

巻頭論文

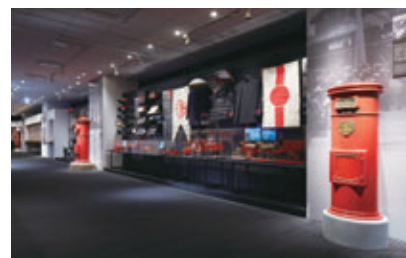
博物館経営論からみた郵政博物館

～郵政資料館から郵政博物館への変遷を中心に～

杉山 正司

はじめに

郵政博物館は、2014年3月1日に東京都墨田区押上の東京スカイツリータウン・ソラマチに開館し、今年度で11年目を迎える。周知のとおり、その前身は、千代田区大手町にあった「通信総合博物館」⁽¹⁾である。大手町地区の再開発計画により、2013年8月31日をもって閉館となり、新生「郵政博物館」【図1】が誕生したが、そもそもの歴史は古く、1899年の通信省庁舎内の「参考品室」を起源とし、1902年6月20日に「万国郵便連合加盟25周年」の記念行事に際して「郵便博物館」の名称が与えられ、この記念展覧会で収蔵品の一部が一般公開されたという。その後「通信博物館」となり、「通信総合博物館」（郵政資料館）と時代とともに館名が変わり、今日の「郵政博物館」となった⁽²⁾。しかし、この間の博物館経営の移行に関しては、公に触れられてこなかった。



【図1】 郵政博物館の展示場（撮影：フォーワードストローク）

さて、小稿の目的とするところは、今年度「郵政博物館」として経営してきた10年間にわたる各年度の事業報告が出そろったところで、通信総合博物館から郵政博物館への移行にける博物館経営の構想と経緯を概観する。さらに郵政博物館の経営的課題を挙げることで、将来の博物館経営指針となり、さらなる博物館の発展を願うものである。

① 通信総合博物館（郵政資料館）から郵政博物館へ

通信総合博物館は、2013年8月の閉館時においては、郵政事業（郵便・郵便貯金・簡易保険等）について（公財）通信文化協会が運営する⁽³⁾「郵政資料館」と電気通信事業についてNTT東日本

- 1 「通信総合博物館」は、通信事業全般の啓発普及等を目的とする総合博物館として1964年12月に開館し、郵政省の博物館部門として「通信博物館」（その後この郵政部門の博物館は、郵政・総務省の研究所時代に「附属資料館」、その後「郵政資料館」となり、現在の「郵政博物館」となる。）が飯田橋から移転して入居した。そのほか、電気通信の博物館部門として「電気通信情報館」（日本電信電話公社、国際電信電話株式会社、日本放送協会の3者）が設置された。
- 2 『通信博物館五十年史』郵政省通信博物館 1952年、『通信博物館75年史』通信博物館 1977年、『郵政博物館公式ガイドブック』（公財）通信文化協会監修（株）日本郵趣出版発行 2015年
- 3 ここで「運営する」とは、設置、運営、すなわち、経営の主体であることを意味する。具体的な運営事務は、委託されることがある。博物館の庁務管理は4機関協定により（財）通信協会が運営を受託した。展示運営については、電気通信部門の展示場は郵政省を除く3機関は同協会に運営を受託し、郵政省部門は、日本郵政株式会社の時代まで直営した（1998年以降、学芸員要員等一部の派遣を通信協会が受託したが、2005年4月1日から2012年3月31日までは電気通信部門以外は業務受託から撤退）。その後（公財）通信文化協会は、公益法人改革により、（財）通信協会が公益財団法人となったものである。

が運営する「NTT情報通信館」により博物館活動が行われていた。そもそも通信博物館【図2、3】から通信総合博物館【図4】となった1964年時点では、郵政省、日本電信電話公社（電電公社）、国際電信電話株式会社（KDD）、日本放送協会（NHK）の4機関で共同運営がされていた。その後大手町再開発によるビル建て替え工事を前に2001年にKDDI（旧KDD）が、2011年にNHKが離脱。2012年には、日本郵政株式会社から（公財）通信文化協会に移行し、展示場の維持管理はNTT東日本との共同運営となった⁽⁴⁾。

この間、2003年4月に日本郵政公社の発足に伴い、郵政部門の名称が総務省の郵政研究所「附属資料館」から公社の「郵政資料館」となった。さらに2007年10月、郵政民営化に伴い、運営主体が日本郵政公社から日本郵政株式会社へ移行した。そして、翌月、有識者による郵政資料館所蔵資料の資産価値評価と事業展開企画案が作成された。それを基にコンサルに委託し『郵政資料館所蔵資料 資産価値報告書』⁽⁵⁾と『郵政資料館所蔵資料 事業展開企画案』⁽⁶⁾にまとめられた。ここでは、大手町再開発事業による郵政資料館の移転や存続如何が検討されている。報告書と企画案は、コンサルによる作成となっているが、内容や資料評価の有識者選定から、郵政資料館の実質的関与が推測されるところである。目指したものは、郵政資料館が所蔵する資料的価値の水準が、我が国においてトップレベルにあることを日本郵政の経営側に主張し、資料館の存在価値を高めて移転存続を意図したとみえる。作成に時間的余裕がなかったためか、やや不十分な面もあるが、ここに郵政資料館の考えが垣間見える。また、これらによって、その時点の収蔵資料の概要を把握することができる。

早くも翌年、「大手町連鎖型都市再生プロジェクト」（以下、「大手町再開発事業」という。）⁽⁷⁾が本格的に動き出したのか、『郵政資料館移転に関する基本計画』が策定された⁽⁸⁾。現状認識、基本理念、施設計画、展示と活動計画、運営計画、施設整備計画など、かなり具体化した計画案となっている。今回は、大手博物館ディスプレイ設計会社が作成しており、郵政資料館としてのこれまでの事業やコンセプトを巧みに構成に盛り込んでいる。

さらに郵政資料館移転が決定され、移転先も墨田区押上となった。新博物館は、郵政博物館



【図2、3】通信博物館（飯田橋）から新博物館（大手町）への移転のようす。輸送は日本通運秋葉原支店が担当した（撮影：1964年11月）〔WAA-0063、0056〕



【図4、5】大手町の新博物館「通信総合博物館」の中に通信博物館（飯田橋）が移転した直後の4階事務室のようす（撮影：1964年11月）〔WAA-0040、0064〕

4 田原啓祐「郵政博物館の現在地」レジュメ（第51回交通史学会大会シンポジウム「郵便史の現在地」2025年）

5 『郵政資料館所蔵資料資産価値報告書』エイアイエス(株)トータル・アーツ 2007年11月

6 『郵政資料館所蔵資料事業展開企画案』エイアイエス(株)トータル・アーツ 2007年11月

(仮称)と名称も前2件の報告書を土台に、2013年新たに郵政博物館構想を作成した⁽⁹⁾。これが現・郵政博物館経営の指針となっている。

この郵政資料館から郵政博物館へ移行していく課程を3件の報告書を紐解きながら、現状の博物館経営の現状と課題を考察していきたい。

2 郵政博物館の歴史

改めて郵政博物館となるまでの歩みを、簡潔にお復習しておきたい⁽¹⁰⁾。設置主体、組織法上の名称、通称がからんでおり、相当に複雑である【表1、2、3】。

- ・1899年5月、逓信省庁舎内（京橋区木挽町/現・銀座郵便局）に用品研究のための参考品収集を行い、保管のための参考品室を設置される
- ・1902年6月20日、万国郵便連合加盟25周年記念事業として逓信省内に郵便博物館設置【図6】
- ・1910年4月、郵便博物館を逓信博物館に改称する
- ・1922年3月に中央区銀座8丁目の逓信省庁内【図7】から麹町区富士見町（現・千代田区富士見町/JR飯田橋駅前）に移転する【図8】
- ・1949年6月、逓信省は郵政省と電気通信省に分割され、逓信博物館は郵政省設置法⁽¹¹⁾に基づいて、郵政省の附属機関となる
- ・1964年12月、千代田区大手町に4機関（郵政省、日本電信電話公社、日本放送協会、国際電信電話株式会社）による共同運営による逓信総合博物館が設置される
- ・1988年6月、郵政省の組織改正に伴い、組織法上の「博物館」に替わり「郵政研究所」が振替設置され、郵政部門は、その下部組織として「郵政省郵政研究所附属資料館」⁽¹²⁾となる
- ・同年9月1日～翌年3月24日まで休館。内部改修とともに展示改装して、愛称「ていぱーく」としてリニューアルする
- ・1997年6月30日、「エレキテル」、「エボッシング・モールス電信機」が重要文化財指定される
- ・1997年10月31日、郵政展示場をリニューアルする。（6月2日～10月30日閉鎖）
- ・2001年1月、省庁再編により「総務省郵政研究所附属資料館」となる
- ・同年9月30日、KDDI株式会社が博物館の設置・運営から撤退し、総務省、東日本電信電話株式会社、日本放送協会の3機関の運営となる
- ・2002年6月26日、「ブレゲ指字電信機」4点が、重要文化財指定

7 「大手町連鎖型都市再生プロジェクト」（独立行政法人都市開発機構）の一環で老朽化した大手町地区の再開発が行われ、逓信総合博物館が入居する逓信ビルの街区も対象となった。同街区は、2015年5月から「大手町二丁目地区第一種市街地再開発事業（大手町プレイス）」として工事に着手。2018年8月1日にウェストタワーとイーストタワーが竣工。旧逓信ビルのウェストタワーには日本郵政グループ本社やエヌ・ティ・ティ・コミュニケーションズ^(株)などが入居した。NTT都市開発「大手町二丁目地区第一種市街地再開発事業」（2018<https://www.nttud.co.jp/news/detail/id/n22822.html>（参照2026-01-22）、UR都市機構「大手町プレイス」（2021https://www.unet.go.jp/rd_portal/urbandesign/project/saikaihatsu/otemachiplace.html（参照2026-01-22）

8 『郵政資料館展示基本計画』（株）乃村工藝社 2008年8月

9 『押上移転時のコンセプト 逓信総合博物館の新展開 基本的な考え方』（株）丹青社 2013年

10 註1のほか、『郵政博物館年報令和6年度』（（公財）通信文化協会、2025年10月25日）及び、郵政博物館の関係者への聴取に基づく。

11 「郵政省設置法」（附属機関）第14条、（博物館）第15条「博物館は、郵政に関する文化の啓発及び普及を図るための機関とする」

12 「郵政省組織令」（施設等機関）第88条、（郵政研究所）第89条 郵政研究所は、次に掲げる事項を行うための機関とする。（一～五略）六 郵政に関する文化の啓発及び普及を図ること。七 前各号の事項に関する資料及び情報の収集整理並びに当該事項に関する印刷物の頒布及び刊行を行うこと。

