



JMMA平成19年度特別事業

目次

【特集】

平成19年度 特別事業（海外講師招聘事業）

「利用者研究のすすめ—ミュージアム分析法の構築を目指して—」 2

【論考・提言・実践報告】

ミュージアムづくり20年を通してミュージアムのサービスを考える 六花亭製菓 飯田 郷介 9

ミュージアムの本質的存在意義への展望 石川県立美術館 村瀬 博春 16

【新刊紹介】

『ディズニーに学ぶ満足循環力「お客様満足」+「社員満足」の秘密』 新潟県立歴史博物館 山本 哲也 25

【掲示板】 26

【インフォメーション】 28

特集

去る3月18日(火)に開催いたしました文部科学省「新世紀国際交流プロジェクト・行政官等受入事業」に基づく日本ミュージアム・マネジメント学会主催の「平成19年度特別事業」を特集して報告します。

平成19年度 特別事業（海外講師招聘事業）**「利用者研究のすすめ**

—ミュージアム分析法の構築を目指して—

講師：ジェフ・ヘイワード博士

■はじめに

JMMAでは、定例になっている年次大会をはじめ各研究部会、支部会等が主催する講演会、研究会等のほかに「会員交流事業」として、「特別事業」を開催してきた。国内での重要課題の検証、検討はもちろんのこと、グローバルな視点から、ミュージアムが当面している今日的課題を取り上げ、その課題の共有と解決に積極的に取り組んできた。

平成19年度の海外講師の招聘は、「利用者研究のすすめ—ミュージアム分析法の構築を目指して—」のテーマのもとに、その分野で活躍されているジェフ・ヘイワード博士 (Jeff Hayward, Ph, D) とアシスタントのマデリン・エトキン氏 (Mrs. Madeline Etkin) をアメリカから呼びし、ミュージアムの最前線でのオーディエンス・リサーチの動向と展望について報告をしてもらうと同時に、JMMA会員との交流を企画し、成果の共有と浸透、定着を図った。以下に、その概要を報告する。なお、詳細については、本事業を協賛した(株)文化環境研究所が発行する「カルチベイト32号」を参照いただきたい。

■企画主旨

これまで「官」や「公」が担っていた公共施設の設立及び運営（経営）が、「民」へとシフトを移し始めている。しかし、市民の「知」や「美」といった人間としての精神的基盤を培い、創造性を育成するミュージアムは、経済効率のみの視点では、社会の負託に応えることが困難である。そこに、ミュージアムが新たなマーケットとして取り組む専門分野の開発が求められ、近年その領域が進展し、実用化が図られつつある。

そのミュージアム・マーケットにおける新たな取り組み分野こそが「オーディエンス・リサーチと市民とのコラボレーションの融合」である。

施設計画や展示（常設展・特展）の企画段階で、

利用者である市民の声やニーズを計画や運営に反映させ、ミュージアムの存在や活動が、市民に受け入れられ、市民や地域とともに、ミュージアムが成長し、発展していく仕組みづくりのノウハウとスキルの獲得が喫緊の課題となっている。

今回のプロジェクトは、この分野の専門家であり、先進国アメリカの草分け的存在であるジェフ・ヘイワード博士 (Jeff Hayward, Ph, D) とアシスタントのマデリン・エトキン氏 (Mrs. Madeline Etkin) を招聘し、今まさに改革と改善が期待されているわが国のミュージアム界の課題解決及び振興に資することを目的とするものである。

■招聘講師：ジェフ・ヘイワード博士 (Jeff Hayward, Ph, D) とマデリン・エトキン氏 (Mrs. Madeline Etkin) について

- ミュージアムの設計や展覧会の企画段階の早い時期に、市場及び来館者調査を導入し、想定される利用者のニーズを把握した上で、それを設計や企画に反映させ、多くのプロジェクトを成功に導いてきた。
- 独自に収集するデータと、多数の対面調査のサンプルを科学的に分析し、ミュージアムの設置、運営者に対して、利用者側の立場に立って発言し、市民と共に創造していく優れたミュージアムマネジメントシステムを確立した。
- ジェフ・ヘイワード博士 (Jeff Hayward, Ph, D) は、ピープル・プレイス・デザイン研究所 (People, Places & Design Research/URL: <http://www.ppdresearch.com>) の代表を務めている。ボストン美術館、スミソニアン・ホロコースト博物館、デンバー自然史博物館、ニューヨーク科学博物館、モントレール水族館、ニューヨーク・ブロンクス動物園などの来館者調査と分析、そしてその優れた成果によって、アメリカのミュージアム界に知られている。
- 博士のアシスタントであるマデリン・エトキン氏 (Mrs. Madeline Etkin) は、ピープル・プレイス・デザイン研究所において、マネージャーとして、調査の立案、実施に従事している。また、現在マサチューセッツ州立大学のコンピュータエンジニアリング部の管理職でもある。

■本プロジェクトの実施日程及びプログラム

ジェフ・ヘイワード博士、マデリン・エトキン氏の行動日程

年 月 日	出 発 地	到 着 地	滞在地	内 容
平成20年 3月12日(水)	ノーザンプトン (アメリカ)		機 中	移動
3月13日(木)		成 田	東 京	移動 来日
3月14日(金)			東 京	文部科学省表敬訪問、東京国立博物館（講演会場）、国立科学博物館（展示状況視察）訪問 JMMA関係者らとの打ち合わせ
3月15日(土)	東 京	山 梨	山 梨	江戸東京博物館（展示状況視察）訪問 山梨（石和）へ移動 山梨県立博物館にて打ち合わせ
3月16日(日)			山 梨	山梨県立博物館にて講演会及びワークショップ
3月17日(月)	山 梨	東 京	東 京	移動
3月18日(火)			東 京	東京国立博物館にて講演会及びシンポジウム 交流会
3月19日(水)	東 京	京 都	京 都	移動
3月20日(木)			京 都	京都国立博物館にて意見交換
3月21日(金)	京 都	東 京	東 京	京都府京都文化博物館にて意見交換 移動
3月22日(土)	成 田	ノーザンプトン (アメリカ)	機 中	移動 帰国



3月14日(金) 文部科学省表敬訪問
生涯学習総括官 清木孝悦氏（中央）
右は三木美裕氏



3月14日(金)
高橋みどり（展示・学習部）氏の案内により
国立科学博物館を視察



3月15日(土) 江戸東京博物館視察
(通訳ボランティアとともに)



3月16日(日)
山梨県立博物館における講演及びシンポジウム光景



3月16日(日)
山梨県立博物館で講演するジェフ・ヘイワード氏



3月18日(火)
東京国立博物館での講演光景



3月18日(火)
東京国立博物館での講演。右は井上洋一氏



3月18日(火)
東京国立博物館でのフォーラム光景



3月20日(木)

京都国立博物館における意見交換会
右は学芸課長の森田稔氏



3月21日(金)

京都府京都文化博物館における意見交換会
左奥は副館長の鈴木眞咲氏
左中央は学芸課長の畑智子氏

■東京国立博物館での講演・シンポジウムプログラムと講演要旨

- ・主 催：日本ミュージアム・マネージメント学会 (JMMA)
- ・共 催：東京国立博物館
- ・協 賛：(株)乃村工藝社、(株)文化環境研究所
- ・協 力：全日本博物館学会、日本展示学会
- ・トータルテーマ：

「利用者研究のすすめ—ミュージアム分析法の構築を目指して—」

- ・基調講演：ジェフ・ヘイワード博士
(Jeff Hayward, Ph, D)
- ・パネルディスカッション：
 - 司 会/三木美裕氏 (カナダ国立博物館)
 - パネリスト/ジェフ・ヘイワード氏
 - 井上洋一氏 (東京国立博物館)
 - 佐々木亨氏 (北海道大学)
 - 高橋 修氏 (山梨県立博物館)
 - 斎藤恵理氏 (JMMA理事)
- ・全体のまとめ：
 - 高安礼士氏 (千葉県総合教育センター)
- ・交流会

〔講演要旨〕

■オーディエンス・リサーチのすすめ

—ミュージアム分析法の構築をめざして

ジェフ・ヘイワード (Jeff Hayward, Ph, D)

ピープル・プレイス・デザイン研究所
(People, Place & Design Reserch)

オーディエンス・リサーチとは、さまざまな手法を駆使してミュージアム利用者のニーズを調査し、その声を展示や企画づくりに反映することによって、ミュージアムが市民や地域社会とともに成長・発展するという、健全な運営基盤を目指すプロセスである。

アメリカ国内で150を超えるミュージアムの利用者調査を行ってきた経験をもとに話を進めてく。

利用者のニーズを運営に活かす

オーディエンス・リサーチ (利用者調査) は、エバリュエーション (評価) やビジター・スタディーズ、マーケット・リサーチなど、いろいろな言い方がされます。利用者のあらゆるニーズを調査し、たくさんの情報をミュージアムに提供することで、設計や展示、企画、運営などに役立てます。例えば、「利用者はミュージアムに来てくれるか」「入館料を払ってくれるか」「駐車代や特別展の料金を払ってくれるか」「どんな関心をもっているのか」「何かを学んで楽しい経験ができるか」など、利用者に関するあらゆることを調べるのがオーディエンス・リサーチです。

ミュージアムの利用者には、家族連れや大人、子ども、高齢者、地域住民、観光客など、さまざまな層の方がいます。また、ミュージアムで行われるイベントやフォーラムに参加する人、これからミュージアムに行こうとしている人も、すべてミュージアムの利用者です。現在では美術館や科学博物館、子ども博物館、水族館、史跡、植物園など多くの文化施設がオーディエンス・リサーチを導入し、企画や

運営を決定する際に役立てています。

オーディエンス・リサーチには社会科学的手法を用います。例えば、行動調査や聞き取り、アンケートなど、手法はプロジェクトの目的に沿ってその都度選択します。ただし、利用者から有用な情報を引き出し、正しい決定を行うには、綿密な計画が必要です。例えば、新たに館を建設する際に既存のミュージアムの認知度を調べるためには、地域の住民を対象にした調査を行いますし、子どもたちの意見を研究するために、個々の展示について子どもたちに採点してもらうこともあります。

オーディエンス・リサーチには2つのアプローチがあります。ひとつがアセスメント評価（査定）で、これは現状を把握し、成功・失敗を判断する際によく使われます。例えば、具体的に現在の問題や課題がわかっていない場合には、アセスメント評価を用います。もうひとつが問題解決評価（プロブレム・ソルビング）で、これは問題や課題がわかっているときに判断を下すための手法です。どの手法を使うかは、プロジェクトごとに判断します。



オーディエンス・リサーチの4つのレベル

オーディエンス・リサーチが対象とする4つのレベルについてご紹介します。最初がコミュニティのレベルを対象に行う調査で、「地域住民がミュージアムの存在を知っているか」「来館したことがあるか」「また来館したいか」「評判はどうか」といった項目について調査します。2番目がミュージアム全体のレベルの調査で、これは利用者の特徴や館までのアクセス、誘導・案内のサイン、設備やサービスなどを調査し、改善点を見出します。3つ目が館の展示についての調査で、「利用者が展示を楽しみ満足したか」「会場で何をして何を学んだか」「館が伝えたいメッセージを理解したか」といった利用者の経験全体を調査します。4つ目が展示の細部のレベルの調

査で、例えば、ジオラマや映像メディア、ハンズオン展示、参加型のコンピュータ・ゲームといった要素を個別に調査します。

最初のコミュニティ・レベルの調査ですが、ミュージアムの利用者の中心は地域住民ですから、地域社会との関係性は非常に大切です。サンフランシスコ湾の港湾地区にパレス・オブ・ファイン・アーツという歴史的な建物がありますが、その隣に「エクспロラトリウム」という科学博物館があります。来館者はこの10年減少傾向にあり、また同じ市内の競合するミュージアムが改築を終えてオープンしようとしていました。運営責任者は、より多くの人に来館してもらうために館を移設し、これまでよりも大きく立派な施設をつくることを計画しました。この館では、これまでも2度移設の計画がありましたが、いずれも市民の反対などで失敗しました。そこで、どのような計画ならば市民の支持を得て、新たな利用者を獲得できるかを調査しました。

エクспロラトリウムはゴールデン・ゲイト・ブリッジに隣接しているのですが、アクセスがあまり良くありません。サウスベイ地区からもイーストベイ地区からも離れていて、車で市街を抜けて来なければなりません。そこで、館までの距離は利用者にとってどの程度問題なのか、また現在の場所と移転予定地で、それぞれどのような利用者を集客できるのかを調査・分析しました。

