JMMA
JAPAN MUSEUM MANAGEMENT ACADEMY

日本ミュージアム・マネージメント学会 会報
No. 39
vol. 10 no. 3
2006．2．15．発行

Contents

目　　次

【特　集】「ミュージアム・マネージメント・フォーラム2005」
開会挨拶　JMMA会長（長崎歴史文化博物館館長）大堀　哲 …… 1
基調講演「博物館評価の基準を考える」　オランダ博物館協会評価委員会　ピーター・サール …… 4
報　　告「長崎歴史文化博物館における指定管理者制度導入の経緯」
長崎県政策調整局都市再整備推進課課長　藤　　泉 ……14
パネルディスカッション「博物館の評価と指定管理者制度への対応」　水嶋　英治（常磐大学）、村井　良子（プランニング・ラボ）、半田　昌之（たばこと塩の博物館）、山下　治子（アム・プロモーション）、佐々木秀彦（江戸東京たてもの園）、高橋　信裕（文化環境研究所）…21
閉会挨拶　全日本博物館学会会長（JMMA理事）鷹野　光行 …40
特別事業「ミュージアム・マネージメント・フォーラム2005」まとめにかえて
特別事業実行委員会 ……41
【時の話題】
第５回全国企業ミュージアムグッズ人気コンテスト入選一覧 ……43
【掲示板】
諸岡先生のご逝去を悼む ……46
【インフォメーション】……47

ミュージアム・マネージメント・フォーラム2005年

会 長 挨 拶

長崎歴史文化博物館長
（常磐大学大学院教授）
大堀　哲

今日は東京方面からも多数ご参加され、遠路お疲れ様です。会長としてのご挨拶ではありますが、当長崎歴史文化博物館の館長の任にもありますので、あわせてご挨拶申し上げます。かつて江戸時代、鎖国の状況下でヨーロッパや中国などの文化が長崎の出島や唐人屋敷を通じて日本国内に広まり、また、ヨーロッパや中国の最新情報が集まる長崎には全国各地から医学や天文、物理、詩歌、絵画、書、思想、語学、軍学など多岐にわたる分野の「遊学者」が集まりました。幕末から明治にかけて活躍した人々、勝海舟、坂本竜馬、平賀源内、高野長英、吉田松陰、福沢諭吉、伊能忠敬、高杉晋作、伊藤博文、井上馨等々、日本の近代化を進めた人々の多くにこれらの遊学者達がおりました。専門分野を修め、長崎で見聞を広めた彼らは、後に日本の歴史を動かす原動力になり、地方文化振興の立役者となっていきました。いま、博物館界でもっともホットなテーマになっております指定管理者制度に関して、皆様が長崎にお集まりいただいたことは大変大きな意味があると思います。

さて、本年度の日本ミュージアム・マネージメント学会主催による特別事業、「ミュージアム・マネージメント・フォーラム2005」の開催にあたりましては、文化環境研究所、JMMA九州支部と、今回初めて全日本博物館学会にも共催に加わっていただき、ともに議論できますことを大変うれしく思います。またオランダからPeter Saal氏においでいただき、長崎県都市再整備推進課の藤泉課長とともにご講演をいただく機会ができましたことを、まことに有難く、厚く御礼申し上げたいと思います。パネラーの皆様にもご多忙のところ快くお引き受けいただき有難うございました。

ここ長崎歴史文化博物館は、10日ほど前の11月３日に開館したばかりですので、皆様に十分なお世話はできないかもしれませんが、事情をご理解いただければ幸いです。当博物館は、17世紀から行政、司法、外交、貿易などの拠点として栄えたこの地区を、文化の薫り高い魅力ある空間にし、長崎の新たな文化施設・観光施設となるよう、長崎県と長崎市が共同して設置したもので、こうした県、市一体となった取り組みは全国的に極めて珍しいと思います。館運営の基本理念としては、「交流・連携・発見」を掲げ、各種団体、機関、学校や大学等との連携協力、協働をしながら、共に成長し、進化を続ける博物館活動を推進することとしております。

わが国有数の海外交流史に関する、他にはない豊富な実物資料を有する当館の展示は、「近世長崎の海外交流史」をテーマに、大航海時代、朝鮮、オランダ、中国との交流、長崎貿易等に関する長崎の歴史と文化をさまざまな角度から紹介し、往時を彷彿させる実物資料とデジタル映像や情報検索装置などにより、「楽しくわかりやすい、新たな発見がある」演出で長崎の海外交流の歴史を実感できるように工夫してあります。

また、この博物館のシンボルであり、大きな特色のひとつが長崎奉行所の復元であります。江戸時代、幕府の直轄地であった長崎奉行所立山役所の公的な部分を、歴史資料や考証に基づいてできるだけ忠実に復元整備し、その中で現代的な機能を持つ博物館活動を展開していることを特徴としております。

奉行所では、長崎奉行所のさまざまな事件の判決記録集である「犯科帳」や重要文化財である「踏絵」などを展示していると共に、長崎奉行の役割が興味深く感じられるようにしてあります。「長崎奉行の１年」をテーマに、84代目の奉行・遠山左衛門尉景晋（遠山の金さんのお父さん）が長崎奉行として赴任した文化11年（1814）秋から翌12年秋までの１年間に起こった出来事を３Ｄシアターで放映したり、お白州での奉行による密貿易者などに対する裁判を、市民劇団やボランティアによって情景演出を行ってい

るなどが、来館者の関心を呼んでいるようであります。さらに、館内に長崎歴史文化研究所を設置し、他の博物館や大学・研究機関等と共同で、長崎学をはじめとする調査研究を体系的・総合的に行い、その成果を内外に発信することとしております。生涯学習支援プログラムの充実を図ることはいうまでもありません。

以上のような活動を通じて、長崎から日本や世界の歴史がみえる博物館にしていきたいと考えております。十分に観覧していただく時間がないかもしれませんが、ご意見・ご批判をいただければ幸いです。

本フォーラムのテーマは、徹底討論！「博物館評価と指定管理者制度」であります。当長崎歴史文化博物館は、ご承知のように学芸部門を含む全面的な指定管理者制度の下に活動を展開し始めたところであります。指定管理者制度本来の趣旨に沿った本格版が、この長崎歴史文化博物館であるところに、今全国から注目されている理由があるのだろうと思います。ここにいたった経過などにつきまして、これを中心になって推進された藤課長から後刻、詳しくお話がございますし、私からは今の段階でこの制度の成否について申し上げる段階ではありません。来年のこの時期にはきっと何らかのご報告ができるのではないかと考えております。ただし、せっかくの機会でありますので、若干私見を述べさせていただきますと、この制度に関して、とかくマイナスの見かたが少なくないことにいささか懸念を禁じえません。直営であれば、身分が安定しているし、文化の継続にも問題ないといったことなどが聞かれます。身分が安定することに「あぐら」をかいているわけではないのでしょうが・・・・。一方、指定管理者制度にあっては、学芸員の処遇の不安定さ、経済優先、効率優先、民間には芸術文化の継承が不可能、資料に関する継続的な調査研究に対する不安、教育普及などの計画立案が困難になる、収蔵品の死蔵につながるのではないかといった懸念等々があげられております。しかし、これからのことについては今日の社会の変化、公立の施設運営に対する人々の見かたなどについて厳しく、そして冷静に受けとめなければならない問題が多いことも事実であります。資料の収集や調査研究、保存技術などは民間では困難であるといった、極めて一面的な見かたこそ問題ですし、企画展を含む展示の質、多様な教育のプログラムの展開など民間の柔軟な発想でサービスの向上を図ることによって利用者数を増やす努力をするのは当然であります。独立行政法人になって、また市場化テストがいわれだして眼の色を変えて新企画を考えるようでは生ぬるいとの批判が免れません。これまでの博物館人の意識から脱皮していくことを求められていることだけは間違いないと思います。いずれにいたしましても、こうしたさまざまなことが指摘されている中での長崎歴史文化博物館において、自治体の設置責任、指定管理者の管理・条件整備の責任があるのは言うまでもありませんが、何よりも最も責任の重い経営責任を有する館長として、現場のことは現場の責任者である館長が全権を持って確固とした信念、強力なリーダーシップをもって運営してまいります。会員の皆様には、一層のご支援、アドバイスをお願いいたします。本日は、どうか実り多い時間をお過ごしいただきたいと思います。はるばるおいでいただきましたことを、あらためて御礼申し上げ、開会のごあいさつといたします。有難うございました。

基調講演

「博物館評価の基準を考える」

Peter Saal
（オランダ博物館協会評価委員会）

皆さんこんにちは。本日は日本ミュージアム・マネージメント学会（JMMA）のご招待により来日することができ、嬉しく思っております。主催者をはじめ関係者には深く感謝申し上げます。

今回の私の講演では、オランダにおける博物館の登録に関する事例について話をさせていただきたいと思います。博物館登録にまつわる事実や数字、また理論と実践について、ミュージアムアドバイザーという私の立場から話を進めていきたいと思います。オランダにおいてミュージアムアドバイザーは、関係する博物館に対して、公的立場からアドバイスし、業務全般をサポートすることを仕事としています。オランダにおいて1970年代には、ひとつの展開がありました。博物館に関してアドバイスする機能や職能が、中央政府から州など地方のレベルに分散されるようになりました。この時点で、フレヴォランド州は例外ですが、それ以外のすべての州ではミュージアムアドバイザーを置くようになり、彼らには州政府から給与が払われるようになりました。

また、ミュージアムアドバイザーは職務、職責においては広範なものを抱えています。例えば、責任を考えると、州のいろいろな博物館に対する直接的なサポートが含まれます。文化、あるいは観光産業との関連でも州のインフラストラクチャーなどとの連携があり、その間に立ってプランの共有化を図ることなども、ミュージアムアドバイザーの職務に入っています。

一方博物館は、ミュージアムアドバイザーに対して次のような分野でのアドバイスを求めることができます。博物館のマネージメント、すなわち財務、登録、文書、保存、管理等に関して、また市民に対する対応の在り方、公開に関することなどです。

ときには、より専門家としての知識を持つ人たちに紹介する場合もあります。オランダにNetherlands Institute Collectionという機関がありますが、そのような研究所の職員たちにコンタクトをとるとか、それぞれの分野に専門家のコンサルタントがおり、州の局の数多くのトップたちに、そういう人たちを紹介する場合もあります。

また博物館のアドバイザーに関して、我々は研修のためのコースを企画、開催したり、トレーニングを敢行したり、一群の博物館に対してプロジェクトを実施したり、そのコレクション管理に関するコーチングをすることなどを行っています。特に、アドミニストレーションにおいて、アドバイザーは重要な役割を果たしています。素材、状況の分析をすることもアドバイザーがしています。さらに、委員会に対して、事前のアドバイスをすることも行っています。後ほどお話をさせていただきますが、それ以外にも州の登録の際は、ミュージアムアドバイザーが博物館をサポートし、博物館と協力して3カ年の期間の中で標準的レベルまで到達しようと計画を作成いたします。

私はここで仕事をしております。私たちは他のところとは違った特長を持っていると思います。申し上げたように、北オランダの地域のミュージアムアドバイザーは一群の博物館に対して会計マネージャーの役割を果たしていると言えます。また、その博物館に関しても、アドバイザーは長所や弱点に関しても非常に熟知しております。例えば、迅速なスウォット分析を行うこともできます。

これは非常に素晴らしく展開できます。博物館登録の12段階において、使われやすいものです。そして、州の登録の後に、追加的サポートが展開されるような局面においても、支障なく継続される利点をもっています。一方で、博物館の登録の手続きからいろいろな情報があがってきます。これらも非常に有意義なものであり、博物館の登録以外の分野で有効に活用されます。

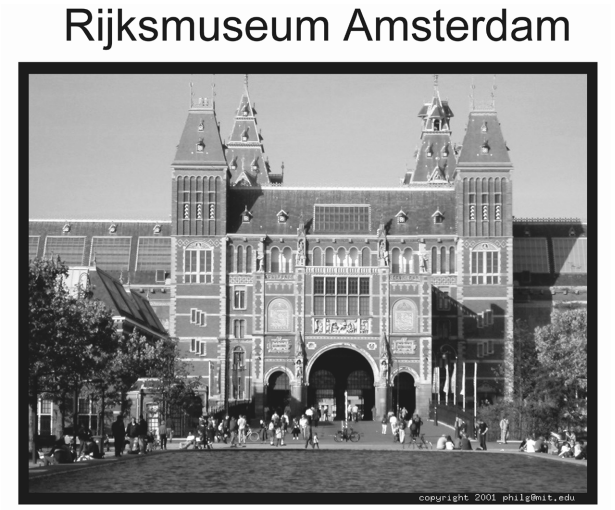
実際に登録についてお話をさせていただく前に、オランダにおける博物館の展開について短い歴史をご紹介したいと思います。同時に、博物館の登録に関してなされてきたディスカッションについても触れていきたいと思います。イギリスやアメリカにおける状況と同様に、博物館の登録についてのディスカッションは、1986年にICOMが定義した専門家倫理規範に端を発します。オランダでは、その規範が1991年にオランダ博物館協会（NMV）によって翻訳をされたときに始まりました。

そのときに、オランダの博物館の状況において、

一種の品質管理が必要であることが明らかになりました。オランダでは、1784年に初めての博物館が誕生します。テイラー博物館（Teylers Museum）がそれですが、その１館からはじまり1990年には1,100の博物館を数えるほどになりました。テイラー博物館（Teylers Museum）は、ヨーロッパにおける18世紀の啓蒙運動の理念の結果から生まれた博物館です。19世紀には、いくつかの都市博物館が文化的、歴史的コレクションを打ち出し、それに続きました。

この写真（図１）は、アルクマール（Alkmaar）という町におけるステデリック博物館（Stedelijk Museum）です。スペイン軍が敗北をした戦争に関わるものです。市民は、このようなオブジェクトや資料をたくさん集めました。これらはその当時の輝かしき時代の資料です。それを地方政府に付与しました。ということで、19世紀オランダにおいては多くの博物館が建立されることになりました。

（図１）



（図２）

アムステルダムの最新の博物館、ライクス博物館（Rijks Museum）が（図２）これです。19世紀の終わりにかけ、ネイティブ文化に関するコレクションを網羅した民俗学的なものを持った博物館が、急激に変わりゆく社会における反動で現れ、そして農業社会が終焉することに対する反論として現れたわけです。

アムステルダムにもステデリック博物館（Stedelijk Museum）があるようですが（図３）、20世紀初頭になると、財力のある豊かなビジネスマンが収集したアートコレクションが元になり、これらを市などに寄付したのです。

これはアムステルクリング（Amstelkring）の博物館です（図４）。「屋根裏部屋の我らが主」とありますが、教会です。

1950年頃、第二次世界大戦直後には約250の博物館が存在していました。

以後社会の変動とともに、1970年でも1980年代においても、相当数の博物館の急増が見られました。

（図３）

（図４）

（図５）

（図６）

何百という博物館が設立された背景には、日常の生活、古い産業や手工法、農業といったものに戻りましょうということで出来たのです。

これは野菜のオークションのミュージアムです（図５）。

また、このような様々なコスチュームの人形の博物館もあります（図６）。

1990年には、オランダの博物館は1,100以上の博物館が存在していました。しかし、博物館の定義というのは、実際どういったものであるかというのが問われるわけです。

また、その博物館の評価プロセスに対する議論が行われたのも1991～1997年の数年間の期間です。約40の大規模な博物館があり、主に州の博物館、あるいは大都市の博物館であったりするわけですが、そのようなものが実際に博物館の評価を活用しようとしました。助成金を求め、自らその助成金を得る資格を手中に入れた博物館が多くなると、本格的な博物館の数を限定しようという試みがでてきました。なぜなら、財源が限られているので、博物館の数が増えるということは、イスタブリッシュメントに対してひとつの脅威であったからです。私たちのようなミュージアムアドバイザー、オランダのいろいろな州で働くアドバイザーですが、彼らも結束し、「オランダミュージアムアドバイザーフォーラム」で日常に会したわけです。そこで、私たちは標準というものの重要性を強調しました。その標準というのは、100人以上の従業員を抱える大規模な博物館も、少数の10人未満が働く小規模の博物館も、あるいはボランティアをもって運営している博物館にとっても、すべての人にとって現実的な標準をもつことの重要性を強調しました。品質というよりは、数の問題でもなく、きちんと資料をはじめ、来館者、働く要員に対してのケアができているかが問われるのです。

関連して、実際に公認会計士からの財務についての申告は良いとして、協議会あるいは理事会のメンバーから構成される委員会がそのように申告し、評価しても構わないということです。

最終的には博物館登録制度というシステムの門戸が開かれたのです。それは、ほとんどすべての博物館に開かれたものであり、実際に標準に達したいと思う人たちがそれを出来るようになったシステムであります。

最も重要な登録制度の中の用件としては、選出されるための用件が一番重要です。まず、資料のコレクションからすべての作業がはじまります。実際に資料の登録、保存に対しての問題は、相当大きなコレクションや資料があり、資料登録や保存をするという問題は1990代初期に認識されるようになりました。最後の何十年かにおいては、博物館が注力を向けていたのは展示物をどうオーガナイズするかということでした。

文化省では、コレクションや資料の登録、保存の整備をしようと決め、実質的な予算を準備しました。そのオペレーション作業を「博物館コレクション用デルタプラン」と呼びました。1953年に大きな洪水があり、それに対応するデルタプランができたのです。このデルタプランは実際に計画したより、作業は多かったのですが、大成功を遂げました。

また、ほとんどの博物館のコレクションの登録は陳腐化したものであり、完全とは到底いえないもの

でした。私たちが知っている以上に収蔵庫には実際、たくさんの資料があったことも判明しています。この枠組みを考えると、博物館の登録についてのディスカッションの主なフォーカスはコレクションの登録ということであり、受動的・能動的な保存に関しての注目が出てきたこともモデルが元になったのかと思います。したがって、博物館が主に関心を持っていた分野は、公的サービスでなく、むしろコレクションマネジメントにフォーカスがおかれていたと思われます。

コレクションマネジメントに、より大きな関心が向けられていたのは確かですが、同時に博物館の全般的なマネージメントに注目が集まっていたことも事実でした。例えば、博物館の管理こそ、博物館の質を評価するうえでカギとなるものですが、博物館がどのように組織づくられているのか、資格あるスタッフが配置されているのか、トレーニングをきちんと受けたボランティアがいるのかどうか、そうした運営体制や組織のあり方です。

また、重要な役割を果たすのは方針計画です。そこには使命の宣言を盛り込んだものが求められます。少なくとも博物館のいろいろな目的を掲げていることが必要だと思います。その中にはスタッフに対する方針、コレクションに対する方針、ハウスマネジメント関する内容、さらにマーケティング方針を盛り込んだ章を用意しておくことが必要であると思います。また、対象者に対しての知識も盛り込むことが必要です。マーケティング戦略はとても重要なのです。

同時に非常に重要なのは博物館の財務分野を統括する長の存在です。そこには損益計算書、予算、バランスシートを盛り込んだ財務諸表が介在します。こういったことは博物館の評価において重要な役割を果たしており、博物館としてはエビデンスをださなければいけません。また、自分たちの業績の報告書も必要です。それぞれの分野においてどのようなパフォーマンスを示しているかのレポートが必要です。しかし、すべての事は実際に個々の博物館の性格と規模の枠組みの中で評価されるべきという点が重要です。

では、次に博物館の９つの基本的用件に話しを進めます。例えば、研究であったり、娯楽であったり、また社会のいろいろな営みに関係する博物館という機関としての役割を考えるのです。また、文化的遺産という面においてもICOMの定義にあるように、貢献が期待されているわけです。

さて、博物館登録制度に基づいて登録されるには、９つ の基本的要点に適合することが必要です。

制御的な基盤、組織としての基盤をもつというのが１番です。政府関係によって管理、監督される博物館は、中央政府であれ、地方政府であれ、公的な機関によって管理されるところは定款が基盤としてあります。それがゆえに登録をすることができるというわけです。他の博物館は、司法の基盤があると思います。通常は財団や教会によって法人化されていると思います。そこでもって博物館の継続性を保証しているのです。その場合にも博物館の目的は、その定款を持って明白であるというわけです。そこで、博物館の大事な部分のコア・コレクション、すなわち博物館のイメージにとっても死活的に重要な意味をもつコレクションは、所有していたり、あるいは長期的なローンという貸し出し形式で所持されます。これは最低限25年の期間この協定が結ばれていくとするなら、それを長期で考えなければならない前提があります。

また、独立系の博物館のオーナーで、博物館を博物館登録制度の中に取り込みたいという希望を持っ

Frisia Museum

（図７）

ている場合、法人を設立することが必要です。同時に、コレクションに関して長期ベースでの契約があったり、あるいはその博物館が所有しているコレクションのコアをだしていかなければなりません。

これは、北オランダのフリーシアミュージアム（Frisia Museum）の１例です（図７）。個人が所有しているプライベートミュージアムで、良質な博物館です。マジックリアリズムと呼ばれているコレクションがこちらに出ております。博物館登録制度に従って考えると、組織的基盤が欠如しているがゆえに、この博物館は登録することができないのです。

