

【コラム】

美術館のミッション・ステートメント

渡川 智子

Mission Statement of Museum

WATARIKAWA, Tomoko

美術館のミッション〈使命〉とは一体何だろうか？ 現在美術館は、資金の不足、次世代教育への貢献、地域社会との調和、アートの変貌、グローバル化・情報化など、あらゆる課題に直面している。このような様々な課題に呼応しながら、美術館を存続させるだけではなく、更なる発展・変貌を目指していくためには、その館が有するコレクション、歴史、都市の規模、交通の利便性など、あらゆるリソースを用いた、独自のミッションを打ち出し、活動を行うことが重要になってくると思われる。果たして美術館は活動にあたって、どのようなミッションを掲げているのだろうか。美術館のミッション・ステートメントについて少し考えてみたい。

ミッション・ステートメントとは何か？

それを行うにあたり、まずはミッション・ステートメントとは何か、ということから考えていこうと思う。上田（2009）によれば、企業経営において企業がそのミッションを明らかにし、「ミッション・ステートメント」を組織の内外に公開することは、現在一般に行われているという¹。全米の企業 50 社のミッション・ステートメントを調査したパトリシア・ジョーンズとラリー・カハナーはミッション・ステートメントについて、「運営面、倫理面、財政面など、企業活動のあらゆる面における道標となるものであり、企業の目標、ビジョン、姿勢、社風、戦略などを端的に表現した宣言文」²であると述べている。彼らはこの調査をとおして、「明確なミッション・ステートメントを掲げ、それを真に実行している会社は、いずれもそれぞれの分野ですばらしい業績を残している」ことを明らかにしている。またミッションを掲げることは、企業経営だけでなく、あらゆる組織運営にとっても非常に重要な要素である。ピーター・F・ドラッカーは『非営利組織の経営一原理と実践』のなかで、非営利機関は「人と社会の変革」を目的としており、「いかなる使命を非営利機関は果たしうるか、いかなる使命は果たしえないか、そして、その使命をどのように定めるのか」³という問題を、まず取り上げなければならないと述べている。つまりミッション・ステートメントは、組織の存在意義を簡潔に表明した、組織の運営にとっての重要な指針であると言えるだろう。

美術館とミッション

フィリップ・コトラーとニール・コトラー（2006）がその著書において、「ミュージアムは、その歴史のなかで長期にわたり、自らの使命を明確にしたり伝えたりしたりする必要がなかった。ミュージアムのリーダーは、自組織の伝統的役割やその貢献に自信をもっていた。かれらは、自らの重要な責務はコレクションの収集、研究、保護—実施している組織は他にほとんど存在しない仕事—であると考えていた。」⁴と述べているように、美術館はこれまで、自らの使命を社会に明文化する必要性に迫られてはいなかった。しかし、経済効率の問題や制度の変化、館数の増加など様々な課題に直面している現在、美術館は自らの使命を問い直す必要に迫られており⁵、使命やミッション・ステートメントは、より重要な意味をもつようになってきている。日本博物館協会が発行した『使命・計画作成の手引き』（2004）には、博物館が使命を明らかにする意義として、①社会の理解を得られる、②博物館活動の拠り所となる、③博物館を評価するための指標が得やすい、という3点が示されている⁷。また同書には、各館が使命を作成するにあたっての要件も示されており、①独自の存在理由、②現代の社会で求められていること、③実用性、④わかりやすい言葉の4点が挙げられている⁸。さらに使命書（ミッション・ステートメント）づくりのポイントとしては、読み手を意識すること、簡潔であること、そして盛り込む内容として、何のために存在しているのか（目的）／どのような意義があるのか（存在意義・価値）／何を達成したいのか（目標）／どのような活動をするのか（機能）／誰のためにするのか（利用者・利害関係者）、を入れることが望ましいとしている⁹。また、財団法人地域創造が発行した『「公立美術館の公益性に関する指針」についての調査研究』（2010年）には、美術館の基本的な使命（ミッションステートメント）について、

美術館の基本的な使命は、選び抜かれた作品を集め、長く安全に保管することで、多くの人びとに作品鑑賞の機会を提供し、多様な文化、歴史、感性があることを知らせることにあります。

