

**文化審議会 第3期文化経済部会  
アート振興ワーキンググループ  
論点整理**

令和6（2024）年3月12日

## 前書き

### 文化経済政策において「アート振興」が果たす役割

#### ■「アート振興」を支える諸施策を通じたより良い社会経済実現への貢献

物事の良し悪しを自ら判断し、数多の選択肢の中からより良い選択ができる、自ら選び取ることができる個人の増加がアートの需要層の拡大につながり、アートの振興を支える力となるが、そういった個人の増加は、より望ましい社会経済の実現を支える上でも大きな力になるものであると考えられる。

そのような力は、人生のできるだけ早い段階から良質のアートに触れ、鑑賞の場数を踏み、自らが好きなアートを選択できる力を養うこと、そして、その選択の理由を説明できる力を養うことによって培われるものであり、批評の充実やコレクションの充実など、アートの持続的な振興の基盤を支える原動力であると同時に、より良い社会経済を築いていく上での原動力ともなるものである。

上記の関係性を念頭に、これからの「アート振興」の方向性について、今後の議論及び実践の方向性を以下のように整理する。

## 目次

1. 論点整理概要（今後の議論及び実践の方向性まとめ） .....	3
2. 本論点整理（案）の目的 .....	5
3. 我が国のアートを取り巻く状況 .....	6
4. これからのアート振興の方向性 .....	12
5. まとめ .....	28
別添 1 日本に所在する現代アートの名品（同時代収集の成果）	29
別添 2 日本に所在する現代アートの名品の選出方法とその効果	34
別添 3 美術館の機能強化に向けたモデル館のイメージ（案）	35
別添 4 アート振興ワーキンググループ委員名簿及び検討の経緯	37

## 1. 論点整理概要（今後の議論及び実践の方向性まとめ）

- ◎アートの振興を図るためには、我が国におけるアートの持続的な発展を支えるシステム（アートエコシステム）の構築が重要であり、そのためには、アートが持つ3つの側面、即ち、美術的価値・社会的価値・経済的価値それぞれをバランスよく向上させる必要があるとの認識が進んできたところであるが、さらに一步進んで、アートの振興に必要な要素は、今や、文化振興政策として重要なだけでなく、経済政策、そして、社会政策としても重要であり、より適切かつ十分な文化的投資を行う方向へと歩を進めるべき時機である。
- ◎これまでは、不当に等閑視されてきた経済的価値向上に着目した政策に力を入れ、バランスを図ってきたところであるが、これからは、美術的価値そして社会的価値を支える最も重要なプレイヤーである「美術館（特に、コレクション）」の問題に正面から向き合い、新たな時代の要請に即した美術館づくりを通じて、批評や研究、鑑賞教育といったアートの振興に必要な要素の状況を好転させていくことにも注力していくべきである。
- ◎上記を踏まえ、今後以下の諸施策を実践するための方向性として提言する。
- (1) 日本におけるアートコレクションの歴史を確認し、日本国内に所在する優れたコレクションを可視化するため、「名品百選」等の手法の活用による国内コレクションの可視化とその有効活用を推進する。  
同時に、今後、「優れた作品（未来の名品）」をコレクションしていくための戦略を提案する。
  - (2) アート作品が持つ「文化財」としての価値（批評的価値）を可視化していくことを通じて「文化財として扱っていくべき作品」の可視化と批評を行う人材の育成を推進する。
  - (3) 人生のできるだけ早いタイミングからの鑑賞機会と持続的な鑑賞体験のため、美術館をもっと開かれた場所としていくと同時に、学校教育との連携強化を推進する。
  - (4) アート振興上の様々な課題を解決していく上で必要不可欠であり、新たな役割が要請され、期待されている国内美術館の在り方について、その歴史的経緯も踏まえて検討を行い、これからの在るべき姿を体現するモデルづくりとその実現に向けた具体的な取り組みに着手する。

同時に、国内美術館に優秀な人材が集まってくる状況の創出に向けた、「働く場」としての美術館の実態調査・集約・分析を実施する。

## 2. 本論点整理の目的

本論点整理は、文化経済部会第3期文化経済部会アート振興ワーキンググループ（以下、「本WG」という。）における議論を整理し、我が国における持続的なアート振興を実現するために必要な取組の方向性等についてまとめたものである。

本WGでは、第1期文化経済部会アート振興ワーキンググループの報告書（令和4年3月）（以下、「第1期報告書」という。）<sup>1</sup>において、検討すべき政策課題として挙げられていた事項をもとに、以下、4つの課題について具体的な検討を行った。

- (1) 日本に所在する現代アート作品の可視化・活性化  
(現代アート100選の選定及び活用の推進)
- (2) 美術的・学術的価値を形成する批評の充実
- (3) 美術館における鑑賞教育と学校教育、家庭、企業などとの連携強化
- (4) 美術館の役割の再確認、モデル作りなど支援の方向性の検討

注1) 本論点整理における「アート」は、文化芸術基本法で使われている用語の「芸術」、「メディア芸術」等では想起されにくい新たな表現も包含する概念として使用している。

注2) 本論点整理における「現代アート」とは、原則として、第2次世界大戦後の作品を指しつつ、その前段としてつながりのある20世紀以降の作品も対象とする場合がある。

注3) 本論点整理における「美術館」とは、原則として、20世紀以降の、作家が明確な作品を扱う、いわゆる近現代美術館を指す。

---

<sup>1</sup> [https://www.bunka.go.jp/seisaku/bunkashingikai/bunka\\_keizai/art\\_working/01/](https://www.bunka.go.jp/seisaku/bunkashingikai/bunka_keizai/art_working/01/)

### 3. 我が国のアートを取り巻く状況

#### (1) これまでの議論の経緯

平成後期から令和初期にかけての日本のアートエコシステムは発展途上にあり、梃入れが必要であったことから、令和3年3月文化審議会文化政策部会アート市場活性化ワーキンググループの報告書<sup>2</sup>（以下、「市場活性化 WG 報告書」という。）において、美術的、社会的、経済的価値をバランスよく向上させるためのエコシステム上の機能をマッピングし、それぞれどのような課題があるかを整理した。（図1）

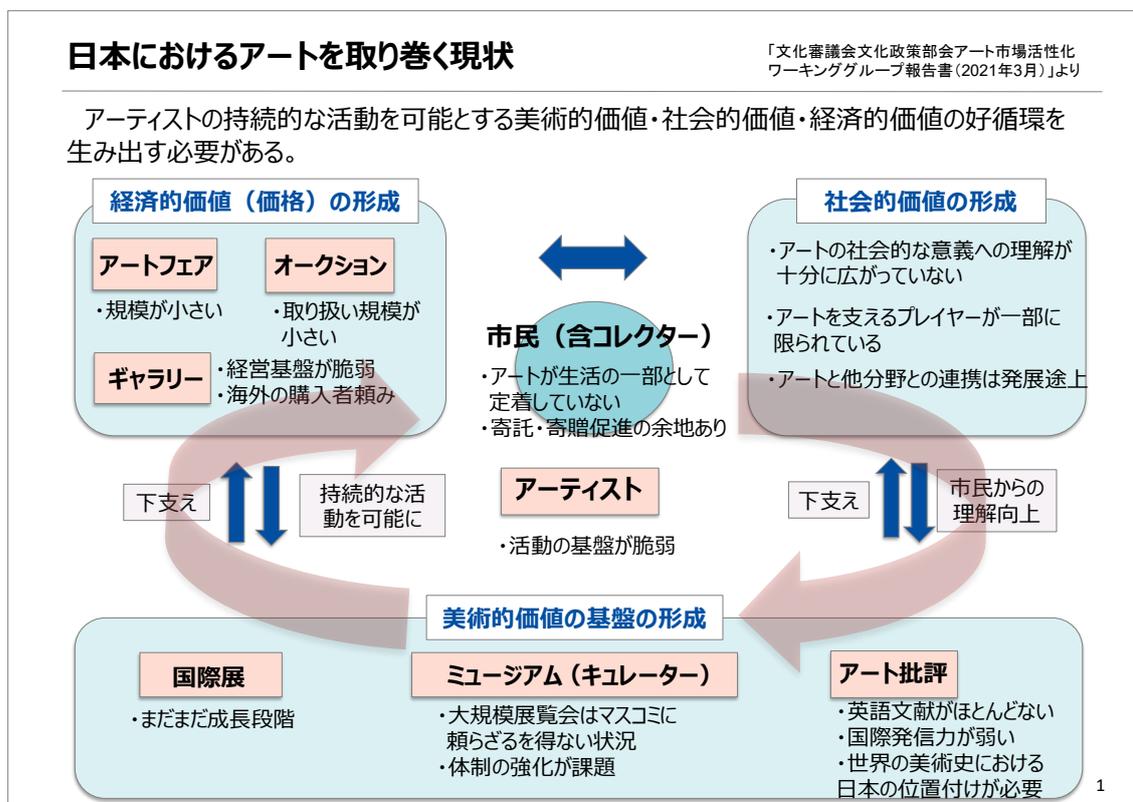


図1 日本におけるアートを取り巻く現状（市場活性化 WG 報告書より抜粋）

令和3（2021）年の段階の我が国においては、アートが持つ3つの価値（美術的、社会的、経済的）すべてにおいて、その価値を高める装置・機能それぞれに課題が山積していることが露呈してきていた。美術的価値においては、ミュージアム（美術館）は、企画展の実現において、新聞社などの文化事業部門との協力

<sup>2</sup> アート市場活性化ワーキンググループ『アート市場活性化を通じた文化と経済の好循環による「文化芸術立国」の実現に向けて』（令和3年3月31日） [https://www.bunka.go.jp/koho\\_hodo\\_oshirase/hodohappyo/92929401.html](https://www.bunka.go.jp/koho_hodo_oshirase/hodohappyo/92929401.html)

