

開会の辞・大会趣旨説明

- 1) 開会の辞 JMMA会長 大堀 哲
- 2) 大会趣旨説明 大会実行委員長 JMMA理事 高安 礼士



—ミュージアムを再生するマネージメント—

『ミュージアムの経営』

上山 信一 氏
(慶應義塾大学教授)



指定討論

研究部門からの提案

15:40-18:30



目次

【特集】

〈会長挨拶〉	日本ミュージアム・マネージメント学会長 大堀 哲	2
〈大会趣旨説明〉「ミュージアム・マネージメントの再構築—継承と改革—」について		
	第11回大会実行委員長 高安 礼士	4
〈特別講演〉ミュージアムを再生するマネージメント	慶應義塾大学教授 上山信一氏	5
〈指定討論〉基礎部門	国立科学博物館 小川 義和	12
実践部門	宮城教育大学サテライトギャラリー・プロジェクト代表 SCANプロジェクト・コーディネーター 新田 秀樹	15
基礎・実践部門	財団法人 東京都歴史文化財団 佐々木秀彦	18
〈会員研究発表〉	山口大学教授 長畑 実	20
	毎日新聞大阪本社総合事務局 高市 純行	22
	レスター大学院博士課程 島村ウイルコックス有香	23
	国立歴史民俗博物館・立正大学文学部 井上 由佳	26
	NPO法人 市民ZOOネットワーク 牧 慎一郎	28
	株式会社 内田洋行 松永 一範	29
	新潟県立歴史博物館 山本 哲也/十日町市立下条小学校 金子 和宏	31
	(資)文化財復元センター NPO法人画像による文化財復元研究会 大隈 剛由・上原 一恵	33
	和洋女子大学文化資料館 駒見 和夫/筑波大学附属舞学校中学部 伊藤 僚幸・藻利 國恵	34
	(有)保存展示環境研究所 佐藤 勝	36
	東京農業大学生物産業学部助教授 宇仁 義和	38
	和歌山大学教授 尾久土正己	39

【掲示板】

役員改選について	41
----------	----

【インフォメーション】	43
-------------	----

特集

去る5月20日・21日に開催いたしましたJMMA第11回大会「ミュージアム・マネージメントの再構築—継承と改革」の内容等の特集をご報告します。

〈会長挨拶〉

第11回 JMMA 大会 挨拶

日本ミュージアム・マネージメント学会長
(長崎歴史文化博物館 館長)

大堀 哲

JMMA第11回大会に当たり、ご挨拶を申し上げます。

本日はご多忙のところ、しかも天候不順の中、全国各地から多数の会員の皆様にご参集いただき、「ミュージアム・マネージメントの再構築—継承と改革」をテーマに本大会を盛大に大会を開催できますことを心から感謝申し上げますと思います。

早いもので、本学会は「日本ミュージアム・マネージメント学会」として平成7年3月に創設して以来12年目を迎えました。ご承知のように、「ミュージアム・マネージメント」という用語は、今日、文部科学省令による学芸員資格取得必須科目「博物館経営論」の内容構成の一つに『ミュージアム・マネージメント』が取り上げられております。しばしば申し上げますが、JMMAが創設された当時、この用語は博物館関係者になじみのないものでありただけに、隔世の感があります。本学会がいち早くミュージアム・マネージメントの重要性を認識し、その内容、方法等について科学的、学際的かつ実践的に研究に着手してから、この用語が広がりだし、博物館運営にミュージアム・マネージメントの視点が不可欠であると考えられるようになりました。博物館運営における利用者サイドに立った視点、on-demand発想、利用者満足

の創出等の重要性は勿論、博物館の理念や社会的存在意義、博物館経営戦略の必要性などを積極的に提言し、博物館関係者や博物館行政担当者等に理解と認識を深める役割を果たしたことは間違いのないと思います。

ところで本学会は創設当初から“ミュージアム”を使っております。勿論、「博物館」を使わないということでもありませんし、博物館は「古いもの」などといっているのでもありません。ミュージアムを取って用いている意味は、博物館そのものはこれから時代の変化に伴い、その活動内容や方法などがかなり変容していくであろうと予測し、博物館法に定められている登録博物館や博物館相当施設にとらわれない考え方、自由な発想を持つことが必要になっていくであろうという視点に立っているからであります。つまり、博物館を従来のとらえ方より幅広く、あるいはもっと拡大していく必要があるのではないかという考えによるものであります。ミュージアムの日本語訳は「博物館」であり、そこに相違はないのであるから、混乱するようなミュージアムの使い方は問題であるといったご指摘も会員の方々からいただいております。この点については今述べましたような意味合いと、ミュージアムという場合、「ヒト」「モノ」「情報」などが出会い、または交流し、コミュニケーションが創造される場所、それはコンビニであったり、「まち」そのものなどまで拡大したものも含めて考えているわけです。このことが理解されない、あるいは納得されてないことも否定できないと思います。JMMAでは博物館を、より拡大したもの又は応用したのものをも対象に含めて「ミュージアム」と定義しているとご理解いただきたい

と思います。

繰り返しになりますが、これまでの博物館活動、即ち資料の収集、保管、調査研究、展示・教育が重要であるという認識に変わりはありませんし、そうした博物館活動に関して理論的、実践的、継続的に研究をさらに深めていくことは当然であります。こうした前提にたってミュージアム・マネジメントに関する学会活動を進めてきたと考えておりますし、この10年余の間にミュージアム・マネジメントの研究は一定の成果を見たといえると思います。ただし、ここ2、3年は経営科学、政策科学としてのミュージアム・マネジメント理論、ミュージアム・マネジメント学の学問としての体系化の確立の必要性について学会内で論じられてきておりますものの、まだまだ議論の余地は残されておりますし、完全に学会内でコンセンサスが得られているとも言い切れません。その意味では決して急ぐことなく取り組んでいかなければと考えます。これからの生涯学習社会の進展に即応した博物館の概念や意義についての絶えざる研究が必要でありますし、このことに対して本学会がいかなる役割を担うべきかを社会に示していくことも、なお課題であります。

近年、本学会が進めております「ミュージアム・マネジメント事典」の編集作業は、ミュージアム・マネジメント理論の確認や整理、そしてその再構築を試みていく上で極めて重要であると認識しております。この作業を通じて、資格付与を含むミュージアム・マネジメント専門家の人材養成研修や、博物館評価モデルの開発（自己評価・点検モデル、外部評価モデル）、外部評価機能的役割を担える学会の体制づくり、など、取り組むべき課題が見えてきていることも確かであります。本学会の果たすべき役割が

ますます大きくなってきていることを実感するのでありますが、一方でそれらにチャレンジする価値はあると思います。こうした課題に挑戦する姿勢はもちつつも、今年度のJMMAのテーマの研究に向けては、何が最も重要であるのか、冷静に、慎重に判断することが求められているように思います。例えばミュージアム・マネジメントの再構築に当たって、これまで学会が進めてきたミュージアム・マネジメントの考え方等が博物館の現場にどのように映っているのか、現場に素直にうけいれられているものなのかどうか、多くの学会の会員が理解し、納得できるものか否か、立ち止まってみることも良いでしょう。要すれば会員の広い支持と理解が得られない活動であってはならないという認識こそが、JMMAをリードする立場として肝心であるということでもあります。理論構築を急ぐあまり、そのために会員が離反するような進め方は避けなければならないのはいうまでもありません。JMMAがこれまで積み重ねてきた実績の上に立って、必要な継承はしつつも、会員にとって元気の出るミュージアム・マネジメント学の確立と、それを踏まえた実践研究を深めていくことが真の改革につながるのであり、学会の新たな発展をもたらすものであることを肝に銘じて進めてまいりたいと考えております。今年度も会員皆様の一層のご発展と、学会活動への積極的な参加・ご協力をお願い申し上げます。

〈大会趣旨説明〉

「ミュージアム・マネージメントの再構築—継承と改革—」について

第11回大会実行委員長
高安 礼士

1 はじめに

我が国の博物館を取り巻く状況は、今大きく変わろうとしています。長く続いた経済的不況からようやく脱却の兆しが見えてくる一方で、博物館経営の厳しい状況は依然として続くと予想されています。これまで行われてきた公共工事や箱物行政の負担は地方公共団体に大きくのしかかり、その非効率な経営が批判的となっています。これらの原因は、必ずしも博物館そのものの経営にあるわけではありませんが、他の社会教育施設や福祉施設等の公共施設と同じ観点からの評価を受けることから、博物館だけを特別視する状況にはなく、国段階からの行政改革の大きな流れの中で、「指定管理者制度導入」等の民間委託への方向性はより明確になりつつあります。

日本ミュージアム・マネージメント学会は発足して10年が経過し、博物館界に与えた影響は大きく、博物館の理念とその社会的な役割の見直し、博物館の事業の見直しや評価活動の導入、海外の博物館経営の紹介等の大きな成果をもたらしました。博物館は「地域とともにあること」「博物館経営には理論・技術が必要なこと」「時代とともに変化すること」などの認識を共有することに成果を上げてきました。

表-1 JMMA 活動の成果

- ①博物館の在り方を「収集・保存・展示」という博物館機能のみから考えるものに「経営的視点」の重要性を導入し、日本的な意味での「ミュージアム」概念を提案した。
- ②博物館における利用者中心の考え方を提言し、「教育普及機能」の重要性を認識させた。
- ③博物館評価の重要性を広め、具体的な手法を提言した。
- ④博物館の在り方を社会的な関連の中で考察し、地域や様々な教育機関等との連携の重要性を認識させた。
- ⑤博物館界のみならず様々な分野の連携を促進し、博物館活動に新しい展開例を導入した。

2 大会テーマ設定の理由

これらの成果をあげることができた理由には、活発な研究会活動があげられます。これらの学会の基

礎をなす研究部会の「領域」「運営体制」「成果の在り方」について見直し、現在は「基礎研究部門（A部門）」「実践研究部門（B部門）」「応用研究部門（C部門）」の3部門となっています。

今後の学会活動の方向性を考えるためには、これまでの経過と博物館が置かれている状況等を考え、その上で学会としての方針を作成することが求められています。ここ3年にわたって検討を進めてきました将来問題検討委員会の間中まとめや昨年来実施してきた様々な改革の実情を踏まえ、また昨今の公立博物館を取り巻く経営環境の急激な変化や文部科学省における「博物館法」や「学芸員制度」等の再構築の動き等を考慮することが必要となってきました。

今後大きく変化する博物館を取り巻く環境を改めて認識し、本来継承すべき点と改革すべき点をより緻密に考察し、博物館経営先進国からも学ぶとともに我が国の実情に即したミュージアム・マネージメントを改めて構築することが必要となっています。このような状況下で第11回大会を迎えるに当たって、これからの3年間の活動テーマを「ミュージアム・マネージメントの再構築—継承と改革—」として、学会活動の基本的な方向性を協議することとしました。

特別公演として上山信一氏から「ミュージアムを再生するマネージメント」の提案をいただき、更に指定討論として以下のテーマについて

- ①「ミュージアム・コミュニケーションその後」
 - ②「もう一つの大学ミュージアム—大学サテライトギャラリーの実験—」
 - ③「博物館評価と指定管理者制度」
 - ④「JMMAにおける人材評価・養成プロジェクト」
- をJMMA学会員の各氏からのご提案をいただくこととしました。全体協議の材料として頂ければ幸いです。

表-2 JMMAにおける年間活動テーマ

- ・平成8年度……「ミュージアムがつくる新しい文化」
- ・平成9年度……「新しい時代をつくるミュージアムの可能性」
- ・平成10年度……「時代の転換とミュージアム」
- ・平成11年度……「地域社会とミュージアム」
- ・平成12・13・14年度
……「リレーションシップ—地域との連携—」
- ・平成15・16・17年度
……「ミュージアム・コミュニケーション」
- ・平成18～年度
……「ミュージアム・マネージメントの再構築—継承と改革—」

〈特別講演〉

ミュージアムを再生する マネージメント

慶應義塾大学教授
上山 信一



●「ミュージアム・マネージメント」から「ミュージアム・インベストメント」へ

こんにちは。私も実はこの学会の会員です。初めてのお付き合いは、7年くらい前のことになると思います。マッキンゼーで経営コンサルタントをしていた時、江戸東京博物館の運営委員になりました。その関係で、この学会で「経営コンサルタントがミュージアムを見るとどう見えるか」ということでお話ししたことがありました。

今日は、主に私が関わっている公立のミュージアム、美術館、動物園などで起きている改革についての体験談と、今後5年、10年にどのような変化があるのか、そこから今後のミュージアム・マネージメントの分野がどう変わっていくのかなどについて、問題提起したいと思います。

まず昨今のミュージアムをみていてしみじみ思うのは「投資をしなくてはならない」ということです。ここ数年、コストとか生産性が重要なテーマになってきています。しかし投資も必要です。投資をするチャンスも来ている。公立ミュージアムの現場の方々はコストダウンが始まってエライ目に合っているという感覚の方が多いと思います。しかしそうであるがゆえに、投資の議論をやらなくてはならないと思うのです。

先般、日経から『ミュージアムは都市を再生する』という本を出しました。そこでも書きましたが、都市を再生するにはかなりの投資が必要です。コストダウンを激しくやりつつ、激しい投資もやっていかなくてはならない。都市として経営の枠組みでミュージアムを考えていけば投資の話が見えてくる。これが、私の今日の問題提起です。

もう少し具体的な話しをしましょう。私が今まで関わったミュージアムは6個です。まず江戸東京博物館、東京芸術大学美術館、国立科学博物館の3つです。これらは運営会議に外部の委員として参加させていただいた。

一方、第三者評価委員として、いわば外からチェックする役割に関わったのが、静岡県立美術館、横浜市立動物園、川崎市民ミュージアムの三つです。市役所から依頼され、外部監査の視点で見るとの委員会の委員長や副委員長をやったりしました。

さらに今、大阪市役所のリストラをやっています。職員厚遇問題やコストダウンの問題はおおよその目処がつかいましたが、大阪市の将来の成長戦略を考える時に、文化施設や大学といった知的産業施設が核になる。「創造都市ビジョン」と呼ばれるものを作っています。それに合わせて文化施設の位置付けを変えていく。

市役所の改革本部の中にミュージアム各館の第一線の学芸員など現場出身の中核メンバーが集まり、創造都市ビジョンの中での文化施設のあり方、経営形態を考える作業をやり始めています。

こうした一連の作業をへて、私自身のミュージアム・マネージメントの中身も、少しずつ進化しています。江戸東京博物館での修行にはじまり、静岡や川崎では外からチェックした。そして大阪市では市役所本体の中で文化施設の位置付けを考え直し、経営形態などを市役所が現場とディスカッションしながら考えるのをプロデュースしています。

今日は最初に、静岡、川崎、横浜の事例で外部の人間として入って分かったことをご紹介したいと思います。三つの事例の経験を元に、今後の公立ミュージアムがどういう方向へ行けばいいのか、どんなことが課題となり答えとなるのかをお話します。最後に、具体的に現場でやり始めるアイデアをいくつかご紹介し、使えるものがありましたら持ってかえっていただけるとうれしいと思います。

●三つの事例から見てきたこと

(1) 静岡「第三者委員会」の重要性

まず最初に、静岡県立美術館、川崎市民ミュージアム、横浜市立動物園の三つに関して分かったことをお話しします。

静岡県立美術館では、もともと内部でミュージアム評価の研究プロジェクトがありました。北海道大学の佐々木先生がアドバイザーになってミュージアムのベンチ・マーキング指標でパフォーマンスを数値化し目標にし、改善していこうという活動を行っていらっしゃいました。それをさらに発展させ、県庁のプロジェクトとして美術館の経営評価の手法を開発するための委員会ができて私はそれに参加したわけです。

高階秀爾さんが委員長で、私が副委員長でした。メンバーには美術が分かる人と経営がわかる人の両方を入れ、かつ、地元の財界の人や岩淵潤子先生（当時静岡文化大学教授）など、かなり幅広い人を入れました。このプロジェクトはおかげさまでミュージアム評価の先駆実験的なプロジェクトとなりました。評価手法自体はすでにご存知の方も多いと思いますが、理屈としては単純です。大事なことをぜんぶ列挙して数値化し、現状の状況を測定して目標値を立て、ギャップがあればどうやって改善すればいいのを見ればいわけです。国立の独立行政法人の手法も同じです。テクニックは簡単なのですが、委員会で作業をやって非常に悩んだのは、目標が定まらないことでした。明らかにひどい状況の場合は、目標を立てやすい。例えばレストランに来たお客さんの満足度が13パーセントだとしたら、これはひどい。誰にきいてもせめて7割とかできれば9割まで持てきたい。そういうのはやりやすい。ところが、それ以外の分野では、そこそこよくやっている館でしたので、数値を見るだけでは「やめろ」とか「もっとやれ」といった方向性が見えてこなかった。やがて、そもそも「県立美術館とは何をするとところなのか」といった議論を県庁が率先してやらないと、投資も方針転換もなくなるとなるとジリ貧になってしまうという危惧がだんだんはっきりしてきました。

地元の財界の方がとても分かりやすいことをお話ししました。20～30年前の県立美術館は、上野に行くのも大変だからうちの県にも必要だった。上野のミニチュア版が必要だった。国と同じようなことを県もやらなければならなかった。それでヨーロッ

パの古典派絵画と地元出身の作家の作品を並べて何となく「上野風」のものを作って安心してた。ところが、今どき目の肥えた人は新幹線に乗って上野に行ってしまう。あるいは、上野どころか毎年ループルに遊びに行く。県立美術館はグローバル競争にさらされ、存在意義を失いつつあるのではないかという厳しい意見です。

要は、当初のミッションを喪失してしまったということです。20年前には作ったこと自体が良かったし、実際に価値もあり、みんな行って感動した。それが陳腐化してしまい、もはやどちらに進めばいいのかわからない。さりとて資産や蓄積としてはそこそこけっこうなものがある。何らかの方針転換や投資がいるのですが、それを考える人が存在しない。こういうことが、非常にはっきりしていったのです。そこそこのパフォーマンスで何となくやっているのだけれど、よくよく掘っていくと将来とても危ないということが分かってしまった。県立美術館のミッション喪失という現実がどんどん浮き彫りになってしまったのです。委員会を作ってしまうと、そういう現実が見えてきてそれが新聞にも載る。県庁も何かをしないとならないところにだんだん追い込まれていったという状況です。次の動きは、館長の交代等があってもまだ見えませんが、これからは何かやらざるをえない状況に追い込まれていった。これが静岡県立美術館の例だと思います。

(2) 川崎「多様なメンバーによる討議」の重要性

川崎市民ミュージアムと横浜市の動物園の場合は、もっと深刻でした。どちらも包括外部監査のターゲットになってしまった。川崎の場合は、もともと中学校の問題等で教育委員会がターゲットになっていました。ついでに、他の事業も見てみようということになりました。横浜の場合も、特に動物園が大きな問題ではありませんでした。しかしたまたま外部監査の対象になりました。どちらも極めて厳しい指摘を受けました。特に川崎はきびしい。お客さんも少ないし、サービスも良くない。民間的視点からは客商売として収支も成り立っていないので、一度休館してやりなおすくらい見直した方がいいという指摘です。

