

ガバナンス構造の改革で ミュージアムを再生する

大阪市立大学教授・慶応義塾大学教授 上山信一

インタビュー／高橋信裕

コミュニティに開かれた
ミュージアムづくりとは

高橋——今回の特集は「コミュニティと博物館」です。先生は「ミュージアムが都市を再生する」(日本経済新聞社刊)で、これからのミュージアムは地域に開かれ、共生するものだといわれています。コミュニティとミュージアムの関係についてどうお考えでしょうか。またNPOがミュージアムで果たす役割についてどうお考えでしょう。

上山——ミュージアムに限らず公立施設を創る場合、市民参画やパブリック・インボリューション(PI)を得てやっていくということが常識となりつつあります。PIとは、すでにつくる、やるべきだった事業について近隣の住民に説明し、彼らの意見をできるだけとり入れてやっていくという手法です。具体的には説明会やワークショップなどから始まります。PIは、昔は児童公園など小さな施設が対象でした。しかし、最近道路や新空港など、大規模インフラにも導入され始めています。ミュージアムの建設やリニューアルへのPI導入も時間の問題でしょう。

しかし美術館のPIは現実にはむづかしい。公募するとマニアしか集まらない。近所の人との付き合いはあまりない。博物館は地域性があるからまだ公民館の延長線でできますが、美術館は構想段階から市民とどう付き合うか、大きなチャレンジです。青森県などは、構想段階からNPOの参画をよびかけています。ちなみにNPOとの連携では、アートとは無縁だった環境・福祉系などの

NPOに可能性を感じます。彼らは日常生活の中でアートのことは考えていない。だが例えば福祉や病院とアートには親和性がある。例えば、いつも恐いと思っていた外科の先生と患者の間で「この絵はちよつといいよね」といった会話が始まる。アートがあると上下関係や組織の縦割りが壊せる。

ちなみに私は日本ではアートも縦割りの業界型



上山信一 Sinichi UYAMA

組織になつていゝと思ひます。実は道路や公共事業と同じ構造です。あえて言うのですが、道路族と同じように芸術族が日本にはいて、既得権益を主張する存在になつていませんか。地域においても、各種芸術団体やアートNPOがアートを逆に囲い込んでしまつてゐる。美術館を地元のアートNPOに任せるといふのはいいようでいて、かえつて逆効果かもしれません。そういった昔の考え方は「美術館」といつた瞬間、縦割り構造におさまつてしまふ。むしろ、空き倉庫や石造りの昔の銀行の建物の再活用などから始めた方がNPOとの連携はしやすい。例えば酒蔵でコンサートや美術展をやる。武家屋敷でとんがった現代美術展をやる。さらにそこで福祉NPOがお金を集めるためのチャリティオークションもやる。作品も売る。従来の発想だと歴史的建物に現代アートを入れる発想はない。多くは郷土博物館のようになつてしまふ。文化や歴史を縦割りの発想でとらえるから、すぐ横の現代アートですら入つていけない。特に役所に任せるとためです。絶対に縦割りの発想を超えない。ですからP1だとか市民との協働というときに漠然と一般市民向けと言つていてもだめです。異質のものをぶつける。すでに力を持つてゐる団体がいい。その典型が福祉や環境のN

P.Oです。

彼らとつきあう中で従来の美術館の固定観も超えられる。固定観というのは、展示室と収蔵室が必ずあつて学芸員がいて、入場料を払つて入る。絵は売らない。西洋美術中心で日本美術や工芸品は格下といつた考え方です。オークションなんてとんでもないしチャリティのためでも会場は使えない。従来の美術館の固定観を壊さない限り、コミュニティとは付き合えない。入場料にしても、特別展ではお金を取るが、常設展やレストラン、ショップはいつもタダというくらいにオープン化しないとだめです。

地域分権、ボランテニア、 ドーセント・ツアー

高橋——本の中で今後は国立ミュージアムの運営に行政だけではなく、地元のNPOや市民の方々も関わるべきだと主張されています。なぜ特に日本でそれが重要なのでしょうか。
上山——まず何よりもドーセント・ツアー（docent guide）による案内巡回ツアー（docent tour）をやるべきだと思ひます。日本でも広島の平和祈念館などでは、お年寄りが被爆体験を話されたりしてしまふ。しかし素人が絵を説明する例はほとんどどこか

