

# 地域博物館におけるミュージアム・ミッション

石倉 孝祐

---

## アブストラクト

教育委員会直営の北区飛鳥山博物館は、開館7年を経過した2005年の段階で、ミッション・ステートメントを作成した。コトラーの主張する利用者ニーズに力点を置きながらも、地域博物館の機能の維持と成長可能な持続性を志向するミッションとして提示されたものは、【知のバザール】・【こうかん】であった。これは地域文化の共有をユーザーとカスタマーが同じ次元で向き合い、諸価値・サービスの「交換」のみならず、「好感・交歓・交感・巷間・浩瀚」という博物館内部機構と公共圏との間に成立する関係性の中で具現化する要素であることを表現したものである。

いかなる博物館も、内部環境と外部環境という社会システムとの関係には、競合する競争圧力の存在とともに博物館内部諸機能と交流を願う主体的関わりが存在する。ステイクホルダーや顧客を含めて博物館とこれら外部環境との関係性マーケティングは、存在様態、関係性、両者の結合形式にさまざまな様態をみせる。しかしその中で共有されるのは、コミットメント相互の社会的信頼関係であり顧客満足の関係性である。持続可能な博物館のミッションは、これら博物館と顧客との間に形成されるものであり、象徴交換の構造、すなわち交換・好感・交歓・交感・巷間・浩瀚の6次元にわたる【こうかん】の関係性を、北区飛鳥山博物館のミッション・ステートメントは志向している。

地域の中で意欲的な受け皿作りを今後の館活動のなかで構築し、博物館の物的・人的資源サービスの交換概念を拡充しつつ、超少子高齢化社会の到来を前に、生涯学習活動を通じての世代間の絆の形成と、社会関係性を保つ成熟したプライベートとパブリックの向き合う新たな公共圏＝博物館としてのミッション・ステートメントが今、問われている。

キーワード ミッション・ステートメント ミュージアム・マネジメント 地域博物館

## 問題の所在

本稿は、博物館の存在基盤を表明するミッション・ステートメント形成の意義を明らかにする上で、ミュージアム・マネジメント研究やミッション・ステートメント論に関して欧米で多大な影響力を与えたP.コトラーの所論と課題点について論じ、次いで事例分析として地域博物館におけるミッション・ステートメントの形成と実践について、教育委員会直営の博物館施設における事例分析として2005年に策定された北区飛鳥山博物館のミッション・ステートメントならびに2014年に提出された「10年後の北区飛鳥山博物館」を題材に、交換概念の拡充性を考察するものである。

現在、営利・非営利を問わずあらゆる組織体において、マーケティングが現実に行われていることを主張するコトラーは、その根拠としていかなる組織でも存立の基盤には資源の存在が不可欠であり、対市場活動を前提とする社会関係のなかで価値の交換を通じて資源調達が可能となると論じた。コトラーのミュージアム・マネジメント論は、ミュージアム活性化と、社会との新たな連携を志向するものであった。しかし一方で、教育機関としての博物館において、市場環境からの要求満足を最大化するコトラーの所論については、社会的ニーズや利用者ニーズへの極端な順応は逆に博物館の社会的有効性を減少させるという懸念も惹起される。博物館諸機能が消費者中心主義の理念を具現化するとする議論からは、消費者のニーズと合致・適応したサービスが、はたして博物館設置責任を満足させるのだろうかという疑義が生じるからである。

これまで日本の博物館学会内部では、ミュージアム・ミッションに関する単論ははまだ発表されていないため、筆者は、過去にミュージアム・ミッション形成におけるコトラーの交換概念の拡大について論じ<sup>(1)</sup>、また、博物館学に関する全国学会である、全日本博物館学会でも研究発表を行った。(2012年6月16日 第38回

研究大会 於明治大学駿河台キャンパス)しかしその後も地域博物館の存在形態におけるミッションに関する分析・研究は管見のところ深められていない現状にある。

そこで本稿では、まず第一章で、今日の博物館を取り囲む社会環境の中で、教育機関等の非営組織におけるマネジメントの必要性を強く主張するコトラーの所説と、コトラーに触発された結果生じた、文化庁をはじめとする行政サイドの動向と、学会での動向について紹介する。次いで第二章では、非営利組織としてのミュージアムの存在基盤についてコトラーのミュージアムに関する論理を今一度整理し、ミュージアムの存在を規定するミッション・ステートメント形成のメカニズムと課題点を中心に、コトラーのマーケティング・マネジメント理論の非営利組織への適用・概念拡大について論じる。第三章では、市場ニーズ最大限化のコトラーの所論の問題点と、ミッション・ステートメントについて論究しつつ、第四章では、2005年に策定された北区飛鳥山博物館におけるミッション・ステートメントについて概要を示し、地域博物館の今日的なあり方を解説し、最後にその後の展開と2014年に北区飛鳥山博物館が示した、【10年後のあり方】などの最近の動向について紹介したい。

## 第一章 ミュージアム・マネジメントとミッション

館園数からみて日本の博物館数は、登録博物館・博物館相当施設が1,262館、また博物館類似施設が4,485館あり、総計5,747館が存在する。館園数から見ると、これは欧米のそれと比肩する「博物館大国」である。(2013年3月現在 日本博物館協会調査)

そして館園数の大きさとともに、組織体の多様性から見て日本のミュージアムは、主眼とするテーマも多様性に富むとともに、運営主体においても公立博物館等に多く見られる教育委員会直営、公益財団法人立、一般財団立、学校法人立、宗教法人立、個人立などがあり、運営形

態においても地方自治体直営、第三セクター方式、指定管理者制度による運営委託、はては将来的にはコンセプション方式の導入などが志向されるなど、さまざまな運営主体の違いを見せ、組織経営上、多様性の最たる存在のひとつである。しかし今日、財政的にも社会的責務の面からも淘汰の危機に晒されるミュージアムの世界では、博物館観覧行動が他のレクリエーション活動との中で低迷するなど、可処分時間・可処分所得の中で占めるミュージアムの位置は、従来よりも低下している現状にある。離れた顧客を引き留めるべく種々の普及事業が実施されるなど、懸命の内部努力が多くの館園で見られている。

多くの集客性を期待させる企画展示活動においても、さまざまな取り組みが見られている。最新の学説にもとづくトピック性の強いテーマ展示や、新出資料の展示など、学術成果に立脚した企画のほかに、従来あまり展示対象とはならなかった、クール・ジャパン関連のアニメやメディア・ミックス、サブカル系の特別展も多く開催されるなど、幅広い集客力を見せてもいる。こうした現象は、かつてのミュージアムがハイカルチャーの独占物であり、ハイカルチャーと特定階層が平行に結合する、文化資本（ブルデュー『ディスタンクシオン—社会的判断力批判（1・2）』藤原書店 1990年）という固定的なミュージアム・イメージを打破するものであり、より開かれた社会的コンテキストの中で新たなミュージアム像を模索するものであって、決して表層的にサブカル系展示を批判すべき問題ではない。しかしその一方で、比較的安定的な集客力を持つ「創建〇〇〇年記念 〇〇寺展」などの国宝・重文資料に特化した展示などや、これも集客性の高い後期印象派展、あるいは世界各地の大規模な博物館コレクションからセレクトして、パッケージ的に紹介する方法が、続々とナショナルフラッグ級のミュージアムで展覧されるなど、あたかも手法的には近世の出開帳のような「お宝陳列」のような展示も散見され、耳目を集めやすい目玉展

示的な催しに関心を集めてもいる。こうした顧客ニーズ本位のミュージアムの対応の背景には、その前提として顧客ニーズを先取りした経営環境の中で希求される、集客力本位の展示企画が存在するのである。

