

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6回) 議事録

[日 時] 令和7年3月5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、田口委員、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. 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6回）

令和7年3月5日

【片岡座長】 皆様、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6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、委員8名のうち、6名が対面での出席、田中委員、西谷委員の2名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。

第1期、第3期、そして第4期と、様々な議論を続けてまいりましたけれども、一つの区切りということで、今回、整理を仕上げていければと思います。

それでは、早速議事を進めたいと思いますが、第4期アート振興ワーキンググループ報告書（案）についてでございます。前回の第5回会議に続き、今回の案について議論を行いたいと思います。この間、個別にいろいろ修正をしていただいたり、御意見をいただいたりしていたかと思いますが、まずは前回からの変更点などについて、事務局より御説明をお願いいたします。

【林室長】 それでは御説明させていただきます。

資料1を御覧いただければと思います。前回の会議でお出した資料1、報告書（案）を基に、前回の会議で出た御意見、それからその後、各委員からいただいた御意見等々を踏まえた改訂版を今回会議資料として提出をさせていただいております。

大きな変更点として、構成を少し整理をいたしまして、最初のところでまず概要を書く、それからその次に本文ということで、本報告書の目的及び背景を書く。その後、我が国の美術館を取り巻く状況について記述した上で、もともと、今5ポツになっております「理想の美術館へのトランスフォーメーションに向けて」の中で触れておりました、「我が国における美術館の歴史と現状」を4ポツとして独立させている状況になります。5ポツ、「理想の美術館へのトランスフォーメーションに向けて」の1つ目に、前回は（1）が、「美術館の対象

ジャンルの多様化」となっていたのですけれども、そもそも明確なミッションやビジョン、バリューの定義付けというところをきちんと書き、その中で、それをつくる上で重要なこととして、対象ジャンルの多様化というような位置づけにしております。その後の(2)から(8)については前回と同じ項目立てで、その中で小項目を①、②、③という形で項目を立てている状況でございます。

前回の会議でも少し話題になりましたけれども、ここまででは、基本的には理想像について語った上で、6ポツ、まとめにおいて、少し現実引き付けた提案をしていくというような流れで整理をさせていただいています。

会議の後にいただいた御意見について、ところどころ斜体で記載しているところ、各委員からの御提案ということで、斜体になっている部分、あるいは13ページの(1)の「明確なミッションやビジョン、バリューの定義付け」のところは、もともと委員の間でも議論をしていたものでございますけれども、これを斜体で引っ張っておりますので、少し御確認をいただければと考えております。

一応、構成的には以上でございます。

【片岡座長】　そうですね、ここまでの間で、もし御質問があれば伺いましょうか。特に大丈夫そうでしょうか。

大丈夫そうであれば、報告書の検討ということで、議論すべき点、それから大きな変更点などについて触れながら、一度説明していただいたほうがいいですね。

【林室長】　そうですね。もしよろしければ。

【片岡座長】　はい。

【林室長】　ということで、冒頭の部分は概要ということですので、先に本文のほうの御検討をいただいた上で、概要を確認いただくのがいいかなと考えております。

【片岡座長】　そうですね。

【林室長】　ですので、まず最初のところは11ページの4ポツ、歴史と現状についてでございますけれども、ここは一応、事前に皆様にお目通しいただいているところでございますが、もし何かあればということでございます。

その次が13ページ目、先ほどと少し重複しますが、明確なミッションやビジョン、バリューの定義付けの説明のところを御確認いただければと考えております。

それから、ここは斜体にしていないのですけれども、14ページ目、15ページ目の②「開かれたナショナル・アイデンティティ形成の場」、それから③「シビックプライド醸成の場」

というのは、前回の報告書（案）にもこの要素は入っていたのですが、こういう項目立てでよいかどうかを御確認いただければ幸いです。

それから、飛びまして20ページ、理想の美術館の組織図については、1つだけ、多角化のイメージということで図を示しておりますが、これ以外に示すことが可能だろうかという御意見と、あとフォームについて入れたほうがいいのではないかという御意見をいただいておりますので、この辺、御議論いただければと思っております。

それから24ページ、②「中核的な美術館との関係性」、地域において指向すべきモデルの中でございますけれども、この中ほどに、「共同収蔵庫の創設により、共同企画展の物流の要とする」といったところ、ここが少し議論があるという御意見がございましたので、斜体にしています。

それから、その最後のところで、「The Japanese Art Market 2024」のくだり、この部分も追記してはどうかという御意見をいただいておりますが、これについても少し御確認いただければと考えております。

それから28ページ、その他のポイントの最後の部分にも少し追記の御意見をいただいておりますので、斜体になっている点がございます。

その上で、まとめの部分でございますけれども、この部分は全体的に御議論いただければと思えますし、特に国立の「中長期的には」という、以下の部分などは、ぜひ御議論をいただければと思えますし、終わりの部分についても御確認をいただければと考えております。

その上で、ちょっと戻りますけれども、1ページ目から4ページ目の概要のところ、それらがきちんと反映されているかというようなところで御議論いただければと考えております。

すみません、駆け足になりましたが以上です。

【片岡座長】 ありがとうございます。そしたら順番に行きましょうか。この11ページの我が国における美術館の歴史と現状のところ、何か御意見などある方はいらっしゃいますか。

【青木委員】 ひとついいですか。「1951年体制」というワーディングが出てきたのは陶山さんからですかね。

【陶山委員】 はい。

【青木委員】 これはどこまで共有されている言葉なのかなというのがちょっと気になりました。「仮に」と言っているのか、あるいはむしろ、この場で名付けたほうがいい、共

有すべき事実かもしれないと思って非常に目を引きました。

【陶山委員】 認識されてないと思います、ほぼ。断定的に言うのはちょっと気が引ける部分ではありますが、節目であることは閲覧できる資料からは確かと思われたのでこのように名付けてみました。

【青木委員】 あって非常によいなと思った次第です。

【片岡座長】 仮に呼ぶということなら、取りあえずは大丈夫なんですかね。その前に、美術館じゃないですけど、百貨店などで催事が開催されているときに新聞社等が共催したという例はこの前にもありますか。51年の前に。

【陶山委員】 それはあります。戦前からありますね。

【片岡座長】 なので、美術館、博物館で開催された展覧会においてということですね。

【青木委員】 大型の企画展をという意味合いですね。

【片岡座長】 どうですか。

【保坂座長代理】 美術館に入りたての頃に、新聞社が入っている理由の1つとして、規模感もあるんですけども、かつて、要するにドル建てというか、外貨の支払いと、あとそもそも海外への電信というか、テレックス含めてできる仕組みが美術館側になかったので、それらを新聞社に頼っていたという話を聞いたので、規模の話だけじゃなくて、当時の、何というんでしょう、インフラの問題もあって、そこまで盛り込むべきかどうかを今ちょっと考えていたんですけども。逆に言うとだから、規模とかいろんな意味で、インフラのことも含めて、美術館がそれをできるような時代にもなったのだということがどこかに含まれてもいいのかなという気はするんです。かつては新聞社に頼らざるを得なかった状況があったんだけども、時代としてそれができるようになっているんじゃないでしょうかというのがあると、美術館側としてはちょっとうれしいなと思ったところがあります。

【片岡座長】 51年体制というのはこの後も出てきましたか。

【林室長】 一、二箇所は出てくるはずですよ。

【片岡座長】 組織のところでもまた出てくるかな。取りあえず仮にということなので、ここは仮にとして置いておいて、その先をちょっと見ていきましょうか。

【陶山委員】 よろしいでしょうか。今の保坂委員の御指摘ですが、入れるとしたら11ページの最後の文のところ、「国立美術館はある意味で」の後に、できる時代になったにもかかわらず、ずっと片肺の体制になっているというふうにすればどうかと思いますけど。

【片岡座長】 11ページの下から3段目の段落で、「輸送費、保険料を含めて、作品の借用

に関わる経費は基本的に共催者のメディア企業が負担し」「それぞれの実施作業も共催者の人員によるところが大きい」という、この辺りに海外との送金とか通信のキャパシティという観点もあってみたいなところをもう少し盛り込めるかもしれないですね。それをちょっと加えましょうか。

【陶山委員】 「共催者の人員によるところが大きい」の後に、美術館側には担う体制が整っていなかったこともありというような一文を加える感じで。

【片岡座長】 そうですね。

【青木委員】 どこまでここに深く関わって書くのかにもよるかもしれませんが、実際、メディアの力というのがすごく大きくて、そこで尽力くださっている方々に対して、あまり悪い印象を与えるような形で書くのも本意ではないなと思う反面、海外の美術館同士で話をしているときに、どうして日本の美術館は、我々レンダーは館長とサインをするのではなくて新聞社とサインをするんだとやっぱり聞かれることがあるんですね。それが日本の美術館のポジションに関して、つまりどう見られているかということに大きく影響しているという自覚は必要かなと思っていました。それがうまい言葉で記されればよいのではないかと思っています。

【片岡座長】 田中さん、すみません。

【田中委員】 よろしいですか。具体的にどこかというのが見つからなくなっちゃったんですけど、前のバージョンにあったのか、今のバージョンにもあるのか。多分、陶山さんが書換えられた部分で、共催者が負担している金額も、今までの国公立の美術館の重要な予算というか経費になっていたようなことが書かれていたような気がして、その部分がちゃんと書いてあることは重要だと思っていたのですが、新しいバージョンだとそれはどこにあったんだっけとちょっと今探していたんですけど。

それをなぜ言いたいかというと、例えば国立美術館のことに言っていると、国立美術館の自己収入率というのが大体二十数%、法人全体で言うと。それが海外の美術館に比べると、運営交付金率が高くて自己収入率が低いという言われ方をよくされるんですけども、美術館の展覧会を3本やったとすると、実質的には予算の4倍ぐらいのお金を使って美術館は運営されているわけですね。そのうちの展覧会経費のほとんどは新聞社が出しているとしてもです。新聞社が出している経費の部分も実は外部から、外部資金として調達したものだ考えると、日本の美術館は、ともかく国に頼らずに、物すごく外部資金に頼って運営してきたという点では、世界に類を見ないぐらいの外部資金をたくさん使って運営してきた国

立美術館だというふうにも言えるんですね。ただどもいろいろな評価では、何か自己収入率が低い、外部資金率が低いみたいなことばかり言われて、その辺も何か、今私が言ったことが正しい評価だとも簡単には言えないと思うんですけど、そういうことも分かっているほしい。この外部資金があって、ようやく普通の運営ができてきたことなんだということは、何となく財務状況というか、財政状況としてはあったほうがいいかなと思って。

