

「ミュージアムと観光の新たな関係を創造する」ためのワークショップ

ミュージアムが観光に関して、
 (1)具体的にどのように関与しているのか。
 (2)ミュージアムのどんな機能がさらに観光への支援を可能にし、それによってどんな効果が生じるのか。
 この2つのことを、観光客が訪れる場を提供することだけではないミュージアムの役割・機能から検討します。
 具体的には、ワークショップ参加者が所属しているミュージアムを事例に、ミュージアム自らが持つ資源を活用して、現状ではどのような役割や支援を観光に関して果たしているかを把握した上で、さらにその資源を活用して、今後、観光とのどのような関係作りが可能なのかを検討します。
 その際、評価学のプログラム評価の考え方を用いて、ロジックモデルを使ったセオリー評価やアウトカム評価を実施し、対象ミュージアムにおける観光への役割・支援のあり方を考察します。

開催回数／対面 4回、Zoomミーティング 7回
 会場／小樽芸術村、北海道大学文学研究院などにて開催
 参加者／石岡 麻梨子さん(関自然農園)
 磯崎 亜矢子さん(公益財団法人 似鳥文化財団 小樽芸術村)
 内沢 礼子さん(関LIXIL)
 大洞 和彦さん(トヨタ産業技術記念館)
 神 朱里さん(公益財団法人 似鳥文化財団 小樽芸術村)
 矢野 ひろさん(関ノーザンクロス)
 ファシリテーター／佐々木亨(北海道大学文学研究院 特任教授)



ワークショップ

「ミュージアムと観光の新たな関係を創造する」開催報告

企業人たちによるスリリングな4ヶ月

佐々木 亨 (北海道大学文学研究院 特任准教授)

9月にワークショップのメンバーを、本プログラムのホームページなどで公募しました。公募の条件は、ミュージアムと観光との係わりに関心を持っている、ミュージアム学芸員・文化施設スタッフ・文化政策等に係わる自治体職員などで、人数を5〜6名程度とし、4回開催する対面でのワークショップに参加できることとしました。また、応募の際に「ご自身とミュージアムとのこれまでの係わり」「我が国におけるミュージアムと観光の係わり方について、現状と課題をどう捉えているか」についてペーパーを書いてもらいました。

その結果、以下の6名の方がメンバーとなりました(50音順)。

- ・石岡 麻梨子さん(㈱自然農園)
- ・磯崎 亜矢子さん(公益財団法人 似鳥文化財団 小樽芸術村)
- ・内沢 礼子さん(㈱LIXIL)
- ・大洞 和彦さん(トヨタ産業技術記念館)
- ・神 朱里さん(公益財団法人 似鳥文化財団 小樽芸術村)
- ・矢野 ひろさん(㈱ノーザンクロス)

その後、対面でのワークショップやzoomミーティングを以下の日程で重ねてきました。

2023年

- 10月8日(日) 初顔合わせのキックオフzoomミーティング
 - ・自己紹介
 - ・ミュージアムと観光との関係性を可視化する対象施設として小樽芸術村を選択
 - ・小樽芸術村が文化庁に採択されている「小樽芸術村を中核とした小樽運河地区の文化観光推進拠点計画」とワークショップで検討する内容との関係の整理
 - ・今後のスケジュール

- 11月5日(日) 第1回ワークショップ(小樽芸術村などにて)
 - ・ロジックモデル作成に関する説明(佐々木)
 - ・小樽芸術村の4つの施設(似鳥美術館・旧三井銀行小樽支店・ステンドグラス美術館・西洋美術館)見学と磯崎さん・神さんからの説明

- 11月19日(日) 第2回ワークショップ(北海道大学にて)
 - ・ロジックモデルの作成(1)

