

【シンポジウム第一部】

生き残る博物館



清水眞澄氏 (成城大学教授)

泰井 良氏 (静岡県立美術館学芸員)

井上重義氏 (日本玩具博物館館長)

松永 久氏 (㈱三菱総合研究所主任研究員)

コーディネーター；

半田昌之 (たばこと塩の博物館学芸課長)

「生き残る博物館」という第一部のテーマは、1973年に創立された全日本博物館学会が歩んだ30年を、日本社会における博物館全体の流れを見通す視点で捉え直した時に見えてくる、今日の時代的状况を表現するキーワードでもある。1970年代から80年代にかけての「博物館ブーム」を経て、バブル経済崩壊後の日本経済の停滞による、国・地方財政や企業経営環境の悪化のなかで、日本の博物館を取巻く社会的環境は、大きな危機感を伴う変容期を迎えている。

学会創立当初、博物館学の必要性を訴え、立ち上げに尽力された樋口清之代表委員は、学会ニュース第1号の冒頭文の中で、「わが国ではともすれば二次的と考えられやすい社会教育の一翼を担う重要な博物館の存在意義からして、啓蒙する必要があります。またその施設、機能、運営についても現状を反省し、新しい方面を見出して行く必要があります。さらに、その実務を担当して博物館自体を実際に運営する学芸員の質を高め意識を深める必要もあります」と述べられている。改めてここに掲げられた学会の基本的問題意識を見直すにつけ、まさに、30年の時を経て現在の博物館が直面する課題と共通する点の多いことに深い感慨を覚える。

一方、この30年間に生じた博物館を取り巻く状況に大きな変化を生じた背景として、財政や経済状況の逼迫という要因とは質を異にする日本社会そのものの変化も大きな影響を与えているという視点も、これからの博物館学の在り方を指向する上で重要な要素と言える。そこでは、博物館のような公共性を持った社会的施設について、一旦設立されれば永続的に存続するという前提は希薄になり、設立された施設が、実際にどのように機能し、人々の要求にどのように応えることができるのかが問われつつある。こうした状況において、博物館は、「作られれば、コレクションとともに殿堂として残っていく」という概念は過去のものとなり、社会（利用する人々）の要求に応えられない博物館は不必要なものとなる、つまり「今存在する博物館が

淘汰される」時代に向かいつつあると考えられる。

こうした博物館の今日的な状況、課題に向き合いながら、30年前に提起された「古く、しかし新しい」博物館学の理念を発展的に捉え直し、長期的なビジョンのなかでの博物館の在り方を、館種、専門を超えて学際的に再構成し、社会に示していくことが、今後の本学会に課せられた役割と言えよう。そのためには、学会の30年間の活動を真摯に振り返り、その反省も含めた総括の上に、博物館の経営、現場の運営に携わる人々の不安を勇気に変えるような活動が求められているのではなかろうか。

第一部で取り上げた、「指定管理者制度」や「博物館の評価」といった課題は、第二部で取り上げた、博物館機能の最も重要な担い手である「学芸員」の機能的役割というテーマとともに、今日的に重要な課題である。今回のシンポジウムは、今後の議論を展開するためのスタートラインであり、こうしたテーマについての議論が深まるなかで、単に「生き残る」だけの博物館ではなく、「生き生きと残っていく」博物館の具体的なイメージが見えてくることを期待したい。

(半田 昌之)

半田 ただいまご紹介にあずかりました半田でございます。第一部は「生き残る博物館」というテーマで進めさせていただきます。全日本博物館学会が30周年、横須賀市博物館が50周年という大きな記念すべき節目の時期でもありますが、一方では美術館、動物園、水族館を含めた博物館という社会的な教育施設を取り巻く社会環境が、非常に大きく変化をしつつある時代だとも言えると思います。

私自身も、1978年に設立された「たばこと塩の博物館」に、準備室から席を置きながら、四半世紀以上そこで過ごしてきているわけです。私は企業立の博物館に非常に大きな興味を持っていますが、スポーツイベント等からの撤退、野球チームの解散など、企業を取り巻く環境は変化の途上にあります。また私どもの館のスポンサーは日本たばこ産業(株)ですが、たばこという商品が社会的に非常に難しいところに置かれている企業として、社会に訴えかけようとする商品の背景にある歴史情報や、文化的情報の発信媒体として、博物館に対する期待が高まっています。しかし、企業としての要請が果たして博物館という機能に合致するものなのかどうかという検討をしながら、博物館としての質を高める運営と事業の展開が我々に求められている状況にあります。

今日のテーマに入る前に、少し私のほうからイントロ的なお話をさせていただきながら、ここにご登場いただく4名の方々のご紹介もさせていただきたいと思います。平成13年に、文化芸術振興基本法という法律が成立したのは皆さんもご存じかと思いますが、これは基本法でありまして、客観的に見ると、非常に大きな意味を持った法律の制定だと思います。昭和22年に教育基本法が制定されて以来、その中に社会教育法ができて、基調講演での矢島さんの

お話にありました、博物館の系列の法律も整備されていったわけですが、今回この基本法が成立したということは、教育権とともに文化権というものも、国民が有する基本的権利として主張できるようになったという視点に立てば、非常におめでたいことだと捉えることができると思います。

しかし、その一方で、ここ近年の動きを見てみますと、「セゾン美術館」が99年の2月に閉館した後、まるでドミノ（倒し）のように「あの博物館、美術館がなくなるの」というように、姿を消していった美術館も数多くあります。三越もそうです。奈良ごうもそうです。小田急の美術館もその一つだと思います。そういう流れの中であって、皆さんもご承知のように、「出光美術館」の大阪館も閉館に追い込まれました。あるいは、震災の後の財政的な回復が思いのほか非常に重荷になっている芦屋市の美術館の問題は、この学会だけではなくて、さまざまな場で議論に上り、その展望が注視されているところです。

その一方で、生まれてくる博物館・美術館もあります。私は詳しく存じませんが、今も年間20館ほど——もう少し数は多いと思いますけれども、美術館・博物館が生まれてくるという状況もあります。国立系では、九州に非常に規模の大きな歴史系の国立博物館が誕生したり、石川県の「金沢21世紀美術館」も、何か夢を持って語れる話題ではあると思いますけれども、逆に消え去っていく博物館・美術館も多くある。こういう博物館の大きな淘汰の時代は、もう少し進んでいくのではないかと思うわけです。

その中で2001年、国立の博物館・美術館7館が独立行政法人化されました。今回は、独立行政法人そのものについてのあり方や意味といったものをあまりテーマにするつもりはありません。しかしながら、独立行政法人において業績評価が義務づけられたということもあり、この「生き残る博物館」という第一部のテーマには、博物館が生き残るためには、今後、業績に対する何らかの評価が必要になることも、主要な背景として含まれます。そもそも独法化の原因は、バブルの崩壊による財政改革をしなければいけないという、行政サイドの思惑があります。その中で、博物館・美術館という芸術、文化、教育をつかさどる施設であっても、聖域は設けないという一つの国の方針のもとになされたものでありまして、そこには国家公務員の全体の定数削減という問題ももちろん絡んでいます。こうした背景の下に独法化された国立館の事業に対する業績評価については、今年は4年目になるわけですが、その現状や課題について、今日、話題提供していただく方として、清水真澄さんをご紹介しますと思います。（拍手）

清水さんは成城大学の教授をなされていて、今日ここにおいでいただいている一つの意味は、独立行政法人評価委員会文化分科会、国立美術館・博物館部会部会長という長いお名前の立場ですが、清水さんご自身は東洋・日本美術史、特に仏教美術をご専門にされてきた先生です。昭和42年（1962年）から57年（1982年）までは、神奈川県立博物館の実際の現場で、学芸のお仕事をされてきたキャリアをお持ちです。このように国が美術館・博物館を独立行政法人化し

ていく流れは、それがいいにつけ、悪いにつけ、必ず地方の公立博物館に移行していくことは確実視されています。その典型的な例が、芦屋市の美術館に見るケースであり、近年問題になっている「川崎市市民ミュージアム」の評価の問題についても、こうした流れに大きな影響を受けていることは否めません。

特に2003年、地方自治法の改正に伴って指定管理者制度を導入するという大きな流れの中で、これから県や市町村の公立博物館が対峙していかざるを得ない問題は、非常に時間の差し迫ったところでもあります。直営なのか、地方型の独法なのか、あるいは指定管理者なのかを選択するに際した、各館が置かれている状況や将来の方向性に対しての議論や見きわめをきちんとやる時間がなく、選択を迫られる可能性が十分にあるという現状の中で、それに対する客観的な視点と考察は欠かせないというところで、1人ご登場いただきましたのが、松永久さんです。

(拍手)

松永さんは三菱総合研究所の主任研究員をされていますが、テーマパークの設計や運営、それから独法化されたいろいろな博物館、あるいはこれから入るであろう指定管理者制度のご研究をされながら、コンサルト的なお仕事もされています。今日はその現状をご報告いただくとともに、こういう動きの中で、一つの新しいビジネスが生まれる可能性があるのかないのか、そのビジネスは、考えられるとすればどういう方向で考えられるのか、ということを少しお話しただこうと思っています。

一方、公益法人制度も改革の俎上に上っています。その中で、非常に博物館・美術館にかかわるテーマとして課税の問題があります。今回は触れることができないかもしれませんが、公益法人に対する課税のあり方が変化すれば、博物館・美術館の経営への影響は大きく、今後の博物館にとって非常に大きなテーマだと考えます。

ところで、第一部のテーマと評価との関係ですが、評価されれば生き残れるのかということではなくて、評価そのものは生き残りに直結しないというお話を少ししたいと思います。

それについては、これからどういう博物館にならなければ生き残っていけないのか。単に残ればいいということではなくて、生き生きと残っていく。生き、そして残るという博物館のビジョン、その理念、具体的な活動を、だれが主体となって、どう考えていくべきなのか、ということでも少し考えてみたいと思います。

横須賀市博物館館長の林さんの先ほどのお話にもありました、50年を経て変わらない明文化された運営方針が、例えば国立にはあるのか。では県立の美術館・博物館の現状にはあるのか。そういうミッションがないのであれば、何のためにどこへ行くのかという将来ビジョンは描けない。ではそれをつくっていきこうとしたときに、その担い手は誰なのかというところは、50年、博物館が日本で移り変わってくる中で、一つの変わり目かなと思っています。

その役目を担っていく人材こそ学芸員ではないかと考えます。実は、このシンポジウムでは、

そのことを確認したいというもくろみを持っていますが、こうした仕事に携わっている一人の学芸員をご紹介しますと思います。県立の美術館の現役の学芸員として、自分たちの事業を自己点検的に評価しようという活動を、精力的に進めています泰井良さんです。(拍手)

泰井さんは、「静岡県立美術館」の学芸員で、「静岡県立美術館」の自己点検制度をいま着々と検討準備中というお話を聞いておりますが、その事例をぜひお聞かせ願いたいと思います。国立、県立、そして林さんは横須賀市立、私が所属しているのは企業立です。独立行政法人、あるいは指定管理者制度そのものが、博物館の未来にとっていいものであるのか、悪いものであるのかということとはともかくとして、学芸員がその中核を担い、その理念をつくり出す人材として活躍できる博物館はどうつくられればいいのかということについて、今年30周年を迎えた「日本玩具博物館」を事例としてご紹介したいと思います。

30年前に『日本の郷土玩具』という本に出会って、その郷土玩具の教育的必要性と文化財としての価値に非常に深く感銘を受けながら、それが活用されずに、価値を与えられずに消え去っていく状況を深く慮って、みずから博物館をつくり、以来、青色申告をしながらプライベートな博物館を運営されてきた、「日本玩具博物館」の学芸員であり、また館長でもある井上重義さんです。(拍手)

とかく博物館・美術館の話は、国があり県があり、そういうお上の意向で動いている博物館の下に、プライベートな博物館がついていくという構図が日本では見えがちです。しかし、日本の博物館の社会的な広がりやすさを形成している大きな部分に、プライベートな博物館の多くが非常に大きな役割を果たしているということも、全体を考える時に忘れてはいけない視点ではないかと思います。では、ここに集っていただいた4名の方に、それぞれのテーマでお話をいただきます。それではまず清水さんから、独立行政法人化された国立博物館のお話をさせていただきます。

清水 先ほどご紹介いただきました清水です。かつて22年前でしょうか。それまで神奈川県立の県立博物館におりまして、この館にも何度か伺ったこともありまして、館長の林さんもまだ紅顔の美少年だったという頃です。今日、私がお話しするテーマは、独立行政法人国立美術館・博物館の評価と今後の博物館ということだと思います。まずそのお話をさせていただきます。

