

# イギリスにおける最新文化政策動向

## Museums in the UK – Recent Trends

ヘドリー・スウェイン

(アーツカウンシル・イングランド博物館事業総括責任者代理)

講演日：2017年9月23日（日）

会場：京都国立博物館平成知新館 講堂

※講演録（日本語）は当日の発表内容に基づき作成したもので、英語原稿と異なる部分があります

### 1. はじめに

皆さん、こんにちは。本日、お招きいただきましたことは、誠に荣誉あることであり、大変嬉しく思っております。私をお招きくださいました佐々木丞平京都国立博物館長、ICOM京都大会準備室、そして文化庁の皆様、まず御礼を申し上げたいと思います。

私が前回日本に参りましたのは、2013年のことになりました。その時には、ちょうどイギリス・イングランドにおいて博物館を取りまとめていましたミュージアム・ライブラリー・アンド・アーカイブ・カウンシル（Museums Libraries and Archives Council）＝MLAという組織がちょうど解散し、アーツカウンシル・イングランド（Arts Council England）＝ACEがその博物館と図書館関連の事業を引き継ぐということが決められたときでありました。

今回、この日本に再び舞い戻りまして、今現在イングランドの博物館で何が起きているのか、お話できることを大変嬉しく思います。本日はまず、イギリスやイングランドにおける博物館のセクターの全体的な概観をご紹介します。その後、現在の政治的、文化的、そして経済的な要素から現政権はどのような影響を受けているのか、またそういうものに対してイギリスの博物館界はどのような対応をしているのかといったことについて述べていきます。

その後、政府やアーツカウンシルがどのように博物館を支えているのかについて具体的に述べていきます。そし

て最後に、現在イギリスにおいて博物館がどのような状況にあるのかということ、そして将来、どのようになっているのかについて私なりに述べていきたいと思います。

### 2. イギリスにおける博物館セクター概観

イギリスの中には約2,550館もの「ミュージアム」という名称で活動している組織があります。それらの持っているコレクションは、非常にバラエティーに富んでいます。この2,550館のうち、約1,800館が認証制度により登録をしている博物館となっています。そのうちの約1,400館はイングランドに所在しています。

イギリスにおける博物館の政策あるいはガバナンスといったものは、非常に複雑な構造となっています。それというのは、長きにわたり二転三転あった歴史を過去から抱え、発展してきたためかと思えます。つい最近、権利を委譲するアレンジメントなどがたくさん行われたこともあります。先ほども申しました認証制度は、全英的に取り組まれているものです。また、ヘリテージ・ロタリー・ファンド（Heritage Lottery Fund）＝ヘリテージ宝くじ基金、通称HLFと呼んでおりますが、これもイギリス全体を対象とした活動となっています。しかしながら、それぞれの国、イングランド、ウェールズ、スコットランド、北アイルランドは、それぞれ個別のアーツカウンシルを持っておりまして、個別に自治組織を持っておりまして、これらを取りまとめ

るといのがなかなか難しい状況にあります。

ですから、デジタル・カルチャー・メディア・スポーツ省 (Department for Digital, Culture, Media and Sport) = DCMS というのは、イングランドの博物館については責任を負う立場にあるわけですが、スコットランド、ウェールズと北アイルランドの博物館については責任を負わない、権限外であるということです。

しかし、ここでもう一度皆様に確認していただきたいのは、人口の分布についてです。イングランドの人口は現在約5,300万人です。そのうち約900万人がロンドンで暮らしております。スコットランドの人口は約500万人、ウェールズが約300万人、そして北アイルランドが約180万人となっています。ですから、今回の話がイングランド中心になってしまうということをご了承いただければと思います。

イングランドにおける博物館というもののガバナンス、運営機構は非常に複雑で、またバリエーションに富んでおります。イングランドの中だけでも20の国立博物館と呼ばれる組織がありまして、これらの組織の主な資金源は、直接政府から払われている予算となっています。ここでいう20の国立博物館の中には、例えばヴィクトリア・アンド・アルバート博物館 (Victoria and Albert Museum) や大英博物館などが含まれていて、これらには毎年約3億英ポンド (443億円) 以上の予算がかけられています。

非常に多くの博物館は地方の自治体によって運営されています。しかしながら、これらの地方の自治体によって運営されているものは、だいぶ数が少なくなりつつあります。現在、認証されている博物館の約半数は、独立した機関によって運営されています。これを具体的に申しますと、独立したトラスト・基金ですとか、よくチャリティーと通常呼ばれている団体が運営しているものです。こうした機関の場合もコレクションや建物の所有権は地方行政に残されているのですが、運営についてはそれぞれのチャリティーが行っているというケースが非常に多いです。このほかにも大学博物館、例えばオックスフォード大学のアシュモリアン (Ashmolean Museum)、あるいはケンブリッジ大学のフィッツウィリアム (Fitzwilliam Museum)、そういった博物館

