

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5回) 議事録

[日 時] 令和7年2月19日(水) 13:00～15:00

[場 所] 文部科学省 17F1 会議室／オンライン

[出席者] 委 員：青木委員、片岡委員(座長)、陶山委員、田中委員、
西谷委員、廣安委員、保坂委員(座長代理)
文化庁：寺本課長、林室長ほか

[議 題]

1. 第4期アート振興ワーキンググループ報告書(案)について
2. 意見交換
3. その他

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5回）

令和7年2月19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5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。

委員の皆様には御多忙のところ御出席いただき、誠にありがとうございます。

本日の会議の傍聴は、ユーチューブライブ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。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、9名のうち1名、田口委員が欠席ですが、6名が対面での出席、1名、青木委員がオンラインで出席されておりますので、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。

また、多くの方々は既に御承知かと思いますが、大変残念な御報告をしなければなりません。1名の委員、山峰潤也委員が本年1月9日に急逝をされました。山峰委員におかれましては、豊富な経験に裏打ちされた多くの意見をこのワーキンググループにいただいております。12月末の委員会にも出席をさせていただきに、本当に信じられない気持ちでいっぱいです。し、残念でなりません。

会議の冒頭ではありますが、彼のこれまでの貢献に敬意を表するとともに、御冥福を祈念して、1分間の黙祷をささげたいと存じます。黙祷。

（黙祷）

【片岡座長】 ありがとうございました。

本日第5回のワーキンググループとなりますけれども、既に事務局のほうから提出されている報告書の内容について、議論を進めてまいりたいと思います。今年度の終わりには、これをワーキンググループからの報告書としてまとめる形で提出をしていくこととなりますので、また、既に御意見いただいている方もいらっしゃると思いますけれども、改めて深く掘り下げていきたいと思います。

それでは、議題1として、第4期アート振興ワーキンググループ報告書（案）、まずは、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、林から御説明させていただきます。

資料1、アート振興ワーキング報告書（案）としてお配りしております。これまで4回の議論の中で様々な検討あるいは御意見をいただいたものを一旦報告書の形に取りまとめて、それを土台に御議論いただく素案として御提供をしております。

まず、2ページ目を御覧いただきますと、構成としましては、報告概要がございまして、この報告書案の目的、我が国の美術館・ミュージアムを取り巻く状況、そして、4ポツとして「理想の美術館へのトランスフォーメーションに向けて」ということで、7つの項目でそれぞれ論を進めているというところでございます。

1枚おめくりいただきまして、3ページ目、4ページ目にこの報告の概要をまず掲げております。

今回、理想の美術館像、これがなぜ必要かということにつきまして、これを御説明する前に、もう1ページ、5ページを御覧いただきますと、本報告書の目的というところでございますけれども、文化審議会文化経済部会ができたときから、このアート振興ワーキンググループも発足をしてございますが、第1期、第2期が抜けて、第3期に議論をしてまいりました。

その中で、我が国におけるアートの振興、持続的な振興を行うためには、その中核となる、新しい時代の要請に即した理想の美術館というものを実現することを通じて、これ以外に必要性がうたわれている批評の充実でありますとか鑑賞教育の充実といったこと、これが、理想の美術館ができることによって、それらにも貢献をする、全体的に方向を好転させていくということが必要であろうということが第3期までの議論の中であり、今期、第4期におきましては、これからの時代に必要な理想の美術館像とはどういうものであろうかということを集散的に検討いただいた結果を御報告いただくというふうに考えております。

お戻りいただきまして3ページでございますけれども、求められるポイントとしまして6つほど挙げております。その中でも1、2、3が重要ということでございますけれども、1つ目は、明確なミッション、ビジョン、バリューの定義付け、あるいは再定義ということで、存在意義でありますとかそういったことをきちんと具体的に言語化をしてオープンにしていくなということによって、社会的な存在として立っていく。それにまた、ビジョン、未来像を示していく。10年後、20年後の理想像を描いて、それを達成するための長期的な目標を設定する。そしてバリュー、何を大切にすること、その価値観を明確にするということがまず最初にあるというふうに指摘をされているというところでございます。

2つ目として、組織構造の設計、あるいは再設計です。これまでの学芸と総務・事務とい

う2つだけではなくて、様々な職種が必要になっている中で、その役割の明確化をしていく。人材の確保と育成、これはどのようにキャリアのステップアップをしていくのかというようなことも含めてやっていく必要がある。さらに、柔軟な運営体制ということで、必ずしも常勤だけではなくて、様々な形態を組み合わせしていく。あるいは、特に昨今、デジタル部門とかマーケティング部門の連携というところが重要であるというようなことがあります。

3つ目が、財務管理と収益モデルの設計。収益源の多様化。収益のポートフォリオをいろいろと増やしていくということを考えていくということが必要でありますし、建物の維持・管理も、あるいは、教育活動のための安定した資金を確保できるような長期の財務計画を立てていくということが必要であろうということがございました。

4つ目として、マーケティングと広報。5つ目として、教育と社会貢献。6つ目として、持続可能な運営と、昨今問題になっています環境意識というところがポイントとして挙げられております。

さらに、このトランスフォーメーションに必要不可欠なこととして、3つの多角化ということでまとめられるのではないかとということで、1つ目が、美術館・ミュージアムの枠組みの再考、あるいは多角化ということで、従来のfine artsだけではなくて、様々な現代文化と申しますか、建築もあれば、デザインもあれば、工芸、あるいは漫画・アニメーションなどのビジュアルカルチャー全般ということも俯瞰で見ることができるような視点から再考していく、そして必要な多角化を目指すということが1つ。

それから、2つ目が、先ほども出ていました組織の問題でありますけれども、組織の多角化ということで、この間、博物館法の改正でありますとかICOMにおける新しいミュージアムの定義なども具現化されまして、従来の美術的価値の向上を担うということに加えて、アクセシビリティ、サステナビリティ、コミュニティーなどを意識した社会的機能も充実させるというところで、そのために多様な専門性を持った組織として生まれ変わる。これが1つ重要ではないかということでございます。

3つ目が収入構造の多角化。公的な資金に依存するだけでは、今挙げましたような1、2の多角化が困難でございますので、入場料収入の増収はもちろんありますけれども、事業収入の多角化でありますとか民間からの寄附受入れの増など、収入のポートフォリオを重層化していくというところ、この報告書の概要としては、このようなことが言われてきたということでまとめられるのではないかとということで御提案してございます。

以下、このことについてそれぞれ論を進めているというところでございますが、6ページ

以降のところ、まず、6ページには、これまでの経緯を書いております。

(1) としては、この議論は、まず、文化政策部会にアート市場活性化ワーキンググループが設けられ、アートが持つ3つの価値、美術的価値、社会的価値、経済的価値をバランスよく向上させるということが大事だということが確認をされまして、それをどのように実現するかという議論を進めてきたところでございます。

先ほども少し触れましたけれども、(2) では、第3期、昨年度の論点の整理におきまして、これまでの状況の変化も踏まえまして、やはりコレクションも含めたミュージアム・美術館の在り方ということが非常に重要な要素であるということで、この議論を進めて、実際に実現をしていくということが急務であるという指摘がなされてきたという経緯を記しております。

次に9ページ以降は、先ほど挙げましたポイントに沿って、それぞれ皆様方の御議論あるいは御意見をここに記入してございます。

1つ目は、先ほどの最初のミュージアムの枠組み再考・多角化でございますけれども、これについては、最初の9ページのほうは、特に、我が国における近代美術館の成り立ちからその歴史を追って、アジアにおける状況の変化でありますとか、我が国が置かれている状況の変化ということを踏まえて再考していく必要があるということ、トランスフォーメーションに関するイメージを10ページ目、11ページ目に示しているところでございます。

それから、組織の多角化につきましては、改めて、研究機関としての使命がまずある、ということとともに、社会教育機関としての使命、加えて公益責任でありますとか様々な要請があるということにどのように応えていくか。これについては、そういったことに取り組むということに対するインセンティブといいますか、どのようなことが評価をされるのかということも考えていく必要があるのではないかというような指摘もされています。

11ページ目から12ページ目、先ほど少し申し上げました、職種の固定といいますか、組織としてさほど変化なく来ているところを今後どのようにしていくかというところが論じられておりまして、13ページ目には、理想的な美術館へ変わっていく場合の多角化の形として、人事評価の在り方も含めてここで触れているところでございます。

13ページ目から、(3) 収入構造の多角化でございます。これはこれまで、特に展覧会、いわゆる企画展、特別展については、メディア企業、新聞社やテレビ局との協働による開催というものがかなり日本において行われてきた中で、なかなか見えていなかった経費といいますか、収益構造あるいは支出の構造というものがございまして、これをどのように自立化

させていくのかということで、様々な収益源ということを考えていく必要があること。そこには寄附でありますとかスポンサーシップ、あるいはメンバーシップということも考えられ、それをやるためには、当然、それを担う人も必要だということで、先ほどの組織構造の関係とも密接に関係してくるところですが、その辺について論じてございます。

というところで、次のページ、15ページ、ファンドレイジングモデルの理想というのも例示をさせていただいておりますが、(4) としましては、地方において指向すべきモデルという項目を立てさせていただいております。地方においては特に、今までの美術館単体ではなくて、他領域の館と相互に連携していくような関係づくりでありますとか、あるいは、複合化するということで、一定のスケールメリットを出して新たなことに取り組んでいく必要があること。

また、「文化的コモンズ」という言葉が出てきますけれども、地域において文化の共有地として機能する、その場所があることによって地域の文化的な創造に貢献していくというようなこと、あるいは、ミュージアムとは、過去と現在をつなぐ存在でありますけれども、日本とアジア圏やグローバルサウスの接続ということも担っていく必要があろうということが述べられております。

