

文化審議会

・文化の振興その他の文化に関する施策の総合的な推進並びに国際文化交流の振興及び博物館による社会教育の振興に関する重要事項の調査審議等

文化政策部会

・文化の振興に関する基本的な政策の形成に係る重要事項に関する調査審議

美術品補償制度部会

専門調査会

・展覧会における美術品損害の補償に関する事項の調査審議

世界文化遺産部会

・世界遺産条約実施に関する事項の調査審議

無形文化遺産部会

・無形文化遺産保護条約の実施に関する事項の調査審議

博物館部会

・博物館の振興に関する事項の調査審議

国語分科会

・国語の改善及びその普及に関する事項の調査審議等

国語課題小委員会

・国語に関すること

日本語教育小委員会

・外国人に対する日本語教育に関すること

基本政策小委員会

・著作権関連施策に係る基本的問題等に関すること

法制度小委員会

・著作権法制度の在り方等に関すること

国際小委員会

・国際的ルール作りへの対応等に関すること

使用料部会

・著作物の利用に係る裁定等に関すること

著作権分科会

・著作権制度に関する重要事項の調査審議等

文化財分科会

・文化財の保存及び活用に関する重要事項の調査審議等

第一専門調査会

・美術工芸品に関すること

第二専門調査会

・建造物及び伝統的建造物群保存地区に関すること

第三専門調査会

・記念物、文化的景観及び埋蔵文化財に関すること

第四専門調査会

・無形文化財及び文化財の保存技術に関すること

第五専門調査会

・民俗文化財に関すること

第六専門調査会

・生活文化(食文化を含む)に関すること

文化功労者選考分科会

・文化功労者年金法により、審議会の権限に属させられた事項の処理

第 2 1 期文化審議会委員名簿

(令和 3 年 4 月 1 日現在)

いしい えりこ 石井恵理子	東京女子大学教授
いのうえ ゆりこ 井上由里子	一橋大学大学院教授
いわさき 岩崎まさみ	北海学園大学開発研究所特別研究員
おおぶち てつや 大渕 哲也	東京大学大学院教授
おきもり たくや 沖森 卓也	二松学舎大学特別招聘教授，立教大学名誉教授
かわしま のぶこ 河島 伸子	同志社大学教授
こうの やすこ 河野 康子	一般財団法人日本消費者協会理事
さとう まこと 佐藤 信	東京大学名誉教授，横浜市歴史博物館長，くまもと文学・歴史館長
しまたに ひろゆき 島谷 弘幸	国立文化財機構理事長，九州国立博物館長
ちやえん しげき 茶園 成樹	大阪大学大学院教授
どうがうち まさと 道垣内正人	早稲田大学法科大学院教授，東京大学名誉教授，弁護士
なかえ ゆり 中江 有里	女優，文筆家，歌手
にしおか ようこ 西岡 陽子	大阪芸術大学教授
はまだ まり 浜田 麻里	京都教育大学教授
ふじい けいすけ 藤井 恵介	東京大学名誉教授
まつだ あきら 松田 陽	東京大学准教授
みやざき のりこ 宮崎 法子	実践女子大学教授
わたなべ としゆき 渡辺 俊幸	作曲家，一般社団法人日本音楽著作権協会理事，洗足学園音楽大学客員教授

文化審議会概要

1. 設置の経緯

中央省庁等の改革の中で、国語審議会、著作権審議会、文化財保護審議会、文化功労者選考審査会の機能を整理・統合して、平成13年1月6日付けで文部科学省に設置。

2. 主な所掌事務

- (1) 文部科学大臣又は文化庁長官の諮問に応じて、文化の振興及び国際文化交流の振興に関する重要事項を調査審議し、文部科学大臣又は文化庁長官に意見を述べること。
- (2) 文部科学大臣又は文化庁長官の諮問に応じて、国語の改善及びその普及に関する事項を調査審議し、文部科学大臣、関係各大臣又は文化庁長官に意見を述べること。
- (3) 文化芸術基本法、展覧会における美術品損害の補償に関する法律、著作権法、文化財保護法、文化功労者年金法等の規定に基づき、審議会の権限に属させられた事項を処理すること。

3. 構成

- (1) 委員30人以内、任期1年(再任可)
- (2) 次の4つの分科会を設置する。

名称	主な所掌事務
国語分科会	・国語の改善及びその普及に関する事項を調査審議すること
著作権分科会	・著作権制度に関する重要事項を調査審議すること
文化財分科会	・文化財の保存及び活用に関する重要事項を調査審議すること
文化功労者選考分科会	・文化功労者年金法により審議会の権限に属させられた事項を処理すること

- (3) 臨時委員又は専門委員を置く。
- (4) 審議会及び分科会に、必要に応じて部会を設置する。

4. 最近の主な答申

- 「敬語の指針」(平成19年2月2日)
- 「改定常用漢字表」(平成22年6月7日)
- 「文化芸術の振興に関する基本的な方針(第4次)について」(平成27年4月16日)
- 「文化芸術立国の実現を加速する文化政策」(平成28年11月17日)
- 「文化財の確実な継承に向けたこれからの時代にふさわしい保存と活用の在り方について(第一次答申)」(平成29年12月8日)
- 「文化芸術推進基本計画(第1期)について」(平成30年2月16日)

文化審議会関係法令

○文部科学省設置法（平成十一年法律第九十六号）（抜粋）

（文化審議会）

第二十一条 文化審議会は、次に掲げる事務をつかさどる。

- 一 文部科学大臣又は文化庁長官の諮問に応じ文化の振興及び国際文化交流の振興（学術及びスポーツの振興に係るものを除く。）に関する重要事項（第三号に規定するものを除く。）を調査審議すること。
 - 二 前号に規定する重要事項に関し、文部科学大臣又は文化庁長官に意見を述べること。
 - 三 文部科学大臣又は文化庁長官の諮問に応じて国語の改善及びその普及に関する事項を調査審議すること。
 - 四 前号に規定する事項に関し、文部科学大臣、関係各大臣又は文化庁長官に意見を述べること。
 - 五 文化芸術基本法（平成十三年法律第四百四十八号）第七条第三項、展覧会における美術品損害の補償に関する法律（平成二十三年法律第十七号）第十二条第二項、著作権法（昭和四十五年法律第四十八号）、万国著作権条約の実施に伴う著作権法の特例に関する法律（昭和三十一年法律第八十六号）第五条第四項、著作権等管理事業法（平成十二年法律第三百一十一号）第二十四条第四項、文化財保護法第五百三十三条及び文化功労者年金法（昭和二十六年法律第二百二十五号）第二条第二項の規定によりその権限に属させられた事項を処理すること。
- 2 文化審議会の委員その他の職員で政令で定めるものは、文部科学大臣が任命する。
 - 3 前二項に定めるもののほか、文化審議会の組織及び委員その他の職員その他文化審議会に必要なる事項については、政令で定める。

附則

（文化審議会の所掌事務の特例）

- 3 文化審議会は、第二十一条に定める事務をつかさどるほか、当分の間、文化財保護法附則第四条第二項の規定によりその権限に属せられた事項を処理する。

○文化審議会令（平成十二年政令第二百八十一号）

（組織）

第一条 文化審議会（以下「審議会」という。）は、委員二十人以内で組織する。

- 2 審議会に、特別の事項を調査審議させるため必要があるときは、臨時委員を置くことができる。
- 3 審議会に、専門の事項を調査させるため必要があるときは、専門委員を置くことができる。

（委員等の任命）

第二条 委員は、学識経験のある者のうちから、文部科学大臣が任命する。

- 2 臨時委員は、当該特別の事項に関し学識経験のある者のうちから、文部科学大臣が任命する。
- 3 専門委員は、当該専門の事項に関し学識経験のある者のうちから、文部科学大臣が任命する。

（委員の任期等）

第三条 委員の任期は、一年とする。ただし、補欠の委員の任期は、前任者の残任期間とする。

- 2 委員は、再任されることができる。
- 3 臨時委員は、その者の任命に係る当該特別の事項に関する調査審議が終了したときは、解任されるものとする。
- 4 専門委員は、その者の任命に係る当該専門の事項に関する調査が終了したときは、解任されるものとする。
- 5 委員、臨時委員及び専門委員は、非常勤とする。

（会長）

第四条 審議会に、会長を置き、委員の互選により選任する。

- 2 会長は、会務を総理し、審議会を代表する。
- 3 会長に事故があるときは、あらかじめその指名する委員が、その職務を代理する。

（分科会）

第五条 審議会に、次の表の上欄に掲げる分科会を置き、これらの分科会の所掌事務は、審議会の所掌事務のうち、それぞれ同表の下欄に掲げるとおりとする。

名	称	所	掌	事	務
---	---	---	---	---	---

国語分科会	国語の改善及びその普及に関する事項を調査審議すること。
著作権分科会	<ul style="list-style-type: none"> 一 著作者の権利、出版権及び著作隣接権の保護及び利用に関する重要事項を調査審議すること。 二 著作権法（昭和四十五年法律第四十八号）、万国著作権条約の実施に伴う著作権法の特例に関する法律（昭和三十一年法律第八十六号）第五条第四項及び著作権等管理事業法（平成十二年法律第三十一号）第二十四条第四項の規定により審議会の権限に属させられた事項を処理すること。
文化財分科会	<ul style="list-style-type: none"> 一 文化財の保存及び活用に関する重要事項を調査審議すること。 二 文化財保護法（昭和二十五年法律第二百四十四号）第百五十三条の規定により審議会の権限に属させられた事項を処理すること。
文化功労者選考分科会	文化功労者年金法（昭和二十六年法律第二百二十五号）第二条第二項の規定により審議会の権限に属させられた事項を処理すること。

- 2 前項の表の上欄に掲げる分科会に属すべき委員、臨時委員及び専門委員は、文部科学大臣が指名する。
- 3 分科会に、分科会長を置き、当該分科会に属する委員の互選により選任する。
- 4 分科会長は、当該分科会の事務を掌理する。
- 5 分科会長に事故があるときは、当該分科会に属する委員のうちから分科会長があらかじめ指名する者が、その職務を代理する。
- 6 審議会は、その定めるところにより、分科会の議決をもって審議会の議決とすることができる。

(部会)

- 第六条 審議会及び分科会は、その定めるところにより、部会を置くことができる。
- 2 部会に属すべき委員、臨時委員及び専門委員は、会長（分科会に置かれる部会にあつては、分科会長）が指名する。
- 3 部会に、部会長を置き、当該部会に属する委員の互選により選任する。
- 4 部会長は、当該部会の事務を掌理する。
- 5 部会長に事故があるときは、当該部会に属する委員又は臨時委員のうちから部会長があらかじめ指名する者が、その職務を代理する。
- 6 審議会（分科会に置かれる部会にあつては、分科会。以下この項において同じ。）は、その定めるところにより、部会の議決をもって審議会の議決とすることができる。

2

5

(議事)

- 第七条 審議会は、委員及び議事に関係のある臨時委員の過半数が出席しなければ、会議を開き、議決することができない。
- 2 審議会の議事は、委員及び議事に関係のある臨時委員で会議に出席したものの過半数で決し、可否同数のときは、会長の決するところによる。
- 3 前二項の規定は、分科会及び部会の議事について準用する。

(資料の提出等の要求)

第八条 審議会は、その所掌事務を遂行するため必要があると認めるときは、関係行政機関の長に対し、資料の提出、意見の開陳、説明その他必要な協力を求めることができる。

(庶務)

第九条 審議会の庶務は、文化庁企画調整課において総括し、及び処理する。ただし、国語分科会に係るものについては文化庁国語課において、著作権分科会に係るものについては文化庁著作権課において、文化財分科会に係るものについては文化庁文化財第一課において、文化功労者選考分科会に係るものについては文部科学省大臣官房人事課において処理する。

(雑則)

第十条 この政令に定めるもののほか、議事の手続その他審議会の運営に関し必要な事項は、会長が審議会に諮って定める。

附則

- 1 この政令は、平成十三年一月六日から施行する。
- 2 文化財分科会は、第五条第一項に定める事務をつかさどるほか、当分の間、文化財保護法附則第四条第二項の規定により審議会の権限に属させられた事項を処理する。

○文化審議会運営規則

(平成二十三年六月一日文化審議会決定)