もかなりの数を占めています。

こうした博物館のすべては、どこかしらで公的資金を受け取っています。それが毎年必ず受け取るような通常資金というものもあれば、プロジェクトに対して資金提供を受けて活動するといったケースもあります。しかしながら、特に昨今は商業的な活動、例えば館内におけるショップの運営やカフェの運営、そこからの売り上げ、そういったものがますます重要視されるようになってきました。つまり、フィランソフイー (社会貢献) やファンドレイジング (資金調達) といったものが博物館に強く求められ、重要と認識されるようになってきています。また、多くの博物館では入場料というものを毎回もしくは企画展などの機会に徴収するという事も起きています。

このように、それぞれの博物館が自前で財源を確保していくことを、我々は推奨しています。健全な経営形態として、一つの財源ばかりに頼らないような運営のあり方が、非常に健康的な経営方法ではないかというふうに考えております。アーツカウンシルは、理想的なモデルとして、一つの公的な財源から資金を得ることを少なくとも50%以下にすることを考えています。より実践的なゴールとしては、主たる公的な資金源からの収入は約30%位に抑え、他の公的な資金、もう少し小規模なものでも構わないと思うんですが、そういったものから30%、そしてもう30%は商業的な収入で賄う、このような割合で今後は運営資金を回していくことが求められているのではないかと考えます。

イギリス政府のポリシーとして、国立博物館の入場料は無料であるべきだという考え方が貫かれてきて、現在もそのようになっています。また、それを支えるための予算的措置もとられています。しかしながら、イングランドにおける多くの博物館は入場料を徴収しておりますし、現在、国立博物館も企画展や特別展といったものについては有料となっています。

これまで述べてきましたとおり、イギリス全体をカバーするような戦略的な政策をとることは非常に難しいという状況に置かれています。なぜならば、ガバナンスの運営母体が非常に多様で政府の直接のコントロール下にある博物

<sup>1</sup>本稿における英ポンドの円換算は2017年9月の為替レートによる

館は非常に数が少ないことから、コンセンサスをとってそれぞれに理解を深めながら運営していくことが求められています。

アーツカウンシル・イングランドは2011年以降、イングランドにおける博物館セクターの発展を戦略的にリードしていく役割を担っています。これについては、講演の後半でさらに深く掘り下げていきたいと思えます。

先ほども述べましたが、アーツカウンシルは2008年にミュージアム・ライブラリー・アンド・アーカイブス・カウンシル、MLAという組織が解散された際に、そこで行われてきた博物館に関する政策やプロジェクトといったものを引き継ぎました。なぜMLAが解散に至ったかと申しますと、それは2008年の財政危機から始まりまして、その後、政権が（保守党）連立政権に変わり、公的資金が大幅にカットされることが起きました。それと同時に、非政府系のさまざまな組織の数を減らすということも行われまして、そのあおりを受けた形でMLAも解散し、アーツカウンシルがそれを引き継ぐといった流れになりました。

その結果として、MLAが統括していた博物館、また図書館に関する責任と業務といったものは全てアーツカウンシルに移されました。また、アーカイブに関する業務はすべてナショナルアーカイブス (National Archives) という別の団体に移りました。その結果として非常に財政的にはコンパクトになったのですが、幸いなことに博物館と図書館に関する資源や業務といったものは、ほぼ同じ規模で維持できるような譲渡となりました。

先ほども述べましたが、政府のデジタル・カルチャー・メディア・スポーツ省(DCMS)は、それぞれの国立博物館に個別に資金を提供する関係にあります。実際に政策的なアドバイスとなりますとDCMSが私たちACE、アーツカウンシルにお伺いを立てるといような関係にあります。

先ほどご紹介しましたヘリテージ宝くじ基金は、競争ベースで多くの博物館のプロジェクトに資金提供しています。これらの資金は現在のイギリスの博物館の活動、そしてその成功を支える極めて重要な要素となっています。例えば、ヘリテージ宝くじ基金は、年間約3千万英ポンド (44億円) から5千万英ポンド (74億円) もの資金をイングランドの国立以外の博物館に提供しています。ほとんどの主たるイ

ギリスの博物館はこのヘリテージ宝くじ基金からの資金提供を受けて活動しているという実態があります。

皆様の頭の中に入れておいていただきたいのが、イギリスの博物館の多様性です。それらのコレクションの多様性が非常に幅広いです。中には百科事典的な博物館というものが、そこでは世界中の文化を表象しています。そのほかにも自然史、アート、社会の歴史を扱ったものもあります。一方で非常に専門的な内容を扱う博物館も多くあります。軍事的な内容を扱う博物館、スポーツの博物館、他にも個人や自宅で博物館的な活動をしているものもあります。そのリストは本当に数え切れないほどございます。そしてこういった博物館が公的な機関としてイギリスの文化的なランドスケープというものを、何百年の間支えてきたこととなります。

