

文化審議会 第4期文化経済部会
アート振興ワーキンググループ（第1回）

令和6年7月10日

【林室長】 皆様、おはようございます。本日は、文化審議会第4期文化経済部会アート振興ワーキンググループにお集りいただきまして、誠にありがとうございます。私は、文化経済・国際課も兼務しております文化戦略官の林でございます。どうぞよろしくお願いいたします。

本日は、青木委員を除いて、皆様お越しいただいたということで、会議自体はこの場で。この後、冒頭、規則の了承や、座長選任、議事の公開に関する手続を経て、傍聴はオンラインで申込みのあった方々に公開するという形で進める予定でございます。

本日は、第1回の会合ということで、後ほど座長を選出していただくまでの間、事務局のほうで議事を進めてまいります。

それでは、開会に先立ちまして、文化経済・国際課長、春山浩康より御挨拶を申し上げます。

【春山課長】 皆様、おはようございます。本年4月に板倉の後任で文化経済・国際課長に就任しました春山でございます。どうぞよろしくお願い申し上げます。今日は、令和6年度のアート振興ワーキンググループの第1回ということで、御挨拶を申し上げたいというふうに思います。

このたびは、本当に皆様、委員の御就任ということを快くお引き受けいただきまして、ありがとうございます。また、昨年度から継続して御就任いただいた先生方におかれましては、日頃からの御尽力、御指導に御礼申し上げます。本ワーキンググループでは、美術的、学術的価値、経済的価値、社会的価値と、アートの3つの価値をバランスよく向上させ、我が国におけるアート・エコシステムの形成を図るために、検討すべき政策課題ということについて、令和3年度から御議論いただいているということでございます。

今年度は、本日の資料にもございますけれども、昨年度末に取りまとめられました論点整理に基づきまして、引き続きこのアート振興ということでの御議論を賜ればというふうに存じております。委員の先生方におかれましては、忌憚のない意見をぜひいただきまして、今期の審議も実り多きものとしていただきますように、お力添えをいただけたらというふう

に思っております。私、4月ということで、全然素人でございますので、そういった面でも御指導いただければというふうに思っています。

どうぞよろしくお願い申し上げます。

【林室長】 ありがとうございました。続きまして、本日の配付資料を確認させていただきたいと存じます。クリップ留めで一まとまりになっておりますけれども、まず、レジュメが1枚ございまして、資料の1から4でございます。1は名簿、2が運営規則（案）、3が公開に関する規則（案）、資料4が、後ほど御説明する予定の今回の論点についての資料。

参考資料1が、昨年度、第3期の文化経済部会アート振興ワーキンググループの論点整理、報告書の本体でございます。参考資料2としまして、今期、第4期の文化経済部会の委員名簿全体版、参考資料3が、先に文化経済部会で設置が認められましたワーキンググループの資料というところでございます。

不足等、ございますでしょうか。大丈夫でしょうか。

ありがとうございます。

それでは、本日御出席の委員の皆様を順に御紹介させていただきたいと存じます。本来は「あいうえお」でいくと、和歌山県立美術館の青木加苗委員がいらっしゃるんですが、本日は御欠席ということでございます。

続きまして、片岡委員でございます。

【片岡委員】 片岡です。よろしくお願いいたします。

【林室長】 田中委員でございます。

【田中委員】 田中でございます。よろしくお願いいたします。

【林室長】 陶山委員です。

【陶山委員】 陶山です。よろしくお願いいたします。

【林室長】 田口委員。

【田口委員】 田口です。よろしくお願いいたします。

【林室長】 西谷委員。

【西谷委員】 西谷です。よろしくお願いいたします。

【林室長】 廣安委員。

【廣安委員】 廣安です。よろしくお願いいたします。

【林室長】 保坂委員。

【保坂委員】 保坂です。よろしくお願いいたします。

【林室長】 山峰委員。

【山峰委員】 よろしくお願ひします。

【林室長】 続きまして、事務局を御紹介させていただきます。先ほど御挨拶申し上げました、文化経済・国際課長、春山でございます。

課長補佐、中村でございます。

【中村課長補佐】 中村でございます。よろしくお願ひいたします。

【林室長】 専門官の河合。

【河合専門官】 河合でございます。よろしくお願ひいたします。

【林室長】 係長の坪田です。

【坪田係長】 坪田です。よろしくお願ひします。

【林室長】 私、林でございます。それから、陪席が少し離れたところにありますけれども、芸術文化調査官の白田さんにも本日、御出席いただいています。

【白田調査官】 白田です。

【林室長】 どうぞよろしくお願ひいたします。

それでは、議事に入らせていただきたいと存じます。まず初めに、議題1、本ワーキンググループの運営について、それから、議事の公開の取扱いについて、お諮りしたいと思います。

資料2を御覧いただけますでしょうか。今期アート振興ワーキンググループの運営規則（案）、それから、議事の公開について、資料3、それぞれ案をお示ししてございます。ざっと御覧いただきまして、それぞれ案のとおり定めたいと存じますけれども、いかがでしょうか。

（「異議なし」の声あり）

【林室長】 ありがとうございます。特段御異議なければ、この案にて本ワーキンググループの運営規則と、議事の公開について決定させていただきたいと存じます。

続きまして、議事の2でございます。座長の選任に移りたいと存じます。ただいま御決定いただきました運営規則第3条第1項に基づきまして、委員の互選によりまして座長を選任させていただきたいというところでございます。互選ということで、どなたか座長の御推薦などいただければありがたいと思いますが、いかがでしょうか。

【山峰委員】 こちらについては、国立アトリサーチセンター長などもやられている片岡さん、いかがかなと思うんですけれども。

【保坂委員】 去年もされていて、ぜひ継続してやっていただけると。

【林室長】 今、片岡委員、御推薦をいただきましたけれども、いかがでしょうか。

（「異議なし」の声あり）

【林室長】 ありがとうございます。それでは、皆様の互選によりまして、本ワーキング座長は片岡委員にお願いしたいと存じます。よろしくお願いいたします。

以後、恐縮ですけれども、進行を片岡座長にお願いできればと存じます。よろしくお願いいたします。

【片岡座長】 それでは、僭越ながら座長を務めさせていただきます。よろしくお願いいたします。

第1期、第3期とやってまいりまして、本当にいよいよ課題の整理が終わったところで、具体的な改善提案をしていく段階になりましたので、大変重要な年になるかなと思いますので、皆様、御協力よろしくお願いいたします。

まず初めに、運営規則第3条第3項に基づきまして、座長の職務代理者として、座長代理を指名する必要がありますが、委員の方も、関東の方も多いということもありまして、地域的なバランス、それから国立、県立の美術館での御経験を考慮し保坂委員に、これも昨年度に引き続きなんですけれども、座長代理をお願いしたいと思います、保坂さん、いかがでしょうか。

【保坂座長代理】 よろしくお願いいいたします。

【片岡座長】 ありがとうございます。では、議題3の議事の公開についてお諮りします。こちらで運営規則第5条を御覧いただいて、特段の事情がある場合を除き、本ワーキンググループは原則公開にて行うこととなっています。この規定に基づいて、本ワーキンググループは公開で行うこととし、オンラインで待機中の傍聴者の入室を許可したいと思います、皆様、よろしいでしょうか。

（「異議なし」の声あり）

【片岡座長】 それでは、異議がないようですので、事務局より傍聴者の入室の手続きをお願いいたします。以後は傍聴者に議事を公開いたします。

皆さん、改めまして、おはようございます。文化審議会文化経済部会アート振興ワーキンググループを開催しております。本ワーキンググループにおきましては、私、片岡が座長を務めさせていただきます。

開会に当たり、座長として一言、簡単に御挨拶を申し上げたいと思います。このアート振

興ワーキンググループは、我が国のアートの振興全体を議論していくということで、数年間続いてきておりますけれども、課題は山積しております。ただ、課題につきましては昨年度までにほぼ出切ったかなと。それを整理してきたという経緯があります。その中で、とりわけアート振興の中心的な機関である美術館というものの立て直しを図るべきではないかという議論も、大変多く起こっております。

そうしたところを中心に、今年度は次の段階、次のフェーズに入るといいますか、具体的な改善案について議論ができればというふうに思っています。メンバーも刷新されました。継続していただいている方もいらっしゃいますけれども、美術館を多角的に考えるというようなことで委員の構成がされています。そうしたことで、各委員のこれまでの御経験なども生かしながら、御協力をお願いできればと思っていますので、改めてよろしくお願いいたします。

それでは、議事を進めたいと思います。議題4、ワーキンググループにおける論点について。このワーキンググループで何を議論していくのかということについて、事務局より御説明をお願いいたします。

【林室長】 それでは、事務局、林より、資料4に基づきまして御説明を申し上げたいと存じます。すみません、2アップになってございますけれども、ページで言いますと1ページ目をまず御覧いただければと存じます。現代アートを対象とする、日本国としての政策、実践というものは、大体2010年を超えてから活発化をしてきたという歴史がございます。

今お示ししております、ロジックツリーと申しますか、この図は、一応一番左の真ん中にあります主目標、我が国におけるアートの持続的発展を支えるシステムの形成。いわゆるエコシステムの形成ということを出発点として置きまして、これを達成するためにどのようなことが必要かということ、その要素として3つを仮定いたしまして、それぞれに資することを進めてきたという状況でございます。

上のほうから、アートに係るインフラの整備と持続的充実、真ん中が、我が国発の作家・作品の国際的な評価を高める活動の充実・強化、そして、我が国アート市場産業の活性化・拡大ということを掲げてまいりました。それぞれに連なる施策がございますけれども、一番最初に始まったのは、実は真ん中の青い網かけをしている部分で、これが2014年度から、アートフェアも含めた、海外に発信していく活動に対するサポートをするところから始まったということでございます。これは今も継続しておりまして、補助金で様々な活動をサポートするという仕組みができてきているという状況でございます。

次に、その上のピンクの網かけのところでございますけれども、アートに係るインフラの整備、これは非常に重要なんですけれども、なかなか手がつけられない、皆さん、その必要性は感じながらも、それを担う存在がなかなかないという状況が続いてきたところなんですけれども、海外との顔の見えるネットワークの構築でありますとか、日本の中にどのような作品があるのかということを知るようにする、あるいは、文献、評論でありますとか、そういったものの日本語しかないものが多い中で、バイリンガルで発信をする、こういったものがあるのかということも可視化するといったこと。

そして、そういったことをウェブできちんと発信するということ、その辺のところが必要ということで、これは2018年から5年間をかけて、文化庁アートプラットフォーム事業ということで、その基盤をつくりまして、2023年度からは、独立行政法人国立美術館に新しく設置された国立アトリサーチセンターに引き継がれ、継続的に発展をするという体制になってまいりました。

一方で、下のほうのアート市場の活性化につきましては、市場に直接何かするというよりは、アートの市場というものが、上で言うアカデミックな価値の創造に、実は支えられて発展をするということがございますので、そういった、まず、先ほどのインフラ整備とか、発信の充実ということに取り組んできたというところでございます。

