慶應義塾大学学術情報リポジトリ
Keio Associated Repository of Academic resouces

Title	美術館運営のゆくえ
Sub Title	
Author	河﨑, 晃一(Kawasaki, Koichi)
Publisher	慶應義塾大学アート・センター
Publication year	2007
Jtitle	Booklet Vol.15, (2007.) ,p.37- 47
JaLC DOI	
Abstract	
Notes	
Genre	Journal Article
URL	https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AA11893297-00000015-04211385

慶應義塾大学学術情報リポジトリ(KOARA)に掲載されているコンテンツの著作権は、それぞれの著作者、学会または出版社/発行者に帰属し、その権利は著作権法によって保護されています。引用にあたっては、著作権法を遵守してご利用ください。

The copyrights of content available on the KeiO Associated Repository of Academic resources (KOARA) belong to the respective authors, academic societies, or publishers/issuers, and these rights are protected by the Japanese Copyright Act. When quoting the content, please follow the Japanese copyright act.

美術館運営のゆくえ

河﨑　晃一

はじめに

ここ数年の美術館受難時代を象徴する出来事であった芦屋市立美術博物館問題は、2006年3月末をもって、それまでの運営母体である芦屋市文化振興財団に所属していた事務職員、学芸員、嘱託職員全員を解雇し、4月からは、芦屋市立美術博物館は芦屋市の直営となり、非営利活動法人芦屋ミュージアム・マネージメント（AMM）に運営業務を委託し再スタートを切ることで新たな展開を迎えた★1。AMMに再雇用された者は、新組織に移行した館の運営、展示事業、調査研究事業、教育普及事業を続けていくこととなった。

芦屋市立美術博物館問題

顧みれば03年秋、芦屋市の行政改革実施計画発表にことを発し、芦屋市文化振興財団の終息、その配下にある芦屋市立美術博物館に関しては、民間委託先を模索、委託先が見つからない場合は休館という方向性が報じられた。そして今年で発表された時から3年目となる。その発端は、芦屋市が阪神淡路大震災復興に費やした支出が予算を圧迫し、このままの状態では2008年度には赤字再建団体に陥ることとなり、最悪のケースを避けるための68項目による予算の削減計画であった。この中に美術博物館問題があり、加えて建物、コレクションの売却あるいは閉館という発言を市当局担当者が述べたことで、メディアが大きくとりあげることとなった。ただこの売却という言葉は、翌年6月には市長自らの言葉で否定し、05年3月の市議会の答弁では「美術博物館は休館せず存続させる」という内容を発言するに至り、9月にはその継続を確認、館を財団委託から市の直営として運営を業務委託することで決着を見た★2。その間の詳細ないきさつについては、これまでも多くの場で語られてきたので、ここではそれらは参考資料に委ねることとしたい★3。問題の発端から3年、考えもしなかった多くの方々の応援とさまざまな意見を耳にしてきた★4。しかし、その方向性は、

短期間で見いだせることではなく、当時学芸課長としての私は、継続できるより良い方法論で今をつなぐことが、冷静さを呼び戻すためにも必要なことであると考えていた。問題の決着を見た05年9月初旬に書かれた新聞記事では「同館の存廃問題は『公立美術館は必要か』といった全国的な議論にまで発展したが、“震源地”の自治体自らがその必要性を認めた。（中略）市は市民の声に押される形で運営のあり方を再考し……」[★5]と記され、その決着は、芦屋市民のみならず全国的な民意を受けいれた結果となった。もちろんこの方向性の決定で、すべてが良い方向に進んだのではない。

芦屋市からAMMへの業務委託の内容決定は、その後市側の予算額、人件費の内容など詰めの段階で難航し、移行する3月末の約40日前になってやっと方向性が示された。とても4月からの事業計画を固める時間もなく、6月からの事業展開がやっとであり、9月に入りようやくその事業日程が充実してきた。問題を抱えながらも、これからがその力を発揮し、市民ミュージアムとしての機能を充実させていくこととなる[★6]。