陶山さん、ごめんなさい。前に何か書いてませんでしたか、どこかに。

【林室長】 今で言う21ページ、収入構造の多角化の①の中に、恐らくおっしゃっている記述があるかなと。

【陶山委員】 よろしいでしょうか。今の田中委員のお話含めて、4点ほど御指摘があったと思うので、私なりに消化して、案のようなものを林さんにお示しして、皆さんの御了解を取るような感じでちょっと試みたいと思います。今の田中委員のお話については、メディア側が負担したというのは、裏返して言うと、美術館側から見れば、外部資金を活用したというニュアンスもあるんだということを一言入れると、解釈のところを改善できると思いますので。

【片岡座長】 その場合に、メディア企業と共催した場合に、収入は、基本的には常設展の分しか入らないという構造という理解で良かったでしょうか。それも結局、事業をやったときの支出と収入の関係が、共催者が負担した部分を収益と見るのか、どう置くのかがちょっと難しいですよ。

【田中委員】 おっしゃるとおりだと思います。どういうふうに財務諸表上は書いていいのか分からないから表に出ないんだろうなという気もするんですけども、おっしゃるとおり、入館料収入だけに関して言えば、美術館に入るのは、常設展の料金に準じた金額の部分だけが入ってくる形になりますし、それに加えて、館によって状況は違うと思うんですけども、ショップの売上げの何%かが入る館があったり、入らない館があったり、そんな感じで収入的には入ってくると思うんです。

ただ、新聞社が、メディア企業が負担した分は、一切、館の財務諸表には載らないので。どんな形であったとしても。なので、決してその部分が、館が外部資金を活用しているという形には絶対に見えない。会計の帳簿上は。というところが、ちょっと大きなポイントかなとも思います。

【陶山委員】 美術館の活動の経済的な規模が伝わっていないという問題があって、今後の美術館、これから築こうとしている美術館は、その全体をコントロールしてやっていく必

要があると。そういう問題提起的なところですので。

【片岡座長】 そうですね。まとめても……。

【陶山委員】 また案を作ってみます。

【青木委員】 もう一つだけいいですか。そのメディアとの構造について、今の話は国立館の財布の構造だったんですけれども、実は国立館と公立館と一緒に共催展をメディアと組んでやるときには、国立館の経費は全てメディアが持って、かつ常設展収入が国立館には入るだけけれども、公立館からは分担金を上納しないといけないんですね。つまりその分担金は新聞社にとっての運営資金になっている。それを使って国立館が展覧会を開催して、かつ常設展収入を得ているという非常に歪んだ構造が実はここにはあるんです。

今、この4ポツはだーっと1項目で書き切っているんですね。ほかのところは、(1) (2) とちゃんと整理をして書いてあるので、問題、現状を整理するのであれば、ここをもうちょっと、先ほどのメディア共催の中での構造、国立館とその他の公立館との構造の問題もちょっと触れておいていただきたいところではあります。

【片岡座長】 その日本特有の国立、公立、メディア企業の関係が、何かうまく一般化された構造で説明できるといいですけどね。先ほど田中さんがおっしゃっていた、実際には4倍ぐらいの事業費なのだということも、それも、多分ケース・バイ・ケースなので、なかなか数値化するのは難しいんだと思いますけれども、陶山さんがおっしゃっている、実際にもし共催していなくて、全てナショナルギャラリーコレクション展とか、大型の海外移転なども自前でやっているとしたら、どのぐらいのスケールなのかというのは分かったほうがいいと思うんですけど、それは大体4倍とか言えるものなんですか。

【田中委員】 いや、先ほどおっしゃったとおり、ケース・バイ・ケースとしか言いようがないですよ。3倍とか。

【片岡座長】 でも数倍に及ぶとか、実際の今の国立美術館の予算規模の数倍に及ぶとかいう言い方も。

【保坂座長代理】 実際、4本中1本しか自前でやっていないとしたら、残りの3本は共催者とやっているとしたら、要するにプラス3倍分が入ることなので、事実上4倍になるということですね。

【片岡座長】 なるほど。

【保坂座長代理】 何かそういう言い方はできていくのだろうなと思います。あともう一つ、何か前向きな言葉を入れるとすると、要するに新聞社共催に頼らず、全部自分たちでや

っていくことによって、ある種、イニシアチブを取れるようになるということ。もちろん新聞社も理解あって、現代美術をやるようにはなっただけはいるんですけども、より多様な展覧会ができるようになるのだということも言えるといいなとは思うんですね。それはリスクを取るという意味でもあるんですけども、展覧会のバリエーションが増えていくことになるだろうと。

【片岡座長】　　もしかしたらここは、今後の理想形はもうちょっと後で出てくるので、これまでの歴史と現状ということで、そういう収支の関係も含めて簡潔に書き表せるといいのかもしれないですね。

もう一つ別の件で、どこかに私も書いたような気もするんですけど、12ページの真ん中、ファッションとか建築とか、そういうものについて力強い戦略があったとは言い難いというふうにあるところで、ほかがそういうものをコアの1つに据えて評価をしているということに対して……。ここにありますね。アセットが流出しているという。すみません、12ページの下のほうにありました。そのことは結構、現状の課題としては大きいのかなと思ったので。

じゃあ、ここはほかに大丈夫ですか。大丈夫であれば、13ページのイタリックのところを飛んでいただいて、「理想の美術館のトランスフォーメーションに向けて」というところで、明確なミッションやビジョン、バリューの定義付けと。

【青木委員】　　最初の表になっている部分とちょっと言葉が違ったりするんですけど。

【片岡座長】　　報告書の概要のところですね。

【青木委員】　　そうですね。

【片岡座長】　　ここにもミッション、バリュー。ミッション、ビジョン、バリューの定義付けというところが。

【青木委員】　　概要のほうが、むしろ言葉が多いという。あとはミッションとビジョンについて、ビジョンが未来像としてあり、そこに向けて何をしないといけないのかというのが、具体的な仕事としてのミッションである、という形の関係性だと私は理解しています。ちょっとこの関連があまりないなと思って。

【片岡座長】　　ミッションとバリューは同時に掲出されたりすることが多いですよ。なので、明確に分けるのはちょっと難しいのかもしれませんが。

田口さん、どうぞ。

【田口委員】　　私はどっちかというところと逆で、ミッションというのは本当に目指す

べきもので、ビジョンはそれに到達するために、具体的に、じゃあ10年後はどうする、20年後はどうするという話かなとも思っていたので。バリューというのは日常的な価値観ですね。だからミッションというのは本当に、何というか、大目標みたいなイメージだったので、どちらかという、ビジョンがもっと具体的なかなとも思っていたんで、ちょっとごめんなさい、そこら辺、もしかしたら解釈が違っていたのかもなと思ったので。ただそれは、明確に……。

【片岡座長】 読む人には伝えないといけないところですね。存在意義や目的、役割と書いてありますけど、使命というか、それなので。

【田口委員】 すごく大きく概念的なことだと思うんです。

【片岡座長】 そうですね。

【田口委員】 その、もっと具体的なこと、しかもタイムスパンで区切って設定していくみたいなイメージかなとは思いました。未来像という意味で。

【青木委員】 これは結構、二、三十年前から地域創造とかいろんなところで議論し尽くされていて、それにも沿って記しておいたほうが共有化はされやすいと思います。「使命」という言葉で多くの美術館は既に掲げていますので、それがどれだけ自分たち独自の視点を持っているかが大事である、ということを書くべきかなと。むしろ、どこの館に当てはめでも通用するようなミッション、ビジョン、バリューではいけないということのほうが大事かなとも思っています。

【片岡座長】 これは何かの調査で、ミッションを掲げている、制定している美術館が、すごく割合が少ないという話をどこかで聞いたことがあるんですけど。でも、本来はこれ、トランスフォーメーションに向けての(1)の最初なので、これが何なのかというのはもう少し明確にするか、こちらの前半部分と言葉をそろえるかはしておいたほうがいいかもしれないですね。

【林室長】 はい。

【保坂座長代理】 あと、今、片岡さんが言われた、各館が制定してないと同時に、制定していたとしても、設立趣旨みたいな別の言葉であったり、しかもそれが例えば40年間変わってないとか、それも1つの課題で、だから恐らくミッション、ビジョン、バリューに関しても、不断に検討していくみたいな、そういうことも入れておいてもいいのかもしれない。

【片岡座長】 そうですね。制定されていないところもあり、されていたとしても、時間が経過しているものもあるので、再確認、再定義をすることが肝要であるという、そういう

言い方かもしれないですね。

【田口委員】　そうですね。もうありますよとか言われちゃうと終わってしまいますものね。

【保坂座長代理】　そうです。

【田口委員】　それは言ったほうが。大事なところ。

【青木委員】　これがあると認識しているかどうかは博物館総合調査でも拾っているの
で、数の割合も分かりますし、整理はできることかなと思います。

【片岡座長】　それ事務局で、どのくらい制定しているのか、もう一度見てもらってもいいですか。

【林室長】　はい。

【片岡座長】　では14ページ、「開かれたナショナル・アイデンティティの形成の場」というタイトルでいいのかということもありましたね。③「シビックプライド醸成の場」。

【田口委員】　すみません、本当に初歩的な。シビックプライドという言葉は割と一般的なんですかね。

【保坂座長代理】　割と僕も使っていたりするんですけど、そうだね。セルフエスティームとかシビックプライドとか。でも変えてもいいのかもしれないですね。

【田口委員】　何か少し、括弧で日本語でも入れるとかしたほうがいいような気がします。

【片岡座長】　そうですね。シビックプライドが国のレベルで使われるのかどうかは私もちょっと自信がありません。ほんとに地方の芸術祭などをやるときには、そこに自分たちの地方にどういう豊かな文化資源があるのかを再認識するという意味で、シビックプライドを醸成するみたいな言い方はあると思うんですけど。だから②のナショナル・アイデンティティと③のシビックプライドの関係性がちょっと分かりにくいかなと思いつつながら、言葉の意味も含めて。最後に「文化的コモンズ」も出てくるので。これ、文化的コモンズの定義はどこかで空白になっていましたね。

