

## 令和4年度第4回研修会

### 座談会

#### 「博物館にかかわるそれぞれの立場での課題と展望」

司 会：大西 亘(神奈川県立生命の星・地球博物館主任学芸員)

パネラー：平井 宏典(和光大学経済経営学部教授)

笠松 舞(新江ノ島水族館なぎさの体験学習館チーフキュレーター)

亀山 貴(川崎市市民ミュージアム企画調整担当係長)

神野 祐太(神奈川県立歴史博物館学芸員)

**大西**：今回のテーマは博物館経営です。多くの会場の皆さんは、管理職、経営陣、自治体の設置者などの経営者側ではないと思います。先生にお話しいただいたように、博物館経営は、いわゆる経営者以外の様々な立場の人が関わっていくべきだということだと思います。本日の参加者の中には設置者、管理者に近い方もいらっしゃるかと思いますが、様々な立場から博物館経営について考えを深めていきたいです。座談会の登壇者は、平井さんをはじめ、県内で様々な立場で博物館に関わっている3名に加わっていただきます。では、簡単に自己紹介をお願いします。

**笠松**：私は新江ノ島水族館の笠松と申します。新江ノ島水族館のなぎさの体験学習館に勤めております。飼育というよりは、展示や解説を通して海の生きものをお客様に伝えることを仕事としております。経営は、自分の普段の仕事とは距離があります。ちゃんとご飯を食べていくところでは、そういうところもしっかりと考えて、ウエル・ビーイング、生きていて良かったと思えるように、今日はしっかりと話ができれば良いな、と思っています。

**亀山**：川崎市の市民ミュージアムから来ました亀山と申します。当館は令和元年の東日本台風の影響で現在も休館しております。収蔵品が浸水してしまい、色々な被害を受けまして、県博協含めいろいろな博物館の方々からご支援をいただいております。私は学芸員ではなくて、市の事務職員です。今年、異動で市民ミュージアムの担当になりました。まだよくわかっていない中で、ここにいるのも恥ずかしいのですがいろいろとお話しさせていただければと思います。

**神野**：私は神奈川県立歴史博物館の神野と申しま

す。学芸員です。専門は彫刻で、神奈川県内の仏像を調査研究しております。普段は学芸業務をしているので、私もお二人と同じであり経営とはかかわっていません。平井先生のお話を聞いて、自分がやっている仕事が平井先生のお話しされた理論の中にうまく落とし込んでいるのかな、というのを強く感じました。会場の皆様とも広く話し合っていければいいな、と思っております。2番目の話題で弱い紐帯の強みというのがありました。私の出身は四国の愛媛県で、関東にいて四国の方と出会うととてもうれしくなります。そういった少しの共通点での話題もできればと思います。本日はよろしくお願いたします。

**大西**：司会を務めさせていただく神奈川県立生命の星・地球博物館の大西と申します。私は植物担当の学芸員です。本日登壇いただいている皆様とは立場も違います。

さて、これからの流れですが、平井先生にお話しいただいた非営利組織の二元システム、ネットワーク理論、共創戦略の3つのテーマについて議論をしていきたいと思っています。それぞれ時間は20分ほどとさせていただきます。まずは非営利組織の二元システムについて議論していきたいと思っています。

#### ■非営利組織の二元システム

**亀山**：二元システムのお話のところで、キーワードとして「感謝」がありました。先生にお伺いしたいのは、感謝をどのように見える化していくのか、ということです。たとえばアンケート、入場者数などがあり、絶対的な答えはないかと思いますがご意見を伺えればと思います。

**平井**：いきなりすごく難しいご質問が来ました。感謝の見える化、それはまさに「経営評価」のこと

だと思います。レジユメには地域連携、コミュニケーション、評価がより重要になってくると書きました。これらのことについては多くの方が前から重要と言っています。なぜ何度も言われていることをまた書いたのかというと、その重要性がますます高まっているというのと、「評価」と「コミュニケーション」はセットで考えるべきだと思うからです。

極論をいってしまうと、公立館は納税者が納得さえすれば良いと思っています。すべての市民が、博物館は地域にとってなくてはならない施設だからたっぷり予算をつけてもらおう、多くの人に観てもらわなければならないから入館料を取らなくてすべて公費負担にしようと言ってくれば資源発展システムなんて考える必要はないんです。公立館であれば、これが成し遂げられればいいのですが、正直とてもハードルが高い。公立館は、現実的にどこまでそこに近づけるか、というのが日本の博物館における財政の課題のひとつだと思います。

