

[研究事例]

## 名古屋城本丸御殿運営会社〇社責任者へのインタビュー実録 — 名古屋城のインバウンド対応を中心に —

林 涛

実施対象：名古屋城本丸御殿運営会社〇社責任者 M 氏

実施時間：2019年11月28日

実施目的：名古屋城本丸御殿のインバウンドへの対応を明確にすること

実施方法：実施日の一週間前に質問事項の内容をメールで送っている。当日はその質問事項に沿って、インタビューを実施する。なお、録音を行った。

説明事項：〇社は名古屋城の本丸御殿を中心に、名古屋城の主な運営の委託を受けている会社である。質問者林（筆者）は、2019年7月から11月まで本丸御殿で4か月間スタッフとして働きながら、名古屋城のインバウンド対応の観光調査を実施した。〇社の運営に影響を及ぼさないよう、社名と人物名を伏せさせていただく。

以下はインタビューの実録である。林＝質問者林涛、愛知大学大学院博士課程在籍。M＝本丸御殿運営会社〇社責任者。

林：まず簡単な自己紹介をお願いします。

M：株式会社〇の代表取締役を務める M です。4年ぐらい前から社長として働くことになりました。

林：名古屋城の運営に携わるまでの経緯、業務内容、運営年数、投入人員、主な業績、名古屋市や名古屋城総合事務所とのご関係を教えてください。

M：まず言うておくべき内容ですが、名古屋城の運営に関しては、頼まれてやっているわけなので、極端な話、私たちは何かの意志をもって行っているものではなく、少しの意見を述べることは可能ですが、あくまで名古屋市が決めた方針、名古屋市の考え方を沿った上で、滞りなく運営するということが私たちの一番のお仕事だと思います。名古屋城本丸御殿の運営方針、天守閣の木造復元の賛否などに関しては、意見を述べる立場にはありません。もっと細かいことであれば、例えば現場で働く人間はこうすればいいと思っていて、私も同じ意見だと、変更することはあります。

弊社は名古屋城サービス共同事業体の代表を平成 31 年の 1 月 1 日からの 4 年間務めます。これまでは、名古屋城の中では、本丸御殿の運営とほかのところの運営は分かれていました。本丸御殿の運営は弊社が平成 25 年度、28 年度、29 年度、30 年度やりました。平成 30 年度までは、一般公開入札、要は金額競争でした。コストが安い会社の勝ちとなっていました。平成 31 年度からは、二つの所に分かれていた、本丸御殿とそれ以外の部分の運営は、全部一つになって、金額競争をやめて、企画競争にしました。今まで委託された会社たちは一つのグループを作って、みんなでやりましょうということで、共同事業体を作りました。そのグループの中で、弊社は代表とされました。ただ名古屋城の隅櫓だけは特別で、一般公開入札でやっています。なぜかという、隅櫓の一般公開の期間は限定的なので、そこだけは別扱いです。因みに、隅櫓の最初の一年の運営は弊社がやりましたので、隅櫓に関しても分かります。

運営に携わるまでの経緯ですが、平成 17 年の 3 月から、愛知万博に合わせた名古屋城博覧会が開催されました、当時名古屋市から博覧会の運営を委託された財団法人の更なる下請けで、弊社はスタッフを入れました。それより前の平成 15 年からも、名古屋城に出入りする業者の人材を派遣

したりしました。平成 17 年の名古屋城博覧会は主なきっかけです。正式に名古屋市から公的に委託されたのは本丸御殿の公開年平成 25 年でした。

投入人員についてですが、名古屋全体で弊社は一日 100 名ぐらいです。本丸御殿は一日 25 名ほどです。主な業績ですが、依頼されたお仕事を満了させることです。長い間やっているの、名古屋市との信頼関係はあります。こちらの表彰状は平成 30 年 5 月に、天守閣が閉鎖されるので、最後の時、物凄くたくさんのお客様が来場されました、その時、弊社の運営に対して、名古屋城振興協会から「ありがとうね」として頂いたものです。名古屋城振興協会は名古屋市の資本が入っている外郭団体、事務所は名古屋城の事務所の中にあります。今、弊社、あととある警備会社と一緒に、3 社が名古屋城サービス共同事業体を構成しています。

