

基調講演

## 変わりゆく美術館

国立国際美術館 山梨 俊夫

国立国際美術館で館長をしております、山梨と申します。国立国際美術館は、大阪・中之島にあり、おそらく世界で一つだけ全体が地下にある美術館で、現代美術を中心にした国立の美術館です。そこで館長をしておりますが、赴任する前、20代後半から35年ほど、神奈川県立近代美術館におりました。学芸員の体験が長いので、館長になっても学芸員体質が抜けていません。日本の美術館、特に公立の美術館で、学芸員から館長になっている人というのはあまりいないのですね。半分以上が行政職の方が館長になる。そういった意味で美術館の現場を知らない館長もたくさんいますけれども、現場の感覚、あるいは現場の体験というものをどのように美術館にいかしていくか、そういうことを常に考えながら仕事をしています。今日は、この40年ほどのわたしの美術館体験に基づいて、この間に美術館がどのように変わってきたかをお話します。ずっと美術館におりましたので美術館の話が中心になりますけれども、美術館・博物館に共通の問題として読み取っていただければと思います。

### 状況の変化

日本で美術館がたくさんできてきた時代というのがあります。公立の近代美術館としては、1951年、鎌倉の鶴岡八幡宮境内に神奈川県立近代美術館ができました、これが日本で最初です。翌年に東京国立近代美術館、ブリヂストン美術館ができていますが、1970年代後半になると、全国にさまざまな形で公立美術館ができてきます。1990年代の前半まで、公立、県立、市立、町立、私立の美術館が集中して続々とできてきます。それからおよそ30年以上の年月が経って、それによって出てきている問題というのがありますが、一挙にできることで生じた問題の一つは、1970年代後半に新しい美術館がたくさんできたことによって、学芸員が新しくたくさん雇われ、今、その人たちが一斉に定年を迎えようとしていることがあります。美術館も博物館も学芸員の数というのは多いところで15、16人。少ないところで5、6人、小さな

公立美術館ではたった1人のところもたくさんあります。世帯を構成している人数が少ないので、大企業のように毎年募集して、だんだん定年を迎えて下の代に変わっていくという構造ができていません。1970年代後半に雇われた人たちが定年を迎え、一挙にまた下の若い人たちを雇わなくてはならなくなり、世代交代のスムーズさが確保できないということがあります。

1970年代後半から美術館がたくさんでき、その後、美術館が抱える共通の問題としてだんだん目に見えるようになってきたこともあります。

一つとして、制度の改定があります。1999年、PFI法ができて施行されました。さらに、指定管理者制度が2003年から実施されています。それから、2008年には公益財団法人の改定が行われました。この3つの形の中で、美術館博物館にとっては、特に前の2つが非常に大きな問題を抱えています。

1970年代以降にできてきた美術館の多くは、公立の、自治体が直営する美術館・博物館でした。つまり、職員は、神奈川県立だったら神奈川県が雇う。全ての職員をです。わたしが美術館の世界に入ったのは1977年2月ですから、その時点では看視の人たちも全員、正規の県の職員でした。その後、たくさん美術館ができてきて、「第三セクター」という委託事業の形をとる館も生まれました。そうした運営形態が「PFI」と「指定管理者制度」によって大きく変わります。

PFIを美術館で採用しているのは神奈川県立近代美術館と下関市立美術館だけです。国立国際美術館の隣に、2021年の予定を以て大阪市立近代美術館（現在の仮名称は大阪市新美術館）が開館します。そこではPFI事業が一部採用される話になっていますけれども、美術館でPFI事業を持つてくるというのは非常に少ない。PFI事業とは、Private Finance Initiative。イギリスのサッチャー首相の時代に始まった、民間活力導入によって公的機関を運営する方法のことです。たとえば、神奈川県立近代美術館にPFIを採用したときは、葉山館という新しい建物をつくる、その

建物を30年間維持管理し、駐車場やレストランやショップを経営する、これを全て民間がやります。学芸員、事務職は神奈川県の職員。そういう構成を以て一部美術館の運営を民間に任せる、というような手法、これがPFI。