公立館は、設置主体、市、納税者と博物館経営についてどうやってコミュニケーションをとっていくか、その時の言語（材料）となるのが「評価」です。最近では入館者・来園者数は、参考数値程度にとどめ、多く人が入ったから良い、少ないからダメ、という単純な定量評価はやめようという声もあります。

それではどうするのか。私はもっと定質評価（来館者の声の見える化等）に改善の余地もあると思いますが、どちらか一方だけではだめだと思っています。例えば、小学生がアウトリーチ活動として、博物館に来て、すごく喜んでアンケートにもいいことを書いたとします。博物館側は、こんなに感謝されていると思っても「結局、その小学校の1クラスだけでしょ」という話になってしまう。なので、定質評価に改善の余地はあるけれども、定量評価も軽視してはいけません。例えば、横浜美術館や静岡県立美術館の評価は有名かと思っています。戦略計画シートのような形で、外部の団体と連携した回数/年、のような項目があって、できたらチェックをする。自分たちの経営の状態をわかりやすく説明していると思います。そういうふうに、定量・定質の両面で評価を分かりやすくしていくことが重要です。

私は、コミュニケーション・ツールとして各館の発行している「年報」に大きな可能性を感じています。各館の年報には、入館者数以外にも、教育普及活動、研究活動などが詳細に書かれています。そのすべてをキッチリと読んでもらえることはほとんどないと思います。もっと年報を工夫することで、館の記録と発信、そして経営評価とコミュニケーションなど様々なことができるのではないのでしょうか。

**神野：**資源開発システムに関する研究がほとんどないということでした。もう少しこれからの研究動向について、具体的な例を教えてください。

**平井：**今後の研究でどういうことが考えられるのかということ、明確な見通しは立てづらいのですが、現在でも日本の博物館の財政や欧米の寄付税制についての研究を散見することができます。博物館の展覧会を見たからいくら払う、というのではなくて、経営面から見て、どのような金銭的・資源的な支援ができるか、そういったものを整理している段階だと感じています。

日本の場合、組織的・制度的・慣習（文化）的に寄付は難しい側面があると思います。寄付を受けたいけれども、館として寄付を受けることができない、といった状況。例えば、ある市立博物館で、博物館に寄付したいのに市の財政の方に入れられてしまう。そうすると寄付がどのような形で博物館に使われているか不透明で、寄付をしたくてもしづらい、受けたくても受けづらいというような状況もあると思います。

ただ、クラウドファンディングをやっている博物館は増えていると思います。平塚市博物館では望遠鏡を購入するために利用していました。その他、博物館の年パスをふるさと納税の返納品としている自治体もあります。

私に関わっている茅ヶ崎の博物館でも、このような制度が公立館でやれないものか、話合っています。仕組みとしてできるのではないかと、という話になってきている。今は、企画展の準備で手いっぱいですが、今後、時間をかけて寄付を募れる仕組みを作っていこうとしています。他のところでも、友の会を法人化して、友の会を受け皿にして寄付を受け付けたりもしています。やり方はいろいろあります。この辺りは資源発展システムにおける一つの方法論とし

て、いろいろな手法を研究する余地があります。こういうものを学芸員の資格課程で勉強して、そういった知識・スキルを持った方が現場に入られると、日本の博物館の経営も変わってくると思っています。

**神野**：平塚市博物館のクラウドファンディングの事例を教えてください。

**野崎篤**（平塚市博物館学芸員）：平塚市博物館の野崎です。当館では望遠鏡を購入するために、クラウドファンディングを初めて実施しました。当館の場合は天文分野だけでなく、市民との協働というのを重要な部分として挙げています。市民が調査研究のために天体観察をしています。その成果は、博物館と協力してフィードバックするという仕組みになっています。そのため、市民と博物館との距離が近いです。市民の方が博物館のことを自分事としてとらえている土壌が、クラウドファンディングの成功につながったと思っています。クラウドファンディングを実施すること自体、大変さはあると思います。どの分野でも成功するか、どの博物館でも成功するかということそうではないとは思っています。当館としてはクラウドファンディングをやって、成功しましたということ伝えることで内外にアピールはできたとは思っています。