ない。アメリカの美術館ではある程度の教育を受けて、本人が熱意をもつてしゃべれるようになれば、ボランテニアをドーセントとして出してしまふ。ひとりで見てもどうせ分らない。それなら少し分かる人が話し相手で案内してくれたほうがいい、という程度の割り切りなんです。

スミソニアン歴史博物館のドーセント・ツアーで先日、とても面白い体験をしました。ドーセントの元軍人は展示物の説明に加えてアドリブで出征兵士の気分を語る。何のことはない、要はおじいさんの自慢話です。でもそれがとても楽しい。コレクションを介して人と語るといふのもミュージアム体験です。ひとりでコレクションに對峙して帰つてくることだけがミュージアム体験ではない。ミュージアムの価値の源泉は何といつてもコレクションです。だからこそその解説を市民に委ねる。どんどんドーセント・ツアーをやればいいのです。もちろんドーセント教育のセミナーが必要になります。しかし、それこそビジネスチャンスです。あわせて大学院などもつくるべきです。アメリカでは美術館がよく大学院の講座を持つています。

高橋——ところで、情報公開や透明性、そして評価についてはどうお考えですか。
上山——アメリカを見て「なるほど」と思つたのは、ボランテニアがリサーチやアシスタント、保全など幅広い分野で仕事をしている。美術館は彼らにいつも見られている。逆にいうとおかしなところや不正をやつてゐると、外部の人間は手伝つてくれない。そもそも入れられない。そして市民がどんだん現場を手伝つていけば、日本の独立行政法人がやつてゐるような有識者にボランテニアで書かせる分厚い報告書などは要らない。何か批判

もつとオープンにしないと、西洋の美術を持ってきて、存在そのものを崇めろというスタイルではやつていけない。大学は変われなかつた。だから一気に経済原則で仕切られるところになってしまった。ミュージアムも、今がまさに正念場です。

顧客志向を前提にして権限委譲をするのです。
 そして規制緩和、競争原理、情報公開などの原理を
 およそ民間経営とは関係なさそうな仕事の中にも
 どんどん入れていく。それが本来のNPMです。

が起こっても、ボランティアの人が弁護の証言に立ってくれる。そういう開かれた世界においておけば、成果志向というのも管理過剰でなく、良い循環に入っていく。ボランティアの受け入れには実は情報公開の触媒役としての意味がある。美学の修士号を持っている健康な女性などが都会にはたくさんおられます。彼女たちに手伝わってもらおうべきです。

高橋——そういう意味では、地方分権というより地域分権ですね。地元の自治会などに公の施設の委託をお願いして自治精神で運営してもらおうというところも出てくると思いますね。

上山——公民館がそうですね。日本の歴史をたどれば、温泉や入会地、草刈場など、みんなそうです。ただし、ミュージアムには特に美術館を中心に、絵は売らない、パーティー会場にしない、オークションはしない、といった「やっちゃいけないリスト」が山ほどある。権威主義、学術至上主義に裏打ちされた発想です。ミュージアムが「自分たちは特殊だ」という前提で自己規制している限りは、地域には受け入れられない。もちろんミュージアムは巡礼の対象にもなるし都市や国家の権威の象徴でもある。完全にオープンでは価値がアピールできないという考え方は否定できない。しかしそこは工夫です。アメリカでも寄付金

額しだいで入れる部屋が違ったり、参加できるイベントが違ったりする。お寺でも、ご本尊を近くで拝めるのは壇家だけといった具合でしょう。そういうちよつとした差異をつける程度でとどめるだけでよい。

とにかく、美術館はもつとオープンにする。西洋の美術を持ってきて、存在そのものを崇めるというスタイルではやっていけない。ちなみに大学は変われなかった。だから一気に経済原則で仕切られるところになってしまった。ミュージアムも、今がまさに正念場です。「変わらない」ことがミュージアムの存在の本質なのですが、そのためにこそ、実は大きく変わらなければならないのです。

国立ミュージアムには 法人格と理事会が必要

高橋——国立の場合、独立行政法人化とか民営化に話が進んでいると思いますが、それについてはいかがですか。

上山——独立行政法人化は、情報公開と規制緩和、つまり人とお金の使い方の両方を自由にするという意味では、いいことだったと思います。いいものを持っているのにそれを広くアピールして人々に来てもらうという発想も薄かった。それが世間にアピールする気運が出てきた。京都国立博物館

