

# 博物館の基盤となる学芸員体制の維持と高度化を考える

著者	佐久間 大輔
図書名	日本の博物館のこれからII 博物館の在り方と博物館法を考える
開始ページ	117
終了ページ	124
出版年月日	2020-08-31
URL	<a href="http://doi.org/10.20643/00001491">http://doi.org/10.20643/00001491</a>



### 第三部 人材育成と学芸員制度

## 博物館の基盤となる学芸員体制の維持と高度化を考える

大阪市立自然史博物館 佐久間 大輔

#### はじめに

博物館の性格を決める最も重要な要素は資料とそれを扱う人材である。良い資料も良いスタッフがそれを取り扱わなければその価値を活かすことはできない。資料を取り扱い、研究し展示を組み立てる学芸員をはじめ、博物館の中核を担う人材の確保は、良い博物館づくりの基礎である。このために、博物館法4条、5条には専門的職員として学芸員を定めている。4条には「館長」、「学芸員」を置くことを示し、「学芸員補その他の職員」を置くことができるとしている。その上で学芸員を「博物館資料の収集、保管、展示及び調査研究その他これと関連する事業についての専門的事項」をつかさどるとし、5条ではその資格取得要件を定めている。

しかし、博物館法制定時と現在とでは職員の雇用制度が大きく変わっている。民間だけでなく、公務員においても雇用状況は大きく変化し、法制定時には想定されていなかったであろう「非正規学芸員」の増加など様々な課題を生じている。本稿では博物館活動の根幹を担う学芸員などの人材について取り扱う。

#### 進む学芸員の非正規化・処遇の悪化と 新たな役割の追加

平成15年9月に改正された地方自治法により、

平成16年（2004年）度に指定管理者制度が開始され、以来16年が経過した。地方財政の悪化と相伴って、地方公立博物館の経常経費の減少と人件費の削減が進む。一見すると学芸員の人数そのものは減っていないように見えるのだが、その内容は大きく変化している。民間だけでなく、公立館でも、指定管理者制度を適用した自治体監理団体により運営された博物館でも、非正規雇用（非常勤職員、嘱託職員、有期雇用職員）化が進んでいる（佐久間，2017；菊地，2018）。さらに、2020年4月の地方公務員法及び地方自治法の一部改正により、「会計年度任用職員」制度が導入され、処遇としては劣悪なまま雇用され続ける立場の学芸員が増えることが懸念されている。こうした状況の中で、博物館の抱える様々な経験や人脈、常設展の展示更新、世代間の知識や技術の伝承など、事業継承にも課題が生じはじめている。しかも、こうした事態は公務員そのものが大幅に削減されている郡部の自治体だけのものではない。政令指定都市ですら、学芸員を指定管理先の雇用となる任期付きに転換し、直営の館で会計年度任用職員として学芸員を配置している（菊池，2018）。

このような学芸員の雇用条件や勤務体制の脆弱化は、1) 短期的に現れる博物館の機能低下と、2) 長期的に考慮すべき将来に渡る影響の両方をもたらす。本稿では、これらの、非常勤、嘱託、有期雇用、会計年度任用の学芸員をまとめて非正規雇用学芸員として扱い、以下に議論をすすめる。

### 見えにくい短期的な影響

非正規雇用学芸員の実態と弊害については『博物館研究』誌上での安高（2009）や、荒井（2018）の指摘をはじめ、多くの厳しい指摘が上がっている。職員が短期間で入れ替わらざるをえず、安定した運営や利用者とのつながりを喪失し、更に将来展望を持った事業ができずに疲弊して退職する学芸員が続くという「負のスパイラル」という厳しい現実が報告される。イベントに傾斜し教育的機能が失われる危惧も表明されている。なかでも学芸員が非正規化する要因としての指定管理者制度については実例での厳しい指弾が大貫（2019）からなされている他、自治体財政の逼迫や行政監理団体の現状を踏まえて佐久間（2017）などでも分析している。これらの論文は都市部の博物館を対象としている。外見的にはどうか破綻することなく運営は続けられたように見えても、職員のモチベーションや危機対処能力の低下が著しい。