安定した財務基盤、財的基盤をもつことが２つ目です。まず、博物館は継続性を保証する財務基盤を持つべしとしております。財務的な安定性は、年次会計、すなわち財務書類、あるいは財務的な保障や予算といった内容のものから明らかにすることができます。そのアニュアルアカウントは、構成する中身、例えばバランスシートであったり、損益計算書であったり、あるいはその註釈となっているものです。また、いろいろな書類をみていただくと、博物館がおかれている建物に関しても、どのような財務状況かということの洞察が可能となります。

３番目の要件は、その方針計画書に関しての文書をもつことです。博物館は、文章による方針計画書を持っていることが必要であり、その中で使命と、対象者を明確に規定していることが必要です。方針計画書はどのようにして博物館が使命を実現しようとしているかという意図を記載したものであり、それがガイドラインになります。さらに、博物館のパフォーマンスを表すひとつの試金石となるわけです。方針計画書はボードによって決定され、５年に１回は最新のものにアップデートすることが必要となっています。

コレクションを持つというのが４番目の要件です。博物館にとってコレクションをもつことは当たり前と思われるかもしれません。しかし、博物館はコレクションを持つべきだということに対して、興味深い洞察をお話しします。登録に対してコレクションを持つことは、必要条件です。博物館の基盤となるのがコレクションであるというわけです。博物館登録制度に盛り込まれることで、申請をする場合、博物館はそのコレクションに対してはっきりしたアイデアを明らかにしなければなりません。これにはコレクションポリシーに従ってコレクションを全般的に記述した内容があり、それに基づいて対応することが必要です。この中には、いずれにしても収集のポリシーが含まれているべきです。また選別のポリシーと博物館の資料の売却に関してのポリシーも含まれているべきです。

さて、博物館には、例えば企画展示があったり、ジャンルで言えば科学センター、ビジターセンターといった施設が、自然保護区にあったりします。こういったものは実際に博物館のコレクションを持っていることがない限り、登録制度の中に含まれる資格を持つ存在にはならないのですが、そうだとしても、その基本的な他の要件を満たしていなければなりません。

また、城や農場も、もともとついていた什器や家具があると、博物館として登録することができます。これは動物園や植物園に対しても同様のことが言えるわけです。基本的な要件はそれらにも適用されるというわけです。前提として、そのコレクションの性質がそれを認めるものであったならば申請できるということです。一方、他の地理的・文化的な要件も同様に策定されていることも考えなければなりません。

こちらは、ピーター大帝の家です（図８）。ピーター大帝の家は木造の小さな家で、展示がなされています。長年、博物館として修復がされています。実

Czaar Peter’s House

（図８）

際に家そのものが博物館の資料、オブジェクトとなっているわけです。

オランダで200年、300年時を経た木製の家を見ることは本当に稀なことです。気候が原因です。

5番目は、コレクションの登録と整備に関する内容についてです。博物館は、通常オランダにおける最小限の要件に適合するコレクションの登録を持っていなければなりません。これらは、取得、あるいは長期ローンでもって所有され、記載されます。すべての資料は少なくともオブジェクトの名前、IDナンバー、収蔵、取得データを体系的に整備しておくことが必要です。また、すべてのオブジェクトのデータはサーチシステムとして検索可能にしておくことが必要です。検索システムにより、データにアクセスできるようになるということです。さらに博物館に出入りするすべての資料は、オブジェクトが出入りする登録に関してもアップデートな状態で資料登録を維持していくことが必要になります。実際、コレクションの登録に関して、きちんと仕上げていない博物館が数多くあります。しかし、その要件は、館の事情に沿ったものとなっています。もし博物館が行動計画を持っていて、その想定のもとで未処理の仕事があれば、1年以内、あるいはもう少し長いが、適切な期間内に整備、対応しますと書かれていれば、登録されることになるようです。

6番目の要件です。コレクションの要件に関して話を進めていきます。コレクションの保存についてのケアを行うことです。この場合、コレクションの予防的な保存に対して必要となる対策、例えばコレクションや建築物の性格を鑑みて、必要とされる対策が十分に行われなければなりません。また博物館力のもとでそれが行われなければなりません。これは、気候や照明のコントロールにも言及した内容で、警備あるいは空気の汚染や塵といったものも含まれています。この基本的な要件は、博物館が登録をされるかどうかのルールによって多少なりとも修正されています。また、もしそこに行動計画があり、未処理の部分の仕事は1年、あるいはもう少し長く適切な期間内に博物館やコレクションのサイズに合わせてクリアする、整備することを行動計画に謳っていればそうなります。

5つほど登録部門のうちの文書、保存、修復に関してお話しをしてきました。ここを見ていただきますと一目瞭然ですが（図9）、気候管理をきちんと行うことが大事で、コレクションの保存をしっかりと対応、管理することが必要です。北オランダでは木の部分が海の気候により非常にダメージを受けているということです。

この写真は、博物館の燃焼したキャンドルを示しています（図10）。風が入ってきて乾燥したり、あるいは湿度によって壁部にこのような破損状況がある教会の内部の写真です。

これは水車博物館です（図11）。こちらを見ていただくと、適切な気候コントロールといっても、このような場合は地上とは事情が違うので、他の状況とは異なったルールを適用しているのです。良い気候コントロールはなかなか難しいです。

この非常に荒れた収蔵庫の状況は（図12）、かなり悪い状態となっていることがお分かりになると思います。

（図9）

（図10）

Museum Mill

（図11）

（図12）

7番目の要件に入ります。コレクションを使って新しい知識を獲得するのも博物館の責任です。博物館はそれ自身の研究を行い、あるいは第三者機関にそれを行わせることができます。この点から、積極的な態度が博物館から期待されるところです。研究者が歓迎されるというステートメントだけでは不十分です。

8番目です。そのクライアントで考えると、やはり公的なアメニティを持つことが大事です。博物館が登録をするための資格を獲得するには少なくとも1年につき104日セクション公開していなければなりません。さらに、そのコレクションに関する情報もさまざまな形態で市民に公開できるようになっていなければなりません。一方、博物館はクロークルーム、トイレ、あるいはカフェなどの公的なアメニティを用意していかなければなりません。それも博物館の性質やスケールに合わせたアメニティが必要ということになります。

スラムにおける博物館で、子供たちがこのように文化遺産教育を受けている状況が表されています（図13）。これは特に今オランダにおける重要なものとなっています。

これはアムステルダムのステデリック博物館（Stedeklijk Museum）で（図14）、このように暫定的に設置されているカフェです。博物館にとってこのようなメリットを持つことは、来館者がお茶を飲んだりおしゃべりをしたり、人と約束して会ったり予約をしたりすることがあるので、アメニティは博物館にとって重要な意味になってくるわけです。

最後の要件の9番目に入ります。資格がある博物館のスタッフを有することです。博物館は資格あるオフィサーを持つべきです。ここでは他のところと同様に、その博物館の性質や規模を考慮に入れるこ

（図13）

Temporary settlement of the Stedelijk Museum Amsterdam

（図14）

とが必要です。アイデアとして、完全、あるいは相当部分、きちんとプロフェッショナルなトレーニングを受けず、ボランティアにおんぶと抱っこをしてもらっている博物館は登録から除外しますといっているわけではないのです。しかし、博物館のオフィサーの専門知識レベルは、少なくとも「オランダ博物館アドバイザー財団（Netherlands Museum Advisor Foundation）」が出している博物館のスタッフに対する基本コースのレベルに到達をしていなければならないのです。また、博物館の登録に関する基本的な要件は倫理規範に則って構築されるのですが、登録された博物館には、その中で規定された行動規則を適用していくことが期待されます。さらに、慣例の法規等の内容にも遵守することが求められるわけです。

次は登録の組織についてです。州のミュージアムアドバイザーは、自分たちが博物館と称する組織に対してすべからく申請書を送付します。そして、アプリケーションが完全に記載されているかをチェックして、最初の分析をします。それから、ミュージアムアドバイザーが博物館の登録に対して審査をしてもらうよう州の諮問機関に提出をします。その州の諮問委員会は「オランダ博物館登録財団（Netherlands Museum Register Foundation）」の理事会によって設立されています。それを構成するメンバーは独立した立場の議長が１人、オランダ博物館協会が推薦するメンバーが２人入っています。それぞれ関連する州に対して、その博物館に関連のない人を選出します。また、オランダ博物館アドバイザー財団によって推薦された人が１人という構成になっています。この関連の州からの博物館アドバイザーは票決の資格がない立場の人、こういった人たちの構成要員からなっています。州の諮問委員会ではそれぞれの博物館に関してその財団のボードに助言を出しています。そして、あらゆる基本的な要件に関して、実際に博物館がその要件にどこまで適合しているか、あるいは否かの示唆を出しています。オランダ博物館登録財団のボードメンバーの理事会のメンバーを構成するのは３名となっています。１人は独立したチェアパーソン、博物館協会が任命するメンバーが１人、博物館アドバイザーが任命するメンバーが１人、この３名で構成されています。

ここでは３つの決定をする討論によってボードが下すことになります。３つのうちひとつは登録です。博物館はすべての基本的要件に適合しており、博物館登録制の中に含まれることができるというものです。2 つめの決定事項は、仮登録、暫定的登録というものです。博物館はすべての基本的要件に適合はしない、しかしその意図を表現しており、３年以内に適合することが可能であるということです。暫定的、仮登録は組織の基盤が欠如している場合には不可能です。最後は、まったく登録がダメだという場合です。博物館はすべての基本的要件に合致していない、その意図を表明していない、さらに３年以内に適合することが可能ということも表していない、それぞれの博物館の規模や性質に基づいて、小規模な博物館でも体系に基づく評価をすることが必要です。

オランダの博物館登録は量ベースで鑑別するのではありません。予算、建築物、要員、そして来館者です。これはヴァンゴッホ博物館（Van Gogh Museum）です（図15）。来館者数は130万人です。従業員数は240名、予算金額2,000万ユーロを優に超えています。

（図15）

（図16）

もうひとつの博物館をご紹介します。これはミュルタトゥリ博物館（Multatuli Museum）です（図16）。１年に来館者数は1,000名、保存担当者が１週間に２回出勤します。数名のボランティアがいます。予算金額は３万ユーロとなっています。

このミュルタトゥリ（Multatuli）という人は19世紀の最も有名な小説家であり、オランダ文学の象徴となっています。

また、オランダ博物館登録制はその本質的な質においても鑑別、区別するものではないのです。

例えば、ある大変小さな博物館をみていただいてもお分かりと思いますが、ある博物館の収蔵庫にある絵画が、その博物館ではＢ級の質であるとみなされていても、別の博物館では最高位のものであるとなることもありうるわけです。

オープンハウスミュージアム（Openhouse Museum）におけるバーバーショップです（図17）。これが国立博物館のライクス博物館（Rijks Museum）です（図18）。博物館登録は北オランダの地においてスタートしたわけです。博物館といわれるものは180あります。また、この博物館の登録は国全土において、今本格的に行われています。

（図17）

（図18）

2005年の今日、オランダには1,200の博物館があります。すべての博物館は、博物館登録制度に加盟する機会を持ちました。そして420の博物館が今までこのプロセスを経てきたわけです。212の博物館が完全登録されています。152の博物館が仮あるいは暫定登録の状態です。57の博物館は却下されています。

将来は、1,200ある博物館のうち、これから５～10年の間にその半分の600の博物館が登録されるであろうと期待されています。

では、登録済みの博物館の長所や利点は何かということが博物館から出てくると思うのです。ステータスが高まるという長所。登録されると助成金やスポンサリングを受けるチャンスが増えることも長所です。また、資料、オブジェクトを量ベースで移動する際にも手続面で簡略化ができるということです。登録された博物館同士の移動は簡略化が容易です。また、自分自身の組織に対して、よりしっかりとした洞察ができるというのも長所です。

アムステルダムのファン・ローンミュージアム？（Museum Van Loon？）という博物館はアムステルダムで初めて登録された博物館ということで、式典が行なわれた際に、地元の市長と助役が来られてプラーク（登録票）を掲示しました（図19）。

では、博物館の反応を見てみますと、小規模の博物館の場合は申請をしようとする動機付けがあると思います。大規模の博物館では収益をもくろんでいるのではなく、参考にでもしようではないかと考え

（図19）

（図20）

（図21）

ている反応を示しています。中規模の博物館では、なぜ自分たちがきちんとしていることを自ら立証せねばならないのか、まさに尋問を受けているような気持ちがするなどと考えているのです。

皆さまに助言を差し上げたいと思います。私たち北オランダで登録の種類、登録にあった形で行わないほうがよいと思います。まず、リクワイヤメントを作成した直後に行わないで、パイロットからスタートするということです。パイロットから始めて、そしてパイロットで何を達成するかを記述することが大事で、国全体にまたがった、ある一群の博物館を選んで対象とすべきです。例えば、20ぐらいの博物館でいろいろな種類のものを網羅した一群の博物館を選ぶということは、大規模、小規模、都市型、田舎型、美術館、歴史博物館、技術工学博物館、民俗学博物館という、あらゆる種類のものを盛り込むということです。グループの中でもプライベートなファンデーションを挙げることです。それも、盛り込んだいろいろな種類のものをつくるということです。それからパイロットの評価を行い、それから登録のプロジェクトをスタートすることです。

ただ、博物館の登録は１回のみのプロジェクトではないことを念頭におきたいと思います。継続的・段階的に遂行するプロセスであるということで、これは終わりなきストーリーです。長年にわたって展開する予算的なものも準備する、その用意をすることが必要です。

私の実践の事例をいくつかご紹介したいと思います。

ブルッカー・フェイリング（Broeker Veiling）というところにある野菜市場は、水上にあります。そこが博物館になっており、冬ならスケートができます。

オランダですから、水の都で最初は水だけでした。徐々に農場ができて、野菜を育成し、そしてオークションにかけるようになった町がこのようになったわけです。

そして、そのオークションホールをつくりました。

1950年代はこういった現状でした（図20）。このように浸水状態になっており、堤防のところにみんなが住んでいます。今は完全に乾燥していますが、中央部分だけが残っています。オランダの最後の部分ということで、この博物館は存続しています。

オークションのデモンストレーションは最も人気の高いものです（図21）。玉ねぎ、花などを買ったあとで入札することができます。1997年ぐらいになると、12万個ほどあったものが今では５万個ぐらいに減ってしまっています。ただ、ホールの外などの破壊された状況をきちんとしなければ、公開も大変だということです。ここでは新しい近代化ということで公開しようとして、新しい建物を建てるために協力が必要だと考えたわけです。そこで地方自治体やスポンサーに、きちんと資格がある博物館であるかどうかを私たちは、知らなければいけないというわけです。それ以外にも良い将来計画があったので最終的には登録することができました。生き残りをかけ、この博物館にとって博物館登録は重要な事項だったわけです。

ご静聴感謝します。

報　告

「長崎歴史文化博物館における指定管理者制度導入の経緯」

藤　　泉
（長崎県政策調整局都市再整備推進課課長）

今日はようこそいらっしゃいました。北海道からも来ていただいています。昨日まで東京に行ってたのですが、今朝家を出ましたらナンキンハゼの木が少し赤く染まりつつありました。長崎は街路樹としてナンキンハゼが多いです。今日の北海道は雪模様という天気予報が出ていましたが、全国から皆さまにお集まりいただき感謝申しあげたいと思います。

会場には、私がこれまでいろいろな形でご支援やご協力、お知恵をいただいた方がたくさん見えられております。私の話で充分ではないかと思いますが、ご容赦願いたいと思います。

一般的に、美術館や博物館をつくるときには教育委員会が担当してますが、私たちは最初から知事部局の都市再整備推進課で取り扱っております。私の仕事は美術館と博物館をつくるだけです。13年４月に赴任して、これまで約４年半、美術館と博物館をつくることのみの仕事をしています。

なぜ都市再整備推進課という名前をつけたかといいますと、美術館や博物館を単なる教育施設や社会教育施設のみならず街づくりの拠点、あるいは地域活性化の拠点にしたいという県の政策方針があり、それに基づいてあえて都市再整備推進課という名前で取り組んでいます。

４月23日に美術館がオープンいたしました。今年度の予定は入館者39万人でした。通年で30万人を予定しています。ところが、昨日現在で44万人程度になっています。この博物館も11月３日にオープンいたしましたが、１週間足らずで３万人近くの方に来ていただいています。マスコミ等からも非常に注目され、ここ何日間マスコミでかなり取りあげられています。もうご覧になったかと思いますが、11月４日には、博物館の設計をされた黒川先生が日経新聞に博物館のことを書いていただいています。一昨日はNHKの衛星放送の「経済最前線」という番組でも取りあげられ、日経新聞の文化の欄でも取りあげられています。大変注目を浴びており、来週だけでも３県の県議会が視察されることになっています。

その内容のほとんどは指定管理者制度や、美術館と博物館の建物に関することですが、指定管理者制度に関する話を聞きたいというものが大変多いです。私たちとしては美術館や博物館の内容を見てもらいたいのです。博物館も「近世の海外交流史」というテーマのもとに、精一杯努力して、いろいろな手法で展示を取り組ませていただきました。本当はそれを見てもらいたいのですが、残念ながら指定管理者制度を主体とした話で来ていただいています。注目されることは良いことなので喜んでお受けし、いろいろな説明をさせていただいています。

会場の先生方は専門家ばかりです。私は特別に博物館の専門家でも何でもありません。研究者でもなく、博物館の運営について研究している者でもありません。ただ、ここ５年間取り組んできた行政面からの視点で、指定管理者制度等についてお話しさせていただければと思っています。

今日は、３つの要素でお話しさせていただきたいと思います。１つ目は、今回の美術館と博物館をつくるプロセスが非常にわかりやすいので、行政でどのように意思決定がなされて、こういうものをつくっていくのかということです。２つ目は、行政を取り巻く環境の中でどうして指定管理者制度ができて、どう取り組んでいるのかということです。３点目は、新しい博物館像について私なりの考え方を述べさせていただきたいと思っています。

美術館と博物館を同時につくってきましたが、これは大変な作業でした。お手元のレジュメに若干の資料を記載させていただいています。博物館や美術館をつくるきっかけは、諏訪の森部会からの提言と書いています。実はその前に、現在の金子原二郎知事が平成10年の２月に初当選されており、その知事選のときの公約が、知事公舎に入らないということでした。この博物館の建っているところに知事公舎がありました。この敷地は、知事公舎と元の県立美術博物館と元の長崎ユースホステルの３つがあったところですが、その中の知事公舎に入らないことを打ちあげたわけです。というのも、ここはそもそも長崎奉行所立山役所があり、奉行所がなくなった後も英語伝習所や長崎中学校などのいろいろな文化的な施設がどんどん建ちました。歴史的にも意義がある場所なので、それを文化的な面で活用したいというのが知事の考えで、知事公舎に入りませんでした。知事公舎に入らないのならどうするかということで検討を始めたのが県の政策創造会議諏訪の森部会です。そこからスタートしたわけですが、この資料の

長崎県政策創造会議「諏訪の森部会」からの提言

長崎県有数の歴史と文化を誇る諏訪の森地区を、文化の香り高い魅力ある空間として整備し、活用していくための構想を審議。

市川森一委員長 外18名	平成10年11月18日 設　置	平成11年12月15日 提　言

提言要旨

- 拠点施設として、県内の特色ある歴史と文化を一覧できる「歴史文化博物館」を整備する。
- その際、多数の資料を展示・収蔵するためには地下等の有効活用を図る必要がある。
- 建物の地上部については、江戸時代の長崎奉行所立山役所の往時の姿をできるだけ復元するスペースと歴史資料の展示を主眼とするスペースに区分して整備することが望ましい。
- 県立図書館敷地に文書館を設置することが望ましい。

ような提言をいただきました。

先ほど行政の意志決定のプロセスが速くてわかりやすいと話しましたが、行政で政策立案をする場合は、まずこのような懇談会から始まります。この懇談会の提言を受け、次に出てきたのが基本方針です。県と市でここにどういうものをつくればいいかを検討したものです。先ほどの提言から１年がかりで、この再整備についての基本方針が出されました。これが政策決定です。

ここで初めて政策的に意思決定がなされ、公表されたわけです。この中で、「歴史文化博物館を県と市が一緒になってつくりましょう。長崎奉行所立山役所の一部の復元をやりましょう」とはっきり書かれております。美術博物館の美術部門がなくなりますので、「美術館については県で新たにつくりましょう」という方針を決めたのです。これが、いわゆる美術館や博物館を政策的につくるスタートになります。この後、13年１月からそれぞれ専門家会議をつくり、美術館と博物館の検討に入りました。

平成13年４月に、私が所属している都市再整備推進課ができました。これから本格的に準備事務に入っていきました。平成13年７月には、美術館の建設構想をつくって発表をさせていただいています。

博物館の方で具体的にご紹介したいと思いますが、博物館の構想を発表したのが平成13年12月です。この中で具体的なものを謳っていますが、今まで県立美術博物館と県立図書館と長崎市立博物館にあった資料をここに集め、歴史文化博物館をつくりましょうということです。これは、県と長崎市が一緒になってつくりましょうということで、いわゆる県・市合体の博物館をつくろうということです。

基本理念、基本的な性格は資料に書いてあるとおりです。管理運営計画をご覧になっていただければと思いますが、すでにこの時点で直営ではなく財団法人等への委託ということで、はっきりと「直営ではありません」と謳っています。この時点で私たちは民間に近い財団をつくり、委託するシステムの検討を始めていたわけです。