一方、指定管理者制度というのは、建物をつくる、というところがありません。設備を最初に整えるというところは指定管理者制度にはなくて、できあがった美術館でその運営を受け持つ。この運営は多くの場合、学芸業務を引き受けるというふうになる。そして、市なら市、県なら県が、その指定管理者に対して美術館や博物館の運営資金を交付する。これは、直営するよりも安く済む。PFIも指定管理も、日本では民間活力導入よりも、公的な行政体が運営にかかる経費を削減するためにとった方式だということに非常に無理がありました。指定管理者制度は、美術館なら美術館、博物館なら博物館の業務全体を民間に任す。ただし、民間に任せると言っても応えられる民間企業はそうありません。ですから、それまでに「第三セクター」方式で仕事を請け負った県や市の外郭団体、そこが名乗りを上げてそこが請け負うという形をとる。制度が始まってから10年以上経ちますが、一番大きな問題点は、学芸員という専門性を非常に高く求められる仕事が、指定管理者である業者と3年から5年くらいの契約期間を前提に行われていることにあります。3年から5年という短期間では、学芸員の仕事に対する正当な評価はできません。学芸員の仕事の継続性が保証されないという点に非常に大きな問題がありました。ただ、そういう欠陥を正すために、当初は一般公募であるために美術館博物館のことを何も知らないような民間業者が応募してくる危険性がありましたが、今の指定管理者制度ではほとんどの場合一般公募せず、ある程度、それまで指定管理者であった事業者と継続して新たな契約を結ぶという形になっているので、その点では継続性の保証がある程度なされるようになってきた面もあります。

次に、財政と雇用の問題。これは言うまでもなく、バブルがはじけて日本全国、国をはじめ地方公共団体の財政悪化がひどいものになった。また、小泉政権の時代から雇用制度というものがどんどん変わって行って、今は非正規雇用の人たちが美術館博物館の世界でも入っていて、非正規雇用で雇われている学芸員も増えています。

仕事の内容に関して言えば、美術館博物館の仕事が、できた当初、40年前と今とでは大きく変わっているということがある。そのことによって、昔は、日本の近代美術を専門としている学芸員は、たとえば、高橋由一という横浜でも有名な日本最初の本格的な油絵描きがありますが、この画家を一生懸命研究して、できるだけたくさん由一作品を全国から集めてきて良い展覧会を作る、ということに仕事の一番の重心を置いておけばよかった時代だったのですが、今はそれだけでは済まされない。教育普及事業を始め、美術館のあり方も変わってきたので、それに対応するように、仕事量がいろいろな形で増えています。財政状況と雇用の変化の中で人減らしがされ、美術館博物館の発想と性格が変わって仕事の種類と量が増え、それによって学芸員たちがものすごく忙しくなっている、という状況があります。

施設の老朽化、条件の変更のための修繕改築という課題もあります。美術館が設立して30年経ちますと、だいたい空調機械が駄目になります。どこの美術館でもその時期になると閉館して改修工事を行う。空調だけではなくて、設備を改善したり、修繕したりします。また、特に美術館を中心に、1970年代前半に定められていた美術作品の展示空間の空気環境が今とまるきり違う。今は、作品の材質に従って、それを展示する空間の空気条件が厳しく規定されるようになりました。古い時代に造った美術館も今の条件に合わせないといけない。そうしないと、特に外国から歴史的な作品を借りて展示をするということができないのです。しかし、条件にかなった空気条件を作ることは、実は非常に難しく、よほど空調機械をきちんと運転し、加えて、展示室の換気の状態も整えていかないと、難しい条件を持った作品は展示できません。以前は、ヨーロッパの美術館でも展示条件などは一切関係ないところもありましたが、1970年代を境に非常に厳しいことを求められるようになり、それに応えていくために、今、日本の美術館はあちこちで改修の必要に迫られています。