高齢化や過疎化が特に激しい郡部ではより行政の財政逼迫は厳しく、直営でありながら非正規学芸員の配置が増えている。更に、行政同様に地域コミュニティの疲弊も激しく、地域で維持されてきた文書や文化財など、様々な資料が維持できなくなり、博物館に流入している。学校や公民館に保存されていた自然史標本や民具なども当該施設の廃止で博物館へ移管されるケースが少なくない。こうした状況下で学芸員が非正規化することで、将来展望を伴う抜本的な対策が打てなくなっている。また、勤務の短時間化や残業の制限などで単純に労働力としても逼迫している。

杉長（2015）では平成25年総合調査をもとに、指定管理館で入館者数のより高い増加傾向や催事数が上回っている、と報告しているが、数値目標を採用した評価制度が導入されたことによる表面的なものと思われる。この報告に代表されるように、同じ活動を最低限維持するためであれば非正

規化の弊害は表面的には現れにくい部分がある。しかし、ヒアリング等によって現場実感としての問題点は数多く聞くことができる。近年の事例を見て非正規学芸員にのみ頼る博物館が綻びを見せたのは、地域との関係や、大規模災害への対応、新規事業対応など、突発的な事態や長期的な視野で検討する必要がある部分であった。

### 深刻な長期的影響

短期的に職員が入れ替わる状況では、職員自らの力で長期的な博物館の構想をつくることができない。「文化財の確実な継承に向けたこれからの時代にふさわしい保存と活用の在り方について（第一次答申）」（文化審議会、2017）において、博物館学芸員は地域に散在する、博物館に収容されていない文化財（指定・未指定を問わず）についても役割を果たすことが求められている。奥村ら（2018）の提唱する「地域歴史遺産」においても同様だ。さらに近年、博物館は学校対応、高齢者サービスなどの福祉的対応、観光立国やデジタルアーカイブ、インクルーシブな社会対応など博物館に新たな役割が次々求められている。しかし、こうした新規の事業にあたっては、戦略に責任を持ちえない非正規学芸員には、長期展望のもとに必要な体制を構築し運営することは不可能だ。これでは貴重な労力を注ぎ込んでも、場あたりのになり、効果を上げることは難しい。学芸員として博物館の仕事に長年関わることで、問題点や課題が見え、実現可能な次の一手を探り示すことができる課題解決能力が養われる。個々の博物館がその仕事と地域に即した形で発展するために必須の「内発的な改善」には、核となる学芸員が欠かせない。

博物館自らの構想だけでなく、博物館の周囲に広がる地域社会やコミュニティについての構想のためにも、広い視野と長期展望を持った職員が

必要だ。長く勤める学芸員は地域の文化や文化財に精通する専門人材として、しばしば地域の要になってきた。しかし、非正規雇用により短期で入れ替わる状況が続く中では、地域の文化関係者をはじめとする住民との人間関係は失われてしまう。そうした中では、展望を持って新たな「地域の核として」文化集客事業や地域おこしを構想する求心力は、もはや博物館には残っていない。学芸員が長期に渡り地域の文化財に真摯に向き合い、やがて地域の信頼を勝ち取ることで、博物館が構想・参画する地域の文化を活用した地域づくりにも説得力が生まれるのである。

「資料への理解」の伝承にも非正規化は大きな影を落とす。学芸員は博物館の人的交流の要になるだけでなく、記録には書ききれない資料の特性や事情などを体験として担っている。学芸員が長期間に渡り継続的に配置されなければ、博物館が積み重ねた多くの知見はつなぐことができない。こうした知見の上に展開される研究や調査にも、非正規問題は大きく関わる。長く勤められないのであれば、自分の将来に役立つ研究を選択せざるを得ない。博物館や地域の将来に貢献するような腰を据えた研究はそもそも短期では難しいだろう。上述のような予算の減少と繁忙化の中にある博物館であればなおさらである。