体制をベースとする運営を続けてきた結果、体制の強化に課題を抱え、国際展は世界的な影響力を持つものは少なく、アート批評においては、英語文献に限られ、その国際的な流通も限られているために国際発信力という観点からは脆弱であり、世界の美術史における日本のアートの位置付けが弱いという明確な問題があった。経済的価値を形成するギャラリーは小規模なものが多く、メガギャラリーなどグローバル展開するビジネスモデルが広がる国際状況と比較すると経営が脆弱であるという課題を抱え、オークションハウスも小規模なものが多く、アートフェアは国際的なコレクターが集まる規模のものは近年まで存在しなかった。また、社会的な価値を形成する他分野との連携や市民のアートの価値に対する理解は進んでいなかった。その結果、国の政策における優先度も低い状態が続き、アーティストの活動もごく一部を除いてその基盤が脆弱な状態であった。しかしながら、ここ数年で日本におけるアートを取り巻く状況は変化し始めている。

## （２）我が国のアートを取り巻く状況の変化

まず、社会的な状況は、第1期報告書が出された令和4（2022）年から今日（令和6（2024）年3月）の2年間で大きく変化した。令和4（2022）4月には、博物館法が一部改正され<sup>3</sup>、8月には国際博物館会議（ICOM）の博物館定義が改定<sup>4</sup>。新たな博物館定義には、「包摂性」、「多様性」、「持続可能性」、「コミュニティ」などの文言が加えられ、社会的な課題の解決が博物館の目的の一部となった。この動きを踏まえ、我が国においても、翌令和5（2023）年3月28日には独立行政法人国立美術館本部に国立アトリサーチセンターが発足。国立初のアートの振興主体として、日本のアート政策は、新たな局面を迎えた。

世界的な潮流や社会との関わりとしては、先ず、気候変動への対応が挙げられる。ルーブル美術館をはじめとする、世界の主要美術館約50館が加盟している館長の協議会「Bizot Group（ビゾ・グループ）」が「Green Protocol<sup>5</sup>」を提言。2023年9月には当該ガイドラインが刷新され、輸送の方法や展示設営におけるバーチャル技術の活用推進などが盛り込まれた<sup>6</sup>。これにより、今後、日本の美

<sup>3</sup> 文化庁「博物館法の一部を改正する法律（令和4年法律第24号）について」[https://www.bunka.go.jp/seisaku/bi\\_jutsukan\\_hakubutsukan/shinko/kankei\\_horei/93697301.html](https://www.bunka.go.jp/seisaku/bi_jutsukan_hakubutsukan/shinko/kankei_horei/93697301.html)

<sup>4</sup> ICOM日本委員会「新しい博物館の定義、日本語訳が決定しました」<https://icomjapan.org/journal/2023/01/16/p-3188/>

<sup>5</sup> [https://www.cimam.org/documents/238/Bizot\\_Green\\_Protocol\\_-\\_2023\\_refresh\\_-\\_Sept\\_2023.pdf](https://www.cimam.org/documents/238/Bizot_Green_Protocol_-_2023_refresh_-_Sept_2023.pdf)

<sup>6</sup> CIMAM ” Bizot’s refreshed Green Protocol 2023,” <https://www.cimam.org/sustainability-and-ecology-museum-practice/bizot-green-protocol/>

術館も美術品の借用等の際に対応が求められる可能性が高い。

また、ウェルビーイングとアートとの関係への注目が日本でも高まっている。2018年にカナダ・モントリオールで、医師が薬だけでなく美術館へ行くことを処方する「美術館処方箋」が行われはじめ<sup>7</sup>、2019年には欧州 WHO（世界保健機関）が『健康とウェルビーイングを改善する際のアートの役割のエビデンスは何か』<sup>8</sup>を報告。世界的にも健康やウェルビーイングにおけるアートの役割への注目が高まっており、日本においても、令和5（2023）年から東京藝術大学と京都大学<sup>9</sup>や国立アトリサーチセンターにおいても社会的処方の一環としての「文化的処方<sup>10</sup>」の取り組みが始まっている<sup>11</sup>。

日本国内のマーケット関連の状況も変化の兆しが見える。令和3（2021）年に開始されたアートウィーク東京（AWT）は、アートバーゼルとの連携により、国際的な評価が高まり、ほぼ同時期に開催されるアートコラボレーション京都（ACK）とともに世界のアートカレンダーに掲載されるアートイベントとして定着し始めた。加えて、令和5（2023）年7月に海外発のアートフェアである東京現代がパシフィコ横浜において初めて開催された。こうした動きを承けて、令和5（2023）年4月に公表された「The Art Market 2023（Art Basel & UBS）」において、日本は世界のマーケットシェアランキングの8位（1%）にランクインし、国際的なアートマーケットにおける日本の位置付けも明確化されつつある。

### （3）アートエコシステム改善の方向性

このように、我が国のアートを取り巻く環境は、これまでになく変化が次々と起きてきている状況にあり、これらの状況をいかにより良い方向へと変化させ、将来にわたる持続的なアートエコシステムとして成立させ得るかという非常に重要な局面を迎えている。

<sup>7</sup> AFPBB News（2018年10月26日）「世界初、治療として患者に美術館訪問を「処方」 カナダ医師会」 <https://www.afpbb.com/articles/-/3194788>

<sup>8</sup> World Health Organisation（2019），“What is the evidence on the role of the arts in improving health and well-being?” <https://www.who.int/europe/publications/i/item/9789289054553>

<sup>9</sup> 京都大学大学院医学研究科 社会疫学分野「ニュース：「文化的処方」に関する東京藝術大学等との大規模共同研究開発事業スタート」（2023年3月16日） <https://socepi.med.kyoto-u.ac.jp/blogs/6122>

<sup>10</sup> 文化的処方とは、「イギリスで実践されている『社会的処方』を基にした造語。社会的処方とは人とコミュニティを結び付けることで健康と幸福の向上を促進する仕組みを言いますが、それを文化の力で加速させる」もの 大谷道子「芸術でウェルビーイングを実現「文化的処方」とは何か」東京藝術大学広報誌『藝える』第13号、2023年、pp.24-30.

<sup>11</sup> 国立アトリサーチセンター「健康とウェルビーイング」 <https://ncar.artmuseums.go.jp/activity/1earning/healthandwellbeing/>

これらの状況の変化を鑑み、本 WG における議論も踏まえて、今後のアートエコシステムの方向性を示すと、図 2 のような循環が想定できる。

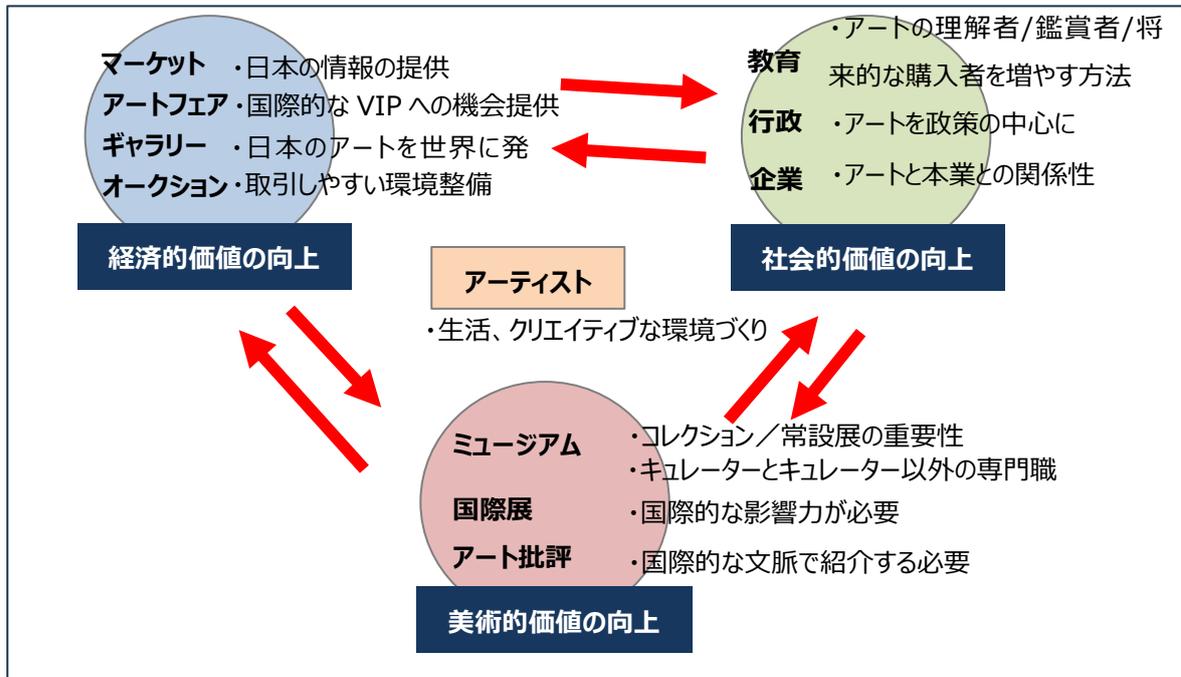


図 2 アートエコシステムとそれぞれの改善の可能性

美術的価値の向上では、ミュージアムのコレクションの形成/常設展の重要性が再認識された。しかし、現状は、作品購入費が長期にわたって計上されていない公立美術館が大勢を占め、購入経験のない学芸員が多くなってきている。また、多くの美術館では、「学芸」と「運営（自治体）」との両輪のみの体制で運営しており、レジストラ、コーディネイター、コンサバター、広報、マーケティング、ファンドレイジングといった学芸員以外の専門職については、学芸員資格を持たない場合は採用しづらい状況も存在する。こういった組織の構造的課題を見直し、再構築して、様々な人材が関わるような体制、組織、制度を整備する必要がある。世界の美術館の資金構造を見ても、民間資金を獲得するための営業部門を充実させており、まずは、世界の美術館が取り組んでいることを学び、同時に、制度的な課題を解決していくことが重要である。特に、近年、その重要性が認識されてきた「キュレーター」にも同様の問題が存在する。日本では、「学芸員」が上記に述べた美術館にあるべき多岐にわたる職種を兼ねている実態が

