

# 文化と地域発展： 最大限の成果を求めて

## 地方政府、 コミュニティ、 ミュージアム向け ガイド



## 経済協力開発機構（OECD）

OECDは、その業務に携わる36の加盟国と、その数が増加しつつある世界のあらゆる地域の非加盟国によって構成される、多分野にわたる政府間組織です。現在の中核となる使命は、より強固で公正、かつ公平なグローバル経済を目指して各国政府が協力することを支援することです。OECDは、250の専門委員会とワーキンググループのネットワークを通じ、各国の政府が政策に関する実績を比較し、共通の課題に対する解決策を模索するとともに、優れた取り組みを取り上げ、国内及び国際政策を協力し調整する場を提供しています。OECDの詳細については、[www.oecd.org](http://www.oecd.org)をご参照ください。

## 国際博物館会議（ICOM）

ICOMは、世界各国の博物館と博物館の関係者が参加する非政府組織です。公共サービスの一環として、ICOMでは現在そして今後登録される世界自然遺産、及び有形、無形を問わない世界文化遺産の保全と継承、コミュニケーションに取り組んでいます。ICOMは、138の国と地域を代表する40,600人以上の会員から成るネットワークを通じて、主に博物館定義及び職業倫理規程によりミュージアム活動の職業基準と倫理基準の確立をけん引しています。また、国際的な専門家組織として、文化遺産関連の問題について提言を行い、博物館の社会的役割を高めるとともに、セミナーやワークショップ、出版やガイドラインの発行を通じて博物館関係者の能力向上に努めています。ICOMのネットワークは包括的な方法で、国際レベルにおける情報の創出と交換に重要な役割を果たしています。ECOSOC（国際連合経済社会理事会）の諮問資格を備え、Blue Shield（ブルーシールド国際委員会）の創設メンバーであり、違法取引に対するレッドリストの編集者を務めるICOMは、世界の博物館が直面する課題に取り組む外交フォーラム兼シンクタンクとして機能しているのです。ICOMの詳細については、<https://icom.museum/en/>をご参照ください。



本ガイドライン作成にかかる事業はヴェネツィア財團からの財政援助を得て実施しました。

© OECD/ICOM 2019

本ガイドは、OECDとICOMの責任のもとで公表されています。本ガイドにおいて表明されている意見と用いられている論拠は、必ずしもOECDまたはICOMのメンバーの公式見解を反映するものではありません。

本ガイドは、OECDの企業・中小企業・地域・都市センター局のLamia Kamal-Chaoui局長によって刊行を承認されました。

本ガイド、ならびに本ガイドに含まれる統計データ及び地図は、いかなる領土の地位または領土に対する主権も、国際的な境界および境界線の限界も、またいかなる領土、都市または地域の名称をも毀損するものではありません。

出典及び著作権者としてのOECDに対して適切な謝意が示されることを条件として、OECDのコンテンツは、私的使用のための複製、ダウンロードまたは印刷することが可能です。OECDの出版物、データベース及びマルチメディア発行物からの抜粋を個人の文書、プレゼンテーション、ブログ、ウェブサイトおよび教材に引用することができます。公的または商業目的での使用や翻訳に関する申請はrights@oecd.orgに提出してください。

文化と地域発展：  
最大限の成果を求めて

地方政府、  
コミュニティ、  
ミュージアム向け  
ガイド





# 序 文

OECD（経済協力開発機構）と ICOM（国際博物館会議）が共同で編纂した「文化と地域発展：最大限の成果を求めて—地方政府、コミュニティ、ミュージアム向けガイド」を出版できることを嬉しく思います。本ガイドは、文化の「改革力」を結集することで、より持続可能な未来を推進する地域発展の施策を目指す地方政府、コミュニティ、ミュージアムのためのロードマップを提供します。

その権限においても、また包括的成長への取り組みにおいても、OECDの都市や地域の検討課題における文化の重要性は増す一方です。OECDでは数年前から、文化と地域発展、雇用創出、観光、社会的包摂の関係性を示すデータをまとめる研究に取り組んできました。この研究は、文化を活かし、効果的な公的投資を実現する地域発展戦略の策定に役立つもので、地方と国の両方のレベルで、政策立案者を助けることを目指しています。ミュージアムは、多様な活動を通して、現代社会の問題に取り組む上で重要な役割を果たしています。創造性や一体感を高め、市民の社会参画を促進する博物館には、経済発展、社会資本、地域社会の幸福に貢献する力があるのです。

過去10年にわたって、ICOMでは、現代社会におけるミュージアムの価値を振興するべく、高レベル政府間組織との提携関係を強化してきました。本ガイドは、UNESCO 2015の「ミュージアムとコレクションの保存活用、その多様性と社会における役割に関する勧告（Recommendation on the Protection and Promotion of Museums and Collections, their Diversity and their Role in Society）」と ICOMの活動をもとに構築されたもので、ミュージアムが地域の検討課題において重要な位置付けがなされる、ミュージアムと地方政府が協力して取り組むための具体的な方策を提案しています。こうした構想を基に、ICOMとOECDは、地方政府、コミュニティ、ミュージアムが文化遺産による社会的・経済的效果の拡大を目指し、より緊密に協調するための構造的な枠組みとなるガイドを共同開発することを決定しました。

私たちは、本ガイドが地域発展においてミュージアムや遺産関連施設の注目度を高め、可能性を引き出し、より良い政策づくりのインセンティブとなりうると確信を持っています。ICOMとOECDは、世界中のミュージアムや地方政府を招き、今後も活動の幅を広げていく予定です。ICOMとOECDは、本ガイドをキャパシティービルディング、権利擁護、評価の枠組みとしてだけでなく、地域規模での参加や協力の効果を高める手段として考慮してもらえるように、ミュージアムやコミュニティ、地方政府に働きかけていきます。

Lamia KAMAL-CHAoui  
OECD 企業・中小企業・地域・  
都市センター局局長

Dr. Peter KELLER  
ICOM 事務局長

# 前書き

ミュージアムや文化遺産は、地域発展にとって非常に強力な資産です。それらは、創造性を刺激し、文化の多様性を広げ、地域経済を活性化し、観客を誘致して収益をもたらすことができます。また、ミュージアムや文化遺産があることで、社会的な結束や、市民の社会参画、健康や幸福につながるという事例も増えています。この数十年を振り返ってみると、より広範な経済発展戦略の一環として、これらの資産を活かし、遺産を中心とした行動をおこす都市や地域が増えました。国、都市、地方の各政府やミュージアムとほかの組織などの関係者は、こうした問題に対する関心を益々高めています。

公的資金と民間資金を効果的に引き出すため、文化やミュージアムが地域発展にもたらす効果を示す新しい方法が模索されています。こうした流れの中、ミュージアムの活動に関連した収税、観客による消費、雇用などの経済効果のみを示すことから、より幅広い社会的・経済的効果を捉えることへと議論が移行しています。

こうした要望に対応するべく、OECDのLEED（地域経済雇用開発）プログラムとICOMは2018年に提携を結び、政策立案者とミュージアムコミュニティに情報を提供し、支援するためのガイドを作成しました。専門家グループの支援を得て開発された本ガイドは、OECD諸国の20を上回るミュージアムと都市及びICOMの様々な委員会によってその有効性が検証されました。

本ガイドは、経済開発、都市の再生と地域開発、教育と創造性、社会的包摂と健康と幸福をはじめとする地域発展にミュージアムが最も貢献し得る分野を探るとともに、地域の発展にミュージアムの役割をどのように位置づけるか提言を行っています。本ガイドは、学習、自己評価、開発のツールであり、以下のように活用することができます：

- 地方政府や地域政府が、文化遺産の持つ社会的、経済的価値の最大化を目指し、各自の取り組みを評価し、その改善を図るためにツールとして。
- ミュージアムが、現在そして今後の地域経済や社会組織とのつながりについて、その現状と可能性を評価し、強化するためのツールとして。
- ミュージアム、地方政府、コミュニティ及びその他の関係組織が連携するための具体的な方法を確立するためのツールとして。
- 文化と遺産を活用して地域発展を進めるための学習ツールとして。

# 謝 辞

本ガイドは、OECD の LEED のプログラムの一環として、CFE（企業・中小企業・地域・都市センター局）により、局長の Lamia Kamal-Chaoui の統轄のもとで制作されました。ICOM 事務局長 Peter Keller の指揮の下、ICOM と共同制作されたものです。本ガイドの開発はヴェネツィア財団から支援を受けています。

OECD CFE の文化、クリエイティブ産業および地域開発担当のコーディネーター – Ekaterina Travkina (Ekaterina.Travkina@oecd.org) が本ガイドの作業を統轄し、ICOM ミュージアムおよび社会担当のコーディネーターを務める Afşin Altayl (Afşin.Altayli@icom.museum) によって調整が図られています。

OECD および ICOM 事務局は、本ガイドの作成を促進し、多大なご協力をいただいたパンテオン・ソルボンヌ大学名誉教授の Xavier Greffe 氏に感謝の意を表します。また、方法論の策定への貢献のほか、各国での本ガイドのパイロット試験を実施していただいた Lucie Morisset 教授(カナダ、ケベック大学モントリオール校)、Chiara Dalle Nogare 教授(イタリア、ブレシア大学) Monika Murzyn-Kupisz 教授(ポーランド、ヤギェウォ大学)にもお礼を申し上げます。また、幅広い意見をいただいた Karen Maguire 氏(OECD CFE)、Anna Rubin 氏(OED CFE)、Mark O'Neill 教授(グラスゴー大学人文学カレッジ)、および方法論の策定とプロジェクトの総合的管理への貢献に対して Alessandra Proto 氏(OECD CFE)にも深く感謝します。

以下の方々の協力にも感謝申し上げます：Barbara Ischinger (ドイツ、ゲッティンゲン大学)、Luca Dal Pozzolo (イタリア、フィツカラルド財団)、Mario Volpe (イタリア、ヴェネツィア・カフォスカリ大学)、Catherine Cullen (フランス、リール市)、Antonio Lampis (イタリア、文化財・文化活動省)、Sabine Schorrmann (ドイツ、Niedersächsische Sparkassenstiftung/VGH-Stiftung)、Pier Luigi Sacco (イタリア、ミラノ IULM 大学)、Annalisa Cicerchia (イタリア、ローマ大学トルベルガータ校)、Claudio Martinelli (イタリア、トレント自治県)、Ola Sigurdson (スウェーデン、ヨーテボリ大学)。

OECD および ICOM チームは、ガイドのパイロット試験を含め、本ガイドの制作に貢献してくださった国際ミュージアムコミュニティの代表者に特に大きな感謝を伝えたいと思います：Alberto Garlandini (ICOM 副会長)、Michele Lanzinger (ICOM 持続可能性ワーキンググループメンバー兼イタリア、MUSE トレント科学博物館館長)、Antonia Caola (イタリア、MUSE トレント科学博物館)、Joana Sousa Monteiro (ICOM-CAMOC 都市博物館のコレクション・活動国際委員会委員長及びポルトガル、Museum of Lisbon 館長)、Mattia Agnetti (イタリア、ヴェネツィア市立博物館事務局長)、Anne Krebs (フランス、ルーブル美術館社会経済研究調査事業部長)、Helene Lafont Couturier (フランス、リヨン・コンフリュアンス博物館館長)、Marie Lavandier (フランス、ルーブル美術館ランス別館館長)、Dorota Folga-Januszewska (ICOM ポーランド前会長及びヴィラノフ宮殿ヤン III

世国王美術館副館長)、Nathalie Bondil (カナダ、モントリオール美術館館長兼学芸員長)。

広報および制作への助力に対して Elisa Campestrin (OECD) に、また調査と編集への助力に対して Shashrek Ambardar (OECD インターン) にもお礼申し上げます。

日本語訳 監修：後藤和子 摂南大学教授  
翻訳：邱君妮、関谷泰弘 ICOM 京都大会準備室

# 目 次

<b>はじめに</b>	11
経済的原動力としてのミュージアム	11
経済的影響を超えて	12
パートナー兼実行者としての地方政府	13
本ガイドの目的	14
本ガイドの構成	15
<b>地域の経済発展のためにミュージアムの力を活用する</b>	19
概観	19
理論的根拠	20
地方政府の政策オプション	23
ミュージアムを地域の観光開発戦略に組み込む	23
ミュージアムと経済界を結び付けて、新しい製品やサービスを生み出す	24
ミュージアムの施策オプション	25
ホスピタリティ業界および地域の文化施設と協力して、多様な対象者に働きかけ、 新たな来館者を引き付ける	25
企業だけでなく研究機関や教育機関をも取り込んで、イノベーションを促進する	25
参考資料 1：文化施設またはイベントの経済価値を実証する手法	28
<b>都市の再生と地域社会の発展におけるミュージアムの役割を確立する</b>	31
概観	31
理論的根拠	32
地方政府の政策オプション	36
ミュージアムとその周辺領域を都市計画に組み込む	36
ミュージアムを公共的討論と地域社会の出会いのための場と見なす	36
ミュージアムを創造的地区の拠点として活用する	37
ミュージアムの施策オプション	38
ミュージアムの計画と発展をより幅広い都市計画プロセスの一部と見なす	38
地域社会にとって安全で開かれた場として、対話と意識の向上を図る	39
創造的地区の発展において先を見越した役割を果たす	41
農村地域におけるコミュニティの資産と遺産の価値を高める	42
<b>文化を意識し創造的な社会を促進する</b>	45
概観	45
理論的根拠	46

地方政府の政策オプション	48
青少年及び成人のための教育とトレーニングにミュージアムが果たす役割を認識する	48
ミュージアムと協力し、来館者の経験に対してより幅広い取り組みをとるための資源と能力をつくりあげる	49
地域の来館者と観光客のニーズのバランスをとる	50
ミュージアムの施策オプション	51
ミュージアムへの来館を、内省と創造性を促進する経験として体系づける	51
教育、トレーニング、生涯学習の機会を提供する	51
文化多様性を促進する	53
<b>包摂、健康と幸福の場としてのミュージアムを推進する</b>	55
概観	55
理論的根拠	56
地方政府の政策オプション	59
データ、資源やパートナーシップの活用を通じて、ミュージアムによる社会福祉への貢献を最大化する	59
雇用への道筋の提供においてミュージアムが果たす役割を検討する	60
幸福向上への幅広いアプローチにミュージアムを組み込む	60
ミュージアムの施策オプション	62
地域の恵まれない人々がもつニーズを認識し、それに応じる上で必要な内在的能力を養う	62
しかるべき組織と連携して、雇用に適したスキルを高める	63
特定の人々(ホームレス、受刑者、高齢者、その他の疎外された人々)のニーズに応えるために他の組織と共同でプログラムを立案する	64
<b>地域発展にミュージアムの役割を位置づける</b>	67
概観	67
理論的根拠	68
地方政府の政策オプション	68
ミュージアム同士の協力に対して、長期的で総合的なアプローチをとる	69
ミュージアムの中核機能としての保存、管理および研究を支援する	70
ミュージアムの能力を高めるため、資源の投入などの戦略を検討する	71
ミュージアムの施策オプション	72
地域発展にミュージアムが果たす役割を明確に示し、それを重要文書・過程において運用可能にする	72
保全、保存と研究を中心的役割として持続する	73
他の関連組織と連携して、影響力を高める	74

地方政府と博物館のためのチェックリスト	77
そのほかの実践的ツールキットとガイド	92
参考文献一覧	93



# はじめに

## 経済的原動力としてのミュージアム

文化遺産が人々を引き付ける力、そしてそれに伴ってミュージアムや文化施設が持つ経済的影響力への関心が本格的に表明されるようになったのは、1970年代のことでした。この数十年間で最も目立った都市再生イニシアチブのいくつか（1973年に開館したオーストラリアのシドニー・オペラハウス、1971年のパリのポンピドゥーセンター、1997年のビルバオのグッゲンハイム美術館）は、世界という舞台で一流の文化施設の地位を確固たるものとし、都市のブランド化を目指すものでした。同時に、伝統的な製造業が徐々に衰退し、文化産業やクリエイティブ産業に対する認識が生まれたことを受けて、多くの国々が成長の新たな原動力を模索し始めました。文化活動が雇用創出のための代替策と見なされるようになり、この考え方には着想を得て、1990年には新たなサービスと雇用の創出に関するフランス計画委員会（French Planning Commission）がまとめた報告書『Nouveaux services, nouveaux emplois（新たなサービス、新たな雇用）』が出され、1997年にはイギリスで『White Paper on Creative Industries（クリエイティブ産業に関する白書）』が刊行されました。また、文化観光（文化を目的とする観光）が消費者を集め、新たな収益をもたらすことも期待されました。

ミュージアムはそれまで、文化、教育など、象徴的な価値を持つ場所と考えられてきましたが、その一方で、収益と新たな雇用を生み出す、という認識も徐々に高まってきた。ミュージアムは経済における他の主体と同様に、日常業務遂行のための支出をしますし、その支出額は英国の大英博物館の場合のように年間で7億1,500万ポンドという高額になる例もあります<sup>1</sup>。ミュージアムは展覧会だけでなく、プランディングと商品化の活動からも収入を生み出します。ミュージアムの活動はほとんどの場合に、クリエイティブ産業だけでなく、ほかの経済分野の部門や企業との結びつきを促進します。

実際、多くの経済効果評価研究は、ミュージアムが雇用の創出に貢献し、GDPを生み出し、地域社会に実質的な税収をもたらすことを示しています。米国のミュージアムは2016年にGDPに500億ドル寄与し、726,200件の雇用を支え、税収に120億ドル貢献しました<sup>2</sup>。英国のアーツカウンシル・イングランドの推定によれば、2,635を上回るイングランド全土のミュージアムとその他の関連施設は26億4,000万ポンドの所得を生み出し、38,000人以上を雇用していると推定しています<sup>3</sup>。

<sup>1</sup> Travers, T., and Glaister, S. (2004), "Valuing museums: Impact and innovation among national museums," National Museum Directors' Conference, Imperial War Museum, London.

<sup>2</sup> AAM (2017), *Museums as Economic Engines: A National Report*, American Alliance of Museums, Oxford Economics, <https://www.aam-us.org/wp-content/uploads/2018/04/American-Alliance-of-Museums-web.pdf> (Accessed on 19 October 2018).

<sup>3</sup> Tuck, F., et al. (2015), *The Economic Impact of Museums in England*, Arts Council England.

## 経済的影響を超えて

20世紀末に、発展の原動力としてのミュージアムの役割を強調するもう一つの議論が盛んになりました。この議論は、ミュージアムの「訪問、生活、投資、仕事をする場所としての地域の魅力を高める力」に基づくものでした。これらはいずれも、人材と投資をめぐる国際競争が高まっている状況において重要な要因です。

同時に、幸福、健康、生涯学習および社会資本を支援するミュージアムの役割が顕著になりました。このことは、文化を中心とした地域発展戦略が生まれるのに影響を与えた Rand Corporation による独創的報告書、『Gifts of the Muse-Reframing the Debate About the Benefits of the Arts (ミューズの贈り物—芸術のもたらす恩恵についての議論を再考する)』(McCarthy et al., 2004))において認識されていました。これより新しく2016年に英国の芸術・人文科学研究会議 (Arts and Humanities Research Council 2016) が出した報告書、『Understanding the Value of Arts & Culture (芸術・文化の価値を理解する)』は、同報告書の精神を受け継いでいます。

最後に、知識経済の時代においては、ミュージアムはデザインやイノベーションなどの創造的な経済活動を支援することにより、地域の経済発展を促進することができます。こうした活動は、国内外の企業や起業家に利益をもたらすことができます。地方政府にとって、ミュージアムは地域発展のコマの一つにとどまらず、変革の原動力にもなるのです。

ミュージアムの使命は近年、大幅に拡充されました。ミュージアムの中核事業が遺産のメンテナンス、保存、展示であることは変わりません。しかし、今日のミュージアムは、社会的及び経済的变化を媒介するものとしての自らの役割を認識し始めています。ミュージアムは、社会のために、社会に関する知識を生み出し、社会的交流と対話の場であると同時に、地域経済に創造性と革新性をもたらす源なのです。

ミュージアムは、現代社会の諸問題に対処する上でもきわめて重要な役割を果たしています。グローバル化、移民、両極化（格差の拡大）、不平等、ポピュリズム、男女平等、高齢化社会、脱植民地化、気候変動などの多様かつ困難な分野に取り組んでいるのです。ミュージアムは、修復的司法、文化間や世代間の対話、また文化外交の原則を適用することが可能な場となっているのです。

このため ICOM は、持続可能な発展に対するミュージアムの貢献を ICOM の検討課題の不可欠な要素としてきました。この分野における最近のイニシアチブには、持続可能性に関する ICOM ワーキンググループの設立 (2018年)、EU-LAC MUSEUMS プロジェクト (博物館とコミュニティ：ヨーロッパ、ラテンアメリカ、カリブ海の概念、経験、サステナビリティ)、および ICOM の第25回大会 (京都、2019年9月) における専門セッションの開催などがあります。これらの活動は、チリのサンチャゴ宣言 (1972年に ICOM と UNESCO が開催したチリ・サンチャゴ円卓会議の成果)、無形遺産の保護に関する上海憲章 (2002年) や「博物館と文化的景観」に関する ICOM の第24回大会 (ミラノ、2016年7月) をはじめとする、国際的なミュージアムコミュニティの長年の経験を踏まえたものです。ICOM は、「持続可能性とは、ミュージアムが地域社会のニーズに対応することにより、有形遺産と無

形遺産の指定と保全を行うことを基本とするミュージアムの動的プロセスである。持続可能であるためには、ミュージアムは遺産や社会の記憶に価値を付加することにより、その使命を通してその地域社会の能動的かつ魅力的な一部でなければならぬ」(ICOM, 2011)と述べています。ミュージアムは「地域社会と協力し、その能力を高めることで持続可能性と気候変動教育を強化して、居住可能な惑星、社会正義、公正な経済交流を確保するための変革を長期的に引き出すことができる」(ICOM, 2018)のです。

## パートナー兼実行者としての地方政府

地域発展に対するミュージアムの貢献は、地方政府との関係性に左右されます。多くのミュージアムが地方政府に属し、支援や指導を受けています。ミュージアムが地域発展に貢献する可能性を促進する、あるいは阻むのは、その資格とは無関係に、地方政府の姿勢によるところが大きいことが、さまざまな研究から明らかになっています。このため、ミュージアムが地域発展にもたらす効果を評価する際には、地方政府の検討課題や目標と関連させて行うことが重要です。検討課題との整合性がとれていれば、地域の資源（規制、財政、土地、人的等資源）を結集し、ミュージアムが地域発展の潜在力を発揮することが容易になるのです。