文化審議会令(平成十二年政令第二百八十一号)第十条の規定に基づき、文化審議会運営規則を次のように定める。

(総則)
第一条 文化審議会(以下「審議会」という。)の議事の手続その他審議会の運営に関し必要な事項は、文化審議会令(以下「令」という。)に定めるもののほか、この規則の定めるところによる。

(会議の招集等)

第二条 審議会の会議は、必要に応じ、会長が招集する。
2 前項の場合において、会長は、審議会の会議を開く暇いとまがなく、合議によらないことをもって審議会の運営に特段の支障を生ずるおそれがないと認めるときその他正当な理由があると認めるときは、持ち回り審議とすることができる。

(分科会)

第三条 分科会の会議は、必要に応じ、分科会長が招集する。
2 令第五条第六項の規定に基づき、次の表の上欄に掲げる分科会の所掌事務のうち、それぞれ同表の下欄に掲げる事項については、当該分科会の議決をもって審議会の議決とする。ただし、審議会が必要と認めるときは、この限りではない。

分科会	事項
国語分科会	国語の改善及びその普及に関する事項を調査審議すること(特に重要な事項を除く。)
著作権分科会	一 著作者の権利、出版権及び著作隣接権の保護及び利用に関する重要事項を調査審議すること(特に重要な事項を除く。) 二 著作権法(昭和四十五年法律第四十八号)、万国著作権条約の実施に伴う著作権法の特例に関する法律(昭和三十一年法律第八十六号)第五条第四項及び著作権等管理事業法(平成十二年法律第三百三十一号)(第二十四条第四項の規定により審議会の権限に属させられた事項を処理すること。
文化財分科会	一 文化財の保存及び活用に関する重要事項を調査審議すること(特に重要な事項を除く。) 二 文化財保護法(昭和二十五年法律第二百四十四号)第五百三十三条及び附則第四条第二項の規定により審議会の権限に属させられた事項を処理すること。
文化功労者選考分科会	文化功労者年金法(昭和二十六年法律第二百二十五号)第二条第二項の規定により審議会の権限に属させられた事項を処理すること。

3 前項の表の下欄に掲げるもののほか、同項の表の上欄に掲げる分科会の所掌事務のうち、それぞれ審議会があらかじめ定める事項については、当該分科会の議決をもって審議会の議決とする。

4 前二項に規定する事項について分科会が議決したときは、分科会長は、速やかに、会長にその議決の内容を報告しなければならない。

5 前各項に定めるもののほか、分科会の議事の手続その他分科会の運営に必要な事項は、分科会長が分科会に諮って定める。

(部会)

第四条 部会の名称及び所掌事務は、会長(分科会に置かれる部会にあつては、分科会長。以下この条において同じ。)が審議会(分科会に置かれる部会にあつては、分科会。以下この条において同じ。)に諮って定める。

2 部会の会議は、必要に応じ、部会長が招集する。

3 令第六条第六項の規定に基づき、審議会があらかじめ定める事項については、部会の議決をもって審議会の議決とする。

4 前項に規定する事項について部会が議決したときは、部会長は、速やかに、会長にその議決の内容を報告しなければならぬ。

5 前各項に定めるもののほか、部会の議事の手続その他部会の運営に関し必要な事項は、部会長が部会に諮って定める。

(会議の公開)

第五条 審議会の議事は公開して行う。ただし、特別の事情により審議会が必要と認めるときは、この限りでない。

2 審議会の会議の公開の手続その他審議会の会議の公開に関し必要な事項は、別に会長が審議会に諮って定める。

(雑則)

第六条 この規則に定めるもののほか、審議会の議事の手続その他審議会の運営に関し必要な事項は、会長が審議会に諮って定める。

附則

(施行期日)

第一条 この規則は、審議会の決定の日（平成二十三年六月一日）から施行する。

文化審議会の会議の公開について

(平成23年 6月1日文化審議会決定)

(平成30年10月1日文化審議会改定)

文化審議会の会議の公開については、文化審議会運営規則(平成23年6月1日文化審議会決定)第5条第1項に定めるもののほか、下記により取り扱うものとする。

(会議の公開)

1. 会議は、次に掲げる案件を審議する場合を除き、公開して行う。
 - (1) 会長の選任その他人事に係る案件
 - (2) 文部科学省設置法(平成11年法律第96号)第21条第1項第5号に掲げる事項に関する案件(ただし、文化芸術基本法第7条第3項に係る案件を除く。)
 - (3) 上記のほか、会長が、公開することにより公平かつ中立な審議に著しい支障を及ぼすおそれがあると認める案件その他正当な理由があると認める案件
2. 会議を公開する場合には、会議の日時、場所及び議事を原則として会議開催日の1週間前の日(1週間前の日が行政機関の休日の場合は、その直前の行政機関の休日でない日とする。)までに文化庁ホームページに掲載するとともに文部科学省大臣官房総務課広報室に掲示する。

(会議の傍聴)

3. 会議を傍聴しようとする者は、あらかじめ、文化庁(以下「事務局」という。)の定める手続により登録を受けなければならない。ただし、会議を傍聴することができる者は、原則として受付けの順序に従って事務局が許可する人数とする。
4. 前項の登録を受けた者(以下「登録傍聴人」という。)は、会長の許可を受けて、会議を撮影し、録画し、又は録音することができる。
5. 登録傍聴人は、前項の許可を受けようとするときは、事務局の定める手続により申請するとともに、会議を撮影し、録画し、又は録音するに当たっては、事務局の指示に従わなければならない。
6. 登録傍聴人は、会議の進行を妨げる行為又は他の登録傍聴人の傍聴を妨げる行為をしてはならない。
7. 会長は、登録傍聴人が前二項の規定に反する行為をした場合には、当該登録傍聴人に対して退場を命ずる等適当な措置をとることができる。

(会議資料の公開)

8. 会議資料は公開とする。ただし、会長は、公開することにより公平かつ中立な審議に著しい支障を及ぼすおそれがあると認めるときその他正当な理由があると認めるときは、会議資料の全部又は一部を非公開とすることができる。

(議事録の公開)

9. 議事録は公開とする。ただし、会長は、公開することにより公平かつ中立な審議に著しい支障を及ぼすおそれがあると認めるときその他正当な理由があると認めるときは、議事録の全部又は一部を非公開とすることができる。
10. 前項の規定により議事録の全部又は一部を非公開とする場合には、会長は非公開とした部分について議事要旨を作成し、これを公開するものとする。

(その他)

11. このほか、本審議会に置かれる分科会及び部会における議事の公開については、各分科会及び部会において決定するものとする。

博物館部会の設置について

令和 3 年 4 月 5 日

文化審議会決定

1 設置の趣旨

文化審議会令（平成 12 年 6 月 7 日政令第 281 号）第 6 条第 1 項及び文化審議会運営規則（平成 23 年 6 月 1 日文化審議会決定）第 4 条第 1 項の規定に基づき、博物館の振興に関する事項について調査審議を行うため、文化審議会に、博物館部会を設置する。

2 調査審議事項

- （1）博物館の振興に関する事項について
- （2）その他

3 構成（別紙参照）

文化審議会令第 6 条第 2 項の規定に基づき、会長が指名する委員及び臨時委員により構成する。

文化審議会博物館部会委員名簿

(令和3年4月現在)

(正委員)	
しまたに ひろゆき 島谷 弘幸	九州国立博物館館長
みやざき のりこ 宮崎 法子	実践女子大学教授
(臨時委員)	
いでみつ さちこ 出光 佐千子	公益財団法人出光美術館館長, 青山学院大学准教授
いとう せいいち 伊藤 誠一	美濃加茂市長
うらしま もよ 浦島 茂世	美術ライター
おおさか えりこ 逢坂 恵理子	国立新美術館長
おおした よしゆき 太下 義之	文化政策研究者, 同志社大学教授, 独立行政法人国立美術館理事
かわばた きよし 川端 清司	大阪市立自然史博物館館長
こばやし まり 小林 真理	東京大学教授
ささき ひでひこ 佐々木 秀彦	東京都歴史文化財団事務局企画担当課長
たかだ こうじ 高田 浩二	海と博物館研究所所長
なかむら いちや 中村 伊知哉	iU (情報経営イノベーション専門職大学) 学長
にし のよしあき 西野 嘉章	東京大学総合研究博物館特任教授
はまだ ひろあき 浜田 弘明	桜美林大学教授 (博物館学)
はんた まさゆき 半田 昌之	公益財団法人日本博物館協会専務理事
ふるた りょう 古田 亮	東京藝術大学大学美術館教授
やがさき のりこ 矢ヶ崎 紀子	東京女子大学現代教養学部国際社会学科コ ミュニティ構想専攻教授

文化審議会博物館部会運営規則（案）

（令和〇年〇月〇日文化審議会博物館部会決定）

文化審議会運営規則（平成二十三年六月一日文化審議会決定）第四条第五項の規定に基づき、文化審議会博物館部会運営規則を次のように定める。

（総則）

第一条 文化審議会博物館部会（以下「部会」という。）の議事の手続その他部会の運営に関し必要な事項は、文化審議会令（平成十二年政令第二百八十一号）、文化審議会運営規則に定めるもののほか、この規則の定めるところによる。

（会議の公開）

第二条 部会の会議は公開して行う。ただし、特別の事情により部会が必要と認めるときは、この限りでない。

2 部会の会議の公開の手続その他部会の会議の公開に関し必要な事項は、別に部会長が部会に諮って定める。
（雑則）

第三条 この規則に定めるもののほか、部会の議事の手続その他部会の運営に関し必要な事項は、部会長が部会に諮って定める。

附 則

この規則は、部会の決定の日（令和〇年〇月〇日）から施行する。

文化審議会博物館部会の会議の公開について（案）

（令和〇年〇月〇日文化審議会博物館部会決定）

文化審議会博物館部会の会議の公開については、文化審議会博物館部会運営規則（令和〇年〇月〇日文化審議会博物館部会決定）第2条第1項に定めるもののほか、下記により取り扱うものとする。

（会議の公開）

1. 会議は、次に掲げる案件を審議する場合を除き、公開して行う。
 - （1）部会長の選任その他人事に係る案件
 - （2）上記のほか、部会長が、公開することにより公平かつ中立な審議に著しい支障を及ぼすおそれがあると認める案件その他正当な理由があると認める案件
2. 会議を公開する場合には、会議の日時、場所及び議事を原則として会議開催日の1週間前の日（1週間前の日が行政機関の休日の場合は、その直前の行政機関の休日でない日とする。）までに文化庁ホームページに掲載するとともに文部科学省大臣官房総務課広報室に掲示する。

（会議の傍聴）

3. 会議を傍聴しようとする者は、あらかじめ、文化庁（以下「事務局」という。）の定める手続により登録を受けなければならない。ただし、会議を傍聴することができる者は、原則として受付けの順序に従って事務局が許可する人数とする。
4. 前項の登録を受けた者（以下「登録傍聴人」という。）は、部会長の許可を受けて、会議を撮影し、録画し、又は録音することができる。
5. 登録傍聴人は、前項の許可を受けようとするときは、事務局の定める手続により申請するとともに、会議を撮影し、録画し、又は録音するに当たっては、事務局の指示に従わなければならない。
6. 登録傍聴人は、会議の進行を妨げる行為又は他の登録傍聴人の傍聴を妨げる行為をしてはならない。
7. 部会長は、登録傍聴人が前二項の規定に反する行為をした場合には、当該登録傍聴人に対して退場を命ずる等適当な措置をとることができる。

（会議資料の公開）

8. 会議資料は公開とする。ただし、部会長は、公開することにより公平かつ中立な審議に著しい支障を及ぼすおそれがあると認めるときその他正当な理由があると認めるときは、会議資料の全部又は一部を非公開とすることができる。

（議事録の公開）

9. 議事録は公開とする。ただし、部会長は、公開することにより公平かつ中立な審議に著しい支障を及ぼすおそれがあると認めるときその他正当な理由があると認めるときは、議事録の全部又は一部を非公開とすることができる。
10. 前項の規定により議事録の全部又は一部を非公開とする場合には、部会長は非公開とした部分について議事要旨を作成し、これを公開するものとする。

