

第三部 人材育成と学芸員制度

多様なミュージアムプロフェッショナル育成のために

大阪市立自然史博物館 佐久間 大輔

はじめに

「文化財の保存と活用」が、文化観光やまちづくり、インバウンド、ツーリズムなども含め、盛んに議論されている。その魅力発掘から適切な保全に至るまで、歴史系、美術系、自然系を問わず、地域の文化財専門家である博物館学芸員に期待する声は大きくなっている（詳細は浜田、2020を参照）。デジタルツーリズムに関連して、収蔵品のデジタル公開への要求も高まっている（Navarrete, 2019）。福祉や地域内の対話における博物館の役割を期待する声も大きい。

博物館を社会の中で活用するこれらの事業には、高い公共意識と専門性を持ち、地域に根ざして活動する職員が必要である。現在の法体系の中では「学芸員」がその役割にあっている。現在の学芸員は「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」とされ、資料を中心とした専門性を要求されている。しかし、前述のような新たに社会から期待されている博物館の役割に対応するためには、資料に対する専門性だけでなく、住民とのコミュニケーション能力や政策形成能力、デジタルデータに対するスキル、リテラシーなど博物館法が想定した学芸員の役割とはまた異なる広範なスキルを要求される。旧来の資料を専門としてきた学芸員たちが片手間に行える業務を大きく超える状況はすでに各地の博物館現場で起

きている。こうした博物館スタッフに必要なスキル領域の拡大は、欧米で“New Museology”（Vergo, 2011）として資料中心から利用者中心へと博物館の活動が大きくシフトした状況と軌を同じくしている。2019年に提出されたICOMの新しい博物館定義案に繋がる流れである。社会要請の変化に対応する新たな業務を実施するためには、学芸員たちへの研修の充実が必要だ。しかし、このような本質的な博物館の役割拡大のためには、旧来の学芸員像にとどまらない、多様な「ミュージアムプロフェッショナル」の養成が必要になっていることを示している。岡庭（2012）はこうした人材を医者と協働で仕事をするコ・メディカルスタッフになぞらえて「コ・ミュージアムスタッフ」と呼び、その必要性をのべている。多様な職能を担っている現在の学芸員が、それぞれのスキルを専門として伸ばしていくためのキャリアパスとしても有効かもしれない。しかし、そうした場合にも博物館を共同で担う、立場の異なるスタッフ間で、博物館とは何が大切なのか、どういう社会的使命を帯び、どういう職業倫理のもとでどのような指標を重視して経営すべきなのか、博物館に対する基礎的な共通理解は欠かせない。博物館人材としての養成制度は引き続き重要である。

必要とされるミュージアムプロフェッショナル

どのような人材を博物館では必要としているの

か、しばしば議論が提起されているものも、近年になって着目されているものもあるが、具体的な議論とするため順不同に例示してみたい。

・ミュージアムエドゥケーター

すでに、日本の博物館の中でも「エドゥケーター」と呼ばれる学芸員、あるいは学芸員以外の専門スタッフがいる。資料ではなく来場者に向けたプログラムを作成・運営することを主な任務とするスタッフであり、特に美術館系で配置されていることが多い。文化庁もエドゥケーターの養成に力を入れており、重要性を増している（布谷，2013）。同様に子供向けの教育プログラムなどを設計・実施するワークショップスタッフなどもあるが、専門職としての待遇が用意されている例はまだ少ない。近年、ワークショップ実施者の相互交流により課題抽出と状況把握への動きがある（<https://www.facebook.com/HAKOWATCH/> 2020.3 参照）。近年教育活動への評価研究も盛んになってきた。

・ミュージアムティーチャー

教員が人事移動により学芸員を勤めている博物館も少なくないが、ここで述べるミュージアムティーチャーはあくまでも子どもへの教育のプロである教員として、博物館と学校の連携の手法や、日本の学習指導要領下でのよりよい博物館活用について取り組む学芸員とは異なる専門職である（中村，2012）。教員という立場は教員免許などにより比較的明確になっているが、博物館への配置の必要性はまだ十分に認知が広がっていない。

・デジタルアーキビスト

知的財産戦略ビジョンが指摘するように、博物館を知財の拠点としていくためには、知財の記録と活用を専門とする人材が必要である。これらの人材は博物館をよく知るというより、図書館や、大学、民間を含めた社会全体の知財の流通に通じている必要がある。学芸員の養成課程というより

アーキビスト養成の流れの中から、あるいは図書館情報学などの分野から人材を得るべきであろう。しかし一方で、博物館活動をアーカイブするためにはやはり博物館への理解を深める必要もある。国内ではまだほとんど未開拓の職種である。

