

文化審議会第3期博物館部会第1回へのコメント

太下義之

1. 登録制度について

ワーキングの議論においては、博物館の「登録」制度をはじめとする博物館法の改正が大きな論点となっているようである。より具体的に言えば、登録博物館をより増やすことが企図されているように見える。

しかし、前回の博物館部会でも指摘した通り、博物館政策の対象となる「登録博物館」が増大した場合、その増加に見合うような政策予算も増額される必要がある。もし、予算が現状維持または微増にとどまる場合、単純計算でひとつの博物館あたりの支援金額はより減額されることになる。そして、このような制度の改変は、博物館の「トリアージ」、すなわち「峻別」をより加速することになりかねない懸念がある。

より詳しくは、添付資料：太下義之（2021）「ミュージアムの終活（または再生）」 <<https://bijutsutecho.com/magazine/series/s42/24105>>を参照。

2. 学芸員制度について

博物館の学芸員制度について検討するにあたり、文部科学省が所管する他の資格制度を参照することも有益であると考えられる。以下においては、国によって科学技術に関する高度な知識と応用能力が認められた技術者である「技術士」について概観したい。

2001年の『第2期科学技術基本計画（平成13～17年度）』の中で「技術者の養成・確保」に関して、「常に最先端の技術・知見の習得が可能となるよう、学協会、大学等における継続的な教育の充実を図る。これらにより、技術者教育、技術士等の資格付与、継続的な教育を通じ一貫した技術者の資質と能力の向上を図るシステムの構築を図る」¹とされた。

これを契機として、同年4月1日の技術士法施行に基づいて、技術士が職業倫理を備えることを求めると同時に、技術士資質の一層の向上を図るため、資格取得後の研鑽が責務とされ、「技術士CPD」がスタートした²。

CPDとは、Continuing Professional Development、日本語では「継続的な職能研修」の略称である。すなわち、建築士や技術士等、技術系の専門的な職業においては、資格の取得が重要であるだけでなく、むしろ継続的な職能開発・研修に重点を置いた制度が構築されているのである。

こうした技術士の事例に鑑みると、「学芸員」の資格に「より上位の制度」を設定するなど取得段階での資格のあり方を検討するだけでなく、むしろ取得後の資格のあり方を重点的に議論すべきではないかと考える。

¹ 内閣府（2001）『第2期科学技術基本計画 本文』

<<https://www8.cao.go.jp/cstp/kihonkeikaku/honbun.html>>

² 公益社団法人日本技術士会 <https://www.engineer.or.jp/c_topics/000/000778.html>

ミュージアムの終活（または再生）

太下義之

1. はじめに：コロナ禍によるミュージアムの危機

新型コロナウイルスの感染拡大の影響により、日本国内のみならず、世界のミュージアムが運営の危機にさらされている。

UNESCO の 2020 年 5 月時点での調査によると、世界で約 9 万 5,000 のミュージアムが存在するが、そのうち約 90%パーセントにあたる 8 万 5000 館以上が新型コロナウイルスの影響で休館している。そして、10%以上のミュージアムは再開できないまま閉館する可能性があるとしている（UNESCO 2020：4）。

このようなコロナ禍による深刻な危機に際して、米国、カナダ、メキシコの美術館の館長 227 人（2021 年 4 月現在）にて構成される全米美術館長会議（Association of Art Museum Directors；AAMD）は、美術館の「財政的な柔軟性」を許容する決議を 2020 年 4 月に承認している（Association of Art Museum Directors 2020）。

ここで言う「財政的な柔軟性」とは、2022 年 4 月までの期間限定で、（基本財産に組み入れていない）収蔵品の売却による収入を、「ダイレクト・ケア」（Association of Art Museum Directors 2019：7）と名付けられた、美術館のコレクションの寿命、有用性、または品質を向上させるための投資（学芸員の給与も含まれる）に拠出することを認めるという内容である。ただし、従前と同様に、収蔵品の売却収入を経常経費に拠出することは認められない（Association of Art Museum Directors 2020）。

New York Times の記事によると、この決議に基づいて、ブルックリン美術館、ボルチモア美術館等が既に収蔵品を売却している。また、メトロポリタン美術館も、収蔵品の売却を検討しているとのことである。この記事の中で、メトロポリタン美術館の Max Hollein 館長は、「売却を考慮しないことは不適切」とコメントしている¹。

日本のミュージアムにとって、収蔵品の除去または売却は馴染みが無い手段である。日本のミュージアムにおいても、経営は極めて厳しい状況にあるが、当面の間は、運営者（指定管理者、独立行政法人、等）の内部留保や基金等を取り崩して対応しているものと推測される。ただし、今後は、米国の事例にみられるように、非伝統的な政策手段も含めて検討が必要になってくると考えられる。

このような状況を踏まえ、本稿においては、3つの視点からミュージアムを取り巻く今日的な課題について考察したい。

¹ The New York Times（2021 年 2 月 5 日）

<<https://www.nytimes.com/2021/02/05/arts/design/met-museum-considers-selling-art.html>>

2. 「毒まんじゅう」だった New Public Management

① New Public Management とは何か

国公立のミュージアムの運営を巡る環境は、概ね 2000 年前後で激変している。

公立美術館に対しては「指定管理者制度」という制度が導入されている。2003 年 6 月に地方自治法が改定され、施行(同年 9 月)から 3 年以内に、「公の施設」の管理について「指定管理者制度」が導入されることになった。この「指定管理者」とは、旧来の管理委託制度が変更されたもので、民間団体(民間企業、特殊法人、NPO 法人、地域団体等)を指定管理者として指定し、公の施設の管理を代行させることができるというものである(文部科学省 2010:3)。なお、全国のミュージアムのうち、最初に指定管理者制度が採用された事例は、2004 年に開館した新潟市歴史博物館である(金山 2019:8)。

また、国立の博物館・美術館に対しては「独立行政法人」という制度が、公立の博物館・美術館における指定管理者制度に先駆けて導入されている。独立行政法人国立博物館及び独立行政法人国立美術館は、1999 年に成立した独立行政法人国立博物館法及び独立行政法人国立美術館法に基づいて、2001 年 4 月にそれぞれ設置されている²。

この「独立行政法人」とは、独立行政法人通則法第 2 条第 1 項に規定される「国民生活及び社会経済の安定等の公共上の見地から確実に実施されることが必要な事務及び事業であって、国が自ら主体となって直接に実施する必要のないもののうち、民間の主体にゆだねた場合には必ずしも実施されないおそれがあるもの又は一の主体に独占して行わせることが必要であるものを効率的かつ効果的に行わせることを目的として、この法律及び個別法の定めるところにより設立される法人」のことである。

「独立行政法人」という組織形態は、1997 年 12 月に取りまとめられた「行政改革会議」の最終報告において提言されている(首相官邸 1997)。この行政改革会議は、当時の橋本龍太郎首相がリーダーシップを取って中央省庁再編などについて検討した組織であり、この最終報告に基づいて、1998 年 6 月に中央省庁等改革基本法が公布と同時に施行された。

指定管理者制度も、独立行政法人も、どちらも“New Public Management (以下 NPM)”と名付けられた行政改革の手法である。この NPM とは、民間の経営手法を応用した公的部門の新たなマネジメント手法のことである。

NPM という概念を最初に理論化したのが、ロンドン大学経済政治大学院(LSE)の行政学者、C.フッド教授である³。フッドは、1970 年代後半以降の英国、オーストラリア、ニュ

² 2007 年 4 月、独立行政法人国立博物館は独立行政法人文化財研究所と統合し、独立行政法人国立文化財機構となった。

³ なお、New Public Management という用語を最初に使用したのが C.フッド教授と紹介されることもあるが、NPM という用語は、C.フッド教授の論文以前にも使用されていた。たとえば、Carter, N. (1990). “Performance Indicators and the New Public Management”. University of New York Working Paper.等を参照。