**平井**：平塚市博物館の場合は、博物館の事業を知っている方がいて、そこに投資したいと考えた方が多くいたということ。一時期流行りのように、クラファン、クラファンと言っていたが、クラウドファンディングにも色々なプラットフォームがあります。投資してほしいもの／ことによってプラットフォームをしっかりと選んでいかなくてはいけない。

あとは返礼品の手間なども考えていかななくてはいけない。最近では、あえて返礼品を設定せずに、経営に協力したい（ただ応援したい）というような寄付の設定の仕方もあり、金銭的な目的ではなく、これをきっかけにファンを増やそうというやり方もあります。クラウドファンディングは単なる資金調達手段としてだけではなく、多面的にメリット・デメリットを考える必要があります。

#### ■ネットワーク理論

**大西**：1つ目のテーマの時間が過ぎましたので、2つ目のテーマに行きたいと思っています。次のテ

マはネットワーク理論、弱い紐帯の強みについて、話し合っていたきたいと思います。

**笠松**：ネットワーク理論というお話を聞いて、まさに県博協のつながりはこのようなことかな、と思いました。私は県博協の幹事になって1年目で、いろいろな方に会う機会がありました。同じ博物館という器だけれども、それぞれ専門の違いがあって、得られる情報がものすごく多かったです。ただ、それがすぐに自分たちの普段の教育プログラムなどに活かせるかということ、そうではないのですが、ゆくゆくは何かにつながる結びつきにはなると思っています。

**神野**：弱い紐帯の強みというところで、私は人間関係でよかったと思った事例があります。私は2020年に「相模川流域のみほとけ」という仏像中心の展覧会を企画しました。その際に、どうしてもお出ましいいただきたい仏像があったのですが、ご住職様とは面識がなく、どうしたものかと悩んでおりました。ところが、私がまだ大学院生の時に知り合った方が、そのご住職様と懇意にされていることがわかり、その方からご住職様を紹介していただいて拝借することができました。10年以上前にたまたま知り合った方との関係が巡り巡ってこのような形で、つながっていくのはまさに弱い紐帯の強みだなと思いました。

**亀山**：私は市役所本庁にいたときには、笠松さんのような水族館に勤めている方とつながりができるというのは思ってもいませんでした。お客さんとしては水族館には何度も行っていましたが、このようなつながりができて人生分からないものだな、と感じています。こういうのも何年か経つと役に立ったり、職場の中だと聞きづらいことも聞きやすかったりするようになります。昔のつながりが役に立つということ、博物館に限らず大事なことだと思いました。

**大西**：先ほどの非営利組織の二元システムと弱い紐帯の強みに関して、会場の皆様からご質問がありましたら挙手をお願いします。

**大島光春**（神奈川県立生命の星・地球博物館次席）：私も大学の博物館経営論で4年ほど教えておりました。経営者でもなく、経営学を学んでおりましたが、博物館の実践的な立場から話していました。今日の話は全くその通りだと腑に落ちました。納税者が納得してくれる博物館の経営

を考える課題を出したことがあります。学生からは、博物館は展示をやっていればいい、展示することによって納得を得られるような収集や研究をすればいい、という意見が多かったです。

あとは資源発展システムの研究例の話について、博物館でそのような研究をしているところはほとんどないと思っています。これらの研究を誰が担っていくのか、だれが考えているのか。現場の学芸員は自分の専門の研究や資料収集は一生懸命やりますが、その範疇に入らない資源発展システムを積極的に研究するのは大変です。これまでこのような研究をされた方はどのような経緯があるのでしょうか。これまでの博物館のスタッフを見まわしますと、事務系の方は2、3年で違う職場に行くことが多いです。その様な中で、これまでどのような立場の方が研究されていたのか伺いたいです。

**平井：**私も非常勤で教えている大学があって、学生の方がむしろ伝統的な博物館イメージにとらわれている印象があります。博物館の価値って何ですか、何でもいいから出して見て、といっても、調査研究、展示、教育、保存収集、それ以外が全然出てきません。

研究は誰が担うのか、というところについては、胸を張って「私です！」と言いたいところですが、やはりアカデミックな部分と実践の部分乖離してはいけないと思っています。きちっと行ったり来たりする往還を繰り返さないといけないという点で、やはり現場の方にも博物館経営の研究に少しでも加わっていただきたいです。一方で私も博物館の現場を勉強したい。やはり現場を経験した方でないとならない発想や研究手法があります。現場の方がいなくなってしまうアカデミックの場（学会）というのは良くないと思います。

