



財団法人 地域創造

Japan Foundation for
Regional Art-Activities

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年3月

財団法人 地域創造

ごあいさつ

地域を取り巻く諸状況が大きく変化する中で、近年、地域の文化・芸術活動を取り巻く環境は大きく変化しています。住民ニーズは多様化し、文化・芸術に対する意識は高まり、文化振興政策や文化施設の諸活動が地域振興に果たす役割は、ますます大きなものとなっています。なかでも公立美術館は地域再生の拠点であり、特に市町村立の美術館においては、その運営のあり方が重要な論点となってきています。

文化・芸術活動がその質を高め、効率的かつ効果的に事業を実施するためには、都道府県と市町村の連携はもちろん、行政区域を越えた広域的な連携も不可欠です。厳しい財政事情の下で限られた財源を有効に活用するためにも、専門性を有する人材を確保・活用し、企画能力と実行力を高めるとともに、事業の効果を広く多くの市民に享受していただく工夫が求められています。

財団法人地域創造はこれまでも、公立美術館の共同企画、巡回展などの取り組みを積極的に応援してまいりましたが、これからは、全国的な公立美術館支援のための体制づくりや、広域的連携促進のための、具体的な方針を検討すべき時にきていると考えています。

このような状況を踏まえ、当財団では、「これからの公立美術館のあり方についての調査・研究」というテーマについて、美術館関係者や学識経験者など6名の委員で構成される調査研究委員会を設置し、委員のみなさまに、平成19年度、20年度の2ヶ年にわたり、高い見識と専門性にもとづいた非常に活発な議論と、詳細なデータ分析や国内外の現地調査などの研究活動を行っていただきました。

この報告書が、公立美術館に関する、さらに活発な議論の出発点となるばかりでなく、地域の公立美術館の役割を理解し、ここを拠点として地域を活性化するための活動の一助となることを期待します。

平成21年3月
財団法人地域創造
理事長 林 省吾

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
委員名簿

委員長 上山 信一
(慶応義塾大学 総合政策学部教授)

委員 大月 ヒロ子
(有限会社アイデア 代表取締役)

委員 菅野 幸子
(独立行政法人国際交流基金情報センター プログラム・コーディネーター)

委員 佐々木 亨
(北海道大学大学院 文学研究科教授)

委員 佐々木 秀彦
(財団法人東京都歴史文化財団事務局 総務課企画広報係長)

委員 柳沢 秀行
(大原美術館 学芸課長)

※50 音順 敬称略

本報告書のとりまとめにあたって

【本報告書の趣旨】

本報告書は、これからの公立美術館のあり方を論じたものです。

このテーマに取り組んだ背景には次の三つの事情があります。即ち、

- (1) 全国各地の公立美術館の整備は一段落しました。しかし、次のレベルの課題として、館の運営や活動のあり方が問われています。指定管理者制度や評価制度の導入を迫られることも多く、館長以下の現場スタッフだけでは課題の克服が難しくなっています。
- (2) 公立美術館を地域再生の拠点にしようとする設置者が増えています。しかし、具体的なノウハウや情報はまだまだ不足しています。
- (3) 市町村合併や道州制の導入可能性など、設置者をとりまく制度環境が大きく変わりつつあります。公立美術館はそれを意識して自らを変革していくべき時期にあります。

以上の問題意識のもと、当委員会は主に次の方法で、調査・研究を行いました。

- ・データ分析とヒアリングによる現状調査を行いました。
- ・内外の先行事例の探索・現地調査、及びキーパーソンへの現地インタビューを行いました。
- ・以上で得た情報をもとに委員が知見を持ち寄り、特に設置者が行うべき公立美術館の支援策を検討しました（委員会における討議）。

調査結果から、各地の公立美術館では、現場レベルでの顧客サービスの改善などの改革が進みつつあることがわかりました。しかし、現場の改善活動を超えた経営面での課題が多い上、その多くは、美術館の自助努力だけでは解決できないことがわかりました。つまり、設置者である自治体の積極的な支援や介入が必要であり、加えて他地域の館や、学校など他の公共施設との連携も必要だということがわかりました。

先行事例の多くでは、設置者による正しいミッション（使命）や目標の設定、適切な支援、そして経営基盤づくり（ガバナンスの構築）がなされていることがわかりました。また単館経営を超えて連携していることもわかりました。

以上をもとに委員で討論した結果、これからの公立美術館の経営は、美術館の枠と行政（自治体）の枠の両方を越える必要があること、そして、そのために「機関連携・機能連携」や、それを支える公立美術館全体のための支援機構が必要だという結論を得ました。

なお、本報告書は財団法人地域創造からの諮問に対する、当委員会からの答申という位置付けにあります。しかし、執筆にあたっては、読み手の多くが全国の公立美術館の関係者と設置者であることを想定しました。

本報告書がこれからの公立美術館の充実に向けた一助になれば幸いです。

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
委員長 上山 信一

～公立美術館と地域・人々の絆を深めるための10の問題提起～

<首長の方々へ>

まず美術館を訪れ、対話すること。そこから改革が始まります。

行政組織のトップとして、そして住民の代表者として、公立美術館にどうかかわっておられますか？ それは身近な存在ですか？ それとも縁遠い存在でしょうか？ 以下では、首長の方々向けに10個の問題提起をさせていただきます。

最近多くの自治体が、公立美術館を地域再生の、そして住民とのコミュニケーションの媒体のひとつと位置づけています。そんな新しい風をお伝えすべく、あえて設問形式にしてみました。

1. 所轄する公立美術館に年に何回足を運んでいますか？

就任時や、記念式典の時以外にも、ぜひ美術館に足を運んでください。美術館は年に何回も展覧会や、講座、ワークショップをやっています。美術館はその時々での展示やお客様の反応によって、その姿を大きく変えます。美術館は生き物です。美術館で何が起きているのか、どんな人たちが利用し、どんな表情をされているのか。ぜひご自身の目でお確かめください。また、来館者やスタッフとお話しになってください。

2. 館長とはどれぐらいお話しをされますか？

形式的な書類や所管部局経由の情報だけでは、首長には肝心なことが伝わりません。一方館長は、来館者やスタッフの生の声を聞いています。首長と館長が直接対話することで、意思疎通を図ってください。そうした対話は、美術館のあり方だけでなく、文化・芸術行政の可能性や自治体経営にとってのヒントももたらします。

3. 住民にとって美術館がどういう存在か、説明することができますか？

地域の住民にとって、公立美術館は単なる作品鑑賞の場ではありません。公立美術館は地域のシンボルや憩いの場でもあります。最近の調査結果では、「美術館は自分にとって、<心を癒す>、<気持ちをリフレッシュする>、<感性を刺激する、磨く>ところ」といった回答が目立っています。こうした多様な意図を理解した運営が必要です。

4. 美術館の10年後の姿が描けますか？

美術館を建ててしまったらそこがゴール。従来の自治体はこういう発想に陥りがちでした。しかし美術館は企画やコレクションのあり方次第で年を経るにつれて大きく変わります。これからどういう花を咲かせるか、館長と語り合ってみてください。生き生きしたビジョン、そしてそこに至る道筋を示せば、スタッフも大きな力を出します。美術館の「サクセス・ストーリー」をみんなで描いてみませんか。

5. 他の自治体と十分に連携できていますか？

美術館には住民だけでなく、広い地域から観覧者がやってきます。また、周辺の他の公立美術館とセットで廻る人も多数います。共通入館券の導入や共通での交通案内、さらに作品の相互貸出や共同企画をお考えください。さらに人材交流を進めると“美術館外交”もできます。道州制や合併の時代です。公立美術館から自治体間連携を始めてみませんか。

6. 美術館を、文化行政の枠を越えて、フルに使いこなしていますか？

美術館は文化教養の場として文化行政の枠内に位置づけられています。しかしアートには異質なものをつなぐ力があります。美術館は、教育や観光と、さらには工夫次第では福祉や医療、環境などさまざまな分野とつながります（セラピー効果など）。美術館は可能性に満ちた場所です。地域を活性化させる手段のひとつとして、美術館を使いこなしてください。

7. アートや美術館を使った福祉や教育が静かなブームになりつつあることをご存じですか？

イタリアにはアートの力を生かした幼児教育で世界から注目されている町があります。国内でもコレクションを高齢者の認知症や介護予防に役立てているミュージアムがあります。アートと美術館を子どもからお年寄りまで、すべての人がよりよく生きるツールとして活用しましょう。

8. 「現代美術」は好きですか？

欧米では美術といえば主に現代美術を指すほどです。現代美術の先鋭性と同時代性は、人間の創造性を引き出し想像力を羽ばたかせます。特に若者や子どもの感性を伸ばします。また現代美術の作品の中には、ルノワールやモネよりも高額で取引されるものも多数あります。有望な若手作家の作品は、住民にとって後々への資産にもなります。

9. 「創造経済」による地域再生をお考えになったことがありますか？

最近、地域再生の担い手として文化芸術、デザイン、建築、コンテンツ産業など、これまで経済政策で議論されてこなかった分野が脚光を浴びています。アートや美術館もそのひとつです。これらは他の地域から観光客を集め、大きな経済効果をもたらします。さらに、美術館は企業家など多くの人々にインスピレーションを与える場、また実験・体験の場としても注目されつつあります。

10. 美術館改革が行政改革の突破口になることをご存じですか？

しばしば「改革は、小さなところから、周辺から」と言われます。行政改革でも、住民にとってわかりやすい分野、例えば、市役所の窓口や図書館、スポーツ施設などの改革から取り組むケースが増えています。なかでも公立美術館はお勧めです。美術館は、学校や病院のように国の制度や法規制にしばられません。ユニークな工夫をすれば、全国からも注目されます。公立美術館改革を行政改革の突破口のひとつとしてください。

～公立美術館と地域・人々の絆を深めるための10の問題提起～

<館長・学芸員の方々へ>

美術館という場をどうとらえるか、関係者とどうかかわるのか。その見直しから改革が始まります。

公立美術館の多くは、少ない予算と人員で、ぎりぎりの活動をしています。大きな夢を描いたり、広い発想をするのが難しい時代かもしれません。しかし、そういう時代だからこそ、アートや美術館が社会にとってどんな意味をもつのか、深く考えてみませんか。そのために10個の問題提起をします。

1. 来館者と“対話”していますか？

美術館は来館者あってこそそのものです。あなたは、あなたの美術館の「お客様」についてよく知っていますか？素敵な作品や立派な研究成果を人々のもとに届けるためには、来館者と直接向き合うことが大切です。一方的なレクチャーだけでなく、フロアに出て「対話」してみませんか。

2. あなたの美術館の収集方針（コレクションポリシー）を説明することができますか？

収蔵品の中には、あなたが愛してやまない作品があることでしょう。一方で、価値が良くわからない作品もあるかもしれません。いずれにしても、あなたには美術館が全体としてどういう作品を取り揃えているのか、コレクション総体の価値を語ることが要求されています。個々の学芸員の「好み」や「得意」な分野にかかわらず、館としての収集方針（コレクションポリシー）をはっきりさせ、共有化しましょう。

3. 展示を超えてアートの持つ力を引き出せていますか？

美術を作家や作品としてのみ捉えるのはもったいないことです。アートは様々な分野をつなぎます。科学、歴史、文学、演劇、ダンス、音楽、建築、医学、自然、経済、政治など多様な要素に目を向けながら、その力を生かしていきましょう。そうすることにより、社会全体がその恩恵を受け、美術館はその存在感をより増していくでしょう。

4. 地域の魅力、認識していますか？

忙しさのあまり、毎日の生活が家と美術館の往復だけになっていませんか？美術館をとりまく周囲の地域には、豊かな自然や歴史、文化があります。灯台もと暗し、とよくいいます。周辺の地域を歩いてみませんか。歩き、人々と語ることで、美術館での仕事に生かせる興味深い人や事物にも気づくはずです。

5. 作業工程表を作っていますか？

あなたの同僚は、今日どこで何の仕事をしていますか。全員の作業工程表を作り、日々更新し、共有化しましょう。美術館という大きな船は、クルー全員が協力しなければきちんと動きません。お互いに助け合って業務をこなしましょう。チームワークがうまくできれば、誰かに業務が偏ることもありません。また、若手もどんどん育ちます。

6. 他業種のプロを何人知っていますか？

美術の研究者として同分野の「プロ」をたくさん知っていることは大切です。しかし美術館をより良く運営するためには他業種のプロの力も必要です。世の中には集客、マーケティングや広報、あるいはイベント企画など様々なプロがいます。日頃から彼らとの付き合いを深めましょう。お互い学び合えます。また、いざというときにも助けてくれます。

7. 美術館で解決できない問題を、きちんと設置者に投げかけていますか？

美術館が抱える問題の全てを、美術館の中で解決するのは不可能です。設置者である自治体の各部門、特に予算・人事部署の理解と協力が必要です。こうした関係者と日ごろから対話をしていますか？ 展覧会に招待していますか？ 美術館側から仕掛け、みんなを美術館の「仲間」や「味方」にしていきましょう。

8. 評価制度や指定管理者制度の導入に対して意見を述べていますか？

評価制度や指定管理者制度と聞くと、いやな顔をするスタッフが多いようです。しかし、これらは単なる道具です。うまく使えば運営の役に立ち、下手に導入すれば混乱を招きます。大切なことは、こうした道具の使い方を設置者任せにしないことです。館長以下スタッフは、設置者に言われるまでもなく、よく勉強してください。そして、これらの道具を使うか否か、自ら意見を述べましょう。

9. 市町村長や知事は頻繁に美術館に足を運んでくれていますか？

公立美術館の最大のスポンサーは利用者であり、住民です。そして彼らの代表が、選挙で選ばれた首長です。首長は常に有権者の意向を探っています。時には行政の論理を超えた大胆なアイデアも打ち出します。仕事ができる首長は美術館をそうした行政経営の“インスピレーション”を得る場として活用しています。年に2、3回でよいのです。首長を招き、展示を見ながら館長や館員と語ってもらう機会を作ってください。

10. もし、あなたの美術館が廃止されることになったら、何人の市民が立ち上がってくれますか？

住民、利用者の中で、「美術館をかけがえのない場所だ」と思う人がどのくらいいるでしょう。あなたの中で「住民」や「利用者」が抽象的な存在になっていませんか？ 一人ひとりと顔が見える関係を築き、美術館の「当事者」をできるだけ多くすること。そのことが美術館の存在を確かなものにします。

目 次

要 約	1
第 1 章 公立美術館の現状と課題	7
1 公立美術館の現状	7
2 公立美術館がかかえる課題	12
3 課題克服の可能性	18
第 2 章 公立美術館の経営改革	29
1 美術館経営の三要素～オペレーション・マネジメント・ガバナンス～	29
2 美術館と創造都市・創造産業論	37
第 3 章 連携による事業展開	47
1 序論 美術館は他者との連携が必要である～単館経営の限界～	47
2 機関連携	48
3 機能連携（地域内の他の公共サービスとの連携）	51
第 4 章 美術館支援方策	65
1 プラットフォームの必要性	65
2 必要なプラットフォームの機能	70
3 提言：公立美術館連合によるプラットフォーム 「仮称 公立美術館支援機構」の設立	79
巻末参考資料	

◆要 約◆

全国各地における公立美術館の整備は一段落した。しかし、次のレベルの課題として、各館の運営や活動の充実や効率化、また、経営改革が迫られている。また、公立美術館は地域再生の拠点となる可能性を秘めている。

そんな中、サービス改善や効率化など、個々の美術館における運営面の改善が進んできた。しかし、それを超えた経営面の課題解決は、あまり進んでいない。その要因のひとつに、設置者による支援の不足がある。人材面、財政面での支援や、経営への積極的な関与が必要である。特に首長は公立美術館の戦略性に着目し、経営改革の環境を整えるべきである。

美術館同士の機関連携も必要である。さらに、教育、福祉など、他分野の公共サービスとの機能連携にも取り組むべきである。

これからの公立美術館は、各美術館の枠と自治体の枠を越えて、機関連携・機能連携による事業展開を進める必要がある。そのためには全ての公立美術館が参加する全国的な支援体制の構築も必要となるだろう。

◆報告書の構成◆

1 章 公立美術館の現状と課題

データをもとにした公立美術館の現状、設置の意義、抱えている課題などを抽出した上で、課題克服の着眼点を整理。

2 章 公立美術館の経営改革

組織経営の視点から見た美術館経営のあり方、地域特性や使命にあわせた経営形態の選択方法、また、地域再生や、創造都市論・創造産業論的視点、さらに文化政策からみた地域と美術館の関係について考察。

3 章 連携による事業展開

単館経営の限界と他館との連携の可能性、また、子育てや教育、福祉など地域内で他の公的機能を担っている施設とのパートナーシップについて、国内外の事例を交えつつ提言。

4 章 美術館支援方策

地域を超えた公立美術館同士の連携を支えるための、常設の支援体制（協議会やプロが集う会員組織）が必要。今回は海外の先行事例を分析するとともに、日本における組織モデルやあるべき機能などを提言。

◆各章の要点◆

第1章 公立美術館の現状と課題

- 全国に遍く公立美術館が設置され、地域住民にとって美術や美術館は身近な存在になりつつある。
- しかし、自治体における公立美術館の意義や位置づけは必ずしも明確化されていない。このため、設置前のみならず設置後でも、数々の構造的な課題に直面することが多い。
- こうした課題は、館長の役割、コレクション、施設整備、学芸員、館の使命など、多岐にわたり、またそれぞれがからみ合っている。

1 公立美術館の現状（PP7～11）

現在、日本全国に遍く公立美術館が設置されている。その結果、美術館を利用する市民も増加し、多彩な教育普及活動の開催、コレクションの充実などの成果も得られている。

- (1) 公立美術館の設置状況
 - ・公立美術館の設置数は1980～1990年代に飛躍的に増加し、現在の設置数は500館以上
- (2) 公立美術館の成果と意義
 - ・市民が美術に接する機会が増大し、積極的に美術館活動に参画する市民が増加
 - ・地域作家の掘り起こしなど、各地域の美術活動とその歴史に対する研究成果の充実

2 公立美術館がかかえる課題（PP12～17）

あいまいな使命の問題など、多くの公立美術館が抱えている問題点の多くは設置時に既に潜んでいる。設置後も、方針の不在、常勤学芸員や現場に通じた館長の不足、個性のないコレクション形成、資料の購入費や収蔵空間の不足などの問題点、及び、地域との関係構築、利用者ターゲットの設定などの課題に直面する。

- (1) 設置時に由来する構造的課題
 - ・例えば、多額の建設費を投じて設置したものの、開館後の運営費が不足
 - ・市民の意志を確認しないままに設置されたケースも多い
 - ・コレクションの存在を前提とせずに設置されたケースも多い
- (2) ポリシー（方針）の弱さ
 - ・設置条例に方針は明記されず、事後的に設けられた方針も抽象的
 - ・方針の立案主体と、責任の所在が曖昧
- (3) 人材への投資の問題
 - ・館長の雇用形態は非常勤が多く、与えられた権限も不十分
 - ・学芸員（特に常勤学芸員）の数が不足している
 - ・ローテーションによる学芸員育成の仕組みが乏しく、研修機会も不足している
- (4) コレクションの位置づけ
 - ・明確なコレクションポリシーがない
 - ・コレクションが現存作家の作品、地元作家の作品に偏っている
 - ・購入費や収蔵スペースが不足、また、作品のデータベースの整備も不十分
- (5) 地域とのかかわり
 - ・地域再生、自治体戦略との関連性がうすい
 - ・地域の資産を引き出し、活かす工夫が不十分
 - ・周辺地域との連携が不十分
- (6) 地元向けか集客か
 - ・サービスの提供先として地域住民しか想定していない
 - ・積極的な集客努力をしない

3 課題克服の可能性（PP18～27）

課題を克服し、美術館改革を推進するには、館長、コレクション、施設整備、学芸員、館の使命の5分野の課題を解決する必要がある。手始めとして、館の使命や目標、社会的責任を考えるべき。そのために、年報の見直しは格好の入り口である。

(1) 5つの着眼点

- ・改革に関わる5つの着眼点
 - ① 館長(館長の役割の明確化と権限の付与)
 - ② コレクション(収集方針の策定、館の使命や学芸員の研究に基づいた収集、外部専門家による評価、コレクションの魅力の発見)
 - ③ 施設整備(長期修繕計画の策定、機能の分化)
 - ④ 学芸員(学芸員の機能・業務に見合った採用・配置)
 - ⑤ ミッション(多様な利害関係者と対話を重ね、独自性ある使命を策定)

(2) 公立美術館の社会的責任と情報発信

- ・美術館のミッションや目標、社会的責任(MSR=Museum Social Responsibility)の策定が求められている
- ・年報をミッションや目標の発信媒体に改革し、MSRの視点からの活動報告をおこなう

第2章

公立美術館の経営改革

- 現場のオペレーション改革はひととおり進んできた。
- 次は、館長による「マネジメント改革」と、設置者による「ガバナンス改革」が必要。
- マネジメント改革によって、コレクション、施設、人材の有効活用を図る。
- ガバナンス改革においては、設置者の責任が重大。地域特性と館の使命に基づいた適切な経営形態(直営、指定管理者制度、地方独立行政法人など)の選択が重要。
- 公立美術館改革は、設置者自身にとっても行政改革の突破口となる。

1 美術館経営の三要素（PP29～36）

経営をオペレーション(現場＝館職員レベル)、マネジメント(経営責任者＝館長レベル)、ガバナンス(設置者レベル)という三層構造で捉えた場合、オペレーション改革は比較的進行している。現在の美術館経営において不足しているのは、マネジメント改革とガバナンス改革である。

(1) 経営は三層構造でとらえる

- ・公立美術館経営も民間企業のように、オペレーション(館職員レベル)、マネジメント(館長レベル)、ガバナンス(設置者レベル)の三層構造で捉えるとわかりやすい

(2) 公立美術館経営の望ましいあり方

- ・現場の努力により、オペレーション改革は成果が出つつある
- ・マネジメント改革は、館長がリーダーシップを発揮し、美術館の経営資源(コレクション、施設、人材)の有効活用を図ることであり、その現状は道半ばである
- ・これからは設置者によるガバナンス改革が必要
- ・その入り口として、まず、設置者(＝首長)と館長の直接対話が必要である

(3) 設置者によるガバナンス改革

- ・経営責任者(＝館長)を支えるには、経営ボードのような支援組織を設けることが必要
- ・設置者は、直営、指定管理者制度、地方独立行政法人などのメニューの中から、その館の使命と地域の特性に合った経営形態を選択すべき

(4) 公立美術館改革は行政改革の突破口

- ・行政改革は施設から、周辺から、という原則がある
- ・公立美術館の改革は、自治体の経営改革の入り口となる

2 美術館と創造都市・創造産業論 (PP37～45)

文化・芸術は、地域の再生や経済発展に多大な貢献をする力がある。美術館が文化・芸術活動の核として大きな役割を担うためにも、美術館の経営改革が不可欠である。ちなみにイギリスの地方美術館改革プロジェクトは、公的資金援助を引き出すなどの大きな成果を生み、日本の公立美術館も参考にできる点が多い。

(1) ミュージアムによる地域再生

- ・欧米各国の都市で、文化により都市が再生し、ミュージアムが文化活動の核になっている例が多く見られる(創造都市=Creative City 論)

(2) 創造産業(Creative Industry)と美術館

- ・都市の発展に伴い、文化・芸術が主要な経済分野になり、都市再生戦略の要にもなる

(3) ミュージアムポリシーの戦略化

- ・イギリスでは地方美術館の経営改革「ルネッサンス・プロジェクト」が進行している
- ・その主な特徴は、
 - ① 単独経営を越えた、横断的な統合経営
 - ② ハブ館を中心にしたネットワークの構築
 - ③ 地域内の他の団体との連携
 - ④ 達成目標を設定し、中央政府から財政支援を獲得

第3章 連携による事業展開

- 美術館は単館経営の枠を超えて、連携することで事業の幅が広がる。
- 美術館同士で連携して所蔵作品を相互貸借すれば経費節減にもつながる。
- 連携の相手は、美術館だけでなく、教育施設や福祉施設など地域内にある他の公共サービスなども考えられる。

1 序論 美術館は他者との連携が必要である (PP47)

美術館の経営改革は、単館による努力だけでは限界がある。他館や近隣の施設との様々な形の連携が必要である。

- ・連携には、美術館同士がつながる「機関連携」と、地域内の様々な公共サービスとつながる「機能連携」がある

2 機関連携 (PP48～50)

美術館同士が連携をする「機関連携」には、都道府県レベルの組織の連携から、学芸員の個人的連携まで様々な形がある。機関連携により、所蔵作品や人材の活用が可能になる。

(1) 美術館同士がつながる 機関連携の枠組み

- ・機関連携には、次のようなものがある
 - ① 設置者同士による連携
 - ② 博物館連絡協議会など都道府県規模の連携組織
 - ③ 学芸員同士による連携
 - ④ 特定の美術館間の連携
 - ⑤ 全国規模の連携組織(全国美術館会議など)

(2) 機関連携で何をするのか

- ・所蔵作品の相互貸借により、経費削減や人材活用を図る
- ・教育普及活動面で連携し、スキルを相互利用

3 機能連携 (PP51～63)

教育、福祉など異なる分野の公共サービス施設と連携をする「機能連携」により、アートや美術館が広い分野で役立つことが期待できる。

(1) 事例

- ①子育てとの機能連携
 - 幼稚園、保育園、リユースセンター、児童館、学童保育
- ②教育との機能連携
 - 幼稚園、保育園、小・中学校、高校、専門学校、大学、特別支援学校、院内学級
- ③福祉との機能連携
 - 高齢者福祉
- ④地域、住民との連携
 - 地域(自治体が開催する文化事業、商店街、NPO 団体、地域資源など)
 - 住民(美術館のワークショップメンバー、市民ボランティア、アーティストなど)

(2) 創造的連携における美術館の役割

- ・作品(モノ)とイベント(出来事)を対立軸と捉えず、その両者の提携をコーディネートする
- ・様々なステークホルダーとの連携を意識し、美術館を必要だと考える多角的な支援層を、館自らがつくる

第4章 美術館支援の方策

- 公立美術館の経営改革、連携による事業展開を実現するには、これを支える基盤(プラットフォーム)づくりと、その運営を担う組織が必要である。
- プラットフォームを築くことによって、美術館の持つ資源の共有化や活用を促進することが可能になる。
- プラットフォームづくりと、その運営を担う組織として、公立美術館の連合体による「公立美術館支援機構」の設立をすべき。

1 プラットフォームの必要性 (PP65～69)

公立美術館の経営を支える「プラットフォーム」を築き、全ての公立美術館が一同に参加できる体制をつくる。

(1) 連携を超えて

- ・公立美術館の経営改革(点)、連携による事業展開(線)を実現するには、これらを支える基盤「プラットフォーム」(面)の形成が必要
- ・プラットフォーム形成には、法人格を有する組織、事務所、常勤職員、資金が必要
- ・日本の美術館経営支援組織は、各館の自発的な組織化と官庁系組織の権威を組み合わせることが望ましい

(2) 「線」から「面」へ

- ・プラットフォームは全ての公立美術館が加入する「オールジャパン」の組織とし、各館の特性に合った支援や提言を行えるようにする
- ・海外のプラットフォームと連携し、海外の美術館とも協力する

(3) 公立美術館共通の政策を考える

- ・いわゆる文化行政の枠を超え、アートの大きな可能性を活用できるような美術館のあり方
- ・地域主権で美術館政策を展開
- ・公立美術館の連合体が日本全国の美術館施策を担うのが適切

2 必要なプラットフォームの機能 (PP70～78)

プラットフォームの役割は、広域連携により、各美術館が持つ資源(コレクション、人材、情報)を活用したり、共有化することである。

(1) コレクションの共有・知的財産権の管理

- ・現在各美術館が個別で構築しているコレクションのデータベースを共有化するには、企業と連携して事業を推進するのが有望
- ・コレクションの交換、移管、長期貸与などにより、作品の流動性を促進することが必要
- ・都道府県単位などで共同収蔵庫を設け、資料を一括管理する

(2) 人材の育成・流動化

- ・現行の学芸員養成制度を見直し、学芸員有資格者を対象に実践を重視する「学芸職大学院(仮称)」の創設を提案
- ・美術館職員の研修の体系化を図り、現職の学芸員のレベルアップを目指す
- ・学芸員の異動が少なく、人材が固定化する傾向が見られるため、同一規模の美術館同士や国・自治体間などで研修交流を促進する

(3) 共有化・発信

- ・施策の共有化に関する問題点は、次のとおりである
 - ① 美術館経営のノウハウや取り組みに関する情報交換・共有化が行われていない
 - ② 美術館に関する公的情報センターがない
 - ③ 政策提言が十分に行われていない

3 提言：公立美術館連合によるプラットフォーム (PP79～80)

「(仮称)公立美術館支援機構」を設けることを提案する。その役割は、コレクションの共有化、人材育成、その他公立美術館活動の支援を行うことである。

- ・「公立美術館支援機構」を設けて、次のような機能を持たせる
 - ① コレクションの共有化
共通検索機能、コレクションの交換、移管の促進等
 - ② 人材の育成
「学芸職大学院」の設置、交流人事のコーディネート、人材バンクの構築等
 - ③ 諸支援策
アーカイブ機能、シンクタンク機能、アドボカシー機能、コンサルティング機能、
ア Kredィテーション(品質保証)機能等
- ・公立美術館支援機構の設置は、地方自治体、関連企業による合同出資や地方自治法上の「広域連合」などの形態が考えられる
- ・既存の団体が連携し、公的支援のもと、美術館支援プログラムに着手して、プラットフォームの実現化を目指す

第 1 章

公立美術館の現状と課題

第1章 公立美術館の現状と課題

1 公立美術館の現状

(1) 公立美術館の設置状況

日本は数量で見ると、アメリカやドイツと並び、世界の中でも稀に見る「ミュージアム大国」といえる。2005年10月現在、日本には5,614館のミュージアムがある。ヨーロッパの先進国と比べても5,827館を有するドイツと肩を並べており、文化大国として知られるイギリス(1,850館)やフランス(1,173館)を大きく凌駕している(図1-1)。

美術館と歴史系・考古系博物館を合わせた人文系ミュージアムの数で言うと、フランスが780館、ドイツが2,235館であるのに対し、日本は4,287館を数えている(図1-2)。さらに、人口10万人あたりのミュージアム数を見ると、フランスが1.9館、イギリスが3.1館、ドイツが7.1館であるのに対し、日本は4.4館である(図1-3)。

なお、アメリカのミュージアム数はアメリカ博物館協会によると17,750館で、数の上では日本の3倍近くもあり、突出している。しかし、その設置者は大半がNPO法人であり、日本やヨーロッパに多く見られるような公立はわずかしかなない。

図1-1

日本と先進国におけるミュージアム数

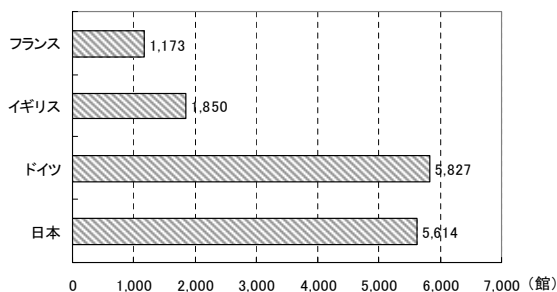
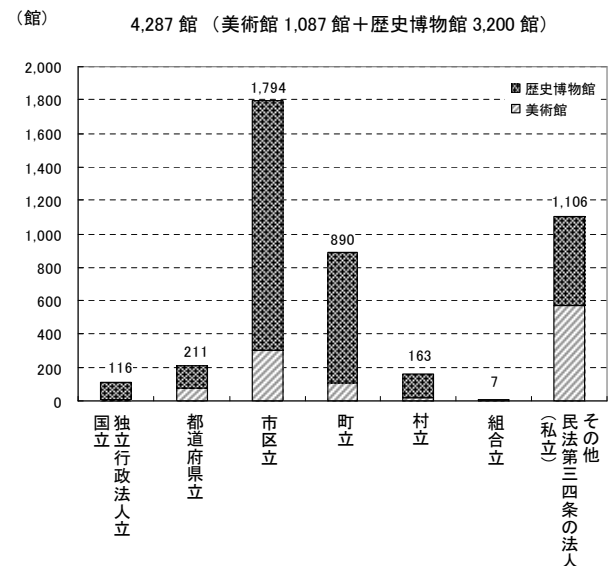


