

Well-being時代の博物館経営

博物館を取り巻く環境の変化と経営学の諸論について

和光大学 経済経営学部 平井 宏典

1. はじめに

和光大学の平井と申します。私は経営学者として博物館経営を専門に研究しており、その活動の中で、仕事として現場に触れる多くの機会をいただいています。その仕事のひとつが2015年に開館した茅ヶ崎ゆかりの人物館です。ここでは設立準備段階から経営アドバイザーとして今日まで関わっています。開館前後は、使命の策定から調査研究や展示教育の基本方針、経営のあり方、企画展の年間計画などを中心に仕事をしていました。それと並行して、主としてお借りする資料の確認や整理、企画展の展示計画、パネルやキャプションの制作、展示の設営などの現場仕事もスタッフと一緒にこなしています。当初は当館にも運営審議会がありましたが、そこでの私は委員ではなく、事務局として計画の説明をしたり、委員からの質問に答えたりしていました。

茅ヶ崎ゆかりの人物館は、コレクションを持たず、開館日数は週末の3日間だけで、館で雇用している学芸員もいないことから、博物館といえる条件を満たしていません。しかし、関わる者は博物館的であろうという意識が高く、厳しい環境ながら手探りで活動を続けています。私の役割や立ち位置は徐々に変化していますが、現場の一スタッフという意識をもって館に携わっているつもりです。

そのような意味で、同じ神奈川県の博物館(的な施設)に携わる者として、現場の厳しい環境や苦労は多少なりとも実感できているつもりです。もちろん日常的に現場でお仕事をしている皆さんとは比べるべくもありませんが、これからのお話が現場を知らない研究者の机上の空論ではなく、少しは現場の苦労も体験している同志の声として受け止めてもらえると嬉しいです。

2. 博物館における経営意識の変化

さて、本題に入る前に、わが国の博物館の経営に対する意識がどのように変化してきたのかを概

観したいと思います。実は、博物館経営(ミュージアム・マネジメント)は、決して新しい概念ではなく、わが国の博物館の草創期から言葉としては存在していました。しかし、その初期段階では、経営の目的理念が「集客の向上とりピーターの獲得」という限定的な意味に終始している傾向がありました。その風向きが変わってくるのが平成期の約30年間から令和に変わった今日です。

平成に改元となった1989年1月、この年末に日経平均株価は38,915円87銭という過去最高値を記録しました。しかし、それも束の間、1991年にはバブル経済は崩壊し、博物館には長く厳しい「冬の時代」が訪れます。90年代は財政危機への対応策として博物館経営に注目が集まった時代と言えるでしょう。1999年の独立行政法人・PFIを受け、2000年代は制度改革が改めて博物館経営を意識させることにつながったと考えています。特に、2003年の指定管理者制度は今日に至るまで非常に大きな影響を与えています。

そして、2010年代は、今までの危機対応的な経営視点の導入という流れと同時に、博物館の社会的役割の多様化へのアプローチという文脈で経営が検討されはじめたと感じています。その主眼は地域連携にあり、博物館と利用者という一元的なステークホルダー観から、利用者を中心として博物館を取り巻く様々な主体にまで広がりを持つ多元的なステークホルダー観への伸展がみられたように思います。

2019年は平成が終わり、令和へと改元された、博物館にとってもまさに新時代のはじまりと言えるような時だったのではないのでしょうか。「文化をつなぐミュージアム」というテーマを掲げたICOM京都大会が開催され、新定義案の採択こそ延期となりましたが、ここでの議論は博物館が社会課題に対してどのように向き合っていかなければならないかという点において重要な意味をもっていたと思います。特に、欧米では先んじて議論されていたDEAI (Diversity:多様性, Equity:公平

性、Accessibility:アクセシビリティ、Inclusion:包摂性) 概念は、これからの博物館経営に決定的な影響を与えることのひとつであると言えます。

そのような流れに加えて、近年では文化芸術基本法、文化経済戦略策定、文化観光推進法、そして2023年の博物館法の改正に至る一連の変化は、その良し悪しは別として保存と同時に活用を強く意識づけるものになっています。まさに「経営」的な視点や考え方、ひいては現実的・具体的な方法論が求められている現状にあります。

前置きが長くなってしまいましたが、「Well-being時代の」というタイトルになっているのは上述の文脈を意識してのことです。つまり、これからお話することは、財務的な危機への対応策というよりも、DEAI概念のような今日的な社会課題にどう博物館が対応していくかについて経営学の諸論を援用してみようという試みになります。