名古屋城総合事務所はイコール名古屋市で考えればいいと思います。名古屋市の中の一つの部署です。弊社は名古屋市と契約しています。

林：名古屋城の名古屋全体の観光市場における位置づけ、また本丸御殿の名



写真 1 名古屋城の天守閣と本丸御殿（手前）

写真出所：名古屋城 HP

古屋城に置いての位置づけについて、天守閣閉鎖前と閉鎖後に分けて教えてください。

M：名古屋城は名古屋市の中で、年間の来場者数がトップな施設なので、名古屋一の観光地ですね。天守閣閉鎖前は、天守閣のなかに入るとは多分観光客の一番最優先していることです。閉鎖後は本丸御殿が取って代わったので、現状としては、本丸御殿は名古屋市の中で一番来場者数が多い施設ですね。外国人観光客も非常に多いです。割合としては、名古屋城入場者数の1割ほどです。数年前の話ですが、外国人観光客は9%から10%だと思います。門で毎日数えています。大体の数字だと思います。本丸御殿の入場者数も毎日数えています。天守閣閉鎖後は、名古屋城の入場者数の7割くらいは本丸御殿に訪れます。バスで来る団体のお客様は名古屋城に滞在する時間は限られていますので、天守閣閉鎖前は、天守閣だけを見て帰ることがありました。名古屋城の観光は一日ではなく、午前中だけあるいは昼からの時間が多いですね。名古屋城内では、食事をする場所もないので、団体客の多くは朝一番に来場して、昼前に出て、他の場所で食事をします。そうすると、滞在時間が約2時間ほどなので、天守閣が優先されていました。そして今は、本丸御殿がメインとなりました。あと、雨が降った場合は、本丸御殿に入ってくるお客様の数は急に上がることもあります。

林：近年、名古屋城のインバウンド数の変動、特に中華圏のお客様の状況について、教えてください。できれば、例を挙げて説明してください。

M：中華圏のお客様は平成28年ごろから、すごく増えています。いわゆる「爆買い」が流行った時期。名古屋港のクルーズで、約900名の中国人が30台の観光バスで来る団体もありました。今は落ち着いている感じです。平成29年から本丸御殿も中国語スタッフの配置が義務付けとなりました。今は英語スタッフと同じ、毎日4名ずつが必要です。

林：中華圏のお客様と日本人のお客様、またほかの国のお客様と比較して、どのような特徴がありますか。いい面、悪い面を含めて、事実に基づいて述

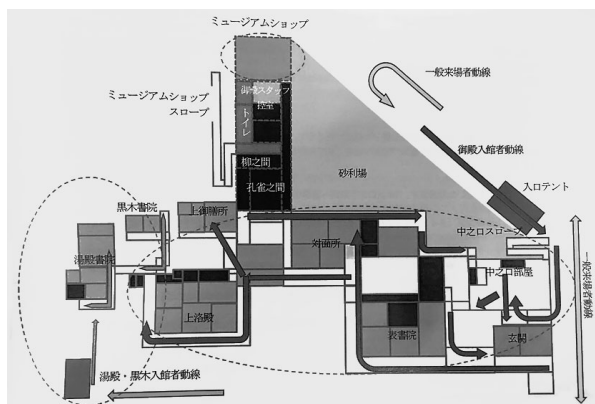


写真2 本丸御殿全体図（湯殿書院の入り口は別である）

写真出所：『名古屋城本丸御殿 業務運営マニュアル』2019年版

べてください。質問者の国籍などの配慮は要りません。

M：言葉と文化の問題ですが、必ず悪いとは言えないと思います。中華圏のお客様はよく入ってはいけないところに入ってしまいます。日本人は低い結界でも渡らないし、仮にそれが入れる高さでも、またいで入りません。展示部屋の中の畳に乗って写真を撮ることもあまりありません。これは元々持っている文化の違いだから。低い結界は日本人用に当然作っているの、外国人には分かりにくいだろうと思います。中華圏のお客様だけではなく、外国人のお客さんの全体はそういう傾向があります。わかりにくいからルール守らないことがありました。日本人のスタッフからは、話を聞かないように解釈されますが、そうではなくて、わからなかった、知らなかっただけのことです。考え方の問題です、印象としては確かにありますが、中華圏のお客様に限らないと思います。これはこちらとしては、反省したことであるが、平成29年中国語スタッフが配置される前は、確かに中国人のお客様とのトラブルは多かった、平成29年から中之口（筆者注：本丸御殿の玄関、下駄箱がある部屋）に中国人スタッフを立たせてから、中国



