みんぱくリポジトリ
国立民族学博物館学術情報リポジトリ National Museum of Ethnolo

民博の舞台裏で：
展示にまつわる人びととその業務上の裁量

メタデータ	言語: Japanese 出版者: 公開日: 2015-10-26 キーワード (Ja): キーワード (En): 作成者: 太田, 心平 メールアドレス: 所属:
URL	http://hdl.handle.net/10502/5800

評論 展望

民博の舞台裏で
──展示にまつわる人びととその業務上の裁量

文・写真 太田心平 おおた しんぺい

国立民族学博物館民族社会研究部民族社会研究部准教授。社会文化人類学・北東アジア研究専攻。韓国・朝鮮を主な研究地域とし、知識人層の文化について幅広く研究してきた。近年は、それを支える中間層の活動にも着目するとともに、韓国・朝鮮展示をおこなう博物館の組織行動にも研究の幅を広げている。

博物館という場

博物館は展示をおこない、展示された内容を味わう場である。よって、博物館に関する研究の多くが、収集のあり方と、展示の概念や手法や成果を吟味する内容であっても、当然のことだろう。また、所蔵する標本資料の収集、保存、管理について論じることも、博物館に関する研究として欠かせない。あるいは、博物館の内外の活動をどう結びつけるか、つまり社会連携のあり方を考えるという研究も重要だ。

だが、こうした研究で見落とされがちなのが、博物館の職員である。職員にとって博物館とは、展示や所蔵や社会連携がどうであるかという議論以前に、職場であり、日常生活の場なのである。そこには、慣わしのようにくり返されるルーティンがあり、過去の出来事によって構築されてきた独自の社会秩序もあり、博物館ならではの組織行動（organization behavior）の様式がある。いわば、博物館はひとつの小さな社会で、文化の器でもあるのだ。

筆者は、いくつかの博物館を研究事例として、韓国・朝鮮の文化展示を組み上げる人びとが、どんな職場社会を構築し、どのような企業文化の影響を受けているのかを精査しようとしている。なかでも、学術的な部分を担当しない人びとが、どういう立場で、どのような組織行動の型をみせるのかに関心を寄せている。そんな研究に筆者を駆り立てたものは、民博（国立民族学博物館）という博物館に身を置いているうちに、数知れず思い知らされてきたいくつかの事実だ。職員らが各自の裁量でおこなっていることは、展示をはじめとした博物館の諸活動に、無視できないほど寄与しているという事実である。

ここでは、民博のなかでも展示の準備運営に関わる業務を担当する部署を紹介する。たんなる民博の舞台裏の紹介として読んでいただいても構わない。ただ、「博物館の人びと」の業務上の裁量について、あるいは、これまで着目されることがなかった展示活動のアクター（行為者）について、考える契機になればとも願う。

情報企画課

民博には、収蔵庫の入口のすぐ横に情報企画課という部署がある。「情報」と名が付いているのは、モノも情報を伝える媒体であるという民博の長年の考え方によるもので、この部署がおこなっているのは、他ならぬ標本資料の受け入れ、保存と修復、管理と運用、そして展示にまつわる業務の数々である。民博のなかでは、略して「情企（じょうき）」と呼ばれている。

そこで働いている人びとを分類すると、1名の課長（時によって、さらに1名の補佐）、数名の事務職員、数名の専門職員、約15～20名の契約職員、そして外部組織からの出向者と短期採用のアルバイトに分かれる。業務内容の面からは、「標本係」と「展示係」に分かれている。このうち標本係は、標本資料の貸出や外部者による利用に関わる手続や実務、および標本資料の目録作成や資産登録を担当する。展示係は、民博内の展示と、民博も関わって開催する外部の展示について、事務的な作業をおこなうことで、それらの展示の構築をサポートしている。

事務職員たち

このうち、事務職員というのは、大阪大学など他の研究機関との交流人事によって数年間だけ民博に在籍する職員とはことなり、民博自身が採用した常勤の職員たちだ。こうした職員は、民博内では「プロパー職員」と呼ばれる。彼／彼女らの主たる仕事内容は、この部署が関係する仕事の事務的な部分である。つまり、書類を作り、仕事を振り分け、段取りを組み、また集約するこ

