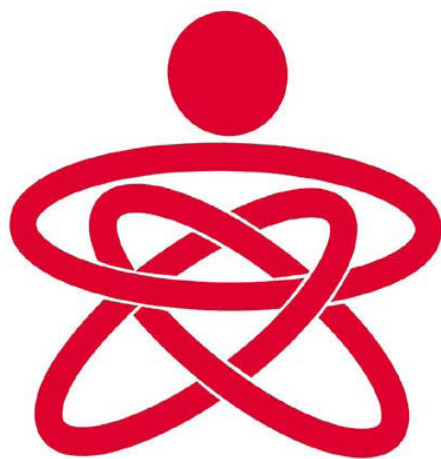


平成23年度
第1回 ミュージアム・マネジメント研修
テキスト



主催：文化庁
共催：独立行政法人国立美術館
日程：平成23年12月12日(月)～14日(水)
会場：国立新美術館 研修室

平成23年12月 文化庁

目 次

- 1頁～ 基調講演「ギャラリーから見たミュージアム」
(小山登美夫ギャラリー株式会社 小山登美夫)
- 7頁～ 講 義 I 「東京ディズニーランドに学ぶ CS (お客様満足) の秘密」
(株式会社文化計画 志澤秀一)
- 12頁～ 講 義 II 「変化する時代の中での顧客サービス」
(ホテル インターコンチネンタル 東京ベイ 立石貴子)
- 13頁～ 研究協議「ボランティアの活用～お互いの Win&Win めざして～」
(文化ボランティアコーディネーター 大久保邦子)
- 18頁～ 講 義 III 「文化施設とファンドレイジング」
(セゾン文化財団 片山正夫)
- 19頁～ パネルディスカッション「指定管理者制度の課題」
司会：北海道大学大学院 佐々木 亨
パネラー：ミュージアムプランナー 草刈清人
株式会社文化環境研究所 高橋信裕
サントリーパブリシティサービス株式会社 大村未菜
帝塚山大学大学院 中川幾郎
- 20頁～ 講 義 IV 「メディアの進化と表現の深化」
(株式会社電通 澤本嘉光)
- 21頁～ 講 義 V 「博物館・美術館におけるリスクマネジメント」
(常磐大学大学院 水嶋英治)
- 24頁～ 講 義 VI 「博物館の諸活動と著作権」
(東北大学 甲野正道)
- 49頁～ 特別講義「アートスタイル経営からプロデュース経営へ」
(板室温泉 大黒屋 室井俊二)

基調講演（12月12日／10:30～12:00）

ギャラリーから見たミュージアム

小山登美夫ギャラリー株式会社 代表取締役
小山 登美夫

美術館というところ

—美術の専門家（美術史、美術理論）が歴史的な美術を踏まえながら、現代に起こっている美術や過去の美術の作品を研究し、その作品で展覧会をつくったり、カタログをつくったり、レクチャーを企画したりして、美術に対する魅力を多くの人に伝えるところ。（広く）

—多くの一般の人に伝えるとともに、美術研究者、美術関係者（美術館、ギャラリーの人、アーティスト）や愛好家（コレクター）という最先端の人達にも興味深い視点を示し、展覧会をしつづけるところ。（深く）

とくに現代に起こっている美術に関しては、多くのギャラリーやアーティストが発表する作品を、選択し、評価し、コレクションをし、淘汰して歴史をつくること。（きびしく）

アーティストが展覧会にピックアップされるということ

- 美術館での展示-広い空間が使える。（うれしい）
- 多くの人に見てもらえる。（うれしい）
- 多くの人判断をする場になる。（ちょっとこわい）
- 評価される-歴史に近づく（とてもうれしい）
- 作品の購入に興味を持つ人が増える-需要の増加（たいへん）
- 作品の価格が上がる（想像もしてない）

展覧会にでるということが、そのアーティストの需要（展覧会に引っ張りだこになったり、作品が売れていく）につながることで、アメリカなどでは顕著にあります。丁度、いま、ホイットニー・ビエンナーレのアーティストが発表されることで、自分のアーティストがビエンナーレに入るとギャラリーの人は大喜びします。マーケットに直結するところが、美術館が権威として機能している証拠でもあります。

「個展をしろ。」（河原温さんにある美術館の学芸員がいわれたこと）

これは私が思うに、アーティストという生身の人間からでてくるもの、それは作品だけでなく、行動、考えも含めて人間の表現は、すべて異なりそれぞれにユニークで、なにかのグループ展で決められたテーマをはみ出し、さらに豊かで不可解なもので、その体験を学芸員や美術館や観客が展覧会を通してするということが何回も行われて、いま起こっている美術の

姿というのが現れるのではないかということだと思います。物故作家ではなく、現存の作家の個展、広くなくてもいいからどんどんやっていくことが、いままでのアートをさらに広げていくことになると思います。（日本の美術館の個展は回顧展が多く、規模が大きすぎる。あとグループ展にしないと税金を使えないという話も聞いたことがあります。あと規制が多くて展示で問題が多発という噂も・・・）

カスパー・ケーニッヒ（ポルティクス）やハロルド・ゼーマン（クストハーレチューリッヒ）の例。小さな美術館（といってもコレクションしないところ）で多くのアーティストと対話をし、個展をし、様々な考えを聞き、そのあとに大きなグループ展（ミュンスターの彫刻プロジェクトやドクメンタ）のキュレーションをした。

誰の展覧会（個展）をするのか？

なぜ、そのアーティストを選ぶのか？

地域の税金を使っている場合、そのアーティストである必然性が必要。その決定がむずかしく、結局グループ展ならテーマを決めることで、若いアーティストでも展示が可能になると聞きます。

なぜ、その人の個展を開かねばならないのかを説得させる。キュレーターの研究対象をはっきりとさせ、その展覧会をすることによってさらに深く研究が進むと考えるなら、実行すべき。そこからの多くの有益な情報や体験が残ることをが、美術館にとって、地域にとって有益だと思います。そのためには、地域のアーティスト、日本のアーティスト、アジアのアーティスト、世界中のアーティスト、世界中のアーティストをリサーチする（アーティスト活動の情報収集）し、自分の興味のあるアーティストの意味や位置を確認することが大事。展覧会をすることによって、アーティストと美術館、さらに地域とのコミュニケーションがその場に残っていく。経験の蓄積。異文化の場合、さらにそのコミュニケーションの記憶が大事になると思います。（展覧会、レクチャー、ワークショップ）

