

第1回会議(7月10日)において出された意見の概要

【目次】

- (1) 現状認識(これまでの日本の美術館)について(P.1)
- (2) これからの日本に必要な「美術館(Museum of Art)」という存在について(P.2)
- (3) コレクションについて(P.2-4)
 - ① 常設コレクション展示の場の必要性について
 - ② コレクションポリシーについて
 - ③ コレクションの形成力について
 - ④ コレクション展示について
 - ⑤ 作品の管理方法について
- (4) 人員体制について(P.4-8)
 - ① 必要となる規模(人数)・職種等について
 - ② 専門人材の配置・育成について
 - ③ 外部有識者等の活用について
- (5) 財務体制について(P.8-9)
 - ① 収入構造・支出構造について
 - ② 寄附に関する考え方について
 - ③ 資金運用について
- (6) その他(P.10)
 - ① 学校との関わり方について
 - ② 家庭との関わり方について

(1)現状認識(これまでの日本の美術館)について

- 日本の美術館におけるこれまでの企画展覧会は、メディア(新聞社・TV局)や百貨店という存在を半ば前提(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全額出資し、利益についてもメディア主催者が得る)としたシステムが主流であった。
- このことが、予算面でも、人員構成の面でも、設置者の意識に大きく影響しており、本来、美術館が果たすべき役割を実現するためには、もっと充実した組織と予算措置が必要だ、ということが理解されない要因となってきたと考えられる。
- 大きな問題は、国立博物館・美術館が独立行政法人化される際の運営費交付金の試算の際に、メディア共催者が負担していた経費や人的貢献が見落とされた状態で引き継がれ、現在の予算規模になっている点。今後、仮にメディア共催者の関わりが縮小した場合、日本の美術館はこれまで行ってきた活動水準を維持するだけの資金がない状態、ということをもまず自覚すべき。

(2)これからの日本に必要な「美術館(Museum of Art)」という存在について

- ミュージアムという存在は、通時的なメディアである、ということが非常に重要。過去と未来をどのようにブリッジするのか、ということが課題である。
- 今期の議論の中核は、M+とか、シンガポール・ナショナルギャラリーが存在し、それぞれの国・地域自体の歴史も浅いものの、経済的な中心地となって、資本力が莫大にある、となった時に、彼らを中心にした歴史観の一環に日本が取り込まれていくという状態は避けるべき。そういう意味でもグローバルな動向に反応する美術館の存在が不可欠になる。
- モデル2については、現在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必要がある。
- 美術館自体がアカデミアとどのように付き合っていくか、ということも非常に重要。参照すべき事例として、マドリッドのレイナ・ソフィアが挙げられる。レイナ・ソフィアは、内部にマスターコースのようなものがあり、そこで授業を受けていくと、修士号が取れる。実践的にマスターを取得できる仕組みがある模様。ピナコテーク・デア・モデルネ、ミュンヘンの場合は、その建物の中に美術館とは別に建築博物館も入っており、それはミュンヘン工科大学が運営を担っていて、その大学にはキュレーターコースがある。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る。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。大学とどうつながっていくかと、いう点は忘れてはいけないこと。
- 様々な状況を考慮していくと、美術館の多機能化に伴って、当然、これまでには考えられなかった人材も必要になってくるし、空間もそれに対応したような空間になっていく必要がある。そういったことを「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何も変わらないので、ひとつづらいは理想形に近いものを創り出すことで、新しい「21 世紀型の美術館」という考え方が広く日本国内に浸透していき、自治体立の美術館でも時代に即した変革が行われる状況を目指したい。

(3)コレクションについて

①常設コレクション展示の場の必要性について

- 我が国の近現代美術の流れを一望できる場所が必要。とりわけ、具体美術協会やもの派など、国際的に評価されている動向や、何人か存在する、国際的に評価されている日本のアーティストの作品が、日本に来た際にいつでも見られる状況を創る必要がある。
- また、日本に限らず、日本の美をグローバルな文脈から見たときに、どのように位置付けることができるのか、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の位置にあるのか、といったことについて、常設展が存在し、常に学ぶことができる場所を創り出す必要がある。

