

【論文】

「官僚制／専門職」の二分法再考： 専門職の変容とバウンダリー・ワーク

畑 和之*

I はじめに

本稿の目的は、近年の専門職研究において注目を集めつつある「バウンダリー・ワーク (boundary work)」の視座を手掛かりに、専門職の権威や自律性が交渉されるプロセスに焦点化することによって、「専門職／官僚制」という現代組織論における基本的な二分法の位置づけやそれが人々の組織的活動の中で果たす働きを検討することにある。

専門職と官僚制との対立は、組織研究における最も古典的なトピックの一つである。伝統的に専門職は「専門的技能 (expertise)」という、科学的あるいは学問的な知識に基づく特別な問題解決能力の点から把握され、現代社会において最も重要な役割を果たす職業類型の一つとして論じられてきた。また、その専門的技能の公正な行使を実現するためには、いかなる外圧からも独立に自らの仕事の内容を決定する「自律性」と、その仕事の内容や質は同僚の専門家 (ピア・レビュー) によってのみ適切に評価されうるとする「自己規制性 (self-regulation)」とが認められるべきとされてきた (中野, 1981, 183 頁)。

これら「専門職的自律性」と「自己規制性」という専門職の基本原則が、官僚制の組織化の原則—すなわち、職務内容の規定や執行は、その執行者個人の裁量ではなく、むしろ公正に設計された「規則」に基づくべきであり、また意思決定の権威や報酬体系は (技術的能力というよりは) 管理上の地位に由来するものとする基本原則—としばしば矛盾し、組織内部における潜在的なコンフリクトの源泉になると論じられてきたのであった (e.g., Scott, 1966; Leicht and Fennell, 1997; 佐藤・芳賀・山田, 2011)。

組織論の古典的研究者たちによっても、これら専門職と官僚制とは代替的な組織化様式として、その差異が繰り返し強調されてきた。例えば Parsons (1964) は、Weber が官僚制を論じた古典的論述の中で (官僚制に一般的である) 管理上の地位に由来する権威と (専門職に一般的である) 専門的技能に由来する権威を区別し損なっていると指摘した。Gouldner (1964) は、この Parsons による区別を石膏工場に関する経験的研究に援用して、「刑罰中心主義的」な官僚制的規則は、組織内での人々の活動を組織化するに際して、専

* 首都大学東京 大学院社会科学研究所 博士後期課程

専門的技能とそれに対する参与者たちの同意に基づいた規則よりも有効性をもたないと指摘した。また Blau (1959) は、専門的技能に基づく原則の方が官僚制的な組織化原則よりも、仕事の組織化において効率がよく、諸個人の満足も得やすいと主張している。

筆者は、これら古典的議論のもつ価値を決して否定しないものの、しかし、この二分法をア priori に仮定した上で (例えば) 相反する組織的規範に直面した専門家が経験する主観的葛藤やその役割コンフリクトを処理するために専門家によって採用される行為戦略を明らかにするといった議論は、今や紋切型となった感すらある。また紋切型となってしまったが故に、われわれが組織的コンテキストの中でのプロフェッショナル・ワークについて別様に思考することを難しくさせてしまっているように思われる。

とりわけ、こうした官僚制／専門職という二分法に基づく先行研究の問題点は、ある職業が専門職であるという判断を無批判に前提とすることによって、その職業の従事者たちが特定のタスク領域に対してもつ権威を自明視してしまっている点にある。しかし、例えば Freidson (1970) が医療専門職研究の分野で論じているように、実際のプロフェッショナル・ワークの現場においては、専門家の権威は自動的に得られるようなものではなく、むしろ専門的判断に必要な教育や経験を欠く「素人」(典型的にはクライアント) に対して自らの下した診断結果の「正しさ」を説得し、その専門的サービスへの信頼や信用を維持することは、その日常実践の最も重要な部分をなしている (邦訳 100 頁)。

こうした Freidson の議論からも示唆されるように、当該のタスク領域における専門家としての権威は、それ自体日々のプロフェッショナル・ワークの中で交渉され、達成される一つのアウトプットであり、場合によってはその権威を承認するか否かが深刻な係争点にもなり得る。こうした視点に立った場合、ある職業やその従事者たちが特定のタスク領域に対してもつ権威は、議論の自明の出発点とされるべきものではなく、むしろその権威がローカルに交渉され、承認され、あるいは脅威にも曝されるプロセスやその方法こそが解明されねばならない。

それでは、このように専門職のステータスやその権威を、ある職業に内在する属性としてではなく、日々の相互行為の中でローカルに達成されるものとする立場に立った場合、従来、官僚制／専門職という二分法のもとに論じられてきた現象は具体的にどのように描き直すことができるのだろうか？この問題を理論的・経験的に考察することが、本稿の課題である。

II 部では、本稿が依拠する理論的フレームワークとして、Fournier (2000) によって導入された「バウンダリー・ワーク」を取り上げる。これは「管轄圏 (jurisdiction)」と呼ばれる、ある職業が排他的に支配するタスク領域と他の活動領域との間に差異を作り出し、その境界を維持するシンボリックな行為の点からプロフェッショナル・ワークを捉え直す、新たな理論的視座である。

このバウンダリー・ワークの視座に立った場合、組織的コンテキストの中でのプロフェッショナル・ワークは、むしろ官僚制／専門職の区別を作り出す作業の点から捉え直すことができる。官僚制とは、専門職から予め独立に存在しつつ、本性的に対立する何かではなく、いわばそれとの対比を通じて、自らの従事するタスク領域を「プロフェッショナル」なフィールドとして定義するための、一つの日常言語的な資源なのである。

Ⅲ部では、こうしたバウンダリー・ワークの視座に立った場合、従来、官僚制／専門職というスタティックな図式のもとに論じられてきた現象は、むしろ既存の管轄圏が危機に曝されたり、あるいはその境界の再組織化を通じて管轄圏の再編を企てる、専門職の変容のプロセスとして捉え直すことができることを、筆者がフィールドワークを行ったある日本の公立美術館における経営改革の事例を取り上げることによって例証する。その上で最後に、このバウンダリー・ワークの視座が組織研究に対してもつ理論的・実践的含意を本事例分析に基づきながら改めて考察する。

Ⅱ 官僚制／専門職のバウンダリー・ワーク

Ⅰ部で述べたように、伝統的に専門職はその専門的技能の行使を通じて社会的に価値あるタスクを遂行する重要な職業類型と見なされてきた。こうした見方に立った場合、専門職の権威は、その専門的サービスが他の職業による代替的サービスよりも優越することに由来しており、また優越しているからこそ、現在その職業は専門職という特別な地位を確立しているのだ、ということになる。

このような通説的な見方に反して Fournier (2000) は、今日専門職と見なされている職業は、その専門的サービスが他の可能な代替的サービスよりも優れているが故に権威や自律性をもつのではなく、むしろそのサービスを他の代替的サービスよりも「優れたもの」として判断する規準を制度化し、その技能やサービスの領域を自律的な「プロフェッショナル」フィールドとして確立することに成功しているが故にこそ、専門職としての権威やステータスを維持するに至っていると指摘している (p. 73)。伝統的に「管轄圏 (Abbott, 1988)」と呼ばれてきた、この相対的に自律的で自足的なタスク領域を維持し、他の活動領域から区別する「境界線を引く作業」の点からプロフェッショナル・ワークを捉え直したのが Fournier のバウンダリー・ワークの視座である。

本節では、このバウンダリー・ワークの視座に基づいて、官僚制／専門職という二分法の位置づけや働きを理論的に検討する。以下では、ある職業の周囲に境界が構築される作業やその方法を (1) 管轄圏の定義過程、(2) 専門職の不可避的な相関物としての「素人」の構築という、便宜的にのみ区別されうる二つの側面から考察する。その上で、この視座に基づいた場合、官僚制／専門職という古典的な二分法はどのように捉え直されるのかと

いうことを考察する。

1. 管轄圏の境界の構築

1970年代以降の専門職研究においては、専門職の形成は「社会的閉鎖 (social closure)」つまり、社会集団による、特権的利益や機会の専有と他集団の排除一が実現される過程として分析されてきた (e.g., Johnson, 1972; Larson, 1977; Witz, 1992)。その議論の中では、職業集団が特定のタスク領域やそれに随伴する権益を占有するために展開する集合的戦略が注視され、例えば大学における公式的訓練の制度化や資格認可制度の確立、同業者組織の設立などが詳細に研究されてきた (cf. Macdonald, 1995, pp. 27-29)。

これら専門職化を一種の社会的閉鎖の過程として捉えるアプローチは意義深いものの、Fournier (2000) も指摘するように次の二つの大きな問題点を抱えている (p. 69)。一つ目に、複数の職業集団による集団間コンフリクトとして専門職化を捉える社会的閉鎖のアプローチでは、まさにその占有を巡ってコンフリクトが繰り広げられる、タスク領域の「存在」そのものは所与とされている。そのため、そもそも特定のタスク領域がいかにして構成されるのかという点は、考慮外に置かれてしまっている。二つ目に、社会的閉鎖のアプローチでは、利害対立する職業集団の「存在」もまた所与とされており、その集合的アイデンティティも当の過程を通じて不変のものに見なされてしまっている。

こうした既存の専門職研究の問題点を解消するものとして、Fournier (2000) によって再評価されているのが、Abbott (1988) の「専門職のシステム」論である。従来、Abbott の古典的研究は、社会的閉鎖アプローチの代表的研究の一つに挙げられてきたが、しかし彼の議論の中には社会的閉鎖の枠組みを超え出る重要な洞察が含まれており、ここで詳細な検討をするに値する。

第一に、Abbott (1988) の最も基本的な主張は、ある職業の専門職化 (やその失敗) は、必ず他の職業の興亡の歴史と結びつきながら進行するものであり、それ故、ある職業の発達の歴史はそれ単体として孤立して研究するのではなく、むしろ他の職業との相互連関の中で決定されるものとして考察されねばならないという点にあった。だが、ここで Abbott が「専門職のシステム」と呼んだ、複数の職業が相互連関する仕方に関する基本認識を捉え損なってしまうと、予め独立に存在する複数の職業集団によるコンフリクト過程として専門職化を捉える、社会的閉鎖の枠組みに回収されてしまうことになる。

しかし、本来 Abbott の専門職論の焦点は、その管轄圏を支配する(職業)集団ではなく、むしろ互いの管轄圏を区画する「境界」の変容にこそあり、その再編に伴って、当の境界によって区画される管轄圏が一したがって、その管轄圏を占有する職業が一変容するというのが、彼の基本的な着想であった。つまり、各々に固有な管轄圏を所有する職業集団がまずあって、次いでその集団が管轄圏の拡張を目指して争うのではなく、まずあるのは境

