

観光地域振興における博物館の役割と担い手

A study on the role of public museum and staffs for tourism promotion

中嶋紀菜里*・片桐由希子**・清水哲夫***

Kinari Nakajima Yukiko Katagiri Tetsuo Shimizu

摘 要

観光政策と文化政策の双方から観光振興における博物館の役割が期待される一方、財源的問題から公立博物館の運営の見直しが求められるようになってきている。本研究は、観光振興に対して公立の博物館の持つリソースが活かされるための基礎的な知見を得ることを目的とし、関連する政策・制度、地域側の活用状況と博物館の事業の実態を調査し、観光振興において博物館に期待される役割との対応実態を明らかにする。観光振興に博物館が期待される役割として「観光施設としての充足」「集客・広報活動」「地域の文化資源のアーカイブと提供」「観光商品の開発」「観光人材の育成」「地域の文化拠点」が挙げられた。この実現には、学芸員が調査研究やパブリック・プログラムの能力を持って地域と主体的に関わることで、これを支える博物館に関する知識とマネジメントの経験を持った人材及び体制が求められる。

I. 研究の背景と目的

インバウンド観光への文化財活用への注目から、観光行政と文化行政の双方から、美術館や博物館の観光振興における役割が期待されており、2018年の文化財保護法の改正では、まちづくりや景観など他の行政分野も含めた取り組みへの展開に見据え、文化財保護事務を首長部局所管に移管できるようになっている。

一方で、小規模の公立博物館、特に地域の歴史風土や伝統文化を扱う歴史・郷土系の博物館では、恒常的な人材・財源の不足に加え、自治体の財源縮小に伴う効率化の動きに伴い、経営の見直しが求められており（北村 2016, 田中 2017）、今後の運営において、観光など地域振興の分野との連携が不可欠となっている。

博物館の機能と地域・観光振興における役割について、小林（2015）は、調査研究で生まれる情報が観光やまちづくりに影響を及ぼすこと、井上（2015）は、博物館の実力が高まれば観光資源としての魅力が高まるとしている。地域連携について、北村（2016）は、公立博物館の人材不足について説明した上で、地域の情報や知識を持つ住民や組織と連携した効率的な運営

の事例を紹介し、地域と一体化した組織力や連携が不可欠であるとしている。また、博物館と地域・観光振興の取り組みについての事例報告は、地域の拠点施設としての位置づけと集客におけるメディア活用（金子 2014）や、イベントの場としての史跡および博物館の活用、道の駅併設の博物館（田尾 2015）など数多い。しかしながら、先行研究は博物館運営の立場からの分析であり、観光振興の視点から取り組みの体制や人材の配置については十分に議論されていない。

本研究では、歴史・民俗系の公立博物館を対象とし、観光振興に対して博物館の持つ人的・情報リソースを活かすための方策を検討するための基礎的な知見を得ることを目的とし、特に博物館職員の専門性と活動の体制に着目し、公立博物館の観光振興に期待される役割と、これに対する地域側の活用及び博物館側の対応の状況を把握する。

II. 研究手法

本研究では、専門職員の育成と博物館の観光振興に関する制度や政策をレビューした上で、地域の観光組織における博物館の活用、職員の活動を中心とした博物館事業と観光振興との関連性についての調査を行い、それぞれの対応の状況について分析した。具体的な調査内容は以下のとおりである。

① 近年の博物館の運営と人材育成の傾向

各規定や指定管理者へのヒアリングを通じて、近年の博物館の機能、専門職員の育成と組織・運営体制の

*神奈川県総務局総務室

〒252-0303 神奈川県相模原市南区相模大野 6 丁目 3-1 神奈川県高相合同庁舎

**首都大学東京大学院都市環境科学研究科観光科学域
〒192-0397 東京都八王子市南大沢 1-1 (9号館)

e-mail yukiko-k@tmu.ac.jp

***首都大学東京大学院都市環境科学研究科観光科学域
〒192-0397 東京都八王子市南大沢 1-1 (9号館)

e-mail t-sim@tmu.ac.jp

傾向を整理した。資料は、日本の博物館法・施行規則と国際博物館会議の職員研修国際委員会（ICOM-ICTOP）の専門職員育成プログラム開発のためのカリキュラムガイドライン(ICOM2000)、ヒアリングは、全国で博物館の指定管理業務を行う乃村工藝社PPP部担当者（2018年11月5日実施）に対して行なった。

② 博物館に期待される観光振興の役割

2002年以降の国の文化政策と観光政策（表1）に記載された内容で、観光と地域振興に関連するものを抽出し、博物館の役割として整理した。

表1 本研究で扱う文化政策と観光政策

	策定年	政策・計画名
文化政策	I	2002 文化芸術の振興に関する基本的な方針
	II	2007 文化芸術の振興に関する基本的な方針（第2次）
	III	2011 文化芸術の振興に関する基本的な方針（第3次）
	IV	2015 文化芸術の振興に関する基本的な方針—文化芸術資源で未来をつくる（第4次）
	V	2018 文化芸術推進基本計画—文化芸術の「多様な価値」を活かして、未来をつくる—（第1期）
観光政策	①	2007 第一次観光立国推進基本計画
	②	2012 第二次観光立国推進基本計画
	③	2013 観光立国実現に向けたアクション・プログラム2013
	④	2014 観光立国実現に向けたアクション・プログラム2014
	⑤	2015 観光立国実現に向けたアクション・プログラム2015
	⑥	2016 明日の日本を支える観光ビジョン
	⑦	2016 観光立国実現に向けたアクション・プログラム2016
	⑧	2017 第三次観光立国推進基本計画
	⑨	2017 観光立国実現に向けたアクション・プログラム2017
	⑩	2018 観光立国実現に向けたアクション・プログラム2018（案）