余り大きくないスペース（国立国際美術館でのアンリ・サラ展のような会場）で費用をかけずにどんどん個展をしていくことを、美術館の一部の場所でできればいいと思います。

（例：水戸美術館のクリテリウム）いろいろなアーティストが美術館に出入りする。美術館と関わるアーティストの数を増やす。

美術館に購入されるということ。

いままでいつも聞いていた言葉

「まだ、評価の定まっていないアーティストの作品は買えません」

では、誰が評価するのか？

外国？賞？—評価をするのが美術館ではないのか？それに携わる専門家の人達ではないのか？

この部分で評価をする、購入するというという状況は近年大きく変わってきた。

ロサンゼルスでの経験-5年前、ロサンゼルスの画廊で工藤麻紀子という28歳の日本のアーティストの展覧会をしていた時に、ロサンゼルス現代美術館の学芸員のポール・シンメルがこの作品を美術館の若いサポーターの資金で美術館に購入したいので、少しディスカウン

トしてくださいということで相談があり、交渉ののち美術館に購入してもらいました。これは、こんなことがあるのか！ととっても驚きでもありましたが、アーティストにとっても私にとっても大きな自信につながりました。自分がコレクションを決定するという姿勢は非常に格好良かったです。(独断なのか権威なのか。自分も試されることを潔しとする。)

-公的な美術館が評価。

-アーティストのマーケットに安定感

-安心感で購入するための垣根が低くなる。「このアーティストとはどここの美術館に入っているんですよ」という売り文句。

-アーカイブされることで歴史の資料になる。時代の証言としての美術作品。

-歴史に近づく。

インターナショナルな評価とドメスティックな評価

* インターナショナルな評価をもつ—この意味は日本では西洋に評価されたという意味に現実的にはなる。でも、多分、他のアジアの国々でも同じ構造を持っていると思われる。

西洋の美術館、ギャラリー、コレクターの間で高い評価を持ち、オークションなどでも高額で落札され、価格も高騰し、しいてはアジアを含む世界で流通可能な需要があるアーティスト。

日本では、草間弥生、杉本博司、奈良美智、村上隆など、中国では祭国強、韓国ではナムジュンパイク、リーウーファン、インドではスポード・グプタなど。

アジアのアーティストは西洋での評価が高いと自国での評価も高くなる傾向がある。

日本やアジアの美術館でインターナショナルにつながる評価、歴史化ができるか？ニューヨーク近代美術館やテートギャラリー、ポンピドーセンターと同様の評価を世界中のアートに与えることはできるか？これは不可能。日本やアジア諸国がもつ、近代化という歴史的なねじれが国内に二重構造をつくることになり、西洋への憧れと自国への執着が交互に起こってきた事実は否めないのだから、あきらめた方がいい。また、日本が国家として文化芸術にもつ興味はすこぶる低く、経済中心で動いていて、西洋諸国が持つ戦略的な文化政策の実現はむずかしい。いまの政治全体を見ても苦手な分野だと思うので、西洋の戦略を冷静に把握してその権威を評価し利用していくことが大事だと思います。(注：近代化を吹っ飛ばして現代に突入した中国だけは自分たちが権威になりえる可能性があるかもしれません。)

「クールジャパン」というのは日本の文化を国外、とくに西洋諸国が興味を持ったことを得意として、自国への執着にむかっている状況。西洋諸国には常に、自分たちの価値観だけではダメかもしれないという不安を持ちながら、違う文化に眼を輝かせをリサーチしコレクションしていく癖があります。エジプト美術が大英博物館をはじめ様々なアメリカ・ヨーロッパの美術館にあるのも、それをリサーチし評価したからです。そのコレクションの経緯は様々ですが、いまエジプトが観光立国であるのはそのリサーチのおかげだともいえます。日本の美術がいま世界で注目といっても、ほかに中国、インド、インドネシア、ブラジル、アフリカ、アラブ諸国などのアーティストも同じくらい人気があることを忘れない方がいいと思います。

* ドメスティックな評価を持つ—自国で高い評価を受けているが、国外では全く価値を持た

ないアーティスト、というか知られていないアーティスト。もちろん、この状況はどこにでもあり、日本では日露戦争以降、最近のバブル崩壊まで文化に関しては、内需のみで豊かな状況であったと思われ、他の国に比べてドメスティックなマーケットのみで成功しているアーティストが他の国に比べて多いと思われる。アートに関して中国はやっと最近国内でもマーケットができ始めたが、それ以前は国外に売ることが中心。

ドメスティックな評価しか持たないアーティストは、世界のマーケットで売れない。でも、インターナショナルな価値だけ求めるのは全く無意味。私たちは岸田劉生に感動しないのか？松本竣介に感動しないのか？日本が背負ってきた近代の歴史が美術という場所に集約されてみることができる。最近の美術の若い層に広がる近代離れ、日本のマーケットでも近代の作品の価格は下降している。近代の美術が日本で見えにくくなっている。近代の美術が忘れられていく不安。

でも、ドメスティックに評価されたものは日本でしかコレクションしないし、できない。戦後にできた多くの近代美術館という名称をもつ美術館はその近代美術をコレクションしてきた。様々なしがらみがなくなりつつある今、日本中にあるその膨大な近代美術のコレクションを俯瞰し、新しい見方で整理していく必要に迫られているのではないのでしょうか？

洋画、日本画、現代美術の不可思議-世界で理解できない不思議で複雑で豊かかもしれない構造を解き明かす時期に来ていると思います。

-これはギャラリーとは何の関係もないと思われるかもしれませんが、アーティストが自分たちの立ち位置を把握するために非常に必要なことであると思われます。そして、これはドメスティックなアートの研究でありながら、その研究は常に世界中の人達へむけて日本の美術の理解を深めようとするインターナショナルな方向でなければなりません。いま、ニューヨーク近代美術館で1950年から70年にかけての日本のパフォーマンスやアートのリサーチがなされ、展覧会になるといふし、グッゲンハイム美術館でも、具体の展覧会が開かれると聞きます。アメリカでは、グタイ、とともにシラガ、モトナガ、アツコタナカの名前も普通に聞かれます。

ジャパンコレクションを展示する巨大な美術館が必要！

日本で作られた美術だけではなく、日本が集めた美術にも注目。

日本は多くの美術品を輸入してきた。明治維新以前は主に中国から、それ以降は西洋諸国から美術品を輸入してきた。その国への憧れがその基本にある。

日本の美術館やコレクターがコレクションしてきた海外の美術品-中国、韓国の陶磁器や書画、印象派や、ピカソ、シャガール、エコール・ド・パリ、ドームやガレ、イギリスやアメリカの現代美術など。

+

日本の美術館やコレクターがコレクションしてきた日本の美術品。

その二つを合体させたものが、ジャパン・コレクション。(合体させるのが、みそです)

日本の公立美術館や有志の企業、個人コレクターのすべてのコレクションの共有のデータ化。

-それを全部集めたメトロポリタン美術館サイズの大きな美術館を作る。日本の美術作品、

日本が輸入してきた美術作品を含めて、巨大な美術館を作る。各地の美術館が集めた名品が、すべて結集する。(もちろん、所有は変わらず)
作品の寄付の受付。

(アメリカは一度、国内に入ってきた歴史的な名画は、国外に出さないかもしれない。寄付が美術館のコレクションの基礎をなしている。それがいまは教育資産になっていると思う。日本にバブルの時に入ってきた多くの美術品「ピエレッタの婚礼」などは国外に売却。税金物納の不可。特例はないのか?)