これから本題に入るのですが、まず博物館経営の学問としての特徴を明らかにするために、メイソンの二元システムをベースに営利企業とは異なる博物館経営の困難性と今後の研究の方向性についてお話します。そして、経営学における諸論の適用では、現場でも活用できなような経営学の諸論の中でも、特にネットワーク理論と共創戦略論の2つについて、基本コンセプトを中心に考えていきます。

3. 博物館経営論の現在地

経営学とはどんな学問か、一言で説明するのは難しいですが、狭義には「市場メカニズムにおける私企業」を観察対象とした社会科学であると言えます。経営学の萌芽は、管理することです。より安く、より大量に、モノを作って売るために、生産プロセスを適切な形で管理する。経営学の研究は、管理を科学的に実践するところからはじまったわけですが、市場メカニズムは万能ではありません。市場メカニズムに必ずしも適合しない存在についても研究する必要があります。

このことから、経営学では私企業のみならず公企業など、非営利の組織についても観察対象を広げてきました。病院経営、大学経営、NPOマネジメント、NPM (New Public Management) といった言葉を聞いたことがある人は多いと思います。私企業 (営利企業) とは異なり、市場メカニズムに適合しづらい公的な性質を多分に有している企業体 (公企業や非営利組織) について、その経営の特質を「二元システム」と説明したのがメイソンです。

メイソンは、市場メカニズムを通じて、営利企業は製品・サービスを売り、顧客は対価を支払って買うという構図を一元システムと表現しました。一方、必ずしも営利を目的としない公的な性質を有する組織体 (Voluntary Nonprofit Enterprise) は、下図のように異なる二つの内部システムを持つ「二元システム」と説明しました。

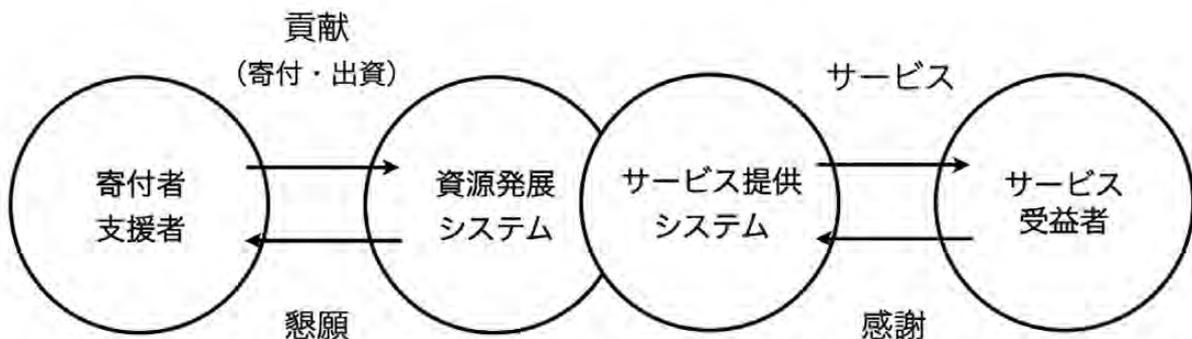


図. Dual Internal System

出典 : Mason, E. David (1984) *Voluntary Nonprofit Enterprise Management*, Plenum Press.

非営利組織は、営利企業で言えば顧客に相当するサービスの受益者に対して、サービスを提供します。このサービスに対して、サービスの受益者は対価を支払わずに享受し、非営利組織へ謝意を伝えます（サービス提供システム）。しかし、非営利組織はサービス受益者から対価を収受しないのであれば、経営資源はどのようにまかなうのかという問題があります。メイソンは、非営利組織はサービス提供システムとは別に、寄付者や支援者に懇願することによって貢献（寄付や出資）を得るもうひとつのシステム（資源発展システム）を有していると指摘しています。

難民キャンプを例にとると分かりやすいかと思います。難民はキャンプにおいて受ける支援に金銭的な対価を直接支払うことはありません。難民キャンプの運営を支えるのは難民受け入れ国の政府や自治体、国際社会からの支援（寄付など）になっています。博物館はサービス創出にかかるコストをサービスの受益者（利用者）が一部負担する形になっている場合があります。しかし、入館料などのある種の収入は、年間の総支出に対する割合は小さなものであり、やはり資源発展システムが必要不可欠です。