【田口委員】　どこかでやることになっていましたね。

【青木委員】　これは書けという意味かなと思って。

【林室長】　7ページに定義だけしようとして書いて、まだ定義をしていません。

【青木委員】　ほんと定義ですね。

【陶山委員】　これは施設部会で何か定義でもあれば伺いたいと思ったところですが、田中委員、いかがでしょうか。

【田中委員】 ごめんなさい、何を聞かれたのでしょうか。

【片岡座長】 文化的コモンズですね。

【陶山委員】 文化的コモンズの定義についてというところで、今どうまとめようかという話があり、たしか施設部会では、ここら辺が話題になるのではないかと想像し、もしそこら辺の議論があったならば伺いたいという。

【田中委員】 いや、今の段階で、まだ施設部会は1回開かれただけなので、そのワーキンググループからのあれがまだ上がってきていないので、こちらのほうで特に何かというものはないかなという気がするのですが、むしろ文化経済部会のほうが今、地方創生で、この間シンポジウムをやっていたので、どうやって地方創生をつくるのかということと、文化的コモンズがつながるのであれば、何らかの言い方はできるかもしれないですけども、特に何か定義みたいなことが議論されているとは、個人的にはあまり思わないのですが、どうでしょうか。

【片岡座長】 この間、少しだけ劇場とか音楽堂の話も一緒に、この文化施設部会ではやっているのですが、そこをつなげていくみたいな話がありましたね。

【田中委員】 そうですね。おっしゃるとおりですね。

【片岡座長】 なので、そのことが15ページのこの図の上には、「各地域においては」というところの以下で、「劇場や音楽堂といった文化施設も含めて、人々の関わり合いを生み出し得る「文化的コモンズ」としての美術館のあるべき姿」。文化的コモンズの一部としてのということなのか。

【林室長】 文化的コモンズについて、23ページにもともとは出てきているのです。

【片岡座長】 青木さんのイメージも、文化的コモンズは国レベルというよりも、より特定の地域というイメージですよ。

【青木委員】 そうです。協働的に共有できる場としての意味合いがまずあるので、23ページに書いていることが特に異論がないのであれば、その意味は共有できているのかなと思ってはいたんですけども、おおよそ、多分私が書いたところをそのまま拾っていただいていると思うので、2段落目のところ、特にそうですね。

【片岡座長】 なので、13ページから始まる、「明確なミッションやビジョン、バリューの定義付け」というところで、①で対象ジャンルの多様化について語っていて、この②が国レベルのナショナル・カルチュラル・アイデンティティというのか、文化的アイデンティティみたいなものについて整理して、③が、各地域のレベルでの文化的コモンズみたいな

ことについて語っていますよとなると、シビックプライドという言葉がここで出てくるのも座りはいいのかなと思いますけど。

【保坂座長代理】　じゃあ、逆にするというのはどうなんですか。ナショナル・アイデンティティのほうが広くてシビックプライドのほうが狭いとすると、先にシビックプライドの話をして。

【片岡座長】　それでもいいですね、確かに。

【保坂座長代理】　そうした各地域の再検証なり、文化的コモンズによるシビックプライドの醸成というものが、国全体として捉えてみたときに、あるいはそこで再編集というか、まとめて見る形になったときに、それがナショナル・アイデンティティにつながるという言い方でもいいのかもしれないですけど。

【片岡座長】　そうですね。①で美術、建築、デザイン、工芸、ビジュアルカルチャーみたいな意味での、その範疇での多様なジャンルの話をしているので、文化的コモンズでもう少し、さらに違うコミュニティセンターとか文化センター的な意味合いにそれを広げていって、最後にナショナル・アイデンティティのほうが確かにいいかもしれないですね。

【保坂座長代理】　そうですね。

【田中委員】　ごめんなさい、田中ですけどいいでしょうか。青木さんが考えられていた文化的コモンズとは、別に文化施設だけをどう結ぶかというよりも、そこに共同体と言っているのか、社会と言っているのか分からないですけども、人々の暮らしがある現場みたいなものをどう有機的な塊としてつくっていくのか、みたいなことがあったかと思うんですね。ごめんなさい、間違った理解だったらすみません。なので、ただ単に劇場とか、そういったものを結ぶということよりも、そこでの人々の暮らしみたいなことを、つくっていく中で成就されてくるのがシビックプライドだというような理解を何となくしていたんですけど、何かそういう、ただ単に文化施設をつなぎますみたいな言い方じゃないほうがいいんじゃないかということなんですけどいかがでしょうか。青木さん、間違っていましたか？

【青木委員】　おっしゃるとおりです。美術館が単体であっても文化的コモンズとしての場をもちろん開くことはできますし、逆にそこは美術館だけで閉じる必要もなく、別種の関わり合いというものが生まれてくる可能性も開いておくということだけのことです。ただ、文化的コモンズという言葉がむしろ、いろんな人が、外の人が、美術館の中の人たちと関わり合いを持つという可能性が大事なのですが、これまでのところ、美術館での例は実はあまり多くなかったという。地域博物館とか、民俗系、考古系とか、あるいは劇場などというところ

は、これまでも実証的な活動が多かったわけで、ある意味では、美術館に関しての文化的
コモンズ論は非常に後れているという状況でもあります。でもおっしゃっていることにつ
いては、もちろん私もそのとおりだと思っています。

【片岡座長】 そうなると、15ページの③「シビックプライド醸成の場」の中に、6行目、
「日本が持つ文化的アセットの深度を顕在化させ、国内外に発信することで、国際社会にお
ける日本のプレゼンスを高め」という部分は、ちょっとそれとは乖離してしまっているので、
それがちょっと違和感のもとなのかなという気もちょっとしますね。そこら辺を整理すれ
ば、大分印象も変わるかなという気もしますね。

【陶山委員】 ここは山峰委員がお話しになっていた部分だったと記憶してるのですが、
たしか地方での、地域的な展開の話の中で、それが深さなり広さを持って、国内外にも価値
を持つ、という言い方されていたと思います。もう少し山峰さんの考えを伺いたかったの
ですが、それが出来なくなってしまったので、どうやったら収まるのか、少し考えておく必要
があると思います。

【保坂座長代理】 そこを抜いちゃうと、今度は何か、文化的コモンズができればいいん
だみたいな、ちょっと閉じたと言うと言い過ぎですけど、それこそシビックプライドという
言葉とつながらなかつたりもするので、これはちょっと作文が必要と。

【片岡座長】 そうですね。③はシビックプライド醸成の場とせずに、文化的コモンズと
いう言葉を入れた何かの見出しにして、それを2番に持って行って、そこでやっぱり各地域
に存在する様々な、伝統文化も含めた文化についてのシビックプライドの醸成ということ
を語って、それでそのシビックプライドが国レベルに集合したときにナショナル文化アイ
デンティティのようなものになって行って、それがプライドにもなっていくみたいなこと
で、③して、「開かれたナショナル・アイデンティティの形成の場」ということがもう一度
出てくれば、何か落ち着くような気はします。ちょっとやってみていただいてもいいでしょ
うか。

【林室長】 はい。

【青木委員】 もしかすると③までじゃなくて、④まで来るべきなのかもしれないと今
思っていました。あまり長くしてしまうのもあれなんですけれども、③は実は今、さらっと
し過ぎているところだとも思うので、少しそれぞれの、シビックプライドということと文化
的コモンズのそれぞれの役割、意味合いについて、言葉を尽くす必要があるようにも思いま
す。

【西谷委員】　　ここの③の「我が国において必要な美術館」は国立のイメージだけではなく、地方自治体立との関係性の中で考えるべきであるという前提があったと思うので、事情についてあまり詳しくない人が読んで分かるような前置きも少しだけあったほうがいいかなと思いました。

【片岡座長】　　そうですね。多分(1)のミッション、ビジョン、バリューのところに、それが国レベルの美術館なのか、地方立なのかというようなことで、とりわけミッションは変わってくると思うので、違う運営母体による美術館によって、ここも明確にするというようなことがまず最初にあって、①でジャンルの話が来て、②で地方における文化的コモンズの話があって、③でナショナルアイデンティティが形成されて、それを全部集めてシビックプライドが④とかに来るぐらいでもいいのかもしれないですね。

【西谷委員】　　はい。ありがとうございます。

【片岡座長】　　ちょっとそんな感じで整理できそうな気がします。そうしたら次は20ページ。

【青木委員】　　ちなみにこの図3と図4なんですけど、モノクロでプリントしたら全く違いが分からなかったという。

【片岡座長】　　そうか、この独立行政法人国立美術館の輪っかがあるかどうかということですよ。

【青木委員】　　この色の違いも多分、分からなかったんです、ほとんど。トーンが違うんですけど。

【青木委員】　　すみません、余計だったかもしれませんが。

【廣安委員】　　それで言うと非常に細かいですが、この図、結構そうやって②③とか文章が増えていくのであれば、①の直下に置いたほうが。

【青木委員】　　そうですね。

【片岡座長】　　そうですね。そうそう、これは。

【青木委員】　　私もそう思いました。これは①の話で。

【片岡座長】　　そう、①の話ですよ。

【保坂座長代理】　　あと、それを今言われて気づいたんですけど、図4で、地方自治体立なんですけど、これで言うと、ひょっとして美術館が工芸を扱っていないという言い方になるということなんですかね。だとすると、むしろ地方館の場合、工芸を扱わざるを得ないというか、むしろ扱っていて、それに対してそこがスプリットしているのが国立の状況だとい

う。

【片岡座長】 でもその意味では、地方館は、デザインとかまでやっていそうな気がしますけどね。

【保坂座長代理】 やってる、要するに何でもやらなきゃいけないので、もちろん分館というか、別の館を持っている場合があるんですけど、そこをちょっと、ごめんなさい、今僕も気づいて、直さなきゃいけないですね、ちょっと。

【片岡座長】 どういうふうにすればいいんですかね。

【保坂座長代理】 美術館という大きな、要するに独法国立美術館みたいな形で美術館というものがあって、美術館が、美術、工芸、デザインとかを含んでいるみたいな図になったほうが。

【片岡座長】 この美術館の枠を広げればいいんですかね。

【保坂座長代理】 そうです。

【片岡座長】 工芸とかデザインまで引くような枠になればいいんですか。

【保坂座長代理】 丸がジャンルになってて、別の丸として美術館があって、点線で囲むみたいな感じのほうが。

【片岡座長】 確かにそうですね。美術館となっているのと美術が同じになっているので、美術というのがあって、そうですね、地方の分については、さっき言っていたコモンズの話から図書館とか劇場、音楽堂みたいなものも視野に入れたほうがいいのかと思って、ここにちょっと登場させているんですけど、丸で囲むの難しいですね。ちょっと考えましょう。

