

タイトル	講座（5） 地域への調和：博物館の再生に向けて
著者	手塚，薫； TEZUKA, Kaoru
引用	北海学園大学学園論集(147)： 265-278
発行日	2011-03-25

## 講座(5) 地域への調和～博物館の再生に向けて

手 塚 薫

### はじめに

本稿は、2010年10月10日に開催された北海学園大学市民公開講座「テーマ：文化再発見～人間回復の地域づくり」において、講座(5)「地域への調和～博物館の再生に向けて」と題して発表した内容を文章化したものである。

博物館をとりまく情勢は厳しい。長びく不況、入館者減少、人員削減、市町村合併、文化財の放置、指定管理者制度の導入など、博物館が抱えている問題は山積している。とりわけ若者の博物館離れの現状は、インターネットに膨大な情報が溢れ、テレビ、映画、音楽、携帯端末など様々なエンターテインメントが乱立していることとも関係があろう。博物館の本来はよき理解者であるべきはずの地域社会から継続的な支持を仰ぎ続けるためには今、博物館は何をすべきなのか。博物館運営の健全化が強く求められている現状のなかで、博物館が市民や地域社会とともに成長する運営システムの構築が急務であろう。利用者の視点を見失わずに博物館を再生させるためには、オーディエンス・リサーチなど博物館利用者や展示される側の声とニーズを効果的に反映させる合理的な手法の積極的な導入を図るべきである。来館者調査が型どおり実施されてはいても、従来は有効に活用されてこなかった。そこで経営に応用できる科学的な分析手法(数量化モデル)などの活用の具体例を示し、課題の克服の一助としたい。一方で、博物館をとりまく地域社会レベルでも、利用者の主体的な働きかけや提言がますますその重要性を増している。

そこで本稿では、オーディエンス・リサーチの可能性を探るとともにこれからの博物館運営のあり方を検討することとしたい。

### 1 オーディエンス・リサーチとは何か

米国で発展した手法で、一般的には利用者の研究をさす。エヴァリュエーション、マーケット・リサーチ、ビジター・スタディとも称されるが、日本ではその導入の実績はわずかであり、歴史も浅い。これは、来館者の要望を積極的に博物館の経営に生かすという視点、つまり博物館に「経営」が根づいていないことや「ファクトベース」での現状分析がおこなわれていないことを如術

に物語っている。

オーディエンス・リサーチとは、ミュージアム利用者のニーズを整理して活用することを指し、対象も博物館の来館者だけでなく、これから博物館に行こうとする人をも対象とすることができる。その手法と分析対象については以下のようにまとめることができる。オーディエンス・リサーチでは徹底した社会学的手法が特徴であり、例えば、来館者の展示室内での行動追跡調査、聞き取り調査、アンケート調査などが用いられる。

またその目的も、現状を正確に把握し、何が博物館にとって具体的な課題となっているかを評価するタイプの「問題の発見」(アセスメント)とだれもが認識している個々の問題をいかに解決していくかの「問題の解決」(プロブレム・ソリューション)との大きく2つに大別できる。前者は、展示や運営の現状を把握し、現在の具体的な問題や中長期の課題を探りあてるための調査である。後者は、目前の課題を解決するために必要な材料を集め、決断を助ける情報を引きだそうとするものである。

ハイワードによれば、対象は4つのレベルに区分できるという(ハイワード2008a:5)。

- ①コミュニティ・レベル
- ②ミュージアム全体のレベル
- ③展示体験レベル
- ④特定の関心レベル

①は地域住民など、博物館を利用する可能性のある人々の当該博物館に対する評判、イメージや認知度など、新たな集客の可能性につながる基本情報を入手することなどに関連している。②はアクセスにかかる所要時間や企画・催しの広報のあり方、館内設備、サービスの充実度などの実情を把握し、博物館全体の改善点を探ることである。③は館内の展示を鑑賞した結果、その満足度や博物館が伝えようとしたメッセージがどの程度来館者に伝わっているかなどを評価して、将来の展示計画に活かすことである。④は展示に関するさらに個別の課題で、例えば、解説パネルの数、文字数、文字サイズ、照明、内容や映像メディア、ジオラマ、ハンズオン展示などの要素をチェックするものである。

日本では、博物館や美術館が来館者へのアンケートをおこなう光景は今ではごくありふれたものになったが、その結果がどのように博物館の今後に活用されるべきなのかという論点に話題がおよんだとたん、どうしていいのかわからなくなってしまうというのが一般的であった<sup>1)</sup>。国内では、博物館利用者のなかから希望者を募り、博物館活動の評価をおこなおうとするサポーター制度は、「友の会」や「ミュージアム・メイト」などの名称でもおなじみであるが、せっかく集約した利用者の意見も博物館職員に回覧されることはあってもその場限りのものとなり、恒常的かつ