写真3 膝より低い結界（筆者撮影）

語の説明をはじめたら、お客様は説明を聞いて守ってくれるようになりました。私はすごく考え方を改めたのは、中華圏のお客様の行儀が悪いのではなくて、知らなかっただけ、わかりにくかっただけだと思います。それまで、日本語と英語で説明しましたね。

林：中国本土、台湾、香港のお客様の区別できますか。またマナー、関心分野など違いはありますか。

M：私はそこまでの違いは区別できません。現場からもこのような報告は聞いたことがありません。日本の地方で、この人は南から、この人は東北から来た人など何となくわかるが、中国の中のどこかは分かりません。でも、日本人ではないことはすぐ分かります。

林：インバウンド増加に向けて、運営側としての戸惑いはありましたか。どのような対策を取りましたか。中華圏のお客様限定のような対策は？対策をして失敗した経験談、あるいは成功の事例を教えてください。

M：実際、中国語スタッフをどこに配置するかは名古屋市が決めることです。私たちは運営する際に、名古屋市からまず仕様書をもらいます。仕様書の中に、外国語スタッフの配置などの情報があります。毎年仕様書が変わり

ますが、運営している会社と相談して決めます。なので、名古屋市と頻繁に会議して、報告しています。会議での情報を交換して、結果としては、名古屋市が仕様書を作ります。例えば、中国語を話すお客様の増加に対応して、中国語スタッフの人数を決めたりします。これは名古屋城だけではなく、日本全国の変化です。ここ 3、4 年で一気に中国のお客さんが増えて、その対応は皆が迫られているわけです。やらないと商売できないぐらいになっています。

失敗談ですが、最近湯殿書院（筆者注：将軍専用のお風呂、本丸御殿の本体とは別の入り口がある）の人員配置について、外の待合テントでは日本語スタッフで対応しなさいという指示があったが、やはり外国人のお客様にうまく説明できませんでした。それで、湯殿書院のなかのガイド配置も変えたよね。最初は外国語対応があったが、今は日本語でのガイドになりました。その代わりに、そとのテントは中国語、英語で対応できるようにしました。

林：確かに湯殿書院の運営について、とても興味深い事例だと思います。中国人スタッフが中国人のお客様へのガイドも日本語じゃないといけないと決められていますね。

M：湯殿書院の運営方針についてですが、物凄く二転三転がありました。具体的には、最初は日本語、中国語、英語のツアーを循環で行ったが、この一番の問題は、名古屋市は湯殿書院の来場者数を多くすることを最優先事項にしたわけです。三言語でやると、待つ時間は長くなります。日本語ツアーが出発すると、次の日本語ツアーまで 30 分待たなければなりません。結局、入るのをやめてしまいます。せっかく遠くから来てくださったのに、とても残念。だから、なるべくたくさんのお客様に見てもらうように、日本語で統一されました。これについては、賛否があります。悩んだこともたくさんあります。じゃ、中国語のお客様がいらっしやいました、中国人のスタッフが対応します。そこで中国語ではなく、わざわざ日本語でやる



のはどうなのだという現場の声はもちろんあります。そこは難しい問題です。例えば、定員 15 名の中に、中国人のお客様が 14 人、日本人のお客様が 1 名、スタッフは中国人、どちらの言語でやるべきかという話になるわけです。英語の時も同じです。14 人のお客様が全員中国人で、担当のガイドは日本語しか喋れないときもあります。日本語、中国語、英語対応のスタッフ 3 名がいるので、じゃ中国人スタッフに代わってもらったほうがいいと思ったが、その次のツアーに参加するお客様も中国人ばかりでした。ローテーションがあるので、そこはずっと中国人スタッフで対応してもらうこともできません。「たまたま」ということは良くないね。中国人のお客様がいらしゃった時に、たまたま中国語スタッフが対応しました。あるいはたまたま英語での対応でした。このようなことはいけません。三言語循環の時、30 分おきに同じ言語のツアーが来るというルールがあるが、文句は言えません。でもたまたま中国人のお客様が来て、中国語の対応があったよと中国人のお友達に言いますね、でも今度お友達が来ると、日本語だった、どうして中国語でやってくれないのって聞きますね。お客様に、「前はたまたま中国語でした、今日はできません」は駄目です。名古屋



写真 4 三言語ツアー実施当時の案内板 (筆者撮影)