すみません、ちょっと先に行かせていただいて、20ページ。19、20ですね。組織の多角化はいろんな方が図を描いてくださってたんですけど、廣安さん作成のものを例に入れさせていただいたのですが、基本的には19ページの右側の四角にあるみたいに、ガバナンスの部分、マネジメントする層があって、コンテンツに関わる部署と、広報・発信・資金調達に関わる部署、それと運営に関わる部署というような分け方になるのかなというので、言葉では入っていて、ただ、それがどういう組織図になるかというのは、割と多様な考え方はあると思うので、これはあくまでも事例であるということが分かればいいのかとは思いますが。

【青木委員】 ここであえて縦割りの図を出さないといけないのか、みたいな。すごく旧来的組織構造でもあるとは思うので、むしろ、もっとチーム的な形をやっている館とかも、海外とかだったらあるのに。これは非常に縦だなという。

【片岡座長】　　そういうのも書けるといいですけどね。

【青木委員】　　そうですね。

【片岡座長】　　ただ、縦割りにもなっていないのが今の日本なので。

【青木委員】　　そうですね。

【片岡座長】　　まずは役割ごとに部署を整理すると、こんな感じかなということなんですけど、その進化系として、チーム制の図みたいなのも、同時にもし描けるようなら、それも入れておいてもいいかもしれないですね。

林さん、最後のイタリックは、議論のポイントは。

【林室長】　　20ページですか。

【片岡座長】　　20ページです。

【林室長】　　1つは今のイメージ図の話と、あと、法務についてちょっと、どこかに書いたほうがいいんじゃないかという御意見かなと思います。

【陶山委員】　　よろしいでしょうか。ここは私が提案というか、申し上げたところなのですが、この報告書を読む人からすると、恐らく文章も読むとはいえ、組織図は「こういう美術館をつくりたいのか」というのがひと目で伝わる場でもあると思った次第です。もちろん一通りである必要はなく、実際に今、ディレクターとして活躍されている委員も複数いらっしゃるので、「こうしたい」、「こんな組織が欲しいんだ」と思われているのがもしあれば、それを示していただけると、未来像として読み手に分かりやすいのではと思います。かえって難しいのであれば、無理は必要ないと思いますが。

法務の件は、申し上げるまでもないんですけども、これからいろいろ課題が出てくるだろうということで、この右側のところに法律が入っているか見たら……。

【片岡座長】　　法務は入っていないと思います。

【陶山委員】　　ないかなと。ここに文言を加えるというのがミニマムな形ですけども、これがないと、館長さんの負担、ストレスが極端に増える恐れがあると思います。例えばこれからファンドレイジングを展開していく中で、新しいところも開拓していかれると思いますが、ある企業のトップが「よしやろうと」いってお金出してくれたとします。美術館がその寄付金を使った後で、万が一でもですが、欧米の美術館の大口寄付者だったサックラー家の製薬会社が問題のある鎮痛剤を販売していたような、倫理的・法的に問題のある何かが発覚した場合に、受け取った寄付金はどう扱えばいいのか、返すべきなのか、あるいはどのように美術館の立場を説明し守るのか、というようなことも、ひよっとしたら出てきかねない

と思います。そういった問題を、館長さんに事前に助言できるような人がこれからいた方がいいだろう、と考えました。環境問題とか、あるいは来歴問題とかを含め、注意を要する問題から、日本はこれまでは結構隔離されていた印象がありますが、グローバルな活動を進める局面ではそうはいかなくなる可能性もある、というところで提案しました。

【片岡座長】　そうですね。テートでは4館のテートを横断するエシカルコミッティ（倫理委員会）があって、たしか館長直下だったと思いますけど。それで弁護士などが外部人材によって構成されている組織があるので、恐らく館長、あるいは理事会直下で管理するような、外部組織の中に、理事会とか評議員会みたいなのは別に倫理委員会みたいなのはあってもいいのかもしれないですね。

それと併せてサステナビリティ委員会も持っているところがあって、それは外部の人も入れていると思いますけども、内部の各部署から1人ずつ出てきて、各部署におけるサステナビリティの対応みたいなをやっているところもあるので、そういうものは、さっき青木さんがおっしゃったみたいな旧来型の組織を横断する形で必要になってくるものかもしれないですね。

【保坂座長代理】　僕もどこかで、文章の中で法務と入れた記憶があるのですがけれども、法務に関しては、本当に今の、特に国内の美術館同士は借用に関わる契約というか、依頼状と許可証は本当にペライチみたいなものなので、頑張りますと書いてあって、頑張ってくださいみたいにしか書いてないんですけど、海外の場合は全然違うページ数になっていて、そのチェックが、今実際に、学芸員が頑張って読み込んで、何だったら、それを決裁にまわすために全部日本語に訳して起案しなきゃいけないみたいな状況があるわけです。だから英語ができる法務みたいなのも含めて、そうした人が中にいないと国際化が進まないのは前提というか、ほんとにそれは重要なんです。あと、何かトラブルあったときに、今の日本の美術館も、年間契約で弁護士事務所と契約しているケースもあるんですけど、大体、悩んでいるケースを尋ねると、法的にはグレーゾーンだけれど訴訟リスクがありますよねという回答がほとんどで、やっぱり内側に立っての意見ではなくて、イメージダウンの可能性があるので、何かそこは踏み込まないほうがいいですよみたいな言い方にされてしまうのが常で、内部のスタッフとして、一緒に戦略的に考えてくれるような法務の人がいないと今後は駄目だろうなというのは思うところです。

【陶山委員】　必ずしも弁護士である必要はないと思っており、美術館の活動の趣旨を分かった上で、法的思考で判断や提案のできる人が内側にいたほうがいいように思います。弁

護士に相談する際に、何を聞くか、どのように尋ねるかというあたりは神経を使うところでもあり、しっかり対策立てる必要があると思います。

【田中委員】 田中です。対象をほんとに漫画とかアニメにまで広げた、ある組織をイメージするのであれば、漫画とかアニメというのは美術品以上に権利関係が本当に複雑で、法務部なしには絶対やっていけないようなところになるので、ジャンルの多角化ということと、法務をしっかりとというのは、もう切り離せないくらいの問題なんだろうと思います。

【片岡座長】 そうですね。

【田中委員】 組織のつくり方なんですけど、個人的な自分のイメージで言えば、館長の下に経営企画部、あるいは経営戦略部みたいなものがあって、そこがエシックスの問題であるとか、それこそ法務の問題であるとか、そういうことを気にしながら館全体の経営を考えていく。館長1人で考えていくのなんかやっぱりできないので、そのチームをちゃんとつくるということはとっても重要だなと思っていて、エシックスみたいなことを考えた場合に、こういうことを外部委員会を開いてはっきりさせましょう、こういうことは外の弁護士と相談しましょうとかというようなことを、そこを考える頭脳的な部署というのがないと、本格的な経営はできないだろうと思います。以上です。

【片岡座長】 おっしゃるとおりですね。森美術館は本社の法務部を使っていて、美術館の英語の契約書もすべて法務を通して見てもらっています。内部にいて皆さんおっしゃるのは、例えば表現の自由の問題で、どこまでそれを美術館としてやるのかというのは、さまざまな場面で問題になると思うんですけども、そのさじ加減も、館としてはすごく難しく、多様なステークホルダーもいる中で、それも館内での判断だけだとなかなかうまくいかないところもあって、外部の意見も必要なんですけれども、陶山さんおっしゃるように、アート界のガイドラインみたいなものも分かっていないと、単なる自己表現抑制になってしまうので、その辺はすごく難しいところだと思います。

それも組織のどこに入れたらいいのかな。もう一個、丸をつくってもいいかもしれないですね。⑧をつくって、組織の中に、新しい課題に対応するようなものもあるといいというようなことが。あまり関連したところが……。

【保坂座長代理】 ⑤の中で法務の話とかは出てきていて、だから①のあとぐらいにこの図が1回来るといいのかなという気がするんですけども。

【青木委員】 ②の組織構造の基礎の中に法務がいるべきということが記されても。

【保坂座長代理】 実際②とついていますね、今見ているところ。「組織の多角化(例示)」

と。だから図としてもそこに入っていると。片岡さんが言っているのは、今言っていた、法務とか経営戦略みたいなものが特出しされているといいんじゃないかという。

【片岡座長】 エシックスとか著作権とかサステナビリティとかも含めて、なので、②は専門性のことと人材育成と一緒にしているので。

【保坂座長代理】 人材育成と専門性を分けて。

【片岡座長】 分けて、専門性のほうに。

【保坂座長代理】 入れていくとかですかね。

【片岡座長】 それはありだと思います。

【保坂座長代理】 あるいは②「組織構想の基礎」のところで、ちょっと箇条書的に、「研究機関として」云々から始まっているんですけど、経営戦略を持つべき施設として云々みたいな。

【片岡座長】 そうですね。②の箇条書は割と学芸的な使命が書かれているところが多いですね。でも②⑤にうまく溶け込ませますか。

【保坂座長代理】 そうですね。ただ、②をむしろ学芸だけにしないようにするという、要するに学芸と事務だけじゃないよと言っているので、あまり学芸の話だけじゃなくて、きちんとそこで多様な仕事があるのを示していくのもいいのかなとも思います。

【青木委員】 むしろ学芸員の専門性は、研究対象の専門性のことだけが言われるので、それをもっと大きな美術館の中で必要なプロフェッショナルズの中の1つに位置づけるという筋書のほうが必要な気がします。

【片岡座長】 ②を膨らませたほうがよくなりますか。

【青木委員】 そうですね。組織構造というのであれば、今、現状、学芸と事務だけになっているというのでは駄目だということに、法務や財務が必要だとまず書く。その中に、その話を書く流れで専門性というものに、必然的に言及せざるを得なくなる。特出しするのだったら、例えば学芸的な専門性をむしろ書くという手もあるかもしれない。

【西谷委員】 例えば専門性が必要であることを②のところに入れ、⑤は専門人材の獲得・人材育成というので整理するのはどうでしょうか。

【片岡座長】 実際は③も多様な人材の話に。展覧会事業をするための共催者に依存していたようなものを内部化する必要があるというところもあるので、ちょっと②③⑤くらいで整理できるかもしれないですね。