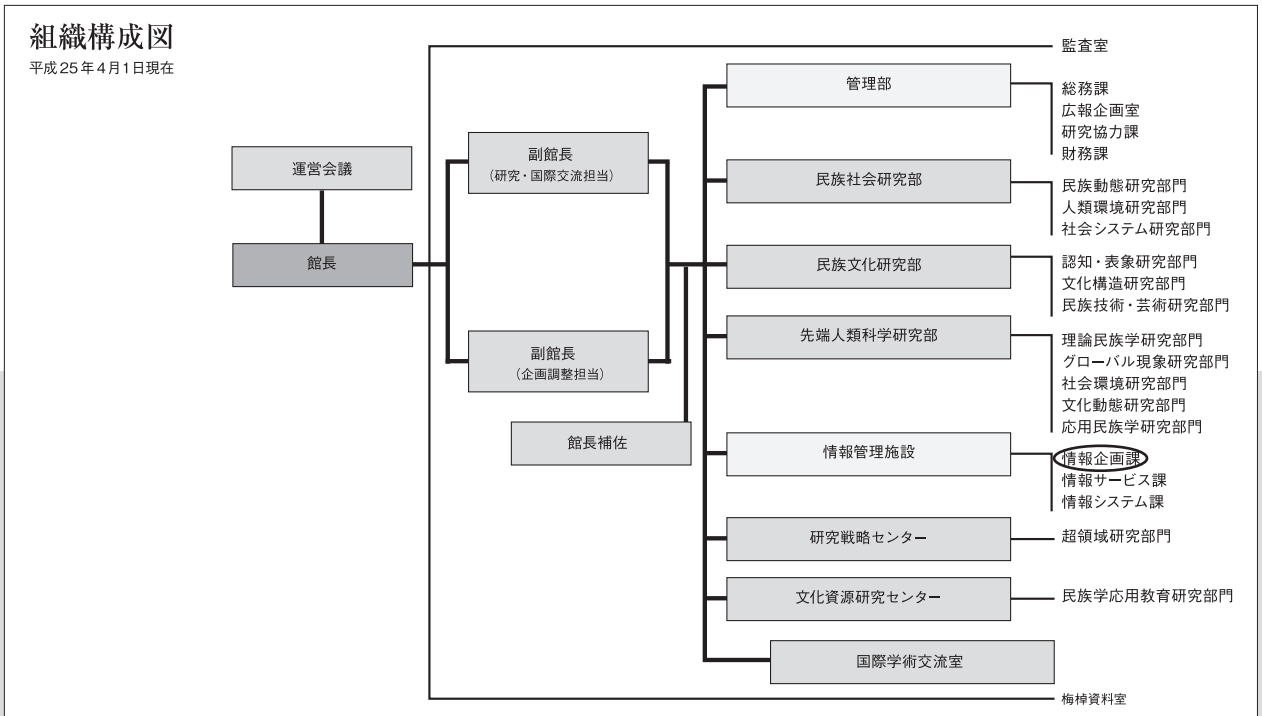


図１　民博の組織構成図（『要覧』2013 の p.5 にある「組織構成図」をもとに作成）。

と。あるいは、教員をふくむ民博内のその他の人びとや、展示施工業者などの外部組織と、情報企画課の人びととを連関させる仕事だといってよかろう。

現行の状況下において彼／彼女らは、数年間に一度のペースで民博内の他の部署に異動するため、現在、情報企画課で働いている事務職員たちも、数年前には総務課や研究協力課といった、管理部か情報管理施設の別の部署に配属されていた（図１参照）。

