

ミュージアム・マネジメント エデュテインメントの実践

Museum management Edutainment Practice

岩谷 昌樹 *

IWATANI Masaki

【要旨】 ミュージアムは展示物をベースとした機能的なものから、人々をベースとした意図的なものになりつつある。この移行では人々が楽しみながらいかに学べるかというエデュテインメントが鍵を握る。エデュテインメントを与えることに成功しているミュージアムからミュージアム経営の要点を考察する。

【Abstract】 Museums are changing from functional ones based on exhibits to intentional ones based on people. Edutainment, which allows people to learn while having fun, is key to this transition. We will examine the key points of museum management from museums that are successful in providing edutainment.

キーワード：ミュージアム、ミュージアム・マネジメント、エデュテインメント

Key words: Museum, Museum Management, Edutainment

1 ミュージアムとは何か？

京都府宇治市に源氏物語ミュージアムがある。宇治での観光のメインは平等院鳳凰堂であるが、そこから少し離れたところにこのミュージアムはある。実際に筆者が訪れた際、最初はどこにあるのか分からないほど、普通の町並みに溶け込むような形で存在していた。

入り口がすぐにはなく、木で囲まれた小道を歩くことでエントランスに誘導される。入場するところから源氏物語ミュージアムは「みやび」を伝えており、作品世界へと誘っている。ミュージアムには公園が隣接しており、母子が楽しく遊んでいたのを目撃した。生活の日常にこうした施設が入り込んでいることは、まさしくエデュテインメントである。

一方、大阪市中央区の大阪産業創造館の地下1階には大阪企業家ミュージアムがある。主展示は「企業家たちのチャレンジとイノベーション」をテーマとしたものであり、紡績、金融、建築、鉄道、化粧品、洋酒、家電な

ど明治以降の時代に様々な分野で活躍した大阪のアントレプレナーを紹介している。

他には、約13分の映像「大阪の企業家精神のルーツ」やデジタルアーカイブがあり、映像ライブラリーや文献資料も充実している。過去だけでなく、現在の企業家を讀める「KIGYOKA-ing」のコーナーもある。これは将来、企業家を志す者にとってのモチベーションにもなる。また「ナイトミュージアム講演会」という企画も行なうなど「企業家」に焦点を当てた稀有なミュージアムである。

他方、JR川崎駅近くにあった東芝未来科学館（川崎市幸区、2024年6月閉館）では、東芝の主力事業の1つである半導体の仕組みをゲームで表現した「ナノライダー」や、ビルのエレベーターや空調などを効率良くコントロールすることを学ぶ「ビルタッチ」など体験型コーナーが充実していた。これにより、東芝が力を入れている事業である電子デバイスや社会インフラへの理解を深めてもらうのが狙いであった¹。

以上のように例えば宇治に行き、平等院とともに源氏物

* 東海大学経営学部経営学科教授

語ミュージアムにも足を運ぶ。あるいは大阪に行った際に、大阪のグルメを味わうだけでなく、大阪企業家ミュージアムも見学するといったように、観光や行楽において単に楽しむだけでなく、そうしたツーリズムやレジャーを消費する最中に何らかのこと（例えば歴史、文化など）を学ぶ。あるいは東芝未来科学館のように川崎駅に出かけたついでに気軽に足を延ばすことで東芝について学ぶという経験を持つことができる。それらは学習経験を楽しませながら提供するエデュテインメント型のミュージアムである。

癒しを求めること。感動すること。興奮すること。美しいものに触れることといったことがフルに揃うことで人は満足感を得る。そうした「悦びのフルセット」を提供している場所の1つがミュージアムである。

ミュージアムとは『類のない独特の提供物、すなわち豊かで、感覚的で、多面的な経験を真正で形ある物品を使い、学術的かつ充実した情報と解釈を加えながら提供する場』²である。

もっと短く言えば「文明の意味を明らかにし、記録し、支える大切な機関」³である。ミュージアムなしでは、人々は過去の理解ができない。現状の状態に対応できない。未来に向けて前進することができない。美、歴史、自然、宇宙についてのすばらしい経験を楽しめない。そこから学ぶこともできない。それほどの価値がミュージアムには宿っている。

そうしたミュージアムの基本要素は、①外観・内装を含めた施設 (setting) そのもの。②オブジェクト、コレクション、展示。③解説資料 (ラベル、説明文、カタログなど)。④プログラム (講演会、上演会などの付随サービス)。⑤サービス (食事、買い物、休憩所など) の5つである⁴。

人によっては6つ目の基本要素として、どれだけ来館者に時間を有効に活用できるようにしているかという「工夫の度合い」を挙げることがある。要するに、ビジターに対して「無関心ミュージアム (nonresponsive museum)」であってはならないということである。

工夫の度合いで、モデルケースとなるのはイギリスのV&A (ヴィクトリア&アルバート) の実施した「The Next Generation」である。これは、美術について明るくない14～25歳の若者を無作為に選び、彼らをアドバイザーとして様々な面からの提案をしてもらうという制度である⁵。

例えばレストランではどのようなものをいくらず提供したらよいのか。あるいはデートコースで活用するには

何が必要かといったバックヤードサービスに関する提案や、若者の関心の高いナイキの靴を手がかりとして、靴のファッション史という展示はどうかという企画案などを出してもらう。

このように「その次の世代」が自分の思い描くデザインやアート観をV&Aにぶつけるという参加性が功を奏した。イギリスに顕著なミュージアム主導の都市再生の鍵を握るのは、そこに「知の成長 (来館者のコト消費: ミュージアムで来館者がどのように成長したか)」があるかどうかと言われる⁶。

工夫の度合いが問われ出したことで、ミュージアムの定義が、①展示物をベースとした機能的なもの (ミュージアムは学習と教育のためにアートを獲得し、保存し、コミュニケートし、展示する) から、②人々をベースとした意図的なもの (ミュージアムは社会的信頼を有する収集物から人々が楽しみ、学ぶためにある) に変わりつつある⁷。