あり、さらに、美術館の社会的役割の増大に伴って、学芸員に期待される役割が過大となってきたことから、学芸員の業務を分解し、専門職を加えた分業制に移行していく必要がある。本来、キュレーターの業務は、美術面における調査研究、収集や展覧会制作に向けた作家・作品選定、文脈づけなどである。様々な価値観が多様化するなかでは、“誰が選んだのか”が重要になってきており（「キュレーター」という言葉が美術以外にも使われるようになってきているのはそのためである。）、こうした状況においては、キュレーターの価値や実力を高めていく必要がある。批評については、アートマーケットへの大きな影響もわかり、国際的な文脈作りができるような支援が必要になる。

社会的価値の向上については、公立美術館のコレクションがパブリックなものである、という意識を高めていく必要があり、まず、教育の役割が挙げられる。鑑賞教育、特に、現代アートに係る鑑賞教育においては、“見たい時に見られない”という問題を解消しない限り、改善は難しいと考えられることから、美術館の常設展（コレクション展）の役割が非常に重要である。行政においてもアートを自治体の政策の中心に据え、「写真の町」を前面に押し出し、人口の増加につながっている北海道東川町<sup>12</sup>の例にあるように、住民がアートを自然に生活の中に採り入れていく状況が起こるような事例を増やすことが重要である。また、企業においては、国際的な指向を持つ企業がアートを単に支援対象とするのではなく、マーケティングやインナーブランディングなど、本業に近い関係での取り組みを進めている例が増えている。実際、世界のアート関係者でその名前を知らない人がいないと言われる程の存在となった「NAOSHIMA（ベネッセアートサイト直島）」の例のように、企業イメージの向上に大いに貢献することが明確化されつつあり、今後も企業がアートに投資するための土壌作りが重要になってくると考えられる。

経済的価値の向上においては、日本の情報が海外になかなか届いていない状況の改善から始める必要がある。そのためには、アートの国際発信のための取り組みが重要である。例えば、2021年に創設されたアートウィーク東京では、アートバーゼルとの提携により、日本のアートシーンを国際的なアート界の主要層に効果的に発信することに成功している<sup>13</sup>。最近では、国際的なオークション

---

<sup>12</sup> 写真の町東川町 <https://higashikawa-town.jp/>

<sup>13</sup> The Art Newspaper (2023年11月7日), “Where the museum and the market blend’: third edition of Art Week Tokyo attempts a more holistic way to measure success” <https://www.theartnewspaper.com/2023/11/07/third-edition-of-art-week-tokyo-attempts-a-new-way-to-measure-success>

ハウスやメガギャラリーがアカデミックな領域やミュージアムとの連携（あるいはそれらの機能を代替すること）を模索しており<sup>14</sup>、営利と非営利の領域の繊細な関係性に留意しながら、日本においても活動しやすい環境を作ることが重要であると考えます。

以上を踏まえると、美術的・社会的・経済的価値の3つをバランスよく向上させるためには、これまで実施してきた施策に加えて、コレクション、批評、鑑賞教育などの重要性の向上を図るとともに、それらに欠かせない美術館が自らの価値を発揮できるような仕組みづくりが重要である。

---

<sup>14</sup> Washington Post (2023年9月22日), “First the megadealers conquered the art world. Next up, museums.” <https://www.washingtonpost.com/style/interactive/2023/art-galleries-dealers-museums-power/>

#### 4. これからのアート振興の方向性

##### (1) 日本に所在する現代アート作品の可視化・活性化

###### (現代アート 100 選の選定及び活用の推進)

我が国において優れた美術館のコレクションを形成するため、まずは、既存の収蔵作品の活用を進めることが重要である。国内所在の海外作家・日本人作家による美術品を可視化するためには、「現代アート 100 選」のような方法は有効であると考えられ、選定方法等や選定された作品の活用方法など、具体策を直ちに検討すべきである。

日本には、福岡市美術館、富山県美術館、いわき市立美術館、滋賀県美術館、DIC 川村記念美術館など、良質なコレクションや、「名品」を保有する美術館が多くある。しかし、これまでの国公立美術館の収蔵品の総体を「まとめて見せていく」視点はなく、国内に名品が点在しているだけで、国や地域全体として、日本のアートコレクションが可視化されることはほとんどなかった。アジアでは新たな現代アートの美術館の建設や展覧会が盛んに行われており勢いがある。日本においては近代化以降の博物館や美術館発展の長い歴史や蓄積があり、他国にはない、質の高いアートコレクションを体系的に見せることができれば、台頭するアジア諸国とは異なる形でアジア地域全体に貢献することも十分に可能である。そのため、従来の「各館のコレクション」という捉え方ではなく、日本全体のコレクションを見せていくため、名水百選<sup>15</sup>を模した「現代アート 100 選」のような、一体的なアピールを図る取り組みを検討する。その取り組みにより、コレクションを形成したストーリーや重要性を可視化し、国内外にアピールすると同時に、地域の人々の誇りにつながることを目指す。なお、こうした取り組みは“誰が選んだのか”によって異なる結果になるため、継続的な事業として多様な視点を採り入れる仕組みも求められるだろう。

また、近年、ニューヨーク近代美術館やグッゲンハイム美術館で採り上げられたことで日本の戦後の現代アートも評価が高まっていることから、まずは20世紀以降の海外作家の作品を選定しつつ、これらに影響を受けて生まれてきた戦後日本の現代アート 100 選の選定にも取り組むべきである。

リスト化は、美術館職員が作品の意義を再認識する機会にもなる。現役学芸員の多くは、購入予算が削減されていく中で採用されており、購入経験がない学芸員も多いため、美術作品が持つ価値の複層性を再認識する機会が必要である。ま

<sup>15</sup> 環境省「名水百選」<https://www.env.go.jp/water/meisui/>

た、同時に、収蔵品の価値を再検証していくことは「常設展示」の価値を高めることに繋がるという観点からも重要である。ただし、現在は重要な日本のコレクションが全国に点在しているので、グループ化し、可視化するとともに、コレクションの長期相互貸与等、コレクションの再編成や魅力向上を同時に図ることも検討に値する。例えば、美術史上の時代やカテゴリー、動向に基づき、さまざまな館の所蔵品を再編成して各館の専門性を高めることで、魅力を明確にするとともに、各館ごとに当該分野の専門家を育てて、最終的には、アジアでこの時代、このカテゴリーの美術を研究するなら日本のこの館に行けば全てが分かる、といった高水準の研究レベルを構築する、といった手法も考えられる。

具体的な展覧会に向けて選考方法や規模、開催場所などについて検討するなか、第一段階はオンライン上で上記 100 選をベースにしたバーチャル美術館に取り組むということも考えられるだろう。実行のプロセスにおいては、自治体内で、複数の美術館が共同するネットワーク型の運営や、共同倉庫、コレクションの共有、企画の共有・連動、寄贈および寄託情報の共有、といった相乗効果を高める取組みも検討する必要がある。

## （２）美術的・学術的価値を形成する批評の充実

アート批評は、アートの価値づけに必要な不可欠な要素だが、日本においてはメディアをはじめ、批評家が活躍する場が少なく、この状況を改善していく必要がある。批評を充実させるための方策としては、①既存の批評家を国際的に育てていくこと、②批評に必要な情報をアーカイブ化し、アクセス可能な状態にすること、③批評家が育つ環境を整備すること、が重要である。

①については、すでに文化庁による事業（アートクリティック事業）が開始されており、若手批評家を海外に派遣し、国際的な活動につながるように支援。併せて、国内における美術批評を振興する取組を開始している。今後はさらに、海外ではフィンランドなどですでに行われている Critics in Residence<sup>16</sup>という批評家をアートイベントなどに招聘し、批評を書いてもらう試みを国内の芸術祭やアートフェアで実施することも一考に値する。また、美術館・研究機関、大学機関、マーケット、批評が連携し、アートを価値づけていく仕組みを構築していくことも重要である。

②については、批評において、作品の評価をする際には、作家の関連資料が重要となることから、それらが散逸せずにアーカイブとして収集されていく仕組

<sup>16</sup> Association for Art Critics (2022), “Five Residencies for Art Critics in Finland,” <https://aicainternational.news/agora/2022/2/11/five-residencies-in-finland-for-art-critics>

みの構築が重要である。実際に海外のミュージアムやアーカイブが積極的に関連資料を収集するなかで、すでに世界的な日本の建築家の資料が海外に流出していることもあり、日本においても関連資料がアーカイブされやすい環境を整備することは喫緊の課題である。

③については、批評や研究をより日常化することから始める必要がある。日本の学芸員や批評家の言葉は、一般の来館者にとって理解が難しく、それ相応の知識がないと分からないことが多い。日本の美術批評は、専門家向けの批評だけでなく、初心者にも理解できる内容も心掛ける必要がある。批評のみならず、アートに関する解説も、作品の価値を一般の人に認識してもらうためには、一般の人にわかる説明とすることが必要である。芸術祭についても同様で、芸術祭が何を表現し、どのような未来図を描こうとしているのか、どんな問題提起をしようとしているのか、という説明がなされておらず、単にイベントとして消費されるだけの現象が起こっている。市民参加の地域おこしの面があると批判しづらいが、芸術祭とする以上は、展示の内容は問われるべきである。しかし現状は、評価されるべきものとそうでないものが混在し、どれも同じように見えてしまっているため、批評の充実が望まれる。

美術史＝思想史であり、新しい発想や思想が、作家や作品を批評するときに重要になる。日本においては、メディアが展覧会を企画・主催するケースが多いこともあり、記事や番組は当該メディアが関連する催事の宣伝的な紹介に留まる傾向がある。違いを示していくのが批評であり、批評家が独立性を担保して活動することができる専門性の高い土壌をどのように深めていくかが課題になる。