「展示に関わるといっても、図面も読めないところからスタートするし、マニュアルがあるわけではないので……」

だから彼／彼女らは、前任者や同僚によく相談する。

専門的な問題に関わることについては、専門職員や教員とコミュニケーションをとる。ただ、誰にどう相談するかは、自分で判断するという。

「私の場合は、たとえば○○先生に（相談事を）もっていくときには、答えを用意してからいって、『これでいいですか？』ってたずねていますね」

こうしたことは、たんに事務作業といえる範疇に留まるものではない。標本資料の展示方法、演示具をどう選ぶか、キャプションの文章の細部などにも影響をおよぼすからだ。たとえば、「これはこう置いた方が分かりやすいと思うんですけど、どうですか？」、「この演示具（標本資料以外に展示を演出するうえで置かれるもの）、観覧者に危険でないように、サイズを変えてもらいますね」、「ここをこう書き換えては駄目ですか？」といった具合だ。そんな博物館の表舞台に具現することにも、彼／彼女らの裁量は活かされているのである。

「私たちの意見はぜんぜん専門的じゃないですけど、（中略）見る側の立場に近い、一般人の声として、参考にしていただきたいですね」

専門職員たち

専門職員たちも、民博に採用された常勤の職員である。

彼らは、他の博物館から異動してくるごく一部の人をのぞき、もともと、1974 年の創設以前、準備室のころから学生としてアルバイトをしているうちに、契約職員となり、常勤職員となった人や、民博創設後に採用された人びとである。よって、より長期的に情報企画課の仕事にたずさわっており、収蔵庫のなかに何がどう配置されているかといった知識にも、過去におこなわれた業務の実例やノウハウにも明るい。

特に専門職員の指示が期待されることは、広い視野での仕事の「段取り」、つまり状況に合わせた作業順番であり、それこそは長年のくり返しで感覚的に彼らの頭のなかに蓄積されたものだといえる。いや、むしろ彼らの

頭のなかにしか、そういったものはないといっても過言ではない。

「まあ、そのとき、そのとき、やってきたことを、なんとなーく覚えているって、それだけのことですよ」

彼らは、欧米の博物館の場合であれば、コレクション・マネージャーや、チーフ・アーキビストといった役割を担う人びとに近い。博物館という組織にとっては、なくてはならない人びとだろう。だが、そんな彼らも、近年、定年退職の年齢をむかえている。なかには、退職しても再任用職員として勤務し、同じ役割を担いつづける人もいるが、それにも限界がある。彼らの能力をどう受け継いでいくかは、民博が直面している重要な課題のひとつだといえる。

この解決策の一部として、彼らの役割に近い役割の人材が新規にプロパー職員として採用されはじめてもいる。もとの専門職員らと同じく、非常勤職員や外部の関連組織の職員として、長く博物館の仕事に関わってきた人たちのなかから、新たに常勤職員として雇用された人物だ。その新任専門職員は、事務職員と垣根のない仕事をしながらも、休憩の時間の雑談などをとおして、ベテランの専門職員から仕事のノウハウを学んでいる。

日本企業の特徴として社会一般でいわれてきたことに、上司と部下との職能的師弟関係にもとづく就業後トレーニングという人材育成の方法がある。民博の専門職員の専門性は、就業前に教育機関で磨かれたものというより、正規採用の前にある程度が育まれ、かつ就業後に人間関係をとおして確立されていくものだといえるだろう。

民博学芸員三位一体説

では、新任の専門職員は、どんなノウハウを学んでいるのだろうか。

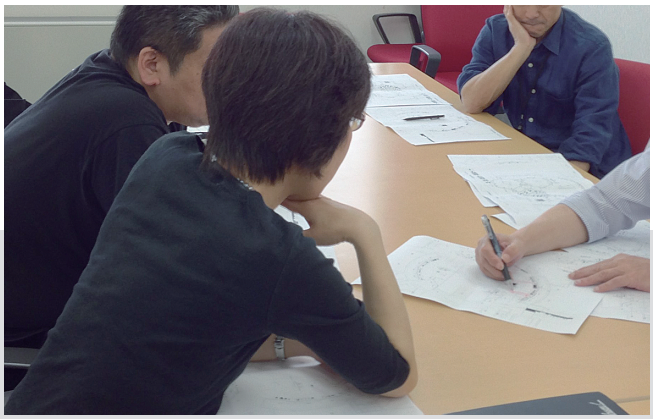
「よくいわれるのは、『先生方（教員たち）と、とにかく会って話せ』ってことです。（中略）それに尽きます」

