全国美術館会議機関誌

全美フォーラム

ZENBI FORUM

全国美術館会議機関誌

全美フォーラム

ZENBI FORUM

01 F-02 コレクションの行方
十和田市現代美術館　鷲田めるろ

02 F-06 加速する作品活用とロジスティクス的対応の課題
ヤマト運輸株式会社　相澤邦彦

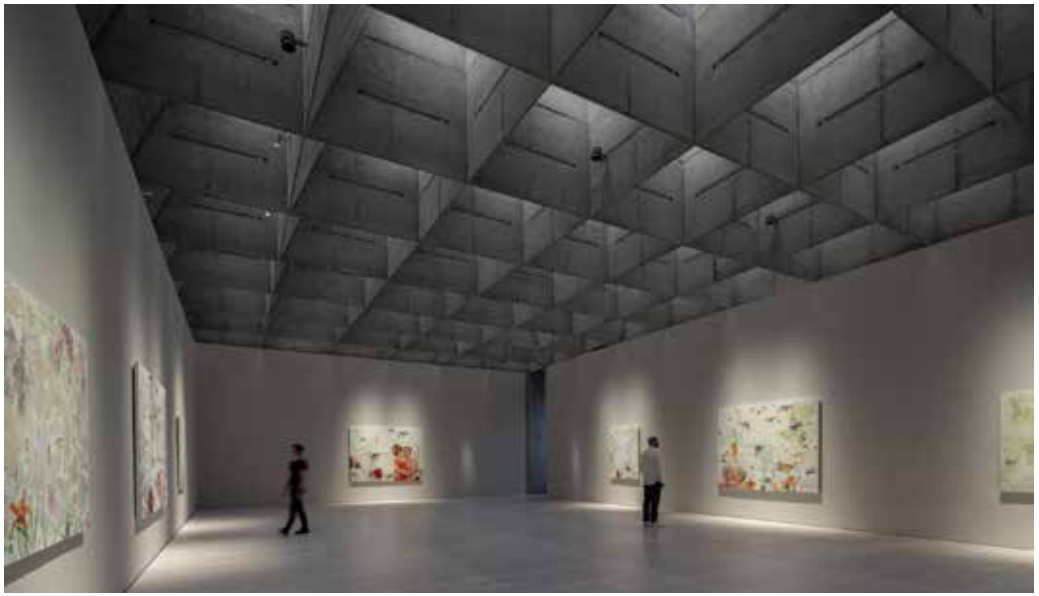
03 F-10 映画「わたしたちの国立西洋美術館 奇跡のコレクションの舞台裏」の舞台裏
国立アートリサーチセンター　川口雅子

04 F-14 開館2年目の所感 —PFIコンセッション方式は運営マインドを変える
大阪中之島美術館　菅谷富夫

ERCO

ERCO, the Light Factory. Architectural lighting

ドイツのエルコ社(ERCO)は、LED技術を用いた建築用照明器具の国際的リーディングカンパニーです。1934年に設立され、1960年代にはヨーロッパにおける建築照明のパイオニアとなりました。現在、世界約55カ国に営業拠点およびパートナーネットワークがあり、約1,000名のERCOスタッフが、持続可能な照明器具の開発と発展に取り組んでいます。



Optec - あらゆる空間に対応するスポットライト

オプテック(Optec)は、どのような用途にも対応します。
さまざまな器具サイズと、バリエーション豊かな配光の組み合わせは、ハイコントラストのアクセント照明から展示物への投光照明、壁面をムラなく均一に照射したり、印象的な効果をもたらす鋭いビーム照射も可能とし、美術館や博物館、ギャラリー等の照明設計に最も適したスポットライトです。
Optecなら、照明のあらゆるニーズへの対応が可能です。
革新的な光学設計により、効率性と快適性を兼ね備えています。
灯体と電源ボックスが分離した器具のデザインは、完璧で優れた熱管理システムと性能を確保すると同時に、直方体と円筒の組み合わせがシンプルかつコンパクトでクラシックな視覚的印象を作り出しています。

Light & Licht

ERCO リプレゼンタティブ パートナー
ライトアンドリヒト株式会社

〒105-0014 東京都港区芝2-5-10
Tel.: 03-5418-8230(代表)
E-mail: info.jp@lightandlicht.com

Design and application:
www.erco.com/optec

QRコードよりOptecスポットライトの情報がご覧いただけます。(英語サイト)