まず、一般の人がエクспロラトリウムに対して抱いているイメージを調べるために、館から半径50kmの範囲にある800世帯を対象に電話による聞き取り調査を行いました。一世帯あたり18～20分くらいの聞き取りで、調査した世帯の半分は子どもがいる家庭で、残り半分は成人のみの世帯であることがわかりました。また、エクспロラトリウムの認知度や館での経験、現在の関心、館の評判、来館の意志、館の移設などについて、新たな情報を得ることができました。

誘導システムの改善

2つ目はミュージアム全体のレベルの調査です。ワシントンDCの「ホロコースト記念博物館」は、開館前に行列ができるほど人気のあるミュージアムです。利用者の誘導について調査・分析するにあたり、まず大切なのが何が問題なのかをしっかりと把握することです。問題が把握できれば半分解決したも同然で、どこにサインを足せばいいかもわかります。そこで、「どこに問題があるのか」「何が原因なのか」

「そしてミュージアムの目的と利用者のニーズは合っているか」といった項目を調査しました。

この館では、以前から館内の誘導の問題が指摘されていました。入館してもどこへ行けばいいかわりにくいし、インフォメーション・カウンターの場所もわからない。館のことをよく理解してもらうために、休憩室がある下の階では案内映像を上映しています。休憩や常設展示を見るまでの待ち時間に見てもらいたいと考えたのですが、利用者をそこへうまく誘導できていませんでした。また、年間200万人もこの館を訪れますが、ほとんどの人は常設展示場の入口に気づかず、スタッフが案内していました。また、常設展示を示すサインがあるのですが、非常にわかりにくいものでした。

調査の最初のプロセスでは、利用者が館内で経験したことを列挙したリストを作成し、それをひとつずつ分析していきます。リストの作成にはあらゆる資料が使われ、よくおこる問題についてはスタッフから聞き取りをします。この館には入館した利用者を案内するスタッフがいますが、はじめに入口やインフォメーション・カウンター付近で利用者の様子や質問を観察しました。さらに、どのような経路で利用者が移動するかを観察し、壁にある地図やフロアガイドを利用者が理解したかどうかを聞き取り調査しました。また、利用者がよくする失敗例を集め、その原因を分析しました。その結果、19の課題が浮かび上がりました。

次は実際に問題を解決するわけですが、このプロセスには4つのステップがあります。最初のステップでは、優先順位にしたがって解決する問題を選びます。例えば、案内映像の問題では「映像に関心がない」「どこにあるかわからない」「映像があること自体を知らない」という意見がありました。

2番目のステップでは、問題のプラス要素・マイナス要素を書き出します。マイナス要素は、案内映像まで誘導するサインがなく、数メートル先にあることがわからないことです。プラス要素は、上映時間が12分しかないので、利用者が常設展に間に合わない心配しなくてもよいことです。

3番目のステップでは、実際に問題を軽減・解決するための基準をつくります。ひとつが利用者が感じる阻害要因をすべて取り除くことで、案内映像を見ない理由になるもの、例えば「場所がわからない」「役に立つかわからない」「上映時間がわからない」といった要因を取り除きます。もうひとつは、館の最も重要なメッセージを伝えるために、案内映像に

代わる別の方法を検討します。これは別の映像でもいいですし、係が説明してもパンフレットを渡してもいい。いずれにせよ、現在の方法に代わる、あるいは補完する方法を探します。

4番目のステップでは解決策を提案します。例えば、案内映像はもともと無料ですが、あえて無料チケットを配る。または、係が15分ごとに利用者を誘導する。あるいは、一般の利用者には案内映像を使わず、団体客だけに見せるという選択肢もありますし、上映場所をメインフロアに移すという案も考えられます。これをすべてクリアすると、問題解決の方向性が定まります。そのときに重要なのが、計画したプロセスに則って問題解決を進めることです。加えて、各部門の協力と館のバックアップがあれば、解決はさらに容易になります。そして、できるところから順次問題を解決していくのです。

調査データを正しく分析する

3つ目は実際の展示のレベルの調査です。シカゴの「フィールド・ミュージアム」は自然科学の博物館ですが、以前に「生命の歴史」という展示が行われました。私は多くの館でオーディエンス・リサーチをしました。新しい展示場には3つの部屋があり、第2室に恐竜が展示されています。第1室は恐竜出現以前の生命の歴史についての展示ですが、恐竜を早く見たい利用者はここをあまり見ないで次の部屋に行くので、どのようにデザインにすれば第1室に足を止めてもらえるかを考えました。

最初のプランでは、利用者の半分に生命の歴史という展示タイトルだけを伝え、残り半分には加えてそれが恐竜の展示であることを伝えました。利用者はいくつかの空間に興味を示しましたが、科学エリアにはあまり関心がないようでした。そこでデザイナーは、科学エリアを見てももらえるようにデザインを変更し、「ラボ」という空間をつくりました。

次に、第2室に恐竜の展示があることを知っている利用者と知らない利用者で、第1室で過ごす時間に違いがあるか分析しました。当初、知っている利用者は第1室に長くいないと予想していましたが、知っている人の方がゆっくり第1室の展示を見るという結果が出ました。私たちは質問の仕方が間違っていたために反対の結果が出たのではと考え、質問票をチェックしましたが、何も問題はありませんでした。そのとき、あるスタッフが「これは先行オーガナイザーという現象で、利用者は次に恐竜展示があることがわかっているので、あわてずに、ゆっくり第1

室を見たのではないか」という仮説を立てました。それでようやく分析結果の意味がわかりました。

この結果にもとづき、デザイナーは新たに廊下をつくるプランを示しました。もし、利用者が第1室に興味がないなら、すぐに第2室に移動できる動線です。展覧会がはじまった後の調査では、予備調査の結果が正しいことが証明されました。利用者が第1室で過ごした時間の方が、恐竜の展示がある第2室よりも多くの時間を過ごしていることがわかります。つまり、第1室の副動線に廊下をつくるプランは大成功で、デザインの的にも非常に美しいものになりました。これは調査のプロセスが非常に良かったのだと思います。つまり、デザインの課題を定義し、しっかりとした調査戦略を立て、それをデザインに落とし込むことができれば、利用者により良い経験を提供できるのです。

ここにオーディエンス・リサーチで大切な3つのポイントを示します。第1にオーディエンス・リサーチでは創造的な思考が重要で、それが良い結果を導きます。この場合は、予備調査で利用者の半分に恐竜の展示だと伝えたことが成功の鍵でした。第2は、データを分析し、表面的な数値の裏にある深い意味を見出さなければならないということ。3つ目は、たとえ予期しない結果が出て、徹底的に分析すれば何か新たな発見があるので、結果を受け入れる姿勢です。

持続可能なミュージアムづくり

4つ目のレベルは、展示の部分あるいはその特徴に焦点をあてたオーディエンス・リサーチです。ニューヨークの「ブロンクス動物園」で行われた「コンゴのゴリラの森」展では、野生動物の保護プロジェクトの一環として展覧会に特別料金を払ってもらうため、オーディエンス・リサーチを行いました。「利用者は追加料金をちゃんと払うか」「どの動物の保護プロジェクトに料金を払うか選んで投票することを理解しているか」「特別料金を選んだところに入ってくれるか」といったが課題ありました。

動物園側は、野生のゴリラを間近で見るという貴重な経験を通して、多くの利用者にアフリカの環境保護に関心をもってもらいたいと考えました。私たちは、利用者に本番と同じように投票してもらい、その反応を確認するようアドバイスしました。予備調査では、利用者の65～70%が実際に投票してくれました。また、実際に投票した人のうちの数名に聞き取りをした結果、どの動物の保護にお金を払うか

選べる方が、プロジェクトについて理解が深まることがわかりました。こうした問題解決型の調査では、実際に問題を解決することが重要です。そして調査の目標が達成できない場合には、目標が達成できなくても事業を継続するか、やり方を変えて目標を達成するかを判断します。

その後の調査では、多くの利用者が保護する動物を選び投票するプログラムを気に入っていることがわかりました。また、利用者の70%が実際に投票し、そのうち88%は追加料金が保護プロジェクトに使われることを理解していました。以上がオーディエンス・リサーチの4つのレベルで、いずれのレベルにおいても課題を定義して達成度を評価し、さまざまなプログラムを試すことができます。そして、その目的は現在の利用者あるいは将来的に利用者となるであろう人たちとより良い関係を築くことです。

現在、ミュージアムあるいはオーディエンス・リサーチの分野は日々変化しています。今後、多くの館がオーディエンス・リサーチを導入すれば、より多くの人材が調査に関わり、研究が進み、予算も確保されるようになります。そして展示開発や施設計画といったプロジェクトの早期から調査が導入され、館のさまざまな部門と外部の調査スタッフの協働が進むことで、より創造的な調査戦略と質の高い分析が求められるようになると思います。また、ミュージアムの変化に合わせて、利用者に提供するコンテンツもより感覚的で、テーマ性や物語性に富んだものになります。また、利用者は洗練されたクリエイティブなデザインを求めるようになりますから、ミュージアムはさまざまなメディアを活用し、視覚的でカラフルなコンテンツを充実させ、より多くの経験を提供しなければなりません。

利用者との関係を大切に考えるミュージアム・スタッフと協力し、社会科学的手法に則ったオーディエンス・リサーチを行えば、将来にわたって持続可能なミュージアムをつくるのが可能です。より多くの地域住民に館を利用してもらい、地域社会に貢献するためにも、ミュージアムはこれからも常に自己革新しつづけるべきではないのです。

(編集責任：高橋信裕/JMMA事務局長)

論考・提言・実践報告

ミュージアムづくり20年を通して ミュージアムのサービスを考える

六花亭製菓
飯田 郷介

はじめに

私は建築の仕事をしており、ミュージアムに勤務しているものではなく、大学などの教育・研究機関に籍を置くものでもないが、ミュージアム巡りが好きで、30年以上に亘るその蓄積が建築の企画・計画という本業の中で、ミュージアムづくりに参加できた大きなきっかけとなった。ミュージアムに足を運ぶようになったのは、小学生の頃、父の転勤先で、ミュージアムや音楽が好きであった父に連れていかれた倉敷の大原美術館が始まりであった。そして今までに、歴史や科学博物館、美術館、企業博物館など国内で約530館のミュージアムを見てきた。これらの経験が「中札内美術村」（北海道）や「箱根玉村豊男ライフアートミュージアム」（神奈川県）の企画・計画に参加できたバックグラウンドになったと思っている。ミュージアムづくりのスタートでは、必ずいくつものミュージアムを見学する。それは、すべてのミュージアムが様々なお手本になるからである。ミュージアムづくりの企画・計画などのプロデュース、ミュージアムショップや飲食施設へのコンサルタントの仕事を経験してきたが、その根底にあるのは、お客様の立場に立った「心の底からのおもてなし」の気持ちであると思っている。ミュージアムの基本的機能は、資料の収集、保管、調査研究、展示・教育が骨格であり、学芸員、ミュージアム職員の方々の重要な職務であることは、今も、またこれからも変わらないと思う。しかし、お客様を迎える施設である以上、展示だけではなく、受付、休憩ラウンジ、飲食施設、ミュージアムショップ、ライブラリー、館内の案内などミュージアムの建物の中には、まだまだ施設の活用、サービスなどの可能性が十分にあると思う。特に、これからの高齢化の時代を迎え、「お金と時間があり、知識欲も旺盛で芸術・文化への関心度も高い」といわれる団塊の世代も加わっていく中、公も民もすべて「サービス業」としての視点が欠かせない時代となってきた。ミュージ

アムも例外ではないと思う。20年にわたるミュージアムづくりと多くのミュージアムを見てきた経験を基にミュージアムのサービス面について考えてみた。

1. 中札内美術村開館15年、変わったこと、変わらないもの

中札内美術村に関して、学会研究紀要第3号で実践報告「地域に根ざしたミュージアムづくり北海道六花亭ミュージアムの計画に参加して」として地域で目覚め、地域に根ざしたミュージアムを紹介した。北海道帯広市近郊にある中札内美術村は、開館した1992年からは16年がすぎ、研究紀要で紹介した1999年からは9年がたった。その後の美術村は、毎年のように変化し、そして成長、成熟し、また新たな展開に向かっている。中札内美術村の誕生のきっかけは、児童詩誌「サイロ」を発刊するために六花亭製菓のオーナーと地元の開拓農民で山岳画家坂本直行（1906～1982年）が出会ったことに始まる。そして坂本直行が北海道の山々で見られる山野草を描いた絵が六花亭製菓の包装紙となり、その山野草のデッサンや北海道の風景を描いた絵を展示する坂本直行記念館が誕生した。それから16年、いくつもの施設が毎年のようにオープンし、変化を続けてきたが、それは来ていただくお客様に「来てよかった、また来てみたい」と感じていただきたいという変わらぬ「おもてなし」の気持ちからである。今年、創業75周年を迎えた六花亭製菓が運営するこの中札内美術村の成長を（図1）ガイドマップをもとにご紹介する。

