

観光客を招待する

——美術館における展覧会の現状と葛藤と展望

梶田倫広

東京国立近代美術館研究員

Inviting Tourists: the Present State, the Struggles, the Prospect, and Others Concerning Exhibitions in Japanese Museums

Tomohiro MASUDA

The National Museum of Modern Art, Tokyo

Museum exhibitions are classified into two categories: those independently hosted and those which are jointly hosted. The former are basically supported only by the budget of the organizing museum. The latter are financed jointly by the museum and by a newspaper company, broadcaster, and/or planning company. Currently, most public museums in Japan do not have budgets that enable them to organize independently funded exhibitions year-round. In addition, most museums do not have sufficient personnel for curation, public communications and accounting. Accordingly, public museums have no choice but to depend on the joint exhibition hosting system to a certain extent to accommodate budgets and workloads, because in that system the other enterprise organizers (sponsors) take care of advertising and accounting.

Exhibitions can also be divided into two categories from a different perspective: those planned in consideration of informed, knowledgeable people as visitors, and those planned to satisfy the desires, or needs, of mass-society consumers (tourists). This categorization does not mean that the former is better or vice versa. However, the latter type is more likely to attract many visitors. A great number of visitors produces an impression that the management of the exhibition or museum is supported. For public museums, whose budgets are limited, high popularity is important to ensure their budgets.

It is also important for a museum to be a tourist attraction; in this way, if a cultural facility is located near a traffic terminal where people and products come and go, people naturally gather in the area. This kind of urban development is important. I wonder whether it is possible to group multiple museums at one place to attract visitors, in the way that Museumsinsel ("Museum Island") does in Berlin.

Under such circumstances, I felt depressed when I heard of a plan released by the Japanese Agency for Cultural Affairs, entitled "Leading Museums." The plan states: "The galleries and museums designated as leading museums will be subsidized by the Government, and they will become

structurally stronger by such means as employing more curators. Thus the museums will evaluate the art pieces in their collection, determine what pieces should stay in the collection, and increase the number of pieces to be sold off, to attract investment. The target of this plan is to stimulate art collectors' appetites, and activate the art market." The Government further states that it intends to put this plan into practice in the next fiscal year. "If museums are found to earn social and economic value (through self-help efforts), budgets would possibly increase in the future." An age may be approaching when museums must make proactive efforts to earn money.

はじめに——自主企画展と共催展

公立および一部の私立美術館の展覧会（特別展）には、いま、大別すると二種類あると私は考えている。一般的に言えば、それは自主企画展と共催展ということになる。

自主企画展は、多少は他の機関や企業から助成金を取得することがあるにせよ、基本的には美術館単独の予算で開催される展覧会だ。一方、共催展は新聞社やテレビ局、企画会社などが出資し、美術館とともに主催者となり開催されるものだ。大抵の場合、美術館が単独で調達できる予算とは桁違いの資金によって運営されるため、事業規模が大きくなりメディアの露出も増え、多くの集客が期待される。これは俗にブロックバスターと呼ばれる。一般的な傾向として、自主企画展はブロックバスター展に比べれば規模が小さく広報的な露出も低い、研究的な色彩の強いことがある。なおここでは美術館のコレクションで構成される常設展も、おおよそ自前の予算で展示や広報が行われることから、自主企画展に含んで考えておこう。一方、ブロックバスター展はより広い観客層にアピールするために、美術について親しくない人でも楽しめる内容や仕掛けがより強く要請される。

現在、日本国内のほとんどの公立美術館は、年間の企画展を全て自主企画展で構成することがおそらくできないのではないだろうか。たとえば東京国立近代美術館では、現在、年間3-4本程度の企画展が開催されている。通常予算規模で展覧会を企画するとすれば、このうちの全てを自主企画展で編成できるほどの自前予算はない。これに伴い広報費にも乏しい。つまり自主企画展のみでは年間計画が成り立たないし、仮に無理に成り立たせたとしても、年間の入館者数目標ないし収入目標を達成することが極めて難しくなる。このため少なくとも年間1-2本、メディアとの共催展を含める必要がある。殊に独立行政法人化以降、国立美術館は運営費を自助努力で確保することが求められ、年ごとに少なくとも1%ずつ運営交付金が減っている。まさに茹でガエルの状況である。

予算が足りないのであれば、美術館が主体的に外部資金を獲得し自主企画展を行えるよう努力すべきという意見があろう。実にもっともな意見なのだが、そこにはいくつかの困難が横たわっている。ひとつには従来から言われているように、日本の企業は文化を支援

するメセナの意識に乏しい。すなわち供給源が少ない。次に資金調達スキームが美術館側にもない。近年、ようやく独立行政法人国立美術館は、2名のファンドレージング担当を有期雇用職員として雇い入れた。すなわち国立美術館5館と国立映画アーカイブに対してたった2名である。

