

第15講 博物館の評価と改善 2 ミュージアムが都市を再生する

1. 「ミュージアムが都市を再生する」の内容 [音声ファイル1 keiei2025_15-3.mp3](#)

1) 書誌情報：

上山信一・稲葉郁子. 2003. ミュージアムが都市を再生する—経営と評価の実践. 日本経済新聞社, 東京. 285pp.

2) 本文目次

- 第1章 経済、文化、ミュージアムの新たな関係
- 第2章 都市再生とミュージアム—ニューヨークの事例を手がかりに
- 第3章 進化するミュージアム—地域の人々の潜在力の開拓
- 第4章 日本のミュージアムの現状と今後
- 第5章 ミュージアムと経営
- 第6章 行政主導から地域主導へ—改革の担い手の交代
- 第7章 ミュージアム評価の時代
- 第8章 改革メニュー—ミュージアム・リテラシーの向上にむけて



ニューヨーク近代美術館のトップページ
<https://www.moma.org>

2. 小見出しごとの解説（章タイトルは原文どおり、小見出しは簡略化）

第1章 経済、文化、ミュージアムの新たな関係

雑木林経済	単一樹種一斉造林（モノカルチャー）経済、たとえば造船や製鉄などの巨大装置産業、への反語、amazon.com は巨大密林経営
人間が資源	弁護士や芸術家など高度専門職、ガーデニングなど高尚な趣味での消費
芸術文化と都市再生	芸術文化は金喰い虫で経済の敵という味方を否定、芸術文化が金を生む
ミュージアムの経済価値	波及効果（外部経済効果）を考察。単体収支、地元経済効果、創造都市効果
創造都市効果	博物館が新たな産業の育成や誘致をする

第2章 都市再生とミュージアム—ニューヨークの事例を手がかりに

ニューヨークの芸術文化 大都市には才能ある人が集まり、博物館がそれを加速する

ニューヨーク三大美術館の戦略

ニューヨーク近代美術館 MoMA 事実上、現代美術作品の権威付け兼価値付け機関

メトロポリタン美術館 Met ヨーロッパ美術が教科書のように歴史順に展示されており勉強になる

グッゲンハイム美術館 GUGGENHEIM らせん状の奇抜な建築が議論を呼んだ



メトロポリタン美術館の本館の画像（2024）
<https://www.metmuseum.org/visit/plan-your-visit>



グッゲンハイム近代美術館のトップページの画像（2024）
<https://www.guggenheim.org>

周辺地区での革新事例	郊外の貧困あるいは寂れた旧工業地帯を想定している
現場で支える人びと	職員やボランティア
外から支える人びと	資金提供者。かつては貴族や王室、現代では企業経営者や助成機関
市民行政とのパートナーシップ	協力関係。契約書などで明文化されたものに限らない

第3章 進化するミュージアム—地域の人々の潜在力の開拓

ミュージアムの「ビッグバン」	コレクションの陳列から利用者体験の場へ→第三世代の博物館とおなじ
自己主張する建物	金沢21世紀博物館が典型、作品と一体となった建築は更新困難で博物館学的には不適である。バブル期には奇抜な建築の博物館が増えたが、それは負の遺産となっている。たとえば、湧別町ふるさと館JRY（ジェリー） https://www.town.yubetsu.lg.jp/administration/culture/detail.html?content=177



ミュージアムと地域力	地域固有の価値を再発見しようという話。事例は恵まれた地域ばかり。探しても魅力は見つからない場合はどうするのだろう
ソーシャル・キャピタルの形成	社会資本。手助けしてくれる人との関係など。物や才能ではない。
ひとつづくりとミュージアム／地域における役割の見直し	資料や博物館を利用できる能力を身に付けましょう、開発しましょうという話。現状ではそのような人が少なく、博物館が不当な評価しか得られていない、という意味