ご承知のとおり、美術館・博物館が独立行政法人になりましたけれども、これはまず交付金という形で、予算は従来どおり国から支給されている点です。それから職員は、独立行政法人になった時に公務員型と非公務員型と分かれたのですが、美術館・博物館は現在も公務員型です。したがって、私立の博物館とはいろいろな取り組みが違うということ、まず申し上げておきたいと思います。公務員型か非公務員型かについては、現在も論議されていますが、国立大学が非公務員型になったのを受けて、ほとんどの独立行政法人は非公務員型を目指すことに

なろうかと思えます。

それをもとにしてお話しすると、独立行政法人にした理由は、ご承知のとおり経済効率を高めること、それから国民にサービスを呈すること、そしてもう一つは財政ほか透明性を高めるということです。博物館・美術館がこれに果たして合うものかどうかという論議については、私はよく知りません。それ以前に準備委員会があって、その中でされたという話を後で聞き、記録などを見たのですけれども、あまり検討されずに美術館・博物館は、独立行政法人に移ったという印象があります。私にも、この独立行政法人の評価委員の急なお話があったもので、それまでの経過や、これがどんな形で行くのかはよくわかりませんでした。

まず、委員会はどのような形であるかという点、正規の委員は、現在は私ともう1人です。そのほかに臨時の委員が8人おられまして、この方々は本会議には出ないのですが、我々の部会でいろいろご発言をいただいています。こちらのほうは皆、博物館なり美術館にかかわっている方々です。

最初に、評価と言われても何を目指そうかということで、評価にある目標を掲げています。例えば、何人入る、どれだけの売上げがある、どれだけ経済効率を上げられるという目標に対して、それを達成できたかどうかを見ていただきたいということです。それは数字の上では評価できるのですが、それが評価委員会の仕事であるかどうかという時に、私どもはそうではないのではないか、それならば誰でもできるのではないかと、一定の目標をクリアするかどうかではなくて、博物館・美術館が今後、少なくともよくなる方向に向けての評価にしたいと申しましたが、なかなか担当者によって理解されませんでした。それでも半年たって少し手ごたえがありまして、現在では私も書いたり言ったりしていますけれども、そちらの方向に定着しているのではないかと考えています。

もう一つは、今は中期目標をクリアしたかどうかという話ですから、すぐ前の話なのです。今年したかどうか、去年したかどうか。ですから、これには未来というものが入っていない。そこで未来という言葉を入れるために、これも半年かかりました。現在及び未来がなければ博物館・美術館は意味がないと申し上げたのですが、これは本当になかなか理解されない部分です。

そんなことをしながら評価が始まったわけですが、幾つかの問題点があります。これがどのようになされているかという点、段階評価ですから、普通はABCですが、3段階では皆がBになってしまう。4段階にして、どちらかにずれるべきだというような議論もありました。したがって、分会によって段階評価のあり方は違ってきます。ただ、博物館・美術館部会はABCの3段階、そしてBはいい方だ、Bはそれをクリアしたのだということから始まったわけです。

そしてこれにはもう一つ、定性評価と定量評価があります。私は評価委員会をするまで、そんな言葉は知りませんでした。要するに、数でそれを評価する——入館者であるとか、イン

ターネットのアクセス数だとか、講習会の回数であるとか、そこに参加した子供の数であるとか、これが定量評価です。

定性評価はつまり言葉で「こういうところは足りなかったけれども、こういうところはよかったよ」というようなことで、博物館・美術館がいい方向へ向かっていただければいいかなと、そんなことを提唱したのですけれども、これは半々、痛み分けみたいなのがありました。

そんなことがあって現在は、「入館者はこれだけしかなかった。しかし、この展覧会はいい展覧会である」と、この脇に大きく文字で書くとか、「入館者は多いけれども、これでは観客が非常に迷惑だったり、行き届かなかつたりするのではないか」と横に書くとか、そういう定性評価を我々ではできるだけ心がけてまいりました。

もう一つ、評価の項目がものすごく多いのです。現在、博物館は国立博物館が3館、国立美術館が4館と、7館あります。これにあと来年の11月に「九州国立博物館」がオープンしますし、六本木に新しい貸しギャラリー式の新美術館ができますので、合わせて9館になります。1館に例えば40項目の評価項目がありますと、9館だと4×9、360項目になります。現在は、例えば展覧会一つずつ、アクセスしたか、しないか、あるいは常設展示はどうか、そういう項目がすごく多いものですから、これを短時間に評価することが果たしてできるのかどうかという問題もありますし、実際には大変負担になっています。

ただ、負担になるからといって、いい加減にすることは非常に怖い部分もありますので、できるだけしたつもりでおります。つまり3段階ということと、定性・定量評価ということと、行政評価項目が非常に多いということと、ここではまず申し上げておきたいと思います。

次に、実務がどのようにされているかということ、3月いっぱいには各館がその年の業績を全部まとめるわけで、膨大な資料です。多分、各館の事務局の人は、ものすごい労力を強いられることになります。そのまとまったものが5月の末ぐらいに我々の手元に来まして、それを読んで、ヒアリングなどもして、そして7月の末には評価の結果を出さなければいけないのです。各委員が全部意見を出して、それを私のところでまとめる作業をします。まとめるためには、やはり会議を何回か開かなければいけません。そんなことで8月の末に、これを総会にかけるまでにまとめます。

なぜ8月の末かということ、翌年の予算のためで、そしてそれを公表し、各館の中でこれを次の年度にどのように受けとめるか、実務の中にどのように反映させるかということなのです。

最後に、このような評価によって、現状と、どういう問題点があるかということをお願いしたいと思います。独法の評価は内閣から総務省を経由して、文科省、文化庁、そして各館に伝わります。各館を、どう評価するか、あるいはどういうことを今後するかということが伝わっていく間に、これだけ多くの通過点があるわけですから、当然内容も変わってきますし、美術館・博物館だけの問題ではないのですから問題も残ります。

例えば、独法には防災や航空なども含まれますので、これが美術館・博物館の場合にどうしたらいいかというのは、かなり違ってきます。こちらにおいでの方は、多くは事務方ではなくて学芸方の方だと思いますけれども、どこの館でもやはり、事務と学芸は車輪の両輪のようにとはいうものの、なかなかそこでは埋まらない溝もあると思います。国立美術館・博物館の場合も、当然それが行政から来るものですから、事務方に入って、そして学芸の意見を聞くことになりますので、全館としての統一した意見はなかなか出てこない。ここに一つ問題点があるかと思いますが。

それから先ほど、美術館4館、博物館3館と申し上げましたが、これが一つの法人になりましたから2法人です。本部は東京にあるわけですが、各地方の館までそれが把握できないし、またそれぞれの成り立ちが違いますからそこに問題点が生じて、今はまだ一本化できていないと私は思います。

成果としては、確かにこの頃、博物館・美術館へ行きますと大変サービスがいい。色々なパンフレットもあるし、案内も丁寧だし、館の中も大変きれいになりました。そういう点では、入館者は確かにかなり増えておりますし、サービスの面では確かに向上したと思います。

最後に、危惧する点です。博物館・美術館にとって何が大事かという、資料や所蔵品あるいは文化財の保存であるとか、自然の保存であるとか、そういう保存保護の問題と、研究という表に見えない部分です。評価の対象として取り上げることが、どちらかという2番目になってしまう。したがって、保存保護や研究の方を向かなくても館は進むのではないかという危惧があります。

次には、博物館・美術館にこれだけ稼げ稼げと言って、入館者を増やした。入館者は増えたけれども、お金はどこへ行ってしまうのか。稼いだら、それは当然その館に戻るのではないかというけれども、これがそうはいかないのですね。剰余金というのですが、次の年の交付金にそれが乗っかるかという、それはないのです。稼いだ分だけ戻らなければ、やりがいがないと当然思うのですが、どうもこれは不思議なことで、基本的にはまた別物と考えるのです。

2年半前までは、4月から新たに交付されるのに12月になってもまだそれつかないということでした。現在も、去年はついたけど今年はどうかと聞きますと、それはわからない。その年になってみないとわからないという。非常に不透明です。去年と今年、稼いだ分の何割かが返りました。何に使うかという、資料の購入、保存保護や修理に使うということで、来年はどうかという、それがまだ決まっていないという答えしか返ってきません。その点が二つ目です。

最後に、やはり一番大きいのは、このような評価制度が国だけではなくて地方の公立の博物館・美術館に及ぶのは、もう目に見えています。そこで評価のあり方を、それぞれの館、あるいは行政が本来の主旨を考えないと、締めつけになっていってしまうことになろうかと思いま

す。これは大変良くないことです。

半田 ありがとうございます。(拍手) それでは引き続き松永さん、よろしく申し上げます。

松永 三菱総合研究所の松永です。先ほど紹介の中でテーマパークとか、いろいろなお手伝いということがありましたが、私自身、博物館関係のお手伝いは、遡ると10数年前で、今は「ズーラシア」という形でできています。当時、横浜市の動物園自身は直営ということでしたけれども、新しい動物園・植物園をつくるに当たって、その運営体制はどうあるべきかという調査をさせていただいたのが始まりです。

つまり、第三セクターあるいは財団という手だてはないだろうか。その比較をした上で、メリット・デメリットはどこにあるのか。そういう手伝いをしたのが、今から大体15年ほど前です。それ以来ということで、博物館に関していろいろなところで、水族館や美術館、あるいは通常の博物館というところでお手伝いをさせていただいております。

現在、私自身は、日本ミュージアム・マネージメント学会の事務局の幹事もさせていただいております。ミュージアム・マネージメントという部分で、いろいろおつき合いをさせていただくことも多々ございます。

さて、私の話はともあれ、先ほど清水先生にいろいろと独法化云々のお話をさせていただきました。最近国立の美術館が独法化されて、来館者のためにどうやっていけばいいのだろうか、来館者の評価はどうあるべきかということも、やっていかなければいけないという話も聞いております。

実際にお話を聞いてみると、事務方の方が対応の矢面に立たれるわけですけれども、関心事として、来られない方々がどう考えているのか。つまり来館者の評価は来館した人にしてもらうとしても、多くの方々は来館されていないわけです。誘致圏として当然エリアには入っている。しかし来館は一度もない。あるいはあったとしても随分昔のことだ。そういう方々に次に来館していただくために、どういうきっかけ、あるいはどういう関心があれば来ていただけるのか。そういうニーズを知りたいという話も聞いています。

確かに日本の美術館は、そういう中では少し動き始めてきたのかなというところはあるのですが、海外に目を向ければ、例えば「ヴィクトリア&アルバート美術館」が、18~25歳の学生さんが卒業した後、なかなか美術館に来ないため、そういう方々を来させるためのプログラムをオリジナルで開発して、仕掛けていった。そんな展開があります。

ですから実際に、企画展あるいは特別展でいらっしゃっている方には、もちろん満足していただく。そしてまた次に来る機会を持っていただくのは重要ですが、まだ来られていない、あるいは来る機会を失っている方をどう引っ張ってくるのか。その辺のところはこれからの独法化の成功のカギだと思います。

あともう一つ、最近の特徴ですが、独法化されたのは実は文科省関係の施設だけではありま

せん。厚生労働省の施設の中で、関西学研都市にできた「私のしごと館」という職業体験施設も、組織そのものが独法化になったために、実際の運営に対して新たな収入を確保しなければいけない。これまで以上に収入を得るためには、どうすればいいのだろうかということを検討しているというようなお話を聞いたりします。

ただ、その辺のところのお話を聞いていると、やはり共通しているのは戦略です。つまり先ほどもお話がありましたが、比較的ミュージアムにかかわっている方は、目標の設定そのものは従来のやっている業務の延長線の中を立てられるけれども、しかし戦略あるいは中長期の計画となるともう少し、実現できるかどうか分からないという中で計画を立てるケースが多いし、むしろそれが当たり前です。

その部分は、意外にミュージアムをやっている世界では戦略や中期計画が立てられているケースは少ないというところがあります。特に独法化の中で求められている部分は、達成するというのではなくて、まずは目標として、できるかどうかはわからないけれども、その部分に対してチャレンジをどこまでするのか考えなければなりません。それがなければ、すべての組織あるいは人はモチベーションを持って動きません。

もちろんそこにインセンティブにどう働くか、学芸員あるいは事務方の方々のインセンティブをどこに求めるか、という課題は当然ありますけれども、まず目標値を定める。それに対して一つ一つ実現できるかどうかのチェックをする。その辺のところ、独法化の仕組みがうまく回っていくためには重要ではないかと思っています。