もう一方で、研究者が育っていないということも事実だと思います。日本の大学で博物館学が学べる所はありますが、大学院で博物館学を研究科として専門でやっているところは私の知る限りごく僅かです。博物館学を学ぶ大学・大学院が少ないのが研究者の育たない理由の一つでもあると思います。このような中で、北海道大学の大学院では優秀な研究者が輩出されており、素晴らしいことだと思います。

研究者が育たないというのは、社会において

博物館学が重要な学問だと認知されていないのかな、と思います。法制度も変わり、博物館はより多様な社会的役割を担うことが期待されているわけですから、学問分野でも認識を改めていただいて、どこかの大学院で華々しく博物館学研究科ができることを祈っています。

**大島：**もう一つ博物館側にいる人間としては、博物館の中にも博物館学、博物館教育論を専門にするようなスタッフがいるといいな、と思いつながら日々仕事をしております。

**野崎：**日本における博物館の変遷、というところでは、ニーズからシーズへ、博物館が主体となっていくのは理想的だと思います。経営的な視点から、といった場合、顕在化されたものではなく新しい価値を創造する場合、こういったアプローチをしていったらいいのかまだ腑に落ちていないところがあります。

**平井：**私も茅ヶ崎ゆかりの人物館という現場で日々悩んでいますし、現場の方から教えていただきたいと思うところがあります。新しい価値といったときに、今回の共創戦略がヒントになると思います。もうひとつが弱い紐帯。創造性と情報が伝わる速さは弱い紐帯の方が圧倒的に早いです。例えば大災害などがあった時に、情報をいち早く伝えてくれるものはおそらくX（旧ツイッター）です。既存のマスメディアなど、組織がしっかりしたところでは、しっかりと取材を重ねた上での情報なので、一次情報であってもスピードは遅い。Xなどの弱い紐帯でつながっている人は、情報を投げると、すぐ別のところへ情報が転送され、拡散していく。もちろん情報の正確性という点では問題がありますが、拡散の幅と情報伝達速度が圧倒的に早い。

そして、弱い紐帯の特徴として、拡散の幅と情報速度の速さに加えて、情報の多様性と創造性というのがあります。アメリカのある研究所で、よりクリエイティブな研究をする人がどれだけネットワークを持っているかを調べた研究があります。そういう人は、気軽に違う研究室の人たちと情報交換をするなど、自分の専門に閉じこもっていない人が多かった。弱い紐帯というのはクリエイティブにも貢献している、ということが言われています。

新しい価値を生む、ということまでいくかはわからないですが、以前、日本ハムファイター

ズと一緒に仕事をしたことがあります。千葉の二軍の鎌ヶ谷スタジアムには球場内のスタンドに畑があります。球団が畑を通して食育事業を行い、地域と連携しているのです。野球と畑という接点のない2つを弱い紐帯を結びます。そして、時折、地域の小学生に畑に来てもらうのです。そうすると、野球に興味のない小学生でも、プロ野球選手のキャッチボールやバッティング練習をみるとすごさが伝わります。畑がなければ絶対に来ないような人たちが球場に来るきっかけを作ること、将来的に弱いつながりから強いつながりに変えていってもらうのです。

このような事例は経営的によいかどうか簡単に判断することはできません。ただし、新しい価値を生むといったときに、既存の延長線上でブラッシュアップしていく考え方もありますが、「自分とはかなり遠いものに手を出してみる」ということが、ネットワーク理論から考えられる一つの方策かと思えます。

#### ■共創戦略

**大西：**次は共創戦略をテーマに話していきたいと思えます。

平井先生のネットワーク理論から共創理論の話聞く中で、両方とも関連しているものだと思います。弱い紐帯の強みに関しても、めったに会わない人とよく会うの間には連続性があるのかとも思えます。中間の紐帯部分はどうに考えられているのでしょうか？あと、共創戦略の場合、ステークホルダーと一緒にやっていくものだと思いますが、弱い紐帯ということを踏まえるとどのような考え方でとらえればよいのでしょうか？

