

### コレクション管理と評価 : 展示活動に偏重した事業は是正可能か

田中, 裕二

---

(出版者 / Publisher)

法政大学資格課程

(雑誌名 / Journal or Publication Title)

法政大学資格課程年報

(巻 / Volume)

13

(開始ページ / Start Page)

27

(終了ページ / End Page)

36

(発行年 / Year)

2024-03-31

(URL)

<https://doi.org/10.15002/00030852>

# コレクション管理と評価 展示活動に偏重した事業は是正可能か

静岡文化芸術大学 准教授 法政大学兼任講師 田中裕二

## 1. はじめに

博物館機能の中でコレクションを形成する第一歩となる資料の収集と、収集した資料のドキュメンテーションから、公開活用そして処分に至るまでを一連の過程と捉える英国の「コレクション管理」の考え方が注目されている<sup>註1</sup>。

一方、『令和元年度 日本の博物館総合調査報告書』(図1)によると、力を入れている活動は①展示活動(64%)、②教育普及活動(18%)、③収集保存活動(8%)、④調査研究(7%)と展示活動に偏りがあり、資料の収集保存にリソース、つまり予算と人員が投入されていないことが明らかになっている<sup>註2</sup>。

展示活動に偏っている現状を是正する目的か否か定かではないが「コレクション管理」の重要性を鑑み、令和5年(2023)4月1日に博物館法の一部を改正する法律が施行され、登録博物館の審査基準となる第13条第3項において、①博物館資料の収集、②保管及び展示、③博物館資料に関する調査研究といった、3つの博物館活動を実施する体制が基準に適合することと規定された<sup>註3</sup>。

さらに博物館法施行規則第19条において「博物館の体制に関する基準を定めるに当たり参酌すべき基準」の中で、博物館資料の収集と管理に関する項目を定め、①博物館資料の収集に関する基本的運営方針を策定し、その方針を公表するとともに、運営する体制を整備すること、②博物館資料の収集及び管理の方針を定め、博物館資料を体系的に収集する体制を整備すること、③博物館資料の収集及び管理の方針に基づき、博物館の資料目録を作成し、博物館資料を適切に管理し及び活用する体制を整備していることとし、博物館資料の収集に必要な体制の構築を掲げている<sup>註4</sup>。

博物館法の一部を改正し、博物館法施行規則によって、博物館資料の収集や管理体制の構築が進むことを期待しているが、これまで収集保存活動に力を入れることができなかった実態と背景を検証しないままでは、博物館法が掲げる理想と現実が乖離した状態が続いてしまう。構造的な課題を解決しなければ、約70年ぶりの法改正が有名無実化する恐れがある。

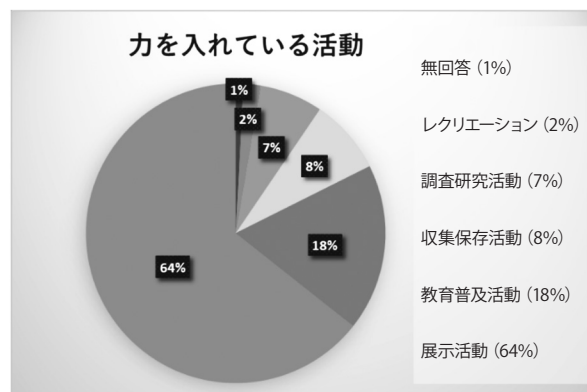


図1 令和元年度(2019)『令和元年度 日本の博物館総合調査報告書』より筆者が作成

本稿は、本来であれば博物館は収集保存と展示公開の両輪で活動することが理想とされながらも、収集保存活動に力を入れていない、または入れることができない著しくバランスを欠いている日本の博物館における現状について、組織及び制度上の視座から検証することを目的としている。東京都江戸東京博物館外5施設の都立博物館等を対象として、イギリスの事例を参照しながら、日本の博物館資料の保存と公開のバランスを保つ方法はないか探っていく。

## 2. 博物館活動における人員と展示

### (1) 博物館活動における人員体制

博物館が収集・保存活動に人材・施設・予算を投入できない理由のひとつに、展示活動にそれらの資源が割かれてしまい、経営資源であるリソースを投下できていない現状があると筆者は考えている。

まず、博物館の専門職である学芸員の数から検証したい。令和3年(2021)の『社会教育調査』から、カテゴリ毎に1館当たりの平均学芸員数を抽出してみると、総合博物館5.8人、科学博物館5.7人、歴史博物館3.9人、美術博物館4.2人、という結果になる<sup>註5</sup>。

令和元年度(2019)『令和元年度 日本の博物館総合調査報告書』によると、館長を除いた1館当たりの常勤職員数の平均は6.36人で、うち学芸系は2.48人、非常勤数の平均は2.54人で、うち学芸系0.77人となっている。経年変化から「いずれもわずかながら増加して、

これまで続いてきた減少傾向に歯止めがかかった」と言及し、常勤の学芸系職員数は平成16年度調査以降で一番高くなっており、事務・管理系職員も漸減傾向から反転していると指摘されているが、圧倒的な人員不足を解消する程の増加ではない<sup>註6</sup>。

文化庁は『社会教育調査』から学芸員数を集計し、平成30年度(2018)までの経年変化をグラフ化、学芸員数は全国で8,403人おり「増加傾向にある」とホームページで言及している。そこで公開されている1館当たりの学芸員数は平均すると登録博物館3.93人、博物館相当施設3.85人、博物館類似施設0.76人という極めて厳しいものであり、決して楽観視できるものではない<sup>註7</sup>。

確かに単純に数字だけ見ると学芸員の数は徐々に増えている。それによって博物館活動が充実しているかのように見える。しかし、実態は展示に偏った事業展開になっており、収集保存または調査研究といった、博物館法で規定する博物館の基本的な機能が損なわれており、著しくバランスを欠いたものになっていることは、先に掲げた図1のとおりである。

単純に比較できないことは承知しているが、博物館と親和性が高い小学校1校当たりの平均教員数は18人、中学校1校当たりの平均教員数は21人と比べても、博物館の学芸員数は極めて少ないことがわかるだろう<sup>註8</sup>。

文部科学省は平成28年度(2016)から令和4年度(2022)まで「教育委員会における学校の働き方改革のための取組状況調査」を実施し、教員の勤務実態に関する詳細なデータを集めて分析し、学校における働き方改革を進めているが、学芸員の勤務実態を調査すれば教員と同等か、それ以上に働き方改革が必要であることが明らかになると筆者はみている<sup>註9</sup>。

