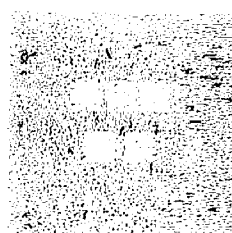


# 誰のものか？



上山信一氏  
慶應義塾大学大学院政策・メディア研究科教授

山本育夫氏  
特定非営利活動法人つなく理事長  
武蔵野美術大学非常勤講師

端山聡子氏  
平塚市美術館学芸員

「CHIKAI」2006年3月号 (東京電力発行)

## 美術館は誰のものか？

流れ  
大転換のとき 木村尚三郎

美術館鼎談

CASE STUDY 1  
美術館の概念を変えた  
まんまるアートミュージアム  
金沢21世紀美術館  
石川県金沢市

CASE STUDY 2  
野を越え、山を越えて——  
バスで届ける「出前美術館」  
いわき市立美術館  
福島県いわき市

CASE STUDY 3  
都会の喧噪を離れて佇む  
現代美術の専門館  
原美術館  
東京都品川区

情報クリック  
移行期限迫る——指定管理者制度

サステナブル実験都市  
田園と都市との理想的結婚  
レッチワース  
中島恵理  
環境省 水・大気環境局水環境課

CHIKAIラボ  
二酸化炭素海洋封入研究  
(財)地球環境産業技術研究機構

まちづくり人国記  
日本の美術を守り、育てた明治の思想家  
岡倉天心

まちづくりのヒント  
地震からの復興記録映画を制作  
読売新聞上越支局 笹子美奈子

まちづくりnote  
多摩の中核都市として存在感を増す  
東京都立川市の取り組み

まちづくりnote  
まちづくりのアイデアは  
「市民の力」で実現する  
群馬県太田市の取り組み

まちづくりnote  
伝統を礎に目指す  
人の集まるまちづくり  
山梨県甲府市の取り組み

TEPCO Topics  
2006年4月1日より  
電気料金を値下げします！

読者の声・編集後記

### Information

表紙写真/金沢21世紀美術館「Alternative Paradise〜もうひとつの楽園」展 展示風景より(T-room)プロジェクト(隈研吾+岩井俊雄+原研哉+深澤直人) 撮影/川本聖哉

# 特集 美術館は

全国におよそ1,000館あり、今も増え続けている美術館、しかし運営予算は全体に縮小傾向にあり、人々を惹きつける企画を常に提供するのには至難の業だ。一方で、生活のなかに美術・アートを求めるニーズが高まっているのも確かだ。美術館を「住民の手に取り戻す」活動もまた広がりを見せている。地域やまちとともに歩む「新たな美術館のあり方」を探る。

## 美術館の役割とは？

上山 美術館は転換期を迎えています。国内の美術館の大多数は国公立で財源が非常に厳しい。集客できない美術館は「税金の無駄遣い」と烙印を押されてしまう。それならばと企業の経営手法を導入して、有名な海外コレクションを巡回展で呼び寄せ、来館者が長蛇の列をつくれればそれでいいの。経営的には「成功」でも、来館者に見れば「ほんのちよっとお目当ての絵を見られた」といった程度の感想しか残らないでしょう。美術館が本来「果たすべき役割」とは何か。団塊の世代が徐々にリタイアし、時間的にも経済的にも余裕を持った人たちが芸術や文化への関心を高めつつある今、美術館への社会的ニーズも高まっている。改めて、その存在意義を見つめ直すときなのです。

上山 まさに「美術館のあり方」という根源的な部分が問われています。美術館の学芸員という立場としては胸に突き刺さるような問いです（笑）。

ただし、美術館も少しずつですが、変わってきてはいます。以前の美術館は、美術史に沿って作品を収集・

(写真左下)水滴が一粒一粒転がって流れてゆく様子に見入る観客(グラフィック・デザイナー原研哉のアート作品「TSUKUBAI」/全沢21世紀美術館)