界によって互いに区画された管轄圏の織り成す布置連関であり、その変容に伴って各領域を管轄する職業のアイデンティティも変容するという立場なのである。

第二に、このように管轄圏の境界を創出し、維持するものという観点から Abbott (1988) によって改めて捉え直されたのが、人々のプロフェッショナル・ワークの現場である。日常のワークプレイスの中では、管轄圏の境界を巡る交渉は、ある特定のタスク領域を管轄する、多かれ少なかれ排他的な権利の主張 (jurisdictional claim) として立ち現れる。Abbott も言うように、「管轄圏の境界は、ローカルな実践においても国レベルでの権利主張においても常に係争下に〔あり〕、専門職の真に決定的な歴史とは、管轄圏を巡る論争の歴史 (ibid., p. 2)」なのである。

だが、ここで一方に「所与」のタスク領域を置き、他方の側にそれを管轄する権利主張する「主体」を置いてしまうと、再び、ある職業のアイデンティティを、それが管轄するタスク領域からは独立に同定可能なものと見なす、社会的閉鎖アプローチの誤謬に陥ってしまう。しかし、あるタスク領域は誰かによって占有されるのを待つかのように「そこにある」わけではないし、それを管轄する権利主張も、与えられた領域に対してラベルを貼るような行為ではない。むしろその権利主張の中で、そのタスク領域そのものが再構築され、自らの専門的技術のもとに処置されるべき新たな「問題」として領有 (appropriate) されてゆくのである。

第三に、このように、それを管轄する権利主張の中で当のタスク領域そのものが再定義され、その管轄圏の中に領有されてゆくという観点から、Abbott (1988) によって特別な注意を払われたのが、彼が「抽象化 (abstraction)」と呼んだ、プロフェッショナル・ワークの中で学問的知識が果たす役割である。

Abbott によれば、プロフェッショナル・ワークに対して学問的知識の果たす働きとは、主としてシンボリックなものである。つまり、学問的な知識体系のもつ名声—その名声は、「抽象的な専門的知識は専門家の実践的な知識と連続しており、したがって卓越した抽象的知識は有効なプロフェッショナル・ワークを含意していると信ずる、公衆の誤認を反映 (ibid., p. 54)」したものである—によって、専門家たちの実践的技術に「合理性」や「科学性」の衣を与えることこそが、その主要な働きだというわけである。この観点からすれば、専門職の専門的技術は学問的知識に基づいているが故に有効であると推論させることは、学問的知識による抽象化の一つの効果だということができる。

学問的な知識は、専門職の仕事の基礎を明瞭化し、それらを主要な文化的価値へと結びつけることによって、プロフェッショナル・ワークを正統化する。多くの現代的な専門職では、合理性や論理、および科学といった価値が、そうした主要な文化的価値となっている。大学に奉職する専門職 (academic professionals) は、〔応用〕専門職の仕事のもつ厳格で、明瞭であり、かつ科学的で

論理的な性格を論証することによって、より広い価値の文脈のなかでその仕事を正統化しているのである。

(Abbott, 1988, p. 54)

Abbott は、この学問的知識の果たす抽象化の作用こそが、管轄圏の境界を再構築する上で最も主要な役割を果たすと見ている。「抽象化によって統御された知識体系によるのみ、その問題やタスクは再定義され、それを侵害者たちから保護し、新たな問題を一近年、医療がアルコール依存症や精神病、多動性障害、肥満症等々といった多くの事柄を捕捉していったように一捕捉することができるのである (ibid., p. 9)」。

このような Abbott(1988) の専門職論に関する再解釈に従うならば、専門職研究は「逸脱」あるいは「社会問題」の構築主義的研究 (cf. Spector and Kitsuse, 1977; 中河, 1999) と急速に距離を近づけることになる。例えば Conrad and Schneider (1980) は、19、20 世紀のアメリカ社会における宗教的・犯罪的逸脱認定から医療的逸脱認定への歴史の変容を跡づけることを通じて、それ以前には道徳的に「悪」とされてきた多様な振る舞いが、様々な医療的カテゴリーのもとに次第に包摂されることにより、社会的な逸脱者たちが、むしろ道徳的責任能力を欠いた「病人」へと再構築されてゆく様を解明している。このように「悪」から「病」へと逸脱認定のあり方が変化することによって、主要な社会統制の手段は、宗教的・法的な「処罰」から医療による「治療」と「社会復帰」へと転換するとともに、その治療を管轄する医療の正統性は拡張され、強化されてゆくこととなった。

こうした現代社会の「医療化 (medicalization)」の趨勢は、Abbott (1988) によって導入された新たな視座に従うならば、単に逸脱認定と逸脱統制の歴史の変容を意味するだけでなく、文字通りの意味で専門職化の歴史として読み返すことも可能となる。すなわち、医療化とは、かつては医療とは無関連なものであった様々な逸脱的振る舞いが新たな「医療的問題」として領有されてゆくことによって医療的管轄圏が拡張されるとともに、例えば医療と司法との管轄圏の境界が再編され、またそれ以前の支配者であった聖職が衰退してゆくなど、「逸脱」に関わる様々な職業が相互に関連しながら変容し、その社会的な存在意義そのものも変質してゆくプロセスに他ならないのである。

2. 専門家／素人の境界の構築

前節では、専門職の権威や自律性が交渉される過程を、自らが排他的にコントロールする特定のタスク領域の定義とその境界の維持の点から考察した。もっとも、専門職の権威や自律性の確立を十全に理解するためには、管轄圏の境界線の維持作業を考察するだけでは不十分であり、むしろその専門的技能の有効性を公衆に対し説得し、その権威を社会的に承認させるプロセスや方法をも解明しなければならない。ここでは、こうした一般の公

衆に対する関係を「素人」の言説的構築という観点から考察することにしよう。

Fournier (2000) も言うように、「専門職の自律性や権威の不可避的な特徴は、それに対応する『素人』の受動性や従属性である (p. 74)」。特定のタスク領域の「専門家」というステータスを確立することは、同時にその領域の「素人」との境界を確立し、非対称性を維持することをも伴っている。

このように専門家／素人の境界を確立し、維持する一つの方法は、先述した学問的知識の利用とそれに伴う抽象化の作用である。Fournier (2000) も言うように、「専門職と素人との間の境界は、その専門的知識ベースの内部に『神秘性』や秘教主義を維持することによって確立されうる (p. 75)」。実際のプロフェッショナル・ワークの中で専門的な語彙やカテゴリーが使用されることで、それを「理解」しない者との間に境界線が引かれ、そで行われていることは秘儀的で理解の難しい事柄だという印象が管理されることになる。

これに対し、専門家／素人の境界を産出するもう一つの方法は、特に専門的とは言えない、日常の会話 (talk) の中にも見出すことができる。つまり、「素人」についての単純な語りである。この点を理解する上では、Alvesson (1994) によるスウェーデンのある広告代理店のエスノグラフィ研究に基づいた、広告代理店の従業員たちの日常の会話に関する考察が秀逸である。

広告代理業の際立った特徴は、「広告プランニング」という仕事の内容が曖昧で明確に特定することが難しく、また生産物 (すなわち、広告) の質やその効果を評価することもきわめて困難な点にある。広告代理業が直面するもう一つの問題は、広告プランニングの「専門性」に関してクライアント企業との違いを立証することが難しい点にある。例えば Alvesson (1994) は、「自社内に広告部門をもつ企業をクライアントとする多くの広告代理業者は、クライアントが『広告ぐらい自前で作れる』と信じているのではないかという印象をもっている」とする、ある調査結果を引用しているが (p. 545)、こうした疑義は、広告代理業にとっては、単に自尊心だけでなく、その存在意義をも大きく脅かしかねない。それ故、広告代理店にとっては、こうしたクライアントの疑義を反駁し、自らが広告プランニングに対してもつ専門的技能や権威を確信させることが決定的に重要な作業となる。

こうした組織的コンテクストの中で Alvesson によって特別な関心が払われているのが、広告代理店の従業員によるクライアントについての語りである。そのフィールドワークの過程で Alvesson は、従業員たちがクライアントを「広告というものを理解していない」、「センスがない」、「(マーケット志向と対比されるべきものとしての) プロダクト志向だ」等々といった侮蔑的な言葉をもって描写し、不満を露わにするのを繰り返し観察した。その一方で、従業員たちは自身や同僚、あるいはその仕事に関するコメントを求められると、一

様に、広告プランニングには豊かな感性や独特のセンスが必要であり、広告の「質」とは結局は定量的に把握できるようなものではないこと、クライアントにとって何が最善な広告なのかを最もよく理解しているのは（クライアントではなく）自分たちであると語った。

Alvesson も論じているように、こうした日常の何でもない会話は、それにも関わらず、クライアントの「無能力」や「無理解」を強調することによって、広告プランニングに関する「素人」との差異を作り出し、それとの対照を通じて自己を広告プランニングの「専門家」として呈示する、レトリカルな効果を産出している。「広告代理業に従事する者のユニークさを強調するこうした会話は、自らが特別な能力をもつというクレームを強化することによって、専門性や権威の承認を促すとともに、自らの仕事の領域を独占することをも可能にしているのである (ibid., p. 554)」。

こうした Alvesson の事例によって例解されるように、「素人」とは専門職から予め独立に存在するわけではなく、むしろその権威や自律性を確立する戦略の一部として創り出される、一つの言語的な構築物である。「素人」の構築は、まさにそれから区別されるべきものとして「プロフェッショナル」が規定されるという意味で、専門職の自己定義の一部をなしている。Fournier (2000) も言うように、「専門職というステータスには『他者』（ここでは『アマチュア』）の発明が伴っており、これにより専門家たちはそうした『他者』からは区別されるべきものとして自らを呈示することができるのである (p. 76)」。

3. 官僚制／専門職の二分法の位置づけ直し

ここまで、Fournier (2000) によって導入されたバウンダリー・ワークの視座を手掛かりにして (1) 管轄圏の境界、(2) 専門職／素人の境界という、二つの境界線を引く作業の点から、専門職の権威が交渉されるプロセスや方法を検討した。本節では、この視座に基づいた場合、官僚制／専門職の二分法がどのように捉え直されるのかということ論ずる。

バウンダリー・ワークの視座が、既存研究と最も大きく異なる点は、官僚制／専門職という二分法の方法論的な位置づけに関してである。従来の組織論においては、この二分法は、観察者が組織的コンテクストの中でのプロフェッショナル・ワークを説明するための分析的構築物として使用されてきた。そこでは、官僚制、専門職とともに、仕事の組織化様式に関する理念型として定式化され、その差異が比較されてきた。