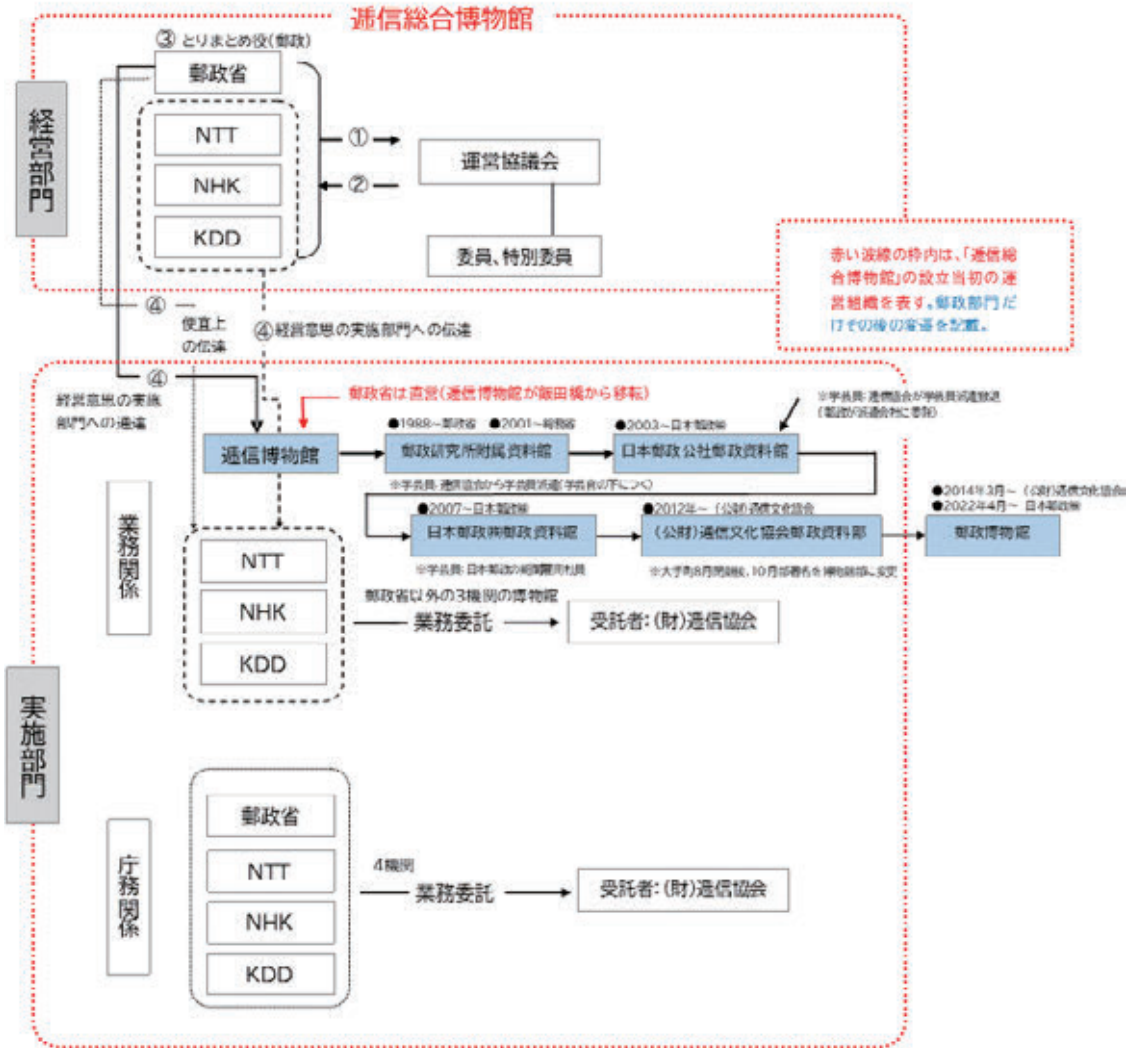
年月日	施設名称	郵政部門	所在地	運営者(学芸部門)	概要
1892(明治25)年7月	参考品陳列所		逓信省庁舎内の倉庫 京橋区木挽町(現在の中央区銀座8-20-26/銀座郵便局)	逓信省	郵務局主計課に物品掛を置き、参考資料として収集したものを陳列所として一室を設けた。本省内倉庫の階上約30㎡。
1899(明治32)年5月	参考品室		(本省東門脇新館に移動)		明治25(1892)年から用品研究のための参考品を収集。明治32(1899)年にそれらを保管する参考品室を設け、本庁舎内の東門脇新館階上、階下260㎡に移動。
1902(明治35)年6月20日	郵便博物館	郵便博物館			万国郵便連合加盟25周年の記念事業として「郵便博物館」を当時の京橋区木挽町の逓信省内に創設。
1903(明治36)年12月5日					逓信省分課規程(抄)第10条で、逓信局に4課1所1館(郵便博物館)を置くことと改正。(公達第884号(M36.12.5))
1905(明治38)年7月			逓信官吏練習所内 芝公園(現在の港区芝公園2-5-20)		芝公園の逓信官吏練習所構内に移転した。
1910(明治43)年4月1日	逓信博物館	逓信博物館			「郵便博物館」を「逓信博物館」と改めた。(公達第37号(M43.4.1))
1910(明治43)年5月			逓信省新庁舎内 京橋区木挽町(現在の中央区銀座8-20-26/銀座郵便局所在地)		中央区銀座8丁目(当時の京橋区木挽町、現在の銀座郵便局所在地)に逓信省の新庁舎落成、その構内(762㎡)に移転した。
1922(大正11)年3月			麹町区富士見町(現在の千代田区、飯田橋駅前)に移転した。		千代田区富士見町(当時の麹町区)に移転した。施設は地上2階、地下を含む1,800㎡。
1949(昭和24)年6月1日				郵政省(付属機関)	逓信省は郵政省と電気逓信省に分割され、逓信博物館は郵政省設置法に基づいて、郵政省の附属機関となった。[法律第244号「郵政省設置法(抄)」(S23.12.15)]
1964(昭和39)年12月1日	逓信総合博物館	逓信博物館	逓信ビル内(千代田区大手町2-3-1)	郵政省、日本電信電話公社、日本放送協会、国際電信電話株式会社の4者運営。 【郵政部門】郵政省逓信博物館 【電気通信部門】電気通信放送博物館※ただしこちらは名称使用は限定的その後変化	千代田区大手町に4機関(郵政省、日本電信電話公社、日本放送協会、国際電信電話株式会社)共同運営による逓信総合博物館が設置された。郵政省逓信博物館は、逓信総合博物館の郵政部門となる。
1988(昭和63)年6月		郵政省郵政研究所附属資料館		【郵政部門】郵政省郵政研究所附属資料館	昭和63(1988)年6月に組織名が郵政省郵政研究所附属資料館となる。※平成13(2001)年1月、省庁再編により総務省郵政研究所附属資料館に。
2001(平成13)年1月		総務省郵政研究所附属資料館		【郵政部門】郵政省の付属資料館から総務省郵政研究所附属資料館になる。	平成13(2001)年1月、省庁再編により総務省郵政研究所附属資料館に。郵政省→総務省郵政事業庁
2001(平成13)年9月30日				KDDI株式会社撤退。総務省、東日本電信電話株式会社、日本放送協会3者運営	KDDI株式会社が博物館の運営を撤退し、総務省、東日本電信電話株式会社、日本放送協会の3機関の運営となる。
2003(平成15)年4月1日		日本郵政公社郵政資料館(広報部)		【郵政部門】総務省郵政研究所の附属資料館から日本郵政公社の郵政資料館になる。広報部門が所管	日本郵政公社の発足により、郵政部門が総務省郵政研究所の附属資料館から日本郵政公社の郵政資料館となる。
2007(平成19)年10月1日		日本郵政株式会社郵政資料館(コーポレート・コミュニケーション部→広報部)		【郵政部門】日本郵政公社の郵政資料館から日本郵政株式会社の郵政資料館になる。コーポレート・コミュニケーション部(その後広報部に名称変更)が所管	日本郵政株式会社の発足により、郵政部門が日本郵政株式会社の郵政資料館となる。「沖繩逓信博物館」を「沖繩郵政資料センター」に改称する。
2012(平成24)年3月31日				【郵政部門】日本郵政株式会社が撤退	日本郵政株式会社が博物館の運営を撤退。
2012(平成24)年4月1日		(公財)逓信文化協会(郵政資料部)		博物館運営は、公益財団法人逓信文化協会(郵政資料部、博物館部)	逓信総合博物館内の郵政資料館の運営が日本郵政株式会社から公益財団法人逓信文化協会に移行した。
2013(平成25)年8月31日		(公財)逓信文化協会(郵政資料部→10月→博物館部)		【郵政部門】公益財団法人逓信文化協会郵政資料部、【電気通信部門】同協会博物館部	千代田区大手町の再開発に伴い、逓信総合博物館閉館。
2014(平成26)年1月7日	郵政博物館		収蔵施設:郵政博物館資料センター(千葉県市川市香取2-1-16)	公益財団法人逓信文化協会博物館部	収蔵施設は、千葉県市川市の行徳郵便局内を改装して設置。日本郵政株式会社が設計、施設管理を行う。寄附金により公益財団法人逓信文化協会が運営。
2014(平成26)年3月1日			展示施設:郵政博物館(墨田区押上1-1-2東京スカイツリータウン・ソラマチ9階)	公益財団法人逓信文化協会博物館部	墨田区押上に移転、公益財団法人逓信文化協会が運営する「郵政博物館」開館。
2016(平成28)年4月					登録博物館に認定される。
2022(令和4)年4月1日～		日本郵政株式会社広報部(現広報宣伝部)		日本郵政株式会社広報部→広報宣伝部	運営が、公益財団法人逓信文化協会から日本郵政株式会社に移行した。登録博物館は解除。

【表1】郵便博物館から郵政博物館への変遷

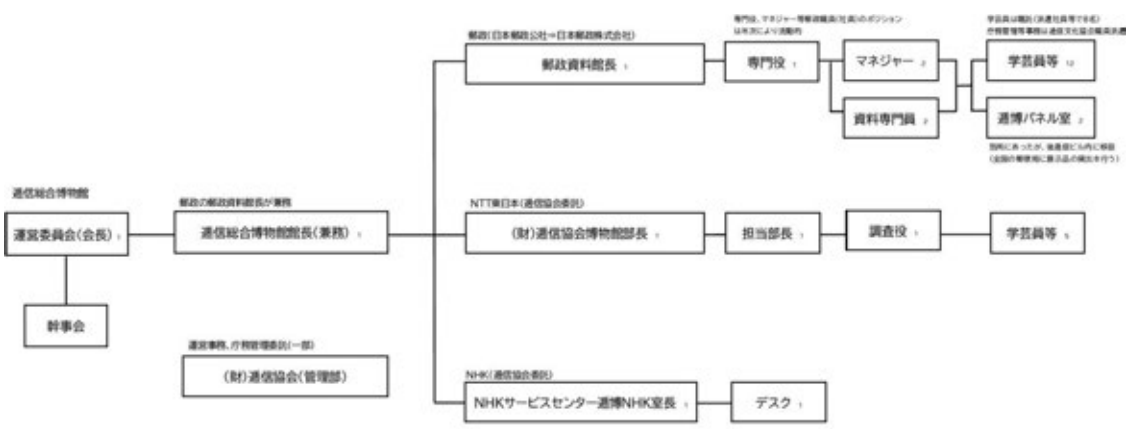
- ・2003年4月1日、総務省所管の特殊法人となる日本郵政公社発足により、郵政部門が日本郵政公社郵政資料館(同社広報部に所属)となる
- ・2007年7月、日本郵政グループ展示場の一部をリニューアルする
- ・同年10月1日、郵政民営化により、日本郵政株式会社が発足、郵政部門が日本郵政株式会社郵政資料館(コーポレート・コミュニケーション部に所属)となったほか、各郵政局が所管していた展示施設のうち、沖繩郵政博物館・広島通信病院被爆資料室・博物館明治村内宇治山田郵便局舎の3館が日本郵政株式会社本社に移管となり、新たに3館が博物館の分館となった
- ・2011年3月12日、東日本大震災による施設及び設備点検、節電対策のため8月2日まで休館

◆参考資料

- ・「博物館運営協議会要綱(案)」(1965.5.14) (出典:「庁務管理に関する四者協定」ファイルより抜粋) ※未登録事務資料
- ・「第1回郵政研究所附属資料館の運営に関する研究会」協議資料 資料2「郵政研究所附属資料館の概要」(1994.7) (出典:同上)
- ・「通信博物館五十年史」「通信博物館七十五年史」「郵政省職員録」「日本郵政公社職員録」「通信総合博物館要覧」(昭和40年12月)ほか



【表2】通信総合博物館、1964年開館当初の運営組織図「庁務管理に関する四者協定」ファイル資料をもとに作成



【表3】閉館前の通信総合博物館の運営組織図 (2003年~2013年の主な体制)

- ・同年3月31日、日本放送協会が博物館運営から撤退する
- ・2012年3月31日、日本郵政株式会社が博物館運営から撤退する
- ・同年4月1日、郵政資料館の運営が、公益財団法人通信文化協会⁽¹³⁾に移行する
- ・2013年8月31日、千代田区大手町再開発計画により、通信総合博物館閉館となる
- ・2014年1月7日、千葉県市川市に収蔵施設として郵政博物館資料センターがオープンする
- ・2014年3月1日、墨田区押上の東京スカイツリータウン・ソラマチ9階に公益財団法人通信文化協会が運営する郵政博物館開館
- ・2019年4月、博物館法に基づく登録博物館となる（～2022年3月31日迄）
- ・2022年4月1日、設置・運営が日本郵政株式会社（現・広報宣伝部）に移行し、公益財団法人通信文化協会が運営管理等を受託。現在に至る

