

## 地域博物館の再生とデザイン

角 谷 修

### はじめに

ここ数年全国の文化施設とりわけ博物館の改革、再編成が行われている。これまで大半が行政により運用されていた管理、運営も一昨年から民間に委ねられるようになってきたのを始め、昭和26年に制定された博物館法の見直しに向けて動き出している。今回は2年前の（「博物館における展示環境の位置づけとその運営について」平成17年3月刊）を引継ぎ、さらに具体的な方向性を探ると共に地域の博物館に主眼を置いて考察を行う。また博物館におけるデザイン的な価値観を明確にしながらその人材育成と専門的な部門の確立について論及したい。

特に2、3年前より施設内外の環境や展示内容を含む展示手法について、大変関心が寄せられている。これまで敬遠されていた複雑で理解しづらい導線計画、外部環境との連携や来館者の行動を規制するような見せ方等非常に多彩になっている。これらのことが現在来館者に受け入れられて多くの共感を得ていると思われる。しかし注目を得ているのは、ほんの一部にすぎず大半の地域博物館は入館者の減少とこれまでの膠着化した体制への変革に頭を悩ましていると思われる。

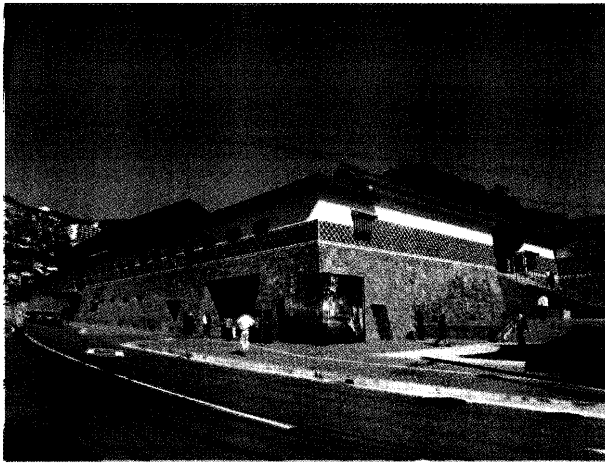
### 我が国の博物館の現状

国内には現在約7000館（庭園、動物園、歴史・文化建造物を含む。また博物館としては2003年文化科学省社会教育調査中間報告では5360館）の施設が存在していると思われる。入館者数は、1996年度の年間入館者数約2億8600万人をピークとしてその後減少に転じている。ちなみに全米には約

16000館が開館しており、年間延べ入館者が8億6500万人に達している。また全世界では202ヶ国に約53000（ネット上において2005年のデータ）確認されている。このような中で、2002年の調査（丹青研究所、有効回答数1870館）では、1館あたりの平均入館者は1995年度以降7年連続で減少傾向との報告がされている。特に1日あたりの入館者が50人未満の施設が約49%と半数を占めていることであり、大多数が地方博物館であると思われる。ここ数年大規模な施設が各地に完成して話題を呼んでいる。主なものを北から挙げると青森県立美術館、金沢21世紀美術館、国立新美術館、サントリー美術館（移転新築）、国立科学博物館（増築、改装）、直島の地中美術館、九州国立博物館、長崎県立美術館、長崎歴史文化博物館等、全国各地に点在して地域性や各々の特性を全面に出して競い合っているが、ここにも地域格差が除々に押し寄せていると思われる。首都圏及びその周辺の充実度は群を抜いていると言わざるをえない。近況においてもさいたま市に鉄道博物館が完成したばかりで大変な話題となっており、質量共に他の追随を許さない。

このような現状の中で地域博物館及び関連の文化施設等の充実を名目に掲げ提案、実施されるようになったのが指定管理者制度でもであると認識しているが、指定管理者制度の各地での取り組みにおいて2004年のデータでは、すでに導入済から導入を検討中まで約28%（博物館総合調査他、全体2030館設置者別データ）の回答結果となっていた。全国の施設に先駆けて指定管理者制度を2005年春からスタートさせた「長崎歴史文化博物館」の現状は通常の管理運営は別として自主企画において採算性を追求するのは大変困難な状況におかれている。昨年9

