

JILA

technical  
reports of  
技術報告集

JILA technical reports of landscape architecture

landscape  
architecture

ランドスケープ研究 Vol.84 増刊 技術報告集

2021

NO. 11

公益社団法人  
日本造園学会

# ランドスケープ研究 第84巻 増刊 技術報告集 No.11 2021

## 目 次

はじめに	技術報告集委員会委員長 大道和彦……………	1
<b>特集編『スポーツ, 健康づくりと造園技術』</b>		
<b>技術報告</b>		
乳幼児のための園庭あそび・運動環境創生における安全確認の視点についての一報告	仙田 考……………	2
海上レクリエーション地における混雑度状況把握ための全球カメラを用いた調査手法開発	武 正憲・藤稿亜矢子・濱 泰一……………	4
砧公園「みんなのひろば」の整備	竹内智子・菅原淳子……………	8
<b>一般編 論説</b>		
多摩川の環境変化に対応したカワラノギク個体群の再生活動のあり方	倉本 宣・Wu Ximei・伊東静一・岡田久子……………	12
高等学校における造園専門分野の初期教育と技術・技能伝承の課題	栗原正博・篠沢健太……………	16
ニューヨーク市の公園にみる公民連携による公園経営手法の評価	浦崎真一・清水茉莉奈・小野 隆……………	22
<b>一般編 技術報告</b>		
軽車両による地盤状況に応じた簡単な整備具を使用したグランド整備法	岸 一市……………	28
国指定重要文化財・前橋公園臨江閣における茶庭の改修計画に関する論考	塚田伸也・森田哲夫……………	32
熱中症指数の分布と公園利用実態の関連分析による国営明石海峡公園における熱中症リスク区分図の作成	萬代悠太・美濃伸之・嶽山洋志……………	38
建物壁面改修時のエスパリエの一時退避について	岩崎哲也・山元高幸・安藤邦彦……………	42
園庭環境における雨水排水処理手法及び活用の可能性	仙田 考……………	46
立曳工法における転がり抵抗の計測によるワイヤーロープ等の安全確認の試み	松本 朗・木内孝至・小林彩乃・益野洋一 山下得男・山本幹雄・渡邊 亮……………	48
国営アルプスあづみの公園におけるオオルリシジミの保全を目的とした管理運営の取り組み	平松玲治・須之部 大・椎名春菜・緒方京一・河野俊昭……………	52
韓国ソウル特別市ソウルの森における公園管理者と市民等の連携による公園管理運営の取り組み	尹 紋榮・関 庚薫・平松玲治……………	58
文化財としての名勝無隣庵庭園における本質的価値と顧客管理をむすびつけた運営の成果	山田 咲・太田絢子・加藤友規……………	64
大学キャンパス内における荒れ地の植生管理に伴う環境変化の教材化	矢崎友嗣・倉本 宣……………	70
東日本大震災からの復興に係る都市公園の整備状況に関する調査報告	守谷 修・舟久保 敏・柳原季明……………	74
地域の成り立ちを発見するための「地形」という視点の活用手法—生田地域でのまち歩き活動の事例—	三島らすな・倉本 宣……………	80
新東名高速道路愛知県区間における自然環境保全措置と効果検証	春田章博・菅野太郎・早河辰郎・織田鉄一……………	84

# 文化財としての名勝無隣庵庭園における本質的価値と顧客管理をむすびつけた運営の成果

Results achieved from linking Murin-an Garden's essential value as a cultural property to its customer management

山田 咲\* 太田 絢子\* 加藤 友規\*  
Saki YAMADA\* Ayako OTA\* Tomoki KATO\*

## 1. はじめに

本稿は、利用料金制により一般公開される文化財施設において、その管理者が、保存と活用のバランスを永続的に保つための運営体制を整えるプロセスと成果についての報告である。

報告の対象となる成果が得られた名勝無隣庵庭園（以下、無隣菴）は、明治29年(1896)に山縣有朋によって造営され、七代目小川治兵衛が作庭に関わった京都岡崎に位置する近代日本庭園である。庭園が敷地の約8割を占め、2階建ての母屋、別棟の茶室、そして洋館の3棟がある。現在は、大人1名入場料600円で通年一般公開され、母屋2階と茶室は予約制で限定公開されている。

本庭園は大正9年(1920)に財団法人無隣庵保存会が継承し、昭和16年(1941)に京都市に寄贈され、以降同市が現在まで所有している。昭和26年(1951)に国から名勝に指定された<sup>1)</sup>。