この流れから郵便博物館設立当初から通信省内に設置され、戦後郵政省とともに運営されてきたことがわかる。第一の転機は1964年の通信総合博物館設立であり、ここで通信省がかつて所管し、戦後分割された郵政事業・国内外電信電話事業・放送事業などが、再度統合される形で博物館運営に集約される、いわば先祖帰りに近い形となった。しかし、それぞれの事業主体は、大手町地区再開発を契機に次々と博物館運営から撤退していった。KDDIは、2000年にKDDI MUSEUM（多摩市）を開設した。またNTT東日本も、2000年NTT技術史料館（武蔵野市）を、日本放送協会は、既に1956年NHK放送博物館（港区）と、各社はそれぞれ独立した博物館施設を設置・運営して、各館とも独自の企業博物館としての性格を明確にした。これは、行政改革により、郵政事業の経営と電気通信の監督を一体的に行ってきた旧郵政省、総務省の業務が監督行政と事業実施に分かれ、博物館がそれぞれの事業主体に帰属するとことから生じた必然の結果といえるだろう。

そこで郵政資料館の在り方と運営に関して、2007年の日本郵政株式会社発足が第二の転機といえるだろう。資料からは明らかではないが、郵政部門が日本郵政株式会社郵政資料館となった時点で、大手町地区再開発計画が顕在化し、存続、移転を含めた博物館機能の再整理が必要となってきたとみられる。このため、冒頭紹介した2点の報告書が作成された⁽¹⁴⁾。同時に作成されており、それぞれ独立した構成となっているものの、内容的には相互に関連している。



【図6】郵便博物館（通信省庁舎内）〔WAA-0001〕



【図7】通信博物館（通信省庁舎内）〔WAA-0007〕



【図8】通信博物館（飯田橋）〔WAA-0023〕

13 1908年、通信大臣認可により通信協会として設立。1910年財団法人通信協会に改組。初代総裁に通信大臣後藤新平。1964年、財団法人前島会と合体。2012年公益財団法人通信文化協会となる。

14 註3.4

次項では、所蔵資料の評価を元に、経営企画案についてコメントを加えてみていきたい。

3 『郵政資料館所蔵資料 資料価値評価報告書』

本報告書は、大手町地区再開発事業により、「逋信ビル」⁽¹⁵⁾の取り壊しが決まり、郵政資料館の「移転・存続等の必要性を検討するため」5名の有識者により所蔵資料について資産価値評価を行った報告である⁽¹⁶⁾。表題は、『郵政資料館所蔵資料価値評価報告書』となっているが、目次及び内容は『郵政資料館所蔵資料に関する有識者報告書』となっており、有識者の意見に基づく報告となっている。ただし、当館には約190万点の資料があり、これらをすべて評価することは不可能であるため、時間的な制約から郵便局関連資料、写真資料、功績者資料、その他逋信省関係資料は未評価であるという。

さて、本報告書では、「事業展開企画案」にもあげられ、重視する「保存管理」「調査研究」「事業展開」の観点を、「恒久的な新資料館の存続については、運営に新たな手法」としてコラボレート、すなわち共同で行うことを目指している。この文脈の主語は甚だ不分明であるが、内外の研究機関や研究者との協働とも、あるいは所蔵資料の相互の関連性を持たせるという、双方の観点を意識していると考えたい。

特に重視すべき事項の三点について、概略をまとめると次の通りである。

(1) 保存管理 資料に応じた適切保存環境設備と体制

貴重な資料がある一方、資料の経年劣化など、逋信総合博物館以来の保存管理対応の不十分さ、資料整理未着手、収納スペース不足と劣悪環境など、要改善点が指摘されている。

(2) 調査研究 各研究機関等に情報開示し郵政資料館を研究の場に提供し、成果を国内外に発信するとともに、学会・大学と提携して共同研究を積極的に実施実物資料、図書資料、記録文書など幅広く資料収集を行っており、様々な文化的・学術的分野での高い評価を行っている。国内外の研究者から研究拠点として、また情報発信拠点としての可能性に期待している。また専門性を有した調査研究担当者の充実と外部研究者との連携調査が提案されている。

(3) 事業展開 研究成果を元に、事業（ビジネス/企業価値）の立場から企画立案する部門を設け、広報・展示・商品などの開発と展開を行う

調査研究に基づく企画立案と長期展望に立った事業展開の必要性をうたい、情報サービス、デジタルミュージアムなどを提案するが、収益性の向上が必要として所蔵資料の精査を求めている。

ここまでは、博物館経営上、特筆される提案はない。

次いで「有識者報告書に基づく方向」では、3点示されているが、驚くような記述がある。

(1) 【所蔵活用】 これは前項の「保存管理」、「調査研究」、「事業展開」を具体化した内容である。国内外研究機関への情報発信を軸に、資料整理、データベース化や共同研究、事業開発と展開など前項をおさらいしている。

(2) 【寄贈】 こども主語が明確でないのだが、「外部博物館・研究機関への寄贈」となっている。この寄贈は、所蔵資料について寄贈すると捉えられるのであるが、通常、博物館が所蔵資料

15 日本電信電話公社本社（現NTT）（当初は、関東電気逋信局）と逋信総合博物館が同居していた。その建屋名称が「逋信ビル」である。

16 駅逋資料：田良島哲（東京国立博物館事業部情報課情報管理室長）、電気逋信資料：若井登（元逋波研究所所長）、美術資料：小谷野匡子（絵画保存研究所代表）、切手類資料：高橋宣雄（高橋スタンプ社長）、逋信関連公文書資料：石井寛治（東京経済大学教授）※肩書きは報告書作成時、敬称略

を他館等へ寄贈することは考えられないが、博物館事業の帰趨が定まらない時点で、日本郵政が博物館事業を実施しないとした場合の、あくまでの仮定の議論であろうが、現実的とは考えられない。

しかしながら、逓博では過去に資料移管の前例がある。1960年には他官庁への資料移管が行われ、文部省経由で国立科学博物館に、運輸省経由で交通博物館、船舶振興会で移管されたほか、1965年には、大韓民国返還要求により外務省経由で郵便資料を返還、水戸徳川家への資料返還などがある。そのほか、長い歴史の中で、特に郵政民営化後の企業博物館の観点から現業に直結しないと判断された過去の事業資料（電気通信資料など）なども多く、他所への資料寄贈については当初から検討がなされたようである。

- (3) **【売却】** 所蔵資料の売却を記述する。オークションなど市場売却予想額や業者間価格などの金額が明示されている。これも前項同様に郵政資料館存続を前提としない場合の選択肢とも考えられる一方で、海外の博物館のように、コレクションの充実を図るために重複があるものなどは売却し、新収蔵品の購入に充填するなどの選択肢でもあった。

この(2)(3)の2点は、報告書を作成したコンサルによるものと思うが、報告書への記載は、移転、経営側に存続を促すことが目的であったらう報告書にあって、極めて奇異に感じられる点である。あるいは、所蔵資料の資産価値が高いことが、その保全に有利に働くとの判断でもあったのだろうか。

後半は、所蔵資料評価から離れて、当時の郵政資料館の施設と運営に関する問題点をあげている。通信総合博物館という大きな施設内において郵政資料館が抱える問題点は、後の郵政博物館への道筋として注意したい⁽¹⁷⁾。

(1) 施設

- ①資料室スペース：資料室と記されているが収蔵庫であろう。恒温恒湿、つまり温湿度管理がある程度可能な部屋が3室（約400㎡）しかなく、多くの資料は倉庫や駐車場などに仮置き状態だとする。
- ②空調システムの老朽化：通信ビルという建物自体が1964年竣工で、水冷式空調システムの老朽化が深刻で、資料室の空調は故障が多く、水漏れなど資料管理には不適である。
- ③展示場：吹き抜けがあるため温湿度などの環境が安定しない。
- ④展示施設：ライトは調光不可。エアタイトケースは1台のみ。
- ⑤消火設備：資料室以外は、スプリンクラーの水消火。

(2) 要員配置

郵政職員は5名（館長＝GL1, MG1⁽¹⁸⁾, 資料専門員2）、学芸員8名が派遣職員で、うち4名は庶務会計、電話総合案内、団体受付、広報、宣伝を担当。実質4名で展示場管理、展示企画、資料収集・整理・保存・貸出、照会・回答を行い、その指導・管理を資料専門員2名が当たる。また分館等施設5箇所を含め、庶務会計事務MG1名で行っており、業務量に対して人員不足を指摘する。学芸員の郵政職員化、庶務会計の担当者配置を提言する。

(3) 予算の内容

年間予算約6億円のうち大半が建物土地借料、施設経費であり、博物館業務運営費は16.7%。人件費である派遣経費と共用経費を除いた学芸業務経費は、6.7%（4,000万円）。事業展開のためには、資料収集と修理・補修が必要だが、予算不足のため進んでいない。

17 項目は報告書どおりであるが、説明は筆者が要約

18 GLとは、グループリーダー、MGとはマネジャーの略称である。

(4) 他の学会、各研究機関との交流、共同研究

総務省所管時代は学会所属が認められたが、公社化以降学会参加が廃止された。学会参加や共同研究の必要性を訴える。

(5) デジタルアーカイブ

予算がないため、職員の手作業で進めているが、本格的なデジタル化推進が必要で、インターネット上でのデータベース公開による情報発信が求められる。

(6) 組織

国立の博物館として博物館相当施設となっていたが、2007年10月1日の郵政民営化後に消滅、今後登録博物館へ向けて活動する必要がある。そのためには収蔵施設、展示施設、年間活動日数、各種研究活動報告、年報発行、学芸員配置が必要。

以上、通信総合博物館内の郵政資料館の問題点が列挙された。

○文化財の保存公開施設としてのあり方

さらに重要文化財⁽¹⁹⁾を含む文化財を有する博物館として、保存公開施設としての方向性を提言する。

- (1)総合的な資料収集と保存管理
- (2)調査研究体制の充実
- (3)事業体制の充実
- (4)保存及び公開環境の整備

これらは、前段で保存管理、調査研究、事業展開の項目で指摘した点について、新博物館の機能面で配慮すべきことをまとめている。重ねてのコメントは控えるが、博物館経営において当たり前の内容であるものの新博物館への指針としての提言であろう。

○むすび

最後に総括として「むすび」が記されている。博物館の役割と責任を述べるとともに、企業博物館としての存在価値のアピールが必要とする。特に通信総合博物館という国立の博物館からの脱却は、新たな経営戦略の必要性が重要としている。

その具体策として、販促活動としての周知宣伝活動と広報活動をあげている。入館者増を図るには広報の重要性を訴え、従来予算不足から手薄であった点を反省し、世界的にも注目される価値の高い郵便資料を活用して郵政資料館の魅力をアピールすることを目指す。一連の報告書内容を通覧して翻って考えると、その根底には館存続の危機が見え隠れしているように思われる。

4 『郵政資料館事業展開企画案』

次に、資料の評価を受けて、それを元にした郵政博物館前史となる『郵政資料館事業展開企画案』からみていこう。

わずか8ページの紙数で、(1)収蔵品評価、(2)今後の資料館が特に重視すべき事項、(3)郵政資料館としての在り方、(4)移転先の検討、(5)郵政資料館における事業展開案、(6)事業の立地と展開案である。

本報告書は、新生「郵政資料館」経営の指針を示しており、現「郵政博物館」経営にも取り入れられた点が少なくないというか、細部では変更は見られるものの大筋では本報告書を踏襲

19 エンボッシング・モールス電信機、ブレゲ指字電信機、エレキテル

していると見える。新生「郵政資料館」の目指したものが、現「郵政博物館」に生かされ、また変更されたのか、その変遷の要点をみていこう。

◆**収蔵資料** 約190万点 郵便・通信事業と江戸時代以前の器物・文書等があり、近年の情報経済学にとって他に類例のない資料群で、総じて「大変貴重な」資料を含む。