実際には、この二分法は既存の専門職研究においても繰り返し批判的検討の対象とされてきた。しかし、そうした批判の多くは、官僚制／専門職の截然たる二分法は、現実における組織的コンテクストの中でのプロフェッショナル・ワークを解釈する上ではミスリーディングであり、実際の専門家たちのワーク環境は、これら官僚制と専門職という相対立する組織化様式が混合した、ハイブリッドな組織形態をなしていると指摘するものであつ

た (Freidson, 1984, p. 10)。また、そうした混合型の組織形態を表示するために、例えば諮問的官僚制 (Goss, 1961)、専門職官僚制 (Smigel, 1964)、他律的プロフェッショナル組織 (Scott, 1965) といった組織類型が導入されてきた。

だが、こうした官僚制と専門職とを二項対立的なものというよりは、連続線上の両極に位置づける議論は、官僚制と専門職とを概念的に区別した上で、少なくとも純粋な理念型としては、尚もこれらを相互に独立に存在しつつ、本性的に対立するものと捉える点において、それ以前の議論を何ら超え出していないのではないだろうか。その議論は、依然として専門職と見なされている職業の権威を無批判に前提としているだけでなく、混合型の組織形態という新たな分析的構築物を導入することによって、その権威が交渉されるプロセスや、そのプロセスの中でこの二分法がシンボリックな資源として戦略的に利用される方法を見えなくしてしまっている。

しかし、これらの先行研究において忘れられているのは、官僚制について語ることは、組織研究者にのみ特権的に許された専任事項などではなく、それ自体人々が組織的コンテキストの中で行っている一つの実践 (言説実践) だということである。今日では官僚制とは、公共領域においても民間領域においても、しばしば硬直的で柔軟性を欠いた、機械的な組織を指す一つの蔑称として使用され、何らかの変革によって克服されるべき対象 (客体) として語られる傾向にある。官僚制とは、組織研究者が依拠する分析的構築物である以前に、人々がそれについて語ることを通じて不断に構成され、再構成される、日常言語的な構築物なのである。

バウンダリー・ワークの視座から焦点化されるのは、こうしたプロフェッショナル・ワークの中での官僚制についての「語り」である。前節での専門家／素人の境界の確立に関する議論を敷衍すれば、プロフェッショナル・ワークの中で人々は官僚制について否定的に語ることによって、官僚制／専門職の差異を作り出しているのであり、それとの対比を通じて、自らの従事するタスク領域は官僚制の「硬直的」で「機械的」、「権威主義的」な組織化様式によって支配されるべき領域からは明確に区別されるべきものと主張し、あるいはそうした区別を正統なものとして維持しようとする、バウンダリー・ワークに従事している。いわば官僚制とは、専門職の権威や自律性を確立する戦略の一部として構築される、一つの「他者」であり、専門職の自己定義過程の一部をなしているのである。

このように官僚制／専門職の二分法を、組織的コンテキストの中での実践を説明するための分析的構築物ではなく、それ自体プロフェッショナル・ワークの中で産出され、専門職としての権威やアイデンティティを達成するために使用される、日常言語的な構築物として位置づけ直した場合、われわれによって問われるべきは、この二分法がどのような実践的文脈や関心の中で人々によって使用され、それによってどのような帰結が生じるのか、ということである。Ⅲ部では、筆者らがフィールドワークを行った「東京都写真美術館」

の事例を取り上げ、その学芸員による、コレクションの収集と展覧会の企画立案というタスク領域を管轄する権利を巡るクレーム申し立てに焦点化することにより、従来の組織論においては官僚制／専門職の二分法というスタティックな分析枠組みのもとに論じられてきた現象は、むしろ既存の管轄圏の境界が一したがって、「美術館専門職」のあり方そのものが一争われ、変容するプロセスとして描き直すことができることを例証する。

Ⅲ 東京都写真美術館の事例

本事例研究は、筆者が公的機関の経営改革に関する経験的分析を目的に実施した、より広いフィールドワーク研究の一部をなしている（畑，2012a, 2012b）。東京都写真美術館は、約30名の館員から構成されている。その内、副館長および管理係長は都庁からの派遣職員が担っており、それ以外は東京都の監理団体（外郭団体）である「東京都歴史文化財団」の職員が占めている。歴史文化財団の職員の内、約15名が学芸員等の専門職（常勤・非常勤を含む）によって占められている。

写真美術館は、2000年度を境にして大きな経営改革を経験している。写真美術館は、1986年の東京都第二次長期計画において発表された「多くの人々に親しまれ、芸術・文化性の高い写真やフィルムなど、映像文化を展示し、その鑑賞を通じて都民が交流できる施設を整備する」（東京都企画審議室，1986，p. 203）という基本構想のもと、'90年の第一次施設開館を経て、'95年1月に現在の恵比寿ガーデンプレイス内に総合開館を迎えた。

しかし、バブル景気の絶頂期に設立構想された写真美術館であったが、総合開館時には、バブルはとうにはじけてしまっており、東京都の税収の根幹をなす法人二税が著しく減少し、巨額の財源不足が叫ばれていた時期であった。その一方で、既に大型開発が進められていた臨海副都心は、地価の急速な下落や相次ぐ企業進出のキャンセルに直面し、東京都は各種基金の切崩しと都債の発行による開発の継続を余儀なくされるなど、着実に都財政を圧迫した。都議会においても「財政再建団体への転落」や「首都東京の危機」といった言葉が飛び交うようになり、東京都の「財政の健全化」および「財政構造の転換」が、当時の都政における支配的なテーマとなっていくた。

こうした「東京都の財政再建」を巡る議論の中でも、特に主要な焦点となったのが、東京都の監理団体の「乱脈経営」である。自治体出資による監理団体は、官と民との長所を生かす新たな運営方式として期待を集めたものの、既にこの頃には、行政の幹部職員の天引きやいわゆるOB職員（自治体の早期退職者）の受け皿、あるいは自治体職員の休職派遣による「定数削減」のための隠れ蓑といった見方が定着していた。いまや、監理団体の「コスト意識」や「経営感覚」の欠落は東京都の財政危機の大きな原因の一つであり、監理団体への財政支出の見直しやその統廃合、都派遣役員・職員の削減、職員給与等の見直し、

民間の人材の活用といった事柄が、都議会における主要なトピックとなっていた。

こうしたコンテキストの中で、写真美術館は、都議会や各種の委員会においても「採算を度外視した運営を続ける施設」として、度々、名指して批判されている¹。

写真美術館、これもありますが、13億6千万円〔運営費が〕かかりまして〔利益が〕4千万円と。こういうような数字を見ますと、やはり都民感覚とは大分乖離しているのではないかと思えてならないんです。

(平成9(1997)年度 各会計決算特別委員会 坂口こうじ委員の発言)

早い話が、これは日本に一つしかない東京の写真美術館、結構だと思います。あれは、やはり東京になくちゃならないものだと思います、日本の文化のためには。ただ……観客一人当たり、おそらく入場料は千円未満でしょうが、そのお客に対するコストが1万7千円もかかっている。これはべらぼうな話でありまして、こういう団体がごろごろしては、これは結局ツケが都民に回ってくるわけでありまして、この際、やっぱり監理団体の総点検は徹底して行うつもりであります。

(平成11(1999)年度 第三回定例会 石原都知事の発言)

写真美術館を管理運営する歴史文化財団やその所管局である東京都の生活文化局は、東京都の監理団体の一つとして財団の「経営の効率化」「自主的、自立的な経営改善」が求められ、東京都から歴史文化財団へ供給される補助金は大幅に削減されるとともに、人員整理や事業の根本的な見直しが迫られることとなった。これに伴い、写真美術館の年間予算もまた年々、億単位で削られてゆき、総合開館の'95年度には20億円ついていた予算が、2000年度には8.9億円にまで削られることになる(表1)。

特に、この2000年度には、自主企画展ならびにコレクション収集のための補助金が完全に凍結されることとなったのである。

表1 都予算と年間来館客数の推移(1995年度～2000年度)

	1995年度	1996年度	1997年度	1998年度	1999年度	2000年度
都予算(億円)	20.4	18.5	16.5	13.3	11.6	8.7
年間来館客数(人)	196,052	168,777	153,400	192,532	179,557	218,716

(東京都写真美術館 内部資料より作成)

本節では、写真美術館が一次開館を迎えた1990年から、コレクション収集・自主企画展実施のための東京都からの補助金が停止された2000年度までの期間に焦点化し、この期間における写真美術館の組織内部過程を、主として学芸員による管轄圏の定義と意味づけ、および自主企画展・コレクション集予算の凍結によってもたらされた、既存の管轄圏

の境界の変容に着目することによって再構成する。

以下の事例記述は、次のように組織化される。まず、写真美術館が設立された経緯について、筆者がインタビューを行ったある一人の学芸員によるインタビュー・データに基づきながら確認する。特にここでは、今日の美術館学における美術館概念の「正統」な定義を参照することによって、東京都の議会や行政による「利益」や「コスト」といった経済的概念を用いた評価が、むしろ「ミュージアム」という制度に対する根本的な「無理解」あるいは「無知」に基づくものとして照らし出される（1節）。次に、写真美術館の学芸員の日常の活動を、展覧会（とりわけ自主企画展）の企画を中心的なタスク領域として定義する、管轄圏のクレーム申し立ての観点から記述する（2節）。その上で、コレクション収集・自主企画展の東京都からの補助金が凍結されるという事態が、写真美術館の学芸員たちにとってもつ意味を考察する（3節）。最後に、これらの補助金が凍結されるという事態に直面して、展覧会の企画というタスク領域を維持するために写真美術館の学芸員によって採られた対応を確認する（4節）。

1. 美術館の「正統」な定義

今日の日本社会では、美術館という施設は既に日常の景観の一部となっているので（人によって訪問経験の多寡や、その好き嫌いに関して違いはあるにしろ）日常会話の中で「美術館とは何か」ということが改まって議論の対象になることはなかろう。ここでは、「美術館とは何か」ということをア priori に定義する代わりに、今日の美術館学のテキストにおいて美術館の「正統」な定義と見なされているものを観察することから議論を開始することにしよう。

今日の美術館学の教科書において、美術館に関する正統な見方を集約するものとしてしばしば挙げられるものに、ユネスコ（国際連合教育科学文化機関）の「国際ミュージアム評議会（ICOM）」の規約がある。その1951年の規約には、「ミュージアムとは、芸術的、歴史的、科学的、技術的な事物のコレクション……等々、文化的価値を有するひとまとまりの要素を、様々な手段によって、保存、研究、評定し、何よりもまず公衆のレクリエーションと啓蒙のために展示することを目的とし、一般の利益を考慮して管理される恒常的施設」と記されている。同年には、ほぼこれをそのまま翻訳するかたちで、日本の博物館法による「博物館」の定義も作成されている。