この定義の移行においては、人々が楽しみながらいかに学べるかというエデュテインメントが鍵を握っている。本稿では、こうしたエデュテインメントを与えることに成功しているミュージアムの事例研究に基づきながら、ミュージアム・マネジメントの要点について考察したい。

2 ミュージアム経験の提供と館長の能力

ミュージアムは、そのミッションとアイデンティティの異なりから、次の4つに分かれる⁸。①展示品中心の伝統的なもの (traditional object-oriented museum)。②伝統的なものからの派生型 (modified traditional museum)。③地域に根ざしたもの (community-oriented museum)。④物語性と経験を重視するもの (storytelling, experience-oriented museum)。

また、具体的に見ると次の11種類に分けることができる⁹。①美術館 (art museums)¹⁰。②歴史博物館、歴史センター、記念館・旧跡 (history museum, history centers, historic house, sites)¹¹。③科学博物館、科学技術センター (science museums, science and technology centers)¹²。④自然史博物館、人類学博物館、民族学博物館 (natural history, anthropological, ethnographic museums)¹³。⑤動物園、植物園 (zoological parks, botanical gardens)¹⁴。⑥子ども博物館、青少年博物館 (children's, youth museums)¹⁵。⑦コミュニティ博物館、民族博物館 (community, ethnic museums)¹⁶。⑧特殊

博物館 (specialty museums)¹⁷。⑨総合博物館 (general museums)¹⁸。⑩百科全書型ミュージアム (encyclopedia museums)¹⁹。⑪小規模ミュージアム (small museums)²⁰。

これらミュージアムの競争相手は、次の4種類に分かれる²¹。①欲望競合 (desire competition) …何を満たしたいか (仕事、運動、家事、娯楽、学習、審美的経験)。②一般的競合 (generic competition) …どんな審美的経験をしたいか (家でテレビ、ビデオで芸術、インターネットで芸術、映画、公共の場でアート経験)。③サービス形態競合 (form competition) …どんな芸術体験をしたいか (劇場、音楽会、ロックコンサート、ダンス、ミュージアム、野外の芸術祭)。④事業競合 (enterprise competition) …どんなミュージアムに行きたいか (都会の大規模なもの、近隣の小規模なもの、大学のアートギャラリー、民間のギャラリー)。

このように幅の広い競合相手に対抗するため、ミュージアムに共通した現在の使命は、インプット (inputs: コレクションなど) とアウトプット (outputs: 展覧会など) を充実させながら、アウトカム (outcomes: ミュージアムで提供するものが来館者に何らかの効果を与えること) を行なうことにある。これは、人々に「ミュージアム経験」を与えるということである。

ミュージアム経験とは、①レクリエーション (recreation: 自由に歩き回る、食事をする、ギフトショップで買い物をするなど)。②交流・社交 (sociability: グループで出かけるなど)。③学習経験 (learning experience: 新しい芸術の形を見る、解説を読むなど)。④審美的経験 (aesthetic experience: 同じ画家の作品を比較してその質や類似点、相違点を評価するなど)。⑤祝祭的・賞賛的経験 (celebrative experience: 敬意や尊敬の念を抱きながらアイコンを鑑賞するなど)。⑥魅惑的経験 (enchancing experience: 悦びをもって鑑賞するなど) という6つの経験のうちのいずれかを得ることである²²。

これらの経験は、人々が満足するレジャー経験の6つの特質を網羅するものである。6つの特質とは、①新たな経験への接近…祝祭的・賞賛的経験。②何か時間とお金をかける価値のあることをすること…審美的経験。③その環境下で快適さを感じる…レクリエーション。④学習の機会…学習経験。⑤積極的な参加…魅惑的経験。⑥社会的相互作用…交流・社交である²³。

こうしたレジャー経験を授けるには、ミュージアムは他では味わえないものを提供する場とならなければならない。「ワン・アンド・オンリー」の経験ができるような取り組みをなす必要がある。それには機会コストとい

う概念が重要となる。機会コストとは、ある1つの活動に的を絞って、それに経営資源を投入してしまうと、他の活動にはその経営資源が活用できないということである。

機会コストをかけると、ミュージアムの差異化が可能になる。差異化は、サービス面 (質の高い情報など)、スタッフ面 (親切、丁寧など)、技術面 (コンピュータによる情報提供など) のいずれか、あるいはそのすべてからなされる。

このように、機会コストを検討して、差異化を図ることを通じて、ユニークなミュージアム経験を提供することに誰が責任を持つのかといえ、ミュージアム館長 (museum director) である。ミュージアム館長には、次の4つの能力が問われる²⁴。①ミッションを定めて、それを斬新により一般市民に向けて推し進める能力 (ビジョン力)。②既存利用者ならびに新規利用者をひきつける強力なプログラムをこしらえる能力 (開発力)。③ミュージアム固有の提供物と対象市場に関する経験や専門知識 (知力)。④ミュージアムの財政基盤を拡大する能力 (資金調達力)。以下では、こうしたミュージアム館長の能力をベースとした美術館 (金沢21世紀美術館) と動物園 (旭山動物園) のケーススタディからミュージアム・マネジメントの要点を押さえていく。

3 にぎやかな美術館：金沢21世紀美術館²⁵

「芸術を愛することは、他者とのコミュニケーションを愛し、個人の尊厳を認め、異なった価値観や個性を尊重しようという態度の意思表示でもある」と言うのは、南條史生 (2006～2019年、森美術館館長) である²⁶。観光において美術館を訪問する者が多いのは、そこで異なる価値観や個性を見つめることができるからである。例えばパリに行けばルーブル美術館に訪れるということは、日本人にとって「定番」のコースとなっている。そのように、観光において美術館は必ず含まれる「必修科目」のような場所である。これは美術館が観光資源となっていることを示す。観光資源としての美術館は、次のように分類できる²⁷。