もう一つは、国際的なハブといいますか、少なくともアジアのハブとしての存在感を発揮していく必要があるということで、少し緑っぽいところでございますけれども、国際的なアートフェアがいいのか、国際展がいいのか、いろいろと議論はあるところですが、とにかく日本に様々な方が来ていただいて、日本からいろいろなものが発信されるという状況を、どのようにつくるかということに取り組んできたところでございます。

一番下のアート・エコシステム基盤形成促進事業というものの、これは市場を支えるインフラとして、美術品の時価をどのように信頼性を持って算定するか、あるいは、美術品の管理の効率化の問題への対応に取り組んできました。これらが事業として取り組んできている全体像でございます。

おめくりいただきまして、2ページでございます。こういったことを、このような今回の場もそうでございますけれども、文化審議会という基本的な文化政策を議論する場で、この課題を議論し始めたのが、令和2年度でございます。2年度から、暦年でいうと令和3年でございますけれども、当初、文化政策部会の下にアート市場活性化ワーキンググループというものが設けられまして、これを議論し、そこで出した報告書の概要をつけさせていただいて

おります。

ここではっきりと打ち出されたことは、冒頭の課長の御挨拶にもございましたけれども、アートには、本質的、美術的な、あるいは学術的な価値に加えて、経済的な価値と社会的な価値というものがあるでしょうという認識を示し、これらをバランスよく発展をさせるということが重要、そういった視点を持つことが重要であり、どこかに偏っては、なかなかアートの振興をうまくフライさせることはできないという認識を表明した、整理をしたということです。

加えまして、アートの国際的な拠点化、日本が国際的なアートの発信拠点となることが必要ですということを整理したということが、この議論の最初の出発点でございました。

次に、3ページ目でございます。その翌年に、文化審議会の下に新たに文化経済部会が設けられまして、その下にこのアート振興ワーキンググループというものが設置をされました。これが第1期のアート振興ワーキンググループで、これが令和4年、ここで報告書を出してございます。先ほどのアート市場活性化ワーキンググループで打ち出された方向性をどのようにやっていくのかということを議論いたしまして、左の上のほうに整理されています5つの項目が重要ですということが整理されました。

これらを端的に言うと、美術館、あるいは美術館界全体の活性化、それから日本文化の国際発信、もう一つが優れたコレクションの形成、コレクションの重要性ということに言及しています。

それから批評、研究の充実、その基になるアート・アーカイブの整備ということがもう一つの柱。そして、鑑賞教育についての充実が必要ということが整理されました。

これを受けまして、4ページ目、5ページ目を御覧いただきますと、これが昨年度、第3期のアート振興ワーキンググループの整理でございます。4ページ目の下のほうにありますように、第1期の報告書が出されてから、かなりいろいろなことが起きたということがございました。博物館法が改正されたり、ICOMが博物館の定義を改定したり。先ほどあった国立アートリサーチセンターの設立があり、また、Bizotが出していた「Green Protocol」が改訂されるなど、新たな動き、気候変動というものへの対応が出て来ました。

それから、日本国内でも非常にアートに対する期待というか、関心が高まってきた、企業においても高まってきた、という状況がございます。もう一つは、コロナ禍を経まして、ウェルビーイングに関するアートとの関係性への注目と、「文化的処法」というようなものも出てきたというような状況がございました。

そういったことも踏まえまして、先ほどのアートの3つの側面をバランスよく向上させる取り組み、これに取り組むことは、もちろんアートの振興にとって必要なことなのですから、今やそれだけではなくて、経済政策でありますとか、社会政策としても重要性を増してきたということの認識がここに書かれています。

そして、先ほど最初に設けられたワーキンググループの名称が、「アート市場活性化」と申したように、2017-2018年からの動きは、文化と経済の好循環という方向性から、それまで本質的な価値への注目がかなり強かったところですけども、経済的な価値も大事だと。どちらかというと、それまであまり顧みられていなかった経済的な側面にフォーカスをしてバランスをとろうとしたがために、経済的なところはかなり重点があったわけですけども、それは少しバランスが取れてきたという状況もありまして、むしろ、これからはアカデミックな、美術的な価値、あるいは社会的な価値を支える美術館、特にコレクションの問題がずっと言われておりますけれども、これに向き合う必要があろうと。

新たな時代の要請に即した美術館づくりを通じて、片方で言われている批評とか、鑑賞教育とかいうものも改善をしていくということが、方向性なのではないかという議論がございました。

概要2のほう、5ページでございますけども、そういったことで、(1) から(4)の課題について、昨年、第3期は議論しました。1つは、現代アート作品、日本に所在する作品の可視化、どのように可視化するのかという議論がありました。

そして、(2) として批評。批評をどのようにするのか。これは、場をつくる、機会をつくっていくということが重要ということが言われました。

それから、美術館における鑑賞教育と学校教育とか、家庭とか、企業などとの連携、これをどのように図っていくのかということが議論されました。

そして、4つ目に美術館の役割を再確認、モデル作りなど、支援の方向性の検討ということで、日本の美術館がなぜこういう形になっているのかということも確認しつつ、これからアート振興の中核として必要な美術館像、そういったことを1つ、モデルも示したところでございますけれども、また、その機関にいろんな有為な人材が集ってくるような環境に、どのようにするかというような議論も行われた次第でございました。

ということで、論点整理、報告書に添付された美術館の機能強化に向けたモデル化のイメージというものを、次の6ページ、7ページに引いております。これは、ワーキンググループにおける議論を経て取りまとめられたというよりは、提案として出されたものが添付され

てございます。やはり、基本機能としてミッションステートメント、存在意義、使命について、明文にして公開していく、明らかにしていくということは当然必要であろうと。

そして、コレクションというものが重要なので、そのコレクションポリシー、そして、それを実現するための購入予算などが必要でありましようということが言われています。そして、美術館の果たすべき美術的、社会的役割を担える組織体制、これは現在の日本の美術館の体制からすると、ここ近年非常に増えてきている社会的な課題に対して、なかなか人的なリソースが足りていないという状況がある、あるいは経済的なリソースが足りていない、これを確保するということが、基本機能としてやはり必要だと。

このような基本機能を踏まえた上で、各館の特徴を磨くということで、7ページ目に、モデル1からモデル6というのをイメージとして、お示ししたというのが、昨年度までの状況でございます。

8ページでございますということで、第3期において、第1期も踏まえて、繰り返しになりますけれども、4つの課題、①から④について具体的な検討を行ったのですけれども、結果として、議論は、やはりアート振興の中核機関としての美術館、とりわけコレクションを中心とするその在り方の改善の議論に集中をする結果となりました。

この状況を踏まえまして、今期においては、先ほどのモデル館のイメージが出ておりましたけれども、中でも、モデル1、モデル2として掲げられているようなイメージを念頭に、これからの日本におけるアートの振興を推進する上で必要不可欠な機関の具体的な姿、これは様々な切り口というか、側面がございます。組織体制、あるいは予算構造、経営方針等々ございますけれども、理想形といいますか、こういったものを望むべきではないかということ、今期は明らかにするということに取り組んではいかかかと考えている次第でございます。

そして、その際に、現行の美術館の制度で不都合があることなど、この運用があるので、かなり足かせになっているということもあるのではないかと思いますので、そういったこともひとつひとつ俎上に載せながら、そういったものもうまく改善していくような姿。

それから、これまで検討してきた新たな取組、これも包含していくようなことも留意しながら議論できればと思います。これにつきましては、参考資料になっておりますのが、次、めくっていただきますと、10ページ目、先ほど少し御紹介しました、インフラ整備として進めてきた、関連事業に係る予算の資料です。

真ん中辺りに①とございますけれども、美術品の管理適正化のための調査・実証と。これ、

従前は美術品DXなどと申しておりますけれども、やはり作品、収蔵品の管理の標準化なども図りながら、その効率化を図れないか。DX、デジタルの力も使って、効率化を図れないかという検討をしていく。そういったことを、今後、ビルトインしていく。

あるいは、②として、公的な鑑定評価制度に向けたデータ基盤構築というものが予算事業としてございますけれども、これは次の11ページに、近現代分野の美術品の鑑定評価における価格評価事業者認定制度というものを、数年の検討を経て立ち上げた仕組みを後押しするものでございます。

これは、時価をどのように信頼性を持って算定するかということで、一応そのようなガイドラインをつくりまして、それにのっとって行っている事業者を認定するというような制度でございます。これは、まだこれから認定でございますので、まだまだこれからでございますが、これがうまく回転していけば、将来的には美術品というものが、とすれば美術品の値段というのはよく分からないと言われておりますけれども、ある程度の信頼性を持って算定できる。あるいは、ここに算定してもらえば信頼できるということが分かるようになってくる。

そうすると、美術品の資産としての扱いも変わってくるであろうというような見通しを持っているところでございます。

こういったことも、新しいインスティテューションの姿の中には組み込んでいくということがよいのではないかとというようなことを、考えている次第でございます。

そのあとの参考資料、その後のものはかなりいろいろついているので、一々はお説明申し上げますけれども、閣議決定される政府文書、いわゆる骨太の方針でありますとか、成長戦略、今で言う新しい資本主義実行計画などにも、アートについての記載というものが常連になってきておりますし、毎年、与党、自民党から様々な提言が出てございますけれども、今年はかなりアートに関する言及というものがございますので、そのようなことを一応御参考に引いてございます。

ということで、アートの振興というものが各方面からかなり期待をされているというような状況でございます。

長くなりましたけれども、8ページにお戻りいただきますと、そのようなことで、今期は、今後必要となる機関の具体的な姿ということについて御議論をお願いできればと考えております。

以上でございます。

【片岡座長】 ありがとうございました。これから、意見交換を進めていきたいと思います。まずは、今御説明いただいた事務局からの資料について、質問のある方、まず伺えればと思いますけども、いかがでしょうか。

田口さん。

【田口委員】 御説明ありがとうございました。昨年の議論も参加していたので、経緯はある程度存じ上げてはいたんですけど、それで水を差すような話になっちゃって申し訳ないんですが、一応確認だけしたいなと思うことが1つあります。

日本でいう美術館って、種類が2種類あります。一般の方が美術館といったときに、収蔵品のある美術館と、そうじゃない美術館も、日本では美術館と言うので、そのとき、いわゆるアートセンター的な存在の美術館というものについての言及というか、整理というか。このモデルの中に、美術館のモデルにアートセンター的なものが入っていないという状況なので、そっちを目指すところもきっと出てくるだろうと思いますし、アートセンター的な方向を目指すということも、1つの大きな方針でもあるし。

そうすることによって、コレクションを持つということにどういう意味があるのかということも、また明確になると思うので、そこら辺も整理をしておいたほうがいいのかという気もするので、その辺りは何かお考えはありますか。

【林室長】 先ほどの7ページでイメージが出ておりますけれども、基本的に、今期については、コレクションを持つ美術館、なおかつ、モデル1や2で掲げられているような、我が国の中核となるような美術館、あるいは、それをアートセンターと呼ぶこともあるかも知れませんが、ややこしいので美術館と言いますが、それについて議論ができればと。

ほかを議論しないというわけではなく、それはその次に議論ができればと考えている次第です。

【田口委員】 分かりました。そのように整理されているということであればと思います。アートセンターも、今、パレード・トウキョウとか、すごい国際的なものがあるので。

【片岡座長】 ほかには御質問ありますか。

では、田中さん。

【田中委員】 今回から初めて参加させていただくので、あらかじめ議論をする前提みたいなものを確認させていただきたいと思ったんですけども、美術館のモデルを議論していくというときに、その議論のゴールみたいなものはどうなっているのかということです。