・デザイナーまたはディレクター

日本の博物館は展示づくりをあまりにも外部の業者に依存する体制になっている。博物館の展示意図をしっかりと発信し、来館者を始めとした利用者の体験を継続的に向上させるためには博物館所属のデザイン管理者がほしい。これは展示だけでなく、出版物、web 発信など、博物館の表現活動のあらゆる領域の改善に関連する。デザインという語が所掌する分野は若干広範すぎるくらいがあるが、イラスト、写真、動画など多様なメディアを博物館が効果的に活用していくためにも、専門のスタッフがほしいところだ。

特に、近年では空間設計の時点で、そこで行われるコミュニケーションがどのようになされるかを想定する、教育系施設では踏み込んだデザインが重要視されている。博物館が「対話の場」とされる今日、博物館活動を理解したデザイナーは必要性を増している。

・博物館司書

博物館の持つ文献資料は過小評価されている。地域の拠点的な博物館では10万冊をこす蔵書を持つ博物館も少なくない。これだけ蓄積された文化的資源を社会の中で活用するためには、専門司書が必要である。標本や資料と文献の関係、研究史と文献など、博物館ならではの文献の位置づけもある。さらにはデジタル戦略や市民対応においても司書の持つ力は大きく、学校における学びをサポートする学校司書などと同様に博物館司書は重要な役割をもちうる専門職である（持田，2010）。

・コミュニケーター

広報担当人材にとどまらず、博物館と社会のコミュニケーションを取り扱う。学芸やエドゥケーターと連携した教育活動、SNS、プロモーションなど多様な活動領域がある。ボランティアや関連NPOとの連絡調整などという領域も、役割の拡大によって学芸だけに任せる領域ではなくなっている（一方、学芸の関与は欠かせない。同様に博物館という事業特性を考えると、広報と教育が完全に分かれてしまうべきではないだろう）。

・ソーシャルワーカー

博物館が有する文化資源を社会の中に活かすためには博物館外へ知見を届けるアウトリーチと、そこで得た課題を制度改善や政策に活かすアドボカシーへの対応が欠かせない（佐久間，2018）。こうした専門能力は研究能力よりも人への説明・交渉能力の優れた人材が必要になる。対人対応の専門家は、様々なステークホルダーが博物館に関わる「協働の時代」には、運営面でも重要な役割を担うだろう。同様に障害者など社会的弱者への対応にも重要になる。エドゥケーターの発展型とも言え、現在多くの博物館でエドゥケーターを学芸員が兼ねている状況から、必要に応じて職種の分化を図ることも重要ではないかと考える。

・マネジメント人材

公共的な文化施設の経営に通じた経営者やマネジメント人材はすくない。現在劇場やホールなどでもこうした人材育成の試みが始まっているが、博物館も学芸員だけでなく、経営者層の育成が急務である。博物館の事情に通じた財務や法務のプロは遺贈やクラウドファンディングの円滑な執行に不可欠とも言える。企業等との連携のためにもビジネス思考もできる要員が要る。経営戦略アドバイザーといった外部からの関与も有効だが、博物館という活動をよく理解したアドバイザーの育成が必要だ。

以上、現在の学術的背景を持つ学芸員だけではカバーすることが難しい職種を例示した。博物館法4条にある「学芸員補その他の職員」という言及に収まりきれない、しかし博物館に配置されることによって博物館の機能が拡大することが期待できる職種ばかりである。法制度上も、博物館が多様な専門職により構成されていくことを前提とした視座が必要であろう。もちろん、すべての博物館でこれらすべての専門職が必要とされるわけではなく、また多くの小規模博物館では現実的ではないだろう。けれども広域をカバーするような、拠点博物館などには機能強化のために可能性を追求したい。地域の状況や博物館の特性、使命に応じて事業設計と人材配置を行い、周辺館との連携の中で全体としての発展を図るべきだろう。

多様な専門職が博物館を学ぶために 「学芸員養成課程」をより広く開放する

学芸員以外の専門職と書いたが、学芸員の専門性が具体的資料と、その資料にまつわる諸活動に結びついているのに対し、学芸員以外の専門職は、資料はないがやはり博物館のそれぞれの活動に結びついている。学芸員資格においても資料にまつわる専門性の大半は美術史、歴史学、民俗学、考古学、生物学などといった博物館学外の領域である。その意味では、これらの新たな専門職も様々な専門性は芸術学、教育学、メディア科学、経営学と行った諸領域で学んでもらい、基盤的知識としての博物館の基本を「学芸員養成課程」で学んでもらうというあり方が可能ではないか。つまり、従来の「学芸員」だけの養成課程ではなく、より広範な博物館専門人材の基礎的養成と位置づけを広げたいことを検討したいという提案である。