この資料の活用については、①総合的な資料収集と保存管理 ②調査研究体制の充実 ③事業体制の充実 ④保存及び公開環境の整備が特に配慮が必要としている。

今後特に重視すべき事項として、要点をまとめると

- (1) **保存管理** 資料に応じた適切保存環境設備と体制
- (2) **調査研究** 各研究機関等に情報開示し郵政資料館を研究の場に提供
成果を国内外に発信
学会・大学と提携して共同研究を積極的に実施
- (3) **事業展開** 研究成果を元に、事業（ビジネス/企業価値）の立場から企画立案する部門を設け、広報・展示・商品などの開発と展開を行う
これをもとに郵政資料館としての役割が位置付けられた。ここでは、方向性として次の二点が明示されている。

①資料保存型（収蔵庫展示等）

②来場者参加型（体験・体感型展示等）

これは従来から伊藤寿郎が提唱した博物館世代論を踏襲したに過ぎないが、①が第1・第2世代、②が第3世代のということである。方向性については、(2)の学会や研究者等の提言を受けることを念頭に2方向を選択するのではなく、①を基礎にして②を発展的に図ることを示しているとする。

なお、①に関しては、「専門家や学術研究者に対して、資料データを提供し、また、世界に対して情報発信をする。」⁽²⁰⁾とあり、外部の研究者等への積極的資料の活用と情報発信の重要性が述べられている。この一部成果が、「郵政歴史文化研究会」⁽²¹⁾設立の源となっているといえるだろう。

ここまでは郵政資料館が、博物館機能を核として存在することを目指したことが明らかとなるが、その目指す事業コンセプトは、郵政事業の歴史と日本郵政事業の普及啓発と郵便等の利用者増、すなわち本体事業の支援にあると位置づけている。この点は企業博物館としての性格を、鮮明にしているのである。逓信総合博物館という郵政省が管轄する、ある意味国営博物館から郵政事業が民営化された流れに沿う形で、企業博物館への変身を標榜したともいえるだろう。

◆**移転先の検討** ここでは本旨とは直接関係しないので、企画案では「事業の立地と展開案」として候補地の検討があったことを記しておく。大手町にあった逓信総合博物館は、博物館所在地における建替えの記述はなく、移転を前提として、A案として大手町地区（東京中央郵便局（現・KITTE））とB案の蔵前地区（旧東京蔵前体育館・社宅地跡地）が挙げられている。いずれも検討案ではあり、実現しなかったことは周知のとおりである。私見ではあるが、郵政博物館の性格上、検討が進められていた東京中央郵便局を利活用できれば最適であったと考えているのは、筆者のみであろうか。

さて、この検討案で興味深い記述がある。蔵前は大手町と比べると利便性や認知性は低くな

20 同上 2頁

21 郵政博物館に置かれた研究会であり、6つの分科会に分かれて調査研究を行い、その成果を『郵政博物館研究紀要』に発表している。『紀要』は、2010年に創刊され、本誌で17号に及ぶ。

るものの、「展示部門と資料部門とを分離する場合、資料部門の拠点としては有効である。」とする。蔵前地区に向く具体的な適正事業として、①資料の収集、整理、保管、調査研究事業②図書閲覧、照会回答、資料貸出事業（一般、研究者、マスコミ、グループ内照会等）③商品開発事業が列記されている。もともと、蔵前は、複数の郵政関係の事務センター等が置かれていた地区であるが、逓信総合博物館の資料収納スペースが不足していたことから、その資料が分散保管されていた場所の一つでもあったという。そのことが下敷きになっているのか、この移転を前提とした事業計画案のなかで、収蔵資料の在り方について、既に現行のような資料センター構想、つまり展示部門と収蔵資料部門を分離する案が存在したことに注意したい。

さらに報告書の最後に総括的に「事業の立地と展開案」という項目が置かれている。ここでは両地区併用案が示され、大手町地区に展示事業、蔵前地区に本項で挙げた①～③の事業を展開することが検討されている。ただ、大手町案、蔵前案、両地区併用案の評価も記されているが、いずれもメリットもあるもののデメリットも大きく決定打とされていない。

博物館機能として本来は、収蔵資料部門と展示部門とは分離すべきではない。危機管理上、展示へのための資料の移動時のリスクは、最小限に抑えなければならない。博物館側からは、一体型を提案していたにもかかわらず当初から、分離案が俎上にはあったことは押さえておきたい。

◆**事業展開案** この「事業展開企画案」報告書は、前述したとおりに「所蔵資料資産価値評価報告書」とリンクしており、この中の有識者の意見を反映して、事業展開が考えられている。

①保存管理・研究事業

これは先に挙げた収蔵資料の活用を具体的事例を記したもので、博物館機能としては通例の内容である。

「収蔵品を調査した上での適切な温度、湿度で保存管理を行う。資料館は、学術的分野で非常に価値の高い資料を有している。これらを国内・国外へ情報発信するために研究事業を行う。」と記す。事例として、資料の収集（購入を含む）と調査研究、収蔵資料のデジタルアーカイブ化、資料の修繕（燻蒸処理を含む）、外部研究者との共同研究と研究成果の発信、研究報告書・図録の発行、郵政資料館の所蔵資料に精通する学芸員の養成など、至極当然な事業である。

②展示事業

第一に恒久的展示施設を設置し、日本郵政のPRを図るとともに利用者増進を図るための事業として挙げられている。さらに来場者に対して郵便事業に関連する参加体験プログラムの提供、施設維持のために入館料徴収が記されており、改めてここで企業博物館としての展示の性格が確認されている。ここで注目したいのは、恒久展示施設の設定である。旧郵政資料館は、共用ではあるが逓信総合博物館として恒久の自前・単独の施設であった。立地展開案によれば、移転後も単独運営とはなるものの、恒久施設での運営を目指す意図があったと思われる。後半で改めて触れるが、結果的には、現行の展示施設も資料収蔵施設ともに、恒久とはいえなくもないが、他の施設への間借りとなっているのは残念である⁽²²⁾。また、逓信総合博物館時代は、極めて安価な入館料であったが、企画案では入館料、しかも常設展と特別展のそれぞれに徴収が提言されている。現状は以前ほど安価ではない

22 現在の押上の展示施設は、もともと事務用スペースであったものを博物館向けに改修したものであり、階高や設備等が必ずしも十分なものとはいえない。この改修は、日本郵政株式会社の特別寄付により、公益財団法人通信文化協会が行い、再度、設置・運営が日本郵政株式会社に移管されるまでの間は、同協会の固定資産となっていた。

が、低価格の入館料であり、提言のような常設展と特別展の別料金体系とはなっていない。

- ③**企画展示事業** ここでは、移転先は3案が提案されているものの、いずれもメリットとデメリットが混在して決定打に欠けていることを記していた。しかし、企画展開催に当たっては、大手町地区を前提としており、中央郵便局に多目的イベントスペースを設置し、地域との連携を提案している。当然集客による博物館経営を意識してのことと考えられるが、同報告書内での記述が一貫しないことは指摘しておきたい。

④**商品開発事業**

経営的に、収蔵資料を活用した商品開発、サービス施設（レストランやミュージアムショップ）やグッズ開発、テナントや所有する収蔵資産のデータベース化と著作権管理、つまり使用の有料化により収益力を向上させることを意図している。こうした収益事業は、現代博物館では一般的なものである。注目したいのはあくまで提案された企画案ではあるが、通信総合博物館に設置されていたレストランと会議室等の貸出があげられていることである。構想として、経済的収益を意識した施設の設置が提案されたわけだが、実施には至らなかったのは残念である。

5 『郵政資料館移転に関する基本計画』

前掲2点の報告書刊行から9ヶ月後、『郵政資料館移転移管する基本計画』書が作成された。郵政民営化による影響と大手町再開事業が周辺地域で進行し、日本郵政グループ本社の霞が関から大手町への移転が具体化した。そのため、大手町の通信ビルは当然取り壊されることとなる。表題からは、通信ビルからの「移転」を前提としていたと読み取られるが、計画書には具体的な場所の記述がないのは、前出報告書同様であり、浮動的な要素を残している。

構成は、「1 計画与件の整理」、「2 新博物館の基本的なあり方」、「3 施設計画」、「4 展示活動」、「5 活動計画」、「6 運営計画」、「7 施設整備計画」、「8 資料」となっている。「1 計画与件の整理」は、全計2点の報告書を踏襲し、「2 新博物館の基本的なあり方」についても、文言中心で一般的な博物館の基本計画と大差ない。

ここで注目したいのは、「3 施設計画」で具体性が見えてきたことである。この計画は、郵政博物館へ大きな影響を与えたと推測できるのである。

(1) 施設計画

立地・施設 立地・施設タイプについて、単館と分館についての検討が行われている。

単館は、都内立地として従来の郵政資料館同様に、本格的な博物館機能を全面的に打ち出すことができる。デメリットも検討され、建設工事や運営費などの経費が大きいことである。

分館は、2つの方向が示される。小項では、わかりやすくするため分館①と分館②と分けて表記する。

分館①は本社併設型という複合館というべきスタイルで提案され、日本郵政グループの本社ビル内に展示部門を置き、収蔵施設は他所に置くというもの。本社に置くことで郵政業務へのシンボル性と関連性をもち、社員研修やビジネス客などの集客が期待できる反面、本社に所在することで一般利用者にとっては場合によっては閉鎖空間ともなり、また収蔵機能を別置するため非効率である。

分館②の方向性は、現在の郵政博物館と同様に都心商業施設内にテナントとして入居する案が示されている。芸術性や文化性を前面に打ち出した展示、商業施設との相乗効果で集客は期

待できる反面、複合施設であるため収蔵機能分散型のデメリットがある。さらに収蔵機能を別の場所に設けるため維持管理と輸送経費など、分館としての課題は大きい。

施設規模 旧逓総合信博物館は、4機関合計で展示部門5,727㎡、収蔵部門 1,251㎡、事務学芸部門 510㎡、学習交流989㎡、サービス部門714㎡の約9,200㎡であった。

郵政部分を単館とした場合、展示部門1,832㎡、収蔵部門2,400㎡、事務学芸部門350㎡、学習交流1,350㎡、サービス部門700㎡の約8,760㎡

分館は、①②の場合とも、展示部門と収蔵部門を分離する施設配置をとっている。小項では、仮に展示館と収蔵庫と分けて表記する。

展示館：展示部門2,000㎡、収蔵部門300㎡、事務学芸部門100㎡、学習交流 0 ㎡、サービス部門 0 ㎡等の約2,880㎡

収蔵庫：展示部門200㎡、収蔵部門2,400㎡、事務学芸部門300㎡、学習交流 0 ㎡、サービス部門 0 ㎡の約3,480㎡

と提案されている。

前提として、基本面積に発展面積を加味して約1.2倍をかけている。

単館の場合は、旧郵政資料館の延べ床面積を基本に、約1.2倍程度広く考えている。

分館は、複合館という間借り的な要素から、十分に床面積が取れなくなるため、旧郵政資料館時代から存在し、現在の郵政博物館になっても特徴的な展示となっている切手ギャラリーを除外して展示面積を2,000㎡としている。当然収蔵部門は大幅に縮小されて、おそらく企画展など貴重資料や外部からの借用資料を一時的に保管するための特別収蔵庫と荷解室、資料整理室を置くのみである。事務学芸部門は、展示公開をしているにもかかわらず展示管理をする事務学芸室が不設置で、逓信総合博物館のサービスとして大きな役割を担っていた図書閲覧や資料の複写を行う図書室が優先して計画されているのは奇異に感じられる。また分館では、同様に床面積の制約から教育普及機能とレストラン、ミュージアムショップ、休憩室などのサービス部門は持たない。

これらの条件を総合的に勘案すると、基本計画では本社ビル内への移転を最良としている。

(2) 経営計画

展示活動 展示は、歴史、文化、体験の3ゾーンで構成し、郵政資料館から郵政博物館への大きな変更はない。もちろん経営主体の変更により、日本郵政グループの企業博物館としての公益事業アピールを主眼に、また時代的な要請から体験事業（ワークショップ）に注力することは当然であろう。

展示では分館構想で語られ、中央館で展示と一般向けの図書公開を、別館で調査研究用の図書利用としている。

活動計画 企画展示は、博物館の存在価値を高め集客が期待できる活動であり、収蔵資料の活用や個人作家や写真家の展示、公募作品、外部団体との連携等の展示を提案する。

資料の収集保存・調査研究及び学習交流、広報・情報発信は、前掲報告書の内容をもとに一般的博物館機能を踏襲している。

運営計画 運営業務の内容と組織については、前掲報告書で郵政資料館の課題が指摘されているが、解決に向けた提案はなされている。博物館経営の根幹に関わり、現在の郵政博物館に生きているので紹介しよう。