全国の学芸員を対象にした勤務実態を示す調査データはないが、令和5年(2023)、111名の学芸員(元学芸員も含む)からグーグルフォームを利用して実施した「学芸員の労務問題アンケート」がある。その中で、「展覧会担当者の業務量は全体の業務の上で配慮されていますか」という質問に対して69.4%が「いいえ」と回答。「現在の業務量について」「多い」が71.2%と回答している。このアンケート結果から、展覧会業務に偏重した博物館活動の実態は、図1の令和元年度(2019)から改善されていない可能性が高いことがわかる<sup>註10</sup>。

博物館の人員体制は極めて脆弱であることは明らかだが、人員は簡単に増やせない。直営または自治体の

管理団体が運営する公立館は、定数が厳しく管理されており人員の増員は不可能ではないが、極めて難しい。

日本博物館協会が実施した『令和元年度 日本の博物館総合調査報告書』で算出された常勤職員の中央値は3人であり、そのうち学芸員は1人という姿が日本の普通の博物館であるという驚くべき数値が紹介されている<sup>註11</sup>。常勤の学芸系は1館あたり平均2.48人、非常勤の学芸系は0.77人で合計しても1.63人しかない。

令和3年度(2021)の『社会教育調査』によると1館当たりの学芸員は平均すると総合博物館5.8人、科学博物館5.7人、歴史博物館3.9人、美術博物館4.2人という数になり、合計すると1館あたり4.9人になる。登録博物館と博物館相当施設の1館あたり平均は3.9人である。統計データの情報元の違いによって、平均値でみると1.63人から4.9人の開きがある。

学芸系職員が0(ゼロ)の館もあれば、一部の都道府県立の大規模館は2桁の学芸員が在籍しているところもある。それは例外として、約5人以下の学芸系職員(常勤・非常勤含む)が配置されているというのが標準的な館の姿であり、実態と違って差し支えないであろう<sup>註12</sup>。

## (2) 展示活動に占める特別展

図1のとおり展示活動に最も力を入れていると回答した館が64%あった訳だが、展示活動の中でも予算と労力が投入され、博物館利用者に最も訴求力があると考えられているのが特別展だ。

ここで再び令和3年度(2021)『社会教育調査』から、「博物館の入館者数(全国)」を見ると、入館者総数のうち、特別展が占める割合で、最も高いのは美術博物館で48.1%、最も低いのは動植物園の4.2%と開きがあるが、全体の平均は35.9%となっている(表1)。

この数字から言えることは、かける資金や労力といった館の重要なリソースを投入する割には、リターンが少ないということである。

静岡県立美術館で学芸員として勤務し、後に常葉学園短期大学教授となり常葉美術館長も兼務した日比野秀男は「企画展は館の規模によってさまざまであるが、5年なり10年の長期的展望のなかで何をやるかを考えることが必要である」<sup>註13</sup>と述べているが、これはあくまで理想論であって、実態は朝日新聞社で数多くの展覧会企画に携わり、日本大学芸術学部に移った古賀太が指摘するように、新聞社の事業部が関わる大き

表1 令和3年度(2021)「社会教育調査 博物館の入館者数(全国)」より筆者が一部加工して作成

区分	区分	区分	計	総合博物館	科学博物館	歴史博物館	美術博物館	野外博物館	動物園	植物園	動植物園	水族館
令和2年度開館数	計	計	1,262	151	99	457	442	16	36	11	7	43
令和2年度開館数	入館者総数	計	65,047,231	3,735,548	6,086,970	9,572,408	17,038,343	560,297	11,190,810	1,162,390	3,147,444	12,553,021
令和2年度開館数	入館者総数	うち特別展	23,323,366	1,425,645	1,888,741	3,548,805	8,200,004	237,129	2,122,386	191,295	131,000	5,578,361
		%	35.9	38.2	31.0	37.1	48.1	42.3	19.0	16.5	4.2	44.4

く話題性のある展覧会は3年～5年前から準備を開始するというのが一般的だ。古賀は東京国立博物館、国立西洋美術館、国立新美術館、東京都美術館、京都市美術館といった「マスコミと共催で開く館はだいたい2年先までは企画が決まっている」という館の内情を紹介し、マスコミの事業部が美術館に展覧会の企画を提案するのは、3年先の企画になることを吐露している<sup>註14</sup>。

統計はないが、マスコミが企画するブロックバスター展でなくとも、特別展の準備には2～3年はかかる。およそ20年間学芸員として勤務した私の経験則からも特別展の企画から実施まで最低3年はほしい。さらに、国内外の博物館から借用する場合、借用交渉や調査の時間に加えて少なくない旅費交通費が発生する。史料や作品を借用する際には、日本通運といった美術品輸送専門会社による梱包、輸送、展示作業の委託費に加えて、保険も付保しなければならない。ポスター、チラシの印刷に始まり、交通広告や各種メディアを通じた広報宣伝費も欠かせない。さらに特別展の開催1年前になると、それに割かれる労力の割合（エフォート）は、個人差はあるが私の場合80%以上になっていた。調査の過程でわかったことを分析して図録の原稿を執筆、その内容を展示キャプションに反映させながら各種取材対応もこなす。

以上のとおり、概略を記しただけでも人材、施設、予算といった博物館のリソースが特別展に集中的に投下されることになる。厳しい関門を突破して学芸員になったからには、いままで暖めてきた企画や調査研究で新たにわかったことを、実物の資料や作品に語る特別展を実施したいという心情は大いに理解できる。さらに、特別展には特別な公開というハレの感覚があり、また年に数回しか公開しない御開帳の精神が無意識に働いているのか、遠路はるばる博物館を訪れる利用者もいる。普段見ることができないお宝を神殿＝館で拝観するという非日常体験が根底にあるのかもしれない。アンケートやネットに書き込まれた展覧会に関する好意的な感想や、感動したという旨のコメントを読むと、学芸員冥利に尽きる。しかし、あまりにも多くの犠牲、つまり公私の時間が特別展に割かれてしまうのである<sup>註15</sup>。