さて、顧客ニーズの満足と最大化をより積極的に理論づけた集客行動、マーケティング計画の展開として、今日、多くの注目を集める議論に、顧客ニーズを最大限重視するコトラーのミュージアム論がある。すなわちそれはマーケティングの世界的権威であるノースウェスタン大学J.L.ケロッグ経営大学院SCジョンソン特別教授のP.コトラーと、多年スミソニアン・インスティテューションに勤務し、現在はミュージアム・文化史跡・観光マーケティングのコンサルタントであるN.コトラーとの共著『ミュージアム・マーケティング』である。<sup>(2)</sup> 本書は1998年に刊行され、数多くのリサーチにもとづいたミュージアム変革のケース・スタディを例示し、マーケティング理論の応用を行い、これまでマーケティングという言葉自体に対してナーバスな反応をみせる欧米ミュージアム界に、意識改革を論じた。その影響力は多大なものがあり、2008年には第2版も発行され、P.コトラー、N.コトラー兄弟に加えてW.コトラーも執筆に加わり、内容も議論もより重厚なものになっている。

公的助成の逼迫に直面するなかで、いかに来館者を拡大し活動基盤を強固にするかは日米共通の喫緊の課題であるが、ミュージアムのような非営利組織における経営体のマネジメントの必要性は、すでに我が国においても、博物館法施行規則にもとづく大学博物館学教程の中で、博物館経営論という講義タイトルでここ20数年の間に洗練化され、一般化されてきている。<sup>(3)</sup> またこうした状況に呼応するかのよう企業博物館をはじめとしてミュージアム全体に対しての経営論が、おもに経営管理論の立場から澎湃と述べられてきたことも事実である。

こうしたその趨勢の中であって、P.コトラーとN.コトラーによるミュージアムへの積極的

提言を記した『ミュージアム・マーケティング』はマーケティング概念の拡充とコンセプトの明確化を豊富な事例に則して論じた書であり、その影響力は計り知れないものがあつた。邦訳も2006年に刊行され、翻訳は行動科学・政策論・マーケティング研究を多年に亘って牽引してきた井関利明氏と、スミソニアン・インスティテュート、フリーア&アーサー・サックラー美術館でマーケティング、支援開発に携わってきた石田和晴氏が担当され、日本の博物館研究に多大な裨益を与えている。

そして本書の邦訳発刊に應えるかたちで2006年10月26日、文化庁 平成18年度「優秀指導者特別指導助成」事業として「ミュージアム・マーケティング・シンポジウム 21世紀、ミュージアム・タウンの創造と展望 ～関わりと広がりマーケティング」が開催され、著者のひとりN. コトラを交えた研究会がもたれ多数の参加者をみている。(基調講演：N. コトラ・プレゼンテーション：コシノジュンコ、蓑 豊・パネルディスカッション：福原義春・井関利明・栗原祐司・大堀 哲・会場：東京国立博物館 平成館大講堂)<sup>(4)</sup>その後、理論面の展開の一方で、日本におけるミュージアム・マーケティング事例研究も観光の潜在需要を喚起する視点として論じられ、<sup>(5)</sup>またミュージアムにおける潜在的ターゲット・オーディエンスとの関係性構築の上で活用されるマーケティングの位置づけについての研究など問題の掘り下げが行われている。<sup>(6)</sup>さらに2011年、博物館行政を所管する文化庁においても、美術館・博物館に係る人材養成の充実を図る観点から「第1回ミュージアム・マネジメント研修」が実施され(実施時期：2011年12月12日～12月14日)、その内容は基調講演のほか「経営戦略」「顧客サービス」「ボランティアの活用」「ファンドレイジング」「パネルディスカッション 指定管理者制度の活用」「広報戦略」「リスク・マネジメント」「著作権特別講義」と多岐にわたり、ミュージアムの存続に危機感に対応した内容であつたといえよう。

さらにP.コトラ自身のマーケティング学の営為とその方向性を紹介する施設として、現実の「マーケティング・ミュージアム」が最近、開館している。これは2011年5月27日、アジア・マーケティング連盟によってインドネシア・バリ島でウプド王室が運営するプリ・ルキサン美術館の一角にアセアン地域におけるマーケティング普及を目的にした「フィリップ・コトラマーケティング3.0博物館」である。まさにマーケティングの殿堂としてミュージアムの建設は、マーケティングの普遍性を喧伝するコトラの非営利組織マーケティング論のひとつの到達点であるかもしれない。

しかしコトラのマーケティング概念拡大による、非営利組織への適用については、かつてのマーケティング概念拡大論争の再燃や批判を連想させるものがある。ミュージアム組織とマーケティングとの関係を再考する必要を思わせる理由のひとつとして、日本よりいち早く市場化テスト・ミュージアムの民営化が進行した英国では、すでに顕在化しているミュージアム問題がある。英国の地方自治体型ミュージアムにおいては、1980年代後半以降マーケティング概念の導入が提唱されつつも、ミュージアムの根幹をなすコレクションの重要性に由来するミュージアム組織の可視性と具体性、専門家集団であるミュージアム組織、ミュージアムにおける機能の多元性などにおいて、ミュージアムの「プロダクト」が見えにくいなど、ミュージアム固有の特性とマーケティングとの齟齬が指摘されている。<sup>(7)</sup>以上の理由から本稿では非営利組織としてのミュージアムの存在基盤についてコトラのミュージアムに関する論理を今一度整理し、そのロジックの根底でミュージアムの存在を規定するミッション・ステートメント形成のメカニズムと課題点について論じ、次いで事例研究として北区飛鳥山博物館における「ミッション・ステートメント」を題材にコトラの所論を確認してみたい。

## 第二章 P.コトラーのマーケティング概念の拡大

周知のようにP.コトラーのマーケティング・マネジメント理論の主要な骨格を示すのが『マーケティング・マネジメント 分析、計画、実行、そして統制』である。<sup>(8)</sup> 広範に及ぶ論旨を簡潔にまとめることは筆者の手に余る問題ではあるが、その第1の主張は1960年代以降に格段と精度を増した数量的分析や、行動科学の成果を採用し、意思決定志向、分析的アプローチ、学際的アプローチの3つの視角から総合的なマーケティング・マネジメント理論を実現していること、さらに第2の主張は「分析—計画—実行—統制」というフロー概念をマーケティング・マネジメントに取り入れ、時系列の循環性を視野に入れたダイナミズムを示した点にある。そして第3に人間行動の多様性にもとづく見解として、経済的合理性では人間行動における意思決定と分析的アプローチに挑戦し、それに加えて隣接諸学理論の援用による解析を深めた点にある。

なによりも従来、マーケティング研究の対象とは考えられなかった非営利組織、ことに教育機関におけるマーケティング概念を導入する議論は今から40年以上前に遡る。それは、P.コトラーとS.J.レヴィが共同で1969年にマーケット概念を非営利組織にまで拡張することを主張したことに起源する。この「マーケティング概念の拡張論」は単にマーケティングを営利企業のビジネス活動に限定することなく、広く社会組織全般にわたる適用を主張するものであり、その後、学史的には1969年から1974にかけていわゆる「マーケット概念拡張論争」として知られる論争を交わしつつ、コトラーとザルトマンによるソーシャル・マーケティング論を経て、組織一般にとって汎用可能な技法としてマーケティング概念が拡充する展開をみせたのであった。<sup>(9)</sup> この議論の中で精緻の度を深めたP.コトラーの非営利組織マーケティング論を構成する要素は、ほぼ以下の4点から指摘できよう。

(『マーケティング・マネジメント 分析、計画、実行、そして統制』より)