これまで博物館経営を論じる場合、その多くがサービス提供システムに関することだったと言えます。例えば、マーケティング的な文脈における来館者研究やCS（顧客満足度）に関するアンケート調査、博物館活動の付加価値増大を図るような現場での取り組みの紹介（事例研究）などです。もちろんサービス提供システムをより高いレベルにしていくための調査研究は必要ですが、今までの博物館経営の研究は資源発展システムについて言及することが相対的に低かったと感じています。資源発展システムにおいて、貢献してくれる支援者は自らサービスを受けていない、またはサービスを受けたとしても一般的な利用者が支払う対価より多くの資源を提供するという点でズレが生じています。そのため、直接的に関わる利用者よりも、博物館の意義や役割を理解してもらうためのより深い対話やサービスとは別種のインセンティブが必要になります。この文脈から、実は博物館の地域連携は資源発展システムとして考察することも重要ではないかと考えています。自省も込めて、これからはもっと経営学的に資源発展システムを研究していかなければならないと思っています。

す。

4. 経営学における諸論の適用

ここでサービスの受益者たる利用者（＝来館者）だけではない、もう少し幅広く博物館のステークホルダーをどうやって巻き込んでいくか、資源発展システムの改善に資するような経営学の諸論を紹介できればと思います。

(1) ネットワーク理論

そのひとつがネットワーク理論です。経営学では金融資本や人的資本と同様に、人と人のつながりも資本となりえる、Social Capital（社会関係資本）であるとされています。ある研究で、個人の能力の高低がパフォーマンス（業績）に直結していたことが証明されたのですが、これは当たり前の話ですし、個人の能力は人的資本です。面白いのは、同僚と仲が良く情報交換を頻繁にしていたり、直属の上司との関係が良好な人の方が、そうでない人に比べてパフォーマンスが高かったという結果になったのです。面白いと言いましたが、これも当たり前の話かもしれません。悪い関係よりも良い関係にあった方が相対的には良いだろうと考えるのは自然なことです。

では人と人のつながりにおいて良好な関係とはどんな状態なのでしょう。人と人の結びつき（紐帯）の強さに着目したグラノヴェッターの有名な研究があります。グラノヴェッターは、ともに過ごす時間量、気持ちの強さや親密さなどから紐帯の強さを測定することにしました。つまり、ともに過ごす時間が長く、大切に思う気持ちが強ければ、その人と人を結びつける紐帯は強い、その反対は弱いとなります。

これを踏まえ、労働市場調査を行なってみると、転職においては実に3割近くが滅多に会わない人から有益な情報を得ているという結果になりました。つまり、「転職」に限って言えば、紐帯が弱い方が良いのです。グラノヴェッターによれば、紐帯が強いと同質性が高まると言います。特定のパートナー（例えば、夫婦や恋人）を考えれば分かりやすいのではないのでしょうか。ともに過ごす時間が長ければ、同じものを見て、同じものを食べ、同じ場所にいることが多くなり、友人も被ってくる。同質性が高まれば、転職というこれまでと異なる環境へ移動する機会における情報は必然的に

少なくなるはずですが。

人と人のつながりは、一般的には強い方が良いと思われがちですが、弱い方にも弱いからこそそのメリットがあります。このことをグラノヴェッターはStrength of Weak Tie (弱い紐帯の強み) と言いました。博物館が地域連携など多様なステークホルダーとつながっていくことを考える時に、このStrength of Weak Tieの特性を意識する価値があるのではないのでしょうか。博物館は、今まで友の会など紐帯の強いステークホルダーを中心に連携を考えていたと思います。それ自体は悪いことではないし、何か一緒にやるという点では強い力を発揮するでしょう。しかし、同質性の高い強い紐帯ばかりだと、組織は硬直化し、情報の多様性が低いために新たなアイデアや閃きを得にくいというデメリットもあります。博物館も何か新たな展開を図りたい時には、今までは無関係だと思っていたつながりのない人たちにアプローチをかけてみる、あえてしっかりと作り込まずに弱いまま雑にボールを投げてみるというような感覚をもってみても良いのではないのでしょうか。

(2) 共創戦略論

強いだけではなく、弱い紐帯にも着目し、関与するステークホルダーの幅を広げ、資源発展システムを高めていく。それにはどのような事業展開や戦略が求められるのか。それを考える上で、ひとつの有用なヒントを与えてくれるのが共創 (Co-Creation) という概念です。