総括しますと、この実態は極めて複雑なランドスケープを描いております。イギリスにおける博物館は3つの大きな国営の資金を提供する機関があります。それがヘリテージ宝くじ基金 (HLF) であり、デジタル・カルチャー・メディア・スポーツ省 (DCMS) であり、アーツカウンシル・イングランド (ACE) です。そして何百もの個々に特徴のある博物館から構成されており、それらを管轄・統制するガバナンスや、どのように資金調達をしているかはそれぞれに異なっております。コレクション自体も異なり、建物、そしてターゲットとしている来館者層も非常にさまざまであるという状況です。

### 3. イギリスにおける主要関心事項

#### —政府への影響と博物館セクターの対応

次に、今現在、イギリスがどのような政治的また経済的そして社会的なファクターを受けて動いているのか、また政府がそれらをどう捉えているのか、政策立案者がどういったことを考えているのか、またこういったものは多かれ少なかれ博物館行政にも影響を与えますので、それらに対して博物館セクターはどのように呼応しているのかといったことについて述べていきます。

#### 3-1. ブレグジット (イギリスのEU離脱)

ブレグジット (Brexit) とはイギリスがEU (欧州連合) を離

脱することですが、これはイデオロギー的な議論の面一果たしてこれが正しいことであったのかどうかという点でもそうですし、常に議論的となっています。現在、さまざまな実務レベルでの交渉が行われているわけですが、これがイギリスの経済に余りにも有害にならないような方向に行くことを望んでいますし、世界での立ち位置についても良い方向に行っていきたいと我々は願っています。

ブレグジットは直接的には博物館行政への影響は出ていませんが、とにかく現政府はそのことで頭がいっぱいというのが現状です。しかしながら、まだ初期の段階におりますので、今後どうなるやらというところです。

ブレグジット騒動と呼ばれているブレグジットに関する議論そのものが、イギリス国内においても様々な違いがあるということが、人々の目の前につきつけられるようになったということがまず大きいと思います。また、世界においてのイギリスの地位がどういったものなのかということも考えさせられています。また、国内における地理的な違いや人々との経済的な格差やそれぞれの背景の違い、こういったものが一気に明るみに出てきたという状況です。

### 3-2. ダイバーシティ (多様性)

人口動態の変化といったものも我々にとっては非常に大きな検討事項となっています。これはダイバーシティ (Diversity) というふうに呼んでいるわけですが、ほとんどの西欧諸国が同じ問題を抱えていて、私たちのイギリス社会でも高齢化というもの非常に早いスピードで進んでいます。それと同時にさまざまな国からやってくる大規模な移民の流入も起きています。そうしたことはもちろん政治的な課題となり、我々はどうやってこの高齢化社会を支えていくのか、また社会として適応していくのかといったことを検討しておりますし、どのような移民が私たちの社会には必要なのであろうか、あるいは彼らが私たちの社会の中に溶け込んでもらうためにはどういったことができるのかといったことを常に議論しています。

博物館はこれらの政治的な、あるいは国が置かれている状況においても非常に大事な役割を果たす必要があります。例えば、博物館はエイジフレンドリー、どの世代に対しても優しい場である必要があります。非常に幅広い人々を招

き入れる、彼らを歓迎する姿勢をとらなければなりません。それと同時に移民というもののもっと広い文脈、どうしてそれが起きているのかといったこと、また異なる文化の存在といったものを多くの人々に見せていくといったことが求められています。

イギリスの博物館の特徴として、他国と異なるという意味でもあげられるのが、世界中のものをコレクションとして持っているという点です。これは、植民地時代あるいは大英帝国といった歴史的な背景に密接にかかわっており、さらに啓蒙主義的な動きのあった時代の流れもあるわけですが、百科事典のようなコレクションを持っている館がたくさんあります。結果として、こういった百科事典的なコレクションというものは、今現在のイギリスに来る多様な移民の人々の文化や社会といったものを映し出す存在となっています。

そして、皆様の耳にも及んでいるかもしれませんが、(移民2世3世として)ヨーロッパにおいて生まれ育ち、テロリストとなってしまった人々の問題も起きています。これに対しても我々博物館はこういった人々が他の人々を殺めるような、傷つけるようなことをしないような人間に育つためには、どういったことができるのかということを中心に考えています。

ダイバーシティ、多様性という課題は非常に大きなものとして捉えています。イギリスの博物館では、伝統的に人口のほんの一部の人々もともとイギリス生まれで育った白人、そして、よりよい教育を受けている裕福なグループによってしか使われてこなかったという認識があります。しかし、博物館は、これからはより幅広い人々税金を払っている人々、宝くじを買った人々などにとって関係のある存在になっていかなければならないというふうに認識しています。

ですから、現在、イギリスの多くの博物館では非常に幅広い人々にかかわってもらう、博物館に招き入れるプロジェクトをたくさん行っています。多くの人々に開かれた博物館づくりというものに取り組んでいるわけです。しかしながら、まだ問題というものは残ってしまっていて、そのうちの一つがまず博物館の職員の顔ぶれが挙げられます。イギリスの博物館スタッフのほとんどが白人であるということ、