- 1 P.コトラーは組織一般を【営利と非営利】【私的と公共的】の2対による、計4個の象限を描き、非営利組織の範囲を規定する。象限1【営利かつ私的】には会社組織一般が内包され、象限2【営利かつ公共的】と象限3【非営利かつ公共的】は「第2セクター」を構成し、その要素として「郵便局・道路公団などの準ビジネス型」・「公立教育・消防・病院機能などのサービス型」・「社会保障局・福祉セクションなどの片務的移転を遂行する移転型」、そして「刑務所・公正取引委員会などの公衆一般の利益促進のために、特定集団の自由を規制する調停型」に区分する。最後に象限4【非営利かつ私的】には、宗教組織・慈善団体・環境団体などが含まれるとした。このうち従来のマーケティングの対象は象限1のみであったのに対して、P.コトラーは、すべての象限を対象としたのであった。
- 2 P.コトラーは、商業取引のみならず雇用主が賃金を支払うことによって生産的役割と交換する雇用取引や、市民間での、また宗教組織内外・慈善団体内部・外部などの取引形態が非営利組織のマーケティングに含まれると論じた。
- 3 組織一般を取り囲む公衆概念には、供給・規制・寄贈等に関わる投入公衆が存在し、これらは経営者などの内部公衆の外部に依って立つ。また代理人などの媒介公衆、そして顧客などの消費公衆があるとした。
- 4 非営利組織は、その組織のよって立つ性格に従い、公衆関係に応じて複数のマーケティング問題があるとした。それは消極的ないし潜在的であり、また不規則的、

過剰、あるいは有害な需要に直面するとした。

1980年代以降、P.コトラーはマネジメントの概念を拡大して、病院・教育機関といった非営利組織別への検討を深めて、その多くは門下の若手研究者との共著の形をとるものが多く、コトラー理論の適用の可能性を追求しつつも、必ずしもコトラー自身の問題視角の洗練化がなされているとは考えられない。しかし非営利組織のマーケティング概念は上沼克徳氏の問題整理に従うならばほぼ以下のような構成からなる。<sup>(10)</sup>

それは非営利組織のマーケティングは組織目的を遂行するためには、外部環境と組織資源を分析し、ターゲットとする市場との自主的な価値物の交換を実現するために設計されたプログラムを計画、実行し、そのメカニズムの統制にあるとする。そしてP.コトラーによって拡張されたマーケティング概念は以下のようなシエマで表現することができる。それは社会の変化とそれにともなったマーケティングのミッション変化は、伝統的なマーケティング領域以外におけるマーケティング活動との同型性の指摘から、マーケティング概念拡張の外部的要因として語られるのである。こうして拡張されたマーケティング概念の定義を行うことでマーケティング概念拡張の分析がなされ、この分析はマーケティング概念拡張の方法論的基礎を形成するのである。その結果、伝統的マーケティングの領域以外へのマーケティング知識の適用とその有効性が示された上で、適用されるマーケティング知識の他のコンテキストへの移行が成功するというのがP.コトラーの主な論点である。P.コトラーは、マーケティング・プロセスは以下のような展開から説明づけられると主張する。

- 1 組織内部はもとより市場、公衆などに及ぶ脅威と機会に関する環境分析
- 2 組織内部の人員・設備・市場資産といった組織の資源と能力に関する資源分析
- 3 ミッション、目的、目標の3つの次元か

らなる目標の設定

- 4 標的市場の選定、競争的ポジショニングそしてマーケット・ミックスからなるマーケット戦略の形成
- 5 以上を踏まえた上で組織構造・人資源・組織文化を考慮に入れた組織設計
- 6 目標達成のための戦略を開発するためのマーケティング情報・マーケティング計画・マーケティング統制のシステム設計

以上がP.コトラーの論じる戦略的マーケティング計画プロセスの梗概である。これらの諸点から、一步進めてミュージアムにおける戦略的マーケティング計画プロセスに特化して論点を展開したのがP.コトラーおよびN.コトラー共著の『ミュージアム・マーケティング』である。その論旨展開について中心的な議論がなされているのは同書第3章であると認めることができるので、その内容を以下のように要約してみたい。

まずミュージアムが「戦略的プランニング」に行動着手するとき重要な方法論として、「戦略的マーケット・プランニング・システム(SMPP)」が挙げられる。SMPPシステムの発動によって初めて「ミッション・提供物・対象市場は明確に定義され、これにもとづき計画立案・実行」というシエマを展開すると論じるのである。さらにP.コトラーとN.コトラーはさらに以下に示す4つのSMPPフロー図式を指摘する。

- 1 マーケティング計画を実施する環境分析
- 2 内部資源分析
- 3 ミッション、目的、目標の策定
- 4 戦略策定

もちろん戦略策定に至るフローには、所与の存在としてミュージアム外部環境にミュージアムと競合関係にある競争圧力や競争相手が存在することは言うまでもない。それらは以下の4つの存在形態を持つ。

- 1 欲望競争相手と名付けられる、個人の中で潜在化した一般的欲求（マズロー的な意味で柱状化する）や旅行消費や読書、テレビ視聴などの個人的嗜好の傾向が存在すること。
- 2 ミュージアムの一般的競争相手として、何かを学習するために、あるいは何かを享受するためにミュージアムに足を運ぶのではなく、同様のサービスを講演会などに行くことで満たすという潜在的利用者の特定のニーズや欲求のさまざまな様態・方法があること。
- 3 ミュージアムの実物コレクションを自分の目で確かめるのではなく、インターネットで検索し鑑賞するという、サービス形態上の競争相手・選択した目的を満たす代替サービスの存在。
- 4 潜在顧客ニーズを満たすことのできるさまざまな種類の施設として、身近な距離にある地域ミュージアムに行くのではなく大規模ミュージアムを選択する。あるいは娯楽行動としてテーマパークや大規模ショッピング・センターに行くなどの行動様態。

これらミュージアム外部環境の競争圧力に対してP.コトラーとN.コトラーはSMPPをミュージアムが策定したミッション・提供するプログラム、そしてプロダクト・サービスの内容、さらに訴求対象である利用者区分の範囲を定義・計画・管理するための概念枠組みを以下のように示している。

- 1 環境要因・組織の強みと弱み・ミッション・目的・目標を分析する計画システムを策定し、戦略を明確化する。
- 2 環境要因分析の結果選択した戦略に適切する組織設計を実施する。
- 3 プランの実施と成果をチェックするシステムとして、マーケティング情報システム・プランシステム・管理システムを構

築する。

以上の3段階を踏まえて有効なミュージアム・マーケティングが実現すると論じるのである。マーケット志向型のSMPPとは、つまるところミュージアム組織が欲求の受容サイドに広範に展開する市場において、安定的に持続可能な経営を具現化することである。それは利益追求型の組織ではないとされるミュージアムにおいても、社会動向の変容や顧客環境の変化に敏感でありつづけるべきであり、非営利組織においてもマーケティングが適応可能であることを意味する。P.コトラーとN.コトラーの論じるミュージアムのマーケティングとは【環境分析→内部資源分析→ミッション・目的・目標の策定→戦略策定】の一貫したフローが、個別のミュージアム・サービスの内容である企画展・講座などを絶えず効果測定しつつ、SMPPにフィードバックするメカニズムを持つものであるといえる。

### 第三章 市場ニーズ最大限化とミッション・ステートメント

組織経営論におけるマーケティング概念の拡充を繰り返してきたP.コトラーの所論のミュージアム適用にあたって、P.コトラーとN.コトラーが展開した論旨を指摘しつつ、次いでミュージアムの外部環境・内部環境を貫徹する原理としてのミッション・ステートメントの意義について考察してみよう。さてミッションという言葉は、宗教学の術語としてはミッション・スクールなどに代表されるように、キリスト教諸教派のミッションボードによりその理念に基づいて設立され運営される、組織原理としての「伝道綱領」を意味する。したがってミッションとは根本には「福音宣教」の意味でありこれが転じて「使命」「任務」「義務」の意で用いられるに至ったのである。その意味でイエズス会系教育機関におけるミッション・ステートメントとは、『カトリック大学憲章』(Ex Corde Ecclesiae)・『サピエンチア・クリスチアーナ』