日本学術会議（2017）も指摘するように、もとより博物館学芸員の研究条件は十分なものとは言えない。しかし上述のような雇用環境の中で、研究条件を整備しても全体的な改善にはつながらない。研究環境改善はごく一部の雇用環境も良い状況にある博物館にのみ影響する。しかし、実態としては中核的な組織にも非常勤の学芸員が増えていく。人手や資金の不足から資料の保存を含め現状の事業推進にすら十分に時間を取れない中で、研究条件を、といっても業務の上乗せとなり、博物館の活力向上を期待することは難しい。基礎と

なる学芸員の処遇改善や職員の充実が前提であり、その上でより多くの学芸員に安定的に研究に取り組みせることが正解ではないか。

非常勤の増加は文化財防災にも影を落とす。新人学芸員が、館の立地や施設の特性、資料特性などへの一面的でない理解を形成するには時間がかかる。日常の資料の保存にさえ十分な時間を取れない状況の中では、洪水や地震といった大規模災害時の備えが不十分になってしまう。周辺の館園の学芸員との交流や信頼構築も難しい。文化遺産の総合的な保全の上でも大きな課題となっている。

#### 学芸員体制の維持と充実のために

こうした状況において学芸員を始め、博物館における人的配置についてどうあるべきなのか、地域の中核的博物館に属する筆者の立場から俯瞰した立場ではあるが、現場として望ましい方向を探り、試論として述べてみた。

#### 常勤正規職学芸員の安定的確保

学芸員は都道府県や市町村において、文化財保護担当職員などとともに地域文化資源のキーパーソンである。発掘許認可業務の多い文化財担当に比べ、博物館学芸員は自然系や民俗芸能を含めより広い守備範囲を担当してきたとも言える。こうしたキーパーソンが非常勤化し、短期間で変わってしまう現状が地域の文化財保全を脆弱なものにしてしまうことはすでに述べた。地域の文化や文化財の保全は、地方自治体だけの問題ではなく、国土全体の文化財保全体制の基盤を構成している。

文化財保護法や文化振興基本法は博物館を含めた地域の文化機関の活動を基礎としており、自治体の財政事情のみで学芸員の定数や人件費を削減する現状は、この体制を揺るがすものである。国土全体の文化財保全体制からすると地方自治の裁量

に委ねすぎた結果ともいえ、常勤正規職学芸員の一定数確保のための目処が必要である。博物館をめぐる法や政令、「望ましいあり方」などの基本文書に、常勤正規職学芸員が博物館制度及び文化財行政の基盤であることと、その確保の必要性とを示すことで、政策的な誘導を図る必要がある。自治体あたりの最小必要数を示すことも一案であろう。

#### 常勤学芸員が置けない博物館の救済措置

残念ながら財政的に脆弱な自治体などでは、博物館設置主体の状況によっては常勤正規職学芸員を置けない場合も少なくないことが現実である。しかし、こうした状況を放置しては博物館全体の底上げは難しい。常勤学芸員が置けない博物館は自律的な維持管理が難しい博物館と考え、周辺地域の「中核的な拠点博物館」の協力や支援を得ながら博物館運営を行うなど、ネットワーク的な維持の仕方を検討する必要がある。場合によっては自治体の枠組みを超えた相互扶助の必要もあるだろう。「中核的な拠点博物館」による支援は学芸的な業務だけでなく、博物館経営に必要な様々な業務で想定できる。今後一層の過疎化や高齢化の進展が予想される郡部を抱える地域ではネットワーク的な維持管理の必要性は益々高まると思われる。早急な検討が必要だろう。しかしどのようなようにこうした拠点博物館を整備するのか、また相互扶助時にどちらが決定権を持つべきかなど、今後つめるべき課題も多い。しかし、状況を放置せず、よりよい維持管理体制の模索は急務である。

