

**Journal**

*of the*

**J**apanese  
**I**nstitute of  
**L**andscape  
**A**rchitecture

# ランドスケープ研究

特集

**循環・共生による地域の自立**

Sustainable local community with Circulation of  
local resources and Symbiosis

vol. | **85 | 02**

**July 2021**

公益社団法人  
日本造園学会

ISSN 1340-8984

# 文化財庭園における本質的価値の尊重と 新たな価値創造型サービス

## －名勝無鄰庵庭園等に見られる管理・運営マネジメント－

A New System of Administration and Operations Management for Cultural Property Gardens  
: Magnification of the Garden's Intrinsic Value (MoGIVa) at Murin-an

山田 咲 Saki YAMADA

植彌加藤造園(株) 知財企画部部長  
東京藝術大学大学院映像研究科修了

阪上 富男 Tomio SAKAUE

植彌加藤造園(株) 庭園部  
京都造形芸術大学 (現 京都芸術大学) 通信大学院修士修了

加藤 友規 Tomoki KATO

植彌加藤造園(株) 代表取締役社長, 京都芸術大学大学院教授, 京都造形  
芸術大学 (現 京都芸術大学) 大学院博士後期課程修了, 博士 (学術)

太田 絢子 Ayako OTA

植彌加藤造園(株) 無鄰庵管理事務所/岩倉具視幽棲旧宅管理事務所所長  
立命館大学文学部卒業

### 1. はじめに

この度は、日本造園学会賞事業マネジメント部門を賜り、誠にありがとうございます。筆者らは、2016 年度から文化財施設の管理運営に携わり、施設の保存と活用のバランスを永続的に保つための事業運営に取り組んできました。施設運営者としての立場から、日々、試行錯誤を繰り返し、日本庭園の保存と活用のバランスのとれた運営を目指しました。本事業の取組にご着目いただき、ご推挙やご選考していただきました学会関係者や、日頃からご支援いただいた皆様に、改めて感謝の意を表します。

なお、本稿では、新たな価値創造型サービスを Magnification of the Garden's Intrinsic Value の英文表記から MoGIVa (モジヴァ) と称します。また、主に実施してきた施設「無鄰菴」の表記は、文化財名称としては官報に基づき「名勝無鄰庵庭園」、施設名称としては京都市無鄰菴等条例に基づき「無鄰菴」とします。

### 2. MoGIVa が生まれた背景

この度の受賞の内容は、筆者らが実施してきた、施設運営を通じて文化財の価値をわかりやすく伝え、保存に貢献する活用を目的とした組織体制をもとにする新たな価値創造型サービス (MoGIVa) の開発とその成果である。

背景として、2019 年 4 月に行われた文化財保護法 (1950 年施行) の改正施行がある。この法改正では、それまでの保存の取組に加え、より一層、活用に重点を置く指針が示された。改正目的の一つは、文化財を地域社会総がかりで継承し、市民の愛着をはぐくみ地域のアイデンティティとすることである。経緯は、過疎化や少子高齢化による地域コミュニティ基盤の脆弱化によって生じる文化財の滅失や

散逸が問題視されたことにある。

また、我が国は、観光立国推進基本法を 2007 年に施行し、内外で観光についての事業を推進してきた。筆者らが指定管理者として運営する施設が所在する京都市においても、2010 年代以降、観光客数が大きく増加した。他方で地域住民にとっては、混雑により生活に制限が伴う事態となった。また、観光の目的地となった文化財施設では、本質的価値を来場者に伝えるにくくなる状況となった。収益についても一過性かつ季節性の来場への依存度が高くなり、国際情勢やパンデミックなどの外的な影響による経営上のリスクが増大した。

以上の要因により、各種外的な要因によるリスクの減少や地域住民への文化財の価値還元を鑑みつつ、保存と活用の永続的な両立を可能とする文化財施設の運営手法を確立すべきであると考えた。