①観光地先行型…観光地として定着している、土地に根ざさない美術館が乱立する。軽井沢、安曇野、伊豆、箱根といった避暑地や別荘地、保養地に多い。②観光地化と美術館設置併走型…固有の場と人を生かした美術館が育つ。京都府舞鶴市の赤れんがパーク、鳥取県境港市の水木しげるロードなど。③美術館中核型…美術館が観

光地化を牽引する。岡山県倉敷市の大原美術館など。④都市の中での観光…複数の美術館が連合して集客をはかる。台東区、六本木など。その他、地域活性化のために行うアートイベントも、観光資源としての美術館の範疇に入る。

こうした分類において、③美術館中核型に該当するのが、2004年10月にオープンした金沢21世紀美術館である。この建築を手がけた西沢立衛は、この美術館が、各展示室が独立して配置されているという空間構成をとることで「いままでとはちょっと違う展覧会もありうるのではないか」という建築側からの問いかけをなしたものだ²⁸。つまり、キュレーターに対して、新しい展覧会や企画の在り方を考えてもらいたいという意図があったのである。

ここの初代館長として尽力した蓑豊は、ミュージアム館長としての能力を十分に持ち合わせていた。彼は「当たる」展覧会をやるのではなく、優れた展覧会を「当てる」というのが自身の仕事であると見なす²⁹。格式高い美術館のそれまでのイメージを一新させ、「つい、ふらりと家族で立ち寄りたくなるような美術館（ハードルの低い美術館にして交流館）」というものを成立させたのである。

「美術館は市民の応接間である」というのが蓑豊のビジョン力の根底にあった。そうしたビジョンを具現化したのが、午前9時から午後10時まで開いている、円形平屋のガラス張りの建物で、中の様子が見え、四方どこからでも出入りができ、無料ゾーンが多くある美術館であった。

こうした開発力に長けたつくりの美術館で、蓑豊が最重視した来館者は子どもだった³⁰。子どもが好奇心をもって遊べるような体験型の作品を数多く用意し、エデュテインメントを提供する場になろうとした。子どもに感動を与えたり、創造力を高めさせたり、心を豊かにさせたりしようとしたのである。このターゲティングは、蓑豊の知力によるものだった。

だから、館内を暗くはせずに明るくしており、中の様子を見せて自分と同じような子どもの姿が見えることで安心させ、ガードマンがいると萎縮するので制服姿はさせないようにした。こうした開発力によって、日本唯一の「にぎやかな美術館」が誕生したのであった。

こうした美術館の誕生は、蓑豊が大阪市立美術館館長時代で培った知力からもたらされた。2000年、フェルメール展を開催した時に、周辺の商店街にポスターを貼ってもらったり、半券を提示したお客に割引サービス

をしたりするという協賛を仰いだ。地元との良好な関係が美術館運営を支えるということを深く理解していたのである。

そこから「美術館が街をつくり、文化が経済をつくる」という経験則を得た。金沢でもこの考えのもと、周辺の飲食店街からの賛同に支えられながら来館者数を伸ばした。

ここに蓑豊は、テーマパークとの違いを見る。テーマパークに来る客はテーマパーク内だけで体力・資金ともに消費し、その周辺の街では余力が残っていないためお金を落とさない。それとは違い、金沢では美術館に来た者が周辺でも買い物をするので、金沢市への経済波及効果がある、と。

そうした波及効果づくりのキーマンを子どもに置いた。彼らに来館してもらうために、金沢市から5,000万円の予算を取り付ける資金調達力によって、市内の小中学生数4万人と教師1,000人全員を送迎バス付きで無料招待した。

来館時には「もう一回券」という5ヵ月間の期限付きの子ども無料券が2枚付いたパンフレットを渡した。手元に自分のチケットがあるので、子どもが親を誘って再来館するという珍しいパターンをつくり出したのである。これは1年で7,000枚以上回収できるほど集客力に貢献した。

こうした仕組みづくりは「人が来なければ美術館の意味がない。そのためには、館長は経営者でなければならない。絶えず経営努力をしていかなければならない」という蓑豊の経営哲学の実践に他ならなかった。

現在では小学4年生にしばって招待を続けている。なぜかという、低学年だとまだ集中力がなく、記憶にあまり残らないし、高学年だと異性に興味を持ち始めているから注意力に欠けるからという。蓑豊が結論として出したのは、何にでも興味を示す、吸収力ある10歳にエデュテインメントを尽くし、未来の担い手を育成しようというものだった。

このように、これからの美術館は「センター・オブ・エデュテインメント (COE)」として機能することが問われている。元文化庁長官でポーラ美術館長の植木浩が言うように「センター・オブ・エンライトンメント (啓蒙・啓発)」「センター・オブ・エンジョイメント」「センター・オブ・エンチャントメント (魅力)」「センター・オブ・エクスチェンジ (交流)」といった多様な意味合いを有するCOEとなることも求められている³¹。

それには、金沢21世紀美術館のように、ミュージアム・

リーダーの果たす役割が重要である。大きな役割には、①ミュージアムの長期的未来を考えたビジョン、戦略、組織を構築すること。②ミュージアムが円滑に機能するようなシステムやフレームワークをつくり上げること。③外部の利害関係者とうまく折り合いをつけること。④模範 (exemplar) となり、外部へのイメージづくりと内部へのモチベーションを図ることで、ミュージアムの調子を整えること (set the tone)。⑤最終的な仲介役を買って出ること、責任転嫁に歯止めをかけること (the buck stops here)。⑥人材を集めて、ミュージアムの進化を止めないことといったものが挙がる³²。

4 命の尊さが伝わる動物園：旭山動物園³³

既述した金沢 21 世紀美術館との共通点が、しばしば指摘されるのが旭山動物園である。どちらも、ルノアールの絵あるいはパンダといった目玉を持たず、地方都市でありながら集客力を誇っている。