うやまおしんいち  
**上山信一 氏**  
 慶應義塾大学大学院政策・メディア研究科教授  
 京都大学法学部卒業、プリンストン大学修士  
 (公共経営)。ミュージアムをテコとした都市再  
 生の成功例を研究。静岡県立美術館評価委員  
 会、川崎市市民ミュージアム改善委員会の副委  
 員長、そして、横浜市立動物園のあり方懇談会  
 の委員長として改善案をとりまとめた。著書に  
 「ミュージアムが都市を再生する」などがある。

保存・展示するという「展示・研究機

関」という側面が強かった。私が学芸

員になった1990年代初めは美術館

教育への認識も低かった。ところが、

この15年くらいで「教育機関」として

の役割もよく知られ、ごくあたりま

えのことになりました。今では多く

の美術館でワークショップに代表され

るようなさまざまな教育プログラム

が提供されています。

山本 私は山梨県立美術館で10年

間、教育普及活動に携わり、退職後

の1992年に美術館や博物館の教

育活動を紹介する「ミュージアム・

マガジン・DOME」の創刊に参画

し、その後14年間、編集長を務めて

きましたが、2006年2月発行号

をもって休刊となりました。この間

に、美術館における教育活動は浸透

してきたという印象をもちますが、

同時に美術館そのものが大きな変革

に見舞われました。

国立美術館の独立行政法人化(注

1)、さらには指定管理者制度の導入

(注2)といった制度面はもちろんで

すが、従来の「研究機関」という側面

に「社会教育機関」という側面が重層

し、さらに来館者や地域に対する「サ

ービス機関」としての美術館像が求

められているように感じています。

上山、指定管理者制度の導入などで

「官」から「民」に管理運営主体を

変えれば美術館がよくなるという説

があるが間違いです。コンセプトの  
 見直しなどは、設置者がやるしか  
 な作業です。また、指定管理者制  
 度では、今のところ3年や5年とい  
 つた短い期間で管理運営を委託し  
 ます。そうなると委託する側もされ  
 側も思い切った投資ができない。  
 制度改革への対応を超え、美術館  
 のあり方そのものを変えていくこと  
 が求められるのです。

### 運営に携わるチャンス

端山 美術館はどう変わるべきか。

これを考えるときに必要だと思っ

たのは、館の内部で各自の美術館観や美

術観の違いや共通性を話し合うよう

な場を持った方がよいのではないか

ということ。また、地域の人々

や来館者にとつての美術館の意義や

価値を、リアリティを伴って知る機

会をどうやってつくるかを実践する  
 ことも必要です。  
 公立の美術館については運営主体  
 である行政に経営の義務があるし、  
 美術館側にも専門家としての義務が  
 ある。さらには地域住民をはじめと  
 する来館者には、入館料などのお金  
 を払うだけではない参画のしかたが  
 あるはず。この三者が建設的に  
 議論する場があった方がいい。また、  
 展示会も近代絵画や現代美術などの  
 ジャンル別、子どもなどの対象別だ  
 けでない発想を持つことも大切でし  
 よう。例えば、これは来館者に何を  
 伝える展示会なのか、また、地域に  
 とつて意味のある展示会とは何かを  
 話し合う場もあっていい。もつとも  
 つとさまざまな立場の人々に「展覧  
 会の意図」や「美術館論」や「美術  
 館像」などを話し合ってもらった方  
 がよいし、それを吸い上げる多様な  
 方法があるべきだと思います。来館  
 者や地域の人々といかに対話するか  
 ということについては、来館者とい  
 ちにかかわる教育活動が、接点の一  
 つといえるのではないのでしょうか。  
 山本 これはあまり語られていない  
 ことですが、教育普及担当の学芸員  
 がつくった、いわゆる教育的な展覧  
 会は、実にラジカルな展示会改革を

指定管理者制度の導入(注2)  
 地方自治法の改正により、美術館をはじめとする公共施設  
 の管理運営を民間企業などに委託できるようになった。  
 詳しくはp19「情報クリック」参照。