MoGIVa は、主に京都市左京区に所在する京都市所有の国指定名勝無鄰庵庭園 (以下、無鄰菴) で開発し、体系化した。無鄰菴は、2016 年度から庭園管理と施設運営が一体となった指定管理者制度を導入しており、筆者らが所属する植彌加藤造園株式会社は 2016 年度から現在まで継続して指定管理業務を受託している。また、筆者らは 2007 年度より無鄰菴にて東山の借景を保護するための剪定の手法や、野花の管理など、本質的価値に関する研究活動を継続し、庭園管理に反映してきた。

無鄰菴のほかに、史跡岩倉具視幽棲旧宅、ユネスコ世界文化遺産および国指定史跡高山寺、国宝長寿寺、大阪市指定名勝慶沢園などにおいて、それぞれの施設が置かれた状況に合わせて、筆者らが文化財活用コンサルタントとして継続的に MoGIVa を実施している。

### 3. MoGIVa の実践

#### 目的と特徴

MoGIVa は、運営対象の施設が保有する文化財としての本質的価値を幅広い層の人々により深く伝え、活用を通じて現代社会にその価値を浸透、増幅させ、文化財庭園の永続的な継承を可能とすることを目的としている。これは、すべての活用事業が、保存に貢献することを目指すのと同義である。

MoGIVa の特徴として、以下の3点がある。

- ①施設が持つ文化財としての本質的価値を言語化して内外に共有し、それに基づくサービスを企画実施する点
- ②多様なメディアを利用して幅広い利用者層に施設価値を訴求し、再来場を促す点
- ③市民参画や、人材育成を取り込んだ組織づくりを運営に組み込んでいる点

#### 無鄰菴での主な成果

無鄰菴の運営実務に際し、あらかじめ念頭に置くべきと考えられた条件について触れ、MoGIVa の実施による主な成果を述べる。

無鄰菴は敷地面積約 3,300㎡、1896 年に竣工した明治の元勲山縣有朋（1838-1922）の個人所有の別荘である。その後、財団法人無鄰菴保存会に継承され、1941 年に京都市に譲渡された。

近年の年間入場者数は約 6.5～7 万人で、近しく京都市内に位置する二条城や清水寺など、広大な敷地をもち年間数百万人の来場を受け入れることが可能な施設とは、施設運営上の性質が異なる。これらの施設では併設する資料館などでの別途入場料収入や、物販による大きな収益が得られるが、無鄰菴では期待できない。また、近隣の平安神宮や南禅寺といった著名な社寺に比べると知名度も低く、日本庭園にあらかじめ興味を持つ来場者でなければ、来訪先を選択する可能性が低い施設であった。

この点から無鄰菴ではまず、そもそも少ない来場者になるべく再来場者に転じさせる、つまりリピーターを増やすことを直接的な目標に設定し、先述の①～③を施設の状況に合わせて段階的に実施した。リピーターを増やすことを目標としたもう一つの理由は、無鄰菴が個人邸別荘であり、一度に多くの来場者を受け入れることができない点にもある。同一時間に施設内に滞在する人数を最大でも 50 名程度にとどめることで、来場者に無鄰菴らしさを失わずに本質的価値を体感させられると判断したためである。またその場合、必然的に客単価の向上が必要となり、再来場によって、文化財の価値を知り、理解を深めたリピーターはより高単価の商品を購入するだろうと仮定した。