庭園管理は、平成18年度(2006)まで同市建設局のもと、年度ごとに一般競争入札制度にて落札した受託者が担っていたが、平成19年度(2007)よりプロポーザル入札制度が導入され、管理方針の提案内容に基づいて受託者の選考が行われた。施設運営は、京都市観光協会が同市から継続的に受託していた。平成28年度(2016)より指定管理者制度が導入され、それまで別々の受託者が行っていた庭園管理と施設運営を、同一の事業者が一括して受託する形になった。この指定管理者制度のもとで無隣菴は利用料金制により運営され、かつ国や自治体からの助成金や補助金はない。従って、運営にかかる経費すべてを入場料、施設使用料、自主事業売上によって受託者自身がまかなう必要がある。ただし、15万円以上の修繕、文化財の修復修理に関する費用はこれにあたらぬ。著者らが所属する団体は無隣菴の指定管理者を平成28年度(2016)より、現在まで受託している。

## 2. 施設の置かれた状況と運営の目標設定

### (1) 施設の置かれた状況

広く近年の文化財保護の潮流に目を向けると、それまでの保存の取組に加え、より一層、活用に重きが置かれる方向の転換があった。平成31年(2019)4月の文化

財保護法の一部改正では、特に、過疎化や少子高齢化による地域コミュニティの基盤の脆弱化が、文化財の滅失や散逸の結果をもたらすことが問題視され、文化財を地域社会総がかりで継承し、それに対する市民の愛着をめぐみ地域のアイデンティティとすることが改正目的の一つとされている<sup>2)</sup>。また、今までに比べてより一層地方主導で保存と活用を行うために、地方自治体や所有者が作成する保存活用計画の法定化などの変化があった。

期を同じくして国は、観光立国をめざす施策を講じ、外国人観光客を中心に観光地としての文化財施設への来場者数は増加した。文化財を継承せんとする地域社会に日常生活の場をもつ市民と、非日常を味わうことを目的とする観光客のニーズは時に衝突し、2010年代後半から観光公害なる言葉も散見されるようになった。また、SAASやCOVID-19などの感染症蔓延や、政治情勢不安などの予期せぬ世界的な危機が、直接的に観光客数の増減<sup>3)</sup>として、各施設運営へ大きな影響を及ぼす現象も以前より顕著となっている。

無隣菴は敷地面積約3,300㎡、年間入場者数6.5万人程度の元個人の別荘であり、二条城や清水寺などの年間数百万人の入場が可能で、資料館やお土産販売所を敷地内に付帯できる文化財施設とは収益の構造が異なる。また、目的地としても金閣寺、銀閣寺、龍安寺などの特別名勝と比べると知名度は低く、旅行者があらかじめ庭園に興味がない場合は、計画段階で訪問先の選択肢に入る可能性が低い。

このような無隣菴で、上記の文化財の活用をとりまく潮流や、国際観光の推進などに代表される外部要因を、運営にとってプラスの影響として取り込み、かつ予測不可能な危機の影響を最小限にとどめ安定的な運営を行うためには、あえて無隣菴に行きたいとの目的を持つ顧客を運営者自らが生み出す必要があった。また、一度訪れた来場者には、その体験を意義あるものとして肯定的に記憶に残し、再来場につなげる取り組みが必須であった。ここから大きく2つの運営目標を設定した。

### (2) 運営の目標設定

運営上設定した目標は以下の2点である。

\* 植彌加藤造園株式会社

\* UEYA KATO LANDSCAPE Co.,LTD

①文化財としての本質的価値を、来場者と、これから来場する可能性がある潜在来場者に伝える

②リピーター（再来場者）を増やす

目標①の設定理由は、そもそも文化財とは他と比べて相対的に歴史的文化的価値が高く、つまり固有の価値を持つので保存の対象となっており、運営上これらの価値を広く正確に伝えることは必須と考えたためである。また、それにより自ずと競争相手が無い唯一無二のその場所に訪れる人は増え、体験の価値も増すと考えられ、本質的価値を伝えることにより増した来場者は、よりよい保存にも貢献的な可能性が高いためでもある。ここで言う本質的価値とは、昭和26年（1951）の名勝指定時の解説文に基づく、借景の東山から連続的に構成された庭園空間、琵琶湖疏水の躍動的な流れ、明るい芝生の空間などである。また、伝えるべきは行っているイベントや取組内容ではなく、あくまでも本質的価値に関する情報と定め、イベントや取組内容は、広報時にその情報を含んでいるようデザインした。目標①の成果指標は、無鄰菴に来場し直接的に本質的価値を紹介できる年間来場者数65,000人達成と、上記の広報方法にて本質的価値に関する情報を伝えられることを見込み、オンライン調査におけるSNSフォロワー数計1万程度およびメルマガ登録者数3,000人達成とした。