システマティックに次の博物館事業に反映されることはまずない。これらのサポーター制度は、博物館の側からの働きかけで結成されるネットワークであり、住民が主体的に参加しているものではないためである。また、こうした事業点検制度に興味を抱く利用者は日頃から博物館や美術館を恒常的に利用するいわば積極的なリピーターであることがほとんどであるため、あらたな客層の開拓に直接つながってはいない。日本全体で、来館者の減少が懸念されているなか、潜在的な来館者のほりおこしが急務であり、博物館を頻繁に利用しない一般市民には、ヘビー・ユーザーの視点は直接有用なものとはならないことが多い。博物館離れが進行する若者をどう振り向かせるかが、多くの博物館・美術館に突きつけられた共通の課題となっている。

このような状況から、「博物館の活性化のため」や「地域住民の知識と経験を活用するため」にボランティアを受け入れる博物館が増加していることは興味深い。かつては、ボランティアは人手不足を解消する目的で導入されることが多かったが、博物館にとってボランティアがどういう意義を持つのかを十分に検討することで、その潜在能力を大いに活用することができる。

## 2 アンケート調査結果と数量化モデル

今回筆者がおこなった試みは、嗜好が多様化する若者の博物館離れを食い止めるために基本的な情報を入手しようとするものであり、博物館の利用者になる可能性を秘めた人的資源の発掘を最終的な目標とするものである。したがって前節のオーディエンス・リサーチの種別としては、問題解決型で、地域住民だけとは限らないが、博物館が積極的に受け入れの努力を傾ける必要のある若者というコミュニティ・レベルに該当するものであろう。

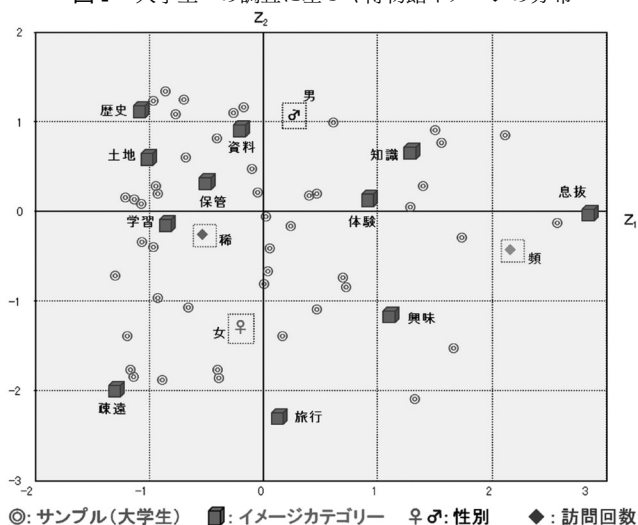
北海学園大学の学芸員課程の受講者など学生 47 名を対象にアンケート調査をおこなった。サンプル数は少なく、まだ発展途上の段階にあるが、今後も調査を継続することとして、ここではおおまかな傾向をみていくことにしたい。

アンケート項目は次の 3 つである。

- Q 1 あなたの生活にとって、博物館はどのような存在、または位置づけですか？（キーワード 3 語程度プラス補足説明）
- Q 2 あなたの生活にとって、美術館はどのような存在、または位置づけですか？（キーワード 3 語程度プラス補足説明）
- Q 3 北海道（札幌市）の博物館を活性化（利用者増）するためには何が必要だと思いますか？もっとも重要だと思う項目を順番に 3 点列挙し、それに対する簡単な説明をしてください。

今回の分析に用いたのは Q 1 であり、アンケートの集計結果を数量化してグラフで可視化した（図 1）。使用したモデルは、数理化理論 3 類であり、サンプル／カテゴリー間に存在する特性を明らかにする手法である。

図1 大学生への調査に基づく博物館イメージの分布



まず、博物館をよく利用するかどうかを示す物が「稀」と「頻」で表されている。おおよそ  $Z_1$  軸上の左側がふだんあまり博物館を利用しない人たちに、右側がよく利用する人たちに対応している。また性別は「男」は♂、「女」は♀の記号で表現してある。博物館のイメージと性別の関係をも明らかにする意図からである。

アンケートから共通に抽出できる博物館に対するイメージは、「歴史」、「土地」、「資料」、「保管」、「学習」、「疎遠」、「旅行」、「興味」、「体験」、「知識」、「息抜」の11カテゴリーであった。これらの主要語と大学生（サンプル）との関係をマップ上の2点間の距離で表す仕組みである。これに大学生の性別、頻りに利用するかしないかなどの属性を組み合わせて示したものとなっている。大学生が「性別」と「利用頻度」によって博物館の存在意義をどのようにとらえているのかがおおよそわかる。通常、このような分析手法としては、コレスポンデンス分析が用いられるケースが多いが、ここでは同様な分析を可能にするツールとして数量化理論3類を適用している。