- 12月16日(土) zoomミーティング
 - ・ロジックモデル作成に向けた課題の整理

- 12月23日(土) 第3回ワークショップ(北海道大学にて)
 - ・ロジックモデルの作成(2)
 - ・ネットアンケート案の検討
 - ・6人のメンバーを、ロジックモデル作成に専念する「ロジックモデル班」と、ロジックモデルの左側に位置する「小樽芸術村の地域貢献モデル」におけるアウトカムの現状値をネットアンケートで把握する「ネットアンケート班」の2つにわけました。



2024年

- 1月5日(金) ネットアンケート打診(ネットアンケート班)
 - ・ネットアンケート業者に「小樽芸術村の地域貢献モデル」におけるアウトカムの現状値を把握する調査を打診

- 1月13日(土) zoomミーティング(ロジックモデル班)
 - ・成果報告会に向けた発表スライドの検討(1)

- 1月21日(日) zoomミーティング(ロジックモデル班)
 - ・成果報告会に向けた発表スライドの検討(2)

- 1月22日(月) zoomミーティング(ロジックモデル班)
 - ・成果報告会に向けた発表スライドの検討(3)

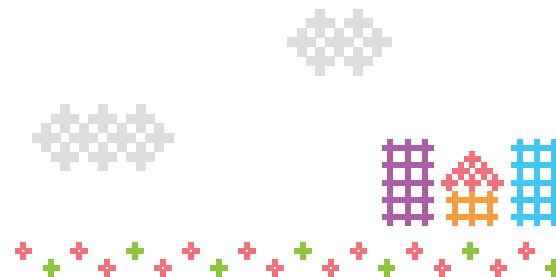
- 1月22日(月) ネットアンケート結果の納品
 - ・小樽市在住者30サンプル、札幌市在住者90サンプル、北海道内在住者30サンプル、北海道外在住者150サンプル計300サンプルのローデータとともに、単純集計・クロス集計など

- 1月24日(水) zoomミーティング(ネットアンケート班)
 - ・ネットアンケート内容の検討と成果報告会に向けた発表スライドの検討(1)

- 1月26日(金) zoomミーティング(ネットアンケート班)
 - ・成果報告会に向けた発表スライドの検討(2)

- 1月28日(日) 第4回ワークショップ(北海道大学にて成果報告会)

担当の佐々木は、メンバーの議論がワークショップの趣旨から離れていないか、また1/28の成果報告会に間に合うように進んでいるかを確認してきました。次のページから受講者のレポートが続きますが、すべてがメンバーのみなさんによる、主体的で対話的な学びから生まれた成果物であることを申し添えます。



小樽芸術村と文化観光について 重ねてきた対話

佐々木 亨 (北海道大学文学研究院 特任教授)

ワークショップの概要に記した6名のメンバーが、WSでの議論を2つのテーマで報告しました。1つはロジックモデル班として、小樽芸術村を事例にして、ロジックモデルを使った文化観光との関係や役割を検討し、提案しました。もう1つはネットアンケート班として、このロジックモデルのなかで、小樽芸術村が人を変えていくことを通して地域貢献するモデルに該当する、直接・中間アウトカムの現状値についてネットアンケートを使って測定し、報告しました。ロジックモデル班の発表は、石岡 麻梨子さん(㈱自然農園)磯崎 亜矢子さん(公益財団法人 似鳥文化財団 小樽芸術村)内沢 礼子さん(㈱LIXIL)大洞 和彦さん(トヨタ産業技術記念館)ネットアンケート班の発表は、神 朱里さん(公益財団法人 似鳥文化財団 小樽芸術村)矢野 ひろさん(㈱ノーザンクロス)が担当しました。

成果報告会(1/28)における発表までの各班の検討経過や結果につきましては、次のワークショップ参加者レポート(1)(2)をお読みください。

ワークショップ「ミュージアムと観光の新たな関係を創造する」参加者レポート(1)

ロジックモデル班
石岡 麻梨子(㈱自然農園)、磯崎 亜矢子(公益財団法人 似鳥文化財団 小樽芸術村)、内沢 礼子(㈱LIXIL)、大洞 和彦(トヨタ産業技術記念館)

