

令和4年度第4回研修会 「Well-being時代の博物館経営」参加記

茅ヶ崎市博物館 板垣 光星・渡部 敦寛

はじめに

令和5年2月25日（土）、横浜市歴史博物館にて令和4年度第4回研修会（3部会合同）が開催された。はじめに開会挨拶や事務局からの趣旨説明があったのち、平井宏典氏（和光大学経済経営学部）を講師に迎え、「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—」と題する基調講演がなされた。続けて、大西亘氏（神奈川県立生命の星・地球博物館）を司会として、笠松舞氏（新江ノ島水族館）、亀山貴氏（川崎市市民ミュージアム）、神野祐太氏（神奈川県立歴史博物館）をパネラーに加えたパネルディスカッションが行われた。

開催要項の趣旨には、令和5年4月の博物館法の一部改正を受け、「博物館は今日的な社会課題に対応した新たな社会的役割を期待されており、その声に応えるための理論・方法論を模索する必要がある」と明記されており、今回の研修会は、そうした課題意識のもとに設定されたものである。

基調講演について

平井氏による基調講演は、「博物館を取り巻く環境の変化」、「非営利組織の二元システム」、「ネットワーク理論—Strength of Weak Tie（弱い紐帯の強み）—」、「共創戦略—ステークホルダーと共に価値を創造する—」という、おもに4つの内容によって構成されていた。

まず、「博物館を取り巻く環境の変化」では、博物館経営における3つの視点の拡大として、①ニーズからシーズへ、②来館者から利用者へ、③内部（館）から外部（地域）へ、という変化が起きている点が強調された。①については、顕在的な経済的価値（ニーズ）から、潜在的な文化的・社会的価値（シーズ）への転換であり、一見、無関係に見えるジャンルとの繋がりが重要であり、創発に繋がる可能性があるとの説明がなされた。また、②については、古い経営論にもとづく「リピーターの獲得」という観点から、デジタルアーカイブの

利用など非来館者である利用者をも視野に入れ、単館収支だけではなく、外部経済性の実現、すなわち、地域の歴史博物館が観光の担い手を育てるという役割をもつという展望への転換であるとの説明がなされた。これからの博物館経営には、「裾野を広げる」「支援者をつくる」という視点が重要であるとの指摘は、今後、職場で館の運営にあたる際、肝に銘じておきたい。

次に、「非営利組織の二元システム」では、サービスを提供する相手と、組織や活動を維持するための資源を求める先とが、必ずしも同一ではないという点が強調された。つまり、従来の博物館経営論ではもっぱら「サービスを提供する相手」の議論に終始しており、「組織や活動を維持するための資源を求める先」については、特に公立館の場合、地方公共団体の予算が自明の前提とされており、寄付者や支援者に懇願して、貢献（寄付・出資）してもらうことにより成り立つ「資源発展システム」が不十分であるとの指摘がなされた。

次に、「ネットワーク理論」では、コールマンによる社会関係資本（Social Capital）という概念と、グラノヴェッターによる弱い紐帯の強み（Strength of Weak Tie）という考え方が紹介された。前者は、たとえば学校を例にした場合、Human Capitalが教師個人の能力であるのに対して、Social Capitalは教師間の密な情報交換や校長との良好な関係等を指す。すなわち、Social Capitalには言語化の難しい深い情報なども含まれるのである。これは「強い結びつき」と捉えることのできるものである。対して、後者、つまり「弱い結びつき」は、①多様性・異質性、②創造性、③情報伝達速度の速さ、という特色をもつ。つまり、①については、弱い結びつきをもつ者同士は、普段見るもの・食べるもの・行くところの違いから、日常的には見知れない情報を獲得できる可能性が高いのである。②については、弱い結びつきをもつ者同士は、多様な情報を広範に集めることによる創発が起きやすい。③については、弱い結びつきをもつ者同士は、

たとえばX（旧Twitter）など、情報の伝わる速度が著しく速いのである。創発に結びつき得る「弱い結びつき」という考え方は、これからの博物館経営においても不可欠の概念であると考えられる。

最後に、「共創戦略」では、従来の製品志向から脱却し、体験・経験（Experience）に重きを置き、ステークホルダー（利害関係者）と協業的に価値創造を行うことを意味する「共創」という概念が紹介された。博物館における共創戦略を考えてみた場合に、市民や地域社会を単なる「お客さん（来館者）」としてだけではなく、一緒に博物館の価値を創造していくステークホルダーと再定義し、事業や活動を展開していく必要があるとの指摘がなされた（ステークホルダーについては、講演後のパネルディスカッションのなかで、強い紐帯が前提であるとの補足説明があった）。これからの博物館には、来館者に対して「何を展示しているか」ということよりも、利用者とともに「どういう経験を一緒につくれるか」という視点が、より重要であると考えられる。経済的なHappinessを追求するのではなく、文化・芸術を基盤としたWell-being（よい状態）の実現が必要となりつつある時代における博物館の役割が改めて問われているのであろう。

パネルディスカッションについて

以上の基調講演を踏まえ、パネルディスカッションでは次のような質疑応答がなされた。

まず、亀山氏から、「非営利組織の二元システム」について、サービスの受益者が示す「感謝」はどのように可視化できるのか、という質問がなされた。平井氏は、来館者数など数による量的評価よりも、アンケートによる質的評価のほうが重要であるということ、また、年報などよりも戦略チェックシートのようなものにチェックしていく方法があることなどを紹介された。

次に、神野氏より、「資源発展システム」の研究動向・見通しについて知りたいとの発言がなされた。平井氏は、「資源発展システム」は、博物館の「展示」に対してではなく、博物館そのものに対する寄付・支援であることを強調し、海外では研究がいくらかなされていることを紹介しつつ、日本は公立館が多く、寄付を受けづらいという難点があることを指摘された。しかしそうしたなかでも、国立科学博物館や平塚市博物館の望遠鏡などのク