**平井：**つながりの弱い、強い、その両極端の間のグラデーションをどのように考えるかについては、私の知る限りあまり言及されていないです。両極端に振れないと先ほど述べたようなメリットが出づらからだと思います。先ほどの野球場に畑があるのは明らかに異質なことから、その異質なものが新たなつながりを生んだと言えます。これが野球に近いようなスポーツを親しんでいる人と呼び込んでも、新たなファン層の獲得にはあまり結びつかないと思っています。やるのであればとことん極端でなければだめだと思う。本当に弱い紐帯をつくりたいのであれば、これまでの自分たちとは異質な人た

ちやリーチしてこなかったものなど、極端なものに振れたほうが良いと思います。

例えば、私のゼミはプロジェクト型のゼミで、何度も面接をして選抜をしているので人数は少ないですが意識の高い学生が多いです。その中でも半分の学生は他人任せになってしまうので、面接での熱いまなざしと高い意識、あれは幻想だったのかと悲しくなりますが、基本的には強い紐帯で結ばれており、プロジェクトをやる時にはその力を発揮してくれていると思っています。弱い紐帯の強みのように、紐帯は強いから良い、弱いからダメということはなく、その紐帯の強弱に合わせた取り組みを実践すべきです。その意味で、共創戦略のベースは強い紐帯だと思っています。

そうでないと共同のプロセスを実践することはできないと思います。先ほどの野球場の畑の例でいうと、距離が遠く離れた小学生との協働は難しいと思います。物理的にも近くて先生が引率できる距離にある、というのが重要です。共創を考えるうえで弱い紐帯の強みを活かすことは可能ですが、それにはすごく工夫が必要だと思います。なぜならば参加型プラットフォームをつくり、かつ一緒にやるプロセスも作らないといけないのに、弱いつながりだと、頻繁に参加してもらったり、協同的にプロセスを実施していけるのかという課題が生じる。なので、やはり基本は強い紐帯でやっていくものだと思います。だけれども工夫次第で弱い紐帯の強みを活かしながらやるができると思います。

新しい価値という点で、逆にこちらから新江ノ島水族館に質問させてください。私は新江ノ島水族館の年パスを買って子どもと何度か行っていました。私立だからできたのかもしれませんが、チーム・ラボが関わっているイベントがありました。現代アートと水族館はそんなに距離が遠くはないのかもしれませんが、私立ならではのフットワークの軽さでチャレンジなことをやっているな、と思いました。組織の中で企画はどのような仕組みになっているのでしょうか？アイデアマンがいるのか、それとも外部に企画コンサル的な人がいるのか、チーム・ラボなどの企業の売り込みなのか。そういった普通の博物館活動ではない活動をやるときの種の撒き方というのはどういった仕組みになってい

るのでしょうか？

**笠松**：私もすべてを把握しているわけではありませんが、新江ノ島水族館の中には企画の部門があります。飼育とは別に、面白いイベントなどを考える部署です。生きものにすごく詳しいというよりも、水族館が空間や施設として好きな人が多い部署です。水族館の中で何か面白いことができないかを考えています。メンバーは内部の職員です。

**平井**：その企画にかかわる人は学芸員かどうか関係なく企画を専門にやる感じでしょうか？広報と抱き合わせになっていたりするのでしょうか？

**笠松**：広報部門と企画部門は別々で、企画を専門にやっています。

**平井**：公立館だと企画だけの部門というのはなかなかないのではないかと思います。うらやましいな、と思います。私も本来であれば学芸員は研究職だと思っています。その道のエキスパートであって、研究を生業にする仕事だと思っています。職務の細分化が進んだ欧米などでは、研究者であるキュレーターとマネジメントの部門は分かれています。また、広報やファンドレイジングなどもわかれています。

2023年4月に約70年ぶりに博物館法が単独改正となりました。しかし、そのタイミングでは、学芸員についてその詳細は詰めきれていません。日本における博物館の専門職である学芸員像をどのように描くのか、今のようになんでも屋さんとして捉えていくのか、それとも研究者として捉えていくのか。さらには、どういった人材を、どのように育てていくのか、しっかりと考えていかなければならないことだと思います。

**笠松**：博物館は公共の施設ですが、公共というのはどこまでなのかというのを疑問に思っています。お話の中でお客さんに来てもらうかだけではない、というのがありましたが、実際私が仕事をしている中では、いかにたくさんのお客様に来てもらって、入館料もいただいて、というのがウェイトとしては大きいと感じています。私がいる施設、なぎさの体験学習館は県の施設でもあります。なので、民間ではあるけれども県とのやり取りもあります。プログラムをやっていくうえで人がいないと回らないので、やはり