そうした旭山動物園は 1983 年に年間入園者数がそれまでの最高の 59 万人を迎えたが、1996 年にはそれまでで最低の 26 万人となった。そこで子どもと大人も行きたくなるような魅力ある動物園づくりに取り組んだ。それがマスコミにも取り上げられた「14 枚のスケッチ」という理想の動物園像を描いた、有名なエピソードにつながったのである。

地上 14 メートルのところに網を張って巨大な鳥かごにした「ととりの村」(1997 年 9 月オープン)、ものすごい速さで空を飛んでいるように泳ぐ姿が見られる「ペンギん館」(2000 年 9 月オープン)、プールにダイビングして泳ぐ姿とその際の毛並みの美しさが見られる「ほっきょくぐま館」(2002 年 9 月オープン)、透明な円柱トンネル (マリヌウェイ) で 360 度方向から泳ぐ姿が見られる「あざらし館」(2004 年 6 月オープン)³⁴、地上 17 メートルのところに備え付けられた水平のロープにつかまり、その強い握力 (オスで 400 キロ以上) を用いて片手で空中散歩をする姿が見られる「おらんうーたん館」(2005 年 1 月オープン：空中運動場は 2001 年 8 月にオープン) などが、スケッチの実現となった。

その結果、2004 年 7 月 8 月および 2005 年 7～9 月に上野動物園の月間入園者数を上回った。年間の入場者数も 2000 年に 54 万人、2001 年に 58 万人、2002 年に 67 万人、2003 年に 82 万人、2004 年に 145 万人、2005 年に 207 万人、2006 年に 304 万人、2007 年に 307 万人と、右肩上がりが増加した。

2002 年には旭川大学が「動物園が地域経済に及ぼす影響 - 旭山動物園および園内施設整備にかかる経済波及効果分析報告書 - 」をとりまとめ、それまでに旭川市が動物園に投資した額は 16 億 1,239 万円であり、その総合波及効果 (遠方からの来園者が入園料以外で出費する宿泊代や飲食代など) は 43 億 1,065 万円と、2.67 倍の波及倍率であることが明らかにされた。2004 年には投資額の 6 倍にあたる 190 億円の波及効果があることが報告された。こうした数値的裏付けが市からの継続的投資を可能にした。

2008 年では 277 万人³⁵とやや減少し、ブームの小休止を迎えた感はあるが、公立動物園の年間入園者数は所在都市の人口ほどあればいいと言われる中、31.6 万人の旭川市にとっては、それを大きく上回るほど驚異的な入園者数を記録したのは確かな事実である。

①立地的に有利とは言えない。②時期によっては寒さと雪という気候条件も良くない。③パンダなどの客寄せの動物もいなければ、動物が曲芸をするわけでもない。旭山動物園のそうした目覚ましい成果は「奇跡」と呼ばれた。

その奇跡は、めいめいの動物が最も特徴的な能力を発揮できる環境を整えて「魅せ方」を工夫することで生まれた。これは「行動展示」というコンセプトの誕生でもあった。

この行動展示の基本をなす考え方は「野生動物は家畜・ペット種とは違う生き物」であり、そうした「自分とは違う生き方、感じ方をする生き物の存在を知るため」というものである³⁶。野生動物は、他種の生き物を信用しないし、しつけることもできない。しかし尊厳に満ちた存在である。

尊厳に値するのは次の理由からである。①異種ゆえに分かり合えないから野生動物が大切である。②人間と野生動物が対等であるから一緒にいると心が安らぐ。③そうしたことから自分は生態系の一部 (全体のかけら) だと感じることができる³⁷。それらを伝えるための行動展示である。

「ペンギンの散歩」という行動展示は、ペンギンの運動不足を解消するために閉園後に行っていたのが、ペンギンが開園時間中でも歩きたいという態度を示すので、外に出したことがきっかけで始まった企画であった。

また、マリヌウェイにアザラシが通るのは、アザラシが好奇心旺盛な動物であり、人が来るとアザラシのほうから見に来るからだった。これは、人にアザラシ

の「猫じゃらし」の役割を行なわせているということである。

ホッキョクグマが水槽に向かって飛び込んでくるのも、人の姿がやはり気になるからであった。猫じゃらしの距離にあるから、見ている者にとっても迫力が出るということになる。

あるいは、クモザルとカピバラ、ゾウとペンギン、キリンとホロホロチョウのように、異種の動物を同居させる「共生展示」を行なっているのも、動物に刺激を与えることで豊かな時間となるし、異種との共存が自然本来の在り様（生物が自身の居場所を定め、棲み分けていく様）だからである。

このように、決して動物に無理強いせず、ストレスを与えないようにしている点に「行動展示」の本質がある。入園者だけでなく、動物の視点も施設づくりに取り込むことで、旭山動物園の独自性が生まれる。動物に幸福感を与える「環境エンリッチメント」という取り組みである。その取り組みは学術研究に裏付けされた理にかなったものである。

通常、動物園は、①博物館的に、その姿形で分類して檻に入れる「形態展示」（サル、クマなど種ベース）。②現在アメリカやヨーロッパで採用されている、その生息環境を最大限に再現するために檻の中を故郷のようにデコレーションする「生態的展示」（サバンナのライオン、タイガ地帯のアムールトラなど生息地ベース）。③ジオラマ的に、生息地域別に展示する「地理学的展示」（アフリカ、アジアなど地域ベース）のいずれかの展示法を採る。

それに対して、旭山動物園は「行動展示」という第4の展示法、つまり動物たちの生き活きとした姿、つまり驚異的な能力（動く時の迫力や、水を飲む時などに知恵を使う場面）を魅せる点で他園と一線を画した。

生態的展示との違いは、生態的展示は動きよりも佇まいを見せるのに対し、行動展示は動物が走ったり飛んだり泳いだり捕食したりする姿を魅せるという点にあった。

また、動物園が山の斜面にあることを逆手にとった「もうじゅう館」（1998年9月オープン）や「さる山」（1999年7月オープン）は「立体展示」として成立させた。映画でいうところの3D上映さながらである。