まず川崎の場合について話します。包括外部監査をうけて市役所は第三者委員会を作って、見直しを始めた。外部監査のレポートがあるものですから客

観的に見なおす作業はやりやすい。なぜ改革なのかという観念論を議論する必要がなかったからです。しかしプロの会計士の監査レポートはあくまでもミュージアムに関しては素人が書いたものです。行政や地域開発のあり方についてもあまり考えていません。あくまで施設や建物のあり方について、ビジネスの視点から見て効率が悪いとかもって他のやり方があるのではないかという問題提起をただけです。

それに対して我々の方は、ミュージアムの専門家や歴史の専門家や現地の住民というメンバーです。地元の素人と外部のミュージアム専門家が議論をしながらこのレポートが正しいのかどうか、学芸員や事務の人たちと一緒に紐といていくという作業をやった。いろんな人がいろんな発見をしましたが、チームワークは楽しいなとしみじみ思いました。地元の人でなければ気付かないことがたくさん出てきます。「あんな距離でこんな面積であの程度の作品で、ペイするわけがない」という私の発言が、議事録を見てると何度も出てきます。私は私でいかに自分が不動産屋的目線でものごとを見ていたのかが分かって苦笑してしまいました。私はペイのことしか言っていなかったというのが、はっきりしてしまいました(笑)。

要は、設立時の過剰投資が問題だというのが私の主張だったのです。東京都と横浜市という二大都市の間で、いみじくも政令指定都市である川崎市がどうやってアイデンティティを主張するのか。公害や工業というイメージばかりで次の絵が見えない中で、映画とか漫画とか、日本の工業の隣にあるようなもの、あるいは川崎の歴史などをもう一度掘り出してアピールしようという気持で作られたミュージアムでした。当時のその心意気も良いし、コレクション自体もけっこう良いのです。

しかしながら、あの立地、あの巨大な建物、あの膨大な投資はその目的に合っていなかった。ハードとコンテンツとコンセプトの不一致という問題です。ひょっとすると当時の川崎市はこの建物を作ることで東京と横浜に追いつくという目的を達成したかったのではないかと思ったのです。

歴史をどんどん紐といていくと、何回もいろんな議論がされていることがわかった。でも作ったあとは現地で適当にやっておいてくれ、というのが市役所の基本的なスタンスでした。それがある日突然包括外部監査で「経営の失敗」という現実が出てきてし

まった。それを見て、現場の人たちは当然怒ります。それまであれこれと指示もなく大した予算もかけずにいきなりダメと言われても困るというわけです。

川崎の委員会の場合、一般市民と専門家の混成チームがたいへん面白かった。一般住民と歴史の先生、そして私は経営コンサルタント。ほとんど会話が成り立たないようなメンバーが共同作業をする。「経営って何ですか？」みたいなことをおばさんから聞かれて私は目が点になる。「歴史って流れなんですよ」という先生を前にしてどうしたらいいのかと思ったり。たいへんなショックを受けるのですがこのショックは市役所にぶつけようと思い、市長のところに行きました。そして市長に「ミュージアムが問題だというけれど、市役所の責任が大きい。つまりあなたのところが問題だ」と言ったのです。そうしたら市長は「そんなことは頼んだ覚えはない、どうしたら客が来るのか調査して、コンセプトを変えればよい。」「川崎は大都市で人口集積地帯だから、良いものを出せば人は来る。」と言われるわけです。

しかし、市長や市役所幹部の人たちもこれですぐにピンと来てかなり抜本的な見直しをやらなければならないと気付いてくれました。市長の方針が決まると、公務員は極めて真面目に仕事をします。市長が言っているのは、効率が悪いから見なおすとかコストダウンとかという話ではなく、あそこにある建物と土地を市民のために最大限生かせばよいということだとはっきり確認されるわけです。川崎のイメージを上げるという目的もある。場合によっては建物の一部に大学院を作ったりミュージアムの用途以外で活性化することでミュージアムも活性化することもありだとか、文化ホールにするなど、自由闊達に発想を広げていいという方針が出てきます。やがて、市役所の市長室にプロジェクトチームが出来て、そこにミュージアムの人を呼んで、市役所主体で考えていこうという風になっていきました。

私は、結果的には館長が大事だということを委員会でも言い続けてきましたので、その後、人探しをして百貨店出身で文化とビジネスの両方を分かる方を館長にするとか、かなり具体的な作戦が今、進みつつあるようです。

(3) 横浜「行政的リストラ」再検討の重要性

横浜市には三つの動物園があります。ひとつは大きなズーラシア、もうひとつは市街地にある野毛山

動物園です。野毛山はレトロな上野動物園みたいなもので、ズーラシアは多摩動物園のような野外型動物園です。もうひとつ、金沢という南のほうの山の中にある動物園がありました。これはズーラシアができる前、野毛山だけだと小さくて狭いので動物の精神衛生上もよくないということで作ったものでした。

三つもあるのはどうかとみんなうすうす思っていたところ、たまたま包括外部監査に当たってしまいました。そこで三つはいい、二つにしたらどうかと言われた。そこでがんばったのが、飼育係出身の職員たちです。こうなってしまったのもそもそも動物園をなぜ市役所が持っているのかという議論をいままで誰もやってこなかったからです。犬好きの私にお誘いがあって委員長になりました。ここでは、金沢を作るときもズーラシアを作るときも、動物園関係者も悪かったけれど、市役所の関係者も悪かった。つまり、余った土地とお金があったから何か作ろうということでもたまたま動物園を作っただけなのではないか、という反省が出されました。そこで三つの動物園の役割をきちんと見なおし、リストラするならやり、指定管理者制度を使うならそうしようとなりました。包括外部監査がなくても、三園ともいずれはジリ貧になってしまうとわかりました。

委員会は副委員長の獣医と私を中心に、国立公園に再就職した元JTJの人とか美術館関係者とかNPO関係者、地元の幼稚園関係者など、巧みな人選でした。名前は「動物園のあり方を考える懇談会」です。この会で結果としては、三園統合という包括監査の決定をひっくり返してしまいました。第三者委員会をうまく使えば、包括外部監査も否定できるかもしれないという例が、ひとつ作れたのかもしれませんが。

包括外部監査の何が間違っていたのかというと、単純なことです。冒頭、私が投資のことを話しましたが、わずかな投資をすればパフォーマンスが非常によくなるという現象があるにも関わらず、それを全く考慮していなかった。三つの動物園があるわけですが、ズーラシアには専門のスタッフがいて、けっこうなお金を使ってマーケティングや営業をやっていた。ところが金沢や野毛山にはそういうセクションが存在せず、やる人がいなくてポスターも手作り。京急に頼んで貼ってもらっているという、まるで高校の文化祭のような状態だったのです。そんなことでお客さんがたくさん来るわけではない。やるべきこ

とをきちんとやってから閉園をしたらどうかというのが、民間委員全員の一致した意見でした。というのは、いずれもズーラシアが開園する前には、お客さんを集めていた動物園だったからなのです。

お客さんがあちらに行ってしまったので必要ないという見方もありますが、逆に言えばそこその魅力があるからお客さんが来ていたということでもある。そういう意味では、コンセプトを少し変えたり、まだ存在を知らない市民に告知したり、今あるものを100パーセント生かすことでサバイバル出来るのではないかという結論に達しました。

評価委員会では、中央青山監査法人（当時）の方が経営分析をしてくれました。同時に、現場の人の意見を聞こうと、中華街で食事をしながら獣医さんや飼育係を入れてワークショップを行い、ほんとうはこんなことをやりたいとか、あんなこともできるのではないかとといったようなアイデアをどんどん掘り起こす作業をしました。これらは経営改革をやる上で当たり前のことですが、今まで誰もやれとは言わなかった。またやっていいとも言われなかったことでした。

驚いたのは、三つの園がお互いを競争相手のように考えていたことです。情報やノウハウの流出を恐れたり、人事異動もなく会議も形式的な連絡だけでした。それをまず崩そうと、現場の人を集めて、現場が困っているのはどういうことかを掘り起こし、それを公開の委員会の場でどんどん紹介してしまいました。そうすると、今まで現場任せにしていた市役所の管理部門がどんどん仕事をやらざるをえない状況になってしまい、連絡会議の立てなおしや現場の顧客満足度を上げるプロジェクトチームづくりなどを市役所が始めたのです。

結局、話がだんだんまとまって行って、こういう現場のノウハウとやる気をまとめていけば、お客さんは戻ってくるのではないかという仮説が立てられました。それで、委員会も安心して提言したのです。動物園というこの学会では馴染みのない方が多いと思いますが、全国平均ではお客さんが毎年3パーセントずつ減っています。横浜市の場合も毎年1.8%ずつ減っていた。ズーラシアは一瞬パンと上がりましたが、その後はマイナストレンドがずっと続いていました。このような中では、三つもいらないのではないかとされるのは当然のことです。

しかしズーラシアには年間1,600万円も広告費をか

け、広報担当が2人、集客担当が3人いるのに、金沢と野毛山には集客や広報の専任者がいない。広告費も野毛山が20万、金沢が60万、それも他の費用から流用ということで、そんなのでよくやっているなあという感じでした。

それで委員会は三段階の提言を出しました。レベル1は、現場がやるべきこと。業務改善やコストダウンなどいろいろあります。レベル2が、三園の連携とスケールメリットの追求です。仮想敵は、東京都です。外敵に向かって内部の結束を固めようという戦略で、三園連携の体制を作りなおしました。こうしてスケールメリットはかなり使えるわけです。しかし動物園と美術館の最大の違いは、コレクションが何年か経つとなくなってしまう……。つまり、死んでしまう。これは大変な問題で、オカピなどは4,000万円くらいするそうです。4,000万円で寿命が15年くらいだと毎年いくらか、みたいな話になる。自分で繁殖させる能力がない動物園は、高いお金を出して動物を買い続けるしかない。小さな動物園の場合、繁殖の設備もないわけで、そういう意味では動物園の業界も装置産業になってきていて、もはや零細に象を細々と飼っているような世界ではないのです。ですから、三園の連携とスケールメリットを生かさないと、質も量もコストも追求できない。

レベル3は、市役所が動物園をどうするつもりなのかという議論です。これを委員会からどンドンつきつけていく。例えば金沢を閉園したいという行革部門に対し、動物を殺すわけにはいかない。残り2園に移すことになり、人件費、固定費、餌代などが消えず、閉園というのはそんな簡単な話ではないということを数字で示した。閉園後、18年以上すれば結局ペイはしますが、それまでは大してペイしない。跡地を公園にするにしても、同じように人件費がかかる。動物は死んでしましますが、植物はどんどん伸びてしまいますから手入れも大変でかなりコストがかかるのです。跡地を潰してマンションにするという意見も出しましたが、マンションを作れば小学校でお金がかかる。こんどは動物の代わりに子どもたちを飼うことになる(笑)。どっちが安上がりかと(笑)。

そんな議論も含め、動物園が市役所全体にとってどういう意味なのかをかなり多角的な方向から議論してもらいました。

●浮きぼりになった三つの問題

さて、このようなプロジェクトを通じ、国公立のミュージアムに共通する問題が何となく見えてきました。第一にやはり立地がかなり大きな問題だと思いました。都市政策の中で、文教ゾーンにしたいとか市街地活性化をしたいとか様々な理由があって、土地には色が付いています。良く言えば計画のある土地ということになりますが、それが先にありきであとで何か作らなくては、となるのです。横浜の場合、面白かったのは、宅地開発でどんどん緑がなくなっていっている中で、必死の思いで市が山を買いまくっていった。それでも政治的圧力で山を売れといわれ、やむなく公園にする。木が植えてあるが、あれは公園だといえば持ちこたえられるというわけで、その公園を転用して動物園にするという流れで今まで来ています。

本来、動物園に限らず、美術館はどこにあるべきかとか、大学や図書館などの文化施設がどこにあるべきかという議論が始めにあるべきなのに、まず空き地ありき、のように都合の悪い場所に立地しているものがたいへん多い。川崎もそうでしたし、静岡の場合も駅から遠いところであって、同じ状況です。金沢動物園の場合も作った後の集客や周辺開発のことを考えずに、とにかく作ってしまった。そういう自治体の行動様式をなんとかしないと、不幸なミュージアムが全国にどンドン出てくるのではないかと思います。

第二に、「コンセプトがなく、尖がろうとしない」という問題がある。他所並であればよいという行政マインドは絶対に変わらない。首長さんがよほどはっきりしたコンセプトを持っていれば別ですが、それもその人がいなくなれば終わりです。葛飾北斎ミュージアムのようにテーマがはっきりしたものはいいですが、ナントカ県立美術館といったように上野のコピーのようなものは、これからは非常に厳しい。小さくてもよいから思い切ったコンセプトをドンと出していかないと、凡庸な官僚主義の中でひたすら予算を削るということになり、あってもいいけれどもかまわない存在になる。行政改革は弱いところから削っていくものです。政治的に弱いところから削られる原則です。したがって「ないと困る」と言われない限り、凡庸な県立美術館はひたすら迫害を受けると思います。これからの時代、凡庸な総合美術館であるよりは、何か尖がったユニークなもの

であったほうがはるかに持続可能性があると思います。

第三には、役所の文化行政には常に投資をするという装置産業の経営常識が存在しない。今までは、十数年経ってボロボロになったらようやくリニューアルしてきました。しかしそれでは遅すぎる。少しずつ投資を続ける発想がなかなか出てこない。野毛山と金沢の例が典型的です。職員にして数人、予算にして数百万、足してせいぜい1億以内というところなのですが、これが出てこない。これは何年も議論してぜんぜん進まなかった分野です。維持のための継続投資を捻出するということが普通のシステムではできない。それをやるための仕掛けを作らなくてはならないのです。

●具体的な9つの方法

そこで具体的に何をすればいいか。ただか三つの事例をやっただけであまり偉そうなことは言えませんが、いくつかあります。

①入場者数と顧客満足度の数値は、常に良くしておいた方がいい。

とにかくがんばっているということ客観的に証明するには、これが一番であり、かつ唯一です。いくら素晴らしいと知事が言ってくれても、入場者が伸び悩み、満足度が低いというデータが出てしまうと、持続可能性は低くなります。ミュージアムは入場者数だけではないということは重々分かっていますが、お客がじわじわ増え、満足度が増しているというのが、発言権を得るためには必須だと思います。裏を返せば、急にたくさんお客さんを入れてしまうと後で苦勞をすることにもなります。独立行政法人が「スターウォーズ」をやったからといってうちもやろうとドーンと入れてしまうと、翌年の新聞で「前年比30パーセント減」とか出てしまう。常設展以外のところであまり人を入れてしまうのは、ある意味麻薬みたいなもので危険だと思います。

②投資資源の獲得です。

これは資金だけではなく人材でもいい。2007年になるといろんな会社を辞める人が増える。中には営業やマーケティングのプロの方もたくさんいるし、交通費だけ出してきて、「ナントカ美術館顧問」みたいなカッコいい名刺があれば、月々10万円払ってでも行きたい、みたいな人が現にけっ

こういるのです。能力もあって気持もよくて手伝いたいという人がいますから、顧問でも委員でも名刺を刷ってあげればどんどんやってくれる。特に都市部にはそういう人たちが多くいます。ぜひ活用したらいい。

非常勤やボランティアというと、どうしても大学院生や主婦を考えがちですが、そうではない。団塊世代のリタイアした人々は対行政手腕は抜群ですから、「企業の常識では考えられません」などと言ってもらえば行革部門などは尻尾を巻いて帰ってしまいます。ですから、そのための肩書きなら乱発してもかまわないのではないのでしょうか。

お金も寄付のための県民債や友の会など、いろいろな工夫があると思いますが、財源を確保するためのセクションを作る必要がある。投資資金は正面から予算折衝していても出てきません。特殊なことをやらないと出てこないのです。むしろ明るいプロジェクトをぶち上げてさっさと企業のお金を入れる。

③コンテンツを見なおす。

実はコンテンツのないミュージアムが多いと思います。コンセプトを変えればよいのかもしれませんが、なぜか18～19世紀のフランス絵画をコンセプトに据えながら、実はそれがあまりないといった美術館もある。それよりは、地域の民芸品とか歴史的なもの、地元にある素晴らしいものを並べた方がいい。そういう意味で、人々がほんとうに求めているものや地域の誇りになるものなど、いわば「地域再生型ミュージアム」になるようなものをコンテンツとして入れていってもいいと思います。幸い、箱は大きいミュージアムが多い。中身がないのなら他から持って来ればいい。それもジワジワと持って来るのがサービス業の鉄則です。ディズニーランドが周辺の土地をあらかじめ買って置いて後になってだんだんアトラクションを増やしたり、ディズニー・シーをオープンさせて持続させるのと同じことです。小さなサプライズがあることでまた人が来てくれるということを繰り返す。旭山動物園もひたすらコンスタントに投資をしている。小菅園長は素晴らしいし、動態展示も行動展示も素晴らしい。チームワークも市長の協力もあったと思いますが、あそこが勝った原因の一つは、毎年投資をし続けたということです。コンテンツの周りにコンスタントに投資を

する。

④民間企業に言ってみる。

民間企業がミュージアムと組むのは、企業のコーポレート・ソーシャル・レスポンスビリティ活動（CSR活動）になる。景気が良くなると社会貢献の話が出てきますから、ミュージアムは企業が地域に貢献する時の材料として非常に良いテーマになってきている。昔は地元の化学メーカーが子どもの実験用具を学校に寄付するというようなことでしたが、最近は活動領域が広がっています。ミュージアムのマーケティングを手伝うプロジェクトチームを派遣することもあり得ると思います。大企業の地元の工場の労働組合なども活路を失って何をしたらよいか分からなくなっていますから、何か楽しいことをやらないと組織として壊滅の危機にある現在、自治労と組んで組合同士でミュージアムの改善を計るという展開もあると思います。

⑤評価委員会を使う。

評価をせねばならないというのは総論であって、誰も反論できません。第三者に評価してもらうのが良いというのも正論で、誰も反論できません。そこに愛犬家の私が入ると、「動物園は大事だよね」という話になってしまったりするかもしれない（笑）。外圧を使うという作戦もありです。

⑥レポートも大事です。

日本の美術館の年報とか報告書は非常に美しくない。読んで分らないし、毎年出していないこともあります。海外の美術館の報告書はたいへん美しく充実していて、見ても楽しい。日本のものは普通の役所の報告書のつまらなさに輪をかけていて、美術館があんなに無味乾燥な年報を出しているよいかと思います。図録にかけると同じくらいのエネルギーをかける。展示を観ているお客さんの笑顔の写真なども入れながら、美術館の広報的な意味も含めてもっときちんとレポートをする。そうしなければ、何をやっているのかきちんと理解してもらえない。たまにきれいな絵をたくさん載せた年報がありますが、むしろ市民の顔をたくさん載せる。

⑦都市経営とつなげる。

旭山動物園と旭川市、金沢21世紀ミュージアムと金沢市との関係などでお分かりかと思いますが。創造都市論というのが美術館とからめ、日本でもミュージアムと都市の関係というのが現実化しつ

つあります。どこの都市も考えるべきだと思います。横浜と大阪ではすでに考えはじめています。

⑧外との連携です。

レストランやショップの充実というのはすでに話題になっていますが、私は大学や病院との連携も必要だと思います。特に小さな大学や短期大学は専門職系の大学院をつくるパワーがありません。職務教育をやるほどのブランド力がなかったりします。しかしインフラはあります。それならば、美術館のブランドを賭け合わせれば、県立美術館と大学が組んで美術館の中で講座をやってそこで修士号を出すようなことが出来る。提携先として大学があり、同様に病院もあり得る。そうすればだんだんと美術館の空間が開かれたものになる。単に「スターウォーズ展」などをやってお客さんを集めるより、このように提携しながらだんだんと開かれていくほうが正攻法ではないかと思えます。