博物館法制度の今後の在り方について（中間とりまとめ）

2021年5月 日
文化審議会博物館部会

約70年にわたって我が国の博物館の基盤整備に貢献してきた博物館法は、博物館を取り巻く環境が変化する中で、実態からの乖離や現代的課題への対応の必要性が指摘されてきた。2008年に社会教育法等の一部を改正する法律案が成立した際にも、参議院文教科学委員会の附帯決議において、登録制度の見直しの必要性が指摘されている¹。

2017年に公布・施行された文化芸術基本法²は、文化芸術の固有の意義と価値を尊重しつつ、文化芸術そのものの振興にとどまらず、観光、まちづくり、国際交流、福祉、教育、産業その他の関連分野における施策を本法の範囲に取り込むとともに、文化芸術により生み出される様々な価値を文化芸術の継承、発展及び創造に活用しようとするものであった。

博物館は、この中核となり得る、国民生活に欠くことのできない施設であり、期待される役割が多様化・高度化する³一方で、その活動を支える資金・人材・施設等の基盤が弱体化しつつあることが指摘されてきた。

このような状況の中、今後の博物館行政の基盤となる法制度の在り方が、改めて問われている。2018年6月、文部科学省設置法が改正⁴され、一部を文部科学省が所管していた博物館に関する事務を、文化庁が一括して所管することになったことに伴い、2019年11月、文化審議会に博物館部会を設置し、博物館の制度と運営に関する課題について幅広く検討を開始した。

本とりまとめは、博物館部会及びその下に設置した「法制度の在り方に関するワーキンググループ」において、これまで行ってきた議論の経過を中間的に取りまとめるものである。

¹ 社会教育法等の一部を改正する法律案に対する附帯決議（2008年6月3日 参議院文教科学委員会）

「五、博物館については、多様な博物館がそれぞれの特色を発揮しつつ、利用者の視点に立ったより一層のサービスの向上が図られるよう、関係者の理解と協力を得ながら登録制度の見直しに向けた検討を進めるとともに、広域かつ多岐にわたる連携協力を図り、国際的に遜色のない博物館活動を展開できるような環境の醸成に努めること。」

² 文化芸術振興基本法の一部を改正する法律（平成二十九年法律第七十三号）

³ 2020年には、博物館等の文化観光拠点施設を中核とした地域における文化観光を推進する「文化観光拠点施設を中核とした地域における文化観光の推進に関する法律（文化観光推進法）」（令和2年法律第18号）が公布・施行された。

⁴ 文部科学省設置法の一部を改正する法律（平成三十年法律第五十一号）

1. 今後博物館に求められる役割

※浜田委員提案資料（資料5）をもとに議論

2. 登録制度について

2-1. 現行制度の課題とこれまでの議論

(現行制度の現状と課題)

- 現行法における登録制度・相当施設の指定は、戦後、公立への補助と私立への税制上の優遇を行い、全国で博物館を増加させていくという時代背景のもと、博物館の基本的、公共的な機能を確保するための枠組みとして創設された。
- しかしながら、制定から約 70 年が経過し、現在では以下の課題を抱えていると考えられる。
 - ① 設置者が地方公共団体、一般社団・財団法人等に限定されているため、国・独法、大学、地方独法、株式会社等の場合は登録の対象とならず、設置主体の多様化に対応できていない（ただし、相当施設の指定には、設置者に関する要件はない。）。
 - ② 審査が外形的な基準（学芸員の有無、年間の開館日数、施設の面積等）によって行われており、博物館としての機能や活動の質を問うものとなっていないため、博物館の機能や活動の質の向上にほとんど貢献できていない。登録・相当施設の指定に係る基準のほかに「望ましい基準」が定められているが、メリットがなく、その影響力は限定的となっている。
 - ③ 歴史的な経緯から、現在では登録・相当施設の指定に伴う各館のメリットが少なくなっており、博物館類似施設を含む我が国の博物館の 2 割程度しか登録・指定がなされていない（法律で規定されていない博物館類似施設が約 8 割に上る。）。

(法制度の在り方に関するこれまでの議論)

- 2007 年 6 月に取りまとめられた「新しい時代の博物館制度の在り方について」（これからの博物館の在り方に関する検討協力者会議。以下、「2007 年報告」という。）では、登録制度について、博物館の公益性を明確化する観点から、望ましい博物館像を人々と共有する「登録基準」を設定し、博物館の基本機能と学習支援機能を中心に、実質的な活動内容を審査することが提言された。
- しかしながら、翌年の 2008 年に行われた博物館法の改正では、教育基本法の改正を踏まえた規定の整備と、運営状況の評価についての追記等が行われるのみで、2007 年報告の提言内容の大部分が反映されなかったことが、上記の

参議院文教科学委員会の附帯決議にもつながった。

- 日本博物館協会においては、2007 年報告を踏まえて、「博物館登録制度の在り方に関する調査研究」が行われ、基本的方向性の整理と登録基準案の具体化等が行われている⁵。
- また、日本学術会議においても、登録制度に関する提言が2度にわたって行われた。2017 年 7 月に公表された提言⁶では、登録博物館と相当施設について、新たな登録制度への一本化が提言された。更に、2020 年 8 月に公表された提言⁷では、①登録制度から認証制度への転換と、②認証博物館制度の認証基準策定、検証、評価等を担う第三者機関の設置が提言されている。
- 国際的な議論に目を向けると、2015 年 11 月には、UNESCO の第 38 回総会において、現代の博物館の多様な社会的役割等を保護・促進するための各国の政策立案担当者への勧告が行われた。2019 年 9 月に京都で開催された第 25 回国際博物館会議 (ICOM) では、「Museum」の定義の見直しが議論されるとともに、ICOM 日本委員会が提出した「文化をつなぐミュージアム (Museums as Cultural Hubs)」の理念の徹底等の決議が採択されている。

2-2. 新しい登録制度の方向性について

(制度の理念と目的)

- 上述の通り、登録制度・相当施設の指定は、博物館が公共的活動を行うための基本的な要件を備えているかどうかを審査することを通じて、博物館の基本的、公共的な機能を確保するための制度であった。
- 新しい制度は、このような公的支援の対象としての枠組みを明確にすることに加えて、審査と登録を通じて、各館が自らの活動と経営を改善・向上していくことを促進し、選別や序列化ではなく「底上げ」と「盛り立て」を行うことにより、博物館の発展に寄与するものであるべきである。
- 各館が自らの活動と経営を改善していくことを促進するという観点からは、社会教育調査上「博物館類似施設」と分類されている登録又は相当施設の指

⁵ 「博物館登録制度の在り方に関する調査研究」報告書 2017 年 3 月 公益財団法人日本博物館協会

⁶ 「提言 21 世紀の博物館・美術館のあるべき姿―博物館法の改正へ向けて」(2017 年 7 月 日本学術会議)

⁷ 「提言 博物館法改正へ向けての更なる提言～2017 年提言を踏まえて～」(2020 年 8 月 日本学術会議)

定を受けていない施設に対しても、申請を促す支援策を検討する必要がある。

- また、国民にとってこの趣旨がより明確となるよう、博物館に対して「認証」や「認定」といった適切な名称の検討やその明示、積極的な広報活動を行うことが望まれる。

(制度の対象範囲)

- 現在の多様な博物館の在り方に対応するため、設置者の法人類型による制限をできる限りなくし、現在登録制度の対象外となっている国・独法、大学、地方独法、株式会社等についても広く対象とするべきである。
- 他方で、博物館として、一定のレベルで公益性を担保する必要があることから、このような観点からも審査を行う必要がある。したがって、後述の審査基準には、このような公益性の観点を盛り込む必要がある。
- 公益性を審査する際には、財務・経営の状況等を考慮する必要があると考えられ、設置主体の特性に応じて、どのような財務上の区分を対象とするかなどについても検討が必要である。

(審査基準)

- 博物館の活動の質や健全な経営を担保するため、現行制度の外形的な審査から、博物館としての機能や実質的な活動を評価するものへと転換すべきである。
- 今後、日本博物館協会において具体化が行われた共通基準案を基礎としつつ、共通基準案及び館種別等の特定基準案について、更なる検討を進めていく必要がある。
- 検討に当たっては、いくつかのシナリオを想定したシミュレーションや、多様な館種、規模の博物館、関係団体・組織へのヒアリング等を通じた実現可能性等の検討が求められる。

(審査主体・プロセス)

- 登録や相当施設の指定の審査については、現在、都道府県及び指定都市教育委員会において行われているが、自治体によって審査基準や質の不統一が指摘されている。上述の審査基準の転換に伴い、その審査の質をどのように標準化し、担保していくかが問題となる。
- 博物館への指導・助言、地域の状況に応じたきめ細かい対応や、各地域にお

ける他の行政分野との連携という観点から、審査・登録（認証）は引き続き国及び都道府県・指定都市が担う必要がある。

- 一方で、専門的・技術的な見地からの審査が求められる内容については、審査基準のばらつきや審査の形骸化を防ぎ、専門性を担保するため、第三者性をもった専門家組織（以下、「第三者組織」という。）が一定の関与を行う在り方を検討すべきである。
- このような第三者組織の位置付け（地方公共団体の権限との関係を含む）については、法制上の整理や財政上の支援等について検討を行い、現実的な選択肢を提示した上で、再度議論を行う必要がある。
- また、第三者組織を具体的にどのように組織するかについては、関係団体との調整も必要となると考えられる。

（更新と評価）

- 審査基準の転換に伴い、審査時の状態が維持されていることを確認し、活動と経営の向上を図るため登録（認証）の更新制の導入を行うべきである。
- 更新の期間については、審査に係る負担とのバランスを考慮しつつ、今後詳細な検討を要するが、10年程度を想定する。ただし、指定管理者制度との関係等も考慮し、設置者及び地方公共団体の判断による柔軟な運用も可能とすることが望ましい。
- 更新に当たって行う審査においては、各館が自らの活動と経営を改善していくことを促進するという制度の理念に鑑み、改善のための助言・支援を得られる仕組みを検討する必要がある。

（連動した博物館振興策）

- このような制度の改正を行う前提として、登録（認証）されることにより得られるメリットをできる限り拡充することが極めて重要である。
- これまで措置されてきた全ての登録施設に対するメリットの拡充を検討していくとともに、新たな視点からの振興策を検討していく必要がある。
- 全ての登録施設に対するメリットは、大きく①予算事業や地方交付税における支援の拡大、②税制上の優遇（設置者への優遇や寄附・寄贈に対する優遇）、③他の法令体系と連動した振興策（例えば、手続きの合理化や特別な措置）に分類されるが、今後、関係団体等から広く意見を聴取しつつ、具体的な振興策をひとつひとつ検討していく必要がある。

- 新たな視点からの振興策として、博物館が抱える課題が多様化、複雑化している一方で、各館に配分される資金や人材等のリソースが伸び悩み、あるいは縮小している現状において、複数の館を結び付けるネットワークを形成し、リソースやノウハウを共有することによって課題に対応していくための仕組みを提案する。
- ネットワークの形成による振興については、今後、その対象とする分野や支援内容、法的位置付け等について、具体的な検討が必要である。

【分野のイメージ】

- ・ 地域（県域、地域等）
- ・ 館種・資料（総合、歴史、郷土、自然史、科学、美術、動物園、水族館等）
- ・ 基本的機能（保存修復、ドキュメンテーション、防災、調査研究、教育、市民参画等）
- ・ 現代的課題（観光、国際交流、地域振興・まちづくり、社会的包摂・福祉、デジタル化等）

3. 学芸員制度について

- 学芸員制度については、資格取得者の数に対して、実際に学芸員として採用される者の人数が極端に少ないことや就職後のキャリアパスの不明確さなど、様々な課題が指摘されている。
- 学芸員制度の今後の在り方については、上記の課題を踏まえて、学芸員に求められる専門的な能力を再定義しつつ、大学の設置する養成課程の状況や博物館現場におけるニーズを総合的に検討する必要があることから、拙速な議論を避け、中長期的な課題として、引き続き本部会において検討していく必要がある。
- 現在の学芸員資格よりも高度な資質や経験を認め、その処遇等の改善に資するため、上位の資格を創設すべきであるとの意見もあるが、実際の博物館の現場や養成を行う大学への影響等について、慎重に検討すべきであるとの意見も多く挙げられた。学芸員の高度な専門性を奨励し、その処遇を改善することの必要性は論を俟たないところであり、日本図書館協会が行う「認定司書」のような、資格制度とは異なるかたちでの対応について検討していくことも有効であると考えられる。
- 学芸員補については、法制定時からの大学進学率の向上等の社会的環境の変化を反映した内容とする必要がある。ただし、学芸員補は短期大学における