仮に外部から予算を獲得することができたとしても、そのことが事務方の業務を圧迫することになる。たとえば共催展の場合、共催者がPR会社などに業務を外注するなどしつつ、展覧会の広報事務局を開設し、積極的に広報業務に関わる。そして事業主である彼らが自ずと展覧会にかかる会計処理も担当する。このため共催展においてメディア側が投下した費用の総体を、美術館側が預かり知らないことさえ珍しくない。一方で自主企画展の場合、当然、美術館に勤める広報担当や事務方が広報や会計業務を担当する。仮に自ら外部資金を調達できた場合、そのことによって新たに発生するさまざまな業務と処理を、彼らが通常の業務に加えて担当することになる。ゆえに共催展ではない、外部資金の自主的確保にもとづく自主展覧会の開催は、積極的に歓迎されないという内部事情がある。学芸員の数が足りないとしばしば言われる。当然足りないのだが、美術館の広報担当や事務方もまた同時に足りない。美術館運営の制度設計そのものが通年で自主企画展を続けたり、主体的に資金を確保したりするような体制になっていない。このように予算、業務量ともに、共催展という制度にある程度依存せざるを得ない。長年、共催展を企画してきた新聞社などの経営状況が不透明な昨今、現在の美術館の運営体制はますます健全なものとは言えない。

ところで予算の削減が美術館運営を苦しめ、現場の人間がかつてないほどに資金調達や宣伝広報に頭を悩ませている状況は、日本に限ったことではない。たとえば2016年、バルセロナで開かれた国際美術館会議では、美術館の経営難が美術館のコマーシャリズムに拍車をかけていることが現在の問題点のひとつに取り上げられていた(註1)。

展覧会の別の区分方法

このように美術館の展覧会には、一般的に自主企画展と共催展がある。しかしながら私は、これとは別の仕方で整理できると考える。それは鑑賞者を理性的な人間とみなして作られた展覧会と、群としての動物とみなして作られたそれというふたつである。前者は来場者をひとりひとり顔の見える人間として扱う。そして彼らの理性と知性に向けて言葉を投げかけ、そして作品と対峙するよう促す。翻って後者は、来場者を顔の見えるひとりひとりの集合ではなく、大衆社会における動物的消費者の総体として扱う。そしてこの場合、彼らの欲望をニーズと捉え、展覧会の内容が作られる。動物という言葉がゆきすぎた表現のように聞こえるならば、東浩紀に倣って彼らを美術館にとっての「観光客」と表現しよう(註2)。ここで定義される観光客は数年来、日本政府が積極的に誘致しようとする外国人観光客のことを指すものではない。それは「本来ならば行く必要がないはずの場所

に、ふらりと気まぐれで行き、見る必要のないものを見、会う必要のない人に会う」人々を指す(註3)。もちろん彼らは訪問先で消費活動を行うだろう。その意味で、ここでいう観光客はインバウンド対策という名の下において誘致されている「観光客」をも包括する概念である。だが、本稿で重視するのは、ある場所に赴きそこでお金を落としてくれる消費者としての観光客ではなく、観光客という存在様態そのものだ。その様態とは、彼らがあくまで訪問先に対して無責任で、訪問先が用意した文脈を無視し、一方的に楽しんで帰るような存在という点である。美術館に即して言えば、彼らは美術館の良き理解者でもなければ、熱心な美術ファンでもない。いわばアートワールドの完全なる部外者である。余暇の時間において遊園地、ライブ、バーベキュー、ネットサーフィン、部屋の掃除、親の介護、子どもの世話など数多ある選択肢のなかから、たまたま美術館に行くことを選んだ人間たちのことである。

理性的な主体に訴えかけるのが自主企画展で、観光客にアプローチするのが共催展という風に整理することは必ずしもできない。もちろん共催展における広報規模そのものは、一般的には自主展のそれよりも圧倒的に大きいので、共催展の方が自ずと観光客の視界に入ってくることは確かだ。しかしながら展覧会内容の作り方という次元においては、自主企画展であっても観光客に向けられたものもあるし、逆に共催展であっても理性的な主体に語りかけるような内容を持つことがある。たとえば、2017年のほぼ同時期に上野で開催されていたふたつの共催展を例に取ってみる。

ひとつは東京都美術館で開催された「ゴッホ展——巡りゆく日本の夢」(2017年10月14日-2018年1月4日)である。浮世絵を中心に日本に関心を寄せていたファン・ゴッホが、日本的なイメージをいかに自らの制作に応用していったかを検証する展覧会だった。しかしながらゴッホにとっての日本とは、あくまでここではないどこかの謂に過ぎない。よってゴッホは、南仏アルルにさえ日本を見出す。同展覧会ではゴッホのこじつけを指摘し、その一方でゴッホが近代の日本の画家たちに与えた影響についても資料などを展示して紹介することで、東西の出会いとすれ違いを見事に浮き彫りにしていた。これはゴッホにおける日本趣味を客観的に検証し、その上で彼の作品の一側面に迫る展覧会だった。

国立西洋美術館で開催された「北斎とジャポニスム——HOKUSAI が世界に与えた衝撃」展(2017年10月21日-2018年1月28日)は、浮世絵画家・葛飾北斎が印象派を中心とする欧米の作家たちにどれほどの影響を与えたかを検証する展覧会だった。19世紀の欧米における日本趣味である「ジャポニスム」の泰斗を館長に据えるこの美術館で開催された展覧会のために、海外各所から招来された一級品の数々は、まさに館長をはじめとする研究者のネットワークの賜物だろう。しかしこの展覧会場に掲げられた説明文の基本的な調子は昨今、テレビでよく見かける、外国人に日本を賞賛させる番組を彷彿とさせた。すなわち欧米の作家の作品のモチーフや構図が北斎のそれに似ていることを指摘することで、欧米作家に対する北斎の優越性を主張する。北斎の卓越性と、それが欧米の作家たちの刺激になったことは、もちろん疑うべくもない。しかしながらジャポニスム研究の当初の批評的意