その後、ICOMの規約は微妙に変化を遂げつつも、「公衆のレクリエーションと啓蒙」を目的とする、コレクションの収集、保存、研究と、その公開という点に関しては、基本的に不変のままである（cf. 並木, 1998）。これらの要件を満たす公共施設としては、美術館（美術博物館）をはじめ、科学博物館、歴史博物館、民族資料館などが該当する。また、やや意外なことに、動物園、植物園、水族館なども一般には「ミュージアム」の中に含ま

れる。

要するに、この「正統」な定義に従えば、美術館とは一種の博物館（すなわち、「アート・ミュージアム」）であり、「文化遺産」の保護を通じて社会とその発展に奉仕すべき、一つの「研究機関」だというわけである。

こうした美術館概念の正統な定義を、学術的で「紙の上のもの」に過ぎないものと見なすことは、端的に誤っている。以下に見てゆくように、この概念は、まさにそれに依拠することによって、ある特定の活動が組織化されているとともに、当の活動やそれに従事する人々の営みそのものをも理解可能にする、実践的なりソースになっている。と同時に、このように人々の活動の中にしっかりと嵌め込まれていることこそが、この定義を「正統」なものにしているのである。

一次開館以来の写真美術館の事業を最も特徴づけるものの一つに、「コレクション」の重視が挙げられる。写真美術館では、日本の代表的作家を重点収集作家として設定するなど、国内外での歴史的評価が比較的定まった作品を重点的に収集するという堅実な収集方針に基づき、体系的なコレクション形成が目指された。写真美術館には、総合開館の時点で既に約1万6千点もの作品がコレクションとして所蔵されている。

こうした収集方針に基づいた「コレクション」の重視という姿勢は、写真美術館そのものの設立の経緯とも密接に関連している。写真美術館の設立企画の段階から携わってきた学芸員Jによれば、欧米においては、そもそも「写真の専門美術館」の存在自体が稀であるという。

どうしてかという、もう20世紀の中ごろぐらいから、欧米のどこの美術館でも写真部門というのはあるんですね。ですので、わざわざ専門館をつくらなくても、ニューヨークの近代美術館でも、メトロポリタンでも、パリのポンピドゥーでも、写真の部門があつて、そこに専門のキュレーターがいます。……〔日本の美術館にも〕写真の専門部門があつて、そこに専門のキュレーターがいれば、専門館をつくらなくてもよかったですけど。逆に、つくらざるを得なかったというのが〔日本の〕一つの現状です。

（2011年9月4日 学芸員Jとのインタビュー）

日本の美術界の欧米からの「遅れ」は、現代美術の一ジャンルとしての「写真」という認識そのものの不足にも反映されているという。

まず、はっきりさせておかなければならないのは、写真美術館といっても美術館ですので、すべての写真を扱うわけではない、ということです。「表現」としての写真です。……ですから、アマチュ

アの写真家は一切扱わないですし、コマースの写真も扱っていません。美術館で扱うのは、「表現としての写真」だけです。

(学芸員Jとのインタビュー)

写真「作品」を収集する際には、ネガ原版よりも印画で収集することが優先される。制作者（撮影者）の意図がよりよく理解されるためには、制作者自身の手によるか、もしくはその監督下で印画が作られたものを収集対象とするほうが望ましいとされているからだ。そうした印画は、通称「オリジナル・プリント」と呼ばれる。

学芸員J：写真というと、やはり複写ができるから何点でもできるだろうと思われてしまいがちですけれども、ほとんど絵画と一緒にです。版画と一緒に、エディションがついて。例えば、今年の春のクリスティーズで最高額になったのは、一枚のこれくらいのカラー写真で、3億円です。

インタビュアー：それじゃあ、あの一、現像すれば〔同じ写真が〕いくらでもできるという考え方は、間違っている？普通は、私たちは、そういう風に思ってしまうがちですけど…

学芸員J：ええ、それは違います。写真というツールがあって、その中に色々な使い方があるわけですね。その中での「表現としての写真」というものを美術館では扱っている。多分そこところが、すごくゴッチャにされていると思うんですけども…

確かに、カメラという機器自体は国民の間にも広く普及しているし、写真を撮ることも、日本人にとっては馴染み深い行為となっている。これに対して、写真を「鑑賞」することは、果たして人々の日常の一部にまでなっているだろうか？そもそも「作品」としての写真、あるいは作品を創り出す「アーティスト」としての写真家という認識自体、日本では貧しい理解しかえられていないのではないだろうか？要するに、コレクションの体系的な形成によって「表現としての写真」を「その他」の写真から選別することを通じて、「現代美術としての写真」、「芸術作品を制作するアーティストとしての写真家」という認識を社会的に確立するためにこそ必要とされたのが写真美術館だ、というわけである。

もともと、先の正統な定義に従えば、写真美術館が一つの「ミュージアム」であるためには、単に美術的・美術史的価値のある作品・資料を収集し、保存するだけでなく、それらを「公開」しなければならない。美術館において、まさにこのような機能を担っているのが「展覧会事業」である。

一般に展覧会事業は、自館のコレクションを中心として構成される「常設展」と、ある特定のテーマの下に企画立案され、期間を限定して実施される「企画展」とに大別される。特に企画展の中でも、他館から借り受けた作品をも利用しつつ当該の美術館の学芸員に

よって独自に企画される展覧会は「自主企画展」と呼ばれる。

先に引用した、美術館概念の正統な定義に従えば、展覧会とはコレクションを「見せる」ことによって（例えば、貧富の違いに関わりなく）すべての市民に対し平等に教育の機会を提供する一つの場であった。それは営利を目的としないのではなく、むしろ営利を目的としてはならない場なのである。

こうした観点からすれば、都議会による写真美術館の業績を「利潤」や「利益」、あるいは「来館客一人当たり費用」の点から評価し、その運営を問題視する姿勢は、そもそもミュージアムという制度についての甚だしい無知に基づくものだ、ということになろう。本来、国や自治体の政府に求められる姿勢とは、景気や財政状況の浮沈に関わりなく、一定の予算を割り続けることによって、芸術文化を経済的競争から保護し、市民の文化生活への参加を充実させることにこそある。しかるに、その採算性の点から美術館の運営を評価することは、そうした本来政府のあるべき役割に逆行するものでさえある²。

学芸員Jもまた「利益」や「来館客一人当たり費用」といった経済的概念によって美術館の運営が評価されることの無理解を批判し、むしろコレクションの収集事業と展覧会事業の「質」によってこそ、美術館は評価されるべきであると主張している。

どういうコレクションをもっているかということと、どういう展覧会をやっているかというのが、その美術館の「評価」です。ですので、普通に美術館を評価するときには、いかにキュレーターがオリジナルのちゃんとした展覧会をやっているかということと、その美術館がコレクションとして何をもっているかという、その二つなんです。

（学芸員Jとのインタビュー）

ここまで、写真美術館が設立された経緯とともに、美術館概念の「正統」な定義について確認することによって、都議会や行政側による「採算を度外視した運営を続ける施設」とするラベリングに対する、対抗レトリックを観察した。それでは、写真美術館の運営を担う学芸員たち自身にとっては、東京都からのコレクション収集・自主企画展実施のための予算が完全にストップされるということは一体どのような意味をもっているのだろうか？この点を理解するためには、写真美術館の沿革を追うだけではなく、写真美術館の学芸員たちの日常の活動について詳細に考察する必要がある。

2. 美術館学芸員の「管轄圏」

美術館の展覧会事業に携わる学芸員とは、一体どのような職業であり、またその仕事はどのような人々によって担われているのだろうか？ここでは特に、「雑芸員」としての学芸員、「キュレーター」としての学芸員、「財団員」としての学芸員という三つの側面から、

学芸員という職業に従事する人々の営みを見てゆく。

2.1 「雑芸員」としての学芸員

先の学芸員Jとのインタビューにおいても現れているように、欧米との対比は、日本の美術館の現状を説明する際の一つの常套的なレトリックである。例えば、ある日本のアート・マネジメントの教科書における次の記述においても、こうしたレトリックは現れている。「日本のミュージアムの学芸部は、学芸部長あるいは課長の下、数名の学芸員によって構成され、後述する欧米のミュージアムと異なり、学芸員という名のもとに、あらゆる業務をつとめているのが現状である。……それ故、一部の学芸員の中には自らを『雑芸員』と称する人もいるほどである（林, 2004, p. 95)」。

一般に、日本語の「学芸員」という言葉を英訳する際に、一つの定訳とされているのが“curator”である。だが、既にここには、多くの「誤解」や「混乱」が潜んでいる。

curator とは、欧米の美術館制度に由来する職業である。欧米の美術館においては、明確な分業制が確立されており、例えば美術品の修復保存を担当する conservator、美術図書や資料の司書業務を担当する librarian、所蔵品の記録・管理を担当する registrar、教育普及やワークショップなどを担当する museum educator 等々と、複数の専門職が確立されている。curator もまた、そうした美術館専門職のうちの一つである。

先のアート・マネジメントの教科書によれば、curator とは「まず第一に特定の分野の学者であり、研究者である。大きな美術館では大学の教授に匹敵するハイ・ヒエラルキーがあり、学部長に匹敵するチーフ・キュレーターのもとに、キュレーター、アソシエイト・キュレーター、アシスタント・キュレーターと続く。役割としてはコレクションの研究をし、それを分類し、購入する作品を提案、展覧会を企画、実施する。展覧会のための研究をし、その成果を展覧会、図録に執筆し、学術会で美術館を代表する美術館の顔である（林, 2004, p. 105)」。

これに対し、日本において、学芸員という職業に法的な規定を与えている博物館法第四条第四項には、次のように書かれている。「学芸員は、博物館資料の収集、保管、展示及び調査研究その他これと関連する事業についての専門的事項をつかさどる」。

この法的規定に従えば、作品の修復保存から記録保管、展覧会の企画立案等々、欧米においては明確に区別されている仕事を行なうものは、皆「学芸員」と一括されることになる。また一度、学芸員枠の中で採用されてしまえば、そのキャリアの蓄積に関わりなく、一律に「学芸員」という肩書きが与えられることになる。

皮肉なことに、こうした学芸員という職業の曖昧な法的規定は、日本の美術館の現場を的確に反映していると言うこともできる。一般に、日本の美術館においては（志望者数自体は非常に多いと言われているにも関わらず）学芸員の枠数自体が限られているため、慢