-日本の代表的な観光地になる。MOMAやメトロポリタン美術館は日本のどんな観光客も(どんなに仕事に疲れたおじさんでも)、世界のどんな観光客も足を運ぶ。日本にはそういう美術館があるか?

ニューヨーク近代美術館に世界中の人が見に行くのは、セザンヌやゴッホといったヨーロッパの作家の作品を見に行くため。まだ、ウォーホルやロスコに実際の人気があるではない。でも、アメリカのアーティストたちの歴史も見ることになる。

日本に、草間弥生や杉本博司、村上隆、奈良美智の作品をみれる美術館はあるか? インターナショナルな評価を持つ日本のアーティストの展示の必要性。世界の美術関係者(美術館の人、コレクター、ギャラリーの人)が日本に来たら必ず聞かれることの一つ。イギリスのテートモダンでは世界のアートの歴史の展示の中にダミアン・ハーストやサラ・ルーカスなどのイギリスの若手アーティストの部屋が含まれている。(テートブリテンはイギリスのドメスティックなアーティストの展示と、その機能を大きくわけている)

-その大きな美術館を部屋としてどのようにわけるのが、日本の美術界をもう一度見直す(俯瞰して整理する)チャンスになる。日本の日本画(NIHON-GA)、油彩画(洋画、YO-GA)、歴代文化勲章の部屋とともに人間国宝の部屋、中国、韓国の美術品、日本の陶芸(地域なのか、歴史なのか)、そのほかの工芸や書、もっといってファッション、建築、映画、ダンス、演劇、マンガ、アニメーション・・・きりがないので専門家が考えてください。でも、日本の中で世界的にも注目を浴びているファッションや建築、アニメーションのアーカイブがないのは非常にまずいと思います。(他の国から見たら理解不能かも。これらのジャンルは産業と結びついているので、遅れたのか? 経済産業省?)

-これが可能になると何がいいか。

世界中(特にアジアは近いので期待できる。近年増加の中国の観光客)からの観光客を呼べる。

一般の観客は印象派へ、専門家は日本の美術へ。インターナショナルとドメスティックなアーティストのバランスと組み合わせが大事。日本の美術への理解が深まる。説明するのに非常に難しい日本の美術会の構造が見てもらえる。

ジャパンコレクションから可能なこと。

-集められた作品から多くの展覧会(ソフト)を作りだし、各美術館に巡回。印象派展、シャガール展、ピカソ展はインターナショナルな展覧会として、アジア各国に輸出可能。

-今までの美術館では、コレクションの入れ替え。ミレーのところにシャガールが、シャガールのところに、モローが展示されるような感じ。美術館の展示内容が変化して、リピーターの増加が見込まれる。美術館に行く回数が増える。

-こういう作業から、美術館同士の交流、情報、人材の交流が生まれて、美術館がさらにアクティブになる可能性が生まれると思います。

そういったアクティブな状況の中で、アーティストの個展が開かれる。

そのアーティストの作品が、評価され、美術館にコレクションされ、ジャパンコレクションの作品として機能していく

そうっていけば日本の美術界に風が吹き抜け、全体がうまく機能していくことができるのではないかと思っています。

講義 I 【経営戦略】 (12月12日／13:00～14:30)

東京ディズニーランドに学ぶCS（お客様満足）の秘密

株式会社文化計画 代表取締役
志澤 秀一

1. 「テーマパーク」とは何か

1-1 「テーマパーク」の誕生

1-1-1 ウォルト・ディズニーの足跡

- 1901年 ウォルト・ディズニー誕生
- 1928年 「蒸気船ウィリー」に「ミッキーマウス」登場
- 1938年 長編アニメーション「白雪姫」（カラー作品）
- 1955年 ディズニーランド オープン
- 1966年 ウォルト・ディズニー死去
- 1971年 ウォルト・ディズニー・ワールド オープン

1-1-2 テーマパークはウォルト・ディズニーの発明

- ・映画から装置産業へ
- ・テーマパークというビジネスモデル

1-2 東京ディズニーランドの開園とその後の実績

1-2-1 東京ディズニーランドの記録

- 1983年4月15日 東京ディズニーランド 開園 初年度集客数 9,933,000人
- 2001年9月4日 東京ディズニーシー 開園 年間2,500万人集客体制に
- 2008年度入園者数 2,722万人（過去最高）
- 2010年8月27日 2パーク累計入園者数 5億人達成
- 2010年度入園者数 2,537万人

1-2-2 東京ディズニーリゾートの実績

（株）オリエンタルランド

- 2010年度 売上高 3,561億円
- 営業利益 536億円

	経常利益	528億円
	純利益	229億円
テーマパーク事業		
	売上高	2,904億円
	営業利益	462億円
平均客単価	10,022円	
チケット	4,217円	
商品販売	3,629円	
飲食販売	2,176円	