現在の博物館法や「望ましいあり方」は個々単独の博物館組織について規定するにとどまり、都道府県や政令市の博物館など大規模館の役割や国立の博物館施設、大学博物館の役割などには言及していない。図書館制度に比べると組織化は不十分な点が際立つ部分であり、今後の検討を要する。

#### 現有の学芸員をよりよく活かすために

学芸員の人数を補うことはもちろん、既存の学芸員の能力を高め、その力を活かす努力も必要である。このためには、様々な資質向上策により学術面を含め総合的に専門能力の向上を図るとともに、過度な経費切り詰めにより悪化している労働生産性を向上させることも必要である。今後博物館に求められる、地域の文化財維持や保全をしながらの活用のためには、適切な資質を持った学芸員がしっかりと資料価値や保全状況を判断することが求められるからである。

資質や専門能力向上に関しては、日本学術会議などが学芸員の研究者としての地位確立と研究条件の改善を求める提言を出している。労働生産性向上については、学芸員が過度にマルチプレーヤーとして保存修復、調査研究、教育普及、地域合意形成、博物館経営などの全てに関与せざるを得ない状況とも関係している。欠員の補充をすすめ、単純労働には適切な人件費をつけた上で、アウトソースやネットワークによる負担軽減、責任分担などをすすめ、現有学芸員自身が創造的な活動に注力できるよう、環境改善が必要である。

#### 改善のための提言

上記のような改善の具体策には、運用により対応可能なものから、法令などによる制度改正を必要とするもの、資金投入を必要とするものなど、いろいろである。また資金投入と一口に言っても、短期的、政策的な投入で可能なものもあれば基礎的な運営資金の投入が必要なケースまでである。ここでは、軽重様々な提案を試みる。

#### 学芸員のスキルアップのために

当たり前だが、学芸員の能力は過去に取得した学芸員資格によってのみ生じるのではない。社会

から求められる博物館の役割の拡大に呼応するためには、学芸員の資質を日々向上させ続ける必要がある。このためには、適切な研修などによる能力付与と、学術状況にキャッチアップし続けるために研究活動の条件整備を必要とする。

学芸員に対して、継続的な講習・研修の機会を提供することはそれほど難しくないだろう。都道府県の博物館協議会だけでなく、日本博物館協会、全国美術館協議会や全国史料保全協議会、全国科学系博物館協議会、西日本自然史博物館ネットワークなど、様々な博物館団体が研修の機会を提供している。こうした機会に参加できるよう、業務を配慮したり、旅費を確保したりといった各館での運用改善だけでも成果が上がる。現場の改善を支援するためには、国などから、資質向上のための参加要請などの文書を発する、参加への公的補助を設定するなどの工夫があるとよいだろう。近年、拠点館の学芸員が利用することの多い国際研修などのメニューが拡充されているが、同時に、小規模館の学芸員でも利用しやすい、国内研修参加への補助も望ましい。成功事例としては、全国科学博物館協議会が、研究発表大会への発表参加の助成を小規模館に対して行っており、発表数の拡大に大きく寄与している。

より強力な施策としては、学芸員資格の維持に研修を義務付ける手法も検討し得るだろう。データベースやインターネットコンテンツの作成、国際化など、博物館を巡る状況の変化が激しいことを考慮すれば、それほど違和感はない。例えば10年程度の更新制とし、一定以上の研修を受けることを条件にすることを提案する。ただし、教員免許の更新制度の弊害とされたような、更新時にのみ集中的な負担が生じる事態は避けるべきだろう。「技術士」などの制度同様、日常からのポイント取得で運用することが望ましい。ポイント取得は「査読付き論文公表」や文化庁などによる

