

博物館経営に係る経営資源とサービスとの連関

——逸翁美術館館長 仙海義之氏による発表の報告

宮田 悠史(立命館大学大学院文学研究科)

E-mail gr0130fk@ed.ritsumei.ac.jp

1. 概要

本稿は、2021年6月2日に行われた「第86回国際ARCセミナー」における仙海義之氏¹⁾の発表について報告するものである。この発表は、大阪府池田市に所在する逸翁美術館²⁾の経営資源とサービスの関係について、これまでの実践を踏まえて述べられている。

2. 博物館の経営

発表者は、博物館及び美術館(以下、博物館等)における所蔵品が文化財であることに注目し、それらは長期的に保存していく必要があることをはじめに指摘する。そのうえで、博物館等は永続的かつ安定的な経営が必要であるとの視点から、博物館等のサービスが社会的な評価を得ていくことが必要との立場に立つ。そこで、実現にむけて博物館等における経営資源を活用して多様なサービスを提供していくことの重要性が示される。そのため、博物館等の経営を分析的にとらえる視点として、経営資源とサービスが設定された。

3. 博物館の経営資源～博物館は何を活かすのか

ひとつ目の視点として設定された経営資源は、はじめに「有限財産」と「無限財産」に分類し、さらに有限財産を「モノ(コレクション)」「モノ(ハコ)」「カネ」「ヒト」に、無限財産を「情報(蓄積)」「情報(活用)」に分類してその活用について述べている。

有限財産におけるモノ(コレクション)とは、博物館等が収蔵する資料等の文化財である。これらは、「アーティファカルな物(人の手が増えられた物)」であり、未来の文化を創り出すための財産として整理される³⁾。そのうえで、これらを経営資源として活用するには、適切な環境下で整理して保存されることと、分類や検索に向けて「テキスト化」されることの必要性が示される。また、現物使用のリスクを軽減する観点から、デジタルイメージ等を使用する意義も指摘された。次に、有限財産におけるモノ(ハコ)とは、博物館等の施設(不動産)である。ここでは、保管場所としての「正倉院」を例に、モノ(コレクション)が残存していくためには適切な「場」が必要であることを指摘する。また、地方に存在するこ

とで観光施設としての役割を求められることなどを例示し、所在地が博物館等の性格に強く関与することを示している。一方で、施設等に関するランニングコストは課題であり、博物館等の Web 上における展開も可能性を持つものと示唆している。有限財産におけるカネとは、資金力や資金調達力を指す。博物館等の経営は収益事業ではないため、売上等とは別に事業資金の獲得が必要である。ここでは、その前提として事業等の評価が必要であることが述べられる。また、「博物館法」等の法令による制限も強く予算が限定されているため、このマネジメントが将来に影響することを指摘している。有限財産のヒトとして考えているものは「人力」である。発表者は、ヒトそのものを資源としてマネジメントすることはできないと考えており、スタッフの「スキル」や「パフォーマンス」に加え「ストレス」を含んでマネジメントすることが人力の活用につながると述べている。

続いて、無限財産における情報(蓄積)について整理する中で、発表者はアーカイブを「多様な情報がたまっており、何がどこにあるかわからない状態」として、データを「整理され、活用できる形の情報」として定義している。そのうえで、アーカイブにあった情報がデータとして開発・蓄積され、さらに利用可能なノウハウ等が付随することで経営資源として活用可能になると述べている。最後に、無限財産における情報(活用)について、「情報の蓄積だけでは意味がなく、利用者にとっての届けるかが重要」という考えが示される。そのうえで、データをコンテンツ化しメディアによって流通させることで、情報がサービスとして利用者に届けられる流れが説明される。加えて、利用者が求める情報を常に把握することの重要性を指摘している。

4. 博物館のサービス～博物館は何を産出するか

もうひとつの視点として示されたサービスとは、「売買したモノが残らず、満足などを提供する形のない財」として定義され、博物館等もサービス業であるとの立場に立つ。そのうえで、博物館等におけるサービスを内容面から「モノ」「コト」「カチ」に分類し、それらをマーケティング論によって説明している。

はじめに、マーケティング 1.0 として博物館等の「モノ」

に関するサービスが示される。マーケティング 1.0 は、GDL (Goods Dominant Logic)⁴⁾を念頭においたモノ中心の考え方である。この考え方を博物館等で応用すれば、文化財の陳列や解説をとおして、利用者の啓蒙や理解の向上を図ることができる。次に、マーケティング 2.0 として博物館等の「コト」に関するサービスが示される。マーケティング 2.0 は、SDL (Service Dominant Logic)⁵⁾を念頭に、顧客は購入者ではなくサービスの利用者とした考え方である。この考え方を博物館等で応用すれば、展示に加えて講演会やイベントを催すことで、参加者の体験や共感などのコミュニケーションを発生させることができよう。最後に、マーケティング 3.0 として博物館等の「カチ」に関するサービスが示される。マーケティング 3.0 は、グローバル化と IT 化が加速している現代において、単なる収益向上のための手段ではなく、企業等の社会貢献によって企業価値を高める動きである。発表者は、これからの博物館等はこのような視点も必要であることを指摘し、カチの共有といった視点から、様々な文化財の展示をパースペクティブでとらえるような展望を示唆している。

