

企画特別展をつくる

山下 廣 幸

(本館 学芸課長)

筆者の勤務する鹿児島県歴史資料センター黎明館においては、歴史、民俗、考古、美術・工芸に関して、年に2～3回の企画特別展及び4～5回の企画展を開催している。ここでは、黎明館開館以来16年間で30回以上開催した企画特別展や企画展のうち、美術・工芸関係を中心に担当した筆者の経験を紹介することにしたい。

1 博物館・美術館の展示

博物館・美術館の展示は、大きく次のように分けられる。

(1) 常設展示〈恒久的展示〉

博物館・美術館の基本的理念から発想される展示で、しかも、長期の展示に耐える資料、手段、方法が必要である。しかし、一定の期間を経過した時点では、展示の見直しが必要となる。

黎明館における基本的理念とは、設置条例に示す「郷土の歴史に関する資料、県民の習俗に係る資料、美術・工芸品等を収集し、保管し及び展示すること」であろう。

地域性の強い展示から、他地域との比較を行うことにより、日本あるいは世界における位置付けを行い、観覧者の知識の中に一般的なものとして植え付けられることが必要であろう。

黎明館の常設展示は、次のような内容である。

- ・テーマ展示：鹿児島の歴史を編年的に、分かりやすく、その概要を紹介する。
- ・部門別展示：テーマ展示の中から特色あるテーマを選び、歴史、民俗、美術・工芸部門毎に実物資料を中心にして紹介する。
- ・屋外展示：屋内に展示できない資料、屋外がふさわしい資料を展示する。



黎明館の常設展示場

(2) 特別（企画）展示〈短期展示〉

常設展示に対し短期間の展示を指し、1か月から長くて2～3か月の期間、年に1回から数回開催される場合が多い。作品（資料）を多く所蔵しない美術館などにおいては、10回以上も開催し、特別展の開催がその館の活動そのものである場合もある。

特別展は、館の学芸員による調査・研究の成果発表の場合、館利用者（住民）のニーズ、館の資料収集の状況あるいは館内外における記念事業等として発想される場合、あるいは常設展示の内容を補う形で考えられる場合もある。また、常設展示は「いつ行っても同じだ」、「一度行けば二度行く必要はない」などと言われる場合が多く、このような意見に対応して特別展を企画する

場合もあろう。

黎明館においては、このような意見、考え方に対し、「いつも何かしら動いている展示」、「収蔵資料の有効活用」といった面から常設展示の改装に当たり、常設展示場内に「企画展示室」を新設し、年に3～4回の企画展を開催することになっている。

このほか、常設展示場に資料情報コーナー、映像コーナー、県勢コーナー、体験学習室の「無料ゾーン」を設け、リピーターとしての館利用者の利便性を考えている。

さらに、広く言えば企画展の一つと言えると思うが、1階ロビーに「特別陳列」と表示した大型ケースを準備し、「季節展示」、「新収蔵品紹介」などと位置付けて小展示を行っている。

また、1階サロンにおいて現代作家の油絵を中心とした美術作品を展示しているが、これも特別展示の一つと考えても良いのではなかろうか。

2 特別展の運営方法

(1) 館単独での開催

① 館単独で企画・運営

館で自主的に特別展を企画し、運営も単独で行う。黎明館では、通常この方式で開催している。

② 共催による開催

第三者が企画した特別展を誘致し、企画者と共催で開催する方式で、ギャランティ（分担金）が無料と有料の場合がある。

黎明館において無料で開催した例としては、東京国立博物館が企画し、全国を巡回する「日本の美」展（平成5年開催）があり、今後の予定としては文化庁が巡回する「かざりとかたち」展（仮称、平成13年予定）などがある。

有料の例としては、新聞社やその他の文化団体が企画して売り込みにくる展覧会があるが、黎明館では数年先までの企画特別展を計画していることや予算上の問題などから経験していない。

