

Title	美術館経営において館長は重要か
Sub Title	
Author	足立, 康子(Adachi, Yasuko) 齋藤, 卓爾(Saito, Takuji)
Publisher	慶應義塾大学大学院経営管理研究科
Publication year	2014
Jtitle	
JaLC DOI	
Abstract	
Notes	修士学位論文. 2014年度経営学 第2900号
Genre	Thesis or Dissertation
URL	<a href="https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=KO40003001-00002014-2900">https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=KO40003001-00002014-2900</a>

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.

慶應義塾大学大学院経営管理研究科修士課程

学位論文( 2014 年度)

論文題名

# 美術館経営において館長は重要か

主 査	齋藤卓爾 准教授
副 査	小幡績 准教授
副 査	村上裕太郎 准教授
副 査	

学籍番号	81330037	氏 名	足立康子
------	----------	-----	------

## 論文要旨

所属ゼミ	齋藤卓爾研究会	学籍番号	81330037	氏名	足立康子
(論文題名)					
美術館経営において館長は重要か					
(内容の要旨)					
<p>美術館および美術館類似施設の数や年々増加傾向にあり、入館者数および1館あたりの入館者数も微増傾向であり、国民の美術への関心の高さが伺える。美術館は利益追求というより公共性が強いとは言え、施設数の増加に伴って競争環境が激化していることは事実である。さらに、野外展示も含めたアートフェスティバルが盛んに各地で開催されている。もはやアートは美術館の中だけで楽しむものではなくっており、美術館の競合は美術館や美術館類似施設だけではなく、アートフェスティバルなども含む形に外部環境も変化してきている。むしろ競合というよりもアートフェスティバルを生かした美術館のあり方を今後模索していくことが求められていると言えるのかもしれない。これらの現状を踏まえると、今後ますます各美術館で生き残りをかけた競争が激しくなり、経営手腕が問われるようになるのではないかと私は思う。</p> <p>民間企業のトップや独立して会社をおこした起業家など経営者、いわゆる社長の中には、自らの判断や意思決定が企業の方向性や業績をも大きく変えるほどの影響力を持つ人物も存在する。それでは、美術館におけるトップである館長の中には民間企業と同じように自らの経営手腕を発揮し、入館者数の増加および運営方針に沿った経営活動の実践に努めている館長は存在するのだろうか。もしくは、民間企業の中にもあまり経営に影響を及ぼさない社長がいるように、館長自体は入館者数の増加および運営方針に沿った経営活動の実践にさほど影響力を及ぼさないのだろうか。さらに、民間企業の経営立て直しに成功した社長の中には救世主としてその業界のプロではなく、畑違いの異業種業界から転身して見事成功に導いた人物も存在する。美術館のトップである館長についても同じような事象があるのだろうか。本研究では、美術館経営において館長はキーパーソンとなりうるのか、館長就任以前のキャリアパスが経営へ影響を及ぼす可能性があるのかを定量分析、定性分析の両面から研究する。</p>					

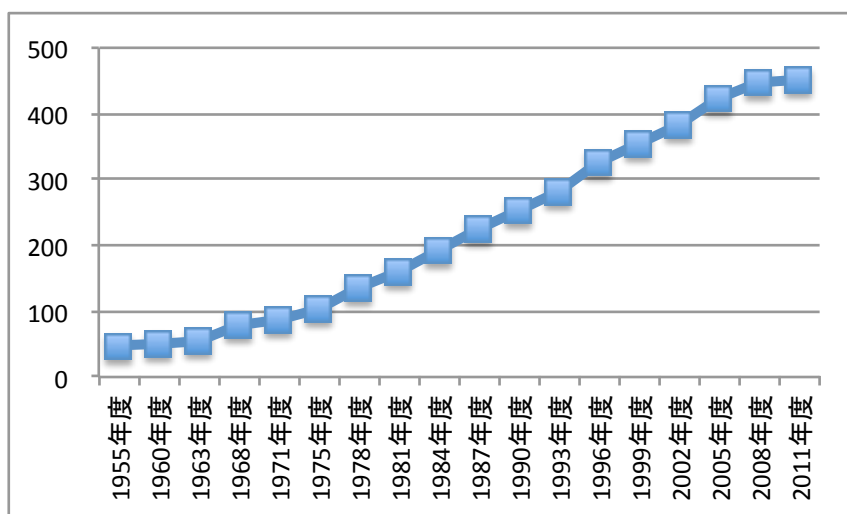
## 目次

第 1 章 背景・問題意識	4
第 2 章 研究目的・意義	8
2-1 研究目的	8
2-2 先行研究	8
2-3 研究意義	10
第 3 章 仮説・研究	11
3-1 仮説の提示	11
3-2 研究方法	11
3-3 分析結果のまとめ	15
3-4 仮説の検証	21
第 4 章 考察・提言	23
第 5 章 研究の限界・謝辞	24
5-1 研究の限界	24
5-2 謝辞	25

## 第1章 背景・問題意識

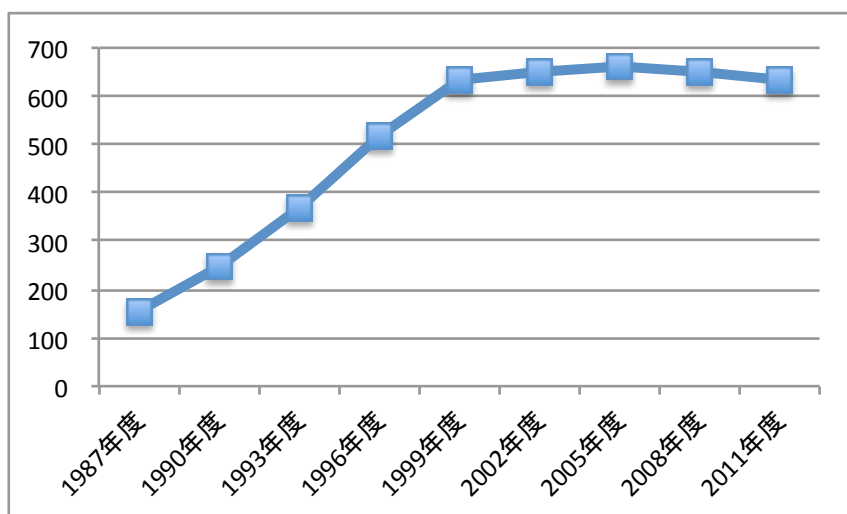
美術館および美術館類似施設の数 は年々増加傾向にあり、2011年には美術館数は452、美術館類似施設数は635にも及んでいる。入館者数および1館あたりの入館者数も微増傾向であり、国民の美術、アートへの関心の高さが伺える。(図1～4参照)