図1-2

人文系ミュージアム(美術館、歴史博物館)の設置者別館数



文部科学省「平成17年度社会教育調査」より

図1-3

日本と先進国における人口10万人あたりのミュージアム数

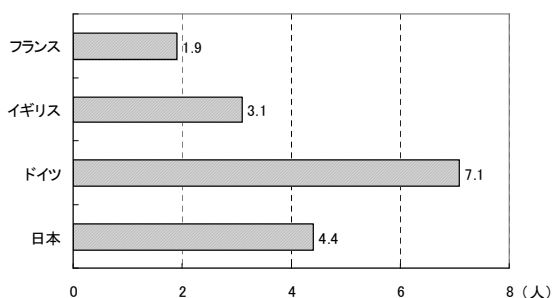


図1-1・3

- ・日本のミュージアム数: 文部科学省「平成17年度社会教育調査」のデータより
- ・海外のミュージアム数: EGMUS (European Group on Museum Statistics) より

現在、日本には 1,087 館の美術館がある。設置者別に見ると、国立美術館が 9 館（独立行政法人化された国立の博物館や美術館を含む）、都道府県立美術館が 77 館、市区町村立美術館が 428 館、私立美術館が 569 館である（図 1-4）。都道府県立 77 館と市区町村立 428 館を合わせた公立美術館数は 505 館であり、美術館全体の 46.5%を占める。

また、全国の美術館を訪れる年間総入館者数は 2004 年度のデータでは約 5,696 万人だったが、そのうち公立美術館が 3,257 万人を集客している（図 1-5）。ちなみに日本の自治体数は、2009 年 3 月現在 47 都道府県 1,777 市町村であるが、全市町村の約 20%が公立美術館を設けている（図 1-6）。以上のデータは、公立美術館が各地に設置されるようになり、多くの人々が美術館に足を運ぶようになっていていることを示唆する。

図 1-4

設置者別の全国の美術館数

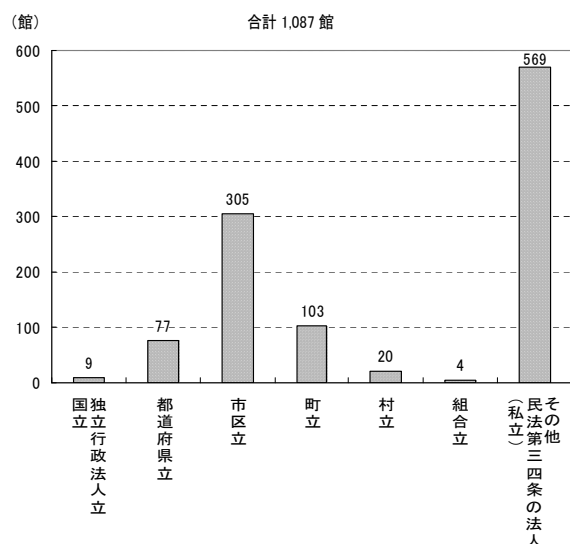


図 1-5

設置者別美術館の 2004 年度総入館者数

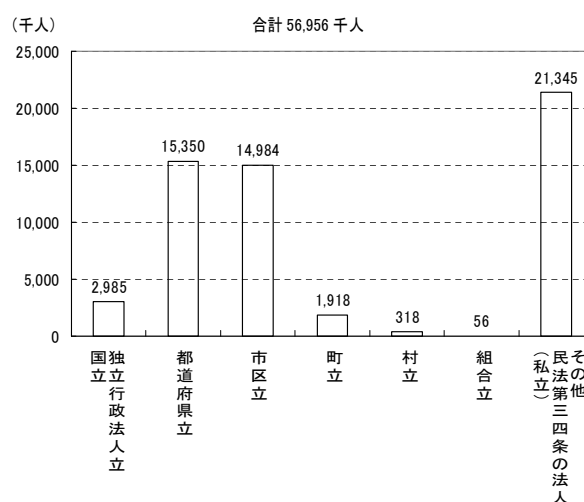
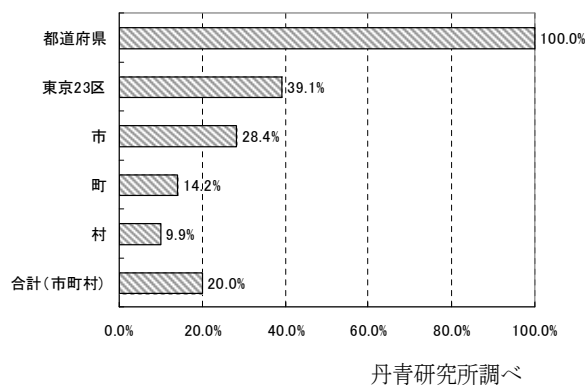


図 1-4・5

文部科学省「平成 17 年度社会教育調査」より

図 1-6

公立美術館を設けている自治体の割合
(2009 年 3 月現在)

公立美術館の設置数を5年ごとにまとめたデータをグラフ化した(図1-7)。第二次世界大戦が終結した1945年、わが国の公立美術館はわずか3館しかなかった。それが、高度成長期の1951年から1970年にかけて16館が、さらに1981年から1990年にかけて55館の公立美術館が建設され、その数は飛躍的に増大した。総合博物館内に美術部門を有するケース等も含めると、今では全ての都道府県が美術館を有するに至った。この間、1978年に開館した山梨県立美術館(甲府市)がミレーの「種まく人」等を購入して、世間の耳目を集めたこともあった。

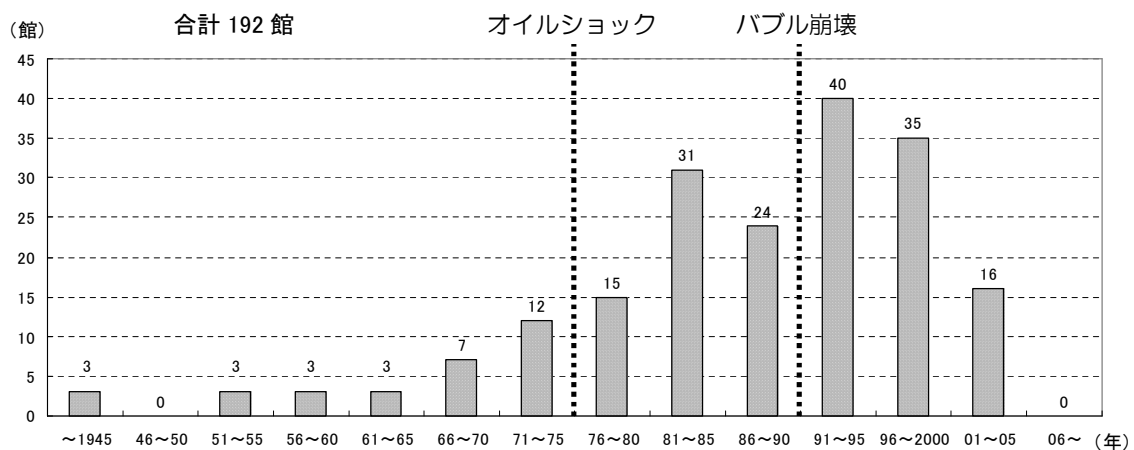
その後、「失われた10年」と呼ばれる構造不況期にあっても、公立美術館建設が止むことはなかった。市区町村の多くに美術館が建てられ、1991年から2005年にかけて開館した公立美術館は、都道府県立館を含めると91館を数えた。

「日本の美術館開館年表」(巻末参考資料1)は、今日までの主な美術館の開館状況をまとめたものである。上段が国公立美術館、下段が私立美術館を示し、また国内外の主な動きも掲載している。これによると、都道府県立美術館の建設が一段落した1980~1990年代に、市町村立美術館の建設ブームが起きていたことがわかる。

現在、このような量的拡大は一息つき、公立美術館は円熟の時代を迎えた。「質」が厳しく問われるようになり、施設のあり方が見直され、利用者を主眼に置いた美術館づくりが重視される。例えば、金沢21世紀美術館(石川県金沢市)や長崎県美術館(長崎市)等、ここ数年内に開館した美術館は、住民のみならず観光客を視野に入れ、より幅広い層に利用してもらえる施設づくりを進める姿勢を打ち出している。

図1-7

時期による公立美術館設置数の変化



文化庁「公立の美術館・歴史博物館の組織・運営状況に関する調査」(2007年1月実施)

(2) 公立美術館の成果と意義

全国に公立美術館が設置されたことの成果と意義を考える。

第1に、人々が美術に接する機会が増大した(図1-8)。2001年度の年間総入館者数は2,691万人(公立美術館数461館)だったのに対し、2004年度は3,257万人(公立美術館数496館)

である。1館あたりの入館者数についても、2001年度が約58,400人であるのに対し、2004年度は約65,700人と増加した。

背景には、子どもや高齢者に対して、入館料や観覧料を無料にしていることが影響していると思われる。児童・生徒の観覧料（入館料）を無料にしている公立美術館は、全国に数多くある。学校団体による来館や、家族に連れられて来館するなど、気軽に美術館に行ける環境が整備された。

夏休みに子どもを対象にしたプログラムを多数開催したり、美術館と学校が連携して出張講座を行うなど、子どもの頃からアートを身近に感じる環境も整えられた。例として、1986年の開館以来、世田谷区立小学校（全64校）の4年生全員、同区立中学校（全32校）の1年生全員の来館を受け入れている世田谷美術館（東京都世田谷区）や、金沢市内の小学4年生を学校ごとに招待し、ボランティアと一緒にコレクション展を鑑賞する事業を実施している金沢21世紀美術館等が挙げられる。なお、金沢21世紀美術館は、2004年の開館時に金沢市内の小中学生全員を無料招待したり、現在も金沢市民無料鑑賞の日（美術奨励の日、市民美術の日）を設けたりするなど、様々な形で市民が気軽にアートの触れられる機会を提供している。

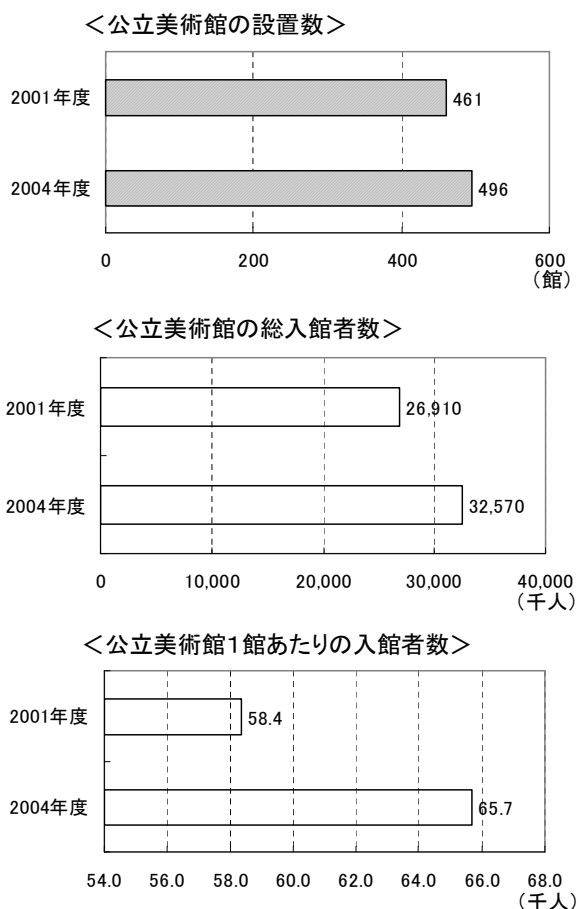
一方、高齢者の観覧料（入館料）を無料にしている公立美術館が依然として各地に多く存在していることも、入館者増大の実現に寄与している（ただし、一部には高齢者の有料化に踏み切る公立美術館も見られる）。

2008年の展覧会と入場者数について見ると、最も多くの入場者を集めた展覧会は、東京都美術館（台東区）で開催された「フェルメール」展で、934,222人が入場した（新美術新聞の記事）。

一方で、日常的で地道な事業によって入館者を獲得している公立美術館も見られる。設置主体である自治体の人口と、年間入館者数の比較がその目安の一つになるが、富弘美術館（群馬県みどり市の人口2007年3月末：52,699人／2006年度入館者数約270,000人）や砺波市美術館（富山県砺波市の人口2007年3月末：49,453人／2006年度入館者数約112,000人）のよう

図1-8

公立美術館の設置数と総入館者数の変化



文部科学省「平成14年度／平成17年度社会教育調査」

に、年間入館者数が自治体の人口を大きく上回る例もある。

最近では、友の会の会員やボランティアの一員として美術館活動に参画する市民も増えている。(財)地域創造が実施した「2007 年度 地域の公立文化施設実態調査」(調査数 614 施設)によると、恒常的に活動するボランティア組織を有する館は 26.7%を占める。また、ボランティアが美術館の活動を大きくサポートする例も、各地で聞かれるようになった。例えば、平塚市美術館(神奈川県)では学芸員の指導のもと、同館のワークショップクラブに参加する市民が埋もれた地元作家の掘り起こしをした。

遍く公立美術館が設立されたことの収穫としては、各地でコレクション形成がなされたことも挙げられる。これは、学芸員が地域作家の研究を行い、地域文化の新たな発見や掘り起こしに成功するなど、学芸員の努力に負うところが大きい。

地域作家の価値を高めた公立美術館の事例としては、画家の遺族からの寄贈や市民・団体等からの寄付を受けて開館した笠岡市立竹喬美術館(岡山県)、あるいは美術館の周辺地域に手を広げ、池袋モンパルナスの画家たちに光を当てた板橋区立美術館(東京都)等の例が挙げられる。そのほかにも、札幌市出身の日本画家・片岡球子氏の遺族が、札幌芸術の森美術館(北海道札幌市)へ作品を寄贈したり、収集家(コレクター)が愛知県美術館(名古屋市)にまとまった量の作品を寄贈するなど、有名作家やコレクターの作品寄贈は各地で見られる。

地域によっては、福岡アジア美術館(福岡県福岡市)のように、海外の作品を収集し、また海外との文化交流事業等を推進することでコレクションの質を高め、量も増やす美術館もある。

2 公立美術館がかかえる課題

こうして公立美術館が数多く設置され、市民にとってアートが身近なものとなり、美術館のコレクションが充実するなどの成果が得られる一方で、公立美術館の存在意義や役割を巡る論争は絶えない。ハコモノ批判がされる一方で、有名建築家による立派な建築物を求める市民がいる。また、収支効率と公的役割の両立をめぐる議論も多い。税金を投じてつくられる公立美術館は、常にどこからかの非難にさらされる。万人を満足させるような美術館づくりは困難である。

公立美術館の問題を複雑にしている原因のひとつに、美術館に関わる人々（ステークホルダー：利害関係者）が多様であることが挙げられる。美術館に関わる人々には、館長、学芸員、館の事務職員、来館者、住民、美術館への作品の展示・寄贈を望む作家や収集家（コレクター）等がいる。さらに、設置者である首長や議員、自治体の職員がいる。美術館に対する思いや期待はそれぞれ異なっている。このような複雑な構造を持つことに加え、公立美術館には、誕生（設置）の段階で既に様々な問題点が潜んでいるケースが多く、個々の悩みや不満を一人で解決することは困難である。

以下、公立美術館に共通して見られる問題点を、様々な観点から論じてみたい。

（1）設置時に由来する構造的問題

公立美術館の設置者が犯しやすい過ちがある。ひとつは、「ハコとして立派な美術館を建てればそれで完結」と考えがちなことである。中身（ソフト）よりもハコ（ハード）に重きを置き、建設に大金を投じたものの、開館後の運営に窮するという例は枚挙に暇がない。開館後の運営費（事業費）が十分に考慮されていない、あるいは開館後の運営費が先細りになるという問題は、多くの公立美術館で聞かれる。

公立美術館の施設整備費の傾向（図 1-9）と年間運営費の傾向（図 1-10）を見よう。2001 年度は施設整備費の平均値が約 18 億 5,000 万円であるのに対し、年間運営費の平均値は約 1 億 5,000 万円と、施設整備費に比べて 1 桁少ない。同じものを比べていないので、このこと自体は是

図 1-9

公立美術館の施設整備費の傾向

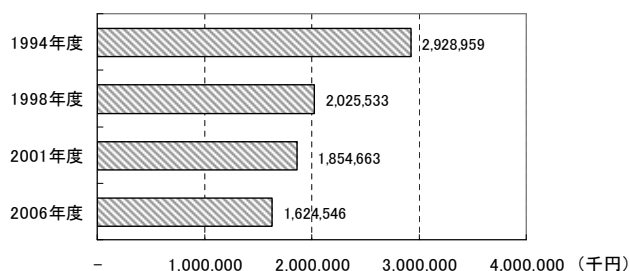
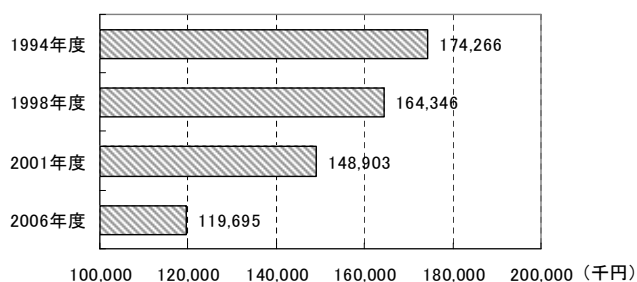


図 1-10

公立美術館の年間運営費の傾向



丹青研究所調べ(該当年度に開設した公立美術館を対象に調査)

も非もない。しかし問題は、施設整備費のみならず運営費までが減り続けていることだ。「養育費」とも言える運営費は、1994年度が約1億7,500万円、2006年度が約1億2,000万円と縮減・削減される傾向にある。

施設整備費も縮減傾向を示している。ただし、最近の施設は既存施設の再活用がよく見られる。2001年度以降に開館した市町村立美術館44館の中で、歴史的建造物や学校、企業ビル等、既存の建物を活用して設置された館は17館で、全体の約4割を占めている。また、複合型施設が25%となっている（丹青研究所調べ）。

なお、構想・計画段階で問題となる事例がある。その典型が、行政主導で建設を計画し、市民に情報を十分公開しないまま計画を進めるという構図である。最近では、上意下達でつくられようとしている公立美術館の建設計画に対して、市民（住民）が異議を唱える例もある。例えば、2007年に開館した横須賀美術館（神奈川県横須賀市）の建設を巡っては、市議会議員や住民が建設反対を訴え、2万人近い署名が集まった。また、市政60周年を記念して計画された碧南市藤井達吉現代美術館（愛知県）でも、市民9,000人の建設反対の請願署名が提出され、市長選でも争点のひとつになった（2008年4月に同館は開館）。

丹青研究所が2001年度以降に開館した市町村立美術館44館の設置経緯を調べたところ、自治体が構想や計画を主導した「行政主導型」が全体の6割以上を占め、市民が美術館建設を希望したり、作家が地域文化の活性化を望んだことなどが構想や計画につながった「市民要望型」を凌駕した。また、コレクションがあるから美術館を設けたという自治体、あるいは市民や作家の意向によって美術館を設けたという自治体は少数派だった。さらに、同じくこの44館の38.6%が「作品寄贈」をきっかけに建設されていた。こういう設置の仕方は必ずしも悪いわけではないが、中には場当たりの建設もあることをうかがわせる。

いずれにせよ、設置段階で地域住民の支持が得られていないと、のちのちの運営費の削減等につながると考えられる。

（2）ポリシー（方針）の弱さ

美術館を設ける場合、どのような美術館にするかを方向づけるポリシー（方針）、特に美術館の活動の核となるコレクションの収集方針をきちんと立てることが重要である。

館の基本方針を調べてみると、①県民・市民のための美術館、②生涯学習の場としての美術館、③幅広い文化活動の交流の場としての美術館、等を標榜する館が非常に多い。

最近では、美術館の学芸員や職員が主体となって、中長期計画や時代に対応する新たなミッション（使命）を策定し、特色ある運営指針を構築しようとする動きが生まれている。しかし、似たようなポリシーを掲げる公立美術館は依然として多く、「他の館名を冠してもそのまま通用する」と思われるようなものもある。あえて館の個性を出したくない、寄贈者への対応を考え、収集方針を明確に打ち出してその方針に縛られたくない等、行政特有の姿勢が個性に乏しい美術館を生み出す原因になっていると考えられる。

公立美術館の特徴が見えない背景には他の要因もある。開館時、あるいは開館後に美術館事

業を担当した職員が頻繁に別の部署に異動する、設立を決定した代表者である首長が開館前に替わるなど、人の異動である。職員や首長だけでなく、美術館の計画に携わった組織（諮問委員会やアドバイザー会議）が急に解散したり、計画に携わった委員（美術館関係者や学識者、有識者）が途中で入れ替わったりする問題もある。こうしたことは設置者の責任も曖昧にする。

（３）人材への投資の問題

人材への投資も足りない。まず、館長の雇用形態や出自を見てみよう。

公立美術館における館長の雇用形態と、館長の出自の傾向を示したグラフ（図 1-11、1-12）を見ると、非常勤や嘱託の館長が多い。また、行政職出身の館長が多い一方で学芸員出身者等、現場からの館長採用が少ない。

つまり、館長が常に現場（美術館）にいるとは限らない、専門性においても美術館運営に通じていない、さらには十分な権限も与えられていない、といった状況が想定できる。

学芸員にも似た問題がある。1館あたりの学芸員の平均数は、常勤、非常勤を合わせて4.8人（図 1-13）だが、問題は非常勤が増えていることだ。非常勤学芸員の割合は2005年度の調査では23.1%だったが、2007年度の調査では24%に高まっている。

研修機会も不足している。丹青研究所が文部科学省から委託されて実施した「平成17年度 博物館制度の実態に関する調査研究」によると、「過去5年間に館外で行われる研修に参加したことがない」と回答した公立美術館の学芸員は全体の37.4%を占める。館外に出かけなければ、他館の学芸員や職員とのネットワークを築くことは難しい。美術館事業の沈滞を招くひとつの要因になっていると思われる。

図 1-11

公立美術館の館長の雇用形態

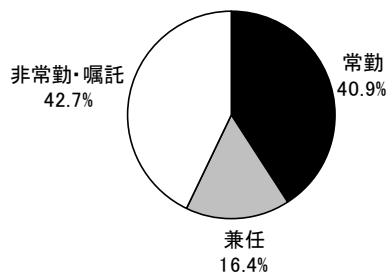


図 1-12

公立美術館の館長の出自の傾向

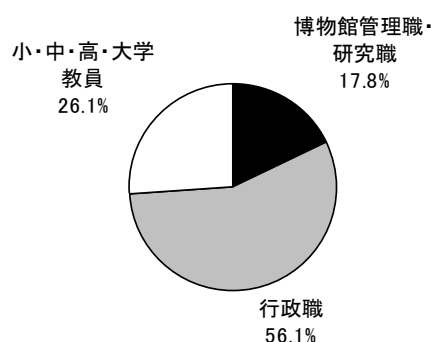


図 1-13

公立美術館の学芸員数

	常勤	非常勤	計
学芸員(人)	753	226	979
1館あたりの学芸員数	3.7	1.1	4.8

図 1-11・12・13

文部科学省委託事業（丹青研究所が調査を実施）
「平成17年度 博物館制度の実態に関する調査研究」

(4) コレクションの位置づけ

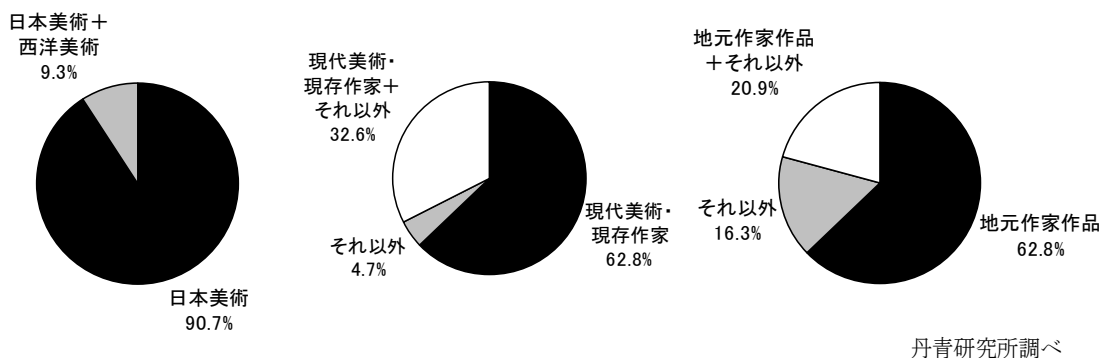
美術館の価値を決めるのはコレクションだ。コレクションのあり方に関する調査はこれまであまりなされてこなかった。そこで今回は、各館のコレクションの状況について調べてみた。2001 年度以降に開館した市町村立美術館 43 館について、3つの視点から収集方針をタイプ分けして、グラフ化した（図 1-14）。

まず、日本美術と西洋美術という視点で分析すると、日本人作家が制作した美術作品が中心の「日本美術型」が全体の 9 割以上を占める。欧米人作家が制作した作品を多数所蔵する館は少ない。次に、時間軸の視点で分析する。1945 年頃を軸に、作風とは関係なく（たとえ伝統的・古典的な作風であっても）戦後に制作された美術作品を「同時代の美術」と設定する。これに「現存作家」を加えると、「同時代の美術・現存作家」の作品を中心に収蔵する館が全体の 6 割以上を占める。一方で「同時代の美術・現存作家」の作品と、1945 年以前に制作された美術作品を併せ持つ館は全体の約 3 割にとどまる。つまり、最近開館した美術館のコレクションは、主に戦後に制作された美術作品であることがわかる。さらに、地域という視点で分析すると、その地域に生まれた、在住した、あるいはその地域で制作したなど、地元ゆかりがある「地元作家」の作品を収集する傾向にある美術館が、全体の 8 割以上を占める。

これらの結果をまとめると、特に、2001 年度以降に開館した市町村立美術館の多くが、「日本美術」、「現代美術・現存作家」、「地元作家作品」をコレクションの柱にしていることが推測できる。コレクションの傾向が似かよっている背景には、設置者が自治体であることにより、行政特有の前例主義、横並び発想等が作用している可能性がある。

図 1-14

2001 年度以降に開館した市町村立美術館の収集作品の傾向



美術館はコレクションが増えることで事業活動も充実していく。美術館は建物（ハコ）をつくっておしまいというわけではない。ところが、最近、資料収集・作品購入費が削減・縮減されたり、ゼロになった美術館が増えている。コレクションに対する設置者の理解はまだまだ不十分である。

例えばある公立美術館は、テレビドラマの舞台になった効果等で、来館者数が前年比 24%も

増えた。しかし、その館の2008年度の作品購入費はゼロになると新聞で報じられた。作品取得基金が底をつきかけているからということだった。

また、コレクションが増えても、それらを収蔵する物理的な空間が必要となる。しかし、収蔵スペースの不足に悩んでいる美術館が少なくない。公立美術館の中には収蔵庫がパンク寸前の状態で、収容できない収蔵品が通路にまであふれているところがある。2009年3月に(財)日本博物館協会が発行した「日本の博物館総合調査研究報告書」によると、収蔵庫の状況について、回答した美術館477館のうち、「入りきらない」が14.0%、「ほぼ満杯」が34.6%、「7割から9割」が26.0%となっている。

また、収集した作品のデータを把握することが、美術館事業の礎であるという認識もうすい。(財)地域創造の調査では、収蔵品に関するデータベースを整備している公立美術館は、市区町村立美術館では47%と半分にも満たない(図1-15)。

図1-15

公立美術館のデータベース整備の状況

＜収蔵品の管理方法(収蔵品のある美術館)(%)＞

	調査数	電子媒体(データベース等)で管理 (一部を電子媒体で管理を含む)	紙媒体(台帳等)でのみ管理	無回答・不明
収蔵品のある美術館	531	52.2	40.3	7.5
都道府県施設	80	76.3	13.8	10.0
政令市施設	26	65.4	23.1	11.5
市区町村施設	424	47.0	46.5	6.6

財団法人地域創造「平成19年度 地域の公立文化施設実態調査」

(5) 地域とのかかわり

公立美術館である以上、地域を意識した事業が期待されることは当然だろう。先ほど、最近開館した公立美術館の多くが、地元作家を収集方針のひとつに据えていることに触れた。しかし、一口に「地元作家」といっても、その言葉は様々な解釈が可能である。地元作家を「郷土が生んだ作家」と単純にとらえる館もあれば、「地元(地域)」という言葉により広義に解釈し、地域ゆかりの作家(作品)を触媒にして、館の個性をPRするとともに、地域の価値を広げる努力をしている美術館もある。その例としては、郷土が生んだ人形師の業績を今に蘇らせた熊本市現代美術館(熊本県)や、奄美に移住し、そこで制作を続けながら終焉を迎えた画家の作品を多数収蔵する田中一村記念美術館(鹿児島県奄美市)等が挙げられる。しかし、このような美術館はまだ少数に限られている。

公立美術館は、税金でつくられる美術館であるがゆえに、地元作家、収集家(コレクター)、美術団体から寄せられる期待が大きく、ともすればそれが圧力になることが多い。収集方針にそぐわない寄贈を受けたとか、美術団体と意見の食い違いが生じて開館後もいろいろな討議がなされる、といった話もよく聞かれる。

館の事業も単体でなく、周辺の地域を巻きこんでゆく発想をすれば、公立美術館の持つ可能性はさらに広がるはずだ。例えば長野県内では、安曇野、諏訪、善光寺平の各地域において、単館による努力にとどまらず、複数の館で事業を展開しようとする動きが見られている。かつては都内や都市部の美術館はかえって孤立しやすいと言われていたが、最近では都内でも様々な連携の様子が見られるようになった。その一方で、県内文化施設のネットワークが未だ構築

されず、孤立したままの美術館も各地で見られる。

（6）地元向けか集客か

公立美術館は、地元のみを視野に入れさえすればよいというわけではない。計画段階で、「公立」の施設だから、住民（納税者）が利用しさえすれば初期目的は達成されるはずと考えていた公立美術館が各地に見受けられる。しかし、公立美術館の利用者には税金を支払わないビジター、つまり地域外からの来館者も含まれる。観光客等、幅広い利用者層を視野に入れた運営策を講じ、集客に成功した公立美術館も少なくない。「住民かビジターか」という二元対立の枠を超えた運営こそが、今日の公立美術館に求められている。

また、公立美術館の運営においては、目に見える結果として、依然として入館者（利用者）数が求められている。しかし、そうした集客性を高めるためには、相応のコストをかける必要がある。こういう認識が運営主体、つまり設置者である自治体に欠けていることが多い。これも公立美術館の運営における大きな矛盾と言えそうだ。

3 課題克服の可能性

(1) 5つの着眼点

ここまで公立美術館の現状について様々な切り口から分析した。さらに、美術館が潜在的に持つ様々な課題を確認した。以上をふまえ、これらの課題を克服する着眼点を5つ提示したい。

第1の着眼点は、館長の役割である。館長に明確な役割が与えられ、それを制度的に保障しているかどうか。現状では、公立美術館の多くの館長は役割が明確でなく、また権限も不足している。その役割は渉外窓口、学芸員の相談役、行政機関との連絡窓口といったものに限定され、館の実質的経営者になれていないケースが多い。

第2の着眼点は、戦略的なコレクション形成である。現状では多くの美術館が、「増えない」「整理されていない」「必然性がない」という三重苦に悩まされている。これを改めない限り、魅力度は上がらない。

第3の着眼点は、ハードウェア環境のイノベーションである。施設の老朽化、展示空間としての魅力不足、収蔵庫スペースの物理的限界といった点である。

第4の着眼点は、学芸員の役割強化である。博物館法では、美術館には必ず学芸員を配置することになっている。しかし、内実と関係なく、単にそうした基準を満たすためだけの学芸員採用になっていることがある。また、学芸員個々人のスキルの力量不足や偏りへの対策、学芸員をチームとして機能させることが重要である。

第5の着眼点は、ミッション（使命）に沿った美術館経営である。そもそも館のミッションが設定されているのか。ミッションが館の関係者の間で共有化され、利用者・市民に伝わっているのか。さらに、そのミッションに利用者・市民のニーズが反映されているか、といった点が課題になる。