(Sapientia Christiana)・『教会法』(Canon Law)の部分条項(Can.807-821)にもとづき厳格に規定されていて価値観や世界観に立脚した統治・運営方針が定められていることは、言葉の根源的な意味でミッションの重要性を示しているのである。<sup>(11)</sup>余談ながらよく知られるように「出世」や「世間」などの言葉が仏教の用語から転訛され日常語化されたことと同じく、組織の存在規定の根幹に位置する「ミッション」の語がキリスト教の組織原理の目的に起源することは、根源的に聖と俗によって双分化される社会集団の根底には、ある特定の価値観が偏在していることを示している。

次いでP.コトラーはミッションの機能とは「マーケティングの使命 目標、目的の策定」においてイニシャルに規定されたミッションがそのまま組織内で固定化されるのではなく、環境が変化するに伴って管理者は対市場活動における使命、目標、目的の再検討、再評価を行わなければならないもの規定する。とくに混同されやすいミッションと組織目標、組織目的の差違を次のように説明される。<sup>(12)</sup>

- 1 ミッション：対市場活動において何かを達成しようとする基本的な目的
- 2 組織目標：利益、評判、市場シェアなど重視しなければならない主要な変数
- 3 組織目的：目標を選択し、いつどのようにしてその結果を導き出すのかを示す測定可能な変数

営利・非営利を問わずあらゆる組織体において、マーケティングが現実に行われていることを主張したP.コトラーは、その根拠としていかなる組織でも存立の基盤には資源の存在が不可欠であり、その資源は価値の交換を通じて資源調達が可能となると論じている。<sup>(13)</sup>なぜならばこの価値の交換の市場では、対市場活動を前提とする社会的関係が介在するからである。しかし価値の交換の市場での社会的関係には二つの断層がある。ミュージアム利用者が求める情

報や経験を重視するミュージアムのミッションと、収蔵資料・コレクション、調査研究体制、ミュージアムの施設管理、美的印象などに力点を置くミュージアムのミッションには明確な違いが存在する。価値観の多様化にともなって今日、様々なミュージアムへの希求があるが、コトラーは、市場志向の考え方には、サービス対象であるパブリックや利用者グループを満たす技法に視野を置いたミッションが望まれるとしている。

このように、非営利組織なかでも教育機関としてのミュージアムの社会的責務のなかで市場環境からの要求満足を最大化するP.コトラーの所論については、社会的ニーズや利用者ニーズへの過度な順応は逆にミュージアムの社会的有効性を減少させる懸念も一方に存在するであろう。マーケティング拡大論争においてP.コトラーを批判したD.ラックは、本来的にマーケティングは市場に関わるものであって、資料取引の過程と活動の範囲を拡張することによって、マーケティング概念が不透明化されると論じている。<sup>(14)</sup>

これに対してP.コトラーは当事者間で交換されるものは諸財ならびにサービスに限定されず、「時間・エネルギー・感情」をも含まれると主張し、マーケティングの本質は市場取引よりも交換という一般的な考え方に存在すると述べた。<sup>(15)</sup>これは効果的なマーケティング活動を選択するために交換プロセス管理面を重視した理論体系化を実現しているといえるのである。その中で次のような疑問が提起できるのではないだろうか。それは市場性自身に由来する市場価値の実現を前提とするミュージアム活動がいったい社会環境に何をもたらすのか、という課題提起である。P.コトラーの所論によれば市場価値の実現や市場性やミュージアム利用者のみならず、公共ミュージアムにおいては納税者(地域ミュージアム利用者集団が当該地域の納税者とはすべて同一であることは想定しえない。)あるいはステイクホルダーに率直に合致することによって可能と主張する。ミュージアム組織が



これら外的環境にある消費者の欲求ニーズを満足させる方法と機構に適合させる、消費者志向を強く念頭においた論旨であるといえよう。

しかしミュージアムの諸機能が、消費者中心主義の理念を具現化するものであるという議論からは、消費者のニーズと合致・適応したミュージアム・サービスがはたしてミュージアムの設置責任を満足させるのだろうかという疑義も生じるところである。社会の要求やステイクホルダー、利用者のニーズへの順応は、一方で収蔵資料の長期にわたる保全と継承を目的とするミュージアムの根幹をも揺るがせかねないのであり、ショートサーキットで、とかく表層レベルでのニーズ至上主義に対して、厳密な資料分析、史料批判などの基礎研究を含む学問的営為をもって知を創造する、ミュージアムの存在意義が問われることにもつながりかねない。また相当長期にわたる公共概念を視野に入れたミュージアム活動を実現するためにも、ミッション・ステートメントは外部環境の要求するニーズと内部資源が希求する生涯学習期間として存在意義・設置責任との止揚のなかで表明すべきものであろう。<sup>(16)</sup>

#### 第四章 地域博物館におけるミッション・ステートメント形成

すでに見てきたようにP.コトラーの議論の基底にある交換概念は、諸財などの利益の交換やサービスの交換のみならず、価値観や感情面を含む心的満足などの交換を示している。

2005年に策定された「北区飛鳥山博物館あり方」で示されたミッション・ステートメントでは、これを6つの【こうかん】として諸財などの計量可能な経済価値以外に、時間・満足度・感情などを加味した上で以下のようなミッション・ステートメントを規定している。ここで留意したのはP.コトラーの主張する交換概念を、よりフラットで自由な交流として位置づけていることである。

ここで分析の対象である北区飛鳥山博物館の概要について記しておきたい。北区飛鳥山博物館は、1997年3月27日に開館した地域博物館である。東京都北区は東京特別区の中で、戦前の滝野川区・王子区の合併により戦後、発足した東京北部地域を行政範囲とする基礎的自治体である。1977年以来、300㎡程度の郷土資料館を教育委員会で所管してきたが、本格的な博物館の建設は、1988年、第二次北区基本計画で郷土博物館の建設が決定されたことに起因する。以来、10年をかけて基本構想・基本計画・基本設計・実施設計を経て開館に至っている。RC4層構造の躯体は延床面積4.858㎡であり、この規模は江戸東京博物館の約10分の1である。全国博物館の中で1.000㎡以下の館が67.5%であることを考慮するならば〈平成22年度「生涯学習施設に関する調査研究 博物館登録制度等に関する調査研究」三菱総合研究所の調査による〉都市地域立地の中規模館といえよう。現在のところ、常勤6名・非常勤4名の学芸員と館長以下事務スタッフ9名によって各種博物館事業を推進している。開館当初は年間入館者数6万人程度に推移した利用者も、2012年度以降10万人を超え、またこれまで30回を超える企画展、年間100回程度の各種講座を実施している。この間、指定管理者制度導入の可否について行政内部の検討会で論議がなされたが、開館以来、現在に至るまで教育委員会直営方式によって運営を行っている。なお、受付業務担当12名は管理会社委託形態をとり、また清掃スタッフ5名・警備人員2名はシルバー人材センターより派遣を受けている。またほかにテナントとして40席程度のカフェ・コーナーを併設している。ちなみに23区立ミュージアムでカフェ・レストラン機能を持つのは、北区飛鳥山博物館と世田谷美術館のみである。

さて、北区飛鳥山博物館のミッション・ステートメントで浮上したタームに【知のバザール】がある。この概念形成にあたって参照されたフレームにメッセ型とバザール型の二つの市場概念がある。これはコンピュータのOSとして世

