

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—

平成 26 ~ 28 年度
日本学術振興会科学研究費助成事業研究成果報告書
基盤研究 (C) 課題番号 JP26350396

平成 29 年 3 月
研究代表者 山西良平





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—

平成 26～28 年度
日本学術振興会科学研究費助成事業研究成果報告書
基礎研究 (C) 課題番号 JP26300296

平成 26 年 3 月
研究代表者 山内良平

表紙写真解説

- ①ミュージアムショップ
(大阪市立自然史博物館 2016 年 3 月)
- ②高槻市立自然博物館
(2017 年 1 月)
- ③大阪市立自然史博物館展示室
(2002 年 11 月)
- ④公開フォーラム
「博物館に適した地方独立行政法人を考える」
(東京 アーツ千代田 3331 2015 年 4 月 27 日)
- ⑤子ども向けワークショップ
「実験！タネたねハカセ」(2015 年 9 月)

はじめに

大阪市立自然史博物館外来研究員 山西良平
大阪市立自然史博物館 佐久間大輔

「対話と連携の博物館」とその後

21世紀を目前にしていた当時、日本博物館協会は「対話と連携」をキーワードとする新時代の博物館運営指針（日本博物館協会、2000）を策定して実践を呼びかけ、その後の国内の博物館の事業・運営の改善に少なからぬインパクトを与えてきた。この指針はビジョンとして①館内での対話、②館同士の「対話と連携」、③学校・家庭・地域社会の連携を柱としたものであるが、当時すでに、「生涯学習社会において増大する市民需要と貧困な博物館資源という運営のディレンマを打破するための対応策」を迫られていたという時代背景があった。指針が発表された頃から、各地の博物館では展示に工夫をこらし、さまざまな教育プログラムやイベントを開発し、来場者サービスに気を配り、各方面との「対話と連携」を強めるなどの取り組みが続けられてきた。その結果、日本の博物館は全体として「固い施設」から「親しみやすい施設」に変容しつつあると言えよう。

しかし、「貧困な博物館資源」という状況に改善の兆しはなく、小規模館を中心にほとんどの博物館の運営は予算・人員の面において依然として厳しい制約の中にあり、雇用の不安定化、低賃金も深刻である。また経済成長期に建設された多くの館園においては、施設の老朽化と常設展示の陳腐化に直面するようになっている。

「対話と連携」の策定は生涯学習と行政改革を契機としていたが、近年は次のような博物館を取り囲む新しい状況がみられる。

- 2000年当時、すでに国立の博物館の独立行政法人化が進められていたが、その後、地方自治法の改定により指定管理者制度が導入され、さらに地方独立行政法人法施行令が改定されて公立博物館も独立行政法人による運営が可能となった。昨今は公共施設等運営権制度を活用したPFI事業（コンセッション事業）の導入も試みられようとしている。指定管理者制度の導入にはさまざまなパターンがみられ、全体として公立博物館の運営形態の多様化が進んでいる。
- 博物館側が多面的な事業や市民サービスを提供するようになった結果、単なるビジター（展示観覧者）にとどまらず、博物館をバックヤードも含めたさまざまな角度から利用あるいは支援しようとする多様なユーザーや団体（NPO）が現出し、協働のためのノウハウ蓄積や体制整備が求められている。
- 地域における館種を超えた連携、同一館種による広域連携、小規模館のネットワークなど博物館相互の対話と連携がさまざまな形で発展している。
- 博物館に対して地域の課題解決への貢献が求められる一方、文化遺産の防災、文化芸術立国、観光立国、オリンピック・パラリンピックレガシーの創出など新たな国家的課題への対応も要請されている。2019年には第25回世界博物館大会の京都開催を控えている。

「対話と連携の博物館」の実践的総括に基づく博物館運営の新たな指針の構築に向けて

以上の経過と現状認識に基づき、筆者らはこの研究課題により日本学術振興会による科学研究費（基盤研究 (C)、課題番号 JP26350396, 2014 - 2016 年度）の助成を受け、次の 3 テーマを設定して分析・検討を行ってきた。

1. 公立博物館の地方独立行政法人化における問題点の抽出と対応策の検討
2. 多様なユーザー、サポーターと博物館とをつなぐ密着型 NPO の役割の解明
3. 全国の博物館友の会など博物館関連市民団体の実態把握と情報共有

さらに、これらと並行して、筆者らは（公財）日本博物館協会が設置した「博物館登録制度の在り方に関する調査研究委員会」にメンバーとして参加し、博物館法及び登録制度の現状と今後の在り方について検討する機会も得た。

このような経過から、今回の研究は「対話と連携の博物館」が「ヴィジョン」として掲げた市民や地域との連携の進展と、課題として掲げた要素のうち「法的整備」や「体制的整備」について議論を集中した。残る課題の「人的整備」については、学芸員養成制度については博物館側からの議論ではなく養成機関としての大学側との議論を重ねる必要があり、職員の雇用などに関する議論にとどまった。また、「財政的整備」については経営形態に関わる部分的な議論にのみ触れるにとどまっている。機会を改めて議論することとしたい。また、登録制度についても別途研究委員会からの最終報告書に譲った。

これらの議論は日本博物館協会が主催する研究協議会「多様化する博物館の理念と制度—「対話と連携の博物館」の総括」（2014 - 2016 年、計 3 回）に参画することで広範な博物館関係者と議論をかわし、また他にも公開フォーラムやシンポジウムの形で論議をしてきたところである。

このような議論の中で、多くの方々から日本の博物館の在り方に関わる重要な示唆をいただいた。本書はその成果を形にするために企画した次第である。

第一部『「対話と連携の博物館」の新展開』では、冒頭において日本博物館協会による「対話と連携」とそれ以降の取り組みをレビューし、続いてユーザーコミュニティとの連携の在り方、大阪自然史センターによる「新展開」の事例を複数紹介、さらにバックヤードマネジメントへの市民参加などについての考察を行った。

第二部「運営形態の多様化とマネージメント」では、小規模館が置かれている現状、指定管理者制度のもとでの多様な運営事例と課題などを紹介するとともに、独立行政法人による国立館の現状と課題、公立館の地方独立行政法人による設置と運営、新たな PFI（コンセッション事業）の導入の動向など、それぞれ運営形態の特徴や課題について論じた。

第三部「新たな指針構築に向けて」では、これからの博物館運営に対する貴重なコメントを収録するとともに、博物館評価における新たな視点も提起している。

執筆者の方々には、それぞれのタイトルに沿った自由な論考を寄せていただいた。したがって、本書は体系立った博物館学の書物としてではなく、さまざまな問題意識を反映した論集・事例集として読んでいただきたい。共にこれからの日本の博物館の在り方について考える際の糧となれば幸いである。

引用文献

日本博物館協会. 2000. 「対話と連携」の博物館—理解への対話・行動への連携—【市民とともに創る新時代博物館】. 86pp. 文部省委嘱事業「博物館の望ましいあり方」調査研究委員会報告, 東京.

第一部 「対話と連携の博物館」の新展開

日本博物館協会による「対話と連携の博物館」 —市民とともに創る新時代の博物館へ—

東京都歴史文化財団事務局 佐々木 秀彦

「対話と連携の博物館」とは

1998年、文部省（当時）は「博物館の望ましいあり方」に関する調査研究を日本博物館協会に委嘱した。きっかけは、「公立博物館の設置及び運営上の望ましい基準」の大綱化・弾力化である。国の地方分権推進、規制緩和策の一環としてこの基準も見直しの対象となった。地方自治体が設置する博物館について学芸員数や資料や面積など数値基準を設定することを規制ととらえたためである。基準の改正を視野に、まずは望ましい博物館のあり方を検討することとした。

これをうけ、日本博物館協会は調査委員会を組織した。座長をミュージアムパーク茨城自然博物館館長で協会副会長（後に会長）であった中川志郎氏とし、館長、副館長・課長等の中堅、若手の学芸員等により30名で組織された。筆者も若手の一人として検討にくわわった。館種、設置者、規模の違いを超えて各世代がつどい、今後の博物館のあり方を広範に論じあうことになった。これまでにない取組である。

調査研究委員会は2年余りかけて検討し、2000年12月に報告書を取りまとめた。その表題が「対話と連携の博物館」である。正式には、『「対話と連携の博物館」—理解への対話・行動への連携—【市民とともに創る新時代博物館】』という。翌2001年3月に要旨を作成し、同年6月に一部修正されている。

「要旨」では、21世紀にふさわしい「望ましい博物館」を、知識社会における新しい市民需要に応えるため、「対話と連携」を運営の基軸に据え、市民とともに新しい価値を創造し、生涯学習活動の中核として機能する新時代の博物館である、としている。そして「対話と連携」は、新時代の博物館に至る「パスポート」であり、博物館内部の「対話と連携」は、個々の博物館の「博物館力」を高め、博物館相互の「対話と連携」は博物館全体としての「博物館力」を飛躍的に増大する。博物館外部（家庭・学校・地域・関係諸機関）との「対話と連携」は博物館力の増強にとどまらず、家庭、学校、地域の「教育力」を強力にパワーアップする、とうたっている。

そして「対話と連携の活動原則」として、次の8項目をあげている。

対話

1. 博物館は博物館活動の全工程を通して対話する。—収集保管・調査研究から新展示・慰楽まで—
2. 博物館は利用者、潜在利用者の全ての人々と対話する。—面談からインターネットの双方向交流まで—
3. 博物館は年齢、性別、学歴、国籍の違いと、障害の有無を越えて対話する。—施設・情報を全てのひとに利用可能にする—
4. 博物館は時間と空間を越えて対話する。—博物館のIT革命を推進する—

連携

1. 博物館は規模別、館種別、設置者別、地域の相違を超えて連携する。
—相互理解が連携の道を拓く—
2. 博物館は学校、大学、研究所等と連携する。
—博物館活動の科学的基盤を整備する—
3. 博物館は家庭、行政、民間団体、企業等地域社会と連携する。
—市民参画が新しい地域文化を創造する—
4. 博物館はアジア、太平洋地域及び世界の博物館・博物館関係諸機関と連携する。
—地域連携から国際連携へ—

報告書の要旨では新しい博物館の基盤整備として、法的整備、人的整備、財政的整備、体制整備をのべている。そしてさらに条件整備として、博物館資料、調査・研究、展示・教育普及活動、広報・情報活動、人材・専門職養成、組織・運営、施設・設備、財政、博物館の評価の9項目について各論を展開している。この報告書は、我が国の博物館の経緯と今後を見通し、課題と今後の指針を明示する近年類を見ない包括的な内容となったのである。

報告書の取りまとめには中川座長のリーダーシップが発揮された。「対話と連携」という基本理念は中川氏の発意によるものである。こうした展望を描いた背景には次のような認識がある。欧米諸国に較べると我が国の博物館は後発で博物館資源が十分ではないこと。その一方で知識社会の時代となり新しい需要があるということである。こうした現状を克服し、これからの時代に応えるための鍵となるのが「対話と連携」であるとした。我が国は低成長社会となり、財政状況がきびしく、建設から運営に移行する時期であった。高度経済成長以降、右肩上がりの博物館建設は打ち止めとなり、大きな曲がり角をむかえることとなった。この提言は、新たなあり方を模索する我が国の博

物館界の現状と合致していた。

「対話と連携」以降の展開

「対話と連携」の検討のきっかけは、政府による地方分権推進と規制緩和であった。これに象徴されるように、国と地方の関係、官と民の役割分担など、これまでの社会体制のあり方を見直す動きが具体化してきた。博物館に関しては、国立館の独立行政法人化、公立館への指定管理者制度の導入、私立館への影響が大きい公益法人制度改革である。

このような見直しに対して、博物館の存在意義を明らかにし、社会にどのように貢献するのか。博物館界自らが社会に表明することが求められた。こうして「対話と連携の博物館」を皮切りに、博物館のあり方や課題に対する対応について引き続き検討することになった。

「対話と連携の博物館」を元に、大綱化・弾力化される新たな博物館の設置・運営基準を想定してさらに調査研究を継続させることになった。この結果、取りまとめられたのが「博物館の望ましい姿」である。

「博物館の望ましい姿」は、「市民の視点に立ち、市民と共に創る博物館」を実現するため、次の3つの視点に基づき作成されている。

- ①社会的な使命を明確にし、人びとに開かれた運営を行う（マネージメント）
- ②社会から託された資料を探求し、次世代に伝える（コレクション）
- ③知的な刺激や楽しみを人びとと分かちあい、新しい価値を創造（コミュニケーション）

3つの基本的な視点に基づき、1. 使命と計画、2. 資料の収集と保管、活用、3. 調査・研究、4. 展示、教育普及活動、5. 施設の整備・管理、6. 情報の発信と公開、7. 市民参画、8. 組織・人

員，9．財務・社会的支援の9項目のあり方が設定された。

さらに評価基準や評価方法について検討をおこなった。行財政改革の一環で、もっぱらコスト削減を目標に行政評価が導入された。こうした「切るための評価」に苦しめられた公立館は少なくない。これに対して、コストに偏重しない、活動の意義を見据えた博物館の正当な評価方法が模索された。

また、実務に役立つよう手引きを断続的に作成した。「博物館の望ましい姿シリーズ」と銘打ち、使命・計画の作成、資料の取り扱い、高齢者や障害者、外国人への対応について取組んだ。

国際的な対話と連携に向け、アジア太平洋地域の博物館との交流のための調査研究も行っている。国際博物館会議アジア太平洋連盟の大会招致。さらには国際博物館会議の大会の日本招致を視野に入れてのことである。

これらの各種テーマについては、文部科学省から委託事業として日本博物館協会が受け、調査研究委員会を組織した。委員会には全国で先進的な取り組みをしている現場職員とその分野の専門家が参加し、アンケートや事例調査を行い一定の知見をまとめ報告書を刊行する。その成果をフォーラムや全国博物館大会、研究協議会などで共有し、意見交換する。協会の機関誌「博物館研究」で取り上げる。さらに関連学会でも議論し、ミュージアム専門誌でも取り上げられ周知された。こうした一連の活動が2000年代を中心にした約10年間にわたり展開することになる。いわば博物館協会を中心とした「対話と連携の時代」といった期間となった(図1)。

博物館法改正の議論

一連の動きのピークとなったのが2006年から

始まった博物館法改正の議論である。これからの博物館のあり方を検討した一定の到達点となった。その一方で望ましい姿を実現させる限界もあらわになった。検討のきっかけは教育基本法の改正である。社会教育については変更の要素はほとんどなかったが、これを機に教育関連法規を一斉に見直すこととなった。社会教育法、図書館法、博物館法もその対象となった。

文部科学省は、2006年に「これからの博物館の在り方に関する調査研究協力者会議」(以下、「協力者会議」と略す)を設置した。主査に中川志郎氏が就き、「対話と連携」以降、博物館協会の調査検討委員を務めた関係者が委員に就任した。筆者もその一人である。

検討は、21世紀の博物館のあり方を確認することからはじまった。ここで参照されたのが、「対話と連携の博物館」であり「博物館の望ましい姿」である。協力者会議は、「新しい時代の博物館制度の在り方について」という報告書をまとめ、博物館登録制度と学芸員養成制度の抜本的な見直しを提言した。しかし、博物館法の全部改正は実現せず、博物館登録制度と学芸員養成制度の改革はごく一部にとどまった。新聞に「博物館法改正期待はずれ」と報道されたとおりである。

法律そのものの全部改正は頓挫したが、関連する告示などは抜本的に改正することができた。学芸員の養成科目の見直しとそれによる単位数の増加はそれにあたる。また「公立博物館の設置及び運営上の望ましい基準」が全面的に見直された。現代の博物館の課題に合うように、内容が一新された。私立博物館も対象とする「博物館の設置及び運営上の望ましい基準」として改正されることになった。

また、法規の改正ではないが、博物館協会によって倫理規程が策定された。これも一連の取組の成果である。「対話と連携」以来、「博物館の望まし

い姿」，協力者会議の報告書でも博物館職員のための倫理規程を制定すべきという提言がなされてきた。文部科学省による委託事業として日本博物館協会が2年間の調査研究活動を行った。この報告を踏まえ、2012年に日本博物館協会は、「博物館の原則」並びに「博物館関係者の行動規範」を制定した。

博物館のあり方を見直すには、そこに携わる職員の責務、社会に対する貢献を明示する必要があるという認識である。博物館の設置及び運営上の望ましい基準が博物館という機関・組織の基準であるとするならば、倫理規程は博物館活動に従事する職員・関係者の行動規範である。この二つが車の両輪のように博物館活動の拠りどころとして機能する。

「対話と連携」の先へ 意義と課題

我が国の博物館の望ましいあり方について2000年代を中心に様々な検討がなされた。この一連の動きに一つの区切りがつくのは2011年となるだろう。2011年12月に「博物館の設置及び運営上の望ましい基準」が制定され、一連の博物館法規の改正が収束した。また同年3月11日の東日本大震災の影響は大きい。文部科学省や文化庁、博物館協会や各博物館も震災への対応、文化財レスキュー等の復興支援が当面の中心課題となった。

では2000年代を中心に行われた一連の取組にはどのような意義があったのか。まとめると以下のことがいえるのではないだろうか。

成熟社会の博物館の活動指針を提示

あるべき博物館像を実現するための基本姿勢を「対話と連携」というキーワードで示した。量的な拡大が望みにくい低成長に転じた我が国におい

て、関係者による対話と連携を通じて、様々な資源を結集し、総合的な博物館力を高めていく。こうした活動指針は、博物館活動を成熟社会にむけて転換していく上で卓見であった。博物館にとどまらない汎用性のある考え方である。

21世紀の博物館像を明示

「対話と連携の博物館」、「博物館の望ましい姿」の検討を通し、我が国のこれからのあるべき博物館像を明示することになった。資料を「集めて、伝える」という基本的な活動にくわえ、市民とともに資料を「探求」し、知の楽しみを「分かち合う」博物館文化の創造を提言している。館種、規模、設置者のちがいを超えて、市民の視点に立ち、市民とともにこれを創りあげてを「新しい博物館文化への挑戦」とした。

上から啓発することでも、下手に出て一方的にサービスを供給することでもない。博物館と市民が向き合い、手をたずさえて新しい文化を創り出していく。価値を共有し、創発する姿勢を日本博物館協会、文部科学省の協力者会議がはっきりと打ちだしたのである。こうした博物館像は1990年代に伊藤寿朗が示した「第三世代の博物館」「地域博物館論」に通ずるものがある。

法、基準、倫理など博物館界の拠りどころを明解化

我が国の博物館界は、1990年代終わりから国立館の独立行政法人化、切るための行政評価、指定管理者制度、公益法人改革など社会全体の改革に翻弄され、漂流するかのようだった。これに対し、法改正、基準や倫理規程の策定により、社会にとっての存在意義を見つめなおし、あるべき取組を明らかにして、博物館の拠りどころを確立していった。

使命を明確化し評価・改善を行う経営の導入

各施設の自己点検を通じて使命を明らかにし、目標を設定し、その実現のための計画を立案。達成状況を評価・検証し、さらなる改善をおこなう。このようなPDCAサイクルの構築を博物館にもたらした。

各種取組の実務的な指針の作成

使命・計画の策定など、これからの博物館経営に不可欠な取組や、博物館活動の最も基礎となる資料の取り扱いについて手引きを作成した。また「誰にもやさしい博物館」として高齢者、障害者、外国人への取組を調査し、指針を作成し、事例を紹介した。リスクマネジメントについても複数年に渡り調査し、手引を作成した。超高齢社会の到来、障害者差別解消法の制定、外国人旅行者の急増とさまざまな危機への対応など、今や本格的な取組が必要な重要なテーマである。約10年前からこれらの課題に着手したことは先見の明があったといっていよいだろう。

国際化・国際交流への対応

欧米における博物館の基準や評価、アジア太平洋地域の博物館調査などを通じ、国際的な動向を把握すると共に交流を深めていった。その成果として2009年に国際博物館会議のアジア太平洋地域連盟(ICOM ASPAC)大会の東京での開催が実現した。そして我が国としてはじめてとなる国際博物館会議大会を2019年に京都で開催する道を切り開いた。

このように「対話と連携の博物館」を皮切りに日本の博物館界にとって重要な取組がなされてきた。博物館協会の調査研究委員会にたずさわった関係者や館長会議や全国博物館大会、研究協議会に参加する一部の職員はこうした取組を把握して

いたであろう。だが博物館界全体への影響力、博物館現場での理解は限定的であったといわざるをえない。現場の職員の大半は「対話と連携の博物館」という基本理念すら知らないのではないだろうか。都道府県単位の博物館協会と緊密に連携し、現場の課題を共有し解決の糸口を探ること。継続して課題に取り組み、現場を支援する体制を作るか課題である。

残された重要な課題もある。博物館法の全面改正が潰え、法の柱となる博物館登録制度と学芸員養成制度の抜本的な見直しが行われていない。引き続き法改正を求めていくとともに、対応可能な改善を模索する必要もあるだろう。博物館登録制度については、博物館界が自主的に独自の認定制度を構築し、底上げを図るといった取組を模索するものひとつの行き方である。また学芸員養成も、法改正を伴う国家資格の見直しではなく、学位の高度化という対応もあろう。専門職大学院によって博物館専門職の学位(専門職修士)を設定し、採用実態に合う規模で養成することもあり得る。

さらにはより広い視点での連携も求められる。博物館法改正の議論で痛感したのは博物館というものへの社会の関心の低さである。博物館界が躍起になっても社会の中ではしよせん一部の主張にすぎない。せめて図書館や文書館などの類縁機関と連携し、より広い文脈で取組む必要がある。近年、ミュージアム、ライブラリー、アーカイブなど文化資源機関の連携をMLA連携として提唱されるようになった。さらにユニバーシティ、インダストリーを加え、MALUI連携ということもある。こうした文化資源を扱う機関と手をたずさえ、社会に働きかける方が効果的であろう。まさに文化資源を基軸とした「対話と連携」である。広範な連携による「文化資源力」の発揮は成熟社会を迎える我が国に求められることである。

第一部 「対話と連携の博物館」の新展開

博物館の市民対話と協働 成長のための今後の課題

大阪市立自然史博物館 佐久間 大 輔

はじめに

伊藤（1993）が「市民のなかの博物館」を記してからまもなく四半世紀が過ぎようとしている。当時、伊藤はその遺作となった著書の中で「第三世代とは、社会の要請にもとづいて、必要な資料を発見し、あるいはつくりあげていくもので、市民の参加・体験を運営の軸とする将来の博物館である」とし、期待概念として第三世代博物館を提示した。ここで伊藤のいう「市民の参加・体験」とは展示室だけの話ではない。「ルールを決めての研究室開放」から「専門書をはじめなんでもそろそろ充実したミュージアムショップ」まで、「市民の参加・体験を運営の軸」とする理想は幅広く博物館活動のあらゆる場面におよんで提起されている。瀧端（2002）が指摘するように、第三世代博物館はより精緻な議論を必要とし、「市民の参加」の市民とは誰のことであり、参加とはどこの部分のことなのかをより深める必要があるが、その後の博物館議論に大きな影響を与えたとも言える。

博物館の市民との対話、市民との連携は、中川志郎らのまとめた『「対話と連携」の博物館』（日本博物館協会、2000）においても基軸となっている。「『対話と連携』の博物館」の中では第I章に「新しい博物館の考え方」として、対話と連携の「ヴィジョン」として以下の3項を記述している。本稿に関わる部分を挙げていく。

- (1) 博物館力を高めるための「対話と連携」：博物館館内部スタッフの対話と連携をのべ、ボランティアや友の会との対話も必要としている。
- (2) 教育力を高めるための「対話と連携」：生涯学習社会を背景に、博物館地域や学校との連携を必要とする。
- (3) 対話と連携の「原則」：「対話と連携」を「二十一世紀への“望ましい博物館”へのパスポート」と位置づけ、「博物館および博物館群においては『博物館力』をパワーアップし、家庭・学校・地域との共同作業では地域の教育力を飛躍的に高めることができよう。それは市民と共に創造する博物館の新しい価値である。」と結論づけている。

これらのヴィジョンを前提に第II章に「新しい博物館への取り組み」として法制度や学芸員養成、経営や運営の課題をあげる。この運営の中でも再び市民参画は言及されている。この報告書で言えば、第二部で議論している博物館の経営体制や博物館法の法的枠組み、財政、人的資源としての学芸員養成などは、これを実現するための必要な手段、という書きぶりである。

ここでは上記の(1)、(2)に関わって、市民と博物館の対話がいかに博物館を強化し、さらには市民力を強化するのか、さらには今後の発展のために必要な課題について検討していく。

博物館を取り巻く市民コミュニティとしての 友の会多様な展開

博物館が市民社会と対話をし、連携するためには博物館を活用し成長する市民との協働が欠かせない。生涯学習施策の振興によるボランティア参加の拡大、NPOの興隆、社会福祉や子育て、まちづくりなど各分野での市民協働が進展するなど、社会の様々な局面で市民対話・市民参画・市民協働が進展している。博物館が持つ最も古くからの市民のコミュニティとしては「友の会」があげられ、その存在は今日なお無視することはできない。

1973（昭和48）年、文部省社会教育局長通達「『公立博物館の設置及び運営に関する基準』の告示について」の中で、基準第八条の教育活動に関連して言及される友の会は「博物館資料の研究者や愛好者からなる、いわゆる『友の会』などを組織して、継続的に博物館の利用を促進する等の方途を講ずることが望ましい」とある。「国際博物館会議（イコム）博物館職業倫理規定」の中でも6.8項で「博物館は、地域社会の支援のための好ましい環境（博物館友の会（原文では Museum friends）などの支援団体）を作り、その貢献を認め、地域社会と博物館職員との友好的な関係を促進するべきである。」とある。しかし、国内においては博物館法施行前後よりすでに様々な異なる目的のために運営され、一様には扱えない実態を持っている。博物館研究の1979年10月号では友の会の性格を、①博物館事業として担うことの困難なりピーター向けの新たなサービスの受け皿、②博物館をより良く利用することを目指すなど、教育の一部を担う団体、③サービスの受け手であると同時に、博物館へ貢献をする団体、④博物館を支え、博物館のサービスの一部を担う団体、などに類別している。①は会員を受益者とし

て捉え、リピーター囲い込みの経営手段でもある。②は後援会的な中間的性格だろうか、③は寄付者など支援者集団化、④は今日でいうボランティアグループ的存在であったろう（佐久間、2015）。同じ友の会といえど、博物館が主導し会員を顧客化する①、に対し②～④は会員に能動的な面がある。博物館にとって会員は②においては教育活動上の資源、③は経営、④は運営上の資源となっていた。このように、この時期、博物館「友の会」として位置づけられてもその内容は多様であり、伊藤のいうような市民の参加を実現するような団体では必ずしもなかった。

博物館活動のパートナーとしての友の会

大阪市立自然史博物館友の会の同館の博物館教育体系における重要性についてはすでに多くの議論がある（例えば布谷、1979；宮武、1995；瀧端、2002、2003；大阪自然史センター・大阪市立自然史博物館、2002、2009；佐久間、2012；谷田、2016など）。前身も含め、友の会に人材が蓄積にするにつれて、様々な市民参加型調査を実施し（近年の例に限っても、中条、2015；大澤・和田、2016；初宿、2016など）、多くの成果を上げている。これらの活動に見られるように、大阪市立自然史博物館は友の会（およびその法人である大阪自然史センター）を活動のパートナーとして重要視してきた（協力協定書 <http://www.omnh.net/np/about/kyoutei.html> 2017.2参照）。

博物館友の会がNPOとして設立した認定特定非営利活動法人大阪自然史センターは友の会活動のみに限らず、多様で活発な活動を見せ、子供向けワークショップの開発（佐久間ほか2017）、東北大震災後の被災博物館コミュニティへのワークショップ支援（なにわホネホネ団&

東北遠征団<http://www.geocities.jp/naniwahone/08enseidan1.html> 2017.2参照), 大阪生物多様性保全ネットワークの設立(道盛, 2012), ミュージアムグッズの開発(西澤, 2016)など学芸員だけでは到底手がけることのできない多様な展開を見せている。瀧端(2003)では博物館主導のNPO化が友の会を受益型にしてしまう危険を指摘していたが, NPO化による経営実務と友の会世話役を分離したこと, 一方でNPOとして課題と経営目標を明確にし, それを共有する若手スタッフを配したことで発想力や事業展開力が大幅に拡充され, 会員の希望を形にできる, そして会員がそれを支援できる回路がうまれた。事業に関わりたい人がNPO職員として事業の遂行を担うことは, これまで学芸員任せで実現できなかった領域に踏み込める可能性を生む。この活性化に伴い, 友の会の世話役も新規加入が増えた。子供の頃から友の会で育った2世代目, 3世代目も多く, 全体として若手, 女性の比率が高くなっている。友の会会員数は1600世帯と概ねこの10年は横ばいである。会員の行事等への参加比率はむしろ高まっており, ハイキングや講演会も賑わっている。NPO化は博物館コミュニティへの入り口として, 友の会の会員へのホスピタリティを向上させるとともに, さらに事業に関わりたい人への参加・参画・実現への回路を多様にした。

こうした自然史系博物館と「友の会」の協働モデルはきしわだ自然資料館(河島ほか, 2011), 伊丹市昆虫館(坂本・藻川, 2007) 橿原市昆虫館や倉敷市立自然史博物館など(アム・プロモーション, 2005)など各地に見られ, それぞれ独自の発展を見せている。

博物館友の会の経営課題

しかし, その一方で, 近年, 熊本市立熊本博

物館友の会のように会員の高齢化により行事の安全な催行が困難となり解散するケース(岡村, 2011)や, 指定管理者制度の中での行政都合による解散という衝撃的事例(川崎市民ミュージアム友の会web: <http://kcm-tomonokai.com/> 2017.2参照), 博物館からビクターセンターへの組織変更による解散(ひがし大雪博物館友の会web: http://happytown.orahoo.com/hi_tomonokai/ 2017.2参照)と言った事例も見られる。世話役の世代交代ができずに高齢化し負担が集中したために友の会を解散し, 新たな運営形態へのリニューアルをした千葉県立中央博物館友の会のケースなどもある(千葉県立中央博物館 中央博サークルについてhttp://www.2.chiba-muse.or.jp/?page_id=153 2017.2.10参照)。北海道立博物館(旧北海道開拓記念館)・開拓の村も同様の困難を抱え, 博物館の組織刷新の中での改革を図っている(北海道博物館友の会設立実行委員会, 2014)。このように友の会運営が行き詰まるケースも各地の自然史系博物館にも散見される。

一方で, 友の会と名乗らずボランティアグループ, 研究サークルなど博物館周辺の新たな形での市民コミュニティを形成する博物館も少なくない(佐々木, 2013; 金山ほか, 2007)。当初からNPOとの連携を中心にすえた兵庫県立人と自然の博物館の例もある(水谷, 1998)。友の会を有する博物館でも他のたくさんの研究サークルとの連携がある(山西, 2009; 大阪市立自然史博物館・大阪自然史センター, 2009)。これらボランティアや研究会などの団体も自主的なマネジメントの有無や運営組織の課題, 博物館との連携, つまり博物館側から言えば受け入れ体制(大木, 2005), やはり高齢化(志賀, 2013; 永幡, 2014)などの諸課題がある。

こうした事態は, 博物館の教育活動においても,

またこれらの市民活動を博物館活動のパートナーとして位置づけてきた博物館にはなおさら危機的な状態である。社会教育機関は人的資源として博物館職員組織のマネジメントのみならず、友の会やボランティアを含めた「博物館コミュニティ」の経営、マネジメントにも注力する必要がある。さらに、これらのコミュニティは博物館の下部組織ではなく「市民による組織」であることから、これらの経営は密接な市民との対話、目的や使命の共有、経営資源の確保を含めた連携に基づく必要がある。

これまでも博物館が自然科学的領域でアマチュアを指導し、プロジェクトを通して活性化をはかってきた事例は数多い。社会教育機関としては自然な営みである。博物館コミュニティ支援のための努力は、その博物館経営論的領域とすることができる。

博物館コミュニティ支援の必要性

これまでも博物館関係の団体において、ボランティアや友の会のマネジメントを課題にした研究会は行われてきた。しかしそれらは、学芸員など博物館側の職員のための研究会であった。当事者のもう一方である、友の会やボランティア側の参加を前提とした研究会はこれまでそれほど盛んではなかった。特に、組織経営や使命に関わるものはミュージアムに関わる市民コミュニティ向けに過去十分ではなかった。受益型友の会、下請け型ボランティアからの脱却のためにも重要な取り組みではあるが、全国ボランティアコーディネーター研究会や全国科学教育ボランティア研究大会などでもこうした取り組みは見当たらない。

大阪市立自然史博物館・大阪自然史センターではこれまでもNPO化の紹介と経営課題の共有を目標に2004年に各博物館の友の会の世話役を

集めて、世話役のリクルート、博物館と友の会の役割分担、リスク管理などについて研究会を持った（佐久間，2005a，2005b）。さらに2005年には表1のような多様な課題を取り扱った「友の会サミット2005」として各博物館の友の会関係者200名近くが集まった研究会を持った。今回2015年に再び「友の会サミット2015」を開催し二日間でのべ120人近い参加者を得、表2のようなプログラムで研究会を開催した。このプログラムを準備するにあたっては、主に以下の3つの情報提供を考えた。

- 1) 自然史系博物館関連だけでも多様なコミュニティが存在すること。その実態を当事者に語ってもらい、友の会などコミュニティ関係者同士のつながりを作ってもらうことを目的とした。
- 2) 他の分野のコミュニティを知ってもらうこと。博物館以外にも生涯学習分野には例えば図書館にも連携する市民団体がある場合がある。さらにはまちづくりや芸術振興など様々な分野で市民協働は行われている（例えば岩崎，2016）事を紹介した。社会福祉を含めた幅広いNPOとの連携も様々な参考事例をもたらすだろう。こうした幅広い文脈の中で博物館と市民の連携を位置づけ直すことを目的とした。さらには、世界にはミュージアムフレンズ国際連盟（World Federation of Friends of Museums）の活動があり、友の会とボランティアの倫理規程なども策定し市民とミュージアムのあり方を議論している（菅井ほか，2007）ことなども友の会を通じた連携の奥深さを見てほしかったことにある。
- 3) 博物館と博物館を取り巻く市民コミュニティの使命の深化。博物館の活動がある前提での市民コミュニティの役割という狭い

表1. 友の会サミット 2005 のプログラム概要とねらい。

2005年8月13日		
	「こんなに楽しい友の会 各地の友の会活動自慢	各団体 10-15 分紹介
分科会	A-1 ミュージアムショップミーティング	ミュージアムショップの目的再確認・活性化
	B-1 友の会と博物館のビミョーな関係：負担と活動のバランス点は？	博物館と友の会の役割分担の実態
	A-2 コミュニケーション媒体としての会報	会報の工夫・役割確認
	B-2 ほら話？野望？それとも現実？友の会はどこまでイケルか？	友の会コミュニティの担える可能性の検討
8月14日 講演会「博物館コミュニティの可能性 もっとひろがる博物館と市民の未来」		
	「地域の社会・自然のなかの博物館・友の会コミュニティはどこへ向かうか」佐久間大輔	普及教育における友の会の持つ機能
	「屋久島フィールドミュージアム構想のインパクト」湯本 貴和（総合地球環境学研究所）	地域づくりにおけるミュージアムの意義
	「パラタクソノミストが拓く博物館-市民-自然の環」大原 昌宏（北大総合博物館）	博物館の人材育成機能と、それによる活性化
	パネルディスカッション	（この他にもセミナーコンテストなど市民参加企画が多数行われた）

表2. 友の会サミット 2015 のプログラム。

2015年11月28日		
	アイスブレイク+アビールタイム	各団体 5-10 分によるロールコール
民活動の現状を語ろう	社会教育施設と市民参画 岩崎久美子（国立教育政策研究所）	多様な社会教育施設の市民活動
	ミュージアムコミュニティの現状 佐久間大輔（大阪市立自然史博物館）	順調な友の会ばかりではないこと、ボランティアと友の会の振興施策の推移
	ミュージアムコミュニティを考える 菅井薫（川崎市民ミュージアム）	物館コミュニティを様々な角度から分析した研究や、海外の友の会動向など
	社会教育施設と市民参画 佐々木秀彦（東京都歴史文化財団）	市民参加で活性化している全国の社会教育施設の現況
	ディスカッション	
11月29日		
第一部 どう維持するの工夫に学ぶ	伊丹市昆虫館 いたこんクラブ 樫原市昆虫館友の会 野外博物館北海道開拓の村・北海道立北海道博物館 三重県総合博物館 倉敷市立自然史博物館友の会 滋賀県立琵琶湖博物館はしかけの会	次世代育成、世話役のリクルートを中心とした内容
	大阪市立自然史博物館友の会と認定特定非営利活動法人 大阪自然史センターの活動紹介	活動の実態と経営面の詳細
講演	「自然誌系博物館コミュニティに何が求められているかーミッションの明確化と現状認識を深めるために」川北秀人（IHIOE [人と組織と地球のための国際研究所]）	使命の明確化
	パネルディスカッション	自然史友の会 NPO 化の振り返りと使命の確認など

