

新制度による博物館運営に挑戦

～ 進化する博物館づくりに向けて ～

長崎歴史文化博物館



館長 大堀 哲

1937年2月 福島県会津坂下町生まれ

1959年3月 東北大学教育学部学校教育学科卒業

(主な職歴等) 文部省社会教育局青少年教育課等の係長

国立科学博物館教育部長、東京大学教育学部及び大学院教育学研究科
助教授、静岡大学情報学部教授、(私立) 常磐大学学長を経て現職
現在、文部科学省学芸員認定試験委員、日本科学協会評議員等の外部
委員。

日本ミュージアムマネジメント学会会長

(主な著書) 生涯学習概論 (学文社)

新博物館学シリーズ第1巻～第7巻および別巻 (樹村房) 他多数

はじめに

社会環境が急激に変化する今日、あらゆる分野での改革が不可避になっており、博物館も例外ではない。国・公・私立の如何を問わず、近年の財政悪化や市民ニーズの多様化・高度化、さらには情報化・国際化・高齢化などの進展に則した対応が緊要であり、従来の発想、親方日の丸的な運営からの脱却が必須となっている。2005年10月1日の文部科学省の社会教育調査によると、日本の博物館数は5,614館園であるが、この10年ぐらいは財政事情等の理由もあり従来に比べ年度間の設置ペースが落ちてきている

(表1)。また事業予算の逼迫、利用者数も減少気味で、廃館に追い込まれたところもある。いまや我が国の博物館は、ま



長崎歴史文化博物館全景

さに生き残りをかけた運営に迫られているといつてよい。長崎歴史文化博物館としても、そのことを十分に認識しつつ、真剣な運営・経営を続けなければならないのはいうまでもない。

表1 日本の博物館数の推移

(館)

区分	計	登録	相当	類似	内 訳			
					国・独法	都道府県	市町村	私立
1993年度	3,704	619	242	2,843	69	267	2,249	1,119
1996年度	4,507	715	270	3,522	72	313	2,795	1,327
1999年度	5,109	769	276	4,064	154	349	3,173	1,433
2002年度	5,363	819	301	4,243	161	402	3,390	1,410
2005年度	5,614	865	331	4,418	197	418	3,605	1,394

開館効果もあり、有難いことに1周年には66万人強という、県立博物館レベルでは異例の入館者を記録した。この理由は、県民を中心に全国各地から来館していただいたこと、しかも近世長崎の海外交流史に重点を置いた常設展の展示内容、展示手法等に関し高い評価をいただいたことだと思っている。しかし、これからが真価を問われるのであって、館員一丸となって全力で利用者満足創出に努めなければならないと気を引き締めている。

1. 長崎歴史文化博物館の特色とミッション

1571年にポルトガル船が初めて長崎港に入港した。長崎は1641年の鎖国以降は開国までの218年の間、日本と西洋、中国をつなぐ唯一の窓口として栄え、「わからん（和華蘭）」文化が今も息づくまちである。まちを歩くと、唐人屋敷、孔子廟、教会跡地、外人居留地跡など、異国情緒あふれるまち並みに触れ、当時をしのぶことができる。

このような長崎に、2年前の2005年11月3日、長崎歴史文化博物館が開館した。設置場所はJR長崎駅から徒歩約15分の諏訪の森地区で、長崎の海外交流の舞台となった長崎奉行所立山役所があった歴史的な地である。

この博物館の特色を挙げてみよう。

(1) 長崎県と長崎市が一体となって設置した博物館

長崎県は南蛮文化やキリシタン文化、鎖

国時代における開港の歴史など、海外交流史の歴史を物語る様々な資料を持っており、長崎市が市立博物館等に保有する貴重な資料を一つに合わせて最大限に活用することによって、より効果が大きくなることから、県と長崎市が共同で整備したところに大きな特色があり、この点全国でも例がないことである。なお、設計は世界的建築家・黒川紀章氏（2007年10月12日にご逝去）である。