目標②の設定理由は、再来場により、より深く本質的価値を伝えられるからである。加えて、リピーターが増えることにより、本質的価値に追加する形で、現代社会に生きる人々が集う場として新たな価値を生み出している文化的スポット、というもう一つの無鄰菴の価値が生まれることを期待したからである。この点が、保存と活用の架け橋となっている。成果指標は、チケット窓口でのアンケート調査で測る全体入場者数に対するリピーターの割合25%以上、および「無鄰菴での活動を目的に繰り返し訪れる」という観点から、茶道教室生徒数とフェローシップ（ボランティア）活動の登録人数とした。

これらの運営目標を象徴的に来場者および潜在来場者に伝えるために「庭に集い、庭をはぐくむ」という標語を設定した。そして、これらの目標が、日々の運営における成果となるために3つの取組を実施した。

### 3. 3つの取組とその具体例

#### (1) 3つの取組

3つの取組は以下の通りである。

- ①来場者と潜在来場者に関する正確な情報収集と分析
- ②文化財の本質的価値への理解を深め、再来場を促す企画や広報の実施
- ③顧客情報を運営に活かす体制の構築と人材育成

これらが、いかに有機的に結びつき、運営の目標2点の達成に貢献したかを、各々の具体例を通じて述べる。

#### (2) 3つの取組の具体例

##### 1) 来場者と潜在来場者に関する正確な情報収集と分析

この取組で収集、分析している情報を表-1に示す。

表-1 無鄰菴の収集する来場者情報一覧

カテゴリ	名称	収集方法	収集情報	採集頻度	
対来場者	窓口アンケート	口頭	属性	日約10件	
	満足度アンケート	オンライン記入	満足度・ニーズ	年1回	
	イベントアンケート	筆記	属性・満足度・ニーズ	イベント毎	
	出口アンケート (2020年5月22日から実施)	筆記	属性・満足度・意識変化	日約20件	
利用者数調査	入場者数	入場券販売数	推移	毎日	
	施設貸出利用数	予約数	推移	予約毎	
対潜在来場者	オンライン調査	公式ウェブサイトのアクセス数	googleアナリティクス	属性	月毎
	公式SNSのフォロワー属性	各SNSの分析機能		属性・ニーズ	週毎
	庭園メンバーズメルマガ利用状況	メルマガ配信ソフトの分析機能		属性・ニーズ	配信毎

カテゴリはアンケート調査、利用者数調査、オンライン調査の大きく3つに分かれる。アンケート調査と利用者数調査は実際に施設を利用した来場者への調査であり、オンライン調査は潜在来場者への調査という点が大きく異なる。オンライン調査の対象者の中には、過去に来場経験のある方も多いが、無鄰菴ではオンラインメディア全体を未来の来場を促すためのツールとして運営しているため、そのような方も調査時点では潜在来場者として扱う。

次にそれぞれの調査について、運営者と来場者双方にとって望ましい収集方法と、活用方法について述べる。アンケート調査は来場者属性や利用状況の推移を長期的に観察する目的が主であり、収集数と採集頻度を適正に保つことが、その正確性の前提となる。ただ、回答が面倒なアンケートを無理に取ることによって、来場者が楽しんでいる自由な雰囲気を壊しては設定した目標に反する。他方、場内にアンケート書き込みスペースを設置し、回答するか否かを来場者の自由に任せる方法の場合、特に伝えたいことがある来場者しか書き込みや申し出を行わない傾向が強く、全体の分布を見渡すデータの収集はできない。そのため現場スタッフと企画スタッフ全員が連携を取り合い、あらかじめ企画段階からアンケート収集の呼びかけポイントを来場者の導線に組み込んでいる。

無鄰菴では筆記型のアンケート調査はイベント実施時と、COVID-19感染拡大防止のための人数限定公開時に場内で行ってきたが、いずれも一人の来場者の導線上で、複数回スタッフから記入のよびかけを口頭で受けるようルートが設定されている。具体的には入場時、イベントあるいはガイド実施前後、退場時である。さらに何のためにアンケートに協力して欲しいのかを端的に伝え、目的を共有した上で問いかけると、ほとんどの場合快く