文脈ではなく、高齢化社会の中での自治体の状況も含めて、活動の意義や博物館の今後を含め、博物館コミュニティが市民としてどのような使命を持つか、広い観点から社会的使命を見つめ直す必要（例えば川北，2012）を議論した。大阪自然史センターの活動と使命を例として紹介しながら、使命

の深化と意識化へのきっかけづくりを促した。

実際には2005年、2015年の両方のサミットとも多くの友の会関係者の興味は他館の活動に集中していた（図1）。これは、各友の会の運営者が他館での状況を知らない状況にあることを物語っている。筆者は千葉中央博物館友の会の解散

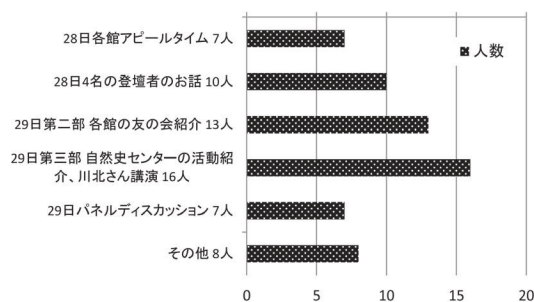


図1. 友の会サミットで面白かった、参考になった企画（参加者アンケートより）。

直前に当時の会長へのインタビューを行ったが、他館の状況についてはほとんど参考にしていなかった様子であった。

詳細はここでは触れないが、例えば、博物館友の会世話役と博物館職員の運営分担は個々に異なっており、多くの博物館友の会が他館の状況を具体的に知らず、自分の館の状況しか知らなかったようであった。こうした状況では改善のヒントは限られてしまう。

学芸員や館職員側にしても、友の会やボランティアが多様性を持つ状況を認識し、他館の事例に照らして自館の状況を判断することは重要な運営改善、向上のための情報だ。実態は決して十分ではない状況にある。しかし、それ以上に関連学会やネットワークを持たない友の会やボランティア側には情報共有が不十分であることが示された。

今回の研究会を実施して、あらためてそれぞれの団体の問われている課題も多様であることが明らかになった。情報共有一つとっても参加者アンケートに「盛りだくさんすぎた」という感想が複数あるのは、事例紹介側の状況、それを聞く側の状況も多様であることの反映でもある。それでも、同じ自然史系博物館の友の会が中心となった会であり、お互いの状況に強い関心と共感があったことは今後に向けての重要な要素である。実際、

友の会サミットを受けた動きとして櫃原市昆虫館友の会と伊丹市昆虫館友の会は「バッタのオリンピック」共同開催などを行い、相互の活性化を図り互いの長所を学び合っている。

協働のための前提条件

よりよい博物館市民コミュニティの形成にむけた統一のロードマップはなかなか難しい。博物館と市民コミュニティの関係は、友の会事業や来館者への働きかけと言った具体の事業から見れば行政とNPOとの協働の一つの形と見ることできるだろう。日本NPOセンターでは「NPOと行政との協働についての考え方」をまとめ、NPOと協同する行政の前提として8つ、同じくNPOへの前提として8つを提起している（日本NPOセンター http://www.jnpoc.ne.jp/?page_id=10158 2017.2 参照）。行政には傾聴の姿勢と市民本位の基本を求め、一方NPOには基礎的な交渉力、自立を求める内容になっており、多くのことは博物館にも当てはまる内容となっている。ここでは冒頭に掲げた、博物館力を高める「対話と連携」の観点から、市民コミュニティとの協働に必要な対話についてあえて類型化を試み、博物館と市民コミュニティ側それぞれに必要な要素を4点、試論として検討した。当然ながら博物館内部での対話と連携、博物館と上部組織との対話と連携も重要な影響要素であるが、それは別項に譲る。

1. 博物館活動への理解を醸成する：博物館は何を必要としているのか、社会の中で何を実現しようとしているのかを理解することは、博物館周辺の市民コミュニティにとり重大な関心事であるべきだ。博物館側は「使命」などの形で、それを明確に伝え、具体の行動に結びつけて説明すべきで

ある。また、その際に自らを縛るルールについても「行動規範」などで積極的に明示すべきだ。館のスタッフ間での意識の共有も重要だろう。スタッフの立場や主張により、使命の中の力点が異なるのは当然のことであるが、全体としての共有が重要である。市民コミュニティはそれに対して伝わらない点を指摘し、応援したい点には積極的にリアクションすることも（精神的にも）重要な支援である。

2. 市民コミュニティ内部の要望を社会的なものに高める：博物館友の会について廃止の議論が起これる際に散見されるのは、特権的な利用を享受するのみにとどまっているケースである。今日、公共施設の運営には透明性と公平性が厳しく要求されている。博物館が友の会を指導し、パートナーとして協働することができるのは、友の会を通じた人材育成が公益にかなうなど、友の会の存在が社会的に利益をもたらすという前提がある。自然史系で言えば子どもの育成や科学の社会への振興、自然環境の増進など様々な要素があるだろう。こうした友の会の役割は学芸員が示すことも大切だろうが、友の会の内部でよく話し合い、自らの活動の将来像や社会的な役割についてもよく共有することが欠かせない。市民コミュニティ内部での対話と連携も重要だ。学芸員はこうした場面においては対話を進めるモデレーターとなることもできるだろう。

3. 市民コミュニティをステークホルダーとして認識する：博物館活動をよく理解し、最もよく利用している市民コミュニティは博物館の将来に最も影響を受けるユーザーでもあり、またその活動が博物館の将来発展を左右もし得る重要なステークホルダーであることを双方とも再認識すべきであろう。博物館は最も親しい、具体的に顔の見え

る市民からの支援の声を大きな力にする必要がある。逆に彼らを見えぬ正当な要求を充足させることができず、実体の見えない市民の満足を語ることは難しい。市民コミュニティは、博物館に対し自らの利益による要求でなく、市民の代表として博物館の活動や将来に対してその要望を伝えていくことが望ましい。こうした対話ができるためには、博物館も市民コミュニティも1,2のようにそれぞれ自己の立場と役割を十分に認識していることが重要である。

4. 資源の認識と情報共有：お互いの持っている投入可能な資源について誤認があると無用ないさかひの種になる。博物館の財政事情や投入できそうな労働量の状況、コミュニティ側が活動にさける人的資源などについての過大な、あるいは過小な評価は、相互の適正な情報開示やコミュニケーションで回避可能な部分が多い。協働した際には競争力になる資産（人的なものや、研究成果を含む）を互いによりよく知ることは、連携しての外部資金の獲得や新たな業務の開拓などに繋がる場合も多い。

おわりに

博物館友の会やボランティア団体、研究グループなどの博物館周辺の市民コミュニティはこれからも博物館の発展の大きな可能性を担う存在であろう。かつてのように博物館は単独で官製の教育を行う機関ではなく、博物館とともに市民に働きかけ、ともに価値を創出するパートナーとして周辺コミュニティを支援し、ともに成長する存在となる必要がある。博物館コミュニティのマネジメントはこれからの博物館経営の大変重要な部分になっていくであろう。その営みは「対話と連携」の博物館の延長線上にある。

引用文献

- アム・プロモーション. 2005. 特集「友の会コミュニティはミュージアムを変えていくのか」. ミュゼ, 71: 9-34.
- 北海道博物館友の会設立実行委員会. 2014. 特集“市民と創る”がキーワード 北海道の地域住民と博物館をつなぐミュージアム・エージェント(世話人)育成事業実施報告書. 129pp. 北海道博物館友の会設立実行委員会, 北海道.
- 伊藤寿朗. 1993. 市民のなかの博物館. 196pp. 吉川弘文館, 東京.
- 岩崎久美子. 2016. 多様なパートナーシップによるイノベティブな生涯学習環境の基盤形成に関する研究・事例集—国内及び海外の先進的事例調査—. 440pp. 国立教育政策研究所, 東京.
- 金山喜昭・布谷知夫・北村美香. 2007. 博物館と市民のキャリア形成—「ボランティア」から「はしかけ」へ. キャリアデザイン研究, 3: 163-170.
- 川北秀人. 2012. 「市民活動」から「地域づくり」へ: マネジメント支援者から見たNPOの進化と課題. 学会会報, 2012(1): 48-53.
- 河島明子・凶師宣忠・平田慎一郎. 2011. 博物館と友の会の連携が生み出す展示のかたち. 展示学, 49: 76-81.
- 北村美香. 2010. 生涯学習と博物館の教育普及機能の発展. キャリアデザイン研究, 6: 5-17.
- 道盛正樹. 2012. 大阪生物多様性保全ネットワークの取り組み. 地域自然史と保全, 34(2): 103-105.
- 宮武頼夫. 1995. 博物館の教育と友の会活動. 遺伝: 生物の科学, 49(3): 20-25.
- 布谷知夫. 1979. 大阪市立自然史博物館友の会の考え方と活動. 博物館研究, 14(10): 30-33.
- 水谷綾. 1998. 特集“市民と創る”がキーワード 社会教育施設におけるボランティアマネジメント—「人と自然の博物館」ケースが示唆するもの—. 月刊ボランティア, 335: 4-11.
- 永幡嘉之. 2014. アマチュア界: 博物館と虫屋の標本の行方. 月刊むし, 519: 37-44.
- 中条武司. 2015. 市民による自然環境調査と特別展の企画・実施. 博物館研究, 50(10): 6-9.
- 日本博物館協会. 2000. 「対話と連携」の博物館—理解への対話・行動への連携—【市民とともに創る新時代博物館】. 86pp. 文部省委嘱事業「博物館の望ましいあり方」調査研究委員会報告, 東京.
- 西澤真樹子. 2016. 大阪市立自然史博物館のグッズ開発史とヒット作. 全科協 NEWS, 46(6): 2-4.
- 岡村哲. 2011. 熊本博物館友の会の変遷. 熊本博物館館報, 24: 22-23.
- 大木真徳. 2005. 博物館運営におけるボランティア受け入れの意義と課題. 日本ミュージアムマネジメント学会研究紀要, 13: 1-8.
- 大阪市立自然史博物館・大阪自然史センター(編). 2009. 「自然史博物館」を変えていく. 127pp. 高陵社書店, 東京.
- 大阪自然史センター・大阪市立自然史博物館(編). 2002. 「学校」・「地域」と自然史博物館: 平成14年度文部科学省「科学系博物館教育機能活用事業」のとりくみから. 64pp. 大阪自然史センター, 大阪.
- 大澤剛士・和田岳. 2016. 市民参加による広域を対象とした生物調査の可能性: 近畿2府4県における駅のツバメ営巣調査結果およびデータ公開. Bird Research, 12(0): R1-R8.
- 坂本昇・藻川芳彦. 2007. 自然史系博物館のボ

- ランティアとは：伊丹市昆虫館での取り組み。
Musa：博物館学芸員課程年報，21：1－14。
- 佐久間大輔．2005a．友の会プレサミットの報告 その1 博物館は味方が欲しい？．NatureStudy，51（8）：5．
- ．2005b．友の会プレサミットの報告 その2 公ゆえの制約のある博物館と友の会という民への期待．NatureStudy，51（9）：5．
- ．2012．広域連携組織は博物館発展のパートナーとなり得るか：西日本自然史系博物館ネットワークを例に．博物館研究，47（9）：10－12．
- ．2015．第4部 博物館の市民協働 第1章 博物館の市民協働における「友の会コミュニティ」の基盤としての重要性－ボランティア・地域連携との関連から－．「日本の博物館総合調査研究：中間報告書」（井上透編），pp. 178－191．日本学術振興会，東京．
- 佐々木秀彦．2013．コミュニティ・ミュージアムへー「江戸東京たてもの園」再生の現場から．248pp．岩波書店，東京．
- 志賀隆．2013．自然史標本を取り巻く管理者・採集者・利用者の関係：よりよい標本の保存・収集・利用を行っていくために．日本生態学会誌，63（3）：375－383．
- 初宿成彦．2016．韋公園セミのぬけがら調べ22年間の調査を終えて．昆虫と自然，51（2）：24－27．
- 菅井薫・須藤友章・諏訪紗弥子．2007．友の会とボランティアの倫理規程－WFFMによる倫理規定の策定と活動－．JMMA 会報，43：10－16．
- 瀧端真理子．2002．大阪市立自然史博物館における市民参加の歴史的検討（1）大阪市立自然科学博物館時代．博物館学雑誌，27（2）：1－17．
- ．2003．大阪市立自然史博物館における市民参加の歴史的検討（2）長居公園移転以降．博物館学雑誌，28（2）：1－22．
- 谷田一三．2016．大阪市立自然史博物館と友の会：連携と協働．地域自然史と保全，38（1）：1－3．
- 山西良平．2009．市民ネットワーク活動の拠点施設としてのミュージアム．関西自然保護機構会報，31（2）：115－116．

第一部 「対話と連携の博物館」の新展開

博物館と共に成長できる NPO になるために

認定特定非営利活動法人大阪自然史センター（はくらボ） 川上 和歌子

はじめに

2016年現在、認定特定非営利活動法人大阪自然史センターは、NPO法人として重要な意思決定者である社員（会員）70名、法人運営の執行機関としての理事12名、監事2名、専従の事務局長1名、事務局運営・事業に従事する職員11名、アルバイトスタッフ33名で構成される。近年では、財政規模も経常収入が1億円を超え、事業を継続し社会的責任を果たすことが求められており、真に長期的に安定した組織と成り得るための変革期にある。

大阪自然史センターの背景と目指すもの

認定特定非営利活動法人大阪自然史センター（以下、センター）は、大阪市立自然史博物館友の会（以下、友の会）を母体として生まれたNPO法人である。1955年に大阪市立自然科学博物館後援会としてスタートした友の会は、大阪市立自然史博物館（以下、自然史博物館）を積極的に利用して自然と親しみ、学習しようとする人々を支援する組織として活動を続けてきた。「友の会」の性格や自主性を大切にしながら事業の軸としつつ、2001年9月14日にNPO法人大阪自然史センター設立、2014年3月31日には、日本では数少ない自然史系の認定NPO法人（正式名称は認定特定非営利活動法人（注1））の認定を

受け、より広範な社会からの支援を受けながら活動ができる非営利組織として、その可能性の幅を広げている。

法人設立にあたり、定款の目的には「広く自然史科学の発展と普及にとり組み、市民の自然に対する理解を深め、あわせて大阪市立自然史博物館の事業の進展に寄与すること」を記し、多彩な事業展開を目指している。それは、自然史博物館とともに続けてきた「友の会」の持続的進歩のみならず、自然史博物館と市民の代表となるセンターが、互いを充実させ合うことで叶う新たな協働の姿であった。

60年の時を重ね、自然史博物館への市民参加を実現してきた友の会は、身近な自然を学び、大切に思う気持ちを育むことが現代社会においてどのように大切なことであるかを、実践的な体験を通じて自然への理解を深めることができるよう、自然史博物館と共に普及教育の活動を続けている。情報や手法の共有、また人材交流など、自然史博物館への市民参加を積極的に唱えている。

そのほか近年では、自然への関心が高い市民団体との協働で実現する自然派市民の文化祭「大阪自然史フェスティバル」や、自然史博物館や動物園で楽しく自然や生きものを学ぶ子どもワークショップを開催。自然の姿を科学的にとらえる調査研究事業や、後世へつなぐ学術標本の収集にはじまり、そのデータや経験を生かした保全活動や普及教育事業を展開している。また、生物多様性

の保全に関わる取り組みにも重きを置くなど、これらの活動は、自然史博物館をはじめ、動物園、学校、企業などと連携することにより、多様な発展をみせている。

博物館と協働する NPO に求められる経営力 ～組織の課題分析と中長期の目標設定へ～

センターが長期にわたり継続性をもって活動を発展させていくためには、非営利組織と言えども組織の育成は欠かすことができない。社会的責任を果たす NPO であるからには、同好会ではない。一見するとセンターは、年間予算規模 1 億円超、職員 12 名の陣容で展開し、尚かつ自然史博物館と協力関係にある恵まれた組織環境を持ち得た NPO 法人に見えているであろう。誤解されている向きもよくあるので、ここで一点断っておくと、センターは大阪市の予算で活動している外郭団体的な性格の組織ではない。自然史博物館と協力協定を交わし、自然史博物館の事業を請け負う場合は 1 事業者として入札参加資格を得た上で、競争入札に参加～落札を経た後に事業を受託している。大阪市や大阪府の行政とは完全に精神的独立をした組織として、NPO 法人経営を自主的かつ計画的におこなっている。よって、求められる社会的責任を果たしていくためには、センターの安定した運営が不可欠であり、自らが抱える課題を直視し克服していく強さに加え、変化する外部環境に左右されないタフなしなやかさが必要である。

それでは、センターが抱える課題とは何であろうか。センターでは、2014 年に「Panasonic NPO サポートファンド（注 2）」の助成を受け、第三者のアドバイザーと共に組織運営上の課題解決にじっくり取り組む貴重な機会を得た。「経営・財務基盤の不安、人材育成、マネージメント、役

員会の在り方」と、どの NPO もが抱えていような問題が存在していることはよく分かっていた。その中で、設立当初から組織に関わる理事や関係者にヒアリングを重ねた結果、NPO 組織基盤強化コンサルタントの河合氏（注 3）と共に導き出したもっとも核心的なセンターの問題はここにある。

『大阪市立自然科学博物館後援会の設立に始まり、友の会の 60 年の歩みの中で蓄積された組織の「強み」と「活動を通して提供している価値」が明確化されていないこと』である。そこが不十分なために、博物館と共に蓄積してきたリソースやノウハウの『何を生かし、何をやっていけばよいか、これから何を積み上げていけばよいか』が漠然とし、センターの真のミッションが共有されず、組織や事業活動のビジョンも定まらないのである。それが故に、「博物館との協働」というセンターの強みが生かされた、大きな方向性を持った経営思考に至れない現状にある。コンサルタントは次のように報告している。

「大阪市立自然史博物館友の会事業」を通して育成される人材やそのネットワーク、学芸員をはじめ専門家と連携し、実践的体験を通して生物多様性への理解や共感を促す「子どもワークショップ事業」や自然派市民の文化祭「大阪自然史フェスティバル事業」など、自然史博物館・友の会・センターのパートナーシップを中心とした「博物館コミュニティ」の基盤が「強み」の源泉であり、そのハブ役や中間支援機能を通して、自然史博物館だけではできないこと／連携することで、より効果的に自然派市民の裾野の拡大と活性化に寄与することを実現していくことに、センターの存在意義と価値があると考えられる（河合，2015）。

この価値をどう生かし、組織をめぐる外部環境の変化に脅かされることのない経営力の強化と、次代を担う経営陣の育成をどのようにおこなって

いくのか、今まさに問われている。5年、10年先を見据えたビジョンの構築と中期計画の策定、経営強化策の形成が現在のセンターに必要とされている最重要事項である。

次代を育む架け橋として

こうして見ていくと、センターを取り巻く人的・歴史的資源の多様さが、いかに貴重な財産であり、価値のある対価として社会に提供していける可能性を大いに秘めたものであるか、ということが分かる。しかしながら、その価値を組み合わせ、「売り」として活用していくまでには整っておらず、磨かれてもいない。そこに「どのような」付加価値を加え、今のセンターが発信する『魅力ある商品』として「誰に」「どれだけ役立つ」ものを届けたいのかを早急に形づくり、買い手を作っていくことを急がねばならない。

そして、その価値には、今あるもの同士の組み合わせにより、更に魅力的で求められる「すぐに形にできる」価値もあれば、大切に丁寧に次世代へ遺していくべきものとして扱いたい、長く育てていくべき価値もある。後者は、長年の協働パートナーである自然史博物館と共に形成していく社会的な財産でもある。これらの適切な仕分けを行い、対象者を明確にした活動を展開しなければならない。

2016年で61年目を迎える自然史博物館との協働の歴史の中で、いわば自然史博物館がやりたいことを行うための代役的NPOであった実態から抜け出し、NPOが持つ独自のミッションと経営ビジョンにより、目的を一にする協働パートナーとしての新たな関係を自然史博物館と築いていく必要がある。

センターには自然史博物館との連携協働を通して「自然史博物館を変えていく」役割や、社会や

博物館の動向に対する「adaptability（変化に対応する力）」も期待される中で、センターに学校連携や児童教育を担うスタッフを配置して体制を整え、社会の変化やニーズに柔軟に対応することを可能にしてきたとの指摘もされている（河合、2015）。

このように、センターの成長と充実は、新しい公共の主体として自然史博物館の社会的インパクト評価にも成果をもたらしている。この事例が生む有益性や市民参加の仕組みを、新たなビジネスモデルとして社会にどのように提供できるか。「自然史博物館、友の会、センター」この3者がもたらす有機的なパートナーシップの在り方を、「市民が形成する博物館コミュニティ」の一手法として多くの人々に共有するのもセンターの役目である。歴史だけに頼らない、これからの協働を自然史博物館と共に作っていくのがセンターの社会的使命であろう。

注釈

注1 NPO法人への寄付を促し、その活動を支援するための税制上の優遇措置として設けられた「認定特定非営利活動法人制度」の要件をすべてクリアしたNPO法人が受けることができる。基準として、広く市民からの支援を受けているかどうかを判断するPST判定（パブリック・サポート・テスト）の適合、共益的な活動の占める割合が50%未満であること、運営組織及び経理が適切であること、情報公開が適切におこなわれていること等。

注2 NPO/NGOがより戦略的に社会課題の解決をはかるには、その組織基盤強化が重要であるとの認識のもと、2001年にパナソニックがファンドを設立。国内で先進的

な取り組みを行う NPO や、新興国・途上国で活動する NGO が、第三者の多様で客観的な視点を取り入れて、組織運営上の課題を解決する取り組みを応援している。

注 3 社会的課題を解決しようと頑張る人と団体の伴走者。NPO/NGO のキャパシティ・ビルディング（組織の基盤強化）を支援するコンサルタント。2011 年 7 月から、office musubime を起業。

引用文献

河合将生. 2015. 認定特定非営利活動法人大阪自然史センター組織診断結果報告書.

参考文献

日本 NPO センター・協働を進めるための行政職員の意識改革研究会. 2008. 知っておきたい NPO のこと 3. 56pp. 出版社, 東京.

道盛正樹. 2013. NPO 法人大阪自然史センターのスタッフキャリアについて. Musa 博物館学芸員課程年報, 27: 7 - 11.

第一部 「対話と連携の博物館」の新展開

子どもワークショップの企画・運営の担い手として

認定特定非営利活動法人大阪自然史センター（はくラボ）・高槻市立自然博物館 五月女 草子
認定特定非営利活動法人大阪自然史センター（はくラボ） 山中 亜希子

はじめに

大阪市立自然史博物館（以下、博物館）では、毎月2日間、夏休み期間中は毎週末の土日に「子どもワークショップ」を開催している。これは、博物館の数ある行事の中で、一番小さな子どもたちに向けたやさしい内容の行事である。「小さな子どもたちに、もっと博物館を楽しんでほしい」、「展示の面白さを伝えたい」、そんな思いで2004年から始まった子どもワークショップは、認定特定非営利活動法人大阪自然史センター（以下、センター）の教育スタッフと、博物館の学芸員が協働で進めており、今年で14年目を迎える。

本稿では、博物館で行われている子どもワークショップが始まったきっかけと企画・運営についての事例、そして今後の展望について述べる。

子どもワークショップが始まったきっかけ

14年目を迎える子どもワークショップのプログラムは、2017年現在で100種類を超える。そのテーマは、子どもたちに人気の恐竜や昆虫、化石、動物や植物など多岐にわたる。このように多種多様な子どもワークショップが始まったのは、2004年にセンターに教育スタッフが配置されたことがきっかけだ（佐久間ほか，2017）。子どもワークショップが始まる以前から、博物館の学芸

員による観察会や講座は頻繁に行われており、それは現在でも同様だが、教育スタッフの配置によりこれまで以上に学習者中心、つまり子どもの疑問や発想に寄り添った内容の行事を行うことができるようになった（佐久間ほか，2017）。合わせて、博物館の展示は「見る」「読む」という少ない要素の動作を行って理解を深める内容のものが多く。しかし、小さな子どもにとっては、「さわる」「試す」「考える」「疑問をその場で質問する」「誰かと会話をする」「真似をしてみる」などの複合的な行動が伴ったほうがより学びにつながりやすく、記憶にも残る（ジョージ・E・ハイン，2010）。そのような点からも、教育スタッフが子どもと展示の間に介在し、遊びや工作の要素も交えた内容の子どもワークショップは、それまでの博物館にはない子どもへの効果と魅力のある行事になった。その結果、14年もの長期にわたり継続して実施することができた。

子どもワークショップの企画・運営と目的について

子どもワークショップは、博物館が扱うテーマである「自然」に関して、その魅力や不思議を伝えるものだ。企画・運営はセンターの教育スタッフが、学術的な知識や資料は博物館の学芸員が提供し内容を作り上げている。言い換えれば、教育スタッフがエデュケーターの役割を担い、ワーク

ショップに参加する子どもたちが不思議に思うことや難解と感ずるであろう言葉などを考え、どのように組み立てたら効果的に伝わり子どもたちにとって意味のある内容になるかを検証する。一方、学芸員にはその道の専門家として、正しい情報とそれに最適の資料を提供してもらう。

教育スタッフと学芸員がワークショップを企画・運営する上で意識していることは「テーマに対し子どもが理解しやすいような場づくりをすること」「子ども自身の発見を大切にすること」「正確な情報を伝えながらも、子どもの発想を大切にすること」だ。博物館の中で行われるワークショップという「場」に子どもたちが身を置くことで、自然の対象物にふれ、子ども自身が自ら考え経験する学びのプロセスを重視している（図1）。その経験から子どもの中で意味が生まれ、次の経験につながることを目的だ。「ワークショップでこんなことに気づいた」「ワークショップに参加した後、もう一度展示を見たら、あんなものを発見した」、そんな子どもたちの発見への入口を作ることができたらと思う。

「ワークショップを通じて自然に興味を持ってもらい、ゆくゆくは学芸員や研究者になる子どもを育成することを目指しているのですか」と、参加する子どもの保護者や博物館の学生ボランティア



図1. ルーペで標本を見る子どもたち。

アから質問されることがある。もちろん、ワークショップで扱うテーマは自然なので、自然に関する多様な領域に興味を持ってもらいたい思いはある。しかし、子どもワークショップの目的は、参加してくれた子どもたち全員を専門家に育成することではない。現場で目指しているのは、子どもたちが身の回りにある日常の自然に気づき、自分の経験と結びつけること、また自然を通じて世界を理解し、新しい見方ができるようになることだ。その経験の先に、自分の好きなことや興味のあることを見つけてもらいたい。それを見つけてきた子どもは、きっと自分の人生を力強く生きていくことができるだろう。子どもたちの生きる力の助けになるような、そんなきっかけの場になり得るのが博物館であり、また博物館の大きな役割の一つであると考えている。

次に具体的な事例を紹介する。子どもワークショップは、主に教育スタッフがファシリテーターとなり進行するワークショップと、学芸員が担当専門分野の「ハカセ」として登場するワークショップ（以下、ハカセワークショップ）の大きく2つに分けられる。前者のワークショップは、ふらりと来館した家族や子どもが気軽に参加できるように、実施時間が約30～40分程度の短いものが多い。対して、ハカセワークショップは、ハカセの案内で展示室を回ったり特別な標本を見たり、ハカセに質問したりしながら進める内容が多く、実施時間は約60分と、学校の授業と比較しても長い「じっくり型」だ。ハカセワークショップは、学芸員と教育スタッフの二者がファシリテーターとなり、子どもたちに質問を投げかけたり、学芸員の視点を教育スタッフが必要に応じて翻訳しながら進め、自然のことを考えたり、展示への興味を深めていく。教育スタッフと学芸員が話し合い、展示や標本、自然科学の面白さをどのように子どもたちに伝えるか、毎回試行錯誤

を重ねている。前者、後者のワークショップはともに、子どもにスケッチや工作をしてもらうことが多い。それは、自らが考えたこと、理解したこと、想像したことなどを振り返りながら形に落とし込むためである。さらに出来あがった成果物は子どもによって家へ持ち帰られ、家族との会話のきっかけや、その日のワークショップや博物館での体験を、振り返りながら他の誰かに伝えるという役割も果たしている。

事例紹介

2015年夏には、「じっけん！タネたねハカセ」という新しい試みのハカセワークショップを行った。先述の通り博物館でのワークショップは、教育スタッフやハカセ役の学芸員が導入の話をした後に工作を行うという流れが多い。この実施方法のワークショップは定着しており、子どもたちにも人気であるが、一方で子どもの参加動機が「何かを作ること」になりやすい面も持ち合わせていた。より子どもたちが中心になって考えたり、実践できる内容のワークショップを企画・運営できないだろうか。そう考えていた時、学芸員の「子どもたちに科学的思考と科学的実験の手法を伝えたい」という提案から、実験を中心に行うワークショップを提案者の学芸員と教育スタッフとで企画・運営した。このワークショップでは、タイトル通り、実験する時間を多く設けた。テーマは植物のタネの散布方法についてであり、いろいろなタネがどのように拡がって行くのかを考える内容である。準備したタネは3種類で、子どもたちはそれらのタネの移動方法を、形や特徴を観察しながら坂をころがしてみたり、水に浮かべてみたり、うちわで風を起し飛ばしてみたりという実験を行いながら考える（図2）。ハカセ役は植物担当の学芸員なのでタネの生態に詳しいが、そのこと



図2. タネを水に浮かべる実験をしている様子。

を口に出しては言わない。ただ実験の仕方やタネの見方をアドバイスするのみである。実験の中で子どもたちは「このタネは浮くけど、別の種類のタネは浮かない」「この実験方法は、このタネには適していなさそう」などの発見をしていた。一通り実験が終わったのち、それぞれの子どもたちの実験方法と結果、そして考察を発表し合った。最後にハカセが、現在の学説、このように拡がると考えられている、という話を子どもたちにした。

このワークショップの中で興味深かったのは、ヒメモダマのタネで実験していた子どもの発見だ。このタネは基石のような平べったい丸い形をしており、一般的には水に浮いて散布されると言われているが、数人の子どもたちがモダマを坂で転がす実験をした時に、平面部分を地面につけると転がらないが、円周部分が地面につけばとても早く転がっていくことを発見した。この発見にはハカセ役の学芸員も驚いていた。ワークショップを通して子どもだけでなく、実施者である教育スタッフや学芸員にも新しい視点や思考を与えてくれた。また、多くの子どもたちが「工作すること」ではなく「自分で考え、試してみること」に熱心に取り組む姿を目の当たりにし、今後のワークショップの新しい展開の可能性を感じた。

今後の展望

このように、試行錯誤を重ねつつ、新しい取組みにもチャレンジしながら企画運営ができているのは、14年間もの長期にわたり、同じ博物館の現場でワークショップを実施することができた継続性の賜物であろう。今後もワークショップ内容のさらなる向上を行い、多くの子どもたちに博物館や自然を楽しむヒントを届け、子どもたちにとって意味のある経験ができる場を提供したい。

しかし、子どもワークショップ事業は、2013年度からは大阪市博物館協会との単年度ごとの契約制となり、長期的な計画を立てて実施することが難しくなった。同時に、契約制のため毎年2月には次年度契約に向けてプロポーザル方式で争うため、本事業への博物館内外からの視線は年々厳しさを増している。当然のことではあるが、本事業や企画・運営を行う教育スタッフは常に評価される立場となる。第三者からの評価はどうしても「参加人数」にばかり注目されることが多い。これはワークショップに限ったことでなく、博物館業界全体が持つ大きなジレンマであろう。もちろん、多くの子どもたちに「参加したい」と思ってもらえるような魅力あるワークショップを企画・運営すること、そして実際に参加してもらうことは大切だ。しかし、参加人数が子どもたちの満足や意味のある経験に直結しているかといえば、そうではない。先述の通り、子どもワークショップの最終的な目的は、子ども自身が経験し発見することで、自然に対する視点に出会い、自分の興味のある世界を見つけてもらうことである。それを数字で推し量ることはとても難しい。現場に立

つ教育スタッフができることは、参加人数という数字での説得の重要性は理解した上で、子どもの経験を知るためにアンケートを継続的に行うことや、ワークショップの実践者として子どもの様子を観察・記録し、ワークショップの目的を達成することができたかを振り返る冷静なまなざしを持ち続けることであろう。そのまなざしとは、単に子どもの様子を見ることではない。子どもの中でどのような意味が生まれているかを知る努力であり、それは子どもへの問いかけや関わり方の工夫、子どもの小さな言動にどんな意味があるか捉える技術であろう。

こうした技術は、博物館の現場で数多くのワークショップを長期的に実践し、同時に理論を学んでいくことで向上できる。教育スタッフはそれらの技術を向上させ、その結果からわかった子どもの様子を第三者にも理解してもらえよう情報発信していくことで、新たな評価基準を確立させたい。情報発信の方法は試行錯誤の段階であるが、現場に立つ教育スタッフだからこその発信を行っていきたい。

引用文献

- ジョージ・E・ハイン. 2010. 第8章構成主義に基づく博物館. 「博物館で学ぶ Learning in the Museum」(鷹野光行監訳), pp. 245 - 247. 同成社, 東京.
- 佐久間大輔・横川昌史・釋知恵子・山中亜希子. 2017. 自然史系博物館における子どもワークショップの展開と課題. 子ども博物館楽校, 7: 18 - 25.