最近の特徴としては、恐らくお聞きになっているかもしれませんが、P F I (Private Finance Initiative (民間資金主導)の略。国、地方公共団体の財政負担を減らし、公共サービスの質の向上を目的に、民間企業が、資金調達、施設の管理・運営も含めて公共事業を請け負うシステム)という仕組みです。あと、先ほどからも出ていますが指定管理者制度という話があります。私どもは今現在、平成19年度に開館する海自資料館に対して、P F I のアドバイザー業務をしています。簡単に言ってしまうと、資料館の建設、さらには7年間の運営を民間にお願いしたいという話です。それに対して民間からの提案を受け付けるというものです。

私どものお手伝いする部分は、クライアントがどういう施設、どういう運営を求めているという要求水準というのがありますが、それを書面として示すこと。あとは実際に民間から応募がたくさん来るわけですが、それに対して客観的な評価基準を作成すること。それが、私どものお手伝いする領分です。

実際にP F I という仕組み自体は、まだ国内では、博物館に関してはほとんどありません。つい先ごろオープンした江ノ島水族館(「新江ノ島水族館」)が国内でまだ2番目の事例です。そういう意味では、仕組み自体はなかなか理解されないものですが、新しくできる博物館に対しては、これから出てくるのではないかと思います。

一昨年、三重県の博物館では、P F Iの可能性調査というものが実施されました。結論からいくと、P F Iにはなじまないというわけですが、実際、行政が博物館の運営をするに当たって職員を直営で雇うことが難しい。つまり全体的に、行政自身が職員数の削減を目指している。財政的に非常に厳しい状態にありますから、博物館だけに限らず、職員数の定数を増やすことができないという中で、新規に博物館の職員という形で雇うことが難しくなっています。そういうことから、やはり民間にいかにして仕事ををお願いすることができるかという部分が、どうもこれから先増えてくるだろうと思います。

もう一つ、あと最近の流れとしては指定管理者制度があります。これは制度そのものの性格上、ここ1、2年がピークです。これについても、やはり民間にいかにして仕事ををお願いするかというところが、ポイントになろうかと思っています。

少し話が飛んでしまいますが、皆様にお配りした資料の中に、行政の財政がいかに厳しいかということを書かせていただきました。地方自治体の予算ですが、大体、毎年、税収が減っているので、当然使えるお金は減っています。仮に行政や自治体が見えるお金を100とした場合、実のところ70は大体もう行き先が決まっております。つまりそれは国であったり県であったりということから、この目的で使ってくださいと定められたお金です。ですから自治体が自由に使えるお金は、全体が100だとすると、30とさせていただければいいと思います。

ただ、その30のお金の使い道ですが、その中ではやはりこれがないと人が死んでしまうというものがあります。特に福祉関係あるいは医療関係については、この30の中でも、どうしても欠かすことができないものがあります。そういう中で、文化事業はどこに位置づけられたのかという時に、人の生死にかかわらないではないかという行政の論理を使われてしまうと、なかなか厳しいところにある。全体パイがだんだん小さくなっていく中で、なおかつ、その中の優先順位という場合に、なかなか厳しいところにあると思います。

そういうことからすると、この指定管理者制度という仕組みは、自治体にとっては民間に任せるということだけではなくて、それによって経費の削減あるいは経費の見直しがどれだけできるのか、ということが求められている仕組みと理解していただければいいと思います。

この指定管理者制度自身も、まだ博物館関係では決して多いものではありません。恐らくホームページでご覧になるとすると、一番新しいものは先週金曜日に、北九州市で指定管理者制度の最終的な結果が発表になっていますので、そちらをお読みいただければいいかと思えます。対象となっている施設は、北九州市が一昨年にオープンした「海峡ドラマシップ」、そしてJR九州がつくった民間の「九州鉄道記念館」、そして北九州市が運営している駐車場の3点セットを一括して指定管理者、つまり民間の企業体に運営を3年間お任せするという仕組みです。

通常は、自治体の施設だけが民間にゆだねられるのが指定管理者の一般的なパターンですが、

北九州市の場合には、それに駐車場プラス民間の博物館をセットにしたということでは、恐らく今後の指定管理者のあり方を問われる試金石というか、一つの事例とし参考になるのではないかと思います。

応募されたのは多々ありますが、最終選考に残ったのは4グループと聞いています。一つがJTB、ゼンリンが中心となったグループで、ここが最終的に指定管理者として決まりました。最終選考に残ったもう一つが近畿日本ツーリスト、あとJR九州、そしてビルのメンテナンスの会社というグループということだそうです。ここで問われていたのは、運営だけではなくて集客動員です。つまり北九州のエリアに対して、お客さんをどれだけ集めてこられるかということです。

先ほど横須賀市の運営方針の中の最後のくだりのところに、観光目的というキーワードがありました。観光目的ということを考え合わせると、やはり博物館に対して来る外からのお客様をいかに連れてくるかということが、実はこの北九州の博物館の場合でも求められたようです。

説明会には大体、百数十社が集まったと聞いていますけれども、その中で二つの旅行代理店が中心となった部分が最終選考まで残ったのは、指定管理者に対して自治体が、あるいは事務方がどう見ていたのか、どこに力点を置いていたのかということを理解するには、いい事例ではないかと思います。実際の運営はこれから始まりますから、その中でどういう部分がうまくいくのか、どういう部分が間違っているのかという話がありますけれども、いずれにしても動員力、それによる集客力、収益力が期待されている一つなのかなというところですよ。

ただ、もう一つ申し上げておきますけれども、この指定管理者制度には一つの絶対的な条件が入っています。つまり民間の「九州鉄道記念館」における職員の雇用については、ある特定の人を必ず雇用するよという条件がついていました。つまり民間にしてみると、その民間のノウハウも使える、あるいは鉄道記念館という特殊な部分、特殊なノウハウについて、やはりきちんと伝えられている方は職員として、どんな体制であろうとも残して欲しいという要望で、募集要項はできていました。今回はJTB、ゼンリンのグループがとりましたけれども、そういう形で指定管理者の組織の中に一員として加わるのが、今回の北九州の仕組みです。

地方自治体自身、かなり経営状態が厳しい。みずからの運営状態が厳しい。特にここ数年は、団塊世代の方々の退職がピークになります。雇用も団塊の世代の方々が卒業されて、就職口として地方自治体の多くがその受け皿になったこともありますが、実は退職金を非常に多く払わなければいけなくて、自治体にとって町村の合併とともにかなり頭の痛い問題となっています。

そういう中で、先ほど清水先生からお話がありましたけれども、入館者数という定量的な部分は、どうしても対財政、つまり財政部局あるいは予算をつける部局にとっては、判断する格好の材料になってしまいます。このため、これから運営をする側からすれば、それ以外の地域住民の方や議会を納得させるものとして、いかにして数字あるいは量ではあらわせない定性的

なものを表現できるかということが、大きなポイントになるだろうと考えています。

あともう一つ、今日求められているのはビジネスの方向性です。お配りした資料の中に書きましたけれども、収入源としてのミュージアムを考えた場合、入館料の占める割合には限界があります。大体、全国の美術館の入館料収入が人件費を含めるランニングコストに占める割合、つまり収入と支出の見合いで見ると、大体は10%前後です。つまりランニングコスト100に対して、そのうちの10ぐらいが入館料で稼ぐのが、全国の博物館の一般的な数字です。ただし、水族館が入ると少しデータが狂いますので、美術館や一般的な歴史とか、総合的な博物館ということでご理解いただきたいのですが、いいところで20%、大体10%前後が一般的な数字です。これがどこまで伸ばせるかという時に、入館者数でどこまで伸ばせるか。入館者数が倍になっても20%です。

あと入館者が多くなれば、当然、必然的にしわ寄せがこちらこちらに行くことは目に見えております。入館者数がそこそこ増えることも大事ですが、それ以外に、やはり博物館は新しい武器が必要だろうと考えています。これの一つとして考えられるのが、お渡した資料の中ではショップと書きました。

ミュージアムショップ自体は、実はどこのミュージアムでもやっていらっしゃる部分かとは思いますが、商品の力が非常に弱いです。見てみると、どこのミュージアムにもある、ミュージアムの業者が納品されているようなものもかなり多くあります。実際に学芸員の方が研究された成果が商品となる、あるいはインタープリターやエドゥケーターの方々がともに研究をした上で、つくっていくものがあるわけではありません。

新しい収入源、あるいは学芸員の方のやる気を引き出すために、そういう部分にいかにして取り込んでいくか。つまりオリジナルなものをいかに考えていくかということが、一つのポイントではないかと考えています。収入の配分の仕方は当然ありますけれども、仮に開発に対してパテント、つまり特許あるいは著作権のようなものが適用できるのであれば、当然ミュージアムの学芸員の方々に対して、給料以外のインセンティブにもなるわけですし、あるいはそれを学校教育の教材として使ってもらえるのであれば、繰り返し毎年必要になってくる。そういうものをつくるのも、一つの糸口ではないかと思えます。

あともう一つとしては、繰り返し来ていただく方は、一体どういう方なのかというターゲットを洗い直してみる必要があると思えます。先ほど戦略の話をしていただきましたけれども、確かに繰り返し来ていただく来館者の方は、そのミュージアムが好きだという方もおられます。ただ時間とお金に余裕のある方々を考えた場合に、これからの中高年者をターゲットとするのは、正しいと考えています。

そういう方々に繰り返し来ていただける仕組みの一つとして言えるのが、ミュージアムシアターという領域です。これはアメリカの博物館で最近生まれ、大分増えてきています。私自身、

全米の博物館協会の会員にもなっています。総会が1年に1回ありますので毎年見に行きますが、ここ最近非常に多くなっているのは、ミュージアムシアターという領域です。

それはどういうことかという、ミュージアムのテーマをもとにして演劇をやるというものです。この演劇というのは、そのミュージアムのテーマ、例えば法律の博物館であれば法律に対して、あるいは動物園であれば自分たちが飼育している動物に対して、そういうものをテーマにした演劇です。演劇をするということは、必然的に演じている方は繰り返し博物館を訪れるきっかけになりますし、お披露目をする機会があれば、当然、地元の方が多く訪れる。地域のミュージアムの多くは地元のお金で支えられていますから、地元の方にいかにして理解してもらえるか、来ていただけるかが重要なポイントになります。そういうことを考えるとシアター的な展開も、これからのポイントの一つではないかと思えます。

以前は、病院が高齢者のたまり場と言われていましたけれども、そうではなくて、もっと前向きに活動したい方はたくさんいらっしゃいます。そういう方々の受け皿としてミュージアムが機能できるのであれば、必然的にそこに多くのお年寄りの方々が集まるでしょうし、あるいはそこに飲食の提供ができれば、それに対するサポートは、むしろ文部科学省ではなくて厚生労働省の領域に入る。ですから財布のお金の出どころが、一つではなくて二つという可能性を秘めていると考えていただければいいと思います。大体、時間になりましたので以上です。

(拍手)

半田 ありがとうございます。今のネガティブな状況がポジティブな商売につながるかどうかというのは、今日をスタートとして、また継続的に皆さんでお知恵を出すべきことかと思えます。では、引き続き、泰井さんから、静岡県立美術館の評価についての事例をお願い致します。

泰井 よろしく申し上げます。「静岡県立美術館」の泰井です。お手元の資料1とベンチマークス・バージョン6 (v.6) をお配りしてあります。静岡の評価は、いろいろなところでお聞きになった方がいらっしゃると思いますので、ここでは簡潔にお話をさせていただきます。

この取り組み自体は、3年前の平成13年度から始めたものです。今は委員で評価アドバイザーになっています佐々木亨さんという、北海道大学の博物館経営を専門にされている方をパートナーにして一緒に始めたのが、このベンチマークスを使った評価事業です。平成11年に、史上最低の10万人余という年間入場者数を記録しまして、その時に人数が落ち込んだことによって、財政当局からかなりいろいろな批判を浴びました。当然、人数と収支バランスでしか行政は見ませんので、そこが落ち込むと大変厳しい批判が浴びせられるわけです。

ところが一つヒントがありまして、それ以外の評価基準を考えられないのかということが関係方面から出てきて、それも一つのきっかけになったと思います。この13年度は、先ほどからお話もあった独法と、東京都の行政評価の動きが活発になった年でした。まさに自分たちで何

か動きをとらなければ、上の行政サイドから物差しを押しつけられてしまうだろう、人数と収支バランスによって美術館は評価されてしまうだろうという危機感が募ったのが、この平成13年度であり、評価活動を始めた年でした。

このベンチマークをつくるに当たって、まず美術館の問題点を考えて議論し合ったわけです。これは館員全員が参加して、とにかく色々な観点から美術館の問題点をピックアップしていくと、かなりいろいろな方向性が見えてくるわけです。その方向性をもとに、ではどういう基準が必要なのか、どういう数値を把握して、それを公開して、自己点検することが必要となってくるかということをもとめていったのが、この平成13年度で、大体1年間、この資料づくりに当てています。

