

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2回）

令和6年9月20日

【片岡座長】 それでは、定刻となりましたので、ただいまより文化審議会第4期文化経済部会第2回アート振興ワーキンググループを開催いたします。

私は座長の片岡でございます。よろしくお願いいたします。

委員の皆様には御多忙のところ御出席いただき、本日は皆様リアル出席ということで、誠にありがとうございます。

本日の会議の傍聴はYouTube LIVEにて公開しております。音声配信の都合上、タイムラグが生じることもございますけれども、御不便をおかけいたしますが、何とぞ御了承ください。

本日は委員9名全員出席ということで、運営規則第2条第2項に基づき、本会議は成立いたします。

今年度2回目のワーキンググループの会議ということですが、今年度は本格的に美術館の在り方を考えていくということで、前回第1回の会議においては、現状の課題なども改めて整理しつつ、海外の主要美術館との比較も必要なのではという意見が出ましたので、本日は、事務局のほうで調査もしていただき、発表していただきます。

美術館の機能が極めて多岐にわたる、そして、多様な専門家が必要になってきている時代だということが改めて分かるかと思っておりますけれども、本日も活発な御議論をよろしくお願いいたします。

それでは、早速ですが、議事を進めたいと思いますので、議題1、事務局説明について、事務局より説明をお願いいたします。

【林室長】 それでは、まず、参考資料2を御覧ください。参考資料2を少しめくっていただきまして、8ページ目が、今期のワーキンググループで御議論いただきたいことということで前回お示したところでございます。

第3期を踏まえまして、第3期で少しモデル化のイメージなどを示したところですが、これのモデル1とかモデル2ということで掲げられたものを念頭に、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を明らかにするというところに取り組むということで、前回第1回目、いろいろ御意見をいただきました。それらの御

意見を少し事務局のほうでまとめたといいますか、項目立てて見たところが資料1でございます。資料1を御覧いただければと思います。

大体項目としては、そこで目次と言っていますけれども、現状認識、これからの必要な存在について、コレクションについて、人員体制について、財務体制について、その他というようなことで少し御発言の内容を載せているというところです。

まず、1ページ目の現状認識でございますけれども、1つ大きな御指摘として前回ありましたのは、これまでのところ、企画展覧会が主として行われてきておりますけれども、この企画展というものが、新聞社やテレビ局といったメディア、あるいは、百貨店といった主体の存在がある、ということを半ば前提として行われてきた、ということが主流としてあるので、これによって予算面でも人員面でも本来美術館が自立して果たすべき役割のためには、本来的にはもっと自立した組織でなければならない、そのための予算措置が必要である、ということに関して、なかなかそうはならない、なってこなかったことの要因ではないかという御指摘をいただいております。

そして、国立の博物館・美術館が独立行政法人化した際に、その部分が抜け落ちて今の運営費交付金になっているのではないかと、あるいは、公立の館についても、自治体の予算が、その部分が抜けているというようなことがあるのではないかと、そこを認識する必要があるのではないかと、という御指摘をいただきました。

2ページ目に行きまして、これから必要な美術館という存在に関し、そういう項目ではないかということでまとめたところ、ミュージアムという存在が過去と未来をブリッジするというような役割であるということ、そして、昨今の現状としてM+やシンガポール・ナショナル・ギャラリーという存在が実際に出現をして、彼らを中心に歴史観がつくられているという中に日本が取り込まれていくということに少し危機感を感じるべきではないかというような、そのグローバルな動向に反応する美術館の存在が不可欠ではないかという御指摘。

それから、モデル2については、マーケットも含めた、今挙げたようなM+やシンガポール・ナショナル・ギャラリーと伍してやっていけるような美術館にしていく必要があるのではないかと、それから、もう一つ、美術館とアカデミアの関係性についてもやはり留意すべきではないのかといった指摘いただいています。

美術館の役割の拡大、多機能化に伴って、これまではインハウスの人材として余り考えられていなかったような人材が必要になったり、あるいは、ファシリティーとしても今まで考

えられないものが必要になったりということがあるので、そういったことも踏まえつつ、1つ理想形に近いものをつくり出すことで全体の変革を促していくということが全体的な方向性ではないか、というような意見をいただいております。

それから、コレクションについて。これは非常に多岐にわたっておりますけれども、常設のコレクション展示の場というのが必要であろうということ、我が国の近現代美術、あるいは、もう少し広げた文化全体を一望できるような場所が必要ではないかということが、これはずっと言われていることでございますけれども、そのことについて改めて御指摘をいただいているところでございます。

3ページ目、コレクションポリシーについてです。M+が取った戦略、建築とデザインに非常に力を入れることで優位性を持つというようなことがあって、本来それは日本が実は生み出しているものがある中で、漫画とかアニメーションとかそういうものもありますけれども、建築とかデザインというものもやはり目配せしていくとか、包含して考えていく必要があるのではないかという御指摘をいただいております。

それから、コレクションの形成力です。優れたコレクションを形成していく力について、ユニークなコレクションをつくっていくためには「機動力」が必要不可欠なだけでなく、なかなかそこが持っていないというところがあって、また、オークションにも参加ができないというようなことがあるので、この辺をどのように、いかにそれに対応できるようにしていくのかということが課題になるというような御指摘をいただいております。

M+のやり方の例でありますとかそういったものも見つつ、日本としてどのようなコレクションを形成していくのか。4ページ目に行くと、購入だけではなくて管理権を買う新しいコレクションの在り方みたいなものも出ているという御指摘もいただいておりますが、いずれにしても、今後考える理想的な機関、美術館においてどのようにしていくのかをきちんと議論していく必要があるという御指摘をいただいております。

それから、また、コレクションの展示というものについて、ある種の批評性を持って1つの評価活動だと考えていく。これまで企画展が主流で来たところを、基本的な考え方を変革していく。それをどのようにしていけるのかということ。

それから、作品の管理の方法についてです。実際に作品情報の交換において、現状はフォーマットが統一されていないところがあって、情報の交換が必ずしも簡単ではない。そのやり取りがなかなか難しいという状況を、これも変革というか、改善していく必要があるというところの御指摘をいただいております。

次に、人員体制についてですけれども、必要となる人員の規模あるいは職種などについてということで、組織のスケールについて、肌感として300人ぐらいが最低でも必要ではないかという話でありますとか、学芸員がいろいろなことをやっている中で、レジストラーでありますとか修復士、タイムベースド・メディアの専門家など、そういった人材もいないというところを機能的にどのように、1つつくったことによって全体的な機能強化にどうしていくのかと、その辺を地方館と一緒に考えるというのがいいのではないかというような御意見もいただいております。

それから、5ページに行きますと、いろいろな職種の中で広報、デジタル担当、ファンドレイジング担当についてはかなり突っ込んだ、いろいろな角度からの御意見をいただいております、加えまして、コーディネーター的な役割の人も必要であるし、ファンドレイジングなどを通じて、本来的には経営計画につながるようなところなんですけれども、なかなかそこがつながっているところは今のところはないというような御指摘をいただいております。

そして、専門人材の配置・育成についてということで、新たに必要とされている人材・機能を美術館という組織の中で誰が担うのかというところを考えるというところ。それから、組織の構成員を多様化していくことを考えるという中で、例えば、メトロポリタンにおいては2,000人、かなり規模が大きいですが、この中でキュレーター以外の職が93%に及んでいるということで、いかに多様な人材がいるのかというようなこともあるので、その辺をどのように考えるかというところかと思います。

次、6ページ目でございますけれども、学芸員資格との関係も御指摘をいただいております、学芸員資格を取っ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状況をどうつくるか、また、美術館に就職した、雇用を増やしたとして、就職した後のキャリアパスというものをどのように考えていくのかということを様々御指摘いただいております。

それから、もう一つは、美術館が持っているアセットを、アセットマネジメントをしていくという観点のそれができる人材というものの中にも必要ではないかというような御指摘。なかなか、それから、実際にはいろいろな価値を提供しているんだけど、それを数値化、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側面もあるので、その辺をきちんと測っていけるようにする、あるいは、それを主張していけるようにするというようなことが、そういう人材も必要であろうというところであります。

それから、美術館を事業として見たときに、展覧会の部分だけでなかなか採算は合わない

んですけれども、何らかの収入が見込める機能を盛り込むことで全体としてうまく回していく包括的なビジネスモデルを設計するというようなところが考えるべきであろうと。

また、実際、インハウスに抱えるだけではなくて、フリーランスといいますか、個人で動いているプレーヤーといい関係を持つというような手法もあるのではないかと。

それから、ディレクターの役割ですね。こういった流れの中でディレクターの役割が非常に重要になってくるという御指摘です。理想の館長像というのも変わってきている、変わってくるであろうというところで、また、世界においては館長がつながりを持っていることによっていろいろなことが起きているという現状の中で、その辺りの理想像というのも変わってくるというところで御指摘いただいています。

それから、7ページ目ですけれども、外部有識者等の活用についてとさせていただきますが、美術館の運営においてコミッティーやトラスティーというものをどのように活用していくのか。これが課題ではないかという御指摘であります。

うまく外部の専門的な知見を美術館の運営に取り入れていくということを、なかなか日本の美術館はうまくそういうシステムにはなっていない部分が大きいですので、そこをどうやってうまく組み込んでいくのかというところを、それによって美術館が孤立といいますか、独立しているというよりは、そこの地域あるいは社会とつながりを持っていくという側面も出てくるのではないかと。

それから、これは今現状の日本のコレクター、今までコレクターがなかなかそういうところに入っていないということがあるんですけれども、反対にコレクターが入っていくとしたときに、日本のコレクターがその役割を担えるだろうかというようなお話もあり、コレクターがいろいろ知見を得ていくというか、教育を受けていく中で、今は美術館なりアカデミックサイドとつながりというよりはマーケットサイドのほうのつながりが大きいので、なかなかシリアスな先を見ているコレクターというのが育ちにくいのではないかと。その辺の改善も考えていく必要があるだろうというところがいただいております。

8ページ目、財務体制でございますけれども、予算規模をどの程度で考えるのか。これは冒頭、日本の美術館の予算立てには漏れがあるというような御指摘をいただいております、そうすると、そこまで含んだ予算規模というのはどのように考えるのかということ。それから、今は融資というものをなかなか受けられないというような状況もあるので、そのような自由度といいますか、社会の状況に応じて柔軟に活動できるような形をどうやってつくっていくのか、この辺が課題であるというようなことをいただいております。

