

大学博物館における広報戦略の可能性

—國學院大學博物館の取り組み—

佐々木理良

1 はじめに

國學院大學博物館の来館者数は、2014年から2018年までの4年間で、年間28,417人から79,326人¹へと増加した。また、コロナ禍においても、研究成果公開の場を早い段階でWEB上に移し、自館YouTubeチャンネルの登録者数を着実に増やしている。

本稿は、大学博物館として積極的かつ実現可能な広報戦略の方法を、國學院大學博物館の実例を元に検討するものである。具体的には、広報活動の背景として、組織編成の特性や外部資金の獲得、そして具体的な広報活動について当館の例を紹介していく²。

2 広報活動の基盤

(1) 組織の再編

当館は、日本文化の研究に必要な資料の収集と保存、研究の実施と公開、そして広く学内外の教育と研究活動に従事することを目的として設立された大学博物館であり、論文形式に拠らない研究発表の場である特別展・企画展や、各種の教育普及事業、博物館連携事業などを通して、社会に開かれた大学の窓口としての役割を担っている。

このような國學院大學博物館の淵源は、1928年の考古学標本室の創立に遡る。その後、神道資料館と統合され、2013年に國學院大學博物館へと改称・発展した³。この過程で、学校史や国学の研究をする分野も設けられたため、当館は「考古学」「神道」「校史」という、3つの研究分野を柱とする博物館相当施設となっている。それぞれの分野は、「学術資料センター(考古学資料館部門)」「学術資料センター(神道資料館部門)」「校史・学術資産研究センター」という研究組織に分かれ、博物館も含め國學院大學研究開発推進機構に属している。展示は「考古学」「神道」「校史」の3つ常設展のほか、年間に6～7回の企画展・特別展を開催している。ここでは、館蔵資料のほか、学外からの借用や指定文化財の展示も実施している。

また、國學院大學博物館と改称されたのち、2015年に新たな規程が設けられ、館内の人員体制が一新された。これが現在の体制となっている。新たな組織体制のなかで、注目すべきは“教職一体”という点である。博物館に専属の事務職員が付き、副館長は教員系列と職員系列から1人ずつ選出。また、常勤の学芸員が新たに採用となった。その結果、博物館の構成員は次のようになる。館長1名、博物館担当教員が6

名、事務職員が7名である。事務職員は、大学専任職員が5名(学芸員3名含む)、ほか外部委託の事務スタッフが2名という内訳である。学芸員に関しては、これまで、教員系列だったものが、職員系列に変更となった。これは最も大きな変化で、これにより学芸員が博物館の運営面に力を注げる環境となった。2015年以降の新たな組織体制は、各分野の研究成果や、教員が持つポテンシャルを、いかにして社会にアウトプットするか、に学芸員が注力できる仕組みが整った形と言える。つまり、自館の所蔵資料の価値を熟知している人間が直接広報活動に関わることができるようになった。また、博物館に専属職員が常駐している環境は、博物館の運営的な面に大きな影響を与えた。経理面や学内他部署との交渉、設備管理などがスムーズとなり、博物館活動を活発化させていったといえる。

(2) 外部資金の導入

博物館活動活性化の背景としては、文化庁の補助事業⁴に採択されたことがあげられる。当館は、2014年から文化庁支援事業「地域と共働した美術館・歴史博物館創造活動支援事業」で採択された「東京・渋谷から日本の文化を発信するミュージアム連携事業」⁵を開始し、異分野の文化団体との連携事業を始動した。そして、4年間で約6,000万円の補助金を受け、多言語化整備や様々なイベントを行ったのである。

本事業は、渋谷を中心とするミュージアムの展示活動と共働しながら、特に、多言語サービスの充実・グローバル化推進を一層実効的なステージへ進めるとともに、従来注力してきた日本文化を体験・実感する事業、渋谷文化発信事業などを発展的に継承し、観覧者の体験に基づく日本文化・異文化理解の深化を目指すものであった。特に、この事業は外部機関との連携が必須であったことから、それまでの学内組織の枠組みでの運営から、外部の文化施設との共働を視野に入れた事業を展開。これは当館にとってこれまでになかったパラダイムシフトとなった。外部の文化団体との連携をはかる「文化庁連携事業実行委員会」⁶を組織し、社会へ向けた様々なイベント、多言語化の取り組み、展示の企画等を行った⁷。

本事業は、2017年に終了したが、この事業への参加は、その後の博物館を大きく動かしていくエンジンとなった。博物館の運営を含めたインフラとも言える基盤部分が整備され、その上で来館者層の拡大につながっていったのである。外国人の方々を対象にしたものや、異文化理解を目的にしたものなど、今までにない新たな切り口の企画は、大学博物館のポテンシャルを再認識させる結果となった。

こういった事業にアクセスし、採択されたことも、博物館の新体制により職員が博物館の運営に深く関与できるようになったことの成果といえる。というのも、本事業への申請は教員と職員が協力して検討していく必要があり、採択後の手続きにおいても職員が主導となり進めていくことが必須であったからである。

(3) 地域連携

文化庁の事業に採択されたことでの大きな成果のひとつに、地域との連携が密になった点が挙げられる。広報活動においても、この点は非常に重要である。当館は、渋谷という立地でありながら、大学周辺は駅から遠く、人通りの少ないエリアにある。認知度が低いうちは、当館だけのために足を運ぶよう集

客するには限界がある。しかし、周辺には、神社や美術館など文化的・歴史的な施設がいくつかあることから、目的地を“エリア全体”となるようにプロモーションすることで、相乗効果が生まれ、宣伝の効果は何倍にもなっていくと考える。

実際には、まず館のリーフレットに掲載するアクセスマップに、近隣の文化施設の情報を加え、周辺の地域を含めたエリアマップとした。またエントランスで他館のプロモーション動画を流し、その館を出たあと、そのまま続けて互いの施設に足を運ぶよう導線を明確にし、来館者を誘導した。内覧会やイベント等でも、互いにプロモーションする時間をとり、メディアへのアプローチも相互作用的になるよう取り組んでいった。この他に、連携してのイベントや展示企画なども行なっている。こういった取り組みの積み重ねで、地域全体としての魅力が底上げされていくと、企画展の人気に左右されない安定した人の流れが生まれるという効果も期待できる。

