

JMMA

JAPAN MUSEUM MANAGEMENT ACADEMY

No. **75** Vol.20-2
September 2015



〔JMMA第20回記念大会 第1日目〕

Contents

【特集 第20回記念大会（第1日目）】

- 2 プログラム
- 4 JMMA 第20回大会会長挨拶大堀 哲（現JMMA名誉会長・長崎歴史文化博物館館長）
- 5 JMMA 第20回大会開催の趣旨高安 礼士（大会実行委員長・千葉市科学館）
- 7 20周年特別事業「報告と提言」「来館者研究におけるビックデータの可能性：ルーヴル美術館の事例から」
.....吉村 有司（建築家・laboratory urban DECODE共同代表）
- 11 指定討論「指定討論を終えて」.....緒方 泉（JMMA副会長・九州支部長・九州産業大学美術館教授）
- 11 指定討論「一指定管理者制度の現状と課題・展望一」.....黒川 和男（足立区ギャラクシティ館長）
- 14 指定討論「科学館一その社会的存在と指定管理者制度」.....大高 一雄（千葉市科学館 館長）
- 16 指定討論「指定管理者制度による運営の現状と課題～長崎歴史文化博物館の実践を中心に～」
.....大堀 哲（現JMMA名誉会長・長崎歴史文化博物館館長）
- 20 【研究部会開催報告】「平成26年度 第1回実践部門研究部会研究会 開催報告」
.....村井 良子（有限会社プランニング・ラボ）
- 24 【支部会だより】 JMMA近畿支部・九州支部合同研究会「徹底討論 学芸員養成課程における大学と博物館の連携方策を考える」
.....井上 敏（桃山学院大学；近畿支部長）・緒方 泉（九州産業大学美術館；九州支部長）
- 28 【支部会だより】 ミュージアムマネジメント研修会報告 ーリニューアルした「北海道博物館」を会場にー
.....吉原 秀喜（平取町アイヌ文化保全対策室）
- 30 副会長に就任して齊藤 恵理（JMMA副会長）
- 32 【インフォメーション】 JMMAホームページリニューアル・メールアドレス変更のお知らせ、
文献寄贈のお知らせ、新規入会者紹介、法人会員一覧

特集

2015年6月6日(土)・7日(日)に東京家政学院大学にて開催しました第20回記念大会を2号にわたり特集して報告します。

日 程：平成27年6月6日(土)～7日(日)
場 所：東京家政学院大学（東京都千代田区三番町22番地）
テ ー マ：「多様化する社会とミュージアム—組織のマネージメント—」
共 催：学校法人 東京家政学院
参 加 費：会員1,000円（学生・法人会員も含む）
非会員一般2,000円、学生1,000円
（但し当日入会者は会員扱いとする）
情報交換会費：一般3,000円、学生1,500円
参加者数：延べ289名

[プログラム]

● 第1日目(6月6日(土))／東京家政学院大学

時間	内 容
13:00	総 会【4階・1407教室】 (1) 平成26年度事業報告 (2) 平成26年度収支決算報告 (3) 会計監査報告 (4) 平成27年度事業計画案 (5) 平成27年度収支予算案 (6) 役員改選について (7) 学会賞受賞者の報告 (8) ミュージアムマネージメント学事典について (9) 研究部会再編について (10) その他
13:40	開会式【4階・1407教室】 (1) 開会挨拶 大堀 哲（JMMA会長、長崎歴史文化博物館館長） (2) 挨拶 沖吉和祐（東京家政学院理事長） (3) 大会趣旨説明 高安礼士（JMMA副会長・大会実行委員長、千葉市科学館）
14:00	学会賞授与式【4階・1407教室】 受賞挨拶
14:40	20周年特別事業【4階・1407教室】 新会長挨拶 その他
15:00	休憩
15:15	20周年特別事業「報告と提言」【4階・1407教室】 「来館者研究におけるビックデータの可能性：ルーヴル美術館の事例から」 吉村有司 氏（建築家・laboratory urban DECODE共同代表）
16:00	20周年特別事業「パネルディスカッション」【4階・1407教室】 「指定管理者制度による博物館運営の現場から～その実践と課題～」 司 会：緒方 泉（JMMA理事・九州産業大学美術館教授） パネリスト：黒川和男氏（足立区ギャラクシティ館長） 大高一雄氏（千葉市科学館館長） 大堀 哲（JMMA会長・長崎歴史文化博物館館長）
18:00	情報交換会【ロースホール】 乾 杯 高橋信裕（JMMA副会長、常磐大学） 中締め挨拶 松永 久（JMMA理事、株式会社三菱総合研究所）

● 第2日目 (6月7日 (日) / 東京家政学院大学)

時 間	内 容
	会員研究発表 第1会場【4階・1407教室】
9:30	①初めての国立総合大学付属美術館として—佐賀大学美術館というひとつの実験— 佐々木 奈美子 (佐賀大学美術館)
9:55	②英国における博物館学修士課程のコース内容の比較分析—ミュージアム・マネジメント科目を中心に 寺田 鮎美 (東京大学総合研究博物館)
10:20	③『地域づくり』のハブとなる科学館—多摩六都科学館の実践— 佐竹 和歌子 (乃村工藝社)、藤江 亮介 (多摩六都科学館)
10:45	④桜島・錦江湾ジオパークにおける教育ネットワークの構築 吉川 美由紀、福島 大輔 (特定非営利活動法人桜島ミュージアム)
11:10	⑤公立動物園経営の理論と実践 牧 慎一郎 (大阪市立天王寺動物園)
11:35	⑥マーク (商標) としての美術館：美術館の国際化 木下 晴美 (武蔵大学)
12:00	休憩
13:00	⑦自然誌・歴史博物館が実践するインタラクティブ・ミュージアム (Interactive Museum) 事業 —無限の可能性を導き出す新たな展開により、多様化する社会とミュージアムは融合する— 新 和宏 (千葉県立中央博物館)
13:25	⑧私立博物館の未来は 井上 重義 (日本玩具博物館)
13:50	⑨企業との連携に向けた博物館の戦略 布谷 知夫 (三重県総合博物館)
	会員研究発表 第2会場【5階・1502教室】
9:30	①ミュージアム横断の学習プログラムデータベースへのアクセス数向上策：実践と検証 本間 浩一 (慶應義塾大学)、庄中 雅子、松尾 美佳、小川 義和 (国立科学博物館)
9:55	②「教員のための博物館の日」は、博学連携を促すか？—旭川の事例から考える 奥山 英登 (旭川市旭山動物園)
10:20	③アントロポシーンにおける自然史・科学技術史博物館—科博で行われた国際会議 KAHAKU meeting for the study of the history of technology, the natural history and museums in the Anthropoceneをもとに— 亀井 修、沓名 貴彦、有賀 暢迪 (国立科学博物館)
10:45	④展示利用後の長期記憶と日常生活への影響——利用者へのインタビューを通して—— 並木 美砂子 (帝京科学大学)
11:10	⑤博物館の仕事の多様性を学ぶ教育活動の取り組み 松尾 美佳、庄中 雅子 (国立科学博物館)、仲村 真理子 (慶應義塾大学大学院)、小川 義和 (国立科学博物館)
11:35	⑥オープンミュージアムにおけるミュージアムマネジメント—新居浜市産業遺産活用運動の歴史的地平— 森賀 盾雄 (愛媛大学)
12:00	休憩
13:00	⑦歌に見るミュージアム 栗原 祐司 (東京国立博物館)
13:25	⑧社会的活動としての美術館教育実践におけるコンテキストの重要性—コンテキストは何を救い出すのか— 渡邊 祐子 (東北大学大学院)
13:50	⑨SMMAの、震災をはさんだ6年間から見えるもの 佐藤 泰 (仙台市)
14:30	特別記念講演【4階・1407教室】 「お客様満足を求めて」 福地 茂雄氏 (元アサヒビール社長・会長、元NHK会長、元新国立劇場運営財団理事長)
15:30	閉会式【4階・1407教室】 閉会挨拶 小川義和 (JMMA副会長、国立科学博物館)

※プログラム上の所属・役職は大会開催当時のものです。

JMMA第20回大会会長挨拶

大堀 哲（現JMMA名誉会長、長崎歴史文化博物館館長）

本日は第20回JMMA記念大会に、全国各地から多数の会員の皆様にご参加いただき大変うれしく思います。日頃の学会活動に対するご理解・ご協力と併せまして心からお礼申し上げます。

また、今年も本大会の会場をご提供いただきました東京家政学院大学沖吉理事長はじめ、大学の皆様に心から感謝申し上げます。2日間、大変お世話様になりますが、どうぞよろしくお願いいたします。

本大会につきましては、高安大会実行委員長はじめ、事務局の皆様にかなり時間をかけて入念に準備をしていただきました。大変有難うございました。

ここで、いま感じております2,3を申し上げたいと思います。

その第一は「ミュージアム・マネジメント学事典」の編集・発刊であります。

この大会に間にあうように「世界初のミュージアム・マネジメント学事典」完成に向けて精力的に編集委員会の皆様が取り組んで下さいましたが、とりわけ事典の内容構成の検討から原稿依頼、深夜に渡るすべての原稿のチェックなどの厳しい編集作業に当たっていただきました高安礼士委員長、水嶋英治副会長、それに事務局の津久井真美さん、学文社の二村和樹課長のご尽力に心から感謝を捧げたいと思います。このご努力なしには、この事典の完成はありませんでした。従来の事典モノにはない、国際色豊かなレベルの高い事典が完成しました。

第2点は、学会の国際交流についてであります。

昨年6月に交流協定を締結させていただきました韓国博物館学会の金会長にお招きいただき、昨年11月下旬にソウルで開催されました第2回日韓博物館フォーラムに私をはじめ会員数名出席させていただきました。その際、学会の「大会の持ち方」が大変参考になりました。会員はもとより、会員以外の人にも親しまれる開かれた大会にするための工夫がなされておりました。今回の20回目の記念大会に、その一端を取り入れることにしました。

今後、博物館学の各分野の研究について学会相互の交流活性化について確認できたことは大きな収穫であり、交流締結の成果であります。

第3点は、学会が今後取り組むべき数ある研究課題の中から、一つだけを申し上げます。

30年後には平均寿命が、100歳を越すだろうという予測すらあります。高齢者が増大し、博物館利用は激増すると思われれます。そうしますと、博物館は、高齢者の余暇利用

や健康維持だけではない、より知的な欲求や学びに十分に応えていく必要があります。ハード部分のバリアフリーにとどまらず、高齢者の見やすい展示、案内方法、文字の大きさ、解説の工夫などは増々必要になるでしょう。博物館は、高齢者の学習、勤労、社会的関心、社会参加の意欲などを的確に捉え、積極的に活動できるよう、これまでにない新たな対策が求められることになります。世代間交流を進め、高齢者の知識・技術・経験をより活用して交流の架け橋になったり、生活文化の伝承や歴史の記憶を次世代に伝えることができるようにする必要があります。

経験豊富な高齢者は、地域コミュニティの重要な担い手であり、博物館を高齢者の癒しの場にとどめてはいけなと思います。高齢者を積極的に「まちづくり」に参加する市民へ促す博物館のキャリア支援も重要な課題になるでしょう。在りし日を回想する体験コーナーの設置とか、医療・福祉関係者との協力関係は一層重要になると思います。

学会の皆様の中には博物館と高齢者の関係についての研究をされている人もおられると思いますが、さらに研究を深め、この分野の研究発表が数多くなされればと期待します。

第4点は、JMMA新体制で、一層の博物館界のリードを期待します。

我が国における博物館学の理論・実践の第一人者であり、何よりも国際感覚豊かで、国際的な人脈も豊富な新会長・水嶋英治教授は、本学会をリードするに最も相応しい人であります。そして水嶋会長を支える会長代理の役を担われる高安礼士副会長を中心に、松永久、緒方泉、齊藤恵理、小川義和の優秀な副会長が就任され、盤石の体制になりました。会員の皆様の心からの応援により、どうぞ盛り上げていっていただきたいと思います。

この機会に、これまでの20年間の会長経験の中から、若干触れておきたいと思います。

この20年間、社会の様々な分野で極めて大きな変化がありました。1995年3月18日に堀由紀子副会長、故・諸岡博熊、斎藤温次郎副会長、沖吉和祐副会長、高橋信裕事務局長、高安礼士理事、鈴木眞理理事、故・島津晴久理事ほかの発起人約20人が国立科学博物館に集まり、JMMAがスタートしました。その2か月ほど前に阪神淡路大震災があり、そしてJMMA発足2日後の3月20日に、あの忌まわしいサリン事件が起こり、日本中、いや世界中を震撼させました。博物館界もバブルが崩壊して、地方自治体の財政状況が急速に悪化し始めました。いわゆる「博物館冬の時代」の到来の時期です。公立の博物館は、生き残りをかけた運営に取り組まなければならないという言葉が交わされるようになりました。こうした時代背景の中で本学会創立に至ったのでありますが、ミュージアム・マネジメントについては、博物館界では全く無知の状態でした。

博物館のマネジメント（管理運営、経営）は、決して

お金、財政の問題だけではなく、博物館活動のすべてにかかわる重要な問題であるという認識がなされるようになり、JMMAへの関心が徐々に高まっていったのは当然でもありました。

日本博物館協会が「博物館の望ましい姿」を出したのは、今から12年前の平成15年3月でした。その中でこれからの博物館の在り方を、「市民の視点に立ち、市民とともに創る博物館」とし、その実現のために「マネジメント」「コレクション」「コミュニケーション」の視点が重要であると提言されました。

JMMAが創立されて8年後になりますが、こうして博物館界にようやくして「マネジメント」の視点が欠かせないという認識が生まれたということでもあります。JMMAの活動が大きく影響したのはいうまでもありません。

このマネージメントの視点がいかに博物館の発展に不可欠なものか、これにとどまらず、国際交流、ネットワークの問題等、本学会が我が国の博物館界の中核的な役割を果たしてきたことは自他ともに認めるところであり、ひとえにJMMA会員の皆様のご尽力によるものであることは言を俟ちません。改めて心から感謝申し上げる次第であります。

しかしながら、本学会活動の本番はこれからであります。水嶋新体制を会員の皆様の絶大なるご支援により、わがJMMAを一層前進させていただきますようお願い致します。

二日目の明日は、福地茂雄先生に特別記念講演をお願いしております。ご清聴いただければ幸いです。どうか実り多い2日間にしていただきますようお願いし、会長としてのご挨拶いたします。本日は誠にありがとうございました。

JMMA第20回大会開催の趣旨

高安 礼士（大会実行委員長、千葉科学館）

1.はじめに

本日は、日本ミュージアム・マネージメント学会第20回大会にお集まりいただきましてありがとうございます。JMMAの大会は、遠方会員の皆様の負担軽減、あるいは支部活動の活性化を図る観点から、第16回大会は福岡市で開催し、その後隔年で東京以外の地域で開催することとしております。今年度は、20周年記念大会として、新しくなった東京家政学院大学の会場をお借りして開催することとなりました。大学関係の皆様と準備に当たられました皆様に、改めてお礼申し上げます。

2.開催の趣旨

日本のミュージアムは、停滞する経済と経営形態が多様

化するなかで、いまだに明るい展望が見出せない状況にあります。様々な試練の中にある日本のミュージアムは、今後どの方向に向かうべきか、「多様化する社会」の中にあって何をすべきか、また新たな機能として何を生み出していったら良いのかなどが問われています。

本学会は、平成24年度からの3年間の活動テーマを「社会のためのミュージアム」とし、「心に残る新たな表現」、「つながる仕組み」、「ミュージアムがおこす新しい風」を各年間テーマとして、最近生まれたツイッターやフェイスブックなどの新たな機能や方法によって、博物館をどのようにつなげて活性化し、「新たな価値を創造」や「新しい風」をサブテーマに「社会とのつながり方」について取り組んできました。平成27年度からの3年間は、急激に多様化する社会状況に対応する「ミュージアム・マネージメントの新しい在り方」について、「多様化する社会とミュージアム」を3年間のメインテーマに掲げ、「組織のマネージメント」をサブテーマとして、「博物館法の改正」や「博物館の望ましい基準」と指定管理者制度における「ミュージアムの組織マネージメント」などを取り上げ、今後のミュージアムの中長期的な在り方を考えることとしました。

なお、本学会創立20周年に当たり、アサヒビール、NHK、新国立劇場のトップを歴任された、日本を代表する経営者・福地茂雄氏を特別記念講演の講師としてお迎えし、経営の神髄について語っていただくこととしています。