以下では、個別に詳しく検討する。

■着眼点① 館長のリーダーシップ

【役割の明確化と権限の付与】

館長は本来館の経営責任者であり、かつ理念を示す監督者である。まず、なるべく常勤職の身分を保障し、人事、予算執行、事業方針に関する決裁権を与える。館長のあり方についてチェックすべきは、しかるべき人物を、しかるべき方法で選び、しかるべき責任と権限を与えているかどうかである。また、人事には首長が直接関与するべきだ。そのことで、館長の責任と権限を明確に保証する。

そのためにはまず、設置者がその館にとっての館長の役割をきちんと定義することが必要だ。館長を経営責任者（CEO）として美術館経営にあたる存在とするのか、理念的監督者として館の特色を生み出すための方針を示す存在とするのか、それとも行政機関の管理者、あるいは名誉職的な「館の顔」としての役割のみを期待するのか、方針をはっきり決めなくてはいけない。その上で、必要な権限を与える必要がある。

経営責任者としての館長には、次のような役割が求められる。まず、ミッション・戦略計

画を明確化し策定すること、戦略に基いて予算を執行すること、広報、マーケティング等へ資源を投入すること、スタッフの人選を行い、その教育・育成方針を策定すること、他館、他の施設との連携活動や渉外のキーパーソンとなり、その方針の策定を行うこと、等である。

理念的監督者としての館長には、学芸員と対等に議論できる専門性はもちろん、美術館の制度的、歴史的立場づけに関する見識、館の設置されている地域の文化的背景への理解が要求され、それをもって館の理念およびそれに基づくミッションを策定することが求められる。

もちろん、これらの役割を全て一人の人物に負わせる必要はない。海外においては、館の規模にもよるが、これらの役割を、Chairman、President、Director 等、複数の役職に分けている場合も多い。

■着眼点② 戦略的投資としてのコレクション形成

【コレクションポリシーの策定】

そもそも美術館の実体は何であろうか。一般的なイメージでは、美術館といわれて思い浮かぶのは建物等のハードウェアかもしれない。しかし、実際に美術館の存在を規定しているのはコレクションと、それを運用する専門家を含めたスタッフである。

その点からいうと、コレクションが「増えない」「整理されていない」「必然性がない」という問題は、美術館にとって優先度を上げて取り組むべき課題だといえる。

「増えない」という問題についていえば、何よりも購入予算が必要である。購入予算のない美術館は、その発展の歩みを止めているといっても過言ではない。

もちろんコレクションは美術館自前の購入だけでなく、寄贈や寄託による部分も多くある。ただしどちらの場合でも、コレクション形成の戦略が重要だ。確固とした方針、戦略がないまま購入したり寄贈を受け入れると、コレクションの必然性がますます薄れることになる。そもそもコレクションを整理し、その全貌を理解するための方法論が確立していないという現実もある。では、コレクション形成の戦略＝コレクションポリシー（戦略的収集方針）の策定は、どのように行えばよいのだろうか。

【コレクション形成のながれ】

コレクションポリシーの策定の主体は、館長と、その館において継続的にコレクション形成に携わっている学芸員が協力して担うことが望ましい。さらにそのコレクションポリシーを、設置者が理解し承認しなければならない。そのためには、館長あるいは学芸員による設置者に対する説明が必要だ。そうすれば、館長あるいは館の職員だけに責任を負わせることもなくなる。

ここで、コレクションポリシーに関する三原則を提案したい。それは、「館のミッションに基づく収集方針の選択」、「学芸員の調査・研究に基づいた収集活動」、「外部専門家によるコレクションの評価」である。

この三原則に基づくコレクション形成のながれは、以下のとおりである。まず収集方針の選択と学芸員による調査・研究がある。それを館長および館がオーソライズする。続いて、コレクションの質的な判断をする収集委員会と、価格が適正かどうかを判断する購入委員会

の、2つの外部専門家組織がチェックをする。そして最終的に首長の決裁で取得を決定する。取得された作品は、再度、学芸員による調査・研究を経て、コレクション展示により市民に還元されるというながれである。

以上の原則は、購入予算を使った収集の場合はもちろん、寄贈や寄託によるコレクション形成においてもあてはまる。

【コレクションへの編集的視点】

コレクション形成を戦略的に進めるためには、コレクションを俯瞰する仕組みをつくらなくてはならない。コレクションを俯瞰する仕組みとは、先に述べた三原則のもとでコレクションを形成していくことに加え、コレクションのデータベース化、さらに学芸員の調査・研究に基づくコレクション展を開催することで成される。これが「整理されていない」という問題への対策になる。その過程で、館のスタッフもコレクションの魅力を共有する。コレクションの魅力の発見も、コレクションポリシーを支える大きな要素である。

なお、コレクション形成への長期的アプローチに欠かせないのが、編集的視点である。編集的視点は、コレクション群に全体としての統一感をもたらす。これが「必然性がない」とう問題の解決につながる。コレクション形成に携わる学芸員は、一冊の壮大な書物を編纂するようなイメージで取り組む。そのためには、コレクション形成に関する編集長的な資質をもつコレクションのオーソリティー、いわばCCO（チーフ・キュレイトリアル・オフィサー）のような人材が育つような環境づくりも必要だ。

■着眼点③ ハードウェア（施設整備）環境のイノベーション

【長期修繕計画の策定】

美術館のハードウェアについての問題といえば、老朽化の問題がすぐに思い浮かぶ。(財)地域創造の「2007年度 地域の公立文化施設実態調査」（調査数 614 施設）では、具体的な改修計画がある施設は 19.4%であった。改修内容は「空調のリニューアル」が最も多い。空調設備は、収蔵品の維持管理の絶対必要条件である。故障や事故による空調の運転停止は、収蔵品の破損や消耗という事故につながりかねない。よって、少なくとも空調については、休館等を伴う定期的な大規模修繕が欠かせない。

また可動壁等も、機能しなくなれば企画展の開催は不可能となる。さらにアスベストや耐震強度等、利用者の安全性に関わる問題もある。

こうしたハードウェアのメンテナンスに関しては、長期修繕計画を策定し複数年の予算を積み立てる。同時に、定期的に小規模修繕を行い施設の老朽化のスピードを遅らせる。こうした努力がひいては、大規模修繕の回数削減につながる。

【ハードウェア機能の分化】

ハードウェアとしての美術館には、様々な物理的な限界が生じる。この問題は展示スペースと収蔵庫スペースのあり方に集約されていく。

コレクションが増えてくると、常設展示室のスペースが足りなくなる。これについては、行政の発想にとらわれない工夫が必要だ。例えば、姫路市立美術館（兵庫県）は、大規模な

寄贈等で常設展示のスペースが不足した。そこで、エントランスに入場券を購入せずに入れるギャラリースペースを新設し、年に8回テーマを決めた無料の展示を行って、コレクションを公開している。

収蔵庫の問題については、例えば、分館を駅前等立地的価値の高い場所に設置し、企画展や教育普及を専門に行う施設にする。郊外の本館は収蔵庫と収蔵品展示に特化した、いわば研究施設とする、といったことが考えられる。機能分化による分館構想である。例えば東京の駒場にある日本近代文学館は、千葉県成田市に分館を建設しコレクションを分散させている。あるいは、コレクションを外部の専門倉庫等に分割収蔵するということも考えられる。

一方で、さらに考えを進めると、複数の公立美術館が共同で収蔵庫を設置するという方法も考えられる。これについては第4章で詳しく述べる。

■着眼点④ 学芸員の役割強化

【学芸員の機能、業務とは？】

博物館法には、学芸員は収集・保存・展示・研究という美術館における専門的機能を担う存在と定義されている。また、博物館法に基づく施設として登録するためには、学芸員がいなくてはならないとも規定されている。

学芸員業務の現状をみると、従来の仕事に加えて様々な業務が発生している。そうした業務の第1は教育普及活動である。コレクションを収集、保存、展示するのみならず、講座やギャラリートークで研究活動の成果を社会に提供していく活動は既に広く行われている。学芸員が教育業務を担当することについては、博物館法で美術館が社会教育機関として位置づけられているため抵抗感は薄い。

第2の追加業務は美術館運営への関与である。この背景には、美術館組織全体のマネジメント機能がきわめて弱いという現状がある。そのため、長年美術館にいて経験があり、美術館というものをよくわかっている職員として、学芸員が経営に荷担する必要性が生じている。しかしこれは、学芸員の負担増につながり、またスキルも適合していないことがある。

第3は美術館外部との連携のインターフェースとして市民活動のコーディネート役等を果たす、ということである。これは誰にもできるわけではないため、ごく少数の突出した学芸員が行っている。

【現状の問題点】

このように今日の学芸員には、その名を超えた多くの役割が期待されている。しかし現状は、その期待に十分に答えられているとはいえない。学芸員をめぐる現在の問題点について整理してみたい。

学芸員がその役割を十分に果たせていない要因の第1は、美術館側の採用の仕方と人事体系にある。例えば、単に博物館法の登録基準を満たすという理由で、資格はあるが経験がない新人を学芸員に採用するというケースが、特に市区町村立館レベルではみられる。コスト削減のねらいもある。しかし、経験をもたない新人学芸員がたった一人で美術館にいても機能しない。

自治体内でたまたま学芸員資格をもつ職員を、美術の専門性がないのに登用してしまうケースもある。例えば、考古学等他分野の専門家を兼務として美術館に配置する。大学で美術や文化に関わる専門教育を受けていない事務系の職員が、学芸員資格を持っているという理由で美術館に配置替えされる。さらには、こうした職員を4、5年の人事ローテーションで廻している例もある。このため、美術館に専門的な知見や経験が蓄積されない。

第2は学芸員個々人のスキルの問題である。教育普及活動もやれ、マネジメントにも関わると要求されても、普通の学芸員はそうした分野の教育も研修を受けていない。よって、そうした仕事を拒絶する学芸員もいる。さらに、収集、保存、展示、研究等、本来学芸員が担わなくてはならない専門的機能の訓練すら不十分な学芸員もいる。これは、第4章で詳しく述べるが、学芸員資格取得者の養成制度の問題にも起因する。現在の養成制度では、美術史は勉強してきたが、作品の扱いもわからないという学芸員が出てきてもおかしくない。

第3は学芸員がチームとして機能しないという問題である。これは特に、学芸員が5、6人から10人程度いるような比較的大規模な美術館で起こる問題である。まず、多岐にわたる業務内容の広がりに対応した人員配置ができていない。学芸員の人数が増えれば、Aは保存担当、Bは修復担当、Cは展示担当といったように、ある程度の分業体制を敷くことがあってもいいはずだ。しかし、各々が一人で全てをこなそうとして、全体がうまくいかない。

さらに、チームとしてのコミュニケーションが非常に不足している。与えられた時間や、仕事の幅の中で誰がどういう仕事をするか、進行管理、役割分担ができていない。これは本来、館長や学芸課長レベルがすることだが、うまくいっていない。

【問題解決のために】

解決の糸口はどこにあるのか。設置者はまず、美術館の収集、保存、展示、研究という専門領域の仕事は経験値のない者にはできないし、いまの養成制度のもとでは資格取得者が十分なスキルを持つわけではないことを理解するべきだ。そもそも一人で収集、保存、展示、研究、さらには教育、マネジメントまで全てをできるような学芸員はいない。学芸員さえいれば美術館運営ができると考えてはならない。美術館全体の業務のうち、学芸員がどこまでを行うのかをはっきりさせる。教育活動までやるのか、マネジメントまでやるのかを美術館の総意として明確にするべきである。

次に、複数の学芸員がいる美術館での学芸課レベルに対しての場合である。まず学芸員全員がチームとしてまかなう仕事の範囲についての共通認識をもち、効率的な業務遂行のためのワークシェアリングを進める。組織プレーを行うという意識の徹底を図るために、作業分担表を作り到達目標を確認する。もちろん、リーダーによる進行管理が必要となる。

個人レベルでも、学芸員に求められる能力が大きく変わってきている。かつては研究に没頭できたかもしれないが、時代の変化に対応して、必要とされるスキルや心構えは変わっている。常に自分の適性を確認しながら、他者との相互補完を心がけることが求められている。

こうした改善とともに、今日の学芸員には、価値創造の主体としての役割が期待される。そもそも学芸員は、本来担っている専門機能の収集、保存、展示、研究という役割の中で、大きな価値創造を実現することができる。例えば、研究することで、いままで誰の作品なの

かわからなかったものが実は高名な作家の作品だったことをつきとめる。あるいは自ら地域のコレクターや作家とよい関係をつくる。それにより普通なら買えない作品が収集できたとすれば、美術館の資産価値を増やしたことになる。保存も、作品をそのまま維持・保管するだけでなく、膨大な量の作品に行き届いたインデックスをつくる。そうすれば、活用するためのインフラ整備を実現できる。展示においても普通なら隣には置かないような作品を並べてみると、意外な特性が浮き上がってきて新しい発見がある。攻めの価値創造は可能である。

このように、学芸員は本来の専門的な業務をきちんとすることで、美術館の新たな価値創造の起点となりうる。

■着眼点⑤ ミッションの明確化

改革のためには、職員全体が「この美術館は何をすべきなのか」という問いを共有したうえで、自分たちで主体的にミッション（使命）を設定する必要がある。ミッションは外から与えられるものではない。美術館の資源（コレクション、人材、施設、予算、情報等）を確認したうえで、自分たちは何をしなくてはいけないかを考える。さらに、何をしていきたいのかを考える。こうした視点から見出された社会的な役割がミッションである。こうして、利用者、市民、地域から期待してもらえるミッションを設定する。

なおミッションは、美術館を取り巻く多様なステークホルダー（利害関係者）とコミュニケーションをとりながら策定する。美術館が独りよがりにならないためである。外との対話を重ね、ミッションづくりの具体的な方法を美術館内で検討することで、スタッフとコレクションの顔が見えるメッセージをつくり上げていく。

【独自性を追求する】

ミッションをつくるときには独自性を意図する。公立美術館である以上、どうしても担わなければいけない義務は多い。しかしそれは、あえてミッションの中核に据えない。どの美術館にも適用できる一般的なミッションはあまり意味がない。その美術館の優位性、アピールしていきたいポイントを自ら見出し、独自性の追求をミッションに掲げる。つまり、選択である。

図 1-16 に静岡県立美術館のミッション・ステートメント（使命の宣言文）を掲載した。館の独自性と目指す方向性を簡潔に表わしている。また、図 1-17 は三鷹の森ジブリ美術館（東京都三鷹市）のミッション・ステートメントである。これは決して簡潔とはいえないが、誰が誰に対して語っているかが明確である。顔の見える館主である宮崎駿監督が、館の職員にとっても館の利用者にとっても非常にわかりやすく、それでいてポイントをおさえた形で語ったミッション・ステートメントといえる。

図 1-16

静岡県立美術館のミッション・ステートメント

静岡県立美術館は、創造的で多様性に富んだ社会を実現していくために存在します。そのために、コレクションを基盤として人々が美術と出会い新たな価値を見出す体験の場をより多く提供するとともに、地域をパートナーと考える経営を行い、日本の新しい公立美術館となります。

図 1-17

三鷹の森ジブリ美術館のミッション・ステートメント

こんな美術館にしたい
 おもしろくて、心がやわらかくなる美術館
 いろんなものを発見できる美術館
 キッチンとした考えがたらぬかれている美術館
 楽しみたい人は楽しめ、考えたい人は考えられ、感じたい人は感じられる美術館
 そして、入った時より、出る時ちょっと心がゆたかになってしまう美術館！

そのために、建物は…
 それ自体が一本の映画としてつくりたい
 威張った建物
 立派そうな建物、豪華そうな建物、密封された建物にたくない
 すいている時こそ、ホッとできるいい空間にしたい
 肌ざわり、さわった時の感じがあたたかい建物にしたい
 外の風や光が自由に出入りする建物にしたい

運営は…
 小さな子ども達も一人前にあつかいたい
 ハンデをもっている人にできるかぎり配慮したい
 働く人が自信と誇りを持てる職場にしたい
 道順だの、順路だのと、あまりお客さんを管理したくない
 展示物に埃がかぶったり、古びたりしないようにいつもアイデア豊かに、新しい挑戦を続けたい
 そのために投資を続けるようにしたい

展示物は…
 ジブリファンだけがよるこぶ場所にはたくない
 ジブリのいままでの作品の絵が並んでいる「おもいで美術館」にはたくない
 みるだけでも楽しく、つくる人間の心がつたわり、
 アニメーションへの新しい見方が生まれてくる場所をつくりたい

美術館独自の作品や絵を描き、発表する、
 映像展示室や展示室をつくり、活き活きと動かしたい
 （独自の短編作品をつくって公開したい！）
 今までの作品については、より掘り下げた形で位置付けて展示したい

カフェは…
 楽しみ、くつろぐための大事な所として位置付けたい
 ただし、多くの美術館のカフェが運営困難になっている現状からも安直にやりたくない
 個性あふれたよい店を、まじめにつくりあげたい

ショップは…
 お客さんのためにも、運営のためにも充実させたい
 ただし、売ればよい式のバーゲン風安売り店にたくない
 よい店のあり方を模索しつづけたい
 美術館にしかないオリジナルグッズをつくりたい！

公園との関係は…
 緑を大切にするだけではなく、10年後にさらによくなるプランをつくりたい
 美術館ができて、まわりの公園もゆたかになり、公園がよくなって
 美術館もよくなったといえるような形と運営を探し見つけたい！

こういう美術館にはたくない！
 すましている美術館
 えらそうな美術館
 人間より作品を大事にしている美術館
 おもしろくないものを意味ありげに並べている美術館

三鷹の森ジブリ美術館 館主 宮崎 駿

出典：三鷹の森ジブリ美術館 URL ホームページ <http://www.ghibli-museum.jp/about/004444.html> より

さらに博物館の例だが、兵庫県立人と自然の博物館（三田市）は、自己評価システムをテコとした経営改革を行った館のひとつとして有名である。まず、同館の掲げてきた8つの機能（資料収集・整理、展示、教育普及、調査研究、シンクタンク、ジーンバンク、データバンク、学術交流）を、「生涯学習の支援」と「自然・環境に関するシンクタンク機能」の2つの重点事業として分類し、これに「研究・資料の充実による基礎体力の強化」と「健全で効率的な経営」を加えた4つをミッションとした。さらに、それを自己評価の指針とし、2002

年度から5カ年の第1期中期目標として制度化した。また、目標を達成するために複数担当制等の組織改革も行った。現在は2011年度までの第2期中期目標が策定されている。

(2) 公立美術館の社会的責任と情報発信

■年報の改革

5つの着眼点に加え、これを統合する作業として提案したいのが、公立美術館の社会的責任の確認とそれを含む情報発信である。多くの公立美術館が年報（アニュアル・レポート）を出している。実はこの内容を改善することで、美術館の社会的責任を意識化、言語化することができる。またミッションの発信力も高まる。具体的に以下で説明する。

日本全国の37の公立美術館を対象に、どのような内容の年報を発行しているのかを調査した（巻末参考資料2）。ここからわかった年報の課題を要約すると次のようになる。

- ・年報には、展示、教育普及、資料の収集保管等、美術館がどんな事業を実施したかについては、十分な事実が記載されている。
- ・一方で、美術館の進むべき方向や館長の経営方針を明確に示す「ミッション・計画」、経営の健全性や安定性を確立するための仕組みである「ガバナンス」に関する記載は全体的に少ない。
- ・美術館のステークホルダーにとっての利益や成果、彼らとのコミュニケーションに関する報告はほとんど見あたらない。
- ・財務情報を公開していないところが多い。
- ・年報の内容を美術館のホームページで公開、またはそこからダウンロードできる場所は2館のみであった。
- ・ビジュアル面では、資料や作品に関する写真は多用されているが、観覧者や参加者、美術館スタッフを被写体にした写真がきわめて少なく、単調な誌面構成になっている。

調査結果をふまえて考えてみると、公立美術館が発行している年報は、美術館自身もしくは美術館同士で交換する記録、または行政組織内の記録としては十分である。しかし、地域住民や利用者にとって本当に知りたいことが書かれているかという点では、疑問が残る。

■民間企業や海外のミュージアムの場合

参考のため、企業や海外のミュージアムはどんなアニュアルレポートを発行しているか見てみよう。

現在、多くの企業のアニュアルレポートが、CSRレポートとして作られている。企業のCSRレポートとは、次のようなものである。

CSR（corporate social responsibility：企業の社会的責任）とは、「企業が社会的問題と環境問題を、従来の財務問題と同じように、企業の責務としてステークホルダーとのやり取りのなかに自主的に取り込むこと」と考えられている。企業では近年、このCSRの概念が定着してきている。各企業のCSRの内容は、広く消費者に配布される「CSRレポート」や「企業の社会的責任報告書」によって知ることができる。

ひとつの事例として、コンビニエンスストア・チェーンのセブン・イレブンを抱える株式会社セブン&アイ・ホールディングスを取り上げる。ここのCSR推進委員会が発行する『CSRレポート2006』の目次をしてみる(図1-18)。

まず「ごあいさつ」で、企業トップの経営の考え方が簡潔に述べられている。以降の大部分を占めるのがCSRの報告である。ステークホルダーとして「お客様」、「お取引先」、「地域社会」、「社員」の順で、それぞれにとって関心の高い事項に関して、同社はどのような取り組みをしてきたかを克明に記載している。また最後には、「環境」に関する取り組みも報告している。

企業のCSRレポートの特徴を、日本の公立美術館の年報と比較してみると、次のことがいえる。

- ・ ミッションや目標をトップが平易な言葉で語っている。
- ・ 民間企業においても、自社の金銭的な利益だけでなく、地域社会や環境といった社会全体への利益（公益性）を重視し、それを企業としてアピールしている。
- ・ 企業活動に関わる人や組織を洗い出してステークホルダーとして位置づけ、それぞれに対する企業の取り組みを明確化している。

また、アメリカにあるスミソニアン協会（Smithsonian Institution）の“Annual Report 2007”の目次は以下のようにになっている。

- i. Explore Globally（調査研究・収集）
 - ii. Engage Locally（教育プログラム）
 - iii. The Year at a Glance（この1年のハイライト）
 - iv. Looking Ahead（今後の事業計画）
 - v. Financial and Gift Report（財務報告）
 - vi. Leadership Gifts（企業・個人からの寄付）
 - vii. Donors to the Smithsonian（寄付者リスト）
 - viii. James Smithson Society, Smithsonian National Board（協会と経営ボード）
- i には、同協会で行った「調査研究・収集」の1年間の歩みが紹介されていて、その表題に

図1-18

株式会社セブン&アイ・ホールディングスのCSR

- 報告書作成にあたって
- ごあいさつ
- セブン&アイHLDGS.の概要
- コーポレートガバナンス
 - ① 推進体制
 - ② コンプライアンス
 - ③ 株主のために
 - ④ 事業会社のために
 - ⑤ あらゆるステークホルダーのために
- セブン&アイHLDGS.のCSR
 - お客様
 - 商品の安全と安心
 - 店舗の安全と安心
 - 多様なお客様への配慮
 - 情報の安全と安心
 - お取引先
 - 公正な取引の徹底
 - お取引先との共存共栄
 - 地域社会
 - 地域貢献
 - 社会・文化貢献活動
 - 社員
 - 多様性の尊重
 - 人権の尊重
 - エンプロイアビリティ（就業能力）の向上
 - 安全と健康の維持
 - 環境
 - 地球温暖化の防止
 - 廃棄物の削減

出典：株式会社セブン&アイ・ホールディングス
「CSR Report 2006 企業の社会的責任報告書」目次より

は「Explore Globally」とある。「世界に探検に行こう」という、ワクワクさせるフレーズがつけられている。iiは教育プログラムに関する章であるが、表題にはやはりメッセージの高いフレーズが使われている。さらに、この章の節レベルでは「世界一大きな教室で学びましょう」、「よりよい世界を私たちはデザインしていきます」といったフレーズが踊っている。iiiはこの1年間の大きな出来事、ivはこれからの事業計画である。v～viiiは、財務情報、寄付者のリスト、ボードの紹介等である。

このアニュアルレポートの特徴は、先に紹介したCSRとは少し違っている。ステークホルダー別の記述はなく、スミソニアン協会が行っている事業の柱ごとに紹介しているが、そこにはメッセージ性の強いフレーズを使って読者の関心をひきつけている。日本の年報によくある数字の羅列ではなく、項目ごとに1ページ程度で簡潔に分かりやすい記述が施されている。また、カラー写真、特に人物を写した写真が多く、視覚的インパクトを高めている。

■「MSR」という概念の導入

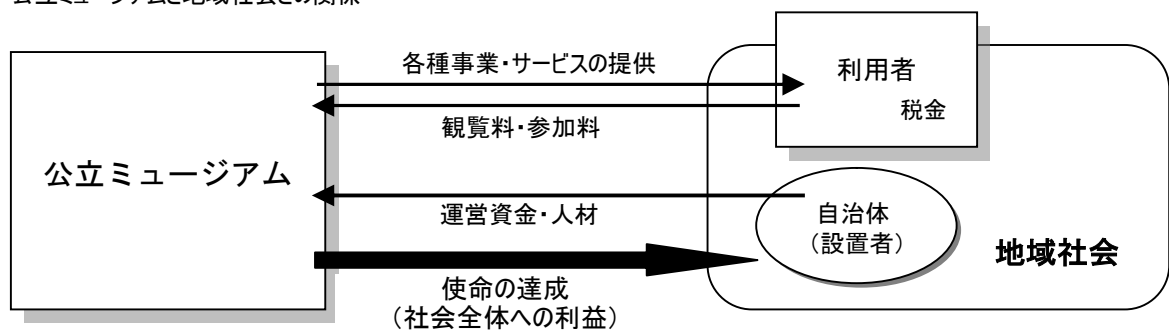
日本の公立美術館でも、企業のCSRレポートやスミソニアン協会のアニュアルレポートを参考に年報を改善すれば、美術館のミッションや目標をより広く効果的に伝えることができる。そうした年報改革を進めるうえでの新しい概念として、CSRにならって「MSR (museum social responsibility: ミュージアムの社会的責任)」という考え方を導入してはどうだろうか。

多くの公立美術館は、自らの社会的役割を広報する姿勢が弱い。MSRでは、美術館が提供する社会についての価値（公益性）について、ミッション・ステートメントでしっかり語る。図1-19に示すように、公立美術館と地域社会は複雑で密接な関係にある。お金やサービスのやり取りに注目すると、利用者は観覧料を払ってサービスを得る。自治体は税金から運営資金や人材を美術館に投入している。しかし、公立美術館と地域社会の間には、こうしたながれとは別の関係も存在する。美術館は地域に対して、自らの使命に根ざした社会的価値の達成を約束しているはずである。MSR年報では、来館者や近隣住民にとどまらず、美術館にこない地域の人々や地域全体に与えた利益、または美術館がその地域にあることで地域が受ける恩恵についても語る。特に、「使命の達成（社会全体への利益）」をしっかりと語るべきだ。

また編集にあたっては、ステークホルダーという概念を顕在化させる。そして、それぞれのステークホルダーに向けたメッセージを用意し、活動に対する理解と支援を得る。

図1-19

公立ミュージアムと地域社会との関係



<参考文献・資料>

- ・文部科学省『平成14年度 社会教育調査』
- ・文部科学省『平成17年度 社会教育調査』
- ・アメリカ博物館協会（AAM: American Association of Museums） URL <http://www.aam-us.org/>
- ・EGMUS（European Group on Museum Statistics） URL <http://egmus.minuskel.de/>
- ・目黒区美術館ワークショップ『日本の美術館開館年表』（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確認と再考察） 2008年8月28・29日開催
- ・新美術新聞『2008年展覧会入場者ベスト30』 2009年2月1日
- ・財団法人地域創造『平成19年度 地域の公立文化施設実態調査報告書』 2008年3月
- ・文化庁『公立の美術館・歴史博物館の組織・運営状況に関する調査』（平成18・19年度「美術館・博物館支援方策策定事業～まちに生きるミュージアム～」）
- ・文部科学省『平成17年度文部科学省委託事業 博物館制度の実態に関する調査研究』 2006年3月
- ・財団法人日本博物館協会／編・刊『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年3月
- ・MSR研究会（代表：上山信一）『MSR研究会報告』 2006年（未発表）
- ・佐々木亨、亀井修、竹内有理『博物館経営・情報論 新訂』 放送大学教育振興会 2008年

第2章

公立美術館の経営改革

第2章 公立美術館の経営改革

1 美術館経営の三要素～オペレーション・マネジメント・ガバナンス～

(1) 経営は三層構造でとらえる

■現行の経営組織

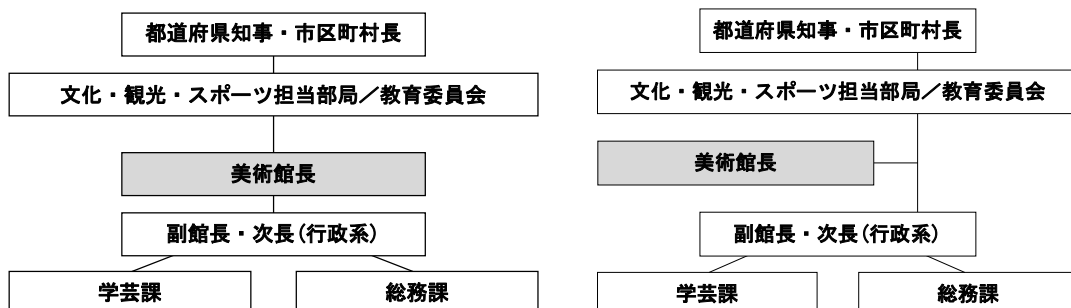
第1章では、公立美術館が潜在的にかかえる構造的課題について述べた。それをうけて第2章では、今日の公立美術館が日々の事業運営を行っていくうえで持つべき「経営」の視点と、設置者が取り組むべき経営改革について考えていきたい。

これからの公立美術館には、広く地域づくりの核としての役割が期待される。そのためには、合理的かつ透明性の高い経営が行われる必要がある。

公立美術館の運営を、組織体系で整理した(図2-1)。各美術館の組織図では、「都道府県知事・市区町村長」から「学芸課・総務課」までが一直線上に描かれ、「美術館長」も美術館経営に直接関わっているように示すことが多い。しかし実態は、「美術館長」は全体の組織ラインから横にはみ出された存在で、美術館経営への関与の程度は弱い場合が多い。

図2-1

公立美術館の運営



第1章でも述べたとおり、公立美術館の館長の多くは非常勤で、事業の決裁権を持っていない。実務を統括するのは本庁から配属された副館長や総務部等の行政系の管理者である。しかし、美術館オペレーションは専門性を要求されることが多い。行政系の管理者は、結局、予算・人事や設備管理だけを行うことになりがちだ。

つまりその結果、現場のオペレーションを担う学芸系と、予算と人事等を担う管理系の2つのながれが別個に存在することになる。このような経営構造では経営改革はもちろん、業務改善すら進みにくい。

■公立美術館経営の三層構造経営

官民を問わず組織のあり方は、オペレーション、マネジメント、ガバナンスの三層構造でと

らえて議論するとわかりやすい。オペレーションは従業員が主体になって行う日常の作業である。業務改善等はここが担う。マネジメントはミッションや戦略を明確化したうえで、予算・人材等経営資源の有効活用を図る経営者、あるいは取締役会が担当する。そしてガバナンスは株主総会や監査役会、理事会等がその任にあたり、コンプライアンスの維持を図りつつ、経営者のマネジメントを、監視あるいは評価する。正常な経営を行う組織の機能には、この三要素が備わっていなければならない。

公立美術館における経営の三層構造はどう構成されるのか、具体的に見てみよう（図2-2）。

一層目のオペレーションは、学芸員や管理スタッフが担う。ここでの課題は、質の高い企画展の開催や常設展の内容改善、来館者の満足度の向上やそれによる観覧者数の維持等である。

二層目はマネジメントである。現状ではこの部分が弱い。公立美術館におけるマネジメントのおもな内容は、ミッションや戦略を明確にし、それに基づいてコレクション・展覧会予算・人材・ハードの機能等の経営資源を有効に活用することだ。中長期計画の策定、戦略に基づく予算の執行、広報戦略、マーケティングへの資源投入、館職員の人事や育成、他館や他の施設との連携等である。具体的には、館長がスタッフとともに館の経営を改善していくうえでボトルネックになりがちな、その館の制度面の問題を取り除く、あるいは、積極的な事業展開を進めるうえで必要となる人的資源、予算の裏づけをして支援をする、等がその内容である。