アンケート結果から、大学生では日頃よく博物館を利用する人は2割以下となっており、現在の博物館が抱える現状をよく表している。分析結果をふまえると次のことがわかる。数量化理論3類のマップでは、「保管」がほぼ中心付近に位置している。またその周辺には、「資料」、「学習」、「土地」、「歴史」が分布する。こうした郷土の歴史などを代表する資料の保管場所としての博物館の性格が基本的な博物館に対するイメージであり、それは第一世代に相当する古い博物館の機能とも重なっている。「保存」が最も重要な博物館の機能であり、大切な収蔵品はなるべくみせないという発想に依拠しており、学芸員の仕事も資料を守って研究することに主眼を置いていたときれる（藤・大堀・米田 2009:13）。こうしたイメージカテゴリーはまた、博物館にあまり頻りに足を向けない若者が普遍的に持っているイメージと一致している。現在の博物館が力を入れつつあ

る情報発信の部分が、博物館を頻繁に利用しない若者にとって十分に認識できていないという結果が表れているのであろう。これは、博物館の広報の不十分さ以外にも、ふだん博物館を利用しないことで博物館の現状を把握できていないことがその原因の一端であろう。他方で女性は、男性よりも「旅行」および「疎遠」なイメージを持ちがちであることも特徴的である。「疎遠」が実際に何を表すかを一言で表現することは難しいが、おそらく、「堅苦しい」、「近寄りがたい」、「とっつきにくい」、「きまじめ」など地味なイメージと結びつくものと思われる。

博物館に日頃よく行く若者の方は、「体験」、「知識」、「興味」といったイメージを抱きがちであることがわかる。これは博物館の歴史にとってより新しく付け加わった機能として捉えることができるイメージである。第二世代の博物館は、「参加・体験」を重視し、多くの市民に資料を公開して還元することを目指した。そして現在は、「参加体験 (何かしてもらいたい)」として「展示」や「教育普及」、「情報発信」の機会を提供し、エンターテインメント性の高い魅力的な施設を目指す第三世代の博物館への過渡期を迎えているという (藤・大堀・米田 2009:13)。能動的な知識獲得 (学習効果の向上) に向けて、来館者が博物館に対し、受け身ではなく、主体的な体験ができる仕掛けを期待していることがわかる。

### 3 広報活動における博物館ホームページ

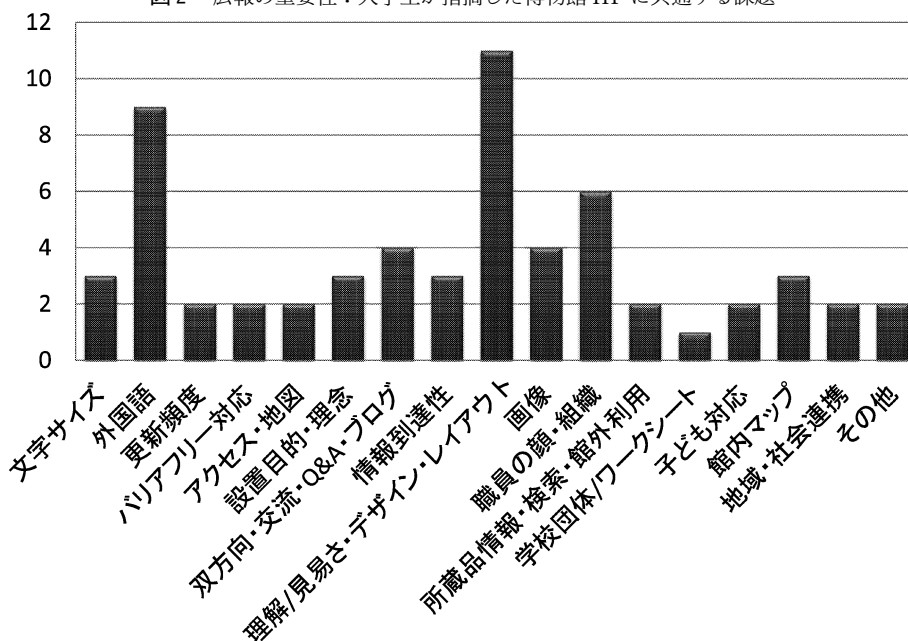
北海学園大学の学芸員課程の受講者など学生 47 名のアンケート結果のうち、Q3 では特に「広報」の必要性を訴える意見が圧倒的に多数を占めた。それ以外にも博物館は「明るくにぎやか」であるべきであり、博物館から来館者への一方的な「教育」、「情報提供」とは対局にある「体験」や「双方向」の重要性を訴えたものが目立った。

