

# Cultivate

Institute of Cultural Environments

【カルチベイト】…耕作する。栽培する。「才能・品性・習慣」などを養う。啓発する。「芸術・学術」などを奨励する。発達につとめる。「知己・交際」を求める。深める。「学・技芸」を修め、琢磨する。精神を陶冶する。人と近づくになる。進んで人に交際を求める。  
**cul-ti-vate** (kul'te vāt')-vat-ed, -vat-ing, v.t. 1. to prepare and use (land) for raising crops; till. 2. to promote or improve the growth of (a plant or crop) by labor or attention; *to cultivate roses, to cultivate corn*. 3. to loosen the soil around growing plants in order to uproot the weeds, aerate the soil, and reduce water loss. 4. to promote the growth or advancement of; foster; develop; *to cultivate good habits, to cultivate a taste for opera*. 5. to improve, as by study, training, or exercise; refine; *to cultivate one's mind*. 6. to seek familiarity with; court the acquaintance or friendship of: *He cultivates politicians*. [Medieval Latin *cultivatus*, past participle of *cultivare* to till, going back to Latin *cultus*, past participle of *colere*]

特集

## 公立ミュージアムは 誰のものか

### 設置者責任とミュージアム経営

No. 33





# 独自の歴史と文化を掘りおこし 新たな沖縄像を描く

## 沖縄県立博物館・美術館

指定管理者制度／二元管理運営モデル

牧野浩隆

沖縄県立博物館・美術館館長

比嘉政夫

沖縄県立博物館・美術館協議会会長

新里正次

文化の杜共同企業体統括

2007年11月、那覇市首里にあった県立博物館と

沖縄県では初の県立美術館の複合ミュージアムである

沖縄県立博物館・美術館が開館した。

指定管理者には地元企業である

沖縄タイムス社を中心とした文化の杜共同企業体を選ばれ

県立博物館、県立美術館と三位一体の活動を展開している。

設立の経緯や館のコンセプト、運営方法などについて

館長の牧野浩隆さん、協議会会長の比嘉政夫さん

文化の杜共同企業体の新里正次さんにお話をうかがった。

聞き手・開 梨香（株）カルティベート代表取締役、沖縄県教育委員長

### 沖縄の歴史的・文化的特性を 活かす

県立博物館・美術館は開館までに紆余  
曲折があり、一度凍結された計画が沖  
縄の本土復帰35周年を機に復活し、  
美術館と博物館の複合施設として再  
スタートしました。当時は副知事とし  
て博物館・美術館建設にご尽力され  
た牧野館長に、新しい県立博物館・美術  
館のコンセプトをお話いただきたくと思  
います。

牧野―当館は2007年11月に博物館  
と美術館の複合施設として開館し、運

営は指定管理者である文化の杜共同企  
業体に委託しています。現在までに約  
56万人の参観者が訪れていますので、こ  
の数値を見てもいかに県民等からの期  
待が大きいかがおわかりいただけると思  
います。

当館のコンセプトは、簡単に言えば、「博  
物館法」に謳われている資料の収集、保  
管、展示、研究、調査を行いながら、同  
時に地域の特性を十分に勘案して運営  
するということです。前者についてはど  
このミュージアムにもあてはまりますが、  
後者については特に沖縄県の場合は地域  
の歴史的、文化的な特性を十分に勘案

Case 02



博物館・屋外展示場に再現された伝統的な高倉と民家

することが重要で、それは135万の沖縄県民の総意と熱意でつくった「沖縄振興開発計画」に表れています。この計画には、これからの沖縄を教育的、福祉的、文化的にどのようなようにしていくのかというビジョンが示されていますから、それにいかに対応するかがわれわれの課題だと考えています。

いまは東京一極集中の仕組みが限界にきていて、財政の権限も地方に移譲する地方の時代に向かっています。地方は地域の歴史的、文化的な資源を活用して生き残らなければいけない情勢で、沖縄振興開発計画はその流れをとらえた計画なのです。

日本の歴史を緋けば、明治維新以降の130年間はひたすら西洋列強に対抗するため、強力な中央集権国家をつくることに邁進してきました。その過程で270もあつた個性ある藩を廃し、画一化に突き進んできたわけです。しかし、沖縄の場合はかつては独立国だったという特性があり、他府県とは異質であると誤解された結果、自己の歴史や文化をないがしろにしてきたことは否めません。ですから、自分たちの足下を明確に認識したうえで、地域の資源を掘り出していくことが強く求められています。