ージーランド等における行政改革についての分析を踏まえて、これらの行政改革を包括する呼称として NPM という用語を創作した。この時代は、「英国では 1979 年にサッチャー政権が、ニュージーランドでは 1984 年にロンギ政権がそれぞれ誕生し、強制競争入札、行政情報公表、民営化、委託契約、業績契約、エージェンシー（執行庁）、市民憲章、PFI 等の市場メカニズムの導入を柱とする大胆な改革」(国土交通省国土交通政策研究所 2001: i) が進められていたのである。そしてフッドは、NPM としての特徴的な 7 項目な要素を提示している (Hood1991: 4-5)。

- (1) 実践的な専門職による公共部門の管理
- (2) 業績に関する明確な基準と測定
- (3) アウトプット統制のより一層の重視
- (4) 公共部門にて効率的に管理できる組織単位への移行
- (5) 公共部門における競争原理の導入
- (6) 民間企業で実践されている管理手法の重視
- (7) 資源利用における規律と節約の重視

また、フッドは、この NPM に 2 つの源流があると指摘している。一つは、新制度派経済学 (new institutional economics) であり、もう一つは科学的、公共部門における民間型の科学的な管理主義 (managerialism) である (Hood1991: 5-6)。

この「新制度派経済学」については多様な定義が可能であるが、本稿の趣旨に沿うと次のように説明することができる。すなわち、「新制度派経済学」とは、経済を取り巻くさまざまな制度（たとえば政府、法律、組織、契約、等）を分析対象として位置づけ、新たな「制度の経済理論」を研究する経済学の総称である。旧来の経済学が、合理的経済人を経済主体として想定したのに対して、新制度学派経済学においては、経済主体は合理性を欠いているとみなす。合理性を欠いているが故に損失が生じることになるが、その損失を最小化するために、「合理性」の代替として、新しい「制度」のデザインの構築を模索することを目的としている。NPM との関係で説明すると、政府（官僚機構や行政組織）が非効率となる仕組みを理論的に研究するとともに、その解決のための制度設計を行うことも、「新制度派経済学」の範疇となる。

政府(市場以外)の失敗(non-market failure)に関する代表的な理論として、C,Wolf(1993)をあげることができる。Wolf は、政府の失敗の源泉として 4 つの事項を挙げているが、そのうち、主に運営主体に関わるのは次の 2 点である。第一に指摘されているのが、収入とコストの断絶である。市場においては、何を購入するかを選択することができる消費者によって支払われる価格 (=収入) によって、その価値を生み出すためのコストが決定される。それに対して、非市場活動を持続するための収入は、政府から支給される税金から支給されており、その活動を生み出すためのコストとは切り離されている。このため、無駄なコストや増額等の非効率が生じてしまうのである (Wolf1993: 65)。政府の失敗の源泉の第二の理

由は、組織の目標に関することである。市場部門の組織は、たとえば市場シェア、事業の損益等の市場におけるパフォーマンス指標を目標値として活用することができる。これに対して非市場組織の場合、そもそも非市場活動に対する市場が存在しないこと、また、市場に競合する相手がいないことから、外部要因に基づく目標設定が困難である。そのため、組織の目標設定にあたり、不明瞭で信頼性の低い組織内部の基準によって目標を設定する事態が生じる（Wolf1993：68-69）。

このような理論的背景から、政府部門の運営主体に関して、指定管理者制度、独立行政法人、PFI等、競争原理を重視した市場志向型の運営主体によるべきだとする政策が導出されたのである。

一方、「公共部門における民間型の科学的な管理主義」を母胎として、定量的な評価目標、その目標達成のアカウンタビリティ（説明責任）、目標達成のための専門家による経営（運営）等が導出された。

1992年には、政府の行政評価の手法と実践例について体系的に述べた初めての指導書とされる『行政革命』が、米国のオズボーン（D. Osborne）とゲーブラー（T. Gaebler）によって刊行される。そして同書は米国だけでなく、日本におけるNPMの普及にも多大な影響を与えることになる。

このように、上述した「新制度派経済学」と「公共部門における民間型の科学的な管理主義」の結婚（Hood1991：5）によって、NPMは誕生したのである。そして、この両者は現実の制度設計において、相互補完効果をもつこととなった。

② 指定管理者及び独立行政法人の課題

以上のようなNPMに基づいて導入された「指定管理者制度」と「独立行政法人」に関しては、それぞれ独自の課題と実はその根底で共通する課題とが存在する。

まず、指定管理者制度に独自の課題としては、「利用料金制度」を挙げることができる。この「利用料金制度」とは、公の施設を使用する際に利用者が支払う料金を、設置者である地方公共団体ではなく、指定管理者の収入とすることができる制度であり、地方自治法第244条の2第8項にて規定されている。

この「利用料金制度」は「一つのインセンティブ」（文部科学省2010：36）として導入されている。すなわち、原理的には、指定管理者が自発的な努力や創意工夫を行うことによって、収入の増加を実現することが可能となる制度なのである。このように説明すると、理想的な制度のように思われるかもしれない。

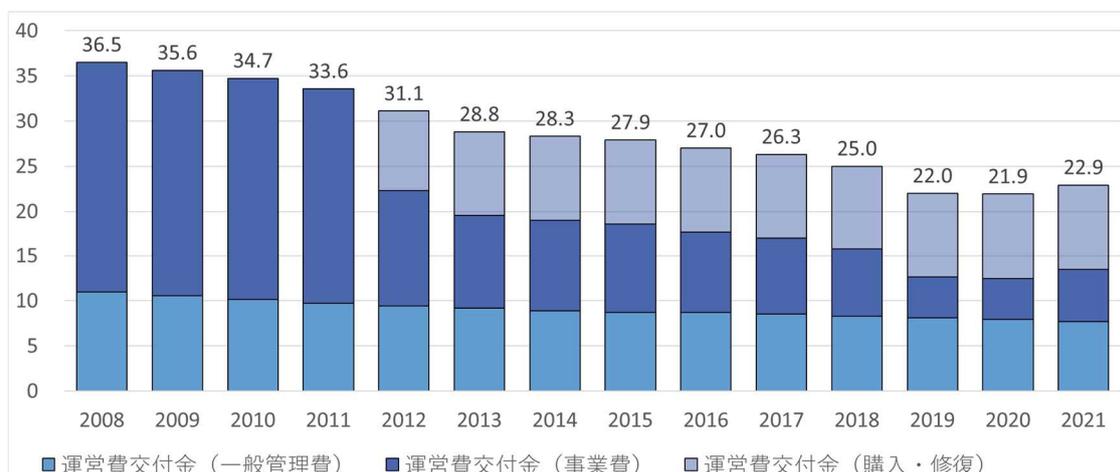
しかし、実際はそのように機能していないのである。利用料金制度を採用して、利用料金が見込み額より増加した場合、「設置者はその後の指定管理料を減額するために、指定管理者の努力が報われずにインセンティブが働かない状況になっている」（金山2019：12）のが実態である。

また、指定管理者が一定水準以上の利用料金収入を得ることを前提として、ミュージアム

の維持・活動に本来必要な経費から利用料金相当分を差し引いた金額が指定管理料として支払われているケースが多い。すなわち、ミュージアムの指定管理者は一定水準以上の稼ぎが無い場合、「赤字」になってしまうのである。

一方、独立行政法人には、「運営費交付金」とそれにかかる「効率化係数」という課題が存在する。「運営費交付金」とは、独立行政法人に対して国費（税金）から措置されている財源であり、国民に対してサービスを提供する（事業を実施する）対価となる。ただし、この運営費交付金は、毎年度、「効率化係数」が適用されて、漸減する仕組みとなっている。独立行政法人国立美術館の場合、直近までの中期計画（2016～2020年度）においては、5年間で一般管理費はマイナス15%以上、事業費はマイナス5%以上、という効率化係数が設定されていた。こうした「効率化係数」の結果、運営交付金は下図の通り、年々減額されていることが理解できる。