＜ワークショップの目的・設定・前提＞

「プラス・ミュージアム・プログラム2023」のワークショップ「ミュージアムと観光の新たな関係を創造する」では、ロジックモデルを活用し、文化観光との関係や役割の検討・考察を行いました。今回のワークショップの目的は、ミュージアムが持つ資源を活用し、文化観光とどのような関係づくりが可能なのか、ミュージアムにおける文化観光への役割や支援のあり方を提案することです。以上の目的に到達するため、以下の3つのプロセスを踏みました。

はじめに、事例となる対象館の設定を行いました。今回は参加者である磯崎さん、神さんが所属されている「小樽芸術村」を事例とすることになりました。

次に小樽芸術村が自ら持つ資源を活用して、どのような

役割や支援を観光に関して行っているかを把握しました。把握する手段として、小樽芸術村が2021年文化庁に提出した「文化観光推進拠点計画書」の内容確認、小樽芸術村や周辺施設の現地調査を実施しました。

最後に、資源を活用して今後観光とどのような役割や関係づくりが可能なのか、評価学のプログラム評価の考え方を使い、考察・検討を重ねました。

また、このワークショップを進行していく上で、以下の4点の前提条件を設定しました。

- 1)小樽芸術村の現行の経営資源を前提にする。
- 2)「文化観光推進拠点計画書」の目標を見据える
- 3)現在行われている同計画書による活動に、修正や提案をするものではない。
- 4)ロジックモデルでは、具体的な事業活動(アウトプット)には言及しない。

＜小樽芸術村と文化観光推進拠点計画の概要＞

小樽芸術村は、北海道で創業した株式会社ニトリが、社会貢献事業の一環として2016年に開設しました。2022年からは、公益財団法人似鳥文化財団が運営しています。小樽運河地区に遺された5棟の歴史的建造物を活用した4つのミュージアム(ステンドグラス美術館、旧三井銀行小樽支店、似鳥美術館、西洋美術館)からなり、小樽が経済都市として繁栄していた19世紀後半から20世紀初頭の国内外の優れた美術品や工芸品を中心に収蔵、展示しています。

2021年5月、「小樽芸術村を中核とした小樽運河地区の文化観光推進拠点計画」が、文化庁と観光庁の「文化観光推進法に基づく支援事業」に認定されました。2021年度から2025年度までの5年間、小樽市、小樽観光協会、ニセコ

プロモーションボード、小樽堺町通り商店街振興組合と連携し、文化の振興、観光の振興、地域の活性化に取り組む計画です。総事業費は2億1,100万円、補助額は1億3,800万円です。

これまで、文化理解を促進する多言語音声ガイドの制作、利便性を高めるための夜間開館、海外旅行者が多いニセコ地区での広報、地域の事業者と連携したグッズ開発など消費拡大の試み、展示の魅力を増進するための設備改修などを実施してきました。計画を策定した2019年度、小樽芸術村3館の来館者数は33万9,453人で、小樽市観光入込客数の約5%でした。2023年上期の芸術村4館来館者数は47万7929人で、小樽市観光入込客の約13%まで増加しています。



＜ロジックモデルとは＞

ロジックモデルとは、評価対象であるプログラム(事業)の構造を「言葉」で可視化したものです。例えば、トイレを製造し販売する日本の企業が、アフリカ地域の学校にトイレを設置する社会貢献事業について考えてみます。いくつかの小学校に何台のトイレを設置できたかが事業の

アウトプットで、資源を使って達成された「結果」です。それに対し、「排泄物を介した伝染病が減少する」「トイレが個室になりレイプ等の犯罪が減少する」などはアウトカム(成果)となり、社会に現れる望ましい「変化」です。

博物館の事業も「集客数」「講演会の実施回数」などのアウトプットで測られることが常ですが、アウトカムである「社会の望ましい変化」をおこしていく使命があると言えます。ロジックモデルは、その尊い博物館の使命を言葉で表し階層化して「使命がどの程度果たされているか」の評価を可能にします。