記入に至る。聞き取りの窓口アンケートの場合も同じく、意図を伝えることで回答率は格段に上がる。ただし、窓口の接客スタッフは頻繁にマルチタスクの状態におかれるので、確実に収集を行うため、主な収集場所であるチケット販売窓口には、時間ごとに収集数をカウントするメモを置き、収集頻度を一定に保っている。

対面でのアンケート収集は、収集だけではなく、スタッフと来場者のコミュニケーションの場となるメリットもある。つまり、文化財である無鄰菴という唯一無二の場を、立場を超えてひととき共有しあう喜びを伝える方法として、積極的に捉えている。このことは調査結果を体感でスタッフが受け止め、自発的に対応策を発案するための重要な素地となる。

これらのアンケート調査の活用事例を挙げる。平成30年(2018)4~6月の窓口アンケート調査によると、50代以上が60.1%を占めており、利用者の年齢層に偏りがあった。そこで40代以下の若年層向けの企画を週末あるいは夜間に実施し、広報を強めたところ、約2年後の令和2年(2020)1~3月には50代以上の割合がアンケート母数881件全体の47.1%と減少したのに対し、40代以下が全体の52.9%と過半数を超え、来場者の年齢層の偏りが緩和された。これは、長期的な文化財の保存活用のサイクルを想定し、現段階で高価格帯の消費が期待しにくい若年層に対しても、活用する楽しみに理解を促す必要があると考えたための実施である。

また、複数人数での来場は消費額増と滞在時間延長に繋がり望ましいが、平成29年(2017)12月は全体の約37%だった。こちらも様々な企画広報の実施により令和2年(2020)1~3月には全体の57%に転じた。

このように、来場者調査は改善すべき現状を洗い出し、それに対して実現可能な対策を立てることに貢献する。観光客ばかり、あるいはひとつの年齢層ばかり、という偏りのない、多様な来場者の集まりを文化財施設は主体的に構成できる。

他方で、潜在来場者に対する調査であるオンライン調査は、アクセス実数を自動計上するgoogleアナリティクスもしくはSNSの分析サービスが提示する数字を利用した。現実の施設で行うイベント実施状況を踏まえた上で、潜在来場者にいかに実際に来場してもらうかという視点で、週次のフォロワー数推移と月次の閲覧者属性分析ごとの差から仮説を立て、記事を投稿し、効果を確認するために再度数字を用いることが主な使用方法である。つまり、「このような来場者を増やしたい」などの具体的な方針に対し実施したつむりの記事が、本当に彼らによって見られているのか、あるいは何人に見られているのか、を確認するためにオンライン調査を使う。見られていなければ、記事内容や投稿タイミングを変更し、再度効果を確認するサイクルを週単位で繰り返し、妥当な塩梅を見出していく。この塩梅にはあらゆる施設に通用する一般性を備えたものは存在せず、回数を重ねて徐々に

傾向を掴んでいくしか方法がない。

例えば、オンライン調査から、運営する3つのSNS合計フォロワーのうち、記事内のURLからウェブサイトに遷移した割合が想定ほど多くないことを把握した。これにより、記事内にリンクを貼り遷移を期待したSNS投稿は効果が少ないと判断し、告知すべきことはSNS記事内で完結する対策をした。同様に、イベント告知の投稿より、景色写真の投稿で閲覧数が多いことを把握し、COVID-19の影響による人数限定開場の告知をより広く伝えるため、景色写真と共に掲載する等の工夫を行った。

参考までに述べるが、筆者らが同じく指定管理者として運営する史跡岩倉具視幽棲旧宅のSNSでは、来場者属性が無鄰菴と異なり歴史ファンが多い。そこで重視すべきメディアは写真中心のInstagramより、歴史ファン利用者が多いとされるTwitterであり、140文字以内の端的な言葉遣いで歴史系の内容を投稿することが重要になる。

取組の①、来場者、潜在来場者についての情報収集と分析は、このようにして行っている。

## 2) 文化財の本質的価値への理解を深め、再来場を促す企画や広報の実施

すでに取組①で部分的に触れたが、収集分析した来場者情報からアプローチすべき顧客層が見えたら、取組②で、それぞれの層に向けて企画や広報を実施する。以下に企画と広報それぞれの種類分けと実施事例を挙げる。