③ 博物館事業における観光振興への対応状況の把握

観光振興に関する取り組みを行っている博物館を選定し、学芸員に対し、②で整理された博物館の役割に基づいて、業務内で対応している事項や関連事業の実施体制、その担い手の活動状況に関するヒアリングを実施した。

④ 地域側の博物館活用の状況の把握

地域の観光組織を対象とし、観光振興において博物館を活用している事業や活用方法に関する記述式のアンケート調査を実施した。

Ⅲ. 公立博物館の専門領域と担い手

3.1 博物館の役割と専門職員の領域の特徴

表2は、ICOM-ICTOPのカリキュラムガイドラインの博物館専門職員の領域・能力の項目と日本の博物館の専門職員である学芸員の養成課程必須科目における対応関係を整理したものである。

ICOM-ICTOPで必要な領域・能力とされる項目では、GeneralやMuseumologyといった専門分野や調査研究の能力、博物館の基本的な知識や能力、博物館の経営や工法としてのManagement、展示や教育普及といった

表2 国際的な博物館の専門職員の領域・能力と日本の学芸員養成課程科目の対応関係

ICOMによる博物館専門職員の領域・能力	学芸員養成課程の必須科目	ICOMと学芸員必須科目との対応	
		有	無
調査研究	博物館資料論 博物館資源保存論	調査研究、専門分野 収集整理、保全、環境保護	
収集保存	アーカイブ	博物館情報・メディア論	知的財産、インターネットの活用、デジタル技術
	展示	博物館展示論	表象コミュニケーション、関係者との協力
パブリック・プログラミング	教育プログラム 来館者サービス	博物館教育論 生涯学習概論	教育 解説 出版物
	経営	博物館経営論	人材管理、組織論、財務管理、施設 資金調達、マーケティング、収益事業
マネジメント	広報	博物館経営論	情報発信、メディアの関係
	地域関係		地域連携、市民参画

表3 学芸員養成課程の必須科目と改正による変化

旧養成課程必須科目	新養成課程必須科目	内容
生涯学習概論（1単位）	→ 生涯学習概論（2単位） 【単位数増加】	生涯学習の意義・内容・方法、社会教育行政の役割と施策の運営等、社会教育機関としての理解を深める
博物館概論（2単位）	→ 博物館概論（2単位）	博物館学の定義・目的・機能、歴史、法律、学芸員の役割等、博物館に関する基礎的内容を養う
博物館経営論（1単位）	→ 博物館経営論（2単位） 【単位数増加】	博物館の行財政制度・施設設備・組織、計画・評価・倫理、市民参画・地域連携等、博物館経営（ミュージアム・マネージメント）に関する基礎能力を養う
博物館資料論（2単位）	→ 博物館資料論（2単位）	博物館の調査研究活動の意義・内容、資料の意義、収集・整理・活用等、資料に関する基礎的能力を養う
	→ 博物館資料保存論（2単位） 【新設】	博物館における資料保存の意義、保全、環境保護とそれに対する役割等、資料の保存に関する基礎的能力を養う
	→ 博物館展示論（2単位） 【新設】	博物館展示の意義・歴史、展示形態・制作・関係者との協力、解説活動等、博物館の展示機能に関する基礎的内容を養う
教育学概論（1単位）	→ 博物館教育論（2単位） 【新設】	博物館教育の意義・方針・評価、利用形態・手法・企画・解説活動等、博物館の教育機能に関する基礎的能力を養う
博物館情報論（1単位）	→ 博物館情報・メディア論（1単位） 【新設】	博物館情報・メディアの意義・理論、情報管理と公開、インターネット活用、知的財産権等、博物館の情報の提供と活用等に関する基礎的能力を養う

Public programming、資料の収集やアーカイブなど収集保存に関するInformation and collection managementの5点があげられている。これに対し、日本の博物館法では、博物館の基本的な役割を資料の「収集保存」、「調査研究」、「展示」、「教育普及」とし、学芸員は「博物館資料の収集、保管、展示及び調査研究その他これと関連する事業」を行う専門職員とされており、ICOM-ICTOPの「マネジメント」にあたる項目を直接的に示す文言はない。

学芸員養成課程の必須科目では、2012年の改正により経営論や資料の保存・展示に関する項目が増強されている（表3）。ICOM-ICTOPとの対応を見ると、「調査研究」や「収集保存」、「パブリック・プログラミング」に関する項目が充実する一方で、「マネジメント」における資金調達やマーケティング、収益事業に関する項目が包含されていないことがわかる。「マネジメン

ト」の項目については、博物館の管理運営に関わる現役の職員に対しては、「ミュージアム・マネジメント研修」として、2011年度より広報・経営戦略や外国人対応、地域連携に関する研修が実施されている。

3.2 公立博物館の組織・運営体制と指定管理者制度

本節では指定管理者による近年の取り組みを中心に、博物館の組織・運営体制を整理する。博物館法において設置が規定されている博物館職員は、館長と学芸員のみであり、博物館を管理する職員や組織体制は個々の博物館に依存するが（嶋崎 2008）、一般的に学芸と事務の2部門で構成されることが多い。

2003年から導入された指定管理者制度では、展示・企画を専門とする民間事業者を中心とした共同事業体が管理者となった場合に、前述したように、ユニークな活動を行い、博物館職員のフットワークが軽い傾向にある（金山 2017）。また事務部門では、指定管理者制度の導入時に、一般的な経理や庶務の業務から広報と営業を分化し、旅行業やWEB広告の経験者を採用するなど、経営ノウハウを取り入れた戦略的な運営体制が取り入れるものもみられるようになっている。