このマネジメントを取り仕切るのは「経営の責任者」だが、第1章で述べたとおり、現在の公立美術館は、館長がその役割を十分に果たしにくい構造にある。美術館経営がかかえる様々な問題の多くは、ここから生じている。

三層目のガバナンスについては、経営者（館長）によるマネジメントに対して客観的な評価を行い、それに基づく適切な支援をする機能である。ガバナンスを担う主体は、第一義的には設置者つまり自治体である。さらに議会である。あるいは協議会等の第三者による諮問機関も担い手になる。さらに住民、利用者によるモニター活動等もガバナンスの一つととらえることができる。

図2-2

美術館における経営の三層構造

	主 体	主な内容	具体的な取り組み事項
オペレーション	館職員 学芸部門 管理部門	現場における業務改善	・ 質の高い企画展の開催 ・ 常設展の内容改善 ・ 来館者の満足度の向上 ・ 観覧者数の維持
マネジメント	館 長	使命・戦略の明確化と、それにもとづく、コレクション・予算・人材・ハードなど、経営資源の有効活用	・ 使命と中長期計画の策定～明確化 ・ 戦略にもとづく予算執行 ・ 広報戦略、マーケティングへの資源投入 ・ 館職員の人事、育成 ・ 他館、他の施設との連携
ガバナンス	設置者 市 民 利用者 議 会	館長によるマネジメントに対する客観的評価と、それに基づく適切な支援	・ 経営形態の選択・変更 ・ 理事会、美術館協議会の改革・刷新 ・ 美術館を中心とした地域の文化政策推進

(2) 公立美術館の経営の望ましいあり方

■オペレーション改革の浸透

ここで、公立美術館の経営の現状を評価してみたい。三層構造のうち、オペレーションでは、ある程度改革が進んでおり、一部では成果があがっている。

もちろん館にもよるが、特に注目したいのは、一部の都会から離れた立地にある館の努力である。志の高い館長や学芸員に恵まれた場合には、展覧会や教育普及のプログラムの工夫、あるいは地域との交流プログラム等で成果をあげている。これらにより、一見恵まれた条件下にある都市部の美術館よりも、存在感を増している事例が見られる。これらの例は各種報道等でも紹介され始めた。

■マネジメント改革の視点

しかしながら、こうしたオペレーション改革は特定スタッフの献身的努力に依存する面が強い。しかも、サービス残業・休日出勤を管理部門が黙認するといった事情に助けられ、かろうじて継続している。こうした属人的サポートには限界があり、オペレーション改革には不安定な側面がある。

オペレーション改革の継続に必要なのが、マネジメントレベルの改革である。マネジメントの本質は、人材、ノウハウ、資産等、経営資源の有効活用である。ここでは、第1章で示した5つの着眼点が役立つ。即ち経営資源の活用には、まず、それを統括する経営の責任者を設定しなければならない(館長のリーダーシップ)。そして、戦略的投資としてのコレクション形成、施設(ハードウェア環境)のイノベーション、さらに学芸員の活性化、そして、ミッション・ステートメントとMSRである。

■ガバナンス改革への挑戦

三層構造のうち、ガバナンスについてはどうか。ほとんどの館では、まだあまり意識されていない。

設置者については、まず代表者である首長が美術館に赴いて、館長やスタッフと対話するところから始める。そのことで設置者は美術館の状態やその課題、改革の具体的イメージを持つことができる。これが第一歩である。

次に、行政の所管部門(文化・観光・スポーツ担当部局や教育委員会)は、美術館の管理だけでなく、美術館を支援する部門であるという自覚をもつ必要がある。館の学芸部門、管理部門、さらには行政系の管理者が所管部門の支援を受けながら、館の運営にあたる体制をめざす。そこから館を取り巻く諸問題についての危機意識を全員で共有することが、設置者によるガバナンスの大前提である。

そのうえで以下では、設置者をめぐるガバナンスのあり方の改革について述べたい。

（３）設置者によるガバナンスのあり方の改革

■館長を支援するボード機能

（２）で見たように、わが国の公立美術館ではオペレーション改革はまずまず進んでいる。マネジメント改革では館長の問題等課題は多いが、これは実は設置者の問題と直結する。こうして設置者のあり方を突き詰めていくと、ガバナンス構築が大切だということがわかる。

最初にガバナンスのあり方において先行する企業活動の場合を見てみよう。企業活動では、ガバナンスの核に取締役会が設置されている。その機能は、①経営責任者の人選を行うこと、②経営戦略・事業計画の吟味、③経営責任者の成果・業績の評価、④経営結果について責任を負うこと、等である。

公立美術館をこれに照らすとどうなるか。設置者（自治体）が企業における取締役会の機能を担っている。しかし、さらにその横に議会があり、首長をチェックする。つまり二重統治のような形になっていてややこしい。これをすっきりさせるためには２つの手順が必要だ。ひとつは美術館を別法人にすることである。もうひとつは、企業の取締役会に相当する「経営ボード」を館内に設置する必要がある。

図 2-3 は、海外の美術館における経営ボードのイメージを示したものである。海外の美術館では、ボードメンバーが館の運営（経営）の責任を負っている。ボードはその館のミッションの遂行にふさわしい館長（ディレクター）を内外から探し出して任命する。その上で、館の経営を側面からサポートをする。日本の公立美術館でも経営ボードのような仕組みをつくるべきだという意見がある。例えば、静岡県立美術館の評価委員会（高階秀爾委員長）は、経営改革の五本柱のひとつとして経営ボードの設置を提言した（2005 年）。

日本の公立美術館には、経営ボードに似たものとして「美術館協議会」という組織が設置されている場合がある。協議会は、博物館法第 20 条で「運営に関し館長の諮問に応ずるとともに、館長に対して意見を述べる機関」として位置づけられている。つまり美術館経営に影響力を発揮できる立場にある。

ところが、会は年に２回程度しか開催されず、議題も実施された事業報告とこれから開催される事業計画に関する意見聴取程度にとどまっていることが多い。そもそも意見を受ける館長の権限が不明確で、せっかくの意

図 2-3

海外のミュージアムにおける経営ボード

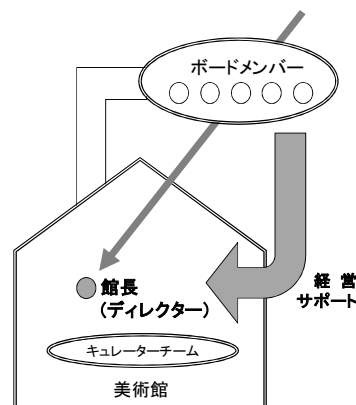
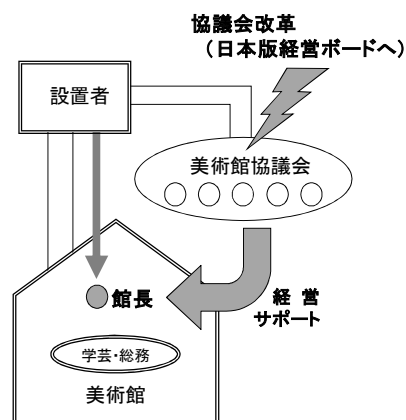


図 2-4

国内・直営館の経営ボードイメージ



見がどこまで実行できるかわからない。もちろん館長を人選したり経営サポートを行ったりすることもない。

しかし、図 2-4 に示したように、美術館協議会が経営ボードに近い役割を担うことは不可能ではない。美術館協議会の改革も考えられてよい。

「美術館経営に新たなエンジンを模索」

コミュニティ・スクールの学校運営協議会における市民参画の事例が、ミュージアムガバナンスの形成のヒントになるのではないかと。コミュニティ・スクールの学校運営協議会とはどんな存在で、どんな権限が与えられているのだろうか。

コミュニティ・スクールは、2004 年におこなわれた「地方教育行政の組織及び運営に関する法律」の一部改正を法的根拠としている。その第 47 条で、市区町村教育委員会は、その所管に属する学校のうちその指定する学校の運営に関して協議する機関として、当該指定校ごとに、学校運営協議会を置くことができるとされた。2008 年 3 月現在で、340 校のコミュニティ・スクールが存在する。

学校運営協議会には、大きく分けて 2 つの権限が与えられている。

- a) 校長が作る学校の基本方針を承認する。
- b) 校長を含む教員の採用について任命権者に意見を言うことができる。また、任命権者はその意見を尊重する。という権限である。

学校運営協議会が権限 a) をもったことで、今まで抽象的だった学校の教育目標、たとえば「明るく元気な子を育てる」とか「文武両道」といった標語は認められなくなった。学校は、自分たちは何を問題と考え、何をどう改善し、何に力を入れようとしているのかを、より具体的に学校運営協議会メンバーに対して説明しなくてはならなくなった。このことで、公立学校は、教育行政の巨大ピラミットの底辺にあって何も決定できなかった状態から抜け出し、自律した存在となったといえる。

また、権限 b) にもとづいて、公立学校は自分たちの判断で、コミュニティ・スクールの基本方針に相応しい教員を集めることが可能になった。通常、教員人事について、市区町村教育委員会や現場の学校が不満に思っても、都道府県教育委員会は説明を一切しない。しかし、行政ヒエラルキーの一部ではない住民・保護者が参加している学校運営協議会が教員人事について意見を述べたとき、任命権者である都道府県教育委員会には、その意見を採用しない場合にはその根拠となる合理的理由を明らかにする説明責任が生じる。

学校運営協議会の構成メンバーは、当該指定学校の所在する地域の住民、当該指定学校に在籍する生徒、児童または幼児の保護者、その他教育委員会が必要と認める者である。これらの者を、市区町村教育委員会が任命する。

このようなコミュニティ・スクールの制度がそのまま公立美術館のガバナンスで使えるわけではない。コミュニティ・スクールを参考に、公立美術館のガバナンスに市民が参画するコミュニティ・ミュージアムを実現するためには、乗り越えなくてはならない課題がいくつかある。

ひとつは、24 時間、365 日、いつも美術館の経営について考えているビジョナリーな館長の存在が不可欠である。と同時に、館長の責任と権限を明確化することも必要である。

もうひとつは、コミュニティ・スクールの場合は法律として制定されたが、ミュージアムの場合もそうした組織を法律もしくは市区町村の条例で制定する必要がある。そうした制度構築が不可欠である。それによって、美術館職員の採用・異動に関して、その組織は任命権者に意見を言うことができるようになる。

＜参考：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 年＞

■経営形態の選択

設置者によるガバナンス改革のひとつとして考えるべきテーマが、経営形態の選択である。選択肢としては直営、あるいは指定管理者制度の適用、さらにその場合でも、設置者の出資法人である財団にするのか、民間事業者に委ねるのかという選択がある。さらに、完全民営化も考えられる。選択基準は都道府県、大都市、中小市町村によっても違ってくる。館の目的や立地によっても違う。どれがよいかはケースバイケースである。

あえていえば、一般に大規模で大都市にあるものは、指定管理者制度によって民間企業に委ねるメリットが出やすい。逆に、規模が小さい場合には、公設の文化振興財団等による指定管理の方が有効な場合もある。直営のままでもよい館も多い。ここで重要なことは、経営形態に関する選択肢が多様であることだ。

複数の選択肢の中から、どの経営形態を選ぶかを決めるのは設置者である。設置者がガバナンスの視点から経営形態を選択する際には、第1章の5つの着眼点を意識して選ぶ必要がある。特に、着眼点⑤のミッションの策定と整合性をもつ経営形態を選択しなくてはならない。ミッションと館の経営形態の間にずれがあれば、適切なマネジメントは継続されない。

経営形態の選択において、もうひとつ留意すべきことがある。これからの公立美術館は、地域の中でその地域のもつ歴史、文化に即した視点から経営を行っていかなくてはならない。経営形態の選択においても「エリア・スペシフィック（地域本位）」な視点が欠かせない。

最も避けるべきは、単に人員やコストを削減する合理化の視点で経営形態を選択することである。指定管理者制度を導入して仮にコスト的なメリットがあったとしても、美術館にはコレクションがあり、そのコレクションの価値を引き出す役割を担う学芸員がいる。公立美術館の経営は、スポーツセンターや体育館の経営とは根本的に異なることを理解すべきだ。

館全体の管理は指定管理者が行うが、学芸部門だけ直営のまま維持する部分指定管理方式も生まれている。また、指定期間の長期化の検討も進んでいる。指定管理者制度を導入する場合は、公立美術館としてのミッションはもちろん、それぞれの館に状況にあわせた、有効な制度運用を模索する必要がある。

■第三の選択肢：地方独立行政法人

直営と指定管理に加えて、美術館経営の第三の選択肢として大阪市等が模索しているのが、地方独立行政法人（地方独法）である。大阪市は市内の7つの美術館、博物館等全てを独法で運用しようとしている（図2-5・2-6）。

しかし、国の地方独法制度が対象とする業務には、美術館、博物館が含まれていないので、政令改正が必要である。そこで大阪市は、制度導入の早期実現を目指し、2006年秋、2008年春に構造改革特区の適用を提案した。

大阪市は、地方独法導入のメリットとして、継続性の確保、業務方法の改善、情報公開、自主性の発揮を主張する。こうした主張に加え、人材獲得競争に寄与することも考えられる。東京都、横浜市、大阪市等の大規模な自治体では、管内に複数の館が存在する。それぞれの施設

をバラバラに指定管理運営に委ねるよりも、安定した長期雇用を前提とする独立行政法人にすると、優秀な人材が集まりやすくなる。

図 2-5

大阪市の博物館施設とその概要

館 名	設置年	特 徴	特筆資料等	資格等	現行経営形態
大阪城天守閣	1931年	年間100万人以上の入館者を集める文化集客拠点施設、大坂城を中心として歴史展示や関連イベントの開催	重要文化財2 「大坂夏の陣図屏風」他	博物館相当施設・ 重文公開施設	直営・指定管理、 コンベンション協 会～H22.3
美 術 館	1936年	70年に渡る活動実績、秀逸な中国書画・石仏コレクション、文化庁指定「勸告・承認出品館」(16館)のひとつ	重要文化財14 葛飾北斎筆「潮干狩図」 他	登録博物館・ 重文公開施設	直営
科 学 館	1989年 (1937)	東洋初で世界最新のプラネタリウムを導入、日本初の電気「科学館」(1937年)を継承し、ハンズオンを中心とした子ども向け展示	「物理教育大塚賞」受賞 展示装置他	登録博物館	指定管理科学振 興協会～H22.3
自然史博物館	1950年	140万点にのぼる標本収集、西日本自然史系博物館ネットワークの基幹館、館と連携したNPOの設立と運営実績	模式標本類約1,000・ 「ステゴサウルス全身骨 格標本」他	登録博物館	指定管理文化財 協会～H22.3
大阪歴史博物館	1960年	日本で初めて遺跡やその景観を取込んだ一体展示を実現、歴史・美術以外にも建築・民俗・芸能など多様なジャンルをカバー	重要文化財5 「関ヶ原合戦図」屏風他	登録博物館・ 重文公開施設	指定管理文化財 協会～H22.3
東洋陶磁美術館	1982年	世界屈指の中国・韓国陶磁コレクション、国内外の館への貸出し実績(九国博・ベルリン国立東アジア博)	国宝2,重文13 「油滴天目茶碗」「飛青 磁花生」他	重文公開施設	指定管理美術振 興協会～H22.3
近代美術館 建設準備室	1990年	佐伯祐三・吉原治良コレクション、モダンデザイン資料(家具等)の収集、関係の海外主要館との豊富な貸借や共同展実績	モディリアーニ「髪をほ どいた横たわる裸婦」他		直営

図 2-6

大阪市の博物館施設の管理運営主体の変遷と今後の方向

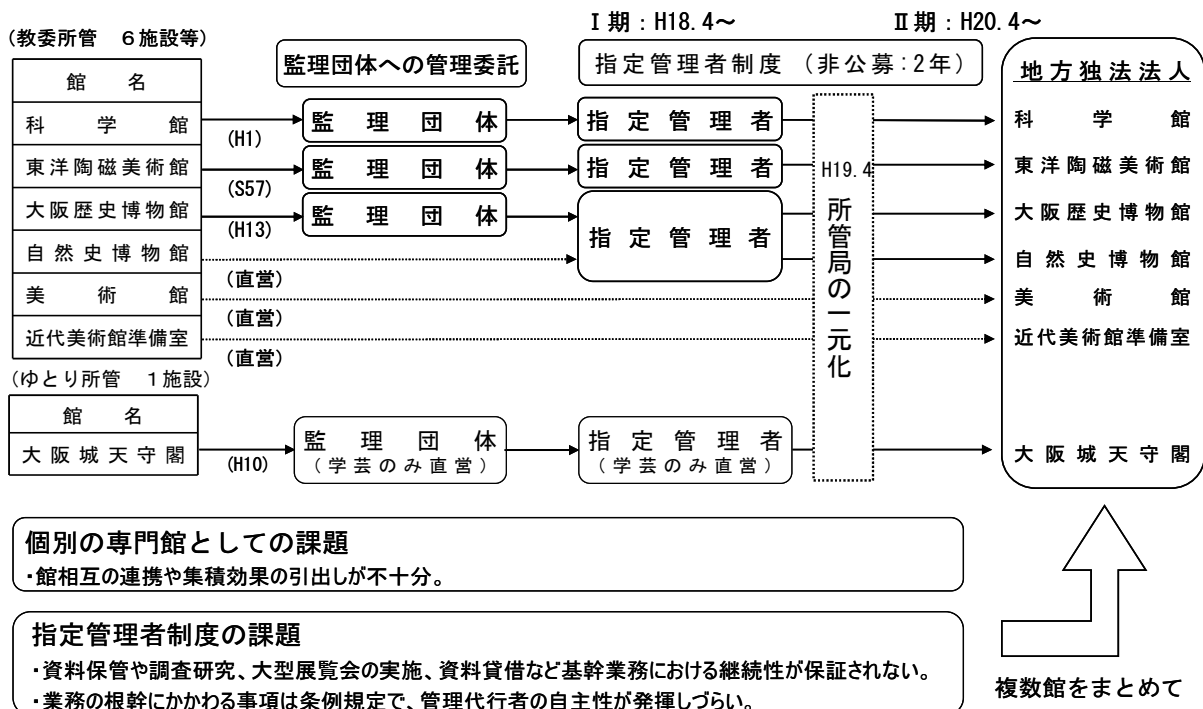


図 2-5・6

特定非営利活動法人博物館活動支援センター 平成20年度第2回フォーラム
「大阪市における新たな博物館運営形態の模索」資料より

（４）公立美術館改革は行政改革の突破口

行政組織内において、公立美術館は特殊な組織である。しかしながら、公立文化施設に求められている改革の課題は、行政機関が今問われている課題と共通する部分が多い。公立美術館の経営改革は、自治体全体の行政改革の突破口になる可能性を秘めている。

第1に、公立美術館は、受益者をふくめ、ステークホルダー（利害関係者）の絶対数が多い。また、そのニーズも非常に多様である。第1章でも述べたとおり、美術館は様々な立場の人に支えられるが、それぞれから異なる種類の期待が寄せられている。その全てに応えることが必要か、そもそも可能なのか、応えることが難しい場合はどうやって取捨選択するのか。これはまさに自治体経営が日々直面する課題である。

第2に、非営利組織としてサービスと効率を同時に向上させることが求められる。また、公立美術館は独立採算では経営が成り立たない。設置者や住民、企業等、公共からの支援を必要とする。そのため、説明責任が求められる。

第3に、公立美術館の機能は、教育、福祉、医療等に大きな広がりを見せる可能性がある。第3章で詳しく述べるが、美術館は地域住民の心に関わるインフラという、新しい都市機能の結節点となる可能性を持つ。美術館は地域再生の核となる存在であり、公立美術館改革によって生まれた手法は、地域の公共経営全体の改革手法となりうる。

また、公立美術館の改革には、設置者である自治体自身が様々な解決手法を総動員しなくてはならない。自治体が公立美術館でそれをやってみることは、新しい行政改革手法を生み出すチャンスでもある。

かくして、公立美術館の改革は行政改革の突破口を開くことが期待される。また、美術館が都市機能の結節点となり、様々な市民の集まる場になることができれば、改革の進む公立美術館そのものが行政改革の拠点となることも十分に考えられる。

以上のように、これからは文化・芸術が都市機能の根幹を支え、美術館はその点において大きな役割を担うことが予想される。

次節ではそのような視点から、公立美術館の都市機能の結節点としての具体的役割と、美術館が文化による地域再生の拠点になりつつある状況について、イギリスを中心とした国内外の事例を中心に確認する。

2 美術館と創造都市・創造産業論

近年、文化・芸術が内包するクリエイティブな力が地域再生、経済や産業、観光とつながることが着目されている。これに伴い、美術館にも地域のクリエイティブな拠点としての役割が求められている。

例えば、神奈川県横浜市では「クリエイティブシティ・ヨコハマ」を標榜し、既存の施設を活用して「BankART1929」や「急な坂スタジオ」等を立ち上げた。石川県金沢市では金沢市民芸術村を市民の手に運営を任せるなど、街中でのクリエイティブな活動を奨励している。さらに、イギリス、ドイツ、フィンランド、韓国、中国、シンガポール等の世界各国では 21 世紀の産業としてアイデアやクリエイティブな力から生まれる文化芸術、デザイン、建築、映像産業やコンテンツ産業を積極的に支援している。

本節では、その経緯と背景を紹介する。

(1) ミュージアムによる地域再生（創造都市論、創造産業論の視点から）

近年、世界各地で美術館が都市の再生の上で大きな役割を果たす事例が見られる。その先鞭となる事例が、多様な美術館を街中に展開し都市再生を果たした、スコットランドのグラスゴー（Glasgow）市である。ここは現在、日本でも多くの地方自治体が関心を寄せている文化による都市再生、すなわち「創造都市（Creative City）」のさきがけとなった自治体として知られる。

こうした動きは既に 1970 年代のアメリカ、特にニューヨークにもあった。当時、ニューヨークは産業の衰退により失業者・犯罪が増加し、都市財政も破綻に瀕していた。しかし、「アイ・ラブ・ニューヨーク」キャンペーンと文化・芸術を取り入れ、「荒廃都市」のイメージ払拭に成功した。

ヨーロッパでの同じ動きの先陣がグラスゴーである。これは、自治体と地方の開発公社が一体となって、工業都市から文化都市へ大きくイメージを変えようという大胆な再開発への取り組みだ。その中心となったのが、多様なミュージアムをはじめとする文化施設の建設である。

グラスゴー市はマンチェスター市やリバプール市と同様に、19 世紀前半の産業革命で繁栄した。しかし、第二次世界大戦後、イギリスの多くの工業都市と同様に、産業構造の転換に伴い街は荒廃し続けた。いつしか 19 世紀末の栄華の記憶も薄れ、失業者があふれる街というレッテルが貼られる。人々は自信を喪失していった。同市の経済は沈滞し、士気は低下していた。だが次第に、文化関係者が人口に占める割合が増え、文化施設に人々が集いはじめる。この事実を認識するようになったグラスゴー市は、周到な文化政策を練り上げ、文化による都市再生プロジェクトを試みる。そして空洞化していた中心市街地に次々と近現代美術館や近代的なコンサートホール、会議場等といった文化施設を新設した。

具体的には、1983 年に中世の装飾芸術から近代絵画等貴重な美術作品を所蔵するバレル・コレクション（The Burrell Collection）が建設され、ドガやゴッホの作品がグラスゴー市内でも見

られるようになった。さらに、電車の操車場を改築したモダンダンスや実験演劇を上演するトラムウェイ（Tramway）や、ロイヤル・コンサート・ホール等が建設された。また、文化施設を建設するのと同時に、様々な国際イベントの誘致が図られた。

最大の転機は、1990年にEUの文化首都に指名されたことである。これがグラスゴー市にとって、これまでの都市再生を一気に盛り上げる機会となった。巨額を投じてハード面を整備し、また1年間にわたって多彩な文化イベントが繰り広げられた。その中でも、グラスゴー市民に誇り（civic pride）を取り戻させたといわれるのが、「グラスゴー・ガールズ」と題された展示企画だった。

グラスゴー市では、19世紀末から20世紀という時代到大勢の女性たちが美術やデザインを学んだ。ロンドンのリバティ百貨店の宝飾品デザイナーも輩出した。この歴史を米国人の留学生が掘り起こし、市内やイギリス各地に散逸していた作品を集めて開いた企画が「グラスゴー・ガールズ」である。文化や芸術にそれほど関心を示さなかった大勢の市民が初めて美術館を訪れ、会期が何度も延長されることになった。地域の歴史が美術の展示として見事に表現されたことにより、市民が自らの歴史と文化的財産を再発見することにつながり、自らが住む地域への誇りを取り戻す機会となった。その後、多彩な文化や芸術が着実に市民の中に根付きはじめ、受け入れられるようになった。

現在グラスゴー市は、現代アート的美術館等文化施設に加えて大規模なショッピング・センターも建設され、ロンドンに次ぐ一大文化都市へと変身を遂げた。このことは、欧州の都市計画関係者や文化政策関係者に大きな衝撃を与えた。グラスゴー市はこの時代を「カルチュラル・ルネッサンス」期と命名しているが、このルネッサンスをもたらす上で、美術館をはじめとした文化施設が大きな役割を演じたことは、イギリス国内でも広く知られるようになった。

グラスゴー市の成功事例は、文化政策と都市計画は統合されることでより一層高い効果を生むこと、文化と経済の関係は矛盾しないこと、なによりも都市のステータスを上げることに文化は大きな役割を果たしうることを立証した。都市の再生に従い、グラスゴーのアート・シーンも活気を帯び始め、映像作家や演劇集団、オーケストラ等が結成されるようになり、バレエやオペラ、ダンス等の公演にも多くの市民が訪れるようになった。現在では国際的にも評価の高い13のミュージアムを擁し、グラスゴー市といえば文化都市、というイメージがすっかり定着している。

この後、マンチェスター市やニューカッスル・アポン・タイン市等のイギリス国内の産業都市はもとより、フランスのナント市、スペインのビルバオ市やバルセロナ市等、欧州の多くの都市がグラスゴー市の成功モデルに追随した。イギリスのシンクタンク「コメディア（Comedia）」代表のチャールズ・ランドリー（Charles Landry）は、こういった都市を「創造都市」と命名し、都市の再生に文化が大きな役割を果たすことを指摘し、世界各国の都市政策に大きな影響を及ぼしている。

■国内外の事例

【ビルバオ（Bilbao）市】

ビルバオの名前を一躍世界に知らせたのは、1997年のグッゲンハイム美術館（Guggenheim Museum Bilbao）の開館であった。ビルバオのあるスペインのバスク州は、かつては造船、鉄鋼業が栄えた。それが、1980年代以降は産業構造の転換がうまくいかず多くの失業者を輩出した。苦しい経済状況に陥った同州はグラスゴー市にならって、文化による都市再生に起死回生を賭ける。そしてニューヨーク市に本拠を置くグッゲンハイム美術館をビルバオに誘致した。

建物はフランク・O・ゲーリー（Frank O. Gehry）の設計による。市の中心を流れるネルビオン川（Nervion）に泳ぐ魚をイメージした独特の建築である。同館は、このユニークな建物との相乗効果ともあいまって、内外から多くの観光客を招くことに成功した。1997年当初は年間50万人の入場者を予想していた。ところが、1997年から2000年の5年間の入場者は年平均100万人にのぼった。地域の活性化、雇用の創出等の波及効果ももたらし、ビルバオは活気のある港湾都市へと生まれ変わっている。

【ビーコン（Beacon）市】

マンハッタンから列車で約70分にあるニューヨーク州ビーコンにおいて、NPOのディア美術財団（Dia Art Foundation）が4年の歳月をかけて地域とともに美術館づくりを進めた。自治体と美術に関心のない地域住民を説得し、2003年5月、世界最大級の現代美術館「ディア・ビーコン（Dia Beacon）」をオープンさせた。

この建物はかつてビスケットのナビスコ社の製品の箱を製造していた工場である。これを改造した高い天井、広々とした空間が現代アートを展示するのに最適であった。美術館がオープンすると同市を訪れる観光客の数も増え、商業施設や住宅も増えた。

【金沢市】

石川県金沢市は、豊かな歴史遺産と工芸の盛んな北陸の中核都市として栄えていた。しかし金沢大学、石川県庁が市の中心部から移転し、中心市街地の空洞化が進むようになった。その中心市街地の活性化の起爆剤として考えられたのが、2004年10月に開館した金沢21世紀美術館であった。

同市は、京都について豊かで長い歴史を誇る工芸が盛んであった。そのため、現代アートを中心とした美術館を建設することには賛否両論もあった。しかし、建築家の妹島和世と西沢立衛による親しみやすくあらゆる方向に開放されている建物、無料ゾーンと有料ゾーンの巧みな区分け、市内の小中学生を無料招待するなどのユニークな試みを仕掛けた結果、市民を始め多くの人々を惹きつける美術館として知られるようになった。

2008年からは美術館の枠を超えて、街中でアートプロジェクトを展開する「金沢アートプラットフォーム」も開始されている。なお、同市にはほかにも、製糸工場を改築した金沢市民芸術村がある。この施設は、市民なら誰でも、365日24時間低料金で使える。市民とアー

トを近い関係で結ぶためのインフラが整備されている。

【テイト・モダン (Tate Modern)】

ロンドンのセント・ポール寺院の対岸にあるテイト・モダンは、テムズ川東岸にあった火力発電所を改築し、巨大な現代アートの美術館に変えたものである。建設にあたっては、当時まだ無名であったスイス出身の建築家ユニット、ジャック・ヘルツォーク (Jacques Herzog) とピエール・ド・ムーロン (Pierre de Meuron) を起用した。

価値を判断しにくい現代アートで、多くの観光客や入場者を呼べるかどうかは大きな賭けだったが、館長のニコラス・セロータ (Nicholas Serota) の緻密な作戦のもと、開館初年度 (2000 年度) の入場者数は、当初の予想の 150 万人を大きく超える 500 万人にのぼった。翌 2001 年度には、ロンドン市内全体の美術館の入場者数の 74% がテイト・モダンの入場者数といわれるまでになった。現在でも、年間入場者数は 400 万人を数えている。さらに、テイトは直営でケータリング・ビジネスを展開しており、館内のレストランやカフェを経営している。同じ国立でもナショナル・ギャラリー (National Gallery) は外部委託であり、使用料を徴収している。一般的に、煩雑で手間がかかるという点で直営の方が経営は困難だが、テイトは独自のケータリングのビジネス・モデルを確立し、地方のギャラリーのレストランやカフェ経営にそのノウハウを提供するほどに成長している。

また、教育普及部では、学校や若者、家族、地元コミュニティ等多様なグループを対象としたワークショップやフォーラム等、多彩なプログラムを展開している。学校向けプログラムは、年間約 10 万人の子どもたちを受け入れている。現代美術はあくまでも素材のひとつとし、子どもたちが自主的に問題を認識することを重視して、独立した思考ができるようになることを目指している。

(2) 創造産業 (Creative Industry) と美術館

「創造都市」の現象と並行して提唱されるようになったのが「創造産業 (Creative Industry)」そして、「創造経済 (Creative Economy)」という概念である。創造都市が発展してくれば、当然のことながら、文化・芸術の分野で働く労働人口もさらに増加する。

1996 年、アーツ・カウンシル・イングランド (Arts Council England) が国勢調査をもとに、1981 年から 1991 年の 10 年間で、文化や芸術等の創造的セクターに従事する人口の伸びを調べたところ、34% というきわめて高い伸び率を示していることが判明した。例えば、ファッション・デザイナーが 88% の増加、グラフィック・デザイナーは 71% 増、プロデューサーやディレクターは 47% 増、ライター・ジャーナリストが 43% 増といった具合である。

特に女性の進出が目覚しく、全体で 69% の増加が見られた。経済的にも看過できない数字である。そこで、こうした創造的な仕事に従事している人口をマッピングしてみると、イギリスの GDP の 4% を創造産業群が占め、主要な経済分野となっていることが改めて認識された。