この資料は、非常に美術館の活動を網羅的に扱ったもので、今この見直し作業に取りかかっているところです。これをつくる時に一番問題になりましたのが、使命を明確化することだったのですが、日本の美術館の場合には使命が非常に不明確でして、「文化振興を図る」ということが条例に書いてある程度で、何ら目標になり得るような使命は明文化されていなかったわけです。使命がないものですから、当然、活動や戦略にメリハリがつかないわけで、こういう網羅的なものにならざるを得なかったのです。

ただ、美術館は総務系がいろいろな数値を持っているのですが、それを具体的に改善活動につなげていけるような数値としては把握していなかったわけです。そういう意味では、この数値を網羅的に把握するという作業は、とりわけ学芸の現場にとっては大変刺激的なものでした。何となく気づいていたこともあるし、または全く気づいていなかったこともたくさんあるのですが、当館はリピーターの多い美術館だということがわかりました。静岡市内にあるのですが、特に静岡市内からの来館者がほとんど6割以上、その中のリピーターが主に8割あります。また新規来館者が、逆に10数%と低いわけです。これはある意味で、地域に支えられているのだということが見えてくるわけで、では本当にそうなのかというようなことまで、今は突っ込んだ議論をしているところです。地域にもっと密着していくためにはどのようなことが必要なのかという指標が、まだこの段階では入っていなかったと思います。

このベンチマークをつくったわけは、まず先ほど申し上げたように、自分たちでこういう指標で評価されるべきだということを、行政サイドだけではなくて、納税者である県民の方々に周知させていくためです。こうした活動を通して、美術館の存在意義や使命を一般に周知させていくということで、存続を図るといふか、さらに身近なものにしていくことが課題でした。こうしたものは、すべてホームページ等でも紹介されておりますので、どなたでもご覧いただくことができます。

どんなシステムになっているかということ、こういうものを現場でつくっていったということがまず基本にあるのですが、この資料1にありますように、静岡県立美術館の自己評価は、こ

の一次評価のところでは、これはベンチマークスを使って現状値を把握して、測定をします。本当は目標値を入れたものを出せばいいのですが、使命がないものですから目標を定められないでいます。これはいま作業中でして、今年度末までにはこの表自体も整理して、使命も入れたものを公表する予定です。

当然、基本的な数値の把握に使うツールとしては、この利用者などのアンケート調査、そしてそれで補いきれないもの、とりわけ学芸員の調査・研究の専門的な側面の評価は、専門評価員をお願いして、そのレビューという形で評価をしていただきます。それを合わせたものが一次評価の結果になります。当然、この数値を羅列しただけでは、リピート率が高くても新規来館者率が低いことしかわからないし、レストランの満足度があまりよくないということしかわからないわけで、それを解釈していく必要があります。

その解釈したものを制作しております。評価レポートというもので、A4、1枚ぐらいです。今日はお持ちしていないのですが、ホームページでご覧いただくことができます。これもできるだけコンパクトにしたいということで、というのも、この評価は非常に書類を作成する業務が発生して、それだけで評価のための作業というか、評価のための評価になってしまうことが懸念されています。我々としては非常に簡潔にまとめて、むしろ得たものを改善に生かしていくことを一番初めの目的にしています。

こうして上がったものを、先ほど申し上げたようなホームページや、いろいろな媒体を通じて公開をします。そして一次評価だけでは不十分な部分がありますので、この評価委員会は第三者によってつくられていますが、ここに公表して提言をいただくという格好になっています。この評価委員会の位置づけですが、生活・文化部という美術館を所管する部局の中にあるのではなくて、第三者的に外部に独立してあることを定めています。この評価委員会は、設置者である生活・文化部の部長と、県立美術館の館長の双方に提言をすることになっています。あと美術館協議会とかその他専門委員会との住み分け、役割分担もこれからの課題になってくると思います。

こういう現場のマネージメントの部分、業務改善の部分、現場の改善の部分レベル1としますと、館長などのマネージメントの領域はレベル2になってきます。さらにそれをどうやっていくのかを考えると、ガバナンスの問題でレベル3になってきて、最終的に一番目に見えにくいところ、ですが社会の支援体制というところまで、この4層構造によって評価をすることが平成15年度の評価委員会の中間報告で出されて、部としてそれを受け入れるという方向になっています。これは議会に報告されております。

我々がやっている部分は、このベンチマークスを使った業務改善です。ここの部分は、現場で自己点検をして、それを二次評価という形で評価委員会が評価をします。先ほどのガバナンスや経営については、当然、自己点検では一次評価をやりにくいので、第三者委員会が一次評

価を行う重層的な評価システムをつくりつつあるというか、そういうシステムが提言されています。

今後ですが、評価をやること自体、さらにシステムをきちんと機能させていく。戦略計画方式を現場で採用して動かしていきながら、それをチェックするための第三者委員会を、さらにきちんとした制度をつくって運用していく。やはり最も大事なことは、この現場の改善が現場にどう生かされていくかということです。これをつくる際に、戦略計画や使命を学芸員がみずから、今つくっているのですが、その中でいろいろ見えてくる活動の問題点を明らかにしながら、美術館は今後どうあるべきか。どう自分たちはそれを変えていきたいのか。そういうことを考える場が随分増えたなと感じています。

結局、第三者的に誰かに評価されてしまいますと、現場とのずれが大きくなってしまうということが我々の一番懸念したところです。自己改善をやった後でそれをチェックするというようなお互いのチェック機能、緊張感を持った関係が持続できることが大事になってくると思っています。以上で、説明を終わります。(拍手)

半田 ありがとうございます。それでは、ご報告としては最後になりますが、井上さんから玩具博物館のことをお話しいただきます。

井上 それでは今から発表するわけですが、資料をたくさんつけておりますので、ご覧をいただきたいと思います。レジュメの方も5ページありまして、3～5ページまでは私どもの博物館の概要を書いておりますから、また後でそこところはご覧いただきたいと思います。

恐らく皆さん方の中には、「日本玩具博物館」は一体どこにあるのだという思いをされる方も多いかと思いますが。兵庫県の姫路の郊外にある博物館です。姫路から播但線という電車に乗っていくわけですが、実は40分に1本ぐらいしか電車はありません。昼間だったら50分に1本ぐらいでしょうか。そういう不便なところがありますが、30年間、独立採算で運営をしている博物館です。全く個人の博物館ですが、1998年に「博物館相当施設」の指定を受けました。個人立博物館としては全国で4、5例しかないということです。個人立博物館ですが、博物館のあるべき姿を考え、活動してきました。

「日本玩具博物館」の運営と課題ということで資料をつけておりますが、それに基づきながら、全部はお話しできませんが、要約して話したいと思っております。

なぜ玩具博物館をつくったかといいますと、今からちょうど41年前になりますが、日本の郷土玩具という本に出会い、郷土玩具というものがなかなか評価されずに消えていっているという事実を知りました。私自身サラリーマンをしていたわけですが、仕事の合間に日本各地を歩きました。今から37～38年も前ですが、大分県の豊後高田の凧を作っていた提灯屋さんに行ったところ、「大英博物館」から凧の注文が来たけれども、日本の施設からは全くないということ

を聞いたり、各地の博物館へ行っても、おもちゃとか、人形などが並んでいない事実を知りました。

日本の伝統的なおもちゃ等、それらを知っていただきたいという思いから、新築した自宅の一部、約46㎡ほどに、それまで集めた5,000点のコレクションを公開すべく施設をつくりまして、発足いたしました。ちょうど来月の11月10日で開館満30年を迎えます。

当館は、正式には兵庫県神崎郡香寺町にあります。香寺町は、実は民俗学の柳田國男先生がお生まれになった福崎の南側にある町です。開館した頃は、民俗学のふるさとで、日本の伝統的なおもちゃを紹介できればいいということでやったのですが、コレクター自身が開設した玩具博物館では、日本で初めてでした。

おもちゃの博物館は、当館よりも先行して、倉敷に「日本郷土玩具館」があり、それから実はもう閉館になってしまいましたが、高山にも「郷土玩具館」がありまして、私の博物館は日本で3番目でしたが、その前の二つはどちらも観光地で、観光客のためにつくられた施設だったわけです。当館は、本当に交通もよいとは言えませんし、博物館の前を人が歩くこともない田園の中にある博物館でした。

今から30年前に博物館をつくったわけですが、本当に自分でも驚くほどの発展を遂げました。5,000点しかなかったコレクションが、現在は8万点です。施設も46㎡だったのが、現在は白壁土蔵づくりで統一をしているわけですが、6棟の建物、700㎡ほどあります。展示ケースの総延長は、大体170mぐらいです。コレクションはもともと日本の郷土玩具でスタートしたのですが、懐かしい駄菓子のおもちゃや近代的な玩具と幅を広げています。

さらに、27年ほど前からですが、世界各国の特に自然素材のおもちゃの収集にかかりまして、現在では海外のものだけで、世界の145カ国から大体3万点ぐらいあります。恐らく規模や内容から見ると、少し大げさな言い方ですが、玩具博物館としては世界でもAランクにあるという認識を私は持っております。当館ほどの玩具博物館は、アメリカにも、アジアの国々にもない。そういう博物館を個人の力で作り上げました。

当館は建物が6棟ありますが、入口の1号館では年に4回入れ替えがあります。大体300点ぐらいの資料を展示しています。パンフレットを見ていただくとわかりますが、建物の見取り図があります。ちょうど中庭が自然の庭のようになっておりまして、それを囲むような形で展示棟などがあるわけです。

1号館では年に4回、春夏秋冬と季節が変わるたびごとに、季節感を大切に展示しております。特に今年は開館30周年ということもあり、当館でないと見られないようなコレクションを順次公開しております。今1号館では、「世界の笛・形と音色」という展覧会をやっています。世界各国の笛が300点ぐらい並んでおります。

一番奥の6号館では、年に3回、そちらは1回の展示で約800点ぐらいの資料を展示するわけ

ですけれども、毎年、秋から冬にかけては「世界のクリスマス」展を、春には「雛人形」展をやっております。世界各国から、私たちが現地へ足を運んで集めたクリスマスのオーナメントなどを展示し喜ばれています。

実は今、本当に当館の大きな力になってきてくれているのが「ちりめん細工」で、女性の伝統手芸ですが、これが大きな役割を果たしてくれています。後ほど、そのことについては少し詳しく申し上げたいと思っています。

当館は、来館された方の満足度は恐らく8割か9割あるのではないかと思います。外から見るよりも中に入ってくださいと、これでもかこれでもかというぐらい資料が出てまいります。それから結構、空間があります。中庭には5号館があり、ここは開放されている家ですが、縁側があって、昔懐かしい感じのところですよ。そこでは無料で、夏だったら冷たい麦茶が飲めますし、今の季節に来ていただくと桜茶が無料で出してあり、皆さんがくつろぎながら庭を見て、心をやすというような空間になっております。

3年ほど前にやった調査ですけれども、3回以上の来館者が大体3割近くあります。入館者は年間、今は4万5,000人ぐらいです。随分減ってきております。正直に言いますと、満足度が高いのに入館者が減ってきていることに、危機感を持っているわけですが、一応4万5,000人というのは、香寺町の人口が2万人ですから、人口の2倍を超える人に来ていただいています。

博物館が独立採算で経営できるのは奇跡だと言われますが、当館は30年間赤字を出さずにやってきましたので、成功していると思っています。基本的に当館は、収集・保存・展示などが一番の命であると考えており、資料こそが一番大事だという認識を持ち、今も大体1年間に1,000点ぐらいずつ資料が増えています。特に、他館の真似をするのではなく、当館でないと見られない資料の構築を図ってきました。

この春も、当館では「ちりめん細工」の展示をやりましたが、実は驚いたことが一つありました。静岡から30名の方が、日帰りわざわざ来られました。静岡から交通費だけでも、1人が2万数千円です。当館の入館料はわずか500円です。静岡からわざわざ私どもの博物館に、30名の方が足を運んでくださる。そういう魅力のあるコレクションを持つことが大切だと考えています。当館としては、忘れられつつある子供の文化財とか女性の手芸的なものとか、評価されずに消えつつあるものを集大成して、後世に伝えたいと考えております。

もう一つ、保存、展示だけではなく、子供にとってどんなおもちゃがよいかということも、訴え続けております。

財源について申しますと、当館も、入館料だけでは本当に成り立ちません。特に、1993年頃に7万人あった入館者が、現在は4割ぐらい減っています。入館料は1人500円です。子供が200円です。大体1万人減ると、350万円減ります。2万人減ると、入館料だけで大体700万円減ります。ミュージアムショップは1人150円の収入として、大体1万人減ると、入館料と