そうした背景のなか、当館は絶妙なタ

イミングでオープンしました。この館の重要な意義とは、沖縄の歴史や文化、民俗、芸術、地理、自然環境など、あらゆる象徴的なものをここに集めるという点です。そして研究、展示、普及活動を通して、県民にこの地で先人たちが培ってきた沖縄の特性を明確に認識してもらいたいと考えています。

先達の文化を認識することは県民の自信につながります。いまは「沖縄ブーム」もあり、沖縄の若者は自分のルーツに自信をもっていてすごく元気です。われわれが若いころは、出身をきかれても「沖縄です」と言えないことがありましたから、いまの若者が胸を張って「沖縄よ」と答えるのを聞くとうらやましく思います。「地方の時代」のなかで沖縄の魅力が広く認知され、いまでは年間2400校が修学旅行で訪れ、600万人もの観光客が来県するようになりました。

### アジアとの国際交流拠点

私は10年来、離島振興・地域おこしのお手伝いをしておりますが、足元の自然・歴史・文化と一緒に掘りおこすことで、地域の人々のなかに自信が生まれるのを実感します。県民が博物館を通して沖縄のことを広く知ること、さらに自信とエネルギーが高まることが楽





開 梨香 Rika HIRAKI

しみです。比嘉先生は沖縄の民俗文化が専門で、博物館運営に関してもたくさん経験をおもちですが、県立博物館・美術館の役割についてはどのようにお考えですか。

比嘉一館をつくる際にはいろいろな議論がありました。私が主張したのは「沖縄県だけの博物館にとどまらず東シナ海までを視野に入れた博物館に」ということです。現在まで、沖縄の文化は中国や韓国と密接な関わりがあり、沖縄を知ることは日本がアジア諸国といかに交流してきたかを知ることにもなるのです。これまで日本の教育はヨーロッパ中心で、アジア地域については地理も文化的特性もほとんど教えてきませんでした。たとえば、中国は知っていても、インドネシアについてはほとんど知らないし、フランス革命は教わっても、フィリ

ピン革命は知らない。ですから、沖縄を通して日本とアジアの関係を考えることは、沖縄県民のみならず、本土の人、とりわけ子どもたちにとつても有意義なことだと思えます。

一般に博物館というと古い物があるというイメージですが、本来、重要なのは研究や社会教育の場としての役割です。ルール美術館にはいつもたくさん子どもがいて、学校教育では不十分な部分を博物館が担っています。また、ルールには世界の人口問題を研究するセンターなどもあり、歴史的、文化的な資料をもとに最新の研究テーマにも取り組んでいます。つまり、博物館とは過去と未来をつなぐ場所で、実際に実物を見て学ぶことができるのです。その機能をこれからいかに余すことなく発揮し、活用していくか。それが重要だと考えています。

美術館も同様で、当館ではこの後、トナム美術企画展を予定していますが、そこでは写真映像なども使つてベトナムの色彩を広く紹介しようと考えています。それを見ると、ベトナム人と日本人の色彩感覚の違いなど、美術を通して文化を学ぶことができる仕掛けです。ベトナムにも中国の影響はありますが、沖縄と日本の文化にどのような影響が

あつたかなど、研究は広がるばかりです。牧野一国際交流の拠点としての位置づけは、当館の活動の大きな柱です。沖縄は日本で唯一の離島県ですから、クロージドシステムではなくオープンシステムのなかで生きていかななくてはならない。沖縄の特性である国際性豊かな文化を発信するなかで、新たな沖縄像を描いていきたいですね。

昨年「甦る琉球王国の輝き」展で展示された美術工芸品は、すべて琉球と中国の500年にわたる交流を物語る生きた証人です。ところが、読み取る側の視点はさまざまで、美術工芸品や沖縄の美意識という美術的視点もあれば、貿易收支や原材料の調達といった貿易経済の視点もあるし、なぜ中国に貢ぎ物をしなければならなかったのかという国家運営の視点から見ることでもできます。そうした多面的な研究は、新しい沖縄をつくるときに大きな知恵となりますから、当館はその役割を果たさなくてはならないと思います。

一方、美術館については沖縄の歴史的経緯もあり、残念ながら手持ちが少ないのが現状です。そこで収集については、第1に地元の実業家や芸術家を育成して地域の美術を収集する。2番目には東南アジア諸国の美術を収集・収蔵する。