■北の大地美術館（図1、①）

この建物は、1992年（平成4年）「坂本直行記念館」として、北海道の広大な柏林の中に溶け込むように、明治の北海道開拓時代の牧牛舎をモデルに建てられた。今でも一番親しまれている建物である。開館して、坂本直行の油絵、デッサン、スケッチブックを入れ替え、山野草や風景画の展示を行った。しかし北海道ではファンの多い画家であるが、展示作品が限られるため、開館10年を一つの節目と考えていた。そして開館10周年を迎え、坂本直行の展示スペースを約半分とし、半分を企画展示スペースとした。2002年（平成14年）建物の名前も北海道にまつわる展示にふさわしい「北の大地美術館」と改め、第一回の企画展示は、北海道のデザイン界の第一人者として活躍した栗谷川健一（1911～1999年）のポスター展示が行われた。栗谷川健一は、北海道岩見沢市で生まれ、画家を目指すが札幌市内の映画看板制作専門の看板店に入店、映画の看板を手がけた後

⑧ 小泉淳作美術館

京都市建仁寺の天井画として描かれた『双龍図』の小下図をはじめ、墨の奥深さに魅せられ描かれた風景画や、身近な静物を題材にした作品など、日本画・デッサン等を展示。



レストラン ポロシリ

地元中札内村の農産物を使用した、四季折々の家庭料理をお楽しみいただけます。

なか さつ ない 中札内美術村 Nakasatsunai Art Village



うどん・甘味処

花六花④

コシが強くのどごしの良いうどんを各種とソフトクリームをご用意しております。
(土日・祝日のみ営業)

売店 柏林⑦

菓子、オリジナルミュージアムグッズや、「ポロシリ」「花六花」で使用する無添加食材、また窯元で買い付けた和食器などを販売。



北の大地美術館

開拓農民として、十勝で酪農を営みながら、自然をこよなく愛し、描き続けた坂本画伯。北の大地の草花や山々を描いた作品を展示。

北の十名山⑤ 相原ボ一朗美術館

北海道の名峰を描いた「北の十名山」や、絶筆『雪の道』、またヨーロッパの風景を描いた作品等油彩画を中心に展示。



佐藤克教現代木版画館

地元中札内で生まれ、現代木版画で独特の世界を確立した佐藤克教氏。55歳の若さで世を去った異色作家の作品を展示。

(図1)

独立、観光ポスターを多く手がけた。1953年、56年、世界観光ポスターコンクールで最優秀賞に輝いた。そして1972年に札幌で開催された冬季オリンピックの公式ポスターを手がけた。企画展示にあたっては、栗谷川氏の弟子、教え子たちがディスプレイを手がけ、展示室を一杯に使った迫力のある、素晴らしい展示は好評であり、多くの方に栗谷川健一を知っていただけた。翌2003年は、日本画家日高理恵子(1958年生)の「樹」展を開催し、日本画の素材を用い、樹を見上げた空間をモノクロームの大画面に描く銅

版画を制作する以前の1983年から87年に「水平の視点」で描いた北海道のポプラやカラマツなどの風景画が展示された。2004年は、北海道岩内町で生まれたイラストレーター藤倉英幸(1948年生)の四季折々の詩情豊かに、色彩あふれる北海道の風景画が展示された。藤倉英幸の可愛いイラストは、JR北海道の車内誌の表紙を長年飾り、今でも続いている。2005年は、イラストレーター真野正美の北海道の風景を描いた可愛いイラストが展示された。真野正美は、1958年大阪市で生まれ、トヨタ自動車

デザイン部でクラウン、セリカなどのデザインを手がけたデザイナーである。1992年、トヨタ自動車を退職、帯広市に移住、画業を始めた。真野の作品は、ほのぼのとした温かみがあり、私の好きな作家である。2006年は、坂本直行生誕100年を迎え、展示室全体を使って「直行さん」の山の絵や山野草のデッサンなど、多くのファンの方々に楽しんでいただいた。2007年は、地元出身の彫刻家坂東優展を開催し、展示室全体にデッサンを展示、美術館の屋外、柏林の中にブロンズ彫刻を展示した。毎年このような北海道にまつわる作家作品を紹介、多くのお客様に楽しんでいただき、またファンを増やしている。2007年は、北の大地館で坂本直行の作品展示はなかったが、後述するようにこの年の9月1日に、別な形で「坂本直行記念館」がオープンし、多くの作品が展示される新たな出発を迎えた。

■レストラン「ポロシリ」(図1、②)

レストランポロシリは、1992年、坂本直行記念館と同時にオープンした。地元の食材にこだわり、地元中札内村の農産物を使った「ポロシリカレー」、「卵の花コロッケ」や地元の野菜を使った「ナスの土佐煮」、大豆で作った「ざる豆腐」など家庭料理が好評である。帯広市内から車で30～40分の距離であるが、友人や家族を連れて昼食に来られるリピーターも多い。また、中札内村には、国内外からの酪農業の視察が多く、その折は、村のゲストハウスとして利用されている。レストランのメニューは、毎月季節の色々な魅力が加わり、野菜カレーも春のアスパラ、夏のズッキーニ、ナス、秋のシメジと代わり、人気のメニューとなっている。スープもコーン、トマト、ポテト、パンプキンと季節ごとに変わり、ルコラサラダやそば菜サラダなど十勝の季節の味を楽しんでいただいている。また毎年食事のメニューや店のインテリアなど新たな工夫を続けている。

■夢想館(図1、③)

この施設は、帯広市内にあった古い商家の石倉を移築した小さな建物で、坂本直行記念館が開館した翌1993年に「坂本直行デッサン館」として開館した。坂本直行の山野草などのデッサンを展示し、一巡した後、坂本直行が手がけた児童詩誌「サイロ」の1960年創刊からの表紙絵の原画を展示した「サイロ資料館」としてオープン。地元の人たちにとって懐かしい表紙に巡り会うことができ、坂本直行に親しめる場となった。そして2004年からは地元出身の板東優

の彫刻を展示する板東優「夢想館」として、美術村美術館群の一翼を担っている。

■花六花(図1、④)

花六花は、レストラン「ポロシリ」がオープンした1992年の2年後の94年に「ポロシリ」を補う飲食施設として、また広い敷地内を回遊していただいた途中の休憩施設としてオープンした。現在は、土日、祝日のみ営業し、コシの強いうどんと、無添加のソフトクリームなどの甘味に人気がある。花六花の建物の前に広がる屋外展示広場と共にくつろいだ場として楽しんでいただける、人気のある施設である。

■相原求一郎美術館(図1、⑤)

この美術館は、1996年(平成8年)8月8日に開館した。相原求一郎(1918～99年)は、北海道の山々を描き続け、六花亭との出会いは、1987年に廃線となった旧国鉄広尾線最後の日を描いた一枚の絵「幸福駅二月一日」であった。建物は、帯広市内で明治時代より営業を続けていた銭湯が廃業し、建物(1927年建築)が売却、解体される直前に購入し、この地に移築したものであるが、柏林の中で第二の人生を送ることになった。この銭湯だったとは思えない石造りの重厚さと気品を兼ね備え、あたかも美術館のために建てられたような建物の中には、北海道の十名山が展示された。そして、翌1997年増築し、大きな作品を展示できるようになった。さらに2000年に増築し、相原求一郎が1978年フランスのノルマンディーからブルターニュを旅した折の作品を中心に、フランスやヨーロッパでの風景画を展示するフランス館としてオープンし、相原求一郎の力強い北海道の山々の絵などを大きなラウンジ、広いロビーのような空間で、ゆっくり鑑賞していただけるようになった。

■佐藤克教現代木版画館(図1、⑥)

この建物は、和歌山の造り酒屋の檜づくりの蔵をこれも解体される前に購入、移築したもので相原求一郎美術館と同じ1996年に開館した。建物が先に決まり、建物ありきであったので可変性のある施設として、この年は相原求一郎美術館の別館として活用し、美術館の増築になった翌1997年には、ミュージアムショップなどとして利用されたが、2005年からは、「佐藤克教現代木版画館」としてオープンしている。佐藤克教は、1948年地元の中札内村で生まれ、現代木版画で独特の世界を確立し、多くの受賞と数々

の展示会を開いたが55歳の若さで世を去った。繊細で緻密な線で表現された黒い不気味な世界は、屋根裏部屋のような薄暗い展示室でひとときわ輝き、不思議な世界を堪能できる。

■ミュージアムショップ柏林（図1、⑦）

「柏林」は、1998年にオープンしたミュージアムショップである。名前のように柏林に囲まれ、大きなガラス越しにその柏林が広がり、まるでミュージアムのような建物である。ショップでは、絵葉書やTシャツなどのオリジナルミュージアムグッズの他、お菓子や「ポロシリ」「花六花」でも使用している無添加調味料など人気があり、坂本直行の山野草が描かれた皿やコーヒーカップなどの食器もよく売れている。ミュージアムショップの客の中心は女性であり、「お菓子」「食材」「食器」は三種の神器だと思っている。

■小泉淳作美術館（図1、⑧）

2002年9月1日に開館した。小泉淳作は、1924年鎌倉で生まれた。父親は、大正昭和前期の代表的政治家で、文筆家・古美術収集家としても著名な小泉策太郎である。小泉淳作は、慶応義塾幼稚舎から普通部、大学と進み、その後東京美術大学日本画科に入学、山本丘人に師事。2000年、鎌倉市の建長寺法堂の天井画「雲竜図」を完成。2001年に京都の建仁寺開創800年を迎えて制作を依頼された「双龍図」を六花亭との縁で中札内村の廃校となった小学校の体育館で完成させた。その下図、小下図とともに北海道の風景や蕪やかぼちゃを克明に描いた日本画が展示されている。小泉淳作は、神奈川県鎌倉市在住であるが、十勝の風景をこよなく愛し、中札内美術村の近くにアトリエを構えた。奈良・東大寺の襖絵56面の制作という遠大な画業に取り組んだ小泉画伯は、2007年秋にも中札内村で制作を続けられた。この秋、秋といっても北海道では冷え込みも厳しい中、小泉画伯は、ストーブで暖をとりながら蓮の絵の制作に取り組まれていた。また美術村にも新たな魅力が加わることになるであろう。

■屋外展示広場（図1、⑨）

駐車場の隣に広がるこの展示広場は、2001年に始まった「座ってみたい北の創作椅子展」を展示している。デザイン公募で入賞作を買い取り、広場に展示し、お客様に実際に座っていただく。夏には、「着てみたい北のTシャツデザイン展」が行われる。こ

れは、全国からTシャツのデザイン画を公募し、それをTシャツにそれぞれプリントし、この屋外展示広場で洗濯物を干すように展示、審査される。人気のあるイベントである。

以上が中札内美術村の展開である。毎年毎年、お客様に新たな魅力を提供し続けているが、この広大な柏林を大切にするため、この林の中に建物はもう建てないという方針である。そのため、2007年9月にはこの中札内美術村から車で約5分ほどの中札内川のほとりに「六花の森」がオープンした。約7haの荒地を約10年かけて整備、自然を再生し、坂本直行が描いた「はまなし」などの山野草が一面に植えられ、この山野草と清らかな小川の流れに囲まれた坂本直行記念館が新たに建てられた。晴れた日には、坂本直行が描いた日高山脈を背に、広大なお花畑の散策と山野草の絵画とおいしいお菓子を楽しんでいただける新たなミュージアムが誕生した。

2. 変わってきた公共施設のサービス

昨年マスコミに大きくとりあげられたのは、2007年5月に新装オープンした東京都千代田区立図書館である。この図書館は、ま新しい区庁舎の9、10階にある。ビジネスマンが利用しやすいように平日は午前10時から午後10時まで開館。休館は、正月三日のほか月1回、場所柄昼時は、サラリーマンの利用も多い、そして夕刻をすぎると勤め帰りの人たちが賑わっている。開館一ヶ月で来館者数は、約10万人が利用、前年の3.8倍にも達したという。そして何よりも大きな特徴は、入り口に座っている「図書館コンシェルジュ」である。コンシェルジュは、本や施設の案内、館内ツアーの引率の他、地元神保町のお書店街をはじめ周辺の飲食店や文化施設などの情報提供も手がけている。週刊東洋経済2007年8月11・18日号では「コンシェルジュも登場区立新図書館の型破り」としてその運営が紹介されている。その記事では「この図書館らしからぬ図書館は、民間会社によって運営されている。千代田区から指定管理者制度で運営委託を受けた会社では、従来型の図書館には華がない。音楽ホールや美術館を作るような発想が必要と語っている。」そして東洋経済誌ではサービスのヒントとして

