改善



- 供給者目線の案内表示
- フォトイベントなどへの非対応



- 案内表示をユーザー目線の表現に変更
- フォトウエディング等の記念撮影対応を実施



- 令和6年度に文化振興施策の経営分析・事業分析を行った結果、民間活力の導入等によって、**ミュージアムの付加価値向上**に取り組むこととした

主な現状分析

- 人口一人当たりの文化関連施設の経費は政令市平均を上回っている（約1.4倍）
- 北九州市の主なミュージアムのうち、科学館・漫画ミュージアム・美術館は、他都市類似館と比較して、入場者一人当たりの行政負担額が高い（1.6～2.4倍）
- 政令市の博物館・美術館は直営が多く、科学館は指定管理が多い  
（政令市主要ミュージアムの直営率：博物館72%, 美術館63%, 科学館27%）



取組の方向性

- ミュージアムの運営について、供給者目線から**ユーザー目線への転換**が必要
- 社会環境の変化や文化観光の流れを踏まえ、**施設のミッションの再確認**が必要
- 再確認したミッションの達成に向けて、**民間活力の導入等の検討**が必要



これまで



これから

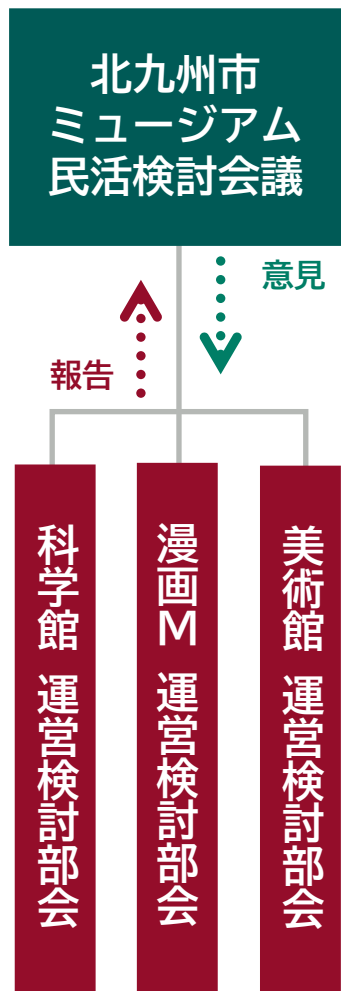
社会教育機能を重視し、  
すべての博物館系施設を直営で運営

集客に課題のある施設や民間との更なる連携が期待される、**科学館・漫画ミュージアム・美術館**へ、民間活力等の導入を検討

# ミュージアム民活検討の推進体制

- **有識者会議と3館の検討部会を設置**し、館の運営を支える学芸員や関係者の意見を踏まえつつ、有識者による多角的な検証を行い、**館の付加価値最大化に向けた最適な民活導入方法を検討**

## 検討体制



## 主な論点

### 外部有識者による多角的検証

- ①各館のミッションを検証
- ②多角的視点から検討状況を検証
- ③各部会による検討状況の総合調整
- ④その他ミュージアムに関する検証

### 学芸員や関係者を含めた実務的な検討

- ①文化観光等の社会情勢の変化や運営を支える学芸員や関係者の意見を踏まえ、館のミッション等を再確認
- ②館のミッション達成に必要な変革や付加すべき機能等を検討
- ③館の変革や機能付加を、最も効果的・効率的に実現できる、民間ノウハウや経営視点の導入方法等を検討

## 構成員

視点	所属・氏名【年齢】	備考
経営	極東ファディ(株) 取締役 商品経営本部 本部長 吉水 請子	市政変革推進会議 北九大MBA取得
学識	北九州市立大学 大学院 マネジメント研究科 教授 松永 裕己	指定管理者評価 検討会議
観光	(株)スターフライヤー 営業本部 マーケティング部長 マッコームズ 夏野	観光振興プラン 検討会
文化	(公財)北九州市芸術文化振興 財団 理事長 久保山 雅彦	文化芸術推進 プラン検討会議
若者	(同)H00Q代表 岩崎 ひより	Z世代 パートナーズ

## 各館の特性を踏まえ、以下の視点で選任

- ①館種ごとの専門家
- ②利用者代表
- ③社会教育分野
- ④学識経験者
- ⑤民間経営経験者
- ⑥各館職員（学芸員・事務職員）



# ミュージアム民活検討会議と運営検討部会の進め方

- 学識経験者や利用者、現場の学芸員等で構成する、3館の運営検討部会で館のミッションや民活導入手法を検討するとともに、幅広い有識者で構成する民活検討会議で多角的に検証