お金というのは大事な部分です。博物館が求めている公共性という中で、たくさん来てもらうということは大切なことのひとつだと思っています。

**平井**：公共とは何か、という議論、これはやり始めるときりがありません。そもそも公とは何か、という議論にもなってきます。パブリックという言葉自体が日本にはなかったという考え方があります。ただし少なくとも経済学的には、公共財というものは二つの特徴を持っていると言われています。一つは非排除性、もう一つは非競争性です。非排除性というのは、お金を払っていない人は使ってはダメというのは言っていないということです。例えば公園や道路です。その地域に納税していない人でも同じルールの中で自由に使用できます。もう一つは非競争性です。先に来た人が独占して使って、次の人は使えない、というのはダメと言うことです。例えば、先に来た人が道を占有して、他の人が使えないのでは困ってしまいますよ。

この2点から見ると、博物館はグレーになってしまいます。まず入館料を徴収し、入っている人と入れない人を分けています。ここで排除性が働いています。また、人気の特別展になると3時間待ちなどになってしまって、先に行った人は見られて、あとの人は見られないことにもなる。ここで競争性も働いています。なので、博物館が公的な部分を存分に持っている完全な公共財とは言い難く、準公共財的な性格を持っています。だから、すぐに赤字だと言われてしまう。

例えば、図書館のように利用者に対価を完全に求めない、支出しかない組織は、おそらく赤字だということをあまり指摘されない。博物館が完全な公共財ではないところが、博物館経営の難しさです。どのように納得してもらうのか、というのが一つ。あと、お金儲けに関しては、私は大いにすべきだと思います。非営利組織は、その文字面から誤解を受けやすいですが、非営利組織の定義は、利益を分配してはいけないということです。株を誰かが買って、儲けた分を株主個人に配当して私腹を肥やすようなシステムにしてはいけないということ。儲けた分は自分たちの事業に再投資しなさいということ。利益を目的とするのではなく、社会正義を目的として、その手段として利益を得るということ。な

ので、儲けることは全く問題ないのです。

事業の創造、達成のためにたくさんの利益を得ることはとても大切なことです。その誤解が、社会だけでなく、現場の皆さんにもあるのかもしれない。金儲けをしてはいけない、という認識があるのかもしれない。自分たちのためにもお金儲けは大いにしてもらいたい。そっちに手が取られて本業がおろそかになってはいけないと思うが、博物館のお金儲けの仕組みはまだまだ改善の余地があると思っています。旅行会社とタイアップしている例もあるかと思っています。現場の人が思っているよりも、博物館にはたくさんの価値があります。その様なところからお金儲けの種が見つかると思います。

**亀山:**今回、博物館経営の話ということでしたが、スポンサーがいて、サポーターがいて、スポーツと似ているなと感じました。なので、スポーツでやっていることを調べてみると博物館経営に役立つかなと思いました。

私たちの川崎市ですと、川崎フロンターレというサッカークラブがあって、市とは様々なコラボをしています。今度も、サッカーとは何も関係ないですが、スタジアムに牧場から牛が来るようです。フロンターレを通じて色々な企業がつながってハブになってくれている印象です。それで作り上げている価値が何なのだろうと考えたときに、Jリーグで優勝する、というのがありますが、究極的にはホームタウンの川崎を盛り上げる、川崎を愛してもらって、応援してもらい、川崎の価値をあげることなのかという理解でいます。その役割を博物館がしても良いと思いますし、博物館はいろんな相手とコラボレーションできると思います。話が来たら基本的には断らず、新しい価値、面白いことをやる場として使ってもらえるといいです。収蔵品の写真なども使いたいという要望があれば極力願いをかなえてあげる。その様な受け皿でもいいのかな、とも感じました。

あと、スポーツとアートということで、博物館に勤める前ですが、障がい者アートに携わる機会がありました。展覧会の開催にあたって、いろんなところに案内を送っていました。その際、バスケットボールの川崎ブレイブサンダースにも招待状を送ってみようと思案しました。展覧会後、突然ブレイブサンダースの社長さんから