また、博物館等のサービスについて「対象別」「方法別」での分類もされている。ここでは、博物館等は基本的にモノを売る事業ではないため利用者がわかりづらくなっていることを指摘し、博物館等におけるサービスの利用者について「一般」「学生」「専門」に分類して検討している。その中で、学生や専門は、学校や研究機関等との連携で利用する層であり、学習や研究等の目的から博物館等を利用していることが示される。一方、一般層においてはその目的が趣味や観光など多様であるため、この層に対するサービス自体も多様であることが示された。また、方法別の視点では、博物館等のサービスを「展示」「連携」「発信」に分類し、それぞれの事例が説明された。展示では、これまでの常設展等に加え、他地域の博物館等へ所蔵資料を貸出すことで、所蔵品の価値や魅力を広く伝える効果が示された。また、連携においては、出前講座等のアウトリーチ展開や、自治体との地域活性に関わる事業、近縁他館と連携した広報活動などが示された。最後に、発信の部分では、従来の方法として出版を挙げながら、昨今の Covid-19 の影響も踏まえつつ Web サービス展開について述べられている。その中では、オンライン配信事業に関するインフラ整備と、事業の収益化が重要であることを指摘している。

5. コンクルージョン

ここでは、これまでのまとめとして経営資源とサービスの連関が示された。経営資源に関して強調されたのは、有限財産と無限財産を組み合わせることの重要性である。文化財等は、ハコやヒト、カネ等の有限財産によって保存されているがこの状態では活用には至らない。そこで、それらに対して、情報を活用するスキルや

コンテンツに変換するノウハウ等の無限財産を組み合わせることで、経営資源の活用によるサービスの産出につながれると述べている。

一方で、博物館等が行う各種サービスについては、対象別にそれぞれの内容と方法の連関が示された。例えば、学生や専門層に対するサービスとして、体験学習や特別閲覧等のコトやモノに関するものが例示された。一般層においては、来館者に対する展示にとどまらず、近隣住民を対象とした出張催事や、世界の人々を射程に含んで遠方の人々に対して博物館の持つ価値を発信するサービスの可能性が述べられた。これは、来館者だけではなく、非来館者を利用者としてとらえた新しいサービス展開の示唆といえよう。

最後に、これらの経営資源を基にしたサービスの展開によって、評価を得ていくことが資金獲得につながる点を指摘しつつ、多様な利用者から評価を得るには多様なサービス展開することが必要であることを示している。また、それら評価について、一般的に共通した評価方法を構築していくことが今後の課題として示された。

発表者は、博物館等について、所蔵品が文化財であることに注目しているが、筆者が研究対象とする「デジタルアーカイブ」の収録物も文化財である。その点では、本発表で述べられた経営資源とサービスの関係は、デジタルアーカイブについても援用可能な知見といえよう。なかでも、文化財は無限財産との組み合わせによって活用し得るとする視点は、デジタルアーカイブの経営において重要な示唆と考えられる。

[注]

- 1) 公益財団法人阪急文化財団理事、逸翁美術館館長。
- 2) 逸翁美術館は、小林一三(現・阪急阪神東宝グループ創業者)の雅号「逸翁」を冠し、昭和 32(1957)年に開館した。逸翁が収集した美術工芸品 5,500 件を所蔵している。当美術館は、公益財団法人阪急文化財団によって経営されている。
- 3) 新しい文化は、歴史的な文化財を基にして生まれてきたことを背景としている。
- 4) 商品またはサービスを購入するポテンシャルのある顧客候補に対し、購買行動やサービス利用を働き掛ける行為であり、顧客は単に購入者としてとらえられている。
- 5) モノに限らず、経済活動はすべてサービスととらえる。モノを売らないわけではないが、サービスを付随させてお客に楽しんでもらう試み。

[参考文献]

- 立命館大学アート・リサーチセンター。「第 86 回 国際 ARC セミナー (Web 配信)」. 活動報告. <https://www.arc.ritsumeit.ac.jp/j/news/pc/008037.html>. (閲覧日:2021 年 8 月 24 日).
- 阪急文化財団。「逸翁美術館について」. 阪急文化財団 . <http://www.hankyu-bunka.or.jp/itsuo-museum/about/> (閲覧日:2021 年 8 月 18 日).