### a. 企画の種類と実施事例

企画の内容は、その都度行われる特別イベントと、常時提供しているサービス企画の2種類があり、両方とも本質的価値に則って企画される。

特別イベントでの本質的価値の伝達方法は主に3種類ある。まず、日本庭園の歴史を学ぶ『日本庭園通史』や、文化財を区分ごとに学ぶ『文化財講座』のように座学で言葉を通じて伝達する場合、次に茶室を利用した『無鄰菴茶会』や聞香をする『香サロン』のように実際に空間を利用する体験を通じて伝達する場合、そして両者を組み合わせた場合の3つである。何れも司会が、メルマガ登録やSNSのフォローを促しつつ、文化財を特別イベント開催の場として活用する意義に言及し、学びや体験が無鄰菴と切り離された記憶にならないようにしている。この呼びかけは、来場者自身が活用を通じて保存の担い手となりうることを伝え、目標を共有し再来場を促す。

常時提供しているサービス企画は、人を介するものと、物を介するものに分けられる。人を介するものは、10分無料ガイドや野鳥講座などであり、これらは取組③で述べる人材育成と密接で、いずれも来場者に直接スタッフが口頭で価値を伝える。物を介しての伝達は、パンフレットや掲示物、ビデオ映像、カフェメニュー、床の間のしつらえ、物販商品などでなされる。これらの物は、本質的価値そのものである庭園空間の印象に物理的に影響するので、見た目に統一性を持たせ、施設のアイデンテ

イティを作りつつ価値に目が向くよう配慮している。内容は、特別イベントと同じく言葉による場合と体験による場合に分けられる。掲示物等では本質的価値を言葉によって解説し、カフェメニューでは無鄰菴の流れをモチーフにしたお菓子を提供したり、しつらえでは床の間を庭の季節と一体化させて味わいを増幅したりとの体験に依った伝達をしている。

これらの企画内容を通じた再来場者を増加させる取組は、企画内に込められる本質的価値の深みによって段階を設け、より深い情報や体験を改めて別の機会に受けることで来場者に到達可能なように設計することが主となるが、先述の通り、何のために活用するのかの目標を来場者と共有することも重要である。

### b. 広報の実施事例

次に広報を通じて本質的価値を伝え、再来場を促した事例について記す。まずはイベントを広報する文言だが、例えば令和1年度(2019)に行った連続講座の最終回『日本庭園通史』明治～大正時代 七代目小川治兵衛と近代日本庭園』の場合、タイトルだけで無鄰菴が七代目小川治兵衛と関係がある、と認識させられる。ただし、事前に知識が必要なので、より広い価値の伝達を目指すよりも、すでに知識がある人々に到達する広報を行う。

日本庭園を、より広く日本文化を味わう空間の一つと位置付けた令和2年(2020)1月に行った若年層向けイベント『祝！成人式 一生モノの「心の庭」へようこそ。』では、広報文を「お庭が見えるお部屋で、お抹茶をどうぞ。お友達やご家族と一緒にリラックスした時間を過ごしてみよう。これからの人生(中略)庭はいつもあなたのそばに。インスタ映え間違えなし。明るい未来に、幸あれ。」とし、庭園に一定時間身を置いて味わう体験を主に提案した。使用写真や露出メディアも来場者層に合わせて選び、オンライン検索で見つけやすいことを心掛けた。

次に常時提供しているサービス企画や通常の庭園の広報だが、これらは主に SNS メディアを通じて伝える。施設スタッフと、通常は施設にいない SNS 投稿チームが連携し、多角的に伝えている。花が咲いたりカフェメニューが刷新されたりという変化を伝えることがまず重要なのだが、同じく、どのような視点で庭園の今を切り取るかも重要である。日々管理している庭師やスタッフの視点を織り交ぜて伝えることで、場が人の手によって営まれている実感を読者に与え、同時にその場は大切にすべきものであるというメッセージも伝える。これは文化財施設内でのべき態度を潜在来場者に伝える機能も持つ。そして、閲覧数が伸びなくても、日々の庭の様子をある視点で投稿し続けることで、投稿している側の人間味が読者に伝わり、アカウントに対する愛着をばぐみ、フォロワー離れを防ぐ。何れにせよ SNS 運営に関して目標①の本質的価値の伝達を軸に、投稿し続けることが再来場を促す上で重要である。つまり、広報面での再来場者を増やす取組では SNS フォロワーやメル