ですので、事業としてどう成立させるかというのは極めてメディア共催者の方々が担ってきたわけですが、その辺を美術館内部で自立的に持っていくというようなことで、収入のバランスをどう考えていくかということも美術館のビジョンとかステートメントにつながってくるので、その辺は実は全部つながってきているものであるということです、その辺の御指摘もいただいております。

次に、9ページ目ですけれども、寄附に関する考え方ということで立てさせていただきました。寄附の在り方も今かなり多様化をしてきておりまして、単にお金をもらって終わりということはかなり減ってきていて、美術館側がどのような価値を提供できるのか、還元していけるのかということが問われる時代になっているということで、それをやりつつも、どのような主体からどのようなバランスで寄附を頂いていくのかというようなことも実は考えるという必要があろうというところ。

それから、資金運用についてということで、外部資金を単に集めて終わりということではなくて、集めたものを膨らませるというか、増やしていくという発想も入れていくべきではないかということ。これは寄附で集めたものをうまく殖やしていくという事例が、美術館の中にはないですけれども、教育分野ではそういう例が出てきているということもいただいていますし、アメリカなどはエンダウメントを持っていて、ファイナンスの専門人材もそこにいるというようなことがあるという御指摘をいただいております。

10ページ目、最後は、直接的な関係性はそこまで高くはないんですけれども、学校との関わりとか家庭との関わりということで、アートの振興という面では、なかなか学校が子供たちをまとめて連れていくことに慎重になっている状況があるので、それをどうするか、あるいは、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支援できるというようなことも考えるべきではないかということ、御意見として出ておりましたので、載録させていただきます。

今、これが前回7月10日にいただいていた意見の概略でございます。

それから、次に、資料2でございますけれども、国内美術館、国立美術館6館のものを一応入れておりますが、基本的にはワシントン・ナショナル・ギャラリー、テートギャラリー、ポンピドゥーセンター、M+、ナショナル・ギャラリー・シンガポール、韓国MMCA、ソフィア王妃芸術センター、ローマのMaxxi、それからヘルシンキKiasmaをピックアップしまして、公開情報をいろいろと集めて事務局のほうで資料化をさせていただきました。

それで、今グラフ化しているのは、コレクション数、来館者数と、2枚目が職員数、歳入・

歳出の規模、それから収入における割合あるいは支出における割合というところで、いろいろデータが違うので単純比較はなかなかできないんですけども、一応、特に職員数が見ていただくと、ワシントンとかテートとかポンピドゥーは非常に多いのですが、M+、それからシンガポール、韓国の規模あたりを見ると、それでソフィア王妃芸術センターでも400名というようなところでございます。

あとは、収入構造で公的資金の割合というのが様々でございますけれども、これはシステムの違いで、M+などは、一番最初に一括で大きなお金を入れて、あとはそれを自ら運用しているというところがございますが、このようなことになってきているというところで。支出を見ると、人件費にどのぐらいの支出をしているのか。というのが、全部を単純比較できませんけれども、割と特徴的に出ているのかなというふうに見ております。

それ以下は、各美術館の組織図をいろいろ、ばらばらとした様式でございますけれども、ナショナル・ギャラリー・オブ・アートについては、この4ページ目のところは、これで793名の規模で、こういう組織図になっている。次のテート、これはテート全部ですけども、1,209名でこういった組織。ポンピドゥーセンターはちょっと分かりづらいのですが、これで1,000名余、というところですよ。M+は300名ですが、7ページ目ですね、このような組織立てになっておりまして、次のナショナル・ギャラリー・シンガポールは220名規模というところでございます。韓国MMCAは150名規模で、このような組織建て。ソフィア王妃芸術センターは400名規模で、こういう感じになっている。イタリアローマのMaxxiは90名ですが、こういう規模です。ヘルシンキは280名で、こういうことになっておりまして、最後についているのが我が国の独法国立美術館ですけども、これは正規職員のみですが、149名でこういう組織というようになっている状況でございます。

これをどう読み解くかというのはなかなか難しいところもあるんですけども、一応、お約束しておりました各国のデータと前回の御意見を少し取りまとめたものを御紹介させていただきます。

資料の説明としては以上でございます。

【片岡座長】 ありがとうございました。意見交換の時間を十分取りたいと思いますけれども、まずは、ただいまの事務局の説明につきまして御質問のある方はいらっしゃいますか。青木さん、お願いします。

【青木委員】 前回欠席してしまいました和歌山県立近代美術館の青木と申します。よろしくをお願いします。

今いただきました各国の大型館の資料なんですけれども、結構大事なことで1つ抜けているのが、展示面積が載っていないということです。これがまず、館の規模と人数、それからコレクション、来館者を比較するときには結構決定的な情報になると思いますので、これが集めていただければ次回以降の議論の基にはなるかと考えます。

【林室長】 すいません。グラフ化はしていなかったんですけれども、机上で御参考に配っている裏面を見ていただきますと、展示面積、真ん中ぐらいにありまして。

【青木委員】 ありがとうございます。

【林室長】 すいません。これはまたグラフ化したいと思います。

【青木委員】 収蔵庫はもちろん探せないですよ。

【林室長】 収蔵庫は公開ではないので、それは個別リサーチを試みるという。

【片岡座長】 ほかに御質問はありますか。陶山さん。

【陶山委員】 今の表で、国立美術館の収入に公的資金、自己収入、その他とありますが、ここにおける寄附の金額を、もしお手元にあればお示してください。パーセンテージでも構いません。

【片岡座長】 国立美術館分ということですよ。

【陶山委員】 そうですね。

【片岡座長】 グラフにはほとんど出てきていないので。

【林室長】 寄附金は、多分、年によってばらつきはあると思うんですけれども、そんなに高いパーセンテージはないのかなと思いますが。

【陶山委員】 ありがとうございます。

【片岡座長】 西谷さん。

【西谷委員】 国内美術館のデータについて質問なんですけれども、先ほど人件費のところが注目すべき数字という話だったんですが、149名がフルタイムということで、そうではない外部委託とか非正規の方々の費用というのは、人件費の12%に含まれているという。

【林室長】 それは事業費に入っているものもある。

【西谷委員】 分かりました。フルタイムが恐らくこの人件費に反映されている。

【林室長】 はい。

【西谷委員】 ありがとうございます。

【山峰委員】 それに近いんですけれども、館によっては、運営スタッフみたいな、監視スタッフとかそういったものも組織の中で雇用している館もあると思うんです。そこが多

分数としては膨大になると思うので、それが含まれているか含まれていないかでもちょっと違うかなと思って。

【林室長】 そのこの厳密なところはなかなか難しいのですが、パワポ資料の方の2ページを御覧いただいて、職員数のところの下の注釈なんですけど、国立美術館、M+、MMCAはフルタイム雇用のみの数字、ワシントン・ナショナル・ギャラリー、テート、ポンピドゥーはフルタイムと有期雇用も含んでいるというような状況なので、おっしゃるとおりなかなか単純比較が難しい状況です。それ故、この資料での比較はイメージでしかない、というのが現状です。

【片岡座長】 田中さん。

【田中委員】 今の話に関連するんですけども、韓国の現代美術館だと、実感としては、組織図を見ても、ほとんど日本の国立美術館と同じ数字になっているんですけども、もっと多いという感じがするので。

【林室長】 そうですよ。私もそう思いました。

【田中委員】 なかなか難しいですよ。

【林室長】 そうですね。

【片岡座長】 韓国のMMCAは昔、今4館あって、合わせてテートと同じぐらいの予算はあると聞いたことはあるので、予算もかなり少なくなっているんで、これも注視しておいたほうがいいかなと思います。

それから、あと、もちろん職員数、非正規あるいは任期付雇用を入れるかどうかで大分変わってくると思うんですけども、M+の最新情報は、先週聞いたところによると、正規が250人で、それ以外の人たちが250人、合わせて500人と言っていました。

【林室長】 500ですか。

【片岡座長】 ただ、林さんが御説明いただいたとおり、あくまでも公になっている数字を集めていただいたので、この先、個別にヒアリングをして、もう少し精緻な情報にしていこうということは可能なのかなとは思いますが、今後の議論を深めていくときに、あるべき姿というか、モデル館というのをイメージしたときにどういう枠組みの美術館をイメージすればいいかという参考には今日のところは十分なるのかなと思います。

もし御質問がほかにある方がいらっしゃったら挙手していただいて、そうでなければ個別の議論を始められればなと思いますが、いかがでしょうか。質問は大丈夫そうですか。途中で質問が出てきたら、また聞いていただければと思うんですけども。

では、議題2の意見交換に参りたいと思います。この事務局からの説明を参考にしながら、今期の論点である「これからの日本におけるアート振興」を推進する上で必要不可欠な機関の具体的な姿というものを思い描いていきたいと思いますが、これについて委員の皆様から御意見いただきたいと思います。

項目としては、前回話をして整理をしていただいた資料、それから今回の資料2、多様な角度からこうあるべきという枠組みを語ることができると思いますが、特に順番は設けていませんので、この点についてというようなところで自由に御発言いただければと思います。

【田口委員】

一番気になったのは、来館者数が日本は多いんですね。この予算規模の小ささと職員の少なさで、来館者数がそこそこで、6館合計ですけれども、少なくない人数。そうかと思うと、日本の美術館は今、こういう形で議論しなきゃいけないぐらい弱体化している状況です。誰が美術館の評価をどういう側面でしているのかというか、館長さんの評価というのは、どういう手腕が評価されるものなのか。理想とする美術館は、多くの来館者があるという指標ではないということがはっきりとしているわけで、じゃあ何が美術館には求められるものなのか。

もしかしたら、私たちがモデルとなる美術館をつくったら来館者数が減るということもあり得るわけで、今までみたいな美術館の周りに二重も三重も行列ができるようなことはないかもしれないけれども、何を評価していくべきなのかというところが明確にならないと、どういう人材をトップに立てるべきなのかとかそういうことにも全て影響してくることだとも思います。その辺りがまだこの資料だけだったら見えないというのもちょっとあるので、そこら辺はいろいろ議論していけたらなと思います。

【片岡座長】 世界的に日本を代表するような美術館とは一体どういう姿なのかというのを考えたとき、田口さんがイメージされているものはありますか。

【田口委員】 影響力というか、世界の文化史の中での存在感というんですかね、そういうものが自分にとっての必ずマストシーの美術館みたいな発想なのですが、それは一種のクオリティーなんだと思うんですけれども、それはコレクションの質なのか、企画の質なのか、そういうところなんだとは思いますが。

だから、今までのような数で計測しているということではなくて、何かもうちょっと違うクオリティーだったり、違う目線からの評価軸だったり、教育だったり、子供とかというところ