例えば、いろんな提案を出していくときに、それは徹底的にある理想を語っていく方向で

やっていくのか、それとも、もっと現実的なレベルで考えようということやっていくのか、どちらでいろいろな発言をしていけばいいのか。そこをはっきりさせておいていただければと思ったんですけど。

【林室長】 ありがとうございます。今期につきましては、まず、理想を求めることが必要であろうと。これまでの議論を踏まえまして、現実化を考える前に理想としてはどういうものが必要なのかということ、まずはっきりさせる必要があるということで、今回の整理をしております。

【田中委員】 分かりました。そうすると、その理想というのは、この先、こんなレベルは、法改正までしなければ無理だとか、そんなことまで含めて、とにかく理想をどんどん議論していくという前提ですね。分かりました。ありがとうございます。

【山峰委員】 すみません、私からもいいですか。モデル館のイメージみたいなことを聞くと、例えば、MMCAとかM+とかがあるという状況に対して、それに匹敵する国内の館がないよねということに対しての課題感から、みたいなことも読み取れる。

ということと、もう一方で、地域社会との結びつきみたいなこととかも含まれているのかなというふうなことや、美術館の収蔵作品のデータベース化で、資産算出みたいなことも含まれているとするならば、地域にある既存館の底上げみたいな話も含まれているのかなというふうに思ったんですけど。

どっちもだという話なのか、その中のどういう力点に置かれているのかをお伺いしたかったんです。

【林室長】 既存館の底上げも非常に重要なのですが、それについては、この文化経済部会とは別に、従前、博物館部会と言っておりましたが、それが文化施設部会という名前に変えて、そちらで博物館の活性化という枠でも議論がされると承知しております。そちらと、いずれ融合していくという話になると思うんですが、まず、こちらでは、そこで博物館という枠で議論してはなかなか焦点が定まらない、現代アートを含んだアートの振興の我が国の中核となる機関について、ここでは議論を集中させていただきたいというふうに考えています。

その先に、さっき申し上げたように、地方、地域にあるということで、その目指す姿というのも、もちろんあると思いますけれども、それはあまり議論を分散させず、まずはモデル1、2で言っているような、我が国、日本振興というか、日本創生みたいなものを担うような機関ということ、イメージいただければと。

【山峰委員】 分かりました。

【片岡座長】 ほかには御質問ありますか。大丈夫でしょうか。

【田中委員】 いいですか、もう一回。今、山峰委員が指摘されたことはとても重要なことで、議論の方向性をとてもはっきりさせてくれたと思うんですけども。じゃあ、モデル1とかモデル2を中心に考えましょうといったときに、理想論を語るにしても、それは一体どうやって設立されているというふうに前提をすればいいんでしょうかね。

我が国を代表するというと、ともすると、それは国立の機関なんですかみたいな感じで想定してしまうんですけど、いや、国立とは限りませんというようなことでイメージしていいのか。じゃあ、我が国を代表するようなものを、現状の国立、公立、私立というようなジャンル、組み分けでもなく、新たな設立の方法というようなことまで含めて考えていきたいというようなお考えなのか。

その点も、もしお考えがあれば、お聞きしたいと思ったんですけど。

【林室長】 これまでも、いろいろ議論していく中で、ともすれば、すぐに既存のどこかをどうという話になりがちなんですけれども、それだと、望むものがなかなか手が届かないんじゃないかというか、そこには本当に日本が必要としているものに届かないんじゃないかという感覚があります。

ですので、今ある形態でいうと、これをまとめた場合、国立という形なのか。あるいは、もう少し新しい形態でやらなければならないのかというのは、今回、議論の上で出てくるものを実現するためには、多分今の制度だとなかなかはまらないということ、もしかしたらというか、結構あるのではないかと思いますので。その辺は、その次の、では、それをどう実装するかという次の段階の議論でのごこととお考えいただければと思います。

それで、今いろいろ、どういったものをイメージするのかということでお話ししましたので、資料4の一番後ろのページ、22ページに、少し海外の事例ということで、この辺り、8つ挙げておりますけれども、この辺の機関がどういう状況になっているのかということ、少し次回のワーキンググループのときにはお示ししながら議論できたらなというふうに考えている次第でございます。

【片岡座長】 よろしいでしょうか。これまで似たようなといいますか、アートをどうするべきなのかという議論は様々な会議体で、文化庁でもやられてきたと思うんですけども、どうしても現状の課題を言うにとどまっていて、なかなか次の段階の具体的な改善に至らないというところがあります。

そして、今挙げていただいたような諸外国の事例みたいなものも、恐らくいろんなタイミングで調査がされて、個別に視察されている方も結構多いと思うんです。それらの多くは、我が国の現状からは程遠くて、比較にならないというようなことで、また終わってしまうようなところもあると思います。そうではなくて、とりわけアジアの地域の中で見ると、美術館という機能の歴史は日本は早くからできてはいるんですけども、その機能が早くできたがゆえに、20世紀型の極めてプリミティブな組織構造で、そのまま無理やり21世紀に引きずられているというところがあるかなと思います。

この6ページに、21世紀型の美術館に求められる基本機能と書いていただいているのも、そうした議論、これまでの議論を踏まえてのことだと思います。新しい機能が美術館に求められている中で、かなり大きく改造、改革していかなければいけないのではないかという時代を迎えているときに、既存館についてどうするのかということもありますし、それから全体の底上げということも最終的には必要ではあるんですけども、底上げから始めていると、底が重過ぎてなかなか動かないので、まずは理想形を描いてみよう。

そこにどう近づいていけるのかということ、それが国立の役割なのか、どういう運営母体の役割なのか。あるいは、既存のものはそれに全く追いつけそうにないので、新しくつくるのか、その辺りも含めて幅広く議論できればなというふうに思っています。

なので、一度、既成の日本の美術館はこうだということを真っさらにして、どういうものが日本という国、本当に世界の中でも有数の経済大国であって、そういう国の中にある、その国を代表する美術館というものは、どういう姿であるべきなのかということを一度共有して、そこから具体的な改善策に進めればいいのかというふうには思っています。

議論の土台は整理されたのかなと思いますので、意見交換に参りたいと思います。予定どおり進んでおりまして、時間はたっぷりございますので、どこから始めるのかということもありますけれども、先ほどの説明に基づいて、あるいはその論点を中心に、御意見をいただきたいと思いますが、いかがでしょうか。

【陶山委員】 よろしいでしょうか。20世紀の日本の展覧会とか、美術館、特徴として百貨店と、あとメディアの存在感が大きかったということがあると思います。その百貨店が、20世紀の終わりぐらいに相次いで美術館から撤退した。メディア企業、新聞・テレビとありますが、時代、環境の変化とともに存在感も揺らいで、展覧会に対する立ち位置も変化があるように思います。

そういう意味では、今日本の展覧会、美術館、美術展というのは文字どおり転換期にある

と思われるので、その意味で、今回真っさらから議論されるというのは、今までのメディアなり百貨店という存在を半ば前提にした状態であったものとは違う次元のものを考える、非常に大事な場であろうと思いました。

特に、その設置者の意識というのが、予算の面でも、人員構成の面でも、弱かったと思うんです。本来、美術館が果たすべき役割、実現するためには、こういう組織と、それからこういう予算措置が必要だというところが理解されていない。簡単に言いますと、例えば国立美術館で海外との契約を含めた大きな展覧会をやる場合、経費負担はメディア共催者が出資もして、利益もメディア主催者に行くというシステムだったんです。

これは、美術館の予算としては、大蔵省・財務省のほうではカウントされない部分で通り過ぎていた。私が問題だと思うのは、それは独立行政法人になるときの交付金の試算の際に、その見落としがそのまま引き継がれてきて、今の予算規模になっている。メディア共催者の関わりが仮に縮小するというような場合には、これまでやっていた美術館の活動水準を維持するだけに必要な資金がないという状態がある。

今までどおりやればいいじゃないかという意識が設置者にあるとしたら、それは違うんだと、見落としがあるんだということは、まず自覚しておきたい。それを補うためにクラウドファンディングとか、寄附とかいう話も出てきているのかもしれないですけども、今そういう状況にあるというふうに思っています。

あと、すみません、細かいところで申し上げておこうかなと思ったのが、学校教育との関連というところで、需要サイドのプロモーションということでもあると思うんですが、私、新聞社の事業部で展覧会の仕事をした経験もあるので、そのときに学校へのアプローチをすると、年を追うごとに、ある意味、ちょっと難しいと言われることが増えていた。

学校の負担が大きくなるということと、生徒の安全に対する学校の責任が問われるようになって、学校の外に子供をまとめて連れていくことに、すごく慎重になっているというのがありました。そういう意味では、例えば小学校の頃から美術に触れるという概念はすばらしいと思うんですが、実現レベルでは、またちょっと違うところがあるかもしれないというふうに思っています。

私は、既に皆さん御議論されていると思うんですが、むしろ家庭での美術との親しみ方というのを、何かこのシステム的に応援できないかというところがあると思っています。欧米ですとか、あるいは台湾、韓国でもあるかもしれませんが、1%フォアアートとかいうシステムがあるんでしょうか。公共建築、あるいは公共工事の予算の1%前後を、その建築工事

に関わるアート関連に使うようにというガイダンスかもしれませんが、あったと。

そこまでは行かなくても、例えば新しいマンションとか、住宅にピクチャーレールを入れる、あるいは立体が置けるようなスペースを何か造るようにする。そういうのを、1%フォアアートのような考え方で支援することができる場があれば、美術品購入も考えるんじゃないか。かつては床の間がその機能を果たしていたと思うんです。ところが、床の間がないから、あえて変える必要はない。家庭にそういう場を設けるのは大事かなと思います。

日本の百貨店で美術部ができたのは1906年なんですけれども、どういう時代かという、農業人口が減って、どんどん工業に勤労者がシフトしていく、都市に集中する、都市に新しい住宅がどんどんできる。玄関、床の間を埋める需要が大きくなってきた、増大しているというのがあって、多分そこら辺も背景にあって、百貨店が美術部をつくりというような動きがあったと思います。そういう産業面での投資的な考えというのもあればいいかなと思っています。

以上です。

【片岡座長】 ありがとうございます。この7ページのモデル1、2を中心に議論ということなんですけれども、本当に簡単に言うと、モデル1は、我が国の近現代美術の流れを一望できる場所はどこなのか、あるいはあるのか。とりわけ具体や、もの派などが国際的に評価をされていて、あるいは何人かの国際的に評価されているアーティストがいて、その人たちの作品を、日本に行ったときに、どこに行けばいつも見られるのかという問いはよく聞かれることだと思うんです。そうした場所があるべきではないのかという議論の中から出ています。

モデル2については、日本に限らず、日本の美術をグローバルな文脈から見たときに、どういうふうに位置づけることができるのかという、これも近年のグローバルモダニズムという流れの中で、日本のモダニズムはどこにあるのかという、それが、これもまた常設展を持って、常に学ぶことができる場所というのがどこなのか、あるいは、どのようにそれは可能なのかというようなところから始めようというので、モデル1、2があります。