第一部 「対話と連携の博物館」の新展開

ミュージアムショップは売店でよいか？

大阪市立自然史博物館 和田 岳
大阪市立自然史博物館 佐久間 大輔

はじめに

日本の多くの博物館には、たいていミュージアムショップがある。博物館に行くのは、展示を見るためかもしれないが、同時にミュージアムショップを楽しみにしている人も多い。むしろミュージアムショップを目当てに博物館に行く人も少なからずいる。このように、ミュージアムショップは、展示に負けないくらい博物館の顔となっている。集客効果もあるし、うまく運用すれば普及教育効果もあるはずである。

全国科学博物館振興財団(2013)には、「ミュージアムショップは、そのミュージアムの展示や教育プログラムの延長線上にあることが望ましい。理想を言えば展示や教育プログラムの一部となっていることである」と書かれている。しかし、そのことを意識している博物館関係者は少ないのではないだろうか。とある博物館館長が「ミュージアムショップは、とりあえず何か売っていただければいいんだ」と言い放ったと耳にしたことがある。これは、ミュージアムショップを単なる売店としか捉えていない。こうした認識を変えて、ミュージアムショップの可能性を博物館関係者が認識すれば、日本の博物館はもっと楽しく、そして効果的に普及教育事業を展開でき、博物館自体の発展にもつながるのではないだろうか。

本稿では、大阪市立自然史博物館においてミュージアムショップを運営してきた2つの事業

者について、日常的に監督・指導に当たってきた立場と、来館者へのアンケートから、両者を比較しつつ、ミュージアムショップのあるべき姿と可能性について考えてみる。

大阪市立自然史博物館の ミュージアムショップの歴史

大阪市立自然史博物館の前身は、大阪市立自然科学博物館で、その設立は1950年に大阪市立美術館2階廊下に展示を始めた時まで遡ることになっている。その後、1958年に大阪市西区靉公園にあった旧校舎を活用して、大阪市立自然科学博物館がオープンした。この頃は、館内にミュージアムショップどころか、物販を行うコーナーすらなく、博物館や博物館友の会の出版物などを通信販売していただけだったようである。

1974年に、大阪市東住吉区长居公園に場所を移し、大阪市立自然史博物館と名前をかえてオープンしたが、その際もミュージアムショップはなかった。博物館友の会の受付や質問を受ける普及センターと呼ばれる一画で、大阪市立自然史博物館友の会が細々と博物館出版物を中心に、オリジナルグッズなどを売っていたに過ぎない。大阪市立自然史博物館館報第6号(大阪市立自然史博物館, 1977)には、友の会活動報告として「書籍類販売事業」があり、次のように報告されている。「普及センターにおいて、館出版物(展示解説書、

収蔵資料目録，特展解説書）を中心に自然科学に関する書籍類を販売」。その後，この販売コーナーは，友の会発行の図書や友の会委託販売図書，友の会オリジナルグッズ（バッジ，タイピン，テレホンカード，フィールドノートなど），その他委託商品（木製の恐竜組み立てグッズなど）と品数を増やしていった。しかしスペースが限られているので，ミュージアムショップと呼べるほどにはならなかった。

2001年に花と緑と自然の情報センターの建物が増築され，その一面にミュージアムショップのスペースが設定された。これでようやく大阪市立自然史博物館にミュージアムショップができたと言っていいだろう。当初は大阪市立自然史博物館友の会，約半年後からは友の会を引き継いだNPO法人大阪自然史センターが，ミュージアムショップを運営した。2013年以降，ミュージアムショップを運営する業者選定における透明性が求められるようになり，入札が行われるようになった。最初の3年はNPO法人大阪自然史センターしか応札者がなかったが，2016年度の入札において，これまで大阪市立自然史博物館とは接点のなかったT社が入札に参加し，落札した。

その結果，同じ大阪市立自然史博物館の場において，まったくカラーの違う2つの業者によるミュージアムショップ運営を比較することが可能となった。

大阪市立自然史博物館ミュージアムショップ 運營業務仕様書

2013年度から入札によってミュージアムショップの運営者を決めることになり，仕様書が作成された。そこには博物館がミュージアムショップをどう位置づけているかが示されているので，簡単に紹介しておく。ちなみに大阪市立自然

史博物館は（公財）大阪市博物館協会が指定管理者になっているので，ミュージアムショップ運営者を募集するのは，そして文中の「協会」とは（公財）大阪市博物館協会のことである。

運營業務仕様書の（2）指定用途には，明確に次のように述べられている。「博物館において，ミュージアムショップは物販だけの場ではなく，博物館が提供するサービスの一環であり，また博物館における普及教育事業の一翼もなうことになる。運営事業者は，この点を理解した上で，販売品目・営業方法等については当協会の指示に従うこと」。

その上で，付属する特記仕様書においては，下記のように販売する商品について細かく要求と制限が加えられている。補足すると，「自然史科学・博物館についての正しい知識の普及に反する商品」とは，パワーストーンなどの疑似科学関連の商品のこと。「自然環境の保全に反する商品」は標本及びそれに類する実物，「安全衛生上の問題が懸念される商品」とは主に飲食物を指す。そして，すべての販売品目には事前承認が必要となっている。

特記仕様書

Ⅱ 販売する商品について

1. 自然史科学の普及教育に貢献する適切な商品を販売すること。

- (1) 自然史科学及び博物館に関連した書籍・雑誌（常時 1000 タイトル以上）
- (2) 博物館出版物のすべて（販売用在庫のあるもの）
- (3) 昆虫などの採集・標本作成道具，ルーペや双眼鏡などの観察道具
- (4) 博物館に来た記念になる博物館オリジナルグッズ（常時 30 アイテム以上）
- (5) その他，自然史科学及び博物館に関連し，

科学的に正しい情報に基づいた商品（常時 500 アイテム以上）

2. 自然史科学・博物館に関連しない商品（ただし傘やフィルムなど来館者の便宜に供する商品は除く）、自然史科学・博物館についての正しい知識の普及に反する商品、自然環境の保全に反する商品、安全衛生上の問題が懸念される商品は販売しないこと。

3. 別途契約により、当館刊行の図録等冊子類の受託販売契約を締結すること。

NPO 法人大阪自然史センターと、 そのミュージアムショップ運営

NPO 法人大阪自然史センターは、大阪市立自然史博物館友の会を前身とし、博物館友の会の運営のみならず、大阪市立自然史博物館における子ども向けワークショップも受託しており、また共同事業体に参画して高槻市立自然博物館の運営も行っている。すなわち自然史系博物館がどのようなものかを知っているスタッフが多く、また自然史系博物館における普及教育事業の経験値が高い。

グッズは、子ども向けがむしろ限られ、大人向けグッズが多かった。大量生産品だけでなく、小規模の業者や、個人ベースでグッズを作製している作家から仕入れたグッズも多く扱われていた。そこに自作のオリジナルグッズを加えることで、他には見られない商品構成を実現していた。そのマニアックな内容もあって、このミュージアムショップを目的とする来館者も多かった。オリジナルグッズの開発などにおいては、博物館側との連携がうまく機能していた。

書籍においては、普及書を中心に厳選された品揃えは、規模はともかく質的に大手の書店にも負

けない内容であった。また、話題になっている新刊書や、特別展や講演会に関連した書籍を、小まめに仕入れていた。学芸員が使っているような定番の図鑑や常設展示に関連した書籍も充実しており、博物館での体験を持って帰り、補足するというミュージアムショップの普及教育機能を発揮していたと言えるだろう。また地域のサークルなどの自費出版物も積極的に扱い、他にはない品揃えを実現していた。

他では見られないマニアックなグッズを取りそろえ、厳選された書籍が並び、多数のオリジナルグッズが並ぶミュージアムショップ。そのため日本各地のミュージアムショップ好きの支持を集め、多くのファン層が形成され、他のミュージアムショップからは一つの目標と目されていた節もある。大阪自然史センターによるミュージアムショップ運営の一端は、オリジナルグッズ開発を中心に西澤（2016）にも紹介されている。

T社と、そのミュージアムショップ運営

T社は、1980年代に水族館の売店からはじまる会社で、さまざまな食に関わるイベントへの出店の他、兵庫県を中心に土産物や軽食などを販売する店舗を運営している。2015年度には大阪府内の博物館のミュージアムショップに出店したが、一年で撤退した。その代わり2016年度は、大阪市立自然史博物館のミュージアムショップに出店したことになる。

自然史系博物館でのミュージアムショップ運営の経験がなく、今まで関係性のなかった業者の参入であったので、業務仕様書及び博物館が求めるミュージアムショップ像をきちんと理解してもらえよう、打合せなどのやり取りを繰り返した。やり取りの中で、博物館側が指摘した大きな問題点は次のようになる。

グッズは、子ども向けの土産物グッズに偏り、普及教育効果が薄く、また幅広い来館者のニーズに対応できていない。書籍は、業務仕様書通り1000タイトル以上と数はそろっても、タイトルの選定が適当でなく十分な普及教育効果をあげていない。また、全体に博物館の展示や活動との連携がとれていない。

こうした問題が生じ、なかなか根本的に改善できない理由は、運営者側に自然史科学（生き物や化石・岩石など）や自然史博物館を充分に分かっているスタッフがいないためと考えられた。すなわち専門性に乏しく、日頃からの関係性のない運営者がミュージアムショップに参入してきた場合、博物館と運営者の双方に大きなコミュニケーション上のコストがかかり、さらに一朝一夕には成果が上がらないと言っているだろう。

大阪市立自然史博物館における ミュージアムショップ利用者アンケート調査

2016年2月に入札が行われ、大阪市立自然史博物館のミュージアムショップの運営者が変わることが決まった。これは、運営者によってミュージアムショップの評価がどう変わるかを、ユーザーサイドから評価する絶好の機会ととらえ、二度にわたって来館者を対象にミュージアムショップについてのアンケート調査を行った。アンケートではミュージアムショップ利用者のニーズと満足度を探るべく設問を設定した（表1）。

調査対象は、ミュージアムショップ利用者。ミュージアムショップ店頭で、利用者にA4一枚の用紙を配布し、記入して回収箱に入れてもらう他、ウェブでの回答も受け付けた。

調査期間は、NPO 法人大阪自然史センターが運営するミュージアムショップに対しては、2016年3月5日から3月25日の21日間（内、

表1. 大阪市立自然史博物館のミュージアムショップに関するアンケート。

1. ミュージアムショップの利用日をお知らせください
2. 今回は誰のための買い物でしたか？（複数回答可）
3-1. このミュージアムショップはあなた（大人）にとって まったく満足できない ←→ たいへん満足できる （4段階）
3-2. このショップは子どもに買い与えたいものが まったくない ←→ 非常にたくさんある（4段階）
3-3. このショップは自然科学を学ぶのに まったく役に立たない ←→ たいへん役に立つ （4段階）
3-4. このショップは自然観察をするための道具が まったく足りていない ←→ たいへん充実している （4段階）
3-5. このショップは自然の楽しさを伝えるグッズが まったく足りてない ←→ たいへん充実している （4段階）
3-6. このショップは博物館の存在を伝えるオリジナルグッズが まったく足りていない ←→ たいへん充実している （4段階）
3-7. ショップのスタッフの対応は まったく満足できない ←→ たいへん満足できる （4段階）
4-1. 次回博物館を訪れた際、このショップをご自身では もう利用したくない ←→ ぜひまた利用したい （4段階）
4-2. このショップを友達に すすめたくない ←→ ぜひすすめてほしい（4段階）
5. あなたがミュージアムショップに求めるものはなんですか（複数選択可）
6-1. 自然史博物館の展示は 見た 今日は見えていないが見たことがある 見えていない
6-2. 博物館の展示は満足していますか まったく物足りない ←→ たいへん満足した （4段階）
6-3. ショップと博物館の連携は十分でしょうか？ まったく足りていない ←→ たいへん充実している （4段階）
7-1. 最後にあなたご自身についてお尋ねします。ミュージアムショップには はじめてきた 2-5回目 6回以上来ている
7-2. どこからお越しですか
7-3. 大阪市立自然史博物館友の会会員ですか
8. ミュージアムショップに関するご意見・博物館へのご意見をお願いします

開館日は18日。土日・祝日を7日間含む）（以降、春期とする）。T社が運営するミュージアムショップに対しては、2016年6月25日から8月7日の45日間（内、開館日は39日。土日・祝日を15日間含む）（以降、夏期とする）。調査期間は、来館者数はそこそこ多い時期だが、花見シーズンからゴールデンウィーク、お盆といった繁忙期は避けている。夏期の調査は、夏の特別展がオープンする（7月16日）前に終える予定だったが、回答数が少ないために特別展期間にまで、調査期間を延長した。

春期の調査は、内部ではミュージアムショップ運営者が変わることが決まっている中で実施したが、運営者の交代は公表しておらず、回答者は運営者の交代を知らずに回答している。

ミュージアムショップ利用者アンケート調査の結果と考察

回答総数は、春期が199件（1日当たり11.1件）、夏期が81件（1日当たり2.1件）であった。春休みに入る直前の春期に比べると、夏休みに食い込み、特別展も始まった夏期は来館者が多かった。それにも関わらず、夏期において、回答がなかなか集まらなかったこと自体が、夏期時点のミュージアムショップ利用者数の少なさ、あるいは支持者の少なさを表している可能性が高い。

設問2でミュージアムショップでの買い物が誰のためと回答したかを、図1にまとめた。春期、夏期ともに約60%が自分のために買い物をしていることが明らかになった。すなわち単なる土産物屋ではなく、セレクトショップ的な存在が求められていると言えるだろう。また、筆跡などから回答者の大部分は大人と考えられ、子どもの来館者が多い自然史博物館においても、大人向けの品揃えが求められていることが明らかになった。

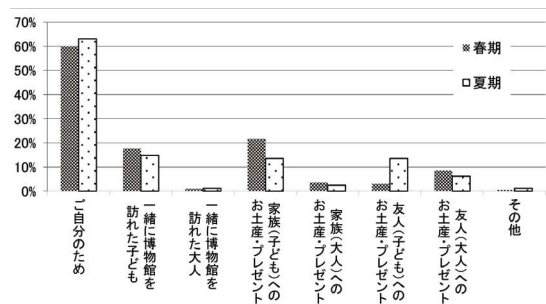


図1. 設問2「今回は誰のためのお買い物でしたか？」の回答。

設問3のミュージアムショップの満足度についての回答結果を、表2に示した。ほぼすべての質問項目で、春期の方が夏期よりも0.5ポイント近くの差をつけて満足度が高かった。とくに「自然観察をするための道具」と「自然の楽しさを伝えるグッズ」での差が大きい。また、ショップのスタッフの対応についての満足度も、春期から夏期にかけて0.61ポイントも減少していることは特筆される。

ミュージアムショップについての総合評価である設問4の回答結果を、表3に示した。自分自身が再びこのミュージアムショップを訪れるか、友人に紹介するか、いずれにおいても1ポイント前後の差がついて、春期よりも夏期が低かった。ミュージアムショップへの期待が下がっているのみならず、博物館自体への再訪動機が下がっている可能性も考えられ、問題はミュージアムショップに留まらないことをうかがわせる。

ミュージアムショップにどのような商品を探るかを問うた設問5の結果を、図2に示す。春期と夏期で傾向は変わらず、博物館のオリジナルティが強く求められていることが分かる。また、可愛い小物や、子ども向けのものよりも、学習効果のある書籍や自然観察道具へのニーズが高い。

自然史博物館の展示の満足度は、春期と夏期で

表2. ミュージアムショップの満足度に関する設問3の回答結果を、各項目の平均ポイントを項目ごとに示す。1～4（1がもっとも満足度が低く、4がもっとも満足度が高い）の4択なので、中立点は2.5となる。無回答を除き平均を取った。

3-1. このミュージアムショップはあなた（大人）にとって満足できるか	春期：3.34	夏期：2.85
3-2. このショップは子どもに買い与えたいものがあるか	春期：3.12	夏期：2.74
3-3. このショップは自然科学を学ぶのに役立つか	春期：3.55	夏期：2.98
3-4. このショップは自然観察をするための道具が充実してるか	春期：3.10	夏期：2.58
3-5. このショップは自然の楽しさを伝えるグッズが充実してるか	春期：3.34	夏期：2.68
3-6. このショップは博物館の存在を伝えるオリジナルグッズが充実してるか	春期：3.25	夏期：2.76
3-7. ショップのスタッフの対応はどうだったか	春期：3.67	夏期：3.06

表3. ミュージアムショップの総合評価に関する設問4の回答結果を、各項目の平均ポイントを項目ごとに示す。

4-1. 次回博物館を訪れた際、このショップをご自身では利用されるか	春期：3.92	夏期：2.82
4-2. このショップを友達にすすめるか	春期：3.70	夏期：2.83

表4. 自然史博物館との関係性を訊ねた設問6の回答のまとめ。2番目と3番目の項目では平均ポイントを示す。

6-1 自然史博物館の展示は？	春期	夏期
見た	57%	72%
今日は見ていないが見たことがある	19%	13%
見ていない	24%	15%
6-2 自然史博物館の展示は満足していますか？	春期 3.23	夏期 3.30
6-3. ショップと博物館の連携は十分でしょうか？	春期 3.04	夏期 2.57

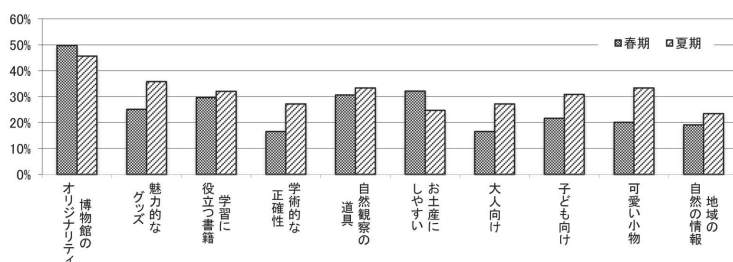


図2. ミュージアムショップにどのような商品を求めるかを問うた設問5についての回答。複数選択で10の選択肢をあげている。回答総数に占める割合を示す。

大きな変化はないが、自然史博物館とミュージアムショップとの関係を訊ねると、春期よりも夏期に連携が不十分との回答が増えている（表4）。

表5にアンケート回答者の属性を示す。春期に遠方からの来館者、夏期にリピーターが多いとい

う傾向は見取れる。ただ、全体として、アンケート結果の解釈に大きな影響を与えるほどではないと考えられる。すなわち、アンケート結果に見られる春期と夏期の違いは、ミュージアムショップ運営者の違いを反映していると考えて良いだろう。

表5. アンケート回答者の属性.

	春期	夏期
はじめてきた	34.5%	20.3%
2 - 5 回目	25.7%	21.9%
6 回以上来ている	39.9%	57.8%
友の会会員	22.6%	24.2%
大阪市内	40.8%	63.9%
大阪府下 (市外)	27.9%	23.0%
その他	31.3%	13.1%

ミュージアムショップに求められる役割

大阪市立自然史博物館ミュージアムショップ運営業務仕様書にあるように「博物館において、ミュージアムショップは物販だけの場ではなく、博物館が提供するサービスの一環であり、また博物館における普及教育事業の一翼もになう」。この「一翼もになう」という表現は弱すぎるだろう。研究者なら標本を調べに自然史博物館に行くこともあるだろうし、友の会会員なら観察会や講演会などさまざまな行事を行っていることを知っているだろう。しかし、一般の人が博物館に来て目にするのは、展示とミュージアムショップなのである。そういう意味では、ミュージアムショップは展示と並ぶ博物館の顔であると言って過言ではない。

最初にあげた全国科学博物館振興財団(2013)には、こうもある。「ショップにいる間もミュージアムショップにいるという意識を来館者に持ってもらうようにすることが重要なのである。(中略)さらには、グッズ自体も展示や教育プログラムの延長もしくは一部であることが望まれる」。すなわち、ミュージアムショップは、博物館の展示や普及教育事業の一部であり、物販を通じて、展示の一部や博物館の記憶を持ち帰ってもらい、普及教育効果を補っていくことが求められる。したがって、自然史系博物館のミュージアムショッ

プの販売物には、以下のような機能と、それに応じた品揃えが求められる。

◆博物館に来た記念、思い出の提供

→オリジナルグッズ、博物館らしいグッズ

◆広報機能、集客要素

→オリジナルグッズ、他では入手しにくいグッズ・書籍

◆普及教育機能

・展示その他の博物館活動と連携して、学習機会を提供

→博物館の展示や活動と連携した書籍

・自分で観察・研究することをサポート

→観察・採集・標本作製用具、関連した書籍

・広く自然史科学に興味を持つ層を育て、学習をサポート

→普及教育につながる科学的に正確な内容のグッズ・書籍

さらに言えば、ミュージアムショップは単に商品を店頭と並べていけばいいというものではない。店頭にある商品(とくに書籍や観察・採集・標本作製用具)についての正確な知識に基づいて、適切な商品を提供することも重要な役割である。当然ながら、店頭にない商品(とくに書籍や観察・採集・標本作製用具)も含めた適切な知識に基づいて、商品購入のみならず、学習についてのアドバイスができることが望ましい。付け加えるなら、必要ならば博物館の学芸員につながるというのも、ミュージアムショップの重要な役割である。

他の博物館や活動団体のグッズ・出版物を販売することで、他の博物館や団体の活動をサポートする。また、正確な自然史科学についての知識に基づくグッズ作品を販売することで、そうしたグッズの作家を応援・育成する。ミュージアムショップには、こうした活動支援や人材育成とい

う側面も求められる。

ショップである以上は、売れる商品を並べるのは当然である。しかし、売れるだけでなく、ミュージアムショップの店頭に並ぶ個々の商品には、以上のような機能がなくてはならない。単に売れるからと言って、土産物ばかりを並べているようでは、ミュージアムショップを名乗る資格はないのである。

ミュージアムショップ運営者に必要なスキル

以上のような機能を持つミュージアムショップを運営するためには、その運営者には、高い専門性が求められる。どこかで物販業をやっていたからと言って、それだけでは、まともなミュージアムショップは運営できない。

たとえば大阪市立自然史博物館のミュージアムショップをきちんと運営するには、運営者には次のような知識や経験が求められる。

- ・自然史科学についての正確で幅広い知識
- ・自然史博物館全般についての知識
- ・大阪市立自然史博物館の展示・活動全般についての理解
- ・現在出版されている自然史科学系の書籍、販売されている観察・採集・標本作製道具についての広い知識
- ・自然史系グッズについての幅広い知識と、グッズ製作者とのネットワーク
- ・大阪周辺で活動している関係団体とのネットワーク
- ・自然史科学分野における普及教育とは何かの理解。できれば自然史科学の分野での普及教育事業の実施経験

これからのミュージアムショップのために

ここまで大阪市立自然史博物館のミュージアムショップ運営者の交代をモデルにして、ミュージアムショップ及びその運営者に何が求められるかを考えてきた。最後に、よりよいミュージアムショップを増やしていくために何が必要かを考えてみる。そこで問題となるのは、運営者の選定プロセス、運営者の育成、博物館経営者の意識改革の3つである。

現在、大阪市立自然史博物館のミュージアムショップ運営者選定は、入札で行われている。ここまで論じてきたように高い専門性が求められるミュージアムショップ運営者の選定に、金額だけが問題となる入札は適していない。すなわち十分な専門性を持たない業者が選ばれるリスクを伴っている。きちんと応募資格に専門性を明記し、資格審査が行われるなら一般入札でもかまわないが、高い専門性を持った業者だけに絞った指名入札、あるいはプロポーザル方式など運営者の専門性を確認できる方式が望ましい。

ミュージアムショップの運営者に求められる専門性は、自然史系博物館、美術館、歴史系博物館など博物館の種別に応じて大幅に変わってくる。より高度なミュージアムショップの運営のためには、個々の博物館に特化した運営者すら求められる。そう考えると、そもそも運営者を気軽に外注することはできない。それぞれの博物館がミュージアムショップ運営者を育成するという心構えが求められる。

そして、よりよいミュージアムショップを育てる上で何より必要なのは、博物館経営者の意識改革であろう。ここまで述べてきたように、ミュージアムショップは展示と並ぶ博物館の顔であり、重要な普及教育の担い手であり、そして博物館の広報媒体にもなり集客要素にまでなる。こうした

ミュージアムショップの重要性と可能性を認識すれば、博物館経営上それを重視しないということはありません。しかし現状は、博物館経営者のミュージアムショップについての認識はあまりに低い。それを変えて行くには、一つでもいいので、とても成功した理想的なミュージアムショップをつくりあげ、その効果を普及していくしかないだろう。大阪市立自然史博物館のミュージアムショップで、今後そうした展開を進めていきたい。

引用文献

- 西澤真樹子. 2016. 大阪市立自然史博物館のグッズ開発史とヒット作. 全科協ニュース, 46(6): 2-4.
- 大阪市立自然史博物館. 1977. 大阪市立自然史博物館館報 第6号. 43pp. 大阪市立自然史博物館, 大阪.
- 全国科学博物館振興財団. 2013. 科学博物館におけるミュージアムショップの在り方調査検討委員会報告書. 68pp. 一般財団法人全国科学博物館振興財団, 東京.

第一部 「対話と連携の博物館」の新展開

資料管理と保全をめぐる対話と連携
—市民参加型のバックヤードマネジメント—

大阪市立自然史博物館 佐久間 大 輔
北海道大学総合博物館 大 原 昌 宏

はじめに

この報告書の他の論文でも述べられているように、博物館の管理と運営、普及教育、市民参加型調査、展示室の運営など様々な分野において、各博物館の学芸員同士や、博物館と市民、さらには首長など管理部門と博物館現場との「対話と連携」が進行している。しかし、資料の管理と保全に関しては対話と連携への取り組みが比較的遅れているのかもしれない。言うまでもなく資料の収集管理とその保管は博物館の重要な使命である。収蔵品の取り扱い方は専門家の領域とされ、学芸員のみが取り扱ってきた。対話と連携が少なかった一因はそのあたりに起源するのかもしれない。ここでは、主に自然史系博物館の状況を中心としつつ、保存科学と収蔵品活用など収蔵庫における「対話と連携」を巡る状況について議論したい。

収蔵庫管理の科学の必要性

筆者らは2015年5月にフロリダ大学自然史博物館において開催された Society for Preserving Natural History Collections に参加する機会を得た。自然史系資料コレクションの安全な管理やデータベース化、さらにその活用に関する議論に特化した学会であり、同種の学会は国内には存在

しないと書いてもいいだろう。

日本の自然史系博物館の学芸員も学会に参加はするが、その多くは生物学や地学に関係した、標本を使って研究する立場の（researcher として参加する）学会である。一方で全日本博物館学会など日本の博物館学は博物館種によらない、管理運営や教育論、博物館制度を論じる傾向にある。IPM 管理など博物館資料保存論を論じる場合は細々とあるが、特に自然史標本に関してとなると、ほとんど議論する場がない。

一般的には自然史系博物館がマイノリティだから、と理解されてきたが、収蔵庫管理・標本管理が学問領域の俎上に上がっていないことが原因ではないか。学芸員自身もそれを雑用と扱ってしまっている点が、体系的に記録が取られ、学術的な議論がされない理由に思える。

2015年6月から7月にかけて、筆者はインターネット上でのアンケートを行い、北海道から九州まで国内の自然史系学芸員44名から回答を得た（表1）。このアンケートは各博物館の研究紀要の課題や、博物館を巡る課題について尋ねたものであった。この中で、「生物学、地学など自然科学分野あるいは他の専門分野」については回答者の73%が学術誌など自らが研究成果を発表できる媒体を持つのに対し、教育学、経営論、展示論、保存科学の分野では8～16%に下がって

表 1. 自然史系博物館学芸員がもつ、各専門領域の知見と発表媒体（％，回答総数 44）。

	既存の学術誌や紀要で発表できる	会員でないため投稿できない	編集者査読者に解されにくく、表しづらい	理反響が期待できないため投稿する気にならない	この分野の研究をしておらず、発表を考えていない	未知の領域であり、事例を見てから検討したい	わからない
生物学，地学など自然科学分野	73.2	4.9	2.4	4.9	7.3	0	2.4
教育学分野	15.8	10.5	2.6	5.3	42.1	15.8	7.9
博物館経営論	8.3	11.1	0	2.8	47.2	16.7	13.9
博物館展示論	15.8	18.4	0	5.3	36.8	18.4	5.3
資料保存論・保存科学	10.5	15.8	2.6	7.9	39.5	10.5	13.2
境界領域的分野	21.1	18.4	5.3	7.9	7.9	18.4	21.1

しまう。逆にこの分野を研究していない、という回答は自然科学の 7.3%から 37～47%にまで跳ね上がってしまう。自然史博物館学芸員という自然史資料の専門家であっても、その取扱について学問領域として積極的に取り組めていない現状が浮かび上がる。

学術領域にする、ということは、日常の業務を仮説と検証に基づいて体系化し、得た知見を共有化することで他の研究者の再検証や評価に委ねる、という営みである。博物館のまさにバックヤードという密室で行われていた業務を、他館の学芸員やその他の研究者たちとの対話の場に載せる、議論を開くということに他ならない。国内の博物館でこれが出来ていないのは学芸員が教育、収集と専門研究と管理運営まですべてをカバーする多様な役割を担っていることが大きいかもしれない。生物学や地学の研究のみを主務としてしまえば、資料管理や保存は「雑用」となってしまう。しかし、本来雑用といえるような単純なものではなく、高度な専門性を背景とする業務であり、近年の IT 技術、画像技術の進展を前提にすれば、さらなる高度化の余地のある分野である。自然史標本の収蔵管理を学術領域にすることが自然史標本の管理技術を共有する上で重要になる。歴史、美術系の博物館では、学芸員の日常の研究活動と、資料の修復や保存処理に用いる科学的・化学的な

作業の専門性が大きく異なることから、保存科学という専門が分化している。しかし、自然史系で保存科学専門職員を持っている博物館は国立科学博物館などほんの一部である。

資料をめぐる国内の「対話と連携」の動き

歴史・民俗系、また美術系資料については文化財科学会、文化財保存修復学会などが活発に活動し、学術媒体として東京文化財研究所の「保存科学」などもある。関野（1964）によれば、戦後急速に発展した保存科学分野が、法隆寺金堂壁画焼損などを契機とし、文化財保護法の整備や文化財保護委員制度などと軌を一にして発達してきた様子が伺える。自然科学系の標本は同法の対象にならなかったこともあり、核となる研究機関や媒体・議論の場を欠いている。関連の博物館学媒体でも議論がなされてこなかったが、いくつかの契機はあった。ハロゲン化物による燻蒸手法などが規制により見直しを迫られた際には、自然史資料の管理にも大きな影響を受けることから様々な媒体で議論がなされた。（例えば昆虫担当学芸員協議会，<http://www.mus-ent.jp/modules/smartsection/item.php?itemid=12> 2017.1参照；全国科学系博物館協議会，<http://jcsmp.jp/wp-content/uploads/news/PDF/vol28no4.pdf>

2017.1参照；小菅ほか，2005など）。また，今から見れば決して十分ではないが，阪神淡路大震災などの被災事例（後北，2008；全科協ニュース，<http://jcs.jp/wp-content/uploads/news/PDF/vol38no5.pdf> 2017.1参照）の報告がなされ，情報の共有がなされてきた。一方，博物館資料の情報化，データベース，情報発信については積極的な議論がなされてきた（例えば2000年代の月刊ミュゼや全科協ニュースには繰り返し資料のデータベース化に関する特集が組まれている）。資料情報が一度データ化されて扱いやすくなれば，学術情報としても生物多様性情報としても高いニーズが有ることが示されているともいえる。しかし，収蔵庫の中での資料の管理方法の具体について，どのような材料や器材をどのように用い，容器に保全し，どう管理し，あるいはそこからどのような作業手順でデータを引き出していくのか，アルバイトやボランティアを含めた人材養成や教育はどうするのか，といったバックヤードプロセスは各博物館の学芸員任せの状態であった。内部でそれぞれ規定されルーチン化されてきたかもしれないが，管理ノウハウを学び合い，最新の手法で効率化を図り，失敗を蓄積するという機会は全国科学博物館協議会や日本博物館協会も含め，極めて少なかった（全国科学博物館協議会，<http://jcs.jp/wp-content/uploads/news/PDF/vol37no4.pdf> 2017.1参照）や（日本博物館協会，2011）は数少ない例外と言えよう。

2000年代に入り西日本自然史系博物館ネットワークの活動が開始されると様々な学芸業務が相互研修，研究会の題材となる。大型プリンタから樹脂封入標本，100円均一ショップの商品活用に至るまで，様々な研究会が開かれ，ディスカッションがかわされるようになり，収蔵庫管理についても経験や知見が集積しはじめた。（西日本自然史系博物館ネットワーク，[\[naturemuseum.net/blog/20121022NHIPM.pdf\]\(http://naturemuseum.net/blog/20121022NHIPM.pdf\) 2017.1参照；高野，2014；伊東・藤井，2015）。さらに東北大震災による陸前高田市立博物館の津波被災などがあり，否応なく実践的にノウハウ交換が行われた。津波被災標本のレスキューについては各博物館がそれぞれの取組や工夫をwebやメーリングリスト，さらには論文・資料として公開した（布施ほか，2011；小川，2012；斎藤，2012；佐久間，2014；津波により被災した文化財の保存修復技術の構築と専門機関の連携に関するプロジェクト実行委員会，2014など）。自然史分野での被災標本の救援や安定化処理は，国際的にも事例が少なく，Society for Preserving Natural History Collections \(SPNHC\) などでも，大きな注目を集めていた（Ohara et al 2015, Sakuma et al., 2015）。こうした自然史資料をめぐる知見を発表する媒体が少ないという状況は，先のアンケート結果からも明らかである。国内においてもSPNHCのような場及び媒体の設定が必要である。](http://www.</p></div><div data-bbox=)

バックヤードプロセスを可視化する

このように国内的には博物館の専門家同士での標本管理に関する対話と連携がようやく軌道に乗りはじめたところであるが，海外ではさらに先進的な試みが積み重ねられていた。しかも，それは標本の利用だけではなく，博物館のバックヤードプロセスに関わる「デジタル化」，「ジオリファレンシング」の過程に市民参加を促していたのである。最もわかりやすい例のひとつとしてはNotes from Natureがあげられるだろう（図1）（<https://www.notesfromnature.org> 2017.1参照；Hill et al., 2012）。撮影した標本の画像を予め登録した市民が閲覧し，ラベル情報などを画像から読み取り入力する。標本を見て植物を同定す

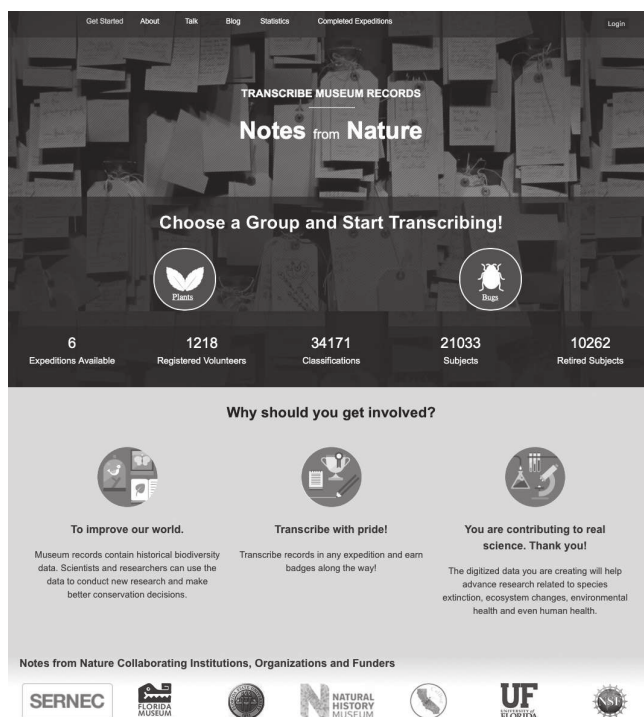


図 1. Notes from Nature の web サイト (2017.1 参照).

るような、専門的能力が必要なわけではない。ただし、博物館の標本が web 上で見られるようになるためにはどのようなプロセスがあるのか、そもそも標本とはどのようなものであり、どのような情報をデジタル化する必要がある、その意義はどこにあるのかをよく理解しているパートナーとしての市民が育っていることが前提になる。これは植物に詳しいというのとは、また別の「博物館リテラシー」に通ずる市民科学上のスキルにつながる。研究資料が社会共有のものであり、市民が参加してその価値を高めるというプロセスそのものが「オープンデータ」を醸成する仕組みになっている。同時に市民の関与は将来におけるコレクションの保全の保証管理者に要求することになるだろう。SPNHC の会場では標本のデータベース化のプロセスに市民の参加を募る“iDigBio”を始めとして、管理者のいない小規模コレクションを

市民とともにデジタル化する試みなど、数多くのイノベーションと市民参加の取り組みが議論され紹介されていた。

日本では自然史標本の統合公開環境として、また GBIF に接続されたポータルとして S-Net が整備されてきた。その一方でデータの入力を手軽にする、博物館現場でのエンドユーザーを支援するソフトウェア開発は、幾つかのデータコンバーターに限られている。画像やネットでの入力支援は未開拓の領域である。iDigBio では単体のコンピュータで稼働し、またクラウド連携で使う事が可能な“Specify”，サーバパッケージの機能も持つ“Symbiota”，“EMu”などのソフトウェア群を評価・支援し、博物館関係者の研修や教育機会の提供などにも力を注いでいる。コレクションの研究利用を主務とする研究者（researcher）ではなく、マネジメントや保存を主務とするコ

レクシオンマネージャー (collection manager, conservator, keeper) などの専門職の存在とその専門性を担保し磨く SPNHC などの学会の存在が大きな鍵となっていると感じた。この職種の活躍により、業務改善が進み、しっかりとした定型化がされ、そのことが市民を巻き込むことを可能にする支援ソフトウェア開発の道を開いたといえる。コレクションマネジメントを行う博物館職員の館を超えた「対話と連携」が市民との「対話と連携」を可能にした。

市民の参加を可能にしただけでなく、実際に活動を突き動かしているのには市民科学への大きなうねりがあり、博物館活動のすべてのプロセスに市民参加を取り入れる強い決意がある (Ellwood et al., 2015)。実際、アメリカでは過去 10 年、市民科学、オープンサイエンスが博物館への補助金・助成金の大きなキーワードになっていたという。この動きは日本にも波及するのか。それとも政権の交代に伴ってアメリカでも縮小し、日本には小さな波しか届かないのであろうか。

自然史系博物館に限らず、日本の学芸員は研究活動を市民に公開し、教育活動として工夫して様々な形で展開してきた。市民参加の調査やアマチュア研究団体の支援など、研究活動の分野では市民参画の道は大きく広がってきた。しかし、標本の保全と管理への市民参画はごく一部のボランティア導入という形以外には発展してこなかった。この分野には大きな発展の可能性があるのではないだろうか。何よりも、より良い博物館の理解者を形成することで社会と博物館の「対話と連携」はさらに深まることになるだろう。

その前提には、学芸員が標本管理・保全を学術領域として捉え直し、専門職間での対話と連携を深め、専門性と知見を深め、スタンダードを確立することにある。

引用文献

- Ellwood, E., B. Dunckel, et al. 2015. Accelerating the Digitization of Biodiversity Research Specimens through Online Public Participation *BioScience* (2015), 65 (4) : 383-396.
- 布施静香・山本伸子・高橋晃. 2011. 東日本大震災により被災した植物標本のレスキュー — 兵庫県立人と自然の博物館から果たした役割 —. *人と自然*, 22 : 53 — 60.
- 後北峰之. 2008. 大地震に遭遇した伊丹市昆虫館全科協ニュース, 38 (5) : 1 — 4.
- 平田大二・山下浩之. 2012. 隕石資料の公開と保存 — 神奈川県立生命の星・地球博物館の事例. *博物館研究*, 47 (1) : 10 — 13. ※本文に引用無
- Hill, A., R. Guralnickz, A. Smith & S. Andrew. 2012. The notes from nature tool for unlocking biodiversity records from museum records through citizen science. No specimen left behind: mass digitization of natural history collections, 209 : 219.
- 伊藤玄・藤井伸二. 2015. 自然史系博物館資料の保存管理者に求められる行動規範. *地域自然史と保全* 37 (2) : 147 — 158.
- 小菅桂子・秋山弘之・田口信洋. 2005. ヨウ化メチル系薬剤による生物標本の最適燻蒸条件の検討. *Bunrui*, 5 (1) : 21 — 32.
- Natural History Collections Damaged by Earthquakes and Subsequent Tsunami in East Japan, 2011 Pat I. SPNHC, 30 : Abstract.
- 小川 誠. 2012. 東日本大震災により被災した植物標本の修復. *徳島県立博物館研究報告*, 22 : 161 — 168.
- Ôhara, M., D. Sakuma, M. Suzuki & S. Ishida. 2015. Experiences with Salvage and Restoration of

- 齊藤明子. 2012. 昆虫標本の救済, 学芸員ネットワークの果たした役割. 「災害と生物多様性 災害から学ぶ, 私たちの社会と未来」(岩槻邦男・堂本暁子監修), pp. 86 - 89. 生物多様性 JAPAN, 東京.
- 佐久間大輔. 2014. 東日本大震災における大阪市立自然史博物館の活動記録と残された課題. 大阪市立自然史博物館館報, 39 : 1 - 4.
- Sakuma, D., M. Ôhara, M. Suzuki & S. Ishida. 2015. Role of Off-Site Museums for Restoration-Experiences with Salvage and Restoration of Natural History Collections Damaged by Earthquakes and Subsequent Tsunami in East Japan, 2011, Part II. SPNHC, 30 : Abstract.
- 関野克. 1964. 文化財保存科学研究概説. 保存科学, 1 : 1 - 6.
- 高野温子. 2014. 自然史資料のヘルスケア (保存と修理). 博物館研究, 49 (10) : 15 - 18.
- 津波により被災した文化財の保存修復技術の構築と専門機関の連携に関するプロジェクト実行委員会. 2014. 安定化処理～大津波被災文化財保存修復技術連携プロジェクト～. 254pp. 津波により被災した文化財の保存修復技術の構築と専門機関の連携に関するプロジェクト実行委員会, 東京.
- 日本博物館協会. 2011. 特集「資料保存の実践」. 博物館研究, 46 (7) : 4 - 25.