図1 美術館数の推移



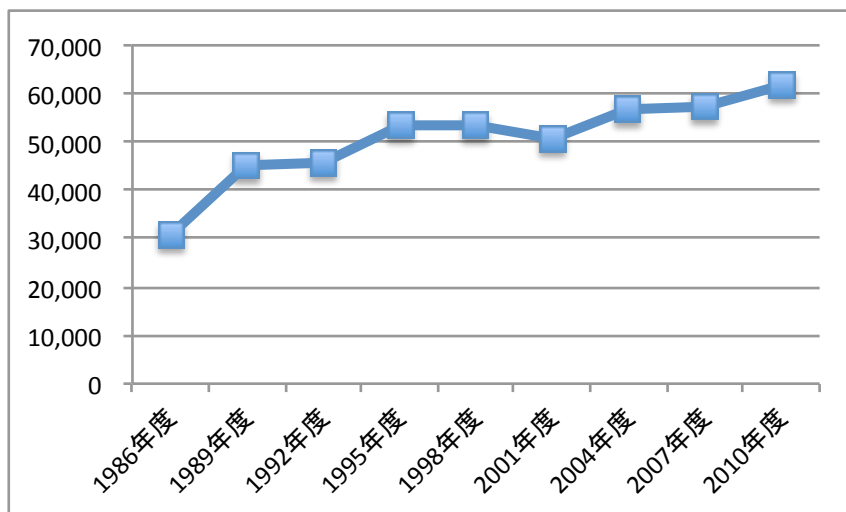
出所) 文部科学省「社会教育調査」より作成

図2 美術館類似施設数の推移



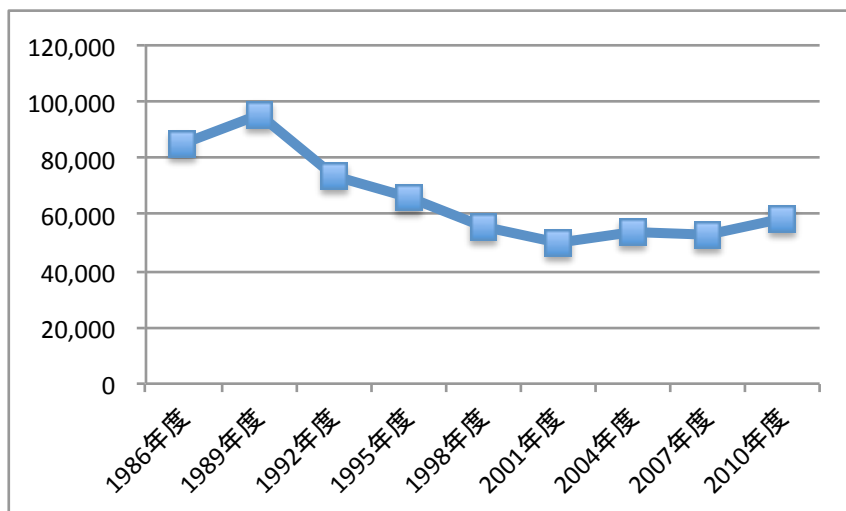
出所) 文部科学省「社会教育調査」より作成

図3 美術館および美術館類似施設における入館者数の推移



出所) 文部科学省「社会教育調査」より作成

図4 美術館および美術館類似施設における1館当たりの入館者数の推移



出所) 文部科学省「社会教育調査」より作成

しかし、上記状況の中で、美術館は利益追求というより公共性や専門性が高いとは言え、施設数の増加に伴って競争環境が激化していることは事実である。さらに、近年では「大地の芸術祭・越後妻有」、「横浜トリエンナーレ」など大規模な美術展覧会が盛んに各地で開催されている。これらはアートフェスティバルの形で、美術館だけではなく、野外展示も含めたもので構成されている。ニッセイ基礎研究所によると、開催件数18件を誇る日本は世界でもトップクラスの開催件数である。(表1参照)

表1 国内の主なビエンナーレ、トリエンナーレの開催状況

名称   開催地	第1回開催年	1890	1900	1950	1960	1970	1980	1990	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
国内																													
東京ビエンナーレ(日本国際美術展)   東京都	1952																												
白州・夏・フェスティバル 白州アートキャンプ   山梨県	1988																												
福岡アジア美術ビエンナーレ*   福岡市	1999																												
大地の芸術祭 越後妻有アートトリエンナーレ*   新潟県十日町市、津南町	2000																												
ヨコハマトリエンナーレ*   横浜市	2001																												
BWAKOビエンナーレ   滋賀県近江市	2002																												
岐阜おたがせビエンナーレ   岐阜県大垣市	2004																												
中之条ビエンナーレ   群馬県中之条町	2007																												
神戸ビエンナーレ*   神戸市	2007																												
北九州国際ビエンナーレ   北九州市	2007																												
開港都市にいがた 水と土の芸術祭   新潟市	2009																												
別府現代芸術フェスティバル 混浴温泉出陣   大分県別府市	2009																												
あいちトリエンナーレ*   名古屋市、岡崎市	2010																												
瀬戸内国際芸術祭*   香川県高松市、小豆島、高松市等	2010																												
西宮船場ビエンナーレ   兵庫県西宮市	2011																												
十和田湖入瀬芸術祭   青森県十和田市	2013																												
関東半島芸術祭   大分県豊後高田市、国東市	2013																												
札幌国際芸術祭*   札幌市	2014																												
中興誌 国際芸術祭 いちばらアート×ミックス   中興誌エリア	2014																												
京都国際現代芸術祭   京都市	2015																												