⑨個々の館で出来ることには限界があるので連携すべきです。

この学会もまさに連携して勉強する場だと思います。調査をする時には自分の館だけではなく隣と一緒にやる、同じ地区の中の文化施設が連携して研修やイベントなどを一緒にやる。これだけ複雑な世の中ですから個別にやって勝てるわけがない。

私も今、大阪市役所で大阪市立大学や文化施設も含めて市長を中心に「創造都市ビジョン」というのを作っています。文化施設と大学の位置付けも根っこから作りなおす作業です。何年後か分かりませんができれば、ふたたびここでご報告できればうれしいと思います。

今日は、ありがとうございました。

上山信一（うえやま・しんいち）

慶應義塾大学教授（大学院 政策・メディア研究科）

著作・活動履歴等：<http://www.pm-forum.org/ueyama/>

〈指定討論〉

基礎部門

ミュージアム・コミュニケーション
その後

国立科学博物館

小川 義和

はじめに

日本ミュージアム・マネジメント学会では、学会の研究テーマとして平成15年度から「ミュージアム・コミュニケーション」を設定して、大会、特別事業において検討してきた。本発表では過去4年間の検討状況を概観するとともに、ミュージアム・コミュニケーションの現状と課題を参加者と共有し、今後の展望について考察した。

ミュージアム・コミュニケーションとは

近年、サイエンス・コミュニケーション、アート・コミュニケーションなど、博物館周辺でコミュニケーションに関わる言葉をよく耳にする。広辞苑によれば、コミュニケーションとは「社会生活を営む人間の間で行われる知覚・思考の伝達であり、言語・文字、その他の視覚・聴覚に訴える各種のものを媒介とする」と定義される。

博物館をコミュニケーションの場として想定した場合、そこでは利用者同士、利用者と博物館スタッフ、さらに利用者と展示物との相互作用など、複数のコミュニケーション活動が展開される。またこの定義の人間を博物館に置き換えて考えてみれば、博物館はコミュニケーションの受け手であり、送り手でもある。相手は一般の人々、他の機関、さらに広げて社会ということになる。博物館ではこのような内と外における複合的なコミュニケーションが展開される可能性がある。

そこで本提案では、ミュージアム・コミュニケーションを広い意味でとらえ、単に博物館の研究者が一般の人々に話しをしたり、専門的な展示を分かりやすく解説したりするという活動にとどまらず、博物館活動全般を包含する概念として検討してみたい。ここでのコミュニケーションの意味は、単なる伝達モデルだけではなく、より広範囲な機能である文化的なアプローチととらえている。これが科学系の文脈で語られれば、サイエンス・コミュニケーションになる。

本学会における取り組み

本学会では、21世紀の博物館は教育普及活動等のコミュニケーション機能が中心になると考え、表1のような大会並びにフォーラムを開催してきた。以下主なものを紹介する。

2002年の「フォーラム」においては、ミュージアム・コミュニケーションの考え方とそれが博物館に必要とされる背景について考察した。特にHooper-Greenhilは、コミュニケーションにおける博物館の役割について明確に述べ、博物館で展開されてきた教育活動についてコミュニケーション理論を適用し、送り手の持つメッセージとともに受け手の持つ意味を把握する必要性を強調した。すなわち学びは学習者の外にあるものではなく、自らの体験や情報によって形作られる能動的なプロセスであると考えられる。

また「ミュージアム・マネジメントフォーラム2003」では、コミュニケーションの場としての博物館の基本的機能が議論され、21世紀型のミュージアム・マネジメントについての考察が行われた。

さらに「ミュージアム・マネジメントフォーラム2004」では、博物館を取り巻く社会環境・自然環境が変化する状況におけるコレクション（標本資料の収集保管、調査研究）の意義があらためて問い直された。すなわち、コミュニケーションの場である博物館において、標本資料の収集・保管だけにとどまらずその活用や情報発信など、社会の要請に応えるコレクションのあり方が模索された。

昨年度の大会ではこれまでの成果を踏まえて、このミュージアム・コミュニケーションの現状と課題を整理し、総括的に論じた。博物館におけるコミュニケーション理論や広報等の外部への情報発信の方針としての「コミュニケーション・ポリシー」の現状とその具体的な展開及び博物館における科学コミュニケーションの長期的な影響についての報告・提言を発表してもらい、議論を深めた（本学会会報第38号を参考）。

このように本学会はミュージアム・コミュニケーションを博物館の中核的機能と位置づけ、博物館の基本的機能の再構築を試みてきた。これらの過程を通じて、コミュニケーションの意味は単なる伝達モデルから博物館における基本的機能を結びつける包括的な概念と考えられるようになってきたと思われる。

表1 ミュージアム・コミュニケーションに関連する主な事業例 (2002～2005年)

2002. 12	フォーラム ミュージアム・コミュニケーション～21世紀の博物館を創造する原理を探求する～	基調講演：ミュージアム、そのコミュニケーションと学び (Eilean Hooper-Greenhill) 1) 21世紀の博物館をどう創り・運営するか 2) ミュージアムにおける交流領域の未来 3) サイエンス・コミュニケーション 他
2003. 5	第8回大会 21世紀のミュージアム～コミュニケーションの創造～	シンポジウム：コミュニケーションを創造する場としてのミュージアム (内藤久幹、富永一夫、本城慎之介 他) 1) コミュニケーションから生まれるミュージアム文化 2) 学校と博物館をつなぐ人材 3) 美術館・博物館のミッションをめぐるエトセトラーコミュニケーション・ポリシーとコレクション・マネジメントの日米事情 4) 博物館同士のコミュニケーション 他
2003. 12	ミュージアム・マネジメントフォーラム2003 21世紀型ミュージアム・マネジメントの創造	基調講演：ヨーロッパにおける博物館研究の動向と今後のミュージアム・マネジメントの方向性 (ピーター・ファン・メンシュ) 1) 21世紀型ミュージアム・マネジメントの技法 2) 博物館におけるコミュニケーションのあり方 他
2004. 5	第9回大会 21世紀のミュージアム～コミュニケーションの創造～	特別講演：『八月の博物館』とミュージアム・マネジメント—感動を呼ぶおもしろさ！その見せ方、伝え方— (瀬名秀明) 1) 地と知を結ぶミュージアム楽習—ミュージアムと利用者がつくる物 2) 日本ミュージアム・マネジメント学会の今日的課題を考える—学問領域と大学・他学会・研究所等との連携について 他
2004. 12	ミュージアム・マネジメントフォーラム2004 21世紀型のミュージアムと情報戦略	特別講演：英国におけるミュージアム・ドキュメンテーションの展開 (エリザベス・オルナ) 1) 博物館の情報戦略の構築—資料から経営まで— 2) 自然史系博物館の標本情報の発信 3) 美術館における情報マネジメント 他
2005. 5	第10回大会 ミュージアム・コミュニケーション	特別講演：ミュージアム・マネジメントは文化・芸術を想像・創造する—アートを変える教育コミュニケーション— (松井守男) 1) ミュージアム・コミュニケーション 2) 新たな事業スキームとミュージアム・コミュニケーション 3) ミュージアムのまちづくりと人材養成

*日本ミュージアム・マネジメント学会発行のフォーラム及び大会の資料集等をもとに作成

**人名・名称などは原資料に基づく

提言と今後の展望

認知科学や教育分野の研究が進み、コミュニケーションや学習活動は単純なモデルでは説明ができなくなり、複数の価値観に基づく総合的な目標論・評価方法が検討されている。例えば、ガードナー（1999）は、個人の能力を「言語的」「論理・数学的」「博物学的」等の8つの知性から複眼的に見る必要性を示している。またマイヤー（1997）が提唱するアースシステム教育は、地球のサブシステムが相互作用する中で様々な自然現象が生じると考え、従来の物理・化学・生物・地学の学問分野を超えて総合的に自然を理解することを目指し、学習成果を7つの理解目標から読み取ろうとしている。

人々は自らの経験をもとに意味を構成し、知識を探究する。その過程を通じて人々は理解を深め、知を共有することができるのであろう。博物館に集う様々な人々はそこでの経験を通じて独自の方法で経験を観念化する過程を繰り返す。そしてそれぞれの人々が持ち込む経験と観念化された知を共有する場としての博物館がある。したがって博物館の役割は、社会を構成する人々が博物館での体験を自分なりに意味づけすることを支援し、人々と文化との長期的な関係性の構築に貢献することと考えられる。

一方、行財政改革の進展にともなう指定管理者制度や市場テストの導入など、博物館を取り囲む社会環境は、激しく変化しており、人々のニーズは多様化し、博物館に対する社会的需要は質的に高まっている。博物館を取り巻く環境と人々のニーズ・背景が多様化する状況の中で、これからの博物館は「社会との関係性の構築」という観点から、活動を展開していく必要がある。

そこで「ミュージアム・コミュニケーション」を図1のような関係性を重視した博物館経営という枠組みでとらえる必要があるだろう。本提案では、コミュニケーションを博物館と社会との関係性をとらえる鍵として考える。この考え方は、非営利組織におけるマーケティングの概念と類似する。井関（2004）

はマーケティングについて「立場の異なる複数の当事者同士が相互に関わり合い、ダイアログを通じて新しい価値を創造し、共に目的を達成し、かつ満足を増進していく継続的でスパイラルなプロセス」という定義を提案している。特に博物館のように非営利の組織にあっては、マーケティングの焦点は社会との関係づくりにあり、製品としてのサービス（博物館が提供する、資料・調査研究の成果、展示、教育サービス、施設や雰囲気等）と人々の需要との関係性にとらえることができる。

前述した「人々が持ち込む経験と知を共有する場としての博物館」は、人とものが出会い、情報交換し、新しい刺激を受け取る関係づくりの場でもある。ここではミュージアム・コミュニケーションを通じて新しい価値創造の過程が展開されるものと考えられる。

ミュージアム・コミュニケーションを展開する場として以下のような可能性が考えられる。

- 博物館の研究者等のグループの間
館内、学芸員、研究者間を対象とした活動（学会、シンポジウム、共同研究等）
- 博物館と一般の人々との間
来館者、地域住民等を対象とした活動（展示・教育活動の展開、学校との連携、存在意義の明確化等）
- 博物館と政府あるいは権威を持った機関との間
行政機関等を対象とした活動（業績評価、存在意義の明確化、使命戦略計画の策定と公表等）
- 博物館とメディアとの間
メディアを対象とした活動（広報担当によるメディアとの連携等）
- 博物館と企業・機関との間
企業や大学等の外部機関との連携・協働活動（外部の人的・物的・知的・財政的支援の活用等）
- メディアとしての博物館と一般の人々との間
他の専門的な機関の研究活動を一般の人々へ普及する活動（情報の収集と発信、アウトリーチ活動等）

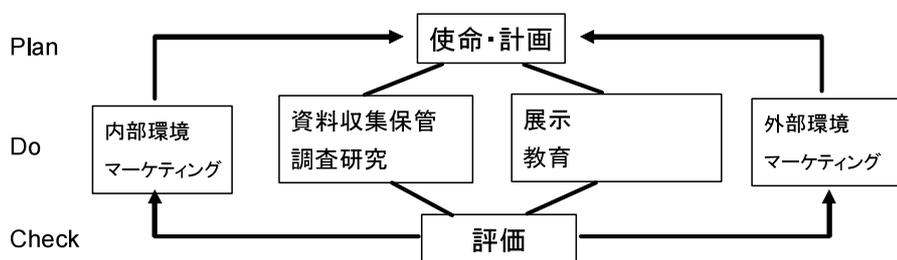


図1 関係性を重視した博物館経営

(小川、2005)

今後の課題として、以下の4点を上げておこう。第1に、コミュニケーション・ポリシー、すなわち、今博物館が直面している問題について、どのような方針・考え方で社会との関係性を重視した活動を展開するか、の明確化と策定が必要である。第2は、よりよいコミュニケーションの環境の創出である。第3は、ミュージアム・コミュニケーションを支える人材の育成である。非常に分野が広いので、1人で担うのは不可能である。博物館職員全員がコミュニケーションのマインドを持って、研究等の重要性を訴えていく必要がある。第4に、これらの諸活動は多方面にわたるものであり、多面的・総合的に評価する必要がある。

これらの課題を踏まえ、社会との関係性を重視した博物館経営を展開していくことが重要であり、実践を通じた課題解決の過程にこそ深い議論が展開され、21世紀型のミュージアム・マネジメントが実現できるものと期待される。

【文献】

- Gardner, H. : *Intelligences Reframed*, New York: Basic Books, 1999
- 井関利明：マーケティング発想によるミュージアムの活性化、カルチベイト、22、文化環境研究所、pp. 44-49、2004
- Mayer, V. J. : *Science Literacy in the Global Era*, Hyogo University of Teacher Education Journal, Vol. 17, Ser. 3, pp. 75-89, 1997
- 小川義和：科学系博物館における利用者との関係性の構築、全国科学博物館協議会研究発表大会資料、pp. 29-32、2005

〈指定討論〉

実践部門

宮城教育大学サテライトギャラリーと「せんだい視覚芸術振興くみあい (SCAN)」の実験

宮城教育大学サテライトギャラリー・プロジェクト代表
SCANプロジェクト・コーディネーター

新田 秀樹

1. テンポラリーな大学ギャラリーの試み

大学ミュージアムは学術資源の公開拠点であるだけでなく、大学と地域社会をつなぐ創造的な教育・研究活動の場として期待されるようになってきた。

仙台近辺には、東北大学の附属植物園、理学部標本館、東北福祉大学の美術工芸館のように充実した展示資料を公開するオーソドックスな大学博物館があるほか、東北工業大学は市街地にギャラリーを開設して大学広報の拠点づくりをめざし、東北芸術工科大学はキャンパス全体のミュージアム化を図る美術館大学構想に取り組んでいる。しかし、「開かれた大学」のシンボルとして大学ミュージアムへの期待が高まっているとはいえ、資金調達、コレクションや運営組織の整備などの面で大学ミュージアムづくりは容易ではなく、東北大学の創立100周年を記念する大規模な総合学術博物館構想は計画規模が大幅に縮小された。国立大学の法人化後は、筆者が勤める宮城教育大学のような予算規模の小さい大学ではミュージアム設置は計画すら難しいのが実情である。

このような状況下では、大学の〈ミュージアム資源〉というものの枠を広げて考える必要があるだろう。「モノ」よりも「活動」や「人」に重点をおき、市街地に短期間ギャラリーを開設して学生教育と地域貢献の場とする——このような身軽な発想で、筆者は芸術系の表現教育をテーマに、所蔵品をもたないアートセンター型の「宮城教育大学サテライトギャラリー・プロジェクト」を、地域の文化機関との連携事業の一環として2005年12月に試行した。

このプロジェクトは、大学の活動を目に見える形で市民に伝えるギャラリーという場を活用して教員、学生、市民の学習・コミュニケーションを促進するとともに、地域のミュージアムなどの社会教育機関とも連携して教育機能の相互補完を図ることがねらいであった。たまたま昨年度は、せんだいメディアテークを中心として地域のミュージアムやNPOギャラリー、大学等が「せんだい視覚芸術振興くみあい」(SCAN: Sendai Contemporary Art Network)を結成してアートプロジェクトを実施する話が持ち上がった。私はこのSCANの企画立案に携わり、SCANプロジェクトのコーディネーターを務める立場でもあったので、大学側のささやかなギャラリー企画を、事業規模の大きなSCANプロジェクトの一部に組み込むことにした。

SCANの《五感の都市へ——仙台芸術遊泳》に組み込んだ大学サテライトギャラリーの企画は「コラボアートラボ」と名付けた【図1】。これは、彫刻家金沢健一によるサウンドスカルプチャー「音のかけら」の展覧会と大学の身体表現の授業を組み合わせた「ムーブメントシアター——音を聴くからだ、からだに聴く音」と、地域の小中学生を対象とする「コラボ・

宮城教育大学サテライトギャラリー Part2
コラボアート・ラボ

MIYAGI UNIVERSITY OF EDUCATION
Collaboration Project
with Kenichi Kanazawa

会場：せんだいメディアテーク6階ギャラリーb
期日：2005年11月26日(土)、27日(日)

プロジェクト1：公開授業
ムーブメントシアター
金沢一(美術家)・星原真知子(宮城教育大学助教授)

プロジェクト2：公開授業
ムーブメントシアター
金沢一(美術家)・星原真知子(宮城教育大学助教授)

26日(土) 10:00-12:00
13:00-16:00
27日(日) 10:00-12:00
13:00-16:00

【図1】 宮城教育大学サテライトギャラリーの広報資料

キッズラボ——子ども対象五感ワークショップ」の二つのプログラムからなる。このほか、「仙台のアート・フロントライナーになろう！」という展覧会ガイドのワークショップを大学の授業として実施し、大学院生が海外アーティストの滞在制作を支援するボランティア・プログラムも行った。

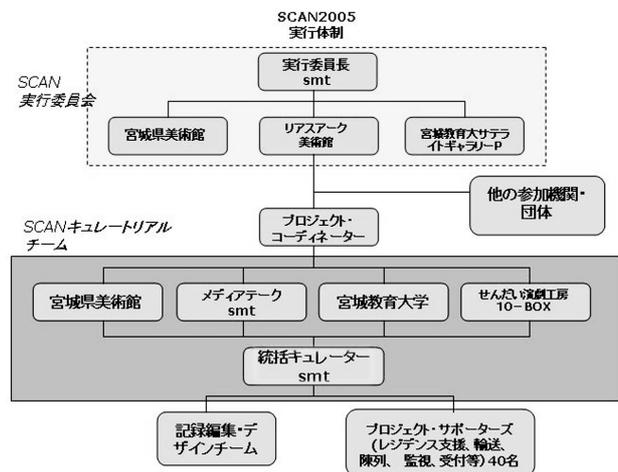
2. 「くみあい」の始まり

ここからは、SCANの側から動きを見ていきたい。《五感の都市へ——仙台芸術遊泳》は、2005年11月5日から12月24日までの50日間、仙台市内と気仙沼市の全6会場文化施設、大学など9つの団体が連携して開催した芸術イベントである。これはせんだいメディアテーク、宮城県美術館、リアス・アーク美術館、宮城教育大学、東北工業大学、街中のギャラリーなどを一定期間だけ横断的につないで現代アートのプログラムを集中的に公開しようというもので、これらアートの場のゆるやかなネットワークを「くみあい」と呼ぶことにした。これは、展示空間、スタジオ、教室、カフェなどが地域に分散した仮想の

アートセンターと見立てることもできる。つなぐことによって回遊する人の動きも生まれて、アートの場も活気づく。

コーディネートの作業は、歩いて十数分の近きにあるせんだいメディアテークと宮城県美術館を結ぶことから始まった。この軸線の延長上に「せんだい演劇工房10-BOX」、メディアテークのすぐ近くには若手アーティストの発表の場になっているNPOギャラリー「エディット」、アジア雑貨や留学生が主役のワークショップで人気のカフェ「横道AGO」、東北工業大学一番町ロビーのギャラリーもある。少し遠いが、県北のリアス・アーク美術館ともリンクすれば仙台からツアーが組める。宮城教育大学は青葉山という市街地からは離れた場所に位置するが、せんだいメディアテークを会場とする「大学サテライトギャラリー」を通じて教育プログラムを提供できる。半年間という期間限定の「くみあいプロジェクト」はこうして始動した。