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 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らうか。

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.

第二部 運営形態の多様化とマネジメント

NPOによる地域博物館の運営 ―高槻の自然がわかるみんなの博物館を目指して―

高槻市立自然博物館（あくあぴあ芥川）

高 田 みちよ

認定特定非営利活動法人大阪自然史センター（はくらぼ）

道 盛 正 樹

はじめに

2003年から始まった指定管理者制度には様々な問題点が指摘されている(小林, 2006;官製ワーキングプア研究会, 2010)。筆者らが関係する高槻市立自然博物館でも2006年から指定管理制度で運営されてきた。本稿では指定管理制度の運営事例として、問題点と成果について紹介する。

高槻市立自然博物館（あくあぴあ芥川）の紹介

高槻市立自然博物館（あくあぴあ芥川）（以下、あくあぴあ）は大阪府高槻市にある博物館相当施設である。高槻市は大阪府の北東部、JR東海道線の大阪―京都間のちょうど中間地点に位置している。館のテーマとなっている芥川は一級河川淀川の一次支川で、高槻市内の中央約25 kmを北か

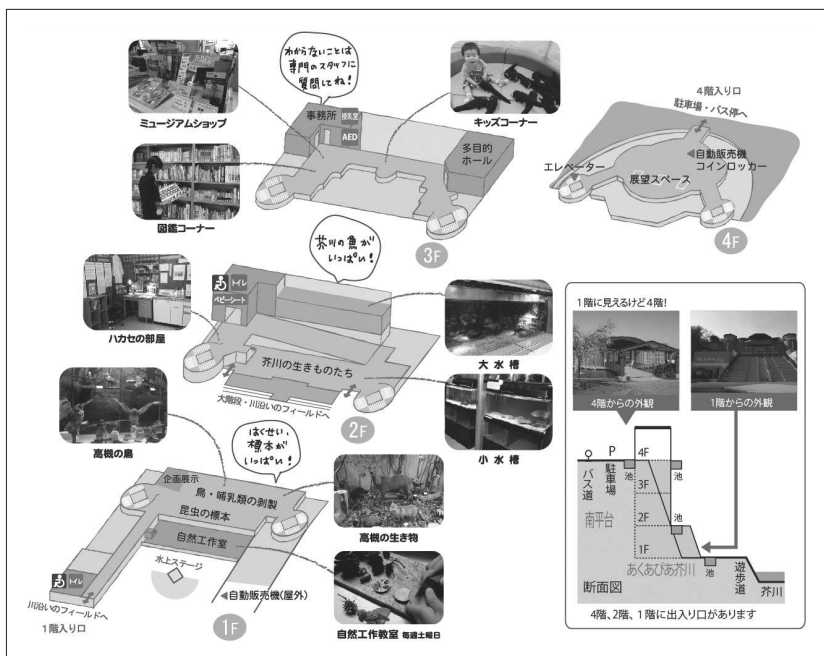


図1. 高槻市立自然博物館の館内図.

ら南に流れ、市のシンボル軸とされている。

あくあぴあは1994年7月にオープンした約1万㎡の芥川緑地という都市公園の1施設で、プール、テニスコート、広場、緑地に併設の芥川をテーマにした「芥川緑地資料館（あくあぴあ芥川）」という名称の施設であった。当初は昭和52年3月31日条例第15号高槻市都市公園条例（平成3年改正）（高槻市、1991）において、「資料館」として有料施設の種類、開館時間、料金（市長が定める特別企画展示を行う場合は有料）の3点のみが規定されていた。2015年4月からは高槻市立自然博物館条例（平成27年高槻市条例第26号）において「高槻市立自然博物館」と名称が変更されている（高槻市、2015）。

芥川緑地は1994年当時の市総合計画「きらめきウォータープラン芥川21構想」（高槻市、1988）をもとに建設され、あくあぴあはこのプランの中で「（田園、歴史環境の中の水）ふるさとゾーン」に位置付けられ、「多目的遊水地として学習園の整備を検討する」とされていた。設計のコンセプトは芥川東側に位置する旧集落と、館をはさんだ西側の新興住宅地をつなぐ「動線」として、両側の住人が交流する場として建設された。このためか、資料館という名称にもかかわらず、資料室や収蔵庫は用意されなかった。建物は斜面に埋め込まれた形になっており、竜宮城をイメージした外観となっている。4階がメインエントランスでピロティーとしての展望スペース、3階は図書コーナー、事務所等、2階は水族展示室、1階は標本展示室となっている（図1）。

NPOが指定管理者となった経緯

1994年当時は芥川緑地全体を公園緑政課（当時）が管理運営し、あくあぴあだけが教育委員会に事務委任され、教育委員会の直営で管理し、学

芸員候補となる魚類担当者1人が嘱託として採用された他に自然系のスタッフは採用されていなかった。学芸員としては文化財課から異動してきた歴史系学芸員が館長を兼任し、その他4名の事務スタッフで運営がスタートしたが、数年後には魚類担当者が辞めたため自然系職員がいない状態となった。その後1997年から市の外郭財団である（財）高槻市公営施設管理公社（以下、管理公社）が管理運営委託を受け、直営時代に教育委員会に所属していた職員は出向、嘱託職員は雇替えとなり、人的には継続して運営を行っていた。2006年からは高槻市も指定管理者制度を取り入れ、引き続き管理公社が特定（非公募）の指定管理者として選定された。

別な流れとして、2004年の春に市民、行政が、芥川下流で堰のために遡上できないアユを芥川の上流までのぼらせたい、これを事業化したいと考え、1年の準備期間を経て2005年に13の市民団体、アドバイザー、大阪府・高槻市からなる「芥川・ひとと魚にやさしい川づくりネットワーク～愛称：芥川倶楽部」（以下、ネットワーク芥川倶楽部）が発足した（芥川倶楽部、2015）。2006年には多くの市民や行政などが持続性を持って市のシンボルである芥川の川づくりに取り組むための基本的な指針として、市民、大阪府、高槻市との協働で「芥川創生基本構想」（http://www.city.takatsuki.osaka.jp/shisei/seisakuzaisei/seisakuishin/akutagawa_osei/1327650599342.html 2017.1参照）を作成し、あくあぴあを市民活動の拠点に位置付けた。2008年1月に、より団体の基盤を強化したいと、ネットワーク芥川倶楽部の事務局的存在としてNPO法人芥川倶楽部が設立された（芥川倶楽部、2015）。

あくあぴあの指定管理の2期目の選定にあたり、高槻市は芥川創生基本構想の拠点施設として位置づけられた資料館の指定管理者はNPO法人

芥川倶楽部が適当であると考えた。しかし、打診を受けたNPO法人芥川倶楽部はボランティア運営を基本とする組織であり、指定管理者となつての施設運営や職員の雇用には不安を感じていた。そのため、「認定特定非営利活動法人大阪自然史センター（愛称：はくらボ）」（以下、センター）に連携を求めた。センターは、大阪市立自然史博物館の友の会の母体となるために設立されたNPO法人で、大阪を拠点に自然を学び、自然を見つめる楽しさを伝えるために、大阪市立自然史博物館と連携して自然科学の発展と普及を促すさまざまな事業活動を展開している。例えば、大阪市立自然史博物館友の会の運営、自然に関するグッズの販売、子どもワークショップ、関西自然保護機構の事務局、東北の被災博物館の支援事業などである。大阪市立自然史博物館友の会の事務局として2001年にNPO法人を設立し、専従スタッフを雇用し、より広範な事業に対応できる基盤を構築してきた（大阪市立自然史博物館，2005；瀧端2002；瀧端，2003）。センターがもつ博物館運営のノウハウと、経理や雇用の実務のバックアップを受け、NPO法人芥川倶楽部が地域との連携を図り、現場スタッフを雇用し運営を行う、という方針で「あくあぴあ芥川共同活動体」（以下、共同体）という形で事業体（ジョイント・ベンチャー）を結成し、2009年4月から運営を始めた。指定管理期間は共同体の受注1期目が2年間、2・3期目が3年間で、2016年現在は3期8年目である。12月現在は4期目の特定（非公募）での指定管理申請中で、12月議会での可決を経て、4期目5年間の契約となる見込みである（http://www.city.takatsuki.osaka.jp/shisei/seisakuzaisei/shiteikanrishaseido/senteinkai/shiteikanri_h28_3/1480895001412.html 2017.1参照）。

2つのNPOの役割分担

共同体の役割分担を経費の流れを通して、より詳細に解説する。高槻市からは年4回に分けて指定管理料がセンターの口座に振り込まれる。経理の100%をセンターが担う。あくあぴあの現場スタッフは全員センターと雇用契約を行い、給料支払い、納税等、雇用の一切はセンター事務局が行う。現金の管理、第三者委託者との契約、支払い等、運営上の経理の大部分は現場スタッフがセンター事務局と協力しながら行う。決算時の租税公課は、あくあぴあを含むセンターの事業全体の中で業務別に積算し、納税している。高槻市との契約では清算を必要としないので、端数として残った剰余金の半分はセンターとNPO法人芥川倶楽部とで折半とする。NPO法人芥川倶楽部は事務の一切から解放されている一方、ネットワーク芥川倶楽部の一員としてあくあぴあとネットワークをつなぎ、地元や高槻市、大阪府との調整や、発注者である高槻市教育委員会への交渉等を担う。NPO法人芥川倶楽部はネットワーク芥川倶楽部の一員として、地域の川づくりを行うためのネットワークづくりが主要な活動目的であることから、様々な団体との交流に力をいれている。この活動により、あくあぴあも交流拠点として地域に認知され、川に関係する団体が他府県からも見学に訪れるなど、NPOを通しての活動に広がりを持つ。近年の博物館は地域との連携が不可欠となっており、地元NPOが館周辺のネットワークを維持していることがあくあぴあの強みとなっている。

一方のセンターも大阪市立自然史博物館と連携した活動を行っているため、全国の博物館、学芸員から情報をキャッチすることができる。また、あくあぴあを博物館として運営するためのノウハウが蓄積されている。この2つのNPOが一緒に

運営することで、あくあびあのネットワークはさらに広がりを見せている。2つのNPOで構成されているものの、スタッフは「あくあびあのスタッフである」との自覚があり、どちらのNPO出身ということはあまり気にしていない。これが「自分は〇〇側のスタッフ」と言うようだとチーム力が下がるが、そのようなことはない（高田、2016）。

指定管理料と業務量

あくあびあの指定管理料は第1・2期とも人件費、施設管理費、光熱費等すべてを含めて4900万円であった。この金額は管理公社の指定管理料を目安に積算され、要件書に提示された額である。管理公社では経理や事務の多くを公社の他の業務と合算して行っており指定管理料を使っていないこと、市の出向職員分の給与が含まれていないことなどから少しの増額はあったものの、実情に見合う額ではなかった。2014年からの第3期の指定管理料は、市も運営成果を認め、また博物館相当施設の指定に伴い仕様書の内容が増加したこともあり、5348万6千円と、448万6千円の増額をしているが、光熱費と消費税の値上げを考慮すれば実質的な増額はわずかである。2016年度現在は3期目の最終年にあたり、次期5年間の指定管理契約に備え学芸員増の人件費を要求したが、小規模修繕費としての約50万増に留まった（http://www.city.takatsuki.osaka.jp/ikkrwebBrowse/material/files/group/9/sitei_iinkai_H28_4_2.pdf 2017.1参照）。利用料金制ではないので運営費の100%が指定管理料となっており、このまま数年間増額がないなら市予算以外の収入として物販や講師料収入を得たいと地域教育青少年課と協議したことがあるが、そのような収入は市納入となり指定管理者の収入

とは認めないとのことであった。2016年度の人件費は約2660万円であり、市職員の一人当たり給与費614万1千円（http://www.city.takatsuki.osaka.jp/ikkrwebBrowse/material/files/group/19/27publication_kyuuyo.pdf 2017.1参照）で単純計算すると4.3人分にしかない。業務内容が多岐にわたること、博物館に対する社会的要求が多いことから、常勤4人ではスキルも時間も全く足りないのが現状である。高槻の自然の調査、保存業務として魚類、鳥類、昆虫類、植物の担当者として、それを展開する教育普及担当者が専門家として必須であり、事務や来客対応、施設管理などの業務をこなさなければならない。しかも新入社員から育てたわけではなく、即戦力として雇用したスタッフには、各自がそれまでに取り組んでいる別業務があったり、一人当たりの給与が安すぎるため週4日や週3日相当での勤務をお願いしている場合もある。博物館条例では「学芸員1人を雇用する」とあり、市としては各専門分野への対応は期待していないのかもしれないが、市民サービスを維持するためには現状でも人材不足を感じている。

市職員と違い、指定管理者は職員のベースアップ分は指定管理料の中で工面しなければならない。スタッフの給与を上げるということは、どこかを切り詰めるということにならざるを得ない。館の運営を盛り上げようと頑張った結果、来館者が増加し、イベント回数が増え、他団体からの講演会や観察会の依頼が増加し、その分の人件費が必要となってきた。あくあびあは利用料金制ではなく指定管理料以外の収入がないため、成果を上げれば上げるほど経営が苦しくなる。高槻市では指定管理はコスト削減だけが目的ではないとしているが（<http://www.city.takatsuki.osaka.jp/ikkrwebBrowse/material/files/group/10/siteikanri7.pdf> 2017.1参照）、館に必要な業務

とそれにかかる費用を管理公社の予算と同じとするのであれば、管理公社と同じ内容の仕事しなくてはよい、ということにならないだろうか。あくあびあの場合、指定管理者側が施設の特徴を考えれば博物館にすべきと理事者にミッションを提案し、受け入れられることによって活動を広げてきた。指定管理制度では、選定委員会、議会議決を経て管理者が決まるため、有権者である市民までも含めて、理事者、管理者など、全ての人それぞれの立場で責任・権限・義務が生じているとも言われているが（小林，2006），所管課である地域教育青少年課からは「自分たちには専門性がないので、専門家である指定管理者が活動しやすいようバックアップを行っていきたい」という思いを持ってはいるものの、博物館運営に対するビジョンが不足しているように感じている。施設のあるべき姿を現場の状況、現場スタッフの意見、市民のニーズなどから把握し、ミッションを明文化し、必要な措置をとるのは理事者である（<https://www.j-muse.or.jp/02program/pdf/2012.7koudoukihan.pdf> 2017.1参照）が、現状を共有することができていないことが課題である。

すべての業態に言えることであるが、団体の財産は「人」である。スタッフの生活を保障できない状態では、施設のレベルが維持できないし、人材育成などを行っている余裕はなく、即戦力を求めるしかない。指定管理では市との契約期間があり、次期契約ができないとスタッフを雇い続けることなどできないため、常勤採用ができず雇用は不安定である上、指定管理料の増額が見込めない場合、必要な人材を募集しようにも年次雇用者の増員は難しい。すでに専門性を身に付けた人を即戦力の臨時雇用として雇うことで対応するしかなく、人材育成とは程遠い。（高田，2016）

施設の老朽化

当館は2016年現在で、開館21年目であり、建物躯体のヒビや金属建具のサビ、天井材の劣化もあるが、何よりも電気設備、水道設備の故障が多く、この原稿を書いている今は中央監視盤と空調施設がいつダメになるかわからない状況である。中央監視盤が壊れると、上下水道のエラーなどに対応できなくなるので、公園全体の閉鎖もやむなし、と所管課に告げてはあるが、いまだ修繕の目途は立っていない。多くの指定管理協定書にはリスク分担が明記されており、当館の場合にも、指定管理の基本協定書には50万円以下の修繕は指定管理者、50万円以上は市、となっているのだが、市側の予算措置がままならないために放置されているのが現状である。指定管理者と自治体でリスク分担を明記し、建物及び本体付帯施設・設備の修繕については一定金額以上のものを自治体が行うとすることは一般的な方法ではある。しかし、リスクを最も適切に管理できる主体は誰かという観点でリスク分担をしなければ、指定管理者がリスクを負いきれない場合がある（一般社団法人指定管理者協会，2012）。共同体が運営を始めて6年目からようやく修繕箇所の再検査やリニューアルの計画がスタートし、必要箇所は認識されているものの、市の財政事情から対応が難しい状況が続いている。

公立施設と運営会社の立場

「指定管理者は民間のスキルを活用し柔軟な運営を行う」といっても、市からの仕様書に基づく活動を行い、その範囲を超えるものは自主事業と判断されている。にもかかわらず、「市立博物館」という名称から、市の出先機関と解釈している市職員が多く、「ちょっと頼むわ」というような調

子で指定管理業務とは全く関係のない公園管理や、庁内に動植物に関する職員がいないためにおこるトラブル相談等を求められる。外部講師には発生する講師料を市職員相当だから支出できないと言われることもある。指定管理者は市職員ではなく別組織であるという認識がなく、市職員が出先機関を運営していると思われるようだ。予定外の業務にはそれ相応の予算が必要であることが理解されず、「それは契約外です」とも言いにくく、対応に苦慮する。指定管理制度という制度そのものに問題がある現状では、民間の活力やスキルの活用という当初目的がどうすれば達成できるのか、市職員と共に議論することが必要である。

管理区域外のトラブル

芥川緑地にはあくあびあその他、プール、テニスコート、広場、駐車場があり、川へ降りて遊ぶことができる。たくさんの人が遊びに来ると、それだけトラブルも増える。現在では管理が細分化され各施設の管理者は異なっているが、一般の利用者にはあくあびあはこれらを総括した管理事務所のように見える上、土日祝に連絡がつくのはあくあびあしかないので、所管ではないとわかっている人も問い合わせしてくる。2016年を最後に閉場となったプールは、夏にしか営業しないことや駐車場に電話がないこともあり、毎年多くの問い合わせがあり、対応を余儀なくされた。公園の施設のこと、公園利用者のマナーへの苦情など、年間の問い合わせの半分が指定管理の本来業務外のこと、中には公園のことで怒鳴り込んでくる人もおり、通常業務を圧迫している。市管理部局としての対応が必要である。

指定管理契約前後の費用と業務

NPOだけでなく、小規模な事業者による指定管理者においては、契約前の準備行為を指定管理者の業務として経費認定することが欠かせない。申請書など様々な書類の作成、スタッフの雇用、現場スタッフの業務打ち合わせ等の準備行為に対して支払いはなく、指定管理料から後払いで補てんすることも高槻市では許されない。しかも予定されている現場スタッフはそれぞれが他の仕事に従事しており、各自帰宅後に自宅で無償で準備行為を行うという状況である。指定管理期間終了後、別の団体に交代する時も同様に、雇替えでなければスタッフは4月から別の仕事に従事しているはずで、業務報告や引き継ぎなどは新しい仕事と同時並行で行わなければならない、最小限にならざるを得ない。しかも、別団体に管理者が交代する場合、スタッフの心情的に穏便に引き継ぎができることは限らない。行政の異動とは全く異なり、スタッフ全員が退職することもあり得るという事態は、発注側の行政職員の想像を超えるものであろう。

おわりに

指定管理の問題点や経営の困難などを書いてきたが、あくあびあの場合指定管理になってよかったこともある。それは必要な人材を直接雇用できたことである。どの業態にも言える最大の財産は「人」である。指定管理者は独自にスタッフを採用できるため、あくあびあで働きたいという希望をはじめから持っている人を採用できる。館を愛し、館スタッフ、来館者を愛さないスタッフは共同体にはいない。各スタッフが館をこうしたい、社会をこうしたい、との思いを持っているからこそ、各自で勉強し、研修会に参加し、社会の必要

に対しそれぞれのアイデアを発揮する。スタート時から常に「博物館」を意識し、「あくあぴあは高槻の自然がわかるみんなの博物館を目指します」というミッション、つまり「高槻の自然」にこだわり、「みんなの博物館」という地域連携をテーマとしてきたことが、スタッフにも来館者にも明確な行動指針となっている。そして、あくあぴあでは全員が1つの事務所で仕事をしており、シフト制であるため毎日の引き継ぎを確実に行情報共有している。日常のすべてはその日の始業・終業時のミーティングで確認され、館長以下現場スタッフの全員が出席する月1回のミーティングでイベントの進捗状況やその他情報共有を行い、事業のすべてを決定する。その決定事項は運営委員会に報告され、重要な事案については運営委員会に図られる。これにより、スタッフ全員が共通認識を持ち、会議後すみやかに行動を開始することができるし、他のメンバーとの意見の相違は会議の席で解決されるため、自分の企画のどこが問題で、どうすれば可能になるかを全員が考えることになる。これは行政の決裁制度との大きな違いで、スタッフが考えた企画が上司によって一方的に却下されることがないし、ダメならダメで納得がいくまで議論されることによって、高いモチベーションを維持した状態での仕事が可能である。また、様々な経歴を持つスタッフが集まっているため、それぞれの技能を生かし、自分たちで企画した展示や行事を行うことができる上、全員が業務の全貌を把握しているため、滞りが少ない。専門性や人脈を生かした事業を行い、手作りの展示でじわじわと館内の雰囲気を変えている。自分たちが楽しく仕事を行い、その結果完成した展示や講座に対して来館者が自分の声で感想を述べてくれる。このような職場はなかなか珍しいのではないだろうか。来館者や同業者の反応が更なるモチベーションアップにつながっていることは間違

いなく、正のスパイラルとなって更なる発展を続けている。

引用文献

- 芥川倶楽部（芥川・ひとと魚にやさしい川づくりネットワーク～）. 2015. 芥川・ひとと魚にやさしい川づくりネットワーク 10年～地域のネットワークとあくあぴあ芥川～. 芥川倶楽部（芥川・ひとと魚にやさしい川づくりネットワーク～）, 高槻. (パンフレット)
- 一般社団法人指定管理者協会. 2012. あなたの理解で大丈夫？指定管理者制度運用のツボ. 242pp. ぎょうせい, 東京.
- 大阪市立自然史博物館. 2005. 第34回特別展 なにわのナチュラルリスト～自然の達人たち. 76pp. 大阪市立自然史博物館, 大阪.
- 官製ワーキングプア研究会. 2010. なくそう！官製ワーキングプア. 211pp. 日本評論社, 東京.
- 小林真理. 2006. 指定管理者制度－文化的公共性を支えるのは誰か. 269pp. 時事通信社, 東京.
- 高槻市. 1988. 水と緑のきらめきのまちづくりあくたがわ21. 高槻市, 高槻. (パンフレット)
- . 1991. 平成3年3月31日 条例第15号 高槻市都市公園条例. 昭和52年3月31日（平成3年3月27日改正）.
- . 2015. 平成27年3月19日 条例第26号 高槻市立自然博物館条例（平成27年4月1日施行）.
- 高田みちよ. 2016. NPOへの博物館指定管理者移行に伴う課題と成果 高槻市立自然博物館（あくあぴあ芥川）の場合. 日本ミュージアムマネジメント学会研究紀要, 20: 19 – 26.
- 瀧端真理子. 2002. 大阪市立自然史博物館における市民参加の歴史的検討（1）－大阪市立自然科学博物館時代－. 博物館学雑誌, 27（2）:

1 - 17.
——. 2003. 大阪市立自然史博物館における市

民参加の歴史的検討（2）—長居公園移転以降—
—. 博物館学雑誌, 28（2）：1 - 22.

第二部 運営形態の多様化とマネージメント

愛媛県歴史文化博物館の運営について

愛媛県歴史文化博物館 土居 聡 朋

はじめに

愛媛県歴史文化博物館（以下、当博物館）は、愛媛県西予市に位置する県立の歴史系博物館である。1994年に開館し、2015年度は約11万人の入館者を迎えている。筆者は、シンポジウム「公立博物館・美術館の指定管理運営館の現状と課題」（2015年9月26日、於法政大学）で、当博物館の指定管理運営について報告した（土居、2016）が、本稿では、改めて県と民間企業が連携した当博物館の指定管理運営の経緯や特徴、メリット及び課題を述べる。なお、同じ年に開館した愛媛県総合科学博物館（以下、科博）でもほぼ同様の運営がなされている。

当博物館における指定管理者制度導入の経緯と特徴

愛媛県では、行財政改革の一環として、2005年度から公の施設のあり方の見直しが始まった。従来直営であった当博物館及び科博もその対象となり、2007年、両博物館については、専任の学芸員が担当し、公的機関として担うべき分野を除いて指定管理者制度の導入が適当であるとの答申がなされた（愛媛県、2007）。両博物館を所管する県教育委員会生涯学習課では、答申に先立ち両博物館から各1名の学芸員が配置され、施設のあり方の見直しや博物館の管理運営に対応し、答申に沿って2008年度に関連条例の改正及び指

定管理者の公募、選定を行った。適正かつ確実な管理運営（45点）、利用者サービスの向上（40点）、収入確保及び経費節減（15点）計100点の配点による審査の結果、両博物館ともイヨテツケーターサービス株式会社（現、伊予鉄総合企画株式会社）が指定管理者に指定され、2009年度に指定管理運営が開始された。管理委託期間は5年間で、現在2期目の中途である。

一般的に、博物館への指定管理者制度の導入は、長崎県のように、博物館運営を指定管理者にすべて委ね、入館料等は直接指定管理者の収入とする方式（利用料金制）や、島根県のように、県と指定管理者で業務を分割し、展示業務の企画や実施は県学芸員が行い、入館料等は県の歳入とする方式（使用料制）が知られている。これに対し、愛媛県の場合、業務分割方式としつつ、入館料等は指定管理者の収入とする利用料金制を採っている。具体的には、博物館の業務を（1）学芸員が関わる専門的事項かどうか（2）利用料金が発生するかどうか、の観点から大きく4種に整理し、学芸員が関わる業務のうち、業務それ自体から収入が発生しない調査研究及び資料の収集整理保存は原則として県学芸員が県費で直接執行する。一方、学芸員が関わらない業務は、収入が発生する業務（貸館）及び発生しない業務（施設の維持管理等）ともに指定管理者が行う。学芸員が関わり収入が発生する展示と教育普及業務は、県と指定管理者で協議の上、テーマや内容を決定し、県学

芸員は企画や調査、借用、原稿執筆、講座講師等の専門的事項を、指定管理者は各種契約、支出、広報、会場運営、ワークショップ等の業務をそれぞれ担当する。その経費は、県職員が司る業務も、いったん指定管理者が負担し、展示観覧料や参加料は全て指定管理者の収入にしている。さらに指定管理者は自主事業を実施でき、物品の販売や飲食の提供を行い、その料金も徴収できる。県の学芸員の持つ専門性に、民間企業の機動力を組み合わせることで博物館活動の活性化を図ろうとする、いわば愛媛方式とも言うべき固有の制度設計としている。

このような運営形態をとったのは、愛媛県の学芸員は資格職職員として採用され長年の経験を蓄積しており、指定管理者制度導入後も引き続き県学芸員を活用することが長期的に安定した博物館運営を行う上で適切であること、かつ、愛媛県では、指定管理者制度導入施設は原則利用料金制としており、博物館についても、インセンティブの拡大と県費支出の削減の観点から、利用料金制の採用が適切と判断したことによるものである。

当博物館の組織構成であるが、まず県サイドでは館長の下に学芸課長が置かれ、学芸課に県学芸員が歴史・文書と民俗・考古の2グループに分かれて所属している。一方、指定管理者サイドでは統括責任者・同代理の下に総務と企画普及のグループがあり、企画普及グループには学芸員有資格者の職員も置かれている。両者は互いの指揮命令系統には入らないが、後述する連絡調整会で相互の業務を協議、確認している。また、県教育委員会の生涯学習課や、指定管理者の本部が、それぞれ館外から博物館の管理運営に関わっている。

当博物館における指定管理者制度導入の効果

次に、当博物館における指定管理者制度導入の

効果について述べてみたい。

まず顕著なのは、入館者数の増加である。直営期最後の2008年度の入館者数は83,203人だったのに対し、指定管理者導入後は、年度により変動が著しいものの、10万人から15万人の入館者数で、近年は概ね11万人台で推移している。これには、特別展をはじめとする各種事業の規模の拡大や、参加型事業の充実が貢献している部分大きい。

指定管理者による利用料金制のもと、昭和の子供文化や鉄道など、多数の観覧者や関連グッズ等の収入が見込める分野の特別展は指定管理者が経費を増額させるなど、事業経費全体を弾力的に運用しており、県直営期には予算の縛りで実施不可能だった規模の展覧会も開催できるようになったことは当博物館の活性化に最もつながっている要因の一つといえる。直営期には実績がなかった、キャラクターや歴史・民俗関係のコミック作品を取り上げた展示の開催など、企画の幅も広がっている。こうした事業の実施にあたり、企画会社や特定の所蔵者からの提供を受けた場合でも、歴史系博物館としての独自の視点や特色を打ち出せるよう、極力再構成や関連展示の充実に努めており、学芸員の調査研究や博物館の資料収集の成果を踏まえた、愛媛の歴史文化や四国遍路をテーマとした展示と組み合わせることで、来館者層の裾野の拡大につながっている。

また、指定管理者スタッフは参加型イベントの充実や広報にも精力的で、毎週末には体験型ワークショップを実施し、小学生が愛媛の祭礼を描いた絵画展や、地域住民の方々が出展する手仕事市等も開催しており、ファミリー層の来館やリピーターの確保に貢献している。特に、入館者の動向をみながら、年度途中で経費のかかるイベントや広報を追加実施することは直営では困難で、機動的な展開を図りやすいのは指定管理者ならではの

特徴である。

これに加え、指定管理者はミュージアムショップや軽食を提供するレストランも経営している。開館当初から設備自体はあったが、採算が取れず業者が撤退していたのを、指定管理者が行政財産目的外使用許可を取りショップ等を再開させ、来館者の方々に博物館の思い出を提供するとともに、その収益を博物館運営に充当している。直営の場合、仮に実施しても販売収益は業者の収入となり、博物館には許可面積に応じた僅かな使用料しか入らないので、この点も大きな相違である。

一方、県学芸員が引き続き配置されることで、博物館の専門知識と信頼が担保されていると考えている。県学芸員は、資料の調査、収集資料の整理・保存や、ボランティアとの連携等に加え、学校への出前授業や資料貸出、博物館資料を活用した高齢者向け回想法の試行など様々な事業に取り組んでおり、公立博物館としての力量と信頼に加え、有期雇用ではない部分で、長期的・継続的な視野に立った歴史系博物館としての活動が展開できていると考えている。愛媛県においては、直営末期には予算や人員が大幅に削減され、学芸員も総合受付や展示監視に入っていた。指定管理者制度の導入に伴い、業務内容の切り分けと整理を行った結果、県学芸員は、直営末期よりは本来の学芸業務に力を注げる環境ができているように思う。

安定的な博物館運営のための課題と対策

愛媛県の指定管理運営方式では、博物館の現場の県職員(館長・学芸課)、指定管理者の現場スタッフ、県教育委員会の生涯学習課、指定管理者本社の4者が、それぞれの立場から協力して博物館の運営に関わっている。制度上は、指定管理者が収益性を重視するあまり本来の学術機能や公共的な役割を疎かにしかねない恐れがあり、逆に県の側

でも指定管理者の健全な運営に留意が必要で、当館を安定的に運営していくためには、4者の意思や情報の共有が決定的に重要である。

現場の職員は同じ事務室で働いており、日常的に様々な相談をしているが、制度的にも連絡調整会を週1回開催し、月1回は生涯学習課及び指定管理者本部の職員も集まる拡大連絡調整会を開催し、情報共有や目標管理を行っている。人事の面からも、博物館から生涯学習課に学芸員をローテーションで配置し、博物館の管理運営等を担当させており、指定管理者も正社員は本部や他施設との異動で人事交流を図っている。

とはいえ、様々な立場が関わる当博物館の運営では、ともすれば博物館全体の活動状況を見失いがちになりかねない。このために策定されているのが博物館中期運営計画である。

運営計画自体は直営期にもあったが、経費の管理を主とした少々趣旨の異なるものであった。2008年6月の博物館法の改正により、同法第9条で博物館活動の評価が努力事項として盛り込まれたことを踏まえ、県と指定管理者双方が目標を共有し、県民サービスの向上や博物館本来の使命を果たすために策定したものである。見直しにあたっては日本博物館協会が作成した博物館経営運営指標評価システムを参考にし、計画本文の加筆修正を行った。中期運営計画の策定時や改定時は、県教育委員会の定例会に報告事項として付議し、全文をホームページで公開している。計画期間は、指定管理の期間と同じ5年間である。

本計画に基づく事業評価も実施しており、単に入館者数のみならず、博物館の活動の全分野について、複数の指標から実績値や事業成果をまとめ、博物館協議会などの資料として活用している。また、指定管理者業務のモニタリングや事務事業評価も行なっている。

各種評価の事務は手間もかかるが、こうした評

価値の存在を4者が意識することで、博物館の日々の活動を律する背骨となっている。年度を重ねるごとに意識も弱くなりがちで、評価結果を翌年度の事業改善につなげる努力も決して十分ではないが、こうした取組みを地道に継続することで、運営状況を点検し、改善する基礎資料になりうると考えている。

おわりに—今後の課題

当博物館の運営に係る課題の一つは、施設の老朽化に伴う修繕箇所が増大である。当博物館では、毎年度の指定管理委託料の中に修繕費を含め積算しており、直営期に比べると遙かに効率的に修繕が行えているが、指定管理委託料には上限があるうえ、修繕を要する箇所は年々増し、内容も複雑化しており、対応に困難を要する場所があるのが現状である。

第二の課題は、博物館の指定管理運営を担う人材の確保と育成である。指定管理者の運営も8年目となり、導入当初のスタッフの異動や退職につれ、優れた人材の確保やノウハウの継承発展が課題となっている。昨今の雇用情勢の変化の中、四国の一地方という限られた場の中で適切な人材を確保し続けることは実のところ容易ではない。両博物館の指定管理者は、統括責任者・代理及びグループリーダーは正社員としているが、指定管理の性質上、その他の職員はほとんど契約社員としている。博物館機能の維持向上のためにも、そうした職員への十分な研修の機会の確保が課題であろう。

ともあれ、当博物館は開館22周年、現体制移

行後8年目を迎えた。本稿で述べた県と民間企業の共同運営は、あくまで愛媛県固有の状況に基づくもので、これまでは幸い大きなトラブルもなく概ね順調に推移したが、決して一般化できるものではなく、今後の予想も立て難い。しかし、我々には当博物館に集積された愛媛の歴史遺産を未来に伝える社会的な責任があり、今後とも当博物館が県民に必要とされ続けるための方策を模索していきたい。

謝辞

本稿の作成にあたっては、愛媛県歴史文化博物館の藤田享館長・宮岡真司学芸課長・上田泰宏統括代理、愛媛県教育委員会生涯学習課の井上淳氏、愛媛県総合科学博物館の小林真吾氏から多くの御助言をいただいた。ここに記して感謝申し上げます。

引用文献

- 愛媛県. 2007. 公の施設のあり方の見直し方針. 6 pp. 愛媛県, 愛媛.
- 土居聡朋. 2016. 愛媛県歴史文化博物館の指定管理運営について (シンポジウム記録). 日本の博物館総合調査研究 平成27年度報告書, 平成25～27年度, 日本学術振興会 (JSPS) 科学研究費補助金研究成果報告書, pp. 264 - 267. (「公立博物館・美術館における指定管理者制度の調査研究」(金山喜昭編著), pp. 269 - 271. 法政大学資格過程, 東京. に再録)

