

No.6

vol.2 no.2
1997.9.10 発行J M M A
JAPAN
MUSEUM
MANAGEMENT
ACADEMY

日本ミュージアム・マネージメント学会

会報

マネジメントの思想—組織と人間—

日本ミュージアム・マネージメント学会副会長
UCCコーヒー博物館館長 諸岡 博熊

アメリカの企業草創期、個人の企業所有者は、経営（アドミニストレーション）と組織（オーガナイズーション）を経営の専門家の管理（マネジメント）に任せていた。資本主義が発展し、企業の所有と経営の分離が進み、企業の経営管理（マネジメント）が活発化し、学問の対象となった。それを受け、企業・組織・人間の問題としてマネジメント理論が、アメリカで今世紀独自の発達を遂げた。

1907年のT型フォードという量産車の出現で、製造現場で組織の管理の中心は人間とされ、テイラー（F.Taylor）による近代的管理が、人間は経済的動機で働く経済人とした。メイヨー（E.Mayer）等はホーソン工場での実験の結果、むしろ社会的動機で働く社会人とした。

つづいて、ホワイト（W.H.Whyte Jr）は、組織社会で画一的行動様式をとる人々を組織人間としたが、バーナード（Chester Bernard）は、組織における全体との統合を強調した。個人が組織へ自発的に協働することで、社会的に均衡するとして、組織と人間の協働を唱えた。

第2次大戦の経験から、軍隊組織が、組織の目的達成のための効率的手段とされた。手段の合理性を追求する意思決定的組織論の登場である。個人と組織の葛藤等組織における人間行動を総合的に、動的に解明する組織行動論である。これに対して、1960年代のアメリカ社会の混乱からマネジメントの思想は、組織人間よりむしろ自己実現を望む成長志向の個人像を組織の中の自己実現人とした。

かくて、環境の変化に伴い、人間像も変わるものとされ「組織は戦略に従う」という名言が生まれた。マネジメントの課題は、専ら組織の環境変化への合理的適応に向けられ、ドラッカー（P.F.Drucker, 1909～）は「企業は環境適応業である」と述べた。このような混沌とした状態は、それぞれの組織の文化といった価値観に基づいていると、1980年にビジネス・ウィーク誌は、これを企業文化と命名した。それ以来、企業組織と文化との関わりで人間像が説明されてきた。

古典的管理論での経済人が、人間関係論で社会人とされ、つづいて、高度欲望充足のマネジメントとして自己実現人が登場し、現代のマネジメントは、複雑人モデルを対象としている。なぜなら、すべての人々は組織の中で自己実現を目指しているとはいえず、現実の人間はもっと複雑であるからだ。今後、複雑人を対象としたマネジメントはどのように考えるべきかは、自己実現人対応があやふやになってきた今日、解答は各人で考えなければならない。

そのためには、組織と人間を考える管理者のマネジメント教育が必要とされる。



C・O・N・T・E・N・T・S

■マネジメントの思想/日本ミュージアム・マネージメント学会副会長 UCCコーヒー博物館館長・諸岡博熊	1
■文部省委嘱事業について/会長・大堀哲	2
■ミュージアム文化研究部会/幹事・伊藤美香	3
■制度問題研究部会/吉開将人	4
■理論構築研究部会/部会長・高安礼士	5
■事業戦略研究部会/幹事・斎藤恵理	6
■ソフトサービス研究部会/幹事・重盛恭一	7
■教育・コミュニケーション研究部会/幹事・弓場哲雄	8
■ミュージアムショップ研究部会/幹事・山下治子	9
■投稿ご自由 侃々諤々/書評 ■会員からのメッセージ	10
■研究部会の開催予定一覧 ■インフォメーション	16

文部省委嘱事業について

会 長 大堀 哲

文部省では平成9年度の生涯教育関連の新規事業として、「生涯学習活動の促進に関する研究開発」を団体等に委嘱する予算を計上しました。

このことについて去る2月頃から、当日本ミュージアム・マネジメント学会として委嘱の可能性があるかどうか、情報収集に努めてまいりました。

まったく予測できない状況ではありましたが、本学会の発展の一つの契機になればと考え、取り急ぎ理事会にお諮りして「成熟社会の博物館利用者サービスの新しい在り方に関する研究開発」というプロジェクト名で、次のような内容と方法で実施したい旨、予算要求をいたしました。

- ①ミュージアム・マーケティング調査・・・博物館の新たな利用者の開拓を視野にいれて、知的サービス（人々の求めている知的関心や学習の在り方、博物館に対する潜在的要望など）について調査する。
- ②知的サービスの先導的事例とその運営方法に関する調査
- ③ミュージアムにおける「利用サービス」「学習プログラム」の具体的事例とその運営方法に関する調査・・・成熟社会に移行しつつある先進各国の実践的事例について調査する（利用者サービスや学習プログラムに対する具体的取り組みかた、評価までのプロセス）。
- ④モデルプログラムの開発・・・上記の調査をふまえ、それぞれの事例を整理し、我が

国の博物館をはじめ知的サービス機関で事業を展開していくための「知的サービス」「学習プログラム」の企画・立案、その運営方法に関するモデル案を提示する。

- ⑤モデルプログラムの実施と評価・・・開発したモデルプログラムに沿って事業を実施し、それを評価してモデルプログラムの修正を行う。
- ⑥モデルプログラムの実践的な普及・・・モデルプログラムを更新しながら、各施設でモデル事業及び知的サービスにかかわる各機関に普及していく。

委嘱の可能性はかなり低いと思っておりましたが、7月に具体的な事業内容と予算書を提出するように求められました。時間的な余裕もありませんでしたので、理事を中心とした研究組織をつくり英仏2カ国の博物館調査を実施する内容で提出しました。近々決定の通知があるものと考えております。その場合は、提出した研究組織の中から数名による実際的な研究組織を組み、調査項目の検討など至急に研究会を持つ必要があると考えます。英仏2カ国の調査は年内に実施することになると思います。

本来なら、会員の皆様から希望を募り、研究組織を決定することが望ましいと考えますが、初めてのことであり、それこそ時間が非常に切迫しておりますので、人選等については理事会にご一任、ご了承いただきたいと思います。研究の結果については、JMMA会報等でお知らせいたします。

ミュージアム文化研究部会

第6回ミュージアム文化研究部会報告

日 時：7月5日(土) 13:00～17:30

テーマ：企業博物館

(電力館及びたばこと塩の博物館)

○電力館

1. 概要

電力館は、東京電力のPR館として、エネルギーの大切さや東京電力の事業内容を紹介し、「親しまれる東京電力」にすることを目的に設立された。

昭和59年の開館以来、610万人以上の来館者があり、体験型の空間構成で、博物館という枠を越えたアミューズメントスポットとして、広く親しまれている。

2. TEPCOレディ

館の特徴であるツーウェイ・コミュニケーションのメディアとなっているTEPCOレディは現在約30名。ローテーションにより、1日約20名で運営している。全員(株)ティー・ピー・エス(東京電力の関連会社)に所属している。入社後は、4月に専門家から立ち居振る舞いの講習を受け、その後、入社4～5年以上のリーダー・サブリーダーの指導のもとに、チェックシートを用いて解説の研修を受ける。

TEPCOレディたちの自主的な活動が特徴である。

3. 参加者からの意見

- ・展示物自体がハイテク化している。
- ・「電圧とは？」というような基礎的な事象を楽しく見せる展示が欲しい。

○たばこと塩の博物館

1. 概要

昭和53年に開館。職員は、(財)たばこ総合研究所センター所属。運営費は、日本たばこの企業文化費用から出ているとのことである。

2. 展示

2・3階は、たばこと塩に対する理解を深めてもらう、をコンセプトとする常設展示で展示更新は少ない。4階は、たばこと塩を中心に様々なテーマで特別企画展を実施している。たばこについては、教育委員会や嫌煙団体の圧力が依然大きいとのことである。

3. 参加者からの意見

(1)展示について

- ・たばこに関して、その影響などにも触れてみてはどうか。
- ・もっとストーリー性のある展示を期待する。

- ・たばこと触れ合ってきた400年間の歴史を、事実は事実として展示にすればよい。

(2)入館料について

(大人・大学生100円、小・中・高校生50円)

- ・情報に対してコストを払うことにより、積極性が出てくる。
- ・無料にしないと、結果的に勉強する機会を失わせることになるのではないか。
- ・館の目的が明確であれば、入館料は自ずと決まってくるのではないか。
- ・入館料が高いと良い展示であると思いがちである。設定が難しい。