01 コレクションの行方

鷲田めるろ *Meruro Washida*（十和田市現代美術館）

2023年7月、大阪府の所蔵する美術作品105点が、府の咲洲庁舎の地下駐車場で保管されていることが報じられた[1]。これは、「大阪府20世紀美術コレクション」約7,900点のうちの一部である。大阪府は保管状況が不適切であったことを認め、9月、より適切な場所へ作品を移動した。

移動の検討の過程で、8月、府内に「アート作品活用・保全チーム」が組織され、筆者は「特別参与」の委嘱を受けチームに加わった。8月18日、地下駐車場で保管状況を確認した。時間的な制約から全点の確認はできず、数点の確認であった。例えば、森口宏一の鉄製の作品は、パーツに分解した状態で、木製のパレットの上に並べられ、その上にブルーシートが掛けられていた。駐車スペースと走行スペースの間は、フェンスで仕切られていた。空調はなく、体感では湿度が高いように感じられた。鉄には錆が見られた。

保管上の問題点は二つに分けられる。一つは盗難やいたずらに関するもので、誰でも容易にアクセスできる場所に置かれていたこと。もう一つは劣化に関するもので、温湿度の管理ができていないことである。

新しい保管場所は、美術館収蔵庫レベルのセキュリティと環境は望めないものの、前述の2点について改善されているはずである。

大阪府は、「現代芸術文化センター（仮称）構想」に基づき、作品の収集を始めた。1990年から2001年までほぼ毎年「大阪トリエンナーレ」という公募制の現代美術コンクールを開催し、受賞作品を購入したり、寄贈を受けたりした。また、企画展を国立国際美術館や大阪府立現代美術センター（2012年閉館）で開催し、その出品作品を収集した。しかし、2001年に現代芸術文化センター構想は廃止された。作品はその後、いくつかの保管場所を経て、大阪府立江之子島文化芸術創造センター（enoco）と咲洲庁舎の地下駐車場に保管されていた。地下駐車場に保管されていた105点のうち、およそ6割が森口宏一の作品で、3割弱がトリエンナーレ収集作品である。

8月18日、保管状況の確認後、第1回目の打ち合わせが行われた。その中で、新しい保管場所の条件や、移動の際の作品の点検方法といった短期的かつ具体的な検討以外に、前述の「20世紀美術コレクション」の長期的な扱いについても意見交換した。

メディアに公開して行われた意見交換のなかで交わされた提案の一つに、現物の保管は諦め、デジタルで保管するという意見もあった。反対意見も出て、チーム全体としてはそのような結論には至らなかったが、報道でその提案だけがクローズアップされることもあった[2]。

私は大阪府に美術館の設置を望むが、大阪府にその予定はない。美術館を設置しないことを決定した際、収集してきたコレクションをどうするか。この問題は、美術館を閉館したときのコレクションの扱いとも共通するだろう。

私が拠点とする青森県でも、全国美術館会議加盟館の一つである棟方志功記念館が2024年3月に閉館する。理由は、新型コロナウイルス感染症による収入減と建物の老朽化である。コレクションは、青森県立美術館に移管される[3]。

以下は、チーム全体の意見や方針ではなく、私個人の見解で、打ち合わせでも自分の意見として述べたことであるが、府が収集した作品は、長期的にはその作品を適切に保存管理していくことができる公立美術館などの公益性の高い施設に移管することを目指

すべきだと考える。

アイコム（ICOM、国際博物館会議）職業倫理規定には、資料の処分に関する規定がある。そこに、方法を規定すること、記録を残すことに加え、「放出品は優先的に他の博物館に提供すべきであるとの強い仮定がある。」[4]と記述されている。

アイコム職業倫理規定には美術館を閉館するときの規定はない。だが、例えば特定非営利活動促進法には、特定非営利活動法人解散時の残余財産は、自由に処分することはできず、他の特定非営利活動法人、国または地方公共団体などに帰属先を限定する規定がある（第32条、第11条第3項）。先の私の考えはこうした考えに基づく。

いずれの公立美術館の収蔵庫も満杯であり、学芸員の人数に対して仕事量もすでに多いことを考えると、移管先の美術館を見つけることは大きな困難を伴うだろう。その可能性を探りながら、移管先を見つけるまでの間は、収集した作品を適切に保管し続けることは、大阪府の責任である。次にバトンを渡せるまでは、大阪府にはその責任を果たしてもらいたい。だが、その責任の理由がコレクションの公共性にあるならば、全国美術館会議の加盟館を含めた世界の美術館もまた、そのコレクションを守ってゆく責務の一端を担っていると言えるだろう。現時点で大阪府は移管を考えてはいないが、もし私の考えのように大阪府が移管先を探すことになった場合には、移管先として積極的に手を挙げる美術館が出てくることを期待したい。