第4章 日本のミュージアムの現状と今後

増え続けるミュージアム	歴史系が半分強としているが、実際は考古学を含む。日本で博物館がたくさん増えた時期は、1) 明治100年(1968)前後、2) バブル景気(1986-1991)、の2つであり、後押ししたのは文化財保護法による行政発掘。
ミュージアムの危機	バブル崩壊の影響が閉館を増やした。コレクションが海外流出している。博物館離れが進んでいる、とする。現状は学習指導要領での博物館重視、博物館を拠点とした趣味サークルの増加などで利用者は回復している
社会・都市問題としてのミュージアム	経営運営の4階層と解決主体。1) オペレーション：現場の作業や手順→現場スタッフ、2) マネジメント：館園の戦略→館長、3) ガバナンス：経営の健全性と安定性→設置者、4) 社会体制：資金土地建物人材→政治

Keiei2025_15-2.pdf p.8 (書籍ページ番号112-113)

入館者数至上主義を超える	現在も設置者や外部評価は入館者数によっている。中身より集客を目指した特別展は継続し、職員の労力も入館者増加に相当部分投入されている
--------------	---

新設ミュージアムの挑戦 事例はイタリア現代美術とジブリ。都会で受けそう。自然史や資料保存という博物館の本来目的の施設ではない。そこでミュージアムと逃げている

第5章 ミュージアムと経営 音声ファイル2 keiei2025_15-4.mp3

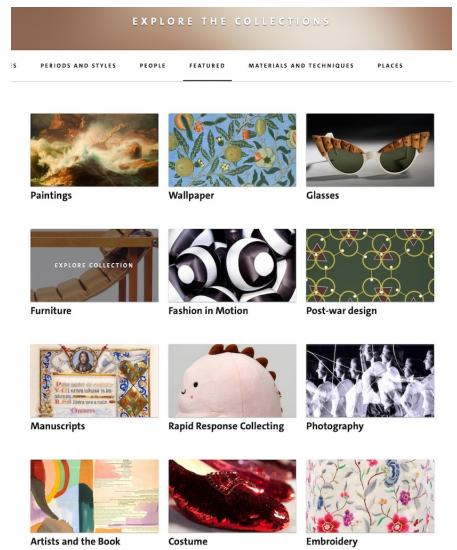
非営利組織の生産性 博物館のような非営利組織の生産性とは使命を達成しているかどうか。その評価は、1) 成果を出すための最適の産出をしたか=成果/産出、2) どれだけ効率的に資源を投入したか(資材と人)=産出/投入、の二段階で測定する。投入(投資)を評価するという視点は博物館では不足しており重要な指摘

ミュージアムの業種特性 博物館は巨大な設備投資を必要とする装置産業である。鉱山や鉄鋼、造船、航空、ホテル、などと一緒に。新鮮な指摘。他に似ているのは、流行依存産業やメディア産業。もちろん公共サービス業でもある

固定費の回転率向上 設備を上手く使おう。建物や空間、デッドスペース、コレクション。貸出可能な資料はどんどん貸し出し、巡回展示パッケージ作っておこう

媒体としての可能性の開拓 資料や企画をさまざまな媒体で露出させる、体験のメディア化=バーチャルミュージアム。スマホ以前の著作なので、現在のスマホ強時代を予見していない。現在はすべてのメディアがスマホ最適化に向かっている。

ブランド価値の創造 そりゃあMet(メトロポリタン美術館)やMoMA(ニューヨーク近代美術館)にはできるでしょうよ、と地方博物館の学芸員は思うのである。事例はロンドンのV&A(ヴィクトリア・アンド・アルバート博物館)、コレクションは美術工芸品やデザインそして服飾。



V&Aのコレクションページ <https://www.vam.ac.uk/collections>

範囲の経済 経営形態の見直しを提案。具体的には、1) 土地建物の所有と運営を分離、2) 資金や雇用形態の多様化、3) 複数の博物館や他の文化施設との一体運用、4) 国公立からの離脱。これらはこの20年で相当程度実現した。結果は、予算の削減と非正規学芸員の増加、観光目的の利活用増強と資料保存の軽視など、良いことはほとんど無かった。これは1-4の改革そのものが悪いというより、その改革を健全に育てる仕組みや制度が整備されなかったことと考える。