日本の博物館は9割以上が、1年に1回程度かそれ以上、特別（企画）展を開催しており、1回以上と回答した館のうち、開催頻度は平均して3.7回を数える<sup>註16</sup>。したがって、4人の学芸員が配置された館で年4回の特別展を開催すると仮定すると、2～3年前から下準備をすることになるため、次年度の特別展準備と併せて、常に最低3本くらいは同時並行で担当している計算になる。自ずとコレクションの収集保存や調査研究に割く余裕がなくなり、その重要性は認識しつつも、物理的に割く時間がなくなる。しかも予算的な措置も十分

ではない「無い袖は振れない」状況が追い打ちをかけている。

### (3) 展示活動におけるコレクションの位置づけ

常設展を設置している館は全体の86.4%で、美術館を除くと91.1%という高い数値からも、収藏品つまりコレクションを主体とした展示で構成した施設が圧倒的に多いということがわかる<sup>註17</sup>。美術館に限れば常設展があると回答した館が70.2%と一番少ない。これは特別展を博物館事業の中心に据えて運営方針を決め、特別展（企画展）専用の建物として設計されたことを意味する。したがって、特別展を開催していない時期は閉館するという運営になる。

収集や保管、調査研究といった博物館の基本的な機能を取り戻すため、市立函館博物館では事業の見直しを図った。先述したとおり多くの博物館のリソースが割かれてしまう他館から借用した資料などで構成する特別展や企画展の開催を改め、市立博物館や函館市立図書館が所蔵する豊富な地域資料を中心に据えた展示に変更した<sup>註18</sup>。

主に他館から借用した資料で構成する特別展の開催よりも、市立函館博物館のように館蔵資料を活用したコレクションの展示に力点を置いた方が理に適っている。

その理由として、第1に館のアイデンティティを最も表現・体現しているのが所蔵資料を中心に構成したコレクション展だからである。つまり、館の設置目的や使命に合致した内容になる。というのも、館の収集方針に基づいて収集した資料を展示することは、館の個性あるいは独自性、言い換えれば存在理由を表象したものであり、館のエッセンスが凝縮されることになる。非営利機関の設置目的をいかに発揮しているのがコレクションであって、それを展示公開する使命がある。

第2に他館から借用したもので構成する特別展は一過性で有限であるのに対し、コレクションで構成された展示は、いつ何度でも繰り返し展示して鑑賞することが可能だ。そこには、いつでもある安心感と、何度でもじっくり見ることが許される場所を提供することを意味する。

第3にコレクションを中心に構成した展示は、比較的安価な値段設定で鑑賞可能であり、ICOMの博物館定義で長らく掲げられている「誰にでも開かれた（Open to the public）」<sup>註19</sup>や、博物館法で規定している公立博物館は原則無料という精神に合致している<sup>註20</sup>。

話題を呼ぶ大型巡回展のようにマスコミや企画会社が入り、集客と収益を求める傾向とは対照的に、収藏品コレクションを活用した展示は、低料金の設定または無料観覧の対象として小中学生、高校生など若年層の設定が可能だ。非営利組織である公立館の設置目的あるいは公益財団法人の約款にも適う。社会包摂といっ

たコミュニティの参加を促す効果も期待される。

### 3. 展示とコレクション管理の評価

#### (1) 評価前史

コレクション管理の課題を考えるにあたり、評価制度のことを検証する必要があるため、まずは評価の歴史を概観したい。

1980年代の英国サッチャー政権下でNPM (New Public Management)、日本語では新公共管理と呼ばれる行革が断行された。公共サービスの民営化や外部化(エージェンシー)、成果の事後評価が徹底され、日本も英国に倣って制度の輸入を進めた<sup>註21</sup>。

英国では行政サービスに市場競争原理を取り入れ、質と効率の両方を追求し、VFM(Value for Money)「支払った税金に見合った水準のサービスが提供されているのか」という視点から、顧客志向と徹底した業績評価が公共セクターに導入された。日本でも公共サービスの外部化を目指し1990年代後半に行革の一環として国の直営から切り離す独立行政法人化が進む。国立の博物館・美術館は平成13年(2001)に独法となった。

地方自治法244条の2で規定する公の施設の管理は、民間の参入を阻害しており、小泉内閣による骨太改革路線の一環で「官から民へ」という方針の下、自治体の財政難と経営効率化の観点から民間活力の導入検討が進められた。平成14年度(2002)に6回開催された内閣府の総合規制改革会議は、「公の施設」の受託者管理の拡大、つまり民間委託を実現するため地方自治法の改正について検討すべきであると提言した<sup>註22</sup>。

この改革提案を受け、公共サービスに競争原理を取

り入れ、サービスの向上と経費節減を目的に、博物館等の「公の施設」に指定管理者制度が導入されることになった。指定管理者制度が導入される平成15年(2003)の2年前、東京都江戸東京博物館は平成13年(2001)に「博物館における評価と改善スキルアップ講座」を開催し、ミュージアムに行政評価の手法を取り入れようと、いち早く動き始めた<sup>註23</sup>。

上記のスキルアップ講座というセミナーを開催した翌年の平成14年(2002)には、その内容を書籍化。同書の中でコレクション管理について、イギリスの博物館登録制度を紹介しつつ、登録要件について佐々木秀彦は「イギリスの登録基準で重視されたのは、収蔵品の記録や保存である」<sup>註24</sup>と指摘し、イギリスやアメリカの登録要件や認定基準に、収蔵品の管理やドキュメンテーションが適切に行われていることを紹介している。

評価制度の導入初期こそ、博物館の内部から反発もあったが、評価はいまや日本の博物館に限らずあらゆる公共施設で導入が進み根付いている。自己評価と外部評価の実施、PDCAサイクルを回すことは珍しいことではなくなった。評価制度の枠組みを輸入することに成功したようにみえるが、残念ながらコレクション管理の重要性は指摘されるに留まり、それが実行されるまでには至らなかった。

#### (2) コレクション管理に係る評価

博物館がその活動や存在意義の説明責任を果たすため評価の実施と、情報の公開は欠かせない。本稿もその情報公開のお陰で情報開示の請求をせずに自治体のホームページから必要な情報を入手して分析すること