性的な人手不足の状態にある。結果として、分業体制もほとんど未分化であり、アドホックな状態に留まっている。例えば展覧会の開催一つをとっても、学芸員はいわば「何でも屋」として、展覧会の企画・調査や出品交渉の他にも、協賛企業やマスコミを通じての広報、ギャラリー・トーク、クーリエ、展示造作、事務処理などの様々な業務をこなさなければならない。さらに近年の公立美術館においては、「教育普及」や「地域貢献」といった新たな役割も求められており、そうした要請に応える形で事業拡張がなされている。その一方で、学芸員の採用員数自体はほぼ一定であるため、必然的に個々の学芸員が行うべき業務は増えてゆき、オーバーワークがほとんど常態化している。

こうした仕事の内容の曖昧さに加えて、学芸員の（給与や福利厚生等を含む）就業環境の問題は、議論をさらにデリケートなものにする。

一般に、日本の公立美術館の運営方式は、美術館を設置した自治体による直営か、もしくは自治体が出資して設立した文化振興財団による運営という、二つの方式に大別される³。財団運営方式が本格的に導入されたのは1980年代であるが、もともと公立文化施設の運営を財団が行うようになったのは、直営に比べて、地方自治法による縛りから自由であるため、専門的人材の起用や予算の柔軟な執行などが容易であるというのが公式的な理由であった（湯本, 1995, p. 5）。

だが、公設民営の財団運営の実情は、こうした公式的なイメージからは程遠い。文化振興財団は、「財団」という法律上は自治体からは独立した法人格をもつものの、その予算の大部分を自治体に依存しているため、その運営は、不可避的に自治体の予算や政策に制約され、それによって大きく左右される。そのため、財団は、いわば自治体の一つの出向先として、副館長や管理課長のポストだけでなく、学芸課長という、収集事業や展覧会事業の方針決定を行う権限を与えられている、まさに美術館事業の「要職」と呼ぶべきポストまでもが、しばしば自治体からの派遣職員によって占められている。

財団採用の学芸員の給与は、「自治体職員に準ずる」という規定のもと、当該自治体の職員よりも一般に低く設定される傾向にある。その一方で、福利厚生や年金等、公務員に対して配慮されている様々な特典からは（財団職員は公務員ではないため）周到に除外される。「この身分上の違いは想像以上に両者の間に溝を作っており……意識として管理する側（派遣職員）、管理される側（財団職員）をもっている以上、財団は単に行政の管理ばかりが目立ってしまうことになる（天野, 1996, p. 175）」。

こうした日本の公立美術館の置かれている「現状」こそが、学芸員たちが、しばしば自らの仕事を自嘲気味に称して「雑芸員」と呼ぶ由縁である。

2.2 「キュレーター」としての学芸員

ここまで日本の美術館業界のローカルな性格を強調してきたものの、日本の美術界は、

決して世界の美術界から切り離されて、孤立して存在しているわけではない。

先ほどからヨーロッパとかアメリカとか他の地域の話をしてはいますが、日本だけがガラパゴスみたいにあるわけではないので。研究の積み重ねというのは、もうグローバル・スタンダードとしてあります。専門家も個人個人でネットワークができていますから、大抵のところは「あそこの誰」という形で結びついている状態なんですね。ですから、美術館としてのコレクションや、そういった基礎的な知識、「常識」というのは、専門的なキュレーターであれば、共通認識があります。

(学芸員Jとのインタビュー)

先に引用したアート・マネジメントの教科書によれば、「キュレーター」とは、「特定の分野の学者であり、研究者」であった。近年における日本の国公立美術館では、学芸員採用者の大半は、美術史専攻による修士号や博士号の取得者によって占められている。また、日々のコミュニケーションの相手には多くの外国人が含まれるため、単に外国語の専門書を読みこなすだけでなく、会話やメールなど仕事上のコミュニケーションに不自由しない程度の英語に習熟していることは必須であるとされる。こうした事情は、写真美術館においても基本的には変わりはない。ただし、日本の大学では、写真学科や、あるいは美術史学科の中でも写真史がカリキュラムとして組み込まれている大学自体が少ないため、写真美術館の学芸員たちの中には、学部においては社会学やメディア論といった隣接領域を専攻した人や、米国の大学・大学院の写真学部を卒業した人々も多く含まれていた。

もっとも、「キュレーター」という研究職が、大学や研究機関の研究者と異なっているのは、その日常的な調査研究が、展覧会の企画・実施と直接的に結びついている点である。

一つの展覧会の開催のためには、長い年月が費やされる。写真美術館においても、一つの展覧会には、「企画から実現まで大体3年(学芸員J)」が費やされている。これには、展覧会の企画のための調査・研究だけでなく、国内外の美術館や作家との出品交渉、調整までもが含まれている。

特にここでは、展覧会を実施する上で最も基本的な活動である、「作品借用」について確認しておこう。図書館における図書の借用と違って、そこで貸し借りされるのは、いわゆる「文化財」である。そのため、一つの作品を動かすにも大変な労力と、そして金が費やされる。例えば、作品借用においては、借用先に対して借用料が支払われる場合も多く、借用される作品の一点一点についても、その市場価格に応じて、多額の保険金が掛けられる。また、その運搬や展示においても、それぞれ美術品専門の運送業者や展示業者に委託しなければならない。借用作品の輸送に際しては、担当学芸員自身が、美術品輸送会社のスタッフとともに、梱包から輸送まで、個々の借用先で立会い、自館まで同行することも多い。それぞれの借用先で、借用する作品の状態や借用する作品数の確認を、借用先の担

当者の前で確実に行なわなければならないからだ。

こうした作品借用に関する説明において、必ず強調されるのが、貸す側と借りる側との間での対人的な「信頼」や「信用」の重要性である（「展覧会のために作品を拝借する場合も、学芸員と拝借先の相手との関係は基本的には個人と個人であり、信用によって成り立つということである（日比野，1994，p. 204）」、「貸す方と借りる方の双方に、しっかりとした信頼関係があつてこそ可能である。そのベースとなるのが、現場レベルでの人と人との信頼関係である（深川，2002，p. 122）」）。とりわけ海外の美術館と借用交渉する場合、それは「いわば民間レベルでの外交」とまで言われている。「相手との交渉のなかで不信を招くと、その影響が日本の他の美術館にまで及びかねない（湯本，1994，p. 9）」。

こうしたネットワークングの観点から、学芸員の日常的な研究活動について考察してみることが意義深い。学芸員の調査研究の基本は、何よりもまず、「展覧会、ギャラリー、所蔵家、作家のスタジオ訪問などを通して、作品をできるだけ多く見ることであり」とされる。「大切なのは……自分の専門外の時代の作品であっても、質の高い展覧会はできるだけ見ること、画廊を含めて無数の展覧会やプロジェクトがあるなかで、よい作品、展覧会に巡り会うためのセンサーを自分の中でも養うことである。とくに情報戦の中にある現代美術のキュレーターは、量ではなく質的な情報収集のために信頼できる作家、キュレーター、ギャラリストの情報ネットワークに入っていくことになる（長谷川，2001，p. 208）」。

このような「キュレーター」による日常的な調査研究の成果が発揮される場が、展覧会とりわけ「自主企画展」である。

上のネットワークングの議論からも示唆されるように、美術館を訪れるのは、一般の来館客だけではない。美術館で催行される展覧会は（その美術館が、わざわざ訪れるに値する美術館である限りにおいて）他の国内外の美術館のキュレーターや美術評論家といった同業者たちによる、強烈なピア・レビューにも曝される。最も基本的には、自主企画展とその図録、および図録に掲載される論文を通して、それを企画した者の「キュレーター」としての力量が値踏みされることになる。

学芸員Jもまた「どんなに一つ一つの作品が優れていてもつまらない展覧会はあるし、どんなに古い作品を扱っていても、現代に訴えかけることはできる」と断言する。彼女は、「展覧会とは何か」ということについて自身の見解を述べて、次のように書いている⁴。

わたしは展覧会とは現代を批評する一つの作品だと思う。……この時代に制作された絵や写真がすべて現代美術や現代写真と呼ばれるわけではない。「現代美術」や「現代写真」もしくは「美術作品」とは、ある共通認識に支えられた特殊な一つのジャンルである。そしてそれは、様々な価値観や視点によってより複雑化している現代（その作品が発表された時代）を反映し、物事を無理に単純化せずに、複雑さや難解さと正面から渡り合いながら、「現代（時代）」における批評と半歩先の未来

を垣間見させるものである。そうした作品を扱って、「現代」の社会や文化のある側面をえぐり出す批評装置として機能するのが「展覧会」だと思う。

どんなに古い作品を対象としても、展覧会とは<今>に現出するものである。のっぺらぼうの無個性の空間に、展示壁が建てられ、作品がかかり、解説やキャプションが加えられて、全く異次元の批評空間を創出する。展覧会とは現代に投げかけるひとつの波紋である。だから、展覧会に真摯な賛否両論は不可欠なのである。

言うまでもなく、自主企画展の企画立案や、そのための継続的な調査研究は、日常の「雑務」の中に埋もれながら行なわれている。日本の学芸員たちの間でしばしば自嘲気味に口にされる「雑芸員」という言葉の中には、展覧会の企画こそが「真の」学芸員（＝キュレーター）の仕事であるというクレームが、力強く息づいているのである。

2.3 「財団員」としての学芸員

写真美術館の学芸員たちは、東京都の監理団体である「東京都歴史文化財団」の一職員という「自治体職員に準ずる」身でもある。

先述したように、1980年代以降に設立された日本の公立美術館では、自治体が出資・設立した文化振興財団による運営が中心になっている。歴史文化財団もまた、東京都の出資によって設立された文化振興財団であり、写真美術館の他、東京都江戸東京博物館や東京都現代美術館といった11の施設や事業の管理・運営を行なっている（2013年11月現在）。

本事例の冒頭で述べたように、写真美術館では、副館長、管理係長という要職は東京都からの派遣職員によって担われている。その他、OB職員も歴史文化財団雇用の非常勤職員として庶務関係を担当している。さらに写真美術館の場合、その管理課とは別個に、歴史文化財団全体を管理する財団事務局の職員（その多くが都庁からの派遣職員）や、歴史文化財団の所管局である東京都の生活文化局の担当者たちも運営に大きく関与している。そのため、写真美術館の学芸員は、一人の「財団員」として、これら東京都の職員たちとも協同して仕事を進めてゆかなければならない。

興味深いことに、筆者らがインタビューを行なった学芸員たちは一様に「東京都の人」とのコミュニケーションの難しさを口にしてしている。学芸員Jも、「一番困るのは、役人の常識や価値観をそのまま振りかざす人。数ヶ月ただけで『美術館』のことも『写真』も『美術』も、『わかった』と思いついでしまう人」だと、口にしてしている。