出所) ニッセイ基礎研究所 「トリエンナーレの時代—国際芸術祭は何を問いかけているのか(前編)」

もはやアートは美術館の中だけで楽しむものではなくっており、美術館の競合は美術館や美術館類似施設だけではなく、アートフェスティバルなども含む形に外部環境も変化してきている。むしろ競合というよりもアートフェスティバルを生かした美術館のあり方を今後模索していくことが求められていると言えるのかもしれない。これらの現状を踏まえると、今後ますます各美術館で生き残りをかけた競争が激しくなり、経営手腕が問われるようになるのではないかと私は思う。

民間企業のトップや独立して会社をおこした起業家など経営者、いわゆる社長の中には、自らの判断や意思決定が企業の方向性や業績をも大きく変えるほどの影響力を持つ人物も存在する。それでは、美術館におけるトップである館長の中には民間企業と同じように自らの経営手腕を発揮し、入館者数の増加および運営方針に沿った経営活動の実践に努めている館長は存在するのだろうか。もしくは、民間企業の中にもあまり経営に影響力を及ぼさない社長がいるように、館長自体は入館者数の増加および運営方針に沿った経営活動にさほど影響力を及ぼさないのだろうか。

さらに、民間企業の経営立て直しに成功した社長の中には救世主としてその業界のプロではなく、畑違いの異業種業界から転身して見事企業を成功に導いた人物も存在する。例えば、原田泳幸氏(アップルコンピュータ→日本マクドナルド)、稲森和夫氏(京セラ→日本航空)、新浪

剛史氏(三菱商事→ローソン)などである。それでは、美術館経営においても同様に、例えば学芸員以外のキャリアパスを経て、むしろ異業種キャリアの経験を美術館経営に生かしている人物もいるのだろうか。

調べたところ、美術館館長の中には館長就任までのキャリアパスとして学芸員以外のいわゆる異業種を経て館長に就任している人物も確かに存在する。<sup>1</sup>(表 2 参照)

表 2 メインキャリアパスが学芸員以外の美術館館長例

美術館	館長	出身	備考
東京都写真美術館	福原義春	民間企業	資生堂名誉会長
川崎市市民ミュージアム	志賀健二郎	民間企業	
練馬区美術館	若林覚	民間企業	
八ヶ岳美術館	前島孝一	民間企業	

また、日本経済新聞(2007年6月8日)によると、八ヶ岳美術館の前島孝一館長のように、館長自らが率先して企画展やイベント実施を積極的に取り組み、館長就任以前の入館者激減の状況を就任後5年間で入館者数を2倍に好転させた事例もある。さらに興味深いことに、前島館長は民間企業出身のキャリアパスを経て美術館館長に就任している。学芸員のキャリアパスを経て美術館館長に就任している人が多い中で、珍しいキャリアパスと言えるが、入館者数を増やして状況を好転させることができたのは民間企業での職務経験が大きく影響しているとのことである。

それでは美術館経営において、館長は重要か、キーパーソンになりうるのか。さらに、館長就任以前のキャリアパスは経営に影響を及ぼすのだろうか。

私は上記の疑問を研究を通して解消すべく、テーマとして「美術館経営において館長は重要か」と掲げ、研究に取り組みたいと思う。

<sup>1</sup>川崎市市民ミュージアム「KAWASAKI CITY MUSEUM web」  
練馬区観光協会「ねりま大好き！」  
「日本経済新聞」2007年6月8日 地方経済面 長野3ページ



## 第2章 研究目的・意義

### 2-1 研究目的

民間企業のトップや独立して会社をおこした起業家など経営者、いわゆる社長の中には、自らの判断や意思決定が企業の方向性や業績をも大きく変えるほどの影響力を持つ人物が存在する。さらに、民間企業の経営立て直しに成功した社長の中には救世主としてその業界のプロではなく、畑違いの異業種業界から転身して見事企業を成功に導いた人物も存在する。

それでは、美術館におけるトップである館長の中には民間企業と同じように自らの経営手腕を発揮し、入館者数の増加および運営方針に沿った経営活動の実践に努めている館長は存在するのだろうか。具体的には、美術館経営における館長の重要性、館長就任以前のキャリアパスの影響分析を研究目的とする。

### 2-2 先行研究

美術館経営における館長の重要性、館長就任以前のキャリアパスに焦点をあてて研究している先行研究は確認できなかったが、民間企業のトップである経営者、社長が経営に及ぼす影響を分析している先行研究は確認できた。

アメリカでは経営者の違いが企業の方向性に大きな影響を与えていることを多くの研究が示している。(表3参照)

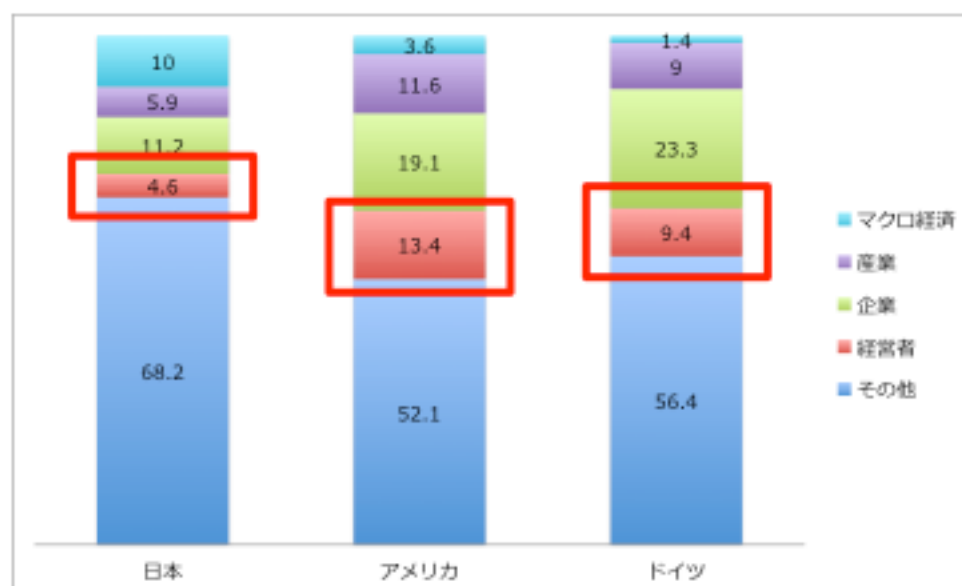
表3 経営者の違いが経営に与える影響

経営スタイル	各経営者にはそれぞれに固有の経営のスタイルがある。 (Bertrand & Schoar 2003QJE)
MBA	アグレッシブな投資、多角化戦略をとる傾向がある。 (Bertrand & Schoar 2003QJE)
生まれた時期	不況期に成長した経営者は負債を利用せず、内部資金を使用する傾向がある。 (Malmendier, Tate & Yan 2010JF)