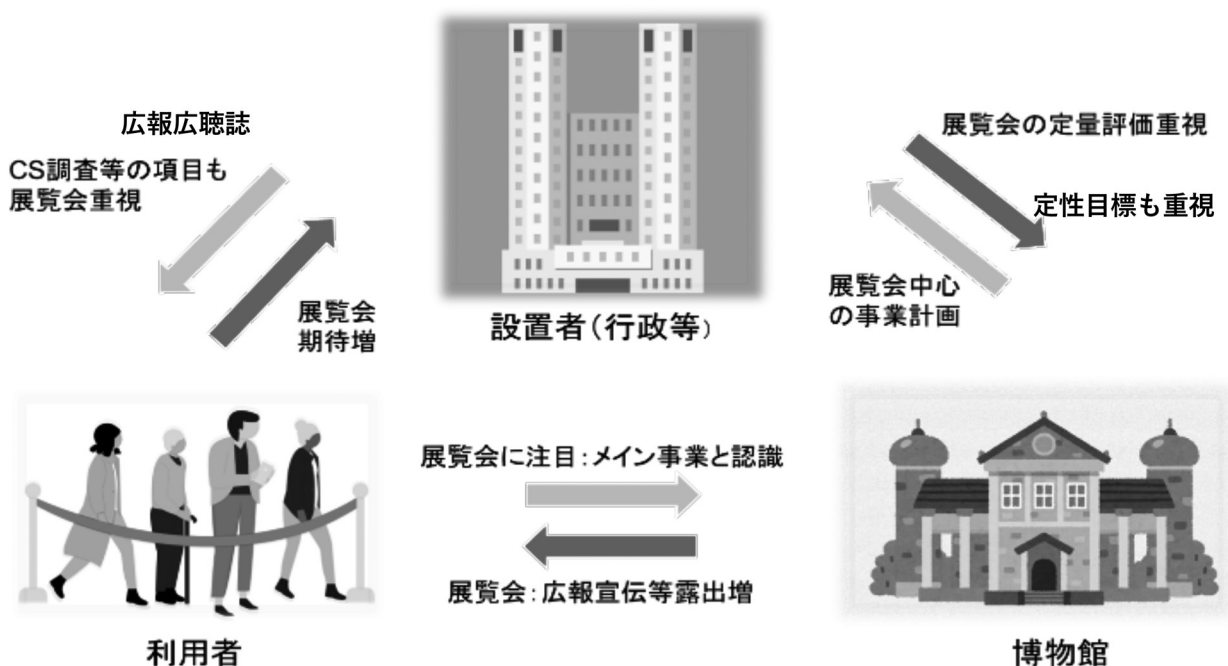


図2 展示活動(展覧会)偏重の設置者評価模式図(筆者作成)

表2 令和2年度(2020)から令和4年度(2022) 東京都江戸東京博物館外5施設指定管理者 管理運営状況評価 1次評価・2次評価から資料の管理・活用に関するものを抽出

		江戸東京博物館(※1) 1次評価	江戸東京博物館 2次評価	写真美術館 1次評価	写真美術館 2次評価	現代美術館 1次評価	現代美術館 2次評価	東京都美術館 1次評価	東京都美術館 2次評価	東京都庭園美術館 1次評価	東京都庭園美術館 2次評価
令和2年度 (2020)	資料の管理(※2)	○	◎ミSSIONの別した 収集活動	○	記載なし	○	記載なし	○	記載なし	—	—
	資料の活用(※3)	◎	◎WEBコンテンツ配 信	○	記載なし	○	記載なし	○	記載なし	—	—
令和3年度 (2021)	資料の管理	○	◎(○)重要な資料 購入、大規模改修に 伴う収蔵品運出	○	記載なし	○	記載なし	○	記載なし	○	記載なし
	資料の活用	◎	◎(○)積極的なデジ タル化	○	記載なし	○	記載なし	○	記載なし	○	記載なし
令和4年度 (2022)	資料の管理	○	◎(デジタル化)	△	△(委託作品管理不 適切)、外部倉庫不 適切管理	○	記載なし	○	記載なし	○	○(収蔵資料デー タベース化)
	資料の活用	◎	◎(デジタル化)	○	◎◎(収蔵品を活 用した展覧会)	○	記載なし	◎	◎(○)体館中江戸 博収蔵品活用した展 覧会	○	○(収蔵資料デー タベース化と公開)

※1：江戸東京博物館は分館の江戸東京たてもの園を含む

※2：資料の管理には(収集、分類整理、記録、保管)が含まれる

※3：資料の活用には(貸出、借受外、資料情報システム、映像ライブラリー等)が含まれる

◎=「水準を上回る」…項目の達成度が概ね110%以上、※顧客満足度指標に係る評価基準は…総合満足度が80%以上

○=「水準どおり」…項目が計画どおりに達成、※顧客満足度指標に係る評価基準は…総合満足度が80%未満50%以上

△=「水準を下回る」…項目の達成度が概ね90%未満、※顧客満足度指標に係る評価基準は…総合満足度が50%未満

出典：東京都生活文化スポーツ局ホームページより筆者が作成

ができています。ただし、博物館評価の中でも、コレクション管理の評価に限定していれば、評価が適切に機能していない可能性がある。その仮説を模式図にしたのが図2である。評価は定性目標と定量目標をバランス良く配分する建前になっている。ところが、どうしてもコレクション管理に比べて展示の定量・定性目標が重視される傾向にある。

展示活動が博物館の中心として評価される理由はいくつか考えられる。第1に数値目標の達成が認知されやすいことにある。つまり、何%目標達成という数字が達成度を測る指標として設置者(行政)の内部で説明がしやすいからである。外部評価委員の定性評価を決して軽視している訳ではないが、展示内容や質、そして独自性について行政内部では理解されにくい。

第2に展示の評価が重視されると、博物館側は評価と注目度が高い展示を重視した事業計画を立てることになる。そこに博物館のリソースである人、予算が集中的に投下される。展示は2(1)または(2)でみたとおり、博物館活動の中でも最も時間と労力がかかる。かけた労力に見合う数値目標のリターンを求める博物館は、より一層展示の広報宣伝や関連する教育普及活動に力を入れる。

第3に利用者は、広報の露出が増えるとそれに触発されて展示を訪れる。展示が博物館の主な活動と認識する。そして行政機関も博物館の後方支援として、広報広聴誌等に掲載するのは展示を中心とした情報になり、利用者は博物館=展示会場というイメージが形成される。博物館で実施されるCS調査のアンケートも展示に関することが中心であり、利用者はその満足度と次回の展示に対する期待を込めて回答する。その結果、利用者の展示ニーズが掘り起こされ、次の展示に対する改善や企画に活かされる、PDCAサイクルが機能するという仕組み<sup>25)</sup>。