【保坂座長代理】 そうですね。②はごめんなさい、僕、自分で言っておいたんですけど、

人材の話よりは活動とか機能の話なので、あまりそこで。コレクション形成とか入っていて、人材のことよりも違う話をしてるので。

【片岡座長】 多分、②③⑤をちょっと整理したらいいかもしれないですね。雇用形態と評価基準みたいなのは似た話でもあるかもしれないので。

【田口委員】 3番は、何というか、体制というか、チームで有機的に、展覧会事業に関しては、学芸とかだけじゃなくて、みんなが関わるんだよという感じのところが強調点かなとも思うので、多分、全部体制の話をしているんですけど、きっと切り口が違うので、ダブっているように見えるけど違うことを言っているというのが、ちょっと分かりにくいという事なのかなという気がします。

【片岡座長】 了解しました。ちょっとそこを、じゃあ再整理してみましようか。

【青木委員】 人材の獲得、育成というのを今、⑤番のところでは西谷さんが言ってくださった中に、雇用形態の問題もむしろ入るのかもしれないですね。獲得というのであれば、柔軟な獲得を目指すということになると、今の雇用形態ではできないのかな。

【片岡座長】 人材について、雇用と獲得と育成と。

【田口委員】 いいですか。雇用という言葉がすごく限定的なイメージになってしまうんですけど、例えば業務委託とか、そういったことも考えられるので、外部の専門性をそういう形で取り入れたりとかもあるかなとは思っているので、きっと④番はそういうことも視野に入れた項目なのかなと思いつつ読んでいたんですけど、そこももう少し明確に、何かいろんなやり方で専門性は入手できますよということを入れてもいいかなと。

【片岡座長】 多分、雇用形態については、専門性を獲得していくということと同時に、任期付き雇用が多過ぎるという別の課題もあって、それによってインスティテューションの中にノウハウが蓄積されていかないということもあるので、それを両方書けるといいですよ。全部外注してしまうと、形にはなるんだけど、館としては誰も知らないということにもなるので、そこをちょっと書き分けられるといいです。

【陶山委員】 すみません、有期雇用というのは指定管理者制度で顕著に見られるということでしょうか。それ以外でも結構。

【青木委員】 それ以外でも多いです。

【陶山委員】 多い？ そうですか。

【保坂座長代理】 国立だと特定研究員みたいな言い方の5年任期のものと、公立だと会計年度任用職員という1年単位の契約で上限5年というものがあって、昨今、問題になってい

ます。

【青木委員】 終身雇用で1人採用するとなると、生涯賃金1億円を確保しないと人を雇わせてもらえないということになるので、そうでなければ雇用自体が難しいという側面はあります。ただ、有期雇用の問題は非常に大きくて、日本の美術館、博物館が抱えていることだと思うので、やっぱり安定的に10年後、20年後、その館をどうしたいか。自分が何の責任を果たすことができるのかを考えられる日本の雇用形態のメリットというのも言及しておかないといけないかなと思うんです。自由に、そのとき必要な人を入れ替えればいいみたいなのにこれが見えてしまうのは非常に残念なので。

【片岡座長】 両方ありますよね、なので、それが両方見えるように書けるといいのかもしれないですね。

【青木委員】 かつ、短期というか、有期の枠というのは、今問題となっている博物館実習の形骸化みたいところで、実際の現場での経験、そして自分に合う館がどこなのかを探すようなチャンスにもなり得ると思うんですね。そういうポジティブな意味合いで、有期雇用というものをもっと充実させていくことで、活動もうまく広がるのではないかというのは思っています。

【片岡座長】 雇用される側の人生設計の仕方が昔とは変化しています。必要に応じて勤め先を変えていって、学んだら次に行くというようなキャリアアップの仕方もあるので、それが双方にとってよい形で柔軟に働けるといいということなのかもしれないですね。

【青木委員】 単純に今、絶対数が足りません。枠、ポジションの絶対数が少ないので、そういう問題がまずあるのかと思います。

【保坂座長代理】 余談というか、今、千葉県美の今後の在り方を考える会議の委員もやっているんですけど、千葉県は今、副業人材、要するに、民間の人が週3日とか、副業で県で働くという方法を認めて活用しているんです。デザイナーや広報やデータの活用などの職種がこれまで募集されているんですけど、県美の計画の中でも、デザイン上のブランディングを高めていくのに副業人材を使いましょうというのが盛り込まれているんですね。恐らく、千葉県ができれば他府県もできるはずなので、増えていくのだとは思いますが。

【片岡座長】 なので、この(2)のところは多分、組織の在り方の組織構造の話と、実際にそこで雇用される人材の雇用形態とか、育成の問題とかに何となく分けて整理できるといいのかもしれないですね。

それで、その先は24ページかな、「中核的な美術館との関係性」というところで、アート

市場の話が24ページの下のほうにちょっと出てきましたね。

【青木委員】 愛知県が、共同収蔵庫を持つというニュースが出ていましたね。

【陶山委員】 愛知県美と陶磁……。

【青木委員】 陶磁美術館。

【片岡座長】 両方とも愛知県下ですね、愛知県美術館と陶磁。

【青木委員】 独法化するというのもあるわけですね。

【片岡座長】 収蔵庫問題はいずれにしても、もうちょっと議論されるべきかなという気もして。結局具体的な場所が、土地が想定されないことで話が一步も進まないというのが典型的な例かなとは思いますが、とはいえ常設展、あるいはコレクションを重視していくみたいな美術館の在り方を考えるとすると、収蔵庫の問題も並走しなければいけないと思うので。あとはコンサベーションのことについても、様々な、作品のメディアが幅広くなっていくことによって、コンサベーションの在り方も恐らく、これも国際的なコンサベーションの集まりに関わっていないと、どんどん科学的にも新しくなっていく部分について情報が入ってこないことになるので、この辺はやっぱり弱いですね。幾つか話の中で出た、シンガポールとかオランダとか、共同収蔵庫とか見える収蔵庫の話もあったので、その辺もちょっと入れておいてもいいのかもしれないですね。

マーケットの話はどうでしょうか、24ページの一番下。

【陶山委員】 よろしいでしょうか。親会議を傍聴していて、それとのつながりで何かしら市場の話が入っているといいのではないかなと思って提案させていただきました。違和感がなければあってもいいのかなと思っての提案です。マストの話ではありません。

【片岡座長】 このディアクセッションのことは田中さんや保坂さんは、どういうふうに位置付けておくのがいいと思いますか。

【田中委員】 いいですか。多分、今これ、ディアクセッションをするのは、日本だと国の美術館がディアクセッションして地方に、というふうに想定されているのかもしれないんですけども、よく分からないので、これはむしろ保坂さんや青木さんの意見を伺ったほうがいいのかもしれないんですけど、地方館だってディアクセッションがあり得ていいんじゃないかと思うところはあるわけです。例えば地方館だって、地元のアーティストの作品がたくさんあって、そこで収蔵庫パンパンで困るくらいだったら、よそとシェアしていくという考え方だってあるのではないかなという気もするので、一方的に国から公立へみたいなイメージだけを持っていなくてもいいんじゃないかと思っています。いわゆるディア

クセッションではないんですけども、ロングタームローンとして、長期貸与として、国のものが公立だけじゃなくて、私立を含めて、日本中のいろんな美術館へ展示されるというのは、特にヨーロッパなんかじゃ普通に行われていることですよね。フランスなんかが一番典型だと思いますけど。そういうことは、もっともっと、ごくごく普通になされていていいことかなとも思います。

つまり、そんなことは別に今、私が言わなくても、今までいろんな人が言ってきたことだと思うんですけども、収蔵庫問題というのをそれで解決できるなんて、もちろん甘いことを考えているわけじゃないんですけども、収蔵庫に眠って、どこにしまうのかも困るくらいだったら、展示ができるどこかよその美術館に移しておくほうが、有効利用、有効活用としては、ずっとあったほうがいいかなという気がしていて、何かもうちょっと、フレキシブルな長期貸与がいろいろできるといいなというのは思うところです。ディアクセッション以上に。

【陶山委員】 1つ補足していいでしょうか。山峰委員が「ナショナルセンターとしての使命」についてときどき語っておられました。この部分の作文をしたときにそれを念頭に置いていたので、国から地方へという動きで記述したのですが、今、田中委員の言われたように、もちろん地方にしても、全ての美術館にとってコレクションの自己再評価のようなことはあっていいと思いますし、そこでの有効活用は当然図られるべきだと私も思います。

【青木委員】 いいでしょうか。一方で、たくさん御寄贈いただける状況は、その美術館に寄贈することによって、将来的にそこにちゃんと作品が存在し続けるという保証によって信頼を得ている部分があるので、「登録解除」という表現ではちょっと言葉足らず過ぎないかなという危険を感じてもあります。単純に資金確保のための所蔵品売却という海外モデルと言ってしまうと、それをやるんだということに見えてしまうと思うんです。だからこそ国立館の話になっていることで、ちょっと安心していただいていた部分があったんですね。

【陶山委員】 この部分に所蔵作品の売却という要素を明示すると、あまり美術に関してビジョンのない人が読んで「ああ、じゃあ売ってしまえばいいじゃないか」と思われる可能性があり、それを警戒して、あえて入れなかったという背景があります。「視野に入れつつも」としたのは、そうではなくて、と一種ストッパーをかけたつもりでした。どうバランス取っていくかは課題ですがただ収蔵庫の問題もあり、かつ日本のコレクションが半世紀の歴史を持ってきた段階で、コレクションの再活用的なところはやはり避けられないと思っています。

コレクターの意思というのは本当に大事ですけれども、これも最初にどういう約束をするかというところ。先ほど少し話題に出ましたけども、法務的な知恵のある人も含めて、どこまで約束できるか、どこまで理解を求めるか、再活用として活かせるところに貸与あるいは譲渡するというオプションがありうることを一言伝えておくのは、これから必要になると思います。

【保坂座長代理】　　どこの館とはあえて言いませんけども、受贈時に、頂いた作品は永久に保管しますという紙を書くときがあって、それは多分、習わしとして書いているんですけども、なかなかすごい文言で、要するに美術館がなくなったらどうするんだとか、それでも永久に保管するという意味なのかということを含めて、それはさっきの法務の問題ともつながるんですけども、そこはある程度、ドライに考えていく。ドライにというか、改めて見直していく必要があるだろうと。