1. 利用者の視点に立って、民間レベルの使い勝手を目指す
2. コスト削減ばかりでは事業は衰退、サービスとの両立が重要

と分析している。そして田中館長は「これからはサ

ービスの質の向上を図る」(日経新聞 2007年 6 月 16日メガロリポート)と述べている。千代田図書館のある10階には、食堂があり、昼食、喫茶だけではなく、夜8時までの営業で夕食をとることができる。目の前には、北の丸公園の清水門が眼下に広がり、大手町などの夜景を楽しむこともできる。

また東京都立中央図書館では「都民の課題解決に役立つ図書館になりたい」という趣旨で中小企業経営や起業の相談などを受け付ける「ビジネス・起業相談会」を開催。八王子市中央図書館では団塊世代向けの専門コーナーを設け、仕事や趣味、健康などの5つのテーマ別に書籍雑誌、CDを設置。三重県桑名市の市立図書館は、午前9時から午後9時まで開館、蔵書数を増やし、入館者は3倍近くになり、図書館の利用性は高まっている。(日経新聞 2005年 10月20日「プリズム現代」)

ミュージアムでは、会員サービスや飲食施設の充実が進んでいる。東京国立近代美術館の「MOMAT パスポート」は、1年間、1,000円の会費で本館、工芸館、そして京橋のフィルムセンター3館の常設展示をみることができ、とても重宝である。上野の国立博物館では、会員組織の「友の会」とは別に年会費1,000円の「リピーターズパス」があり、常設展以外の特別展も割引で入場でき、ミュージアムショップやレストランの割引もあり、特に一日で回りきれない国立博物館の利用者にとってはとてもありがたい。千葉県では、博物館、美術館、県立10施設的全館共通の割引利用券「年間パスポート」を発行し、入場者数は少しずつ回復している¹⁾。また最近では、東京都と都内のミュージアムが連携し、東京都交通局から「ぐるっとパス」が販売されている。これは、都営交通(都電、都バス、都営地下鉄)の一日乗車券が2枚と都内56の美術館、博物館、動物園の入場券、割引券がセットで、2,800円である。入場券は、ほとんどの施設の常設展が無料で、各施設1展示1回入場することができ、2ヶ月間有効である。このような交通機関とミュージアムの連携は、ミュージアムにとっては効果の高い企画であると思う。ミュージアムの食については、ここ数年で随分魅力的な施設が増えてきた。東京都世田谷区立世田谷美術館のレストラン「ル・ジャルダン」では、20年前の開館時から美術館に併設された本格的なフレンチレストランとして大きな話題となり、人気は高く、今でも世田谷区公社が運営し、繁盛している。東京国立近代美術館のリニューアルオープンでは、クイーン・アリスが来店し話題となり、国立新美術館ではブラ

ッスリーポール・ボキューズ、渋谷区松涛美術館では、展示室の中で食事ができる。上野科学博物館のレストラン「ムーセイオン」では、「ティラノザウルスの巣籠もり」というネーミングのスコッチエッグが新聞などにもとりあげられ、子供たちに人気がある。東京大学では東京大学の物産館ともいべき東大ブランド品を販売する「コミュニケーションセンター」がオープンし話題となっている。これは国立大学の法人化に伴い「敷居を低くして東大の魅力を学生たちと一緒に宣伝したい。」と企画され、北海道の演習林で作ったペン立てや竹炭などと共に東大で保存されていた黒麹菌で作られた泡盛「御酒うさき」は、大きな目玉商品になっている。こうしたサービスの改善には、指定管理者制度の導入が影響を与えているが、ミュージアムへの導入については様々な論議が交わされている。私は、その専門ではないが、民間に開放してより質の高いサービスと効率のいい運営ができれば良いが、人件費を中心とした、ただの経費削減では逆効果になってしまうと思う。長崎県歴史文化博物館の県の担当者は「指定管理者にまかせたからといって自治体の責任がなくなるわけではない」「我々には設置者責任があり、ガバナンスは欠かせない」²⁾と言われ、これからの自治体の舵取りに向け、試行錯誤が繰り返されるようである。しかし、行政サービスと言っても、人が人にすることであり、利用者、お客様のニーズ、要望、苦情に耳をかたむけ、また多くの事例を参考にしながら改善、改良を進め、魅力的な施設にしていくには官も民もないと思っている。

3. 高齢化の時代を迎えたミュージアムのサービスを考える

高齢化社会のニーズを考える時、特に団塊の世代に注目したい。現代の60代シニアの生活や消費と今後団塊の世代が作るシニアライフは違うとのレポートがある。その大きな特徴は「夫婦単位での消費が増加」としている。その中で「団塊男性は、現在のシニアとは違い、『旅行』『食事』『美術館やオペラの鑑賞』『勉強』『スポーツ』などを配偶者と共に楽しみたいとし、しかも50代女性の六割以上がバレンタインデーには夫にチョコレートを送るなど夫側の片思いの調査結果ではない。」³⁾としている。この調査結果は、裏返せば「おいしい食べ物」「鑑賞」「勉強」への志向が強い妻の側が団塊の世代の消費動向を引っ張っているということである⁴⁾。これから退職を迎える世代は「旅行などの『時間解放消費』から次

には、『情報収集型消費』から自分探しが始まり、そして『文化体験消費』に向かう。平日昼間に自由時間ができれば、博物館、美術館に出かける。開放段階に達しているリタイア・モラトリアムの人が平日昼間に訪れる頻度が増えていくだろう。』⁵⁾ これからのミュージアムマネジメントを考える上で、鑑賞、勉強は主目的であるが、それを取り巻く食事の空間、コミュニケーションの空間、情報の提供は高齢化の時代を迎えての三大要素である。国立、都道府県立のような大きなミュージアムでは、すべての要素が充実している。そうした中で、区市町村立のミュージアム（以下地域ミュージアム）ではすべての要素が備わっているわけではない。しかし「地域博物館は、一過性の利用でなく継続的に利用される施設を目指す必要がある。それは、地域の人々に信頼される生き生きとした施設として、博物館が市民の生活の中にしっかりと位置づいていくことである。』⁶⁾ 私もこの20年、ミュージアムの企画、計画に携わってきたが、そのコンセプトは常に「街のオアシス」である。地域ミュージアムは「街のオアシス」としての魅力を更に高め、充実させ、来館者、特に60代、70代にとって「情報収集」「出会い」「文化体験」の場としてエネルギーを与えてくれる施設になって欲しい。そのためにはミュージアムの「展示・研究・保管・管理のゾーン」を補完する、飲食施設、ミュージアムショップ、パブリックスペースなどの「接客ゾーン」となる建築空間にもっと着目すべきである。建築を計画する視点、また利用者の視点から、これらの建築空間について考察する。

■飲食の空間を人気スポットに

地域ミュージアムの規模では集客力、採算性から、飲食空間がない施設が多いが、地域ミュージアムこそ飲食空間が重要で、スペースを工夫して「滞留時間を長くする」「いつも立ち寄ってみたいくなる」ミュージアムになって欲しい。

・多目的に使えるミュージアムカフェを

東京大学では2008年春、赤門近くにオープンしたホールに港区北青山のフランス料理店のカフェが入居し、昼は軽食、夜はビールやワインを提供する。そして約30席のカフェを使い、東大の教職員が一般の人向けに科学をテーマにした「サイエンスカフェ」の開催も計画されている。地域ミュージアムにもカフェを作り、集会の場としてもっと活用して欲しい。

・一度は食べてみたいメニューの工夫を

渋谷区立松涛美術館では、フランス式ホットサン

ドのクロックムッシュとケーキのモンブランを目当てに訪れる客も多い。地域ミュージアムには、本格的なレストランはなくとも、軽食コーナーを設け、たとえばメニューの数は、多くなくとも個性的なケーキや軽食が一品でもあればミュージアムライフが楽しくなる。

・地域の人材をいかし、名物料理を

残間里江子氏が著書「それでいいのか蕎麦打ち男」で内向き指向の団塊世代に喝を入れているが、蕎麦職人を目指す中高年はまだまだ多い。そうした職人を目指す人々に一定期間、場所を提供し、地域の活性化に役立ててはどうであろうか。北海道帯広市にある「北の屋台村」は地元商工会議所青年部が中心となって、独立を目指す人々の自立を支援し、その取り組みが市の話題の観光スポットとなっている。

■ミュージアムショップを個性的に

「中札内美術村」では全体売り上げの4割強をミュージアムショップで稼いでいる。これはお菓子屋さんのミュージアムであるが、お菓子は重要なアイテムだと思う。埼玉県立近代美術館のミュージアムショップでは、この10年の変化について「キャンディー、クッキーとか、食品が多くなりました。ベルギー展でチョコレートを仕入れたら、めちゃくちゃ売れました。また個性的なお店が増えましたね。今では、美術にこだわらないミュージアムショップも増えてきた。』⁷⁾ と述べている。ミュージアムショップも個性が重要である。

・ミュージアムショップをお菓子屋さんに

ミュージアムショップに人気のあるお菓子屋さん、あるいはパティシエを目指す人にスペースを貸し、ミュージアムのスペースを利用して、喫茶のサービスとお菓子の販売を行えば、街のお菓子屋さんとして人気スポットになる。

・専門店（画材店など）の出店を

美術館では、絵画を始める人が増える中、画材の専門店は是非欲しい。そして、親身になって相談、アドバイスする店員がいれば、固定客も増える。

■パブリックスペースは、大事な接客ゾーン

日経「五つ星の美術館」利用者人気ランキングでは、美術館のホスピタリティを評価している。利用者調査の結果一番目の「展覧会の質が高い」について「鑑賞以外の目的で訪れても快適」「接客態度が気持ちがいい」⁸⁾ であった。これからのパブリック

スペースの利用、演出にミュージアムの更なる魅力アップが秘められている。

・受付は街の「コンシェルジュ」

受付はミュージアムの情報だけではなく、街の情報、交通の案内、おいしい店などの情報を提供して欲しい。以前、アメリカ西海岸にある著名な建築家が設計した図書館を予約もなしに訪れた時、図書館の受付の女性に、笑顔で迎えられ、建物の概要を説明したパンフレットを渡され、館内の見学と写真撮影は自由だと説明を受け、感激した。受付の女性は、建物に誇りを持っているようであった。

・エントランスホールは、「おもてなしの空間」

多くのミュージアムは、建築設計者のデザインが優先され、運営サイドの条件が十分反映されていない、使い勝手の悪い建物が多く見受けられる。建物を大きく改造するわけにはいかないが、レイアウトを入れ替えてみると、効率があがる。例えば、受付の位置をミュージアムショップと一体化すればお客様との親近感が高まる。また、エントランスロビーの中に受付を動かしてみるとコーヒーサービスなどもできる。そしてふかふかのソファをやめて（多くのミュージアムではロビーのソファに座っている人をあまり見かけない）コーヒーショップのようなカジュアルな家具、インテリアにすると、くつろげる空間になる。（参考イメージ①）

・休憩ラウンジは「情報提供ライブラリー」

ミュージアムでは、見学の前、そして後に映像での説明を受けると、理解がより高まる。この映像施設が展示室の中にあるよりも、見学後にくつろぐラウンジに置いてあるほうがゆっくり見ることができる。また、ごく少数の人しか利用できないブースで仕切られた映像ライブラリーもあるが、是非ゆったりしたラウンジでお茶でも飲みながら、その日の余韻を楽しみたい。（参考イメージ②）

・パブリックスペースの廊下は、「ショーケース」

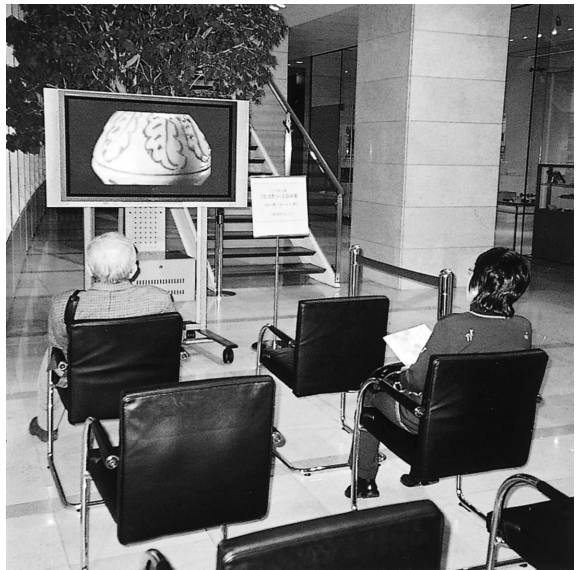
ミュージアムショップのない、スペースのないミュージアムでは、廊下の壁面にグッズ、書籍などをディスプレイして活用すると、殺風景な壁面もミュージアムショップにもなり、歩いて楽しいギャラリーとなる。（参考イメージ③）