(3)博物館の利用態度について

- ・今は、調べ方ではなく、答えを求める子供が多い。それは今まで、博物館や学校が答えを与えすぎていたためだろう。教育の方法を改める必要があると思う。

両館とも「原子力発電所」「たばこ」など、微妙なテーマを抱えているが、それは企業の生業であり、事実は事実としてとらえ、それらの意義、生活上の位置づけ、生と負の効果などの情報を正確に表現して伝えることが課題になってくると思われる。

(幹事：伊藤美香/三菱みなとみらい技術館)

次回のお知らせ

- 1.開催日：10月18日(土)・19日(日)
- 2.場 所：北海道大学(札幌市)
北海道開拓記念館(札幌市)
小樽交通記念館(小樽市)
- 3.宿泊場所：札幌市内(ツアーを企画いたします。)
*詳細は別紙にてご連絡いたします。

● 制度問題研究部会 ●

第5回制度問題研究部会は、13名が参加し下記の通り開催された。

日時：平成9年6月28日(土) 午後2時～5時
場所：国立科学博物館

今年度の研究部会は、前年度に引き続き海外における博物館制度について検討することとなっている。今回は中国の博物館事情に詳しい吉開将人氏（東京大学東洋文化研究所）を招いて話題提供を願った。以下に吉開氏に執筆いただいた報告要旨を掲載し、第5回制度問題研究部会の報告に替えさせていただく。

* * *

「中国」博物館事業の過去と現在〈要旨〉

吉開 将人

「中国」博物館事業の歩みに見られる最大の特徴は、それが実に多彩な主体によって、非常に複雑な社会背景の中で行われてきたという点にある。激動の歴史にあって、博物館は全く違う思惑で設立され、それが複雑に絡み合い、現状が形作られているのである。

いま私たちの前には、大陸の中華人民共和国（以下、人民共和國）と、台湾の中華民国（以下、台湾）という、2つの「中国」が現実にある。それぞれの前提となるのは共産党の革命根拠地、辛亥革命から国民党政府移転までの中華民国（以下、民国）の2つである。これら4つの「中国」での、博物館事業の2つの大きな流れが、現状を理解するための柱となる（現実には、清朝・軍閥・旧満州国・旧台湾・租界・傀儡政権・香港・マカオという、より複雑な様相がある）。

政治的にみれば、戦前から今日まで、どちらがいかにも多くの人々を取り込み、正当性を主張するかという、国共両政権の競争構造が、大枠として存在する。博物館は文化財と並び、国家的な事業の一部として位置付けられ、そうした構造の中での展開を余儀なくされたのである。国民党政権が大陸を追われる際に、故宮の文物を固守した理由もそこにある。

もともと中国には、宮廷の宝物のように非公開を原則とする公私コレクションの伝統があった。それが19世紀後半から、日本を含む近代列強との接触を経て「博物館」と出会うことにより、国家建設事業の一つとして博物館制度が導入され、また都市の発展を背景に地方博物館が新たに設立されていった。

近代的国民国家を目指した民国政府（北京・南京）は、国家制度を確立していくなかで、博物館を社会教育事業の一部に位置づけて教育部（部は省に相当）による管轄とし、清朝の遺産である故宮を例外的に行政院（内閣に相当）直属とした。それは、政権が移転した先の台湾における博物館制度の現状に通じる。

一方の共産党政権は、農村の革命根拠地で試みた様々な政策・体制を、内戦の勝利によって新たに都市に導入し、それを全国へと波及させていった。その過程で、教育部の管轄下にあった博物館は、故宮も含め、新たに文化工作の一部に組み込まれ、政務院（内閣に相当）の文化部が管轄することになった。ここで博物館は教育事業から文化事業へと立場を変え、社会主義的文化建設のための使命を新たに背負うことになったのである。やがて文化部の下には文物局が設立され、博物館事業の大部分は、この文物局と傘下の地方自治体の文化部門によって管理され、今日にいたる。

民国では、憲法および他の法律に先駆けて、古物保存法（1930年）が公布され、人民共和國では、建国直後の古跡・珍貴文物・図書及稀有生物保護弁法（1950年）と文物保護管理暫行条例（1961年）の後、文化大革命をへて、省・市・自治区博物館工作条例（1979年）や文物保護法（1982年）が公布され、今日にいたる。

台湾では、民国の法制に加え、台湾省博物館組織規程（1948年）、社会教育法（1953年）、各省市公立博物館規程（1961年）が公布されたが、現実路線への移行による大きな転換が始まったのは、台湾が孤立化した70年代以後のことである。その一環として台湾の現状に即した文化事業が相次いで進められ、文化建設の国策化を発表（1977年）、それを受けて行政院に文化建設委員会が成立（1981年）、わが国の文化財保護法をモデルに文化資産保存法（1982年）が公布されることになった。文化建設の国策化は同年の人民共和國での「四つの近代化」路線採択に対抗したものであり、保存法もまた文物保護法にあわせて制定されている。現代にまで続く、国共両政権の競争構造を垣間見ることができよう。

しかしまた、これらの事業は今日それぞれの地で新たな分岐点にさしかかっている。人民共和國では経済発展と文化財保護の間で矛盾が深刻化し、またイデオロギーの役割低下と政権内部の世代交代の中で、上からナショナリズムの高揚が図られている。台湾でも、独立に向けた試行錯誤の中で、上と下から台湾ナショナリズムが熱く燃え上がる。「中国」世界の転換期にあって、博物館もまた新たな意味を持ち始めていることに、私たちは注目していく必要がある。

（よしかい・まさと/東京大学東洋文化研究所助手）

● 第6回制度問題研究部会 ●

日時：平成9年10月18日(土)午後2時～
場所：国立科学博物館
テーマ：フランスの博物館制度について
報告者：井上 敏（東京大学大学院在学）

理論構築研究部会

第1回理論構築研究部会について

テーマ：最新のミュージアム・マネージメントの状況

ー1997 Museum Management Programからの報告ー

講師：横河電機(株)技術博物館準備室長 松本栄寿氏

日時：平成9年7月19日(土)14:00~16:30

場所：国立科学博物館特別会議室

去る6月28日~7月3日の間、コロラド大学ボルダー校でヴィクター・ダニロフ氏主催のサマーセミナー「ミュージアム・マネージメント・プログラム」が開催された。これに参加された松本栄寿氏から、以下のようなご報告をいただいた。

①サマー・セミナーの経緯

1987年に始まったコロラド大学のこのセミナーは、1990年までの4年間は特にテーマが設定されていなかった。1991年以降のテーマは以下の通り。

91年：Critical Issue in Museum Management

92年：Innovation in Museum Management

93年：Making Management More Effective

94年：Management Change in Museums

95年：Planning for Tomorrow

96年：Managing Museums in a Changing Environment

97年：Applying New Technologies to Museum Management

②1997年のサマー・セミナーの状況

セミナー出席者は30人（アメリカ人28人、オーストラリア1人、日本人1人）で、スミソニアンのような大きな博物館から個人経営の博物館まで、様々なレベルの博物館から参加があり、夫妻同伴の参加者も見られた。日本人の参加は1988年にも1度あったようである。

講師陣は総勢7名で、ほとんどがアメリカ国内の博物館に属している。以下はセミナーのスケジュール。

第1日（6月28日）：登録と懇親会

第2日：「開会」「博物館での技術の役割」「新来館者への新しい窓を開く」「財務管理の新しい技術」「オンラインの収集管理」

第3日：「新技術による人事管理」「募金活動への新技術適用」「企画への新技術」「来館者による評価、マーケティングとその効果」

第4日：バスによる見学「デンバー美術館」「コロラド歴史博物館」「デンバー自然史博物館」「デンバー子ども博物館」

第5日：「来館者開拓へのマーケティング」「展示体験の振興策とツール」「図書館、アーカイブスにおける新技術」「会員獲得と新技術」

第6日：「新技術の役割の将来像」「未来へ向かって」「卒業書交付と閉会」

③トピックス

このセミナーに参加し、講義を通して、また、参加者との交流から、次のような博物館の新しい動向について知ることができた。

○財政基盤強化への努力：入館者確保もさることながら、運営資金の確保に対する経営努力が最大の関心事であり、インターネットの活用がキーポイントとなってい

る。

○入館者サービスへの努力：受付カウンターにおける人員配置の充実ぶりが目を引く。人々はモニターと対話したために博物館に来るのではない。

○ワイヤード・ミュージアムへの傾向：博物館からの情報提供が充実してきた。展示のコーナーごとにインターネットも使える「キヨスク」と呼ばれる情報ターミナルが設置されている。