連絡が来て、展覧会がとてもよかったとのことでした。そして、アーティストの方に選手たちの似顔絵を描いてほしいという依頼が来た。SDGsの取り組みを展開するイベントで選手紹介をするので、その際に使用するものを書いてほしいということだった。アーティストの方たちには、プロのアーティストとしてきちんとギャラも払う、ということでした。このようなことも、思い付きで案内の手紙を送ったことで思いもしなかったことが起こった例です。博物館でもいろいろなところに案内を送ったり、図書館に掲示したりもするが、突拍子もないところに送ってみると、突拍子もない何かが起こることがあるのだと思いました。

**神野:**県立歴史博物館では、年度内に2回無料開館日を実施しています。無料開館日の時は常設展と特別展を無料で見ていただいている。さらに当館自体も旧横浜正金銀行本店本館という重要文化財になっています。非公開の屋上もその日は入れるようにしています。そのようなこともあって、たくさんの方が来館してくれます。アンケートを取ると、半分くらいは博物館に来たことがない人です。とても意外でした。2、3回分のアンケートの結果をみましたが、ほぼ毎回同じような傾向でした。色々な付加価値があることで、近くに住んでいても今まで来たことがない人が来てくれた、という初来館のきっかけになってはいると思いました。それをまた次の来館につなげられれば良いなと思っています。いつもと違う、対価を払ってきてもらうというのは別の取り組みも重要だと思いました。

**平井:**王道などところでは、欧米などでは企業のパーティーなどで博物館を活用しています。歴史的名画の前でパーティーをする。ホワイトチャペルギャラリーという、もともと治安が悪かったところに美術館ができることで治安が良くなったという事例もある。VIP会員だけが使える部屋や著名なシェフが料理してくれるレストランなどもあります。欧米寄りのビジネスのやり方かとは思いますが、特別利用の施設貸や県立歴史博物館のような特別な施設を持っているところは活用しやすいビジネスモデルかな、とは思っています。ルーブル美術館ですらお金を出せば施設貸をしています。立地や施設が良い感じの博物館であれば、そのようなことができるのかな

とは思いますが。

あと川崎市のお話について、スポーツもまさに文化ですから、親和性は高いと思います。サッカーで言うと、以前、大宮アルディージャさんとお仕事させてもらったのですが、その時に受験生用の「落ちない！守り」のことを知りました。当時、4年連続で残留争いを経験しながらJ2に降格しなかった粘り強さを込めたお守りです。使われなかった入れ替え戦チケットが中に入っているそうです。選手にしてみればたまったもんじゃないかもしれませんが、自分たちの現状を逆手にとった面白いアイデアだと思います。自分たちが思ってもいないようなところに価値やアイデアがあるという事例と言えるのではないのでしょうか。

一方、私の茅ヶ崎ゆかりの博物館は、お金儲けに関しては諦めました。なので、今は「ゆかりLab.」を組織し、市民研究員(ラボメンバー)を募って、企画展を一緒に作るということをやっています。学術的な部分を担保するために、市史編さん事業に携わっている有識者の方に監修してもらい、企画展のデザインを考えています。

これは、お金儲けをあきらめたうちの館が強い紐帯で結ばれた仲間・支援者をつくるための事業だと思っています。ラボメンバーは100%味方です。議会で当館のことが話題に上がったらフォローしてくれる人たちです。細々とでもいいから、強力な博物館の仲間・支援者・愛好

家と一緒に博物館活動を協同していく方向にかじを切った。お金儲けだけがすべてではなくて、どうやって博物館を公的なものとして支えられるかと考えた時に、このゆかりLab.という事業で当館の価値をしっかりと示せればと考えています。

国民的スポーツの野球に比べて、後発組であるサッカーがなぜここまで根付いたかという、プロ野球にはない、下部組織の育成を業界として力を入れたからです。野球は常に甲子園を目指す高校球児たちがいる。高校サッカーも国立がありますが、Jリーグのクラブチームは下部組織での育成を義務化しています。また、クラブチームがホームタウンにおける社会貢献活動を行うことも規則の中で定めています。こうしたサッカーというスポーツの裾野を支える人たちや地域に対する取り組みを丁寧に行っているというJリーグの姿勢は学ぶべきところが多いです。

このような、裾野を広げる、支援者をつくる、そういった活動を丁寧にしていく、泥臭いですが、博物館経営の本流ではないのかと思います。

**大西：**今日のお話は経営論の話ではありますが、現場の私たちにも共感できるような内容だったのではないかと思います。今回の話は博物館経営に関する導入部分として企画させていただきました。今後、博物館、県博協としても深めていけるとよいテーマだと思っています。