1点、ここで最後のほうに「中核館」というものが出てきます。これは、中核館があつて地方館があるというような関係性も考えるべきであろうということなんですけれども、中核館は既存の美術館を助ける美術館となっていくべきであろうということが述べられております。

今、御説明したことをイメージ化している図が16ページに出てきますけれども、ある意味、フラッグシップといいますか、中核となる館があり、そこが常設展示を持って、日本の文化・アートを常に体感できるような存在であつて、これに対して様々な地域におけるコモンズとしてのミュージアム・美術館とがお互いに支え合っていく。それから、今回は議論をしておりますが、海外におけるベースというものも今後考えていくべきか、ということで、イメージを示してございます。

それから、(5) 来館者中心のマーケティングと広報・教育と社会貢献。この辺については、美術館がそれらのことを担っていく、教育と社会貢献を担っていくというということが重要であろうということで、先ほどのコモンズということもここでも考えていく必要があるというところで論じてございます。

17ページ目、持続可能な運営と環境意識。やはり環境問題への対応ということが世界的に

課題になっておりまして、この辺を意識していく必要があるというところでございます。

そして、その他のポイントとしては、日本出身あるいは日本在住のアーティストを対象とするアワードというのが1つ例示されてございますけれども、そういった作家を育てていく、あるいはアートのプロフェッショナルを育てていく、さらには、コレクターの育成といいですか、コレクターともよい関係を持って相互に発展をしていくというようなことも考えるべきであろうというところで、英国のターナー賞でありますとか、その後できたフランスのデュシャン賞というようなものもありますが、その辺の例示を挙げながら、そういったことも考えられるのではないかとということを論じてございます。

そして、19ページ目、まとめでございます。そういうことで、繰り返しになりますけれども、我が国においてアートの振興を推進する上で必要不可欠な機関としての理想の美術館を具体化していくということで、それがどのようなものなのかということを今回明らかにするということを目的に、これをやってまいりました。これに沿った館が実現していくということが次の課題となってまいりますので、それに向けた期待を書いて結んでいるという状況でございます。

すいません。かなり雑駁でございますけれども、大体そのような内容になっております。

以上でございます。

【片岡座長】 ありがとうございました。

それぞれの項目について御意見をいただき、意見交換していくところが本日のメインの議題になりますけれども、まず、御質問がある方はいらっしゃいますでしょうか。御質問があれば、先にお受けしたいと思いますけれども。オンラインの方、大丈夫そうでしょうか。青木さん、大丈夫ですか。どうぞ。

【青木委員】 ありがとうございます。私がまず最初にお尋ねしたいと思ったのは、14ページの上のほうにありますディアクセションの話です。これが「収入構造の多角化」という項目の中に入っているということは、かつ、それを「国内の他の美術館への移譲などの形で」ということは、国内の他館へ売却という意味でここに入っているのかという確認です。

【林室長】 これについては、文脈としては、確かに収益構造の多角化のところでのいいのかというのは、少し議論があるかなと思います。これは、売却あるいは所蔵品の登録解除というふうに括弧書きではしておりますけれども、売却して収益にするという意図はございません。ほかの場で活用する、あるいは、売却をする場合には、それを更に次のコレクションの充実に生かすということが主として想定されていることでございますので、おっしゃ

るとおり、書く場所をどこかもっと適切なところにということはあり得るかと思います。

【青木委員】 後ほどの議論にもあるかと思いますが、国立館と地方の関係の中で、これは地方へのミュージアムの活動が広がっていくという観点では非常に重要な要素になってくると思います。ですので、この収入構造の項目に入れてしまうのが非常にもったいないことではないかなというのを1つ、確認と併せて質問と意見としてお伝えいたしました。ありがとうございます。

【林室長】 ありがとうございます。

【片岡座長】 ありがとうございます。

そのほか御質問という形でありますでしょうか。なければ、順番に、項目ごとに議論をしていければというふうに思います。

【廣安委員】 そのままの質問過ぎて恐縮なんです。この資料の出来上がった後は、今後の展開といいますか、この報告書ができた後、例えば来年度以降、どういうことにつながっていくかという展望は現状でどんな形。

【林室長】 これは、1つここで目指すべきものを可視化するというところで、それを次のように実現するかというフェーズに入っていくというふうに考えております。

それについては、ある種、個別化するところがあるのかなと思いますので、今、この次にこういうプロセスがありますというところが、そこまで明確になっているわけではないんですけども、様々、例えば、文化施設部会という別の部会でも博物館について論じているところもありますので、そういったところで継続するところもありますでしょうし、あるいは、国立については、これをどのように受け止めていくかという議論を始めていくということがあるかというふうに考えております。

【廣安委員】 議論の方向性としては、例えば、国立でこういう新しい美術館が新たに本当に実体としてできるかもしれないことを未来に見据えながら、この議論を詰めていけばいいということですよね。

【林室長】 はい。

【廣安委員】 理解しました。ありがとうございます。

【片岡座長】 具体的には、20ページにありますけれども、3月5日に最後のアートワーキング会議をやって、今日議論したことが更新されたものをもう一度ここで確認する機会があって、3月21日の文化経済部会で発表をするというようなイメージですよね。

【林室長】 はい。そこに報告をする。

【田中委員】 よろしいですか。今の御質問とも関わるような、関わらないような感じだと思んですけども、本当に変えていくことが前提とされているのであれば、今の日本の現実との、あと、これとの連携というか、結びつき度合いをどの程度に考えながら報告書を書いていけばいいのかというのは、途中の議論でも気になったことなんですけれども、常に現実こうだからこう変えたほうがいいよねという議論をする一方で、まだ現実のことは置いておいて、理想はこうですよという議論をしていた部分があるわけですよ。なので、その辺を変えることを見据えると、ある現実とのすり合わせもある程度視野に入れないと、どこまで書くんですかということがはっきりしなくなるところもあるのかなと思うところが1つです。

これは本当に、どういうふうに現実には当てはめるかは後で考えます、今理想だけを考えましょうというのであれば、そういうふうにはっきりしているほうがいいかなというふうにも思うところもあります。ほかの方はほかの意見かもしれないので、何らかの方向性があつたほうがいいかなとは思っていたりします。

【林室長】 一応、その議論は初回でもしたように記憶しておりますけれども、今、田中委員がおっしゃった、今期については後者のほうを、つまり、あるべきものはどういうものかということをまずは書かないと、なかなか次に行けないのではないかとということで議論をしてきたというふうに事務局としては認識しております。

【田中委員】 もう一つ質問なんですけれども、全体の中で、どこかにきちんと書いてあるのかなのかがよく分からなかったのが、理想の美術館としての建物の施設。施設はこうなっていなければいけないというところが、項目としてちゃんと立っていたかな。

【片岡座長】 立っていないですね。

【田中委員】 そこがちょっと気になっていたところでもあるんですけども。

【片岡座長】 理想を語っているだけに、具体的な場所とか、ハードウェアとしての美術館の話というのは、今回、あまり出てこなかったですよ。それも、このアート振興ワーキングが来年度どういう形で続いていくのか、はたまた続いていかないのか、それもありますけれども、そういう辺りも話していくべきなのかなとは思いますが。

理想を語れば語るほど、現実との距離感がより明らかになってきたのかなという気は、個人的な意見ですけども、しています。ただ、あるべき姿に向けて変わっていくべきであるということはあると思うので、理想との距離がかなりあるということが分かりながらも、できれば、このワーキンググループの提言を、社会に向けてなのか、政府に向けてなのか、よ

り強く訴えていって、単にこの文化庁内で収めるということではなくて、もう少し外に向けて発信をしていって、本当に必要なのだということを訴えるべきかと。

それはなぜ必要なのかというと、ほかでは、特にアジア圏域では、もう既にこの多角化が可能になっているところが多くある中で、日本がかなり遅れを取っているということをもうちょっと大きな社会的な議論にしていく必要があるのかなというのは思っていて。多分、内部でじわじわと攻めていってもあまり変わらないと思うので、これまでの議論を経て、大きな社会的意見にしていけるといいのかなというのは、個人的には思っています。

【田中委員】 よろしいですか。そのときに、アジアではこれだけ進んでいるというようなことだけじゃなくて、こういうものができることが日本国民、日本の市民にとってどれだけの意味を持つのか、意義を持つのかということも明確にしていかないと、社会的な盛り上がりが出てこないの、その辺のビジョンこそ、きちんと語っていく必要があるかな。

【片岡座長】 その辺を前段のところに、この報告書の前置きのところに少しきちんと書いて、それでスタートするのがいいかもしれないですね。

【青木委員】 そのときに、理想と現実の乖離問題なんですけれども、結局、日本の行政の枠組みというものが現実に非常に縛りとしてある。理想を語るときは、確実に、美術館だけの話ではもうないんです。行政の運営組織の構造、日本の国の構造ともすごく関わってくるので、その辺りの落としどころが私も田中委員と同じようにちょっと疑問というか。

特に雇用のことであるとか、人の柔軟な異動も含めてあり得る、という点なんかは、日本の雇用形態とのずれをどう考えるのか、ちょっとお立場の違いがこの委員会の中でもあるなとも感じてもあります。

【片岡座長】 その辺も来年度以降、ぜひこの議論を続けられればと思いますが。その辺も、理想に近づけていくために、どういう具体的な、雇用の問題も含めて解決すべき問題があるのかというのは、詰めていく必要があるのかなとは思います。

美術館の枠組みのところで、青木さんもおっしゃっていたかと思いますが、コモンズの話では、美術館だけが連携をするということではなくて、ほかの様々な図書館とか別の法的な枠組みの中にあるところも、地方では連携していったほうがいいというようなことをおっしゃっていたかと思うんですが、そうした話も文化施設部会のほうでも出ていたりしてですね。