博物館における企画展などの催しで、実際に何がおこなわれているのか情報が不足していると感じる学生は多いようだ。そこで、現代社会の基本的な広報媒体として多くの人が簡単に利用できる「博物館ホームページ」を対象にどのような問題点があるかを 2 年間にわたって調査した。博物館ホームページ (以下単に HP と表記) は、安価で広い範囲に情報発信が可能であり、その更新も容易であることから、博物館の基本的な広報ツールとしての不動の地位を占めるようになってきている。調査を担当したのは、「博物館情報論」の履修生で一人ひとりが国内の HP のうち任意のものを一つ取り上げ、その内容と使い勝手を評価し、発表してもらった。その個々の中身については、ここでは取り上げないが、日本国内の HP に共通する課題のトップスリーを掲げてもらい集計したところ興味深い事実が浮かび上がった (図 2)。

横軸はそれぞれ代表的な課題点を示している。また縦軸の数値は指摘した学生の数を示しており、バーの高さが伸びれば、それだけ多くの学生が重要な問題であると認識した課題であることを意味している。

横軸の各項目を左から簡潔に補足すると、文字サイズは、文字の大きさである。画面上の文字が小さいためにことに高齢者にとっては必ずしも使いやすい HP になっていないものが少なく

図2 広報の重要性：大学生が指摘した博物館HPに共通する課題



ない。外国語は、日本語以外の情報をどれだけ外国語で伝えられているかといった部分である。道内でも国外からの観光客が増加し、大切な来館者となっている現状があるもののその対応は必ずしも十分ではない。使用言語数が多くても、日本語の内容とはあまりにかけ離れており、簡略な内容になっているものが非常に多かった。更新頻度は、タイムリーな話題をどれだけ提供できているかといった要素だが、中小の博物館でHP担当者がいないなどの事情を反映してか、いつまでも古い内容を表示しているものがみられた。バリアフリー情報は、身体的なハンディのある利用者が来館前に施設・設備をチェックできるかどうかという部分である。アクセス・地図は、来館の方法が丁寧に表示されているかに関連している。交通手段や経路などの詳細情報やみやすい地図が利用できるかといったことである。設置目的・理念は、博物館の使命・ミッションにかかわる情報が記載されているかどうかを表す部分である。双方向・交流・Q&A・ブログは、様々な異なる要素を一括したが、どれだけ来館者の要望・声を反映しているかという点にかかっている。情報到達性は、HP利用者が自分の知りたい情報に迅速に到達できるかということを表し、どんなに詳細な情報があっても容易に到達できなければ意味のないものになってしまうことを示している。理解/見易さ・デザイン・レイアウト・色は、そのHPをどれだけみたい気分にさせるかといった要素と関係がある。カラフルなコンテンツが逆に文字のみにくさにつながっている場合が結構多かった。画像は、言葉だけでは表現できない部分をどれだけ具体的な資料を使って表示できているかに関するものである。職員の顔・組織は、勤務している博物館スタッフの情報がどれだけHP上で発信されているかという項目である。所蔵品情報・検索・館外利用は、実

際にその施設に来場しなくても利用できるサービスである。例えば、所蔵品の写真や付随するデータなどはインターネットなどで自宅に居ながら活用できるようなケースを想定している。私立の博物館では来館者数が即経営を左右するため、優先度は低いかもしれないが、公立の博物館ではそうしたサービスを充実させる方向に踏み出すことも可能である。博物館では、来館者にサービスを提供することばかりが目されるが、来館者数だけが博物館を評価する数値ではない。HPにアクセスして自分に資する情報を引き出すこともりっぱな博物館の利用のスタイルであるといえよう。学校団体／ワークシートは、博物館を利用する小・中学生が、博物館が提供する学習用ワークシートなど、展示や展示物を有効に活用できるプリント類を手にとって学習に役立てることができるかどうか、あるいは休憩やお弁当を食べる場所に関する情報の有無などである。子ども対応は、子どもが一人でホームページの内容を理解できるような工夫（漢字のルビや難しい用語の解説など）がみられるかどうかを表す項目である。館内マップは、展示の導線や所要時間など、事前に観覧計画を組み立てるための情報があるか、あるいはレストラン、育児ベッド、ロッカー、トイレなど各種設備の場所や有無などの情報にかかわる項目である。地域・社会連携は、博物館の利用者が博物館だけでなく、周辺地区に関する情報（商店街や類似施設）を入手できるかどうかの要素である。その他は、以上の項目に当てはまらないものを集めたものである。