②コレクションポリシーについて

- M+の登場が色々な意味で衝撃的だった。そのひとつは、「建築」と「デザイン」に非常に力を入れていること、そして、「香港」という立地を考慮して、デザインには看板なども含む形で収蔵品としていく方針としたこと。美術館（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）として後発組である以上、美術に関しては既にコレクションされてしまっている状況下において、包括性を目指そうとした場合に何ができるのか、ということを検討し、「建築」と「デザイン」であれば相当に良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日本の美術館が収蔵しておらず、まだ収蔵できる、と考えたのではないかな。
- (M+に収蔵されても)まだ残っているものはあるし、幸い国立近現代建築資料館が既に収蔵している資料もある中で、「モデル1:近現代の歴史を一望できる」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興味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していく、そうすることによって、マーケットの活性化にも刺激を与えていく、ということに是非取り組んでいくべきと考えられる。

③コレクションの形成力について

- 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”。
機動力を持った収集活動が非常に重要であるにも拘わらず、日本の美術館の収集活動は、国公立はとにかく時間がかかり過ぎる(※現物を外部の委員に見せなければならないが、外部委員を実際に集めることが大変なので、年に1、2回しか委員会が開催されず、極めて非常に機動力に欠ける)。
また、オークションに参加することもできず、大きな足枷となっている。やはりコレクション、特に“ナショナル・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。その辺の制度的な部分も含めて抜本的に改革する必要がある。
- 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。また、その美術館の位置付けは、“我が国を代表する”ということだけで本当にいいのか、吟味を。
- さらに、我が国の作家を中心にするだけでいいのか、それとも、これまで集めてきた欧米の作品とか、アジアの作品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。そういった議論はあって然るべき。
- M+のコレクションのやり方は、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(香港→グレート・チャイナ→東アジア→グローバル)が常に頭の中にあって、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。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。
- M+の中でも、日本のとりわけ 20 世紀の建築・デザインは、やはり日本に大きな比重がある。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を議論する必要がある。
- モデル1に関しては、日本にあるものをトータルにまとめ上げるということ、その機関が担えば良いと考えられる。そういった形であれば、モデル1は可能になるのでは。

- 美術館が作品を購入ではなく管理権を買う、寄託ではなくてお金を支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、その詳細は分からないが、契約次第で色々な選択肢を採り得るということには違いがなく、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のように形成していくのか、という議論は、今後の面白い課題のひとつ。

④コレクション展示について

- コレクション展示は、ある種の批評性を持っている必要がある。展示もひとつの評価活動だと捉えていくべき。
- コレクション展示を中心にした美術館活動は、我が国においては主流ではなく、多くの公立美術館が開館までにコレクションを急いでつくり、その後は企画展を中心に回していく、というスタイルがこれまでの主流の活動であったので、その基本的な考え方もどのように変革していけるか、ということを議論する必要がある。

⑤作品の管理方法について

- 他館と合同で展覧会を行うときに、作品情報の交換が必ずある。その管理フォーマットを共通化していくということが、日本全体をまとめていく、つなげていく、ネットワーク化していく中で展覧会を行う際には絶対に必要。
- 様々な美術館で展覧会を開催しようとするとき、現在は作品情報のやり取りが非常に大変（インストラクションや梱包の状態などは全部聞いてくる場合と聞いてこない場合があったりする）。そういったやり取りが、コミュニケーション作業の中で占める割合がとて多い。
- 例えば、共通の管理方法とデータベースが整備され、それを見れば共通基盤としてすぐに分かる、ということになれば、ひとつの大きな、バーチャルな美術館を運営している感じになるので、そういった意味合いの「モデル 1」ができるといいのではないかな。

(4) 人員体制について

①必要となる規模(人数)・職種等について

- 組織のスケールについては、世界の美術館の組織規模を見ると、国立規模の美術館をつくると考えると、最低でも 300 人ぐらいの規模の組織が必要になるのではないかな。
- 現在の日本の美術館には、レジストラも、修復士も、タイムベースド・メディアの専門家などもない。そういった機能的側面を助けながら、各美術館が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あり得る。これは、地方館と一緒にリーディングビジョンをつくるべきではないかな。