なので、ほかの部会、ワーキンググループ等や部会との意見交換もかなり重なった話をしていることもあるのかなと思うので、その辺もちょっと整理できるといいのかなとは思ひ

ます。

【保坂座長代理】 よろしいですか。理想と現実の乖離というものが非常に大きくて、理想ばかり書いていていいのかというのはあるんですけども、その乖離がどういう問題に基づいているのかとか、どういう問題があるからこそその乖離が生じているのかというのは、明確に書いてしまったほうが良いと思うんです。

雇用の問題が難しいのであれば難しいときちんと書いたほうが良い。そのこと自体を外部の人は意外と知らないとか。だから、できないのが問題となっていて現状があるということを経験あるごとに言っていくことが重要であるだろうなというふうに思います。

一方で、公務員のほうも、千葉県とか頑張っていらっしゃいますけれども、副業も認める方向で、週数日間働くみたいな形でいろいろな形が生まれてきているので、そういう動きを美術館のほうにも導入していくことで生まれ変わることができるのではないかと。というふうに個人的には思ったりもしているので、問題点と理想を両方書いていくというのが重要なのかなというふうに思います。

【片岡座長】 その辺も具体的に今まさにこの報告書に盛り込めるのであれば、それはできるだけ入れていったほうが良いと思います。これは別にページ数制限があるわけではないですね。なので、盛り込めるものは盛り込めればと思うんですけども。

もしよろしければ、このままの意見交換といいますか、具体的な御指摘をいただければというふうに思っていますが、9ページ以降の具体的なトランスフォーメーションに向けての項目に行ければと思いますが、それよりも前に、そもそものこの報告書の目的などについて議論すべきということはあるですか。どういう順番が良いですかね。でも、前段はこの9ページ以降の詳細な議論を受けてのまとめのところなので、9ページから行きましょうか。

じゃあ、この項目別に行きたいと思います。理想の美術館へのトランスフォーメーションに向けて、美術館・ミュージアムの枠組みの再考・多角化ということで。

それにも関係しつつ、その前にかもしれませんが、委員の方には机上資料として田口さんからの御意見をいただいている、そのP8というところに、これ以前の枠組みというよりも在り方に近いのではという御指摘をいただいているんですけど、これは言葉の問題ではありませんけれども、「枠組み」という言葉とそれから「多角化」というところは「多様化」のほうが良いのではないかと。というような御意見をいただいていますけれども、これについてどう思われますでしょうか。

【青木委員】 多角化というのが、この3つの多角化という形で本報告書の大前提になっ

ていると思うので、「多角化」をもし抜くのであれば、全体を考えることになるということが1つかなと思います。そこの辺りじゃないでしょうか。報告書としてのインパクトの形も含めて、言葉というものは選ぶべきかなと感じています。

特に「多角化」と言うと、非常に経営的な視点を感じさせるのは確かです。

【片岡座長】　そうですね。この3つの「多角化」という言葉は、御指摘のとおりインパクトの問題があって、社会的な議論を高めていくために、そもそも本当に細かくいろいろあるんだけど、どう変わらなければいけないのかということを本当に端的に言ったときに、この3つのポイントであるというふうに言えないかなと思って。

「多様化」という言葉もよく使われますが、どちらかというと、私としては枠組みの問題なのかなというか、組織についても、それから収入構造についても、「多角化」なのかなと思ってこの言葉を使いましたけれども、田口さんのように「多様化」のほうが正確なのではないかと思われる方もいらっしゃるかもしれないので、その辺も併せて御意見をいただければとは思っています。

【保坂座長代理】　保坂ですけれども。今、青木さんかな、ちらっと言われたように、「多角化」のほうは経営戦略的な意味合いが強いというところで、目的意識が強く感じられるのは事実だと思います。「多様化」はどちらかというと、結果的に生じるものなのかなというふうに思います。

とりわけ、ミュージアムが多角化を目指していく中で、結果として様々な、多様な美術館が生まれるのだという、僕はそういう意味合いで感じていたので、「多角化」のままでいいのではないかというのが僕自身の意見ではあります。

要するに、「理想の美術館をつくっていく」というときに、「理想の美術館」というのが、どこか、田口さんからの意見にも書いてあったような気がしますけれども、基幹館と地方コミュニティの中核館の双方を合わせた在り方が理想化なのか、トップの理想をまずはつくり、それとあわせて、ほかの館のこともきちんと配慮して差別・差異化していくという在り方をとったときの、両方をあわせて意味しているのかというところで、ちょっと捉え方が変わってくると思うんですね。

まずは、理想の美術館ができて、それに伴い、というのはまさに多角化の話だと思うんです。理想の美術館を構築するのに伴う形で、そのほかの美術館もきちんと改めて整備していく。今は全部が同じ方向を向いているような感じがしていて、個々の美術館のコレクションの多様性というものはあるんですけども、組織の在り方としての多様性が生まれていな

いという印象を持っているので、そこを明確にしてしまったほうがいい気はしています。

【片岡座長】 他の方はいかがですか。結構この「多角化」か「多様化」かというのはキーワードなので。

【青木委員】 「多面化」とか。新たな可能性もあるかなと。多面的。

【西谷委員】 今、保坂さんおっしゃったように、多様化を実現するための多角化という整理はすごく腑に落ちるといいますか、こういった資料を芸術関係者以外の方が読むことを考えても、非常に分かりやすいんじゃないかと思いました。

【片岡座長】 廣安さん、陶山さん、田中さんはいかがでしょうか。

【田中委員】 同義語自体が。同義語ってあと何があるのかな。

「収入構造の多角化」という説はすっきりするんですよね。だけれども、「組織の多角化」という言葉が、「組織が多角化される」ってしっくり来る日本語表現なのかなというところが、いい気もするし……。

【片岡座長】 最も定例的な使い方は、事業の多角化とか、1つやっていること以外の別の事業を多角経営というときに使われるんだと思いますけれども。この3つの多角化と言えるように、言葉を無理やりそろえてしまっているところはあるかと思います。

【保坂座長代理】 美術館の事業と言うかどうかちょっと難しいんですけども、展覧会企画とコレクション形成と運営という3つがあって、そこに今、ラーニングという1つの事業が中核として出てきているわけですが、それと同レベルで、マーケティングとかレジストレーションも含めていろいろな事業というかディビジョンがあるんだという、それを「多角化」と呼ぶのか。今はそれが大ざっぱに2系統に分かれているのが、もっと複数に分かれていくんだよという意味では、「多角化」と言ってしまうことで、逆に論点が整理できるような気がするんです。ディビジョンがたくさんあることを「多様化」とは言わないような気がします。

【片岡座長】 アクセシビリティにしてもサステナビリティにしても、それを1つのプログラムにしていくというようなことになると、収入をアップするということが目的ではないけれども、多角的な事業を行っていくということにはなるのかなと思うので。

ミュージアムの枠組みについてはどうなんですか。これは「多様化」なんですかね。ここもミュージアムと言っているものが、いわゆる美術を扱うだけではなくて、より広い文化芸術、ビジュアルカルチャーを扱っていくべきなのではないかということなので。ミュージアム政策の「多様化」なのか。

【廣安委員】 多分、田口さんのこのペーパーでおっしゃっているのは、「多角化」というふうに言うと、1つの館の中にそういういろいろなジャンルを内包している、そういう巨大な館ができるというイメージであれば、「多角化」でも言葉として違和感がないけれども、どちらかというと、1つの館でいろいろなジャンルを抱え込むというよりは、いろいろな地方館も含めて館が互いに補完し合いながら、総体として様々なジャンルを補完できるようなミュージアム業界になっていくべきというニュアンスなんだったら、「多様化」のほうがいいんじゃないかというニュアンスで書いてくださっていますよね。

【片岡座長】 それが在り方なのか枠組みなのか。国としての美術館の政策の対象となるインスティテューションが、美術だけを扱うものではなくて多様な芸術ジャンルなんですけれども、それを総合してミュージアムの枠組みに入れるべきなのではないかというふう考えたときに、それは「多様化」のほうがいいのかな。

【保坂座長代理】 まず、4-1でミュージアムの枠組みの再考・多角化と書いてあるじゃないですか。4-2で組織の多角化と書いてあって、読み込んでいくと、4-1のほうはどちらかというと、コレクションの内容、コレクションとか企画展も含めてだと思うんですけれども、美術館が対象とするジャンルの話を多くしている。田口さんも意見の中にコレクションについての記述が少ないと書いてあるんですが、見だしを整理してもいいのかなと。確かに、コレクションの重要性というものは、もう少し強めにうたったほうがいいかもしれないので。

例えばですけれども、1がミュージアムの対象とするジャンルの多角化みたいなこと。2番はミュージアムのそれこそ枠組みというか、組織の多角化になるのかな。ジャンルの多角化というと、聞いたことはないかもしれないですけれども、今からもし再編成なり何なりしていくときに、でも、全てを扱うことは無理じゃないですか。M+にしてもシンガポールにしてもターゲットを絞ってやっているんで、テートとかポンピドゥーみたいに全てをグローバルに扱うのは無理なので、取捨選択していくということを強調するのであれば、「多角化」でもいいような気がするんです。これは捨てる、これは取る。「多様化」と言うと、満遍なくみたいなイメージがあるなというのはいちよっと思っています。

【片岡座長】 あるいは、この①のところだけをミュージアムの枠組みの「多様化」にしてしまって、ヘッドラインのトランスフォーメーションに必要な不可欠な3つの「多角化・多様化」みたいな2つの言葉を並べるという策もあるかもしれないですね。