第二部 運営形態の多様化とマネージメント

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－

大阪市立自然史博物館 佐久間 大 輔

はじめに

日本博物館協会により2013（平成25）年12月1日を調査基準日として全国4,045館の博物館を対象に実施した「博物館総合調査」は、有効回答2,258館を得ることができた（基本データ集：<http://www.museum-census.jp/data2014/> 2017.1 参照）。このデータは科学研究費に基づくプロジェクト「日本の博物館総合調査」（日本学術振興会（JSPS）科学研究費助成事業 基盤研究（B）課題番号JP25282079）によって、解析、研究がすすめられている。このデータ及び報告書は<http://www.museum-census.jp>（2017.1 参照）に公開されている。この報告書では杉長（2015）が公立博物館の状況について報告しているが、本稿では特に公立博物館の運営形態に着目し、直営館および特に自治体が出資する監理団体（外郭団体）が指定管理者となっている博物館がどのような状況にあるのか、その一端を示すことを試みたい。

自治体出資法人と指定管理

地方自治体が出資する財団などの法人は「第三セクター」とも呼ばれる。2013（平成25）年度の総務省調査によれば、都道府県、市町村が出資する社団法人・財団法人は

3,456 法人とされる（http://www.soumu.go.jp/main_content/000265156.pdf 2017.1 参照）。これらの財団の多くは1980年代以降、指定管理者制度導入以前に「公の施設の管理運営」のためにも盛んに設置され、同制度の実施に伴ってそのまま移行当初の指定管理者となった場合も少なくない。指定管理者制度によって、自治体と出資関係のない、その他の法人との入札やプロポーザルによる競争にさらされることの増えたこれらの法人ではあるが、博物館運営の上では幾つかの点で一般の法人とは重要な差異がある。

第一には出資比率などにより違いもあるが、自治体職員の出向が可能であり、直営時代の職員がそのままの雇用条件で働き続けることが可能であったことである。これは中核的な職員の継続的な確保には有利であった反面、欠員の補充時に同一雇用条件を保つためには自治体での職員採用が必要となり、公務員削減や採用抑制の影響を強く受ける。

第二に、これも自治体により制度は異なるが、独立した法人といえども「自治体出資法人」として、行政の肥大化を防ぐために経理や職員採用などに自治体からの強力な指導と制約を受ける制度がある（監理団体などと呼ばれる）。このため、新規に独自の職員採用を行う場合などには強い制約を受ける。法人として別団体になっけていても自治体本体の会計制度や人事制度から受ける制

約は、「民間的手法の導入により活性化をはかる」とされた指定管理制度の長所を（監理団体であるがために）活かさない状況をしばしばもたらしめている。

博物館運営は、単なる施設（ハコモノ）の運営以上に、寄贈者や寄託者との信頼関係を前提とした資料の継承、社会教育施設として地域や博物館ユーザーとの連携が重要であり、これらの関係者と博物館を取り結ぶ、学芸員の社会的関係、社会的信用が重要になる。これらを満たす人材の新規の獲得は現実としても、またコストとしても難しい。多くの指定管理者制度移行館が（人的な資産を背景とした）活動の継続性も重視したと思われ、結果として入札、プロポーザル、議会による選定など多様な経緯を辿りつつも自治体出資法人が指定管理者となる道を選択した。

このように制度の移行時には有効であった出資財団による指定管理という選択は、2006年の制度本格実施から10年という時を経て再び人員の問題に直面する。行政本体での新規採用抑制と監理財団であるがゆえの新規採用の難しさという両面で人事的な閉塞感を抱えている館は少なくない。更にこうした課題は博物館全体にとっても、決してマイナーな問題ではない。杉長（2015）によれば、指定管理者制度を導入した博物館は行政の規模や職員総数で見ると一定の傾向を持つ。人口3万に以下の市や町村に所在する博物館の指定管理制度導入は20%を下回るのに対し、人口50万以上で41.2%、政令指定都市では47.1%にのぼる。また職員総数では0人の館では9.1%、1-2人で15.7%、3-5人で23.1%と職員数とともに指定管理者制度導入館の比率が高まり、21-50人の館で43.1%、51-100人66.7%、100人以上で75%と上昇する。職員総数は博物館の活動規模を示すことから、指定管理が一定以上の利用者が見込める都市部の、一定以

上の規模を持つ博物館に適用されやすいことがわかる。指定管理制度は「学芸員の多い博物館」が主な対象となり、その中核が自治体出資法人による運営館なのである。

本稿では、このような通常の法人とは異なる経緯を抱える自治体出資財団による博物館の指定管理運営に着目し、その現状と課題を改めて探ることを目的としている。なお、本稿は2016年1月に開催された日本博物館協会の研究協議会での発表内容に加筆したものである。

指定管理者制度への移行は進んでいるのか

博物館総合調査が行われた2013年度時点までに、回答館のうち475館が指定管理者制度を採用し、運営形態を移行させている。これは、回答した公立館の27.5%にあたる。総務省による直近の調査（2012年）では、公営住宅を除く公の施設全体のうち50.1%、文教施設全体では46.6%に指定管理制度導入が進んでいるとされる。博物館への指定管理は概ね抑制的に進められているようだ。（「公の施設の指定管理者制度の導入状況等に関する調査結果」http://www.soumu.go.jp/menu_news/s-news/01gyosei04_02000015.html 2017.1.20 参照）なお、施設別には2015年時点で図書館では15.2%、博物館で29.8%、公民館で23.8%となっており、社会教育施設の中では比較的導入が進んでいる様子が伺えた（「地方行政サービス改革の取組状況等に関する調査」<http://www.soumu.go.jp/iken/102617.html> 2017.1.20 参照）。この背景は入館料収入の有無など幾つかの可能性があるがさらなる検討が必要だろう。いずれにせよこれらの文化関連施設はプールや体育館など、施設管理が中心の事業所に比べれば導入率は低い。

移行時期をグラフにすると、図1のように、地

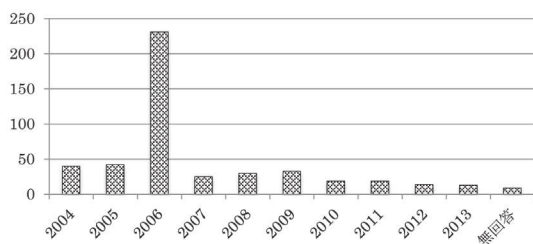


図1. 指定管理者制度への移行時期.

方自治法改正により、以前からの出資法人（第3セクター）への委託契約を指定管理者制度へ移行させる猶予期間が2006年度とされていたため、この年度に移行が集中した。しかし、その後、新規の移行は極めて低調である。この状況は博物館への指定管理者制度の導入の主なものがそれまでの出資法人への委託運営方式を移行したものであり、新規に直営からの切り替えは調査時点に至るまでは大幅には進んでいないことを示している。2006年から13年まで7年間の期間があり、同調査による指定管理期間の平均値が4.68年、中央値が5年であることを考えれば、これらの移行館の大半が一回程度の指定管理者再選定を経ていると思われるが、それでも指定管理者制度移行館のうち過半数の261館で指定管理者が「設置者である地方公共団体が出資している公益財団法人」または「一般財団法人（特例民法法人を含む）」と回答している。

どのような公立博物館が指定管理制度移行しているのか、運営法人に違いはあるのか

公立博物館を①直営館、指定管理者制度導入館のうち指定管理者の法人形態で②自治体出資法人、③民間（営利法人及び自治体が出資していない公益財団、一般財団）、④NPO、⑤その他（自治体が出資した営利法人、財団が参加したJVなどが含まれる）に分けて示した。実数につ

いては<http://www.museum-census.jp/data2014/data02.pdf>（2017.1参照）に公開されているのでそちらを参照していただきたい。

まず、公立博物館における運営形態別の比率を図2_1に示した。図2_2にはこれらアンケートに回答した公立博物館の入館者数を、運営形態別に示したものである。館の数に比して自治体出資法人による指定管理運営館、民間運営館は入館者数がかかり多い（表1）。これは、こうした運営形態に移行している博物館が一定の規模を有している館であること、市民利用や社会教育的機能を果たす上で大きな影響力を持っていることを示しているとも言える。

次に、資料の保有状況を見ると、図2_3のようになる。これは各館が保有する人文系資料、自然系資料、図書資料、映像資料などの単純な合計である。資料の保有数は美術系博物館と自然史系博物館で大幅な違いがあり、単純な比較は難しい。ここでは傾向を把握するために、件数でまとめられている数値も単純に合計してその数の比を見ている。運営形態別の資料数は先程の館数の比率をほぼ反映したものとなっており、運営形態による資料の保有状況に現状では差はそれほどない。しかし、指定文化財となると大きく状況は異なる（図2_4）。この数字は各博物館で保有する国、都道府県、市町村の指定文化財の総和をとったものだが、文化財のほとんどが直営館に保有され、指定管理者制度導入館では自治体出資法人が運営する博物館での保有はありえても民間・NPO運営館には保有させない、というはっきりした傾向を示した。文化財の管理のためには直営、または（職員出向が可能な）自治体出資法人が選択されたと考えられる。

図2_5のように学芸系人材の配置の有無で比較した場合には、学芸員が配置された館で自治体出資法人が指定管理者となっているケースがやや

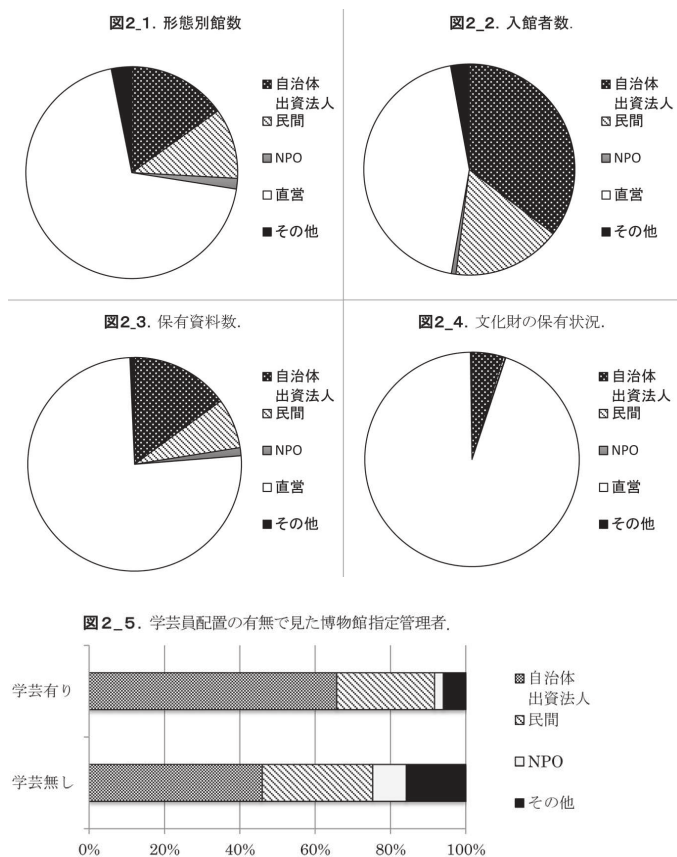


図2. 公立博物館における運営形態.

表1. 学芸員配置館での学芸員一人あたりの入館者数.

直営	12,081
自治体出資法人	22,561
民間	20,910
NPO	6,127
その他	25,271

多い。前述のように出向配置が可能であることが指定管理者の選定の重要な要素となった結果だ。

学芸員の配置数が十分かどうかは個々のケースで判断する他ないが、表1に、各運営者別に学芸員一人あたりの入館者数を示した（集計は学芸員配置のある博物館に限っている）。多くの指定管理者で直営館の6～7割増の入館者を学芸員がサポートしている状況が見られ、繁忙の状況が伺える。

学芸系人材の雇用状況

学芸系人材の雇用状況をみてみたい。博物館活

動において、学芸員の安定した雇用は重要な要素である。その理由としては1) 優秀な人材の確保 2) 資料寄託者や寄贈者との長期にわたる信頼関係の構築、3) 資料の研究から企画展の準備実施といった長期の企画の存在、4) 地域の特性や資料の履歴など、博物館の担う知識体系は交代で失われるものが多い、などといったものがある。このために、博物館の職員、特に学芸員は常勤・無期雇用が重要である。まずは常勤学芸員の配置について検討した。この項ではNPO運営の指定管理館、その他の指定管理者は民間に合わせて扱った。図3_1に示したように直営館所属の常勤学芸員数の割合は館数（図2_1）に比べ低くなっ

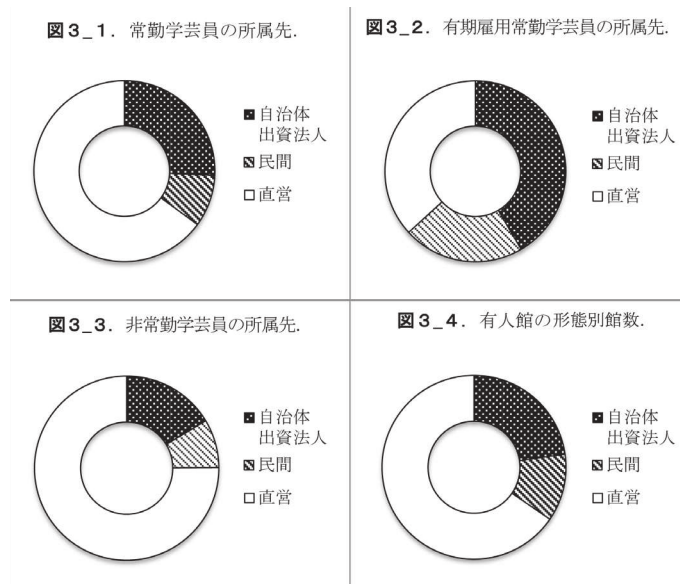


図3. 学芸系人材の雇用状況.

ている。直営館で常勤学芸員が少ない背景には、もともと直営館の中には学芸員のいない資料館などが多く含まれている(1,199館中790館で無人)ことも関係していると思われ、館数を学芸員配置のある博物館に限定して形態別館数を示すと(図3_4), ほぼ割合は等しくなる(図3_1)。指定管理者制度の博物館であるから特に常勤学芸員が直営に比べて減少する、ということは起きていないようだ。ただし、後述のように指定管理の雇用体制が十分というよりも、直営での雇用体制も同様に難しいということにすぎない。

近年、大学でも特に若手を中心に有期雇用の助教、講師などの不安定なポストが広がっているが、博物館でも有期雇用学芸員が増えている。調査回答によれば常勤の学芸員における有期雇用の学芸員が占める割合は43%にのぼる。有期雇用の学芸員の採用形態に関しては自治体出資法人や民間による指定管理館と直営館との間で大きく異なる。すなわち、自治体出資法人・民間の指定管理

館では常勤として有期雇用学芸員(図3_2)を採用しているのに対し、直営館では非常勤(図3_3)としてより多く採用する傾向にある。これは指定管理館では、指定管理期間を超えた期間の採用がしづらいことや、先に述べたような自治体出資法人の職員抑制施策が影響しているだろう。直営の場合には、有期雇用ポストが制度的になく、実施が難しい官公庁の人事採用形態の制約が非常勤採用という形態に大きく影響している。

事業継承の観点から学芸員の世代構成を考える

前項のとおり、形態の違いはあれ、直営、指定管理ともに博物館に有期、あるいは非常勤の人材が増えていることが示されているが、博物館の将来に渡る活動の継続性や、資料の継承などを考えるときに、年齢構成が重要になってくる。図4_1に、常勤無期雇用の学芸員の年齢分布を示した。母数及び回答数にばらつきがあるので、各管

理種別の総数に占めるその年代の学芸員の割合として相対化している。管理主体を問わず、50代、40代に比べ、30代、20代の落ち込みが大きい。20代は研究職採用の場合、多くが大学院卒後の就職先になるなど、当然低くなる要素はあるが、それだけでは説明できない。さらに、30代、20代の落ち込みは指定管理の民間、自治体出資法人の博物館よりも直営でより落ち込み傾向が激しい。直営館は地方自治体の定数削減による退職者不補充により、若手の採用が遅れている様子が伺える。自治体出資法人の場合にも新規採用を行政側で行い、出向させている場合には直営と同じ図式となる。自治体出資法人で新規の職員を採用する場合にも前述のように自治体によって定数を管理される傾向にある。博物館が持つ人件費の減少などの経済的要素に加えて、行政的な事情が常勤無期の職員数の新規採用をより困難にしている。全体として常勤無期雇用だけで、学芸員が保有す

る知識・経験などの継承を行える年齢構成は崩れつつあるように見える。

では有期雇用者、非常勤はどうであろうか。このふたつについての傾向は似通っていたのであわせて図4_2に示した。直営と指定管理館では有期雇用、非常勤の年齢構成では大きく異なっていた。

直営館と民間指定管理館では、より60代（直営の場合には60歳定年後、再雇用によるOB雇用、民間の場合にも経験者である他館または自館のOBが主体と思われる）に依存しているのに対し、自治体出資法人による指定管理館ではより若年の非常勤・有期雇用学芸員に依存している状況が伺えた。年金制度の変更により直営館は自らの職員の定年延長に対応して再雇用しなければならないという事情もある。

公立博物館のうち、直営博物館は総体として多くの資料と文化財を担う日本の中核的存在だが、学芸員の確保及び将来への継承には大きな課題がある。特に、60代のOBを中心とする層に依存している状況では近い将来維持ができなくなるであろう。民間の指定管理者は期間を越えての事業継承を考える責務を本来負っていない。若手の育成ではなく、即戦力としてのベテランに依存するものやむを得ないだろう。一方で自治体出資法人も指定管理者制度の中では長期的な事業継承を求められていない一方、法人のミッションとしては事業継承を図らなければならない二律背反に陥っている。その結果としての若手有期雇用確保、という姿にも見える。しかし、この若手を遅滞なく常勤化しなければ事業の継承は難しい。今後10年以内に解決が必要な課題である。

おわりに

杉永（2015）は「指定管理館が直営館より多くの入館者を確保している。また、増減状況も指

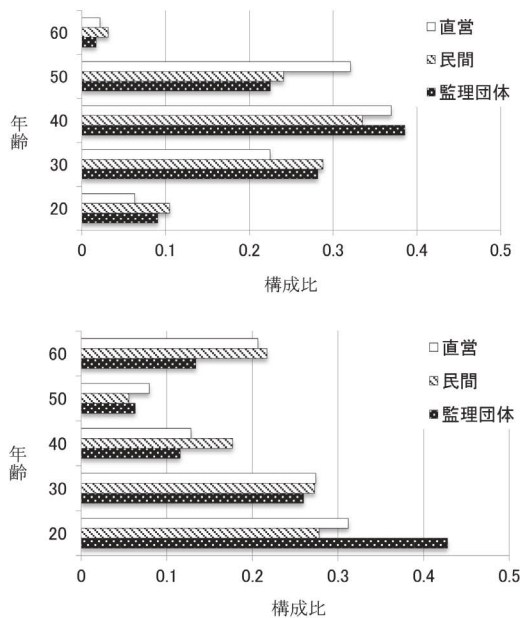


図4. 常勤無期雇用学芸員の年齢分布（上）、常勤有期+非常勤の年齢分布（下）。

定管理館の方が高い数値を示している」とし、「常設展示の魅力を維持・向上するための取組」や「展示室内での教育活動」、「特別展」「教育普及活動」など、指定管理館の方が高いポイントを示していることから「比較した項目のほとんどで、指定管理館が直営館を上回る事業成果をあげている。」と結論づけている。しかし、杉長自身が認めているように、多くの場合、指定管理館は直営館よりも大都市に立地するなど、人材も含めより多くの経営資源を有する館である。指定管理館が経営資源を持っているというよりも、経営資源がある館だからこそ、収入を確保したり活性化余地があるなど指定管理制度を導入することができた、とも言える。指定管理制度の本来の目的である経費節減と活性化という主旨は調査からは少なくとも一時的には達成できているようにも見える。しかし、本稿で明らかにしたように、この達成された活性化を長期間に渡り維持できるような学芸員の雇用状況には決してなっていない。

自治体出資法人が運営する博物館は、多くの入館者を集め、直営に次ぐ資料の担い手である。博物館活動の中では無視できない存在になっている。指定管理館では若手の有期・非常勤が多くなっており、安定的な事業継承のためには、これらの若手セグメントの雇用の安定や継続をどのように確保するかが緊急かつ重要な経営課題となる。民間事業者の指定管理館の場合にも同様の課題がある。しかし、その両者ともに管理主体が指定管理者としての地位を継続できなければ雇用の継続が難しい。安定した管理運営なしに安定した雇用継続をはかることは困難である。これは制度を設計し、運用する設置者側に工夫や対策が求められる部分であろう。

さらに大きな課題は直営館の危機である。今回の解析が示しているのは、直営の博物館であれば安泰であるというのは幻想だということだ。「直

営館に元気がない」というのはしばしば指摘され、杉長によっても指標として明らかにされたところだが、活動の基盤である学芸系人材からみても、高齢化、若手不在という危険な実態が示された。博物館界全体の問題として、考えていかなければならない課題である。

大阪市は博物館の地方独立行政法人化を検討し、「文化施設（博物館施設）の地方独立行政法人化に向けた基本プラン（素案）」を公開（<http://www.city.osaka.lg.jp/keizaisenryaku/page/0000302893.html> 2017.1 参照）し、さらには「大阪市ミュージアムビジョン」（<http://www.city.osaka.lg.jp/keizaisenryaku/page/0000348604.html> 2017.1 参照）を策定して「事業における継続性や専門人材の安定的確保ができ、戦略的投資ができること」、「事業の効果の実施に必要な、機動性、柔軟性、自主性が確保・発揮できること」を要件として検討を進めている。各博物館の付与条件によって適切な運営形態はおのずと異なっているだろう。しかし、人材を含めた運営の継続性は、博物館である以上必須の条件である。こうした選択肢も含め、多くの資料を担い、多くの入館者を対象に事業を行う中規模以上の博物館は特に、「行政任せ」ではなく、利用者を含めたステークホルダー間の十分な対話、そして連携に基づいて、自らに適した経営形態のあり方に早急に答えを出す必要がある。

引用文献

杉長敬治. 2015. 公立博物館、指定管理館と直営館の現状と課題—事業成果、経営資源、経営力の比較を中心に—. 日本の博物館総合調査研究, 平成26年度: 25 - 53. (web掲載: <http://www.museum-census.jp/report2014/> 2017.1 参照)

第二部 運営形態の多様化とマネージメント

公立ミュージアムにおける地方独立行政法人という 新たな選択肢が浮き彫りにする従来の二つの制度

独立行政法人国立文化財機構奈良文化財研究所客員研究員・元和歌山県立近代美術館 浜田 拓志

指定管理者制度に関する2004年の研修会から

2004年9月に発足した全国美術館会議指定管理者制度研究部会は、3回の会合ののち、翌年3月に横浜美術館で同制度に関する学芸員研修会を開催した(注1)。

小林真理氏(当時、東京大学大学院人文社会系研究科助教授)による講演に続き、7つの施設・組織から報告が行われた。指定管理者制度導入館として島根県立美術館、川崎市市民ミュージアム、高知県立美術館、横浜美術館の4館、指定管理者として株式会社乃村工藝社、制度導入予定の目黒区美術館(財団運営)、そして筆者が勤務していた和歌山県立近代美術館(直営)である。

当時、他の多くの自治体と同じように和歌山県でも、直営のミュージアム施設に指定管理者制度を導入できないか、導入するとすればどのようなかたちが可能か検討されていた。指定管理者制度研究部会のメンバーであった筆者は、最初にこう切り出した。

「当館が直営を堅持したとしても、だからといって、指定管理者制度のミュージアムへの導入という大きな全国的問題に無関心でいられるはずはないのであって、そういう観点で今日は意見を述べたい。その際、直営か、指定管理者かという二者択一ではなくて、次のような視点で意見を述べたいと思う。つまり、表題にもあるように、『未

来の世代のために文化的な蓄積を続けるというミュージアムの公共性を、指定管理者制度は担保する必要があるのではないか』という視点である。」

ここで言う文化的蓄積が、作品や資料の蓄積だけでないことは会場でも強調した。児童生徒をふくむ地域住民や、ボランティアをはじめとする支援者・協力者、作品や資料所蔵者、一般の来館者たち、こういった人々とミュージアムの間で深められていく信頼関係そのものが文化的蓄積であり、また人々とのあいだに信頼関係を築いてそれを維持していく、経験を積んだ人材もまた蓄積である。ミュージアムの教育活動を担うスキルを積んだ人材やクリエイティブな自主企画展を生み出すことのできる人材、そして長期的な観点で調査・研究・資料の保存に臨む体制もやはり同じである。ここでいう「ミュージアムの公共性」が「公立ミュージアムの仕事」という意味ではないことは言うまでもない。

指定管理者制度と地方独立行政法人制度

ではこれに対して指定管理者制度は何を担保すべきだろうか。4点を挙げた。

1. 指定管理者は、指定期間終了後には再び一人の候補者に戻り、指定を求めて応募しなおさねばならない。ミュージアムの「包括的な

管理運営」を任される主体がおよそ4年とか5年のタイムスパンの中で交替しうるわけだが、指定管理者制度は、運営主体が交替してもなお文化的蓄積を安定的に続けられる仕組みを組み込む必要がある。

2. 複数の候補のなかから指定管理者を選定する際、価格と評価のどちらに重きを置くかは、自治体および議会の裁量に任されている。複数の応募者のなかから指定管理者を選んできるとき、価格に大きな比重をおいて審査すれば、ミュージアム活動の公共性が失われていくことは明らかである。そうならないためにも評価の重視というかたちでの担保が必要である。
3. 文化ホールの経営に詳しい民間企業の専門家が「たいていの応募者は積算してみても、行政から指定管理者に支払われる経費が支出金額（原価）とほとんど拮抗するか少し下回っていることに驚く」と述べた。民間企業の担当者が驚くような低い委託費の場合、付加的な有料サービスでよほど歳入を上げない限り、指定管理者には、長期的・先行的な文化的投資を削減しようとするインセンティブが働く。それはむしろ自然なことだろう。この問題を制度的に解決しないかぎり、文化的蓄積の方にしわ寄せがくる。
4. 官と民とを競わせる市場化テストは、もともと競争によって管理運営費や人件費の削減を意図するものである。指定管理者制度の導入によって、ミュージアム組織における賃金の体系がどのようなものに変化していくのか、雇用の安定性がどの程度維持できるのか見守る必要がある。

この研修会で筆者は、直営か指定管理者かという二者択一の見方をとらず、指定管理者制度を今後どのように修正すれば文化的蓄積を担保できる

のかと論じたが、その理由は、ミュージアム全体における成功事例の比率が大きいとは思えなかったにせよ、同制度の特性を活かす指定管理者は出てくるだろうと推測したからである。たとえば2004年8月に静岡市内で開かれたシンポジウムで、民間の指定管理者が入った公立保育所の話をお聴講したが、国内の6施設から、導入後の離職率の高さとパート職員のスキルの低さが報告された。他方、関東のある福祉園では民間の指定管理者が入ってから、公立直営時よりも全体の人件費が下がったにもかかわらずサービスは「飛躍的に向上した」という、ほかならぬ公務員身分の職員からの報告があった。体育館からも、民間の指定管理者が公の施設の硬直した給与体系を大幅に見直し、サービスも向上したという報告があった。こちら公務員からの報告であった。指定管理者制度を導入したミュージアムに係る定量的、定性的分析がまだ全くなかった頃であるにもかかわらず、「指定管理者制度の特性を最大に活用しながら、高い志をもった指定管理者がミュージアム運営をおこなっていく場合、新しい可能性が示される事例も今後はでてくると思う」と述べたのには、そのような背景があった。何より、指定管理者制度の導入以来、環境の激しい変化に対峙し、制度の特性を活かそうと懸命に創意工夫を行うミュージアム職員たちの姿があった。

しかしながら、ミュージアムにおいて当初高い志をもっていた指定管理者であっても、将来の生活設計ができない任期付き職員の割合が高まっていき、人材が流出していけば、とりわけ専門性・長期的継続性が要求されるこの組織はさまざまな困難に直面して次第に息切れしていく可能性がある。

「短期契約や人件費削減のために経験を積んだ人材が不安定な状態に置かれ、あるいはミュージアムの領域の外に流出していくとすれば、それは

つまるところ、地域や国家の文化的損失を意味するわけで、それを防ぐ手立てをおこなっていく必要があるのではないかと思う。少なくともそれは個々の指定管理者の自助努力や創意工夫だけに頼るべき問題ではないと考える。」

その意味で、公立ミュージアムの経営形態に係る二つの選択肢に、地方独立行政法人という新たな選択肢が加わったことは歓迎すべきである。そこでは人材の確保においても、それ以外の文化的蓄積においても継続性が確保される。

公立直営制度と地方独立行政法人制度

さらにいえば、大阪市の改革が今後、従来の公立直営施設の運営のあり方を新たな角度から照らし出すことも間違いないだろう。

指定管理者制度の導入前後には、同制度に対する批判とともに公務員一般や直営の館運営に対する批判も高まった。指定管理に係る当時の講演や会合のノートを読み返してみたら、「市民・利用者への奉仕的態度の欠如」、「17時に閉館するお役所仕事」、「非効率」、「チャレンジ精神のなさ」、「公務員はさぼっていても安泰」、「マネージメントのできる館長が少ない」などの言葉が目についた。これらを裏切るような良い実績を上げている直営館も数多いし、制度導入の過渡期が生んだ感情的で挑発的なニュアンスは割り引かなければならないが、あてはまる側面があることも見逃してはならない。直営制度は今後、定性的、定量的に評価・分析していく必要がある。じっさい近年の全国的調査においても、利用者に対するサービス、館と利用者との間のインターフェースでは、指定管理者への評価の方が上回っている。当時良く言われた「官のやれることには限界がある」の「官」を公立直営ととらえるならば、それにもあてはまる側面がある。単年度主義の予算、予算の非弾力

的な執行は限界の一例だろう。地方独立行政法人の下記の特徴のうち、①と③は、図らずも直営の限界を浮き彫りにしている。

- ①柔軟で法人の自主性が発揮できる運営
- ②外部評価を含む PDCA サイクルの着実な実施
- ③企業会計と剰余金の活用など財務運営の弾力化
- ④業績主義の人事管理や実績に応じた給与
- ⑤積極的な情報公開

今から 20 年以上も前に、県教育委員会事務局から県立近代美術館に着任した副館長が、日本博物館協会や全国美術館会議の総会などに出席し、博物館論に関する文献も読んだのち「ミュージアムは本来独立国でなければならないことを学んだ」と発言したことを覚えている。「公立ミュージアムは行政組織内のひとつの出先機関にすぎない」というよくある見方、本人のそれまでの考えを踏まえてのことであろう。「①柔軟で法人の自主性が発揮できる」というような運営は公立直営ではほぼ不可能ではなかろうか。筆者のノートに残されていた「[直営館には] マネージメントのできる館長が少ない」というコメントも、たんなる人材不足と考えるべきではなく、むしろ館の自主性や主体性に係る制度的課題として捉えるべきだろう。

単年度主義の予算、予算の非弾力的な執行を特徴とする公立直営館にとって「③企業会計と剰余金の活用など財務運営の弾力化」は、取り込みたくても取り込めない要素だ。一例を挙げれば、直営館で職員たちが創意工夫し、必死に努力した特別企画展で大きな歳入を得たにもかかわらず、それを「将来の来館者増に向けて是非とも取得したい作品・資料」の購入に一切充てることができずに、組織のモチベーションがぐんと下がるといった事例である。公立直営は一般的に言って、

戦略的投資や機動的な運営が苦手なのである。

ミュージアムにおける調査研究、資料の収集や保存、クリエイティブな活動などには、いわゆるミュージアムの論理・規範が伴う。公立ミュージアムの場合、それは往々にして所管する行政組織の論理・規範との間で齟齬を生んできた。

地方独立行政法人制度が初めて適用される大阪市のミュージアム群は、ミッションに対するPDCAサイクルの活用と、制度が担保するであろう「柔軟で自主的な」運営により、齟齬を可能な限り低減して、新たな地平を開いてほしいと願う。それは公立直営、指定管理も含め多様な運営形態のなかで活動・努力しているミュージアムと、その設置者たちにとっても有益な示唆を与えるに違いない。

注釈

注1 この研修会における筆者の発言は、本稿においてゴシック体で示した。本稿の目的のため「美術館」を「博物館」ないし「ミュージアム」で適宜置き換えた箇所がある。なお指定管理者制度研究部会は、2008年に名称を「美術館運営制度研究部会」に変え、研究の対象を広げて今日に至っている。

http://www.zenbi.jp/data_list.php?g=11&d=8
(2017.1参照)

第二部 運営形態の多様化とマネージメント

公立博物館の地方独立行政法人化の展望 ―大阪市の事例を中心に―

大阪市立自然史博物館外来研究員 山西良平

大阪市における指定管理者制度導入後の状況

公共施設の管理代行者を、期間を限定しつつ競争原理に基づいて選定するという指定管理者制度は、もともとハードを主体とする施設に対する民間参入を想定してデザインされた経営形態である。学術研究、資料収集保管、展示、普及教育などの多面的な公的事業を担って常に5年、10年先を見据えながら活動していかなければならない博物館施設の安定的な経営にとって、この制度が適合しているとは思えない。そもそも国は指定管理者制度の導入を強制しているわけではない。文部科学省（2004）によれば、「指定管理者制度を導入するか否かは当該地方自治体の判断によるものであり、従来どおりの管理を維持することも選択肢の一つ」であり、「公立博物館に指定管理者制度を導入するかどうかについては、地域における公立博物館という位置づけを十分に斟酌した上で、設置の目的を効果的に達成するために必要があるかどうかという観点から十分に検討される必要がある」とされている。しかし、導入がなされた多くの自治体の場合、博物館施設に対してこのような検討・吟味がなされたかどうかは疑問である。少なくとも大阪市の場合は277もの施設の一斉導入（2006年春）の波に巻き込まれてしまったとあってよい経過がある。

一方、大阪市では指定管理者制度の導入以降、

歴代市長のもとで博物館・美術館の独立行政法人化の検討が進められてきた。導入からわずか半年余りの市議会において次のような注目すべき質疑が行われている。（大阪市議会議事録：平成17年度決算特別委員会：2006年11月－11月21日）。

〈質問〉

指定管理者制度の導入に当たっては、ともすれば制度の適用が優先されてきた面もあったのではないかと、また、施設によっては事業の特性を十分に配慮すべきではなかったかというふうに思うこともございます。（中略）。特に、文化・芸術施設については、単なる箱物の管理運営ではなく、事業の継続性に対する配慮が必要であり、これらは採算性だけで判断すべきものでない施設の最たるものではないかと考えております。（中略）。同制度の適用後半年余り経過した中で、指定管理者制度の現状についての評価あるいは課題認識についてお聞きいたします。

〈担当課長答弁〉

（前略）。博物館施設の事業運営において継続性の確保は欠かせない要件でございます。こうした事情はいずれも博物館業務の根幹にかかわるものでございますので、指定期間を定めて管理代行者を選定する指定管理者制度のもとでは、博物館施設の事業運営上、大きな課題であると認識をいたしております。

〈質問〉

先ほど来の議論で、文化・芸術施設については事業運営における継続性の確保という制度的課題があることが明らかになりましたが、(中略)今後とも文化施策を継続的、安定的に展開するとともに、行政と現場との協働関係も含めて施策効果を最大化する体制づくりが必要であると考えますが、市長の御所見をお伺いいたします。

〈市長答弁〉

(前略)。これらの施設の運営形態についてでありますけれども、業務運営の根幹をなす、これも御指摘の継続性の確保という観点から、地方独立行政法人化が選択できるように国に対しまして特区の提案を行ったところではありますが、いまだこれは国の方で検討中であるわけですので、その推移を現在見守っておりますが、それを見ながら今後の方向性を決定していくことになると思います。

ここでは指定管理者制度が必ずしも博物館施設にふさわしい経営形態ではなく、特に博物館の基幹業務、すなわち資料保全や調査研究、特別展等の中長期的な期間を要する事業、標本の寄贈者・支援者などとの信頼関係の構築と維持などにおいては継続性の確保が不可欠であるという考えが出発点になっている。

地方独立行政法人法の適用への道のり

この法の定義に示されているように地方独立法人とは「住民の生活、地域社会及び地域経済の安定等の公共上の見地からその地域において確実に実施されることが必要な事務及び事業であって、地方公共団体が自ら主体となって直接に実施する必要のないものうち、民間の主体にゆだねた場合には必ずしも実施されないおそれがあるものと地方公共団体が認めるものを効率的かつ効果的に行わせることを目的として、この法律の定めると

ころにより地方公共団体が設立する法人」である。地方独立行政法人法が対象とする事業の範囲は第21条に定められていて、試験研究の実施、大学等の設置・管理、ならびに水道、病院など当該事業の収入で経営が成り立つ事業などが明示されているが、博物館事業はそこに含まれていない。さらに同条第5号には「公共的な施設で政令で定めるものの設置及び管理を行うこと」という項目があり、地方独立行政法人法施行令第4条において介護老人保健施設と会議場施設、展示施設又は見本市場施設が「公共的な施設の範囲」として指定されていた。しかし、博物館は「展示施設又は見本市場施設」とは見なされず、当時の法令のもとでは博物館を設置・運営する地方独立行政法人を地方公共団体が設立することは認められていなかった。