こうした「東京都の人」、「お役人」といったステレオタイプの使用は、単に、ある特定の人々を（正しく、もしくは歪曲して）記述しているというだけのことではない。むしろ、

このように語ることで、学芸員たちは自らを「東京都の人」あるいは「お役人」からは区別されるべき者として呈示し、「彼ら」とは対照的に「美術館」、「写真」、「美術」について熟知した「専門家」として自己を再構築している。つまり、そうしたステレオタイプの使用は、それ自体が「東京都の人」との境界を遂行的に作り出す、一つのバウンダリー・ワークなのである。

実際のところ、「東京都の人」とそうではない者との境界は、自然に与えられるものでも、固定的なものでもなく、むしろその境界線は、日々の相互行為の中で引かれ、それが曖昧にされることによって自分たちの神聖なタスク領域が侵されぬよう、注意深く管理されねばならない。一例として、学芸員Jは、写真美術館の開館当初における、次のようなエピソードについて語ってくれた。

写真美術館ができたての1990年代ってというのは、それこそ東京都から来た副館長が「東京都のお金でつくった図録なんだから、その図録の中の論文に個人名を書いてはいけない」などというようなことを言う人がいた時代なんですよ。「私たちの仕事は全部匿名で書くのに、なんで学芸員だけが専門的なものだからといって、図録や論文に名前を書くんか」とか。

(学芸員Jとのインタビュー)

このエピソードの中には、自らを美術館専門職として認知する者と、彼(女)らを自らと同じ東京都の一職員として認知する者との間での食い違いが劇的に表されている。前者にとっては、「キュレーター」としての自らの名が値踏みされる特別な場であるはずの図録が、後者にとっては(自分たちがいつもそうしているように)匿名で書かれるべき、東京都の一公刊物と見なされているのである。

今日の写真美術館の内部では、こうした極端なまでの食い違いが顕れることは稀であるものの、それにも関わらず、「東京都の人」たちと学芸員たちとの認識のズレはほとんど日常的に生じており、それらを擦り合わせることは、学芸員たちにとって大きなストレスとなっていた。

だが、その一方で、写真美術館は予算を自治体に大きく依存している以上、東京都の財政担当者との予算折衝に際しては、都庁からの派遣職員に最前線に立つてもらわなければならない。そのため、写真美術館の学芸員にとっては、彼ら派遣職員に対して、美術館というものが一体どのような所であるのか、詳細にレクチャーすることが不可欠な仕事となっていた。

しかし、都庁からの派遣職員たちが、2、3年をかけてようやく美術館運営に習熟し始めたまさにその頃に、再び東京都の人事異動が行なわれる。したがって、人事異動の度ごとに写真美術館にとっては貴重な人材が失われ、その代わりに「何も知らない」新たな派

遣職員がやって来ることになる。そのため、学芸員としては、東京都の人事異動が行なわれる度ごとに、その都度レクチャーを行なわなければならない。「行政の人たちへのレクっていうのは、凄く時間がかかるし手間もかかるけど、それをやらないと、大変なことになるので…」と、学芸員 J は嘆いている。

もっとも、学芸員 J は、「一次開館以来長年にわたって東京都の人たちへのレクチャーを根気強く積み重ねてきたおかげで、行政の中にもサポーターが出てきて、私自身は東京都の人たちに助けられてきている」としみじみと語った。

ちゃんと説明して、ちゃんと「こうだから、この予算が必要なんです」とか「こういう状況だから、こういうこと」ということを説明して、積み重ねるうちに、東京都の中にもサポーターが出てきて、やっと理解してもらってという、そういう状況ですね…

(学芸員 J とのインタビュー)

3. 自主企画展・コレクション収集予算が停止されることの「意味」

前節では、展覧会（とりわけ、自主企画展）の企画立案を自らの従事すべき中心的なタスク領域として定義することを通じて、「キュレーター」としての自己理解を達成する、写真美術館の学芸員の実践を確認した。それでは、コレクションの収集予算が停止されることは、写真美術館の学芸員たちにとって一体どのような意味をもっていたのであろうか？この点を考察するためには、再び、ミュージアム概念の「正統」な定義を取り上げることにより、その振る舞いを詳細に検討する必要がある。

「公衆の啓蒙とレクリエーション」を目的にして、コレクションの収集、保存、研究と、その公開を要件とする、ミュージアム概念の正統な定義については、先に触れた通りである。この定義に従えば、美術館とは、科学博物館、歴史博物館、動物園、植物園、水族館などと並列されるべき、一種の「博物館」である。

その一方で、この定義を所与とした場合、こうしたミュージアム概念の正統な定義を「知らない」者によっては、通常は美術館として認知されている施設であっても、「美術館（アート・ミュージアム）」とは呼べなくなるような施設が数多く出てくる。その代表例としてしばしば挙げられるのが、「日本初の公立美術館」である「東京都美術館」である。

1926年に東京・上野に誕生した東京都美術館は、定期的に作品発表の場を求めた当時の美術団体からの要請に応える形で設立されたこと、また開館後の運営予算が満身に計上されなかったこともあり、その設立当初より美術団体等への貸しギャラリー中心の運営を余儀なくされた。このように日本初の公立美術館が、美術団体への貸しギャラリーを主にしたことは、美術館が公募団体展やマスコミ主催による巡回展のための「貸し館」事業を行なうという、日本に特異な慣行を生み出す契機となった（高松，1998，31-32頁）。

さらに1995年の東京都現代美術館の開館に伴って、その近現代美術関係の収藏品は、図書等関連資料とともに現代美術館へとすべて移管され、東京都美術館は完全に貸し館事業に特化することとなった。

今日、東京都美術館は、日展を代表とする大小の公募団体展やマスコミ主催の巡回展のメッカとして知られ、例えば'08年度に開催された「フェルメール」展（TBS、朝日新聞社主催）では、約93万人もの観客動員を実現している。もつとも、先述したようにコレクションの収集とその研究・保存・公開をもって「ミュージアム」と見なすならば、東京都美術館は、コレクションを一切所蔵しない以上、いかに「美術館」を名乗ろうとも、ミュージアムではない、あるいは「真の意味」では美術館とは言えない存在だ、ということになるだろう。

重要な点は、こうした境界的事例に直面した際に矯正が求められるのは「まがいもの」の方であって、まさにそれを「まがいもの」にする定義の方ではないということである。

そういう貸し館業務をやっている美術館というのは、世界的には「美術館」とは呼ばないんですね。東京都美術館というのは、世界的に言えば「貸し会場」であって、「美術館」ではない。国立新美術館もそうです⁵。

（学芸員Jとのインタビュー）

こうした語りの中では、「世界」（すなわち「欧米」）に準拠することによって、この定義の正統性そのものは疑問の余地のないものにされている。と同時に、まさにそれに依拠しつつ「あそこは美術館ではない」と（しばしば強い危機感や侮蔑の念を伴いながら）判別する規範的行為を通じて、「ミュージアム」概念の正統性は維持され、それが根底的な疑問に曝されることから、この定義を保護しているのである。

ここまで、ある美術館が「美術館（アート・ミュージアム）」であることにとって、コレクションがいかに本質的なものであるかということを確認してきた。

だが、ここで、次のような素朴な疑問が浮かんでくる。コレクションを一切所蔵しないならともかく、写真美術館は、東京都からの収集予算が停止された'00年の時点で、既に1万6千点を超える収藏品を所蔵していたではないか？美術館の収藏品数としては、これで十分ではないだろうか？'00年の時点において収集予算が停止されたからといって、一体何の問題があるというのだろうか？

こうした素朴な疑義に対し、学芸員Jは、それは「美術館」に対する根本的な無理解に基づくものだとして、強く否定した。何よりもまず、美術館は一つの「ミュージアム」である以上、コレクションは収集し続けねばならない。1万6千点もの収藏品が所蔵されて

いるから、あるいは収蔵庫が一杯になったからという理由で収集を停止するというのでは、本末転倒だ。

とりわけ学芸員 J は、写真美術館が「現代写真」を扱う美術館であること、つまり同時代を生きる作家たちによって制作された作品を扱う、一つの「現代美術館」であることを強調した。近代以前の、既に歴史的な評価の定まった作品を対象にする美術館とは対照的に、現代美術の場合には、そもそもそうした安定的な見取り図そのものが予め存在していない。そのような中で、評価の不確実な段階にある無数の作品を積極的に価値判断し、選別し、まさに「美術館のコレクション」として買うことによって、そうした歴史的な見取り図そのものを作つてゆくことこそが、写真美術館のような現代美術館の一したがつてまた、現代美術館に従事する「キュレーター」の一基本的な使命である。

近代美術館とか古いところは別として、写真美術館のように「現代」を扱っている美術館というのは、現在形のもを収集していかなかったら、その間の歴史がポッカーなくなってしまう。収集予算は無尽蔵にあるわけではないので、例えば杉本博司さんの作品を 1995 年に買っていますけど、そのときには一点 30 万円くらい。それでも高かったのですが、市場価格で買っているわけではないので。美術館のコレクションということで、7 割くらいの値段で、3 割くらいまけてもらって。

ですが、今それを買おうとしたら、2011 年に杉本博司さんの作品は、一点で何百万円なんです。30 万のものが何百万にもなっている。だから、ちゃんと評価して、ある程度価格の低い段階で買って、その文化を次の世代に繋ぐっていうのが、美術館の大きな役割なんです⁶。

(学芸員 J とのインタビュー)

近年のアート・マーケットの趨勢として、豊富な資金力にもものを言わせるビッグ・コレクターの躍進もあり、作品価格の高騰が指摘される。そのような状況の中で、比較的安価な段階で美術館として購入することにより、優れた作品や貴重な資料の散逸を未然に防ぐ。それとともに、光や温湿度といった数値が注意深くコントロールされている収蔵庫の中で保管することによって、経年による劣化を最小限に抑え、可能な限り、あるがままの姿で「次世代」へと残してゆく。

いま現代に生きている人たちについては作品を借りてきても、一つの展覧会としてお見せできる。だけど、次の世代にちゃんと文化を紡いでいくっていうのは、コレクションなんですわね。

(学芸員 J とのインタビュー)

今や、ようやくコレクション収集ならびに自主企画展のための東京都からの補助金が凍結されるということの意味を理解する段に至った。第一に、写真美術館のような一つの現

代美術館が、コレクションの現在進行形での収集を停止するということは、「美術館（アート・ミュージアム）」であること自体を放棄することに他ならない。加えて、館独自による研究の蓄積やその成果を公開することによって公衆を啓蒙する一つの特別な場であるはずの、自主企画展の補助金も完全に停止されてしまった。要するに、写真美術館にとって、自主企画展ならびにコレクション収集のための補助金が完全にストップされるということは、まさに『美術館』としては致命的な状況（学芸員 J）だったのである。