月までに指定管理者制度に移行した現状として民間の管理者等が担っているのは全体の約1割程度であり、その他9割は財団等が引き続き運用している。



長崎歴史文化博物館（2005年秋開館に先駆けてより指定管理者制度を取り入れている）

## 石川県の現状

ここ数年（平成12年から平成16年）の入館者は県立美術館において30%の減少、県立歴史博物館では15%、石川近代文学館では26%、藩老本多蔵品館では37%、各館において減少している。2年前より兼六園周辺施設活性化検討委員会において各施設の現状を把握すると共に課題への取り組みを提言している。その中で、基本的な方向性として、1：文化の森（兼六園周辺文化ゾーンの愛称）全体の魅力アップ、2：自然環境と調和した景観づくり、3：各施設の取り組みの充実強化、4：積極的な広報活動、5：実現化への取り組み、の5つの方針を考えている。またすでにこの方向に向けて県立美術館の改修工事（設備改修、収蔵庫の増設、エントランス・ロビーの改修等）、近代文学館の全面リニューアル工事（展示室、バリアフリー及び空調工事等）を実施しているが、この後の方向性が現時点では曖昧のように思える。

## 金沢市の現状

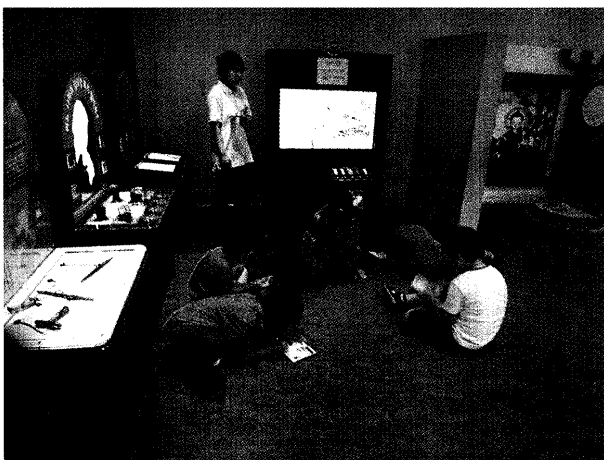
金沢21世紀美術館が開館3周年を迎え全国でも稀に見る入館者と話題を提供して来たが、その他の施設の現状は楽観出来ない。ここ15年間に11館もの新館を立ち上げ、その管理運営と存続への課題が今後のテーマとなる。調査（平成17年度まちづくりゼミナール）を実施した15の施設の内、平成12年から16年の入館者動向についてはほぼ横ばいもしくは減少に転じている。これは全国的な流れからも予測出来たことで、現状のままの運営を続ければさらにこの状況が進行することになると思われる。また指定管理者制度に移行したが、公募は実施せずに外郭団体2つを選定することとなった。一つは、芸術創造事業及び人材育成を主体とする施設を「金沢芸術創造財団」として金沢21世紀美術館をはじめ合計5つの施設を統括する。もう一つは、寄付等の文化遺産の展示と事業展開を主体とする施設を「金沢文化振興財団」として金沢市立中村記念美術館はじめ10個の施設を統括することでスタートしている。その他調査する中で判明した実態としては、総職員数に占める常勤職員の割合が34.6%と全国平均の52.2%（2002年度「全国博物館園アンケート調査」による）を大きく下回っている。また専門職員数が1名のみ施設がほとんどで現状の体制では学芸員への負担が大きいことが分かる。

今回市内の主な施設への現状を調査した上で、これからの取り組みとして次のような提言も試みた。1：集客力を意識した方策（他の財団との連携等）、2：市民参加による活性化（市民コミュニティの再生）、3：商店街との連携（市民交流と文化の醸成を担っている）、4：研究機関の役割（研究・調査活動の重要性）、5：教育機関の役割（高齢化社会と生涯学習）、6：指定管理者制度の活用（ふさわしい組織と合理性の追求）、これからも市内及び周辺の施設の活性化を目指して取り組んでいくことになると思われる。

## 地域博物館の課題

まずは地方自治体の財政難が最大の課題である。1993年前後より各地の博物館において毎年予算減となり運営を圧迫している。基本的にこの状況を好転させることは現状のままでは不可能と思われる。ここ数年取り組まれた市町村合併がさらに進み県レベルでの再編統合にまで進展すれば可能性は広がるが、このことについては議論する術がない。このような状況下においてやはり先に述べた「施設間の連携の促進による集客力強化」による各施設の人材と資源等の共有と企画力を引き出すことが一つである。二つ目は「教育・研究機関としての役割とその貢献への方策」として教育プログラムの充実とそれを担保する研究環境を整えることである。事例としてお隣韓国のサムスン子供博物館を挙げたい。1995年に開館して年間35万人が訪れており、12歳までの子供を対象にプログラムが組まれている。ここでの特筆すべき点は知識偏重ではなく心の教育や自国の文化を非常に熱心にまた興味を持てるよう実施されているところである。このように教育への取り組みが今後大きくクローズアップされてくると思われる。