こうした事実をふまえ、1997 年、労働党 (ニューレイバー) が主導するイギリス政府は、「創

造産業」を「個人の創造性や技術、才能を活用し、知的財産の創出と市場開発をとおして知財と雇用を生み出す可能性を有する産業群」と定義した。21世紀という経済競争が激化する時代にあって、イギリスの経済を牽引する産業として、①広告、②映像・ビデオ、③建築、④美術・アンティーク市場、⑤舞台芸術、⑥出版、⑦工芸、⑧ソフトウェア、⑨デザイン、⑩テレビ・ラジオ、⑪ファッション・デザイン、⑫音楽の13の分野を「創造産業」として設定し、経済政策の大きな柱として奨励することにした。

さらに、2002年、アメリカの経済学者であるリチャード・フロリダ（Richard Florida）は、著者「クリエイティブ・クラスの勃興（The Rise of Creative Class）」において、こうした創造産業の担い手を「クリエイティブ・クラス」と名づけた。現在この考え方は、都市再生戦略を練る各国の政府、自治体に大きな影響を与えている。

このように、今や「創造都市」、「創造産業」、「創造経済」は21世紀の社会と経済を語る上で不可欠の要素になっている。文化・芸術が経済と社会に果たす役割の大きさにも注目が集まった。この動向は、英米のほか、カナダ、オーストラリア、ドイツ、フランス、ニュージーランド、韓国、中国、台湾、シンガポール等の世界各国に波及している。国内でも、横浜市をはじめ、札幌市、仙台市、東京都、豊島区、港区、金沢市、名古屋市、大阪市、神戸市等、多くの自治体が、都市政策や文化政策にこういった発想を取り入れている。これは、公立美術館の関係者としても看過できない、大きな潮流となっている。

（3）ミュージアムポリシーの戦略化～イギリスのルネッサンス・プロジェクトから

前節において、日本の美術館の経営は民間企業と同様、オペレーション、マネジメント、ガバナンスの三層構造として考えられるべきと提言した。これを実践したのが、イギリスの「ルネッサンス・プロジェクト（Renaissance Project）」である。これは、特にイングランドの地方公立美術館の経営改革のための一大プロジェクトである。

この改革のプロセスは日本の公立美術館改革にとっても大いに参考になる事例と考えられるため、以下に紹介する。

2001年、「地方にルネッサンスを：イングランドのミュージアムへの新たな展望（Renaissance in the Regions: a new vision for England's museums）」と題された報告書が発表された。これは、首都ロンドン以外の地方にあるミュージアムがかかえている危機的状況の原因となっている問題や課題を洗い出し、21世紀に即応した新たな美術館像と経営の枠組みを提示したものである。また、その実現のためには政府からの財源措置をはじめとする多様な支援が必要であることを示し、政府に対して直接提言した。

画期的であった点は、第1に、地方の美術館に対しても財政支援が必要であることを提言したことである。それまでのイギリスでは、政府直轄の国立（National）美術館にのみ、政府からの財政支援が行われていた。

第2に、イギリス国内を9つの地域に分け、それぞれの地域に中核となる「ハブ（中核）」館

を任命し、このハブ館を中心とする連携館とのネットワーク体制を築き、これまでの課題を解決する情報やノウハウの共有体制が必要であると提言したことである。そのことにより、それぞれの館が集積してきた美術館経営に関するノウハウ、知識、情報、人材を同じ地域のほかの美術館と共有することを提唱した。

この報告書が作成された背景には、1980年頃から徐々にイギリスの地方美術館に対する期待が下がり、訪れる人も減るといった厳しい状況があった。当時、地方の美術館に未来はないという強い危機感があった。具体的にイギリスの地方美術館がかかえていた課題は、以下のとおりである。

- ① 一貫した美術館政策がない
- ② スタッフの責任感の欠如と不明確な役割分担
- ③ 財政難
- ④ 信頼できる客観的なデータの欠如
- ⑤ コレクションの問題
- ⑥ 学芸員の学識や能力の不足
- ⑦ 観光客に頼れない地方美術館

こういった課題を解決するために、イギリス全土から美術館運営の専門家たちが召集され、タスクフォースが立ち上げられ、以下の分野にわたって調査が進められ、報告書が作成されたのである。

- ① 支出パターンの割り出し
- ② 大学美術館・博物館、ならびに独立系美術館の成功要因の調査
- ③ 閉館を余儀なくされた美術館から導き出される過程、影響、意味合いの検証
- ④ 地方美術館への助成金システムの検証
- ⑤ 地方美術館の財政モデルの分析
- ⑥ 地方美術館のビジネス内容分析
- ⑦ 美術館セクター内の意識改革に関する調査

ルネッサンス報告書のタスクフォースは、制度疲労に陥っていたイギリスの美術館の問題を洗い出した。その上で、美術館は社会において、もっと重要な役割を果たしうる可能性があるとの問題提起した。特に美術館の核となるコレクションには、インスピレーションや学習、楽しみの源となり、人々の人生を変えるほどの力が潜在していることを示した。さらに、21世紀を生きる美術館には以下の5つの役割が必要とされると指摘した。

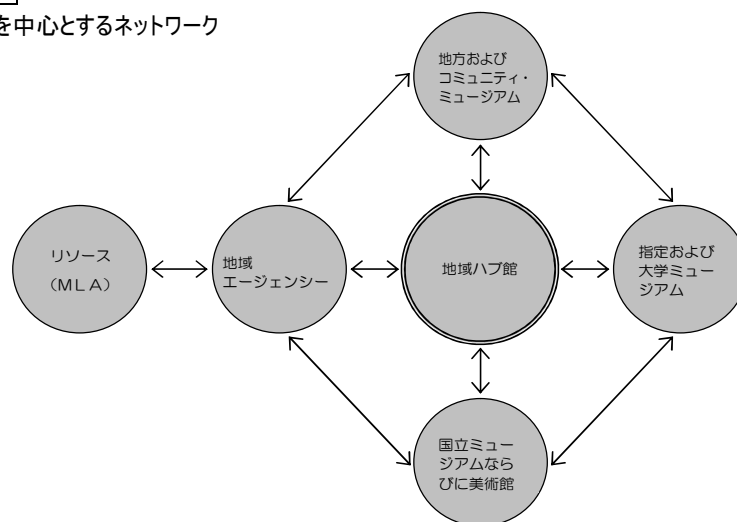
- ① 学び、教育の場として最も重要な源泉であること
- ② 誰からもアクセスしやすい場であること
- ③ 地域の経済的再生にも寄与すること
- ④ コレクションをインスピレーションと創造を誘発するように活用すること
- ⑤ 質を高めること～地方のセンター・オブ・エクセレンスであること

そして、これまでの美術館の体質を変え、新しいガバナンスに則ってマネジメント、オペレーションの改革を推進していくためには、7項目の戦略が必要だと提案した。

- ① 各館を横断的に統合するマネジメント体制をつくり、各地域の美術館コミュニティごとにその地域を牽引していくリーダーをおく。
- ② 地域単位の連携体制（リージョナル・ハブ）を構築する。連携の中心となる館は、地域における中核拠点（センター・オブ・エクセレンス）として、また地域のリーダーとして機能する。この場合、中核館は原則として大都市に置くが、新しい課題に迅速に対応し、新鮮な発想で取り組まなければならない。公的資金が投入されるのであれば、優れた企画展示、アウトリーチ活動、コレクションのマネジメント等あらゆる面で規範となり、成果を示していくことが求められる。

図 2-7

ハブ館を中心とするネットワーク



ルネッサンス報告書の図をもとに作成

- ③ 地域の多様な団体と連携していく。経営母体が異なる国立や大学の美術館等とも積極的に連携していく。
- ④ 中央政府からの財政支援は、最初は3年間のパイロット方式で実行されるべき。他方、支援を受けるために、これからの経営を明確に示した戦略プランを提出しなければならない。財政支援は、地域ごとに求められる異なる要件に沿って、詳細に取り決められた合意書（Funding Agreement）を取り交わしたうえで交付される。
- ⑤ ビジネス面、収入倍増計画、市場開拓、社会の様々な主体との関係構築を意味するソーシャル・インクルージョン（Social Inclusion）への取り組み、美術館教育、人事改革、専門性向上等美術館経営のあらゆる面での変革が必要。
- ⑥ 地方美術館が安定した財政基盤に立脚し、質の高いサービスを提供していくためには中央政府からの支援が不可欠である。ただし、公的投資を受けるには、明確な達成目標を設定しなければならない。

- ⑦ 「リソース (Resource)」(後の「イギリス博物館・図書館・文書館評議会 (MLA : Museums, Libraries and Archives Council)」) の役割は、美術館セクターにおいて、新たに提示されたフレームワークがいかに関果的に運用されるか、地域の美術館への助成、基準を設定し、常に動向を把握していくことである。個々のコレクションのマネジメントに対する助言や支援を行う国立コレクション・センター設置の可能性も探る。

その上で、こういった目標を達成するには2億6,720万ポンドにのぼる中央政府からの財政支援が必要と強調した。その内訳は図2-8のとおりである。

図2-8

経営改革のための経費内訳

単位:100万ポンド

プロジェクト	2002～03	2003～04	2004～05	2005～06	2006～07
学校教育および生涯学習	4.5	8.5	15.1	21.4	29.1
アクセス/ソーシャル・インクルージョン	2.5	8.5	24.4	26.1	28
経済活性	0	0	9.5	9.5	9.5
インスピレーション・創造力	0	0	4.5	4.5	4.5
エクセレンス(質の向上)	1	1	1	1	1
近代化	2	2	2.9	2.8	1.8
文化的変化	0	0	2	2	2
ICTからの投資	0	0	9	9	9
合理化	0	0	0.5	0.3	0.2
その他	0	0	2.4	1.8	2.4
合 計	10	20	71.3	78.4	87.5

ルネッサンス報告書をもとに作成

最終的に、次のような政府と地方美術館関係者双方への提言がなされた。

- ① 中央政府、地方自治体、国営宝くじ (National Lottery) 等の助成により、地方美術館の新しい財政支援の枠組みを早急に作成すること。
- ② 入場者等美術館を利用する全ての人々へのサービスの向上を目指して、新しい枠組みとして提示されたハブ館を設置すること。
- ③ 地方美術館への財政支援を増額すべく、2004年度以降、「文化・メディア・スポーツ省 (DCMS : The Department of Culture, Media and Sport)」から「リソース (Resource)」(後の「イギリス博物館・図書館・文書館評議会 (MLA)」) に対する補助金を増額すること。
- ④ 地方美術館の統治機構を設置すること。
- ⑤ 財政支援を増額するためには、支出と成果を明確に合意書に盛り込むこと。
- ⑥ 地方美術館は、ルネッサンス報告書で指摘された課題の解決にできるだけ早く取り組むこと。

この報告書がきっかけとなって、イギリスの地方美術館に対して、政府が財政支援をするようになった。また、地域の中核館を中心とするネットワークの構築が始まる。具体成果が目に

見えてくるにつれて、美術館セクター全体の意識も変わり、スタッフにもそれが浸透していった。そして、あらゆる面で改革のきざしが見られるようになった。

まず入場者数にその効果が表れた。2002 年から 2003 年にかけて、地域の中核館への入場者数は 14.1%増し、2006 年から 2007 年度にかけて入場者数は、1,400 万人にのぼった。1 年生（5 才）から 11 年生（15 才）の児童たちが美術館を訪問する機会は 18%増し、2002 年度から 2006 年度の 5 年間にハブ館を訪れた児童の訪問件数は 80 万件にのぼった。

2006 年度になると、学校の授業で訪れるだけでなく、週末や平日に美術館を訪れた入場件数は、38,000 件で 21.4%も増加するという結果になった。また、これまであまり美術館を訪れたことのなかった移民等、エスニック・マイノリティの人々の来場が 30.6%増加し、90 万件に達した。こういった数字は、政府が設定した目標数値をはるかに上回った。公立美術館側も、地域経済や都市再生に、自分たちが重要な役割を担えるのだと認識するようになった。

2007 年には、さらに予算が 4,500 万ポンドに増えた。そして中央政府からの補助金が地方美術館に交付されるようになった。2002 年度から 2010 年度までの「文化・メディア・スポーツ省（DCMS）」から「イギリス博物館・図書館・文書館評議会（MLA）」への財政支援の総額は、3 億ポンドに達した。そのうち、ルネッサンス・プロジェクトの予算は約 8 割を占めている。

ルネッサンス・プロジェクトの効果は中央政府からも高く評価され、また、イギリスの美術館界をリードしているテイト館長であるニコラス・セロータ（Nicholas Serota）も、近年における美術館セクターにおいての最大の進歩と発言している。

＜参考文献＞

- ・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 年
- ・高井健司（大阪市ゆとりとみどり振興局文化部博物館群運営担当）『大阪市における新たな博物館運営形態の模索』（セミナー資料）、特定非営利活動法人博物館活動支援センター平成20年度第2回フォーラム 2009 年1月
- ・小林真理『指定管理者制度 文化的公共性を支えるのは誰か』 時事通信社 2006 年
- ・財団法人地域創造「地域の公立文化施設実態調査」報告書『指定管理者制度導入状況等調査』 2007 年3月
- ・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 年
- ・上山信一、桧森隆一『行政の解体と再生』 東洋経済新報社 2008 年
- ・菅野幸子「甦るナント～都市再生への挑戦」『文化による都市の再生～欧州の事例から』 国際交流基金 2004 年
- ・菅野幸子、吉本光宏監修『創造都市交流 2006 事業報告書』 財団法人横浜市芸術文化振興財団 2007 年
- ・桜井武『英国美術の創造者たち』 形文社 2004 年
- ・吉本光宏「ビルバオ市における都市再生のチャレンジ」『文化による都市の再生～欧州の事例から』 国際交流基金 2004 年
- ・Booth P. & Boyle R. “See Glasgow, See Culture”, Bianchini, F. & Parkinson, M. (eds), (1993) *Cultural Policy and Urban Regeneration: The West European Experience*, Manchester University Press
- ・Resource: The Council for Museum Archives and Libraries, *Renaissance in the Regions: a new vision for England's museums* (2001)

第3章

連携による事業展開

第3章 連携による事業展開

1 序論 美術館は他者との連携が必要である～単館経営の限界～

第2章では、美術館の経営にはオペレーション、マネジメント、ガバナンスの3つのレベルがあることを示した。しかし、この三層はいずれも個別組織の枠内改革のはなしである。組織の枠を超えたもっとダイナミックな改革もある。企業経営の場合は統合、業務提携、合併、買収等の動きがこれにあたる。美術館も同じだ。合併や買収はなかなか起こりにくい、他の美術館や異業種組織との提携は、真剣に模索すべき手法である。特に小さな館の場合、いくら単独で組織内の運営改善をしても限界がある。

本章では、2つのタイプに分けて、美術館の連携を考えたい。第1は、美術館同士の連携（機関連携）である。第2は、教育や福祉あるいは観光振興等、異業種の組織との連携（機能連携）である。これは、いわば美術館を経由した社会の様々な機能の連携である。

■機関連携によるコレクションの連携

美術館同士の機関連携では、まず、個々の美術館の収蔵作品の相互活用が考えられる。これまで日本の美術館は、新聞社やテレビ等が主導する海外美術館の名品展を数多く実施してきた。大都市圏のみならず、中規模都市でも毎年のように開催されてきた。しかし、海外美術館の作品やマスメディアに依存せずとも、日本の美術館は十分な作品と展覧会開催のノウハウを蓄えている。日本の美術館が固有に持つコレクションと、企画の能力をもっと活用するべきだ。

こうした目的を持って美術館が連携するには、今までのような、学芸員同士の個人的な親交にとどまらず、美術館と美術館という組織同士の連携が必要だ。つまり、交友関係の組織化により、単発の共同作業を超えた持続的な関係づくりをめざす。組織同士の連携が進めば、個人の能力が生み出した結果が美術館全体の成果、そして責任にもなる。個々の学芸員は他者との連携能力を磨くことにつながり、館長や学芸課長等のリーダーも組織の管理能力を磨ける。

■機能連携

アートとは絵画や彫刻の作品（物体・物質）のことだと思われがちだが、それだけではない。いまやアートという言葉は、作品と人々の出会いにより生まれる状況のことも指す。

昨今、多くのアーティスト達がワークショップやイベント型の作品に取り組んでいる。彼らは人々の関係性を問い、あるいは人々の出会いやコミュニケーションを誘発するツールとして、アートに取り組んでいる。アートが持つ「つなげる力」とは、こうした力のことをいう。

その意味で美術館とは、人と作品、あるいは人と人との出会いの場であり、そしてアートの生まれる場所でもある。いいかえれば、美術館とは、観客が作品との出会いを通じて、新たな想像や創造を果たす場所であるのだ。

機能連携ではこの力をもとに、美術館が教育や福祉、あるいは観光等の分野と連携をなす。事例は後述するが、最近、こうしたつながりはクリエイティブなパートナーシップ（創造的な連携）と呼ばれている。これは、社会に新たな活力をもたらす力のひとつである。

2 機関連携

(1) 美術館同士がつながる 機関連携の枠組み

美術館同士の連携はどんな形をとるのか。また連携によってどのようなことができるのか。以下では、具体例を交えて述べていきたい。

■連携の枠組み

まず連携の枠組みだが、既にいくつか実現している。それだけを見ても、きわめて多彩なものであることがわかる。

第1のタイプは、自治体等の設置者同士の連携の上に成り立つ、美術館等のミュージアムの連携である。岡山・香川美術館連絡会議等が典型である。ただし、この種の県庁内の担当部局が先行しての連携は、参加する館の選択や確定、当事者である館同士の所蔵品の性格や活動目的のすり合わせのための時間を必要としたり、機能させるために相応の助走の時間が必要となることもある。

第2のタイプは、都道府県単位で非常に公的性格の強い連携組織をつくるものである。これは「〇〇県博物館連合」とか「〇〇県博物館協会・協議会」等の名称を持つものが多い。多くの場合は県立の美術館や博物館が事務局を持ち、当該都道府県内のミュージアムが公立私立を問わず加入する。既に全国の都道府県の多くが組織化している（巻末参考資料3）。ただし、それぞれの連携の内容や充実度には違いがあり、広報の相互支援や、お互いのノウハウの提供程度にとどまっているものも多い。中には学芸員の能力向上を目指した研修会や、研究成果をまとめた出版物刊行等を果たすなど活発な活動を行う組織もある。しかし、館の規模の大小や所蔵品の差異が大きいため、こうした組織を母体に展覧会をつくり上げるのは難しい。

都道府県規模での連携として注目したいのは、館単位ではなく、むしろ学芸員の個人的な連携組織である。その場合、公的組織というよりプライベートな集まりという性格が強くなる。例えば、「福島県学芸員連絡会議」はインターネットのホームページを立ち上げたうえ、学芸員相互の情報交流やシンポジウムの開催等も行っている。また、「岡山県学芸員会議」はプライベートな組織ではあるが、岡山県域のみならず周辺地域からも含めて参加率が高く、学芸員相互の情報交換が活発に行われ、海外も含めて研修旅行等も実施している。

第3のタイプは特定地域内の公的性格の強い連携組織である。代表例は、長野県の安曇野周辺の美術館が集まってつくった「安曇野アートライン」である。こちらは共同で展覧会を開催したり、周遊の仕組みを作ったりと、実働能力の高い活動をしている。あるいは、東京や関西圏のミュージアムが参加する「ミュージアムぐるっとパス」も、こうした形の連携のひとつと見ていいだろう。また近年組織化の進む「あおもり芸術振興ネットワーク」は、ミュージアムのみならずNPOも加えた点で特徴ある組織となっている。

第4のタイプは、限定された複数の美術館間の連携である。このタイプで近年大きな話題となったのは、滋賀県立近代美術館（大津市）と兵庫県立美術館（神戸市）が相互協力に関する基本協定を締結したケースである。協定の内容には、展覧会の共同開催及び共同研究、所蔵品

の相互活用、学芸員やボランティアの人材交流等がうたわれている。このほかにも正式な協定を結ぶには至らないが、少数の館が緊密な連携を取っている例は全国に多い。

第5のタイプは、全国規模の美術館連携組織である。代表例は「全国美術館会議」で、各種のワーキンググループによる実効性のある活動事例も多い。また「美術館連絡協議会」は、読売新聞社が主導し、全国の公立美術館が加盟する組織である。最大の活動は連携による巡回展の実施であるが、その他にも加盟館の学芸員への研究助成や、研究への顕彰等も行っている。

このように、連携には実に様々なタイプがあり、全国だけでなく各地域別にもいろいろ連携が模索されていることがわかる。

(2) 機関連携で何をするのか

こうした連携で何が可能になってくるのか。

すぐに思い浮かぶのは広報の相互支援である。特に近接する館同士はその効果も高い。その他にも、学芸員等スタッフの顔が繋がっていることにより、手短なところから改善できる点が多い。

ただし、これらはあくまで手短にできることでしかない。連携による可能性は、本当はもっと大きい。特にここで強調したいのは、作品の流動性の促進と教育普及の相互活用である。

コレクションの交換展を例に、作品の流動性について考えてみよう。それぞれの美術館は立派な作品をもっている。しかし、作品はその館内だけで全てを展示しきれわけではない。場合によっては収蔵庫内で眠り続ける。こうした眠れる資産を収蔵庫から出して活用する。こうした「資産の流動化」を進める上で、機関連携は効果がある。

図3-1は、海外美術館からの借り出し展、国内美術館からの借り出し展、国内美術館展を相互貸し出しで行った場合、それぞれについてどんな経費が発生するか比較した表である。

特にポイントとなるのは出品謝礼、保険料、そして輸送経費だ。海外美術館からの借り出し展では、千万円単位の謝金を相手館に支払う。国内美術館間の相互貸し出しの場合は、その経費は相殺される。保険料も、国内相互貸し出しならお互いの館が評価額を低めるといったやり方で廉価に抑えられる。

輸送費も、国内の相互貸し出しならそもそも安いのに加えて、例えばA美術館とB美術館が展覧会を連続開催した場合、A美術館から作品を運んだ帰りにB美術館の作品を運んで作品を入れ替えるなど、さらに低く抑える工夫が可能である。国外輸送の場合は、通関業務や梱包の仕様等、様々な面で支出が増える。それに伴う労働も経費に直せば膨大だ。

人材活用という面でも、国内美術館間の相互貸し出しは大きなメリットがある。作品を所有する館には、その作品についてもっとも専門的な知識をもつ学芸員がいる。そうした学芸員を展覧会の監修役にしたり、さらには教育普及事業として講演の講師に招いたりすれば、手間もかからず、経費も安く抑えられる。

このように、国内の美術館同士のコレクションを活用した展覧会は、海外美術館からの借り出し展に比して、経費や人材活用という点でメリットが大きい。必ずしも海外から作品を借りずとも、国内の美術館の素晴らしい作品を活用すればよい。日本の美術館は、お互いの資産の

有効活用によって大きな価値創造ができる。逆に考えれば、優れた所蔵作品を十分に蓄えておくことは、他館の良質なコレクションを借り出すためにも重要なことである。

図 3-1

所蔵作品展経費比較

		海外美術館よりの 借り出し展の場合	国内美術館よりの 借り出し展の場合	国内美術館展 相互貸し出しの場合
経費面	クーリエ(作品輸送立会者)日当	「滞在日数×滞在人数分」が必要 @1日7千円ほど～＋ホテル代	なし。または廉価、相殺の場合が多い。	相殺
	出品謝礼	?	廉価	相殺
	展覧会制作監修料	?	廉価	相殺
	図録テキスト執筆謝金	?	廉価	相殺
	通訳費	1日1名@1万円～	なし	なし
	事前打合せ・会場視察旅費	国外から招聘する旅費＋日当＋ホテル代	廉価	廉価
	作品輸送・展示旅費	両国国内輸送費、航空輸送費、通関業務費。また梱包費は国内輸送以上に嚴重なため4倍ほど。	トラック輸送、梱包も海外より簡易。	左記に同じ。さらに実施期間を連続あるいは同時期にすれば、トラック便を効率よく活用できる。
	作品撤収・輸送旅費			
	図録制作費	海外印刷では手間がかかり割高。日本で印刷の場合、通関業務費＋輸送費上乗せ。		
	通訳費	郵送の場合、割高。		
	会場施工費	所蔵館からの規制により、展示・保管のための環境整備のための経費も必要。		
	保険料	航空機輸送のリスクも込めて割高。	実勢に基づく評価額より廉価。	極めて廉価。ほぼ相殺。
手間・時間		あらゆる局面で見えないコストが発生。		
人材活用			貸し出す側の館の学芸員の専門研究が活かせる。講演会なども廉価で開催。	貸し出す側の館の学芸員の専門研究が活かせる。講演会なども相殺で開催。

以上に加えて、教育普及分野の連携も開拓の余地がある。例えば、北海道の美術館で実施される優れたワークショッププログラムが沖縄の美術館でも提供されるようになれば、日本中の美術館がより魅力的になる。

既に多くの美術館が教育普及担当者を置いている。中にはかなりの経験値や高度なスキルを有する者も多い。しかし、そのスキルが相互利用される事例はあまり聞かない。A美術館の教育普及担当者が遠く離れたB美術館に招かれて、そのノウハウを活かしてワークショップを行う。B美術館の担当者はそのノウハウを学び、以後B美術館で多くの人々にそのプログラムを提供するという状況が望ましい。

既に紹介した全国美術館会議のなかに、教育普及の担当者が集まる研究部会がある。そこではお互いの事例報告等を行っているが、こうした活動をいっそう促進するための母体になっていくことが期待される。

3 機能連携（地域内の他の公共サービスとの連携）

ここでは、ミュージアムやアートを触媒とするクリエイティブなパートナーシップのいくつかの事例を紹介するとともに、新たな提案もしていく。

公立美術館のある地域内には、音楽ホール、図書館、学校、劇場、老人福祉施設、保育園や幼稚園、児童館、病院、観光案内所等、公的なサービスを行なう施設が点在している。これらとの連携で、アートや美術館が、教育の活性化、福祉の向上、地域および観光の振興、防災意識の向上等、思いもかけない分野でも役立つことを確認しておきたい。

こうした機能連携は様々な分野間で考えられるが、本節で紹介する先行事例を分類し、一覧にしたものが図3-2である。

機能連携を実施するうえで最も大切なことは、先方の組織や行動の論理をよく知ることである。丁寧なコミュニケーションをとりながら、お互いの組織の構造、命令系統、業務の内容等を理解することや、すり合わせを模索することで、連携者間に強い絆も生まれる。機能連携は組織化することで、その継続性がさらに強まる。

図3-2

機能連携のタイプと事例

① 子育てとの機能連携 ■美術館×幼稚園 →アルテピアッツァ美唄・市立栄幼稚園（北海道） →インゼル・ホームプロイヒの保育園（ドイツ） ■アート×幼稚園、保育園、リユースセンター →レッジョ・エミリア（イタリア） ■美術館×児童館、学童保育 →目黒区美術館（東京都）	③ 福祉との機能連携 ■ミュージアム×高齢者福祉 →北名古屋市歴史民俗資料館（昭和日常博物館）（愛知県）
② 教育との機能連携 ■美術館×幼稚園、保育園、小学校 →大原美術館（岡山県） →浜田市世界こども美術館（島根県） ■美術館×小学校、中学校 →富山県立近代美術館（富山県） ■美術館×小学校、中学校×大学 →世田谷美術館（東京都） ■美術館×大学 →北海道立近代美術館（北海道） ■美術館×院内学級、特別支援学校 →長野県信濃美術館（長野県）	④ 地域、住民との連携 ■美術館×現代美術×若者×地域 →ムゼイオン（ボルツァーノ近代・現代美術館）（イタリア） ■美術館×住民×地域資源 →平塚市美術館（神奈川県） →佐倉市立美術館（千葉県） ■美術館×アーティスト×商店街×住民 →水戸芸術館 カフェ・イン・水戸（茨城県）

(1) 事例

① 子育てとの機能連携

■美術館×幼稚園

【アルテピアッツァ美唄・市立栄幼稚園（北海道）】

美唄市は北海道石狩平野のほぼ中央に位置し、札幌市内および新千歳空港から車で約1時間の場所にある。道内有数の炭鉱があり1950年代には9万人もの人口をかかえていたものの、閉山と共にその数は減少。2009年3月末時点の人口は26,921人である。

JR函館本線美唄駅の東方約4kmにあるアルテピアッツァ美唄は、芸術文化交流施設（彫刻展示室や市民ギャラリー、ワークショップスタジオ、カフェ等）と屋外彫刻公園からなる。人口減に伴い廃校になった旧栄小学校の再生により開設された同施設は、丁寧に改修された木造校舎内や旧体育館、芝生化された70,000㎡の広さの交流広場に、地元出身の彫刻家・安田侃の作品約40点を常設展示している。休日には地区内外から多くの来訪者が訪れ、その数は年間約3万人にのぼる。

特徴的なのは、旧栄小学校の校舎を彫刻の展示施設や市民ギャラリーとしてだけでなく、同時に市立栄幼稚園として活用し続けていることである。幼稚園の子どもたちは、美しい自然と安田侃の大型彫刻作品やランドスケープ作品の水辺で遊ぶ。敷地内には常に地域の子どもの姿があり、訪れる者に、静かだが活気のある施設という印象を与える。

【インゼル・ホムブロイヒ（Insel Hombroich）の保育園（ドイツ）】

インゼル・ホムブロイヒは、ドイツのデュッセルドルフ郊外エルフト川沿いに施設の湿地帯にある現代美術の制作・展示施設で、敷地内に保育園をもつ。

ここは採鉱や製鋼で栄えていた地域で、旧NATOのミサイル基地があった場所に、彫刻家エルヴィン・ヘーリッヒ（Erwin Heerich）のシンプルなデザインの展示棟等が点在し、視覚芸術だけでなく、コンサートや朗読会等も催されている。1999年に彫刻家のオリヴァー・クルーゼ（Oliver Kruse）が設計した保育園が完成し、美しい空間の中で創造的なプログラムが実施されている。

上記の2例からは次のことがいえる。一方に、日常の生活環境そのものをアートとつなぎ、美しく子どもたちの感性を育む環境の中で、ゆったりと子育てしたいというニーズが存在する。もう一方には、常に人の気配のある生きた空間こそが、美術館としての空間の魅力を倍増させるという美術館側のニーズがある。そのふたつをつなぐことで、お互いにとってのメリットだけではなく、地域の価値向上にもつながる。

■アート×幼稚園、保育園、リユースセンター

【レッジョ・エミリア（Reggio Emilia）（イタリア）】

エミリア・ロマーニャ州のレッジョ・エミリア市は、ミラノから南に電車で2時間ほどに位置する人口193,000人の町である。旧市街には16～17世紀の建物が数多く残り、大きな広

場や劇場が点在する。主要産業は農産と畜産で、この町の名前がついたチーズ、パルミジャーノ・レッジャーノは有名だ。また、世界的ファッションメーカーであるマックスマラ (Max Mara) の本社もある。

この町は 40 年にわたって、アートを中心においた幼児教育文化を育んできた。同じ教育を受けた子どもたちが、2 代 3 代にわたって成長し、教育者として町で活躍している。

発端は、第二次世界大戦を終えた頃に遡る。荒廃しきった街の立て直しは幼児教育からと、市民が率先して戦車を売って資金をつくり、子どもたちの教育の場を確保した。行政も市民の要求に応える形で、幼児学校を増やしていった。市の教育主事だったローリス・マラグッツィ (Loris Malaguzzi) は、幼児学校で教育学者 (ペダゴジスタ) と芸術専門の教師 (アトリエリスタ) が、保育担当者とチームを組んで子どもたちの教育にあたるシステムをつくり、同市の幼児教育哲学の確立と、その実践において中心的な役割を果たした。

幼児学校の美しい空間や慣れ親しんだ街の中で、子どもたちは様々な素材に触れたり、街の人々と交流しながら仲間たちとのコミュニケーションを深め、豊かな表現を身につけていく。プログラムの一部始終は細部まで記録され、保護者も交えた定期的なミーティングの場でシェアされる。子どもたちの作った作品や教育にまつわる成果は、コミュニティの内外へ積極的に公開される。

こうして、子どもたちの自発性にゆだねられた丁寧なプログラムと、それを支える多方向からのサポートのあり方が開発された。この方法は、世界各地のアート教育や幼児教育に大きな影響を与えている。

さらに同市では、クリエイティブな教育を支えるインフラ整備が進んでいる。1996 年には、レッジョ・エミリア市の学校・幼児局のディレクターのひとりであるセルジョ・スパッジャリ (Sergio Spaggiari) の提案に基づき、工場や会社から出てくる B 級品や廃棄物をストックして子どもたちや市民の創作活動に提供する、「レミダ (REMIDA)」という半官半民 (レッジョ・エミリア市と ENIA という水道ガス電気サービス会社が出資) の組織がつくられた。また 1998 年に市は、教育センターであるローリス・マラグッツィ・インターナショナル・センターを有限会社として設立した。