### 取り組みの変化

状況の変化と同時に、美術館がどういうことを活動の中でやっていくのか、美術館の活動の中身が変わってきたということがあります。

基本的に美術館の活動というのは、4つの柱で

できています。ひとつには展覧会を行うこと。ひとつにはコレクションを作ること。ひとつには教育普及的なこと。この3つを支えるために学芸員の調査研究という仕事がある。

これらを柱にしつつも、40年前と今とでは美術館活動についての考え方が大きく変わっています。昔は、名品主義、つまり、いい作品を借りてきて美術館に展示しておく。解説も何もない。キャプションも作品名、作家名、制作年は記されているにしても、これがいつどのような経緯で作られた作品で、何を主題にしているのか、という解説は一々付けない。予備知識なしに一对一で作品と対峙して、鑑賞して、それを味わいなさい、それこそが美術を堪能する一番の良い方法なのだ、という考え方に基づいて展示が作られていました。そういうあり方が今は転換してきて、展覧会を一つ作るにもどういうテーマでやろうか、たとえば、明治初期の油絵と、その後の黒田清輝以後の油絵との相克や葛藤というものをテーマにして展覧会を作ってみよう、だとか、テーマを追いかける展覧会がたくさん出てきている。公立美術館の場合には、自分たちが立っている地域、神奈川県立なら神奈川県にゆかりのある、あるいは出身の作家だとか、その地で展開された美術運動だとか、そういうものをテーマにして、地域に根ざした美術を考えてみようという方向も出てきています。あるいは、1980年以降は、美術についての考え方が変わってきました。それに従ってポピュラーアート、要するに漫画ですとかアニメですとか、デザイン的な部分での大衆芸術、それらも美術館が扱うものになってきている。今までは、そういうものは美術ではないとされてきた。つまり、美術の領域がどんどん広がってきているということです。

展示の手法で言えば、さまざまな説明キャプションやパネルがあって、時にいわずもがなの解説さえあって、余計な説明を過剰に付ける「行き過ぎ」も含んだ、「来館者サービス」が盛んになってきたとも言えます。

一方では、展覧会の中身が大切なのであってたくさんの方が来るとするのは二の次だという、質の方を大切にしようということも建前としてある。ところが、実際運営をしてみると、なかなかそうも言っていられない。昨年6千万円の収入があったから今年の目標はそれらを上回る7千万に

しなければならない。この展覧会の並びでは年に7千万円の収入は入らないなという時に、たとえば、確実に人が入りそうな人気プロダクションの企画をまるごと買い取って、学芸員たちが一切タッチしないで展覧会が行われて、展覧会を商品化したものが横行しているという状況もあります。建前と実際の矛盾が出てきている、ということがあります。

さらに、この40年で大きく変わってきたのは、教育普及活動の変化です。昔はいい作品を黙って展示して何も余計なことを言わないで見てもらう、これが一番いいことだ、とされていた。今も美術の鑑賞というのは本質的にそうしたところがありますが、しかしそれだけではなくて、もっともっと楽しんでもらうためにはどうするかということが日本でも広がってきました。国外でも、たとえば子ども向けの博物館施設など、韓国や中国では国家施策として行われています。ヨーロッパでは1970年代くらい、アメリカではもっと早くから教育普及活動がさまざまな形を工夫しながら広まっています。日本でも同時的な現象として、教育普及活動というものが非常に盛んになってきた。学芸員が展示会場に出て展覧会や作品の内容を説明するギャラリートーク、現代美術では作品を描いた作家に来てもらって自作を解説するアーティストトークも盛んに行われています。ワークショップという形で美術館の中で何か物作りを、子どもや大人を問わずに一緒になって取り組む。あるいは、美術館・博物館の方から学校に積極的に働きかけて子どもたちに来てもらうとか、さまざまなことが行われています。多くの人に積極的に利用してもらうことで、美術館自体を、美術品と対話して静かに鑑賞してもらうという場ではなく、さまざまな学びの場にするという考え方が、今やすっかり定着しています。

電子情報を用いた広報が拡大していることも上げられます。ソーシャルネットワークやホームページなどをうまく使ったり、プログラマーと協力したりしながら、美術館の情報を積極的にインターネット上に載せていく。これも本格的に取り組むと、仕事としてはたいへんなのですけれども、そういう部分も増えています。