移管に際しては、コレクションとしての総体を極力崩さないことを目指すべきである。コレクションは個別の作品の価値だけでなく、まとまりとしての体系的な価値もあるからだ。「20世紀美術コレクション」大型作品のうち例えば森口作品については、分散しないことが望ましい。設立準備段階での収集方針に、「日本現代美術の代表作家の作品を一人あたりできるだけ多く集め、その作家の業績をまとまった形で見られるようにする」という項目がある。森口作品の収集はこの方針に沿ったものであろう。

一方、大型作品のうちトリエンナーレ収集作品については、森口作品と比べると、まとまりとしての価値は低いと考える。

手続きとしても、森口作品など企画展出品作品からの収集は、作品収集選定委員会を経て、収集方針に合致する作品として収集されている。他方、トリエンナーレ受賞作品は作品収集選定委員会を経ることなく、コレクションに加えられている。

ここで私が言いたいのは、トリエンナーレの審査員の能力が美術館の学芸員よりも劣っているということではもちろんないし、審査での判断が、学芸員による収集候補作品の調査よりもいい加減だということでも決してない。

両者は目的が異なる。学芸員による調査と企画展の開催、作品収集選定委員会を経て収集された作品は、コレクションの体系的な形成を目的としている。他方、賞は、作家の顕彰が第一の目的であり、現代芸術文化センターのコレクションの充実を図ることが目的に含まれるにせよ、副次的である。

そのように収集された作品も、まとまりとして、ある時代のトリエンナーレの記録としての価値はあるものの、先に述べたような理由から、まとまりよりも個々の作品の移管先を見つけることを優先すべきだろう。

念のために付け加えるならば、賞の一部として買い上げを約束しており、その魅力もあって応募した作家もいたであろうことを考えれば、美術館の設立を中止したからといって、自治体はその作品の保管管理の責任から逃れるわけではない。先に述べたのは、大型作品の移管先を探す際に、まとまりを優先するか、移管先を見つけることを優先するかの順位の問題である。

翻って、現在も受賞作品の買い上げを賞の一部にしている賞もあるが、今回の経験を通じて、慎重にすべきだという考えを持つに至った[5]。

今後、地方自治体の税収減などによって、美術館の閉館が増えてゆく可能性は十分

にある。自らの美術館が不幸にも閉館することになったとき、移管先がすぐに見つかるような体系的なコレクションを育てられているだろうか。

注

1「美術品を『粗大ゴミ』扱い　大阪府が地下駐車場で105作品保管」『毎日新聞』2023年7月24日

2「『デジタルで見られるなら処分も』地下駐車場美術品で大阪府特別顧問」『毎日新聞』2023年8月18日

3「閉館について」棟方志功記念館ウェブサイト、https://munakatashiko-museum.jp/heikan.pdf（2023年10月31日最終閲覧）

4　2条15項、イコム日本委員会訳

5　筆者が審査員として関わったなかでは、「群馬青年ビエンナーレ」が大賞作品を買い上げている。「現代日本美術展」（1954〜2000年）でも同館の美術館賞が設けられ、受賞作を買い上げていた。本稿執筆時に群馬県立近代美術館の「コレクション展示　現代の美術Ⅲ」（9月16日〜11月12日）で展示されている福田美蘭《Still Life》は、「大阪トリエンナーレ」と同時期の1992年の「第21回現代日本美術展」で群馬県立近代美術館賞を受賞し収集された作品である。コレクション展示ではその後収集した同じ作家の作品とともに展示されていた。このような例は、買い上げ作品がうまく「活用」されている例と言えるだろう。