他施設との連携に関しては、文化庁事業の枠組みに限らず、積極的に取り組んでいる。2018年には太田記念美術館の呼びかけによる多分野連携展示「悪」⁸⁾に参加。これは都内7ヶ所の多様な施設で1つのテーマを扱うという企画で、館同士の来館者の行き来はもちろん、メディアへの情宣においても相乗効果が生まれた。このような、地域だけではなく異業種や多分野との連携は、大学の学術資産の活用や研究成果の社会還元を主たる目的とする大学博物館において、その可能性を大きく広げるものとなる。



第1図 リーフレットのアクセスマップ

2 広報戦略

(1) 当館の学芸員の役割

広報活動について述べるにあたり、改めて前述の人員体制とそれぞれの役割について言及したい。2015年の体制変更以降、3名の学芸員は大学職員という立場で、博物館業務にのみ従事しており、展示企画だけではなく、博物館の館内営繕や来館者対応、そして広報活動に専念できる環境が整っている。つまり、調査・研究面は教員(研究機関)が中心となっており、その成果のアウトプットを学芸員と事務職員が補助するという体制である。もちろん学芸員が自身の研究や専門分野で展示を企画することも可能である。事務職員でありつつ専門的業務も求められる大学博物館の学芸員の位置づけについてはその問題点が指摘されるが(伊能2006)、当館では学芸員ではない専属職員が多く事務業務を補佐している。

この当館の体制では、学芸員は、研究と社会との架け橋となるべく、教員の企画に深く関わっていく立場となる。そのためには、常に「社会の目」を持ち、“外”から見た時を意識して展示を考えていくことが重要となる。この時、学芸員に、他の職務や外部組織での経験があれば、より有効であろう。学芸員が多様な経験を持ち、客観的な立場を取ることで、企画内容や魅せ方について、活発な議論が可能となる。さ

らに、当館のように幾つかの分野(宗教・歴史・考古学・文学など)にまたがって、多様な展示を学芸員が扱う場合には、自身の専門分野に偏らず、全分野をフラットに扱えることも重要になってくる。当館では、展示を企画する際に必ず、教員と学芸員間で「どんな展示になるか」「どう見せたいか」「誰に来て欲しいか」を明確にし、外からみたイメージを作り上げていく。この時、学芸員が「社会の目」、「外の目」を持ち、研究と社会を繋ぐ人間として、企画や広報に携わることは、窓口を広げ、大学博物館をアクティブにさせる重要なキーとなる。

(2) 具体的な広報活動

当館における広報活動の大前提として挙げられるのが、チラシ発送以外の広告宣伝費に予算を割いていない、という点である。大学博物館の意義は、研究成果の社会還元であるという理念に基づき、当館は博物館独自では、メディア等への広告や情報宣伝に費用をかけない方針をとっている⁹。よって、広報活動の手段としては、チラシ及びポスターの発送、外部依頼の取材、SNS、プレスリリースの配信などが主である。これらの広報活動を行うにあたり、当館の特徴として挙げられるのが、前述した博物館の“中身”を最も分かる人間である学芸員が、広報活動に注力できているという点である。以下、それぞれについてその活動を述べていく。

広報物のデザインと展示コンセプト 当館では、チラシ・ポスターのデザインに力を入れている。当然だが、これらのデザインがその企画展全体のイメージを左右し、来館者が「行ってみたい」と感じるかどうかが決まる。大学博物館の性質上、その展示内容は、一般来館者にはどこか敷居が高く、「難しそう」「つまらなそう」な印象を与えざるを得ない。しかし、そこを「面白そう!」と思ってもらえるように“魅せる”ことが、チラシデザインにおける最も重要な目標となる。ただ、この時、決して“学術性を失わない”ことがポイントとなる。

チラシのデザイン考案は、まず展示担当者へのヒアリングからはじまる。当館では、展示の種類を大きく分けると、「何か主張があり、それを裏づけるため、もしくは視覚的に見せるために資料を並べていく」



第2図 企画展のチラシ

展示と、「何か見せたいもの(資料)があり、その意味や価値を示すために資料並べていく」展示に分類される場合が多い。後者の場合は、その資料を魅せることが目的のデザインとなる。いずれにせよ、資料リストを確認し、全体的にどのような雰囲気の展示になるのかを想像する。文書などの紙媒体が主となる展示なのか、立体物が多く動きのある展示になるのか。その後、「なにを伝えたい(見せたい)展示なのか」、「目玉、ハイライトはなにか」、そして「どんな人に来て欲しいのか」の3点で展示のコンセプトを決めてゆく。これにより「どんな風に見せたいのか」というコンセプトが決まる。例えば、「思いっきり古文書好きの心打つ、濃厚マニアック展示を丸出しにしつつ、若い人も魅了したい」や、逆に「今時の刀剣ブームと見せかけて、中身は古代祭祀や神社信仰という学術的内容のみ」など。

デザインのキーワードとして、「上品」や「アカデミック」「重い、重くない」「明るく」「シック」など、印象を示す言葉も決めていく。絶対的に避けているのは、「古臭い」「暗い」「品がない」など。当館の特徴としては、「落ち着いているけれど、カジュアル」や「今時っぽい、アカデミック」など相反するような印象を1枚のデザインにすることに挑戦している点があげられる。これは従来の大学博物館の客層を失望させることなく、幅広い層の方に興味を持ってもらう、というのを目標に掲げているためである。その中で、大事なものは、常に現在(いま)の人々が心惹かれるデザインの傾向や、見せ方を意識すること。こういったデザインは、通常プロのデザイナーが行うが、依頼する側がしっかりとしたコンセプトを持っていることが絶対的に重要である。

