Number 76
ISSN 1346-5155
Museum Data
ミュージアム・データ
Newsletter of TANSEI INSTITUTE

公立ミュージアムのガバナンス改革 ―「官製」から「地域立」へ

東京都美術館 施設活用担当係長・佐々木秀彦

■官庁モデルは自明か？

大半の公立ミュージアムは、役所の組織の一部署として、あるいは外郭団体というミニ役所で運営されている。指定管理者制度が導入されたが、会社やNPOなどの民間事業者が運営するは1割程度である※1。つまり我が国では、「行政が税金を投入してミュージアムを設置すること」と「行政組織の一端として運営すること」がほぼ直結しているようだ。だが、そうした官庁モデルによる運営は自明なのだろうか※2。

そもそもミュージアムは、ある「こだわり」のもとにモノを集め、しかもそれらを「他人に見せたい」という思いがあってできる。よくいえば「志」がいる。見ようによっては、いやらしい欲望の産物なのかもしれない。存在の根本に強い情念がないと成り立たない。

そうした存在を税金で賄おうというのが公立ミュージアムである。道路や上下水道のように誰もがその便益を享受できる公共事業とは次元が異なる。

■求められるガバナンス改革

ミュージアムの根幹には特定の価値観が潜む。そのことと多数への公益性との折り合いをどうつけるのか。この点をはっきりさせなければ、公共性のあるミュージアムは成立しない。欧米で公共的なミュージアムが誕生したのは、市民社会の成立と軌を一にしている。ルーブル美術館のように王室のコレクションが革命によって市民の財産として公開されたことは象徴的だ。大英博物館やスミソニアン博物館のように、貴族や富裕な市民が形成したコレクションを市民に開放するために寄付して成立した。また市井の学者や好事家が集まってコレクションを形成し、市民に働きかけてミュージアムを建設して成立することもある。

いずれにせよ、まずコレクションがあって、市民のものになるというプロセスがある。コレクションの出自とミュージアムを成立させる意図がはっきりしている。自ずとミュージアムの使命は明らかで、使命を遂行する館長、専門職は当然のように存在する。

「公共的なミュージアム」というのは、本来こうした過程を経て機能する。日本の場合、明治維新以降、近代国家に不可欠な装置としてミュージアムを導入した。これが戦後復興、高度経済成長、バブル経済の波に乗り、全国津々浦々に行き渡った。つくること自体を目的に官主導で設置された。建物は立派だが運営は貧しく、職員や利用者を大事にしないミュージアムを生み出しやすい。

「西欧のミュージアムが理念としてきた『公開性の原則』や『公共圏の形成』は学ばずに、前近代的の絶対主義王政期の宮廷コレクションから王権維持の機能のみを切り取ってきてしまったために、適正なミュージアム概念の理解が妨げられ、概念の恣意的な拡大や矮小化を招いてしまった。」(文献⑧273頁)とも評されている。

しかも公的資金を投入することと、行政機構の一部として運営することが一体で考えられた。よりよいミュージアムの運営より役所の都合が優先される。例えば、天下りを含め役所の人事ローテーションによる素人館長や実質的な権限が曖昧な名誉職館長が常態化している※3。学芸員でさえ専門職として処遇せず、たまたま役所内で学

●ミュージアムは資源の価値を顕在化させる装置である　平塚市社会教育課 学芸員・端山聡子
●学芸員の顔（＝専門性）が見える博物館へ　大阪市立自然史博物館 学芸員・佐久間大輔
●海外ミュージアムトレンド情報

芸員資格を持っている人を交代で配置することがある※4。「昨日まで、水道局にいました。文化や博物館のことは素人で…」と就任の挨拶をする館長や学芸員がいるとする。こうした人たちに年間数百万円の人件費を払うという事態を住民・納税者はどう受け止めるだろう。公益なき「官益」といったら言いすぎだろうか。

また官主導で設置すると、住民、利用者の当事者意識が希薄になりがちだ。ミュージアムは「我々のもの」というより、「施されたもの」となる。利用者が自らをサービスの受け手、消費者と位置づけ、さまざまな要求を突きつけることにつながる。

何よりも問題なのは、ミュージアムの「魂」＝ミッションが曖昧になることだ。何のために、何をめざしているのかはっきりしない。その場しのぎで運営されることが多く、設置者、経営者、現場職員、ボランティア、地域住民など関係当事者の意識はバラバラだ。

しかもミュージアムの運営は官僚統制と折り合わない部分がある。ミュージアムは芸術や学術を扱う。思わぬ発見があったり、これまでの価値が覆ったり、日々進化していく。不定形で創造的な作業である。さまざまな関係者がかかわり、事業を進めていくと意外な展開を見せる。いきいきとした活動をするには、状況に応じた柔軟な判断や対応が欠かせない。これが官僚統治の基本である画一的で、定型的な仕事の仕方におさまらない。役所の画一的な仕事ぶりを貫こうとすると、ミュージアムの運営が硬直化する。

公立館では「学芸員と事務職の対立（あるいは不干渉）」がよく言われるが、個人的な人間関係というより、異なる論理を持って仕事をする人たちが同居していることの宿命である。この論理の違いがミュージアムの一体感を損なっている。公立ミュージアムが公共性を最大限に発揮していないとしたら、問題の大半は、統治・経営の仕組みに原因があるように思える。ミュージアムに適さない経営モデルを採用しているということだ。

ここ15年ほどの間に、ワークショップ、評価、ミッション、市民参画、連携等々の業務改善の動きが次々と話題になった。また現場では、サービス改善、集客アップの努力が日々なされている。すべて大事なことだが、一過性のブームや対処療法に終わってしまうのではむなしい。今求められるのは根本治療だ。オペレーション・レベルの改善やマネジメント改革には限界がある※5。公立ミュージアムを地域の人たちと一緒に甦らせ、いきいきと運営するにはガバナンス＝統治形態の問題に踏み込む必要がある。

■民主主義の指標として

こうしてみると公立ミュージアムは、「公的な支援は不可欠だが、役所の論理で運営すると不都合が生じる」ということになる。つまりミュージアムの統治機構には官庁モデルでなく、公共性を存分に発揮できる新たなモデルが必要ということである。それは官僚統制から一定の独立性があり、かつ住民自身が参画してコントロールする、分権・自治による統治体制だ。

公立ミュージアムが分権・自治の統治に転換することは、日本の社会にとって意味は小さくない。国立国際美術館の建畠哲館長は、ミュージアムが市民意識を涵養する「緩慢なる市民革命の場」となるのではないかと問いかけている（文献⑩4-7頁）。日本には、市民革命がなく市民社会が生成し、ミュージアムも成立した。だとすれば、ミュージアムを通して市民意識を涵養しようという発想だ。魂なき「官製ミュージアム」を絶えざる営みの中で「公共」のためのミュージアムに転換していくというプログラムといえる。

ミュージアムの関係当事者が責任を持って運営する。住民が参画して、意見を交わし、試み、振り返り、設置者、住民に説明し、ミュージアムの公共性を高めていく。どれだけ公共性の高いミュージアムを実現できるのか。日本の民主主義の深まりをはかる指標のひとつになるかもしれない。

■戦後社会教育がめざしたこと

民主主義を涵養するために自治的な施設運営を行う。こうした考えは実は目新しいことではない。60年ほど前に戦後の社会教育がめざしたことである。公民館を構想し、社会教育法の成立に中心的な役割を果たした文部官僚に寺中作雄という人がいる。寺中は、社会教育法の成立に先立つ1946年に『公民館の建設』というパンフレットを出し、世に訴えた（文献⑫）。

寺中は、公民館の本質を「われわれの為の、われわれの力による、われわれの文化施設」で、「上から与えられた施設ではなく、下から盛り立てられた機関」であるという（前掲190頁）。設置運営は、全町村民から選ばれた公民館委員会が自治的に行い、公民館長は、全町村民の総意と公民館委員会の決定に従って事業を遂行するとしている。さらに「公民館は或る程度法規の制約からも自由に、官憲の監督からも解放され、純粋に自治的に運営され」（前掲196頁）、住民が「独往邁進の気概を以って公民館の設置運営に当たることが大切であり、自主的自立的な気構えを養ってゆくことが何といっても新日本建設の基礎となるのである」と結んでいる（前掲224-225頁）。

高い志をもって日本の復興に取り組んだ姿勢に目が覚める思いがする。「公民館」を「ミュージアム」に、「新日本建設」を「日本の再生」と置き換えても、充分に通用するのではないだろうか。

■博物館協議会の形骸化、外部評価の限界

寺中に代表される社会教育の分権・自治の発想は、博物館法体系にも内在している。まず公立のミュージアムの所管を教育委員会に位置づけた点が挙げられる。もともと教

育委員会は、公選で委員を選び、政治的な独立を保つという発想で生まれた。

そして博物館法で、「博物館協議会を置くことができる」と規定している（第二十条）。注目したいのは、協議会の委員は、博物館ではなく設置者である教育委員会が任命し、協議会の設置と運営は条例で決めるということだ（第二十二条）。設置者である教育委員会は公選制である。条例は当然、議会の議決で決まる。つまり博物館協議会の委員は、教育委員会と議会という住民代表によって選ばれ、統治される。直接ではないが、間接的に住民がコントロールする制度設計となっている。ただし、その権限は強くない。館長の諮問に応じ、意見を言うだけである。

博物館協議会等を設置して、市民の声を館の運営に反映している館は、公立ミュージアムの4〜5割にのぼる（日本博物館協会2007年「博物館総合調査」より）。その実態はどうだろう。よく聞くのはこういう話だ。協議会の委員になるのは地元の名士。年に1、2回開催して、2時間ほどで、半分以上は館からの事業実績や計画の報告。残りの時間で質疑応答。委員が思いついた意見を一通り述べ、館は御説を拝聴。後日、議事録を作っておしまい。これといって館運営に変化があるわけではない。協議会があること、開催することが目的となっているという。

こうした博物館協議会とは別に、ここ数年、外部評価委員会を導入する傾向がある。都道府県立や政令指定都市の比較的規模の大きいミュージアムでも外部評価委員会の設置が進み※6、有識者に加え、住民の代表が評価委員に任命されている。外部の目が入り、ミュージアムの改善を促すことは間違いない。

だが外部評価には限界がある。設置者の権限に関わる部分、予算や人材は、いくら評価を行っても解決の糸口が見つからない。評価委員がいくら提言しても改革は実現されず、無力感を抱く。ミュージアムの職員は、本質的な問題が解決しないまま、館現場レベルの改善や評価のための作業に忙殺されることになる。委員を請け負った有識者からも、導入した館からも「評価疲れ」ということが聞かれる。