芦屋市立美術博物館は、開館当初から市の外郭団体である財団運営であり、歴史と美術部門を有する複合的な施設として1990年度にスタートした。当初は、歴史部門に文化財課が同居するかたちであったが、震災後の96年復興事業の多忙化により文化財課はその席を本庁に移した。一方美術部門は、当初から美術博物館要員として雇用された市職学芸員と財団職員学芸員で構成され、地方美術館として芦屋にまつわる美術史の動向を担うかたちで調査研究、展示事業が行われてきた。また、開館当初から試行錯誤で教育普及活動を意識していたが、少ない職員では夏休み中心の暗中模索の事業展開しかできなかった。96年に新規採用となった実技系学芸員を中心として独自の教育普及活動を展開することでユニークな方向性を見い出すことができた。年間の入館者数は、開館の年から04年まで2万人台から3万人強の低空飛行であったが、事業予算との対比で見る限り、バブル期名残りの90年代前半は、事業経費は6000万円を超えていたが、震災後は、年々減額を余儀なくされ、05年度では2000万円を切っていたことを考えれば、減額の中で入館者数を維持したと言えるのではないだろうか。

美術館問題の新聞記事では、芦屋の活動の代名詞として「具体美術の研究として知られる……」が常套句として登場してきた。美術部門の展開は、「具体」だけではなく、小出楢重をはじめとする大阪、芦屋関連の作家の紹介に努めてきたが、事実近代以降の芦屋の美術としての「具体」のインパクトは大きく、80年代半ばから特にヨーロッパでの評価が高まりはじめ、館としての調査事業も「具体」のお膝元である芦屋で避けて通ることはできなかった。しかし、この「具体」が一般市民にはあまりに前衛的であり、教育委員の言う「わかりやすい美術」「親しまれる美術館」からは遠い内容であり、芦屋にふさわしくないとの意見が、92年から93年にかけて具体関連の展覧会[★7]が多かった時期以後に出ていた。03年の美術館売却の発言の中でも、本来の財政危機による美術博物館問題の論点が「具体中心で市民

に親しまれていないから」という内容にすり変わっていったのである。確かに「具体」に関しては、専門分野での評価、海外からの調査対応などが多く、当初から市民への普及という視点への努力が欠けていたことは事実であり、大いに反省すべきところである。一方で「具体」に関して一定の評価を寄せる市民も多くいることも事実であり、事業の方向性がまったく否定されていたわけではない[★8]。

歴史部門においても震災後美術部門と歩調を合わせ、古い時代の歴史から芦屋の位置する阪神間の近代を調査することに目を向け、97年には、近隣の館とともに「阪神間モダニズム展」[★9]を開催した。その後も各論的に「二楽荘と大谷探検隊」「モダニズムを生きる女性」などの展覧会を企画、明治末から昭和初期の時代の阪神間文化についての展示事業を展開してきた。芦屋に位置する美術博物館として、開館以来の蓄積をもとにこれらの内容を継承しつつ、今後も事業を展開していくことには変わりはない。その個性は失いようのない歴史そのものである。

地方美術館の役割

公立美術館とりわけ地方都市レベルの館にとって、地元の美術史を含む歴史を蓄積していくことは公的な業務である。街の歴史の蓄積は、市民にとってのアイデンティティの確立の重要な要素である。それらが展覧会などのかたちで事業化されることによって事実が知らされる。そこから学ぶ選択肢は、来館者各人に委ねられるべきであろう。地方都市の中小美術館は、展示規模、予算規模からも独立行政法人、県立美術館と同等の展覧会を常時開くことができるはずもなく、ひたすら歴史、美術分野をはじめとする地元の歴史的事実を追いながら小規模な展示を繰り返していくことがひとつの大きな役割となる。

ここ2年間、多くの場で芦屋市立美術博物館問題が論議されてきた。美術館、美術館関係者からはもちろん財政難の地方自治体からも注目を集めてきた。そこでは「美術館の設置者としての責任」「なぜ美術館は必要か」「運営現場の責任」などこれまでに公立美術館が真摯に考えていなかったと思われることが議論されてきた。ひとつだけ芦屋が他の同じ状況の館と異なったことは、指定管理者制度の多くの受皿となることとなった現行の財団そのものを解散させ、職員を解雇するという芦屋市の考え方であった。外部監査委員会から同様の厳しい言葉を向けられた川崎市民ミュージアムも教育委員会の動きで新たな方向性を模索することになったという。このことは設置責任者と現場学芸員の館運営に対する意識が急速に成熟したことを意味する[★10]。