しかし、第二に、これらの補助金が凍結されるということは、写真美術館が「美術館」であることにとってのみ致命的であるに留まらない。何より、コレクションの収集と展覧会の企画をこそ生業にするものとして自己を定義する人々にとっては、そのような「存在」は東京都にとってもはや不要であると言われているに等しい。要するに、コレクション収集ならびに自主企画展予算が完全に停止されるということは、写真美術館の学芸員たちが「キュレーター」であり続けることにとってもまた「致命的な状況」だったのである。

4. 管轄圏の境界の再編

自主企画展・コレクション収集のための補助金が完全に停止されるという「致命的な状況」の只中であって、写真美術館の学芸員たちもただ手を拱いていたわけではなかった。確かに、自主企画展・コレクション収集のための補助金が凍結されたこと自体は一つのシンボリックな出来事ではあるが、既にそれ以前から大幅に予算が削減されており、明らかに資金の足りていない状態にあった。そのため、他館から借用する作品数も可能な限り減らし、作品借用自体も近隣の美術館を中心としたり、あるいは展覧会の図録も大幅に縮小するなど、コスト削減のために考えられうるあらゆる努力がなされた。

特にここでは、この時期に学芸員たちによって採られた対応の中でも次の二つに注目したい。一つは、「常設展」カテゴリーを利用することである。ここまでコレクションの存在が美術館にとっていかに本質的なものであるかということが強調されてきたものの、写真美術館に所蔵されている収藏品自体は、東京都の所有物、すなわち納税者たる都民の所有物である。形式的には、それらの保存と公開を、東京都が歴史文化財団に「委託」という形をとっている。それ故、東京都としても、委託事業である「常設展」のためには、予算を割かなければならない。

これに対し、「自主企画展」とは、歴史文化財団の職員である学芸員たちが「自主的に」企画する展覧会である。行政的観点からすれば、「常設展」と「自主企画展」とでは明確に区別されるべきカテゴリーであり、一方は委託事業、他方は文化振興の助成と、それぞれに予算を拠出するための理由も異なっていた。

学芸員たちは、こうした行政のロジックを「資源」として利用することによって凌いだのである。この点を理解するためには、一次開館当初より、写真美術館の学芸員たちによつ

て行われていた実践について確認しておく必要がある。

写真作品は、絵画や彫刻のそれと比べれば、作品一点一点の価格は低い。そのため、1万6千点という所蔵品数自体は、やはり膨大な数字である。また、石像や油彩画といった堅牢な材質で作られている作品と違って、写真の場合、光や温湿度の変化に対して脆弱であるため、長くとも二カ月しか公開することはできない。それ故、「常設展」と言われた場合に通常イメージされるような展覧会—例えば、ルーブルにおけるモナリザやミロのビーナスのように、「いつ来ても同じ場所で同じ作品が見られる」という展覧会—は、端から実施することはできなかった。

こうした保存科学上の制約のもとで、1万6千点にも及ぶ作品をいかに見せてゆくかということ考えた末に導き出されたのが、常設展に関しても、コレクションを主体としつつも特定のテーマに沿って、期間を限定して実施する、という方針であった。一般的には「企画展」と呼ばれるような展覧会が、写真美術館においては自館のコレクションを中心とすることによって組むことができたのである。

それ故、開館当初より写真美術館の学芸員たちの中では、「常設展」と「自主企画展」との区別は、単に自館の収蔵品が使用される割合と予算の出所が違うだけのものと見なされていた。例えば、本調査を実施するにあたって筆者らは、次のような素朴な考えをもっていた。先にも触れたように、写真美術館では、「自主企画展」には企画から実施まで約3年がかけていた。これに対し、「常設展」ならば自館で所蔵するコレクションだけで組めるため、自主企画展よりも、はるかに短いスパンで実施できるのではないかと。

だが、学芸員Jはそれをキッパリと否定した。

そこがトリックで、同じです。3年かかるんです。というのは、写真の場合、やはり作品数が多いので。多いというのは、こちらのコレクションも多いですけど、対象となる作品も多いので、外から借りてこなければ、ちゃんとした展覧会はできないんです。だから、「企画展」でも「常設展」でも、かかる日数も手間も同じなんです。

(学芸員Jとのインタビュー)

それにも関わらず、一方の「自主企画展」の予算だけが大幅に削減されてゆくにつれて、学芸員たちも次第にこれらの区分を強く意識せざるをえなくなっていた。

美術館の活動としてちゃんと外向きにするには、「常設展」のお金だけはあるので、それをちゃんと一つの自主企画展として見せる。それは最初からずっとそうだったのですけれども、特にそういう形で見せることが必要になったんですね。

(学芸員Jとのインタビュー)

こうした「常設展」、「自主企画展」カテゴリーに関わる行政側のロジックと現場の学芸員たちの実戦感覚のズレを戦略的に活用する試みが、展覧会の企画というタスク領域を管轄する既得の権利を維持しようとする行動であるとすれば、'00年度までの期間に学芸員によって採られていたもう一つの行動の方は、むしろ展覧会の企画を中心的なタスク領域として維持するために、新たなタスクが管轄圏の中に包摂され、その境界そのものが再編される過程として捉えることができる。

新たなタスクとは、いわゆる「ファンド・レイジング（資金調達）」である。'00年度に補助金が完全に停止される以前より予算が圧倒的に不足していたため、資金の足りない部分は各展覧会の担当者が、公的な文化基金へ助成金を申請したり、企業から協賛金を募ることによって、何とか年に一、二本程度の「自主企画展」も維持した。

写真美術館は〔東京都〕現代美術館と比べても、他の国立とも公立とも比べても、一番最初に予算がカットされたところなんです。ですので、多分、日本では私たちが、展覧会自体のために企業に行き、頭を下げてお金を募るということを最初にやった学芸員なんです。'99年とか'00年の頃はもう本当に〔予算が〕なくなっていましたし、'98年くらいから本当にお金がなかったので、その頃から一学芸員が企業などへと展覧会ごとに協賛金をお願いに回っていました。

（学芸員Jとのインタビュー）

学芸員Jは、「コスト意識の欠落した専門家」というレッテルが貼られることを拒否するかのよう、次のように語っている。「確かに、予算がついていたときは『予算はついて当たり前だ』という意識は、あったかもしれません。ですが、お金を集めてくるということを一回やると、お金っていうのがいかに大変なものかというのが、本当に身に染みてよく分かりましたので」。彼女は続けて、あるシンポジウムにおける、次のようなエピソードについて語っている。

その時はもう大学の先生になられていましたけど、ある国立の学芸員だった方が「僕は、お金みたいな汚いことっていうのには、いっさい手を染めたことはないから」って仰ったときには、そこにいた学芸員全員、本当に椅子から転げ落ちたっていう（苦笑）。そういう古き良き時代というのはありましたね…

（学芸員Jとのインタビュー）

IV ディスカッション

本稿では、管轄圏の境界維持の点から専門職の形成や変容を捉え直すバウンダリー・ワークの視座に立つことにより、官僚制／専門職という、組織論に伝統的な二分法を再検討した。本稿の理論的帰結は、次の二点に要約される。

第一に、官僚制／専門職という二分法は、われわれ組織研究者が、組織的实践を説明するために依拠する分析的構築物ではなく、むしろ人々がそれに依拠することによって自他の活動を説明可能にし、理解可能にする、日常言語的資源の一部に位置づけ直される。バウンダリー・ワークの視座のもとで改めて注視されるべきは、「官僚制」について（通常は否定的なニュアンスのもとに）語ることを通じて官僚制／専門職という区別を作り出し、その対比によって自らの「専門職」としての権威や自律性の正統性を主張する、プロフェッショナル・ワークのレトリカルな効果である。

第二に、このように官僚制／専門職の二分法を、人々がその実践的関心に応じて使用するシンボリックな資源に位置づけ直した場合、従来この二分法を前提にして叙述されてきた現象は、むしろ既存の管轄圏の境界が脅威に曝され、当該の職業のあり方そのものが変容しつつある、進行中のプロセスとして捉え直される。そのプロセスの渦中では、既存の議論では自明視されてきた、当該職業が専門職であるという認知やその従事者が対象領域に対してもつ権威そのものが争われているのであり、これらを所与としてしまうと、そうした専門職の形成や変容のプロセスが見えなくなってしまう。

次に、本稿ではこうした理論的含意を、筆者がフィールドワークを行った東京都写真美術館の事例から、特に学芸員によるコレクションの収集と展覧会の企画を中心的なタスク領域として定義する、管轄圏のクレイム申し立てに焦点化することによって具体的に例証した。従来の組織論であれば、本事例は、主として利益や費用、来館客数といった経済的・定量的基準によって美術館運営を評価する東京都の行政官僚制と、コレクションの収集事業とその体系的で継続的な調査に基づく展覧会事業の内容あるいは「質」という、芸術文化の振興の観点から評価されるべきものとする美術館専門職との間の認識枠組みや規範、価値の対立といった点から分析が進められるところであろう。

だが、こうした標準的な分析枠組みは、本事例分析の結果に照らし合わせた場合、次の二つの問題点を抱えている。第一に、こうした官僚制／専門職の二分法を分析枠組みとして前提した上で、「専門職」の側に写真美術館の学芸員をア priori に位置づける議論では、日本の学芸員という職業が占める社会的位置の曖昧性を消し去ってしまう。しかし、実際には、その社会的位置に伴う曖昧性を除去することは、写真美術館の学芸員の日常の実践を特徴づけるものであり、美術館に関する専門的な理解の乏しい「東京都の人」に言及することによって、自らをそうした人々からは区別されるべき「美術館専門職」として呈示し、

展覧会の企画とコレクション収集というタスク領域をそれ固有の管轄圏として聖域化することは、彼らの活動の重要な一部をなしている。言い換えれば、写真美術館の学芸員を「専門職」の側に位置づけさせることは、彼らの日常のバウンダリー・ワークによる一つの達成であり、その区別を維持することは、彼らの実践の中での継続事業なのである。