また、裕福な家庭環境で育ち、一つもしくは複数の学位を持った人々によって占められてしまっているのです。この業界は年々女性の比率というものが高まってきています。しかしながらまだ管理職、幹部レベルになりますとほとんど男性が占めているのが現状です。

このような問題については、我々は改善していかなければならないという意味統一がなされており、つまり、多様な社会に生きる人々の役に立つ博物館を運営するのであれば、そのような社会の実態を反映した職員構成になる必要があると考えています。一方で、それを実現するには非常に長い時間がかかるということも我々は認識しています。

### 3-3. 公的資金の動向と富の創造

ブレグジットに関連しまして、政策の流れとしてさらに大きな課題となっているのが、資金づくりと、資金集めです。また、公的サービスがどこまで政府によって支えられるのかといったことも議論になっています。2008年の財政危機以降、政府は公的資金をかなりの規模でカットしてきました。そして、何を削減し何を残すかについて、議論が進められてきました。幸いにもアートと文化は国家的なレベルではほとんど削除されたものがありませんでした。現政権についても文化に対しては非常に理解を示してくれていまして、なるべく予算カットを避けるだけでなく、新しい税制優遇策などを導入することによって我々をサポートしてくれています。

しかしながら、地方行政における予算削減というものは非常に厳しく、現在も削減が行われており、結果として地方自治体が担っている博物館の大幅な予算削減につながっています。

このような状況に置かれつつも、博物館はまたさらなる豊かさを実現する場所としてみなされるようになってきました。例えば、観光客を招き入れる一つの場所となることによって、そこからの収益を生む場所となるということ、また、ほかの公的サービスが削減された部分、例えば子どもや成人向けのサービスといったものを支援していく場という認識が広がっています。

公的資金の大幅な削減が地方行政において顕著に進んで

いますが、この影響を受けて博物館はより独立した組織として動くことが加速しています。それは逆に、独立した存在として自分たちで自分たちのことをやっていかなければならないゆえに、非常に優れたビジネスモデルというものを博物館に適用することの大切さや、商業的な活動にもっと取り込んでいくことの重要性が認識されるようになっていきます。

結果として博物館においてもビジネスのような進め方で運営はなされるべきだということが強調されるようになってきました。そこには優秀な職員を揃える重要性も認識されています。またさらに、独立した機関として機能していく、運営していくやり方が今は強調されています。国立博物館でさえも、半分独立しているかのようにビジネスの手法を多く取り入れ、自分たちで運営しなさい、賄いなさいということが政府から求められてきています。

全体的な観点から申しますと、この方向性は非常に成功しています。例えば主な国立館であるテイト・ギャラリー(Tate)やヴィクトリア・アンド・アルバート博物館は現在、公的資金は全体予算の約50パーセントに留めるところまで実現しています。ところが、このようなビジネスモデルを中心とした博物館の運営というものは、やはり地方の博物館にとっては非常にハードルが高いのが現状です。商業的な側面、そして資金調達の間でも、ロンドン以外の博物館、そしてより規模の小さな機関になればなるほど非常に苦戦しているというのが実態です。

また、博物館自身も社会において自分たちの存在意義あるいは存在価値というものを広く、強くアピールすることにも力を入れています。これは、例えば博物館というものが主要な観光客の受け入れ先になるということ、これに伴って経済的な効果も生まれるということ、また、ロンドンやバース、オックスフォードといった既に観光地として著名なところのみならず、計画をきちんとして運営される博物館であれば、それは国のどこにあったとしてもその地域に経済的な効果をもたらすことができることを我々自身も認識しております。

観光と関連はしていますが、異なる考え方としてプレイスメーキング、「場づくり」というものがあります。この考え方というのは、博物館がほかの文化的な機関と協力を

しながら地域をもっと理想的な環境にしていくこと、すなわち、単に訪れるだけではなく、そこで働き、そして暮らすのに良い環境にしていく、そういったことを支援していく機関に博物館もなれるのだと考えています。

イギリスのほとんどの町や都市は、従来の機能を失いつつあります。例えば、産業都市であった場所あるいは港、市場はかつての機能を担わなくなりました。ですから、こういった場所、地域では新たな方法で自分たち固有のアイデンティティや文化を見出すことが求められ、その過程において博物館は非常に大事な役割を果たしています。現在、イングランドの幾つかの地域では、博物館や文化を自分たちの町、あるいは地域復興の基盤というふうな位置づけ、新たな豊かさの創造にそれらを活用するということが見られます。例えば、マーゲイトのターナーコンテンポラリー (Turner Contemporary) というギャラリーの事例ですとか、ウェイクフィールドにあるヘップワースギャラリー (Hepworth Wakefield) の事例などです。

### 3-4. 文化ツーリズムとソフトパワー

場づくり、そして文化ツーリズムという考え方は、国家規模の全英的なものでもあり、地方レベルにおいても非常に大切な概念であると思います。イギリスは現在もなお、外国からの観光客を非常に多く集めておりますし、彼らの来英目的の中に博物館や、さらに広いアート活動がその中心に据えられていると認識しています。この文化やアートの役割がいかに大切であるかということは、2012年に開催されましたロンドンオリンピック、またそれに附随して実行された文化プログラムの成功によって私たちに再認識させてくれ、イギリスは世界に向けて非常に前向きな良いイメージを見せることができたことを認識しています。