制度の導入が叫ばれる中、既得権を主張し美術館の危機を危機と感じない学芸員、美術館はおろか文化行政とは何かを勉強しないで結果のみに向かって仕事をする行政職員が蔓延する状態で、来館者意識不在の美術館運営は迷走するばかりである。果たして美術館運営は、日本の行政意識の中

で健全に成立するのだろうか。かつて私は、美術館博物館が公的であらなければならない要件をまとめてみた★11。民間が参入する場合の大きな問題点としては、次のようなことが考えられた。

1. 所蔵品の扱いはどのようになるのか、特に歴史的資料や美術家に関する資料は、寄贈者のプライバシーにかかわることが多く、その基準を守ることができるのか。民間企業が公共のものとして所蔵されている資料を扱うことをして良いのか。また、歴史的に価値ある資料の寄託を受けることもむつかしくなる。
2. 市民の美術館博物館としての位置づけが弱まり、市民意識が低下する。一企業の営利を追及する運営である限り、市民が支える美術館博物館という意識はなくなる。
3. 学校教育との連携を通じての美術館教育の位置づけが不可能となる。文部科学省、文化庁の指導する美術館博物館と学校との連携が従来通り進めることができるのか。
4. 地域の独自性を維持することは可能か。
5. 3年から5年ごとの見直しのため、継続した計画的な美術館博物館運営ができない。

上記5点のことに関して、疑問に思う理由として考えられることは以下のとおり。

1. に関しては、こだわれば公的な役割を意識することとなり、運営面にも影響を及ぼし指定管理者としての民間企業参入の意味がなくなる。
2. に関しては、市民性の低下とともにこれまで努力し培われてきたボランティア活動の意味がなくなる。営利企業がボランティアを募集するということは考えられない。学校と美術館の連携が金銭的に解決されることが多くなるのではないか。学校の参画の意識は低下する。
3. 各館の個性を出すこと、売りを見いだすことは、企業の方が得意かも知れないが、出し方の特性はなくなるだろう。
4. に関しては、美術館というより歴史の継続性の意味を考えると短期間で考えることではないことは明らかである。貸館やイベント性の強い他の社会教育施設との大きな違いでもある。しかし、以上の要件は必ずしも公でなくとも実行されているところがあると考えられるが、最後の継続性においては、指定管理者制度においては、論外である。

第一段階である指定の公募の条件には、料金制度をはじめ事細かな従来のしきたりが記され、民間に委託する足かせとなるような内容があった。これでは民間に委託する意味が全くないように思える。

日本各地の美術館が、同じ運営形態を取ることが、当然のように思われ

行われてきたが、それ自体が改善されてこそ、活動的かつ個性的な美術館が生まれるのではないだろうか。「おたくはいかが？」と他館の様子を聞いて安心するのではなく、極端に言えば企業秘密になるくらいの調査研究の進め方と運営方法が必要になることが起って当然かも知れない。指定管理者制度導入にしても、同調型傾向が新しい運営を産むことができるかは、不安材料である。美術館関係者にとっての指定管理者制度の問題点と言われている奥底には、受託者に確実な継続性がない点に大きな一因があるのではないだろうか。

指定管理の動向

03年の指定管理者制度の制度化から状況は刻一刻と変わってきた。04年、05年の美術史学会のシンポジウム、全国美術館会議での指定管理者制度研究部会での内容を見るとその動きが明らかである★12。06年4月の指定管理者制度の動向を見る限り、当初の民間企業多数参入の予測を裏切り、その多くが直営維持または従来の財団に委託する結果となった。最初から公募とせず財団を指定したところもあるが、公募で財団を指名したところも多い。第一順目である今回の傾向が、ほとんど従来通りの運営形態であることは、何を意味するのだろうか。

1. 適切な民間企業がなかった。
2. 行政側の準備不足で従来の形態を踏襲した。
3. 民間企業の準備不足。行政側に満足の行く提案ができなかった。あるいは、行政側の委託内容を受入れられなかった。
4. 財団職員の雇用問題などにより従来の形態を重視した。
5. 指定管理者制度と本来の美術館運営のあり方を配慮し、従来の形態とした。つまり今回は他の出方を気にしながら様子を見ることにした。