■コミュニティ・スクールから学ぶ

公立ミュージアムの運営をめぐる閉塞感、限界を突破するには、コミュニティ・スクールの制度が参考になる※7。コミュニティ・スクールは、2004年の地方教育行政法の改正で誕生した。この法改正で、教育委員会は、指定する学校に「学校運営協議会」を置くことができるとされた。

学校運営協議会の権限は二つある。一つは、校長がつくる学校の基本方針を承認すること。二つ目は校長を含む教員の採用・任用について任命権者に意見を言うことができるということだ。任命権者は、学校運営協議会の意見を尊重するものとされている。協議会の委員は教育委員会が任命する。この学校運営協議会をもつ学校が「コミュニティ・スクール」と呼ばれている※8。2009年4月の時点で全国に478校ある（文部科学省のホームページによると、内訳は、幼稚園22、小学校334、中学校114、高等学校3、特別支援校5）。

コミュニティ・スクールを対象にした意識調査によると、導入した成果は「地域が学校に協力的になった」「教職員の意識改革が進んだ」「学校が活性化した」「特色ある学校づくりが進んだ」などとなっている（文部科学省2007年「全国のコミュニティ・スクールを対象とした意識調査」より）。

政権を取った民主党は、コミュニティ・スクールの考え方をさらに徹底させている。教育基本法を改正し、小中学校に学校理事会を置き、「地域主権」によって、「学びのコミュニティ」を創ろうというのが同党の大きな方針だ。政策集のホームページには、教育基本法の改正案が紹介されており、「コミュニティでつくる『志立学校』」という見出しが出ている。志立学校とは「良い学校をつくりたいとの〝志〟を共有する人々のコミュニティによって設立・運営される学校」で、具体的には、「地域コミュニティによってつくられる地域立学校」と「建学の精神に賛同する人々によってつくられる私立学校などがある」と説明されている※9。

この発想をミュージアムに置きかえると、「国公立」と「私立」というように設置者の違いで分けるのではなく、志＝公共性の度合いで考えるということになる。設置者が国や自治体だからといって必ずしも公共性が高いとは限らない。「官製ミュージアム」としか言いようのない館もあるだろう。その逆に、「私立」だからといって「私益」を追求しているわけではない。公益法人や個人が高い公共性を発揮していることがいくらでもある。

つまり、「志立ミュージアム」があり、その中に地域コミュニティによってつくられる「地域立ミュージアム」と、使命に賛同する人々によってつくられ、公益に資する私立ミュージアムがあるということだ。このどちらも「公共ミュージアム」である。

■分権・自治のガバナンス

コミュニティ・スクールを実現するには、法律を改正しなければならなかった。公立ミュージアムの場合、条例を改正するか新たに制定すればよい。自治体がその気になれば、明日にでも分権・自治の統治形態は実現できる。

具体的には、ミュージアムの設置条例の中で、あるいは別個の条例を制定し、「ミュージアム理事会」を設置することを規定する。名称はそれぞれの館に即して、「○○美術館理事会」や「○○郷土博物館理事会」「○○科学館理事会」となろう。

ミュージアム理事会を導入する目的は三つある。一つは、住民や関係当事者の参画によって、自治的なミュージアム経営を行うこと。もう一つは曖昧だった設置者の責任と館長の経営責任を明確にすること。三つ目は、館

長の経営を側面から支援することだ。

ミュージアム理事会は、公益法人の理事会、企業の取締役会と似た役割を果たす。理事会は評議員会に対し、企業の取締役会は株主に対し責任を負う。ミュージアム理事会は、住民の代表である首長や議員に対し、その代理人として責任を負う。設置者の責任を曖昧にしないために、住民が参画する理事会が設置者から付託された責任を負う。これで曖昧だった設置者の姿がより明確になる。

理事は、地域住民の代表、有識者などの関係当事者から設置者（首長か教育委員会）が任命する。実質的な討議をするには5、6名が適切だろう。これ以上人数が多いと形骸化しやすくなる。

理事会は設置者に対して次の役割を果たすものとする。

①館運営の基本方針・目標・計画の承認
②予算案・決算案への意見具申
③人事への意見具申（特に館長人事）
④館経営（者）の成果・業績の評価
⑤経営結果への責任を負う

そして設置者は、ミュージアム理事会の決定、意見具申を尊重するものと定める。

自治体直営の場合、事業計画や予算の最終決定は、議会にあり、館長人事の任命権者は、首長か教育委員会にある。これまでは首長・議会、役所の所管部署、館長という三層になって経営責任の所在が曖昧だった。役所の機構が巨大で複雑になると、誰がどのように事業計画や予算を決定しているのか不透明になる。

首長・議会と館長の間に、住民が参画するミュージアム理事会を設けることで、実質的な設置者の権限を付託し、館長の経営責任を監督し、支援する。これで経営の執行責任者である館長の役割と責任がはっきりする。

設置者である首長や所管部署は、ミュージアムを含めた地域振興の施策にミュージアムを位置づける。ミュージアムに対する期待を明確にして、理事会に伝える。理事会は地域施策の中でミュージアムが役割を果せるよう館長が示す事業目標や計画を討議し、実績を評価する。

設置者の責任はミュージアム理事会に対する説明責任という形で明らかにしていく。理事会があることで、住民の顔が見え、住民代表と館関係者は、それぞれ責任を伴った関係を築くこととなる。

こうした理事会を中心とする統治によって、公立ミュージアムが扱う「特定の価値観」が公的に承認された使命からはずれぬようにする。政治家の口利きなど不当な干渉に左右されぬよう、また館長・職員の個人的な価値観が突出しないよう監督する。

こうした理事会の役割は、指定管理者制度にも適用できる。①の方針等の承認は同様。②の予算・決算の意見具申は、自治体が指定管理者に支払う指定管理料に限定して実施。③の人事への意見具申の代わりに、指定管理者選定要件の承認、指定管理者の選定を行うこととして、④の経営の成果の評価は、経営者の対象を指定管理者とすればよい。

指定管理者制度を生かすも殺すも設置者の見識次第である。単なるコストカットのために民間事業者に競争させることもできるし、住民参画によるミュージアム運営を進めることもできる。指定管理者制度をミュージアムにどのように導入し、運用するか、理事会は住民や専門家の視点から設置者に意見を表明し、住民意思による制度の運用を図る。

ミュージアム理事会を設定し、新たな統治形態を現実のものとするには、当然ながら当事者像も変わってくる。関係者・職員は、理事会に代表される住民の期待に応え、各々の職責を全うする。設置者の担当者は、漠然と監督するのではなく、ミュージアムを支援し、首長、議会、ミュージアム理事会、職員をつなぐコーディネーター役となる。理事会の理事は、住民の代表として設置者である教育委員会や首長から経営責任を託され、ミュージアムを支援・監督する取締役（エグゼクティブ）である。

館長は、事業目標を達成するために指導力を発揮し、経営と事業、管理と学芸の業務に精通した「ハイブリッド・リーダー」の資質が求められる。学芸員は、単なる専門家ではなく、館の事業を進める中心的な存在として、利用者・住民から仕事を託され、社会とミュージアムをつなぐプロフェッションである。管理系の職員は、単なる事務職ではなく、ミュージアムという文化施設の管理を担うアドミニストレーターというべき専門職の役割が期待される。

利用者は、サービスを消費する対象ではなく、ミュージアムという場をフルに活用して楽しみ、参画もするプレイヤーとなる。地域住民は、地域によるミュージアムを成立させる当事者としてのメンバーであり、サポーターである。

■公共性を担保する「信託」という考え方

新しい仕組みには、それにふさわしい運営の原理が必要だ。分権・自治の新たな統治形態の運営原理は「信託」の考え方である。

公的なミュージアムは、住民、国民からその仕事を託された存在である。その信託の拠り所が設置根拠の規定（条例等）であり、使命（ミッション・ステイトメント）だ。設置目的・使命を果たすために、市民・住民に託されてミュージアム理事会は、館長や職員の任用に意見を述べ、経営を管理する。館長は理事会に託されて、執行の責任を負う。

また館長を始めとする職員・関係者は、行動規範を遵守することを社会に誓う。行動規範は、ミュージアムの関係者が社会に貢献するための自己統制の手段である。行動規範という裏づけがあってはじめて自治的な運営が成り立つ※10。

こうした基本原理や構図を曖昧にせず、明確な仕組みとしてミュージアムを設置・運営しようというのが「地域立ミュージアム」の考え方である。

■テーマコミュニティによる成熟社会へ

分権・自治の「地域立ミュージアム」と言ってもその内実は多様だ。職員が何十人もいる大規模な施設から、学芸員が一人だけというこじんまりしたところまである。あつかう内容も歴史や美術、自然史や理工学と幅広い。どのようなミュージアムをめざすのか。それはそのミュージアムの当事者が決めていくことだ。当事者が参画して、権限と責任をもってその地にふさわしいミュージアムを運営していく、そうした仕組みこそが「地域立ミュージアム」の本旨である。つまり当事者が納得した「オンリー・ワン」のミュージアムづくりを行う基本フォーマットといってよいだろう。

「地方自治は民主主義の学校である」という言葉がある。しかし「学校」というだけでは漠然としている。いま必要なのは、顔が見え、具体的に学ぶ場となる「教室」を設定することではないだろうか。「地域立ミュージアム」を成立させる営みが、「民主主義の教室」となる可能性をもっている。住民が参加した討議によって、その自治体にとって妥当なミュージアムの設置と運営を見出す。「我々のミュージアム」を作り上げる過程で民主主義を深化させるのである。これこそ「緩慢なる市民革命の場」としてのミュージアムである。

「民主主義の教室」は、ミュージアムに限らず、図書館、公民館、劇場・ホール等の公立文化施設に適用できる。公的な文化施設に理事会を置いて自治・分権化を進める可能性がある。地域主権による施設運営を行い、施設を核としたテーマコミュニティを成立させてはどうだろう。

分権・自治というと、住民自治区のような「地域」を単位とすることが基本となるだろう。また近年、集合住宅を単位にした民主主義論も提案されている（引用・参考文献⑧⑨）。これらと並んで、施設単位のテーマコミュニティの分権・自治も、有力な民主主義の教室になるのではないだろうか。

成熟した社会には、地縁を離れた価値観や興味関心を同じくした人たちの絆、「智縁」「志縁」といったつながりが重視される。ミュージアムをはじめ文化施設を一つの結節点としてコミュニティ作りの試みはいくつか見られる※11。こうした場を数多くつくり、討議・決定・検証を積み重ねることで民主主義が深まり、地域の力が高まっていく。日本を成熟した社会に変えていくひとつの方法になるのではないだろうか。