図 独立行政法人国立美術館の運営費交付金の推移（単位：億円）



（出所）独立行政法人国立美術館の資料より筆者作成⁴

効率化係数による運営費交付金の減額に対応するためには、経費削減が必須となる。しかし、経費削減とは単年度または短期間の対処方法としては有効であるが、未来永劫にわたって経費を削減し続けることは極めて困難である。こうしたことから、「経費削減は当面の対応として一定の効果を発揮するものの、中期的な効率化係数への対応としては有効ではない」（磯田 2004：57）と指摘されている。しかし、こうした構造上の課題は解決されないまま、未だに運営費交付金が一方的に減額されているのが実態である。

一方、収入からみた国立博物館の現状については、国立科学博物館の運営費交付金等の実

⁴ 運営費交付金の経年比較を目的として作成。そのため、年度によって変動する特殊業務の経費は含んでいない（既定予算のみ）。なお、「購入・修復」に係る運営費交付金に関しては、2012年度以降は「効率化係数」による削減はされていない。

態の分析を通じて、「運営費交付金が減少するという現実の中で、自主財源を多様化させているという状況」（小津 2019：89）と報告されている。

このように独立行政法人が財源を多様化し、収入増加を図る結果として利益が生じることになるが、この利益相当分については、「積立金」として整理することが独立行政法人通則法において定められている。そして、この積立金が「独立行政法人の経営努力の成果である」と主務大臣の認定を受けた場合、従来は積立金のうち一定の割合（原則 5 割）について、中期計画又は中長期計画で認可を受けた目的に充当することが可能とされていた。

ただし、「事業費や一般管理費の削減が限界にきているにもかかわらず、自己収入を増加させても新規性や対前年度比増を求められるため経営努力として認定されにくいことや、運営費交付金を財源とする経費の削減は経営努力として認められないという問題がある」（首相官邸 2013：1）と指摘されていた。

そこで 2018 年に、独立行政法人の「主体的な経営努力を促進するインセンティブが機能するよう運用を改善していく必要がある」（総務省 2018：1）との認識のもと、自己収入から生じた利益は（一定の要件を満たしている場合に）「10 割を目的積立金として認める」（総務省 2018：2）等、緩和された経営努力認定の要件について考え方を示す「独立行政法人における経営努力の促進とマネジメントの強化について」（平成 30 年 3 月 30 日総務省行政管理局）が制定・通知された。

しかし、国立美術館や国立博物館が収入を増加させたとしても、翌期中期計画においては、前期において増加した収入が基準の水準として設定され、収入の目標値が増加してしまうので、結果として収入を増加することが、依然として全くインセンティブになっていない。これは前述した、指定管理者制度における利用料金の課題と共通する課題である。

先述した通り、非市場活動を持続するための収入は、政府から支給される税金から支給されており、その活動を生み出すためのコストとは切り離されている。また、非市場活動は、市場に競合相手が存在しない。このため、無駄なコストや増額等の非効率が生じてしまうという性質がある（Wolf1993：65-69）。独立行政法人に関しても、運営を代替するような競合相手が市場に存在しない。そこで、こうした政府の失敗を解消するため、独立行政法人に対して「効率化係数」という仕掛けが発明され、「過去の自分との競争」という仮想の市場が構築されたのである。そして、独立行政法人はみな、過去の自分とのチキンレースを延々と演じさせられているのである。

指定管理者並びに独立行政法人に関しては、従前においてもその手法を批判するテキストが多数執筆されている。ただし、それらのテキストの大半は、「経費削減すなわち悪」というドグマにとらわれていたように感じる。言うまでもなく、「経費削減」そのものは、決して「悪」ではなく、むしろ推奨されるべきことである。問題は、「経費削減」が限度を越して永續するように仕組まれた「制度の失敗」にある。具体的な「制度の失敗」を分析しないと、制度の改善に向けた建設的な議論を開始することはできない。

③ 王立武具博物館（英国）の失敗

ここで、指定管理者制度や独立行政法人の課題にも通底する、英国でのミュージアムの失敗事例を紹介したい。それは、1996年に英国・リーズ市で開館した王立武具博物館（Royal Armouries）の事例である。同博物館は、武具を展示する博物館としては世界最大規模を誇っており、世界中の武具に関するコレクション（中世の鎧や兜、近世の銃、現代特殊部隊の携帯兵器、和風兜や鎧、日本の流鏑馬装束、等）を収集・展示している。

この王立武具博物館のリーズ市での新館の整備にあたり、PFI という手法が導入された。「PFI (Private Finance Initiative)」とは、公共施設等の建設、維持管理、運営等を民間の資金、経営能力及び技術的能力を活用して行う手法のことである。日本では、この PFI の根拠法である「民間資金等の活用による公共施設等の整備等の促進に関する法律」（通称：PFI 法）が、独立行政法人とほぼ同じタイミングの 1999 年 7 月に制定されている。

王立武具博物館の PFI 事業の概要は下表の通りである。そして、この王立武具博物館は英国で（すなわち世界中で）最も初期の PFI の一つであり、芸術・文化関係としては英国で初めての PFI 事業であった。さらに、英国で初めての PFI の失敗事例ともなったのである。

表 王立武具博物館の PFI 事業の概要

延床面積	約 2 万 m ² （うち展示陳列及び付帯施設の部分は約 1.3 万 m ² ）
施設階数	6 階建て
総事業費	約 4,250 万 £（1 £ = 200 円の換算で約 85 億円）
委託者	文化・メディア・スポーツ省（元は環境省）
事業主体	Royal Armouries International plc
事業方式	BOT（Build-Operate-Transfer）方式
事業期間	60 年（当初）

（出所）太下（2007）より作成

この王立武具博物館はどのようにして失敗（経営破綻）したのであろうか。その表面的な理由としては、来館者の「予測」と「実績」の大きな差異を指摘できる。同博物館が収支を合わせるには少なくとも年間 55 万人の来館者が必要であった。しかし、実際は開館した年度には採算ラインのおよそ 63%にとどまり、1999 年には 35%まで減少した。その結果として、売上実績は目標よりもかなり少なく、費用をまかなって負債を返済するにはまったく不十分であった。こうした来館者見込み違いによる事業主体の赤字が、経営破綻を招いたのである。

では、この破綻事例からどのような教訓を導き出すことができるのであろうか。筆者は従前から、それを「需要リスクの移転」にあると主張してきた（太下 2007）。以下において、この「需要リスクの移転」について説明したい。

そもそも PFI 事業（または指定管理者制度）を国や地方自治体が導入することによるメ

リットの一つとして、従来は公共セクターが負担していたリスク、特に「需要リスク」を運営主体に移転することで事業を行う、という点があげられる。すなわち、指定管理者の利用料金制度と同様に、PFIの事業者は事業収入を自らの法人収入にできる一方で、もしも需要が少なく赤字となった場合には自ら負担するという仕組みである。

ところで、従来の公共サービスにおいて、この「需要リスク」はどのように取り扱われてきたのかと言うと、実は、実際の需要が管理者（公共）による当初の予測よりも少なかった場合においても、人員や予算等が機動的に変更されていたわけではなく、結果として“実現しなかった需要”相当分も含めて、公共サービスの対価が直接または間接に支払われてきた。

つまり、そもそも公共がサービスを直営している場合は、「需要リスク」は結果として納税者が負担してきたのである。ただし、このことは必ずしも公共側に落ち度があるということの意味するわけではない。なぜならば、公共であろうと民間であろうと、どのような事業者が運営したとしても、「需要リスク」を完全に解消したりコントロールしたりすることは理論的にも不可能だからである。このことは、今般のコロナ禍で広く諒解されたのではないかと思う。

以上を勘案すると、実は「需要」とは誰にとってもコントロールが不可能であるにもかかわらず、PFIや指定管理者制度においては、そのリスクを運営主体に一方的に移転する「需要リスクの移転」が制度化されていた、ということに他ならない。

特に「需要リスク」を運営主体に完全に移転し、当該事業者の主たる収入源を施設来館者の入場料や利用料とする場合には、このリスクは極めて大きいものとなる懸念がある。なぜならば、ある展覧会にどの程度の来館者が来るのかは、実際のところ誰にも確かなことはわからないからである。「鉛筆をなめながら」適当に設定した来館者数の目標を前提として、その達成に一喜一憂するのは実に馬鹿げたことである。このことは単にPFI事業だけではなく、指定管理者制度における利用料金制度にも指摘できる。