【田中委員】 更に場を混乱させるような発言になるんですけれども、「枠組み」という

言葉が適切なのかというのが気になっていて。「枠組み」と「枠」は違うと思ったんです。対象とするジャンルとかをたくさんいろいろやっていくんだと見たら、それは普通の日本語で表現したら、「枠を広げる」「枠を拡大する」。美術館ってこういうものなんですというふうにある枠があったものを広げていくという感じになるので、「枠組み」と「枠」って日本語では何が違うんだろうというのがまた一方で気になったりしたんですけれども。

「枠の拡大」と言うと、数を増やすみたいにも思えてしまいますよね。今度は。

【片岡座長】 枠組みというか、定義というイメージだったんですけれども。

【田中委員】 そうすると、「対象の多様化」のほうが一番意味を的確に表していますかね。

【片岡座長】 そうですね。

【西谷委員】 概要というより骨子みたいなイメージですか、枠組みは。フレームワーク？

【保坂座長代理】 そう。英語で「フレームワークを多角化する」と確かにあまり言わないなと思っていて。フレームを改変するとか、広げるとか。

【片岡座長】 美術館なので、イメージとしては定義だったんですけれども。何をもってして美術館と言うのかというときに、わざわざこの「美術館／ミュージアム」にしているのは、美術だけではなくて様々なジャンルを扱う。そうじゃないと、それこそ建築とかデザインは、日本のアートインスティテューションの枠組みからはこぼれ落ちてしまって、扱われていないという現状があるので。

【青木委員】 それが扱われない原因、要因として、日本の美術館の歴史的経緯というものもあるので、ここでいきなり「美術館／ミュージアム」となっていると、「ミュージアム」という言葉自体はもっとほかのものも含んでくるので。日本の美術館が非常に狭い枠の中で、やっているということが当初のこの冒頭の部分にもう少し書かれるべきなのかなと。その上で、美術館がもう少しこのミュージアムという側面も含めて広がりを持つためにどうするかというところを、今、枠組み問題とも含めて御検討いただく必要があるかなと思って。

【片岡座長】 美術館と言ったまま、「美術館の対象ジャンルの多様化」みたいに言っておけばいいんですか。

【田中委員】 一番シンプルでストレートですっきりする。

【片岡座長】 そう言ったほうが分かりやすいですね。その場合は「多様化」かもしれないので、さっき言いましたけれども、「3つの多様化・多角化」というふうに両方の単語を

並べておけば。

取りあえず、このヘッドラインのところを、一旦、仮にそうさせていただいて、中の議論に入っていきたいと思います。すいません。4の(1)、9ページから行きましょうか。ここの部分について、今言ったような話なんですけれども、更に何を言っておけばいいかということが。

私、2段落目の「日本が事実上見放していた」と言っているのかどうかというのは若干気になったんですけれども。

【保坂座長代理】 ないがしろにしていた。

【片岡座長】 これ。

【保坂座長代理】 見放していた。

【青木委員】 「ないがしろ」に変更されたんですよね。

【片岡座長】 私が古いのを見ている？ そんなことない。

【陶山委員】 2か所あって、1つ目が「見放していた」。僕もちょっと引っかかっていたんですよ。「見放す」はちょっと冷たい言い方だなと。言葉の問題ですよ。

【片岡座長】 「日本の美術館が扱ってこなかった」みたいな言い方でもいいかもしれないですよ。

【陶山委員】 ここを強くアピールするんだったら、放っておかれたと言ってもいいし、ここは別に強調しなくてよければ、適当な言葉でいいと思いますけれども。

【片岡座長】 あと、この香港は、「建築とデザインを収集と展示のコアのひとつに据える」ですけれども、この「建築とデザイン及びビジュアルカルチャー」というのを入れるといいかなと思って。香港のM+自体がそれを語っているので。

【青木委員】 こういう今までfine artsとして理解されているもの以外のものも含めていくことで、結果的に日本の美術館の在り方が再構築されるということなんだと思うんです。いつか変えるぞと言って建築とかデザインとかを入れるんじゃなくて、入れないと、やらないといけないからやったら、日本の美術館が変わるという方向じゃないかと思うんですけれども。

【田中委員】 この辺はむしろ保坂さんが詳しいことだと思うんですけれども、先ほど言っていた問題点を書くという点でいえば、それこそ建築資料の国外流出、日本のミュージアムがそれをコレクションできる体制がなかったからこそ、建築資料がどんどん海外に出ていってしまったんだというようなことは、それは日本のミュージアムがちゃんと扱わなく

てはいけない理由の1つとして書いておいたりしなくていいですかね。どうなんですかね。

【保坂座長代理】 「海外流出」という言葉をもう少し強調してもいいのかもしれないですね。丹下健三さんもしかり、伊東豊雄さんの初期の重要な資料も海外に行ってしまったので。国立近現代建築資料館も頑張っているんですけど、多くの資料がポンピドゥーとMoMAとCCAに行っているのは事実なので、そこを加えてもいいかもしれない。

【片岡座長】 この「建築に関しては」というところが1段落目の最後のほうにあるので、その辺りに海外流出の問題は入れておくといいかもしれないですね。

【保坂座長代理】 そうですね。

【陶山委員】 海外流出についてある意味危機感を持って語られている部分があって、そのとおりだと思うのですが、逆から見ると、これは海外から評価されているわけですし、お金の動きがあったかどうか分からないのですが、もし動いているとしたら、経済的には輸出産業としての成功例という側面もあるかもしれないなと思っています。

とはいえ大事なのは、日本で日本の近代建築の歩みをしっかり集約して見せる、そして研究する体制ができているかどうかということになると思うので、今のところ、一方的に海外のほうから注目されて、日本でおろそかになっていることが伝わればいいのではないかなと思って読んでおりました。

それと、このページの下のほうに関連するところになるのですが、先ほど田中委員のほうから、こういう美術館の新たな像を示す、理想を語る上で、日本の国民への意義というのを示す、なぜこの新しい美術館像が必要かというのを示す必要があるというお話がありました。

まず、これに対しては様々な考え方があると思いますが、私が思ったのは、近現代の日本の美術をしっかりと捉える美術館というのは、21世紀において日本のナショナルアイデンティティーを考え、更新していく場として必要ではないか、ということです

その21世紀の日本というのは本当に多様で、日本人の中でも世代によって随分違っていると思いますし、生活環境が全く変わっていて、日本人であっても、例えば昭和、大正、明治ですら多分実感として分からない部分がある。だけれども、やっぱり日本という国土があって、そこで生活が営まれて、文化が生まれてくる。それを継承しつつ、今の時点でのナショナルアイデンティティーをつくっていく。そのためにはしっかりした場が、拠点となる場が必要だろうと思うんです。

それは海外からの観光客を含めて在留外国人も求めていることだと思いますし、これか

ら10年、20年先には、移民が増える可能性もあるように思います。そうすると、新しいコミュニティが日本の中でできてくる。そのときに外から来た人は、これぞ日本だと今捉えられているものを恐らく見たいと思うでしょう。

我々は海外へ行くと、なぜか日本では行かなかった美術館やオペラとか積極的に見て回るように、外から来た人はまずそういったところに注目すると思います。そうした意味では、今ちょっとあやふやというか、手薄になっている近現代の日本のビジュアルカルチャーは、今我々がどう捉えるか、その核になるものは何かというところを作品で示す、パーマネント的に示すことが必要ではないかと思っています。

10ページの下にトランスフォーメーションの図、この次のページにかけて二重、三重になっていて、これは分かりやすいな、そうだなと思って拝見したのですが、私自身はこれを二層構造で受けとめています。今ここに書かれているのは、当然ながら近現代についての上層部です。ですから、独立行政法人国立美術館のグループを前提に、近現代の美術をこう捉えてあると思うんです。

ただ、一步引いて見ると、この下に独立行政法人国立文化財機構を中心とする近代以前の日本の文化というのがあって、そうすると、ここは東京国立博物館などを中心として、対象からは映画とかゲームとかが落ちてくるとは思いますけれども、国民なり外国人、観光客、それから在留外国人は、その二重の積み重ねのところを併せて、見てくると思うんです。

下層のほうは相対的に充実しているように思います。例えば、東博です。帝室博物館由来で、ある意味しっかり体制が組まれていた。相対的に人手もあった。今回のワーキンググループで、日本の美術館に欠けていることとして、様々な専門的な部署が必要、人が必要、施設が必要とありましたけれども、東博を見ると、アーカイブは資料館という立派なものがあって、広報もある、出版関係もある、当然ながら古美術の修復家もいる。だから、ある意味、近代以前のところは、外の人、あるいは新しい世代の国民が見る場合も、ここで何かつかめる、と考え得るでしょう。

それに対応する近現代の部分が、東京国立近代美術館や東京都現代美術館など、とてもすばらしい展示をされていると思いますけれども、東博と同じ規模・水準で、ペアになるような形であるかという、そうではないかもしれません。そうすると、これから日本というのが、様々な外からの人の出入りがある中で、これを核に見ていく、拠点として見ていくという場がやはり必要であろうと思われます。そういう拠点がなかったら、明治以降の日本の文化的な歩みも、今どこにいるのか、ということも十分には伝わらないと思われます。今ここ

で議論している美術館がなければ、それが危ういかもしれない。

そして、現代美術というのはマーケットにおいても重要で、産業的に一步進められるところは、フォーカスを当てて捉えていけばいい、というようなことを考えました。

【片岡座長】 もしかしたら、この図の真ん中の美術館となっているところが、本当は博物館・美術館なので、そこがもうちょっとうまく表現できるといいのかもしれないですね。

【陶山委員】 私と一緒にするよりも、ある意味、相対的にできている古いところと手薄な今のところという形で分けていてもいいんじゃないかなと思います。広がり全然違いますし、さらに、分野の広がりや国際性の違いが全然違ってきますから。