- 「広報」、「デジタル担当」、「ファンドレイジング担当」については、学芸部署と伴走していくような立場。目指すべき組織の在り方としてここをどう考えるか、様々な形があり得る。
- 「広報」は、よくパブリックリレーションズやマーケティングと言われるが、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、広報は基本的にそこを目指すことになり、マーケティングではない。むしろ、コミュニケーションが大事で、ブランドエンゲージメントとしてあるべきと考えられる。
- 「デジタル担当」に関しては、B to B と B to C に大きく分けて考えるべき。DX などでは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 B to B で改善しつつ、B to C の部分に関しては、10 年後、20 年後では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われるので、そういったことに柔軟に対応していくような担当であるべき。
- 「ファンドレイジング担当」に関しては、かなり幅広い役割と考えるべきで、純粋に外部資金を獲得するだけではなく、物であったり、金銭以外のリソースを提供してくれる主体とのコミュニケーションを担当していく必要がある。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としての側面がすごく大きい、という認識をすべき。
- また、社会問題を学芸部門が目指している方向性や、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、を考えて行動できる、コーディネーター的な役割の人が必要である。
- 可処分時間や可処分所得が様々に細分化されていく中で、一般の方々にどうやってアートとか、美術館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が、今後、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。そのような役割を担う存在が必要になる。
- ファンドレイジング担当が担う「資金調達」は、大きく以下の3つの柱で成り立っている。
 - (1) 公金、いわゆる公のお金をどう取ってくるかということ
 - (2) 事業収入をどう得るかということ
 - (3) 寄附的なものをどのように獲得するかということ

今のところ、公立美術館では上記の3つを場当たり的対応ではなく、どのようにうまくバランスをとって経営計画を立てていくかというところまで思考が進んでいるところは少ない。

②専門人材の配置・育成について

- 新たに必要とされている人材について、機能自体は必要だと認識するものの、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、という点がひとつの大きな論点になる。
- 組織の構成員を多様化していくべきということは極めて重要。長らく学芸と総務しかなかった組織の在り方を、ラディカルに変えていく必要がある。
(メトロポリタン美術館では、2,000 人いる職員のうちキュレーターは 140 人。キュレーターは 7%で、キュレーター以外の職種が 93%という割合。美術館を支えるためにいかに多くの専門職が働いているのか、という点に着目すべき。)

- 多様な専門人材を育てていくべき。美術館の多様な機能について学んだ人材が、学芸員資格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。
- 美術館の中に広報担当者、ファンドレイジングの担当者といった専門人材をきちんと雇って場合、何人ぐらい雇えばいいのかといったことを考えていく必要がある。一方で、そういった人たちをどうやって育成していくのかという問題がある。大学の段階でどのような授業を受けるのか、といったことだけではなく、美術館に就職した後も、その人たちのキャリアのためにどのように育成していくシステムをつくることができるのかも考える必要がある。かつ、その人たちの全人生でのキャリアパスというのも考える必要がある。例えば、広報として美術館に入った人が定年までの間に一体どんなキャリアパスを描いていくことができるのか、どんなキャリアパスを提供できる美術館をつくるのか、ということも重要。
- 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問題と並んで、アセットマネジメントができる人が必要。アセットをどのように活用し、事業設定をしていくとともに、それに評価し、POCD サイクルをいかに回すかという観点が必要。
- 美術館が持っているアセットとは一体何なのかということを分解していくことが必要。それは、例えばブランディングのようなこと(美術館と協力することで企業イメージがアップするとか、美術展覧会が行う企画展内容が自分たちの課題感に即しているなど)や、教育への接続、子供のケアなども考えられる。現在は、アセットを分解して価値化し、社会に発信していくことができていないことが非常に多い。価値は実際にはあるにも拘わらず、価値を測定できていないがために価値がないと思われているというのが実態(社会がそう思っている上、自分たちもそのように思っている)なので、その状況を逆転させていくことが必要。これは、専門職のかなり能力の高い人たちが集まらないと非常に難しい。
- 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も、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ある。こういっ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はず。しかしながら、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、現実的にはあるのではないかな。
- ディレクターの役割が非常に重要になる。これまでの日本の美術館長というのは、権威であって、人をまとめ、組織をまとめ、行政に対して“重し”になるという感じであったところ、今後は美術館が様々なプロの集まりになるとすると、理想の館長像も変わってくる。例えば、コレクション形成においてはコレクターとのつながりでの活躍も求められることになる。
- リーダーシップ育成についても、日本国内では行われてこなかった。しかし、モデル館を考えるとときには、館長同士が世界の美術館とつながっていて、作品の貸し借りや、展覧会