在外研修などポイントの高いものから、学会での発表や、日常的に参加できる大学などでのリカレント講習参加、学会・博物館団体などが行う講習への参加など様々なものが考えられるだろう。こうした「更新制度による研修の義務付け」には法令改正や制度設計、業界団体や大学の協力など一定程度の準備期間が必要であろう。しかし、学芸員の資質向上のための底上げ施策としては極めて重要であると考ええる。

研修による底上げの一方、研究条件の改善は学芸員の「伸びしろ」を養う能力向上策である。学芸員の研究者としての地位を確立するため、簡単に実現できるものから制度改正が必要なものまでいろいろな施策があるだろう。

・専門や業績、学位などを公開する（Research Map などへの登録）。

大学教員などと同様に、記名での業績公開を促進することは、博物館に蓄積された知見を社会的に広く活用することに繋がり、共同研究を促進する効果もある。競争的資金を獲得する契機にもつながるだろう。こうしたことは運用改善のみで実現できる。

・大学や拠点博物館との連携をモデル化し、外来研究員や共同研究者などの制度で、研究機関認定されていない博物館の学芸員でも、研究者番号取得のできる道を模索する。

前項のような形で個々の学芸員の研究能力や近年の実績が可視化でき、また学位などの基礎的条件を根拠とすればこうした条件付与へのハードルはそれほど高くないと予想できる。連合大学院などで組織間連携をしている事例がこの提案に近いが、組織間でなくとも非常勤講師として学芸員が大学教育に参加している例は少なくない。こうした連携を研究条件改善につなげることを提案する。博物館側の「職務専念義務」などの柔軟な解釈が必要になる場合もあるが、本来研究が学芸員

の職務の一つであることを重視してほしい。所管当局の認識を広げるためにはモデルケース的な運用が必要だろう。

・地域の中核的な博物館は拠点博物館（別項に詳述）として科学研究費の研究機関認定をすすめる。

研究機関認定を受けている博物館が少ない状況を見ると、何らかの拠点整備施策が必要と考える。別項に示すとおり、周辺地域の博物館をサポートする機能まで有したような拠点博物館制度を構想するとともに、そこには研究拠点としての条件整備も行うべきではないか。しかし、このためには資金的な措置、制度的な工夫、法令上の位置づけなど、多くの検討事項がある。期間を定めたプロジェクトなどで試行的な実施をする手法もあるかもしれない。

#### 学芸員の高度化のための制度的検討

学芸員の研究条件を改善することを目的に、「これからの博物館の在り方に関する検討協力者会議」（2007）は報告書で「上級学芸員制度」を提案した。これは大学院課程進学を必須とする制度であった。学芸員の専門性をより強化する制度であったが、呼称からしても博物館の内部でしか通用しない制度となる。学芸員が大学教官に転職する事例も多く、研究機関と博物館の間の人事的な交流は今後も続くだろう。しかし、そうしたときに博物館のためだけの制度である「上級学芸員」という資格は効力を期待できない。業界内部で完結する資格としては日本図書館協会が「認定司書」制度を運用し、「専門職としてのふさわしい職業倫理と責任感、ちよっぴりプライドを持った司書の『見える化』」（糸賀、2012）を図っているが、外部からの専門職（あるいは研究職）としての認知は広がっていない。社会的な役割拡大を背景とした博物館制度の高度化のためには、博物館界内部だけで閉じた制度ではなく、学术界に広く通じ

る修士や博士といった学位制度や、直近の業績を用いるのが妥当である。

筆者の結論としては、現在の博物館を底上げするためには学芸員になる前の養成課程を高度化する「上級学芸員制度」よりも、学芸員になってからも学び続ける研修制度の充実が重要であり、研究者として資質を担保するものは他の研究機関にも通用する学位制度で十分と考える。実際、現在でも研究活動を重視する博物館では修士や博士課程を終了した人材を採用している。