(2) 実行委員会での開催

博物館・美術館、新聞社、放送会社、その他が複数で実行委員会を組織し、各者が出資金を拠



資料情報コーナー



ロビー展示



サロン展示

出し合って特別展を開催，運営に当たる方式である。

海外の作品などを紹介する大規模な巡回展を誘致する場合にとられ，単独では予算的に実施が難しい展覧会を複数のものが協力することにより，その開催を可能にするメリットがある。この場合展覧会自体を企画する実行委員会と，展覧会を地元で開催し，運営に当たる実行委員会とを別に組織する場合がある。

平成11年度，黎明館で開催した「大ザビエル展」は，この展覧会を企画した実行委員会に分担金を出資し，展覧会の実施は館単独で当たる方式を取った。

3 特別展開催の手順

企画特別展を企画・運営するには，その手順や業務の内容を理解し，複雑な作業を推進する必要がある。このために，開催までの進行管理に当たるために筆者の経験に基づいて作成した，チェック表ともいべきものが別表のフローチャートである。これまでに何回か見直しをしながら使ってきたが，今後も開催方法や展覧会の内容によっては修正しながら使われると思う。ここでは，この表に従って作業の内容をやや詳しく述べてみる。

(1) 特別展の実施

① テーマの設定

特別展をどのようなテーマで開催するかは，前述したように学芸員の調査・研究の成果，外部からのあるテーマについての開催希望，歴史的な記念事業，収蔵資料の収集状況（まとまった資料の寄贈）などを踏まえ，館内における検討を経て決定する。この時点で，展覧会の実施に当たる担当学芸員や補助者を決める必要がある。

② 資料の調査・出品交渉

調査をどこから始めるか，いろいろなアプローチのしかたがあると思うが，ある程度特別展の内容の方向が決まっていたら必要な資料がどこにあるかを調べるのが，まず最初の仕事であろう。自分が所属する館の所蔵資料目録を作成することはもちろんであるが，類似した企画の特別展図録を調べるのが所蔵先や資料の詳細を知るのに一番便利である。また，この場合個人所蔵者に関する情報は掲載されていないことが多いので，このことについては特別展を企画，担当した学芸員に依頼して情報を得ることになる。このためには，常日頃から他館の学芸員と情報交換ができる状態を保つことや刊行物の交換，作品の貸し借りなども積極的に行える館同士の交流が大切である。さらに，企画する分野の専門家に相談して，隠れた情報を得ることも重要である。

また，この段階では主な借用資料について資料所蔵者との出品交渉を行い，出品の内諾を得る必要がある。もちろん並行して，多くの資料の調査，記録用の簡単な資料撮影などを進める。

よく言われることであるが，出品交渉に当たっては借りられないことを前提にすべきであり，相手に特別展の開催主旨を十分に説明し，出品をお願いする資料がこの特別展にいかにより必要であるか説得に当たる。場合によっては，所蔵者の説得に当たれるような方々に，側面からの力添えをお願いすることもある。

調査の結果を踏まえ，展示の構成や展示シナリオ案を作成し，改訂を行いながら展示の内容に

ついて館内で検討を進め、さらに館で委嘱する委員など専門家の意見を聞く作業を進める。

場合によっては、この段階でどのようなところと共催でやれるか、あるいは後援をしてもらえるか、売り込み先を考える必要もある。

③ シナリオ決定

調査・研究、出品交渉の結果を踏まえ、特別展の展示構成、資料リストなどをまとめた展示シナリオを作成する。この段階になると、必要な展示場の広さ、展示期間などもある程度明らかになるので、会場の確保、開催日・期間の決定などが必要になる。

開催日が決定すると、予算の要求準備を始める段階に進む。必要なものについては、専門業者から見積書を取り、予算の積算を行い、予算要求を行うことになる。

④ 予算の決定

特別展開催の年度には予算が決定するので、実際の執行予算を検討し、場合によっては展示シナリオの見直しを行い、これによって正式に資料所蔵者に対し、出品依頼を行うことになる。