などが考えられる。一般的には公民館など貸し会場としての機能を果たす施設は、企業、行政お互いにとって指定管理者制度のメリットのある場であると考えられる。経費の算出も容易である。しかし準備期間も十分ではなく一斉に制度導入となったこの間、設置者である行政あるいは教育委員会内部において、公民館、ホールなど貸館を中心とする施設とその機能が異なる美術館博物館を分けて十分に検討することの出来た自治体は、どのくらいあるだろうか。まして美術館博物館だけを差別化し、他の社会教育施設と分離して考えることは、教育委員会としては考えられないことなのかも知れない。あるいは、「美術館は赤字。民間なら倒産状態」という設置者責任を放棄した衝撃的な言葉で、他の施設と区別することを自ら拒否をしてきた。結果、先送りということになったことも考えられる。調査資料★13からは、04年度に制度導入と記した館以上に検討中と記した館が多いこともそのことを物語っている。しかし、それは一概に悪い結果であるという

ことはできない。

一般的に指定管理者制度を主語としてこの制度を考えた場合、美術館は、劇場、図書館などと同じ文化施設となる。しかし、そこを訪れる観客あるいは来館者をひと括りで考えることが出来るのだろうか。運営、評価は異なる視点を持って当然である。美術館運営は、文化施設として括られる総論では同様であっても、最後の各論では、総論を変えてしまうような要因が含まれている。それは資料の蓄積と個人（作家）の歴史的評価である。そしてそれが、他のジャンルの施設とは異なることが歴史、美術たる所以である。美術館を主語とした場合、指定管理者制度は、危うい制度と言われることとなる。

民間企業が3年から5年後の更新時までに美術館の現状をより深く調査し、その運営の受託をめざすことは十分に考えられることである。しかし本来美術館の仕事内容そのものが公的な事業であり、そのミッションを民間がクリアできるだろうか。行政従事者が考える美術館は、展覧会事業中心の運営であり、民間企業によって活性化するという安易な考え方がある。全国の美術館、博物館をひと括りにして考えることはできないが、美術館運営の本質を考えれば民間はたやすく継続した参入ができるとは思えない★14。

指定管理者制度導入がまだ広く知られていない時期に、芦屋市立美術博物館問題が報道されたために、美術館運営と制度との関係が誤解され、制度そのものが悪いようにとらえられた部分がある★15。私自身は、自治体のシステムの中での美術館運営（直営）は、必ずしも効果的な結果をもたらすものではないと考えている。自治体主導の財団運営でさえ、結局は行政のシステムの中での運営しか出来ず、公益法人の運営を活かしきれていないことが多いのではないか。そうなると財団に落とし込んだ指定管理者制度の一順目が結果を出すことができるのか、不安になる。一部では、指定管理の財団となった時点で学芸員を含めて行政職員は引き上げ、財団職員のみの職場となったところもある★16。

直営や多くの自治体主導の財団運営が美術館を維持していくことは、美術館運営の常識のようになっているが、果たしてそれは正しいシステムなのだろうか。社会的状況、入館者数など美術館を取り巻く環境は、日々変化しているにもかかわらず、現場はおろか運営母体である行政そのものの形骸化が、今日の行き詰まり現象を起しているように思える。

財団運営の問題点

行政は、美術館設置に際して財団運営化の目的を明確にしようと自治体職員の常である3年から5年での異動を見直し、専門的知識を持った技術職員を配置し、健全な運営を目的とした。私の勤めた芦屋市文化振興財団においても当初は第三セクターと呼ばれ「ゆくゆくはプロパーによる独自性をもち、市と対等な立場で運営をする」といわれたが、たびたび入れ替わ

る事務職にその考えは引き継がれた様子もなく、年々役所の子飼い化していき、公益法人のシステムすら全うされない結果となった★17。財団運営の問題点は、全国の自治体主導の財団に共通して言えることである。多くの場合理事会は、行政職、市民代表によって構成されている。例え実務的な人材が登用されたとしても、民間経営的な手腕は、行政への遠慮もあり奮うことは出来ない。行政職が仕切る限りは、美術館運営にとって必要な事業へのチェック機能、広報活動や積極的な利潤を産む動きには消極的であり、費用対効果、利益への評価が希薄である。

指定管理者となった財団の組織は、各施設によって異なるであろうが、まずは導入の発端となった施設運営の方策がとれる人材で構成されているか否かにかかっている。そこには、単なるコスト削減ではなく、コストパフォーマンスの適正化が重要なのではないだろうか。アルバイトや行政退職者による賃金カットの運営ではなく、適切な能力を持ったスタッフによる効率的な運営が必要である。そしてその人材を育てることが要求されるが、残念なことに日本の公立美術館はそれをやってこなかった。