おわりに

本論では、利用者の視点から、主にパブリック部分の魅力を高める利用案について考察した。私は、



（参考イメージ①）



（参考イメージ②）



（参考イメージ③）

公立ミュージアムの職員、学芸員ではないので、非常識な表現が多々あるかと思うが、ミュージアム、特に地域ミュージアムがもっと魅力を高め、何度でも訪れてもらいたいという思いからであるので、非礼、誤解があればお許しをいただきたい。また飲食、物販でかせぐという考えは、ミュージアム運営の本筋ではないと批判される方が多いが、稼ぐというよりは、これからの高齢化の時代に、休み休み、ゆっくり、ミュージアムを楽しんでいただくための必須アイテムだと思っている。世の中、まだまだ顧客の都合ではなく、企業や行政の都合が優先されている。ミュージアムも施設の都合ではなく、お客様の都合に合わせ、毎日のように行きたくなるようなミュージアムになって欲しいと願っている。

引用文献

- 1) 日経新聞社「日経五つ星の美術館」日本経済新聞出版社、PP.70-71, 2007
- 2) 同上 PP.137-138
- 3) 日経産業消費研究所「団塊世代男性が拓くシニア消費市場」、PP.12-13, 2005
- 4) 社会経済生産性本部「レジャー白書」PP.1-6, 2006
- 5) 村田裕之「リタイアモラトリウム」日本経済新聞出版社、P.104, 2007
- 6) 大堀哲監修「博物館概論」樹村房、PP.128-129, 1999
- 7) 季刊ミュゼ PP.14-15, 2007/10/25
- 8) 3)「日経五つ星の美術館」P.74

参考文献

- 大堀哲他「ミュージアム・マネジメント」東京堂出版、1996
- 鈴木真理「学ばないこと・学ぶこと」学文社、2006
- 残間里江子「それでいいのか蕎麦打ち男」新潮社、2005

ミュージアムの本質的存在意義への展望

石川県立美術館
村瀬 博春

はじめに

ここ数年来、長期的な来館者の減少傾向や市場原理導入の是非などをめぐり、ミュージアムの本質的な問題がしばしば新聞で論じられてきた。しかし、こうした動向は博物館法改正の概要がひととおり報じられたのを機に徐々に弱まりつつある。そこにはまず、博物館法改正に当初期待されたような進捗が見られない状況が考えられる。そして根本的な問題として、ミュージアムが社会にとって必要な文化装置であることが暗黙裡には理解されても、その必要性が人類の存亡に関わるような、切迫した次元において社会的に認知されていない現実がある。それでは、特に社会保障制度の基盤が揺らいできたこれからの日本において、福祉政策との二者択一が迫られる構図に対して今日ミュージアムが切迫した必要性を主張することができるのか。本論は、時代に即応した存在意義の明確化と、社会に対する説明責任を果たしてこなかったことが、ミュージアムの閉塞状況を招いた一因でもあるとの反省から、これからのミュージアムの本質的存在意義を考察するものである。本論は芸術系ミュージアムを論考の対象とすることから、まず芸術を自己の哲学の根幹に据えたニーチェの言葉から芸術の存在意義を再認識したい。

ニーチェは次のように述べている。“芸術は、生の否定へのすべての意志に対する、無比に卓抜な対抗力にほかならない”¹⁾。これは、唯一芸術が人間性疎外の有力な歯止めとなることを高らかに宣言したもので、ミュージアムの本質的存在意義を考える際に極めて示唆に富む主張である。なぜなら、ここからミュージアムの存在意義も、究極的には科学技術の進歩によってもたらされた、人工物環境が引き起こす人間性疎外を打開することである、との展望が得られるからである。それでは、1. 今日の人間性疎外がどのような問題構造を持っているのか。2. それに対してミュージアム活動が、いかなる契機によって打開の方策を提示し得るのか。以上二つの論点から

このことを明らかにしてゆきたい。

1. 新たな人間性疎外

今日一般に人間性疎外あるいは人間疎外は、本来人間に役立つはずのものが逆に人間を支配し、結果として人間らしい生き方、人間性を喪失してしまうことの意味で捉えられる。人間が高度に発達した機械文明や巨大な産業構造、社会組織に組み込まれ、管理されることによる人間性疎外は、しばしば映画や文学の題材となり、身近な危機として認識されてきた。そこで本論が深刻な問題として取り上げたいのは、今日の情報通信機器の発達と累々たるネットワーク化によって膨大な量の情報が流通する、未曽有の人工物環境が引き起こす、脳の機能低下という形の人間性疎外である。この問題意識は以下に参照するように新書ベースの知識により社会に広範に訴求され、また浸透している事実も注目される。

たとえばコンピューター・ゲームやインターネットは容易に依存症を引き起こし、不登校や引きこもりをはじめ、鬱や無気力、さらには若年層による無差別かつ残虐な事件が増加してきた原因と指摘されている²⁾。また、ネット検索の利便性に慣れてしまうことによって、思考や記憶能力の低下を自覚し、時には脳が「フリーズする」ことも多くの人が経験している³⁾。それに平行して、若年層のみならず中高年層においても境界性人格障害が著しく増加していることが社会問題となっている。さらに平成19年度に実施された全国学力・学習状況調査の結果は、現在の児童、生徒が多く情報の中から必要なものを選択して解答を導き出すことが苦手であることを如実に示している。

こうした事実の根底には、現代人の脳、とりわけ前頭前野の機能低下があるとされる。しばしば指摘されているように、前頭前野は最も「人間らしさ」を司る領域である。前頭前野は、感情や欲望をコントロールする能力に関与する眼窩前頭前野。試行錯誤しながら課題を遂行する能力に関与する背外側前頭前野。他者への関心や配慮など、共感性や社会性の能力に関与する腹内側前頭前野の3つの領域に分けて考えられている。そして前頭前野の内側領域の前部帯状回の機能が、人間の高度な社会的行動に深く関与していることが知られている⁴⁾。

ITの急速な進歩が世界の情報化と、その大量伝達

により情報汚染というべき環境を生成し、脳を過剰な興奮状態にさらし続け、あるいは逆にその利便性ゆえに活動の機会を喪失させるなどの弊害により、前頭前野の機能低下という形で思考、記憶、判断、そして感情のコントロールや他者への配慮といった人間の本質的な要素を危機に陥れている。さらに情報そのものに加えて、それを伝達・受容するデバイスや、それらを効率よく機能させるインフラから発生する電磁波への曝露により、デバイスの利用者はもとより、それと無縁の人までもが、本人の自覚のないままに脳を強度のストレス状態に置き、結果として活動の低下を来している現実も忘れてはならない⁵⁾。

こうした新たな人間性疎外への対処法として、テレビやネットに漫然と接する機会を主体的に制限することは有効だろう。しかし、日常生活において情報を完全に遮断することはもはや不可能であるとともに、ITが現代社会にもたらしている恩恵も計り知れない。それゆえITを一元的に悪と決めつけず、そのプラス面を活用した新たな健康かつ文化的な生活のあり方を構築してゆく必要がある。そのために、環境要因による活動低下を前提とし、それを克服するような人間の高次の脳機能を積極的に活性化させる方策を開発することが喫緊の課題となる。

近年のパズルの流行や音読の奨励は、その一例である。しかしそれは人々がより主体的かつ創造的に、しかも強制感なしに高度に脳機能を活性化させるには不十分である。そこで、美術鑑賞をそうした視点から捉え直してみたい。

2. 美術鑑賞の効用

最初に、美術作品の社会的存在意義を論考する前段階として、改めて名画と呼ばれている作品について、その所以を検証したい。ルーヴル美術館が所蔵するレオナルド・ダ・ヴィンチの《モナ・リザ》(1503年頃)が世界的な人気を博しているのは、一見親しみやすい微笑を浮かべた人物描写によって、鑑賞者に対して巧みに認知的不調和(cognitive incongruity)を引き起こさせているからである。認知的不調和とは、鑑賞者が「おや」との疑問の念を抱くことである。この絵は実在の女性をモデルとしたと考えられている。しかし背景の不自然な描写や、女性が醸し出している高貴な品性と服装との落差、そして画家が終生所持した事実などが簡単に説明で

きないことから、単純な肖像画とは到底納得できない。そこで通常の肖像画には見られない、曰く言い難い微笑を契機として鑑賞者は認知的不調和を引き起こし、それがなぜかという探求心を触発される。それによって画家は、鑑賞者を自身の作品に籠めた深い精神的内実へ誘うのである。

認知的不調和を経験することによって、鑑賞者が作品の精神的内実へアプローチしようと発心する精神の構造は、アリストテレスの『形而上学』第1巻第2章の“けだし驚異することによって人間は、今日でもそうであるがあの最初の場合にもあのように、知恵を愛求し〔哲学し〕始めたのである”⁶⁾に通じるものと考えることができる。このくだりで「タウマゼイン」というギリシャ語を、「驚異すること」と訳することについては広く支持されているが、異論もある。例えば今道友信氏は、それを「讃美する」と訳する立場を表明している⁷⁾。

この訳語の意味のゆらぎを、上記の精神的内実への引き込み構造の原動力と位置付けることができる。つまり作品が時代や地域を越えて広く愛好されるのは、単純な認知的不調和をもたらす仕掛けによるものではなく、その根底に品性、高貴さがあることが不可欠の条件なのである。それゆえ、鑑賞者に驚異と賛美の感情を同時に起こさせることが、名画の所以であり、持続的な知的探求の対象となる前提でもある。

そして、このような知的営為が美的経験の本質的契機であるとする考えが西洋のみならず、日本の古典芸能においても重要な基盤となっていたことは、世阿弥の次の言葉から知ることができる。世阿弥は『風姿花伝』において“花と、面白きと、珍しきと、これ三つは同じ心なり”と述べている⁸⁾。つまり作者（演者）が、鑑賞者の追従できる限界極限にまで作意による趣向性の射程を拡大し、鑑賞者が認知的不調和を手掛かりとして自らの力でその作意を看破するという、相互の知的創造活動によって最高の美的経験が創出されるのである。

このように、洋の東西を問わず知と美は密接不可分と認識されている。それでは、こうした名画鑑賞がどのような形で高次の脳機能を活性化させるのだろうか。絵画鑑賞は視覚的認知であることから、脳内で視覚情報の処理が行われることは自明である。しかし、いわゆる「テレビ漬け」など今日の視覚的

認知に係る弊害は、それが受動的・惰性的に漫然と行われていることに起因している。

そこで絵画が存在意義を発揮する契機として“絵画を軽蔑するものは哲学をも、また自然をも愛していない”とのダ・ヴィンチの言葉を想起したい⁹⁾。ダ・ヴィンチにとって、本質的に絵画を絵画たらしめているのは、表面的な美しさの演出などではなく scientia＝広義の自由学芸による学識なのである。それゆえ脳の側頭葉にある長期記憶のベースへの参照なくして、こうした作品の鑑賞行為は成立しない。そのために創造的作品は、鑑賞者に認知的不調和を仕掛けることによって、能動的な学習、ひいては探求へと誘うのである。認知的不調和は、既知の事実との「ずれ」を検知することである。そしてこの「ずれ」の検知によって脳の前部帯状回が活性化し、その情報が背外側前頭前野に送られる。そこでは脳の各領域の抑制と活性化の選択が行われ、「ずれ」の解明のための計算資源の動員が行われる¹⁰⁾。さらに、そうした作品が「人生の指針」となるような持続的探求の対象となるのは、「適切な文脈における不確実性は、それ自体が脳にとっての報酬になり得る」¹¹⁾ ことによる。そしてその「適切さ」は、世阿弥の言う「面白さ」と考えることができる。先に挙げた《モナ・リザ》の魅力は、鑑賞者の知的背景に関わりなく感得されるものである。それゆえ様々な既存の文脈の中に位置付ければ、それなりの納得が得られるが、同時にそれでは完全に記述できない崇高な「大きさ」を感じさせる¹²⁾。そしてその「大きさ」が鑑賞者の学習・探求意欲としてのチャレンジ精神を触発する不確実性であり、それが同時に脳内で報酬系の物質であるドーパミンの分泌を促すから「面白い」のである。