ころももっと広げていろいろな計測をしていかないといけないのかもしれない。何か評価の軸を変えないと、きっと、理想とする美術館を国民の人々に説明するときに、ちょっと難しくなってしまうかなという気はしています。

クオリティをどういうふうに説明していくのか。影響力みたいなものとかそういったものというのをどう説明するか、それをどうエビデンスというか、数値化していくのかというところですかね。そこがすごく気になりました。やっぱり頑張っているんですよ。入場者いっぱいいるので。やっぱり日本人は美術館大好きで、美術大好きな国民なんだけれども、でも、やっぱりちょっと方向が違うんじゃないという話になっているわけなので、そこかなという気がします。

【林室長】 さっき説明のときにそこまで触れなかったのですが、仰るとおり、来館者数をグラフにしてみると、見方としては、頑張っているじゃないかと見えるきらいもあるなど私も感じました。

ですが、それはやっぱり、前回の中にも書かせていただいています、他国の館との構造的な違いがあって起きている。それはつまり、企画展偏重で、その企画展は実は新聞社あるいはメディア企業という存在があって成り立っているというような違いがあるので、そこによってこういうことになっているので、これをもってよくやっているとは実は言えないということをはっきりさせないとまずいのかなというふうに思った次第です。

【片岡座長】 多分、この来館者数の中に企画展と常設展と分けて数字を入れることができるとそれもよく分かってくると思うんですけども。あとは、この来館者を生んでいるのが新聞社による大型企画展だとすると、これを生むために実は全く違う財布があって、この予算には出てきていない人件費やワークロードなどメディア企業が負担している部分というのが実はあります。なので、これもまた単純な比較はできなくなっているところでもありますよね。

陶山さん。

【陶山委員】 メディアの話が出たので新聞社出身者としてひとこと申し上げます。今御指摘のあったとおり、この入場者数は、やはりメディア共催展あつての数字だと思います。長い歴史がある中で共催展という構造があつて、多くの展覧会が開かれてきた。特に百貨店が撤退した後は、メディア側もこの国公立館で開く大型の展覧会に注力するようになり、ますます入場者数が増えてきた経緯があります。

この10年、15年の社会的な変化として、情報や情報産業の環境の激変があると思います。

電子メディアがこれだけ発達してきた結果、情報産業としては紙媒体がやはり難しい状況になり、経営的にチャレンジされている一面があります。

情報自体も、ある意味、海外に特派員・駐在員を置いている既存のメディアは、かつてほぼ独占的、特権的に情報を得ていたといえます。これは美術に関することも含めて、あるいは展覧会に近い情報も含めてです。しかし、21世紀に入ってそうした情報を特権的に得る時代ではなくなってきて、展覧会の主催者としてのメディアの位置が変わり、以前のように決定的ではなくなってきたと言えそうです。

そして、さらに、情報産業として経営的なチャレンジを受けている中で、展覧会に対して明確に収益を求めるといような状況になってきた。それが大型展の増加にもつながっていると考えられますが、展覧会のありようについて、美術館が求めるものとメディア企業が求めるものの間に質的な違いが、元からあったとは思いますが、2つの価値観というのが、現在、ぶつかっているのかもしれない。

今は情報産業の変わり目ということもあって、テレビや新聞社などメディア企業の立ち位置が、ある意味、先行きがはっきりしないようにも見えます。これまでどおり資金も含めて力を入れていくのか、その逆に、従来通り展覧会にお金をかけて、あるいは人材も投入してやっていくのか分からないという状況の中で、今という時期は、美術館がとにかく独力で、単独である必要はありませんが、美術館が自力で展覧会をつくる体制とは何かを考える時期であろうと思います。もしメディア企業の展覧会に対する立ち位置が変わった時に、美術館がその時になって「さあどうしよう」と言っていたら手遅れでしょう。今、考える余裕があるところでしっかり考え、実行していかななくてはならない、と捉えています。

展覧会の評価の指標は入場者数以外にもあるはずだ、ということは、長く多くの人が指摘してきたと思います。入場者数が世界的に語られるようになったのは、英米に拠点を持つ英字美術業界紙『アートニューズペーパー』が、90年代の終わり頃だったと思いますが、美術館ごとの年間入場者数と展覧会の入場者数のランキングを出し始めました。これが広く注目を集めました。やはり数字は分かりやすいのでよく引用されるようになりました。

展覧会ランキングでは日本は上位の常連です。なぜ日本が上位に来るかという、各展覧会の総入場者数ではなく、1日当たりの数字を対象にしていることが背景にあります。最近では日本の企画展の会期が長期化する傾向にありますが、かつては2か月前後で数十万人ということが珍しくなく、片や、海外は3か月、4か月ぐらいうったりやっていることもあって、結果、1日当たりのランキングでは日本が上位を占めるという状況がありました。年によっ

でデータの提供があると、ブラジルや台湾・故宮なども上位に来て、世界の美術館情勢とは少し違う形で展覧会の成果が見えてきた印象もありました。いずれにしても入場者数は、非常に注目を集める結果となりました。

しかし、当然ながら、展覧会の価値は入場者数だけでは測れない、という問題意識は変わらずにあり、展覧会関係者もその尺度を探してきました。けれども、決定的なものはなかなか見つからず、たとえば協賛社に対して展覧会の総括をする際、展覧会の意味を説き、来場者の声は紹介しつつも、入場者数を中心に説明をする形になっていました。一番分かりやすいのが何年たっても入場者数であるという状況が、現実としてはあるように思います。

それでいいと言っているわけではありませんが、いろいろな尺度は欲しいけれども、万人に対して分かりやすいのは、残念ながら、今、入場者数のようだとのことだと思います。新しい尺度は今後も考える。これはもちろん必要なので異議はありません。

【山峰委員】 指標の多様化というところで、去年ぐらい、個人的にリサーチャーを入れて調査をしているところが、インパクト評価のところを当たっていて、今、基本的には、エンジンバラを中心としたインパクト評価の実績だったりとか、過去のレポーティングがかなりしっかりあるので、そういうところを分析しているというところがあります。

やってはいるものの、やっぱり主力となるのはアンケート評価で、あの仕組みでやっていると、アンケート自体が物すごく長くて、すごく疲弊するんですよ。実際にアンケートすること自体が。それを乗り越えてやる人の評価なので、かなり偏った指標が出てくるといことが見えているなといったときに、それ自体もアップデートをかけていかないと、今後使える指標設計にはなっていないだろうというふうなことがテクニカルには思っていて、そこは容易ではないなということがあります。

でも、とはいえ、ビジョン、新しいこれまでの在り方に対して、これからの在り方としてのビジョン設計をして、それにもとる内容となっているのかということの評価していくための手法を構築する必要があるだろうというのが、短期的にできるかどうかは置いておいて、あると思います。

ただ、重要なことは、多分、常に状態は暫時的な、過渡的な状況にあるということだと思います。なので、そういうビジョンをつくったところで、いきなりぽんに行けるわけではなく、そして、大型展がなぜはやるかという、それを求めている層がそれだけたくさんいるということです。じゃあ、新しいものをいきなり、価値観にもとるものをいきなりやって、美術館に人が来なくなってしまうのかということでもないと思うんです。

そうなったときに、今、そういう形での大型展があることによってこれだけ来ているという状況を生かしながら、段階的に変化をさせていくためのプロセスを組んでいく必要があるんじゃないかなというふうには思っています。

その上では、大きな問題というか、難しいところというのは、今の人が来る集客型の事業というものは、ある程度こういうタイプのものであろうということが類型化されていて、それを繰り返すことによって集客ができているという状態だからこそ、新しいものをやったところで人は来ないというところですね。

新しいものをつくって、これから必要となる価値観を提案していくものをするというところに対して関心を持つリテラシーを構築していくということも同時並行としてやらなきゃいけないというふうになっていったときに、それもまたすごく抽象度が高くて、息の長い話ではあるところなんです、そういうものに踏み込むことなのかなというふうには今のこの数十分の議論を伺いながら思っていたところはであります。

【陶山委員】 展覧会の評価については、過去の展覧会の評価をやり直すことができれば、意味があるかもしれません。「この展覧会は、人は入らなかったけれども、その後の展開の起点になった」など、後の影響などを検証・評価することはできるので、入場者数以外で振り返る手がかりになると思います。

【片岡座長】 あとは、数字以外という意味では、日本は難しいのかもしれませんが、欧米ではレビューが出ますので、どういう記事が出ていたのかという情報を集めると、質的な評価というのはある程度はできるのかなと思っています。

森美術館の理事会では、記事を幾つか抽出して、どういう評価があったのかというのも共有するようにしているんです。そうでないと結局数字だけの評価になってしまうので。そういうことも内部でどういうふうに反すうできるのかという、そのプロセスも必要かなと思います。

【陶山委員】 展評（展覧会評）に関しては、日本の評はある意味で優しいと言われることがあります。なかなか厳しい批判というのはない。新聞の場合は字数の制約も一因と思われます。この傾向は音楽批評でも同様と見受けられます。弱い分野だから応援しておかないと、たたいてしまったら元気がなくなってしまうだろう、というような温情もあるのかもしれません。新聞の評はこういうトーンでというモデルが何となく共有されて。それはエレガントな面もあるように思いますが、ともかくニューヨーク・タイムズなどの直球の批評とは異なっているのが実情だと思います。

【片岡座長】　そうですね。どうしても紹介記事が多くなってしまうことと、あとは、以前よりもプレスリリースを詳しく書くようになったこともあって、それをコピペしている記事がすごく多いなという感じはするんですけども。

田中さん。

【田中委員】　話が展覧会に偏ってきているので、館全体の活動という問題がむしろ重要なんじゃないかなということもちょっと言っておきたいと思います。

最初に田口さんがおっしゃられたことは、要するに、館全体の質の評価がどういうふうになされるべきなのかというような提案だったと思うんです。そのときに、館の活動というのは、教育普及活動もあれば、それこそレストランの居心地、ロビーでの居心地、いろいろなものを含めての美術館という場で人々が過ごすことというのに関わることだという気がします。

じゃあ、美術館に行つての体験というものがどういうものだったのかということをどう評価していくのか、質評価していくのかというのが、これがなかなか難しくてできないというのが大きな壁なのだろうと思います。

山峰さんがとても示唆的なことをおっしゃっていましたが、本当にアンケートでしかできないんですよね。アンケートでやって数値化してもなかなか実態みたいなものが見えてこないの、じゃあ、本当にどういった評価指標をつくっていくのかというのは難しいことだろうというふうに思います。