【片岡座長】 この左下に一応、1907年以降の作品で分かれているというのは、注は入っているんですけども、ちょっとそこも考えます。

でも、おっしゃったように、海外からのインバウンドに向けて、日本において何を見せられるようにしておくべきなのかということを考えるのも大変重要なので、そこも若干触れられていますけれども、もう少し膨らませてもいいかもしれないです。

【田中委員】 陶山さんのおっしゃりたいこととはちょっとずれることなんですけれども、1907年という線引きが果たして適切なかどうかということのも本当は議論されなければいけないことなわけですよね。今の時代でもそれが通用するのか、それがどうして1850年じゃないのかとか、それはあっていいんだと思いますけれども。

【片岡座長】 それって議論されたことあるんですか。

【保坂座長代理】 議論しているというか、実際に東博は、この前もそれこそ横尾忠則さんの作品を受贈しましたし、工芸に関しても戦後のものをどんどん入れているので、根付けも人気の常設コーナーがありますし。西美と東近美の間ももうほぼボーダレスです。なので、実際にはもう緩やかになっています。東近美も江戸期末の作品も入れているので。そこはかつての線引きよりは緩やかになっている。

ただ、1回そういうことをやったという事実があって、しかし、その後にもっとドラスチックなことはしていないということですね。それぞれが作品を購入しているけれども、それ以降の作品の移管というのはやっていないですね。

【田中委員】 国立美術館なり博物館なりを国の機関として考えるならば、国の文化政策としてミュージアムに本当にどういうふうな役割分担をさせるのかを本当は明確化して、そこも理想を言えば再考してもいいのかもしれないですけども。私は内部の人間なので、いかに難しいかということはもちろんよく知っています。

【保坂座長代理】 前書いたんですが、ポンピドゥーができたときに併せてオルセーができるみたいな、ああいうドラスチックな変化というのはやっていない。

【田中委員】 オルセーをつくるというのが大きかったと思うんですよ。ポンピドゥーのほうは、パレ・ド・トーキョーのところにあったものをポンピドゥーに移すということだったと思うんですけれども、ルーヴル美術館の一部であった近代をオルセー美術館として独立させるというふうにしてつくったというのが大きかったと思うんですよね。

【片岡座長】 それは本当に近代をどこからにするのか、現代をどこかにするのかということも関係すると思うんですけれども、ドイツは、ハンブルガー・バーンホフは1960年代以降と言っているんですよね。そこを現代美術館というふうに呼んでいて、ノイエ・ナショナルギャラリーと分けていたりするんですけれども。切れ目がどのくらい明確かどうか分かりませんが、一応公言しているそれこそ枠組みというか定義としては、そういうことになっているので、そこも本当は整理してもらいたいところではあります。

ほかにこの(1)のところで御指摘ありますか。

【保坂座長代理】 1つ言葉が気になったのが、「共生型モデルの美術館」という言葉がありまして、これが「一極集中モデルによらない共生型モデル」というのが後ろのほうに、10ページの上から2段落目の最後、ちょっとイメージが湧きづらいなと。いわゆるネットワーク型みたいな意味なのか何なのか。分散型という意味なのか。共生型というのを組織に使うとき、どういうことなんだろうなというのがちょっと気になったところです。

【片岡座長】 この行はどういうイメージだったんですしたっけ。

【林室長】 これは……。

【片岡座長】 でも、インバウンドとか海外からの就労者も想定して。世界にプレゼンスを発揮する。

【林室長】 確かに共生型というのは、合っているかどうかというのはちょっと。ただ、いずれにしても、どこか1つでというのではないという意味合いだったと思います。

【保坂座長代理】 直前にコミュニティーの話が出てくるので、コミュニティーと共生の話に近づきかねないという懸念があるのと、一極集中でないということと理想の美術館という文脈から、実際にはあまり集中させないんだ、旗艦館をつくらないんだというようにとらえられかねない。

【片岡座長】 この文章はここには入れないで、1番、2番、3番の3つの多様化・多角化は、地方の美術館にも相応できることなのかなと思っていたので、それを形にする中で、(4)の

中にもう少しそういう言葉を入れていくというのはあるのかもしれないです。

【保坂座長代理】 15ページの下から1つ目の段落で創発的ネットワークみたいなのところがあって、こういうところに入っていると確かにいいのかもしれないですね。

【片岡座長】 そこに移植してみますか。

【林室長】 はい。

【片岡座長】 ほかに言い忘れたことがあればまた言っていただいて、よろしければ、次の組織の多角化のところに行ってみたいと思います。この11ページからのところで何か御指摘はありますか。

【保坂座長代理】 11ページのコレクション形成の目指すところで、田口さんから指摘があったかと思うんですけども、もう少し厚みというか強さを持った言葉になっているといいなと。今、代案があるわけではないですけども。

【片岡座長】 ここですね。

【保坂座長代理】 そうですね。実際に歴史的展開の全体像をパーフェクトに見せることは難しいという困難がある中で、先ほど陶山さんが言われていたような新しい移民の人とか新しいコミュニティに向けてもアイデンティティーが示せるようなもの、展開の全体像というだけよりも、日本としてのアイデンティティーを見せる、アイデンティティーというんですかね、確認することができるようなとか、何か強いワードがあったほうがいいのかなという気がして、ここは後でもいいので、みんなで頑張って作文したほうがよからうと思います。

【片岡座長】 一方では、その下に「社会の新たな価値観」で多様性やLGBTQ+が入っていますけれども、歴史的展開をするときの歴史の複層性というか、どういうふうに多様な歴史を描けるのかということも、多分、今、世界の美術館のコレクション形成で求められていると思うので、その辺も、日本としてのアイデンティティーというのがありながらも、それが実は1つではないのだというようなことも同時に言っていけるといいかもしれないですね。

【田中委員】 それと関わりがあるようなないような話なんですけれども、その前の保坂さんとも関わるんですが、アイデンティティーって別にナショナルアイデンティティーだけじゃなくて、もっとリージョナルなアイデンティティーの問題もあるわけで、そうすると、国の文化としてはこうだというのと、例えば大阪の文化としてはこうだというものとは、別に一致している必要がないというか、独自の文化というものがあるわけで、そういう意味で

は、アイデンティティーだって複数形のはずだというところがあるんですよね。

【片岡座長】 そうですね。

その次のポチの展示活動の目指すところの中にある、「キュレーションにおける学術性を重視」、その次はいいんですけれども、「キュレーターの企画にかける執念」がちょっと怖かったんですが。

【田中委員】 すいません。これ僕のペーパーで使った言葉なんですけれども、最近気に入っていて、これ僕、自分がよく使っていて。やっぱりキュレーターの執念を感じる展覧会は面白いなと思って。

【片岡座長】 なるほど。

【田中委員】 浅薄につくられていると、展覧会としては何かまいちだなと思うことが多くて。その根性の入り具合みたいなことを何となく。

【保坂座長代理】 僕は最近「熱量」と言っています。似たところだと思います。

【片岡座長】 展示活動の目指すところ。

【青木委員】 ここに出てくる「名品主義を解体し」ということと、その1個上の丸ポチの「歴史的展開」というのが、さらっと読むと、齟齬があるようにも見えかねない。実際、歴史的展開も、複層性も含めての歴史的展開であるということは理解しているんですけれども、そことの絡みの補足も必要な気がします。

【田中委員】 「名品主義の解体」というのも私が書いたことが使われているんですけれども、先ほど言っていた歴史は1つじゃないということで、ある歴史観に基づくと、これとこれが例えば日本の国の美術を代表する名品ですというのを選べるかもしれないけれども、別の観点からつくられる歴史においては、別の作品がまた重要性を帯びたものとして浮かび上がってくることがあるだろうと。

なので、たった1つの歴史観に基づいてこれが名品ですというような語りじゃない語りの重要性、その意味では、美術館が示す歴史の多角化みたいなことなんですけれども。

【青木委員】 なので、上のほうをもう少し補足が必要という感じがしますね。

【片岡座長】 そうですね。このコレクション形成の目指すところのポチがもう少し書き加えられれば、その下もおのずと入ってくるかもしれないですね。

【保坂座長代理】 今気付いてしまったんですけれども、1ページのところで、『名品百選』等の手法の活用」と書いてしまっているんです。

【田中委員】 前の期についての記述ですよね。ごめんなさい。自分で言いつつ、全く正

反対の矛盾したことを言うんですけれども、これも美術館なり美術館の設置者が取るべき1つの方針の問題だと思うんですよ。これこそが日本の美術を代表するものだというものをがーんと見せていくことによって、それによってナショナルアイデンティティーをつくっていくんだという発想だってあるんだと思うんですよ。

そうすると、名品主義は解体するものではなく、むしろ名品主義を促進するところが必要なのところもあるんだと思うんです。これこそが重要な作品なんだとちゃんと見せていく。一方では、歴史の複数性ということを考えると、それと矛盾した立場も取り得るということになるので。あなたの美術館はどちらの方針で行くんですかという問題でもあるんだと思うんですよ、それは。

【片岡座長】 複層的な観点から見た作品が、名品として代表選手になっていけば。

【田中委員】 いくということもあり得るんですよ。

【陶山委員】 ナショナルアイデンティティーというのが1つ固定化したもののよう、近代国家建設の過程ではそうだったと思うんですが、今後はそれが開かれてくると思うので、それを自然に反映していけばいいのかなと。文言的には、「名品主義」の前に「固定化された」とか何とか一言入れると、今のご指摘が伝わってくるように思いました。

【青木委員】 今ここで使っている「複層性」とか「複層化」というのが、実は「多角化」に代わる今私たちにとって大事なキーワードなんじゃないでしょうか。さっき「多角化」を「多様化」とか悩んでいたんですけれども、実は「複層」という言葉が、組織だって経営だって、複層性という意味では通じなくはないなと感じていました。