3番目には新しい社会に対応するために現代美術を収集するという3つの柱を立てて取り組んでいます。

### 民間の活力と知恵を利用する

全国的に公共施設の運営のあり方が問われているなかで、沖縄県は指定管理者制度を導入しました。文化の杜共同企業体が運営を担っていますが、その経緯についてお聞かせください。



牧野浩隆 Hirotaka MAKINO

牧野一この制度ができた背景には「連年の財政改革があり、民間の活力や努力、知恵を導入して公共施設を運営する意図がありました。開館して1年が経過しましたが、ミュージアムのさまざまな業務のすべてに経済的合理性が求められる状況のなか、民間に委託したのは大成功だったと思っています。



沖縄の先人の知恵や自然の仕組みを遊びながら学ぶ「ふれあい体験室」



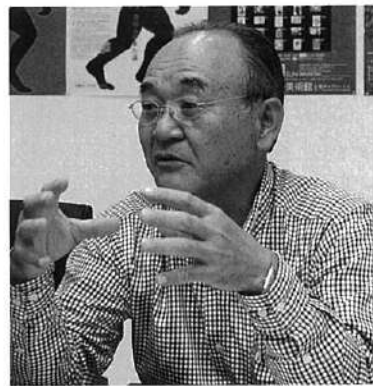
沖縄出身の画家・彫刻家である幸地学さんによるアーティストトークの様子



中継貿易で栄えた琉球王国の繁栄の象徴と言われる「万国津梁（ばんこくしんりょう）の鐘」。万国津梁とは、世界を結び架け橋の意味

一方、すべての事業が独立採算でまかなえるわけではありません。たとえば、学芸員の調査研究はいわば医学における基礎医学にあたる分野で、最初から短期的な成果は見込めません。ですから、そこは行政が負担し、学芸部門については県が責任をもちます。展示については指定管理者制度にもとづき、年間の企画6本のうち4本を指定管理者に委託しています。ただし、指定管理者に任せただけで終わりでなく、行政としての役割をきちんと果たしていきたいと思えます。

新里―当館が沖縄の文化振興の一大拠点となる以上は、地元企業が指定管理者になるべきとの理念で、沖縄タイムスグループが申請しました。ただ、運営側には初年度から成果が求められますから、県民の要請に応えるべく、サービス向上と経費節減を第1の目的として取り組んでいます。管理運営の基本方針は6本あり、第1に沖縄文化の振興拠点施



新里正次 Masaji SHINZATO

設をめざす。第2に沖縄ルネッサンスを発信する人材育成の拠点となる。第3にアジア地域との交流連携を促進する。第4に沖縄ブランドの確立。第5に県民ぐるみの取り組みを推進する。最後の6本目が先達から引き継いだ沖縄の歴史や自然、文化、美術工芸を県民に見てもらい、その技術力の高さや奥深さを再認識してもらうことです。

沖縄は他県と歴史や文化が異なり、かつては交易国家として繁栄し、近代以降も多くの移民を輩出しています。ですから、われわれは「アジアのなかの沖縄」という視点を大事に、東京経由ではない、独自のアジア地域とのネットワークを構築し、地元へ拠点をおく指定管理者として管理運営にあたることに重要だと考えています。

2008年度の目標であった入館者数

51万人はすでに突破して56万人のなかには確保できそうな勢いで、2010年度の目標は57万人に上方修正しました。しかし、それでもなお経営が厳しいのは有料入館者が少ないからです。当館の常設展は県内の小中学生と70歳以上のお年寄りが入場料が無料なので、子どもたちの校外学習の場として予想を上回る利用があり、入館者の目標はクリアしたのです。

ただ、美術館の企画展への来場者が少ないなど、まだまだ改善の余地があります。今後は旅行代理店や交通機関へ定期的に企画展を告知したり、県外からの修学旅行誘致イベントなどへ積極的に参加するなど、より広範囲な広報活動を展開し、収益の多角化を図りたいと思っています。折しも、県は「ピシットジャパン・キャンペーン」と連動して1000万の観光客誘致を打ち上げています。当館も交通アクセスのよさと博物館と美術館の複合施設という特性をアピールし、魅力ある観光資源のひとつとなるよう常に意識しています。