一方で、契約期間を3-5年とする単年度契約の指定管理では、展示や大型イベントの長期的な計画や、継続して勤務する人材が確保など、博物館事業の質を向上する基盤を構築しにくい面がある。また、館ごとに、行政の方針や財務状況、地域の関連団体の活動状況が異なるため、運営の手法を一般化することが難しく、複数の博物館を管理することでのノウハウの蓄積や人材の相互補完といったメリットが得られにくいことが指摘された。

IV 行政が期待する博物館の役割

表4は、表1の文化政策と観光政策から、記述されている博物館に対する方針を博物館の専門職員の領域ごとに分類したものである。

文化政策では、2011年の『文化芸術の振興に関する基本的な方針』において、「地域ブランドづくりの場としての機能・役割」が記載されるまでは、地域の文化芸術の拠点として教育やアーカイブの充実、国際交流の場に関する施策が主であり、観光施設としての役割には触れられていない。

観光政策では、2012年の『観光立国推進基本計画』の第二次計画以降、それまでの文化財の観光活用に関する一般的な内容から、博物館の解説や案内の多言語化や博物館資料の公開・活用など博物館に関する内容が

記載されるようになっていく。

参加型プログラムの実施やユニークベニューの活用など具体的な事業内容や、地域文化資源を活かした面的な取り組みといった観光振興の中核としての役割が、文化政策と観光政策の双方に記載されるようになったのは2015年以降であり、文化施策にも多言語化など観光施設としての対応が記載されるようになっていく。

2018年度から開始した『博物館クラスター形成支援事業』では、博物館を中核に位置付けた文化集積地の積地の創出に関する支援事業である。文化財の魅力発信、地域振興、観光振興といった目的に対し、DMOや産業団体などの観光関係組織や大学等の教育機関との連携体制を構築する、博物館側の企画・運営力が求められるものとなっている。

表4 観光政策・文化政策における博物館の利活用の方針（Ⅰや②は表1の政策と一致）

分類	博物館に対する文化政策・観光政策の方針	政策への記載の有無
収集保存	文化芸術・文化財の保存、継承の拠点	Ⅰ Ⅱ Ⅲ Ⅳ Ⅴ ②③ ⑧⑨⑩
	所蔵品の目録の整備	Ⅲ Ⅳ Ⅴ
	書誌情報やデジタル画像等のアーカイブ化	Ⅲ Ⅳ Ⅴ
調査研究		
パブリック・プログラミング	文化芸術の創造・交流・発信の拠点	Ⅰ Ⅱ Ⅲ Ⅳ Ⅴ
	質の高い展示の開催	Ⅰ
	企画展示技術の向上	Ⅲ Ⅳ Ⅴ ④
	解説、パンフレット、ホームページの多言語化	Ⅳ Ⅴ ①②③ ④⑤⑥⑦⑧⑨⑩
	地域の生涯学習活動の拠点	Ⅰ Ⅱ Ⅲ Ⅴ
	青少年への教育活動の提供	Ⅰ Ⅱ Ⅲ Ⅳ Ⅴ
	地域の国際交流活動の拠点	Ⅲ Ⅳ Ⅴ
	地域のボランティア活動の拠点	Ⅲ Ⅳ Ⅴ
	教育機関・福祉機関・医療機関と連携した、社会的課題の解決の場	Ⅴ
	コミュニケーション・感性教育の場	Ⅲ Ⅳ
	参加型プログラムの展開	Ⅴ ⑥⑦⑧⑨⑩
文化財・博物館資料の公開・活用	Ⅰ Ⅱ Ⅲ Ⅳ Ⅴ ①②③ ④⑤⑥⑦⑧⑨⑩	
マネジメント	ユニークベニューとしての公開・活用	Ⅳ Ⅴ ⑥⑦⑧⑨⑩
	開館時間の延長	⑥⑦⑧⑨⑩
	通信環境の整備	⑤
	キャッシュレス決済の導入	⑩
	美術館・博物館、観光組織等と公共交通機関の相互利用可能な共通バスの導入	④⑤
チケット購入環境の整備	⑩	
その他：地域の拠点に関する内容	地域の文化芸術の中核拠点	Ⅱ Ⅲ Ⅳ Ⅴ
	地域の観光の拠点	Ⅲ Ⅳ Ⅴ ⑧⑨⑩
	博物館・図書館・公文書館（MILA）等の連携	Ⅲ Ⅳ
	地域ブランドづくりの拠点	Ⅲ Ⅳ
	地域の美術館、博物館等の館種や設置者の枠を超えた連携	Ⅲ Ⅳ Ⅴ
	地域文化資源を活かした面的・一体的な取り組み	Ⅴ ④⑤⑥⑦⑧⑨⑩
地域の祭り、行事、食文化、伝統工芸等との連携	Ⅴ	

V 公立博物館事業と観光振興への対応

5.1 公立博物館における観光振興の取り組み

表2で示した博物館専門職員の能力に照らし合わせ、『博物館研究』に掲載された論文から抽出された観光振興に関連する博物館の取り組みを整理した。

「パブリック・プログラミング」では、来館者に好評な学芸員による展示解説(井上 2015)や教育旅行や修学旅行生の受入れ(向田 2016。「マネジメント」では、SNSでの発信や他館及び地域と連携したプロモーションなどの広報(田中 2017, 向田 2016, 山出 2018), ツアーの売り込み(向田 2016)や他館と連携したツアーの実施(井上 2015), オリジナル商品の開発(向田 2016)等, 観光商品に関するものがみられた。

4つの領域に当てはまらない取り組みとして、博物館のイベントや地域のイベント・祭りの場としての対応(田尾 2015)や、地域のブランドの提案(大沼 2015), 地域資源の観光活用に関する意見調整(白井 2016)など、地域の観光振興への直接的な関わりが見られる。