【保坂座長代理】 複層性だとミルフィーユみたいなイメージ。それだと多角化、多様化が持っているような、手を伸ばすというイメージになりづらいなという気もちょっとして、どっちがいいんだろうという。

【片岡座長】 歴史という意味では、多様なアイデンティティーや多様な視点からの歴史が複層的に走っているというミルフィーユ状なイメージはできると思うんですけれども。

【青木委員】 「多義化」「多義性」とかだと「多角」という言葉の先ほどの引っかかりを少しクリアできるのかなというふうにも、今、「複層」の話が出た中でも感じていました。

次行きましょう。すいません。

【片岡座長】 すいません。反すうに時間がかかってしまう。

【田中委員】 ちょっと整理しづらいポイントですよ。

【片岡座長】 そうですね。この(2)のところについては、文章の順番をちょっと変え

たほうがいいかなというところもあったんですけれども。まず、12ページの下のほうの学芸部と総務部に分かれている20世紀型の構造という、それを21世紀型モデルに変えていくべきなのだという話をして、その中で学芸部分については、最初の黒ポチ幾つかあるような学術研究機関とかコレクションの形成というところが入ってきたほうが頭の中には入りやすいかなと思っていました。

【保坂座長代理】 問題点を先に言ってしまうということですね。現状の問題点を先に言っ

【片岡座長】 組織の全体の形を先に話して、その中で学芸的な部分についてのキュレーションの目指すところとか展示活動の目指すところというところを書いてもいいのかなとは思っていたんですけれども。

ほかに何か気になるところがある方はいらっしゃいますか。

これ斜線になっているところがあるのは、イタリックになっているのは何ですか。

【林室長】 これはちょっと分かりづらいという御指摘があったところなので、ちょっと議論いただくといいのかなという意味合いで。

【青木委員】 ここで今出てきた「21世紀型モデル」という言葉なんですけれども、21世紀型モデルというものは提示はまだしていませんよね。これ全体が21世紀型モデルだということだと思うんですけれども。

【片岡座長】 それは定義付けられていないですね。

【青木委員】 というところで、ちょっと「うん？」と思わなくはないです。

【片岡座長】 その次に続いているとは思うんですけれども。説明としては。ミュージアムの定義が2022年に改定されて、様々な機能が求められているということがあるので、その次の段落の冒頭は、「組織の多角化・多機能化」という言い方も出ていますけれども。

なので、それに対応するように、今は学芸員がそれら全てやりなさいということになっているので、そうではなくて、機能としてそれを別の専門家が美術館の中でやるべきであるということになっていくといいのかなと思うんですけれども。

12月の会議のときに、いろいろな方に組織図も出していただいたんですけれども、この組織の在り方については、本当にいろいろな形が、多様な形が考えられるとは思いますが、廣安さん作成のものを採用させていただいています。

【西谷委員】 専門性、育成、人事評価と項目があるのですが、先ほどの順序を再編する話ともつながるのですが、以前ここでも「入館者数が多いということが重要な点なのか」と

いう議論があったかと思うんですけども、対外的な評価軸を再設計する必要性をすごく感じています。

前段の部分でも述べられた、公益的な新しい美術館ができる意義を国民に向けて伝えていく事には、それに対する評価を積み上げていく事はとても重要なのではないのでしょうか。

これは学芸員と事務方という2軸体制が問題の根底にあると思うのですが、これまでの、学芸や学術的な側面による質的な評価と、事務方サイドによる入館者数や予算をベースにした数的評価の2軸の評価軸しか持てていなかった事実は大きな課題だと思っています。これからの美術館像に公益的な部分や社会課題の達成も柱として美術館の中に内包していくのであれば、対外評価軸を再設計する重要性というのは文字に残しておくべきではないでしょうか。

【片岡座長】 そうですね。

【田中委員】 とても重要なポイントだと思うんです。それは結局、館が何を目指しているのかというところとも密接に結びついていて、それがどれぐらい達成できるのかというのが本来評価の大きな基準になっているはずなので。

更に言えば、それは個々人の人事考課にも更につながることにもなっていくので、評価全体がうまくシステムをつくれるかどうかというのは、単なるどういう組織をつくりますが本当に重要な問題ですよ。

【片岡座長】 恐らく重要なのは、学芸的な専門家が学芸的な観点だけを評価軸として持っていて、総務的なスタッフが数字だけの評価軸を持っているということだと、対抗関係しか生まれてこないのが、館全体のミッションとして、専門性を深めながらも、どうやってそれを一般の人たちに広めていこうとしているのかという、数字でしか評価しにくいところはあるかもしれないけれども、そうした専門性の一般への広がりみたいなのを重視していくということを美術館という組織全体で考えるということがミッションとして掲げられれば、その両方を館全体で追い求めるということになるのではないかと思うし、そうでないと一丸となって動きにくいと思うんですよ。なので、そこのあんばいをまとめていくリーダーシップも求められるとは思いますが。

【青木委員】 人事評価の話を入れると、現実と理想の乖離にすごく関わりまして、地方公務員はこの評価を別にはつくることができないわけです。二重評価になってしまうという問題があります。ですので、ここは要注意ポイントだと思っています。

つまり、地方行政の枠組みの中では、美術館の中にいる職員だけを、行政全体の評価の中

から切り離すというのは、何らかの法的根拠がないとできないということになります。

【片岡座長】 誰が評価しているんですか。

【保坂座長代理】 私？ 僕、青木さんが言っていることはまだピンと来ていないんですけども、もっと大きなミッションがあるでしょうという意味合いですか。

【青木委員】 じゃなくて、行政の職員というか、地方公共団体の職員として、人事評価は必ずありますよね。それはほかの、もちろん組織内での所属長の評価ではあるんですけども、その評価の項目リストは、全職員全体で同じものとして根拠立てられているはずだと思います。それとは別に更に美術館職員の人事評価項目を設けるということなら、例えば、うちであれば県全体の人事評価は外すということにしないと二重の評価になってしまうのということです。特定の職員だけが2種類の評価を受けるということになるので、非常に難しい問題です。

【片岡座長】 ちょっと滋賀県のケースを聞いてみましょうか。

【保坂座長代理】 滋賀は学芸も事務も、年度当初と中間で目標と中間報告をしてもらってというふうに関々人で設定した目標を所属長が了承した上で評価するという形をとっているんで、だから、二重になるというのは正直分らないなと思っているんですけども。ひょっとしたら自治体で違ふのかもしれない。そこは後で整理したほうがいいのかもしいですね。

【田中委員】 12ページのところで1つだけよろしいでしょうか。先ほどの現実をどれくらい加味して理想だけを語るのかという冒頭の話に戻るんですけども、12ページの真ん中に、例えば、独立行政法人国立美術館の理事は云々かんぬんと突然現実の話が出てくるので、これは要るのでしょうかというのが素朴なあれなんですけれども。そういうことは取りあえず置いておいて、組織はどういうのが理想かということだけを書いてあってもいいんじゃないでしょうかというのが。

【片岡座長】 ちょうどその続きで、学芸会議において美術館のプログラム全てが事実上決まってしまう現状を改変していくことができるのだろうかということを私もちよっと気になっていて。

【田中委員】 なので、この辺は今の段階ではちょっと外していただいたほうが。

【陶山委員】 「学芸会議で決まってしまうこと」についての御懸念は、様々な経緯があつてのご指摘だったと思いますけれども、責任あるビジョンを伴わない外野的な声を呼び込んでしまう恐れもあり得るので、ここであえて学芸会議を矢面に立たせる必要はないか

なと思って私は読みました。

【片岡座長】 この段落を要検討としておいたほうがいいですね。

【保坂座長代理】 美術館全般にしまえばいいということですか。独法国立美術館じゃなくて、美術館の理事や運営を。

【青木委員】 むしろ、外からのある種の政治的なパワーバランスではなく、美術館の独立性という意味で、ここが逆に言うと大事なところでもあると思います。

【片岡座長】 独立性を維持しながらも、ただ、第三者の評価というかレビューみたいなのは、それが企画が決まる前なのか後なのかというのは難しいと思いますけれども、でも、外部の視点はあるべきだと思うので、それは館長以下でつくっている内部組織以外に、諮問機関はあってもいいのかなと思うんですよね。なので、その辺の関係がうまく書ければいいところかもしれないです。

【青木委員】 一応、名目上、公立館は、美術館長の諮問機関である協議会というものに諮っていると思います。

【片岡座長】 諮って、でも、企画は決まるんですか。

【保坂座長代理】 企画までは多分、諮るんですけれども、直前、前年度の終わりに諮るので、変更のしようがない。逆に言うと、前年度の終わりじゃないと外部に対して言えないという別の問題もあるんですけれども。そういうことも含めて課題であるというのが1つあるかと思います。

一方、地方公立美術館の場合に、協議会のメンバーの属性が、ほぼほぼ半数以上が固定化している。それぞれのメンバーは重要なんですけれども、多くの人が地元のステークホルダーで固められていて、より広い意見を柔軟に吸収できるようなものにはちょっとなり難い状況になっているのも一方事実だと思います。そういう問題意識は持っていきたいと思いますし、指摘したほうがよかろうとも思います。

【陶山委員】 先ほど展覧会の評価という話で、学芸とそれから実務、ディペロップメント系が目標を共有して、同じ尺度で振り返る、そのとおりだと思いますが、そのときに、今年の展覧会の振り返りだけでは不十分で、5年後、10年後に振り返って、あの展覧会があったからこういう展開があったというところは大事だろうと思われます。1年で評価しようとしないうちがいいのではないか、と思っています。