経営学では著名な研究者であるプラハラードとラマスワミを嚆矢とするこの概念は価値創造の民主化と分散化がベースとなっています。今までは企業が製品・サービスをつくり、顧客が対価を支払って買うという構図が中心でした。ここでは価値を創造するのは企業で、顧客は買うかどうかの選択をするだけの受動的な存在でした。しかし、近年では価値の創造主体は企業だけではなく、顧客を中心とした多様なステークホルダーもその価値創造プロセスを共に取り組む存在であるという考え方です。

料理のレシピ紹介サイトのようなWebのプラットフォームビジネスなどはその典型例だと言えます。利用者はレシピを検索して情報を入手するのですが、掲載されているレシピ数が少ないとサイトとしての価値は低いと言えます。しかし、レシ

ピを投稿するのは利用者自身でもあります。つまりサイトの利用者は、顧客でもあるが、サービスの提供者でもあるのです。レシピを投稿する→情報がリッチになる→サイト利用者が増える→レシピを投稿する→情報がリッチになる→(以下、繰り返す) という好循環を実現するために、企業側はWebサイトの使い勝手をより良いものにし、サイトを維持するためのマネタイズや広報を行います。このような共創的なビジネスの構図は、Web系のビジネスだけに限ったことではありません。伝統的な製造業などでもやり方や考え方を少し変えるだけで顧客などのステークホルダーを価値創造のパートナーとすることは可能だと考えられます。

話も長くなってきてしまったので、詳細は割愛しますが、プラハラードとラマスワミは共創を実現するポイントとして、①参加型プラットフォーム、②関係者の体験 (経験)、③協業プロセスの3点を掲げています

共創戦略の含意は、利用者や市民ひいては地域社会を単なる「お客さん (来場者)」としてだけではなく、一緒に博物館の価値を創っていくステークホルダーと再定義して、事業や活動を考えることにあると思います。これは決して新しいことではなく、今までも日本各地でやられていたことだと思います。友の会のような団体や組織が博物館のカフェなどの一部事業を担っていたり、博物館活動の一部をボランティアさんが担当しているようなこともあるでしょう。しかし、多くの場合、博物館側はプログラムとして用意したものに、希望した人が参加するような形であり、真の意味での共創にはなっていないように感じます。真の意味での共創は、博物館にとってはシステムを構築するまではとてもコスト高なものになると思います。ただ、それを乗り越える価値はあります。いま茅ヶ崎ゆかりの人物館では「ゆかりLab.」という市民と共に博物館活動を展開する取り組みを試みている最中です。ぜひ皆様にも色々なアドバイスをいただきたいです。

5. おわりに

今日は、博物館経営について2つの視点からお話しました。ひとつは学術的な特徴を明らかにすること、もうひとつは実践的なヒントになる経営学の諸論を提供することです。この話が常に現場

で試行錯誤を繰り返す皆様に何かのヒントにでもなれば幸いです。

最後に、私がここ最近考えている博物館経営の課題について少し触れさせていただきます。ひとつは博物館の外部性に関する評価です。外部性とは、博物館があることで利用者（当事者間）だけではなく、その周りにも影響を与えることであり、プラスの外部経済またはマイナスの外部不経済があります。この外部経済を評価によって見える化し、資源発展プログラムの増強に寄与する支援者たちへの説得材料とする手法について考えていきたいと思っています。このことは、決して新しいことではなく博物館評価が注目されはじめた当初よりずっと議論されていることです。

ただ、これまでは、博物館の金銭的外部性を（経済効果として）数値化し、どう評価に落とし込むかという話が多かったように思いますが、私は技術的（非金銭的）外部性も異なる軸で数値化できないかと考えています。博物館の持つ多面的な価値をできる限り社会に対して見える化していき

いのです。

そして、この評価の話とつながっているのですが、もうひとつが「伝え方（対話）」の問題です。多くの博物館でその年の活動内容等をまとめた年報を作成していると思います。内容の充実度や形式はそれぞれですが、実際どれだけの方に見られているのでしょうか。評価はその手法も大事ですが、結果を広く周知することも大切です。良い結果ならなおさらで、こんなに良いことをしているのに全然伝わっていないため、議会で予算削減の矛先を向けられるなどという悲しいことが起こってしまう。博物館は対話の場であると同時に、自らも地域社会としっかり対話していく姿勢・手法を確立していかなければと考えています。

これらのことは私自身の研究課題として今後取り組んでいきます。ぜひ皆様には現場で直面する様々なことをお教えいただき、またいつの日にか研究が進んだ日には皆様にお返しできればと思っています。これからも引き続きよろしく申し上げます。本日はご清聴ありがとうございました。