また、JMMAでは創立20周年を記念して「ミュージアム・マネージメント事典」を発行いたしましたので、その経過報告と今後の活用等について別途報告いたします。

表-1 JMMAにおけるこれまでの年間活動テーマ

- ・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12～14年度
「リレーションシップ―地域との連携―」
- ・平成15～17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―」
- ・平成19年度 「ミュージアム・マネージメントの再構築―博物館法を考える―」
- ・平成20年度 「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―」
- ・平成21年度 「ミュージアム・リテラシー―学校と博物館―」
- ・平成22年度 「ミュージアム・リテラシー―地域との連携―」
- ・平成23年度 「ミュージアム・リテラシー―博物館職員の役割と地域連携・国際化―」
- ・平成24年度 「社会のためのミュージアム―心に残る新たな表現―」
- ・平成25年度 「社会のためのミュージアム ―つながる仕組み―」
- ・平成26年度 「社会のためのミュージアム―ミュージアムがおこす新しい風」
- ・平成27年度 「多様化する社会とミュージアム―組織のマネージメント―」

第20回JMMA大会の役割分担

実行委員長	高安副会長
副実行委員長	小川理事
○総会及び開会式担当	高橋副会長、土井理事、原幹事
総会・大会司会	齊藤理事
記念講演担当	高安副会長
○学会賞表彰担当	高橋副会長、齊藤理事
○研究発表会担当	亀井幹事、黒岩幹事、高尾幹事、平井幹事
部会・支部会報告、閉会式担当	高橋理事、齊藤理事
懇親会担当	黒岩理事（司会）
アフタヌーンミュージアム担当	齊藤理事、塚原理事
総務担当（資料・受付含む）	高橋副会長、齊藤理事、中野幹事
経理担当	原幹事
広報担当	星合理事、齊藤理事、高尾幹事
開会挨拶、学会表彰	大堀会長
懇親会挨拶	土屋理事
乾杯	高橋副会長
閉会挨拶	松永理事

図-2 従来の社会とのミュージアムの関係

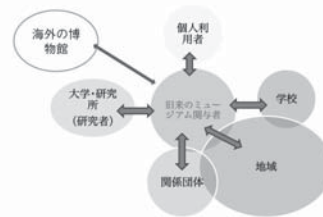
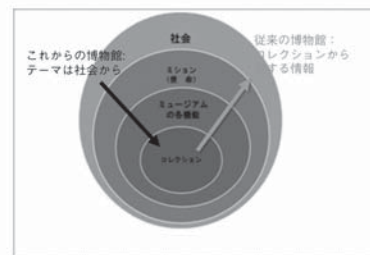


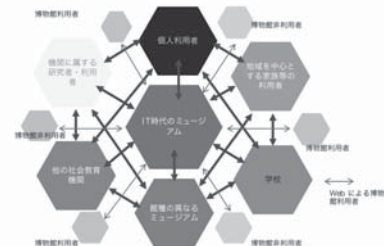
図-3 従来のミュージアムと社会との関係



日本ミュージアムマネジメント学会 第20回大会開催の趣旨

大会実行委員長
高安 礼士

図-4 SNS社会におけるミュージアムとネットワーク型利用者のニーズ把握



平成27～29年度のテーマ ：多様化する社会とミュージアム

- ・多様化する社会・地域の中の博物館の意義は何か
- ・多様化する利用者へ対応、地域のために何ができるか
- ・時代の変化をどう読むか

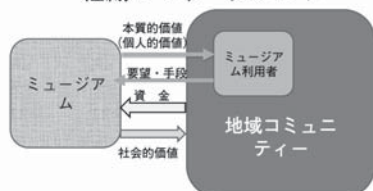
→多様化するニーズの把握
→新たな制度への対応：指定管理者制度の今
→新たなビジョンを目指して：成熟社会におけるミュージアム

2015年JMMA大会テーマ ：多様化する社会とミュージアム —組織のマネジメント—

特別記念講演 「お客様満足を求めて」講師：福地 茂雄氏
(元アサヒビール社長・会長、元NHK会長、元国立劇場運営財団理事長)

＜シンポジウム（指定討論）＞
・テーマ：「指定管理者制度による博物館運営の現場から～その実践と課題～」
司 会：緒方 泉（JMMA理事・九州産業大学美術館教授）
・パネリスト：黒川和男氏（足立区ギャラリーシティ館長）
大高一雄氏（千葉市科学館館長）
大堀哲（長崎歴史文化博物館館長）

図-1 平成27年度の取り組み
多様化する社会とミュージアム
—組織のマネジメント—



・多様な価値をいかに把握するか
・多様なニーズはどこからやってくるのか

テーマ:多様化する社会とミュージアム —組織のマネジメント— ＜論点整理＞

- 利用者が価値を創造するマネジメント
- 利用者同士がつながるマネジメント
- 統制型から生態系型マネジメントへの変換
- 博物館情報のマネー化マネジメント
- 開放情報とオリジナル情報の価値保全
- 新たなビジョン形成と人材育成マネジメント
- 風通しの良い「館内マネジメント」

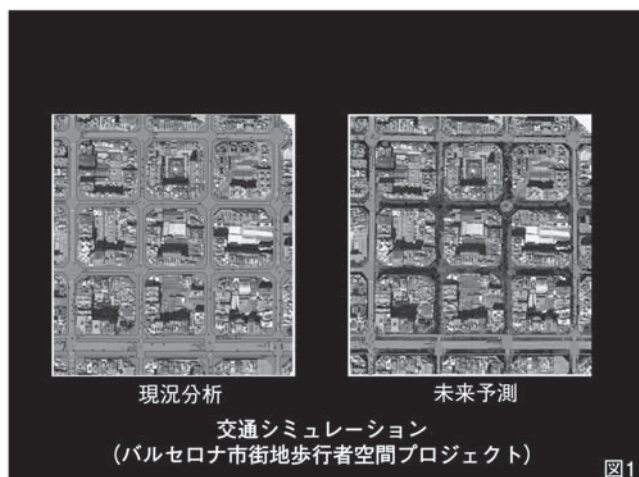
20周年特別事業「報告と提言」

「来館者研究におけるビックデータの可能性：ルーヴル美術館の事例から」

吉村 有司（建築家・laboratory urban DECODE共同代表）

ご紹介ありがとうございます。今日はこのような機会を与えていただき、本当にありがとうございます。心から感謝しております。

先程ご紹介いただいたように、僕は建築家です。今まで建築家として、都市や建物の中で人や車がどう動くか、そういうことを分析してまいりました。つまりは、モビリティといった分析が僕のプロフェッショナルになります。そのモビリティ分析の中で、僕が最近特に興味を抱いているのが、この新しい技術、新しいテクノロジーといったことがいかに、建築や建築デザイン、もしくは都市計画に影響を与えるか、そういうことに大変興味を抱いています。



具体的に言います。これ（図1）、交通シミュレーションといます。実物はこちら（プレゼンテーションではビデオを上映）です。ちょっと小さくてわからないかもしれませんが、都市の中における車の動きを正確にシミュレーションすることができるツールです。この場合はですね、バルセロナの市街地の一角を取り切って持ってきたのですが、この状態で92%の正確さでバルセロナ市内の交通を再現できています。とはいってもこれは単なるツールなので、このツールをどう活かすか、どう使うかといったところが僕にとっては大変興味のあるところで、僕はこう使っています。つまりは図1の右側の図の真ん中のエリアを歩行者空間に変えた場合、今までここを通っていた車がどこへ行くのか。どこに渋滞が引き起こされるのか。もしくは周りにどんな影響があるのか。こういうことを教えてくれるツール、つまりは現状分析に基づいて、ちょっと先の未来を予測することができる、これが交通シミュレーションの核となるコンセプトだと僕は認識しております。

こんな感じで僕は交通、人の流れもしくは歩行者の分析といったものを進めてきたわけですが、今日ご紹介させていただくルーヴル美術館の来館者研究・来館者分析というのは、元々の出発点はモビリティの分析でした。つまりは、ルーヴル美術館の中で来館者の方が、どこからきてどこへ行くのか、どういう経路をとるのか、はたまたどの作品の前でどのくらい時間を費やすのか、そういうことをITを用いて調査してみようではないかというところから始まったのが「ITを用いたルーヴル美術館来館者研究」です。そういうバックグラウンドがあります。

では、先ほどから僕は「IT」と言っていますが、博物館におけるITを用いた来館者データ収集法、位置データ収集法はどのようなものがあるのか、少し説明させていただきます。今現在利用可能な位置データ収集法を2つの分類に分けてみました。これは（図2）勝手に僕がわけました。向かって左側、「アクティブデータコレクション（Active data collection）」と書きました。その下に「来館者参加タイプ」とメモしておきました。これはどういうことかと言うと、具体的に言うと、この分類、RFIDタグが入ります。RFIDタグというのは、小さなマイクロチップがあるのですが、それを博物館の入口で来館者の方に手渡すと、その方が電子タグを持って館内を歩きまわる、そうするとですね、館内にあらかじめ備え付けられたRFIDセンサーというものがそれを感知してトレッキングすることができる、そういうシステムです。もしくは、下の「ビーコン」というシステムです。これはどういうシステムかと言うと、来館者の方が自前で持っている携帯電話にあらかじめアプリケーション等をダウンロードしてもらうことによって、その携帯電話を持参していただくことによって、館内を拝観していただくと、もともと備えつけてあるビーコンがそのアプリケーションに反応して、来館者の方が位置データが得られる、というシステムになっています。この「アクティブデータコレクション」という分類、ある共通点があります。それはですね、来館者の方に事前に何かをしていただくことが必要となっております。つまりは、タグを持っていたり、もしくは自前の携帯電話にアプリをダウンロードしてもらったり、ということが必要になってきます。

その一方で右側に書いた「パッシブデータコレクション（Passive data collection）」といったほうは、ご想像の通り、来館者不参加タイプ、つまりは来館者に何かをしてもらう必要はありません。簡単な例で言いますと、ビデオカメラがそうですね。なにかこのあたりにビデオカメラをつけておいて、来館者の方が前を通られると、カメラが勝手にカウンティングしてくれたり、撮影したりしてくれるので来館者の方に何かしら電子タグをつけてもらったりもしくはアプリをダウンロードしてもらう必要が全くありません。

今この「パッシブデータコレクション」がにわかに脚光をあびてまして、何かしてもらうことがないので、大規模デー

博物館内における来館者の位置データ収集法の分類				
収集法	Active data collection		Passive data collection	
	RFID	Beacon	Bluetooth/wifi ビデオカメラ	
取得データの精度	5cm - 1m	1m - 5m	1m - 5m (カメラのカバー範囲による)	5m - 10m (センサーのセッティングによる)
データ収集のプロセス	来館者参加タイプ 来館者に事前にタグや携帯機器を渡す必要あり。もしくは事前にアプリをダウンロードしてもらう必要あり		来館者不参加タイプ 来館者に事前に何かをしてもらう必要は全くなし。 携帯の電波やあらかじめ来館者が持っている携帯機器を利用する為	
サンプルサイズ	サンプル数が小規模になる傾向あり		大規模データ収集が可能	

図2

タの収集が可能になってくるということで注目を浴びています。例えば、皆さんが持たれているこの携帯電話をトラッキングすることによって、都市の中における人の動きをトラッキングしてみたり、もしくは写真共有サイトを用いた都市の中における観光客の移動軌跡を追跡したりすることが可能になってきます。その中でも今日はBluetoothトラッキングについて、すこしご紹介させていただきたいと思います。というのも、このBluetoothトラッキングこそが僕がルーヴル美術館において来館者研究のために用いたセンサーだからです。では何故、Bluetoothセンサーなのか。何故、携帯電話トラッキングではないのか、何故、RFIDタグではなかったのかということからお話ししたいのです。

Bluetoothセンサーを用いた理由は3つあります。一つ目は大規模なインフラ構築の必要がありません。つまりは安いということです。二つ目は、来館者の方を煩わせることがありません。これは個人的には結構重要だと思っています。というのは、来館者の方は美術館に何故来られるのかというと、やはり美術を楽しむために来られるのであって、間違っても僕の研究に参加されるためにいらっしゃるのではないので、なるべく邪魔にならないようにしたいと思っていました。三つ目は大規模なデータがとれること。これは従来からやられていた来館者研究のインタビューやアンケートとはサンプル数が全く異なるという特徴があります。今回のルーヴル美術館の場合には、たまたまBluetoothセンサーが最適であったということでこちらを採用させていただきました。

では、僕がさっきから言っているBluetoothとは何か、ということからご説明させていただきたいと思います。Bluetoothというのは2つの携帯機器の間をつなぐ短距離無線のことです。最近、音楽プレーヤーとイヤフォンの間がワイヤレスになっていますが、これはBluetoothでつないでいることが多々あります。もしくは車に乗られる方は、ナビゲーションシステムと屋根の上についているGPSがBluetoothで繋がれていることが多々あります。このBluetoothという無線にはいくつか特徴があります。一つはワイヤレスで10mという短距離で通信することが可能だということです。二つ目

は、各々のBluetoothには個別のナンバーがふられています。つまりは、僕の携帯電話についているBluetoothのナンバーとあなたの携帯電話についているBluetoothのナンバーは区別することが可能です。三つ目は、今では沢山の機器がBluetoothという機能を搭載しているということです。そういう特徴があります。

Bluetoothセンサーの基本的なアイデアというものはすごく単純で、これらのBluetoothの信号の特徴をいかすことによって、何とか人の動きをとらえられないかなと考えました。具体的に言いますと、例えば僕がこのBluetoothの信号をキャッチできる機械を作れたとして、それを都市の中にもしくは建物の中に置いておきます。そのうえで、Bluetoothの機能がオンになっている携帯電話を持っている歩行者がここに入ってきたとして、このセンサーが一人二人と数を数えます。さらにはこのエリアに何秒間滞在したか、滞在時間を秒単位で測定します。もしくは2つセンサーを置いておいて、その二点間を同じ来館者の方が通ったらこの移動時間を秒単位で測定することができます。すごく単純です。シンプルです。しかし、一つだけ、シンプルではない問題を申し上げますと、プライバシーの問題です。プライバシーの問題はとても慎重に考えておりまして、センサーを作るまえにこれはクリアをしました。今日は時間の関係であまり突っ込んだ話はできないのですが、センサーの中にある特殊なア

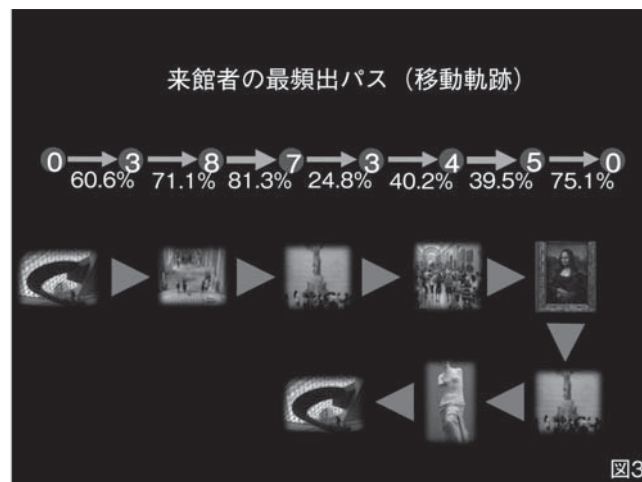


図3

ルゴリズムを組み込むことによって、暗号化をして、個人情報には決してたどりつけないように、数学的に解決しました。このアイデアは2010年の段階で学術論文としてインターナショナルジャーナルに発表しました。今2015年ですのでそれから5年たって、批判は出ておりませんので、このプライバシーの問題はクリアしたかなと考えております。そういった感じでこのBluetoothセンサーはルーヴル美術館の10か所の人気箇所に1年間設置して、来館者のデータを集めることに成功しました。

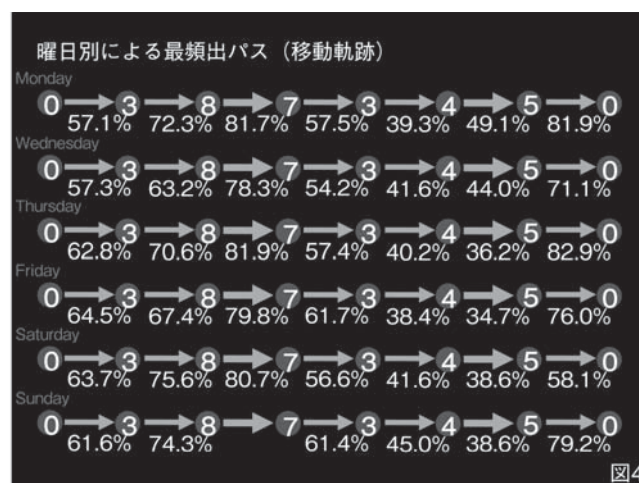
では具体的に、このBluetoothセンサーを設置・使用することで一体何かわかるのか、どんな来館者の情報が得られるのか。3つあります。一つ目は、来館者の移動軌跡が