表5は、各館の取り組みの内容から、観光振興の役割として、「観光施設としての充足」、「集客・広報活動」、「地域の文化資源のアーカイブと提供」、「観光商品の開発」、「観光人材の育成」、「地域の文化拠点」の6項目に分類したものである。多くは、多言語化など「観光施設としての充足」に分類された。また、呉市海事歴史科学館大和ミュージアムや大分香りの博物館では、複数項目の取組が報告されている。

表5 公立博物館の観光・地域振興に関する取り組み

公立博物館の観光振興における役割	2014～2018年『博物館研究』及び乃村工芸社のヒアリングで取りあげられた観光振興・地域連携を行う博物館(下線部は今回取り上げる博物館)
観光施設としての充足	飛騨高山まちの博物館、三重県総合博物館、神戸市立博物館、東京国立博物館、京都国立博物館、新潟市歴史博物館、亀山市歴史博物館、奥出雲多根自然博物館、伊勢崎商人館、道の駅那須野が原博物館、中之条町歴史と民俗の博物館、小田原城天守閣、二条城
集客・広報活動	古今伝授の里フィールドミュージアム、呉市海事歴史科学館大和ミュージアム、大分香りの博物館
地域の文化資源のアーカイブと提供	古今伝授の里フィールドミュージアム、飛騨高山まちの博物館、美濃歌舞伎博物館、広島平和記念資料館、呉市海事歴史科学館大和ミュージアム、広島市子ども文化科学館
観光商品の開発	呉市海事歴史科学館大和ミュージアム、かみつけの里博物館、大分香りの博物館
観光人材の育成	かみつけの里博物館、大分香りの博物館、松本まるごと博物館
地域の文化拠点	滋賀県立安土城考古博物館、萩博物館、国史跡安国寺集落遺跡、国史跡平沢官衙遺跡、尾道学ミュージアム、芸北民俗芸能保存伝承館、安芸高田市歴史民俗博物館、盛岡市立におか歴史文化館、長崎歴史文化博物館
その他	三重まちかど博物館、伊勢まちかど博物館

5.2 博物館事業における観光振興の位置づけと対応

5.1での整理から、地域ブランディングやリニュー

表6 ヒアリングの対象とした公立博物館の概要

博物館名	設立年度	指定管理者	概要
安土城考古博物館	1992年	滋賀県文化財保護協会	近隣の国指定史跡のガイダンス施設として位置づけられ、安土城跡を訪問する観光客の観光ルートとなっている。2013年に「琵琶湖八珍」が提案された。
小田原城天守閣	1960年(2016年リニューアル)	小田原市観光協会	小田原城を中心とした歴史や文化を発信する博物館。小田原の歴史観光の拠点及びランドマーク。国内外の観光客が訪れる。天守閣・常盤門SAMURAI館・歴史見聞館の3施設ある。
呉市海事歴史科学館大和ミュージアム	2005年	大和ミュージアム運営グループ(凸版印刷、トータルメディア開発研究所、日本旅行、ピルックス)	日本の近代化の歴史といえる「呉の歴史」や造船、製鋼などの「科学技術」を紹介し、日本の歴史と平和の大切さを伝える博物館。毎年80～100万人が来館する地域の観光施設になっている。
台東区下町風俗資料館	1980年(2020年リニューアル予定)	台東区芸術文化財団	震災とその復興により失われつつあった下町の文化を次世代に伝えることを目的に開館し、下町の街並みの再現や生活道具、玩具が展示されている。国内外からの評価が高い。
長崎歴史文化博物館	2005年	乃村工芸社	教育や国際交流、まちづくり・観光の拠点施設となることを目的に、長崎と長崎県共同で開館された。市民ボランティアによる寸劇や収集活動の協力等、市民とともに作り上げる博物館という性格を持つ。
府中市郷土の森博物館	1987年(2014年リニューアル)	府中市郷土の森博物館運営グループ(府中文化振興財団、五藤光学研究所)	本館・プラネタリウム・復元建築物・公園で構成され、自然や歴史、天文の3つの要素が存在する、回遊性が高い博物館。地域のイベントが定期的に行われている。

アル等、近年新たな取り組みを行っている、安土城考古博物館(安土)、小田原城天守閣(小田原)、呉市海事歴史科学館大和ミュージアム(大和)、長崎歴史文化博物館(長崎)、これらに加えて、東京の観光地に立地する台東区下町風俗資料館(下町)、一般的な地域の博物館として府中市郷土の森博物館(府中)の6館をヒアリング対象とした。

ヒアリングは、各館の学芸員を対象とし、博物館の業務における観光振興の対応、職員の活動内容、観光事業者及び地域の文化団体や住民との関係について、半構造化インタビューで行なった。

1) 組織・運営体制

対象とした博物館は、6館とも指定管理者制度が導入されている。民間企業や共同事業体が管理者となっている大和や長崎は、事務部門が経理と広報や営業を行うグループに分かれており、ツアー商品の開発や教育旅行の企画などに関する業務は、大和では運営グループの日本旅行の出向社員が、長崎では委託企業であるJTBが担っている。

府中では、プラネタリウムの運営に関して、プラネタリウムなどの機材を製作している地元企業の五藤光学研究所との共同事業体グループとなっており、プラネタリウムの機材の寄付や出向職員による天文の解説や講座、他の企業がプラネタリウムの視察に来るなど、地域産業との連携が行われている。また、下町は台東区の下町の生活文化を扱う博物館であり、財団法人台東区芸術文化財団を母体として、少人数の職員で運営されている。

2) 博物館事業における観光振興への対応

表7は、各館の博物館の取り組みの実態について、前述の6項目に整理したものである。

安土城考古博物館では、琵琶湖の食文化を伝えることを目的とした「琵琶湖八珍」という地域ブランドに関する企画展示や商品開発が地域の事業者グループと連携して行われていた。事業者グループを通して旅行会社のつながりが生まれ、現在まで継続してツアーの開催が行われるなど、地域との関わりの中で文化資源による地域振興の活動に展開していた。しかし、この活動は担当した学芸員にとどまり、博物館の事業としては定着していない。