学芸員養成課程修了者の任用にかかる位置付けや、法第5条第3号に基づく試験認定・審査認定における勤務経験としての考慮、社会教育主事補や司書補の勤務経験を学芸員補とみなす運用等により、一定数活用されている実態があるため、現在の活用の実態と改正による行政上の影響等について評価すべきである。

- これらの議論と関連して、博物館の専門的職員としての学芸員とは別に、博物館の活動に關与する者を増やすための方策として、一定の資格を有する者または学芸員有資格者に対して「博物館士」等として資格や称号を付与してはどうかという意見もあった。2020年度より、社会教育主事講習等規程（昭和26年文部省令第12号）に基づき、文部科学省から委託を受けた実施機関が行う社会教育主事講習を修了した者等が「社会教育士」と称することのできる制度が開始したところであり、このような動きも参考としつつ、さらに検討を進める必要がある。
- また、中核的職員として活躍する現職の学芸員やその他の博物館職員について、その資質を向上し、もって博物館全体の活動の充実を図ることは喫緊の課題である。多くの地方公共団体や相対的に規模の小さい博物館においては、財政難や人員不足により、出張を伴う研修への出席が困難な場合が多いことなどが指摘されており、研修を行う各主体の役割分担のもと、現職研修の一層の充実を図る必要がある。
- 加えて、登録制度の枠組みを見直すことに伴い、都道府県等の行政職員に対して、研修等の対応が必要になると考えられる。

4. 今後の検討について

- 本とりまとめでは、今後博物館のあるべき姿と、登録制度の見直しに関する基本的な方向性について、暫定的に提示した。今後、本部会において提示された方向性を踏まえて、法制上の整理や関係省庁との調整を行うとともに、ワーキンググループにおいて地方公共団体や多様な館種・規模の博物館、関係団体・組織へのヒアリングやシミュレーション等の具体的な検討を行うこと等を通じて、更に議論を深め、制度設計を具体化していくことが必要となる。
- また、定義や経過措置といった関連する重要な課題についても、今後議論を行う必要がある。

以上

2021.5.28

博物館のあり方検討の素材提供 国内外の動向より

佐々木秀彦

< 1. 国際的な動向 >

○ユネスコ「ミュージアムとコレクションの保存活用、その多様性と社会における役割に関する勧告」

2015年

イントロダクション

- 1.文化及び自然の多様性の保護と振興は、21世紀における主要な課題である。この観点から、ミュージアムとコレクションは、自然と人類の文化の有形無形の証拠を安全に守るための、最も重要な機関である。
- 2.ミュージアムはまた、文化の伝達や、文化間の対話、学習、討議、研修の場として、教育(フォーマル、インフォーマル、及び生涯学習)や社会的団結、持続可能な発展のためにも重要な役割を担う。ミュージアムは、文化と自然の遺産の価値と、すべての市民がそれらを保護し継承する責任があるという市民意識を高めるための大きな潜在力を保持する。ミュージアムは経済的な発展、とりわけ文化産業や創造産業、また観光を通じた発展をも支援する。
- 3.この勧告は加盟各国に、ミュージアムとコレクションの保護と振興の重要性を喚起し、遺産の保存と保護、文化の多様性の保護と振興、科学的知識の伝達、教育政策、生涯学習と社会の団結、また創造産業や観光経済を通して、ミュージアムとコレクションが持続可能な発展のパートナーであることを確認する。

コミュニケーション

10. コミュニケーションもミュージアムの主要な機能の一つである。加盟各国は、ミュージアムが特定の分野における専門性を活かして積極的に、収蔵品や記念物や遺跡についての知識を解説し普及することや、必要に応じて展覧会を企画することを奨励すべきである。
加えて、ミュージアムは、社会において積極的な役割を演じるためにあらゆるコミュニケーションの手段を活用すること、たとえば、一般市民向けのイベントの企画、関連する文化活動への参画、物理的またデジタルな形式の両方を用いて市民と相互交流することなどを、奨励されるべきである。

11. コミュニケーション政策では、社会的統合、アクセス、社会的包摂が考慮されるべきであり、通常はミュージアムを利用することがない集団を含め、一般市民と連携して実行されるべきである。ミュージアムの活動は、それに賛同する一般市民や地域社会の行動によって、強化されるべきである。

教育

12. 教育は、ミュージアムの主要機能の一つである。ミュージアムは、他の教育機関、とりわけ学校と連携し、知識、教育的・教育的なプログラムを開発し伝達することを通して、フォーマル教育やノンフォーマル教育、生涯学習に携わる。ミュージアムにおける教育プログラムは、第一に、ミュージアムの収蔵品や市民生活に関することを主題として多様な観衆を教育することや、遺産を保護することの重要性についての認識をより高めること、創造性を育むことに貢献する。ミュージアムはまた、関連する社会的トピックの理解に役立つような知識と経験を提供することができる。

経済およびクオリティ・オブ・ライフとミュージアムの関係

14. 加盟各国は、ミュージアムが社会において経済的な役割を演じることや、収入を生む活動に貢献しうることを認識すべきである。加えて、ミュージアムは、観光経済に関係して、所在地周辺の地域社会や

地方のクオリティ・オブ・ライフに貢献するような生産的な事業を行っている。より一般的には、ミュージアムはさらに、社会的弱者の社会的包摂を増進することもできる。

社会的な役割

16. 加盟各国は、1972年のサンティアゴ・デ・チレ宣言で強調された、ミュージアムの社会的役割を支援するよう奨励される。ミュージアムは、あらゆる国でますます、社会において鍵となる役割を担うものとして、また、社会的統合と団結のための要素と認識されている。この意味においてミュージアムは、不平等の拡大や社会的絆の崩壊につながるような大きな変革に直面する際に共同体を支援することができる。

17. ミュージアムは社会全体に語りかけるゆえに社会的な繋がりや団結を築き、市民意識の形成また集団的アイデンティティを考える上で、重要な役割を持つ重要な公共空間である。ミュージアムは、恵まれない立場のグループを含め、すべてに開かれた、あらゆる人々の身体的・文化的アクセスを保証する場であるべきである。ミュージアムは、歴史的、社会的、文化的、科学的な課題を省察し討議する場になりうる。ミュージアムはまた、人権とジェンダーの平等への敬意を育むべきである。加盟各国は、ミュージアムがこれらすべての役割を果たすよう、奨励すべきである。

ミュージアムと情報通信技術 (ICTs)

19. 情報通信技術 (ICTs) の発達によってもたらされた変化は、遺産とそれに関する知識の保存や研究、創出、伝達といった観点から、ミュージアムに様々な機会を与えている。

加盟各国は、ミュージアムが知識を共有し普及することを支援すべきであり、また、ミュージアムの主要機能を向上させる上で情報通信技術が必要と判断された場合には、それらにアクセスするための手段をミュージアムが確実に持ちうるようにすべきである。

ICOM 京都 2019 による博物館の定義改正案 2019 年

博物館は、社会的な排除をせず多様な人々を迎入れ、さまざまな声に耳を傾ける、民主化をうながす空間である。そこでは過去・現在・未来について、物事の前提や内容、判断が本当に正しいか、なぜそうなのかを多角的に検討し、客観的・論理的に思考する対話のための場所である。博物館は、現在の利害関係の対立や課題を認め、それらに対処しつつ、社会から信託された遺物や標本を保管し、未来の世代のために多様な記憶を守る。また、そうしたものに対する平等な権利とアクセスをすべての人々に保証する。

博物館は、営利を目的としない。博物館は、参加民主的に透明性が高く開かれたもので、多様なコミュニティと積極的に連携・協力し、収集し、保管し、研究し、解説し、展示し、世界についての理解を高める。そうした活動は、人々の尊厳や社会的正義、全世界の平等と、地球全体の幸せな状態（ウェルビーイング）に貢献することを目指している。

(日本語訳：東京都美術館アート・コミュニケーション係長・稲庭彩和子氏によるもの)

ICOM 京都 2019 大会の大会決議 2019 年

第 34 回 ICOM 総会で採択された決議 全文 (仮訳)

1. 「我々の世界を変革する：持続可能な開発のための 2030 アジェンダ」の履行

ICOM ノルウェーと ICOM 英国による提案

人類の欲求全てを満たすことは持続不可能であり、地球上の生物は、人間かそうでないかに関わらず、環境と社会が複雑に絡み合った未曾有の危機に晒されている。不平等の拡大、戦争、貧困、気候変動、生物多様性の損失による影響は、そうした危機を増幅させる要因となっているということを考慮すべきである。

る。

国連の加盟国は、危機に対峙し、持続可能な未来への道筋を立てるために、「我々の世界を変革する：持続可能な開発のための 2030 アジェンダ」の履行について全会一致で合意したということを認識する必要がある。

知の源泉として地位を確立している博物館という存在は、コミュニティを活性化するうえで貴重な資源であり、すべての人にとって持続可能な未来を協業し形作っていくにあたり、国際社会を支える理想的な場所である。

第 34 回 ICOM 総会は、ICOM、ICOM 各国内及び国際委員会、地域連盟、関連組織並びに事務局が以下を遂行することを提唱する。

- ・すべての博物館は、ICOM の多岐にわたるプログラム、パートナーシップ、運営を通じて、持続可能な未来を形作る上で果たすべき役割があることを認識する。
- ・博物館の価値・ミッション・戦略を再考し再構築するために、ICOM の博物館の持続可能性に関するワーキンググループが呼びかけた緊急動議に賛同する。
- ・国連 SDGs の目標と目的に精通し、可能な限りの方法で支援し、個々の内外の活動や教育プログラムに持続可能性を組み込むため、「我々の世界を変革する：2030 アジェンダ」をフレームワークとして活用する。
- ・「我々の世界を変革する：2030 アジェンダ」という目標の達成に積極的に貢献し、二酸化炭素排出量を含む環境への影響を認識して削減し、地球上のすべての住民（人間とそれ以外の生き物）の持続可能な未来の確保に貢献することにより、我々自身、来館者、そしてコミュニティにより影響を与える。

2. アジア地域の ICOM コミュニティへの融合

ICOM 日本による提案

アジアは、多様性によって特徴づけられる広大な大陸であり、国と地域の多くは多言語・多民族・複数の宗教によって構成されている。それゆえ、文化的遺産は豊かで多様であり、様々な環境や歴史を反映している。

近年もしくは過去に植民地を経験したアジア諸国も多く、組織的に確立された博物館もあれば、新たに創られた施設も数多く存在する。近年、多くのアジア諸国において博物館が次々に創設されているが、その博物館に収蔵されたコレクションの管理・保存・整理・研究の進展具合には顕著な隔たりが見られる。中には、基本的な資源や基盤さえ不十分な博物館がある一方で、非常に高いレベルの活動を行っていながら、言葉の壁や国際交流の不足のために国外ではほとんど知られていない博物館もある。同様に、世界中の様々な地域に存在するアジア美術のコレクションは、伝統的な知識を有するアジア美術専門家たちに知られることなく死蔵されている。アジア地域を国際的な博物館コミュニティにより一層融合させていくため、我々は、ICOM がアジアの各地域の自主性と特殊性、多様性を尊重すると同時に、アジア美術を扱う博物館同士の相互理解の促進に努めることを提唱する。

具体的には、以下に掲げるような博物館専門職としての意識を更に強化することを提唱する。

- ・ 2016 年のミラノ大会決議「文化財の国際貸与と活用・保存」に沿ったアジア関連の展覧会を促進する。
- ・ 国や地域の垣根を超えた世界的なアジア美術に関するデータベースとデジタルコンテンツを構築する。
- ・ アジアと世界中の専門家の間で、国際的な学術交流を促進する。
- ・ アジア美術に関する知識と経験を共有し、世界中の博物館においてアジアに関連するコンテンツの存在感を高めるため、アジアの美術と文化に焦点を当てた専門家ネットワークを設立する。

※本提案は、ICOM アジア太平洋地域連盟、ICOM バングラデシュ、ICOM 中国、ICOM パキスタン及び ICOM モンゴルによる賛同を得ている。

3. 「Museums as Cultural Hubs」の理念の徹底

ICOM 日本による提案

25 回目を迎える ICOM 大会が、「Museums as Cultural Hubs」のテーマのもと、1997 年に国連の気候変動枠組条約に関する京都議定書が採択された会場と同じ場所で開催されたことは、重要な意義を有する。