また、社会に新しい価値観を示し、活力を与え、社会の創造性を高める拠点となることが求められます¹⁰。

と示されている。そしてこの基本的な使命が参照されつつ、「それぞれの美術館独自の使命を作成することが期待されます。」と述べられている。

それでは、一般の美術館は実際にどのようなミッションを掲げているのだろうか？ ミッション・ステートメントは美術館にとって、その美術館がどのような館で、何を行うのか、それはなぜかという、館の存在意義を簡潔に定義した、その館独自のものである。今回筆者は、美術館が実際にどのようなミッションを掲げ、どのように公開しているかの一端を探るべく、ミッション・ステートメントのウェブサイト調査を行った。

ミッション・ステートメントのウェブサイト調査

調査にあたり、日本、アメリカ、イギリスの3カ国における年間来館者数上位3館の主要美術館（表1）を対象とし、ミッション・ステートメントの収集を行った。今回の調査

はウェブサイトのに的を絞った。それは、美術館に訪れたことが無い人など、誰でもがどこからでも閲覧が容易であるという特徴を持つためであり、訪れたことが無い人にとっては、そこに書かれていることが美術館情報の全てでもあるため、公式ウェブサイト上で公開している言明のみを取り扱うこととした。ミッション・ステートメントを“館の存在意義を表した使命、方針、理念”に相当する記述として捉え、各館のウェブサイトで公開している館の使命・方針・理念などが掲げられている箇所を見つけ、筆者の判断で抽出するという方法で調査を開始した。なお、今回対象とする“美術館”は、歴史・芸術に関する資料を扱う博物館のことを指すものとした。

このような調査の結果、対象となった全ての館が、公式ウェブサイトにミッション・ステートメントを公開していた。¹¹ミッションに相当する文章をどのような見出しで掲げているかは（表 2）にまとめた。見出しには、日本とイギリスでは「活動方針」「館の概要」「美術館コンセプト」（日本）、「Statements」「Tate's Mission」「The Gallery nationwide」（イギリス）などと、各館によって様々な呼称が用いられていた。一方アメリカでは、3 館すべてが「Mission Statement」という言葉を用いており、「ミッション・ステートメント」という呼称が、美術館において一般的に用いられていることがわかる。また、ウェブサイトのトップページからミッション・ステートメント部分に到達するまでの手順（ルート）は大きく 2 つに分かれた。トップページから館を紹介する項目（「館について／About us」など）へ進み、さらにそこからミッション・ステートメントに到達できる館が 7 館あり、その他 2 館は、来館案内の項目（「ご利用案内／Plan a Visit」）からミッション・ステートメントに到達できた。ミッション・ステートメントを館の存在意義を表す文章と捉えるならば、来館案内の項目に位置づけるよりも、館を紹介する項目に位置づけた方が、その働きがより明確になるのではないかと考えられる。

次に、具体的にどのような内容が記されているかを検証するため、その美術館が「どのような館であるか」「何を行うのか」「なぜか」という 3 つのカテゴリーを用いて、各ミッション・ステートメントの内容分類を行ってみた（表 3 参照）。この分類からは、対象となった多くの館のミッション・ステートメントに、どのような美術館であるか、何を行うのか、それは何のため、誰のためなのかといった、美術館の存在意義を表すための明確な言及がなされていることがわかる。

また、美術館の基本的な機能とされる、資料の収集・保存・研究・展示・教育といった項目の記述が多くみられる一方で、「世界の『現在（いま）』とともに生きる美術館」「まちに生き、市民とつくる、参画交流型の美術館」「インターカルチュラルな視点に立って問いかける」（金沢 21 世紀美術館）、「最高水準の美術館として存在する」「他に類のない」（ニューヨーク近代美術館）、「私たちが行う全てのことは、館のミッションを支える」（テート・モダン）など、その館が“なぜ、どのように存在するのか”ということ、独自の表現を用いて明確に示している館も多い。特に金沢 21 世紀美術館については、「〇〇のために」という活動ではなく、「〇〇とともに」という双方向の活動と変容を目指している点が非常に特徴的である。また同館は、他の対象館が全て大都市に位置しているのに対して、地方都市に位置する美術館である。それにもかかわらず、日本の美術館来館者数の 3 位に位置するほど多くの来館者を集めているのは、独自性のある明確なミッションに基づいた活動が、広く評価された結果と言えるかもしれない。