美術館ということで、田中さん、保坂さん、山峰さんあたりから、まずは御意見をいただければと思うんですけど。

【保坂座長代理】 では、私のほうから。理想を語っていいということなので、モデル1について言いますと、M+の登場というのは衝撃的だったわけです。いろんな意味で衝撃的だったと思うんですが、1つは、建築とデザインに非常に力を入れている、その中でさらに

香港という立地を考えて、デザインには看板も含めた形で収蔵をやっていくと。

後発組の美術館として、この場合の美術館というのは、いわゆる総合美術、アート全体を包括しようという美術館を意味しますが、そういう美術館として後発組である以上、既にいろんな作品を取られちゃっているわけですね。でも、その中でも包括性をうたうときに何ができるのかというのを、彼らは恐らく考えて、要するに建築とデザインであれば相当よいものがまだ集められる、しかも日本の建築とデザインは全然日本の美術館に収蔵されずにあるぞ、これは狙い目だ、みたいに考えたと推測できます。

多分、そういう明確な戦略の下にコレクションを形成していったと。そのことをふまえた上でモデル1について考えていったときに、それでもまだ残っているものはありますし、幸い国立近現代建築資料館に既に収蔵されている資料もある中で、このモデル1を実現しようとするならば、諸外国にとっては日本のアートは、現代アートや漫画だけではなくて、建築とデザインというのも非常に関心を持って見られているところであるので、それをきちんと美術館に収蔵する、またそうすることによって、当然マーケットの活性化にも刺激を与えていくと思いますから、それはぜひともやっていくべきところだろうというふうに思います。

モデル2に関して言いますと、これはそれこそ、先ほど田中さんから法制化を含めて云々というのがありましたが、モデル1とも絡むんですけども、そうしたユニークなコレクションをつくっていくために必要なのは、機動力なわけです。機動力を持った収集というのは非常に重要なのに、この国の美術館の収集というのは国公立だととにかく時間がかかる。現物を外部の委員の人に見せなければならない、そして外部の委員の人を集めるのが大変なので、年に一、二回しか開催されない云々というところで、非常に機動力がないんです。

かつて、ナショナル・ギャラリー・シンガポールの人に聞かれたんですけども、君たちはオークションに参加しないのかいと。いやいや、制度的にオークションなんて参加できませんと言ったら、それでどうやってコレクションをつくるのというふうに言われたんです。つまり、オークションに出てくるものは、その場限りのものですぐ流れていってしまうわけですけども、それをどうしても自分たちのコレクションに欲しいと思うのであれば、当然それはビッドすべきだし、それをできないところで、どうやってナショナルのコレクションをつくるのと言われて、ああ、本当にすみませんみたいな気持ちになりました。

美術館をテーマにしたドキュメンタリー映画の中で、ウィーンの美術史博物館を扱った映画がありますけども、あの中でもオークションに頑張ってビッドするシーンがありまし

た。しかもあのウイーンが落札できなかったんですけども、それでも、彼らとしては、これは絶対にコレクションに必要だからオークションに参加するぞと、幾らまでの権限を委員会によって与えられて参加するというシーンがあったりしました。

やはりコレクションを、特にナショナルという冠がつくようなコレクションを形成するという責任を担うためには、現状の収集のシステムでは不可能だろうというところを考えると、そこら辺も含めて抜本的に改革する必要があるというふうに思っております。

取りあえずは、まずそんなことです。

【田中委員】 今の保坂委員の話を受けて言えば、新しいミュージアムをつくっていくときに、今まで日本の美術館がやっていたような既存のアートの枠組みにするのか、もうちょっと大きな、それこそM+のようなビジュアルカルチャーというような範囲でやっていくのか、そういうことも考える必要があることなんだろうというふうに思いました。それが1つです。

あと、もう一つは、片岡座長がおっしゃられたように、日本の現代美術の主要なアーティストたちの作品を、海外の人たちが日本に来たときに、どこに行ったら見られるのというような状況を改善していくために、要はここに行けば、そういうことが見られますというような、あるショールームというか、ショーケース的な展示が重要だということが一方であるとともに、この数十年の美学とか、美術史とか、美術館の展示における議論というのは、大きな物語の崩壊というようなことだったと思うんですね。

ニューヨーク近代美術館がかつて、これが西洋のモダンアートの歴史ですというのを、自分たちの常設展示で見せるということをやってきて、それこそ自分が若い頃は、それを勉強すればモダンアートの歴史は分かったことになるんだみたいに、とても短絡的に学んでいたわけです。いや、そんな大きな物語、これこそが正統派のある歴史の語りですみたいなものが、それこそ多様性とか、そういうことが議論される中で崩れていったわけですね。

なので、たった1つの大きな物語を語っておけばいいというものではないというふうに、近現代美術はまた一方でなっているんだと思うんです。なので、どういうふうなコレクション展示をつくっていくのかということが、今のそれこそ欧米の美術館を中心にして、大きな課題になっているんだと思うんです。

なので、何年前と言っているのか分からないですけども、MoMAがリノベした後の常設展示って、物すごく大きく変わったわけで、コレクションをどう形成していきますかということとともに、じゃあ、そのコレクションをどういうふうに見せていきますかということは、と

でも重要な問題になっているかと思います。

自分の美術館でちゃんとできているかどうかということは、取りあえず棚に上げて、コレクション展示って、ある種の批評性を持っていなければいけないというふうに、展示も1つの評価活動だというふうに言えるところもあるんだと思うんです。なので、そういうところと、どう結びつけた展示というのをつくっていけばいいのかということが、課題になっていくのかなというふうに思っています。

【片岡座長】 まさにおっしゃるとおりで、それが恐らくこのコレクションポリシーとか、ミッションステートメントというところにつながっていくんだと思いますけれども、コレクション展示を中心にした美術館活動ということも、我が国ではあまり主流ではなくて、コレクションを急いで開館までにつくって、その後は企画展で持たせるというのがこれまでの活動だったので、その辺りの考え方もどう変えていけるのかということは議論をする必要があるのかなと思います。

それから、コレクション展示が経年的な展示である必要はあるのかどうかということも、2000年にテート・モダンができたときに、緩くクロノジカルなんだけれども、テーマ別に展示をしたことによって、そうした問いがなされたということも大きかったと思います。

それから、先ほど保坂さんがおっしゃったシンガポールの例では、ナショナル・ギャラリー・シンガポールは、むしろこのモデル1を目指していて、ただ、それがシンガポールの国だけではなくて、東南アジア全体のコレクションをつくっているの、まさに東南アジアの中心にシンガポールがあるのだということを、コレクションポリシーでもって見せているというところもあります。

それから、同じ館長が監督しているシンガポール美術館のほうでは、グローバルなコレクションをするというようなことで、この辺りが実はいまよく役割分担がされているなというふうに思います。

山峰さん、どうでしょうか。

【山峰委員】 今、田中委員がおっしゃられていた、大きな物語の時代から個別性の時代への転換というところは、僕も去年からずっと海外のビエンナーレ等々を回りながら、非常に強く感じているところです。

ルアンルパが手掛けたドクメンタ以降の流れというのは非常に強くあるかなとは思っています。そういった意味では、それこそ田口さんと一緒に行ったサンパウロ・ビエンナーレなんかの場合だと、本当にサンパウロが新たなグローバルサウスの拠点になろうとしている

とか、シドニーとかのほうに、オーストラリアのほうに行くと、環太平洋という話というのが出てくると。

なので、これまでイギリス、フランス、ニューヨークみたいなところに行くと、そこに行くと国際人になれるというような世界観だったものが、P2Pで物事が起こっていくんだなというふうな時代になろうとしているだろうなというふうに思います。

ただ、一方で、大きな物語というものの延長線の中で、アーティストを取り巻く状況というのが続いてきたのも一定、事実なわけです。さらに遡るならば、もうちょっと日本の戦後美術ということで捉えていったときには、国際社会に打って出ようとする若い世代の台頭と、エネルギーと、社会に対する批判みたいなこともあって、60年代を中心とした物事が起こっていくと。

でも、それはやはり個別性だと思うんです。日本の特徴的な状況の中から生まれた発露で、それは世界的に多発していた時代があって、また世界的に面白かった。その大きな物語と個別性の問題で繰り返しているのかなと思ったときに、ミュージアムというものがどういう存在かという、通時的なメディアであるということが非常に重要で、過去と未来をどのようにブリッジするかということがあるんじゃないかなと思うんです。

そういった意味では、新しいこれからのところというのは、例えば東南アジアとか、環太平洋とかで組める相手と一緒にコミッションをつくって、それを収蔵していくみたいなことの新規性をつくっていくというか、機能が必要であると。それと同時に、もう一つは、この議論の中核というのはM+とか、シンガポールがあって、国自体は歴史も浅いけれども、経済の中心であるから資本力が莫大にあるというふうになったときに、彼らを中心にした歴史観の中での一環に日本が取り込まれていくという状態は、いかななものかということだと思うんです。

そうなったときに、さらに言うと彼らに収集能力がなくて、それでそっちにどんどん取られていくと、このアジアにおける歴史のイニシアチブを日本が握れない。しかし、アセットは日本がたくさん持っているという状態ということに対する対抗軸だと思っています。

それを中核とした上で、教育面であったりとか、地域価値だったりとか、エデュケーションプログラムをどうするかとか、僕、ベースがタイムベースのメディアなので、そういったところを補完していくようなレジストレーションだったりとか、修復保存みたいなことの機能面というものが後からついてきて、どう設計するかということだと思うんです。

すごく直接的なことでは、ただ、とはいえ、空中戦みたいな議論を延々としていいわ

けではないと思っていったときに、具体的に例えばM+を日本にローンチしようとするといったときにかかる予算とか、人員とか、機能面とかというものを分解してローンチしたときに、どういうことが起こるのかというシミュレーションだったりとか。

M+じゃなくてもいいと思うんですけど、M+とか、テートとか、MoMAとか、幾つかの館の日本に持ってきて、機能部分的に取り出して行って、それを統合して、ここ日本型のものとして、こういうふうなモデルを考えようというふうに、取りあえずロールモデルを分解して、その分解した機能を組み合わせて日本なりのものを作ってみて、それで、それに対して実際どういうふうな体制等をアロケーションが組まれていくのか。

それから、そういったM+やシンガポールに相当するような収集体制能力を獲得していくために、どれくらいの差を乗り越えなきゃいけないのかということを見ていくというふうな、プラクティカルな組立てのほうに早めに行けるといいのかなと思います。

【片岡座長】 恐らくこのモデル1、2を議論するときに、今山峰さんがおっしゃったような運営面の形をどうしていくのかということと、それから田中さんや保坂さんがおっしゃった、何をそのコレクションの中心、あるいはターゲットにしていくのかとか、その美術館の位置づけを、本当に我が国を代表するということだけでいいのか、

さらに、我が国の作家を中心にするだけでいいのか、それを、これまで集めてきた欧米のものとか、アジアのものとかを合わせながら見せていくことで、日本の在り方を見せていくのか、といった議論はあるべきかと思います。