「Cultural Hubs」には、博物館が何世紀もの時を超え、政権交代や世代をも超えて知を交流するうえで中核を担う場であるという意味が込められている。

博物館定義や持続可能性、そして博物館と地域発展に関する活発な議論が、この長期的な概念上の枠組みのもとで行なわれたことで ICOM 大会はより意義深いものとなった。さらに、「Cultural Hubs」には、国家的、地理的な境界を超越し得る博物館の能力という意味が込められている。

概念的には、このテーマは、博物館がどのように多様な分野を横断的に連携する役割を果たし得るか、ということを示唆している。博物館は、人文科学と自然科学が相互補完的な関係であることを私たちに気づかせてくれる。その意味において、東アジアで 3 回目となる ICOM 京都大会の議論において、災害対策やアーカイブのような学際的なテーマが含まれていることは、非常に重要なことである。

時を超え、国を越え、そして学問分野を超えて新たな時代のニーズに応えるため、我々は、ICOM が「Museums as Cultural Hubs」の概念的枠組みを取り入れた柔軟かつ融合的な論議を行うことを提唱する。

※本提案は、ICOM アジア太平洋地域連盟、ICOM バングラデシュ、ICOM 中国、ICOM パキスタン及び ICOM モンゴルによる賛同を得ている。

4. 世界中の収蔵庫にあるコレクションの保護と活用に向けた方策

ICOM-CC、ICAMT、COMCOL、ICMS、ICOM イタリアによる提案

ICOM-CC（保存国際委員会）、ICAMT（建築・博物館技術国際委員会）、COMCOL（コレクション活動に関する国際委員会）、ICMS（博物館セキュリティ国際委員会）及び ICOM イタリアは、

- ICOM、ICOM 各国内及び国際委員会、地域連盟、関連組織、事務局
- 関連する政府間機関
- 国際及び国立博物館の専門的な協会
- 博物館を担当する国立機関
- 国内及び国際的な保存機関
- 博物館長
- 全ての遺産に関わる専門家が、下記を遂行することを提唱する。

・世界中の収蔵庫にあるコレクションのリスクを軽減するため、あらゆる対策を講じる。これには、資金を割り当てることや、ツールと方法論を十分に活用することが含まれる。それにより、現代と次世代による研究や教育、そして楽しみを与える場所としての博物館の使命を確固たるものにすることができる。

・コミュニティや人々、国に貢献するため、時や場所を超えた多様な自然や文化の重要性を理解し、国内外の開発政策を通じて自然や文化遺産を保存するのに適した方法を取り入れる必要性を認識する。

・様々な記憶や知見を伝えていく組織は、遺産の管理者として重要な価値を持ち、さらなる研究・展示・伝達の充実を図るため、コレクションの特性を記録し保存していく役割があることを再確認する。

す

・文化遺産の管理、特に収蔵庫に保管されているコレクションの取り扱いや活用、展示に関する基準を再考する。なお、ICOM は、国内委員会と国際委員会の協力を得て、世界中の博物館の保管状況の分析を特別委員会に委託している。

※本提案は、ICOM アゼルバイジャン、ICOM ベルギー、ICOM デンマーク、ICOM エストニア、

ICOM フィンランド、ICOM フランス、ICOM ドイツ、ICOM ギリシャ、ICOM イタリア、ICOM ラトビア、ICOM レバノン、ICOM マダガスカル、ICOM ノルウェー、ICOM ポーランド、ICOM ルーマニア、ICOM セルビア、ICOM スロベニア、ICOM スウェーデン、ICOM ヨーロッパ地域連盟、ICOM 東南ヨーロッパ地域連盟、ICFA、CIPEG、CAMOC、CECA、ICOFOM、COSTUME、UMAC の賛同を得ている。

5. 博物館、コミュニティ、持続可能性

ICOM ヨーロッパ地域連盟と ICOM ラテンアメリカ・カリブ海地域連盟による提案

チリ・サンティアゴ宣言（ユネスコ、1973 年）に留意し、コミュニティ、持続可能性、文化的景観に関する ICOM 決議を再確認する。また、2016 年の ICOM ミラノ大会で採択された「extended museum（拡張された博物館）」に関する決議は、博物館は単に伝統的な建物・コレクションを有し確立された学術の実践を行う場ではなく、社会的、文化的に、また環境や経済発展においても価値を有し、それにより国連の持続可能な開発目標の目的を促進することを念頭に置いている。そこで、我々は ICOM に以下のことを提唱する。

・現在、数多くのコミュニティ主体で運営されている組織が 2007 年に採択された ICOM の博物館定義を満たしていない。国連の 2030 年目標と、公平な気候変動対策の達成に向け自然・文化・無形遺産へのアクセスを保護し促進するという目標と、コミュニティの環境に配慮し、社会的・経済的な発展に向けてどう持続可能な方法で利用するかということを認識し支援する。

・地方と地域による違い、特に低・中所得国のコミュニティ主体で運営されている博物館の資源ニーズといった博物館の概念に地政学的側面があることを考慮する。

・人権や平和、持続可能なコミュニティの発展（とりわけ先住民族・少数民族の状況や移民による課題）に寄与する ICOM、ユネスコ、国際連合憲章を促進するためには、コミュニティを主体とした博物館の価値を認識する。

・国や地域間レベルで、コミュニティを主体とした博物館との共業を奨励する。

・持続可能なコミュニティと地域を超えた発展や文化的景観の保護・推進に向けて変革的アプローチをとることで、地域の博物館とエコミュージアムの能力向上に貢献する。

・上記の目標達成に向けて、コミュニティレベルや地域間での文化理解を促進する仲介者として、ICOM 国内及び国際委員会、地域連盟並びに関連組織の活動を強化し活性化する。

〇OECD-ICOM『文化と地域発展：最大限の成果を求めて－地方政府、コミュニティ、ミュージアム向けガイド』 2019 年

ミュージアムや文化遺産は、地域発展にとって非常に強力な資産です。それらは、創造性を刺激し、文化の多様性を広げ、地域経済を活性化し、観客を誘致して収益をもたらすことができます。また、ミュージアムや文化遺産があることで、社会的な結束や、市民の社会参画、健康や幸福につながるという事例も増えています。この数十年を振り返ってみると、より広範な経済発展戦略の一環として、これらの資産を活かし、遺産を中心とした行動をおこす都市や地域が増えてきました。国、都市、地方の各政府やミュージアムとほかの組織などの関係者は、こうした問題に対する関心を益々高めています。

ミュージアムの使命は近年、大幅に拡充されました。ミュージアムの中核事業が遺産のメンテナンス、保存、展示であることは変わりません。しかし、今日のミュージアムは、社会的及び経済的变化を媒介するものとしての自らの役割を認識し始めています。ミュージアムは、社会のために、社会に関する知識を生み出し、社会的交流と対話の場であると同時に、地域経済に創造性と革新性をもたらす源なのです。

ミュージアムは、現代社会の諸問題に対処する上でもきわめて重要な役割を果たしています。グローバル化、移民、両極化（格差の拡大）、不平等、ポピュリズム、男女平等、高齢化社会、脱植民地化、気候変動などの多様かつ困難な分野に取り組んでいるのです。ミュージアムは、修復的司法、文化間や世代間の対話、また文化外交の原則を適用することが可能な場となっているのです。

本ガイドは以下の 5 つのテーマに沿って構成されています：

- 1 地域の経済発展のためにミュージアムの力を活用する。
- 2 都市の再生と地域社会の発展におけるミュージアムの役割を確立する。
- 3 文化を意識し創造的な社会を促進する。
- 4 包摂、健康と幸福の場としてのミュージアムを推進する。
- 5 地域発展にミュージアムの役割を位置づける。

<国内の動向>

○日本博物館協会「対話と連携の博物館 ―理解への対話・行動への連携― 市民とともに創る新時代博物館」2001年

21世紀にふさわしい「望ましい博物館」とは、「知識社会」における新しい市民需要に応えるため、「対話と連携」を運営の基礎に据え、市民とともに新しい価値を創造し、生涯学習活動の中核として機能する、新時代の博物館である。

市民とともに新しい価値を創造する新時代の博物館像を描こうとするものである。「対話」による相互理解と「連携」による行動こそ、個々の博物館のもつ総合的な力（博物館力）を飛躍的に高め、博物館運営に市民参画の新局面を拓くことによって地域の「教育力」を高める方策に他ならないからである。日本の博物館はこうにして初めて生涯学習社会の市民の信託に応えることができよう。

【対話と連携の活動原則】

対話

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

連携

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

○日本博物館協会「博物館の望ましい姿」2003年

①社会的使命を明確に示し、人びとに開かれた運営を行う博物館（マネージメント）

博物館はその使命、つまり存在理由や目的を社会に明らかにし、使命遂行のために計画を立て、達成状況を確かめ、人びとの希望や意見を反映しながら活動していく。これは、社会から博物館に寄せられた要請であり、博物館活動の基本姿勢である

②社会から託された資料を探求し、次世代に伝える博物館（コレクション）

博物館は自然や人間の営みの証拠となる資料を集め、調査・研究をすることにより、その価値を多角的に探求し、人類共有の財産として蓄え、次世代に伝える。また、自然環境や歴史的環境の保護・継承を支援する。これは、博物館が社会に対して負う責務であり、博物館活動の基盤である

③知的な刺激や楽しみを人びと分かちあい、新しい価値を創造する博物館（コミュニケーション）

博物館は人びととの対話とさまざまなサービスの提供を通して、人びとの自主的な学習の場となり、生涯学習社会の一翼を担う。そのために、博物館は資料の価値とそれに伴う情報をわかりやすく人に伝え、知的な刺激を共有し、ともに学び、楽しみを分かち合う。この活動の結果、資料から新しい価値が創造され、博物館が公共の財産として成長し発展していくための基礎となる。

○これから博物館制度の在り方に関する検討協力者会議『新しい時代の博物館制度の在り方について』

2007年

「集めて、伝える」博物館の基本的な活動に加えて、市民とともに「資料を探求」し、知の楽しみを「分かちあう」博物館文化の創造へ。

これからの博物館の望ましい姿は、資料収集保管、調査研究、展示公開、という博物館活動の基盤を強化し、交流、市民参画・連携する学習支援機関としての役割の充実である、という考え方である。

新しい博物館の在り方は、この考え方を基本に、今回の教育基本法の改正を踏まえ、さらに発展させていくべきである。

これからの博物館は、その特徴である資料の収集や調査研究等の活動を一層充実させるとともに、多様化・高度化する学習者の知的欲求に応えるべく、自主的な研究グループやボランティア活動などを通じて、学習者とのコミュニケーションを活性化していく必要がある。

○博物館の設置及び運営上の望ましい基準 2011年

第一条（趣旨）2

博物館は、この基準に基づき、博物館の水準の維持及び向上を図り、もって教育、学術及び文化の発展並びに地域の活性化に貢献するよう努めるものとする。

○日本博物館協会「博物館の原則、博物館関係者の行動規範」 2012年

博物館の原則

博物館は、公益を目的とする機関として、次の原則に従い活動する。

1. 博物館は、学術と文化の継承・発展・創造と教育普及を通じ、人類と社会に貢献する。
2. 博物館は、人類共通の財産である資料及び資料にかかわる環境の多面的価値を尊重する。
3. 博物館は、設置目的や使命を達成するため、人的、物的、財源的な基盤を確保する。
4. 博物館は、使命に基づく方針と目標を定めて活動し、成果を評価し改善を図る。
5. 博物館は、体系的にコレクションを形成し、良好な状態で次世代に引き継ぐ。

6. 博物館は、調査研究に裏付けられた活動によって、社会から信頼を得る。
7. 博物館は、展示や教育普及を通じ、新たな価値を創造する。
8. 博物館は、その活動の充実・発展のため、専門的力量的の向上に努める。
9. 博物館は、関連機関や地域と連携・協力して、総合的な力を高める。
10. 博物館は、関連する法規や規範、倫理を理解し、遵守する。