④ 持続性に課題のある公募展とブロックバスター展

上述した「来館者数の増加」及び「収入の増加」という目標達成に関して、これまで大きく寄与してきた要素として、特に美術館の場合、公募展と、いわゆる「ブロックバスター展（マスコミ等による大型企画展）」の2つを挙げることができる。しかし、この2つとも、今後の持続性に大きな課題が生じている。

公募展に関しては、応募点数の減少という課題がある。たとえば、日本でもっとも歴史が長く、最大規模の公募展である日展について、各年度の事業報告書を見てみると、応募点数が年々減少していることがわかる。もしも同じ調子で減少し続けると仮定した場合、日展は2030年代には応募者は半減し、今世紀半ばには応募者が消滅する試算となる。日本を代表する公募展の日展がこうした状況であるので、他の公募展団体も同様かそれ以上に応募者が減少しているものと推測される。

こうした公募展への応募者の減少の背景としては、少子高齢社会であることが第一に挙

げられる。ただし、応募者の減少の背景はそれだけではない。かつての公募展は優れた美術家を多数輩出して、それらの美術家がいわゆる「画壇」を形成してきた。換言すると、美術家として成功するための「入口」がかつての公募展であったのである。しかし今日、国際的に評価されている現代美術のアーティストは、そのほとんどが公募展を経由していないのが実態である。すなわち、芸術面での国際的な評価において、公募展はほとんど機能していないのである。

一方で、今般のコロナ禍によって、いわゆる「ブロックバスター展（マスコミ主導による大型展覧会）」開催の限界も露呈した。このブロックバスター展については、かねてより「高度成長期に合った啓蒙モデルであり、かつ巧みなビジネスモデルであった。だが成熟経済の時代には成り立ちにくい」（上山・稲葉 2003：120）と指摘されていた。

マスコミ主導による大型展覧会は、もともとは企業メセナとして展開されてきた歴史がある。かつてのマスコミ主導の展覧会については、「すべて営利を目的とせず、社の見識をかけての文化事業の一環として、積極的に実践してきている」（大島 1996：63）とされる。特に新聞社の文化事業は、「長く企業のメセナを牽引してきた」（加藤 2018：98）と高く評価されているのである。同時に、「美術館や博物館はその所蔵作品を見るものではなく、国内外から作品を集めた企画展、つまり一過性のイベントを見る場所として一般に認識されている」（古賀 2020：22）という、日本の展覧会の特殊性を構築する要因にもなった。

ブロックバスター展の流れが大きく変化したのは、1994年に国立西洋美術館で開催され、107万人を超す入場者を集めた「バーンズ・コレクション展」が分岐点と言われる（古賀 2020：115）。この展覧会の成功によって、「多くのマスコミ関係者が「展覧会は儲かる」と思った」（古賀 2020：116）からである。そして、この展覧会以降、ブロックバスター展は、「バブル崩壊以降は各紙で広告収入が激減し、読者も減り続けていることから、本業を補填する「収益事業」と位置づけられている」（古賀 2020：26）のである。

ところがコロナ禍において、事前予約によって落ち着いた環境で展覧会を鑑賞できるようになってみると、かつてのブロックバスター展での大混雑はいったい何だったのかと訝しむ人が多かったのではないか。かつてのブロックバスター展が大混雑していたのは、「席数のあるコンサートなどと違って、展覧会は無限に流し込める」（古賀 2020：116）からである。

しかし、アフター・コロナに関しては、「マスコミ主導の大型巡回展などを今後することはかなり難しいのではないか」（佐久間 2020：1-2）と予想されている。上述した通り、大混雑になるような展覧会を開催すること自体が困難になっているからである。こうした状況に対して、展覧会事業の主催者はどのような対応をするであろうか。展覧会を収益事業として開催しているのであるから、一定以上の収益を確保することが必要条件となる。事前予約によって一日あたりの来館者数が限定されるのであれば、対応策は2つとなる。一つは展覧会の会期を延長することであり、もう一つは展覧会の入館料を値上げすることである。ただし、展覧会の会期の延長は、美術館サイドの都合で実現は困難であると考えられる。と

なると、現実的な選択肢は「入館料の値上げ」だけとなる。ただし、ブロックバスター展の採算を確保できる水準まで、入館料を値上げすると、そのうち企画展は富裕層だけが鑑賞できる料金水準となってしまう、庶民はもっぱら常設展だけを鑑賞するという社会的・文化的な分断も生じかねない。そしてもちろん、これは国公立の美術館としては、あるべき姿ではない。このように考えると、日本のミュージアムは、もはやブロックバスター展だけに依存するのではなく、コレクションによる、いわゆる「常設展」の魅力向上と、そのレパートリー化により注力すべき時期に来ていると言えよう。

⑤ 「ミュージアム版ベーシック・インカム」の導入

あまり知られていないことであるが、実はコロナ禍のなか、国立美術館の中期目標が改定され、その中で「業務運営に関する目標」が書き換えられている。目標の筆頭に、「多様な鑑賞機会の提供」が掲げられている点は変化がない。ただし、その「指標」として、平成28年（2016）3月版においては、「各館における所蔵作品展の入館者数については、前中期目標期間実績以上とする」と明記されていた。これに対して、令和3年（2021）3月版においては、この「入館者数」の目標は削除され、代わりに「所蔵作品展及び企画展並びに国立映画アーカイブの上映会・展覧会の満足度調査を実施し、「良い」以上の回答率を、前中期目標期間実績と同程度の水準を維持するものとする」となった。

要するに、国立美術館は「入館者数」という目標を取りやめたのである。筆者は独立行政法人国立秘術館の理事を2017～2020年度にかけて務めたが、最初の理事会から「入館者数という目標をやめましょう」と提案してきた。それが今般、新型コロナウイルスという、思わぬ伏兵の加勢を得て、筆者の主張が実現したことになる。

従来、「入館者数」という指標が必要以上に重視されてきた背景として、一つには、これまではミュージアムの受益者が概ね「入館者」に限定されていたという事情もある。たとえば、コレクションのデジタル化によって、学校や自宅等でも多くの人々がミュージアムの恩恵に与ることができれば、「入館者数」は今ほど重視されなくなるのではないか。言い換えると、ミュージアムにおけるデジタル化の遅れが、「入館者数」という指標を神聖化し、祭り上げてきたのかもしれないのである。

しかし、コロナ禍のなか、入場規制をするミュージアム運営の中で、快適な鑑賞空間が提供されることになり、かつてのあの混雑は一体何だったのだろうと思っている鑑賞者も多いと思う。ある意味、ミュージアムの鑑賞環境は健全な姿に戻ったと言える。入館者数が相当の混雑を感じるほど集客することを前提に考えられていた文化施設の経営というものが、これからは従来通りには行かなくなるであろう。このように考えると、この健全な鑑賞環境を持続させるための経営的な手法が今後必要になるということである。

ここでそもそも、需要（来館者数）を大幅に増加させることがミュージアムの本質的な目標であったのか、という根本的な疑問が生じることになる。もしも、需要（来館者数）を大幅に増加させることがミュージアムの本質的な目標であるならば、国立美術館や国立博物

館を筆頭に、全てのミュージアムは現在企画している展覧会を全てキャンセルして、たとえば一年中「マンガ展」を開催した方が良いのではないか。

なお、誤解の無いように付言しておく、筆者は文化政策の研究者として、マンガの振興も極めて重要であると考えているし、実際に私が理事として在任中にも国立新美術館で大規模なマンガ展が開催されている。また、筆者は国立マンガ・ミュージアムを整備することを目標とした議員連盟の有識者委員も務めていた。上記のテキストは、あくまでも極めて多くの集客を見込むことのできる展覧会の一例として「マンガ展」を例示したものであるが、これはたとえば「印象派展」等のブロックバスター展であってもかまわない。