Lisbon old map ©Museum of Lisbon

## 本ガイドの目的



本ガイドは、地域発展に及ぼす遺産の影響を最大化しようと努める地方政府及び地域政府とミュージアムに具体的な手段を提案するものです。すべてのミュージアムや都市が、本ガイドで取り上げられているテーマの全範囲を追求できるわけでも、追求すべきでもありません。本ガイドはむしろ、ミュージアムのコレクションの性質、地域社会のニーズ、その地域が抱えている社会経済的状況に左右される戦略と行動にヒントと情報を提供するためのものです。

本ガイドは、次のような自己評価の枠組みを提供します：

- 地方政府及び地域政府が、持続可能な地域発展の一環として、文化遺産の持つ社会的、経済的価値の最大化を目指し、各自の取り組みを評価し、その改善をはかるため。
- ミュージアムが、現在そして今後の地域経済や社会組織とのつながりについて、その現状と可能性を評価し、強化するため。

本ガイドにおいては、以下の定義が用いられています：

- **ミュージアム**：ミュージアムという用語は、ICOMにより定義されたミュージアムとします。最新の2007年の定義は、「ミュージアムとは、社会とその発展に貢献するため、有形、無形の人類の遺産とその環境を、教育、研究、楽しみを目的として収集、保存、調査研究、普及、展示する、公衆に開かれた非営利の常設機関である。」(ICOM, 2007)となっています。この定義は、本ガイドの作成中に ICOM が新たな定義案を検討中であったため、変更となる可能性があります。
- **地方政府**：地域の組織、国内の継承構造だけでなくミュージアムの法的資格にもありますが、「地方政府」という用語は、市区町村などの自治体、大都市圏または地方の自治体に相当する場合があります。

# 本ガイドの構成

本ガイドは以下の 5 つのテーマに沿って構成されています：

1. 地域の経済発展のためにミュージアムの力を活用する。
2. 都市の再生と地域社会の発展におけるミュージアムの役割を確立する。
3. 文化を意識し創造的な社会を促進する。
4. 包摂、健康と幸福の場としてのミュージアムを推進する。
5. 地域発展にミュージアムの役割を位置づける。

各テーマについて、地方政府とミュージアムの両方を対象として、一連の行動と政策のオプションが議論され、取り上げられます。





# 1

## 地域の経済発展のためにミュージアムの力を活用する

地方政府	ミュージアム
<ul style="list-style-type: none"><li>◆ ミュージアムを地域の観光開発戦略に組み込む</li><li>◆ ミュージアムと経済界を結び付けて、新しい製品やサービスを生み出す</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>◆ ホスピタリティ業界および地域の文化施設と協力して、多様な対象者に働きかけ、新たな来館者を引き付ける</li><li>◆ 企業だけでなく研究機関や教育機関をも取り込んで、イノベーションを促進する</li></ul>



# 2

## 都市の再生と地域社会の発展におけるミュージアムの役割を確立する

地方政府	ミュージアム
<ul style="list-style-type: none"><li>◆ ミュージアムとその周辺領域を都市計画に組み込む</li><li>◆ ミュージアムを公共的討論と地域社会の出会いのための場と見なす</li><li>◆ ミュージアムを創造的地区の拠点として活用する</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>◆ ミュージアムの計画と発展をより幅広い都市計画プロセスの一部と見なす</li><li>◆ 地域社会にとって安全で開かれた場として、対話と意識の向上を図る</li><li>◆ 創造的地区の発展において先を見越した役割を果たす</li><li>◆ 農村地域におけるコミュニティの資産と遺産の価値を高める</li></ul>



# 3

## 文化を意識し創造的な社会を促進する

地方政府	ミュージアム
<ul style="list-style-type: none"><li>◆ 青少年及び成人のための教育とトレーニングにミュージアムが果たす役割を認識する</li><li>◆ ミュージアムと協力し、来館者の経験に対してより幅広い取り組みをとるための資源と能力をつくりあげる</li><li>◆ 地域の来館者と観光客のニーズのバランスをとる</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>◆ ミュージアムへの来館を、内省と創造性を促進する経験として体系づける</li><li>◆ 教育、トレーニング、生涯学習の機会を提供する</li><li>◆ 文化多様性を促進する</li></ul>

4

包摂、健康と幸福の場としてのミュージアムを推進する

地方政府	ミュージアム
<ul style="list-style-type: none"><li>◆ データ、資源やパートナーシップの活用を通じて、ミュージアムによる社会福祉への貢献を最大化する</li><li>◆ 雇用への道筋の提供においてミュージアムが果たす役割を検討する</li><li>◆ 幸福向上への幅広いアプローチにミュージアムを組み込む</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>◆ 地域の恵まれない人々がもつニーズを認識し、それに応じる上で必要な内在的能力を養う</li><li>◆ しかるべき組織と連携して、雇用に適したスキルを高める</li><li>◆ 特定の人々（ホームレス、受刑者、高齢者、その他の疎外された人々）のニーズに応えるために他の組織と共同でプログラムを立案する</li></ul>

5

地域発展にミュージアムの役割を位置づける

地方政府	ミュージアム
<ul style="list-style-type: none"><li>◆ ミュージアム同士の協力に対して、長期的で総合的なアプローチをとる</li><li>◆ ミュージアムの中核機能としての保存、管理および研究を支援する</li><li>◆ ミュージアムの能力を高めるため、資源の投入などの戦略を検討する</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>◆ 地域発展にミュージアムが果たす役割を明確に示し、それを重要文書・過程において運用可能にする</li><li>◆ 保全、保存と研究を中心的役割として持続する</li><li>◆ 他の関連組織と連携して、影響力を高める</li></ul>



# 1

## 地域の経済発展のためにミュージアムの力を活用する

### 概観

ミュージアムは文化的価値を守り、創出することに加えて、ビジターエコノミー（観光および関連産業）に関連する雇用創出と収入の生成を通じて地域の経済発展に貢献しています。ミュージアム、地元の起業家、企業、高等教育機関や研究機関の間の連携により、新技術の普及と新製品の創造を支え、より長期的な利益が生じる可能性があります。

潜在的な影響／効果とは：

- 観光客、人材、企業にとってのその土地の魅力が高まることによって、新規の雇用と収入が生まれる
- 新しい技術が普及し、新たな製品やサービスが生み出され、創造性を支援

表1. 地域の経済発展のためにミュージアムの力を活用する

地方政府	ミュージアム
<ul style="list-style-type: none"><li>◆ ミュージアムを地域の観光開発戦略に組み込む</li><li>◆ ミュージアムと経済界を結び付けて、新しい製品やサービスを生み出す</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>◆ ホスピタリティ業界および地域の文化施設と協力して、多様な対象者に働きかけ、新たな来館者を引き付ける</li><li>◆ 企業だけでなく研究機関や教育機関をも取り込んで、イノベーションを促進する</li></ul>

## 理論的根拠



©The Finnish Science Centre

ミュージアムは文化的価値を守り、創り出すことに加えて、経済的価値をも生み出しています。ミュージアムがもたらす直接及び間接の便益を定量化する研究のおかげで、ミュージアムが生み出す経済価値は、より広く認識されるようになってきました。このようにして明らかにされた効果は、ミュージアムに対する政府支出と比較することができます。ミュージアムが及ぼす直接的な経済効果は通常、来館者数、来館者の地域での支出額や滞在期間の長さのみならず、雇用された人数、チケット販売による収入によっても計測されます。間接的な効果は、より広汎な供給チェーンからの購買によるものなど、もっと幅が広がります。

観光客の消費や従業員が賃金を地元で消費することによる

効果をとらえる、いわゆる誘発効果も含まれます<sup>4</sup>。2017年に AAM (American Alliance of Museums) がこうした評価を行った結果、米国のミュージアムは年間で500億ドルのGDP、また地方、州および連邦の政府にとっての120億ドルの税収を生み出し、726,200件の雇用を占めていることが明らかになりました。Lénovo Institute (レノボ研究所) は2014年にフィンランドのミュージアムが及ぼした経済的效果について評価を行ったところ、ミュージアムへの来館者がその地域で行った支出は、ミュージアムが受け取った金額の3から6倍であることが明らかになりました<sup>5</sup>。

経済的効果が、ミュージアムの規模や事業規模、所有資源に左右されることは明らかです。世界的に見れば、多数の来館者や観光客を引き付けられるのは一部の恵まれたミュージアムだけです。来館者によって高い評価を受けている小規模な地方のミュージアムも数多くある一方で、より多くの来館者を引き寄せ、来館者をより多様化して地域の様々なコミュニティに資する潜在力をもちながら、その能力を発揮できていないミュージアムが大半です。こういったミュージアムにとっては、新規来館者を引き寄せることが不可欠です。来館者数の増加を支援するためには、新たな経営手法、価格設定方針、新たな設備、潜在的来館者に対する新形式の広報やミュージアムにおける多様な文化体験の提供など、多種多様にわたる選択肢があります。このような努力はいずれもミュージアムの予算に貢献するだけでなく、経済発展に対してもより広汎な効果を及ぼします。

地方政府は、様々な資源と力を結集してこの検討課題を支えることができます。都市開発やミュージアムのアクセス性（交通手段、都市部の標識、駐車場）を向上させる努力を行えば、こういった経済効果を強化することが可能です。地方政府は、

<sup>4</sup> ACE (2012), *Measuring the Economic Benefits of Arts and Culture*, Arts Council England, [https://www.artscouncil.org.uk/sites/default/files/download-file/Measuring\\_the\\_economic\\_benefits\\_of\\_arts\\_and\\_culture.pdf](https://www.artscouncil.org.uk/sites/default/files/download-file/Measuring_the_economic_benefits_of_arts_and_culture.pdf) (Accessed 8 July 2019)

<sup>5</sup> Piekkola, H. et al. (2014), *Economic impact of museums*, University of Vaasa, Levón Institute.

国の内外でミュージアムの知名度を上げることもできます。観光に関して、現地の観光業者、宿泊業者、飲食店や交通機関との協力関係を育てるこどもできるでしょう。

また、地方政府が現地のあらゆる文化施設と調整を行い、多様な利用者にとってより魅力の高い、統一のとれたサービスを提供することも考えられます。管理業務関連の費用の一部を共同で負担できるよう地方政府が支援することもできます。他のミュージアムとの連携も、重要なステップになるでしょう。ミュージアムが互いに助け合って合同展示やインスタレーション、共同プロモーションや特別イベントを企画することは、来館者にとっての魅力を高める方法の一例です。同時に、文化遺産や自然遺産の保護と観光開発の適度なバランスを図ることにとどまらず、地域社会のジェントリフィケーションの影響に対抗することにも注意を払う必要があります（詳細は都市再生に関する章を参照）。

ミュージアムのもつ経済的価値を顕在化することは、政府支出を「正当化する」ための価値ある論拠を示すことに繋がりますが、その価値を純粋に経済的な役割に単純化してしまうべきではありません。芸術、文化や遺産は、観光や雇用などといった政策を超えて、地域の発展にもっと幅広く貢献します。芸術を過剰に手段化し、計測可能な経済目標を重視するだけでは、遺産が地域の発展にもたらすもっと幅広い効果を損なう可能性があります。

## 地域のイノベーションを創出する生態系の一部としてのミュージアム

政策立案者やミュージアムは、新しい技術の普及、新製品の創造、創作活動の支援に対するミュージアムの貢献が及ぼす地域経済への長期的效果をも認識すべきです。従来、多くの工芸品、デザイン、テクノロジー等は、ミュージアムがデザインや試作品、作品を守り伝えることにより、現地の起業家に貢献してきました。現在もコレクションの展示や「ものづくり」における活動を通じて、技術革新や新製品のデザインへの支援を継続しています<sup>6</sup>。折り紙に着想を得た NASA（米国航空宇宙局）のソーラーパネルは、芸術、文化とテクノロジーの分野がクロスオーバーした好例と言えましょう。また、ミュージアムは、コレクションの保存と修復、それに関連する新素材、スキルやプロセスに関する調査と科学的研究を通じて、技術革新の促進にも取り組んでいます。

こうした観点から、ミュージアムはミュージアムと経済の担い手（職人、中小企業など）だけでなく、地域の教育機関や研究機関との連携をも促進することができます。こうしたパートナーシップは、クリエイティブ産業とイノベーションが地域経済の他のセクターと相互供給を行うのに役立ち得るものです。ただしこの種の活動は、ミュージアムと他のセクターの代表者が交流し、こうした戦略を策定するた

<sup>6</sup> The “maker” movement is associated with open innovation public workshops where people can share tools and knowledge. In museum and library settings “making” is often defined as building or adapting objects using real tools and real materials and engaging learners in the process of using these tools and materials, this can include Fab Labs, 3D printing workshops etc. For more info: <https://makingandlearning.squarespace.com/>

めの場が必要とされるなどの課題を呈するかもしれません。多くのミュージアムが大学などの施設と共同作業の場を作ることで、これを実行しています。ただし、収入源となる活動のために、公共の場の利用が制限されないよう注意する必要があります。

近年は、芸術、文化と遺産がより幅広いイノベーションシステムの一部として果たす役割を把握することに大きな関心が向けられるようになっています。報告書、『Understanding the Value of Arts & Culture (芸術・文化の価値を理解する)』<sup>7</sup>において分析されているように、文化セクターとクリエイティブセクターがイノベーションに貢献し得る方法はいくつかあります。芸術教育と芸術の実践は、より革新的な労働力を生み出します。積極的に文化に取り組んでいる社会は、より革新的になる可能性があります。文化セクターそのものが自身の創造的表現を超えて自己を刷新する方法は、イノベーションシステムへの第三の貢献となります。このことが経済発展に資する価値を説明することが、科学や教育一般についての場合と同様に難しいのは、通常の標準的な経済効果の尺度では新しい知識や機会を獲得することをしっかりと捉えきれないことが多いのです。



Solar origami ©NASA/JPL-Caltech/BYU

<sup>7</sup> Crossick, G., and P. Kaszynska (2016), *Understanding the value of arts & culture: The AHRC Cultural Value Project*, Arts and Humanities Research Council, pp. 92-95, <https://ahrc.ukri.org/documents/publications/cultural-value-project-final-report/> (Accessed on 19 October 2018).

# 地方政府の政策オプション

## ミュージアムを地域の観光開発戦略に組み込む

国際的な観光市場でミュージアムを広報するには、知識、投資と能力が必要ですが、ミュージアムが自身でこれらを賄おうとしても、費用が高くつきすぎることが多いのです。地方政府は、国内外の見本市やネットワークにミュージアムを関与させることで、この面での助力を行うことができます。また、ミュージアムと他の文化施設の間における活動の調整を促進して、魅力的な提案を生み出すことも可能です。開館時間と公共交通機関を調整したり、現地の状況に開館時間を適合させたりしてアクセス性を向上させれば、来館者にとってのアクセスしやすさや魅力を高めることができます。共通ゲストカードの制度を設けることは、この面で有用なツールになる可能性があります（多様なゲストカードについては、ボックス1を参照）。

### ボックス1　来館者のための総合サービス： Salzburg and Trentino Guest Cards (ザルツブルグとトレントイーノのゲストカード)

複数の施設やサービスへのアクセスを組み合わせた来館者用共通パスは、集客力向上の手法として有名なモデルです。たとえば、観光客向けのザルツブルクカード、あるいはフランス、ドイツ、スイスの国境が交わる地域で、320ヶ所のミュージアムに入場できるミュージアムパスはその一例でしょう。最近の例を挙げると、2013年のイタリアで、Trentino MarketingはAPTs（現地の観光局）、および現地レベルで運営されている半官半民組織と提携し、「トレントイーノゲストカード（TGC）」を売り出しました。60ヶ所を超えるミュージアムや自然公園への入場、公共交通機関が乗り放題など、さまざまなサービスが無料あるいは割引価格で利用できるカードです。このカードを提示すれば、地元の個人農家（農作物生産者）から割引料金で商品やサービスを購入することもできます。APTの負担分でサービス提供事業者にかかる費用を十分賄えるので、ゲストカードが赤字になることはありません。公共交通機関、ミュージアムや公園は、APTの負担金からTGCチケットの割引分に対する支払いを受けるのですが、この負担金はと言えば、APTの提携機関から徴収された観光税が財源になっているのです。サービスの利用が急増していることから、どのサービス提供事業者も、毎年TGCとの提携関係を継続することに合意してきました。

出典：[salzburg.info/en/hotels-offers/salzburg-card](http://salzburg.info/en/hotels-offers/salzburg-card); [museumspass.com/fr](http://museumspass.com/fr); [visitrentino.info/en/experience/trentino-guest-card](http://visitrentino.info/en/experience/trentino-guest-card)

文化観光が積極的な効果を及ぼすかどうかは、観光客の滞在期間に左右されます。このため、経験経済や、ユニークな体験を定義づけるに当たってミュージアムが果たす役割を損なうことなく、中核をなす文化の魅力と同時にレジャー やおもてなしの機会も提供することが重要になります。地方政府は、どのサービス提供事業者もミュージアム観光で過剰な利益を得ていないことをチェックして、品質管理基準を確保することに努めるべきです。たとえば観光業者がミュージアムのチケットを直接販売する場合に、チケット価格に不当な利幅をのせてはならない、などです。



効果を高めるため、地方政府ができる取り組み：

- 情報提供や広告サポートに資金を拠出し、国際見本市にミュージアムを出展させることで、地域、国内外の各レベルでミュージアムを広報する。
- ミュージアムの入場料、現地の交通費（乗り放題）、他の文化活動へのアクセスを組み合わせたパッケージツアーを支援または主催する。
- 観光客だけでなく住民のためのパスを発行することに対するインセンティブ制度を設ける。
- 開館時間および開館日を現地の状況と調整することに対するインセンティブ制度を設ける。
- 総合的サービスを提供するために、観光業者、ホテル、レストランやミュージアムの間における調整を促進する。
- 観光業者がミュージアムの入場券を販売する場合に、公平な収益分配に取り組む。
- たとえば、誰もが（例：低所得層、移動に困難が伴う人々）楽しめる観光を用意することで、持続可能な観光の原則を推進する。

### ミュージアムと経済界を結び付けて、新しい製品やサービスを生み出す

どのミュージアムも、知識のハブだと言えます。たとえば、特定のコレクションをめぐっての情報や体験の交換を行えば、新製品のデザインのヒントとなることが考えられます。ミュージアムのコレクションの保存と修復に関するスキル、技法、材料が他のセクターにおける技術革新を促す可能性もあります。知的財産権が適切に定義されれば、ある程度の経済的利益も期待できます。

効果を高めるため、地方政府ができる取り組み：

- ミュージアムがそのコレクションの存在を地元の生産者（農業者を含む）、職人、工芸家、デザイナー、中小企業、起業家により良く周知するのに力を貸す。
- 共同作業スペースを含めた場の創造やコレクションの研究におけるミュージアムの取り組みを支援する。
- 大学、サイエンスパークや研究者との連携を支援する。
- ビジネスの立ち上げ、開発やイノベーションに対する支援サービスを独創的な中小企業や起業家のニーズに適合させる。
- 知的財産権の公正な管理を支援する。

## ミュージアムの施策オプション

### ホスピタリティ業界および地域の文化施設と協力して、多様な対象者に働きかけ、新たな来館者を引き付ける

ミュージアムとホスピタリティ業界の間には「ポジティブサムゲーム（関係者全員が利益を得る機会）」の可能性があります。ミュージアムが、活気ある革新的なホスピタリティ業界から利益を得る可能性もあるのです。こうした提携関係は、潜在的な観光客や観光業者と情報を共有する上でも役立つ可能性があります。この可能性に適切に対処するには、ミュージアムとホスピタリティ業界のつながりを透明にしておく必要があります。情報を交換し、共同戦略を策定するために、双方で時間と労力を割かなければなりません。

また、他の文化施設（たとえば、劇場、図書館、アーカイブ、フェスティバルや文化イベント場）と協力することによって、ミュージアムは各施設の活動がもたらす恩恵を受け、その成果から多くを学ぶことができます。文化施設間の競争ではなく、相乗効果によって、すべての関係者が強化されるという事実が、多くの研究によって明らかにされています。

しかし、文化業界またはホスピタリティ業界のいずれについても、潜在的なパートナー全員が協働の機会やその効果の可能性を明確に理解しているとは限りません。情報交換、定期的な作業セッション、職員の交流など、こうした提携関係のサポートに役立ち得る要素は数多くあります。大規模なミュージアムだけが、地元関係者との提携関係を広げることに時間と資源をかけられると思われるかもしれませんが、小規模なミュージアムでも、ミュージアムの理事会や評議会を介して参画することができます。

効果を高めるため、ミュージアムができる取り組み：

- 地域発展の動向、人口の変動、観光のトレンドに関する情報を集め、組織内の様々な部門や部署に広める。
- ホスピタリティ業界と定期的に関わる。
- 来館者や観光客の行動に関して収集したデータを考慮しながら、独自の検討課題とタイムスケジュールについて検討する。
- 地域の他の文化施設やイベントに協力して相乗効果を得る機会を検討する。

### 企業だけでなく研究機関や教育機関をも取り込んで、イノベーションを促進する

上述の通り、ミュージアムは常に知識のハブとして機能します。文化的であってもなくとも、新たな製品やサービスの研究、創作、デザインを支援することができ

ます。つまり、規模や活動分野に関わらず、企業やイノベーターはミュージアムにとって当然のパートナーなのです。個人活動の職人や工芸家、あるいはデザイナーのほか、中小企業や大企業がパートナーとなります。ミュージアムと、インキュベーターや新興企業のための施設との協力関係も検討すべき事項です。

ミュージアムが大学やサイエンスパークなどの知識集約型の経済の担い手との間に活発な関係を築くことにも、多くのメリットを望むことが可能です。革新的な企業は、研究とテクノロジーのネットワークにアクセスできるようにサイエンスパークに拠点を置きます。また、技術的・管理的サービスを利用したり、高度で専門的な人材や研究に近接していることによる恩恵を得ることも可能です。こういった企業は、科学技術系の一部のミュージアムを除けば、ミュージアムとのつながりはそれほど明白ではありませんが、デザイン会社とのつながりは非常に強く、ミュージアムのコレクションに着想を得た新製品が生まれる場合があります。一部のミュージアムは修復のための素材や技法関連の研究と知識に強く、これを経済の他のセクターに応用することが可能な場合もあります。ここで重要なのは知識の相互強化ですが、これは共同作業のためにオープンスペースを提供したり、対応するミュージアムの中にネットワークづくりの機会を提供したりすることで実現できます。