博物館関係者の行動規範

行動規範 1 貢献

博物館に携わる者は、博物館の公益性と未来への責任を自覚して、学術と文化の継承・発展・創造のために活動する。

行動規範 2 尊重

博物館に携わる者は、資料の多面的な価値を尊重し、敬意をもって扱い、資料にかかわる人々の多様な価値観と権利に配慮して活動する。

行動規範 3 設置

博物館の設置者は、博物館が使命を達成し公益性を高めるよう、財源確保、人的措置、施設整備等の活動の基盤の確保に努める。また、博物館にかかわる人と収蔵品の安全確保を図る。

行動規範 4 経営

博物館に携わる者は、博物館の使命や方針・目標を理解し目標達成のために最大限の努力を行い、評価と改善に参画する。博物館の経営者は、経営資源を最大限に活かし、透明性を保ち、安定した経営を行うことで公益の増進に貢献する。

行動規範 5 収集・保存

博物館に携わる者は、資料を過去から現在、未来へ橋渡しをすることを社会から託された責務と自覚し、収集・保存に取り組む。博物館の定める方針や計画に従い、正当な手続きによって、体系的にコレクションを形成する。

行動規範 6 調査研究

博物館に携わる者は、博物館の方針に基づき、調査研究を行い、その成果を活動に反映し、博物館への信頼を得る。また、調査研究の成果を積極的に公表し学術的な貢献を行うよう努める。

行動規範 7 展示・教育普及

博物館に携わる者は、博物館が蓄積した資料や情報を人類共有の財産として、展示や教育普及活動など様々な機会を捉えて、広く人々と分かち合い、新たな価値の創造に努める。

行動規範 8 研鑽

博物館に携わる者は、教育・研修等を通じて、専門的な知識や能力、技術の向上に努め、業務の遂行において最善を尽くす。また、自らの知識や経験、培った技能を関係者と共有し、相互に評価して博物館活動を高めて行く。

行動規範 9 発信・連携

博物館に携わる者は、人々や地域社会に働きかけ、他の機関等と対話・連携して、博物館の総合力を高める。

行動規範 10 自律

博物館に携わる者は、「博物館の原則」と「博物館関係者の行動規範」に基づき活動する。関連法規を理解し、遵守するとともに、I COM（国際博物館会議）の倫理規程や関連する学問分野の倫理や規範を尊重する。予期しない事態についても、自らの規範に照らして真摯に検討し関係者とともに解決を図る。

○障害者差別解消法 2013年制定・2016年施行

第一条（目的）

この法律は、障害者基本法（昭和四十五年法律第八十四号）の基本的な理念にのっとり、全ての障害者が、障害者でない者と等しく、基本的人権を享有する個人としてその尊厳が重んぜられ、その尊厳にふさわしい生活を保障される権利を有することを踏まえ、障害を理由とする差別の解消の推進に関する基本的な事項、行政機関等及び事業者における障害を理由とする差別を解消するための措置等を定めることにより、障害を理由とする差別の解消を推進し、もって全ての国民が、障害の有無によって分け隔てられることなく、相互に人格と個性を尊重し合いながら共生する社会の実現に資することを目的とする。

○文化芸術基本法 2017 年

第2条（基本理念）10

文化芸術に関する施策の推進に当たっては、文化芸術により生み出される様々な価値を文化芸術の継承、発展及び創造に活用することが重要であることに鑑み、文化芸術の固有の意義と価値を尊重しつつ、観光、まちづくり、国際交流、福祉、教育、産業その他の各関連分野における施策との有機的な連携が図られるよう配慮されなければならない。

○文化芸術推進基本計画 2018 年

目標1 文化芸術の創造・発展・継承と教育

（文化芸術の振興と教育の重要性）

○ 美術館、博物館、図書館等は、文化芸術の保存・継承、創造、交流、発信の拠点のみならず、地域の生涯学習活動、国際交流活動、ボランティア活動や観光等の拠点など幅広い役割を有している。また、教育機関・福祉機関・医療機関等の関係団体と連携して様々な社会的課題を解決する場としてその役割を果たすことが求められている。

目標4 地域の文化芸術を推進するプラットフォーム

（文化芸術を支える専門的人材）

○ 学芸員については、美術館、博物館が社会包摂や地域創生の礎となることが求められている近年において、作品や資料の収集、調査研究、展示企画の更なる充実や、適切に保存し、取り扱うための専門性の向上に加え、教育普及活動の更なる充実や地域振興、観光振興等への対応も求められている。このように美術館、博物館が求められている新たな役割に対応するために、専門人材を適切に配置することが重要である。

【参考：類縁機関関連】

○国立国会図書館法 1948 年

（前文）

国立国会図書館は、真理がわれらを自由にするという確信に立つて、憲法の誓約する日本の民主化と世界平和とに寄与することを使命として、ここに設立される。

○社会教育法 1949 年

第5章 公民館 第21条

公民館は、市町村その他一定区域内の住民のために、実際生活に即する教育、学術及び文化に関する各種の事業を行い、もって住民の教養の向上、健康の増進、情操の純化を図り、生活文化の振興、社会福祉の増進に寄与することを目的とする。

○劇場、音楽堂等の活性化に関する法律

(前文)

我が国においては、劇場、音楽堂等をはじめとする文化的基盤については、それぞれの時代の変化により変遷を遂げながらも、国民のたゆまぬ努力により、地域の特性に応じて整備が進められてきた。

劇場、音楽堂等は、文化芸術を継承し、創造し、及び発信する場であり、人々が集い、人々に感動と希望をもたらし、人々の創造性を育み、人々が共に生きる絆きずなを形成するための地域の文化拠点である。また、劇場、音楽堂等は、個人の年齢若しくは性別又は個人を取り巻く社会的状況等にかかわらず、全ての国民が、潤いと誇りを感じることのできる心豊かな生活を実現するための場として機能しなくてはならない。その意味で、劇場、音楽堂等は、常に活力ある社会を構築するための大きな役割を担っている。

さらに現代社会においては、劇場、音楽堂等は、人々の共感と参加を得ることにより「新しい広場」として、地域コミュニティの創造と再生を通じて、地域の発展を支える機能も期待されている。また、劇場、音楽堂等は、国際化が進む中では、国際文化交流の円滑化を図り、国際社会の発展に寄与する「世界への窓」にもなることが望まれる。

このように、劇場、音楽堂等は、国民の生活においていわば公共財ともいうべき存在である。

これに加え、劇場、音楽堂等で創られ、伝えられてきた実演芸術は、無形の文化遺産でもあり、これを守り、育てていくとともに、このような実演芸術を創り続けていくことは、今を生きる世代の責務とも言える。

我が国の劇場、音楽堂等については、これまで主に、施設の整備が先行して進められてきたが、今後は、そこにおいて行われる実演芸術に関する活動や、劇場、音楽堂等の事業を行うために必要な人材の養成等を強化していく必要がある。また、実演芸術に関する活動を行う団体の活動拠点が大都市圏に集中しており、地方においては、多彩な実演芸術に触れる機会が相対的に少ない状況が固定化している現状も改善していかなければならない。

こうした劇場、音楽堂等を巡る課題を克服するためには、とりわけ、個人を含め社会全体が文化芸術の担い手であることについて国民に認識されるように、劇場、音楽堂等を設置し、又は運営する者、実演芸術に関する活動を行う団体及び芸術家、国及び地方公共団体、教育機関等が相互に連携協力して取り組む必要がある。

また、文化芸術の特質を踏まえ、国及び地方公共団体が劇場、音楽堂等に関する施策を講ずるに当たっては、短期的な経済効率性を一律に求めるのではなく、長期的かつ継続的に行うよう配慮する必要がある。

ここに、このような視点に立ち、文化芸術基本法の基本理念にのっとり、劇場、音楽堂等の役割を明らかにし、将来にわたって、劇場、音楽堂等がその役割を果たすための施策を総合的に推進し、心豊かな国民生活及び活力ある地域社会の実現並びに国際社会の調和ある発展を期するため、この法律を制定する。

第一章 総則

第一条 (目的) この法律は、文化芸術基本法（平成十三年法律第百四十八号）の基本理念にのっとり、劇場、音楽堂等の活性化を図ることにより、我が国の実演芸術の水準の向上等を通じて実演芸術の振興を図るため、劇場、音楽堂等の事業、関係者並びに国及び地方公共団体の役割、基本的施策等を定め、もって心豊かな国民生活及び活力ある地域社会の実現並びに国際社会の調和ある発展に寄与することを目的とする。

2021.5.28

「1.これからの博物館に求められる役割」について

法制度の在り方に関するワーキンググループ
座長 浜田弘明 取りまとめ資料

1-1 現行の規定と国内外の状況

○ 現行の博物館法における規定など

2007年の「これから博物館制度の在り方に関する検討協力者会議」報告書『新しい時代の博物館制度の在り方について』をもとに、博物館法における博物館の定義や役割の方向性について確認しておきたい。

現行の博物館法は、博物館について、以下の目的を有する機関と定義している。

- イ) 資料を収集し、保管（育成）し、
- ロ) 資料を展示して教育的配慮の下に一般公衆の利用に供し、その教養、調査研究、レクリエーション等に資するために必要な事業を行い、
- ハ) あわせて、資料に関する調査研究をする

国際連合教育科学文化機関（UNESCO）勧告や国際博物館会議（ICOM）規約など、国際的な博物館の定義も、動物園の扱い等について多少異なるが、概ね、博物館法と共有している。博物館は、これら3つの機能を、不可分一体に有しなければならない施設であることは、現在も変わりはない。

また、2003年の日本博物館協会『博物館の望ましい姿－市民とともに創る新時代博物館－』では、「集めて、伝える」という基本的な活動に加えて、市民とともに資料を「探求」し、知の楽しみを「分かち合う」博物館文化の創造を提言している。これからの博物館の望ましい姿として、資料収集保管、調査研究、展示公開、という博物館活動の基盤を強化し、交流、市民参画・連携する学習支援機関としての役割の充実である、という考え方が提示されている。

博物館登録制度については、設置主体の制限、及び博物館・相当施設・類似施設とする区分を撤廃し、博物館の多様性を尊重し、すべての設置形態の博物館に登録申請を行う資格を与えるべきことが指摘された。学芸員養成制度については、学芸員養成課程における高度化と実務経験の充実を図るために、大学院における専門教育の必要性が指摘された。しかし、2008年の法改正の際には、これらの指摘を反映させることができなかった。

○ 文化芸術基本法その他の法律改正、文化庁への所管移転、行動規範の策定等の国内動向

2001年に「文化芸術振興基本法」が制定され、「美術館、博物館、図書館等の充実」が盛り込まれた。その第26条では、「国は、美術館、博物館、図書館等の充実を図るため、これらの施設に関し、自らの設置等に係る施設の整備、展示等への支援、芸術家等の配置等への支援、文化芸術に関する作品等の記録及び保存への支援その他の必要な施策を講ずるものとする。」としている。2017年には「文化芸術基本法」となり、観光、まちづくり、国際交流、福祉、教育、産業その他の関連分野における施策が本法の範囲に取り込まれた。

また、博物館が本来の目的とする研究や教育の観点とは異なるが、2020年には「文化観光拠点施設を中核とした地域における文化観光の推進に関する法律」（文化観光推進法）が制定され、文化について理解を深めることを目的とする観光（第2条）が推進されることになった。文化財等の文化資源を有する博物館等を文化観光の拠点施設とし、これらに対して法律や予算上の支援を行うことで、地域における文化・観光・経済の好循環を形成していくことが盛り込まれた。

このように21世紀に入り、文化芸術振興はもとより、観光、まちづくり、国際交流、福祉、教育、産業などの視点からも博物館への支援・援助等がされるようになり、博物館には多様な期待が持たれていることが理解できる。

さらに、2018年6月に文部科学省設置法が改正され、博物館行政が文部科学省から文化庁に移管され、公立博物館・私立博物館と国立博物館の行政所管が一元化されたことは、我が国の博物館政策の体系化に向けて、絶好のチャンスと言える。2019年11月には、文化庁文化審議会に博物館部会が設置された。

前後するが、日本博物館協会では、2012年に博物館、美術館、郷土館、文学館、科学館、植物園、動物園、水族館等を含むあらゆる館種の施設を対象に、「博物館の原則 博物館関係者の行動規範」を制定し、「博物館の原則」については、次のように定めている。