アーカイブづくりも広がっています。これは、美術館博物館を問わず専門性が共通する館同士、国の内外を問わず、どこの美術館にどういう本が

あり、作品があり、それを補うためのどういう資料があるか、それを電子情報にしてデータベースを作ってweb上に載せて広く共有していくことがこれから必要だと特に最近強く言われて、それぞれの美術館はそれぞれの形でアーカイブづくりに乗り出している。ただし、これもお金と人を必要とします。大阪市立新美術館は、これを美術館活動の目玉の一つとします。関西では、1950年代から70年代にかけて具体美術協会という前衛作家集団があって、その人たちが盛んに活動し、関西を中心にしながら広く国際的に知られて、今ヨーロッパ・アメリカで彼らの活動が非常に高く評価されており、その研究者も外国で増えてきている。外国から情報を求められる機会が増えていることから、大阪市立新美術館は、具体美術協会の情報のアーカイブ化を通して、美術館を国際的に広く利用してもらおうという方向性を作っています。

この40年間で、建物というハードの部分と、活動というソフトの部分が大きく変わってきて、学芸員たちの仕事が増えて、多様化してきています。一人の学芸員が多様な仕事に全て対応するというのは不可能ですから、たくさんの人員が必要となるのですが、一方で人員増というのは望めない。美術館博物館側が県や市に学芸員の増員を願っても、まずそれは叶わない。そうすると、たとえば国の場合には、非常勤を採用することで人員を確保している。お金の工面をつけて人手不足を非正規雇用で補う。給料格差が生じるなか、同じ仕事をしていて、時には非正規雇用の人の方がよく働くというケースすら出てくる。職場の中にさまざまな深刻な問題も抱えつつ、美術館博物館は、それを利用者の方には見せずに表向きの活動を維持しているというのが現状です。

### 「美術」の変質＝変化の底にあるもの

ではこうした変化の理由として何があるのか、自治体の財政難、社会全体の財政難、雇用制度の変化とともに、美術館に即して言えば、美術の概念が変わってきて、変わると同時に、美術の範囲が広がっているということも言えるでしょう。

たとえば、わたしたちが美術を「安心」して見られるのはせいぜい印象派の絵画ではないでしょうか。印象派の風景画などを見ると何となくほっとします。しかし20世紀になると、キュビズムとかフォービズム、抽象美術、など、いわゆる「わ

からない」絵、正確に言うと、何が描いてあるか、どのように見たらよいか「わからない」ということなのですけれども、そうした作品が出てくる。第一次大戦中にスイスのチューリヒで始まったダダイズムをきっかけとして、フランスではマルセル・デュシャンが小便器をひっくり返して、それをそのまま「泉」というタイトルを付けて展覧会に出す、ということが行われた。つまり、既製品をそのまま出しても美術として通る、そういう考え方も出てきました。20世紀後半、日本で言うと太平洋戦争後には、ポップアート、漫画や雑誌のグラビアを利用した絵や、ネオ・ダダイズムというアメリカから始まった運動が広がっていく。そうすると、印象派のような「質の高い美術」「ハイ・アート」と、「ロー・アート」つまり大衆芸術的なものが攪拌されて、その境がだんだんなくなってくる。1950年代に東京都美術館で「読売アンデパンダン展」という展覧会が行われましたが、そこには床が汚れるから出品できないような作品がたくさん出ました。1950年代に20歳前後の世代が新しい美術を盛んに持ち込み、1980年代になると、日比野克彦氏など「へたうま」と呼ばれる作風、横尾忠則氏がポスターデザイナーから絵を描き始めた当初など、「へた」であるが故にむしろもてはやされるという時代が来ます。1980年代になると既存のジャンル、絵画だとか、彫刻だとかにとらわれずに何でもやって、それが美術の世界で作品として成立するという状況が広がっていきます。このことによって、美術館は、今まで扱ってきたものとは違うタイプの美術も相手にしなくてはいけなくなる。展示条件が非常に厳しくなっている状況の一方で、「床が汚れるから困るよ」という作品まで同じ展示空間に並べる必要が出てくる。美術館の作り方として、「ホワイトキューブ」白い立方体と呼ばれる展示施設が一番対応力があるということで、そうした構造を持つ美術館が圧倒的に増えてくる。美術そのものかわることによって美術館が変わっていくということです。