博物館がロンドンの2012年オリンピックの文化プログラムで果たした役割は、比較的良かったというのが実態です。一番重要視されていたイベントは、オープニングとクロージングのセレモニーでした。しかしその当時、ロンドン2012フェスティバルという名称をもってブランド化された非常に多様な文化とアートのさまざまなプロジェクトあるいは事業は、博物館の大規模な展示といったものを含んでいまして、これは非常に大きなインパクトを与えました。

オリンピックの文化プログラムの中には、「世界の物語 (Stories of the World)」という一連の博物館のプログラムが実施されました。これには61の博物館が参加し、9つのプログラムが運営されました。

「世界の物語」という一連のプログラムは、イギリスの主だった国立博物館だけではなく、小さな博物館においてもそのプログラムのアピールと人々への働きかけが非常にうまくいった例として今でも語られております。日本もオリンピックの文化プログラムが今後求められていると聞いていますが、我々のやり方を参考にさせていただけるのではないかと考えております。

### 3-5. 健康と幸福

もう一つ、博物館セクターにとって今現在どのような課題が突きつけられているかと申しますと、それは健康また幸福における文化の役割についてです。これは、個人や地域社会が文化的に豊かな生活を享受することで公的な医療サービスに依拠し過ぎないようにするために、我々は何ができるかということです。

既にイギリスでは高齢化が進んでいて、それが非常に大きな問題になっていることはお伝えしました。さらに申しますと、イギリスにおける莫大な医療費は大きな政治的課題となっています。ナショナル・ヘルス・サービス (National Health Service) = NHS という国民保険制度は理想的な理念を提唱していきまして、すべての人々が無償で良質な医療を受けられるということ、これは非常に大切な考え方ではありますが、それを維持していくための財政的な基盤がどんどん厳しくなっています。なぜならば、人々の寿命が年々長くなってきているということ、また、医療に係る費用といったものが増々高額になっている背景からです。

こういった側面に対してもアートや博物館、そして文化といったものは非常に大切な役割を果たしうると考えています。実は、積極的に文化的な活動に参加している人々は健康維持率が高いといういくつかの証拠が出てきています。しかしながら、こういった個人レベルの良い変化、または良質なプロジェクトの効果がまだまだ資金提供面や活動の広がりの中で、それほど大規模になっていないのが現状で

す。

### 3-6. スキルと学び

博物館は、教育における大切な役割を担うことは引き続き認識されています。また、その形態は非常にさまざまです。例えば伝統的なやり方ではありますが、学校が博物館を訪問するという、またナショナルカリキュラム、日本の学習指導要領に当たるものですが、これを支援するような教材を用意しておくこと、こういったやり方は非常に伝統的な手法ですけれども、これも継続的に行われています。しかしながら、ここにも議論がありまして、コアスキルと言われるような学力—書く力、読む力、数学や科学の学力が非常に大切な学問的スキルであるのに対して、主に私たちがかわるような文化的な活動で培われる柔軟なスキル、例えば想像力や創造力を発揮することであったり、あるいは共感してみたりといったスキルが挙げられます。このどちらが大切なのかという議論は、イギリスでも起きています。非常にクリエイティブであることが重視されていますが、こうした取り組みに対して博物館がどうかかわっていいのかというのが現在の課題です。

とりわけ創造性、またデジタル社会やデジタルに関連する経済環境がより重要性を高めているからこそ、例えば伝統的な産業博物館が、社会の中でどのような役割を果たせるのか、またそこで持っているコレクションは何に貢献できるのかが今まさに課題となっているわけです。

### 3-7. 創造性とデジタル経済

デジタルエコノミー、また、デジタルな機材、環境といったものが博物館にとっても重要になってきており、デジタル技術を最大限に生かすことが非常に強く求められています。デジタルテクノロジーというのはもはや展示や解説などでは既に取り入れられている、当たり前にあるものと位置づけられるようになってきました。しかし、昨今はマーケティングやコミュニケーションのためのツール、例えばソーシャルメディアの活用などの役割も重視されるようになってきました。

デジタルテクノロジーの可能性を最大限に生かすという意味では、非常に多くの博物館が果敢に取り組んではいるのですが、やはり予算的に厳しいという側面から、余り潤

沢な予算を持ってこれらに取り組んでいないゆえに、ほかのアート団体やビジネス企業などに比べますと随分と後れを取っている、置いてきぼりにされているのが現状です。

### 3-8. コレクションとそれに関する専門知識

これまで私が申し上げてきましたことは、外的な要因や環境の変化に対して博物館がどのように対応してきたかですが、それと同時に、博物館学の発展も見逃してはならないと思います。博物館がより社会に結びつく、あるいは社会のさまざまな課題に関与していくという姿勢が求められる現在、博物館がそれぞれに持っているコレクションがどのような価値があるのか、またどのようにそれを保存し、活用し、解釈し、多くの人々にどうやって届けていくのか、そこがまさに博物館のユニークなところであり、特徴なのだということを考えていかなければなりません。