学芸員の問題

では、専門職である学芸員が中心となれば美術館を支えていくことが出来るのだろうか。美術館で行われる調査研究から展覧会事業に至まで学芸員が主体となって行われていることは、否定の余地はない。指定管理者制度導入で、にわかに学芸員の立場がクローズアップされてきたが、美術館運営低迷の一因は、学芸員にもある。制度導入への懸念を既得権としての主張してきた学芸員は、研究者学芸の立場としては当然の権利のように主張できたとしても美術館に勤務する以上は、その言葉はむなしいものであった。公立館の学芸員は、常に予算内という制約のみで展覧会を企画し、そのために研究活動を続けてきた。これはまさしく行政職学芸員的考えであり、意識の中で、いかに入館者を増やすかということは、企画内容の外に置かれていた。それらを満たすための方策は、学芸員が考えることではないとされてきた。

理想を言えば、組織の中で展覧会企画を行う収支バランスのある研究者学芸員、教育普及、広報活動を行う独自性のある担当者、収支を司る美術館運営に理解ある総務担当者がイーブンな立場で向い合える場である。美術館運営が社会の中で教育施設として必要であるならば、あくまでも非営利で行われるべきあり、それらが組織的に行われてこそ健全な美術館運営が可能である。そうなれば学芸的冒険も可能となり、美術館は活気ある場となる。

労働者としての学芸員

とはいえ学芸員といえども一労働者である。まして正規職員として雇用されている場合は、その職は保障されるべきである。一方で「美術館博物

館は、来館者を向いて仕事をするべきで雇用問題のようなことを言うことは間違いである」という意見にも耳を傾けなければならない。学芸員という職は、個人で成立するものではない★18。組織の一員として仕事をする学芸員が一人の労働者として他の職業従事者と同様に権利と義務が与えられることは当然である。健全な職場があってこそ来館者に目を向ける余裕が出てくるのではないだろうか。地方美術館が増加したここ20年の間、学芸員は公務員の中でも特殊扱いである。行政の中でその特殊性を解決するために財団雇用となっている学芸員も多い。そして指定管理者制度の導入により、当初は財団雇用の学芸員の立場が不安定なものとなってきた。しかし、いざふたを開けると公務員と財団職員の混合館においては、公務員学芸が現場を離れ教育委員会事務に配置転換される結果となり、どの立場であっても学芸員ということ自体が不安定な雇用の上に立った職種となった。「学芸員資格を有するもの」という条件付きで難関を突破した職が、その才能を発揮できない資格不要の職に甘んじることになる。雇用者側としては「あなたがやめても、学芸員になりたい人は、いくらでもいるのだから」という感覚である。結果、非常勤待遇の学芸員に甘んじることとなる。供給過剰の学芸員資格取得の弊害がここに出てくる。職場での不安定な状況や職場自体を失うこと、それは労働者にとって精神的苦痛や精神の障害を伴うものである。学芸員でなくとも雇用の安定と納得のいく職場環境は必須条件である。特に外郭団体である公的財団への賃金カットに対する傾向は、全国的に無謀きわまりないものがある。行政の作り上げた組織の負の遺産をそれを作った以外の人々が請負わされることとなっている現実がある。

芦屋市文化振興財団の場合は、過去18年の活動中で労働組合組織はなく、03年の解散決定後の05年5月にできた。財団解散への反対はすでに時遅く論外であったが、当初から市の態度があいまいであった次の施設の募集要項には正規および嘱託職員の雇用を引き継ぐ内容が入れられたことが、大きな成果であった。他の組合と同様に労働組合の交渉が行政を動かす時もある。時として労働組合は、思想的、政治的意味合いが強く敬遠されることが多いことは否めない。私自身は、組合による力を認めるとともに、学芸員という職では相いれないこともあり、産業別組合を成立させ学芸員の地位を行政内に認知させることが大切ではないかと考えている。自らが保障できる勤務体制と賃金の獲得が課題となる★19。