情報企画課が他の部署と違う点として、研究部の教員たちと一緒にしなければならない仕事の量が多いということが挙げられる。これについては、ある事務職員も、他の部署から異動して来たあと、「教員との距離が近くてビックリした」といっているほどだ。研究協力課や財務課や総務課など、他の部署で働いている人びとに、教員と触れ合う機会がないわけではない。ただ、たしかに情報企画課の職員たちは、教員と協働しなければならない理由がある。

民博は、学芸員がいないという点で、博物館としてはきわめて特殊な組織だ。かつ、普通の博物館の学芸員の仕事を、民博の教員がすべてしているかというと、明らかに

情報企画課。

懸案の事項への回答を教員に求める事務職員（手前）。


展示の準備会議で、議論を整理し、記録をとる専門職員（左奥）。

違う。学芸員がいる一般的な博物館が博物館法その他により設立されているのに対し、民博は国立大学法人法を根拠法としている高等研究機関である。よって、民博の教員たちは、大学の教員と同じく、研究や教育による社会貢献を本分とし、組織の運営にも労働時間の多くを割いている。展示は、民博の教員たちがみずからの研究成果を表現する方法のひとつだが、研究成果を表現する方法は、その他にも多々ある。学術文書の公刊や学術会議での発表、そして民博が組織をあげて取り組んでいる機関研究への参加や、大学共同機関として推進する事業の中核をなす共同研究への寄与をはじめ、挙げはじめるとキリがないようにまで思われる。つまり、民博の教員の仕事は、一部で学芸員の仕事と重なるところこそあれ、合致するものではない。学芸員の仕事をすべて包括して働いていたのでは、民博の教員たちの労働環境があまりにも劣悪になりすぎてしまうといえよう。

では、学芸員の仕事は誰がしているのだろうか。ある事務職員の認識によれば、教員、専門職員、事務職員が三位一体となって、その仕事をしているという。教員として当事者である筆者も、これには納得させられた。

余所では同一の職員がこなしている仕事を、複数の職員で協力しておこなっていかなければならないのならば、その人びとのあいだのコミュニケーションは密でなければならない。そういった理由があり、情報企画課の職員たちと教員たちとは、距離が近くなければならないのである。どちらが上か下かというのではなく、この文章でも書いてきたとおり仕事の領分が違うのだが、そうした横並びの三者が三位一体となって、民博ではやっと博物館としての側面が可能となっている。

契約職員たち

他方、情報企画課では、いくつかの契約形態で、非常勤の職員たちも働いている。3年契約の事務補佐員、アルバイト、そして保存の専門技術をもつ外部組織から出向して来て働いている人などは、本稿の最後で述べるように、けっして小さな存在ではない。彼／彼女らは、例の三位一体をしっかりとサポートしてくれている、陰の立役者たちなのである。

もっとも数が多い3年契約の事務補佐員たちは、どういう経緯で情報企画課に配属されるのだろうか。その他の部署で働く事務補佐員と違っている点は、博物館学芸員の資格を有していることが望ましいという基準で募集され、実際、働いている者のほとんどが、その資格をもっているということである。

> 「私は、展示の企画立案とかも出来たらなと思っていたんですよ。（中略）（契約が終わったら、）次は他の博物館か美術館で（企画もしながら）働いてみたいですね。（中略）私、学芸員、目指していて」

実際に、彼女のように、情報企画課で契約職員やアルバイトをしていた人のなかには、その後に別の博物館や美術館の学芸員になった人びともいる。他方で、学芸員ではなく、大学院への進学をへて、大学教員になった人も何人もいる。

> 「演示の立ち会いや資料の点検、収蔵庫の清掃など様ざま

展示をどう配置するか教員とともに考える事務職員と契約職員。

な仕事がありますが、自分で工夫してこなすお仕事だってありますし、(「段取り」などの）勉強にもなりますね」

あの感覚が忘れられない

他の契約職員もいう。標本資料を他の博物館などへ貸し出す業務を担当している職員だ。

「個人的なことかもしれないのですけど、(相手先の）学芸員さんとやりとりをして、(中略）保存の先生とかに展示の方法とかを聞いて、その資料が貸し出されて、搬出されていったときには、達成感を感じます」