02

加速する作品活用とロジスティクス的対応の課題

相澤邦彦 *Kunihiko Aizawa*（ヤマト運輸株式会社）

2023年4月に改正博物館法が施行された。やはり着目したいのはミュージアムの機能に観光拠点や地域活性化が付されたことである。博物館法の前提として文化芸術基本法があることも明記されたが、同法でも文化芸術の観光や地域活性化への寄与が求められている。今回の法改正案のとりまとめ及びその可決と施行は迅速だったといえるだろう。また今後も検討を重ねるとされているものの、博物館法に関するこれまでの文化審議会博物館部会による議論はあまり反映されていないようにみえることも印象的である。ただしこの博物館法改正のみで作品活用の実質的な機会が増えるわけではないはずである。日本では当初より美術館における振興や発信が強調された経緯があるとともに、美術館、展覧会、または「美術／アート」そのものによる何らかの経済効果が求められてきた側面もあるだろう。もちろんコロナ禍やウクライナ情勢などによる昨今の社会変化の加速も、作品活用の加速と連動しているだろう[1]。

作品活用は作品の移動を伴う。様々な理由により、欧米から大量に借用し大規模展覧会を開催することは減少に向かうかもしれない。または「持続可能性」の観点から、使い捨ての輸送木箱や仮設壁の仕様も検討されつつあるだろう。当社も繰り返し使用可能な輸送箱開発に着手している。一方で作品の移動は総じて増加傾向にあるといえる。例えば美術館、マスメディア、公募団体等が主体的に関わらない展覧会またはビエンナーレ的催しの増加や、アートフェアの規模拡大もこれに該当するだろう。デジタル活用の加速においても作品の取扱いや移動は増加する。これらはいずれも、一層の安全確保もしくは事故の可能性と連動する。

しかし少なくとも美術品輸送業社が対応できる範囲は有限である。各種交通機関と同様に公共性の高い仕事を担うとはいえ、あくまでも私企業による有償事業としての取り組みでもある。技術者の養成や美術品専用車両の更新などは時間も経費もかかるうえに、人員増も容易ではない。昨今の原材料費や燃料費、電気代の高騰と急激な物価上昇は、当然ながら物流業界全般にも影響している。頻発する自然災害も美術品輸送や展示撤収作業全般にその都度影響する。様々な労働環境改善または生産効率改善の施策は一定の有効性があるにせよ、「2024年問題」のように一面では利便性や即応性の制約となり得る。

ところで「ロジスティクス／logistics」は一般に輸送や物流で用いられる語だが、そ

の原義としての「兵站」には的確な後方支援、下支え、準備機能全般が含まれるはずである。この観点に加えて美術／アート領域と作品個々の特異性、代替不可能性、公共性などを考慮すると、それは一時的な輸送周辺にとどまらず、活用を前提とする恒常的な作品管理や保管場所確保、展示施工、保存修復、防犯防災対策、設備メンテナンス、或いは調査研究や人材育成すらあてはまる場合もあるだろう。ハイデガーによる「目立たないものは気付かれない」という指摘もあるが、作品活用に不可欠なこれらの対応は一般になかなかみえにくく、わかりにくいかもしれない。それ以前にあまり知られていないとも思われる[2]。

このような美術／アート領域における活用行為とそのための様々なロジスティクス的実践は、状況によって相互補完性を帯びるだろう。ときに明確な分化が難しく、部分的な重複や兼務も起こり得る。活用に携わる者は多かれ少なかれその準備に携わるはずであり、その逆もあるだろう。全般的な予算及び人手不足によって、活用をめぐる膨大な業務をごく限られた人数で対応する状況がほとんどかもしれない。なお筆者はいくつかの現代アートの展覧会において、展覧会を見終えた来場者に「美術品はどこにあったのですか?」と問われたことが複数回ある。その来場者にとって、確かに展示されていた数多くの作品は視界に入ったとしても、すべて作品として映らなかったのである。この事例はブルデューの指摘に通ずると思われるが、一面において、或いはわずかかもしれないが広義のロジスティクス的対応に何らかの不足があったと考えることもできるだろう。だとすれば、類例は活用の加速によって増加する可能性もあるだろう[3]。

活用の加速が国内各所で図られる一方で、国立博物館における予算不足、公立館や自治体における作品管理体制、作品紛失、作品処分の検討などが次々と報じられている。何であれ、どこであれ、美術品の扱いや維持管理は全く容易ではない。過疎化の進む自治体が非常に深刻な財政問題に直面していることを含め、恐らく作品処分或いは集約の動きも止まらないのではないかと想像する。仮にこれらが私財に転じた場合、基本的に維持管理や記録性が危うくなる。何より問題となるのは、公共財としての取得、所有、処分または集約をめぐる様々な「選択」といえるだろう[4]。