小田原城天守閣では、「集客・広報活動」においてメディアの対応や観光客に受け入れやすい展示の制作など、学芸員が中心となり事業が展開されている。また、小田原城址内の祭りの運営スタッフとして参加が要請されるなど、行政や観光協会からの依頼を通して「地域の文化拠点」としての役割が担われている。学芸部門が博物館のコンテンツ及び行政やメディアとの関係

を創り上げる中心となっていることがうかがえた。

呉市海事歴史科学館大和ミュージアムでは、ツアー及びオリジナルグッズなど「観光商品の開発」が積極的に行われている。旅行会社の出向職員やミュージアムショップの担当職員など広報営業の職員が対応しており、特にツアーの作成では旅行会社が博物館に依頼しやすい環境が作られていた。また、展示ガイドについては、ボランティアスタッフが担当している。

台東区下町風俗資料館では、「地域の文化資源のアーカイブと提供」として、UENO MUSEUM PASS のコラムや下町ぶらりマップなど、パンフレットや周遊マップ、雑誌、新聞の執筆を、行政や観光連盟から学芸員に依頼されるなど、学芸員の専門知識が地域から期待されている。一方、実態として来館者から観光的なまち案内に対応することも多く、行政等からも観光案内としての役割を期待されることがある。このため、観光地に立地することを踏まえた質の維持向上には、これに対応しうる人材の補充も必要と認識されていた。

長崎歴史文化博物館では、地域のイベントと連携し

表7 博物館の観光振興に対する取り組みに関するヒアリング結果

		安土城考古博物館	小田原城天守閣	呉市海事歴史科学館大和ミュージアム	下町風俗資料館	長崎歴史文化博物館	府中市郷土の森博物館
観光振興に関する取り組み(下段・共通) 各施設の事業	観光施設としての志		・多言語対応解説アプリの導入	・写真の業者と連携した、来館者の記念撮影サービスの提供 ・市民ボランティアによる個人・団体観光客への館内ガイド	展示、パンフレットの多言語化 ・歴史的な生活空間の再現によるエンタメ性のある展示 ・指定管理者組織から派遣される英語ボランティアによるガイド ・地域の共通入館券、スタンプラリーの依頼に対応(ぐるっとパス、UENO WELCOME PASS 等) ・観光的なまち案内 ・多言語化や観光案内の依頼(行政・観光連盟)	・英語ボランティアによる館内ガイド ・ボランティアによる寸劇による博物館のエンターテイメント体験の提供 ・地域の観光施設や博物館と連携した割引制度	
	集客・広報活動		・ホームページ、SNS等での広報	・ホームページ、SNS等での広報	・ホームページ、SNS等での広報	・ホームページ、SNS等での広報	・ホームページ、SNS等での広報
	地域の文化資源のアーカイブと提供	<観光客> ・観光スポットである安土城のガイダンス施設として、史跡に関する展示解説(学芸員)	<観光客> ・デジタル技術やドラマ仕立ての映像を用いた親しみやすい展示 ・外国人に親しみやすい展示の題材を(SAMURAI 館) <地域> ・小田原城に関する観光イベントや情報への表記の修正、地域プロモーション活動への情報提供 ・行政による展示の要望に対応	・パンフレットや企画展のチラシの積極的な配布 ・パッケージツアーの露出による広報 ・教育旅行、修学旅行生の受入	・雑誌や新聞等への記事の作成 ・観光客 ・博物館資料と絡めたまち案内を提供したい <地域> ・行政・観光協会から依頼されたパンフレットや周遊マップ、雑誌等への記事作成	・展示やイベントに携わる文化団体の口コミ ・教育旅行、修学旅行の受入	<観光客> ・学芸員による展示解説 <地域> ・地域の観光パンフレットや周遊マップ等の作成(府中ぐるり観光マップ)
	観光商品の開発			・旅行会社のツアー作成への助言 ・オリジナルグッズの開発(業者との連携)		・パッケージツアーの受入 ・営業担当者によるチケットの販売	・観光協会のツアー受入
	観光人材の育成			・住民ボランティアが地域を学び観光に携わる=生涯学習の拠点 ・市民ボランティアへの講座		・住民がボランティアとして地域の歴史を学び、観光ガイドになれる	
	地域の祭	地域ブランドの提案「琵琶湖八珍」 ・環境悪化による地域の漁業の不況を解決することが目的 ・企画展示	・小田原観光協会や自治体が主催する小田原城址内の祭りへ運営スタッフとして対応		・周辺の観光・地域資源を活かした題材の展示の実施	・地域PRイベントへの参加 ・地域住民との伝統工芸体験やコンサート、講座の開催 ・地域イベント誘致と開催(くんち祭り、帆船まつり、ランタンフェスティバ	・地域の祭りに関する常設展示の導入 ・博物館主催、地域主催の祭りの会場および運営 ・くらやみ祭りの運営団体に よる演目の受け入れ(メイ

た活動が行われ、「地域の文化の拠点」となっている。地域住民と連携した伝統工芸体験やコンサートのような博物館内のイベントの他、くunch祭りや帆船まつりのような地域のイベントの誘致、祭りと連動した企画展示が実施されている。学芸員が日頃、地域の寺社仏閣や協会、その他文化団体及び個人と交流を行い、ネットワークを形成、拡大することにより、博物館事業の実施につながっている。学芸部門と事務部門に指定管理者制度を導入していることから、両部門が連携した誘致や企画の実施されている。また、数多くの館内ガイドボランティアが所属し、展示の解説や資料の収集に関わっている。ボランティアガイドの受入についても生涯教育の機会の提供が意図されているが、博物館自体が地域住民の地域に学びながら観光客と交流する「観光人材の育成」の場となっている。