この「くみあい」は、組織体というよりはテンポラリーな連携事業のレットテルのようなものであった。せんだいメディアテーク、県美術館、リアス・アーク美術館、そして宮城教育大学の四者で事業運営の受け皿となる「くみあいプロジェクト実行委員会」を立ち上げて合同のキュレトリアル・チームをつくり、他の参加団体も交えて企画会議を重ねた。年度途中で始まったプロジェクトだったが、それぞれが予算や展示空間をやり繰りして、レジデンス、展覧会、ワークショップ、アートセンター代表者会議、パフォーマンス公演などの企画案を出し合い、これを束ねて《五感の都市へ——仙台芸術遊泳》と命名することにした【図2】。



【図2】 SCANの2005年度実行体制図 (smtはせんだいメディアテークの略)

実務の総括はメディアテーク学芸部門が担当し、参加機関をまたぐレジデンスや展示作業のアシスタント、記録・カタログ編集などは、宮城教育大学他の美術系の学生、OB、OGなどが機動力のある支援チームを編成して運営に当たった。

「芸術遊泳」のプログラムは以下のように大きく九つに分けられる。サブプログラムまで数えれば12前後の事業になる。(詳細はSCAN公式ウェブサイト参照 <http://scan.smt.jp>)

- ・「光の航跡」のレジデンス・プログラムと展覧会(せんだいメディアテーク)
- ・「アートセンター円卓会議」(せんだいメディアテーク)
- ・「共鳴する美術館——〈音のかけら〉金沢健一展」(宮城県美術館)
- ・「コラボアートラボ」(せんだい演劇工房10-BOX、宮城教育大学)
- ・「まちの最前線にアートをひとつ——仙台のアートフロントライナーになろう！」(NPO 法人リブリッジ)
- ・「アジアの横道 五感で楽しむアジアの文化」(横道AGO)
- ・「光のひろば」(メディアテーク)
- ・仙台の彫刻家・荒井俊也の個展「悪魔その後・・・」(東北工業大学)
- ・「N. E. Blood21: 東北、北海道の若手作家シリーズ Vol. 20 鈴木涼子」(リアス・アーク美術館)

3. アートの場をつなぐことの意味

公共のハコものは今、自治体の苦しい財政事情や指定管理者制度のような市場原理導入の影響で、予算の先細りや組織アイデンティティーの断絶が懸念されるようになってきている。ハコものはその存在意義や投資効果に厳しい目を向けられているのだ。しかし、文化資源を安全かつ効果的に展示・保存できる他ならぬハコとしての機能や、学芸員の企画能力、専門機関としての国際的信用力などは一朝一夕には作り出すことのできない財産として今私たち市民の手にある。公共のアートの場に少しでも相互連携に割く余力があるなら、その力を集めて、自らが心の豊かさと地域づくりの双方に貢献する創造拠点であり、持続的な都市活性化パワーを秘めた存在であることを示す「アートプロジェクト」があっただろうのではないかと。SCAN事業の真のねらいはそこにあった。

SCANの試みにかぎらず、参加機関の特色を生か

した連携事業は予算・人材・機能の相互補完(展示空間、学芸・教育機能、広報、サポーター確保等)を通じて地域内に総合ミュージアム的活動を産みだし、相乗効果による注目度、波及効果の向上が期待される。特に公立ミュージアムにとっては、指定管理者制度による組織アイデンティティーの危機に対して大学、NPOなどとの連携実績を有利に活用できるし、近年流行している都市を舞台とする一過的なアートイベントにはみられない「ハコもの」の持続的な企画力、存在意義をアピールすることができる、などのメリットがある。大学も法人化後は、市民への教育・文化サービス等の地域貢献、自助努力による研究・教育資金の獲得などが強く求められるなかで、地域の学校や社会教育機関との相互連携は大学生き残りのキーワードの一つとなってきている。ミュージアムと大学には地域内連携の利害の一致がみられるのである。

大学サテライトギャラリーは今年度から2年間、科研費による研究継続が決まった。SCANのネットワーク事業のほうも持続的展開の戦略を練っているところであり、取り上げたい事業アイデアもいろいろと出されているが、恒常的なマネジメント体制をどう作るか、予算をどう確保するか、観光産業、交通機関、メディア等へと輪を広げてSCANの活動をどのように地域活性化に結びつけるか、など取り組むべき課題も多い。指定管理者が入れ替わった場合に連携の性格がどう変わるか(現在のところ、せんだいメディアテークだけが指定管理者により運営されている)など未知の要素もある。とはいえ、仙台圏で文化機関や大学が市、県、国、民間などの垣根を越えて結集したのは前例のないことだった。「くみあい」的なゆるやかな連携を活かし、新たなパートナーにも参加を呼びかけて、今後も息長く事業を継続し、文化機関と大学をつなぐネットワーク事業の新しいモデルとして成長させることができればと願っている。

SCANプロジェクトの全記録『五感の都市へ 仙台芸術遊泳』(発行=せんだいメディアテーク、2006年) 価格=800円/東京都内ナディップ各店舗及びBankART1929、せんだいメディアテーク、宮城県美術館の各ショップにお問い合わせください。

〈指定討論〉

基礎・実践部門

ミュージアム評価と指定管理者制度

財団法人 東京都歴史文化財団

佐々木秀彦

はじめに

指定管理者制度が導入された博物館は、指定管理者が提示した事業計画書と地方公共団体と指定管理者と取り交わす協定書に基づき、事業を展開し、その成果を検証することが求められるようになった。設置者は、業務の履行状況を監視し、評価すること、指定管理者は自らの活動の成果を示すことが求められる。つまりミュージアム評価の導入が課題となったのである。

1. 非営利公益機関の評価とは

ミュージアムを含めた非営利的な公益機関の評価とは、ひらたく言うと「事業や施設運営の妥当性を明らかにすること」であろう。事業や施設運営の「妥当性」を判定する視点は、以下のように整理されるのではないだろうか。

○計画性

- ・目標設定が適切か（前提として、使命の明確化）
- ・戦略性をもって計画的に運営しているか（場当たり、思いつきではないか、無駄や無理はないか）
- ・計画→実施→総括→改善の流れ（PDCAサイクル）を循環させているか（やりっ放しではないか）

○有効性

- ・設定した目標を達成し、成果を生み出しているか（やった意味があったか）
- ・利用者の満足度は高いか（やった手応えがあったか）

○経済性

- ・費用対効果は適切か（お金を大事に使っているか）

そしてこれらの妥当性を、「明らかにする」とは、

- ・結果をわかりやすく示す（できる限り数値化し、関係者が納得できるようにする）
- ・獲得した成果を明らかにする
- ・問題や課題を明らかにして次の改善につなげる

ということであろう。

2. 指定管理者評価の条件

以上のような一般論を基本としてミュージアムの指定管理者の評価には、以下のような条件が必要になると思われる。

○文化施設にふさわしい評価

- ・定量・定性の評価のバランスがとれている
- ・多様な評価指標を組み合わせている

○体系的な評価

- ・使命・基本方針・事業目標が一貫している
- ・指定管理者の事業計画書、設置者との協定書の内容が反映されている
- ・多角的な視点を組み合わせている（利用者、支援者、専門家等）

○実効性がある評価

- ・やりやすい（日常業務に密着し手間が増えない）
- ・わかりやすい（目標が明確、出来る限り数値化し、設置者、納税者が納得できる）
- ・改善につながる（総括が今後の予算措置と連動し、改善を実現できる）

これを裏返せば、「ダメな」ミュージアム評価とは、以下のようになるのではないだろうか。

○形だけの評価

現場が参画していない。担当者が作文するだけの対外的なアリバイ作り。

○評価のための評価

評価業務に手間暇がかかるが、予算措置と連動しておらず改善が進まない。

○雑な評価・偏った評価

指標が単純で一側面しか見ていない（例えば入館者数と収入偏重）

○的外れな評価

- ・施設の使命・事業目標が不明確で、評価基準が設定できない。
- ・評価者の力量が不足し適切に評価できない（思いつき、見識不足、理解不足）

○もっともらしい評価

「ABCD」などの評点づけは一見客観的に見えるが、評価基準が曖昧で主観的だと、結果だけが一人歩きする。

私事ながら、現在勤務先で評価制度の構築を担当しているので、このような評価制度にならないよう肝に銘じている。

3. 多様な評価指標の設定のために

—日本博物館協会の取組み—

事業や施設運営が妥当であるか否かを、計画性、

有効性、経済性で見ることを示したが、評価指標を設定し、その妥当性をどのような基準で判断するかは、各館の設置目的や基本理念、置かれた状況によって異なる。ミュージアムは多様性であり、そのため各館ごとに評価指標と判断基準を設定しなければならない。このことがミュージアム評価の導入を困難にしている。

そこで、日本博物館協会は、指定管理者制度や公益法人改革を見据え、外部評価に耐えうる、できるだけ客観的な評価指標を設定する手助けとなるよう、「博物館の経営・運営指標（ベンチマーク）づくり」に着手した。筆者もその調査研究委員会の一員であるので、この機会に検討経過を報告しておきたい。

平成17年度の検討内容は、平成18年3月に出された報告書で示されている。それによると、評価指標は、館種、設置形態、規模等の際を超えて活用できるように、画一的なものではなく、各館の置かれている状況に応じて選択できるアラカルト的なものとなっている。他方、ともすれば揺らぎがちな博物館の存在意義をしっかり押さえておく必要があり、これを「博物館の望ましい姿」に求めている。そして「新しい時代の博物館への視点」として、1. 設置、2. 使命、3. 経営、4. 施設利用、5. 資料、6. 調査研究、7. 展示、8. 教育普及・学習支援、9. 広報・市民参画・連携の9つの領域ごとに評価の視点と点検項目の例をできる限りたくさん列挙している。全てを満たすということではなく、各館が自館の状況に応じて、必要な項目を選択するためである。詳細については、報告書をご参照いただければ幸いである。

4. 今後の課題

平成18年3月に出された報告書は、中間報告的な意味合いが強く、まだ課題が多い。この調査研究事業は、今年度も継続しており、現時点では以下のような点が議論されている。

○指標設定のための傾向調査（アンケート調査）

評価指標の設定に際し、各館には簡易な自己評価が必要であり、その全国的な傾向を把握するためにアンケートを実施する。

○評価指標の項目整理

平成17年度の報告書で示した、評価項目を整理して、評価基準を精緻にする必要がある。

○数値目標設定の際の参考値の提示

これまで刊行された「博物館白書」や他のアンケート結果等のデータを活用し、各館が目標値を

設定するのに参考となるデータを整備する。

○事例研究（館への適用例）

評価項目と指標がある程度明確になった段階で、いくつかの館を事例にして、検証し、改善することで、より実態に即した評価モデルを構築する。

○来館者調査の手引きの必要性

目標設定のためには各館の実態が把握されることが前提となる。統計上優位なデータを得るための、来館者調査、実態調査の手引きが必要。

最新の検討案と今後の展望は、11月16日（木）・17日（金）に長崎市で行われる全国博物館大会で報告される。大会のテーマは「転換期における博物館運営指標づくり」となっており、検討案について、大会参加者と意見交換することになっている。興味のある方にはぜひご参加いただきたい。

まとめに代えて

指定管理者制度下のミュージアム評価は、構築途上であり、明確な体系を示すことができないが、日頃思うことを、最後に紹介し、まとめのかわりとした。

「調査なくして目標なし」

設置者と博物館は、現状を調査によって把握した上で、妥当な目標を設定する。無根拠な目標設定は設置責任の放棄。

「目標なくして評価なし」

評価の根幹は、目標の達成度を検証（＝業績測定）。目標が曖昧では、妥当かどうか判断できない。

「評価なくして改善なし」

達成度を検証し、結果を分析するから次の改善につながる。

「改善なくして発展なし」

改善を積み重ね、事業運営は向上する。

「発展なくして指定なし」

向上させなければ、次の指定管理者選定に不利となる。

*応用部門「JMMAにおける人材評価・養成プロジェクト」につきましては、都合により次号掲載とさせていただきます。

会 員 研 究 発 表

大学生の視点から見たミュージアム・マネジメント改革の課題

—全学共通教育における講義の取り組みから—

山口大学教授
長畑 実

1. はじめに

従来、大学におけるミュージアムに関する講義は、学芸員資格取得課程を中心として開講されており、ミュージアムの現状と課題について一般の学生が学ぶ機会はほとんどない状況であった。そこで山口大学では、ミュージアムに関する基本的知識の習得と日本におけるミュージアムの置かれた現状と今後の課題を考察することにより主体的なミュージアム利用の姿勢を育成することを目的として、学芸員課程とは別に全学共通教育科目「ミュージアムの現在と未来」を平成17年度より開設した。本稿では、講義の特色、講義を通して得られた学生の反応、ミュージアムの見学・調査をもとにした学生の授業内発表等の事例を報告し、学生の視点から見たミュージアム・マネジメント改革の課題及び共通教育におけるミュージアム関連講義開設の意義を明らかにする。

2. 開設科目「ミュージアムの現在と未来」の概要

(1) 受講対象

本講義の受講対象は、全7学部（人文学部・教育学部・経済学部・理学部・医学部・工学部・農学部）に所属する1年生とした。

(2) 講義の概要（シラバスより）

全国には7,000近い博物館が存在し、利用者総数は年間3億人近くに達するなど、日本は世界有数の「ミュージアム大国」へと発展してきた。市民の間でも文化的価値を大切に、心の豊かさを求める志向が強まる中、地域の生涯学習拠点としての博物館への期待が高まっている。その一方で、来館者数の減少傾向に加え、国立博物館の独立行政法人化、指定管理者制度の導入などの構造改革をはじめ、財政難を理由とした職員・予算の削減、閉館など、博物館は存亡に関わる厳しい状況に置かれている。この講義では、自然と人類の知の宝庫であるミュージアムの歴史を概観するとともに、歴史博物館、科学館、美術館、動物園、水族館など多様なミュージアムの目的、

社会的機能等について基本的理解を図り、ミュージアムの置かれた現状分析を通してミュージアムの未来を考察、議論する。

3. 講義内容の特徴と実施結果

(1) 履修登録者数

平成17年度の入学者総数は約2千名で、そのうち本講義を受講した学生は121名（8割が1年生）であった。なお、17年度の共通教育開設科目数は1,075科目、分野別の一般教養科目のクラス平均受講者数は99名である。

(2) 授業の工夫

授業の展開で留意した点は、第一に視聴覚教材の活用を重視したことである。美術館、動物園、植物園、ボランティア、文化政策など全15講のうち9講義において視聴覚教材を利用した。第二に、学生との意見交換のために毎回「コミュニケーション・カード」（A6版）への記入を義務づけ、主な質問・意見・感想等の内容については、次の講義冒頭において教員からコメントをするように努めた。第三に、新聞等の記事を教材利用することでミュージアムの動向についてタイムリーな紹介・解説を行った。第四に、授業内課題（ミニレポート作成）を適時実施したこと、第五に、休み中にミュージアムの見学・調査を行い、考察の結果をパワーポイント等を使用して授業時間内に発表するよう奨励したこと（メールによる事前申告制）などの工夫を行った。

(3) 学生による授業内発表

講義期間中の発表者数は19名（最終レポート提出者数は100名）であった。図1、2は学生が発表時に利用したパワーポイントの事例と発表の様子である。



図1 学生が発表に利用したパワーポイントの事例



図2 学生による授業内発表の様子

いずれの発表も事前の見学調査から考察を深め、工夫をこらしたパワーポイントを作成するなどよく準備されており、発表に対する学生の事後評価（発表内容・資料の分かり易さ、態度等）も的確に行われた。

(4) 授業評価の結果

学生による本講義に対する評価では、教員の話し方、理論・専門用語の解説、質問の機会、授業内容の理解度、授業の満足度等の項目について、いずれも68～81%と高い評価が得られた。また、自由記述には、「ミュージアムのことは最初あまり知らなかったけれど、授業を受けるうちにとても興味が湧きました」「これからのミュージアムのあり方を考えさせられました」「ミュージアムについて興味がわきました。この授業は知識や視野を広げるのに、生徒が気軽に参加できる良い授業だと思いました」「ミュージアムなどいつもだったら考えないが、この授業を通して社会の状況とかが少し見えたりして本当に良かった」「司書を目指しているので、とてもためになりました。第3講から受講しましたが、惜しいことをしたなあと思いました」「わざわざ工学部から来て受けた甲斐がありました」などの記載があり、本講義を受講したことによりミュージアムへの興味、関心の高まったことが理解された。

(5) 最終レポートの特徴

講義の最後に学生が提出した最終レポート（提出者100名）のテーマ事例は表1に示される。これらの最終レポートの内容からミュージアム・マネジメント改革の課題を抽出したところ、次の5点にまとめることができた。

①教育活動と連携（博物館と学校、博物館と博物

館、博物館と社会教育)

- ②ボランティア活動と住民参画
- ③職員力（専門性と総合性、コーディネート力）
- ④ビジョンと戦略の確立、共有
- ⑤マネジメント・システムの構築

いずれの内容も来館者起点のサービス機能拡充という視点からミュージアムの現代的課題を鋭く指摘したものであり、講義を通して学生の理解力・考察力の向上を確認することができた。

表1 最終レポートのテーマ事例

- ・ミュージアムの今後のあり方と社会的役割について
- ・ミュージアムの繋がり
- ・これからの時代のミュージアムのあり方と課題
- ・ミュージアムに求められるもの
- ・ミュージアムの問題点と解決案—中也記念館の事例とともに
- ・五感で感じるミュージアム
- ・ヨーロッパ諸国に学ぶ日本のミュージアムの再構築
- ・大和ミュージアムから見るこれからのミュージアム
- ・来館者を増やすことから考えるミュージアムの社会的存在意識
- ・子どもも愛するミュージアム
- ・日本の現状と今後のミュージアムの進むべき道
- ・目線に立ったミュージアム
- ・成長していくミュージアム
- ・教育の場としてのミュージアム

4. おわりに

以上のように、本学共通教育においてはじめて開設された今回の講義は、これまでミュージアムに興味、関心を持たなかった学生にも具体的な事例を通して考察する機会を提供し、授業内発表者は少なかったものの（受講生の16%）、毎講義の「コミュニケーション・カード」への記載と最終レポートでまとめられた内容には、ミュージアムの現代的課題に向き合う多くの学生たちの真摯な姿が反映されていた点で、大きな成果をあげたものと考えている。なお、平成18年度においては、本講義を「開放授業」（社会貢献活動の一環として学生向け正規講義の一部を一般市民に開放）として開講し、学生と市民がともに机を並べて学習する体制の中から双方向の刺激による新たな学習のあり方を展開する予定である。

百貨店美術館におけるミュージアム・マネジメント

～大丸ミュージアムの事例から～

毎日新聞大阪本社総合事業局

高市 純行

百貨店の誕生

1852年、ブシコー夫妻がパリに世界初の百貨店「ボン・マルシェ」を創業した。膨大な商品を陳列し、「定価販売、現金掛け値なし」の新商法が顧客の心をつかんだ。万博をヒントに作られた祝祭的な空間で、人々は「気晴らしのための消費」に熱中した。百貨店は「人間の欲求の開発装置」として新しい消費行動を生み、産業として発展した。ボン・マルシェは、1875年に現代作家の絵画・彫刻を展示するギャラリーを設置した。競合他店との差別化を図る文化的戦略であり、今日の百貨店美術館の原型といえる¹⁾。