バッチリ出てきます。つまりは、モナリザを見て、ニケを見て、ミロを見てスフィンクスへ行く。やや違うと、スフィンクスを見てからモナリザへ行くのか、といったような移動軌跡です。二つ目は各作品の滞在時間が秒単位で出てきます。モナリザを1分25秒みているのか、ニケを3分52秒見ているのか、といったことです。三つ目は、各作品間の移動時間がこれもまた秒単位で出てきます。このような情報を1年間で100万人単位で取得しました。

これは実際の来館者の移動軌跡データの例なのですが、一番上に「来館者1 0870」と書いてありますけれども、これは何かといいますと、0というのはガラスのピラミッドですね、ピラミッドを通して、それからニケに行って、7番はイタリアンギャラリーなので、イタリアンギャラリーに行って、ガラスのピラミッドを通して帰った、ということを読み取ることができます。とは言ってもこれは単なるデータなので、僕にとってもっと重要なことはこれをいかに分析するか、ということです。ここからどのような分析フレームワークを使って、いかなる知見を取り出すかということが僕にとっては重要なわけで、今回はここから頻出パターンというものを探索しました。

頻出パターンというのは、簡単に言いますと数字の組み合わせです。どんな数字の組み合わせが、この大量データの中から一番多く出てくるのか。この場合、数字の組み合わせは何かというと、来館者の移動軌跡です。それが数字の組み合わせです。つまりは来館者の移動軌跡、ルーヴル美術館の中で一番使われている移動軌跡を頻出パターンとして抽出したということです。これはコンピュータアルゴリズムによって、検索することによって頻出パターンが出てきます。それがこちら(図3)です。03873450という軌跡が出てきます。これだけだと何のことかわからないんですが、これをリアル空間に翻訳するとこんな感じ(図3下)になります。まずガラスのピラミッドへ行って、ダルギャラリーを訪れます。それから大階段を上って、ニケをみて、右に曲がって、イタリアンギャラリーに行き、モナリザをみて、そのあとまたニケに戻って、今度は大階段を降りて、つきあたりのミロのヴィーナスをみて、再びガラスのピラミッドから出る。これが今、ルーヴル美術館で一番使われている来館者の移動軌跡です。そして大変面白いことに、この僕のデータはデジタル化されているので、ある特別な日を抽出して、その日にどんなパスが一番使われたのかということを検索することができます。例えば、月曜日だけ取り出して、その中で一番使われたパスは何か、という検索をすると、こんな感じのパスが出てきます(図4(Monday))。さっきと一緒です。次は水曜日。火曜日は美術館がお休みなんで、データがありません。これが木曜日です(図4(Thursday))。金曜日、土曜日、日曜日。実は全て一緒のパス、一緒の移動軌跡が頻出パスとして出てきます。これは何を指し示しているかということ、ルーヴル美術館の来館者の移動軌跡にはある一定のパターンが存在する、そういうことを指し示しています。

では、来館者の移動軌跡にあるパターンが存在するということがわかると、何か良いことがあるのかといいますと、あります。パターンがわかると人の行動の未来予測ができます。つまりは、ある人が館に入って、03873と来たとしたら、この人は80%の確率で0に行く、という予想ができます。それでは、来館者の方の次の一步が予測できると何か良いことがあるのかといいますと、あります。次の一步が予測できると来館者の動きをマネジメントできる可能性があります。マネジメントすることが可能です。例えば、来館者が1番から2番に移動したいと考えていた場合、リアルタイムで非常にここが混雑するとわかった場合、来館者にここに入ってもらっては大変困る、何故なら館内がもっと混雑してしまうから。そういった場合、迂回ルートを通っていただきたい、そんなレメンテーションを出したい、そういった場合、リアル



タイムで動くことが最近可能になってきて、館内に設置しているセンサーがどこが混雑しているかリアルタイムで検索します。その情報を集めて最適パスをコンピューターが導き出し、その情報をリアルタイムで来館者に送ることによって、彼らの動きを少し変更させ、館内の混雑度を緩和させることができると考えています。

この時、僕の頭にあるのは、来館者の方が持っているオーディオガイドです。このオーディオガイドを館内のセンサーと連結させることによって、リアルタイムのマネジメントができるのではないかと考えています。このアイデアを思いついたのは、僕はモビリティ出身なので、都市における車の動きです。車の動きは信号に制御されるので、都市における信号というのは、館内におけるオーディオガイドに相当するのではないかと考えてこのアイデアを出しました。

次に、Bluetoothセンサーを用いた今後の展望について、少しお話をさせて下さい。2つほど提案がございます。

一つ目は、ある一定の地域における異なる博物館間の来館者の移動軌跡が明らかになると考えております。どうということかといいますと、これは(図5) スミソニアン博物館の例なのですが、ワシントンD.C.にスミソニアン博物館は20以上あります。しかし実は彼らは共通入場券を持ってい

ません。持っていないので、どんな来館者がどの館に行つて、そのあとどこに移動したのか、把握できていません。これを把握しようとすると結構大変です。しかしここに提示したBluetoothセンサーを使うと、結構簡単にわかってしまいます。更に、このスミソニアンの場合、ニューヨークの1つ、分館を持っていらっしゃるの、例えばある来館者の方がニューヨークに行つて、その何日後にワシントンD.C.の博物館を訪れたか、ということがわかります。もっと言えば、ワシントンD.C.に住まれているローカルな人々がどれくらいの確率でリピートするのか、何曜日にリピート率が多いのか、もしくはどのシーズンにリピート率が多いのか、ということも手軽にわかります。

スミソニアン博物館の来館者の移動軌跡のトラッキングの提案
(ある地域に複数の博物館があり、それらの間で共通券を持っていない場合)

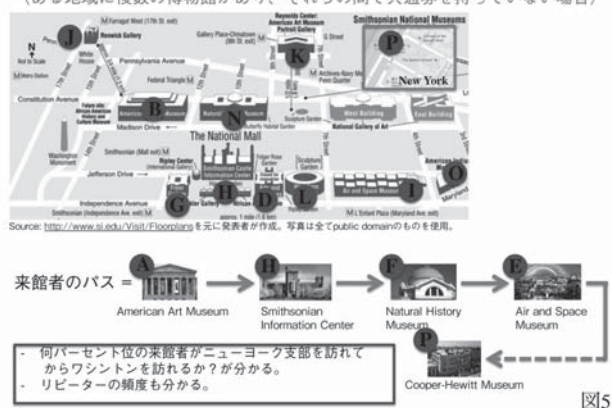


図5

Source: <http://www.si.edu/Visit/Floorplans> を元に発表者が作成。
写真は全てpublic domainのものを使用。

二つ目です。ある一定の地域における観光客に移動軌跡といったものが明らかになります。先ほどは「来館者」でしたが今回は「観光客」と言いました。違いは、ある一定の地域には博物館だけではなく他のツーリストチックなモニュメント、もしくはレストラン、私企業があります。彼らとコラボすることによって一日の回遊行動が明らかになるのではないかと考えております。つまり、このエリアに観光客が地下鉄で来て、スミソニアンに行つて、ワシントンモニュメントに行つて、お腹がすいたのでランチを食べて、ホワイトハウスに行つて、喉がかわいたのでコカコーラを飲んで、ギャラリーに行つて帰ってくる。このような回遊行動が明らかになると、いったいこれが何の役に立つのか。僕は3つくらい考えております。

一つ目は、異なる博物館の間の回遊行動が明らかになるということは、共通券の発行の可能性を考慮するうえでの基礎データになるのではないかと思います。二つ目はリピート率がわかると、回数券発行の最適化がわかるのではないかと思います。三つ目は、これが建築家にとっては重要な部分なのですが、ある一定の地域における観光客の回遊行動がわかるということは、その地域を再開発する、もしくは再活性化する際の基礎データになるのではないかと思います。

ております。つまり、その地域を再活性化するとはどういうことかということ、それをやるためにはまず何が必要なのかということ、その地域がどう使われているかを調べることが必要となってきます。既存の施設・建物がどのような人たちによって、どのようなアクティビティが生じて、どのように使っているのか、これを調べることは結構大変だと思います。繰り返しますが、このBluetoothセンサーを使うと、簡単とは言いませんが、それなりにデータが揃うとは思っています。

そろそろ時間ですので、結論に入りたいと思います。今まで良いことばかりを言ってきたので、ちょっと悪いことも言います。リミテーションです。このBluetoothセンサーは、お手軽に移動軌跡を知ることができるのですが、しかし、何故来館者の方がニケからミロに移動したのかといったモチベーションみたいなことはさっぱりわかりません。もっと具体的に言いますと、何故、来館者の方がニケからモナリザへ移動しなかったのか、来館者の方の心の内、来館者が何か考えて何を感じているのかがさっぱりわかりません。このようなプロジェクトを僕は今年6年ほどやっていますが、一つの結論めいたことを思い浮かべてみまして、こっち側(図6左側)に最近のITといった新データ群があるとしますと、それはマニュアルベースではなかなか手に入れることができなかった大規模データ、移動軌跡あり、滞在時間ありといったものがあるとします。その一方でこちら側(図6右側)には伝統的に用いられているデータ、つまりは来館者研究で用いられてきたインタビューやアンケートといった来館者の方の心の内を覗くことができる手法・分析があるとします。来館者の館内行動をよりよく理解するためには、やはり両方から攻めていくのが一番良いのではないかと考えています。つまり、ITによるデータ収集と分析というのは、従来から行われてきた来館者調査や研究と補完関係にあります。決して対立するものではありません。これら両方を上手く使うことによって、来館者の方のプロフィールをより深くすることによって、来館者の博物館体験の質を向上させることができるのではないかと、そう考えております。

長い間ご清聴ありがとうございました。

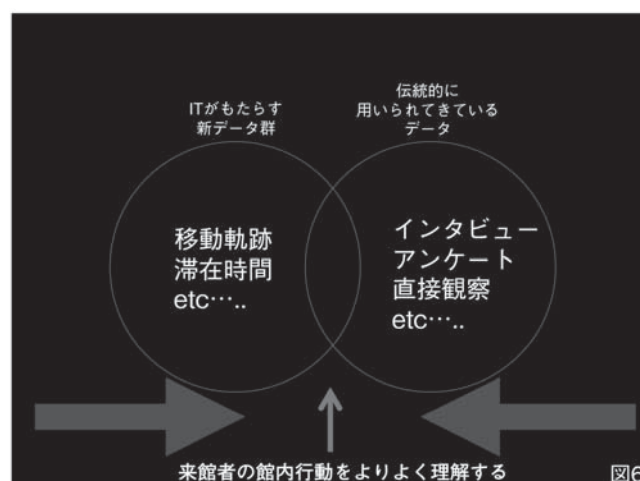


図6

「指定討論を終えて」

緒方 泉

(JMMA副会長・九州支部長、九州産業大学美術館教授)

2003年の導入から10年余の時間が経過した博物館の指定管理者制度。

「博物館が危ない、いや住民サービスは進んだ」など、指定管理者制度に関する論文をひとしきり読むと、何とも議論が混迷しているという率直な実感を持ちます。

それは、指定管理者制度導入前から抱えている問題と制度導入後に生まれた課題が混在しながら、議論が行われてきたことに要因があります。

賛成論、反対論それぞれに議論を進めるためのデータ(丁寧な利用者へのインタビュー調査など)を持ち合わせていなかったため、どうしても議論は焦点化せず、一般論で終わっていました。(しかし、近年金山喜昭はNPOが指定管理者として運営する博物館のデータを丁寧に収集し、学会や論文で発表しています、「指定管理者制度によるNPO運営館の現状と課題」科学研究費基盤(B)『日本の博物館総合調査研究』2015など)

したがって、ディスカッションなどをしていても抽象論(良い、悪い)で進み、何か消化不良なままに終了。参加者はモヤモヤしたまま家路につく、またはその後の情報交換会で「今日の議論なんだったのかね?」と言われる傾向があったようです。

今回の指定討論では、議論を一般化することなく、制度導入によって、博物館が直面している課題は解決できるのか?を焦点に、3館の事例を基に丁寧な議論(もちろん限られた時間ですが)をしたいと思います。

指定管理者制度が直面している課題(柳与志夫「社会教育施設への指定管理者制度導入に関わる問題点と今後の課題」、2012)として、以下のような事項が挙げられています。

- ①設置者と連携して博物館行政の意義を明らかにし、市民へミッションステートメントを提示できているか?
- ②ミッションステートメントを実現するために、全てのステークホルダーと良好な関係が構築できているか?
- ③各地域の住民ニーズに見合った館独自のサービスを展開するにあたり、どのような分野の専門職員が必要で、どのような目標を設定し実績を上げていくのかに関するモニタリングができているか?
- ④目標設定に対して、市民を含めた第三者による適切な評価体制があるか?
- ⑤目標達成に向けて、予算と人員配置を常に意識できているか?

指定討論で発表いただいた黒川館長、大高館長、大堀館長がリードする3館の事例、そして成果と課題を改めてレポートとして読ませていただくと、それぞれ館は館長のリーダーシップのもと、それぞれらしい形で課題を実現しているように思われます。

3館を見ると、指定管理者制度導入により、それぞれの館は地域で孤立することなく全てのステークホルダーと連携していくことで、市民サービスが圧倒的に向上しています。

残念ながら今回の指定討論では、指定管理者制度改革の中でこれから議論していく必要があると思われる、①利用料金制とインセンティブ②指定管理期間と指定管理料③人員雇用の継続性と給与設定という3点については踏み込みませんでした。

指定管理者制度の今後の方向性は、それぞれの地域の社会資源に見合ったミッションステートメントが再構築されると共に、さらなる市民参画が促進され、「市民と協働する博物館づくり」へと進んでいくことだと思います。

昨今、博物館の地方独立行政法人への移行という議論もなされています。しかし、今回の指定討論を通じて(金山論文を読んでも)、指定管理者制度の成果と課題、そして今後の運用方法についてはまだまだ議論の余地が多々あります。

今後の研究については、JMMAの各支部が管内の指定管理者制度を導入した博物館事例を調査し、それを研究部会で議論を進め、JMMAから「指定管理者制度の導入の成果と課題」という報告を提出するなど、我が国の博物館界をリードしていく学会に成長していくことを期待したいです。

—指定管理者制度の現状と課題・展望—

黒川 和男(足立区ギャラクシティ館長)

1)ギャラクシティとは

ギャラクシティは『夢に出会い、夢に挑戦する』、こども達の成長を支える「夢とチャレンジのフィールド」を目指して運営されている。

平成25年4月に指定管理者制度にてリニューアルオープンし、開業2年間の平均で年間当り160万人の利用者実績となっている。施設は子ども施設と文化ホールの2館で構成されており、子ども施設はB2F～3Fまでのフロアーにあり、主な施設は下記の通りである。



がんばるウォール（高さ7.5mのクライミングウォール）



スペースあすれちっく（直径17m、高さ10mの国内最大級のネット遊具）

【1F】スペースあすれちっく、がんばるウォール、クライミングぱーく、ホワイトあとりえ、ものづくりガレージ、デジタルきゃんばす、とんがりキッチン、ギャラクカフェ

【2F】ちびっこガーデン子育てサロン、わーくしょっぷスタジオ、まるち体験ドーム、ぷらっとプラネット、デジタルラボ、ちゃれんじコート

【3F】多目的室

これらの施設群では「つくる」「あじわう」「しる・まなぶ」「かなでる」「からだをうごかす」「みる」と言う様々な体験ができるイベントを毎日開催しており、開催されるイベントは「未就学児」向けから「大人」向けのものまで、お一人でもご家族でも楽しめるようになっている。毎日数多くのイベント事業が開催され、それらの事業数は年間4,200事業を数えている。

丹青社の施設運営事業は、当館をはじめとして、ワークショップなどのプログラムの企画実施を重視しているところにある。当館においても、運営初年度は経験の浅いスタッフは膨大な数のプログラムに追われていたが、2年目に入り、若いスタッフが経験を積み、少しばかりの自信を持ち、余裕が生まれ、『周りのことに目配りができる』ようになってきた。