## 運営検討部会（3館）

### ①第1回

7月～8月

- ・ 市政変革の経緯や館の現状等を報告
- ・ 館のミッションを議論、再確認

### ③第2回

8月～10月

- ・ 民活導入の考え方や選択肢を説明
- ・ 民活導入手法を議論（他都市比較等）



### ④第3回

10～11月

- ・ 変革検討会議での意見や他都市事例等を踏まえ、民活導入手法案を議論

### ⑥第4回

12月～1月

- ・ 検討部会としての民活導入手法案を決定
- ・ 具体的施策や民間等に期待するものを検討

## 民活検討会議（文化企画課）

### ②第1回

8月26日

- ・ 市政変革の経緯を説明（文企）
- ・ 部会の検討状況を報告（各館）
  - － 館のミッション など

### ⑤第2回

11月27日

- ・ 第1回会議の振り返り等（文企）
- ・ 部会の検討状況を報告（各館）
  - － 民活導入の検討状況 など

### ⑦第3回

2月～3月

- ・ 各館の検討概要を説明（文企）
- ・ 部会の検討状況を報告（各館）
  - － 民活導入手法案 など

# ミュージアム民活検討会議及び各館運営検討部会の主な意見

- ミュージアム民活検討会議では、各専門的な知見からミュージアムのミッションや集客の方策等に関するご意見をいただいた
- そのご意見を踏まえ、各館運営検討部会では、官民協働による付加価値の向上策等を検討中

- ① ミッションが事業の羅列になっている館があるため、**重要ポイントを抽象化したミッションが必要**
- ② **ミュージアムの持続可能性を高めるため**、効率化した原資を本来目的へ再投資する流れが必要
- ③ 来館までのタッチポイントを意識して**戦略的に集客するためには、民間ノウハウの活用が必要**
- ④ 各館**学芸員の研究**について、その成果や企画への活用などの**分かりやすい情報発信**が必要
- ⑤ 社会教育機能を果たすことは集客にも繋がるため、**社会教育と文化観光は2項対立軸ではない**
- ⑥ 民活を導入することで集客は期待できるが、**更なる改善に向けて継続的なモニタリングが必要**
- ⑦ **民活は行政と民間の協働事業**であり、単なるアウトソーシングにならない**導入手法の研究**が必要
- ⑧ 美術館と科学館・漫画Mでは立地や背景が異なるため、**各館に応じた時間軸で民活導入の検討が必要**

- |     | 科学館  | 漫画M  | 美術館  |
|-----|--|--|--|
| 科学館 | <ul style="list-style-type: none"><li>① 3階の宇宙に関する展示は充実しているが、1・2階の科学に関する展示は工夫が必要</li><li>② 集客については、アウトレット内の立地を活かしつつ、SNSの活用など、PRの工夫が必要</li><li>③ 施設管理や広報、学芸など、科学館の機能別に付加価値向上に必要な運営形態の検討が必要</li></ul> |  |  |
| 漫画M |  | <ul style="list-style-type: none"><li>① 民活導入にあたっては、施設の運営を支える学芸員や図書職員を大事にできる仕組みの検討が必要</li><li>② 指定管理者制度は、柔軟な企画・運営が可能であり、経営努力で得た収益の一部を事業者還元可能</li><li>③ 集客・収益につながる魅力向上と社会教育機能の充実は、どちらも利用者目線で重要</li></ul> |  |
| 美術館 |  |  | <ul style="list-style-type: none"><li>① 美術の森公園と一体となった運営の見直しについては、市全体で中長期の視点で検討が必要</li><li>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、多様な民活の検討が必要</li><li>③ 指定管理は行政からの単なる請負ではなく、官民が得意な部分で協働する付加価値の共創が必要</li></ul> |

# 北九州市のミュージアムが目指す姿

- 北九州市の文化振興施策の基本理念「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」の実現を目指し、**ミュージアムの目指す姿や果たすべき役割等を整理**

## 目指す姿

## もっと感動ミュージアム

感動を生み出すため、ミュージアムの「空間・仕組み・サービス」をユーザー目線でもっと豊かに

## 主な役割

1

### 社会教育機能

#### 市民の豊かな感性を育む

ミュージアムのリソースを活用し、市民や来館者の知的好奇心を刺激するとともに、新たな学びや気づきを生み出す源泉として貢献する。



- ①科学の楽しさを実体験できるサイエンスショー等の実施  
(R6:20, 432名)
- ②漫画体験や漫画スクールなど、体験型ワークショップの開催  
(R6:計62回 2, 253名)
- ③小学生がオンラインで美術館や作品を鑑賞するミュージアムツアーの実施  
(R6:20校1, 144名)