市が金額を投資しているので、いつ入っても同じ品質のサービスを提供したいわけです。

林：そもそもどうして湯殿書院だけは入り口は別でしょうか。現場のスタッフは本丸御殿の本体と同じように自由に見せればいいのに、どうして湯殿書院だけはガイド付きツアーにする必要がありますか。

M：いくつかの理由があります。まず、そのまま本体の上洛殿から入ると、お客様の流れが詰まってしまいます。本来、上洛殿と湯殿書院は繋がっているが、湯殿書院の通路が狭くなるので、上洛殿で一気に行列になってしまいます。だから、出入り口を分ける必要があります。湯殿書院のなかも自由に見せるとなると、狭いから、お客様が建物にいろいろ触ったりして、建物内曲がり角が多くて、監視員をたくさんつける必要があります。そうなると、本体と同じように、下駄箱にいるスタッフ、注意事項を説明するスタッフ、中の監視員も必要になります。今の人数体制でとてもこのような対応はできません。今の人数で、しかもスタッフが目に届く範囲での監視ができるのは、スタッフがお客様を連れて歩くことです。予算内で湯殿書院の特別感も出せません。だから、ツアー形式は変えられません。中では日本語でのガイドですが、待合テントの中では、中国語、英語での説明になります。中国人スタッフも大体英語が喋れるので、今のところは落ち着きました。でも、また方針が変わるかもしれません。今、入場者数はだいぶ増えました、待たずに入れたので。

林：中国人責任者を起用するまでの経緯を教えてください。起用によって、以前と比べて変化はありましたか。予想した効果があったのでしょうか。

M：中国人責任者の起用は、思い切ったことです。少なくとも、平成 25 年時点では、名古屋城も私個人にとっても、考えられないことでした。日本の施設に外国人責任者を送ることは珍しいです。外国人を雇うことはあまりメジャーではありませんでした。平成 25 年時点で、中国人スタッフは一人しかいませんでした。でも、その一人の中国人人材は非常に便利でした。

お客様に中国語での説明もできたので、すごく良かった。今回の中国人責任者の起用は、私一人で決めたことです。一番の理由は、彼女は中国人ではなくて、彼女の人柄です。みんなのリーダーに向いているからです。たまたま彼女が中国人でした。もちろん、総合的に考えると、勤務時間が長いこと、ほかの責任者は全部男性で、女性が多い職場では女性の責任者も必要だと思います。年齢が40代もちょうど良かった。もっと良かったのは、彼女が中国人だから、中国語対応もできるし、今までほかの日本人責任者たちができなかった中国語に関する仕事のケアとか、指導とかやってもらえます。なおよし。例え彼女が日本人でもお願いはしていました。効果としては、ほかの中国人スタッフは自信が持てるようになりました。日本の施設でもちゃんと仕事すれば、責任者になれることを証明できました。新しく入ってきた中国人スタッフも安心できます。女性も安心した。男性の責任者がわからない事情がたくさんあるので、気軽に相談もできるようになりました。

林：外国人人材使用の問題点は何ですか？台湾人スタッフと中国本土スタッフの仕事ぶりの特徴は何ですか？

M：外国人人材はすぐやめることもなく、一生懸命働いてくれています。ビザの確認、就労制限など、普通の日本人と比べれば、手間をかけるところは確があるが、特に問題を感じなくなりました。あえて言うとしたら、日本の施設に中国人が対応していることには、日本人のお客様、特に年齢が高いお客様からの苦情があります。「どうして日本の施設なのに、中国人が対応するの」みたいな苦情。でも、これも恐らく数年のうちに、なくなります。今まで外国人が少なかったから、外国人からの対応に対して抵抗感とか、日本の施設は日本人、例えば和食の店に中国人がいるとか、京都の舞妓に中国人がいるとかの違和感を覚える日本人がいるので、そのような苦情は時々きます。そのとき、名古屋市も私たちもそのような苦情は取り上げません。「だから何かをしなれば」はしません。お客様からの理解

が将来来ることをじっと待っています。湯殿書院で日本語でガイドをする中国人スタッフへの苦情は正直あります。日本語の意味が分かるのに、言葉のアクセントの違いだけで苦情をする人もいます。日本語ができる外国人にはこの仕事をやってはいけないとは思わないが、トラブルを避けるためにちょっと対応しました。

