

第三部 新たな指針構築に向けて

理念なき博物館は、ただ消えゆくのみ

静岡県立美術館 泰 井 良

指定管理者制度、独立行政法人化について

指定管理者制度及び独立行政法人は、博物館の“経営形態”に関する問題、議論である。

私がこれまで様々な場で強調してきたのは、“経営理念”を第一義とすべきであるという主張である。まず理念があり、それを実現するための戦略的計画が策定され、最後に経営形態が選択されるというのが適切なプロセスではないかと考える。ところが、指定管理者制度の導入に際しては、経営形態に関する議論のみが先行し、全くと言ってよいほど、博物館の経営理念に関する議論がなされなかった。設置者のガバナンスについても同じことが言えるが、博物館をめぐる議論は、建物を作るという“ハコモノ行政”に始まり、そして指定管理者制度の導入と、形式論に終始してきた感がある。遅ればせながら、自治体の文化政策における博物館の位置づけ、使命・役割といった本質的な議論・検討をするべきである。そのうえで直営または指定管理者制度、さらには独立行政法人といった制度の選択をするべきではないかと考える。

まずはこのことを指摘したうえで、指定管理者制度、独立行政法人の制度の内容に少し言及する。指定管理者制度については、メリットとデメリットがあることは周知である。なかには、この制度のメリットを活かして博物館の運営を行っている自治体もある。設置者は、指定管理者を公募（あ

るいは随意契約）するにあたって、博物館の使命を明確に示さねばならない。その点において、設置者の責任が問われると言ってもよい。これまで曖昧だった設置者と博物館、それぞれの役割が明確になり、館長にはその権限と責任が付与されるものと考えられる。一方で、当初は指定管理期間が3年から5年と短く、学芸員の長年に及ぶ調査・研究、またその成果でもある自主企画展の開催が難しいといったデメリットもあり、指定管理者制度の導入についての賛否両論が混在することも事実である。それゆえ繰り返しになるが、設置者はまず博物館を設置した理念を明確に示すべきである。そして博物館の使命・役割、地域における存在価値を明らかにし、そのうえで直営なのか指定管理者制度なのかを決定する。そのプロセスがしっかりとしていれば、指定管理者制度は、けっして悪いことばかりではない。先ほども述べたように、設置者がその責任を問われる機会になるわけだから、こうした制度の導入に併せて設置者責任と博物館の使命の議論を活発に行えばよい。そうではなく、形式論に終始し、自治体の財政的負担を軽減する目的でこの制度を導入するのであれば、おのずと結果は見えているのではないだろうか。

つぎに独立行政法人であるが、これまで地方自治体が設置する博物館については、独立行政法人は認可されていなかった。そのため、大阪市による特区申請への取り組みは先駆的であり、今後も

その動向は注目に値する。現在、公立博物館は、指定管理者によって運営が行われている施設を除けば、自治体による直営形式、すなわち役所の出先機関として博物館の運営を行っている。職員は自治体職員が数年に一度の人事異動で任務にあたり、また責任者である館長の身分は非常勤が多く、実質的な運営は行政職の副館長が行っているという館がほとんどである。このような運営の限界も出てきており、欧米の博物館のように、理事会を設置し、博物館に予算および人事の実質的なインセンティブを与えるべきではないかという議論もなされ始めている。独立行政法人による運営を視野に入れた議論には、そうした自治体直営の限界が見え隠れする。もし独立行政法人が有効に機能し、博物館にインセンティブが与えられ、これまで以上に柔軟な経営が可能になるのであれば、この制度は導入されるべきではあるが、そのプロセスには長い紆余曲折があるように思われる。とういうのも、博物館に必要な職員の確保など、様々な課題が残されているからである。

いずれにしても、指定管理者制度、独立行政法人は、パーフェクトな制度ではない。それぞれにメリット、デメリットがある。それを検討し、明確にしたうえで、まずは“経営理念”を明らかに示すことこそが設置者である自治体の役割であるとする。

序でながら、静岡県では、国の動きにあわせて、「静岡県版アーツ・カウンスル」の検討を始めている。こうした動きも、今後博物館等の経営に影響を及ぼすものとして注目する必要がある。

設置者のガバナンス、設置者責任について

静岡県立美術館で評価の取り組みに携わったことによって、私は一つの大きな課題と問題意識を

持つようになった。それは、設置者（都道府県および市区町村等）のガバナンスである。ガバナンスについては、「博物館研究」（泰井，2008）で取り上げ、私はつぎのように定義した。

「本来的な「ガバナンス＝統治」という意味を広義に解釈し、ミュージアムが使命・役割を果たすために必要となる文化政策や中長期計画の策定、それに伴う予算および人材の適切な配分・配置、他の関係諸機関・団体との連携などを設置者が行うこと」

博物館が自らの使命を明確にし、その実現に向けた活動を行うことは極めて重要である。しかしながら、そもそも設置者は「何のために博物館を設置したのか」、「これからの博物館に対して、何を期待しているのか」等について、明確な答えを持っているとは思えない。私は以前、とりわけ1980年代以降に設置された公立博物館を揶揄して“できちゃった博物館”というネーミングを付けた。これは「隣の〇〇県や〇〇市にあるから、本県・市にも博物館が欲しい」という理由だけで、博物館の使命を明確に示さずに建設に踏み切った結果、昨今の財政難によって、博物館を維持することが困難になり、やむなく予算・人員のリストラを行うという状況を暗示したものである。また、このような状況に真摯に向き合わず、“民間のノウハウが必要”などといった安易な理由で指定管理者制度を導入する設置者がいることも事実である。そもそも過去を振り返ってみても、民間が経営していた博物館やデパートによる博物館は、つぎつぎとその姿を消し、今や一部の私立博物館（伝統と歴史があり、経営理念が明確である）を除いて、もはや公立博物館しか残っていないのではないか。このような安易な発想と脆弱な行政基盤のもとで、博物館の経営を民間に任せてはならないということは、関係者の間では、もはや周知である。にもかかわらず、再び、博物館経営を民間に

委ねるのは、安易であるとの批判を免れ得ない。誤解を招かないように言うておくが、私はけっして博物館経営に民間が参画することに対して否定的なのではない。しかしながら、設置者が博物館についてのビジョンを明確にしないままに、民間に対して参画を求めるのは、自らの責任を果たしていないのではないかと言いたいのである。

まとめ

設置者は、まず博物館の使命・役割、地域における存在価値を明らかにすべきである。そのうえで、戦略計画および中長期計画の策定、予算および人員体制の確保等、ガバナンスをしっかりと発揮する必要があると考える。確かに、地方自治体の財政が逼迫する中で、文化政策とそれにかかる予算に比重を置くことは容易ではないかもしれない。しかしながら、戦後の経済中心の戦略に限

界が見えてきている現在、文化・芸術に目を向け、それによって地域を再生しようとする自治体も出てきている。文化・芸術によって、地域の活性化を図ることは、設置者である自治体の大きな役割になりつつあると言ってよい。

繰り返しになるが、私はかねてより「経営形態ありき」ではなく、「経営理念ありき」で博物館の経営は考えるべきであると主張してきた。今後、どのような波が博物館に押し寄せようとも、学芸員がコレクションと向き合い、長期的な視野で調査研究し、しっかりとした理念を持って、フィランソロピーを果たせば、博物館はけっして揺らぐことはないのである。

引用文献

泰井良. 2008. ミュージアムにおけるガバナンスとマネージメント. 博物館研究, 43 (8): 6.