存在意義を問うこと

その美術館がなぜ存在するのか？ 明確なミッションは、館の存在意義を問うことによって生まれる。現代社会のなかで美術館が存続・発展していくためには、社会の状況に呼応しながら常に館の存在意義を問うこと、その館独自のミッションを掲げ、それを指針として活動を行っていくことが重要となる。今回、ウェブサイト公開された美術館のミッション・ステートメントの検証を通して、館のアイデンティティともいえるミッション・ステートメントには、館の個性や有り様が現れてくることが明らかになった。また、ウェブサイト上に公開された美術館のミッション・ステートメントは、「我々はこのような美術館です」ということを表す、美術館の自己紹介でもある。ミッションの中身や見せ方次第で、その館に対する印象は大きく変わる可能性もあるのだ。ウェブサイト上のミッション・ステートメントの内容に興味を抱き、その美術館に来館する人もいるかもしれない。

最後に、今回行った調査は非常に限定的かつ恣意的なものであり、ここから見えたことは美術館存在のほんの側面にすぎない。しかし、美術館だけでない博物館の種類や館の規模、設立・運営主体別など、あらゆる指標を基にした比較・検証や活動の評価を行うなど、ミッション・ステートメントをあらゆる角度から読み深めることで、様々な知見が得られそうだということも確かに感じた。ミッション・ステートメントからみえてくる様々な知見に注目しながら、今後も美術館の存在と変容について考える必要がある。

【参考 URL】

国立新美術館 <http://www.nact.jp/>

東京国立博物館 <http://www.tnm.jp/>

金沢 21 世紀美術館 <http://www.kanazawa21.jp/>

メトロポリタン美術館 <http://www.metmuseum.org/>

ナショナル・ギャラリー・オブ・アート <http://www.nga.gov/home.htm>

ニューヨーク近代美術館 <http://www.moma.org/>

大英博物館 <http://www.britishmuseum.org/>

ナショナル・ギャラリー <http://www.nationalgallery.org.uk/>

テート・モダン <http://www.tate.org.uk/>

（表 1）対象となった美術館一覧（2011 年の来館者数上位 3 館）

日本		開館年	所在地	来館者数
1	国立新美術館	2007 年	東京都	194 万人
2	東京国立博物館	1872 年	東京都	174 万人
3	金沢 21 世紀美術館	2004 年	石川県	148 万人

アメリカ		開館年	所在地	来館者数
1	メトロポリタン美術館	1870 年	ニューヨーク	600 万人
2	ナショナル・ギャラリー・オブ・アート	1937 年	ワシントン	440 万人
3	ニューヨーク近代美術館	1929 年	ニューヨーク	280 万人

イギリス		開館年	所在地	来館者数
1	大英博物館	1759 年	ロンドン	585 万人
2	ナショナル・ギャラリー	1824 年	ロンドン	525 万人
3	テート・モダン	2000 年	ロンドン	480 万人

※日本の美術館の来場者数は、『月刊レジャー産業資料』2012 年 11 月号を参照。

アメリカ、イギリスの美術館の来場者数は『The art newspaper』No.234, April, 2012 を参照。

（表 2）ミッション・ステートメント部分の見出し名

	施設名	ミッション・ステートメント部分の見出し名
日本	国立新美術館	活動方針
	東京国立博物館	館の概要
	金沢 21 世紀美術館	美術館コンセプト
アメリカ	メトロポリタン美術館	Museum Mission Statement
	ナショナル・ギャラリー・オブ・アート	Mission Statement
	ニューヨーク近代美術館	Mission Statement
イギリス	大英博物館	Statements
	ナショナル・ギャラリー	The Gallery nationwide
	テート・モダン	Tate' s Mission

（表 3）各ミッション・ステートメントの内容分類

	どのような館であるか	何を行うのか	なぜか
国立新美術館	アートセンターとしての役割を果たす、新しいタイプの美術館	コレクションを持たず、国内最大級の展示スペース（14,000m ² ）を生かした多彩な展覧会の開催、美術に関する情報や資料の収集・公開・提供、教育普及	「美術」を介して人々がさまざまな価値観に触れる機会を提供し、相互理解と共生の視点に立った新しい文化の創造に寄与