国際的なネットワークに加わることで、ミュージアムは知識交流の役割を強化することができます。たとえば、ニューヨークのニューミュージアムの「Museums as Hubs（ハブとしてのミュージアム）」構想は、物理的な場とネットワークの双方を提供しています。展覧会、アーティスト・イン・レジデンス、パブリック・プログラムなどの形式だけでなく、編集プロジェクトやデジタルプロジェクトなどをも通じて、芸術的交流と知的交流を促進しているのです。

こうした働きかけには、管理上の障壁の見直し、補正、除去から始まって、職員が知識交流に取り組むための明確なインセンティブが必要です。職員の交流のインセンティブは多くの場合に明確でなく、個人のモチベーションに限定され、通常の任務には含まれません。キャリア開発の中核構成要素としての知識交流を促進する場合、明確な目標を設定し、インセンティブを提供することが重要です。さらに、こうした交流のための具体的な場所と時間を設けるには財源が必要ですが、こうした投資がもたらす経済効果は長期的にしか現れ得ません。

最後に、ミュージアムは知的財産権の保護に特別の注意を払うべきです。ミュージアムの知的財産権が持つ潜在的な便益は、しばしば過小評価されています。ミュージアムは知識向上を目的として作られるもので、通常は、利益を求めて運営されることはありません。しかし、ミュージアムのコレクションがヒントになって、市販される多種多様な媒体（文化的活動からギフト商品、書籍からデジタル素材まで）で製品（または製品チェーン）の創作やデザインが行われる場合、ミュージアムが自らの貢献にふさわしい割合の利益を得ることは問題なく容認されるでしょう。ミュージアムが常に新しい収入源を求める時代においては、知的財産は重要です。

通常はミュージアムショップでの商品販売に焦点が与えられますし、土産品がブランディングに有効な役割を果たしていることは事実です。こうした関心対象をミュージアムショップで検討、販売されることのないサービスや商品（例：芸術作品

にヒントを受けたビデオゲーム）にも広げるべきでしょう。一部の有名なミュージアムではすでに、こうした機会を活かした事業を展開していますが、小規模なミュージアムも同様に恩恵を受けられる可能性はあります。

効果を高めるため、ミュージアムができる取り組み：

- 経済の担い手（起業家、デザイナー、職人、中小企業、農業生産者など）のための資源中核として自らを位置付ける。
- 経済の担い手その他の関係者がミュージアムの蓄積した知識から恩恵を受けられるような方法で、コレクションやアーカイブの展示を主催する。このことは、地域の科学、技術、経済、社会に関連するミュージアムのアーカイブが効率的に管理されていることを意味する。
- 経済の担い手（起業家、デザイナー、職人、中小企業など）との議論を行うことを職員の職務の範囲に明確に位置付ける。
- アウトリーチ活動を提供し、コレクション資源の利用例を見せ、ミュージアムが役立つことを示す。
- 共同作業やネットワークづくりの機会のためにオープンスペースを提供し、ミュージアム施設を知識交流という目的に適合させる。
- 職員の職務の範囲に、ミュージアムの知的財産権に特化した業務を位置づける。小規模なミュージアムの場合には、資源の共同管理、あるいは大規模なミュージアムとの連携を検討する。
- 知的財産権に適した新製品やデジタルツールを見つけ出す。
- 地元の製品を戦略的にブランド化し、伝統的な生産方法を守るとともに、地域社会の文化的表現に関連する知的財産権を保護する適切な枠組みづくりに貢献する方法を考える。



# 参考資料1：文化施設またはイベントの経済価値を実証する手法

文化施設またはイベント（祭りなど）の経済価値を実証する手法は2つのカテゴリーに分類できます。1つ目は、組織、観客、出演者による実際の支出と経済への影響を計測する支出算定手法（例：経済効果評価、経済フットプリント分析）です。2つ目は、ミュージアムが入館無料の場合でさえ、観客（市民）が文化から得られる便益に価格をつけようとする評価手法（例：仮想評価法または社会的投資利益率）です。アーツカウンシル・イングランドは、こうした手法に関する興味深い概要と応用例を発行しています<sup>8</sup>。

## 支出算定方法

経済効果評価	
目的	地域経済における組織、または特定のイベント／活動による直接的、間接的、誘発的影響を割り出す。
必要な情報	来場者統計（プロファイルと支出パターン）、組織の経費、確実かつ控えめな乗数。
この方法から割り出せる結果	地元および地域経済にもたらす組織の経済的影響を測定する。通常、特定の組織が都市や地域に誘致した来場者の追加支出を通して判断できる。そのほか、現地の供給者（生産者）や組織によって確保される雇用レベルを使用する手法もある。
経済フットプリント分析	
目的	経済フットプリント分析は、組織の活動規模を測定し、国家経済全体と比較するものである。この手法は、文化施設ではなく、クリエイティブ産業の規模を評価するのに使用されることが多い。経済フットプリント分析には、雇用（組織の従業員数）と総付加価値（組織の総売上高または総収入から、他の組織から購入した商品やサービスに対する支出を差し引いた金額）という2つの測定値が含まれている。これには、組織に直接供給を行う企業のGVA（Gross Value Added、粗付加価値）に対する間接的な影響のほか、組織の従業員や供給企業の従業員による支出の結果として、サプライチェーン以外の企業のGVAへの誘発的影響も含まれる。
必要な情報	組織の支出と総生産高（算出額）。
この方法から割り出せる結果	GVAは、経済全体に対する組織または活動の貢献を示す。

<sup>8</sup> ACE (2012), *Measuring the Economic Benefits of Arts and Culture*, Arts Council England, [https://www.artscouncil.org.uk/sites/default/files/download-file/Measuring\\_the\\_economic\\_benefits\\_of\\_arts\\_and\\_culture.pdf](https://www.artscouncil.org.uk/sites/default/files/download-file/Measuring_the_economic_benefits_of_arts_and_culture.pdf) (Accessed 8 July 2019)

## 評価手法

### 仮想評価法

目的	仮想評価法は、人口の一定割合が芸術、文化、文化遺産財団に対して行っている価値づけを評価する。消費者が実際に支払った価格以上に、製品やサービスから得られた便益を推測するものである。この手法では、ミュージアムを無料で観覧するなど、従来の市場価格を持たない物や活動も評価し、価値を見出すことができる。
必要な情報	参加者／来館者と参加者／来館者以外を対象とした広範囲な一次調査。
この方法から割り出せる結果	市民が特定の組織やサービスに与える金銭的価値を明らかにする。

### 社会的投資利益率（SROI）

目的	SROI は、組織のステークホルダーと観客にもたらす影響を基に、組織の活動の価値を認識する方法の一つである。この手法は、組織のステークホルダー全員を特定するとともに、プラスとマイナスの両方で、組織がどのような影響をもたらすかを認識することから、作業を開始する。最も重要な影響を評価し、定量的または定性的に測定できるかを特定するのが次の段階である。価値と影響を定義する作業にステークホルダーの視点を含めるということは、SROI は「比較できない方法論」であることを意味する。
必要な情報	一次データおよび二次データ、研究に関する幅広い専門知識、ステークホルダーの視点。
この方法から割り出せる結果	この方法を使えば、公共投資がどれだけ社会的な結果をもたらすかを貨幣化することができます。

出典：*Arts Council England, Measuring the Economic Benefits of Arts and Culture (ACE/2012)*



# 2

## 都市の再生と地域社会の発展におけるミュージアムの役割を確立する

### 概観

ミュージアムは多くの都市の物理的・社会的デザインに貢献する場です。ミュージアムの建設や改修は都市再生を促すとともに、従来の経済基盤を失いつつある地域に新たな息吹を吹き込みます。また昔ながらの触れ合いの場や伝統的な会合の場が失われゆく現代において、ミュージアムは人々と地域をつなぐ社会資本を構築する場にもなります。

期待できる成果：

- 国際的に通用するブランド化と場所の魅力を高める
- 文化と創造的地区の発展を通じた経済の多様化や新しい雇用と収入源の生成
- 生活の質の向上
- より高水準の社会資本

表2：都市再生と地域社会の発展におけるミュージアムの役割を確立する

地方政府	ミュージアム
<ul style="list-style-type: none"><li>◆ ミュージアムとその周辺領域を都市計画に組み込む</li><li>◆ ミュージアムを公共的討論と地域社会の出会いのための場と見なす</li><li>◆ ミュージアムを創造的地区の拠点として活用する</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>◆ ミュージアムの計画と発展をより幅広い都市計画プロセスの一部と見なす</li><li>◆ 地域社会にとって安全で開かれた場として、対話と意識の向上を図る</li><li>◆ 創造的地区の発展において先を見越した役割を果たす</li><li>◆ 農村地域におけるコミュニティの資産と遺産の価値を高める</li></ul>

## 理論的根拠



Louvre Lens Museum ©B@rberousse

ミュージアムは、都市の再生、創造的・文化的な活気ある地区の創出、コミュニティ内、コミュニティ間の架け橋の構築など、地域の発展に傑出した貢献をしています。都市の文化力とその構築された環境は、住民が共通のアイデンティティを形成する上で重要な役割を果たします。つまり、ミュージアムとは単にコレクションを展示する場所であるだけではなく、そのコミュニティが形成されてきた過去、現在、未来、共有の遺産とアイデンティティを象徴する存在なのです。建物と土地の相対的な永続性は、記憶や思考の源であるだけでなく、その空間の支配と意味を巡る争いの場にもなっていることを意味します。ミュージアムは、公共的討論を促す、つながりを生む、新しい場所に意味を与えるなど、様々な目的を果たすパブリックアートの一種と考えられているのです。

これまで、最も有名な都市再生の取り組み（オーストラリアのシドニー・オペラハウス、パリのポンピドゥ・センター、ビルバオのグッゲンハイム美術館など）は、一流の文化施設の地位を確固たるものとし、教養の高い文化的消費者の需要に応えるだけでなく、世界を舞台にした都市のブランド化を目指していました。現在では、文化およびクリエイティブ産業の成長を認識して、創造的生産のための場として、文化および創造的地区の開発を都市再生戦略の中心に置く地方政府が増えています。その結果、市街地の土地が十分に活用されず、土地の価格が下落する経済的な悪循環から解放され、経済的価値が向上しています。地方政府は、手ごろな価格の住宅供給、アーティストや職人、デザイナーのための文化地区におけるワークショップスペースの賃貸への補助金支給やイノベーション、起業、事業開発のサービスをクリエイティブ分野の専門家のニーズに合わせるなど、様々な方法を活かして、こうした目的達成に取り組んでいます。これらの取り組みは、革新的な人材を支援すると同時に、衰退ではなく、創造的でモダンな場所として、その土地のアイデンティティを変えることを目指しています<sup>9</sup>。更に、文化活動に関与することの利点が認識されたことで、芸術に触れ、参加する機会を増やし、地元の文化制作を支援するとともに、遺産や芸術を活かしたコミュニティのアイデンティティ強化に取り組む地方政府が増えています。こうした目的を達成するため、地方政府では、空き物件を地域の文化センターに変える、芸術教育に出資する、地元の文化遺産への関心を促すなどの事業に力を入れています<sup>10</sup>。

<sup>9</sup> Zukin, S. and Braslow, L. (2011), "The life cycle of New York's creative districts: Reflections on the unanticipated consequences of unplanned cultural zones", *City, Culture and Society*, Volume 2, Issue 3, pp. 131-140, <https://doi.org/10.1016/j.ccs.2011.06.003>

<sup>10</sup> Grodach, C. and Loukaitou - Sideris, A. (2007), "Cultural development strategies and urban revitalization", *International Journal of Cultural Policy*, Volume 13, Issue 4, pp. 349-370, <https://doi.org/10.1080/10286630701683235>

都市再生においては、ミュージアムを都市生活の中心とし、ネットワークとコミュニティの発展を促進することにより、より住みやすい環境を作ることが課題になります。これらの課題は、さまざまな方法で達成できます。ここでは、公共空間を適切に整備することが重要な要素の一つです。広範囲な都市構造が統合され、人々がその場にとどまり、お互いに交流するために、新しい公共空間をうまく活用する必要があります。また、公共空間が人通りの多い地元の街路とつながっていることも重要です。行き止まりではなく、市民が日常生活の中で「横切る」場所である必要があります。更に、地域の住民の注意を引くには、「パラシュートで投下された」ものではなく、住民の所属意識に基づいて構築されたミュージアムであることも重要です。地域の個性を引き出し、都市空間の均質化を避けることが重要なのです。

## ボックス2：都市再生事業における公共空間の整備

フランス、ニースのプロムナード・デ・ザール（Promenade des Arts）は、公共空間がうまく機能している例の一つです。ここでは、遊歩道があることで、ニース国立劇場とニース近代・現代美術館が誰でも行き来しやすく、地域全体が緑あふれた広い公園になりました。いつも、地元の市民や子どもたちでいっぱいです。同様に、イギリス、ニューカッスルのバルティック現代美術センターは、ニューカッスル・ゲーツヘッド・キーサイド（Newcastle Gateshead Quayside）に新しい命を吹き込むように設計されています。隈研吾が設計を手掛けたフランスのマルセイユ現代美術センターは、マルセイユのウォーターフロント地区への集客力を支えるものとして期待されています。また、地元の人々に新しい美術館の所有感（当事者意識）を醸成することも重要です。英国、海辺の町マーガート（Margate）にある新しいターナーギャラリーでは、「Art Inspiring Change（変化を起こすアート）」と呼ばれるプログラムを立ち上げ、地元の都市再生プログラムとの連携を図っています。ニューカッスルでは、市街地で人通りの多い公共空間に作品を展示するなど、バルティック現代美術センターと連携したパブリックアート振興キャンペーンが展開されています。パブリックアート（例：公共の空間に彫刻を置く）は、都市再生の参加型ツールとしても使用できるのです。また、そのエリア一帯を「アートスペース」としてブランド化することもできます。



Turner Contemporary ©Oast House Archive

同時に、都市再生プロジェクトには、対応が必要となるリスクを伴うことも認識しなければなりません。大量の観光客が押し寄せたり、社会的な特権階級のみを対象にしたプロジェクトは、負の影響を及ぼす可能性があります。こうしたプロジェクトを含め、さまざまな要因によって、人口の移動やジェントリフィケーションが起ころうだけでなく、不動産や賃貸料の高騰によって芸術家やクリエイティブ分野の職業人が都市から締め出される事態にもなり得るのです。短期的に経済的に有利な活動を優先することは、地元住民を無視することにもなります。その結果、創造的な生産者のための空間として始まった文化地区が創造的な消費者のための空間になるリスクも考えられます。都市再生プロセスによって、地域のコミュニティ、芸術家、クリエイティブセクターの人材が地域を生活の中心として離れないように、こうしたリスクを配慮した、地方政府とミュージアムの両者の取り組みが必要です。

社会的・経済的影響をもたらすというミュージアムの役割は、都市だけに限定されるわけではありません。農村部のミュージアムの場合、観光地としてのコミュニティの個性や魅力を際立たせるのに役立ちます。一部のミュージアムでは、地域やコミュニティ特有の文化的信念や伝統が明確に表現できた例もあります。たとえば、イタリア、サルデーニャ島のマモイアーダ地中海仮面博物館 (Museo delle Maschere Mediterranee di Mamoiada) の場合、マモイアーダ村への集客拡大に成功しただけでなく、地域住民が自分の居住する地域に対する認識を変えることができました。この取り組みは、地域の人口減少を食い止め、ミュージアムが持続可能な地域発展に中心的な役割を果たした成功例と言えるでしょう<sup>11</sup>。

都市再生の影響評価には数多くの障害があります。例えば、こうした研究では、資源に限界があるため、長期的な効果ではなく、短期的な効果のみに焦点を当てていることがあります。また、経済的利益のみを過度に強調し、社会的費用や便益は過少評価される傾向があります。ミュージアムは、地域社会との関係性を見直し、経済的な便益だけでなく、社会資本を構築できるような方法で、コミュニティを巻き込むアウトリーチ戦略を開発する必要があります。そのためには、観光名所としての立地だけでなく、いわゆる「community museology (コミュニティ博物館学)」(ミュージアムの活動におけるコミュニティとの緊密な連携など。農村地域では、現地の農村地帯を発見するミュージアムから続く小路（トレイル）を楽しむコースが含まれる) を支援する上でも、地方政府の関与が不可欠です<sup>12</sup>。



<sup>11</sup> Iorio, M., and Wall, G. (2011), "Local museums as catalysts for development: Mamoiada, Sardinia, Italy" , *Journal of Heritage Tourism*, Volume 6, Issue 1 pp. 1-15.

<sup>12</sup> Crooke, E. (2008), *Museums and community: ideas, issues and challenges*, Routledge.

### ボックス3：都市再生に向けたパートナー関係

カナダのモントリオール美術館（The Montreal Museum of Fine Arts, MMFA）は、Quartier Concorde（コルディア地区）と呼ばれる中心街の端にあります。周囲を囲むように同名の大学が隣接しています。同地域は、2016年5月に発表された4億ドル規模の都市活性化計画「Zone Éducation-Culture（教育文化ゾーン）」の一部です。このプロジェクトはMMFA、コンコルディア大学、モントリオール市の共同プロジェクトであり、知識と文化の都市としてのモントリオールの位置付けを高めようという共通のビジョンから端を発したものです。再開発により、この地域を公共上映会やアートパフォーマンスのオープンな空間に変え、パブリックアートの展示や都市インフラを革新的に変革することにより、地元の文化的アイデンティティを高めるのがプロジェクトの役割です。同地域には、MMFAのコレクションのほか、ケベック出身の有名アーティスト、Jean McEwen制作のガラス壁画が展示される予定です。

もう一つの例として挙げられるのが、フランスのリヨン市の取り組みです。大手不動産建設会社のブイググループが旧ベルリエ自動車の工作所兼工場を改築し、3ヘクタールもの土地に約3,000世帯が入居できる複合施設として再生させました。この場所の産業遺産の精神を継承するため、ブイグはリヨンコンフリュアンスミュージアム（Musée des Confluences）と連携し、歴史的展示を行い、公共空間の装飾を作りました。

ヘルシンキ市立博物館（Helsinki City Museum）の場合は、遺産としての価値を持つ建物やその周囲環境の保全において中心的な役割を果たしています。フィンランドの「Land Use and Building Act 132/1999（土地活用と建物に関する法令）」で定められた義務により、同博物館はヘルシンキと中央ウーシマー（Central Uusimaa）における建築物保全組織としての役割を担っているのです。同博物館は、都市計画と都市環境改修の一部と位置づけされ、その活動には、市や住民が所有する建築遺産から、大学や教会など国有建築物までの保全と改築工事の監修を行っています。また、ウーシマー経済開発、交通、環境センター（Uusimaa Centre for Economic Development, Transport and the Environment）から「建物遺産修復費用補助金（building heritage repair subsidies）」やフィンランド古文化財委員会（Finnish National Board of Antiquities）から「修復補助金（restoration subsidies）」により、建築の修復工事の監修を行っています。



Helsinki City Museum ©Juho Nurmi

出典：[www.helsinginkaupunginmuseo.fi/](http://www.helsinginkaupunginmuseo.fi/); [www.bouygues-immobilier-corporate.com](http://www.bouygues-immobilier-corporate.com)

# 地方政府の政策オプション

ミュージアムは都市計画において中心的な役割を果たし、地域の魅力や生活の質を左右する重要な要素と考えられています。多くのミュージアムは都心にあり、格式の高い建物の中には、周囲に公園や庭園が併設されている場合がほとんどです。ミュージアムの存在は、歴史的な都市の景観に物理的に特色を加え、その地域における新しいクリエイティブな活動を促進することができるのです。同時に、ミュージアムは多種性及び多様性を高める機会を提供し、戦略的な集会の場所でもあります。そのため、地方政府は、都市再生の取り組みにおいて、ミュージアムの持つ都市生活の質を左右する物理的・社会的側面を考慮する必要があります。

## ミュージアムとその周辺領域を都市計画に組み込む

ミュージアムは、多くの現代的な都市計画の中核となります。ミュージアムの建設や改修工事は機会を生み出し、都市の中心部あるいは、伝統的な活動を断念してきたかつての産業地区における統合の要素になる可能性さえあります。

効果を高めるため、ミュージアムの価値と使命に従って地方政府が実施できる取り組み：

- ミュージアムを都市計画や都市復興に関する議論や公聴会の場として活用するとともに、地域開発の関係者との関係性を強化する。
- ミュージアムと協力して、周囲の環境（公園、庭園）を観光の要素とし、周辺の文化的・自然景観を保護する。
- ミュージアムの周囲の公共空間を整備する：
  - 都市空間を全体的な視点で捉えるため、学際的チーム（都市計画家、建築家、ミュージアム、コミュニティグループを含め）を設置する。
  - 広い都市構造に組み込み、歩行者の移動が多い現地の街路と繋がり、人々の交流を促すための新しい公共空間を設置する。
  - 質の良い座席、無料プレイエリアなど、それほど費用をかけずに集客効果のある方法を考える。
- 歩行者の移動が多い場所では、カフェやショップなど地域活動への波及効果が発生するようにする。
- ミュージアムはコレクションを収蔵・展示するだけの場所ではなく、地域の集合的福祉に貢献する活動の源であると考える。

## ミュージアムを公共的討論と地域社会の出会いのための場と見なす

ミュージアムは、コレクションや教育活動に市民を集めるだけでなく、農村地域

を含めた公共的討論、公聴会、コミュニティ集会を行う包括的かつ刺激的な空間としての役割も果たすことができます。

このようなミュージアムの役割を支援するため、地方政府で実施できる取り組み：

- イベントに関する情報を公開・共有し、交通サービスを提供することにより、コミュニティの参加を奨励する。
- アマチュアのための研修やワークショップなど、ミュージアムにおける教育活動を支援する。
- ミュージアムと協力して、都市計画、農村振興、文化政策に関する集会や公聴会の企画を行う。
- コミュニティや市民を巻き込み、サービスを提供するため、ミュージアムのアウトリーチプログラムや見学プログラムを支援する。

### ミュージアムを創造的地区の拠点として活用する

文化的かつクリエイティブな地区が成功し、機能すると、芸術家、現地の制作者、職人、デザイナー、市民が新しい都市環境を創造する場所になります。文化的・経済的便益を生み、都市における格差や市民の排斥などの問題にも対処することができます。クリエイティブな地区の出現を支える都市の戦略は、以下を考慮してクリエイティブな場所の開発に取り組む必要があります：