界を席卷するWindowsの寡占的な存在に対して、UNIXに代表されるよりオープンな双方向性と関係性に、市場の二つの類型を示したレイモンドの所論に起源するが、Windows型が権威あるカテドラルの前で展開する門市・メッセ型であるのに対して、後者のUNIX型は中近東のバザール型として提示されていて示唆的である。<sup>(17)</sup> 一元的な権威の前にサービスが行き交うメッセ型と異なりバザール型は、一部ノイズをも含むこともあえて織り込む、より相互間のフラットな社会関係の中で交換行為が行われるイメージを持つ。

北区飛鳥山博物館は、開館7年を経過した2005年段階で、利用者 と博物館のより緊密な関係性を模索する中で、「北区飛鳥山博物館のあり方」ミッション・ステートメント策定の必要性を認識した。そのあり方検討において、郷土風土博物館として基本構想された館のミッション・ステートメントの策定作業でとくに留意された点として、ミュージアムサイドによる情報の寡占を目途にするメッセ型ミュージアムではなく、バザール型の創出をイメージしてミッション・ステートメントへの志向が指摘される。その際、ミッション・ステートメント策定サイドの念頭にあったのが、P.コトラーの交換概念であった。利用者ニーズを最大化しつつも、ミュージアム機能の維持と成長可能な持続性を担保しようとしたときに、提出したミッションが【知のバザール】であり【こうかん】であったのである。一言で“こうかん”と発音するとき、表音多義性の高度な日本語運用の環境においては、さまざまな漢字表現の広がり が聴覚的に現出される。【こうかん】が諸価値・サービスのExchangeの謂である交換のみならず、それは好感・交歓・交感・巷間・浩瀚というミュージアムと環境との間に成立する関係性の中で具現化する要素であることを表現している。「北区飛鳥山博物館あり方」では基本理念とミッション・ステートメント、組織目標としての6つの【こうかん】と、行動倫理は以下の「北区飛鳥山博物館のあり方（概要版）」（2005年6

月 北区飛鳥山博物館編）に規定されている。

## 北区飛鳥山博物館のあり方

### 1 ありたい姿：基本理念

#### （ステップ1）

郷土風土博物館として地域の歴史と文化の発展に役立つ博物館

北区飛鳥山博物館は設立段階より「歴史系に自然系の要素を加え、そこに住む人々の生活環境も明示できる郷土風土博物館」を目指してきた。これからも、その理念を守り、当初からの基本テーマ「大地・水・人—武蔵野台地と東京低地に見る自然と人々のくらし—」を軸として、資料収集と調査研究を継続していく。そして、蓄積された資料・知識・情報をもとに活発な展示、教育普及活動を実践しながら、人々の自発的な生涯学習を積極的に支援していく。

#### （ステップ2）

モノ・コト・ヒトが出会う場「知のバザール」の実現

博物館の博物館たるゆえんは、まさに資料を有する点にある。その意味で、博物館は文化資産と資源のストックである。博物館は資料の保存機関という特性を活かし、展示や教育普及事業など、その教育的機能を十分に働かせていかなければならない。

そこで北区飛鳥山博物館では、博物館を「モノ（資料）・コト（情報）・ヒト（区民を中心とする全ての利用者）が出会う場」としてとらえる。博物館には「モノ」を通じて、北区内外から子供から大人まで多様な「ヒト」が集う。そして、調査研究や展示、教育普及などの博物館活動のなかで、ヒト同士が交流し語り合い、「コト」つまり情報や知識、発見と感動を得て、それを分かち合うことができる。つまり、それは「知」の「バザール（市場）」的存在と言える。

北区飛鳥山博物館はモノ・コト・ヒトの出会いと交わりをサポートし、ともに育みあうなかで、地域アイデンティティの確立を助け、地域の歴

史・文化の発展と創造を目指して活動する。

## 2 目指すこと：目標

北区飛鳥山博物館は、「知のバザール＝モノ・コト・ヒトの出会いの場」となるため、以下にあげる6つの「こうかん」の実現を目指す。

好感：心地よい環境を整えモノ・コト・ヒトの出会いの場となります。

交換：知識や体験をともに得て、ともに分かち合います。

交歓：知識を媒介に発見・感動・楽しさ・喜びをともに分かち合います。

交感：感性を広げ、地域の環境・風土と積極的に関わっていきます。

巷間：身近な生活や日常性のなかにある歴史・文化をともに考えます。

浩瀚：知識や情報を幅広く集め、知的満足が得られる場とします。

## 3 心がけること：行動倫理

北区飛鳥山博物館では、6つの「こうかん」の実現に向けて、職員一人一人が、次の5つの点を大切にしよう心がけていく。

○**困**たたかい対応を心がけます。

[交感] ぬくもりのある出会いの場を実現するため

○**団**がすがしい空間を保つよう心がけます。

[好感] 清潔で爽やかな満足感の高い空間を提供するため

○**困**けがえのない資料を活かすことを心がけます

[交換・交歓] 文化資産や先人の知恵を活かし、次代につないでいくため。

○**密**さしい糸口を心がけます

[巷間] だれにでも、優しく易しい学習へのアクセスを示していくため。

○**困**なびと育みの場であることを心がけます

[浩瀚]

出典「北区飛鳥山博物館のあり方(概要版)」  
(2005年6月 北区飛鳥山博物館編)

ここで示されたミッション・ステートメントおよび6つの【こうかん】と5つの【行動倫理】は、新たな時代の公共圏形成や、個人と社会との関係性を生涯学習活動のなかで、中世のカテドラルの前で開催された市場を起源とする【メッセ型】に対して、喧噪きわまるイメージの中で、よりフラットな社会関係のなかで構築される【バザール型】への志向を意味するものであった。このミッション・ステートメントに具現化された組織目標・6つの「こうかん」5つの行動倫理の意義は、「北区飛鳥山博物館あり方」策定後5年を閲し、2010年の北区教育委員会組織改正で博物館内部機構に新たに文化財保護行政を包含した結果、改めて再確認すべき課題であると認識された。こうした組織再編をも含む変容を見ながらも、ミッション・ステートメント策定後、北区飛鳥山博物館は、行動指針に基づいて作成されたロード・マップに従い、個々の事業展開を行い、2011年度にはほとんどの目標を達成している。その上で2012年度から、北区飛鳥山博物館運営協議会では、2か年をかけて運営指針の見直しと、新たなミッション・ステートメント策定に向けて取り組みを開始している。2014年に同館の運営協議会に提出された事務局案資料【10年後のあり方】によると、以下のような総括と展望が示されている。

### 1 平成17年策定の「北区飛鳥山博物館のあり方」

北区飛鳥山博物館は、開館7年を経過した平成17年、今後の運営ビジョンを明らかにするため、「北区飛鳥山博物館のあり方」（以下、「あり方」と略称）を策定しました。「あり方」で私たちは、北区飛鳥山博物館が地域の生涯学習の基盤的施設であるという位置づけのもとに、博物館と地域の人々が資料や情報を介して出会う場として、「知のバザール」をイメージし、これを具現化する目標として6つの「こうかん」、行動指針として5つからなるミッションを掲げました。このミッションのもと、当館

が「モノ(資料)・コト(情報)・ヒト(区民を中心とする全ての利用者)が出あい交流する場」として、現代社会のさまざまなニーズに対応しつつ、生涯学習活動をサポートし、人々に望まれる、活気に満ちた知的交流の場を目指しました。以来、7年、私たちはこの「あり方」にもとづき、さまざまな課題を解決しつつ、多くの方々が集う博物館として成果を示して参りました。

## 2 今後、望まれる北区飛鳥山博物館の姿

「あり方」で目指した博物館のミッションがほぼ達成され、開館15年を迎えた平成24年、今後のさらなる展開を探るため、当館では北区飛鳥山博物館運営協議会におきまして、望まれる博物館の姿を検討して参りました。委員のみなさまにおかれましては、2カ年にわたって貴重なご提言をいただき、今後の指針ともなる7つのご意見を賜りました。