【謝辞】

本稿は、財団法人地域創造「これからの公立美術館のあり方についての調査・研究委員会」での議論を発展させたものである。また平塚市社会教育課学芸員・端山聡子氏、大阪市立自然史博物館学芸員・佐久間大輔氏との対話に触発された。記して関係者の皆様に感謝したい。

【注】

※1 平成20年度社会教育調査（文部科学省）の中間発表によると、公立館4,173館中、指定管理者制度を導入しているのは1,101館で26.4％を占める。そのうち会社等の民間事業者が指定管理者となっているのは17.7％、公立ミュージアム全体では、10.5％となる。

※2 官庁モデルの限界と行政による支援と間接的な関与については上山・稲葉（文献②175-183頁）による指摘が先駆的である。

※3 日本博物館協会（引用・参考文献⑭54頁）の調査によると常勤館長の割合は56.9％。京都造形芸術大学芸術表現・アートプロデュース学科（文献⑤86頁）の調査では、33人の美術館館長でミュージアムでの勤務歴がないのは21人（66％）。

※4 日本博物館協会（文献⑭57頁）の調査によると、公立ミュージアムの約2割の館で学芸に関係ない部署との間の異動が行われている。

※5 経営をオペレーション、マネージメント、ガバナンスの三層でとらえることは財団法人地域創造（文献⑪30-31頁、②112-117頁）を参照

※6 日本博物館協会（文献⑮6頁）の博物館の評価活動に関する実態調査によると、公立館の2割弱で外部評価と第三者評価が実施されている。

※7 ミュージアムのガバナンスにコミュニティ・スクールを参考にすることは、すでに地域創造（引用・参考文献⑪23頁）で言及されている。

※8 コミュニティ・スクールの具体的な実践例は金子（文献④）に詳しい。

※9 民主党ホームページ「教育のススメ「日本国教育基本法」解説書 http：//www.dpj.or.jp/kyouiku/005.html

※10 日本では動物園・水族館で自主的な行動規範・倫理規程が確立している。ミュージアム全般の行動規範の確立が急務である。現在、日本博物館協会で倫理規程に関する調査研究委員会を立ち上げ、検討を始めている。

※11 筆者の私見では、大阪市立自然史博物館、富山市ファミリーパーク、野田市郷土博物館、兵庫県立人と自然の博物館、私立図書館のアカデミーヒルズ六本木ライブラリーがコミュニティづくりを志向していると思われる。

【引用・参考文献】

①岩淵潤子『美術館の誕生　美は誰のものか』（中公新書1261）中央公論社（1995）
②上山信一・稲葉郁子『ミュージアムが都市を再生する　経営と評価の実践』日本経済新聞社（2003）
③大阪市立自然史博物館・大阪自然史センター『「自然史博物館」を変えていく』高稜社書店（2009）
④金子郁容『日本で「一番いい」学校　地域連携のイノベーション』岩波書店（2008）
⑤福のり子・山下理加編『わたしたちがみた当世美術館事情3　08年度美術館調査報告書』京都造形芸術大学芸術表現・アートプロデュース学科
⑥ジェイムズ・クノー編（村上・小野寺・平川・森訳）『美術館は誰のものか　美術館と市民の信託』ブリュッケ（2008）
⑦小林麻実『図書館はコミュニティ創出の「場」　会員制ライブラリーの挑戦』勉誠出版（2009）
⑧竹井隆人『集合住宅デモクラシー　新たなコミュニティ・ガバナンスのかたち』（世界思想ゼミナール）世界思想社（2005）
⑨竹井隆人『集合住宅と日本人　新たな「共同性」を求めて』平凡社（2007）
⑩建畠哲・不動美里「美術館　緩慢なる市民革命の場」『アール　第4号』金沢21世紀美術館（2007）
⑪地域創造『これからの公立美術館のあり方についての調査・研究報告書』（2009）
⑫寺中作雄『社会教育法解説・公民館の建設』（現代教育101選55）国土社（1995）（原著：『社会教育法概説』社会教育図書・1949年『公民館の建設』公民館協会1946年）
⑬日本博物館協会「特集ガバナンスとマネージメント　設置者責任」『博物館研究』（2008. 8）
⑭日本博物館協会『平成20年度文部科学省委託事業　日本の博物館総合調査研究報告書』（2009）
⑮日本博物館協会『平成20年度文部科学省委託事業　博物館評価制度の構築に関する調査研究報告書』（2009）
⑯広井良典『コミュニティを問いなおす　つながり・都市・日本社会の未来』（ちくま新書800）筑摩書房（2009）
⑰古山明男『変えよう！日本の学校システム　教育に競争はいらない』平凡社（2006）
⑱松宮秀治『ミュージアムの思想』白水社（2003）

ミュージアムは資源の価値を顕在化させる装置である

平塚市社会教育課 学芸員・端山聡子

■ふたつのフォーラム・連続公開インタビューから

2008年と2009年に美術館の教育普及の草創期を振り返る、重要なフォーラム・連続公開インタビューが開催された。

＜第1回フォーラム・連続公開インタビュー　美術館ワークショップの再認識と再考察―草創期を振り返る＞　2008年8月28日～29日、目黒区民センターホール

＜第2回フォーラム・連続公開インタビュー　教育的視点から見た関西の美術館・博物館の普及事業－草創期を探る＞　2009年12月2日～3日、京都造形芸術大学

この第1回のフォーラムの意図は次の通りである。美術館学芸員の世代交代が始まっているので、草創期の経験を伝達するために、記録を残すこと、ワークショップが子どものための活動や何かをつくること、というように画一的に捉えられていることによる危機感があり、ワークショップはもっと幅広い可能性を試す活動として機能するために、再認識の必要性を感じたということである※1。

取り上げたのは1970年代～2000年代初頭までの活動であり、この時期にワークショップをはじめ、展覧会、ギャラリートーク、ボランティア、ワークシートやガイドブックの作成など、様々な教育普及の方法がほぼ出そろい、そこには収集、保存、調査、研究、展示といったミュージアムの機能がすべて含まれている。教育普及が他の機能ともリンクしていること、また、教育普及の草創期を担ってきた担当者が、美術の何をどのように伝えるか模索し、美術や美術館と人々との様々な接点の拡大を、実践を通じてはかってきたことが示された。

この20年、全国の美術館で教育普及活動に関わる学芸員は確実に増え、市町村立などの小規模なミュージアムではすべての学芸員が何らかの教育普及に携わることは、当たり前のことになった。1980年代以降の美術館建設ブームと並行して、行政から「開かれた美術館」「市民から親しまれるミュージアム」の運営を求められ、わかりやすさ、楽しさを伝えるような展示や教育プログラムが歓迎された。

この2回のフォーラム・連続公開インタビューを通して、草創期が既に終わりを告げ、今後の教育普及活動の質を考える際、利用者の体験を評価の中心に据え、美術館と地域社会との関わりも併せて論議する段階に入っている、と感じさせるものがあった。

■ミュージアムの基礎となる調査・研究

美術館建設ブーム以降、美術館は大衆性を獲得し、にぎわいが増した。一方で、展示も教育もイベント化し、作品や作家の地道な調査や研究にかけるウェイトは低くなっているように見える。こうした状況の中、美術館でやるべき調査・研究とはどのようなものか、ないしは調査・研究を展示や教育活動にどのようにつなげていくか、という議論が起こりにくい状況がある。

そこで、この論考では、ミュージアムの活動の基礎となる、作品や資料との関わりや、調査や研究をミュージアムの利用者が行う活動のひとつに据えられないかと考え、実践例を示したい。筆者は美術館の教育普及に軸足をおきつつ、展示、収集・保存、調査・研究などに携わってきたので、美術館イメージは教育普及の概念が中心である。また、地域の文化資源と関わり活動する美術館（コミュニティ・アート・ミュージアム）イメージを持っている。

ところで市民が調査・研究に関わる活動をすると、学芸員が不要になるのではないかという懸念は実は学芸員サイドから出されることが多い。しかし、それは逆で、市民にとって、ミュージアムがあって学芸員がいることが必要である、というコメントや、学芸員は雑事をせず、必要な研究に専念し、さらに専門性を高めてほしい、という意見まで利用者から出てくる。

アメリカの都市計画家ローレンス・ハルプリンが提唱した「ワークショップ」は民主主義を基本として、個人と集団の創造性を高め、意志決定の過程に参画し、RSVPというサイクルで実践するという方法である。1966年頃に開発されたワークショップは、環境デザインやプランニング、モダンダンスなどで使われた。RSVPとは、リソース（resources）、スコア（scores）、ヴァリュアクション（valueaction 造語）、パフォーマンス（performance）のことで、ワークショップはこのサイクルを何度も繰り返しながら進める、というものである※2。教える人と教わる人が分けられておらず、また参加者は対等な関係を結び、相互に影響を与えながら、活動するというものである。

■ミュージアムでの学びと文化資源

ミュージアムとは、資源を蓄積すること、それを使って活動をすること、そしてその活動を通して、次の活動資源を蓄積するという循環が働く施設である。

まず、資源には作品・資料・情報もあれば、人がもつ技術やネットワークなども含まれる。次に、蓄積とは作品のみならず、情報、図書、資料、人々の能力や、人と人のネットワークなどがあるだろう。資源も蓄積も、形としては見えないものが含まれる。そして、活動には、展示や展覧会、教育普及活動をはじめ、調査の結果、資料の情報、研究成果を公開し、人々のアクセシビリティを上げ、潜在的な利用者にも開かれる仕組みまで含まれる。

また、ミュージアム利用者の学びには「享受する楽しみ」と「構築する楽しみ」という二つの種類があるので

はないかと考える。「享受する楽しみ」は展示を見に行って、「きれいだな」とか「おもしろいな」とか、あるいは「私は知っている！」「へえ、そうなんだ」と思うような、何かを受けとめ、小さな驚きや、関心を持つきっかけとなるようなもの。「構築する楽しみ」は小さなことを意識的に積み上げて、ある時に理解が開けることや、データをコツコツ蓄積することで分かることの達成感、ないしは展示解説や執筆などのアウトプットを前提とした学び。報告書にまとめる、データの集積を公開する、調査・研究するということもそれに含まれるだろう。このように「享受する楽しみ」と「構築する楽しみ」という二つの楽しみ方がミュージアムでは可能である。

国立民族学博物館の文化資源研究センターのホームページに「文化資源には、さまざまな有形のモノや情報、身体化された知識・技法・ノウハウ、制度化された人的・組織的ネットワークや知的財産など、社会的運用に向けて開発可能な資源と見なされるものが広く含まれます。文化資源は、調査・収集されることでその価値が顕在化され、体系的な資源管理と情報化を経て、共同利用や社会還元に供することが可能となります」[※3]とある。