渡川：美術館のミッション・ステートメント

東京国立博物館	わが国の総合的な博物館	・ 広く東洋諸地域にわたる文化財を収集・保管して公衆の観覧に供する ・ 調査研究および教育普及事業等を行う	貴重な国民的財産である文化財の保存および活用を図る
金沢 21 世紀美術館	・ 世界の「現在 (いま)」とともに生きる美術館 ・ まちに生き、市民とつくる、参画交流型の美術館 ・ 地域の伝統を未来につなげ、世界に開く美術館 ・ こどもたちとともに、成長する美術館	・ 市民や産業界など様々な組織と連携を図り、全く新しい美術館活動を展開 ・ インターカルチャルな視点に立って問いかける ・ 見て、触れて、体験できる最適の環境を提供	・ 地域から、未来の創造への橋渡し ・ 新たな「まちの広場」として ・ 未来の文化を創り出す子どもたちに開かれた教室として
メトロポリタン美術館	・ 大衆的な教育を提供する	収集、保存、研究、展示	・ 美術の研究の促進と発展、さらに生産と実際的な生活への美術の応用の促進と発展をする ・ 関連テーマについての一般的な知識を促進する ・ 芸術作品の鑑賞と発展的な知識獲得を刺激する
ナショナル・ギャラリー・オブ・アート	国の役割としてアメリカ合衆国に貢献する	・ 芸術作品を維持し、収集し、展示し、理解を促進する	アメリカ合衆国に貢献する
ニューヨーク近代美術館	・ 教育機関 ・ 世界の現代美術の最高水準の美術館	・ 近現代美術の傾向の複雑性と展開の活気を反映する最高級の状態の永続的なコレクションを確立し、維持し、ドキュメント化する ・ 他に類のない意義ある展示と教育プログラムを示す ・ 図書館、アーカイブ、そして国際的な研究センターとして認められる修復室を維持する ・ 卓越した知的価値ある研究と出版物を援助する	地元地域、国内外の多様な観客によって、近現代美術がより深く理解され、楽しまれることを奨励する
大英博物館	イベントや研究、公衆の議論の主題になるようなトピックに常に携わる		
ナショナル・ギャラリー	イギリス中の巨匠の名画についての理解、知識、鑑賞を促進する	・ コレクション、展示、スタッフの専門知識、教育的な活動、ライブラリーとアーカイブの研究資源 ・ イギリス中の博物館と機関との協力と協同しながら活動	全てのレベルと年齢の人にとっての学びと楽しみを支援する

テート・モダン	英国と近現代美術についての、市民の理解と楽しさを促進する	・自分たちの館やイギリス国内、そして世界中の国と協同で行うプログラム ・ショップ、レストラン	私たちが行う全てのことは、館のミッションを支える
---------	------------------------------	---	--------------------------

※上記は全て、公式ウェブサイト上に公開されていた記述を筆者が抽出、適宜翻訳を行い、分類したものである。

注

- ¹ 上田直人（2009）「ミッションステートメントと図書館の使命」, 専門図書館 No.235, 1 頁
- ² パトリシア・ジョーンズ, ラリー・カハナー（2001）『世界最強の社訓-ミッション・ステートメントが会社を救う』, 講談社, 15 頁
- ³ ピーター・F・ドラッカー(1991)『非営利組織の経営—原理と実践—』上田惇生・田代正美訳, ダイヤモンド社, 5 頁
- ⁴ フィリップ・コトラー、ニール・コトラー(2006)『ミュージアム・マーケティング』井関利明・石田和晴訳, 第一法規, 105 頁
- ⁵ 特に日本の場合、指定管理者制度の導入や政策評価の導入等により、活動の「公益性」がこれまで以上に厳格に問われるようになっている。(財団法人地域創造(2010)『「公立美術館の公益性に関する指針」についての調査研究』, 11 頁)
- ⁶ 美術館は博物館の一種である。本稿で「博物館」と明記する場合は、美術館を含む、広い範囲（科学博物館、動物園、水族館など）の意味を指すものとする。
- ⁷ 財団法人日本博物館協会(2004)『使命・計画作成の手引き』, 5-6 頁
- ⁸ 同上, 7 頁
- ⁹ 同上, 18-19 頁
- ¹⁰ 財団法人地域創造（2010）『「公立美術館の公益性に関する指針」についての調査研究』 47 頁
この報告書は、公立美術館が社会から期待される役割と、それを果たすための日々の活動を「公益性」という観点から整理し、公立美術館運営のガイドラインとして策定された。
- ¹¹ 対象館の「テート・モダン」（イギリス・ロンドン）は、国立美術館ネットワーク「テート」を構成する美術館のひとつである。テート・モダン単独のミッションはウェブサイト上に存在しなかったため、テート全体のミッションを抽出した。