課題のトップスリーの第1位は、理解／見易さ・デザイン・レイアウト・色であり、デザインも見栄えのするものよりはみやすさや理解のしやすさが優先されるべきであるということを反映しているのであろう。第2位は、外国語である。日本語で発信する情報との落差は歴然としていた。もちろん日本語の内容を何でもやみくもに翻訳すればいいというわけではなく、どの国からのどのような目的をもった来館者が多いのかをよく掌握するべきである。第3位は、職員（学芸員）の顔・組織が全くみえず、高い匿名性が壁のように立ちはだかっているHPが多いことを示している。博物館に親近感を覚えることができず、利用者からの働きかけの潜在性が低く、双方向交流の妨げとなっている事例が多くみられた。日本の博物館・美術館の事業報告（「年報」）のなかで、資料や作品の写真は多用されているが、観覧者、参加者や博物館スタッフを被写体にした写真が少ないと指摘されていることも通底しており興味深い（佐々木 2008：112）。

#### 4 地域・社会貢献を指向する博物館

博物館が自由な意志で強引に諸事業を展開していく時代は過去に過ぎ去り、これまで述べてきたように、市民や地域社会を常に配慮することが博物館の健全な発展にとっても死活問題である。いわば利用者・来館者の視点をいかにうまく取り込みながら、博物館の使命や活動内容を的確に発信し、理解・共感を得るかという部分が、より多くの利用や来館を促すことに直結している。

博物館の理念や事業価値を世間に訴える媒体としてHPとともに重要なのは、年度ごとに出版される「年報」であろう。博物館によっては、別の名称がついている場合がある。ここでは札幌市厚別区にある公立の博物館「北海道開拓記念館」<sup>(2)</sup>の年報に相当する「要覧」を取り上げる。



一方で、地域や社会に根ざした企業姿勢は、近年 CSR (Corporate Social Responsibility: 企業の社会的貢献) という名称で次第に広く認知されるようになってきた。CSR をめぐる定義は千差万別であるが、企業のステークホルダーに対する責任という見方で整理できる (小野 2007: 18)。ステークホルダーは、企業にとって一般に株主、従業員、顧客の 3 大要素に加え、サプライヤー、政府などの他、地域社会や地球環境も含めて幅広く考えることが可能である。利己的な企業活動にかかわる数々の不祥事をふまえ、日本の CSR は環境保護、法令遵守、社会貢献の 3 つの柱が特徴的であるという (小野 2007: 23)。こうしたステークホルダーなど他者との関係にも配慮した企業活動に取り組むことで、長期的に企業の価値を高めることを意図している<sup>(3)</sup>。

地域に根ざしながら加盟店、取引先、社員に対する責任を果たし、ともに成長・発展するという理念を掲げ、事業活動を通じて企業価値を高めようとするコンビニエンスストア業界は、周辺地域との共生が至上命題となっている将来的な博物館活動にも大いに参考になるだろう。したがって博物館との比較事例を提示するために、ここでは『要覧』の検討の後に、株式会社ファミリーマートの印刷物『社会・環境報告書 2010』を取り上げる。

以下は、『北海道開拓記念館 2009 要覧』の目次の構成である。

I 北海道開拓記念館の役割

II 北海道開拓記念館の中長期目標

III 沿革 (年表)

IV 館の位置と環境

V 展示室案内

1 常設展示室

2 特別展示室

3 収蔵陳列室

4 体験学習室

VI 平成 20 年度の事業概要

1 調査研究事業

2 北方文化共同研究事業

3 資料収集・管理事業

4 開拓の村整備事業

5 展示事業

6 普及事業

7 教育事業

8 サービス広報事業

- 9 出版物一覧
- 10 職員の関連学会等への派遣
- 11 ミュージアム・メイト事業
- VII 学芸職員紹介
- VIII 組織および職員構成
- IX 資料

この目次構成は、博物館の同種の『年報』と比べても特にユニークな特徴があるわけではなく、ごくオーソドックスな内容となっている。数多くの都道府県立の主要な美術館や博物館の刊行する『年報』を詳細に分析した佐々木によれば、それらには次のような3点の共通した特徴が窺えるという(佐々木 2008: 109~112)。

- ①事業報告に関する記載の充実
- ②使命やガバナンス関連の記載の欠如
- ③ステークホルダーに関する記載の欠如

特に②の点では、北海道開拓記念館の「要覧」の場合は、目次のIとIIで博物館の進むべき方向性や中長期の経営方針をある程度鮮明にしておき、むしろ善戦しているというべきであろう。ただし①と③に関しては、まったくその通りであり、実施した事業の報告はきわめて克明に記述されている。例えば、展示会や講演会の主催状況や調査研究の実績、資料の収集・保存などである。組織上の単位そのままに(部課ごとに)事業の報告が延々となされている。このほか、北海道開拓記念館では事業の予算に関する情報が公開されておらず、それは日本の博物館・美術館の一般的な傾向でもあるとされるが(佐々木 2008: 112)、情報開示(ディスクロージャー)という時代の流れのなかであって、特に開示しない理由が判然としない。