展示の見やすさや内容の理解度、さらに利用者ニーズを探り、次回の展示に活かす試みは続けた方がよい。

だが、これでは展示を中心に博物館の活動が動く負のスパイラルから脱却できない。何時までたっても、コレクション管理に人と予算が回ってこないのである。「展示は不要」といつているのではない。コレクション管理の中に公開(展示)が含まれているので博物館の経営者たる設置者の自治体、または館長や副館長、学芸部課長等の管理職は、展示はコレクション管理の一環で機能のひとつに過ぎないことを認識し、展示に偏った運営方針を是正してもらいたい。

### (3) 展示とコレクション管理の評価軸

それでは3(2)で提示した筆者の模式図(図2)が正しいかどうか、モデルケースとして行政評価(1次評価)と外部評価(2次評価)の両方が公開されている東京都江戸東京博物館外5施設の評価で検証したい。

東京都が実施した令和2年度(2020)から令和4年度(2022)までの3年間、指定管理者である(公財)東京都歴史文化財団の評価結果から、コレクション管理(収集・保管)と比較のため展示(常設展・企画展・特別展)事業を抽出した(表2、表3)。

評価項目の中から、資料の管理と活用のみを抽出。資料管理には収集、分類整理、記録、保管が、資料の活用には貸出、借受外、資料情報システム、映像ライブラリー等が含まれている。本稿で言及しているコレクション管理の概念が全てではないが、含まれている。

東京都の場合、各項目は「水準を上回る」◎、「水準どおり」○、「水準を下回る」△で評価されるのだが、コレクション管理に係わる項目で◎がついた項目は、積極的なデジタル化の推進や、◎は付かなかったが、○のコメントとして収蔵資料のデータ・ベース化と公開があげられている。

コレクション管理に関する評価の内、令和4年度(2022)までの3年間で◎は56項目中11個で19.6%に留まり、最も多いのは○の46.4%、次に多いのが最終評定である2次評定で「記載なし」の30.4%

表3 令和2年度(2020)から令和4年度(2022)東京都江戸東京博物館外5施設指定管理者 管理運営状況評価 1次評価・2次評価から展示(常設展、特別展、企画展)に関するものを抽出

		江戸東京博物館(81) 1次評価	江戸東京博物館 2次評価	写真美術館 1次評価	写真美術館 2次評価	現代美術館 1次評価	現代美術館 2次評価	東京都美術館 1次評価	東京都美術館 2次評価	東京都庭園美術館 1次評価	東京都庭園美術館 2次評価
令和2年度 (2020)	常設展・企画展の 内容	○	記載なし	◎	◎	○	記載なし	○	記載なし	—	—
	特別展の内容	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	記載なし	—	—
令和3年度 (2021)	常設展・企画展の 内容	○	◎(○)	◎	◎	◎	記載なし	◎	記載なし	◎	◎
	特別展の内容	◎	記載なし	◎	記載なし	◎	◎	◎	記載なし	◎	◎
令和4年度 (2022)	常設展・企画展の 内容	○	◎(○)	○	記載なし	◎	○(◎)	◎	○(◎)	◎	◎
	特別展の内容	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎(○)	◎	◎

※1：江戸東京博物館は分館の江戸東京たてもの園を含む

◎＝「水準を上回る」項目の達成度が概ね110%以上、※顧客満足度指標に係る評価基準は…総合満足度が80%以上

○＝「水準どおり」…項目が計画どおりに達成、※顧客満足度指標に係る評価基準は…総合満足度が80%未満50%以上

△＝「水準を下回る」…項目の達成度が概ね90%未満、※顧客満足度指標に係る評価基準は…総合満足度が50%未満

出典：東京都生活文化スポーツ局ホームページより筆者が作成

であった。総じて言えることは、コレクション管理の項目は、できて当たり前、特筆すべき評価ポイントが付きにくいことがわかる(表2)。

一方、展示(常設展、企画展、特別展)の内容に関する評価についてみると、「水準を上回る」◎の数がコレクション管理の項目と比べて圧倒的に多いのがわかる。「水準を上回る」◎の数は、3年間で51項目中32項目の62.8%、「水準どおり」の○は17.7%となっている。記載がない項目も19.7%あるが、東京都美術館や写真美術館は常設展がないなど、決してマイナスの評価ではない。展示は評価が高く、万が一定量目標を達成しなくとも、質的な定性目標である程度は担保される。余程のことがない限り展示事業で低い評価は付かないし、付けにくい傾向にある(表3)。

以上のことから、コレクション管理は◎が11項目で19.6%に対して、展示事業が32項目で62.8%を占めることから、博物館学の教科書的な表現として、「収集と公開はバランスが大事」という美辞麗句の陰で、本来はバランスを取らなければならない車の片輪である展示事業だけが肥大化しており、そこに重心がかかり、一方向に傾いた評価になっている。今回は評価指標の事例として、東京都の博物館施設を取り上げたが、概ねこの傾向は全国的に当てはまるのではないかと筆者は推測している。

コレクション管理の中でも収集保存は学芸員の仕事の中でも「黒子」に徹した「見え難い仕事」であるのに対し、展示の中でも特別展事業は晴れの舞台で大いに目立つ、いわば花道を颯爽と歩く主役になれるのである。展示は学芸員の仕事の一部であり、コレクション管理体系の中では公開活動の一手段であるはずが、博物館の機能の中で最も重要な事業になってしまった。展示が評価軸として重視されるため、館は展示を中心にした事業計画を組まざるを得なくなる。事業評価も展示が評価され、特別展を担当した学芸員の評価もあがり、評価があがれば昇進する。

コレクション管理を地道にこなしていても、定量・定性的に展示事業に力を入れた職員との評価に差が出

てしまう。これは評定を付ける管理職の責任ではなく、コレクション管理(収集・保存)を数値目標で評価し難いことに加え、展示中心の事業計画と構成にせざるを得ない構造的な問題が横たわっている。

## 4. コレクション管理における英国の事例

### (1) 英国のコレクション管理

ここまで日本の博物館は評価が高い展示事業にリソースが投入され、評価され難いコレクション管理(収集・保存)にリソースを割くことができない現状を確認してきた。博物館における人員の増加が見込めず、予算の増額も極めて困難な状況であることは、日本全国規模の大小に係わらずどこも同じであろう。それでは、どのようにコレクションを体系的に集め、守り、公開を進めていけば良いのか。日本が行政改革の手本にした英国の事例から、博物館のコレクション管理の示唆を得ることができるだろう。

