

## 第二部 運営形態の多様化とマネジメント

### 小規模館の運営

吹田市立博物館 五月女 賢 司

#### 問題意識

小規模館、中でも市町村立の小規模館は、その多くが大規模館に比べ財政基盤が脆弱であることが多い。そのため近年導入された指定管理者制度や直営館における職員の非正規雇用化などで、組織運営体制を盤石化させることができず継続性が担保されづらい、また人材の確保・定着や育成がされづらい、などといった課題が顕著となり、予算縮減の中での事業増大なども相まって、困難な運営を強いられているケースが多くみられる。

一方で、多様化・高度化する学習ニーズへの対応や組織運営の活性化のため、小規模館が地域社会に対してできることを模索する動きも広がりつつある。特に近年は、同一地域内や同一館種などのネットワーク化が活発になり、相互補完的な関係が強まりつつある。

本稿では、まず小規模館の定義を検討し、その後大規模館とは異なる小規模館に共通した役割や課題、展望などを考えることとする。

#### 「小規模館」の定義

日本博物館協会ホームページ内の「博物館自己点検システム・Web版」では、小規模を常勤職員5人未満、中規模を常勤職員5人から10人未満、大規模を常勤職員10人以上とする（日本博物館協会「博物館自己点検システム・Web版」

<https://www.j-muse.or.jp/jikotenken/t2/Result.cgi> 2016.12参照）。しかし、職員数だけでなく、予算規模、展示室の面積、来館者の数、展示資料の数、収蔵資料の数など、「小規模であること」を定義し得る様々な側面が存在する。実際のところ、「小規模館」という用語の定義は定まっていないのが実情である。

一方、米国・州と地方の歴史協会（AASLH）の小規模ミュージアム委員会は、「小規模館」を以下のように定義している。

“If you think you're small, you're small.” We welcome any and all interested in our mission of making America's small museums the very best they can be.（「あなたの館が小さいと思うなら、あなたの館は小さい。」アメリカの小規模ミュージアムをでき得る限り、とてもベストにするという私たちのミッションに興味を持ってくれる人は、どんな人でも、すべてウェルカムです）

（Small Museums Committee - American Association for State and Local History, <http://community.aaslh.org/smallmuseums/> 2016.12参照）

また、全国美術館会議の小規模館研究部会も「建物や予算の規模、あるいは収蔵品やスタッフの数などにおいて、自らが<小規模>と自認する美術館・博物館」が会員館であるとする（全国美術館会議 小規模館ネットワーク, [http://www.zenbi.jp/data\\_list.php?g=103](http://www.zenbi.jp/data_list.php?g=103) 2016.12参照）。

以上を考え合わせると、「小規模館」という用語の定義は様々、且つ曖昧で、やや「小規模である」という自己や他者による印象先行の部分もあると思われるが、基本的にそのあり方の多様性と可能性を考えると、厳密な定義づけは必要ないともいえる。しかし、自らの館が「小規模館」であり、そのことにより苦勞しているという気持ちを決定づける要素、つまり、この要素抜きに「小規模館」であることを定義しにくいというものがあるとするれば、それは「予算規模」が比較的小さいということであり、それと連動して「職員数」が慢性的に不足しているということではなかろうか。そしてそこに雇用の不安定性が加わるため、個人的な将来に対する不安な気持ちが増大し、「小規模館の苦勞」として自己イメージ化されている可能性も否定できない。

### 小規模館に共通した役割

小規模館の多くは集客力のあるメガ展覧会を開催する大規模館的な性格を持ち合わせてはいない一方で、顔の見える地域密着型の活動を地道に続け、地域住民の支持を集めている場合も多い。これは、市町村という地域住民にとって一番身近な基礎自治体が設置者であり、且つ一番身近なテーマを扱っているため、気軽に立ち寄り博物館職員とコミュニケーションをとりやすいことなどが理由と考えられる。また、小規模館にとっては地域のニーズや地域住民とのコミュニケーションに基づき、当該地域の実態や要望に即した活動を展開しやすく、また組織が小規模なため比較的小回りが利く環境が整っているためだといえよう。

また、展示やイベント等で特色を出すことに成功している小規模館は、所在地域の住民に限らず、幅広い支持を得ている場合もある。

こうした小規模館は、自らの強みと弱みを把握

し、弱みを補うための相互補完可能なネットワークを構築することができれば、館の所在地域やより幅広い地域に対して単館以上の力を伴った貢献をさらに可能とする潜在力を備えており、また実際に成功事例もみられるようになってきている。小規模館の多くは、博物館の世界では周縁化された存在であるとはいえ、一方で館数が多いため、地域内外での同規模館同士・同一館種同士のネットワークも構築しやすいのである。