### 三位一体の運営形態

行政と指定管理者との連携は非常にうまくいっているようですが、地域に根ざした博物館・美術館づくりに向けた、市





エントランスホール



総合案内と情報センター



サンゴ礁が足下に広がる博物館・常設展へのアプローチ



博物館・総合展示の大型ジオラマ。人工衛星からの画像で琉球列島を観察することができる

民の積極的な参画や県民ぐるみの取り組みについてはいかがでしょうか。

牧野「博物館には、旧博物館の時代からボランティアや友の会といった支援組織があります。美術館は1年前からのスタートですが、県立美術館建設は20〜30年前からの悲願で、その過程でつくれた「県立現代美術館を支える会」がNPO法人沖縄県立現代美術館支援会「Happi」という組織になり、サポートで大きな力を発揮してくれています。

それはいいですね。比嘉先生は協議会会長として、1年間を振り返っていかがですか。

比嘉「たとえば、博物館の場合は常設展と企画展をうまく組み合わせるなど、工夫ができると思います。問題は美術館で、沖縄の人の作品ならギャラリーで

見ればいいという意見もありますから、美術館ならではの企画が必要です。これまで韓国映像やインドネシアのパテイク、沖縄の紅型などの企画展を実施しましたが、新たな視点をあたえるだけでも可能性は大きく膨らみます。

同じ資料でも、文化として見れば博物館、美的感覚で見れば美術館といった具合です。

幸い、沖縄には美術指向の大学生も多く、彼らを巻き込めばいろいろな可能性があると思います。沖縄は黒潮文化のクロスロードですから、学芸員にはこれからさまざまなアイデアを出して頑張ってもらいたいですね。

日本の学芸員制度は世界的にはレベルが低いので、当館では研究者の位置づけを確立したいと考えています。日本全体が遅れているなら、沖縄だけでも高度に

する。そうした実績をつくれれば、日本の博物館のモデルにもなりますから、県にもお願いしています。行政と指定管理者である文化の杜共同企業体と学芸員が三位一体となって議論をしながら、他にはない展示企画をつくりあげてほしいですね。沖縄にはたくさんさんのテーマがあり、たとえば、庶民の色づかいやその意味などをテーマにすれば、博物館と美術館との共同企画として共同研究・調査ができますし、相乗効果で学芸員の資質を高め、ひいては見にくる子どもたちの感覚を磨くことにもなると思います。

新里「複合施設のなかに博物館、美術館、指定管理者という3つの組織があるのですが、常に連携は考えています。最初は困惑の連続でしたが、実際に企画展を行うなかで、県と博物館・美術館でうまく連携を取れば素晴らしい企画が

くれることを実感しました。館の企画展などの予算とわれわれのプロとしての広報活動を合わせれば、より多くの県民に足を運んでもらえる企画ができると思います。

牧野「こうした運営形態は日本では珍しいと言われますが、僕は最初から「別々のものではなく複合施設だ」と認識していますし、1か月に二度は実績報告や課題の検討、年間単位でも企画の話し合いを重ねています。しかし、テストもないままいきなりのスタートでしたから、不満な点はありますが、前向きに改善していきたいですね。

### 利用者参加型のミュージアム

学校教育との連携についても積極的に取り組んでいただきたいという希望があるのですが、現状はいかがですか。



## 牧野浩隆 Hiroataka MAKINO

沖縄県立博物館・美術館館長

1940年沖縄県生まれ。1964年大分大学経済学部卒業。1968年カリフォルニアウェスタン大学大学院修士課程修了。1964年(株)琉球銀行入行。首里支店長、営業第1部長、取締役調査部長、取締役総合企画部長などを歴任の後、1995年常任監査役に就任。1999年沖縄県副知事に就任。2期を務めた後、2007年より現職。主な著書に『沖縄経済を考える』、『戦後沖縄経済史』、『戦後沖縄の通貨』、『再考沖縄経済』、『沖縄の自己検証』(共著)などがある。

## 比嘉政夫 Masao HIGA

沖縄県立博物館・美術館協議会会長、国立歴史民俗博物館名誉教授

1936年沖縄県生まれ。1959年琉球大学国文学部卒業。1962年東京都立大学大学院社会学専攻入学、修士課程、博士課程修了。1973年より琉球大学講師、助教授、教授を歴任の後、1994年より国立歴史民俗博物館研究部教授(部長兼任6年)、総合研究大学院大学教授(兼任)、慶應大学大学院、明治大学大学院、早稲田大学大学院などの非常勤講師を務める。2002年沖縄大学法経学部教授(～2008年3月)、国立歴史民俗博物館名誉教授。2008年より現職。主な著書に『沖縄民俗学の方法』、『沖縄の門と村落祭祀』、『女性地位と男性原理』、『沖縄の祭りと行事』、『沖縄を語る』、『沖縄からアジアが見える』、『海洋文化論』などがある。