別の契約職員は、「演示をしている過程をみるのが楽しい」し、「展示が開幕したときには、遣り甲斐に浸れる」ともいう。

この点も、民博の職員のなかで、情報企画課の職員たちに特徴的な点だという。他の部署の仕事も、もちろん作業と達成のくり返しだが、それは、情報企画課における展示の開幕時や閉幕時の場合ほどメリハリが利いたものではなく、「盛り上がりに欠ける」という。事務職員からも、「展示が形になったら、『おっしゃー！』と思う」とか、「いちばん嬉しかったのが、特展（特別展）が終わって、会場が空っぽになって、搬出のトラックを見送ったとき」という声がきかれる。

こうした達成感と、職員みずからが仕事のカイゼンを自己の裁量で探りながら働いているという状況は、けっして無関係でないだろう。

ところが、日本企業の特徴としてよく指摘される（下からの）カイゼンというものが、情報企画課で十全に成り立っているとはいいがたい。労働内容と職場環境の問題点を話し合い、部署単位で組織的にシステムを動かしていくというカイゼンの手続きを、情報企画課は実は踏んでいない。

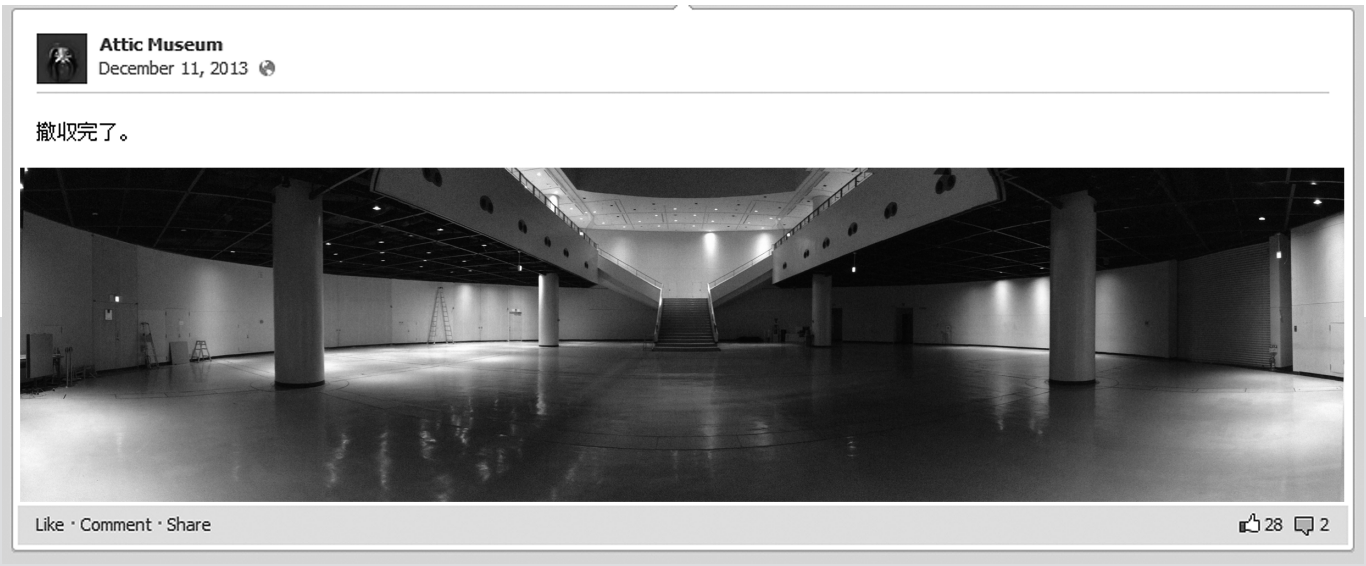
だが、これもすでに触れたとおり、ひとりの裁量で任される仕事があるということや、間接的ながら展示の出来に自分の裁量を活かせる場合があるということは、達成感をさらに高揚させる。だから、「遣り甲斐」がある仕事ということになるのだろう。

