



HOKKAIDO UNIVERSITY

Title	ミュージアムにおける価値のマネジメントに関する研究：欧米における事例研究と日本での実証研究に基づく考察
Author(s)	関谷, 泰弘
Description	この博士論文の全文は利用可能日以降に公開されます。利用可能日以前の閲覧方法は https://www.lib.hokudai.ac.jp/dissertations/copy-guides/ をご参照ください。
Degree Grantor	北海道大学
Degree Name	博士(学術)
Dissertation Number	甲第16665号
Issue Date	2025-09-25
DOI	https://doi.org/10.14943/doctoral.k16665
Doc URL	https://hdl.handle.net/2115/98275
Type	doctoral thesis
File Information	Yasuhiro_Sekiya_summary.pdf, 全文の要約



学位論文内容の要約

博士の専攻分野の名称：博士（学術）

氏名： 関 谷 泰 弘

学位論文題名

ミュージアムにおける価値のマネジメントに関する研究

欧米における事例研究と日本での実証研究に基づく考察

本研究は、ミュージアムの「共同体的価値」のマネジメントにおける重要性に着目し、ステイクホルダーのミュージアムの運営への参画、すなわち、文化の民主化が、ミュージアムの共同体的価値の向上、ひいてはミュージアムの公共価値の向上に資すること、さらには、日本のミュージアムの持続可能性に必要不可欠であることを示した実証研究である。

ミュージアムの歴史を振り返ると、19 世紀後半まではエリートに限定されていたミュージアムの利用が大衆に広まった 20 世紀以降、さらには 21 世紀を迎えた現代においても、ミュージアムは社会的にすべての市民に開かれているにもかかわらず、その利用は一部に限られたままである。特に日本では、ヨーロッパのように民主化の過程でミュージアムが成立したのではなく、急速な近代化を目指した明治政府が欧米におけるミュージアムの機能に着目し、日本の近代化の一環として導入したものであり、その設立当初から一般大衆とは距離があった。しかし近年、ユネスコの「ミュージアム勧告」（2015 年）では、「ミュージアムが遺産の保管を担うという本質的な価値を有するのみならず、創造力を刺激し、創造産業や文化産業、楽しみのために機会を提供し、世界中の市民の物質的・精神的福祉に貢献するという、ますます大きくなる役割を担っている」と記されたり、国際博物館会議（ICOM）のプラハ大会（2022 年）では、新たなミュージアム定義が採択され「コミュニティの参加ととともに博物館は活動」とされ、英国のミュージアム協会も 2017 年から「ミュージアムが人々の生活を変える」と主張するキャンペーンを展開するなど、コミュニティにおけるミュージアムの役割が重要性を増してきている。

このような変革期にあるミュージアムにおいて、日本のミュージアムは社会的な役割を果たしているだろうか。あるいは、それに自覚的だろうか。2023 年に博物館法が大幅に改正されたが、ミュージアムの価値を高める方向に改正されているのか。過去 20 年以上にわたるミュージアムの苦境は、社会的な価値を自ら発信できておらず、社会的なコンセンサスが得られていないことに起因しているのではないだろうか。日本のミュージアムには、まず自らの価値を高め、社会にその価値を認めてもらうためのマネジメントが必要なのではないだろうか。このような課題意識から本研究は始まっている。

研究は、過去の文献研究に基づく考察と、そこから抽出されたモデルを検証する実証研究から構成されている。まず、ミュージアムの価値とその評価やマネジメントについて掘り下げ、実際にどのように価値が文化政策やミュージアムのマネジメントに導入されているのか国内外の事例研究を行った。次にその過程で検討したマネジメント仮説（モデル）を実際の国内のミュージアムで実践的に実証研究し、検証した。