英国のコレクションズ・トラスト(Collections Trust)は1977年に設立されたMDA(Museum Documentation Association)を前身とする組織で2008年にコレクションズ・トラストに改称された。同協会は博物館の情報化を手助けし、コレクションと利用者をつなぐ役割を果たしている。具体的にはスペクトラム(Spectrum)と呼ばれるコレクション管理の標準書を発行して、対面またはオンラインによってその普及活動に従事している。

1994年にスペクトラムは初版を発行し、2022年12月には最新版の5.1版に改定された<sup>註26</sup>。日本の失われた30年の間に、英国ではコレクション管理の標準書の整備に力を注いできたことを考えると、日本が直ぐに制度を導入することは難しいだろう。しかし、これから時間をかけてコレクション管理に関する組織や制度を整えていくことはできる。

英国のスペクトラムは英国の博物館認証制度と連動していることが肝であり、制度の柱になっている。英国内全ての認証博物館はスペクトラムが定める9つの

主要手続きの基準を満たさなければならない。そして、認証を得ることが博物館、設置者である自治体、利用者の3者にとって利点があり、社会的な支援を得やすくなる<sup>註27</sup>。

## (2) 英国のコレクション・ポリシー

それでは、館のコレクション・ポリシーはどのようなものか、英国最古で最初の公立博物館であるオックスフォード大学アシュモリアン博物館の事例を紹介したい。

第1項は序、博物館の目的と概要、コレクションの範囲(Introduction, General Statement of Museum Purpose and Scope of Collections)で、ここで認証基準に合致するコレクションの管理、ドキュメンテーション、そしてコレクションの活用を確認し、スペクトラムの主要手続きにも合致していることが明示されている。

第2項はコレクションの解説と評価(Description and Evaluation of the Collection)、古代史、西洋美術そして東アジア部門がもつコレクションの特徴及びコレクションの形成史を概観。

第3項コレクションの取得方針(Acquisitions Policy)、オックスフォード大学のピット・リバーズや自然史博物館など他の博物館と重複や衝突を防ぐため収集方針を定めている。収集に関連する国内外の法令や倫理規定、各部門が個別に定める収集方針、取得手続きが記載されている。

第4項コレクションの損失、除籍および処分方針(Collections Loss, Deaccession and Disposal Policies)。コレクションの状態調査や定期的な監査によって、紛失や損壊といった状態が起きないように最善の努力が図られるべきだが、もし起こってしまった場合の手続き方法が記載されている。ここで最も紙幅が割かれているのは除籍と処分方針についてである。さらにスペクトラムの処分規定を参照して実施されることが明記されている。また博物館協会(the Museums Association)が定期的に発行している倫理規定を十分に参照すること、その中でも特に処分規定ツール・キット(Disposal Toolkit: Guidelines for Museums, 2014)を考慮すること。ナチの略奪品、遺骸の賠償と返還、植民地時代の返還など、ケース・バイ・ケースの対応が求められるものもある。

第5項はコレクション・ドキュメンテーション方針(Collections Documentation Policy)。第4項の損失、除籍及び処分の項目よりも多くの規定が書かれている。

それだけ重要な項目であることがわかる。ここでもドキュメンテーションの基準はスペクトラムの標準書に依拠していることが繰り返し書かれている。資料の搬入と出庫方針、コレクションの登録と記録(資料番号の付与手続き)、未登録資料のドキュメンテーション(借用資料の記録、資料と記録の乖離、ドキュメンテ

ーション計画、同定や調査のための出庫、宝物)、重要な記録のデジタル・アーカイブ化(取得記録、コレクション記録のデータ・ベース及びファイル)、ドキュメンテーションとITC、資料のラベル付与方針、コレクションの監査、博物館ドキュメンテーションへのアクセス、といったように記述の分量は比較的多い。

第6項、健康と安全方針(Health and Safety Policy)、第7項は保安(Security)、第8項はコレクションの閲覧と閲覧室(Reserve Collections and Study Rooms)、コレクションへのアクセスを進め高めるため、展示ではなく資料を利用可能なものとする閲覧室の運営に関する規定が記されている。第9項は遺骨の取り扱い方針(Human Remains Policy)、第10項は複製と写真撮影の方針(Reproduction and Photography Policies)、第11項問い合わせに対する回答方針(Enquiry Management)、第12項は同定サービス(Identification Service)、ただし値段をつけるなどの評価はしない。

最後は第13項コレクションの借用・貸出に関する方針と手続き(Registrarial Policies and Procedures)で、その内容は以下の諸項目から構成されている。借用依頼、借用同意、借用資料の到着、借用期間中、借用の終了、貸出方針、貸出依頼、貸出同意、貸出資料の出庫、貸出期間、貸出の終了、保険と損害賠償管理、差押え免除、輸出入免状<sup>註28</sup>。

オックスフォード大学アシュモリアン博物館のコレクション方針をみてもわかるように、コレクション管理の標準書であるスペクトラムとの接続は当然として、日本ではコレクション・ポリシーとは収集方針のことで矮小化して捉えられる傾向があるが、それだけではなく、コレクションの概要、コレクションの処分、ドキュメンテーション、保管・管理、公開、借用貸出に関する規定に至るまで幅が広い。

さらにコレクション・ポリシーがインターネット上で公開されているだけではなく、定期的な見直しも公言されている。コレクション管理方針の整備と、その文書の公開は英国に見習っても罰はあたらないだろう。

## (3) 英国 BSI と PAS197

英国コレクションズ・トラストは博物館の認証制度と連動したコレクション管理に関する標準書であるスペクトラムを作っただけではなく、BSI(英国規格協会: British Standards Institution)と協同でPAS197というコレクション管理に関する実施基準(code of practice for cultural collections management)を作成した。

PASはPublicly Available Specificationの略でBSIが関連する産業団体の総意を得て、最善の方法と過程を標準化し、その指針を記載した公開仕様書のことをいう。PASの基準はBS規格やISO規格に取り入れられることもある重要なガイドラインのひとつである。

スザンナ・ヒルハウスによると、何年もかけて近代



のコレクション管理を発展させ、磨きをかけてきた結果、文化施設は物質文化の取得、管理、そして解釈について相当の自負を持つに至った。そして、コレクション管理に関する知識を十分に蓄積し、それをより広い領域の世界へ引き上げるため、コレクションズ・トラストは2007年にBSIの指導の下、領域を横断したグループで構成されるメンバーが集まるプロジェクトに着手。2年かけて2009年1月28日コレクション管理に関するPAS 197:2009という実施基準書を発行した<sup>註29</sup>。

