

平成24年 3月 1日

小金井市長

稲葉孝彦様

小金井市立はけの森美術館  
～5年間の運営の実績と課題、未来の10周年に向けての提言～

小金井市立はけの森美術館運営協議会  
会長 鉄矢 悦朗

小金井市立はけの森美術館運営協議会は、平成18年4月の美術館の開館とともに、小金井市立はけの森美術館条例第12条により、美術館における運営のあり方、事業内容、経営等について、美術館と並走しながら、諮問に応じ、多様な課題を検討してきた。

本年、開館5周年を迎えることをひとつの区切りと考え、開館以来5年間の美術館運営協議会での議論より小金井市立はけの森美術館の課題を踏まえ以下のとおり提言する。

記

はけの森美術館は今年で開館から5年目を迎えた。非常勤の学芸員（2～3名）と薩摩学芸顧問などの尽力によりで現在の評価を得るまで下記3つの活動を基盤に展開してきた。①所蔵作品展、②企画展、その中でも特に、特色ある小さな美術館を紹介する展覧会は、他美術館や専門家からも高く評価され、NHKの日曜美術館で日本全国に紹介された。競争の厳しいNHK日曜美術館の広報枠にあって5年の間に企画展が3回も（「京都府立堂本印象美術館展」「冬の彼方に～高原の画家・田村一男の世界」「ガラス絵～浜松市美術館の名品～」）全国放送されたことは、その成果のひとつといえる。③教育普及活動、特に子どもに対して、個性的な体験型ワークショップを工夫し展開している。

このような実績から、小規模な美術館ながら「小金井市立はけの森美術館」の名は、開館5年にしてかなりの知名度を上げている。

しかしながら、この5年間の運営の現状は厳しく、対外的な評価に対して楽観できるものではない。

五里霧中で走ったこの5年間をステップに、来るべき開館10周年にむけては、市民の誇れる美術館としてさらに成熟していけるよう施設、組織ともに整備改善されたい。

- 1 市立美術館に対する、市のビジョン（中・長期的な展望）を明確にし、明文化すること。（\*1）
- 2 過去に提出された2つの提言は、条例や運営に反映されているとは言い難い。  
この2つの提言を活かし美術館運営の指針となるべき管理運営実施計画を策定すること。（\*2）
- 3 5年間運営してきた中で、下記の点で条例に不都合が生じている。条例改正を検討すること。

① 運営協議会委員の中に、美術館の責任者である「館長」が含まれているため、運営協議会が、第三者評価機関としての役割を果たせない。「館長」を運営協議会の委員から外すこと。（\*3）

② 予算が少ない中での人員配置に運営の限界がきている。現行の人数で運営を行うのであれば休館日を1日増やし、週5日開館にすること。

#### 4 運営上の問題点について

① 常勤職員（学芸員又は事務職員）が一人もいない公立美術館は多摩地区においても存在しない。（別紙資料参照）常勤職員の欠如が公立美術館の社会的信用度を大きく損ねている。開館5年を経ても問題点が改善しないことから、今後は、他館からの作品借用を断られる可能性が大きい。この問題について、市としての見解を示すこと。

② 「学芸顧問」という肩書は、本館が非常勤学芸員しか存在しないために、芸大美術館教授の薩摩雅登氏の社会的信用をお借りするための形である。薩摩氏個人の信用に負うところが大きい。職名では、美術館の社会的信用度を損ねている。「学芸顧問」ではなく専門職の「館長」を置くこと。

③ 展覧会の企画は、2年前、3年前から準備が始まる。1年任期（更新可、年限有）の非常勤職員に、任期を超えた企画の責任を持たせるのは無理がある。特殊な職種の非常勤職員であるのだから、任期について検討されたい。

#### ■注釈

\*1 小金井市の場合、出来上がった美術館を、そのまま負担付き寄付されたという特殊条件から、「美術館とはどういうところか」「学芸員とはどういう仕事をするのか」などの基本的な情報が開示できていない。

\*2 平成16年3月「小金井市民の美術館」を目指して  
（仮称）中村研一記念美術館管理運営基本計画策定委員会提言

平成18年2月 小金井市立はげの森美術館管理運営実施計画について—提言—  
（仮称）小金井市立美術館管理運営実施計画検討委員会

\*3 美術館の責任者である館長と事務局側の責任者であるコミュニティ文化課長が兼職であることに加えて、館長として運営協議会の委員になっていることから、第三者評価ができない事はもちろん、運営協議会開催中の事務局側、美術館側からの責任者の発言ができず、運営上無理が生じている。