なお、このドーパミンは言うまでもなく両刃の剣である。ゲーム・ネット依存症は、ある種の達成感に伴うドーパミンの分泌により快感を得ることが引き金となる。そして分泌が過剰になると、その受容体が大きなダメージを受けて逆に無気力や鬱を引き起こす。それゆえ、この「適切さ」が芸術と麻薬の重大な分岐点となる。

以上、名画の鑑賞が脳の高次機能を活性化させることを確認した。それでは、脳の活性化に有効なのは、ダ・ヴィンチクラスの名画だけなのだろうか。もちろん彼らの作品には、その入念な構造によって

万人を引き込む力がある。しかし、それ以外の、たとえば子供の描いた絵でも、鑑賞の方法を適切に誘導することによって、脳の活性化をもたらすことができる。それは、描かれたものに籠められた作者の心情を思うことや、作者がどのような人かを思いやることである。この点に関しての臨床実験はまだないようだ。しかし同じ顔の写真を見せても、対象を、心を持った人と見るか、単なるモノとして見るかで脳内の処理が異なり、心を持った存在と見る場合には内側前頭前野から前部帯状回にかけての領域が活発に働くとの実験結果があることから¹³⁾、他者への共感を促す鑑賞を行えば、高次の脳機能の活性化による社会性の涵養に効果があることは疑いない。そして、この点は単に美術にとどまらず、「誰が、どのような情念で」という視点で歴史、考古、人類学などの資料を扱うことにも敷衍することができることから、美術系ミュージアムのみならず、より広汎な生涯教育の場としての、ミュージアムの存在意義を考える上で有力な指針となる。

3. 美術鑑賞をととして何を学ぶか

これまでの論考を通して、美術鑑賞を契機とした主体的な学習が、低下した脳機能を活性化させることにより、ITの急激な発達に起因する人間性疎外を打開する有効な方策と考えられることを明らかにした。そして、学習意欲の持続、発展には、不確実性、ずれといった認知的不調和を引き起こす要因が極めて重要な前提であることも確認した。

認知的不調和は、換言すれば容易には解決し得ない葛藤である。そして作品鑑賞の際に経験する葛藤は、脳の前部帯状回のうちでも問題を象徴的に解決する吻側前部が関与していると考えてよいだろう¹⁴⁾。この領域は、他者の痛みに対する共感にも関与する。それは同時に、自分を一旦突き放して見つめ直すという、いわゆるメタ認知の能力にも深く関わる。即ち対象となる作品が現示する「ずれ」に対して、鑑賞者は能動的に収集した視覚的情報を手掛かりに既知の文脈を参照して解答を導き出そうとする。そして既知の文脈の限界を悟ることによって、対象を捉える新たな文脈を構築するための学習を行う。つまり自己の限界を認識して、何が理解できていないかの方向性を把握して、新たな次元に踏み出そうとすることがメタ認知の第一段階であり、それは新たな

学習によって対象を理解し得たと実感できたことによって完遂される。

なかなか理解できないという葛藤が、あるとき、ひらめいた、理解できたという喜びに転化すること。そしてそこに確かな成長を実感することが、メタ認知がもたらす超越体験であり、こうした報酬ゆえに人間は葛藤を、時間をかけても処理しようと意欲するのである。

名品を鑑賞することは、既存の文脈により対象を検証することが最初の理解となる。それは同時に、対象との関係において自己のアイデンティティを確認することでもある。しかし、例えば《モナ・リザ》は、いわゆるレオナルド学のように夥しい既存の研究をもってしても、容易に捉えることのできない深さや大きさを湛えている。それゆえメタ認知の途上で、対象のクオリアとしての偉大さや崇高さの息吹にふれることも、日常性を超越した永遠性への視点を持つという意味で、貴重な超越体験と言いうことができる。そして名品の場合、先述のように「人生の指針」としてしばしば鑑賞者と作品との関わりが何十年にも及ぶのは、より高次の報酬として作品が、自己の成長の里程標という形でアイデンティティ確認の指標を与えてくれるからである。人々が話題の展覧会を鑑賞するのに、炎天下や寒風吹き荒ぶ中を数時間も行列を作って待ち続けるのは、こうした超越体験ができるからではないだろうか。

このように、作品鑑賞における最大の学習は、メタ認知によって自己の成長を実感することである。こうした自己の変化とその実感は、生命が変化する環境に適応しながら恒常性を保ち、さらにより良く生きようと意欲した進化の延長線上にある営為である。それゆえ、ITの進歩により目に見えない形で環境が激変している今日をより良く生きるためにも、主体的な自己変革さらには自己創造が是非とも必要である。

ニーチェは冒頭に引用した箇所に続いて次のように述べている。“芸術は認識者の救い、一生存の怖るべく疑わしい性格を眺め、眺めんと欲する者の、悲劇的な認識者の救いにほかならない。芸術は、行為者の救い、一生存の怖るべく疑わしい性格を眺めるのみならず、それを生き、生きんと欲する者の、悲劇的・戦闘的人間の、英雄の救いにほかならない。芸術は、苦悩者の救いにほかならない、—苦悩が意

欲され、変貌され、神化されるところの、苦悩が大いなる喜びの一形式であるところの状態へといたる道にほかならない”¹⁵⁾。

あたかも、今日における芸術の存在意義を予見したような慧眼である。この言葉を芸術鑑賞に適用した場合、単なる受動的な作品享受ではなくて、積極的に理解できない文脈を引き受け、葛藤を厭わない姿勢を取ることによって、芸術はその社会的な存在意義を発揮するというように読み替えることができる。それは、敢えて脳に負荷をかけることでもあり、今日の人間性疎外の打開策としてもこの点は重要な意味を持つ。つまり、鑑賞の際に安易にわかりやすさを求めるのではなく、むしろ積極的に曰く言い難い作品の深奥に挑戦するという鑑賞態度の転換が要請される。前章では、適切な文脈における不確実性が報酬となるとの説を紹介したが、アルキメデスの「ユリイカ」の故事を引くまでもなく、不確実性がもたらす葛藤を克服し得たと確信した瞬間こそが、最も大きな報酬となるのである。そこで、理解のための葛藤、苦悩の彼方には、解った、ひらめいたという歓喜としての成功体験、超越体験が実感でき、さらにそれが強化学習として自発的な知的探求を支援するような鑑賞教育環境の整備が当面第一の課題となる。

4. ミュージアムの使命

日本博物館協会が平成16年の調査を基に翌年3月に発行した『博物館総合調査報告書』によると、博物館界全体の問題点として「堅苦しいイメージがある」に対しては69.2%が「よくあてはまる」、「まああてはまる」と回答している。これは5年前の前回より3.7ポイント増加している¹⁶⁾。展覧会の場合こうした堅苦しさととしては、コンセプトが解りにくい、解説、案内が不親切、さらには学芸員の自己満足への反発などが考えられる。

こうした状況は、まず展覧会を企画するミュージアムに来館者、鑑賞者の視点が不足していることに起因している。そこで多くのミュージアムは、たとえば表示を大きくする、あるいは展示室を明るくするなど、従来権威主義的というような印象を来館者に与えてきた要素を是正する努力を行っている。しかしその一方で、近年の展覧会を見ると、知名度の高い作家の名を冠したものや、名品の出開帳的なもの

に単純化されていく傾向が顕著となっている。そのことは、結果として解りやすさや親しみやすさが向上して来館者の増加をもたらし、喜ばしい状況とすべきなのかも知れない。しかし、展覧会の醍醐味としてのコンセプトが直接の動員要因となっている例は少ないのが、ミュージアムのこれからの存在意義を考える上で何とも気懸かりである。

展覧会が知名度の高い作品や作家に単純化されてゆく傾向は、思考を厭うという社会全般に及ぶ脳機能の低下の影響と考えることもできる。それゆえ、ミュージアムはこのような問題を視野に入れて慎重に対応する必要がある。つまり「解りやすさ」の追求は、ミュージアムの存亡にとって両刃の剣なのである。かつて映画やアニメをテーマとした展覧会が話題を呼んだ際に、ミュージアムはアミューズメント・パークではないとの批判が巻き起こったことは記憶に新しい。だからといって、いくら今日的な人間性疎外の打開のため脳に負荷をかけるのだといっても、拙速に難解・晦渋なコンセプトの展覧会を打ち出したのでは、来館者に拒絶されるだけで何の進展にもならないだろう。重要なのは来館者にお仕合せではなく、自発的な問題発見を動機付けることである。

そこで、今後の方策を検討する際に注目されるのが、「これからの博物館の在り方に関する検討協力者会議」が平成19年6月にまとめた答申『新しい時代の博物館制度の在り方について』である。その中では、博物館に求められる役割について「集めて、伝える」博物館の基本的な活動に加えて、市民とともに「資料を探求」し、知の楽しみを「分かちあう」博物館文化の創造へという方向が明記されている¹⁷⁾。これは従来のミュージアムが、しばしば難解で独りよがりな情報を一方的に提供してきたとの批判に即したものである。

それゆえ、ミュージアムと市民が円滑な分かち合いのコミュニケーションを行うためには、まず共通の理解の場を醸成してゆく必要がある。私は、「知識創造の場としての美術館」において、野中郁次郎氏が提唱した知識創造のSECIモデルを援用して、従来の展覧会が解りにくさや親しみにくさを鑑賞者に感じさせる要因として、学芸員の研究成果などを概念化した状態で提示していることを挙げ、展覧会主旨の概念化に至ったプロセス自体が共有されない限

り、真の共感が得られず、本来的な面白さや知的興奮を分かち合うことはできないと指摘した¹⁸⁾。

そして美術館を場とするこうした知識創造プロセスを、SECIモデルに準拠しつつ、新たにECLAモデルとしてモデル化した(図1)。その第1のモードは「出会い」(Encounter)である。ここでは何か面白そうだ、心惹かれるという感覚から、来館者は展覧会の暗黙知に馴染み、共感してゆくことによって、展覧会コンセプトの方向性に乗ることができる。第2のモードでは、来館者がそうした共感を自己の既存の知識と「比較対照」(Compare)することによって、自己の知識ベースのどの場所からの射程において捉えることができるかを把握する。第3のモードでは、こうした理解されつつあると自己が感じる内容を、「文字化」(Literate)することによって、明確な概念として把握する。そして第4のモードにおいて、それが自己の内面に「吸収」(Absorb)され、ある種の成功体験として理解できたという確信となる。それは、対象を観る新たな眼を獲得することでもある。

こうして、来館者において展覧会の暗黙知が形式知化され、それがさらに暗黙知に変換されることによって血肉化するのである。このモードを一巡した後、今度は来館者が「新たな眼」によって自発的に対象から意味を読み取り、積極的に概念のネットワークを構築して理解を増大させてゆくという上昇スパイラルが形成されてゆくのである。

それゆえ、ミュージアムと来館者が知の楽しみを分かち合うためには、「出会い」の演出が鍵となる。そして来館者が何の予備知識もなく探求心を発動させるためには、ずれや不確実性などの認知的不調和

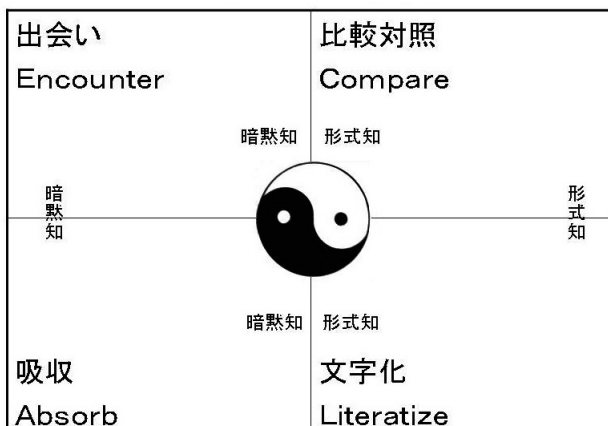
を適度に感じさせる仕掛け(レトリック)が効果的である。たとえば俵屋宗達の《風神雷神図》を展示する場合、敢えて従来の宗達や琳派の位置付けを離れて、宗達以前の仏画や天神縁起に登場する風神雷神を網羅的に紹介することによって、宗達の描写における彩色や形相の特異性を鑑賞者に実感してもらい、それではこうした作意に籠められた宗達の深意を探ってみようという、作品解釈としての知的探求の旅に引き込むことができる。