⑤ 実行計画・準備

- ア 特別展の準備段階から開会・終了までのスケジュールを検討し、実際に準備を進める際に、進捗状況を確認できるような工程表を作成する。
- イ 展示シナリオや資料のリストに従って、展示場の配置図を作成する。
- ウ 展示ケース、展示台、展示治具など展示に必要な用品を準備し、必要に応じて製作を発注する。
- エ 資料のキャプション、解説文・解説図・年表などのパネル、開会の挨拶板などの原稿作成及び発注または自作の準備を行う。
- オ その他展示作業の分担・担当、看視・案内など人員の配置を決める。

⑥ 展示作業

- ア 展示ケースや必要な仮設の壁面を設置
- イ 展示資料の開梱・チェック、陳列
- ウ キャプション、パネルなどの配置
- エ ライティング及び照度の調整
- オ 順路、禁止事項などのサイン設置
- カ 場合によっては植木鉢、休憩椅子の配置
- キ 観覧券の販売・収札の流れに沿った必要なカウンターなどの配置
- ク グッズの販売があれば、販売台、見本パネルなどの準備



展示作業風景

⑦ 開会式

特別展の開会当日、あるいは前日に開会式（開場式）を行うので、その準備をする。事前に式次第、案内先などを検討し少なくとも2～3週間前には案内状が届くようにする。祝辞やテープカットなどを依頼する来賓には事前にお願ひし、打ち合わせを行う必要もある。

当日は、招待者受付、来賓の案内、図録・リーフなどの配布を行い、式が始まると司会者の進行により、主催者の挨拶、来賓祝辞、テープカット、展示解説と進む。記録用の写真撮影も行っておくと将来の参考になる。

また、開会式前にミニコンサートや開会式後にオープンパーティーを行う例もある。



開会式風景

⑧ 展覧会開催中の仕事

会期中は、毎日の観覧券販売、収札、清算、会場の看視、展示資料の確認、図録・グッズの販売、あるいは会場の開閉、清掃などを行う。また、資料の展示期間が限定されている場合には、会期中の展示替えが必要になることもある。

さらに、会期中には関連事業として講演会、映画会、展示解説（ギャラリートーク）などを行うことがあるが、それぞれの開催期日に合わせた準備が必要である。

⑨ 撤去

担当者にとっては特別展がオープンすると一段落するが、この期間はごくわずかで展覧会の期間にもよるが、1か月程度の期間であれば、すぐに撤去や返却の準備に追われることになる。所蔵者との返却日時の打ち合わせ・通知、あるいは輸送業者との打ち合わせ・調整など返却の準備を進める。

撤去作業は、展示準備作業の裏返しで、点検、梱包、輸送となる。所蔵者とは借用の際の調書と照合し、異状がなければ作品を返却し、借用書を受け取ることになる。この時点で礼状や図録を渡し、場合によっては謝金や記念品を準備することもある。

館所蔵の資料については、必要な場合には薰蒸を行い収蔵庫に格納する。

完全に返却作業が終了すると、特別展の終了の礼状を関係者に発送し、特別展の開催に関するすべての工程を終えることになる。

(2) 図録の作成

特別展の会場において、展示された資料についてそのすべてを説明することは不可能で、これを補うために内容を詳しく解説した図録（カタログ）を作成する。特別展のテーマ、研究の成果などによって、その内容はいろいろ考えられるが、特別展は終了すると資料も返却するし、不要なパネルなども廃棄される場合が多く、何も残らないと言って良い。研究の成果や特別展の記録を残す意味からも大なり、小なり図録を作成したいものである。