しかし、もしも全ての国立美術館が一年中（すなわち未来永劫に）ブロックバスター展を開催して、所与の目標を大きく上回る莫大な数の来館者を獲得したとしたら、それは国立美術館としてのミッションを十分に達成したと高く評価されるのであろうか。おそらくは、国立美術館としてのミッションを達成していないと多くの国民や関係者から批判されるのではない。すなわち、目標を達成したにも関わらず、ミッションを達成したと評価されないという事態になるわけである。このことが何を意味しているかと言えば、そもそもの「来館者数」という目標が、実はミュージアムのミッションとは本質的には何ら関係が無い、実に杜撰な目標設定であったということである。そして、その杜撰な目標設定を前提に算出されていた指定管理料または運営費交付金もいい加減なものであったということになる。

そこで、今までのような指定管理料または運営費交付金という概念ではなくて、筆者はミュージアムに「ベーシック・インカム」が必要だと考えている。この「ベーシック・インカム」とは、「全ての人が生活に必要な所得を無条件で得る権利がある」（山森 2009：21）という概念である。「ベーシック・インカム」自体は個人を対象としたものであるが、これをミュージアムに転用しようという考えである。すなわち、「対象となる全てのミュージアムが必要な収入相当分を無条件で得る権利がある」という概念となる。

ここで言う「対象となる全てのミュージアム」に関しては、本稿の最後にてあらためて検討することとしたい。また、「必要な収入相当分」については、事務スタッフを含む人件費、展覧会等の事業費、その他の経常経費を設置者が保証するものとする。展覧会を開催すれば、一定の収入が発生するが、この収入分に関しては、一定割合を設置者（地方自治体、国等）に還付するか、または、文化振興のための基金に積み立てればよいと考えている。

前述した通り、政府の運営は非効率だという「政府の失敗」（Wolf1993）を前提として、NPM が導入された。NPM は総論としては首肯できる理論であるとしても、各論において、特に文化政策分野に適応可能かどうかについては慎重な議論が必要である。特に、需要リスクの移転、永続的な経費削減及び収入増加、という2点を盛り込んだことによって、現行の指定管理者制度及び独立行政法人制度は持続性の欠如した、脆弱な制度となってしまったと筆者は考えている。

アウトソーシングを通じて、「需要リスク」を移転することによって、まるでリスクが吸収されて消失したかのような錯覚を得たのかもしれないが、需要リスクは移転することは

できないのである。また、永続的な経費削減及び収入増加も、当然ながら実施不可能である。

将棋の世界では、「毒まんじゅう」とは、一見するとその駒を取ればうまくいくように思えるけれども、実はよく考えてみると形勢を大きく損なってしまう手（または駒）を指す。NPM による競争原理の導入は、文字通り「毒まんじゅう」であったと言える。すなわち、ミュージアムに（過去の自分との）競争原理を導入することによって、運営主体である指定管理者や独立行政法人に対して毎年毎年経費を削減し続けると同時に、入館者を増やすなどの収入の増加を図ることを義務付け、税金の投入を削減していくことが、NPM によって期待された政府サイドの効果である。これで持続性が確保できるのであれば、たしかに素晴らしい制度になるかもしれない。しかし現実には本稿で考察したように、この制度では持続性は担保できないのである。最初は美味しそうな「まんじゅう」であっても、それを食べたら徐々に毒がまわってきて、最後は死んでしまう、そんな「毒まんじゅう」に NPM は相似している。こうしたことを勘案すると、ミュージアムにおける NPM による競争原理の導入は、新しいかたちの「政府の失敗」とみなすことができるのではないか。

コロナ禍を経験し、市場原理の脆さが露呈した今こそ、ミュージアムに「ベーシック・インカム」が必要なのである。

3. 収蔵庫の臨界点（クリティカル・ポイント）

近年、多くの博物館が、コレクションの収蔵に特に苦慮している。収蔵庫が満杯状態になっているのである。

公益財団法人日本博物館協会が毎年実施している「日本の博物館総合調査報告書」の令和元年度版によると、収蔵庫のどのくらいの割合がすでに使用されているかという設問に対して、「9割以上（ほぼ、満杯の状態）」という館が全体の33.9%で、「収蔵庫に入りきらない資料がある」という館も23.3%となっている（公益財団法人日本博物館協会2020：9）。この2つの回答を合計した「満杯状態」の博物館は57.2%に及んでおり、前回（2013年）調査の46.5%より10ポイント以上も増加している。

また、こうした収蔵庫の不足は別の問題も生み出している。同報告書では、「全体として所蔵資料点数に顕著な増加傾向が認められない背景には、保管施設としての収蔵庫の逼迫した状況も影響していると思われる」（公益財団法人日本博物館協会2020：288）と分析している。

コレクションの収集・保全是、言うまでもなく博物館の基本機能であるが、その基本が揺らぐ事態となっているのである。「収蔵ができない」という事態は、ミュージアムという社会装置が機能不全に陥っているということに他ならない。こうしたことから、同報告書では「収蔵庫の確保は、日本の博物館において避けて通ることのできない問題」（公益財団法人日本博物館協会2020：9）としている。

こうした収蔵庫の不足はさまざまな問題を派生させている。たとえば、朝日新聞の記事「仏像で「満杯」 地域の博物館、あふれる寄贈の文化財」⁵によると、高齢化や過疎化のため、従来は地域で信仰の対象や宝物として守られてきた仏像などが、博物館に預けられるケースが近年目立っている、とのことである。その結果として、もともと満杯状態であった博物館の収蔵庫が、寄贈品であふれるという事態になっているのである。

同じく朝日新聞の記事「糸車ほしい…民具の処分告知に希望者殺到 鳥取の資料館」⁶によると、民具などを収集・展示する鳥取県北栄町の町立資料館「北栄みらい伝承館」では、増えすぎた収集品の処分を前提にした「お別れ展示」を2018年8月に開催した、とのことである。本稿の冒頭で紹介した収蔵品の処分が、意外な理由から日本でも実施されていたのである。

さらに、アーツ前橋における借用作品の紛失事件においては、紛失した作品（木版画4点、書2点）は、廃校となった旧前橋市第二中学校のパソコン室に保管していたとのことである。

⁵ 朝日新聞（2018年8月29日）「仏像で「満杯」 地域の博物館、あふれる寄贈の文化財」 <<https://www.asahi.com/articles/ASL8P6HP7L8PUUPI007.html>>

⁶ 朝日新聞（2018年9月4日）「糸車ほしい…民具の処分告知に希望者殺到 鳥取の資料館」 <<https://www.asahi.com/articles/ASL8W5VH1L8WPUUB00C.html>>

前橋市の報告書⁷によると、このパソコン室には学校不用品が混在して保管されており、美術品保管には適さない場所であったと報告されている。同報告書では触れられていないが、この紛失問題の真の原因は、美術館の収蔵庫の不足にあったと考えられる。

以上のように、収蔵庫が満杯であるという問題は、「新たに資料を収集することができない、収集するために収蔵資料を処分する、満杯になった収蔵庫を放置するなど、博物館の根幹にかかわる問題」（公益財団法人日本博物館協会 2020：135）をさらに誘引することになる。特に近現代美術に関しては、今後、個人コレクターの相続が発生した際に、それらをミュージアムが引き受けることができないために、貴重なコレクションが散逸してしまう懸念もある。さらに、後述する施設の老朽化への対応も含めて、ミュージアムにとっての収蔵庫問題は喫緊の課題となっている。もはや、日本のミュージアムの収蔵庫は臨界点（クリティカル・ポイント）に達していると言えよう。そしてこのままでは、博物館・美術館という制度自体が“博物館”化してしまう懸念がある。

さて、このような収蔵庫の不足という大きな課題にストレートに対応するならば、収蔵庫を新設するという解決策が考えられる。

実際、かつて 1970 年代には、安宅コレクションの散逸の危機を背景として、「国立美術庫」という構想が企画されたこともあったようである（大島 1996：83-90）。しかし、この「国立美術庫」構想は実現しなかった。