運営については、学芸業務・交流普及業務・運営管理業務の3つに分けている。ただし、報告書や本計画書には、サービス部門として集客を意識してミュージアムショップやレストランの必要性が挙げられていたが、運営管理業務の具体的例示にはない。補足注で、これらの業務

は、施設が本社ビル内に移転することを前提としているため除外する旨が記されている。

学芸業務の人員配置は、郵政資料館では、郵政職員3名⁽²³⁾と派遣の学芸員8名体制であったが、実態は学芸員4名が庶務会計、電話総合案内、団体受付、広報・宣伝、展示イベント、分館管理担当であった。4名は、管理運営業務にあたり、報告書では学芸業務量に対して人員配置が見合っていないことを指摘していた。

今回の計画では、事業中心となっており、組織や学芸員配置などは置き去りにされており、問題意識の薄い内容となっている。計画では、専門学芸員のほか、学芸補助スタッフ、作業補助スタッフの必要性を述べており、収蔵資料分野ごとに学芸補助8名、資料整理・貸出業務の作業補助6名を提言している。専門学芸員についての言及はないが、従前どおりだとすると3名に派遣学芸員8名のため、作業補助6名が増員ということになる。作業補助員となると学芸員ではない、アルバイト等非正規雇用ということが想起され、果たして十分な博物館機能と学芸業務が果たせるのか心もとない。組織計画にあたっては、日本郵政のCSR関連のコミュニケーション部門と総務部門等の役割分担と調整を図り、効率化の必要性を述べるが、博物館の主体性は曖昧である。館長についても博物館におけるマネジメント力と日本郵政グループ内の調整力の必要性を求めていることをあげている。ミュージアムマネジメントの重要性、また博学連携、他機関連携など幅広い視野を持った人材を理想としている。

運営収支 博物館経営にとって人（利用者と職員）、物（博物館資料）、金（予算）が最大の要素と、筆者は考えている。計画において収支の考え方は、収入は入館料と付帯収入（ミュージアムショップとカフェの収入）を挙げているのみで、日本郵政グループからの助成などは不思議なことに入っていない。この時点では、日本郵政が博物館事業の主体となる考えであったのか、あるいは、一時期行われたように、外部の財団法人に運営を任せ、運営経費を支弁するのか、定まっていなかったのかもしれない。前者であれば、仮に委託すれば、委託費が必要であり、後者であれば、相応の寄附金を要するのは当然である。

施設整備計画 郵政資料館の閉館、移転がほぼ見えてきており、計画では本社ビルへの移転を前提に、2008年度の当基本計画を元に、2009年末までに仮移転完了、2010年度基本設計、2011年度実施設計、2012年度施工、2013年度開館というスケジュールが立てられている。

この一連の計画が、のちの郵政博物館に反映されることになるが、その後の動きは、残された資料からは詳細はわからない。郵政博物館に残されている資料からみたいが、その前にこの間の業務形態を確認しておこう。外部からは郵政資料館の経営実態を知る術はなく、今回拙稿を記すにあたり初めて判明したが、最近整理されたものによると、概ね次のようである⁽²⁴⁾。

最初に経営主体、次に名称、運営体制、最後が委託先を示すが、組織、施設の名称、運営主体、受託者の関係が入り組んでいる。特に1964年から4機関で共同運営を行っていた通信総合博物館の時代を含め極めて複雑なものである【表4】。ただ、運営の実務が、わずかな期間を除き、一貫して(財)通信協会(現、「(公財)通信文化協会」⁽²⁵⁾)によって担われたことが窺われる。

① 郵政省時代（1964.12～）【図9、10】

「通信博物館」

⇒ 郵政省直営（管理課3、事業課（以下「学芸」）3、資料館2）

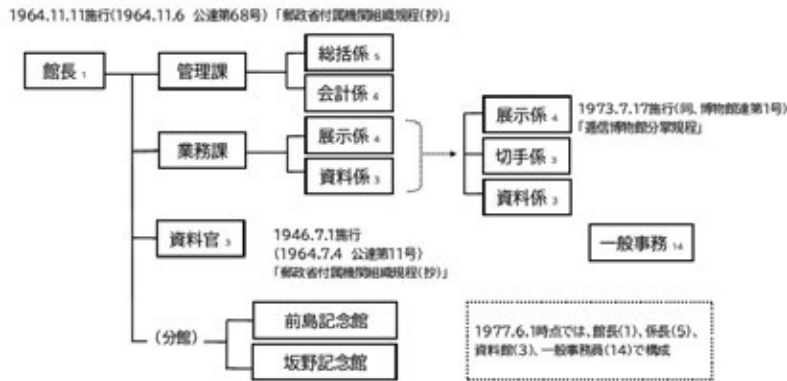
② 郵政省/総務省時代（1988.6～2003.3）

23 ただしMG1名は、分館と庶務会計のため除外

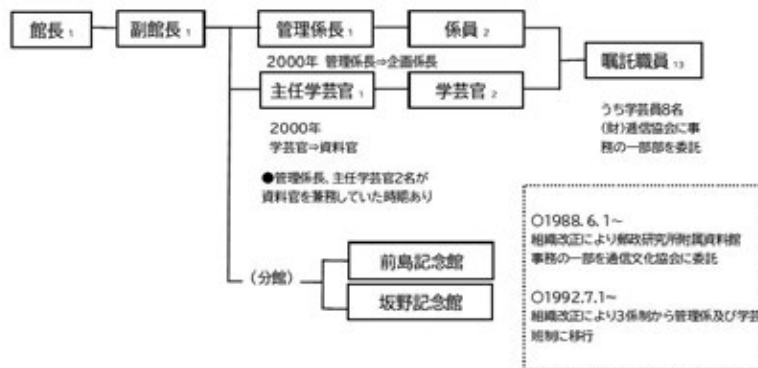
24 同註7当時の職員録、関係者の記憶を総合したものであり、員数もその意味で合理的な推測にとどまる。

25 同註12参照

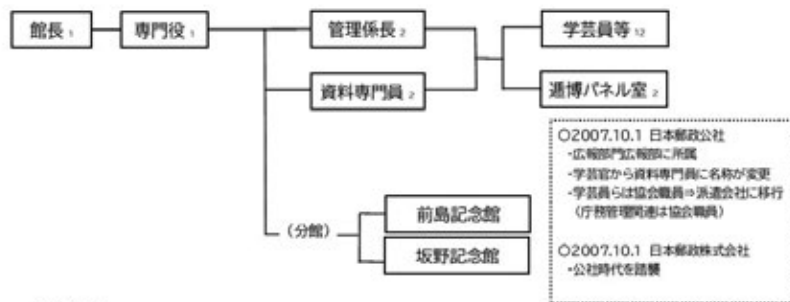
1. 郵政省 通信博物館 (通信総合博物館内郵政部門)



2. 郵政省郵政研究所附属資料館 (通信総合博物館内郵政部門)



3. 日本郵政公社 郵政資料館 (通信総合博物館内郵政部門)



- ◆参考資料
- ・「博物館運営協議会要綱(案)」(1965.5.14) 庁務管理に関する4機関協定ファイル
 - ・「第1回郵政研究所附属資料館の運営に関する研究会」協議資料 資料2「郵政研究所附属資料館の概要」(1994.7) 関連ファイル
 - ・「通信博物館五十年史」「通信博物館七十五年史」「郵政省職員録」「日本郵政公社職員録」、博物館年報ほか

【表4】 郵政部門の博物館組織図の変遷

- 「郵政研究所附属資料館」(館長以下8, うち学芸2)
- ⇒ (財)通信協会へ委託(学芸9, 案内2, パネル⁽²⁶⁾2、庶務1)
- ③日本郵政公社(2003.4~2005.3)
- 「郵政資料館」(館長以下5, うち学芸2)
- ⇒ (財)通信協会へ学芸員派遣を委託(学芸9, 案内1, パネル2、庶務1)
- ④日本郵政公社(2005.4~2007.9)

「郵政資料館」(館長以下8, うち学芸2)

⇒ (財)通信協会へ事務員の派遣を委託(庶務3、パネル2)+日本郵政公社が(株)KDC⁽²⁷⁾(学芸8)に学芸員派遣を委託

⑤日本郵政株式会社(2007.10~2012.3)

「郵政資料館」(館長以下4)+学芸員は期間雇用社員として直接採用。

⇒ 日本郵政株式会社(2012.4~2022.3)

「郵政博物館」

⇒ (公財)通信文化協会が運営主体となり、日本郵政は寄附金を交付

⑥日本郵政株式会社(2022.4~)

「郵政博物館」

⇒ 日本郵政が運営主体となり、運営を通信文化協会に委託

2011年3月にNHKが通信総合博物館から撤退。翌2012年3月には、日本郵政株式会社が直接の博物館運営から撤退するという事態となった。民営化後、日本郵政株式会社が博物館事業

を継続するかどうか、議論が続いていたようであるが、会社自らは事業を行うことなく、これまで運営受託の実績のある公益財団法人通信文化協会(旧通信協会)に運営主体そのものを移管し、展示や資料の保管等を実質的に継続するという形で決着が図られたのである。

2012から22年度までの10年間は、日本郵政株式会社、ゆうちょ財団及び簡易保険加入者協会の2財団からの寄附金及び入館料により運営され、収蔵品である博物館資料については日本郵政株式会社から公益財団法人通信文化協会への無償貸与という経営形態をとった。博物館施設について、改修部分は特別寄附により同協会が設置し、固定資産とし、同フロア部分の借料は毎年の寄附金(物件費)に含まれていた。人件費も寄附金でまかなうことになる。

しかし、寄附金は当初変動制であったが毎年定額となり、改定されたことはない。この方式は、失われた30年と言われるデフレの時代にあっては、大きく破綻することはなかった。それでも、この間、消費税の改定など、実質的なコスト上昇については、補填のすべがなかった。主たる財源が寄附金から委託費に変わってからは、委託費は必要なコストをまかなうことが法的要請であるから、大きく変動する昨今の経済情勢に対応するという点では、寄附から委託へのスキーム変更は、良いタイミングであったと言えよう。見方を変えれば、この10年間、寄附スキームであったものが以前の業務委託形態に回帰したと考えればよいだろう。

さて、移転先を見つけることは、日本郵政のみならず、博物館の実務者にとっても困難な課題であった。墨田区押上のスカイツリータウンに展示施設の移転が決定したのは、当時、博物館立地の動向を探索していたところ、スカイツリータウンの情報を業界筋から入手したことによるという。一方、収蔵施設は、八王子市南大沢と千葉県市川市行徳など複数の選択肢があったようであるが、行徳に決定した。押上との交通の便が要因と思われる。行徳の収蔵施設⁽²⁸⁾は、無集配郵便局となっていた行徳郵便局の相当部分を日本郵政株式会社が日本郵便株式会社から



【図9、10】通信博物館の職員(上段は飯田橋時代、下段は移転直後の大手町時代)〔WAD-0012、0024〕

27 人材派遣会社

借上げ、収蔵庫向けに改修したものを収蔵施設部分については無償（事務室、作業室は有償）で協会に貸与したものである。新潟県上越市、岡山県岡山市、沖縄県那覇市にある3つの分館についてもほぼ同様である。なお、通信総合博物館時代から収蔵スペースは不足しており、蔵前等、複数の施設に分散配置しており、NTTに貸与していた旧通信省の電気通信資料や郵政施設で他所保管だった資料も返還を受けることとなり、これらが一か所（行徳）に集約されたこと自体は幸いだったというべきだろう。

6 郵政博物館開館と経営課題

(1) 押上移転展示方針作成

博物館の移転は、事務所の移転と異なり、デスクやロッカー等の什器を移動するわけではない。「展示」は勿論、博物館活動の核となる博物館資料の収蔵庫の確保と配架も必要となる。

押上移転に関しての関係書類は実見してはいないが、展示場は都内を想定されたものの、収蔵施設は大きな面積を要するため郵政の不動産戦略による経営方針などから、近郊の郵政保有施設の再利用が候補地として検討され、結果的に展示・資料分離方式で進められたようである。