従軍経験	従軍経験のある経営者は積極的に負債を利用する傾向がある。 (Malmendier, Tate & Yan 2010JF)
性格	自信過剰な経営者は積極的な投資戦略、MA 戦略をとる。 (Malmendier & Tate 2005JF, 2008JFE) 独裁者的な経営者の方が、チームワーク重視よりもよい業績を出している。 (Kaplan, Klebanov & Sorensen 2012JF)
時間配分	CEO が内部の人間と会う時間が多いほど企業の業績は良くなるが、外部の人間と会う時間が増えても企業業績は良くならない。 (Bandiera, Guiso, Prat & Sadun 2011WP)

さらに、Crossland & Hambrick(2007)によると、企業業績、利益率の違いを生み出す要因の一つに経営者が影響していると示している。(図 5 参照)

図 5 利益率の違いを生み出す要因 国際比較



また、Jones & Olken(2005)によると、国のトップである首相が国の成長を形成する上で重要な役割を果たしうると示されている。

先行研究では企業のトップである経営者は企業の経営に影響を及ぼす、国のトップである首

相は国の成長に影響を及ぼすと示している。すなわち、企業でも国でもトップが活躍するフィールドが違って、トップの違いがパフォーマンスに影響をもたらしているとしている。

### 2-3 研究意義

美術館および美術館類似施設が増加傾向にあり、入館者数の伸びからも国民の美術、アートへ寄せる関心が高まっている。さらに、アートフェスティバルも各地で盛んに開催されている。このように外部環境が変化する中、美術館経営における館長の経営のあり方もこれまで通りのものではなく、変化に合わせた対応をより求められていくものではないかと思われる。

民間企業のトップである経営者、社長が経営に及ぼす影響を分析している先行研究は確認できた。さらに、民間企業の経営立て直しに成功した社長の中には救世主としてその業界のプロではなく、畑違いの異業種業界から転身して見事企業を成功に導いた人物も存在する。

それでは、公共性や専門性が高く見られがちな美術館経営に関しても民間企業と同じような事象があるのだろうか。外部環境の変化によって美術館の経営手腕がより問われている今、トップである館長に焦点を当てて、館長就任以前のキャリアパスに着目しながら、入館者数増減をキーに経営状況を分析することで、何らかの示唆を導き出せないかと考える。

## 第3章 仮説・研究

### 3-1 仮説の提示

美術館におけるトップである館長の中には民間企業と同じように自らの経営手腕を発揮し、入館者数の増加および運営方針に沿った経営活動の実践に努めている館長が存在する。すなわち、経営におけるキーパーソンである。

さらに、館長就任以前のキャリアパスが学芸員など業界のプロではなく、例えば民間企業などの異業種から転身して美術館経営を成功させる人物も存在する。すなわち、館長就任以前のキャリアパスが経営に影響を及ぼす可能性もある。

そこで、以下の二つの仮説を提示する。

[仮説1]

美術館経営において、館長は重要であり、キーパーソンである。

[仮説2]

館長就任以前のキャリアパスが経営へ影響を及ぼす可能性がある。

### 3-2 研究方法

美術館館長就任へのキャリアパスは学芸員だけでなく、民間企業をはじめさまざまなキャリアパスがあることはわかった。

以下の定量分析と定性分析の両方から提示した仮説の検証を進めていく。

[定量分析]

経営状況を定量的に分析するにあたって、各美術館の入館者数増減をキーに経営状況の分析をすすめることとする。また、仮説1を検証するにあたって、館長不在の美術館は存在しないので、館長がいる場合/いない場合の経営状況を比較することが難しい。館長がいる場合に限った経営状況を分析せざるをえない。そこで、以下の二つを仮定して、定量分析における仮説検証を進めていく。

[仮定 1]

館長就任以前のキャリアパスが関係なければ、経営(入館者数の推移)に影響を及ぼさない。

→館長は重要ではなく、キーパーソンではない。

[仮定 2]

館長就任以前のキャリアパスが関係あれば、経営(入館者数の推移)へ影響を及ぼしている。

→館長は重要であり、キーパーソンである。

まず、日本国内の美術館と美術館館長の最新情報を『美術年鑑』掲載の美術館(博物館含む)701館に限定してリストアップを行うこととする。<sup>2</sup>

次に、上記リストアップした美術館で、館長就任後3年間の平均入館者数と就任前3年間の平均入館者数を比較して美術館経営の分析を行うこととする。各市町村のHPや各美術館の事業報告書から館長就任前後3年間の入館者数をそれぞれ調べ、平均入館者数と増減率を算出する。館長就任前後の平均入館者数の増減率を比較すると、最小値は-47.80%、最大値は137.49%と開きが大きいので線形回帰分析ではなく、二項ロジスティック回帰分析を行うこととし、増減率が増加の場合は変数1を、減少の場合は変数0を振る。

さらに、館長就任前後3年間の平均入館者数を確認できた美術館における美術館館長就任以前のメインキャリアパスを以下分類カテゴリに沿ってインターネットでの検索で得られる情報をもとに分類する。(表4参照)

表4 メインキャリアパス分類カテゴリ

	変数	変数
(メイン職歴)公務員	公務員であれば1	公務員でなければ0
(メイン職歴)教授・先生	教授・先生であれば1	教授・先生でなければ0
(メイン職歴)評論家・出版社	評論家・出版社であれば1	評論家・出版社でなければ0
(メイン職歴)学芸員	学芸員であれば1	学芸員でなければ0
民間企業経験あり/なし	民間企業経験があれば1	民間企業経験がなければ0

上記作業で得られた美術館、平均入館者数の増減、館長就任以前のメインキャリアパスのデ

<sup>2</sup>美術年鑑社(2014)『美術年鑑 2014(平成26年版)』P.741～766

一タが得られた 60 館に対して、二項ロジスティック回帰分析を以下のように行う。(表 5 参照)