周知の通り作品活用とその備えにおいて根源的な課題の一つは、文化行政全般及びその周辺の恒常的な人手不足及び予算不足と指摘できる。確かに文化庁などによる公募型の助成は増えつつある。クラウドファンディングが成功することもあるだろう。複数の機関をネットワーク化し補完性を付すことも有効だろう。しかしここでの人手不足は他領域の状況とはやや異なるはずであり、予算不足も原材料費高騰や物価高が本質的な問題ではないと思われる。人材と予算が仮に十分あるとしても、それらが実際に、適切に機能しているかが問われるはずである。

作品活用と広義のロジスティクス的対応が人材や予算面含めバランスよく充実するためには、活用とその備えに関わる者や活用機会の利用者だけでなく、より広く社会的な認識と理解が前提になると考える。しかしそれは決して容易ではなく、少なくとも広く検討され、議論が深まるためには時間が必要だろう。或いは本格的な議論や調整はこれから始まるのかもしれない。例えば、公共財としての近現代美術作品の保存修復の実践とそのための人材育成、または記録を含む作品管理や情報管理のための人材育成なども急務であるはずだが実は各論的であり、これらを継続的かつ安定的に取り組める可能性があるとすれば、それはさらに先の段階ではないかとも思われる[5]。

1 相澤邦彦「博物館法改正と美術館の基本機能の可能性」『ZENBI 全国美術館会議機関誌』vol. 21、2022年、pp.11-14、北澤憲昭『眼の神殿―「美術」受容史ノート』ちくま学芸文庫、2020年、pp.213-218、佐藤道信『明治国家と近代美術―美の政治学』吉川弘文館、1999年、pp.90-92、陶山伊知郎『近代日本美術展史』国書刊行会、2023年及び「虎ノ門だより 令和5年度 文部科学省・文化庁における博物館振興施策の概要について」日本博物館協会編『博物館研究』令和5年4月号、2023年、pp.9-10及び「博物館法の一部を改正する法律（令和4年法律第24号）について」文化庁ウェブサイト、https://www.bunka.go.jp/seisaku/bijutsukan_hakubutsukan/shinko/kankei_horei/93697301.html

（2023年10月31日最終閲覧）。

2 Heidegger, M., *Gesamtausgabe I. Abteilung: Veröffentlichte Schriften 1910-1976 Band 7 Vorträge und Aufsätze*, Vittorio Klostermann, 2000, p. 60（関口浩訳「技術への問い」平凡社、2013年、p. 104）及び相澤邦彦「現代美術作品または文化財の公共性とミュージアムの保存の機能」金沢21世紀美術館編『甲冑の解剖術　意匠とエンジニアリングの美学』美術出版社、2022年。

3 Bourdieu, P., A. Darbel et D. Schnapper, *L'amour de l'art: Les musées d'art européens et leur public*, Les Éditions de Minuit, 1969（山下雅之訳『美術愛好　ヨーロッパの美術館と観衆』木鐸社、1994年）及びBourdieu, P., *La Distinction: Critique sociale du jugement*, Les Éditions de Minuit, 1979.（石井洋二郎訳『ディスタンクシオン1／II　社会的判断力批判』藤原書店、2020年）

4 東京大学大学院人文社会系研究科文化資源学研究室編『第18回文化資源学フォーラム報告書』2019年、藤原誠「国宝を守る予算が足りない！」『文藝春秋』2023年2月号、相澤邦彦「災害による美術品被害とその対応」『アール　金沢21世紀美術館研究紀要』第10号、2023年、pp. 64-75、「令和5年度全国博物館長会議（第30回）の開催について」文化庁ウェブサイト、https://www.bunka.go.jp/gyoji/93903701.html、「大阪府 地下駐車場保管の美術品 活用方法など専門家交え検討」NHKニュースウェブ、2023年8月18日、https://www3.nhk.or.jp/kansai-news/20230818/2000077094.html、「国立科学博物館 クラファン 7億円超集まる 一部を他館支援に」NHKニュースウェブ、2023年8月22日、https://www3.nhk.or.jp/news/html/20230822/k10014170571000.html、「山梨県立美術館、全収蔵品の点検を20年怠る　絵画など2点所在不明」朝日新聞デジタル、2023年3月3日、https://www.asahi.com/articles/ASR326VB1R32UZOB005.html及び「埼玉県鳩山町、美術品公売を兼ねた所蔵名品展」日本経済新聞電子版、2023年8月10日、https://www.nikkei.com/article/DGXZQOCC016RF0R00C23A8000000/（ウェブ記事は全て2023年10月31日最終閲覧）

5 Aizawa, K., "The Specific Nature or Publicness of the Conservation of Contemporary Art and the Functions of Art Museums", Fórum Permanente and University of São Paulo eds., *Periódico Permanente Journal*, No. 10, 2023.