特に、それまでは「見下げ」の展示（人間の目線より下に動物が置かれること：人間優位）が多かったさる山は、動物への「見くだし」につながり、生命の尊厳を伝えきれていなかった。その反対に「見上げ」（人

間の目線より上に動物が置かれること：動物優位）の展示では、動物の固有の美しさや保護のメッセージを伝えられ、名声の尊厳を無意識に感じる体験を生みだす空間をつくることできる³⁸。

この「見上げの景」などを通じて、動物の「運動能力や知的能力の見える化」を果たすことで、動物と入園者との距離感が縮まる。それだからこそ、動物の命の尊さ、老いや死の意味が入園者に伝わるのである。「伝える」のではなく「伝わる」ということが、旭山動物園ではなされている。

そこには、レクリエーションとしての動物園の存在意義がある。小菅正夫・前旭山動物園園長は「〈recreation〉 - つまり人間性の再創造」であるから「動物園は、人が人らしく生きていくために絶対に必要な施設」³⁹だと唱えているところに「伝わる」、もっと言えば「伝わらなければならない」動物園のミッションに気付かされる。

「動物園で動物を見て、『かわいい』って言っている間は、人が動物をペットか、おもちゃのように下にしているんです。大の大人から『すごい!』という声が出なくちゃ、野生の動物の命を感じてもらったことにはなりません」⁴⁰という彼の言葉がレクリエーションの意味を雄弁に語っている。

また、1987年から8月の数日間に限り、夜9時まで開園する「夜の動物園」を始めたのも、ネコ科動物（ライオン、トラ、ヒョウなど）が、昼間は無駄なエネルギーを消費しないように寝ている（食料が十分に得られないかもしれないので動かなくてもよい時は極力じっとしている習性がある）ので、夕暮れから活動し始める姿を魅せるためであった。

このように動物と入園者の距離感を縮めるにあたって、強力な援護射撃となったのが飼育係による「ワンポイントガイド」や「手書きポップ」だった。ワンポイントガイドは動物舎の前で、自身が担当する動物の説明を入園者に対して行なうというものである。紙芝居で説明したり、クイズ形式にしたりなど担当者ごとに創意工夫がなされた。

手書きポップは、書店で見かける宣伝方法と同じく、動物の説明が飼育係の直筆でなされたパネルである。コストがかかるから手書きになったということもあるが、直筆のほうが最新情報（動物の子どもが生まれたことや高齢の動物が亡くなったこと、他の動物園からやってきたことなど）や注意事項を伝えやすかった。

こうした活動を行なうことを通じて、飼育係という

名称は「飼育展示係員」へと変わっていった。「飼育をする人」から「飼育をし、展示することで動物の魅力を伝える人」という意識が増したのである。

このような飼育展示係員による活動について、坂東元・前園長は次のように語る。「うちは『串団子』なんです。団子ひとつずつを見れば、大きい、小さいといろいろある。大切なのは、それぞれの団子が一本の『軸』に刺さっていること。『軸』に刺さってさえいれば、大きい、小さいは個性であり、その個性を活かせばいい」⁴¹。この見解に旭山動物園の組織の在り方が凝縮されている。こうした串団子という見解は、観光ビジネスにおいて最も重要なファクター（観光の経済効果に最も貢献するドミナント要素）である「観光人材のクオリティ」⁴²というソフト要素をうまく開発できていることを物語っている。

こうした旭山動物園が目指すべきところは、どのようなものであろうか。商店街を研究する酒巻貞夫は、地域ブランドとしての旭山動物園に期待するものとして、①動物をテーマとした景観づくり。②ブランドを付けた特産品の販売。③芸術家や工芸家が暮らしやすい街づくりの3点を挙げる⁴³。

こうした取り組みは、次の3つの地域価値の創出にもつながる。1つは、動物をテーマに景観が整うことによる「風土的価値（自然）」の創出。いま1つは、特産物の提供による「歴史的価値（記憶）」の創出。また1つは、暮らしやすくなることによる「人の営みの価値（生活）」の創出である⁴⁴。

このような3つの地域価値により、旭山動物園の周辺地域自体が博物館的機能を拡大することになり、地域が「学び場」として進化する。このことが自然や文化の再発見につながり、旭山動物園が「エコ・ミュージアム」の中核として位置付くことになる。

この指摘は、マーケティング論の大家であるフィリップ・コトラーが、ミュージアムがインターネットや映画、テーマパークといった他のエンターテインメントと競争するには「旅行者や地域住民に人気があり、地域経済の発展に大きく貢献する文化地区に複数のミュージアムを集めること」⁴⁵を有力な対策法として唱えていることと方向を同じとする。

旭山動物園の場合、周りに実際にミュージアムを新設しなくとも、動物をテーマにして景観を整え、動物園ブランドのグッズを販売し、アーティストが集うような場所にしていこうとすることで、街全体がミュージアムとしての魅力を持つようになり、ツーリストを招き寄せ

る吸引力となる。それがエコ・ミュージアムという旭山動物園が目指すコンセプトである。

付け加えて述べると2009年4月、旭山動物園の園長に就任した坂東元は「日本人はパーツ、すなわち細部から入って、全体を見るのが得意だ。逆にアメリカ人は全体から入るのは得意だが、細部にいくと大雑把になる」と語る⁴⁶。

また、前園長の小菅正夫は「井の中の蛙、大海を知らず。されど、天空の高さを知る」という諺を引き「おれたちも、北のはずれ、北海道の旭川にいるから、井の中の蛙かもしれない。でも、井戸の中から高い空を見上げていけば、広さは知らなくても、ものごとの深さは知ることができる」と語る⁴⁷。