この2年間で全館挙げて我々スタッフ全員が真剣に取り組んできたことは、ただ一点『顧客満足度の向上』である。

ワークショップなど利用者と間近に接する事業は利用者の反応がスタッフにビビッドに伝わるとともに、スタッフの高いモチベーションが来館者の満足度を高めることにつながる。

若いスタッフたちが膨大なプログラムを企画実施しつつ、スタッフが『仕事への熱意』をもち「来館者＆参加者の満足度upに『本気』で取り組んでいる」ことが、館運営の『原動力』となって今のギャラクシティを支えているといっても過言ではないし、そのようなスタッフは私たちの財産ともいえる。

その上で、さらに指定管理者として運営にあたって心掛けていることは以下である。

- ①館運営の責任者ならびに中心を担うスタッフについては、『経験豊富で高度な専門的運営知識を有する者』にて組織＆運営していくこと。
- ②本社事業部による『強力な指導＆支援体制』を組織的にキッチリと構築すること。
- ③設置者である行政機関との『きめ細かな連携』を常々念頭において日々運営がなされていくこと。



とんがりキッチン（料理体験が出来るスペース）

2) 指定管理者制度の現状

2003年6月の地方自治法一部改正（2003年9月施行）により指定管理者制度が導入されて以来、すでに12年が経過している。指定管理期間が3年～5年が一般的である中、運営の継続性やスタッフ雇用の問題などについて、懸念する考えもある。

しかし、ハコを運営する人材・スタッフがキッチリとしたトータルスキルを有し、それを如何なく発揮していれば、指定管理者選定如何に関わらず当然のことながら雇用は新たな運営者に継続・確保されていくはずである。

指定管理者として新たに議決を得て、館オープンまでの短期間で立ち上げ準備を余儀なくされるのが通例のなか、優秀なスタッフはどの指定管理者であろうと「喉から手が出るほど欲しい!」ものである。

適材適所の人員配置と育成を行い、きちんと運営し、エンドユーザーからも地域社会からも信頼され支持されていれば『なんの不安＆問題も無い』ということが言えるのでは

ないだろうか。

指定管理者制度の導入においては、地方自治法第244条2の第3項を受け、館の設置条例「設置目的」を館運営の基本方針とすべきである。

公共施設は公共財であるがゆえに地域住民がその施設



わーくしよっぶスタジオ（ダンスなどの体験が出来るスペース）



ちびっこガーデン子育てサロン
（赤ちゃんから未就学の幼児とその保護者がご利用いただけるスペース）



ものづくりガレージ（工作や実験の教室を開くスペース）



まるちたいけんドーム（星座や多彩な映像番組を投影するドーム）

『所有者』であり、ゆえに地域住民及び利用者の意向を反映した館運営をすべきである。

すなわち、館運営にあたっては、地域住民のニーズを汲み取り、地域住民を巻き込み、地域住民の信頼を得る施設としていかなければならない。

ギャラクシティにおいては、文化振興や社会教育概念、子育て支援、産学連携、地域活性化、人材育成など、幅広い行政課題があり、その具現化に向けて努力している。設置目的を理解し、多くの地域住民等に利用して頂くことで、集客増を図っていくことが重要であり、そのような考えに基づかない単なる集客のみを目的とした運営であってはいけないと考える。

3) 指定管理者制度の課題と展望

指定管理者制度はマクロ的には、市場メカニズムの活用、顧客指向といったNPM（New Public Management）の影響を受けた新公共経営／公経営改革の流れの中で捉えることが出来る。

指定管理者制度は、地方自治法の一部が改正されたものであり、その地方・地域に合った形での『制度設計』が重要であると考ええる。

日本には山村もあれば港町もあるし、都会もあれば田舎もある。

山村の公共施設と港町の公共施設では、その要求されているミッションも違えば施設特性も自ずと変わってくるはずである。

今日のように日本全国どこ自治体でも同様な内容での指定管理公募が行われている現状自体も見受けられるが、その地域風土・施設特性に合わせた『指定管理者制度の設計』の重要性を改めて感じる。

公共財とは『市民財産』であるがゆえに、指定管理者制度とは単に民間運営事業者の指導&管理を規定しているものではなく、公共施設のあり方自体を問うている。

その意味で自治体側の制度設計能力は、施設所有者及び受益者としての地域住民から厳しく問われているし、今後もその要求はますます強まるものと予想される。

科学館 —その社会的存在と指定管理者制度

大高 一雄 (千葉市科学館 館長)

I.はじめに

省庁の下に別の組織を作り、さらにその下にまた別の組織を、という構造は、中央ばかりでなく地域の行政府でもありふれている。地域の科学館や博物館は二重、三重のそういう構造の中で市民との接触の部分を担当している。千葉市科学館も例外ではない。千葉市科学館の場合、科学館の任務は、子供を含めた市民への科学・技術の情報の伝達と科学的生活スタイルのはぐくみである。科学的生活スタイルというのは、市民の合理的な生活感覚といったほどの意味である。こういう任務は、どこの科学館も多かれ少なかれ共通しているであろう。ここで言う市民を子供と大人と大雑把に分けて考える。科学館の子供への働きかけは、子供の教育にたいする親の関心が強いから、親を介して手ごたえを得やすい。子供への企画の参加募集を開始すると、たいいていの場合、応募数多くて、館長の出番となる。くじを引いて定員分の当たりを決める作業が待っている。タウン誌やホームページでの広報を見た親が子供に勧めることが多いのであろう。地域の行政府も、科学館の小学生への働きかけは手ごたえがあるから子供の企画へのサポートには力を入れる。地域の議会で科学館や博物館につけた予算の使い道が議論になると、入館者の数で予算の効率を測るのはやむをえない面が強い。この意味で、地域の行政府内の二重、三重の構造の中で科学館や博物館は、学校外での子供教育の面で存在感を持っている。かくして、地域の科学館や博物館から行政府への毎年の概算要求でも子供を対象とした支出に重点を置くことになる。

市民という科学館や博物館のターゲットを子供からもう少し広く捕らえて科学館の役割を考える。大人の私的な家庭での生活への働きかけ、学校間、教員間の連携への支援、あるいは、さまざまな組織による市民を対象にした科学活動への支援など、科学館や博物館が果たすべき役割のいくつかがすぐに思い浮かぶ。ネットワーク形成などの名目による国からの支援の呼びかけは、科学館や博物館のこういう役割を意識している。この小論ではこの意味の科学館や博物館の役割を、「科学館の広義の役割」、と呼ぶことにして、千葉市科学館のこれまで数年にわたる活動をIIで述べる。以下では単に「科学館」と呼ぶが、たいいていの場合「科学館と博物館」という意味で用いる。IIはJSTへの報告書に詳細(注1)を書いたので大略が掴みえるように意図しながら概略を記す。そして、IIIで指定管理者制度と関連してその総括をする。

II.ネットワーク形成の試み

千葉市科学館は8年前に開館した指定管理者制度下の科学館である。子供重点の活動を中心に行っている地域行政府による予算立てでは科学館の広義の役割のためには資金不足だから、外部資金の獲得が必須である。政令指定都市千葉市でもこの事情は変わらない。JSTの5ヵ年の支援を申請したのはこのためである(注2)。狙いは

- (1) 大人が来る科学館にする
- (2) 教員の連携のアンカーとして科学館が機能する
- (3) 子供に科学の面で働きかけをしている、大学、企業、市民団体、NPOなどの諸団体をつないでより大きな有機的な組織をはぐくむ

といったところにあった。

II- (1) 大人が来る科学館にする

常設展示の改変は大変お金がかかる。大人がときどきびっくりする科学館の常設展示を準備するのは地域の科学館にとっては大変な重荷である。学生が理科系にすすむ動機はなんだろう。就職に有利といったこともあるだろうが、自然現象を知ったり経験したりするときの驚きの体験、不思議のからくりをこれまで学んだ知識を駆使して理解したときの喜びとすっきりさの体得、これらが理系進学動機の基本ではなからうか。そういう観点で、科学の持つ科学本来の魅力を提示することをめざし、できるだけくさんの大人向けの科学講座を館内で実施することにした。首尾よく助成申請の採択を得て5年前にスタートを切った。これまで、実施した大人向けの講座を種類別に分けると、「算数・数学シリーズ」「天文シリーズ」「量子力学シリーズ」「生命とリズムシリーズ」「化学の力シリーズ」「健康と科学シリーズ」「生活の中の科学シリーズ」などといったシリーズがある(毎年これらの中から4つ5つのシリーズが走る)。それぞれが年間5～10くらいの教室からなっていて、年間の講座の総数は50前後。教室としては、科学館スタッフも時々登場もするが、大学、企業、研究所の研究者が入れ代わり立ち代り登場した。ウン十万という講演謝金を必要とするプロがいると聞くと、科学教室の先生方は謝金は要らないという申し出がしばしばであった。教室へ参加する大人の市民は、初期にはほんの数名だったが、年を経るうちに毎回の教室は事前予約制で定員が埋まるようになっていった(定員30～70名のこじんまりした教室ではあるが)。こんな企画が毎週のようにあって、よく席が埋まるものと、他所の館のスタッフの質問を受けたこともある。継続が力になっていることは間違いないが、聞いてみたいと知識欲を喚起する教室があることが根本である。実施できるポイントはお金ではなく、適任のネタと話し手を探すこと、話し手に科学館にやってくることを納得させること、謝金支払い関係の事務手続き、広報などの作業の簡素化に努めることにある。付随するこまごまとした作業をこなせない科学館は

そもそも大人を引き込めない、そう思ってスタッフ以下踏ん張る。この一連の科学講座が楽しになった科学館の市民ボランティアも手伝ってくれる。大学が実施する市民向けの公開講座では、講師となる教員の準備上の負担はもちろんだが、広報の面で大学の事務方も不慣れなエネルギーを相当使わねばならない。教員の研究・教育以外の負担増や講師となる教員への謝金の枯渇といった最近の大学の状況も加わって、公開講座の実施には及び腰の大学が多いと聞く。市民相手の地域の啓蒙を言い出した教員が、言い出しっぺとなって場所探しや参加者募集にも関わらないといけないう大学もありそうだ。大学と高校以下の学校や地域との連携は年々盛んになってきているが、よく見てみると大学にも高校にも歯を食いしばって（はおおげさか）それを支えている教員と事務方がいる。こういう面で科学館が大学と地域の間に介在すると大学の地域連携がより容易にかつ実質的なものになっていく。大学の中の組織として、研究センターがある。社会とのつながりが密接な分野（医学や工学）の研究センターでは自分たちの存在と研究活動を示すために、地域との連携を求めている。科学館への出講をきっかけにして、研究センター挙げてのイベントが科学館で毎年実施されるように育った例もある。科学館の広報力、市民の動員力に期待が寄せられているのである。この大人への働きかけが千葉市科学館のウリのひとつに生長したという評価を聞くのはそのために汗をかいだスタッフへの何よりのほめ言葉である。

Ⅱ－（２）学校の教員の連携

学校では、指導要領に沿った教育ばかりでなく、自由研究や課題研究の実施が重要視されている。受験一本やりの教育から重層的な理科教育に変化が出だしている。こういうことに科学館がかかわれなくてはその名が泣く。高校の教員は、一方ではSSHやSPPの実施を通して大学や企業の科学や技術とつながる。そういう高校での科学面での教育は昔と比べて飛躍的に質を高めている。しかし、別の一面では、生徒の力量不足、受験指導との板ばさみ、理科指導上の時間や資金のなさ、などで自由研究や課題研究をやろうと思っていてもやれずに苦しんでいる教員も多い。教員の力量不足という学校もあろう。教員の苦しみは、生徒への教育の質にたいする苦しみであるから、長い目で見れば熱いときに打たれそなった生徒の苦しみともつながる。自由研究、課題研究指導がうまくこなせている教員と悩みを抱えている教員、その双方を集めた県下の高校の理科教員を集めた研修会を数度やって、悩みのタイプ別に、その解決のケーススタディを課題研究指導書としてまとめ、全国に配布した（注3）。ベテランの教育上手たちのノウハウは必ずどここの地域であれ全ての若手教員に伝えたい。そのほかにも、常設展示を活用した高校の教員や、市内の中学の教員の研修会を毎年のように実施した。教員の研修会は、いくつかの高等学校が生徒を連れて毎年科学館を

学外の勉強の場に使ってくれる科学館利用にもつながっている。また、千葉大学で毎年秋に実施している「理科研究発表会」は年々参加数が増えて、いまや全国で有数の規模になった（注4）。そういう背景には指導教員たちの情報交換の場となる教員の連携があるはずである。そういうところにも広い地域をカバーした研修会や教員の情報交換に果たした科学館の（かくれた）存在があるとおもっている。

Ⅱ－（３）諸団体をつなぐところみ

千葉市科学フェスタというのを毎年実施している。市民による市民相手の企画（たとえば、NPO団体が年間を通して実施しているシリーズの理科教室など）を全て、科学フェスタサテライトイベントの名のもとにまとめて科学フェスタのHPで市民に広報することを目指したウェブサイトを立て上げた（注5）。アップされる企画数も年間300を越えるようになった。千葉市の子供たちが今月の学校外の科学イベントにどのようなものがどこで開かれるかがすぐにわかるようになった。諸団体の企画ごとの講師やテーマの融通や拡大、市民ボランティアの募集もこういうウェブサイトができていと容易になるはずである。さらに、こういう市内のたくさんの団体のつながりの象徴として科学フェスタメインイベントという日を10月の二日間にセットして、お祭りの気分です市内を盛り上げることにした。現在メインイベントには、平成26年度には1.5万人の市民が参加するようになり、出展団体も40を超えて、これ以上では会場に収容しきれないということまで生長した。

この企画は3.11の年に第1回目を開いたことを反映して、「これからの私達」というフェスタを通したメインテーマを掲げている。このテーマを受けて、メインイベントの目玉の一つである講演会では「日本のエネルギーシフト」「太陽電池」「水素」「炭素繊維」などの今日的な問題を取り上げることが多い。しかし、市民による市民のための科学フェスタという性格がこのフェスタを支えていて、メインイベントも40団体のブース出展の科学教室、工作教室、体験教室の科学屋台は毎年の壮観である。今年は市内の企業と市民の距離を近づけるための企画も計画されている。科学フェスタは市内の諸団体の代表からなる15名ほどで実行委員会が形成され、毎年の計画と実施までを総括しているが、それには市の行政も加わり、長続きする体制ができたかとおもわれる。こういう背景には千葉市が「科学都市千葉」という構想を市の重要政策として掲げていることもあずかっていて、科学フェスタは市の重要な事業として認知されつつある。

Ⅲ. 指定管理者制度と課題

Ⅱでは盛況な実態を報告したが、こういう広義の科学館の役割に指定管理者制度がなじむかという問題が多い。まず、スタッフが社会的な目的意識を持って働いているかという問題がある。自分の科学コミュニケーション技術の発揮、展開のために科学館で働いているのに、なぜ、学校

の先生の研修会のために汗を流さねばならないか。こういう彼らの疑問に対して、館のありかたを方向付けるためだ、社会のためだ、という主張はともすれば力を失う。市との契約期間がすぎれば、スタッフの活動の意図も今の館のあり方も継続される保証がないからだ。

さらに、IIに記した二重三重の市行政の構造の中で、市民との接触の最前線にいる科学館と上部の行政府との組織の連携の問題もある。上下関係のなかで市民との接触は下請けに任せているといった感覚では、しわ寄せが最前線に行きつき課題がこなしきれない。子供の科学教育の面では、上位下達とも言える上下関係である程度ことが足りるであろう。しかし、広義の科学館の役割では、社会とのつながりの面が強いから、科学館の活動が福祉、厚生、学校教育といった市行政のさまざまな問題と絡んでくる。たとえば、今年の科学フェスタでやろうとしている企業と市民との距離の接近をめざす企画などでは、市行政の経済や産業の部分とのサポート無しでは実りが少ないと思われる。大人のための企画をとっても、毎週か2週に一度でもよいから、家庭の外に出て頭を適当に活用する老後は健やかな生き方という保健福祉や厚生の問題と密接につながっている。こういう企画のために必要なインフラは、科学館と地域の諸行政機関との水平の関係であるに違いない。それぞれの行政機関はその下に、科学館がそうであるように、市民との接触を担う最前線の組織を抱えている。それらも、指定管理者制度で動いていることが多いから、最前線の組織間の水平のつながりは、異なる指定管理者がつながるといって、難しい課題に直面する。科学館と諸行政機関の間ばかりでなく、諸行政機関相互間の連携を作って、それを軸に最前線の組織間のつながりを作り上げるという作業無しでは指定管理者制度を十全に発揮することはできないと思われる。