一方で、批評は誰でもできるものであり、批評は偏在しているという観点もある。また、これまで難解だと言われてきたアート批評を、一般に向けた分かりやすい解説を整備してアートの裾野を広げていくことも重要であり、その双方の環境整備が必要である。

### **(3) 美術館における鑑賞教育と学校教育、家庭、企業などとの連携強化**

アートのエコシステムを支えるため、アートに関わる「アート関係人口」の拡大を目指すべきである。具体的には、鑑賞教育、アートの日常化の両面を考えていく必要がある。

鑑賞教育は、個人的な鑑賞だけに閉じず、学校における図工・美術の授業はもちろんのこと、教育全般に関わる問題として、学校教育との連携を強化する必要がある。現場で鑑賞授業を行うことに困難を覚える教員が多いことや研修費の

捻出が難しいなどの問題があるため、教員への教育等のためのツールを研究・開発・提供することは検討されるべきものであり、国立アトリサーチセンターが既に行っている「鑑賞のための指導者研修」<sup>17</sup>などの拡充も期待される。また、鑑賞教育における国公立美術館の役割を明確化し、大学など鑑賞教育研究に関わる機関との連携を構築することが必要である。

アート作品鑑賞は、作品との対話、自己との対話、そして他者との会話、という3種類の対話と会話を生み出すため、自己を客観視する力と他者とのコミュニケーション力が培われる。アート作品は、五感を通してアート作品の情報を得る非言語的な「一次情報」、調べて得る言語的な「二次情報」、そして五感でも調べても分からない「想像情報」という3種類の情報を発信している。特に、3つ目の「想像情報」をたくさん発信していることがアート作品の強みである。このようなアート鑑賞の効用を共通認識とし、英国のように、「アート、美術館が社会資源であり、文化資源であり、みんなが活用できるものである」というアートを巡る理念、思想、哲学をアート鑑賞の根本に位置付けていくことが必要である。

一方、鑑賞の現場である地方美術館等では、「現代アートを見たい、見せたい」というニーズはあるが、「現代アート作品（実物）が収蔵されていない」というミスマッチが起きている。そういうニーズ・状況に応えられるように、ナショナルコレクションを貸与できる仕組みを作るなど、コレクションの管理と一体で検討していく必要がある。なお、国立アトリサーチセンターでは、国立美術館のコレクション活用事業「コレクション・ダイアログ」、「コレクション・プラス」<sup>18</sup>を実施しているが、これを起点に更なる拡がり期待される。また、教育の場におけるアーティストとの接触が全国規模で促進されると、鑑賞体験の拡がりを培っていけると考える。

実物の鑑賞への入り口として、あるいは物理的な美術館へのアクセスが難しい場合は、オンライン鑑賞も検討できる。ただし、オンラインの場合、著作権が課題となる。特に現代アートの場合は著作権処理が事実上必須となるので、例えば国立美術館の所蔵品画像をウェブサイト上で活用できる「鑑賞素材BOX」<sup>19</sup>のような利用可能な教材を増やしていく、といった対応が必要と思われる。

今後、アートの日常化の中心のひとつは企業が担っていくと予想される。世界では、各企業が、富裕層顧客を集めるために、あるいは、企業イメージをアップ

---

<sup>17</sup> <https://ncar.artmuseums.go.jp/activity/learning/trainingandlectures/>

<sup>18</sup> <https://ncar.artmuseums.go.jp/activity/collections/>

<sup>19</sup> <https://box.artmuseums.go.jp/>

させるために、企業自身もアートを保有し、アーティストと市民を結びつける役割を担っている。日本の美術館も、そうした変化をきちんと踏まえつつ、企業との連携や企業との新しい関係構築に取り組んでいくべきであると考えられる。

アートの日常化のもうひとつの中心が家庭である。人が成長する最初の場所は家庭であり、人生のできるだけ早い段階からアートに触れる人を増やしていくためには、一般の人々が美術館やギャラリーを訪問することに加え、アートを購入していくことで、家庭の生活の中にアートを採り入れていくことを促進する必要がある。

総務省は「関係人口」を「移住した定住人口でもなく、観光に来た交流人口でもない、地域と多様に関わる人々」と定義している<sup>20</sup>が、アート分野でも同様の「アート関係人口」が考えられる。自分の人生や生活に自由にアートを取り入れ、アートの価値が「分かる」人たちを「アート関係人口」と定義すると、アートの専門家やアート愛好者はもちろん大事だが、それだけではなく、より多様な方法でアートと関わる人々を包含する「アート関係人口」が増えない限り、日本のアートの持続的な発展は難しい。

アート関係人口を増やすためには、「アート“無”関係人口」へのアプローチが必要になる。作品を描けない、アートの知識がないなど、自分の人生にアートは関係がないと思っている人たちを取り込むためには、できるだけ人生の早い時期にアートとの接点を作ることが重要である。漫画やアニメはすでにアートの一部となりつつあり、アートの入口として有効である。

さらに、美術館へのアクセスが難しい人口の方が多いう状況で、そういった人たちとアートをつなぐにはアウトリーチを活性化させる必要がある。未就学児の段階で、「アートって面白いな、アートっていいな、関わっていききたいな」と思ってもらった状況を生み出すためには、学校や保育園・幼稚園等との連携強化が必要である。アート作品の鑑賞体験では、見えない・分からない・知らないことを想像し、楽しむ力、自ら情報を知覚し、得た情報を他者に共有する力、自分の感情を解放し、好奇心を自由に発動させる力、自らと他者を認識し、受け入れる力、オープンエンドに思考するため、可能性を広げていく力、そして、創造的に生きる力を培うことができる。アートが自分には無関係だと考えている人、これからアートと長く付き合い生きていく人たちを対象に、アート鑑賞を通して、真の意味でアートの価値が分かる「アート関係人口」を増やしていく取り組みを

---

<sup>20</sup> 総務省「関係人口ポータルサイト」<https://www.soumu.go.jp/kankeijinkou/about/index.html>

考えることがアートの日常化につながると言える。

#### **（４）美術館の役割の再確認、モデル作りなど支援の方向性の検討**

美術館の在り方を考える際、設置主体の政策における位置づけや、館のミッションなどの運営の方向性が明確であることは必須である。それを踏まえた上で、海外のベンチマークとなりうる美術館などを参考に、どのような仕組みが必要で、何が足りていないのかを考え、我が国における理想的な美術館の在り方を検討するとともに、問題点の可視化、共有のため、全国から複数の「モデル美術館」などを選定し、政策として支援していくことを検討する。

その際、現状の問題点として、①マネジメント、②コレクション（②-1 コレクションポリシー、②-2 ナショナルコレクション）、③人的資源（③-1 学芸員、専門人材、③-2 職場環境）、④資金・企業連携、のそれぞれについて、今後の方向性を以下の通り検討する。

##### **① 21世紀型の美術館マネジメント・美術館政策**

美術館、特に国立館はナショナル・アイデンティティに関わってくるため、「国民のもの」という意識が重要である。そのため、次節で取り上げるコレクションポリシーはじめ、より情報をオープンにし、国民的な議論、広い意味でのコミュニケーションが必要だと思われる。運営については、まず、美術館として何をしなければならないのか、何を収集するのかという部分を明文化していくべきである。ICOM（国際博物館会議）の新しいミュージアムの定義にもあるように、美術館は単に展覧会を行うだけではなく、教育をはじめ、地域において多様な役割を發揮する文化機関であり、社会全般から支持される存在になることが不可欠である。そのため、予算や購入方針含め、情報をできるだけオープンにし、美術館運営の透明性を高めることが重要となる。それがあってこそ、そこに必要な人員や予算の必要性を訴えられる。

さらに、気候変動など世界的な課題への対応も国際的な美術館ならびにギャラリーなど美術セクター全体での問題提起や議論、具体的なアクションが始まっており、我が国の美術館運営マネジメントにおいても早急な対応策が求められている。

そのうえで、リーダーシップや意思決定のプロセスなどを検討していく必要があるだろう。日本の美術館の運営を開いていくためにも、既存の枠組みの運用

を改善していくことが重要である。例えば、海外の美術館館長の諮問機関や収集委員会には、外国人やコレクターなどの多様な人材を加えている事例もある。日本人として、大林剛郎氏<sup>21</sup>や森佳子氏がニューヨーク近代美術館など海外の美術館の諮問委員会に入っている。国内の美術館でも海外美術館の専門家を諮問機関に入れている事例が無いわけではないが、ごく限られているのが現状である<sup>22</sup>。

美術館評価は、観客動員数だけでなく、地域アイデンティティ、観光への貢献、教育への貢献など幅広い視点が必要である。そのため、各館に評価を効果的に導入するためには、全国的な調査や評価軸を定めたガイドラインなど、国として支援できることも多々あると考える。まずは、海外の著名美術館について、予算、寄付、企業との関係、展覧会予算、観客数、コレクション、職員体制、教育との連携などについて、調査し、日本は何を目指すのか、自分の美術館はどういうタイプの美術館を目指すのか具体化していく。そして、その流れを補助金などで政策誘導し、美術館の仕組みを変えていく。その際、「美術館」とひと括りにするのではなく、美術館の規模や目的により、課題ごとに対象を明確にして検討すべきである。例えば、コレクションポリシー（収集方針）に「同時代の美術」を設定している美術館とそうでない美術館では、大きく方針が異なるはずで、それぞれどのような支援が必要か検討する必要がある。

海外主要都市のように、東京など国内の都市にも国際レベルの常設展、具体的には、20世紀以降の日本のアート、建築やデザイン、ファッションや音楽、マンガ・アニメなど、日本の文化を概観できる常設展が必要である。現状は、新聞社等による展覧会が多いが、新聞社に頼り切ったビジネスモデルが持続的かどうかを真剣に検討しなければならない段階に入っている。海外のギャラリーが日本に進出し始めているが、海外のギャラリーやオークションハウスは主に日本のアーティストを発掘し、海外に紹介することでビジネスを成立させており、その結果、日本の作家の良い作品が日本国内で見られない状況も起こり始めている。今こそ、美術館としての本来の活動を活性化させていく必要がある。