1-3 ディズニーのテーマパーク観

1-3-1 ディズニー・テーマパークの前提

- ・「観客に映画の中に入って楽しんでほしい」
- ・家族みんなで揃って楽しめるレジャーの場
- ・「汚い、ぶっそうな、感じの悪い」遊園地とは違うもの

1-3-2 東京ディズニーランドの骨組み

- ・企業理念 ……Happiness（幸せ）への道作り
- ・事業形態 …… テーマパーク
- ・展開手法 …… ファミリーエンターテイメント

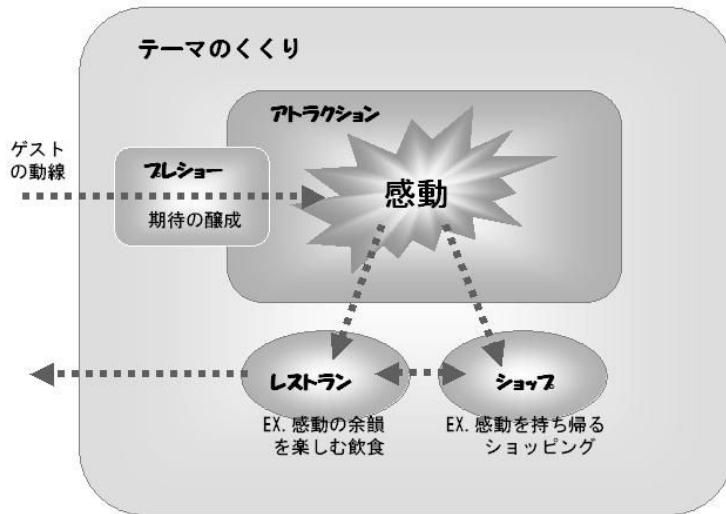
1-3-3 東京ディズニーランドにおけるサービスの品質

- S (Safety) …… 安全性
- C (Courtesy) …… 礼儀正しさ
- S (Show) …… ショー（ショーマンシップ）
- E (Efficiency) …… 効率

1-3-4 テーマ性というマジック

- ・テーマ性追求の原点…「観客に映画の中に入って楽しんでほしい」
- ・テーマ性追求の効果①…非常に完成度の高い非日常体験の提供（まるでホンモノ）
 - 満足度に貢献
- ・テーマ性追求の効果②…「感動」と「消費」を結びつける（消費のネタ、消費を喚起）

“テーマ性”は感動と消費を結びつける



2. 東京ディズニーランドに学ぶCS（お客様満足）

2-1 東京ディズニーランドのリピーター獲得とCS

2-1-1 東京ディズニーランドのリピーター獲得

（ある調査によれば）

- ・訪問者のうち 2回以上リピーター・・・85%
- 11回以上リピーター・・・18%

2-1-2 「満足」「不満足」の分かれ道

- ①「事前期待」 < 「実績評価」 → 「満足」
- ②「事前期待」 ≒ (≤) 「実績評価」 → 「想定内」(必要に応じて利用)
- ③「事前期待」 ≒ (≥) 「実績評価」 → 「それほどでもない」(ライバルが登場すればそちらに移行)
- ④「事前期待」 > 「実績評価」 → 「不満足」

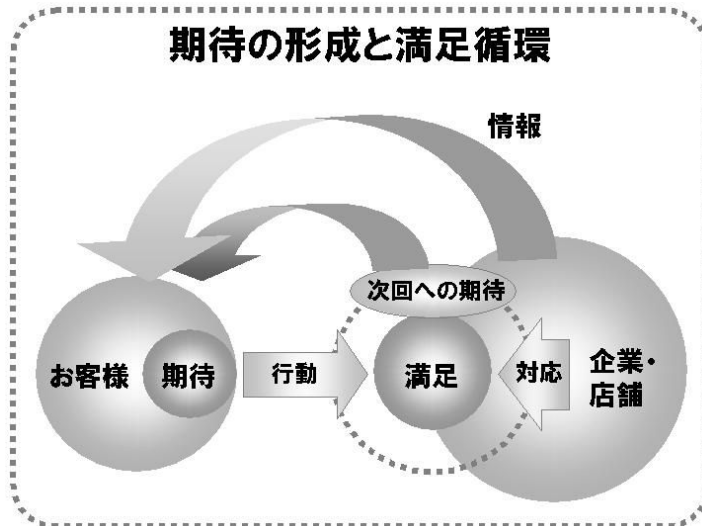
2-1-3 強いリピーター力を生む「特別満足」とは

- ・「大きな期待」と「小さな期待」
- ・大きな期待に応える（大きな実績評価）ことによって「特別満足」が形成される
- ・「特別満足」は強いリピーター力を生む
- ・東京ディズニーランドの戦略は「大きな期待、大きな評価、大きな満足」によるリピーター獲得

2-2 CSを「期待」という入り口から考える

2-2-1 「攻めのCS」は「期待」から

- ・期待がなければ、評価も満足もない
- ・期待は何から形成されるのか → それは「情報」である



- ・CSは、ある意味で予定調和的である
- ・期待形成には「CSの仕込み」が必要
- ・仕込むネタは、お客様の潜在的な欲求から汲み取る
- ・魅力ある情報への仕立て
- ・多くのお客様に情報をお届けする発信力（情報発信の仕掛け）
- ・CSの決め手は「期待づくりと期待の達成」につきる

2-2-2 期待に応えるための経営機軸

- ・「常に同じであること」と「常に変化していること」
- ・東京ディズニーランド（リゾート）のサービスは常に同じである
- ・東京ディズニーランド（リゾート）のエンターテイメントは常に変化している
- ・「常に同じであること」を維持し、活性化させ続ける組織
- ・「常に変化していること」を企画・創造し、運営する組織

3. 東京ディズニーランドに学ぶES（社員満足）

3-1 CSとESの関係

3-1-1 CSが先か、ESが先か

- ・「CSのためには、ESから」は本当だろうか？
- ・ESの4つの階層モデル
- ・働く満足を確認するには、お客様の満足が不可欠である

3-1-2 「満足循環経営」というモデル

- ・CSとESは循環する
- ・その循環（回転）の環境をつくり、スイッチを入れ、エネルギーチャージするのが経営の役割



さいごに … 東京ディズニーランドのキャスト精神

- ・ゲスト1人ひとりの体験を最高のものにすることを目指します。
- ・東京ディズニーランドは巨大なステージ。キャストは出演者です。
そして、テーマショーの本当の主演は、ゲストの方々です。
- ・東京ディズニーランドでは、すべてのゲストがVIPです。
- ・ゲストに対しては常に明るい笑顔で接します。
- ・テーマショーにふさわしい身だしなみを。
- ・人とのふれあいということについて私たちはプロフェッショナルです。
- ・東京ディズニーランドは、ひとつのチームです。
- ・常にゲストの期待を超えることを目指します。

講義Ⅱ【顧客サービス】(12月12日/14:40~16:10)

変化する時代の中での顧客サービス

ホテル インターコンチネンタル 東京ベイ
ホスピタリティ・アカデミー
立石 貴子

- ◇ 時代の変化
 - 満足の変化、顧客意識の変化

 - 団塊の世代とホスピタリティ

 - 新入社員(若手スタッフ)成長時の社会背景

- ◇ CSとは
 - Customer Satisfactionとは

 - 時代の変化とCS

 - サービスの差別化

- ◇ サービスレベル向上への取組み
 - JTトレーナーの育成

 - コミュニケーション能力

 - 共感力

研究協議【ボランティア】(12月12日／16:20～17:50)