日本では、1905（明治38）年に「デパートメント・ストア宣言」を行った三越が百貨店の嚆矢とされる。日本の百貨店は、江戸時代から続く老舗呉服店が母体である。19世紀後半から海外の万博や内国勧業博覧会に積極的に参加し、博覧会、展示会のノウハウを学んだ。1904年に三越で最初の美術展「光琳遺品展覧会」が開かれ、1909年には京都と大阪の高島屋で「現代名家百幅展」が開催された。これらの美術展がきっかけとなって両百貨店に「美術部」が設けられた²⁾。美術展催事は百貨店の生業と深い関わりをもちながら発展していった。

百貨店と新聞社による美術展戦略

大正時代に「新聞社が主催、会場は百貨店」という百貨店美術展の原型が築かれた。百貨店は客寄せとイメージ・アップ、新聞社は芸術・文化による他社との差別化、新規読者層の開拓が目的であった。両者は産業として成長するために都市に住む中間層を顧客として取り込む必要があった³⁾。美術展を中心とした文化催事は、そのための宣伝メディアとして重要な役割を果たした。この背景には公立美術館の不備もあった。東京府美術館は1926年（大正15）、京都市美術館は1933年（昭和8）、大阪市立美術館は1936年（昭和11）に開館した。百貨店は「気軽に芸術に接することができる場所」として公立美術館の代替機能を果たした。

百貨店美術館の特徴と設立ラッシュ

百貨店美術館は企業ミュージアムの一形態である。①コレクションをもたない、②常設展はなく企画展中心、③宣伝部、企画部、文化事業部などに所属、などの特徴を持つ。シャワー効果による売り上げ貢献を期待されて、概ね最上階に設置された。

1960年代後半から東京を中心に本格的な美術展会場を備えた百貨店が登場した。1967年、新宿・小田急が文化大催場を開設すると、75年には池袋・西武が西武美術館を、79年に新宿・伊勢丹が伊勢丹美術館を開いた。80年代後半から90年代前半にかけて、そごう美術館、東急文化村ザ・ミュージアム、東武美術館、三越美術館・新宿、千葉そごう美術館などが相次いで開館した。企業メセナと販促・宣伝活動の役目を担って数多くの百貨店美術館が誕生した。その流れは首都圏から中部、関西圏へも波及した。

大丸ミュージアムの誕生

1983年、老朽化した国鉄大阪駅の再開発事業で大丸はキタへ進出する。地元商店街との軋轢から売り場面積の縮小を余儀なくされた大丸は、「文化的な施設を作って地域の文化発展に貢献する」と明言し、店舗内に美術館を作る構想を発表した。隣接する阪急、阪神等の競合百貨店との差別化を図る狙いもあった。この美術館施設は、「純粋美術に縛られることなく、様々な分野の芸術・文化の紹介、生活提案を行いたい」という思いを込めて「大丸ミュージアム」と命名された。

本格的な空調・照明・防災施設を完備し、公立館を巡回する海外美術展の受け皿となることを目指した。一方、社内的な位置付けは「多目的ホール」であり、中元・歳暮時期には営業催事に切り替え可能とした。ミュージアムの目的は、大丸梅田店のイメージ・アップと主要なターゲットエリア（北摂、阪神間）から重点対象顧客（20代と50代の女性）を集客することにあった。

百貨店美術館冬の時代

バブル経済崩壊後、日本の百貨店業界は過当競争と消費低迷による業績不振に苦しんだ。全国の百貨店の売り場面積は、1991年の500万平米から、98年には675万平米へと35%も増加したが、売り上げは9兆7000億円から9兆1000億円と6%も減少したのである⁴⁾。（2005年には7兆8800億円となり、15年間で23%減少）。

本業の悪化は多くの百貨店美術館を閉館、休館、

あるいは業態転換へと追い込んだ。バブル期に無理をして建てた、専門施設として百貨店から独立していた美術館の多くが閉鎖された。全国の美術系博物館（類似施設含む）の入場者数は1995年の1,900万人から2004年には1,390万人と激減した⁵⁾。少ないパイを多くのプレーヤーが奪い合う状況となり、マネジメント力が問われる時代になった。

大丸の危機対応

大丸は、80年代後半から90年代にかけて梅田を皮切りに心斎橋、神戸、京都、東京の5店舗を従来の催事場からミュージアム化した。危機に対応するために、各店舗に任せていた企画の採否、C.I.（コーポレート・アイデンティティ）やS.I.（ストア・イメージ）との整合性といった展覧会の品質管理を本社に一元化した。予算も本社が一括管理し、多店舗展開によるスケールメリットを追求した。店頭の商品展開や販促イベントの時期と美術展の内容との整合性を図るなどスケジュール管理も徹底した。

2002年からは、「ミュージアムの殻を破って百貨店全館にアートが波及していく」をコンセプトに「アート・ミーツ・アートキャンペーン」を展開した。ロゴマークを新聞広告、交通広告、各種DMで使用した。通年で開催していた美術展を春・秋に集中した。さらにファン層の囲い込みを狙ってパスカードを導入し、リピーター確保に努めた。

大丸ミュージアム梅田を例にとると、1995年に14本あった美術展が2005年には7本と半減した。しかし1本あたりの入場者数は95年の22,715人に対し、05年は23,285人とむしろ増加した。企画を厳選し、統一感のある広告戦略で顧客にアピールした効果が表れている。

おわりに

これまで百貨店美術館が果たしてきた役割について述べたい。直接的には、①長年にわたって、公立美術館の代替機能を果たし、②新進・中堅作家を育てる場を提供してきた⁶⁾。また間接的には、③各地の名刹・寺宝展を開催し、展示謝礼の寄進で文化財の修復・保存に役立ち⁷⁾、④巡回展においては多額の開催分担金を負担し、公立美術館を財政面で支援した¹⁾——のである。

今後、百貨店美術館はどこへ向かうのか。景気回復による個人消費が堅調で百貨店の業績も上向き始めた。再開発が進む大阪・梅田地区では、百貨店の合計店舗面積が現在の204,000平米から2011年には

302,000平米へと1.5倍に増加する。店舗間の競争はますます激しくなるだろう。他店との差別化やストア・イメージの構築、集客の手段として、美術展を中心とした文化催事が見直される可能性は大きい。

(参考文献)

- 1) 鹿島茂「デパートを発明した夫婦」
- 2) 宮野力哉「百貨店文化誌」
- 3) 山本武利「近代日本の新聞読者層」
- 4) ダイヤモンド1999年6月5日号「百貨店・スーパー大整理に突入」
- 5) 余暇開発センター「レジャー白書2005」
- 6) 立石亥三美「展覧会うらかたの記」
- 7) 小林敦美「展覧会の壁の穴」
- 8) 林容子「芸術経営学講座」

ソーシャル・インクルージョン： ミュージアムの社会貢献

—これからのミュージアム・マネジメントの方向性—

レスター大学院博士課程

島村ウイルコックス有香

1. はじめに

これまで継承と改革を続けてきたミュージアムは、近年の制度の変化や社会の変容に伴い、自身の在り方や運営方法を模索している状態といえる。このような状況の中、ミュージアムの役割と目的を明確にすることは、ミュージアム・マネジメント再構築の重要な課題である。そこで、本発表内では、イギリスのミュージアムが社会的役割として行っているソーシャル・インクルージョン活動を、ミュージアム・マネジメント再構築の鍵の一つとして捉え、これからのミュージアムにどのように活かすことができるかを、検討した。全体を通じて、ミュージアムの社会貢献を考察し、提唱することを本発表の目的とした。

2. イギリスと日本におけるミュージアムの役割とその変遷

まず第一に、ミュージアムの役割に注目し、その継承と改革の歴史を知るため、イギリスと日本におけるミュージアムの役割の変遷の比較を行った。時系列の流れの中から、現在のミュージアムの傾向を

割り出し、再構築に向けた方向性を模索する土台を築いた。

簡略化することにより生じる誤解等を十分に承知した上で、ミュージアムの役割を図式化した。このことにより、日本とイギリスのミュージアムは類似の進化を辿っていることが確認できた。イギリスでは、「独占段階」から「大衆化の段階」に移り、その後、「教育的役割の段階」、「コミュニケーション的役割の段階」、「文化的役割の段階」を経て、現在は「社会的役割の段階」を迎えている。一方の日本では、「コミュニケーション的役割の段階」にまで到達しており、指定管理者制度、独立行政化、評価等、近年のマネージメントの改革を機に、今後大きく分けて二つの道を進むことが予想される。一つは、顧客満足度、観客数、収益を高めるために、娯楽性を強めること。二つには、イギリスのような文化施設の社会貢献を目指す動きである。(勿論両者を統合させることも可能である。) 本発表では、後者に注目した。

3. ミュージアムにおける社会貢献と、その重要性

第二に、社会貢献の中でも、ソーシャル・インクルージョン活動に焦点を絞り、定義や事例を併せて紹介した。

(1) ソーシャル・インクルージョンとは何か

ソーシャル・インクルージョン(社会的包括)は、他のヨーロッパ諸国と並行して、イギリスでは1997年より、新労働党の政策の一つとして取り組まれている活動である。イギリス内の博物館、美術館、図書館は、文化面でこのソーシャル・インクルージョンを推進する手助けをすることを期待されている¹⁾。元来、失業による「社会的不利(Social disadvantage)」や貧困の対策として起こった概念で、貧困状態にある人や地域が、社会から疎外され、またその状態が社会に悪影響を及ぼすという観点から、この社会問題を克服する為に生まれた考えである²⁾。ソーシャル・エクスクルージョン(社会的疎外、社会的排除)は様々な定義されるが、例えばイギリス内閣府下の社会排除対策室(SEU)では、短くまとめたものとして、以下のように定義している。

「失業、技術不足、低収入、悪住居、犯罪率の高さ、不健康、家庭破壊など、繋がりあった問題の結合により、人々や地域が被害を被っているような時に起こり得ること。」³⁾

一方、ソーシャル・インクルージョンに関しては、ソーシャル・エクスクルージョンを打破する為のアクション(動き)⁴⁾とするのみで、その定まった見解はない。そのため、イギリスのミュージアム内でも、ソーシャル・インクルージョン活動の捉え方が様々である。社会から疎外されがちな人達に向けたアクセス向上等の活動をする事、と短絡的に捉えられがちだが⁵⁾、それに加え、積極的にこれらの人々の社会参画を目指すことも重要である。そのため筆者(発表者)は、シチズンシップ思想と併せ⁶⁾、疎外している側(多数者側)の社会的疎外者(少数者側)への態度や偏見への働きかけも重要である、という立場をとり、自己と他者との関係(リレーションシップ)向上こそが、ソーシャル・インクルージョン活動、ひいてはミュージアムの社会貢献の目指すものとする⁷⁾。

(2) ミュージアムにおけるソーシャル・インクルージョン活動の例

イギリスのウェールズにある、ビッグ・ピット国立石炭博物館、日本のミュージアム・アクセス・グループMARの「見えない人と観るワークショップ」、沖縄県平和祈念資料館のこども・プロセス展示室、の3例を取り上げた。個々の例を通じて、ミュージアムで働くことにより、元炭鉱夫に誇りを持たせ、また産業を失った地域の活性化を図る社会的役割。ミュージアム内で美術作品を共に観ることにより、対話が生まれ、グループ内で、互いの考え方や「自己」と「他者」について考える機会を与えた社会的役割。ミュージアム展示物を、「過去」または「他人事」として学ぶのではなく、「自分」の中のこととして意味を再構築させる、社会的な役割、をそれぞれ指摘した。

4. 日本のミュージアムがソーシャル・インクルージョン活動を行う際の留意点、方策

第三に、再構築への一提案として、日本のミュージアムがソーシャル・インクルージョン活動を行う際の留意点、方策について、主に以下の3点を挙げた。

1. ミュージアムにおける社会貢献、ソーシャル・インクルージョン活動の効果(ミュージアム不必要説の払拭、幅広い分野からの資金調達の可能性、館の理念の統一)。
2. ソーシャル・インクルージョンに取り組むために必要なこと(利用者について知る、社会問題を

考えさせるような内容、自己と他者を繋ぐ、他)。

3. 資金、時間、人材、モノ不足の克服しての活動 (分野や見方を変えて収蔵品を見直す、他)。

5. おわりに

ミュージアムの役割や目的は、社会の変化や要請に合わせ、柔軟に変化させる必要がある。ソーシャル・インクルージョンは、イギリスの社会が必要としていることであり、それを「自己」と「他者」を繋ぐことと考えた場合においては、日本の社会にも有意義な思想といえる。「ソーシャル・インクルージョン」という用語使用の有無は、大して問題ではない。しかし、この活動により、これまでモノを中心としたミュージアム文化やマネジメント、或いは人中心であっても個人の教育や学びにのみ熱心であった博物館教育を見直し、社会の中の人、多文化や相違を理解できる世界市民の育成に役立つことが強調できる。「他者」だけでなく「自己」も多様化している現代社会において、社会とは漠然としたものでなく、日々の個人の暮らしを左右するものである。そのため、この重要な課題を掲げることにより、政府や他の団体との連携を強め、資金援助を要請することも可能であろう。今後、日本のミュージアムの娯楽性を高めていくことも、一つの方策かもしれないが、現在の社会が抱えている問題に積極的に取り組む社会貢献の動きもまた有効な策なのである。

本発表では、以上のことを強調し、ソーシャル・インクルージョン活動に代表される、ミュージアムの社会貢献を、ミュージアムの再構築、ミュージアムの生き残りの一方策として、提唱した。

注と参考文献

- 1) DCMS (Department for Culture, Media and Sport) (2000) *Centres for Social Change: Museums, Galleries and Archives for All*, London: DCMS.
- 2) Rodgers, G. et al. (eds.) (1995) *Social Exclusion: Rhetoric, reality, responses*, Geneva: International Labour Organization (International Institute for Labour Studies).
- 3) SEU (Social Exclusion Unit) (2001) *Preventing Social Exclusion: Reported by the Social Exclusion Unit*, UK: SEU.
- 4) DCMS (Department for Culture, Media and Sport) (1999) *Policy Action Team 10: A Report to the Social Exclusion Unit: Arts and Sport*, London: DCMS.

DCMS (Department for Culture, Media and Sport) (2000), *Ibid.*

DCMS (Department for Culture, Media and Sport) (2001) *Libraries, Museums, Galleries and Archives for All: Co-operating Across the Sectors to Tackle Social Exclusion*, London: DCMS.

SEU (Social Exclusion Unit) (2001), *Ibid.*

Scottish Museums Council (2000) *Museums and Social Justice: how museums and galleries can work for their whole communities*, Edinburgh: Scottish Museums Council.

GLLAM (Group for Large Local Authority Museums) (2000) *Museums and Social Inclusion*, England: GLLAM.

- 5) Newman, A. and McLean, F. (2004) 'Presumption, Policy and Practice: The use of museums and galleries as agents of social inclusion in Great Britain', *International Journal of Cultural Policy*, 10 (2), 167-181もこの見解に同意。
- 6) Marshall, T. H. (1950) *Citizenship and Social Class: and other essays*, London and New York: The Syndics of the Cambridge University Press.
Gore, C. (1995a) 'Introduction: Markets, citizenship and social exclusion' in Rodgers G. et al. (eds.), *Ibid.* 1-40.
Gore, C. (1995b) 'Social exclusion and social change: Insights in the African literature' in Rodgers G. et al. (eds.), *Ibid.* 103-116.
- 7) ソーシャル・インクルージョン活動と定義に関する詳細と、ソーシャル・インクルージョンとエクスルージョンの概念についての詳細は、それぞれ以下の文献を参照。
島村ウィルコックス有香 (2003) 「博物館におけるソーシャル・インクルージョン (社会的包括) 活動とその意義—イギリス博物館界におけるソーシャル・インクルージョンの実践とその背景を中心に—」『博物館学雑誌』、第28巻第2号、53-66、日本博物館学会。
島村ウィルコックス (2006)、「ソーシャル・インクルージョンの理念と、その実現に向けたインクルーシブ・デザインの役割」『インクルーシブデザインハンドブック』、財団法人、13-18、たんぼぼの家。

テート・モダンにおけるパブリック・プログラムのマネージメント： カロットプロジェクトを中心に

国立歴史民俗博物館(非)・立正大学文学部(非)

井上 由佳

はじめに

本発表はミュージアムにおける地域連携を重視したマネージメントのあり方を考察するため、英国のテート・モダン (Tate Modern) におけるパブリック・プログラムの運営とそのマネージメント体制を事例研究として取り上げる。ここでは、テート・モダンが主催した、ロンドン南部に居住する地域の青少年を対象としたカロット (Karrot) プログラムに着目する。2001年に始められ、ロンドン警視庁と地元サザーク区ソーシャル・サービス部と協力し、地域の青少年をテート・モダンの所蔵品および地域のアーティストとの触れあいを推進するプロジェクトは、高く評価され、モデル事業として全英で紹介されたという。

Karrotプロジェクトの報告書や関連資料を分析し、どのようなマネージメント体制のもとこの地域連携プロジェクトが成功したのかを分析する。分析結果をもとに、ミュージアムが地域連携プロジェクトを遂行する際に求められる人員、組織力、コミュニケーションの管理力など、マネージメント面への具体的な提言をしたい。なお、本発表は日本ミュージアムマネージメント学会紀要第10号に採録された拙論「パブリック・プログラムのマネージメント：テート・ギャラリーの事例研究」に基づくものである。

1997年以降の英国のミュージアム：新しいパブリック・ミュージアムの役割

17世紀に初めて登場した英国のパブリック・ミュージアムは、1970年代まで閉鎖的な体制をとり、真の意味でパブリックに開かれていた事例は限られていた。しかし、1997年以降、ブレア政権の教育重視政策をとったことにより、政府が推進するソーシャル・インクルージョン政策などにミュージアムは積極的に協力するようになってきた。これはミュージアムにとり、政府からの事業助成金の獲得という運営資

金を確保するという実利的な狙いも当然ある。しかしながら、英国のミュージアムはかつてのように「来るものは拒まず」という姿勢で来館者をひたすら待つ受け身の姿勢ではなく、「待っていても来ない」市民に向けて積極的に働きかけていく必要性を認識し、それに伴い組織を改編してきたのである。

2001年に全英規模のミュージアム入館者調査を実施した結果、英国市民の中でもミュージアムに足を運ぶ人は中流階級以上の白人が大多数であり、民族的・宗教的マイノリティーの市民や10代の若者が極端に少ないことが明らかになっている。このような結果を受け、社会的に恵まれない人々にミュージアムにおける文化的な活動に参加してもらおうべく、アウトリーチと呼ばれる様々なプロジェクトが企画され、実施されてきた。その事例としてテート・モダンが協賛したカロット・プロジェクトを紹介したい。

カロット・プロジェクト (Karrot Project) とは

カロット・プロジェクトとは、「ロンドン警視庁とサザーク区 (Southwark) が主催するプロジェクトで、その目的はサザーク区の若者が守られ、積極性を高め、人としての価値を認められ、様々な情報を提供されることである。」と公式ホームページにある。(http://www.karrot.org.uk/index.html)