展示に関しては、これまでの企画案や計画案を作成したコンサル、ディスプレイ業者の関与がないが、通信文化協会において新博物館の運営計画・運営・予算及び展示場の設計について、博物館学芸員を中心とした新博物館プロジェクト会議が約1年間にわたり行われ、通信総合博物館時代の反省をもとにコンセプトや展示コンテンツの要素がまとめられた。これを基に、同協会が委託し、資料所有者である日本郵政(株)と相談の上、現実的な何案かの企画案が丹青社によって作成された。

収蔵施設については、資料所有者である日本郵政(株)が主体となり、協会学芸員らの協力のもとで設計等を行った。

方向性 1 ペーパーの「押上移転時のコンセプト 通信総合博物館の新展開 基本的な考え方」からみてみよう。基本的な方向性は、押上の東京スカイツリータウン・ソラマチ（以下、「東京ソラマチ」という。）に開設することが決定し⁽²⁹⁾、それに向けての最終案のようだ。

大きく5つのテーマで構成され、その前提として「様々な集客施設のある東京ソラマチの中で埋没しない独自性、インパクト、役割を發揮する」を理念として標榜している。現状として東京ソラマチ9階に位置し、郵政文化という歴史性や社会性などを、他に類のない専門性を有した博物館として機能しており、この理念がそのまま生きている。実質的には、学芸員とのコミュニケーションが反映されているという。基本として列挙されている5つのテーマからみてみよう。

①**新博物館のめざすもの**：博物館経営の方向性である。表題にあるとおり、1点目が「埋没しない独自性とインパクト」である。多彩なアミューズメントタウンである東京スカイツリータウンにおける存在感を如何にアピールできるか。これまでの通信総合博物館ファンだけではない、新たな利用者の獲得のための重要性を認識する。そのためには2点目として「ここにしかないコンテンツ、ここでしかない体験で集客」であるが、郵政文化という比類なき体験を展開することである。通博では様々な体験展示や事業が開催されて、誰もが楽しめる博

28 移転検討の途上では、行徳に簡単な展示施設をも設けるという案もあったようであるが、一種住専地域であるため、集客施設は設置できないことが判明し、収蔵施設専用となった。なお、ここでは、資料の調査研究、照会回答等も行っており、「郵政博物館資料センター」というのが正式名称である。

29 用地選定当初は、博物館仕様を想定した東京ソラマチの8階に出店予定だったが、千葉工業大学の拡張施設（同大学展示場はソラマチ開業当初から開館）が入ることが決し、急きょ会議室だった9階への出店に変更された。

物館であったことを押上の新博物館でも展開を期待するものである。また3点目は、郵政3事業のサービスを「人と人とのつながり」をテーマに、郵便は「人の心が、年の初めに届く国」、ゆうちょが「つかえる、つながる、つくりませんか。」、かんぽ「お届けします、心のこもったサービス」を伝えることをあげている。通博で培ったコンセプトを、民営化されたより郵政事業を利用者目線で紹介することを目指すものであろう。

②**新博物館の設置目的**：①を受けて、新博物館として核となる点である。1点目は、「郵政文化の伝統と未来を発信する」で、郵政や通信に関するコレクションを通して、歴史文化を紹介することを掲げる。これは通博からのDNAを継承したもので、王道な目的である。さらにWeb郵便などの他の情報媒体との融合など郵政文化の将来像を提示することもあげている。郵便事業の新施策を模索することを想定しているのだろうが、SNSやe-mail全盛の現代社会においては、もはや文言だけの表記にすぎないのではないのだろうか。具体的な事業展開は、この後に掲げる展示構成でも何うことは出来ない。また、「次世代の利用者との交流を創出する」として多様な参加型コンテンツを開発して若年層を取り込むことを狙っている。この点は、博物館の永続性を考えた場合に現代博物館として至極当然の理念である。期待値としては、従来の展示手法のとらわれない、新しい展示内容や手法の工夫が求められ、かつ更新性が担保されないと情報やメディアの進化に取り残される懸念はある。それを含んでいると理解したい。

③**東京ソラマチの立地特性**：この点に関しては、改めて触れるまでもないが、世界一の自立式電波塔である東京スカイツリーを核に、東京ソラマチやすみだ水族館、プラネタリウム天空など、新しいスポットとして魅力的な施設で構成され、新しい時代を予感させる街づくりが準備されている。そこには観光客の集客が期待される場所で、ここに博物館を開設することは博物館経営上最適であると構想されたのであろう。計画では、ターゲットとして同様な文化施設のすみだ水族館やプラネタリウム天空とのすみ分けを意図している。この2施設は、子どもを中心とするファミリー層が中心となるターゲットになると思われ、そのため新博物館はメインターゲットを30代以上の女性としている。この層は、「ミュージアムへの興味が高い層、郵便・ゆうちょ・かんぽの積極的な利用を促す」としている。マーケティング調査を元にしては不明だが、この利用動向は、最近のソラマチへの入込とは符合しているようである。前掲2施設のファミリー層と重なっているのではないかと思う。30代以上の女性は、すべてではないがファミリー層にも該当する。そのためサブターゲットとして次世代の利用者を育成するとして小中学生を挙げているが、通博時代は利用者層の大多数を占めていた印象があり、メインターゲットであった。

そこからの転換にはいくつかの要因があると考えられる。通信総合博物館時代、その盛期には1年に数十万人、後期でも十数万人の来館者があった。これは、切手ブームの背景もあるが、積極的に小学生を中心とした団体誘致を行った結果であるという。ところが、ソラマチ自体にそのようなコンセプトがなく、団体バスの駐車場もない。また、展示スペースが旧通信総合博物館【図11、12】に比べ大きく削減された結果、事業の啓蒙的な説明を断念、また大型の什器等は耐荷重の問題などもあり削減したようである（飛脚からの移行、郵便の配達されるまで、郵便番号自動読取区分機の稼働など）。これは、くれぐれも残念なことである。もっとも、子どもだけでは、昨今の情勢から来館は難しく、当然保護者の同伴が求められるのでファミリー層が相手となるだろう。そこで子どもの来館も考えられるわけである。さらに、これまでの利用者である高齢者、これまで主たる来館者であった児童の団体観覧層から脱却（大型バス駐車場などが無いことなどもあり）し、新博物館構想では、東京ソラマ

チの中心となる利用者の20代男女をサブターゲットに挙げている。こうなると、基本的なねらいとターゲットは拡散し、作文上のレトリックになったかの感がある。

- ④**新博物館のコンセプト**：ついにここで新博物館の理念が表明される。さらに初めて（仮称）がつくが「郵政博物館」の名称が出現する。明治35年（1902）の創設当時「郵便博物館」、その後「通信博物館」、「通信総合博物館」に移転後は「通信博物館」から、1988年に「郵政研究所附属資料館」に、日本郵政公社後は「郵政資料館」となって以降「資料館」であったが、25年ぶりに「博物館」の名が再び戻ってくるようになった。

新博物館用地は、展示面積が約6分の1になることや、郵政（広報部）から現・郵政事業と直結しないものについては削減（控えるよう）指示があったことなど踏まえ、できるだけ「郵便」に特化した内容とし、コンセプトを明確化した。ただし、駅通・電気通信・建築など新博物館では表現する面積が乏しい部分は3面型の映像コンテンツ（メッセージシアター）【図13】で補完⁽³⁰⁾することとした。

コンセプトは【『心』をつなげるミュージアム】として、「人と人のつながりを軸に展示構成」し、「訪れる人に感動を与え、大切な人への想いを再認識できる博物館を目指す」と標榜する。これは郵便を中心に書信や切手などを通して、人と人との交流を促し、また双方のここを確認する場としての博物館像を描くのだろう。ただ「ゆうちょ」や「かんぽ」については、筆者の見た限りでは解釈が難しい。

- ⑤**新博物館の主要な構成**：展示方針は、現行展示を発展させた展示と、スカイツリータウンという立地環境を生かした展示を企画している。

- ・**手紙**：このコーナーは、展示コンセプトの核となるもので、「手紙を大きくクローズアップす



【図11】 通信総合博物館 1階共用フロア。4機関の事業をイメージした象徴展示物（1978年3月18日）〔WAB-0214〕、【図12】 3階にあった郵政省通信博物館展示場のようす（1972年）〔WAB-0276〕



【図13】 施工中のシアター内での「江戸旅物語」の映像確認（2013年、株丹青社「郵政博物館施工図」内、「映像ソフト、第一回映像デモ」より抜粋）

30 旧展示場では常設展示などで紹介していたコンテンツを中心に、以下3種の映像で館蔵品の情報を補完した。「宇宙（そら）の手紙—ツナグ想い—」（古代通信から未来の情報通信までを表現）、「江戸旅物語—東海道、郵便の始まりの道—」（館蔵品の街道資料「東海道絵巻」「東海道五十三次」などを介した江戸時代の東海道を旅するコンテンツ）、「通信建築—東と西、2つの中央郵便局—」（郵便を届けるために設計された局舎建築の機能）。

る」としている。展示及び資料は、著名人の手紙、年賀の歴史、軍事郵便、文学・映画における手紙、収集から配達までで構成されている。

- ・**切手/世界の郵政**：時節にあったテーマ切手など楽しんでもらう展示を目指し、アニメ切手、珍しい切手、切手貼り絵、郵便自動車模型、世界のポストとなっている。このコーナーは、逓信総合博物館時代から人気のある展示で、切手や郵便のグローバルな視点での展開である。この時点では、切手と郵便事業が混在しているが、現行展示では整理されている。
- ・**参加型コンテンツ**：若年者層が郵政文化と出会う場を提供する。郵便配達バイク、郵便検定、貯保ゲーム、お金の教室、デジタル資料検索、メッセージツリー、立体音響シアターなどが提案される。現代博物館では必須ともいえる体験展示やワークショップの導入が目論まれている。現行展示でも、郵便配達バイクや「Go! Go! ポストマン」として配達をシミュレーション体験、「スタンプポンド」（デジタル切手帳）はデジタル資料検索機能、「ゆうちょ・かんぽアドベンチャー」などコンピューターゲームで郵貯と簡保の仕組みを学べるなど、具体化している。なお現在は休止されているが、立体音響シアターとして「メッセージシアター」が展示室中央に配置されていた。コンセプトは、人々のメッセージ伝達、つまり博物館のコンセプトの表現を意図し、また駅逓資料や電気通信資料など新展示場では展示スペースの確保が困難なコンテンツを補完したものであった。高さ2m×幅14mのダイナミックなスクリーンで、ミニ・イマーシヴ展示を狙ったといえるだろう。
- ・**歴史展示**：通信・郵政文化の黎明期における貴重資料展示。郵便博物館時代からの歴史的な重要資料を紹介することを意図している。エレキテルやエンボッシングモールド通信機などの国指定重要文化財、五街道分間延絵図、錦絵など近世～近代にかけての歴史・美術資料を対象とする。歴史展示と称しているが、実際は企画展示を意図しているとみられ、常設展示には含まれていない。
- ・**美術ギャラリー**：美術資料の展示であるが、歴史展示同様に企画展示で紹介する。切手原画、扇面原画、郵政ポスターが想定されている。この二つの展示に関わる資料は、『郵政資料館所蔵資料価値評価報告書』でも価値の高い資料とされており、常設展示では扱わないという賢明な方針が示されている。
- ・**貯金・保険/パネル展示**：貯金と保険について展示紹介するとともに、郵政事業の取組みについてパネル展示を企画している。新博物館の展示では、郵便が中心となり、郵政三事業の郵貯と簡保の部分が希薄であった。貯金と保険について紹介するとともに、普及啓発の観点からも新しい取組みを紹介するとしている。貯金箱、ラジオ体操、健康づくり、Webゆうびん、ボランティア貯金などを展示資料としてあげている。
さらに東京スカイツリータウンという「立地特性を活かした展示」として、次の5件が提案されている。
 - ①**スカイツリーポスト**：スカイツリーを模したポストを設置し、館内で手紙を書けるスペース提供
 - ②**世界のタワー切手**：諸相する世界の電波塔切手の展示
 - ③**臨時郵便局**：向島郵便局の臨時出張所出店と切手・郵便関連商品販売
 - ④**オリジナルの切手・絵はがき**：東京スカイツリーを背景としたオリジナルフレーム切手・絵はがき作成機器設置
 - ⑤**写真撮影スポット**：展示フロアの窓から東京スカイツリーを間近に見えることを活かして写真撮影スポット提供
 以上みてきたように、学芸員が提案し、丹青社に委託して製作したコンセプトが、ほぼその