ラウドファンディング、ふるさと納税として博物館の年パスを発行している自治体、友の会を法人化してそこが受け皿となる寄付の受け方など、いくつか事例のあることを紹介された。平塚市博物館における望遠鏡購入のクラウドファンディングについては、同館の野崎篤氏より、同館が元来市民参加型の地域博物館であってクラウドファンディングには有利な条件であったとの補足説明と、その一方で、どの館でも実施するという状況になればパイの奪い合いとなるので必ずしもうまくいかは不透明であるとの指摘がなされた。

また、この「資源発展システム」については、会場の大島光春氏（神奈川県立生命の星・地球博物館）より、誰がその研究の担い手となるのか、従来の学芸員は取り組まないのではないのか、との質問もなされた。平井氏は、アカデミアと現場との往還が重要であり、現場からの研究・取り組みも必要であることに触れるとともに、博物館学が専門であるという大学教育が少ないことも問題の一因を成しているとの指摘された。

次に、司会の西大氏より、「ネットワーク理論」について、紐帯の強弱のグラデーションの中間は何であるかという質問がなされた。平井氏からは、強弱の極にあるから効果ははっきりするという旨の回答があった。

次に、今度は反対に平井氏の側から、新江ノ島水族館とチーム・ラボとのコラボレーションについて、企画はどこから出てきたのかという質問がなされた。笠松氏からは、広報部門とは別の事務方である企画部門が立案しているとの回答がなされた。それを受けて平井氏は、欧米の場合にはキュレーターとマネジメント部門とが分かれて専門的に分業している一方で、日本の場合、特に公立館では、総花的な専門性の低い学芸員になってしまう恐れがあることを指摘された。

次に、笠松氏より、博物館の公共性とは何かという発問がなされた。平井氏は、経済学における公共財という概念を持ち出され、公共財には二つの特徴があることを説明された。すなわち、非排除性（納税していない人も使える）と非競合性（占有してはいけない）である。この場合、博物館は公共財としてはややグレーであり、入館料を徴収する場合は排除性が生じることに加えて、混雑して待ち時間が発生する場合には競合性も働くのであり、準公共財とも言える性格が見出される。完全

な公共財と言いがたいのが博物館であるため、赤字であることが指摘されやすい状況となる（反対に、利用者に対して対価を求めない完全な公共財である（支出しかない）図書館は、赤字を指摘されにくい）。このように、博物館が準公共財的であるという点こそが博物館経営の難しさがある。ただ、非営利であるということは、決して稼いでいけないというわけではなく、その定義は、利益を分配してはならないということであり、稼いだ分は社会正義のために還元すればよいのであって、博物館も大いに利益を生み出すべきであることを、平井氏は指摘された。

その後のディスカッションでは、亀山氏・神野氏・平井氏より次のような話が紹介された。

まず亀山氏から、一点目に、川崎フロンターレと川崎市との関係性のよう、博物館がハブとなってそのまちの価値自体を上げるという役割があってもよいのではないかという指摘、二点目に、以前亀山氏が携わられた障がい者アートの展覧会において、弱い紐帯の強みが発揮された事例の紹介がなされた。次に神野氏からは、神奈川県立歴史博物館における、年に2回の無料開館日に普段は非公開の屋上にも入れるという試みでは、半分くらいの参加者が博物館に初めて来館したという結果が得られ、さまざまな付加価値を加えれば今まで興味なかった人・来館したことがない人にも訴えかけられるきっかけづくりになるということが紹介された。最後に平井氏からは、欧米などでは博物館を企業のパーティーなどで活用したり、フランスのルーブル美術館なども有料の施設貸しを行っていることなどが紹介された。

おわりに

全体として、パネルディスカッションにおける議論は、これからの博物館が、いかに従来コネク

ションのなかった異分野・異業種とコラボレートしていけるかという方向性をもっていたように思われる。私の勤務先（茅ヶ崎市博物館）でも、令和5年度の秋休みイベント「古民家で秋をJAZZる」という催しを、博物館の近傍に所在し市の指定重要文化財でもある民俗資料館（旧和田家住宅）を会場として実施し、普段博物館には来館したことのない市民の方々からも多くご参加いただき、参加者の過半数がそのままその後の時間帯に博物館において実施したギャラリートークにご参加いただけた結果となった。文化財のみを資源とした一本勝負ばかりではなく、きっかけづくり・呼び水として、博物館が本来の守備範囲とはしない異分野との掛け合いは重要となってくると思われる。東京国立博物館でも令和5年10月27日～28日、「博物館で夜の音楽会」というイベントが開催されたことも記憶に新しい。

基調講演のなかで強調された「ネットワーク理論」における強い紐帯と弱い紐帯とは、それぞれのネットワークにそれぞれの強みがあるため、これからの博物館経営にはどちらの視点も不可欠なものと考えられる。また、「資源発展システム」はファンディングとも言い換えられると思われるが、博物館の支援者からの支援のあり方は、何も資金的な側面には限定されず、「ネットワーク理論」や「共創戦略」の観点とも関わり、強い紐帯を前提としたステークホルダーの方々とは協働していくという方途も、今後の博物館経営には重要な視点になるという印象を受けた。今回の研修会は、今後、地方自治体の財政状況もより一層厳しさを増すなかで、持続可能な博物館経営を実現していくためのヒントを多く得ることのできた、大変貴重な機会であった。本企画を実現された講師の方、部会幹事の方々をはじめ、関係者の皆さまには改めて感謝申し上げたい。