マガ読者になっていただくことを目指している。

### c. 企画と広報を組み合わせた取組

再来場を促す前提で、企画と広報を組み合わせ、かつ取組①で得た結果を利用して、主にそれまで無鄰菴と関わりが少なかった層の SNS フォロワーを増やす取組も行っている。令和2年(2020)1月に、3つの企画の実施と受け入れをした。大阪学院短期大学コラボ企画『フランス額装と庭と暮らし』、京都市観光協会京の冬の旅定期観光バスツアー『“香り”で楽しむ京の旅』、無鄰菴特別イベント『祝！成人式 一生モノの「心の庭」へようこそ』である。これらの実施に先立ちそれまで運用していた Facebook と Instagram に加え Twitter を開設し、無鄰菴の文化財としての価値と関係付けながら企画告知の投稿を、それら SNS とウェブサイトにした。結果同年1月のサイトアクセス数は前年比約16%増であった。また、SNS フォロワー増加数が連続して週間100を超え、来場者数は前年比約21%増の4,721名であった。これらから、それまでに比べて無鄰菴を知らない新しいフォロワーが増えつつあると判断し、庭園ファンではなく、日本文化になんとなく興味がある人向けの内容を、常時提供しているサービスや通常の庭園の様子において数パターン投稿し閲覧数を追跡した。すると意外なことに日本文化をアピールする着物イベントや、無料の能の公演では反応は少なく、関守石の写真とその簡単な解説の投稿の閲覧数が相対的に多かった。このことから日本庭園の空間と判るが謎を感じる写真と、豆知識的な短い説明が対応した投稿が、常時提供しているサービスや通常の庭園の様子の投稿では新たなフォロワー獲得につながると仮説を立てた。この仮説に添って、時宜に応じて石の見方や、庭のポイント解説の投稿をした結果、安定的に令和2年(2020)1月以降、各 SNS メディア合計で週次100程度の新たなフォロワーを獲得し続けている。

上記、無鄰菴の広報メディア全体の閲覧数およびフォロワー数を記した一覧(表-2)と、想定成果に対応する企画のカテゴリー一覧(表-3)を以下に示す。

表-2 無鄰菴の広報メディア一覧

	閲覧数	購読者数	更新頻度
公式ウェブサイト	週 3,000~5,000人		週1程度
メールマガジン	開封率 約40%	3317	隔週
SNS	Twitter 1日平均閲覧数 (インプレッション) 9,775	932	毎日
	Instagram 1日平均閲覧数 (インプレッション) 2,680	2,267	毎日
	Facebook 1日平均閲覧数 (リーチ) 1500	5,957	毎日
機関紙サラサラ通信	発行部数 8,000~12,000部		隔月

2020年6月14日現在

表-3 無鄰菴の企画カテゴリー一覧

目標①②との関係	想定成果	イベント・サービス例
リピーター醸成	運営に関わる市民ソサエティをつくる	フォスタリングフェロー（ボランティア）活動 茶道教室 着物教室
	運営教室への誘導	茶道集中講座 在釜（お点前付き呈茶）
リピーター獲得	スタッフの魅力をアピール	10分無料ガイド 野鳥講座 庭師ガイド
	季節ごとの変化を伝える	カフェ営業 新緑紅葉ライトアップ 庭師による季節ごとの庭仕事講座 時間外開場
	文化財の価値を伝える	文化財講座 無鄰菴会議の日イベント 庭園コンシェルジュガイド 苔アクティビティ
来場機会の創出 SNSフォロワー獲得	日本庭園での特別な体験価値をアピール	瓢箪お食事つき茶会 月見イベント
	日本文化を味わう機会をつくる	季節の茶会 和菓子の講座 お香の講座 水墨画の講座 盆栽講座
	文化財の活用可能性を探る	他組織タイアップ企画
	予期せぬ出来事で満足度を上げる	季節のしつらえ設置 能パフォーマンス 洋館展示 お正月無料ガイド
	若年層来場者獲得	若年層に日本庭園という選択肢をアピール

### 3) 顧客情報を運営に活かす体制の構築と人材育成

無鄰菴は様々な企画や広報が比較的速いスピードで実践される環境にあるが、スピードに流されず深みをもって企画や広報を施設でのサービスに結びつけるのが顧客管理である。背景はユニークで、指定管理者である団体が170年以上寺社仏閣の御用達を務めたり、南禅寺界隈の別荘庭園所有者と直接やりとりをする中で、日本庭園の景色を長期的に育ててきた経緯にある。そこでは、顧客のニーズを最大限くみ取り、職人同士で共有し、庭ごとの個性に応じた管理の手法を受け継いでいくのが常である。これがそのまま文化財施設の運営にあてはめられ、来場者がすなわち顧客となった。加えて、この背景から来場者は常に未来の再来場者として扱われる。年間約6.5万人に対してこれを実践するため年間約20万円のオンライン顧客管理システムを導入し、体制を築いた。