義が、欧米中心主義的な美術史の相対化にあったことを踏まえると、この展覧会の会場における語り口は、欧米作家の代わりに北斎を主従関係の「主」に吊り上げることを志向しているかのようだった。

このようにたとえ共催展であっても、そして同じようなテーマ設定の展覧会においても、鑑賞者へ投げかける言葉の方向性が全く異なることがある。ゴッホ展は「ゴッホ」「日本の夢」という誰もが理解可能な言葉をタイトルに用いつつ、展覧会のなかでの語り口は、多様な文脈に開かれていた。もっとも「日本の夢」というのは曖昧な言い回しだが、展示空間を巡ればそれがゴッホの創作において実質的な刺激を与えたと同時に、彼に影響を与えた日本的なるものは、あくまでゴッホの夢幻に過ぎなかったことも理解されたであろう。一方、「北斎」展は「ジャポニスム」という専門用語をタイトルに冠しながら、展覧会の語り口は極めてシンプルで殊更に北斎を賞賛する記述が目立った。当今の時代風潮に沿った内容を提供したと言える。ちなみに集客という側面においては、ゴッホ展が370,031人(1日平均5,607人)で、北斎展が364,562人(1日平均5,251人)とほぼ同じ結果を示している(註4)。それぞれの展覧会にかかった費用および広報費、広報展開などの仔細はわからないので、単純に比較することはできない。しかしながらゴッホ展の健闘は、観光客にアプローチしながらも、内容としては彼らの欲望を満たすのではなく、むしろそのゴッホ観を相対化するかのような視点を担保した展覧会を仕立てることが、今なお可能であることを示しているように思う。

鑑賞者を理性的な主体と捉える展覧会と、群としての観光客と捉える展覧会と二分してみるとき、もしかすると多くの人々は前者を良いものと捉え、後者を良くないもの、ともすれば大衆に媚びたものとみなすかもしれない。しかし私はその立場を必ずしも採らない。確かに私個人は前者のような展覧会を好む。こうした展覧会では新しい発見と驚きに満ち、知的好奇心と感性が刺激される。だが、広報予算が十全にない自主企画展で、なおかつ前者のような性格の展覧会の場合、そもそも開催を知る人間の絶対数が限られ、結果、あらかじめ興味のある人しか展覧会に足を運ばない恐れがある。公立美術館では税金で運営されているのだから、その負担者である受益者一般にわかりやすい展覧会が開催されるべきという主張がしばしばなされることがある。それは政治的に正しく聞こえるかもしれないが、しかしながらまさに政治的な意味で正しくない。同時代の人々に訴求することだけが、美術館の存在理由ではないからだ(註5)。たとえ現在において支持されなかったとしても、開催されるべき展覧会はある。そしてその意義は事後に振り返ったときにしか分からない。学芸員の企画する展覧会は、常に投企的だ。ただ、このような展覧会がときに学芸員の趣味や独りよがりともみなされてしまうことが歯がゆく、もったいないと私は感じている。そこで私は、学術的あるいは批評的に優れた展覧会であればあるほど、いま観光客の視点を取り込んで企画を構想する必要があるのではないかと考えている。繰り返すが、これはインバウンド対策をしっかりとしようということを指しているのではない。本来ならば行く必要のない人びとにいかにして展覧会を届けるか、このための仕掛け

を展覧会づくりの根幹で考えた方が良いのではないかと、ということである。逆に広報に十分に予算が投下されているブロックバスター展においては、それ自体で観光客にアピールできる機会がある程度担保されているので、内容においては学術性や批評性を追求すべきではないか。この意味で、学芸員にはいま、展覧会の内容のみならず、その周知の方法さえも念頭に置きながら、企画を構想する能力が求められていると私は思う。それは難解な事柄を噛み砕き、単一の意味内容に落とし込むというのではなく、むしろ反対に複数の文脈を展覧会や広報手段に埋め込む。そのことによって少しでも多くの人々の興味のアンテナに引っかかるよう、あるいは展覧会に訪れた人が自分の思いもしなかった発見に気づけるよう、さまざまな接点を仕掛けることだと私は考えたい。一方、どんなに仕掛けを用意したところで、観光客の行動を企画者が制御することはできない。おそらく観光客はいくら企画者が綿密に構想しようとも、その意図を超えて思わぬかたちで展覧会や作品を受け止めることだろうし、むしろその方が望ましい。いずれにしても私が追求したいのは、展覧会と人々との出会い間違え率を高めることである。

なぜそんな風に考えるか。それは私自身かつて観光客であり、そしていまほとんどの場合において、観光客であることが理由のひとつにある。たとえば私が初めて自らの意思で訪れた美術展は、東京のとある美術館で開催された海外美術館のコレクション展だった。今回私が示す整理の仕方に基づけば、それは特段、新しい知見の提示のない、観光客向けのそれだったと思う。友人との約束がキャンセルになったか何かで、そのとき近くにあった美術館で気まぐれに展覧会を見ることにして、そこでたまたま見たとある作家の作品に興味を覚えたことが、奇妙なことだが、いまの仕事に就く出発点のひとつになった。そして美術に従事する仕事に就いたいまでさえ、他の文化施設に赴く際、あるいは他館の展覧会を見に行く殆どの場合、それら文化施設の運営のあり方にいささかも直接的に関わることのない点において、私はつねに極めて無責任な観光客である。このように自らのことを振り返ってみても、観光客の存在を否定する理由は全くない。むしろ気まぐれに訪れる可能性、極限すれば間違えて訪れる可能性を増大させた方が、美術館と来訪者双方にとって有益である。