長崎歴史文化博物館建設の概要

- 1 名称 長崎歴史文化博物館
- 2 所在地 長崎市立山1丁目1-1（長崎市諏訪の森の一角）
（第1種住居地域、準防火地域）
- 3 建築概要
 - (1) 敷地面積 14,801㎡
 - (2) 建築面積 3,557㎡
 - (3) 延べ床面積 12,239㎡（駐車場2,581㎡を含む）
 - (4) 構造 鉄筋コンクリート造、一部鉄骨鉄筋コンクリート造・鉄骨造・木造 3階建
 - (5) 高さ 最高高さ：22.3m 軒の高さ：16.2m
 - (6) 設計者 建築設計：(株)黒川紀章建築都市設計事務所
展示設計：(株)乃村工藝社
 - (7) 施工者 竹中・親和・古賀特定建設工事共同企業体
（建築本体工事）
 - (8) 施工期間
建築工事：平成15年7月19日～平成17年8月31日
（電気、設備等工事は5月31日竣工）
展示工事：平成15年10月3日～平成17年8月31日
 - (9) 開館 平成17年11月3日
- 4 事業費 約80億円（県：長崎市＝2：1＝53億円：27億円）

建築工事費	約54億円
展示工事費	約12億円
その他	約14億円
- 5 館の機能
 - 常設展示室（1,276㎡）
 - 企画展示室（1,032㎡）
 - 奉行所関連展示室（410㎡）
 - 奉行所木造復元部分（498㎡）
 - 収蔵部門…収蔵庫、文書収蔵庫、くん蒸室、撮影室、保存修復室
 - 生涯学習支援部門…レファレンスルーム、多目的ホール、体験学習室
 - ミュージアムショップ、飲食施設、イベントの間、伝統工芸体験工房
- 6 館の運営 (株)乃村工藝社（指定管理者）
指定期間 平成17年4月1日～平成22年3月31日
- 7 収蔵品 約4万8千点

旧県立美術博物館所蔵品	約2千点
旧長崎市立博物館所蔵品	約1万6千点
県立長崎図書館所蔵品	約3万点

（２）我が国有数の「海外交流史」の博物館

旧長崎県立美術博物館の所蔵資料のうち、歴史資料および江戸時代以前の美術資料、県立長崎図書館の所管する古文書を中心とする郷土資料、長崎市立博物館が所蔵する資料合わせて約５万点を所蔵し、海外交流史に関する展示・教育活動を展開している点で他に見られない特色がある。

（３）長崎奉行所立山役所の往時の姿を復元した博物館

江戸時代、幕府の直轄地として、行政、外交、貿易、キリシタンの取締りなど幅広い任に当たっていた長崎奉行所立山役所の公的な部分を文化５年に作成された「長崎諸官公衙^が絵図面」を基本に様々な歴史資料や幕末に撮影された古写真などをもとに復元整備した博物館であり、ここで現代的博物館活動を展開しているという点でユニークである。

（４）「長崎学」研究の拠点となる博物館

調査研究部門として館内の組織の一つとして「長崎歴史文化研究所」を設置し、国内はもとより世界の博物館や研究機関等と連携し、広い視野から長崎を見つめ、研究の成果を発信していくことにしている。この調査研究には館の研究員に加えて県と市の学芸員、学識経験者、民間の識者など官民連携で進め、長崎学研究の拠点化をめざしているのが特徴である。

（５）開館時間も休館日も全国的に異例な取り組みの博物館

修学旅行団体の学校などの便宜を図るた

め、朝８時半の開館、１９時閉館とし、休館日も毎月第２火曜日のみで年末・年始も開館し、利用サービスを重点に運営する博物館であり、極めて好評である。

（６）本格的な指定管理者制度のもとで運営する博物館

このことについては次の２において詳しく述べるが、学芸・研究部門を含めて、この制度の趣旨に沿った全国で初めての本格的な指定管理者制度を導入し、それに基づいて民間企業が運営を展開している博物館である。

このような特色をもった長崎歴史文化博物館の使命（ミッション）をいくつか挙げておきたい。

第一に、長崎の学術・文化の継承・発展を図ることである。これは先に述べた館内の長崎歴史文化研究所を中心に長崎に関する広範な分野について調査研究し、その継承は勿論、さらなる発展を図り、地域貢献をするとともに内外へ新たな情報の発信に努める。