文献研究からは、ミュージアムの価値はこれまで様々に解釈され、統一的な見解が定まっていなかったことがわかったが、過去の研究に共通していたのは、ミュージアムの価値には、本質的価値と手段的価値があり、それぞれを個人的価値と公共価値に分けた考察をすることができること。手段的価値は、定量化しやすいことから、近年、英国を中心に業績評価に取り入れられており、本質的価値のうち、文化的価値は日本でも学芸員を中心に支持されてきたことである。しかし、本質的な社会的価値である共同体的価値は、定義も曖昧で定量化しづらいため、日本では軽視されている一方、ミュージアムの価値向上には欠かせないと考えられており、その向上がミュージアムの価値向上に重要であると考えられた。そして、共同体的価値は、合意の形成、つまり、ステイクホルダーの運営への参画により、達成できるであろうことが推察された。しかし、ミュージアムの価値のマネジメントは、国外では一部先行事例が見られるものの、国内ではまだ、スタートラインに立ったところであり、事例がほとんどなく、さらなる研究や実践が必要であることが明らかになった。

そのため、滋賀県立美術館を事例に、実際にステイクホルダーにミッションの策定に参画してもらい、それに基づいたロジックモデルを策定することにより、ステイクホルダーが参画しなかった時との差異を比較検証し、ステイクホルダーの参画が、ミュージアムの価値へどのように影響を与えるのか計測することにした。結果、ステイクホルダーが参画した方が、共同体的価値向上に資することが明確になり、これを運営に取り入れることが、滋賀県立美術館の本質的価値と手段的価値がバランス良く改善することにつながることをわかった。さらに、将来的には、滋賀県立美術館の価値向上、運営基盤の整備につながり、運営と参加の好循環が形作られるであろうことがわかった。つまり、ミュージアムにおける合意形成、運営の民主化がミュージアムの価値向上に重要であり、合意形成の仕組みをマネジメントに取り入れることがミュージアムの持続可能性に必要不可欠であることが導き出された。

以上のような結果に至るまでに、本論文では、序章、第1章から7章、そして終章まで、長い議論を進めてきた。

序章では、ミュージアムが社会的価値を重視すべき背景について議論した。一部のエリートが自らの正当性を強調する装置となっているミュージアムは、根源的に排他的な存在であり、意識的に幅広い社会に開き続けていないと、やがて一部の層の便益に偏ってしまう存在である。2000年代以降、英国では、政府全体で進めていた社会包摂、社会的インパクトの考え方をミュージアム政策でも推し進めた結果、2020年ごろには全

国民におけるミュージアムの利用割合が過半数前後まで達しているのに対し、日本は変わらず 20-30%前後で推移していると推察されている現状がある。日常的にミュージアムを利用している割合はさらに低く、我が国においては、人々とミュージアムとの間に未だ一定の距離がある状況である。ミュージアムの社会的価値を可視化する動きは、90年代より世界的に起こっており、その結果、ミュージアムは社会において、一定の役割が認められているが、日本においては、そのような動きは一部を除き進んでいない。このような状況は、現在のミュージアムの苦境と無関係ではない。序章では、その現状を踏まえ、日本のミュージアムに社会的価値の考え方を導入することにより、日本のミュージアムが好転するのではないか、という考えを出発点に、日本のミュージアムに社会的価値を導入するためのマネジメントについて議論した。

第1章では、これまでのミュージアムの価値研究を紐解き、ミュージアムの価値研究の体系化を目指した。その後のミュージアムの価値研究に大きく影響を与えたマーク・ムーアの公共価値理論から始まり、スロスビー、ホールデン、RAND、スコットなどの理論を比較した。結果、ミュージアムにおける価値研究に定説はなく、様々なバリエーションがあるが、共通して言えることとして、公共価値や社会的価値と呼ばれるものが、ミュージアムの価値を研究する上でも欠かせない考え方であることを指摘した。特にミュージアムの価値をミュージアム固有の本質的価値と固有の価値を補完する手段的価値と大きく2分類し、それをさらにそれぞれ個人的価値と公共価値と分類した際、本質的公共価値に位置付けられる文化的価値と共同体的価値のうち、共同体的価値については、定義が曖昧で、研究、評価が定まっていなかった。これを過去の研究をもとに、ミュージアムが社会において、信頼され、関係性を構築し、結束や議論の場となるような役割を果たしていく価値と定義し、今後積極的に向上させていくことがミュージアムにとって重要であることを指摘した。