台湾人スタッフだから違う、中国本土スタッフだから違うという考え方は、正直昔はありました、中国人スタッフに仕事を頼んだら大変だったとか。あいまいなところは大変だったと聞きます、きちんと決まりを決めていなく、何となくこうするべきとかの空気を読む部分は大変でした。今はもう皆さんは日本の働き方に慣れているので、違いはなくなりました。あと、四分の一のスタッフが外国人になると、私たちも自分のやり方を変えます。なので、出身地で分けるのではなく、その人の性格で判断します。

林：本丸御殿の柱の落書き事件についての経緯、運営側としてのお気持ち、対策を教えてください。実は2箇所目の落書きは私が見つめました。

M：そうですね。対策は巡回するだけだと思いますが。どこでも悪い人がいる



名古屋城本丸御殿の柱の2カ所に落書きとみられる傷。名古屋市は近く被害届

写真5 マスコミに取り上げられた名古屋城落書き事件

写真出所：東海テレビ

から、仕方がないと個人的に思っています。本丸御殿のルールを厳しくしても意味がないと思います。悪い人が一定数いる以上、こんなことは何年かごとに一回は起こります。泥棒を厳しく取り締まると、もちろん事件が減るが、ゼロには絶対なりません。だから、来るお客様に傷つけるような目で見て、厳しい監視体制をとることは、私は反対です。ほとんどの人は大切に扱ってくれるわけです。その人たちも不愉快になるような厳しい監視には反対です。

林：ほかに今まで特徴的な「事件」があれば、教えてください。

M：あまり大きなトラブルは思い出せません。スタッフの靴がなくなったとかしかありません。

林：外国人観光客に一番見せたいものは？ 見せたい場所は？

M：外国人観光客も日本人観光客も人によって差が大きいです。好きな人なら、本丸御殿で何時間も滞在します。関心がない人はどんなに説明しても興味がありません。本丸御殿の建物は中国から影響を受けているので、中国人観光客の立場から見れば、西洋人のようにびっくりしません。名古屋城の桜を外国人観光客に見せたいと思います。一週間しかないが、とても素晴らしいです。

林：国際観光と文化の交流について、一観光産業関係者と一普通の日本国民のそれぞれの立場からのお考えを教えてください。オーバーツーリズムなどのことに関してはどのように考えていますか？名古屋城は問題や対策はありますか？

M：京都とかで外国人観光客がたくさん来ることで問題になっているみたいですが、名古屋城に関しての外国人の対応は全然まだできていません。その前に、まず人数での対応も足りていません。一日に1万人が限界の施設なので、平均一日1万人来場すると、入場券を買うだけでも行列ができます、荷物を預ける場所も足りません、自動販売機が売り切れま。1万人を超えると、全部ショートしてしまいます。とても矛盾しているのが、天守閣

の木造で観光客を増やそうとしているが、私個人の考え方ですが、名古屋城はとてまたくさんの人を入れられる施設ではありません。まず、その体制を作らないと、木造天守閣を作ってもどうかと思います。年に何回か一日 2 万人が来場するが、桜が咲いてくると、一日に 3 万人の来場者が来る、3 万人になると、どんな感じかという、東門のチケット売り場の列が、近く地下鉄市役所駅まで続きます。チケット売り場の窓口は 3 つしかないから、トイレ、自販機、下駄箱を考えると、一日に 8000 人が限界です。そこに何万の人を呼んで、どうするの？ 単純に観光客の人数を増やすことは意味がありません。木造天守閣の 400 億円をかける前に、その受け入れる人数を対応する体制を準備しないとイケません。

## 編集後記

今回のインタビューは、筆者が 4 か月間名古屋城でのフィールドワークに基づいて、運営会社責任者に実施したものである。実質名古屋で一番外国人観光客が訪れている観光スポットにおいて、インバウンド対応をめぐる事例を混ぜながら、インバウンドの現場対応、施政方針に関しての難しい点を取り上げてみた。日本政府は 2020 年までに来訪者 4000 万、2030 年までに来訪者 6000 万という大きな目標を掲げている。目標を語るのは簡単であるが、その目標に向けての準備作業はそう簡単ではない。日本人観光客の利益との衝突、現場での体制整備の難しさなどいろいろな壁が立ちはだかっている。今回のインタビューを快く快諾して頂いた M 氏に感謝の意を申し上げたい。



写真 6 M 氏 (左) と筆者