このPAS197は文化施設（公文書館、図書館、博物館、個人コレクション及び団体、文化及び遺産関係官庁、観光産業といった諸団体）に適用される現行で最善の基準であるだけでなく、これまで見えなかったコレクションの本質的な業務を可視化することになった。文化施設の資金提供団体や外部機関にとって、明確でかつ初めて認識しやすい様式で、コレクションを収集する組織の舞台裏で、どれほどの業務量があるのかを正確に説明する指標となった。

さらにPAS197制定の価値は文化施設にとって2つの側面があるという。第1に文化施設の内部改善ツールになる。つまり、一般的に良いとされている慣例に対する評価を下し、改善計画を立てるための内部管理ツールとして活用できる点。第2に複雑な利害関係者や政策立案者に対して、コレクション管理に係る舞台裏の業務について理解を促し、文化施設を擁護することに使うことができる点をスザンナ・ヒルハウスは指摘する。

2009年1月28日に発行したこのPAS197:2009は2023年6月15日に取り下げられ、新たにBS EN 17820:2023 (Conservation of Cultural Heritage – Specifications for the management of moveable cultural heritage collections) が発行された<sup>註30</sup>。

## 5. おわりに

いくらコレクション管理の基準を作っても遵守されなければ意味がない。展示活動に偏った博物館の事業と評価に対する現状を是正するためには、守るべき基準を作り認証制度と連動させるなど、制度の枠組みから考え直さなければならない。すでに博物館法の一部改正は施行されてしまったため、本稿の発表が遅きに失した感は否めないが、今後は時間をかけてコレクション管理の基準を策定して体系化をはかることを提案したい。

一朝一夕に英国の制度を導入することはできないことは承知している。人員や予算の増加が見込めないのであれば、短期的にはコレクション管理（収集・保存・展示に頼らない公開方法：例えばデジタル化など）の評価を上げて、限られた博物館のリソースをこの分野に割くことができる環境を整え、中期的にはコレクシ

ョン管理の研究会から公的な団体を立ち上げ、長期的にはコレクション管理と認証制度の連動を含む法改正を実現する。それがコレクションを守り、伝え、広める体制を組織的に構築する根拠になる。今後、博物館利用者の理解と支持を得るため、コレクション管理の可視化を進める取組みが全国的に広がることを期待したい。

---

註1 コレクション管理に特化した専門書として初めて金山喜昭編『博物館とコレクション管理 ポスト・コロナ時代の資料の保管と活用』（雄山閣）が2022年6月25日に初版が刊行されたが、直ぐ増刷が決まり2023年4月25日増補改訂版が増し刷りされた。

註2 公益財団法人日本博物館協会『令和元年度 日本の博物館総合調査報告書』（2020年9月）42頁

註3 博物館法の一部を改正する法律（令和4年法律第24号）「博物館資料の収集、保管及び展示並びに博物館資料に関する調査研究を行う体制が、第三条第一項各号に掲げる事業を行うために必要なものとして都道府県の教育委員会の定める基準に適合するものであること」

註4 昭和三十年文部省令第二十四号博物館法施行規則（令和5年4月1日施行）

「一 博物館資料の収集、保管及び展示（インターネットの利用その他の方法により博物館資料に係る電磁的記録を公開することを含む。第四号、第二十一条第一号及び第二十四条第一項第二号において同じ。）並びに博物館資料に関する調査研究の実施に関する基本的運営方針を策定し当該方針を公表するとともに、当該方針に基づき、相当の公益性をもつて博物館を運営する体制を整備していること。

二 前号の基本的運営方針に基づく博物館資料の収集及び管理の方針を定め、当該方針に基づき、博物館資料を体系的に収集する体制を整備していること。

三 前号に規定する博物館資料の収集及び管理の方針に基づき、所蔵する博物館資料の目録を作成し、当該博物館資料を適切に管理し、及び活用する体制を整備していること。」

註5 令和3年度（2021）10月1日「社会教育調査97 博物館の職員数（都道府県別）」の統計（n = 1,208）を基に専任、兼任、非常勤、指定管理者のそれぞれ学芸員と学芸員補を合算した数値から算出。