03

映画「わたしたちの国立西洋美術館 奇跡のコレクションの舞台裏」の舞台裏

川口雅子 *Masako Kawaguchi*（国立アートリサーチセンター）

2023年7月15日、東京・渋谷のシアター・イメージフォーラムで「わたしたちの国立西洋美術館　奇跡のコレクションの舞台裏」が封切られた。東京・上野の国立西洋美術館を舞台にしたドキュメンタリー映画である。

2010年代以降、アムステルダム国立美術館を皮切りに、ロンドン・ナショナル・ギャラリー、ウィーン美術史美術館、プラド美術館と、美術館を主役とする映画が日本でも相次いで公開されている。いずれも「美術館とは何か」という問いに迫る良質なドキュメンタリー作品だ。なかでも2010年に、市民・建築家・館長・学芸員の思惑が交錯する「ようこそ、アムステルダム国立美術館へ」が公開されたときは、美術館の内幕が明かされていること自体が新鮮で、今は亡き職場の先輩と2人で語り合った記憶がある。ヨーロッパの学芸員はカメラの前でここまで本心をさらけ出せるのか、日本でこんな映画は成り立つだろうかと驚きもした。まさか十数年後に、勤務先が映画になる落ちがつくとは、時を遡ってあの日の2人に耳打ちしてみたいものである。

では、その「わたしたちの国立西洋美術館」はどのように成立したのか？　その経緯は、劇場で頒布されるパンフレットの「プロダクションノート」にも詳しいが[1]、実はそもそも国立西洋美術館という題材自体、選ばれてそうなったわけではない。事の起こりは映画監督・大学教授の大墻敦氏と筆者がある集まりで偶然に知り合ったことにある。2019年の年末のことであった（会合に誘ってくださった編集者の中野俊一氏にここに記して感謝したい）。

大墻氏は「ナショナル・ギャラリー　英国の至宝」でも知られる巨匠フレデリック・ワイズマンの映画手法に憧れを抱いていたそうで、美術館で働く人たちを主人公にするドキュメンタリーを作れないかと単刀直入に切り出してくださった。筆者も、前述のように日本での美術館映画の可能性に関心を持っていたこともあり、初対面ながら会話は弾んだ。

とはいえ冷静に考えれば、公的財源で運営されている美術館として事業化するには、予算や業者選定といった越えるべき壁は幾つもある。劇場パンフレットでも当方はしばらく梨のつぶてだったことになっているが（細かいことを言わせていただくなら、全くの音信不通でもなかったことは念のため申し開きしておきたい）、いずれにせよ、手元の記録によれば、大墻氏に美術館までご足労いただいたのは2020年2月27日のことである。ちょうどCovid-19による臨時休館で美術館界も騒然とし始めた時期にあたっている。

その頃すでに、対面で人に会うことが難しくなっていたが、それでも日を改めて、当

「わたしたちの国立西洋美術館」
映画ポスター
© 大墻敦　www.seibi-movie.com

時の馬渕明子館長に会っていただくことになった。その頃館長は、特別展などの表舞台の裏で、館員がどのような活動をしているかを人々に伝えることに腐心し、その重要性を我々館員にも繰り返し強調していた。人々に美術館のことを知ってもらう有効な手だてになるのではと、映像製作が話題にのぼることもあった。

映画の実現可能性を探るなか、企画やストーリーありきではなく、価値のある事柄を記録し人々に届けたいという大壛氏の姿勢は美術館側の思いと通じ合うものであることがわかってきた。氏の前作、「春画と日本人」もその方向性を明確に示していた。さらに映画実現を後押ししたのは、美術館の注文制作ではなく、大壛氏の主体的な著作物として製作するという提案である。この場合、美術館は次年度以降の事業計画に盛り込むかどうかではなく、映画製作に協力するか否かを判断する話になる。業務委託にまつわる煩わしさもなく、様々な制約から自由になれる、美術館にとっても有難い提案だった。

もう一つ、施設整備のために長期休館が予定されていたことも懸念点だったが、大壛氏はこれを逆手に取り、休館から再開までを映画の時間軸にする案を即座に考え出してくださった。こうして、大壛氏が製作費を負担し、著作権も同氏に帰属、国立西洋美術館は協力の立場をとり、リニューアル工事から再開までを映画の一つのテーマにするという大枠が形作られていった。