M+のコレクションのやり方は、本当に香港を中心にして同心円状にどんどん広がっていくというイメージで、香港、グレート・チャイナ、東アジア、グローバルというふうな同心円が常に頭の中にあって、でも、ほとんどアジアなんですよ。実際、コレクションについては、グローバルな非アジアのコレクションは限定的だったとかなり思いますけども、ほとんどアジア圏を中心にしたもので、その中でも東アジアの割合が大変大きい。

彼らの中でも、日本はとりわけ20世紀の建築デザインについていえば、やはりベンチマークであるというようなこともあって、日本に非常に比重があるんです。日本でM+的なものをつくるとしたら、その辺りの同心円と、そのパーセンテージの構造がどんなことになるのかということ、一方で議論する必要があるなとは改めて思います。

その意味では、田口さんにお聞きしたいんですけど、御自身でグローバルなコレクションをつくられていることと、それから日本の様々な美術館とお仕事をされていて、現場の様子もよくお分かりだと思うので。

【田口委員】　そうですね、私はこのモデルを拝見して、これは1と2に分かれているということがすごく意味があるなと思いました。特に日本の場合、この1の部分、先ほどから皆さんが議論しているんですけど、大きな物語をどこまで、またもう一度なぞって書くべきなのかみたいなところというのも含め、既に日本の各地の美術館には収蔵されているいいものもたくさん散らばっている現状で、もう一度センターに何かをといても、現実的に難しい部分も恐らくあるかと思うんです。

もの派にしろ、具体にしろ、多分いろんなところに入っていますので、そうしたときに、うちのコレクションもいろいろなところで展示をさせていただくんですけど、コラボレーション展みたいにして、うちのコレクションと、地域のそこの美術館との合同展みたいな形で、コレクション展示をさせてもらうことがあります。

なので、もしかしたらミッシングピースなのかもしれないけれども、今既に日本にない部分のそういう部分をしっかり持っていれば、日本にあるものをトータルにまとめ上げるところを、そこがすればいいのかなという気もすごくするので、そういった形で、このモデル1というのだったら可能になるのかなという気も、すごくしています。

そうですね、機動力を持った収集という部分に関して言うと……。それと、モデル1に関しては、皆さんがおっしゃっているとおり、日本は深掘りできる長い文化的な歴史があるので、そこは2というよりも、1で押さえていくべきなのかなとすごく思っていて。モデル2は、本当に今のアートマーケットも含めた、そういうところと伍してやっていける美術館にしていくという必要性があるんだろうなとも思っています。

そこは、収集の方法とかも、モデル1とかとも、また大分違ってくるかもしれないとは思っているんです。でも、1と2を合わせたところで、M+だったり、いろいろなところもやっているものが、もっと日本の特徴を入れ込んだ形で実現できるのかなという気は、すごくしています。

すごいざっくりとした話ですけど。具体的に、ポリシーとか、財務体制とか、もちろん収入とかの構造、支出の構造、あと人員とかの人数や役職、あとは先ほど話題に出ていたけど、実際の作品の管理方法です。先ほど言ったように、他館と合同展をやるといったときに、その情報の交換というのが作品にとってもすごくあるので、それを共通にしていくというのが、1館だけで全部持ったコレクションで何かやろうとかじゃなくて、日本全体をまとめていたり、つながっていたり、ネットワーク化されていく中で展覧会をやるというときには絶対的に必要になってくると思います。

なので、ふだん、いろんな美術館で展覧会をやるときに、作品情報のやり取りというのは本当に大変です。そういったところも、インストラクションであったりし、梱包の状態だったりとか、そういうのを全部、聞いてくるところもあれば、聞いてこないところもあるんですけど、そういうところとのやり取りをやっていくことが、相当コミュニケーション作業の中で占めると。

そういったものが、例えば共通の管理方法とデータベースに入っていて、それをぱっと共通でこっちのパソコンとこっちのパソコンで見ればすぐ分かるってなれば、本当にバーチャルな、大きな1個の美術館を運営していくことができるという感じもするので、そういう意味合いのモデル1ができるといいのかなという気がしています。

【山峰委員】 すみません、その点、いいですか。SHUZOという横断検索システムがあるじゃないですか。一応、あれの立ち上げをやっていたので。あれで大変難しかったところというのは、例えば図書館だったら、そのデータベースを作る上での基本情報に対する統一フォーマットがあるじゃないですか。だから、横断検索が可能なんです。

そもそも、あらゆることが、データベースといったときに、動的データベースである必要が今の時代のスタンダードにもかかわらず、美術館というのは、例えば写真美術館だったらエディションみたいな情報が入ってくると、ほかの美術館にはないようなものだったりとか、美術館単位での基本必要情報の微妙な差異があるというところにこだわり過ぎるといったことによって、まず、その統一が難しいんじゃないかということになって。

それで、結局、基本、今のエクセルだったりとか、紙の情報だったりとかで集まっている、見えている、可視化されている情報を集めて、それをキーパンチャーが打っていくという、非常にアナログな状態になっていることは今後の運用上難しいと感じていました。

それが、動的データベースという概念を各美術館に伝えても、そのほうが確実に美術館は楽になるんですよ。それは更新をしていくということが、情報が共有されるということにもなるし、その下で指導を受けられるということになっていくと、整備は進むはずなんです。でも、そこに対するアレルギーみたいなものが発生するということ、結構ひもといていかなきゃいけないという状態が横たわっているんで、なかなかそれが難しい現実問題としてはある。

じゃあ、そこから逆算していったときに、彼らに対して何かお願いするということではなくて、彼らにとって役に立つツールを提供するということを通して、彼らが持っているアセットを引き出して、統合的な日本全体のアセットを共有した状態での、全体で1つの大きな

美術館みたいな概念に持ち込む。それは、ヨーロッパナ（Europeana）というところが実はやっていることに非常に近い。モデルとして、ヨーロッパの美術館の横断検索機能というのがそれに非常に近いものなので、一旦はそれを目指していくとか。

あとは、レジストラーも、修復士も、タイムベースト・メディアの専門家とかもないので、そういった機能的側面を助けていきながら、彼らの必要な持っているアセットを引き出していくというプロセスは、一定あるかなとは思いますが。これは、だから、地方館と一緒にリーディングビジョンをつくると、そうなるといったことだと思うんですけど。

【片岡座長】 そのSHUZO全国美術館収蔵品サーチ「SHŪZŌ」は今、国立アトリサーチセンターが継承していて、198館、28万件ぐらいデータが今入っているので(<https://artplatform.go.jp/ja/collections>)、当初よりは大幅進んでおります。ただ、現状は、日本の美術館にある、日本の作家のデータベースなので、日本以外の作家のものについても、今後広げていくことが必要であることは認識しています。

それから、サムネイル画像の掲載が当初は非常に難しかったんですけど、それも徐々に進んでいます。ただ、全国美術館会議に登録している美術館が410館ぐらいなので、198館というと、まだ半分ぐらいという現状なんです。なので、やるべきことはまだありますけれども、ただ、軌道に乗って動き出してはいるというところではあるかと思っています。

あとは、組織のことをもう少し話したいなと思っています。西谷さんは広報の御専門で、廣安さんはファンドレイジングの御専門なんですけども、そういう部署を持っている美術館というのも、まだ限られてはいると思いますが、この理想形について、どんなふうに思われますか。

【西谷委員】 私が今担当している広報という部署が、この資料の6ページの広報、デジタル担当、ファンドレイジング担当あたりで、大きく掴めるのですが、ここは学芸の部署と伴走していくような立場なので、目指すべき組織の在り方となったときに、ここをどう区切るかはさまざまな考え方があると思っています。

広報は、よくパブリックリレーションズとか、マーケティングというふうに言われるんですけども、美術館にはミッションステートメントで目指すべき存在意義や、果たすべき目的というのが明確に明示されているので、基本的には広報はそこを目指す形です。なので、マーケティングというのは違うというふうに思っています。

ですので、コミュニケーションと、どちらかというと、ブランドエンゲージメントとして、広報はあるべきなんじゃないかなというふうに思っています。

デジタル担当に関しては、BtoBとBtoCに大きく分けて考えるべきで、DXなどで作業や運営で手を取られて、企画とか、戦略づくりというのに回っていないところをBtoBで改善していくべき。そしてBtoCの部分に関しては、目指すべきモデル館が10年後、20年後、どうなっていくかというのを考えたときに、デジタルツールがかなり大きく変わり、今あるようなSNSは存在していなかったり、デジタルデバイスも全く違う形になっていると思います。ですので、そういったところに柔軟に対応していくような担当であるべきだなと考えています。

ファンドレイジング担当に関しては、これはかなり幅が広いなというふうに思っています。純粋に外部資金獲得をするだけではなくて、物であるとか、お金以外のリソースを提供して下さるようなところとのコミュニケーションというのも、やっぱり担当していかなければいけません。

国立アトリサーチセンターなどで推進されている、社会課題に対して美術ができることが、企業の方々に大分浸透してきているような感覚があるので、企業の方々も支援を何か社会課題などをきっかけに考えているようなところが結構あるんです。なので、それは部署としてあるべきなのか、どうなのかという問題はありますけれども、社会問題を学芸の目指す方向性や、館のミッションステートメントで達成すべき目的と重ね合わせながら、どういったビジネスモデルで落とし込んでいけるか、そういうコーディネーター的な役割の人が必要だなと思っています。

それは、本当にSDGsとか、グリーンプロトコルにもつながるんですけど、例えば設営で余った資材なんかを使って、それを商品化して、ショップで売りましようとなったときに、ソーシャルビジネスのビジネスモデルではないんですけど、それに近いような、本当にそれが軌道に乗るようなことを考えながら推進していけるような人が必要で、そういったところが、細かい点になりますけれども、ファンドレイジング担当というくくりに大きく入ってくるんじゃないかなという体感がすごくあります。

【片岡座長】 おっしゃるとおり、企業の展覧会、あるいは美術館へのスポンサーも、昔はロゴを出してくれればオーケーというようなところはあったと思うんです。私も、展覧会の内容がダイバーシティーとか、インクルージョンに関するものであったときに、企業としてD&Iをやらないといけな。ただ、なかなか企業の本業では実装できないときに、そうした事業をやっている展覧会をサポートすることによって、その責任を果たしていこうとするというような、新しい形のスポンサーシップは増えているなという気はしています。それは、大企業というよりも、むしろアントレプレナー系の企業のほうが多いかもしれません。

れども。

廣安さん、いかがですか。

【廣安委員】　そうですね。私も今、仕事としてはファンドレイジングといいですか、寄附集め関係のことを主にやってはいるんですけども。まさに今、西谷さんがおっしゃっていただいたこととも重なるんですが、ファンドレイジングも一種のパブリックリレーションズ的なといいですか、そういう側面ってすごく大きいなと思っています。

なので、こういうモデル館をつくるというときに、特にナショナル館であれば、特に国民と、あるいは鑑賞者とか来館者とどうコミュニケーションをとっていくかという点でも、1つモデルになるような館になるといいのかなというふうには思っているんです。

実際に、今結構美術の社会的価値みたいなことを考えてみても、なかなか可処分時間とか、可処分所得って、いろんなところに細分化されていく中で、一般の方々にどう美術とか、美術館みたいなものに思いをつないでもらうとか、わざわざ自分の中にそれを浸透させていってもらえるかみたいなことって、結構美術館が美術館として成り立っていくために必要なことなのかなというふうにも思っています。