＜第1回ワークショップ 11月5日：小樽芸術村の現地調査＞

実際にロジックモデルを作成するワークショップの実施内容を報告します。

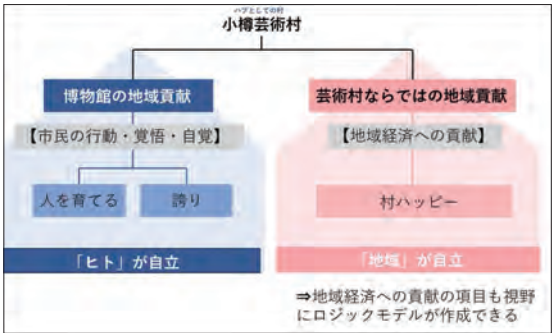
初回は11月5日小樽で実施しました。小樽芸術村の磯崎さんの解説を聞きながら、芸術村の4館をはじめ市内の施設を早足で巡りました。視察終了後はペンや付箋と格闘しながら、ロジックモデルの要素となる点を書き出していきました。「つながる」「ハブ」「ネットワーク」「土地のストーリー」などがキーワードとして挙がりました。

＜第2回ワークショップ 11月19日：北海道大学＞

11月5日の小樽芸術村の現地調査をうけ、11月19日のワークショップでは、ロジックモデルの作成を目指し、参加者同士でアウトカムの要素を出し合う作業からスタートしました。小樽芸術村の学芸員・スタッフの皆さんが考えてくださった要素も加え、「市民の行動発信」「人を育てる」「ほこり、村がハッピー」といった枠組みでグルーピングできるのではないかと検討を進めましたが、どうしてもグルーピングができない要素もありました。

そのため、参加者同士で要素を再検討し、例えば「小樽芸術村が国内外の人にとって旅の目的地になる」「地域の人々が来館やイベントに参加していくことで小樽芸術村のことが好きになる」「訪日外国人が日本の魅力に気が付き日本のファンになる」「観光客がキラキラした思い出をつくる」といった要素でまとめることができるのではないか。この要素は、小樽芸術村の来館者やファンが多くなることで、「小樽地域に人がたくさん来る」⇒「地域経済への貢献も期待できる」、故に「小樽芸術村のハッピー(幸せ)」が「地域のハッピー」につながり、将来的に「地域の自立」にも結び付くという視点からまとめられるのでは、ということに気が付きました。

以上のことから、次のようなロジックモデルのひな形を組み立てました。



左側は、博物館としての地域貢献の要素で、ワークショップのスタート時より参加者より指摘されていた要素です。人を育てたり、誇りを醸成したりと、博物館には「人」が自立するような役割があると考えられるモデルです。対して右側は、ワークショップの終盤に気が付いた要素です。小樽芸術村独自の地域貢献が、自館を幸せにし、

地域経済の貢献につながり、ゆくゆくは地域が「自立」していくと考えるモデルです。

11月19日の段階は、上のひな形まではまとめることができましたが、ロジックモデル完成までには至らず、次の回到議論を持ち越すことになりました。

＜12月16日のオンラインミーティングとそれまで＞

12月16日のオンラインミーティングを前に、前回ロジックモデルを収束できなかったことに対して、地域貢献(人の変化)と地域経済(地域の変化)に分けて完成を目指すか、当初予定通り2つを統合して進めるかをメールベースで議論しました。その結果、統合モデル構築を進めることになりました。また、地域貢献のモデルについて、あらかじめ小樽芸術村の皆さんで現在の取り組みをベースに整理していただき、12月16日のミーティングに臨みました。

整理いただいたロジックモデル案は、人を変えていく中間アウトカムと、地域を変えていく中間アウトカムに整理され、それぞれにつながる直接アウトカムも、変化の深さの違いと相互関係が可視化された包括的なモデルでした。優れたモデルである一方で、次のような課題が3点指摘されました。