こうした名品が持つずれを展示によって再発見する方法とともに、問題発見の糸口としてクイズ形式のワークシートを活用することも見直す価値がある。作品に描かれた人物の画像を切り取り、「私を見つけてください」というのは一般的であるが、その「私」を展覧会コンセプトに沿って抽出することによって、探求の面白さは増大する。たとえばロートレックの展覧会を開催する場合に、画中に登場する作者を取り上げ、「私は何をしていましたか」と問うことによって、鑑賞者は作品に描かれた位置や描写方法を確認することで画家の心情や境遇への共感が深まり、新たな理解へと導かれる。

このように、画面を注視して視覚的情報を収集し比較対照することが、今日のミュージアム最大の存在意義の根幹に関わる、脳の前頭前野の活性化につながることは疑いない。そしてクイズを媒体としてのミュージアムと来館者とのコミュニケーションは楽しく、かつ強制感を伴わない。そのことは従来問題となっていた、名品だから見なさいといったミュージアムの権威主義的姿勢を、親しみやすいものに改めることにも貢献する。

さらに、こうした絵画鑑賞の効用を広く周知するために、ミュージアムは、いわゆる「アハ・ピクチャー」の展示を積極的に行うことも検討すべきだろう。なぜなら、名画も詰まるところ壮大な「アハ・ピクチャー」と考えることができるからである。こうして、楽しみながら視覚的認知に知識が深く関与する事実を体験することによって、絵画が単に空間を写した以上のものであるという精神的価値への理解が浸透するとともに、鑑賞行為をとおして何を学習するかという生涯教育への視点が再認識される。すなわち、学びによる楽しみは、あくまで「苦悩をとおしての歓喜」であり、知的努力や葛藤を経験することなくして真の喜びには到達し得ないのである。

図1 ECLAモデル



そして、この苦悩のプロセスにおいて脳は他者の痛みを改めて知り、惻隠之情という仁徳を備えた人格が形成されてゆく。そして、展覧会などの活動をこうした人格形成や修正の教育プログラムに明確に位置付けることによって、現代のIT文明がもたらした人間性疎外に対する至高の対抗力としての、ミュージアムの新たな存在意義が顕現するのである。

おわりに

ダンテは『神曲』〔天国篇33歌 112～114〕で次のように歌っている。

私の視力は見つち強まり

唯一の姿が多様に見える

私の変化で変わって見える 今道友信訳¹⁹⁾

これは、自己の精神が高まるにつれて、永遠の真理、そして光である神が以前よりもっと素晴らしいものに見えてくる。そのように自分が無限に浄められ、高められる永遠の生命の場としての天国を歌ったものである。

キリスト教信仰の有無にかかわらず、ここに学習によって自分が変わる「進化」を遂げることで、創造性の神秘にふれるという永遠普遍の真理を読み取ることができる。たとえ遙かに及ぶことがないにせよ、作品鑑賞を通して自己の成長を実感する機会を提供してゆくことによってミュージアムが究極的に目指すべきものは、こうしたダンテ的「天国」ではないだろうか²⁰⁾。

生活の利便性が格段に向上する一方で、人間性が未曾有の危機に瀕している今日、ミュージアムが国民全体の福利・厚生に多大な貢献をすることは疑念の余地がない。つまり、ミュージアムも国民の生死に直結する課題なのである。それゆえ今後は共通の危機認識の基盤に立ち、単に文化、教育のみならず、医療、福祉、さらには犯罪防止や更生の観点から公安に至る幅広い政策からミュージアムの活動を支援してゆく国家的な発想の転換が求められる。そのための前段階として、実際のミュージアムにおける作品鑑賞が、脳機能ひいては人間の情動活動全般に及ぼす影響に関する精緻かつ体系的な検証を行うための臨床実験の方法を、既存の学問領域を超えた連携のもとに開発することが当面最優先の課題である。そしてその成果を活用して、たとえば週当たりのゲームやネットサーフィンなど脳機能低下が懸念され

る営為に費やした時間に対し、そのダメージを修復して、さらに脳機能を維持向上させるための学習的な絵画鑑賞に割くことが推奨される時間のガイドラインを提示するなど、社会とミュージアムが協働でニーズを創出していくような、福利厚生をベースとした総合的な鑑賞教育プログラムの構築に着手する必要がある。

注

- 1) 『権力への意志』853 原 佑訳 ニーチェ全集 12下 理想社 p. 315, 1980
- 2) 岡田尊司『脳内汚染』文藝春秋 pp. 200-201, 2005
- 3) 築山 節『フリーズする脳』生活人新書 NHK 出版163 pp. 87-105, 2005
- 4) 岡田尊司『脳内汚染からの脱出』文春新書573 文藝春秋 pp. 122, 189-190, 2007
- 5) 村瀬雅俊編『電磁波と生体への影響』京都大学基礎物理学研究所研究会報告書 pp. 146-191, 2003
村瀬雅俊は「電磁波の生体への影響—ホルモン作用仮説の提唱—」において、生命の統合形式により環境から相対的に自由であった人間が、その形式ゆえに「環境認識・学習過程が、環境病の発症過程となる」という極めて示唆に富む論考を行っている。そして、「あらゆる環境因子が、複合的に私たちの認識機構に影響を与えており、それゆえに自己認識の変容を認識できなくなっている」事実を認識する必要性を強く訴えている。
- 6) 出 隆訳 アリストテレス全集12 岩波書店 p. 10, 1968
- 7) 今道友信『出会いの輝き』女子パウロ会 p. 254, 2005
- 8) 『歌論集 能楽論集』日本古典文学大系65 岩波書店 p. 387, 1981
- 9) 『レオナルド・ダ・ヴィンチの手記』杉浦明平訳 岩波文庫 p. 191, 1976
- 10) 茂木健一郎『脳と創造性』PHP研究所 pp. 139-140, 2005
- 11) 茂木健一郎『ひらめき脳』新潮新書162 新潮社 pp. 151-155, 2006
- 12) 《モナ・リザ》の場合は、科学的知見を基盤と

した先駆的な「ヴァニタス画」として、西暦1500年前後の終末論的世界観における、人間の虚栄的営為への訣別と、神による救済への希求が創作の動機であったと解釈することができる。因みにダ・ヴィンチは、1498頃の作とされる雲から降ってきた道具類の素描に「おお人間の惨めさよ なんと多くの物のために、人間は自分で自分をいやしい金の奴隷にしていることか」と記している。(ロバート・ウォレス『レオナルド』摩寿意善郎訳 タイムライフ ブックス p. 71, 1973)

さらにダ・ヴィンチは、1513年から1516年までローマに滞在し、最後の審判の主題に取り組み一連の「終末論的な暴風雨」の素描を遺している。(裾分一弘『レオナルドの手稿、素描・素画に関する基礎的研究』研究編 中央公論美術出版 pp. 343-347, 2004 但し、私は著者の“レオナルドがこの主題を扱う時、罪に対する罰、神の裁き、天国と地獄という如きキリスト教的な問題に関しては、彼は何らの興味も示さない”同書p. 347との考えには異論がある。なぜならウインザー城王宮図書館蔵品12376のように、素描には《ヨハネ黙示録》を念頭に置いたと思われる、雲上でラッパを吹く天使が描かれているものが存在するからである。)

- 13) 岡田尊司『脳内汚染からの脱出』文春新書573 pp. 188-190, 2007
- 14) 岡田 同書 pp. 122-123
- 15) ニーチェ 前掲書 p. 315
- 16) 『博物館総合調査報告書』日本博物館協会 p. 158, 2005
- 17) 『新しい時代の博物館制度の在り方について』これからの博物館の在り方に関する検討協力者会議 p. 11, 2007
- 18) 村瀬博春「知識創造の場としての美術館」『美術史』第162冊 美術史学会編 pp. 387-396, 2007

野中らによって開発されたナレッジ・マネジメントの基礎理論である組織的な知識創造理論は第1の前提として「知識は正当化された真なる信念である」と定義する。そして(1)知識には明確な言語・数字・図表で表現された「形式知」と、明示化されないメンタル・モデルや身

体化された技能としての「暗黙知」の二つのタイプがある。(2)この両者は相互補完的であり、人間の創造的活動において形式知は暗黙知に、暗黙知は形式知に変換される。(3)組織の知は、暗黙知と形式知のような異なったタイプの知識や、異なった内容の知識を持った個人が相互に作用し合うことによって創造される。この前提から、「知識変換」と呼ばれる四つの知識創造の様式が導き出される。即ち、個々人の思いとしての暗黙知を、共通体験を通じて互いに共感し合う「共同化 (Socialization)」、その共通の暗黙知から明示的な言葉や図で表現された形式知としてのコンセプトを創造する「表出化 (Externalization)」、既存の形式知と新しい形式知を組み合わせる体系的な形式知を創造する「連結化 (Combination)」、その体系的な形式知を実際の活動を通して身に付け、暗黙知として体化する「内面化 (Internalization)」である。そしてこの組織的知識創造のプロセスは、四つのモードを一巡して終わるのではなく、螺旋状に循環し、組織の中に浸透していく。この組織的知識創造のプロセス・モデルは、四つのモードのイニシャルを取ってSECIモデルと呼ばれ、広く周知されている。なお、野中の知識創造理論は竹内弘高との共著『知識創造企業』東洋経済新報社 1996に詳しく紹介されている。

- 19) 今道友信 前掲書 p. 211
- 20) 村瀬博春 「知識創造の場としての美術館—今日的課題の解決と新たな存在意義の確立に向けて—」北陸先端科学技術大学院大学知識科学研究科博士論文 p. 99, 2007

「一般的な施設では、『○周年』ですと情報発信してもお客様はなかなか大きな期待を抱いていただけません。これは『○周年』は施設側の出来事で、(中略)ところがディズニールランドでは、(中略)ゲストのお祭りにすることに成功しています」とある。確かにその通りである。筆者の勤務館も再来年には10周年となるが、利用者の本当の満足感を考えているかどうかとなると、筆者自身、そこまで深く考えていなかったことに気付かされた。

また本書ではリーダー論が多々述べられており、「率先垂範」と「率先確認」(後者は著者の造語という)についても触れられているが、「率先垂範」の部分で「お客様にお店が気持ちよく過ごしていただくために清掃を徹底しよう」というときには、経営者自らが先頭に立つてほうき・塵取りを持つべきです」とある。この件を読んで思い出した話がある。飛行機の墜落事故の生存者を治療したとして有名になった医師が、その後病院を開院し、最初は有名な医師ということで評判を呼んだがしばらく後にその経営が傾いてしまった。そこでその経営者(医師)がある経営セミナー講師に相談し、3つのことを実践せよと言われたという。一つは「職員より30分早く病院に行くこと」、一つは「自分で病院のトイレ掃除をすること」、それも素手で、そしてもう一つは「だれに呼ばれても、はい、と大きな返事をする事」だった。どうしても全てを同時には実践できず、その経営者は優先順位をつけた。まず早く行くことを心がけ、次に返事を実践し、それぞれ効果が見えてきたところで最後に、嫌だったトイレ掃除を実践した。しかし、それが見事に当たり、経営が持ち直ったというのである(上前淳一郎著『地獄と極楽の違い 読むクスリ30』文春文庫、2001年)。リーダーとしてどうあるべきか。

これらの話はその答えではなく、ヒントであると考えるべきものである。医師の実践の話も、セミナー講師は「処方箋」を与えるという言い方であった。つまり、ただ助言したのではなく診察(診断)があり、そこから生まれた正しいヒントだった訳である。

いずれにしてもディズニールランドは揺るぎない魅力でCS・ESの最高事例の一つになっている。魅力は「お客様」だけでなく、「社員(従業員)」の魅力でもあるのだ。今や有名になったディズニールランドのカストーディアルの実態こそ、ESの最高の見本ではなからうか。清掃業務という、仕事では下の位置に見られてしまふという「何となく漂うヒエラルキー」は、さまざまな施設に見え隠れする。しかしディズニールは「ゴミ拾い」から「ヒーロー」に変えてしまった。同じようなことが必ずできるとは言い難いが、今一度カストーディアルの成功例に習いたいものである。さらに言うと、先ほど紹介した一件を読んで、早速清掃に走りそうなリーダーが出そうな気もするが、それもまた大きな勘違いだろう。それぞれの施設にそれぞれのやり方があるはずであり、その一つのヒントが示されたにすぎない。また、リーダー論だからといって、それがリーダーのためだけにあるというものでもなく、リーダー予備軍のためのもので読み解いていく必要があるだろう。つまり、施設全体のマネージメントを目指す限り、CS・ESの好例を全てではないにしろ、そのいくつかでも施設内の従業員全てが共通に理解することがあっていいのである。

しかし、本書の全てが絶賛すべきものとなっている訳ではない。読み進めていくうちに、やや読み心地の良さが低下していく自分に気付いた。それは「Ⅱ」ESの王国」の「第5章ES第四階層」の部分からで、一気に高められ