- 意見1 夢のある、家族でもっと来館したくなる博物館になってほしい。
- 意見2 ご夫婦で、あるいは友人と来館したくなるような博物館になってほしい。
- 意見3 北区のことが何でもわかる博物館になってほしい。
- 意見4 触って、体感できる博物館になってほしい。
- 意見5 お年寄りや障がいを持つ方にやさしい博物館になってほしい。
- 意見6 外国人にもわかる博物館になってほしい。
- 意見7 地域や人をつなぐ博物館になってほしい。

これらの意見を集約すると、地域の歴史文化を通じて「人々が共感しあえる博物館」となることが望まれる姿であるといえます。

## 3 「人々が共感しあえる博物館」をめざして

私たちはこれからの北区飛鳥山博物館のあるべき姿を「人々が共感しあえる博物館」となることであると考えました。平成17年の「博物

館のあり方」では、博物館を「知のバザール」として「モノ(資料)・コト(情報)・ヒト(区民を中心とする全ての利用者)が出あい交流する場」と位置づけ、人々に望まれる博物館となることをめざしました。この基本理念を基礎に、さらにステップアップした姿こそ、これからの北区飛鳥山博物館であると考えます。そこで6つの「こうかん」の延長上に、博物館活動を通じた「知的感動と共感の分かち合い」を具現化する博物館を志向します。地域とともに進みともに育つ博物館をめざします。

### (1) 共感の場としての野外館活動

私たちは、当館で行われる多彩な展示活動・多様な講座を通じて、今後もよりよい充実を維持していきたいと考えます。そして博物館で学んだことを地域に活かし、また地域の方々の知識や情報を博物館で活かす双方向の館活動をおこなっていくことをめざします。

一例として 地域博物館マイスター・区民学芸員の設置(飛鳥山スタイルの確立)

### (2) 共感の場としての博学連携

今後も、より博物館と学校が向き合い、子供たちに共感と感動をあたえる場をより深めるために、学芸員と教員が相互に知恵を出し合い、資料を介在したさまざまなプログラムを作る場を志向いたします。これらのプログラムを通じて教員に博物館の存在価値を知っていただき、その資源を学校で活用できれば、学校現場での地域学習の機会も拡充し、延いては学校から家庭・地域、海外にも共感の輪が広がります。

一例として 学校社会科部会との連携 他教科部会との連携模索 多言語対応常設展示リーフレットの制作

### (3) 共感が広がる地域と博物館

博物館で育まれた知的関心が利用者だけに留まらずに、広く地域社会に広がり共感の場となるような館活動を考えていきたいと思えます。地元につながる大切な文化財を守る意識を育み、

次世代に残していく働きかけを行っていきたく  
と考えます。

一例として 地域ブロックごとの文化財保護  
推進員の設置

#### (4) 人と人が共感の場となる博物館

博物館活動を通じて、人と人が共感しあえる北  
区飛鳥山博物館をめざします。各種講座等の博  
物館活動に集った人たちが地域の歴史・文化を、  
実物資料を通じて学び、知的感動や共鳴・共感  
をともにできる場としてのグループ活動のきっ  
かけ作りをしていきたくと考えます。そして各  
種グループ活動が博物館活動の一翼を担って  
いただけるように、学芸員が支援を行い、また学  
芸員との緊密な連携を志向いたします。

一例として 多様なグループ活動づくり

#### (5) 五感を通じた共感の広がりの実現

博物館にはさまざまな資料があります。今後  
の館活動ではこれらの資料を活用した活動を考  
えていきたくと考えます。人は五感を通じて  
データや知識を吸収します。ただ見るだけでな  
く、触ってみたり、聞いてみたり、感覚をより  
多く使えばそれだけ多くのことを受け取ること  
ができます。五感を通じたプログラム作りをさ  
らに拡充していきたくと思います。

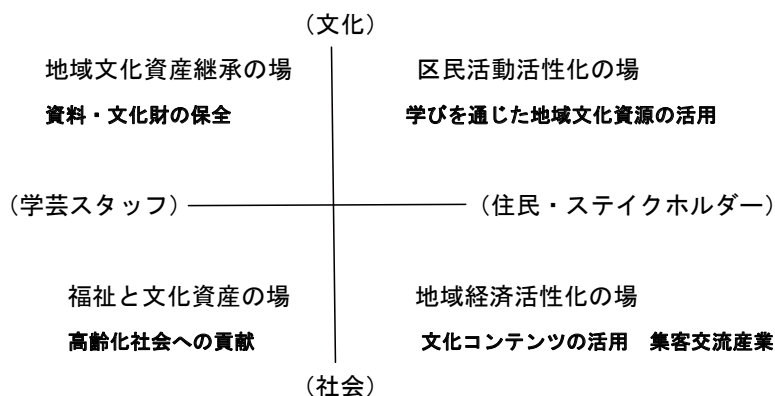
一例として 回想法的展示・ワークショップ  
の充実 小学生向けの体験プログラムの拡充

#### 4 共感を未来につなげる博物館

北区には3万年におよぶ長い歴史があり、こ  
の大地には今に至るまで、多彩な生活が営まれ  
てきました。私たちはこれまでに北区の歴史や  
自然、文化についての知見を深め、これらの文  
化資産について博物館活動を通じて還元して参  
りました。私たち北区飛鳥山博物館の使命は、  
この北区の歴史を未来に伝えていくことにあり  
ます。そのためには博物館内部のみならず、地  
域の人々が自分たちの歴史を大切にしてい  
くことが必要だと考えます。学芸員は地域の人々と  
手を携えて、貴重な文化資源を未来に継承し、  
その活動を通じて共感の輪を広げていくことが、  
真に地域に望まれる博物館の実現、すなわち区  
民のみなさまから「私たちの博物館」と思っ  
ただける教育施設となるものと考えます。これ  
らの「共感」の場としての地域博物館を目指  
して、今後も飛鳥山博物館は努力を重ねてい  
きたくと思います。

以上の「10年後のあり方」を瞥見するとま  
ず気がつくのは、3.11後に社会に急速に高ま  
った地域の連帯と絆への深い関心にもとづく、共  
感の場としてのミュージアム像であろう。地域  
と博物館の連携の広がりを探る新たな北区  
飛鳥山博物館像は、既存のミッション・ステ  
ートメントの基本理念を基礎において、さらに  
今日的課題に対応したよりステップアップし  
た姿に将来展望を抱いているといえよう。6つ

【図表1】 まちづくり・ひとづくりの場としての来るべき北区飛鳥山博物館



出典 「10年後のあり方」(2014年2月 北区飛鳥山博物館編)

の【こうかん】の延長上に、博物館活動を通じた「知的感動と共感の分かち合い」を具現化するミュージアム像を模索しているのである。高齢化比率が23区で最大という東京都北区に所在する地域博物館・北区飛鳥山博物館では、本格的な少子高齢化社会の到来と、財政構造の逼迫のなかで、今後、いかなる博物館イメージを構築していくのだろうか。今日的課題に対して地域博物館が呼応するべきパイロット・モデルの提出が希求されているところである。いかなるミュージアムでもその歴史を通観するとき濃淡は別にしても、ミュージアムと外部環境にある社会システムとの関係には、競合する競争圧力の存在とともにミュージアム内部諸機能と交流を願う主体的関わりが存在する。ステイクホルダーや顧客を含めてミュージアムとこれら外部環境との関係性マーケティングは関係性のあり方、両者の結合形式は種々さまざまな様態をみせる。しかしその中で表出するのはコミットメント相互の社会的信頼関係であり顧客満足の関係性である。持続可能なミュージアムのミッションは、これら博物館と顧客との間に形成される象徴交換の構造、すなわち交換・好感・交歓・交感・巷間・浩瀚の6次元にわたる【こうかん】の関係性として具体化することを、北区飛鳥山博物館のミッション・ステートメントは示している。そして地域社会の中でミュージアム・ミッションを介在として「知的感動と共感の分かち合い」を実現することに、ミュージアムの将来像を描いているのである。