第二の問題点も、これと密接に関連するものである。本稿による事例記述によって詳細に読み解いたように、東京都からのコレクション収集と自主企画展の補助金が凍結されるという事態の中でまさに争われているのは、写真美術館の学芸員は「キュレーター」であるのかどうか、あるいは「キュレーター」という（彼らがコミットする意味での）美術館専門職はそもそも社会にとって必要なのかどうかということである。言い換えれば、（組織論の旧来の枠組みにおいては自明の前提にされている）写真美術館の学芸員は美術館専門職であるという認識そのものがこの過程の中では争われていたのであり、学芸員の目から見れば、コレクション収集・自主企画展の補助金を凍結するという東京都の決定は、彼らのコミットする意味での「美術館専門職」は東京都にとって不要であると判断されたに等しい。従来の組織論のように、官僚制／専門職の二分法に依拠することによって本事例が説明されてしまうと、こうした美術館専門職の存在意義に関わる論争の主要な係争点が見えなくなってしまう。

最後に、バウンダリー・ワークの視座が組織研究一般に対してもつ理論的含意について簡単にコメントする。伝統的に組織研究においては、官僚制というのは（その論拠は研究者によって異なるものの）常に克服されるべき対象として語られてきた。しかし、本稿で繰り返し論じてきたように、官僚制について語ることは、組織研究者にのみ認められた特権などではなく、それ自体人々の組織化された営みの中に埋め込まれた一つの実践である。

バウンダリー・ワークの視座は、こうした日常のプロフェッショナル・ワークの中での官僚制についての語りや、専門職としての権威や自律性を確立する戦略の一部に位置づけ直すものであった。従来、専門職に外在しつつ、それと対置されてきた官僚制とは、それ自体プロフェッショナル・ワークの一つの生産物であり、それとの対照を通じて「プロフェッショナル」としての自己理解が不断に形成されているのである。この意味で、プロフェッショナル・ワークの中での語りを通じて構築されたものとして官僚制とは、専門職の不可避的な相関物なのである。

このように、人々による官僚制についての日常の語りやに焦点化するバウンダリー・ワークの視座は、専門職研究のみならず、組織研究一般に対しても、官僚制現象について考察するための新たな切り口を提供している。例えば、本稿の事例研究では、東京都の行政組織や東京都歴史文化財団は、東京都の議会からは、その「高コスト構造」と著しい「経営感覚」の欠落の観点から問題化され、その経営改革の必要性が訴えられた。これに対し、写真美術館の学芸員の視点からは、歴史文化財団（あるいは自治体出資・設立による文化

振興財団)は、むしろ東京都の(あるいは日本の)文化政策の「貧困」の象徴として物語られた。こうした語りの中では、ミュージアムという制度を有効に運営するための組織体制や(例えば税制上の優遇措置等)経済状況によって左右されることなく継続的事業を営むための社会的インフラの整備、およびそうした芸術文化領域の保護に対する行政による「真の」政策的コミットメントの必要性が訴えられている。つまり、ここでは、行政官僚制の問題化のされ方そのものが争われているのであり、いずれの問題化が支配的になるかによって、変革の方向性やその帰結に対する評価の仕方も変わってくるだろう。

ここで再び、美術館専門職の権威を議論の自明の出発点にしまうと、彼らによる問題化の仕方のみが何か絶対的に「正しい」ものとされてしまい、研究者自身、そうした問題化を推進する一人の政治的行為者として加担することに繋がる。そうした研究は、文化領域にはそれ自体として価値があり、そのあり方に関しては専門家のみが正当に語りうるという通念を再生産することによって、逆説的ながらも、公共政策に関わる政治的議論を閉じてしまうことにも繋がりがかねない。

今後の組織研究は、人々の組織的コンテクストの中での実践を彼らの概念に沿って具体的に理解することから始められるべきであり、また公共政策に関する政治的議論と説得の過程に関する「記述モデル」に徹する努力をすること(たとえそれが完全には不可能なことだとしても)、そうすることを通じて社会的世界に関する日常的な見方とは異なった見方を提示することによって、むしろ公共政策に関する議論を開いてゆくことこそが、組織研究者に求められる姿勢だと筆者は考える。

謝辞

本稿の作成にあたっては、匿名の査読者の先生方から大変貴重なコメントを頂きました。両先生に対しては、ここに深くお礼申し上げます。言うまでもなく、本稿にありうる誤謬は、筆者に帰する。

注

- 1 いずれの発言も、東京都議会会議録より抜粋した。尚、東京都議会会議録は、以下のURLより参照可能である。<http://asp.db-search.com/tokyo/>
- 2 例えば岩淵(1995)は、日本の国や自治体の政府によるミュージアム概念の無理解は、そもそも日本社会に民主主義の思想そのものが欠落していることに基因しているのではないかと結論づけている。「極端な悲観論かもしれないが、博物館や美術館がお上の規則でがんじがらめになっていて、少しも面白くない日本という国には、確固たるデモクラシーが存在せず、パブリック=公共という概念も成立していない。したがって、いまだに民が主役ではない、非民主的な状態が続いているのではないかとさえ、私は思う」(p. 13)。

- 3 もっとも、2003年の地方自治法の改定に伴い、総務省の主導のもとに導入された「指定管理者制度」によって、こうした事情は大きく変わってきている。指定管理者制度については、小林（2006）などを参照せよ。
- 4 本来であれば、ここで引用したパラグラフの出所を示すべきであるが、筆者らのインタビューを行った人々は基本的には匿名とした上で、そのインタビュー・データを参照させていただくという本稿の方針より、ここでは（ご本人の了承のもと）出典を伏せさせていただいた。
- 5 2007年1月に東京・乃木坂に設置された国立新美術館は、「コレクションを持たず、国内最大級の展示スペース（14,000㎡）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、教育普及など、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」であることを活動方針としている。
- 6 杉本博司（1948-）：写真家

引用文献

- Abbott, A. (1988), *The System of Professions*, University of Chicago Press.
- Alvesson, M. (1994), "Talking in Organizations: Managing Identity and Impressions in an Advertising Agency," *Organization Studies*, vol.15, no.4, pp.535-563.
- 天野太郎（1996）,「派遣職員と財団職員との二重構造」湯本豪一（編）（1996）,『続 美術館・博物館は「いま」一機構・運営の理想と現実』日外教養選書, pp.170-180.
- Blau, P. (1959), *The Dynamics of Bureaucracy*, University of Chicago Press.
- Conrad, P. and Schneider, J. W. (1980), *Deviance and Medicalization: From Badness to Sickness*, C. V. Mosby. (進藤雄三監訳『逸脱と医療化—悪から病へ』ミネルヴァ書房, 2003)
- Fournier, V. (1999), "Boundary Work and the (un)making of the Professions," in N. Malin (eds.), *Professionalism, Boundaries, and the Workplace*, Routledge, pp.67-86.
- Freidson, E. (1970), *Professional Dominance*, Aldine. (進藤雄三・宝月誠訳『医療と専門家支配』恒星社厚生閣, 1992)
- Freidson, E. (1984), "The Changing Nature of Professional Control," *Annual Review of Sociology*, vol. 10, pp.1-20.
- Goss, M. (1961), "Influence and Authority among Physicians in an Outpatient Clinic," *American Sociological Review*, vol.25, no.4, pp.39-50.
- Gouldner, A. W. (1964), *Patterns of Industrial Bureaucracy*, Free Press. (岡本秀明・塩原勉訳『産業における官僚制』ダイヤモンド社, 1963)
- 長谷川裕子（2001）,「キュレーター」（加藤哲弘・喜多村明里・並木誠士・原久子・吉中充代（編）『現代美術館学Ⅱ 変貌する美術館』昭和堂, pp.208-214.)
- 畑和之（2012a）,「『存在感のある美術館』を目指して：東京都写真美術館における経営改革の事例（A）」首都大学東京大学院社会科学部研究科経営学専攻 Research Paper Series, no.113
- 畑和之（2012b）,「『存在感のある美術館』を目指して：東京都写真美術館における経営改革の事例（B）」首都大学東京大学院社会科学部研究科経営学専攻 Research Paper Series, no.114
- 林容子（2004）,『進化するアート・マネジメント』レイライン
- 日比野秀男編著（1994）,『美術館学芸員という仕事』ペリかん社
- 深川雅文（2002）,『学芸員になるには』ペリかん社
- 岩淵潤子（1995）,『美術館の誕生—美は誰のものか』中公新書
- Johnson, T. (1972), *Professions and Power*, Macmillan.
- 小林真理（編著）（2006）,『指定管理者制度：文化的公共性を支えるのは誰か』時事通信社
- Larson, M. S. (1977), *The Rise of Professionalism: A Sociological Analysis*, University of California Press.
- Leicht, K. T. and Fennell, M. L. (1997), "The Changing Organizational Context of Professional Work," *Annual Review of Sociology*, vol.23, pp.215-231.
- Macdonald, K. M. (1995), *The Sociology of Professions*, Sage.
- 中河伸俊（1999）,『社会問題の社会学：構築主義アプローチの新展開』世界思想社

- 中野秀一郎 (1981), 『プロフェッションの社会学』 木澤社
- 並木誠士 (1998), 「ICOMに見るミュージアム概念の変遷」(並木誠士・吉中充代・米屋優 (編) (1998), 『現代美術館学』 昭和堂, pp.48-49)
- Parsons, T. E. (1964), "Introduction to Max Weber," in M. Weber, *The Theory of Social and Economic Organization*, Free Press, pp.58-60.
- 佐藤郁哉・芳賀学・山田真茂留 (2011), 『本を生み出す力：学術出版の組織アイデンティティ』 新曜社
- Scott, W. R. (1965), "Reaction to Supervision in a Heteronomous Professional Organization," *Administrative Science Quarterly*, vol.10, no.1, pp.65-81.
- Scott, W. R. (1966), "Professionals in Bureaucracies: Areas of Conflict," in H. M. Vollmer and D. L. Mills (eds.), *Professionalization*, Prentice-Hall, pp.265-275.
- Smigel, E. O. (1964), *The Wall Street Lawyer: Professional Organization Man?*, Free Press.
- Spector, M. and Kitsuse, J. I. (1977), *Constructing Social Problems*, Cumming Publishing Company (村上直之他訳 『社会問題の構築：ラベリング理論をこえて』 マルジュ社, 1992)
- 高松真理 (1998), 「近代日本と美術館」(並木誠士・吉中充代・米屋優 (編) 『現代美術館学』 昭和堂, pp.26-33)
- 東京都議会 会議録の検索と閲覧 <http://asp.db-search.com/tokyo/> (2013年11月確認)
- 東京都企画審議室計画部編 (1986), 『第二次東京都長期計画 マイタウン東京—21世紀への新たな展開』 東京都情報連絡室情報公開部都民情報課
- Witz, A. (1992), *Professions and Patriarchy*, Routledge.
- 湯本豪一 (編) (1994), 『美術館・博物館は「いま」—現場からの報告 24 篇』 日外教養選書
- 湯本豪一 (編) (1995), 『続 美術館・博物館は「いま」—機構・運営の理想と現実』 日外教養選書