たくさんの利点を持つ指定管理者制度であるが、館長としての年月の経験から体験した問題点を書いてみた。指定管理者制度でない科学館であれば、こういう問題から自由かといえ、この小論で扱った広義の科学館の役割という視点に立つと、そんなのききなことを言てはいられない。それは行政組織間の連携という問題だけをとり、明らかなように思われる。しかし、そのように捕らえると、問題にした「広義の科学館の役割」は、指定管理者制度は適切かどうか、といった枠ではなく、地域のあり方を考えるもつと大きな枠で考える必要があるかも知れない。長寿社会を前にして、科学と技術でやり抜こうとしているわが国で、科学館や博物館はそういう存在なのではないだろうか。

(注1) 千葉市科学館の「先進的科学館連携推進事業最終報告書」は以下にメールでお申し込みください：kazu.ohtaka@kagakukanQ.com

(注2) 平成22年度スタートの5カ年間のJST「先進的科学館連携推進事業」のちに科学技術コミュニケーション事業機関連携推進「ネットワーク形成先進的科学館連携型」と事業名変更。千葉市科学館の申請事業名「科学する心の伝達とはくみー日常的科学フォーラムの形成に向けて」。

- (注3) 野曽原 友行編「高校教師のための課題研究指導サポートブック」千葉大学先進科学センター 〒263-8522 千葉市稲毛区弥生町1-33。
koudairenkei@office.chiba-u.jp にメールで申し込むと添付資料として送付されます。
- (注4) 「高校生理科研究発表会」主催千葉大学 平成19年度に第1回(発表件数71)。平成27年度で第9回。毎年9月末に実施。本年度までの3年間の発表件数は、276,309,322。
- (注5) 千葉市科学フェスタウェブサイト
<http://www.chibashi-science-festa.com/>

指定管理者制度による運営の現状と課題 ～長崎歴史文化博物館の実践を中心に～

大堀 哲 (現JMMA名誉会長、長崎歴史文化博物館館長)

2003年6月の地方自治法第244条の改定、その後9月施行の指定管理者制度による「公の施設」の運営がスタートして10年余りが経過した。本制度については当初から様々な批判、懸念等がマスコミなどをにぎわした。それらは、今日も解消されているわけではない。しかし、懸念やデメリットのみを強調するばかりでは生産的でない。そうした懸念やデメリットなるものが、果たして的確を射たものかどうかは実践事例を吟味する必要がある。



指定管理者による公の施設の運営と一口に言っても、その方法・形態は多様である。

長崎歴史文化博物館の管理運営は、民間企業(株式会社乃村工藝社)が2005年4月以来長崎県・長崎市から委任され、既に満10年余実施している。指定管理の多様な形態のなかで、当博物館は“施設などのモノ”も、学芸員等“人”も、その管理運営をすべて指定管理者が行っている(これを「長崎方式」と呼ぶことにする)極めて稀なケースである。全面的に本制度の趣旨に沿った例といえよう。長崎県と長崎市が一体となって設置した公立博物館というだけでも注目されるのに、この長崎方式への全国の注目度は極めて高く、今なお自治体行政担当者、議会、教育委員会、大学等の研究者、学会関係者、マスコミ等の視察が後を絶たない。

ここでは、この長崎方式指定管理者による運営について

3. 指定管理者制度による運営のメリット

いうまでもなく指定管理者制度による運営によって、導入前の公立博物館が抱える諸問題すべてを解決できる保証はないし、どの博物館でも同じ効果があるわけではない。

しかし、直営では不可能と思われる画期的な利用者サービスの提供が、民間の柔軟な発想を活かせる指定管理者制度において実現可能性が高いことを実践を通じて実感している。以下、メリットのいくつかについて述べてみよう。

(1) 迅速な意思決定と柔軟な発想による運営ができる

まず自治体直営と異なり、迅速に意思決定できることを強調したい。そして民間の柔軟性を発揮し、自由で闊達な運営により、既成の概念にとらわれない事業、しかもその効率・効果を挙げる事業の実施が可能である。ア. その一つに、年齢などにかかわらず、専門性を有した優秀な人材をダイナミックに登用出来るというメリットは大きい。学芸員が異動した場合でも、その学芸員とは違った、しかも博物館が求める専門性を有する人材を採用し、博物館の専門分野を広げ充実した研究体制を敷くことができたのもその一例である。また大学等に異動した人材をネットワーク化し、客員研究員等として博物館の支援体制を構築できることなどの意思決定を迅速に行うことができるのもメリットといえる。

イ. 開館以来実施している「開館時間を8時半から19時まで」、「休館日が毎月1日だけ」、「年末年始も開館」などは、自治体直営の博物館では殆ど不可能であろう。開館時間が朝8時半からの当博物館は、県外の修学旅行の学校団体から「午前中に2か所見学できる」との評価が高い。年末年始の開館も帰省者のみならず、観光客からの評価も高い。これらが可能なのも民間ならではのことである。利用者サービスのさらなる向上のため、資料保存環境の十分な対策を講じつつ、次期指定管理者に選定されれば、2016年度から「365日開館」を実施することとしている。

(2) 民間経営のノウハウを活かすことができる

当博物館は民間企業が指定管理者であることから、組織の面で経営管理グループに企業での営業経験を有する“営業”担当者を配置し、学校や観光・交通機関等との連携と集客力の強化、協賛金獲得など、直営にはない運営が可能になっている（平成28年度からは広報・マーケティンググループとして位置づける予定）。

また、指定管理者の乃村工藝社が展示制作等を行う企業として豊富な実績経験と情報力を有していることから、これらを活かした魅力ある展示、企画展の開催、多彩なイベントの実施等ができるのも、直営にはない民間ならではのメリットである。

(3) インセンティブ付与によりモチベーションが高まる

長崎歴史文化博物館の管理・運営費については、運営費シュミレーションをもとに設置者と指定管理者の分担制を採用している。つまり基本的に博物館の管理に必要な項目で構成され、原則県・市からの負担する「負担金」と、指定管理者の自助努力が発揮できる「利用料金」制である。県は、原則利用料金の収益で運営し、努力すれば利益計上できるシステムとしており、指定管理者の力量が発揮できるというインセンティブを付与した。このため、職員にとっては質の高い魅力的な企画展や教育活動、大型のイベントなどを企画・実施し、集客によって得られる収益を次の事業経費に有効活用できるためモチベーションが高まる。これも長崎方式のメリットである。

(4) 地域社会の多様なニーズに応えることができる

これまで民間企業などの指定管理者制度による運営は、経費縮減や収益主義に走るあまり事業の内容や運営のクオリティが従前よりダウンし、質の高いサービスが地域住民に提供されなくなるという指摘があった。

しかし、民間ならではの柔軟性、積極的な発想による運営は、そうした指摘が当たらないことを実証している。地域住民の文化に対する高い意識、ニーズを無視して、収益主義に走ったり、文化度の低い企画展などできるはずがない。予算の範囲内での事業や、官僚的・画一的な利用者対応などで批判が絶えない直営とは大きく異なり、指定管理者制度による運営は、つねに利用者目線に立ち民間のノウハウを活かすことにウエイトをおいているのである。

4. 指定管理者制度による運営の課題と今後の方向性

本来、博物館は直営であれ、指定管理者制度やPFI、独立行政法人運営であれ、利用者満足の創出、地域社会の信頼構築、博物館の存在意義の確立などが実現できる運営がなされるのであれば、いずれの制度・運営形態であってもよい。

しかしどの運営形態であろうと、全く問題・課題がないはずがない。それをいかに解決に向けて取り組むか、その姿勢、熱意の問題である。指定管理者制度においても、何も問題・課題がないわけではない。しかし、これまで批判の対象になったことでも解決できないことはないし、より良い方策を見いだすことは可能である。そこで、本制度による運営上の課題や今後の進むべき方向性を若干付言しておきたい。

(1) 制度にかかわる課題

地域の文化財や貴重なコレクションを未来に継承し、新たな地域文化の創出という役割を持つ公立博物館の公共性・公益性・恒久性は高い。このような位置づけに

ある公立博物館が、長期的な運営ポリシーを貫くことのできる体制でなければならないことも自明のことといえる。

しかしながら、そうした一貫体制を貫くうえで短期間で指定管理者の交代があり得る本制度には、ノウハウの蓄積を妨げかねないという問題、つまり博物館のスキルやソフト、人脈などの継承が断たれるのではないかという問題を内包している。いかに優秀な学芸員を採用し、育成しても、学芸員自身の将来の生活設計に不安要素があっては、業務意欲の減退は避けられない。したがってこれを払拭する改善策が優先されなければならない。この身分不安定問題の解決策が見えてくれば、指定管理者制度は大きく前進すると思われる。その一つの方向として、少なくとも10年以上指定管理者として運営を継続し、地域社会の信頼も得ており、飛躍的な利用者数と地域経済効果（図4）、自治体の文化政策の実現等に実績を挙げている指定管理者については、それ以降は指定期間を10年以上委任するとか、場合によっては公募によらず随意契約または随意指定するなどの制度改革の検討が必要であろう。長期的な運営ポリシーを貫ける一貫体制を担保するためにも重要である。

開館後 1年 間	入館者数 (県内:県外)	県負担金 ※うち1/2は市負担	経済波及 効果
H18	659,899人(60:40)	221百万円	87億円
H19	609,424人(60:40)	342百万円	76億円
H20	468,067人(45:55)	348百万円	80億円 (概算値)
H21	445,026人(60:40)	345百万円	59億円 (概算値)
H22	609,577人(68:32)	340百万円	76億円 (概算値)
H23	953,860人(50:50)	332百万円	163億円 (概算値)
H24	403,091人(61:39)	349百万円	60億円 (概算値)
H25	454,633人(86:14)	349百万円	36億円 (概算値)
H26	419,264人(-)	349百万円	-
H27	4,442.88人(-)	358百万円	-

開館後1年間とH18は(財)ながさき地域経済研究所による試算。H19年以降は、※1を参考に文化振興課において試算(概算値)

図4

(2) 優れた学芸員の養成確保

前記(1)と関連するが、文化・事業の継続性、人材育成等の観点から、優れた学芸員の養成確保は重要であり、基本的に学芸員の流動化はできるだけ回避したい。その意味でも、指定管理期間の長期化の実現が今後の課題である。しかし直営における学芸員の固定化がすべて良いわけではない。マンネリ化を生んだり、優秀な人材確保の妨げにならないとも限

らないからである。指定管理者制度においても、優秀な学芸員には継続して業務に当たってほしいが、異動を望む学芸員等には博物館での実績が評価されるようステップアップを支援するとともに、博物館OB協力者として博物館の共同研究等にかかわれるシステムを構築することも必要だと考える。

(3) 指定管理者への適切な負担金の設定

長崎県・長崎市の負担金は、これまで毎年減額されずにほぼ運営が担保されている。しかし職員は年齢とともに生活費が年々増える。したがってそれに見合った給与のアップは喫緊の課題であり、そのことによって職員の生活・身分の安定、事業の継続性を保障する必要がある。設置者に負担金に関する適切な配慮がなければ、指定管理者の負担の増大を強いることになり、指定管理者を離脱に追い詰めかねない。今後、設置者と指定管理者側との忌憚のない改善策の協議が大きな課題である。

(4) 評価制度の確立

長崎県は本制度導入に当たり、博物館の事業評価を選定のポイントに挙げ、実際に博物館の独自の事業評価表を開発し、自己評価を行っている。これは、県の政策とミッションなどの8分野148項目ごとに5段階で評価するもので、分野ごとの達成状況を見るために、リーダーチャートによる分析も行っている。

評価は、それ自体が目的でないが、県の政策や施策、博物館の改善策の検討に有効であることはいうまでもない。しかし、地域住民や利用者の事業やサービスに対する満足度、運営・経営上の問題点や課題の点検が必要であり、さらなる改善方策や戦略の検討が今後の課題である。

さらに時代の変化や住民、利用者のニーズの変化に対応するための評価、そして入館者数や施設の稼働率、事業収支など、効率性や経済性の指標のみでなく、そうした変化に対応した公共性や研究・展示・教育などの価値を評価する指標の検討が緊要である。さらに第三者(外部)評価システムの在り方の検討とその実施が今後の大きな課題である。

(5) 設置者のガバナンスと指定管理者のマネジメント裁量 範囲の明確化

指定管理者(博物館)の自由度の尊重と民間の柔軟な発想による事業実施は、指定管理者制度の基本ともいえる。しかし、設置者のガバナンス如何によっては、指定管理者の自由度が損なわれかねないことになる。一方で、指定管理者の適切なマネジメント力の発揮なしには、事業の停滞またはレベルダウンをもたらしかねない。このためガバナンスとマネジメントの調整について、両者のきめ細かな協議が必要である。

研究部会開催報告

平成26年度 第1回実践部門研究部会研究会 開催報告

村井 良子 (有限会社プランニング・ラボ)

テーマ：ミュージアムをロックしよう！
～楽しく学ぶ・主体的に学ぶ～

日時：平成27年2月21日（土）
13：30～16：50

講師：上田信行氏（同志社女子大学）

会場：東京家政学院大学 2階教室

参加者：18名



上田信行氏

「プレイフル・ラーニング」の提唱者である上田信行氏をお呼びして、まさに実践部門研究部会にふさわしい研究会が開催された。

参加者をアグレッシブな学習者に変えてしまう学びの場づくりを、講演を聞くだけでなくワークショップの体験を通して、参加者が皆、実感を伴った理解ができた研究会であった。

まず、参加者がなるべく小さな車座に座り、上田氏から「皆さんと自分との接点を考えながら話ができるので、まずは参加者の皆さんのことを知りたい」と提案があり、参加者の自己紹介から始まった。

その後、上田氏から「学びのデザイン研究」の変遷や学びの場を創り出す際に大切にしていること等についてお話をお聞きし、実践事例も映像等でご紹介いただいた。後半は2種類のワークショップを全員で行い、体験後の感想を語り合い、気づきを共有し、楽しくエキサイティングな「学びの場」の実践的研究会は終了となった。

以下に当日の研究会の概要を報告する。

1. レクチャー

● ワークショップというと、アイスブレイキングとして表面的に終

わってしまった、体を動かすものと思われがちだったりするが、頭を活性化するために体を使って表現するもの。

● ワークショップは実験的だとおもしろい。最初からうまく行くことがわかっていると最初から参加者は乗らない。ただ絶対にうまくいくというワークショップもあって、それを使う時もある。

● 自分は、学習環境のデザインの研究をしている。だから、きょうの研究会の空間のセッティングにもこだわった。研究会で使う教室の机・椅子は動くか、照明は調光できるかを事前に確認をした。ワークショップは、入ってきた時が勝負。入ってきた時から魔法をかける。そのために、照明や音楽を駆使した空間づくりが大切だ。よい学習環境はライブができる空間。学びは状況によって効果が異なってくる。だから、状況づくりが重要だ。

● 学びのスタイルには、4つのSがある。School（教わる）、studio（一緒につくる）、stage（楽しませる）、star（スターになる）。学びの環境づくりでは、参加者との関係が重要。音楽のコンサートにおけるスターとファンの関係を考えてほしい。スターはファンが自分を待ち望んでおり、拍手で迎えてもらえるとそれだけでモチベーションがあがり、ファンにもっと喜んでもらえるようにがんばる。スターはファンが育てる。喜びの循環がうまく動き始める。

● 3つの学びの情景

Learning 1.0 - Learning through Instruction - School: Get Learning
2.0 - Learning through Designing together - Studio: Make

Learning 3.0 - Learning through Love (performance) - Stage: Entertain

2.0は、スタジオで行うワークショップなどで他者といっしょにつくることで理解を深め、世界を知る学び。3.0は、聴衆を喜ばせよう（エンターテインメント）と行う積極的なパフォーマンスを通して得られる学び。ステージが人を育てる。さらにステージのレベルをあげていくことによって充実感も生まれる。

● 学びの場は、生涯通して幼稚園みたいに学んでいければいいと考えている。Playful Learning! 遊びが重要。実験的なこと、何が起こるか分からない、おもしろいからやってみよう、手を使って、知的好奇心を大切に、そんな学びであれば、学ぶことが大好きになる（Love Learning: 学ぶことを愛すること）。

● MITメディアラボの開発したScratch（スクラッチ）という

子どもが直感的にプログラミングできるソフトがある。考えたことをすぐに形にしてみよう。それに誰かが追記してまたアップ。その繰り返し。日本の連歌のように進む。クリエイティビティがリミックスの集積だということに気づく。次に、自分がやったことで、なんで違った動きになったのかを考えてみる。これがメタ認知。現状把握し、その状況をコントロールし、自分の行動を客観的に俯瞰し、オブジェクトと相互的に対話ができる能力を言う。