まま郵政博物館に活かされていることがわかる。コンセプトも、それ以前の報告書や企画書などを検討材料として作成されたことが窺われる。ただし各展示案は、間取りというか建築構造と延床面積【図14】から基本的には通信総合博物館内の郵政資料館を圧縮せざるを得なかった点については、すでに述べたとおりである。歴史展示や美術ギャラリーは、企画展示室が設けられて運営が可能となったが、世界の切手展示を維持したこともあって、反面、常設展示スペースの面積を奪うことにもつながっている【図15、16】。

7 現行展示と最終案の比較

ここで最終案と現行展示との変更点を確認したい。

コンセプトの【『心』をつなげるミュージアム】は、郵政博物館では、「心ヲツナグ 世界ヲツナグ」とし、一層グローバル化を目指すように発展性を持たせる文言となった。

展示構成は、次のとおりとなった。

「始」ノ世界：最終案にはないが、プロローグとして郵便博物館から郵政資料館まで継承されてきた日本郵便の父・前島密の事績と時間と配達の関係性について時計でシンボリックに展示する。また郵便・電信・切手の歴史をプロジェクション・マッピングで投影展示する。

「郵便」ノ世界：ここも最終案にはないが、日本の郵便の歴史を紹介する展示となっており、前テーマ同様郵政資料館からの継承展示である。また最終案の「参加型コンテンツ」として、配達シミュレーター『Go! Go! ポストマン』が設置されている。

「手紙」ノ世界：江戸時代の手紙から、著名人の手紙、絵はがきなど様々な手紙を展示する。最終案でも手紙については、第一に挙げられており、内容も案が踏襲されている。

「切手」ノ世界：通信総合博物館当時から絶大な人気はあった、日本最大の収蔵数を誇る世界の切手約33万種類を収蔵展示する。特徴的なスライド展示により収蔵展示が、通信総合博物館時代そのまま移設され、利用者の便を図っている。

さらに「参加型コンテンツ」では「デジタル切手帳『Stamp Pond』が置かれ、タッチパネルで切手データベースから切手を探せる検索システムが設置されている。

「郵便貯金」ノ世界：1875年から始まる郵便貯金について、そこに込められた人々の思いを写真と通帳などを紹介する。最終案では、保険と抱き合わせ展示であったが、独立した展示と



【図14】内装施工前の9階展示場【図15、16】施行中の33万種類の切手展示コーナー。大手町から1グリッド500kgの引出し型の切手ケースを移動させ、荷重分散のための下地材を製作の上再設置したもの。(2013年、(株)丹青社「郵政博物館施工図」内、造作資料より抜粋)

なった。

「簡易保険」ノ世界：1916年に始まる簡易保険業務の歴史を、幻の「ラジオ体操第3」が収録されたレコードを展示。

また「参加型コンテンツ」では、「ゆうちょ・かんぽアドベンチャー」があり、両者について遊びながら学べるコンピューターゲームが設置されている。さらにラジオ体操の動きを遊びながら学べる体感型ゲーム「レッツエンジョイ ラジオ☆体操」を設置。

「メッセージシアター」：最終案でコメントしたとおり、当初の館蔵品で郵政事業と直結しない資料（旧常設資料）の補完用コンテンツは休止となった。このような映像機器などは、導入当初は目新しく好評のまま受け入れられるが、メディアの進化は著しく、新たな作品を展開しないままだとリピーターに対応出来ない。また数年で機器や部品も型式変更で製造中止となってメンテナンスが追いつかず、修理や部品の交換も出来ないという事態が各地の博物館からも聞く。当館の映像装置も同様であって、当初、3面に投影可能な高価な機材を設置したが、修理が不可能となって、映像のコンセプトを変更し、デジタル化が終了した過去の周知宣伝映画などを投影するための汎用のプロジェクターを導入した。

最後に東京スカイツリータウンの特性を活かした展示について。

- ①スカイツリーポストと②世界のタワー切手は、開館当初から設置され、現在も展示されている。
- ②臨時郵便局については、「ミュージアムゆうびんきょく」として：向島郵便局臨時出張所が常設で出店していたが、2016年に撤退し、企画展等の催事にあわせて臨時出店となっている。当初は、民間業者によりミュージアムショップが出店していたが、現在は撤退している。現在は、オリジナルフレーム切手をカプセルトイとして販売しているのみである。また、試験運用として秋期展覧会期間のみの臨時ミュージアムショップ及び郵便局の通販サイトを活用したグッズ販売などを展開しているが、入館者数、ショップ面積から採算の問題があるというが、リアルの展示と通販を組み合わせた方法、企画展に合わせたより積極的な臨時ショップなども考えられるのではないか。
- ③なお、オリジナル絵はがきにQRコードで音楽を添付できる作成機器「絵葉書クリエイター」が設置され、しかも無料とあって人気を博している。これも経年劣化したので、現在、更改を検討中している。
- ④写真撮影スポットは、立地条件を最大限に活かした取組みとして企画されたが、東京スカイツリーを望む西側窓には、現在ブラインドが下ろされている。現実的には夕刻の西日が差し込むため取りやめられたようである。設計上撮影は可能ではあるが、間接的に紫外線が館内に反射して見学者の目線や展示資料に影響を与えることになり、博物館という特性から最終的に採用されなかったということであろう。

このように展示計画の最終案は、『郵政資料館事業展開企画案』とともに方向性としては郵政博物館に活かされ、現在に至っている。また、展示場と同じフロアには、当初通信文化協会本部事務局も設置された。

資料収蔵部門については、2013年8月大手町閉館後⁽³¹⁾、展示場より2か月早い2014年1月に千葉県市川市の行徳郵便局舎内に「郵政博物館資料センター」が開館した。

以上、通信総合博物館内の郵政資料館から郵政博物館にいたる経緯を、残された計画案など

31 旧通信総合博物館の解体工事準備などのため、新収蔵施設ができるまでの期間、重要文化財は、カトーレック株式会社の東京美術専用倉庫（東京都江東区）で仮保管を行った。その他資料は、美術梱包及び輸送を担当した株式会社日立物流（東京都中央区）の美術倉庫で保管。

からみてきた。次に博物館経営的視点から、現在に至る経営課題を考えてみたい。

8 郵政博物館の経営論的課題

開館して11年が経過し、外部からは一見順調に経営されているように見える。この間、これまで見てきたように運営主体の異動があり、それに伴い、様々な経営課題がみえてきた。これらは郵政博物館に限ったことではなく、博物館全体でもみられるものであるが、その課題についてみていこう。

①**予算** 経営主体が2003年から日本郵政公社、2007年から日本郵政株式会社、2012年から(公財)通信文化協会、2022年には再び日本郵政株式会社と移行した。現在では、(公財)通信文化協会が日本郵政から運営委託を受け、展示場の運営、資料の収集、整理、外部からの照会への回答、社員研修等を行なっている。また、企画展示の大部分と調査研究・紀要の発行等については「博物館附帯事業」としてゆうちょ財団と簡保加入者協会の2財団からの寄附金により協会の自主事業として行なっている。入館料は日本郵政の収入である。博物館事業が2分され、運営財源が多元化し、経費の区分がやや複雑となった。

しかし、通信総合博物館時代は、通信協会が郵政省(後は日本郵政株式会社)から博物館の運営業務の多くを長らく受託していたから、その点では以前の形に復帰したと見ることもできる。この間10年間ほど受託でなく、主に寄附に基づき協会が博物館を設置・運営した訳であるが、設備の陳腐化、最近の物価、人件費の高騰を考えると、展示を含む運営のコストをすべて委託主が責任をもって負担する現在の姿に移行したのは、経営の安定という観点からは好ましいことである。

2014年、郵政博物館の開館に当たっては、(公財)通信文化協会が日本郵政株式会社からの特別寄附金を受け、設備工事を行ったが、これは、大手町再開発による通信総合博物館退去の期限が迫り、新たな場所への移行に要する時間を節約する意味合いもあったようである。しかし、その結果、早晚陳腐化するだろう設備の更改は、法律論としてはその持ち主である協会の責任となり、今後の維持可能性に問題を生じた可能性もある。この間、2016年4月から2022年3月まで、博物館法における登録博物館となっている⁽³²⁾が、同年4月に経営主体が日本郵政株式会社となった段階で、登録博物館は解除となっている。当時、同年4月に博物館法の改正法が成立し、2023年4月1日から新博物館登録制度が施行されることがわかっていたため、都教委と相談の上、運営主体が変更となっても継続することも可能であったが、日本郵政側で運営変更の事務手続きに追われるため、登録博物館の継続手続きについては、ペンディングとなった。

(公財)通信文化協会が博物館経営の受託による形態となった現在も、実質的な博物館経営に大きな変化はないのだが、トータルな経費の負担方法が変わった。年々の費用については、博物館施設フロアの賃借料、施設管理と受付業務等の外部委託料、これらは日本郵政株式会社が貸主である東武鉄道株式会社に対して直接支払う。それ以外の人件費、物件費(一部企画展費を含む)、一般管理費が協会に対する業務委託費である。さらにこれまでのゆうちょ財団とかんぽ加入者協会からの寄附金が継続しており、委託事業との混同がないよう、区分経理されている。これを「博物館附帯事業費」と呼び、企画展費・調査研究費に充てられて

32 通信総合博物館(内の通信博物館)は、総務省所管時代に博物館法における相当施設指定を受けていることが確認でき、郵政省時代から相当施設指定を受けた博物館であった。

いる。これは一部漸減の方向にあり、そのため協会の財政的逼迫を招かないよう、自助努力が求められている現実がある。

- ②**展示** かつての通信総合博物館時代は、「通信所管庁」としての立場、また国立の博物館としての位置づけもあり、郵政に限らず電気通信も含む通信文化全般を対象としていた。現在は日本郵政株式会社という民間組織の経営となり、「企業博物館」として位置づけられ、活動が「郵政事業」に特化しているように見られる。委託元の本体事業の経営も厳しさを増す現在、充実した展示、研究を行うためには、自助努力は欠かせない。特に展示事業は、博物館におけるOut=Door機能の柱である。通信文化に関して唯一無二の存在であり、人々に情報発信をして通信文化を学び、かつ理解してもらうことが必要である。企業としての価値もアピールしていくことのできる、最大のメディアでもある。そのためには、リピーターの獲得が不可欠であることはいうまでもない。一方では、郵政事業に関わる展示内容は、郵便・郵貯・簡保などの各社員の社員研修にも有効である。少しずつそのような取り組みも行われていると聞くと、委託主との連携が期待される。近年の企業博物館の動向をみてみると、自社及び周辺事業のPR展示にとどまらず、積極的なミュージアムグッズ開発や工場見学など、企業ブランドの普及啓発に注力している様子が感じられる。しかも日進月歩の発展を、即応して紹介している点は魅力を感じる。

郵政博物館の展示をどうみるか。開館して11年を経過し、展示の評価検証が必要である。一般的に常設展示については、10年程度で見直しやリニューアルが理想であるが、それらを鑑み、当初から経費をかけずに展示替えが定期的に行えるよう設計され、表示や展示資料がすべて取り外せるよう設計されているが、諸事情により郵政博物館では全面的な見直しはされてこなかった。まずは、これまでの常設展示の展示効果、どのように利用者に受け入れられているか、マーケティング・リサーチとしてアンケートや第三者評価による分析が求められる。それに基づいて、現状の展示に対して受容されていれば、一部コーナーの改変や資料の展示替え、経年劣化部分の改善で済む。不満や理解されていない箇所は、見直しが必要となる。何時行っても同じ情報、学びが得られるということも博物館の一つの魅力ではあるが、片や何時行っても変わらないということは、何回見ても同じで新たな発見には乏しいことになり、魅力が薄れてしまう危険性がある。リピーターの獲得には、更新性は必須である。特に立地環境を考えると、東京スカイツリータウンに集う人々は、最終案でサブターゲットとしている若年層である。その人たちが、やがてメインターゲットの30代以上になり、家庭をもってファミリー層として、再び、度々足を運ぶはずである。その時、何時も変わらないという陳腐なものに見えてくる。内容は同じでも、ディスプレイや資料構成を変えるだけでも刷新感があり、新たな顧客獲得にもつながるだろう。それにより口コミも期待でき、潜在的な利用者層の掘り起こしにもつながるはずである。