そこにおいて、パブリックリレーションズをどう考えるかとか、ファンドレイジングをどう考えるかって、1つ役に立つというか、視点として大事になるのかなというふうに思っています。

ファンドレイジングって、すごく大きく分けると、資金調達ということなんですけど、よく言われるのは、公金、いわゆる公のお金をどう取ってくるかということと、事業収入をどう得るかということと、また寄附的なものをどうするかという、すごくざっくり分けると、この3本柱で成り立っていますよというふうにも言われるんですけども。

今のところ、私がふだん結構よくお付き合いしている美術館さんだと、なかなかそこを場当たり的ではなく、どううまくバランスをとって経営の計画を立てていくかというところまで、思考が及んでいるところって少ないかなあというふうに思いますし、これからもモデル館みたいなことを考えていくに当たっては、そもそもこの辺の収入源のバランスというのをどういうふうにとっていくかを考えること自体が、一種、美術館のビジョンとかステートメントみたいなところにつながってくる部分でもあるのかなというふうにも思います。

その中の1つの寄附というところをとっても、寄附の在り方もすごく今多様化していて、今までだと、法人の寄附とか、大口で富裕層みたいな方々から、ずっと大きいお金を頂いてというところまでしか手が出せていないんですという館が多いかなと思うんです。今は、ク

ラウドファンディングだったりとか、あるいはマンスリーサポーター的なといいますか、今までだったら友の会とかって言っていたかもしれないんですけど、そういう個人の方からの支援、寄附をたくさん集めて、1つ形にしていくみたいなことに力を入れていらっしゃる館も少しずつ増えてきているのかなというふうに思っています。

いろいろな寄附のもらい方も、それぞれどういうバランスで、どれくらいの量感でもらっていくのがこの館にふさわしいのかみたいなこと、それもまた経営計画だったり、ビジョンにつながるところなのかなというふうにも思います。

あと、寄附もやっぱり、さっきの話ともつながるんですけども、ただお金をもらって終わりじゃない寄附というのは、最近すごく増えてきています。そこでお金のつながりが出るからこそ、そこからさらにどういう価値を、寄附をしてくれた人側に、美術館側も還元していくのかみたいなことは結構問われてきている。1回もらって終わりではなくて、それをどう今後に継続していくかみたいなことも含めて、寄附のもらい方を考えるみたいな話も、最近はすごく出てきているかなと思います。

なので、この辺のことを考えると、結構パブリックリレーションズとか、ファンドレイジングって、割と専門的な分野の話でもあるかなと思っています。私、昨年、博物館部会のほうにも少し委員として参加させていただいていたんですけど、そのときって、これからの学芸員さんの在り方はみたいな話の中で、こういうPRとか、ファンドレイジングみたいなことも、学芸員さんが1つの能力として持てるといいよね、みたいな方向に結構議論が行きがちだったんです。

一方で、いや、それって今のいわゆる学芸員さんに担わせるべきことなのか。でも、じゃあ、新たにこういう専門人材的な人を、各美術館に本当に新たな人材として入れられるほどの余裕があるかという、難しいしみたいな感じで。こういう機能自体は必要だと思うんだけど、いわゆる現実的に美術館の中にどういう職能の方として、誰が担うものとして取り入れていくべきなのかというのは、1つ結構議論になりそうかなと思ったりはしています。ちょっと今ばらばらしました。

【片岡座長】 ありがとうございます。まさに仰るとおりだと思います。この組織を多様化していくべきというのは本当に重要で、長らく学芸部と総務しかなかった組織の在り方を、本当にラディカルに変えていく必要があると考えています。先日、メトロポリタン美術館の館長に聞いたら、全職員2,400人いたんだけど、多過ぎるので2,000人に減らしましたと。その2,000人いる職員のうちのキュレーターは140人ということです。数の大きさはと

てつもないですけども、その関係性を凝縮したときに、2,000人のうちの140人がキュレーターということは、キュレーターは7%、それ以外の93%という多くの割合が展覧会、あるいは美術館を支えるために、キュレーターじゃない専門職で働いているのかというのを明らかにしていくべきだと思います。

こう考えると、まさに廣安さんや西谷さんがおっしゃったような専門人材を育てていくべきなのですが、博物館部会では学芸員資格のカリキュラムの中に、そういうことが全部できる人を育てようみたいな話があって、それは学芸員が忙しくなるだけなので、方向性が違うと。実際には学芸員資格を取った人の1%程度しか実際の職には就いていないという現実もあり、美術館の多様な機能について学んだ人材が、学芸員視覚を取得したとしても、学芸員以外のポジションに就いていくことができるという可能性を拡大していくことも考えられるかもしれません。

すみません、田中さん。

【田中委員】 今の片岡座長の話と結びつく話だと思うんですけども、ちょっと脇道的な話になると、最後のところでおっしゃられていた、美術館の中に広報担当者、ファンドレイジングの担当者、そういう専門の人をきちんと雇っていかなくちゃいけない。何人ぐらい雇えばいいのかというようなことが、理想の美術館を考えると、人数とかを考えるんだと思うんです。

でも、じゃあ、その人たちをそもそも本当にどうやって育成していくのかという問題があるんだと思うんです。それは、大学の段階でどういうふうな授業を受けさせるのかだけではなく、美術館に就職した後に、でも、その人たちのキャリアのためにどうやって育成していくようなシステムをつくることができるのか。それは、1つの美術館の中かもしれないし、横断的なものかもしれないけども、それもちょうと考えなければいけない。

かつ、あと、その人たちの全人生でのキャリアパスというのも考えなくちゃいけなくて、じゃあ、広報として美術館に入りました、就職しましたという人は、65歳が定年だとして、そこまでの間に一体どんなキャリアパスを描いていくということが出来るんですか、どんなキャリアパスを提供できる美術館をつくるんですかということも、重要なことになるんだらうというふうに思います。

そこまで細かくここで議論しなくちゃいけないかどうかは分かりませんが、実は本当にやったら、それって人を雇う立場になると、とても重要な問題になるかなというふうに思っています。

もう一つは、ファンドレイジングのほうでいえば、先ほど山峰委員がおっしゃっていたかと思うんですけども、この理想的な美術館は一体どれくらいの予算規模で考えるのかということとも関わるんだと思うんです。どれくらいの予算規模で考えて、どれくらいの外部資金というようなことを想定するんですかというようなことだと思うんです。

どれくらいの、例えば3割を外部資金だって想定しましょうとかっていった場合に、予算規模、例えば20億円の3割というふうに考えましょうというふうになったときに、それだけの金額を集めるための人の数って何人なんだ、そのための方法論って何なんだ、その方法論って何だから、どういう人を雇っておかなくちゃいけないんだというような話にもなっていくと思いますし、それを全て寄附で集めるんですかというような話なのか。

ここの親部会、文化経済部会のほうで、インパクト投資という、投資ってある種のローンで、融資になるわけですけども、今の日本の国公立の美術館で融資なんていうのを受けるなんていうことは、法律上絶対できないわけですけども、この理想的な美術館は融資というものを受けられるようにしますと。借りて、返すということができるようになりますとか、そんなことも多分、考えていかななくちゃいけないんだと思うんですよね。

そのための法整備やシステムはどうしますかみたいなことも、多分考えていかななくちゃいけないことだろうと。

【片岡座長】 おっしゃるとおりです。組織のスケールについては、本当に最近会う世界の美術館の館長に組織規模を聞いているんですけど、大体、国立規模の美術館をつくるというふうに考えると、最低でも300人ぐらいは普通に1つの組織が必要になってくるんじゃないかなというのが何となくの感触なので、今、我が国の国立美術館、独法6館1映画アーカイブとNCARで、正規職員は全部で150人しかいないというスケール感を考えても、かなりラディカルな改革が必要なのかなという気はします。

山峰さん。

【山峰委員】 すみません、今のこの流れの議論って、物すごく多面的な問いを持っていると思っています。僕は3つぐらいに分解をしたんですけど、学芸員だけじゃできないよねということの組織体制の問題と、あと、アセットマネジメントをできる人がいないと。アセットマネジメント、アセットをどう活用して事業設定をしていって、それに評価をしていくのか、POCDサイクルをどういうふうに回すのかということの観点がないよねというところだと思うんです。

学芸員のスタッフのところで行くと、僕は元々映像や音響、PCの設置を担うインストーラ

一としての経験を持っていることが、芸術祭などの多様な作品が展示される機会には必要で、そういった仕事も沢山行ってきたから、学芸員としてのスキルだけでは美術館運営の多様性に対応できない、ということは身をもって分かる。ただ、今、本当に組織の多様化が求められているという中で、僕はさまざまな事業をサポートしているというところで、アセットを分解して、どのように事業設計をつくっていくのかがいつも問われている。

自分は自分で、インパクトメジャーメントの評価、効果測定モデルというのをいろいろ探っているので、その中でこういうことが適用可能かということを美術館と話したりとか、コンサル的に文化事業をつくる時にやっていくということはありません。

なので、そういったときに、美術館が持っているアセットって一体何なのかということ分解していく。それは、例えば価値、ブランディングみたいなことも、美術館とやることによって企業イメージがアップするということもそうであろうし、美術展覧会が行うであろう企画展内容が自分たちの課題感に即しているということだったり。

あと、教育への接続だったり、子供のケアだったりとか、21世紀美術館の場合だったら、子供を預けられるシステムがあったりとか、ボランティア等というところのアセットを分解して、価値化して、社会に発信していくということができていないということが非常に大きい。なので、価値は実際にはあるんだけど、価値を測定できていないので、価値がないと思われているというのが実態の社会としてはあるし、自分たちもそういうふうに思っているのも、そういうふうなメンタリティーになっていくと。

それを逆回転させていくということが必要であろうと。そういうふうなことをやっていくのは、まさに専門職のかなり能力の高い人たちが集まらないと、それって非常に難しいところだと思うんです。

そういった意味では、美術館を事業として見たときに、美術館の展覧会の部分だけで採算が合わないの、なんらかの収支が見込める機能を盛り込むことを考える必要がある。土地の高付加価値化を提供できる美術館の中には、施設の一部をテナントに貸し出すことで収入源の一部にしているという事例も聞いたことがあります。こうしたことも含んだ包括的なビジネスモデルを設計するということは、多面的な機能を持った複合施設として美術館全体を考えたり、美術館という場所が生み出す付加価値を利用した収益モデルを検討するという発想につながる。

こういった事業設計や、設計に基づく多面的な機能を、既存の職員で全部賄おうとしても難しい。また、最近では働き方の自由化ということがどんどん増えていって、組織に帰属し

ない人間というのが増えていっていると。そういったときに、個人で動いていくプレーヤーと、ある一定の契約を結んで長期的に関わってもらふことによって、アセットを含めてのそういう能力を提供してもらふようなことが、現実的にはあるのかというふうには思っています。

【片岡座長】 陶山さんに戻りたいんですけど、日本の今までの美術館ではメディア企業がプロジェクトマネジメントをしてきたわけですよね。今もされていると思うんですけども、実際に展覧会1つの予算の全体像というのは、美術館とは共有されたり、されていなかったりするんですか。