### 小規模館に共通した課題

一方で、小規模館は多くの共通した課題も抱えている。

本章では、ここまで展開した論や「小規模館」の定義についての一定の理解、すなわち、地域に根差した活動を展開する館であること、また予算不足と職員不足が「小規模館」であると言わしめる要素であろうとする考えに基づき、以下、小規模館に関する背景や直面する課題などについて考えてみたい。

日本では高度経済成長期を経る中で、地方や地域をあらためて見直すという時代的な要請を受け、「中央」に対置する「地方」といった1970年代に醸成された思考構造のもと、地域主義の考え方の盛り上がりも相まって、市町村立の小規模館が都道府県立の博物館と共に1980年代初め頃からトップダウン型で競って建設された（中野，2011）。こうした動きはハード面での充実には貢献したが、設立目的や理念が希薄で、地域に根差した実践からも程遠い存在だとする指摘を受けることとなり、地方財政が逼迫するにしたがって、「ハコモノ行政」の象徴として市民やメディアなどから批判の対象となっていく（中野，2011）。それらの反省を踏まえ、参加型を運営の軸とする第三世代論をはじめとする新しい博物館像が登場

し、そうした運営が実践されていく中で、市町村立の小規模館は初めてボトムアップ型の「パブリックな（公共の、公衆の）博物館」として、市民の手に渡り始めることとなったのである（伊藤，1991）。

一方で近年は、市町村の行財政改革による予算縮減や平成の大合併などの影響から、館の統廃合、すなわち、人員削減のほか、事業や施設が縮小・廃止に追い込まれる館も出るなど、小規模館とその職員にとってはさらに厳しい時代が到来している。

このままでは疲弊してしまう館や人材が今後さらに出ることが予測されるため、「行政や地域社会などからの要望への対応」と「小規模館の体力に見合った事業運営」のバランスを考える必要がある。「頑張り過ぎること」、つまり疲弊に繋がる努力ではなく、疲弊しないための努力が、いま求められているのだといえる。

グローバルな展開を志向し地域資料を普遍化する大規模館（ユニバーサル・ミュージアム）と違い、小規模館は多くの場合、財政基盤が脆弱な中、地域に根差し地域資料や地域の人々と共に歩む活動を展開する。これら二者は、地域資料の位置づけや人々との関わり方などにおいて、性格を大きく異にし、利用者層や利用者の意識、建物・予算の規模、職員数や収蔵資料数なども多くの場合大きく異なる。そして、日本の市町村などによって設置されるこうした現在の小規模館は、設立目的や理念などからそのほとんどが「地域博物館」を志向する館であると捉えて差し支えなからう。小規模館にとって厳しい時代が続いていることに変わりはないが、現在は参加型博物館や利用者主体の博物館の考え方が定着する中で、利用者が多様であることに小規模館も気付くに至り、多様な地域社会の要望に地域資料や地域情報を用いてきめ細かく対応するようになってきている。また、地

方経済が疲弊する中で、「まちづくり」や「まちおこし」の担い手育成などの役割を果たす館も出てきている。こうした、様々な要望に応えつつ、一方で小規模館自身も疲弊しない手段の一つとして、「小規模ミュージアムネットワーク」などによる人材や資料・知識・経験・技術の相互補完が可能な小規模館のネットワーク化が活発化し始めているのだといえる。

### おわりに ～小規模館運営の展望～

以上みてきたとおり、小規模館の大きな特徴の一つは地域博物館として地域に根差した活動を展開することである。その意味で、小規模館は地域の人々が各々のアイデンティティを形成する拠点として、また地域課題の発見・解決の場、地域資源発掘と地域人材育成の拠点などとして機能することが求められる。またそうしたことを推進するために、小規模館同士が集まり大きなうねりをつくり出す必要がある。1館1館ができることは小さいかもしれないが、それぞれができることや抱える人材・資料などの資源をデータベース化することなどによって「見える化」すれば、そうした資源を相互活用し、小規模館らしいネットワークの軽い活動をボトムアップ型で広範囲に展開することが可能となるのではなかろうか。

今後、理論面では、1970年代以降盛んに議論された「秋田学」や「地域志向型博物館」などの地域博物館論を踏まえた上で、小規模館の理念や実践が多様化・広範化する今日における、多様な現代的な「小規模地域博物館」像とそのネットワーク化の意味づけ・位置づけを検討する必要がある。また、実践面では、引き続き小規模館同士の横のつながりを大切にしながら、地域社会との連携を深化させる努力が必要とならう。

### 引用文献

- 伊藤寿朗. 1991. ひらけ, 博物館. 62pp. 岩波書店, 東京.
- 中野知幸. 2011. 「地域博物館」, 「地域博物館論」. 「博物館学事典」(全日本博物館学会編), pp.219, pp.219 - 220. 雄山閣, 東京.