そこで大阪市は地方独立行政法人法施行令第4条に示される公共的な施設の範囲に博物館を加えるよう国に求めるとともに、構造改革特区第10次提案募集(2006年10月)の機会に「博物館施設の独立法人化に向けた地方独立行政法人法に定める業務範囲の拡大」を求める特区提案を行った。

この動きは博物館界においても反響を呼び、2006年の全国博物館大会の決議においては次の文言が盛り込まれた。

公立博物館の管理・運営が継続性を持って安定的に行い得るようにするため、公立博物館においても、国立博物館と同様に独立行政法人制度が適用され、事情に応じて、直営または指定管理者の二者択一ではなく地方独立行政法人としても運用できる立法上の措置を早急実現されることを要望する。

特区提案の過程において、大阪市と総務省並びに文部科学省との議論は深まったが、折しも教育基本法改正に伴う博物館法見直しの時期と重なっ

ていて、「博物館制度全体のあり方に関する検討を行っているところ」（文部科学省）であるとの理由により提案は却下された。にもかかわらず、この法改正で予定されていた抜本的な博物館制度の改正は見送られる結果となり、これを受けて大阪市は次の市長のもとであらためて第13次の特区提案募集（2008年6月）に同趣旨の内容で応募した。これに対して当年度には「対応に向けて検討」との第1次回答を得ることができたが、翌年の民主党への政権交代のあおりを受けて、最終的には「対応困難」とされてしまった。特区提案制度を活用した挑戦は頓挫したものの、その後、大阪市では2011年12月に市長が交代し、選挙公約に基づき翌1月には、国の第30次地方制度調査会第7回専門小委員会に対して、博物館の経営形態の選択肢として地方独立行政法人の活用が必要という趣旨の地方独立行政法人法施行令改正の要望を府知事・市長の連名により提出した。その年末には自民党・公明党が政権に復帰するという新しい政治状況が生まれ、また翌2013年には三重県も同趣旨の提言を国に対して行うという動きもあり、同年10月に第2次安倍内閣のもとで博物館の地方独立行政法人化を可能とする政令改正が実現する運びとなった。このようにして大阪市が他都市に先駆けてさまざまな手段を通じ、関係団体の応援も得て7年にわたる要望を続けた結果、ようやく政令改正が実現したわけである。

なお大阪市が設置する各博物館については、非公募（指名）により市の外郭団体が指定管理者となって運営する状態が現在に至るまで継続している。しかし、市全体としては指定管理者制度の適用について「より一層の競争性を確保すること」を求めるようになり、かつ外郭団体についてもその必要性をきびしく精査するようになっている。現行の博物館施設の運営形態については地方独立行政法人化を実現するまでの特例措置として辛う

じて認められているに過ぎない。

政令改正の内容と留意点

博物館の地方独立行政法人化を可能にする政令改正の内容は、施行令第4条の施設の範囲に「博物館、美術館、植物園、動物園又は水族館」という新たな項目を追加することであった。この政令改正については、地方独立行政法人法を所管する総務省の当時の担当官によって詳しく解説されている（下村，2013）。そこでは、施設の範囲に博物館等を加えた理由が次のように述べられているが、その観点は、大阪市が特区提案以来国に要望してきた内容と概ね合致しているといえるであろう。

- 指定期間の終了により管理者が交代する可能性があるため、博物館資料の収集・保管、大規模展覧会の実施、専門性の高い職員（学芸員）の育成といった中長期的な視点が必要な事業を継続的に行なうことが困難となっている。
- 直営か指定管理者制度による運営しか選択肢がないことから、指定管理者制度による運営を直営に戻した事例がある。
- 博物館や美術館の運営について指定管理者制度に必ずしもなじむとはいえない場合があり得ること、また、国の独立行政法人においても博物館や美術館の運営を行なうものがあることに鑑みると、地方独立行政法人の対象業務に博物館等の運営を加えることにより、中長期的な視点による博物館等の運営が可能となるとともに、地方行革のいっそうの進展にも資することとなると考えられる。

なお、総務省が地方公共団体からの設立申請を認可するにあたっては、「当該博物館等の規模および内容に照らして、地方独立行政法人が設置および管理することが効率的かつ効果的と認められ

ること」(地方独立行政法人の設立、定款の変更及び解散の認可の基準)という基準が付け加えられている。上記の解説によれば、その理由は次のとおりである。

1) 効率的であること

当該博物館等が地方独立行政法人に設置・管理させるに値する規模を有する必要がある。たとえば、博物館であっても、職員数が極めて少なく、法人化する必要性に乏しいもののみを設置及び管理する場合には、効率的とはいえない。

2) 効果的であること

当該博物館等の事業内容が、中期計画の作成・評価など、PDCA サイクルに基づいて運営される地方独立行政法人制度を活用することでよりいっそうの成果をあげることができるものであるといえる必要がある。たとえば、博物館であっても、専門職員による学術研究や計画的な展示活動並びにこれらによる普及・啓発活動を行なうことを想定していないもののみを設置・管理する場合には、効果的とはいえない。

したがって、地方公共団体が博物館等の独立行政法人化を意思決定したとしても、総務省によってそれにふさわしいと考えられる規模と事業内容を備えているかどうかを審査される点に留意しておく必要がある。

大阪市のミュージアムビジョン

政令改正を受け、2016年度、大阪府は外部有識者による「大阪市ミュージアムビジョン推進会議」を設け、既存の5館及び新たに整備予定の新美術館が今後おおむね10年でめざす姿とその実現に向けた取組を「大阪市ミュージアムビジョン(案)」(<http://www.city.osaka.lg.jp/hodoshiryo/cmsfiles/contents/0000385/385663/04vision.pdf> 2017.2 参照)として9月に取りまとめた。

このビジョンでは、美術、歴史、理工、自然史の分野を網羅した大阪市立の博物館群のこれまでの実績を確認した上で、これらを取り巻く現状をとニーズを分析し、歴史ある大都市に立地する特徴を活かした「都市のコアとしてのミュージアム」をめざした3目標(大阪の知を拓く、大阪を元気に、学びと活動の拠点へ)を掲げている。そしてこれらに基づくアクションプランを実現するには次の要件を満たすことが課題であることを指摘した。

- ・事業における継続性や専門人材の安定的確保ができ、戦略的投資ができること。
- ・事業の効果的実施に必要な、機動性、柔軟性、自主性が確保・発揮できること。
- ・経営と運営の一元化が図られ、中長期的視点を備えた事業展開ができる体制であること。

推進会議ではさらにビジョンの実現にふさわしい経営形態についても検討を行い、上記の課題解決には「継続性と機動性・柔軟性・自主性を備えた地方独立行政法人による経営と運営の一元化」が最もふさわしい経営形態であるとの結論に至った(<http://www.city.osaka.lg.jp/hodoshiryo/cmsfiles/contents/0000385/385663/06keieikeitai.pdf> 2017.2 参照)。

翌10月に開催された市長・副市長・関係局長による戦略会議において、推進会議による検討結果がオーソライズされた。パブリックコメントを経て、現在、大阪府は2019年度設立を目指す地方独立行政法人の制度設計に取り組んでいる。この間の推進会議や戦略会議の論議などは逐一大阪市のウェブサイト上に公開されている(大阪市ミュージアムビジョン推進会議(開催概要), <http://www.city.osaka.lg.jp/keizaisenryaku/page/0000348604.html> 2017.2 参照; 都市大阪にふさわしい博物館のあり方について(大阪市戦略会議記録), <http://www.city.osaka.lg.jp/>

seisakukikakushitsu/page/0000378021.html
2017.2 参照)。

地方独立行政法人化によって大阪市立の博物館群は指定管理者制度の弊害から脱却できるだけでなく、この制度を活用することによって機動性、柔軟性、自主性が発揮できるようになることが期待される。また経営と運営の一元化については、上記戦略会議での次の市長の発言内容が注目される。

経営と運営が別々というのは良くない。大阪市の経営に任せて、経営と運営、責任の所在がねじれているような現象になっている。(中略)。地方独立行政法人化し、経営責任をもって長い目で戦略的にミュージアムを見てもらう、運営していくことが大事である(都市大阪にふさわしい博物館のあり方について(大阪市戦略会議記録)、<http://www.city.osaka.lg.jp/seisakukikakushitsu/page/0000378021.html> 2017.2 参照)。

このように一元化・一体化とは、館種ごとに運営されている個性豊かな博物館・美術館の画一化を意味しているのではなく、設置者である大阪市による経営と指定管理者である外郭団体による運営の間の乖離を乗り越えるべく、地方独立行政法人という「長い目で戦略的にミュージアムを見てもらう」ことができる経営体を新たに設立することによってそれらを整合させることを意図していると考えられる。行政から独立した博物館プロパーの経営体としての独立行政法人が博物館群全体の傘となり、個々の施設においては館長をトップとしたマネジメントが行き渡るような経営と運

営が望まれるところである。

また独立行政法人制度では評価と業務改善システム(PDCA サイクル)の確立と、実績報告や評価結果の公開による透明性の確保も義務付けられているので、これらによる組織の活性化も期待できる。もともと指定管理者制度は公共の施設を対象として設けられた制度であるが、地方独立行政法人制度は公共的な事業を対象とし、それらを「効率的かつ効果的に行わせることを目的」(地方独立行政法人法2条)として設けられている。したがって独立行政法人における評価は、個々の施設だけを対象とするのではなく、より直接的に事業に密着した形でなされるものであると考えられる。今後、大阪市立の博物館群を運営する地方独立行政法人が設立された暁には、事業が効率的かつ効果的に実施されているかどうか、ミュージアムビジョンに示されているような高い視点から、あるいは博物館事業本来の在り方に照らし合わせて評価され、博物館群の「都市のコア」としての発展につながっていくことを願っている。

引用文献

- 文部科学省(生涯学習政策局社会教育課地域学習活動推進室長). 2004. 丸の内だより 公立博物館に対する指定管理者制度の考え方について. 博物館研究, 39(8):21.
- 下村卓矢. 2013. 地方独立行政法人制度の見直しについて. 月刊地方自治, 平成25年12月号: 50-83.

第二部 運営形態の多様化とマネージメント

公立博物館の経営形態をめぐって

大阪市経済戦略局 高井健司

経営形態の現状

公立博物館の経営については、現行の制度上では自治体による直営、または指定管理者制度の活用、さらに新たに選択可能となった地方独立行政法人を加えた三つの選択肢が考えられる。

その実態は、平成25年の調査（杉長，2015）によれば、公立博物館（無回答を除く回答1,674館）のうち、指定管理者制度を導入している館が475館（28.4%）で、残りの「導入していない」の1,167館（69.7%）や「その他」の32館（1.9%）は、自治体による直営と想定される。また、指定管理者制度を導入している場合、館の業務の全部を指定管理者に委ねるケースが357館（75.2%）、業務の一部を委ねるケースが111館（23.4%）となっている。つまり、公立館全体のうち直営が72%、残りの28%のうち、指定管理者が全業務を担うケースが21%、一部を担うケースが7%ということになる。

選択肢の特徴

次に、こうした運営主体の違いが、自治体の施策推進や日常の館運営とどのような関わりがあるかを考えてみたい。直営の場合には、設置者（自治体）が文化施策や館の基本方針（使命・戦略等）を策定するとともに、その実現に必要な予算を確保し、自ら館を運営することを通じて施策や方針

の実現に努める。これに対して指定管理者制度の場合には、設置者が文化施策や館の管理運営の基本方針を定め、日常の管理の基準（開館日、開館時間、使用制限等）や業務の範囲とともに募集要項等に明示し、指定管理者を募集や指名する。指定管理者をめざす法人は、要項に定める基本方針等に沿って具体的な事業計画を立案し、選定の手続きを経て指定管理者となる。つまり、指定管理者は自らの計画に基づいて日常の館運営を行うことを通じて、設置者のめざす施策や基本方針を実現するための業務を「代行」することになる。また、指定管理者制度では、先に記した通り、館の業務の全部を委ねる場合（以下、「全部指定管理」という）とともに、その一部を委ね、他を直営で実施する場合（以下、「一部指定管理」という）が存在する。後者の場合には、施策や基本方針を設置者（直営部門）が定め、それに沿った日常運営のうちの一部を指定管理者が担うことになる。

このように公立博物館における経営形態の選択肢を整理すると、施策の推進や博物館の基本方針の達成に当たっては、その企画・立案から実施（日常の館運営）までを「一気通貫」で担うことができるという観点から、直営が望ましい形態と思われる。指定管理者制度では、施策や基本方針の企画・立案、さらに財源の主導権が設置者側にあり、日常の運営業務を指定管理者に委ねることによる「分断」が起こる一方で、民間等の事業者の参入によるサービス向上や、公募による経費縮減も期

待できる。さらに、日常の館運営において直営と指定管理者制度を併用する場合には、運營業務そのものも二分される反面、施策や基本方針の企画・立案から運營業務の一部を継続性が担保できる直営部門で担い、残りの業務はそれを得意とする指定管理者に任せることで「良い所採り」ができ、同時に直営部門と指定管理者の間での切磋琢磨も期待できる、と解することもできる。

指定管理者制度の課題

先に見たそれぞれの経営形態には、他と比べて優れた点が指摘できる一方で、現実の運用例に照らして検討すると課題も見えてくる。

指定管理者制度は、施策や博物館の基本方針を設置者が定め、現場の運營業務を指定管理者に委ねるため、施策や事業の一体性の観点からも、推進に当たっての権限と責任という観点からも、設置者と指定管理者との「二頭立て」の弊害に陥り、ガバナンスが効かなくなるリスクが生じる。単純化を恐れずに言えば、館の運営がうまくいかない場合に、設置者側の施策・基本方針や経費（指定管理代行料）に原因があるのか、指定管理者による日常的な館運営に原因があるのか、責任の所在が不明確になったり、転嫁が起こる恐れがある。加えて、指定管理者制度には期間の定めがある（事業の継続性や人材の安定的確保に課題が残る）ことも影響し、博物館施設における同制度の導入率は30%にも満たない。なお、指定管理者の56%を設置者が関与する公益・一般財団法人が占めることは、行政側との密接な連携を図り、その方針をできる限りスムーズに日常運営に反映させることで、先のリスクの回避を狙った結果と考えられる。

さらに、一部指定管理においては、施策や博物館の基本方針を設置者が定めた上で、現場の運営

を直営部門と指定管理者の二者で担うため、全部指定管理よりもさらに、施策や事業の一体性の観点からも、権限と責任という観点からも、より構造が複雑になる。また、指定管理者が担当業務の一部を外部に再委託した場合には、当該業務に対して直営部門から再委託先への直接の指示や命令は困難であり、全部指定管理にも増して、ガバナンスが効かなくなるリスクは増大する。さらに、日常の運営費についても、財布の管理は直営部門と指定管理者に二分されることから、一つの施設の運営でありながら、両者間で資金の融通や一時的な貸借ができないことになる。

このように指定管理者制度には、直営と比べ、ガバナンスの効かなくなるリスクが、特に一部指定管理の場合は、より発生する恐れがある。

直営の課題

それでは、直営では施策や基本方針の企画・立案から日常の館運営までが、権限と責任の所在も一本化され一貫して実現できることから、施策の確実な実現に向けた効果的な館運営ができるように思われる。しかし、現実はずしもそのように上手くは機能していないようである。具体的には、行政の担当部署（本庁）と博物館現場（事業所）の間で、換言すれば施策や基本方針と日常運営の間で意思疎通が図られなかったり、本来、一体であるべき権限や責任が分断され、所在が曖昧になり、他者への転嫁と思われるケースも見受けられる。例えば、博物館現場からは「本庁は現場を理解せず、無理な入館者目標や一方的な予算削減を求めてくる」という声が、反対に本庁筋からは「現場は、行政の方針や納税者を置き去りにして、勝手な運営を行っている」という声を聞くことがある。

こうした齟齬の原因は、一方で現場を知る専門

職が手薄で、しかも定期的に担当者（事務職）が交代する本庁側にあり、他方で自らも設置者（行政）の一員であることの自覚が希薄で、本庁業務の経験に乏しい現場側にもあり、さらにその両者が相まって起こっていると思われる（注1）。直営でありながら「本庁は設置者責任を果たせ」という現場の声を時に耳にするが、これでは全部指定管理における設置者（本庁）と指定管理者（事業所）の間で懸念されることと同じ問題が発生していることになる。本庁と事業所が意思疎通を図り、権限と責任を一体的に担って事業を「一気通貫」で展開する直営のメリットが全く生かされていないことになる。

あるべき姿

ここまで、公立博物館の経営形態として現状では、①直営、②全部指定管理、③一部指定管理の3つの形態があり、それぞれにメリットとデメリットがあることを指摘してきた。では、いずれの経営形態が望ましい、あるいは最適なのだろうか。

今回は経営形態の比較を、主にガバナンス（業務実施における一貫性や権限と責任の所在）の観点から検討してきた。その結果、本庁と現場が行政側として一体となった運営が実現できれば、施策や基本方針の企画・立案から日常の館運営までを、権限や責任の所在が一本化され、一気通貫で行うことのできる直営が優れていると思われる。しかし、先にも指摘したように現実には、本庁と現場の間に溝が生じているケースもあり、全部指定管理における設置者と指定管理代行者の間と同じ問題が生じている。逆に、設置者と指定管理代行者の間で、設置者側から人材を派遣したり、定期的な意見交換（意思疎通）の機会を持つことで一体感を作り、権限と責任がきちんと分担でき、

運営されているケースもある。

先の調査で回答のあった1,600以上の公立館は、館の種類・歴史・規模・職員・経費はもとより、設置主体（自治体）の規模や財政状況など、どれ一つとして同じ条件の館は無い。こうした多種多様な公立博物館に対して、ある種の経営形態が「最適」と特定するには無理があり、適当ではない。結局は、それぞれの自治体が文化施策や館の基本方針（使命や戦略等）を明確にしたうえで、それらが有機的に結びつき最も効果的に実現できる経営形態を選択することがベストと考える。

おわりに

筆者は、指定管理者制度への移行の最終期限が迫る平成18年度以降、10年以上に亘って公立博物館の地方独立行政法人による経営を模索してきた。当初、指定管理者制度では、調査研究や作品収集、大規模展覧会の準備等における継続性の確保や、それを実現するための専門人材（学芸員）の安定的確保が困難であるため、その解決策として、地方独立行政法人制度が有効と考えた。

その後、さまざまな局面で多くの博物館や行政の関係者と接する中で、いつも議論の相手方からは、本稿で紹介した形態も含め「指定管理者制度でもできなくはない」とか、「それは、地方独立行政法人にしか実現できないことか」という指摘や問いかけを受けてきた。制度論から見れば、条例や規則、さらにその運用方法を工夫すれば、直営でも指定管理者制度でも、「できない」ことはないと思う。もし、特定の経営形態にしか実現できない博物館に必須の業務や事項があるなら、経営形態は一元化されるはずである。「できなくはない」ではなく、より上手に、効果的に「できる」ことをめざすべきである。

こうした経験から、先に記した通り、それぞれ

の自治体や館の置かれている状況を勘案し、当該博物館の機能を最大限に引出すことが「できる」形態の選択が重要と考える。

なお、筆者は公立博物館の経営にとって、これまでの事業の継続性や人材の安定的確保という視点とともに、行政施策の計画立案と日常的な館運営の一体性、さらにそれぞれにおける権限や責任の所在、つまりガバナンスの視点が重要と考えている。地方独立行政法人化によって本来、設置者（本庁）側で行うべき「公共上の見地からその地域において確実に実施されることが必要な事務及び事業」を、「公共的な施設で政令で定めるものの設置及び管理」（現場）と一体的に行うことで、ガバナンスの効いた博物館経営が実現できると考える。

注釈

注 1 「～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～」(地域創造, 2009) では、こうした状況に陥らないための方策を含め、首長（設置者）と館長・学芸員（現場）への提言がまとめられている。

引用文献

杉長敬治. 2015. 館の設置・運営について（調査票 2. 関連）. 『博物館総合調査』（平成 25 年度）の基本データ集, 表 6・22. 株式会社丹青研究所・公益財団法人日本博物館協会・滋賀県立琵琶湖博物館, 東京・滋賀.

地域創造. 2009. 「～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～」. 『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』, 巻頭. 地域創造, 東京.

第二部 運営形態の多様化とマネージメント

国立館における独立行政法人制度導入の現状と課題

国立科学博物館 浅草 澄雄

はじめに

国の行政改革の一環として、2001年（平成13年）4月に国立の博物館・美術館（以下、国立館）に独立行政法人制度（以下、独法制度）が導入された。独法制度が導入されてから15年が経過し、2016年度（平成28年度）から第4期中期目標期間が始まっている。

国立館の歴史

国立館は、1872年（明治5年）に東京国立博物館、1877年（明治10年）に国立科学博物館、1952年（昭和27年）に国立近代美術館が設立され、その後も国立館が設立されたが、各館単独での運営を行ってきた。2001年4月の独立行政法人化の際に、東京国立博物館・京都国立博物館・奈良国立博物館が独立行政法人国立博物館に、東京国立近代美術館・国立西洋美術館・京都国立近代美術館・国立国際美術館が独立行政法人国立美術館に統合され、3法人8館体制となった。その後、2005年（平成17年）に九州国立博物館、2007年（平成19年）に国立新美術館が開館し、2007年4月には独立行政法人国立博物館と独立行政法人文化財研究所が統合し、現在の独立行政法人文化財機構となった。また、2020年（平成32年）に国立のアイヌ文化博物館（仮称）が開館する予定である。

なお、国立歴史民俗博物館、国立民族学博物館は国立大学法人法の規程より設立された、大学共同利用機関法人人間文化研究機構に属している。

制度導入から事業仕分けまで

独立行政法人とは、政策の企画立案機能と実施機能を分離し、実施部門の効率性や質の向上等を図るため、国とは別の法人格を有する法人である。主務大臣により5年毎に中期目標が定められ、この中期目標に基づいて各法人において中期計画及び年度計画を策定し、毎年度法人の業務実績について評価を行い、また、中期目標期間終了時には、法人の組織・業務全般にわたる見直しが行われる。

2009年（平成21年）9月に国の予算、制度その他国の行政全般の在り方の刷新や、官民の役割の在り方の見直しを行うため、内閣府に行政刷新会議が設置され、2009年12月25日に「独立行政法人及び政府関連公益法人の抜本的見直し」をすることが閣議決定された。2010年（平成22年）4月の行政刷新会議による事業仕分け第2弾では、国立館もその対象となりマスコミ等で盛んに報道された。国立美術館及び国立文化財機構に関しては、機動的な美術作品等の購入が可能となる仕組み等、「適切な制度の在り方を検討するとともに、民間からの寄附、自己収入の拡大、コスト縮減といった努力を徹底し、国からの負担を増やさない形での拡充を図る」べきである

との評価結果が示された。国立科学博物館に関しても、資料収集・保管（特に YS-11 の所蔵保管）について、「自己収入の拡大や民間からの協賛・寄附の募集を積極的に行う」べきであるとの評価結果が示された（文化庁、2010）。この事業仕分けの評価結果などを踏まえて、「独立行政法人の事務・事業の見直しの基本方針」（2010年12月7日閣議決定）では、「国の負担を増やさない形で事業の充実に向けて、制度の在り方を検討する（2010年度から実施）」こととされた。

国立館における独法制度の見直し

上記の評価結果や基本方針に対応するため、文化庁に「国立文化施設等に関する検討会」設置された。その検討会による論定整理が2010年12月に出され、国立館における独法制度のメリットとデメリットが総括されているので、その一部を以下に抜粋する（文化庁、2010）。

改善点（メリット）

独立行政法人制度の導入を機に、国立文化施設等が事業を実施する上で、以下のとおり、業務運営の柔軟化・弾力化、法人の長によるトップマネジメントの導入による組織改革の促進、業務運営の透明化等、改善された点は少なくなく、こうした点は評価されるものである。

- ・経営者の裁量権と責任による自律的運営の中で、独立行政法人の基本的な業務運営に必要な経費として支弁される運営費交付金による柔軟な使途と執行が可能になった。
- ・第三者からの評価が入るようになった結果、法人としての経営の視点が明確になり、利用者の視点、「お客様」という意識が生じた結果、利用者目線の取組や利用者サービスの向上、組織の活性化など、多くの改善につながった。

- ・国内外の文化施設等に対するナショナルセンターとしての意識が向上した。
- ・財務諸表を通じて財政状況が公開され、法人の説明責任が法的に位置付けられた。
- ・法人として中期計画を作成するようになり、法人として進むべき明確な方向性を全職員が共有するようになった。
- ・業務の効率化、経費削減等に一定の効果があつた。

問題点（デメリット）

組織の在り方、評価制度、予算措置などの法人制度の根幹に関わる部分を含めて、どちらかと言えば定型的な業務を効率的、効果的に行わせること等に主眼を置いた独立行政法人制度を一律に適用することは、各国立文化施設等がその使命・役割を果たしていく上で適切ではなく、その結果、各法人は極めて厳しい運営を強いられていると言わざるを得ない。具体的には、主な例だけでも以下のような問題点を指摘できる。

- ・中期目標の期間が終了するたびに業務継続の必要性自体を問われ、サービスの在り方や水準の向上について十分かつ適切に評価されない。
- ・事業の短期的な効率化に追われ、我が国の文化の継承と発展という長期的な視点が疎かにされている。（中略）毎年度人件費の1%、一般管理費の3%、業務経費の1%が削減されている。その結果、主たる事業である収蔵品等の収集・保管、展示・公演の企画・制作、調査研究、専門的人材の確保・育成等を長期にわたって継続的に行うことが困難になりつつある。
- ・目的積立金制度が有効に運用されず、法人が努力して利益を上げてほとんど活用することができない。その結果、市場に現れた優れた美術作品等の購入など機動的な財務運営が困難となっている。

- ・評価の事務量が膨大で評価する側、される側にいわゆる「評価疲れ」が生じている。また、数量と数字による評価が主体で、企画の内容・意義に関する評価基準のないまま一律横並び評価となっている。このため、国民が享受する高水準のサービスが適切に評価されず、また、苦勞して評価しても、その結果が業務運営の改善に適切に活かされず、国民の利益につながらない。
- ・行き過ぎた効率化により、国立文化施設等の使命の達成自体が危うくなっている。効率化、収益の拡大等に比重がかかり過ぎる結果、本来の事業や運営が使命に基づいたものから、評価を得やすいものに陥りつつある。
- ・なお、独立行政法人制度に由来するものではないものの、特別展（共催展）において、現状では、基本的に開催経費の大半を共催者であるマスコミが負担し、関係法人はリスクを負わずに入場料収入の一部を会場費等として得ている。この仕組みは、文化事業に力を入れるマスコミ及び協賛企業と、関係法人とが協力して、国民の要望に応える大規模展覧会を開催することを可能にしてきたが、昨今の経済状況から今後難しくなることが考えられる。国民の鑑賞機会の確保・充実の観点から、将来的には大規模展覧会を開催するための新たな仕組み作りが求められる。

独立行政法人通則法の改正

2013年（平成25年）1月に内閣に総理を本部長とし、全閣僚が参加する行政改革推進本部が設置され、独立行政法人改革の検討・見直しなどが行われた。2014年（平成26年）6月に独立行政法人通則法が改正され、その内容は以下のとおりである。

業務の特性を踏まえた法人の分類

全独法一律に規定している現行制度を見直して、3分類化（中期目標管理法法人・国立研究開発法人・行政執行法人）。国立館は中期目標管理法法人に分類される。

評価体制の見直し

各省庁の評価委員会の評価から、主務大臣を評価主体とするなど目標・評価の一貫性・実効性の向上（PDCAサイクルが機能する仕組み）

業務運営を改善する仕組みの導入

法人内部のガバナンスの強化（監事の機能強化等）、主務大臣による是正措置の整備。

通則法改正後の運営について

国立科学博物館の常勤役職員数は150名（2001年）から126名（2015年）24名減（－16%）となっている一方、入館者数は約90万（2001年）から約222万（2015年）と約2.5倍に増えている。

第4期中期目標期間からは人件費の削減はなくなったが、今まで同様、一般管理費15%・業務経費5%以上の効率化が課せられている。通則法改正に伴い、関連法案・ガイドライン等も改正され、内部統制の強化・セグメント会計などが導入された。それらの制度は、今年度から本格実施となっており、より精緻なマネジメントが求められている。現在、その対応に苦慮しているところであるが、現状の人員（特に管理部門）で対応するのは極めて厳しい状況にある。

引用文献

- 文化庁. 2010. 国立文化施設等に関する検討会「論点整理」. 16pp. 文化庁, 東京.
- . 2010. 国立文化施設等に関する検討会「論点整理」参考資料集. 35pp. 文化庁, 東京.

参考文献

- 浅草澄雄. 2012. 独立行政法人制度や指定管理者制度に揺れる, 日本の博物館—安定的な博物館運営に関する日米比較調査—. 全国科学博物館協議会 平成23年度海外先進施設調査報告, 8 pp. 全国科学博物館協議会, 東京.
- 渡部晶. 2014. 独立行政法人改革について～3度目の国会提出で成立した独立行政法人通則法改正法案を中心に. ファイナンス, 9月号: 15—29.

第二部 運営形態の多様化とマネージメント

博物館・美術館への「公共施設等運営権制度を活用した PFI 事業 (コンセッション事業)」導入について

日本博物館協会 半田昌之

PFI 法の改正と「PPP/PFI 推進アクションプラン (アクションプラン)」

国は、1999（平成 11）年に「民間資金等の活用による公共施設等の整備等の促進に関する法律（PFI 法）」を策定し、従来、国や地方公共団体が担ってきた公共施設等の整備・運営に、民間の資金、経営・技術的能力を活用する施策を推進してきた。しかし、税金以外の利用料金等の収入により施設運営に必要な費用を回収する PFI 事業の実績は少なく、国は、より強力に民間資金やノウハウの活用を図るべく、2011（平成 23）年に PFI 法を改正した。この改正において新たに盛り込まれたのが、公共施設等運営権の導入である。公共施設等運営権は、利用料金の徴収を行う公共施設等について、施設の所有権を公共主体が有したまま、施設の運営権を民間事業者に設定する制度であり、公的主体が所有する公共施設等について、民間事業者による安定的で自由度の高い運営を可能とすることにより、利用者ニーズを反映した質の高いサービスを提供するための制度と位置付けられている。国が PFI による公共施設等の整備を推進する背景には、日本の社会状況が変化するなかで顕在化する公共施設等が抱える課題が存在する。少子高齢化と人口減少の進展、国・地方公共団体の財政難と行財政改革の必要性、各施設の運営予算削減、施設の老朽化など、公共施設等が、

今後、持続的発展的に活動を継続するために解消しなくてはならない課題は多い。

こうした状況のなかで、2016（平成 28）年 5 月に、民間資金等活用事業推進会議が作成した「PPP/PFI 推進アクションプラン」（以下アクションプランという）が、内閣府から発表された。このアクションプランでは、新たな事業規模目標を設定するとともに、コンセッション事業等を推進する重点分野に文教施設と公営住宅が追加され、時間軸と担当府省を明確にした具体的施策の推進がポイントとして示されている。そのなかで、文教施設に関しては、スポーツ施設、社会教育施設及び文化施設から、2016 年度から 2018（平成 30）年度までの集中強化期間中に 3 件のコンセッション事業の具体化が掲げられ、事業導入の目的は「利用者の満足度の向上」と「収益性を高める取組の推進」とされている。

文部科学省「文教施設における 公共施設等運営権の導入に関する検討会」

アクションプランにおいて文教施設の担当省である文部科学省では、2016 年度に「文教施設における公共施設等運営権の導入に関する検討会」を設置し検討を行い、同年度中に報告書をまとめるとされており、8 月に「文教施設（社会教育施設、スポーツ施設、文化施設）における公共施設等運

営権制度の可能性と導入に関する論点整理（中間まとめ）」が発表された。

この中間まとめでは、アクションプランに添う方向性のなかで、文教施設における官民連携による収支改善の重要性を確認し、コンセッション事業が有効な手段となり得るとした上で、施設の集客力向上、地域の活性化を実現するきっかけになる可能性を確認している。一方で、これまでのコンセッション事業が、空港や上下水道、道路の分野で先行し、文教施設について地方公共団体で事例がないため、そこでの導入に向けたメリットや論点を明らかにし、事業の導入促進を図っている。

こうした流れのなかで、公立博物館への同制度の導入が検討されている。

一方で、日本の博物館全体が、さまざまな課題を抱えつつその運営形態がより複雑に多様化しつつある。今後、文教施設へのコンセッション事業導入の検討に際しては、博物館からの視点で、その留意点と懸念を整理し、しっかりと対応していくことが必要であると思われる。ここでは、その主要な要素を整理することとしたい。

博物館法との関係について

社会教育施設へのコンセッション事業の導入に関しては、公民館及び図書館については、それぞれ法令に基づき入館料等を徴収できない施設と位置付けられていることから収益が期待できず、本制度の対象外となっている。一方、博物館に関しては、実態として利用料金を徴収している施設も多い状況から、導入対象施設とされているが、博物館の本来の目的・機能を規定した博物館法においても、同法第 23 条に基づき、原則として入館無料とされている。（博物館法第 23 条 公立博物館は、入館料その

他博物館資料の利用に対する対価を徴収してはならない。但し、博物館の維持運営のためにやむを得ない事情のある場合は、必要な対価を徴収することができる）

PFI 法において、コンセッション事業導入対象となる公共施設等については、利用料金を徴収するものに限る（PFI 法第二条第 6 項）とされており、実態として多くの公立博物館が入館料を徴収しているとはいえ、利用料金からの収入を運営権者が受取ることが可能となることが制度の柱であるコンセッション事業を導入することは、法の精神との矛盾が懸念される。

また、現行博物館法においては、法の適応対象となる博物館について、登録博物館および博物館相当施設とされ、多くの公立博物館を含む施設は博物館類似施設と分類されている。現在、日本博物館協会においては、博物館登録制度の改革が日本の博物館の持続的質的向上に不可欠との立場で、今後の博物館登録制度の在り方に関する調査研究を進めているが、公立博物館におけるコンセッション事業が推進されると、登録博物館であること自体が事業推進の足枷になると考えられる嫌いが生じる。こうした状況のなかで同事業の導入が推進されることは、現状でも深刻な課題となっている法律と運営実態の乖離を一層拡大させる危惧を抱かざるを得ない。

コンセッション事業を博物館に導入するに際しては、現行の博物館法との関係を明確に整理し、新たな枠組みに対応できる法改正を含めた運用の基盤整備が必要と考える。

指定管理者制度との関係について

公立博物館に指定管理者制度を導入したことについては、今なお、一般的に指定期間が短く長期的な生涯学習・文化戦略の構築が困難であると

いう継続性、安定性への懸念や、調査研究や保存修復等、博物館の中核的な機能に対しコストが大きく収益が期待できない事業として軽視される懸念、また博物館の専門的人材である学芸員の長期的な安定的継続的配置と人材育成が難しいといった懸念が指摘されている。

2014（平成 27）年度の文部科学省社会教育調査中間報告によれば、登録博物館と博物館相当施設を合わせた博物館は 1,249、博物館類似施設は 4,434 となっている。そのうち、指定管理制度の導入が可能な公立施設の数と同制度を導入している施設については、博物館が 767 のうち 184（24.0%）、博物館類似施設が 3,525 のうち 1,095（31.1%）となっている。直営比率の高い博物館については、博物館法に則り基本無料で運営されている施設割合が高く、指定管理者制度導入率の高い類似施設は、料金徴収も含め事業に柔軟性のある施設が比較的多い傾向が反映されているように思われる。また、同調査の指導系職員数の推移における博物館学芸員は、前回 2011（平成 23）年度調査時の 7,293 人から 7,814 人に 521 人増加しているものの、専任の増加は 4,286 人から 4,320 人と 34 人。逆に非常勤は 303 人、指定管理者所属が 259 人増加し、全体数の内の専任学芸員の比率は 55.3%に留まっており、その比率は 2002（平成 14）年度の調査（76.4%）から下がり続け、博物館の運営形態の多様化に伴い学芸員の非常勤化が進んでいることが垣間見える。

博物館法に連動する「博物館の設置及び運営上の望ましい基準（2011 年）」においても、「博物館の設置者が、地方自治法第 244 の二第 3 項の規定により同項に規定する指定管理者に当該博物館の管理を行わせる場合その他当該博物館の管理を他の者に行わせる場合には、これらの設置者及び管理者は相互の緊密な連携の下に、当該博物館の事業の継続的かつ安定的な実施の確保、事業の

水準の維持及び向上を図りながら、この基準に定められた事項の実施に努めるものとする。」（第 2 条第 3 項）とされているが、予算や人員削減等の状況を鑑みると、現行の指定管理者制度の運用に多くの課題が残されていることが窺える。

公立博物館へのコンセッション事業の導入における指定管理者制度との関係については、総務省が、地方公共団体における公共施設等運営権制度導入手続調査研究報告書等で解説している。いずれも公共施設等の運営に民間が参入するための制度であることは共通しているが、制度を支える法律は、指定管理者制度が地方自治法、コンセッション制度は PFI 法となる。両制度とも行政処分の対象であるが、指定管理者の地位は指定と取消しにより移転はできないが、運営権は物件として扱われ移転が可能であり抵当権の設定も可能で資金調達を円滑に行えるメリットとされている。一方、コンセッション方式での運営では利用料金は運営権所有者の収入となるが、指定管理者制度で認められている使用許可の権限は与えられていない。総務省では、運営権制度の導入を進める上で、指定管理者制度を重疊的に適用することで効果を発揮できるとしている。

しかし、現状博物館に導入されている指定管理者制度に対する課題に立ち返れば、2008（平成 20）年の博物館法改正時に、衆参両院の文教委員会において、「指定管理者制度の導入による弊害についても十分配慮し、検討すること」との附帯決議が付たことを再認識し、コンセッション事業の公立博物館への導入に際しては、事前に指定管理者制度に関する評価を検証した上で、制度導入の際のガイドラインや留意事項等を明確に示すことが求められる。

さらに、指定管理者制度以上に収益を求めることが制度維持の基本的要件となるコンセッション事業が公立博物館に導入された時の懸念も多い。

例を挙げれば、博物館で実施される事業について、集客や収入が見込める展覧会等が優先され、学芸員等による日常のコレクション管理や調査研究の成果について、展覧会を含む地道な情報発信事業等が敬遠される懸念もある。また、コンセッション方式では、指定管理者制度に較べ、長期的な取組を期待できるという利点があるとされているが、運営権者にとって、展覧会は利用料収入を確保する財源としては最も魅力的な要素であり、先に指摘したような収益性・採算性を優先する運営が続けば、貸会場的な展示の頻度が高まり、個別の博物館だけの問題に止まらず我が国全体の博物館活動の質の低下を招くことになることも懸念される。

公立博物館の多様性との関係について

周知のとおり、一概に博物館といっても、館種・設置者・規模もさまざまで、一つのイメージでは括ることができない。公立博物館に関しても全く同様で、それぞれの博物館が、それぞれ独自の地域との関係性のなかで、多様な設置目的・理念の下に特色ある文化財を収集・保存・管理し、調査研究の成果を蓄積しながら、地域の歴史・自然・文化を守り、伝える役割を果たしている。当然のことながら、それぞれの博物館の規模、立地、事業、運営には個別の事情が存在する。公立博物館への指定管理者制度導入に際しても、規模により指定管理の形はさまざまで、大規模な公益財団法人から企業、NPO 法人など、状況によって多様な形態が見られる。なかでも中小規模の地域公立博物館の運営は厳しく、NPO 法人や市民ボランティア等との連携を核に、厳しい財源のなかで運営に知恵を絞る博物館も多く存在する。

現在、導入についての検討が行われている公立博物館へのコンセッション事業については、利用

料金を徴収することを事業成立の前提とし、施設整備に投資した財源を回収するとともに持続的に収益を上げることが求められている。一方で、日本全国の博物館の平均入館者数は5万人強程度と推測されるが、全体の中央値をとれば5,000人未満となり、その割合は25%を超していると思われる。こうした現状は、指定管理者制度の導入率が上がらない要因の一つでもある一方で、今後コンセッション方式を導入する公立博物館が、非常に限られた条件の僅かな数の施設に絞られることを予想させる。大都市や多くの観光客が訪れる観光地等であれば、収益性という点に関してはメリットが期待できるかもしれないが、多くの地方都市では、大きな収益効果を期待することはできない。本制度の導入によって、単体の施設の採算性のみが優先され、規模や施設ごとの役割を尊重した相互連携による事業展開が阻害されることになれば、地域だけでなく全国的な博物館活動に大きなデメリットが生じる可能性も否定できない。そのためにも、この制度を全国一律で公立博物館に導入することについては、十二分に慎重な配慮が必要である。

先に紹介した文部科学省の検討会の中間まとめでも、こうした点に配慮し、制度導入成果を高める論点として、対象施設の目的の明確化、コンセッション事業導入の判断基準、民間業者へのインセンティブ、専門的人材の確保などが挙げられている。今後の検討においては、導入できる要件が揃っているかどうか、逆に導入することのリスクについてしっかりとした検討を徹底的に行う体制が不可欠である。

そもそも、コレクションを基に歴史文化を守り伝える社会的役割を持つ専門的な機能を有する博物館は、他のスポーツ施設や文化ホールとは質の異なる施設である。ちなみにPFIの発祥の地イギリスにおいては、王立武具博物館の経営破綻に

みるコンセッション方式の失敗例も既に起きている。こうした事例に学ぶべきことは、制度導入ありきの進め方ではなく、個別事例ごとの慎重な検討が必要であり、失敗の要因になり得る、想定する運営状況が変動するリスクを冷静に分析する力とともに、PFI 事業の最も重要な概念である VFM (Value for Money) = 「支払い (Money) に対して最も価値の高いサービス (Value) を供給する」の算定を、導入対象施設の目的・機能の持続的な在り方を理解して、客観的かつ冷静に見極められる体制を整備して着実に歩を進めることが不可欠

といえる。

以上、公立博物館へのコンセッション事業の導入に対する懸念や課題を述べてきたが、本研究会の主題でもある公立博物館の運営に地方独立行政法人制度が導入可能となった現在、博物館、特に公立博物館が、その使命を持続的発展的に維持できる運営形態の在り方については、コンセッション事業の導入という個別テーマに捕われず、全体としての日本の博物館の課題解決に向けた議論の積み重ねが求められている。

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見えてきており、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考え。

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・カウンシル」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.