実はここにエンターテインメント性追求のヒントが潜んでいる。つまり、細部（ディテール）にこだわることで、その空間に深みを出すということである。深みがあることで、教育的価値も高まり、そのエンターテインメント性はエデュテインメントとしての性質を帯びるようになる。

5 博物館に問われる3つの能力

博物館法で定められる博物館（登録博物館）とは、都道府県教育委員会に登録され、社会教育のための機関ということになる。これに該当しないもの、すなわち社会教育機関だけではなく、研究機関や文化機関、広報機関、観光施設など多種多様な法的位置付けがされたものは博物館相当施設として公認され、社会的信用を得られる⁴⁸。

博物館法では、国が設置者になる場合は除外されるので、国立の博物館は登録博物館にはなれないため、多くの国立博物館は博物館相当施設として指定を受けている。

登録博物館や博物館相当施設には指定されていないが、それらと同等の規模を持つものは博物館類似施設となる。

2002年度での法区分別数（合計5,363）で見ると、登録博物館が819、博物館相当施設が301、博物館類似施設が4,243となり、博物館類似施設が圧倒的に多い⁴⁹。

同年度での種類別数（合計5,363）では、最も多いのが歴史3,091（57.6%）であり、その次に美術1,034（19.3%）、科学444（8.3%）、総合366（6.8%）、植物園141（2.6%）、野外96（1.8%）、動物園93（1.7%）、水族館75（0.4%）、動植物園23（0.4%）と並ぶ⁵⁰。

（財）日本博物館協会が2003年に公表した報告書『博

博物館の望ましい姿』は、今後の博物館のあるべき姿を「市民の視点に立ち、市民と共に創る博物館」とした。そのために必要となるのは、次の3つであるとされた。

①社会的な使命を明確にし、人々に開かれた運営を行なう博物館。これにはマネジメント能力が問われる。②社会から託された資料を採求し、次世代に伝える博物館。これにはコレクション能力が問われる。③知的な刺激や楽しみを人々と分かち合い、新しい価値を創造する博物館。これにはコミュニケーション能力が問われる。

この3つの能力は博物館だけでなく、美術館や動物園などミュージアム全般の今後に欠かせないものである。特に博物館には、②のコレクション能力が基本的な機能となる。

情報時代の現代では梅棹忠夫が「ものにまつわる、あるいはものに直接関係のない、さまざまな情報こそは、博物館のもっとも重要な収集の対象であります。その意味では、博物館の『物』という字は誤解を招きやすいので、むしろ、博情報館、あるいはちぢめて博情報館といったほうがいいのではないか」⁵¹というような存在にならなければならない。

6 ムーセイオンの原点への立ち返り

ミュージアムの語源はミューズ (muse)、つまりギリシア神話に登場する人間のあらゆる知的活動をつかさどる9人の女神から来ている。そのミューズに捧げる神殿が、ムーセイオン (museion) と呼ばれた。

ムーセイオンで有名なものは、紀元3世紀、エジプトのアレクサンドリアでプトレマイオスⅡ世によるものとされる。学術研究センター的な機能を有する学者たちの共同体であり、動物園、植物園、図書館、天文台、講堂などがあった⁵²。

古代ギリシア (紀元前5世紀、アテネ) のムーセイオンには、神々に捧げられた彫像、絵画、装飾品などが収集され、それらの一部は庶民が観賞するために陳列されていた。

総じてムーセイオンは、世界中の珍しいものや情報が集まったところであり、そこに若者が集まって討論することを通じて、知を創造する場だった⁵³。このように、集まった人ともとの情報とが相互作用することで、知が生まれるのがミュージアムということである。

その知を通じて、ミュージアム・エデュケーション専門家・ミヒャエル・パーモンティエ (元フンボルト大学教授) が言うように、ミュージアムは陶冶 (Bildung :

事柄を明らかにする) による自己形成 (sich bilden) のための施設⁵⁴ となり得る。

美術館及び博物館、さらには動物園などのミュージアムに求められるのは、人々の知的好奇心をかきたてることと、そのための関係性づくりである。これについてはUCC コーヒー博物館館長を務めた諸岡博熊の見解が示唆に富む⁵⁵。

曰く、人は友人に会うと「ちょっと、お茶でも」と言って喫茶店に行く。また、家に人が訪ねてくるとまずはお茶を差し出す。それは、お茶をともに飲むことが、人と付き合う・人に接するという文化だからである。これは、人間関係をつくっていく行為そのものである。

喫茶店で誰かと話しながらお茶を飲むことで満足感を得るのは、主としてお茶を飲むという行為よりも、人と話をする行為からもたらされるものである。その意味で「博物館は、まちの喫茶店」になるべきであり「ちょっと、博物館でも」と言えるようにすべきだと唱える諸岡博熊の提言は、ムーセイオンという原点への立ち返りを誘うものである。

実際、2013年10月にリニューアルしたUCC コーヒー博物館 (神戸市中央区) では、1袋60kgのコーヒー豆の入った麻袋の重さや、手網を使った焙煎を体験できたり、豆のひき方による味の違いを飲み比べたりできる。同館の楠正暢・元館長 (2007～2014年) は「体験するという五感に訴えることがここに来る意味になる」と言う⁵⁶。

有名な絵画ばかりを集めたブロックバスター的な企画展で動員を促すのも一手だが、それは一過性のものでしかない。もっと大事なことは、日常的に足を運んでみたいと思われる施設の誘導力 (pull power) であり、それに関心を持つような我々の食欲さ (自らの働きかけ : push power) である。

南條史生が金沢21世紀美術館などを引き合いに出して「今、ユニークな、国際的にも注目されている日本の美術館というのは、結局は小さくて特徴がある施設で、それが強味になっている」⁵⁷ と述べているのも、そうしたプル・パワーとプッシュ・パワーを肯定するものである。