第二に、文化による長崎の地域振興、地域経済、観光の活性化に寄与することである。この点については、従来の発想を転換し、文化と経済は車の両輪であり、文化の隆盛が経済の発展にとって最も重要であること、その意味で博物館の振興が地域経済、地域の活性化につながるという認識にたってその実現を図る使命があるということである。ちなみに「ながさき地域経済研究所」の調査によると、長崎歴史文化博物館の開館時点から１年間の

経済波及効果額は、約88億円という予想以上の地域経済効果が見られる（表2）。

第三に、後述する指定管理者制度による博物館運営の成功事例を創出することである。指定管理者制度で運営するにあたって、何が問題であり、それを如何に解決して地域サービス、利用者サービス等につなげるか、そのモデルを構築することも重要な使命である。

2. 全国初の指定管理者制度に基づく博物館運営

指定管理者制度は、「官から民へ」「民間にできるものは民間に任せる」という流れの中で、地方財政の悪化を背景に、2003年の地方自治法の一部改正により「公の施設」の管理・運営に民間企業やNPOなどの参入を認めることになった制度である。この制度導入の目

表2 長崎歴史文化博物館開館に伴う経済波及効果額

(千円)

部門	直接効果	1次効果	2次効果	波及効果額計
01 農林業	1,985	83,290	26,427	111,701
02 水産業	304	30,301	6,116	36,721
03 鉱業	0	9,972	2,874	12,846
04 食料品	341,623	104,978	68,258	514,859
05 繊維製品	256	787	1,381	2,424
06 パルプ・紙・木製品	166	11,741	2,755	14,662
07 化学製品	39	675	575	1,288
08 石油・石炭製品	57	3,534	783	4,374
09 陶磁器	5,640	745	169	6,554
10 窯業・土石製品	281	6,274	2,112	8,667
11 鉄鋼	-3	660	177	834
12 非鉄金属	1	76	23	100
13 金属製品	676	5,265	2,007	7,948
14 一般機械	30	520	114	663
15 電気機械	2,973	2,356	8,611	13,940
16 船舶・同修理	2	377	51	430
17 その他の機械	60	388	510	958
18 その他の製造工業製品	58,083	28,814	13,348	100,245
19 建設	760	56,341	24,229	81,330
20 電力・ガス・熱供給	82,683	110,339	56,121	249,144
21 水道・廃棄物処理	11,569	65,667	23,001	100,237
22 商業	484,183	222,421	254,289	960,894
23 金融・保険	11,079	210,987	109,165	331,231
24 不動産	48,472	97,453	363,541	509,466
25 運輸	1,127,987	249,014	115,456	1,492,458
26 通信・放送	11,221	119,004	81,540	211,764
27 公務	498	5,809	4,510	10,818
28 教育・研究	7,546	13,392	37,193	58,131
29 医療・保健・社会保障・介護	12,462	453	91,624	104,539
30 その他の公共サービス	3,438	19,451	27,217	50,105
31 対事業所サービス	161,488	404,961	111,362	677,810
32 対個人サービス	2,780,336	36,365	193,818	3,010,519
33 事務用品	13,313	16,004	3,296	32,612
34 分類不明	10,447	30,808	7,179	48,434
合 計	5,179,653	1,949,220	1,639,831	8,768,704

ながさき地域政策研究所調べ

的は、「多様化する住民ニーズにより効果的、効率的に対応するため、公の施設の管理運営に民間能力を活用しつつ、住民サービスの向上を図ると共に、経費の縮減等を図ること」にある。