ショップの収入をあわせ、500万円減る勘定です。2万人減ると、1,000万円減ることになります。

当館の常勤のスタッフは私以下5名です。それにしても入館者が減ってくるということは、すごく財政的に厳しいところがあるわけです。その問題をクリアできたのは、通信販売です。ミュージアムショップによる通信販売で収入源を補っているのです。入館料の減収分の1,000万円は、ミュージアムショップや印税など新たな収入によってクリアできています。他には、ちりめん細工関係の本が売れており、実はこの冬にも1冊出るわけですがけれども、私の監修でこれまでに8冊本が出ており、印税も博物館の収入の方に入ってきます。

先ほど司会の方の話もありましたが、当館は法人化していませんから、青色申告でやっています。それしか方法がないわけです。有限会社とか、そういうことも考えましたが、そうなるとう営利法人になります。私は公益法人を目指しておりますので、しばらくはもう少し頑張ろうと、今のところはやっているわけです。正直なところ、私は定年を過ぎ年金をもらっているわけですが、青色申告ですから、私の年金も全部、博物館の収入ということで算定されています。

当館は、スタッフに恵まれていると思います。当館は、博物館に理解があり、博物館が好きなスタッフがそろっています。いろいろな経験を蓄積しながら、博物館の中の展示にもみんなが工夫をして、見やすい楽しい展示になっています。それから個人であるということから、小回りがききます。ミュージアムショップの通信販売なども早く取り組みましたし、他にも、当館は開館当初から子供たちが実際におもちゃにさわって遊べるコーナーを設けています。今は「ハンズオン」という言葉がはやっていますが、そういうことも30年も前から実施をしております。

私たちが一番心がけてきたのは、他の博物館では見られないような一級のコレクションを構築することでした。それから建物も絵になる建物を考えてきました。日本の博物館ですから、私はやはり日本のものを収蔵する建物である土蔵を基本に置いています。土蔵づくりの建物が、今6棟連なっているわけですが、特に外国から来られた方からは、そういう建物を喜ばれます。それから先ほど申し上げましたように、2つの建物で季節感のある展覧会を年に7回やっております。

当館は、英語版のホームページを持っています。博物館の中の展示物も、国名などは英語で表示するようにしています。私どもの博物館には、海外から来られる方が多いのです。日本語のわからないような方がわざわざ来られ、私たちが驚かされます。先週の日曜日も、この方は日本語がよくわかりましたけれども、日本の木版画を調べていらっしゃるイギリスの方が来られました。今週の月曜日にはブラジルの方が、日本の手まりを見たいということで来られたりしました。

入館者について申しますと、先ほど申し上げましたように、1993年には7万5,000人もの入館者がありました。これは正直なところ、入り過ぎだと思っています。それが今は4万5,000人に、

減ってまいりました。その要因は、団体客が減ってきております。当館から30分ぐらいの距離に、「兵庫県立フラワーセンター」があるのですが、この間たまたま新聞を読みましたら、その入館者が、この10年間で60万人が30万人に減ったということですから、そういう影響もあると思っています。

もう一つは、当館は観光地でも何でもないところにあるわけですから、当館だけの力で来館者を呼び寄せることが、なかなか厳しい時代になってきたのではないかと考えています。それから子供の数が減ったこと、皆さんの節約志向もあります。私は正直なところ、博物館や美術館が魅力を失ってきているのではないかと考えます。博物館・美術館へ行こうと言うと、「えっ」というような感じで受けとめられておまして、そういう余波が私どもの博物館にもやってきていると思うのです。中に入ってくださいと、すごく満足度が高く喜ばれるのですが、来ていただかないと言いようがない。とにかく博物館や美術館に対して、一般の方が魅力を感じなくなっているのではないかとこの危機感を私は持っています。

実は私どもの博物館は、兵庫県立歴史博物館や姫路市立美術館などよりも、設立が約10年古いのです。しかし、同地域の公立館が当館と同じような展示をすることが増え、本当に疑問に思うんです。当館と同地域の県や市立の館のいくつかが、おもちゃの展示を始め、兵庫県立歴史博物館も大きな玩具コレクションを収蔵しました。

私は、その館それぞれに、その使命があると思うんです。しかし、今は入館者を集めるためなら何でもありと、そういう嫌いがあります。それが結果的に博物館の冬の時代につながっていると思います。私はお互いの博物館が個性を磨き、魅力をつくることが必要だと思っています。

評価については、個人の博物館ですから、どこかからの評価とか、そういうことではありません。私たちは社会的な評価とか、当館はマスメディアによく取り上げられまして、そういうものの評価とか、それから来館者の評価——私どもは博物館の中に感想ノートを置いておまして、博物館に来られた方のいろいろなご意見をくみ上げています。それから私たちも名札を外して館内に入って、来館者の方との対話を続けてきています。

今後の展望と課題ということですが、どうしてもおもちゃや人形は低い評価しか得られていませんが、大人社会に忘れられたものが土の中に埋もれているのではなく、子供の世界には生きているということを通して訴えていきたいと思っています。それからコレクションのさらなる充実を図ること、個人所有であっても文化遺産は地域や社会の財産であるということ、地域の皆さんにさらなる理解を求めていこうと考えております。

最後になりますが、やはり経営基盤の確立を図ることです。入館者の減に対する対策を考えたいということ、それから収蔵庫と分館も一つの考えに置いているわけです。時間が少し超過いたしました但報告を終わらせていただきます。(拍手)

半田 ありがとうございます。皆さんもいろいろご質問があろうかと思うのですが、清水さんはこの後、関西へ出張とのこと。ただでさえお忙しい中で、私が外から見ていても、一つは、評価される現場から出てくる報告書がまるで枕のような厚さなのです。それが7館分になって積み上がると、椅子になるという感じがする。それを委員の方がお読みになる。これはすごい。何人の、どれだけの労力がかかっているのかという感じです。

正直に申し上げまして、そのままの形が地方におりてきたら、もう評価のためだけに博物館の仕事があるというような世界になってしまうのではないかと危惧しています。一方、国立に導入された現実的な姿としては、行政サイドの主導型という構図は基本的には変わっていないように思います。

次に国立に続く他方の問題ですが、泰井さんご自身も、学芸員としての仕事をする傍らで、やはり近代絵画、特に近代の日本の洋画という美術の世界でのご専門をお持ちです。今後は、泰井さんのような学芸員の方の仕事がより一層忙しくなるとは思いますが、行政サイドからの博物館・美術館に対する指示的な流れを大きく変えていくポイントは何かということ、泰井さんもおっしゃったように、一つのミッション、あるいは明文化された目標を現場サイドがつくっていく。それに向かって、自分たちは何をすべきなのかという自己点検をまずしてみるといふところにあると感じました。そして、そのあたりが清水さんからご報告のあった、国のあり方をこれから地方が受け入れていく時の一つのヒントになるのではないかと感じました。

また松永さんのご報告で感じたのは、一つは、北九州は3年間ですね。JTBとしては、指定管理者になって3年間やってみて、継続したいか、手を引くかと判断をすることになると思うのですが、運営システム自体の問題点は、その時点で改善可能なのでしょうか。

例えば、専門職としての学芸員が、やはりそこに必要だということになった場合、そういうところに対する人事権や裁量権は、指定管理者制度の中で、どこにどの程度担保されているものですか。

松永 制度そのものとしてやるとすれば、次の指定管理者を募集する時に、やはり要項の中に入れなければいけない形になります。そうでなければ、もう全く真っさらな状態でいきますという話ですから、逆に誰でもいいという話になってしまいますね。その辺が非常に私も危惧しているところですし、本当にそれでいいのか、指定管理者制度そのもの自身にやはり問題があるのではないかと、私自身は思っています。

半田 まだ、あるべき形はこれから試行錯誤の中で考えていく段階ということですか。私は清水さんにもう一つお伺いしたかったのですが、今までの3年間の評価を見てみますと、Bは目的を達成して普通だということでした。ところがA評価が多いですね。これは少しお聞きしてみたいのですが、Aの上はSとかいうのはないわけですよね、とりあえず(笑)。

清水 Sをつけているのは、文化財研究所、私も評価員の1人で、そちらは美術館・博物館

とは別に入っているのですけれども、これはSがあります。

半田 ああ、そうですか。

清水 例えば、ノーベル賞とか、何かをもらった研究者がいればそれを出すという。

半田 なるほど（笑）。

清水 ただし、これは最初の評価の基準がやはりずれてきているから問題がある。ちょっとその話は……。

半田 これは清水さんには聞きにくい話ですが、今まで3年間やってみた評価でAが多いというところは、やはり評価をされている委員が現場に甘いのではないかというような声も聞こえてきそうに思いますが、これは基本的には数値でやっていらっしゃるのですか。

清水 全部話すと長くなるのですけれども、いろいろな分野によって評価の制度が変わってもいいと。その基準が、Aは何、Bは何というのはそれぞれ分会別に決めてもいいということですから、我々はBについては達成したと考えてきました。

ところが全体的にABCとあれば、Aがいいに決まっているわけで、どの分会もみんなAにつけていく。しかも、内部でも評価します。全部Aなのです。そうしますと、Bは悪いほうになってしまう。それがまた新聞に出たり、あるいはテレビに出たりしますと、そのBだけが歩いていってしまう。Aが普通になってしまったことが、現在の評価システムの一つの問題点でもあると思います。

時間がないので、別な話をしてよろしいですか。指定管理者制度については今お話がありましたが、これを文化庁はどう捉えているのか。その一番重要なところだけ読ませていただきます。

「地域における公立博物館という位置づけを十分に斟酌（しんしゃく）した上で、設置の目的を効果的に達成するために必要があるかどうかという観点から、十分に検討する必要がある」。これはどこが検討するかといえば、管理者制度を取り入れる行政です。

次に「公立博物館としての位置づけ、これを十分に考えて、設置の目的を効果的に達成できるかどうか、そういう必要があるかどうかということを検討する必要がある」。

もう一つ、「施設の維持・管理等の範囲を各施設の目的や態様に応じて設定するものであり、維持・管理等の範囲をどうするかというのは、その施設の目的や態様に応じて設定するもの及び、公立博物館の専門性や公共性などをかんがみ、施設の設置の目的の効果的な達成という観点から設定されるべきである」ということです。

したがって、もしこれからそういうことがある場合に、文化庁の見解がこういうところにあるということを認識して、行政と当たっていただく。具体的なものはもちろんありませんが、今のように「専門性」や「公共性」、あるいは「設置の目的を効果的に達成する」ためとか、そういうことがあった時に、初めてこの指定管理者制度は取り入れられるというのが、今の文化

庁の姿勢です。

これは、地方へおりてくると変わるかもしれませんので、こういう機会に少し申し上げておきたいと思ったのです。

半田 とんでもございません。貴重な情報提供、ありがとうございました。いずれにしても試行錯誤を繰り返しながら、半世紀の時を経て、日本の博物館も美術館も非常に大きな転機に立っているという時代の中で、今回みたいなシンポジウムは、一つの間中成果の発表という場ではなくて、やはりスタートとして位置づけたいと思います。そして、現状にどういう課題があるのか。その解決に向けて、例えばどういうワーキンググループをつくって、これからどういう議論を重ねていけばいいのかを考えていけたらと思います。

そして、議論を闘わせることによって自己満足をする場ではなくて、その先に活かすことのできる情報として発信する場であるためには、先ほど鷹野会長もおっしゃっていただけけれども、こういう場を増やししながら、多くのテーマを掘り下げる動きが必要かと思えます。

その場合、泰井さんにお聞きしたいのですが、現場の学芸員は、やはり学芸業務を本業としている身として、こういう場やテーマにあまり熱心に首を突っ込むと、組織からネガティブな感情で見られがちですね。泰井さんは、美術担当の学芸員として実務をこなされている中で、どのくらいのウェイトをこちらに割いておられますか。

泰井 時間配分まではわからないのですが、今は結構こちらに時間を割いていると言えるかもしれません。ただ、本務というか、今も展示会の準備の直前なのですが、そちらのほうもやっていますので、特に全くこれだけをやっているというわけではありません。当然、専門領域と事務的な系統の仕事を両方みんな持っているのですが、私の場合にはこういうマネジメントの分野を少し広げていくことを受け持っていますし、ほかの人は教育普及をいろいろ研究したりもしていますし、それぞれがみんな分担をしてやっているところです。