諏訪の森の再整備について（基本方針）

平成12年11月30日公表

基本方針の概要

長崎市諏訪の森地区を、将来にわたって文化の香り高い魅力ある空間として価値を高め、また、新たな観光拠点のひとつともなるよう、県と長崎市が緊密に連携し、文化施設の再整備や地区内の環境整備を行うものとする。

〈歴史文化博物館（仮称）〉
- 歴史文化博物館（仮称）を県と長崎市が一体となって整備する。
- 長崎奉行所立山役所の一部復元整備など文化的価値と観光的魅力を併せ持つ名所となるものにする。
- 「全国でも特異な海外交流史を中心とする博物館」、「長崎学の拠点」、「楽しさを体験できる博物館」、「生涯学習にも役立つ博物館」等としての機能と特色を持った施設内容とする。
- 設置場所は、県民立美術博物館、旧知事公舎及び長崎ユースホステルの敷地とする。

〈長崎県美術館（仮称）〉
- 県民の文化活動のニーズに応えるため、新たに県立美術館を設置する。
- 現在の県立美術博物館が所蔵する長崎ゆかりの美術品や本県出身者の作品、スペイン美術等を中心に展示。
- ギャラリー機能やアトリエ機能を充実し、参加体験型の美術館とする。
- 県民・市民・観光客等が気軽に立ち寄り交流の場となるような利用者本位の施設とする。
- 景観形成の観点から水辺環境を活かした魅力ある施設とする。
- 「新たな県立美術館」の設置場所は長崎市常盤・出島地区の市有地と運河をはさんだ県有地とする。

〈図書館〉
- 県立図書館は、当面、現状のままとする。
- 長崎市において市立図書館建設構想があること等から、今後、郷土資料や専門図書の充実を図りながら、主として市町村立図書館を支援する機能を充実していく。
- 長崎市の図書館計画の内容や建設後の運営状況を見ながら、県立図書館の県たすべき役割とあるべき姿を展望し、その中で施設の再整備についても検討する。

平成13年7月策定

長崎県新美術館（仮称）建設基本構想

概要

長崎県立美術博物館の
現状と課題
- 老朽化と狭隘化
- 美術館か博物館か
- 企画展と貸館事業の混在
- 観客へのアピール不足
- 生涯学習支援の機能の不足

基本理念

長崎県新美術館（仮称）
- 継承：長崎県立美術博物館の伝統と資産を新天に継承する。
- 交流：芸術文化活動の拠点として、多くの人と情報の交流を図る。
- 創造：豊かな感性と創造力を育み、新たな芸術文化を創出する。

設置目的

21世紀における長崎県の新しい芸術文化活動の拠点として、優れた美術作品の鑑賞や学習の機会を提供するとともに、創作活動や作品発表等の支援を通じて、生涯学習時代に対応した文化的環境の醸成と、新たな長崎文化の創出に寄与することを目的とする。

基本的な性格

○開かれた美術館　○交流する美術館　○体験する美術館　○発信する美術館　○連携する美術館

博物館については、平成14年２月から平成15年２月ということで、それぞれ１年間で設計をしています。通常、行政は基本設計と実施設計で２年かけますが、私たちはそれを１年でクリアしました。平成15年７月に博物館の建設に着工し、平成17年８月には完成させています。

この平成15年の頃に地方自治法の改正が出てきて、指定管理者制度が出てきます。法律は平成15年６月に公布、９月に施行になっております。突然出てきましたので面食らいましたが、その状況については後ほどお話しさせていただきたいと思います。このような段階も踏まえ、美術館は今年の４月23日に、博物館は11月３日にそれぞれオープンをさせていただきました。

博物館の機能は資料のとおりですが、この中で長崎県と長崎市が共同でつくるというのがひとつのポイントです。これは全国的に事例がありません。そもそも地方自治法では、こういうことを共同でつくることを想定していません。皆さんはいろいろな都市に行くと、よく、美術館や博物館へ行くと思いま

すが、県立と市立の両方を見なければその地域のことがわかりません。しかし、観光客や一般の人の視点に立てば大変不都合なことなので、県と市の資料を一緒に集めたほうが地域活性化にもなるのではないかという方針のもとに、県と市が共同でつくりましょうということになりました。

建設費は約80億円かかっています。建物だけ54億円で、総事業費80億円ですが、これを２対１で割りましょう、３分の２が県、３分の１を市で持ちましょう、今後の運営費については１対１の折半でやりましょう。そして、市立博物館が持っている16,000点の資料、旧県立美術博物館で持っていた2,000点の資料、県立図書館の海外交流史にかかる文書資料はかなり貴重なものがありますが、そういう文書資料30,000点も一緒にここに持ってきましょうということで、計48,000点の資料を基にした博物館にしようとしたわけです。

いろいろな法律上の問題もありました。地方自治法上、公の施設は設置条例をつくらなければいけないのですが、県では設置と管理を合わせた設置管理条例をつくっています。市では設置条例だけで、管理については市から県へ委託する形をとっています。県と市で規約を定め、市から県のほうへ市の持ち分について事務委託をしてもらってます。県・市合わせたところで、県から指定管理者へ委任をしています。県と市がつくる博物館ということで、大変目新しいことをやらせていただいています。

次に、このような作業をやっている過程でいろいろな問題が出てきました。行政上の問題ですが、行政を取り巻く環境がどういう環境にあるかということです。まず地方分権が大きくこの間に出てきます。皆さんご承知のように三位一体という言葉がありますが、「地方に財源も権限も下ろしてしまえ」というのが小泉総理の基本的な方針です。それに基づいていろいろな動きがあります。市町村の合併もかなり進んでいます。地方分権で、地方でできることは地方に任せてしまえということです。今まで国からの指示で動いていたものを地方で考えなければなりません。特にこれからの政策を組み立てる場合は、地方のアイデンティティーをきちんと明確にしていかなければ独特な政策はできません。大変難しいことになってきています。一面においては、地方の独自性が出しやすくなってきます。

次に行財政改革が出てきます。これは新聞紙上で大変な賑わいになっています。現実に国だけではなく県はもっと厳しい状況に置かれており、財政の健全化でかなり大胆な行動が行われています。例えば、長崎県の一般行政職では、平成13年から18年に対して職員を６％減らすことで、すでに300人の職員減を図ってきています。また、給与も５年間減り続けており、公共事業費についても平成10年に2,350億円あったのが、平成16年には1,185億円と半分までになってきています。かなり厳しい行財政改革に伴う構造改革が行われているところです。小泉総理は「民にできることは民へ」と言っていますが、私たちの県の方針も「民にできることは民へ」です。指定管理者制度が発足し、その制度に対する県の基本方針は、「民にできることは極力民にやらせたほうがいい。そのために、指定管理者制度を積極的に導入せよ」です。これは、本県だけではなく全国的に同じような状況にあろうかと思います。その中で出てきたのが指定管理者制度です。

皆さんご承知かと思いますが、指定管理者制度は平成15年６月に公布されて９月に施行になりました。これは単なる博物館のためではなく、公共施設全体について網をかけたわけです。本当は個別法と調整したうえでつくるのが手段だと思いますが、今回の法律は一網打尽に網をかけています。私たちも個別法との調整に大変苦慮しているわけですが、できたものは認めざるを得ません。その中でどう泳いでいくかを考えなければならない状況ではないかと思います。

この指定管理者制度は言葉だけが走っていますが、中身は、今までは直営と委託方式でのみ管理・運営できていたものが、今後は直営と委任です。委任とは権限を代行させるので、例えば料金を取るとか、時間を決めるということまで含めて権限を委任し、代行になり、非常に強い権限を指定管理者に与えることになります。指定管理者制度は、民間も可能にした代わりに権限も与えました。権限を与えるから

には、その指定管理者を決める場合は議会の議決が必要です。非常に権限が多く委任されていくことをご理解していただきたいと思います。その分、行政にも命令権が出てきて、停止命令等がかけられるようになりますので、行政としてもきちんと運営状況を把握しておくことが大事なのではないかと思います。また、行政の政策には目的があるので、政策方針に基づいて館の運営がきちんとなされているかどうかはチェックしていく必要が出てくるのではないかと思います。

私たちは、こういう中で指定管理者制度を導入してきたのですが、博物館の場合どういう形で導入したかお話しします。指定管理者制度の募集を始めたのは平成16年秋です。この前に美術館があったわけですが、美術館は平成15年12月に条例をつくり、即、指定管理者制度の募集を行いました。その際も公募制をとったのですが、その頃はまだ民間の人たちも勉強の過程だったのか一切申請がありませんでしたので、審査会を開き、財団法人長崎ミュージアム振興財団を指定管理者に指定させていただきました。

私たちは、そもそも指定管理者制度ができる前は受け皿としてこの財団をつくっており、美術館や博物館を運営しようと考えていたのですが、途中から指定管理者制度が入ってきたので、あえて公募制にして、その財団にも申請をさせたということです。美術館については他者から応募がなく、この財団を指定管理者にしていますが、これが全国のこの規模の美術館と博物館の指定管理者の第１号です。それゆえに私たちは要綱や募集要領などで大変苦労しましたが、第２弾になってくると、三菱総研を始め、いろいろなところで勉強会が始まりました。全国で指定管理者というのは旨みがあるのではないかという話になり、数兆円の規模の事業がそこには転んでいるぞという話にまでなりました。その中で、私たちは博物館について募集をいたしました。

募集開始は、11月26日とありますが、実はこの前に１回募集をしてます。10月に条例ができたので、ただちに指定管理者の募集をして現地調査や説明会をやりました。私たちが驚くほどいろいろな会社がたくさん来たのですが、「申請するところは事前にお知らせください」というお話にしていたところ、全然なくて、財団だけが考えているという状況になりました。これはおかしいということで、何社か来ていただいてお話をお伺いしたところ「シミュレーションに時間がかかっている」「新しい施設なのでなかなか組み立てができない」というお話がありました。しかし、「出したい」ということをはっきりおっしゃいましたので、少し時間をとろうということで、再募集しました。

最終的には６者来ました。大手の展示関係の会社、メンテナンスの会社、地元のNPO、先ほど言いました財団も出てきました。６社が応募しました。これを公平に選定しようということで、指定管理者募集要領の選定基準があります。選定を行う際は委員会をつくって、その委員会の委員に選定前から準備委員会に入っていただきました。その委員に募集要領からご検討をいただいています。募集要領を検討している際に、委員からもはっきりと、「選定基準を出そうじゃないか」ということで公表したのが資料の選定基準です。最終的にはこの選定基準に基づいて点数化し、それを基にして議論していただいたわけです。

実はこの選定に至る前に大変な問題がありました。指定管理者制度を導入する際に、今までは直営もしくは財団、公的な団体でやっていましたので、民間を想定しないで準備をしてきました。その結果、指定管理者制度を導入する際に、知事からも「財団や民間を含めて同じ土壌で争えるような要領にせよ」という明確な指示がありました。いろんな問題があ

長崎歴史文化博物館の指定管理者の指定

○長崎歴史文化博物館条例（平成16年10月15日公布）第3条で指定管理者制度の導入を規定
○指定管理者の募集と選定

募　集	[期　間]　平成16年11月26日～平成17年1月21日　[応募者数]　6者

長崎歴史文化博物館条例第6条の指定の基準

(1) 住民と公平な利用を確保できること。
(2) 博物館の効用を最大限に発揮させ、かつ管理運営経費の縮減を図ることができること。
(3) 物的・人的能力が、博物館の管理運営を安定して行うことができること。
(4) 県との連携が十分に図られるものであること。
(5) 県内に事務所を有する法人であること。

指定管理者募集要領の選定基準

(1)博物館の基本的な事業の展開、方策について	①コンセプト　②展示　③長崎学、生涯学習事業 ④調査研究や保存修理　⑤県との連携
(2)博物館の管理運営について	①全般　②公平な利用の確保 ③利用者の視点に立った取組み　④総合的マネジメント
(3)博物館の管理運営能力について	①運営体制の確保　②館長や専門職員の効率的配置 ③管理運営能力
(4)収支計画について	①妥当性　②収入の確保と経費縮減方策　③資金調達力
(5)その他	①地域振興　②新しい視点や考え方

指定管理者制度導入にあたってのポイント

今までの文化行政（博物館）施策の継続性
行政（県）と指定管理者のリスク分担
インセンティブの付与
公共性
総合的マネージメント
評価

り悩みましたが今はふっきれています。一番悩んだのは、文化行政の施策をどうやって継続させていくことができるのかでした。

次に、指定管理者にやらせる場合に、すべて指定管理者にリスクを負わせるのだったら応募してこないと思い、県と指定管理者の間でどのようにリスク分担を行えばいいのかというのが2点目です。また、民間がやる場合、民間は赤字までして仕事をしてくれません。利益の追求が民間の基本スタイルであるかと思います。その中には公共性もあり、企業としての社会性も求められますが、基本的にインセンティブをどこで与えるのか。これがないと民間はなかなか乗ってこないのではないかというのが私たちの考えでした。これが3点目です。そして4点目は、民間企業には公共性をどのように担保していけばいいのかということです。

全国の博物館について入館者が減る、財源が少なくなるなどのいろいろな問題が今までにありました。日本博物館協会からも「対話と連携の博物館」ということで、15年3月に出た調査研究委員会の報告の中でも謳われていますが、私たちが全国の博物館・美術館を調査した際に問題なのは館のマネージメントがほとんどできていないことです。学芸は学芸サイドで自分勝手に展示会や企画展をやりますが、総務はその入場収入を考えずに「どうぞやってください。予算内でやってください」としか言いません。行政の会計システムにも問題があると思いますが、歳入と歳出が違うわけです。歳入が予定よりも少なくても結果的に歳入減という形で処理してしまうというところで、バランス感覚がありません。歳入に対する歳出という考え方がないなどの問題もあるかと思いますが、とにかく博物館としての目的意識を持ったトータル的なマネージメントがなされていないのを痛切に感じていたので、こういうものをどう反映させるかということです。

さらに、直営でやった場合でも同じようなことはありますが、指定管理者がやった場合にどうやって評価していくのかということです。事業評価が、私たちの主題になってきていますが、この評価をどういう手段でやっていけばいいのかが検討している課題です。この6つの問題をどのように解決していくかが大きな要素になりました。

そこで、まず文化行政の施策と継続性については、提案してもらおうじゃないかということになりました。指定管理者の申請の際に、「あなた方はどうやって文化の継続性を保つのですか」ということで、私たちもいろいろな考え方やバージョンをつくっていたわけですが、これは逆に提案をしてもらおうということで整理させていただきました。

長崎歴史文化博物館に係る負担額

指定管理者	
支　出	収　入
・人件費（ショップ等除く） ・施設運営費（光熱水道費等） ・事業費 （調査研究・生涯学習等）	・指定管理者負担金 （県支出） ・生涯学習受講料
・常設展経費 ・企画展経費 （実行委員会形式など） ・ショップ、カフェ経費 （独立採算） ・利益（損失）	・観覧料 ・使用料 ・図書販売収入 ・ショップ、カフェ収入 ・その他収入（協賛金等）

負担金事業

利用料金事業

リスク分担とインセンティブの付与については、私たちは事業を負担金事業と利用料金事業に分けました。負担金事業は県からきちんと金をやるのでその中でクリアしてください。利用料金事業というのがありますが、ここがインセンティブを付与したところです。インセンティブを付与し、かつ民間のノウハウを活かせるところはここだということです。負担金事業というのはほとんど固定経費です。館を運営する際はどうしてもこのぐらいのことは最低限度必要だということで、人件費、施設運営費、事業費、その事業費の中には調査研究、生涯学習、教育普及事業等が入ると思いますが、そういうものについては固定事業ではないかという概念を作りました。常設展、企画展、ショップ、カフェについては、指定管理者の努力によって人を集めることもでき、大きな企画展や、いろいろな事業もできるのではないかということで、ここにインセンティブを付与することを考えたわけです。業務委任については、基本協定を毎年の負担金事業の金額については細目協定を毎年結ぶようにしました。その中で事業計画書を出していただきますので、館の建設基本構想、展示計画、募集要領の中で記載した、館の目的とする事業がきちんと達成されるかどうかは、この事業計画書の中でチェックをして担保をとっているわけです。館の運営については、かなりこの中で実行できるものと私は思っております。

もう1つの大きな課題は、文化の継続性ということについてです。乃村工藝社からの提案は「長崎歴史文化研究所をつくりましょう」ということでした。指定管理者の研究員と私たち県・市からの学芸員、大学の先生、他の博物館からの研究員等については全部受け入れ、そこで共同の調査研究を進め、継続

「ながさきミュージアムネットワークシステム」について

収蔵品のデータ項目

基本項目	所有者、所有者管理記号、オリジナル番号、収蔵場所、ジャンル、資料名、資料名(カナ)、別名・副題、別名・副題(カナ)、英語名、作家、作者・生産地(表示用)、作者・生産地(英語)、製作年(西暦)、製作・伝来時期(表示用)、サイズ(H×W×D)、サイズ(表示用)、重さ、コレクション等、素材・技法、形態・形状、付属品、箱・箱書き等、指定状況、署名・落款・サイン・賛、備考、解説・読み下し、解説文(英語)、キーワード、来歴、中国語タイトル、韓国語タイトル、バーコード、収蔵資料種別、名品案内、員数、上映時間(分)、非公開、財団の受入日、所有者の受入日、評価審議会開催日、価格評価審議会開催日、受入区分、資料提供元、資料提供元(表示用)、購入金額、受入時メモ、保険査定日、保険評価額、備品番号、予算種別コード、重要備品、除籍 (計54項目)
画像情報	代表画像、画像連番、タイトル等、著作権等、画像情報(VFZ,M,S,T)、利用許可設定 (計6項目)
外部メディア	タイトル、メディア種別、著作権情報、保管場所情報、備考 (計5項目)
関連HP情報	タイトル、URL、並び順 (計3項目)
関連資料・図書	収蔵資料番号
貸出履歴	許可番号、承認番号、主催、年度、期間、展覧会名、サブテーマ、担当者、備考、展覧会場 (計10項目)
展示履歴	展示名、種別、展示期間、展示場所 (計4項目)
修復履歴	修復履歴、修復業者、修復内容 (計3項目)
掲載履歴	書名、タイトル、執筆者・著者・編者、発行日、発行者、備考 (計6項目)

性を担保いたしましょうということでした。そして、一般の市民の方が大変心配しているのが資料の管理のことです。民間になった場合それをどこかに持っていって売ってしまうのではないかなどという過激な議論もありました。

私たちは、こういう問題が出る３年前から資料をデータベース化しようということを考えており、ソフトも県内の企業でつくりあげてきました。今まで学芸員の頭の中でいろいろな資料を管理していたものを、データベース上で、情報処理上で管理していきたいと考えたわけです。

この資料は、私たちのデータベースで管理している項目です。１品の資料について、これだけの項目を全部入れています。48,000点すべて入っているかというとそれは無理で、ほぼ常時使う資料を中心に、かなりの資料にこのような項目をすべて入れています。これを管理するコレクションマネージャーを指定管理者の中においています。その指定管理者のコレクションマネージャーがこれをチェックするわけです。資料を貸し入れたり、借り入れたりするときはコレクションマネージャーに、県の学芸員も立ち会って確認をする作業を行うようにしています。きちんと資料の管理ができますということで、体制を組んでいるところです。

これは、もうすでに稼動しておりますが、ぜひ皆さんも勉強していただければと思います。私が外から見ていると、ほとんどの資料は学芸員の頭の中に入っているものが多いです。貸し借りも学芸員同士の関係で、ペーパー１枚で借り入れしているところがあるかと思います。今後は、協定書、契約書を結んで資料の貸し出し、借り入れをしたいと思っています。

私たちが今回作業をやっていて気づいたことは、意匠の問題や著作権の問題等が資料には全部絡んでくるのです。これで、大変な作業を強いられましたので、今後は是非資料については、そのような問題もクリアしたうえでの契約書を結びながら貸し出しや貸し入れをしたいと思っております。現にライデン博物館の資料を借りる際は、膨大な契約書を結ばされております。中身はほとんど向こうの言うとおりですが、今後は治外法権にならないように日本の法律に照らし、損のないように契約書の中身も検討していきたいと思っています。

資料についてもう１点言いますと、指定管理者制度がまだ認知されていないところがあります。例えば、国立東京博物館からキリシタン資料が80点、２年間来ておりますが、これも協定を結んで借りております。これは県が借りています。指定管理者ではありません。県が借りて、県が指定管理者に管理をお願いしている形をとっています。この展示等に関しては県の学芸員がすべて立ち会って対応しているところです。ライデンの博物館からの資料もすべて県との契約のもとにやっています。そして、民間から借りている資料も県に貸したいということがあるので、県との間で契約をし、指定管理者に管理を行ってもらっているものもあります。指定管理者の館長同士で契約しているものもあり、過渡期の問題として、場合によっては県が中に入って契約を結ぶこともあると思います。

最後になりますが、これは私なりの整理としてお聞きしていただければと思います。実は大堀館長とも議論していますが、博物館を運営する際は、もちろん建設基本構想や要領に基づいて運営してもらうのが大前提ですが、その手段としてこういうことをきちんとやっていくことによって新しい博物館づくりができるのではないかと思っています。

１点目は総合的なマネージメントです。これはいろいろなところからご指摘をいただいているところです。

新しい博物館像を求めて

ポ イ ン ト

① 総合的なマネージメント
② 長崎歴史文化研究所の活動
③ 地域との関わり
④ 県・市との連携（コラボレーション）
⑤ ビジネスモデルと地域経済モデルの構築
⑥ 事業評価