そうした誘導力の必要性和呼応するかのようにより、ミュージアム・マーケティングもその役割が、①基礎時期 (1975～1983年 : 来館者教育など)。②専門化時期 (1988～1993年 : 来館者の増加と多様化)。③企業家的時期 (1994年～現在 : マルチアート経験の提供など) と変化してきている⁵⁸。

ミュージアムの定義自体も、本稿の冒頭にて触れた

通り、学習や教育のために収蔵物の収集に重きを置く (object-based) 機能型 (functional) から、人々が楽しめて、収蔵物から学べる (people-based) 目的型 (purposive) へと移行している⁵⁹。

その際には「手軽に」学べることも欠かせない。例えば JR 岡山駅の新幹線改札内コンコースには「駅ナカ

ミュージアム」が以前、設置されていて、新幹線に乗るまでの余裕ある時間で見てもらえるように、岡山で 1,000 年続く伝統工芸品の備前焼を展示されたりしていた。

このように。ミュージアムと呼ばれるものには。その規模の大小を問わず、よりいっそうのマーケティングの才やマネジメント能力が問われ出している。

注

- 1 東芝の事業部門別売上高は 2003 年度 (5 兆 5,795 億円) にテレビなど 33%、社会インフラ 28%、電子デバイス 21%、家電 10%、その他 8% の割合だったのに対し、2012 年度 (5 兆 8,003 億円) では社会インフラ 41%、テレビなど 23%、電子デバイス 21%、家電 10%、その他 5% と、B to C から B to B の事業の比率が増えているため、一般消費者がより身近に感じてもらうための場とする狙いである。
- 2 Kotler, N. and Kotler, P., *Museum Strategy and Marketing : Designing Missions Building Audiences Generating Revenue and Resources*, Jossey-Bass, 1998, Preface, p. x x iv. / 井関利明、石田和晴訳『ミュージアム・マーケティング』第一法規 2006 年、はしがき 10 ページ。
- 3 *Ibid.*, p. 348. / 同上訳書 475 ページ。
- 4 *Ibid.*, p. 174. / 同上訳書 233 ページ。
- 5 塚原正彦、デヴィッド・アンダーソン著、土井利彦訳『ミュージアム国富論 英国に学ぶ「知」の産業革命』日本地域社会研究所 2000 年、66 ページ。
- 6 同上書 71 ページ。
- 7 Rentschler, R., "Museum Marketing : No Longer a Dirty Word," Edited by Rentschler, R. and Hede, A. M., *Museum Marketing Competing in the Global Marketplace*, Elsevier, 2007, p. 13.
- 8 Kotler, N. and Kotler, P., *op. cit.*, 1998, Preface, p. x x. / 前掲訳書 はしがき 4 ページ。
- 9 *Ibid.*, pp. 16 - 27. / 同上訳書 21 ~ 34 ページ。
- 10 美術館の課題は、高価で貴重な美術品を収集しなければならないことにある。
- 11 歴史博物館・歴史センターは現在、現代社会の問題を伝えるだけでなく、それが家族、コミュニティ、都市、社会全体に与える影響を調べ、理解すること

に取り組んでいる。

- 12 科学博物館、科学技術センターは学校での科学学習用資源を補完する役割を持つ。モノ志向ではなく、プロセス志向であるため、五感に訴えかけるような空間となっているところが多い。
- 13 自然史博物館の中でも大規模なところは、研究機関として発足しているため、展覧会とともに研究活動も重視される。
- 14 動物園は現在、絶滅の恐れのある動物の保護や生態系の保全などに取り組む人材の育成に努めている。動物園の中でも大規模なところは、遺伝学や獣医学といった分野での最先端の研究にも取り組んでいる。また、日本においては、世界で最も多くの水族館があることは特筆すべき点である。日本で水族館が人気のある理由について、沖縄美ら海水族館の館長などを務めた内田詮三は、①四方を海に囲まれていて、魚を食べる日本人にとって、海と海に暮らす生き物への関心が高いから。②照明や音などに工夫を凝らすことで、より大人向けの癒し効果があるから。③動物園では人々が見たい陸生動物のほとんどが飼育・展示されているのに対し、水族館では未知・未見の水生動物 (クジラなど) の飼育・展示の可能性があるからと見なす (内田詮三『沖縄美ら海水族館が日本一になった理由』光文社 2012 年、70 ~ 80 ページ)。実際に沖縄美ら海水族館ではジンベエザメ、ナンヨウマンタなどが世界初の飼育・繁殖に成功しており、それが誘客力につながっている。それに加えて、①水槽に使われるものが従来の強化ガラス仕様から、透明度が極めて高く、容易に加工ができるアクリル板になったこと。②濾過機などの設備のコンパクト化 (省スペースかつ高パフォーマンスの濾過設備の実現) という技術のイノベーションも指摘できる (小坂義生『空を飛んだペンギンは次にどこへ向かうの