ボランティアの活用 ～お互いの Win & Win めざして～

文化ボランティアコーディネーター
大久保 邦子

タイムテーブル

- (1) はじめに
 - 趣旨説明と<研究協議>のすすめ方について・・・8分 (16:28)
- (2) 座席配置変えとグループ分け・・・7分 (16:35)
- (3) グループ討議・・・60分 (17:35)
 - ①グループ討議の説明・・・5分 (16:40)
 - ②参加動機や話し合いたいこと記入(箇条書き)・・・5分 (16:45)
 - ③グループ討議・・・25分 (17:10)
 - ④上記の内容を箇条書きに整理・・・5分 (17:15)
 - ⑤グループ毎に発表・質疑応答・・・20分 (17:35)
- (4) まとめ・・・15分 (17:50)
 - グループ討議の課題に答えつつ、ミュージアム・ボランティアのキーワードについて

ワークシート（グループ番号： ）（所 属） _____

（お名前） _____

（1）「ボランティアの活用」に関して、あなたが抱えている疑問や課題、希望などがありましたら、（なければ運営上の悩みなど）その理由も添えて3点お書きください。

（2）グループ討議で最も話題や課題になったと思われることを箇条書きにお書きください。

ミュージアム・ボランティア活用のタイプ別＜事例メモ＞

(1) 館の運営に組み込まれ、組織化されている例

① 九州国立博物館

- ★ 部会（展示開設、教育普及、館内案内日本語・英語・韓国語・中国語、環境、イベント、資料整理、サポートなど）毎の活動で、一人1部会に所属する。（約300名）
- ★ 国立で初めて3年任期制を採用。但し、希望者には1年毎3年までの活動延長可。

② 国立科学博物館

- ★ 体験学習支援ボランティア・展示学習支援ボランティアなど「教育ボランティア」
- ★ いずれも曜日別や土日のホリデー活動
- ※この他、江戸東京博物館、北海道開拓の村などのように曜日ごとにグループ編成され、作品解説や施設案内活動をする博物館ボランティアが多い。

(2) ボランティアの自主性・主体性を優先させたゆるやかタイプ

① 観音崎自然博物館

- ★ 館の運営を全面的に支えるが、ボランティアの自主性・主体性を尊重し、その運営は実に緩やか。秘訣は館とボランティアの“情報の共有”。
- ★ 教育ボランティアの主な活動内容…館内外の案内と解説、体験学習行事の補助、展示物の作成、野外展示としての海岸植物の復元、生態調査補助など

② 北海道大学総合博物館

- ★ 資料などの整理・作成の主にバックヤードの活動が主流。（約200名）
- ★ 友の会に入会するのもしないのも自由という緩やかな組織・運営が特徴。

③ 兵庫県人と自然の博物館と「NPO法人 人と自然の会」他

- ★ 館とのパートナーシップをコンセプトにする自立した組織・運営

(3) まちおこし、地域おこしをコンセプトにした協働運営タイプ

① 萩博物館と「NPO萩まちじゅう博物館」

- ★ 萩博物館の学芸活動サポート
- ★ 萩博物館の管理運営
- ★ 萩まちじゅう博物館の推進

②真田宝物館と「松代文化財ボランティアの会」

- ★「松代見て歩き」の開催
- ★ 地域の文化財・史跡などの調査、調査資料の整理
- ★「文化財・史跡などのガイドブックの編集・刊行

※ ボランティアが全面的に運営を担うタイプ

- ①大田区複合文化施設「大田文化の森運営協議会」
- ②宮崎市立図書館 他

「ボランティアの活用」におけるキーワード

(1) 無償で活動するということの意味と意義を把握する

対価(賃金)で働くことではない心意気を理解する

(2) まずは“心”をつかむ！

ボランティアの人格・人間性を認めることにつながる

(3) 自分たちの館に合った、地域に合った導入の方法を！

ボランティアの導入はいろいろなパターンの組み合わせ

(4) ボランティアといえども千差万別

ボランティアも人間、いろいろな人がいることを理解する

(5) ボランティア導入・活用に対する職員の“共通理解”を！

職員の対応がバラバラではボランティアは・・・

(6) 職員とボランティアの「学び合い・気づき合い」の姿勢

お互いの立場や文化を理解することの意義！

(7) 職員としての立場、矜持、責任も！

時と場合、コトと次第によっては伝家の宝刀を活用

(8) ボランティア組織・運営のマンネリ化を防ぐ

任期制を採り入れたり、グループ変えなどで新しい風を取り込む

講義Ⅲ【ファンドレイジング】（12月13日／10:30～12:00）

文化施設とファンドレイジング

セゾン文化財団 常務理事
企業メセナ協議会 理事
片山 正夫

I なぜいまファンドレイジングなのか？

- ①「新しい公共」をめぐる
 - ・“政府の限界”
 - ・公益法人制度改革と寄附税制の緩和

- ②「官／民」から「公／私」へ
 - ・指定管理者制度と財団のガバナンス
 - ・「劇場法」と助成システム
 - ・公立文化施設も“競争の時代”へ

II 助成金と寄附金

- ①両者はどう違うのか
 - ・制度的 — 非制度的 philanthropy — charity
 - ・助成金は“施し”ではない
 - ・寄附者は単なる資金ソースではない

- ②寄附をめぐる動向
 - ・市民ファンドの可能性
 - ・特定寄附信託（日本版ブランドギビング）

III 寄附社会は可能か？

- ①日米の寄附格差
 - ・アメリカ人はなぜ寄附をするのか？
 - ・culture of giving とculture of asking

- ②ファンドレイジングにはコストがかかる
 - ・情報をわかりやすく公開する
 - ・寄附者の求めるもの

パネルディスカッション（12月13日／13:00～15:30）

指定管理者制度の課題

司会：北海道大学大学院文学研究科 教授
佐々木 亨

パネラー：ミュージアム・プランナー
株式会社丹青社文化空間事業部
草刈 清人

株式会社文化環境研究所 所長
高橋 信裕

サントリーパブリシティサービス株式会社
大村 未菜

帝塚山大学法学部 教授
同大学院法政策研究科長・教授
中川 幾郎

講義Ⅳ【広報戦略】(12月13日／15:45～17:15)

メディアの進化と表現の深化

株式会社 電通
エグゼクティブ・クリエイティブディレクター
(CMプランナー)
澤本 嘉光

講義Ⅴ【リスク・マネジメント】（12月14日／10:30～12:00）

博物館・美術館におけるリスクマネジメント Risk management for Museums

常磐大学大学院
コミュニティ振興学研究科長・教授
水嶋 英治

序論

- ▷「天災は忘れたころに、やって来る」 ▷▷ 天災は忘れぬうちに、やって来る
- ▷「墓石行政」を本気で改めよう
- ▷その時に備えて…とは、いつの事やら？

リスクを考える……

- ▷地域の温度差 ▷館内スタッフ、管理者の温度差

リスクマネジメントを考える視点

- ▷鳥の目、虫の目
- 全体像の把握から、細かい部分に至るまで

Question1「なんのためのリスクマネジメントか？」

Question2「その時、博物館から何を持って逃げるか？」

自己点検 Self Evaluation

チェックシートで自己診断をしてみましょう。

本論

1: リスクとは…?