【陶山委員】 細かくはしないですね。

【片岡座長】 美術館の側には、1つの展覧会をつくるのにどのくらいのコストがかかっているのかというのは、見えていない場合もあるんですか。

【陶山委員】 推計止まりだと思います。そこは微妙な部分もあったと思うんですけども。ただ、次元の違う、高いレベルの話が今進んでいるなと思って。ディレクターの役割がすごく重要になるんだろうなというふうにも思いました。今というか、かつては日本の館長というのは権威であって、人をまとめ、組織をまとめ、対行政で重しになるという感じだったと思うんですが、今お話を伺っていて、様々な本当のプロの集まりになる。

そして、館長もコレクション形成においてはコレクターとのつながりというのが、アメリカ、ヨーロッパなどは非常に大事になっていると思うんですが、そういったところでの活躍も求められるだろうし、そんなことを思いました。

コレクションを購入するというあたりで、ちょっとそれるかもしれないんですけども、他館との共同購入って話があったかと思うんですが、そういった展開とかも含める中で、考えていかれるのかなと思いました。

また、企業とのつながりが重くなる。そういったときに、ミッションのすり合わせということも含まれ、それがいい形で結びつくというふうになるというふうに思うんですけども、アメリカで、アーサー・サックラー関係の事件というか、問題がありました。美術館の極めて強力な協力者、あるいは支援者だった企業が、ビジネスの面で難しい問題を抱えていたことが分かってきた。美術館も対応を非常に迫られた。難しい部分もあったかと思います。そういった問題も、これからのディレクターというのは考えていかれる必要があるんだろうなというふうに思いました。

【片岡座長】 そうですね。ディレクター（館長）という役割は、国によって特徴があり

ますけども、とりわけアメリカの美術館はほとんどの仕事がファンドレイジングだと思いますので、そうしたリーダーシップ育成みたいなことも、日本の中ではあまりやられていないと思います。それもモデル館みたいなのを考えたときには、館長同士が世界の美術館とつながっていて、作品の貸し借りとか、展覧会の巡回なんかについても、基本は館長がちょっと話して、それで決まっていくみたいなのが多いと思うので、そうしたことを作品の借用についても、メディア企業にローンの交渉などもお願いしているというような実態と、どういうふうに現実との乖離を近づけていくのかというのは課題かなと思います。

【田中委員】 陶山さんに、今の質問の続きのようなことをお伺いしたいんですけども、陶山さんがかつて仕事をされている中で、国立美術館って本当に展覧会を1個やろうと思ったら、共催展では予算を全面的にメディア企業にお願いするという形になっていたわけです。それが、今、片岡さんがおっしゃったように、ロジ（ロジスティクス）の部分でも、全面的に文化事業部の社員の方に依存するという形で行われてきたわけです。

それが日本の美術館の在り方だったとすれば、理想的には、日本での展覧会事業の在り方って、美術館が主体性を持ってやるんだとすれば、予算規模にしても、人員体制にしても、方法にしても、どういうふうになっていけばいいんだというふうに、特に陶山さん、アメリカの美術館とかもとても詳しいので、どういうふうにお考えになるのかなということをお聞きしたいと思ったんですけど。

【陶山委員】 考えというよりは感想というか、やっぱり大きな本来の流れとしては、美術館がまず自立できる体制を整えること、その上で、外部の共催者がいるならば、そこどう組んでいくかという話になると思うんです。メディア共催者を持つことのメリットはたくさんあると思うんです。それぞれ複数の人脈を使える、あるいはアイデアを集約できるってあるんですけども、やっぱり美術館自体の判断という点で難しい問題が生じるときがあると思います。

例えば会期の調整にしても、A社とB社のものが続いていて、会期調整、A社はこうしたい、B社はこうしたいというときに、美術館はこう考えるから、こうだと必ずしも言い切れなかったケースもあって、それが美術館が主導権を持って取り組む度合いが増えれば、何らか自然な答えが出たんだろうなと思います。ちょっともやもやした言い方ですみませんが、基本的には美術館の自立は求められているんじゃないですか。自立と言うと、ちょっと失礼な言い方かもしれませんが。

【片岡座長】 ありがとうございます。

西谷さん、どうぞ。

【西谷委員】 田中委員がおっしゃったことにもつながるかもしれないんですけど、広報とかファンドレイジングの立場からすると、展覧会など事業に対して、どういうゴールを目指していくのか、メイン予算の不足部分をどう補っていくのかというところになってくると思うんです。

その前段として、事業として成立するものと、一方で、事業としての成立は厳しいかもしれないけれどもやるべきである学芸的な意義というもののバランスをどう持って、実施すべき内容を決めていくプロセスがあり、そこに広報や、ファンドレイジングなどが寄り添っていくというような形になってくるのかなと思うんです。

メディアの主催されている展覧会などで事業部の方々が担っておられた、事業としてどう成立させるかの目線というのは、これから内部で自立して持っていくべきであると思いますし、成立させる/させないの判断をどういった期間で見えていくのか。予算を年度で見えるのか、あるいは先ほど田中委員がおっしゃっていたように、貸付けのような形で持たせて、実施の決定を下すのかとか、そういった仕組みの問題にも関わってくるのかなと思います。

そういった点がある程度、組織の中にも見える化して、浸透していくと、目指すゴールが明確化され、その周りにある部署もシナジー効果で機動力を持ってくるんじゃないかなというふうに思います。

【片岡座長】 なかなか難しいところですよ、その事業性ということについては。森美術館でも、ターゲットのファンドレイジング額と、チケット収入の金額と、それによって、展覧会予算が構成されているので、たくさん入りそうな展覧会は大きく予算が使えるというような構造にはなっているんですけども。

そのことと、グローバルなアートの観点からいって、今これをメッセージとして伝えるべきなのかというところと、なかなか一致しないところもあるので、そのバランスは毎回難しくて、正しい処方箋はどこにも見つかりませんね。

【保坂座長代理】 先ほどから何回か、内部の人材でどこまでやるのかみたいな話が出ているかと思うんですが、コミッティーとか、トラスティーをどうやって活用するかというのは課題だなあと、美術館の運営に関わりながら思っているところです。

今の日本の美術館だと、特に滋賀県立美術館のような規模が小さいところだと、協議会というものが1個あり、それが館長の諮問に応じるという形になっていて、それが年に1～2回ぐらいで開催しているというのが基本です。大体それは日本だとどの美術館も同じような

ところだと思うんですけども。海外の美術館を調べれば分かるように、規模が大きなところになると、トラスティーが1個あって、その下に幾つものコミッティーがある。コミッティーも、課題が増えれば、臨時で新しいコミッティーをつくって、例えば障害のある人にどうやって対応していくのかみたいなものとか、DXにどう対応するのかというのをコミッティーで議論してもらって、それを美術館の運営にフィードバックさせていくということをやっています。

美術館の内部だけで議論するのではなくて、必ず特定の課題に対して、外部の専門の人たちを集めて、それを議論してもらおうという、そういうシステムづくりというのが大事かなと。その中には、当然コレクションのコミッティーというものもあって、コレクションのコミッティーが美術館に対して、その欠けているところ、これから目指すべきところというものを外部から言っていくわけですね。

これは、日本の美術館の現状、つまり学芸員が収集については事実上全ての権利を持っていて、その人たちの、正直ある特定のテイストの下の中でしか提案がなされないというところと対蹠的です。日本の現状だと、どうしてもコレクションが、極端に言えば貧弱になるというか、偏りがあるものになる以上、今後は、国際的な視野とか、様々な知見を持った人からアドバイスをもらっていく必要があるでしょうし、その上でコレクションポリシーも練っていく必要があるでしょう。そういうところで、外部人材をどう活用するか、単なる外部というよりも、内と外とをつなぐ組織をどうつくるかというのが非常に重要かと思いました。

もう一つが、先ほどの分有の話で、一時期、共同購入という仕組みが、特に映像で話題になったわけですけども、この前、グッゲンハイム美術館の常設を見ていたら、個人のコレクションの寄贈で、それがジョイントリー・ドネイテッド、シカゴの現代美術館とグッゲンハイムに、分有の形で寄贈されているというコレクションがありました。

一体どういうことなんだろうと思って、全体のコレクションを50、50で分けているのか、それともひとしなみに分有しているのか分からないんですけども、寄贈者の希望によってなのかそれとも美術館側の都合によってなのかも分からないんですけども、とにかくそういう事例が出てきているというのも、面白いなと思います。逆に言うと、そういうものを受け入れる体制を法的にとっておかなければならないと。

あと、もう一つ、これはテートが数年前に高らかにアナウンスしていたんですけど、自分たちは美術館として初めて管理権を買ったんだと。作品の管理権を買いました、というのは、

所有じゃないんだと。これは、マヤのアーティストの作品をめぐる話で、フリーズ・ロンドンに出たものらしいんです。マヤの人たちの物の考え方、所有の考え方に合わせると、完全に所有権を移すのは難しいとか、その作品は本来、儀式も伴うものなのだとか、いろんな背景があったようなんです。テートはもともとそれが欲しいと言って、ギャラリーに問合せしたらしいんですけど、いや、これは作家が売るものじゃないって言っていますというような回答だったみたいで、だったら、何でフェアであるフリーズに出ているのかよく分からないんですけど、それは置いておいて、最終的な着地点が、テートは13年間の管理権を買ったという。

寄託でもないんです、お金を払っているのです。そこにはやっぱり、アーティストを支援するとか、アートマーケットを活性化していくとか、いろんな思いがあると思うんですけど、ちゃんとお金を払って、13年間の管理権を買って、13年後どうするかはまた協議すると。

これ、考え出すと面白い話なんです。たまたまこれはマヤのアーティストの作品の話なんですけども、美術館が作品を購入じゃなくて管理権を買う、寄託ではなくてちゃんとお金は払うという仕組みを他の作品にも当てはめることができるのか。13年後、作品をリリースするときには、引きつづき管理権を買う優先権をテートが持つのか、それともそれは第三者に限られているのか、それとも原則戻すことになっているのか、そこはよく分からないですけども、契約次第でいろんなことができ得るということには違いがありません。要するに、所有を超える概念すら生まれている中で、理想的な美術館がコレクションをどう形成していくのかというのは、面白い課題だなと思います。

【片岡座長】 組織の外部化については、テートはたしか、例えばサステナビリティコミッティーとか、それからエシカルコミッティーなどがあって、法律の専門家や当該分野の専門家など、いろいろ入れて議論していると思うんです。組織の中では、恐らく外部化したほうが適しているものと、逆に今の日本の美術館で外部化されている広報やファンディングみたいなのが、やはり内部化されるべきなんじゃないかとか、そういう議論はあるだろうなと思いました。

それから、共同所有、共同購入については、大型の美術館、例えばグッティとかロンドンナショナルギャラリーみたいなところも共同で購入をしていて、それは映像作品はエディションをそれぞれ持ったり、それはやっているんですけど、リアルな、フィジカルな作品については、所有期間を2年こちらで、その後はそちらみたいな形で、所有し、展示できる期間を交代にしているみたいな方法もあるんです。