これまで多くの博物館では採用の条件にまでは学位を課してこなかった。こうした状況の中で博物館の研究機関としての能力を高めていく一つの方策としては、在職中の学芸員に学位取得を促す制度を設けることも考えられるだろう。内地留学、サバティカルなどの出向・休職制度、社会人大学院入学支援などにより、学位取得を若手や中堅学芸員に促すことも望ましい。あるいは、博士課程を持つ大学院の博物館学講座で、積極的に論文博士による取得を支援するプログラムの実施なども想定できる。こうした学位による研究者としての資質向上のほうが、学术界全体からは認められやすくなるのではないかと考える。

#### 学芸員の役割拡大への対応と処遇安定のために一施設設置者への支援

費用と時間、雇用などの基礎的条件があれば、個々の学芸員には自らの能力や博物館をより良くするために資質向上をはかるモチベーションは十分ににある。

一方で、施設設置者にこうした博物館や学芸員に注力するためのモチベーションを持たせることは簡単ではない。ICOMの定義にも、博物館法にもあるように、博物館は基本的に営利施設ではない。観光や地域づくりの核としての役割も期待されていても、これらの取り組みが目に見える形で

成果を上げるまでには、中長期的な活動の積み重ねや人材育成を必要とする。教育や文化は即効性の薄い投資である。同時に前述のように非正規化の弊害は、日常的には顕在化しにくいものであった。だがしかし、国策として文化集客や観光立国、その基礎となる文化財保全やデジタル化推進、さらには福祉や教育の基盤として、博物館の役割を再認識したとき、その基盤である学芸員への投資は避けることができない必須の課題となっている。人的基盤を構築しない限り、充実化の進展は難しいという状況が露見したとも言える。

国の文化施策として拡大した学芸員の役割に対応すべく、博物館学芸員体制の安定化に向けた対策を博物館法24条に基づく交付金として措置することを求めたい。社会教育施設への国庫補助金は平成9年度限りで廃止され一般財源化されているが、これは博物館施行令により施設費・設備費とされていた部分である。施行令を改正して新たな補助金とすることを検討する必要がある。集客のためにも保存と活用のためにも、まず必要なのは事業費ではなく、基礎となるスタッフの経費への支援（あるいは責任分担）である。

雇用の安定化のためには5年あるいは10年といった一定期間の継続を前提とした制度が必要となる。地域文化財への対応や文化財の活用と保存、デジタルアーカイブなどの施策への対応、研究条件の改善などの取り組みを表明した博物館のうち、一定の博物館活動の質を満たしている適格な博物館（「新登録博物館」および「拠点博物館」別項で詳述）に対し、申請を受けて、事業費と学芸員常勤化などの人件費などを交付金として（民間などの場合には補助金）措置することが望ましい。措置は新登録制度の「ピリオディカルチェック」に更新されるごとに再申請とし、適格性の維持がなされるような制度的な工夫をすべきであろう。

## 博物館を取り巻く学術環境の整備

スタッフの高度化と安定化の先には、博物館のあり方、ベストプラクティスを議論し広げるための、広義の博物館学をより活性化することも重要だろう。このためにも現場学芸員自身が科研費を取得し研究プロジェクトを手動できるようになることが重要だ。博物館現場には事例と検証すべき課題がたくさんある。研究の現場として、大学院生などが博物館に入るようになれば、大学との交流も促進されるだろう。地域の教育センターや教育大学などを含め、教育界との研究交流も同様に重要だ。この事によって現役教員、将来の教員に博物館の高度な利用を促すことが可能だ。

事例の交流のためには博物館から発行される研究報告や紀要などの成果物を積極的にオンライン収録する体制の整備も欠かせない。NiiやJ-Stage、あるいはNDLで行うべきなのか（持田2016）、それとも博物館の中に中核的情報機関を持つべきなのか。そうした蓄積を展開していく中で地域の図書館など他の地域の文化資源と連携を深めていく手法もある。これはジャパン・サーチの展開も含めて稿を改めての議論としたい。