一方、地方自治体においては、近年、収蔵庫を新たに増設する事例が散見される。たとえば、栃木県立博物館（1982 年開館）においては、2020 年 3 月に新収蔵庫が完成し、2021 年 4 月から使用開始されている。また、兵庫県立人と自然の博物館（1992 年開館）では、2022 年 10 月の運用開始を目指して、事業費 9.4 億円をかけて収蔵庫を新設している。

ただし、多くの地方自治体にとっても収蔵庫の整備が困難であるという状況は国と同様である。もしもミュージアムが、設置者である自治体に対して収蔵庫の増設を要求したとしても、「財政側は「来館者に直接的に関係する部分についてのみ対象とする」であり、バックヤードなどは投資の対象外」（木村 2018：8）と拒否されてしまうのが現実であろう。

そこで、新たなソリューションとして、「Visible Storage：見せる収蔵庫」というアイデアが考えられる。「見せる収蔵庫」とは、文字通り「収蔵庫」としての機能を有していながら、公衆に対して公開する施設のことであり、一般のミュージアムにおいて公衆に対して隠されている収蔵品へのパブリックアクセスを最大化する方法である。この「見せる収蔵庫」は、1970 年代にブリティッシュコロンビア大学の人類学博物館で博物館の展示を「民主化」する取り組みとして始まったとされる⁸。

⁷ 前橋市文化国際課アーツ前橋（2020 年 11 月 9 日）「アーツ前橋における借用作品の紛失について」

<https://www.city.maebashi.gunma.jp/material/files/group/10/hodo20201109_2.pdf>

⁸ New York Times（8/5/2001）“Museums as Walk-In Closets; Visible Storage Opens”

ミュージアムの収蔵品の一部または特定のコレクションを「見せる収蔵庫」として公開する試みは、これまでも多くのミュージアムで実践されてきた。一方、近年になり、ミュージアム全体（または大部分）が「見せる収蔵庫」である事例が頻出している。以下において、スイスの Schaulager、米国の The Broad、韓国の国立現代美術館清州、オランダの Depot Boijmans Van Beuningen、の4つの事例を紹介したい。

① Schaulager⁹

シャウラガーは、現代美術の保管と展示を組み合わせることを目的として、2003年にスイスのバーゼル市に整備された。"schauen (=見る)" と "lagern (=保管する)" という2つの単語を合成した「シャウラガー」という名称が象徴している通り、現代美術の保存・研究と提示という2つの機能を兼ね備えた、オープンなストレージである。このシャウラガーは、ローレンツ財団によって運営されている。

シャウラガーのコンセプトは、エマヌエル・ホフマン財団のアートコレクションのために考案された。このエマヌエル・ホフマン財団のコレクションの作品は、バーゼル美術館に定期的に展示されている。同美術館で展示されていないときは、シャウラガーに保管され、専門家（研究者、教師、学校のグループ、美術館の専門家、芸術家）はいつでもアクセスすることができる。

また、シャウラガーは、現代美術の展覧会を開催したり、その他のイベントを主催したりすることで、より多くの人々にもリーチしている。

② The Broad¹⁰

The Broad は、2015年にロサンゼルスダウンタウンに開館した美術館で、延床面積120,000平方フィート、2階建てのミュージアムで、建築費は約1億4,000万ドルとなっている。同館は、1950年代から現在までの現代美術に関して、200人以上のアーティストによる2,000点の作品を有しており、世界有数のコレクションを形成し、年間90万人以上の訪問者を世界中から迎えている。

この The Broad は、可能な限り多くの来館者がコレクションを鑑賞できるように、美術館全体が「見せる収蔵庫」となっている。

Troves to the Public” <<https://www.nytimes.com/2001/05/08/arts/museums-as-walk-in-closets-visible-storage-opens-troves-to-the-public.html?pagewanted=all&src=pm>>

⁹ Schaulager <<https://schaulager.org/en/home>>

¹⁰ The Broad <<https://www.thebroad.org/about>> なお、The Broad の創設者であり、慈善家で起業家のエリ・ブロードが2021年4月30日に87歳で逝去した。

③ 国立現代美術館清州¹¹

韓国の国立現代美術館の分館「清州館」は、2018年に清州市に開館した。同館の最大の特徴は、韓国初の「見せる収蔵庫」となっている点である。

同美術館の2階から4階は「見せる収蔵庫」となっており、来館者は同館のコレクションをガラス越しに鑑賞することができる。また、4階の一部は「特別収蔵庫」となっており、韓国の現代美術家の作品約800点を収蔵・管理している。この「特別収蔵庫」は、作品の研究を目的とする来館者に開放されている。さらに同館の5階は「企画展示室」となっており、多様な展覧会が開催されている。

④ Depot Boijmans Van Beuningen¹²

ボイマンス・ヴァン・ベーニンゲン美術館は、オランダの港湾都市ロッテルダムの中心部に立地するミュージアムで、今から170年前に設立された。同ミュージアムのコレクションは2021年現在で約151,000点に達しており、そのうち特にドローイングや版画、初期フランドル派の絵画、印象派、シュルレアリスムのコレクションは、世界で最高のももの一つとして評価されている。ただし、現在のミュージアムの建物では、豊富なコレクションの8%しか展示できないという課題を抱えていた。

こうした背景の元、同ミュージアムは「見せる収蔵庫」として、Depot Boijmans Van Beuningenを2021年秋に開館予定である。このDepo（収蔵庫）の大きさは延床面積が15,000㎡、6階建て、高さ40メートルとなっている。このDepoでは通常の展覧会は開催されず、ガイドと一緒にまたは一人で、収蔵された美術品や保存修復の現場を閲覧することができる。

特筆すべき事項は、このDepoではボイマンスヴァンベーニンゲン美術館のコレクション用の倉庫に加えて、個人のコレクターや企業のコレクション用に7つのコンパートメントが整備されている点である。

こうした収蔵庫の開放に関しては、「おしきせの展覧会のシステムに関係なく、見るものの意思を尊重して、より多くのオリジナル作品とストレートに対面する機会をあたえようとする、新たな<美術館学的手法>のあらわれ」（長谷川1982：158）であり、また、「<公共コレクション>の市民への解放の意識に基づく美術館施設の<民主化>の理想の具現のひとつ」（ibid.）と高く評価されている。

コレクションの公共性や、公共財としてのコレクションへのアクセシビリティを勘案すると、従来型の収蔵庫よりも、むしろ「見せる収蔵庫」の方が望ましいとも考えられる。

¹¹ 国立現代美術館清州 <<https://www.mmca.go.kr/jpn/contents.do?menuId=5050011541>>

¹² Depot Boijmans Van Beuningen <<https://www.boijmans.nl/depot>>

4. トリアージ（峻別）されゆくミュージアム

「日本の博物館総合調査研究：平成 27 年度報告書：平成 25～27 年度科学研究費助成事業基盤研究(B)」にて、博物館の主たる建物の建築時期をみると、1990 年代は 678 館となっており、全体の 3 割を占めている。日本のミュージアムの建築時期として最も多いのが、1990 年代なのである。

どうして 1990 年代にミュージアムがこれほど多数整備されたのであろうか。実は、ミュージアムだけではなく、1990 年代には極めて多数の公立文化施設（劇場・音楽堂等）も整備されているのである。それは、文化振興が真の理由ではなく、もともとは日米構造協議を契機とする内需拡大に理由があった。そのため、地方債に大きなインセンティブが付与され、国からの強い働きかけもあって地方債が多額に発行されて、その地方債を活用して地方自治体によって箱物が多数整備されたのである。換言すると、文化政策とは直接関係の無いメカニズムによって文化施設が大量に整備されるという大きな転換を、日本の文化政策は 1990 年代に迎えたことになる（太下 2019）。