人類学博物館を民族誌する

今回は民博の情報企画課に関する内容、しかも紙幅の都合でその一部分の人びとだけにしか言及できなかった。ただ、こうした労働現場としての博物館の記述的な考察は、その他の労働現場の民族誌とも共鳴し、研究主題として広がっていくように思われる。

たとえば、ここで焦点をあてた個人の裁量という問題は、労働現場の規律と表裏一体にある、そして労働現場になくてはならない「グレーゾーン」の活用行為を想起させる。「グレーゾーン」に属する作業においては、各職員の権限が無視されたり、むしろ越権的な行動すら当然視されたり必要とされたりする。これらは、労働現場の規律を乱したり、組織内のアイデンティティを曖昧にしてしまうものとして考えられがちであるが、実は逆に規律

展示施工業者が標本資料を把握する場に立ち会う事務職員と契約職員。



民博のある特別展の SNS サイトに掲載された、会場の撤去が終わった後の写真。
達成感（と、長らく尽力してきた仕事が終わってしまったという喪失感）に満ちている。

を維持したり、アイデンティティをはっきりさせるためプラスにはたらいているとも考えられる（Anteby 2008）。

あるいは、専門性を求められる人と、求められない人が、しかも多様なバックグラウンドをもちながら混じり合い、展示すべき「真正な文化」をともに創りあげていくということは、「文化の監査」の実例としても着目に値するだろう。ある地域の「真正な文化」がどういうものであるか、お墨付きを与えるのは、ふつう文化人類学者をはじめとする専門家の仕事だとされる。しかし、実際の過程では、専門家以外の人びとの考え方が、専門家の判断に少なからず反映されている（Strathern ed. 2000）。

この文章であつかった裁量という問題は、まさにその点をいいたいがためであった。博物館で展示される「真正な文化」には、文化を表象することを専門としていない人たちの裁量も、少なからず働いているのである。学芸員たちが活躍する一般的な博物館の場合でも、学芸員以外が展示に無関係かというとそうではないため、こうしたことは民博だけが例外ということもないだろう。

筆者には、みずからの労働現場の一角にある情報企画課が、世界にむかって探求するスタートラインとなり、人類学博物館を民族誌的に記述していく（民族誌する）ことの入り口にみえている。こうして筆者は、世界の複数の博物館で、バックヤードにある労働現場をフィールドワークするという作業に着手することとなった。この研究では、ここでとりあげたような就労後トレーニングや職能的師弟関係、カイゼンという日本の企業的な博物館運営のスタイルが、海外の博物館ではどう置き換えられているのかという視座、つまり比較文化論も重要な切り口となる見込みである。科学研究費補助金（若手研究（B））「博物館展示の再編過程の国際比較による『真正な文化』の生成メカニズムの解明」（課題番号：25871066）のはじまりである。

もちろん、本稿であつかったようなうまくいっている側面だけではなく、その背後にある諸問題を文字どおり問題として提起し、考えていくことも、忘れてはならない。そして、民博のような特殊な博物館だけではなく、議論を敷衍していくことも不可欠だ。いくら、研究の入口が本稿のような視座から始まっていてもである。

企業で働く人びとは、書店に数知れずならぶビジネス書を読むことで、日常の業務に関わるノウハウや、個々人が直面する人間関係等の職場問題に対処しようとする。しかし、博物館という一種独特な職場環境に、そうしたビジネス書がそのまま役立つかというと、けっしてそうではないように思われる。願わくば、ここからはじまる研究が、たんに文化表象における隠れたアクター（非専門職の裁量）について明らかにするだけではなく、博物館で働く人びとにとっての、何らかの参考になるものを生み出していくことになればと思う。

参考文献

Anteby, Michel 2008 *Moral Gray Zones: Side Productions, Identity, and Regulation in an Aeronautic Plant*. Princeton University Press.

Strathern, Marilyn ed. 2000 *Audit Cultures: Anthropological Studies in Accountability,Ethics and the Academy*. Routledge.