2番目が歴史文化研究所の活動です。これがこの館の大きなポイントになると思います。ここの博物館の今後の調査研究がどう進むか、あるいは市民に対して歴史をどう調査し、公表していくかは歴史文化研究所の活動にかかると思います。長崎学の研究、普及、そういうものもこの研究所にかかると思いますので、この活動についてはこれからじっくり構えながらやっていきたいです。しかし、時間はかけないで早急にある程度の評価が出るようにしたいと思っています。

3番目が地域とのかかわりです。これが今後の博物館で大事ではないかなと思います。広い地域もあれば狭い地域もあり、自治会単位の地域もあります。長崎では「精霊流し」というものが夏にあり、それに使う大きな組み立て式の船があります。その倉庫は博物館の中につくられており、ここの自治会の地域の方々が利用できるようにしています。地域は自治会の総会などの場所に苦慮していますので、その会合にはこの博物館の会議室を利用できるようにと配慮をしています。また、この地域のゴミの集積場も博物館の中の設計にきちんと入れ、配置されています。更にはオープン後、この周辺地の数千所帯の皆さんに博物館へのご案内を差し上げ、無料チケットで来てもらうことにより博物館に愛着を持ってもらおうと考えています。

また、「長崎くんち」がありますが、そのときの出し物の練習や、集合の場所などにも活用していただきたいと地域との連携を深めています。広い意味での長崎市の地域ですと、1月に長崎はランタン祭りが1カ月ほどあります。それにあわせてこの博物館では故宮博物院展を行います。故宮博物院から収蔵資料を借り、中国のラストエンペラーをやる手配をしています。このような地域とかかわり方を持つことによって地域の活性化や発展につながっていくのではないか、そういうことをこまめにやっていく必要があるのではないかと思っています。

4番目は、県・市と指定管理者との連携が大事ということです。指定管理者になってから三者で30数回も会議を行なっています。毎週定例的に会議をもって問題点の確認、整理の確認作業をやっています。そういうことで、県・市と指定管理者との信頼関係をつくっていく情報の共有化をしていくことが大事ではないかと思っています。

5番目は「ビジネスモデルと地域経済モデル」と書いてありますが、私が乃村工藝社にはっきり言っていますのは、「新しいビジネスモデルをここでつくってください」ということです。それが館の活性化になると思っております。それを基にして、地域経済モデルの中にこの博物館を取り入れていこうではないかということです。そういうことで、地域の中になければならないものにしてしまうことによって、博物館の存在意義が出てくるのではないかと思います。

6番目の事業評価は先ほどご説明した通りです。私たちは、博物館の運営に携わってスタートしたばかりです。課題はありますので、課題については確実にクリアしながら、全国でも初めての民間による館の運営をうまくやっていきたいと思っています。

私がこれまでの5年間で感じたことを最後にお話しさせてください。指定管理者をきっかけにして、美術館と博物館の運営の問題が出てきていますが、問題は博物館の存在理由をきちんと議論しなければいけないのではないでしょうか。私たちが取り組み始めた5年前には、博物館法の改正の議論がありましたが、未だ改正の動きはありません。博物館をどうするのか、地方の文化行政をどうするのかをきちんとこういう学会でも議論していただきたいです。

学芸員について、毎年1万人出ていることを喜んでいる方もいらっしゃいますが、使える学芸員が本当に何人いるのか、質が本当に高いものなのかどうかです。学芸員はたった12単位で資格が取れますので、はたしてそれでいいのかどうか、博物館や美術館の専門職としてそれでいいのかどうか、制度を含めておおいに議論をしなければいけないと思います。

一般的に長い蓄積が大事だと博物館や美術館はいわれますが、時代はどんどん進んでいるので、黙っていれば全部潰されてしまうのが実際だと思います。私はこの5年間で我が国の文化行政に非常に危機感を覚えています。危機感を覚えているからこそ、こういうことをやっているわけですので、是非この学会でも真正面から議論していただき、日本の文化の発展のためにご尽力いただければと思います。僭越でございますが、以上で私のお話を終わらせていただきます。ご清聴ありがとうございました。

ミュージアム・マネージメント・フォーラム2005

パネルディスカッション第一部
「博物館の評価と指定管理者制度への対応」

司会　パネルディスカッションの第１部を始めさせていただきたいと思います。ここからの進行は、コーディネーターの千葉県総合教育センターの高安礼士氏にバトンタッチいたします。よろしくお願いします。

高安　こんにちは、千葉県総合教育センターの高安です。今日はコーディネーターを務めさせていただきます。このパネルディスカッションに入るまで、３回ほど内部で打ち合わせをしたのですが、テーマに合った良いストーリーがなかなかできませんでした。今日は基調講演があり、長崎県の報告ということで藤さんからは指定管理者制度の話がありました。

私は千葉県の現代産業科学館の建設を20年前に担当しました。当時は中央博物館と房総のむらと現代産業科学館の３つを並行的につくっていた時期でした。或る新聞から「博物館を３つつくれば文化県」といわれ、千葉県が遅れていると揶揄されたことがあります。その３つの博物館は特徴付けた博物館で、中央博物館は研究重視の直営の博物館、房総のむらは今でいう自治体設置の財団を主とした体験的な博物館、現代産業科学館はこちらの長崎県でやられているような、企業の資金で賄う博物館として構想せよというように私は命令され、いろいろと設立の準備に燃えた記憶がございます。その時は法の整備も進んでいなかったので、結局、自治体設置の財団の中に取り込まれ、現在に至っているわけです。個人的な思いを言うと、その当時に一生懸命考えたことが、今の長崎県で具現化しているということを藤さんの説明を聞いてあらためて感じた次第です。

今日は基調講演と報告を踏まえての徹底討論ですが、博物館の評価と指定管理者制度の問題が我が国において大変ホットな話題なので、この２つについて議論していきたいと考えています。

まず、今日はパネリストを６名ほどお呼びしてございます。パネリストの自己紹介と最近の自分の関心事ということでお願いします。最初は江戸東京たてもの園の佐々木さんからよろしくお願いします。

佐々木　江戸東京たてもの園の佐々木と申します。江戸東京たてもの園は両国にある江戸東京博物館の分館です。この長崎歴史文化博物館の開館のときに私たちの竹内館長を招き、お話しさせていただいたようです。私は現場の学芸員という立場から、今回この指定管理者をどう考えるかということをお話しします。

最近の関心事は、博物館の世界の中で、拠り所がなくて迷走している、暴走しているのではないか、ただその中に道筋も見えつつあるのではないかというところです。まず日本の国として、博物館（ミュージアム）をどうするか。博物館法は一体どうなっているのだろうということです。国としての拠り所があいまいなままであるということです。

もう１点は設置者、行政です。設置者が博物館をどう考えているのか。つまり、指定管理者制度をどんどん導入しようとしていますが、その手前に県や市として文化政策の中にミュージアムをどう位置付けるのかということがあいまいなままに、指定管理者制度を進めているのではないかということです。

また、ひるがえって現場でもミッションが明確か、職員の行動力基準がしっかりしているのか、ということを考えると心もとないのです。国も地方自治体も現場も拠り所がないままに大きな制度がかぶってきて、みんなが右往左往していることが一番気がかりです。

村井　村井と申します。私は外から４つの立場でミュージアムの活動を支援しています。ひとつは運営のコンサルタントとして、ふたつめは委員やアドバイザーとして、３つめはミュージアム経営の教師として教育を通して支援。４つめはミュージアムの評価と改善フォーラムを開催し、ミュージアム界の底上げのための活動を行っています。これはボランタリーでやっており、社会変革に少しでも役立ちたいという気持ちから活動しています。また、研究員として内部の一員としてかかわっている場合もあります。いろんな立場でいろいろな方たちとかかわり合いながら、ミュージアムを良くしていくために活動をしております。よろしくお願いいたします。

高橋　文化環境研究所の高橋です。文化環境研究所というところはご存じだと思うのですが、この長崎の歴史文化博物館の指定管理者である乃村工藝社のシンクタンクとして設置された研究所です。博物館の計画コンサルや運営コンサルなどミュージアムのコンサルタントをずっと続けている会社です。

私の最近の関心事は、今日もお話がありましたが、博物館がかなり政治のマターになっていて、地域の文化教育施設というより、むしろ経済活性化でどのように地域に貢献するのかというところに移ってきており、その所管も教育委員会から首長部局の方に移ってきています。この流れが悪い良いというのではなく、ミュージアムが健全に機能し、活性化さえすればいいと思っているのです。わが国の博物館法では、公立の博物館の所管は教育委員会に置くべきだということで、これが登録博物館の要件になっています。では、なぜ登録博物館制度が根付かないのか。実は、日本の博物館の中で、登録博物館を少なくしているのは、民間ではなく、行政自身が登録を避けているのです。行政に順法精神が欠けている、と言わざるを得ない状況にあります。登録博物館でなければ公立の博物館は財政的な保障は国庫からは期待できないということであれば、また違ってくるのですが、現在の状況だと首長部局でなければ博物館の維持発展が見込まれない。公立博物館を支える経済的な基盤であるカネおよびヒトの裁量権を握っているのは、知事や市町村長の首長部局ですから、地域経営の視点から博物館を捉えれば、博物館は首長部局に置かれた方がいいのかもしれない。指定管理者制度の時代に、教育委員会の所管にあるミュージアムと首長部局の傘下にあるミュージアムのどちらがこの地域にとっていいのか、博物館自身にとっていいのかという評価判断は、博物館を教育委員会所管の教育機関として位置づけてきたことに対しての問題提起でもあるのです。煎じ詰めれば教育委員会が健全に機能しうるかどうかの、制度そのものの存否にも関わってくる問題ともいえるものです。行政の中でのミュージアムの位置付けを指定管理者制度を機会にもう少し見定めていきたいと思っております。

高安　ありがとうございました。１番目の話題にもうすでに入っているようですが、最初は簡単な自己紹介でお願いします。たばこと塩の博物館の半田さんよろしくお願いします。

半田　たばこと塩の博物館の半田でございます。たばこと塩の博物館は、旧日本専売公社が1978年につくり、私は学芸員で入って28年目になります。自分のキャリアとしてはもうそろそろ疲れたなということで、若い人たちに一線を譲りたいという気持ちで仕事をしていますが、最近は現場の仕事が減り３割程度で、マネージメントの仕事が７割ぐらいと、学芸員としての仕事の内容も変化してきた状況です。

今の興味としては、2008年に自分の博物館が30周年を迎えるに当たり、館のミッション、理念、目的を見直し、中期計画を策定するという、自分に与えられた仕事のなかで、見方を変えれば、30周年をひとつのステップにして、新たなチャレンジの機会にしたいと考えています。そのなかで、自分なりのキーワードは、よき伝統をどういうふうに引き継ぎながら革新をしていくかということです。そのためには、たばこと塩というモノに対して、社会からの評価に値する博物館としての調査・研究をしなくてはいけないと思います。また一方で、これから30年先のたばこと塩の博物館を考えると、今日、議論になっている指定管理者制度も含めて、日本の博物館全体が30年先にどこを見るのかということは、企業博物館にとっても非常に重要なテーマであり、関心事であります。本日の私は、私立の博物館も忘れないでという立場でここにおります。

高安　どうもありがとうございました。アム・プロモーションの山下さん、よろしくお願いします。

山下　アム・プロモーションの山下です。『月刊ミュゼ』の山下ですと言ったほうが分かりやすいかと思います。皆さんのお手元にお配りされている、『ミュージアムマネージメントトゥデイ』の中で、私は『月刊ミュゼ』というミュージアム雑誌を通して指定管理者制度について、民間の方の意見や大学の先生方など当事者の意見を書いてまとめたものがありますので、あとでご覧いただければと思います。

指定管理者制度以外のことで自己紹介をさせていただきますと、94年に『月刊ミュゼ』ができてから10年余りになり、よく続いたものだなということと、なかなか購読者が増えない現実は一体何なのだというところです。５年前に、「ミュージアムの経営」「博物館経営」という言葉がこれほど一般化されるとはそのときは思えなかったのですが、

こういう状況になってきて、私のほうからすれば一般の人の目と専門家、中の活動をされている方々の考えをどのようにつないでいったらよいのかと考えると、現状はそれなりにいい機会になっているのではないか、市民のほうに博物館が近づいてきている、博物館も市のほうに近づいてきている状況にあるのかなと思っています。

高安　どうもありがとうございました。常磐大学の水嶋さん、よろしくお願いします。

水嶋　私は常磐大学で博物館学を教えております。藤さんがおっしゃったように私も最近の関心事項は全く同じで、ひとつはミュージアムの存在意義、もうひとつは実際に年間１万人や８千人、９千人を出している、学芸員養成課程がそういうことでいいのかと、現場に立っているとそう思います。

ですから、ひとつはミッションの見直しです。これはもう少しあとで議論になると思いますが、評価制度をどうやって構築するかということです。実際には、日本博物館協会の中で評価のベンチマークをつくっています。JMMAのような学会でも、このような評価基準をつくろうという動きがあります。

もうひとつは、人材養成という関心事項です。今日のサールさんの話を聞いて、25年という数字が出てきて非常に感動しましたが、国家100年の計を語るよりも、人生の中で活躍できるのは現実的に25年ぐらいです。その程度だからいいのではないのかと思ったのですが、指定管理者制度５年もこれから考えなくてはいけないので、４分の１世紀と考えるか、20分の１世紀と考えるかあとで議論したいと思います。

高安　今日のパネルディスカッションは４つの話題を考えております。１点目は、我が国の指定管理者制度に入る前に現状はどのような状態であって、どのようなことが課題かについて何人かの方に伺います。２点目は、その中でも特に狭い意味での博物館活動の評価の問題、ある意味では、内部評価といってもいいかもしれませんが、そういった問題です。３点目は、指定管理者制度にどう対応していったらいいかということです。４点目は、このフォーラムの準備で話している過程で出てきたことですが、指定管理者制度は３年または５年後にもう一度見直しがくるので、その３年後、５年後に向かってどのようなことを準備したらいいのかということを最後に議論したいと考えております。

まず、第１点目のテーマである「我が国の博物館現状と課題」について、もうすでに議論に入っておりますが、高橋さんから、先ほどに付け加えてどのようなことが今の課題と考えていますか。

高橋　先ほどほとんど話ししたので、付け加えることはあまりないのですが、博物館の中には、当然、公立だけではなくて民間もあるわけです。民間も今日参加されています半田さんがお勤めになる「たばこと塩の博物館」のように、かなり公共性の高い企業がつくった博物館、あるいは五島美術館、サントリー美術館のように純粋な民間の美術館などもあったりするのです。その民間の博物館のなかでも、今日ここにおいでになっている日本玩具博物館の井上館長の博物館のように、個人で熱心に経営されている博物館と、公立の博物館が同じマーケットの中で競合しあっているのです。

その競合に対して、民間の、特に個人でやっているところは、公的な援助にはあずかれない、行政もあまり手を差し延べてくれません。公立のほうは、イニシャルコストも公金によってまかなわれ、運営の段階では、民間の企業が指定管理者となって参加しお互いが競合する。地域社会のなかで、文化を市場に民間同士がしのぎを削るということがますますひどくなっていく。このアンフェアーな状況のなかで、地域社会はどのようにしのぎをサポートできるのかが、大きな課題になってくると思うのです。私立だから公立だからということではなく、ミュージアムそのものが公共性・公益性を担うということは、民間でも公立でも同じことなので、博物館を地域社会が平等、公平にサポートしていく仕組みを市民自らつくっていく必要があるのではないのかというのが課題です。

高安　ありがとうございます。同じように先ほども議論が出ていましたけれども、半田さんから現状の博物館の課題などのコメントをお願いします。

半田　高橋さんにフォローをしていただいたようです。民と官がミュージアムの世界で競合しているという話ですが、手前味噌ながら私どものところも含めて結構がんばっているところがたくさんあると実感しています。レジュメに参考資料で日本博物館協会から出ている『博物館の数と入館者』を添付しましたので、あとでよく見てください。

私立の博物館は、戦後の博物館の展開の中で、博物館という世界のすそ野を下支えしてきているところを力説したいと思います。

しかし、下支えをしてがんばっているのですが、私立の博物館を博物館法という法律の下で見直してみると、博物館法で登録制度、相当施設、類似施設と分けている、あの日本の登録制度は、少なくとも私どもの私立の博物館からみるとあまりメリットがありません。例えば、登録申請して登録にされたとしても、自分たちの博物館活動の中で何がそこで認められて、自分たちの活動の中で具体的にどこが評価されるのか、そして、登録のメリットが具体的に見えにくい状況があると思います。ちなみに、となりの芝生は青く見えるのかもしれませんが、先ほどのサールさんのお話は、公立私立の別、館の規模ではなくて、その博物館が博物館として最小限必要な基本的な要件をいかに満たして、いかにがんばっているかが登録の基準として明確になっている点が優れていると思います。また、今できなければ3年先の達成計画はどうやって作っているかというようなところを含めて、規模や設置者、館種を越えて標準化している。こうした視点を踏まえた博物館の登録制度について、日本型のローカルスタンダードが整備されていないというところが一番の課題ではないのかなと思っております。

また、公立館の評価の問題では、一生懸命活動している公立館でも、設立目的が設定されていないところが結構あるとよく言われます。一方、民間の私立の博物館では、設立目的がはっきりしているところが意外とたくさんあります。それが設置企業のイメージアップのためというような目的であっても、そのために博物館の活動をどうするかというようなところが明確に位置付けられているところがあります。しかしながら、最終的には事業の収益確保を目的とする企業や、財力が限られている個人が、長期的なビジョンの中で博物館を運営していくのは非常に難しいのです。博物館事業へのモチベーションを保ちながら、運営財源を確保するエネルギーも要るという中で、残念ながら消えていく博物館も多い現状も課題かと思います。公の視点で、公立だけではなく、状況にある私立の博物館をどうサポートできるのかという点も、今後の視野に入れたほうがいいのではないかと思います。

一方、特に会社組織が経営に携わっている博物館にとっては、今、社会的に大きなテーマになっている企業のCSRという観点から、博物館と企業の接点を捉え直すことも必要かと思います。企業が収益だけを上げていく時代は20世紀で終わったわけで、いかに一市民として社会に貢献していくか、また、社会に対する企業の責任をどう果たしていくかが問われる時代に、例えば、博物館や美術館を設置・運営していくことで、自分の企業の社会的責務を果たしていくという道が、民間、特に企業系の博物館に関しては、模索すべき道のひとつではないかと思います。

最後に、博物館の評価・登録制度に戻りますが、イギリスはどうだ、オランダはどうだ、アメリカはどうだという、海外のスタンダードをそのまま輸入するのではなく、江戸時代の共進会や博覧会から続いて積み上げてきた、日本の博物館の歴史的状況や今日的課題を検証しながら、望ましい日本型の制度を、今後30年を見据えてつくらなくてはいけないところが現状の課題ではないかと思います。

高安　ありがとうございます。引き続き山下さん、よろしくお願いします。

山下　指定管理者の話に結構入ってきているのですが、もう少し広げようかと思います。私が取材して思っているのは、館にかかわらず、関係者の方は指定管理者制度をはじめいろいろな財源が少なくなってきていて、予算カットなどで非常に寂しい話題が多いのです。が、一方で、例えば、ボランティアや友の会などに行きますとものすごく盛況なのです。私が明日訪ねる九州国立博物館などは、募集定員150名に対して応募者が900名あったということで、定員を150名から300名に上げて、しかも厳選しているような状況があります。一般の方々の博物館に参加したい意識がものすごく高く、それを博物館側でどう受け止めてくれるか、美術館でどう受け止めていくのかというのが今のひとつの課題だと思うのです。

また、館の運営をどうやっていくのかというところで、例えば、大阪自然史博物館のように、友の会に50年ぐらいの歴史があって、友の会も含めて組織がNPO化して、館と一緒にサポートしていこうと明確にやっているところもあるのです。そういった市民の人と一般の人たちの意欲、文化に参加したいという人はたくさんいるので、そこを博物館がどう取り組んでいけるのかが、今回のいろいろな経営の問題と一緒に非常に課題だと思っ

ております。

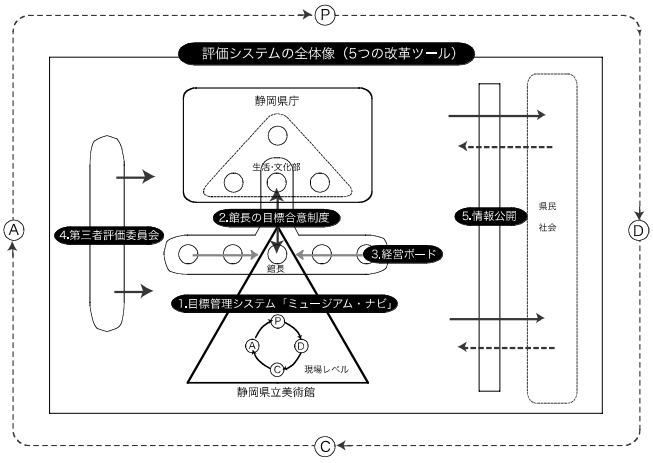
高安　ありがとうございます。一般の方々の博物館への参画の意欲が非常に高いということですが、博物館では受け入れ体制ができていないということを感じております。山下さんにはミュージアムアナリスト、ジャーナリストの不在の話題について触れて欲しかったのですが、また、あとでありましたらお願いします。