これから述べるのは、「構築する楽しみ」を通して、利用者自身が文化資源を顕在化させて社会へと伝達する回路としてのミュージアム、および、学ぶことのダイナミズムという経験についてである。

■基礎調査と公開「知のインフラ整備」

地域の作家、作品、情報をできるだけ調べ、データを蓄積することを筆者は「知のインフラ整備」と名付けた。こうした基礎調査、基礎研究は地域美術館（コミュニティ・アート・ミュージアム）の学芸員であればこそできる仕事、意味のある仕事といえるのではないか。地域の美術、作品、作家資料を調査し、次の利用を積極的に促すための、いわば学習のインフラを整備し、公開する。利用者とともに地域の美術の情報や資料を蓄積すれば、莫大な情報が集まる。それ自体が学びの方法のひとつである。したがって、調査データは参加者のいわば共同作業としてつくった情報の蓄積（ストック）であるが、それを加工してさらなるデータの公開や発信をし、多くの人々、また次世代にも情報を伝えられれば、なおよいと考える。

ミュージアムは、基本的にストックをつくって、それを活用し、さらなるストックをつくる施設であるといえるので、基礎調査のアウトプットの方法はいろいろ考えられる。データを印刷物やWEBで公開することで他館の学芸員や研究者、中学や高校の先生方、アマチュアの研究者や愛好家も利用できる。ともあれ、できるだけ美術館が公開できる情報を、誰もが見られるようにするというアクセシビリティ、つまり利用可能性を上げること自体が教育的な活動であることを忘れてはならない。

■大貫松三展―調査から展覧会へ

ここで、これまで述べてきたことの実例として、以前に担当した教育普及活動を紹介させていただきたい。

「生誕100年目の発見　湘南の洋画家・大貫松三展―あたたかな眼差しで描かれた絵。それらを巡る地域の人々と歴史を探求する。―」は2005年10月から12月に平塚市美術館にて開催された展覧会で、いわゆる地域の画家の地味な発掘展である。

大貫松三展の端緒は、ひとりの教育普及活動の参加者にある。彼女自身が記した調査の発端を『生誕100年目の発見　湘南の洋画家・大貫松三展報告書―調査と展示の記録―』（以下、「報告書」と記載）から以下に引用する。

「大貫松三発見の記録　大貫松三との出会い」

平塚市美術館の「ものワークショップクラブ」[※4]メンバーとして原精一の資料整理に参加した。原精一展開催後に『平塚市美術館所蔵原精一寄贈資料整理報告書2003』を作成した[※5]。原精一と交流のあった人物をまとめた「原精一人物辞典」を収録したが、経歴等について資料が見当たらない人が数名いた。その中に大貫松三なる人物の名前があった。原精一が、東京美術学校（現東京藝術大学）受験準備のため川端画学校へ通っていたころ大野鉄夫のアトリエで寝泊りしていた。そのとき同居していた苦学生仲間の一人が大貫松三だった。

松三の経歴が分からない中で、たった一行「厚木高等女学校教諭」と書かれているのが目に止まった。それは私の出身校（現神奈川県立厚木東高等学校）の前身であった。卒業後45年も経ってしまった母校ではあるけれど、問い合わせたら、一行を十行くらいに書き替えることができるかもしれないと思った。2003年9月5日のことであった[※6]。

このようなきっかけから、「ものワークショップクラブ」のメンバーが中心となり、作品を調査する、見学に行く、関係者の話を聞く、記録する、解説パネルを執筆する、キャプションを作成する、展示解説をする、報告書を執筆・編集するなど、展覧会と関連教育プログラムを実現し、印刷物をつくる活動に携わった。

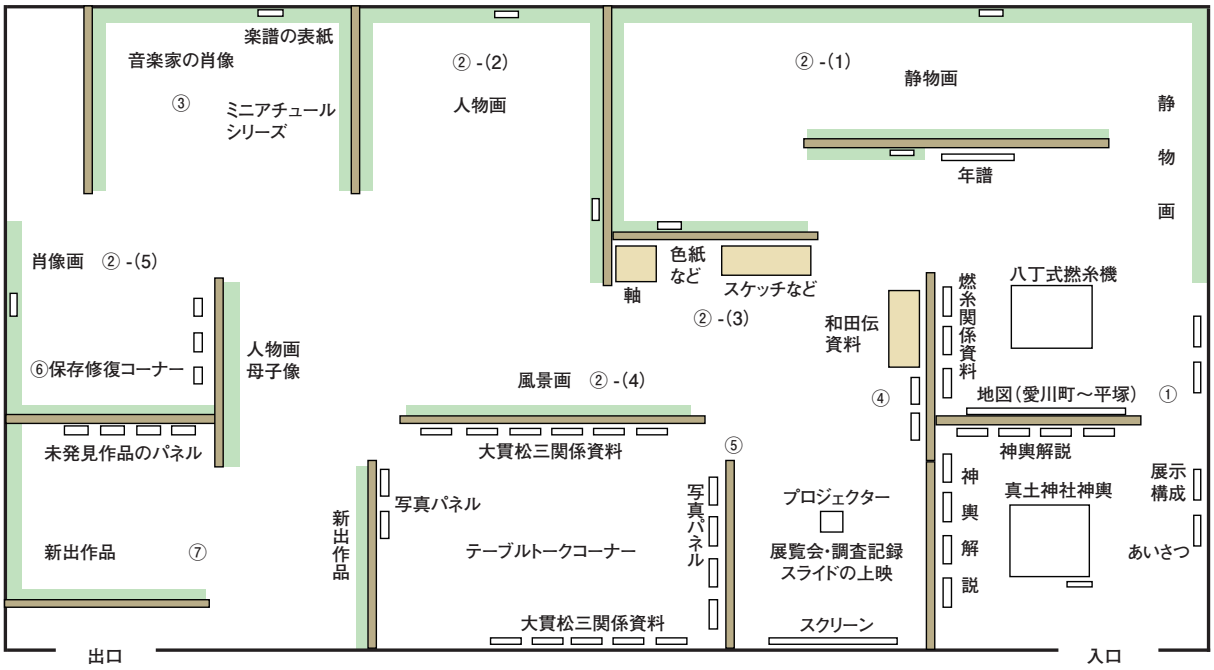
普通は学芸員だけが行う仕事をメンバーと共に行うことで、一人の学芸員では到底できない広範囲な調査ができ、おかげで展示室内の解説パネル、手にとって読める参考資料、教育プログラムとしての展示解説など来館者に充実した内容のものを提供することができた。わずか一行しかなかった画家の情報が45ページの展覧会図録と103ページの報告書にまとめることができたのである。

メンバーには作品、作家、地域を自分達の手で調査し、記録し、そこから多くのことを知ること、学ぶことへの楽しみと喜びがあったと思う。また、文化を伝えることの一端を担うことへの誇りと責任を通じて、美術館の役割や仕事への理解を深めたのである。

■展覧会開催後の報告書の発刊

大貫松三展の展示や報告書などの印刷物を通して包括的に伝えようとしたことのひとつに、地域の人的ネットワークや歴史、文化財への関わり方といったことを含む、広い意味での「文化資源を再発見すること」があった。報告書には、展覧会開催前の調査と会期中に得られた情報をまとめた。展覧会の開催を通じて数多くの新出作品を発見し、展示することができ、関係者の情報も集積されたので、展覧会図録にはなかった作品の制作年代順一覧も作成し、掲載が可能となった。制作年が確定している作品を軸に、他の作品を観察し、関係者からもたらされる新情報などを加味し、関係者や専門家、ワークショップクラブのメンバーの観察眼の集積によって並び替えをくり返すことで、画風の変遷を掴んだ。このような多くの調査、研究の成果や資料が大貫松三展の報告書に盛り込まれている。

また、報告書に調査報告、関連事業、記録など関係する多くの人々の文章や言葉が掲載されているが、これらを通して、人々が美術と付き合うことの、小さいけれども多様なリアリティも伝えようとしたのである。



＜図1＞大貫松三展 展示会場図
多様なパネルと資料および作品で構成され、作品や作家の調査過程のスライドを上映、作品の保存修復の過程と結果を展示、会期中に発見された作品を順次展示する新出作品コーナーを設けた。また、レクチャーやグループへの説明で使うテーブルトークコーナーが会場内にあった。

■地域の文化資源としての屋外彫刻

もうひとつ、市民による調査から保全までの屋外彫刻調査の活動事例をあげる。

一般的に市民が関わる調査には、身近な生き物（タンポポやホタルなど）を調査した事例などがある。それらは市民参加型調査、住民参加型調査、市民研究などと呼ばれている。今回の屋外彫刻の調査は、そうした先行事例を参考にしつつ、教育プログラム（ワークショップ）として行ったものである。調査対象にはじめから専門家的な視点や価値付けをもち込まず、対象と公平に接する網羅的な基礎調査（悉皆調査）として行った。

「屋外彫刻を探求する」という教育プログラムが2006年10月から2007年12月まで3期に分けて開催された※7。屋外彫刻は市内に点在していながら、人々にその存在はあまり認識されていない。また彫刻を管理する所轄が分散しているため、市内のどこに何点設置されているかというデータもなかった。したがって、この教育プログラムの目的には、参加者による平塚市内の屋外彫刻の調査およびデータベースの作成と、屋外彫刻の保全活動（主に洗浄）を体験することにあった。公共的な場所に設置されている、誰でもが見られる彫刻を調査対象とした。

この教育プログラムは屋外彫刻を、自分たちの住む街を知る学びの素材として活用したものである。しかしながら、地域の文化資源としての屋外彫刻を取り上げる場合、それは美術作品としての彫刻よりもっと幅広いアプローチで捉える必要がある。それは、その彫刻がそこにある理由、設立の経緯、彫刻が表象している内容が、地域の文化、歴史、市民、行政と密接な関わりがあるためである。したがって、屋外彫刻を美術（作品）という限定された視点で捉えていると、学ぶ範囲が狭くなってしまうのである。

■地域を知ることが、生活のリアリティにつながる

プログラムを終え、100点を超える屋外彫刻の調査データと写真のデータが集積された。調査してわかったことだ

彫刻（寺畑助之丞作）の洗浄作業

が、平塚市にある屋外彫刻の9割以上が市の予算や何らかの団体によって集められた費用で設置されていた。

この調査データからの平塚市のマップに各々の所在を記入し、その分布を概観した。一般の人々への市内の屋外彫刻の紹介として、データベースから一部地域を取り出し、新たにイラスト描き「平塚屋外彫刻マップ（美術館～駅～海まで）」を参加者と協力者が作成、配布したり、市内の屋外彫刻の見学コースを設定し、その解説を参加者が執筆した。