所有、経営、運営の分離 公設民営を推[お]す。ニューヨークのアメリカ自然史博物館(AMNH)も土地建物はニューヨーク市の所有で博物館に無料で貸し出され、運営は独立した法人がおこなう公設民営方式。アメリカではうまく行く、というよりアメリカでは一般的な方法。収入のうちニューヨーク市の補助は1割程度。会計報告参照



アメリカ自然史博物館のトップページ(2022) <https://www.amnh.org>

Financial Statements Fiscal Years Ending June 30, 2022 and 2021 | AMNH <https://www.amnh.org/about/financial-statements> ここから

Consolidated Financial Statements and Report of Independent Certified Public Accountants (pdf)をダウンロード

資金と人材の調達多様化 生産性の向上の方法は、1) 資源の最適配分、2) 用途に応じた資金と人材の調達、3) 現場の作業効率の向上、で1 2 3の順で効果が高い。日本の博物館では2が盲点として、その都度に資金人員を多様な主体(企業、篤志家、行政など)から集める方法が提案されている。これは日本で

はこの20年うまく行かなかった。経済が低成長にある一方、増大する社会保障費と国債償還を念頭にした財政規律優先のため、博物館の分野では原動力となってきた公的資金が縮小したことが大きいと考える。

第6章 行政主導から地域主導へー改革の担い手の交代 [Keiei2024_15-2.pdf](#) pp.9-24

ミュージアム・バッシング バッシング bashing 非難、攻撃の意味。過去の流行言葉。スケープゴート scapegoat 身代わりに罪を負わされた人。著者が言いたいことは、行政改革の「やってる感」のために博物館が生け贄 [いけにえ] にされるということ。その理由として、1) 目立つ施設、首長が公約にする、なのに博物館自体には政治力がない、2) 人員削除に対する苦情が少ない、3) 設置者から見れば付属機関あるいは格下管理職、の3つをあげる。ただし著者が1) の理由に「都心部に立地し」というのは疑問、日本ではごく一部の博物館だけが都市部にある。

行政改革の弊害 博物館に要求される「改革」とは、1) 経費節減、2) 人減らし、3) 直営から委託（指定管理者）、4) 経営管理と評価、の4つ。ひたすら投資を減少させるばかりで、これでは成果は上がらないと指摘する。

政府の支援と関与 政府（政権と省庁の両方）とは、つかず離れずの関係が望ましいという。例として、1) 金は出すが口はださない（大学の自治）、2) 報道の自由の観点から内容には関与しない（民法テレビ局）、3) 象徴としての外交はしても政治には関与しない（皇室）、と3事例を示す。本書執筆時に比べ、現在では3事例ともに政府の干渉が強くなっていることに驚く。私見では、宗教施設に対する文化財行政のように、金は出すが口は出さない、が博物館にとってありがたい。

市民の参画とボランティア 政府の機能に富の再分配がある。これは官僚制によるため、時間が掛かり事務費など中間経費も膨れ上がる。政治的状況で回ってくる金額も不安定である。それよりも寄付などの直接的な資金調達方法を増やすのが望ましいとする。現在は寄付税制も改善され、クラウドファンディングなど寄付の仕組みも簡単になった。しかし、クラウドファンディングはマッチングサイトの中抜きが15-20%程度と大きい。寄付をするなら直接寄付が一番である。

これからの経営形態 「公民館に学ぶ」という項目があるが疑問である。都市住民の著者たちは公民館を知らないのだろう。言いたいことは、アメリカ自然史博物館のように土地建物は行政が所有、運営は民間という方法、鉄道でいう上下分離方式（線路は国有、運行は民営）である。この20年の結果は、現状の制度や仕組みではうまく行かないということだった。

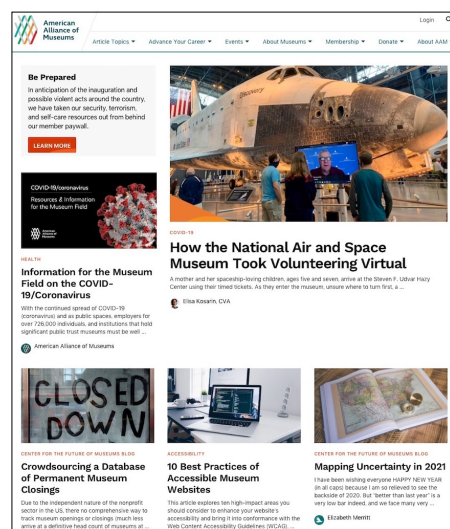
アメリカ博物館協会のトップページ（2022） <https://www.aam-us.org>