でも、指標のことはともかくとしても、理想の美術館としてやるべき活動って何なのかということを考えていくことが、質の向上ということにも密接に結びついてくることなのかなというふうに思っています。

細かいことを言ったら、教育普及はどうですかとか、子供対策はどうですかとか、来館者サービスはどうですかみたいなことを、どこまで本当に細かい話をしていくのかということもあるのかもしれないんですが、少なくとも、どんな項目を意識すべきなのかというところの列挙みたいなところまではやっていったほうがいいかなと思っています。

例えば、日本の美術館で本当に少なかったなというふうに思うのは、美術館の中に来館者サービス部門あるいは担当職員って全然置かれていなかったというのがあって。なので、西美に戻ってきてから2年目か3年目によくつくったのが、来館者サービスの担当者をつくるというのが1つのあれだったんですけども。

なので、なぜか今まで来館者サービス系は教育普及室でやってくださいとかそんなふう

になっていたりしたので、そういうふうな組織内の在り方としても、今日、組織図を配ってくださっていますけれども、本当にどんな組織が必要なのかというのをもう一回見直していく必要があるかなというふうに思います。

【片岡座長】 それに関連して申し上げますと、アクセシビリティのことも今大変注目されていて、23日に国立アトリサーチセンターでシンポジウムをやるんですけれども、それも150人の席に500人以上応募があったんです。抽選せざるを得ない状況でした。

どういうふうにあらゆる人に対して開かれている美術館にするのかということを理想の美術館の項目の1つに掲げるとしたときに、物すごく重要な問題なんですよ。アクセシビリティにどのように美術館が取り組んでいくのか、その新しいスタンダードをつくるべきだというふうに思っています。

そうしたことも、例えば、身障者手帳を持っている人が無料で入館できることもひたすらウェブサイト内を探さないと出てこないような、情報が可視化されていなかったりするところもあるので、それも理想の美術館の項目の中では、大きく言えば来館者サービスなのかもしれないけれども、非常に重要な項目になってくるかなと思います。

西谷さん。

【西谷委員】 評価の指標として来館者数が機能するかしないかという話からはちょっとずれてしまうんですけれども。この来館者数の中には有料来館者数と無料来館者の方がいらっしやると思うんですが、美術館体験というものを考えるとき、これは美術館自体の建築の性質にも非常に関わってくる点ですが、展覧会という催しを見ることが目的の人ではない人に対しても大きく開かれているべきであろうと思います。

先ほど片岡さんがおっしゃったような、アクセシビリティの面でも、教育的な面でも。例えば、デザインとか建築を体感してみたいという層や、生活の中でちょっとわだかまりを感じていて解放されたいというような人が来てもいい場所だと思いますし。そういったところも美術館の体験として展覧会事業と同等に改めて重要視すべきなんじゃないかなというふうに思っています。

建築の部分がかなり大きいと思うので、建物に入る前にチケット売場があるかどうかとかがかなり大きいと思うんですが。

【山峰委員】 そういう意味では、自分は過去に3つの（東京都写真美術館、金沢21世紀美術館、水戸芸術館）に在籍しましたが、3つとも全然性質が違っていました。

今の話でいうと、金沢はもうまさに、来館者数として訪れている人と展覧会を見ている有

料来館者数の差が物すごいある館で、全く、すごい少ないと言ったらあれなんですけれども、びっくりしたんですね。写真美術館や水戸芸術館は、展覧会目的外の来場者があんまりいないので。そういう意味では。

そのことはキュレーターとして割と、結構衝撃だったんですけれども、ただ、いろいろな人と話していると、結構週のうち何回も来ます。タレルの部屋でちょっと一呼吸置きたくてみたいな人がやっぱりいて。そうか、公園なんだなと思ったんですね。

それはある役割、一定役割としてはあるなと思いますし、テートに行ったりとか、海外でも美術館に行って、そういうふうに近くまで来ること何か公園的な役割として、公共の場としての役割を持っているというところもあるなと思います。

もう一つ、水戸芸術館は高校生ウイークという活動をずっとやっていて、高校生だけでなく、ワークショップルームをカフェとして3か月ぐらい開放すると、そこに不登校になった子供を連れてくる先生が現れたりとか、手芸とかそういう趣味を持ち込んでくる人たちがいて、コミュニティースペースになってくるんですね。そうすると、エンゲージメントが高まっていくというか。

そういうことが、活動自体が例えば文化的処方とか未病につながるような領域として、保健の領域からも注目をされたりとかということもあって。それはすごく、水戸という場所自体が観光的にも資源がなくて、それで人口減少のほうにたどっている、そういった中で人がどう暮らすのか、どういうふうにコミュニケーションしていくのかという起点になるということ。

そう考えていくと、地域ごとにミッション、ビジョンが違うというのがすごく大きいと思うんです。その上で、これは前回もあったんですけれども、地方の美術館的なあるいは専門美術館的なビジョン設計で考えるのか、リードしていくするミュージアムとしてこの事業で考えるべきミッションを考えるのか、それは田口さんの話の延長線で考えていったときに、どこにフォーカスを当てた美術館をつくるのが、今後、日本の今のアセットをもっといい意味でアクティベートさせて、もっといい状況をつくれるものになるのかと、ある種のそういう起爆剤的な存在を求められるのかなと思ったりしたので。その上で何かという議論なのかなと思っていました。

【片岡座長】　まずは、我が国を代表する国際的に伍せるような美術館とはどんな姿なのかというのを話したいなと思っていて。それがないと、例えば、この地方だったらどうかというふうに置いていくと分からなくなっていくので、まずは場所なしでそれをちょっとイ

メージしていただきたいと思います。

【青木委員】 今、片岡さんがおっしゃったようなことと逆に、こっちに引き戻してしまうかもしれないんですけども、すごく規模の大きな我が国を代表する館ができたときに、国内の現状の美術館はそれによって引き上げられるのかというと、私は極めて危険だと思うんですね。むしろ中央集権と地方との格差がすごく際立ってしまう。

例えば、今、この9美術館と国立館6館が合わせた表が出ていますけれども、この横に都道府県立館の合計の入館者と予算規模、あるいは、全国美術館会議に参加している私立も含めて全ての館の人数、数えるのは多分名簿を見ればすぐなんですけれども、これらを比べたとき、物すごい格差がそこでまず現状生まれていると思うんです。

展覧会主導だったという話ともすごくつながるんですけども、結局、日本の美術館は展覧会以外のことを語らず、あるいは、展覧会イコールある種の作品の部分でもあるんですが、そこばかりをずっと議論してきているので、日本のお客さんはどっちかというとむしろ熱心に、美術館に頑張っけて行きますよね。そうじゃなくて、もっとゆとりをもって、美術館というものが、人が生きていく中でどういう価値を持っているのか、ということを私たちは考えてこなかった結果が現状なんだと思うんです。

例えば、今ここに大きい館ばかりを並べているのは、そういう意図があるので分かるんですけども、さっきのコミュニティーの話では、例えばヘルシンキミュージアム、つまり美術館ではなく地方の郷土史館みたいなところは、ただ別に中の展示を見なくてもずっと人がいても構わないスペースがあるとか。そういう町の人の暮らしの中で、ミュージアムというものが存在している。その上で、大きな規模の館がたくさんの物ももちろん持っていて、それを見せることで、国を代表する形になっている。

そのギャップを埋めずに国立館の「リーディング」なるものを語れば、そこで我が国を代表する近代から現代までの美術を語るようなのが常設展示されてしまう。例えば、今、東近美さんがある種そうだと思うんですけども、地方の館は、自分たちの企画展をしたいと思ったときに、ますます作品が借りられなくなってしまうということが起きてきます。

各地の地方館がそういう自分たちのコレクションを元にした活動をしていこうと思ったときに、リーディングミュージアムが妨げになってしまう可能性はないのか、ということは、ちょっと気に留めておく必要はあると思うんです。

【片岡座長】 おっしゃっていることはごもっともだと思うんですけども、美術館など我が国のアート振興全体をどうやって底上げしていけばいいのかというのを考えてきて、

様々な課題を挙げてきたときに、課題は幾らでもエンドレスで挙げてきて、その中にはもちろん都市と地方の格差も挙がってきてはいるんですけども、それをどこからどういうふうに修復していったらいいのかというふうな議論の中で、まずは、ただ、理想的な美術館といるのがないではないかと。

つまり、近美のこともおっしゃいましたけれども、果たして近美の展示で、例えば、M+にあるような中国の美術の90年代以降が展示を変えながら総覧できるようなものがあるのかどうかとか、代表的な作家が常に展示されている美術館はどこかというのを考えたときに、それさえもないではないかというところから、まずは1つそういうものを、東京に作るとは言っていないけれども、あるとしたらどんなものなのか。人数についても、それから組織図についても、全く20世紀型の美術館の形で国も地方もやってきているので。

前期の終わりには、モデル1から6ぐらいまで幾つかの種類を出していて、幾つかの置かれた立場に沿って何らかの理想形というのをつくれないかどうかというところで、まずは1をしゃべっているというところなんです。なので、格差の問題を意識していないわけではないんです。

【山峰委員】 その点においたときに、理想とする館が地方の館を置いていかないという言い方をしたらあれなんです、全体の底上げにつながるような形のモデルを探ることが1つだとは思うんですね。

そこも、理想的なリーディングミュージアム的なものをつくろうとしたときに、全体の底上げを図らなければ、それぞれのコレクションというものが貴重なものがあって、それ自体として語らなければいけないということであれば、そこに対するアクセス性を高めていくような、入り口はそこから入ってくるんだけど、こういう美術館に行くということが見えるのかみたいなことが分かるとか、あるいは、そこに来た人が、来場者が——僕はいろいろな美術館、全国の美術館にコワーキング的なものがあってドロップインで仕事できると、旅しながら仕事できていいなと思ったりするんですけども。何かそういうものとか、何か仕組みの中でそういうことが底上げられるようなことを考えるのもそういうミュージアムの役割なんじゃないかなと思うので、そういうことも含んだ議論ができれば。

【片岡座長】 もしできれば、前期で終わりに出したモデル館の資料が配付されて……。

【林室長】 参考資料2の7ページ目に載録しています。

【保坂座長代理】 どうしても展覧会とか常設の話をするとう格差の問題が出てしまうんですけども、山峰さんも言われたように、どうやってモデルを示すのかというのが大事な

ろうと。

今後、この調査をしていく中で加えていただきたいと思うのが、所蔵品の点数というのはしばしば重要になるわけですが、所蔵の形態にはいろいろあるわけで、いわゆる収蔵しているものと別に寄託があるわけですね。収蔵の形態でも寄贈とか購入とか管理換とかいろいろあるわけですが、寄託というものがある。