管理項目は大きく分けて2つあり、1つは予約情報、もう1つは顧客情報である。前者には、施設貸出予約とイベント予約の2種類がある。後者には過去の予約システム利用者、メルマガ受信者、旅行会社や教育機関などの組織利用者、マスコミ関係者などが登録される。施設貸出やイベント予約はウェブサイト組み込んだ予約システムを通じて受付、自動的に顧客情報が取得される。これにより、来場者の過去の利用履歴をスタッフ間で共有し、興味の範囲や関わりの頻度など、接客において必要な情報共有が可能となった。

無鄰菴では、取組①の調査情報と、これらの顧客情報

を蓄積し利用しているが、運用体制を組むうえで重要なポイントが2点ある。オペレーションチームと企画チームを人的に分けることと、現場スタッフのマルチタスクのスキルを高度なレベルに引き上げることの2点である。

各チームを人的に分ける理由は、文化施設の運営では、本質的価値を守りつつ多様な来場者を受け入れるために、異なる視点を持つ複数の立場を内部に確立し、客観性を保ち軌道修正する対話の場を、折に触れて設ける必要があるからである。オペレーションチームは保存チーム、企画チームは活用チームと言い換えられる。通常これらを同一のチームが行うことが多いが、決定のプロセスが見えにくく発展的な発想が生まれにくい。また、保存なき活用はあり得ないので、保守的あるいは画一的な活用企画に傾きがちになり、企画や広報が魅力を失うこともある。各チームのタスクを明確にし、議論を重ねることで、改善への道筋が言語化でき、広くアルバイトスタッフ含め現状の共有をしやすくなるメリットがある。

付け加えると、企画チームは、内部で企画立案チームと研究チームに分かれており、企画立案チームは研究チームから無鄰菴に関する過去の研究や日本庭園全般に関する情報を受け取って立案を行う。取組②の本質的価値の伝達において、研究チームとの協働は欠かせない。

2点目の現場スタッフのマルチタスクのスキルを高度なレベルに引き上げる点は人材教育と同義である。無鄰菴には様々な雇用契約で働くスタッフが集まっているが、等しく本質的価値についての学びの機会が与えられる。雇用が決まり施設内での勤務を開始する段階で、すべてのスタッフが京都市発行の無鄰菴保存管理指針を通読し、10分間に要約したガイドをいつでも来場者に対して自分の言葉で説明できるよう研修を受ける。同じ機会がスタッフのみならず、無鄰菴フォスタリングフェロー（以下：フェロー）にもある。フェローはボランティアとほぼ同じだが、決まった作業を行うのではなく、市民が自分の居場所を無鄰菴で創り出すことが目的の制度である。

文化財としての施設の価値を十分に学んだスタッフは、本質的価値に則った運営目標もおのずと深く理解するので、自ら改善提案を行い、結果的に従事する仕事の種類が増える。例えばカフェスペースで呈茶を行う際には、その日の主菓子が庭園の要素にちなんだものであることを、名勝指定時の解説文に紐づけて気軽な会話で説明したり、場内巡回の際にはSNSで映えかつ庭園の変化を適切な視点で切り取った写真を撮影したり、などである。これらは一例にすぎず、現在ではひとつのタスクのみ行う者を場内で見つけるのが難しいほどである。

この体制により、顧客管理システムに登録された情報を生きた形で接客に利用できるようになる。つまりスタッフそれぞれが顔の見える一人格として来場者に対して現れ、来場者のニーズを適切にくみ取り、再来場者に対しては「～さん」と声をかけることができる。

来場者が、施設の中に自分なりの居場所を見つけたら

めには、そのための準備がされている印象を施設全体に行き渡らせる必要がある。これに対し最も効果的な手段は人対人のコミュニケーションと捉えている。

先ほど触れたフェロー制度と茶道教室について付け加えておきたい。フェロー制度の登録者は令和2年(2020)6月現在69名、茶道教室は35名である。どちらも比較的高い頻度で通える近隣に在住する方の登録が多い。現在は登録者間でネットワークが築かれ、無鄰菴の運営においては運営者でも来場者でもない、第3の存在となっている。活動が進むとフェローや茶道教室の生徒という立場からの独自の視点が生まれ、運営者とは異なる意見も生まれてくる。これらを通う場としてデザインしていく時にリピーター醸成とは別に、このことは目指していたことでもあった。地域に根差し保存と活用を同時に行う文化財施設では可能な限り多様な立場の意見を取り込むことが必要であり、それにより、施設から新たな価値が今まさに生み出されているという活用の道が開ける。