ステークホルダーとの関係やコミュニケーションにかかわること、および彼らにとって利益となるようなポイントはほとんど記述されていないことが特徴である。それでは、博物館にとってのステークホルダーとはいったい何を表しているのだろうか。考えられるのは、個人利用者だけではなく、学校団体や福祉団体、ボランティア、また資料を寄贈したり、資料の売り込みを図るコレクター、古書店、古美術商などの個人や業者、資料の貸し借りをおこなう博物館同業者、展示会のスポンサーや共催事業者になる法人や企業、展示業者、防除くん蒸業者、企画の報道を引き受けるマスメディア、資料の搬送業者、博物館の運営を委託される法人や企業、支援組織、警備・清掃業者、ミュージアムショップやレストランなど実に多様な人・組織から成り立っている。逆にいえば、そういった個人や組織が存在しなければ博物館活動の機能は半減するのである。ところがそういった個人や組織にとって真に役に立つ情報は、博物館の定期刊行物にはきわめて少

図3 ファミリーマート「社会・環境報告書2010」裏表紙

### ファミリーマート基本理念

#### ■ ファミリーマートのスローガン

## あなたと、コンビに、ファミリーマート

～お客さまの気持ちに一番近い、なくてはならない「コンビに」になることを宣言します～

#### ■ ファミリーマートの目指すもの

私たちファミリーマートは、ホスピタリティあふれる行動を通じて、お客さまに「気軽にこころの豊かさ」を提案し、快適で楽しさあふれる生活に貢献します。

#### ■ ファミリーマートの基本姿勢

私たちは、常に新しい価値の創造を目指し、お客さまのところに響く、クオリティの高い商品・サービスを提供しつづけます。

私たちは、加盟店・取引先・社員とともに成長・発展する「共同成長の精神(CO-GROWING)」に立脚した事業活動を通じて企業価値を高め、すべてのステークホルダーに対する責任を果たします。

私たちは、国内外を問わず倫理・法令を遵守し、オープンでフェアな企業活動によって、社会から信頼される企業を目指します。

私たちは、常に地球環境への配慮を怠らず、安心・安全な生活と夢のある社会の実現に向けて、地域・社会に貢献していきます。

私たちは、社員一人ひとりの豊かな創造性とチャレンジ精神を何よりも大切に、自らが「感じ」「気づき」「行動する」関連な企業風土を育みます。

#### ■ ファミリーマートの行動指針



ないというのが実情である。

我が国の企業風土では、ステークホルダーに配慮した企業経営への取り組みは非常に弱かったとされる。その理由は、戦後、企業中心の社会経営システムがつけられてきたプロセスのなかで、ステークホルダーは共同利益を追求するパートナーとして位置づけられてきたために、独立した立場から企業活動をチェックすることができなかったからである(谷本2004:27)。したがって、博物館来館者を含むステークホルダーが、何でも博物館任せにするのではなく、今後は博物館を自主的に点検・評価し、何をどのように改善してほしいのかについても積極的に働きかけていく必要があるだろう。

図4 ファミリーマート「社会・環境報告2010」1頁より

### 編集方針

**1. 基本方針**  
本報告書は、1999年に「環境活動報告書」として環境報告書の発行を開始して以来、第12号目にあたります。2010年版では、ファミリーマートにとって重要度が高く、ステークホルダーにとっても関心度が高いと考えられる社会・環境情報を「社会・環境報告書2010」(冊子)で開示し、網羅的な情報開示をWebサイトで行っています。社会インフラとしてのコンビニエンスストアの姿をより具体的な活動や写真を多用し、わかりやすい表現でお伝えすることを心がけました。

●ファミリーマートの社会・環境情報の開示

●本報告書において、より詳しい情報がWebサイトに記載している案内を入れています。  
90 (ホーム) 企業情報 | CSR活動 | 環境保全活動 | 店舗展開での取り組み

**2. 対象期間**  
2009年度(2009年3月～2010年2月)  
実績データは2009年度ですが、活動内容は一部2009年度以前、以降についても記載しています。

**3. 対象範囲**  
環境負荷などの数値データは、株式会社ファミリーマート単体のものです。今後は、国内外のエリアフランチャイズ会社の情報収集にも努めていきます。  
また、事例については、国内外のエリアフランチャイズ会社や加盟店、お取引先等の活動についても記載しています。  
なお、2010年3月合併以前の株式会社イー・エム・ピー・エム・ジャパンに関する情報については対象範囲に含まれません。