#### ■別紙

学芸顧問意見

#### ■資料

多摩ミュージアム・ネットワーク構想研究会 平成22年度報告書より抜粋  
多摩地区の美術館・博物館の現状調査 （3）職員数

## 小金井市立はけの森美術館 2階の利用方法などについて

以下の報告は、平成22年度第2回小金井市立はけの森美術館運営協議会（平成22年7月21日）における審議内容を踏まえて、学芸顧問薩摩雅登が作成したものである。

### 1. はけの森美術館の活動

小金井市立はけの森美術館は、平成18年（2006年）年4月の開館以来、小金井市立美術館管理運営実施計画検討委員会の提言（平成18年2月22日）を基本的な理念としながら、現実的な様々な状況に対応して、以下のような方針で活動してきた。

- (1) この美術館の規模と立地条件では多大な集客と収入を期待することは無理で、それならば、小さくても個性的で学術的・芸術的に質の高い美術館を目標としてきた。
- (2) 美術館の存在基盤はコレクションにあるという基本認識から、中村研一コレクションの調査・公開・充実、同様あるいは類似するコレクションを有する他美術館との交流を積極的に行ってきた。
- (3) 地元・地域・学校との連携を図り、とりわけ子供たちの創作活動への支援を積極的に進めてきた。

しかしながら、上記のような活動を無理なく行うためには、施設的に未整備・未成熟な点が少なからず認められる。

#### (1) 収蔵施設の不足

充実したコレクションに比して小規模な収蔵庫はすでに満杯の状態にある。

#### (2) 教育普及スペースの欠如

ワークショップ、パフォーマンスなどを展示期間の合間に展示室で開催している。

#### (3) 事務・作業スペースの不足

企画・予算などの重要な案件も1階のパブリックスペースに接した受付・事務室の狭隘なスペースで協議している。

#### (4) 倉庫の不足

照明器具、展示用具、イーゼル・椅子などの収納スペースが不足している。

### 2. はけの森美術館 2階の利用方法について

はけの森美術館 2階は平成21年度までは個人が使用していたが、平成22年度からは公

的スペースとして使用できる方向なので、適切な改装を施して、上記の施設的な未整備を補完するべく、以下のような機能を有するスペースとして有効に活用していきたい。

- (1) 学芸員作業室
- (2) 収蔵庫・倉庫
- (3) ワークショップ・レクチャー・ルームとその準備室
- (4) アートサロン

美術館2階が上記のような機能を有することで、以下のように、はけの森美術館にはより質の高い充実した活動が期待される。

- (1) 1階のように来客の視線を気にすることなく、学芸員作業室で学芸員が職務に専念できて事務員との協議などにも集中できるので、美術館業務は活性化・能率化する。また、1階の受付・事務室にも余裕ができて、応接室・応対室としても使用できる。
- (2) 収蔵庫・倉庫を館外他施設に設ける、あるいは、民間の倉庫を賃貸するなどの非効率・不経済を免れることができる。
- (3) ワークショップ・レクチャー・ルームとその準備室を設けることで、展示室を作品展示という本来の機能に特化できて、展覧会スケジュールなどに余裕が生まれ、展示内容の充実を図れる。また、展覧会とワークショップを同時開催する相乗効果で、来館者数の増大なども期待できる。さらに、市内他施設との連携事業、教員や学芸員の研修、市民の自主講座などへの有料使用を許可できれば、市民文化の向上、美術館収入の増大などにも貢献できる。
- (4) 図書室、資料室などの機能を含むアートサロンを設置することで、市民が美術館に気軽に来館できる雰囲気が形成されて、将来的には美術館友の会への発展など、小金井市の文化芸術の中心のひとつになることが期待できる。

### 3. 今後の課題

はけの森美術館を充実させて、小さくても個性的で質の高い一流の公立美術館に発展させるためには、上記2のような施設的な改善だけではなく、組織的にも成熟させなければならない。その最優先課題は常勤学芸員の配置である。常勤学芸員が配置されていないことは、自館の作品の管理、他館との作品の貸し借りなどの際に信用を得られないという大きな社会的損失があり、はけの森美術館の活動を著しく制限している。

常勤学芸員が配置されていないことで、非常勤学芸員に必要以上の過度な職務を強いていることも座視できない事実である。

- (1) 展覧会の企画は2年前、3年前から準備が始まるが、1年任期（更新可・年限有）の非常勤職員に数年先の企画に責任を持たせることには無理がある。若い学芸員が非常勤という身分や責任が曖昧なままで、美術品という文化財を取り扱う企画を任せられた時の大きな精神的負担を、周囲は理解するべきである。
- (2) 週5日勤務の常勤職員が月曜日から金曜日までの5日間を出勤している職場からは想像できないことだが、美術館の週6日開館を週4日勤務の数名の非常勤学芸員・事

務員だけでローテーションで維持することは、全員が顔を揃えるのが週1日程度になって、お互いの連絡不足などで仕事が潤滑に進まず、また、ローテーションを維持するために自由に休暇が取れないなどの負担を強いている。