表 5 二項ロジスティック回帰分析における独立変数および従属変数

独立変数	従属変数
(メイン職歴)公務員	館長就任前後 3 年間の平均入館者数増減 (増加:1 減少:0)
(メイン職歴)教授・先生	
(メイン職歴)評論家・出版社	
民間企業経験あり/なし	

二項ロジスティック回帰分析前のデータ基本情報は以下である。(表 6～7・図 6 参照)  
参考までに、表にはメインキャリアパスが学芸員のデータ情報も追記しておく。

表 6 独立変数データ詳細(1)

	変数 0 データ個数	変数 1 データ個数	合計データ個数
(メイン職歴)公務員	48	12	60
(メイン職歴)教授・先生	49	11	60
(メイン職歴)評論家・出版社	58	2	60
(メイン職歴)学芸員	29	31	60
民間企業経験あり/なし	49	11	60

図 6 独立変数データ詳細(2)

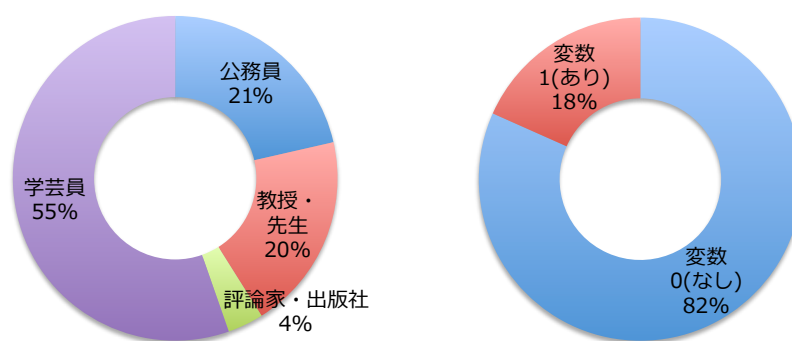


表 7 従属変数データ詳細

	館長就任前後 3 年間の平均入館者数増減
最小値	-47.80%
最大値	137.49%
平均	6.76%
(増加)変数 0 データ個数	31
(減少)変数 1 データ個数	29

[定性分析]

定量分析で得られた検証情報の裏付けを行うべく、館長へのインタビュー調査を行う。館長就任へのキャリアパス、館長の仕事、経営意識を中心に以下の質問事項を作成した。

- Q1.館長就任への経緯をお教え頂けますでしょうか。
- Q2.美術館の館長になるのはどのようなキャリアパスがあるのでしょうか。
- Q3.仕事内容をお教え頂けますでしょうか。
- Q4.経営状況はどれほど普段意識されているのでしょうか。
- Q5.経営状況の判断基準として何を意識されているのでしょうか。
- Q6.館長として経営にどれほどの影響力をお持ちでしょうか。
- Q7.経営面だけでなく、より良い美術館を作っていくためにできること、もしくは今後注力していきたいことなどお教え頂けますでしょうか。

また、インタビュー調査を行う美術館館長を選んだ基準は以下のようにした。

- ・館長の経験が 3 年以上ある方
- ・館長就任以前のキャリアパスに学芸員以外の職歴がある方

上記 2 点に加えて、都心と地方の地域差、施設の規模差、新聞などのメディアから確認できるある程度の実績を考慮して、以下 2 名の館長にインタビューをご協力頂いた。

- ・小海町高原美術館 前島館長 (インタビュー実施日:2014年11月15日)
- ・横浜美術館 逢坂館長 (インタビュー実施日:2014年11月25日)

### 3-3 分析結果のまとめ

[定量分析]

二項ロジスティック回帰分析の結果は以下のようになった。(表8参照)

表8 二項ロジスティック回帰分析結果

方程式中の変数

	B	標準誤差	Wald	df	有意確率	Exp(B)
ステップ 1 <sup>a</sup> 公務員	.281	.717	.153	1	.696	1.324
教授・先生	1.399	.769	3.309	1	.069	4.052
評論家・出版社	-.092	1.571	.003	1	.953	.912
民間経験あり	.555	.773	.515	1	.473	1.742
定数	-.463	.384	1.450	1	.228	.629

a. ステップ 1: 投入された変数 公務員, 教授・先生, 評論家・出版社, 民間経験あり

分類した4つのキャリアパスのカテゴリのうち、教授・先生の有意確率の数値が有効と判断でき、それ以外の3つの有意確率はどれも高過ぎるので無効という結果になった。有効と判断した教授・先生のキャリアパスに関しては、B値がプラスに転じているので、館長就任前後3年間の平均入館者数の増減に対して館長就任以前のキャリアパスが影響を及ぼしていると分析上判断することができる。すなわち、以下の仮定2が支持された結果となった。

[仮定2]

館長就任以前のキャリアパスが関係あれば、経営(入館者数の推移)へ影響を及ぼしている。  
→館長は重要であり、キーパーソンである。



[定性分析]

小海町高原美術館の前島館長と横浜美術館の逢坂館長へ行ったインタビュー調査の質問事項に対する回答は以下のものであった。なお、小海町高原美術館の前島館長の回答に関しては、前任の八ヶ岳美術館の館長時代のお話も交えてご回答頂いた。

Q1.館長就任への経緯をお教え頂けますでしょうか。

前島館長	<p>[学歴]</p> <p>玉川大学 文学部芸術学科 美術専攻 成城大学 文芸学部(科目聴講生) 東海大学大学院 芸術学研究科 造型芸術専攻</p> <p>[経歴]</p> <p>宮坂醸造株式会社 セイコーエプソン株式会社 八ヶ岳美術館(館長) 小海町高原美術館(館長) 清里フォトアートミュージアム</p> <p>[捕捉情報]</p> <p>・大学院卒業後の就職時期がバブル崩壊時期と重なり、全国的に美術館が縮小傾向で、美術館が多い長野県内でさえも美術館への就職が難しかった。</p> <p>・商品ボトルやラベルのデザインなどに注力しながら、美大生の採用を行っていたこともあり、宮坂醸造株式会社へ就職。長野オリンピック、御柱祭など長野が盛り上がっていた時期に、広報・販促・企画など幅広い業務に携わった。</p> <p>・宮坂醸造株式会社を退職後、セイコーエプソン株式会社はじめ民間企業数社を転々としつつ、諏訪公共職業安定所で八ヶ岳美術館学芸員の求人</p>
------	--