**4. 第三者意見**  
高岡美佳 立教大学経営学部教授に依頼して、本報告書に関する第三者意見をいただきました。

**5. 発行について**  
● 今回の発行:2010年7月  
● 次回の発行予定:2011年7月

<b>目次</b>	
トップ対談 ..... 2 ファミリーマートの事業活動 ..... 6	■ 行政とともに ..... 30 ■ 社員とともに ..... 31
<b>特集</b>	
1 「ファミリーマートらしさ」の追求 ..... 8 2 こどもを応援するファミリーマート ..... 10 3 低炭素社会への取り組み ..... 12 4 世界に広がるファミリーマート ..... 16	<b>環境報告</b> ■ 環境マネジメント ..... 32 ■ CO <sub>2</sub> 削減の取り組み ..... 34 ■ 店舗での取り組み ..... 36 ■ 物流での取り組み ..... 38 ■ 廃棄物削減の取り組み ..... 39 ■ レジ袋の削減 ..... 40 ■ 生物多様性への取り組み ..... 41 ■ 環境コミュニケーション ..... 42
<b>社会性報告</b>	
■ 食の安全・安心 ..... 18 ■ お客さまとともに(お客さまの声への対応) ..... 22 ■ お客さまとともに(サービスの向上) ..... 23 ■ 株主とともに ..... 24 ■ お取引先とともに ..... 25 ■ 加盟店とともに ..... 26 ■ 社会とともに ..... 28	■ ガバナンス ..... 43 ■ 第三者意見 ..... 45

続いて、ファミリーマートの社会事業報告書の裏表紙と目次を掲げる(図3・4)。全体は対談と事業活動(財務データを含む)、特集、社会性報告、環境報告の4つの柱から構成されている。

目次に掲げられたそれぞれの頁に記載された記述の内容とともに説明していくと、トップ対談では第三者意見のとりまとめをおこなった高岡美佳立教大学教授との写真入りのソフトな対談の形を取って、まず取締役社長から経営の理念が示される。事業活動に関しては、博物館には記載が少ない売上高や営業利益、店舗数などの財務状況が記載されている。特集の1～4では、子ども支援や環境への配慮、グローバル企業としての海外展開について扱っている。

社会性報告では、全ての製造委託工場でISO9001の認証を取得して品質衛生管理を徹底してい

ることを謳っているほか、株主から社員に至るまでステークホルダーごとに企業の取り組みと努力を紹介している。「社会とともに」とある部分では、社会インフラとしてのコンビニを標榜し、地産地消や青少年環境の健全化、ATMを使った振り込め詐欺事件の未然防止などを軸に地域・社会貢献を達成するとしている。

環境報告では、具体的な数値目標とそれがどの程度達成されたのかという進捗状況の一覧に始まり、店舗、本社、物量のそれぞれにおけるCO<sub>2</sub>排出量の削減、新技術導入による照明や冷蔵・冷凍の省エネ化、物量における省エネ化、廃棄物やレジ袋の削減への取り組みが示され、山林再生や認証商品の開発・販売に基づく熱帯雨林の保護や生物多様性の保全について説明されている。

末尾の「ガバナンス」では、経営の健全性、透明性の追求に際し、法令遵守（コンプライアンス）と情報開示（ディスクロージャー）が重要だと表明しており、そのための組織作り（内部統制の推進）について触れている。

以上のことから、次の2つのポイントが指摘できよう。

- ①自社企業の利益をあからさまに追求することよりも、地域社会や環境への貢献を強調した誌面作りがおこなわれている。
- ②ステークホルダーごとに明確に分類された項目にそって、企業の方針や姿勢が記述されている。

これは行政単位・組織ごとに実施された自らの活動を記述するスタイルが一般的な博物館・美術館の「年報」とは大きな開きがある。そうしたデータが博物館のステークホルダーにとってどのような意義があるのかということに関心がないまま、単に博物館に勤務する人々の視点で、年次ごとの業績がとりまとめられて報告されることがルーティーンワーク化しているといった印象である。

## おわりに

博物館が厳しい冬の時代を迎えているなかで、北海道を含む博物館の将来に向けて何が提言できるかがおぼろげながらみえてきたような気がしている。上記に述べたように、感覚や経験だけに頼るのではなく、調査データを科学的に分析してはじめて気づくことがあり、様々な観点から課題を導きだしてそれを解決することで博物館を活性化していくことがきわめて重要である。学芸員の視点からのみではなく、利用者をはじめ、博物館を取り巻く種々のステークホルダーの視点を見失わないように常に心がけ、地域社会へ貢献するスタンスを明確にすることによって、その支持を集めるというスタイルが模索されてしかるべきであろう。