コロナ禍のなか、独立行政法人国立美術館本部と文化庁の了承も得て、製作費や著作権、映画の上映等についての契約を取り交わし、国立西洋美術館が組織として正式決定するまでにさらに半年ほどの時間が費やされたが、遂に2020年10月18日、長期休館を翌日に控えた「ロンドン・ナショナル・ギャラリー展」の閉幕日に撮影開始の運びとなった。以降、当初の予定通り美術館の再開を撮り収め、その後2022年9月の撮影終了に至るまで、撮影期間は足かけ3年にも及んだ。

さて、どのような映画を作るか、映画を通じてどのようなメッセージを伝えるかは製作者である大壛氏のものである。美術館側は、どれだけ素材を提供できるかが全てだ。美術館がどのような存在で、どのような活動をしているか。このことを人々に知ってもらうために何を撮影してもらうことが効果的か。こうした事柄について、ともに映画協力の窓口を務めた主任研究員の新藤淳と度々議論した。情報資料室長の任にあった筆者と違って、新藤はキュレーターの立場から作品収集や展示をめぐる館内の動きを把握し、撮影のアイデアを豊富に持っていた。

こうして、大壛氏からリクエストのあった館員インタビューと並行して、前庭に設置されたロダン《考える人》の大がかりな移動作業や貸出作品の点検作業など、撮影は淡々と進んでいった。大壛氏は撮影機材一式を抱え、録音・照明の折笠慶輔氏を伴って現場にいらっしゃることが多かった。撮影初期には、その日の撮影終了後、美術館でどのような活動があり、それに関連して直近でどのような作業予定があるかといったことを我々から伝え、次に何を撮影するかについて話し合う機会を頻繁に持った。このプロセスを通じて互いの信頼関係が築かれていったと思う。

撮影が進むなか、専ら素材を提供する側としては、作品を取り扱う各作業が美術館の重要な一面を表しているには違いないが、作業の表面をなぞるだけでは見えてこない、根底にある考え方が記録されているかが気がかりになってきた。美術館をめぐる職業上の倫理観や各人の主義主張が表出されるのは、会議で議論になったときなどであることは分かっていたが、その決定的瞬間はどうすれば映像に収まるのか。学芸会議や企画展会議に撮影に入っていただいた背景には、我々のこんな模索もある。

映画には、さらに作品購入委員会の場面も登場する。美術館関係者のなかには驚かれた人も多かったようだ。フィルムに収められたのは冒頭の挨拶だけだが、それでも万難を排し、委員会や収蔵庫での作業も含め、できる限りの開示に取り組んだことにつ

いて、馬渕前館長は後にこう記している。「国の税金で運営している美術館だからこそ、納税者である国民の理解を得なければならないという考えに基づいている」[2]。

長期にわたった撮影の間に、任期満了で馬渕前館長と村上博哉副館長が退任し、新たに田中正之館長が就任、幹部の体制が新しくなるという出来事があった。そして撮影終了後、田中館長のもと、国立西洋美術館は次々と新機軸を打ち出し、改革を進めている。私事になるが筆者もまた、撮影の終盤、国立西洋美術館情報資料室を離れ、同じ法人内の国立アートリサーチセンター情報資源グループに異動した。

このような様々な変化を経て、今あらためて振り返ってみると、「わたしたちの国立西洋美術館」は美術館という普遍的テーマを扱いながら、あの日あの一瞬の国立西洋美術館を切り取った記録映画であるとつくづく思う。まさに一期一会である。この映画がこれからも色褪せることなく多くの人々に届き、美術館について考えるきっかけとなれば幸いである。

1 大墻敦「プロダクションノート」『映画「わたしたちの国立西洋美術館　奇跡のコレクションの舞台裏」劇場パンフレット』、マジックアワー、2023年
2 馬渕明子「映画『わたしたちの国立西洋美術館』」『新美術新聞』2023年8月1日号