	<p>募集を見つけて応募。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・八ヶ岳美術館では当初学芸員での採用だったが、美術館の状況が変わり、採用後に急遽美術館館長へ就任することとなった。</li> <li>・以前から企画展などで興味を持っていた小海町高原美術館の館長募集を見つけて応募し、就任。現在は月 8 日勤務の小海町高原美術館の非常勤館長を勤める傍ら、月 15 日は清里フォトアートミュージアムの広報担当として勤務している。</li> </ul>
逢坂館長	<p>[学歴]</p> <p>学習院大学 文学部哲学科 芸術学専攻</p> <p>[経歴]</p> <p>国際交流基金 ICA 名古屋 水戸芸術館現代美術センター(主任学芸員・芸術監督) 森美術館(アーティスティック・ディレクター) 横浜美術館(館長)</p> <p>[補足情報]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・美術館企画展の企画業務などに高校生の時から興味を持っていたこともあり、博物館学芸員コースを履修できる学習院大学へ進学。</li> <li>・大学卒業後、学芸員として美術館へ就職する機会がなく、民間企業へ事務職として就職。会社という組織の中で事務職を通して、仕事する、働くということのを学んだ後、縁があって芸術系雑誌の出版社、国際交流基金、ICA 名古屋など現代美術に関わるキャリアを積む。</li> <li>・キャリアが評価され、即戦力となる女性学芸員を探していた水戸芸術館現代美術館からの要請で主任学芸員ののち芸術監督へ就任。</li> <li>・水戸芸術館現代美術館で 12 年働いたのち、森美術館からの要請で、アーティスティック・ディレクターとして転職。</li> <li>・その後、横浜美術館からの要請で館長就任。</li> </ul>

Q2.美術館の館長になるのはどのようなキャリアパスがあるのでしょうか。

前島館長	<p>アーティスト 評論家 学芸員 公務員</p> <p>・公務員に関しては、県や教育委員会からのいわゆる「天下り」といわれるような公立美術館の館長も多く見受けられる。 ・私立美術館ではアーティストや評論家も多い。</p>
逢坂館長	<p>専門家、教授 公務員 学芸員</p> <p>・日本では学芸員、教授などの専門家のキャリアパスを経て館長に就任するケースが増えた。 ・教育委員会や知事などの公務員職にある方が非常勤で館長に就任する例は日本特異のものではないか。</p>

Q3.仕事内容をお教え頂けますでしょうか。

前島館長	<p>・主に美術館や展示企画の広報の仕事が多い。 ・小海町高原美術館は館長 1 人、学芸員 1 人、学芸員補佐 2 人の合計 4 人のメンバーしかおらず、館長と言っても実務的な業務にも携わらなければ運営が回らない。 ・企画展ごとに他美術館だけでなく、長野県内と山梨県のホテルやレストランなどの商業施設平均 150 カ所へ広報に回る。よそのスペースで企画展の営業をさせてもらうようなもので、責任者である館長が行うべき仕事であると認識している。また、前述のように地方の公立美術館は人員が少なく実務的な業務に携わる場面が多くあるが、自身が一番貢献できる業務が広報になる。宮坂醸造株式会社勤務時代に「利き酒塾」などのイベント企</p>
------	---

	<p>画、社外への広報活動、ルート営業をやっていたことがあり、その経験は現在の美術館の広報業務を中心に活かしている。</p> <p>・広報以外には企画展やワークショップなどのイベントの企画、作品展示作業、行政向けに美術館の運営方針策定と予算獲得へ向けた発表、要請があれば講演など他の3人のメンバーと協力して幅広くこなす。</p>
逢坂館長	<p>・行政、国内外の美術関係者とのネットワーク構築と美術館運営に資する情報収集、展示企画、教育に関する最終確認など責任を負う仕事が多い。</p> <p>広報関連では、顧客と美術館とのファーストコンタクトになる機会の多いポスターなど広報物の確認、外注したリニューアル中のHPの確認など。</p> <p>展示企画関連では、学芸員の展示企画のプロポーザルの確認、年1回ほどのペースで開催される新聞社との協同企画の確認など。</p> <p>教育関連では、レクチャーやアトリエの運営確認など。</p> <p>・上記のほか、新規事業に関しては、予算獲得と事業概要構築を行う。例えば、館長就任当初はなかった広報チームの立ち上げ、美術館所蔵作品の保存や修復を行う個人参加型の資金支援プログラム「横浜美術館コレクション・フレンズ」の立ち上げなど。</p>

Q4.経営状況はどれほど普段意識されているのでしょうか。

前島館長	常時意識している。
逢坂館長	常時意識している。

Q5.経営状況の判断基準として何を意識されているのでしょうか。

前島館長	<p>・入館者数とショップの売上</p> <p>・八ヶ岳美術館の館長就任当初のミュージアムショップは非常に貧相で、年間4万円の売上しかなかったが、商品数を増やすなどテコ入れを行い、年間40万円の売上まで増加させた。</p> <p>・本来は入館者数やショップの売上だけでなく、CSや地域貢献度のようなもっと総合的な指標を持って経営状況を判断してほしいと思っている。しか</p>
------	---

	<p>し、CS や地域貢献度のような指標を設けること自体が現実的には難しく、美術館への客引き、入館者数の増加が地域活性化への貢献の一つであると考えているし、次年度の運営予算の指標の一つに入館者数が含まれているので、入館者数を指標にせざるをえない。美術館への入館者が増えれば地域に人が増えて、例えば、近隣レストランなどの店舗売上増加にもつながる連鎖がおこる。公立美術館ゆえ、税金で運営している手前、地域へ貢献していかなければならないと考えている。</p>
逢坂館長	<ul style="list-style-type: none"> <li>・入館者数と指定管理料</li> <li>・企画展ごとの入館者数も目安とするが、年度末に年間の目標入館者数を達成できるように、トップである館長とスタッフ一丸となってバランスをとれるよう調整する。例えば、美術館の半券で近隣店舗への買い物を割り引くなど入館者数増加のためのキャンペーンを行ったりもする。</li> </ul>