の巡回などについても、基本は館長が話をし、それで決まっていきたいことが多い。そういった実態と現実との乖離をどのように近づけていくのが課題。

③外部有識者等の活用について

- 美術館の運営において、コミッティーやトラスティーをどのように活用していくか、ということが大きな課題。
- 海外の美術館では(規模が大きなところになると)トラスティーがあり、その下に幾つものコミッティーが置かれている。コミッティーも、課題が増えれば(例えば、障害のある人にどう対応していくのか、DXにどう対応していくのか、など)、臨時で新しいコミッティーを設置して、コミッティーで議論してもらい、その結果を美術館の運営に活かしている。
- 内部の人だけで議論するのではなく、必ず特定の課題に対応した外部の専門家たちを集めて、専門性を採り入れて議論してもらい、そのようなシステムづくりが大事。そのひとつに当然、コレクションのコミッティーもあり、コレクション・コミッティーが美術館に対して、その館のコレクションに欠けているところ、これから目指すべきところといった意見を言う。単なる外部ではなく、内と外とをつなぐ組織・仕組みを如何につくっていくのが重要。
- 理想の組織を考えるときには、「外部化した方が適しているもの」と、逆に「現在の日本の美術館で外部化されているけれどやはり内部化されるべきもの(例えば、広報やファンドレイジングなど)」についての議論を行う必要がある。
- 果たして日本のコレクターが美術館のトラスティーやコミッティーの中でプレーヤーとしてどこまでプレーできるのか、美術館をサポートできるか。現在の日本においては、コレクターと美術館との接点はほとんどない。コレクターとして教育を受けるプロセスが、ほとんどギャラリーやオークションなど、マーケットサイドに寄っていて、アカデミックな部分と触れ合うところというのはほぼない状況。そういう環境では、シリアスなコレクターは育たない。広い眼、長い眼を持ってアートの振興に協力していこう、というコレクターをどのようにして日本国内で育てていくか、ということはとても大きな課題。
- 組織の外部化では、やはり、地域のアート好きな人やコレクションをしている人などをどんどん巻き込んでいき、コミュニケーションをとっていく。そうすることで、その美術館がどういう作品を求めているのか、あるいは、どういうことで困っているのかといったことを理解してもらうことができるようになる。そういった広がりがあるまで全くなかったのは、恐らく、外部人材としてそういった人たちを入れてこなかった、ということがあるのではないか。
- モデル2を考えた場合、コレクターとの協働は絶対に必要になるし、一緒にマーケットを泳いでいかなければならないと思う。そのときに必要なこととして、一定以上のレベルで協働すること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非常に重要になる。
- 美術館の支援者、財政の構造を考えたとき、日本の現状は、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高過ぎると考えられる。収益構造を分散していくためには、チケット収入もありつつ、民間からの寄附という部分を開拓していく必要があり、また、開拓の余地は相当あると思われ、そこではコレクターの方々とのつながりもとても重要になる。

- 「ポンピドゥー・センター日本友の会」のような、日本の現在の友の会と全く異なる、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海外の活動を参考にしていくべき。