やはり業務がどんどん広がっていきますと收拾がつかなくなってくるので、まさに重要なのは、使命は何かということをもとにして戦略的に業務を展開していかなければならないだろうということが今の課題になっています。やはり一人一人の作業量、仕事量は増えていることは間違いありません。それを単に減らすだけでなく、増やすだけでなく、効果的に美術館を動かしていくには何が必要なのかということで、こういう評価指標が必要になってくるということは、共通認識しているところです。

半田 ありがとうございます。柴田先生は覚えていらっしゃるかどうか分かりませんが、私も、私は渋谷のパルコの前のスクランブルの交差点で、もう20何年前になりますけど、「先生、やっぱり学芸員というのは雑芸員ですかねえ」と、自分の仕事へのグチを込めてお話ししたら、柴田さんが「いや、半田さん、やっぱり日本型の学芸員というのは雑芸員をきわめることですよ」とおっしゃいました。泰井さんのお話を聞いていても、やはり雑芸員化するというのは、

日本型学芸員の宿命みたいなものでありまして、どうせなら、学芸業務だけでなく、館のマネジメントにも専門性を発揮できるカリスマ雑芸員になった方がいいというのは、現在の状況と照らしても正しい認識であるような気がします。

そういうカリスマ学芸員を育てていくために、清水さんのお立場とか、松永さんのお立場のような方々からも、いろいろなアドバイスをいただきながら、ネガティブな状況をポジティブな状況にとらえ直して、現場の学芸員さんたちが元気に仕事を前向きにできるような環境を整えていくことは、これからの博物館学としても求められるところではないかと思います。

最後にご発表いただいた井上さんは、博物館に必要な全ての雑務をこなすカリスマ学芸員であります。二部では、そうしたカリスマ学芸員たちにご登場いただきまして、どうしたらそうなれるのか、これからどうすればいいのかというところをお話いただければ、一部の役目は果たせたかなと思います。

清水さんはこれでお帰りですけれども、懇親会にお出になられる方は、パネリストの方にもいろいろご質問があると思いますので、そこでまたさまざまなお話をいただければ幸いです。とりあえず、つたないナビゲーターで申しわけございませんでしたが、これで一部は終わらせていただきたいと思います。ご清聴ありがとうございました。(拍手)

21世紀におけるミュージアムショップ

日本ミュージアム・マネージメント学会

事務局幹事 松永 久

1. 現在の「ミュージアム」が置かれている状況

●想像より厳しいミュージアムを巡る環境

国立博物館の独立行政法人化が施行されて3年が過ぎた。この間、各国立博物館では、ミュージアムショップの運営見直しをはじめとした収益力の強化に対して積極的に取り組んでいる。

しかし、この間地方自治体が運営主体の博物館はどうかというと、国立の博物館の動向は気にしながらも、実際にはこれまでと変わらないというところがほとんどであろう。本来であれば、国立の博物館よりも事業の継続に対する危機感を持つべきだが、博物館の現場では意外とそうした意識を持っているようには見受けられない。

しかし、近年の地方自治体を巡る環境は、国よりも良いのか、という点と実際のところは国同様に厳しいことは明らかである。地方自治体の年間予算を100とすると、そのうちの70は国や県からの補助金でまかなわれている。つまり、こうしたお金ははじめから使い道が決まっており、ミュージアムの支援に使うわけにはいかない。従って、地方自治体が使い道を自分で決めることができる30の中でミュージアムの支援を行わなければならない。しかし、この30の中には、福祉やライフライン（例えば、上下水道、道路）、ゴミ処理といった日常生活において欠くことができない（これを支出しないと、人が死んでしまう）ものも含まれている。そうしたお金を30から除いていくと、実際にミュージアムに割くことができるお金には自ずと限界が生じる。しかも、近年の経済環境の悪化により、地方自治体の税収は毎年その前年を下回っているところが多い。つまり、この30のパイ自体が年々縮んでいるのである。地域住民が日常生活において欠くことができない事業のお金を削ることは自治体内の財政部局だけでなく、議会、さらには地域住民が認めるはずがなく、結果的に他の自主財源事業が削られることになる。

今、地方自治体のミュージアムが置かれている状況はおよそそのような感じであり、各博物館はもっと自らの事業継続に対する危機感を持たなければならない。これまで、「教育普及」事業に関する予算は聖域とされてきたが、もはやその論理は通用しないほど地方自治体の財政事情は逼迫していることを厳しく認識すべきである。

●市町村合併で博物館はさらに厳しい環境に置かれる

現在、全国の市町村の多くでは、2005年を目標年次に市町村合併に取り組んでいるところが多いが、これも博物館にとっては、逆風になりかねない。全国には大小5,000を超える博物館（博物館類似施設を含む）があるが、市町村が合併すると、個々の博物館の事業経費も一本化される。そうなると、合併後の市町村の予算から見ると非常に突出した金額になることは避けられない。ほとんどの地方自治体の博物館では、仮に人件費を除いても光熱水費、さらには施設の維持管理費用だけで1,000万円単位の支出になっており、これが複数館ともなると、その総額は億に近づく単位となるはず

である。こうなると、いくら教育普及という設置目的があったとしても、地域住民からその存在意義や事業効果を厳しく問われても仕方がない。加えて、ここ数年は団塊の世代と呼ばれる人が退職を迎えることから、地方自治体は多額の退職給付を用意する必要があるため、博物館事業にまわすことができるお金はさらに厳しくなることは避けられない。

●民間企業が主体の博物館はさらに厳しい状況にある

民間企業が主体となっている博物館の将来はもっと不安定である。民間企業が主体の博物館が運営を持続できるかどうかは、教育普及的な視点よりも、むしろ支援する母体である企業の経営体力に委ねられることから、地方自治体よりもさらに厳しい意思決定が突然下されることが多い。昨今では、野球、バレーボール、バスケットボール、アイスホッケー、ラグビーといったスポーツ系のクラブ活動を休止、廃部する企業が増えているが、今後の経済環境の動向によっては、休館あるいは閉鎖を検討しなければならない博物館が出てくる可能性もあるだろう。

実際、そういった予兆は既に起きており、当学会にも今後も事業を継続していくためにはどのようなリストラ（再建）をすべきか、といった相談が届き始めている。

2. なぜ、今ミュージアムショップなのか

●ミュージアムにおける「収入源」にはどのようなものがあるか

これまで述べたように、国内におけるミュージアムを巡る環境は、官民を問わず非常に厳しい。国立博物館では、ミュージアムショップに力を入れることをはじめとした増収戦略を展開しているが、今、その他の博物館がすべきことは、収入源となりそうな事業として何が考えられるのかを体系的に整理し、その中で自分たちは何ができるかということを考えるべきであると思われる。

このため、ミュージアムにおいて「収入源」となりそうな事業を、海外の事例（後述参照）も踏まえ次の8つに分類した。この中で、「巡回展」は、最近少し見られるようになってきたが、まだ博物館にとって「収入源」といえるレベルにはなっていない。また、企業からの寄付は、初期投資時は多々あるが、オープン後となると稀である。

表1 ミュージアムにおける「収入源」の可能性

○入館料
○ミュージアムショップ（物販：国内の博物館の多くはテナント料収入）
○喫茶・レストラン（飲食：国内の博物館のほとんどはテナント料収入）
○研究費（主として国の科研費）
○ワークショップの収入（国内では実費がほとんど）
○個人からの寄付
○巡回展（トラベリング・イグジビット：欧米で盛んに実施）
○企業からの寄付（オフィシャルスポンサーとして機能）

注：点線以下は、国内の博物館ではほとんど見られない。

●なぜ、ミュージアムショップに最も注力する必要があるのか

表1で示した「収入源」を改めて見てもらいたい。この中で、入館料については、仮に値上げできたとしてもせいぜい100~200円であり、値上げに見合うだけの展示内容等の充実が図られない場合は、入館者数の減少に直結することは避けられない。実際に地方自治体や民間企業が置かれている環境を考えると、「追加投資」といえるだけの展示内容の充実が実現することは稀であることから、入館料の値上げは、「追加投資」に目安がついた段階で実施するというのが現実的であり、収入増にはなかなか貢献できないと考える。

また、喫茶・レストランについては、本来はミュージアムの「収入源」として多大に貢献することが期待できるのだが、それを実現するためには、調理に関して高度なノウハウの蓄積と多額の投資を要するうえ、直営での事業を行うことが前提となる。このため、現在の博物館において直ちに実現させることは難しい。

さらに、研究費については、毎年確実に獲得できるという保証がないうえ、現在の研究費の性格も、来館者の増加、満足度の向上を目的としたコンテンツ開発に向けられているというよりはむしろ学芸員の学問的な研究の色彩が強い。従って、ミュージアムの持続的な運営に対する支援に結びつかせることは難しい。

このほか、ワークショップの収入も、国内の博物館は実費程度しか受け取ることができず、個人の寄付もアメリカのミュージアムのように長年ミュージアムボランティアで勤め上げ、博物館に愛着をもった人が出るまでは実現しにくい。

そうなると、博物館にとって、当面の収入増に期待を持つことができるのは、国内のほとんどの博物館で所有（委託の場合もちろんあるが）し、客単価を上げることで館の収益に貢献することができる「ミュージアムショップ」のでこ入れに注力することが最も現実的である。

●ミュージアムショップが本当に注目されるべき理由

博物館における収入増に貢献する事業として「ミュージアムショップ」が最も有望であると導く手法は、一見すると消去法の結果のように見えるかも知れないが、私は、博物館におけるミュージアムショップは、もっと「積極的な」理由から、これまでよりも力を入れるべきであると考えている。

① ミュージアムショップは、来館者の満足度を決定づけることができるから

- ・ミュージアムショップは、通常は館内の展示を見た後、最後に立ち寄る場所である。従って、ミュージアムショップの充実度は、来館者の最終的な満足度を決める上で非常に重要な要素として機能する。
- ・ここで、自らが希望する、満足できるものが手に入れば、館内の展示が多少満足のものでもなくとも、再び訪れてみようと言う気を起こすものであり、それまでの館に対するマイナスイメージを払拭することができる。また、再び訪れることがないとしても、通信販売やネット販売などの顧客となってもらうことができる。
- ・また、ミュージアムショップで気の利いたものをおみやげとして、あるいは

自らが使うものとして持ち帰ることができれば、自分以外の人に対して、博物館の良いイメージを伝えたいものである。こうした「言葉の波及効果」は、広告宣伝費を多額にかけるよりはるかに効果がある。

② 博物館に来ることができない人の購入も期待できるから

- ・ミュージアムショップの良いところは、来館できない人もターゲットとした展開が可能であるというところにある。例えば、飛行機の機内販売やネット販売、通信販売など来訪できない人の購入も期待できる（既に、こうした展開を始めているところもある）。
- ・また、自ら開発した商品であれば、館内だけでなく他の場所での販売も可能である。

③ テーマ性を活かした商品化の余地が我が国の博物館にはまだ十分あるから

- ・国内の博物館のミュージアムショップの商品構成を見ると、館のテーマ、あるいはテーマに基づいたワークショップでの体験グッズ等が非常に少なく、どの館にでもあるような商品が多数並んでおりバリエーションに乏しい。
- ・しかし、テーマ性を活かした商品構成、さらには価格帯の工夫をすることで、売り上げの向上を図る余地は十分ある。今は、「売れる」商品づくりに対する意識と努力が足りないだけである。

④ 学芸員にとって新たなインセンティブとなりうるから

- ・学芸員は、館の予算と、国や民間企業等の研究補助費が主たる研究活動に使うことができるお金であるが、仮に自らのワークショップで使用した道具をグッズ化する、あるいは自らの著作物を置く等により、新たな研究資金を自らの手で得ることができる。
- ・また、学芸員と来館者のコミュニケーション手段としてミュージアムショップを活用するという展開も可能になる。こうしたメリットは、学芸員にとって新たなインセンティブとなりうるものである。

3. 海外におけるミュージアムショップの動向

ところで、海外におけるミュージアムショップはどうだろうか。もちろん、海外のミュージアムでも日本のミュージアムショップと同じように、魅力に乏しい商品構成のところも多い。しかし、都市を代表するようなミュージアムのショップとなると少し展開が異なっている。

例えば、アメリカ・ワシントンD.C.のスミソニアン博物館群のミュージアムショップの展開は館内にとどまらない。ワシントン市とアメリカ国内の主要都市を結ぶロナルド・レーガン空港（旧ナショナル空港）の中に大規模なミュージアムショップを構え、スミソニアン各博物館のグッズが販売されている。