1. 博物館は、学術と文化の継承・発展・創造と教育普及を通じ、人類と社会に貢献する。
2. 博物館は、人類共通の財産である資料及び資料にかかわる環境の多面的価値を尊重する。
3. 博物館は、設置目的や使命を達成するため、人的、物的、財源的な基盤を確保する。
4. 博物館は、使命に基づく方針と目標を定めて活動し、成果を評価し改善を図る。
5. 博物館は、体系的にコレクションを形成し、良好な状態で次世代に引き継ぐ。
6. 博物館は、調査研究に裏付けられた活動によって、社会から信頼を得る。
7. 博物館は、展示や教育普及を通じ、新たな価値を創造する。
8. 博物館は、その活動の充実・発展のため、専的力量的の向上に努める。
9. 博物館は、関連機関や地域と連携・協力して、総合的な力を高める。

10. 博物館は、関連する法規や規範、倫理を理解し、遵守する。

2017年に日本学術会議では、「21世紀の博物館・美術館のあるべき姿—博物館法の改正へ向けて」を取りまとめ、博物館登録制度の一本化、博物館の研究機能の充実が提言された。その後2020年8月には、「博物館法改正へ向けての更なる提言～2017年提言を踏まえて～」が取りまとめられ、登録博物館制度から一級、二級に区分した認証博物館制度への転換、学部卒を二種、修士課程修了者等を一種とする新たな学芸員制度の導入等が提言された。

○ UNESCO 勧告、ICOM における議論等の国際的動向

2015年のUNESCO「ミュージアムとコレクションの保存活用、その多様性と社会における役割に関する勧告」では、ミュージアムについて、以下のように説明、定義（ICOM日本委員会訳）している。

・ミュージアムは、文化の伝達や、文化間の対話、学習、討議、研修の場として、教育（フォーマル、インフォーマル、及び生涯学習）や社会的団結、持続可能な発展のためにも重要な役割を担う。

・ミュージアムは、文化と自然の遺産の価値と、すべての市民がそれらを保護し継承する責任があるという市民意識を高めるための大きな潜在力を保持する。

・ミュージアムは経済的な発展、とりわけ文化産業や創造産業、また観光を通じた発展をも支援する。

・ミュージアムとコレクションの保護と振興の重要性を喚起し、遺産の保存と保護、文化の多様性の保護と振興、科学的知識の伝達、教育政策、生涯学習と社会の団結、また創造産業や観光経済を通して、ミュージアムとコレクションが持続可能な発展のパートナーであることを確認する。

また、「ミュージアムという語は、『社会とその発展に奉仕する非営利の恒久的な施設で、公衆に開かれており、教育と研究と娯楽を目的として人類と環境に関する有形無形の遺産を収集し、保存し、調査し、伝達し、展示するもの』と定義される。したがって、ミュージアムは人類の自然的・文化的な多様性を表象することを目的とし、遺産の保護や保存そして伝達においてきわめて重要な役割を果たす機関である。」としている。

現行のICOM規約では、1974年の定義をベースにした、「博物館とは、社会とその発展に貢献するため、有形、無形の人類の遺産とその環境を、教育、研究、楽しみを目的として収集、保存、調査研究、普及、展示する、公衆に開かれた非営利の常設機関である。」（2017年6月改訂、日本博物館協会仮訳）との定義が示されている。

2019年9月のICOM京都大会においては、「文化的ハブ」としての博物館の機能強化の促進が大会決議として採択された。また、博物館の定義を全面改正し、「博物館は、過去と未来についての批判的な対話のための、民主化を促し、包摂的で、様々な声に耳を傾ける空間である。博物館は、現在の紛争や課題を認識しそれらに対処しつつ、社会に託された人類が作った物や標本を保管し、未来の世代のために多様な記憶を保護するとともに、すべての人々に遺産に対する平等な権利と平等な利用を保証する。博物館は営利を目的としない。博物館は開かれた公明正大な存在であり、人間の尊厳と社会正義、世界全体の平等と地球全体の幸福に寄与することを目的として、多様な共同体と手を携えて収集、保管、研究、解説、展示の活動、ならびに世界についての理解を高めるための活動を行うものである。」（日本博物館協会仮訳）とされる予定であったが、慎重な意見が多数出され、現状においても改正に至っていない。

こうした世界的動向も踏まえ、我が国の新たな博物館の定義付けを検討する必要がある。

○ 新型コロナウイルスの影響と顕在化した課題

2020年からのコロナ禍は、博物館活動や博物館経営に大きな影響を与えている。緊急事態宣言下において、博物館は不要不急の施設として休館を余儀なくされることとなり、経営難に陥るなど博物館界にとって大きな痛手となった。

そうした中で、インターネット上でバーチャル・ミュージアム（仮想博物館）を代表とする、新しい展示や教育活動が展開されるようになった。その一方で、リアル・ミュージアム（現実博物館）で実物を見学することや、対面で活動することの意味も問い直され、博物館が「もの」を通して、人と人とがコミュニケーションを取る場であることが再確認された。今後は、バーチャルミュージアムを活用した、新たなハイブリッド・ミュージアムの展開が期待される。

コロナ関連資料についての記録保存や展示も、全国の博物館で関心を持って進められた。博物館では、今日の社会事象に目を向けた新たな資料化が試みられ、資料そのものに対する考え方も大きく変わってきた。コロナ禍を機会として、博物館資料（歴史的資料）は単なる過去の遺産や遺物ではなく、まさに今、作られつつあるものであるということが、認識されつつある。

博物館は単に、「もの」と「ひと」とを結びつけるだけではなく、実は「もの」を媒介として「ひと」と「ひと」とを結びつける場としての役割が大きいということを改めて認識する機会ともなった。ここでいう「ひと」と「ひと」は、学芸員と利用者、利用者（市民）相互の双方の関係を指すもので、「もの」を通じた「ひと」と「ひと」との出会いの場、市民の活動拠点として、博物館という「ところ」は、今後も在り続けなければならない。

1-2 博物館に求められる役割

○ 国民生活における博物館の存在意義

博物館法は1951年に制定され、我が国の博物館の基盤整備としての役割を果たしてきた。しかし制定後70年が経過し、博物館法が担うべき使命や機能は、生涯学習社会の展開とともに大きく拡大し、変化している。

博物館法制定当時、全国で200館余りにすぎなかった博物館は年々増加し、2018年現在では5,738館を数え、国民にとって身近な存在となり、人々が「博物館」に求める機能も多様化、高度化している。

このような変化に対して、現行の博物館法の諸制度が十分に対応できているか、再考が求められている。

博物館はすべての国民に開かれた施設であり、博物館活動への市民参画や、博物館と市民との協働などを通じ、資料である「もの」を介して、「ひと」と「ひと」とが結びつくコミュニケーションの場となっている。

また博物館は、多角的観点から物事を思考する場であり、過去・現在・未来を客観的・理論的に考えるとともに、自己アイデンティティを形成し、確認する場となっている。

今次法改正では、博物館は社会教育法に基づき、引き続き「国民の教育、学術及び文化の発展に寄与することを目的」として運営することとなるが、研究機関であるとともに、社会教育機関として市民参画や市民協働の視点に立った目的意識を持つことが、国民文化の発展に寄与することを忘れてはならない。

○ 博物館法改正の視点

従前、博物館法を所管してきた文部科学省では、動物園・水族館や植物園に対して無関心であったと言わざるを得ないが、博物館行政の所管替えを期に、今後は、文化庁において、多様な博物館を包括していくことが必要である。

動物園等の在り方の一つの参考になると思われるものとして、2020年12月に札幌市の「市民動物園会議」から提言された「札幌市動物園条例に関する提言書」がある。この中で、動物園等の生物多様性の保全に関わる活動は、公共の利益に合致すると考え、動物園は「現在及び将来世代のために野生動物を保全し、自然と人が共生できる持続可能な社会の実現に寄与すること」を目的とするとしており、博物館として包括すべき指針と思われる。

70年前の博物館法制定当時の博物館は、展示観覧施設としての要素が強く、博物館の事業や学芸員の職務も「展示」に重きが置かれる傾向にあった。しかし、博物館が国民生活に身

近な存在になった今日、博物館は、市民とともに新しい価値を創造し、生涯学習活動の中核として機能する場へと変貌している。

そのため博物館は、全ての国民が、潤いと誇りを感じることのできる、心豊かな生活を実現するための場として機能する必要がある。

人類の文化的所産及びその環境に関する有形・無形の資料を有する博物館は、文化のハブとしての役割を有するとともに、学校、家庭及び地域の連携の中核になるなど、地域活性化の役割も期待され、その継続性・持続性が強く求められる施設となっている。

こうしたことを踏まえ、国及び地方公共団体が博物館に関する施策を講ずるに当たっては、経済効率の観点による短期的な成果を一律に求めるのではなく、長期的かつ継続的に行うことができるよう配慮する必要がある。

○ これからの博物館像

これまで挙げてきたように、国内外の博物館に関するあり方の検討からみて、博物館の基本的な使命、及び今後求められる役割、特に必要となる取組みは、以下のように集約される。

①基本的使命

- ・自然と人類の文化の保存
- ・コレクションの保護と文化の継承・創造
- ・調査研究に基づく情報発信
- ・環境・世界の理解促進
- ・社会教育の拠点

②今後求められる役割

- ・交流・対話の場
- ・健康・幸福、生活の質への貢献
- ・社会包摂・社会統合への寄与
- ・地域の創生、活性化の貢献
- ・社会課題への対応
- ・持続可能な未来の実現

③特に必要となる取組み

- ・文化拠点として、関連分野との連携
- ・平等な権利とアクセスの保証
- ・デジタル化・オンライン化の推進
- ・経営と活動の評価・検証と改善

このような国際的な動向及び国内の動向を受け、社会から託された責務を果たすために、これからの博物館の基本的な役割として、以下の5つの方向性を見出すことができる。

① 「まもり、うけつぐ」 コレクションの保護と文化の保存・継承

博物館は、自然と人類に関する有形・無形の文化を資料として収集し、損失リスクから確実に守る。調査研究によって資料の価値を見出し、地域や社会から収集し、コレクションの価値を高め、これらを系統的に展示し、あるいは情報化して発信することによって、過去から現在、未来へ継承する。

② 「わかちあう」 文化の共有

博物館は、発信する情報を人びとと共有し、共感と共通理解を醸成することで、持続可能な地球環境の維持、活力ある社会づくり、人びとの健康で心豊かな生活に貢献する。

③ 「はぐくむ」 未来世代への引継ぎ

博物館は、社会教育の拠点として多世代の人びとをつなぎ、学びを提供するとともに、未来に生きる世代を育くむ。

④ 「つながる」 社会課題への対応

博物館は、幅広い文化活動をはじめ、観光、まちづくり、国際交流、福祉、教育、産業、環境その他の関連分野・関係機関と有機的に連携し、社会課題に向き合う。

⑤ 「いとなむ」 持続可能な経営

博物館は、人的、物的、財源的な基盤を確保し、安定した経営を行うことによって持続して公益の増進を図る。また、使命の達成をめざし、評価・検証することにより改善し、価値を最大化させる。

以上のような博物館の基本的な役割、これからのあり方の方向性にもとづき、法規改正の検討を深め、法律の条文、「望ましい基準」等に反映させていく。

ICOM 博物館定義見直しの動向

栗原 祐司（京都国立博物館副館長・ICOM 日本委員会副委員長）

ICOM における博物館定義見直しの動向

周知のとおり、ICOM 規約に定める「Museum」の定義は、MDPP (Standing Committee on Museum Definition, Prospects and Potentials : 博物館の定義・展望・可能性委員会) における検討を経て、2019年9月に開催されたICOM 京都大会において以下の定義案に改正される予定だったが、長時間にわたる議論の末、採決は持ち越された。

Museums are democratising, inclusive and polyphonic spaces for critical dialogue about the pasts and the futures. Acknowledging and addressing the conflicts and challenges of the present, they hold artefacts and specimens in trust for society, safeguard diverse memories for future generations and guarantee equal rights and equal access to heritage for all people.

Museums are not for profit. They are participatory and transparent, and work in active partnership with and for diverse communities to collect, preserve, research, interpret, exhibit, and enhance understandings of the world, aiming to contribute to human dignity and social justice, global equality and planetary wellbeing.