がやったスター・ウォーズ展は、しょっちゅうやるものではないが、まあ何かやってみるという意味ではよいし、「初詣に博物館」(東博)などの工夫も評価したい。ただし入館者数とかコストの追求ばかりでは困る。これは総務省の責任であり、博物館や文部科学省には何の責任もないのですが独立行政法人の評価制度は完全な設計ミスです。目的を主務官庁が与えるという形はそもそもエージェンシーではない。あれは日本独特の「従属行政法人」とでも言うべき奇妙なものです。法人格を持った外局を役所内に作っただけです。理事も天下りの順送り人事のままで、改革という意味では極めて不徹底です。

高橋——一方で自治体の方では、指定管理者制度が施行され、「公」の施設を純粋な民間事業者にアウトソーシングしていく方向に向かっていますが、そのへんはいかがでしょう。

上山——規制緩和という点では良いと思います。NPOの他、例えばコンサルタントや商社、展示の専門家など、民間組織に頼めるようになる。しかし、議会の議決を2回も経て頼むという手続きは良くない。受注をどこにするかということに直に議会が関与するのもおかしい。形式主義ですね。本来は、ミュージアムに法人格を持たせ理事会をつくってそこが館長と自由に外注先を決めるべきです。本当は地方自治法のあの条項を廃止してしまふことが地方分権です。

高橋——公立館については抜本的規制緩和が必要だということですが、特にどういうところでしょうか。

上山——山ほどあります。地方公務員法自体が非合理のかたまりです。仕事をろくにしない公務員もなかなか辞めさせられない。例えばある県では

英語がろくにできない英語教師を辞めさせるのに3年もかかった。人事制度は極端な平等主義で職員はなかなか切磋琢磨をしない。その他こと細かな会計規則など、とにかく目の前にお客様がいるミュージアム運営には全く不向きです。税金を使う行政組織ですから官僚制度と手続きはある程度必要です。しかし、それがミュージアムの本質とは対立する。だから大英博物館などでは国立にもかかわらず理事會に全てを委ねています。

「民営化」の次に来るものが ニュー・パブリック・マネージメント

高橋——上山さんはもともと行政改革がご専門で「ニュー・パブリック・マネージメント」についてたくさん本お書きになっています。それとミュージアムの関係についてお聞きしたいのですが。上山——ニュー・パブリック・マネージメント(NPM)は、サッチャー改革とその後の英国の改革を欧州の学者が後付けしたものです。サッチャー改革では政府の多くの機能を市場と国民に返還した。国営会社を完全に民間に売り払ったり上場したりした。それが第1段階で、次の第2段階がエージェンシー化でした。これは、民営化できないものに契約原理を入れるものでした。エージェンシーは、長を公募し、その人が役所と契約をする。日本のように主務官庁が目標を与える独立行政法人とは全く異なる。エージェンシーの長は、「自分ならこの組織はこういうやり方で変える」という改革プランを自分で示す。その結果これだけ良くなるのだから給料はこれだけよこせとネゴする。いわば改革請負人です。契約は対等です。結果だけ責任を持ち、やり方は任せられる。人事も予算も増資もぜんぶ自分で出来る。ところでエ

ージェンシー化できない業務もある。警察や軍隊、福祉、環境規制などです。これも、もう少し生産性を上げなくてはならない。そこにNPMをあてはめる。原則は情報公開と競争原理。賛否両論ありますが、たとえば部署別の犯罪検挙率を公表する。

NPMを支えるのはきちんとした行政評価です。そして評価の大前提が、成果志向と顧客志向の考え方です。手続きではなく、お客を第一に考える。当たり前ですが、例えば、博物館では組合との協定があつて7時半には全職員が帰らなくてはならないとかいろんなルールがある。たいへん使い勝手が悪い。NPMでは明らかに目の前に困っている人がいるなら、ルールを変えてもよい。例えば特別展を企画して、朝8時からずい行列が出来たら、もう8時から開館してよいという判断をしてもよい。足の悪いおばあさんがハンコを忘れて来たら「サインでいいですよ」と書



高橋 信裕 Nobuhiro TAKAHASHI

類を受け付ける。現場の人に判断を任せる。顧客志向を前提にして権限委譲をするのです。そして規制緩和、競争原理、情報公開などの原理をおよそ民間経営とは関係なさそうな仕事の中にもどんどん入れていく。それが本来のNPMです。