府中市郷土の森博物館では、学芸員による調査研究と展示を通して、府中市を代表する祭りである、くらやみ祭りの運営団体とつながりが生まれていた。博物館が祭りの新たな会場となったり、博物館が主催する祭りに神輿が出演したりといった、相互の出演及び受け入れが行われるようになった。博物館側の集客につながるだけでなく、祭りの運営団体側もメインとなる祭り以外で神輿などの催しを行う機会を得ることができるなど、「地域の文化拠点」となっているといえる。

全体の傾向として、「観光施設としての充足」の役割は、館内の基本的な情報の多言語化の対応が各館で取り組まれており、館内ガイドやスタンプラリーなどの地域の観光コンテンツの取組が行われている。一方で、ユニークベニューでの活用例は見られなかった。「集客・広報活動」の役割は、ホームページやSNSによるイベント情報の発信は各館で基本的な取り組みされている。「地域の文化資源のアーカイブと提供」の役割は、行政や観光協会からの観光マップやパンフレット、広報誌の作成に際しての資料提供などの他、学芸員による観光協会の雑誌などのコラムの執筆など研究活動に基づいて地域の観光情報を補完し、観光振興を支えていた。

また、観光を意識したものはないが、展示自体が観光アトラクションとして認識されている事例として、長崎や府中での観光客が多く訪れる祭りに関する展示、下町や府中、長崎での街並みの再現により歴史的な生活空間を体験できる展示、小田原でのデジタル技術やドラマ仕立ての映像解説があげられる。「観光商品の開発」の役割は、ツアーの受け入れや造成が中心であり、オリジナルグッズの開発に取組む館は少なかった。「観

光人材の育成」の役割は、各種のボランティアに対しての育成が中心であった。「地域の文化拠点」の役割は、地域イベントや祭りなどの伝統行事及び地域イベントの運営や企画への関与を通じて、地域とのネットワークを強め、地域の文化活動の拠点として機能しているところが多く見られた。

VI 地域側からの博物館の活用実態

地域側からの博物館の活用を把握するため、全国の地域の観光組織へ Web アンケートを実施した。観光庁が実施した地域観光推進組織へのアンケート調査（観光庁 2016）から観光推進組織の活動を抽出し、それぞれの活動における博物館及び学芸員の活用の有無とその方法、観光事業に関わる具体的な博物館や事業名を尋ねた（表 8）。アンケートでは、歴史郷土系の博物館に限らず、美術館や科学館を含めた広義の博物館として質問した。

表 8 アンケート調査の実施内容

項目	詳細内容	
調査対象	全国の地域の観光組織（観光協会、DMO）	
調査期間	2018年8月9日～9月6日	
回答数	全556団体中178団体の回答（回収率：32%）	
質問内容	地域の観光事業での博物館・学芸員との関わりがある活動	①情報発信（パンフレット、ガイドブック） ②地域外へのPR活動 ③観光商品・ツアーの開発 ④地域イベント ⑤観光人材の育成 ⑥地域ブランディング
	博物館および学芸員の活用方法	①資料提供 ②専門知識の助言 ③委員会委員としての参加 ④運営企画メンバーとしての参加
観光事業に関わる具体的な博物館		
博物館を活用している具体的な事業名		

アンケートは、各市町村単位の観光協会及び登録DMOの556団体にメールで依頼し、178団体から回答を得た（回答率32%）。

図1及び表9は地域の観光事業において、博物館や学芸員と関わりのある活動に対する回答をまとめたものである。最も回答が多かったものは「情報発信」である。ガイドブックやウェブサイト、パンフレットなどで地域情報を発信する際の資料や調査成果の提供、展示・イベントスケジュールに関する情報提供が行われていた。地域の観光ガイドの養成事業など観光人材の育成については42%、地域イベントは43%である。地域イベントについては、スタンプラリーや企画展と連携に加え、伝統的な祭りも挙げられた。一方、地域ブランディングのような観光まちづくりに関わる事業に積極的に活用している事例は少ない。

図2は、博物館および学芸員の具体的な活用方法を

まとめたものである。最も多いのが資料の提供であり、各種委員会委員や運営企画のメンバーとして、博物館の人的リソースの積極的な活用は少ないが、ガイド研修会の講師や情報発信に際しての専門知識の助言については、ある程度の活用が見られる。博物館側の観光振興に対する取組みとして挙げられた「地域の文化資源のアーカイブと提供」の活用が活発であるといえる。連携先として具体的な館名が回答された博物館は 208 館あり、分野別に見ると、歴史が 79、郷土が 39、総合が 21 と、歴史・民俗系に関連する博物館が 139 館と全体の 66.8%を占めることがわかった（図3）。

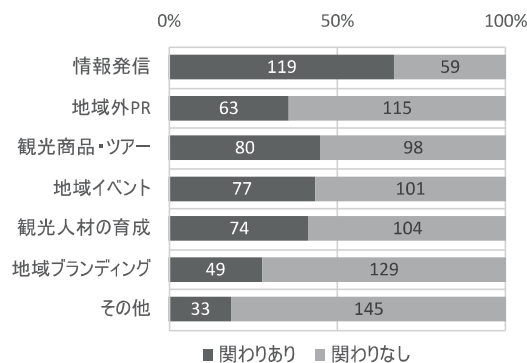


図1 地域の博物館を活用する活動状況

表9 博物館を活用した具体的な事業の種類と内容

博物館を活用する観光振興	関与団体数	事業内容
情報発信 (資料、企画展などの情報提供)	119団体 (66.8%)	観光パンフレット、観光HP、ガイドブック
地域外へのPR活動 (資料の提供や博物館職員の参加)	63団体 (35.4%)	キャンペーン、番組出演
観光商品の開発 (商品の共同開発、ツアーの受け入れ)	80団体 (44.9%)	モノ：特産品販売、新商品開発、伝統産業との連携 ツアー：ガイドツアー、まちあるき、ハイキング/ウォーキング
地域イベント (イベントの場や運営・企画への参加)	77団体 (43.3%)	祭り、体験イベント、スタンプラリー
観光人材の育成 (研修会の講師として対応や教育の場)	74団体 (41.6%)	ガイド研修、シンポジウム
地域ブランディング (ブランドの協働造成)	49団体 (27.5%)	ブランド造成、まちおこし、実行委員会