(仮訳)

博物館は、過去と未来に関する批評的な対話のための、民主化を促し、包摂的で、様々な声に耳を傾ける空間である。博物館は、現在起こっている紛争や課題を認識し、それらを考察しつつ、社会のために託された資料や標本を保管し、未来の世代のために多様な記憶を保全し、すべての人々に遺産に対する平等な権利と平等なアクセスを保証する。

博物館は、営利を目的としない。博物館は、開かれた公明正大な存在であり、人間としての尊厳と社会正義、世界的な平等と地球全体の幸福に貢献することを目的に、多様なコミュニティと手を携えて収集、保存、研究、解釈、展示並びに世界についての理解を高めるための活動を行う。

ICOM 京都大会後、MDPP はメンバーを拡充し、2020年2月に「MDPP2」と名称を変更して検討を再開したが、6月にICOM 会長辞任に伴い、MDPP2の委員長及び6人の委員が辞任し、しばらく活動を停止していた。その後、執行役員会は、各地域と専門性をカバーしつつ定義の見直しに向けた検討体制を再構築することとし、12月にICOM Define (Standing Committee for the Museum Definition) が発足した。Lauran Bonilla-Merchav氏 (コスタリカ) 及び Bruno Brulon氏 (ブラジル) が共同委員長となり、21人のメンバーのうちアジアからは元執行役員の Inkyung Chang氏 (韓国) 及び Ana Maria Theresa Labrador氏 (フィリピン) が選出されている。

ICOM Define は、民主的かつ透明性のある議論を進めるため、2022年8月に開催予定のICOM プラハ大会での新たな定義案の採決に向けて、18か月の間に、以下の11のステップと4回の協議 (rounds of consultation) による方法論を提案した。スケジュール的には、2020年12月にスタートし、2022年5月に終了する。その間ICOM 会員とはすべてのステ

ージで意見交換を行い、随時状況報告を行い、すべてのプロセスに係る資料は、ICOM ウェブサイトの会員ページで公開することとされている。

- ・ステップ 1 ICOM Define 発足、ウェビナー開催[2020年12月10日]
- ・ステップ 2 協議 1 京都大会後の議論のまとめ
[2020年12月10日～2021年1月10日]
- ・ステップ 3 協議 2 キーワード／コンセプト提案
[2021年1月10日～2021年4月10日]
- ・ステップ 4 協議 2 の定量及び定性分析 [2021年4月10日～2021年6月10日]
- ・ステップ 5 協議 2 の結論準備及び発表 [2021年6月10日～2021年7月10日]
- ・ステップ 6 協議 3 キーワード／コンセプト提案の評価
[2021年7月10日～2021年9月10日]
- ・ステップ 7 協議 3 のデータ分析[2021年9月10日～2021年11月10日]
- ・ステップ 8 ICOM Define のドラフト提案[2021年11月10日～2021年12月10日]
- ・ステップ 9 ICOM Define における提案の議論[2021年12月10日～2022年2月10日]
- ・ステップ 10 協議 4 提案の発表[2022年2月10日～2022年4月10日]
- ・ステップ 11 ICOM Define 最終報告[2022年4月10日～2022年5月10日]
- ・ステップ 12 ICOM プラハ大会で投票（2022年8月20～27日）

ICOM 日本委員会におけるキーワード／コンセプト提案

ICOM 日本委員会では、前述のステップ 3 にあたる各国内委員会・国際委員会等からの新たな博物館定義に対する最大 20 のキーワードまたはコンセプト（アイデア、単語、フレーズ等）の提案募集を受けて、2月9日に会員向けに意見募集を行った。その際、ICOM の公用語は英語、フランス語、スペイン語であり、日本語だと個々人によってニュアンスが異なることになるため、英語での提案募集とした。その結果、100 点以上の意見が寄せられ、ここから筆者及び福野明子（国際基督教大学湯浅八郎記念館館長代理）の両副委員長を中心に、東自由里理事（京都外国語大学教授）及び半田昌之事務局長（日本博物館協会専務理事）並びに井上由佳（明治大学准教授）、松田陽（東京大学准教授）の両氏を加えたメンバーで検討し、手続きの透明性を確保した上で約 50 のキーワードを抽出し、再度会員を対象に 4 段階（Very important, Important, Somewhat Important, Not Important）のアンケート調査を実施した。

その上で、3月27日に上記のメンバーがパネリストとなってオンラインでオープン・フォーラムを開催し、60名を超える参加者を得て、アンケートの結果を踏まえ、得票の多かった以下の 14 件を確定した。（アルファベット順）

accessibility, collection, communication, conservation, cultural heritage, diversity, educational opportunity, exhibition, inclusion, learning, preservation, research, respect, sustainability

残る 6 件については、アンケートの結果新たに提案されたものも含め、再度その場でアンケート調査を行った結果、以下の得票となった。これを受けて、cultural hub、dialogue、education、human rights を確定し、10 票を下まわるものについては、

パネリストで協議の上、well-being 及び equity を選考し、合計 20 件を確定した。なお、選考の方針としては、あくまで ICOM 日本委員会の立場からの意見であり、一昨年にアジアで 3 回目となる ICOM 京都大会を開催したことや、日本では博物館法において「博物館」の定義がなされていることなどを考慮している。

(得票数：1 人 3 票まで。43 件の回答。下線の 6 件を選考。)

cultural hub(23)、dialogue(20)、education(18)、human rights(10)、well-being(9)、future(8)、community involvement(7)、heritage(6)、peace(6)、equity(5)、equality(4)、permanent institution(4)、understanding(4)、security(2)、tangible heritage(2)

上記 20 件については、理事会において承認を得、4 月 20 日に ICOM 日本委員会として正式に ICOM 本部に送信した。現在はステップ 4 の分析を ICOM Define が行っているところであり、ステップ 5 の発表を経て、ステップ 6 の評価段階において、7 月以降に改めて各委員会等の意見が求められることになると予想される。引き続き会員諸氏の御協力をお願いしたい。

コロナ禍と博物館

資料7

(博物館への影響・今後に向けて)

◎ 博物館への影響

- 2020年、第1回目緊急事態宣言の下で、全国の博物館の約9割が一定期間の休館を余儀なくされた。今回の緊急事態宣言、まん延防止等重点措置の下で、対象地域を中心に1,000館以上が休館措置を実施していると推測。
- 2019年と2020年の比較で、開館日数が約20%、入館者が約60%、入館料収入が約55%減少し、**非常に厳しい経営状況**に置かれている。

◎ 博物館の取組

- 「博物館における新型コロナウイルス感染拡大予防ガイドライン」を遵守、**利用者・職員の安全確保を最優先に運営**を行なっている。
- 入館者やイベント参加者数の制限、ハンズオン系展示の一部制限が続く一方、日時予約システム、キャッシュレス化等の導入が進みつつある。
- 休館中に多くの博物館が、オンライン環境を活用した**新たな情報発信**に取り組み、現在もこうした情報発信の充実に精力的に取り組んでいる。
- 地域の博物館組織等での**情報発信のネットワーク化、情報のデジタル化、資金調達の多様化**が進んでいる。

◎ 博物館の施設としての安全性

- 博物館は、「博物館における新型コロナウイルス感染拡大予防ガイドライン」を基本に、それぞれの施設の規模・特性を踏まえ、入館者と職員の安全確保のため、施設への収容人数をはじめ、展示室内の換気、鑑賞方法等、さまざまな観点からの感染予防対策を行っており、**公共文化施設としては十分に安全な運営環境を確立**している。
- 博物館という施設特性に起因するクラスター等、**感染拡大に悪影響を及ぼす事例は発生していない**。

◎ 改めて確認した博物館の役割

- 博物館は、宇宙や地球、生物、そして人類の足跡をコレクションし、保管し、調査研究によって情報化し、社会に発信し、今を生きる人々と共有し、未来を考える糧として活用し、次世代に生きる人々に大切に受け継ぐ、**今を生きる人々の幸せと未来を考える縁（よすが）として欠くことのできない社会基盤**。
- 博物館法による博物館は、社会教育機関としての機能を基本に、総合、歴史、美術、自然史、科学、動物、水族、植物、天文等、多種にわたる施設から構成される文化施設で、市民・利用者の**社会教育、生涯学習、豊かな感性の創造、地域振興等に欠かせない役割**を果たしている。

- 実物を見る感動とともに充実した情報を得るといふ、博物館こそが提供できるサービスは、コロナ禍という**困難な状況の中で**、不確実な今後への不安に満ちた時代に生きる**人々に**、これからの**日々に前向きに取り組むため**に必要な**情報や感動を得る場を提供し**、**安定した感情や知的健康の維持と成長**を助け、**支援**することができる。
- 博物館は、施設への入館者数等が制限されている状況でも、オンラインやデジタル技術等を補足的に活用することで、**施設を訪れることのできない人々**を含めて**広く社会に情報を提供**することができる。

◎ 日常生活の中にこそある博物館の存在意義

- コロナ禍の状況において博物館は、来館が難しい広い層の利用者への多様な情報提供を行うとともに、来館してリアルな時間を過ごすことで不安な心を癒し元気を得ることができる人々のために、**確実な感染予防対策を講**じることが前提として、**でき得る限り施設が開かれた状態を維持**し、人々の**日常生活に寄り添った活動を継続**することが求められる。

◎ 今後に向けて

- 博物館はコロナ禍の下で、それぞれの施設の特色を活かし、その社会基盤としての機能を維持すべく、万全の感染予防対策を講じながら運営を続けているが、その一方で、**入館者数の減少に伴う入館料収入の激減**といった**厳しい経営環境**に置かれている。
- **「博物館の機能を止めない」ために**
 - * 社会基盤としての博物館の役割・機能に対する**理解の醸成**
 - * 博物館の**実情に沿った政策判断**(休館要請措置等)
 - * これからの**博物館の在り方**(経営・評価)についての検討
 - * 博物館の**持続的発展に資する制度**の検討
 - * 運営の**維持に必要な経営資源**の確保
 - * 現場のニーズに則した補助金等**支援策の継続・充実**
 - **感染予防対策**
 - 休館、規制による**収入減に対する支援**
 - 情報発信に必要な**デジタル化、プラットフォームの構築**
 - * 館種を超えた**博物館ネットワーク**の整備
 - 前向きに取り組む**博物館の共助の仕組み作り**

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。

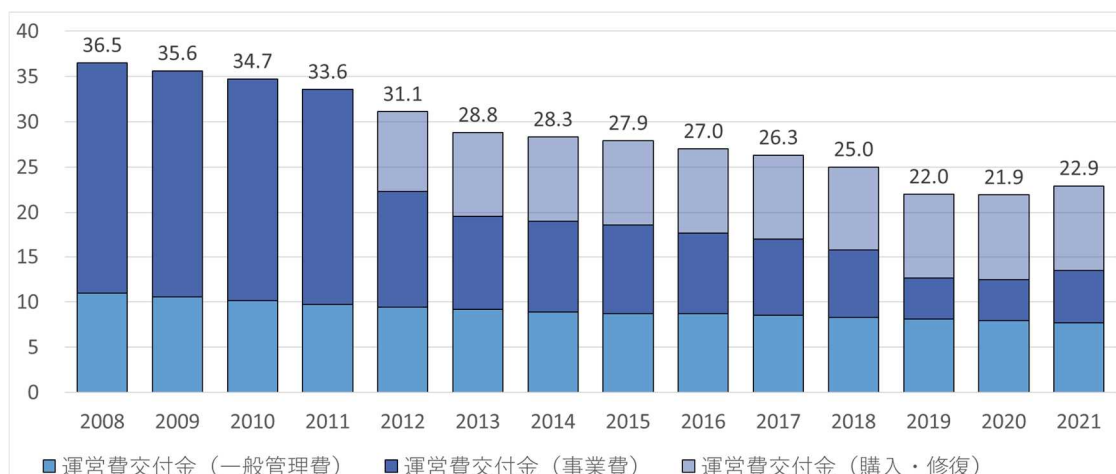
しかし、実際はそのように機能していないのである。利用料金制度を採用して、利用料金が見込み額より増加した場合、「設置者はその後の指定管理料を減額するために、指定管理者の努力が報われずにインセンティブが働かない状況になっている」（金山2019：12）のが実態である。

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、けっして「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」が限度を越して永続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、107万人を越す入場者を集めた「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、それを食べたか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	改修着工年	改修までの年数	改修費	改修費/建築費
		m	(億円)		=e-b	(億円)	=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元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.