地方独立行政法人の可能性

美術館の核を動かすのは、学芸員である。しかし現在は、残念なことにその現場を知る人間が美術館の運営に関与することがほとんどない。運営に携わる立場は、現在の日本の学芸員では多いなる力不足のポジションである。これは、日本の美術館の歴史において多くの優秀な学芸員は育てたが、運営管理できる人材を育ててこなかったことにも端を発している。公立館においては美術館と博物館の連携も決して同等に考えることができる

とは思えない。

いま大阪市では、地方独立行政法人の可能性を模索しているという★[20]。教育委員会所管の美術館博物館施設を統合して、管理運営の一元化を図ることを目的としてその整備が進められつつあるという。国立博物館、美術館の独立行政法人法施行から5年を経て、それぞれの館が何らかの答えを出すに至って、その管理運営と展覧会事業、研究活動が評価されれば、地方自治体も、一定の地域をひと括りとして、それぞれの個性特徴を活かしたかたちで管理運営を一括化した形態を生み出すことに目を向けることができるのではないだろうか。例えば、阪神間の美術館博物館密集地域の財団美術館、公立美術館の管理運営の統合も考えられる。また、地方都市の県立、市立の統合など、美術館博物館群となって統括し、学芸部門を現状の個性に立って活性化させることも考えられる。また、そこでは館の評価とともに、学芸員をはじめとする職員の正当な評価も必要になるかも知れない。現時点では、想定外のことであるが、20年30年の長期的展望に立つと、いまその第一歩を踏み出さなければならない。

学芸員の雇用、異動が必至の事務職の立場、重複する業務の統一化、広域での展示普及活動の充実をはじめ、県、市町村の行政区域を越えた委託金とそれに見合った活動。広域連携の調査研究活動など、また、その経費削減と経営の合理化、民間支援の参入機会の促進など数多くのメリットが考えられる。NPO組織あるいは非営利組織としての地方独立行政法人に美術館博物館運営の可能性を見いだすことはできるのではないか。

ただ問題は、現行の地方独立行政法人法では、博物館等はその対象施設に含まれていないことにある。文化庁の地方美術館運営の理解と積極的な調査、長期展望による歴史、美術の調査研究の活性化と美術館博物館施設の運営の合理化とそれに伴う内容の充実を地方独立行政法人法に見いだすことを願うばかりである。

おわりに

美術館は、行って楽しいところであり、人間の心を豊にし、自分自身を見つめることのできるところでなければならない。歴史的な背景を飛ばして新たな具体的なビジョンがないままに美術館のかたちを変えていくことは無謀きわまりないことである。経済効率を忘れた現場に相談をかけることを無意味とした改革は、本来の姿を見失う方向に進むばかりである。日本の現実に適った美術館運営を早く見いださなければ、地方の美術館は、ますます衰退していく。これといった正攻法がないだけに、現状分析に終わらない、運営、企画、研究調査、雇用が円滑に満たされる発展的な方向性を見いださなければならない。

註

☆1――芦屋市文化振興財団の配下にあった各施設は、次のように移行した。

芦屋市谷崎潤一郎記念館＝指定管理の公募により有限会社三有

芦屋市立美術博物館＝直営となり、NPO法人芦屋ミュージアム・マネージメントに運営業務を一部委託

体育館・青少年センター＝指定管理の指定によりNPO法人芦屋市体育協会

市民センター（ルナ・ホール）＝芦屋市直営

温水プール＝指定管理の公募によりNAS・クリタス共同事業体（2005年6月より）

☆2――05年9月の段階では、歴史部門を支援する市民による署名活動、議会への請願が決め手となった。

☆3――芦屋市立美術博物館問題の経緯に関しては、河﨑 晃一「特集芦屋市立美術博物館問題と指定管理者制度」、『歴史と神戸』第44巻第4号、2005年8月、河﨑 晃一『月刊社会教育』、第592号、2005年2月号、藤田一人「美術館の“大義”？芦屋市立美術博物館」（インターネット上の連載）その他を参照されたい。

☆4――芦屋市立美術博物館の職員であった一人として、全国、欧米から寄せられた署名、手紙をはじめ美術評論家連盟、美術史学会による支援声明文やシンポジウム、またそれをとりあげて下さったメディアの方々に対して、言葉では言い表すことの出来ない感謝の気持ちがある。