このように、スミソニアン博物館群が収益事業にこだわるには、訳がある。近年、アメリカ政府も財政事情が厳しく、ここ10年で国の支援が大幅にカットされた。このため、これまでの体制を維持していくためには、自主事業で稼いでいくしか手だてがなくなったのである。最近では、スミソニアン博物館群を構成している各館はそれぞれ自分で稼ぐ手だてを持つよう、スミソニアンインスティテュート（スミソニアン博

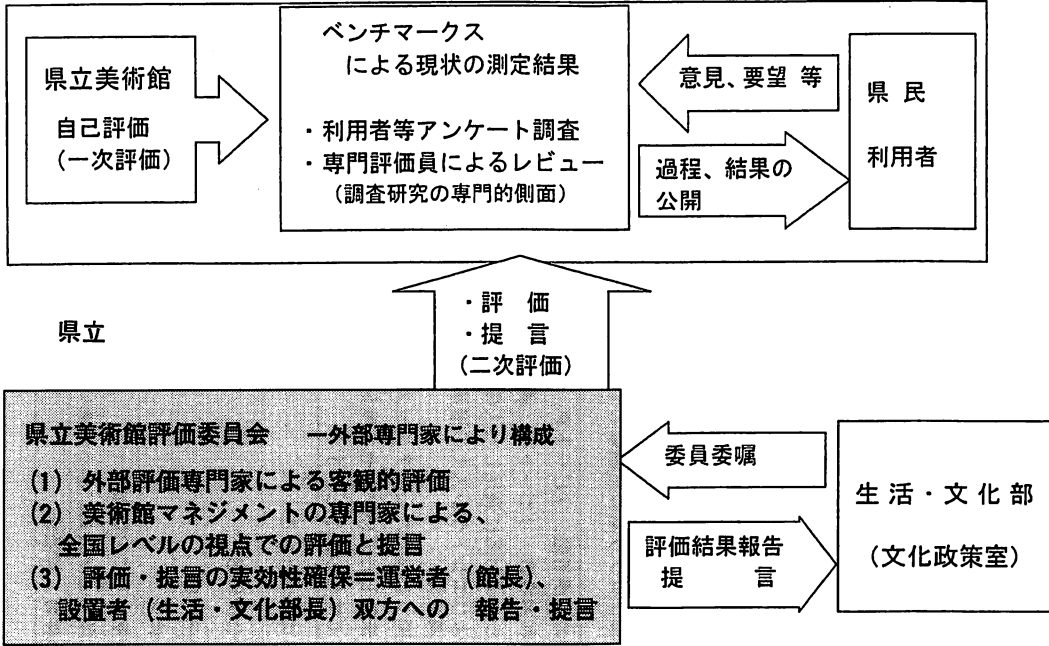
博物館群全体の運営を統轄する組織)から求められており、各館ではショップ事業だけでなく各館の保管資料(一次・二次:各館の展示品はスミソニアン博物館群のコレクションのわずか1%に過ぎず、99%は来館者の目に触れることなく保管されている)を貸し出し「スミソニアン展」という名前を付けて企画展ができるよう制度を改めたり、海外の財団における博物館建設に必要な資金の調達支援を目的とした巡回展のプロデュースを行うなど、収益事業に積極的な取り組みを見せている。

また、アメリカ・シカゴ市の子どもの博物館は、ネイビー・ピアという大規模ショッピングモールの1階のメイン動線上に書籍・雑貨等から構成されるミュージアムショップを構え、ミュージアムの来訪者以外の来訪者の取り込みを図っている。その結果、ミュージアムと併せた収入は、子どもの博物館のランニングコストをほぼまかなうことができる水準に達している。

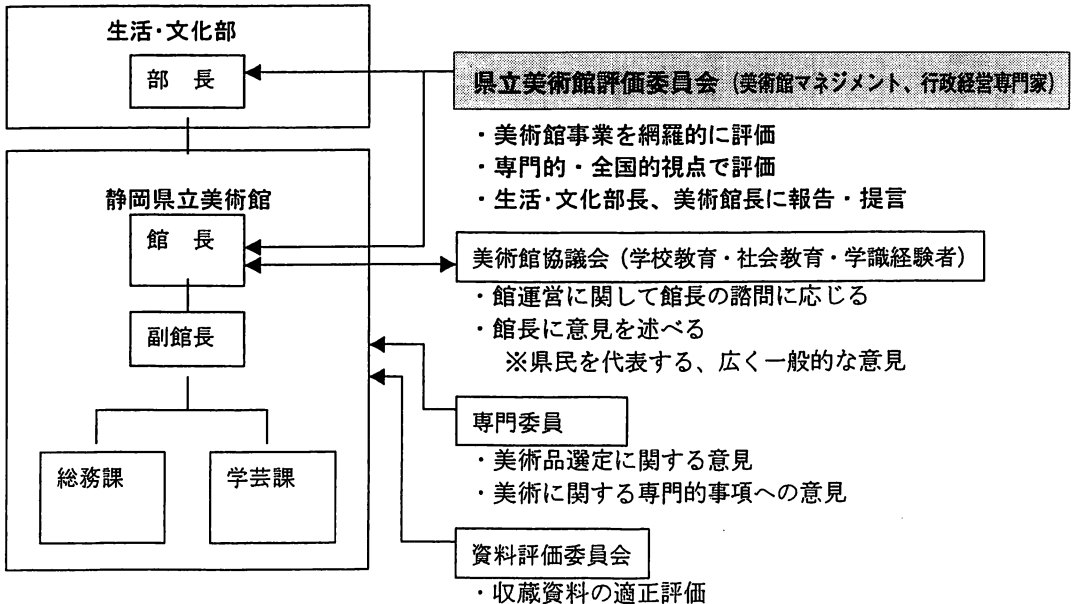
一方、イギリスに目を向けると、大英博物館では日本語で書かれたオンラインショッピングのサイトを開設し、カレンダー、トートバッグ、キャンドルなど(1商品当たりの平均価格は3,000円程度)を販売している。また、フランスのルーブル美術館では、「美術館のブティック」という洒落た名前を付けて、英語とフランス語でオンラインショッピングを楽しむことができるサイトを開設している(日本語についても開設する予定があるようだが、まだ実現はしていない)。海外は、日本と違いクレジットカードが発達しており、オンサイトでの決済が容易にできるため、オンラインショッピングが盛んである。

静岡県立美術館の事業評価について

1 評価フロー



2 評価委員会の位置付け



ミッション案

静岡県立美術館は、創造的で多様性に富んだ社会を実現していくために存在します。
 そのために、コレクションを基盤として以下の活動を行ない、日本の新しい公立美術館となります。
 1. 人々が美術と出会うことによって新たな考え方や価値を見出す非日常的な体験を提供します。
 2. 地域をパートナーと考える経営を行ないます。

戦略目標（5）	戦略（17）	指標	
		定量的指標	定性的指標
【A】質の高い美術体験を提供することにより、人々の感性を磨き、生活に変化をもたらします	1 新たな視点に基づく展示を行ないます 2 新たな発見を促し、創造性を体感できるプログラムを提供します 3 豊かな美術体験のために非日常的な環境を演出します 4 美術館活動の基盤としての調査・研究を行ないます	展示会の観覧者数、リピート率、満足度	展示会に対する外部評価
		プログラムの観覧者数、リピート率、満足度	観覧者の生活に変化をもたらしたかどうか
		プログラムに参加した人で、展示会も観覧した人の割合	参加者の生活に変化をもたらしたかどうか
		鑑賞環境に対する満足度	
		学芸員の展示会の企画数とそれに要した調査の数 学芸員の教育プログラムの企画数とそれに要した調査の数	
【B】「ここでなければ得られない」楽しく充実した一日を過ごしていただける場所となります	1 「それだけのために来館したくなる」レストラン、ショップを目指します 2 ロダン館をはじめとする空間をプロデュースします 3 美術館へ誘（いざな）う環境を整え、安全快適に過ごしていただけるための設備や計画を整えます	レストランの利用者数、リピート率、満足度	
		ショップの利用者数、リピート率、満足度	
		美術館スタッフの対応に満足した人の割合	
		ロダン館およびエントランスでの催事件数、参加者数、参加者満足度	
		公共交通機関で来館した人のアクセス満足度	
		自家用車で来館した人のアクセス満足度	
		当館に関する情報の入手しやすさ	
【C】コレクションを充実し、活用することで、その価値を広く明らかにします	1 社会的資産としてのコレクションを保全し、後世に伝えていきます 2 特徴あるコレクションを形成し、効果的な活用を通じてその魅力をアピールします 3 コレクションを基盤とした研究活動を行ないます	作品の保存状態の良好さ	収蔵作品に関する学芸員による調査研究に対する外部評価
		収蔵作品の公開件数	公開or貸し出した展示会における作品の位置付け等に関する学芸員レビュー
		他館への貸出件数	
		特別観覧の件数	
		風景の美術館としての認知度	
		収蔵作品に関する学芸員による調査研究件数 作品寄贈の件数、評価額	

【D】地域とともに進化する美術館となります	1 市民が参画し、地域とメリットを共にする美術館活動を展開します 2 美術に関する情報集散地を目指します 3 新たな顧客層・支持層を開拓していきます	ボランティアの人数、満足度	NPO、大学などの外部組織と実施した協同事業に関する美術館職員によるレビュー
		友の会会員の人数、満足度	企業協賛・助成に関する美術館職員によるレビュー
		HPへのアクセス件数、満足度	
		図書閲覧室の利用者数、満足度	
		展覧会における小中高生の割合	
		展覧会における新規来館者の割合、満足度	
		地域別の利用者数	
		2世代・3世代一緒に観覧に来ている割合	
【E】美術館経営を改革していきます	1 経営に関する考えを常に社会に伝え、ガラス張りでの責任の明確な経営を行います 2 進化してゆく美術館について研究します 3 美術館が社会に役立つための職員教育を徹底します 4 美術館の持つ全ての資源（人、作品、施設など）が、効果的に力を発揮できるようにします	経営に関する情報公開の媒体数	館長による、経営改革の進捗状況レビュー
		経営に関する調査・発表件数	
		職員研修の件数	
		使命を理解して働いている職員の割合	

3 静岡県立美術館評価委員会委員

- ・高階秀爾（東京大学名誉教授、文化審議会会長、大原美術館館長）：近代西洋美術史
- ・上山信一（大阪市立大学大学院教授）：企業経営戦略、行政評価、行政経営改革
- ・村井良子（プランニング・ラボ代表）：美術館・博物館の企画・評価
- ・岩淵潤子（静岡文化芸術大学助教授）：美術館運営管理
- ・山本育夫（ミュージアムマガジン『DOME』編集長）：美術館・博物館教育
- ・岡本一八（榊丸八真綿取締役アドバイザー）
- ・山本育子（旅館経営者）
- ・評価アドバイザー 佐々木 亨（北海道大学大学院助教授）：博物館運営評価、文化人類学

日本玩具博物館館長 井上 重義

1、はじめに

当館設立の動機は、1963年に郷土玩具の本と出会い、それらが世界的にも優れたものなのに評価されずに消えていくものが多い現状を知り、後世に遺したいと会社勤めの傍ら収集を始めた。収集の過程で評価を高めるには収集資料を公開する必要性を感じ、1974年に新築した自宅の一部46㎡を展示館に5000点の資料で井上郷土玩具館を設立した。1984年に日本玩具博物館と改称、私は子ども文化の保存と継承に人生を賭ける決意で博物館に専念、現在に至る。

2、当館の現状

今年11月10日が開館満30年、予想を超える発展を遂げた。

コレクションは5000点が8万点、施設は6棟700㎡に。特色あるコレクションの構築に努力し、国内第一級のコレクション群を幾つも持っている。

玩具関係の博物館では規模内容から世界でもAランクの館に発展したと認識している。季節ごとの特別展、日本の郷土玩具、懐かしい玩具、ちりめん細工、世界の玩具と、その多彩な内容は来館者を満足させ「面白い、楽しかった」と、リピーターも多い。(3回以上の来館者が2,8割) スタッフは現在、常勤職員5名、パート1名の6名。開館以来、独立採算での運営を続けてきた。入館者は年間45000人。香寺町人口の2倍をこえる。

3、成功の要因

私は博物館は所蔵資料こそが生命であるとの認識をしている。博物館として収集・保存・展示などの基本活動を地道に推進すると共に、個性化と独自性を強め、特色を出すことを心がけた。真似をしないことをモットーに来館者の期待に応える博物館を心がけた。

- ①理念と主張＝集大成して後世に遺し、評価を高める。子どもにとって良いおもちゃを考える。
- ②財源の確立。入館料、ミュージアムショップ・通信販売、印税、資料貸し出し料など。
- ③スタッフに恵まれる。異動もなく、経験を蓄積、継続は大きな力に。
- ④個人立のため小回りが利き、意思決定が早い。1974年に体験コーナーを設置。通信販売の展開。
- ⑤一級のコレクションを構築。継続する努力と何をどう集めるかが大切。