- クリエイティブ産業で知識が形成され、共有される方法に根差す。
- プロジェクトベースで事業を行う小規模な企業が集まっており、人の手を使う仕事が多い、情報、商品、サービスの流れが密である、複雑な分業がされているなどの特徴を持つ。
- 近代都市では大規模なインフラプロジェクトが主流であるのに対し、小規模なイニシアチブを優先する。
- 活発な文化活動が観光客や来場者を呼び寄せ、経験経済を形成している。

文化的かつ創造的地区の発展を促すため、地方政府ができる取り組み：

- アーティスト、都市計画家、デザイナー、ミュージアムの専門家、都市活動家のための居住プログラムを組織することにより、ミュージアムを芸術的でクリエイティブな中心として促進する。
- トレーニング、革新技術、新興企業、開発サービスを連携して、クリエイティブな起業家を支援する。
- 文化産業・クリエイティブ産業や知識集約的組織との連携を支援し、新しい意味、製品、サービスを生み出す。
- 文化地区におけるアーティストや職人、デザイナーがワークショップスペースを賃貸する際に補助金支給を検討する。

# ミュージアムの施策オプション

## ミュージアムの計画と発展をより幅広い都市計画プロセスの一部と見なす

ミュージアムは、都市の生活をブランド化し、意味を与える場所として見られる場合がよくあります。これは、新しいミュージアムだけでなく、既存のミュージアムの改修や拡張にも関係します。新しい公共空間を提供するため、建設、改修、拡張の計画に庭園、公園、外部イベント空間を含める場合があります。また、潜在的な環境への影響を考慮しながら、都市環境固有の要素との関係を含め、ミュージアム建築の設計と機能を見直す事も考えられます。このような考え方は、大規模なプロジェクトやミュージアムだけに当てはまるものではありません。小さなコミュニティや参加型ミュージアムは、地元の都市構造に重大な影響をもたらし、その地域の特徴を強化し、来館者へのアピールにもなり得ます。

効果を高めるため、ミュージアムができる取り組み：

- 建築工事や改築工事プロジェクトを、都市計画への影響とミュージアムへの特別なニーズに基づいて評価する：
  - 都市計画とミュージアム周辺の公共空間の利活用を考えるために学際的なチームを参加させる、またはチームを立ち上げる。
  - ミュージアムを地域の都市構造へ拡張する取り組みの一環として、周辺の文化的景観や自然景観（広場、庭園、公園）を可能な限り考慮し、管理する。
  - ミュージアムの建設や改修工事プロジェクトが自然環境、エネルギー消費、環境の持続可能性及び気候変動にもたらす影響を考慮する。
- 通常の開館時間外を含め、地域住民や観光客がアクセスしやすい物理的な空間を設計する。
- ワークショップ、展覧会、非公式な集会など、多様な体験に対応できるよう、内部空間を柔軟な作りにする。



## 地域社会にとって安全で開かれた場として、対話と意識の向上を図る

ミュージアムはどのようにコミュニティの生活の質を向上させることができるでしょうか。安全で開かれた出会いの場と位置づけられるミュージアムは、直接的(対面)な交流を促し、コミュニティの信頼を得るとともに、地域の社会資本向上に貢献できるはずです。

### ボックス4：コミュニティの生活の中心となるミュージアム

公共の場としてのミュージアムは、その場所の過去、現在、未来に関する議論を始める上で、中心的な役割を果たします。ミュージアムは、市民、コミュニティグループ、都市計画家、建築家などが集まって、みんなの未来予想図やその実現に向けてどのように関わることができるか、意見交換する場となるからです。地方政府が、地理的条件に合わせて（都市、地方、地区）ミュージアムを都市政策計画プロセスの中心に位置づける例があります。

たとえば、パリでは「パリ再開発（Reinventing Paris）」プロジェクトの一環として、パヴィヨン・ド・ラルスナル（Pavillon de l' Arsenal）と連携し、パリの街を再建する新しい方法を模索するため、専門家、建築家、思想家、アーティストなどを招聘し、さまざまな場所を再開発するクリエイティブなプロセスを刺激できる革新的な提案を策定しています。STAM ヘント・シティ・ミュージアム（STAM Ghent City Museum）と当地政府は、地元の教会の利用者数が減少している事実を受け、住民の意見や希望を聞く協議会と公聴会を開きました。ストックホルム市博物館もこうした取り組みの一つです。特定の名所や旧跡、歴史的建造物を、その資産を考慮した方法で保存および開発されるようにするために、ミュージアム専門家が有する専門知識は、市の文化遺産の分類や計画申請許可の決定に活かされています。フランスでは、ランスの貧困地域に、ルーブルのコレクションと地域の文化遺産の展示を行うルーヴル美術館ランス別館を旧鉱山地区に建設し、美術館と公園を都市生活の新しい中心地を開発しました。

出典：[pavillon-arsenal.com/en/](http://pavillon-arsenal.com/en/); [www.reinventer.paris/en/](http://www.reinventer.paris/en/); [stamgent.be/en/](http://stamgent.be/en/); [stadsmuseet.stockholm.se/in-english/](http://stadsmuseet.stockholm.se/in-english/); [www.louvrelens.fr](http://www.louvrelens.fr)

こうした目的を達成するべく、ミュージアムは様々な戦略を取り入れています。様々なコミュニティの共通のテーマに関する交流を促し、コレクションに反映される可能性があるものを含めて、文化的伝統の違いを乗り越える取り組みを支援することができます。また、高齢化、幸福、福祉、移民、ジェンダー、LGBTQ+、社会的・経済的対立、強制退去、脱植民地化、格差の是正、外国人排斥、気候変動、ポピュリズムなどのテーマに取り組む、これらのテーマに基づく活動（展示）を行うことで、コミュニティ間やコミュニティ内の絆を作ることもできます。

多くのミュージアムで、参加型キュレーションの実践（展示と活動）と共同制作を用いて、コミュニティにミュージアムの中で物を「作り」、「行う」ための空間を提供しています。こうした活動には、コミュニティのフェスティバル、ヨガクラス、編み物サークルなど、展覧会、新しい物語や創作活動の公開イベント等が含まれます。こうした小規模なイベントは、ミュージアムの建設（改修）に関する議論が始まった時点で、考慮に入れておくことが重要です。



また、文化的、あるいは経済的理由のいずれにせよ、従来はミュージアムを頻繁に利用しないコミュニティに働き掛けることも必要です。これは、新しいタイプの観客をミュージアムに誘引するだけでなく、都市の中心地に関係性がある様々な建物に存在する小さな場所に働きかけ、地理的に不利な地域にも芸術、文化、遺産を届けることが目的です。農村地域では、アウトリーチが特に重要になります。

効果を高めるため、ミュージアムができる取り組み：

- コレクションの枠組みの範囲を超えて、地域の文化遺産を保存し、称賛するため、ミュージアムを地元の組合や関係企業の中心地と捉え、活動する。
- ミュージアムの中で物を「作り」、「行う」ための空間をコミュニティに提供するため、参加型キュレーションの実践と共同制作を用いる。
- テーマを決めた文化的展示会などの活動をまとめ、コミュニティ間やコミュニティ内のつながりを形成する。
- アウトリーチを地理的に不利な地域やコミュニティに働きかけるプロセスと考える。
- 特に都市部のミュージアムの場合、周辺の農村地域へのアウトリーチ活動を独自に企画するか、またはミュージアム、文化施設や文化以外の施設との協力体制及びネットワークを確立する。

#### ボックス5：包摂性と多様性の振興：プライドフェスティバルを支援するモントリオール美術館

モントリオール美術館（The Montreal Museum of Fine Arts, MMFA）では、2015年からプライドフェスティバルを支援しています。また、フェスティバルの参加者に限定公開コレクションや企画展示会、また閉会パレードに独自の曳山を用意して参加し、ボランティア活動も行います。これらの活動はすべて、文化、性的指向、民族など、あらゆる形の包摂性と多様性を振興するミュージアムの方針の一環です。

出典：[mbam.qc.ca/en/](http://mbam.qc.ca/en/);  
[fieremontrealpride.com/en/](http://fieremontrealpride.com/en/)



2018 Parade ©Sébastien Roy

## 創造的地区の発展において先を見越した役割を果たす

文化への投資や文化的活動は、単に都市を理解するためだけではなく、都市を変えるための方法と見なされるようになっています。これには、ミュージアム建築の建設や改修だけでなく、活気ある文化地区の形成の支援も含まれています。創造性、起業家精神、文化的制作、文化消費を結びつける文化地区は、地域再生の原動力となり得ます。ミュージアムは、科学的な活動を主催し、デザイナーに刺激を与えるとともに、知識交換の場としての役目を果たすことで、文化地区を支えることができます。ほとんどの場合、こうした活動に直接関与するのは、ミュージアムの特定の部門のみですが、幅広いアプローチを取り入れることで、これらのつながりを強化し、適切な施設や資源を供給することができます。

### ボックス 6. 創造的地区の中心となるミュージアム

創造的地区では、文化と創造性、教育、研究、起業家精神が交わることにより、協力とイノベーションが生み出されます。

たとえば、2014年に考案されたロンドンナレッジクォーター（London Knowledge Quarter）は、ロンドン中心部の半径1,600m（1マイル）圏内に位置し、86のパートナー組織で構成されたネットワークで、60,000人以上の職員を雇用しています。より良い結果を求めて力を合わせるメンバーは、大学から小学校、企業からコミュニティグループ、大規模な博物館から小規模なアートの新興企業まで、多岐にわたります。

同じく、2014年、テキスタイルファッションセンター（Textile Fashion Centre）は、スウェーデン有数のテキスタイル産業の町、ボロース（Borås）に位置し、美しく再開発された工業団地に設立されました。現在では、テキスタイルとファッショングの分野でヨーロッパをけん引する科学産業団地となっています。

11km（37,000フィート）の敷地には、リサーチ会社、博物館、大学のキャンパス、多数のテキスタイル会社のオフィス、飲食店が設けられています。

これに匹敵するようなパートナー関係が育まれているのがフランスのラ・ピシーヌ（Roubaix）、ルーベ工芸美術館（museum La Piscine）です。古いスイミングプールを改築した建物にあり、テキスタイルのアカイブセンター（Textoteque）を発展させました。



La Piscine, Roubaix ©Camster2

出典：[knowledgequarter.london](http://knowledgequarter.london); [textilefashioncenter.se](http://textilefashioncenter.se); [innovatum.se](http://innovatum.se); [roubaix-lapiscine.com](http://roubaix-lapiscine.com)

効果を高めるため、博物館ができる取り組み：

- 都市計画を管理する地方政府の組織構造に参加する。
- ミュージアムのコレクションや活動に関して、芸術や科学などの資源を利用する地域経済のセクターを見出す。

- アーティスト、地元の生産者、職人、デザイナー、中小企業、その他の企業がコレクションを利用しやすい仕組みを作る。
- 中小企業、起業家、クリエイティブ専門家を対象としたイノベーション、起業支援、事業開発支援を行う地域イニシアチブに参加する。
- 博物館の可能性を活かして、地域のナイトタイムエコノミー（夜間経済）の活性化に貢献できるよう、開館時間の延長を検討する。

### 農村地域におけるコミュニティの資産と遺産の価値を高める

農村コミュニティにおけるミュージアムの役割は、都市や大都市圏と比較すると、重要視されていないのが実情です。さらに、「農村」という言葉は、非常に小さな村から人里離れた、あるいは辺境地にあるコミュニティまで、さまざまな状況を含みます。これまで「農村」だった地域の中には、都市部から人口が流出した結果、人口が増加し、現在では「郊外」に近い環境になっている場合もあります。こうした地域では、芸術や文化活動に参加する住民と都会の住民の横顔の重なる部分が多く、ミュージアムは活動の多様化（都市と同じように）に貢献することができます。

同時に、資源を結集させるのが難しい、人材がそろいにくい、開館時間が季節によって異なり、制限されているなどの多くの課題があります。さらに、農村の住民は、文化活動やミュージアムは近隣の都市まで訪ねていくものと考えている例も多いのです。

農村のミュージアム、特に主要な観光名所のない地域では、管理業務の共同維持、共通の展示会主催、ボランティアのサポートなどに頼る必要があります。また、新しい技術を活用し、近隣の都市や海外の大規模な博物館とのネットワークを構築したりすることで恩恵を受ける可能性もあります。

#### ボックス7：ミュージアムと農村の発展：トルコ、バクス博物館

トルコのバクス博物館 (Baksi Museum) は、トルコで人口流出が最も深刻な地域の一つに位置し、バイブルト地域に新たな命を吹き込み、経済を活性化させることを目指しています。この博物館では、一流のアーティストの作品に加え、民俗絵画や現地にあるオリジナルの手工芸品のコレクションで構成された現代美術コレクションをまとめています。アーティストや研究者の便益を実現する独自の文化交流センターを作り、人口流出によって妨げられた文化的環境を再生させるとともに、文化的記憶の持続可能性に貢献することが目的です。

出典：[en.baksi.org](http://en.baksi.org)



Baksi museum ©GettyImages

効果を高めるため、ミュージアムができる取り組み：

- コレクションの枠組みの範囲を超えて、地域の文化遺産を保存し、維持するため、地元の組合や関係企業の中核となる。
- 可能な限り、ボランティアを動員し、支援する。
- 大都市や海外の国を含め、他のミュージアムや文化的・社会的組織のネットワークと協力する。例：
  - 保存および復元ラボや公共施設を活用する。
  - 新しい展示会やプログラムを開発する。
- 可能であれば、主に管理部門から始めて、知識のインプットや資源を他の文化的組織または地方政府機関と共同管理する。

Stravinsky fountain, Paris ©Gettyimages





# 3

## 文化を意識し創造的な社会 を促進する

### 概観

ミュージアムは主に、文化的意識と教育水準の向上を目的として設立されてきました。時代とともに、そうした目的はより複雑化し、現在では、トレーニングや生涯学習も、またさらに地元住民だけでなく移民や他の辺境コミュニティもが含まれるようになっています。ミュージアムの使命もコレクションを通して、来館者に環境と自分自身についてもっと学ぶ機会を提供することにより、内省や自己認識を推進することにあります。過去や現在の多くの問題に対する人々の考え方を変えることや、誤解やかたくななものの考え方をたしなめることができます。これまでに創造されたミュージアムの所蔵品を展示することが、作品が作られた理由や方法への理解を促すのに役立ちます。まさにそういう意味で、より幅広い創造性のある文化を作り出します。

期待できる成果：

- 知識開発とスキルアップ
- 自信の醸成
- 文化をより意識した開かれたコミュニティ
- 創造性の浸透

表 3. 文化を意識し創造的な社会を促進する

地方政府	ミュージアム
<ul style="list-style-type: none"><li>◆ 青少年及び成人のための教育とトレーニングにミュージアムが果たす役割を認識する</li><li>◆ ミュージアムと協力し、来館者の経験に対してより幅広い取り組みをとるための資源と能力をつくりあげる</li><li>◆ 地域の来館者と観光客のニーズのバランスをとる</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>◆ ミュージアムへの来館を、内省と創造性を促進する経験として体系づける</li><li>◆ 教育、トレーニング、生涯学習の機会を提供する</li><li>◆ 文化多様性を促進する</li></ul>

## 理論的根拠



Participation ©Museum of Lisbon

コレクションの展示と教育支援は、常にミュージアム活動の重要な側面となっていました。ミュージアム誕生当時、芸術・文化発展の装置として、図書館やアーカイブと関連づけられてきました。創造経済においては、ミュージアムは人間の創造性に関する知識を広めるため、こうした将来の発展に影響を与えるミュージアムの存在は依然として重要です。

学校や大学などの機関とは対照的に、ミュージアムを通じて伝えられる知識は、帰納的プロセスを経て発展した人工物（芸術品）や標本を前にして体験する感情から得られることが多いのです。こうした経験に基づく知識は、理解や評価、自信などの能力を高めるのに貢献できます。このことは、教育制度が若者の取り扱いに失敗し、再び若者を学習に取り組ませるときなどに、積極的に文化に関与することが効果的な手段であるとしばしば見なされる理由の一つです。

また、積極的に文化に関わることが文化的な意識、感受性、受け入れを促すのに役立つ可能性もあります。共感を促すための候補としては、ミュージアム来館より演劇、文学あるいは映画などの芸術の方が明らかに向いているかもしれません、ミュージアムも「他者」の状況をより理解するための機会を提供する文化的対話の場です。

そのような結果に至るかどうかは、感情を自由にし、物体や人工物（芸術品）の重要性を理解するために必要な情報を得ることを、ミュージアムへの来館によりどの程度体験できるかにかかっています。また、ミュージアムが個人的、文化的、社会的な学習体験をする源として見られるならば、来館者とのコミュニケーションだけでなく、彼らの話を聞き、彼らの社会的状況を理解する必要があります<sup>13</sup>。そのためには、理想的には出身地や年齢だけでなく社会人口統計学的変数も含めた情報、そして可能であれば行動情報に基づく分析により、来館者プロフィールをよく把握することが求めます。人生観が変わるほどの体験を促すためには、引き続きミュージアムに訪問してもらうことも重要です<sup>14</sup>。

さらに、新しいデジタル技術の出現により、文化的な製品やサービスが生産、消費される方法が変わってきています。そのため、従来のオーディエンス・エンゲージメントや文化への参加方法も変わります。今日、消費者はいつでもどこからでも、またほとんど仲介者なしで、多数の文化的製品にアクセス可能です。新規メディア

<sup>13</sup> Chang, E.J. (2006), "Interactive experiences and contextual learning in museums" , *Studies in Art Education*, Volume 47, Issue 2, pp. 170-186.

<sup>14</sup> Anderson, D. et al. (2007), "Understanding the long-term impacts of museum experiences" , in *In Principle, in Practice: Museums as Learning Institutions*, pp. 197-215.

配信（例：Spotify, Netflix）だけでなく、オープンプラットフォーム（例：Wikimediaなどのコラボレーション型プラットフォーム、Youtube や Instagram などのコンテンツコミュニティ及びソーシャルネットワーク）の出現で、コンテンツを大量に制作し、直ちに拡散、配信することが可能になりました。Pier Luigi Sacco が考案した「Culture 3.0」概念では、これらの変化が制作者とオーディエンス間の分離を徐々に取り除くため、一連の参加は積極的か消極的かが不明瞭になっていると強調しています。地域発展の観点から、これは価値の生産が社会的な領域へと移行し、イノベーション、福祉、社会的一体性、生涯学習、社会的起業家精神、ソフトパワーなどの都市機能における多数の側面とつながっていることを意味します。こうした観点から、ミュージアムは受身的な来館者の需要に応えるサービスから、さまざまな形式の直接的な関与や共同制作を可能とする参加型プラットフォームへと進化していきます。ミュージアムはイノベーションのハブ、福祉のホットスポット、持続可能性を促進する場所、社会的一体性への入り口として価値を生み出すことが可能です。また、積極的な社会参加を奨励するために重要な役割も果たせます（Sacco, PL. et al. 2018, Sacco, P.L. 2013）。

ミュージアムを学習および社会実験の場として発展させるには、ミュージアム間で知識を共有できる効率の良い仕組み、熱意と技能がある職員、経費が必要となります。こうした領域の活動を開発、提供するためには、教育／訓練施設、地域団体、非営利団体との連携が効果的な方法です。



## 地方政府の政策オプション

教育面での地方政府とミュージアムの関係は一般的に良く認識されており、今や成人向けトレーニングや生涯学習にまで及ぶようになっています。地方政府はミュージアムのコレクション及びアーカイブがこれらの目的にとって有益な資源となるという点を認識することが極めて重要です。

### ボックス8：教育のためのパートナーシップ： カナダ、ケベック市のEducArtデジタルプラットフォーム

EducArt (EducArt digital platform) は、高校教師らとモントリオール美術館 (Montreal Museum of Fine Arts) とが共同で開発したデジタルプラットフォームです。同ミュージアムの350作品を選定して、多様な学科にまたがるテーマを模索し、現代の社会問題についての議論を促そうとする試みです。ミュージアムの多様で幅広いコレクションは、多岐にわたる活用を可能にし、多くの事柄に関連しており、帰納学習につなげ内省を促すための戦略構築を可能にします。同プラットフォームはまた、オンラインにより無料で利用可能な革新的な教育プロジェクトに関するデータベースでもあります。さらに、ケベック州は広大で人口密度が低い領土を有していることから、遠隔地の学生／生徒はこのプロジェクトのおかげでより多様な教育文化学習の機会を得ることができます。同プロジェクトの資金は、モントリオール市とケベック文化情報省とのパートナーシップの一環としてモントリオール文化発展協定 (Montreal Cultural Development Agreement) に基づいてケベック州 Digital Cultural Plan 実施資金という形で提供されており、また Fondation de la Chenelière からも支援を受けています。

出典：[educart.ca/en/](http://educart.ca/en/)

### 青少年及び成人のための教育とトレーニングにミュージアムが果たす役割を認識する

文化及び教育的発展のためのミュージアムの役割は従来から十分に認識されていましたが、そうした認識はますます拡大し成人向けトレーニングや生涯学習までもが含まれるようになっています。しかし、そうした教育活動は、一度限りの来館者ではなく、受益者グループが定期的に参加する継続的取り組みとして組織されるのであれば、最大の影響力を持つという点に着目すべきです。それはまた、さらなる資源と場所を見出す必要があるということを示唆します。

効果を高めるため、地方政府ができる取り組み：

- ミュージアムが教育・トレーニングにおける役割を認識することで、ミュージアムが担う任務を明確にする。
- 地方政府の戦略企画書やプログラムにおける、教育、成人トレーニング、生涯学習に果たすミュージアムの役割を認識する。
- ミュージアム利用の物理的または認識上の障壁を取り除くための支援をする。
- 確実にミュージアムが教育、訓練または雇用促進の取り組みを通じた資金支援

の対象となるようにする。

- 学校、技術、職業、教育訓練施設、大学、職業紹介所など、地域の関連機関間の協力を促進する。

### ミュージアムと協力し、来館者の経験に対してより幅広い取り組みをとるための資源と能力をつくりあげる

体験価値向上のためには、従来のミュージアムへの来館と比して、より多くの時間と空間などの資源が必要になり、さらに、従来の多くのミュージアムには配置されていない専門職員などの人材が必要になる可能性があります。地方政府はミュージアム内外の空間の確保を支援し、社会プロジェクト支援金の対象にミュージアムを加えることができます。