以上の2点を担保された上で「市民参加促進による活性化と愛着」及び「周辺商店街との連携」等を課題に取り組むことになる。



ソウル・サムスン子供博物館（教育プログラムが充実している）

## 博物館におけるデザイン価値とは

### 周辺環境と空間デザイン

これまでも周辺環境（外部空間を含む建物以外）と空間デザイン（建築及び内部空間）の関係を重視した計画や既存の施設が多く存在しているが、近年その関係性をより追求すると共に各施設の個性を引き出せるようになってきている。これまでの施設内中心の展開により空間デザイン領域の可能性は自ずと制限されていた。それを内部空間内の枠組み（観覧エリアとスタッフエリア、有料エリアと無料エリア）への新たな仕組みを探ったり、外部空間との繋がりをこれまで以上に強くすることの必要性が出てきている。

### 展示環境の可能性について

前回の報告（「博物館における展示環境の位置づけとその運営について」平成17年3月刊）の中で、展示の意義を詳細に述べたが、今回はその可能性について考えてみたい。近年展示デザインの話として上げられるのが動物園、水族館がある。その要点として展示物（動物等）への詳細な観察とその特徴をいかに引き出すかを考慮した上で、その内容を展示デザインに置き換えている。手順としては当たり前のようなものであるが、これまでほとんど実現されなかった分野での展示デザインとしての実施が新たな潮流を作り上げた。この他にも美術館において作品を中心とした空間作りや展示品と観客の距離感を取り除いた実験的な展示デザイン等が出現している。



ブルックリン美術館（米国NY：改築後のエントランス、既存の建物に新たな環境を加えた空間）

### 研究テーマと展示デザイン

これまで展示として表現するには難解すぎる、もしくは逆に単調すぎる研究テーマを丁寧に解き明かし、展示表現へと昇華していく。そのような方策により一般の方には理解しづらい内容を時には興味を引き付けるように、また時には非常に魅力的に見せることが出来る。

実際におこなわれている事例として、東京大学総合研究博物館においては通常学術研究の成果を論文形式ではなく展示公開することによりその成果を2002年より表現している。2005年までに主な研究、展示公開で14テーマについて実施されており、その中でも「シーボルトの21世紀」：2003.10.4-12.7、「石の記憶—ヒロシマ・ナガサキ」：2004.1.24-4.12、「プロパガンダ1904-45—新聞紙・新聞誌・新聞史」：2004.4.29-8.29の3テーマについては展示デザインとしても社会的に高く評価されている。これらの活動は産学連携時代の博物館デザイン・ラボとして研究部門組織を編成し、対外的な寄付を受入れながら現在も運営されている。このことは大学博物館としての役割を担いながらもこれまでにない研究成果として大変注目すべきと思われる。

このように研究テーマの成果を展示として表現するには組織作り、体制作りの必要性和特に企画・デザインを担当する人材が欠かせないことが明白であ

る。さらに展示デザインによりこれまで表現しづらいことや見えない視点を明らかにする可能性も出てきた。

### 広報戦略とマーケティング

広報として扱う内容としては、各施設の企画展が挙げられる。現状の広報の範囲では印刷媒体やHPへの展開がほとんどである。そこで施設全般の広報計画の立案と施設独自にマーケティングに対する意識を高め活動を開始する必要がある。

まずは来館者の動向とそのニーズを探ることであり、加えて潜在的な要望の掘り起しを確認する。また施設運営側の広報やマーケティングに対する意識調査も必須である。その上で実質的な広報戦略とマーケティング手法を導入することになる。現状は全国的に見てもこのような意識を持って取り組んでいる施設は、限られていると共に、地域の施設としては特に手薄な状況である。今後は施設の命運を委ねる最重要項目となると思われる。なるべく早い段階で、このことに気付き取り組むべきである。



メトロポリタン美術館（米国NY：企画展「Anglo Mania」ファサード、広報戦略と展示デザインの融合）

### 今後の方向性：その1

#### マネージメントとデザイン

欧米の各施設においては、デザインとマネーজে

ントの関係は密接であり、その結果高い成果を収めている。その詳細は、世界的な施設であれば経営と管理・運営の2本柱で稼働させることを基本にデザインとの関わりを日々の活動に取り入れている。その手法は、空間（常設展示、企画展示等）と広報（マスコミ向け、一般向け）が一体として企画、立案されて、そのことが広く伝えられている。先程の広報戦略とマーケティング同様、至急取り組まなければ館自体の存続も危ういと思われる。マネージメントは、マーケティングを含めた施設全般に亘る管理運営を司ることになり、その根幹にデザイン的な視点が重要であることをもっとクローズアップすべきである。