今、現状で考えられる博物館のここが問題といったことを述べていただきました。このフォーラムの準備の段階でいろいろ出た議論を整理したものがお手元に配ってある資料の中に書かれているようなものですが、今日新しく出てきた話題があります。この中でも、ここ数年、内部評価と外部評価のためにいろいろ準備をされて、具体的に活動をしている館もいくつかあります。それらの活動にかかわったことのある村井さんから、現状の博物館の課題とともに評価活動、事例報告や課題などをご紹介していただきたいと思います。

村井　博物館の現状と課題について補足します。ひとつは内部の問題。硬直した組織体制やその中での閉塞感。保身という立場を通そうとする人、個人の研究目的を優先する人が多く、博物館本来の社会への還元や貢献という役割が問われる機会が少なかった。ふたつめは、それを放置してきた設置者の問題。また、行政側が博物館の必要を問うこともなく、乱立して外郭団体もたくさんつくってしまったという問題もあります。今回の指定管理者制度の裏には、増えすぎた外郭団体つぶしも狙っている。

こうした現状の中、博物館の評価がどうなされているかをご紹介します。これは、静岡県立美術館で昨年度の最終報告書で出した評価システムのモデル（図）です。静岡県のほかに新潟県等でも外部評価導入の検討がなされています。千葉県では自己チェックを重視し、博物館経営を行っていくことができる仕組みづくりを進めています。国立科学博物館は独立行政法人の中期計画が来年度変わるわけですが、それに向けての指標を自分たちでつくって提示していこうという取り組みもなされています。

公立のミュージアムの場合、抱えている問題の所在はどこもそんなに変わらないので、静岡のモデルで示している５つのツールで経営改善はある程度推進できるのではないかと考えています。



まずひとつめのツールは、館内部での目標管理システムとしての評価の仕組みをつくること。ミッションマネージメントと業績評価が両方できる戦略計画方式を採用。２番目は、館長の役割の明確化。静岡の場合は、役割が就任時から不明確だったことに起因しています。月に１回来館して研究会を開いて終わり。これでは経営の責任は果たせません。でも館長は言われたことをやっていただけだったのです。設置者側が要望をきちんと出していなかったことに問題があります。そこで、館長の目標合意制度を明確にし、監視する仕組みをつくることが２つめのツールです。３番目が経営ボードです。専門分野の研究に長けているだけでは館長に求められる技量を満たしているとは言えません。そこで、地域の方たちの協力を得て、マーケティングや広報の分野、NPOの方たちとの連携づくり等を支援・強化するしくみとして経営ボードを形成。静岡の場合はまだ実現していません。とりあえず美術館協議会を強化はしましたが、それではまだ不十分です。４点目は、第三者評価委員会の設置です。ここでの特徴は、設置者のガバナンス能力も評価領域に入れていることです。通常、外部評価委員会をつくると、美術館が実施している事業だけを見ることが多いのですが、それでは現場を変革することはできません。制度や人事の仕組みも変えていかなければ、現場は変わることはできないのです。いくら担当者が改革を進めたくても、行政の枠組みの中ではできないことが多いので、それを打ち破るために第三者の立場から客観的に問題の所在を明らかにし評価し、改革を促していく形をつくろうということです。５つ目は、情報公開です。評価や実績結果を情報公開することによって、県民や社会が継続的に監視できるしくみをつくることが目的です。この５

つのツールによって、美術館内部のPDCAのしくみと、外部のステークホルダーも含む大きなPDCAを動かしていこうという考え方です。

今後、公の施設の運営の基本として、設置者・運営主体・現場、それぞれの責任を明らかにし、それをきちんと果たすことが重要だと私は考えています。しかし、現状はあいまいなまま放置されています。ミュージアムにかかわるステークホルダーにはそれぞれの立場で、責任と権限があるわけです。忘れてしまいがちですが、納税者にも運営する責任と権利があるのです。もちろん自治体にも権利と責任があります。それぞれの立場が権限だけを執行していこうというのはおかしな話です。

高橋　博物館の設置者責任ということで、村井さんが「ガバナンス」とおっしゃっていましたが、左側の三角形の丸の中に館長を私は入れたいと思うのです。「館長」は、経営責任者です。右側は運営責任者で、オペレーションマネージメントをする、いわゆる指定管理者でいえば企業の代表者です。誰にでも、どの立場から評価する権利と義務と責任があると思うのですが、当然のことですが学会や協会のようなところは公平に中立的にやるべきだと思っています。

例えば、今まで館長は非常勤であったりして、実質的な権限はもたされず、象徴的な存在だったと思うのです。先日も江戸東京博物館の館長が「責任は取らせられるけれども権限はない」というような話をされていました。それが現実でお寒い状況なのです。しかし、こういうような制度が出てきてしまった以上、良い悪いは別として、設置者、つくった側の責任は非常に重いものがあると思うのです。長崎歴史文化博物館の場合は、長崎県と長崎市が設置者です。その指定管理者への移行については文化行政の中で検討、決定されているのですが、実際の運用になりますと設置者の責任よりも、運営管理者のほうばかりに目がいってしまっています。私は、指定管理者の鍵は、管理者と設置者の中間をつなぐ館長のリーダーシップが非常に大事だと思います。

高安　どうもありがとうございました。このフォーラムのためにいろいろと準備段階で議論していたのですが、私は単純に考えていまして、博物館の仕事を書き上げて、指定管理者に任せるべき仕事をマル、バツ、サンカクですればいいのではないかと言いましたら、大変怒られました。特に、佐々木さんから怒られ、「そういうことではない。もっと構造的な問題があるのだ」と強く言われました。それで、「思いの丈を書いてみろ」と言ったら、14ページ以下4ページに渡って長々と書いてくれましたので、ポスト指定管理者制度についてはあとで議論しますが博物館の現状の問題、評価の問題、それと指定管理者に向かって、何をわれわれがすべきかについて、佐々木さんからコメントをお願いします。

佐々木　お手元のレジュメ集の16ページ（次頁参照）をご覧ください。高安さん、村井さん、水嶋さんの議論でこの図式が出てきていると思うのですが、評価を考えるときに、誰が何をやるかというのを切り分けて考えなくてはいけません。設置者にも設置責任があるし、経営者にも経営責任があるのです。そのときに、この一番端にある学協会の存在が今まであまりにも表に出てこなかったのが、私は残念に思います。学協会というのは、博物館協会、マネージメント学会、全日本博物館学会等になりますが、そこには現場の学芸員もいますし、民間の展示会社の人もいます。ミュージアム界の当事者であるということです。また、専門性を基盤にした公益を追求する存在であるはずだということで、学協会がやるべきことがあると思うのです。

その視点から、指定管理者制度の中で、評価をどう導入するかを私なりに考えたのが16ページ（次頁参照）の4になります。ここを簡単にご説明します。まず1点は質の保証、ある水準を達成しているということについて、半田さんもおっしゃったジャパン・スタンダードをぜひ確立すべきだということです。オランダのサールさんのお話にあったような発想で良いと思うのです。各館において方針がしっかりしているのか、ミュージアムの核になるコレクション・マネージメントがしっかりできているのかということは、設置者も館種も規模も関係ないわけです。どの館でもきちんとやらなくてはいけません。

これを見ていくと、第三者評価は村井さんの使い方と静岡の例と少し違うので混同されると思うのですが、マル適マークをきちんと付与することです。それについて本来は博物館法があったわけですが、高橋さんがおっしゃったように、これがきちんと機能していないのです。博物館法の制度が形骸化しているのは十分ご承知と思います。登

4．指定管理者制度の適正な運用
―評価制度導入を中心に―

⑴ 質の保証　拠り所の明確と評価

○第三者評価システムの構築・・・「マル適マーク」の付与
・目的：ミュージアムの業務水準の維持向上。設置責任の明確化
参考：イギリス、アメリカの基準認定事業
・方策：学協会による博物館認定事業の実施
もしくは博物館法の改正による博物館登録制度の抜本的な見直し共通の基礎基準のたたき台として「博物館の望ましい姿」（日本博物館協会）
多様性と普遍性の調和を
使命の明確化、計画の立案（多様性）
使命に基づく各種方針の策定（教育普及、地域連携、施設整備）の明確化（多様性と普遍性）
資料整理・記録管理の実施（普遍性）
・指定管理者制度への適応：仕様あるいは協定で、指定期間中に基準認定をクリアすることを入れる

○指定管理者の自己点検・外部評価の支援
・目的：施設の使命を明確か、事業計画がきちんと実施されているか確認する
・方策：学協会による支援・助言（コンサルティング事業）
各館における事業目標設定、検証、自己点検評価、外部評価、改善
PDCAサイクルを回すことを支援
この仕組みを各館独自で構築するのは困難
ノウハウの共有、各館への支援体制を構築

○博物館職業人行動基準（倫理規程）の策定と遵守
・目的：実務責任を全うするための指針の構築と遵守
・方策：学協会による行動基準の検討・提案
・指定管理者制度への適応：設置者は、指定の仕様あるいは協定書に、行動基準の遵守を明記する。とりあえずICOMの倫理規程を

○市民・利用者による博物館評価の推奨
・目的：市民、利用者の立場から指定管理者の経営状況を見守り、支援する
例：つなぐNPO「ミュージアムの通信簿」

これらを誰が主導するのか？

○学協会の役割の重要性 「専門家の責務」「プロの矜持」
当事者性、専門性を基盤に公益性を維持・増進する
急務：指定管理者制度が機能するための方策／条件の提示し、設置者に働きかける
調査研究に裏打ちされた「政策提言」を
（シンポやセミナーを何回やってみても・・・）
日博協）博物館の運営・経営指標の調査研究委員会、自己点検支援事業

⑵ 継続性と蓄積の維持

○指定期間を７～10年程度とする
○現場職員が継続してかかわれる仕組みを（実務の優秀さを維持する）
・交代する場合、雇用の機会と最低賃金保証（セーフティイーネットの構築）
新たな指定管理者への出向のルール化、斡旋
・プロのミュージアム・スタッフとしての位置づけ・身分の明確化（業績評価）
→学芸員資格の見直し　階層性、更新

⑶ 設置責任の明確化

○行政は専門家・市民・企業などの代表からなる評議会（カウンシル）か理事会（ボード）へ権限を委譲
文化政策の策定、施設の経営方針の確立、施設経営者の選定
（文化評議会は複数の施設を所管、理事会は施設後に設置）
現状：文化事業の素人が仕切っている。思いつき、的外れ、事なかれ
（中には優秀な人もいるが・・・良質な人が来る幸運を待つほかないのか）
各地の公立ミュージアム改革の壁→ガヴァナンス問題

録方法は２つしかないと思うのです。ひとつは、学協会が連合してジャパン・スタンダードをつくる。認定事業をやり始めるということです。もうひとつは、文部科学省が博物館法を改正して、登録制度を再構築する。この２点しかないと思います。

文科省の動きを待っていてもじりじりすると思うのです。国がやるのを待っている時代ではないはずですので、自分たちでつくり、それを文科省の参考にしてもらえばよいと思います。すぐにやり始めようとすればやれないことはないのです。「最初は20館からやったらどうですか」という貴重な示唆がサールさんからありました。そういった試みをやってはどうかということです。

これは指定管理者制度にどのようにかかわりがあるかというと、設置者も何年間か指定管理者に任せたときに、業務水準をどれだけ達成できているかをチェックするのは大変な作業になります。これを各都道府県、各市町村がそれぞれ独自に構築することは不合理極まりない。とんでもない仕事量になります。そこで、学協会が汎用性のある基準をつくり、設置者が指定管理者の指定要件に、この５年間でジャパン・スタンダードの水準をクリアすることを入れれば、その業務水準がチェックできるメリットがあると思います。

もう１点は、ミュージアム界全体にかかわることではなく、各館にかかわることです。本来なら直営も、指定管理者も問わないのですが、各館の事業目標、つまり設置者と運営する側が合意した目標を達成できているかどうかをチェックするのです。これも各館がそれぞれ構築する、積み上げていくということでは大変です。静岡県立美術館や兵庫県立人と自然の博物館の例もあり、各地でいろいろな形で自己点検や外部評価の事例が出ているのです。そういったノウハウをまとめて、学協会がミュージアム評価の支援機構を共同でつくり、各館でこういう自己点検、外部評価をしてほしいというリクエストに合わせてコンサルタントをしてはどうかという提案です。そうすると、各館ばらばらでやっていたノウハウが共有されるわけです。そして、その館にあった制度設計をすることが考えられます。

もう１点は、学協会の役割として重要だと思っているのですが、今日のサールさんのお話にもありましたとおり、倫理規程の制定です。つまりこの図式でいうと、運営責任、現場の責任、実務の責任です。これを保障するために、「博物館職業人行動基準」というものをつくって、指定管理者制度の中で指定管理者は遵守することを入れるということです。

まとめると３つのレベルのこと、博物館全体の底上げのための拠り所を明らかにしてマル適マークを付与する第三者評価を行う。また、各館の自己点検や外部評価を支援するようなコンサルタントをする。そして実務を支える倫理規程つまり「博物館職業人行動基準」をつくる。学協会がこの３点を合同で推進するのが最も求められていることではないかと私は考えています。以上です。

高安　どうもありがとうございます。さまざまな話題が出てまいりました。佐々木さんからの指定管理者制度にどう対応すればよいかについて、お三方からご意見を伺いましたが、その点についてご意見などはありませんか。水嶋さん、よろしくお願いします。

水嶋　この話は公立の博物館ですが、半田さんはどうお考えなのか少し聞いてみたいと思います。

半田　「私立は二の次だ」といつもと言われて辛い思いばかりしていますが、私も自分で作ろうとしている「たばこと塩の博物館」中期計画の中に、３年間で自己点検システムを導入するという計画を入れているのです。本当は入れたくなかったのですが、これを改革のモチベーションに変えていこうとすると、どうしても自分たちでそれを設定することが非常に大事だと思ったのです。評価というものは外圧でやるよりは内発的にやるべきだというのがやはり出発点であって、周りの枠組みができても組織が内発的に自分たちのやっていることを自分たちで評価してみようという気持ちにならなければ、なかなか難しいところがあると思うのです。各博物館がそういうモチベーションを持っていける現場になるように、学協会が周辺をサポートする感じが良いのではないのかと思います。

水嶋　それは自主基準という意味ですか？

半田　私立というのは、一般的に職員数が少なく、スタッフが限られています。自分たちでベンチマークやシステムをつくっていこうとすると本当に大変で、学芸の仕事ができなくなるという可能性もあるわけです。そういう意識の高まりがあったときに、うまくコンサルをやってあげて、ひとつ

の指標になるベンチマークがありますというような形でコンサルとうまく関係ができれば、その先に行けるのではないかと感じます。

高安　私の個人的な考えでは、自主基準は日本人にはなかなかできないのではないかと思うのです。例えば、昭和48年の48基準が撤廃されたときに、学芸員の定数も撤廃されてしまいました。ある意味で自主基準ではなく、国の力といった博物館法が、あるところでは必要ではないかと逆に思うのです。それについて佐々木さんはどうお考えなのでしょうか。

佐々木　まず、自主基準をつくり、それを（官）が摂り入れる。あるいは承認するということになるのではないでしょうか。そうして実効性を持たせる。

高安　先ほど個人的な経験の中で申しあげましたが、1985年当時の公立博物館の設置基準に基づいて、それを最大限利用してつくった千葉県には県立中央博物館、現代産業科学館、房総のむらがあります。中央博物館は13,000平米ですが、常勤職員を80人近くそろえています。現代産業博物館は8,000平米そこそこなのに、40数人の常勤職員を確保できたのは基準があったからです。問題はその制度に基づいて作った博物館が本当に機能しているかどうかです。これまでのやり方が破産したので、今、この指定管理者制度になっているということだと思うのです。

公務員である私が、「公務員がさぼっている」となかなか言いにくいのですが、実際、半分管理職みたいなことをやっているところをみると、もっと効率的にできるのではないか、指定管理者制度が逆にうまくいくのではないかと、個人的に思わないわけでもないのです。そういったところをあとでまた議論をするかもしれませんが、たまたまいい機会にいろいろな意味で、博物館をつくるときの基準ではなくて、管理・運営するときの基準を設けて、それで失敗すると峻別されていく時代にきたのではないかと思っています。

そろそろ中間の休憩の時間になりますが、高橋さんは今回の長崎県にかかわって、県の問題とそれを受ける民間企業として、違和感があったことはなかったのでしょうか。委託に関してはうまくいったのでしょうか。

高橋　答えは難しいですが、ものすごくうまくいきました。その原因は、そこにいらっしゃる藤課長がものすごくがんばってくれたからです。設置者の責任を十分に認識しておられ、民間に指定管理者をお願いするということでも、国に対しての根回し、県の内部の根回しも藤さんが全部やってこられて、藤さんがいらっしゃらなかったら今の博物館は実現しなかったと思います。この制度は、設置者である行政の方がしっかりしていないと駄目なのです。その見本がここにあると思います。

高安　水嶋さんから、何か質問がありますか。

水嶋　今日は、「徹底討論でよく話せ」という指示が出ていますので、あえて聞きますと、長崎県は藤さんがいなくなったらどうなのですか？　リーダーシップというのは、ある意味その人でなくてはできない能力があると思うのです。私は、いろいろな県でいろいろな仕事をさせてもらいましたが、そういうリーダーに限って後がまがいなくなると、その県は駄目になってしまうのです。藤さんの話を聞いて非常に感動をしましたし、この人がいたからここの博物館ありという感じも受けました。しかも、長崎は第１番でやるのが好きでしょうから。しかし、そのあとどういうことになっているのか、これは本人に聞いていいのでしょうか。

高安　後段の質疑応答で受けたいと思います。

水嶋　では、後ほどよろしくお願いいたします。

高安　話が盛り上がってきたところではありますが、ここまで出された話題も含めて後半の質疑応答の中で、質問用紙に書いていただきたいと思います。水嶋さんのお話では、博物館がよく言われることは、仕事が人に付いていて、システム化されていないということです。それから、話が長い。この２つが欠点だと博物館人によく言われています。人に付いていかないためにはどうしたらいいかについて、今日の前半部のパネリストの方々の発言、提案、また藤さんのご発表についての質問を休憩時間に書いていただき、後半は皆さんからのご意見なども承りたいと考えております。

司会　どうもありがとうございました。

Tea Time

パネルディスカッション第二部
「博物館の評価と指定管理者制度への対応」（続き）

高安　後半の部に入らせていただきます。今、指定者管理制度への対応をテーマにしているわけですが、水嶋さんからも質問がありましたし、今も質問が出ていますので、後半部は指定管理者制度のさまざまな諸問題を徹底討論ということで、会場の皆さまからもご意見や質問等をいただきながら進めたいと思います。まず、水嶋さんから出ていました、長崎県はうまくいったようだが、藤さんがいなくなったらどうなのだということも含めて、先ほどのご発表で言い足りなかったことも補充していただきながら、藤さんにご発言を求めたいと思います。よろしくお願いします。

藤　一言で言いますと大丈夫でございます。行政はきちんと伝達のシステムができているということと、11月３日開館以降、次の作業もわれわれスタッフと協議してやっています。今まで議論したことや長崎歴史文化研究所の職員の研究内容等の考え方、指定管理者へのわれわれの評価の仕方などを今のうちにきちんとシステム化しようとしています。システム化することによって、われわれの考え方はきちんと継続化されていくのではないかと思っています。私は一生懸命やらせていただいていますが、私と全く同じダミーの人間ができることはあり得ません。次の人は次の人なりの視点を持って、新しい視点でまた取り組んでいただけることが行政の中で非常におもしろみのあるところですので、そういう視点で見ていくと、いろいろな人がかかわってくることが長期的に見るとおもしろいのではないのかと考えています。

高安　行政はおもしろいということだけでやっているわけではないのですが、システム化というのはある意味で形骸化を招くと思うのです。挑発的でけんかを売っているような感じですが、そのへんはどうなのでしょうか。村井さんにお聞きしますが、今の話を聞いてどう思いますか？　ある県が博物館評価を一生懸命やっているのですが、文化政策課が一生懸命やっていても、現場は笛を吹けども踊らずなのだと聞きます。そういうところで非常に歯がゆい思いをしているのです。今の藤さんの話をお聞きして、村井さんはどう思いますか。

村井　協定が結ばれるまでのシステムや書類づくりがうまくいったか当事者同士でチェックできたとしても、制度も含めてガバナンスの問題や制度の執行にかかわる課題を解決する手だてが現状ではない。ですから、第三者の立場で監視をした意見こそ聞くべきではないかと思います。

現状の指定管理者制度の中でさまざまな問題が出てきています。まず、設置者には公募の際、サービス水準書や業務基準書を適切につくる責任がある。しかし、そのレベルが低いという問題があります。たとえば、受益者負担で収入が賄える利用料金制度が導入できると水準書や基準書に書いてあっても、現場が料金設定しやすいよう、条例を修正し忘れている行政担当者もいるのです。企画展の観覧料を最高2,000円以上までと設定しておけばいいものを、固定額600円のままになっていることもあります。これでは企画展毎に金額を変えて収入を得ようとしても入らないわけです。こういった漏れをなくしていく改善が必要です。