【田口委員】 コレクターの立場でこの話を聞いていると、こういった組織づくりをしたときに、果たして日本のコレクターがその中でプレーヤーとしてどこまでプレーできるか。美術館をサポートできるかというのが、若干心もとなく感じています。というのは、私自身も感じていたんですけど、美術館との接点ってほとんどないんですよね。

私は展覧会をやっているんで、あるんですけど、それ以外のコレクターの人たちって、ほとんどなくて、今、一部、お金を出して派遣してくれるので接点があるという人もいますが、それは本当に特殊な例です。じゃなくて、要するにコレクターとして教育を受けるプロセスというのが、ほとんどギャラリーとかマーケットサイドに寄っていて、あと、オークションとか、そういうところに寄っていて、アカデミックな部分と触れ合うところというのは本当に全然ない。

そういうところの人材も、ちょっと足りていないというか、シリアスなコレクターというのは育たない。広い、長い目でアートに対して協力していこうという、そういうコレクターをどう育てていくかというのは、すごい課題だなと思っています。その話のところで、先ほどコミッティーとトラスティーの話があって、組織の外部化といったときに、やっぱりそういうところに地域のアート好きな人、コレクションしている人、どんどん巻き込んでいって、そこでコミュニケーションをとることによって、ああ、ここの美術館はどういう作品が欲しいんだとか、あと、どういうことで困っている、どういうことが美術館で大変なんだ。じゃあ、何かできることないかなとなっていく。

そういう広がりというものが、今まで全くなかったというのは、多分そういうところに外部人材としてそういう人たちを入れてこなかったというのも、すごくあるんじゃないかなと思います。本当に美術館との接点はなくて、だから、私なんかも、もうちょっと美術館の人と仲よくしたいなとずっと思っていたんです。

作品の貸し借りをすれば接点がありますが、そういうことがなければ、全く接点がないというのは、変えていかないと、今後、モデル2に関して言うと、コレクターとの協働って絶対必要になってくると思いますし、一緒にマーケットを泳いでいかなきゃいけないと思いますので、そういったときに、それなりにプレーができるシリアスなコレクターを育てていくということが、支援者としてすごく大事なかなと思います。

【片岡座長】 田口さん、サンパウロ・ビエンナーレやツァイツのアフリカ現代美術館などのアドバイザーなされていると思うのですが、

そういうのはどういうつながりから生まれていったんですか。

【田口委員】 それは、たまたま海外のコレクター同士のつながりの中からの紹介とか、あとは、アートバーゼルのVIPリレーションの人から、うちのコレクションがどういうコレクションだか知っていて紹介されるとか。例えばアフリカのアーティストも買っているねというのを、実はバーゼルの人は知っているわけです。

それで、バーゼルの人がほかのミュージアムに紹介をしてくださるという、そういう事態になっているので、本当にそういうことでまたミュージアムとのつながりができてくるところで。そういう動きというのは、日本の中にはなかなかないというか、もうちょっとアカデミズムと、あとマーケットを仲介する役割として、もう少しシリアスなコレクターの人たちというのが、一定数、自分もその中にいるので、すごくじくじたる思いなんですけど、そういう層がもう少し育っていく必要もあるのかなという気もしています。

それには、インフラとして活用していただくということもあるかなと。

【片岡座長】 やっぱ美術館の支援者というか、財政の構造を考えたときにも、今、国立であれば運営費交付金、公立であれば自治体の交付金への依存度が、私は高過ぎると思っています。収益構造を分散していくためには、チケット収入もありながら、民間からの寄附という部分について、本当に開拓していかないと。開拓の余地はすごいあると思うので、そこで多分コレクターの方たちとのつながりも大変重要なと。

【田口委員】 そうですね、お金が前提とならなくても、いろんな人を巻き込むべきだと思います。

【片岡座長】 そうですね。

【田口委員】 そうすると、この業界が抱えている課題とかも、その人たちも共有できるので、そこで一緒に考えていけるし、お金を出せる人は出してくれるかもしれない。そういう、もっと広げて。それには、さっきからいろいろお話が出ているとおり、可視化していくということが必要だと思いますね。入りやすくしていく。あとは発信していく、そういったことが必要なかなと思います。

【片岡座長】 皆さん、取りあえず、あと6分ぐらいありますので、これぞという意見のある方。

【保坂座長代理】 手短に。田口さんが言われたのは、まさにポンピドゥー・センター日本友の会みたいな、日本でいう友の会と全然違う、本当にトップクラスのコレクターやフィランソロピストたちが集まっているあの活動を参考にしてやっていくべきだなと思いました。

あともう一つ、美術館の側も、今アカデミックというふうに言っていたようなところもあるんですけども、でも、一方で、美術館自体がアカデミアとどう付き合っていくかというのも非常に重要。参照すべき参照事例として、マドリッドのレイナ・ソフィアが挙げられていたと思うんです。レイナ・ソフィアは、その中でマスターコースみたいなものがあるって、そこで授業を受けていくと、修士号が取れる。授業というか、実践的にマスターを取れるみたいなものがあるようです。

ピナコテーク・デア・モデルネ、ミュンヘンの場合には、あそこは建物と機関との関係がちょっと複雑なんですけども、あそこの建物の中には、美術館とは別に建築博物館も入っているんですけど、それはミュンヘン工科大学が運営していて、その大学にはキュレーターコースみたいなものがあります。建築の大学院で、建築史や建築理論を学ぶ研究者が、実践的にキュレーションをやるようになっていく。このように、美術館が常にアカデミアとどういう接点を持っているのかを枠組みとしてつくることもできるわけです。

うろ覚えなんですけど、国立西洋美術館が昔、東京大学が何かと提携していたような記憶があります。

【田中委員】 文化資源学科。

【保坂座長代理】 そうですね。そういう、大学とどうつながっていくかというのは、忘れてはいけないなというふうに思います。

以上です。

【山峰委員】 僕のほうから、田口さんがおっしゃっていた、コレクターがどういうふうにつながっていくかといったときに、僕が出会ったチームで、アウトセット（Outset Contemporary Art Fund）というグループがあって、イギリスを中心としたグループなんですけど、新規コミッションワークをつくるための資金を集めているんです。

それで創られた作品を美術館に収蔵させたり、ビエンナーレに出したりしている。コレクターの集まりというのは、単純に購入するということだけではなくて、様々な楽しみがあるといったときに、先ほどの投資という話、インパクト投資の話というのは、1つ接点になるかなと思ったんですよ。

投資なので、最終的にリターンがあるということと、加えて、これに投資しているんだということの社会的な見え方というものに対して、ある程度影響があるということであると、コレクションを寄贈するということではなくて、投資のところ、僕は今まさにそれを調べているんですけども、アーツインファンドイングランド（Arts Council England）の評価軸を

見ていくと、社会貢献事業者としてのレピテーションを意識する企業や個人も出しているように思ったんです。

ただあくまでファンドなので金銭的なリターンを生み出さないといけない。なので助成金を頼ったグラスルーツ的な活動をやっているところがインパクト投資を受けるのは難しいんですけど、ビジネスモデルとしての基盤があるところに対してきちんと投入していくということかというと、イギリス社会の中では一定機能しているというところはあるのかなと。

あと、テート・モダンの事例で言うと、少ない収集予算を補うためにコレクターと共に作品購入を行い、その一部を寄贈してもらう、という話も聞いたことがあります。

【片岡座長】 ありがとうございます。テート・モダンの購入委員会は地域別に分かれていて、あれだけグローバルなコレクションをしようとしている館そのものがあまりないので、本当に貴重な事例だと思います。購入委員会とは別に、ラテンアメリカとか、アジアとか、各地域にコレクションのリサーチのためのアジャンクト・キュレーターを置いていて、その人たちが中心に情報を集めて、地域のコレクターもまとめて、定期的に会って購入をしているという、極めて興味深い事例です。そのアジャンクト・キュレーターも、任期が一応2年とか3年とかで、更新は可能でありながら、なるべくいろんな人がアジャンクト・キュレーターになることによって、多様な視点を維持しようとしているという、それは、ほかがやっていない極めてユニークな事例だなと思います。

ほかに皆様、あと2分ぐらい。じゃあ、廣安さんと田中さん。

【廣安委員】 すみません、本当にちょっとだけの補足です。さっき投資の話なんかも出てきて、ただ集めて終わりというのではなくて、やっぱり集めたものを膨らませるみたいなことという観点、資金集めの観点では必要かなと思っていて。

それで言うと、最近、結構基金的にお金を集めて、それを運用して、その運用益を実際に運営に充てていくみたいな事例って、美術館だとほとんど聞かないんですけど、教育の分野、新しくできた大学とか、高校とか、そういうところだと、そういうふうが一番最初にまとまったお金を集めて、それを運用して、その資金を例えば学校の運営費に充てるということもあるし、学生の奨学金に充てるみたいなことで、うまく回していращやるような事例があったりもするんですけど。

そういうふうに着附で集めたものをうまく殖やしていくみたいな観点も、多分今の法制度の下だと、結構難しい部分があるかもしれないんですけど、改善の余地があるところなの

かなと、聞きながら思ったところです。

【山峰委員】 過去にそうしたことを美術館がトライした話はあるようです。ただ、経済危機があったこととで損害がでて、それ以来そうした取り組みが減ったという話を聞いたことがある。

ただ、今の状況から、もう一度それを考え直すというのはあるかなというふうに。

【片岡座長】 アメリカの美術館はエンダウメント（基金）を持っていて、そこが大きな収入源になっているところは結構あると思いますね。でも、そのためには、おっしゃるとおりファイナンスの専門家がいらないといけないので、そういう人材も同時に必要になってくるということだと思いますけど。

【田中委員】 瑣末なことなんですけども、先ほど話に出ていたポンピドゥーの友の会みたいなものができる、バックヤードにラウンジのようなものを造るとか。バックヤードをどうするのか。バックヤードに、多分かつての日本では考えもしなかったような部屋が要るとかいうふうになってくるので、そこから本当に設計し直しという感じがしたので。

【片岡座長】 メンバーズラウンジのようなものですね。

【田中委員】 そうですね。そんな部屋が持てる日本の美術館というのは、今ひとつもないんだと思うんですけど。

【片岡座長】 でも、やっぱりいろいろ考えてみると、本当に多機能化に伴って、当然人材も必要になってきますし、それから空間もそれに対応したような空間になっていく必要もあると思いますし。ただ、それをとても日本では無理というところで議論をやめてしまうと変わらないので、やっぱり1つぐらいは理想形に近いものをつくって、新しい21世紀型の美術館というものの考え方が、広く日本国内に浸透していったら、自治体のつくっている美術館についても、時代に即した変革をしていけるといいのかなというのは、長期的な構想ではありますけれども。

第1回目は一応こんなところで、時間になりましたので、進行を事務局にお返ししたいと思います。

【林室長】 ありがとうございます。日本における美術館というもののイメージを刷新しなければならないというような中身を、まずもって本日はいろいろ御意見をいただきまして、ありがとうございます。

次回、第2回は9月中旬ぐらいを予定したいと考えております。それまでに、先ほどお示した海外事例なども調べておきたいと考えております。第3回は、10月下旬から11月中旬を

念頭に、そのような見通しで調整させていただきたいと考えておりますので、また日程調整に御協力いただければと思います。

それでは、本日はここまでとさせていただきます。ありがとうございました。

—— 了 ——