博物館のコレクション、資料についての議論は継続的に行われております。何を収集すべきなのか、どんな資源をコレクションの保存管理に投入すればよいのか、どんな状況下ならコレクションを手放してもよいのか、そういったことについての議論です。博物館の予算が非常に厳しく削減されていることは、大規模なコレクションを保存していくことに対して大きなプレッシャーになっています。イギリスでは、博物館の財政をサポートするために、いくつかの所蔵品を手放し売ることが行われました。しかし、今のところこれは極め特異なケースにとどまっています。

自館の所蔵品の売却を防ぐという意味では、プロの専門的な基準あるいはスタンダード・ガイダンスといったものが非常に役立ちまして、倫理的に許されないような売買が起きないように、歯止めをかける役割を果たしてくれました。最近の一例として、イギリスの地方政府でエジプトの彫刻を売る決断をしたところがありました。専門家からはそれを止められましたが、実際には資金のためということで売ってしまいました。その後、この博物館は認証資格を失いまして、今後一切、アーツカウンシルもしくはヘリテージ宝くじ基金からも資金を得る権利を奪われたという状況になりました。

また、イギリスの博物館コレクションの特徴ゆえに、常に議論されるのが、コレクションをもととのコミュニテ

イーや元あった国に返してほしいという返還要求の問題があります。これも専門家たちが作成したガイダンスに従って対処していますが、こちらは概ねうまくいっているようです。返還が実際に行われた数は比較的少ないレベルにとどまっていますし、特にそこで何か議論が勃発することも起きておりません。とりわけオーストラリアやニュージーランドに元々あった遺骨の資料が主な返還の対象となりました。

こういったさまざまな実態を踏まえますと、やはりコレクションに関する専門的な知識を持ったいわゆる優秀な専門家、そういった人々の役割がいま一度注目されているのではないかと思います。コレクションの持つ役割は非常に大きいわけで、博物館が他に取り組んでいるまなびやインタープリテーション、さらにマーケティングやファンドレイジングといったものも、もちろん大切ですが、やはりコレクションに関する専門的な知識であり、取り扱いといったものが根幹にあるという認識が必要です。

そのような専門的な知識を持っている人材、いわゆる伝統的な博物館学芸員のニーズがある一方で、より小さな博物館ではもはやそのような人々を雇う余力がないという状況にまで追い込まれています。ではどうしたらいいのかという議論が今起きているわけです。小さな規模の博物館であればあるほど、キュレーターを雇うということが難しくなっています。これを解決する一つのやり方としては、より規模の大きな博物館には複数のキュレーターがいるので、彼らがそれぞれの知識や経験をより小規模な博物館と共有していくことが進められていかなければならないと考えています。

#### 4. 政府の方針と戦略に対する対応

次に、政府の政策とそれに対する戦略的な対応についてお話していきたいと思います。先に述べましたとおり、2011年にアーツカウンシル・イングランドはイングランドにおける博物館の方針と戦略を担う立場を譲渡されました。

アーツカウンシルというものは、「アームズ・レンクス・ボディ (arm's length body)」といいまして、常に政府から一定の距離を置いた機関という立場で存在し続けてきました。

た。政府とはもちろんリンクしていますし、さらにいえば、政府と宝くじ基金から資金を得ているわけなのですが、この腕の長さほどの距離を常に置くというポリシーは1947年、第二次世界大戦後に設立されて以来、ずっと守られてきた姿勢です。アーツカウンシルの役割は、アートを発展させ、人々の啓発を促すこと、そしてそれを資金的にも支えていくことです。そして現在、このアーツカウンシルには博物館と図書館を含むという新たな役割が加えられました。

アーツカウンシルは現在425名のスタッフから成り、イングランド中に9つのオフィスを持っています。

アーツカウンシルでは、現在、10年計画を進めています。そのタイトルは、「全ての人々にすばらしいアートと文化を届けること、達成させること」です。

この10年計画で掲げている5つの目標は、以下のとおりです。

- アート、博物館、図書館において、卓越性は繁栄し尊重されるものであること。
- すべての人々がアート、博物館、図書館を活用する機会を持ち、インスピレーションを受けられるようにすること。
- アート、博物館、図書館は回復力に富み、環境的に持続可能なものであること。
- アート、博物館、図書館が多様なリーダーシップと労働力を保持し、それらの人材が適正なスキルを備えていること。
- すべての子ども、そして若者がアート、博物館、図書館の豊かさを体験する機会を設けていくこと。

今まで私が申し上げましたことがこれらのゴールに含まれている部分もあれば、まだ入っていない、含まれていない部分についても話してきたかと思います。といいますのも今現在、次の新たな10年計画、2020年から2030年にかけて行われるものですが、それを現在作成しておりまして、そちらのほうでは今抱えている、お話ししてきた内容が含まれる予定です。