効果を高めるため、地方政府ができる取り組み：

- より広範囲の地域発展戦略の観点から、こうした体験の必要性についてミュージアムと協議する。
- ミュージアムが法的に社会プロジェクトへの支援金の対象となるようにする。
- 必要に応じてミュージアムの外に空間を確保する。



School visit © Gettyimages

## 地域の来館者と観光客のニーズのバランスをとる

地方政府はミュージアムを、地域に観光客を呼び込むための鍵とみる場合があり、主にそうした面での支援を行っています。しかし、ミュージアムは、地元コミュニティと観光客にとっての出会いの場、また互いに学び関わり合う場となる可能性があります。実際、地元住民を多く惹きつけるミュージアムは、より豊かな体験が可能だということで、外部からの観光客にとってもより魅力的な来訪先です。

効果を高めるため、地方政府ができる取り組み：

- 観光客や地元住民がミュージアムを利用しやすくするために、ミュージアム、教育機関、交通局、観光局、旅行業者と連携し、ミュージアムのイベントスケジュールを管理する。
- 地元に住むより多くの家族や成人をミュージアムに呼び込むためのインセンティブを創出する（例えば、学校訪問、成人学習プログラム、フェスティバルやイベントを通じて）。



Centre Pompidou, Paris ©GettyImages

## ミュージアムの施策オプション

### ミュージアムへの来館を、内省と創造性を促進する経験として体系づける

ミュージアムへの来館は、空間、情報・記録、視聴覚的サポートおよび従来型展示をより深い内容とする文化仲介者（芸術家やその作品と一般人との仲介者）により、内省的体験の源とすることができます。それは、多様な学習スタイルを持つさまざまな来館者への対応にもなるでしょう。デジタル技術を活用することにより、文化への参加や共同制作を奨励できます。

効果を高めるため、ミュージアムができる取り組み：

- 創造性を刺激する体験としてミュージアムの来館プログラムを構築する。
- さまざまな来館者層や学習スタイルに対応できる情報を工夫する。
- デジタル技術を使うなど、ミュージアムのプログラム作りや活動において参加型キュレーティング（情報を編集して新たな意味や価値を付加し、共有すること）とコミュニティの参加を促進する。

### 教育、トレーニング、生涯学習の機会を提供する

創作活動、芸術実践、従来型教育環境の垣根を超えた教育活動への参加は、自尊心と自信の獲得、成人にとってソフトスキルの獲得に繋がる可能性があり、また学

#### ボックス9. 教育開発とコミュニティ形成のための連携： シカゴ美術館のSPACEパートナーシップ

アートと市民参画のためのスクールパートナーシップ（The School Partnership for Art and Civic Engagement、SPACE）は、シカゴ現代美術館（Museum of Contemporary Art Chicago）とシカゴ市内の公立高校との複数年に及ぶパートナーシップです。その目標は、現代美術を戦略としてアートへの市民からの理解の拡大により、それぞれのコミュニティにより良い方向への変化をもたらす力をシカゴの高校生が獲得することです。

SPACEでは、シカゴ市内の公立高校にアーティストとその制作活動を持ち込み、学校内の複数の空間を芸術と市民参画の創造的ハブに物理的に転換しようとする試みです。SPACEでの学習を活性化するために、社会問題をテーマとしているアーティストと協働し、市民交流を取り入れるアーティストを招聘しています。アーティストたちは、学校に常駐し長期間にわたり学校でスタジオ制作活動を開催し、芸術と社会科の教師らと連携して教科を超えた社会的カリキュラムを共同設計し共同で教えます。生徒たちは地域社会の問題を調査し、自分たちが強い関心を抱く、また自分たちに直接影響のある問題を見出します。生徒たちはグループでそうした問題について調査し、地域住民に対話を働きかけます。SPACEは、学生主導の芸術プロジェクト、またそれぞれのコミュニティの緊急のニーズに応える市民活動プランへと繋がっています。

出典：<https://mcachicago.org/Learn/Schools/SPACE>

校を中退した若者の再学習の機会となる可能性があります。ミュージアム専門家や地域の職業、訓練、学習機関などの地域団体の専門知識を結集することで、具体的な地域発展のボトルネックに対処しながら、そうしたプログラムが効果的に目標設定され、対象となるグループのニーズを満たすことができます。(詳しくは次の章を参照)。

効果を高めるため、ミュージアムができる取り組み：

- 優先課題として地方政府と市民社会団体が特定している人口集団の教育ニーズや職業訓練ニーズについての情報を探す。
- 教育や職業訓練に関して、ミュージアムのコレクション、取り組み、事業内容に応じた関与の可能性を評価する。
- そうした活動を提供できるように、職員の能力とスキルを養成する。
- 学習活動を共同設計し、共同出資の機会を求めて、地域の教育や訓練施設に働き掛ける。
- そうした教育やトレーニングプログラムを実施する上で必要な予算の編成と、ミュージアム本来の資源以外の資金を積極的に申請する。
- 適切な保護・保存対策を念頭に置いた上で、そうしたプログラムを提供できる空間をミュージアム内外で検討する。

#### ボックス10：コミュニティ形成： アムステルダム博物館の Representing Mokum/Damsko プロジェクト

Representing Mokum/Damsko は、コミュニティ内やコミュニティ間の橋渡しを目指したアムステルダム博物館（Museum of Amsterdam）の新たなプロジェクトであり、プロジェクト名称はイディッシュ語でアムステルダムを意味する Mokum と、スリナムにルーツを持つ通俗語の Damsko から来ています。アムステルダム博物館は、二つの音楽ジャンルに関する展示や演奏会を開催し、その歴史だけでなく衣装、楽器など関連する物質文化についても調査する予定です。こうした音楽ジャンルの一つが、移民が多く住む労働者階級の街であるヨルダン地区で誕生し19世紀に発達し、イタリアオペラとフランスのバグパイプ音楽の影響を受けた曲とイディッシュ語の歌詞を特徴とする音楽です。それでもう一つは現代オランダ語によるヒップポップですが、これもまた恵まれない地区から生まれた音楽です。このプロジェクトを作り出すにあたって、博物館は、地元アーティスト達やオランダの著名な独立系ヒッポップレコード会社、学術界と協力し、オランダ音楽文化の評価と保護、そしてアートを通じた社会的包摂の醸成を目指しています。

出典：[ichandmuseums.eu/en/inspiration-2/detail-2/representing-mokum-damsko](http://ichandmuseums.eu/en/inspiration-2/detail-2/representing-mokum-damsko)



Mokum/Damsko ©Amsterdam Museum

## 文化多様性を促進する

ミュージアムは文化的対話のための安全で想像をかきたてる場を提供することで、文化多様性や文化的感受性について理解を深め、コミュニティ間やコミュニティ内の溝を埋める手助けが期待されます。演劇、文学あるいは映画といったその他の形態の芸術とともに、ミュージアムもまた、「他者」の状況をより正しく理解するための機会を可能にします。

効果を高めるため、ミュージアムができる取り組み：

- 障がいを持つ人々も含め、あらゆるタイプの来館者を取り込みつつ、展示やプレゼンテーションを通じてコミュニティを結びつけ共同制作の機会を創出する。
- 従来はミュージアムに来なかった地域住民に、将来の来館者としてだけでなく寄贈者やボランティアとしての参加を働きかける。
- こうした活動を支援するために社会福祉予算を活用する。





# 4

## 包摂、健康と幸福の場として のミュージアムを推進する

### 概観

これまで地方政府は、ミュージアムが持つ教育的役割を超えるた社会発展の直接的な関係者としてミュージアムを捉えていませんでした。しかし、ミュージアムが個人や地域社会の幸福に果たす役割はますます大きなものとなっています。健康に対する潜在的寄与が、高齢化社会という文脈において特に重要となっています。その他にも、学校中退者や受刑者の社会復帰や自信向上に関する取り組みも重要なですが、その効果に対する評価は難しく、長期的に見て初めて明らかになるものであり、時として見過ごされています。地方政府はミュージアムを社会資本の構築と社会福祉の推進の両方の資源と位置付けることにより、地域レベルで活動する社会的機関との連携を支援することができます。また、ミュージアムはこの分野でより積極的に活動するために内在的能力を強化する必要があります。

期待できる成果：

- 自らのニーズや問題に対する人々の認識に変化をもたらし、自らの生活を積極的に改善するようにする。
- 特に社会から孤立した人々を念頭に置きながら人々の幸福を増進する。
- 人々に自信を与え、能力を向上させて雇用可能性を高める。
- 社会的一体性を改善する。

表4. 包摂、健康と幸福の場としてのミュージアムを推進する

地方政府	ミュージアム
<ul style="list-style-type: none"><li>◆ データ、資源やパートナーシップの活用を通じて、ミュージアムによる社会福祉への貢献を最大化する</li><li>◆ 雇用への道筋の提供においてミュージアムが果たす役割を検討する</li><li>◆ 幸福向上への幅広いアプローチにミュージアムを組み込む</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>◆ 地域の恵まれない人々がもつニーズを認識し、それに応じる上で必要な内在的能力を養う</li><li>◆ しかるべき組織と連携して、雇用に適したスキルを高める</li><li>◆ 特定の人々（ホームレス、受刑者、高齢者、他の疎外された人々）のニーズに応えるために他の組織と共同でプログラムを立案する</li></ul>

## 理論的根拠



©Georgetown Lombardi Comprehensive Cancer Centre

ミュージアムは、常に包摶、健康、幸福の原動力と見なされているわけではありません。しかし文化と幸福や健康との関係性については、現在、その多くの研究や実験のテーマとなっています。1990年代初期の縦断的研究により、北欧諸国では、定期的な文化活動への参加により平均寿命が延びるといった効果が示されました。平均余命の研究だけでなく、生活の質と幸福感への文化の影響力の調査へと科学的な論文のテーマも徐々に移行しつつあります<sup>15</sup>。

公衆衛生の問題については、所属、場所、意味、身体的病気の問題を考慮して、そうした問題を総合的に取り組む必要があるという認識が高まっています。そのため、従来の医療

サービスの範疇を超えた幅広い関係機関との協力が必要となります。ミュージアムは、こうした協力のパートナーになることが期待されます。

本来の医療の枠を超えたアートと健康に着目した地域社会への介入は、1980年台後半以降重視されるようになってきました。こうした介入は、早くも19世紀には健康ミュージアムが設立されていた国々ではすでに見られていました。今日、芸術や文化遺産に関連する機関、地方政府や公的機関または慈善機関により垣根を超えたパートナーシップが形成されています。その例として、カナダのフランス語を話す医師団体 (Médecins francophones du Canada) のメンバーである医師が、ケベックのモントリオール美術館を訪問するという内容の処方箋を出し始めました。このような取り組みは健康の社会モデルに由来し、地域密着型の芸術活動や創作活動を通じて人々に自身の健康について考えるよう仕向けるとともに、恵まれない地域の人々にはこうした問題への対処能力の養成を支援するということにあります。さらに、多くの研究は、関連する社会的、経済的または人口統計学的変数を考慮に入れた場合、アートとの長期的な関わりと健康状態には関連性があるということが示されており、このことは、精神的健康および幸福についても当てはまります。

そのため、ミュージアムにおける取り組みの社会的側面は、非常に幅広いものとなってきています。ミュージアムが提供する文化的サービスは、貧困、健康、失業、年齢、非識字、障がいまたは拘禁などの様々な理由で社会から孤立した人々の自信と能力を向上させることに寄与します。こうした人々を対象とした取り組みは、人々の自己認識を変化させ、自らの人生をより良いものにし、自身のスキルを向上させようとする積極的な姿勢に変えることができます。

犯罪経験者を対象とするミュージアムの取り組みについては、犯罪者がどのようにして犯罪行動から立ち直り、犯罪とは縁の無い生活を送るようになるかについて

<sup>15</sup> Grossi, E. et al. (2012), "The interaction between culture, health and psychological well-being: Data mining from the Italian Culture and Well-Being project" , *Journal of Happiness Studies*, Volume 13, Issue 1, pp. 129-148.

分析する研究の存在に注目すべきであり、現在中心となっているのは、「犯罪からの立ち直り (desistance from crime)」という概念であり、それは個人の更生プロセスに着目した研究手法です。立ち直り過程の指標としては、自信、動機、自尊心の向上、両義性の受容力、よりオープンでポジティブな関係、また幾つかの選択肢を考え出し違う将来実現のための学習を厭わない人というアイデンティの構築などが挙げられます。ミュージアムプロジェクトそのものがそうした立ち直りにつながると主張する人はほとんどいないと考えますが、刑務所での活動や出所後の犯罪経験者を対象とした活動によって、立ち直りへのミュージアムの寄与が期待されています。

#### **ボックス11. ミュージアムと犯罪からの更生： フランスのルーブル美術館およびカナダのモントリオール美術館の取り組み**

2007年以降ルーブル美術館では刑務所と連携し、犯罪からの更生のためのワークショップを主催し、2009年にはさらにポアシー刑務所 (Poissy prison) を舞台に、受刑者と協力してルーブルの名作の高品質な複製の展示会を開催する、というさらなる措置を講じたプロジェクトを実施しています。これを受けた受刑者たちは、グラフィックスとテキストを用いた芸術プロジェクトとして展示会のカタログを作成しています。

モントリオール美術館 (MMFA) もまた、修復的司法サービスセンター (Centre for Services in Restorative Justice) との協働による修復的司法のための月次アートセラピーウークショップの実施という犯罪更生プログラムを行っています。同美術館の専任アートセラピストの主導によりワークショップが開催されています。ワークショップは無料で、共有空間の提供を通じて、癒しと心の平和のみならず、社会との断ち切られた絆の修復のための触媒としてアートが用いられています。こうしたワークショップは、犯罪者の包摂性と社会への再統合のプロセスを促進することを目的としています。

出典 : [louvre.fr/en/masterpieces-poissy-prison](http://louvre.fr/en/masterpieces-poissy-prison); [mbam.qc.ca/en](http://mbam.qc.ca/en); [csjr.org/en](http://csjr.org/en)



ミュージアムが包摶を促進するもう1つ重要な方法に、難民の受入および雇用が挙げられます。英国のヴィクトリア・アンド・アルバート博物館（Victoria and Albert Museum）がルワンダ、ウガンダやイラクなどからの難民をミュージアムガイドとして雇用し、難民はミュージアムガイドとして、博物館の展示品を個人的な物語と結び付け、ミュージアムギャラリーでツアーの案内を行いました。より伝統的なアプローチは、移民、難民、少数民族の遺産や伝統を取り上げ、特別展を実施することです。このような展示を通して、移民、難民、少数民族が置かれている状況を、ミュージアムの来館者に認識してもらい、感受性を高める取り組みです。

こうした取り組みは、ミュージアムに病院や社会センターあるいは職業紹介所としての機能を担わせるということを意味しているのではなく、むしろミュージアムがこれらの機関にとって有益なパートナーになり得るということを意味しています。このようなパートナーシップや共同プログラムを開発する際、複数の要素を考慮する必要があります。

全ての当事者に有益な効果が発揮できるよう、分野の異なるパートナーの役割を明確に分担し、共通目標を定めながら優先順位をつける必要があります。（例：犯罪前歴者と共同プロジェクトを計画する場合、法務省が受刑者の社会復帰を目標とするのに対し、ミュージアムは文化の民主化に着目しながら目標を立てます）。

さらに、活動のタイミングには常に何らかの意味があるため、実行に移す際の実用性についてよく考える必要があります。例えば、労働時間が業務を課された時間であるとすれば、昼休みは自由時間となりますから、この象徴的な考え方は公平とは言えません。同様に、空間的側面も重要です。上司の執務室で行われる文化活動に参加するのと文化活動を行うために用意された空間で文化活動をするのとでは意味が異なります。これは人々が活動に対して与える価値観によるものです（重要性の高いものかどうかに関わらず）。

幸福への計測可能な影響を認識することも重要ですが、即座に定量化できるショットでの売り上げや来館者数の変化などの指標に比べて測定の時間を要するため、時間をかけてじっくり行う必要があります。パートナーと連携しながら指標および測定可能な枠組みを設計し取り入れる必要があります。上記のプログラムを評価する場合、メタ分析や総合評価手法が有効です（例：ミュージアムが使用する社会学的手法と医療機関が使用する基準や手法を組み合わせた観察）。期待値の有無に関係なく、上記の評価方法を用いてこの利益をしっかりと特定・認識する必要があります。多くの場合、このようなプログラムの徹底的な評価を実施するための資源を備えているのは大規模な博物館だけです。ただし、小規模なミュージアムの場合、複数のミュージアムとのネットワークを構築し、あるいは地域の大学と連携しながら資源を共有することにより、そこから得られた経験をもとに学習することができます。

# 地方政府の政策オプション

地方政府は、ミュージアムを社会資本と社会福祉を構築するための資源とみなし、同時に社会福祉、健康、雇用、受刑者の社会復帰などの分野において、関連機関とのパートナーシップを促進することができます。

## データ、資源やパートナーシップの活用を通じて、ミュージアムによる社会福祉への貢献を最大化する

地方政府は、ミュージアムが幸福と福祉に貢献するために果たすことができる役割を認識することからはじめることにより、様々な手法で支援することが可能です。また、地方政府はミュージアムに対して地域コミュニティが持つ社会的ニーズに関するデータを提供することにより、ミュージアムと、関連する社会的機関のパートナーシップを促し、支援することができます。

効果を高めるため、地方政府ができる取り組み：

- 地域コミュニティの幸福と福祉に貢献するまでのミュージアムの価値を考察し、その潜在的寄与を地域発展戦略に組み込む。
- 包括的な地域の社会経済的情報をミュージアムが利用可能にする。
- ミュージアムと他の関連する社会的機関のパートナーシップ形成を促す。
- 他の組織が分担・出資可能な経費を見分ける。



## 雇用への道筋の提供においてミュージアムが果たす役割を検討する

地方政府は、地域の人々が雇用に向けて自信と技能を身に着けられるようにミュージアムが果たす役割を検討することができます。技能と言っても特殊なものではなく一般的な物ですが、雇用のためには特に重要です。

効果を高めるため、地方政府ができる取り組み：

- 地域の労働市場についての情報をミュージアムと共有する。
- 地域レベルで労働市場と教育機関との対話を確立し、透明性を維持しつつ定期的に戦略を共有する。
- ミュージアムが専門教育・トレーニングプログラムを実施できるように財政的な支援をする。

## 幸福向上への幅広いアプローチにミュージアムを組み込む

地方政府は、地域の幸福感を醸成するための広範な政策により、ミュージアムを活動主体として組み込むことができます。考慮すべき領域は、健康や老化、また受刑者の更生や社会復帰など多岐にわたります。後者については、地方政府は一般に拘留施設に対する直接的な責任をほとんど負っていませんが、犯罪前歴者の更生のための2大問題である住居と雇用に関しては地方政府が責任を負うことが多いのです。

### ボックス12：包摂性、健康、幸福の促進：人文美術館の声明

人文美術館の声明の一環として、モントリオール美術館（Montreal Museum of Fine Arts, MMFA）は文化と文化機関の社会的役割について強いビジョンを提示し、包摂性、健康、幸福を促進することを目的とした数多くの行動をとっていました。MMFAのアートセラピープログラムは、特に革新的なアプローチを採用しており、世界的に認知されています。このプログラムは、精神衛生障害、自閉症、摂食障害、学習および行動の困難を経験している人を広く対象としており、社会的に排除され疎外された個人にも拡大しています。活動は、アートを使用して自己イメージを改善すること、発話障害や感覚障害を持つ人々を支援するアートワークショップを開催すること、移民が自分のライフストーリーをアートを通して説明することで落ち着くのを助けることなど、非常に多様です。MMFAは、多くの専門パートナーと協力してこれらのプログラムを作成し、科学機関や大学と協力してこれらの分野の研究を行っています。これらの活動を促進するため、2016年に美術館は専用の施設を開設し、2017年には16人の専門家からなる芸術と健康に関する諮問委員会を設立し、この分野の政策を策定しました。2018年、美術館とカナダのフランス語圏医師協会との間の新しいプロジェクトの一環として、医師により、ミュージアムへの来館が処方されました。

出典：[mbam.qc.ca/en/education-and-art-therapy/art-therapy/](http://mbam.qc.ca/en/education-and-art-therapy/art-therapy/)

効果を高めるため、地方政府ができる取り組み：

- 命の危険にさらされている人々（高齢者、貧困者、難民、亡命者、身体障害や学習障害を持つ人々）が定期的にミュージアムを訪れるようにするためのインセンティブをミュージアムに与え、そのための資源を提供する。
- 地域の社会経済的状況に関する情報を自らの戦略に取り込むようミュージアムに働きかけ、ターゲットを定めるためにどのようにその情報を利用できるかを示す。
- ミュージアムと地域の保健機関・社会機関との対話の場を設ける。
- 健康や環境問題について地域の人々により多くを知らせるための展示や研究プログラムに対し財政支援を行う。
- 保健機関での文化活動や展示、ワークショップの開催を支援する。
- 刑務所や同等の社会機関とのコミュニケーションを容易にし、共同プログラムの実施を促す。
- 物理的空间などの資源の利用権を提供するなどにより、ミュージアム外部に対するミュージアムのコレクションの一部の貸し出しや、ミュージアム外部での独立した展示に対する支援を行う。
- ミュージアムが活動を推進するための規定、ミュージアムが社会福祉予算による助成金の受給資格を得る上で必要となる規定をできるだけ見直す。



# ミュージアムの施策オプション

## 地域の恵まれない人々がもつニーズを認識し、それに応じる上で必要な内在的能力を養う

多くの国で、ミュージアムは革新的な方法により、社会的弱者に対するサービスを提供しており、社会変革を担う一主体となりつつあります。しかし、そのためには、それ相応の助成金が必要です。また、同様に、動員できる人材が必要です。その方法としては、既存のスタッフを研修する、専門的能力を持ったスタッフを新たに採用する、あるいは、外部委託することも考えられます。場合によっては自館のコレクションの一部を外部で展示し、その活動を外部で実施する必要があるかもしれません。のために、コレクションの一時的な条件に基づく移動についての規則を見直す必要があるかもしれません。最後に、ミュージアムは、その成果が参加者によって主観的に認められなければならない状況や、目標とする成果を計測可能な指標として直接可視化できない場合は、評価手法を調整していく必要があります。質的・量的な評価の適切なバランスは、ミュージアムの関与の程度によって変わってきます。