無論、広報に多額の資金を投入することができれば、内容面での工夫などなくとも集客の問題は解消されるかもしれない。しかしながら、それが叶わない状況にあっては観光客の興味を引きそうな内容を、あるいは彼らとの接点を作る諸メディアの興味を引く内容を、展覧会のコンセプトの次元に組み込むことが、観光客との接点を少しでも多く設けるための戦術のひとつになりうるのではないだろうか。その効果は微々たるものかもしれない。しかしながらそのことによって得られた少しずつの来館者数の積み上げは、観光客やメディアの本意とは関係なく、結果的に当該展覧会の、あるいは美術館の運営が支持されているかのように見えるという効果をもたらす。残念ながら、展覧会の、あるいは美術館の事業を判断する有力な指標のひとつに、来館者数というものがある限りにおいて、この発想は有効な手立てのひとつになろう。更にそのようにしてやってきた観光客のうちの何

人かは、かつての私のように観光客であることに飽きてくることもあるかもしれない。

だが、現実はなかなかそううまくはいかない。たとえば東京都現代美術館では、2003年夏、スタジオ・ジブリが制作協力に関わった「ジブリがいっぱい スタジオ・ジブリ立体造形物」展を開催して以降、毎年のように夏休みのシーズンにスタジオ・ジブリやウォルト・ディズニーなどに関する展覧会を開催してきた。私は東京都現代美術館の運営事情について詳しくないが、おそらくこの夏の展覧会で年間の収入ないし来館者数のノルマを稼ぎ、他の会期でこの美術館にとっての本来的な意義を発揮できる展覧会を開催するというやり方を採用しているように見受けられる。ここではジブリ目当ての観光客が、結果的に美術館の全体の活動を支持しているかのような状況を生み出している。一方、この種の展覧会には、当該美術館に従事する学芸員の関与が最低限に留められているように推測する。というのもジブリ系の展覧会の際に刊行されたカタログには、一部を除いて当該美術館の学芸員の論考が含まれていないからだ。いまとなっては東京都現代美術館に限らず、多くの美術館が採用するこの方法の場合、現代美術を見る人は現代美術しか見ないし、ジブリを見に来る人はいつまで経ってもジブリしか見ることがなく、間違っても出会う確率が極めて低い。また、美術館の体力がいよいよ落ちてきたという段においては、ジブリ展的なものの数を増やして稼げということにもなりかねない。この状況を変えていくにはどうすれば良いのだろうか。

美術館を観光地化するには

極めて簡単だが、身もふたもなく、かつ現場レベルにおいてどうしようもない解決方法は、美術館そのものが観光拠点になるか、そのよう都市計画の一翼を担うことだ。その意味で日本における最大の成功例のひとつは、森美術館であろう。六本木という多国籍なオフィス兼歓楽街にあって、この美術館は、その中心地にある森ビルの、その頂きにまさしくシンボルとして君臨している。2017年の展覧会来館者数では、「N・S・ハルシャ」展(2月4日-6月11日)が300,043人、「サンシャワー」展(7月5日-10月23日)が354,245人(同時開催の国立新美術館の来館者数を含む)と計上されている。ここでは展覧会の入場券と展望台である東京シティビューのチケットが事実上セットになっているため、展望台目当ての文字通りの観光客の何割かが、ついでに美術館も訪れるというシステムになっている(註6)。つまり文字通りの観光客を招き入れることで結果的に展覧会が、あるいは美術館が支持されているかのように見える戦略が採られている。

2019年の開館予定の香港のM+という美術館も、森ビルの計画を更に拡大させたかのような壮大な都市計画のもとで建設されている。この美術館ができる西九文化区という再開発地域には当該美術館の他に、北京の故宮博物館分館、大小複数の劇場、コンサートホール、エキシビジョン・センター、公園、ショッピングセンター、レストラン、ホテル、オフィスなどが既に作られ、あるいは今後作られる予定だ(Fig.1)。最寄り駅である西九龍駅

は、中国本土を結ぶ高速列車が発着するターミナルとなる。人やものが行き交うターミナルに美術館などの文化施設を置くことで、当該エリアに自ずと人々が集まるよう地域そのものが開発されている。これは香港と中国本土、あるいは香港と東アジアを結び、更には東アジアとその他地域とのハブになることを目指すM+の設立意義に重なる。ところで同美術館は日本の草間彌生の絵画や剣持勇のデザインした家具などもすでに収蔵しているように、中国のみならず他地域の視覚文化を収蔵することを自らの使命に掲げ、積極的に収蔵活動に着手している（註7）。本格稼働する暁には東アジアの経済や文化と関わるには香港に行くのが良いということになり、ジャパン・パッシングが更に深刻になるだろう。いずれにしても、森美術館やM+に見られるように、美術館単体で稼ぐのではなく美術館をアイコンとした当該地域全体で収益を考えるというやり方がどう考えても一番賢い。なにしろ保存・修復・研究・展示あるいは教育普及といった美術館活動の真価は、直ちに収益につながるものではないし、そのなかで商業主義を追求したら、それこそ文化的なるものに人々が抱くイメージと大きく離れていくのだから。