整備された理由はともあれ、これらのミュージアムは建設から 30 年が経過し、概ね 2020 年代に設備等の大規模改修、さらには建替や改築等の更新時期を一斉に迎えることとなる。以下の表の通り、東京都が設置した美術館の改修実績を見ると、開館から概ね 20 年で大規模改修を実施している。また、竣工から 35 年が経過した東京都美術館の改修は、当初の建築費の倍以上の整備費となっている。

もともと、東京都の予算は特別会計などを合わせるとノルウェー 1 国に匹敵する規模であり、特別に裕福な自治体だから、こうしたミュージアムの改修を順調に実施できたという点に留意が必要であろう。

表 東京都が設置した美術館の改修実績

a	b	c	d	e	f	g	h
施設名	開館年	延床面積 ㎡	建築費 (億円)	改修着工年	改修までの年数 =e-b	改修費 (億円)	改修費/建築費 =g/d
東京都美術館	1975	31,984	50	2010	35	110	220.0%
東京都現代美術館	1995	33,515	415	2016	21	95	22.9%
東京都写真美術館	1995	7,500	0	2014	19	33	-

(注) 東京都写真美術館の建物は、サッポロビール(株)からの寄贈

(資料) 各種資料より作成

総務省『地方財政の状況』を見ると、「地方財政は依然として厳しい状況にあり、各地方公共団体において、所有している全ての公共施設等の維持補修・更新に係る財源を確保していくことは、一層困難となるおそれがある」（総務省 2020：196）と指摘されている。そして、「人口減少や少子高齢化等により、公共施設等の利用需要が変化していくことが見込まれるため、各地方公共団体は、地域における公共施設等の最適配置の実現に向けて取り組んでいく必要がある」（ibid.）とされている。この「公共施設等の最適配置」とは、実に耳障

りのよい優美な表現であるが、これは何を意味しているのだろうか。

それを解明するヒントは、文部科学省が設置した国立大学法人等施設の長寿命化に向けたライフサイクルの最適化に関する検討会の『国立大学法人等施設の長寿命化に向けて』と題した報告書にある。同報告書によると、大学施設に関して、施設の現状、将来にわたる施設整備や維持管理に係る費用、財政状況の見通し等を踏まえ、「長期的に必要となる施設と将来的に不要となる施設を峻別する等、保有施設の総量の最適化を図り、真に必要な性の高いものから重点的に施設整備や維持管理を行うことが必要」（文部科学省 2019：11）との方針が出されている。すなわち、「将来的に不要となる施設を選別」することが、「公共施設等の最適配置」の意図するところなのである。より直接的に表現するならば、現存する全ての公立ミュージアムを将来に継承することは困難であるということの意味している。

このような、公共施設の大規模改修及び建替の優先度や実施の可否の判断は、「トリアージ」と呼ばれている。この「トリアージ (Triage)」とは、「選別」を意味するフランス語を語源としている。もともとのトリアージとは、「被災地において最大多数の傷病者に最善の医療を実施するため、傷病の緊急度と重症度により治療優先度を定めるものであり、限られた人的・物的医療資源を有効に活用するための重要な行為」（厚生労働省 2001：8）のことを意味している。近年においては、公共施設に関しても使用されており、その場合は「既存施設の保有の必要性や投資の可否とその範囲等を選別すること」（文部科学省 2019：11）の意味として使用されているのである。

実は、このトリアージは公共施設において既に実践されている。総務省の資料では、富山市による「橋梁トリアージ」が、「効果的な公共施設マネジメント」の事例として紹介されているのである。この「橋梁トリアージ」では、「限られた予算や人員で老朽化による事故等のリスクを最大限回避するとともに、将来市民に過度な負担とならないよう管理橋梁の総量適正化が必要」（総務省 2020：14）との問題意識のもと、「重要な橋梁は優先的に修繕や更新を行う一方、重量制限や通行止めなどの使用制限、さらには必要性が低下した橋梁の統合・廃止を行うなど、メリハリのある橋梁老朽化対策を推進するため、修繕や更新等の措置の優先度を明確にする」という「橋梁トリアージ」を実施している (ibid.)。そして、「橋梁トリアージ」により、これからの老朽化対策では修繕や更新のみならず重量制限や通行止めなどの使用制限の実施、さらには統合・廃止を推進する」(ibid.) と謳っているのである。

これと同様の事態が、ミュージアムにおいても起こる可能性が高い。ミュージアムに対して、この「トリアージ」が実施される状況を想像してみていただきたい。トリアージの結果、「将来の国民や住民にとって必要性が低い」と評価されたミュージアムは、当面は開館日数や開館時間、入館者数等の使用制限が実施された後、いずれ統合・廃止が推進される運命となるのである。

現在、文化審議会文化政策部会において「博物館部会」が設置され、今後の博物館政策について議論が行われている（筆者もこの部会の委員である）。同部会においては、博物館の「登録」制度をはじめとする博物館法の改正が大きな論点となっている。より具体的に言え

ば、登録博物館をより増やすことが企図されているのである。しかし、博物館政策の対象となる「登録博物館」が増大した場合、その増加に見合うような政策予算も増額される必要がある。もし、予算が現状維持または微増にとどまる場合、単純計算で一つの博物館あたりの支援金額はより減額されることになる。そして、このような制度の改変は、上述した「トリアージ」をより加速することになりかねない。

5. おわりに：ミュージアムの終活（または再生）

「終活」とは「人の一生の終わりのための活動」の略である。そして、人の人生に終わりがあるように、文化施設や文化活動にもいずれ終わりは訪れる。もしかしたら、文化施設にも「終活」が必要な時代を、いま我々は迎えているのかもしれない。人の「終活」において、人生の終わり、すなわち死を意識して、そのための準備や、今までの一生の総括を行うことになる。それと同様に、ミュージアムも、ある時期での閉館を前提として、閉館のための準備や、今までの活動の総括、コレクションの継承等の「終活」を実践する必要があるのかもしれない。

これまで日本では、ミュージアムの閉館または廃館、及びその政策について、まったくと言ってよいほど議論されてこなかった。人口の増加、経済の成長という右肩上がりの社会や経済においては、そのような想定は必要なかったためであろう。しかし、これからの人口減少と経済収縮または定常化を前提とした社会においては、従来とは異なる、新しい社会システムが必要となる。

では、人類の記憶の保存・継承のための社会システムである「ミュージアム」を持続するためには、いったいどうすればよいのか。

第一に、単純な来館者だけでない、ミュージアムの「応援団」づくりが不可欠となる。将来の世代も含む多くの人々の生活にとって直接的または間接的にミュージアムが必要と思われることが、「トリアージ」を生き残るためには不可欠であろう。

そのためには、ミュージアムのデジタル・トランスフォーメーションが有効となる。たとえば、米国のスミソニアン博物館は、毎年3,000万人以上が訪問する世界最大規模の博物館群であるが、今後5年で年間10億人が博物館のコレクションにリーチするという目標を掲げている。この野心的なゴールを達成するためには、リアルな博物館だけでは不可能であり、24時間・365日提供可能なデジタルアーカイブが必要不可欠となる。この事例に代表されるように、これからのミュージアムにとってデジタル・トランスフォーメーションは必要不可欠であろう。さらに言えば、こうしたミュージアムの取り組みを後押しするために、国民がデジタル化された文化資源をより簡便に享受できるようにするための基本法の位置づけで、デジタル庁の政策として、国民の「デジタルライフ振興法」を制定することが望まれる。

第二として、社会とのコミュニケーションに係る課題を指摘できる。これからのミュージアムは、展覧会やコレクション（デジタル化されたアーカイブも含む）等のコンテンツや活動の成果を対外的に発信していくだけでは十分ではない。それだけではなく、ミュージアム自体の存在意義や社会における重要性、すなわち「なぜ、ミュージアムが私たちの社会に必要なのか」、「なぜ、ミュージアムを後世に継承していく必要があるのか」等の事項について、社会に対してわかりやすく発信していく必要がある。これからのミュージアムにとっては、今まで以上にメタレベルのコミュニケーションが必要になるのである。