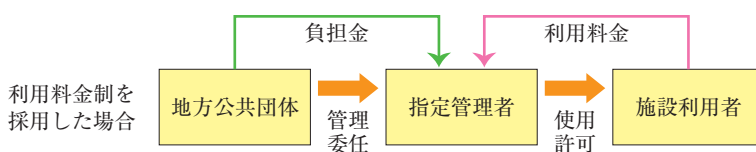
長崎県では、長崎歴史文化博物館の管理運営について学芸・研究部門も施設管理運営も全面的に指定管理者に委任することとし、展示関連民間企業会社(株)乃村工藝社が選定された。こうした全面的・本格的な指定管理者制度による博物館運営ということもあり、この2年間、全国各都道府県議会、市議会の文教委員会、行政、学会、博物館関係者、マスコミ等の視察、質疑応答で対応した回数、時間は膨大なものであったし、なお後を絶たない状況である。

この制度に関する視察団体やマスコミ等からは、「文化行政の継続性」「調査研究の継続

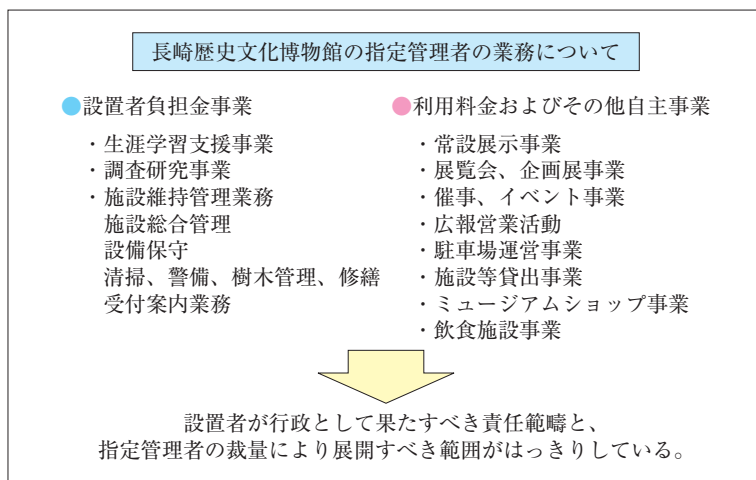
性」に関する疑問、「貴重な資料の保管管理」に対する懸念、「学芸員の身分」の不安定さ、等々が提示されたし、それらは今も全て解消されているわけではない。

これらの疑問・問題は、新しい制度で前例がないだけに当然のこととも言える。これらの点について、長崎県では管理運営や学芸・教育部門の業務を抽出・分析し、各項目ごとに「民」で可能か、民が行う場合には何が問題なのかを検討し、その対応策を考えてきており、勿論文化の継続性の問題等についても議論を重ねてきている。そして博物館の現場で実際に管理運営する我々も、これらの問題に正面から取り組んできている。そうしたことから、資料保存管理、調査研究、運営方法など、これまでにない新しいシステムを構築し、実践している。ガバナンスとミッションを明確にして進めているのは言うまでもない。

図1 博物館運営事業費分離方式



※注：独立採算を条件として、地方公共団体は負担金を払わない場合もある。



また、運営方法についても、県と指定管理者のリスク分担を明確にすると共に、指定管理者がインセンティブをもてるように考えられている。これが博物館運営事業費を「負担金事業」と「利用料金およびその他自主事業」とに分ける事業費の分離方式である（図1）。さらに、この新しい制度を活用し、博物館の活性化を図り、まちの機能の一端を担い、地域活性化の拠点になるよう、博物館（指定管理者）と県・市の間で毎週定期的に業務確認・協議を行って意思疎通を欠かさないように努めている。このようなことから現状で問題と思われることは、すぐに協議を行い業務の遂行に支障がないようにしている。

いずれにしても、公設博物館を運営する主体が自治体直営か民間にかかわらず、文化の伝承と新たな文化の創出・発展を図ることなしに博物館自体の存続はありえない。館内に「長崎歴史文化研究所」を設置した理由がここにあることは先に述べたとおりである。

また、文化を経済活動から切り離し、崇高な存在として過保護にしてきた我が国では、指定管理者制度によって民間による公共博物館運営が採算性優先主義に陥り、利用者サービスの低下、文化の向上や市民の文化度を高める視点が疎かになる、といった懸念が生ずるのも理解できる。しかし、博物館が効率性や採算性を重点的に取り組んでこなかったことこそ問題であり、いまやそのような運営では説明責任を果たすことはできないことを肝に銘じなければならない。