#### 4. 目標①②に対する成果

目標①と②の指標に対する成果を記す。(表-4)  
何れも増加しており3つの取組が、功を奏したと言える。

表-4 目標①②に対する成果

	目標①		
	来場者数	フォロワー数	メルマガ配信数
2017年4月	55,629(2016年度)	941	0
2020年1月	71,954(2019年度)	9,682	3,360
	目標②		
	リピーター割合	フェロー数	茶道生徒数
2017年4月	18%	4	5
2020年1月	26%	69	35

2020年6月18日現在

#### 5. 今後の課題と展望

今後の課題と展望であるが、まずは運営成果の指標として入場者数や事業売上などの定量的なもののみが適用されることで、本質的な課題が見えにくくなっている点を改善したい。自主的にでも定量評価以外の評価基準を導入したい。本稿でも度々触れたが、法整備や国の政策などの大きな潮流や、予期せぬ世界的な危機に柔軟に対応するためには多角的なアプローチが必要で、評価方法も多様であるべきと考えるからである。アンケート調査、オンライン調査で洗練した実施方法を検討している。

次に、運営における文化財施設同士の情報共有に、より積極的に協力し、情報を得たい。また、他文化財施設へのヒアリングにおいても、一般的な運営手法がどこかにあるはずであると想定してしまっていたが、スタンスとしてそれでは正しくなく、運営する施設の固有性にとって有効な評価方法を開発するために、それぞれの施設の事例を知ることに意味がある。文化財の地域活用で方針や座組を決めるのみではなく、決めた方針が実際にいかに行われたかを共有しナレッジ化することが、国内

外情勢の変化に富んだ2020年代以降の文化財運営においては必須である。

令和2年(2020)初頭から始まったCOVID-19感染拡大の影響下で、無鄰菴は緊急事態宣言発令後の閉場を経て、同5月22日に再開場した。開場が決定した5月16日の段階で、具体的な感染予防方法の指示は京都市からではなく指定管理者の判断に任された。この状況を受けて、無鄰菴では先述の3つの取組で構築したシステムや体制をフル活用して、足掛け5日間で、完全非接触で支払いから来場、退場までが可能なオンライン予約システムを実用化し、並行して場内サービスを整えた。1時間につき来場者数を15名に限った公開から学ぶ点は大変多い。本稿執筆時点で再開場から約1月しか経過していないが、アンケート調査の興味深い結果を最後に記す。

この公開で、全ての来場者にもれなく無鄰菴の本質的価値を伝えるため、10分ガイドサービスを受ける導線を設定しサービス体験後に筆記式アンケート調査を行ったところ、来場者が今までよく来場していた時期から、今後の来場希望時期に変化が生まれ、閑散期や閑散時間の来場希望が増えた。例えば秋の来場希望は今までの来場時期に比べ101%と横ばいだが、冬は171%と増えた。同じく午前の来場希望も今までの来場時間に比べ99%とほぼ横ばいだったが、早朝が222%と増えた。本質的価値を対面で伝えることで、入場者数の季節や時間による偏りが緩和される可能性が見てとれる。このことは保存においても長期的に良い結果をもたらすであろう。今後、文化財施設の運営において、より活発な情報共有のもと、体系的な手法が確立され、永続性ある保存と活用のサイクルが生み出されることを期待する。

#### 註

- 1)京都市文化財保護課研究紀要 創刊号 今江秀史(2018):山県有朋と無隣庵保存会における無隣庵の築造と継承の意志の解明
- 2)文化庁 平成30年(2018)7月:文化財保護法改正の概要について
- 3)京都観光総合調査 平成13年度~令和1年度および京都市観光協会データ月報2020年1~4月:外国人宿泊客数を参照

#### 参考文献

垣内恵美子(2011):文化財の価値を評価する 景観・観光・まちづくり:水曜社

名称:名勝無隣庵庭園

所在地:京都府京都市左京区南禅寺草川町31

発注:京都市

指定管理者:植齋加藤造園

規模:3300㎡

管理期間:平成28年(2016)4月~現在