サザーク区はロンドンのテムズ川南側に位置し、ロンドン市内有数の貧困地域であり、治安が悪く、経済的に恵まれない市民が数多く住む地域である。学校にいかない、反社会的行動に走る青少年の数も多い。この問題に立ち向かうため、2000年にサザーク区にあった発電所の跡地にオープンしたテート・モダンを活用した地元青少年のためのプログラムを企画された。

テート・モダンとカロット・プロジェクト

テート・モダンが協力したプロジェクトは、青少年が興味・関心を持つテーマを選び、ファッション・デザインコンテストを企画し、それに向けて地域の青少年が先鋭的なプロのデザイナーと共同で自分のファッション・コレクションを作っていくという内容であった。服飾デザイン以外にも、写真、振り付け、ジャーナリズム、音楽といった分野の専門家に参加してもらってワークショップを実施した。



図1 カロット・プロジェクトの組織図

従来ならば、不登校や青少年問題・犯罪に立ち向かうのは学校教員や警察、ソーシャル・ワーカーの役割と思われがちであるが、そこにテート・モダンという大規模な現代美術館のスタッフが加わることで、地域で活躍するデザイナー、若手アーティストやミュージシャンに本プロジェクトに協力してもらうことや、テート・モダンの建物を使うことが可能となり、プロジェクトの規模が格段に大きくなったといえよう。そして何よりも、テート・モダンという世界的に注目されている美術館が加わったことから、カロット・プロジェクトへのメディアの注目も集まり、その成果を広く市民に見てもらうことが可能となった。

カロット・プロジェクトは地域の青少年にファッションやデザイン、音楽といった芸術活動への興味・関心を高め、コンテストに向けて絶え間なく努力を続けていく中で彼らの自尊心を高める結果となったと高く評価され、今では全英規模で様々なカロット・プロジェクトが展開されている。

パブリック・プログラムの一つとしてカロット・プログラムのマネージメント

残念ながら、カロット・プロジェクト担当者からのコメントを得ることができなかったために、文献・オンライン情報からの推測になってしまうが、本プログラムは図1のようなプロジェクト構造となっていたようである。

本プロジェクトを実施するためには、少なくとも各組織から2～3名ほどの人員が必要であり、全体のコーディネーターも不可欠である。同じ地域とはいえ、それぞれの事務所は離れているため、定期的にミーティングを設定し、会合を設ける必要があっただろう。さらに、テート・モダンにはインタープ

リテーション・教育部に、アクセス・特別プログラム担当の学芸員（キュレーター）がおり、地域社会との連携プログラムを推進する専任の職員が置かれていることは注目に値する。カロット・プロジェクトのために学芸員（契約職員）を増員して望んだ可能性もある。学芸員をはじめとする各担当者は、プロのアーティスト等の専門家との交渉、会場の確保、参加する青少年とのコミュニケーションなどをきめ細かく対処していく必要があった。

警察や区役所といったミュージアム活動に直接携わらない組織の人々と協力し、地域のためのパブリック・プログラムを実施できた背景には、政府や民間スポンサーからの助成金が確保できたこと、社会的弱者にミュージアムが手を差し伸べることはミュージアムの一つの役割である、ミュージアムの幹部および一般の人々の間で広く認識されていることが大きいであろう。ミュージアムの壁の中に留まらず、広い意味での社会的な役割を考えさせられる事例であるといえよう。21世紀のミュージアムは社会的な役割をいかに果たすべきなのか、そして、それを広く一般の人々に見える形で実現していけるのかを学ぶための好事例であるように考える。

参考資料

カロット公式ホームページ：

<http://www.karrot.org.uk/index.html>

外からの動物園改革論

NPO法人 市民ZOOネットワーク

牧 慎一郎

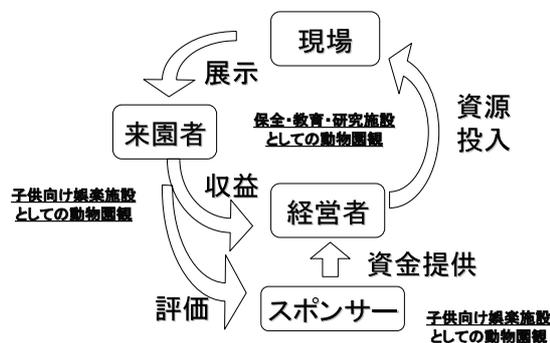
1. 動物園改革を阻む構造要因について

近年の動物園を取り巻く経営環境は厳しいものがある。動物園の入園者数は長期的な減少トレンドであり、歴史ある動物園が閉園した例もある。公立動物園の運営主体である地方自治体の財政も火の車である。一方で、旭川市の旭山動物園のように大ブレイクした動物園もある。今や、勝ち組と負け組がはっきりした「サバイバル時代」に突入したように思われる。そんな中、動物園が生き残りを果たしていくためには、自らなんからの改革を進めていくことが不可欠であろう。近年、動物園に求められる指命・機能として、娯楽だけでなく、種の保存、教育、研究の重要性が叫ばれており、特に公立施設を念頭に置くとすれば、動物園の改革もこの4つの機能を踏まえたものにしていく必要があるだろう。

ところで、筆者の手元に約30年前に書かれた本がある。中川志郎氏による「動物園学ことはじめ」(1975年)は、動物園全体を論じた古典と言ってもよい著作であるが、動物園は博物館の一種として4つの機能を踏まえた位置づけを与えられており、現代の視点で読んでみても、その内容は全く色褪せていない。ただ、違うのは、動物園を取り巻く状況が右肩上がりから右肩下がりになっているだけである。これだけ時代の変化が激しい中で、30年前の本が古びていないことは驚きである。逆に言えば、動物園側が30年来主張してきたことがあまり浸透していないを表しているとも言える。

娯楽偏重を脱するような改革への動きがなかなか実現しないのはなぜか。筆者は、動物園と来園者やスポンサーとの動物園観のギャップが原因となって、動物園改革を阻む構造が形成されていると考えている。

動物園の経営サイクルを考えると、動物園の経営者にとっての顧客は来園者とスポンサー（公立の場合、自治体の本庁財務部局や議会）であり、これらから得た資源を用いて経営を行うことになる。動物園側が、種の保存、娯楽、教育、研究という現代的高尚な目的を掲げたとしても、顧客たる来園者やスポンサーは子供向け娯楽施設としての動物園観を強く持っている（動物園観ギャップ）。このような状況の中、動物園経営者は、顧客を重視して娯



動物園経営サイクルと動物園観ギャップ

楽路線を進むか、顧客に背を向けて自らのポリシーを貫くかの選択を迫られる。顧客の声に耳を傾ける経営者にとっては、多くの人に求められる動物園像に合わせて娯楽型動物園を提供することが正しい経営となる。つまり、動物園が変われないのは、動物園の怠慢ではなく、動物園と来園者・スポンサーとの関係に基づく構造的な問題なのだろう。

こういう状況では、内部の努力だけでは、変革することは難しい。このため、筆者は、外部からの改革を組み合わせて、動物園観ギャップに楔を打ち込んでいくことが必要と考えている。

2. 外からの改革のための二方面作戦のススメ

外からの改革の方策としては、潜在顧客を含む来園者やスポンサーに対しては、その動物園観を揺さぶるような活動を行い、これと並行して、動物園側に改革を迫るといった「二方面作戦」が有効であろう。方策としては、動物園と来園者との中間的なグループの活用、外部委員会の活用が考えられる。

中間的なグループの例としては、筆者が代表理事をしているNPO法人市民ZOOネットワークの活動を紹介したい。市民ZOOネットワークでは、動物園における優れた取り組みを表彰する「エンリッチメント大賞」を運用すること等を通じて、動物園の進化を応援するとともに、一般市民側に対しては、セミナーの開催や一般向けの書物の出版企画などによって動物園の現代的な機能やその楽しみ方を伝えるという二方面作戦を展開している。動物園とは独立した第3者的なグループが行う利点は、スポンサーの動物園観の影響を脱して、あるべき姿を発言しやすいことにある。一方で、業界とも独立性を持つことによって、業界内の利害も脱して、あるべき姿の発言がしやすくなる。近年は、市民ZOOネットワーク以外にも、動物園と協力しつつ独立した活動を行うグループが現れてきており（例えば、天王寺動物

園に対して独自の視点で提言を行った「おんなの目で大阪の街を創る会」の活動など)、動物園側としても、こういったグループと戦略的に連携をしていくことが有効となろう。

外部委員会の例としては、筆者が委員として参画した「横浜市立動物園のあり方懇談会」の例を挙げよう。同懇談会は、上山信一慶應義塾大学教授を座長として、2004年7月に横浜市により設置された委員会、経営面、マーケティング面等の検討や現場職員とのワークショップ等を行った上で、2005年4月に報告書を取りまとめた。報告書は、市長に提出され、市議会にも報告された。同懇談会の報告書では、動物園の現代的な役割の変化や海外における先進事例を紹介することによって、本庁職員や市議会議員などの動物園に対するステレオタイプイメージに揺さぶりをかけている。一方で、動物園の経営上の問題点を明らかにし、さらに改革行程を明確化することによって、動物園経営者や動物園の職員に対する強い改革圧力をかけている。これも二方面作戦を行った例と言えるだろう。横浜市以外では、例えば、名古屋市では2005年に「東山動植物園再生検討委員会」が基本構想の検討を行い、2006年には札幌市が「円山動物園リスタート委員会」を設置し、検討を始めている。動物園側としても、外部委員会を動物園観ギャップに楔を打ち込むため機会として戦略的に捉えていくことが有益となろう。

3. おわりに

経営環境が厳しさを増す中、動物園が生き残るためには、時代に先んじた改革が不可欠となろう。動物園では、旭山動物園の成功物語が注目されているが、それぞれの動物園は、組織の規模、特性、置かれている状況が異なっており、旭山の処方箋が通用するわけではない。それぞれの動物園が、外部からの改革とも戦略連携しつつ、来園者やスポンサーとの適切な関係の構築を進めていくことを期待している。

参考文献・参考サイト

中川志郎「動物園学ことはじめ」玉川大学出版部(1975年)
市民ZOOネットワークウェブサイト

<http://www.zoo-net.org/>

横浜市立動物園のあり方懇談会報告書(2005年)

<http://www.city.yokohama.jp/me/kankyau/etc/shingikai/doubutsu/mokuji.html>

おんなの目で大阪の街を創る会「大阪市民のオアシスはZOOっとここ！市民から動物園への提案」(2004年)

岐阜県美濃加茂市太田宿中山道会館 まちづくり地域住民意識調査 —開館後の運営へ向けて—

株式会社 内田洋行
松永 一範



〈岐阜県美濃加茂市太田宿中山道会館〉

1. 本調査の概要

「中山道太田宿会館」が2006年4月15日にオープンした。本会館設立による影響を、継続的に調査する。第1回の今回はアンケートを通して、開館前の市民の意識を調査した。経年評価という性格に加え、開館前に実施することで、運営にあたっての課題・問題点を事前把握し、基本計画で練られた運営計画を最適化することも狙っている。

2. 太田宿中山道会館について

中山道太田宿は、中山道69次の脇本陣のある宿場町で、太田の渡しで栄え、皇女和宮も宿泊するなど、美濃の政治経済の要衝であった。また、木曾川を下る日本ライン、岡本一平や坪内逍遙のゆかりの地でもある。

駅前商店街の衰退や観光客の減少が目立ち始め、市民と観光客に、かつての太田宿の賑わい・江戸の雰囲気を知ってもらおうと、80年代に市民から市に対し本会館の建設の働きかけが始まった。公設民営の方針で、指定管理者制度のもと地元NPOが運営者となり、平成18年4月15日にオープンした。行政と住民団体は、中心市街地活性化を目指し、設立までに、二年がかりで、二十数回ものワークショップを重ね、計画が練り上げた。設計段階でも、地域住民の代表が毎回会議に出席し、住民主体の設計が行われた。

施設には、喫茶軽食・特産品コーナー・岡本一平ゆかりの家「糸遊庵」があり、旧太田宿脇本陣林家隠居家も併設している。また、館の前では、「朝市」、四季折々の各イベントの開催、土産物・特産品の展示販売が予定されている。木曾川の清流や、鳩吹山の眺めを楽しみながら、新たな観光・交流・文化の拠点として、多くの人たちによって活用されることが期待されている。

3. 調査の概要

方法：郵送

対象者：美濃加茂市民500人を無作為抽出

期間：平成18年2月8日～22日

回収率：送付表500 回収表209 回収率41.8%

4. 第1回アンケートと次年以降について

4-1. 第1回アンケートについて

今後のまちへの影響を測定するため、太田宿中山道(まち)に対してと、本会館(施設)に対しての2点から調査を行った。属性は、性別・年代・住まいの3点を調査した。

〈質問内容例〉

- ・太田宿中山道会館はどの程度認知されているか。
- ・どの設備、イベントに人気があるか。
- ・太田宿中山道会館に行ってみたいと思うか。
- ・美濃加茂市内の施設と比べたとき、太田宿中山道会館の人気、関心の位置づけはどのようになって

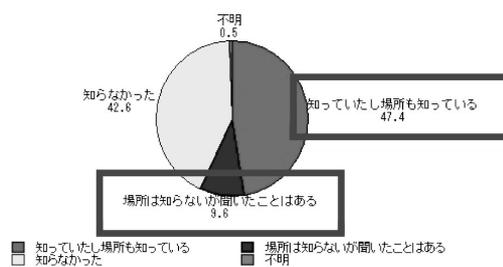
いるか。

- ・中山道太田宿と聞いたとき、何をイメージするか。
- ・中山道太田宿のイメージは何か。また魅力、不足している点、改善したよい点は何と考えるか。
- ・本会館ができたことによって、中山道太田宿はどのように変化していくと期待しているのか。

〈結果の概要〉

- ・認知については、地域と年齢でばらつきがある。PR不足という指摘が目立つ。
- ・年齢が上がるほど、認知・期待が上がる。若者へのアピールをどのように行っていくかが今後の課題である。
- ・イベントでは、楽市楽座への期待が圧倒的に高い。具体的提案も多く挙げられた。
提案例→バンドのコンサート、自分の作品発表、市民マラソン大会、市民座禅会、星空鑑賞
- ・子供の学習の場となることへの期待が特に高い。
- ・観光客が来ると考えている市民は少ない。駐車場が少なく、公共交通の整備を求める声が多く見られる。
- ・太田宿中山道について、「宿場町としての雰囲気があり、よさはあるが、整備が遅れていて、活気がない」と受け止められている傾向がある。

1 ①あなたは、太田宿中山道会館が開館することをご存知でしたか。 n = 209



〈集計例〉

4-2. 次回以降のアンケートについて

以下の項目に着目する。

- ・認知、関心、期待の変化
- ・施設、イベントに対する評価
- ・開館による、中山道太田宿・美濃加茂市における変化
- ・他の市内の施設・イベントと比べたときの、本会館の評価
- ・学校との連携等、子供たちの学びの場としてどのように機能しているか。

地域をつなぐ博学連携の3年間 —その成果と今後の課題—

新潟県立歴史博物館 山本 哲也
十日町市立下条小学校 金子 和宏

1. はじめに

新潟県は“火焰土器のクニ”である。火焰土器は教科書で縄文土器の代表のように扱われることがあり、まさに新潟県にとっての地域の宝であるとともに、日本の宝でもある。特に信濃川沿いには火焰型土器の出土遺跡が多数存在し、地域おこしの材料として扱われることも多い。

その信濃川沿いにあり「縄文」をキーワードに総合学習する小学校が集まって、そこに地域の学芸員が密着して交流学習会や子どもフォーラム、展覧会などを繰り広げる火焰街道博学連携プロジェクトを、平成15年度に開始した。

博学連携と言うと、出前授業や遠隔授業などが好例として取り上げられることが多いが、その大多数は一度限りの実践に留まるのではないかと思われる。それに対し、我々が実践するプロジェクトは、行政側で発進した信濃川火焰街道連携協議会にヒントを得、年間を通じて子ども達と学芸員が触れ合い、市や町の区域を越えて交流することに意義を持たせるものである。

そのプロジェクトも3年を経過し、大きな成果とともに様々な課題も見え始めた。そこで、それを整理し、博学連携の望ましい姿とは何かを考えることとした。

2. 信濃川火焰街道連携協議会とは

火焰型土器に代表される「縄文」をキーワードに、信濃川中流域の市町村が交流・連携して、地域振興や広域観光を推進しようというものである。この趣旨に賛同した長岡市、十日町市、津南町、中里村の4市町村長が会員となり、小林達雄新潟県立歴史博物館館長を顧問に迎え、平成14年8月に発足した。その後平成15年度に三島町を加えたが、平成の大合併により、現在は長岡・十日町・津南の3市町で活動している。

協議会では、各市町村の遺跡や展示施設を拠点としたハード・ソフト両面での有機的な連携により、地域内外へ積極的に情報発信するとともに、各地域の住民レベルの交流・連携による地域の活性化を図っている。

3. 火焰街道博学連携プロジェクトのねらい

平成14年度から、小・中学校では総合的な学習の時間が正式導入され、地域を見つめ直す学習が積極的に行われている。その一環として「縄文」を総合学習のテーマに取り入れる学校が見られる。博物館や公民館においては、子どもたちを対象にした様々な体験活動を取り入れている。また、各自治体においては、縄文文化を地域振興や観光資源として活用しようとする動きが見られる。

これら各機関の動きを連携させることにより、学校やそれぞれの機関に更なる効果をもたらすことがこの火焰街道博学連携プロジェクトのねらいである。この実践は「火焰街道」を通して博物館・学校・地域が連携する機会となる。また、博物館と学校の連携のあり方や地域社会が連携協力し合う一つのモデルとなることが期待できるのである。(図)

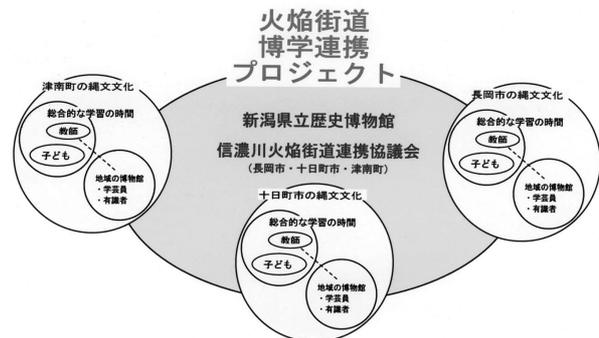


図 火焰街道博学連携プロジェクトの構造

4. 活動実績

これまで平成15年度に4校167人、16年度に7校329人、17年度に5校266人が参加し、18年度は4校182人が参加しており、これまでの総数は944人を数える。

活動は、まずそれぞれの市や町で学校（教員）と博物館（学芸員）が連携して体験活動などを推進し、それを市や町を越えて横の連携をとる学習会などを設定する。7月には交流学習会を実施し他地域・他校との交流の機会をとる。11月には縄文子どもフォーラムを実施し、パネルディスカッションやポスターセッションにより、それぞれの成果を発表し合いながら、さらに学習を深める機会を設けている（写真1）。そして、それらの成果を展覧会（巡回展）という形で地域の人々にも公表するものとしている。