世界の玩具と人形→クリスマス玩具、動物玩具、発音玩具、からくり玩具、船の玩具、人形など。

国内→祭礼玩具、凧、こま、駄菓子屋の玩具、雛人形、ちりめん細工など。

- ⑥絵になる建物と環境づくり。自然を生かした環境と土蔵造りの建物＝外国人にも好評。
- ⑦季節感のある特別展と多彩な活動を展開した。

所蔵資料による年間7回の企画・特別展の開催と展示解説会、いつ来ても内容が変わって新鮮で楽しい。玩具作り講座、ちりめん細工講座、出版活動、全国凧あげ祭りなど多彩な活動を展開。

⑧国際化時代に対応する

ベルギー、スイス、アメリカ、ブラジル、中国、韓国での海外展開の経験。英文キャプション。HPの英語版の作成、外国人の来館者も目立つ。

4、入館者の動向

入館者は減少している。1991年の75,000人から較べると約4割も減少した。その要因は、①団体客の減少。②観光地でもない当地は他に見るべきところが少なく、当館だけでは誘致力が弱い。③子どもの数が減った。④経済の低迷する中での節約志向。⑤総体的に博物館や美術館が魅力を失ったその余波。⑥近隣の施設がおもちゃをテーマにいろいろな展示を始めた。などが挙げられる。しかし、JR 姫路駅から40～50分に1本の播但線で15分、さらに徒歩で15分と便利とはいえない地に、減ったとはいえ年間4万5千人の数字は大きいと思う。「博物館冬の時代」といわれるが、当館が魅力を失ったとは考えていない。当館のコレクションに基づく館外展をよく開催するが、いずれも通常よりも多い入館者を集めて成功。評判も良い。

5、評価について

個人立であり、独立した機能のもとに活動を続けている当館は、上部からの評価やチェックを受けることはない。しかし当館としては下記のような点を社会的評価として考えている。

① 社会的評価 自治体・団体などからの評価

- | | |
|--|------------------|
| 1975年 姫路市文化賞 | 1989年 兵庫県文化功労者表彰 |
| 1994年 兵庫県文化賞 | 1998年 サントリー地域文化賞 |
| 1998年 個人経営の博物館としては国内4・5例目の「博物館相当施設」の認定を受ける。 | |
| 1999年 文部省の「親しむ博物館づくり事業」の委嘱を3年連続で受ける。 | |
| 2000年 日本ミュージアムマネジメント学会賞、第3回玩具文化功労賞(日本玩具文化財団) | |
| 2003年 姫路市文化賞 | |
| 2004年 館長が政府・観光立国の観光カリスマに認定される。 | |

② 新聞・雑誌・放送などの評価

全国紙誌に再三とりあげられる。PHP誌の12月号にも当館が取り上げられる。

③ 来館者の評価

館内に感想ノートを置き、来館者の声を吸い上げる。館内巡回で来館者との対話。

6、今後の展望と課題について

- ①玩具や人形が単なる子供の遊び道具ではなく、民族の教育・文化・風俗・美的感覚が凝縮した大切な文化遺産であり、大人社会が忘れ去ったものが土の中に埋もれているのではなく、子どもの世界に残っていることを訴え、展示を通して強調していく。
- ②コレクションの充実を図り、当館でなければ見られないものをさらに構築する。
- ③個人所有であっても文化遺産は、存在する地域や国の社会的共有財産であることの認識と理解を求め、行政との連携を図り、コレクションを後世に伝える。
- ④経営基盤の確立を図り、入館者減に対する対策を考える。
- ⑤収蔵庫の建設や分館を考える。
- ⑥後継者の育成を考える。

以上

1. 設立と趣旨

設立年…昭和 49 (1974) 年 11 月 10 日

設立者…井上 重義 (現館長)

館の歩み…昭和 38(1963)年、日本の郷土玩具について書かれた一冊の本に触発された井上重義(当時 24 才)が、各地に伝わる伝承玩具を集めて残そうと会社勤めのかたわら全国を歩いて収集を行った。その資料公開のため昭和 49(1974)年 11 月に 46 m² の小さな展示館を私費で建て「井上郷土玩具館」の名でスタートした。

その後も資料の充実と施設の拡充に努め、昭和 59(1984)年、より質の高い博物館事業を目指して館名を「日本玩具博物館」に改称。平成 2(1990)年には学芸員を迎え入れ、収集、調査、研究、展示、普及の博物館活動を通して、社会にその成果を還元するパブリックな個人立博物館を目指してきた。ユニークなコレクション群と地道な博物館活動は内外の評価を受け始めている。年平均 5 万人の来館者を集めている (うち 2.7 割程度が 3 回以上の来館である)。2004 年 11 月には 30 周年を迎える。博物館相当施設。平成 10(1998)年にサントリー地域文化賞を受賞。

目的……………人間形成に大きな役割を果たす玩具や人形の文化財としての評価を高め、これら資料の数々を後世に伝えていくことを目的とする。世界の玩具についての調査、収集、研究活動に努め、人々の玩具への理解を深めるための教育普及活動を行う。

2. 博物館施設

日本的な建築を旨とした白壁土蔵造りの外観。また日本の風土にあった自然な資料保存ができる施設を心がける。

展示施設……作り付け木製の展示ケース／展示に応じて床面のクロス (サンフェルト)
敷きかえ／ガラス張り／紫外線カット照明／防虫パナプレート使用

1 号館—76 m²・2 号館—80 m²・3 号館—95 m²・4 号館—143 m²・6 号館—180 m²

収蔵施設…1～4 号館の展示ケース下および天袋・6 号館 2F(西)・3 号館 2F

来館者施設…5 号館—休憩施設・6 号館 2F(東)—講座施設・ミュージアムショップ

3. 博物館資料

資料総数…約 80, 000 点

内訳 日本の郷土玩具 (約 29,000 点)

日本の近代玩具 (約 12,000 点)

日本の伝統玩具 (約 5, 000 点)

世界の民族玩具および近代玩具 (約 29,000 点)

ちりめん細工ほかお細工物関係資料 (約 5,000 点)

代表的なコレクション群…凧 (2000 点)・コマ (2000 点)・手まり (800 点)・

雛人形 (1,000 組)・祭礼玩具 (800 点)・郷土の虎玩具 (2,000 点)

世界の自然素材の手作り玩具 (5,000 点)・世界の民族人形 (3,000 点)

世界の鳥の玩具 (800 点)・世界のクリスマス玩具 (3000 点)・

世界の発音玩具 (1,500 点)・世界の乗り物玩具 (2000 点)・

メキシコの玩具 (1,500点)・ドイツの木製玩具 (1,000点) など

4. 博物館職員

(常勤) 館長1・館長補佐および総務関係1・学芸関係2・受付と売店1

(非常勤) 講座関係2・受付と売店1

5. 博物館活動

●収集活動

- ・年間平均収集資料数…年平均約1,200点 (購入:寄贈=6:4)

1996年度—1,608点 1997年度—1,118点 1998年度—1,202点 1999年度—1,408点

2000年度—1,269点 2001年度—1,268点 2002年度—931点 2003年度—1,088点

- ・大型コレクションの寄贈…橋本武(郷土玩具)・尾崎清次(郷土玩具)・若林守男(凧)・渡辺孝義(こけし)・川野幸三郎(世界の玩具)・長尾善三(虎の玩具)
- ・世界の玩具の収集…世界各地にミュージアムフレンドをもうけ、民族的な資料収集のネットワークづくりに取り組んでいる。また、世界の玩具博物館との資料交換を通して、その国の代表的な資料の収集を試みている。

●調査・研究活動

毎年行う恒例の企画展テーマにからめて、その周辺分野を調査する。例えば地方に残された雑祭りや七夕祭りの風習の見学調査や、ヨーロッパにおけるクリスマス風俗の実地調査など。また、博物館のプレイコーナーにおける玩具と子どもの関係を記録したり、幼児教育関係者などとの交流をもち、子どもの遊びについての調査を行う。

「日本人形玩具学会」や「郷土玩具文化研究会」などに参加。

●展示活動

常設展…日本の郷土玩具の部(4号館1F)・日本の近代玩具の部(1・3号館)

世界の民族玩具と人形の部(4号館2F)・手芸関係(3号館)

企画展…1号館で年間4回、6号館で年間3回開催。2月～5月の雛人形展と

10月～1月の世界のクリスマス展は恒例化している。

テーマ展…2号館のL字コーナーで年間5回開催。

館外展…展示資料の貸出のかたちで当館が企画する展覧会。他館や他施設主催の特別展や催事への協力は、年間平均15件程度行っている。

展示解説会…企画展会期のほぼ毎日曜日に、午前午後2回ずつ開催している。

●普及活動

常設…玩具づくり教室やちりめん細工教室は年間を通じて常時開催している。

伝承手づくり玩具講習会…日本や世界のおもちゃをヒントに身のまわりの品々を利用して玩具を作る講習会は、年間館内で10回程度、出張講座をあわせると、年間70件近く開催。

ちりめん細工講習会…月に7回ずつ年に70回、ちりめん細工の技術を習得するシリーズ講座を開講している。単発講習や研究会も組織。

企画…夏休みや春休みなど、企画展のテーマに合わせて開催。

1999年度文部省委嘱「親しむ博物館づくり事業」音のでるおもちゃをめぐる企画

2000年度文部省委嘱「親しむ博物館づくり事業」からくりおもちゃをめぐる企画

- 2001 年度文部科学省委嘱「親しむ博物館づくり事業」アジアのおもちゃをめぐる企画
 2003 年度文化庁委嘱事業「伝統文化こども教室」江戸のおもちゃ復元講座&
 播州の伝承遊び講座
 2004 年度文部科学省委託事業「地域こども教室」秋から翌春にかけての企画展にか
 らめて。

全国凧あげまつりの開催……毎年1月、姫路市(あるいは姫路市観光協会)との共催で、
 日本の凧の会の後援のもと、全国の凧あげ名人が一堂に集う。

館報「おもちゃと遊び」、企画展の記録などの発刊。

- 国際交流活動…海外の玩具博物館との情報交換や、資料の交換などの活動を通して世界の玩具
 文化に関するネットワークを築こうとしている。また、海外における展示活動
 を通して、日本文化の紹介にも努めている。

1989 年秋 ブリュッセル(ベルギー)/ユーロパリアジャパン『日本の伝統玩具展』

1993 年春 シアトル(USA)/桜祭『日本の伝統玩具展』

1993 年夏 チューリッヒ(スイス)/チューリッヒ玩具博物館『日本の郷土玩具展』

1995 年夏～秋 サンパウロ～クリチバ～リオデジャネイロ(ブラジル)/日伯修好 100 周年記念事業
 『日本の伝統玩具展』

1998 年春～夏 上海(中国)/上海児童博物館『世界の玩具展』

上記は、いずれも展覧会と玩具作りのワークショップをあわせて開催して好評を得た。

2000 年秋～2001 年春 全州(韓国)/ハンソル紙博物館『アジアの紙人形展』

●ミュージアムショップの普及活動

- ・ ちりめん細工の材料となる明治時代の「二越縮緬」を丹後の織物業者の協力を得、
 1999 年、復元に成功。また京都の染色業者の協力により、明治時代の型友禅を復元。
 日本玩具博物館オリジナル「古風江戸ちりめん」として、全国的な通販を行う。

URL:<http://www.chirimenzaiku.org>

- ・ 兵庫県を代表するからくり玩具「神戸人形」を復刻。2003 年より販売を開始。

6. 友の会活動…当館の博物館活動をバックアップする会として発足。現在約 100 名が登録。

年会費 1500 円。当館の催しやミュージアムショップの頒布会などに優先参加。

1994 年には、開館 20 周年を記念して、ドイツの玩具博物館をめぐる友の会
 ツアーを企画開催した。

日本玩具博物館 JAPAN TOY MUSEUM

〒678-2143 兵庫県神崎郡香寺町中仁野 671 - 3

TEL: 0792-32-4388 FAX: 0792-32-7174 URL:<http://www.japan-toy-museum.org>

- 入館料=大人 500 円・高大生 400 円・小人 200 円
- 休館日=毎週水曜日(但し、祝日は開館。春休み、夏休みは無休)
 年末年始は 12 月 28 日～1 月 2 日休館
- 交通=JR 姫路駅から播但線で 5 つ目の香呂駅下車(約 15 分)、東へ徒歩 15 分
 中国自動車道の福崎インターより南へ 15 分
 播但連絡道路の船津・香寺町ランプより西へ 5 分