博物館の物的・人的資源サービスの交換概念を拡充しつつ、超少子高齢化社会の到来の中で、生涯学習活動を通じての世代間の絆の形成と、社会関係性を強く保つ成熟したプライベートとパブリックの向き合う新たな公共圏として、博物館の存在理由が新たに問われている。

## むすびと展望

以上、述べたように北区飛鳥山博物館は開館10周年を迎えようとした2005年、開かれた

ミュージアム活動を実現するため、ミュージアム設置意図であるミッション・ステートメントならびにミュージアム諸室機能の見直しを行った。そこでは収蔵・展示・調査研究・普及教育というミュージアムの根幹をなす機能を、外部環境・ステイクホルダーを含めた諸課題に応えつつ、いかにミュージアム機能を継承していくかが問われたのであった。

さて地域ミュージアムには、地域社会のアイデンティティの実現と、住民に帰属意識をもたらすという役割がある。地方公共団体がミュージアムを設置することの行政目的は、住民の生涯学習を支援する基盤的機関のひとつとして、実物資料を中心にしたモノを介して過去と現在を関係づけることにより、地域のプライドと伝統的文化価値を維持する社会的機能にある。とくに常設展示は、地域社会の変化と継続について地域固有の資料を媒介にして説明し、住民が自らの社会のルーツを知る機能をもつほかに、地域外の利用者に対して博物館活動を通じて行政組織のパブリック・リレーション活動に大きな役割を果たす。その意味で地方公共団体設置のミュージアムの業務は、本来的にポリティカルな要素を設置目的に含み、また地域の外部組織との関係を構築するきっかけを指向することにより、地域ブランドの保持・伝達機能を具有する公共サービスの一部を構成するものである。一般に地方公共団体が設置する地域ミュージアムにおける第一義的な地域性とは、住民の生活単位を構成する地域社会であり、具体的には当該行政区分単位を意味する。しかし現在の行政区分が歴史的な所産であることから容易に了解されるように、地域性とは周辺の自然・文化・風土などの環境的与件の中で歴史的に育まれてきたものである。地域ミュージアムの所蔵する資料が示す通り、その地域性の根幹には、より広範な生活環境を含む伸縮を考慮にいれなければ成立し得ない性格がある。

北区飛鳥山博物館における地域性とは、その設置理念を謳った基本構想・基本計画に記すように北区を中心とした「大地・水・人」の風土

性の中で培われた自然的、社会的環境を指す。北区の地域特性の一斑を示すならばそれは律令社会体制下においては豊島郡衙の発見が示す通り、武蔵国豊島郡という現在の東京23区地域の北半分に相当する行政的中心点であり、関東中世史における地域権力としてキャスティングボードを握った武士団豊島氏の活動の場でもあり、また近世以降は歴史的に首都機能を長く継承してきた江戸・東京地域の周縁性を色濃く表す鷹場地域であるとともに、飛鳥山や王子・滝野川に代表される四季の名所やグルメを通じて集客交流産業の場として海外にまでその文化的発現を示した地域であった。さらに近代資本主義の父・渋沢栄一が王子に居を定め、みずから心血を注いだ王子製紙の発展など、近代日本におけるリーディング・カンパニー揺籃の地であるなど、博物館資料が明らかにする多彩な地域特性は、歴史過程に沿って単なる行政区分を超える、歴史的所産として現れ、その魅力は今も富むといえよう。

そして以上の資料が示す地域特性は、何よりも単に所与の知識によって明らかになるものではない。それらは学芸スタッフと来館者との知識・感情を含めた関係性の中で、象徴交換を通じて情報発信され、共有知となる。また継続的な資料に関する専門的調査研究によって、それは絶えず刷新され、より新しい知見による地域イメージはミュージアム活動の中で還元される。北区飛鳥山博物館の所在する東京都北区は人口30万人を数えるが、同館の年間利用者数は近年10万人を超えている。通過交通の発達した都市地域では、地域住民＝入館者ではなく、むしろ面的な広がりをもつことが普通である。年間利用者数10万人の規模がそのまま地域住民の利用であるとは考えられない。このことは一方で地域住民＝納税者という構造からうかがえるように、地域博物館のユーザーがそのまま納税者の意向を反映しなければならないという短絡的な議論にはならないであろう。もちろん設置主体が地域住民を第一義に考えることは当然ではある。常設展示などのパーマネントな展示

が、地域住民、小中学校生徒への学習の場として寄与していることも周知のとおりである。しかし、いつ来館しても同じサービスだけではなく、むしろ常設展示を補完する機能に、博物館の多彩な教育普及活動がある。その意味において、北区飛鳥山博物館では、春秋の企画展では地域性を広げたテーマ設定がみられ、また特別展覧会・ミニ展示、年約100回を超える諸講座、夏休みの子ども向け「わくわくミュージアム」、40校以上年間2300人の小学生が参加する生活体験学習プログラム、学校その他施設へのアウトリーチ、さらには回想療法的ワークショップと展示とのコラボレーションなどの多彩な博物館活動を通じて、地域社会に発信されている。地域発信型を指向するミュージアムによる、より専門性に立脚した地域資料の多角的な調査分析と、研究の成果である展示・普及活動の継続性によりはじめて、北区地域の文化資源のもつ価値とブランド性は発現され、その成果は博物館活動によって住民共有の文化資本として形成、蓄積されるのである。

地域ミュージアムとは地域のさまざまな課題を、すでに完成された歴史的所産、既知の地域の成果として住民に「啓発・普及」するのではなく、地域に生きる住民自身が主体的に取り組む活動を、文化資本を通じて生涯学習に基盤的機関である。ミュージアムの領域において学芸スタッフの調査研究は、住民の自発的な学習活動を支援する機能を持ち、住民の家郷空間に対して積極的な参画を促すであろう。

家郷空間への愛着がもたらす「まちづくり」とは、一般に地域のインフラ整備などのハード面を通じて具現化するが、ミュージアムの領域では地域社会の住民が自らの生活を支え、より人間らしく生活していく協同の場をいかに社会空間のなかに構築していくかという、ソフト面への文化資本を通じた支援活動にある。ミュージアムにおいて資料の保管と展示普及、調査研究の職責を担う学芸スタッフは、住民とパートナーシップを形成し、これを通じて地域の文化継承を担う人作りを果たすために、助言を惜し

むことがあってはならないであろう。また学芸機能と地域社会が積極的に交流することにより、住民のキャリア・デザインを実現するものでなければ、博物館活動が真に地域社会に向かって開かれたものとはなりえないからである。

その意味で重要な視点を提示されるのが、博物館と地域を結ぶ構造として、垂直的なカテドラル型ではなく水平的なバザール型キャリア・デザインの視点であり、これは北区飛鳥山博物館の「あり方」で示されるミッションと現場性との絶えざるフィードバックであろう。

それではモノとヒトとコトを結び、そこに共鳴と共感を構築するには、今後どのような視点が希求されるのであろうか。

住民自身が自らの生き方や気概を維持するために、継続的な生涯学習が真に希求されている。生涯学習社会の中で郷土風土博物館をめざした北区飛鳥山博物館が積極的に果たすミッションは重要なものがあるといえよう。そこで考慮しなければならないのがミュージアム活動の根底に規定された【こうかん】によって具体化されるミュージアムとコアな利用者との間に形成されるキャリア・デザインの視点である。