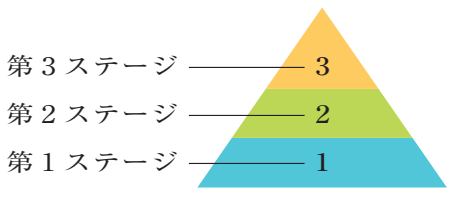
参加者の感想には、「調査してみたら100点以上もあり、思ったより多かった、今までは見えていなかったが、街中にある彫刻に気付くようになった」などがあった。また、彫刻が彫刻として認識されていないという現実にも戸惑いを覚えるようになっていく。たとえば、「彫刻がゴミのネット置き場になっている、そぐわない柵がつくられてしまった」「誰も見ない場所に設置されている」「汚れたりして彫刻として鑑賞する気になれない作品もある」「傷んでいる彫刻がかわいそう」などである。このような参加者自身の感想が彫刻の保全作業のプロセスを進めたのである。

屋外彫刻は当初、何らかの意図をもって設置されたはずだが、時が経ち忘れられている。そこに当たり前のように建っている彫刻を調査対象とすることで、自分たちの住んでいる地域の20年ないしは30年という時の経過による価値観の変化を知る。記念碑的な彫刻も多い。というのは彫刻設置には、平塚市にとって記念となる出来事があったり、商店街の人々の思いなどが反映されているからである。彫刻調査で、ロータリークラブの活動や平塚市の過去の行事を知り、歴代の市長、地域の産業団体、作家を知ることになる。すると、このような時代を経て、今、自分がここに住んでいるのだ、という自分が存在していることのリアリティにもつながる。

つまり、屋外彫刻調査を通して、彫刻だけでなく、地域の出来事や、地域と深く関わりのある人々を多様な側面から知る。地域が持つ重層的な時間や人々のありようまでもが見えてくることを通して、「私たちの街」という感覚が増すのである。

■来館者のステージ

教育普及の調査という方法を通して、どのような来館者と関わっているのだろうか。一般的に美術館の来館者を年令、性別などの属性によってカテゴライズして分析することが多いが、それに加え、筆者は来館者には3つのステージがある、と考えている。



＜図2＞来館者の分類

第一ステージは、行きたいと思った展覧会や（何かをやっているであろう）美術館を見に来館する。何の展覧会を見たのか、作家名などをはっきり覚えていないことも多い。第二ステージは、講演会やワークショップに参加する。個人的な動機や関心があり、参加する。第三ステージは、貢献する。美術館活動へのボランティア的な貢献や作品の寄贈などである。

今回紹介した大貫松三展や屋外彫刻の事例は、第二と第三ステージにまたがる活動である。第一ステージの利用層がもっとも多く、第三ステージがもっとも少ない。しかしながら、この3つのステージの利用者が相応にいることで、利用者の多様性が確保でき、美術館活動も活性化されると考える。

■おわりに

ローレンス・ハルプリンのワークショップは、能力のある一人だけがリーダーとなって他の人を牽引するのではなく、様々なバックグラウンドの人々が集まってグループで創造性を発揮するための方法だった。利用者が自由に執筆できるインターネット上の百科事典であるウィキペディアでは、執筆や編集は世界中のボランティアによって行われ、公開されている。

収集・保存・調査・研究はミュージアムの基礎をなす重要なものであるが、学芸員はこの仕事を普通はバックヤードで行うので、その内容が人々に伝達されにくい。今後はこれらの活動を可視化し、公開し、人々に参画してもらうこと、たとえば多様なアマチュア層の育成や、市民が気軽に相談ができるレファレンス機能など新しい方策を考案し、各々の局面で学芸員がその専門性を活かし、人々と共に活動し、協力し、支援することで、地域との関わりも多様で強固なものとなる。

市民と学芸員のコラボレーションにより文化資源が顕在化し、将来に向けてさらなる利用も促すならば、市民も自分たちが生み出した文化資源を主体的に守り、伝え、利用し、楽しむだろう。

このような循環はミュージアムだからこそできることであるが、必ずしもそれが教育普及活動という枠に収まらなくてもいい。ともあれ、収集・保存・調査・研究という基礎の上にミュージアムが成り立っているということを、学びのダイナミズムを通して人々と共有化していく様々方法が今後必要とされるのではないか。

【注】

※1　『フォーラム・連続公開インタビュー　美術館ワークショップの再認識と再考察－草創期を振り返る』編集：（有）東京パブリシングハウス、目黒区美術館　発行：富士ゼロックス（株）、2009年9月

※2　ローレンス・ハルプリン、ジム・バーンズ『集団による創造性の開発　テイキングパート』　牧野出版、1989年

※3　http：//www.minpaku.ac.jp/research/rccr/

※4　1年またはそれ以上の長期的なワークショップで、学芸員が担当し、参加者自身が作業をし、体験を発表することなどでおこなうプログラム。資料整理（ものワークショップクラブ）、ワークショップの企画・実施（ひとワークショップクラブ）、美術鑑賞について話をする（湘南美術散歩）、などの内容があった。

※5　http：//museum.isogaya.co.jp/hiratsuka/

※6　『生誕100年目の発見　湘南の洋画家・大貫松三展報告書―調査と展示の記録―』平塚市美術館、2006年

※7　詳細は『柳生不二雄と彫刻　屋外彫刻調査保存研究会会報第4号』屋外彫刻調査保存研究会、2008年7月

学芸員の顔（＝専門性）が見える博物館へ

大阪市立自然史博物館 学芸員・佐久間大輔

筆者の所属する大阪市立自然史博物館をはじめとして、滋賀県立琵琶湖博物館、兵庫県立人と自然の博物館、さらには伊丹市昆虫館、橿原市昆虫館、きしわだ自然資料館、多賀町立博物館、高槻市芥川緑地資料館など、中小規模の施設を含めて関西の自然史系博物館は、個性的な活動スタイルをもつ館が多い。伊丹と言えば「手作り感あふれる着ぐるみ」、きしわだなら「ちりめんじゃこの中に海産生物の幼生を探す『チリメンモンスター』」、大阪でいえば「いきいきと活動するアマチュア研究者たち」、というように活動の情景が浮かぶような多様な博物館の顔がある。

施設のハード的な特徴だけでなく、その施設の展示内容、活動の作り方からユーザーコミュニティにいたるまで、こうした博物館の個性とその発達プロセスを、地域との関係や学芸員の研究、ユーザーコミュニケーションをもとに考えてみたい。

■地域というフィールドが求める個性

大阪市立自然史博物館は、生物や地学などの自然にかかわる分野を扱う博物館だ。準備室時代から通算すれば半世紀を超える歴史の中で、近畿を中心に140万点におよぶ標本と情報が蓄積されている「地域の自然の情報拠点」※1である。自然史博物館の展示物というと蝶やカブトムシなどの昆虫、そして恐竜というイメージがあるかもしれないが、当館の展示は「自然と人間」の関わりを主題に構成されている。その象徴とでも言うべき展示室が大阪の自然史展示室と、第5展示室「生き物の暮らし」だ。

「大阪の自然誌」展示室は、大阪府下全域を対象に、それぞれの地域で見られる特徴的な自然を扱っている。博物館に来た後で、フィールドへ出かけたくなる、その上で見たものを調べにまた博物館へとやってくることを願った、地域と博物館の接点となる展示室だ。一方で「生き物の暮らし」は、身近な里山の生き物の暮らしの中に潜む、さまざまな生態学的な原理、人間の活動が自然に与えるさまざまな影響をゲームなどを用いながら、伝えることを狙った展示である※2。どちらも、大阪における目の前の自然が私たちとどのようにつながっているのかを扱っている。日常目にしている自然に結びついた不思議な自然の謎を扱うことで、来館者の生活の中での深い理解につなげることを狙っている。

地域自然史展示室
展示物だけでなく実際のハイキングコースなどを示して、野外へ促している

こうした手法をとる以上、各地の博物館は必然的に個性的になる。実際の自然が地域によって異なり、多様だからだ。もちろん、地域を越えて共通の主題もある。昆虫と植物の関係といった生態現象の基礎、生命の歴史などを扱う展示はどうしても似通ってくる。それでも、全国的にユニバーサルに手に入る書籍とは異なり、地域で得られた所蔵標本・資料をベースに展示を作り上げている博物館では、展示の中で強い地域性が表れるのは当然ともいえる。自然史系以外でも民俗・歴史系の博物館に同様のことが当てはまるが、科学館にはあまり当てはまらないのは、地域というフィールドの有無、さらには地域の資料との関係の強弱があるのだろう。そしてもうひとつ、後に述べるような地域の自然に親しみながら、市民とともに追究する普及教育活動との関連も重要な要素だろう。

■研究活動に根ざした学芸員の個性

写真や絵画、ドキュメンタリーを含む映像作品と作家との関係と同様、博物館の展示もまた、多くの場合、学芸員による制作・編集作品だ。展示品の収集や研究部分から学芸員が関わる場合もあれば、どのテーマ、あるいはどんな展示品をどのように配列するといった「編集段階」だけの場合もあるかもしれない。展示プランやデザインに学芸員と業者がどのようなパワーバランスで臨んでいるかは博物館によっても、あるいは巡回展か自主企画展かによっても異なるだろう。しかし、いずれにせよ、学芸員が無責任であるわけにはいくまい。博物館の展示活動にどのように責任がもてるのかという問いは、学芸員がどこまで学術面で保証できるのか、ということに他ならない。展示のオリジナリティ、学術的根拠を保証するのが、広く学界に根ざした学芸員の研究だ。

自然史分野で言えば、恐竜のように万人受けするものはごく稀である。地域を特徴づける標本に来館者の興味を引きつけるには、展示品の魅力だけに頼るのでなく、展示品の魅力・真価を明らかにするストーリー、エピソードの肉づけをする研究が必須となる。たとえば当館で開催された「大和川の自然」※3・「世界一のセミ展」※4、「ホネホネたんけん隊」※5、「きのこのヒミツ」※6など自主企画による特別展は、学芸員の学術研究をバックグラウンドにしたオリジナルな特別展であり、それぞれ文末の注記にある引用文献にまとめられた基礎研究を背景に組み立