3. 長崎歴史文化博物館の具体的な事業

～お白洲での寸劇などが人気～

これからの博物館の機能の中核は「教育」活動である。これはすでに欧米の博物館が多くのモデルを示していることから明白である。

長崎歴史文化博物館としても、展示を中心とした教育プログラムの創意工夫を図り、来観者にとって楽しく学べる、あるいは常に新しい発見や驚き、感動が得られるように、一方的に与えるのではなく、自ら見たいこと、知りたいことを選択できる展示、あるいは体験して理解を深めることのできる展示の展開に努めている。またできるだけ展示内容の理解に役立つように、研究員はもとより、ボランティアの協力を得てギャラリートークや常設展示の解説に力点をおいている。

なかでも、「犯科帳」にもとづいて研究員がシナリオを作成し、ボランティアによって演じられる奉行所お白洲での寸劇は非常に好評であり、土・日・祝日に20分程度6回上演する時間には毎回大変な盛況をみている。観客



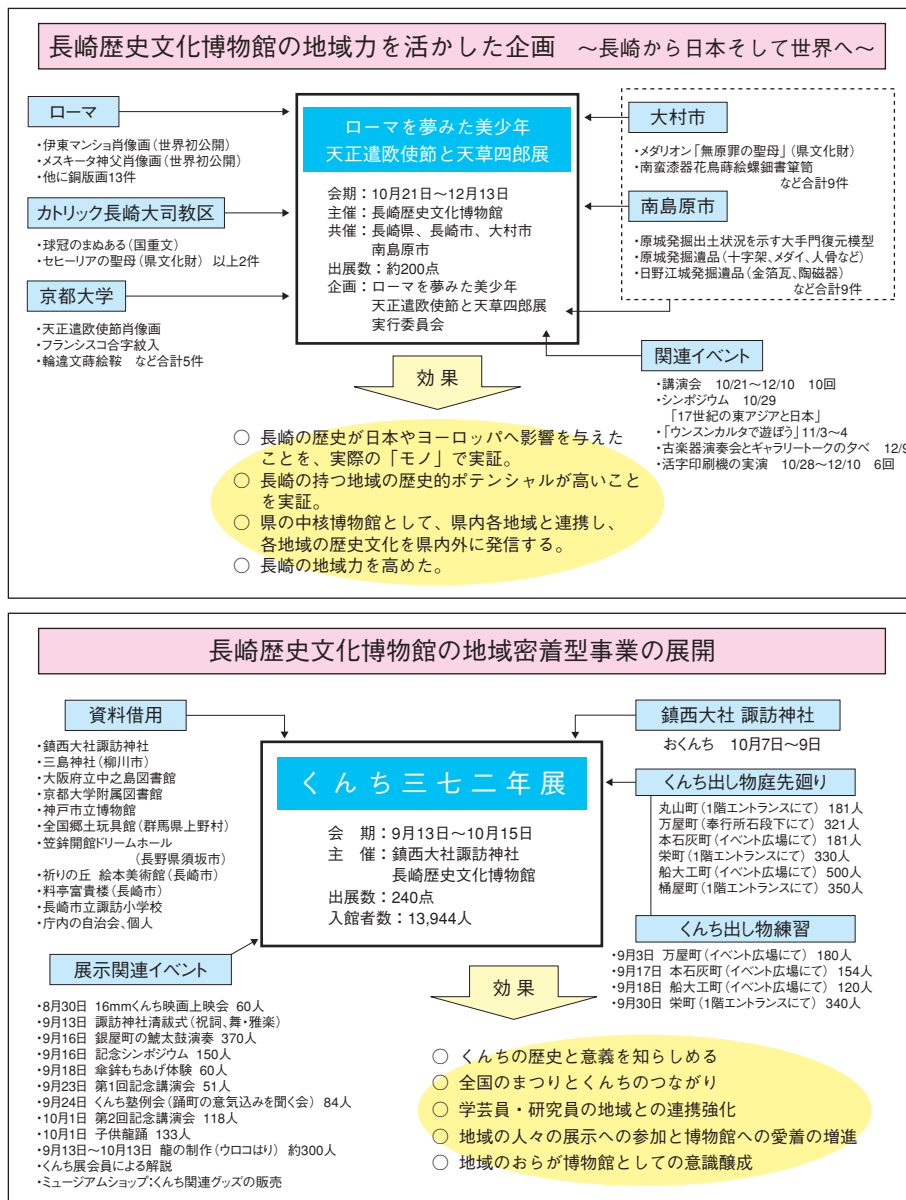
【お白洲】長崎ならではの、密貿易者や漂流民のお裁きの風景を、寸劇で再現

も寸劇に一部参加する場面があり、参加型情景展示でもある。この寸劇は半年毎に犯科帳に基づき内容を変えて演じるので、リピーターが多いのが特徴である。

企画展は2006年度の場合、6事業を展開した。そのうち3事業は博物館オリジナルの企画であり、それぞれ長崎県の持つポテンシャルを生かし、地域に密着した特徴ある展示を実施していると考えている（図2）。

教育プログラムは、定期的の実施する「長崎学講座」をはじめ、各種のシンポジウム、フォーラム、企画展関連のイベント、市民の音楽グループの発表など年間百回以上に亘って実施している。展示観覧だけではない博物館の楽しみとして地域の人々、来観者から歓迎されている理由の一端がここにあるといえるように思う。

図2



4. 三菱重工業(株)長崎造船所および長崎大学医学部創設150周年、長崎歴史文化博物館開館2周年記念特別展に寄せて