一例ながら、17年度のある学校では、10数回にわたり活動を行い、つまり、学芸員が毎月のように子どもたちと活動を共にするという、極めて濃密な内容とすることができている。



写真1 子どもフォーラムにおけるポスターセッションの様子

そのような内容で平成15・17年度は計画通りの実施となったが、平成16年度は新潟県中越大地震により若干の変更を余儀なくされた。11月のフォーラムは7校中3校での実施となり、当初の計画外ながら、1月には展覧会時に別の3校が交流見学会を実施。その際ポスターセッションを併せて行った。

5. 成果と課題

最大の成果は、一度限りの学習ではなく、体験や調べ学習などスタイルを変えて何度も同じテーマに関わっていくことにより、「縄文」や地域の宝、文化による地域のつながりを知ることができ、そして子どもたち自身の表現力の増進にも確実につながっていると感じ取ることができたことである。また、このプロジェクトでは単に「縄文」を知ることではなく、様々な発展性を期待しているのだが、例えば土器製作だけではなく、その土器に施された文様要素を使い、自分の芸術センスを発揮して新たな作品作りへと昇華させることにつながっているのも、成果の一つと言える（写真2）。どうしても「縄



写真2 土器の文様要素を活かして作成した児童の作品

文」に寄りかかり、真似事のような面に陥ることも少なくないが、そういった中で様々な方向性へと導こうとする我々の企みが功を奏し、児童の個性が発揮された結果を見ることができるようにも、プロジェクト継続の励みとなっている。

しかし、地域をつなぐという試みからすると、その地域のすべての児童が関われる訳ではなく、極めて限定的になってしまうことが欠点である。平成16年度は300人を超える児童数となったが、定員オーバーの感は否めなかった。不幸中の幸いと言うべきは、震災によって全ての学校が集うことなく、分散した形でのフォーラムや交流見学会の実施に至ったことである。しかし、大人数になってしまうと、児童一人一人への配慮が乏しくなってしまう恐れが多分に生じてしまう。そのため、学校と連携していく時に、何度も子どもたちと会う機会を設け、その都度様々な形で相対していくなどの配慮が必要となるが、必ずしもそれが達成できない場合もある。児童数は限りなく広がる可能性を持ちながら、それに対応できる博物館側の体制が簡単に広げられるものではなく、それをいかに地域の人たちとの連携でカバーできるか考えていく必要がある。

6. 地域をつなぐ博学連携の意味

このような博学連携プロジェクトは、性急に効果を求めるべきものではなく、次世代を担う人材づくりのために種を蒔いているのであると認識している。そして、その成果が顕れるのは、プロジェクトに参加した子どもたちが今後育っていく中にこそあるものと思っている。つまり、その子どもたちが大人になった時に、地域をどう見つめているか、地域にどう貢献しているか、自分の子どもや地域の子どもたちにどう関わっているのか、そういったことがこのプロジェクトの成果として発揮されているということが見出された時こそ、このプロジェクトの意義が認められるのではないかと考えているのである。追跡調査が難しい評価の方法かもしれないが、世代を超えて評価されていく地域の活動になればと考える次第である。

所蔵資料活用、他団体の視点から 「画像による文化財復元」と「展示」 事例紹介

(資)文化財復元センター
NPO法人画像による文化財復元研究会
大隈 剛由・上原 一恵

はじめに

(資)文化財復元センターでは、画像による文化財の復元をする中で、文化財保護、復元の考え方について知っていただく活動も行っていますが、その活動の為に、2005年8月「NPO法人画像による文化財復元研究会」を設立しました。

今回の事例は、2005年秋に大阪府枚方市の『市立枚方宿鍵屋資料館』にある欄間絵をデジタル画像で復元し、同年11月23日から12月12日まで同資料館のギャラリーで、展示公開することを中心とした企画です。

所蔵資料をどのように活用していくかが、今までミュージアムにあったものを、受け継ぎ、発展させるための一つの視点になり、また、企画などに外部の者や団体に関わることは、多角的な視点を取り入れる事につながります。

これらの考えの具体例となる、資料館や民間所有の文化的資料を活用した「画像による文化財復元」と「展示」を報告します。

画像による文化財の復元経緯

文化的資料は調査された後、文化財に指定されたり、修復が行われたり様々な処置が取られていきますが、まだまだ多くは調査されず、具体的な展示公開の方法も決まっています。

市立の鍵屋資料館は地元の観光協会が運営し、文化資料管理は教育委員会社会教育課が行っています。この資料館所有の欄間には、作者もわからず、内容ははっきりしない絵が描かれていました。

資料館にある欄間の問題点

- 詳しい調査はなされていないので、作者、内容がはっきりしない。
- 展示公開されていないスペースの建具で資料館に来ても見えない人が多い。

これに対して画像による復元と、その復元内容の

展示公開は、とても有効だと考えられました。

画像によるデジタル復元の可能性

復元とその過程で行った調査によって、欄間には地元淀川の景観が、郷土画家によって描かれていることが分かりました。舟運で栄えた鍵屋資料館にも関連の深い風景であり、画家にとっても、欄間に墨で描くという、他の作品とまた違った作例の発見となりました。

その他の効果・利点

「復元」による一般的な効果

- 歴史の再発見、遺物の資料化。
- 資料本来の制作意図の理解促進。

「画像によるデジタル復元」の利点

- 実際に実物に手を加えることなく復元する。
- 資料のデジタル化も同時に行い、二次利用が容易。



復元画像の一部 上：現状 下：デジタル復元後

復元結果を展示公開

同資料館のギャラリーで、復元画像と調査結果、他の復元例を展示公開しました。

考慮した点

- 復元画像を、実際の欄間絵の近くで見比べてもらえるような展示。
- これをきっかけに、地元の文化、文化財の保護に興味を持ってもらえるよう他の復元例も展示。

3週間の展示期間中、約1,000人が訪れました。厳密ではありませんが、これは鍵屋資料館の年間入場者の約一割にあたります。そして、新聞、テレビにも多く紹介され、今回の復元の報道をきっかけに、また来られた方もいました。

展示を伴う復元の結果

復元と展示終了後、みえた可能性

- 復元により資料の理解促進、復元画像をきっかけとした文化財の読み解きや知識の吸収が促進。
- 新しい資料の発見、技術に関する関心が高いことが分かり、画像による復元を行うことでの話題提供、資料館と資料への周知効果がえられる。

今後の問題点

- 資料調査の段階で、歴史的な部分をもっと資料館側から聞けたらよかった。
- 当団体の趣旨を伝える為の展示技術が不足している。

団体としては、資料、展示場所を使わせてもらい、なおかつ展示の時に、同資料館内に展示し、多くの周辺資料と同時に見ていただき、良い効果に繋がりました。

今後も復元に伴う調査、文化財保護の普及に関する企画を考えていきますが、ミュージアム側と連携が取れなければより大きな効果は期待できません。

今後の展望は共同企画から

- 再評価による、現在の資料の見直し

従来の資料は、活用方法によっては新たな資料となり、話題を集める事も可能です。資料は増やすばかりでなく、どのように使うかが、すでにある財産の継承に繋がります。

- 多角的な視点を取り入れることによる活動の見直しと、お互いの分野を生かした協力の可能性

今回は広報宣伝もかね、自主企画で行いましたが、NPO事業を対象とした助成金を得ることができました。今後もNPOが企画段階から関わる共同企画は、このようなNPOを対象とした助成金も取り入れていくことができます。

そして共同企画は、多角的な視点を取り込み他の分野との様々な比較は、各自の立場を確認する事にもなります。そのうえで、新しい試みをそれらの専門家と行っていく事は、館に改革を起こすきっかけになります。

資料館からも、常に来ていただけるようなイベントや展示を考えるのは、大変だと聞きました。当団体は、公開場所がない事や、復元する資料に関しての研究者を毎回探すのが困難です。お互いの得意分野を活かしていくのが良いと考えています。

博物館考古資料の教材化に向けた実践的研究

— 博学連携における試行 —

和洋女子大学文化資料館 駒見 和夫
筑波大学附属聳学校中学部

伊藤 僚幸・藻利 國恵

1. 研究の目的

指定管理者制度の導入や学芸員職の職制改変など、博物館を取り巻く環境は激変している。博物館発達史からみると、機能の面で今日の博物館の骨格が整うのは近代のヨーロッパに求められ、啓蒙思潮の浸透や市民革命などにより封建的諸関係が崩壊し、自由で平等な個人が保証され知識面での解放が進行した。その一連として成立した博物館は、公衆の人権の確立と保証のために知識を解放する役割が見出され、学校教育や社会教育を包括した公教育機関であることを根幹とするものであった。今日の博物館が公衆のための活動を運営の基盤としている点からするならば、その出発点は公教育機関としての博物館の誕生に求められる。すなわち、公衆に対する教育的役割こそが社会に定着してきた現代の博物館の存在意義であり、この点をマネジメントにおいて見失ってしまうと、博物館は社会における位置付けを自己否定することとなる。

近年、教育的役割を遂行するための活動として、考古・民俗・自然史の分野を中心とした博物館資料の学校への貸し出しや、それを軸にしたワークショップ的なアウトリーチ活動を実施する博物館は少なくない。博学連携の趨勢の下、このような活動は、児童・生徒の学習機会を多様化し、学習意欲をある程度高めることとなっはいるが、自ら積極的に学びさらに知識を深めていくという点では、あまり効果は上がっていないようである。その一因は、内容が一過性の観察・体験が中心である場合が多く、学習プロセスの面における追求が乏しいことにより、計画的な学習カリキュラムに位置付いていないためと分析される。

その点において新たな方向性を見出すことを目的として、和洋女子大学文化資料館の学芸員と筑波大学附属聳学校中学部の教師が協力し、平成15～17年

にかけて実践研究をおこなった。

2. プロジェクト学習「土器を学ぼう」の取り組み

平成15・16年の2年間、筑波大学附属聾学校中学部において、「土器を学ぼう」をテーマに掲げたプロジェクト学習を実施した。これは学校周辺の遺跡から採集された縄文土器片を通し、縄文人の生活の様子を探り、自らの生活を振り返ることが学習のねらいであった。本学習は、総合的な学習の時間に位置付けられ、課題追求（調べる・まとめる・発表する）の方法は、各学年の学習階梯に応じそれぞれ活動を試みた。

プロジェクト学習「土器を学ぼう」は、教師と学芸員が協力して学習プログラムを作成し、最初は総合的な学習として、次には教科での扱いを拡充するかたちで取り組んだ。学習時には学芸員が専門的分野の指導を担当し、教師が加わって進める T.T の体制でおこない、「縄文土器を洗おう」という体験学習から、「土器の拓本を採ろう」「土器について学ぼう Q & A」「ビデオレター作り」へと発展させた。土器の水洗や採拓などにあたっては、各種の用具や教具を博物館が提供した。また、生徒個々の多様な質問には学芸員が専門的かつ丁寧な回答を心掛け、紙面等でおこなった。

このような博物館や学芸員による学習支援は、学習内容の深化・拡充だけでなく、生徒の意欲の向上に結びついていったことが、生徒の自己評価によって明らかとなった。

3. 博物館資料を活用した学習の教材化

平成17年度には、筑波大学附属聾学校中学部生徒のプロジェクト学習「土器を学ぼう」の記録や成果、縄文土器を扱った活動のいくつかを教材化し、今後の生徒の学習教材に役立てようとする研究をおこなった。教材化する上での留意点は、教材が劣化しないこと、使用する生徒が扱いやすいこと、生徒の活動意欲を向上させること、学習の発展に関連性をもてること、であった。また、実際の指導においては、一斉指導、個別学習のどちらにも対応できるように配慮した。教材はパソコン用DVDを中心に、縄文土器、水洗用具、拓本用具で構成され、合わせて本教材をより活用しやすくするために、特徴・使用上の

注意・授業での使い方（学習指導の略案）、学習プリントを記載した解説テキストも作成した。

「縄文時代を学ぼう(パソコン教材)」と名付けたこの教材は6章で構成されている。対象は小学校高学年と中学1・2年生に置き、社会科及び総合的な学習の時間の学習用教材と考えた。「土器洗い」「模様づけ」「拓本どり」「ジオラマ作り」の章では、活動する際の学習のねらい、作業のポイント、解説の動画を盛り込み、筑波大学附属聾学校中学部の生徒の活動を再現できるようにしてある。「縄文時代の貝」や「質問コーナー」の章では、筑波大学附属聾学校中学部生徒の学習の成果を掲載した。

現在、この教材は近隣の中学校にも提供し、徐々に活用されつつある。

4. まとめ

この実践を通し、学校と博物館との連携を考える際、教育上の利点としてあらためて確認できたのは、実物（本物）の調べ学習ができる点である。そして、このプロジェクト学習において実物資料を題材とした体験学習は、生徒の実態に応じた多様な展開が可能であることがわかった。

また、学芸員と教師が協力して学習プログラムを作ることにより、教科学習に密着した継続的な学習の展開ができ、その結果、生徒の興味・関心を体験だけで終わらせることなく、具体的で正確な知識を身に付ける学習へと発展させることができた。

さらに、博物館資料を活用し、体験や調べ学習に配慮した教材を学芸員と教員が協力して作製することは、博学連携の新視点として両者の結びつきをより実質的なものとするために有効であることを確認した。

ミュージアムの資料保存に適した 展示環境

—事例による改善策の提案—

(有)保存展示環境研究所

佐藤 勝

はじめに

ミュージアムの展示場で、資料の展示保存環境が整っている施設は、登録博物館や、博物館相当施設である。

地方の資料館等では、資料保存設備や展示保存環境が整っていない施設が多くある。国立系博物館、県・市立系博物館でも、展示資料によっては資料保護に適していない場合も見受けられる。展示保存環境の整っていない民家や公民館、図書館等でも、資料を活用するために公開展示をすることがある。

施設の整って無い所での展示方法や、資料の展示保存環境、改善対策を近年施工した実例を基に、資料保存を考えた展示環境を提案する。

展示環境の現状

5年前の2001年6月、文化財保存修復学会第23回大会で、展示ケース内の表面素材が合板下地、織物壁紙共に酸性である調査結果を発表した。それ以来今日まで調査対象のミュージアムでは、空気環境の中性雰囲気改善されていない。九州国立博物館のウォールケースは合板下地に織物壁紙張りである。四面ガラスのハイケース、覗きケースの展示面床は合板下地に織物壁紙、演示台は植毛壁紙でした。

ある登録博物館では、考古資料の土器、石器類を展示したケースや演示台に、次の企画展で紙資料を展示していました。様々なミュージアム施設の展示ケース内で、フェルト（毛氈）を敷き、その上に資料の展示をしている場合をよく見掛けます。

事例報告Ⅰ 前津江村郷土文化伝習施設、展示室改修・民具展示

市町村合併直前に大分県日田市前津江村「前津江村郷土文化伝習施設、展示室改修、民具展示」事業である。改善計画では展示室が北側と西側に面しているため、外部からの断熱、防湿対策の必要があった。壁面、床面、天井面に不燃断熱材を張り、その上に防湿用アルミ板下地に合板を貼り、織物壁紙を

貼った。壁面展示ケースを密閉型にして、その中に調湿剤を置き、展示ケース内部の湿度を一定に保つようにした。

収蔵型調湿タイプの覗きケースは、展示部と収蔵部共に調湿ボードを用いて調湿をした。壁面展示ケース、覗き型収蔵ケース共1ヶ月後の湿度はほぼ60%前後が保たれていた。その後の調査はまだしていない。

民俗展示ケース内でのフェルト（毛氈）は「コイガ」による被害があった。「コイガ」による虫食いフェルトを取り除き、床清掃後レーヨン100%のフェルトを敷き込んだ。これで「コイガ」による被害は出ないと思われる。

事例報告Ⅱ 長崎大学附属図書館経済学部分館 展示室展示ケース補修

昨年9月、長崎大学附属図書館の展示ケース補修は、展示ケース床、立ち上がり壁面にフェルトが貼っていたので「虫食い被害」が生じていた。木製ガラス張り展示ケース床部に、合板15mm厚に酸性バリア紙PH9.5を貼りその上から中性布クロスを貼って補修を終わった。

展示室は資料保存に適さないため次の改善策を大学図書館担当者へ伝えた。

1. 展示室内の温湿度を一定に保ち、記録し、温湿度管理をすること。空気噴出し口に防虫ネットとフィルターを取り付けること。
2. 展示室入り口、スチールドアにゴムパッキンをして害虫が入らないようにすること。
3. 蛍光灯はすべて紫外線防止管球に取替、入室者がいないときは照明を消すこと。

事例報告Ⅲ 中津市大江医家の調湿型展示ケース設置

医者民家の保存修復工事をした後、そこで使われていた医療器具、文献などの資料を展示するケースを設置した。壁付ハイケース2台と覗きケース1台で、内部はガラス板を除く部分はすべて、防湿パネル下地に調湿ボード25mmを貼りその上に調湿紙（特種製紙のNEW SHCボード）を貼り布クロスをつトン張りに仕上げた。

展示ケース内に調湿剤を置き、紫外線防止蛍光灯を取り付けた。

展示環境改善対策の提案

保存環境や展示環境の重要な要素に、温湿度、光、空気、生物、災害等がある。登録博物館や博物館相当施設での、温湿度、光対策は整備されているが、注意したい要素に空気環境と生物対策がある。空気環境は使用している材質や接着剤等から発生するホルムアルデヒド、VOC（揮発性有機化合物）と、酸、アルカリからの空気汚染が、資料の劣化進捗を速めていると考えられる。近年ミュージアム等での生物被害対策として、IPM（総合的有害生物管理）が世界中で広く検討が始められ、提唱されている。

改善策を下記にまとめた。

I. 空気環境・・・中性空気環境の維持

- ① 使用する材質の選定
VOC（揮発性有機化合物）が発生しないもの。接着剤は中性又はそれに近いものを使用、十分に乾燥させること。
- ② 酸性物質をバリアをする
下地合板の場合、不純物を含まないPH9.5の酸性バリア紙を貼る。（特種製紙・保存用紙 AF プロテクト）
- ③ 中性の織物壁紙を張る
自然素材（綿、レーヨン、麻）裏打紙も中性の貼合せ、澱粉糊も中性に近いもの。
- ④ 展示ケース内や演示具製作後、枯らしの期間を十分にとること。
- ⑤ 環境モニタリングを実施する。
定期的に行うこと。

II. IPM（総合的有害生物管理）

- ① 予防対策
 - 有害生物の進入を防ぎ、発生させないこと。
 - 埃を持ち込まないこと。
 - 演示具（平台、傾斜台）にフェルト（毛氈）や、植毛布地は使用しないこと。
（揉むと毛屑、ファイバダストが飛び散る）埃はカビの発生下地材になる。
 - 毛織物は酸性物質であり、コイガ等の被害が発生する。
- ② 温湿度管理
 - 急激な温度差を無くすこと。
 - 調湿機能材の使用と調湿剤を併用する。

③ 資料保存

- 展示する資料の材質や種類をよく理解して、展示ケース床部、演示具（平台、傾斜台）を選んで展示をすること。
- 「悪い例」考古資料の土器、石器等を展示に使用した床、演示台は他の資料、特に文書や絵図等は展示をしないこと。土埃等が他の資料に付着することがある。
- 考古資料、民俗資料展示の床敷物又は演示台は専用のものを使用すること。