以上です。

【片岡座長】 では、時間も限られていますので、また思い出したら戻っていただいて構

いせんから、(3) の収入構造の多角化のところに行きたいと思います。この部分について御意見、御指摘のある方はいらっしゃいますでしょうか。

【陶山委員】 よろしいでしょうか。冒頭で青木委員から御指摘のあったディアクセション（売却を含む登録解除）の部分ですけれども、私は「売却」という言葉がここに出てくると曲解される可能性もありそうな気がして、あえて（「売却」という考えを）前面に出す必要はないという意見をさせていただきました。

では何を考えたかという、例えば、国立美術館、モデル美術館にコレクターから重要な作品が寄贈されて、それが既に収蔵されている作品と共通点が多かった場合、同種の作品を同時に2点展示することはないでしょうから1つがフリーになる。そういうときにロングターム・ローン（長期貸し出し）で、貸すというような形で、地方美術館が企画展あるいは常設展で活用できるような流れが考えられないか、ということでした。

アメリカのディアクセションの例としては、十数年前（2009年）にブルックリン美術館の衣装のコレクションがメトロポリタン美術館のコスチューム・インスティテュートにまとめて移譲された、ということが話題になりました。

また、MoMA（ニューヨーク近代美術館）とかフィラデルフィア美術館の設立時のコレクションが現在どれぐらい残っているかという研究があって、驚くほど外に出た、ディアクセションされていた印象でした。ディアクセションされた作品の現在の所有者にはクリーブランド美術館ですとかデトロイト美術館など、主要な美術館の名も見られました。新しい所蔵美術館の中で、おそらく「うまくはまった」のだらうと思います。こういう動きは、全体の動きとしていいのではないかな。ある意味、重複して出番のない作品が地方で活用されるのはいいかもしれない、と思ってその論文を読みました。

最初の会議で保坂委員から十数年前のテートの例として（マヤのアーティストによる、儀式にも使用する作品の）「管理権の取得」という指摘がありました。売買の対象とするのは適当でない作品への対応、と理解しましたが、面白いアイデアだと思って拝聴しました。

昨年、この方面の話題がテート・モダンの館長へのインタビュー記事（『The Art Newspaper』2024年9月号）に出ていました。先住民アートの展示について従来型の個人あるいは画廊との（売買）取引ではなく、ロングタームローン（長期貸与）で取り組もうと思っている、という言葉でした。

少し飛躍するかもしれませんが、日本でもそういうシステムが可能ならば、地方美術館への長期貸与という形でナショナルセンターとしての役目を果たせるかもしれない、とちょっ

とそのようなことを思いました。

【片岡座長】 恐らくここも、コレクションについて語っているところと、より具体的な資金の動きというか、収入構造の多角化というところと少し分けたほうがいいかなと思ったので、この括弧数字立てになっているところで下に、丸数字で少し項目を分けて、更に小見出しを入れたほうが読みやすいかもしれないですね。

ほかに何か御指摘ありますか。どうぞ。

【青木委員】 コレクションのことと関わるんですけれども、コレクションを持って管理するということは、その維持経費がまずかかるという大前提です。もちろん修復であるとかですね。なんですけれども、貸出しをするときに、日本の美術館は、伝統的に貸出し料というか、料金を取らないというお互いさまでやっています。これをどう考えるのかという議論も1つ必要かなと思います。

海外から物を借りるときに発生している事務手数料的なものを、海外に対しては払うけれども、日本国内では互いにゼロ円。ゼロ円ということは、お金が動かなかった、何もなかったという結果でもあります。

互いに払い合って相殺されてゼロになる可能性もあるかもしれないですけれども、そうでなければ、コレクションをたくさん維持しているところが結果的によそに貸すためばかりにお金在实际かかっていく問題というものも現実としてあるわけです。これの検討が必要かと思います。

【保坂座長代理】 14ページの下の静岡県美の友の会は、僕でも誰でもいいんですけれども、裏取りをしておきたいなという。見たのは事実なので、やっているのは事実なんですけれども、このような形で書いていいですか、と聞いたほうがよいかと。国立館は、最近、寄附可能になっていないですか。

【片岡座長】 西美の財団のほうは何か。

【保坂座長代理】 西美の財団も最初入れていた。あと、募金箱ってまだ置かれていないですか。

【田中委員】 置かれている。

【保坂座長代理】 置かれていますよね。

【田中委員】 置かれている。

【保坂座長代理】 要するに、募金が今どういうふうに入収入として入れられるのかという整理がついているということだったもので。

【田中委員】 寄附は寄附金処理。

【保坂座長代理】 そうですよ。それを入れてしまってもいいのかな。

【片岡座長】 西美財団とかもこれに当たります？

【田中委員】 西美の財団は、正確に言えば独立した機関なので。

【片岡座長】 受皿としての外郭団体ということでもない？

【田中委員】 厳密に言えば、受皿としての外郭団体は、むしろ、いまだに東近美に残っている協力会。

【保坂座長代理】 近美協会。

【田中委員】 近美協会。西美の財団、西美の財団と言われますが、公益財団法人なので。一応独立した公益財団法人なので、厳密には、西美の財団という言い方は正しくない言い方になるので。

【廣安委員】 ここで言う静岡県美の友の会というのは、ここで集めた募金なり寄附というのは、実際に直接美術館に入るわけではなくて……。

【保坂座長代理】 そこの裏取りが必要だと思うんですけども。募金箱の設置主体に友の会と書いてあって、使用意図がそこに、今ここに書いてあるのが書いてあるので、多分そういう処理をしているんだろうな。

【廣安委員】 きっと美術館側では寄附を受け取れないから、友の会が受け取ったものを、友の会の事業としてこういうことをやっているという。

【保坂座長代理】 恐らく。

【廣安委員】 恐らく。例えば、世田谷美術館とかも同様に友の会があって、そこは友の会としてこういう美術館鑑賞教室とかを集めたお金でやっているんです。本来であれば、美術館側が自分の事業としてやってもよさそうなことを、友の会が独自に集めたお金で、友の会の事業として、美術館とは別組織ですということをやっているはずなので、そういう立てつけと、今の西美さんの財団だったりとか……。

【保坂座長代理】 西美の財団じゃない。

【片岡座長】 西洋美術振興会だから、ついつい。

【廣安委員】 意味合いというか、存在意義がちよっと違うのかなとは思います。

【片岡座長】 逆に、静岡だけではなく、ほかにも世田谷とか事例がもう二、三あれば、「など」でくくるといいかもしれないですね。今、1つしか例がないので。

ほかにはございますか。取りあえず大丈夫そうでしょうか。

【廣安委員】 すいません。確認で、結局コレクションのところは別立てにというお話で、この収入構造の多角化にひもづく形で小項目にするのではなくて、(1) とかミュージアムの枠組み……。

【片岡座長】 このひもづく形で、(3) の①、②、③みたいにこの中を小分けしたときに、コレクションに関するところは1つ、③番とかになるといいのかなと思ったんですけども。

ディアクセションが直接収入構造の多角化と言えるかどうかというのは、ちょっと難しいところではありますけれども、実際には、ディアクセションして別の作品に変えていくというのが多くの事例だと思いますので、そこで現金の収入ではないけれども、活動するための別の資金が生まれるという意味では、ここの(3) にあってもいいかもしれないですね。

【廣安委員】 あわせて、その下の段落の寄贈に関するところも、コレクションの話としてまとめたほうがいいですね。

【片岡座長】 そうですね。はい。コレクションの作品の扱いのところについては、まとめたほうがいいかもしれないですね。

【保坂座長代理】 先ほど青木さんが言われたローンフィーの話で、今、14ページの下から3段落目のところに、海外でのコレクション展開催とか海外の施設と書いてあるので、ある意味、ここも国内外にしていまえばいいのかなという気はしました。

今は、国内の美術館同士は無料ですが、横浜美術館のコレクションが、オタワのナショナル・ギャラリーにまとめて貸し出されて展覧会が実施されるときに、ローンフィーをもらうという事例が出ていたと記憶しています。それを国内に拡充していくかどうかは、本当議論があると思うんです。

【片岡座長】 これ多分、1点だけ貸し出すときと、滋賀県立美術館コレクション展みたいにまとめて貸し出すときと違うと思うんですけども、1点だけ貸すときにローンフィーというのがどのくらい海外でも一般的なのか。

【保坂座長代理】 ローンフィーというか、手数料で決まっているときがあって、MoMAやグッゲンハイムなどのアメリカの美術館は料金表を公開していたように思いますし、展覧会まで時間があまりないショートタームの依頼の時は値段は倍、みたいな、ある意味きわめて明確な料金規定があります。実際、事務手数料はいろいろかかっていますし、開催まで時間がなければその作業を優先しなければならないということで、他の業務に影響は出てくるわけです。

【片岡座長】 貸出し料というか、その辺の……。

【保坂座長代理】 事務手数料。

【片岡座長】 手数料という言い方のほうがいいかもしれないですね。

【陶山委員】 (公的支援を受けていない) ボストン美術館の場合は、借り手側が名作を狙うからかもしれないですけども、ローン・フィーとして結構いい値段をつけてくると聞きました。

ワシントンナショナルギャラリーも規定で、手数料・作業費程度並みかもしれませんが、そういうチャージは機械的に入っていたのではないのでしょうか。

【保坂座長代理】 手数料とドネーションは多分別個にあるので、名作を借りたいんだったらドネーションしてねというところ。

【陶山委員】 そうですね。呼び方の問題ですけども、最近はローンフィーと言っているかもしれないですね。

【青木委員】 一応、名目上、ローンフィーは言えない、言わないというのが一応建前だと思うんです。

それって、美術館というかミュージアムの基本的な仕事からお金を取るのかどうかという議論だと思うんです。ローンフィーというか、貸出しに当たって相手からお金をもらうということと、例えば、教育普及事業で、学校団体の受入れに際して、アメリカの美術館だったら、学校だけじゃなくて、個人であっても一般団体であっても、グループツアーにお金を取る。これを日本の美術館はどう考えるのかということと一緒に思っています。