○図書館・アーカイブスにおける新技術：博物館がインターネットで結ばれ、他の情報提供機関とのネットワーク形成が進んでいる。

質疑応答：

Q：アメリカの一般的博物館とスミソニアン博物館群との違いはあるか。

A：スミソニアンも無縁ではないが、財源の安定度が明らかに違う。また、展示テーマの設定に対するキューレーターの関与の仕方に違いがあると予想される。

Q：博物館資料に対する考え方は日本と比べてどうか。

A：科学系博物館でも自然史と理工系では明らかに異なる。また、理工系の中でも展示手法の違いに起因すると思われる違いが明らかに存在する。サイエンス・センターの資料は保存するに値しないという考えもある。

渡米する前からある程度予想はしていたものの、財源確保が困難で博物館長になる人がいないという状況や、博物館活動のインターネットへの依存が急速に進んでいることなどがよくわかったとのこと。

将来このセミナーへ参加する人へのアドバイスとして、語学力はやはりある程度必要であることと、米国における博物館理論について予め学習しておいたほうが、よりよく理解できるのではないかとのことであった。

（部会長・高安礼士/千葉県立現代産業科学館）

＜第2回研究会のお知らせ＞

「スミソニアンのエノラ・ゲイ問題と博物館資料の活用」

日時：10月11日(土) 13:30~16:30

場所：国立科学博物館

NHKの番組「スミソニアン・原爆展」(昨年放送)のビデオを視聴した後、松本栄寿氏と山本珠美氏から博物館の今日的な課題についてご報告いただき、博物館資料の取扱という観点から博物館の現代的使命とは何かについて研究・協議する。参加予定の方には、予め資料を送りいたします。

(参考資料)

・松本栄寿「スミソニアン国立航空宇宙博物館をめぐる論争：歴史的背景と展示の現状」博物館学雑誌第21巻第2号、1996

・山本珠美「博物館のジレンマ：スミソニアン航空宇宙博物館の原爆展論争に関する一考察」東京大学大学院教育研究科紀要、1996

事業戦略研究部会

事業評価の調査・研究Part 1ということで、6月27日、第1回の例会を開催しました。昨年度の実績では、毎回20名前後の参加を頂きましたので、この度もその程度の規模になるであろうと想定していましたが、なんとその2倍、40名の方々に集まりました。用意した資料が足りなくなり、参加者の方々に会場とさせて頂いた国立科学博物館の方々にご迷惑をおかけしてしまいましたが、幹事としては「うれしい悲鳴」でありました。「ミュージアムの事業評価」、それはそのまま「ミュージアムの評価」と言い換えても差し支えないと思いますが、こうした課題に多くの方々が興味をもたれているのだと、改めて感じた次第です。

さて、初回である今回の会合では、「ミュージアム・マーケティングとマネジメント」を総合テーマとし、以下のような流れとなりました。

1. メインコメンテーターによる問題提起
《テーマ》ミュージアムは今
ー多様化、競合化の進展と望まれる評価基準ー
高橋信裕事業戦略研究部会長
2. ゲストコメンテーターによる講演
《テーマ》①「評価のスタイル」
②博物館を評価する視点
③具体的な事例から
④最近の都市政策へのマーケティング・アプローチ
佐々木亨（東北大学助教授）
3. フリーディスカッション

簡単に内容をご紹介します。まず、メインコメンテーターからは、博物館あるいは博物館という名称の施設が多数誕生するなかで、それらはますます多様化・競合化してきているが、こうした施設は、首長部局から独立した教育委員会の管理下に置かれるものであっても、首長の文化政策に対する考え方に大きく左右される命運にあり、文化政策に力を注ぐ首長が少ない現状にあるなかで十分な経営措置が行われずに、集客力を失ったミュージアムが「ハコモノ行政」の代表選手のようにやり玉にあげられてしまう結果を生み出していることが指摘されました。そのうえで、問題は、こうした構造的な要因によるばかりでなく、博物館側から首長や議会に対して自らの存在意義や価値を納得させる方法や行動をとってこなかったこと、社会にアピールする努力を怠ってきたことにも責任があると、その意味で、ミュージアムの評価基準の構築は大きな意義があるとの意見がなされました。

ゲストコメンテーターの佐々木先生からは、マーケティングの専門的な見地から、博物館評価の可能性を多角的にお話し頂きました。①「評価のスタイル」ということでは、評価の対象、評価の主体、評価の種類について、②博物館を評価する視点では、組織目的の明確性、サービス対象者の明確性、個々の事業における目的・成果の到達性、基礎的データの収集・分析に関する実効性、計画立案・意思決定に関するシステムの明確性といった観点から、マーケティングプロセスモデルの概要と、そのなかでの評価の位置

づけについての論説を頂きました。さらに、③具体的な事例から、④最近の都市政策へのマーケティング・アプローチの両テーマにおいては、北海道立北方民族博物館におけるユーザー調査や都市の評価モデル等の事例をベースに、博物館評価の可能性についての意見が提示されました。

フリーディスカッションでは、「何のために、評価するのか」といった佐々木先生からの問いかけにはじまり、評価の視点、評価の方法論等、多岐にわたる論点が提示され、活発な意見交換がなされました。例えば、「何のために評価するのか」といった議論では、

- ・ ユーザーの判断材料として
- ・ 市民の行政チェックの環として
- ・ 博物館を新築するにあたっての一次資料として
- ・ 博物館の社会的価値を高めていくため
- ・ 博物館の社会的な位置づけの確認
- ・ 設立理念を目標値として、これをどのくらい実現しているのかを確認するため

等の意見が出され、さらにこれを起点として「誰が評価するのか」、すなわち、評価のスタンスについての議論に発展し、「自己評価は常に各自（館）が行うべきであり、この度の評価は学会（JMMA）としての評価で、それは、今後の博物館の発展のために行われるべきものである」といったかたちに集約されていく場面もありました。また、評価の視点ということでは、宮城県教育委員会の佐藤琴氏から、「利用者のニーズは多様である。利用者のニーズを分類整理し、それぞれの視点から、評価項目を設定していく必要がある」というレポートも提示され、これについての意見交換も行われました。

以上のように、非常に活発な議論の場となり、詳しく紹介したいのですが、紙面の都合上、この程度にしておきます。

なお、事業戦略部会では、例会だけでなく、有志によるミュージアムの評価基準を考えるワーキングを開催しております。これまで2回ほど開催しましたが、そこでの議論の成果は、場をかねてご報告できればと考えております。ある程度の議論の成果を得たとの判断もあり、そろそろ評価基準の素案づくりに着手し、それが完成しましたら、実際に博物館を試験的に評価してみようではないか、との意見も出ております。評価の対象として身を投げ出して下さる施設があるかどうか非常に懸念されるところですが、その心配は、評価基準の素案が完成してからにします。忙しいなか、ワーキングに参加して下さった方々の熱意とご厚意には心より御礼申し上げます。

最後になりますが、前号の会報で誤植があったことをお詫びいたします。部会の今後の開催予定を告知している部分の「目黒区寄生虫館」は誤りで、正しくは「財団法人目黒寄生虫館」となります。この件に関しまして財団法人目黒寄生虫館の関係者の方々にたいへんご迷惑をおかけいたしましたことをこの場を借りて深くお詫び申し上げます。

（幹事：斎藤恵理/(株)文化環境研究所）

ソフトサービス研究部会

第1回研究部会報告

『若きホテルマンとサービスを語ろう』

日時 平成9年7月26日 午後2時～4時

場所 国立科学博物館 新宿分館

講師 錦糸町東武ホテル 船越 隆司氏

◆平成9年度のスタートとして◆

今年度のソフトサービス研究部会では、民間のサービス実態やマーケティングに視野を広げ、ミュージアムのサービスについてより深く考察する。その第1弾として、「ホテル」におけるサービス実態を知るという趣旨で、第1回の研究部会を開催した。

講師には、この6月に誕生したばかりの「錦糸町東部ホテル」の宴会・レストラン部門のマネージャーである船越隆司氏をお迎えした。

◆ホテルのサービスとは？◆

ホテルのサービス展開の鉄則を、船越氏は「コミュニケーション」というキーワードから解説された。氏はこれを、「お客様との…」「仲間（ホテルマン）間の…」「より良い…」コミュニケーションとは何かという観点から捉えている。「お客様」は、サービスを行うチャンスを与えてくれる存在として位置づけていること、「仲間」とは、互いに、ホテルにおけるサービスへの参加意識を高め合う存在と位置づけられ、「お客様」・「ホテルマン」間のより良いコミュニケーションは、サービスを行う「ホテルマン」サイドが、自分たちの都合を前提としない所にしか最良のサービスは存在しないとする。このことを、ホテルの発祥に遡り、宮廷の宿泊所から始まったホテルが、その悪しき伝統のままに、時代の変化、顧客のライフスタイルの変化に対応せずに、つい近年まで、ホテル側の都合で、ある意味で理不尽な利用制限（レストランでの正装の強要等）を行っていたことへの反省として、現代ホテルの課題ともとらえられていた。さらに、より良いサービスの実践のためには、サービスを行う者としての「身だしなみ」「表情・言葉使い」からはじまり、ホテルの各部門ごとにサービス実践の意味が存在して、部門ごとの担当者のサービスが組織としてのホテルのサービスの総体になることを強調された。むろん、部門ごとのサービスは、「ホテルマン」としての一人一人の資質と発想にかかっていることを最も力説された。

