

## 学芸員のナレッジ・イネープリング - 美術館の自助努力による経営改善への一考察

石川県立美術館 村瀬博春

「美術館冬の時代」と呼ばれて久しい。特に近年は国立館への市場化テストや公立館への指定管理者制度の導入をめぐる行政からの経営効率化への要請が強まっている。確かに、美術館をアミューズメントパーク化するような安易な集客路線は文化を衰退させる。そこで本論では、美術館側からの、より文化的な経営改善の方法論を提案することを目的としたい。バブル崩壊後多くの企業がリストラクチャリングを迫られたが、来館者の減少による長期にわたる美術館の閉塞状況は、これらの企業と同根の問題構造に起因している。すなわち、卓越した技術力や研究成果などの知識を、スムーズに事業化できていないのである。

来館者アンケートに見られる美術館に対する否定的評価は、権威主義的な姿勢に対する批判に集約される。内容としては、展示が難解、面白味に欠ける、学芸員の自己満足の押しつけへの反発などが挙げられる。しかしこうした問題は、ナレッジ・イネープリングの視点を導入することによって解決することができる。その具体策として、野中郁次郎らが提唱したSECIモデルに注目したい(野中他『知識創造企業』1996)。それは、新たな知識は形式知と暗黙知のスパイラル運動である4つのプロセス、すなわち共同化(Socialization)、表出化(Externalization)、連結化(Combination)、内面化(Internalization)によって創造されると主張する。

そうすると、学芸員の自己満足との批判は、学芸員自身が知識の共同化や表出化に十分な顧慮を怠っていたことに起因することが判明する。この観点から、具体的な展覧会事業における解決策を展望するにあたって、旭川市の旭山動物園が取り組んだ行動展示や、各地のコンサートホールが行っているバックステージ・ツアーが重要な示唆を与える。つまり、学芸員がいきなり研究成果を展示に直結させるのではなく、研究成果に至った興味や関心の出発点から知識獲得のプロセスを展示に織り込み、ストーリー性を持たせることにより、スムーズな共同化と表出化が実現される。その結果、来館者との共感的領域が拡大し、自然に連結化、内面化への深化が促されるのである。

知識の共有化はナレッジ・マネジメントの要諦である。それゆえ学芸員がこの点に留意することによって、知の新生をもたらすという美術館の根本的な存在意義を見据えながら、現在の閉塞状況を多様な市場協創型のビジネス・チャンスに転換することができるのである。