学芸員養成課程の改変は、大学における学芸員課程教育に大きな変更を強いることから、慎重を

要する。本稿で提案する養成制度は、従来の学芸員養成課程を根本的に改変するものではない。多様な分野の学生の資格取得、学芸員取得後に大学院進学する学生や、大学院生の学芸員取得などを促すものであり、博物館学での大学院進学など多様なキャリアを促進する制度である。学芸員養成課程自体の位置付けや科目運用を調整していくことで、学芸員資格は博物館に、そして社会により広く貢献しうる資格となるのではないだろうか。試論として提言する。何れにせよ、短期ではなく博物館制度の改革と歩みをあわせ、長期的な検討課題として、博物館現場のニーズと大学養成課程関係者の緊密な連携の中で、改変の可能性を探っていくべきだろう。

博物館に深い理解を持つ人材を より広く社会で活躍してもらうために

現在の「学芸員養成課程」が排出している人材は、「学芸員」としてのみ貢献しうる人材だろうか。実際、資料活用、博物館活用は博物館学芸員だけに求められるものではなくなりつつある。例えば、大学や研究機関においても、研究成果の再検証性を求める動きから、資料保存は重要な課題になっている。リポジトリやアーカイブを含め、資料の専門家が求められる場所は今後増えるだろう。エドゥケーターも、鑑賞教育や科学コミュニケーション、あるいは認知症患者に向けた回想法など、博物館内で行われていた活動が学校や社会に広がっていることから、活躍の場は広がるだろう。地域づくりの核としての文化施設利用を考えるプランナーにも博物館経営論の理解が重要である。学芸員課程の科目の多くは、博物館の理解・そして利用を社会に広げるために重要なものを多く含んでいる。学芸員養成課程の出口としての職種も多様化していくだろう。博物館専門職基礎資

格としておくことで、管理部門の上級職にも取得を条件化するなどの展開も可能になるだろう。

さらには、博物館活動に深い理解を持つ人材として、公的専門資格のない社会教育主事領域で活動してもらうことも検討していただろう。現実には配置されている例も少なくないが、図書館・公民館の生涯学習担当、教育委員会など社会教育担当部局に資格取得者を配置することも望ましいだろう。文化財や博物館をめぐるツーリズムにも繋がりがうる。「資料取り扱い」と「社会教育の基礎」を理解した幅広い知見を持つ専門職として、社会に貢献しうるだろう。博物館だけでなく他の分野にも進出できる資格としていくことで、博物館への理解が社会に広がることが期待できる。

他の専門性の獲得と学芸員資格の両取得を すすめるために

大学院生やポストドクターなどが資格取得しやすくなる措置をはかりたい。就職後の研究活動を考えると、学芸員資格取得は研究者養成と並行で進める必要がある。たとえば、博物館現場でのインターンやポストク受入により、実習単位が免除できるなどは実現可能ではないだろうか。博物館で良い人材を得るためにも、資格取得希望者が、実際に博物館において、自らの専門研究の発展を展望できるような制度運用が望ましい。大学院生の博物館課程受講が困難な場合も少なくない。学芸員の研究条件としての学位資格重視をすすめる声も一部にある。大学間の単位互換制度や通信課程などを活用して大学院生が学芸員取得を容易にする取り組みはぜひすすめていただきたい。

司書資格、教員資格、アーキビストなど、他の資格との複数取得を視野に入れることも検討してほしい。古典籍を扱う司書から学芸員への転換、教員から学芸員への転換などは実際に少なく

ない。さらに、前述の博物館司書やミュージアムティーチャーを視野に入れるためにはなおさらである。既存資格との類似単位は取得済みと換算するような制度が望まれる。

キャリアパスの検討の必要性

中核的で継続性が必要な学芸員に対し、それ以外の多様な専門職については、特に配置初期においては機動的、期間限定的な任用が必要な場合も多い。期間任用、任務に応じた契約による業務委託、あるいはアウトソースなど様々な雇用形態が想定できるだろう。何れにせよ、博物館の任務の多様化・高度化により、学芸員だけでなく多様な人材が、様々な形で関わる新たな運用形態が必要になっている。旧来の自治体型永年雇用だけではない専門職に適した職員制度の設計が必要と考える。近隣の博物館などに転職するなど、異なる設置者間の移動をスムーズに支援できる仕組みも重要になる。キャリア形成と雇用安定の両立は常に重要でかつデリケートな課題である。