青木さんの懸念も分かるんですけども、一方で、亡くなったときに、急いで寄贈先を探さなければいけない、取りあえずまとめて地元がもらう。でも30年後、50年後、その作家の評価が変わっていったときに、地元だけでそれを抱えていていいのかというのは考えてもいいことだろうと思っていて、そのときに、じゃあその作家が再評価を受けているのであれば、例えば先ほどの田中さんの話じゃないですけども、国立にその作品が1個あったっていいだろうと。国立が買ってくれば、地方館はそれで、ある意味、収入を得ることができるわけで、何かそういう、エコシステムじゃないですけども、もう少しそういう作品の移動を可能とするような文言の整備であるとか、議論というのはしていてもいいのではないかなとは思っています。それは国内だけに限らず、国外も含めてですけども、ある作家が世界的な評価を数十年後に受けたときに、ほかの美術館が欲しいと言っても、一切マーケットにありません、でもあの美術館には100点ぐらいあるんですみたいな、実際そういうことはあるので、そこは考えていてもいいのかなと。

【片岡座長】　　ディアクセションの問題は、あまり具体的に、我が国では語られてこなかったと思うんですけど、ヨーロッパもできないところも多いと思うんです。アメリカは一番進んでいると思うんですけど、アメリカも原則としては、現存作家のディアクセションはしない。あとは、それを売却したら、別のコレクションに買い替える。つまり運営費などには使わないということになっていて、コロナのときに特例で、数年間運営費に使ってもよいということアメリカの美術館館長会が決めた時期がありましたけれども、買い替えにおいては、コレクションの多様化ということが1つの目標にもなっています。サンフランシ

スコのMOMAでは、マーク・ロスコを50億円ぐらいで売って、それを110名以上の女性の有色人種アーティストの作品に買い替えるというようなことでも結構注目されました。なので、ディアクセションということをしてもいいというような機運が高まったとしても、それが一体、具体的にどういうことなのかというのは多分、もうちょっと整理したほうがいいと思うので、ここに触れつつ、もう少し言葉を足して、説明を増やしておいたほうがいいかもしれないですね。なので、ディアクセションという言葉、登録解除ということなのか、買い替えみたいなものになるのか。

【陶山委員】　ディアクセションが売却だけではないということを強調した形になりましたが、議論のために必要ならばこれに中黒入れて「買い替えのための売却」という一言を入れると分かりやすいかもしれないですね。

【青木委員】　いいですか。むしろ、ここだけが取り上げられるから問題なのであって、収集のプロセスとして、そこが明文化されることが必要かと。その中の一つの項目として、ディアクセションについてはどう考えるか。それはICOMのCode of Ethicsにももちろんある話であって、今それも書換えされていていっていますけど。コレクションマネジメントについての明文化の必要性という中の項目になればいいと思います。

【田口委員】　今の話の関連で、何となくずっと、ちょっともやもやしていたことがあって、やっぱりコレクションをどうすべきかということがいろんなところに分散しちゃっていて、分かりにくくなっているかもしれないという気がちょっとしています。多分いろいろな、各県レベル、市レベルの美術館でも、収蔵庫と持っているコレクションの質も含めて、もっと本当はこうしたいけどという、もうどうにもならない一番の問題点は割とそこに帰する部分もあつたりするので、今、青木さんがおっしゃったように、コレクションマネジメントの何かプロセスとして、ディアクセションとか、そういうことに言及されることが大事で、その辺が、あと寄贈とか寄附というのも、きっとそこの関連性で伝えていったほうが分かりやすく、あと倉庫の話もそこの関連のほうがきっと、読む人たちには分かりやすいんだと思うので、今さらなんですけど、何かそこがもう少し分かりやすいとよかったかなという気はすごくしています。

私の感覚としては、やっぱり作品はちゃんと展示して見てもらうということが一番だと思っていて、死蔵しているとか、ずっと出さないというのは、それは、美術館の収蔵庫は倉庫ではないのでというところが私の頭の中にはやっぱりあって、だからずっとそこに置いておくかどうかという問題ではなくて、どうみんなに見てもらって生かしていけるのか、そ

の価値を伝えていけるのかという観点でコレクションを見直していくというか、再評価していくというか、そういうことに手をつけていくと、自分たちのコレクションをどうすべきかというの、もう少し道筋も見えてくるかもしれないという気もするんですけど、今回はそういうのではなくて、割とばらばらになってしまったから、ちょっとそこがもったいなかったかなという気はしています。

【片岡座長】 22ページ、「コレクション充実のための寄贈・寄附の促進」というところが「収入構造の多角化」のところにありますけど、これがコレクションビルディングのための項目になると、もしかしたら寄附・寄贈のことだけに限らず……。

【保坂座長代理】 いや、それは残しつつじゃないですか。

【片岡座長】 これは残しつつ。

【保坂座長代理】 残しつつ、多分、コレクションについての、今さらですけど……。

【青木委員】 特出しされてなかったという。

【保坂座長代理】 そうそう。

【片岡座長】 これが「各地域において指向すべきモデル」の中にあるので、ちょっと違和感があるのかもしれない、これは国から地方へという流れの中で、ここに今はいると思うんですけど、コレクションビルディングについても、今回、そうですね……。

【保坂座長代理】 多分、5の今(1)から(8)があるんですけど、そのどこにも入りづらいのは事実で、だからやっぱり1個出すか……。

【青木委員】 むしろコレクションを土台にしましょうというところが大事ですよ、という議論の出発点だったはずなので。

【片岡座長】 そうですね。そうそう。

【青木委員】 そうも思っていたので。

【片岡座長】 大分前に戻って、(1)のミッションにすごくやっぱりひもつけられることなのかなという気もするので、ジャンルの多様化の次ぐらいに来てもいいのかな。つまり、どういう美術館にするのかという。どういうジャンルを対象にするのかということに続いて、どういうふうにそれを収蔵していくのかということと、さっきの建築デザインの資料の流出のこととも多分関係していると思うので。

【保坂座長代理】 今で言う13ページの①の後くらいとかにと。

【片岡座長】 そうですね。①の中に入るのか、もう一個丸をここに入れるのか。

【保坂座長代理】 対象ジャンルは多様化しつつ、そういうコレクションがどういう意味

を持つのかとか？

【片岡座長】 対象ジャンルを多様化しつつ、それをどう集めていくのかということにはなるかもしれないので。

【保坂座長代理】 なるほど。

【青木委員】 じゃあ2番として新規に、②が入るんですね。

【片岡座長】 そのほうがいいのかもしいですね。

【青木委員】 ビジョンに基づいたコレクション形成とその方法みたいな。

【片岡座長】 そうですね。

【田口委員】 その関連で言うと、16ページの②「組織構想の基礎」の後ろのほう、黒丸の「コレクション形成の目指すところ」に、「コレクションをどのように「集め」、「扱い」、「公に開いていく」のか、というところが美術館の基本の機能。コレクションのあり方はビジョンのあり方と深い関連性を持つ」というところ。ここ、実は私が書いた部分でもあるんですけど、何かそここのところがやっぱり、今議論、先ほどされているのかなという気がして、それはきっと、今おっしゃっていただいたような整理をしていただくのがいいのかもしれないなと。組織のところにも、経済のところにも、どこにも出てくるので、何か細切れ過ぎちゃってもったいないなというところがあります。

【片岡座長】 では(1)に②をつくって、ちょっと盛ってみましょうか。

【青木委員】 最終回で大きな課題をつくっていく。

【片岡座長】 いや、まだノット・ツー・レイトなので。今やっているということはいいことなんです。

【青木委員】 いいことです、いいことです。コレクションの方向性とか、ミッション、ビジョン、バリューも含めて、先ほど保坂委員がおっしゃっていたように不断に検討していく。フィックスしたものではなくて、新しいコレクションが入ることによって違うコレクションの可能性も増えるという、そういう有機的な像が描けるといいなと思います。

【片岡座長】 そうですね。多分、なので前段のほうでコレクションの話をしておきながら、24ページに、今この話があるのは座りが逆によくするというか。

【田中委員】 そうですね。

【片岡座長】 ディアクセッションの話も前にしておきながら、地方から見たときに、国から長期で借用するとか、あるいは地方であったとしても、ほかの館に長期貸与するとかということもあるんじゃないかみたいなのがここに入るのはいいと思います。

【青木委員】　そうですね。目次に文言が出ないのはちょっと残念な気がするのですが、丸数字も出すと、でも多くなりますね。

【林室長】　いや、それは別に出してもいいかなと思います。

【片岡座長】　あとじゃあ30分くらいですけど、次は28ページ、「その他のポイント」。省庁を超えた取組。

【陶山委員】　よろしいでしょうか。これも、親部会の傍聴をしながら思いついた話で、ちょっと話を広げておいたほうがいいならば、という程度の要素ですので、違和感があるなら取り除いて構いません。文言的には省庁を超えたとありますが、省庁の領域を超えたというほうが、主語が美術館なのでふさわしいと思います。

【片岡座長】　省庁の領域？

【陶山委員】　はい。ただ、子供たちにアートと接する場を設けるという意味では意外と大事なポイントだろうと思っています。

【青木委員】　床の間だけの話ではなくて、家に作品があるとか、それこそ個人が作品を買うということにもつながるかなと思います。

【陶山委員】　床の間は今さら無理なので、床の間に代わるアートの空間づくり、ということ、今の住宅環境で何ができるかという研究開発が必要で、そのときに美術館の人たちの知見も求められるように思いました。家の中を見回して「ここで、アートに触れる空間がつかれないか」というような研究がなされていない気がします。何らかのアイデアに補助金がついて後押しできるならば、一歩進むかもしれないという期待があります。

【片岡座長】　美術館の理想の形として、どういうふうにとこと、その話とつなげるかですね。

【陶山委員】　そうですね。主体が美術館の議論なので、無理は必要ありません。

【片岡座長】　第3期の報告書では、人生において早い時期にいかにかアートに出会うかということも提言の中には入っていたので、教育と社会貢献みたいなのところに書いていますね。