☆5――「芦屋市立美術博物館、市直営で存続（文化往来）」日本経済新聞朝刊、2005年9月8日の記事。

記事は、自治体の財政難を背景に「休館の危機」に直面していた芦屋市立美術博物館が同市の直営によって存続することが決まったと報じる。同館の存廃問題は「公立美術館は必要か」といった全国的な議論にまで発展したが、“震源地”の自治体自らがその必要性を認めたと報じている。芦屋市は平成15年秋、「平成17年度末までに民間の運営委託先を探し、見つからなければ売却、もしくは休館」という方針を打ち出したが、その直後から、収蔵品の散逸を招きかねないという批判を浴び、存続を求める市民の声が相次いだという経緯がある。しかし、有力な運営委託先は現れず、命名権などの発想をしたが、結局市は市民の声に押される形で運営のあり方を再考し、新年度から、現在の管理委託先である市文化振興財団に代わって市が直接、同館を管理して、個別の業務を民間委託する新方針を決めたとのこと。民間に仕事を任せることで運営費をある程度下げられるとみていると市は呼んでいるが、果たしてそうだろうか。業務の委託先としては、館を存続させるために発足した非営利組織（ＮＰＯ）の芦屋ミュージアム・マネージメントが候補に挙がっているが、同団体は「指定管理者制度」を活用しての運営受託を目指しているものの、活動実績がないため、市は現時点で運営全体の委託は無理と判断した。2005年10月6日インターネット記事blog seesaa より。

☆6――筆者は、財団終息に伴い、芦屋市立美術博物館を退職すべきであると判断した。

☆7――92年度に具体の18年間の活動を顧みる展覧会「具体展Ⅰ」「具体展Ⅱ」「具

体展Ⅲ」を開催し、93年度には具体のリーダーであった吉原治良の回顧展を前期後期の二度開催。また具体資料集『ドキュメント具体1954-1972』を出版した。

☆8――ここで問題なのは、美術を通じて、お互いの思想、主義を尊重し理解、共有した上で評価、認識をすることの欠如である。公的機関が歴史的事実を伝えていく上で、事実そのものを否定する考えを持ったことは思想的に危険ではないだろうか。

☆9――「阪神間モダニズム」展は、兵庫県立近代美術館、西宮市大谷記念美術館、芦屋市谷崎潤一郎記念館、芦屋市立美術博物館の4館が同時開催した。阪神間の1900年ころから1940年に至る文化を総合的に紹介した。

☆10――深川雅文「(第8章) ミュージアム・サバイバル」、小林真理編『文化的公共性を支えるのは誰か』時事通信社、2006年。

☆11――河﨑 晃一「指定管理者制度の問題」、『ARTLET』第23号、慶應義塾大学アートセンター、2005年3月。

☆12――全国美術館会議編『第20回学芸員研修会報告書』2006年3月。

☆13――日本博物館協会による資料、2006年6月。

☆14――いくつかの私立美術館が、黒字運営を果たしているが、それらは経営母体の理解と経営能力がある人材をトップに導入し、観覧料以外の収入をも入れることで、収支を産み出しているはずである。徹底した企業の論理に基づいている。行政にそのような経営のノウハウはないと考える。

☆15――芦屋市は、03年10月の財政再建計画発表時以前において指定管理者制度に関する勉強会などは開かれておらず、その制度のもつ意味、導入のためのプロセスなどを把握していなかったと見られる。

☆16――2006年4月以降の広島市現代美術館がこの場合に当たる。

☆17――2003年10月の芦屋市文化振興財団解散の発表は、財団理事会の決議を経ず決められた。

☆18――インディペンダントキュレーターという職があるが、展覧会企画、教育普及活動のある部分のみを請負うかたちであり、館の運営、地域との連携、他館との連携などの視野で働くものではない。

☆19――産業別組合は、日本の社会制度の中では未成熟であり、これが学芸員にとって良い方法とは決して思わないが、昨今の学芸員の職場環境を見る限り、考えを及ぼしておかなければならないことである。

☆20――文化財・博物館関係団体交流会資料、2006年4月、文化財・博物館関係労組連絡会。

10月28日付産経新聞（夕刊）によると、大阪市は教育委員会から「ゆとりとみどり振興局」に美術館、博物館を移し一括管理するという。

（かわさき　こういち・兵庫県立美術館課長
常設展・コレクション収集管理グループリーダー／近代日本美術史、造形作家）