- (3) 非常勤事務員がひとり配置されているだけなので、学芸員の事務的な仕事の負担が大きい。学芸員にも書類作成や予算との調整など事務能力も必要だが、市の職員としての研修も受けていない非常勤学芸員は役所の論理や方法を十分に理解できず、本庁との意思の疎通などにも支障をきたしている。

はけの森美術館は今年で開館から5年目を迎え、少数で非常勤ながら有能な学芸員・事務員と文化課職員などの努力でここまで発展してきた。「冬の情景」「ガラス絵」などの企画展は他美術館や専門家からも高く評価されて、NHKの日曜美術館で日本全国に紹介された。小規模な美術館ながら「小金井市立はけの森美術館」の名は、開館5年にして全国的美術館学芸員の間ではかなりの知名度を持っている。しかし、このような精力的な活動の裏では非常勤学芸員の負担が大きく、すでに3人の学芸員が職場を去り、そのうちの2人が過労から体調を崩して不本意ながら退任に至ったことは大変残念な結果である。小金井市に豊かな文化芸術を育むためには、その基盤のひとつとなる美術館に小金井市役所の一般水準並みの職場環境（例えば週5日開館など）を確保することが必要と思われる。

#### 4. 付記

以下は学芸顧問という立場からの補足説明・見解です。（薩摩雅登）

美術館も市の文化施設のひとつだが、公民館あるいは体育施設などとは性格が根本的に異なる。公民館、体育施設などは、市民が自主的に利用できる「場所貸し」施設であり、このような施設は建物・設備を定期的・規則的に管理して、安全を保ち、市民に便宜を図れば十分で、その開館時間は長い方が美徳とされる。しかし、美術館は貸しギャラリーではなく、美術作品というひとつひとつに個性があって他に代替を求められない多数の1点物を管理している。したがって美術館学芸員はひとつの美術館のコレクションに精通するまでに長い時間と勉強が必要で、たとえヴェテランであっても他館に転勤してすぐに戦力になるとは限らない。学芸員は、例えて言えば、展示や移動をすれば微妙ながら損傷していく美術作品という患者を抱えている病院の医師のような立場にある。医師や教員の入れ替わりの激しい病院や学校が信頼されないことと同様に、常勤学芸員が配置されていない美術館は社会的に信用されず、はけの森美術館の現況では、公立美術館でありながら文化庁から重要文化財級の作品を展示する許可を得ることすら難しい。

はけの森美術館の学芸顧問である私の本職は東京芸術大学大学美術館教授で、教員と学芸員という二足の草鞋をはいているような立場で、これまでに多数の学芸員を養成してきた。はけの森美術館もその例外ではなく、有能でやる気もある若手学芸員にできるかぎりの協力をしてきたし、彼女たちもその期待に十分に答えてくれた。NHKの日曜美術館でわずか5年の間に企画展が3回も全国放送されたことも、その成果のひとつといえる。そ

のような彼女たちが、常勤職員がひとりもない職場での非常勤職員という不安定な立場で、週4日勤務のローテーションで週6日を開館するという無理のある環境で、体調を崩し、学芸員として一人前になりつつある大事な時期に不本意ながら退職せざるをえなかったことは大変残念な結果といえる。

この件に関しては様々な問題・課題があることは承知している。常勤学芸員ひとりを配置して、そのひとりが定年までの数十年間をひとつの職場で過ごすことは公務員制度とは矛盾することかもしれないし、またその人が「美術館の主」のような立場になって弊害が生じるかもしれない。したがって常勤学芸員をひとり採用すれば、それで全てが解決するというような単純な問題ではないかもしれない。しかし、今の状況を放置して、ようやくコレクションや施設管理に精通した学芸員を一定年限で退職させて再び新人を初手から養成するようでは、いずれは私の力の限界を越える時が来る。多数の美術館の設立に関わった者として、美術館創立時には様々な困難や紆余曲折があることは十分承知しているが、それ故にこそ、この小さな美術館を一流の公立美術館に成長させるためにも、開館5年目という節目に皆の叡智を集めるべきであろう。

小金井市中村研一記念美術館管理運営基本計画策定委員会委員・委員長を平成15年度に拝命した時に、私には次のような確信があった。

- (1) 今の小金井市が新しい土地を取得して新たに美術館を建設して新規にコレクションを収集することは不可能に近い。
- (2) それならば、この美術館を小金井市唯一の市立美術館として、小さくても真珠のようにきらめく美術館にしたい。(真面目に「野川の真珠」と考えました。)
- (3) 幸いにこの美術館は小金井市の中心に位置しており、他市から来るには不便かもしれないが、小金井市民にとっては野川沿いの憩いの場にある。市立小学校・中学校などと連携事業を行うためにも、各校に不公平感を与えない立地条件にある。
- (4) 立地条件と美術館の規模からして、「儲かる」美術館にはなりえないが、小金井市の奥座敷、一軒の家に例えれば床の間のような存在になればよい。