04

開館2年目の所感

―PFIコンセッション方式は運営マインドを変える

菅谷富夫 *Tomio Sugaya*（大阪中之島美術館）

大阪中之島美術館は2022年の2月に開館してから、約2年が経過した。開館展の「Hello! Super Collection 超コレクション展」（2022年2月2日～3月21日）からはじまり、2022年度末までに7本の展覧会を開催し、2023年度は9本の展覧会を開催する。入場者数でいえば2022年度末までに約50万人の方々にお出でいただいた。開館の2022年2月はまだコロナ禍の最中であったことを思い出していただければ、かなり困難な船出だったことはご理解いただけるのではないだろうか。時間指定チケットの発売、会場内の人数制限、入館者の抗ウイルス対応などなど、どこの館でもしたことだと思うが、従来にない美術館活動が開館と同時に当館にも課せられたのであった。国内では稀な大型美術館の新設とあって、館を運営管理する私たちが夢中になって取り組んだのは当然であったが、周辺で美術館の設置や開館を応援いただいていた関係者のみなさんにもかなりのご心配をかけ、ご助力をいただいた。

このような状況は、初めてのことが多かったからだと思っている。建設で言えば、大型美術館の建設というのは大阪市の営繕部局に取っても数十年ぶりで、担当者レベルでは初めてだったと思う。私たち準備室も開館の約3年前から、大阪市から地方独立行政法人大阪市博物館機構に移っていた。地方自治体が美術館運営のために独立行政法人を設置するのも、初めてだったと思う。それから何といってもこの美術館の運営を、同機構が民間企業にPFIコンセッション（サービス対価混合型）方式で任せたことであった。地方独立行政法人は地方自治体より活動の自由度が高い組織である。さらにそこから民間会社へPFIコンセッション方式で運営が任されたのである。したがって二重に自由度が上がったというか、民間に近づいた。私たち（館長と学芸員）は地方独立行政法人の職員のまま、PFI法に基づいてつくられた美術館の運営会社である株式会社大阪中之島ミュージアムに出向している。

地方独立行政法人にしろPFIコンセッション方式にしろ、どちらも美術館、博物館

を持つ全国の自治体から注目されている運営組織・方法である。各地の自治体担当者や地方議会の議員の皆さんが視察にいらっしゃっている。全国の美術館の関係者にも興味深い点であろうから、この点について焦点を当ててみたいと思う。

今のところ当館の運営はとてもうまくいっている。それは入館者数にも表れている。しかしだからといって、特にPFIコンセッション方式が美術館にとって「魔法の杖」となるかどうか、私は確たる回答を持っていない。たまたま立地条件、開館時期、運営企業の姿勢、いろいろな偶然が良い方に重なったからかもしれないからだ。制度的、法制的な不備も多々あるし、この手法が各地各館で使われてもっと事例が増えてからでないと、その判断はできないと思っている。

しかし今、はっきり言えることは、この運営方式は私たち運営者に美術館の運営マインドといったものの決定的な変更を迫るものだということである。国公立の美術館をはじめ多くの美術館は年度初めに1年間の活動予算を（充分か不足かはあっても）用意される、または保証されると思う。しかし私たちの美術館ではそうではない。展覧会を開催したのち、入場料収入を確保して初めて展覧会の必要経費を支払える（精算できる）。入場料収入が少ないと赤字となり、さらに駐車場収入等の他の収入でも補填できなければ外部からの借金となりいつか返済することになる。理屈の上では、最悪の場合、運営会社の倒産もありえる。この仕組みは美術館運営を進める上で各種の判断をする際に、大きな影響を及ぼす。

この説明をすると、収益だけの展覧会が優先されるのではないかと杞憂する声をよく聞くが、それは運営者の考え方次第だと思う。当館では「すべて未知の世界へ ― GUTAI 分化と統合」展（2022年10月22日～2023年1月9日）や「大阪の日本画」展（2023年1月21日～4月2日）をはじめ、大阪にある美術館として開催しなければならないいくつかの展覧会を赤字でも実施してきた。問題はそういった表面的なことではなく、展覧会の内容にのみ関心を持ってきた学芸員や運営者が、展覧会をはじめとする美術館活動全体が誰かの負担によって存在しているということを常に意識せざるを得なくなったということである。そして、この責任感のようなものに裏打ちされた行動を日常的に求められる。入場料金の設定、その減免のあり方、入場者へのサービスのあり方、ホール等の外部貸出しを含むユニークベニューのあり方などを決定する際、常に頭にあるのは経済的にも自立した運営なのだ。

このようなPFIコンセッション方式がもたらす運営マインドといったようなものは、美術館のあり方を変えていく可能性がある。私はそれをある意味、健全だと思っている。もっともそれに対する最終的判断は、先ほども述べたように、私どもの美術館をはじめとする多くの事例が現れてからだと思うが。