◆サービスにまつわる同質なこと、異質なこと◆

船越氏の講演の中で、ミュージアムが同質なものとして示唆されること、そして、事業全体のあり方から異質なものとして把握されることは何だろうか？

参加者からの質問から考えれば、同質な点は、「サービスを行うホテルマンが、ホテルの激務（氏が引用した米・ミネソタ州ホテル協会の公報^{※1}曰く、“素晴らしくも狂気じみた世界”）を遂行するモチベーション（意欲）はどう保たれるのか」や「マニュアル通りでは対応し得ない業務遂行の実態があるとはいえ、こと細かなマニエ

ルや、その研修が必要ではないか」などの質問として表現された。

ミュージアムという、同じく“素晴らしくも狂気じみた世界”での激務にどう対処するかという点で、同根の問題点として指摘された。今後、サービスを行う「人」が、いかにモチベーションを持続できるかは、良質なサービスが何かという根幹に関わる問題として、十分な考察とその実践が必要である。これに関して、「日本のホテルには、チップの習慣が無く、報酬に結びつかない、競争のないところに良質のサービスは生まれない。チップも何もないミュージアムでは、モチベーションが生まれにくいのでは？」という意見もあった。公共事業のマーケティングやマネジメント理論から、この点についても盛んな意見交換と研究の必要性を感じた。

両者の異質な点に関しては、「ホテルは、宿泊する、食べるなど、マズローの第一段階の欲求^{※2}を満たす場である。対して、ミュージアムの理想は、利用する人が創造へと向かう“自己実現”の欲求まで満たすことにある。ホテルでも、利用者の自己実現のためのサービスが必要では？」という趣旨の意見があった。

ミュージアムでは、より良い利用のために、利用者自らがそこで最大限の満足を感じるような様々な仕掛け（イベント、企画展、ワークショップ等々）を行っている。また、文化的、知的な提供素材やボランティアなどの形で運営への参加という形で、利用者が直接的な“自己実現”の欲求を満足させる要素に、つねに満たされている場でもある。一方、ホテルは、利用者がサービスを受動的立場という前提があり、この点が根本的に異なるように思われた。

今後、ホテルに限らず、民間のサービス施設とミュージアムを比較するときに、利用者がサービスを受ける場合の違いが何かを踏まえて、それぞれの優れた点、欠けている点を見据えていくことが望まれよう。

（幹事・重盛恭一／トータルメディア開発研究所）

◆ちょっと知っ得？ コーナー◆

※1「WHAT IS HOTELMAN?」（「Definition of a hotelman from "Minnesota State Hotel Association Bulletin"」）

ホテルマンたるもの、いかに激務に耐えるべきかを、アメリカらしいユーモアたっぷりの文章で紹介しています。A4判1枚。船越氏の邦訳。入手希望者は、重盛までお問い合わせ下さい。

※2（蛇足ですが…）

マズロー Maslow, Abraham Harold

アメリカの心理学者 1908～70

人間には、できうる限り成長したいという生来の願望があると考え、そのため低次な欲求から高次な欲求に高まると「欲求の五段階説」を提唱。

第一段階…生理的な欲求 第二段階…安全の欲求

第三段階…社会的な欲求 第四段階…自尊の欲求

第五段階…自己実現の欲求

自己実現とは、最も高次で、最も人間的な動機づけ。自らの行動に報酬を期待せず、行動そのものを目的とする絶え間ない動機づけを指して言う。

教育・コミュニケーション研究部会

第2回研究部会報告

「展示における新しいコミュニケーションの試み」

平成9年5月31日(土)国立科学博物館講堂に展示された教育部企画課の塚原氏の企画による「水がつくった世界遺産」の展示内容を中心に、企画制作者である塚原氏からの主催説明や、約50名の出席者からの活発な意見と質問が出され、今回の新しい試みにおける関心の高さははかることが出来た。

今回の企画は、“水”というテーマからジャンルにとらわれず様々の視点で自然との関わり、文化・生活との関わり、科学・物理等々多岐多様にわたる水との関わりを世界遺産(自然・文化)を素材として、ターゲットと同世代の主人公ケン太君が、ガイド役であるグローブさんと旅をしながら色々な体験をする中で疑問を抱き、問題提起しながら考えていく構成となっている。

「ナイル」から始まり「カナマイマ国立公園-テーブルマウンテン」「ヨーロッパ水の旅」「アジア-中国・黄河」「フィリピンの棚田」そして「日本の京都・白川郷」へと5冊の「とびだす絵本」は上部ではテーマの主要部分を注目度の高いフォルムで興味を引かせ、中央部で問題提起の“しかけ”を配して、全ての“しかけ”は電気をほとんど使わず来場者の五感を出来るだけ使わせた体験型というより、運動型の展示物となっている。

つまり従来からの見せる・読ませる・答えを与えるだけのパネル展示ではなく、答えは自分で考え、「体を使って探させる」構造となっている。“まわす”“スライドさせる”“持ち上げる”等々体を使うことによって印象をより強く持たせることが今回の展示の重要なポイントとも言える。しかしながらテクニックとしては従来からある実際に他のミュージアムで展示されているものを組み合わせてあるにすぎない。

又、展示物だけで理解させるのではなく「攻略本」という、展示物を更に興味深いものとする為のポイントを解説したハンドブックも補助として作成した。今

回の展示物は、他のミュージアム・文化施設や商業施設等色々な展示スペースに対応する為独立のユニットの組み立て式となっているが、運搬に対しても、特殊なエアパッキン型の車輛を利用し、現状の梱包箱型式による搬出入、組み立て時間、経費等の削減も考慮に入れた形態をとっている。

本部会の目的として「ミュージアムにおけるコミュニケーション戦略」コミュニケーションのあり方があげられるが、展示物はミュージアムにおける来場者との最大のコミュニケーションメディアのひとつであり、来場者とのコミュニケーションを活性化しようとすれば、参加・体験型の展示は不可欠と言える。今回の展示物も参加・体験型の形態はとっているものの、あらかじめ設定されたストーリーの中で参加、体験する構成ではなく、どこからでも参加出来、どこからでも体験することが出来、来場者とのコミュニケーションは来場者が自ら参加することによって更に深めていく構成とも言える。

現状ミュージアムにおける展示手法は、特別展や企画展を除き、運営上常設の形態を取らざるをえない。展示物を通してのコミュニケーションや教育は大半は常設による変化の無い一方的なコミュニケーションに終始している。資料の収集や保管展示、そして教育は、ミュージアムの重要な使命ではあるが今後の展示方法を考える中で、もっと自由で楽しく参加体験の出来る常設展示の補助的展示がより理解とコミュニケーションを深める手法でもある。

又資料の収集・保管・展示と教育調査研究、レクリエーション等のコミュニケーションは、その展示運営手法をそれぞれの内容を補助する形で両立することの必要性も理解出来た。

今後、事例研究を中心に引き続き研究していく。当日、活発なご意見を頂きました参加会員の皆様、報告者の皆様へ御礼申し上げます。

(幹事・弓場哲雄/(株)小林工芸社)



ミュージアムショップ研究部会

地域の自慢施設にしたい！

フジタヴァンテのショップ（東京・代々木）を訪ねる

●本社ビルが地域の「辻」であるようにショップも…

第1回めのミュージアム・ショップ研究部会は、7月5日(土)の午後に東京・代々木にある「フジタヴァンテ」を訪れて行われました。たいへん暑い日で、よほどの興味と関心があれば足はむかないだろうと不安もありましたが、岩手や名古屋、高崎などから22名が参加され、陽気にまけず熱い研究部会となりました。

会では、まず最初にフジタヴァンテ企画運営室の山崎清貴さんより、ビデオとお話を通じて概略を説明していただき、次に各自が展示やショップを見学しました。そのあと、館内レストランにてお茶をいただきながら企画運営室長澤田武義さんより具体的にミュージアム・ショップについてお話をいただきました。