- ③**マーケティング・リサーチ** アンケート調査は、基本は任意となる。紙媒体でも構わないが、通信文化という特性を生かしてスマホのアプリ機能で回答することを提案したい。紙媒体より集計が容易で、また分析も可能となる。回答者には、次回来館時の入館料サービス特典やグッズ提供などがあると、より回答率が上がる。各博物館では、マーケティング・リサーチとしてアンケート調査を行っているが、回収率が悪く、効果検証には不十分な実態があり、積極的な取り組みが求められる。利用者が何を求めて、何を求めているか、それを知ることが博物館経営の第一歩である。求めているものを常時提供していても、利用者の意に反することになり客離れとなるので検討すべきである。なお、既に対応していると思うが、来館者とのコミュニケーションも忘れてはならず、立地環境から遠隔地からの修学旅行などの

来館者やインバウンド対応も求められる。受付業務等は、派遣委託ではあるが、博物館としてしっかり研修を行い、オープンスマイル・コミュニケーションに心がけて、「また来たい博物館」となるように、博物館全体で対応すべきであろう。

企画展示については、通信文化に何らか関係するテーマで、定期的開催されている。「令和元年度 日本の博物館総合調査報告書」⁽³³⁾でも76.9%の博物館で、特別展が開催されている。入館者を増やす取り組みでも79.7%が積極的に開催しているという。様々な施策のなかで具体的に最も集客に効果があった事業として「特別展（企画展）の積極的開催」が、92.0%と断トツのトップであった。こうした結果を踏まえれば、今後も利用の関心を引く博物館のコンセプトを外さないテーマで、継続的かつ積極的に開催していくべきである。豊富な資料をどう料理するか、学芸員の力量が試される。

いくら利用者の声があるからといって、博物館の設置理念から外れることはアミューズメント化に偏りすぎ、博物館本来の在り方の問題となり、存続が危ぶまれるだろう。また、現在の企画展開催予算は、多くをゆうちょ財団とかんぽ加入者協会からの寄附金にのみ頼っていることは、将来的に不安を残すものである。現在、少しずつ郵政の受託経費での企画などにシフトしているほか、その他コラボ事業などの展開など検討を進めている。企画内容の見直し、規模の縮小などで対応することは、社会の趨勢に反比例していくことになって、博物館自体の衰退につながっていくことになるので、企画展のレベルを保って継続開催をしてもらいたい。

④**ミュージアムショップ** 郵政という他に無い博物館という特性を生かして、ミュージアムグッズの開発とショップの設置を行うべきである。報告書にもあるとおり、重要資料が多数収蔵されており、これをモチーフにしたグッズを開発して販売することは、教育普及効果も期待できる。郵政博物館にしかない資料を基にすれば、希少価値とともに付加価値もつく。かつて東京国立博物館の本館地下にミュージアムショップが新たに設置された際に、ショップだけ利用したいという客がいたことを思い出す。グッズの魅力は、計り知れないものがある。郵政博物館には、120余年の歴史とともに収集された豊富な収蔵資料があり、ビジュアルにも事欠かない。単品では選ぶ楽しみが無くなり購買意欲がそがれてしまうので、当然品揃えも必要であることは言うまでもない。そのためには、現在撤退しているがミュージアムショップのテナント、あるいは直営での設置が求められるであろう。「令和元年度 日本の博物館総合調査報告書」⁽³⁴⁾でも、ショップを設置している博物館は約7割に及んでいる。しかも73.2%がショップを直営しており、46.1%が受付や入館券売り場での兼用である。郵政博物館は、かつてショップのあった場所があるので、直営、委託など再開を望みたい。

⑤**資料整理と学芸員** 日本の博物館の現状として、収集した資料整理とDB化は課題となっている。すべてが資料台帳に記載されている博物館は、44.8%、データベース化は51.1%、そのうち48.4%の館がすべてをDB化しているに過ぎない。DB化されないまでも資料目録にすべての資料が記載されている館は、56.9%という数字が出ている⁽³⁵⁾。かつて、郵政資料館も、逓信総合博物館時代に3冊の資料目録⁽³⁶⁾を出している。筆者が所属する郵政歴史文化研究会第5分科会では、当初目録を元に近世資料の確認に着手した。ところが、この目録に誤り

33 (公財)日本博物館協会編 2020年9月

34 同前

35 同前

36 「一般資料目録」郵政省郵政研究所附属資料館（逓信総合博物館）1990年、「図書資料目録」（上・下）郵政省郵政研究所附属資料館（逓信総合博物館）1992年。これ以前には、館蔵品のほか、各地方郵政局管理下の中央郵便局などで保管している郵政資料を調査した「館外資料目録」（郵政省逓信博物館1986年）などがある。

や不備が多く、また整理が未着手の資料が多数存在することが確認でき、細々と整理を始めたという経緯がある⁽³⁷⁾。

郵政省の通信博物館時代から、独立した専門職としての官職として資料の調査研究を行う「資料官」⁽³⁸⁾のほか、現在の学芸員にあたる「学芸官」⁽³⁹⁾や「資料専門員」(組織改編による名称変更)⁽⁴⁰⁾という専門「的」職種は配置されていた。また1988年から(財)通信協会に委託し、学芸官の下で業務を行う学芸員も派遣され、展示や資料整理に携わってきた。ところが、明治時代の郵便博物館開館当初から電気通信資料、近世資史料、特に幕府道中奉行所旧蔵の史料群も膨大にあったが、ほとんど手が付けられていなかった。職員採用の問題であるが、近世資史料、特に古文書などの史料を扱える学芸員を採用してこなかったという問題がある。これまで見てきたように相当数の学芸員採用が行われてきたにもかかわらず、所蔵資料が膨大にある近世分野の学芸員採用が配慮された節はない。これは、史料価値の認識にも関わるが、歴代の博物館経営側の責任に帰するものである。わが国の郵便事業は、街道行政のなかから立ち上がってきたものであり、「郵便の父」前島密は、その矛盾の解消策として郵便事業を始めたのである。今後、近世資史料を扱える学芸員を採用することが、資料整理だけではなく博物館活動の範囲が広がり、活性化につながると確信する。

- ⑥**資料保存施設** 郵政博物館の発足に当たっては、展示・資料分離案により日本郵政株式会社から無償貸与とされた資料収蔵約200万点は、千葉県市川市の行徳郵便局内に設置された。行徳地区は、かつて東京湾に面した地域であり、浸水の危険性は少なくない。当然ハザードマップの検証⁽⁴¹⁾が行われているであろうが、想定外は想定内の時代である。さらに郵便局内で共有部分と収蔵庫は、連続して配置されている。収蔵環境や資料管理についての問題は感じないが、防火区域が管理されていても建物の構造と配置上の問題がある。押上の展示場も同様であるが、防火区域を変更して消火設備を配備して、日々博物館側がいくら注意をしても、同一フロアで業務している同居者による過失も起こりうる。危機管理上、収蔵部門は単館であるべき姿であると考ええる。

展示場も最悪の場合、資料が滅失する可能性がある。勿論それは重大事案だが、行徳の収蔵庫【図17】は重要文化財【図18】を除き、展示場にある以外の資料の大半が収められている。多くの資料が常に危険にさらされていると、筆者は常に案じている。こうしたことから収蔵施設とともに展示施設を一体化した、シン「郵政博物館」を単館施設とすべきであると考えている。

現況、展示に使用する資料は、資料センターで梱包して、美術品専用車等で専門業者に輸

- 37 第5分科会は、秋元子爵家旧蔵「東海道絵巻」の調査研究を行っているため、資料整理は一時休止している。
- 38 資料官は「郵政省附属機関組織規程(抄)」(1949年7月4日、公達11号)1949年6月1日から設置された。
- 39 学芸官は1992年6月(郵政省郵政研究所附属資料館)にそれまでの「資料係」「企画係」及び「切手係」を再編し、庶務会計等の管理業務を行う「管理係」と資料の収集保管、展示、調査研究等を行う「主任学芸官及び学芸官」を設置するという組織改正を実施した。(『郵政研究所附属資料館の運営に関する研究会』の設置について)「郵政研究所附属資料館の運営に関する研究会(平成6年4月～)」保管用ファイル、1994年～1997年)
- 40 資料専門員は、2001年1月(総務省郵政研究所附属資料館)から学芸官に代わり設置された。以降、資料専門員は、日本郵政公社、日本郵政株式会社、通信文化協会運営時(2022年3月まで)もその名称・役割が継承された。
- 41 令和年2月改訂版「市川市水害ファザードマップ」では、資料センター付近は、高潮浸水想定区域3～5m未満、江戸川洪水浸水想定域0.5～3m未満の被害が想定されている。移転計画に際して、文化庁の指導により、重要文化財については展示場との輸送リスクを回避するため、押上展示場に小型の重要文化財等を収納できる収蔵庫を設置。

送して、展示場で開梱して展示を行う。撤収は、この逆の手順となる。この間の梱包作業、積み込み作業、輸送（移動）、積卸しから展示場までの移動作業、開梱作業と、交通事故、不慮の落下事故、ヒューマンエラーなど数多くの危険な場面があり、それが往復ともリスクである。この危険を回避するために、単館施設が望ましく関係者の理解を得たいと願っている。

- ⑦**郵政歴史文化研究会** 最後に筆者が所属する郵政歴史文化研究会について、郵政博物館学芸員に一層の努力を促しておきたい。2008年10月に、公益的な通信文化および対外的な情報発信の強化力を図ることを目的として、外部の研究者を中心に発足した。当時の通信総合博物館（郵政資料館）の所蔵資料は、時代および分野が幅広いため、当初は5つの分科会に分かれて収蔵資料を中心に、調査研究活動を開始し現在も活動を行っている⁽⁴²⁾。研究会は、博物館附帯事業の位置づけで、ルーチンとしての委託業務ではなく博物館の自主事業といえる。しかも所蔵資料を中心とした調査研究であることから、当然博物館の学芸員は関心を持っていると考えていた。しかし、実際には研究会には、特定の学芸員が参加しており、また、すべての学芸員が研究紀要に発表している訳ではない。資料の種類と量が多く、毎年、世界で発行される新しい切手等、資料が追加されるのが、企業博物館である郵政博物館の特徴だとは言える。しかし、資料の整理は、展示や研究発表と裏表をなすものである。博物館のルーチンワークのみの、サラリーマン学芸員で満足することなく、自身の学芸活動の幅を広げる意味から、また専門性をもって郵政博物館に採用された学芸員として、調査研究活動や研究会に参加し、研究紀要に研究成果を投稿してもらうことを強く望みたい。そのことが、学芸員の地位向上につながるものと考えている。



【図17】行徳の郵政博物館資料センター2 収蔵庫「資料室(2)」。什器類を搬入する前のようす（撮影：2013年、学芸員）【図18】リスク管理の観点から、重要文化財保管用として押上に設置された小型の収蔵庫（2013年、株丹青社「郵政博物館施工図」内、造作資料より抜粋）

おわりに

本稿では、通信総合博物館時代の郵政資料館から、どのような構想、経緯で郵政博物館となったのかを明らかにし、郵政博物館の博物館経営論からみた課題をあげて、今後の経営の参考としてもらうことを目論んだ。ところが、最終的には紙数も尽きてしまい、中途半端な内容となってしまったことは否めず忸怩たるものがある。ただ、これまで明らかではなかった郵政資料館から郵政博物館への経緯を明らかにすることは、一定の意義があると考えたい。博物館としての経営課題についても、速やかな解決策は見いだせないものもある。ある利用者の声として受け止め、今後の経営課題として真摯に検討することで、さらにより良い博物館となることを願っている。

42 各分科会の活動概要は、『郵政博物館研究紀要』参照。第6分科会は、2022年10月発足

謝辞

本稿執筆にあたり、郵政博物館藤本栄助特任研究員、井村恵美主席学芸員から、貴重な御教示と校閲をはじめ、資料や写真の提供、図表作成など、多大な御協力をいただいた。その名を記して、感謝申し上げます。

(すぎやま まさし 埼玉県立文書館元館長)