また、市場やアーティストとの関係では、中堅のアーティストをもっとサポートする仕組みが必要である。美術大学を卒業した後、貸画廊で活動している作家

---

<sup>21</sup> その他にテートやポンピドゥーなどの委員も兼任している。Arty (2022), “Inside Collector Takeo Obayashi’s Sanctuary for Art in Tokyo,” <https://www.artsy.net/article/artsy-editorial-inside-collector-takeo-obayashis-sanctuary-art-tokyo>

<sup>22</sup> 森美術館にはインターナショナル・アドバイザー・コミッティがある (<https://www.mori.art.museum/jp/about/organization/index.html>)

が日本は相当数存在するが、貸画廊から海外へ直接的に発信される仕組みには強度はない。海外とのネットワークのあるコマーシャル・ギャラリーがアートフェアなどで紹介する、国際展への参加を支援する、など、国際的なアートシーンにおけるギャラリーの役割も視野に入れながら、日本人作家を広く世界へプロモーションできる仕組みは検討・可視化されるべきであろう。

今、日本のアート業界の弱さは、美術館等のアカデミズム的な分野にもある。グローバルなアートシーンの中で、パワフルなプレイヤーとして存在感を放つにはどのような方法があるのか。美術館の側もマーケットの原理を理解し、適切なアプローチを考えるべきであろう。現状は、企業やマーケットに近付くことを忌避する、強く警戒する、ということが未だに存在するが、企業やマーケット側の人たちの行動原理が分かれば、適切な関係性を築くことも可能と考えられる。

美術館の影響力の源は、①「コレクションを持っている」こと、②「自主企画での展覧会を開催することできる」という点にある。その2つの要素をうまく活用することができれば、非常に強い影響力を発揮することができる。そういった世界のアート界の状況があるにもかかわらず、日本の美術館は人員が不足し、予算も十分でないことから、実際にはそのメリットを享受できていない状況にある。国内美術館がアート業界に対してもっと影響力を発揮できるようにする必要がある。

科学技術の世界において、基礎研究費の重要性は広く認識されているところであるが、美術館において基礎研究費に当たるものは「作品購入費」と「旅費」であり、これがなければ学芸員にとって不可欠な眼識を養うことができない。バブル経済の崩壊以降、30年超という長期にわたってほとんどの美術館において作品購入費が措置されない状態が続いている。その結果、学芸課長クラスでも作品購入の経験がない学芸員が増加し、学芸員の資質にとって危機的な状況が続いている。今後、アートの振興において極めて重要な美術館が期待される役割を果たしていくためには、「作品購入費」と「旅費」を復活させ、学芸員に作品の価値を的確に判断できる能力を体得させることが急務である。

## ② コレクション

### ②-1 コレクションポリシーの策定推進

我が国美術館コレクションの形成において、問題となるのは、購入予算、収蔵庫、コレクションポリシーであり、それぞれ検討が必要である。

令和元年度の博物館総合調査によると、公立美術館のうち、購入予算ゼロの割合は62.8%、収蔵庫が満杯あるいはほぼ満杯の割合は62.4%、コレクションポリシーがない割合は49.5%であった<sup>23</sup>。これらの結果は一定程度連関すると考えられ、収蔵庫が満杯のため、購入予算はつかず、そのため、コレクションポリシーは必要ない、という悪循環も考えられる。

コレクションの形成については、購入と寄贈・寄託という方法があるが、コレクションポリシーがあいまいだとどちらもうまくいかない。各美術館のコレクションポリシーを収集する、もしなければ、コレクションポリシーの作成を義務付けることも、博物館法改定などのタイミングで必要だと考えられる。

購入については、現在はそれほど高額でない作品も、その需要が高まると、将来的には収集が困難になるため、予算が制約される中では、今、買える作品を買う方向に転換していかざるを得ないと考えられる。その場合、「何故その作品を買ったのか」、「何故その作品が公立美術館のコレクション（パブリック・コレクション）として価値があるのか」と問われた時に、作品自体が持っている固有の価値を歴史的、理論的に説明できる人材も必要となる。その際、どのようにマイノリティー作家を収集していくか、例えば、日系人の作家の収集方針など検討する必要もある。

なお、コレクションの形成にあたっては、近年、地域やジェンダーバランスの是正などを通じたコレクションの多様化、美術史的な視点の多様化が欧米の美術館を中心に広がっている。こうした潮流のなかでは、我が国の美術館においても、女性作家、LGBTQ+など多様な性的指向のアーティスト、南米・北米などを中心とする日系人作家、アジア圏のアーティスト、アールブリュットのアーティストなど、より幅広くグローバルな観点からコレクションポリシーを再考すべき時機を迎えていると言えるだろう。

公立美術館においては、購入予算が一般財源から年度予算として措置されると、基本的には継続的な予算となることから、財政当局や議会も慎重になるという現実がある。一方、毎年の予算ではなく、基金を取り崩して購入している美術館が多く存在するが、基金の取り崩しは機動性に欠けるため、市場のスピーディーな動きとは別のところでしか作品を選べないという実態がある。また、基金は名目予算であり、ボトムアップでは使えない場合がある。

コレクションポリシーは外部のメンバーを入れて検討すべきである。方針に

<sup>23</sup> 公益財団法人日本博物館協会（2018）『令和元年度日本の博物館総合調査報告書』， p. 232, 233 <https://www.j-muse.or.jp/02program/pdf/R2sougoutyousa.pdf>

ついで外部の意見を聴いていないのは、恐らく、「この作家の知名度を上げたい（＝値段を上げたい）」とと思っている人の介入を懸念していると思われ、収集委員会の委員も、年度が終わってメンバー改正のときによく発表されるシステムを取っている館が多い。しかし、テートなど海外ではコミッティーが収集方針の策定に関わるなど、一種のシンクタンクのように活用されている。日本の公立美術館では、コミッティー（運営協議会、運営委員会、外部評価委員会）は、基本的に運営全般について総花的に意見を述べるものとなっていて、個別の事柄について活動するシステムにはなっていない。今後日本の美術館がエコシステムを実現していくためには、コレクションという行為に対して提言することに特化した組織を持つことが必要であり、特に、国レベルでは必須であるともいえる。

購入予算が限定されている状況では、寄贈、遺贈、寄託などの方法も検討すべきであろう。海外の美術館の事例では、長い間美術館のメンバーだった人が、美術館が自分の人生を豊かにしてくれたお礼として、コレクションの寄贈や現金の寄附もあるという。寄贈、遺贈、寄託には様々な条件も検討される必要があるが、そうしたプロセスを明快にし、日本の美術館における収集の可能性が開かれていくような環境を作る必要がある。

その他にも、共同でコレクションを持つ試み、収蔵作品を手放して別の作品に買い換える（de-accession）といった新しい考え方について、その是非も含めて議論する時が来ている。

なお、作品の売却に関しては、米国では美術館収蔵品の売却は事例が相当数あるものの、日本の美術館と米国の美術館とではコレクションの厚みにかなりの差があり、現時点では安易に日本に持ち込まない方が良いという意見も多い。米国の美術館は豊富な類例作品を所蔵しており、作品を売却しても、何かしら補足できる作品を所有している状況があり、また、印象派をはじめとするモダンマスターズの作品などは、今、美術館に来るようになっている若い鑑賞者の嗜好と年代的に合わなくなってきており、新規購入費の獲得のために売却されている状況がある。収蔵品の蓄積があり、印象派などの古い作品を売却してもコレクションとしての強度が落ちないだけの収蔵品の蓄積があるからこそ採り得る手段であるが、日本の美術館のコレクションは欧米に比べると遥かに脆弱なので、安易に売却という手法を持ち込むことは危険性を伴うと考えられることから、どのように取り組むべきなのか、まだ議論が必要な段階と考えられる。なお、米国の

美術館における de-accession は物故作家に限定され、その売却益は別の作品を収集するために使われることが原則で、近年ではコレクションの多様性のバランス是正のために使われる例もみられる。

実際に美術館が作品を売却しようとする場合において、コレクターが購入したいと思うような作品は、美術館としてもメインとなる作品であることが多く、美術館が売却したいと考える作品は、コレクターも購入を希望しないという事態が起きることがしばしば起きることから、購入予算捻出のための売却は簡単ではないということにも留意が必要である。

コレクションポリシーの策定推進と並行して、「収蔵庫問題」にも道筋をつけていく必要がある。収蔵庫の問題は、多くの美術館にとっての課題であり、コレクション収集を継続していくためには不可避な課題である。常設展を充実させる、貸出を増やすといった方法も考えられるが、それらは極めて限られた部分的な対応に過ぎない。収蔵庫問題は20年、50年といった長期的な試算をもとに計画を立てるべきものである。

コレクションの基本的な考え方として、先ず、美術作品は、生まれ出た時はその当時の現代アートであり、初めから評価の定まった古典的作品は存在しないということを共通認識とする必要がある。現在、評価されている作品は、様々な新しさがあるが為に発表当時は反発を招いたりしながら、時を経て、それまでにない新しい価値を創造したという点で評価され、美術史に位置づけられていくという流れを辿ってきたものである。これを踏まえると、コレクションの方向性は2つに分かれる。ひとつは、「評価の定まった作家の収集」。これは「過去の古典」と言えるもので、知名度はあるが、予算が限られている中では、二級品を高額で買うことになりがちである。もうひとつは、「同時代の作家の収集」。これは「未来の古典」と言えるもので、購入時点での知名度は余りないが、一級品をリーズナブルな値段で購入できる。つまり、今後評価される、高騰すると見込まれる同時代の作家の作品を、まだリーズナブルな値段のときに収集すれば良いということになる。この実例として高松市美術館のコレクションの形成が挙げられる。