次にサービス水準や業務水準を提示する場合、量と質のレベルを両方示すべきだと私は思っています。設置者側は、年度別の数値目標を当然提示しますが、併せて長期的な成果目標も示すべきだと考えています。事業者は単年度のサービスの質や業務の執行状況を報告し、設置者がそれを確認する。さらに、設置者は政策や長期的な成果目標が達成されたかをチェックをし、結果を情報公開する。後者の領域も事業者に評価を任せるのでは設置者の責任が遂行されたとは言えない。ここまでが設置者と事業者による自己評価です。

最後に、第三者の立場からの評価が実施できるよう、指定管理者を導入する前に、あるいは協約締結の前に、第三者評価委員会等を設けていくことも必要ではないかと思います。

水嶋　村井さんが「行政が要求水準をつくる、指定管理者を出す公募をかけるときの仕様書さえも書けない自治体もある」とおっしゃいました。私は、指定管理者が入ったからといって、すべてきれい事でいくとは思いません。項目数をいうのは少し問題があるかもしれませんが、指定管理者制度を決めるときに百何十項目とつまらない議論をしているのです。高橋さんなどは違うかもしれませんが、きれい事だけではないから私たちが騒ぎ出そうとしているのではないでしょうか？　特に私は館長にこだわっているわけではありませんが、つなぎ役としての行政、設置責任者から指定管理者である運営責任者に対して行なうのは館長の役目

だと思います。中には、はさみうちされている人もいるようですが、このあたりはどうですか？　長崎県として、あるいは館長にお聞きするのがいいのかどうか分かりませんが、一言お願いいたします。

大堀　スタートして短期間ですので難しいご質問です。先ほどの水嶋先生の藤課長へのご質問ですが、私から言わせれば、藤課長らしくない謙虚なお答えでした。担当者が変った場合に継続性はどうなるのかという問題に対して、いろいろな人がそれぞれの考えで進めることもいいことではないか、それはそのとおりだと思います。けれども私がここ2～3カ月で感じているところでは、藤課長を中心とした進め方については、課内の人たちが本当に一体となって、その精神は皆さんで共通理解を図っておられるので、長崎に関しては継続性の問題についての心配はないと思っています。

また、水嶋先生が先ほど確か学協会として博物館の認定事業などを実施してはどうかというお話がありました。これは、早ければできるだけ早期に日本ミュージアム・マネジメント学会として、例えば指定管理者制度に関する研修を実施し、何らかの認定書を発行する事業を実施してはどうかと考えております。また、評価、支援機構をつくってコンサルタント的なこともしたらどうかと話し合いをしているところです。ミュージアムもさまざまな問題に直面していますので、日本博物館協会や私たちの学会などそれぞれの団体だけで力を発揮しましょうということではなく、もっと大同団結した方がいいと春のJMMA総会でも提案しています。徐々にそのようにしていかなければいけないだろうと思っています。

また、この指定管理者制度を受け、先ほど水嶋先生が県の設置責任、設置者の責任の重大さ、さらにもっと重要なのは館長の経営責任であるとおっしゃいました。体がいくつあっても足りない感じがするのですが、その館長がお飾りであったり、名誉職的であったりするようでは、大変まずいと思いますし、私はそんなことにはなりません。もちろん、強力にリードするつもりでいます。そうは言っても、先ほど藤課長からお話がありましたように、県の設置に対していろいろな考え方があります。したがって当然館長としては行政、及び指定管理者である乃村工藝社との緊密な連携は絶対必要です。さらに、館長はそれを乗り越えてより高い事業の計画、実施にあたっては、質を低下させないどころか、さらにこれまでにない博物館の質的に高い多様な事業にしなければと考えています。その点については、学会員から、学会の会長が指定管理者制度下の館長に就任するのはどうかと疑問を提示されたことがありました。ご心配はありがたいですが、だからこそ課題について果敢にチャレンジしていきたいと考えております。また、今の日本の博物館の非常勤館長のあり方は問題だと思います。権限は何もなくて責任ばかり問われる、そういう制度をとっている東京都の例があります。それに似たケースはたくさんあるわけです。私も大学学長を退任して1年ぐらい大学で○○研究をしようと新しいスタートをした矢先のことでしたので1年間は非常勤でやらざるを得ません。まもなく専任になります。非常勤の館長では十分なマネジメントは不可能です。

高安　どうもありがとうございます。

水嶋　今の所信表明演説みたいなものをお聞きしましたが、この三位一体というのは、変な言葉ですが、マスターベーションで終わってしまうのではないかと思います。高橋さんも、藤さんも、館長もいいことを言います。やはりそこに批判の目を向けるのはミュージアムジャーナリストである山下さんのような役割だと思います。これは市民のうんぬんという話もあるのですが、市民も逆にこの館の中のボランティアになると自分のことを悪く言わないのです。常にジャーナリスティックな目で、外圧という言い方は失礼ですが、批判の目を向けていくことが私は必要ではないかと思います。

山下　ありがとうございます。なぜミュージアムにアナリストやジャーナリストがいないのかについてですが、割に簡単です。例えばジャーナリストはおそらく何かを伝えたいのだと思うのです。これは絶対伝えるべきだ、いかにみんなに伝わるように書くのか、情報を出すのか、と思う人がいる。そう思ってもそれを書ける媒体があるか、メディアがあるのか。もうひとつ、それで食べていけるのかというのがあると思います。

例えば、新聞記者の方々は、新聞で例えば美術、ミュージアムの関係ですと大体は文化欄に美術記者がいます。美術記者が美術館や博物館の企画展や特別展について書くのはかなり多いと思います。最近では博物館の経営問題に、「こんなことをしている」などと出てくるのですが、新聞の場合でも

そういった博物館の経営に対してあまり書かないのです。それは読者が喜ばないからです。そうするとミュージアムのリテラシーをいかに皆さんに持っていただくかが大事だと思います。これが課題だと思います。

エピソードがひとつあります。最近『おとなのOFF』や『自由時間』で、ミュージアムの特集が非常に多いです。女性誌でも多いと思います。『おとなのOFF』の５月か６月にミュージアムの特集をしましたところ、完売したそうです。知り合いの人に「そんなに売れたのですか、すごいですね」「そうですよ。今ミュージアムがすごい話題になって、行きたい人が多いじゃないですか」と言われたのです。ミュージアムの暴露話ではないのですが、「どういうところに苦労して企画展を行なっているのか、という記事を書きたいのですがどうでしょうか」と私はもう１回聞きましたら、「そういうことはうちの読者は全然望んでいません」と一笑されました。ここでまず媒体がなくなるわけです。

しかし、最近は日経や朝日でも動きがあります。そのひとつのきっかけは「変化している」ということです。変化しているからそれを知りたい、あとは何か矛盾があるから知りたいのです。ではどのようにそれを美術館側が広報するかとなると、美術館や博物館の中に広報という役割が非常に大事になってきています。それに早く目を付けたのが東京都写真美術館の福原義春館長です。まず学芸員を１人減らし、広報の専門家を入れる。そして新聞記者を呼んで自分たちの意見を発表する懇談会を持つということをすると、東京なのですぐ新聞に載ります。今までは企画展や特別展があると「目玉は何ですか？　あ、そうですか、それですね」となるのですが、今度は記者の方々が、見方をどんどん高めていくのです。前はこうだったのにこうではないか、というふうになっていくのです。ミュージアムジャーナリストは少しずつ増えていると思います。

長崎県のもうひとつの美術館の館長さんにもお会いしてきましたが、非常にエネルギッシュで、オリジナルの音楽CDでジャズをつくったり、講演会の中にフラメンコの踊りをしたり、スペインの文化を伝えるなど、できることはいろいろしようということで「美術館からの脱皮」と言っています。そういうふうに変わってきています。

先ほどの水嶋さんのご質問ですが、ジャーナリズムのやり方は記事の書き方などいろいろあると思います。世の中に「ほめ殺し」という言葉がありますが、どこから見ていくかの視点によって非常に変わってきます。例えば農業問題などありますが、「暗い暗い暗い」というと全部が暗くなっていくのですが、明るい話題はどんどん出していくことによって底上げができる可能性もあります。『月刊ミュゼ』としてはあまり暗く最後をまとめないで、何かハッピーエンドにしたいという方針になっています。

高安　ありがとうございました。同じような分野で、私は今科学教育に携わっているのですが、最近サイエンスコミュニケーターという動きがずいぶんあり、大学でそういった講座を設けています。東京大学をはじめ、北海道大学、大阪大学にあります。同じようにミュージアムの広報を育てるという意味で、ミュージアム・コミュニケーターというのも養成講座にあっていいのではないかと思います。その方がジャーナリスティックな活動をしたり、ポジティブなこともネガティブなことも、ある意味では告発していくことも必要ではないかと思います。

長崎県長崎市の指定管理者制度の話題を中心としながら今議論をしているのですが、ここで会場の皆様からご意見やご質問をお伺いしたいと思います。

質問者Ａ　今山下さんからかなり貴重なお話がありました。ミュージアムジャーナリズムにも需要がないところに供給はないという話ですが、供給のないところに需要もないという話もまた成り立つと思うのです。一番遅れているのは、ミュージアム側からの広報のための話題の提供がなさすぎるのではないかと思います。山下さんが一所懸命相手の立場になって、「ここの売りはこうですよ」とほじくり出して記事にしなければ『ミュゼ』の紙面が埋まらないという現状は本当に残念だと思います。ミュージアムというのは面白いことや話題が山ほどあって、それがあればこそ人も大勢来るし、人が大勢入ればなんぼという世界もどんどん広がってくるということですが、ミュージアムジャーナリズムが不在であることの裏返しに、ジャーナリズムをうまく利用してやろうというミュージアム側の姿勢が足りなさ過ぎるのではないかということです。この長崎県、この博物館はひとつの良い先行事例をつくっていただければと課長さんにも是非お願いしたいと思います。いかがでし

ょうか？

大堀　今度の指定管理者制度にあたって組織を考えていただいたときに、実は株式会社JTBから３人、広報営業担当の館職員として派遣してもらっております。おそらくこれまでの公立の博物館ではそういった人材を確保しすることはできなかったと思います。当館ではこうした専門の人が入って来て、まだまだ十分ではないですが短期間で極めてよくやってくれておりますので、今のご質問にあったような広報の充実、ミュージアム側からのいろいろな働きかけというのは十分にこれからやっていけると思っております。

高安　ありがとうございます。千葉ロッテも今年たまたま強くなっただけではなく、広報も非常にしっかりしているのです。そういう裏方も今回の躍進のひとつになっているとお伺いしています。もうおひとり、ご意見やご質問はありませんか？

質問者Ｂ　私は２年前にできたある市の美術館に勤めています。財団運営をしています。高橋先生に個人的な見解があればお聞きしたいと思っています。今、美術館も指定管理者制度で公募をしている中で危惧していることがあります。具体的には、来年東京都が６館、これは美術館だけではなく文化施設、いろいろ含めて出すことになっています。これについて、全部は取れないのではないか、都下の自治体の職員、八王子市の職員の中ではいくつか落とすのではないかと言われています。落とした後に財団が解散する、リストラするというのがあると思うのですが、その前に都下の財団の公募している施設を歴史文化財団などが取りにいくのではないかと危惧しています。また、私たちの財団でも、民間よりも隣の市の財団が一番怖いです。

高安　質問中申し訳ありませんが、個々の問題ではなく一般論としての課題提供をしていただければと思うのですが？

質問者Ｂ　その財団の統合が少し進むのではないか、そういうことを含めて高橋先生はどうお考えでしょうか？

高橋　財団はたくさんの人材を抱え、プロパーの学芸員もたくさんいます。指定管理者制度で公募を行なうときに、財団が条件も一番揃っています。公募を一斉に行なう場合、一企業だけでそれだけの人材をすぐ用意できないので、これは、はっきり財団が受け皿になるしかないのです。実際に横浜市のミュージアムの指定管理者はそれで全部財団になりました。

例えば、横浜市都市発展記念館、開港記念館、歴史博物館、そういうところは全部財団が指定管理者です。財団自身も指定管理者に変わらなければ、指定管理者制度になっても何にもならない。指定管理者制度は、政府からのトップダウンの制度だから「指定」管理は「師弟」管理と読み替えてもいいくらいのものです。「弟」にとってみれば、財団から民間にアウトソーシングの形で下りてくるわけで、無理してとらなくても、民間には仕事が来るのです。逆の話もあるわけで、民間が指定管理者に選定されれば、新たに財団にある部分を委託することもできないことはないわけです。指定管理者制度は、かなり柔軟な制度なので、みんな仲良くすればいいのではないかと思います。

山下　先日、福島で高橋さんをお呼びして研修会をしました。聞きに来られた方は県の学芸員や財団の方で、一番質問が出たのが雇用問題です。日経新聞に株式会社乃村工藝社は１年契約で、そういうのはおかしいのではないかという話もありましたが、そういうところでもそうですね。

高橋　そうです。そばにサントリーパブリシティサービス株式会社（SPS）の社長の勝田さんがいらしたのですが、SPSさんが指定管理者となった「島根県立美術館」は、フルスペックの指定管理者制度になっていません。館長と学芸員は県の職員で、施設管理や広報などはSPSさんの領域ということで、従来の委託管理制度とほぼ同じではないかという気がします。指定管理者制度は、ある程度は行政が好き勝手なことができるような気がします。それは中央政府からのトップダウンの制度であり、設置者と事業者の関係も「契約」関係でなく、お互いが協定で取り決める「行政処分」の関係にある、ということなので、私達が対等な関係で主張しても「これは行政処分だ」と言われれば、「はぁ？」と答えるしかないです。ですから、これは行政がしっかりしていないといけない制度と仕組みなのです。指定管理者の「シ」は師匠の師、「テイ」は弟、師弟管理制度ということで、師がしっかりしていないとこの制度はダメということです。われわれ民間は、制度に準じる立場なので、批判

されても実際困るというところがあります。

高安　お立場は十分理解しています。水嶋さん、何か？

水嶋　先ほどは行政と館長と指定管理者のことを言いましたが、補足すると、私は学芸員の不在が問題だと思います。調査研究、あるいは基礎的な、地味なお金にならない部分をないがしろにすること自体が問題だと思うのです。

先日、トロント大学の博物科学部の先生を呼んで２～３日一緒に話をしました。これから少し宣伝になりますが、皆さんにお配りした「MMTの国際バージョン、MMTインターナショナルをつくろう」と言ったのです。そのときのテーマは教育などいろいろと出たのですが、カナダでも外注化が進んでいて学芸員の不在を嘆いているのです。「MMTインターナショナルのテーマにするのはキュレイトリアルレスポンシビリティにしたい」と彼が主張するわけです。「キュレイトリアルレスポンシビリティというのは何？」と聞くと、その学芸員不在のことがカナダや北米でも問題になっていて、「今回の指定管理者制度を見ても島根県立美術館は学芸部門を離さないで指定管理者導入をした」と言っていますが、ひとつのいき方だと思うのです。

ここの場合は、長崎歴史文化研究所が中心的になるそうですが、私はその学芸部門を離すか離さないかは死活問題だと思います。多分お金にならない部分は、例えば特別展をやらない、常設の目録作成、先ほどデータベースの話が出ていましたが、そういった地味な評価されないところは無視される、それこそ危機だと思うのです。そのあたりを長崎県担当者あるいは館長に聞きたいのですが？

藤　調査研究の話が出ていますが、お手元の配布資料の中に、特に調査研究についての評価項目を書かれたのがこの表です。このときに言われているのは、この研究の結果が地域の活性化、文化財保護や環境保護に役立っているか、そういった新たな調査研究の成果や効果というか、昔はあまり問題になっていなかったことが問われていると思います。この点では今までの博物館は、特に学芸部門は無頓着に行なってきたところがあるので、こういったことも評価の中に強く意識する必要があると思います。

半田　学芸部長なのですが、一言よろしいでしょうか？

高安　どうぞ。

半田　今日の話の中で、水嶋さんが言われた「学芸員の不在」は非常に大きな問題として指定管理者制度が進んでいく中でも残っていくと思います。先ほど高安さんが、「博物館の仕事というのは人についてきてしまっている歴史があるので、それをシステムに変えていかなくてはいけない」とおっしゃっていましたが、逆に言うと、日本型の博物館は人に仕事がついてきたから今があるという世界もあるわけです。横須賀や平塚でも、カリスマ性を持っている学芸員が行政の意思を超えて市民と連携してひとつのコミュニティをつくったりして、新しいやり方をしているモデルがあるわけです。

問題は、今までの多くの博物館・美術館は、学芸以外の管理部門は、３～４年でローテーションしてしまいますが、学芸の方はプロパーが多く、ずっと10～15年そこにいるので、ものが言えない状況が生まれがちでした。学芸部門そのものがアンタッチャブルになってしまい、学芸を組織全体の中でマネジメントするシステムがないわけです。学芸員１人１人に仕事がついてくるような仕事をもっと育てながら、全体の学芸をマネジメントするシステムが求められていると私は思います。

高安　話は核心に近づいてきたと私個人は思っています。つまり行政の論理としては個人名で仕事をしてはいけないというのがあります。公立の博物館も同じで、出る杭は打たれてしまうわけです。そのことと今のこの指定管理者制度は本当にいい問題を投げかけていると私も理解します。

佐々木　先ほど話題に出た、東京都歴史文化財団に私も所属しているので、この秋に指定管理者の決戦を控えています。その詳細は何とも申し上げられませんが、勝つための戦略はひとつしかないと思います。設置者をうならせ競争相手にも打ち勝つ非常に魅力ある、しかも効率のいい提案をして勝つ。それだけです。いろいろな策も考えたりはしていますが、突き詰めると王道でいくしかありません。つまり納税者に、この人たちにやらせたいと思わせるしかないと思います。

それは置いておいて、この指定管理者と学芸員とのスキルや経験について出ていましたが。

高安　それに絡めて、そのポスト指定管理者制度の話題にも少し触れていただければと思います。

佐々木　スキルや経験についてポスト指定管理者制度になるかどうかは分からないのですが、学芸の仕事を聖域化して、それを守るか守らないかという話にはならないと思います。設置者も設置責任を負う覚悟をする、経営者も経営責任を負う覚悟をする、私たち職員は運営責任というか現場の責任、実務責任を負う覚悟をする。実務責任の中のひとつは個人の業績評価になると思います。それも負わないで仕事を守れ、継続してくれなどとは言えない、言ったらそこで負けだと思います。おそらく個人の業績をはっきり説明する形にならざるを得ないのではないでしょうか。設置者に「うちの財団はこれだけの仕事をしてきた人たちがいるのです、どうですか」と言っていくしかない。全然根本的な解決ではないですが、そういう個々人の業績を問うようなある種の痛みをさらけ出さなければいけなくなると思います。

水嶋　それは終身雇用制や年功序列制の旧日本型の雇用体系の中で考えているからで、誰かが書いていましたが、引き抜きがある、優秀な学芸員は渡り歩いていくということもあります。そういうことは考えないのですか？　逆に佐々木さんがあまりにも優秀でいろいろ引っ張られる、あるいは高橋さんは株式会社乃村工藝社としては優秀な学芸員を引っ張ってこよう、そういうことは企業戦力として考えないのでしょうか？　私が企業の経営者だったらそう考えます。

高安　実は、教員の世界では優秀な人が少なくなっており、或る地方公共団体が他の県から30人ほど優秀な教員を引き抜いているのだそうです。これから数年先は、志望者が全員教員になれる時代になってしまい、それに対する対応策はすでに行なわれているのです。博物館のほうはまだ行なわれてないようです。今の質問について、高橋さんはどうですか？

高橋　結構指定管理者にとってみれば、マネジメントする以前に、学芸サイドの人材が枯渇しています。管理者側も学芸員を公募するときに真面目だから、「学芸員資格を有すること」などという条件をつけたりするわけです。公立の博物館はそういった条件をつけていないことが多いので、公立の博物館の学芸員は国家資格を持ってない人がたくさんいます。指定管理者は制度に従順なものだから学芸員有資格者を条件に公募する。そうすると学芸員資格をもった新卒の人がたくさん応募してきます。それを採用するのですが、実際には役に立たない人材で、既存の博物館の学芸員畑からはそんなスタッフで役割が果たせるのか、と批判される。博物館法の趣旨にのっとり、それも国家資格をもつ若者たちに雇用の機会を拓くのに、それが批判される。指定管理者制度もそうした制度の枠の中にあり、制度自体がもつ危うさを感じます。

佐々木　当事者なので言いにくいのですがポスト指定管理者制度で学芸員の雇用問題を考えたときに、学芸員のセーフティネットが必要になると思います。先ほどの個人の業績評価を基に、学協会が人材バンクをつくって、この人はこれだけの実績があるから経営者として勧められる、現場に勧められますと。そういう人材バンクをつくり、やる気も実績もある人がどこでも活躍できるような仕組みを整えなければ浮ばれないと思います。

高安　会場の方で、地方公共団体の立場から発言できるという方いらっしゃいますか？

半田　私どもの博物館に当初から入った学芸員は私も含めても２～３人ですが、外から引き抜かれそうになったこともあります。しかし、不思議とみんなが留まっています。私の場合は準備室からいたという理由が非常に大きいですが、基本的には学芸員が、その能力によって、学芸員界を流動化して渡り歩くのは非常にいいことだと思います。年功序列制度や終身雇用制度の枠の中にいないほうがいいと思います。