それは、教育事業だから完全無償で行くというのであれば、例えば、1日1週間に自分の館で賄えないぐらいの団体数が来たときにどう考えるのか。そこを金額が発生することによって、別のスタッフを雇うことができると考えるのか。

同じことが画像の貸出しでも発生してしまっていて、今は賄えている量だから何とかなっているかもしれないけれども、これが「作品画像をください」と言われたときに、例えば新たに撮影が発生するとか、一気に100点貸してと言われたりすると、大きく負担は増えます。それでも著作権が切れているものは無料に対応するべきなのか。東博なんかは、貸出事務をDNPに任せているのでしたっけ。だから、事務手数料が発生するという形になっています。これもある種の収入ではあります。

【田中委員】 その辺って多分、ここで議論して答えが出るレベルを超えた話だと思うんですけども、それでいうと、改定された後の博物館法でも、ミュージアムは入館料を取っ

てはいけない、無料だと書いてあるので、その博物館法に従えば、入館料収入どうしますかみたいなことは例外扱いみたいな話に本当はなってしまうわけですね。入館料によって収益を上げるようにしましょう、それが理想の美術館ですという報告書を書くことと博物館法自体が矛盾してしまうことになってしまうわけですね。

【片岡座長】 でも、それは問題ないんですよね。この報告書でそれを書くことは。

【林室長】 事実上やむを得ない。

【片岡座長】 ワーキンググループの提言として書く。

【田中委員】 入館料できちんと収益を上げないと美術館の経営というのはできませんよという形で提言をしていくということは重要なことだと思います。

なので、例えば、今言ったような教育プログラムも、有償ありなのか、全て無償じゃないといけないのかというのも、どんな提言をするかということですね。

【保坂座長代理】 この前、庭園美術館がビジネスパーソン向けの教育プログラムをやっていて、1人1万円ぐらいのプログラムでした。滋賀県美も似たようなのをやっていたのですが、直営の美術館ということで、エクストラのお金の取りようがなくて困ったというのが実際のところですよ。

今、青木さんが言われましたけれども、ラーニングプログラムにおいても、対象によっては収益化の1つにしてもいいので、それに見合う内容を提供していくということであればいいのかなという気はします。現状の多角化のところでラーニングという言葉はないので、ラーニングプログラムも1つのコンテンツとしていくというのは、ありのかなという気はします。

【青木委員】 実はお金を取りたいということを言いたいわけでは、正直、私は違いました。むしろそれをするとき、本来的には有償なんだけれども、それは、例えば学校であれば各学校が出すのではなくて、例えば地方公共団体だったら、公共団体のところからお金が出る。それが予算組みされている。美術館にとっては収入になるけれども、その収入は自治体の収入でもあるということで、結果的に相殺される。でも、帳面上は金額として積まれている。

つまり、美術館がやった仕事は数字として可視化される1つの要素にはなるんです。今だと、何校受け入れようと、美術館が頑張ったことが何も見えないというわけです。というのは非常に、言い方は悪いですが、損しているというところでもある気がします。

【保坂座長代理】 ちょっと細かいことを言うと、どこかにアニュアルレポートの話があ

ったんですけれども、アニュアルレポートでファクト・アンド・フィギュアーズでそうした数字を出して行って、逆に企業の寄附金を得るという姿勢が重要だと思います。無償でやっていることの頑張りは、アニュアルレポートでは相当大事にはなってくるわけです。

【片岡座長】 森美術館で、企業の協賛をもらって、美術館を貸切りにできるというベネフィットがついてくるんですけれども、企業によってはそれを使い切れないケースもあって。それをフリーナイトという形に置き換えて、企業スポンサーによって学生などが無料で展覧会を見られるような協賛ベネフィットモデルを作ったりしています。それは割と双方に喜ばれたんですけれども。

ラーニングプログラムについても、何か別のリソースがあれば、そして人が雇えれば、美術館としてはやっていきたいことは多々あると思うんですけれども、青木さんおっしゃるように、あまりにも数があると、とてもじゃないけれども気持ちだけはやってられませんよというところになっていると思うので、その原資が。なので、ラーニングプログラムのコスト全体をスポンサーしてくれるところが出てくるとか、そういう考え方はあると思うんですよね。

残りの時間が大分なくなってきたので、申し訳ありませんけれども、この4、5、6、7、残りをまとめて聞いてしまいましたが、この4項目について御意見いかがでしょうか。

【西谷委員】 その他ポイントにあるアワードの部分なんですが、現存の国主催の顕彰制度との関わり合いを少し書いてはどうかと思います。現状の文化庁などが実施している顕彰制度は、この美術館の扱うスコープと重なるところがありながら、国際発信を前提にして始まっていないので、もしアワードというのを考えるときには、それらを含めた再設計もメモとしてあるといいのかなと思いました。

【片岡座長】 アワードについては、ちょうどこの間の週末、AWAREというフランスの女性の活動に光を当てる団体とのシンポジウムをやったんですけれども、フランスでは、通りの名前もアートのアワードも全て男性作家の名前がついているという。このマルセル・デュシャン賞もまさにそうなんですけれども。

なので、誰かの名前をつけるのであれば、そうした意味で、誰の名前をつけるのかということも検討すべきかなとは思いました。

【保坂座長代理】 17ページのアワードのところ、17ページの上から5行目で、新美で開催されているというちょっと限定的な文章があるので、ここを限定しない形に後で修文したほうがよからうというところですね。

【片岡座長】 あと、(6)の真ん中の段落のクーリエの派遣のところについて、環境意識やコスト削減、スタッフのクオリティー・オブ・ライフの観点から減少の傾向にあるという、スタッフのクオリティー・オブ・ライフの観点は考慮されていたりするのかしらと思って、聞きたかったんですが。

【保坂座長代理】 僕が聞いたのは、レジストラがあまりにも出張が多過ぎて疲弊しているという、そういうクオリティー・オブ・ライフというのか。本当に、月の半数以上海外に行っているような人たちがいて、家族と一緒にいられないということは言っていたので。

【片岡座長】 分かりました。その辺も書きぶりがあるかもしれないですね。

ほかにはいかがでしょうか。

【青木委員】 ささいなことで、15ページの地方のところだけが、べき論がすごい。つまり、現状が駄目だといっぱい言われている感じがすごかったです。

【片岡座長】 これは地方のところももう少し盛れるのかなと私は思っていて。その前の(1)(2)(3)の議論がどういうふうに地方において適用できるのかということがあります。

(1)(2)(3)は国立美術館に関する議論だけではなくて、全美術館についてこうした考え方が、あるいは全地方自治体においてできるのかなと思って3つの多角化を書いていたので、それをどういうふうにコモンズという構想の中で、文化的な様々なインスティテューションも併せて全体を底上げできるのかという、そういう話がもうちょっと膨らまされてもいいかもしれないですね。

【青木委員】 であれば、3と4の間に国立館の役割みたいなことがないと、上の3つが国立館の話にどうしても見えてしまう。

【片岡座長】 4の冒頭にそれを何か入れればいいですかね。

【青木委員】 要は、それまでのところは、国立館は全て必要とされる場所ですよというところですよ。という意味ですよ。

【片岡座長】 でも、組織の多角化も、収入構造の多角化も、全国の美術館全てにおいて理想なのかなと思うので、(1)(2)(3)が国立館の6館のことだけを語っているというわけではないので、そこがこの4の冒頭なのか、もしくはもうちょっと前のほうなのか、そこで整理されたほうがいいですね。

【青木委員】 そうですね。あるいは、4のところを、上述のことに加えて、地方が新たに特筆して考えるべき要素というものを提示するとか、むしろ国立館と差別化した在り方を考えるべきということが伝えられれば、分かればいいのか。もちろん書いてはあるんで

すけれども。

【西谷委員】 14ページの真ん中辺り ”全ての運営資金を自己収入で賄うことは不可能なので、公的資金を柱としつつ”という部分ですが、公的資金をゼロにすべきであるという極論に走りがちな世論も一部存在していることを踏まえて書き方は注意が必要かなと思います。

【片岡座長】 そんな無理な世論があるんですか。

【西谷委員】 現実にあります。

あくまでも美術館は公益事業なので、公的資金の望ましい割合などはいずれ示されるべきかとは思いますが、齟齬がなきようにここでは”公益事業として公的資金が柱になりつつ、残った部分を自己収入で賄うことは不可能である”という順番にしたほうが誤解がないかなと思いました。

【陶山委員】 なるほど。同感です。

【青木委員】 そうですね。特に地方交付税が社会教育費として回っているはずなので、それが適切に各自治体の館に対して振り分けられているのかということを、再度、念押しする必要はあるかと思います。

【片岡座長】 時間になってしまいましたので、まだまだいろいろあるかと思いますがけれども、一旦、これで事務局にお返ししてもいいでしょうか。林さん。

【林室長】 ありがとうございます。あっという間に時間が過ぎまして、全然時間が足りなかったという感じでございます。

それで、今日、もう2月19日でございます、最終回としてもう一回予定しているのが、3月5日水曜日の同じ時間でございます。

それで、今日いただいた意見で事務局でも修文をしたいと思いますけれども、もしよろしければ、皆様のほうでも、気になるところの修文の御意見を頂戴できればと思います。その上で、事務局と座長、場合によっては座長代理も御協力いただいて、最終的な案を3月5日の会議においても一度確認いただくというふうにさせていただければと考えております。ということでよろしいでしょうか。

ありがとうございます。それでは、2週間後ということで、結構タイトでございますけれども、また御協力を頂戴できればと思います。

本日はありがとうございました。

— 了 —