#### 高松市美術館でのコレクションの実例

2001年、時を同じくして村上隆（東京都現代美術館）と奈良美智（横浜美術館）の回顧展が開催されたが、このタイミングで購入した国公立美術館はゼ

ロであったが、2003年のクリスティーズのオークションにおいて、村上隆の等身大のフィギュア作品が約5,800万円で落札されて大いに話題となった。

その状況から、このまま購入を躊躇していると、村上作品、奈良作品ともに購入できなくなる事態が予想されたことから、高松市美術館では、2004年に村上隆、奈良美智の作品をそれぞれ約500万円で購入した。その後、2008年には村上隆の「マイ・ロンサム・カウボーイ」が約16億円、2019年には奈良美智の「Knife Behind Back」が27億円で落札されることとなり、日本の公立美術館は手を出せなくなってしまう事態となった。

何故、村上、奈良だけが短期間のうちに億単位の作家になったの。その要因は、村上はペロタン、奈良はペース・ギャラリーといういわゆるメガギャラリーの採用アーティストになっていたことにあることが後に判明した。

世界には、カゴシアンやペース、ハウザー&ワースといった「メガギャラリー」と呼ばれるギャラリーが14社存在すると言われているが、これらのギャラリーはゼロから作家を育てるのではなく、ある程度育った作家をスカウトして市場に出し、作品価格を押し上げていくという手法を採っている。また、サザビーズやクリスティーズなどのオークション会社、そして、現代アートを主力とするアメリカの主要美術館とが有望アーティストを選別し、美術史的な位置付けを行うとともに、相乗的に作品の価格を高騰させていくという「三位一体の構造」が存在している。

このような現実を踏まえたコレクションの戦略として、いわゆるメガギャラリーの新規採用アーティストに狙いを定め、まだ価格的に手の届く範囲の作品かつ急騰率の高い作品から購入を進めていくことが非常に有効な手段と考えられる。

作品のターゲットとしては「代表作（＝最も画像の露出度の高い作品）に絞る」ことが重要であり、そういった代表作を20点収集することができれば、それがコレクションの核を形成することとなり、100点規模に拡大していくことが成功すれば、対象となる作家の回顧展をどこかの美術館が開催しようとした場合、どうしてもその代表作の借用依頼を日本の美術館にしなければならないことになり、日本の美術館が他国の有力美術館から一目置かれる存在となっていく。こうしたことを積み重ねることで、「未来の古典」コレクションの集積で構成された、世界に誇る「ジャパン・コレクション」が形成されることが可能となる。

## ②-2 ナショナルコレクション

ナショナルコレクションの考え方は2つあり、1つは国立美術館のコレクション、もう1つは国内美術館のコレクションを「ナショナル」の観点から捉えなおすということである。

前者については、その目的から再考する必要があるのではないかと考えられる。まずコレクションを通して我が国の美術を歴史化していくという観点からは、国立美術館のコレクションにおいて不足しているものを収集する必要がある。現状は国としての国立館のコレクションポリシーがあいまい<sup>24</sup>、あるいは表に出していないことから、より具体的なポリシーとするべきである。所蔵作品と美術史的に重要な作家の作品を比較し、不足を埋めていくような取り組みが必要ではないか。例えば、東京国立近代美術館においては、2014年の時点で、オノ・ヨーコや川俣正、大竹伸朗といった重要作家の作品が入っていない一方で、一度収蔵された作家はその展開を示すという名目で追加で購入されるという状況になっていた。また、年代別に収蔵作品を並べてみると、1960年代の作品が18%を占める一方で1980年代は6%、1990年代は4%しかないといった実状もみられた。そういった数値化と見える化の方法を導入することで、コレクション方針をより論理的に決めていくという取り組みを進めるべきである。

イギリスのテートでは、「ミッシングピース・オブ・ザ・ヒストリー（歴史上、あるべきだが欠けている作品）」を埋めるためにコレクションしている。その作品が今、自分たちのコレクションにどう役に立つのか、その作品を加えることで歴史がどのように豊かになるのかという議論をしている。また、フランスのポンピドゥーセンターでは、コレクターだけを集めた会議があり、そこでチーフキュレーターが館のコレクション方針を示す。コレクターは作品を買って寄附してくれるから情報をオープンにしている。このような“コレクター限定”の集まりがあり、そこでは、「実は今こういう方針で集めている」とか、「フランスのモダニズムがどう継承されているかということに注目しているから」とか、建築では、例えば「日本人建築家の中でどういう人に注目しているか」といったことを全部スライドで見せてくれる。そういう情報を全てコレクターにはオープンにして

<sup>24</sup> 東京国立近代美術館・収集方針「19世紀末から今日に至る日本の近現代美術の流れを、国際的な関連を交えつつ通史的・体系的に示すために、その十全な展開に必要な歴史的価値を有する作品・資料の収集に努める。またジェンダーバランスや地域性といった同時代的に重要な視点を常に踏まえ、将来的にその時代を象徴しうるような先駆的作品の確保に努める」 <https://www.artmuseums.go.jp/media/2023/05/独立行政法人国立美術館-作品収集方針.pdf>

いて、そのコレクターたちとともにアートバーゼルなどのアートフェアに赴き、そこの美術館が関心を持っている作家の前で説明もする。市場に近い世界だが、ディーラーのようなマーケットそのものには情報を開示しない。そういった区別をしながら、購入以外の方法でもコレクションを集めている。

日本の美術館は、福岡アジア美術館などその地域に特化した美術館など数例を除いては、アジアのコレクションをほとんど収集してない。日本か欧米か、でコレクションが出来上がっている。そういう意味でも、コレクションポリシーが必要不可欠である。国立美術館の次の中期目標の5年間に収集する方向性がもう少し具体化して示されれば、買いやすくなるし、評価もしやすくなる。

また、フランスの「政府がコレクションを形成して各地方の美術館にレンタルする」制度のような、“ナショナルとして持ち、それを各地方の美術館に長期でレンタルしていく”ことで現代アートへの関心を深めていくことも考えられる。

一方、日本の美術館全体を見て、「ナショナルコレクション」と捉える方法では、日本全体としてどのようなコレクションがあるのか、何がないとまずいのかということオープンに議論することが重要である。日本の美術館がどのような購入をしているのか調査し、実態はどうなっているのか、時代が途切れることなく収集がなされているのかを確認すべきと考える。

### ③人的資源

#### ③-1 学芸員・専門人材

学芸員が「雑芸員」であってはならない。海外や一部の国内美術館でも行われている専門職を推進し、学芸員が学芸業務に集中できる体制を構築することが美術館の発展には欠かせない。日常業務に忙殺されて研究ができないという声も聞くが、ICOM(国際博物館会議)の博物館定義<sup>25</sup>では、研究が最初に来ている。ファンドレイジングをする開発部門や広報、ラーニング、デジタルといった機能も強化していく必要がある。ICOMの定義に「多様性」も入っているように、美術館も学芸員と事務職員だけでない、多様な職種が必要である。各館単位で考えるだけでなく、もう少し国全体や広域で検討していく必要がある。これまでの美術館形成の長い歴史のなかで、新聞社等によるブロックバスター展に依存する慣習が常態化し、広報宣伝や海外の美術館との交渉など、経験の蓄積が本来重要である業務は新聞社等メディア企業の事業部が肩代わりしてきた。そのため、館

<sup>25</sup> ICOM「博物館定義」<https://icomjapan.org/journal/2023/01/16/p-3188/>

にプロジェクト・マネジメントなど専門性のある人材に限られた例を除いては育っておらず、メディア企業等に頼らざるを得ない環境になるという構造が固定化している。

学芸員として必要とされる専門性が学芸員資格と乖離してしまっている。美術史の専門性だけでなく、マーケットの動向や作家のキャリア形成などにも敏感でなければならないが、その意識が低いことが多い。作家のキャリアにとって展覧会として何をやるべきか。展覧会を開催することによって作家の評価があがることについての意識、展覧会を経ることで作家のステップアップになるという意識が希薄、作品購入が作家や市場に与える影響力を理解していない学芸員が多い。

このような学芸員の資質を向上させることが必要だが、現状ではうまく機能しておらず、そもそも学芸員のステップアップの機会が少ない。また、日本にはキュレーションを評価する制度がない。芸術選奨は、芸術振興という分野で地域振興した人は賞賛されるが、キュレーションそのものが評価の対象になっていない。美術館の展覧会づくりはキュレーターひとりの功績によるものではなく、美術館組織全体の共同作業であるが、芸術選奨で舞台芸術の演出家などは評価の対象になっていることを考えると、キュレーターを評価する仕組みを、現状の限られた制度のほかに検討することも必要である。

キュレーターの業務としては、物故作家のみの展覧会と作家が生きている現代美術の展覧会では全く感覚が異なり、やるべきことも全く違ってくる。今後、専門的な研修や、専門性の枠をさらに広げるような場をつくり、積極的に学んでいる人を評価していく取り組みが必要だと考える。

### ③-2 働く場としての美術館の在り方の検討

美術館に優秀な人材が集まる前提として、職場としての魅力と同時に、労働環境も充実している必要がある。現在は美術館の労働環境の基礎情報の体系的な把握ができていない。そのため、実態の調査を実施し、理想とする美術館の在り方と比較することが必要である。組織的にも、事務と学芸系だけではない様々な仕事が必要になっている中で、21世紀型の美術館のモデルを示す必要がある。主要な海外美術館の組織モデルを調査し、結果をまとめることができれば参考になると考えられる。とりわけ、アジア地域において、この10年の間にシンガポールのナショナル・ギャラリーや、香港のM+など、幾つもの大型美術館が開

館していることから、その組織の構造と予算規模をより精緻に把握することができれば、日本の実態調査と併せて比較検討できる。日本では、社会教育調査は文科省が5年に一度、博物館総合調査（文化庁委託）を日本博物館協会が3年に一度実施しているが、労務環境改善に向けた提言に当たってはさらなる調査が必要であると考ええる。