独立行政法人化(注1)  
 2001年4月、国立の美術館と博物館が国の直営から外さ  
 れ、独立行政法人としてそれぞれ組織化された。



はやまもとこ  
**端山聡子氏**  
 平塚市美術館学芸員  
 多摩美術大学卒業後の1989年から平塚市美術館開放準備室に勤務。隣接する平塚市博物館の活動を見聞し、違いを考えたことが活動のベースに。開館後は主として教育普及と作品や資料の整理、保存を担当し、このリリースを発展させて時折展覧会を開く。社会のなかの美術館のあり方に興味を持っている。

果たしたと思います。例えば、世界の名画の隣に小学生が描いた作品を並べたり、展示室内にさまざまな仕掛けをつくって「見ることの秘密」に触れさせたり。これは通常の展覧会ではありえないことです。こうした活動を通して、結果的に彼らは、展覧会や美術館が誰のためにあるのか、真剣に考えるチャンスを得てきたのだと思います。

上山 研究と教育、この二つの視点に加えて、欧米の美術館には「マーケティング」と「デイベロップメント」という機能があります。マーケティングでは「いかに集客するか」を真剣に議論する。デイベロップメントでは、友の会の会員や地域の企業に寄付を求めるなど資金調達を担います。さらに、理事会がきちんと経営を見ている。地域のNPOの代表から、個人で多額の寄付金を捻出

できる資産家まで、さまざまな人たちが理事会のメンバーになっていきます。立場やキャリアの違いを超えて、みんなで地域の美術館を運営する体制が整えられているのです。

ところが、日本の公立美術館では、多くの場合、理事会が形骸化している。行政にはそもそもマーケティングやデイベロップメントの発想がない。結果的に、どうやったら前年並みの行政の予算を獲得・維持できるかに心を砕いた運営になってしまふ。それに比べて、アメリカなどでは年間予算のおおむね20%くらいしか行政に頼らない。

つまり、日本の公立美術館はまだ「行政のもの」で、地域のものでも、ましてや住民のものでもない。欧米では住民が寄付をしたり、理事会メンバーになるなど美術館の「運営」に参画する機会がいろいろあり

ます。なのに日本の公立館では住民参画の機会が極めて少ない。教育プログラムへの参加が展覧会を見に行くこと、そして周辺業務のボランティアア程度です……。これでは美術館も変わらないし、住民の意識も変わらない。言葉を換えれば、私たちは「美術館運営に携わる楽しみ」を奪われているともいえるのです。

### 美術館は誰のものか

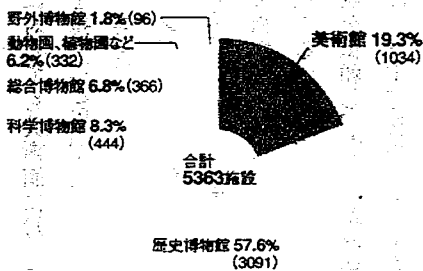
山本 美術館の運営に参画したいという気持ちは、少なからぬ人々が抱いているはず。例えば、私が主催するNPOつなぐでは「ミュージアムの通信簿」というエヴァリュエーション（評価）ツアーを実施して

います。観客の視点から美術館や博物館を評価しようという試みです。これまでに東京国立近代美術館、国立西洋美術館、水戸芸術館など八つのミュージアムで実施しました。

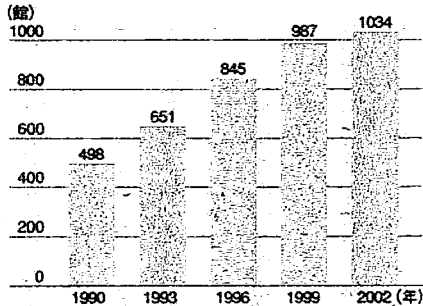
ツアーの狙いは来館者に美術館を身近に感じてもらうこと。展覧会を見に行くだけでなく、美術館を自分たちにとつてかわりの深い存在として認識してもらいたかったのです。