2016 年度から無鄰菴で実施した MoGIVa の主な成果は以下の通りである。



写真-1 フォスタリング・フェローズ活動の様子

- (1) 2016 年度と比して 2019 年度にはリピーター来場者が 8%増加し、来場者全体の約 25%を維持する状況に至った。
- (2) 2018 年度と比して 2020 年度の来場者は 40 代以下の若年層が 13%増加し、年齢層の偏りを緩和した。
- (3) 2015 年度以前は年間約 5.5 万人程度だった来場者数が、2018 年度に 7 万人強（約 1.4 万人増）を達成した。
- (4) 後述するフォスタリング・フェローズ制度による活動者（市民ボランティア）や、施設内で開催する茶道教室の生徒を含め 100 名を超す施設に定期的に通う人々を創出し、地域と施設の関係を深めた。
- (5) MoGIVa にて構築した柔軟な組織体制のもと、COVID-19 感染拡大予防対策においては 2020 年 4 月に一時閉場となったのちの再開場決定後 5 日間の間に、事前オンライン予約制度を導入し、来場から退場まで完全非接触で拝観できるルートの導入を実現した。

### 4. MoGIVa の具体的な手法

先に第 3 項で挙げた MoGIVa の特徴ごとに、以下に具体的な手法を述べる。

なお、先にも述べたが、この手法は無鄰菴で主に開発され、状況の異なるその他の文化財施設にも適用している。入場者数の推移や、入場者の属性などから、施設の活用状況を正確に把握し、永続的な保存を目指して優先的に解決すべき課題を抽出すれば、いずれの施設においても保存と活用のバランスをとるに有効な運営サービスである。

#### ①施設が持つ文化財としての本質的価値を言語化して内外に共有し、それに基づくサービスを企画・実施する点

文化財施設への来場者は、一般的にそこでしか得られない文化的要素を期待しそれを求めて来場する。文化庁は、文化財の価値を経済的価値、社会的価値、本質的価値の 3 つに分類している。そこでしか得られない文化的要素とは、上記 3 つの価値のうち、文化財そのものの持つ本質的価値のことである。これを来場者に伝えることが重要なのだが、その前提として、運営に関わる全てのスタッフおよび広報で使用する文言において、概念や認識、知識を共有し統一

表-1 無鄰菴での満足度調査一覧

	カテゴリ	名称	収集方法	収集情報	主な項目	採集頻度
対 来 場 者	アンケート調査	窓口アンケート	口頭	属性	年齢、居住地、来場回数、同伴者数、閲覧メディア	約10件/日
		満足度アンケート	オンライン記入	満足度・ニーズ	満足度、来場目的、来場回数、推奨度、競合施設名	1回/年
		イベントアンケート	筆記	属性・満足度・ニーズ	年齢、居住地、来場回数、閲覧メディア、満足度	イベント毎
		出口アンケート（2020年5月22日からの人数限定公開を受けて実施）	筆記	属性・満足度・意識変化	年齢、満足度、来場目的、来場回数、閲覧メディア、過去の来場時および再来場時の予想訪問時間帯	約20件/日
	利用者数調査	入場者数	入場券販売数	推移	一般入場者数、減免入場者数	毎日
		施設貸出利用数	予約数	推移	利用方法	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	流入経路、ページごとの閲覧数	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	フォロワー属性、記事ごとの閲覧数	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インサイト	属性・ニーズ	開封率、記事ごとのクリック数	配信毎

したうえで、同じ言葉でその価値を伝えることが必須となる。もちろん、深みのある情報を伝える場合には、来場者の理解度やスタッフそれぞれの個性によって、伝え方が異なる場合もある。ただ、来場者にとっては、異なる言葉で同じ価値を説明されると印象に残らない。いずれパリエーションを生むことを前提にしつつも、まずは、どのような言葉で該当の文化財の本質的価値を伝えるのかを、運営者内で統一することが必要である。

他方で、言葉の統一はともするとスタッフが丸暗記に陥り、結果として提供される情報が減少する恐れがある。これを防ぎ、確実に来場者に本質的価値を印象づけて持ち帰るよう促すためには、情報の提供者となる運営者が、常に新たな情報や知識を習得する必要がある。まずは過去に該当の文化財に対してなされた研究成果を運営者内で共有することから始める。文化財指定理由、学術論文、あるいは書籍などを概観し、共有するうちに、本質的価値を来場者に伝えるうえで把握しておくべき基礎的な資料が整理される。これを核とし、ガイドテキストの作成、イベント企画の立案を行う。