長期	短期	瞬間的
予防保存		

博物館を取り巻くリスク

自然災害	
故障	
事故 違法行為	
地理的災害	
その他	

2: リスクマネジメントガイドブック(個別対応)

「博物館リスクマネジメントに関する調査研究報告書」3年間の調査研究
文部科学省委託 三菱総合研究所編

ガイドブックの内容

Vol.1 「博物館における施設管理・リスクマネジメントガイド」基礎編 平成19年度

http://www.mext.go.jp/a_menu/01_l/08052911/002/001.pdf

Vol.2 同上 実践編 平成20年度

http://www.mext.go.jp/a_menu/01_l/08052911/1281857.htm

Vol.3 同上 発展編 平成21年度

http://www.mext.go.jp/a_menu/01_l/08052911/1305967.htm

3: 対策を考える 災害協定(広域対応)

1館で対応する限界 → 地域ネットワーク 館種ネットワーク

4: まとめ 諸課題と対応策

	before	その時	after
人	ネットワークづくり 信頼関係の構築 内部対応 組織的対応 人、 責任者、専門チーム、 タスクフォースチーム編成	被災館の人命 被災館以外の初動態勢 外部対応 来館者対応 人の安全を預かる	自助 互助 ボランティア 広域行政の視点
もの	救援用物資の備蓄 拠点化整備(集中と分散) 非常食の備蓄 緊急対応セット(段ボール 等)	資料の保護・保全 緊急避難 応急処置 支援物資の移動 手段 食料	コレクション整理 修復 修理 処分 同定 鑑定 評価
時間	必要時間の見積・検討	避難に要する時間	復興に要する時間 機能回復の時間
情報	自然災害の発生率確認 リスク管理マニュアル 資料の目録化 緊急連絡網、被害予測 資料管理台帳 (dataの分散 化 backup)	館内放送 (外国語) 緊急連絡網 その時の情報発信 受信側の情報収集	被災情報の確認受信 正確な情報発信(国内外) 再・開館の情報
金	備蓄予算 マニュアル作成	必要経費	復興予算 被害額の推定

最後に

- ▷ 知っていながら知らない素振りは止めよう
- ▷ その時は明日かも知れないし、5分後かも知れない
- ▷ 「備えあれば憂いなし」 ▷▷▷ 「備えあっても憂いあり」

講義VI【著作権】（12月14日／13:00～14:30）

博物館の諸活動と著作権

東北大学 理事
前全国美術館会議 事務局長
元文化庁著作権課 課長
甲野 正道

ミュージアムマネジメント研修 講義VI

【博物館の諸活動と著作権】

平成23年12月14日（水）

甲野正道（東北大学）

1

著作権制度とは？

- 保護されるもの 著作物
- 保護される者 著作者
- 保護の内容 著作権 { 著作者人格権
著作権

2

「保護」の意味

著作者は第三者が著作物を利用することを許諾できる。

- 利用しようとする者は、事前に許諾を得て利用
 - ・ 許諾なく利用した場合どうなるか？
 - 1 事後に許諾を得る
 - 2 事後に許諾を得られない場合
⇒「著作権侵害」
- 利用者は法律上の責任を負う
民事上の責任(損害賠償など)
刑事上の責任(懲役、罰金など)

3

「著作物」とは？

- 「思想又は感情を創作的に表現したものであって、文芸、学術、美術又は音楽の範囲に属する物」(著作権法2条1項1号)

4

「表現したもの」

- 「アイデア」、「データ」自体は著作物とはならない。

例 他館での展示上の工夫をまねたり、美術史の文献中に記載されている作品の製作年、作家の没年等を利用して著作権侵害にならない。

⇒ただし、新聞記事や、美術史の文献を複写等すると、記事・文献の表現を複製したことになり、著作権の問題が生じる。

5

「創造性」

- 何らかの個性が表れていればよく、必ずしも芸術的価値等が表れていなくてもよい。

例 子どもの製作した作品⇒「創造性あり」
決まりきった短い挨拶文など
⇒創造性が認められないケースあり

6

「文芸、学術、美術又は音楽の範囲」

- 知的・文化的なもの。産業的なものではないこと。

一品製作の美術工芸品＝著作物

大量生産される伝統工芸品・人形など
＝著作物でない

⇒「デザイン」として意匠法により保護される

7

著作物の例

- 言語 小説、論文、脚本、講演内容など
- 音楽 楽曲、楽曲を伴う歌詞
- 舞踊 「振付」
- 美術 絵画、版画、彫刻、書、舞台美術、漫画
- 建築 宮殿、城、寺院、橋、塔、庭園
- 地図、学術的性質を有する図形
図表、模型、設計図
- 映画 「動画」、「映像作品」も含む
- 写真
- プログラム

8

著作物でないものの例

- 人の肖像
ただし一般人にはプライバシーの権利 } あり
タレント等にはパブリシティの権利 }
また「個人情報」でもあるので、取扱いに注意
が必要
- 書体(タイプフェイス)
- 実演、演奏、放送内容
⇒ 著作隣接権として保護
- 法令、通達などは著作物であるが保護されない

9

「著作者」とは？

- 著作物を創作した者＝「著作者」
参考 「著作権者」＝著作権を保有する者
- 法人等の著作の特例
法人等の発意
法人等の業務に従事する者が作成
職務上作成
法人等の名義での公表
⇒従業者でなく、雇い主が著作者となる

10

著作権の内容

- 著作者人格権と著作権
「著作者人格権」の重要性
- 著作者人格権
公表権 未公表の著作物に限る
氏名表示権
同一性保持権
意に反する改変は原則×
やむを得ないと認められる改変は○
法律の例示(教育目的、建築物増改築等)以外は認められにくい？