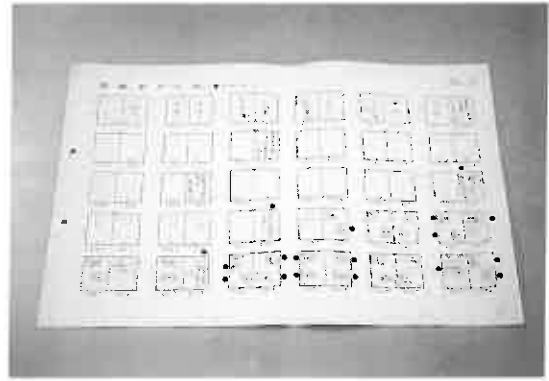
① 構成検討

特別展の内容、研究の成果などによって図録の体裁、総ページ数はちがってくるが、台割りを先行い体裁、全体の構成及び各ページごとのレイアウトなどを行う。

また、図録は、モノクロ、カラーあるいは一部カラーで作成するのかを考え、それなりの台割

りを行う必要がある。

印刷は、一般に8ページごとの単位で行うので、このことを念頭に置いて台割り（1台は8ページ）を行うと無駄がない。印刷の入札段階では、仕様書で全体の原稿や写真の枚数、図表の数などが必要になるので、この段階で各ページのレイアウトを行う。



台割り

② 原稿作成

特別展のシナリオ、構成に合わせた図録の原稿を作成する。この原稿は、展示場に掲示する解説文や解説パネルと共通で使える場合もある。また、外部に関連の原稿を依頼する場合には、依頼先と文字数や写真の枚数などについて打ち合わせを行う。

一方、資料を掲載するにあたっては、所蔵者の承諾あるいは著作権がある場合にはその承諾などが必要である。所蔵者の承諾については、出品承諾書を得る時点で合わせて掲載の承諾を得ることが多いが、特に美術展などにおいては、著作権が問題になる場合が多いので注意が必要である。

③ 写真撮影

写真は、特別展図録にとって非常に大切なものと思われる。通常は簡単に見せてもらえない資料を特別にお願いして出品してもらう場合が多いので、写真情報が資料と同じ様に重要な意味を持つ。場合によっては所蔵者の異動によって、その行方がわからなくなることもあるので、図録の写真が重要な意味を持つことになる。このような意味から、図録に掲載する写真はきちんと撮影したものを使いたいものである。

図録にモノクロ版で掲載するか、カラー版で掲載するかによってそれぞれのフィルムを使い分ける必要がある。カラーの場合には、一般にポジフィルムを用いるが、これはネガフィルムの場合紙焼きの条件によって色合いが極端に違うことがあるからである。モノクロの場合、近年の印刷技術の進歩によって、カラーフィルムからも綺麗に仕上げられるようである。フィルムのサイズは4×5版のように大きいもののほうが解像度がよいが、撮影コストを考えると6×7版等のプロニーサイズのもので使いやすいようである。

また、撮影点数が多い場合や所蔵者との交渉次第によっては、既存のフィルムを借用することになるが、事前に交渉を行い許可を得ておく必要があり、出版社などから借用するときなどには有料の場合もあるので、予算的なことも考えておく必要がある。

④ 部数の決定

交流博物館・美術館との交換用、資料出品者や協力者への贈本などの業務用あるいは特別展観覧者への販売用などを考えて部数を決定する。部数によって印刷費の単価が違い、一般には部数が増えるとその単価は下がるが、予算との関係や販売予想数などを考える必要がある。

⑤ 印刷

原稿や写真がそろい、図録の構成が決まると印刷の仕様書を作成し、入札の準備を進める。入札の場合、業者への通知日数が必要になるので、このことも念頭に置いて発注の準備を行う。

印刷所が決まると、原稿、写真、図表などを渡し、図録完成までの工程を相談しながら作成する。最低、文字校正を2回、色校正を1回程度は行うような工程を考えるべきで、校正を急ぐと誤字、脱字が多くなることがあるので、十分に時間をとりたいものである。

また、図録の販売方法はどのようにするか、販売価格はいくらになるかなど特別展の開催までに決めておかねばならない。

このような工程を経て図録は完成するが、特別展オープンの少なくとも1週間前には完成するようにしたいものである。

(3) 資料の集荷

特別展の会期が迫ってくると、いよいよ展示資料の集荷が始まる。国宝、重要文化財、県指定文化財をはじめ、博物館・美術館、個人の方々から所蔵（秘蔵）する重要なものを輸送するのであるから細心の注意を払わねばならない。