註6 前掲書『令和元年度 日本の博物館総合調査報告書』47頁

註7 文化庁ホームページ「博物館、博物館の振興、

- 博物館数、入館者数、学芸員数の推移」2023年12月19日閲覧  
[https://www.bunka.go.jp/seisaku/bijutsukan\\_hakubutsukan/index.html](https://www.bunka.go.jp/seisaku/bijutsukan_hakubutsukan/index.html)
- 註8 文部科学統計要覧（令和2年版）4. 小学校の教員数の内訳で主幹教諭、指導教諭、教諭、助教諭、講師合計357,012人を学校数19,738校で割り算出。5. 中学校の教員数の内訳で主幹教諭、指導教諭、教諭、助教諭、講師合計215,384人を学校数10,222校で割り算出。
- 註9 「学校における業務改善について」文部科学省ホームページ2023年12月21日閲覧  
[https://www.mext.go.jp/a\\_menu/shotou/uneishien/1297093.htm](https://www.mext.go.jp/a_menu/shotou/uneishien/1297093.htm)
- 註10 橋爪勇介ウェブ版「美術手帖」『学芸員を蝕む労務問題。業務量7割が「多い」、パワハラ経験も』2022年7月5日記事。2023年12月21日閲覧  
<https://bijutsutecho.com/magazine/insight/25634>
- 註11 前掲書『令和元年度 日本の博物館総合調査報告書』3-4頁
- 註12 公益財団法人日本博物館協会『全国博物館園職員録』（令和3年）から抜粋すると、東京都に所在がある博物館で学芸員または学芸職として4人前後の人員で構成されるのは以下のとおり。板橋区立美術館4人、太田記念美術館3人、学習院大学史料館4人、品川区立品川歴史館4人、渋沢史料館5人（副館長・学芸員含む）、すみだ北斎美術館5人、戸栗美術館3人（学芸顧問含む）、三井記念美術館5人（館長、学芸部長含む）、明治神宮宝物殿・明治神宮ミュージアム4人（館長含む）、目黒区美術館4人、山種美術館4人（館長含む）、弥生美術館3人、横山大観記念館3人、早稲田大学會津八記念博物館4人。
- 註13 日比野秀男『美術館学芸員という仕事』（ペリカン社、1994年初版、1998年第6刷）101頁
- 註14 古賀太『美術展の不都合な真実』（新潮新書、2020年）39頁。
- 註15 研究代表金山喜昭「博物館収蔵資料の保管と活用に向けた調査研究」（領域番号22K01019）、筆者田中裕二は研究分担者としてコレクション管理研究会を定期的に開催している。令和5年度（2023）に実施されたオンライン会議上、某県立博物館の元副館長H氏から、労務管理の観点（残業時間の縮減）からも新たな業務をさせられないという趣旨の発言があった。テーマは某国立館のクラウドファンディングであったが、働き方改革の一環であり博物館の現場でも看過できない課題だ。残業を圧縮すると自宅に仕事を持ち帰る「隠れ残業」が横行する。学芸員の勤務実態に関する調査はないが私の経験から、学芸員も業後に図録の執筆や博物館の見学をすることが多い。
- 註16 前掲書『令和元年度 日本の博物館総合調査報告書』157頁
- 註17 同上書『令和元年度 日本の博物館総合調査報告書』153頁
- 註18 奥野進「市立函館博物館 開拓史時代からの資料を含むコレクションの管理」（前掲書金山喜昭編『博物館とコレクション管理』所収）147頁
- 註19 ICOM日本委員会翻訳文「博物館は、有形及び無形の遺産を研究、収集、保存、解釈、展示する、社会のための非営利の常設機関である。博物館は一般に公開され、誰もが利用でき、包摂的であって、多様性と持続可能性を育む。倫理的かつ専門性をもってコミュニケーションを図り、コミュニティの参加とともに博物館は活動し、教育、楽しみ、省察と知識共有のための様々な経験を提供する」ICOM Japan ホームページ2023年12月21日閲覧  
<https://icomjapan.org/journal/2023/01/16/p-3188/>
- 註20 博物館法 第二十六条 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。ただし、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。
- 註21 上山信一『「行政経営」の時代—評価から実践へ—』（N T T出版、1999年）以下、英国と米国の行政評価の歴史的経緯については同書による。
- 註22 内閣府総合規制改革会議公表資料平成14年度「中間とりまとめ—経済活性化のために重点的に推進すべき規制改革—」（平成14年7月23日）第2章民間参入・移管拡大による官製市場の見直し2. 官民役割分担の再構築（2）官から民への事業移管の推進1）「公の施設」の受託管理者の拡大  
内閣府ホームページ2023年12月8日閲覧  
<https://www8.cao.go.jp/kisei/siryu/020723/>
- 註23 村井良子編著『入門ミュージアムの評価と改善—行政評価や来館者調査を戦略的に活かす—』（2002年、株式会社ミュゼ）。静岡県立美術館は平成15年度（2003）から評価システムの導入の検討を開始し、平成17年度4月「静岡県立美術館評価委員会（高階秀爾委員長）」の提言を受け、自己評価システムを整備し、同年7月から試行的に運用を開始した。博物館に評価が導入されてから20年が経ち、今では外部評価委員による評価と改善が全国に浸透している。
- 註24 前掲書『入門ミュージアムの評価と改善—行政

評価や来館者調査を戦略的に活かすー』21頁。佐々木秀彦は、竹内有理「博物館の不易とは？イギリスの博物館登録制度がめざすもの」『月刊ミュゼ』(Vol.39,2000年)を参照し、イギリスの博物館登録制度の「登録要件」一覧表の中で「2 博物館の管理運営の項目に、A. 適切な規約がある。B. 収蔵品の公共の利益のために長期にわたって保管されるという証拠がある。C. 収蔵品管理に関する正式な取り決めがある。D. 博物館の設立趣意書と主要目標がある。E. 方針策定と運営管理に対する博物館専門家の助言が得られる」「6 収蔵品管理の項目のA. 収蔵品を保存するために適切な措置を講じてきたことを証明できる。B. 収蔵品の安全を確保するために適切な措置を講じてきたことを証明できる」。アメリカ博物館協会による基準認定事業について、守井典子「アメリカ博物館協会による基準認定事業について」(博物館基準研究会編・刊『博物館基準に関する基礎研究』1999年)に基づいて、村井良子が一覧を作成しており、その中で「コレクションの位置づけを、コレクションおよびまたは有形の資料が、使命に相応しいものであること。コレクションが効果的に、管理され、収蔵され、安全に保たれ、ドキュメンテーション処理を施され、修復されていること」と紹介している。

註 25 静岡県ホームページ 2023年12月30日閲覧。同頁の静岡県立美術館評価には、平成18年度(2006)から令和5年度(2023)までの第三者評価委員会報告書が掲載されている。アンケート結果の集計と分析まで膨大な情報が提供されているが、その多くは展覧会の満足度や認知度の指標になっている。展覧会の顧客満足度調査について、不要という訳ではない。収蔵品のデータベース化が全収蔵品の何パーセント進んでお

り、公開方法や手法などのアクセシビリティの向上がどれだけ図られているのかといったアンケート調査が必要。展覧会を中心に設計された建物の構造と運営方針になっているため、評価といえば展覧会の評価に偏ったものになってしまうが、展覧会は本来コレクション管理の中でも、公開方法のひとつの方法でしかない。

<https://www.pref.shizuoka.jp/kankosports/bunkageijutsu/museum/1018909.html>

註 26 Collections Trust webpage 2024年1月2日閲覧  
<https://collectionstrust.org.uk/spectrum/spectrum-5/foreword-to-spectrum-5-0/>

註 27 松田陽「イギリスのコレクション管理制度」(前掲書、金山喜昭編『博物館とコレクション管理』所収) 78-87頁

註 28 Ashmolean Museum of Art and Archaeology University of Oxford, Collections policy. Governing body: The Visitors of the Ashmolean Museum, University of Oxford. Date version approved by governing body: 17th January 2020. Review date not later than 5 years from approval date.

註 29 Hillhouse Susanna(2009), Collections Management a practical guide, Collections Trust, London, p4. 以下、特に断りがない限り同書の引用箇所から筆者が適宜意識した。

註 30 BSI Standards Development webpage. 2024年1月11日閲覧  
<https://standardsdevelopment.bsigroup.com/projects/2020-02543#/section>

本研究は JSPS 科研費、研究代表金山喜昭「博物館収蔵資料の保管と活用に向けた調査研究」課題番号 22K01019、基盤研究(C)の助成を受けたものです。