まとめ

展示ケース内の資料保存環境を適正に整えるには、什器製作後の枯らし期間を十分に経た後、施設内設置が必要である。そうすることにより合板や木材の接着剤、布クロス接着糊、シール剤から発生する微量なVOCを抑制することができると考えられる。展示ケース床面や展示台、下地合板に、酸性バリア紙を貼ることで合板の酸性物質を封じることができると考えられる。また中性の織物壁紙を貼ることにより、資料の酸性化を防ぎ、資料の劣化進捗を遅らせることができると考えられる。温湿度調整の出来ない施設での展示ケースは、調湿型が必要である。防湿シート貼りや断熱材を貼ることで、急激な温度差をなくして、調湿剤の併用をすれば、ある程度の湿度を平均に保つことができると考えられる。今後の課題として木材用中性接着剤、織物壁紙用中性接着剤開発の必要性と、設置した展示ケース内の温湿度データに基づいた更なる改良が必要と考えます。

参考文献

- 神庭信行、和田浩、土屋裕子、澤田むつ代（東京国立博物館文化財部）：博物館環境の再開発に関する理論構築のための基礎研究 文化財保存修復学会第25回大会研究発表要旨集（2003.6）
- 神庭信行：展示ケースの保存科学的性能の向上と標準化を目指して 文化財保存修復学会第22回大会講演要旨集（2000.6）
- 佐野千絵：（東京文化財研究所）展示ケース等の製作材料から発生する汚染物質とその放散特性 文化財保存修復学会第23回大会研究発表要旨集（2001.6）

地方博物館の独自機能 — 競合施設との比較から —

東京農業大学生物産業学部助教授
宇仁 義和

はじめに

博物館は記録収集・整理保管・展示解説・調査研究・教育普及の五大機能を有している。これらの機能は大都市圏以外ではおおむね地方博物館が独占してきたが、1990年頃からエコミュージアムセンター（以下、エコミュージアム）のような展示施設や専門職員を置いた民間研究機関が登場したことで、地方博物館の位置付けに変化が現れている。加えて税収の低下や行政改革、市町村合併によって、公設博物館は予算や人員の削減が進み、入館者数や総合学習支援など特定の領域での評価に晒され、目標設定が漂流している。

このような状況下、本来の役割、地方博物館の「拠り所」とは何かを再考するべきと考える。本論では北海道東部の地方博物館を事例に、エコミュージアムなどとの比較によって、地方博物館が拠り所とすべき独自機能を明確にし、あわせて連携の可能性を探った。

環境省系ミュージアムとの比較

調査対象の博物館は網走・釧路・根室支庁管内の自然史系学芸員を置く登録博物館3館であり、比較対象は同地域の「道東自然系施設ネットワーク」加盟の12施設である（以下、環境省系ミュージアム）。12施設の内訳はエコミュージアム及び自然公園ビジターセンター5館、鳥獣保護区附帯施設1館、市町村独自設置施設5館、その他1館である。運営は市町村直営が2館、他は民間団体への委託で、その中に指定管理者が1館あった。実施事業は年報やホームページ、聞き取りにより収集した。

博物館3館が共通して実施した事業は、常設展、特別展・ロビー展、貸し館展示、講演会、コンサート、講座・観察会、独自調査、委託調査、資料収集、資料保管、ニュースレター・リーフレット・紀要の発行、学芸員館務実習などがあり、一部の館が実施したものに大学との連携事業による単位認定実習、

一般書の出版、文化財事務、行政発掘、文部科学省委嘱事業などがあった。

環境省系ミュージアム12施設に共通する事業には、展示施設の公開と観察会があり、特別展に相当する時限的展示や貸し館展示、および観察ガイドなどのリーフレットの発行が多く施設で行われていた。しかし、環境省系ミュージアムで資料の保管と紀要の発行を行っていたのは1館のみで、その施設は今年4月まで教育委員会所轄の直営館であった。

独自機能は資料保管と紀要発行

簡単な調査であったが、地方博物館に固有の事業は資料保管と紀要の出版の2つに限られる、逆に言えばこの二つが環境省系ミュージアムなどの競合施設にはない地方博物館の独自機能であることが明らかとされた。地方博物館の学芸員は調査も普及事業も活発に行っているが、機関としての博物館の独自機能はあくまでも資料保管と地誌をまとめた紀要の発行にある。両者ともに収益を生み出すものではなく、経費削減と経済的自立を求める立場からの切り捨てが杞憂されるが、地方博物館の拠り所の一つとして重点を置くべき事業と考えられる。

しかし、コレクションの存在が機関としての博物館を生み出すこと、博物館の資料収集の基準は、それぞれに異なることから、地方博物館が資料保管を放棄すればその分野の資料は失われると予想される。また、地方博物館が編集する紀要は、環境省系ミュージアムだけでなく、現在のところ大学や国立博物館、他の調査研究機関でも代替ができない独自の内容を持つ。経費削減から電子出版に変更される可能性もあるが、一覧性や保存、図書館での閲覧を考えれば、紙媒体での出版が望ましい。

エコミュージアムセンターとは

ところでエコミュージアムセンターとは何か。この施設は自然公園法に基づき環境省が設置する施設であり、法令上はビジターセンターと同一で違いは呼称のみである。事業は1995年度からエコミュージアム整備事業の名称で着手され、1997年に第一号となる釧路湿原国立公園の標茶町・塘路湖畔に「塘路湖エコミュージアム」が開館した。

環境省「ビジターセンターに関する基本方針」に

よれば、その機能は、1) 利用のための案内・情報提供機能、2) 自然及び人文の解説機能、3) 自然とのふれあい体験の指導・促進機能、4) 休憩・避難・便益のための機能、5) 調査・研究のための機能、6) 管理・運営のための機能、7) 利用適正化推進のための機能、の7つとしており、収集・保管の機能は明記されていない。事業目的は「国立・国定公園の主要エリアで、子供や公園利用者がいきものや自然の植生などとふれあい、自然を学ぶことができる中核施設を整備する」ことであり、自然観察歩道など周辺整備を含め1地域あたり8億円の事業規模とされている。施設は景観に配慮したデザインで展示室の造作は小規模地方博物館を凌駕するものもあるが、実物資料が少なく、剥製のかわりにカービングなどの模造品が多用されることが特徴的である。収蔵庫や資料室もない。リビエールが提唱したエコ・ミュージアムとは目的を別にした施設である。

補完的な関係にある博物館と環境省系ミュージアム

野生生物に関わる行政機関は環境省をはじめ、農林水産省、文部省など多岐にわたる。私見であるが、環境省の特徴は情報収集には熱心だが、実物資料の収集保管には関心が無いように見える。エコミュージアムにもその特質が現れているように思えてならない。地方博物館は実物資料の収集保管と紀要の発行を特徴とするが、展示施設では見劣りするケースも少なくない。両者は互いに補完的な機能を持ち、連携は有益と考えるが実際には少ない。

その意味で画期的な事例は阿寒湖畔エコミュージアムセンターである。ここの建物の一角に阿寒町(現・釧路市)がマリモ研究室を設置して学芸員を置き、独立した調査研究を行っている。環境省の施設内に市町村の部局が入居するのは異例である。連携効果として、町が飼育の担当者を雇用することで魚とマリモの展示が可能となった

このような連携が実現した理由としては、地域特性や職員の実績と力量に負う面が大きいが、自然史系地方博物館の展開方法として注目すべきと考える。

地域の大学と自治体と教育委員会の連携による公開天文台の運営

和歌山大学教授

尾久土正己

1. はじめに

公開天文台とは、市民への公開を目的として設置された天文台で、望遠鏡を用いて様々な宇宙の姿を展示公開するミュージアムの一種とも考えることができる。2006年現在、その数は全国に300箇所(公開天文台の定義次第では、更に増える)を超え、諸外国と比較して、非常に多い。それらの中には、研究機関の天文台に匹敵、あるいは、それ以上の設備を有する施設も多く存在している。しかし、そのほとんどが財政基盤の脆弱な市町村によって、1990年以降にバブルのように設置されており、行財政改革の叫ばれる今、運営の危機に陥っている。そのような中、全国的な組織化や様々な取り組みが行われているが、ここでは、著者たちが和歌山県で取り組み始めた「大学+自治体+教育委員会」による新しい運営手法を紹介する。

2. 和歌山県の天文グループ

和歌山県内には、全国的にみて比較的規模の大きな公開天文台が複数設置されている。1992年に金屋町(現有田川町)が口径50cmの反射望遠鏡を有する生石高原天文台を、1995年に美里町(現紀美野町)が105cm反射望遠鏡を有するみさと天文台を、そして1996年には、川辺町(現日高川町)が100cm反射望遠鏡とプラネタリウムを有するかわべ天文公園を設置した。また、1981年に和歌山市は、プラネタリウムを有する子ども科学館を設置している。このように多くの天文施設が充実している背景には、戦前戦後を通じて、教鞭の傍ら流星研究を行い後進の育成を行った旧金屋町の故小楨孝二郎氏、私費を投じて、自宅にプラネタリウム館を設置し、子ども科学館ができるまで、地域の天文教育を支えた故高城武夫氏、そして、アマチュア火星観測家として、大型望遠鏡(73cm)を自作され、その施設をペンションとして公開されてきた田阪一郎氏など、多くの輝かしい活動がベースにあった。しかしながら、バブル

期に計画された新しい施設では、このような教育的な観点よりも、集客観光施設としての期待を受けて建設が行われた。

幸いに、みさと天文台、かわべ天文公園には、開設とともに、専門職員が新たに採用され、和歌山大学の天文系スタッフを含めると多くの若手スタッフが集まっていた。そのような中、和歌山大学にほぼ月1回のペースで集まり情報交換する勉強会「わかつてん」が始まり、原稿執筆時点で94回の会合を持っている。この「わかつてん」を通じて、多くの連携事業を行ってきたが、そもそも「わかつてん」はスタッフ個々の友情をベースにした緩やかな連携であり、公開天文台や大学が財政難の中、成果を上げるには、組織をベースにした連携も必要になってきた。

3. 新しい連携手法

新しい連携を考える上で、これまでに大学と多くの連携を行ってきたみさと天文台を最初の事例にして2003年から、美里町、和歌山県企画部、県教育委員会、そして和歌山大学の4者の代表が集まり、みさと天文台の新しい運営方法を検討し始めた。

まず、客観的にこれまでの活動を評価するために、外部評価を行った。委員は、天文研究者の他に、みさと天文台が得意分野として取り組んできたIT分野の研究者、そして生涯教育の研究者から構成した。その結果、みさと天文台は、大きく分けて以下の3つの機能を持つ施設であることが明確になった。

- (1)望遠鏡を使った観測を中心とする天文学への貢献
- (2)天文教育を中心とした科学教育への貢献
- (3)集客観光施設として地域経済への貢献

これらの3つの機能は、すべて設置条例に謳われていたが、美里町や地域住民にとっての理解は、(1) < (2) < (3) になっており、特に、(1)の天文学への貢献は財政難の中、理解を得にくい状況になっていた。そこで、それぞれの機能別にふさわしいパートナーを考えると、(1)は地域にある研究機関→和歌山大学、(2)は地域の教育機関→県教育委員会、(3)は地元→美里町となる。そこで、それぞれの得意な分野で、それぞれの機能について貢献することにした。この中で、(1)の天文学への貢献を和歌山大学として遂行す

るために、2005年9月に学内の生涯学習教育研究センター内に、新たに「宇宙教育研究ネットワーク(愛称: NewEar)」を設置し、学内の学部を越えた天文・宇宙系の研究者4人に、みさと天文台の4人(名誉台長を含む)を客員教員に迎え、学内の研究組織として活動を始めた。さらに、2006年5月には、かわべ天文公園の2人と和歌山県出身の天文研究者を客員に迎え、獲得した予算で非常勤職員を雇用し、12人という地方大学では比較的大きな研究組織になることができた。

4. 成果

NewEarでは、県内の2つの公開天文台と学内の研究者が連携して、共同研究を行ったり、学生教育の場として天文台を利用している。その中で生まれた成果を市民講座などを通じて地域とコミュニケーションしている。NewEarの設置によって、競争資金の応募が1つの組織として申請できるようになり、早速いくつかの学内外の予算を獲得している。それらを活用し、みさと天文台に、国内の公開天文台では初めての本格的な電波望遠鏡(口径8m)を置くことができた。この電波望遠鏡を使って、研究観測はもちろん、世界的にも整備されていない電波分野での新しい天文教材の開発を行い、科学教育の発展にも貢献する計画である。自治体の財政難の中、大型の新規の展示装置の導入が難しい今、大学との組織的な連携は1つの有効的な手法として、天文分野以外のミュージアムにおいても参考になるだろう。

現在、3つの機能のうちの大学が分担するところを先行的に進めているが、この実績が牽引力となり、残る2つの機能の活性化を加速させたい。

和歌山大学宇宙教育研究ネットワークのWebサイト
<http://www.wakayama-u.ac.jp/newear/>

掲示板

◆役員改選について

日本ミュージアム・マネジメント学会では、役員任期満了に伴う改選が行われ、平成18年度総会をもって新旧役員交代がありました。今期（平成18年～20年）の役員は下記の通りです。

■理事

	氏 名	所 属
会 長 (重任)	大 堀 哲	長崎歴史文化博物館 館長 長崎県立シーボルト大学 講師 (非)
副 会 長 (重任)	堀 由紀子	(株)江ノ島マリンコーポレーション 代表取締役会長 岐阜県世界淡水魚園水族館 館長
副 会 長 (重任)	沖 吉 和 祐	(独) 日本学生支援機構 理事
理 事 (新任)	井 上 重 義	日本玩具博物館 館長
理 事 (新任)	井 上 敏	桃山学院大学 助教授
理 事 (重任)	奥 野 花代子	神奈川県立生命の星・地球博物館 企画情報部企画普及課 専門学芸員
理 事 (新任)	海 妻 矩 彦	岩手県立博物館 館長
理 事 (新任)	角 谷 修	金沢美術工芸大学 助教授
理 事 (重任)	川 津 尚一郎	前(株)博報堂部長
理 事 (重任)	倉 本 昌 昭	(財) つくば万博記念財団 理事
理 事 (重任)	齊 藤 恵 理	(株)文化環境研究所 主任研究員
理 事 (重任)	島 津 晴 久	聖徳大学・和洋女子大学 非常勤講師
理 事 (重任)	鈴 木 眞 理	東京大学大学院 教育学研究科 助教授
理 事 (重任)	高 倉 洋 彰	西南学院大学文学部 教授
理 事 (重任)	鷹 野 光 行	お茶の水女子大学 文教育学部 教授
理 事 (重任)	高 橋 信 裕	(株)文化環境研究所 所長
理 事 (重任)	高 安 礼 士	千葉県総合教育センター 部長

理事 (新任)	多田嘉孝	日本サイン(株) 専務取締役 大阪府立国際児童文学館 理事
理事 (重任)	塚原正彦	常磐大学 コミュニティ振興学部 助教授
理事 (重任)	柘植量文	(株)乃村工藝社 執行役員
理事 (重任)	土屋周三	小樽市博物館 館長
理事 (重任)	土井利彦	(株)日本地域社会研究所 主任研究員 NPO法人 ミュゼダグリ 理事
理事 (新任)	長畑実	山口大学エクステンションセンター 教授
理事 (重任)	松永久	(株)三菱総合研究所 主任研究員
理事 (重任)	水嶋英治	常磐大学大学院コミュニティ振興学研究科 教授
理事 (新任)	森俊憲	(株)丹青社 執行役員
理事 (重任)	森賀盾雄	新居浜市経済部 総括次長
理事 (新任)	山下治子	株式会社アム・プロモーション 代表 月刊ミュゼ 編集長
理事 (重任)	吉武弘喜	九州産業大学芸術学部 教授

■監事

監事 (重任)	栗栖宣博	ミュージアムパーク茨城県自然博物館 首席学芸員
監事 (新任)	小原巖	大妻女子大学 非常勤講師

■顧問

顧問 (新任)	中川志郎	ミュージアムパーク茨城県自然博物館 名誉館長
顧問 (新任)	野村東太	ものづくり大学 学長
顧問 (新任)	濱田隆士	(財)日本科学協会 理事長

■事務局長、局次長、幹事

事務局長 (重任)	高橋 信裕	(株)文化環境研究所 所長
事務局次長 (重任)	齊藤 恵理	(株)文化環境研究所 主任研究員
幹事 (重任)	池田 幸次	(株)乃村工藝社
幹事 (重任)	牛島 薫	船橋市教育委員会文化課
幹事 (重任)	中野 雅之	神奈川県立歴史博物館 主任学芸員
幹事 (重任)	原 秀太郎	前杉並区立郷土博物館 館長
幹事 (新任)	嵯峨 創平	NPO法人 環境文化のための対話研究所 代表
幹事 (新任)	星合 重男	国立歴史民族博物館

i n f o r m a t i o n

◆基礎部門研究部会研究会開催のお知らせ

基礎部門研究部会の第2回研究会を下記の通り開催いたします。

参加・発表を希望される方は事務局までご連絡下さい。

- 1 テーマ：「ミュージアムマネジメントの再構築」ミュージアム・リテラシーを考える
- 2 日時：平成18年10月21日(土) 午後1時から(予定)
- 3 場所：科学技術館会議室
- 4 発表テーマは上記「ミュージアム・リテラシー」以外のものでも可。
- 5 担当幹事：田代(科学技術館)、小川義和(国立科学博物館)
- 6 参加希望者・発表希望者はJMMA事務局(tel・fax 03-3455-1505 e-mail:kanri@jmma.net)まで
- 7 発表要旨：A4 1枚～6枚以内(書式あり)

※第3回研究会(12月) テーマ「学会員による発表会」

第4回研究会(19年3月) テーマ「ミュージアム・マネジメントの再構築(Ⅲ)」

(第3回研究会以降は、場所、発表者未定です)

u o i t a n j o j u !

i n f o r m a t i o n

◆年会費納入のお願い

会費未納の方は下記口座までお早めに納入下さいませようお願い致します。

請求書・領収書等が必要な方は事務局までご連絡下さい。

なお、個人会員の皆様は、トラブル防止のため、お振込みの際は必ずご登録のお名前を明記のうえ、ご入金下さい。

郵便局の場合 口座番号 00160-9-123703

「日本ミュージアム・マネジメント学会」

銀行の場合 みずほ銀行 稲荷町支店 普通預金 No.1740890

「日本ミュージアム・マネジメント学会」

◆文献寄贈のお知らせ

- ・『伊能忠敬記念館年報第7号（平成16年度）』伊能忠敬記念館
- ・『伊能忠敬関係資料目録（下図）』伊能忠敬記念館
- ・『美濃加茂市民ミュージアム紀要第5集（2006）』美濃加茂市民ミュージアム
- ・『みのかも文化の森 活用の手引き・活用実践集（平成17年度版）』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 活用ガイドNo.1』美濃加茂市民ミュージアム

u o i t a r o j u i

新規入会者のご紹介

【個人会員】

村上 章彦 金沢科学技術専門学校・村上建築設計研究所

(敬称略)

JMMA会報 No.42 (Vol.11 no.2)

発行日 2006年9月30日

事務局 〒108-0023 東京都港区芝浦4-6-4 トウセン芝浦ビル2F TEL/FAX 03-3455-1505

編集者 高橋信裕、齊藤恵理、川瀬伊代、三次泰子、津久井真美 e-mail:kanri@jmma.net