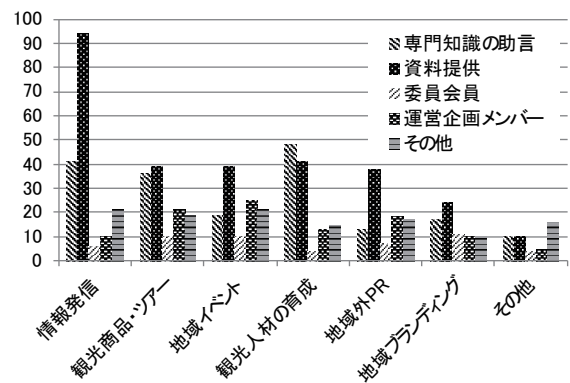


図2 地域の博物館・学芸員の活用の方法

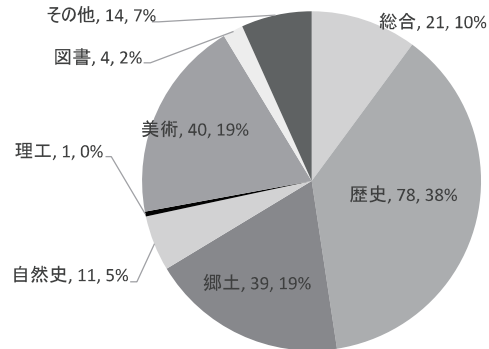


図3 地域に活用される博物館の分野 (n=208)

VII 考察

7.1 観光振興における公立博物館の役割

表10は、3・4・5章での文化施策・観光施策で期待される博物館の役割と、現状の博物館の取り組み、専門職員の領域・能力との対応を整理したものである。

観光政策において期待される「観光施設としての充足」については、多言語化やユニークメニューとしての活用など、インバウンド対応を主とする「観光施設としての充足」といった単館での取り組みは多くの館で実施されている。一方、公立の文化施設として、地域に向けた事業展開が運営の基本とされるため、観光客を意識した展示やプログラムは少ない。観光施設としての性格が強い小田原城天守閣を除き、政策的にも博物館側の取り組みとしても、誘客施設としての役割に対する期待や認識は見られなかった。

地域側からは主に、観光情報の発信や観光人材の育成に際しての「地域の文化資源のアーカイブと提供」の機関として活用されている。専門職員である学芸員からは、地域ブランドの提案や観光ツアーの造成といった、積極的なコンテンツの提供の他、通常の受付業務として行われる観光客への周辺地域の道案内について、博物館のリソースを生かした情報を付加したいなど、観光施設としての「地域の文化資源の提供」が意識されていた。

文化施策と観光施策に共通して博物館に期待するも

のとして、博物館のリソースを用いた「地域文化拠点」としての役割があり、地域の文化的な中核施設としての博物館の機能の活用が促進が進められている。

公立博物館は、伝統行事に関する調査・展示、地域での教育プログラムの提供など、祭りや文化イベントの実施など、地域の文化拠点としての役割を果たしている。事例では、地域外の来訪者というより、公立の文化施設としての地域住民に向けた事業として展開することで、地域内での結びつきが高まり、文化拠点として実質的な役割が担われるようになってきている。拠点表 10 公立博物館の観光振興に関する役割

観光振興への期待	観光政策	文化政策	博物館の取り組み	専門職員の領域	
観光施設としての充足	多言語化		外国人来館者への多言語対応	表象コミュニケーション パブリック・プログラミング	
	参加体験型のプログラムの展開		体験型講座の開催	教育プログラム	
	ユニークベニューでの公開・活用		MICEや学式の誘致	収益事業	
	開館時間の延長		外国人観光客に向けた早朝開館	施設 ビジネス運営	マネジメント
	通信環境の整備				
	キャッシュレス決済の導入				
	文化施設と公共交通機関の共通バスの導入				
チケット購入環境の整備					
集客・広報活動		文化芸術発信拠点	SNSによる発信 教育旅行・修学旅行生の受入	情報発信 教育プログラム 来館者サービス	マネジメント パブリック・プログラミング
地域の文化資源のアーカイブと提供	文化芸術・文化財の保存、継承の拠点			アーカイブ	保存収集
	資料の公開・活用	情報・デジタル画像のアーカイブ化 質の高い展示の開催		展示	
観光商品の開発			博物館の人気事業である、学芸員による生解説	来館者サービス	パブリック・プログラミング
			ツアーの造成 オリジナルグッズの開発 物販イベントの開催	収益事業	マネジメント
観光人材の育成		地域の生涯学習活動の拠点		教育 住民関係	パブリック・プログラミング
		青少年への教育活動の提供			
		地域のコミュニケーション・感性教育の場			
		博物館と地域との連携を推進する専門人材の育成			
地域の文化拠点	地域文化資源を活かした一体的な取り組み			地域関係	マネジメント
	地域の観光拠点		地域資源の観光活用に関する地域の意見のまとめ役		
		地域ブランドづくり	新たな地域ブランドの提案		
	地域の祭り、行事、食文化、伝統工芸との連携		地域イベントや祭りの場としての対応		
		博物館・図書館・公文書館(MILA)の連携	他館と連携した展示/他館と連携したツアーの実施/他館と連携したプロモーション活動		
		館種・設置者の枠を超えた連携			