## 新里正次 Masaji SHINZATO

文化の社共同企業体統括

1976年(株)沖縄タイムス入社。編集局社会部、東京支社編集部、編集局政経部、社屋建設室長、広告局次長、経営企画室長を経て(株)沖縄文化の社出向(常務取締役)。2007年より現職。

## 開梨香 Rika HIRAKI

株式会社カルティベート代表取締役

本名 比嘉梨香。1959年沖縄県生まれ。琉球大学法文学部社会学専攻卒業。インテリア会社代表および大手ディスプレイ会社の現地法人代表として、県内主要リゾート施設、商業施設、文化施設の内装・展示をプロデュースする。2000年(有)開を設立。エコツーリズムをはじめとする体験・交流型観光による地域振興のコンサルティングを中心に、コンベンション・イベントの企画運営などの仕事に携わる。2007年(株)カルティベートに組織変更。沖縄県教育委員長、NPO法人日本エコツーリズム協会理事、NPO法人プレジャーサポート協会理事、沖縄県国土計画審議会審議員などを務める。



沖縄県立博物館・美術館外観

はお年寄りではないでしょうか。  
新里―当館は小学生にもわかりやすい展示をして、小学校4、5年生を一定の標準に博物館で自分たちの祖先がどのように生きて、この地の歴史を刻んできたのかを学んでもらっています。地元大学との連携については、沖縄国際大学と県立芸術大学に学芸員養成課程がありますから、実習の場を提供しています。また、生涯学習の場として、般利用者にも

開かれた存在になるよう心がけています。  
比嘉―幅広い対象者に利用してもらうためには、一般と子ども用の2種類のパンフレットをつくるといった工夫や努力も必要です。子どもたちが目を輝かせて見にくるのは、学校現場ではなかなか体験できない実物にふれる感動があるからです。そこを大事にしたいですね。  
牧野―現在、学校の先生にご協力いた

の文化財があったのですが、そのほとん  
は、沖縄には他府県より多くの国宝級  
牧野―世界各地に散逸している沖縄関  
係の資料収集も大きな課題です。戦前  
の文化財がほとんど、そのほとん

日がありがとごさいました。  
の知恵と力を集めつつ、より活動が活  
性化していくことを願っております。本  
県民の期待は大きいと思います。沖縄の  
文化力の向上のためにもたくさんの方々  
の期待は大きいと思います。沖縄の  
文化力の向上のためにもたくさんの方々  
の知恵と力を集めつつ、より活動が活  
性化していくことを願っております。本  
日はありがとうございました。



比嘉政夫 Masao HIGA

大きなながら、小学生用と中学生用の博  
物館学習ガイドをつくっているのですが、  
小学生用には資料などの解説に加え、  
ちよとした疑問を投げかける形式にし  
て好奇心や感動を育みたいと考えていま  
す。今後さらに教育現場との連携を  
図って、出前のワークショップなど新しい  
試みを実現していきたいですね。  
新里―これまで沖縄では、沖縄タイムス  
が主催する総合美術展の「沖展」が美  
術分野の発展に貢献してきました。念願  
の県立美術館の開館で、県民も美術を  
より身近なものとして受け止めるよう  
なるでしょうから、今後は美術に関わる  
人材育成にも力を注いでいきたいですね。  
牧野―世界各地に散逸している沖縄関  
係の資料収集も大きな課題です。戦前  
の文化財がほとんど、そのほとん

どが戦争で失われてしまいましたから、  
外国に残っているものについては積極的  
に収集したいと思います。幸い県民から  
寄贈の声も出ていますから、収集面にお  
いても県民参加型のミュージアムづくり  
を進めていきたいと思っています。  
県民の願いだった県立博物館・美術館の  
新館建設が実現して1年。観光や地域  
振興の拠点としての期待や、児童・生  
徒はもとより、各分野を担う人材の育  
成において、博物館・美術館に寄せる県  
民の期待は大きいと思います。沖縄の  
文化力の向上のためにもたくさんの方々  
の知恵と力を集めつつ、より活動が活  
性化していくことを願っております。本  
日はありがとうございました。