この寄託については、結構一般には知られていないシステムだと思います。先日もある銀行の人と話す機会もあったんですが、美術館に作品を預けることはできるんですかみたいな話があって、それでいろいろ説明をしていったんです。要するに、銀行さんとかは当然、富裕層の人を知っていて、作品の扱いについて相談を受けていたりしている中で、美術館とつないでくれる可能性は多々あるわけです。

世界中の美術館があまりにも現代美術を含めてアート作品の値段が高くなっている中で、コレクションを十分に形成することができなくなっている。そういう状況の中で、コレクターであるとかエステートであるとかいろいろなアクターと寄託の制度を使ってコレクションを充実化しているというところがあります。

ソフィア王妃芸術センターもその寄託制度についてホームページで公開していて、彼らはそこで無料のローンみたいな言い方をしています。英語ではgratuitous loanという言い方をしていて、事実上は5年間というタームのローンらしいんですが、それをうまく活用してコレクション展示を充実化しているんだということをうたったりしています。寄託の数字ってなかなか出てこないんですが、それは今の美術館が置かれている現状の中では非常に重要なものであるというふうに思っています。

その流れで面白い話があって、メルルリンチがホームページの中で「美術館の展覧会に作品を貸すこと」というページを作っているんですね。寄託として貸すこと、預けることも書いてくればいいのにな、と思ったんですが、当然それは富裕層向けなんですが、あなたの作品を美術館の展覧会に貸し出すとこんないいことがありますということが書いてある。その中には、美術館のトラスティーと呼ばれるかもしれませんとか、あと、あなたのところに、展覧会に貸し出せば所有者として名前が出るわけですから、ギャラリーやオークションハウスから割といい作品の情報が手元に届くことになり、いい作品が買えるかもしれません、みたいなことが書いてあります。銀行とか投資ファンドとかがそういうふうになうをしてくれる社会というものもあるものだなと思ったんです。

今話題に出したトラスティーですね。前も別のところで申し上げたんですが、トラスティー

ーがどのように運営されているのかというのもやはり重要だろうと。今回も調べていただいているんですけども、例えばテートは、5ページにあるのを先ほどちょっと見ていたんですが、テートの組織図だと、実はもっと複雑なはずなんですよね。

ボード・オブ・トラスティーの下にディレクターが来ていて、その下に各館のディレクターと来ているんですけども、コミッティーの組織図としては、トラスティーの下に、各館に対するアドバイザリーグループと、トラスティーを補完するサブコミッティーとがあります。このサブコミッティーのほうでは、倫理とか監査とか投資とかコレクションとかいろいろなことを協議している。そういうところにどれだけ外部の人の意見を持ち込めるのが大事だとわかっているということだと思います。

嫌らしい話かもしれないですけども、そういうところを回路として美術館が外部のいろいろな人と関わっていくということが、今後の美術館、特にリーディング美術館が生き残っていく方法だとは思っているので、そこら辺は十全に僕も調べていきたいなと思っていますし、調べていただきたいなというふうに思っております。

以上です。

【片岡座長】 組織図のお話になっているついでに申し上げますと、仮に、モデル1で美術館の専門職の多機能化が図られるとします。つまり、ここの職員数の数の問題もそうなんですけれども、学芸員と総務しかいないという基本構造の中で、あらゆる多様な美術館の機能を学芸員が担うというようになっているというその構造がもうもはや破綻しているというか、とても発展のしようがないというところで。

1つは、異なる専門家を美術館の中に置いていく必要があるんですけども、恐らくそれを全国の美術館にそうしてくださいと言っても、すぐにはそうならないので、幾つかの種類モデル館で組織自体を変えていくことによって、そういう流れをモデルとしてつくっていった、それに倣うような館が出てきてほしいというふうな思いもあります。

どの組織図を見てもそうなんですけれども、極めて複雑に、キュレーターだけではない人たちがいて、例えば7ページの香港でも、キュレトリアルとコレクション展示というのは別の部署で、両方それぞれのディレクターがいるんですね。展覧会をつくっているところと、それから、展覧会をつくっているキュレトリアルの中にラーニング&インタープリテーションもあります。それから、コレクション展示のほうは、基本的にはレジストラの集団で、作品の管理をしているところなんですけれども。

その話の流れで、机上に配付させていただいている保存・修復に関わるペーパーを御覧い

ただきたいんですが。国立アトリサーチセンターで昨年度から修復家のためのワークショップというのを始めています。ただ、日本の美術館は各館に修復家がいなくて、フリーランスの修復家にそれを必要なときに頼んでいる、というのがスタンダードだと思います。なので、ある程度キュレーターにも修復的な知識が求められていて、そうした人も参加できるような講演会とより専門性の高いワークショップをしています。

この修復ですが、作品が非常に多様化することに伴って修復の技術や知識も多様化しているんですけども、そうしたところになかなか至れていないのではないかとこのころがあつて。まとめは1ページ目にありますけれども、2ページ目のミュージアム、コンサバターの役割と業務というので、国立博物館や国立美術館に保存修復師が勤務しているかどうかというところで、1番の国立の美術館や博物館に保存修復師が勤務しているというのが、ここに挙げてある、15か国ぐらい出ていると思うんですけども、そのうちの一部の館にしか勤務していないというのが日本とコロンビアだけで、あと、この表にある全ての国においては、各館に配置をされているという現状が見えてきます。

それから、下のほうは、一般的に博物館や美術館に保存修復師が勤務しているかどうかということについて、日本はバツで、コロンビアもバツなんですけれども、あとは丸か二重丸というようなことで、この部分も全体の中で多機能化していないということの一角を示しているのかなというふうに思っていますね。

この修復の問題についても、作品の活用もさることながら、コレクション数は相当あるということが今分かっていますから、それをどういうふうに保存していくのかということについて、かなり現状としては立ち後れている状況にある。

国公立の美術館において保存・修復担当者が極めて少ないというだけではなくて、1ページ目の2つ目の丸のところに行きますけれども、民間の保存修復家は、各自が西洋に留学し個々に技術を習得して、帰国後、個々に活動している状況にあつて、習得した知見を蓄積・共有する場が存在しない。

それから、3番目のプラスチック、ゴム、電子機器等、劣化しやすい新しい素材を用いた現代美術作品の保存に関する国際的なスタンダードが共有できていないというようなこともあつて、こうしたネットワークにももちろん参加されている方もいらっしゃると思うんですけども、これも組織の多機能化が進んでいないということによって生まれてきている弊害かなというふうに思っています。

国立アトリサーチセンターでは、そこを少しでも解決できるようにということで、年に

1回はワークショップをやって、最新の情報を共有しようというふうには思っていますけれども、これもやはり館内にいてしかるべきなのではないかなと思っているところでもあります。

【田口委員】 その関連で、うちのコレクションにある作品の修復みたいな問題が展示のたびに起こっています。先ほどの話じゃないですけども、地方館で展覧会をやるときに、その館でできないことは、ほぼこちらで請け負ったり手伝ったりということをしているので、そういう部分がきっと、今、各館に配置されていない職種なんだろうと思うんです。

たとえば、ネオンの作品の修復とか設置というのは特殊技能の人しかできないんです。電気屋さんの中でも特殊技能で、しかも、資格を持っている人が物すごく減ってきているんです。

だから、そうなったときに、そういう人を手配したりとかも全部こちらでやっているの、そういったことを本来は館がやれる人がいれば本当はいいんでしょうけれども、そういったこともきっと足りないんだなと思いながら全部こちらで引き受けていますが。

それこそ蛍光灯の問題とかもそうですけれども、いろいろな、そういうのをどこかで本当にノウハウを蓄積していかないと、日本にそういう作品があったときに、本当にどうにもならずそれが廃棄されていくという可能性もあるので、もう結構急がなきゃいけない分野かなという気はします。

【片岡座長】 それに加えて言えば、AV関係の機材についてきちんと分かっている人が館内にいるのかどうかということも大きいです。普通にグループ展をやると映像機材が山のようになって、それをまず館内に持っているかどうかということもあり、さらには、それを持ったときに、そういう作品をどういうふうに管理して修復していくのかということも、技術は日進月歩なので、館にいたとしても認識を更新していくような人がいないと、なかなか管理し切れない。

【田口委員】 更新しつつ、古い機材を扱える人ですね。

【片岡座長】 そうですね。

【山峰委員】 それについては、文化庁の事業で、京都市立芸術大学の美術支援センターで加治屋さんを筆頭にタイムベースド・メディアの保存・修復に関わるワーキンググループというのがあって、その編さんをほぼやったんですけども。

【片岡座長】 それって今もあります？ もう終わっています？

【山峰委員】 もう大分前のことなので。もう7年、8年前のものなんですけれども。

大きく言うと、「Matters in Media Art」という資料が、MoMAとテートとグッゲンハイムかな、で作られていて、それがその当時の最先端のタイムベースド・メディアの保存・修復に関するガイドラインだったんです。それ以前のもので言うと、カールスルーエのZKMがそれに類するようなものを作っていて、そこから一部抽出しながらそのガイドラインを持ってきた。

そういう保存を考えたときに、1つのタイムベースド・メディアの問題というのは、メディアが変わって再現不可能になったときにどういうふうにマイグレーションするのかという問題が出てきて、あと、ソフトウェアの問題だったらエミュレーションをどうするかとかという問題なんですよ。

メディアが変わったらパイクの作品なんか全く意味が変わってしまうので、そういったものをどういうふうに未来予測をして書き留めておくかということと、それを法的にも作品の同一性をどう担保するのかということも含めた議論があったので、当時は水野祐さんとかにガイドラインしてもらいましたということと。

あと、その専門性というのは非常に多岐にわたるので、それを各館に置いていくのは現実的に不可能だと思っていて、そのときに提言したのは、その提言まで載っているんですけども、そういう専門グループ、研究機関みたいなのを抱えて、機材のメンテナンスも含めてサポートしていく、各館をサポートしていくような中間組織があるほうがいいんじゃないかとか。あと、YCAMがそれをできるポテンシャルがあるので、そういうふうになっていたらいいんじゃないかというのをICOMに出したこともあります。

【片岡座長】 そのガイドラインは今どういう形で共有されているんですか。

【山峰委員】 オンラインでまだ見られるんじゃないかなと思います。内容はもう大分忘れてしまいましたけれども。割とざっくりした内容ですが、「Matters in Media Art」のある程度の、多少の翻訳も載っています。全部ではないですけども。そのときに、そういう作品を収集するときのやるべき項目みたいなのがまとまっているはずですよ。