(1)最終アウトカムと中間アウトカムの整合性が取れていないのではないか、という点です。そこで、小樽芸術村で持続可能性の視点を最終アウトカムに盛り込んでいただき、次回議論することになりました。(2)地域経済の中間アウトカムにつながる直接アウトカムが足りないのではないか、という点です。連携候補先の追加を含め、次回議論することになりました。最後に(3)地域貢献の中間アウトカムにつながる直接アウトカムがほぼ確定していることから、評価指標を検討して現状値をネット



アンケートで測定することになりました。

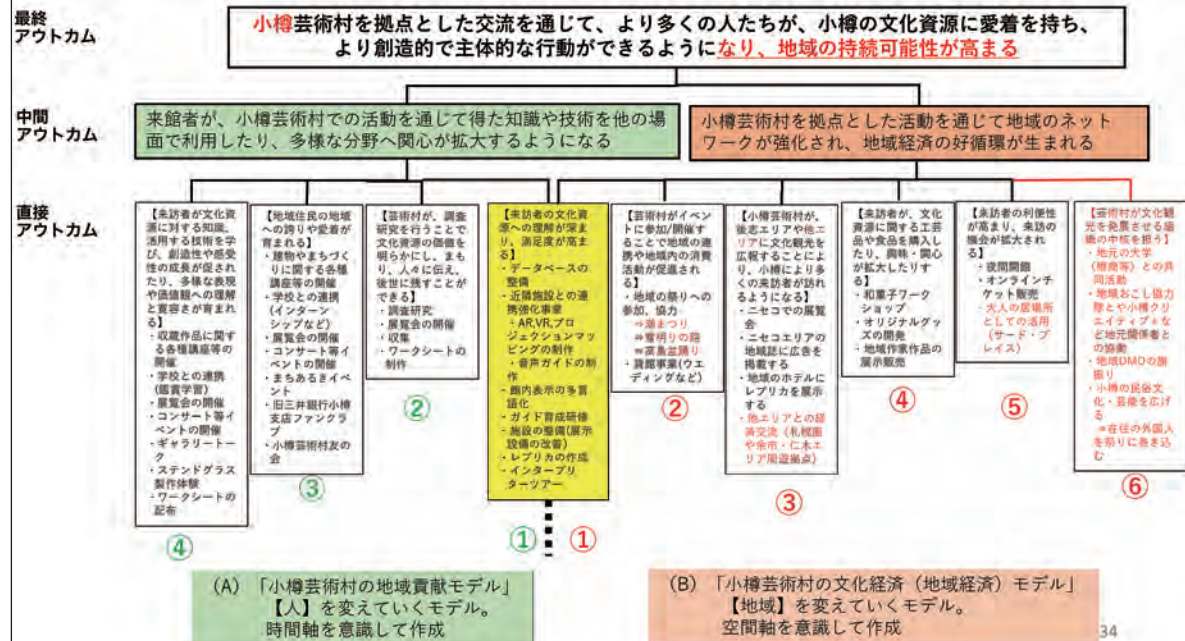
＜第3回ワークショップ12月23日：北海道大学＞

12月23日は最初に、最終と中間のアウトカムの整合性を議論し、人が変わった結果、地域も変わるという視点を加えた最終アウトカムを確定しました。続いて、地域経済の中間アウトカムに、小樽で芸術村が文化観光を発展させる中核を担うことを明確にし、新たな連携候補先などを加えて直接アウトカムを追記し、ロジックモデルを完成させました(p.34のスライド)。最後に、このワークショップのメンバーが、ロジックモデル作成で得た知見から、ミュージアムが文化観光に果たす役割について、次の3点を提案します。