11

複製権

- 「有形的に再製」すること
図版をパンフレットに印刷
音楽や映像のデータをPC内に蓄積
文章を引用 等
…手段を問わない(手書きも「複製」)
- 「映り込み」は？
雪月花事件判決(東京高裁)
「…本件各作品が本来有していると考えられる線の
美しさと微妙さ、運筆の緩急と抑揚、墨色の冴えと変化、
筆の勢いといった美的要素を直接感得することは困難」
なので、著作物を複製したことにはならない

12

複製権が及ばない行為

- 私的目的の複製
- 図書館における複製
- 引用
- 教育目的の複製
- オークション等取引にかかる複製
- 展覧会開催に当たっての「小冊子」
など

13

私的目的の複製

- 自分又は家庭内・それに準じる範囲での使用目的
 - ×コピーガードを外して複製すること
 - ×違法サイトからのダウンロード録音録画
 - ×映画館における盗撮
- 自分で複製(代行業務は該当せず)
- 一定のデジタル方式による録音録画は「補償金の支払い」必要
- 目的外の使用禁止

14

図書館等における複製

- 図書館施設における複製
 - ⇒美術館は該当せず

15

引用

- 法律に明示された要件（著作権法31条）
 - 公表された著作物
 - 公正な慣行に合致
 - 報道、批評、研究その他引用の目的上正当な範囲
- 判例が示す要件（モンタージュ写真事件）
 - 「引用」・・・自己の著作物中に他人の著作物を原則として一部採録すること
 - 引用する部分を明瞭に区分
 - 主従関係

16

引用（続き）

- 利用方法
 - 複製、上映、その他
- 「引用」の限界
 - 引用部分が大きすぎる・・・「正当な範囲」？
 - 必然性がない・・・「公正な慣行」？

17

教育目的の複製

- 正規の学校教育機関(含む専修学校)のほか社会教育機関も該当(博物館施設OK)
- 正規の授業での使用(課外活動×)
- 部数限定(講義を受ける者の数)
- 授業担当者、授業を受ける者が複製
- 著作権者の利益を不当に害しないこと

18

裁判手続き等における複製

- 「目的」
 - 裁判手続きに必要な場合
複製の主体は問わない
 - 立法、行政目的のために内部資料として必要と認められる場合
「行政目的」国家意思等を決定行使する上で必要な場合 執務資料×
「内部資料」私人の申請書等は原則×
- 著作権者の利益を不当に害しないこと

19

博物館内におけるコピー

- 館の業務としての複製
 - ⇒「自分又は家庭内・これに準じる範囲での使用目的」に当たらない
- 研究目的の複製
 - ⇒個人の研究ならOK？
 - 館としての研究は×？
- 会議資料としての複製
 - ⇒行政目的の複製に該当する場合あり
 - 各種企画当委員会、購入委員会等

20

上演権、上映権、演奏権、口述権

- 「上演権」 脚本、振付など
- 「上映権」 すべての著作物
 - 「上映」TVディスプレイ、スライド上映の方法も含む
- 「演奏権」 音楽の著作物
- 「口述権」 言語の著作物

21

「公に」

- 「公に」=公衆に直接見せ又は聴かせることを目的として

「公衆」 多数又は不特定(×特定少数)

「直接見せ又は聴かせる」

⇒ 録音、放送のためのスタジオ内の演奏等は除かれる

22

上演権等が及ばない行為

- 引用
- 非営利無料の上演等
 - 聴衆から料金を取らない
 - 実演者に報酬を払わない
 - 営利目的なし

23

博物館内における演奏・上映等

- 映像作品の展示
⇒「展示権」ではなく、上映権が関連する
- 無料上映会・演奏会等の開催
「非営利無料」の要件を満たせばOK
⇒将来の入館者を増やす目的がある場合には、注意が必要

24

博物館内における演奏・上映等 (続き)

- 講演会におけるスライド上映
⇒「非営利無料」または「引用」の要件を満たせばOK(なお、レジュメ配布は「教育目的の複製」か否かの問題)
- 利用者による映像資料のブース内視聴
⇒不特定の者に視聴させる行為＝上映権及ぶ
「非営利無料」であればOK

25

公衆送信

- 放送・有線放送
 - 公衆によって同一の内容の送信が同時に受信されることを目的として行う無線・有線電気通信の送信(館内LAN等の場合は除く、以下同じ。)
- 自動公衆送信
 - 公衆からの求めに応じ自動的に行う送信
 - 送信可能化(アップロードする行為)
- その他
 - メルマガ配信 等

26

公衆送信権の及ばない行為

- 放送、有線放送
 - 非営利無料の同時再送信
- 自動公衆送信
 - 放送区域内への同時送信
 - 検索サービスにおける送信
 - ネットオークション等のための送信

27

博物館による自動公衆送信

- HP、メルマガを利用した広報活動

「引用」に当たらない限り、著作権が及ぶ

28

展示権

- 対象となる著作物 美術の著作物、発行されていない写真の著作物

「発行されていない」・・・相当程度の複製物が世の中に出回っていない場合のみ、対象となる

- 対象となる行為 原作品により公に展示

「原作品」オリジナルコピー

×ポスター、初版本等の挿絵

版画、彫刻、写真の場合は？

「展示」 × 上映、放送

29

美術・写真の著作物の原作品所有者による展示

- 原作品の所有者、所有者から同意を得た者
⇒その原作品により展示できる

「所有者の権利」

モノとしての作品についての「排他的権利」

モノとしての作品を写真撮影させるかどうか、どこにもっていくか、人に見せるかどうか等を定めることができる。

モノを撮影した写真の利用には及ばない

30

原作品所有者による展示の例外

- 美術の著作物の原作品を街路、公園その他一般公衆に開放されている屋外の場所又は建造物の外壁その他一般公衆の見やすい場所に恒常的に設置する場合
 - 設置場所
 - ✓「一般公衆に開放されている屋外の場所」
 - ✓「一般公衆の見やすい場所」
 - 設置方法
 - ✓「恒常的に設置」
- 著作権者の許諾が必要

31

いったん許諾を得ると・・・

- 以下の場合を除き、著作物を自由に利用できる
 - 彫刻を増製、増製物を公衆に譲渡
 - 屋外の場所に恒常的に設置するための複製
 - 専ら美術の著作物の複製物の販売を目的として複製、複製物を販売

32

翻訳・編曲・変形・翻案する権利

- 「変形」 絵画⇒彫刻、写真⇒絵画 など
彫刻の写真撮影も「変形」の一種
- 「翻案」 脚色、映画化など
- 「翻案」と「アイデアの利用」の境界は？
「原著作物の本質的特徴を直接感得しうるかどうか」(最高裁判例)
『ロミオとジュリエット』と『ウエストサイドストーリー』は？

