

分科会2「コロナ時代の新しい博物館像」に参加して

神奈川県立歴史博物館 丹治 雄一

2020年11月25日・26日に横浜市開港記念会館で開催された全国博物館大会の2日目午前、3つの分科会が開催された。筆者は、「ウィズ・コロナ」さらには「アフター・コロナ」の時代に、当館や博物館全体が進むべき道を自分なりに見定めるための手がかりを得たいと考え、分科会2「コロナ時代の新しい博物館像」に参加した。3分科会のうち最も多くの参加者が集まった分科会では、田口公則氏（神奈川県立生命の星・地球博物館）のコーディネートののもと、4人のパネリストによる報告とパネルディスカッションが行われた。

浜田弘明氏（桜美林大学）による第1報告「コロナ禍による博物館学の今後」では、まずコロナ禍が実技系科目のオンライン化や博物館実習の受け入れ中止などのかたちで、博物館学教育に大きな影響を及ぼしたことが述べられた。そこから、コロナ禍に博物館が果たすべき役割へと論を展開し、入場制限や展示・講座の中止などにより運営面での全面的な見直しを余儀なくされ、「おうちミュージアム」に代表されるリアルからバーチャルへの動きが進展し、「ハンズオン」に代わり「マインズオン」が注目されるなどの動きもあったが、博物館の役割が本質的に変わることはなく、コロナ禍は博物館から発信すべきものは「情報」（バーチャル）ではなく「実物」（リアル）であることを再確認する機会となったとする。さらに、浦幌町立博物館や吹田市立博物館等におけるコロナ関連資料の収集や企画展の開催と、浜田氏自身の相模原市立博物館の学芸員時代の実践から、今を記録し集めることも現代の博物館の役割であることが指摘された。そして、博物館は「もの」（資料）と「ひと」（利用者）とを結びつける「ところ」（施設）であるだけでなく、「もの」を媒介として学芸員を含む「ひと」と「ひと」とを結びつける「ところ」であることが改めて認識されたとし、市民の活動拠点として今後も存在し続けなければならないと総括した。

岡村幸宣氏（原爆の図丸木美術館）の第2報告「コロナ禍における『経営危機』」は、コロナ禍の臨時休館中に取り組んだオンライン寄附サイトで

の寄附活動等の紹介であった。丸木位里・俊夫妻が、自身の連作「原爆の図」を常設展示する目的で開館し、公益財団法人により運営されている同美術館は、2005年に「存続の危機」の呼びかけを行うなど、これまでも決して恵まれた運営状況にあったわけではなく、友の会会員などの支援者層の高齢化と運営システムの変革の遅れが課題となっていたという。同館は緊急事態宣言発出後の2020年4月9日から、「原爆の図」をいつでも・だれでも観たい時に観ることができる環境の確保という設立の理念との葛藤の末に臨時休館するが、4月下旬の休館報道とSNSでの拡散を契機に、「原爆の図保存基金」（2017年開設）に寄附が集まり始め、4月下旬には新たにオンライン寄附サイトに「緊急支援」口座を開設し、6月中旬からはアメリカでの寄附サイトを通じたキャンペーンも開始する。それらを報じた相次ぐ報道やメッセージ動画の配信がさらなる反響の拡大をもたらし、6月9日の再開館以降も寄附の流れは継続し、9月時点で「緊急支援」への寄附は約5,000件、約7,000万円、「基金」への寄附も約3,000万円増加して約1億4,000万円に達したのである。このことは、多額の寄附が集まったという事実にとどまらず、外部スタッフの参画による新たな運営システムへの移行と、スタッフ・寄附者の世代交代の推進という、今後の運営基盤の確保の観点からも大きな成果となったことが語られた。そして、「原爆の図」というコレクションを通じて、見えない人たちとのつながりが生まれ、それらの多くの人たちから「存続してほしい」場所であると認識されたことに最大の意義があったとまとめられた。

第3報告は、逢坂恵理子氏（国立新美術館）「これからの美術館—経営の課題と展望」である。本報告では、美術館はコロナ禍にあってどのように活動を継続し、安定した運営を実現できるのか、日本の美術館の成り立ちから論を起こして、「展覧会」「組織制度と人材」「持続可能性」の面からコロナ後のあり方を模索している。「展覧会」のコロナ後のあり方は「量から質へ」がキーワードとなり、新聞社などとの共催による海外の人気

美術館や人気作家の大規模展覧会は減少を余儀なくされ、各館が企画力を駆使し、自館のコレクション、学芸員の研究成果やチームワークを活用した「身の丈」に合った展覧会へと変化せざるを得ず、各館の総合力が問われるとした。次に、「組織制度と人材」については、コロナ後は「美術館内部制度の改善のチャンスとなり得るか」との問いを立て、美術館に「非営利専門家集団施設」としての位置づけを与え、アートマネジメント力と美術への敬意を持った館長と、事務職にも美術館運営のプロを配置し、学芸員を含めた専門性の構築を求めている。最後に、「持続可能性」では、コロナ後であっても「物心の課題を乗り越え生きるために美術館活動は不可欠」との視点から、コレクションの重要性和魅力を改めて認識することから美術館の存在理由が導き出され、社会と遊離せず、強力で良質な市民に支えられた存在として、AI時代であっても人間性を再確認できる場であるべきと提言された。そして、全体を総括して、設置者には公的助成の拡大と長期的視点に立った運営が求められるとし、それを支える市民の力（寄付に対する優遇税制の整備も含めて）も必要と強調された。