### ボックス13：移民を融合するための提携：Migration : Cities プロジェクト

Migration : Cities（移民：都市）は、博物館英連邦協会（Commonwealth Association of Museums、CAM）および地方博物館国際委員会（ICR）と連携し、都市博物館のコレクション・活動国際委員会（CAMOC）が主導する ICOM のプロジェクトです。このプロジェクトでは、移民や難民コミュニティの社会的包摂や現代の都市生活への参加を支援するミュージアムの役割を探求しています。Migration : Cities は、ミュージアムの専門家、政策立案者、そしてコミュニティ組織に情報と資源を提供するシンクタンクでありながらプラットフォームでもあります。また、ミュージアム、公的機関、地方政府および地域政府、コミュニティ組織、またその他のセクターの間でのパートナーシップの構築を支援します。移民の融合のためのミュージアムのプロジェクトは非常に多様です。例えば、デンマークのルイジアナ近代美術館（Louisiana Museum）が開催する Travelling with Art のプログラムでは、難民の子供たちを美術館に招き、アートについて意見を交わしたり、創造的な作品作りをしたりしています。オランダのロッテルダム博物館（Rotterdam Museum）では、社会的に取り残された人々などの様々なコミュニティグループを展覧会の制作に巻き込んでいます。特筆すべきもう一例は、ブラジルにあるサン・パウロ移民博物館（Immigration Museum of the State of São Paulo）です。この博物館とアーセナル・オブ・ホウプ（Arsenal of Hope）という非営利団体が、もともとは世界各国、主にイタリアと日本から来た移民を収容するために19世紀終わりに建てられた複合施設を共同で使用しています。15年以上にわたるパートナーシップを通じて、この2つの施設は、取り残されたグループやホームレス、薬物依存者、難民といったリスクにさらされている人々にシェルターを提供するだけでなく、社会復帰のためのワークショップや文化プログラムを開催し、36,000人以上の人々を支援してきました。

**MIGRATION:  
CITIES  
(IM)MIGRATION AND  
ARRIVAL CITIES**

出典：<http://migrationcities.net/>; [louisiana.dk/en/learning/collaborations](http://louisiana.dk/en/learning/collaborations); [museumrotterdam.nl/en/](http://museumrotterdam.nl/en/); <http://museudaimigracao.org.br/>

効果を高めるため、ミュージアムができる取り組み：

- 地域の社会経済的状況に関する情報をミュージアムの戦略に取り込み、展覧会や教育事業、アウトリーチ活動のほか、一般来館者へのプログラムについても、これらのデータがどのように目標設定に活用できるのか示す。
- この戦略的アプローチの理解を促進するため、自館の職員研修を実施する。また、ミュージアム以外のセクターのパートナーとの協力をを行う。
- 地域レベルで社会組織との継続的な対話を確立し、社会組織との長期的なパートナーシップを促し、定期的に戦略を共有する。
- ミュージアム内に学際的組織を構築・支援するために、部門間共有の設備の設置を推進する。
- 社会福祉予算あるいは、関連の慈善団体、財団、民間セクターが後援する新たな財源を動員する。
- 他のミュージアムやパートナーと分担、共同出資できる経費を見つける。

### しかるべき組織と連携して、雇用に適したスキルを高める。

ミュージアムの教育的役割は、しばしば授業でミュージアムを訪れる子供や若者、あるいは文化的な専門家や管理者向けの専門的な訓練に焦点が当てられています。最近では、この役割は拡大し、生涯学習などによる成人の育成や継続した訓練も実施されています。この役割を果たすためには、成人のトレーニング機関との新たなパートナーシップを構築する必要があります（ただし、このような活動への財源の配分には非常に激しい競争があります）。

この領域において、ミュージアムがなしうる最も大きな貢献は、失業者などの社会的弱者の自信を高め、積極的な姿勢を身につけさせ、一般的な技能を高める機会を提供し、ときには特殊な専門能力を獲得させることです。一度きりの来館やワークショップへの参加で大きく変わることはほとんどありません。そういった人々には、数週間あるいは数ヶ月にわたり創造的活動や認知活動に従事するプログラムを提供するによって、長期的に自信や生活を改善していく能力に好ましい影響が出やすくなります。この種の活動は、対話や意見交換のできる一連のワークショップとして組み立てられることが最適な形といえます。この種の活動を発展させていくために、ミュージアムは、他の諸専門機関にも働きかけ、多様な技能を駆使しながら、自らの専門知識や知見と融合させていく必要があります。なお、このようなプログラムを設けることで、例えば職員の一般的技能や特殊技能が向上するなど、新たな機会が生まれるのであります。このようなプログラムにより、ミュージアムでの一時的雇用や補助金つき雇用が実現する可能性も生まれます。

#### **ボックス14. 雇用可能性のためのパートナーシップ：マウォポルスカ、ポーランド**

マウォポルスカ地域 (Małopolska region) は、ポーランドの魅力ある文化観光地域の一つです。しかしながら、世界遺産を維持、機能するため、組織上および財政上の重大な課題が生じています。さらに、この地域では長期的な失業が深刻な問題となっています。これらの課題に対処すべく、マウォポルスカの地域政府は、労働市場から排除の危険にさらされている長期的な失業者に対し、一時雇用制度を実施することを決定しました。この制度に基づくプログラムでは、失業者に、地域文化の保存と振興に携わる世界遺産関連の施設での職業カウンセリングや就職支援、また雇用機会を提供します。最終的な目標は、対象者が正常に労働市場に参入、復帰し、正規雇用を得る手助けをすることです。

効果を高めるため、ミュージアムができる取り組み：

- 収集、作業、運用の性質に応じて、包括的かつ専門的なトレーニングの独自の可能性を見つける。
- 長期的なパートナーシップと共同プログラムの計画に求められる要件を関連の専門機関と共に検討する。
- プログラムを実施するための空間をミュージアムの内部と外部両方に設ける可能性を検討する。
- パートナーと連携し、プログラムの実施に必要な予算と実行計画を設ける。

#### **特定の人々（ホームレス、受刑者、高齢者、その他の疎外された人々）のニーズに応えるために他の組織と共同でプログラムを立案する**

ミュージアムは社会的弱者を対象とした活動を提供することにより、地域社会の健康と幸福に貢献することもできます。失業者、刑務所にいる人、またはいた人、社会から孤立している人、難民、亡命者、貧困者、学習障害・身体障害をもつ人を含む、とりわけ脆弱な小人数グループを対象とした活動の提供も行うことができます。

ミュージアムは、上記の人々に直接的にサービスを提供し、ごく一般的な取り組みとして、このような人々との接点や専門知識を有する社会組織と連携しながら、新たな技能を習得していく必要があります。NGO や医療施設、矯正施設は、相応の専門知識や技能により自らの顧客にサービスを提供しますが、ミュージアムは作品を解釈する自らのノウハウや人々の関係性、教育やファシリテーションスキルを持ち込みます。介護者と利用者とが一体となって取り組めるように分かりやすく作られたアートの取り組みや、世話を人が参加して共同作業ができるような取り組みが最も重要です。介護者や刑務所の職員、または職業紹介所の職員にもたらされるメリットは、彼らの顧客に向けられたプログラムの価値ある「副産物」です。

複雑な不確定要素や状況を考えると、そのようなプログラムの評価は容易ではありません。様々な根拠や評価方法があつて当然といえます。例えば、アートの取り組みと再犯率の間に直接的な関係を認めるのは困難です。それでもなお、刑事司法制度に携わる多くの人は、このような活動が参加者にとって有意義であつたり、人格的な変化を生み出したり、さらには職員にもメリットがあることから、アートに

より取り組みを支持しています。大切なことは、評価の目的と条件について最初にミュージアム、社会のパートナー、そして出資者が合意していることです。

### ボックス15：健康と幸福のための提携

フランス・コンフルエンス美術館 (The French Museum of Confluences) は、リヨンのレオン・ベラール病院 (Lyon Léon Bérard Hospital) と Awabot (ロボット開発企業) と手を組み、臓器移植を待つ子供たちに、デジタル技術により美術館を訪問する機会を与えました。子どもたちは、ロボットを操作して美術館の中を自由に行き来でき、案内員に質問できるほか、他の来館者と交流もできるのです。美術館はまた、ファム・メール・アンファン病院 (Hospital Femme Mère Enfants) とも提携し、子供たちに架空の潜水艦に乗って海の生き物たちについて学ぶ機会も提供しています。これらの経験は、子供たちを教育し、子供たちの想像力を刺激するだけでなく、彼らを孤立させないという役目も果たすのです。他の例には、ICOM によるフランス、パリのルーブル美術館において受賞もしたプログラムがあります。このプログラムは、病院の職員と入院患者を対象として美術館のコレクションを展示するというものです。また、グラスゴー美術館 (Glasgow Museum) では、社交の機会や回想の促進のため、認知症ケア施設に美術作品を展示する取り組みを行っています。

出典：[museedesconfluences.fr/fr/visit-museum](http://museedesconfluences.fr/fr/visit-museum); [awabot.com/en/](http://awabot.com/en/); [ihope.fr](http://ihope.fr); [louvre.fr/en/louvre-hospitals](http://louvre.fr/en/louvre-hospitals); [museumsassociation.org/museums-change-lives/15012015-building-memory-walls](http://museumsassociation.org/museums-change-lives/15012015-building-memory-walls)

効果を高めるため、ミュージアムができる取り組み：

- 地域の保健、社会包摂、更生関係組織、および地域の関連 NGO との継続的な対話、または長期的なパートナーシップを確立し、各々が定期的に戦略を共有する。
- 対象グループだけでなく、上記の機関の職員向けのプログラムを設計する。
- ミュージアム外での使用のためにコレクションの一部を臨時に貸し出すことや、ミュージアムが、特定のグループが活動及び利用できるように閉館することを検討する。
- 他の組織と分担または共同出資できる経費を見つける。
- 実験プログラムに適した評価システムを設計する。
- 他のパートナー機関と関連する情報や成果を共有する。





# 5

## 地域発展にミュージアムの役割を位置づける

### 概観

地方政府とミュージアムがパートナーとなり、地域発展におけるミュージアムの影響力を最大化するために提携できる特定の分野を超えて、ミュージアムと地方政府のパートナーシップを総合的に管理することにより、この影響力を妨げる恐れもあれば、促進することも可能です。パートナーシップの体制は、地方政府の規模と、ミュージアムと地方政府との法的関係の両方によって変わってきます。このように詳細を説明してきましたが、一般にパートナーシップの土台をなすのは以下の原則です：

- ミュージアムは、ドライバー（原動力）とイネイブラー（実現を可能にするもの）の両方の役割を担い、地域発展に貢献することができます。知識のハブとして、より包括的かつ持続可能な発展を生み出す新たなサービスを設計し、提供することができます。
- 地方政府は、地域発展の手段として文化の役割を中心に位置づけ、ミュージアムがその地域発展の潜在力を実現できるように、資源（規制、財政、土地および人材）を動員することが可能です。

地域発展においてミュージアムを主流化するためには、地域発展に携わるすべてのステークホルダーが、ミュージアムが持つ創造的発展と社会変革の潜在力を認識する必要があります。さらに、地域発展の課題と考え方についての責任を負う新たなミュージアムの運営枠組みも必要となってきます。

表5. 地域発展にミュージアムの役割を位置づける

地方政府	ミュージアム
<ul style="list-style-type: none"><li>◆ ミュージアム同士の協力に対して、長期的で総合的なアプローチをとる</li><li>◆ ミュージアムの中核機能としての保存、管理および研究を支援する</li><li>◆ ミュージアムの能力を高めるため、資源の投入などの戦略を検討する</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>◆ 地域発展にミュージアムが果たす役割を明確に示し、それを重要文書・過程において運用可能にする</li><li>◆ 保全、保存と研究を中心的役割として持続する</li><li>◆ 他の関連組織と連携して、影響力を高める</li></ul>

## 理論的根拠



Old war bomb shelter turned into a slum ©MUHBA

本ガイドは、ミュージアムと地方政府に、地域発展の効果を高める新たな機会の創出に貢献する可能性がありますが、新たな経営上、統治上、事業上の課題も生まれる恐れもあります。ミュージアムが直接、新たなサービスの開発を担う可能性は低いですが、他のパートナーと協力して、あるいは通じて、そのようなサービスを共同で設計し、支援できるかもしれません。ミュージアムにとって、この新たな外在的な視野は、内在的なビジョン（コアミッションに関する）に反するものではなく、複雑で創造的な社会におけるミュージアムの活動の延長であるとみなされます。

これらの効果の大部分は長期的に明らかになってくるものであり、それはすなわち、継続的な努力と定期的な評価が必要であることを意味しています。

このような視点に立つと、ミュージアムには情報、パートナー、技能および知的財産の保護といった面で新たなニーズが生じてきます。しかしこのような取り組みにより、ミュージアムは財源、人材などの新たな資源による利益も享受することができます。

このことが地方政府にとっても、幅広い分野や政策をまたいだ、文化の主流化につながる分野横断的なヴィジョンを採用することを意味します。これにより地方政府は幅広い分野のステークホルダーとともに結束しながら、共同で戦略を立てることが可能となるでしょう。

## 地方政府の政策オプション

地方政府の政策オプションは、地方政府と各ミュージアムとの法律上の関係により、大きく異なる場合があります。地方政府が直接ミュージアムを運営しているケースやミュージアムと地方政府の運営に直接的あるいは受託的な法律関係が存在しないケースがあります。前者では、ミュージアムに対する管理を維持しつつ、ミュージアムにその活動の決定権を委ね、行わせることが地方政府の挑戦です。後者では、地方政府の決定はミュージアムの方針と活動に間接的に影響を与えうるため、地方政府はミュージアムの一般的なステークホルダーとして大きな機能を果たします。正確な関係を定義することは往々にして困難です。なぜなら、一部のミュージアムの資源は、直接または間接的に地方政府に依存しているからです（設備の管理、メンテナンス、職員等）。いずれの場合も、ミュージアムと地方政府は、地域社会にサービスを提供するという目的を共有しながら、連携を強める上での土台を築く必要があります。

ほとんどではないにしても多くのミュージアムが、すでに社会的、経済的発展の分野に対してある程度、活動を行っていますが、それ以外のミュージアムにとって

はイノベーションといえるかもしれません。ミュージアムが改革、再編のための初期費用を負担することになるため、地方政府はこのイノベーションの精神を育むためにインセンティブを提供することができます。このインセンティブに対し、それに相応の出資と、目的に応じた評価手法が必要になります。

#### ボックス16：ミュージアム運営モデル：ポルトガルのリスボン博物館の事例

都市のミュージアムは、数多くのテーマが集約された地点として、その都市に焦点を当てています（2015年Gob. A.、Postula. JL.）。歴史、都市性、美術史、都市芸術と現代芸術、地理学、人類学、そして都市技術をテーマとするため、本質的に学際的です。



School visit ©Museum of Lisbon

20世紀初頭に市の歴史博物館として設立されたリスボン博物館は、近代化のプロセスを経験してきました。ミュージアムの運営は、伝統的な地方政府

の運営モデルから、リスボン市議会が一株主となったリスボン市の文化公共会社（public company for culture）、EGEAC（リスボン市文化振興会）へと変化しました。EGEACは、市のミュージアム、ギャラリー、劇場、フェスティバルを運営しています。この変遷は、市議会の価値観を色濃く反映しているものの、ミュージアムの運営の柔軟性や自治性が格段に増えたことを意味しています。

ミュージアムの主要な建物は改築され近代化しつつありますが、リスボン博物館の活動は、都市とその住民との感情的つながりを高める様々なプロジェクトの中でも、都市遺産、景観、他の地域と差別化した場合におけるリスボンの特徴（自然光のような無形遺産やセラミックタイルのような有形遺産）、高まる移民の流れとともに進化してきた都市の多文化アイデンティティ、都市庭園と持続性に向かう動き、といったテーマに特化してきました。

出典：<http://www.museudelisboa.pt/en.html>

#### ミュージアム同士の協力に対して、長期的で総合的なアプローチをとる

財政原則により、一般的に地方政府との関係が年間ベースで設定されているという点でミュージアムは長年問題を抱えてきました。しかし地域発展に対して大きな成果を出すには、かなりの期間を要します。そのため長い期間をかけながら相互の約束を定めることで、着実に成長してゆく必要があります。ミュージアムの運営に対し期待される地方政府の貢献、および地域発展に対し期待されるミュージアムの貢献が明確になり、全ての当事者が納得するような言葉で表現できるよう、合意は相互の合意内容を明確に定義する必要があります。文化分野のみに限定するのではなく、むしろ地方政府の運営全般（例えば雇用、社会福祉、継続可能性）と統合した内容とする必要があります。

地方政府が実施できること：

- ミュージアムをその地域発展プログラムに組み込み、地域の将来をテーマとしたフォーラムや会議にミュージアムを全面参加させる。
- 文化的領域同様に、社会経済的な領域においてもミュージアムの主導を促す。
- 中長期的な展望による連携戦略を企画し、できる限り中長期的な契約上の合意を設ける。
- ミュージアムが生み出す波及的利益の特定とその分布のための枠組みを明確に構築する（地方政府がこの利益を管理している場合）。
- ミュージアムの純利益を将来の発展に再投資することを約束する（地方政府がこの利益を管理している場合）。
- 説明責任を明らかにするため、ミュージアムと共に目的に基づき一部の評価手法について合意する。

### ミュージアムの中核機能としての保存、管理および研究を支援する

コレクションの保存、管理および研究は、ミュージアムの中核的な活動です。コレクションへの物理的・知的なアクセスを保障することにより、ミュージアムは地域発展に貢献する効果があります。検討すべき重要な点には、コレクションの保存、管理、修復、入手、研究、および保管のために必要な物理的空間の確保、予防的保

#### ボックス17：ミュージアムのガバナンスに対する新たなアプローチ： MAS、アントワープ、ベルギー

MAS と呼ばれるアントワープ美術館（Museum aan de Stroom）は、アントワープに所在する受賞歴のある美術館です。1993年にアントワープが欧州文化首都に選ばれた際に導入された創造的で参加型のアプローチにより、アントワープ市議会は、3つの美術館に保管されていた収蔵品を、旧アントワープ港のあった地区に新たに建設する建物に集約することを決定しました。これは、国の予算が回されにくかった3つの美術館の問題を解決すると同時に、都市再開発の試みでもありました。MAS は、200人以上のコレクターと彼らの収蔵品を支援し、彼らと協力して、市の豊かな文化遺産を多くの人が集まる場所に展示しています。統治と運営の面で、コレクションが一か所に集約されたこと、また共通の制度的枠組みによって、資源がより効率的に活用され、数多くの企画展を通じて多様な問題やテーマを扱える柔軟性が生まれています。ランス、リエヴァンにあるルーブル美術館ランス別館の保管施設の設立においても類似の取り組みが展開されています。この保管施設では、ルーブル美術館の作品が保管、保存される予定です。なおこの施設は、ルーブル美術館とオ＝ド＝フランス地域圏（Région Hauts de France）のパートナーシップによって設立されました。



出典：ICOM/CAMOC; [www.louvre.fr/centre-de-conservation-du-louvre](http://www.louvre.fr/centre-de-conservation-du-louvre)

存やコレクションを用いた学習活動に関連するコストを賄う能力等が含まれます。ここで、地方政府の役割が極めて重要になります。

効果を高めるため、地方政府ができる取り組み：

- ミュージアムの科学的必要性を支援し、専門の人的資源・技術資源を動員する。
- 特定の空間を確保・設置し、特定の技術作業を実施することにより、ミュージアムの保全・保存及び研究活動を支援する。
- さまざまな地域のミュージアムの保存業務を支援、または共有する。

### ミュージアムの能力を高めるため、資源の投入などの戦略を検討する

厳しく限られた財政の中でも、沢山の戦略を活用しながらミュージアムの能力を高めることは可能です。例えば、同じ地域で活動する複数のミュージアムにおける資源の共有などが挙げられます（文化的機関と非文化的機関による共有も可）。効率的に行うために、この共有プロセスは、予算の重複を避けるために、関連する地方政府とともに明確に設計されなければなりません。しばしば、「フロントオフィス」と「バックオフィス」の区別が重要になります。

規定によりボランティアの参入が可能な場合、財政節約という点のみならず、ボランティアにより新しい技能をもたらし地域社会の結びつきを強める上でも、ボランティアの貢献はとても重要です。ボランティアそのものについても、ミュージアムで活動することで社会関係資本の増加、場合によっては雇用可能性の改善につながる場合があります。もちろん、ボランティアの貢献を搾取するのではなく、適切な賃金を支払い、職員として登用し、ボランティアのシステムを公正にするなどの待遇が常に必要となります。地方政府はこのようなボランティアの動員に日頃から関心を持つべきです。というのも、ボランティアの動員には、地域市民の社会参画を促し、地域のステークホルダーの能力を高めるというメリットもあるのです。

効果を高めるため、地方政府ができる取り組み：

- 地域の文化的・非文化的機関およびミュージアムによる共同管理も含め、地域のミュージアム同士で資源をプールするインセンティブを生み出す。
- 地域のミュージアム同士でサービスを共同で実施するインセンティブを生み出す。
- 農村地域では、大型都市などに点在するミュージアム、文化やそのほかの組織と連携し資源の共有やネットワークの構築を支援することにより、能力の向上、新しい展示イベントやプログラムを計画する。
- 地方政府の研修システムをミュージアムの職員が利用できるようにする。



©Gettyimages

- 地域レベルにより広くボランティアについての情報を共有し、可能ならば、ボランティアの動員を促す。組織に必要な経費の一部を負担する。ミュージアムとともにボランティアの基準を設計する。

## ミュージアムの施策オプション

### 地域発展にミュージアムが果たす役割を明確に示し、それを重要文書・過程において運用可能にする

経営陣からミュージアム内外の他のすべてのステークホルダーに至るまで、こうした取り組みについて広く了解を得るには、ミュージアムと地域発展との関連性について認識が一致しなければなりません。また、すべての関係者やパートナーに理解される共通の将来像に向けてさまざまな見解と視点を取り入れるために、強力なリーダーシップが必要となってきます。この将来像は、各局面・段階・目標・評価手段を明示した行動計画または実施計画にもとづき、新たな情報・機会・教訓を考慮して絶えず見直す必要があるため、不変ではありません。また、この新たな課題に取り組むためには、専属の職員を一定人数確保する必要があります。