このようにして作成されたガイドやイベントの実施を通じて、運営者内で言語化された本質的価値の共有がさらに進む。また、本質的価値に関する情報は様々な研究者により更新されるので、最新の研究成果や、関連する分野についての研究成果を共有し、企画を実施することが望ましい。さらに、一般公開されている文化財は、活用と並行して日々保存の取組がなされ続けている現場でもあり、運営者の視点から研究活動を行い、成果を発表することも事業を客観的に振り返るうえで有効である。

文化財施設は、直感的に認識できる場としての魅力や説得力に満ちている。当該施設の本質的価値の理解を抜きにし、あえて説明をせずとも来場や場所貸としての利用者はある、という考え方もありうる。だが、この前提で行われる活用の取組は、似たように感じられる別の施設でも成立することとなり、まさに唯一無二の文化財の保存に、積極的に貢献する可能性は低い。

②多様なメディアを利用して幅広い利用者層に施設価値を訴求し、再来場を促す点

再来場を促すにあたり、最も重要な点は、正確に現在の来場者の属性と満足度を把握することである。そのために比較的安価で有効な手段は、施設内でのアンケート実施とSNS等オンラインメディアの運営である。前者については過去に行ってきた各種サービス実施の成果を測定するためであり、後者については将来的に来場が期待される潜在的な来場者に対しての調査を目的としている。例えば、無鄰菴で実施している各種調査は表-1の通りである。

アンケート調査の実施で留意すべき点は、適切な収集方法をとることと、頻度を保つことである。収集方法を任意の回答とした場合、回答したい動機がある来場者からしか回答が得られないので、客観的な事実と異なる集計結果になる可能性が高い。また、ある曜日や季節、あるいは時間帯に偏って収集をした場合、同じく事実と異なる結果になる可能性が高い。これを防ぐために有効な手段は、毎時回収すべき回答数を無理のない範囲で定め、運営者側から来場者に回答を促すことである。ただし、無理に回答を促すと、来場者の満足度に影響するので、必ず端的にアンケート実施の意図を伝えたいうえで回答をお願いする。また、施設内で来場者が通る導線上に複数回アンケートへの協力呼びかけのポイントを設置しておき、収集の意図に納得したうえで回答に至る工夫をすることが望ましい。

オンラインメディアを通じての調査では、閲覧数やリアクション数はそのまま数字として結果が得られるので、調査段階で留意する点は少ない。ただし、SNS投稿などは、発信時間により閲覧数や開封率が異なる傾向があるので、計画性をもって行うことが望ましい。これら2種類の調査から得られた結果を概観すれば、その施設が現在抱える固有の課題を具体的に抽出でき、有効な対策を実施できる。

さらに、これらの調査は現状の顧客満足度や志向性を把握すると同時に、施設がいかなる運営を目指しているのかを伝える手段でもある。本質的価値を伝え、保存に貢献する活用を目指していることを、アンケート用紙に記載する、呼びかけ時にアナウンスする、あるいはSNSの投稿記事をそれに見合ったものにするなど、様々な手段をとることができる。このような取り組みにより、運営の目的に共感



する来場者をより多く得ることができる。

SNSの運営では、①で企画した本質的価値を伝えるためのガイドやイベントを告知することで、より来場者の興味をひく形で運営目的を伝えることができる。また、次の来場先の候補になり続けるために、施設から直接メッセージを送り続けられるSNSフォロワーの獲得は特に重視すべきである。

### ③市民参画や、人材育成を取り込んだ組織づくりを運営に組み込んでいる点

過去の研究成果等から、運営において伝えるべき本質的価値を運営者内で共有し、方針に則った企画の実施やメディア運営を行えば、必ず再来場者数は増える。しかし、同時に問題になりやすいのが、運営者がこの状況に甘んじ、文化財を一般公開する施設が前提とすべき、多様な主体との関わりを軽んじる点である。運営者は一時的に文化財を預かっている立場であり、永続的に施設の価値を増す過程の一部に携わっているに過ぎない。