では、私の勤める東京国立近代美術館が観光地となるにはどうすれば良いだろうか。ベルリンの「博物館島」のように在京の国立美術館・博物館を一箇所に集めるといえるのはどうだろうか。そこにいけば、古代から近代までの美術（東京国立博物館）、西洋美術（国立西洋美術館）、近現代美術（東京国立近代美術館）を見ることができ、そしてブロックバスター展や公募団体展を見ることができる（国立新美術館）。周辺には飲食店や商業施設、ギャラリーが集い、そのエリアだけで1日中過ごすことができる。すべてを一箇所に集めるといえるのが難しければ、せめて国立新美術館と東京国立近代美術館を隣接させてみてはどうか。政策研究大学院大学の敷地と東京国立近代美術館の敷地を交換するか、あるいは国立公文書館と国立新美術館の敷地を交換することで施設の密集化を図り、文化地区としてのプレゼンスを高める。

展覧会における実践——「高松次郎ミステリーズ」展を事例に

現場の人間が壮大なことを言ったところで、実現することはない。そこでささやかな試みにすぎないが、2014年、企画者のひとりとして関わった「高松次郎ミステリーズ」展（2014年12月2日-2015年3月1日）を例に、展覧会づくりにおいて観光客の問題を考える。この展覧会は複数の研究員の協働で企画したものであるから、これから述べることはあくまで一個人の意見であることを、あらかじめことわっておく。

高松次郎は1936年に生まれ、1998年に亡くなった戦後日本を代表する作家のひとりである。東京藝術大学を卒業後、同世代の作家である中西夏之、赤瀬川原平らとハイレット・センターを結成し、山手線や銀座の路上などでパッシングを行う。グループが自然消滅した60年代半ばごろから、個人の作家活動でも注目を浴びるようになった。1968年にはヴェネツィア・ビエンナーレの日本館で作品を展示し、1977年にはドクメンタ（カッセ

ル、ドイツ) に出品するなど国内外で活躍した。人間の視覚認識と現実世界とのずれに着目した作品や、言語に基づく概念と現実世界における事物との関係性を主題とした理知的な作品で知られている。

日本の戦後美術ないし現代美術に親しい人間であれば誰もが知っているような作家だが、当時すでに没後15年以上が経過していたこと、美術館での個展は2004年の府中市美術館での展覧会以降、開催されていなかったことから、若い世代の人々は、高松次郎をおそらく知らないだろうと思われた。このため、この作家の仕事をひとりでも多くの若い世代の人々に知ってもらうにはどうすれば良いかを念頭に起きつつ企画を練った。新しい世代に知ってもらうことが、この作家の業績を後世にまで伝える手立てのひとつになるからだ。そのための工夫は第一に展覧会タイトルに表れている。別の企画者の発案によるこの展覧会タイトルは、「赤川次郎ミステリー」の語感を借用している。高松次郎を知らない人にとっては、「高松次郎」という名前のみを聞いても興味を覚えまいだろう。従ってどこかで見聞きしたことのあるような文字の並びと音のリズムによって既視感を生じさせ、たとえば作家名を知らなくとも親しみを覚えるようなタイトルとして、これが考案された。

時代ごとにパフォーマンス、オブジェ、絵画などというように、作品の形式がダイナミックに変化していく高松次郎の仕事の展開のなかに見られる一貫性と差異をどのように理解してもらうかという課題から、これもまた別の企画者の発案だが、展示空間の中央に作品を見下ろすことのできるステージ台を設置するというアイデアが生まれた。これにより物理的に隣接する作品のみならず、離れた作品さえも一望のもとに眺め、比較することが可能になった。このステージの大きさは、彼が生前使用していたアトリエの面積に合わせた (Fig.2)。つまり鑑賞者は、高松の空間 (視点) から展示作品を横断的に眺めることができた。

展示空間の導入部分では「影ラボ」と題したコーナーを作った。ここでは高松次郎の代表作のひとつである「影」シリーズのメカニズムを解説するべく、彼の作品を展示するのではなく、その代わり来館者ひとりひとりが投影のメカニズムを体験できる空間を仕立てた。観念的な色彩の強い高松次郎の作品を、頭で理解するだけでなく、身体で体験できるようにするための試みだった (Fig.3)。

この展示空間の設計を担当してくれたのは、トラフ建築設計事務所である。ステージなどの、美術展においてはかなり特殊な空間を作り上げるために、彼らの知見が必要だったということはもちろんのこと、彼らの遊び心に満ちた空間の作り方が、高松次郎の作品に現代的な解釈を施してくれるという期待もあった。それに加え彼らと協働することを通じて、建築関係のメディアや建築に興味のある人々と、この展覧会とのチャンネルが開くのではないかという思惑もあった。というのも高松次郎の作品は、理知的で抽象的な思考に基づいて制作されている。この作品の性質は、建築に興味を抱く人々の嗜好と親和性が高いのではないかと思われた。

高松次郎の仕事のなかで「台本」という言葉によって指示の書かれた作品がある。これ

は当初、音楽雑誌『トランソニック』誌上で発表された(註8)。その後、劇作家寺山修司の主宰する天井桟敷が興味を持ち、高松の台本を用いた演劇を構想したようだが、結果、実現したかどうかは詳らかではない。「高松次郎ミステリーズ」では劇作家・演出家の神里雄大に、高松次郎の「台本」に基づくパフォーマンスの制作を依頼し、会期中美術館内で2度、公演を行ってもらった。台本を実際に公演してみることを通じて、高松次郎の意図を検証するとともに、演劇に関心を持つ人々にも、この展覧会に足を運んでもらうという目論見もあった。