アーツカウンシルで議論していること、私たちが今掲げている戦略そして挑戦に関連してくるのが、包括的事項「ホリスティックケース (Holistic Case)」と呼んでいるのです。



資金源について申し上げますと、毎年、アーツカウンシル・イングランドは8億5千万英ポンド（1,254億円）を使っております。これは次に挙げる3つの主な項目から成っています。

- ナショナルポートフォリオ (National Portfolio) : 定期的に三、四年周期の助成に申請をしてくる団体に対するの支援です。このリストに約700の組織が上がり、イングランド中にあります。そのサイズもスケールも非常に多様です。
- アートに対する助成金制度: 宝くじ基金の制度で、競争的な原理のもと、芸術団体やアーティストが自分たちのプロジェクトの資金提供を受けるために助成金を申請する仕組みとなっています。
- ストラテジックファンド (Strategic funds) : 戦略的な資金。明らかに戦略的な課題として上がっているものに対して、そのターゲットに向けたプロジェクトに対する資金です。例えば最近の例では、リーダーシップスキルを高めるためのプログラム、ファンドレイジングを支援するためのもの、アートとのかかわりが非常に低い地域に対しての支援が、このストラテジックファンドから出されました。

実は今年まで博物館に対する予算には別枠が設けられていまして、年間約5千万英ポンド（74億円）の予算が確保されてきました。しかし、来年以降は今述べましたこの3つの大きな予算の助成プログラムに博物館も完全に移していく、含めていくように変えていきますので、結果として博物館も先ほど申し上げました定期的に助成を受けている組織、約700ある組織のうちの一つになっていくことができますし、ほかにも宝くじ基金やストラテジックファンドのほうからも資金を得ることが可能になります。

私たちの新しい助成金に常に応募してくる常連団体のリストの中には、202の博物館が含まれると見ておりまして、この202の博物館を57のパートナーシップもしくはコンソーシアムに分けて資金提供をしていく予定です。

私たちがこの統合によって期待している変化は、博物館がより多くのアーティストや芸術団体と共同してさまざまなプロジェクトに取り組んでいくことです。もちろん既にこういったことは行われてはいますが、我々としてはもっ

とそれを深め、さらにエキサイティングな事例をたくさん生み出してほしいと願っています。

これらの新しい変化に伴いまして、我々アーツカウンシルとしては、国立博物館のネットワークをきちんとつくっていきたくて考えていまして、それらをサポートするプログラムに資金提供しています。このネットワークを支える予算として、毎年3百万英ポンド（44億円）ほどを想定していますが、これにより専門的なスタッフがいない多くの小規模な認定博物館あるいはこれから認証を受けたいと考えている博物館専門スタッフのネットワークを提供することを可能にしたいと考えています。

アーツカウンシルはDCMS、イギリスの文化庁に当たる組織にかわり、すべての博物館に関連する政策的な責任をとる組織になっています。昨年、アーツカウンシルの機能に関する見直しが行われ、非常に支援がうまくいっているという評価を受けましたが、よりそのレベルを高め、早く博物館間にコンソーシアムを築きそこに取り込んでいくことを早く進めていくべきだという提言を受けました。

このようにアーツカウンシル・イングランドでは、これまでやってきたアートやアート団体とのかかわり方に博物館も取り込んでいく方策をとってきたわけですが、我々としても博物館だからこそできる、博物館にしかできない活動といったものが依然として存在することを認識していますし、それについても継続的に支援していきたくて考えております。

我々が導入している認証基準は、博物館界においてどう実践していくべきかを判断するときの共有の指標を示してくれるという意味で、非常に重要な役割を果たしているといえます。今現在、この認証基準についても見直しが行われています。もちろんこのような基準を設けるということは非常に官僚的になってしまう、あるいは複雑性を増してしまうリスクもあるわけですが、それらを見直すことによって変化に富んだ環境に我々も合わせて対応していかなければならないのではないかと思います。しかしながら私は、この認証制度がイギリスの博物館を非常に強い状態に保つために重要な役割を果たしていると感じています。

また、私たちは指定スキーム (Designation Scheme) という文化財の指定制度というものの持つ意味の重要性も認識し

ております。これは国立博物館に含まれていない非常に全英的な価値のある文化財、文化コレクションといったものを登録していくといった制度です。これはイギリスの博物館の成り立ちにも深く関係しているわけですが、非常に大切なコレクションが大学に所蔵されている実態があります。かつては、そういった博物館にはない、しかしながら非常に価値のある登録コレクションを守るための資金源が別に確保されていましたが、それが現在なくなっているため、今後はどのように維持されていくのかはまだ見えない状況です。

最後に、アーツカウンシルはこれからも政府にかわって文化財に関わるさまざまな助成支援をしていきたいと考えています。この中には、政府が唱えています補償制度、補償助成といったものも含まれます。これはつまり、博物館資料を貸借する際に掛けられる保険料を肩代わりするというものです。年間何百万ポンド（何十億円）もの助成を行わない、これにより博物館自体にかかる保険料の負担が軽減されるので、かなりの予算を節約することができ、資料の貸借がイギリス英国内だけでなく国際的にも拡充する効果が期待できます。