第7章 ミュージアム評価の時代 [音声ファイル3](#) [keiei2025_15-5.mp3](#)

評価が求められるわけ 理由を3つあげる。1) 需給関係が逆

転して競争が激化した、2) 政府が赤字削減のため事業の見直しを始めた、3) 情報開示が迫られるようになった。評価主体は、主務官庁による行政評価、各館がおこなう自己評価の2つがあり、第三者評価も求められるとする。現在では第三者評価も大規模館では普及してきた。問題は「誰が評価するのか」という点で、これは評価に常につきまとう。評価主体を決めた段階で評価結果が決まる、このような現在の評価制度は評価と言えるのかという疑問である。

評価の手法 先行事例としてアメリカの状況を紹介している。博物館の評価には5種類あるとして、1) 戦略計画、2) プログラム評価、3) 現場評価、4) 基準認定制度、5) 経済効果の測定。戦略計画は計画に対する実績という方法で評価し、おもにスポンサーや寄付者に博物館活動を説明する機能



もあるという。プログラム評価は日本の事業評価とおなじで、個別の事業の評価。現場評価は利用者アンケートや展示アンケート、基準認定制度は日本では登録制度に当たるもので、何でも市民が主体となるアメリカではNGOのアメリカ博物館協会（American Alliance of Museums: AAM）が実施している。民間の制度ながら認定されれば補助金や税制で優遇される。経済効果の測定は第1章の内容の評価で、外部経済効果、立地経済効果（博物館が存在することで人材が集まるなど）、税収効果、の3つ。

日本の国公立館の評価 本書は2003年の刊行で、国立博物館の独立法人化は2001年に実施、評価制度が導入され、公立博物館でも各種評価が始まったところである。問題として3点を指摘し、1）博物館は入館料で採算を取るべきではないことが認識されていない、2）適正コストの試算がなされていない（のにコスト削減を求める）、3）付帯収入で稼げという根拠が希薄。結論は、先駆事例として勧められない。私見では、現在の行政や組織は適正水準や基準を定められない。要求とは「もっと」と「早く」の2つで、具体的な状態を目指すものではない。評価も理想像が見えない状況では同じように「もっと」と「早く」に収斂してしまうだろう。

行政評価の原則 よりよりサービスを提供するための方法である行政評価に必要な考え方は次の3つとする。1）顧客志向と成果主義、2）現場主義、3）情報公開。そして現状では、どれも満足に実現していない、原因は、1）設置者や研究者がそのような考え方を持たないこと、2）管理部門が一方的に目標を設定し現場を評価すること、3）過度な文書主義、4）評価の意味の誤解とする。4）は、現場の当事者と評価する管理部門は対等の関係で、目標未達でも現場は責任を問われない。そこからお互いで原因を探すというのが本来の姿。それなのに現状では管理部門が現場を一方的に断罪し、管理者は無責任で居られる。
[Keiei2025_15-2.pdf pp.25-28](#) ↓

自らやる評価へ 管理部門が一方的におこなう評価ではなく、館園自らが自分たちのためになる評価をしようという内容。評価実施には次の5ステップが必要という。1）現場の問題意識を出し合う、2）顧客のニーズを理解する、3）SWOT（強み・弱み・機会・脅威）分析とミッションの確認、4）戦略目標と行動課題の洗い出し、5）評価システムとしての運用。著者が非難する評価は1-4を無視して、いきなり5から始めるもの。運営中の博物館なら、博物館の点検表から評価を作る方法もあるという。

第8章 改革メニュー—ミュージアム・リテラシーの向上にむけて

着眼大局、着手小局 これからの博物館経営には大局観（の転換）が必要という。1）使命を都市や地域の経営戦略のなかで考える、2）複数の館園や文化施設の連携で経営する、3）NPOや住民との連携。いずれも「言うは易 [やす] く行は難 [がた] し」。私見では「住民との連携」が難しい。日本には、住民とは誰か、代表者や窓口はあるのかという問題がある。町内会か、職場か、学校か、キリスト教的な住民組織を持たないなかで社会的関係不在のまま、スマホ時代に突入したから。