さて日本ですが民営化は不徹底な上に、にせものエージェンシーでお茶をにごしている。日本の独立行政法人の理事や理事長は天下り人事で決まる。努力してもしなくても順送りです。ポストが廻ってくる。エージェンシーとは全く非なるものです。それでも行革自体が欧米追随の形式主義ですから教科書通りにやる。すると次にはいよいよニュー・パブリック・マネージメントとなる。しかし今の日本のNPMはとてアバウトな概念です。「民間経営風に行政をやること全般」と理解されています。「ニュー・パブリック・マネージメントをやる」という方針は閣議決定されたのですが、中身があいまいなままです。ただ、国も自治体も最近、情報公開や民営化、成果志向になっている。まあキャンペーンの域を超えないのが今の日本のNPMです。

高橋——本当の意味での民営化、エージェンシー化や、そしてNPMの導入が進むと、これまで行政が数多くつくった公益法人や特殊法人の淘汰、改善が進むのでしょうか。

上山——はい、そうです。しかし本庁からの天下りの順送り人事がどうなるかが岐れ目です。理事や理事長が天下りの順送り人事でなくなれば変わります。例えば日本の独立行政法人制度はためだといいましたが、国際協力機構、つまり昔のJICAは大きく変わりつつある。あれは緒方貞子さんが理事長になった途端、本物のエージェンシー的に動き出した。官僚組織は上からの命令やルールに

忠実ですから一度ああいう人がトップをやると組織の動き方が変わっていく。かつてのNPTもそうでした。実は天下りのトップでもいいのです。ただし主務官庁ではなく、他省庁出身の人を抜てきする。とにかく人事次第です。逆に今のよう、凡庸な理事長の元で今の評価制度をやり続ける、職員も評価委員も疲弊する。

国立ミュージアムに関して言えば、今はまだ改革の第一期。とりあえず情報公開が始まり、顧客志向でみんな親切になってきた。規制緩和でレストランなども動き始めています。ただし、大型大量集客ねらいの企画は善し悪しです。世間はどんどんそういう期待をするようになりますから、来年はもっと人を集めようなどと、訳が分からなくなる恐れもある。振り子は一度大きく振れなくてはならない。けれども今の流れのままでは増収増益を目指すテーマパークのまねになってしまう。経営哲学や使命をはっきりさせるべきです。そもそも、国立はスター・ウォーズなんかなくても持っているコレクションだけで勝負できる。正倉院だって年中空干しすれば世界中から人が集まります。そういう方向に展開していったほしい。

「スター・ウォーズ展」にしても、一度はたくさんの人に来てもらわないととにかく始まらない。「人なんか来なくていい」という昔の組織文化に対してはよいショック療法だと思えます。マスコミから評価されれば内部改革も進む。最初の

一歩としてはいい。でもそういう改革の手順をわかつて確信的に動いている人が少ない。マスコミにも誤解がある。

高橋——ミュージアムではそういう若い世代がトップに昇格していけば変わるのでしょいか。

上山——天下りの順送り人事を止める、そして年功序列の学会カルチャーや大学人事もなくなるといって変わらない。理想は、評価委員会や理事会のようなものを横につくって、そこに財界人などを入れて重しにして、役所や学会の順送りや年功序列の人事を吹き飛ばすことです。「あいつは若くて面白いじゃないか」みたいなことを財界出身の理事長が言い出す。そして例えば三十代や四十代の学芸員を館長にする。そういうガバナンス構造をつくらないと、独立法人化しただけではだめです。

淘汰の時代を生きぬくための コンバージョン

高橋——市町村や都道府県にはかなりの数の博物館、美術館、記念館があります。今後は淘汰、統合されると思います。その場合、正規職員や非常勤の職員らの処遇や転籍、リストラ策などはどういう方向に向かうのでしょうか。

上山——美術館、博物館の固定観を変えてしまえばいい。例えば北海道江別市のセラミックアートセンターは市民の陶芸教室に力を入れていてカ

ルチャーセンター機能を持つ。つまり公民館化している。役割をニーズに合わせて変えていけばいいからでも生き延びられます。従来型の発想を捨てれば施設と職員は生かされます。学校と融合したっていいし、結婚式場に使ってもいい。建物のコンバージョンもありだし、それで同時に使い方もコンバージョンすればいい。

行政の中で位置付けも変える。教育委員会だけではなくNPO推進室の傘下に入れる。施設とコレクションだけを純粹にジューツと見れば、どこかという施設でも活かす方法が見えてきます。田舎のさえない資料館にしても、さきほどのドーセント・ツアアの考え方で地元の人漁師さんなんかと一緒に解説してくればがぜん生きてくる。高橋——キュレーターという存在が、今ほど絶対的でなくなるということでしょうか。