当館では学芸員がこの点にも大きく関わるようにしている。ただ「今どき」なものを作るのではなく、「当館らしさ」と「学術的」な要素を反映させるためには、外部の業者に任せきりでは、芯を失っていく場合が多い。特に大学博物館の「学術的」要素は、簡単には理解しにくい。常に同じ業者に発注ができ、自館のことをよく知ってくれているデザイナーに依頼できる場合は、この限りではないが、大学組織という性質上これは困難である。その際に、重要なものが、「研究と社会の架け橋」としての学芸員の役割である。学芸員が明確なイメージと方向性を持ち、時には、ある程度のレイアウトやデザインを作った上で、デザイナーとやりとりをすることで当館の芯を失わないチラシが完成していく。広報物ではないが、図録も同様にその展示毎の“魅せ方”やターゲットに合わせた上で、洗練されたデザインを意識している。

広報物の発送先 完成したチラシやポスターは、企画展毎に作成される発送先リストに基づいて発送される。それぞれの企画展によって、ターゲットや関連施設が異なるため、企画担当教員と学芸員で相談し、毎回その企画展に合わせたリストを作っていく。そして開幕日の1ヶ月前には発送先に届くように手配する。発送先は、近隣の文化施設はもちろん、主要な博物館、美術館、大学博物館や図書館、その企画展の分野の専門機関(全国)や新聞社などのメディア関連も含む。当館の場合は、展示によっては、神社関係なども追加される。的確なターゲットに訴えかけることは、広報戦略において最も重要である。

メディアからの取材対応 前述した通り、当館では有料の広告宣伝は一切行っていない。しかし、メディアから依頼があったもの



第3図 特別展の図録

は、積極的に応える方針としている。多いものは、新聞や雑誌などであるが、このほかWeb媒体やガイドブック、フリーペーパーや観光案内、テレビ取材などがある。Web上での情報収集が主流となった近年においても、当館の来館者の傾向として、まだまだ新聞掲載時の反応は大きい。単なる展示情報の掲載だけではなく、中には取材協力のような案件もある。依頼は積極的に受ける方針であるが、当館のイメージを損ねかねないものや過度の労力がかかるものは遠慮するなど、その水準は保つようになっている。こういったメディア対応へは、教員の協力が不可欠であるが、上記のような水準を保つ当館の方針に信頼が得られており、協力体制が築けている。

外部Webサイトの利用 Webでの広報活動については、前述のような取材依頼による不定期の掲載の他に、無料のものに限り、外部の情報サイトも積極的に利用している。博物館や美術館の展示情報を集約しているものや、おでかけスポットなどを紹介するものなどは、新しい企画展が公開になる度に最新情報に更新する作業を行なっている。現在、当館が常に情報を掲載している外部サイトは約10サイトほどある。また、GoogleやTrip Adviserなど利用者の評価がつくものについては、館内にて投稿や評価を依頼する案内をQRコードと共に掲示している。

プレスリリース この他に、当館では独自にプレスリリースを行ってメディアに情報を発信している。学芸員は、メディアに対して直接のコネクションを持っており、新企画展やイベントの情報を個別に連絡して宣伝することができている。また、大学主催のメディア交流会などに教員や学芸員が自ら参加して、積極的にメディア関係者との交流を図っている。こういったメディアと直接のコネクションを持つことは、広報活動において非常に有効である。広報先は、定期的に都内のイベント情報を掲載している雑誌や新聞、また展示内容に関わる専門誌などがある。プレスリリースを作成するためには、基本の紹介文や提供可能画像を事前に決めることになるため、その後の取材にもスムーズに対応をすることができる。

SNS 近年、SNSを利用した情報宣伝活動は当たり前になっているが、当館でも積極的に発信を行なっている。広告宣伝費のない当館にとって、重要な広報ツールであり、実際にSNSを最大限に利用してファンを増やしてきた。具体的に利用しているSNSの媒体は、TwitterとFacebookの2つ。2015年に立ち上げたTwitterのフォロワーは現在約8,000人(2022年2月現在)となり、多くの告知をここで行うことができている。当館では、細かくフォロワーの反応をチェックして、それぞれの媒体での客層を把握するようにしている。どのタイミング(どの展示)の時についたフォロワーなのかも重要視しており、彼らが何に興味を持っているのか、何に喜ぶのか、を常に意識して投稿をしている。

投稿では、写真が最も重要であると考えており、分かりやすく、インパクトのある構図や文字を入れるなど一手間入れる。文章を読まずとも、写真だけでフォロワーに響くものを考える。文章は、長くなってしまうこと、説明的になることを避け、極力短い文章にキーワードを盛り込むこと、親しみやすい口調などを心がけている。頻度としては、「常に動いていること」を重要視しているため、企画展開催中の開館日は、ほぼ毎日、もしくは1日おきには投稿するよう取り組んでいる。短い文章に魅力をまとめ、写真を準備し、投稿することは多くの労力を要するが、学芸員が新しい企画展が開幕する度に閉幕までの投稿を事前に集中して作成するという方法をとっている。完全に投稿のスケジュールを組んでしまい、予約設定をすることで、都度投稿を考えるより業務負担が少なくなる。投稿内容に関しては、決して誤解を招く内容や、間違った発信は許されないため、展示内容に触れるものに関しては、作成した文章は教員に確認を

とることを必須としている。当館の展示は、考古学から神道、歴史や文学まで多岐に亘るため、フォロワーの関心もそれぞれの分野で異なる。全員を満足させる投稿は難しいが、当館に対して持っているであろうイメージを絶対に壊さないことが重要であると考え、一貫したテイストを意識している。このために、SNSを投稿する担当者は1人に決めている。これにより、投稿内容はもちろん、写真の雰囲気、文章量、文章の口調などに統一感が生まれる。

また投稿内容については、当館は惜しみなく展示の内容を公開するよう努めている。展示室の様子にとどまらず、展示品や解説パネルまで、写真をSNSで公開している。ここで問題となるのは、公開範囲や著作権関連であるが、当館は今後のミュージアムは、画像利用や写真撮影などは広く公開していくべきであるという方針に基づいている。基本的には当館の所蔵品のみのであるが、借用時には必ず写真撮影の可否と同時に、SNSと、後述するオンラインミュージアムでの公開可否の確認もとっている。本学図書館資料については、デジタル・ミュージアム¹⁰で公開しているものを除き、撮影が不可となっているが、二次利用できない角度で撮影した上で、クレジットを入れ込むなどの工夫をして公開許可をとっている。