- Tinkering (いじくりまわすこと) & Thinking (考えること) は、アメリカのチルドレンズ・ミュージアムの基本になっている。
- Power of Yet のマインド。もっと、もっと、やれるんだという気持ちが必要。失敗したらまたやり直したらいい。失敗したら修正して、またチャレンジ。前に前に進むことが重要。小さいときから、そうした経験を体の中にしみこませていく。できないではなくて、まだできないだけ。
- MITメディアラボのミッチェル・レズニック (Mitchel Resnick) 教授が提唱するGive P's a Chance (図1)。クリエイティブ・ラーニングのためには4つのPが必要。Project (課題): あたえられたプロジェクトではなく、自分のプロジェクトにする。そのために、やりたいことができるよう交渉する。自分で再構築・意味づけする。自分が面白いと思うことをやる。能動的になる。Passion (情熱): 前項のようになるとパッションが生まれる。ワクワクドキドキとなりPlayfulとなる。Peers (仲間): 誰とやるか。仲間ができるとさらに情熱が燃えさかる。失敗を許容できる仲間がいる環境だと前向きになれる。Play (遊び): 音楽やダンスなどを共にプレイすることによって、クリエイティブな遊びを通して学ぶ。単なる遊びではない。
- 何かをやる時に、「Can I do it? (私にできるだろうか)」ではなく、常に「How can I do it? (どうやったらできる

だろうか)」で考えることが重要。クリエイティブ・コンフィデンスを身につけることがゴール。ハウで考え始めると前向きになる、課題解決できるようになる。さらに「How can we do it?」で考える。仲間と一緒に考えれば、課題解決能力も高まる。

2.事例紹介

■ 展覧会「ICCキッズ・プログラム2009

プレイフル・ラーニング たのしむなまなぶ」

未来の教室をつくることにチャレンジ。アーティストとして仕事をしてくださいと依頼があり、「アートとデザインの違いは?」と尋ねたら、アートには「問い」がないとだめだと言われた。それで、ひとりで集中して考えたのが、L, LL, LLL というコンセプト。

- L: Learning 学ぶこと。学びとは経験を再構成する営み。知識をインプットすることではなくて、アウトプットすること。学校ではもっと表現系の学習をしないとだめだ。表現することによって、学習は活性化する。
- LL: Learning Learning 学ぶことを学ぶ。「なぜ、私はこれを学んでいるだろう」「どのように学んでいるのだろう」と小さい時から考えることが重要。単に学んでいるだけではだめ。
- LLL: Learning Learning Learning 「学ぶことを学ぶ」ということを学ぶ。

学びを3層空間で考えてみる。まず経験する。1階でアクティビティを考える。2階は俯瞰して、学ぶことを学ぶ。今、やったことを省察的に見る。3階は、それをさらに俯瞰して、大きな世界のセオリーと結びつけることによって理論化する、意味づけする。

吉野のネオミュージアムも、3層でつくった。ICCも3層の空間で構成した。1階は、10人のアーティストに作品をつくってもらい展示し、アクティビティのフロアとした。2階がメタ空間。1階で経験したことを「何をやってたのかなあ」と考えてみる。3階は予算がなくて作れなかったので、1階に意味づけの空間をつくって、感想を書いてもらう場所をつくった。

自分が空間に興味を持っているのは、人間の認知システムを身体的に表現したいから。メタを頭の中で考えるのではなく、身体的に空間で捉え、俯瞰する場所を設けた。学びを3層で考えると研究になる。

会場の壁面にシーモア・パパートの言葉 (You Can't Think About Thinking Without Thinking About Thinking About Something.) と自分の言葉 (You Can't Learn About Learning Without Learning About Learning About Something.) を掲示した。パパートは「人はものをつくりあげることで学ぶ」とする「構築主義」を唱えた人。知識とは自らが構築していくもの。学びを構築的に考え、学習環境を物理的に構築したことをメッセージとして掲示した。

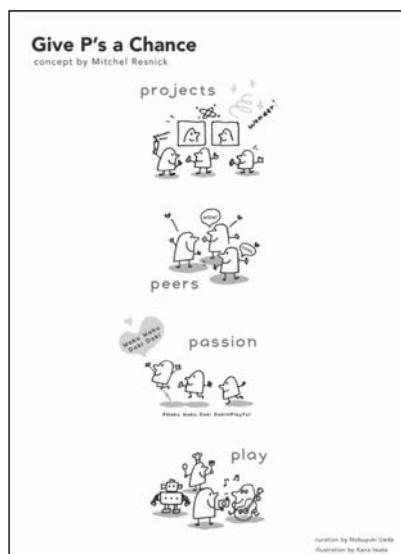


図1 Give P's a chance
concept by Mitchel Resnick
curation by Nobuyuki Ueda
illustration by Kana Iwata

■ネオミュージアム

奈良県の吉野に1990年に建設。モノがはじめにあるのではなく、活動と人がいてコミュニケーションが生まれる、学校でもラボでもなくてチルドレンズ・ミュージアムに近いものをめざした。新しい形のミュージアムということでネオミュージアムと名付けた。学びを階層化し、3層構造で空間を作り上げている(図2)。自分の学びに対する意味や姿勢を形にしたかったので、必死でつくった。

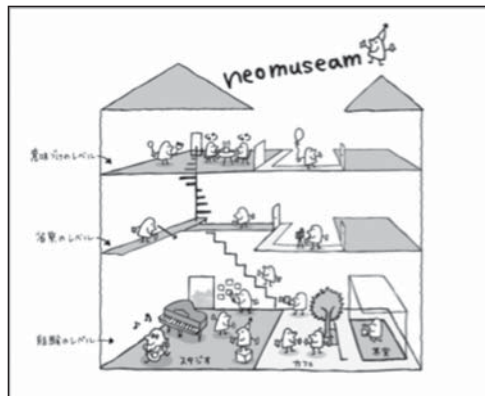


図2 neoMuseum空間
concept by Nobuyuki Ueda
illustration by Kana Iwata

1階は経験、アクティビティのフロア。2階は、1階のスタジオでやったことを俯瞰して構造的に考えてみる省察のフロア。3階にはキッチンとダイニングのある研究室があり、1階と2階とは切り離されており、2つの空間での経験や省察内容を構造化・モデル化し、意味づける空間となっている。

1階には水平方向に、スタジオ（経験）、カフェ（省察）、茶室（意味づけ）の空間が続き、上下左右に学びが成立できるようにした。

省察／リフレクションは3つのレベルに分類できる。in action／アクションの中で・行為の最中、after action／行動した直後、on action／きょうやったアクションについて理論的に考えてみる。第1段階の省察レベルで終わってしまうワークショップが多い。概念だけでやろうとすると説得力がない。だから、形にしたかった。空間は教育的な力を持っており、コミュニケーションメディアとしての力もあると考えている。ミュージアムの展示空間には、そうした力がある。子ども達のモチベーションを高めることができる空間ではあるが、教育の現場でその考え方を導入するのは難しいのが現状。そこで、空間の中に入ってくると活動が起り、それが学びになるような学習環境を作りたかった。学習の実験場だ。

ミュージアムの場合、空間づくりが大切だと思う。空間と来館者とのインスタレーションによって、どういうストーリーや経験を生み出すことができるのか、変化を生み出すことができるのが課題。日本の展示は固定的になってしまうことが多いが、エキスポプラトリアムの場合は、常に利用者のフィードバックによって展示が変化する。

■その他

- TOYOTA ESTIMA HYBRID presents CREATE THE FUTURE PROJECT action 3 with mammoth school「イマジネーションドライブ」ワークショップ：未来の車を想像して、自分のほしい車を描くワークショップ。子ども対象。与えられた車ではなく、自分の未来を自分のやりたいことを実現するためのアイディアを出し合うワークショップ。
- BRICK 3.0 Workshop:まず体で文字を表現し写真撮影。その形をレゴで作る。今度は動きのある写真を取り、その形や動きをレゴを使ってアニメーションに表現。参加者がパフォーマーになったり、オーディエンスになったり循環する学び環境を体験できるワークショップ。
- AXISの表紙に載ってみたい。ミュージシャンになってみたつもりで写真撮影。
- 人力コンピューター：1993年、甲南女子大学の学生が30時間かけて実施したワークショップ。



3.remixingのワークショップ 実践

クリエイティビティがリミックスの集積であることが実感できるワークショップを実践。

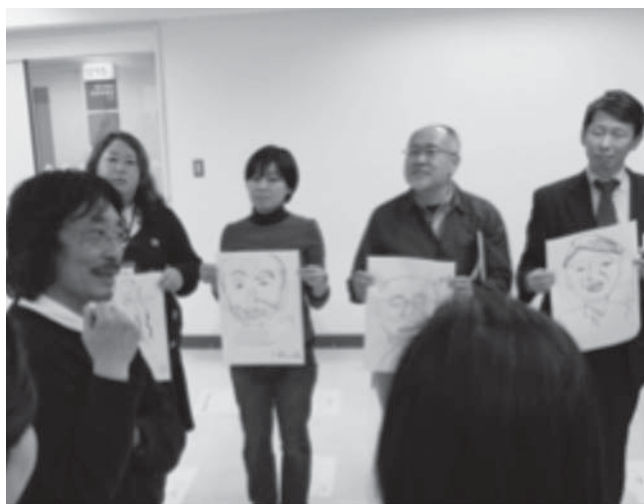
- 机に向かい合って、左右に同人数（今回は10人ずつ）が座る。各自にA3の紙とマジックを配布。
- 片方の側の人はじっと座ったまま。もう片方の人は正面の人の顔を3秒見て、どこか一箇所描く部位を決めて、じっと観察。3秒で書ける範囲を描く。描いたら、隣の席に移動し、一回りしてリミックス版の似顔絵（パストショット）が完成。相手に渡す。
- 自分の似顔絵の中で一番素敵な箇所（部分）を選び、矢印を入れ、ステキと書き込む。名前も書く。
- 今度は、描かれた側が描く側にスイッチ。
- できあがったものを品評会。共有する場。

20名分できあがった似顔絵は、その人の特徴が表現されており、不思議なくらいよく似ているケースもあり、参加者から驚きの声があがる。

4.もうひとつワークショップ実践

「線を100個書いてみましょう」

フィンランドのメディア芸術系大学院の最初の授業で行われるワークショップ。



ワークショップ後の上田氏からの講評



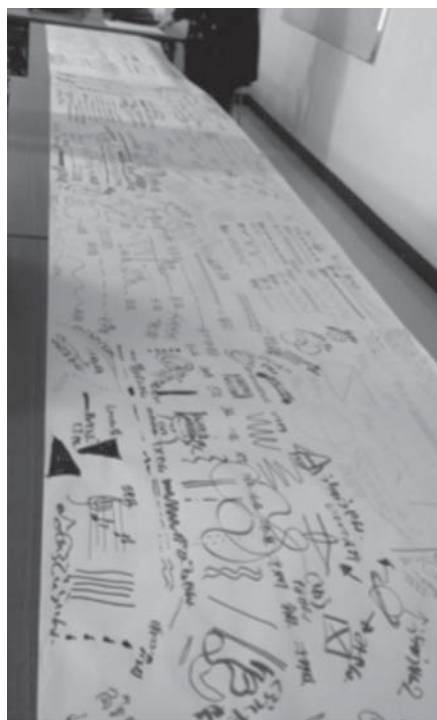
remixingのワークショップ実践後の記念撮影

- 100本の線を目指して出来るだけ多くの種類の線を描く。線を描いたら、その線に名前を付ける。(書いている間、上田氏、テンポの速い音楽を流し始める。)
- 書き終わったら、こんな発想もあるのか等の観点から他の人が描いた線を眺めてみる。別の発想もあるかもしれない、こんなものじゃないと思う(yetの発想)。
- 別の場所に移り、空いているところに線を描き込んでいく。前回書いた線ではなく、他の人が書いた線を見て、触発されて生まれた別の発想から考えて線を描く。目標は50本。
- できあがった線の集大成をみんなで鑑賞。
- さらに車座になって、ひとりひとり感想を述べ合う場を設ける。1回目と2回目では既成概念のたがが外れ、自由な発想に転換した経験を共有し合う。

5.質疑応答

Q: 階層構造に子ども達は気づくのか。知識がないと省察は起こらないのでは。

A: 大学の場合は、時間配分を等分にすると効果的。子どもの場合は、メタ認知できる空間をつくることも重要。体



ワークショップ「線を100個書いてみましょう」

を動かす(ムーブ)と多様な出会いが生まれ、既成概念が壊れ始める。不安状態になると、新しい均衡状態をつくろうと認知の枠を広げる。そういう状況になると人は成長する。

Q: 確実に盛り上げられるワークショップを持っていると話されたが、そのワークショップを教えてください。

A: レゴ・ファクトリー(グループに分かれ、レゴを高く積み上げていくワークショップ)。その他、キューブや風船というメディアを使ったワークショップ。自分のメッセージや考え等を表現し、発展させ、共有することによって振り返りもできる。

支部会だより
近畿・九州
支部会

JMMA近畿支部・九州支部合同研究会 「徹底討論 学芸員養成課程における大学と 博物館の連携方策を考える」

井上 敏（桃山学院大学；近畿支部長）・緒方 泉（九州産業大学美術館；九州支部長）

1 開催趣旨

2020年の東京オリンピック・パラリンピック大会を前に、2014年3月、文部科学省は「文化芸術立国中期プラン」を提唱した。また2011年2月に閣議決定した「文化芸術の振興に関する基本的な方針（第3次基本方針）」では、「劇場、音楽堂、美術館、博物館等の文化施設や文化財に関わり、専門的な技能をもって支える人材について、研修機会等の支援策を充実する」ことが上げられている。

戦後、第一世代「保存」、第二世代「公開」、第三世代「参加・体験」、そして21世紀に入り、第四世代「対話と連携」と進んできた我が国の博物館。

2009年の博物館法の一部改正で、2012年度からスタートした新しい学芸員養成課程も2015年度は完成年度になる。果たして、学芸員は博物館で、そして地域社会でどのような存在になるのだろうか。さらに博物館人材の育成方策は大学で、そして博物館でいかに進めるのだろうか。

こうした状況を鑑み、今回は学芸員を育てる大学人、学芸員として働く博物館人等が一堂に会し、「学芸員養成課程における大学と博物館の連携方策を考える」をテーマに徹底討論するために、本研究会を開催する。特に「学内実習（60-90時間）」と「館務実習（30-45時間）」の連続性について、事例報告をもとに、グループディスカッションも取り入れ、大学人と博物館人の情報交流の場も創出したい。

なお、JMMA近畿支部とJMMA九州支部の初めての合同研究会となる。

2 開催日時

2015年5月30日（土）11:00～17:00

3 会場

桃山学院大学梅田サテライト
（大阪市北区梅田1-12-17梅田スクエアビルディング8F）

4 内容

モデレーター（緒方泉九州支部長）

10:30 受付

11:00 趣旨説明（井上敏近畿支部長）

11:20 事例報告①

近畿支部：井上敏（桃山学院大学）、
瀧端真理子（追手門学院大学）、
芦谷美奈子（滋賀県立琵琶湖博物館）、

佐久間大輔（大阪市立自然史博物館）

13:10 休憩、昼食交流タイム

（昼食を食べながら情報交換）

13:50 事例報告②

九州支部：高田浩二（海の中道海洋生態科学館）、
山内利秋（九州保健福祉大学）、
緒方泉（九州産業大学美術館）
近畿支部：五月女賢司（吹田市博物館）

15:00 事例から論点整理（グループワーク）

15:50 休憩

16:00 全体討論「学芸員養成課程における大学と
博物館の連携方策を考える」
（大学でできること、博物館でできること）

17:00 閉会

17:30 情報交換会

5 参加者からのコメント

①林 浩二（千葉県立中央博物館）

近畿支部・九州支部合同研究会徹底討論『学芸員養成課程における大学と博物館の連携方策を考える』が2015年5月30日（土）に桃山学院大学梅田サテライト（大阪市北区）で開催され、24名が参加した。

博物館法の2009年の一部改正を受けて『博物館実習ガイドライン』（注）が刊行された。2012年度に始まった大学における学芸員養成課程の改定は今年度で完成する。学芸員を育てる大学人と学芸員として働く博物館人が一同に会して討論したいとの井上近畿支部長の趣旨説明の後、8名から各15分程度のリレー事例報告があった。