33

二次的著作物

- 翻訳等により創作された著作物＝「二次的著作物」

二次的著作物は原著作物とは別個の著作物

例 シェークスピアの「ロミオとジュリエット」は保護期間が切れているが、別個の著作物である小田島雄志訳「ロミオとジュリエット」は保護される。

二次的著作物の利用には原作品の著作権が及ぶ

例 映画「あしたのジョー」利用には、劇画「あしたのジョー」著作者の権利も及ぶ

34

その他の権利

- 貸与権 複製物を貸与する行為
- 譲渡権 原作品、複製物を譲渡する行為
ただし、いったん正式に流通ルートに乗ると権利は消える
- 頒布権 映画の著作物の複製物を譲渡または貸与する行為

35

保護期間

- 原則：著作者の死後50年まで（年末まで。以下同じ）
- 団体等の名義の場合 公表後50年まで
- 無名・変名の著作物 公表後50年まで
- 映画の著作物 公表後70年まで

36

連合国の著作物についての例外

- 「戦時加算」
 - 対象 連合国民の著作物
 - 加算期間
 - ✓ 1941年12月7日以前から連合国民が取得していた権利
 - ✓ 開戦の日（1941年12月8日）からサンフランシスコ講和条約発効の日の前日（1952年4月27日）までの期間
＝3,794日
 - ✓ 1941年12月8日以降講和発行前日までの間に連合国民が取得した権利
＝権利取得の日から講和発行前日までの日数

37

連合国の著作物についての例外 (続き)

- 加算方法 日数で加算
例 1956年に死亡した米国籍の者が、1940年に創作した著作物の保護は？
 - 加算期間 3,794日 = 10年4ヵ月21日又は22日
⇒ 2017年5月21日まで保護
- 「権利を取得」の意味
 - 著作物を創作
 - 著作権の譲受け
 - 連合国の国籍取得

38

例: ジャクソン・ポロックについて

- 米国籍の画家、1956年死去
1950年製作「インディアンレッドの地の壁画」



戦時加算期間は、
仮に1950年1月1日
に製作されたとした
場合「848日」
⇒ 長ければ2009年
4月27日まで保護

39

ジャクソン・ポロック展(続き)

- 1941年頃製作「誕生」
⇒開戦前に製作されたとして、
加算期間は3,794日
⇒2017年5月21日まで保護が継続

40

映画の著作物についての例外1

- 1953年末までに製作された映画は、公表後50年まで
例:『ローマの休日』、『シェーン』
いずれも1953年製作・公開
⇒2003年末で保護期間満了
次頁に該当する場合を除き、現時点ではすべて保護期間は満了している

41

映画の著作物についての例外2

- 1970年12月31日までに製作されたもので、「著作者の死後38年まで」が「公表後70年まで」より長い場合は、「死後38年まで」

例 『羅生門』(1950年製作・公開)

黒澤明監督は1998年死去

⇒公表後70年である「2020年まで」ではなく、著作者の死後38年である「2036年まで」保護

⇒全体的形成に創作的に寄与した「著作者」が個人である場合に限る。

42

映画の著作物(続き)

例 チャップリンの作品について

『モダンタイムズ』(1936年製作・公開)

公表後70年⇒2006年末

チャップリンは1977年死去

著作者の死後38年である2015年末?

戦時加算され、2026年5月21日まで保護

『ライムライト』(1952年製作・公開)

公表後70年⇒2022年末

52年10月公開(=それより前に製作)なので戦時加算なし

43

作品の図版の権利関係

- 作品の所有権
 - モノ(=有体物)としての作品についての排他的な権利。
 - 撮影された作品の写真の利用については権利は及ばない(=「著作権」の問題)。
 - モノが存在する限り権利は存続する。

44

続き

- 作品の図版の著作権
 - 絵画の場合
 - ✓ 「写真」という技術で作品を複製しただけ。図版は絵画の複製物であり、図版独自に著作権は発生しない。
 - ✓ 図版の利用には作品の著作権のみ及ぶ。
 - 彫刻の場合
 - ✓ 作品を変形して写真の著作物を創作したことになる(=「二次的著作物」)。
 - ✓ 図版の利用には図版作成者(写真撮影した者)及び作品の著作者の著作権が及ぶ。

45

所有者から借り受けた作品の図版の 取扱い

- 所有者が貸し出しの際に条件を付け承諾した場合には、その条件に従う。
- 特に条件がない場合には・・・
 - 写真撮影、撮影した図版の利用は、作品に著作権が存する場合には著作権者の許諾が必要。所有者の許諾は不要。
 - 撮影を外部に委託した時には、彫刻等の撮影の場合には更に撮影者の了解が必要。

46

所属作品の図版の管理について

- 作品の著作権が存続している場合には、美術館が使用する場合も著作権者の許諾必要。
- 撮影を第三者に委託して製作した場合は、撮影者の著作権は、彫刻等を撮影したものでなければ問題とならない(ただし、撮影者と特別の約束があるときは別)。
- 作品の著作権が切れている場合は、撮影者の権利もない場合には、誰もが自由に利用できる。利用者の利用を制限したい場合には、貸出時に条件を付けるしかない(条件に反して図版が第三者に流された場合には、第三者の利用を止めることはできない)

47

参考文献

- 「著作権テキスト」 文化庁
http://www.bunka.go.jp/chosakuken/pdf/chosaku_text_100628.pdf
- 「実務者のための著作権ハンドブック」 著作権法例研究会編著 社団法人著作権情報センター
- 「著作権法逐条講義」加戸守行著 社団法人著作権情報センター
- 「新・博物館学教科書(全3巻)」(24年4月刊行予定) 大堀哲・水嶋英治編 学文社
- 「現場で使える美術著作権ガイド」 全国美術館会議編 ブリュッケ

48

特別講義（12月14日／14:40～16:10）

アートスタイル経営からプロデュース経営へ

板室温泉 大黒屋 当主
室井 俊二

課題レポート

テーマ：「自館（または地方公共団体）の課題とマネジメント上の具体的な改善策－研修をふまえて」

字数：2000字以上

様式：自由

提出方法：bireki@bunka.go.jp 宛 にメール添付にて提出すること。
提出の際は、メールのタイトルに【マネジメント研修レポート】と記入のこと。
メールでの提出が困難な者は別途相談すること。

提出締切り：平成23年12月22日（木）（厳守）