成功に向けたもうひとつの重要な要素は、すべてのミュージアム担当部門がどの程度この任務を理解・尊重しているかという点です。ミュージアム全般に渡る活動を調整・統括する方法はいくつかあります。例えば、経営陣（大規模なミュージアムの経営陣）と密接に関わる専属部隊の編成や同活動の担当者の任命、あるいは創造的なプロモーション活動へのアクセスを促し、その認知度を高めるための小規模なセンターの設置等が挙げられます。いずれにしても、この戦略的部隊は、ミュージアム内および周辺領域における業務の重複を回避すべく、各部局と連携する必要があります。

効果を高めるため、ミュージアムができる取り組み：

- 任務を明示、戦略を文書化し、施設の将来像を定め、地域発展におけるその役割を認識する。
- 明確な目標と業績評価指標をもとに戦略とビジョンを達成するため、具体的な実施計画を定める。そのためにミュージアムは、職員・来館者・ステークホルダーがそれを優先事項として認識できるように、全体に伝える簡潔な書式に準じて戦略ロードマップを提示する必要がある。
- ビジョンと戦略の実施を統括する者を経営陣の中から任命する。
- 地方・地域または国家（あるいはその両方）の経済・社会戦略の設定と実施に積極的に関与する。
- その一部に貢献し、他の活動も統括することにより、こうした戦略における主

要な活動に責任を負う。

- 当該の地域社会において強力な存在感を示す（地域の文化・芸術活動の支援等）。

## 保全、保存と研究を中心的役割として持続する

地域発展における役割にかかわらず、今後もミュージアムの主要業務は、コレクションと管理を戦略的に計画し、倫理的に行動することです。コレクションを管理・保管・保全・記録・維持する方法はいくつかあります。そのため、管理方針・手順・業務の有効性を総合的に立証する施設運営の方法を多角的に検討し、多様な要因を考慮した上でこれらを評価しなければなりません。

### ボックス18：責任あるミュージアムの保存・運営業務

ICOM博物館倫理規定（ICOM Code of Ethics for Museums）は保存国際委員会（ICOM Committee for Conservation）と共同で、責任あるミュージアムの保存・運営業務を定めています。保存の高い水準と知の生産には、以下のことが必要です：

- 公認の包括的なコレクション管理方針が定められている。
- 適切な教育・訓練を受け、十分な経験を有する職員により、ミュージアムの管理責任を遂行する適切な人材が揃っている。
- 文書化・記録・目録作成のシステムが整っており、収蔵品とその関連情報（恒久的なものも一時的なものも）・現状・所在に加え、ミュージアムからの出し入れや施設内での移動を記録している。
- コレクションの所在を確認するために外部団体が行った年次監査の結果が常に更新されている。
- ミュージアムのコレクションの利用にともなう知的財産権が規定・保護されている。

出典：ICOM (2004); <http://www.icom-cc.org>

効果を高めるため、ミュージアムができる取り組み：

- コレクションと管理について正しい判断を下すべく、任務を文書で規定し、コレクション関連書類（コレクション管理方針・コレクション計画等）を整える。また、関連のプログラムにおいて予防的保護を戦略的に計画する。
- 保存業務全般とアーカイブ情報を更新するシステムについて管理・技術職員を継続的に訓練する。
- 地方政府のさまざまな部門と密接に連携し、コレクションやその他の資源（関連データ等）を自然または人的災害から保護する。具体的には、災害リスク管理計画を設定・試行・更新し、データを活用する。
- 知的財産権に配慮する。

## 他の関連組織と連携して、影響力を高める

他の関連団体とのパートナーシップの形態は多様です。まず、ミュージアム職員は、地域のさまざまな経済・社会的ステークホルダーと定期的に会合し、意見交換と協議を重ねるべきでしょう。これにより、形式的な境界が取り除かれ、創造的な組織に関する意識に加え、地域発展におけるミュージアムの貢献度も高まり、より包括的な情報交換が可能となります。

より具体的には、同じ地域のミュージアム間で連携し、必要であれば関連のネットワークに加わることも可能でしょう。地域には従来から多くのネットワークが存在しますが、地域発展におけるミュージアムの効果を最大化する活動に焦点を絞ったものが業務には最適です。これにより、新種のサービスが開発され、ミュージアムが負担する費用が軽減されます。一方、特定の技術的 requirement により、ノウハウの共有や一部のサービスの共同管理がより重要となってきます。ミュージアムの多くは「事務管理」業務を共有することに关心を持っています。また、ミュージアムをクラスター化することは、ミュージアム間の競合を相互利益関係に発展させる上でも重要です。

こうしたネットワークは、文化施設および非文化施設を含め、ミュージアム以外の他の施設にも利用できます。また、他の文化機関（カルチャーセンター・劇場・出版社・オーディオビジュアル関連企業等）とのネットワークにより、来館者と製品・サービスの供給が増大し、多様化します。同様に、文化関連以外の企業とネットワークでつながれば、ミュージアムの資源が増大し、その認知度が高まるという利点も生まれます。

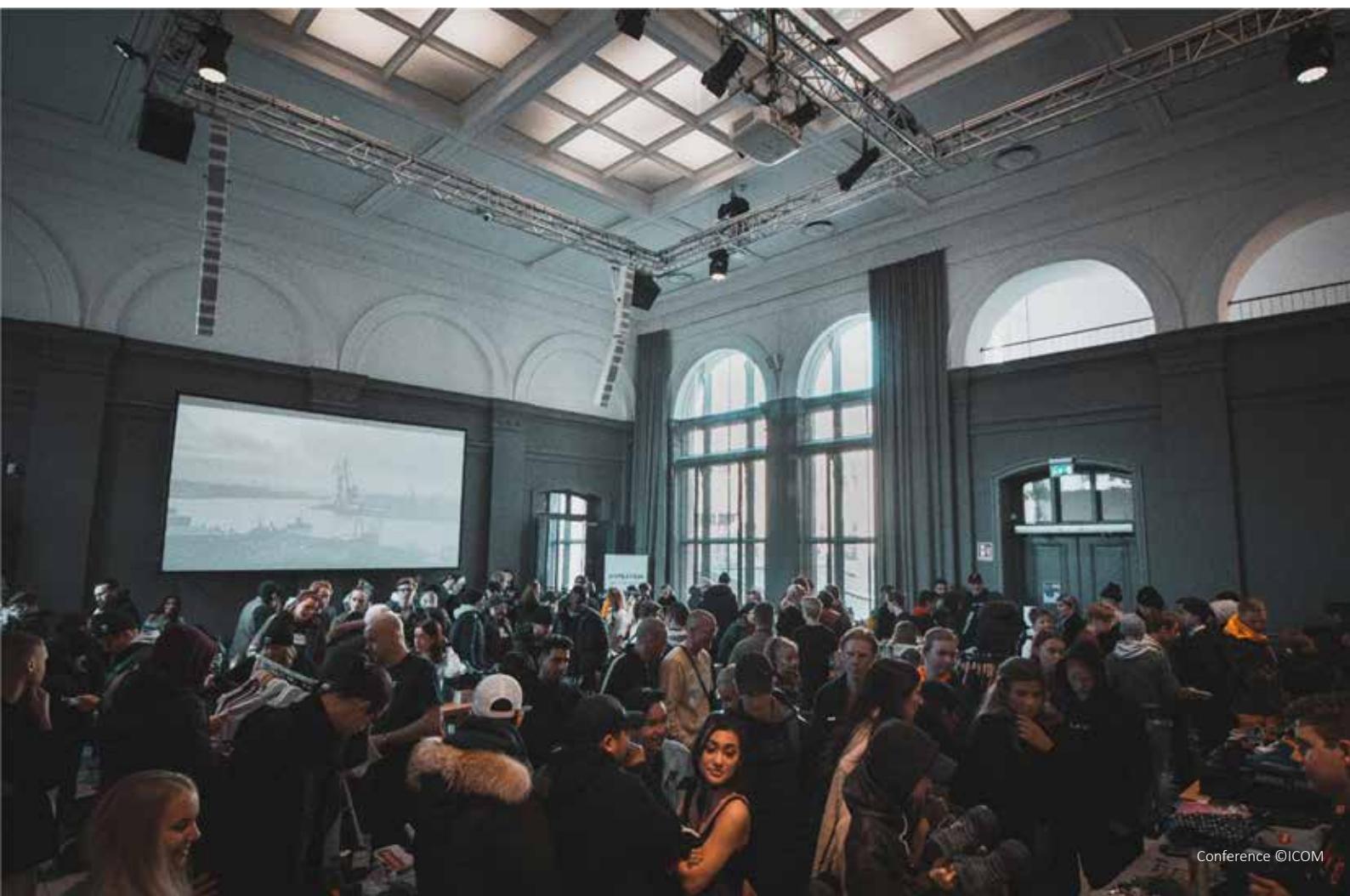
さらに、文化施設間の包括的なネットワークの構築により、地域社会の資産が形成され、一般市民が文化活動に参加するための基盤が整います。こうした組織的戦略はこの10年、米国デンバー（Denver）の大都市圏等で試験的に実施され、その結果、文化活動への参加度が高まり、地域の文化施設の財政状況も安定しました<sup>16</sup>。こうしたプログラムは来館者の誘致という目的はもとより、システム全体の社会的持続可能性戦略も意図しており、結果的に他の地域プログラムとの戦略的相補性も確保されます。

一方、ボランティアに協力を求めるこどもできます（国がボランティアの関与を認めている場合）。ボランティアはこれまで、ミュージアムでさまざまな役割を果たしていました。典型的な例としては、ボランティア団体による資金援助、展示品の寄贈、ミュージアム業務の企画と代行等が挙げられます。現在、特に農村地域の場合、こうした活動は減少の傾向にありますが、ミュージアムにとってボランティアが戦略的資源であることに変わりはありません。ボランティアにより、有能な人材の供給源が確保されるほか、ミュージアムと地域発展の問題との間のギャップも埋まります。

<sup>16</sup> P.L. Sacco et al. (2013), "Culture as an engine of local development processes: System-wide cultural districts. II: Prototype cases" , *Growth and Change, A Journal of Urban and Regional Policy*, Volume 44, Issue 4, pp. 571-588.

効果を高めるため、ミュージアムができる取り組み：

- 地域レベルで他の団体と交流し、連携関係を築くか、またはパートナーとなり、戦略を定期的に共有する。
- 研究グループ等を編成し、職員・来館者・利用者を取り込んで対話と意思決定を促進する。
- 第3セクターとのパートナーシップを奨励する。
- 長期的で持続可能なパートナーシップを奨励する。
- 地方・地域・国家のネットワークおよび国際的なミュージアム機関（ICOM等）に参加または支援する。
- 文化施設・非文化施設の地域ネットワークに参加または支援する。
- 他のミュージアムまたは文化施設あるいは非文化施設と共有できる製品と経費を見つける。





# 地方政府と博物館のための チェックリスト

本ガイドは、地域発展に及ぼす遺産の影響を最大化しようと努める地方政府及び地方政府とミュージアムに具体的な手段を提案するものです。すべてのミュージアムや都市が、本ガイドで取り上げられているテーマの全範囲を追求できるわけでも、追求すべきではありません。本ガイドはむしろ、ミュージアムのコレクションの性質、地域社会のニーズ、その地域が抱えている社会経済的状況に左右される戦略と行動にヒントと情報を提供するためのものです。

本ガイドは、学習・自己評価・開発のためのツールであり、以下のことを意図しています：

- 文化遺産の経済的価値を最大化する施策の評価と改善（主体は地方・地方政府）。
- 地域の経済・社会機構との「既存または今後の連携」の評価と強化（主体はミュージアム）。
- 具体的な連携機会の特定（主体はミュージアム、地方政府およびその他のステークホルダー）。

自己評価には以下のような多様なステークホルダーが関与します：

## ミュージアム

- 経営陣（学芸員または最高責任者あるいはその両方）
- 評価部門の責任者
- 教育や社会的包摂、来館者等を対象としたコミュニティープログラムの担当職員（評価の主要テーマに準ずる）
- ミュージアム所属のボランティア団体の責任者またはミュージアム友の会の代表者

## 地方政府

- 政治レベル：市長または副市長
- 文化部門の責任者
- 地域経済開発戦略・観光・雇用・社会的包摂・衛生・事業開発の担当職員

## 他のステークホルダー

- 民間部門：商工会議所または他の業界団体

- 雇用・共生機関：公共雇用サービス機関、第3セクター機関、NGO
- 教育・研究機関：大学、職業訓練機関、学校
- 保健機関：病院
- 法務省：地域の刑務所
- 地域コミュニティ：ミュージアムと接触のある重要なコミュニティ組織

# 地域の経済発展のためにミュージアムの力を活用する

## 地方政府の政策オプション

### ◆ミュージアムを地域の観光開発戦略に組み込む



情報提供や広告サポートに資金を拠出し、国際見本市にミュージアムを出展させることで、地域、国内外の各レベルでミュージアムを広報する。

ミュージアムの入場料、現地の交通費（乗り放題）、他の文化活動へのアクセスを組み合わせたパッケージツアーを支援または主催する。

観光客だけでなく住民のためのパスを発行することに対するインセンティブを設ける。

開館時間および開館日を現地の状況と調整することに対するインセンティブを設ける。

総合的サービスを提供するために、観光業者、ホテル、レストランやミュージアムの間における調整を促進する。

観光業者がミュージアムの入場券を販売する場合に、公平な収益分配に取り組む。

誰もが（例：低所得層、移動に困難が伴う人々）楽しめる観光を用意することで、持続可能な観光の原則を推進する。

### ◆ミュージアムと経済界を結び付けて、新しい製品やサービスを生み出す

ミュージアムがそのコレクションの存在を地元の生産者（農業者を含む）、職人、工芸家、デザイナー、中小企業、起業家により良く周知するのに力を貸す。

共同作業スペースを含めた場の創造やコレクションの研究におけるミュージアムの取り組みを支援する。

ビジネスの立ち上げ、開発やイノベーションに対する支援サービスを独創的な中小企業や起業家のニーズに適合させる。

知的財産権の公正な管理を支援する。

## ミュージアムの施策オプション

◆ホスピタリティ業界および地域の文化施設と協力して、多様な対象者に働きかけ、新たな来館者を引き付ける			
地域発展の動向、人口の変動、観光のトレンドに関する情報を集め、機構内部の様々な部門や部署に広める。			
ホスピタリティ業界と定期的に関わる。			
来館者や観光客の行動に関して収集したデータを考慮しながら、独自の検討課題とタイムスケジュールについて検討する。			
地域の他の文化施設やイベントに協力して相乗効果を得る機会を検討する。			
◆企業だけでなく研究機関や教育機関をも取り込んで、イノベーションを促進する			
経済の担い手（起業家、デザイナー、職人、中小企業、農業生産者など）のための資源中核として自らを位置付ける。			
経済の担い手その他の関係者がミュージアムの蓄積した知識から恩恵を受けられるような方法で、コレクションやアーカイブの展示を主催する。このことは、地域の科学、技術、経済、社会に関連するミュージアムのアーカイブが効率的に管理されていることを意味する。			
経済の担い手（起業家、デザイナー、職人、中小企業など）との議論を積極的に実施するため、職員の職務の範囲に明確に位置付ける。			
経済関係者と協力することによって、新しいスポンサーを動員します。			
アウトリーチ活動を提供し、コレクション資源の利用例を見せ、ミュージアムが役立つことを示す。			
共同作業やネットワークづくりの機会のためにオープンスペースを提供し、ミュージアム施設を知識交流という目的に適合させる。			
職員の職務の範囲に、ミュージアムの知的財産権に特化した業務を位置づける。小規模なミュージアムの場合には、資源の共同管理、あるいは大規模なミュージアムとの連携を検討する。			
知的財産権に適した新製品やデジタルツールを特定する。			
地元の製品を戦略的にブランド化し、伝統的な生産方法を守るとともに、地域社会の文化的表現に関連する知的財産権を保護する適切な枠組みづくりに貢献する方法について考える。			

## 都市の再生と地域社会の発展におけるミュージアムの役割を確立する

### 地方政府の政策オプション

◆ミュージアムとその周辺領域を都市計画に組み込む			
ミュージアムを都市計画や都市復興に関する議論や公聴会の場として活用するとともに、地域開発の関係者との関係性を強化する。			
ミュージアムと協力して、周囲の環境（公園、庭園）を観光の要素とし、周辺の文化的・自然景観を保護する。			
ミュージアムの周囲の公共空間を整備する： <ul style="list-style-type: none"> <li>● 都市空間を全体的な視点で捉えるため、学際的チーム（都市計画家、建築家、ミュージアム、コミュニティグループを含め）を設置する。</li> <li>● 広い都市構造に組み込み、歩行者の移動が多い現地の街路と繋がり、人々の交流を促すための新しい公共空間を設置する。</li> <li>● 質の良い座席、無料プレイ・エリアなど、それほど費用をかけずに集客効果のある方法を考える。</li> </ul>			
歩行者の移動が多い場所では、カフェやショッピングなど地域活動への波及効果が発生するようとする。			
ミュージアムはコレクションを収蔵・展示するだけの場所ではなく、地域の集合的福祉に貢献する活動の源であると考える。			
◆ミュージアムを公共的討論と地域社会の出会いのための場と見なす			
イベントに関する情報を公開・共有し、交通サービスを提供することにより、コミュニティの参加を奨励する。			
アマチュアのための研修やワークショップなど、ミュージアムにおける教育活動を支援する。			
ミュージアムと協力して、都市計画、農村振興（村おこし）、文化政策に関する集会や公聴会の企画を行う。			
コミュニティや市民を巻き込み、サービスを提供するため、ミュージアムのアウトリーチプログラムや見学プログラムを支援する。			

### ◆ミュージアムを創造的地区の拠点として活用する

アーティスト、都市計画家、デザイナー、ミュージアムの専門家、都市活動家のための居住プログラムを組織することにより、ミュージアムを芸術的でクリエイティブな中心として促進する。

トレーニング、革新技術、新興企業、開発サービスが連携し、クリエイティブな起業家を支援する。

文化産業・クリエイティブ産業や知識集約的組織との連携を支援し、新しい意味、製品、サービスを生み出す。

文化地区におけるアーティストや職人、デザイナーがワークショップスペースを賃貸する際に補助金支給を検討する。

### ミュージアムの施策オプション

#### ◆ミュージアムの計画と発展をより幅広い都市計画プロセスの一部と見なす

建築工事や改築工事プロジェクトを、都市計画への影響とミュージアムへの特別なニーズに基づいて評価する：

- 都市計画とミュージアム周辺の公共空間の利活用を考えるために学際的なチームを参加させる、またはチームを立ち上げる。
- ミュージアムを地域の都市構造へ拡張する取り組みの一環として、周辺の文化的景観や自然景観（広場、庭園、公園）を可能な限り考慮し、管理する。
- ミュージアムの建設や改修工事プロジェクトが自然環境、エネルギー消費、環境の持続可能性及び気候変動にもたらす影響を考慮する。

通常の開館時間外を含め、地域住民や観光客がアクセスしやすい物理的な空間を設計する。

ワークショップ、展覧会、非公式な集会など、多様な体験に対応できるよう、内部空間を柔軟な作りにする。

#### ◆地域社会にとって安全で開かれた場として、対話と意識の向上を図る

コレクションの枠組みの範囲を超えて、地域の文化遺産を保存し、称賛するため、ミュージアムを地元の組合や関係企業の中心地と捉え、活動する。

テーマを決めた文化的展示会などの活動をまとめ、コミュニティ間やコミュニティ内のつながりを形成する。

アウトリーチを地理的に不利な地域やコミュニティに働きかけるプロセスと考える。

特に都市部のミュージアムの場合、周辺の農村地域へのアウトリーチ活動を独自に企画するか、またはミュージアム、文化施設や文化以外の施設との協力体制及びネットワークを確立する。

◆創造的地区の発展において先を見越した役割を果たす

都市計画を管理する地方政府の組織構造に参加する。

ミュージアムのコレクションや活動に関して、芸術や科学などの資源を利用できる地域経済のセクターを特定する。

アーティスト、地元の生産者、職人、デザイナー、中小企業、その他の企業がコレクションを利用しやすい仕組みを作る。

中小企業、起業家、クリエイティブの専門家を対象としたイノベーション、起業支援、事業開発支援を行う地域イニシアチブに参加する。

博物館の可能性を活かして、地域のナイトタイムエコノミー（夜間経済）の活発化に貢献できるよう、開館時間の延長を検討する。

◆農村地域におけるコミュニティの資産と遺産の価値を高める

コレクションの枠組みの範囲を超えて、地域の文化遺産を保存し、維持するため、地元の組合や関係企業の中核となる。

可能な限り、ボランティアを動員し、支援する。

大都市や海外の国を含め、他のミュージアムや文化的・社会的組織のネットワークと協力する。例：

- 保存および復元ラボや公共施設を活用する。
- 新しい展示会やプログラムを開発する。

可能であれば、主に管理部門から始めて、知識のインプットや資源を他の文化的組織または地方政府機関と共同管理する。

# 3

## 文化を意識し創造的な社会を促進する

### 地方政府の政策オプション

#### ◆青少年及び成人のための教育とトレーニングにミュージアムが果たす役割を認識する



ミュージアムが教育・トレーニングにおける役割を認識することで、ミュージアムが担う任務を明確にする。

地方政府の戦略企画書やプログラムにおける、教育、成人トレーニング、生涯学習に果たすミュージアムの役割を認識する。

ミュージアム利用の物理的また認識上の障壁を取り除くための支援をする。

確実にミュージアムが教育、訓練または雇用促進の取り組みを通じた資金支援の対象となるようにする。

学校、技術、職業、教育訓練施設、大学、職業紹介所など、地域の関連機関間の協力を促進する。

#### ◆ミュージアムと協力し、来館者の経験をより拡張するための資源と能力をつくりあげる

より広範囲の地域発展戦略の観点から、こうした体験の必要性についてミュージアムと協議する。

ミュージアムが法的に社会プロジェクトへの支援金の対象となるようにする。

必要に応じてミュージアムの外に空間を確保する。

#### ◆地域の来館者と観光客のニーズのバランスをとる

観光客や地元住民がミュージアムを利用しやすくするために、ミュージアム、教育機関、交通局、観光局、旅行業者と連携し、ミュージアムのイベントスケジュールを管理する。

地元に住むより多くの家族や成人をミュージアムに呼び込むためのインセンティブを創出する（例えば、学校訪問、成人学習プログラム、フェスティバルやイベントを通じて）。

## ミュージアムの施策オプション

◆ミュージアムへの来館を、内省と創造性を促進する経験として体系づける			
創造性を刺激する体験としてミュージアムの来館プログラムを構築する。			
さまざまな来館者層や学習スタイルに対応できる情報を工夫する。			
デジタル技術を使うなど、ミュージアムのプログラム作りや活動において参加型キュレーション（情報を編集して新たな意味や価値を付加し、共有すること）とコミュニティの参加を促進する。			
◆教育、トレーニング、生涯学習の機会を提供する			
優先課題として地方政府と市民社会団体が特定している人口集団の教育ニーズや職業訓練ニーズについての情報を探す。			
教育や職業訓練に関して、ミュージアムのコレクション、取り組み、事業内容に応じた関与の可能性を評価する。			
活動を提供できるように、職員の能力とスキルを養成する。			
学習活動を共同設計し、共同出資の機会を求めて、地域の教育や訓練施設に働き掛ける。			
教育やトレーニングプログラムを実施する上で必要な予算の編成と、ミュージアム本来の資源以外の資金を積極的に申請する。			
優先課題として地方政府と市民社会団体が特定している人口集団の教育ニーズや職業訓練ニーズについての情報を探す。			
◆文化多様性を促進する			
障がいを持つ人々も含め、あらゆるタイプの来館者を取り込みつつ、展示やプレゼンテーションを通じてコミュニティを結びつけ共同制作の機会を創出する。			
従来はミュージアムに来なかった地域住民に、将来の来館者としてだけでなく寄贈者やボランティアとしての参加を働きかける。			
活動を支援するために社会福祉予算を活用する。			