第1に、ミュージアムは人を変えます。観光客だけではなく、地元の方に地域への誇りや愛着を育むなど、過去から現在、未来に向けて人の思いをつなぐミュージアムの価値を再認識すべきです。第2に、ミュージアムは地域を変えます。観光事業など、ミュージアムを地域経済の面的広がりハブ(結節点)として積極的に活用すべきです。最後に、ミュージアムは地域社会の持続可能性に貢献します。特に企業の社会貢献活動としてのミュージアムは、活動の自由度が高く、人の交流と地域の活性化に対し、行政の縦割りや過度な平等志向に囚われない施策で貢献が可能です。ミュージアムを運営する意味を、企業はあらためて考えるべきと提案しました。

9：ロジックモデル作成・最終調整（12月23日）

■これまでWSを重ねて作成したロジックモデルの最終版(赤字は最終的に追加した部分)



ワークショップ「ミュージアムと観光の新たな関係を創造する」参加者レポート(2)

ネットアンケート班
神 朱里(公益財団法人 似鳥文化財団 小樽芸術村)、矢野 ひろ(株)ノーザンクロス)

＜ネットアンケートの設計＞

今回はロジックモデル(p.34)左側の「小樽芸術村の地域貢献モデル、人を変えていくモデル」の中間、直接アウトカムの達成度を測るため、現状値の測定を行いました。アンケート調査打合せの段階では、ロジックモデル右側はまだ確定していなかったため、今回は左側のみの測定となりました。測定は、インターネット調査会社に依頼し、ネットアンケートで行いました。調査期間は2024年1月19日～1月22日、対象者は2022年5月以降小樽に来訪し、なおかつ小樽芸術村に入館した方と、小樽に来訪したが小樽芸術村には入館しなかった方です。ただし小樽市の2023年上期観光入込客数約360万人のうち、小樽芸術村の入込客数は約47万人(約1割)という現状から、入館した方と入館していない方が7:3になるように条件を設定しました。アンケート配布人数と地域配分は、小樽30サンプル、札幌90サンプル、道内30サンプル、道外150サンプル、合計300サンプルです。質問は全44問、その内アウトカム現状値を測るための質問は32問です。

質問は、ロジックモデル左側の中間および直接アウトカムに沿って設定しています。例えば、「展示されている資料や作品の価値を感じる事が出来た」という質問は、ロジックモデル左側の④「来訪者が文化資源に対する知識、活用する技術や感受性の成長が促されたり、多様な表現や価値観への理解と寛容さが

育まれる」に当てはまるように設定しました。「小樽が好きになった」という質問に対しては、③の「地域住民の地域に対する愛着が育まれる」に当てはまるように設定しました。これらの質問に対し回答者は、「そう思う」「まあまあそう思う」「あまりそう思わない」「そう思わない」「該当しない」の5つの選択肢から当てはまるものを選びます。このネットアンケートの結果から算出した数値で、アウトカムの現状値を測りました。



＜集計結果：直接・中間アウトカムに関する設問＞

ここからはロジックモデルで設定した各アウトカムの現状値をはかる設問についていくつか抜粋して結果をみていきます。まず、直接アウトカム①に関連する設問から2つ。

1. 展示されている資料や作品の価値を感じることができた
2. 解説パネルを通じて知識を深めることができた

この2つは主に現在の展示方法で来館者に情報が上手に伝わっているかという部分です。「まあまあそう思う」が一番多く、「そう思う」と合わせると90%近くが肯定的です。

次に、直接アウトカム③と中間アウトカムに関連する設問から3つ。



7. 他の美術館や博物館にも行ってみようと思った
9. 学んだことを他者に伝えたいと思った
10. 旧三井銀行小樽支店ファンクラブや友の会に加入したいと思った

この3つは来訪することで来館者の行動の変容を促すことができたかという部分です。7は「まあまあそう思う」が一番多くなっていますが、9と10は「あまりそう思わない」が多くなっています。