### これからの美術館に希望はあるか

美術館博物館は1970年代から大きく変わってきました。しかし、それ以前を見ても、美術館にとって恵まれていた時代は一度もなかったように思います。いつも美術館の現場は何かしら不足だらけの中でやってきました。同時に、雇用制度の

改善には時間がかかり、財政状況が改善するともなかなか思えない。そういうところで、今美術館の内部で起きていることとして、美術の範囲の拡大とともに美術館が扱う美術の対象が広がってきています。教育普及事業は、いろいろな形のヴァリエーションを持って充実してきてそれ自体非常に面白いものになってきています。自館のコレクションの活用を重視して、自分たちが持っているコレクションをいかにして活用するかを真剣に考えるようになってきました。一方で、外の作品を借りてきて行う展覧会というものも大切にしてきた。それがなかなか出来なくなって、もっともっと自分たちの持っている作品の意味と活用の仕方を考えて、さまざまな工夫をするようになってきました。公立美術館は、設立当初、自分たちが立脚している地域にゆかりのある美術を重視する方針を打ち立てます。同時に、世界の美術の歴史がわかるように多額の予算を投入して良い作品を集めてコレクションを形成しました。しかし、今や購入予算は削られ、実際に一銭もないという美術館もある状況です。その時に、地域美術、自分たちの地元にゆかりの美術を一生懸命集める。これは、時にはお金がなくとも集まる場合があります。なぜか。関東大震災や太平洋戦争では多くの美術作品が被害に遭いました。多くの重要な作品が燃え、明治から大正にかけての美術史にはうまく組めない部分もある。一方で、1945年以降は、そういうことがなかった。戦後70年を経て、70年という一人の絵描きが絵を描き始めてから亡くなるまでの時間と重なります。作品が売れる一部の絵描きをのぞき、多くの絵描きは自分の手元に作品を残している。そういう作品を美術館に寄贈しようとする人も出てくる。作家自身、家族の人たちや、絵を集めているコレクターの人びとが寄贈を考えるケースもあり、今、全国の美術館で寄贈によってコレクションがどんどん増えてきています。学芸員たちは大学で美術史を勉強して地方の美術館に勤めるようになると、名前も聞いたことのない地域の絵描きさんとお会いすることになる。そ

して作品を受け入れる中で調べていくと、今まで知られていなかった面白いことがわかってくるようになる。この時代にこんな美術の運動があったのか、こんな絵描きさんがいたのか、ということが今いっぱい起きています。学芸員たちの調査研究の成果が展覧会や研究書、あるいは平明な刊行物として世に出てきています。

これからやらなければいけないのは、こうした仕事をつなげていくこと。今はそれぞれの美術館単位で取り組んでいますが、全国でつながって、ある時代に地方でこれだけの広がりを持った動きがある、地方でこういうグループがあつてこうした作品があるということがわかると、日本の近代美術史というのは書き換えられていく。今までは、大学で美術史を学ぶ学生が何を勉強してきたか、高校の美術の教科書に掲載される近代美術の作品は何だったかを考えると、少なくとも我々が子どもの頃は、東京国立近代美術館、東京国立博物館、ブリヂストン美術館、京都国立近代美術館、大原美術館、神奈川県立近代美術館などに所蔵されていた作品でした。我々の頭の中にある日本近代美術史というのはそういう作品で出来ている。地域美術の発掘と見直しが進むことで、一人一人の頭の中の美術史が変わっていく、日本の近代美術史がもっと豊かな変化の多いものになっていく。そういう可能性が非常に高いと思います。

お金がなくともやれることはある。しかし、それは楽しんでやらないと、さまざまなことは解決されていかない。美術館博物館にとって恵まれていた時期など一つもないのではないかと思います。厳しい状況の中でどうやったら自分たちが面白いことができるか、見に来てくださる方たちが面白がってくださるか、というようなことを考える。個人的な希望もあるかもしれませんが、たぶん、それが、集団、組織としての美術館博物館の今後に期待されることだろうと思います。わたしも美術館の人間の一人として、楽しみながらこの仕事を、みんなの意見を聞きながら、切り拓いていくしかないと思っている次第です。

# 本稿は、講演会「学芸員の仕事」での山梨氏による基調講演のテープ起こし原稿に、世話人のひとり小井川が手を加えて作成した。