展示によっては、公開できるものが少ない時や、内容的に取り上げにくい場合に備え、話題になりそうな内容が多い展示の際にフォロワーを集中して増やすよう、SNS上で企画を行うことにも積極的に取り組んでいる。コンテストやランキング等の投票系や、博物館の裏側を紹介するもの、タイトルをつけてシリーズ投稿にするなどである。同時に資料を紹介する投稿では、学術的な内容を盛り込むことを心がけ、大学博物館ならではの情報を求めているであろうフォロワーの満足度を高めるよう努めている。このほか、SNS上での他館との連携やイベントにも積極的に参加している¹¹。

オンラインミュージアム 当館では、2020年に新型コロナウイルス蔓延による外出自粛要請時にオンラインミュージアムをオープンさせた。ただしこの取り組みは、コロナ禍をしのぐための一時的な活動とは当初から考えておらず、本学の研究成果及び当館の活動を広く国内外に発信し、さらにはアーカイブとしての役割も果たすことを期待し、始動したものである。スピード感が重要であると考え、緊急事態宣言発出の1ヶ月後には、撮影を開始。さらに、その1ヶ月後には、公開スタートとなった¹²。これは、当館の展示を動画で紹介するもので、媒体は、文化庁事業の際に開設していたYouTubeチャンネルを利用。オンラインミュージアム初公開時には、26人だったチャンネル登録者数は、現在4,200人(2022年2月現在)



第4図 Twitterの投稿

となっている。

動画の撮影及び編集は、全て学芸員の手作りで行なっており、もとより利用していたAdobeの編集ソフトを利用している点以外は、費用をかけていない。撮影機材も所有していた家庭用ビデオカメラや、発掘用の照明などを利用している。動画の内容は、一般的な解説動画に加えて、もう一段階クオリティの高いものを目指し、ナレーションで歴史番組風に内容を展開していく動画の2種を作成した。このオンラインミュージアムでも、一貫性や統一感を意識し、イメージが一目で分かるようサムネイルも工夫をしている。時間もアナリティクスなどから、視聴者が「見てみよう」と思う長さ、飽きずに見られる長さを意識し、動きのない画では、飽きないようにテロップや資料画像の切り替えなども多く取り入れるなど、学術的な内容をいかにわかりやすく、楽しく見てもらうかを意識して制作している。これらにも、出演・解説をする教員の協力が不可欠であり、博物館の希望を深く理解してもらう必要がある。

この動画公開の情報は各企画展のチラシにQRコードで掲載され、さらにSNSを使って告知している。SNS投稿の際、紹介する資料をその資料写真ではなく、動画のスクリーンショットにし、URLでオンラインミュージアムに誘導する方法もっており、これは前述のSNSでの写真公開の問題も解決できる方法である。そしてSNSとオンラインミュージアムの相乗効果も生んでいる。

オンラインミュージアムの取り組みに関しては、様々な効果を実感している。まず、コロナ禍で企画展を開催しても、いつ会期中で中止になるかわからない状況で、オンラインミュージアムの存在は、決して無駄にならないという保険になり、実際の展示を積極的に実施するための大きな原動力となった。また、アーカイブとしての役割も大きい。これまでは、閉幕してしまうと記録写真と図録でしか残らなかった展示が、解説付きの動画として残る。そして、それを期限なくURLで世界中に発信できる。さらに、大学博物館として最も大きい効果と言えるのが、授業利用の利便性が向上したことである。これまでは、来館せずには不可能であった展示見学が、オンライン上で気楽に情報共有でき、閉幕した展示もアーカイ



第5図 國學院大學博物館オンラインミュージアムのサムネイル

ブとして残るため、必要に応じて授業利用することができる。学生も実際に足を運ぶのは面倒に感じて、動画であれば気楽に視聴し、それによって新しい興味・関心に結びつくこともある。これは、学生だけではなく、今までにない幅広い層のファンを獲得できるというオンライン最大のメリットであろう。大学博物館の使命である研究成果の発信がこれまでにないスピードと範囲で実現できる。

ここで、多くの施設で懸念されている「オンラインで見せてしまったら、実際には来なくなるのではないか」という問題だが、これについては、当館でも実際に動き出してから、SNSや来館者アンケートのコメントなどで予想外の反応を知る事になった。それは、「オンラインをきっかけに実物を見なくなった」という声である。これは、懸念していた問題に対して、全く逆の効果が生まれているということである。またオンライン動画を事前学習用に利用したり、なかには館内でオーディオガイドのように聞きながら観覧するなど、様々な形で活用されている点も注目している。当然、オンラインの問題点として二次利用の弊害はあるが、SNS同様に、基本は当館所蔵品のみの公開とし、映せないものはテロップやパネルで対応、もしくは公開できるものから構成を決めいく手法をとっている。また最近では、考古学研究室の発掘現場からのライブ配信や、英語を併記して国際的に打ち出す動画なども制作している。今後は、さらに展示にオンラインも融合させ、リアルとオンラインのハイブリッドでより厚みのある発信を目指している。

(3) ブランディングイメージの共有

方向性の共有 ここまでの広報活動を通して、一貫して言えることは、こういったプロモーションに、教員が積極的に関わっているという点である。どの活動も教員の理解と協力が不可欠である。SNSの投稿1つにしても、堅苦しい内容をただ一方的に投稿するのでは効果が少なく、若い方や普段博物館に馴染みのない方にも興味を持ってもらえるような、先進性・積極性のある内容を生み出さなければならない。同時に、大学博物館である以上、“学術性を保ちつつ”。これには教員の理解と学芸員のテクニックが試され、社会と研究の間の存在としての学芸員の役割がここにある。

このような博物館のプロモーションにおいては、博物館としてブランディングが明確であり、それを全員が共有していることが重要と考える。“こういう博物館にしたい”という共通の認識である。さらにその