このようにこの展覧会では、高松次郎を知らない人、普段はそれほど美術館に来ないと思われる人をターゲットにして、その広報的な効果を考えながら展覧会の内容そのものを練った。これらの努力は微々たるものであったかもしれない。だが、この仕掛けはある程度奏功したと言えよう。というのも、高松展と同年に開催された、高松と同世代の作家、工藤哲巳の回顧展(2014年2月2日-3月30日、東京国立近代美術館)の来館者数が8,945人(49日間、1日平均183人)だったのに対して、高松次郎のそれは20,184人(74日間、1日平均273人)だったからである。来館者数という観点だけで捉えれば、高松展は工藤展の2倍以上、支持されたということになる。

一方で美術業界ではこの高松次郎展の評判は、あまり芳しくなかったという感触を私は持っている。とりわけこの展覧会は、東京での展覧会の直後に開催された大阪・国立国際美術館での「高松次郎——制作の軌跡」展(2015年4月7日-7月5日)と比較された。大阪での展覧会は当館の展示と異なり、展示空間において作品に関する説明が最小限に留められていた。その代わりに「高松の仕事に内在する作品間の関係を見抜き、様々な作品群に語る」ことに徹底していた(註9)。綿密に作り上げられた展示構成によって生じた作品間のひびきあいによって、それぞれの作品の特徴が浮かび上がり、またその編成から高松次郎の作品群に関する企画者の解釈を、鑑賞者は直感的に把握することができた。私個人の趣味では、国立国際美術館の展示の方を好む。それでも敢えて両者の違いをあげるとすれば、これらの展覧会はそれぞれ来館者のターゲットが異なるのだ。そのことによって展覧会の内容の方向性が自ずと違っている。先に述べた図式に従えば、大阪での高松展は、鑑賞者の理性や感性を信頼した展示である。展示を見れば企画者の高松次郎観が分かり、鑑賞者は自分ならばどのように高松次郎の作品世界を捉えるかと思いを刺激させられる。一方、東京の展示は観光客に向けられていた。普通に過ごしていれば、高松次郎に出会うことのない人々が罷り間違っただけで出会ってしまうために企画された。そのため我々は高松次郎の作品の面白さをシンプルに伝える言葉や方法を追求し、同時に建築や演劇など美術に隣接する他分野に文脈を広げることを試みた。いま振り返れば、「影ラボ」は、高松次郎の影シリーズが持つ豊かな文脈の一側面のみを切り出し過ぎてしまったきらいがあったかもしれない。鑑賞者を理性的な主体と捉える視点と、観光客と捉える視点の両立やそのバランスはかくも難しく、今後も試行錯誤が必要だと思う。だが、諦めるわけにはいかない。美術館の抜本的かつ構造的な改善が望めない現状にあって、現場の人間ができることは展

覧会の質をしっかりと確保することを大前提としながら、ひとりでも多くの観光客を招待する策を考えることくらいではないかと思う。観光客は基本、観光客のままで構わない。それでも観光客のなかから、未来の新しいプレイヤーが生まれれば望外である。

おわりに

ところでこの原稿の執筆を進めているさなか「先進美術館（リーディング・ミュージアム）」構想なるニュースが飛び込んできて、前途のあまりの暗さに絶望的な気分になった。これが実現すれば、私のささやかな思案と試みなど簡単に吹き飛んでしまうだろう。ただ、これに関しては未だ続報もなく詳細はわからない（註10）。事態は流動的なので、現時点での論評を避けたいところだが、美術館の展望を主題にした本稿では、多少なりとも触れるべきだろう。

読売新聞の記事によれば、リーディング・ミュージアムの構想は以下の通りである。「リーディング・ミュージアムに指定された美術館や博物館には国から補助金を交付し、学芸員を増やすなどして体制を強化する。これにより、所蔵する美術品などを価値付けし、残すべき作品を判断しながら、投資を呼びこむために市場に売却する作品を増やす。コレクターの購買意欲を高め、アート市場の活性化を促す狙いがある」とし、政府は「来年度にも実現することを目指している」という（註11）。

美術館が作品を売却することで市場が活性化するというのは、コレクターの購入需要があるにもかかわらず、美術館が作品を買い占めていて、市場が寡占化しているという状況があれば成り立つと思うが、当然、そんな状況ではないので、美術館機能強化とコレクションの売却が結びつく意味がわからない。大体、価値づけられた作品が売却されれば市場の活性化に寄与するかもしれないが、価値づけられるということは、大事な作品ということになるだろうから、むしろますます残すべき作品になるのではないか。そもそも一体どの時点で誰がどのように価値を判断できるのだろうか。いまだ不可解なことも多い記事だが、もし読売新聞の報道の通りにこれが導入されたとして、どのような事態が生じるのかを予想する。問題をより鮮明にするため「作品の売却益は何に使っても良い」という条件を足す。