マス展開からターゲット集中へ 実態不明の「大衆」ではなく、的を絞った事業展開をすべしとする。セグメント別のマーケティング。具体的には金を持った（人口も多い）中高年層＝団塊の世代だと。

立地、展示と収蔵の分離 都心にサテライト、郊外に収蔵施設、とする。地方では農村部の廃校を収蔵施設にすることは20世紀末には普及してきた。欠けているのは都心のサテライト。物産紹介施設に博物館も入れてもらうなどできることはあるだろう。

広報・マーケティング・運営での新展開 共通チケットや文化施設との連携などを提言、現在ではかなり普及してきた。

人材育成戦略

「雑芸員」問題を取り上げている。的確なのは、専門職を支える仕組みがないという指摘、逆に学芸員のキャリアコースへの言及内容は的外れに思える。指摘されたとおり重要なのは、学芸員を支える補助職員の充実と考える。現状ではボランティア頼みとなっている。学芸員は正職員、学芸員を希望する若者を学芸員補として期限付き職員として雇用するのが理想。また、学芸員のキャリアアップは現状では大学教員くらい。問題は逆のコースがほぼ見られないこと。これでは学芸員は二流の大学研究者になってしまう。

財務経営戦略

管理者の官僚的判断に対抗するために、第三者評価制度を有効利用しよう

ミュージアム・リテラシーの開拓

リテラシーとは読み書き能力のことだが、ここで意味しているのは博物館の理解者を増やそうということ

地域特定と市場創造の視点

抽象的な議論は不毛であり、具体的な館園を課題に議論しよう、それぞれの博物館が市場開拓に乗りだそうという檄文 [げきぶん]。これまでの議論と合わせると、単独館園よりも関連する複数の施設が共同でおこなうのが妥当と考えられる。

3. 本文抜粋

[keiei2025_15-2.pdf](#) に収録した内容。

はじめに

1章 経済、文化、ミュージアムの新たな関係 3ページ分のみ

経営 [や運営] を4層で見る、図4-3。現象と責任者、取り組みの主体

第6章 行政主導から地域主導へー改革の担い手の交代 全文

図6-3 国公立ミュージアムの今後の経営形態

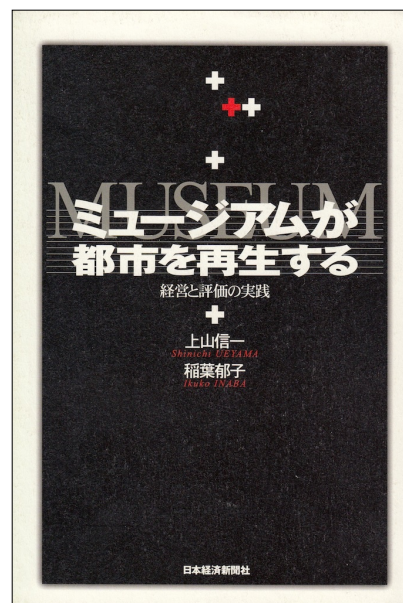
図6-4 日本版のパブリック・プライベート・パートナーシップモデル

第7章 ミュージアム評価の時代 7ページ分のみ

図7-4 金澤21世紀美術館のミッション・ステートメント

図7-7 静岡県立美術館ベンチマークス案

おわりに



上山信一・稲葉郁子. 2003.
ミュージアムが都市を再生する

<https://www.amazon.co.jp/ミュージアムが都市を再生する-上山信一/dp/453231092X>

4. 本書の主張（主観的に重要と思うこと）

入館者数至上主義は問題だ

博物館の理解者、積極的利用者を博物館が開拓しよう

評価を上手に使っていこう

5. ミュージアムは地方を再生するか？

1) 「地域博物館への提言」は地方博物館にも有効

2) 「ミュージアムが都市を再生する」の議論も地方でも共通する

3) ミュージアムが地方を再生する、は可能かを考えたい