キャリア・デザインとは一個人の視点から自分の生き方を設計し実践していくなかで、自分らしさを発見し、これを協同し参画する「場」という社会的空間を得ることによって、地域と連携を図る、成熟した自己実現の姿である。学習成果を単に受け身で受容するだけのこれまでの博物館利用者像から脱却して、自らの課題を歴史的資源の中で見だし、考察を加えていく、生涯学習社会の担い手として、【こうかん】を体現する新たな住民像の簇生をめざすキャリア・デザインの視点を博物館活動に導入することにより、自らを地域の歴史・風土性のなかで再構築する地域アイデンティティの再生と、家郷空間の共有化が可能となるのである。

学芸スタッフは高度な専門性に基づき博物館活動を推進するとともに、これらミュージアム活動の基底に介在する【こうかん】を通じてキャリア・デザインを具現化する地域生涯学習社会

の支援強化を図らなければならないだろう。拙論で論じたことは近年、言われる官から民へという流れのなかで、ミュージアムの独立行政法人化や市場化テスト、あるいは指定管理者制度の導入という手法で、喫緊の課題を「一挙に解決」するという、行政のスリム化を組織目標とするコスト削減論議ではない。地域ミュージアムが身近で開かれたものとして、主体的に人の生き方を開拓するキャリア・デザインが実現する場をミュージアムの【こうかん】の方向性の中に目指すときに、何が必要であるかという議論を展開してきたのである。近い将来、確実に予想される学芸スタッフの大量退職時期を目前に、後継機能の養成はもとより、地域の中で意欲的な受け皿作りを今後の館活動のなかで構築し、館のあり方に反映していく必要があるだろう。

ではいったいその担い手はどこにいるのだろうか。これこそ地域社会の生涯学習に自らの生き方を見定めたキャリア・デザインを目指す利用者の参画と、これと連携する学芸スタッフとの社会空間の関係性、【こうかん】に存在するのである。個人の尊厳と新たな公共圏の場の関係性に成立する、ミュージアムの物的・人的資源サービスの交換概念を拡充しつつ、今後、日本社会が直面する超少子高齢化社会の本格的到来の中で、生涯学習活動を通じての世代間の絆の形成と、社会関係性を強く保つ成熟したプライベートとパブリックの向き合うひとつの根幹的な場所として、ミュージアムの存在理由が問われるのである。来るべきキャリア・デザインを指向する視点に立つ、持続可能な継承性を持つ社会的凝集としてミュージアムが具現化されるときこそ、真に「開かれた地域ミュージアム」「共感を分かち合う博物館」が顕現するに違いないまい。



## 註

- (1) 「ミュージアム・ミッション形成における関係性マーケティングの位相」石倉孝祐『北区飛鳥山博物館研究報告』第14号 東京都北区教育委員会 2012
- (2) 『ミュージアム・マーケティング』井関利明・石田和明訳 第一法規株式会社 2006年 なお本稿執筆にあたっては原書第2版 *Museum Marketing & Strategy* P.Kotler N.Kotler W. Kotler Jossey-Bass A Wiley Imprint 2008も適宜参照した。
- (3) 『新版 博物館学講座 第12巻 博物館経営論』雄山閣出版株式会社 1999年および『ミュージアム・マネージメント 博物館運営の方法と実践』大堀 哲・小林達雄・端信行・諸岡博熊 東京堂出版 1996年『企業博物館 ミュージアム・マネージメント』諸岡博熊 東京堂出版 1995『博物館経営論』諸岡博熊 信山社出版 1997『博物館経営・情報論・改訂版』石森秀三 放送大学教育振興会 2004『地域コミュニティ再生とエコミュージアム』深見聡 青山社 2007『観光とまちづくり 地域を活かす新しい視点』深見聡・井出明・海野敦史 古今書院 2010『博物館経営論』白澤恵一 青山社 2011『博物館学3 博物館情報・メディア論・博物館経営論』大堀哲・水嶋英治 学文社 2012『博物館経営論』佐々木亨・亀井修 放送大学教育振興会 2013
- (4) 「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」2009年 主催 日本ミュージアム・マネージメント学会 共催 株式会社 乃村工藝社 コトラの所論について現場キュレーターからの反応は少ない中で、展示技法を通じて呼応したものに、「もし博物館学芸員がコトラの『マーケティング・マネージメント』を読んだら」手塚朋子『人類学博物館紀要』29号 南山大学 2011年がある。
- (5) 「岐阜東濃地域の恵那、中津川とミュージアム・マーケティングの促進」熊田喜三男『名古屋外国語大学現代国際学部紀要』第5号 2009年
- (6) 「ミュージアムの潜在的利用者を含めたマーケティング調査の方法論に関する研究」森 美貴・小川義和・土屋順子・鈴木和博『日本ミュージアム・マネジメント学会研究紀要』9号 2005年
- (7) 「英国における地方自治体型ミュージアム・マーケティングの失敗：組織としてのミュージアムの分析」河島伸子『文化経済学』1号 2000年
- (8) *Marketing Management Analysis, Planning, Implementation, & Control* Prentice-Hall 1967, 1972, 1976, 1980, 1984, 1988, 1991 小坂恕・疋田聰・三村優美子[訳]村田昭治[監修] (1983年)『マーケティング・マネージメント[第4版]—競争的戦略時代の発想と展開—』プレジデント社(原著第4版の翻訳)
- (9) Luckらによるマーケット概念拡大論に対する批判は以下の通り。

Luck *Broadening the Concept of Marketing-Too Far* Journal of Marketing 33 1969

Social Marketing Confusion Compound Journal of Marketing 38 1974

「コトラの概念拡張論の構造 その方法論的吟味の予備的考察」堀越比呂志『三田商学研究』26 巻1号 1983年および「コトラの概念拡張論の方法論的再吟味」堀越比呂志『三田商学研究』26巻2号 1983年がある。またソーシャル・マーケティング論については、Kotler Zaltman *Social Marketing An Approach to Planned Social Change* Journal of Marketing July 1971を参照した。
- (10) 「P.コトラ」上沼克徳『マーケティング学説史(増補版) アメリカ編』1993年 関係性マーケティングについては、上沼克徳「マーケティング定義の変遷が意味するところ

- ろ」『商経論叢』第49巻第2・3合併号, 2014  
(神奈川大学経済学会) を参照した。
- (11) 「イエズス会の大学ないし高等教育機関が掲げるミッション・ステートメントもしくはその類似文書の分析」『上智大学教育学論集』32号 高祖敏明訳 1998年  
Jacques Berleur. *Analysis of Mission Statements or Similar Documents of Jesuit Universities and Higher Education Institutions* 1996
- (12) P.Kotler and A.Antreasen *Strategic Marketing for Nonprofit Organizations* Prentice-hall,1991)
- (13) フィリップ・コトラー『非営利組織のマーケティング戦略』井関利明監訳 第一法規 1991年)
- (14) Luck *Broadening the Concept of Marketing-Too Far* Journal of Marketing 33-3 1969  
Social Marketing Confusion Compound  
Journal of Marketing 38 1974
- (15) P.Kotler and Levy *A New Form of Marketing Myopia: Rejoinder to Professor Luck* Journal of Marketing 33-3 1969)
- (16) ミュージアムを直接問題としていないが、コトラーのマーケティング論と学校教育との関連について以下の論考が示唆的であった「教育機関におけるマーケティング概念の構造的特質 コトラーにおける公衆に対するマーケティング技術とその意義に焦点を当てて」佐野享子『筑波教育学研究』1号 2003年および「コトラーにおける教育機関を対象とした「フィットネス型マーケティング」の論理—消費者誘導論理の必要性と可能性」佐野享子『筑波大学教育学系論集』27巻 2003年 佐野享子『教育マーケティング理論の新展開』東信堂 2012
- (17) 『伽藍とバザール』エリック・レイモンド 山形浩生 訳 1999年 光芒社  
Eric Steven Raymond *Cathedral and the Bazaar* O'Reilly Media 1999