#### ④資金・民間企業との連携

民間コレクションの継承は、税制で「世代を超えていく」状況をうまく創っていくことが必要である。その時に、コレクター個人や富裕層だけがメリットを受けられる仕組みではなく、プライベートからパブリックにうまく移転を促せるような税制にしていく必要がある。メリットは経済的に受けられるが、作品はパブリックに集まっていき、みんなで享受することができるというロジックに持っていくことが重要である。また、寄附の相談ができる窓口があると良いと考えられることから、国立アトリサーチセンターにその機能が早期に整備されることが望まれる。

企業がアートプロジェクトに取り組む動き自体はこの数十年の歴史があるものの、継続性に乏しく、若手支援が過度に多く見られる。本来は、美術館の作品購入費や学芸員の出張費をはじめとする、美術館界での様々な資金ニーズに対して企業が支援を行うような循環を創出することが理想的であり、そのような循環の仕組みづくりが必要である。

また、企業がアートに関わる場合には、その企業の中にアートに関心が高い個人が存在する、あるいは経営者の関心が高い、という状況があって成立する場面が多くあるが、“企業から継続的なサポートを得る”ためには、企業の担当者が何度交代したとしても、社内で説明しやすく、対処しやすい、普遍的な企画書を作成すること、そして、世界の様々な実例を見せることが重要である。日本国内においてアートに関心を持つ企業人が飛躍的に増えている現在は、美術館にとってまたとない絶好の好機とも言え、これまでの発想を転換し、新たな一步を踏み出すことが重要である。

## 5. まとめ

以上のように、我が国におけるこれからのアート振興の方向性について検討してきた。そこで多くの意見を集めたのは、アート振興の中核としての美術館の重要性である。美術館の中でもコレクションの在り方に議論が集中しており、次年度以降、これをさらに深掘りし、具体的な政策や事業に結びつけていく必要がある。

別添 1 令和 5 年 8 月 8 日アート振興ワーキンググループ（第 2 回）資料抜粋

日本に所在する現代アートの名品（同時代収集の成果）

No.	美術館	作家	タイトル	制作年
1	大原美術館	ジャン・フォートリエ	「人質」	1944
2	大原美術館	ジャクソン・ポロック	「ブルー—白鯨」	1946
3	大原美術館	ジャクソン・ポロック	「カット・アウト」	1948-50
4	大原美術館	ルチオ・フォンタナ	「空間概念 MT364」	1961
5	大原美術館	アメデオ・モディリアーニ	「ジャンヌ・エビュテルヌの肖像」	1918
6	大原美術館	ジャスパー・ジョーンズ	「黒い数字」	1958
7	大原美術館	ジャスパー・ジョーンズ	「グレーフラッグ」	1957
8	大原美術館	フリーデンスライヒ・フンデルトワッサー	「血の雨の中の家々」	1961
9	大原美術館	アンリ・マチス	「女の戦」	1935
			「混血の女」	1945
			「肘つく東洋の女」	1944
			「マルチニックの女」	1947
10	大原美術館	パブロ・ピカソ	「頭蓋骨のある静物」	1942
11	アーティゾン美術館	パブロ・ピカソ	「腕を組んですわるサルタンバンク」	1923
12	アーティゾン美術館	パブロ・ピカソ	「女の顔」	1923
13	アーティゾン美術館	パブロ・ピカソ	「ブルゴーニュのマール瓶、グラス、新聞紙」	1913
14	アーティゾン美術館	パウル・クレー	「島」	1932
15	アーティゾン美術館	ピエト・モンドリアン	「砂丘」	1909
16	アーティゾン美術館	ポロック	「ナンバー2、1951」	1951
17	出光美術館	サム・フランシス	「ホワイト・ライン」	1959
18	草月美術館	イサム・ノグチ	「フェンス」	1952
			「前兆」	1952
			「オカメ」	1952
			「ひまわり」	1952
			「三本足の花器」	1952
			「フットツツボ」	1952
			「かぶと」	1952

19	原美術館	ポロック	「ナンバー9、1952:黒、白、茶」	1952
20	原美術館	ラウシェンバーグ	「間に合わせもの」	1964
21	原美術館	ロイ・リキテンスタイン	「フレーム IV」	1968
22	セゾン現代美術館	ジャスパー・ジョーンズ	「標的」	1974
23	セゾン現代美術館	ジャスパー・ジョーンズ	「薄雪」	1982
24	セゾン現代美術館	ジャスパー・ジョーンズ	「アルファベット」	1960- 62
25	セゾン現代美術館	ジャスパー・ジョーンズ	「M」	1962
26	セゾン現代美術館	ジャスパー・ジョーンズ	「0-9」	1965
27	セゾン現代美術館	ロイ・リキテンシュタイン	「赤ワインのある静物」	1972
28	セゾン現代美術館	イヴ・クライン	「海面レリーフ(RE50)」	1958
29	セゾン現代美術館	ワシリー・カンディンスキー	「軟らかな中に硬く」	1927
30	セゾン現代美術館	ワシリー・カンディンスキー	「分割一統一」	1934
31	セゾン現代美術館	ジャクソン・ポロック	「ナンバー 9」	1950
32	セゾン現代美術館	マーク・ロスコ	「ナンバー 7」	1960
33	セゾン現代美術館	フランク・ステラ	「カトー・マノール」	1962
34	セゾン現代美術館	サイ・トオンブリー	「ディアナが通る」	1962/ 77
35	国立西洋美術館	ジョルジュ・ブラック	「静物」	1910- 11
36	国立西洋美術館	ジャクソン・ポロック	「黒い流れ」	1951
37	国立西洋美術館	サム・フランシス	「ホワイト・ペインティング」	1950
38	東京国立近代美術館	ジョルジュ・ブラック	「女のトルソ」	1910- 11
39	東京国立近代美術館	パウル・クレー	「山への衝動」	1939
40	東京国立近代美術館	フランシス・ベーコン	「スフィンクス-ミュリエル・ベルチャーの肖像」	1979
41	京都国立近代美術館	アンリ・マティス	「鏡の前の青いドレス」	1937
42	京都国立近代美術館	ピエト・モンドリアン	「コンポジション」	1929
43	京都国立近代美術館	ピエト・モンドリアン	「コンポジション (プラスとマイナスのための習作)」	1916 頃
44	池田21世紀美術館	アンリ・マチス	「ミモザ」	1949
45	国立国際美術館	アンディ・ウォーホル	「4フィートの花」	1964

46	国立国際美術館	バーネット・ニューマン	「夜の女王 I」	1951
47	国立国際美術館	ロバート・ラウシェンバ ーグ	「至点」	1968
48	ひろしま美術館	パブロ・ピカソ	「酒場の二人の女」	1902
49	草月会館	イサム・ノグチ	花と石と水の広場「天国」	1977
50	福岡市美術館	ジョアン・ミロ	「ゴシック聖堂でオルガン演奏を聞い ている踊り子」	1945
51	福岡市美術館	サルバドール・ダリ	「ポルト・リガトの聖母」	1950
52	福岡市美術館	アンディ・ウォーホル	「エルヴィス」	1964
53	富山県美術館	ジャスパー・ジョーンズ	「消失Ⅱ」	1962
54	富山県美術館	ジョアン・ミロ	「パイプを吸う男」	1925
55	富山県美術館	ポール・デルボー	「夜の汽車」	1947
56	富山県美術館	ゲルハルト・リヒター	「オレンジリー」	1982
57	富山県美術館	マルセル・デュシャン	「トランクの箱」	1946
58	富山県美術館	ジャクソン・ポロック	「無題」	1946
59	富山県美術館	フランシス・ベーコン	「横たわる人物」	1977
60	富山県美術館	トム・ウェッセルマン	「スモーカー #26」	1977
61	宮城県美術館	ワシリー・カンディンス キー	「E.R.キャンベルのための壁画 No.4 の習作」	1914
62	いわき市立美術館	ジェームズ・ローゼンク イスト	「成長計画」	1966
63	いわき市立美術館	アンディ・ウォーホル	「16のジャッキーの肖像」	1964
64	いわき市立美術館	ロイ・リキテンシュタイン	「二つの円のある現代絵画」	1966
65	いわき市立美術館	イヴ・クライン	「人体測定 ANT 66」	1960
66	滋賀県立美術館	マーク・ロスコ	「ナンバー 28」	1962
67	滋賀県立美術館	トム・ウェッセルマン	「グレート・アメリカン・ヌード#6」	1961
68	滋賀県立美術館	ステラ	「イスファハンⅡ」	1967
69	滋賀県立美術館	クリフォート・スティル	「PH-386」	1955
70	滋賀県立美術館	ロバート・ラウシェンバ ーグ	「ダート・シュライン・北 (「日本でのクレイ・ワーク」シリー ズ)」	1982
71	高松市美術館	アンリ・マチス	「ジャズ」	1947
72	高松市美術館	マックス・エルンスト	「博物誌」	1926
73	横浜美術館	マックス・エルンスト	「少女が見た湖の夢」	1940