【片岡座長】 恐らく、そういうものが存在することをみんなが知っていて、どこにリンクがあるか分かっていて、読むだけじゃ分からないから誰かが解説してくれるみたいな、コンタクト先があってというところまで持っていけるといいですよ。

【山峰委員】 そうですね。そうしたかったですね。

【田中委員】 今のお話を聞いていても、リーディングミュージアムみたいなのができたとすると、保存・修復部門というのはとても大きなものでなければいけない。伝統的な絵画・

彫刻を直せる人もいれば、デザイン・工芸みたいなものも直せる人がいて、それから本当に現代的な最先端の技術的なものも直せるような人たちがいて、それがそれこそ日本のいろいろな美術館にアドバイスや実際の修復とか、展示のヘルプとか、そんなものもできるような集団としての保存・修復部門ができている必要があるということになるのかなと話を聞きながら思いました。

あともう一つ、修復だけじゃなくて保存に関して言うと、もう一つ、保存科学というのがあって、保存科学に関しても、修復以上に日本の美術館では勤めている人がいなくて、それこそ欧米の美術館では、保存科学の専門家がたくさんいるので。なので、そういう人たちのグループというのも重要になるのかな。

【片岡座長】 シンガポールは国立のコンサベーションセンターがあって、国の美術館・博物館の幾つかを収蔵庫1つにまとめて、館に関わらずそれを1か所に集めて、メディア別に修復家がいるという組織があるんですよね。なので、もしかしたらそういう形もありなのかなとシンガポールを見ていて思ったこともありましたがけれども。

【田中委員】 それも取りあえず、今考えているリーディングミュージアムとは別個に、日本の今の現状を考えたときに各館で置くのは無理だろうから、本当に大きな近現代美術の保存・修復、保存科学、収蔵庫センターみたいなものをつくって、そこが全体的に取り扱っていく。

収蔵庫問題なんて日本中の国公立全てが抱えている大問題なので、それを各館ごとに解決しましょう、なんてやっていないで、1個、官民合わせるような形でドーンと収蔵庫をつくって、そこが公立であろうと私立だろうと国立だろうと引き受けていくような、何かそんなことも考えていかなくتهはいけないのかなと思いますよね。1つの形として。

【片岡座長】 今、実際には、民間の倉庫で館もギャラリーも個人もみんな借りているという場所がありますよね。

【保坂座長代理】 かつては東文研というか、文化財研究所がそれを担っていたとも言えると思うんですけども、文化財研究所がどうしても現代美術のほうは扱えないという中で、本当に喫緊の課題だと思うんですが、当然それができるためには、国内の大学にもそのコースがなければならぬわけですし。現代美術の重要な部門の1つに映像というものがあるって、映像の修復も今までは、IMAGICAをはじめとする民間企業に頼ってきたところがあるわけですけども、彼らのほうももうそんなに関わっていける状況にはない中で、どういふうに技術を継承するかというのが重要です。

今、アニメやマンガの中間生成物の話が出ていますけれども、ファイン・アートのペーパー系の修復ですらなかなか人を探すのが難しいというか、細々とやっている人たちをみんなで取り合っているような状況がある。アニメ・漫画というのが重要なコンテンツであるということを考えるならば、親和性は結構あるので、外国の美大ではすでにあるように、現代美術、タイムベースド・メディア、そういうメディア系のアートを包括する形での修復家を育てるコースが、絶対要るんだろうなと思います。また実際には、就職先がないとみんなやろうとしないので、就職先として大きな包括的なセンターがあるというのが理想です。

シンガポールの事例が出ましたけれども、グラスゴーにも同じようなものがあり、ある意味、グラスゴーという市のレベルですら包括的な収蔵庫と修復センターを持っていたりして、うまく機能しているなと思ったことがあります。だから、国内に幾つかそういうセンターを置く。それも、国だけじゃなくて自治体とも連携して置いていくというのが、可能性としてはあるのかなというふうに思います。

【片岡座長】 美術館としては、明治維新に戻って、各分野について進んでいるところに国が人を派遣して、最新のミュージアムの専門家の状況を学んで戻ってきてもらってリーディングミュージアムをつくっていかないと、ほとんど専門家がいないう状態で始めるのは多分大変なので、使節団をどこかに送るとか。

【田口委員】 先ほどの青木さんのおっしゃったこととの関連なんですけれども、すごく大事なお話で、格差にならないようにと考えたときに、全体像のイメージというのは、例えば、医療が何かで考えるととても分かりやすいなと思っていて。

各地域のみんなが頼りにする総合病院というのは必要なすよね。それと別に高度先進医療をする大学病院みたいなところも必要で、移植をやったりとか、海外に学会発表もして、そういう有名な教授が行ったり来たりするようなところも必要なので、日本の医療のレベルの高さというのは、そういうところもあった上で、地域の医療も充実している。それで成り立っているところもあるので、その両方が大事ということは変わらないんですけれども。

理想とするモデルがないですし、実質ないので、そこをやはり高度先進医療のできる病院というのが日本に1つは必要なので、まずそこをつくりましょうと、そういうイメージがあります。

地域の総合病院みたいなところは、例えば、そこは老人保健施設も持っているし、老人ホームも持っているし、地域のグループホームも持っていたりして、いろいろ地域の人たちの

コミュニティーとのコミュニケーションを重視しながら地域を耕していく役割を持つという部分で、どちらもすごく大事で、どちらもがそれぞれの役割を果たしつつ、相互に補い合いながらやっていくということにうまくなっていけばいいのかなとすごく思っています。

高度先進医療をやるところがないといけないという感覚はすごくあります。やっぱりアートは国力、文化力のある意味闘い、国同士の闘いでもあるので、そういう意味では、先端医療に後れてはいけないし、研究から後れてはいけない。それは産業の衰退になるのと同じで、文化力の衰退になっていくので、そういうところに出ていって、海外と伍していけるところもどうしても必要なのだと思います。

そういう意味での総合高度先進医療機関みたいなのが日本にもあって、そこがそういうところをやりつつ、そういうところのいろいろな成果が各地にいろいろ伝播していくとなるのは非常に理想的だなとすごく思っています。

【片岡座長】 もしモデルを考えるとしたら、モデル1、2に加えて、地域の中核となる美術館のモデルも並行して考えていくことはできるかなと思いますけれども。あまりに国立の大きなところだと、自分たちとの比較がしにくくて、とても反映できませんということもあると思うので、青木さんがおっしゃるように、2つぐらい同時に。

【田口委員】 同時に考えて。そこがどういう関係になるのかということも見せていくというのも大事かもしれないです。

【片岡座長】 そうですね。それも考えたほうがいいですね。

【西谷委員】 先ほど皆さんのお話に、レジストレーションとか保存・修復の面だけでなく、大量の専門人材がいろいろな側面で必要になってくるということだったんですけれども。この頂いた資料のナショナル・ギャラリー・オブ・アートの組織図はかなり子細に業務をリスト化しているなというふうに思いまして。

これを見ると、保存・修復とレジストレーション以外の部分に関しても、本当に専門的な見知、経験が必要な部分が大量にあるなと改めて感じました。今後、理想となる美術館を考えていく上で各国の調査を詳しく進めていくときに、組織構成において外部リソース、外部事業者などをどの程度協力体制に入れているのかは、調査の上で非常に重要になってくるんじゃないかなと思います。

やっぱり事例がないと専門性というのは磨かれないと思いますし、それをインハウスでやっていくのは限界もあると思いますので、正規職員、任期付、あと外部のリソース、これらは雇用制度にも関わってきますけれども、そういったところは今後の調査で見えていける

といいのかなと思いました。

【青木委員】 基本的に、いろいろな業務を切り離して外部にアウトソーシングしていくというのがここ何十年かの、戦後の日本の行政体制じゃないですか。そのことと美術館や博物館の在り方というのは、まずもって非常に相性が悪い。

しかしながら、国立館は独法化されましたけれども、ほかの館はそうではなくて。結局、行政の組織の中にいる場合は、基本的には予算があつて、予算執行機関でしかないんですね。そのことと予算をどうやって確保するのかということも、根本的に物すごく出発点がずれている。

そのことも含めて、ここで考えられるモデル館というものは一体どういう運営体制が可能なのかということがちょっと頭の隅に入れておきたいなと思うところです。

【片岡座長】 西美では元民間企業にいらっしゃった方などがファンドレイジング担当でいらっしゃると思うんですけども、ファンドレイジングにしても広報にしても、美術の知識がどのくらい必要なのかということもあつて。実は、コンテンツについてはキュレーターが担当して、実際にそれ以外のファンドレイジング、広報、マーケティングみたいな部分については、好きという気持ちがあれば、かなりいろいろな別の経験をしている方が世の中にはいて、美術館の中に登用できるんじゃないかと私は思っているんです。いかがですか。

【田中委員】 今、西洋美術館に来ていただいたのは、元ある銀行に勤めていた方で、その後、あるメーカーの執行役員をされていて、経営まで経験された方なんですけれども、なので、美術史の知識もなければ、美術については何も詳しいわけではないですが、もともととても頭のいい方でもあるので、どういうふうになにをやっていけばいいのかというものの吸収はとても早いんですね。

ただ、一番困っていたのは、民間の財務と国の財務の違いというのが、そこがなかなか、自分の理解を超えているというか、納得いかないみたいなのところはいろいろあるみたいで。

そこは置いておくとして、本当に能力のある方だったら、美術史をやっていると学芸員の資格を持っている、持っていないとかはあんまり関係ないというふうに思いましたけれども。

【片岡座長】 森美術館も実際、広報とかファンドレイジングの担当は森ビルから来たりもしていますから。なので、組織を多様化していった多機能化していくというときに、今、美術館で働いているような方々をイメージしながら増殖していくことを考えるのがちょっと難しいかなと思っていて。違う働き方を、違う組織をつくっていくということを考えられ

ないかなと。

ただ、その中で一番大変なのは、美術展の場合あるいは美術館の場合、そこが違ってくるというさじ加減だとか、それから、内容についての知識を人に伝えるときにどう伝えるのか。そのためには、キュレーターがそれ以外のスタッフとよくよくコミュニケーションを取っていないといけないんですよね。

結局は、この複雑な組織をつくっていかうとするときには、キュレーターが1人でこれまでですべてやっていて、全部自分が分かっていけば大丈夫、展覧会ができていた、デリバリーできていたというところから、企画の段階から物すごくたくさんの人にそれを言語化して伝えていかなきゃいけないという別の訓練が必要になってくるので、それも求められるようになるかなと思いますけれども。