予算要求の段階でも、大まかな輸送計画は立てたわけであるが、それ以後の調査・交渉によって資料の数は増え、輸送の範囲は広がるのが一般的であり、限られた予算の中で効率的に輸送が行われるように、そのルートを計画する。このためには、事前の所蔵者との細かな相談が大切であり、連絡を密にとって計画を見直す。筆者の経験では、大都市周辺の集荷は車の渋滞などで計画通りにならないことが多いので、時間に余裕を持った計画が望ましい。集荷の途中で計画を変更せざるを得なくなり、所蔵者に変更の連絡を入れることは、たびたび経験することである。

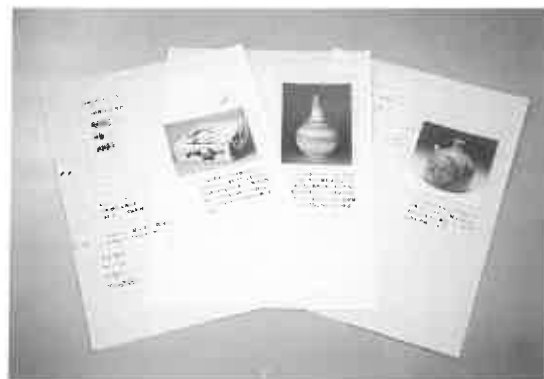
また、輸送・展示中の保険をかけることも忘れてはならないことで、貸出の条件になっているところもある。所蔵者から資料の評価額を聞き、輸送する資料の一覧表を作り、その額に保険をかけることになる。

黎明館の場合は、美術品専用輸送車（美専車）を使用することを原則とし、輸送する資料数、資料の大小・軽重、輸送ルートが一つか・複数か、保険額などを輸送の仕様書にして入札あるいは見積書を徴して契約を行っている。

所蔵者とは、借用の日時を打ち合わせることはもちろんであるが、輸送方法についても事前に打ち合わせを行い、必要な梱包材料、機材などを準備しておけば作業が順調に進む。焼物の場合など、格納箱が有るか無いか、無ければ仮箱を段



美術品専用輸送車



作品調書

ボールで作って持って行くだけで時間が大幅に節約できるし、安全である。

さて、いよいよ所蔵者のもとに美専車で行くことになるが、出品のお礼を言い、資料の状態を所蔵者と確認しながら、作品調書に記録する。調書には、写真ないしコピーを貼り付けておき、これに傷の有無・程度などを記入するようにすると作業が早い。場合によっては、現場でスケッチを行いながら記録し、箱や袱紗、添付の文書など付属品も点検し、調書に記入しておく。ここで細心の注意を払ってチェックをしておくことが、返却の際のトラブルを避け、返却を円滑に進めることにつながる。これらの作業を行う場合、手を清潔に洗っておくのはもちろんであるが、資料の種類によっては手袋を使用するなど細心の注意で取り扱う。

点検が終わると梱包を行うことになるが、作業は慎重に行い、専門の輸送業者に任すだけでなく、作業内容を十分にチェックする必要がある。梱包作業が終了すると、借用書を渡して終わりになる。

集荷が終了すると美専車は一路会場に向かうことになるが、会場では梱包と逆の手順で開梱を行い、資料の状態を調書に記録し、展示場に展示する。展示作業のスケジュールによるが、オープンの1週間程度前には資料が会場に到着していると安心であるが、これは借用期間や輸送計画によって一律に行かないことが多い。

(4) 広報

特別展開催の担当学芸員にとって一番苦手な仕事だが、この広報にかかることではないかと思う。担当の学芸員は、特別展実施、これらに関する資料の研究・調査、図録の作成などに全力投球の状態にあり、特別展がまちがいなく開催予定日にオープンすることに安心してしまいがちである。