第6図 國學院大學博物館リーフレット



第7図 國學院大學博物館ブックレット

イメージは“視覚的に”共有されている事が重要である。文章ではなく、デザインなどで、“印象”や“雰囲気”としてそれを示すことは、直感的に多数の人間が共有する最も有効的な方法である。具体的には、当館は、幅広い来館者に足を運んでもらえることを目的とし、もう一段階“公共性の高い”大学博物館を目指している。そのためのキーワードとして、当館の基本である「日本文化」「学術性」に加え、「洗練」や「洒落」など。このイメージが当館の“軸”となり、それをリーフレットやホームページのデザインで視覚的に真っ先に示した。さらには、一般的なマーケティングの手法を用いて、“どんな人に来てもらいたいか”、というターゲットを明確にした。そして、そのターゲットに合った広報活動を使い分けていく。このブランディングイメージとターゲットは、教職員含めた博物館のチームで完全に共有されている事が重要で、これが広報活動において教員からの理解を得られるポイントであると考えている。つまり、全員が同じ方向を向いている状態である。当館では、教員と学芸員、事務スタッフ全員が共通の方向性を認識しており、信頼関係のもと、大学博物館でありながらも積極的な取り組みができていたのである。また、大学ホームページとは別に独立したホームページを持っていることもメディア面でのパブリックアクセスの敷居を下げる役割を果たしていると考える。そのホームページも、共有されたブランディングイメージに基づいて組み立てられている。

展示企画 こういった共通認識は、展示企画においても重要なキーとなっている。大学博物館は、学術研究と高等教育に加え、「社会に開かれた大学」の窓口として、学術情報を積極的に社会に向けて発信、還元していくことが求められている¹³。“研究成果の発表”や大学が持つ“学術資産の活用”に加え、当館では、社会や時代のニーズを常に意識して、展示を企画してきた点が特徴として挙げられる。さらに、学術的な研究成果を、“一般の興味を惹くものにアレンジしていく”事に重きを置きつつ、同時にその逆、“一般にニーズ(人気)のあるものを研究に落とし込んでいく”という手法の展示企画も行なっている。

2015年以降の展示は、こういった広く社会を取り込む展示企画を行った点に評価をもらっている¹⁴。例えば、“アイドル”“世界遺産登録記念”“大嘗祭”“刀剣”、などトレンドや時世を意識したテーマがある。もちろん、これらは「学術性」と「日本文化」という軸の元に組み立てられる。研究成果の公開だけでも「面白そう!」と思ってもらえるものを打ち出すことを常に意識している。こういった幅広い角度からアプローチすることで新たな客層を広げていく。それは“研究”と“社会”をつなげる試みであり、そのために、必要なのは学芸員が“社会の目”をもって、研究サイドに入っていく、展示を作っていくことであると考えられる。こういった斬新なアプローチは、教員の協力と理解に加え、教員同士が自身の専門(研究分野)の垣根を超えての学際的な連携を進めた結果でもある。それを可能にしたのも、博物館が1つのチームとして動いていく新体制の効果である。

これまでの大学博物館に対するイメージが、どうしても退屈そうである理由は、研究や資産の“公開”という一方的で受け手を考えていない展示にあったと考える。これは、やることに意味があると思っている内向きな姿勢の結果である。大学博物館の展示は、「来館者数で評価しない」「やったという実績に意味がある」という見方もあるが、当館ではそのスタンスを取っていない。なぜなら「見てもらわなきゃ意味がない」からである。加えて“広く”。こういった考えにも博物館のチームは全員が同じ気持ちで一致している。この共通の意識が我々のこういった新しいアプローチを可能にしている。そこには、決して間違った打ち出し方をしないというお互いの信頼関係があり、繰り返しになるが“学術性を保ちつつ”、というポイ

ントを崩さないことに最大の価値がある。

ただ、同時にこのプロモーションには問題がある。これまでは、大学博物館に足を運ぶ来館者というのは、比較的“学術的関心の高い”方々が主体であった。そして、大学博物館の展示は、専門的な内容が主である。しかし、“広く”プロモーションをするということは、それだけ来る人々も多様になる。幅広い客層に対応していかなければならない。そこでは、難しい言い回しや用語は適さず、噛み砕き、優しい説明が求められるが、これはやり過ぎると“大学博物館”としての価値を失ってしまうという危険性がある。“大学博物館だからこそ”学べる高度な内容の提供と同時に、広い客層への対応も求められる、ジレンマのような状況である。そして、これを打開するために展開する解説は、過度となりがちで、資料自体よりも解説を読むことに見学者が集中してしまう「解説文の弊害(守重2004)」が発生する。“学術性を保ち(損なわず)”それでいて、“分かりやすい”、さらには“面白い”。この絶妙な均衡を保ち、最大多数が満足できる展示を作りあげていくことは、「社会教育と学校教育が交わる境界(佐々木・吉住2014)」にたつ大学博物館が抱える大きな悩みである。このために、教員や研究者と“社会の目”を持った学芸員が、何度も摺り合わせを行っていく。“崩しすぎ”を防ぎ、大学博物館としての価値を損なわないためには、先に述べた全員で共有する“軸”が重要である。これにより何を重要視するか、に焦点が当てられ、内容が整理されていく。どうしても増えてしまう解説や項目を来館者にストレスなく取り入れてもらうためには、空間の利用や、デザイン的な発想の工夫も不可欠である。当館の企画展示室は110㎡と狭いが、解説は人が集中して読める文字量(最大400字・資料の個別解説は120字が理想)を意識し、解説を整理し、さらに必要だという人には必要な知識が届くよう、パネルを展開していく。限られた空間を巧みに活用していく事が求められる。近年は、動画やQRコードの利用でその可能性は広がっている。

インフラ整備の効果 意外にも単純で、最も効果があったものがある。それは、“外”の工夫である。つまり、入りやすい案内をつける、入口にする、というのは、思った以上の効果を発揮した。大学博物館＝“一般の人が行ってもいいの？”“むずかしそう”、という一般的なイメージを直感的に変えるため、入口は明るく、分かりやすく、無料であることが明白で、外国の方への表記も徹底した。これまで重厚で入りづらい雰囲気を出していた扉の上には企画展毎に大きなバナーを掲げ、一目でどのような展示が開催中か分かるようになった¹⁵。その結果、来館者アンケートでは当館に来た目的が「通りがかり」という回答が圧倒的に増えた¹⁶。ここでも、ブランディングイメージは徹底され、当館を知らない方々も入りたくなる大学博物館を目指している。また2018年より開設したミュージアムショップでは、図録のほか、観覧後の更なる学習意欲に応える関連書籍、所蔵品をモチーフにしたオリジナルグッズの販売にも力を入れており、リピーター率の向上や評価・口コミの拡散によって来館者増進などの波及的效果も見られている。