を作ることに主眼を置いたトップダウン的な展開というより、公立博物館の本質的な役割である「地域の文化資源のアーカイブと提供」に対し、長期的な視点からの予算の確保や活動を担保するための支援が行われ、地域側における博物館に対する認識が高められるといった継続的な、結果的に文化資源に基づく地域振興のためのクラスター形成につながると考えられる。

7.2 観光振興の担い手としての博物館職員

7.1 で述べた博物館の役割において、中心となるのは学芸員による「調査研究」「資料保存」「パブリック・プログラミング」に関わる活動である。学芸員は、行政や観光協会、商工会議所、DMO といった地域の観光組織からの要請に対する「地域の文化資源のアーカイブと提供」の窓口としての役割を果たすとともに、博物館事業における企画・実施を通じて、地域の団体や識者との関係性を構築していることから、文化資源に基づく観光振興の核となる人材であるといえる。

一方、ツアーなどの商品開発や広報活動を含む戦略的な経営については博物館の事務部門の担当となる。近年の指定管理者の導入により、旅行業や Web デザインの専門人材が登用される事例もみられるが、学芸部門の職員の能力が積極的に活かされる機会は少ない。博物館のリソースを活かし、地域における公立博物館の意義を高めるという観点からは、経営マネジメントを担う事務部門においても、博物館に関する専門知識を持った人材が必要とされる。学芸員養成課程を設置する大学・専門学校は全国で 300 校以上 (2019 年 4 月 1 日現在 文化庁 2019)、資格取得者は年間で一万人前後であるが、学部卒で博物館に就職している者は 1% に満たないといわれている (これからの博物館の在り方に関する検討協力者会議 2019)。現在の日本の博物館には専門職にはない博物館の知識を持ち戦略的にマネジメントを行う人材を設定し、専門分野として経営管理や観光を学んだ資格取得者を導入するといった変革も必要と考えられる。

VIII 結論

本研究では、観光振興における公立博物館の役割と観光人材としての博物館職員の職能および活動の実態について、行政や地域が博物館に期待する役割や機能と、博物館職員の知識と能力、博物館事業との対応から明らかにした。

公立博物館において、専門職員である学芸員の地域研究を通じて蓄積された知識と人的なネットワークは、

地域の有形・無形の文化財および地域の生活文化に基づく観光の持続的な展開において基軸になるものと考えられる。一方、公立博物館がこれを促進するうえでは、量的な人材の確保が課題となっており、現状取り組まれている専門職である学芸員の養成課程でのカリキュラムの充実や、職員での研修によるボトムアップでの対応には限界がある。博物館経営の専門的な知識を持った専門職の導入、あるいは組織の設立により、博物館経営の現場でも指摘される、自治体による博物館の政策的な位置づけや社会的背景により異なる各館の状況を踏まえ、文化財保護や文化・地域振興とのバランスを踏まえた戦略的なマネジメントを行う体制を検討する必要があると考える。

謝辞

本研究は、科学研究費補助金(17K15405 代表:片桐由希子)を受けて実施したものである。調査・ヒアリングにご協力いただいた乃村工藝社 PPP 部担当者の方々、各博物館学芸員の方々、アンケートにご回答いただいた自治体担当者の方々はこの場を借りて御礼を申し上げる。

参考文献

- ICOM 2000. ICOM Curricula Guidelines for Museum Professional Development
- 観光庁 2016. 「国内外の観光地域づくり体制に関する調査業務」
- 井上毅 2015. 科学系博物館の取り組み—博物館資料に見出す観光資源の価値. 博物館研究 50(9) : 9-12.
- 金子徳彦 2014. 分科会 2 観光と博物館. 博物館研究 49(3) : 17-21.
- 金山喜昭 2017. 「博物館と地方創生—市民・自治体・企業・地域との連携—」. 同成社.
- 北村美香 2016. 民俗系博物館専門職員に求められる専門性について. 博物館研究 51 (12) :15-17
- 小林秀樹 2015. 分科会 2 観光・まちづくりと博物館. 博物館研究 50(3) : 16-19
- 大沼芳幸 2015. 博物館機能の社会資源化「琵琶湖八珍」の提案—琵琶県立安土城考古博物館の取り組み事例. 博物館研究 50(8) : 15-17
- これからの博物館の在り方に関する検討協力者会議 2009. 「これからの博物館の在り方に関する検討協力者会議 第 2 次報告書 学芸員養成の充実方策について」.
- 嶋崎丞 2008. 博物館経営論 博物館の職員及び施設・整備 (平成 20 年度博物館職員講習 講義レジュメ)
- 白井比佐雄 2016. 分科会 3 博物館と地域振興. 博物館研究

51(3) : 20-22

田尾誠敏 2015. 観光資源としての史跡と博物館. 博物館研究 50(9) :13-15

田中裕二 2017. 公立博物館の外部資金調達—その経緯・事例・課題. 博物館研究 52(12) : 6-9

向田裕始 2016. 分科会 2 博物館と異業種連携. 博物館研究 51(3) : 15-19

文化庁 2018. 平成 31 年度文化芸術振興費補助金 博物館クラスター形成支援事業 (博物館を中核とした文化クラスター形成事業) 募集案内

文化庁 2019. 学芸員養成課程開講大学一覧 https://www.bunka.go.jp/seisaku/bijutsukan_hakubutsukan/shinko/about/daigaku/ (アクセス日 : 2019/12/18)

山出淳也 2018. 分科会 1 芸術文化による観光振興・地域づくり. 博物館研究 53(3) : 13-16