静岡県立美術館で実施した際は、NPOの参加者、地元くわんせきの静岡市草薙地区の人たち、美術館のボランティアの人たち、学芸員など合わせて100人以上が集まりました。美術館を観客の目で評価したわけですが、これで美術館のボランティアの人たちが目覚めてしまった（笑）。「自分

### 国内の博物館施設に占める美術館の割合



### 日本国内の美術館数(施設数)



文部科学省「平成14年度社会教育調査」より。上のグラフは博物館法による「種類別博物館数」と「博物館類似施設数」を、下のグラフは「美術館数」と「美術館類似施設数」を合算している

たちでもっと主体的に活動できる」と思ったのですね。

その後、NPOつなぐがサポートしながら、草薙地区のツアーと美術館ツアーを実施しました。このツアーが契機となって、美術館のボランティアの人たちが、今度は自主的に第二弾のツアーを実施します。地域住民やボランティアが美術館の運営に参加する新しい事例でしょうね。

端山 2002年の原精一展と2005年の大貫松三展という地域の画家の展覧会です。とくに昨年の大貫松三展は、教育活動の参加者の力によって開催しました。「湘南にこん



■大貫松三展  
平塚市に縁ある洋画家・大貫松三氏の企画展で解説する教育普及活動の参加者。写真下はテーブルトークコーナー。2005年10月1日～12月23日開催。報告書は頒布可能。問い合わせは平塚市美術館まで。写真提供：端山聡子氏

な画家がいて、なんかおもしろい！」と気がついたのも参加者で、その「気づき」を実現できる企画展にまで展開したのも参加者です。調査し、研究し、展覧会として実現し、最後にまとめの報告書を発行するという過程をすべて一緒に行いました。

この試みでの大きな収穫は、市民の人たちに美術というものを身近に感じてもらえたことです。自分たちの手で自分たちの地域の文化を掘り起こし、記録して伝える活動でしたから「どんな人物だったのか」「なぜ有名になれなかったのか」「どんな生涯をおくったのか」などを探ることで芸術家の生活が身近に感じられるし、美術がリアリティをもって迫ってくる

……。その感覚を味わえたことで、美術に対しても美術館に対しても親しみを持ったと思います。

上山 美術館の変革にはいくつかのパターンがありますね。まず、私が参加した静岡県立美術館の改革では、美術館側が「このままではマンネリ化する」と危機感を抱き、外部に評価を依頼し、改革に踏み切った。いわば、日本で初めての「学芸員発の改革」といえるでしょう。

一方、川崎市市民ミュージアムの場合、2004年の外部監査で費用対効果が悪いと指摘されたことを受けての改革でした。



■ミュージアムの通信簿  
NPOつなぐが主催するエヴァリュエーション(評価)ツアー。美術館を訪れ、観客の視点で評価を行う。右の冊子は、そのツアーで用いたもの。写真提供：山本育夫氏

静岡県立美術館の場合は内発的改革、川崎市市民ミュージアムの場合「外圧」をきっかけとした改革です。これに対し、山本さんや端山さんが取り組まれたのは「市民参加型」ですね。これは楽しみです。

山本 端山さんの平塚市美術館の事例は、きわめてラジカルでしょう。できればそれを推し進めて、例えば年5回展覧会を実施するならば、そのうち1回は市民の手づくりにするように制度化するなど、一過性に終わらせなような工夫も必要だと思えます。

### 「地域再生型美術館」という提案

上山 市民の参画を一過性で終わらせない活動——これこそ美術館を市民の手に「取り戻す」ための継続的な努力そのものですね。美術館の将来像、今後あるべき姿を考えるにあたって、これは重要です。

端山 美術館の展示といえば、ニューヨーク近代美術館(MOMA)から始まったといわれる白い壁に囲まれた「ホワイト・キューブ」(注3)に代表されますが、今後は「ホワイト・キューブから脱却」した展示なども試行されていいと思います。また、著名なコレクションもち