- 次に、直接アウトカム②に関連する設問から2つ。
11. 小樽にある歴史的建造物や芸術作品の良さに気付いた
12. 作品や資料は後世に残していくべきと感じた
- この2つは来訪することで来館者の内面の変容を促すことができたか、特に小樽芸術村でその建物や収蔵品の価値を知ることによって、小樽のまちへの愛着や誇りにつながってほしいという部分です。11、12ともに「まあまあそう思う」が一番多く、「そう思う」と合わせると80%以上となっています。

<集計結果：小樽芸術村の存在>

- 来訪者に小樽芸術村の存在についても聞いてみました。上位3つが、
2. 様々な文化・芸術に触れることができる場
1. 非日常を感じられる場
5. 文化・芸術や地域に関する情報を得ることができる場となっています。
- 2と1に関しては、美術館としての目的を果たしていると感じます。また、5については、地域に関する情報を得ることができるという部分もあり、小樽の拠点施設としての見方も感じられます。

<集計結果：自由記述>

来訪者の自由記述については、「きれいで癒された」「テンドグラスが素晴らしかった」というような直接的に伝わっているもの、「体験型のイベントがあるとよい」「入場料がもっと安いと入りやすい」というような次の来訪に繋がる取組みを希望するものが多かったです。一方、「小樽の歴史と文化を感じた」「芸術村の観光名所としての発展や小樽のPRを希望する」「もっと発信してほしい」というような小樽市にとっての小樽芸術村の役割を感じさせるものがありました。ここまでが来訪者から得られた調査結果です。

<集計結果：小樽芸術村に来訪しなかった理由>

- 次に、小樽芸術村に来訪しなかった方の調査結果として、その理由ですが、
7. そもそも小樽芸術村の存在を知らなかった
- が50%以上となっています。来訪者の自由記述でも、PRに関することの意見があったので今後の課題のひとつということがわかります。

<アウトカムの現状値と今後の取組みの方向性>

アウトカムの現状値について、この調査結果だけで語ってしまうのは少々乱暴ではありますが、ネットアンケート班で、この結果からわかる範囲の現状ということで考察します。

今回のアンケート調査結果では、直接アウトカムの「①文化資源に対する理解が深まる」「②文化資源の価値を人々に伝え、後世に残す」に関する設問は肯定的な回答の数値が高いことから、歴史的建造物が持つ価値、収蔵品の価値、その価値を伝えるために現在行っている展示方法や運営により、直接アウトカムを一定程度達成していると捉えました。

また、直接アウトカムの「③地域への愛着が育まれる」「④文化資源に対する多様な表現や価値観への理解が育まれる」や、中間アウトカムの人の内面をより変容させていくことに関する設問は、肯定的な回答の数値が高くはないということもわかりました。さらに、制作体験や講座に参加した人の回答は参加していない人よりも肯定的な回答が高く、体験を通じてより内面の変化につながったのではないかと推測しました。

- これらのことを踏まえて、ネットアンケート班では今後の取組みの方向性が3つあるのではないかと考えました。
- (1)来訪者の文化・芸術に関する内面の変化の促進：より人の内面を変容させる取り組みとして、来訪者と積極的に関わっていくコミュニケーション能力を持った活動や展示手法、学芸員の解説などを充実すること
- (2)地域住民の誇りや愛着の育み：地域住民が参加しやすいイベントや入場料の割引など、館への来訪機会が増える取組みを行ったり、住民が関わることのできる機会をつくったりすることで、館や収蔵品への誇り・愛着を育て、市民に愛され市民が育むミュージアムになっていくこと
- (3)小樽の歴史や文化・芸術の継承と価値の発信：小樽市にとって歴史的に重要な建造物と物語を有する施設としてそれを伝え後世に残していくとともに、優れた収蔵品を多数保有する美術館としての魅力を発信することで小樽市のブランド力向上がはかれること
- これらの取組みを推進することで、小樽市の歴史や文化の伝播、建造物や作品の継承につながる機運が向上し、中間アウトカムや最終アウトカムの達成につながっていくのではないかと考えました。