(5) 財務体制について

① 収入構造・支出構造について

- 理想的な美術館の予算規模をどの程度で考えるのか。その予算規模のうち、どれくらいの外部資金を想定するのか、といったことが重要になってくる。
- 親部会の文化経済部会では、インパクト投資の議論が行われているが、この投資はある種のローンで、厳密には融資になる。現在の日本の国公立の美術館は制度上、融資を受けることはできないが、今回目指す理想的な美術館では融資も受けられるようにする、借りて、返すということができるようにする、といったことも考えていかなければならない(そのためには法整備やシステムの変更が必要)と考えられる。
- 国立美術館は、これまでの共催展では予算のみならず、ロジスティクスの部分でも全面的にメディア企業(文化事業部の社員の方々)に依存する形で行われてきたわけです。その形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を美術館が主体性を持って行うようにしていくとすれば、予算規模にしても、人員体制にしても、展覧会のつくり方にしても、大きく変えていく必要がある。
- やはり大きな流れとしては、美術館が自立できる体制を先ず整えることが重要、その上で、外部の共催者がいれば、どのように協力していくか、という話になる。現在でもメディア共催者を持つことのメリットはたくさんあるものの、やはり美術館が主導権を持って取り組む度合いを増やしていくべき。
- 事業として成立するものがある一方で、事業としての成立は厳しいかもしれないけれど、やるべき学芸的な意義があるものとのバランスをうまく取って、実施すべき内容を決めていくプロセスが美術館内にあり、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形になっていくのではないかな。
- メディア共催者の事業部の方々が担ってきた、“事業としてどう成立させるか”という目線は、これから美術館内部で自立的に持っていくべき。また、成立させる／させないという判断をどういった期間で見っていくのか。予算を年度で見るのか、あるいは貸付けのような形を活用して実施の決定を下すのか。そういった選択肢を持てる仕組みをどうするのか、という問題にも関わってくる。
- 今後、モデル館を考えていくに当たっては、収入源のバランスをどのようにとっていくかを考えること自体が、ある種、美術館のビジョンやステートメントなどにつながってくるものであると考えられる。

②寄附に関する考え方について

- 「寄附」の在り方も今、かなり多様化してきていて、これまでは、法人の寄附や富裕層の方からの大口の寄附を頂く、というところまでしか手が出せていない館が多いが、今はクラウドファンディングであったり、マンスリーサポーター的な個人の方からの寄附を多く集めることでひとつの形にしていくことに力を入れる館も少しずつ増えてきている状況。
- 寄附のもらい方も、それぞれどのようなバランスで、どれくらいの量感でもらっていくことがこの館にふさわしいのか、というようなことを考えることもまた、経営計画やビジョンにつながる場所と考えられる。
- 寄附も、ただお金をもらって終わりでない寄附というものが最近すごく増えてきている。そこで金銭的なつながりが出来るからこそ、寄附者側に対して、さらにどのような価値を美術館側が還元していけるのか、ということが問われてきている状況。1回もらって終わりではなく、それをどう今後継続していくかということも含めて、寄附のもらい方を考えるという話が最近はすごく増えてきている。

③資金運用について

- 資金集めの観点として、外部資金をただ単に集めて終わり、ということではなく、集めたものを膨らませる、という発想・観点を、資金集めの観点が必要と考えられる。最近では、“基金的に”資金を集め、それらを運用することで得られる運用益を実際の運営に充てていような事例が、美術館の分野ではほとんどないものの、教育の分野では、新しくできた大学や高校などが、最初にまとまったお金を集めてそれらを運用し、その資金を例えば学校の運営費に充てる、あるいは、学生の奨学金に充てるなど、うまく回している事例が出てきている。そのように、寄附で集めたものをうまく殖やしていくという観点も、恐らく現在の法制度の下では難しい部分があるかも知れないが、改善の余地があるのではない。
- アメリカの美術館はエンダウメント(基金)を持っていて、それが大きな収入源になっている場合が結構あると思うが、そういったことを実施するためには、ファイナンスの専門人材も同時に必要になってくる。

(6)その他

①学校との関わり方について

- 学校へのアプローチについては、年々、難しいとの反応が増えていた。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。

②家庭との関わり方について

- むしろ、家庭における美術との親しみ方、というものを、何らかシステム的に応援する方策はないか。欧米や韓国、台湾には 1% for Art というシステム(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促す)を導入しているように、例えば、新しいマンションや住宅を建設する際にはピクチャーレールを備える、あるいは、立体作品が置けるようなスペースを何らか造るようにする、そういったことを、1% for Art のような考え方で支援することができれば、各家庭でも美術品購入も考えるようになるのではないか。かつては床の間がそういった機能を果たしていたと考えられるが、現在は床の間が造られなくなっている。あえて、床の間を復活させる必要はないが、家庭の中に作品設置の場を設けることが大事ではないかと考えられる。