美術館というのはまさに和風建築における床の間のような存在で、無くても生活はできるが、「ある」と「ない」との違いで生活の精神的な余裕に雲泥の差が生じる。万が一にもこの美術館が運営に破綻をきたして、小金井市が小さな市立美術館のひとつも維持できないような市になった時に、初めて美術館の存在価値に気づくようでは遅すぎる。美術館全館を小金井市で使用できる状況になったこの期にハード・ソフトを整備して、開館10周年には市民の宝として祝祭できるような美術館に成熟していることを期待したい。

## 第3章 多摩地区の美術館・博物館の現状調査

## (3) 職員数

館 名	職員数					年度別職員採用数								
	常勤 学芸系 職員数	常勤 事務系 職員数	非常勤 学芸系 職員数	非常勤 事務系 職員数	職員 総数	2006年 学芸系 職員	2006年 事務系 職員	2006年 計	2007年 学芸系 職員	2007年 事務系 職員	2007年 計	2008年 学芸系 職員	2008年 事務系 職員	2008年 計
町田市立国際版画美術館	10	6	1	0	17	0	0	0	0	0	0	0	0	0
町田市立博物館	4	3	0	0	7	1	0	1	0	0	0	1	0	1
八王子市夢美術館	5	1	1	1	8	0	0	0	1	0	1	0	0	0
村内美術館	2	1	1	0	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0
東京富士美術館	8	11	1	0	20	0	0	0	1	1	2	0	0	0
武蔵野市立吉祥寺美術館	4	3	0	0	7	0	0	0	2	0	2	0	0	0
三鷹市美術ギャラリー	3	1	0	1	5	0	0	0	0	0	0	0	0	0
青梅市立美術館・ 青梅市立小島善太郎美術館	2	2	0	1	5	1	0	1	0	0	0	0	0	0
玉堂美術館	0	1	0	3	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0
府中市美術館	6	4	1	0	11	(-)	(-)	(-)	(-)	(-)	(-)	(-)	(-)	(-)
中村研一記念 小金井市立はげの森美術館	0	0	3	3	6	1	0	1	2	0	2	2	0	2
小平市平橋田中彫刻美術館	1	1	2	5	9	0	0	0	0	0	0	0	0	0
たましん歴史・美術館	2	1	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0
バルテノ多摩	1	1	4	0	6	1	0	1	0	0	0	2	0	2
多摩美術大学美術館	3	2	1	5	11	0	0	0	1	0	1	0	0	0
サンプル数	15	15	15	15	15	14	14	14	14	14	14	14	14	14
平均値	3.4	2.5	1.0	1.3	8.2	0.3	0	0.3	0.5	0.1	0.6	0.4	0	0.4
中央値	3	1	1	0	7	0	0	0	0	0	0	0	0	0
最大値	10	11	4	5	20	1	0	1	2	1	2	2	0	2
最小値	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0

## ■ 回答の傾向

- ・常勤、非常勤を合わせた学芸員数で見ると、最も多い館が11人である一方、最も少ない館はゼロである。
- ・常勤職員がゼロの館が見られる。

## ■ 関連する自由記述回答

- ・2006年度以降の3カ年で全く職員を採用していない館は、2006年度が10館、2007年度が9館、2008年度が11館と、最近の採用状況の厳しさを示している。これを裏付けるように、「退職者や休職者の補充がうまくできていない」(町田市立博物館)、「職員体制は、開館時に示された管理運営実施計画検討委員会の提言にある最低人員を満たしていない」(小金井市立はげの森美術館)という回答が見られる。
- ・職員数が少ないために「兼務が増え、新しいことを試す時間が取れない」(青梅市立美術館)という問題点が指摘されている。
- ・常勤職員が少ないことも課題に掲げられている。「非常勤学芸員2名で作品の保管管理を進めるために、臨時閉館期を長くとり対応。資料整理担当として学芸員補1名を採用したが、資料のデータベース化など美術館の基盤となる業務を短期契約の非常勤職員に任せざるを得ない」、「非常勤職員でありながら、いかに他機関との継続的な連携をイメージし、工夫できるかが課題」(以上、小金井市立はげの森美術館)、「5年間を認容限度とする嘱託職員のため、長期戦略を立てる上で問題」(武蔵野市立吉祥寺美術館)という回答に見られるように、専門性や継続性を要する業務を非常勤や臨時の職員に任せることへの疑問が投げかけられている。
- ・学芸系、事務系の明確な職務区分がない場合、「人件費等のコスト削減にはつながるが、全員が館管理を担うため、継続的な調査研究業務に弊害がある」というメリットと問題点が指摘されている(八王子市夢美術館)。