■美術館×児童館、学童保育

【目黒区美術館 (東京都)】

1987 年に開館した目黒区美術館は、J R 目黒駅より徒歩 10 分、目黒川沿いの区民センター敷地内に建つ館である。ここではオープン当初より展示と体験活動の融合をめざした事業が行なわれている。

1995 年頃から活動を開始したボランティアのチームは、館の教育普及の対象者の中でも比較的年齢の低い幼児や家族向けプログラムで、年間を通して活発に活動を続けている。同館は「トイコレクション」と呼ばれる、海外のものや日本の作家もの、伝統的な組木等からなる総数 200 種ほどの積み木やパズル類の収集を続けており、美術と人を結ぶきっかけを作る教材として位置づけている。これを活用するトイコレクション・ボランティア・チームは、

トイコレクションを敷地内にある目黒区民センター児童館遊戯室や、目黒区内の学童保育クラブ等にをもっていく「美術館がやってきた!」というアウトリーチプログラムを、自主的に組み立て実施している。このアウトリーチ活動が始まったのは1996年で、以後合計53回におよぶ活動が継続されてきた。ボランティアスタッフはこの事業により、美術館と接点のなかった多くの子どもたちやその家族に出会う。トイコレクション・ボランティア・チームは美術館内で毎年行なわれている「トイの日」でのワークショップも担当している。

こうした活動によって、美術館ボランティアはこれまでに培ったノウハウを、美術館のみならず地域の様々なところで生かし、館の新たなユーザーの掘りおこしにも一役買っている。また、ボランティアスタッフのスキルアップと意欲向上にもつながり、美術館にとっても活動の推進力がさらに増すことになる。

② 教育との機能連携

■美術館×幼稚園、保育園、小学校

【大原美術館（岡山県）】

倉敷紡績社長大原孫三郎によって1930年に創設された大原美術館は、日本初の西洋美術中心の美術館で、開館以来国内外より3,000万人を超す人々を集めてきた。倉敷はかつて江戸幕府直轄の天領だった。物資の流通に使われていた倉敷川周辺には今も蔵が建ち並び、国の重要伝統的建造物群保存地区に選定されている。同館は年間300万人を超す観光客を集める倉敷観光のハイライトを、長きにわたって担っている。

大原美術館では1993年以来、鑑賞支援として児童・学生団体の受け入れを行っている。年間でのべ4,000名もの未就学児童が「幼児対象プログラム」や「幼稚園・保育園団体受入」で美術館を訪れている。幼児期から創造の基点としての作品鑑賞を体験する意味は大きい。美術館側にとっても、館の利用法を知ってもらうことは将来の観客の育成につながる。「幼児対象プログラム」は対話型鑑賞のみならず、ワークショップ等のプログラム実施を伴う場合もある。

また、「学校まるごと美術館」というプロジェクトでは、近在する2つの小学校が休館日を利用して全校をあげて来館している(2006年度実績687名)。展示場内でのプログラムを主導するのはそれぞれの学級担任であるが、美術館スタッフもサポートにまわる。小学生達は他の来館者のいない貸し切り状態の館内で、学年ごとのプログラムを体験する。

2002年より開催されている夏の大型教育普及イベント「チルドレンズ・アート・ミュージアム」では、美術館内および屋外で様々な参加体験型プログラム十数種を同時並行して実施し、子どもだけでなく大人にとっても印象的な内容のプログラムを提供している。

こうしたイベント実施にあたっては、近隣の学校、教師との提携が欠かせない。チルドレンズ・アート・ミュージアムではアーティストや博物館実習の学生、NPO関係者、大学教員等100名を超える外部の人材が関わり、新たな交流も生まれている。

子どもの頃よりじっくりと美術館やアートのファンを増やしていくことで、地域の文化度

の底上げや、維持につながる。また、美術館を舞台にした世代間交流は、地域資源としての美術館を強くアピールする。

【浜田市世界こども美術館（島根県）】

松江市より約 120km 西に位置する浜田市は、日本海に面した人口 61,039 人（2009 年現在）の市である。2005 年に、市町村合併により金城町、旭町、弥栄村、三隅町が加わった。同市が設置した浜田市世界こども美術館は、1996 年、山陽本線浜田駅よりバスで南西に 10 分ほどの日本海を望む小高い丘の上（海の見える文化ゾーン）にオープンした。すぐ隣には総合政策学部のための単科大学である島根県立大学や、浜田市総合福祉センターがある。

この美術館は、「人をつくらないと街はできないし、いい街は人をつくる」という理念のもとに構想され、開館時より次代を担う子どもたちの美術館として「みること、つくること」双方に力を入れた活動を行なってきた。コレクションには古今東西の巨匠達が子どもの頃に描いた作品や、子ども心を感じさせる素朴でユニークな作品、世界の子どもたちが描いた作品、さらには国内の子どもたちから寄せられた作品で構成する「浜田こどもアンデパンダン」の作品等がある。

美術館では、市内にある公立小学校 26 校（3,003 人）や幼稚園、保育園を対象に、年間 25 回程度の「ミュージアム・スクール」事業を展開している。学校教育では美術の授業数が減少しているが、その一方で学習指導要領では美術鑑賞の必要性が強調されている。浜田市の小学校では、この齟齬を埋めるために美術館を活用している。美術館への送迎には教育委員会が所轄するバスを利用し（市外の小学校や幼稚園からの利用もあり、その場合は送迎の実費を徴収）、子どもたちはクラスもしくは学校単位で、美術鑑賞と創作活動がセットになったプログラムを 1 日かけて体験する。

小学校や幼稚園には美術の専門教師はいない。それでも、子どもたちに美術鑑賞と創作活動を合わせた、学校内では味わえない豊かなアート体験をさせたいという教育現場の要望は強い。同館ではそれに応えるため、学芸員やアーティストが子どもたちのために企画した展覧会やワークショップ等を用意している。

同館の学芸員によれば、「ミュージアム・スクール」での子どもたちの利用は、家族ぐるみで美術館サポートをしようという住民からの支持支援の増加につながっているという。美術館と幼稚園や小学校、双方にとってのメリットを生んでいる。

■美術館×小学校、中学校

【富山県立近代美術館（富山県）】

1981 年に置県百年事業のひとつとして設置された富山県立近代美術館（富山市）は、富山駅より 2km ほど南の城南公園の中にあり、国内外の 20 世紀美術の流れを通観できるコレクションを持っている。

同館では、学校教育と連携しながら、子どもたちの創造的体験事業に積極的に取り組んでいる。特に同館オリジナルの「きんぴアート・キット」というツール開発には、地域の美術

教師も参加した。デザインも工夫されたキットは、館で紹介している美術作品からヒントを得て考案されている。子どもたちが動かしたり、作ったりしているうちに、自然に美術と仲良くなることがねらいのアート・キットは現在 10 種類あり、子どもたちの人気を集めている。

このアート・キットを共同で開発することにより、美術教師は美術館とそのコレクションに関心を寄せるようになり、美術館と学校の距離が縮まるきっかけとなった。一方で、美術館にとっては、教育現場の実践的なノウハウをツール作成や鑑賞教育に盛り込むことができ、さらに、教師との密なネットワークはアウトリーチプログラムをスムーズに進めるための原動力となる。

館内キッズコーナーでは、この「きんびアート・キット」を年 3 回程度入れ替えて利用し、さらに「学校一日美術館」（小・中学校での作品展示）の際や、館主催のワークショップでも活用している。また、希望校へは運送料のみ学校負担で貸し出しも行っており、主に中学校の美術の授業の中で活用されている。

■美術館×小学校、中学校、大学（インターン）

【世田谷美術館（東京都）】

東京都にある区立美術館の中で最も規模の大きな世田谷美術館は、1986 年、世田谷区の西地域、砧公園の緑豊かな敷地の中に誕生した。

オープン直後より世田谷区教育委員会の主催ではじまった「美術鑑賞教室」は、区立小学校（全 64 校）の 4 年生、中学校（全 32 校）の 1 年生の来館を受け入れるという、23 年間継続している事業である。子どもたちが美術館を身近な場所に感じることを目的に、毎年 8,000 人に及ぶ子どもたちを迎えている。予算は区教育委員会が負担している。

小学校の「美術鑑賞教室」は学校行事で、1 日に 1 校が来館する（2006 年までは 1 日 2 校実施）。子どもたちには『美術鑑賞ガイド』、先生たちには『子どもと美術を楽しむために』というパンフレットが事前に配られている。中学校の「美術鑑賞教室」も学校行事だったが、1998 年度より団体来館から個人単位の来館に変更され、生徒たちには『鑑賞の手引き』という小冊子が事前に配られるようになった。

1996 年からは「美術鑑賞教室特別プログラム」という出張授業を、希望する小学校向けに開始した。出張授業を行うのは、同館の「インターン」（9 カ月という長期の博物館実習を受ける大学生）である。インターンは担当学芸員とともに授業案を練り、実施校の美術教師と入念に打ち合わせしたうえで学校へ出向き、45～90 分の授業を行う。ひとつの作品をじっくり見る授業、作品の制作方法を体験する授業、作品から出発して表現活動を展開する授業等、毎年多彩なプログラムが展開されている。これらは図画工作の正規の授業時間内に行なわれ、インターンがメインで授業を行なうが、図画工作の教諭も通常は現場に立ち会い、子どもたちと一緒に体験する。これらの予算は美術館が負担しているが、支出としてはインターンの交通費と若干の消耗品費程度で済む。出張授業ではすでに 90 人近くのインターンが 100 を超える「特別プログラム」を作ってきた。その内容は多岐にわたり、興味深いものが多い。

また、来館した子どもたちを待っているのは、ボランティアによる「鑑賞リーダー」であ

る（現在は小学生に対応。中学生に対しては夏期休暇中、毎日開館時間中展示室で待機、対応している）。鑑賞リーダーは子どもたちを少人数のグループに分けて案内している。

この取り組みは、学校と美術館と大学の三者それぞれにメリットがある。新学習指導要領では、美術鑑賞教育が必須とされ、その実施にあたっては美術館の積極的な活用が勧められている。一方、館にとっては、館のもつ資源（ヒト・ノウハウ）を有効に活用できる。学校で訪れたことをきっかけに、子どもが親を連れてくるなど新たな来館者の開拓につながることも期待できる。さらに、大学生のインターンは、図画工作担当の教諭や専門的な知識を持つ美術館のサポートを受けつつ授業づくりを行う。それを通じて、教育におけるアートの力、地域における美術館の役割等を深く学ぶことができる。

■美術館×大学

【北海道立近代美術館（北海道）】

1977年に開館した北海道立近代美術館は、札幌市の中心部に位置し、ガラス工芸やエコール・ド・パリの作品等のコレクションでよく知られている。

同館と北海道教育大学との3年間に及ぶ連携プロジェクトは、美術館そのものを大学の教育現場とする体験的・実践的な授業となった。

2005年8月に、同館と同大は相互協力協定を結び、同大岩見沢校の芸術課程の1期生（2006年度新設の美術コース〈実技系〉の学生と、芸術文化コース〈理論系〉に所属する学生）が受講する「アートマネジメント演習・特講」を対象とするプログラムについて、館と大学の協力においてどのようなことが可能であるかという検討が始まった。学生達の指導には大学の教師だけではなく、美術館の学芸員も非常勤講師として大学に赴き、2年間プロジェクトに関わった。2007年度より学生達は自らが企画する展覧会の具体的な準備を開始し、「フレッシュ・アイズ〜北海道美術再見〜」展として2008年12月に開催された。

理論系・実技系双方の学生はそれぞれの専門分野を生かしながら、美術館に収蔵されている作品の選定や作品に関する調査、それぞれの作品の展示方法や鑑賞ツール等のプランニングを行い、造形や鑑賞の教育プログラム企画（フリー・アトリエ3日間、ギャラリートツアー4日間、北海道教育大学附属札幌小学校5年生2学級80名との連携授業1日）も手がけた。さらにポスター・チラシのデザインや、パンフレットの執筆・編集のほか、印刷（20ページほど）まで行った。印刷や教育プログラム及び展示パネル作成の一部に関する経費は大学が負担した。

美術館側は、展覧会企画、教育普及プログラムの内容についての指導や、内容に関する対社会的責任を負うという立ち位置をふまえつつ、学生の自主性を尊重した。なお、展覧会開催中の諸経費（展示経費、電気代、会場維持費等）は美術館側が負担している。

この連携により、大学側は美術館という公共の場を活用しながら、実践をともなった内容の濃い授業を実施することができ、学生は美術館を通して社会と密接につながる経験を得た。一方美術館側も、将来の文化・芸術の担い手の育成に関わりつつ、彼等に美術館事業への深い理解を促した。美術館と大学は、このプロジェクトの終了に際して事業の振り返りと検証

を行い、それをふまえて今後の継続・展開の方法を探る。また、大学側は札幌芸術の森美術館（札幌市）や室蘭市民美術館との連携もスタートさせている。

美術館と専門教育を行なう組織とのコラボレーションは、両者にとって刺激的で発展的なプロジェクトを生み出す可能性が高い。

■美術館×病院内学級、特別支援学校

【長野県信濃美術館（長野県）】

信濃美術館（長野市）は1966年に財団法人として発足。1969年に県に移管されて県立美術館として活動を開始した。館は参詣客の絶えない善光寺の東隣に位置している。1990年には東山魁夷の作品寄贈をきっかけに東山魁夷館も増設された。館の方針として「生活の中の美術」や「子どもが楽しめる美術館」を打ち出し、学校との連携にも力を入れている。

同館では、美術館を訪れる機会の少ない児童・生徒を対象に、美術の楽しさを体験してもらう出前講座「おでかけ美術館」を行っている。

事業は2003年度よりボランティア組織のしっかりしている長野県立こども病院からスタートした。2004年度からは信州大学付属病院の院内学級にも赴き、美術館職員が持参した東山魁夷作品（版画）を子どもたちが鑑賞し、その体験をもとに作品をつくる活動（月1回）を実施している。

2006年度からは長野養護学校、長野聾学校にも出向き、美術を五感で体験してもらう活動が始まった。特別支援学校では、美術館に生徒を連れていくことが難しい場合もある。美術館にとっても、養護学校や聾学校にも出向くことにより、ユニバーサルな美術館としてどうあるべきかをとらえなおす、よい機会にもなっている。

事業の実施にあたっては、養護学校や聾学校、盲学校の児童・生徒たちに対する深い理解が欠かせない。同館ではこれらの事業の実施に際し、この分野の複数の専門教育者からアドバイスを受けている。例えば盲学校向けの鑑賞学習の実践として「手で触ることのできる彫刻展」を開催した際は、香川大学教育学部の日野陽子准教授や、地元の信州大学教育学部の藤田英樹准教授の協力を得て大学生の作品を校内に展示した。このような外部の専門家との人的ネットワークが、定期的かつ長期にわたる活動の下支えとなっている。

③ 福祉との機能連携

■ミュージアム×高齢者福祉

【北名古屋市歴史民俗資料館（昭和日常博物館）（愛知県）】

師勝町歴史民俗資料館（2006年の師勝町と西春町の合併により、北名古屋市歴史民俗資料館に名称変更）は1990年に開館した。同館は名鉄犬山線西春駅より徒歩25分の市役所東庁舎のそばにあり、建物を北名古屋市東図書館と共用している。同館は1993年から、昭和時代をテーマとした企画展示を開催し、資料の収集・保存を行ってきた。

1999年から同館が行ってきた「昭和日常博物館」の活動と所蔵資料を活用して、回想法の一般化・標準化を実践することになった。回想法とは、高齢者が昔を思い出して語り合うこ

とを通じて心や身体を活性化し、生き生きとした生活を送るための援助のひとつである。その効果については、遠藤英俊氏（国立長寿医療センター・医学博士）らの研究者や保健師により測定が行なわれ、認知機能の改善・SF36においてQOLの向上、介護者の負担軽減等が確認されている。事業には、国立長寿医療センターの医師、作業療法士、保健師、同館学芸員が参画。市内に現存する国登録有形文化財「旧加藤家住宅」を活用しながら、福祉と教育、医療の関係者が連携しつつ、回想法を用いた地域高齢者ケアが確立されている。

2002年には「旧加藤家住宅」内に「回想法センター」が開設され、「思い出ふれあい事業」（厚生労働省の補助事業）が始まった。北名古屋市では回想法の実施にあたり、十分な資料を保有する資料館とその収蔵品、及び「旧加藤家住宅」を活用し、総合福祉センター「もえの丘」が主事業をリードしていく体制が構築され、回想法センターを中心に事業を展開している。

また、昭和日常博物館では2003年から、回想法支援と、コレクションの資源化・社会還元の仕事として、実物資料＋回想法ビデオ＋解説書等を梱包した「回想法キット」を制作し、全国の高齢者施設や病院、自治体への貸し出しを行っている。近年では回想法スクール修了者によって制作・官理・運営されるキットも登場している。

さらに同館では、高齢者入所施設やデイサービス等のおでかけ行事として、博物館の展示空間や回想法を利用してもらっている。

ミュージアムが高齢者ケアのネットワークと連携することで、コレクションを住民の医療福祉の分野で生かすことができる。自治体にとっても介護費の増加を未然に防ぐなどの効果が期待できる。館にとっても高齢者の記憶を運営や展示に生かすことができ、様々な相乗効果を生んでいる。

【他の事例】

現在回想法は、多くの病院や高齢者の施設、デイサービス等で、治療や日常生活のケアの一環として取り組まれている。さらには、高齢者の介護予防、認知症予防を目的として注目され、全国へ広がりを見せている。

たとえば、亀岡市文化資料館（京都府）では、近隣の高齢者入所施設に懐かしい民具の貸し出しを行ない、施設内でグループ回想法を実施、福祉と文化のコラボレーションをめざしている。東近江市立能登川博物館（滋賀県）では、保健福祉課と市の社会福祉協議会と館の学芸員が出前形式で、古民家を改修した認知症専用単独型通所介護施設や小学校の地域交流教室で博物館のコレクションを活用している。

また明智回想法センター（岐阜県恵那市）では、大正時代の街並みと実物資料を使った回想法事業を展開。斐川町図書館（島根県）では古い本・写真・新聞等を生活の道具等の民俗資料を組み合わせ活用する回想法の場所づくりと、出前事業として福祉施設に向く「思い出話りの会」を積極的に展開している。

ミュージアムのコレクションを生かし、様々な機関が連携して行なう回想法は、今や高齢者福祉から、子供と高齢者を結ぶ世代間交流へ、双方向で複数のベクトルを持つ機能連携を生み出すツールとなっている。

④ 地域、住民との連携

■美術館×現代美術×若者×地域

【ムゼイオン ボルツァーノ近代・現代美術館 (MUSEION- Museo d' arte moderna e contemporanea Bolzano) (イタリア)】

ミラノから電車でドイツのミュンヘン方面に3時間ほど、イタリア北部のアルプス近くに位置するボルツァーノ (Bolzano) 市は人口約 10 万人の町である。同市は州ではなく、やや自主独立的な色合いの濃い県に属す。ドイツに近いので、公用語はイタリア語とドイツ語で文化的にも特色がある。主要産業は商業・農業・観光で、経済的には恵まれた町といえる。

1987 年に近代美術館として開館した同館は、地理的にもヨーロッパの中央に位置するため、イタリアだけでなく広くまわりの国も意識した運営を行ってきた。2007 年には近代・現代両方の美術を扱う館として、県の基金で建築した建物で再スタートを切った。運営は財団で行なっている。コレクションには 1950 年代の前衛美術集団である「グループ・ゼロ (Group Zero)」の光のアート等が含まれている。

この美術館では館のミッションとして、伝統的な文化を守るだけでなく、地域の将来的発展にどれだけ寄与するかが大切と考えられている。現代アートにより人びとの対話を生みだそうと、若いアーティストとの作品づくりも進めている。また、「ソニック・ユース (Sonic Youth)」(若者に絶大な人気を誇るニューヨーク出身の先鋭的なロックバンド) の展覧会や、「現代の人体学」というテーマで、ピアッシングやタトゥー、エクステンション等をテーマにした講座を行うなど、ティーンエイジャーの興味を誘う企画を多く行い、館に若者を積極的に呼びこむことで、旧市街地における若者達の文化拠点となっている。学生の利用者は年間 6,000 人にのぼり、中でも最も多いのが高校生である。

その他、近現代の豊富なコレクションを、市内各施設 (駅・城・大学等) を積極的に利用して展示しているほか、南チロル地方 4 都市を会場にした現代アートイベント「マニフェスタ 7・ヨーロッパ現代美術ビエンナーレ (Manifesta 7, the European Biennial of Contemporary Art)」の事務局を受け持つなど、館の活動全体が地域と連携してアートによる地域活性化を図るという意図で統一されている。

■美術館×住民×地域資源

【平塚市美術館 (神奈川県)】

平塚市は東京の西南 50km の湘南地域にある人口 260,123 人 (2009 年現在) の街である。1976 年に平塚市博物館が開館した際に美術部門も設置され、それが現在の美術館の前身となった。その後、美術館建設計画が動きはじめ、1991 年に平塚市美術館がオープンした。

同館には 2001 年から 2007 年まで、市民が参加する複数のワークショップクラブがあった。ワークショップクラブには、高校生以上であれば誰でも入ることができる。1 年間以上の活動を前提としており、限定された組織の中での長期間のコミュニケーションにより、メンバー間、および美術館とメンバーの間の信頼関係を築いた。学んだことはメンバー間で共有するとともに、その成果を外部にも発信してきた。

例えば、＜ひと＞ワークショップクラブは、ワークショップを指導する人材を育成するプログラムで、メンバーは一定の研修を受講したのち、一般の人々、あるいは子どもたちを対象にした教育目的のためのワークショップの開催・指導を行う。ひとつのプロジェクトが終わったら解散し、メンバーの固定化を回避する。

＜もの＞ワークショップクラブは、平塚ゆかりの作家に関する資料整理、調査研究活動等を行った。メンバーは、聞き取りや文献調査等の基礎調査、企画展開催準備、報告書の作成に参加する。地域住民だからこそ調査できるような地域情報が掘り起こせることも多い。

「生誕 100 年目の発見 湘南の洋画家・大貫松三」展（2005 年）は、そのような活動から生まれた展覧会だ。作家発掘、作品の所在調査、パネル作成等を、全てワークショップクラブのメンバーが学芸員とともに行った。調査研究の成果を展覧会に反映させるのは学芸員による専門的な仕事と考えられがちだが、この企画ではそれを市民と協働したところに特徴がある。学芸員と住民とのコラボレーションがうまく機能した好例である。

【佐倉市立美術館（千葉県）】

佐倉市立美術館は、京成佐倉駅より徒歩 8 分の場所にある。1918 年築の旧川崎銀行佐倉支店（千葉県指定有形文化財）の建物の保存・活用を考慮に入れながら建てられ、1994 年に開館した。

佐倉市は千葉県の北部に位置する人口 175,601 人（2009 年現在）の街で、江戸時代佐倉藩の城下町として栄えた市内には多くの史跡が点在する。美術館もそういった市の文化・歴史ゾーンに建っている。コレクションは佐倉市や房総ゆかりの作家の作品が中心である。

同館の IFS（Interart Forum Sakura：Interart は、interact＜相互に影響、作用する＞と art の合成語）は、1998 年から 2002 年まで同館の教育普及プログラム「体感する美術」シリーズの企画・運営に関わった市民の集まりである。IFS は館と横並び双方向の関係性をもち、ワークショップや展覧会、公開研究会を通じ、美術や美術館と街や人のつながりを考えてきた。この活動の成果は、展覧会や報告書に結実している。

さらに同館では、2007 年から市民ボランティアによる実行委員会が企画から携わる「アート・フォト・サクラ」という写真の公募展を実施している。テーマ設定、チラシデザインの検討、関連の事業の企画、公募した作品の選考、展示作業、展覧会の受付まで市民が主体的に関わる事業として、今後も継続の予定である。

これらの事例のように、調査研究、展覧会づくりやワークショップの実施等、美術館の中核業務を地域住民と協働しながら遂行することは、館の活動やその専門性を住民にアピールすることにもつながる。担当する職員には高いコミュニケーション能力が要求されるが、美術館の活動に対して住民理解を得る効果は大きい。

■美術館×アーティスト×商店街×住民

【水戸芸術館 カフェ・イン・水戸（茨城県）】

水戸市は、人口 264,245 人（2009 年現在）の水戸藩ゆかりの歴史のある街である。偕楽園

等も擁するこの街に、水戸芸術館は音楽・演劇・美術の3部門をあわせ持つ複合文化施設として1990年に開館した。

美術部門である現代芸術センターは、オープン当初より所蔵作品を持たずに現代美術のアーティストを扱う館として運営されている。その活動実績はアーティストとのネットワークという他館にない資源を蓄積してきた。それを生かして様々なワークショップ等を実施してきたが、2002年からは「カフェ・イン・水戸」という、館が周辺商店街と連携をとりながら地域在住民の主体的な参加を促す事業を開始した。

これは、美術作品をギャラリーの中だけで鑑賞するのではなく、水戸中心市街地の様々な場所に作品を設置したり、あるいは多くの人々が参加できるプロジェクトを実施したりすることで、多様な美術との接点を構築し、水戸芸術館を中心に人々の流れを街の中につくりだそうとするねらいをもっている。

注目すべきは、このプロジェクトに参加するアーティストは単発で参加するのではなく、数年間にわたって継続してプロジェクトに関わる点だ。そのことで、市民たちとの連携がいつそう深まり、時にはアーティストの予想を超えて、市民の活動が盛り上がることもある。

特に2008年は茨城県が国民文化祭開催県だったこともあり、同年の「カフェ・イン・水戸2008」では充実した企画が展開した。例えば、アーティスト“きむらとしろうじんじん”（特製の陶芸窯付き屋台で茶碗作成から野点まで行う、ワークショップ型パフォーマンス作品で知られるアーティスト）のプロジェクトでは、80名を超す市民がそれぞれ趣向を凝らした24台の屋台を作り上げ、水戸市街の各所で観客を迎えた。その実施に際して、美術館はアーティストと市民との仲介や、屋台の出店場所の確保交渉等のコーディネート、商店街は中心市街地の空き店舗を屋台制作現場として提供、また県や市はその管内の施設や公園を開催場所として開放するなど、それぞれが自らの資源を提供しながら綿密な連携を行った。

この例は、美術館が、所蔵品のみならず市民とアーティストの交流機会という財産や、諸々の立場にある者をつなげる媒体となる力を持つことを示唆する。

（2）創造的連携における美術館の役割

美術館が、こうした創造的な連携の結節点となって社会の活力を高めるためには、従来の美術館がもったイメージや、その中で働く専門職員の意識を大きく変える必要がある。

明治になって、美術という制度、美術館という制度が西洋から日本へともたらされた。最も早く整備の進んだ帝室博物館は、皇室を中心とした日本の国体保持への補完装置として、歴史観という教養を提示し、また選び抜かれた宝を上意下達的に大衆に示す役割を帯びていた。その流れを受けて、日本の美術館では展示より保存、来館者より作品に重きを置く思潮が受け継がれてきた。

作品の保存をおろそかにせよと主張するものではない。しかし美術館は、作品を後世に伝える努力と同じく、今を生きる人々に対して、その作品の存在が意味を増すための働きかけをしなくてはならない。

昨今の状況を見ると、作品（モノ）を守ることを重視する美術館活動が一方にあり、その対極にアーティストやアートサポート NPO 等によるイベント（出来事）重視の企画があるという構図がうかがえる。しかし、この両者は対立的に距離を置くのではなく、有効な提携を行うべきである。モノの意味を増す出来事を、美術館がコーディネートするという構図が望ましい。

■ステークホルダーとの連携

美術館と様々なステークホルダー（利害関係者）との連携は、美術館が本来持つ「社会に活力を与える結節点」としての潜在力を引き出すためのみならず、「公立」美術館が「公立」たる限界と宿命を克服する生き残りのための道でもある。

美術館を支えようとするステークホルダーも、美術館が必要だと思うステークホルダーも、それが複数で多様であることが望ましい。端的に言えば、現在のように行政機関の一つの出先としてだけ存在する美術館は、その行政機関が破綻したら、道づれとなって破綻するしかない。そうした危機に見舞われた事例は、芦屋市美術博物館（兵庫県）をはじめ、既に全国でいくつも見受けられる。

そのためにも、財源の複数化が望ましい。また、ボランティアを含む複数のタイプのマンパワーの受け入れ体制をつくるなど、美術館を必要だと考える多角的な支援層を、美術館自らが積極的につくっていく必要がある。支援層としての地域住民のあり方を、より広く深く見つめるべきである。

例えば、公募によって川崎市民ミュージアム（神奈川県）の館長に就任した志賀健二郎館長は、2008 年 11 月の対談の中で「市民に必要だと思ってもらうことが第一」と語っている。金沢 21 世紀美術館の設置者である山出保市長は、同館の開館記念式典において「美術館を街の元気の素にしたい。市民が度々訪れ刺激を受けて元気になれば、街も生き生きする」と述べ、美術館が中心市街地の活性化の起爆剤となることを期待し、市を挙げての施策を実施している。また財政危機に瀕した芦屋市や夕張市で美術館を守ろうと立ち上がったのは市民であり、様々な立場の市民が集った支援組織が、現在の美術館運営を担っている。

地域住民が美術館を必要だと認識する関係性をつくれば、公立館ゆえの限られた予算等の難題を解く鍵もみつかれる可能性がある。また、美術館が開放的な場となり、多くの人に関わることで美術館を支援する発想が広がる。一方で、作品との出会いによって生じた新たな創造が、社会の様々な方面へと活力を注ぐことにもつながる。

ちなみに、ひとつの施設を地域社会の多くの人々が支援し、その支援を通じて地域全体に活力が生まれる事例としては、第 2 章の囲みで紹介した、近年のコミュニティ・スクールが参考になる。

学校と同じく、公立美術館もまた、単なる公設施設であることを脱却して、公益を担う真の意味でのパブリックな存在へと生まれ変わる時期に来ている。そのためのキーワードが連携なのである。

＜参考文献＞

- ・C.エドワーズ／L.ガンディーニ／G.フォアマン編『子どもたちの100の言葉ーレッジョ・エミリアの幼児教育』 世織書房 2001年
- ・目黒区美術館『目黒区美術館ワークショップ20年の記録[1987～2007]』 2008年
- ・『大原美術館で学ぶ美術入門』 JTBパブリッシング 2006年
- ・世田谷美術館『きょうは、とくべつ…世田谷美術館と学校の連携プログラム 1996-2006』 2007年
- ・北名古屋市歴史民俗資料館『博物館資料の資源化 昭和日常博物館の可能性』 2007年

第 4 章

美術館支援方策

第4章 美術館支援方策

1 プラットフォームの必要性

(1) 連携を超えて

■点と線を支える基盤づくり

ここまで、公立美術館経営をめぐる、「点の問題」（第2章での公立美術館の経営改革）と「線の問題」（第3章での連携による事業展開）の2つの視点から議論してきた。しかし、公立美術館経営はこの2つの視点からだけではできない。これらを支える基盤、いわば「面の問題」への処方箋も必要である。

「面」つまり基盤が整い、「点」と「線」がつながって初めて、日本の公立美術館の活動は活発化し持続可能な発展をとげる。こうした基盤づくりを、ここでは「プラットフォームづくり」と呼ぶ。

プラットフォームを形成するには、組織と人材、それらを動かす資金、そして活動のための権限が必要である。また、組織は法人格を持って自立する必要がある。事務所と常勤の職員も不可欠である。一定の予算を確保して活動し、プラットフォームを形成する構成員に対して高い費用対効果を見せ、保証する必要がある。

■海外の先行事例

海外の場合、プラットフォームは政府の専門機関と自主的な民間美術館組織が連携してできていることが多い。アメリカでは、連邦政府の担当部局（「博物館・図書館・サービス機構」）と「アメリカ博物館協会」のパートナーシップ、イギリスでは、「文化・メディア・スポーツ省（DCMS）」が所管する「イギリス博物館・図書館・文書館評議会（MLA）」、「アーツ・カウンシル・イングランド」と民間の博物館協会が協働している。オランダでは、政府系の「文化遺産オランダ」という組織と、民間の「オランダ博物館協会」が共同出資して「オランダ博物館財団」という組織をつくり、そこがミュージアム施策を進めている。