Q6.館長として経営にどれほどの影響力をお持ちでしょうか。

前島館長	<ul style="list-style-type: none"> <li>・運営方針策定など館長として中心になって行うべきことにはある程度影響力をもっていると思う。</li> <li>・しかし、企画展など他のことに関してはチームワークを重視し、あくまでも歯車がうまく回るように立ち回るだけであり、決してトップダウンではないので、さほど影響力は持っていないと思う。</li> </ul>
逢坂館長	<p>自らが最終確認を行い、判断を下す立場であるので、それなりの影響力は持っていると思う。</p>

Q7.経営面だけでなく、より良い美術館を作っていくためにできること、もしくは今後注力していきたいことなどお教え頂けますでしょうか。

前島館長	<ul style="list-style-type: none"> <li>・実績を作っていきたい。美術館への敷居を下げ、地域の人との交流をはかっていくことで、入館者数を含め、CS や地域貢献度などの実績がつくっていけるのではないかと考えている。</li> <li>・「小海らしい美術館」と言われるように、より地域に貢献していきたい。</li> </ul>
逢坂館長	<ul style="list-style-type: none"> <li>・美術館の敷居を下げていきたい。</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>・具体的には Wi-Fi 環境を整えたり、他施策を行って、居心地の良さを追求することで、足を運んでもらいやすい環境にしていきたい。</li> <li>・横浜は創造都市、海外発信を掲げているが、それにふさわしい美術館にしていきたい。</li> </ul>
--	---

上記インタビュー調査で得られた回答をポイントごとに整理すると以下ようになる。

館長就任までのキャリアパスとしては両館長ともに共通して、美術館への就職を希望しているながらも機会がなく、民間企業へ就職している。しかし、民間企業で働きながらも美術館への就職機会を探し続けており、美術館就職への熱い思いは保持していたと言える。

館長としての経営意識や仕事に関しては入館者数、予算などのコスト意識、運営方針など経営責任者として高い意識を持っている点が共通している。一方で、具体的な仕事内容としては相違がある。地方の美術館館長である前島館長は館長というポジションとは関係なく広報など実務的な業務もこなすのに対して、都心の美術館館長である逢坂館長は実務的な業務の状況は確認を通して把握はしているものの自ら率先して行うことは少ないように見受けられる。地方美術館がチームワークで機能しているのに対して、都心の美術館は組織的に機能しているように思われる。おそらく規模の違いも影響しているのではないかと思われる。

今後の美術館の展望としては、両館長ともに美術館への敷居を低くすること、地域にふさわしい美術館を目指していることが共通している。

### 3-4 仮説の検証

まず、私は以下の二つの仮説を提示した。

[仮説1]

美術館経営において、館長は重要であり、キーパーソンである。

[仮説2]

館長就任以前のキャリアパスが経営へ影響を及ぼす可能性がある。

定量分析からは、館長就任以前のキャリアパスが経営(入館者数の推移)に影響を及ぼして

いることがわかった。さらに、上記から館長は重要であり、キーパーソンであることも導きだすことができた。

定性分析であるインタビュー調査からは、「館長は重要であり、キーパーソンである」という部分に関しては立証できたと判断して問題ないと思われる。前島館長はチームワークで機能している地方美術館でのまとめ役、リーダー的ポジションの役割を果たしているし、逢坂館長は組織的に機能する集団のまさに最高責任者というべき役割を果たしていることが見受けられるからである。両者ともに欠けていたら経営がうまくまわらなくなる可能性が発生しうることからも、館長は重要であり、キーパーソンであると言える。「館長就任以前のキャリアパスが経営へ影響を及ぼす可能性がある。」の仮説に関しても立証できたのではないかと判断する。前島館長に関しては、宮坂醸造株式会社勤務時代の営業や広報など幅広い経験を美術館館長での業務にも直接活用している部分があるとお話であった。逢坂館長に関しても、会社という組織の中での事務職経験を通して仕事の基本的な仕組みを学んだ上で美術館学芸員を経て館長となっており、組織的に機能している現美術館経営に民間企業で働いた経験が生かされている部分があると見受けられた。

よって、定量分析、定性分析の両面から、仮説を立証することができた。

## 第4章 考察・提言

美術館館長という職業に関して、大学や通信教育で博物館学芸員の資格を取得し、大学卒業後に学芸員として博物館や美術館施設に就職して現場経験を積みながら目指すというのが、強いていえば一般的なのかもしれない。しかし、インタビューでのお話から、実際は大学での博物館学芸員コースや美術大学を卒業しても、卒業後すぐに美術館で働く機会を得られない場合がある。自身も大学在学時に博物館学芸員の授業を履修していたが、教授からは大学卒業後に美術館で働けるとは思わない方がいいと言われたことがあるし、卒業後すぐに美術館で働く機会を得られない場合の方が多いのかもしれない。定量分析でのデータ収集実績を鑑みると、学芸員を経て館長へ就任するケースがやはり多かったが、都道府県や市町村の教育委員会など公務員から館長に就任するケースや、都道府県立や市町村立の学校の校長先生などを経て館長に就任するケースも多いように思われる。

しかし、インタビューでのお話を伺う限り、美術館で働きたければ大学卒業後すぐに叶わなくても民間企業などで経験を積みながら目指し続ければ、美術館で働ける可能性もあることがわかった。第一章 背景・問題意識で述べたが、アートフェスティバルが各地で盛んに開催されるなど外部環境の変化により、美術館以外でのアート関連の仕事が多くなっていることから、以前よりも最終的に美術館で働くことを目指せるキャリアパスは広がっているように思われる。よって、これからは本研究であげた以外にももっと幅広いキャリアパスを経て館長へ就任するケースが出てくるのかもしれない。しかし、企業でも国でもトップが活躍するフィールドが違って、トップの違いがパフォーマンスに影響をもたらしていると示している先行研究があるように、美術館経営においても同じように、トップである館長が経営に及ぼす影響は大きく、館長の違い(本研究では就任以前のキャリアパスに着目)がパフォーマンス(本研究では入館者数の推移)の違いの一因であることも示唆できた。

本研究を通して、美術館経営にとって館長は重要であり、キーパーソンになりうることがわかった。業界のプロではなく、畑違いの異業種業界から転身して見事美術館を成功に導いた人物も存在するし、トップである館長の経営者タイプもいくつか分かれることがわかった。公共性や専門性が高く見られがちな美術館経営に関しても、トップである館長に民間企業のトップである経営者、社長と共通する事象が大いにあることがわかった。