3 広報活動が生むサイクル

新体制での運営結果 こういった取り組みの結果として、話題性のある企画展はWebメディア、雑誌、新聞、テレビなどで多く取り上げられ、来館者数は2015年から4年間で3倍に。ゼロから始めたSNSのフォロワーは8,000人に近づいている。近年では、区の観光案内所との連携など新たな取り組みも始まった¹⁷。こういった実績を受け、文化庁の事業が終了した以降も、大学は博物館を重要な存在と認識し、十

分なサポートを与えている。当館の近年の変化の要因は、決して1つのことだけではない。1つ1つは小さな取り組みだが、その積み重ねが、来館者増という変化を生んだ。そして、これらが実現できた背景には、前述の博物館の運営体制の拡充が大きい。“教職一体”の博物館運営、つまり専属の事務組織がつき、十分な専任の職員・学芸員の配置という人員の拡充である。職員の拡充は、博物館運営面の活動を飛躍させ、人員の拡充は、収蔵品管理や研究活動など、人手不足により低迷しがちな大学博物館の基本活動も活発化させる。これにより一般の見学者が来館しやすい土曜と日曜の開館が可能になったことも大きい。企画展も多くの回数実施することが可能になった。企画展の回数が多い、実施が活発ということは、見学者の再来館を促すことにつながる。現に当館は、リピーターの数が非常に多いことが特徴としてあげられる。

来館者のサイクル リピーターが多いことにはもう1つの理由がある。それは、先に述べたブランディングによって、「軸」となる特色を大事にしていることと関係する。決して、その「軸」を崩さないことで、一定層のファンがつく。つまり「この博物館に行けば、自分の好きな一定の世界観を享受できる」という確信を与え、ファンとなった方が、当館を繰り返し利用し、さらには宣伝者となってくれるのだ。そして、彼らの周りにいる同好の人々がまた新たな来館者となる。私達は、決してファンを裏切らない世界観があることを忘れずに企画展や情報を発信し続けている。これはSNSでフォロワーを獲得するための方法と同様である。

博物館のエンジンとサイクル 運営体制の拡充の結果として、外部資金を獲得できたことは、最も大きなサイクルを生んだ。大学の多くは、大学経営や学生のサポート面に多くの力を割かれ、常に、研究や博物館に多くの資金や関心を与え続けることは難しいのが実情である。実際、資金面に問題を抱えている大学博物館は少なくない。それならば、大学が博物館に資金を投入しようと思うような存在に自力でなり、大学側に「必要だ」、「注意を払うべきだ」と思わせるよう取り組んでいくべきだ。そのためには、大学の運営側に訴えかける明らかな“実績”が必要である。そのスタートとしては、当館は平成16年頃の渋谷再開発時に博物館の在り方が学内で議論された際に、創立以来の意義が認められ、現在の規模の施設を完備したことが大前提として挙げられるが、その基盤をもとに、次の段階として“外部から”資金を導入した。それを元に、エンジンをかけたのである。具体的に来館数という誰もが認める目に見える形(=数字)で成果を示したことで、大学は博物館の重要性を改めて認識し、大学の事業のなかでも重要な位置づけに博物館を考えている。しかし、これには継続性が求められる。成果をだし続けることは困難だが、この来館者増の成果はチームの士気を高め、全員が同じ方向を向いて博物館を運営する圧倒的な力になっている。大学博物館は、無料である事が多く、入館者数の向上に意欲を持つことが難しいという点がある。そこで当館では、毎月の会議で来館者数、SNSの反応、オンラインミュージアムの視聴者数、図録の販売数、アンケートの反応などを発表し、同じ方向を向いているチームの士気を高めている。取り組みが成果を生み、実績となり、評価されるというサイクルを経験・共有することは、組織においてモチベーションを保つ強力な手法であり、当館ではそのサイクルを現在までに実施し続けている。

4 大学博物館の可能性

大学にとっての大学博物館 日本における大学博物館のはじまりは、1870年代半ばと考えられる(熊野1996)。欧米の大学附属博物館に倣った形での列品室を開室していき、現在では最低でも132館以上¹⁸存在するという。その大学博物館の多くは、施設の老朽化や人員不足という問題を抱えているのが実情であろう。いささか古いデータではあるものの2004年～2005年の調査¹⁹では、大学博物館の“常勤”職員の人数は平均3.7名となっており、3名以下の大学博物館が過半数を占めるとされている。また、展示学研究所の1999年から2000年の調査²⁰では、大学博物館の学芸員の数は、1館につき平均2.6人、2名以下は全体の70%となっている。こういった少ない人数で、館内の管理から資料整理、研究の蓄積、事務業務に展示替え、展示の企画までを行っていくことになれば、当然、広報活動や展示の質の向上までは手が回らないのが現実である。その結果、大学博物館のアウトプットの質は下がり、評価が下がり、大学内での大学博物館を重要視する声も減っていく、そして人員が補給されることはない、という悪循環が続いていく。

また、このような人員不足は、大学博物館の開館日にもダイレクトに影響する。「休日開館が少ないという現状は、わが国の大学博物館の抱える大きな問題点である(守重2007)」と指摘しているように、人員不足は、大学博物館の問題点の1つである“見学者が来館しやすい土・日・祝に開館できない”という問題にダイレクトに繋がる。現に、当館では一般来館者の数は土曜・日曜が最も多い²¹。休日の開館には、交代で学芸員や職員が出勤する必要があるが、一般的に博物館が休館日を設けることができる平日には、大学博物館は授業利用があり休館できない。つまり休館日がないという事になる。これは、少ない人数で運営している館に取っては非常に苦しい状況となる。この人員不足の問題を解決するには、大学側が“どれくらい大学における大学博物館を重要視するか”にかかってくる。それは“いかにお金を使うか”に直結する。しかし、急激に少子化が進む日本社会において、大学運営は厳しい時代に突入しており、特に日本に約600ある私立大学は、生き残りをかけた競争状態である。大学は、経営や運営面に多くの労力をさかれ、正直なところ“それどころじゃない”と言えるだろう。つまり、大学における「研究」の重要性が低下していく状況である。しかし、大学の本質は「高等教育の中核をなす教育機関。学術の中心として、広く知識を授けるとともに、深く専門の学芸を教授研究することなどを目的とする(小学館大辞泉編集部編2012)」とあるように、大学は高等教育を行うところであり、その教育レベルを維持するためには常に研究が必要である(梶山2012)。