ところで「フジタヴァンテ」とは、(株)フジタの本社ビルの一角にあるミュージアムです。創業80周年記念として1991年3月に開設（グランドオープン92年12月）されましたが、これは本社ビルが単にオフィスとしての機能ではなく、地域の「辻」または「境内」のように自然にとけ込みたい、独自の文化活動と情報発信でコミュニケーションしたいと願い、具体的にソフト、ハード面ともに実践したものです。ですから、ミュージアムの展示施設があるというだけでなく、建物も通り抜けできるようになっています。ビル内では本社の仕事には全く関わりのない近隣の人々であろう姿が見えます。企業が社会の一員であること、今後のオフィスビルのあり方に一石を投じたとされています。

また、ミュージアムは、2Fが展示スペース、ホール、シアター、1Fがショップ、フジタイミュージアム、レストラン、ラウンジ、B1がアミューズメントスペース（建築技術をベースにした子ども対象の遊技施設）となっています。

すなわち、ミュージアム・ショップにも以上のような趣旨が活かされています。

●ミュージアム・ショップにもステップがある

ミュージアム・ショップは、2階の展示コーナーと1階の入口（休憩スペースと一緒で約100㎡）にある。2階は、企画展示にあわせた内容のグッズが並び、1階は全体のコンセプトにかかわるデザイン性に優れたものや、これまでの企画展でのグッズや図録などが並ぶ。B1のアミューズメントスペースへの入口にもなっていることから、子どもたちを意識した絵本や外国製のおもちゃもあります。

企画運営室長澤田武義さんのお話をざっとまとめると以下ようになります。

<運営について>

・代理店に任せるのではなく、自分たち社員でやってみようという取り組んだ。開発のためのスタッフは採用していない。社内の人間関係をフルに活用していろいろな意見を出してもらい、学芸スタッフと工夫協力して行っている。

・オリジナルグッズについては、暗中模索中である。（見当がつかない）

・商品は委託販売が基本だが、売れると予想がつけば買い取る。

・夏休み、春休みは子ども向けを意識して商品を揃えている。もともと子どもたちは100～200円くらいのものが主で売上げにそう影響はないが、大切にしている。

・当初は、ショップを立ちあげること＝街の辻の要素としてショップが成り立つということに意味があったが、4、5年経った現在ではやはりモノを販売することの意味、すなわち「売れること」は実績であると考えようになっている。

・ヴァンテそのものの評価については、ものさしがない状況。少なくとも入館者数だけの数値の評価ではとらえられない。自分たちが評価を作っていくものだろう。

・全国的に有名になっても、近隣での評判が悪いという方向にはしたくない。活動については新聞の折り込みチラシや学校、幼稚園、町内会への呼びかけ、町内会との協力による「金曜寄席」などを行っている。

<参加者との質疑応答より>

Q. ショップには、いろいろな国や作家もの、そうでないものと雑多に置いてあるようでディスプレイにもう少し整理が必要なのではないか。

A. 作家ものなどは紹介する手だてを考えなければならないと思っている。ディスプレイについてもヒントをいただきありがたい。

Q. 販売員が、ヴァンテの案内もかねていて人件費のやりくりもあるのだろうが、商品の説明を求められたら対応できるのだろうか。

A. 要求があれば、学芸員が対応できるようにしている。確かに商品知識は重要である。

Q. インターネットでのオンラインショッピングをされているが、その結果は？

A. 特に力を入れているわけではない。アンテナショップ的に紹介して、インターネットでの負担が大きくならないようにしている。

当日は、参加者全員の自己紹介も予定しておりましたが、企業ミュージアムという個性あふれる展示やショップの品揃えが参加者全員にフレッシュな刺激となり、各人各様の意見や質問があったようで質疑応答はとどまることを知らず、ついに時間切れ。名残惜しくもお開きとなりました。そしてまた、たいへん有意義な時間でした。ショップの実状や今後について語ってくださったフジタヴァンテさんにこの誌面をもってお礼申し上げます。なお、次回は国の文化戦略としてもミュージアムショップやグッズにも取り組むフランスの状況を、フランス国立美術館連合（R.M.N.）の日本法人「R.M.N.ジャパン」の方にお話を伺います。ぜひ、ご参加ください。

（幹事・山下治子/（株）ミュゼ）

投稿ご自由

かん かん がく がく
侃 々 譎 々

皆さんで考えるコーナーです。ご意見をお寄せ下さい。

新興小国と日本の「ミュージアム」の「コミュニケーション機能」の意義

金森 俊樹

国際政治の地域研究の対象として、東欧革命以降の民主化・市場経済化の移行期にあるバルカン半島の新興独立小国の研究をしております。この地域の新興独立諸国は、以前からの独立国家であったアルバニアを除いて、多くが、旧ユーゴスラヴィア連邦を構成していた小国であります。また、日本の公館がなく、外交的な大使館レベルの実務は、在オーストリア大使館が兼轄しているのが実状で、民間の文化交流は十分に行われていないのが実態であります。

広義の「ミュージアム」の機能の一つは、海外の多くの諸国とのコミュニケーション機能であると、私は考えています。例えば、二国間の互いの文化の交流・理解を根本的に促進する場合には、民族的、民俗的、伝統的、そして各々の国家の近現代の芸術、美術、彫刻といったものの相互の展示が、重要なコミュニケーション機能を発揮するのではないかと考えられます。そして、言葉や歴史の壁を越えて相互理解を深める、或いは、そうした外国の知られざる文化の紹介を通じた啓蒙や、新たな文化の創造作用にインスピレーションを与える機会を提供することにもなりましょう。

一方では、日本の上述の様な芸術、文化作品の海外の「ミュージアム」での、展示を通して、とかく、顔が見えないといわれる日本人の国民性や文化が幅広く紹介される機会を創り出すことも大きな意義があると思われる。

わが国の取り組みも、米英仏独伊といった西側先進国家に大きく水をあけられて、ようやく、「日本文化センター」の様な機関の設置が進んでいるようですが、深い文化交流の取り組みは、国家レベルでは、限界があり、外交の両輪を成す民間レベルが、各国との文化交流の主たる担い手になるのが不可避であることは否定出来ません（但し、民間レベルでは不可能な、或いは困難な「ミュージアム」相互交流を、国家レベルで補助するべきことは当然ですが）。

そこで、私の研究対象地域のバルカン半島の新興諸小国の話に戻るのですが、マケドニア共和国（正式名称略称：FYROM）の現代美術館と、日本の現代美術を展示している「ミュージアム」との展示相互交流について、マケドニア側の要請から、企画されているのですが、その進展は、はかばかしくない聞いております。理由は様々あるのですが、上述の「ミュージアム」の最大の機能の一つである「コミュニケー

ション機能」を活かす上で、絶好の機会なのではないかと大変残念に思います。マケドニアは、現代美術のみならず、東方正教の古い伝統があり、宗教美術等の、古い歴史の間に蓄積された多種多様な美術、芸術、彫刻作品や、イコン等の宗教美術にも事欠きません。他の周辺諸国や隣国のアルバニア等も、古い歴史に育まれた多彩な文化・芸術作品を豊富に擁しています。

こうした、日本での知名度が低いバルカン半島諸国等との「コミュニケーション機能」を最も、発揮して、多くの人々に、平易に紹介することが出来るのは、やはり「ミュージアム」の得意分野であり、義務であると言っても言い過ぎではないかも知れません。過去、欧米やロシア、アジア諸国といった多くの諸国との相互企画展示などを成功させ、双方の文化交流・理解に十分な経験の蓄積がある日本の多くの「ミュージアム」は、こうした小国の相互企画展示等も視野にいたした「コミュニケーション機能」の更なるグローバル化を目指して強化していくべきではないかと考えておる次第であります。

（かなもり・としき / 修士(法学)・千葉大学研究生）



博物館におけるサービスとは ～利用者に向けて～

中島 宏一

●リピータの確保と情報センターの必要性

私が勤務する北海道開拓の村は、昭和58年のオープン以来年間平均30万人の利用者数を維持してきたが、平成8年度は29万人に減少した。前年比1万余人の減少は、それだけ多くの人々に当村の活動を周知できなかったことになる。この数字は、今後の活動次第では倍々に増大する懸念がある。事実、本年度（平成9年度）も更に減少傾向にある。全国的にみても、全国の半数（55.7%）の館で利用者が減少傾向にある（丹青研究所調査1995）。

今、博物館建設は1つのブームで、1日に1館の割合でオープンしている。しかし、利用者の減少は何を意味しているのだろうか。

利用者減少の要因に、特に博物館関係者に多い意見だが、休日の増加に伴う娯楽や生涯学習の多様化、類似施設の乱立等を主張する方がいる。しかし、私は単に魅力の欠如が原因であると考え。利用者が離れる館は、学習意欲や娯楽といった彼らの欲求を満たす魅力が博物館活動に欠如しているのである。