開館2周年にあたり、長崎歴史文化博物館は2007年度の重点的な事業として、三菱重工業(株)長崎造船所および長崎大学医学部の創設150周年を記念し、11月3日から12月9日まで「勝海舟と幕末長崎」展を開催することになった。これを機に両機関と当館との連携協力関係を一層深めていただければと考えている。以下に本特別展の概要をご紹介します。



勝海舟座姿写真（勝芳邦氏蔵）

海外列強のアジア進出により、日本は激動の幕末社会を迎える。それにあたり長崎には日本の近代化を象徴する施設「長崎海軍伝習所」が設けられ、ここには全国各地から多く



長崎海軍伝習所之図（財団法人 鍋島報効会蔵）

の伝習生が集まった。海軍伝習がはじまると軍艦の修補に必要な長崎鋳鉄所が創設、さらに近代医学を教える医学伝習所が開所されることになった。本展覧会では長崎海軍伝習所が日本の近代化に果たした役割を取り上げるとともに、長崎鋳鉄所（現三菱重工業株式会社長崎造船所）と医学伝習所（長崎大学医学部）の創設150周年の軌跡を紹介する。そして数多くの伝習生のなかでも長崎に2度訪れ、のちに日本海軍の発展に尽力、また太平洋横断も果たした勝海舟の足跡に迫る。

プロローグとして、天保15年（1844）オランダ使節コープスの来日を取り上げる。コープスは開国勧告の親書とオランダ国王ウィレム（ウィルヘルム）2世肖像画を長崎奉行伊澤美作守政義に渡し、これらはそのまま江戸幕府に届けられることになる。翌年、開国勧告は老中連署を以て拒否されるが、この一件が日本における対外的危機意識が生じた転機となった。本章では「阿蘭陀国使節行列及比立山役所応接配置等ノ図」（当館蔵）や「和蘭国ウィルヘルム二世肖像」（靖国神社遊就館旧蔵）を展示するとともに、その後、長崎に

来航したプチャーチンや浦賀沖に現れたペリーについても取り上げ、「プチャーチン像」（当館蔵）や「北亜墨利加人物ペリ像」（当館蔵）などの展示を通じて幕末社会の状況について紹介する。