また、私たちは公的なコレクションに寄贈を行なった人々に対するの税制優遇策をさらに進めていこうと考えています。また、遺物が輸出される際に許可するかしらないかという認可の枠組みも考えていく予定です。

## 5. おわりに

イギリスには博物館の非常に優れた実践事例がたくさんありますが、これらのすばらしさを物語ってくれるのは、地域の非常に小さな博物館から大規模な国立館まで、そのすべての実践から成り立っているということです。

恐らく、イングランドの国立博物館がうまくいっていないという人はほとんどいないと思います。確かに彼らも問題は抱えています。それは余りにも多くの来館者が集まり過ぎる、来過ぎていくという問題ですが、国立博物館についていえば、非常にすばらしい建物とコレクションを持っています。そして、それらをうまく維持管理しています。また、プログラムについても展覧会についても優れたレベ

ルのものを常に展開しています。また、研究面や国際的な活動でもうまくいっています。このことは、イギリスの経済、そして自分たちの誇りに大いに貢献していると思います。これは政府が比較的に強く資金面でサポートしていること他に、非常に良いリーダーシップがとられているということ、さらに収入源の多角化に成功し、強いブランド力を持っているということ、これらが要因と考えられます。また同時に、政府はその運営の中身については干渉しないという姿勢を見せています。これも大きな成功要因になっているのではないのでしょうか。

今申しましたような、非常に成功している、うまくいっているという流れは、大学博物館においても同じことが言えます。また、ほとんどの独立系博物館もうまくいっていると思います。つまり、資金源が非常に多角化しており、その上に良い運営がなされているということです。ところが、問題を抱えている博物館というのがあります。地方行政が担っている博物館です。これらの博物館は、やはり資金源に非常に困っている、枯渇しているということ、それゆえに運営もあまりうまくいっておらず、さらに地方行政の官僚機構の弊害を受けてしまっているのです。

実践的なレベルで申し上げますと、博物館をアーツカウンシルという母体に全面的に移管し統合するプロセスが現在進められています。私自身は、他のアート団体やさまざまなアート関連の組織がこの移行プロセスについて非常にうまく適応していたことを知っておりますので、博物館についても特に大きな問題はないのではないかと考えております。また、非常に前向きな効果としましては、地方の行政担当者ですとか博物館の関係者と話した際に、現在のようにアートと博物館と図書館というものを区別して考える必要がなく、ひとまとまりの文化的な助成先として話を持っていけることです。しかしながら、この移管・統合のプロセスというのは非常に時間がかかるであろうと考えています。特に博物館に関してはそれぞれ独自の建物やコレクションを持っていて、これはアート組織とまた異なった特徴を持っていますし、博物館ならではの特色あるサービスを今後も引き続き提供していく必要があるからです。アーツカウンシルの向こう2年にわたる優先事項のひとつは、この博物館の本格的な取り込みになります。

戦略的なレベルで良質なガバナンスや持続可能かつ弾力的なビジネスモデルから離れたところで申し上げますと、多様性をいかに博物館で実現していくかということに尽きます。博物館というものが人々の、イギリス社会の人口動態を反映するような構成になっているのか、活動となっているのか、より多くの人々にバリアを設けることなく関わってもらうような活動体となっているのか、そういうところが今、注目されているわけです。

この考え方は、コレクションに対しても影響を及ぼします。私たちは何を収集するのか、それをなぜ収集すると判断したのか、どのようにそれらを維持し、また適切に扱っていくのかといったことが問われています。さきにも述べましたが、イギリスの博物館のコレクションは非常に多様性に富んでいます。ゆえにこれらの解釈をする際には、なぜこれらが集められたのか、これまでどのように扱われてきたのかといったことを歴史的な視点で問い直し、組み直して現代社会の多様性のなかでコレクションを再解釈していくプロセスが必要です。

このような状況に置かれつつも、たくさんの挑戦に私たちは向き合わなければなりません。それは、広く社会に目を向ければブレグジットや、予算削減の問題も依然としてありますし、多様性の欠如についてもそうです。しかしながら、イギリスの博物館セクターの先行きは、良いものではないかと私は考えております。なぜなら、これから向き合わなければならない課題というのは、決して克服できないものではないからです。

この公演を準備しながら私が考えましたことは、日本とイギリスは非常に多くの類似点があるのと同時に、多くの違いもあるのではないかということです。私は今回、日本に滞在している間に、日本の博物館がどのような現状にあるのか、どう機能しているのかといったことについて学びたいと考えております。今回の私の講演が、日本の博物館界の皆様がそれぞれの機関において今後の発展を考えていく上で、何かヒントとなれば大変嬉しく思います。ご清聴ありがとうございました。

(訳：井上由佳 | 文教大学国際学部国際観光学科准教授)