日本の私立大学における、研究や博物館どころではないという実態として、大学の軸である「研究」についての意識の低さに直面することも少なくない。見“映え”や学生“ウケ”だけではない、大学独自の軸を大切にしたい広報活動こそ重要ではないだろうか。ここで言えるのは、大学の運営サイドと研究サイドとの分離である。研究あつての大学であることを今いちど、考える必要がある。

教員にとっての大学博物館 教員や研究者にとっても、自らの研究成果を“展示”として社会に公開できることは、非常に恵まれている環境である。大学博物館は、論文や学会発表での限られたアウトプット先ではなく、広く一般に自分の成果を“直接”公開できる貴重な場所であるからだ。ただ、博物館で展示企画

をする教員は、このために、大変な労力を要する。これまでの研究成果を“見せる”形に調理していくためには、関連するあらゆる資料の情報を把握する必要がある、それらをどのように展開し、見せ、結論をもっていか、全体を企画し、大量の解説を書いていく。さらには、「一般の方にもわかるように」作っていく必要がある。こうした「研究成果を博物館で展示すること」は、論文や学会発表に十分に匹敵する成果であると考えている。実際に、近年ではキュレーションが業績として十分に認められる機会が大いに増えてきている。しかし、欧米に比べて日本での認識はまだ低く、日本の研究者情報を集積する最も代表的なデータベースである「Research map(<https://researchmap.jp/>)」でも、業績としての項目は「論文」「出版」「発表」などで、展示を担当する教員の多くは、大学博物館で行った展示活動は「社会貢献活動」に入れるか、もしくは記録に入れていないのという現状もある。展示図録を「出版」として、一覧に入れている教員もいるが、大学博物館の企画展では常に図録を作成するとは限らない。今後、「展示企画」や「キュレーション」などが、研究業績としてより一般的に認知されていけば、さらに多くの教員が大学博物館での展示企画に興味を示すであろうし、展示の質も上がっていくであろう。良い展示をする大学博物館には、多くの良い教員や若手研究者が集まっていき、そして良い研究機関として社会的にアウトプットすることができれば、大学としても価値もあがっていく。こういったサイクルを意識すると、競争社会に突入した大学にとって、今こそ“研究面”に意識を向けることが強みになるのではないだろうか。

教員が展示にダイレクトに関わり、最新の研究成果が常に社会に発表されつづけることは、博物館の展示を常にフレッシュで生き生きとさせたものにする。これは大学博物館の理想である。これを達成するには、ここまで述べてきた、大学における“研究”の重要性の回帰、企画者への研究業績としての評価、そして優秀な教員が集まった次に必要なのは、“研究”と“社会”の間の架け橋となるスタッフの存在である。教員が研究に専念できる環境を作る事務職員や、事務職員と教員とをつなぐ存在としての学芸員の役割がここにあると考える。

5 終わりに

今回、國學院大學博物館の2015年以降の取り組みについて、広報活動を軸として、何が来館者増のキーとなったかを検討してきた。そして、大学と研究について、教員と展示についてなど、日本の大学博物館が直面している問題について若干の考察を加えた。本稿の論点は、大学における大学博物館の価値の更なる向上のために何らかのアクションをしていく“意識の高さ”が必要であると訴えたいものである。大学経営が困難を極めるこの時代に、研究の意義を再検討し、アクションを起こし、少しでも成果・業績をつくり、周囲からの関心を高めていく。そのために必要であれば外部資金を原動力とし、社会に還元することが大学経営にも有益であるということ、当館の例を参考に紹介できたのなら幸いである。しかし、当館もここまでの取り組みは、あくまでもスタート地点に立ったに過ぎず、これを継続、もしくは進化させていけない限り、すぐにも博物館への注目は失われるであろう。また、一般来館者を多く獲得している反面で、学生の利用が少ないという問題点を抱えている。オンラインミュージムの発信はこの問題に大きく働きかける事ができたが、学生への働きかけにはまだまだ課題が多い。近年の課題として、社会的包摂(ソーシャルインクルージョン)を意義したユニバーサルデザインやアクセシビリティ等も今後も意識し

ていく必要があるだろう。これは、ICOMのプラハ大会に持ち越された議題でもある。多くの課題を抱えつつも、今後も“止まらない大学博物館”として、ここまで築いてきた“教職一体”の態勢を武器に先進性のある切り口で社会に研究成果を発信していく所存である。