「きのこのヒミツ」の展示風景
展示標本の作成には、数多くのアマチュアの協力があった。
良い標本の採集と作成には、アマチュアが多くの知識と経験を持つ必要がある。

てれている。このため、高いオリジナリティで見るものの興味を引き、さらには特別展という一過性のイベントで終わらない標本資料や研究成果の蓄積を博物館にもたらしている。たとえば、webコンテンツの充実や常設展への展示成果の組み込み、そして関連学会での人脈やアマチュアなどの人材の蓄積などは、数量的には評価しにくくとも、博物館にとってもっとも重要な財産である。

■学芸員の顔（＝専門性）が見える普及教育活動

学芸員の研究活動が必要なのは、展示を作るためだけではない。博物館が普及教育活動を行ううえでも、研究者としての学芸員の専門性が垣間見えることは非常に重要だ。みてわかる（あるいは読んでわかることを基礎とする）展示活動では、通常展示主題のエッセンスのごく一部しか込めることができない。体験的展示なども、多くの場合、背景にある深い原理などをしっかりと伝えるのは普及活動に委ねることになる。展示はここでも、その後の学習活動の単なるきっかけに過ぎない。

普及教育活動は来館者などの質問対応といった個人レベルのものから、小規模なアマチュア研究サークルの個別指導、そして博物館が主催する観察会や実習、講演会のような大人数のイベントまで、さまざまな人を対象にしたいろいろな活動がある。これらの活動において、「博物館の顔」役でもある学芸員に、研究で培われた専門性が備わっていると博物館の信頼度は変わってくる。たとえば、質問対応などは、利用者が館の信頼性をはかる重要なコミュニケーションともいえる。ここで信頼を獲得してこそ、博物館は地域の自然の情報拠点として信任される。

当館では、1974年の長居での開館以来ずっと、カウンターで学芸員に質問ができる窓口を設けている。近年で各地の博物館にも広がっている取り組みだ。最近、高槻市の芥川緑地資料館が指定管理者制度の導入（芥川倶楽部と大阪自然史センターという2つのNPOが共同で受託）によって、新たに博物館活動をはじめた。その際力を入れたのが、スタッフに尋ねやすいオープンな窓口の設置と、生き物のことを答えることができる、スタッフの配置だ。コミュニケーションによって初めて資料館の発信する自然情報が利用者に届き、また地域住民が信頼して情報を寄せてくれる関係を築くことができると考えるからである。幸い、大阪自然史センターには、当館で活躍する多くの人材の蓄積があり、何とか地域の期待にこたえるべく奮闘している。

さらに、学芸員が研究者としての視線を有することは、自然に興味を持つ市民、単に自然に関して詳しい知識を持つ市民ではなく、それを自ら探求する姿勢を持つアマチュア、市民科学者へと養成していく上で、重要な意味を持っている。当館が多くのアマチュア団体をサポートし、さらに友の会から中高生らの若手を含め、学びたい市民に対し研究者としての自然の楽しみ方を目の前で見せていくことは非常に重要だ。多くの場合、学芸員は市民にとって数少ない、顔見知りの自然科学研究者であるからだ。学芸員は、各自の地域での研究活動をベースに、市民にも地域での観察の積み重ねと研究への取り組みを指導する。自然史系博物館の展示が地域性を強く持つのは、実際にこうした取り組みを繰り返してきた成果を展示に用いているからに他ならない。研究を体験的に伝え、また最近のリアルな動向を伝えるためにも、学芸員は普段から各関連分野の学会に参加して取材し、できれば発表していくことが望ましい。

こうした研究活動は個人の努力によるところが大きい。数人の学芸員の共同研究もしばしば行われるが、フィールドワークの基本は個人の着眼点に基づく探求だ。その課題に即した、ベストな研究パートナーとして博物館外の研究者と組む場合も多い。逆にアマチュアとの共同研究になる場合もある。これらの研究の成果を博物館全体の力にするために、当館内では毎月「学芸ゼミ」を開催している。大学の研究室でのゼミのように、各学芸員が

持ち回りで自分の研究の進捗状況について話すものだ。各学芸員の専門は、干潟の地層の堆積から、鳥の生態、植物のDNAを用いた系統研究などみな異なるが、ゼミは相互の研究内容の理解を進めるのに有効な取り組みだ。野外調査などで業務に支障が出ないようにするには、周囲の学芸員の理解が必要だ。どんな研究課題を抱え、どのような野外調査をするのか、どんな面白い成果が期待できるかなど、研究の価値を皆が共有することでスムーズな配慮が可能になる。ゼミの開催予定は周辺のアマチュアにもアナウンスされる。アマチュアはしばしば研究のパートナーでもあり、また研究の途中経過を見せることでアマチュア自らの研究を促すことにもつながると考えている。

このゼミとは別に、毎月1.5時間程度の市民向けセミナーもあるが、こちらは当該分野をどれだけ理解しやすく伝えるかに、心を砕く。ナマの研究者としての素顔を示す部分とわかりやすい学芸員ならではの解説が同居している部分だろう。

当館では研究者としての専門性のみならず、博物館の考え方をいろいろなやり方で公開している。博物館の裏方公開が人気があるのと同様、博物館の日々はいろいろなプロジェクトのメイキングフィルムのようなものだ。博物館で日常何が行われ、どういう形で特別展や研究が進められるのか。その過程を明らかにしていくことが、研究を身近なものにし、博物館を身近なものにしていく。前述したゼミの公開もそうだが、各学芸員の個人ページやメーリングリスト、mixiの大阪市立自然史博物館友の会コミュニティなどいろいろな形でコミュニティを築いている。さらには最近、公式twitterなどもはじまった。館内の息遣いを伝える試みとして、模索をしている段階だ。館内には、通常の展示とはちょっとトーンの違う、博物館の最近の研究成果を示す掲示もあり、研究者集団としての学芸員の姿を垣間見ることができる。とある研究者に「学芸員の研究者としての生き方まで見世物にしてしまう、まさに大阪的な展示だ」と評されたことがある。

研究室

博物館の活動について

外来研究員について

大学からの博物館実習生の受入れ

2010年度博物館実習の開講予定（受付期間 2010年4/1～30まで）

収蔵標本

動物・化石はOMNHの登録名で、植物はOSAの登録名で知られています。収蔵標本は近畿地方の動植物を中心に100万点をこえています。

常設展示内の標本リスト　大阪市立自然史博物館の標本　木村兼段堂貝石標本

大阪市立自然史博物館 リポジトリサービス

大阪市立自然史博物館研究報告

学芸員について

学芸員の紹介（氏名と研究分野の一覧）はこちらをご覧下さい

各学芸員サイトの更新情報

ページタイトル	担当学芸員（研究室名）	分野	更新時刻
Ichneumonid World	松本（昆虫研究室）	ヒメバチを中心にハチ、昆虫採集方法	2010/01/26 13:03:01
D's Basement	佐久間（植物研究室）	キノコ情報、里山その他	2010/01/28 11:46:34
和田の鳥小屋	和田（動物研究室）	鳥の情報・最近の情報	2010/01/24 20:21:01
しやけのドイツ箱	初宿（昆虫研究室）	テントウムシ・ブタクサハムシなど甲虫、兵隊虫も	2010/01/19 10:42:04
インダの玉手箱	石田（動物研究室）	アッキガイ類、ムカデガイ類などの軟体動物の生態学・行動学的研究	2010/01/16 19:04:41
河骨愛	志賀（植物研究室）	コウホネ属（スイレン科）の分類学的および生物地理学的研究	2009/12/18 14:20:21
金沢至のバグとり研究室	金沢（昆虫研究室）	アサギマダラ情報、チョウ・ガ	2009/05/22 18:45:36
yamaryoの博物館夢現	山西（館長・元 動物研究室）	海産無脊椎・博物館	2008/07/23 11:06:08
フジイの密林	藤井（元植物研究室・現 人間環境大学）	植物、絶滅危惧植物情報など（更新停止）	2007/05/15 17:16:24
化石からたどる植物の進化	塚腰（地史研究室）	植物化石	2007/05/10 12:46:29
Ripple marks	中条（第四紀研究室）	干潟、堆積学&？？	2007/05/01 14:40:02
K's Aquarium	波戸岡（動物研究室）	魚が専門 1999年の「大英自然史博物館」武者修行	2007/05/01 14:33:50
第三紀動物園	柳野（地史研究室）	恐竜、脊椎動物の化石、現生の哺乳類の骨も	2007/05/01 14:32:09

大阪市立自然史博物館のHPより
各学芸員は個人サイトでも積極的な情報発信をしている。この他にmixi、twitterなどでも活動を展開している。

■「共創的知」の成果

猛者ぞろいのアマチュア研究者たちをパートナーにして活動をしていくためには、研究活動がなければ信任されえないだろう。現状の博物館と、博物館を取り巻く重層的な市民のコミュニティ（友の会・市民科学者、アマチュア団体、教育関連団体、自然保護団体など）の豊穣なパートナーシップの成果は各所に見ることができる。先にあげたいくつかの特別展自体も市民参加による調査の実績例であり、標本庫には市民が築いた財産として、標本がさらに積み上げられている。当館の研究紀要には市民科学者たちによる高いレベルの研究論文が投稿され、通巻650号を超える月刊誌Nature Studyにもたくさんの報告が寄せられている。これらの活動の熱気が凝縮した形で、数年おきに開催される「大阪自然史フェスティバル」はそのエネルギーで他を圧倒している[※7]。

これらの活動は、決して博物館の学芸員だけでは実現できないものだ。博物館が地域に根ざし、専門性を磨い

大阪自然史フェスティバルで活躍する自然関連団体
博物館周辺で活動する数人規模の自然サークルから、NPO、自然関連の施設までがそれぞれにブースを出して出展。自らの活動や研究成果をアピールする。これらの団体が活躍できることが博物館の活力にもつながる。

て明らかにし、ユーザーとの間に顔が見える関係を築いたからこそ可能な、「共創的知の世界」といえるだろう。

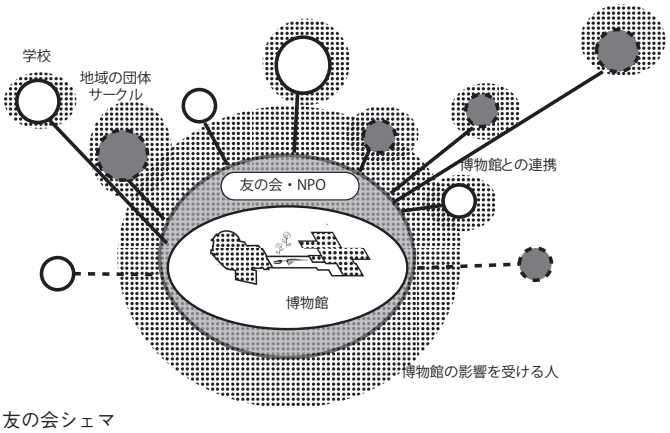
今日のミュージアムは、博物館の連携やPRの強化などが必要と言われるが、個々の博物館が魅力的にならない限り、連携やPRは虚しいものになる。博物館が魅力的であることの源泉は、各学芸員が高い志で嬉々として自然と地域に取り組む姿を誇りを持って見せ続けていくことにある。地域との連携、学芸員の専門性などを磨かねばなるまい。