第三部 新たな指針構築に向けて

社会教育施設としての博物館をめぐる情勢の変化

文化庁美術学芸課 朝賀 浩

はじめに

公立博物館施設をめぐるのは近年それらを取り巻く情勢がめまぐるしく変化し、現在もなお大きな波に翻弄されているように見える。それは本来社会教育施設として設置され、その目的を果たすために活動する博物館だが、1970年代以降社会の急激な変化に伴い国の教育施策が大きく改変し始め、特に「社会教育」「生涯教育」「生涯学習」といった諸概念が議論されるようになると、このことと無関係ではいられなくなったことが理由であろう。これに加え「生涯学習」という概念が単に教育行政のみの問題ではなく、社会構造全体に関わる総合的施策へと展開したことは大きい。一方で1980年代以降、行政改革が推進される中で公務員制度の改革や総人件費の抑制、規制緩和や民営化の推進など、行政による博物館運営そのものに大きな変革が求められた。さらに現在、「文化」「文化財」「博物館」という本来は主として教育行政が取り扱うべき概念が「生涯学習社会」「文化芸術立国」「観光立国」といった国家戦略との関わりで取り沙汰されるようにまで展開している。このように社会の大きな変化と行政組織や諸制度の変更に伴って博物館運営の在り方もその都度影響を被り、また今後も対応を迫られるだろう。本稿では博物館施設を取り巻くこれまでの社会情勢の変化を概観し、現在直面し今後さらに展開するであろう事態を確認し、それらに対応するための

課題について備忘的に整理しておきたい。

社会教育施設としての博物館

社会教育とは基本的に公教育の一貫であり、従ってその従事者は原則的に公務員かそれに準じる者ということになる。戦後日本の社会教育施策は公立の公民館、図書館、博物館を一方の主要な活動現場として展開する。博物館施設そのものは既に戦前から各地に設置されていたが、1949（昭和24）年6月「社会教育法」が制定され、その第9条に「図書館及び博物館は、社会教育のための機関」と明記され、1951（昭和26）年12月には「博物館法」が、その翌年に「博物館法施行規則」が定められ、ここに社会教育施設としての博物館という位置づけが明確になった。同法では博物館には専門的職員としての学芸員が配置され、その職務は資料の収集、保管、展示、調査研究とされる。これらの任務を通じて総合的に普及教育を実践する社会教育施設が博物館である。なお同法は1955（昭和30）年10月に改正され、学芸員資格の認定制度が導入され、博物館相当施設の指定制度が追加された。

社会教育施設としての博物館という位置づけは2006（平成18）年に改正された「教育基本法」第12条2項にも、同20年改正の「社会教育法」第5条にも同様に明記されており、この点は社会情勢が大きく変化した現在にいたるまで基本的に

変わりはない。

なお、博物館の位置づけに関する国際的な指針としては国際博物館会議（ICOM）による博物館の定義が参考となるが、それはしばしば改訂されているものの、博物館の目的には一貫して「研究」「教育」「楽しみ」を並記しており、それらを実現するための機能として「収集」「保管」「調査研究」「コミュニケーション」「展示」などが上げられている（注1）。このように博物館における教育的機能、教育的意義は、その根幹に関わる不可欠な要素であることを再認識したい。

生涯学習社会の実現

戦後日本の公教育は、学校教育と社会教育とを二本の柱として展開した。このうち社会教育は、全ての国民が等しく有する教育を受ける権利を実現するための標準的・定型的な制度である学校教育とは異なり、その補完的位置づけと理解される傾向にあった。

ところが教育に関する新しい思潮の展開や社会の急激な変化を受けて社会教育をめぐる考え方に大きな変化が生じた。その最初のきっかけはフランスの教育思想家でユネスコの成人教育長を勤めたポール・ラングランによる1965（昭和40）年のユネスコ世界成人教育推進国際委員会での報告である（注2）。ラングランは「生涯教育（life-long integrated education）」の理念を提唱し、各国の教育政策にも大きな影響を及ぼした。この理念は、人間の一生涯を通じて教育・学習の機会を提供すること、様々な教育を調和させ統合したものにするなど、修学前の家庭教育、修学期間の学校教育、修学修了後の社会教育を個々のものとしてではなく総合的に捉える契機となった。

1971（昭和46）年4月社会教育審議会の答申「急激な社会構造の変化に対処する社会教育のあ

り方について」（注3）では早くもその理念が参照され、「社会の変動と生涯教育」と題して国民はあらゆる機会を利用してたえず学習する必要がある、行政は国民の生涯にわたる学習の機会をできるだけ多く提供することが必要であるとする。また経済計画に与る内閣総理大臣の諮問機関経済審議会による翌年5月の「教育・文化専門委員中間報告」（注4）も同様に生涯教育的観点から言及しているところをみても、教育とりわけ生涯教育の課題が経済界を含めた社会全体の問題へと拡大していることがうかがわれる。例えば1973（昭和48）年4月に東北大学で大学教育解放センターが設置され、同年秋には朝日カルチャーセンターが開講、翌年に北九州市立美術館でボランティアの育成活用が開始されるが、社会教育施設に限らず高等教育や民間の営利団体でも生涯学習の機会提供を先取りする活動・事業が開始されている点に注目される。

文部大臣の諮問機関である中央教育審議会による1981（昭和56）年6月の答申「生涯教育について」は、各人が充実した人生を送ることを目指して生涯にわたって行なう学習を助けるために、教育制度全体がその上に打ち立てられるべき基本理念が生涯教育であるとして、行政として初めて「生涯学習」の概念に触れている。さらに1984（昭和59）年9月に内閣総理大臣の私的諮問機関として設置された臨時教育審議会は、文部省に留まらず政府全体として長期的な教育政策を検討することを目指し、その後4次にわたる答申を行ない社会に多大な影響を与えた。大学入試制度、教員研修制度、教科書検定、愛国教育などが問題となったが、生涯学習社会への移行が謳われたことはその後の教育行政の展開を見る上で極めて重要である。これは学歴偏重社会や詰め込み教育といった批判にさらされ、教職員の資質低下までもが問題視された学校教育一辺倒からの脱却を

図ろうとするものであった。個性を重視し、社会の変化に自ら対応できる自己教育力を有する人材の育成、高度に国際化・情報化した社会へ適応できる人材が求められた。その後、この生涯学習社会の実現に向けた政府主導の動きはダイナミックに展開し、1987（昭和62）年10月「教育改革推進大綱」閣議決定（注5）、翌年7月文部省社会教育局を廃止し生涯学習局を設置、1990（平成2）年1月中央教育審議会答申「生涯学習の基盤整備について」、同6月「生涯学習の振興のための施策の推進体制等の整備に関する法律」、1991（平成3）年4月中央教育審議会答申「新しい時代に対応する教育の諸制度の改革について」の他、生涯学習審議会の答申として同4年7月「今後の社会の動向に対応した生涯学習の振興方策について」（注6）、1996（平成8）年4月「地方における生涯学習機会の充実方策について」、1998（平成10）年9月「社会の変化に対応した今後の社会教育行政の在り方について」、1999（平成11）年6月「学習の成果を幅広く生かす」など、21世紀を見据えて矢継ぎ早に教育施策の提言がなされ実行されていった。一連の政策によって視点がその教育主体（＝行政）から学習主体（＝国民）へ移行し、市民ニーズと行政サービスが対置されるようになる。また自発的活動や個性尊重などが謳われる一方で、自己責任論や受益者負担主義が台頭した。さらに生涯学習振興施策を文部省のみでなく通産省をはじめとした各省庁を取り込んだ総合的施策としたため「新たな公共」という概念が現れ、一方で非正規雇用やボランティアが積極的に導入されるようになった。これに対しては教育の中立性・独立性が後退した、生涯学習の市場化が推進された、などの評価も聴かれる。

これらの延長上に博物館、図書館、公民館などの社会教育施設の機能強化にも着手された。1996（平成8）年4月生涯学習審議会が「社会

教育主事、学芸員及び司書の養成、研修等の改善方策について」を答申、同年8月「博物館法」が改正され学芸員資格取得に要する必要単位数が増加された。1998（平成10）年9月生涯学習審議会答申「社会の変化に対応した今後の社会教育行政の在り方について」では、社会教育活動の中で行なわれる学習活動が生涯学習活動の中心的な位置を占めるとされ、博物館をはじめとした社会教育施設が生涯学習社会の中核を担い得る状況になったと言える。なお、1998年4月には文部省生涯学習局長の通知として「博物館に相当する施設の指定の取扱いについて」が出されているが、登録博物館の問題や館の運営形態、さらに学芸員資格等に関しては2003（平成15）年6月「公立博物館の設置及び運営上の望ましい基準」、2007（平成19）年6月「新しい時代の博物館制度の在り方について」などの協力者会議の議論を経て、2008（平成20）年に「博物館法」が、翌年には「同法施行規則」が改正される。同時期に「学芸員養成の充実方策について」（協力者会議報告）や「博物館実習ガイドライン」（文部科学省）なども出され、2010（平成22）年3月の協力者会議報告「博物館の設置及び運営上の望ましい基準の見直しについて」を受けて2011（平成23）年12月に新たに「博物館の設置及び運営上の望ましい基準」が文部科学省告示として出されるまで継続的に議論されていくことになる。これらは地方分権の推進策に沿う形で博物館現場実態に応じた概念化・弾力化が進められたものと言えるが、必ずしも十分な成果は得られていないとの指摘もある。

博物館スタッフの資質向上については、文化庁では歴史資料や民俗資料、美術工芸品を扱う学芸員等を対象とした研修を既に行なっているが、近年の情勢を反映して2011（平成23）年度から新たに「ミュージアム・エデュケーター研修」及

び「ミュージアム・マネジメント研修」を実施してきている。

行政改革と博物館

社会の急激な変化やさまざまな問題意識を受けて1980年代には臨時行政調査会や前述の臨時教育審議会が設置される。これらによって社会全体が大きな影響を被ったが、とりわけ博物館施設に関わる問題としては、その運営形態の抜本的な変革があったことに留意される。

行政改革は中央省庁再編、地方分権、公務員制度改革、総人件費の抑制、規制緩和や民営化といった諸課題が扱われたが、博物館に関連しては国立博物館、国立美術館の独立行政法人化、地方博物館の指定管理者制度導入、さらに民間の博物館施設においては財団法人の公益法人移行など、運営形態や組織体制の変更を伴う大きな変更があった。

1999（平成11）年7月「独立行政法人通則法」が成立したのを受け、2001（平成13）年4月に独立行政法人国立博物館と独立行政法人国立美術館が設立される。国立博物館は2007（平成19）年4月には独立行政法人文化財研究所と統合し独立行政法人国立文化財機構へと発展している。

2003（平成15）年9月に施行された改正「地方自治法」に基づいて地方自治体が管理・運営する施設を多様な法人に代行させる指定管理者制度を導入することが可能となり、博物館施設を含めた各種社会教育施設にも適用された。現時点で全国の博物館施設の約2割強に指定管理者制度が導入されている。移行期には少なからず混乱もあったが、導入から10年以上が経過して制度として定着してきているかに見える。民間の手法を取り入れて柔軟な運営ができるというメリットが語られる一方で、特に博物館の場合、事業の継続性や

人材育成などの面で欠点も指摘されている。

また地方自治体に関しては2005（平成17）年1月に中央教育審議会教育制度分科会地方教育行政部会から「地方分権時代における教育委員会の在り方について」という部会まとめがなされており、この中で文化・スポーツ施策について、さらには一定の必要性がある場合（文化財を積極的に活用した地域作りなどの開発行為）には文化財保護行政についても、自治体の判断により教育委員会だけではなく首長が担当することができるよう検討すべきとしている。これは一部の自治体において既に文化・スポーツ、生涯学習施策を首長部局が主導して行なう社会教育の二元管理の動きが活発化していたことを整理・追認したもののだが、視点を替えれば膠着した教育委員会の在り方に対する批判が大きく表面化したものとも言え、社会教育や文化財保護の原則が緩やかに転換させられる事態となった。これにより博物館施設の中にも教育委員会の所管から首長部局へ移管されたところも数多く出ている。そもそも今世紀初頭には市町村合併が各地で積極的に行なわれ、この影響で教育行政の組織改編がなされ、地域によっては博物館施設の運営体制にも影響が及んでいる。

また財団法人等については、その適切な事業運営が求められ、2006（平成18）年6月に「公益社団法人及び公益財団法人の認定等に関する法律」が成立し、それまで民間美術館等の多くが財団法人により運営されていたが、そのほとんどが公益財団法人へと移行する手続きを行った。

このように国、地方自治体、民間の博物館施設が揃ってその運営形態の見直しを迫られ、移行のための事務手続きなど煩雑な業務が膨大に増加したり、過度に効率的な運営を迫られたりしたものの、その過程で各施設のミッションが明確になり、運営方針や事業評価などが見えやすくなったことも事実である。

学校教育改革と博物館

学校教育における学習指導要領は概ね10年ごとにその時々¹⁴⁾の社会や学校教育での問題意識を反映させて改訂されている。日本の教育行政が学校教育を中軸としていた状況から、次第に生涯学習社会の実現を目指す方向へ大きく舵を切ったことに伴い、学校教育と社会教育の連携が模索され、両者の関係は新たな局面を迎えている。

1971（昭和46）年度から適用された学習指導要領は、世界的な科学技術の急激な進歩に対応できる人材を育成するため「現代化カリキュラム」と呼ばれる高度な内容を含む密度の高いものとなった。この翌年には既述の経済審議会「教育・文化専門委員報告」で、人生の各時代の必要に応じて教育の機会が用意されなければならないと併せて、社会全体で生涯にわたる教育の密度を上げていこうとする潮流を認めることができる。ところが過密なカリキュラムは児童・生徒にも教職員にも過度な負担と混乱を強いることになり、その反省から1980（昭和55）年度から適用された指導要領では授業内容を削減する「ゆとりカリキュラム」と呼ばれるものとなった。先述のように、翌年の中央教育審議会答申「生涯教育について」において政府として初めて生涯学習の概念を表明しており、学校教育の諸課題を社会教育・生涯学習で補完しようとする方向が示されている。その後、臨時教育審議会が発足し、この方向性がさらに総合的、具体的に推進される。1992（平成4）年度から適用された指導要領では、知識・技能中心主義から、学習の過程や社会変化への適応力、問題の解決能力などを育成することを目指す新しい学力観が示され、個性を重視することが強調された。教職員の役割も指導から学習支援へ転換することが打ち出されている。そして2002（平成

14）年度適用の指導要領は、いわゆる「生きる力」の育成を目指し、それを実現するための方策として「総合的な学習の時間」が設けられた。これは児童・生徒が横断的・総合的な対象の中に自ら課題を見だし、自ら学び、考え、主体的に判断し、よりよく問題を解決する資質・能力を育成することがねらいとされる。しかしこのカリキュラムを導入するには実施方法などに学校内で誤解・混乱が生じ、翌年には一部改正が行なわれた。この改正で注目すべきは、「総合的な学習の時間」を実践するために学校内外の教育資源の積極的な活用が求められており、ここに社会教育施設を有効活用する気運が生じた。さらに2011（平成23）年度適用の改訂指導要領でも「生きる力」育成のテーマを継承し、総合的な学習の時間の授業時間は減少したものの、留意すべきことに「伝統や文化に対する教育の充実」ということが謳われ、宗教や文化遺産に関する学習を充実させるとしている。学校教育において文化や文化財について関心が高まったことは博物館への期待も増加することとなる。このように学校教育は徐々に社会教育施設としての博物館を活用する気運を高めてきており、この傾向は今後も継続するものと思われる。

「文化芸術立国」戦略と博物館

高度経済成長を遂げ社会が成熟してくると、経済性ばかりを優先させることに対する反省から、文化に関心を促す必要性が論じられてきた。各地方自治体では早くから行政施策の根幹に「文化」あるいは「文化化」を位置付ける動きがあったが、国がこのことを明確にしたのは1996（平成8）年6月に建設省が出した「文化を守り育む地域づくり・まちづくりの基本方針」が早い（注7）。ここでは建設行政すなわち国土開発の目的の中に「文化」を位置付けようとしている点で注目され

る。

国による文化芸術戦略の推移は、省庁再編に伴って2001（平成13）年1月文部科学大臣の諮問機関として文化審議会が設置され、4月文部科学大臣から審議会に対して「文化を大切にす社会の構築について」が諮問された。また同年12月には議員立法による「文化芸術振興基本法」が施行する。これを受けて翌年12月、文化審議会の答申を経て第1次「文化芸術の振興に関する基本的な方針」が閣議決定される。またこの方針の取り組み状況等を調査審議するために文化審議会の下に文化政策部会が設けられることとなった。一方、国土交通省は2003（平成15）年7月「美しい国づくり政策大綱」を策定し、翌年6月に「景観法」が公布される。これと関連して2005（平成17）年4月には「文化財保護法」が改正され、民俗技術と並んで文化的景観を新たに保護の対象とすることとなった。

ところがバブル崩壊後の経済が予想以上に長期低迷したことにより経済と文化との関係が逆転してくる。2007（平成19）年2月に閣議決定された第2次「文化芸術の振興に関する基本的な方針」では「文化力」は国の力とされ、文化芸術と経済は密接に関係すると明記している。厳しい財政事情で地方が疲弊している中、「文化力」で地域から日本を元気にする、国・地方・民間が連携して文化芸術を支える、とあるのは、経済が文化を支える構造から、文化が経済を後押しする構造へと転換したと見え、文化を中核として官民一体となった体制が推進されている。この流れは2011（平成23）年2月閣議決定の第3次方針では一層徹底されており、国家戦略としての「文化芸術立国」の実現を目指し、文化芸術を地域振興や観光・産業振興へ活用することや、文化芸術の発信拠点の充実など、地域の博物館施設等とも関連する具体的戦略が提示されている。また特に文化財に関

しては公開・活用を積極的に推進するとある。ちなみに2015（平成27）年5月閣議決定の第4次方針では「文化芸術資源で未来をつくる」というスローガンが掲げられており、ここに見る「資源」という語が政策の経済的背景を如実に表わす。これは後述するように、同時期に平行して進められている「観光立国」戦略に沿うものである。またこれに先立ち2014（平成26）年3月には文部科学大臣により「文化芸術立国中期プラン」が策定され、東京オリンピック2020年招致決定を契機に「世界に尊敬され愛される文化の国＝日本」を内外に発信する戦略を提示した。

このような政策に基づいて文化庁では「芸術拠点形成事業（展覧会事業等支援、ミュージアムタウン構想の推進）」「活動基盤整備支援事業」「文化遺産を活かした観光振興・地域活性化事業（ミュージアム活性化支援事業）」「地域と共働した美術館・歴史博物館創造活動支援事業」「重点分野推進支援事業」「地域の核となる美術館・歴史博物館支援事業」「文化芸術による地域活性化・国際発信推進事業」と、美術館・歴史博物館への支援事業を継続して実施してきたところである。

「観光立国」戦略と博物館

政府が成長戦略の柱と位置付け近年特に力を入れている政策に「観光立国」がある。これは長期化する経済低迷に歯止めをかけるべく国内外の観光客を積極的に誘致し地域経済を活性化しようという目論見で、政府一丸となり省庁横断的に、また民間をも巻き込んで総合的に推進している。

建設省や国土交通省の施策を振り返ると、たとえば1996（平成8）年6月建設省「文化を守り育む地域づくり・まちづくりの基本方針」や2003（平成15）年7月国交省「美しい国づくり政策大綱」などには、過度に経済効率を求めた国

土開発に対する自省ともとれる視点から、「文化」や「美しい国土」といった価値観が提起され、これは2004（平成16）年6月の「景観法」、さらに2008（平成20）年5月の「地域における歴史的風致の維持及び向上に関する法律」いわゆる「歴史まちづくり法」成立に結実する。一方、これらと並行して2003（平成15）年4月「観光立国懇談会報告書」で観光の意義に触れ、グローバル化が進んだ現代において日本が観光招致の面で諸外国に大きく遅れを取っているとして、ここに経済的な伸びしろが温存されていることを指摘し、文化安全保障という観点からも観光振興が有効な政策であるとする。同年7月には「観光立国行動計画」が決定され、9月に観光立国担当大臣を任命し、2005（平成17）年7月には国交省に「文化観光懇談会」を設置、翌年8月の懇談会中間的報告では、外国からの訪問者を対象とする文化観光に重点を置いている点に特長がある。

これら一連の流れの中で2006（平成18）年12月に議員立法により「観光立国推進基本法」が制定され、これに基づき翌年6月、5年間を計画期間とする「観光立国推進基本計画」を策定し、訪日旅行者数や観光旅行消費額などの増加に具体的な数値目標を設定するほか、国立博物館・美術館などの案内表示の多言語化などの具体的な点に言及し、文化財、世界文化遺産、産業・文化遺産、さらには歴史的風土や自然の風景地、良好な景観なども観光資源としての位置づけから特に重要視する。ただ文化財に関する記載は「推進基本法」では第13条に「史跡、名勝、天然記念物等の文化財」とあるのみだが、「基本計画」には「国民的財産である文化財（有形文化財、無形文化財、民俗文化財、記念物、文化的景観、伝統的建造物群）は我が国の歴史、文化等の正しい理解のために欠くことのできないもので（中略）重要な観光資源ともなるものである。このため、こうした文

化財について（中略）積極的な公開・活用を行っていく。」とされ、対象とする文化財類型がここで大きく拡張されていることに注意を要する。

この後、2008（平成20）年10月に観光庁が設置され観光立国戦略を着実に推進する体制が整えられたが、リーマン・ショックによる世界的金融危機や東日本大震災とそれに次ぐ原発事故が日本経済に大きな打撃を与えた。被災地を中心とした観光産業も長く苦難を強いられたが、震災復興に観光の果たす役割が極めて大きいこともあらためて認識された。

民主党への政権交代後も観光立国政策は継承され、2012（平成24）年3月には第2期「観光立国推進基本計画」が策定され、第1期計画にはない「文化遺産を活かした観光振興・地域活性化」が上げられ、美術館・博物館における地域の文化資源・人材を活用した取組や、外国人利用者等に対応する取組、重要文化財建造物の公開のための施設・設備の整備、史跡等の復元・公開活用等に対して支援するなど、博物館施設や文化財に関する具体的な記載が追加された。

しかしこの国家戦略がさらにパワフルに展開するのは自民・公明連立政権に復してからで、2013（平成25）年3月以降、首相主宰の全閣僚による「観光立国推進閣僚会議」が継続的に開催され、2013～2015（平成25～27）年にそれぞれ「観光立国実現に向けたアクション・プログラム」を作成し、ここにはあらゆる分野にわたる具体施策が網羅的・総合的に提起されている。博物館施設に関しては館内案内や展示解説等の多言語対応、海外の博物館との交流、観光施設や交通機関との共通パス、公共無線LANの整備などのほか、科学館等を中核としてネットワークを構築し我が国の先端技術を発信したり海外巡回展を開催することや、博物館所蔵作品を高解像度画像でデジタルアーカイブ化しインターネット上で発信

することなどが上げられている。また文化財に関しては広域観光拠点地区における文化財・博物館の活用と連携した観光資源の磨き上げといったことが言及されている。訪日外国人の数値目標が予想より早く達成されると政策推進の勢いは一層増し、2015（平成27）年11月からは「明日の日本を支える観光ビジョン構想会議」が設けられ、その第2回会議において国交相から「迎賓館などを念頭に、「魅力ある公的施設」を、ひろく国民、そして世界へと大胆に開放し、観光の呼び水とする」、「我が国の文化財を、保存優先から観光客目線での理解促進、そして活用へと大きく舵を切る」といったこれまでにない地平に踏み込んだ発言があり、これを受け2016（平成28）年5月、名称を「観光ビジョン実現プログラム」と変えた施策提言には「文化財の観光資源としての開化」と銘打って、従来の「保存を優先とする支援」から「地域の文化財を一体的に活用する取組への支援」に転換し、「文化財活用・理解促進戦略プログラム2020」を策定するとある。この場合の「支援」とは具体的には補助金交付のことと思われるが、文化財の保護と活用に関する今後の補助金予算の在り方を大きく変更しかねない方針として留意を要する。この他、学芸員や文化財保護担当者を対象に文化財を活用した観光振興に関する講座を新設する、文化財建造物をユニークベニュー（特別な会場）として観光利用するなどが上げられている。これについては博物館施設の中にも建物が重要文化財や登録建造物になっているものがあり、それらを適切に活用することも工夫の一つとなる。

今日の博物館施設の課題

以上極めて雑駁ながら社会教育施設としての博物館をめぐる情勢の変化をなぞってみた。その上

で今後の博物館施設や学芸員にとっての課題を思いつくまま上げてみたい。

基本的に公共の博物館施設である限り公務員としての自覚すなわちコンプライアンスとマネジメントの感覚は不可欠である。その上で社会教育施設として市民や来館者の生涯学習を支援する企画を立案し実施しなければならない。我が国の教育施策が上述のように様々な変転を遂げてきたことをみても、学芸員とはいえ社会の動向や教育施策の変化に敏感でありたい。国家戦略としての「生涯学習社会」「文化芸術立国」「観光立国」などが今後どのように展開するかは博物館施設の在り方にも大きく関わってくる問題となろう。地域活性化や観光振興の面でも博物館は地域の核となり得るし、館には一つの大きなチャンスでもある（政府による政策に基づく様々な博物館施設等支援に関する情報は適宜入手するように努めて頂きたい）。ただ場合によっては経済効率やノルマ主義の攻撃にもさらされるだろうが、博物館の教育的意義についてはぶれない姿勢を保って頂きたい。首長部局所管の施設でも教育委員会からの情報が重要だし、学社連携を企画するなら学習指導要領の改訂内容とそのねらいを十分に理解しておくことも必要である。

阪神・淡路大震災や東日本大震災、さらには先の熊本地震などを通じて、被災した博物館施設や地域所在文化財の救援活動（文化財レスキュー）が注目を浴びようになったが、被災文化財の救済や文化財防災計画の立案などに地域の博物館施設が果たす役割は大きい。震災によって多くの文化財が損傷を受け、少なからず滅失もしているが、一方で新たに発見され価値付けが明確になった地域ゆかりの歴史資料等も少なくない。それらの一時保管、安定化処置、その後の公開を通じて、地域の文化財を護る博物館の粘り強く息の長い活動が評価されている。

学芸員については、生涯学習を支援する社会教育施設の専門的職員として常に資質向上に努めることが求められる。学芸員の「専門性」を社会や市民さらには行政組織内にも見えるようにし十分な理解を得なければならない。これはかつて同じ社会教育に従事する専門的職員としての社会教育主事や司書の「専門性」についての議論から学ぶべきことが多いと考えるからで（注9）、決して油断はできない。「博物館法」にみる学芸員の職務に照らせば専門領域での学術的業績（調査・研究）、保存科学的な知見（収集・保管）、作品や資料の特性に応じた取り扱い方法（展示）に関していずれも高い知識・技術が必要であり、これら全てを通じて教育的配慮のもと総合的に企画立案する生涯学習支援のスペシャリストであることを目指して頂きたい。そのため学芸員には不断の研鑽が求められるが、学芸員にとっての調査研究活動も広義の生涯学習活動と言え、その成果を博物館における普及教育活動に還元して市民の生涯学習に貢献し、ここで学習した市民が自らの成果をボランティア活動などでさらに広く展開するという「知の循環」に与していることに自覚的でありたい（注10）。

学社連携では授業カリキュラムと展示や企画との関連を明確にする必要が生じる。歴史系や自然系では教科書に添うことが比較的しやすいようだが、美術系はかえって難しい面がある。さまざまな実践が試みられているが、特に芸術的な価値観に関連して、どのような基準で児童・生徒を評価するのかについては学校側と事前に十分な協議が必要となる。

また観光について、その本質は非日常的な体験を通じて学んだり愉しんだりすることだとすれば、これもまた生涯学習の機会の一つと言える。したがって博物館施設の使命の中に観光客への対応充実は当然含まれる。政府による「観光立国」

戦略はとかく地域経済活性化の面のみが強調されるが、外国人訪日には文化安全保障の観点も指摘されており（注11）、文化財の積極的な公開・活用はそのためにこそ行なわれるべきと考える。したがって適切な管理を逸脱した過度な活用は慎まねばならず、この点でも学芸員の果たす役割が重要になってこよう。政府は我が国の観光の国際競争力向上を謳うが、製造業や農産物の輸出入などとは異なり日本の観光産業が活況を呈したからといって国際的な経済摩擦を直接的に引き起こす懸念は少ない。その点で観光分野は我が国の経済成長の優等生ということが出来る。健全な郷土愛の育成、健全な日本文化愛好の気運を国内外に展開させるためにも博物館施設の役割は大きい。

いずれにしても博物館施設が対象とするのは地域住民であり、来館者であり、児童・生徒であり、その学習指導をする教職員であり、また国内外からの観光客であり、さらには当該研究領域の学会でもある。そのいずれに対しても適切で総合的な対応が求められるのが博物館施設である。

参考文献

※各テーマごとに参考文献・資料を以下に記す。

■「社会教育」及び「生涯学習」等の概念と歴史的展開

鈴木真理. 2015. 新時代の社会教育. 248pp.

放送大学教育振興会, 東京.

岩永雅也. 2012. 現代の生涯学習. 256pp. 放

送大学教育振興会, 東京.

■「文化芸術立国」に関する基本的事項

文部科学省による各年の『文部科学白書』を参照。

■「観光立国」に関する基本的事項

国土交通省による各年の『国土交通白書』及び下

記を参照。

原田順子・十代田朗. 2011. 観光の新しい潮流と地域. 275pp. 放送大学教育振興会, 東京.

■個々の法律の条文

下記の e-Gov(イーガブ) から検索・閲覧可能。

<http://law.e-gov.go.jp/cgi-bin/idxsearch.cgi>
(2017.2 参照)

■各審議会の答申や政府の方針等

関連省庁の公式サイトで検索することにより閲覧が可能である。現在, サイトから閲覧が難しいものについては本文に注釈をつけ, 参照できる資料を以下に挙げた。

注 1 国際博物館会議規約 (2007 年 8 月改定)
第 3 条第 1 項

注 2 Paul, L. 1970. An introduction to lifelong education. 99pp. Unesco, Paris.

ポール・ラングラン. 1971. 生涯教育入門 (波多野完治訳). 116pp. 全日本社会教育連合会, 東京.

注 3 文部省. 1971. 急激な社会構造の変化に対処する社会教育のあり方について. 広報資料, 62: 1 - 84.

注 4 経済審議会人的開発研究委員会, 教育文化専門委員会. 1972. 教育・文化専門委員会中間報告. 297pp. 経済審議会人的開発研究委員会, 教育・文化専門委員会. 東京.

注 5 文部省大臣官房政策課. 1987. 「教育改革推進大綱」について. 文部時報, 1330: 70 - 73.

注 6 「生涯学習審議会「今後の社会の動向に対応した生涯学習の振興方策について (答

申)」の送付について」から引用。(http://www.mext.go.jp/b_menu/hakusho/nc/t19920803001/t19920803001.html 2017.2 参照)

注 7 「国土交通省におけるこれまでの主な取り組み (方針・大綱等)」参照

(<http://www.mlit.go.jp/common/000043105.pdf> 2017.2参照)

注 8 中村浩・青木豊編著『観光資源としての博物館』(芙蓉書房出版, 2016 年)

注 9 ※参考文献が多いため複数紹介

高橋 満・佐野万里子. 2013. 公民館職員の専門性とは何か一研修編成の構想. 月刊社会教育, 690: 10 - 22.

古川亜希. 公共図書館における図書館司書の専門性 (愛知大学文学部 2008 年度卒業論文, <http://taweb.aichi-u.ac.jp/aymmt/semi/furukawa.pdf> 2017.2 参照) など.

注 10 中央教育審議会. 2008. 平成 20 年(2008) 2 月中央教育審議会答申「新しい時代を切り拓く生涯学習の振興方策について～知の循環型社会の構築を目指して～. 127pp. 中央教育審議会, 東京.