た気持ちを持続するに至らなかったのである。そして、「Ⅲ」満足循環経営へのチャレンジ」は、学習塾スマイルオンとティ・ベア・ミュージアムの事例が取り上げられているが(ミュージアムの事例が出ることは予想外であった)、あまりにも個別の具体的な事例紹介となつてしまい、それまでのCSとESの循環という視点とややかけ離れてしまった観を受けたのである。ディズニールと比較するのは酷な話と言わざるを得ないが、どこか「ディズニールの勝ち!」という印象を筆者自身が持つてしまったのかも知れない。

ほかにもいろいろと紹介したいところはある。しかし、222頁という手頃な新書本なので、あとはそれぞれに読んで理解してもらうこととするが、最後にもう一つだけ加えておきたい。

タイトルにあるように著者の志澤氏は「顧客満足」ではなく、「お客様満足」と言う。そこが筆者は気に入っているところである。「顧客」は正しい日本語ではありながら、どこか冷たい。そこを「お客様」と言い換えることで、イメージは途端に変わってくる。「お客様」を「お客様」といつい言ってしまうことも多いが、迎える側としてはやはり「お客様」と呼ぶべきである。筆者も勤務館において、お客様と特に相対する立場にある案内説明員(受付担当職員)と話をする時には、特に気をつけて「お客様」と言つて話しをするように努めている。そんなところからも、CSを考えるべきと筆者は考えている。本書のそんなさりげなさも、内容に共感できる一つの理由なのかもしれない。

(新潟県立歴史博物館 山本 哲也)

新刊紹介

『ディズニーに学ぶ
満足循環力』

「お客様満足」＋「社員満足」の秘密



志澤秀一 著

学研新書022

2008年3月25日、学習研究社発行、222頁

ISBN 978-4-05-403678-9

本体819円十税

CS。「顧客満足」の Customer Satisfaction から略されて使われる言葉であり、今や民間企業はもちろん、サービスを提供する機関なら当たり前の概念ではないだろうか。しかし、当たり前であるからこそ、事あるごとにCSを見直す必要があるだろう。

ES。「社員満足」とか「従業員満足」の Employee satisfaction から略されて使われる言葉であり、CSよりは後出の概念と思う。

本書は、このCSとESのあり方を読み解くことが出来る好書である。

CSやESの好例として取り上げられるディズニールランドから、その秘密が理解できる一書がまたも出版されたと言ってよい。「またも」という言い方は決してよくないが、ディズニーのこれらの戦略に関わる本は多い。しかしディ

ズニーの関連本ならなんでもいいということではなく、せっかく読んでも心の底から「なるほど!」と思わせるほどのものには、思ったほどめぐり合えないのが実態である。だからこそ、今回は敢えて紹介してみたくなった。筆者自身、ミュージアム・マネージメントを考えるに当たり、企業のCS戦略本などに目を通すことは多く、ディズニールランドの例を含めて参考とするものも多いが、そういった中で本書は久しぶりに好書にめぐり合えたという気分になったのである。

まず、CSの基本として「事前期待と実績評価の関係」を説く。過度の期待を持つと逆に評価が低くなる恐れがあることを再認識させてくれる。筆者も、非常に綺麗なポスターにより期待して観た展覧会が、会場も狭く、これといった評価し得るような内容に触れられず、「ポスターにだまされた」という気分になることが実際にあった。しかし、それは展示品に責任はなく、狭いがために資料数が少なかったからということにも責任はない。展示技法に責任があると感じるものであり、ポスター作りのエネルギーを少しでも展示作りの工夫に傾けるべきではなかったかと思つたのである。

今や博物館も営業の時代と言われる。それはつまり、いわゆる営業をし、とにかく人に来てもらうということなのだろうか。しかし、それで本当にいいのかどうかを、本書は改めて考えさせてくれる。来てもらった方がいいが、多くの期待に応えられるものになっていないとすれば「ここ」で「全ての期待」と言えず「多くの期待」と言わざるを得ないのが苦しい)、営業も逆効果になってしまふ。果たして博物館はそこまで真剣に考えているだろうか。自分自身の勤務館を振り返ってみても、考えてしまうことがある。つまり、「博物館の魅力づくり」よりも広報戦

略、営業といった方向に偏ってはいまいか、今一度考え直す必要を痛感するのである。予算削減で展示制作費もなくなり、思った展覧会ができないなどの悲鳴は、各地でよく耳にする。しかし、だからといって出来上がった成果を、作る側の都合から展示の説明(コンセプトなど)で弁解しようとしてはいいかと思ってしまうものに会ふことも、少なくない。利用者が本当に満足する展覧会にするためには、限られた予算の中で何を実践すべきなのか。それを考えていくことこそが必要ではないだろうか。

また、数で評価される時代だからといって、展覧会やイベントの数を増やすことがある。確かに単純に利用者数を増やすには好都合な方法だが、しかしそれによって粗製乱造になり、一つひとつの魅力が本当に維持または高められているだろうか。各地の博物館の情報を聞きしていると、イベントの多さや頻繁な展示替えなどに気付く。そんな例も挙げようと思えばきりが無い。いろいろと事業展開されるのは、利用者にとつては一面いいようにも見えが、果たしてそれが本当の魅力づくりにだけだけなっているのか、そして利用者の期待に本当に応えられていると思えるのか、それを見極める眼力が、マネージメントする上で本来必要なことなのではないかと思う。そしてそれを、本書を読むことによって、さらに強く思ってしまうのである。

なお、本書では「魅力づくり」とは言わず、「期待づくり」と言っている。東京ディズニールランドは、アメリカでの成功を元に揺るぎない魅力をもつて開設に向かった。だからこそできる「期待づくり」であることを、「まずは期待づくり」と勘違いされないように、敢えて申し添えておきたい。

次に、本書の具体的な内容もいくつか見てみよう。

掲示板

先般ホームページ等でお知らせいたしました通り、4月15日付けで大阪府橋下知事等宛に全日本博物館学会、日本展示学会、日本ミュージアム・マネージメント学会の3学会連名による質問状を送付していましたが、4月28日付けで回答書が送られてきました。質問状と回答書を掲載し、その内容を報告します。

(質問状)

平成20年 4 月15日

大阪府
知 事 橋 下 徹 殿
大阪府議会
議 長 岩 見 星 光 殿
大阪府教育委員会
教育長 総 山 哲 男 殿

全日本博物館学会
会 長 鷹 野 光 行
日本展示学会
会 長 端 信 行
日本ミュージアム・マネージメント学会
会 長 大 堀 哲

府立博物館等の廃止等検討にあたっての認識について（質問）

拝 啓

時下、ますますご清栄のこととおよろこび申し上げます。

貴職におかれましては大阪府財政改善について種々ご検討されていること、大変ご苦勞なものと存じ上げます。

さて、報道等によりますと、大阪府立の博物館についても廃止・売却等の検討対象とされていると聞き及んでおります。本学会といたしましては、この件の進展、帰趨に、重大な関心と憂慮の念を持っております。そこで、府立施設の見直し検討にあたって、博物館という地域における生涯学習の中核的な拠点についての貴職のお考えをお伺いいたしたく、文書をお送りする次第です。以下の3点の質問について、文書にて回答を頂戴できれば幸いです。

- (1) 公共財として現在博物館に所蔵されている貴重な資料について、今後いかなる場所、いかなる体制の下で保存管理し、市民のために活用していくことが適当であるとお考えになりますか。
- (2) 教育基本法、社会教育法、博物館法に依拠する社会教育施設として、生涯学習社会構築また地域文化創造のための重要な場である博物館（特に博物館法に基づく登録博物館）の役割についてどのように認識しておられますか。
- (3) 博物館に限らず、市民のための公の施設については、単に行政内における評価のみにとどまらず、第三者機関等によるしかるべき評価がまず行われるべきものと思いますが、この点についてのお考えはいかがでしょうか。

お忙しい中、ご無理をお願いいたしますが、廃止・売却等を決定する前に、貴職のお考えをあらかじめお聞かせください。なお、まことに勝手ながら、回答文書は2008年4月30日までに頂戴いたしたく存じます。どうぞよろしくおねがい申し上げます。

敬 具

(回答書)

財 第1243号
 教委文 第1225号
 平成20年 4 月28日

全日本博物館学会
 会 長 鷹 野 光 行 様
 日本展示学会
 会 長 端 信 行 様
 日本ミュージアム・マネジメント学会
 会 長 大 堀 哲 様

大阪府知事
 橋 下 徹
 大阪府教育委員会教育長
 認 山 哲 男
 (公印省略)

**「府立博物館等の廃止等検討にあたっての認識について（質問）」
 について（回答）**

平成20年 4 月15日付けでお送りいただいた標記について、下記のとおり回答します。

記

- 1) 本府は、博物館所蔵資料について、資料の取扱いに習熟した学芸員を配置し、資料の保存環境を整えて適切な保存管理に努めた上で、広く府民に公開してまいりました。
 今後も、適切な保存管理環境と、それを可能とする組織体制を維持し、さらなる活用に努めていく所存です。
- 2) 博物館は、書物を通してではなく、実物に触れて学ぶことが出来る社会教育施設であり、学校教育や生涯学習の場として必要な教育財源と認識しています。
- 3) 公の施設の見直しについては、府庁内に設置した改革プロジェクトチームによる試案を公表したところです。
 今後は、関係部局、市町村、府議会等との議論を踏まえ、府としての案をとりまとめる予定としております。

i n f o r m a t i o n

◆第13回大会開催のご報告

去る6月7日(土)8日(日)にわたり東京家政学院大学三番町キャンパスで開催されました第13回総会・大会は、大会テーマ「ミュージアム・マネージメントの再構築Ⅲ—博物館の課題と人材育成—」のもとに盛会のうちに終了することができました。多くの会員の皆様とともに、会員外の方々にも多数ご参加いただき、お陰様で充実した大会となりました。誠にありがとうございます。

詳しいご報告はJMMA会報第49号(次号)に掲載する予定です。どうぞご期待下さい。

◆文献寄贈のお知らせ

- ・株式会社ヒューマンルネッサンス研究所『てら子屋Vol.10』
- ・美濃加茂市民ミュージアム『美濃加茂市民ミュージアム紀要第7集』
- ・美濃加茂市教育委員会・みのかも文化の森『みのかも文化の森 活用の手引き・活用実践集 平成19年度版』
- ・国立教育政策研究所社会教育実践研究センター『平成19年度版博物館に関する基礎資料』
- ・神奈川大学21世紀COEプログラム
人類文化研究のための非文字資料の体系化 研究成果報告書
『マルチ言語版絵巻物による日本常民生活絵引第1巻～第2巻』
『日本近世・近代生活絵引 北海道編、東海道編、北陸編』
『東アジア生活絵引 中国江南編、朝鮮風俗画編』
『地域情報学の構築—新しい知のイノベーションへの道—』
『高度専門職学芸員の養成—大学院における養成プログラムの提言』
『非文字資料研究の理論的諸問題』
『非文字資料から人類文化へ—研究参画者論文集—』
『実験展示「あるく—身体記憶—」をつくる』
『環境に刻印された人間活動および災害の痕跡解説』
『「景観」と「環境」についての覚書』
『非文字資料研究の可能性—若手研究者研究成果論文集』
『身体技法・感性・民具の資料化と体系化』
- ・東京家政大学文学部心理教育学科
『平成19年度学芸員課程報告書』

u o i t e w j o f u !

新規入会者のご紹介

【個人会員】

加藤つむぎ	筑波大学人間総合科学研究科
齋藤 義朗	呉市
島 絵里子	
須田 秀志	九州国立博物館
田中 清章	東京家政学院大学
西 源二郎	東海大学海洋研究所
久木 淳子	京都外国語大学
布施 知範	財団法人 地域創造
本間 正人	釧路市こども遊学館
松岡 賢次	
宮代 栄一	朝日新聞社

宮田 昌子
吉田 隆

慶應義塾大学出版会
株式会社エヌ・ティー・エス

【学生会員】

鈴木 早苗	女子美術大学
本間 浩一	慶應義塾大学
湊 紗織	常磐大学大学院
山口 里枝	女子美術大学
李 慧瓏	東京家政学院大学

(五十音順・敬称略)

JMMA 会報 No. 48 (Vol. 13 no. 1)

発行日 2008年6月30日

事務局 〒136-0082 東京都江東区新木場2-2-1 TEL/FAX 03-3521-2932

編集者 高橋信裕、齋藤恵理、津久井真美 e-mail: kanri@jmma-net.jp