74	横浜美術館	サルバドール・ダリ	「幻想的風景」	1942
75	横浜美術館	ジョアン・ミロ	「花と蝶」	1922- 23
76	横浜美術館	イヴ・タンギー	「風のアルフアベット」	1944
77	DIC 川村記念美術館	マーク・ロスコ	「無題」	1959
78	DIC 川村記念美術館	ジャクソン・ポロック	「緑、黒、黄褐色のコンポジション」	1951
79	DIC 川村記念美術館	フランク・ステラ	「トムリンソン・コート・パーク」	1959
80	DIC 川村記念美術館	フランク・ステラ	「フリン・フロンⅡ」	1968
81	DIC 川村記念美術館	サイ・トオンブリー	「無題」	1968
82	DIC 川村記念美術館	トム・ウェッセルマン	「ベッドルーム・ペインティング#6」	1968
83	DIC 川村記念美術館	マルク・シャガール	「ダビデ王の夢」	1966
84	徳島県立近代美術館	アンディ・ウォーホル	「多色による4つのマリリン」	1979-86
85	ベネッセハウス ミュージアム	ジャクソン・ポロック	「黒と白の多面画」	1950年 頃
86	ベネッセ・ ホールディングス	ダヴィッド・ホックニー	「ホテル・アカトラン 中庭の回遊」	1985
87	愛知県美術館	グスタフ・クリムト	「人生は戦いなり(黄金の騎士)」	1903
88	高知県立美術館	ジャン＝ミシェル・バス キア	「フーイー」	1982
89	東京都現代美術館	ロイ・リキテンシュタイン	「ヘア・リボンの少女」	1965
90	東京都現代美術館	ロバート・ラウシェンバ ーグ	「オーヴァーキャスト I」	1962
91	東京都現代美術館	トム・ウェッセルマン	「バスタブ・コラージュ#2」	1963
92	東京都現代美術館	ダヴィッド・ホックニー	「スプリンクラー」	1967
93	東京都現代美術館	エルスワース・ケリー	「赤・黄・青」	1966
94	東京都現代美術館	ケネス・ノーランド	「ヴァージニア・サイト」	1959
95	東京都現代美術館	ゲルハルト・リヒター	「エリーザベト」	1965
96	豊田市美術館	グスタフ・クリムト	「オイゲニア・プリマフェージの肖像」	1913- 14
97	豊田市美術館	ルネ・マグリット	「無謀な企て」	1927- 28
98	豊田市美術館	エゴン・シーレ	「カール・グリユンヴァルトの肖像」	1917
99	広島県立美術館	サルバドール・ダリ	「ヴィーナスの夢」	1939
100	金沢21世紀美術館	レアンドロ・エルリッヒ	「スイミング・プール」	2004

101	金沢21世紀美術館	レアンドロ・エルリツヒ	「見えない庭」	2014
102	金沢21世紀美術館	デミアン・ハースト	「無題(パースデー・カード)」	2000
103	ポーラ美術館	パブロ・ピカソ	「海辺の母子像」	1902
104	宇都宮美術館	ルネ・マグリット	「大家族」	1963
105	メナード美術館	ジェームス・アンソール	「仮面の中の自画像」	1899
106	長崎県美術館	サルバドール・ダリ	「海の皮を引き上げるヘラクレスが恋をめざめさせようとするヴィーナスにもう少し待ってほしいと頼む」	1963
107	三菱一号館美術館	オディロン・ルドン	「グラン・ブーケ」	1901
108	イサム・ノグチ庭園美術館	イサム・ノグチ	「エナジー・ヴォイド」	1971
109	札幌市市緑化推進部 (大通西8丁目、大通公園)	イサム・ノグチ	「ブラック・スライド・マントラ」	1988
110	大阪中之島美術館	アメデオ・モディリアーニ	「髪をほどいた横たわる裸婦」	1917
111	大阪中之島美術館	ルネ・マグリット	「レディ・メイドの花束」	1957
112	大阪中之島美術館	ウンベルト・ボッチョーニ	「街路の力」	1911

## 別添 2

### 日本に所在する現代アートの名品の選出方法とその効果

#### 現代アートの名品の選出のコンセプトについて

「日本に所在する現代アート（同時代収集の成果）」を選出にあたってのコンセプトは、次の4点。

- ・ 代表作、他の同作家の作品と1線を画した決定的な作品
- ・ 日本における同作家の受容を考える上で重要な作品
- ・ 購入時に話題となった、トピック性の高い作品
- ・ 海外に売却されると影響の大きい作品

また、選出にあたっての参照項目については次の4項目。

- ・ プロヴェナンス（作品の所有者の来歴）
- ・ 海外からの借用依頼、貸出歴
- ・ 海外での主要展覧会（特に回顧展など）の出品歴
- ・ オークションの落札価格

※参照項目については、例えば、海外からの貸出歴があれば基準を充たすので選出するのでなく、あくまで選出作品の意義付けを図り、補完する目的で参照すべき。

#### 現代アートの名品の選出の効果について

「日本に所在する現代アート（同時代収集の成果）」の選出による効果としては、次の3点が考えられる。

- ・ どのような作品を購入すべきか、という指標が明確になり、日本のアートコレクション全体の質的な向上への好循環が生まれる。
- ・ 所蔵する美術館の学芸員や地方公共団体や公益社団法人など設置主体に名品に対する重要性を認識し、理解を深めることができる。
- ・ 海外に売却されて流出した場合、その経済的損失に対する自覚を促すことができる。

## 別添 3

### 美術館の機能強化に向けたモデル館のイメージ（案）

2022年8月、ICOM（国際博物館会議）は下記のミュージアムの定義を新しく採択した。

“博物館は、有形及び無形の遺産を研究、収集、保存、解釈、展示する、社会のための非営利の常設機関である。博物館は一般に公開され、誰もが利用でき、包摂的であって、多様性と持続可能性を育む。倫理的かつ専門性をもってコミュニケーションを図り、コミュニティの参加とともに博物館は活動し、教育、愉しみ、省察と知識共有のための様々な経験を提供する。”

従来の研究機能、美術教育的な機能に加え、包摂性、多様性、持続可能性といったグローバルな課題への配慮、コミュニティの参加の奨励など、美術館には美術的役割から社会的役割まで、多岐にわたる機能が期待されている。

また、この10数年間にはアジア地域に韓国（韓国国立近現代美術館ソウル館 2013年）、シンガポール（ナショナル・ギャラリー、シンガポール 2015年）などの国立美術館、ならびにMAI IAM 現代美術館（チェンマイ、タイ、2016年）、MACAN 美術館（ジャカルタ、インドネシア、2017年）などの私立美術館、香港 M+（2021年）のような大型美術館が創設されている。

美術館の世界基準が高度化し、そうした基準に準ずる美術館がアジア地域にも増加しているなか、歴史的にはこの地域における先進国であった我が国の美術館は、今日のグローバルスタンダードからは遅れをとっている。

こうした状況を更新するためには、全国にすでに400館以上ある美術館<sup>26</sup>のなかで、いくつかの特徴ある美術館の機能を強化し、より持続可能性の高い運営モデルへの転換を図り、それを全国へ波及させる政策は、試してみる価値がある。

#### ◎21世紀型美術館に求められる基本機能

##### ①ミッション・ステイトメント

美術館の存在意義、使命について明文化する。

##### ②コレクションポリシーと購入予算

現在、わが国の美術館の2/3はコレクションポリシーが整備されていないと言われている。コレクションの対象とする時代やコレクションポリシー・ポリシーを持ち、長期的な収集計画に基づいた購入予算を確保する

<sup>26</sup> 全国美術館会議会員館 410 館 (<https://www.zenbi.jp/>)

③ 美術館が果たすべき美術的・社会的役割を担える組織体制

学芸員、事務系職員に加え、作品管理（レジストラ）、プロジェクト・マネジメント、ラーニング、広報、デジタル担当、ファンドレイジング担当、オーディエンス・エンゲージメント、アクセシビリティ、運営担当、コミュニティ担当など、美術館が果たすべき美術的・社会的役割を担える組織体制を整える

◎基本機能を踏まえたうえで、各館の特徴を磨く

モデル1：我が国を代表する美術館として近現代の歴史を一望できる

- ・ 収蔵品の常設展示をもって我が国の近現代美術の歴史を通史的に学ぶことができる
- ・ 上記を実現するために求められる、わが国の美術史に基づいた収蔵品を有する

モデル2：我が国を代表する美術館として国際的なネットワークを有し、グローバルな動向を反映した作品収集および展示を行う

- ・ 日本の美術に限定せず、グローバルな動向のなかに日本の美術を位置づける

モデル3：我が国の美術をアジア地域の歴史的文脈に位置づける

- ・ アジア地域の近現代美術について幅広いコレクションを有し、通史的な総覧ができるような常設展示を行う

モデル4：地域の中核となる美術館として、近現代の美術に関する総合的な収蔵品を有しつつ、地域のアーティストあるいは地域をテーマにした収蔵品を充実させ、常設展示する

モデル5：地域の中核となる美術館として、近現代の美術に関する総合的な収蔵品を有しつつ、特徴あるコレクション形成

- ・ 他館にはない特徴的なコレクションポリシーを有する

モデル6：地域の中核となる美術館として、地域のアーティストあるいは地域をテーマにした収蔵品を充実させ、常設展示する。また、地域コミュニティの積極的な参加を重視する。

- ・ コミュニティメンバーが参加できる参加型作品、ワークショップなどを特徴とし、アートを通じた地域コミュニティの活性化も視野に入れる

## 別添 4

### 文化審議会 第3期 文化経済部会 アート振興ワーキンググループ委員名簿

- |   |        |                            |
|---|--------|----------------------------|
|   | 大胡 玄   | 大胡アートアドバイザー合同会社代表          |
| ◎ | 片岡 真実  | 森美術館長／国立アトリサーチセンター長        |
|   | 黒澤 浩美  | 金沢 21 世紀美術館学芸部長／チーフ・キュレーター |
|   | 沢山 遼   | 美術批評家                      |
|   | 杉浦 幸子  | 武蔵野美術大学芸術文化学科教授            |
|   | 住谷 晃一郎 | 香川県文化芸術局美術コーディネーター         |
|   | 田口 美和  | タグチ・アートコレクション共同代表          |
| ○ | 保坂 健二郎 | 滋賀県立美術ディレクター（館長）           |

※◎：座長 ○：座長代理

#### （検討の経緯）

- |            |                                                |
|------------|------------------------------------------------|
| 令和5年7月4日   | 第1回アート振興ワーキンググループ会議                            |
| 令和5年8月8日   | 第2回アート振興ワーキンググループ会議<br>※ヒアリング：上坂真人氏（メディアプランナー） |
| 令和5年10月11日 | 第3回アート振興ワーキンググループ会議                            |
| 令和6年3月1日   | 第4回アート振興ワーキンググループ会議                            |
| 令和6年3月12日  | 文化経済部会会議                                       |