## 第5章 研究の限界・謝辞

### 5-1 研究の限界

美術館経営における館長の重要性について、館長就任以前のキャリアパスと入館者数をキーに分析を進めてきた。しかし、入館者数に影響を及ぼす要因の一つとして館長の存在はあると思うが、館長の意思決定のもと進めた美術館の経営戦略や行動も館長就任以前のキャリアパスと合わせて注目する要因の一つであったと思われる。経営者としての館長の人物性(本研究では館長就任以前のキャリアパスとした)に、館長就任後にとった経営戦略や行動の二軸が合わさって入館者数という経営実績となって現れてくるものだと思われる。本研究では館長就任後にとった経営戦略や行動についての軸が欠けており、研究の余地がまだ残されている。

上記に加えて、本研究で行った定量分析、定性分析それぞれについての研究の限界を以下に述べる。

#### [定量分析]

まず、データ収集方法における問題点をあげる。本研究では、『美術年鑑 2014(平成26年版)』から美術館をリストアップしたが、すべての美術館を網羅して掲載しているわけではないので、統計分析を進めるのにデータ自体に偏りや不足が出てしまっていることが否めない。

次に、収集データの精度である。『美術年鑑 2014(平成26年版)』から、美術館名、美術館館長名、館長就任年の情報は収集することができたが、定量分析をするにあたって必要な年度別の入館者数と館長就任以前のキャリアパスについては自身のインターネット検索で得た情報をもとに分析データを作成した。

年度別の入館者数に関しては各市町村のHPや各美術館の事業報告書から情報を得たが、上記情報先の仕様によっては企画展と常設展の合計人数を入館者数としている美術館もあれば、美術館が小中学校などへ出張して開催するワークショップ参加者を含めて入館者数としている美術館もあり、仕様がまちまちであった。人数ではなく、増減率として率で算出したが、同じ基準で収集したデータではないのでデータ精度としてはやや劣っていると思われる。そもそも、美術館の経営実績を入館者数の増減率だけで判断するということが自体が少々極端であるとの考えもできる。入館者数の増減率に加えて、入館者アンケート結果などCS的な観点を追加してもいいのではないかとも思った。

館長就任以前のキャリアパスに関しても、インターネット検索して得られた情報なので、すべ

でのメインキャリアパスは正確であるとはとても言い切れないし、「民間企業経験あり/なし」を一つの指標としていたが、インターネット検索を経て得たプロフィール情報に省略されて掲載されていなければ「なし」とみなしており、実際の情報とは異なる可能性が十分にある。

さらに、上記のように少々無理をして収集、作成したデータを用いて分析を進めたが、分析するにはデータ数自体が60館と少な過ぎる点も精度に欠ける分析の一因であったと思う。

#### [定性分析]

まず、インタビュー調査の対象者選別をあげる。館長経験が3年以上あって、館長就任以前のキャリアパスに学芸員以外の職歴がある方としたが、実際に本研究でインタビュー調査を実施させて頂いた館長の就任以前のキャリアパスは民間企業中心であり、公務員や教授・先生などインタビュー調査の対象者のキャリアパスをもっと幅広くしてもよかったのではないかと思った。

インタビュー調査数についても、館長経験が3年以上あって、館長就任以前のキャリアパスに学芸員以外の職歴がある方という基準を設けて本研究では、前島館長と逢坂館長にインタビューさせて頂いた。上記の基準であれば確かに両者へインタビュー調査できたことでミッションは果たせたのではないかと思う。しかし、一方で、前述の通り他キャリアパスを経て美術館館長になられた方へのインタビュー調査もあればより良かったのではないかとも思う。その点ではインタビューの調査数自体が少なかったと言える。

#### 5-2 謝辞

前節において、本論文の限界について触れたが、それでも論文執筆になれない私が仮説を提示し、二項ロジスティック回帰分析による定量分析とインタビュー調査による定性分析で考察・提言まで打ち出すことができたのは、多くの方々のご協力があったからに他ならず、深く感謝している。

まず、面識もない私の突然のインタビューの依頼にも快く応じて頂いた小海町高原美術館の前島館長と横浜美術館の逢坂館長のご好意に心より感謝している。インタビューでお伺いしたお話は、私の論文はもとより自身の卒業後の進路について考える大変貴重なものであり、ご協力なしに論文は成り立たなかった。

また、論文執筆に未熟な私に適切な指導やアドバイスを頂いた主査の齋藤先生、副査の小幡先生と村上先生、グランド・デザイン・プロジェクトの授業を通して指導やアドバイス頂いた姉川先生など各先生方とゼミの同期にも心より感謝している。

本論文を執筆することができたのも、たくさんの方々からのご協力があったからこそであり、ご協力頂いたすべての方々に深い感謝の念を示し、私の論文の締めくくりとしたい。

以上

## 参考文献

ニッセイ基礎研究所 「トリエンナーレの時代－国際芸術祭は何を問いかけているのか(前編)」

<http://www.nli-research.co.jp/report/report/2014/06/repo1406-1.html>

(最終検索日:2014年6月10日)

文部科学省 「社会教育調査」

<http://www.e-stat.go.jp/SG1/estat/List.do?bid=000001023462&cycode=0>

(最終検索日:2014年6月10日)

Benjamin F. Jones and Benjamin A. Olken (2005) “Do Leaders Matter? National Leadership and Growth Since World War II”

Craig Crossland and Donald C. Hambrick (2007) “How national systems differ in their constraints on corporate executives: a study of CEO effects in three countries”

Marianne Bertrand and Antoinette Schoar (2003) “Managing With Style: The Effect of Managers on Firm Policies”

Oriana Bandiera, Luigi Guiso, Andrea Prat and Raffaella Sadun (2011) “What Do CEOs Do?”

Steven N. Kaplan, Mark M. Klebanov and Morten Sorensen (2012) “Which CEO Characteristics and Abilities Matter?”

Ulrike Malmendier and Geoffrey Tate (2005、2008) “CEO Overconfidence and Corporate Investment”

Ulrike Malmendier, Geoffrey Tate and Jon Yan (2010) “Does Overconfidence Affect Corporate Investment? CEO Overconfidence Measures Revisited”