博物館の魅力の1つとして、私は「博物館の有する情報の積極的公開」をあげる。活動の根幹である展示から派生する数多くの情報を公開、提供し、積極的に館の活動を外へアピールすることが必要である。そして、地域住民を中心としたリピータを確保することによって、利用者に支えられた博物館を構築するべきである。

今まで、博物館もそれなりに努力はしてきた。増加傾向を示す参加体験型の展示は従前の博物館のイメージを払拭し、博物館を楽しく過ごせる場に変革し、アミューズメントミュージアムなる新語も生まれた。当開拓の村のように当初から体験を重視した展示を取り入れた館の他、静岡市登呂博物館に代表されるように、展示更新の際に体験型に移行した館の存在がそれを物語る。一方、娯楽性に執着したあまり、利用者に誤解を招く博物館が存在することも事実である。テーマパークの事業を博物館に安易に置換しただけの、いわば教育的配慮が欠如した博物館は、投資に見合う分の利用者が確保されるとは言い難い。既に、見せるだけの展示、さらに極言すれば、参加体験型の展示を導入しても恒常的に利用者を確保することは困難な時期にきている。

そこで、私は博物館の有する情報を積極的に公開、提供する場を設け、博物館機能を充実させる上でも「何かわからないことがあったら博物館に行け」、というシステムの構築が必要と考えるのである。すなわち、館の展示テーマに関連した情報提供機関（センター）の確立である。図書館のように、人々に頻繁かつ気軽に博物館を利用してもらうことが、これからの博物館運営に携わる私たちの使命である。新聞紙上でも最近

の博物館は情報センターの様相があると記述しているが、博物館も積極的に利用者を誘致する時代に入ったのである。

●望まれる情報センターの機能

社会教育機関の中で、利用目的が不明確な利用者が最も多いのは博物館である。小、中学生や研究者のような方々から、旅行行程通りに添乗員に連れて来られた観光客まで実に様々である。このような不特定多数の利用者に対応した、系統的な教育普及活動ではない方法を構築し、利用者に積極的に提供するために情報センターの役割は大きい。

さらに、図書館、公民館、そして他の博物館など地域の社会教育機関との情報交流を深め、相互に連携し、利用者の便宜を図ることが必要である。

簡単ではあるが、情報センターの最低限の機能として次の事項が考えられる。

1. 館内情報としては、

- 1) 展示、地域史関連といった常設展示より一步、二歩踏み込んだ資料を準備し、利用者の学習意欲に対応する。

これらの情報は、児童、一般、研究者など各利用者層に適応して整理、提供する。

- 2) 不特定多数の利用者に対応した見学方法を整理し、効率的に見学できるように配慮する。

2. 館外情報としては、

- 1) 他博物館、教育機関の紹介。

対応が不可能な事項については、その内容に応じた研究機関を速やかに紹介する。利用者はその場で疑問を解決したい傾向にあるので、その支援を行うものである。

- 2) 他社会教育機関との連携。

私は、博物館は総合的研究機関と位置付けるが、図書館や公民館の機能をすべて備える必要はないと考える。書籍、文書関係は図書館、サークル活動の紹介は公民館といったように、相互の役割に応じた情報を提供することで、利用者がそれぞれの機関の機能を理解する手段にもなる。

3. ボランティア情報

博物館の運営は地域住民の支援があつて円滑に遂行する。彼らの代表がボランティアであり、地域の細かい情報から全国の博物館ボランティア情報を提供する。

情報センターは利用者を持つのではなく、積極的に情報を発信し、館の活動を内外にアピールする役割をも担う。そして、博物館活動において、新しくかつ恒常的な魅力の1つとして新規利用者やリピータの確保に大きな影響を与えることになる。

●博物館人として

私は博物館の運営に携わってから7年になるが、利

用者が減少しても、利用者から苦情、意見があっても素直に現実を受け止めず、「我々はやることはやっている」、「我々の教育意図が理解されない」という意識が未だに博物館職員、特に学芸員にあることが口惜しい。

もともと、どの博物館も現状の人員体制は限界であり、新たな事業の展開は困難であることは承知である。しかし、現状活動の継続は利用者離れを益々進行させる。

先日、本学会会員の方と会う機会があった。「学芸員は多忙である、公私の区別がつかない、休暇がとれない」と嘆いたところ、一喝「忙しいのはみんな同じ。社会教育機関に勤務する人間が自ら社会教育を実践しなくて何となる。休まなければそれは達成できない。しかもよい発想が生まれない」。性格が単純な私は速やかに実行に移し、家族とともに一般人として博物館をはじめとする社会教育機関を観察している。そして、何とかこれらの機関が連携して、機能を充実しながらも補充しあつて地域の住民に利用されやすいシステムが構築できないか、と思つた次第である。

日本経済新聞（日曜日）掲載の「百科専科（青柳潤一編集委員筆）」には、最近の博物館事情をしばしば取り上げ、本学会を紹介している。例えば、「博物館の大量生産時代」、「百倍楽しい博物館とは」、「博物館、殿堂から生活へ」、そして「情報センター化する博物館」等である。本紙購読者層に対して、日曜日に掲載することに意味があると思え、一般の方々が博物館の現状を理解する上では貴重なコラムである。

博物館内外に、私と同じような思いで博物館の行く末を見ていただける方が存在することは、博物館人として頼もしく喜びにたえない。

（なかじま・こういち／北海道開拓の村）



文化生産の構造を見直すときが来た

～人材養成・文化政策・政治経済システム～

水嶋 英治

はじめに

パリのラ・ビレット科学産業都市から科学文化政策担当官として招聘され、3年半の間（1993年9月-1997年3月）、国際開発局でフランスの文化政策について実務に携わった。今回は2度目の赴任だったから、はじめて渡仏したときほどのカルチャーショックはなかったが、責任と権限を与えられたため、日本的な仕事の進め方とフランス式の仕事の進め方について考えさせられることが多かった。これもカルチャーショックといえ言えないことはない。

またフランス政府の仕事に就く関係から、政策研究の一環として国立文化財学院というグランゼコールに入学し、博物館行政や歴史遺産の保護政策について研究する機会を得た。この場を借りて、簡単に紹介しておきたい。

なぜフランスは文化大国なのか。特に、博物館・美術館の分野では、どうして世界をリードしているのか、そのシステムはどこにあるのか……。裏方から見た感想を率直に言えば、文化を創造していく、あるいは文化を守り育てていく構造が日本と違っているようだ。

1.人材養成の課題

1994年のデータによれば、フランスにある国立博物館34館を訪れた訪問客は1500万人。ルーブル、ベルサイユ、オルセー、オランジュリー、ピカソなど主要美術館以外にも、ポンピドーセンター、ラ・ビレット科学産業都市は群を抜いており、パリ市立の博物館も入館者が多い。一般公開されている歴史建造物やモニュメント1500施設にも810万人が訪れている。このような文化施設や歴史遺産を文化政策の一環として国全体にわたって一元的に管理・運営していくには、専門家の養成が最大の課題である。

ところが、日本ではフランスのような学芸員養成制度が確立していない。また学芸員の責任と権限もあまり明確ではない。わが国の制度改革を考えるために、以下、フランスの学芸員養成制度について概観してみたい。

1990年に創立された国立文化財学院（Ecole Nationale du Patrimoine）はグランゼコールのひとつで、文化財保存行政に関する高等行政官養成機関である。修学期間は18か月。入学資格は、美術史、歴史学、考古学、民俗学を修めた修士以上（大学第三課程）を対象にしている。フランスの文化財保護行政にたずさわる「将来のコンセルバトゥール」を養成するために、国の法律（博物館法や文化財保存法、都市開発法）や文化事業の予算立案、予算執行、専門的倫理規定、保存・修復技術の習得に重点がおかれている。なかでも特徴的なのが実務研修である。18か月間のうち、研修時期を3期に分け、通算8か月間の実地研修を経験することになる。

地方文化事業局、文化関連施設、外国の美術館や文化施設など、場所を変え、研修内容を多様化させながら、理論的なことを学ぶと同時に実地研修を積んでいく。この経験の中から文化財行政官としての使命が体感され、認識されていくことになる。

国立文化財学院の設立目的は、ふたつある。ひとつは、将来のコンセルバトゥールの養成、つまり行政官としてフランス全土に存在する文化遺産を保護していくための専門知識と技術を学ぶこと。もうひとつは、学院の学生以外の専門家に対して、最新の情報提供と専門知識の再教育をおこなうことである。