人事制度は、学芸員についても無関係ではない。良好なキャリア形成や博物館のネットワーク化のためには、博物館間の人事交流が有効な機会になる可能性をもつ。もちろん移動せず、キーパーソンがとどまっていることが地域の人脈形成や博物館特有の事情の安定的な引き継ぎに寄与することはすでに述べた。本人の意向をふくめ、安易な移動を避けるための配慮をすべきではあるが、一般論として硬直化しがちな関係を緩和し、新たな成長につながる人事交流の可能性は検討の余地を持つ。異なる設置者の博物館の間の学芸員の移籍にも一定のルール整備をすることで、人事異動へ道をひらくことも検討に値する。

現在の学芸員の採用は自治体や企業による個別採用である。このため、学芸員が異なる博物館へ

と移る場合には、(自治体内に複数の博物館がある場合などを除き) 辞職して転職する以外にはほぼ手段がない。現在学芸員の専門人材としての流動性は大学に比べ低いものとなっている。他方、行政によっては学芸員も学校現場や教育委員会事務局との人事異動対象になる場合もある。通常、こうした一般公務員のような人事異動は学芸員の専門性形成の障害になりうる。専門性の発展を重視しつつ、硬直化したスタッフ構成が組織の活力低下や、キャリア形成の妨げになるケースをさげるための手法をさぐる必要がある。

現在、大学と博物館の間の人事交流は、学生が学芸員として採用され、時折学芸員が教員として転出する、という限定的なものである。資料の利用を求めるゲスト研究者としての大学教員の受け入れや、学芸員の大学での研究や講義など、互いのサバティカル的な人事交流なども含め、研究だけでなく広報や総務、アウトリーチ担当スタッフなど相互の人材交流には、相互の活性化に繋がる要素が少なくない。

組織・人材を活かすためのマネジメント体制の確立

ここまでいくつかの提案を上げてみたが、博物館の総務系をいかに「博物館に関するプロ」にしていくかが急務である。現在、公立私立をとわず、学芸員に比べ総務系人材の移動が激しく、「博物館はどうあるべきか」を基礎とした共通理解の形成がしばしば難しい。公務員や社員の移動ルールなどを背景に運用されるために数年での移動が多く、博物館の状況や経過が伝わりにくい。これらを解消する手段としては、館内の意識を使命や行動規範などの形でまとめ、将来像(ビジョン)を職員間で共有することが欠かせない。運営体制が許すならば、前述のマネジメント人材など、総務部門のプロ化を進めることが重要な課題となる。

いうまでもなく、博物館は学芸員だけでは、運営することができない。

そして同時に、その実現に向けて経営資源とその活用に必要な決定権とを持ち、博物館運営に必要な見識と経験、現場スタッフ、首長部局や地域住民とのコミュニケーション能力を持った館長を中心とした経営体制（ガバナンス）の確立が重要になる。

博物館法では館長を置くとのみ定めているが、一般的に経営体制が弱い。養成課程で「博物館経営論」が義務付けられたのに対し、実際の博物館の実務改善は道半ばである。マネジメント部門、そしてガバナンスの強化を促すためにも。養成課程はこれらの人材を養成対象にするべきであろう。たとえば「望ましいあり方」などに館長の要件として経験や学位等と同様に、学芸員資格または相当な実績、最低限必要な研修への参加義務などを定めることも必要ではないか。同時に、最短の任期や持つべき権限なども言及し、経営の高度化や安定化へ向けて制度的な誘導も必要になるだろう。人材の運用のためにはこうした基盤としてのマネジメントやガバナンス体制の確立が欠かせない。

引用文献

- Anderson, D. (著)・湯浅万紀子 (訳). 2013. 今日の博物館における専門職員としてのミュージアム・エデュケーターの重要性. 日本ミュージアム・マネジメント学会研究紀要, (17) : 3 - 15.
- 中村公一. 2012. 博学連携ワークショップの取り組みの報告. 日本科学教育学会年会論文集, 36 : 165 - 166.
- Navarrete, T. 2019. Digital heritage tourism: innovations in museums -Turismo digital cultural. *World Leisure Journal*, 61 : 200-214.
- 布谷知夫. 2013. 文化庁ミュージアム・エデュケーター研修の背景とプログラム. *博物館学雑誌*, 39 (1) : 137 - 142.
- 持田 誠. 2010. 大学博物館の蔵書登録とその活用 : 北海道大学総合博物館の事例. *図書館界*, 61 (6) : 635 - 638.
- 岡庭義行. 2012. 博物館法改正と学芸員養成. 帯広大谷短期大学紀要, 49 : 1 - 10.
- 佐久間大輔. 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 : 223 - 232.
- Vergo, P. 2011. *The New Museology*. 238pp. Reaction Books, London.