もうひとつのパターンは、美術館連合組織をつくってそこが美術館施策に取り組む形である。フランスがこのケースで、国立美術館連合が作品収集、展覧会、観覧者の受け入れ、出版等を行っている。

■行政系組織と自主的組織の組み合わせ

一方、日本国内でも、第3章で紹介した全国美術館会議、美術館連絡協議会が連携のプラットフォームとして一定の役割を果たしている。全国美術館会議は1952年に創設された。会員は国公私立の355館である。研修会や保存、教育普及等の研究部会を開催している。美術館連絡協議会は1982年に創設され、会員は全国の公立美術館124館が加盟している。美術展の共同企画や巡回展の開催、美術館員の海外派遣研修、活動助成等を行っている（図4-1）。

だが、これらは、加盟している美術館と企業等の自助努力によるものであり、活動には限界があるだろう。より強力なプラットフォームを構築するには、海外の事例のように、既存の民間団体をはじめとした業界の自発的な組織と自治体や国等の行政機関とを結びつけ、いわば権威の二重化を図る方法も考えられる。今のところ、既存団体と自治体や国等の行政機関の連携協力は強固とはいえない。もっと定期的に意見交換し、施策について連携協力する体制作りが必要だろう。

さらにいえば、美術館の自発的な取り組みに行政的な権威を与える方法もある。既存組織でいうと、例えば、日本学術会議のような組織が参考になる。日本学術会議は、内閣総理大臣所管のもと、政府から独立して職務を行う「特別の機関」であるが、参加している研究者はそれぞれ個人が任命されて参加している。

自発的な組織と自治体や国等の行政機関とを組み合わせる際の注意点は、両者が対等につながることである。行政主導の上意下達方式でつくってはならない。そうなると、いわゆる天下りの機関になったりして機能しなくなる。お互いに努力して自発的水平的な組織をつくる必要がある。

図 4-1

全国美術館会議と美術館連絡協議会の概要

	全国美術館会議	美術館連絡協議会
創設年	1952年	1982年
会員資格	●会員館：理事会の議決を経て、総会の承認を得た、全国的美術館施設 ●賛助会員：本会の目的及び事業に賛同し、年額1口1万円以上を納める個人または団体	全国の公立美術館
会員数	●会員館：355館(国立8館、公立218館、私立129館) ●賛助会員：32社	124館
主な活動	●会員館同士の各種共催事業の支援、会員館事業等の後援や協力 ●研究部会の開催：保存研究部会、教育普及研究部会、情報・資料研究部会、小規模館研究部会、美術品国家補償制度研究部会、ホームページ運営研究部会、全国美術館会議ニュース研究部会、美術館運営制度研究部会 ●法人化問題検討委員会(休止中)、博物館法検討委員会、彫刻原型と鑄造の管理に関するワーキンググループの開催・実施 ●学芸員研修会の実施 ●災害対策活動：阪神・淡路大震災被災文化財等救援委員会の設置(東京国立文化財研究所に事務局を設け、1995年2月17日から4月27日まで被災地での救援活動を実施。被災地での活動終了後、活動記録を刊行すること及び関係資料を適切な機関に移管することを申し合わせ、1997年6月に解散) ●各種報告書の編集・発行、全国美術館会議ニュースの発行 ●総会、総会記念フォーラムを毎年開催 ●シンポジウムの開催 ●要望書、提言などにより、声明をアピール	●美術展の共同企画や巡回展の開催：毎年、20～30件の展覧会を、40～60の美術館で開催 ●美術館員の海外研修派遣：加盟館の学芸員を中心とした館員を諸外国の美術館、大学、研究施設に派遣 ●顕彰事業：「美連協大賞・奨励賞」(美連協主催展及び加盟館の自主展の中から、内容に優れ、話題性に富んだ企画を顕彰)。「カタログ論文賞」(美連協主催の巡回展と加盟館の自主展の2部門で審査し、それぞれ優秀論文賞、優秀カタログ賞を授与) など ●美術館活動助成制度：個人研究、地域活動、美術館同士のプロジェクトなど幅広い美術館活動を支援。1件あたり50万円助成 ●美連協ニュースの発行：展覧会の情報や奨励制度受賞者の発表などを中心に、年4回発行 ●美術検定(4級から1級)の実施：毎年秋、全国5カ所で行う。1級取得者には「アートナビゲーター」の称号を授与 ●総会を毎年開催 ●シンポジウムの開催 ●理事会を春と秋の年2回開催：理事は、加盟館の代表や読売新聞社の代表などで構成。企画委員会、機関誌委員会、海外研修派遣委員会、美術館助成委員会、メンバーシップ委員会、カタログ論文賞委員会に所属し、美連協活動について審議 ●事務局は、読売新聞東京本社事業局内に設置 ●活動は、ライオン、清水建設、大日本印刷各社の協賛を得ている
URL	http://www.zenbi.jp/index.htm	http://event.yomiuri.co.jp/jaam/

(2)「線」から「面」へ

■組織力

第1章で見たとおり、日本の美術館の中で公立美術館は約半数を占める(1,087館中505館、全体の46.5%)。これらを組織化できれば、設置者に対してよりよい美術館運営を求めることも可能だ。プラットフォームに全ての公立美術館が加入すれば、その影響力は無視できない。

公立美術館の設置後の姿は、設置者の事情に翻弄される傾向にある。例えば財政事情が悪化すれば、予算削減の対象となる。首長の交代で冷遇されることもある。市町村合併によって活性化の機会を奪われることもある。今後、道州制のような広域合併が進展すれば、都道府県立美術館をめぐる役割分担や統廃合も議論されるだろう。そうしたときに、これまで美術館の側は、受身で対応することが少なくなかった。昨今の指定管理者制度導入の際の美術館界の対応もその一例だ。

だが今後はそのようなことがないように、自ら考え積極的に動いていく必要がある。例えば道州制の導入にさきがけて、同一域内の美術館の役割分担や連携による相乗効果を追求し、動きをつくっていく。そういうときにプラットフォームがあれば、よりよい展開が可能である。これは美術館の生き残りのためだけではない。域内の住民にとっても意味のある活動である。

■発信力の強化

公立美術館のプラットフォームづくりによって、オールジャパンレベルの組織力が持てれば、美術館に関わる施策を、より美術館に適した形で展開することができる。例えば、指定管理者制度の導入にしても、自治体の中には施設特性を考慮せずに、一律に制度導入するところがある。しかし第2章で述べたとおり、美術館やコミュニティ施設、公園、駐車場はそれぞれ性格が異なる。同一のスキームで導入するべきではない。美術館の持つ特性やその力を発揮するのにふさわしい施設の経営形態を考えるべきである。

こういう問題に対しても、公立美術館のプラットフォームがあれば、実践的な政策提言をすることができる。美術館における指定管理者制度の導入のあるべき姿を、地方自治体に対して助言・支援することもできよう。

第2章で、大阪市が地方独立行政法人をミュージアムに導入すべく、構造改革特区を提案していることを紹介した。しかし現状では、政府に対して特定の自治体が特殊な要望をする形になってしまう。ほかの自治体も公立ミュージアムの経営形態の選択肢が増えることには反対ではないはずだ(実際に適用するかどうかは個々に考えればよい)。こんな時にもプラットフォームがあれば、地方六団体等の関係諸団体に働きかけたり、政府とも交渉できる。それが地方独立行政法人をミュージアムに導入する最短距離となるだろう。

こうしたプラットフォームは、国内の美術館支援のほかに、海外のプラットフォームのカウンターパートの役割を果たすこともできる。プラットフォームがあれば、そこが窓口となって海外の美術館との連携協力が促進されるはずだ。

（３） 公立美術館共通の政策を考える

■これからの日本の戦略

既に海外の事例をいくつか紹介したが、諸外国では美術館やアートに関わる施策はもはや「文化政策・文化行政」の枠にとどまっていない。美術館は創造都市論やクリエイティブ・パートナーシップの政策に見られるように、これからの都市や自治体を再生し、活性化させるために不可欠な要素として捉えられている。「文化・芸術はカネにならない」という古くからの考えが覆され、地域経済の活性化にも貢献するという論点が強調されている。経済を超えた人間力、創造力の涵養にこそ、アートの力は不可欠という理解が進んできた。「国家」や「経済」の突出ばかりが人々の生活に豊かさをもたらす時代ではない。持続可能な生活を実現する方法を考え直す時にきている。

美術館を含めた文化・芸術を、狭い文化施策や文化行政にとどめていては、それが持つ潜在力は引き出せない。また美術館は集客や地域経済の活性化に役立つとする論議も、文化・芸術を目先の手段として捉えるのみではだめだ。文化・芸術を次世代を見据えた豊かな地域や国をつくるうえで、必要不可欠な要素として扱うべきである。

■新たな美術館政策の展開

さて、こうした問題意識に立って現在のわが国の美術館政策をふり返ってみると、現状はどうか。

日本における美術館を含めた総合的なミュージアム施策は、文部科学省が所管している。現在の博物館法の制度は戦後の教育改革の一環として構築され、現状とは乖離がある。文部科学省が設置した有識者の会議で法制度の抜本改正が提言されたが、実現しなかった。抜本的な制度改革を実行できる動機と力が存在しない。

ちなみに文化庁は主に国立の美術館と博物館を統括しているが、地方の公立美術館に対してはピンポイントの補助金の投入や、研修の実施等にとどまっている。そんな中で、海外からの作品借用に対する国家補償制度の検討が始まったことは望ましい。しかしこれも、ワンポイントのテーマである。美術館を含めたミュージアムに対する見方がドラスティックに変わらなければ、イギリスのような政府主導の抜本的なミュージアム改革は期待できそうにない。

一方、公立美術館の設置者である地方自治体はどうか。都道府県教育委員会は博物館登録制度の運用を自治事務として持ち、域内のミュージアム振興を所管している。しかし、はたしてどれだけの都道府県が独自の振興策を展開しているだろうか。大きな自治体によっては複数のミュージアムをもつが、首長部局の文化行政所管部署や教育委員会等、それぞれ個別に施策を行っている。同じ自治体の中で、施策が連携のないまま分断・分裂していることがある。

特に地方自治体の美術館施策は、美術館を設置すること、最低限の維持をすること、財政状況の悪化で縮小・閉鎖することの3つしかない場合が多い。自治体独自の美術館施策を再構築すべきだ。

こうしてみると、日本において、アートに期待される大きな役割に見合った美術館政策はま

だ不在といっても過言ではない。一方で、現状では先ほどみたように、政府主導の美術館政策にはあまり期待できない。そもそも政府が公立美術館のあり方を決めるというのは、地方分権の流れに逆行する。そこで、公立美術館を設置した当事者である地方自治体が主役となることを期待したい。公立美術館の連合体がプラットフォームを活用して、日本全国の美術館施策をつくり上げ、政府はむしろそれを支援するという構図が理想である。

中央集権的かつ上意下達の政策モデルは、後発近代国家の遺産である。特に地域の個性に関わる美術館政策には不向きである。分権・自治の「補完性の原理」による統治は、美術館施策にも適用される。現在、道州制を見据えた分権・自治の議論があるが、これは同一地方という地域を基盤とした分権論である。これに加えて、地域ではなく美術館という特定のテーマを基盤とした分権・自治のアプローチがあってもよいのではないだろうか。

■今ある美術館を最大有効活用

地域主権による美術館政策の最大の課題は、既存の公立美術館のパフォーマンスを最大化することである。既に指摘したように、今の自治体では美術館の設置が自己目的化しがちである。そんな中、単館の孤立経営では、活動が閉塞、じり貧になることが目に見えている。

本報告書では、そうならないための方策として、まずそれぞれの美術館が設置者責任を全うし、ガバナンス改革を行い、さらに連携で力が発揮できることを示してきた。そうした取り組みを支援し、持続可能とするうえでプラットフォームづくりが必要だ。

要するに現状を改善するためには、公立美術館がヨコのつながりをつくって集まる。このことの意義を認識すべきだ。次の節では、既存組織の限界を超えるこのようなプラットフォームは、どういう組織かを考えてみたい。

2 必要なプラットフォームの機能

では、プラットフォームはどのような支援を行うのか。プラットフォームを活用して、公立美術館が共有化、あるいは連携すべき資源は、第1に「コレクション」、第2は「人材」、そして第3はそれらを支える「方策」である。コレクションは、いうまでもなく美術館の基本的な活動資源である。他の美術館に貸し出したり、共同で企画をする。人材とはつまりコレクションを活用する人材（学芸員）のことだ。コレクションのもつ力をフルに発揮するためには、研究に加え、優れた展示手法を開発していく。方策とは先述の各種の制度提案等のことである。

以上のようなコレクション、人材、方策の充実に向けて、都道府県単位、できれば地方ブロック（将来の道州制を想定すると州レベル）、さらには全国（オール・ジャパン）という広域で取り組んでいく。

（1）コレクションの共有・知的財産権の管理

■コレクションデータの共有化

コレクションの共有を進めるためには、まずコレクションデータの共有化が必要である。現状では公立美術館はコレクションのデータ管理を各館が独自に行っている。パソコン購入やデータ構築、サーバ管理の予算は、各館ごとに個別につけられてきた。広域にまたがるコレクション情報の共有化システムが必要だ。本来は、各館同時にITシステムを導入し、コレクションの共有化システムを立ち上げるべきだった。今からでもよい。データシステムを統合化すべきだ。

（財）日本博物館協会が2008年に実施した「日本の博物館総合調査」によると、「データベース化された資料台帳の有無」について、回答した公立以外の館を含む美術館477館のうち「ある」と答えたのは49.3%、（財）地域創造が実施した「2007年度 地域の公立文化施設実態調査」（調査数614施設）でも、収蔵品のある公立美術館のうちコレクションを「電子媒体（データベース等）で管理」しているのは52.2%と、半数近くの館はコレクションの台帳を電子データベース化していることが分かる。だが問題は、各々別の方式でデータベースが作られてしまっている点である。

この問題が、コレクション情報の共有化が進まない大きな要因である。データ記述の統一規格がない、つまりドキュメンテーションの標準化が不在である。また専門用語をどの範囲まで共有して記述するかという、シソーラスの取り組みが弱い。

また、美術館では美術史の研究はあるが、コレクション・マネジメントの研究（美術作品のデータをどう共有化していくか、それをどう記述していくかを含めた）への取り組みがおろそかになっている。これは、IT化されたデータベースをつくるということ以前の問題である。

海外ではどうか。イギリスは、比較的早くからドキュメンテーションの標準化に取り組んできた。ミュージアム・ドキュメンテーション協会が設立され、同協会は現在、コレクション・

トラストと改名して業務内容を進化させている。同協会の地道な活動によって、コレクションのドキュメンテーション標準が確立され、この標準のもとにミュージアムの認定基準ができている。認定されたミュージアムは同一のドキュメンテーション標準に則ることになり、記述の統一化が実現している。

ほかの国々でのデータの共有化とデータベースの構築については、図 4-2 のとおりだ。米国、フランス、台湾等でも、データベースの構築が積極的に進められている。これ以外に、国際的な取り組みとしてアジア・ヨーロッパ・ミュージアムネットワーク（ASEMUS）のプロジェクトがある。ASEMUS はアジアとヨーロッパの博物館の会議体だ。ここでは、「マスターピース・ヴァーチャル・コレクション」を推進し、それぞれの館がデータベース化している作品を比較的容易に共有化するプラットフォームをウェブ上に構築している (<http://masterpieces.asemus.museum/>)。

海外の動きに比べ、日本の公立美術館の立ち遅れは否めない。取り残されつつある日本の現状をどのようにして改善すべきか。一案として、企業との連携によるデータ共有を提案したい。

企業からの資金提供を受け、その見返りに、共有データベースに掲載された作品の二次利用料金の一部を企業の利益に充当する、というビジネスモデルが考えられる。既に大日本印刷等では事業化されつつある。こうした企業による参画をテコに、コレクションの共有化を進展させることが考えられる。

図 4-2

海外のミュージアムにおけるデータベース

国	データベース名	タイプ	概要	設立年	収蔵データ数	URL
アメリカ	デジタル・ハーヴァード (Digital Harvard)	大学	ハーヴァード大学の付属ミュージアム(ドガ・コレクション、ピーボディ考古学・民族学博物館、プッシュ・ライジンガー美術館、アーノルド植物園、ハーヴァード大学美術館、ハーヴァード大学肖像画コレクション)の収蔵品をもとに、11のデータベースから構成される。		(大学美術館コレクション・オンラインの場合) 76,000点	http://digital.harvard.edu/museums.php
アメリカ	5大学/ディアフィールドコレクション・データベース (Five College Museums/Historic Deerfield Collections Database)	大学コンソーシアム	マサチューセッツ州西部の5大学の付属美術館(アマースト・カレッジ・ミッド美術館/ハンブシャー・カレッジ・アートギャラリー/マウントホルムヨーク・カレッジ美術館/スミスカレッジ美術館/マサチューセッツ大学大学ギャラリー)とHistoric Deerfield が共同開発。	1998年	60,000点以上	http://museums.fiv.colleges.edu/
イギリス	リンカンシャー州コレクション・データベース (Lincolnshire Collections Database)	地域	リンカンシャー州議会ヘリテージサービスが所蔵するコレクション(ターナーの絵画、武器、考古資料等)のデータベース。		約6,040点(更新中)	http://www.thecollection.lincoln.museum/
フランス	ジョコンド (JOCONDE)	国	文化省・フランス博物館局・コレクション管理部が管轄する国家事業。「フランス博物館」に属する国立ミュージアム・公立ミュージアム282館(美術・人文系博物館)が所蔵する作品のデータベース。	1975年	366,000点	http://www.culture.gouv.fr/documentation/joconde/fr/pr es.htm
台湾	国立故宫博物館デジタル・アーカイブス・プロジェクト	国	立ち上げの際、中央研究院のコンピュータセンター、情報科学研究所が協力。古代の遺物、絵画・書、稀覯本、系譜、経等7つのデータベースで構成される。	2001年	所蔵品(650,000点以上)のほとんど	http://www.npm.gov.tw/da/en-hm/how.html

■作品の流動性の促進

コレクション共有を進展させるもうひとつの条件は、第3章でもふれた、作品の流動性の促進（相互の貸し借り）である。最近、日本でもコレクションの流動性を高め、館相互でコレクションの貸借を行うという動きが出てきた。(財)日本博物館協会も「対話と連携」というスローガンを掲げている。連携によって、コレクションをはじめとする不足している個々のミュージアム資源を最大限に活かし、全体としてミュージアムの持つ総合的な力を飛躍的に高める。また市民参画も促し、地域の「教育力」を高めていく。

コレクションの流動化を促進させる際のひとつの考え方として、次のような発想法、意識の持ち方が必要だろう。すなわち、作品をそれぞれの美術館、設置している自治体が所有していると考えているのではなく、人類の共有財産を信託されている、と捉える。こうした意識は世界遺産の考え方にも通じる。こうすれば、抵抗感なくコレクションの流動化が進む。「人類の共有財産」という理念は、国際博物館会議（ICOM）やイギリスの博物館協会等で採用されている。

作品の流動化の現状はどうか。2008年の「日本の博物館総合調査」でも回答した355の美術館のうち、「資料貸借」をしている館が88.2%あった。また「資料交換」までしている館が14.4%あった。また第3章でもふれたとおり、個別に館同士が協定を結び、作品の共有化を図る動きも出てきている。

ちなみに“共有化”にはいろいろな手段がある。貸し借りのほかに自分の館のコレクションを精査して、館のミッションと一致しない作品があれば、ふさわしい館に移管することがありうる。所有権を移すのが困難なら、長期貸与という手法もある。

また、特に展覧会での活用を促進するために、共同信用保証制度をつくるというアイディアもある。国際的な展覧会については、文化庁が国家補償制度を検討している。国際的な展覧会に限らず、国内の補償制度もつくり、高額保険に頼らないで済むようにするというのも、ひとつの案である。

■共同収蔵庫の建設

コレクション共有化の次の課題は、共同収蔵庫の開設である。これに関連して、第1章で、単館で収蔵機能を分けるという提案があったが、それをさらに進める形で、収蔵庫を共同で持とうということである。

第1章で紹介したとおり、国内各館のコレクションは増加してきており、収蔵庫が限界を迎えつつある美術館も少なくない。海外の共同収蔵庫の事例については、図4-3のとおりで、イギリスでは国立の美術館、博物館が設けている。デンマークでも実践の事例がある。

日本でも共同収蔵庫をつくるべきだ。例えば、都道府県単位に共同収蔵庫を建設し、活用頻度の少ない資料を一括管理することが考えられる。これらをデータベース化し、物理的にも一緒の場所におく。いろいろな作品の新しい組み合わせや新しい活用法が拓けてくるかもしれない。都道府県はほぼ県立美術館を建設し終えているが、次の県単位の施策として、共同収蔵庫の建設という形のインフラ整備が期待される。

図 4-3

海外における共同収蔵庫

国	概 要	関連URL
イギリス	●12世紀に郵便貯金局支所として建設された「ブライスハウス」(Blythe House、ロンドン西部)を、大英博物館、V&A美術館、科学博物館の3館(全て国立博物館)が収蔵庫として共同で使用し、主に中小サイズの資料を保管している。 ●保存研究所、写真スタジオ、隔離ゾーン(受入資料のチェックを行う)、研究室、コレクション管理室を整備。 ●大英博物館: 版画・素描画を保管。閲覧可能。 ●V&A美術館: アート・デザインの文献、ペアトリス・ポッター・コレクション、V&Aアーカイブを保管。予約の上閲覧可能。 ●科学博物館: 同館が90室以上(約10,000㎡)を占有し、203,000点を保管・公開。キュレーターによる見学ツアーを実施。	●大英博物館: http://www.britishmuseum.org/the_museum/departments/prints_and_drawings/facilities_and_services/library_and_archives.aspx ●V&A美術館: http://www.vam.ac.uk/resources/archives/index.html ●科学博物館: http://www.sciencemuseum.org.uk/about_us/about_the_museum/
デンマーク	●デンマークのバイレ州で、コンサバターが先頭に立って地域保存センターの設立を呼びかけた。2003年に共同収蔵庫を設け、16のミュージアム・文書館が使用。 ●2001年に博物館のコンサバターが、12館の収蔵状況について統計調査を実施。劣悪な収蔵環境を数値や写真で示し、政策決定者に訴えた。コンサバター主導で計画が推進されたことが、成功の秘訣。 ●5,500㎡に約250,000点を収蔵。 ●厚いコンクリート壁、地熱を利用した床などで経常費を削減。 ●建設に当たり、市議会、バイレ州、文化省が資金を援助。	http://www.konsv.dk/dokumenter/icom14_099.pdf

(2) 人材の育成・流動化

■人材をどう育成するか

2 番目のテーマである人材の問題を考えてみたい。まず人材育成について、養成レベルの議論からはじめる。

学芸員の養成制度の形骸化がしばしば指摘される。「国家資格の乱発」「学芸員の粗製乱造」と非難する向きもある。毎年1万人程度が学芸員資格を取得しているが、実際に採用されるのは400人程度である。学芸員資格取得者のうち、学部卒業時に学芸員としての採用が決まったのは、9,577人中61人(0.6%)という調査結果もある(2008年9月文部科学省調べ)。

資格の取得のために必要な単位は8科目12単位にすぎず、14科目20単位が必要な司書、4科目24単位を要する社会教育主事等に比べて、資格取得は比較的容易である。また、大学によって養成内容に差があり、安易に資格だけ与えているという傾向も見られる。

こうした状況を危惧する声に押されて、文部科学省の設置した有識者会議が学芸員資格の二段階化案を提言したことがあった。学部レベルでは広く学芸員の基礎資格を与える。実際に就職して実務経験1年を積む、もしくは大学院修士課程の履修で正規の学芸員資格を与える、というものだった。つまり、採用実態に合わせて、学芸員資格は任用資格とし、学芸員になった者に対して正規の資格を与えるという原則を徹底しようとした。しかし、これまでどおり学芸員資格を学部レベルで与えたいという大学側の要望に配慮して、この二段階化案は法改正に盛り込まれず、抜本的な改正は実現しなかった。

さて、ここでは現実的な専門職養成の方策を提案したい。資格の段階化が難しいのならば、養成課程を段階化するという案である。学部レベルでとにかく資格を与える。しかし、それに

プラスして、専門職大学院の課程を履修し学位を取って、はじめて一人前の学芸員にするというキャリアパスはどうか。図4-4に示したように、フランスのエコール・デュ・ルーヴルや国立文化財学院は専門人材を養成する仕組みとして似たやり方をとっている。

つまり、美術館の専門職大学院（仮称 学芸職大学院）の入学資格は、学芸員の有資格者（学部で資格を取得）とする。養成課程は、期間が1～2年程度で、教育内容は美術館学芸員になるための専門科目（展示や作品管理、保存、ミュージアム経営等のいわゆる博物館学）に絞る。座学だけでは不十分だから、これにプラスして、実務経験（インターン）も重視する。これで、新人学芸員は即戦力にほど遠い、という現状に対応できる。この学芸職大学院の修了者には、「学芸職修士（専門職）」の学位を与える。採用する美術館は、学芸員資格（学部）＋美術史等の専門分野の修士あるいは美術館での実務経験（アルバイト、非常勤職等）＋学芸職修士を持つ者を、即戦力としての正規学芸員採用の条件とする。

図4-4

フランスにおける人材養成制度

4月4日	エコール・デュ・ルーヴル (Ecole du Louvre)	国立文化財学院 (Institut National du Patrimoine)
創設年	1882年	1990年
学生数	第一課程:第1学年約600名、第2学年約330名、第3学年約350名 第二課程:第1学年約190名、第2学年約50名 第三課程:約70名	約40名
修業(研修)期間	第一課程:3年 第二課程:1～2年	18カ月
概要	●考古学者(発掘者)を養成する目的で創立された美術史・博物館学の専門学校 ●文化省に属する公的高等教育機関 ●1927年に世界で初めて博物館学講座を開講 ●普通科は、第一課程(美術史)、第二課程(博物館学・研究)、第三課程(専門研究)で構成 ●ルーヴル美術館などの展示室で実施されるグループ単位の講義は、実物の美術作品に接する機会になる ●国立文化財学院受験に備えた講座もある ●競売人研修など、専門家を対象にした講座もある ●社会人を対象にした夜間講座、夏期講座、地方講座など、一般向けの様々な種類の講座も実施 ●第二課程(博物館学・研究)の第1学年の必修科目に博物館学がある。内容は、博物館と文化財の歴史研究、美術作品の化学検査、博物館管理と運営、博物館管理学、文化財と利用者:利用者研究、作品へのアクセス等	●コンセルヴァトゥール(保存官:博物館では、コレクションの研究や展示活動に携わる学芸分野の専門職)の選抜試験、養成、採用を一本化するために、行政命令により創設された国家機関 ●パリ市、あるいは全国地方公務員センターとの協定により、国だけでなく、地方自治体のコンセルヴァトゥールの育成や採用を実施 ●使命は、文化財コンセルヴァトゥールの採用と育成、文化財修復士の育成、文化財コンセルヴァトゥールなど専門家の職業教育、海外の専門家の職業教育、海外機関との連携など ●選抜試験合格者は、国家公務員(国・パリ市)あるいは地方公務員(地方)の身分で有給の研修を受ける ●カリキュラムは、講義、実習、研究で構成。「博物館」の専門教育は、博物館法、総目録、収蔵品点検、寄贈、収蔵品の情報管理、収集方針、収蔵品計画、(資料の)移動や貸借の管理方式、利用者などのような博物館運営に必要なことを教える。実習は3回、計30週間にわたって実施 ●研修生は、エコール・デュ・ルーヴルの修了生も多い
URL	http://www.ecoledulouvre.fr/	http://www.inp.fr/

■学芸職大学院の設置形態

大学院の設置形態としては、いくつかのモデルが考えられる。第1は地方独立行政法人モデルで、これは公立大学と県立ミュージアムの連合体である。公立大学を母体に専門職大学院を開設するというものである。第2の連携大学院モデルは、複数の大学と複数のミュージアムが連携大学院をつくる。このモデルについては9大学と8つの企業や独立行政法人と江戸川区が設立を準備している「スーパー連携大学院構想」が参考事例となる(<http://www.super-daigakuin.jp/>)。第3は自治体連合モデルで、これはあとで提案する「仮称 公立美術館支援機構」(81ページに詳述)が母体となって専門職大学院を設置する。ただし、法人格を得るには、法制度整備が必要になる。

■美術館職員の研修

次は、現職の美術館職員に対する研修についてである。

学芸員資格は一度取得したら更新する必要はない。また上級資格もない。そのため最新の知見を体系的に学び直す契機に欠ける。学生時代の養成科目の知識のままで仕事を続けることになりかねない。一方で時代の変化は早く、文化の持つ力が見直され、学芸員に求められる専門性は高度化してきている。最新の知見を得なければ、利用者や住民の期待に応えられない。

この意味において現職研修は重要である。そのほとんどが実は現場に就職しない現在の学芸員養成課程よりも現職職員の研修に力を入れるほうが、社会的な投資として有効かもしれない。

美術館を含めたミュージアム職員の研修は、今のところ国や地方公共団体、全国的な美術館組織、都道府県単位のミュージアム組織等、複数の機関が実施している。図4-5に、美術館に限らずミュージアム職員全般に対する主な研修を整理した。国の機関を中心にいろいろなコー

図4-5
ミュージアム職員の研修

研修名	主催者	対 象	対象人数	研修内容等
博物館職員講習	文部科学省 国立教育政策研究所	博物館に勤務する者	50名	博物館に勤務する職員の学芸員資格取得に資するとともに資質向上を図る
学芸員等在外派遣研修	文部科学省	博物館の学芸員等専門職員	6名程度	博物館活動の一層の充実を図るため、博物館等に勤務する学芸員等専門職員を長期間、海外の博物館に派遣し、専門的な知識・技術を習得する研修機会を提供する
学芸員専門研修 アドバンスト・コース	文部科学省 国立科学博物館 全国科学博物館協議会	自然科学系博物館等の学芸員等専門職員で、原則として勤務経験3年以上の者	30名	自然科学系博物館等に勤務する中堅学芸員を対象に、一層の資質向上を目的として高度な内容の研修を行う
学芸員専修コース	東京大学総合研究博物館	博物館、美術館等の学芸員専門職員	20名程度	各年度毎テーマを設定し、大学における先端的研究の理論、方法、成果を紹介し、学芸員等に対する高度な内容の学際的研修を行い、企画、研究等に関する多面的能力を高めるとともに、新たな博物館像を探る
埋蔵文化財発掘技術者研修	奈良文化財研究所埋蔵文化財センター	地方公共団体の埋蔵文化財担当職員等		遺跡の発掘調査、遺物の保存処理等に必要となる専門的知識技術の研修を行う。一般・専門研修の2区分から成る。計13課程
歴史民俗資料館等専門職員研修会	文化庁 大学共同利用機関法人人間文化研究機構 国立歴史民俗博物館	歴史民俗資料館等で、資料の保存活用にあたる専門職員で、原則として勤務経験5年未満の者	50名程度	歴史資料、考古資料、民俗資料等の調査、収集・保存、公開等に必要となる専門的研修を行う

スが開設されているが、体系的に整理されているとはいえない。この不備については、博物館法改正の論議の中でもたびたび指摘されている。

このような現状に照らし、研修の体系化が必要である。先ほど提案した専門職大学院においても、現職の研修のニーズが高いと考えられる。ちなみに文書館（アーカイブズ）の世界では、国文学研究資料館が複数の文書館と協力して、「アーカイブズ・カレッジ」を開催している（<http://www.nijl.ac.jp/contents/events/H20youkou.pdf>）。主に現職のアーキビストを対象にしており、受講料は無料で、38 日間の長期コースと 10 日間の短期コースを開設している。

■人材の流動化

人材の質を上げるうえで、もうひとつ有効なのは人事交流である。日本の公立美術館では、第1章で指摘したとおり、設置者の枠の中で、あるいは単館の枠の中で在職期間を過ごすといった人事の停滞が起きている。あるいは、設置者の都合でキャリア形成に関係のないローテーション異動が行われることもある。