当館では友の会活動も発展を続け、NPO大阪自然史センターという強力な組織を築いている。博物館で実現したいさまざまなプランを持ったスタッフが集まり、学芸員と互いに触発をしながら、多種多様なミュージアムグッズの開発、出版、webサービス、ネットショップ、子どもワークショップなど、博物館との連携のもとに、さまざまな魅力的な新しいサービスを生み続けている。これも学芸員自身がしっかりと博物館を回すもう一つの輪がなければ、発展を続けることはできない。大阪自然史センターが生み出しているさまざまな成果は、デザインや児童プログラムの運営ノウハウなども詰まったものだ。さまざまな面で自然科学の専門家だけではできない、またデザイナーだけでも実現できない、「共創的知」の成果と言えるだろう。

■地域にどう還すのか

研究者がフィールドワークによって地域から知識を得ても、必ずしも住民に還元されていない。一方的な収奪になりがちな現状は厳しく批判されている※8。よほど自然保護のせっぱ詰まった現場でもない限り、地域の自然を研究して「論文」に書いても、その成果は地域の住民の生活に関係しない。成果が博物館の展示室に展示されれば、文化財施策としては一定の成果となる。しかし、やはり多くの人にとり展示室は生活と切り離されたものだ。この隔絶を超えるために、各博物館でアウトリーチなどの活動も取り組まれている。

私達は、博物館を取り巻く市民のコミュニティこそがここでも重要な意味を持っているのだと考えている。博物館の周囲のたくさんの市民科学者たちを支援する、という活動モデルは、研究者と生活者の間に隔絶をつくらないことをめざす。このために、外部の研究者が非日常的に「アウトリーチ」をするのでなく、日常的に接している市民科学者たちが、それぞれに地域社会の中で等身大に発信してもらえるよう促す、博物館はその支援をし、地域の団体を主体にバックアップをすることが使命となる。私達が考える、最もスムースな地域への研究成果の還元は、博物館の周囲にある市民コミュニティを通じた、たくさんの担い手による活動なのだ。



友の会シェマ
博物館スタッフだけが努力する場合に比べ、博物館を取り巻くコミュニティや関連団体を支援することで、深く、広い浸透を期待することができる。

市民が研究のプロセスに関与し、市民自身が市民科学者としてその一翼を担うこと、そして、地域社会の中で、その成果発信を自ら担うこと。これが実現できれば、たかだか十数人の学芸員の活動に比べ、数桁のオーダーで大きな波及効果が期待できる。

ここに書いた学芸員の専門性や市民連携は古くからの課題だが、科学者がtwitterをつぶやき、研究所が予算面で国民の理解を求める昨今である。博物館も旧来の普及教育にあぐらをかいてはいられまい。生物多様性の保全や温暖化の抑制が国家課題となり、同時に科学離れが進む今、自然科学という営みをどこかの科学者だけに任せるのでなく、自ら調べ行動する市民を育てることは、きわめて現代的意義を持つ緊急の課題でもある。地域を見つめる学芸員を肴に、多くの市民が博物館を学びの場として、疑問を持ち込み、疑問を解くことに取り組み、楽しみ、活動してくれてこそ、「地域の自然の情報拠点」としての自然史博物館のミッションは達成されるのだ。

【注】

※1 環瀬戸内地域（中国四国地方）自然史系博物館ネットワーク推進協議会『自然史博物館「地域の自然」の情報拠点 科学系博物館活用ネットワーク推進事業報告集』高陵社書店（2004）172頁
※2 佐久間大輔・和田岳・石田惣・釋知恵子・山西良平・満長正明 『生態学をテーマとした展示室の新しい形をめざして　一大阪市立自然史博物館』JMMA会報14（1）（2009）9〜15頁
※3 大阪市立自然史博物館『大和川の自然』（大阪市立自然史博物館叢書）東海大学出版会（2007）132頁
※4 沼田英治・初宿成彦『都会にすむセミたち　温暖化の影響〜』海游舎（2007）162頁
※5 大阪市立自然史博物館編『ホネで学ぶ、ホネで楽しむ。大阪市立自然史博物館』（2009）144頁
※6 佐久間大輔・丸山健一郎『キノコのヒミツを知るために』大阪市立自然史博物館（2009）65頁
※7 大阪市立自然史博物館・大阪自然史センター『「自然史博物館」を変えていく』高陵社書店（2009）127頁
※8 宮本常一・安渓遊地 『調査されるという迷惑―フィールドに出る前に読んでおく本』みずのわ出版（2008）118頁

【参考となるURL】

・大阪市立自然史博物館ホームページ　http://www.mus-nh.city.osaka.jp/
学芸員のサイトは左側「研究室」から。一例として著者のページの主なコンテンツは、http：//blog.livedoor.jp/sakumad2003
にある。キノコや里山研究の話題のほか、さまざまな博物館の話題をめぐる論説blogである。2003年の年末に開設して以来、5万ヒットをこえた。
・Twitter　http：//twitter.com/osaka_shizenshi
・大阪自然史センター　http：//www.omnh.net/npo/

海外ミュージアムトレンド情報

不況下における米英ミュージアム

2008年秋、サブプライムローン問題やリーマン・ショックに端を発したアメリカの金融危機は、ドミノ倒しのごとく、たちまち世界各国の経済に打撃を与えた。アメリカとイギリスの美術専門メディアを主な情報源として、百年に一度と言われる経済危機が、美術館を中心とするミュージアムに及ぼした影響をまとめてみたい。

■ミュージアムのリストラ策

●アメリカの場合

アメリカでは公益法人などの非営利組織が運営するミュージアムが多く、そのような館は自ら資産運用して運営費を捻出している。そのため、株式相場の急落を受け、多額の基金を有する大規模館ほど大きな打撃を被る結果になった。ポール・ゲッティ美術館（カリフォルニア州）やメトロポリタン美術館（ニューヨーク州）では、基金の評価額が2割以上減少した。

両館のようにアメリカを代表する大規模館のみならず、運営予算の削減を余儀なくされた館は多く、The Art Newspaper紙が2008年12月に同国の美術館約40館を対象に行ったアンケートによると、回答館のほとんどが2009年予算を5～20％縮小し、2010年はさらに削減するという。

このような厳しい状況にあって、多くの館が館長や最高責任者などの賃金カットを行った。フィールドミュージアム（イリノイ州）館長は20％の賃金カット、ヒューストン美術館（テキサス州）館長は32％のボーナスカットを自発的に申し出た。ただし、アメリカの大規模館館長の年俸は100万ドル以上と給与水準が高い傾向にあり、ニューヨーク近代美術館（MoMA）館長の年俸は15％カットされても、132万ドルである。

減俸は館長クラスだけでなく、シニアスタッフや一般スタッフにも及んだ。ロサンゼルス現代美術館（カリフォルニア州）やマイアミ美術館（フロリダ州）ではシニアスタッフを対象に5％以上の賃金カット、デトロイト美術館（ミシガン州）は常勤職員196人のうち112人に対し2～7％の賃金カットを行った。1週間の自宅待機命令（マイアミ美術館）や無給勤務（シカゴ美術館＜イリノイ州＞）などの形で賃金カットを行った美術館も多い。また、フィラデルフィア美術館（ペンシルベニア州）における館拠出の退職金積立制度の削減、デトロイト美術館における年金の見直しなど、スタッフへの福利厚生を縮小する例も見られる。

減給しながらも大量の人員解雇には二の足を踏む館が多いが、自動車産業の中心地で知られるミシガン州のデトロイト美術館は大なたを振るい、キュレーターを含む300人のうち、全職員の約2割に相当する常勤職員56人と非常勤職員7人を解雇した。元々職員数が多いものの、メトロポリタン美術館も350人を解雇した。また、解雇には踏み切らずとも採用を控えるケースは多く、MoMAのように採用の一時凍結と自然減によって職員数が減少した例も見られる。

アメリカのミュージアムは企業や個人からの寄付によって支えられるところが大きいが、このような形の資金援助の環境も激変した。長い目で館の事業を見守ってくれていた企業が、ミュージアムをレンタルして開催するパーティなどのイベントの回数を減らすようになった。また、企業の経営悪化の影響を被った館も見られる。2007年にリニューアルオープンしたシアトル美術館（ワシントン州）は、旧館隣に増築した高層ビルの8フロアをワシントン相互銀行にレンタルしていたが、同行が経営破綻したことにより、同館の年間運営費の約2割に相当する年間460万ドルのレンタル収入を失うことになった。

今まで掲げた例は大規模館が多いが、中小規模館の事情はさらに苦しく、ラスベガス市立美術館（ネバダ州）のように、運営費を30％削減したものの閉館に追い込まれた館もある。アメリカ博物館協会の調査では、回答館63館のうち5館が他施設や機関との合併を視野に入れているという。また、全国規模の芸術関連団体「Americans for the Arts」は、非営利の芸術関連組織10万のうち約1割が数年以内に閉鎖するものと見込んでいる。

しかしながら、閉館あるいは他館との併合の危機にあったロサンゼルス現代美術館が、地元在住の慈善活動家エリ・ブロード氏による3,000万ドルもの寄付のお蔭で救済されたのは、メセナ活動が根づいているアメリカらしいエピソードである。

●イギリスの場合

アメリカに比べ、政府や自治体などの公的補助に頼るミュージアムが多いイギリスはどうだろうか。

イギリスの独立機関「アート基金」は、経済危機直後より、半期毎に国内のミュージアム1,800館を対象に調査を実施している。回答館は、国立博物館（V&A美術館、テート、自然史博物館等）から地方の小規模博物館まで、その属性は幅広い。2008年度下半期（以下「調査Ⅰ」と表記）と2009年度上半期（以下「調査Ⅱ」と表記）に実施された調査の主な結果を表にまとめた（15ページ参照）。

調査Ⅰでは予算削減に苦しむ館は全体の約65％で、その約7割が地方の公立館である。また、さらなる削減を見込む公立館は約6割という。調査Ⅱでは、公的資金を受ける館の半分は変化が見られなかった一方、26％が補助金を削減され、特に地方の館は34％が削減された。投資収益が落ち込んでいるのもアメリカと同じで、減益はミュージアム全体で41％（調査Ⅱ）である。国立館に絞ると、投資収益が10％以上減少した館は67％を占め、例えば、帝国戦争博物館（ロンドン）は前年比で60％の減益を見込んでいる。