従来までの専門教育は、美術館ならば美術館のコンセルバトゥールとして、考古学ならば考古学分野のコンセルバトゥールとして養成してきた。しかし、社会全体が情報化する中で、より効率的に、より大所高所に立って判断できる高等行政官を養成していく必要が出てきた。したがって、専門の幅を広くし、分野を超えて教育していく必要があるとの背景から、文化財学院では「美術館・博物館」、「歴史建造物」、「文化財総合目録」、「図書館」、「古文書」、「考古学」の6分野の専攻学生を選抜し、専門教育を施していくことになった。

今日では、もはや専門分野ごとのコンセルバトゥールは存在せず、包括的に「文化財コンセルバトゥール」ということになった。「将来のコンセルバトゥール」ということは、この学院に入学・修了してはじめてフランスのコンセルバトゥールになる資格を得るのである。別の言い方をすれば、入学試験イコール採用試験であり、入学＝採用（＝給与所得あり）ということになる。国が国の文化を守るために、あるいは文化を生産していくための構造がここに隠されている。日本も学ばなければならない点のひとつだろう。

2. 日本式vsフランス式仕事の進め方

さて、ここで日仏の仕事の進め方について述べてみたい。私個人のラ・ビレット科学産業都市での経験であるから、これを一般化して言うことはできないが、いわゆるチームワーク型の「日本式」と比べて、個人で仕事を進める「フランス式」を対比して考えると、その相違点が出る。個人主義のお国柄であるからこそ、コンセルバトゥールたちは共通のカリキュラムにそって学び、国としての文化事業を進めているのだ。

（日本型）運命共同体（科学館はどこを見ても金太郎アメ）

- ・人間の感情・意思で形成された社会
- 集団主義で仕事をする（あるいは、することになっている）
 - ・個人の責任はあいまい（ということは、「顔」のある学芸員は少ない）
 - ・調和と連帯を重視
- 終身雇用制度（原則的には）
 - ・全人格的に組織とかかわる
 - ・職場は生活を営む場

● 学歴・年功序列

- ・ 集団主義は個人の貢献度があいまい（学芸員の個性をもっと出せる環境が必要）
- ・ 実力のない者でも年功序列が基準（館長職は名誉職！）

● 会社人間

- ・ 就社（閉ざされた博物館の世界は人事交流は少ない）
- ・ 会社や博物館に入り、様々な仕事を広く、浅く経験する
- ・ 専門に関係なく職務を割り当てる（雑芸員という自嘲的な言い方は死語にするべき）
- ・ ゼネラリストの養成（なんでも屋は結局何もできなくなる）

（フランス型 欧米型）利益共同体（ルーブルとオルセーは好例）

- ・ 契約、協定の合理的打算で結ばれた社会
- 個人主義で仕事をする
 - ・ 契約で仕事をする（だから、責任範囲が明確）
 - ・ 能力と業績主義
- 契約雇用制度
 - ・ 職場は契約で仕事をする場
 - ・ 職場は自己実現をサポートする場（たとえば、博物館情報資源は研究の宝庫）
- 能力・実績主義
 - ・ 得点方式のため本人も管理者も実績を常に評価
 - ・ 業績評価による抜擢主義のため年齢に関係なく仕事
- 個性の人間
 - ・ 就職（博物館から博物館への異動は可能）
 - ・ 自分の専門が活かせる職につく（それだけ専門性をはっきりしている）
 - ・ 職務に適切な人材を配置する（公募）
 - ・ スペシャリストの養成（ルーブル美術館大学や国立文化財学院はその典型）

3. 文化政策：ルーブル美術館大改造の経済効果

最後に、文化政策のひとつの事例をみておこう。

ラ・ビレット科学産業都市はミッテランの立ち上げたグランプロジェクトのひとつであるが、彼が立ちあげたメインのプロジェクトはルーブル美術館の大改造だった。ルーブル改造の投資額は57億フラン、日本円にしておよそ1,140億円（1FF=20円）という巨額な数字だが、毎年、500万人の人々が来館することを思えば、それほど巨額とは思えない。仮に、一人当たり1,000円くらい落としていったとしても、50億円、単純に投資額の回収は20年かかることになる。

ところが、ルーブルの大改造に平行して、地下の一大ショッピングモールもオープンしたことによって、様々な経済波及効果をもたらしている。観光客の使う金はもちろんのこと、ショッピングモールのテナント収入や駐車場収入を考えれば、わずかに数年のうちにプロジェクトの投資額は回収されるにちがいない。赤字

になるならば、プロジェクトとして土俵にはのぼらなかったはずだ。文化で商売できる国、それは世界の中でフランスしかないことの証明でもある。

観光客は、パリの新しい名所であり、ルーブルの顔であるシンボルのピラミッド見たさに訪れる。ラ・ビレット科学産業都市の入館者の割合は25%が外国人であるのに対して、ルーブル美術館の入館者のおよそ70%が外国人である。フランス人も地方から訪れるようになった。いわゆるピラミッド効果が生じている。

投資額は数字だけで判断されるものではない。たとえば、メディア。雑誌、ガイドブック、テレビ……などに紹介される記事やニュースのことを考えれば、広報宣伝費として換算してみるとプロジェクト投資額をはるかに超えるに違いない。当然、フランスの文化戦略のひとつだが、もう少し、大所高所からながめれば、「文化の質」を向上させる、目に見えない波及効果も生まれてくる。

ある場所に、素晴らしい一つのお手本ができれば、周辺にもよい影響を及ぼすものである。ルーブル美術館の質の高さを目指す美術館も世界各地に出てくるし、オルセー美術館のように共存共栄をはかる美術館も出てくる。正確にいうと、共存共栄するように、政策的に、博物館・美術館・大型展覧会を管理運営しているのである。

自国の文化を外国に輸出することに、国家の威信をかけているお国柄である。ルーブルのような目玉の施設に、外国人を積極的に誘致していることも、文化輸出であることには変わりない。この両者は政策的に実施されている。そういうことを考えてみると、文化政策と経済政策が密着していることを痛く感じるのである。人材養成、然り。

博物館事業の活性化は、文化政策と人材養成、そして政治経済システムが全体として歯車を回しているからこそ成しうることなのだ。専門教育の充実や文化政策と政治経済政策との結びつきこそ、フランスの美術館・博物館の充実であり、文化施設や歴史遺産を支えている大きな原動力となっているのである。

(みずしま・えいじ/日本科学技術振興財団
・科学技術館技術集団準備室課長)



書 評



棚谷喬著、文化工学研究所監修
『フューチャースケープ：未来への鳥瞰図』
近代文芸社、1997

ついこの間までは、強い強いといわれていた日本の経済力や技術力は、どんどん空洞化し、国際競争力を失いつつある。いいと思っていた経済がこういう惨状になって、終身雇用を約束して人々に身を捧げさせてきた企業は、その約束を裏切り、大量のリストラをはじめようになった。戦後50年、会社のために働き続けてきた多くの日本人はいまや何を信じて良いかわからない状況で、途方にくれは始めている。このままでは、生きる目的を失った日本人は、自殺につきすすむほかないだろう。

ところで、日本を自殺から救い出すためにどうすればよいだろうか？それは、カネもうけにかわる新しいビジョンと人々の生きがいづくりを構想することである。愛媛県双海町の「夕日ミュージアム」をはじめ各地で景観をテーマにしたミュージアムが成功し、まちづくりの原動力になりつつあるように、人々の意識はハコものからトータル景観に確実に移行しつつある。本書は、そのような時代に日本人が、そしてミュージアムが何をしなければならないかを教えてくれる時便をえた著作である。

本書で著者が、新しい日本が持つべきビジョンとしてかかげるのは、「ランドスケープ」である。我が国は高度な産業が発展している一方で、最大規模の森林を保有する豊かな自然がある。日本人には、経済発展をする一方で自然との共存を忘れないバランス感覚が残されていたのだ。そういう潜在意識の反映であるランドスケープは、まさに日本人の生活文化の集大成であり、後の世代に引き継ぐがなければならないもので世界に誇れる唯一のものだろう。

できるだけ多くの国民に本書を一読いただき、21世紀の日本人の生き方を考えていただければと思う。

(塚原正彦/国立科学博物館)

会員からのメッセージ

〈個人会員・学生会員〉

◆太田 隆（新潟県三条市在住）

【近くにあったらいいこんなミュージアム】

新潟から高速道路を使って約4時間、福島の中、東北の名峰として名高い霊山(りょうぜん)の麓に、目指すミュージアム『遊びと学びのミュージアム』がありました。

チルドレンズ・ミュージアムは、マイケル・スボック氏が20数年間館長を勤めた『ボストン・チルドレンズ・ミュージアム』やイギリスの『ユーレイカ』があまりにも有名ですが、霊山町にあるこのミュージアムは、日本で初めての本格的なチルドレンズ・ミュージアムとして、注目を集めてきました。