利用者のニーズを把握するオーディエンス・リサーチは、そのデータを適切に活用することによって、どの年代・性別が共鳴してくれるかを事前に予想して、きめ細かな展示会などの企画立

案ができる。大学進学率がアップし、大学で同世代の人間と過ごす時間が格段に増え、若者の間で独特の文化を産みだす現象が指摘されて久しい。趣味やライフスタイルも多様化し、博物館の存在がふだんの若者の生活から乖離しているという傾向は無視できないであろう。国際化や情報化が加速する現代の市民社会にとって、博物館での活動がスタティックな「知識の啓蒙」といったレベルにとどまっていたら、博物館の将来は暗く貧相なものになってしまうと思われる。

オーディエンス・リサーチは、これからの博物館にとって利用者とのコミュニケーションの接点を探る本質的なツールとしても期待できる。その役割は、博物館の現状を批判することにあるのではなく、問題点を把握・改善してあくまでも博物館をより良い方向に導くことにある。外部からの動機づけによって始動されるのではなく、博物館内部にいるスタッフの現状を打破したいという自発的なモチベーションによって実行されることが理想であろう。

CSR に典型的にみられるような、ステークホルダーとの関係は、CSR が直接的な利益にただちに結びつかないことから、すでに形骸化し始めているという批判(藤井 2007: 1)にもかかわらず、その原点に立ち戻って考察することがやはり肝要であろう。多様なニーズを抱えた利用者、および他のステークホルダーへの行き届いた配慮とともに共通の利害を追求することによって、それらパートナーとの共存共栄の道を探ることが今後ますます強く意識されていくであろうことは、まず間違いない。

### 〔註〕

- (1) 現在多くのミュージアムが、アンケートなどで利用者の意見を収集しているが、集めた情報が館の改善に活かされずに埋もれたままになっているケースが多いという。また、一般にアンケートでよく使われるオープン・エンド方式(回答者の意見や感想を自由に書いてもらう方式)では、たくさんの抽象的で漠然とした回答結果のなかから重要な情報を抽出することは実際にはかなり困難である(ヘイワード 2008b: 15)。
- (2) 北海道開拓記念館は「北海道の歴史に対する認識を深めるため」(北海道立開拓記念館条例)1971年(昭和46)に開館した北海道立の総合歴史博物館である。1992年に全面的に改訂された常設展示では、従来のテーマ展示の手法を改め、北海道が現在の姿になった第四紀更新世から昭和40年代までを年代順にカバーする編年展示の手法を採用している。現在、高橋はるみ知事主導の「北海道博物館」構想のもとで新たな展示改訂に向けて準備が進められている。
- (3) 有名企業の社員でも30代半ばになると酒席で愚痴が増え、有能な人材でも力を内向きに使用していることがかつて一般的であった。会社や社会よりも自分の周囲の数十人への忠誠心が高いといった状況は、日本の企業の特徴として指摘することもできる。つまりお客様の都合より会社・上司の都合を優先するといった雰囲気である。これは企業だけでなく、日本国内の博物館や美術館にも少なくとも部分的に当てはまる現象であろう。こうした思考を、内向きから外向きへ変えるためにできる個人的な努力には限界があろう。思考を改善するヒントは、個人的な利益よりも理念に掲げた使命を果たす責任をステークホルダーとともに追求していくことに隠されているような気がしている。

### 引用文献

小野美和 2007 「CSR 規格化の動き」 亀川雅人・高岡美佳編 『CSR と企業経営』 学文社, pp.15-37。

- 佐々木亨 2008 「博物館とそれを取り巻く人々・社会」 佐々木亨・亀井修・竹内有里著 『改訂 博物館経営・情報論』(財)放送大学教育振興会, pp.101-117。
- ジェフ・ハイワード 2008 a 「オーディエンス・リサーチのすすめ: ミュージアム分析方の構築をめざして」 『Cultivate』 32: 4-9 (文化環境研究所)。
- ジェフ・ハイワード 2008 b 「ミュージアム利用者のニーズを測り健全な運営システムを構築する」 『Cultivate』 32: 10-15 (文化環境研究所)。
- 谷本寛治 2004 「社会から信頼される企業システムの確立に向けて」 小林俊治・百田義治編 『社会から信頼される企業: 企業倫理の確立に向けて』 中央経済社, pp.23-46。
- 藤泉・大堀哲・米田耕司 2009 「都市政策との運動がまちに交流とにぎわいを生み出す」 『Cultivate』 33: 10-15 (文化環境研究所)。
- 藤井英明 2007 「CSR の起源と発展: 英国の歴史より」 亀川雅人・高岡美佳編 『CSR と企業経営』 学文社, pp.1-13。