　一方、そうなるために必要とされるのが学芸員としての専門性です。よく聞く話ですが先日もこんな話がありました。ベテランの学芸員が、ある美術館に茶碗を借りに行ったのです。３年目の学芸員というお嬢さんが「手袋をしてほしい」と言うわけです。「すみませんが茶碗は手袋しないで扱ったほうがいいのではないですか」と言ったら、「ではしないでいい」と言うのです。私が検品するときに、逆さまにしてコンコンと叩いたら、「何するのですか」と言うわけです。「ヒビが入っているかどうか、ヒビというのは音じゃないとわからないでしょう」と言ったら、「ああそうなんですか」と言ったというような話です。要するに年功序列

などという制度には見合わないが、その一方で学芸員として一人前になるためには経験値が非常に重要なのです。それは職人の世界とまったく一緒で、引き継いでいかないと途絶えてしまいます。今かなり途絶えつつありますから、先ほど出た養成制度にも絡みますが、そういうところをリンクさせた学芸員の人材マーネジメント自体がシステム化されないとうまくいかないと思います。

高安　村井さんどうぞ。

村井　指定管理者制度が導入され、民間が事業者に選定されたとき、これまで働いていた公務員の雇用が大きな問題となっています。いくつかの事例を見ると、公務員と現場の学芸員のどちらを選ぶか岐路に立ったとき公務員を選ぶ人が多いようです。

個人的には、現場を愛しているのだったら「現場に残れ」と言いたいところですが。

現場で学芸員を続けるか、公務員としての安定を求めるか、どちらかを選ばなくてはいけなくなっているから辛い。

佐々木　指定管理者制度には生活の保障がありません。生活のリスクを負って学芸員を選ぶのは容易ではないでしょう。学芸員か、生活か、という問題になってしまうと…。

高橋　学芸員に関しては大島清次さん、世田谷美術館の元館長さんですが、「学芸員＝板前論」を唱えられたことがある。包丁１本さらしに巻いて旅に出るのも学芸員だという、それだけの腕があれば、どこでも雇ってくれるという意味です。腕がないから排除される、ということまでは言わないですが。

山下　私も少し似た気持ちはあります。似たというか分かるのです。ある研究会に行ったとき、高橋さんがおっしゃったことですが、財団の人が学芸員さんたちに向かって「僕らは学芸員になるか、それとも公務員になるか迫られるのだ」と言っていたのです。今の村井さんの言葉と本当に同じで、それを真に受けて「そうだね」という方も多いです。でも、本当に学芸員として何をやりたいのかを突き詰めれば、そこで別にいいではないか、これで別に雇用主がどちらになってもいいではないかと思うのですが、取材していても、公務員の方は公務員の中で育っています。何年経ったらどうなるというふうに設計されているので、なかなかその意識を変えることが難しいというのもあると思います。そうではなくてこうだと、安心してシフトできるような説明や、先ほどの１年の契約でそれでいいのですかという話がありましたが。

村井　指定管理者の公募のときに、現職員の雇用に関する方針を示してほしいと設置者側に要望を出すと、大抵は難色を示す。確かに難しい問題ではあるのですが。

山下　２つあると思います。ひとつは、硬直化した組織をどうしたら直せるのかということの中で、新しい組織としては、もう何もしたくないけどずっと残っていたいという人は欲しくないわけです。やはり明文化してしまうと難しいです。

高安　公務員でも、博物館の現場にいる公務員と、それを本庁でコントロールしている公務員は、同じ公務員でも明らかに違います。

半田　私は公立館の学芸員ではないので、公立館の学芸員たちからよく聞く話を少しだけ代弁させていただきたいと思います。彼らは不満を持っているわけではなく不安なのです。なぜかと言うと、指定管理者制度が法律で改正されたといっても、その制度が博物館にどう下りてくるのか、どう入ってくるのかが理解できない、よく分からないのです。それが、１年契約になってしまい、公務員としての待遇から放り出されてしまうというような、彼らの生活に直結するところは充分な説明責任を果たしてないと思います。学芸員の間では、ああいう制度が入ったら自分たちの継続性はどうだというところで不満ばかり出ているのは、彼らが可哀想です。不満ではなく不安を持っているのをもう少し分かってほしいというのがあります。

高安　今日は指定管理者制度というシステムの話をしているのですが、どうもやはり人の話になりがちです。先ほどの山下さんの質問に、藤さんどうぞ。

藤　私は指定管理者制度で全然心配していないです。むしろ博物館はそういう方向に全体としては動かない、要するに県の行政の判断として、むしろ今のところはあまり動いてないというのです。お互いに様子を見ているということと、そもそも引き受け手の企業がそれほど現れるのかが、まだ行政

の幹部の人たちの心配のようです。案外みんな慎重に考えていると思うし、その方向に動いている動きが非常に少ないと思います。

学芸員さんの立場の問題で言うと、もっと主体的にどうしたいのかを自分たちが言えばいいと思います。それが非常に受身で、誰かに説明をさせなければいけないなど、そういう姿勢がおかしいと思います。国立大学や県立大学のように自分たちで残りたい、要するに専門家というのは、うちの博物館のプロはうちの博物館でなければ育たない、そういう面もたくさんありますね？　うちにあるものはよそにあるものとは全然違う、うちのものを扱う学芸員はうちでしか育たない。それならば独立行政法人として残ろうではないかという選択肢もあると思います。そもそもなぜ地方自治体で博物館の独立行政法人化がまったく話に出ないのか、ひょっとしたら財団を残そうと思っているのか、天下り先を残さないといけないのかと邪推さえするのです。もう少し博物館側、学芸員側の立場で自分たちの意思を出してもいいと思います。自分がその立場になったらそういうことはなかなか言えないと分かっていますが。

高安　改めてお聞きしますが、公共団体の立場から今のご意見などに答えられる方はいらっしゃいますか？

佐々木　指定管理者制度よりも地方独立行政法人がミュージアムに適用されれば、「官丸抱え」でも「民が丸投げ」でもない第3の道を進める可能性があるのではないかと思い、少し調べたのですが、総務省の見解は、ミュージアムには指定管理者制度を適用させるということです。少しでも競争させられるところは競争でいくというのが国会答弁で出ています。おそらくその方針はまだ変わっていません。ただミュージアムの世界の人間としては、ミュージアムを地方独立行政法人で運用できるようにするという声を挙げる必要があると私は考えます。

村井　現状では、「指定管理者制度の導入が終わることが優先し、地方独立行政法人に関してはその後」というのが総務省の見解です。ですから、今、ミュージアムが地方独立行政法人に手を挙げたとしても、受理されない。さらに、もうひとつの問題は、地方独法に該当する事務事業の5つの領域に、試験研究かその他の公共の施設に該当すると思われるのですが。総務省はミュージアムは該当しないと考えている点です。

高安　10分ほど予定を延長させていただきます。会場のほうから何かご意見やご質問ありますか？

質問者C　指定管理者制度になれば契約期間は4～5年になりますね？　そのときに、契約として4年間はこれでしてくださいという金額がありますね？　長崎はどうか知りませんが、それが全然変わらない場合には、人件費などの固定費は決まっていますね？　利用者料金制度になってそれで埋める場合には、おそらく利用者がどんどん増えればいいのでしょうが、減った場合にそこをどうするのか、長崎県に聞きたいのです。

高安　これは県に聞くか、指定管理者のほうがいいですか？　では県の藤さんよろしくお願いします。

藤　当県の美術館も博物館も指定管理者制度で運営していますが、先ほどの議論の整理からすると、行政目的に従ってつくった施設であり、それぞれ博物館が独立した施設ではないということもご理解していただきたいです。そういう意味で、学芸員もあくまで行政職員の一環であるとご理解していただきたいと思います。

指定管理者制度の料金の問題がありましたが、私たちが整理したのは、先ほど表で説明したように、負担金事業と利用料金事業を分けています。負担金事業については毎年協議しながら金額を決めていくことにしています。3億5千万というのは5年間指定していますので、5年間契約をするわけです。そうした場合に、行政の手続き論として5年間でいくらかかるということを債務負担行為として議会側の了解をとっておかなければいけないのです。そういう問題があるので、私たちは3億5,000万円を限度としてその中で毎年金額を決めていくことにしています。

もし入場者が減って利用料金が減ったらどうするか、それは基本的には指定管理者にリスク負担してくださいというところですので、そうならないように努力してもらわなければいけません。

それから先ほど学芸員の話がかなり出ていましたが、当館にも県の学芸員、市の学芸員がいます。県の学芸員については私たちの一般行政職の職員ですので、研究員でも何でもありません。私たち一般行政職の中の「学芸員」という職種ですので、

県の課の職員として配置しています。その職員について今後はどうするかというと、いわゆる指定管理者になった故に起こった事務があるわけです。本庁として、県の行政としてやらなければいけないのです。今までは一体化して直営で行なっていましたので、その中でクリアされていた問題が、指定管理者に出したばかりに、例えば博物館の政策をどうするのか、今後いわゆる県の行政の中で博物館をどう位置づけていくか、そういう長期計画、短期計画の策定という問題も出てきます。指定管理者制度を評価する際も、学芸員の力が必要ということも出てきます。

今日はあまり議論に出ていませんが、資料を購入するのをどうするかという問題です。これは私たち県のほうで直接購入します。指定管理者からいろいろな資料をもらったり、推薦してもらったりしてそれを購入するわけですが、購入の手続きは学芸員がやらなければいけないので、私たち県の事務としてきちんと残ります。そういう事務もしながら、かつ今までの自分の勉強している分野の調査研究もあるだろうということで、博物館側の長崎歴史文化研究所に参画させることによって、今までの調査の継続性もやりましょうということにしています。

もうひとつは、資料の管理の面でも学芸員は県の職員として、指定管理者がきちんと資料を管理しているかどうかのチェックも必要ですので、そういう業務も出てきます。県の２人の学芸員については、県職員でありながら博物館でもいろいろな作業ができるという体制を組ませてもらっているところです。ただし学芸員についても、今後は労働の流動化は起こってくると思います。正直言いまして、私たちは指定管理者の募集を行なって６社来ました。財団も出ました。財団が負けたのです。そういうことは今後どこでもあり得ることだと思います。

また、もう企業がいないのではないかという議論がありましたが、平成15年６月に法律が出来て、私たちが平成15年12月に美術館の条例をつくった時点では、確かにまったく同じ議論をしていました。こういう文化事業をできる企業などないという議論をしていましたが、半年経ったときには、極論を言いますと、６社ですが地元の企業でもしようという企業も出て来ました。それは今後出てくると思います。仮に株式会社乃村工藝社だけではなく、他にもディスプレイの会社はたくさんあります。そういう会社はディスプレイと共に、業務展開することによって大きなビジネスチャンスがあるわけです。館の運営だけのビジネスではなく、他の分野を含めたビジネスチャンスが出てくるので、そういう意味ではあまり油断なさらないほうがよろしいのではないかと思います。

高安　ありがとうございました。そろそろ時間ではありますが、パネリストで不満だという方、2人程度マイクでお願いします。

村井　指定管理者制度は民営化の道具だと思います。民営化を押し進めていくためにつくったわけですが、それがミュージアムの場合妥当であったかは疑問です。そもそも論を言い出すと長くなってしまうのでやめますが、この何年かで確実に制度改正を検討されるのではないかと私は考えています。

高安　大堀館長にマイクをお願いします。

大堀　先ほど水嶋先生から、指定管理者制度になると、例えば企画展などの質の低下の問題があるのではないかといったお話がありましたが、その点については、指定管理者制度であれ何であれ、博物館が研究や教育の質の低下などがあったら、これはもう死滅します。まして指定管理者制度であればあるほどこの質の低下を招いてはいけないと思っています。長崎の場合は県がとても熱心です。私自身もそれを一番留意しなければいけないことだと思っていますので、その点についてはそう心配しておりませんし、またそうしなければいけないと思っています。

また、指定管理者制度になるとコスト削減や利益優先などのために、それこそ文化をないがしろにするのではないかといったいろいろご懸念があるわけです。しかし私は博物館も利益を考えていくことがあってもいいと思います。そのためには、一所懸命に質を高めて事業の内容を充実し、その結果たくさん入館者が増える。あるいは部屋を貸す、駐車料をいただく、ミュージアムショップやレストランの利用が増える、そのことによって収入が上がるのは結構なことではないかと思います。ただ、利益、利益と言っているわけではなく、内容を良くしてたくさん入っていただくことが重要であり、そのために努力しなければいけないと思っています。文化をないがしろにするなどはあり

得ない、そんなことになったら博物館は終わりです。

また、学芸員の身分の不安定、ここも５年指定で、学芸員みんな１年契約更新という形になります。正直のところ不安定感はあるかもしれません。しかし大体において、「安定」とはいったいどういうことなのでしょうか。公立の博物館の学芸員は非常に安定だということはないと思いますが、あぐらをかきすぎていることはないのか、こういう時代は本当に厳しいという認識が必要だと思います。大学の教員でも今は任期制などがあって、本当にそれはいつどうなるか分からないということがあり得るわけですから、こういう時代はやはり厳しい状況にさらされていいのではないかと思います。実績を上げている学芸員が継続的に雇用されるのは当然であると思います。ここの場合は５年後どうなるか、それは私が答えることではないですが、またそこで県と指定管理者が協議をしていくということになるだろうと思っています。県の姿勢がしっかりとされている状況の中では、まず問題はないと私は思っております。

高安　ありがとうございます。ですが、実際は10%しか収入が上がらないという実情と、それから実際に民間に任せるとすれば、長崎県が70%ぐらいを負担しないとどうも回っていかないというのはたまたま千葉県で試算した時と同じ数字でびっくりしました。多分、経営的には公立博物館はそういう状況なのかなと思います。それを30%に増やしていくことが、大堀館長さんの発言の中身であろうと思います。

今日はいろいろな議論をさせていただきました。このパネルディスカッションを準備する中で、パネリストの方々からのいろいろな意見をまとめたのがこの最後の表（表１）です。指定管理者制度、今始まりましたが、これは直ちに博物館の経営改革の第一歩で、峻別が始まったと考えていいのではないかと思います。自治体設置の財団でやっていたところでも、指定管理者制度でペイしないところはどんどんつぶれていっても仕方がないという時代になったのではないかと思うのです。

また、税負担している方々も、興味関心とよく言われますが、関心だけではなく、利用者が監視する必要もあるのではないかと思います。行政も運営しているほうも利用者もお互いに何をしているかをよく見極める必要があるのではないかということです。それとともに、その中身としては交流型、対話型、利用者もどんどん経営に参加できるような経営が模索されるべきではないかということです。それから、つくったほうはどう責任を負うべきかをやはり行政も考えるべきではないかということだと思います。

経営としてはミッションとポリシーをきちんと確立して、その成果を内部でも外部でもきちんと評価していくことが必要ではないかと思います。そのためには19～20世紀までの博物館とは違った日本型の新たな専門性の確立が求められるのではないかと思われます。したがって、博物館全体としては今まで以上に改革の速度を進めなければいけません。それと同時に博物館が本来持っているべき機能はきちんと継承していくべきではないか、何を改革すべきであって何を継続すべきであるかが求められているのではないかと思います。本当はもっと議論したいところですが、今日はこのくらいで終わりにさせていただきます。どうもありがとうございました。

表１

まとめ：コーディネーター

- 指定管理者制度論議は博物館経営改革の第１歩
  - 博物館経営への持続的な「改革と継承」が求められている
  - 博物館の成果への関心と監視
  - 対話型博物館経営が模索されるべき
- 博物館の設置責任も求められるべき
- 博物館経営はミッションとポリシーの確立と人材育成（新たな専門性）

ミュージアム・マネージメント・フォーラム2005

まとめ・閉会挨拶

鷹野　光行
（全日本博物館学会会長）

全日本博物館学会の鷹野です。学芸員を養成している立場からすると、佐々木さんも半田さんも最初は初心者だったのだろういうことです。現実に今の制度の中で資格を取ってすぐに使える学芸員になれるはずがありません。そういう前提の中で私たちもしなければいけないので、今後大きな改革があるとすれば、ぜひきちんとした養成制度にしていかなければいけないことだろうと思っています。

それから、指定管理者の話です。博物館の外側にいる立場から少し乱暴な言い方をすると、どうでもいいという気がします。というのは、博物館がそれによって良くなるならばそれが一番良いのであり、もちろん中で働く人たちの不安はあるでしょうが、博物館は利用する私たち市民のものであるということです。それが良くなるならば、指定管理者であろうが直営であろうが、とにかく一番いい方法で運営して私たちに開放してほしいと思いました。

今回のシンポジウムには50名余りの方の参加があり、その前の見学会にも15名ほど参加されて、明日もまたJMMA九州支部研究会があります。この催しは当初、日本ミュージアム・マネージメント学会の企画に相乗りさせていただいたということですが、全日本博物館学会でもとにかく長崎、そして九州の国立博物館、それは出来てまもなく、みんなで見に行かなくてはいけないという思いをずっと持っていました。いろいろ計画していく中で、同じ時期に見学会を一緒にしていくのもいいということで決まりました。今までお互いに名前だけの協賛や後援はあったと思いますが、組織的な合同の催しは今回初めてではないかと思います。先ほどの話の中でも学会・協会で行動して、それが大きな力になるのだというご指摘がありました。その通りですので、やるのが当たり前になってきているのだろうと思いました。ですので、ぜひ協力して今後もやってゆきたいと思います。

それから、博物館法、学芸員の養成制度などいろいろなことがあります。先日来、文部科学省の社会教育課の方があちらこちらを回っていました。というのは、改悪なのか改定なのかよく分かりませんが、改定と言っておきます。教育基本法の改定から始まって教育関係の法規の見直しが行なわれるようです。社会教育課にしてみると、社会教育法や博物館法について、何もしていない、直していないではないかという風当たりがあるということで、あまりいい気持ちではないと思うのです。そういう中で、とにかく動かさなくてはいけないという切羽詰った状況にもなっているようです。私たちはそれをうまく利用すればいいと思います。もし本当に博物館法を改定する気があるならば、そこへ向けてみんなで発言をしていく。それも単独でするのではなく、みんなで一緒になって意見を出し合いながら方向を勝ち取っていく方法があるかもしれません。現に社会教育課の方たちも、国立も含めた博物館体系の一元化、学芸員の養成、登録制度をどうするか、などを具体的なテーマとしてあげておられました。私はそれだけではなく、まず社会教育機関であることをやめたらどうですかと申し上げたのですが、それは別に教育機関をやめるということではなく、博物館の役割はもっと広いわけですから、社会教育の枠を超えた、生涯学習機関という実情に合わせることも必要ではないかと思いました。

先ほど「登録制度は全然メリットがない」と言われましたが、やはりあると思います。先ほどもサールさんのお話の中にもありましたが、それはステータスです。ただ登録していること、それが目に見えないのです。オランダではきちんと登録マークをつけています。あれくらいしてもいいのではないかと思うのです。そのぐらいのことをしてもっと登録していくと、はっきりと効果も出来てくる。今の日本の登録制度ではダメです。それについても、皆さんはいろいろと考えていこうという雰囲気が出ていたと思います。まとまらない話ですが、今日は本当にありがとうございました。

JMMAミュージアム・マネージメント・フォーラム2005

「―徹底討論！博物館評価と指定管理者制度―」を終えて

実行委員会副委員長　高安　礼士

１．はじめに

JMMAミュージアム・マネージメント・フォーラムは、我が国のミュージアムにおける課題をマネージメントの観点から考えることをねらいとして毎年開催してきました。今年のテーマは、昨今、各地方公共団体の設置する博物館に「指定管理者制度」を導入する動きが活発化していることから、これらが抱える基本的な課題やその手法について議論することとしました。

博物館を取り巻く環境は運営資金や人員等において大変厳しいものがあり、多くの博物館では、「博物館評価」を取り入れ、さまざまな経営改善を図る努力がなされています。今回のフォーラムでは、これらの動きへの対応を考えるため、海外における「博物館評価」の事例に学び、「指定管理者制度」を我が国の状況に即して考えることをねらいとしました。

そのため、オランダ博物館協会評価委員会Saal氏を招聘し、オランダにおける博物館登録基準に関する講演をいただき、長崎歴史文化博物館の建設準備に当たられた藤泉氏には「長崎県博指定管理者制度導入の経緯」の報告をいただきました。その後、指定管理者制度の制度・設計とその評価方法及び21世紀の博物館経営の方向性を考えるパネルディスカッションを行いました。

２．主催等

主催：日本ミュージアム・マネージメント学会
共催：全日本博物館学会・文化環境研究所・JMMA九州支部会

３．日程と開催場所

平成17年11月12日（土）長崎歴史文化博物館（長崎市）

（平成17年11月13日（日）は九州国立博物館にて全日本博物館学会と共催でJMMA九州支部会研究会を開催した。）

４．プログラム

11月12日（土）
13：00～13：45　開会の挨拶　大堀　哲 JMMA会長
13：45～15：15　基調講演：
「博物館評価の基準を考える」Peter Saal氏
（オランダ博物館協会評価委員会）
15：15～16：00　報告：
「長崎県博指定管理者制度導入の経緯」藤　泉　氏
（長崎県政策調整局都市再整備推進課）
16：05～17：00　パネルディスカッション第一部：
「博物館の評価と指定管理者制度への対応」
パネリスト：水嶋　英治氏（常磐大学）
村井　良子氏（プランニング・ラボ）
半田　昌之氏（たばこと塩の博物館）
山下　治子氏（アム・プロモーション）
佐々木秀彦氏（江戸東京建物園）
高橋　信裕氏（文化環境研究所）
コーディネーター：
高安　礼士氏
（千葉県総合教育センター）
17：30～18：30　パネルディスカッション第二部：
18：30～18：45　まとめ・閉会の挨拶：
鷹野　光行　全日本博物館学会長