2

### 文化観光機能

#### まちに彩りと賑わいを創る

ミュージアムのリソースを活用し、優れた文化芸術に触れる機会を創出するとともに、市内外から多様な人を惹きつけ、文化観光を推進する。



- ①集客力の高い企画展（横山大観展等）や魅力的な空間を活かしたイブニングコンサート等の開催（R6:104, 306名）
- ②コンサートとの連携など、非日常感のあるプラネタリウムの開催（R6:129, 110名）
- ③夜間の魅力的なコンテンツ、ナイトミュージアムの開催（R6:6回3, 708名）

3

### 調査研究機能

#### 地域の文化を未来に伝える

文化芸術に関する資料を収集・保存し、調査研究の成果を還元することで、次世代の郷土愛を育み、地域の文化芸術を未来に引き継ぐ。



- ①博物館の学芸員による調査研究に基づくオリジナル特別展の開催と他都市への巡回（世界の野生ネコ科展3都市巡回）
- ②地元作家の調査に基づくコレクション展・企画展の開催（R4平野遼展、R5松野一夫展）
- ③松本零士展など地元ゆかり作家の大型展覧会の開催（R7. 9. 27～R8. 1. 12）

## 取組事例



# 目指す姿の実現に向けた主な課題意識と打ち手の仮説

- 民活検討会議等の意見を踏まえて、目指す姿の実現に向けた課題意識や打ち手の仮説等を整理
- 目指す姿の実現に向けては、民間ノウハウの活用や学芸機能の安定的な確保が必要

主な役割

主な課題意識

打ち手の仮説

1	社会教育機能	2	文化観光機能	3	調査研究機能
市民の豊かな感性を育む	まちに彩りと賑わいを創る	地域の文化を未来に伝える			
① 事務職員は定期的な人事異動があるため、広報等の企画運営ノウハウ蓄積が不十分。	① 安定した来館者数を維持する館がある一方で、来館者の減少傾向が続く館がある。	① ミュージアムの専門性に対応する、優れた学芸員の安定的な確保が必要。			
② 多様なミュージアムや周辺施設等と連携した、周遊効果の高い取組が必要。	② 民間との親和性が高く、そのノウハウを活用することで、来館者の増加が期待できる館がある。	② 国内外の関係者と信頼関係を有する学芸員による、中長期的な調査研究や企画への還元が必要。			
③ 次の世代に引き継いでいくために、若い世代の興味関心を踏まえた企画運営が必要。					
① ミュージアムが持つコンテンツや学芸員が企画する特別展等を、魅力的かつ分かりやすく伝えるノウハウが必要。					
② 繁閑に合わせた、展示の魅力を伝える解説員の柔軟な人員配置が困難。					
① 広報や施設管理などを民間に委ねることで、集客等のノウハウを維持できるのではないか？また、運営状況の継続的なモニタリングや改善の仕組みが必要ではないか？					
② 民間ノウハウの活用にあたっては、民間人材の登用や指定管理者制度など、多様な手法を調査し、館の立地や背景を踏まえた時間軸で民活導入を検討すべきではないか？					
③ ミュージアムの魅力を支える学芸機能は行政が担うことで、安定して地域の文化芸術を継承するとともに、新たな価値を創造できるのではないか？					

● 北九州市では、各種ミュージアムを設置し、様々な文化芸術の魅力を発信

	博物館	美術館	漫画M	科学館
				
基本理念等の概要	<p>自然と人間の関わりを考える共生博物館</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>博物館の展示において示していく</li> <li>教育・普及事業に於いて啓発を行う</li> <li>資料収集、保存及び研究を進めていく</li> </ol>	<p>市民の生活に潤いと心の豊かさを創出し、地域とともに成長していく美術館</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>文化資源を伝承する</li> <li>作品世界を多様に、存分に味わう</li> <li>地域とともに成長する</li> <li>美術の魅力を伝える</li> <li>美術館体験の伝承</li> </ol>	<p>漫画文化を次世代へ伝える漫画の博物館</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>漫画作品等の収集・保存・研究</li> <li>漫画の魅力等の次世代への伝承</li> <li>まちの個性・魅力・賑わいづくりの創出</li> </ol>	<p>一人一人が感じる「フシギ」の芽を大切に、その芽をさらに育てていく体験・体感型の科学館</p>
設置時期	平成14年11月	昭和49年11月	平成24年8月	令和4年4月
入場者数	472,957名	173,549名	99,398名	338,387名
職員数	事務16名	9名	6名	21名
	学芸19名	10名	5名	2名