“見て さわって 楽しむ” “遊んで 学ぶ” をモットーに、館内には参加体験型の機器やワークショップスタジオ、絵本ライブラリー等が設置されており、高校生がボランティアで参加したり、休日にはさまざまなワークショップも行われていました。

館の規模も程よい広さで、テーブルや道具箱などの使い勝手も良く、こんなチルドレンズ・ミュージアムが、子どもたちが歩いて行ける街の中にあつたらどんなにかいいのに、との思いを胸に帰路につきました。

◆坂井 知志（文部省生涯学習局学習情報課）

8月8日、文部省は97年度の学校基本調査速報を発表した。それによると、小・中学校の長期欠席の児童・生徒は、13万3,684人で昨年より12.5%増えている。長期欠席の理由は、学校嫌いが最も多いが病気によるものも3万人を超えている。これらのことと、博物館はもう少し関係を持ってもよいのではないのでしょうか。入院中の子ども達に一生付き合える世界のきっかけづくりを博物館が果たせないか、特別展をインターネットやCDで配信することにより病院でも見られないだろうか。国立小児病院はボランティアによる葉や実を利用した教室を開催している。今後、博物館は来館者だけでなく、来ることができない人に何ができるのかを考えてもよいのではないのでしょうか。

◆手嶋 一雄（神奈川県横浜市在住）

前会報で紹介されました「21世紀 湘南・相模湾の水族館 国際シンポジウム」に参加してまいりました。開催当日の湘南・江ノ島はとても暑く、海辺には大勢の海水浴客が訪れていました。そんな中、国内外の諸先生方による基調講演やパネルディスカッションを通して、21世紀の水族館の未来像について熱い意見が交わされ、多くの参加者が耳を傾けていました。私自身にとっても大変実りのあるシンポジウムとなり、今後もこのような催しが数多く開催されることを期待しております。

◆水村 悦郎（八潮市立資料館）

「なんでこんなに、人が来ないの？」中学校から異動して来た私の、現在の職場の第一印象でした。どうすれば、と思い悩んでいたところ、大堀先生の「利用者の視点」「住民参加型」の発想に触れ、『これだっ』と気づき『体験講座』を始めました。これは、地域住民のボランティアが、月1回の講座内容を八潮市史などをテキストにして企画し、内容に応じて資料館の民具や民家を活用し、必要に応じて地域の人材に指導をお願いし運営するものです。9月は石臼でお団子を作って食べたり、夕方に民家で十五夜飾りをし、琴の調べを聞こうという講座です。現在私が抱える事業で一番楽しく、やり甲斐のあるものとなっています。

今後もお世話になりますが、よろしくお願い致します。

◆諸岡 博熊（UCCコーヒー博物館）

10月7・8・9日の3日間、企業ミュージアムとその関連が一堂に会し、企業ミュージアムの文化的魅力を高めることをなどを目的として、関西ミュージアム・メッセ'97が開催されます。8日(水)には、文化経済学会主催（後援：日本ミュージアム・マネジメント学会、展示学会）によるシンポジウム「発信する企業ミュージアム～都市と企業文化～」も行われます。興味のある方は是非ご参加下さい。

関西ミュージアム・メッセ' 97

会期：10月7日、8日9日

会場：マイドームおおさか 3F 展示場
(大阪市中央区本町橋2-5)

入場料：1,000円（前売り800円）

問い合わせ先：トータルメディア開発研究所（大阪事務所）内事務局 TEL 06-361-7300

シンポジウム（同時開催）

「発信する企業ミュージアム～都市と企業文化」

基調講演：諸岡博熊

日時：10月8日 14:00～17:00

会場：マイドームおおさか 8F 研修会議室

費用：無料（当日参加受付、120名）

問い合わせ先：文化経済学会（日本）事務局
TEL 03-5353-6606

● 研究部会の開催予定一覧 ●

●現在予定が分かっているものだけを、日程順に掲載しています。他の研究部会については、追ってお知らせします。

日 時	研究部会	テーマ	場 所
9月6日(土) 14:00～	教育・コミュニケーション	「コミュニケーションとしてのハンズ・オンを検証する」京都から染川香澄氏をお招きし、ハンズ・オンについて議論します。	国立科学博物館
9月20日(土) 13:30～16:00	事業戦略	「県立博物館の意義と役割 ～事業評価の調査・研究 part 2～」；宮城県教育庁の佐藤琴氏にメインコメンテーターを、また、神奈川県立歴史博物館専門学芸員の宗像盛久氏にゲストコメンテーターをお願いしています。	神奈川県立歴史博物館
10月11日(土) 13:30～16:30	理論構築	「アジアの博物館について」(仮) 東京大学大学院人文科学系研究科在学の井上敏さんに話題提供をお願いしています。	国立科学博物館
10月18日(土) 13:30～16:30	制度問題	「スミソニアンのエノラ・ゲイ問題と博物館資料の活用」エノラ・ゲイ問題について論文を発表されている松本栄寿氏と山本珠美氏をお招きしてディスカッションを行います。	国立科学博物館
10月18日(土)・ 19(日)	ミュージアム文化	北海道での開催となります。見学先は北海道大学、北海道開拓記念館、小樽交通記念館を予定しています。詳細は別紙をご覧ください。	
	ソフトサービス	詳細は別紙をご覧ください。	
11月1日 (土)	ミュージアムショップ	詳細は別紙をご覧ください。	国立科学博物館
11月22日 (土) 14:00～	教育・コミュニケーション	「大学博物館における新しいコミュニケーションの試み ～開かれたデジタル・ミュージアム～」東京大学教授の坂村健氏にご報告いただきます。なお、会場の都合により先着47名までの参加とさせていただきます。	学会分館 (本郷) 8号室

◆当学会の会員であればどなたでも、すべての部会に参加することができます。参加費等は特に必要ありません。

◆参加を希望される方は、別添の事務連絡票又は電話にて、学会事務局までお申し込み下さい。

● INFORMATION ●

●文部省委嘱事業

本誌P2において会長が報告されているように、文部省が今年度新規に計上した「生涯学習活動の促進に関する研究開発」予算から、当学会としても事業の委嘱を受けられる見通しとなりました。決定の通知があり次第、別途研究組織をつくり、今年度中に事業を実施することになります。

●第3回大会の開催

年度も半ばにさしかかり、そろそろ第3回大会の開催について検討していく時期になりました。平成10年3月上旬、7日(土)・8日(日)などに、国立オリンピック記念青少年総合センターや学習院大学などを会場として開催する方向で準備を進める予定です。

●研究紀要第2号の発行

3月の第3回大会にあわせて研究紀要の第2号を発行します。編集委員会では論文および実践報告(どちらも400字摘め原稿用紙40枚相当以内)を募集しています。会員であればどなたでも投稿できますので、奮ってご応募下さい。

*投稿の申込みは10月17日まで、原稿提出の締め切りは12月12日までとなります。詳細については、別紙をご覧ください。投稿される方は、投稿申込書に記入し、郵送にてお申し込み下さい。

●会費納入のお願い

平成9年度会費の納入をお願いします。個人会員は6,000円、学生会員は3,000円、法人会員は50,000円です。同封の払込用紙をご利用下さい。銀行振込を希望される場合や、請求書・領収書が必要な場合は、事務局までご連絡下さい。

●会員募集

平成9年5月現在で、430件を超える会員登録があります。学会活動の充実のためにも一人でも多くの方々に会員になっていただきたく、いろいろな機会を利用して積極的に当学会をご紹介しますようお願い申し上げます。

●原稿募集

本誌は、会員の皆様がつくる会報です。個性的かつ独創的な原稿をお寄せ下さい。

侃々諤々：3,600字程度

書評：1,000字程度

会員からのメッセージ 個人(学生)：200字程度

法人：600字程度

◆お詫びと訂正

前号(No.5)の事業戦略研究部会のページで、館名の表記に誤りがありました。失礼をお詫びすると同時に、お手数ですが訂正をお願いいたします。

P.6 右最終行

(誤) 目黒区寄生虫館

(正) (財) 目黒寄生虫館

ほかにも誤記が多くありましたこと、事務局一同、心よりお詫び申し上げます。

JMMA会報 No.6 (vol.2 no.2)

発行日/1997年9月10日

発行/日本ミュージアム・マネジメント学会

事務局 国立科学博物館教育部企画課

〒110 東京都台東区上野公園7-20

TEL 03-5814-9876 FAX 03-5814-9898

デザイン・印刷・製本/(株)ミュゼ