一方で、トリアージが現実となると想定した場合、どのような施策が必要となるのだろうか。

トリアージされた結果、「存続する」こととなったミュージアムに関しては、前述した「ベーシック・インカム」を導入のうえ、「見せる収蔵庫」を整備することによって、ミュージアムとしての存続基盤をあらためて補強することが望まれる。

もっとも、トリアージの結果、生き残ることとなったミュージアムに関しても、ある特定の施策を実行しさえすれば、ミュージアムを維持できるという状況ではない。非伝統的な施策も含めて、できる施策はできるかぎりチャレンジするという、生き残りをかけた多面的なアプローチが必要であろう。

また、逆に「存続しない」ことになったミュージアムに関しては、それらのミュージアムのコレクションの継承が大きな問題となる。体系的に収集されてきたコレクションが散逸してしまうと多大な公益の逸失となるからである。そこで、どのミュージアムが、どのような条件でそれらのコレクションを継承するのか、等についての慎重な検討が必要となる。なお、ここでいう「継承」とは、実物としてのコレクションはもちろんのこと、不要と判断されて取り壊されてしまうミュージアムの建築物としての記録やミュージアム自身の活動の記録をアーカイブ化することをも含んでいる。

なお、本稿においては、ミュージアムを中心にその「終活」について考察してきたが、本稿でとりあげた課題のうち、「毒まんじゅう」だった New Public Management、及びトリアージ（峻別）されゆくミュージアムで指摘した事項に関しては、劇場・音楽堂等、他の文化施設に関しても共通する課題である。

企業経営において、新規事業の開拓よりも、事業からの撤退の方が何倍も困難であるとはよく言われることである。これと同様に、ミュージアムの終活においても、これまでの活動とは比較にならない困難が待ち受けているであろう。

今後の博物館政策はまさに、持続と再生を賭けた正念場を迎えることとなる。後世になって今日を振り返った時に、2019年に京都で開催された ICOM が、日本におけるミュージアム及び博物館政策のピークであった、と評価されることの無いようにしたい。

<参考文献>

Association of Art Museum Directors (2019) “*Direct Care of Collections Ethics, Guidelines and Recommendations*”.

< https://www.aam-us.org/wp-content/uploads/2018/01/Direct-Care-of-Collections_March-2019.pdf> (2021年5月9日取得)

Association of Art Museum Directors (2020) “*AAMD Board of Trustees Approves Resolution to Provide Additional Financial Flexibility to Art Museums During Pandemic Crisis*”.

< <https://aamd.org/for-the-media/press-release/aamd-board-of-trustees-approves-resolution-to-provide-additional>> (2021年5月9日取得)

Hood, C. (1991) “A public management for all seasons?. *Public administration*”, 69(1), p.3-19.

Osborne, D. and T. Gaebler, (1992) *Reinventing government : how the entrepreneurial spirit is transforming the public sector*, International Creative Management. (デビッド・オズボーン&テッド・ゲーブラー (野村隆・高地高司訳) (1995) 『行政革命』日本能率協会マネジメント.)

UNESCO (2020) “*MUSEUMS AROUND THE WORLD*”.

< <https://en.unesco.org/news/launch-unesco-report-museums-around-world-face-covid-19>> (2021年5月9日取得)

Wolf, C. (1993) *Markets or governments: Choosing between imperfect alternatives*. Mit Press.

磯田文雄 (2004) 「新しいファンディングと大学の対応 (今月のテーマ 大学ファンディングの新システム)」『現代の高等教育』(465), p.54-59.

上山信一・稲葉郁子 (2003) 『ミュージアムが都市を再生する: 経営と評価の実践』日本経済新聞社,

太下義之 (2007) 「需要リスク移転のパラドックス: 王立武具博物館の失敗事例に学ぶ」『慶應義塾大学アートセンターBooklet』(15), p.70-77.

太下義之 (2019) 「文化政策、「外の力」が左右」『朝日新聞』(2019年3月19日). < https://www.asahi.com/articles/DA3S13939424.html?iref=pc_photo_gallery_breadcrumb> (2021年5月9日取得)

大島清次 (1996) 『美術館とは何か』青英出版.

小津稚加子 (2019) 「博物館の経営1: 国立の博物館」, 稲村哲也・佐々木亨編著『新訂 博物館経営論』放送大学教育振興会, 所収. p.73-90.

加藤種男 (2018) 『芸術文化の投資効果 メセナと創造経済 (文化とまちづくり叢書)』水曜社.

金山喜昭 (2019) 「公設財団法人による公立博物館運営の現状と課題: 指定管理者制度の15年を検証する」『法政大学キャリアデザイン学部紀要= Bulletin of the Faculty of Lifelong Learning and Career Studies』(16), p.5-32.

- 木村伸行 (2018) 「福井県立博物館におけるオープン収蔵庫の実際」『全科協 News』全国科学博物館協会 (vol.48), p.6-8.
- 公益財団法人日本博物館協会 (2020) 『令和元年度 日本の博物館総合調査報告書』.
<<https://www.j-muse.or.jp/02program/pdf/R2sougoutyousa.pdf>> (2021年5月9日取得)
- 厚生労働省 (2001) 『災害医療体制のあり方に関する検討会 報告書』.
<<https://www.mhlw.go.jp/shingi/0106/s0629-3.html>> (2021年5月9日取得)
- 古賀太 (2020) 『美術展の不都合な真実』新潮新書.
- 国土交通省国土交通政策研究所 (2001) 『NPMの展開及びアングロ・サクソン諸国における政策評価制度の最新状況に関する研究－最新NPM事情－』.
<<https://www.mlit.go.jp/pri/houkoku/gaiyou/pdf/kkk7.pdf>> (2021年5月9日取得)
- 佐久間大輔 (2020) 「コロナ禍で博物館の受けた影響, 見えてきた価値」『文化経済学』17(2), p.1-4.
- 篠原徹 (2016) 『日本の博物館総合調査研究:平成27年度報告書:平成25~27年度科学研究費助成事業基盤研究(B)』.<<http://www.museum-census.jp/report2015/report1-2.pdf>> (2021年5月9日取得)
- 首相官邸(1997)『行政改革会議 最終報告』.<<https://www.kantei.go.jp/jp/gyokaku/report-final/>> (2021年5月9日取得)
- 首相官邸 (2013) 『独立行政法人改革について (参考資料)』.
<<https://www.kantei.go.jp/jp/singi/gskaigi/yusikikondankai/pdf/sankou1.pdf>> (2021年5月9日取得)
- 総務省 (2018) 『独立行政法人における経営努力の促進とマネジメントの強化について』
< https://drive.google.com/file/d/1JSE70YMIQjb_DSGqQfx65EtxI_VeggCN/view >
(2021年5月9日取得)
- 総務省(2020)『地方財政の状況』.<https://www.soumu.go.jp/main_content/000676290.pdf>
> (2021年5月9日取得)
- 総務省 (2020) 『地方公共団体における行政改革の取組』
<https://www.soumu.go.jp/main_content/000677734.pdf>
- 長谷川栄(1982) 『これからの美術館』鹿島出版会.
- 文部科学省 (2010) 『図書館・博物館等への指定管理者制度導入に関する調査研究報告書』.
<
https://www.mext.go.jp/a_menu/shougai/tosho/houkoku/_icsFiles/afieldfile/2010/06/29/1294217_01.pdf> (2021年5月9日取得)
- 文部科学省 (2016) 『独立行政法人国立美術館が達成すべき業務運営に関する目標 (中期目標)』.<<http://www.artmuseums.go.jp/04/0402-H28.pdf>>
- 文部科学省 (2019) 『国立大学法人等施設の長寿命化に向けて』.<

https://www.mext.go.jp/component/b_menu/shingi/toushin/__icsFiles/afieldfile/2019/03/28/1414794_002.pdf> (2021年5月9日取得)

文部科学省 (2021) 『独立行政法人国立美術館が達成すべき業務運営に関する目標 (中期目標)』 .<<http://www.artmuseums.go.jp/04/0402-R3.pdf>> (2021年5月9日取得)

山森亮 (2009) 『ベーシック・インカム入門』 光文社新書.