第一に転売を前提とするような美術館に、良心的な所蔵家、画廊、作家たちが彼らの大事な作品などを渡すことはない。結果として先進美術館には、のちに市場に放流されても構わない作品ばかりが集う。またそのような場で形成される研究、批評がいかにも魅力的なストーリーを語ろうとも、インサイダーの匂いがして信用に値しない。よって美術館が作品を購入しその価値を吊り上げて、市場を活性化するというサイクルは残念ながら生まれない。

第二にこのような体制の美術館は、国内外の信用を失う。たとえばアメリカでは作品を売却した美術館は、他の美術館から作品を貸借するなどの協力を受けることができないと

いった制裁を受ける（註12）。もちろん、ニューヨーク近代美術館などを始め、海外の私立美術館が作品を売却することは珍しくない。しかし売却益は必ず作品の購入のために用いられ、何より売却する以上に多くの作品を収集し続けている。たとえば同館が2016-17年にかけて新規収蔵した作品は1,081点にも上り、言うまでもなくコレクションは増え続けている（註13）。

美術館同士の連携の消失は、作品の価値づけという観点からも致命的である。ひとつの美術館、ひとつの展覧会、ひとつの言説によって作品の評価は決まるわけではない。それは、大小さまざまな展覧会などに招待され、研究対象として取り上げられ、これまでとは異なる視点で読み解かれることで、時間をかけて少しずつ形成される。従って他の美術館との連携を失った先進美術館は、作品の価値づけの契機を失うことになる。

結局、この体制が日本で導入されたとき、確実に起きることは「残すべき」（それにしてもなんと傲慢な言葉だろう）作品云々ではなく、美術館の経常収支の改善のために最も効率的な作品が売り飛ばされることではないか。それらの作品は、川村記念美術館がバーネット・ニューマンの《アンナの光》を約103億円で売却したときのように、きっと海外に流出することになる。このような形でコレクションの売却が繰り返された美術館には、市場の値上がり期待されて新たにコレクションに加わったにもかかわらず、結果、それに寄与しなかった「不良債権」だけがコレクションに残り、金と政治の匂いの立ち込めるコレクションばかりが並ぶ展示室に人がよりつくこともなくなる。やがて美術館そのものが立ち行かなくなる。ここで先進美術館はその役割を閉じる。つまり所蔵作品がなくなり、来館者が去り、そして閉館に至る。これは魂も臓器もハゲタカにむしり取られるという哀れな末路である。このような「選択と集中」ならぬ「選択と流出」によって公立美術館は自然淘汰され、人々が文化に触れる機会も失われ、しまいにはアーティストになろうと思うような人間も現れなくなるかもしれない。

このとき、美術館は二度死ぬ。ひとつは閉館という物理的な死。もうひとつは美術館という理念の死である。「流動化」「活性化」という、占有物の自由化をほのめかす言葉のもとで遂行される美術館所蔵の作品の売却は、その実、市民の「既得権益」である公共財産を、再び富裕層の個人の蔵へと戻す流れを助長する。ルーヴル美術館を例に引くまでもなく、王侯貴族の財産を市民に開放したのが美術館制度の起源だ。その意味で美術館は近代市民社会の産物でもある。この事実を照らせば、美術館のコレクションを市場に放流するという政策は美術館の理念そのものを、ひいては市民社会の理念を葬り去ることにつながると言っても過言ではない。

マクロな視点に立てば、美術館はその誕生から今までゆっくりと「民主化」への道を辿っている。ここ十数年の世界的なブロックバスター展の興隆は、その是非を措けば、美術館を大衆により開くことを志向する点で、この流れに棹差している。「リーディング・ミュージアム」に関する毎日新聞の報道によれば、文化庁の担当者は、イギリスのテートやアメリカのニューヨークの近代美術館が観光スポットにもなっていることを例に挙げ、

「観光が重視される中、美術館が果たし得る役割が変わってきた」と述べているという(註14)。確かに大衆化の流れは世界的なものである。だが、この担当者の短いコメントを読む限りでは、これは一知半解と言わざるを得ない。テートを例にとれば、テートの一部門として、リサーチ・センター・アジアを2012年に開設し、毎年数度、アジアの近現代美術に関する世界中の研究者を集めてシンポジウムやワークショップを開催し、その知見を踏まえ展覧会を企画し、同時に作品を収集している。テートはいまやその視点を欧米のみならず世界に広げ、研究・収集活動を行っている。この事実ひとつを取り上げても、世界の大美術館はそれぞれの機能を全体的に拡充しており、観光拠点としての充実ぶりは、そのなかの一要素に過ぎない。決して観光資源としての「活用」に舵を振り切り、他の使命(収集、保存、研究など)を縮小しているわけではない。無論、松田陽が文化財の保存と活用の二元論の不毛さを明快に論じているように、そのどちらか一方が正しいということはない(註15)。では何が問題か。それは、日本におけるこのような議論では、研究機関としての、あるいは社会教育機関としての美術館(博物館)という側面が抜け落ちているという点ではないか。今述べたテートの事例のように、研究者ネットワークの地道な構築や、それを下地にした基礎研究という一見「稼ぐ」とは程遠い活動があり、そのうえに展示、収集活動があり、またこうした蓄積によって更に研究が深められる。このサイクルが結果として、コレクションを豊かにし、言説を充実させ、当該美術館の価値や作品の価値を高めることに寄与する。保存も活用も、研究なくしては進展するはずがない。にもかかわらず、研究という美術館ないし諸文化施設における基礎的機能は、日本におけるこの種の議論では等閑視されがちである。あたかも作品を「活用」さえすれば、お金を生み出し、その価値が上がるかのようなようである。あるいは「保存」さえすれば、その価値は永続するかのようである。