- か サンシャイン水族館を復活させた現場改革』日経 BP 2019 年、20～21 ページ)。
- 15 子ども博物館、青少年博物館はミュージアムの中でも最も急速に成長している 1 つであり、エデュテインメントの直接の提供場である。
- 16 特に多くの移民やマイノリティ民族社会を抱えるアメリカの大都市部(シカゴなど)で、コミュニティ博物館が地域の民族文化を伝え、説明するための場として機能している。
- 17 コペンハーゲンのギネス世界記録博物館、イリノイ州(ロックフォード)の時間博物館(世界の時計コレクション:現在はシカゴ科学産業博物館に展示されている)、ペンシルバニア州(チェスター郡ケネットスクエア)のマッシュルーム博物館などが特殊博物館の一例である。
- 18 異なる分野のコレクションを 2 つ以上所有する博物館を総合博物館という。
- 19 多くの文化、幅広い年代の芸術を網羅し、美術品、装飾品、工芸品を所蔵する大規模な美術館を百科全書型ミュージアムという。
- 20 数として圧倒的に多いのが小規模ミュージアムである。
- 21 Kotler, N. and Kotler, P., *op. cit.*, 1998, pp. 70 - 71. / 前掲訳書 92～93 ページ。
- 22 *Ibid.*, p. 35. / 同上訳書 45 ページ。
- 23 Holmes, K., "Volunteers in the Heritage Sector: A Neglected Audience?," Edited by Sandell, R. and Janes, R. R., *Museum Management and Marketing*, Routledge, 2007, p. 225.
- 24 Kotler, N. and Kotler, P., *op. cit.*, 1998, pp. 63 - 64. / 前掲訳書 83 ページ。
- 25 ここでは、蓑豊『超・美術館革命—金沢 21 世紀美術館の挑戦』角川書店(角川 one テーマ 21) 2007 年を参考にしてている。
- 26 森美術館編『大型美術館はどこへ向かうのか? サバイバルへの新たな戦略』慶應義塾大学出版会 2008 年、16 ページ。
- 27 並木誠士、中川理『美術館の可能性』学芸出版社 2006 年、50～70 ページ。
- 28 西沢立衛『美術館をめぐる対話』集英社新書 2010 年、7 ページ。
- 29 蓑豊『超〈集客力〉革命—人気美術館が知っているお客の呼び方』角川書店(角川 one テーマ 21) 2012 年、59 ページ。蓑豊が美術館を訪れる際に基準としている観点は、①コレクション(収蔵品)の量と質、②建築は個性的で、心地良い空間か、③美術館と街との関係の 3 つである(同上書 120 ページ)。
- 30 2007 年から損保ジャパン東郷青児美術館(高層ビル 42 階にあり、ゴッホの「ひまわり」などを収蔵コレクションする企業美術館。毎週月曜の休館日に新宿区内の小中学生を図工・美術の授業の一環で訪問させ、対話型の鑑賞を促してきた(小口弘史『月曜美術館 休館日に、そこで何が起こっているのか』祥伝社 2011 年)。
- 31 高階秀爾、蓑豊編『ミュージアム・パワー』慶應義塾大学出版会 2006 年、150、196 ページ。
- 32 Davies, S. W., "Visionary Leadership and Missionary Zeal," Edited by Sandell, R. and Janes, R. R., *op. cit.*, 2007, p. 261.
- 33 ここでは、小菅正夫『〈旭山動物園〉革命—夢を実現した復活プロジェクト』角川書店 2006 年を参考にしてている。
- 34 旭山動物園の「あざらし館」によって、アザラシが泳ぐ時にどうやって足を動かしているのかが解明できたという研究者もいた。
- 35 旭山動物園の夏期営業の入園者数も 2008 年から 5 年連続で減少し、2012 年では約 129 万人(前年比約 8 万人減)であった。
- 36 坂東元『動物と向きあって生きる—旭山動物園獣医・坂東元—』角川学芸出版(角川ソフィア文庫) 2008 年、6、258 ページ。
- 37 同上書 258 ページ。
- 38 若生謙二『動物園革命』岩波書店 2010 年、129～130 ページ。
- 39 小菅正夫『〈旭山動物園〉革命—夢を実現した復活プロジェクト』角川書店(角川 one テーマ 21) 2006 年、126 ページ。
- 40 小菅正夫・岩野俊郎著、島泰三編『戦う動物園 旭山動物園と到津の森公園の物語』中央公論新社(中公新書) 2006 年、7 ページ。
- 41 遠藤功『未来のスケッチ 経営で大切なことは旭山動物園にぜんぶある』あさ出版 2010 年、23 ページ。
- 42 観光ビジネスでは、①天賦の観光資源。②「つくり上げられた」観光資源。③観光需要。④関連支援要素。⑤観光目的地管理。⑥外部環境。⑦人的資源開発という 7 つが国際競争力に影響を与える要因であり、中でも人的資源開発(マネジメント能力を創造・発揮する主体となる観光人材の開発)が最も重要で

- ある（張雪松「観光ビジネスの国際競争力：その影響要因の研究および統計分析」『国際ビジネス研究』第3巻第1号 2011年、63～76ページ）。
- 43 酒巻貞夫「旭山動物園のマーケティング戦略」『浜松大学研究論集』第21巻第2号 177～196ページ 2008年12月。
- 44 地域価値の三分類については、田村明『まちづくりの実践』岩波新書 1999年を参考にしている。「価値を発見するには、愛情をもってよく観ることである」という同氏のコメントは示唆に富む。
- 45 Kotler, N. and Kotler, P. *op. cit.*, 1998, Preface, p. x x ii. / 前掲訳書 はしがき 7ページ。
- 46 遠藤功『競争力の原点 「体格」ではなく「体質」で戦う経営』PHP 研究所 2010年、59ページ。
- 47 同上書 192ページ。
- 48 大堀哲編『博物館概論』学文社 2005年、50～51ページ。
- 49 同上書 52ページ。
- 50 同上書 53ページ。
- 51 梅棹忠夫『メディアとしての博物館』平凡社 1987年、17ページ。
- 52 大堀哲編 前掲書 2005年、23～24ページ。
- 53 塚原正彦『増補改訂版 ミュージアム集客・経営戦略』日本地域社会研究所 2004年、8ページ。
- 54 ミヒャエル・パーモンティエ著、眞壁宏幹訳『ミュージアム・エデュケーションー感性と知性を拓く想起空間』慶応義塾大学出版会 2012年。
- 55 諸岡博熊『企業博物館ーミュージアム・マネジメント』東京堂出版 1995年、42～44ページ。
- 56 テレビ東京「ワールドビジネスサテライト」2014年1月23日 OA。
- 57 西沢立衛 前掲書 2010年、110ページ。
- 58 Rentschler, R., *op. cit.*, Edited by Rentschler, R. and Hede, A. M., *op. cit.*, 2007, pp. 15 - 16.
- 59 Rentschler, R., "Museum Marketing: Understanding different types of audience," Edited by Sandell, R. and Janes, R. R., *op. cit.*, 2007, p. 348.