図 4-6 は、わが国のミュージアム全般の学芸系職員の異動パターンを示す表である。上段は館種別、下段は設置者別のデータである。上段の「美術」（公立だけでなく私立も含む）の欄をみると、65.6%が「異動はない」となっており、人事は停滞している。一方で、下段の「本社・本庁等の学芸に関係ない部署との間の異動」が、「市立」では 36.6%、「町村立」では 27.7%と、一定の率になっている。全てが無意味なローテーション異動だとはいきれないが、専門職を育てる体制として不十分である。また、「町村立」では「異動はない」が 63.7%と高い割合である。

図 4-6

学芸系職員の異動パターン

		N=	学芸系職員異動パターン(複数回答 %)				
			他の館との間の異動	本社・本庁などの学芸関係部署との間の異動	本社・本庁などの学芸に関係ない部署との間の異動	学校との間の異動	左記のような異動はない
全 体		1,328	14.8%	21.0%	23.8%	8.5%	54.7%
館 種	総 合	89	19.1	34.8	33.7	19.1	36.0
	郷 土	147	9.5	20.4	30.6	2.0	51.7
	美 術	337	16.0	16.0	11.3	6.2	65.6
	歴 史	549	15.1	26.4	28.4	8.9	49.4
	自然史	61	13.1	3.3	16.4	13.1	63.9
	理 工	59	18.6	15.3	25.4	23.7	49.2
	動物園	20	5.0	10.0	25.0	0.0	75.0
	水族館	38	10.5	2.6	26.3	2.6	65.8
	植物園	20	10.0	15.0	30.0	0.0	60.0
	動水植	8	25.0	25.0	12.5	0.0	75.0
設置者	国 立	24	20.8	25.0	12.5	4.2	62.5
	都道府県立	236	38.6	38.1	15.3	34.3	35.2
	市 立	481	17.3	29.7	36.6	4.6	38.7
	町村立	256	2.0	11.3	27.7	0.8	63.7
	公益法人	242	3.3	2.5	6.2	2.9	87.2
	会社個人等	89	4.5	5.6	16.9	0.0	76.4

「博物館総合調査報告書」(発行 財団法人日本博物館協会
平成 17 年3月)に掲載されていたデータをもとに作成

こうした問題点を解消するうえでは、人事交流の仕組みが必要である。まずは、同一の設置者の枠内で、ほかの施設への異動を促す。さらに、ほかの自治体や民間の美術館との交流を行う。加えて、監督職・管理職へ昇任する前には、外に出て新しい視点で物事をみる機会を得る。そこで、マネジメントについて学ぶ。国―都道府県―市町村という設置者間の階層タイプを超えてみる。あるいはよその同一規模の美術館をまわって視野を広げるのもよい。人事交流は、自治体間の協定で行うとよい。あるいは、もっと小規模に館と館との協定に基づいて行う。

また、学芸員、幹部、館長候補の流動化を促すという意味では、人材バンクをつくるというのもひとつの方法である。人材バンクに職層ごとのデータを集積し、利用促進を図る。図 4-7 はアメリカ、イギリス、カナダの事例である。いずれもそれぞれの国の博物館協会が人材バンクの機能を果たし、人材の流動化を進めている。

図 4-7
海外の人材バンク

国	機関名	概要	URL
アメリカ	アメリカ博物館協会 AAM(The American Association of Museums)	●Job HQ(Your Job HeadQuarters for Museum Careers) ・WEB上に掲載されている求人・求職コーナー ・求人情報の掲載だけでなく、博物館等の求人と求職者を結びつけるサービスを行っていることが特徴 ・求職: 求人の閲覧や検索が可能。AAM会員に対し、新着の情報をEメールで通知したり、求職者がオンライン上で作成した履歴書を求人側に送付するサービスを提供 ・求人: 掲載料は無料(無給のインターンシップやボランティアの求人。掲載期間30日)~\$7,000(求人職数の制限なし。掲載期間30日。履歴書の検索が可能) ・2007年度の実績: 求職者の登録4,000件、4,000人の求職者に1,500件の求人情報を紹介	http://www.aam-us.org/
イギリス	イギリス博物館協会 MA(Museums Association)	●Find a job ・MA会員は、WEB上で求人情報の検索が可能 ・職種、地域、テキストによる検索が可能 ●月刊誌「Museums Journal」に求人情報を掲載。購読者に同誌やイベント案内を送付する際、求人情報ペーパーを同封	http://www.museums-association.org/
カナダ	カナダ博物館協会 CMA(Canadian Museums Association)	●求人情報 ・CMAとカナダ・ヘリテージ情報ネットワークの共催 ・博物館や文化施設の求人情報をWEB上で公開 ・検索機能はなし ・求人先が作成した詳細な求人ファイルをダウンロードしたり、求人先のURLにアクセスすることが可能	http://www.museums.ca/en/

(3) 美術館の資源を活かす施策の共有化

公立美術館がそれぞれ保有する資源を活かすためには施策の共有化や連携による施策の発信が必要である。

第1に、美術館経営のノウハウや取り組みの共有化が必要だ。個人的なツテや展覧会を通じた取り組みはあっても、美術館経営のあり方についてのノウハウを共有化したり共同研究する場が足りない。例外的に、第3章で紹介した全国美術館会議のワーキンググループが一部、そうした役割を果たしている。あるいは日本ミュージアム・マネジメント学会や(財)日本博物館協会が部分的には機能しているが、局所的取り組みでしかない。

海外では、もっと体系的な支援組織が充実している。イギリスには engage というビジュア

ル・アーツの教育普及を行う中間支援組織がある (<http://www.engage.org/home/index.aspx>)。ここは 1,300 人のメンバーを擁し、所属先もアートセンターやミュージアム等 500 館以上にわたる。ここでは館内で孤立しがちな教育普及担当者を支援する。調査研究、情報提供のほか、アドボカシー（政策提言）活動、プログラムの開発と共有を行う (<http://www.britishcouncil.org/jp/zjapan-arts-summary-final.pdf>)。

第2に、美術館に関する公的な情報センターが必要だ。東京都現代美術館（台東区）や横浜美術館（神奈川県横浜市）、国立新美術館（東京都港区）のように国内外の美術展図録を収集公開している機関はある。しかし、美術館に関するドキュメンテーションセンター、アーカイブズは不在である。美術館がこれだけ数多くある国の現状としては容認しがたい。

第3に、美術館に関する政策提言が不十分である。美術館関連の既存団体としては、(財)日本博物館協会、全国美術館会議、美術史学会、文化政策学会等がある。シンポジウムを開いたり、報告書を作成したりしているが、政策提言という点でいえば十分な影響力を行使しているとはいえない。

3 提言：公立美術館連合によるプラットフォーム「仮称 公立美術館支援機構」の設立

■公立美術館支援機構の提案

これまで、全国の公立美術館が連合してプラットフォームを構築することを提案してきた。このプラットフォームを仮に「公立美術館支援機構」と呼ぶことにしよう。ここで、その概要をまとめておきたい。

まず、活動内容として期待されるのは、本報告書で一貫して強調してきたようにコレクションと人材の共有を図るということである。「モノ」の面でいえば、既に提案したコレクション利用を促進すること、また「ヒト」の面でいうと専門職大学院を設置する、といった役割を担うことになる。もうひとつは、方策を共有するという「コト」の面での役割である。これらを整理すると次のようになる（図 4-8）。

図 4-8

仮称 公立美術館支援機構に求められる機能

①コレクション

- i. データ標準の開発と共有化
- ii. 作品の流動化、相互利用の促進
- iii. 共同収蔵庫の設置の促進

②人材

- i. 人材養成：学芸職大学院の設置
- ii. 人材育成：体系的な研修の確立、コーディネート
- iii. 人材流動化の促進：交流人事のコーディネート、人材バンクの構築

③方策

- i. 情報集積（アーカイブ）
図録以外の美術館が発行するリーフレット、要覧、年報、報告書や、研修のレジュメ、シンポジウムやセミナー等のレジュメの収集・保存
- ii. 調査研究（シンクタンク）
展示や作品管理等の学芸業務や美術館経営に関する調査研究
- iii. 政策提言（アドボカシー）
調査研究の裏づけのもとに、これからの美術館政策を提言
- iv. 改善支援（コンサルティング）
それぞれの美術館がかかえる課題を個別に分析し、課題解決を支援
- v. 品質保証（アクレディテーション）
一定の水準に達している美術館の品質を保証するため、基準を明確にして認定を実施

■設置形態

公立美術館支援機構の設置にあたっては、地方公共団体に加え、IT関連やメディア産業の企業も共同で出資して、非営利法人を立ち上げる方法がある。プラットフォームは会員制にして、会員は美術館、職員個人、関係機関とし、あるいは民の参画も排除しない。これら当事者

が組織に参画して、運営の一翼を担うというのもひとつ方法である。

また、地方自治法上の「広域連合」の枠組みを活用する方法も提案したい。広域連合は特別地方公共団体の一形態で、都道府県や市町村、特別区が協議によって規約を定め、広域で処理することが適当な事務に関して、総合的かつ計画的に処理するために設けるものである(<http://www.soumu.go.jp/kouiki/kouiki1.html>)。2008年現在で111件の設置があり、医療や福祉の事務を広域で行うなどの例が多い。「函館圏公立大学広域連合」のように、函館市と周辺市町が公立大学法人を設立する例も見られる。そこで、道州制を見越した広域圏で、公立美術館を設置している地方公共団体が、美術館支援の広域連合を設置するといった案が考えられる(例えば「関西美術館支援広域連合」のように)。また「広域」を隣接した地域と捉えるのではなく、美術館というテーマ・コミュニティと捉えるのであれば、公立美術館を設置している全国の地方公共団体で構成する「全国公立美術館支援広域連合」という設定も可能であろう。

■何から始めるか

手始めにどこから取りかかるか。最も理想的な形態は、複数の自治体の首長が連携して前述の広域連合をつくる方式である。あるいは既にプラットフォーム的な役割を果たしている団体、例えば全国美術館会議、美術館連絡協議会等と財団法人地域創造が連携して、公立美術館を支援するためのパイロット事業を始められないか。「公立美術館支援プラットフォーム事業」の具体テーマは、①研修、スキルアップのためのワークショップの体系化、②美術館員の行動規範の共同研究、③改善コンサルティング、等が考えられる。あるいは、各館の評価制度の構築支援も考えられる。すぐにでも着手できるテーマはいろいろある。そこでプラットフォームをつくっていくアプローチも有効であろう。

＜参考文献・資料＞

- ・財団法人日本博物館協会／編・刊『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 年
- ・篠塚真理子「英国博物館ドキュメンテーション協会からコレクション・トラストへ」『博物館研究』 43 卷 11 号 2008 年 10 月

謝辞

本調査研究にあたっては、現地調査等で、国内外の様々な機関や個人のみなさまにご協力をいただきました。

また、イギリスの調査のアレンジにあたっては、ブリッティッシュ・カウンシルの協力を得ました。

この場を借りて厚く御礼申し上げます。

参考資料

■資料 1 ～ 3

参考資料 2

日本全国 37 の公立美術館の年報

＜ 判 定 基 準 ＞		色分け			
1 スタイル・配布方法など		名称			
		年度			
		出版年月			
		大きさ	B5	A4	その他
		ページ数	100ページ以上	50～99ページ	1～49ページ
		発行時期	当該年度	翌年度9月まで	翌年度10月以降
		毎年発行	－	毎年発行	毎年の発行はしない
		web上での公開	－	あり	なし
		pdfファイルの提供	－	あり	なし
		ビジュアル（視覚的インパクト）	あり	ややあり	なし
		使用写真の枚数	51枚以上	1～50枚	0枚
		写真サイズ	小サイズから大サイズまで	小・中サイズ	小サイズのみ
2 ミッション・計画		魅力的な利用者の写真	魅力的な表情の写真がある	利用者の写真はあるが、表情が硬い、写真が小さい等	なし
		メッセージ性の強いワーディング使用	あり	ややあり	なし
		館長メッセージ	メッセージあり	コメントはあるが、メッセージはなし	なし
		ミッション・ステートメント	－	あり	なし
3 ガバナンス		中長期計画	－	あり	なし
		利用者アンケートの実施（報告）	－	あり	なし
		自己点検の実施（結果）	－	あり	なし
		自己点検項目に関する目標値	－	あり	なし
		第三者評価の実施	－	あり	なし
4 ステークホルダー		改善システムの有無	－	あり	なし
		各ステークホルダーに関する記載	－	あり	なし
5 財務		各ステークホルダーからの意見集約	－	あり	なし
		歳入・歳出の概要	歳入・歳出どちらもあり	歳入なし	なし
		歳入・歳出の詳細（細目あり）	詳細	簡易	なし
		歳入・歳出の詳細（事業別）	詳細	簡易	なし
6 前年度の実施事業		歳入・歳出の経年変化	詳細	簡易、または前年度のみと比較	なし
	(1) 全般	年度内主要記事（または概況）	－	あり	なし
		沿革	詳細	簡易	なし
		（展示改修の経緯）	－	あり	なし
	(2) 展示	常設展内容	詳細	簡易	なし
		特別展内容	詳細	簡易、もしくは趣旨等なし	なし
		開館以来の展覧会内容	詳細	簡易	なし
		展覧会出品リスト	詳細	簡易、もしくは一部	なし
		展覧会別観覧者数	詳細（年齢別等の区分あり）	簡易	なし
		月別観覧者数	詳細（年齢別等の区分あり）	簡易	なし
	(3) 普及	年度別観覧者数	詳細（年齢別等の区分あり）	簡易	なし
		教育普及内容	詳細	簡易	なし
		参加者数	詳細	簡易	なし
		学校受入状況	詳細	簡易	なし
		移動展	詳細	簡易	なし
		博物館実習	詳細	簡易	なし
		刊行物（オリジナルに編集したもの）	詳細	簡易（タイトルのみ）	なし
		施設利用状況	詳細	簡易	なし
		レファレンス	詳細	簡易	なし
		広報活動状況	詳細	簡易	なし
	(4) 研究	web・情報システム	詳細	簡易	なし
		研究紀要内容	詳細	簡易（タイトルのみ）	なし
		各個研究業績	詳細	簡易（タイトルのみ）	なし
		研究発表会内容	詳細	簡易（タイトルのみ）	なし
	(5) 収集保存	各個対外活動	詳細	簡易（タイトルのみ）	なし
		学芸全体の調査研究内容	詳細	簡易（タイトルのみ）	なし
		科研費の採択状況	詳細	簡易（タイトルのみ）	なし
		資料概要（収集方針や主な資料）	詳細	簡易	なし
		資料数	詳細	簡易	なし
		資料整理状況	詳細	簡易	なし
		新収蔵品リスト	詳細	簡易	なし
		年度別収集寄贈点数	詳細	簡易	なし
	(6) その他の事業	館外作品貸出	詳細	簡易	なし
		作品の補修保存	詳細	簡易	なし
		受入図書リスト	詳細	簡易	なし
	(7) 関係組織	市史編纂などの付帯事業	詳細	簡易	なし
		ボランティア活動	詳細	簡易	なし
		友の会活動	詳細	簡易	なし
	(8) 管理	協議会委員名簿	担当分野が詳細	担当分野が簡易	なし
		関係法規	6以上	1～5	なし
		使用申請様式	原寸大	縮小	なし
		組織・名簿（さらに組織形態の変遷）	担当分野が詳細	担当分野が簡易	なし
		建築・設備概要	利用者に必要な項目が詳細	利用者に必要な項目が簡易	なし
7 新年度の事業計画		利用案内	詳細	簡易	なし
		事業計画	詳細	簡易	なし
		新年度の各事業目標値	詳細	簡易	なし

館 名																					
		北海道立近代美術館	北海道立帯広美術館	北海道立旭川美術館	北海道立函館美術館	岩手県立美術館	宮城県美術館	秋田県立近代美術館	福島県立美術館	東京都写真美術館	東京都現代美術館	東京都美術館	神奈川県立近代美術館	茨城県近代美術館	栃木県立美術館	群馬県立近代美術館	山梨県立美術館	新潟県立近代美術館	富山県立近代美術館	富山県水墨美術館	
1 スタイル・配布方法など	名称	年報	年報	年報	年報	年報	年報	年報	年報	年報	年報	年報	年報	年報	年報	年報	年報	年報	年報	年報	
	年度（平成）	16	15・16	16	15	16	16	16	15	16	17	16	16	16	16	16	15	16	14	16	
	出版年（平成）月	18.3	18.3	18.2	17.2	18.3	18.1	17.6	16.8	17.10	17.12	16.7	18.3	17.6	—	16.12	17.11	16.3	17.7	16.6	
	大きさ																				
	ページ数																				
	発行時期																				
	毎年発行																				
	web上での公開																				
	pdfファイルの提供																				
	ビジュアル（視覚的インパクト）																				
	使用写真の枚数																				
	写真サイズ																				
	魅力的な利用者の写真																				
メッセージ性の強いワーディング使用																					
2 ミッション・計画	館長メッセージ																				
	ミッション・ステートメント																				
	中長期計画																				
3 ガバナンス	利用者アンケートの実施（報告）																				
	自己点検の実施（結果）																				
	自己点検項目に関する目標値																				
	第三者評価の実施																				
4 ステークホルダー	改善システムの有無																				
	各ステークホルダーに関する記載																				
5 財務	各ステークホルダーからの意見集約																				
	歳入・歳出の概要																				
	歳入・歳出の詳細（細目あり）																				
	歳入・歳出の詳細（事業別）																				
6 前年度の実施事業	歳入・歳出の経年変化																				
	（１）全般	年度内主要記事（または概況）																			
		沿革																			
	（２）展示	（展示改修の経緯）																			
		常設展内容																			
		特別展内容																			
		開館以来の展覧会内容																			
		展覧会出品リスト																			
		展覧会別観覧者数																			
	（３）普及	月別観覧者数																			
		年度別観覧者数																			
		教育普及内容																			
		参加者数																			
		学校受入状況																			
		移動展																			
		博物館実習																			
		刊行物（オリジナルに編集したもの）																			
	（４）研究	施設利用状況																			
		レファレンス																			
		広報活動状況																			
		web・情報システム																			
	（５）収集保存	研究紀要内容																			
		各個研究業績																			
		研究発表会内容																			
		各個对外活動																			
		学会全体の調査研究内容																			
		科研費の採択状況																			
	（６）その他の事業	資料概要																			
		資料数																			
		資料整理状況																			
		新収蔵品リスト																			
		年度別収集寄贈点数																			
館外作品貸出																					
（７）関係組織	作品の補修保存																				
	受入図書リスト																				
	市史編纂などの付帯事業																				
	ボランティア活動																				
（８）管理	友の会活動																				
	協議会委員名簿																				
	関係法規																				
	使用申請様式																				
	組織・名簿（さらに組織形態の変遷）																				
	建築・設備概要																				
7 新年度の事業計画	利用案内																				
	事業計画																				
新年度の各事業目標値																					

[illegible]

参考資料 3

全国の博物館協会・協議会の状況

JIS	名称	HPの有無	URL	関連HP	対象区域	加盟館園等(数)	設立年	事務局	事業内容
01	北海道博物館協会	有	http://www.hokkaido-museum-society.net/	http://www.hmh.pref.hokkaido.jp/LINK/museum/list.htm	北海道	156館 (2004年4月現在)	1961年	北海道博物館協会事務局 (北海道開拓記念館内)	北海道博物館大会や学芸職員部会研修会・総会の開催、各地区博物館連絡協議会及び学芸職員部会等関係団体との連携、道内博物館についての情報の収集と提供、「道博協ニュース」ほか刊行物の発行、ホームページ運営など
02	青森県博物館等協議会	有	http://aohakubutukan.ninja-web.net/		青森県	39館	1979年	青森県立郷土館	会報の刊行、博物館大会の開催、ホームページ運営など
03	岩手県博物館等連絡協議会	無			岩手県	98館 (1999年データ)		岩手県立博物館(1999年データ)	
04	宮城県博物館等連絡協議会	無		http://www.thm.pref.miyagi.jp/guidance/info/link/miyagi.html	宮城県	83館(HP掲載館数)		東北歴史博物館	
05	秋田県博物館等連絡協議会	無		http://homepage3.nifty.com/akitamus/about/history.htm	秋田県	62館 (1999年データ)	1980年	秋田県立博物館(1999年データ)	
06	山形県博物館連絡協議会	無	http://www6.ocn.ne.jp/~ykmuseum/pdf/kamejitaran.pdf	http://www.kankou.vamagata.vamagata.jp/system/news/news.cgi?panel=detail&key=1192687662_87576	山形県	74館 (2007年4月現在)	1980年	山形県博物館連絡協議会事務局(山形県立博物館)	研修会の開催など
07	福島県博物館連絡協議会	有	http://www.kenpakukyo.gr.fks.ed.jp/		福島県	58館		福島県立博物館	研究会・研修会の開催、情報及び資料の交換、ホームページ運営など
08	茨城県博物館協会	無			茨城県	62館	1964年	茨城県陶芸美術館 ※事務局は、県立の博物館・美術館が2年交替で担当	
09	栃木県博物館協会	有	http://www.muse.pref.tochigi.lg.jp/tochihaku/index.html		栃木県	100館(HP掲載館数)	1982年	栃木県立博物館	ガイドブック「とちぎの博物館」の発行、ホームページ運営など
10	群馬県博物館連絡協議会	有	http://www.greksis.gsn.ed.jp/15.html		群馬県	87館(HP掲載館数)	1984年	群馬県博物館連絡協議会事務局(群馬県立歴史博物館内)	スタンプラリーの開催、ハンドブック「ぐんまの博物館・美術館」の発行、学会員対象の研修会、ホームページ運営など
11	埼玉県博物館連絡協議会	有	http://www.saihakuren.org/		埼玉県	78館	1974年	埼玉県立歴史と民俗の博物館	研究会の開催、ガイドブックの発行、メールマガジン配信、ホームページ運営など
12	千葉県博物館協会	有	http://www.chiba-web.com/chibahaku/		千葉県	83館	1962年	千葉県立中央博物館	研究紀要の発行、研究会・研修会の開催、情報交換会、ホームページ運営など
13	東京都博物館協議会	無			東京都	152館 (1999年データ)		東京国立博物館(1999年データ) ※現在は、同館に事務局はない模様(事務局がどこにあるかも不明)	
14	神奈川県博物館協会	有	http://www16.ocn.ne.jp/~kpmas/		神奈川県	110館(HP掲載館数)	1955年	神奈川県立歴史博物館	博物館相互の連絡と連携・情報交換、博物館事業に関する調査研究、研究会・研修会・映画会等の開催、機関誌の発行、共同事業の企画・促進、ホームページ運営など
15	新潟県博物館協議会	無			新潟県	81館 (2007年末現在)	1968年 (6月14日)	北方文化博物館 ※当初は、旧新潟県立博物館が担当。その後、新潟県立近代美術館を経て、3年ほど前から北方文化博物館へ移行。2007年度総会で、事務局は会長所属館とすることが決定	協議会ニュースの発行
16	富山県博物館協会	有	http://museums.toyamaken.jp/		富山県	104館(HP掲載館数)	1966年	富山県博物館協会事務局(富山県立近代美術館内)	研修会の開催、会報・名簿・加盟館催事予定の刊行、ホームページ運営など
17	石川県博物館協議会	無		http://www.ishibipref.ishikawa.jp/link/index.html	石川県	87館	1967年	石川県立美術館	

JIS	名称	HPの有無	URL	関連HP	対象区域	加盟館数等(数)	設立年	事務局	事業内容
18	福井県博物館協議会	有	http://www.pref.fukui.jp/muse/Cul-Hist/fmc/	http://www2.pref.fukui.jp/press/view.php?cod=6Y07cd1216101794f6&ctg_cod=pctg1005&whence=8	福井県	44館	1972年	福井県立歴史博物館	スタンプラリーの開催、ホームページ運営など
19	山梨県博物館協会	無			山梨県	39館	1974年	山梨県立博物館 ※以前は、県立美術館、文学館、考古博物館の3館が2年交替で担当していたが、2006年度より県立博物館に移行	
19	甲斐の国 博物館ネットワーク	有	http://www.museum-kai.net/	http://www.bunka.go.jp/bijutsukan/hakubutsukan/shien/pdf/19saitaku17.pdf	山梨県	18館(HP掲載館数)		山梨県立博物館 ※山梨県立博物館の「ハブ博物館」構想事業によって設立。山梨県博物館協会とは別の事業であり、加盟館数とHP掲載館数は一致しない	展覧会やイベント情報の告知、ガイドブックの発行、ホームページ運営など
20	長野県博物館協議会	無		http://www.npmh.net/link/images/newpage2.htm	長野県	115館		長野県博物館協議会事務局(長野県立歴史館内)	加盟館の連携展覧会の開催など
21	岐阜県博物館協会	有	http://www4.zerq.ad.jp/skenhaku/		岐阜県	133館(HP掲載館数)	1966年	岐阜県博物館協会事務局(岐阜県博物館内)	会員相互の交流・連携、研修・研究会の開催、公開講座等の開催、機関紙「岐阜の博物館」、ガイドブック「岐阜県の博物館・美術館」の発行、博物館事業に関する調査研究、会員の博物館活動の支援、ホームページ運営など
22	静岡県博物館協会	有	http://www.shizuhaku.net/		静岡県	69館(HP掲載館数)	1969年	(静岡県立美術館内)	会報・研究紀要の発行、公開講座、研修会の開催、ホームページ運営など
23	愛知県博物館協会	有	http://www.aichi-museum.jp/		愛知県	127館	1964年	※2000年度から名古屋市博物館・愛知県美術館・名古屋市科学館・愛知県陶磁資料館の4館で、2年交替で担当している	おでかけガイド・協会報の発行、研修会の開催、ホームページ運営など
24	三重県博物館協会	有	http://suzuka.cool.ne.jp/kenhaku/		三重県	60館(HP掲載館数)	1973年	三重県博物館協会事務局(三重県立博物館内)	公開講座の開催、展覧会情報の告知、ホームページ運営など
25	滋賀県博物館協議会	有	http://www.lbm.go.jp/kenhaku/		滋賀県	93館(HP掲載館数)	1969年(1982年再発足)	滋賀県立琵琶湖博物館	広報誌の発行、出版、研修会、シンポジウム(一部一般公開)の開催、スタンプラリー、巡回パネル展の開催、ホームページ運営など
26	京都府 【※該当団体なし】								
27	大阪府 【※該当団体なし】								
28	兵庫県博物館協会	有	http://www.hvogo-c.ed.jp/~museum-ac/		兵庫県	142館		兵庫県博物館協会事務局(兵庫県立歴史博物館内)	「兵庫の博物館ガイド」の発行、イベントの開催、ホームページ運営など
29	奈良県 【※該当団体なし】								
30	和歌山県 【※該当団体なし】								
31	鳥取県ミュージアムネットワーク	有	http://www.z-tic.or.jp/p/museum/local/01/		鳥取県	50館	2003年	鳥取県立博物館	総会・講演会などの年間行事の開催、管理運営部門・学芸部門の研修会などの開催、ホームページ運営など
32	しまねミュージアム協議会	有	http://www2.pref.shimane.jp/fudoki/museum/shimyuindex.htm		島根県	73館	1999年	島根県立八雲立つ風土記の丘資料館	展示施設共同によるPR等の情報発信、展示施設共同の企画による展示事業等の実施、展示施設の情報及び資料等の収集・紹介、展示施設の管理運営に関する調査研究、研修会・講演会の実施、会誌その他の出版物の刊行、ホームページ運営など
33	岡山県博物館協議会	有	http://www.pref.okayama.jp/seikatsu/kenbi/okahaku.html		岡山県	74館(2007年10月現在)	1988年	岡山県博物館協議会事務局(岡山県立美術館内)	「おかやま博物館めぐりの旅マップ」、協会報の発行、ホームページ運営など

JIS	名称	HPの有無	URL	関連HP	対象区域	加盟館園等(数)	設立年	事務局	事業内容
34	広島県歴史民俗資料館等連絡協議会	有	http://www.hiroshimarekiminkyo.com/		広島県	76館(HP掲載館数)	1981年	広島県歴史民俗資料館等連絡協議会事務局(広島県立歴史民俗資料館内)	ガイドブックの発行、研究会の開催、共同研究の実施、ホームページ運営など
34	広島県美術館ネットワーク	無		http://www1.hp-am-net.ocn.ne.jp/biten60.html	広島県	25館		ひろしま美術館 ※1999年時点の事務局は広島県立美術館。加盟館で事務局を交替	巡回展や研修会の開催など
35	山口県博物館協会	有	http://www.dar.s1.on.tiki.ne.jp/		山口県	73館(2004年3月現在)	1963年	山口県立山口博物館	総会・研修会の開催、各種刊行物の発行、企画展・イベント情報の提供、ホームページ運営など
36	徳島県博物館協議会	有	http://www.museum.tokushima-ed.jp/tokuhakukyo/default.htm		徳島県	51館(HP掲載館数)	1996年	徳島県立博物館	スタンプラリーの開催、会報の発行、ホームページ運営など
37	香川県資料館協議会	有	http://www.pref.kagawa.jp/rekihaiku/kvougikai/kvougikai.html		香川県	40館(HP掲載館数)		香川県立ミュージアム	資料の相互貸し借り、合同事業の実施、共同で各館の活動内容をPR、ホームページ運営など
37	香川県公立美術館連絡協議会	無			香川県	6館(1999年データ)		香川県文化会館(1999年データ)	
38	愛媛県博物館協会	有	http://www.islands.ne.jp/museum/		愛媛県	70館(HP掲載館数)		愛媛県総合科学博物館	理事会・総会・職員研修会の開催、会報の発行、「えひめ博物館ガイドマップ」の作成、ホームページ運営など
39	こうちミュージアムネットワーク	有	http://www.kochi-bunkazaidan.or.jp/network/konet/home.html		高知県	46館(HP掲載館数)	2002年	財団法人高知県文化財団 ※幹事会は高知県立歴史民俗資料館(＝幹事会長館)	会報誌の発行、「こうねっと」共同企画イベントの企画・開催、各種研修会の企画・開催、普及教育事業、会員間の情報交換の促進、ホームページ運営など
40	九州博物館協議会	無		http://www.bekoame.ne.jp/~hirakata/text/kvusyu/kvusyu.html	九州・沖縄	107館(HP掲載館数)			
40	福岡県博物館協議会	無		http://fpmahs1.fpart-net.ocn.ne.jp/content/link/link.html	福岡県	61館	1983年	福岡県立美術館	ガイドブックの発行、シンポジウム・研修会の開催など
41	佐賀県博物館協会	無			佐賀県		1994年	佐賀県立名護屋城博物館(2008年度から事務局を担当) ※同館及び、佐賀県立博物館・美術館、佐賀県立九州陶磁文化館の3館で2年交替で事務局を担当	
42	長崎県博物館協会	無		http://www.bekoame.ne.jp/~hirakata/koushiki/nagasaki/nagasaki.html	長崎県	40館	1971年	長崎歴史文化博物館 ※同館と長崎県美術館で事務局を交替(2年交替で担当していたが、今年度の総会で会則を変更し、2年以降の再任を妨げないことになった／2年では目的を達成できないとの判断による)	
43	熊本県博物館連絡協議会	無		http://webkouka1-server.kumamoto-kmm.ed.jp/pgup/date/servlet/Link?ctyp=1	熊本県	49館(HP掲載館数)		熊本県立美術館	
44	大分県博物館協議会	無			大分県	36館(1999年データ)		大分県立歴史博物館(1999年データ)	
45	宮崎県博物館等協議会	無		http://www1.bbq.jp/miyahakukyo/yousiki/pdf-7.pdf	宮崎県	39館(1999年データ)		宮崎県総合博物館	研修会の開催
46	鹿児島県博物館協会	無			鹿児島県	77館	1964年	鹿児島県歴史資料センター黎明館	
47	沖縄県博物館協会	有	http://museum-okinawa.jp/index.html		沖縄県	62館	1977年	読谷村立歴史民俗資料館	研修会の開催、発表会や成果報告、各地の文化財の巡検、職員の交流、ホームページ運営など

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

編集・発行 : 財団法人 地域創造

〒107-0052
東京都港区赤坂 6-1-20
国際新赤坂ビル西館 8 階
tel. 03-5573-4050
fax. 03-5573-4070

作業協力 : 株式会社 丹青研究所

発行日 : 平成 21 年 3 月

© (財)地域創造