幕末長崎を取り上げるにあたって、長崎海軍伝習所と勝海舟の足跡に焦点を当てる。長崎海軍伝習所には長崎奉行所西役所の一部が充てられ、ここでは近代航海技術の講義が行われた。また練習艦として観光丸などが利用され、航海の実践練習が行われた。ここでは「長崎海軍伝習所之図」（財団法人鍋島報効会蔵）や「長崎海軍伝習所平面図」（個人蔵）、「西洋軍艦蒸気船製造方伝習書」（京都大学附属図書館蔵）などを展示し、海軍伝習所の概観や伝習内容について紹介する。また長崎海軍伝習所閉鎖後、日本海軍は三重津海軍所や神戸海軍操練所などに引き継がれるが、その変遷過程についても取り上げる。

海軍伝習に参加したひとりの勝海舟は、ここで多くの研鑽を積み、のちに咸臨丸艦長として太平洋横断を果たす。そこで勝海舟の足跡を辿るとともに、咸臨丸で太平洋を横断した時に使用した羅針盤やコンパスなどの航海用具（勝芳邦氏蔵）、また咸臨丸が航海している様子を描いた「咸臨丸難航之図」（木村家蔵 横浜開港資料館保管）などを通じて、当時の太平洋横断の実状に迫る。また長崎で購入された幕府軍艦「第二長崎丸」関係資料（東京都江戸東京博物館蔵）を展示し、当時の軍艦のスケールの大きさを感じていただければと思う。そして勝海舟のゆかりの品々も

あわせて展示する。

最後に、長崎鎔鉄所と医学伝習所を取り上げ、当時の近代都市長崎の状況を紹介する。本年で創設150周年という節目に、三菱重工業株式会社長崎造船所や長崎大学医学部、同大学附属図書館などの協力も得て、これまでの軌跡に迫る。ハルデスの愛用の銅製焔炉やゆかりの赤レンガをはじめ、夕顔丸舵輪や予備錨（以上、三菱重工業株式会社長崎造船所蔵）など実際に使用されていた艦船用具も展示する。また医学伝習に関しては、養生所の長持（当館蔵）や松本良順関係資料、日本最古の聴胸器とされる「モーニッケ聴胸器」、「ボードウィン講義録」（以上、長崎大学附属図書館蔵）などを通じて、近代医学の歩みを紹介する。

本展覧会は日蘭修好150周年記念事業の一環として開催するものである。日蘭修好を象徴するものとして「贈蘭屏風」があり、これはオランダから献上されたスームビング号の返礼として江戸幕府から10双が贈られた。その中から「野馬図屏風」と「墨松図屏風」（以上、ライデン国立民族学博物館蔵）を会期中に展示する。本展覧会を通じて長崎が近代日本の先駆的都市であったこと、そして日本の近代化の背景には継続した日蘭友好関係に基づくオランダの協力があったことを再認識していただければ幸いである。

おわりに

開館2周年の長崎歴史文化博物館は、確かにこれまでのところ予想以上の来観者に恵まれ、順調に推移してきたといえるが、課題が見えてきたのも事実である。

「進化する博物館」をキャッチフレーズに、人々に親しまれる開かれた博物館づくりを目指して取り組んできたが、来観者の声に必ずしも納得いくような対応になっていなかったり、施設設備の活用についても十分とはいえない状況がある。

教育活動についても、親子を対象とした定

期的なプログラムの計画、学校や福祉施設向けの移動博物館、「スモール・スクール・ミュージアムSSM」の実現、資料貸し出し事業などの計画はまだ緒についたばかりで、具体的な実施はこれからという段階である。

また、特別企画展についても早期の計画と広報・集客については課題山積であり、経営的な面からも今後キメ細かな取り組みが必要である。

いずれにしても開館3年目を迎えるにあたり、迅速な事業の計画と実施により、地域住民、来観者満足の創出にさらなる努力を続けたいと考えている。

ご案内

〔日蘭修好150周年〕開館2周年記念特別展

勝海舟と幕末長崎

〔会期〕2007年11月3日(土)～12月9日(日) ※休館日11月20日(火)

〔会場〕長崎歴史文化博物館(3F企画展示室)

〔主催〕長崎歴史文化博物館、日本経済新聞社

〔共催〕三菱重工業(株)長崎造船所、長崎大学医学部、長崎新聞社、KTNテレビ長崎

〔協力〕海と船の博物館ネットワーク協議会、長崎大学附属図書館