先に引いた毎日新聞の記事での文化庁担当者の談話には続きがある。「(美術館が自助努力)社会、経済的価値も生むことが分かれば、将来的に予算が増えることもあり得る」(註16)。お金を稼ぐことで社会的に有用であることを美術館自らが証明して初めて、研究などの機能強化はあり得るかもしれない、ということだろうか。実質、既に稼ぐことが最優先させられている日本の美術館で、たとえもしその方向性へと更に邁進した見返りに、2、3人の「非常勤」のスタッフが増えたとしても、焼け石に水というのが現場で働く者の実感である。当館だけで30人くらいの「常勤」のスタッフが新たに加わるというのであれば、多少話は変わってくるが、きっとそんなことはないだろう。従って、どのように好意的にとったところで、今回報道されたようなフレームワーク、あるいはその後の報道から垣間見える、その背景や近傍にある発想では、悲しいかな、美術館の体制が強化されることはない。現場は現場で出来る範囲でやるべきことをやるしかない。

[註]

1. CIMAM 2016 Annual Conference, The Museum and Its Responsibilities, 18-20 November, 2016.
 2. 元々、大衆消費社会に生きる人間を「動物」と評したのはアレクサンドル・コジェーヴだが、ここで設定した図式は下記を参照している。東浩紀『ゲンロン0 観光客の哲学』ゲンロン、2017年。
 3. 前掲書、34頁。
 4. 「ミュシャと草間で117万人! 2017年上半期展覧会入場者数 Best 20」『アートアニュアルオンライン』2017年8月2日。<http://www.art-annual.jp/news-exhibition/news/67566/>
 5. 拙著「お墓でなぜ悪い? 「これからの美術館事典」のユーザーズガイドに代えて」『No Museum, No Life? これからの美術館事典 国立美術館コレクションによる展覧会』展覧会カタログ、東京国立近代美術館、2015年、16-31頁。
 6. 前掲「ミュシャと草間で117万人! 2017年上半期展覧会入場者数 Best 20」<http://www.art-annual.jp/news-exhibition/news/67566/>。入場者数の算出方法は不明である。推察するにチケットの販売数か、もしくは実際に美術館に入場した人数をカウントしたものかのいずれかであろう。仮に後者だとしても、展望台目当てに来たものの、ついでに美術館に寄った人々も一定数は存在するはずだ。
 7. 『M+ West Kowloon』2017年。
 8. 高松次郎「台本」『トランソニック』春2号、1974年、85-100頁。
 9. 中西博之「高松次郎の全体像 ドローイングと装幀・挿画の仕事を変えて、年代順に『高松次郎 制作の軌跡』水声社、2015年、9頁。
 10. 美術手帖のウェブ版によれば、文化庁の関係者は「確定的なことは何もありません」とコメントしていると言う。「政府案の「リーディング・ミュージアム（先進美術館）」とは何か?文化庁「確定事項は何もなく検討中」』『美術手帖』web版、2018年5月21日、<https://bijutsutecho.com/magazine/news/headline/155691>。下記の続報では「美術館で作品を価値付けして売る」ことについては否定している。「文化庁に聞く「リーディング・ミュージアム(先進美術館)」の真意。作品売却は否定」『美術手帖』web版、2018年6月3日。<https://bijutsutecho.com/magazine/interview/160851>。これに対し全国美術館会議は、2018年6月19日に反対声明を出した。http://www.zenbi.jp/data_list.php?g=91&d=579
 11. 「アート市場育む先進美術館」『読売新聞』2018年5月19日夕刊、1面。
 12. 「美術館の作品売却に「No」。美術館長協会、2つの美術館を制裁へ」『美術手帖』web版、2018年5月29日。<https://bijutsutecho.com/news/16011/> 13. “Acquisitions 2016-17,” the Museum of Modern Art, https://www.moma.org/interactives/annualreportFY17/assets/MoMA_2016-17_Acquisitions.pdf
 14. 永田晶子、高橋咲子「『稼ぐ美術館 波紋』」『毎日新聞』2018年8月2日夕刊、1面。
 15. 松田陽「保存と活用の二元論を超えて—文化財の価値の体系を考える」『文化政策の現在 第3巻文化政策の展望』東京大学出版会、2018年、25-49頁。
 16. 永田晶子、高橋咲子、前掲記事。
- ※参照したウェブサイトは、すべて2018年8月20日閲覧確認済み。

[図版]

- Fig. 1 Courtesy of West Kowloon Cultural District Authority
Fig. 2 高松次郎ミステリーズ会場風景 ステージからの眺め 撮影：阿野太一
Fig. 3 高松次郎ミステリーズ会場風景 影ラボ 撮影：阿野太一

梶田倫広 (Tomohiro MASUDA)

1982年、東京都生まれ。早稲田大学大学院文学研究科博士課程単位取得退学。専門は戦後美術史。2010年より東京国立近代美術館研究員。これまで携わった主な展覧会に、「あなたの肖像—工藤哲巳回顧展」(2014年)「高松次郎ミステリーズ」(2014年)「No Museum, No Life—これからの美術館事典」(2015年)(いずれも共同キュレーション)。

(※肩書は掲載時のものです)