【山峰委員】　そういうことでキュレトリアルな考え方、思考の方法から出てきたものが一体どういうふうに社会とコミュニケーション可能なものになるのかということを一一般の人たちに伝えるための技術というものもトレーニングされるべきなのかなと思うことがあります。

外に出ていろいろな方々と話をしていると、接点を探っている方は物すごくたくさんいらっしゃる。その上で、企業だったり、個人のフリーランスの方々だったりを持っている知見というのがつながる可能性はあると思うんです。ただ、そこにおける言語障害がかなり大きくて、それぞれが使うジャーゴンが違う。ただ、同じ目的で話をしていることも結構あるとか、このパズルをちょっと変えていくことによって合うようになるよねと、調整は一体誰ができるのか。でも、それぐらいのことで済むことはたくさんあると思うんです。

そういうことのすり合わせができる、もちろん、美術館にはコレクションがあって、そこに込められた意図を伝え続ける人、守り続ける人は必要であるし、地域とのつながり、信頼を守れるような人も重要。この2軸はすごく重要だと思うんですけれども、一方で、それを開いて、かみ砕いて、外に強く発信していく上では、違う方面の言葉を持っている人たちがやっぱり中の人と手を取り合う人があるかなとは思いますが。

そういう意味では、そういうことも、もしかしたらNCARとかかもしれないですけども、リーディングミュージアム的な場所にそういった交流できるような場所があるとか、そういうことを相互理解を高めるような機会をつくれるといいんじゃないかなという気がします。

【片岡座長】　廣安さんはいろいろ美術館とお仕事されていると思うんですけれども、い

かがですか。

【廣安委員】 まさに。ありがとうございます。

これを言うと若干議論の揺り戻しというか、それはそうだろうという話になるかもしれないんですけども、結局、美術館そのものの評価軸、今日の冒頭に話題が出たのは、イコール、結局は美術館の掲げるミッションにかなう活動ができているかどうかということだとは思うんですよね。それが結局多様なスタッフの方々が入り交じって働くような環境にその館がなったときの1つ指標にもなるのかなというふうにも思っ

それでいうと、例えば、この大きい紙に各館のミッションを全部今書き出していただいていると思うんですけども、国立美術館の場合は、我が国における芸術文化の創造と発展、国民の美的感性の育成というのがミッションになっているんですが、これがある意味、過不足ない本当にいいミッションなのかというのは、もしかすると1つ疑問かもしれないし、横並びになっているほかの海外の各館のミッションとかを見てみても、割と粒度とか言い回しとかはそれぞれではあるんですけども、Maxxiとかは結構細かく言葉にされていたりとか、こういう書き方のミッションというのもあるんだなというふうに思うなということと。

あと、こういうふうにミッションを定めたとしても、それをどんなふうにかみ砕いてブレークダウンしていくかということもすごく必要だなというふうには思っていて。例えば国立美術館の場合だと、美的感性の育成というのは何をもって育成できたと言えるのか。今日も評価軸って難しいですよという話もあったとは思うんですけども。ただ、最終的にこの掲げられたミッションを美術館の活動内容の1つ1つに落とし込むということは必要かなと思っていて、美術館がやっている活動の1個1個が最終的にそのミッションとどう接続されているかということが意識できるような館になっているというのはすごい必要なのかなと。

例えば、直近、とある博物館では、ちょうど最近、ロジックモデルみたいなものをつくるというのをワークショップ的にやったんですけども、その館が掲げるべきミッションって何だろう、みたいなのを定めて、そこから館のやっている活動ってそのミッションとどういうふうに接続するんだろうね、みたいなことを整理する回というのをやってみたんですが。

そうすると、その博物館の活動は、大きくは教育と展示と研究と3本柱であるんだけど、それぞれがミッションにどういう理屈でどう接続しているのかみたいなことだったりとか、あるいは、3本柱からは外れるんだけど必要だと思われる活動。それこそ広報だ

ったりファンドレイジングだったり、あるいはレストラン事業とかもそうだと思うんですが、それらがどこに位置づけられるのかみたいなことも整理されて。

だから、その中で、普通に博物館だし今まで何となくやっていった活動とか事業けれども、これってミッションに照らし合わせると本来的に必要なだけ、みたいなことが取捨選択されたりとか、あるいは、今まで人員をあんまり割いていなかったけれども、ここって必要だよなとか、あと、今まで何となく組織拡大をふんわりしてくる中で複雑化してきた組織構造みたいなものをいま一度見直すきっかけにもなるよねという話も出てきていたりもするので。

結局、理想的な館というのを考えるに当たっては、各論を出し合いつつも、つまりは、どういうミッションを持つ美術館になるのかというのが、一言はっきりした短い言葉になるのか、結構長々したステートメントみたいな形になるのかというのはいろいろあると思うんですけども、いずれにしても、その言葉に落とし込むというところから始まるんだろうなというふうには思ったりしています。

【片岡座長】 この下に目標というのもあって、少しかみ砕いたりしているのかなと思いつつ。あとは、国立美術館は中期目標というのがあって、5年ごとの目標もつくられていますよね。独法の中で。例えばですけども、今の時代だったら、ジェンダーバランスを是正していくとか、より具体的な目標を掲げることによって、それがどのぐらい達成できたのかということが評価につながるとかという考え方もあるかなと思うんですけども。

【廣安委員】 それが館内でどれぐらい実際的なものとして形骸化せず浸透しているかどうかというのも結構ポイントかなというふうには思ったりもします。

【保坂座長代理】 今、廣安さんが言われたミッション、確かに、僕も久しぶりに見て、この国立美術館のミッションは閉じ籠もっているなと感じました。

ほかの国の美術館は、例えば、M+は「アジアにおける」と、シンガポール・ナショナル・ギャラリーは「世界との芸術の間に対話を生み出そう」と書いている。レイナ・ソフィアだと公共施設じゃなくて公共圏の施設なんだ、とか、姿を変えつつどう公共的な環境と結びついていくのかということ結構押し出している。

日本の国立美術館のミッションも、そういう言葉に置き換えながら、単に、自分の国のためではなくて、それがどう社会や世界に貢献していくのかという視点は必要なんだろうなというのは感じました。

【青木委員】 私、すごく違和感がずっとあるのは、モデル1の「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」というところで、これはちょっと周回遅れな感じがするんですね。

そもそも、「我が国の近現代の歴史」というものもどこまで確立できたかという問題もありますけれども、むしろ瓦解させないといけないという時代の中で、これがミッションや目標につながってくるとすると、それこそ「アジアにおける」なのか「世界における」なのか、本当はもうちょっと違う視点が要るんじゃないかなと。ちゃぶ台をひっくり返すつもりではもちろんないんですけれども、モデル1のこのボードになっている文章がすごく引っかかっています。

【片岡座長】 どう変えればいいですか。

【青木委員】 我が国を代表……。

【山峰委員】 ここは多分、M+とかが登場とかシンガポールが出てきて、ほかもそうですけれども、日本の美術が流出する先があるということに対する危機意識から出てきた言葉だと思うんですよね。それはミッションとしてすごく分かるんですよね。流出を防ぐために、流出する手前で日本に置いておくということかなと。

ただ、資金力的にそれすらできないという状態に対してどう考えるかということで、「一望できる」は多分、もう既にいろいろな美術館にいろいろなものが分散的にある状態なので、統合的させるとそれこそ中央集権的になるみたいな話がありますよね。大事なところはどっちなのかなというのは今整えてもいい気がします。

【田中委員】 青木さんがおっしゃったのは、それこそ19世紀的な国民国家がつくられているときにナショナリズムと密接に結びついたナショナルミュージアムの作り方みたいな感じがしてしまうということ……。

【青木委員】 そうですね。我が国の美術史に基づいた収蔵品という表現が……。

【田中委員】 おっしゃっていたことだと思うんですけれども。ただ、もともと問題意識としてあるのは、でも、日本の美術を日本の美術史、近代以降のものを美術館でちゃんと見ようと思ったときに、なかなかちゃんと見られない。本当に現代まで含めてというのが。

残念ながら、東近美だって、都現美だってそういうふうには機能し得ていないというようなのがあるので、それをちゃんと見られる場所をつくったほうがいいんじゃないかというところから始まっていると思うんですけれども、問題は見せ方ということなんだと思うんですよね。

それをそれこそ19世紀モデルでナショナリズムの見本のように見せるのではなく、現在

の視点だったならば、それこそアジアとか世界の文脈とどう結びつけながら日本という地域の美術というものをを見せていくのかというような、その見せ方の部分はそれこそキュレーションの問題かなというふうに思うところもあります。それが1つ。

もう一つ、全然別な話で、廣安さんがおっしゃっていたことにちょっと話を戻したいんですけれども、御指摘になったことは——ミッションに関することです。とても重要なことで、それと接続するというか、関わる問題は、そのミッションを実現するためのディレクションという問題で、どういうふうに本当に館長なのか館長以下のある組織なのかというのが組織全体をあるミッションに向けてちゃんと導いていくのか。そんなディレクションの在り方も日本の美術館はちゃんとできていなかったというところがあるんだと思うんです。そんなことを意識しながら、多分、保坂さんは館長ではなくディレクターというふうに名のっているんだと思うんですけれども。

ミッションをちゃんとつくって、かつ、それをちゃんとディレクションする体制というのがもう一つとっても重要なことになるのかなというふうに思います。

【片岡座長】 国立美術館は複数館あるので、このミッションを共有することができるのかというのもしかししたら難しいかもしれない。なので、もう少し保坂さんのおっしゃるように広げてもいいのかもしれないけれども、それをどういうふうに具体化をするのかというところが次の段階にあって、それが各館によって違ってもいいのかなという気がしますし。統合されながら多様化しているというところはあってもいいのかなと思いますけれども。

【西谷委員】 資料中の各館ミッションのところ、「何の美術」を「誰に向けて」という点で特色が出ていると思うんですけれども、例えば、MMCA韓国では「韓国の美術」、MAXIイタリアでは、「イタリアのコンテンツ」をとあります。ヨーロッパなどは国を構成する人種の問題で、自国のだけではなくて、もう少し広く全ての人に向けてとかという書き方をしているようなのですが、今後議論を進めていく上で、モデル1、モデル2のところで、我が国の美術なのか日本の美術に限定せず、なのかというところがちょっとまだ曖昧なままなんですけれども、その辺りもそろそろ決めていかないといけないのかなというふうにも思いました。