ホワイト・キューブ(注3)  
作品の邪魔をしないよう装飾を排した真っ白な壁に囲まれた展示空間のこと。MoMA(1929年開館)が採用し定着した。



静岡県立美術館

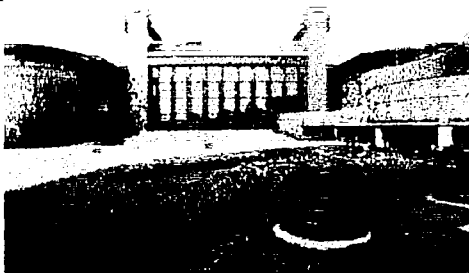
1966年開館。17世紀以降の「風景」をテーマにした日本と西洋の絵画を中心に、草間彌生などの現代美術やオーギュスト・ロダンの作品を中心とする西洋彫刻などを収蔵。年間来館者数は18万人前後、ボランティア数は300人を超える。2003年7月、「評価制度」を導入することを目的とした「静岡県立美術館評価委員会」を発足。2005年3月、提言書をまとめた。

ろん大切ですが、それだけでなく、自分たちの身近にある芸術や文化をもっと掘り起こしてもいい。つまり、来館者にとつてのリアリティを意識して、これまでの発想や考え方を超える展示や展覧会のコンセプト、その方法を構築し実現するために、私たち学芸員は何を知り、何を学ぶべきなのか。それを真剣に考える必要があるのです。

山本 私たちのNPOつなぐでは、山梨県内のまちやミュージアムを巡るツアーコースづくりを提案しています。すでに50コースが生まれましました。どれも3〜5kmのウォークが中心ですが、合わせて大きな文字とイラスト入りの30ページほどのガイドブックをつくっています。県立博物館

館のショップで1冊200円で販売しているのですがこれが飛ぶように売れる(笑)。難しい解説ではなく、さっと読めばその美術館や博物館、その地域についてわかってしまう手軽さがいいのでしょうか。実は来館者が求めているのは、そういうベシシックな情報なのです。でも、この美術館もやっていない……。単純な小冊子が一つあるだけで、美術館が「ハコモノ」ではなく、地域や市民と密接につながったリアルな「開かれた存在」として意識されるようになるのです。この活動を広げて、いずれは全国のミュージアムをつなぐ特製ガイドブックを置きたいと考えています。

上山 それは美術館と地域とのかか



川崎市市民ミュージアム

1988年開館。漫画や映画など新しいメディアを芸術としてとらえ、紹介する展覧会が有名。2004年2月に外部監査から「民間であれば倒産状態。コンセプトの見直しや収支の考え方などを検討すべき」との厳しい指摘を受け、教育委員会が4月に学識者・市民・行政関係者からなる「市民ミュージアム改善委員会」を設置。現在、改善委員会の報告書に基づき、具体的な改革計画を策定中。

わりを重視した取り組みですね。美術館を「ハコモノ」と批判するのは簡単ですが、できてしまった以上、活用する方向を見いだすべきです。そして美術館という「ハコ」にはその可能性があるので。

住民の身近にある芸術を掘り起こす、展示を試みるといった端山さんの言葉も、ハコモノを地域に根ざすものとするという山本さんの提案も、「地域再生型美術館」といえるのではないのでしょうか。

例えば著名なコレクションはお金がかかるから集められないけれども、その地域に古くから伝わる「無名の芸術家がつくった雛人形」なら住民参加で集められるかもしれない……。そんな企画展をやってもいいですね。



美術館の運営主体を「官」から「民」ではなく、「官」から「公」へと転換させていく。そのためには、住民がどんどん入り込んでいけるようなアイデアとしくみを整える必要があるでしょう。

山本 今は海外で勉強してきた若い世代で学芸員になれない人たちがたくさんいます。こうした人たちがNPOをつくって「私たちならこんな美術館活動をします」とアピールすればいい。いわばシャドウ・ミュージアム(笑)。ネットワーク化して「力」を持てば、そういった企画を美術館に持ち込むこともできるでしょう。美術館を草の根的に変えていく方法はまだまだあると思います。

(2006年2月開催/文責・編集部)