①井上敏（桃山学院大学；近畿支部長）

②瀧端真理子（追手門学院大学）

③芦谷美奈子（滋賀県立琵琶湖博物館）

④佐久間大輔（大阪市立自然史博物館）

⑤高田浩二（海の中道海洋生態科学館）

⑥山内利秋（九州保健福祉大学）

⑦緒方泉（九州産業大学美術館；九州支部長）

⑧五月女賢司（吹田市立博物館）

小休憩を挟んでグループに分かれて議論した後、総合討論をもち、終了後の情報交換会にも大勢が参加した。

これだけの発表者の話を一時に聞ける貴重な機会なので参加したが、期待に違わず刺激的な議論に参加できたこ

とに感謝している。今回は率直な議論を保証するため公式の録音・記録を避けたとのこと。次回に期待するとともに、各地域で大学人と博物館人が情報交換・意見交換することの必要性を強く感じた。

考えてみれば、実習中に挨拶と学生の様子を見るために大学教員が博物館を訪れることがあるが、実習期間中に訪問しても、いろいろと話ができるはずはない。だからといって、それぞれがバラバラに訪問しあうとなると、相手先の数が多いこともあり、博物館・大学どちらが訪問側・受入側になるにしても、できるものではないだろう。

その意味で、今回のような、博物館実習生を送り出す大学側と受け入れる博物館側職員が一同に会し、愚痴や非難の応酬ではなく、率直に意見交換する場を作り出せた意義と今後の可能性は大きいと考える。

現実的な形としては、送り出す側と受け入れる側が必ずしも一致していなくてもよく、近隣の複数の府県から、複数の大学、複数の博物館が集まるようなことが考えられる。

多様な視点を持って考えたり、問題点を深く掘り下げたりできるようにするには、実務的な打合せに終始するのではなく、学会という場での議論がふさわしいかもしれない。

注：文部科学省 2009 博物館実習ガイドライン

http://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/chousa/shougai/014/toushin/1270180.htm

なお、PDF版には作成委員リストや奥付が載録されていないので注意されたい。



写真1 井上敏近畿支部長発表風景 (林浩二氏撮影)

②江水 是仁(東海大学課程資格教育センター)

2009年の博物館法の一部改正により、2012年度より始まった新しい学芸員養成課程は2015年度に完成年度となる。今回の徹底討論は、新しい学芸員養成課程を運営している、大学で学芸員養成教育に携わる教員=大学人と、博物館実習生を引き受け、博物館の現場で指導する学芸員=博物館人を中心とした参加者から、「学芸員養成課程における大学と博物館の連携方策を考える」をテーマに徹底討論が行われた。

緒方泉九州支部長のモデレーターのもと、井上敏近畿支部長の趣旨説明ののち、大学人(4名)と博物館人(4名)それぞれの立場での事例の報告を行った。その後、大学人と博物館人が混在する数名ずつのグループに分かれ、事例報告から各自の立場で参加者と共有したいこと、課題

と感じたことなどを討論ののち、全体討論を行った。

いままでは大学人と博物館人が、学芸員養成課程について話し合う機会はほとんどなかったことであり、それぞれの現場から本音を聞き出し、課題などを共有することで、非常に充実した討議に発展した。

③高田 浩二(元、海の中道海洋生態科学館)

演者が1988年より在籍した海の中道海洋生態科学館では、1990年3月に博物館相当施設に認定され、同年夏より毎年10名程度の博物館実習生を受け入れてきた。館が位置する福岡県には、複数の大学において学芸員課程が設けられている。このため、実習の依頼をする大学側からは、多様な学部や多様な専門性をもった学生がやってくる。例えば、教育学部や芸術学部、理学部、農学部などで、水族館という科学系・自然系博物館の専門性とは一見異なる分野の場合もあった。

博物館実習とは学芸員に必要な素養を身につけるための体験学習ではあるが、海の中道海洋生態科学館では、博物館は人文系・自然系と多様であること、学芸員資格の取得を目指す学生も多様な専門性、多様な興味、多様な能力をもっていることなどから鑑み、あえて、受け入れる学生を、海洋や水族などの専門性だけに限定せず、多様な能力を学生相互に活かし、共同で発揮することでより質の高い博物館活動が展開できることに気づかせ、学芸員には多くの能力が必要なことを自らの実習経験を通して学ぶプログラムを展開してきた。

例えば、企画展の提案のワークショップでは、理系の学生が水族に関する専門的な情報を提案し、デザイン系の学生がそのイメージをパース図として描き、教育系の学生がより教育効果の高いツールに仕上げるというチームワークが可能になる。



写真2 高田浩二氏発表風景

2009年に文部科学省から示された「博物館実習ガイドライン」では、その実施計画例が館種ごとに示されたが、前述のように学生は多様であり、博物館も多様であるのであれば、海の中道海洋生態科学館のような実習を通して、わずか10日余りの博物館実習で、身につけるべき学芸員の素養とは何なのかを、実習先の担当者から教わるだけでなく、実習生相互に学び合う、気づき合うことも可能ではと思

い一つの試みとして紹介した。

④佐久間 大輔(大阪市立自然史博物館)

大阪市立自然史博物館では大阪市大との連携の枠組み内で博物館経営論や展示論などの授業分担の他、年間40人程度の実習生を受け入れている。旧来当館では地学や生物学を学ぶ学生向けの自然史資料取り扱いを中心とした実習であったが、現在では研究の背景を見せ教育事業も体験してもらうようにしている。中学生向けに学芸員体験を工夫した結果、大学生にも博物館の裏にいる学芸員という研究者の存在を伝え、博物館活動の魅力を体験的に理解してもらうことに主眼を置き直すことにした。実習後も博物館に様々な形で関わる学生も少なくとも一定の効果を上げているともいえる。学芸員養成課程が資格者養成をこえて博物館理解者の養成という意義を持っていることは多くの関係者の認めるところだろう。

それでは資格者養成はどうするのか。佐久間からは1)学芸員だけでなく、総務系、アーキビスト、イラストレーター、管理職等多様な人材を必要とする博物館全体の人材養成を睨んだ博物館学講座(それにはリカレントな学習が必須かも知れない)2)完成品としての学芸員を供給するという幻想をあきらめ、養成課程はベースとなる部分をつくることに徹し、オプションとして採用後にも必要な学びを続けられるよう、博物館学分野も現代の博物館からのフィードバックを受け必要課題を見つめ続け、その上で適切な研修を提供し続けるといった現場と対話する博物館学講座、というあり方を提案した。

必要とされる学芸員像もスタッフも博物館の館種や規模、また時代によっても変わる。同じ博物館の中でもそれぞれの学芸員に期待される役割は変わる場合すらある。学芸員の資格を研究業績や教育歴だけで十分とするには無理がある。広く博物館に関わる人に基礎資格を与え、学び続ける体系こそが、博物館を現代に適応するものにする道ではないだろうか。

⑤瀧端 真理子(追手門学院大学)

当日は本研究会の趣旨に合わせ、本務校での博物館実習の概要、本務校・非常勤先での現在の課題をお話した。研究会では、「現場のニーズに即した学芸員養成」が強く求められているように私は受け止めた。私自身は「博物館という制度」そのものを研究対象にしているので、現場での即戦力となるような特定分野の技術指導が出来る訳ではない。博物館学ないし学芸員養成課程の難しい点は、館種が多岐に亘り、それに連動して人員も個別の学問領域・学会・人的ネットワークに分岐分散していることである。大学(教員・学生)と博物館(学芸員)は、個別専門分野を共有していれば連携しやすいだろう。

しかし、分野横断的な「博物館共通の問題」を学ぶ機

会も必要だろうし、たぶん私はそこにしか貢献できない。今後を展望した場合、得意分野を持ち寄り、複数の大学・博物館のネットワーク/分担型養成コースを作り、そこをレベルアップしていくことが建設的な提案になるのではないかと考えたが、学生の利便性をいかに担保するか等、乗り越えるべき課題は多い。

⑥齊藤 有里加(東京農工大学科学博物館)

本研究会では事例報告・ワークショップを通じ、実習受け入れ博物館側からは大学が何を期待しているのか見えづらく、大学側もカリキュラム内では専門性を深く掘り下げて人材育成できないジレンマがあることを共有した。また就職後、大学で学んでいない手順やルールがあつて不安を覚えた若手学芸員の貴重な声も聞かれた。

実際の博物館現場では専門外の資料に携わる機会が多い。特に地域博物館では外来魚から古文書、美術品、産業技術資料まで市民から持ち込まれる。取り扱いや価値判断を短い期間で求められることも多い。資料の価値を守るために他分野の学芸員に問い合わせるのは恥ずかしいことではないし、相談する力を身につけることは必要なことであると考ええる。

新課程になり単位が増えたことから、各大学では授業時間の確保に苦労していると思われる。本学では、座学に夏季集中の二年間、また実習が通年になり学芸員資格取得に三年かかる。学芸員養成課程のほかに教職員課程や海外留学、研究室活動等、学生の進路選択に重複する要因が多くあり、履修を断念する学生もいる。一方、教職員、研究員、行政職員として卒業後に社会に出てから博物館と接する機会が増えた学生も存在する。当博物館の学生支援組織mussetは学芸員課程生でなくとも、博物館に関心があれば活動に携わることができる。在学中、卒業後それぞれにおいて博物館とかかわる人材を広く支援する体制が、博物館機能の社会の浸透に必要であると感じた。

⑦佐藤 琴(山形大学附属博物館)

私がこの研究会に参加したのは、学芸員養成課程の担当として、他大学の事例を収集したかっただけでなく、前職が県立博物館の学芸員であったため、博物館実習を受け入れる側の実態も熟知しており、大学と博物館がこの件を話し合うこと自体が極めて稀なケースであると認識していたからである。

案の定、九州・近畿両支部長の采配のおかげで大学人と博物館人が建設的な意見を交わす貴重な場に加わることができた。仙台から駆け付けた甲斐は大いにあつた。

討論では現役の学芸員が「大学で学んだことはほとんど役に立っていない」と述べたことが印象に残った。実感としてよくわかる。しかし、私はこれまでの経験から、これからの学芸員の必須スキルは、博物館の存在意義を利用者は

勿論、事務職員や所属長に理解してもらい説明能力だと考えている。そして、大学における教育こそが真に「役に立つ」知識を身に着ける唯一の機会であり、我々はその意義を周知していかなければならないことを再認識した。

⑧ 芦谷 美奈子(滋賀県立琵琶湖博物館)

研究会に参加して、大学側も博物館側も悩んでいるということがわかった。実習のあり方について、現場の人間としても常に矛盾を感じてきた。頑張っても学芸員の資格を取得しても実際に職に就くことが難しいのに、実習を通しては夢を感じてもらいたいからだ。

琵琶湖博物館では、学芸員の業務を網羅的に知ってもらう実習内容であるが、現実には、専門分野以外の仕事について、職に就いてからそれぞれの館の事情に応じてスキルを身につけることが多いので、実習で触りだけ教わっても意味がないかもしれない。

とすると、実習の意味はなんだろうか。一つの考え方は、ミュージアム・リテラシーを育てる機会として最大限活かすことである。同様の機会を、学芸員志望者以外の実質的および潜在的利用者に対して、広く門戸を開くべきだという指摘が研究会であった。その通りだと思う。そして、学芸員のスキルアップは別の機会が必要だと言う指摘もあった。全く賛成である。

⑨ 山内 利秋(九州保健福祉大学)

博物館実習は学芸員課程においては最も重要な科目であるにも関わらず、博物館と大学との対話の機会が希薄な状況がある。少なくとも大学側からは、「大学では何を教えているのか」を明らかにする必要があるという事を、今回よく理解出来た。比較的可能な所からは始めるのならば、例えば博物館への書類申請時にシラバスを添付するところからはじめてみるというのは1つの手である事を御教示頂いた。博物館が多様であるように、大学も一様ではない。依頼する実習生がこれまでどのような学習活動を経てきたのかを明示していくのは重要であろう。教員養成をはじめ多くの資格課程には、担当教員による実習訪問指導や実習巡回指導がある。これによって学外実習を受講する学生の様子を確認するだけでなく、実習先との情報交換も可能になる。大学側からは積極的なアプローチが必要なのと、博物館側はそれを受け入れる事が必要であろう。

6 今後に期待すること

① 井上 敏(近畿支部長、桃山学院大学)

今回の九州支部との合同研究会は研究会冒頭の趣旨説明でもお話した通り、私の愚痴から始まったものでした。それは日本の大学、そして博物館のこれからがあまり明るくないかのような状況を日々感じざるをえなかったからです。そ

の中で自分が日本の博物館専門職の養成の一部を担っていることを自覚しつつ、この状況の中でどのように今後の展望を開いていくべきか、それについて色々な方々からご意見を聞きたい、そして自分では思いもよらない意見が出てくるかも?というのを期待して企画しました。ご登壇いただいた方々からのお話はまさに大学人の悩み、博物館人の悩み、そのものでした。学芸員課程のカリキュラムが一新されて、何を大学側から要求されているのか分からないという博物館の悩みもある一方で、大学のカリキュラムだけでは十分に学芸員に必要な知識の情報伝達になっていない現状など、お互いに分かっている認識の部分ではあいまいだった部分があぶりだされたのではないかと思います。今後は今回の研究会で認識できたことを踏まえて、この研究会を2回、3回と重ねていければと考えています。今回の研究会はまだまだ始まりに過ぎないのです。

② 緒方 泉(九州支部長、九州産業大学美術館)

昨年の学会の時、井上先生から「新しい学芸員養成課程を検証する研究会を支部合同でしたいですね。特に博物館実習で学生はどう育てているのでしょうか」というお話をいただきました。JMMAの支部活動の広がりを考え、早速、合同研修会の素案の検討に入りました。当初は近畿、九州の博物館実習生の合同発表会に受け入れ博物館のJMMA会員が参加し、大学人、博物館人がメンターとなり、学生をどう育てているのかを検証する案で進みました。しかし、学生を近畿なり、九州なりに動かすとなると旅費等の課題が浮上、やむなく断念。そこで本年3月に私が桃山学院大学を訪問し、井上先生と協議し、大学人、博物館人が新しい学芸員養成課程は博物館実習にどう取り組んでいるのかの意見交換の場を作ろうということになりました。その後は会場確保などで井上先生が奔走。何とかこうした支部合同研究会という場を作ることができました。

今後もこうした場を作ることでJMMA会員の研究交流の促進を図ると共に、日本の博物館界を担う学生達を支える博物館人、大学人のスクラム強化を目指していきたいと思えます。

支部会だより 北海道 支部会

ミュージアムマネジメント研修会報告 ーリニューアルした「北海道博物館」を会場にー

吉原 秀喜（平取町アイヌ文化保全対策室）

◆北海道博物館（道博）でのJMMA支部研修会開催

北海道博物館、今年4月まで北海道開拓記念館と呼ばれていた館ですが、ここを会場に7月11日開催されたミュージアム・マネジメント学会支部研修会について報告します。

まずは筆者自身のことについて少し記すと、JMMAの行事には久しぶりの参加でした。筆者は、いままでは北海道支部の集まりよりは、なぜか東京などでの大会や研究会に出ることの方が多かったので、道内の方々には、しばらくご無沙汰って感じてました。それもあってでしょう、支部会だよりの執筆を支部長から命じられてしまいました。

JMMA加入当時に勤務していた平取町立二風谷アイヌ文化博物館から担当分野がかわり、いまはアイヌ文化保全対策室という部門にいます。この対策室は、かんたんに言うと、国の機関(北海道開発局)が行う河川整備工事に伴う「文化環境」のアセスメントとミティゲーションが仕事です。主にアイヌ文化の観点から行ってきた、10年以上に及ぶその調査・対策の取組の延長に、新しいミュージアムの施設の設置を展望しています。時代と地域のニーズに応えるミュージアムを設営するためには、できるだけ最新・最良の情報や理論にふれたい。そういう面で、JMMAを通してさまざまなご教示をいただけてきました。

さて、自己紹介的なことを最初にしたのは、北海道博物館協会（道博協）と共催した支部会の研修会についての、筆者による報告と論評の内容に関わるからです。



JMMA支部が北海道博物館協会と共催した研修会において、「北海道博物館がめざすもの」について説明をする石森秀三館長（左から二人目）をはじめ館の担当者

◆「北海道開拓記念館」から「北海道博物館」へ

7月10日に北海道開拓記念館で、道博協の年間最重要行事である道博物館大会（総会・研究大会）が実施されました。この流れを受け翌11日に、隣接する道博で、道博

協主催、JMMA支部共催による「ミュージアム・マネジメント研修会」を開催。テーマは、大会が「高齢社会の中でミュージアムにできること」、研修会が「北海道博物館と地域の関わり～リニューアルした北海道博物館は高齢社会の中で何ができるのか～」でした。二つの集まりは連動したものとして企画されたのです。紙幅の関係上ここでは研修会についてのみ、趣旨と討議の報告者を当日のプログラムから抜粋しておきます。