上山——はい。全てのミュージアムに高度なものを求める必要はない。また、企画やマーケティングはプロに任せ、キュレーターはコレクションの整理とかインタープリテーションのチェックをやらなければならない。さらにコレクションに関わることだからといってキュレーターが全てをやる必要はない。

高橋——専門人材の役割分担のモデルをつくる必要がありますね。市町村合併も進むし、個々のミュージアムにそれぞれ学芸スタッフをおかなくともよくなる。例えばネットワークの核となるミュ

美術館、博物館の固定観を変えてしまえばいい。

従来型の発想を捨てれば施設と職員は生かされます。

建物のコンバージョンもありだし、それで同時に使い方もコンバージョンすればいい。



上山信一 Sinichi UYAMA

ミュージアムには学芸員まで含めたフル規格が備わっていて、その他はサテライトでよいとする。それを指導する形でセンターから学芸員が出向く体制などはどうでしょうか。

上山——現にフランスなんかはそうですね。公立の美術館の館長も、中央政府の役人で、コレクションもルーヴルが貸したりしている。フランスの美術館は国全体が一つのネットワークでかなりの中央集権なんです。日本がそのままやれとは思わないけれど、ひとつの合理的な姿でしょう。

高橋——先生は行政経営フォーラムを創設し、代表をつとめておられます。ホームページで拝見する(<http://www.pn-forum.org/>) 会則がなく、

その代わりに「会員チャーター」でものごとを決めるスタイルをとっておられます。たいへんユニークな組織経営の方法だと思えますが、今までのお話にも関連すると思えますのでその意図をお聞かせ下さい。

上山——有志が集まって勉強会をするのですからこまかい会則はいらない。お互いが同好の志というが非常にプライベートな存在としています。会員は全国に550人もいますが、必ず個人として参加する。組織代表では参加できない。価値観を同じくする人が、お互いの良識で経営する。とんでもないことが出てきたらその時は「それはやめよう、こうしよう」といえる。あらかじめ文章にして決まりを事前に規制する必要はないのです。

チャーターとわざわざ書いてあるのは、わが国の法律形式主義、そしてドイツ観念論との関いです。チャーターというのはイギリスやアメリカの同窓会規定を参考にしています。そこには、困ったときにこうするという最低限のことが書いてあるだけです。日本の場合、一から十まで全部書き連ねるでしょう。そしてやたらと理事会だの役職だのにこだわる。その発想を全面否定したかったのです。とにかく全員平等。会員の中には公務員が多いので、カルチャーショックを与えたいという意味もある。役所的なルールは一切廃止。例えば請求書にハンコが必要だということは民法には書いていない。念には念をと役所が勝手にやっていただけです。「会計課に言ったら」と言うのと、確かにそうしろという根拠規定はどこにもないということになる。それが改革者としての小さな大きな流れをつくっていく。あのフォーラムで

は既成のシンクタンクなどとは違って大上段に構えた政策提案などは一切しません。マスコミ取材もお断わり。個人が変わり、そこから社会を変えようという社会運動なのです。

高橋——ミュージアムもそうですね。一般の市民やリタイヤした人々が館長や学芸員、フロアスタッフとして組織を支え、地域社会とともに育てていく。そういう緩やかな支持と連携の仕組みが必要ですね。

上山——日本人は昔からそういうことをやってきたのだから、出来るはずですよ。それなのに、「公共」「公益」だとか言い出し、税金を使うというふうになつた途端にガチガチになつてしまふところが問題です。

高橋——そういえば浦安の博物館のボランティアの組織は「もやいの会」といって活発な活動を行っています。出席や参加は義務づけず、各自の自由意志に委ねています。会則や会長、会費さえないんですね。社会そのものが、だんだんそういうことに気付き始めているのかもしれない。ありがとうございます。

上山信一 Sinichi UYAMA

大阪市立大学教授・慶応義塾大学教授を兼務

【略歴】

1957年 大阪市生まれ。
京都大学法学部卒業。米プリンストン大学修士(公共経営学)。運輸省、マッキンゼー(共同経営者)、米ジョージタウン大学研究教授を経て現職。専門は企業・政府の経営改革。

【主な著書】

「政策連携」の時代(日本評論社、第1回NPO学会賞、及び第5回フジタ未来経営賞受賞)、「パブリック・セクターの経済・経営学」(共編著、NTT出版)、「入門ミュージアムの評価と改善」(アム・プロモーション)、「ミュージアムが都市を再生する」(共著、日本経済新聞社)、他。