３．実施内容と成果

⑴　基調講演

サール氏からは基調講演としてオランダにおける博物館登録や今後の展開についてご紹介いただきました。細かな準備による配付資料により、オランダは英国に近いシステムと内容を持つことが分かりました。当実行委員会から「概要と一般的な議論」展開を依頼したため、具体的実務的なことより、今世紀の博物館登録基準に関する大きな方針をどのように考えたかを博物館経営論から考えることとしたので、オランダにおいても教育普及事業の重視と資料に関する情報提供が博物館経営論の立場からも重要であることが分かり、大変有意義ものとなりました。

⑵　事例報告

藤氏からは、行政の立場から長崎歴史文化博物館の指定管理者制度について、詳細な報告がなされました。特に、行政からの理解が博物館にとって大変

重要であるとともに、個人の力量に依存しがちな運営にあたっては、その背景に行政の継続性が担保されることなどが指摘されました。

⑶　パネル・ディスカッション：―徹底討論！博物館評価と指定管理者制度―

基調講演と事例報告の後、我が国の初めて本格的な指定管理者制度が導入された長崎歴史文化博物館で熱心な議論が展開されました。

佐々木秀彦氏（江戸東京たてもの園）は、この制度がミュージアムを活性化するのか？と問い、「制度目的の問題」「制度が内包する問題」「制度をめぐる状況に関する問題」等の３つの問題点をあげ、「第三者評価システムの構築」「指定管理者の自己点検・外部評価の支援」「博物館職業人行動基準（倫理規程）の策定と遵守」「市民・利用者による博物館評価の推奨」「学協会の役割の重要性」等の具体的な対応案を提言しました。

村井　良子氏（プランニング・ラボ）は、我が国の博物館の現状と課題として、「必要性を問うこともなく、施設も外郭団体も設置」「運営主体：硬直した組織体制・閉塞感・保身・個人の欲求優先、設置者：放置」「社会への還元・貢献という役割の実績が不問」「財政難から切り捨ての対象になっている」点等をあげた。さらに、現行の指定管理者制度導入時の留意点等を具体的に提言した上で、今後は博物館の事業領域特性や個々の博物館特性に応じた民営化の方向性を検討・決定できるしくみ・制度にすべき等の提言もあった。

高橋　信裕氏（文化環境研究所）は、そもそもこの制度は行政主導によるもので、設置者と指定管理者の関係も契約という関係ではなく、行政処分といった関係で成り立っている制度であると指摘し、その意味から却って順法精神が貫かれ、専門職員には学芸員有資格者が採用配置されるという既存の制度にのっとった仕組みをとると指摘した。その上で、委託側と指定管理者の間の十分な協議と調整が必要なことや戦略構築の重要性を提案した。

半田　昌之氏（たばこと塩の博物館）は、全日本博物館学会創設から30年後の問いかけとして、「博物館の社会的存在意義は啓蒙できたか？」「施設、機能、運営は新たな方向性を見出してきたか？」「学芸員の質は高まり、意識は深まったか？」などを問い、私立博物館の視点から見る「指定管理者制度」と「評価」を提言しました。

山下　治子氏（アム・プロモーション）からは、「かつてミュージアムを取材していて“仏作って魂入れず”とか“１度作れば、自動的に動くと思っている”などという運営への批判の言葉をよく聞いたものだった。魂を入れるのは、これからでも間に合う。これを機にしっかりやっていくしか、文化資産に申し訳ないのではないだろうか」などが紹介されました。

水嶋　英治氏（常磐大学）は、基本的問いとして、「博物館を改革する必要はないのではないか？」「博物館を何故改革する必要があるのか？」「これまで、博物館の経営・運営の責任は明確ではなかったのではないか？」「誰が指定管理者の評価をするのか？」を紹介し、特に経営者としての館長の「経営責任」の明確化、運営者（指定管理者）としての運営責任は互いにチェックしあう構造が必要である、と提言しました。

その後、コーディネーターから、

・指定管理者制度論議は博物館経営改革の第一歩（峻別が始まった）
・博物館の成果への関心と監視
・対話型博物館経営が模索されるべき
・博物館の設置責任も求められる
・博物館経営はミッションとポリシーの確立と新たな専門性の確立が求められる
・博物館は利用者のためにある
・持続的な「改革と継承」が求められている

などのまとめが提案されました。

最後になりましたが、今回もさまざまな面でご協力頂きました文化環境研究所及び実行委員の方々、そして会場を提供してくださった長崎歴史文化博物館の皆様に感謝申し上げます。

時の話題

ミュージアムを核とした町づくりの話題や、ミュージアム関連新制度など、ミュージアム・マネージメントに示唆を与えてくれるような新鮮な話題を紹介します。

第5回全国企業ミュージアムグッズ人気コンテスト入選一覧

NPO法人企業ミュージアムの協会
亀田　訓生

特定非営利活動法人「企業ミュージアムの協会」(理事長 亀田訓生)が開催しているこのコンテストも5年第5回を迎え、本年第6回の公募をはじめました。

すぐれたミュージアムグッズは企業ミュージアムの魅力を倍加させ、見学者を魅了し、館のリピーターを増やすことになります。またユニークなグッズは、ミュージアムのアイデンティティを際立たすことにつながるとともに、館の経営にも大きく貢献します。その活用を通して、当協会の目的とする『生涯学習・趣味の多様化（社会教育)、地域の交流・振興と文化おこし（地域文化の振興)、子どもの健全育成』を着実に実践することができると考え、継続開催しているものです。去る1月から4月まで公募していたものです。

・応募点数84点
・入選点数14点（ベスト賞10点、奨励賞2点、5周年特別賞2点）
・表彰式；
日時：2005年8月1日(月) 11時45分～16時
場所：大阪　千里中央　千里ライフサイエンスセンタービル20階　千里クラブ大会議室

1．企業ミュージアムグッズ人気コンテスト入選一覧

BEST10賞　賞状・賞牌と賞金各1万円

(1)　大塚国際美術館「セラミックアートプレート」（名画陶板）3,150円
大塚グループ（大塚製薬ほか）
徳島県鳴門市鳴門町土佐泊浦字福池

館は、世界初の陶板名画美術館である。元来オリジナル作品は、退色劣化を免れることができない。陶板名画は2000年そのままの色と姿を保つといわれている。原画原寸大の西洋美術史の代表名画100余点のうち42作品をポストカードサイズの陶板にし展示。紙や写真とはちがって、半永久的にそのままの色と姿で美術館で、得た感動を持ち帰り、太陽光や水周りを心配することなく気軽にアートを生活に自由に取り入れることができる。

(2)　相田みつを美術館
「フォーチュンクッキー」1,260円
㈱相田みつを美術館
東京都千代田区丸の内3−5−1
東京国際フォーラムB1

館から発売された初めての菓子。箱には、個別に透明な小袋に封入されているフォーチュンクッキー（三日月の折れ曲がった形の中空）が入っている。その1つ1つのクッキーの中に、小さな紙に色文字で書かれた相田みつをの「ひめくりのことば」30種のうちの1つがアトランダムに挿入されていて、食べ

第5回企業ミュージアムグッズコンテスト表彰式　受賞者一同

ようとすると中から現れる仕掛けで、実に楽しい。クッキーの味は、チョコレート・バニラ・抹茶とある。

⑶　ダイフク日に新た館
「カレンダークロック」500円
㈱ダイフク、日に新た館
滋賀県蒲生郡日野町中在寺1225

自動化設備のメーカーであり、マテリアルハンドリング（保管・搬送・仕分け）を総合的に展示している「日に新た館」に相応しいグッズ。ボタンを押すことによって自動的に開き、操作面が現れてくるとう面白い機構をもったカレンダークロックである。カレンダー、アラーム、時計に８ケタ電卓機能も搭載している上、世界16都市国の時刻もわかる。

⑷　ガイドブック「大阪企業家ミュージアムガイドブック・おおさかヒット商品絵巻」800円
大阪企業家ミュージアム
大阪市中央区本町1−4−5　大阪産業創造館B1

大阪企業家ミュージアムガイドブック（700円）は、明治以降の大阪を舞台にし活躍した企業家104名をわかりやすく紹介していて、学生や新入社員はもちろん、これから起業を目指す人、企業内にあって新たな事業に取り組む人のニーズにこたえている。絵巻（100円）は、大阪の産業の移り変わりと企業の歴史が一目でわかる。値段も安くこの館がどういった展示をしているかも想像がつきやすく、自ら考え行動する「生きる力」を育むのに役立つ。

⑸　松下電器パナソニックセンター・林原自然科学博物館「プラキオサウルス頭骨・ダブルキーリング」525円
松下電器産業㈱、㈱林原
東京都江東区有明2−5−18

“ダイノソアファクトリー”では、アメリカ・コロラド州で発見された恐竜ブラキオサオウルス・アルチソラックスが、館の入り口で出迎える。その高さは３階まであり、その頭骨を頑丈なダブルキーリングに仕上げた。恐竜マニアにとっては、人気のキーホルダー。

⑹　印刷博物館
「印刷文化・曼荼羅Tシャツ」2,100円
凸版印刷㈱
東京都文京区水道1−3−3　トッパン小石川ビル

このTシャツは、印刷博物館前館長・粟津潔が曼

入賞グッズ説明

⑴名画陶板　⑵フォーチュンクッキー　⑶カレンダークロック　⑷大阪企業家ミュージアムガイドブック　⑸ダブルキーリング　⑹曼陀羅Tシャツ　⑺ピンバッチ　⑻タオルロール・マフラー　⑼かまぼこ板　⑽とんぼ玉根つけ　特①社長画伯シリーズ　特②コーラボトル　奨①こはく化粧石けん　奨②あこや貝アクセサリー

茶羅を絵柄にした当館のオリジナル商品。人類誕生から現代までの印刷を中心としたコミュニケーションメディアの発達史における、さまざまな事柄を曼荼羅として配置している。印刷博物誌の発行と印刷博物館設立の準備期間（４年間）に全スタッフが議論したキーワードのまとめが源になっている。

⑺　川村記念美術館「ピンバッチAEACP」893円
大日本インキ化学工業㈱
千葉県佐倉市坂戸631

2003年秋の特別展「コマール＆メラミッドの傑作を探して」の際に作成。ゾウが絵をキャンバスに描く様子をロゴ使いで表している。このロゴでデザイナーの田中竜介は、栄えあるJAGDA（㈳日本グラフィックデザイナー協会）新人賞を受賞した。AEACPとは、NYを拠点に活躍する２人組みのロシア人アーティスト、コマール＆メラミッドが絶滅に瀕しているアジア象と象使いたちの救済を目的に設立した

非営利組織。このピンバッチ販売利益の８割が（AEACP）に寄付されている。

⑻　タオル美術館ASAKURA「タオルでつくったロールケーキ朝倉ロールとマフラー」2,100円
一広㈱、タオル美術館
愛媛県今治市朝倉上甲2930

朝倉ロールは、ウォッシュタオル１枚とフェイスタオル１枚でロールケーキ状に巻いて作成した。地元のタルト菓子にあやかってカラー（味）は、抹茶、いよかんなど数種類ある。タオルマフラー（30×130cm）はコットンがいつもやさしい素材感や吸湿性を生かし、手軽に洗える上、アウトドアやスポーツ、ひざかけなどに重宝。セットで西国札所めぐりの観光客のお土産定番として人気。

⑼　鈴広のかまぼこ博物館「かまぼこ板工作キット」各525円
㈱鈴広蒲鉾本店　神奈川県小田原市風祭245

かまぼこ板を見て「何か工作に使えないかな？」と考えたことはありませんか？こちらのセットは、既にかまぼこ板がカットされているので、小さなお子様でも簡単に組み立てて楽しく遊ぶことができます。また今度食べた後に残るかまぼこ板を使ってみよう！と想像力も養われます。

⑽　黒壁美術館「とんぼ玉根つけ」各1,260円
㈱黒壁　滋賀県長浜市元浜町11−23

仕入れたとんぼ玉を使い、当館のスタッフ皆が一つ一つ丁寧に編み上げたオリジナルのストラップ。上品でカラフル、ココロをこめて手作りした企業のミュージアムグッズそのものと感じられる。

奨励賞　賞状と賞牌

⑴　久慈琥珀博物館新館
「琥珀の森　化粧石鹸」525円
久慈琥珀㈱　岩手県久慈市小久慈19−156−133

昨年６月１日に新館落成を機に、開発発売した。採掘した琥珀は２割がアクセサリーに利用される。残り８割の琥珀を粉末化して、混ぜ合わせてつくった化粧石鹸。ミネラル濃縮水と琥珀をあわせることにより、保湿性が高まり、ビタミン誘導体と水溶性コラーゲンで肌のキメが整えられる。博物館グッズが会社の新製品の先導役という明快なポリシーのもと誕生している。

⑵　小さな蔵の賢島美術館
「あこや貝のアクセサリー」1,000円
松井真珠店　三重県志摩郡阿児町神明752−30

あこや貝は、真珠を作る貝の中で最も弱くもろいもので、一般には、全く目にふれる機会がない。日本のあこや貝を知ってもらうにも、真珠のふるさとらしいグッズ。一枚一枚丁寧に描かれたカラーのアクリル画で、手書きなのもめずらしい。

五周年記念特別賞　賞状と賞牌

⑴　夢工房“技術・文化館”「山岡社長画伯シリーズ」（日本一おいしいコーヒー等）各１枚5,000円
山岡金属工業㈱　大阪府守口市東郷通2−7−3

社長が描いた南画技法をとりいれたユニークでたのしい絵画を美術印刷で複製し、グッズ化した。館の展示品には話題のガスたこ焼きと並んで、BLUEMACブラントで販売しているドリップ式のサイフォンガステーブルがある。これはアルコールを使用せず、ガスで日本一おいしいコーヒーがたける自慢の商品。それをテーマに（20×20cm）のほのぼのとした絵画に仕上げた。

⑵　京都工場エコラ館
「コカ・コーラ・オリジナルドリンクボトル」
近畿コカ・コーラ㈱
京都府久世郡久御山町田井新荒見128

京都工場の見学中は、いつもドリンクを気軽に飲める首から吊り下げられるタイプのドリンクボトル。ワンタッチでストローが飛び出す遊び心のあるボトルで、赤いコカコーラのトレードマークのついたデザインはここでしか手に入らないプレミア品。

尚、入賞グッズにＮＰＯ法人「企業ミュージアムの協会」が作定したミュージアムグッズコンテスト入賞マークをつける反響がひろがっています。

掲示板

訃報：諸岡先生のご逝去を悼む

本学会副会長諸岡博熊先生の訃報に接し、本当に残念で、学会にとって、博物館界にとって重鎮を失ったという思いを強くしております。ここ数年、体調が勝れず静養されていたことは窺っておりましたが、学会の理事会に神戸からご出席になることもあり、まだまだ先生は頑張ってくださるだろうと思っておりました。

博物館界は、いま、評価制度や指定管理者制度導入などをめぐって大きく揺れております。これらの問題に、先生なりにいろいろご意見がおありに違いないので、そのうち是非お話してみたいと考えていた矢先の訃報に耳を疑ったものです。

先生は、神戸市にお生まれになり、大学卒業後、神戸市役所に勤務され、後に大阪万国博覧会協会に異動され、ご定年後はUCC上島コーヒー㈱に入社され、ポートピア博、北海道博、つくば科学万博などでご活躍になりました。ポートピア博出展館をコーヒー博物館に改装し、1987年にUCCコーヒー博物館長にご就任になり、利用者満足度実現のために次々とアイディアを実践され、全国の関係者の注目するところになったことはいうまでもありません。

そのような先生が、わが国の博物館においてきわめて後れをとっているマネジメントの問題に何とか道筋をつけたいと考えておられたことを知り、平成５年に私が勤務していた国立科学博物館で「ミュージアム・マネージメント研修事業」をスタートさせたこともあり、この際、この問題を研究する学会を立ち上げるべく先生はじめ十数人の方々のご協力をいただくことになったのであります。平成７年３月18日に国立科学博物館中会議室で設立のための会議に神戸から馳せ参じられた先生は、大変ご機嫌で種々アドバイスをいただいたことが、つい昨日のことのように思い出されます。その後の学会の活動には殆ど休まれることなく出席され、大所高所からサポートしていただきました。７，８年前になると思いますが、文部省（当時）の助成を受けてアメリカの博物館調査を実施した際には、奥様の支えをいただいたとはいえ、時間を惜しんで研究されたと聞いております。設立以来11年目に入っているJMMAの今日あるのは、まさに諸岡先生のお力によるところが極めて大きく、ただただ感謝を申し上げるばかりであります。

先生のエネルギッシュな面は執筆活動にもみられ、数多くのご著書を発表されました。学会発足後に私ども会員中心に、先生に編著のお一人になっていただき、「ミュージアム・マネージメント～博物館運営の方法とその実践～」を平成９年に東京堂出版社から出版しましたが、そのときの内容構成などは先生のご助言によるものが少なくありませんでした。先生が常に強調されていたのは、21世紀に向かって情報社会下の博物館の企画と運営のあり方を探ることが重要であり、それは社会の成熟度の進展に対し、現状の博物館のあり方では余りにもかけ離れているためであること、地域社会をリードする戦略的な考え方や、そのための明確な責任管理体制を確立することの必要性等でした。今も十分にかみしめなければならない課題だと思います。

お世話になるばかりだった先生に、学会としてはなにもできず申し訳ない思いであります。先生のご遺志を無駄にしないよう、会員一同これからもしっかり活動を続けていくことをお誓いし、心からご冥福をお祈り申し上げます。　合掌

2005年12月13日

日本ミュージアム・マネージメント学会
会　長　　大堀　　哲

information

〈JMMA第11回年次大会5月20日･21日〉会員研究発表応募要領

会員研究発表日時：平成18年５月21日（日）9：30～（予定）
会　　場：日本科学未来館
応　募　締　切：平成18年３月17日（金）

応　募　規　程

１．応募資格
日本ミュージアム･マネージメント学会会員

２．発表申し込み件数
１件の発表に限ります。

３．発表テーマ
「ミュージアム・マネージメントの再構築　―継承と改革―」

４．応募方法
メールによるお申し込み、または事務局まで発表タイトル・要旨・使用機材・所属・ご連絡先を明記の上ファックスによるお申し込み。

５．発表方法
・１件につき15分・質疑応答５分（合計20分）以内
・発表のための機材は、書画カメラ、WINDOWSパワーポイントおよびスライド映写機を使用することができます。（なお、パワーポイントの場合は事前に機器の調整がのぞまれます）

６．応募期間
2006年１月18日（水）～３月17日（金）
日本ミュージアム･マネージメント学会
メールアドレス：kanri@jmma.net
フ ァ ッ ク ス：03−3455−1505

７．予稿原稿の採否
大会実行委員会にて下記基準に従い、審査させていただき決定します。
a．目的、方法・結果あるいは結論が明確に記載されていること
b．全部、または主要な部分が未発表で営利・宣伝を目的としないこと。
c．発表の採否については４月初旬頃までにご連絡申し上げます。
＊採用の場合、大会にて発表後会報や紀要に掲載することもありますので予めご了承下さい。

８．プログラム編成
時間割は採用後、追ってご連絡申し上げます。

information

information

◆年会費納入のお願い

会費未納の方は下記口座までお早めに納入下さいますようお願い致します。
請求書・領収書等が必要な方は事務局までご連絡下さい。
なお個人会員の皆様は、トラブル防止のため、お振込みの際は必ずご登録のお名前を明記のうえ、ご入金下さい。

郵便局の場合　口座番号00160-9-123703
「日本ミュージアム・マネージメント学会」
銀行の場合　みずほ銀行　鶯谷支店　普通預金　No. 1740890
「日本ミュージアム・マネージメント学会」

◆文献寄贈のお知らせ

・『Museum Management Today 5』常磐大学・内田洋行共同研究プロジェクト
・『みのかも文化の森　年報　Vol. 5』みのかも文化の森
・『日本玩具博物館館報　No. 23　おもちゃと遊び』日本玩具博物館

information

新規入会者のご紹介

【個人会員】

荻田　麻子　森美術館
尾久土正己　和歌山大学
岸田　早苗　三重県教育委員会事務局
立岡　　浩　花園大学
立平　　進　長崎国際大学・大学院
半田こづえ　筑波大学
平山　靜男　北九州市立いのちのたび博物館
牧　慎一郎　NPO法人 市民ZOOネットワーク

【学生会員】

加藤　謙一　関西大学大学院
久保田加奈　北陸先端科学技術大学院大学
黒川　豪之　武蔵野美術大学

【法人会員】

松下電工株式会社　松下電工汐留ミュージアム

（五十音順・敬称略）

JMMA会報 No. 39（Vol. 10 no. 3）
発行日　2006年 2 月15日
事務局　〒108-0023　東京都港区芝浦 4 -6 -4　トウセン芝浦ビル 2 F　TEL／FAX　03-3455-1505
編集者　高橋信裕、齊藤恵理、川瀬伊代、三次泰子、津久井真美　e-mail:kanri@jmma.net