## おわりに

文化集客や観光立国推進を考えると、長期滞在型インバウンド、よりユニークな地方を目的としたインバウンドの誘致は大切な課題である。そのコンテンツ構築に向けて、博物館の役割は今後より重要性を持つだろう。そのために学芸員をはじめとした人材を充実・高度化させることと同時に、これらの人材がより効果的に活躍できるマネジメント・ガバナンスの体制を充実させることもまた重要事項である。この間の地方財政の衰退による博物館の人的体制の脆弱化は学芸部門だけでなく事務系など支援部門をより厳しく締め付けて



おり、目を覆うばかりである。文化・観光立国を前提とした文化芸術振興基本法により、劇場などはガバナンス及びマネジメント体制に相当な高度化と改革が図られた。本稿では学芸員の処遇改善を中心に議論したが、博物館は学芸員のみによって運営されるのではない。別項で議論するが、マネジメント部門を含めた多様なプロフェッショナルの参画によって博物館全体が高度化できるだろう。ガバナンスの改革もまた重要な課題である。

本稿は地方の中核的博物館に勤務する学芸員の目線からのものである。西日本自然史系博物館ネットワークやその他の連携活動の経験から小規模館の状況についても言及しているが、その困難な状況を十分に汲み取れているとは言い難い部分も多いだろう。また、学芸員のあり方は養成課程にも大きく関係するが、人材を必要とする立場からのみ論じており、原状や歴史的背景については配慮できていない。本来的に学芸員制度に関する議論は広く関係者間の対話を必要とするものであることを承知の上で、議論喚起のためのたたき台として提出させていただいたところである。

#### 引用文献

- 荒井敏行. 2018. 地域博物館と学芸員の役割, 処遇をめぐって. 博物館研究, 53 (7) : 4 - 5.
- 糸賀雅児. 2012. 認定司書制度と司書の社会的責任. 図書館雑誌, 106 (10) : 696 - 699.
- 大貫英明. 2019. 指定管理者制度に壊された博物館. 「博物館が壊される! - 博物館再生への道 -」(青木豊・辻秀人・菅根幸裕編), pp. 63 - 72. 雄山閣, 東京.
- 奥村 弘・村井良介・木村修二編. 2018. 地域歴史遺産と現代社会. 284pp. 神戸大学出版会, 神戸.
- 菊地 真. 2018. 学芸員募集にみる非正規雇用の実態と労働環境. 博物館研究, 53 (7) : 15 - 18.
- これからの博物館の在り方に関する検討協力者会議. 2007. 新しい時代の博物館制度の在り方について. 120pp. 文部科学省, 東京.
- 佐久間大輔. 2017. 博物館総合調査から見た直営館と自治体出資法人指定管理館の現状と課題 - 運営の継続に向けた課題を中心に -. 「日本の博物館のこれから『対話と連携』の深化と多様化する博物館運営」(山西良平・佐久間大輔編), pp. 59 - 65. 大阪市立自然史博物館, 大阪.
- . 2018. 共生の時代のアウトリーチとアドボカシー: 生態学コミュニケーターの担うもの. 日本生態学会誌, 68 (3) : 223 - 232.
- 日本学術会議史学委員会博物館・美術館等の組織運営に関する分科会. 2017. 提言 21 世紀の博物館・美術館のあるべき姿 - 博物館法の改正へ向けて. 23pp. 日本学術会議, 東京.
- 文化審議会. 2017. 文化財の確実な継承に向けたこれからの時代にふさわしい保存と活用の在り方について(第一次答申). 51pp. 文化庁, 東京.
- 持田 誠. 2016. いま市町村の博物館紀要が直面している課題. 日本生態学会誌, 66 (1) : 265 - 270.
- 安高啓明. 2009. 非常勤学芸員に関する諸問題. 博物館研究, 44 (11) : 3 - 6.