## 今後の方向性：その2

### 石川県、金沢市及び周辺エリアとの施設間連携

現況として各施設個々の充実についてはこれまで通りであるが、地域博物館として今後生命線となるのが施設間連携である。石川県においては金沢市との連携が特に欠かせないと思われる。具体的には広報戦略やマーケティングを共有することでお互いの不足分を補い、単独ではなし得ない企画立案が可能となる。私案として、現在改築を予定している石川近代文学館と3文豪（泉鏡花、徳田秋聲、室生犀星）の記念館3館、金沢文芸館、金沢市立ふるさと偉人館との共同企画展や常設展での収蔵品の共有化と広報での連携を組み合わせることにより初めて文学のまち、学都としての姿を表出出来ると考える。また県立歴史博物館、前田土佐守家資料館、県立能楽堂、金沢能楽美術館等の共同企画展や講演会の開催が可能である。その他美術、工芸関連でも多彩な企画が立てられる。

### 学芸員の専門教育と新たな人材育成の可能性

あと数年で博物館法を改訂するにあたり、学芸員の専門教育への改革が各方面より上がっている。その中でデザイン担当者としての人材育成に関しての可能性について述べてみたい。

これからの博物館においてデザイン的な価値の認識とその活用を担い、広報を初めとする空間デザイン全般への適応能力と研究テーマを含めた展示運営への資質にまでおよぶと思われる。このような人材育成について芸術系の大学の役割がその一旦を担うことが出来ると思われる。その教科としてあくまで私案であるが、ミュージアム・マネージメント論（広報戦略、マーケティングについて実例を挙げながら進める）、ミュージアム演習1（展示作法、企画立案、展示リスト）、ミュージアム演習2（展示デザインの実践、色彩と素材、照明計画、演示具の設計）等が考えられる。その他専門教科全体とのバランスを図る必要がある。



九州国立博物館（あじっば広場：展示体験を一般対象に行っている。専門教育教材としての可能性）

## まとめ（地域博物館の存続と可能性）

石川県にて設置された兼六園周辺文化施設活性化検討委員会会議において討議された中に「意識改革」の項目がある。そこで話され検討されたことは各々の館の開館当初基本コンセプトに基づいた戦略的な事業の推進の確認が述べられている。また変化する社会状況に対応するための経営感覚及び民間的なシステムを取り入れる等、利用者本位の改革の必要性が述べられている。これらのことは各々の施設の個性を全面に出して利用者に理解を促すと共に、地

域の魅力を引き出すことにも繋がっていくはずである。

これが地域連携の元となり、その後の価値の創出と高い評価になると思われる。それに備えるためにも人材の育成とデザイン力(マネージメント含めた)を信じて発揮されることを願っている。

最後に、これからはより実践的なテーマを設定して引き続き取り組む所存である。幅広いご意見、ご批判をいただければ幸いである。

## 謝辞

実質的には2003年より取り組んできた一連の計画は各方面の方々の御支援をいただくことでここまでこれたと改めて御礼を申し上げたい。特に海外取材、調査を支えていただいたメトロポリタン美術館コンサバターの土肥信一氏をはじめ、東洋部特別顧問の村瀬実恵子氏、同じくキュレーターの渡辺雅子氏には多大なご指導をいただいたことに対し厚く御礼申し上げたい。

## 参考文献

『インターネットミュージアム、「2002年度全国博物館園アンケート調査」結果報告〔Ⅱ〕』

<http://www.museum.or.jp>

『兼六園周辺文化施設の活性化について』兼六園周辺文化施設活性化検討委員会平成18年7月刊

『文化施設の活性化とまちづくり』金沢市まちづくりゼミナール平成18年5月刊

『日本ミュージアム・マネージメント学会研究紀要第8号』JMMA日本ミュージアム・マネージメント学会2004年3月刊

『文化庁平成18年度優秀指導者特別指導助成「ミュージアム戦略とマーケティング」シンポジウム事業報告書』主催日本ミュージアム・マネージメント学会平成19年1月刊

『ミュージアム・テクノロジー寄付研究部門活動記録集』東京大学総合研究博物館ミュージアム・テクノロジー寄付研究部門平成18年3月刊

『常磐大学・内田洋行共同研究プロジェクトMuseum

Management Today 3制度改革の「今』

株式会社内田洋行知的生産性研究所2005年8月刊

『日本ミュージアム・マネージメント学会会報No.45』日本ミュージアム・マネージメント学会2007年10月刊

(かどや・おさむ 環境デザイン)

(2007年10月31日受理)