注 11 ※参考文献が多いため複数紹介

外務省. 2008. 平成 20 年 (2008) 2 月外務省海外交流審議会答申「わが国の発信力強化のための施策と体制～「日本」の理解者とファンを増やすために～」

(http://www.mofa.go.jp/mofaj/annai/shingikai/koryu/pdfs/toshin_ts.pdf 2017.2参照)

山村高淑. 2014. 文化的安全保障とコンテンツツーリズム. 開発こうほう, 616: 24 - 25.

第三部 新たな指針構築に向けて

博物館における外部性と評価の今後の展開

北海道大学大学院 佐々木 亨

はじめに

日本博物館協会が2000年に報告した『「対話と連携」の博物館』(2001)、およびその後に出された『博物館の望ましい姿』(2003)では、21世紀に対応する博物館のあり方を調査検討し、「市民とともに創る博物館」を実現するための拠り所を示している。

しかしながら、当時の「市民参画」とは、市民の意見や活動を博物館運営に反映する協議会や友の会・ボランティア組織、人びとのニーズの変化を考慮した展示などの活動、および博物館運営に関する情報の公開などが主眼であったことが、これらの報告書からわかる。つまり、博物館に興味がある人びとを対象とし、博物館利用を前提とした枠組みで、21世紀の博物館像を捉えていた。

筆者は、もう一步議論を進める必要があると考える。博物館に興味のない人びと、また将来においても博物館を利用する可能性が低い人びとにとって、どんな便益を博物館は示すことができるのかである。つまり、博物館を利用する人と博物館との関係性だけを議論する従来の枠組みではなく、博物館が存在する地域社会と博物館との関係性を検討し、博物館が存在することでどのような便益を地域社会にもたらしているのかを、エビデンスとともに示すことである。以下では、博物館の「外部性」と、そのエビデンス(根拠、科学的実証)を明示するための「評価」について論じる。

文化・芸術における「外部性」の議論

文化経済学や文化政策学では、これまで文化・芸術への公的支援の根拠に関する議論がなされてきた。代表的なものとしてポウモルとポウエン(1994)があるが、文化・芸術には売り手と買い手という当事者間の取引に加わらない第三者への社会的便益を指す「外部性」が存在する。例えば、劇場や博物館が建設されることで、その地域のイメージが良くなる、地域経済が潤うなどである。一方で、劇場でも展覧会でも、チケットを購入または入館料を支払った人のみが、演劇やコレクションを楽しむことができるので私的財の性格も持っている。つまり、文化・芸術は、外部性(公共財)と私的財の両方の特徴を持つ準公共財と位置づけることができるとされている。

片山(1995)は、準公共財としての文化・芸術が持つ外部性に関するこれまでの議論を概観した上で、概ね以下の7つのカテゴリーに整理することができるとした。

1. 文化遺産的価値：文化・芸術を後の世代まで遺産として残していく際の生じる価値。ただし、将来の世代に向けただけでなく、現在の人びとが将来的に遺産として価値を認めることも想定している。
2. 威信的価値：優れた文化・芸術が、その国や地域の市民に対して与えるプレステージ。
3. 地域経済波及価値：文化・芸術に関するイベ

ントや事業が開催されることで生じるさまざまな経済的波及効果。

4. 社会的向上価値：一般教養教育の普及が社会全体に広く与える利益。
5. 社会批判機能価値：広く一般に及ぶ、文化・芸術に備わっている社会批判の機能。
6. イノベーション価値：実際に文化・芸術に触れた人びとが、そこから得たヒントを自らの創作活動に活かして行く芸術的創造。
7. オプション価値：実際にサービスを利用しなくても、「サービスを利用できる」ということから得られる効用。

このほかに、垣内ほか（2009）は、「威信価値」を進めた先にある価値として「まちづくり価値」を設定し、地域の魅力づくりに貢献するものであるとした。

「外部性」を期待している博物館の計画

三重県総合博物館建設の経緯と知事からの

3方向・7項目

三重県総合博物館は、その前身が三重県立博物館である。博物館の老朽化から1986年に新しい博物館構想の検討が始まった。2007年に建設推進派の知事が当選し、新博物館計画は大きく前進したが、4年後の2011年4月に新知事が当選すると「あらゆる事業が見直し対象である」と表明し、同館の計画も再検討の対象となった。

知事側と博物館側との折衝の末、同年6月に、より魅力的で県民に親しまれる博物館づくりのために必要な「3方向」と、県民への説明責任を果たす上で取組や解決が必要と考える「7項目」が知事から示された。新県立博物館はそれらを今後の取組に反映させていくことを条件に、建設計画を継続することが認められた（三重県環境生活部新博物館整備推進プロジェクトチーム、2013）。

その後、建設計画は進められ、2014年4月に三重県総合博物館として開館した。

「3方向」の1つめに記されている「三重のアイデンティティをわかりやすく発信する」は、先に説明した外部性の一つである「威信価値」である。また、「7項目」の最後に「金銭価値では示せない社会への影響・効果を明示し」とあるように、博物館の外部性を県民に分かりやすく示すことを要求している。

また、同館が掲げている使命は、「1. 三重の自然と歴史・文化に関する資産を保全・継承し、次代へ活かす」、「2. 学びと交流を通じて人づくりに貢献する」、「3. 地域への愛着と誇りを育み、地域づくりに貢献する」である。「人づくり」と「地域づくり」重視の姿勢が見て取れ、博物館が持つ外部性を期待していることがわかる。

大阪市ミュージアムビジョン

本報告書の第二部で紹介されているように、大阪府は大阪市立美術館、大阪市立東洋陶磁美術館、大阪歴史博物館、大阪市立自然史博物館、大阪市立科学館の5館に現在計画の中の新美術館を加え、6館を一体的に経営する地方独立行政法人の設立を検討している。それに向けて、これら博物館群が目指すべき姿として「大阪市ミュージアムビジョン」を策定した（大阪市経済戦略局、2016）。その内容を概観すると、このビジョン全体のキーワードとして、「都市のコアとしてのミュージアム」を掲げ、以下に3つの目標を定めている。

- ①「大阪の知を拓く」：ミュージアムは、大阪が有する自然や歴史、文化・芸術、科学の伝統の素晴らしさをさまざまな博物館活動を通じて発掘し、戦略的に発信することで、都市格の向上に寄与する。
- ②「大阪を元気に」：ミュージアムは、都市大阪

に立地する特徴を活かし、内外から幅広い利用者を獲得するとともに、周辺エリアや多様なパートナーとの連携を図ることで、都市の活性化と発展に貢献する。

- ③「学びと活動の拠点へ」:ミュージアムは、人々が探究心を抱き、感受性や創造性を育み、多様なニーズに応える学びや活動の拠点となることで、大阪を担う市民力の向上に貢献する。

各目標の最終的なゴールは、①ではミュージアムが大阪市の格（ランキング）の上昇への貢献、②では都市の活性化への貢献、③では大阪を担う市民力向上への貢献である。最初の2つの目標は外部性の「威信的価値」「地域経済波及価値」「まちづくり価値」を、最後の1つは「社会的向上価値」「社会批判機能価値」「イノベーション価値」を、ミュージアムやミュージアム来館者が発揮することを期待したビジョンとなっている。

博物館評価が測定しているものは何か その特色と限界

博物館評価とは

ここでは、ワイス, C. H. (2014) の定義、つまり「評価＝事実特定＋価値判断＋改善提案」を評価学での評価の定義と捉え、この定義をミュージアム評価に読み替えてみる。

この場合、博物館評価とは、「博物館における個別の事業や中長期計画の実施もしくは結果の実態を把握（事実特定）した上で、数値による明確な到達基準や将来の方向性・望ましい状態という基準と現実とを比較し、達成状態に関して体系的に価値判断を下し、評価対象である個別の事業や中長期計画について改善に向けた提案をすること」であると言える。

博物館で実施されている評価手法

1990年代半ばに地方公共団体において「政策評価」「行政評価」が定着した（山谷, 2016）。その流れを受けて、公立博物館でも2000年ころから評価が導入されるようになった。先行する地方公共団体での評価手法の多くが業績測定型評価であったことに影響されてか、博物館評価でもほとんどの館が業績測定型評価を導入した。この評価は、博物館の使命から重点的な活動目標を抽出し、その目標への達成度を測定するための代表となる複数の指標を設定し、その指標に関する数値をリサーチ（事実認定）する手法である。この手法を運用して数年が経過すると、各指標の目標値を設定して、どの程度到達したかで評価（価値判断）をくだし、事業改善するための手法である。

しかし、評価対象が、博物館来館者がそこで受けるサービスの量と質に偏っていることがわかる。例えば、展示を観に来た来館者の人数や性別・年代・来館回数、展示内容の満足度などをリサーチしている。そのため、博物館の持つ外部性などに基づく社会的価値を、評価結果が顕在化させてこなかった。このことは、博物館内で完結する活動の優秀さを、評価結果を通していくらアピールしたところで、博物館に足を運ばない大多数の地域住民や納税者がその存在価値を理解しづらいことを意味している。この関係を「交換」という概念を用いて図式化すると図1のようになる。なお、

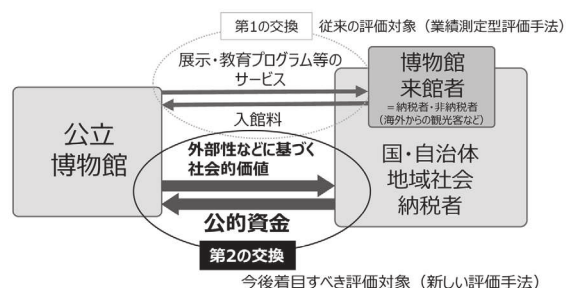


図1. 公立博物館における2つの交換。

博物館の活動基盤となるコレクションの収集・保存、調査研究に関しては、これまでも業績測定型評価手法においてアウトプット指標として測定されてきた。ただし、これらの活動は第2の交換として公的資金で賄われている部分であり、その社会的価値に関してはアウトカムレベルではほとんど触れられてこなかった。

博物館には、展示や教育プログラムなどのサービスを提供する博物館と来館者との間の交換（第1の交換）と、地域社会と博物館との交換（第2の交換）が存在している。

例えば、静岡県立美術館の2014年度の歳入歳出をみると運営経費の約11%を第1の交換が、残りの89%を第2の交換が占めている。この数値の割合は、同館に固有なものではなく、日本の公立博物館では第1の交換の占める割合が歳出の概ね10～20%程度である。したがって、第2の交換の意味を地域社会や納税者に正しく知ってもらわない限り、博物館を公的に支援する意義や価値が理解されないことになる。先に説明した評価の定義に照らしてみると、評価により、事実特定が行われ、価値判断を下し、改善提案を進めている部分は、もっぱら第1の交換に係る部分である。第2の交換に対しては、そもそも事実特定をしていないので、そこへの評価の視点を設定し、そのための新しい評価手法を検討する必要があることを意味している。

新たな評価手法の導入と博物館経営に係る環境整備

博物館評価への新たな評価手法導入

これまで適用されてきた業績測定型評価ではなく、ほかの活動分野で用いられている評価手法の中から、博物館の外部性などの社会的価値を評価するのに相応しいと考えられる評価手法を博物館評価に適用することができる。

例えば、環境保全や大型公共施設建設の分野において用いられている手法で、仮定の市場や施設を想定して、その価値を支払い意志額で推測する仮想評価法（CVM：Contingent Valuation Method）や、社会的活動を行うことで社会的課題が解決される際、どれくらい便益が発生したかを金銭に数量化して測定する手法である社会的投資収益（SROI：Social Return on Investment）分析、イベントや事業が開催されることで生じる経済的な波及効果を需要面と供給面から金銭的に測定する手法である経済波及効果などが有力と考える。

博物館評価に係る環境整備

1) 評価に関するデータベース

日本における博物館評価は始まってまだ15年ほどであるが、博物館よりも評価実践の歴史が長く、実績が豊富な分野においては、評価を支える仕組みがすでに構築されている。

その1つである医療分野では、エビデンスを「つくる」「つたえる」「つかう」の3つの局面から捉え、評価を支え、広める仕組みが整っている。1つめのエビデンスを「つくる」とは、ランダム化比較試験やそれに類似する実験を行い、評価データを作成することである。2つめのエビデンスを「つたえる」とは、「つくる」で生まれたデータに対して、同じリサーチクエスションによる複数の評価結果を評価する「システマティック・レビュー」を行い、その結果をプールし提供することである。3つめのエビデンスを「つかう」は、医療や保健の現場でエビデンスに基づく医療行為の意思決定に、この情報を活用する局面である（津谷，2015）。

博物館評価においては、そもそも評価結果から「エビデンス」と呼べるものを生み出しているかどうか不明である。しかしながら、このような他分野における経緯や実績を、博物館評価の次のフェーズで構想することは重要であろう。

2) 評価と資金調達に関連づけ

日本では、まだ浸透していないが、2013年のG8サミット（イギリス）で、社会的投資タスクフォースが設置された。ここでは、「ソーシャルインパクトボンド（SIB）」の考え方の普及を目指している。SIBとは、社会的課題の解決と行政コストの削減を同時に目指す手法で、民間資金で優れた社会事業を実施し、事前に合意した成果が達成された場合、行政が投資家へ成功報酬を支払う仕組みである。このタスクフォースは、大きく4つの部会から構成されており、①投資側を成長させるためのワーキング部会、②投資対象を選定するためのワーキング部会、③社会的インパクト評価手法を検討するためのワーキング部会、④国際開発における効果的なインパクト投資を検討するワーキング部会である。この中の「社会的インパクト評価手法を検討するためのワーキング部会」において、先に紹介した社会的投資収益分析などが有力な評価手法として取り上げられている（社会的インパクト投資タスクフォース、2014）。

筆者がここで注目したいことは、評価を資金調達の道具として機能させようとしている点である。そのため、評価活動を孤立させることなく、「投資する側」と「投資対象となる活動」のマッチングの中で検討されていることも注目すべきであろう。日本の博物館では、評価を「事業改善」または「市民への情報公開」のための道具と捉えている。しかし、資金獲得との関係までは視野に入れていない枠組みであるため、近年の「評価離れ」や「評価疲れ」という状況が生まれていると推察する。資金調達までを包括した評価枠組みの検討が急がれるのではないか。

近年、我が国における内閣府での社会的インパクト評価検討ワーキングの設置、社会的インパクト評価イニシアチブ（SIMI）による社会的インパクト評価推進に向けたロードマップの作成、ま

た10年以上放置された預金（年間約500億円）を民間の公益活動に活用する「休眠預金活用法」の成立（2016年12月）などは、すべてこの世界的な動向と軌を一にしたものであると考える。

引用文献

- ボウモル・ボウエン. 1994. 舞台芸術 芸術と経済のジレンマ（池上惇ほか監訳）. 595pp. 丸善, 東京.
- 垣内恵美子・奥山忠裕・寺田鮎美. 2009. 美術館を対象とした市民の便益評価：倉敷市大原美術館を事例に. 都市計画 別冊 都市計画論文集, 44（3）：403－408.
- 片山泰輔. 1995. 芸術文化への公的支援と競争. 「日本の社会経済システム－21世紀に向けての展望」（日本経済政策学会編）, pp. 220－227. 有斐閣, 東京.
- 三重県環境生活部 新博物館整備推進プロジェクトチーム. 2013. 事業実施方針と新たに加わった「3方向」と「7項目」. 新県立博物館の活動と運営, 4：7－8.
- 日本博物館協会. 2001. 「対話と連携」の博物館－理解への対話・行動への連携－. 日本博物館協会, 東京. （この報告書は、『博物館の望ましいあり方』調査研究委員会報告』（2000）の要旨である）
- . 2003. 博物館の望ましい姿 市民とともに創る新時代博物館. 26pp. 日本博物館協会, 東京.
- 大阪市経済戦略局. 2016. 大阪市ミュージアムのめざす姿. 「大阪市ミュージアムビジョン」（大阪市経済戦略局編）, pp. 4－6. 大阪市経済戦略局, 大阪.
- 社会的インパクト投資タスクフォース. 2014. イントロダクション：新たなパラダイム01,

- 提言の要点. 「社会的インパクト投資 市場の見えざる心」, pp. 1 – 5, pp. 6 – 7. 社会的インパクト投資タスクフォース, 東京.
- 津谷喜一郎 (編著). 2015. RCT と SR の過去・現在・未来. 「いろいろな分野のエビデンス 温泉から国際援助までの多岐にわたる RCT や システマティック・レビュー」, pp. 1 – 13. ライフサイエンス出版, 東京.
- 山谷清志. 2016. 地方分権改革と財政危機の自治体評価 – 20 年のレビューから –. 日本評価研究, 16 (1) : 31 – 45.
- ワイス, C. H. 2014. 評価の定義. 「入門評価学 政策・プログラム研究の方法」 (佐々木亮監修), pp. 5 – 8. 日本評論社, 東京.

第三部 新たな指針構築に向けて

自然史系博物館について考える

神奈川県立生命の星・地球博物館名誉館長 齋藤 靖 二

はじめに

私たちは生活のなかで、集める、調べる、伝える、といった知的作業を繰り返してきている。その対象は自然界であったり、創作活動であったりするが、蓄積することで必然的に体系化・理論化がなされ、未来を創ることに貢献してきている。そして文化の担い手として、物的証拠を継承してきたのが博物館や美術館で、知識体系を継承してきたのが教育機関といえるだろう。どちらも社会的に大事であるとはいえ、だれもが世話になる教育機関にくらべて、博物館の意義が広く認知されてきたとはいいいにくい。1871（明治4）年に文部省が湯島聖堂内に観覧施設として博物館を設置し、1881（明治14）年には学校教育に資するべく東京教育博物館として機能してきたものの、1884（明治17）年には政府の緊縮政策で廃館されそうになり、1988（明治21）年の「列品淘汰の訓令」で博物館資料は実際に廃棄されたりした。博物館は、そのはじまりから恵まれていたわけではないが、市民の支援を得ているからこそ、これまで活動が続いてきたのは確かなことといえよう。

博物館界の中で、自然史系博物館は自然という時空の変遷とともに多岐にわたる対象を相手に活動してきている。その世界は茫漠・広大であって、つねに新しい事実が見出され、いまなお魅力を失わない不思議な面白い対象である。そのため自然史系博物館は終わりのない資料収集を続ける宿命を背負っているようなもので、簡単に解決できそ

うにない課題を抱えている。ここでは、その課題の幾つかについて述べてみる。

地域博物館が大事

私たちは、すべて自然から学んできた。自然から得たもの、自然から得たことを利用して生活をしてきたし、知的創作活動を行ってきた。自然を観察し、調べて記録すること、それは私たちが生きてきた証であり、その記録・成果を将来に伝えること、それは私たちの仕事のひとつである。自然は地域ごとに異なっているので、自然を構成するものや、そこで展開される現象を理解しようとすると、地域ごとに調べて記録し研究するしか方法はない。その努力で得られた成果から、おそらく自然総体を理解する一般化した法則・理論がうまれるのであろう。その意味で、地域博物館が分担して果たしている役割が、実はとても大事であることがわかるのではないか。言いかえると、博物館はある地域から離れることができず、その地域に根を下ろしているわけだが、そのことがもっとも重要であるといえる。地域での博物館活動によって集められた「もの」、記録された「現象」が、ネットワークで共有されることで自然の全体像がより明らかとなり、新たな価値を創造することに繋がっていくのであろう。どの地域博物館も、他の地域博物館ではできない仕事を分担しているわけであるから、ある地域に博物館が存在し活動していること、それ自体が大きな社会貢献である。

テーマ別の博物館でも、同じことがいえる。こうした博物館の蓄積する資産、それらを総合することによって、それはある一つの大きな博物館ができないような桁違いに大きく内容的にも充実した資産となるに違いない。この地域資産をいかにつくるか、それは国内外の地域博物館・テーマ別博物館が連携することにかかっている。いかに資産を共有して、いかに効果的に活用できるようにするか、考えなければならない課題である。そのためには実践する職員・管理者だけでなく、設置者がどこにも遠慮することなしに自立して対応することが必要である。博物館に求められるのは、自立して資産の共有を進めることであろう。

業界認定・認証の博物館

博物館がよりよき博物館であり続けるためには、自己点検と外部からの意見を聞くことが必要である。しかし、それは形式的な評価ではなく、実質的なピア・レビューであることが望ましい。そのためには、博物館界が自立して、対象となる博物館を理解できるような第三者機関を組織し、レビューにあたってもらう。博物館界が自分たちで責任をもってやることであり、その結果は職員と管理者の学習材料となるわけだが、同じ課題を設置者が理解することが大事である。いまでは評価が当たり前になっているが、大衆運動化あるいは商品化されたものが高く評価される傾向にあって、一方、評価が科学や芸術を創出したことはないことは自覚しておくべきである。経済的に陰ってきた市場原理主義のもとでは、競争原理が導入され、自己点検・説明責任・外部評価が流行することになり、評価側の都合で評価は数値化され、博物館では入館者数が重視されたりしてきた。生き残りで余裕がなく、自己保身だけが目的となって、最大の社会貢献は予算の削減となり、博物館

でも管理と規制が蔓延してマネジメントこそ大事との誤解がうまれていった。そして、指定管理者制度、市場化テスト、事業仕分けなどがあり、博物館法改正も試みられてきた。こうした他動的なことでふりまわされ、つきあわざるを得ないのは悲しいことだが、博物館は自分たちの責任で自立してどうありたいのかを考えてもよいのではないか。博物館界で自分たちのピア・レビューで認められた博物館、たとえば認定あるいは認証博物館として互いに認め合って自立した活動することを考える。もちろん完璧な博物館などないから、いろいろな努力目標をもふくんでいる気楽な認定・認証博物館でよい。それは登録博物館のように堅苦しいものではなく、互いに本音で注文をつけあう場ができることを期待したいのである。

標本資料収集が大事

自然史系博物館は、自然から標本資料を集め続けるという基本的な業務をもっている。集め続ける中で、ときには名前がまだないものもある。言語世界では、名前のないものは存在しないと同じことなので、名前がつけられてはじめて存在することが担保される。それらは名前を得て、比較参照されるべき大事な標本として博物館に永久保管される。このような発見だけでなく、ある研究分野の進展を保証する証拠としての資料や、地域の変化を記録する資料あるいは風土を代表する資料なども収集される。それらはいずれも将来の研究素材となるものであり、地域の自然史の理解に役立つだけでなく、太陽系の成立から、地球史、生命史、生物多様性にいたるまで、そのどこかの証拠であって、地球環境の変遷史をモニターする材料となるものである。また、社会的な話題で人々に感動・衝撃を与えた資料も収集される。

博物館の収集活動は館の職員、とくに学芸員・

研究員だけでできるものではない。調査研究を継続してきた館外の方々から、寄贈されることも多い。館の職員数は限られており、それに応じて専門も限られるので、対応できる収集範囲も当然のことながら限定されてしまい、分野が偏ってしまうのがふつうである。しかし、それでもかまわないので、その地域の研究に目を配っていることが大事である。その地域にどのような自然史資料があるのかを、学会活動や研究交流を通して確認しながら、将来の収集活動の対象候補として考えていけばよい。とはいえ、収集活動は専門職員の数と予算で制限されてしまうので、いつでも思うように進めることはできない。これはどの博物館でも抱えている問題である。かつて大学に自然史とか系統分類といった野外科学があり、それらを専攻する学生による資料収集がなされていたが、いまでは非効率な調査研究として敬遠される傾向にあるらしい。資料収集は博物館の職員がたまに確保した外部資金で細々と続けられているわけだが、科学研究費のあり方をみると、これからの見通しは暗い。自然史標本資料を収集し蓄積していくことを、いったいだれがどこでやれるのだろうか。高等教育での科学も教育も商品化が進んでいるので、地味で時間のかかる自然や自然史を学ぶ機会を増やすのは難しいだろう。むしろ義務教育の頃から自然の面白さや楽しさをきっかけに自然の不思議さに触れてもらうのがよいのではないか。気の遠くなるような話で、簡単に解決できそうにない問題である。おそらく教育システムを根本から考えなおす必要があるだろう。

収蔵庫が大事

収集した標本資料を、他者が利用できるように整理し、公的資産として永久保管する、これは博物館独特の仕事である。地域博物館は、その地域

の自然・風土の記録として標本資料を休むことなく集め続けるのは、それらの一つ一つに地域の物語が刻み込まれているからである。そこには自然環境の移り変わりが反映されているだけでなく、標本にして維持してきた人たちの考え・生き方もふくまれている。その生活から歴史・文化まで、未来につながる記憶がつまっているといえるだろう。とくに自然史に関わる標本資料は、大小様々、重さや形状もいろいろで、乾燥標本から液浸標本まであり、防虫・防黴対策も必要で、収蔵庫も変化に富んでいる。

自然史の標本資料は、一方的に増え続けるだけで減ることはない。おそらくどの地域博物館でも収蔵庫は満杯近くになっていて、それを拡張すること、あるいは新たに建造すること、それは博物館がつねに抱えている問題である。しかし、博物館のそばにスペースを得て工事建造予算を確保することは、とても難しいのが現実である。そのため使用されていない施設を利用することも考えられたりするが、職員と標本資料が離れてしまうので、その利活用が不便になることや、そこを維持管理する要員が必要になることなどから、あまり好意的に受け取られることはない。では、どうすべきか。より古いものから廃棄処理していくのか。これは博物館として考えられない。デジタルアーカイブズにして、実物の保管をやめるのか。これも考えられない。実物でなければ、たとえばDNAも同位体比分析もできないのだから、研究素材にはならないことがわかるであろう。やはり増え続ける標本資料のために、永久に収蔵庫をつくり続けるのであろうか。このことは博物館界でもっと議論して検討しなければならない課題である。

学芸員が大事

自然史系博物館は、「在る」だけのものではな

く、標本資料を集めて継承していくことで、「成る、成っていく」ものである。そこに学芸員・研究員の大事な役割がある。とはいえ、博物館があらゆる分野の専門家を雇用できるわけではなく、むしろ専門が限られた僅かな人員の努力で仕事が進められているのがふつうである。このことが実は重要なことで、かりに学芸員の資格をもっていたとしても、ある地域博物館に必要な人材が他の地域博物館でも同様に通用するとは限らない。資格があるかないかというよりは、その博物館に必要なかつ適任であるかどうか、が大事なことであろう。その意味から、博物館界が、地域博物館で働く職員を、申請にもとづいて認定あるいは認証学芸員として評価・顕彰するのはできないであろうか。学芸員の資質を、自分たちの責任で判断しようとするもので、博物館界が第三者による信頼できる組織をつくらないといけない。博物館界が自立して、学芸員のやる気がおこるようなことを自分たちで考えるのがよいだろう。

学芸員は、通常は地域博物館の枠内で仕事をしますが、その枠をはずして、学芸員がどこの地域博物館でも働けるようにできないであろうか。つまり学芸員の共有化である。これも簡単にできることではないが、たとえば、ある地域博物館に未整理の資料があって、その研究・整理をしたいときに、他館の専門家に出張依頼するか、または公募して他館の専門家に臨時で働いてもらう、といったことである。これも博物館界の中で情報を共有してさえいると、できないことではないのではないか。博物館界に、効率よく学芸員を手配・斡旋するような組織があってもよい。場合によっては、期間を限定しての学芸員の交換でもかまわない。勝手に自由にはできないであろうが、設置者や管理者の理解が得られるならば、学芸員が力を発揮する機会は増えるのではないか。

おわりに

自然史系博物館をとりまく状況も変わって、現在の究極の理想的な博物館は、経費がかからず、儲かって、かつ競争教育に貢献することである。もっぱら地域貢献の掛声のもとに学童・市民へのサービスに重点がおかれる。収蔵庫や管理費が必要となるコレクションなどもたない・つくらない、人件費や研究費のかかる学芸員は最低限でよい、展示は他館からの借用・企業の協賛でやる、教育活動は大学や研究機関の人材を活用、入館者対応はボランティアにまかせる、後進の育成などとてもない、国際貢献などいまは考えない、といった雰囲気になってきている。これでは困るので、どの地域博物館も自立して、自分たちの将来を自分たちで考えていかなければならない。

参考文献

- 花井哲郎. 1996. 自然史科学の意味論（自然史科学という言葉の意味）. 化石, (60) : 63 - 66.
- 斎藤靖二. 2003. 自然史系博物館で資料を集める. 博物館研究, 38 (11) : 3 - 5.
- ・西田治文・真鍋 真. 2011. 公開シンポジウム「緊急集会：被災した自然史標本と博物館の復旧・復興にむけて—学術コミュニティは何をなすべきか？」を開催して, 特集1 東日本大震災への対応—学術フォーラムの成果の概要—. 学術の動向, 12 : 56 - 59.
- , 2013. 自然史標本の意義について. 化石, (93), 131 - 135.
- 椎名仙卓. 1988. 日本博物館発達史. 366pp. 雄山閣, 東京.
- . 2005. 日本博物館成立史—博覧会から博物館へ. 234pp. 雄山閣, 東京.

まとめに代えて

大阪市立自然史博物館外来研究員 山西良平

かつて、公立博物館の運営は直営以外に考えられなかった。博物館を設置しようとする地方公共団体は設置条例・規則を作り、施設を整備し、そこに学芸員や業務員など固有の職員を雇い入れる。当然、職員の身分はすべて地方公務員である。行政的な事務や施設維持管理の業務ために役所の事務職員や技術職員も配置する。これが公立博物館の原始的な設置形態である。筆者が大阪市立自然史博物館に就職した1970年代後半はこのような形であった。改札、警備、清掃に至るまですべての業務は職員がみずからの手で行い、特別展の準備や展示室の大掃除の際には職域を超えて総がかりで取り組んだ。役所側からみれば、出先のひとつではあったが、日常的な運営は館長以下の現場に任せられ、事業所としての自律性が高かった。そのような環境下で、物事は基本的に博物館としてのあるべき姿に照らし合わせて論議され、判断され、実行に移されていった。もちろん予算や諸条件の許す範囲内ではあるが、そこでは「博物館のロジック」がほぼ貫徹されていたように思う。浜田拓志さんが本書で紹介された「ミュージアムは本来独立国」(69ページ)という約20年前の副館長のコメントも、直営館のこのような空気を映し出していると思われる。

その後、行政改革の波の中で、周辺業務は次々と専門業者に委託されるようになった。国の施策もあり博物館の運営そのものを外郭団体に委託する事例も増加した。行政改革への危機感を背景に「対話と連携の博物館」という指針が生み出されたのはこの頃である。さらにその後、指定管理者制度が選択肢として加わり、博物館の運営形態が著しく多様化し、流動化して現在に至っている。直営館において近年はガバナンス、コンプライアンスが強調され「行政のロジック」が貫徹するようになっている。かつての本庁とのゆるやかな関係と自律的な運営など望むべくもなく、下手をすれば博物館が時々の行政の施策遂行の道具とされてしまいかねない。

では「博物館のロジック」と「行政のロジック」とはどのように対比させられるのであろうか？その分析・検討は宿題とさせていただきたい。ただ、経験的に言えるのは、「博物館のロジック」による運営は、学芸員の意欲と能力を十二分に発揮させ開花させる源泉である、ということである。現在にふさわしい形で「博物館のロジック」に沿って運営される経営体の出現に期待したい。

ところで、日本の博物館のこれからを考える際にまず抛り所とすべきものは、当然ながら博物館法でありそれに基づく「博物館の設置及び運営上の望ましい基準」(文部科学省告示)である。2011年に全面改定された基準は「対話と連携」以降の新しい状況を踏まえた博物館のハイヤースタンダードである。ところが大きな落とし穴があり、博物館法の対象とされる登録博物館および相当施設は、合わせても日本の博物館全体の22%に過ぎず(2015年度・文部科学省社会教育調査、残りの施設は「類似施設」として法の対象外に置かれている。設置者から見れば、法の対象外であるならそれを順守する義務はないことになる。このような現状をもたらしている原因は、博物館登録制度が旧態のまま放置されていることに帰する。同様に、学芸員制度についても問題が積み残されたままである。登録制

度については、あらためて日本博物館協会から提言が出されようとしているが、世界博物館大会を2年後に控えた今、法の抜本的改正は焦眉の課題となっている。

これにとどまらず博物館が直面する諸課題の解決のためには、日本の博物館界が総力を挙げて取り組む体制が必要である。そのためには館種や設置者を超えた国内随一の横断的な博物館振興団体である日本博物館協会の役割が注目され、また協会の在り方そのものについても今後検討していくことが必要になっていると思われる。たとえば会員資格の敷居を低くして、相互にサポートしつつレベルアップを図ることができるコミュニティとしての魅力を高める方向に運営をシフトしていくことができれば、会員館のすそ野が広がり、業界団体としての力量も大きくなるのではないだろうか？ 斎藤靖二氏による「博物館界が自立して、対象となる博物館を理解できるような第三者機関を組織し、レビューにあたってもらう」「実質的なピア・レビュー」の場が必要（112ページ）との提案も貴重である。

「対話と連携」が提唱されて以来、関係者の努力によって日本の博物館は身近な存在になりつつあるとの評価もあるが、あくまでも展覧会など目に見える事業が中心であり、背後にある資料収集・保管や調査研究などの重要性、ましてや博物館法があるということなどはまだまだ一般市民には理解されていないことを肝に銘じておかなければならない。

末尾になりましたが、年末・年始のあわただしい時期に原稿の提出をお願いしたにもかかわらず、快くご協力くださいました19名の執筆者の皆様に厚く御礼申し上げます。また、執筆者とのやりとりを一手に引き受けてくださった五月女草子さん、見事な冊子に仕上げてくださいいただいた山下和子さんには心から感謝します。

執筆者一覧 (※研究代表者及び研究分担者をのぞき五十音順)

研究代表者 山西良平	大阪市立自然史博物館外来研究員
研究分担者 佐久間大輔	大阪市立自然史博物館
朝賀 浩	文化庁美術学芸課
浅草 澄雄	国立科学博物館
大原 昌宏	北海道大学総合博物館
川上和歌子	認定特定非営利活動法人大阪自然史センター(はくラボ)
斎藤 靖二	神奈川県立生命の星・地球博物館名誉館長
五月女草子	認定特定非営利活動法人大阪自然史センター(はくラボ)・高槻市立自然博物館
五月女賢司	吹田市立博物館
佐々木 亨	北海道大学大学院
佐々木秀彦	東京都歴史文化財団事務局
泰井 良	静岡県立美術館
高井 健司	大阪市経済戦略局
高田みちよ	高槻市立自然博物館(あくあびあ芥川)
土居 聡朋	愛媛県歴史文化博物館
浜田 拓志	独立行政法人国立文化財機構奈良文化財研究所客員研究員・元和歌山県立近代美術館
半田 昌之	日本博物館協会
道盛 正樹	認定特定非営利活動法人大阪自然史センター(はくラボ)
山中亜希子	認定特定非営利活動法人大阪自然史センター(はくラボ)
和田 岳	大阪市立自然史博物館

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—

平成 26 ～ 28 年度

日本学術振興会科学研究費助成事業研究成果報告書

基盤研究 (C) 課題番号 JP26350396

研究代表者 山西良平

発行：平成 29 年 3 月 27 日

編集：大阪市立自然史博物館 山西良平・佐久間大輔

〒546-0034 大阪市東住吉区長居公園 1-23

印刷：株式会社日章印刷所

目 次

はじめに	山西良平・佐久間大輔	1
第一部 「対話と連携の博物館」の新展開		
日本博物館協会による「対話と連携の博物館」 ー市民とともに創る新時代の博物館へー	佐々木秀彦	3
博物館の市民対話と協働 成長のための今後の課題	佐久間大輔	9
博物館と共に成長できる NPO になるために	川上和歌子	19
子どもワークショップの企画・運営の担い手として	五月女草子・山中垂希子	23
ミュージアムショップは売店でよいか?	和田 岳・佐久間大輔	27
資料管理と保全をめぐる対話と連携 ー市民参加型のバックヤードマネジメントー	佐久間大輔・大原昌宏	37
第二部 運営形態の多様化とマネージメント		
小規模館の運営	五月女賢司	43
NPO による地域博物館の運営 ー高槻の自然がわかるみんなの博物館を目指してー	高田みちよ・道盛正樹	47
愛媛県歴史文化博物館の運営について	土居聡朋	55
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 ー運営の継続に向けた課題を中心にー	佐久間大輔	59
公立ミュージアムにおける地方独立行政法人という 新たな選択肢が浮き彫りにする従来の二つの制度	浜田拓志	67
公立博物館の地方独立行政法人化の展望 ー大阪市の事例を中心にー	山西良平	71
公立博物館の経営形態をめぐって	高井健司	77
国立館における独立行政法人制度導入の現状と課題	浅草澄雄	81
博物館・美術館への「公共施設等運営権制度を活用した PFI 事業 (コンセッション事業)」導入について	半田昌之	85
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	泰井 良	91
社会教育施設としての博物館をめぐる情勢の変化	朝賀 浩	95
博物館における外部性と評価の今後の展開	佐々木亨	105
自然史系博物館について考える	斎藤靖二	111
まとめに代えて	山西良平	115