第4報告の上山信一氏（慶應義塾大学）「コロナ時代の新しい博物館像」（当日のパワポでは「ビヨンド・コロナ時代の博物館の役割」）では、まず現在の「ウィズ・コロナ」の社会状況について、短期的には良いことはないが、「ビヨンド・コロナ」を見通した時にはコロナがデジタル化を加速し、コロナが次の時代を開いていくというプラスの要素があるとした。具体的にはデジタル化の進展のほかに、クラウドファンディングによる資金調達、リアルや対面への関心の向上などが想定され、コレクションやコミュニケーション等の基盤があるミュージアムにとっては、コロナはむしろポジティブに捉えられ、生き残れば世界が開けると評価した。そのような観点から、ミュージアムにおけるDX（デジタルトランスフォーメーション）の進展をレベル1から3までの3段階にわけて、レベル1のスマートフォンを利用する予約システムやチケットレス化と展示アプリ、宣伝の動画化といったSNSへの対応から、レベル2の既存のミュージアムとコレクションの再構成・再活用が図られ、限定公開価値が実現しやすくなる段階を経て、レベル3ではダイナミックプライシン

グやトータルパッケージ化といった顧客ニーズへの個別対応が視野に入ってくると展望した。最後に、地方自治体の行政改革や文化施設評価に長年関わってきた経験から、コロナ禍のミュージアムは、入館者の減少にともなう収入減により目に見えるかたちで価値を示しにくい状況にあるとし、ミュージアム評価の基軸を単体での収支からブランディングへ転換することを提案し（ex.ミュージアムが街づくりのコアになっている山梨県富士河口湖町の地域戦略）、社会的インフラとして市民から認められれば、民間ミュージアムの上下分離（公設民営）も選択肢になり得ると述べられた。

以上、4本の報告は、それぞれが取り上げた論点が相互に関連しあって、分科会のメインテーマへと収斂していることがよく理解できた。当館でも2020年3月4日から6月7日まで臨時休館し（6月9日再開）、年明け早々の2021年1月12日からは2度目の臨時休館を経験している。休館期間中には「おうちでかながわけんぱく」などのWebコンテンツの新規制作に取り組み、一定の成果を上げることができたが、筆者自身も博物館は展示室で実際に資料に接していただくリアルな体験をメインに据えるべきではないかとの思いが強く、浜田氏（他の3氏からも同様の言及あり）の主張には頷けるところが多かった。また、岡村・逢坂・上山氏の各報告からは、コロナ後の博物館運営では各館が持つコレクションの強みを活かすという共通の論点が導き出されたように思う。具体的には、自館のコレクションを中核とした特別展等の開催や、自館のコレクションをオンラインで発信するデジタル展開の推進などである。これらは当館を含む多くの館においてすでに取り組みが行われており、今後もそれを継続していく中で、各館が自館の運営や特性を見極めた上でベストミックスを見い出すことができるのではないかと感じた。

分科会後半のパネルディスカッションでは、コロナ関係資料の収集と展示公開を現代資料への対応という博物館資料論の観点からどう考えるか（浜田氏）、人と人がつながる実体験の場の継続の重要性（逢坂氏）、ITや若者など勢いのあるものをどう博物館へ取り込んでいくか（上山氏）など、4氏の報告をベースに多岐にわたる議論が展開されたが、これからの博物館のマネジメントは

どのような方向に向かおうとしているのか（向かうべきなのか）に最も多くの時間が割かれた。上山氏は4報告をまとめるかたちで、コロナという目の前にある危機を乗り越える処方箋として、①学芸・事務（・設置者）の縦割りを越えたチームワーク、②地域内の博物館でのインフラ共有と経営統合、③クラウドファンディングなどによるステークホルダーの拡大、④大学院教育への参入などの業態進化、などが考えられるとし、現在の状況を改革と進化のチャンスと捉えるべきと提言された。議論の時間が限られ、感染拡大防止のためフロアの参加者とのやり取りが質問用紙に限定されたことなどもあり、上山氏が提示した論点を十分深掘りすることができなかったことは残念であった。最後に田口氏は、博物館の基本的な機能や役割など守るべきところは守りながら、コロナ禍に求められる変革に対応していくべき、とまとめられて分科会は終了した。

分科会全体を通じては、コロナ禍にあつて博物館も大きな変革を迫られていることは大方の異

論がないところであろうが、今後の博物館界はそうした時代の流れに乗れた館と、流れに乗り遅れた館との二極分化が懸念されるのではないかとの感想を持った。豊かなコレクションを有しながらも、時代の流れに乗り遅れた館は、決して淘汰されるべき存在ではないはずで、分科会でも淘汰を容認する議論はもろくなかった。変革の時代を乗り越えていくためには、学芸員を中心とする職員の不断の改革努力に加えて、当館のような公立の直営館であれば、設置者による予算や人材の投下を含めた館運営に対するより積極的な関与が求められるであろうし、また、県博協を通じたサポート体制の構築も課題となるであろう。当館や博物館全体が進むべきたしかな道筋を探るために、筆者自身さらに勉強を深めたいと強く感じた分科会であった。

最後になりましたが、コロナ禍にあつて大会を開催していただいた日本博物館協会と運営の実務を担われた県博協の関係者のみなさまに、心よりお礼と敬意を表する次第です。