しかし、特別展の内容がいかに良くても、一般の人々に見てもらえなければ、苦勞の甲斐もないというものである。このためには、特別展の広報に工夫をこらし、なるべく多くの方々に観覧してもらえようとする努力が必要である。一般に公立の博物館・美術館では、予算的にもこの分野が弱く、なるべく少ない経費で効果の上がる広報が求められる。

実際のところ、この広報という作業は特別展の開催を間近に控えた担当者にとっては非常に負担が重いのも事実で、広報の担当者を別にお願ひするなど周囲が協力して実施することが大切である。

① 印刷物による広報

特別展の広報で通常使われるのがポスター・リーフレットで、タイトル、会期、休館日、主催者・後援、会場、観覧料など、観覧者にとって必要な情報をわかりやすく入れ、しかも展示作品の写真などを利用して人々の関心を引くようなデザインを工夫する。

印刷物の製作は、配布先・入館者の想定数などを検討して印刷部数を決め、写真を何枚使うか、紙質はどのようなものを使うか、納期はいつかなど印刷の仕様書を作成し、これによって入札を行う。入札までには、規則上最低必要な日数が



街頭におけるポスター掲示

決まっているので、作業の工程などを考慮し、しかも広報の期間が十分にとれるように印刷のスケジュールを考える。

印刷が完成するまでには、配布先を整理し、宛先の住所シールを準備するなど配布作業が順調に進むようにしておく。この際、ポスターなど大型の印刷物を巻いて送るか、折って送るかも決めておき、このことを印刷業者に依頼する。巻いて送る場合には、折れないように紙筒を準備する。



繁華街における広報

ポスター・リーフレットの配布部数が多くなると、多くの人手が必要となるので、担当者が計画を立てて一斉に作業にかけると効率上がるようである。また、配布先が多くなると郵送など必要経費も多くなるので、どのような方法をとれば安価で効率的に配布できるか、例えば各機関の配送組織をうまく使わせてもらうなどの工夫も必要である。

② 活字・電波による広報

活字や電波を媒体とするマスメディアによる広報で、報道機関による取材や有料のものがある。取材は特別展のねらい、内容等を事前にマスコミへ発表し、取材を依頼するもので、一般の方々が興味を持つような資料、内容を説明するが、俗に目玉と言われるような資料があると取材をお願いしやすい。場合によっては、特別展が始まってからでも連続して特別展の内容を紹介する企画がなされることもある。

有料の場合、新聞紙上では広告記事、放送ではコマーシャルフィルムということになるだろうが、両者とも限られた予算の中でいかに効果を上げるかが大切である。新聞の場合には、基本的に一段でいくらか単価が決まっているので、これを横に長く使うのか、縦長に使うのか、広告のデザインに合うようにする。放送の場合は、映像の長さともこれが放映される時間帯や回数によって金額が決まる。午後7時から9時頃までのゴールデンタイムは、単価が非常に高く、ローカル局にあってはその枠も少ない。これに対し、放送局側の都合により空いた時間に映像を流すフリースポットは、予算内で何回も流れるがあまり有効な時間帯でない場合がある。

以上、企画展の開催について、準備から開催にいたる手順を筆者の経験をまとめる形で紹介した。ひとつのことを成し遂げるには何でもそうであるが、必ずと言っていいほど壁にぶち当たるものである。その時には、こうすれば良いという特効薬があるわけではなく、ケースバイケースで同僚や上司に相談しながら進めるしかないように思う。

企画展の実施は、これまで述べてきたように担当者にとっては大変に手間暇のかかるものであるが、別な方向から考えると、大きな仕事を自分の考えで企画し、実行できるという誰もが経験できない機会を与えられたと思えば、張り切れるものである。難しい仕事を楽しんでやる、この気持ちが学芸担当には、必要ではなからうか。

この小論が、企画展を実施する際に何かの参考になれば幸いである。

黎明館企画特別展の実施フローチャート