【林室長】　この場所が座りが悪ければ、何か終わりにとか、違うところで何らか書く、ということも。

【陶山委員】　そしたら全体をまとめて御覧になって、もし収まりがよさそうなところがあれば、という御判断でよろしいかと思います。

【片岡座長】　教育と社会貢献という項目もあって、幼少期からの鑑賞みたいなことも書

いているので、もし合体できるようならそこもありかなと思いますけど。

【林室長】 分かりました。

【片岡座長】 最後、まとめのところですけど、29、30、国立館について、田中さん、どうでしょうか。中長期的にはというくだりがありますけど、30ページに。

【田中委員】 これはコメントで返ささせていただいたのですが、こんな新しい国立美術館をつくりましょうということは、まだこのワーキンググループではきちんとした議論がされていないことかとも思いますので、こういうようなことを国立美術館として提言してしまうようなことを、皆さんがどうお考えになるのかなということは聞いてみたいなと思っております。こういう提言が書かれると、多分、次の段階では真剣に考えられるという。本当に実現するかどうかはともかく、真剣な議論に本当に進んでいくと思いますので、どんなイメージをこういうことから持たれるのかなということも、ちょっと皆さんからお聞きしたいなと思ったところです。例えば、現状の国立美術館に追加する形で、実際に土地があるかどうかは分かりませんが、どこかの土地に新しい建物を建てて、こういうような、ある種の巨大な美術館を造るべきであるというように考えるのか、もうちょっと別の発想があるのかみたいなことはちょっとお聞きしたいなと思っていましたところでした。

後半の保存のセンターに関しては、個人的にも本当にあるべきだと思っておりますので、ぜひこれは付け加えておいていただければと思っています。

【片岡座長】 実は31ページの「おわりに」の後半部分のところとも若干重なっていて、結局、今回整理された論点に基づいて次のステップをどう見るのかということにも関係しています。最後のところは私が追記したところなんですけど、今実際にメディア芸術ナショナルセンターの構想が進んでいますね。なので、そうしたものが今後、国立の美術館、あるいはアートインスティテューションとして、どう位置づけられていくのかという議論ともとても近いところにあるのかなとは思いますが、どうでしょうか、ここ。保坂さんどうですか。

【保坂座長代理】 皆さんの本当に意見が聞きたいところなんですけども、項目として、中核的な美術館、国立というふうに出すときに、逆に、ここで何も新設のことを書かないと、既存館の機能拡充みたいな話になっていくと。それは言い換えると、じゃあ既存館を機能拡充すれば事足りるんですよねと思われかねないかなという懸念があって、どこかで、なかなか外部の人には分からないことだと書いてあるんですけども、要するにシンガポール、香港、韓国、アジアはもちろん、諸外国の中で比べたときに、現状の国立館が、面積も人数も、さ

つき予算は実態と乖離があるとありましたけども、全然規模が違うのだという。それは恐らく、現状の館に人をちょっとつけたところでも全く到達できないことになっているんだということが分かったほうがいいのかなどという気がするんですね。新しい館を1個つくるぐらいのことをやらないと追いつけないんですよというのが。それであえて書くのがいいのではないかなと僕個人は思っております。そんな場所がどこにあるのかというのは置いて。

【片岡座長】 全部まとまった場所が必要なかどうかというのはありますけど、今の独法の中に。でも、このメディア芸術ナショナルセンターがどういうものになるのかにもよるなどは思いつつ、そこで漫画、アニメ、ゲームを扱おうとしているので。

【青木委員】 それはどこで議論されているんですか。

【片岡座長】 それはどこで議論されていたのか。

【林室長】 参事官（芸術文化担当）付で担当していて、昨年もその議論はおこなっていました。

【青木委員】 あえてメディア芸術とくくっちゃうという感じもするかなと思って。

【片岡座長】 名前は、私は個人的にはすごい違和感があって、メディア芸術という言葉はやめてほしいなと思ったんですけど。

【田口委員】 私的には、これが入ったということが意味があるかなとすごく思っていて、やっぱりフラッグシップというか、どこの国に行っても、ここに行けばいいというところが必要だと思うんですね。韓国にしろ何にしろ、この間は南アフリカ、アフリカへ行ってきましたけど、そこでやっぱり、ここに行ったらいろんなことが分かるし、今のその地域のも分かる。あと、その地域がどう世界と接続しているのかも分かる。そういった旗艦、フラッグシップみたいなものが今、全然日本に見えてないということが問題なので、それは今の国立館があるんだけど、でもそう見えているということがやっぱり問題でもあって、そこもやっぱり問題意識を持っていただいて、おっしゃるとおり、新しい現代美術館をつくるというぐらいのことをしないと、多分国際的には埋没していくというか、せっかく文化的コモンズ、シビックプライド、ナショナル・アイデンティティとやってきたものが、グローバルにつながるかどうかというのはそこにかかっているんだと思うんです。

だから、全体的に少し内向きな話が多いかなとは思ったんですけど、結局、アートはグローバルなもので、共通言語だから、いずれは、きちっとそことコミュニケーションがとれていくということが必要だし、それがアート振興なんだと思うので、そのためにはそこでしっ

かりつながっていくという、そのためにはこの規模のものが必要ということは、明確にやっぱり言う必要があるかなと私は思います。

【片岡座長】 廣安さんはいかがですか。

【廣安委員】 ありがとうございます。私もこのイタリックになっている「中長期的に」は、新しい、全く新しい館をつくることも議論すべきというのは確かに残していただいたほうがいいかなと思っていて、逆にその前にある、「現時点において」の、「今の国立美術館の在り方を見直すべきで」という、ここがむしろ必要なかとはちょっと思ったりして。というのは、確かに漸進的に進んでいくべきだから、現時点ですぐ思いつくのは、今ある美術館を変えていくことだよねというのは確かに分かりつつも、でもこれは、この報告書の中でも珍しく、すごいリアルな固有名詞が出てきている。今すでにある国立美術館を変えようとなると、現実的な課題が見えてきすぎて、かえって難しいところもあるのではないのでしょうか。つまり、この段落だけめちゃくちゃリアル感があるがゆえに、何か突っ込みもどころもあるなという気がして。

もともとこの報告書の方向性は、まだ見ぬもの、完全に理想を追い求める形で考えようということから始まっていたと思うので、それを考えると、最終的な着地点は、むしろ全くない美術館を、将来的にこういうものがつくるといいよねというところが落としどころになるのかなと思ったりはしました。

【片岡座長】 なるほど。田中館長はどうでしょうか。

【田中委員】 今の廣安さんの意見に全面的に賛成です。前半なくて、今の美術館をどういじりましょうというよりも、国として、今、現状のことは取りあえず全部棚に上げておいて、この日本という国にはこういう美術館が必要ですよねということをバーンと書くほうがこの報告書の性格としてはいいんだと思うんです。

【片岡座長】 いいと思います。

【青木委員】 1ついいでしょうか。実はちょっと気にかかっていたのがグローバルスタンダードという言葉、理想的の言い換えに括弧に入れてあるんですね。グローバルスタンダードは本当に理想的なのか、みたいな問題は実はあると思うんですね。ただ、日本の水準が非常に閉じているというのは事実なので、言い換えではなくて、グローバリーコネクテッドとか、ちゃんと外とつながっていることを理想的な状況にするみたいな意味合いに、例えば言い換えたらどうかなと思った。グローバルスタンダードに合わせるべきと書いてあるんですね。この1段落目の終わりに。これもちょっと。

【片岡座長】 何ページですか、ごめんなさい。

【青木委員】 今の29ページの1段落目の終わりに、「我が国の美術館をグローバルスタンダードにあわせるべき状況にある」と書いてあって、ここはちょっと引っ掛かりを覚えました。

【片岡座長】 グローバルスタンダードという言葉、私も使ったかもしれないんですけど、それは、理想をずっと語るなかで、これはあくまでも理想で、届かないんだけど一応描くよということの理想なのか、ただ、今、これまで語ってきたような形は、それほど、やっぱりグローバルレベルで見たら珍しいことではなくて、幾つもこういう事例はあって、なので絵に描いた餅というほど遠いものではないんだよということを言うために、グローバルスタンダードという言葉に置き換えているというのもあるので、イコールというのを使わないでうまくその辺が書けたらいいですかね。単に世界とつながっていることが理想ということではなくて、ここで書いたようなことは全く珍しくない、逆に日本のほうが大きく後れをとっているということが伝わると思いたかったので。

【保坂座長代理】 ちなみに、もともと近づけるとか、目指すという文言だったので、近づけたら、結局到達しないのかというのがあったから、僕はもう合わせるというか、オンするみたいな言い方で提案したんですけど、スタンダードという言葉を含めてちょっと。言葉としては目指すというのがきれいなんですけど、何か目指しただけで行かないのかみたいな。

【片岡座長】 そうですね。

【青木委員】 最低限、グローバルスタンダードに合わせることによって理想的な状況に到達するとか。

【保坂座長代理】 そうかもしれないですね。ちょっとそこら辺あれですね、検討し直してもらいますね。

【片岡座長】 その辺、最後か最初にどう書くかですけど、やはり我が国の現状を語り始めて、あまりにも理想から遠いことだけが語られてきたので、一遍は、あるべき姿を書いてみようというところから今年度は始まっているところもあるので、グローバルスタンダードが理想じゃないかもしれないけれども、グローバルスタンダードというか、諸外国で、日本から、美術館政策としては後発だったかもしれない国々も、新しい形の電化製品をみんな持っているみたいに、スタイルとしては新しくなっているから、早く美術館政策を始めた国なんだけれども、今となっては後れている状況の中で、どういうふうに歩調を合わせていく

のかということだと思っんですね。その辺をうまく。

【保坂座長代理】 今、片岡さんが言われたことを素直に書くのかなと。つまり理想を描いてきたけど、既にいろいろな形で実現をしているのだから、まずはそこに1回、まず到達しつつ、そこから先も目指すみたいなの。既に各国では成立しているみたいなのがないところで理想を語っているから、ここでいきなりグローバルスタンダードと出てくるから違和感があるかもしれないので。

【片岡座長】 そうですね、そこをもうちょっと説明したらいいかもしれないですね。

【保坂座長代理】 しちゃえばいいのかなと。

【田口委員】 私もグローバルスタンダードという言葉の使い方が気にはなっていたんですね。例えば1ページの目的のところ、「我が国における美術館の理想像（＝グローバルスタンダード）と書いてあるので、何か私、いや、そんなグローバルスタンダードより上へ行こうよと思うんだけど、アジア発、日本発の上に特徴を持たせて、プラスアルファ行きたいよねと思うところで、えっ？ グローバルスタンダードまででいいのかなとちょっと私思っちゃったんです。

【片岡座長】 分かります。

【田口委員】 なので、グローバル、いわゆる世界的にこれがもう一般的であるということと言えると思っんですけど、それを表現して、こういう言葉、片仮名になっちゃったんだけど、理想像、イコールこれというふうな書き方になってくると、ちょっと違和感になってきちゃうかなというところなのかなと思っます。