したがって、施設の運営について、なるべく多様な立場の人々からの意見を聞き、有効な形で取り入れることが責務である。ただし、前提とすべき情報の共有は必要だと考える。つまり、①でとりまとめた運営が則る本質的価値についての情報を、運営者が持つと同程度に希望する市民に無償で提供する機会を設けることである。また、運営者が施設保存のために必要と判断した研修を積んだ市民には、施設の中で運営に直接従事する機会を提供する。そのうえで、市民から見た運営上改善すべき点や、発展的に実施したい企画などの提案を、運営者が聞き取る機会を定期的に設ける。この取組を、無鄰菴ではフォスタリング・フェローズ制度と名付けて実施している。

また、特に近世以降の庭園や建築といった文化財は、茶道などの文化的営みにおいて、活用、いわゆる使い方に関する情報が部分的に残っている。保存に貢献する適正な頻度で、それらの場所をかつてと同じような方法で使用できる人材を増やすことも、活用の重要な側面である。保存を目的として運営者が主催する茶道教室や、年末の大掃除イベントなどを通じて、ひろく地域の市民を受け入れ、文化財の保存を当事者として受け止める人材をはぐくむことができる。

このようにして、運営者は、情報提供と人材育成を通じて、運営に対する協力者としての市民を得ることができる。ここまでで述べたMoGIVaの取組の中で、無鄰菴で実施しているものを表-2に示す。

保存と活用のバランスをとるため、運営者内の組織づくりにおいても留意すべき点がある。保存推進の観点から見ると、活用はリスクが高く、なるべく避けたい状況を生む。逆に、活用推進の観点から見ると、保存は高いハードルとなる。同一人物が双方の取組を主担当として行うことは、人的な限界を超えやすい。したがって、保存担当者として活用

表-2 無鄰菴での目的別各種サービス一覧 2021年5月現在

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・フェローズ(ボランティア)活動 茶道教室 着物教室
リピーター獲得	運営教室への誘導	茶道集中講座 在館(お点前付き星茶)
	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
来場機会の創出 SNSフォロワー獲得	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
	日本庭園での特別な体験価値をアピール	臨幸お食事つき茶会 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 能パフォーマンズ 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	庭(28)の日35歳以下無料 ヤング月見イベント 成人式イベント

担当者を分け、双方が折に触れて対話を重ねやすい組織づくりを目指すことが有効であると考えられる。

## 5. おわりに

以上、文化財庭園における新たな価値創造型サービス(MoGIVa)の特徴と手法を述べてきました。筆者らは、文化財施設の運営者として、常に保存に配慮しながら、時にそれと矛盾するように見える活用を、いかに保存に貢献するものとして定着させるかという課題に2016年度から向き合ってきました。今振り返ると、一般公開され続ける文化財施設での保存とは、本質的価値を知ることと新たに生まれる活用の取組を実施することと一体となってはじめて可能に見えます。知るとは、人を動かします。あるいは、知ると、人は探求せずにはいられません。それを良い形でマネジメントしていく手法を今後、さらに発展させたいと思います。

文化財の本質的価値に根差した活用の必要性を感じている人は、日本にどれくらいいるのでしょうか。そもそもそのような活用が今回手法化したMoGIVaのような形で存在していることを、知ってもらふ必要性を強く感じています。

本稿では、新たな価値創造型サービス(MoGIVa)の特徴と手法を端的にお伝えしました。将来の日本における文化財庭園の、保存と活用のバランスが取れた持続的な保護に課題を感じておられる方々の、ご参考になれば幸いです。

謝辞：MoGIVaの実施にあたり、京都市文化財保護課、京都市観光協会、全国の文化財庭園の運営者の方々には大変お世話になりました。この場を借りて、改めてお礼を申し上げます。ありがとうございました。