この4月、北海道開拓記念館と道立アイヌ民族文化研究センターが統合し、北海道博物館が誕生しました。リニューアルにあたっては、開拓記念館時代に指摘されていたさまざまな問題点を意識し、改善に努めています。例えば、建物の改修工事では一層のバリアフリー化や統一的な見やすい館内サインの導入などを進め、また、展示の改訂にあたっては、展示全体のレイアウトから解説計画、個々のパネルのデザインまで、「疲れない」「見やすい」「わかりやすい」展示を目指し、未就学児童から高齢者まで、幅広い層に対応した「来館者にやさしい博物館」となるよう心がける、などなど。

この研修会では、これらリニューアルの経緯と北海道博物館の目指すところ、4月18日のオープン以来の実態、来館者の反応などについて、一新された組織の各グループリーダーが、それぞれの関係する高齢者対策などを中心に紹介します。

司会	出利葉浩司	学芸員
進行	舟山直治	学芸部長
報告者	石森秀三	館長
	小川正人	研究部長・アイヌ民族文化研究センター長
	右代啓視	学芸主幹（企画グループ）
	堀 繁久	学芸主幹（博物館基盤グループ）
	池田貴夫	学芸主幹（道民サービスグループ）
	水島未記	学芸主幹（社会貢献グループ）

この抜粋からおわかりのように、全体として、北海道開拓記念館から北海道博物館へのリニューアルについて、当事者である道博側からの説明会といった趣でした。当日午前中の新しい展示の見学とあわせて、筆者の感想としては、北海道におけるフラッグシップ（旗艦）ミュージアムたらしめる設置者・担当者の企図について理解を深めることができました。また、館内で並行して行われた「北海道の博物

館まつり」、ポスター発表などとあわせて、道内のミュージアム・ネットワークの拡充に尽力しようとする道博の姿勢が伝わってきました。

道博リニューアルをめぐるのは、構想が提起された初発の時期から準備の各段階で、積極的な広報活動がなされてきました、WEB上だけでも、かなりの情報にアクセスできます。詳細はそれらに譲り、学会報であることを意識した寸評を3点、加えておきます。

◆評その1＝リニューアル・組織統合と改称問題

前記の抜粋にもあるように、「北海道開拓記念館と道立アイヌ民族文化研究センターが統合し、北海道博物館が誕生」と新しい「誕生」であることが強調される一方、「リニューアル」であるともされます。建物自体の外装や基本構造には大きな変化がないので、デパートやパーラーなどであれば「大改装オープン」といったコピーになるのかな、とも思います。ただ、筆者には用いられている表現に若干の違和感があるのです。「改称」にも、実は大きな意味があったのではないかと。そこへの言及がもう少しあると、道博「誕生」の背景と意義についての理解が補えるのではないのでしょうか。

もともとは1960年代、「明治百年」の一連の全国的な動きの中で、「開道百年」記念事業として「開拓記念館」は建設されました。同じく建ち上がった「百年記念塔」や後に造営された「開拓の村」とあわせて、ここは何より明治以降の「開拓」を顕彰する場だったのです。冒頭で筆者の仕事について簡単な紹介をしましたが、この名称をめぐるのは、先住のアイヌ民族系の人びとを無視・軽視することにつながるのでは改めるべきとの意見が、道内外の博物館関係者や歴史等の研究者、そして市民層にも根強く広がっていました。

なかなか実現しそうになかった改称が、高橋はるみ現道知事が三期目へと向かう選挙で（2011年）、「北海道ミュージアム」構想が重点公約の一つだったことや、国のアイヌ政策の転換などとの合力により、リニューアル・組織統合を機会としてようやく可能になったのでは。経緯に関するこうした把握は、館外観察者の一面的な理解かもしれません。ともあれ、筆者は道民の一人として、今回の改称を好ましい変化と受けとめています。

◆評その2＝展示リニューアルの評価

常設展示の改編についての全体的な評価は難しいです。知る限り、肯定的な論評が多いですが、率直に言えば、筆者はオープン後の5月の初見時から、「アフター」は「ビフォー」を乗り越えたのかな、という素朴な疑問をもったままです。辛口の採点と思われるかもしれません。考えるに、判断を留保したい理由は主に二つです。

一つには、総合性のある大きな館についての評価だから

慎重にしたいということ。少なくとも今のところ、筆者の力が十分及ばないのです。再認識したのは、道博が学芸員・研究職員数30人規模で、都道府県立では屈指の陣容を誇るミュージアムなのだという点です。

もう一つは、以前のバージョンの展示や活動が、にわかには乗り越えるのが難しいほどのレベルだったのではないかと、いうものです。筆者は、記念館時代にも常設展示や特別展、あるいは研究・普及活動などから先駆的知見・手法を数多く学んできました。これも筆者の力量の問題ですが、一見・二見程度では改編の評価についての判断が難しく、今回の研修会では、当事者側の考え方が大凡わかったといったところです。

こう留保をしつつも、期待も込めての要注目点は、アイヌ民族・文化に関する展示の拡充です。「アイヌ文化の世界」とテーマ設定されたゾーンは、歌舞・音楽・物語などに関する無形資料の比重が大きく、それらが有形資料と相互補完しながらユニークな空間をつくり出しています。展示の基調に関わりもつとも注力されたポイントを察するに、アイヌ民族・文化を「過去」に閉じ込めず、その「現在」をどう表象するか、「未来」をどう印象づけるか、という問題ではなかったでしょうか。「北海道120万年ものがたり」をテーマとする通史的ゾーンも含めて、ステレオタイプな民族・文化のイメージを増幅させまいとの配慮がなされています。開拓記念館とアイヌ民族文化研究センターの双方に蓄えられてきた知見と工夫が、協働の深まりと共に融合・昇華していくよう期待しましょう。

◆評その3＝道博のミッションと将来像に関連して

ミュージアム設営におけるミッションの重要性は、JMMA会員にはあらためて説くまでもない基本問題でしょう。道博の場合も、研修会で配布された「北海道博物館基本的運営方針」（WEBで閲覧可能）に、使命と基本方針が記されています。筆者の立場からは、その中の次のような事項に、今後とりわけ注目していきたいと考えています。

「4 専門的・総合的な研究を行う博物館として、北海道の未来に貢献します。…中略…（2）アイヌの歴史や有形・無形の文化に関する専門的な研究組織を有する世界で唯一の総合博物館として、その研究成果を活かし、普及に努め、アイヌ文化の振興に寄与するとともに、多文化共生社会の実現に貢献します。」

筆者が「今後とりわけ注目」としたのは、今回の研修会と道博協研究大会での共通キーワード「高齢社会」に関して言うと、協会事務局担当で会場館だったにも関わらず、この基本方針が強く留意されたとは考えにくかったからです。例えば、資料の調査研究や展示・普及の活動に参画したアイヌ民族系の方々、とくに高齢の伝統文化継承者による貢献が、現状に至る歩みをふりかえる中でしっかり論及されるべきだったでしょう。また、平均寿命が延びる中で社

会状況の変化も激しく、アイヌ民族・文化をめぐる周囲環境が転換していく事態への人びとの「戸惑い」に、斯界はどう対応していくのかといった問題が想定されます。使命に則した課題・責務の一つとして、積極的に取り上げられるべきだと考えるのですが、そうではなく残念でした。これからの動向を注視し、期待したいと考える所以です。

ミュージアムと地域振興、とりわけ観光面の関わり、ミッションについて短く付言しておきます。近年は目の肥えたユーザーが増えていると、肝に銘じたいということです。筆者が実見した最近の例として、夏休み期間に東京上野の国立科学博物館《生命大躍進》展や福井県立恐竜博物館、糸魚川フォッサマグナミュージアムを連続的に観た際に痛感しました。親子でも三世代のグループでも、観覧しながらの会話が専門的知見を反映したものが多く、展示の内容を適

確に捉えた上でのやりとりが、たくさん見受けられ耳に入ってきました。福井の場合、県立でとても大きな力が投じられた効果的な事例としても参考にすべきです。

海外からの誘客の重点エリアである東アジアでも、筆者の実見例は少ないですが、事情は同様ではないでしょうか。国、北海道として観光を重視するというなら、ミュージアムにもっと投資すべし、わが業界はふさわしい対応をすべし、という点を強調しておきたいと考えます。

来年は北海道でJMMA大会が開催されるようです。国立のアイヌ文化博物館（仮称：WEBで文化庁による「基本計画」が閲覧可能）の実現に向けた準備作業も本格化し、JMMAの取組の幅を広げ深化させるであろう刺激的な事例・論題が豊富な当地での開催が楽しみです。多数のご来訪をお待ちしております。

副会長に就任して

齊藤 恵理（JMMA副会長）

はじめに

この度、副会長という大役を仰せつかりました、齊藤恵理と申します。私は、ミュージアムをはじめとした文化施設・展示学習施設等の調査、構想、計画、設計、施工、運営等を行う民間企業に長年勤めてきました。ミュージアムを側面から支援する、そういった立場からずっとミュージアムに関わってきたものであります。

18年前、私が所属する企業のシンクタンク部門がJMMAの事務局業務をお預かりすることとなり、そこにJMMAの事務局が置かれました。その時、私も事務局を推進する一人として抜擢され、それからJMMAと深く関わるようになりました。当時は、ミュージアムプランナーとしても駆けだしであるばかりでなく、学会の事務局業務においても素人そのものであり、周囲にご迷惑ばかりおかけしておりました。そのような私を辛抱強く、そしてあたたかく見守って下さった、諸先生方、諸先輩方には心より感謝しております。この場をお借りして、深く御礼申し上げたいと思います。そのような自分が、まさか副会長を務めるなど夢にも思っていませんでしたが、今、そのような大役を担うこととなり、身が引き締まる思いであります。私にそのような大役を果たすことができるのか正直不安ではありますが、少しでも学会にお役に立てるよう努力したいと思いますので、皆様、どうぞよろしくお願い申し上げます。

〆ミュージアム・マネージメント、について少し…

私は、「日本ミュージアム・マネージメント学会」の「マ

ネージメント」という言葉は、〆経営、と訳すものと理解しています。今でこそ〆博物館経営、という言葉は当たり前のように使われるようになっていますが、学会が発足した当時は、ミュージアムについては、たいがい〆運営する、という言葉が使われていて、〆ミュージアムを経営する、という表現には、あまり出会うことがなかったように思います。その理由の一つとして、〆経営、という言葉は、企業や商店に使われる言葉で、顧客を増やして収益を増大させるなどといった、どちらかというと経済的な側面を強くイメージさせ、非営利組織である公立博物館に使用するのは相応しくないという印象があったからだと推察されます。（もちろん〆経営、という言葉は、経済的な面だけに関わる言葉ではありませんが）しかし、それだけでなく、その根底には「ミュージアムには経営学までは必要ないのではないか」という無意識的な認識があって、それに漫然と囚われていたということもあったのではないのでしょうか。根拠として示すことができる材料はまったく持ち合わせていないのですが、私は、そうに感じていました。それが今では、〆博物館経営論、は大流行りです。学会や大学の講義、博物館系の図書において、活発に展開されるようになりました。ミュージアムは〆運営、されるだけでなく、〆経営、されるものとして多くの人たちに認識されるようになったといえます。

それでは〆運営、と〆経営、の違いをどう解釈すればいいのでしょうか。私は、そのあたりが気になりました。これは、あくまでも私見ではありますが、私は次のように考えてみました。〆運営、とは、持っているリソース（人材、資料、

予算、研究の蓄積、等）を運用して「お約束、のアウトプットを実現するために組織を健全に動かしていくことで、「経営」とは、社会にとってあるべき姿を見定めて常に価値ある存在として存続させ、将来に向けてさらなる発展を促していくことであると。簡単にいうと「運営」は、「組織を動かす」ことで、「経営」は、「存在価値を創造すること」になるのでしょうか。「operation」と「management」の違いという言い方もできるかもしれません。一つ、誤解してほしくないことは、私は、かつてのミュージアム運営に、上記で述べたような「経営」の営みがまったくなかったと言いたいわけではありません。概念としてきちんと捉えられ、その重要性が広く共有されているか否かの問題だと思っています。

そんなわけですから、20年前に、「マネジメント」を冠するミュージアム関連の学会が登場したことは、それなりにインパクトがあったのではないかと考えています。「ミュージアム・マネジメント学会」が発足して間もない頃、当時会長でありました大堀先生が、「実質的な中身はまだただけど、とりあえず「ミュージアム・マネジメント」という言葉を社会に普及したことは、この学会の功績といってもいいのではないかな」とつぶやいていらしかったことが、強く印象に残っています。経営という視点でミュージアムを考えるという動きが活発化したことの背景に、少なからず「ミュージアム・マネジメント学会」の影響があったという大堀先生の見解に、私自身すごく勇気づけられたのを覚えています。

研究会のさらなる充実を目指して

ミュージアム・マネジメント学会も二十歳です。20年目にして、念願の「ミュージアム・マネジメント学事典」が完成しました。これまでミュージアム・マネジメント学の学問体系をつくるというのが本学会の大きな目標の一つであったと認識していますが、この「ミュージアム・マネジメント学事典」の完成は、そうした営みの大きな節目となったと感じています。

本学会の特長の一つとして活発な研究会活動があげられますが、この事典の完成の背景には、海外からの有識者を招いての特別事業、各部会・各支部会が開催してきた夥しい数の研究会の実績があります。潤沢な活動費をご用意できないにも関わらず、皆様工夫を凝らして様々な研究会を企画・実施されています。経験や知識を持ち寄って学び合う研究会は、まさにこの学会の「活力源、といえるのではないのでしょうか。私は、会員に大きなメリットをもたらす、研究会のさらなる発展に少しでも貢献できればと考えています。今年、研究部会の枠組みが再編・再構築されましたが、これを契機に気持ちを新たにして、より充実した研究会活動の実現を目指して尽力したいと考えておりますので、皆様、どうぞよろしく願いいたします。

JMMAホームページリニューアル・メールアドレス変更のお知らせ

JMMAでは、情報共有・意見交換機能拡充を目指して、ホームページをリニューアルいたしました。会員の皆様から情報を投稿いただける掲示板等があります。ご利用方法につきましては、追って皆様にご連絡いたします。
新しいアドレスは下記の通りです。また、リニューアルに伴い、事務局のメールアドレスも変更となりましたので、あわせてお知らせいたします。
なお、旧メーリングリストは9/30をもって終了となりました。ご了承くださいますようお願いいたします。

新しいホームページ: <http://www.jmma-net.org/>

新しい事務局アドレス: kanri@jmma-net.org

INFORMATION

文献寄贈のお知らせ

- 青山社 白澤恵一著『博物館経営論』
- 独立行政法人 国立科学博物館 産業技術史資料情報センター 理工学研究部
『The Anthropocene アンтропоシーンにおける技術史・自然史・博物館』

新規入会者のご紹介

【個人会員】 和泉 大樹（阪南大学）
小笠原 喜康（日本大学）
北沢 実（帯広百年記念館）
高田 みちよ（高槻市立自然博物館（あくあびあ芥川））
三上 満良（宮城県美術館）

（五十音順・敬称略）

日本ミュージアム・ マネージメント学会 法人会員一覧

（2015年9月末現在）

株式会社 アートプリントジャパン	東京家政学院大学
アクティオ 株式会社	東京家政大学 人文学部 教育福祉学科
公益財団法人 阿蘇火山博物館 久木文化財団	株式会社 トータルメディア開発研究所
株式会社 江ノ島マリンコーポレーション	内藤記念くすり博物館
カラータ 株式会社	長崎歴史文化博物館
公益財団法人 交通文化振興財団	株式会社 西尾製作所
佐賀県立宇宙科学館	株式会社 乃村工藝社
サントリーパブリシティサービス 株式会社	三菱重工業 株式会社
公益財団法人 竹中大工道具館	ミュージアムパーク茨城県自然博物館
公益財団法人 多摩市文化振興財団	UCC コーヒー博物館
株式会社 丹青研究所	早稲田システム開発 株式会社
株式会社 丹青社	（五十音順・敬称略）
公益財団法人 つくば科学万博記念財団	学会活動に協賛していただいております