## 4

# 包摶、健康と幸福の場としてのミュージアムを推進する

## 地方政府の政策オプション

### ◆データ、資源やパートナーシップの活用を通じて、ミュージアムによる社会福祉への貢献を最大化する



地域コミュニティの幸福と福祉に貢献する上でのミュージアムの価値を考察し、その潜在的寄与を地域発展戦略に組み込む。

包括的な地域の社会経済的情報をミュージアムが利用可能にする。

ミュージアムと他の関連する社会的機関のパートナーシップ形成を促す。

他の組織が分担・出資可能な経費を見分ける。

### ◆雇用への道筋の提供においてミュージアムが果たす役割を検討する

地域の労働市場についての情報をミュージアムと共有する。

地域レベルで労働市場と教育機関との対話を確立し、透明性を維持しつつ定期的に戦略を共有する。

ミュージアムが専門教育・トレーニングプログラムを実施できるように財政的な支援をする。

### ◆幸福向上への幅広いアプローチにミュージアムを組み込む

命の危険にさらされている人々（高齢者、貧困者、難民、亡命者、身体障害や学習障害を持つ人々）が定期的にミュージアムを訪れるようにするためのインセンティブをミュージアムに与え、そのための資源を提供する。

地域の社会経済的状況に関する情報を自らの戦略に取り込むようミュージアムに働きかけ、ターゲットを定めるためにどのようにその情報を利用できるかを示す。

ミュージアムと地域の保健機関・社会機関との対話の場を設ける。

健康・環境問題について地域の人々により多くを知らせるための展示や研究プログラムに対し財政支援を行う。

保健機関での文化活動や展示、ワークショップの開催を支援する。

刑務所や同等の社会機関とのコミュニケーションを容易にし、共同プログラムの実施を促す。		
物理的空間などの資源の利用権を提供するなどにより、ミュージアム外部に対するミュージアムのコレクションの一部の貸し出しや、ミュージアム外部での独立した展示に対する支援を行う。		
ミュージアムが活動を推進するための規定、ミュージアムが社会福祉予算による助成金の受給資格を得る上で必要となる規定をできるだけ見直す。		

### ミュージアムの施策オプション

#### ◆地域の恵まれない人々がもつニーズを認識し、それに応じる上で必要な内在的能力を養う

地域の社会経済的状況に関する情報をミュージアムの戦略に取り込み、展覧会や教育事業、アウトリーチ活動のほか、一般来館者へのプログラムについても、これらのデータがどのように目標設定に活用できるのか示す。

戦略的アプローチの理解を促進するため、自館の職員研修を実施する。また、ミュージアム以外のセクターのパートナーとの協力をを行う。

地域レベルで社会組織との継続的な対話を確立し、社会組織との長期的なパートナーシップを促し、定期的に戦略を共有する。

ミュージアム内に学際的組織を構築・支援するために、部門間共有の設備の設置を推進する。

社会福祉予算あるいは、関連の慈善団体、財団、民間セクターが後援する新たな財源を動員する。

他のミュージアムやパートナーと分担、共同出資できる経費を見つける。

#### ◆しかるべき組織と連携して、雇用に適したスキルを高める

収集、作業、運用の性質に応じて、包括的かつ専門的なトレーニングの独自の可能性を見つける。

長期的なパートナーシップと共同プログラムの計画に求められる要件を関連の専門機関と共に検討する。

プログラムを実施するための空間をミュージアムの内部と外部両方に設ける可能性を検討する。

パートナーと連携し、プログラムの実施に必要な予算と実行計画を設ける。

◆特定の人々（ホームレス、受刑者、高齢者、その他の疎外された人々）のニーズに応えるために他の組織と共同でプログラムを立案する

地域の保健、社会包摂、更生関係組織、および地域の関連 NGO との継続的な対話、または長期的なパートナーシップを確立し、各々が定期的に戦略を共有する。			
対象グループだけでなく、上記の機関の職員向けのプログラムを設計する。			
ミュージアム外での使用のためにコレクションの一部を臨時貸し出すことや、ミュージアムの閉館時間に特定のグループが活動及び利用できることを検討する。			
他の組織と分担または共同出資できる経費を見つける。			
実験プログラムに適した評価システムを設計する。			
他のパートナー機関と関連する情報や成果を共有する。			

# 地域発展にミュージアムの役割を位置づける

## 地方政府の政策オプション

### ◆ミュージアム同士の協力に対して、長期的で総合的なアプローチをとる



ミュージアムをその地域発展プログラムに組み込み、地域の将来をテーマとしたフォーラムや会議にミュージアムを全面参加させる。

文化的領域同様に、社会経済的な領域においてもミュージアムの主導を促す。

中長期的な展望による連携戦略を企画し、できる限り中長期的な契約上の合意を設ける。

ミュージアムが生み出す波及的利益の特定とその分布のための枠組みを明確に構築する（地方政府がこの利益を管理している場合）。

ミュージアムの純利益を将来の発展に再投資することを約束する（地方政府がこの利益を管理している場合）。

説明責任を明らかにするため、ミュージアムと共に目的に基づき一部の評価手法について合意する。

### ◆ミュージアムの中核機能としての保存、管理および研究を支援する

ミュージアムの科学的必要性を支援し、専門の人的資源・技術資源を動員する。

特定の空間を確保・設置し、特定の技術作業を実施することにより、ミュージアムの保全・保存及び研究活動を支援する。

さまざまな地域のミュージアムの保存業務を支援、または共有する。

### ◆ミュージアムの能力を高めるため、資源の投入などの戦略を検討する

地域の文化的・非文化的機関およびミュージアムによる共同管理も含め、地域のミュージアム同士で資源をプールするインセンティブを生み出す。

地域のミュージアム同士でサービスを共同で実施するインセンティブを生み出す。

農村地域では、大型都市などに点在するミュージアム、文化やそのほかの組織と連携し資源の共有やネットワークの構築を支援することにより、能力の向上、新しい展示イベントやプログラムを計画する。

地方政府の研修システムをミュージアムの職員が利用できるようにする。

地域レベルでより広くボランティアについての情報を共有し、可能ならば、ボランティアの動員を促す。組織に必要な経費の一部を負担する。ミュージアムとともにボランティアの基準を設計する。

### ミュージアムの施策オプション

#### ◆地域発展にミュージアムが果たす役割を明確に示し、それを重要文書・過程において運用可能にする

任務を明示、戦略を文書化し、施設の将来像を定め、地域発展におけるその役割を認識する。

明確な目標と業績評価指標をもとに戦略とビジョンを達成するため、具体的な実施計画を定める。そのためにミュージアムは、職員・来館者・ステークホルダーがそれを優先事項として認識できるように、全体に伝える簡潔な書式に準じて戦略ロードマップを提示する必要がある。

ビジョンと戦略の実施を統括する者を経営陣の中から任命する。

地方・地域または国家（あるいはその両方）の経済・社会戦略の設定と実施に積極的に関与する。

その一部に貢献し、他の活動も統括することにより、こうした戦略における主要な活動に責任を負う。

当該の地域社会において強力な存在感を示す（地域の文化・芸術活動の支援等）。

#### ◆保全、保存と研究を中心的役割として持続する

コレクションと管理について正しい判断を下すべく、任務を文書で規定し、コレクション関連書類（コレクション管理方針・コレクション計画等）を整える。また、関連のプログラムにおいて予防的保護を戦略的に計画する。

保存業務全般とアーカイブ情報を更新するシステムについて管理・技術職員を継続的に訓練する。

地方政府のさまざまな部門と密接に連携し、コレクションやその他の資源（関連データ等）を自然または人的災害から保護する。具体的には、災害リスク管理計画を設定・試行・更新し、データを活用する。

知的財産権に配慮する。

#### ◆他の関連組織と連携して、影響力を高める

地域レベルで他の団体と交流し、連携関係を築くか、またはパートナーとなり、戦略を定期的に共有する。

研究グループ等を編成し、職員・来館者・利用者を取り込んで対話と意思決定を促進する。			
第3セクターとのパートナーシップを奨励する。			
長期的で持続可能なパートナーシップを奨励する。			
地方・地域・国家のネットワークおよび国際的なミュージアム機関（ICOM等）に参加または支援する。			
文化施設・非文化施設の地域ネットワークに参加または支援する。			
他のミュージアムまたは文化施設あるいは非文化施設と共有できる製品と経費を見つける。			

# そのほかの実践的ツールキットとガイド

- 保健福祉の技術—評価の枠組み— (Arts for Health and Well-being, An Evaluation Framework)  
[www.ae-sop.org/resources](http://www.ae-sop.org/resources)
- 教育ツールキット (Education Toolkit)  
Arja van Veldhuizen, October 2017 made possible by the LCM, the Erfgoedhuis Zuid-Holland and ICOM-CECA  
<http://network.icom.museum>
- ミュージアムにおける学習とそのスペース (Learning and Learning Spaces in Museums)  
<http://online.ibc.regione.emilia-romagna.it>
- 芸術・文化の経済的利益の査定、芸術・文化組織向けの研究方法論に関する実践的ガイダンス (Measuring the Economic Benefits of Arts and Culture) Practical Guidance on Research Methodologies for Arts and Cultural Organisations, Arts Council England, 2012
- ミュージアム・創造産業のツールキット (Museum and Creative Industries Toolkit)  
[www.nimc.co.uk](http://www.nimc.co.uk)
- ミュージアムの影響の査定 (Measuring Museum Impacts)  
<http://online.ibc.regione.emilia-romagna.it>
- 社会活動業務の査定： ミュージアム用ツールキット (Measuring Socially Engaged Practices: A toolkit for museums)  
Museums Association (MA), United Kingdom, [www.museumsassociation.org](http://www.museumsassociation.org)
- ミュージアムと文化創造産業 (Museos e Industrias Creativas)  
<https://evemuseografia.com>
- ミュージアムの開館 (Open Up Museums)  
[www.openupmuseums.com](http://www.openupmuseums.com)
- 持続可能性とミュージアム、改善の可能性 (Sustainability and museums, Your chance to make a difference)  
Museums Association (MA), United Kingdom [www.museumsassociation.org](http://www.museumsassociation.org)
- UCL ミュージアム幸福査定ツールキット (UCL Museum Well-being Measures Toolkit)  
[www.ucl.ac.uk](http://www.ucl.ac.uk)

# 参考文献一覽

- AAM (2017), *Museums as Economic Engines: A National Report*, American Alliance of Museums, Oxford Economics, <https://www.aam-us.org/wp-content/uploads/2018/04/American-Alliance-of-Museums-web.pdf> (Accessed on 19 October 2018).
- AAM (2013), *Museums on Call: How Museums Are Addressing Health Issues*, American Alliance of Museums, <https://www.aam-us.org/wp-content/uploads/2018/01/museums-on-call.pdf> (Accessed 16 October 2018).
- ACE (2012), *Measuring the Economic Benefits of Arts and Culture*, Arts Council England, [https://www.artscouncil.org.uk/sites/default/files/download-file/Measuring\\_the\\_economic\\_benefits\\_of\\_arts\\_and\\_culture.pdf](https://www.artscouncil.org.uk/sites/default/files/download-file/Measuring_the_economic_benefits_of_arts_and_culture.pdf) (Accessed 8 July 2019).
- Anderson, D. et al. (2007), “Understanding the long-term impacts of museum experiences” , in *In Principle, in Practice: Museums as Learning Institutions*, pp. 197-215.
- Bertacchini, E. et al. (2018), “Ownership, Organization Structure and Public Service Provision: The Case of Museums” , *Journal of Cultural Economics*, Volume 42, Issue 4, pp. 619-643, <https://link.springer.com/article/10.1007/s10824-018-9321-9> (Accessed 5 January 2019).
- Brida, J. et al. (2012), “Understanding urban tourism attractiveness: The case of the Archaeological Ötzi Museum in Bolzano” , *Journal of Travel Research*, Volume 51, Issue 6, pp. 730-741, <http://dx.doi.org/10.1177/0047287512437858>.
- Chadwick, A. (2000), “Museums and lifelong learning: The adult dimension” , *Nordisk Museologi*, Volume 2000-11, pp. 79-86.
- Chang, EJ. (2006), “Interactive experiences and contextual learning in museums” , *Studies in Art Education*, Volume 47, Issue 2, pp. 170-186.
- Crociata, A. et al. (2014), “Cultural Access and Mental Health: An Exploratory Study” , *Social Indicators Research*, Volume 118, Issue 1, pp. 219-233.
- Crooke, E. (2008), *Museums and community: ideas, issues and challenges*, Routledge.
- Crossick, G., and P. Kaszynska (2016), *Understanding the value of arts & culture: The AHRC Cultural Value Project*, Arts and Humanities Research Council, <https://ahrc.ukri.org/documents/publications/cultural-value-project-final-report/> (Accessed on 19 October 2018).
- Edeiken, LR. (1992), “Children’ s museums: The serious business of wonder, play, and learning” , *Curator: The Museum Journal*, Volume 35, Issue 1, pp.

- 21-27, <https://doi.org/10.1111/j.2151-6952.1992.tb00731.x>.
- Fancourt, D., and Steptoe, A. (2018), "Cultural engagement predicts changes in cognitive function in older adults over a 10 year period: findings from the English Longitudinal Study of Ageing" , *Nature International Journal of Science, Scientific Reports*, Volume 8, Article number: 10226 (Accessed 16 October 2018).
  - Gob, A., and Postula, JL. (2015), "Le musée de ville, Histoire et actualités" , Ministère de la Culture et de la Communication, La Documentation française.
  - Greffe, X., and A. Krebs (2010), *The Relationship between Museums and Municipalities in Europe*, E=MU2 Policy analysis group, [http://www.pportodosmuseus.pt/wp-content/uploads/2011/03/musees\\_municipalites\\_rapport\\_final\\_ENG.pdf](http://www.pportodosmuseus.pt/wp-content/uploads/2011/03/musees_municipalites_rapport_final_ENG.pdf) (Accessed on 16 November 2017).
  - Greffe, X., et al. (2017), "The future of the museum in the twenty-first century: recent clues from France" , *Museum Management and Curatorship*, Volume 32, Issue 4, pp. 319-334.
  - Greffe, X., (2011), "The Economic Impact of The Louvre" , *Journal of Arts Management, Law, and Society*, Taylor & Francis (Routledge), Volume 41, Issue 2, pp.121-137.
  - Grodach, C. and Loukaitou-Sideris, A. (2007), "Cultural development strategies and urban revitalization" , *International Journal of Cultural Policy*, Volume 13, Issue 4, pp. 349-370, <https://doi.org/10.1080/10286630701683235>.
  - Grossi, E. et al. (2012), "The interaction between culture, health and psychological well-being: Data mining from the Italian Culture and Well-Being project" , *Journal of Happiness Studies*, Volume 13, Issue 1, pp. 129-148.
  - Gurian, EH. (2011), "Function Follows Form: How Mixed-Used Spaces in Museums Build Community" , *Curator: The Museum Journal*, Volume 44, Issue 1, pp. 97-113.
  - ICOM (2018), ICOM establishes new working group on sustainability, <https://icom.museum/en/news/icom-establishes-new-working-group-on-sustainability/> (Accessed on 20 November 2018).
  - ICOM (2011), "Museums and Sustainable Development: How can ICOM Support, in Concrete Terms, the Museum Community's Sustainable Development Projects?" In Proceedings of the Advisory Committee Meeting, Paris, France, 6-8 June 2011, [http://archives.icom.museum/download/june2011/panels/110602\\_%20JM\\_panel1.pdf](http://archives.icom.museum/download/june2011/panels/110602_%20JM_panel1.pdf) (Accessed on 19 November 2018).
  - ICOM (2007), ICOM Statutes, International Council of Museums, Paris, [https://icom.museum/wp-content/uploads/2018/07/2017\\_ICOM\\_Statutes\\_](https://icom.museum/wp-content/uploads/2018/07/2017_ICOM_Statutes_)

EN.pdf (Accessed on 28 November 2017).

- ICOM (2004), *Code of Ethics for Museums*, International Council of Museums, Paris, <http://icom.museum/ethics.html> (Accessed on 16 November 2017).
- ICOM (2002), *Shanghai Charter for the Protection of Intangible Heritage*, [http://icom.museum/shanghai\\_charter.html](http://icom.museum/shanghai_charter.html).
- Iorio, M., and Wall, G. (2011), “Local museums as catalysts for development: Mamoiada, Sardinia, Italy” , *Journal of Heritage Tourism*, Volume 6, Issue 1 pp. 1-15.
- McCarthy, K. et al. (2004), *Gifts of the Muse: Reframing the Debate about the Benefits of the Arts*, RAND Research in the Arts, <https://www.rand.org/pubs/monographs/MG218.html> (Accessed on 16 November 2017).
- NMA (2011), *More Than Worth It. The Social Significance of Museums*, DSP-Groep, Netherlands Museums Association.
- OECD (2018) *Health Inequalities and Inclusive Growth* <http://www.oecd.org/els/health-systems/inequalities-in-health.htm> (Accessed 16 October 2018).
- OECD (2014), *Tourism and the Creative Economy*, OECD Publishing, Paris, <http://dx.doi.org/10.1787/9789264207875-en>.
- OECD (2008), *Local Development Benefits from Staging Global Events*, OECD Publishing, Paris, <http://dx.doi.org/10.1787/9789264042070-en>.
- OECD (2008), *The Impact of Culture on Tourism*, OECD Publishing, Paris, <http://dx.doi.org/10.1787/9789264040731-en>.
- OECD (2005), *Culture and Local Development*, OECD Publishing, Paris, <http://dx.doi.org/10.1787/9789264009912-en>.
- OECD (2001), *Managing University Museums*, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/9789264194984-en>.
- O’Neill, M (2011), “Cultural Attendance and Mental Health” , *Journal of Mental Health*, Volume 9, Issue 4, pp. 22-29, <https://culturecounts.cc/marketing-uploads/resources/Cultural-attendance-and-public-mental-health-Mark-ONeill.pdf> (Accessed 16 October 2018).
- Piekkola, H. et al. (2014), *Economic impact of museums*, University of Vaasa, Levón Institute.
- Plaza, B. (2008), “On some challenges and conditions for the Guggenheim Museum Bilbao to be an effective economic re-activator” , *International Journal of Urban and Regional Research*, Volume 32, Issue 2, pp. 506-517.
- Sacco, P.L. et al. (2018), From Culture 1.0 to Culture 3.0: Three Socio-Technical Regimes of Social and Economic Value Creation through Culture, and Their Impact on European Cohesion Policies, *Sustainability*, 10, 3923; <http://dx.doi.org/10.3390/su10113923>.

- Sacco, P.L. (2013), “*Culture 3.0: The impact of culture on social and economic development, & how to measure it*” , presentation at Scientific support for growth and jobs: Cultural and creative industries conference, Bruxelles, October 24, 2013, <https://ec.europa.eu/assets/jrc/events/20131024-cci/20131024-cci-sacco.pdf>.
- Sacco, P.L. et al. (2013), “Culture as an engine of local development processes: System-wide cultural districts. II: Prototype cases” , *Growth and Change, A Journal of Urban and Regional Policy*, Volume 44, Issue 4, pp. 571-588.
- Thomson, L.J. and H. Chatterjee (2016), “Well-Being With Objects: Evaluating a Museum Object-Handling Intervention for Older Adults in Health Care Settings” , *Journal of Applied Gerontology*, Volume 35, Issue 3, pp. 349-362, <http://dx.doi.org/10.1177/0733464814558267>.
- Thomson, L.J. et al. (2015), “*Social Prescribing: A review of community referral schemes*” , University College London.
- Travers, T., and Glaister, S. (2004), “*Valuing museums: Impact and innovation among national museums,*” National Museum Directors’ Conference, Imperial War Museum, London.
- Tuck, F., et al. (2015), *The Economic Impact of Museums in England*, Arts Council England.
- UNESCO (2016), *Culture Urban Future, Global Report on Culture for Sustainable Urban Development*, Paris, <http://unesdoc.unesco.org/images/0024/002462/246291E.pdf> (Accessed on 16 November 2017).
- Van Aalst, I., and Boogaarts, I. (2002), “From museum to mass entertainment: The evolution of the role of museums in cities” , *European Urban and Regional Studies*, Volume 9, Issue 3, pp. 195-209.
- Węziak-Białowolska, D. et al. (2018), “Involvement With the Arts and Participation in Cultural Events-Does Personality Moderate Impact on Well-Being? Evidence From the U.K. Household Panel Survey” , *Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts*, <http://dx.doi.org/10.1037/aca0000180>.
- Weziak-Białowolska, D. (2016), “Attendance of cultural events and involvement with the artsimpact evaluation on health and well-being from a Swiss household panel survey” , *Public Health*, Volume 139, pp. 161-169, <http://dx.doi.org/10.1016/j.puhe.2016.06.028>.
- Zukin, S. and Braslow, L. (2011), “The life cycle of New York’ s creative districts: Reflections on the unanticipated consequences of unplanned cultural zones” , *City, Culture and Society*, Volume 2, Issue 3, pp. 131-140, <https://doi.org/10.1016/j.ccs.2011.06.003>.