【片岡座長】 そうですね。グローバルスタンダードを見据えて、我が国としての理想を目指すというか、少なくとも……。

【田口委員】 世界的な基準、基本的に世界で行われているようなやり方もきちっと視野に入れた上で、日本のやり方を選んでいくというスタイルが見えてくればいいと。

【片岡座長】 あくまでも、ここで描いているのは、全くの理想で届かないものではないはずだというのはやっぱり、一方では言っておいたほうがいいと思っんです。

【田口委員】 そうですね。

【西谷委員】 私も同感です。報告書の目的として、我が国の美術館が、基礎的な部分で足りない部分が非常に多いということを明白にして次のステップへとつなげることができれば。ここから足りない部分を補填し、グローバルな出発点に立って、日本が持つ固有の魅力が最大限発揮することが最終的な理想形だと思っます、そういうポジティブな流れの書

き方にできるといいのかなと思いました。

【青木委員】 やっぱり4ポツを分解して、そこに今到達できていないということが書き加えられればいいんじゃないでしょうか。

11、12ページ。「我が国における美術館の歴史と現状」というところが、グローバルスタンダードにすら程遠いという。ガラパゴスとか言ってもいいんじゃないですか。

【片岡座長】 そうですね、ここを分解するともうちょっと分かりやすいかもしれないですね、確かに。

【青木委員】 現状のところに戻るチャンスがあったので触れると、先ほど私がお伝えした、国立館のことしか結局触れていないなというのは共催展の問題のところでしたが、自分でも今、改めて気づいたんですけれども、ここで国立館の問題、あるいは地方公立館のことを少し分解できるのだったら整理できれば。共催展の構造もそうだし、あとは予算、単年度予算の問題。我々の活動は、そんな来年のことまで言えませんみたいな状況では仕事ができないという問題を書いておきたいなとは思っています。何なら国の予算が通る通らないというのを受けた後でないと、そこから補助金を期待している公立館は次に進めない。

【片岡座長】 そうですね。

【青木委員】 それが2月になるの？ 3月になるの？ みたいところでどんどん問題になっていく。でもそれがどうだろうと、自分たちが数年先、少なくとも数年先の活動を計画して、組織としてその予算組みは何とか保証しながら進めていかなければ、ほかの各国との接点を持った活動もできないし、だからこそ共催展、メディアに頼らないとできなかったという問題でもあると思います。

【片岡座長】 多分、寄附寄贈など収入の多角化をしていくことによって公金依存度を下げれば、長期的な収入というか、計画が立てられるということもあるんですかね。今、芸文振（日本芸術文化振興会）で事務局をやっている、補正予算を使ってやっている幾つかのプロジェクトは、3年ぐらいのプロジェクトで国から下りているので、本当は、文化予算は多年度予算にしてもらいたいというのは実際ありますけどね。

【保坂座長代理】 うちの寄附をもらっても、結局、年度で予算をつくるのは変わらないので。

【片岡座長】 寄付が入っても変わらないんですか。

【保坂座長代理】 逆に寄附前提に予算を組むわけです。寄附をもらっても予算にその年度でつけられないのがあまりにも明白だったら、いろいろ頑張って次年度以降にすること

はできるんですけど。基金に積み上げられれば別なんですけど、その基金の運用も、多分、各都道府県でいろいろ違うので。

【片岡座長】 独立行政法人国立美術館は、寄附金は年度をまたいで使えています。

【保坂座長代理】 多分、基金の目的とか使用意図かが限定的なので、柔軟には使えないところのほうが多分多いと思うんです。

【片岡座長】 でも単年度予算の問題は、ビジョン、ロングタームビジョンを持つためにはすごい弊害になっているなど思っていて、そういうふうには考えられないじゃないですか、なかなか。でもやっぱり美術館活動は10年、20年の単位で物を考えてないと、変えようと思っても変えられないので、とりわけ本当に、こういうふうに大きく美術館の在り方を変えようとしていくときには、10年くらいの単位で見てないと形にならないですよ。

大分時間になってしまいましたね。すみません。

【保坂座長代理】 最後もやる？ 最後もやったんですか。

【片岡座長】 この最後のところの書きぶりと、30ページの上の書きぶりが、若干重なってしまったなどは思っています。

【保坂座長代理】 ちなみにこれ、概要のところは最後に戻るという話をしてませんでしたか。

【林室長】 ただ、そこは大分変わるので。今ここで詰めてもという感じにはなっていません。

【保坂座長代理】 なるほど。はい。

【片岡座長】 最後に国立現代美術館とも呼び得るようなフラッグシップ拠点の実現に向けた議論が必要であるということがここに書かれているので、これを31ページの「おわりに」のところとも連動させる形にして、今後の議論につなげるという終わり方でいいのかなとは思いますが、いかがでしょうか、皆さん。

【青木委員】 さっきちらっと、片岡座長がおっしゃった、公金依存度を下げるといふところ、私ちょっと今、ずっと考えていたんですけど、公金依存度を下げるといふ方向になっちゃっていいんですか。そもそもの公金が少な過ぎる問題が前提なので。

【田口委員】 それは私も感じてました、すごく。

【青木委員】 むしろ……。

【保坂座長代理】 公金の割合を下げるくらいですね。母数が増えれば割合が下がるわけ。

【青木委員】 そうそう、それはそうなんですけど。

【陶山委員】 下げざるを得ないというか。

【田口委員】 誤解をされる可能性がないかなという心配が。

【青木委員】 そうなんです。自分で稼げみたいな。

【片岡座長】 没収されると困りますよね。

【田口委員】 寄附が集まったら、じゃあ要らないね、予算と言われても、いや、そういう問題じゃないからと。文化資本にちゃんと財政出動してくださいという。

【青木委員】 最初からちゃんと、まずもって、そこがまず足りていないということを先ほどの現実の課題のところでちゃんと書いた上で、その上で、活動によって様々、自分たちの努力によって増やせる余地もあるという流れにしないとちょっと。

【片岡座長】 一応21ページのところは、もう公金、「公的資金の増額が望みにくい現状では、積極的に自己収入の増大を図らなくてはならない」という言い方にはなっているので、ここにもし書くなら、これは公的資金を減額してもいいというわけではないというのを入れておくことは。

【陶山委員】 全体のトーンを、やっぱりそこを基調にしたいというのは私も感じていました。ただ親部会のほうが、公的資金に過度に依存するべからず、と言っているようなので、恐らくそことの兼ね合いで微妙な言葉遣いになったのだろうと推測していました。ただし、歴史的経緯を見ても、基本的にそもそも足りていなかったというのが現実だったと思います……。

【田口委員】 足りていない。

【青木委員】 足りていない。

【陶山委員】 そこはしっかり押さえておかないといけないと思います。美術・文化関係に関しては公的な支えが第一に必要なところは。芸術的創造行為は、現在のマーケットで回収できるものが、その価値の一部分でしかなく、将来的に発芽して先々の世代に何かの価値を生むという面があると思います。それがいわゆるエンタメ産業などと違うところで、公的資金が求められる論拠のひとつと捉えています。エンタメにも将来発芽する価値はあると思いますが、恐らく同時代の市場で七、八割は回収できるのではないのでしょうか。「ダイヤモンド（需要）があるからこういうものを送り出す」という需要分析がベースにあると思います。一方、美術館が扱う創作物の中心にあるのは、別に今のマーケットで売れると思うからつくられているわけではなく、何か違う、新たな価値を求めて生まれてくるものでしょ

う。それは同時代の市場では評価しきれない、いわば時間軸の外部経済性を強く持つものと言えると思います。市場の失敗が発生する以上、公的に支える必要がある。政府、自治体にはその責務があるということになると思います。これが基本ですが、政府・自治体に十分な財源がなければ、そこは企業、市民の寄附金で補う必要がある、という構造だと思います。税金という形にせよ、寄付という形にせよ、最終的には日本というコミュニティの責任である、ということになるでしょうか。最初の論点に戻ると、やはり美術館に向けられる公的資金が足りているわけでは決してない、というところは常に押さえていく必要があると思います。それを基本的なトーンにさせていただきたいと思っています。

【片岡座長】 そうですね。

【陶山委員】 あとすみません、もう一件。先ほどコレクションについてのお話があって、ここは非常に深い話だと思います。今期の話題というのは、いろいろな話があった中で、オペレーションだとか組織運営の話だとかが中心になって、キュレトリアルなところはそれほど、特に後半は触れることができなかつたと思います。ここはしっかり時間をかけて、やはり議論されることだろうと思います。ですので、今回の報告書では、先ほど御指摘のあった視点は、エッセンスを書き加える、要所に書き加えるということで、強いて言うならば、コレクションを含めたキュレトリアルなところについては、またさらに検討が必要だとしておかないと、言葉遣い一つにしても、おそらく皆さんこだわりがあると思われるので、ここから新たに原稿をつくってという、少し厳しいかもしれないと思いました。あまり欲張らないで、エッセンスをということでお願いできればと思っています。

【片岡座長】 まずは本当に組織を変えて、資金的な体力もつけてというところの土台を変えていきたいと思いますという話かなと思うので、ただ、それを受けて、コンテンツをどう充実させていくのかというのはまた引き続き議論かなと思いますが。

ちょっと時間も過ぎてしまいましたが、こんな感じでそろそろ終了の予定となりますが、事務局にお返ししてもよろしいでしょうか。

【林室長】 ありがとうございます。本日、会議としては最終回でございますが、議論百出という状況でございます。それだけ重いテーマであったということを改めて感じております。ということで、かなり、今日御意見いただきましたので、様々修文をするということになるかと思っております。ただ、日程的には親部会である文化経済部会が3月21日に予定されており、そこで報告をするということ。それから3月27日に文化審議会総会があり、そこで、文化経済部会の報告として報告されて、年度内に公表するというのが一応のスケジュー

ールでございますので、ちょっと時間がない中ですがけれども、事務局でも今日のものを反映させようと思います。恐縮ながら、皆様の御協力もいただきつつ、最終的には座長に御一任いただいてということになろうかと思っておりますけれども、引き続きよろしく願いいたします。

この間本当に、6回の会議と、その間における理想の美術館像のテキストをいただいたりと、本当にありがとうございました。今期は山峰委員の急逝という悲しくて苦しい状況もございましたけれども、それを乗り越えてここまで来た。もう少しお付き合いいただくことになってしまいましたが、本当にありがとうございました。

引き続き、どうぞよろしく願いいたします。ありがとうございました。

— 了 —