【片岡座長】 モデル1と2は合体することもできるかもしれないんですけれども、1のほうでは何を言っているかということ、日本の美術をどうやって一望できるのか。それはもちろん展覧会はすればいいので、フィックスした展示である必要はないんですけれども。2番目は、

グローバルな動向を反映した作品収集及び展示を行うということなので、それがどういう世界史の中に位置づけることができるのかということと同時に考えられるかもしれないですね。

それで、さらに3までいってしまうと、それがこのアジア地域を見たときに、その中に日本をどう位置づけられるのかということで。福岡アジア美術館はありますけれども、アジアを別に切り離す必要はなくて、日本とアジアのものを総合的に見られるような美術館というのもあってもいいかもしれないし。どういうふうな枠組みにするのかということであると思いますけれども。

【山峰委員】 モデル1から6について、これはほとんどコレクションの話をしていますよね。

【片岡座長】 そうですね。はい。

【山峰委員】 今の議論の中では結構多様な議論が出ていて、半分ぐらいはコレクションの話だと思うんですけども、どうやってディレクションしていくのかとか、アセットをどう生かしていくのかとか、ほかの地域の美術館の底上げにどれぐらい寄与できるのかとか、そういう話もいろいろあったと思うんですよね。

そっちのほうも大事だなと思っていて、ここのミッションのところは、コレクションのところが多分すごく最重要ではあると思うんです。それは1個か2個の項目にして出して、今日の半分ぐらい話があったほかのことの構築もここのモデルの中に盛り込んでもよいんじゃないかなと思いましたということと。

あと、「近現代の」とか「我が国の」というところにちょっと僕も思うことはあって、「我が国」という言葉がやっぱり危険な言葉では今の時代あると思うんですよね。言葉の問題ではあると思うんですけども、ただ、ここはやっぱりちょっと変えたほうが、これは今のマルチカルチャーの時代の中で厳しい、難しい言葉だと思いますということと。

あと、どういう見え方でどう日本の美術史の発達があったかということを伝えることは非常に重要だなというのは思っていて、さっきの中央集権みたいな話とはまた角度が違うんですけども、M+に行って、フランスの美術館との収蔵品のコラボレーション展をやっていたときに、ホワイト・アンド・ブラックという写真展をやっていたんです。その中で、日本の重要な写真家たちが単純にホワイト・アンド・ブラックでしかない語られ方をしていたことはすごく耐え難くて。

そういうふうになること、そういうふうに漂白されたコンテキストが自分たちの文化か

ら遠いところで使われているときに起こり得るということは、やはり語り切れていない、伝え切れていないということが往々にしてあるんじゃないかなと思ったんです。この写真家がどういう文脈の中でこの作品を撮るに至ったかということが伝わっていないのかなと思ってしまったところがあつて。

そういうことをする上でも、概観できる、歴史観の中で作品が見られるということは物すごく重要なことであろうと。これだけグローバル化が進んでいるからこそ。ということは、逆を言うようで、そうだと思いますということと。

モデル2のところは、グローバルな動向を若い世代に伝えることも非常に重要だと思っていて、その人たちが次の時代の美術をつくるときに、グローバルな動向と自分たちの距離感を図る上では、非常にそこも重要であろうということがあると思うので、もうちょっとパースの多様化を細分化して、ここのモデルの見直しを、このワーキンググループの継続の中で重要なミッションかなと思いました。

【片岡座長】 このモデル、今、1、2だけが太字になっていますけれども、このモデルの分け方自体も議論されていないので、そこからももちろん議論していただいていいとは思いますが。

ただ、ワーキンググループの最後に、何らかのモデルのイメージみたいなものが、本当に漠然としたものでも構わないかもしれませんが、ある程度世界的な美術館の在り方の変化を反映したようなものが日本にもあるべきというふうに考えると、それがどういうものなのかというのを幾つかのパターンとして描いていけるといいかなと思うんですよね。

【山峰委員】 そういう意味では、モデル1、モデル2に類するものはすごく重要なポイントだと思うんです。その上で、先ほどの、日本って香港とかシンガポールとは違うスケールを持った国だと思うんですよね。そうなったときに、地方と共存していくということは絶対的に必要なことで、それを考えたときに、そこを底上げしていくような機能というものをどう考えるか。

さっきのコンサベーションの話だったりとか統合的収蔵庫の話とかも、あとPRに関するような人材を共有したりとか、アセットマネジメントを考える人たちを増やしていくとか、それをほかの美術館にも伝えていくとかという相互補助的な機能をつくるみたいなことはあるかな、出ていたことかなと思いますということと。

あと、美術に関心のあるほかの人材とのコミュニケーション回路を使っていくことで、美術が持っている可能性というものをさらに開いていくということを議論するということが

4つ目ぐらいにあった。

あと、もう一つは、評価の問題というのが出ていたと思うんですけども、オーディエンスの数だけじゃない側面からの社会的意義や重要性というものを浸透させていく上で、社会的合議と必要性というもののリテラシー、伝わる社会をつくっていくということが、抽象的ですけども、あるのではないかなというふうに、今日の段階としては、今日の議論としてはそれぐらいの項目を思ったというところです。

【片岡座長】 まとめていただいてありがとうございます。

あと5分ほどになってしまったんですけども、この議論は続くとして、今日のところでこれだけはちょっと押さえておきたいという御意見のある方はいらっしゃいますか。

【陶山委員】 意見というほどではありませんが、1994年にアレクサンドラ・モンローというアメリカの美術批評家・キュレーターによって日本の戦後美術の展覧会が組織され、ニューヨークのグッゲンハイム美術館と横浜美術館で開かれたのですが、そのときに、「このように日本の現代美術の動向を見せた展覧会はこれまでなかった」、「日本人では出来なかっただろう」という声を日本の美術館関係者から聞きました。その指摘が的確だったかどうかは別にして、大きな驚きでした。近年では、日本のキュレーターによる日本の現代美術の検証が一層進んでいるように思われ、そういう意味では、近現代日本の美術を、美術館として新しい知見を含めて体系的に見せていくことは大きな意味があると思います。

日本は、アジアのほかの国に比べて、西洋美術に早くから触れていて、戦後間もなくから西洋美術展も盛んに開かれ、一般の人を含めて触れてきています。そうした背景もあるので、広いコンテキストの中で戦後の日本美術がどういうものだったのかを捉えて見せて欲しい、と思います。海外からの需要だけでなく、日本の中にも必要性や期待があるだろうと思っています。

また、モデル美術館の議論において、様々な専門的人材の配置が必要であるという指摘がされていますが、その1つの意味として、地方の美術館の設置者の人々が持つ美術館の概念を、新しいモデルを示すことで少し変える、ということに大きな意味があるように思います。

「あれだ」というものがないとお役所の人も確信が持てないでしょうし、お役所が動かなければ、学芸員の人たちも身動きできないという現実があり、そのような意味で大事なことはないかと思っています。

【田口委員】 すごく小さな事柄なんですけれども、美術館に欲しい専門職として、過去13か所でコレクション展をやった立場からすると、インストレーターという方を置いている

か置いてないかで作品のセクションも変わってくるのです。やっぱり映像作品ですとか新しい電氣的なものとかそういうものがなかなか選びにくかったりとか、そういうのをどうしても避けてしまったりすると、それは展覧会自体にも影響を及ぼしてきます。いわゆるインストレーターさんという人たちがいる館とそうじゃない館では、展覧会の中の中身のバラエティーとかはやっぱり変わってくるなというのは実感としてあって、現代アートを見せていく上では非常に必須な役割かなとは思いますが。そういうことに集中してくれる人がいることで、キュレーターの人はまた別のことをいろいろ考えられますので。そういうことまでキュレーターの人がやっていると本当に大変です。

それと、あと、モデルをもう一度総合的に考え直すのであれば、アートセンター的なものというのも一応位置づけを入れておいたほうが、地方で美術館として機能しているインスティテューションでアートセンターみたいなところは結構あって、コレクションを持たないところもあるので、そういったことも含めて地域でどういう役割をしていくのか、あと、モデル館とどういう関係なのかということとかも、全体を包括して見ていっているということをちゃんと出したほうがいいのかもしいかなと思います。

【青木委員】 もう一個だけ。すいません。

私は別に小さいところにばかり話を持っていくつもりはもちろんないんですけども、結局、現状、例えばこのモデル1とか6とかがある中で、日本の各館、全国の館は面白い企画をいっぱい考えていて、アジアの中での位置づけなんかもすごくそれぞれ考えていたり、インストレーターも、もちろん外部に発注しないといけないかもしれませんが、できる限りの中でやっている館はたくさんあってですね。

今ある館を国内から見たとき、国全体のリソースとして見たとき、例えばもう少し予算が投入されたり人員の配備が変わることによって、一気に変わる余地はあると思うんです。もちろん、そのときには地行法の問題とか法律的な枠組みの問題はすごい足かせになってはいるんですけども、切り離されてしまうことの危機感を持っている人間としては、その可能性を持っておきたいなとは思いますが。

【山峰委員】 それはすごく思います。出向したりとかしてそういう部分をサポートすることとかもあり得るかなと思ったんですよね。地方館にいる人って、地方館にいる時間が長いじゃないですか。どういうものが今館に必要なのかとか、どういうことを持っているリソースがほかにあるのかみたいなことがなかなか情報として入ってきづらかったりするとところが問題だなと思って。

なので、1年とかでも、2年とか3年かもしれないけれども、そういうリーディングミュージアムなのかとか、国立なのかとか、どこから出向してちょっと交換できるようなことがあると、お互いに補助したりとか、サポートし合えるための共有ができるような気がするし、そういうことが、人的サポートなのか予算的サポートなのかそれはあると思うんですけれども、ちょっとそういうこともあるかなと思います。

【片岡座長】 では、語り足りないところもあると思いますが、予定の時間としてはいい感じの時間になってきましたので、できましたら本日はこれで閉会とさせていただいて、また引き続き議論ができればというふうに思っています。

では、進行を事務局にお返しします。

【林室長】 ありがとうございました。また、様々意見いただきまして、ありがとうございます。これをどうまとめていくかというところをまた御相談したいと思いますけれども、また、引き続きよろしくお願いいたします。

次回は第3回、11月6日の13時から15時で予定を組ませていただいております。次回は香港M+のドリアンさんが来てくださる予定になっておりまして、今日の議論のまとめの部分はそのときまたお示ししたいと思いますけれども、ぜひ、実際のヒアリングをというふうに考えておりますので、どうぞよろしくお願いいたします。

本日はありがとうございました。

— 了 —