次いで、第2章において、ミュージアムの価値という概念の評価やマネジメントへの活用を取り上げ、ニュー・パブリック・マネジメント (NPM) から続く、組織マネジメントにおける評価の重要性の高まりを指摘した。さらに、ミュージアムにおいても社会的インパクト評価あるいは、それをマネジメントに活かした社会的インパクトマネジメントという考え方が活用され始めており、ヤコブセンのミュージアム・セオリー・オブ・アクションを手がかりに、ミュージアムの価値を高めるマネジメント仮説を示し、評価における多様な主体の参画を促す仕組みの重要性を指摘した。

次に、社会的価値が政策にどのように反映されているのか、第3章において英国の事例を、第4章において、オーストラリア、カナダ、シンガポール等の事例を取り上げた。英国では、ミュージアムに限らず、幅広い公共セクターに社会的価値の考え方が導入され、支援体制、補助金のスキーム、評価等に取り入れられていることが明らかになった。また、オーストラリア、カナダにおいても、文化政策や補助金のスキームに社会的視点からの評価が導入されていることが明らかになった。さらに、カナダやシンガポールに

においては、文化政策の形成段階にステイクホルダーを取り込む手法が取り入れられており、文化芸術領域あるいはミュージアムにおいて、人々の合意形成を取り込む仕組みが作られていることがわかった。

第5章では、海外のミュージアムの事例を取り上げ、社会的価値がミュージアムのマネジメントにどのように組み込まれているか英国、米国、ニュージーランド等の事例から概観した。結果、社会的価値がマネジメントに取り込まれているミュージアムにおいても、その評価は主に手段的価値に指標を置いて実施していることが多かった。本質的価値である共同体的価値については、ステイクホルダーを取り込んだ評価が一部進められており、組織戦略にも影響を与えている。定量的な評価は大きなコストであり、1回限りの評価となってしまうがちなため、業務に落とし込むためには、実用性を考えた簡便な評価システムを考える必要がある。オークランド・ミュージアム・オブ・カルフォルニアにおいては、ミッションの中心に共同体的価値を置き、ステイクホルダーの同定や参加の仕組みを構築し、コミュニティとの関係性強化を積極的に目指す、画期的な事例を深掘りし、ミュージアムの共同体的価値に実践的に取り組む可能性を見出すことができた。

第6章では、日本のミュージアム政策やマネジメントの経緯や事例を概観した。日本のミュージアムはその概念が西洋から輸入され、教育施設と位置付けられた歴史的背景もあり、市民との間に距離が見られた。その距離は現在まで埋まっておらず、政策上、社会的価値を向上させる仕組みやマネジメントが形成されていないため、実際に社会的価値を政策やマネジメントに導入している事例は三重県や大阪市などの一部に限定されており、ここを新たな研究として追求する必要性が明確になった。

そこで、第7章では、県直営の滋賀県立美術館を事例に、実証研究として、実際にステイクホルダーが参画して館の戦略を共同して策定した。結果、ステイクホルダーの参加によって、共同体的価値が美術館のマネジメントに組み込まれていくことを確認した。つまり、日本のミュージアムにおいても、ステイクホルダーの参画が、共同体的価値の向上につながる可能性が高いことが実証された。

以上のように、本研究を通して、ミュージアムの運営へのステイクホルダーの参画が、ミュージアムの共同体的価値、ひいてはミュージアムの価値自体をも向上させる可能性があることを理論面だけでなく、政策面、実践面から検証することができた。

本研究は、海外を中心とした理論研究、事例研究と滋賀県立美術館を対象とした実証研究である。比較的新しい分野であるため、理論や事例が体系化された研究が少なく、本研究において取りこぼしの可能性があることは否めない。また、実証研究の対象が公立の一美術館のみであったことは、本研究の限界であると言える。しかし、本研究の対象となったミュージアムの価値のマネジメントは、これまで日本においては、研究対象としてほとんど取り上げられてこなかった分野であり、海外の事例の紹介も少なかったことから、本研究は日本のミュージアム・マネジメント研究の発展に一定の価値がある

と考える。今後は、単体のミュージアムだけでなく、日本のミュージアム全体が共同体的価値を高め、価値を向上させることができるように、文化政策における取り組みなど、幅広く研究を進めていきたい。