註

- 1 来館者数は、館内監視員による目視でのカウント。
- 2 なお、本稿は、Sasaki 2020を元に、近年の動向を加えたもので、第3章・第4章の一部は、同稿の邦訳を引用したものである。
- 3 当館設立の詳細な経緯については、本書所収の令和2年度年報(國學院大學博物館・國學院大學学術資料センター編2022)を参照のこと。
- 4 博物館が核となって実施する地域文化の発信や、子供や高齢者等あらゆる者が参加できるプログラム、学校教育等との連携によるアウトリーチ活動、新たな機能の創造等を支援することによって文化芸術立国の実現に資することを目的に、日本の文化庁が行っている事業。
- 5 美術館・歴史博物館を地域の文化の拠点として活性化し、地域との共働の下、美術館・歴史博物館が有する多面的な可能性を生かした事業の展開を目指し、國學院大學博物館が中核館となって、都内の文化機関や公共団体等との事業連携をスタートした。単年度計画で申請し、2014年から2017年まで4年間採択された。
- 6 初年度の構成団体は、國學院大學・渋谷区・公益財団法人山種美術館・公益財団法人東洋文庫である。以降2015年は同団体。2016年は、これに加えて日仏会館・フランス国立日本研究センター・国立オリンピック記念青少年総合センターが参加。2017年には、岡本太郎記念館が加わった。
- 7 実施事業の詳細については、『東京・渋谷から日本の文化を発信するミュージアム連携事業報告書』など、各年の報告書を参照のこと。
- 8 さまざまな「悪」をテーマにした展覧会を、多分野にわたる都内各施設で一斉開催したもの。太田記念美術館が主導となり、東洋文庫ミュージアム・ヴァニラ画廊・国立劇場伝統芸能情報館・国立演芸場演芸資料展示室・銀座蔦屋書店と当館含む7施設が参加した。
- 9 但し、大学全体の広報予算で博物館が取り上げられる場合は、この限りではない。
- 10 2021年1月より國學院大學デジタル・ミュージアムとして、本学の様々なデータベース(各種学術データベース・オンライン事典・デジタルライブラリーなど)を統合しリニューアルされた。
- 11 北海道博物館主導の「おうちミュージアム」や、NHKびじゅつ委員長の「キュレーターバトル」など。
- 12 オンラインミュージアムの取り組みの詳細については、佐々木2021を参照のこと。
- 13 第14期文部省学術審議会学術資料部会による『ユニバーシティ・ミュージアムの設置について』1996で、強調された内容に基づく。
- 14 メディア(=社会)に取り上げられた数で評価とする。2019年の1年間で國學院大學博物館が紹介されたメディア数は、新聞15回・雑誌9回・テレビ16回である。
- 15 前述の文化庁支援事業の補助金を利用。
- 16 館内で実施したアンケート結果による。アンケートの方法は、来館者に任意で協力してもらい、年齢や来館の目的、感想などを聞くもの。1日あたりの来館数に対して平均して約4%の回収率(2017～2018年度)。

- 17 渋谷区公認の観光案内所shibuya-sanとの外国人向けの連携イベントを実施したが、2020年以降は新型コロナウイルス蔓延の影響により休止中。
- 18 公益財団法人 日本博物館協会の「令和元年度 博物館園数」(『博物館研究』2021)による。これは、日本博物館協会のデータベースに登録されている館数である。日本の大学博物館の数は、「大学博物館」の対象範囲をどこに設定するかが調査者により異なるため、それぞれの調査による数が異なり、正確な数を言いきれないのが現状である。実際にはもっと多くの大学博物館に相当する施設があると推測される。西南学院大学博物館による2015年の「大学博物館調査一覧」(『西南学院大学博物館事業報告Ⅰ 大学博物館連携事業－官学・産官学連携事業実践報告』2015)では255の大学博物館に調査を行っている。
- 19 緒方泉(九州産業大学美術館)により実施されたアンケート調査による。2004年と2005年の2回に分けて実施され、204館(161大学)に対してアンケートを送付し、回答のあった104館分のデータを収録した『日本ユニバーシティ・ミュージアム総覧』2007を参照した。
- 20 1999年から2000年にかけて株式会社 展示学研究所が行ったアンケート調査。約250館に対してアンケートを送付し、回答のあった115館分のデータを収録した『日本の大学博物館』2001を参照した。
- 21 現在は、新型コロナウイルス感染症対策に伴い日～火は閉館となっている(2022年2月現在)。

引用・参考文献

- 伊能秀明 2006 「ユニバーシティ・ミュージアムの望ましいあり方－明治大学博物館の生涯教育事業と今後の方策について－」『明治大学博物館研究報告』no.11 pp. 29-44 明治大学博物館
- 緒方泉編著 2007 『日本ユニバーシティ・ミュージアム総覧』 株式会社 昭和堂
- 株式会社 展示学研究所編 2001 『日本の大学博物館』 株式会社 トータルメディア開発研究所
- 学術審議会学術情報資料分科会学術資料部会 1996 「ユニバーシティ・ミュージアムの機能」『ユニバーシティ・ミュージアムの設置について』(報告) 学術審議会学術情報資料分科会学術資料部会
- 熊野正也 1996 「大学博物館の社会的な係わりとその接点」『明治大学博物館研究報告』no.1 pp. 3-14 明治大学博物館
- 公益財団法人 日本博物館協会 2021 「令和元年度 博物館園数」『博物館研究』vol. 56 no.4 pp. 13-19 公益財団法人 日本博物館協会
- 國學院大學博物館・國學院大學学術資料センター編 2022 「令和2年度 國學院大學博物館・國學院大學学術資料センター年報」『國學院大學博物館研究報告 第38輯』 國學院大學博物館
- 佐々木奈美子・吉住磨子 2014 「博物館相当施設という選択と大学博物館」『佐賀大学教育学部研究論文集』vol.19 no.1 pp. 217-227 佐賀大学文化教育学部
- 佐々木理良 2021 「新型コロナウイルス感染症に対する國學院大學博物館の取り組み」『國學院大學博物館研究報告 第37輯』 國學院大學博物館
- 小学館大辞泉編集部編 2012 『大辞泉』 小学館
- 楢山林継 2012 「「モノと心に学ぶ伝統の知恵と実践」事業を顧みて」『文部科学省 私立大学学術研究高度化推進事業 オープン・リサーチ・センター整備事業 成果論集 モノと心に学ぶ伝統の知恵と実践』國學院大學研究開発推進機構伝統文化リサーチセンター

- 守重信郎 2007 「我が国の大学博物館の問題点とその背景」『日本大学大学院総合社会情報研究所紀要』no.8 pp. 209-219 日本大学大学院総合社会情報研究科
- 守重信郎 2004 「大学博物館における教育普及活動の研究」『日本大学大学院総合社会情報研究所紀要』no.5 pp. 209-220 日本大学大学院総合社会情報研究科
- 安高啓明・内島美奈子 2015 『西南学院大学博物館事業報告Ⅰ 大学博物館連携事業－官学・産官学連携事業実践報告』 西南学院大学博物館
- Sasaki Rira 2020 *Attracting the General Public: the Kokugakuin University Museum's experience*: UNIVERISTY MUSEUMS AND COLLECTIONS JOURNAL, vol.12 No.2 pp.118-131 University Museums and Collections (ICOM)

國學院大學博物館学芸員