アメリカと同様に人員削減を行う館も見られ、国立海洋

博物館（ロンドン）は教育普及スタッフなど専門職を含む15人を解雇し、採用も凍結している。調査Ⅱの結果では、予算削減や採用凍結の割合が増加している。特に、回答館の2割以上が有給職員の削減に悩まされ、ボランティアやインターンに頼らざるを得ない状況に追い込まれている。

調査Ⅱによると、教育普及事業を縮小する館が7％見られるなど、今後の見通しは明るくない。

このような状況にあり、閉館した館も見られる。また、国立サッカー博物館（プレストン）はマンチェスターの博物館「アービス」への移転を検討しており、移転の場合、職員が解雇される見通しである。移転への反対運動が行われ約2,000人の署名が集まったという。

■「ステイケーション」効果で来館者増

このように、「ミュージアム先進国」と呼べるアメリカやイギリスにあってもミュージアムを取り巻く環境は至って厳しいが、イギリスのアート基金の調査結果は、経済不況によるプラス効果も示している。調査Ⅰにおける回答館の半分が過去6カ月内に作品を購入し、その中の約6割が予想外の安い金額で購入できたと回答した。これは、不況により美術作品の価格が下がり、割引の交渉がしやすくなっていることが背景にあると分析されている。

イギリスで来館者数が増加している館が全体のおよそ3分の1を占めることも注目に値するが、これは、海外旅行を控え国内旅行に切り替えた人々が訪れているためと分析されている。同国の月刊誌「Museums Journal」2009

イギリス「アート基金」による調査結果（アート基金の公式HPに掲載された記事をもとに作成）

		調　査　Ⅰ	調　査　Ⅱ
調査の概要	調査期間	2008年9月～2009年3月 （※正確な日付は不明）	2009年3月1日～2009年9月1日
	回答館数	312館	225館
回答に見られる主な傾向	財政状況	・予算削減　65% ・予算は現状維持の見込み　27%	・公的資金の削減　26% ・投資収益の減少　41% ・管理運営費（光熱費等）の上昇に苦慮　30%
	企業支援	・増加　22% ・減少　14% ・変わらない　50%	
	個人の寄付	・増加　19% ・減少　15% ・変わらない　51%	
	物品の寄贈	・増加　14% ・減少　7% ・変わらない　74%	
	飲食・物販収入	・増加　23% ・減少　19% ・変わらない　33%	・増加　45% （うち53%が国立ミュージアム）
	雇　用	・増員（ボランティアを含む）　24% ・削減　15% ・賃金凍結　9%	・有給職員を削減　22% ・ボランティアを増員　25%
	作品購入の状況	・購入を試みた　60% ・過去6カ月以内に購入　50% ・（購入した館のうち）割引購入　58% （うち48%が1割以上の割引） ・向こう6カ月以内に購入予定　24%	・購入を試みた　50%以下 （実際に購入したミュージアムのうち、30%以上の割引で購入した館が多い）
	来館者数	・増加　35% ・変わらない　38%	・増加　50% （前年比10%増　20%）
回答館のコメント例	財政関連	・予算が削減されたため、予定していた保存プログラムを中止。また、少なくとも来年度の購入予算が減少（スコットランド地方の公立ミュージアム）	・投資収益の純益は、前年比で60%のマイナス（帝国戦争博物館） ・補助金削減、寄付の減少で予算状況は厳しい。有料の展覧会を催す資金も減少の傾向にある（ロンドン市内の国立ミュージアム）
	メセナ関連	・（※館スペースの貸出など）企業イベントはかなり落ち込んだが、個人による使用は依然として堅調（国立海洋博物館） ・資金調達のためのディナーは、開催回数も収益金もかなり落ち込んだ。資金調達の見通しはかなり暗い（ロンドン博物館）	・開催予定のパーティが3件キャンセルされた（ロンドン市内の国立ミュージアム） ・今後、企業メセナや物販関連による収益の見込みも厳しいだろう（国立スコットランド博物館群）
	雇用関連	・採用凍結により、非常勤職員等に頼らざるを得ない（サウス・ウェストのミュージアム） ・5人のキュレーターのうち2人が欠員中であるが、補充の見込みがない（スコットランド地方の公立ミュージアム）	・管理運理費が上昇したため節約に努めたが、最後の常勤職員を解雇せざるをえなかった（イースト・イングランド地方のミュージアム） ・ボランティアが大幅に増えた（北西地方のミュージアム）
	作品購入関連	・現況を鑑み、美術作品を購入するための資金調達キャンペーンを実施しないことにした（公立ミュージアム） ・購入しなかった理由：購入資金の不足、優先順位が低い、購入のための下調べする時間が不足　など	
	来館者関連	・この経済情勢にありながら、来館者とショップの売り上げが増加しているのに驚いている（ウィンチェスター・グルカ博物館） ・この地域を訪れる人をターゲットにしようと、地域の観光団体と緊密な連携を図っている（ゲインズバラ・オールドホール）	・前年よりも教育普及プログラムを一般向けにしたのに加え、入館料無料が入館者の増加につながっている（V&A美術館） ・来館者の増加が物販の売上を押し上げている。特に、グッズの改善やショップ改修により、入館者一人当たりの購入額が上がった（帝国戦争博物館）

年4月号の中に、学校の中休みに当たる2月における来館者数を2008年と2009年で比較した記事があり、それによると、帝国戦争博物館が45％増、科学博物館（ロンドン）が29％増、自然史博物館（ロンドン）が23％増と、入館料無料の国立ミュージアムを始め、多くの館が来館者数を伸ばしている。調査時期に開催された特別展の内容が異なるなど単純な比較はむつかしく、来館者増加を不況と結びつけることに疑問をはさみながらも、家族用チケットを企画するなど、冬休みを意識したマーケティングを行う地方ミュージアムがあることを同誌は報告している。アート基金の調査結果では、飲食・物販による収益が増加した館が2割以上を占め、収益増加の傾向は特に国立ミュージアムで著しいが、これは来館者増加の波及効果によるものと分析されている。

アメリカも、同じ傾向を示している。美術専門紙「The Art Newspaper」が20館を対象に実施した調査によると、3分の2の館が2009年は最近3カ年で最も来館者数が増加したと回答した。MoMAの入館料は20ドルで、全米の美術館でも最も高いが、2008年度の入館者数は280万人で、同館史上最高の記録だったのに加え、友の会会員も12万人に増加した。マサチューセッツ現代美術館（Mass MoCA）も142,000人を集め、過去最高を記録した。また、シカゴ美術館は入館料を18ドルと50％も値上げしたが、新館のオープン効果でやはり多くの入館者を引き寄せた。

アート基金やアメリカの博物館関係者は、このような現象を「ステイケーション」（staycation）のお蔭と見ている。ステイケーションとは、「stay-at-home」と「vacation」の合成語であり、ガソリン価格や交通費の高騰により、休暇中は遠出をせずに自宅や近場で過ごすことを指す。わが国における「安近短」に当たるだろう。ミュージアムの入館料が他の娯楽に比べて安価であることが見直されているようである。ロサンゼルス・カウンティ美術館の代表者も、ミュージアムは払った分の価値が大いにあることが認められていると指摘している。

■春を待つ、冬の時代のミュージアム

ミュージアムの来館者数増加の要因は、「ステイケーション効果」以外にも求められそうである。

多くのミュージアムが人員削減や減俸などに手をつけたことは前述したとおりである。また、ナショナル・アカデミー美術館（ニューヨーク州）やブランダイス大学附属ローズ美術館（マサチューセッツ州）のように、財政難を救うために収蔵作品の一部を売却した館さえある。ICOM（国際博物館協会）の職業倫理規定は、収蔵作品の売却は新たな作品獲得のために行われるものであって、換金することを戒めている。したがって前述のような館は例外であって、多くの館がその根源である展示や教育普及に関する事業の縮小や改変にまで踏み込んでいないことは強調すべきことだろう。

シンシナティ美術館（オハイオ州）は運営費を10％削減し、職員7人を解雇し、改修・拡張計画を延期しながらも、特別展観覧料を無料にした。メトロポリタン美術館も人員削減などのほか、全米に23店あるミュージアムショップのうち15店を閉店したが、広報担当官は開館時間の変更や展示室の閉鎖は行わないと発言した。2009年1月に就任したキャンベル館長も、海外の美術館から作品を借り入れて開催する特別展の回数を減らすことなどによって経費削減に努めるが、特別展観覧料の値上げは考えていないと述べている。

アメリカの美術館の多くは、収蔵作品の1％位しか展示していないというが、収蔵作品を活用した企画展が目立ってきた。スターリン＆フランシス・クラーク美術館（マサチューセッツ州）が自館コレクションを中心に開催したロートレック展は過去8カ年で最も多くの来館者を集める盛況ぶりで、平日でも駐車場は満車だった。MoMAも、自館のコレクションのみを使って「モネの睡蓮展」を2010年4月まで開催する。

ブルックリン美術館（ニューヨーク州）は、普及事業にも力を注いでいる。「第1土曜日の夕べ」という無料イベントの人出は、冬期間中10,000人まで増大した。リーマン館長は、ベビーシッターの費用を節約して子ども連れで来館した人々は、一家で楽しいひとときを過ごしただろうと述べている。同館はほかにも、20～30歳を対象にした会員制度を新設したり、携帯電話を利用したオーディオガイドを提供したり、ホームページ内にソーシャルネットワーキングやブログを設けるなどして、館の周知度をさらに高めようと努めている。

「今利用者が求めていることを踏まえながら、独自のやり方で使命を果たすことが大切である」というアメリカ博物館協会会長の言葉や、「使命に忠実に、ベストを尽くし、創意工夫しながらコレクションや普及プログラムを披露しよう。アートが大切なことに変わりはないのだから」というイザベル・スチュワート・ガードナー美術館（マサチューセッツ州）館長の言葉に応えるように、苦境にありながら、本来の使命や役割を守ろうとするミュージアムは多い。

2009年1月に閉館したミネソタ・アメリカン・アート美術館（ミネソタ州）は、閉館を「冬眠」と称し、同年6月に新しい館長を迎えて再開を期している。また、ホィットニー美術館（ニューヨーク州）やマイアミ美術館のように、別館あるいは新館の建設計画を推進している館もある。このように、冬の時代にあってもノウハウを蓄え足腰を鍛えるミュージアムは少なくない。これらの館が不況を脱した後、どのような事業展開を見せるか注目したい。

（能美）