

慶應義塾大学学術情報リポジトリ

Keio Associated Repository of Academic resources

Title	今、美術館を創ること(芸術のプロジェクト)
Sub Title	Creating the New Museum(Projects Art)
Author	南修, 史生(NANJO, Fumio)
Publisher	
Publication year	2004
Jtitle	Booklet Vol.11, (2004.),p.31- 38
Abstract	
Notes	
Genre	Journal Article
URL	http://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AA11893297-00000011-04211279

今、美術館を創ること

南條 史生

現在森美術館の準備室で、開館準備の作業に従事している。

美術館の開館のために働いたキュレーターはきっと日本にはたくさんいるだろうと思うが、私には初めての経験である。美術館をゼロから作るというチャンスはめったにないことであり、千載一遇のチャンスともいえる。

6、7年前にあるジャーナリストに「何が目標で現代美術の仕事をしているのですか？」と聞かれたことがある。そのとき私は、日本に本格的な国際展を創始すること、それから海外の美術館と対等な関係で仕事ができる現代美術館を作ること、と答えた。それから数年後、2001年に、横浜トリエンナーレの立ち上げに参加することができた。これで第一の目標はひとつ達成できたといえるだろう。その直後、森ビルの森稔氏から、森美術館の立ち上げに協力してくれないかとの依頼がきた。これを受けるのは私として、きわめて自然なことだった。

しかし関わってみると、美術館の立ち上げには、さまざまな問題と困難に遭遇することになった。ひとつは、館長が英国人のデヴィッド・エリオットだということで、いくつかの配慮が必要になった。エリオットは、1984年に国際交流基金が英国人キュレーター8人を招聘した際に、来日したメンバーのひとりであった。私は当時国際交流基金の事業部展示課にいて同僚だった矢口國夫氏（その後東京都現代美術館学芸部長に就任したが2003年7月現在は病氣療養中）とともに、国内の多数の美術館を案内したことがある。彼とはそれ以来の縁といえるが、彼が1986年に日本の戦後美術の紹介となる展覧会「再構築=re-construction」を組織したとき、基金の職員として、集荷を手伝ったことがあるだけで、それ以外に一緒に仕事をしたことがない。一方で年齢も同じ、国際的にはキュレーターとしての立場も似たようなポジションであったために、私は大変、気を使うことになった。実際彼はどちらかといえば美術史家タイプで、私は現代美術の先端を独自のコンセプトで見せるという異なった性向をもっているが、やはりライバルのような関係になっては組織作りもうまくいかないの、森美術館の中では、

私は展覧会を作るのではなく、むしろ組織作りを行うという立場を約して、このプロジェクトに参加した。

英国人が館長ということで、内部の館長が入る会議ははすべて英語である。私はすでに自分の事務所（ナンジョウ アンド アソシエイツ：現在は、若い社長、スタッフによって運営されている）の中で、アメリカ人、イギリス人、韓国人などの人たちと仕事をしてきたし、自分の事務所を英語で常に議論できる国際組織にしたかったという当初の思いもあったので、英語を多用する環境は苦ではなかった。しかしやってみると、そのためのスタッフの労力と時間は予想以上に大きなものである。たとえば、会議のメモ、外部とのやり取りの報告書、内部の調査資料、等々すべて二カ国語で作るとなると、通常の事務が2倍になるということは想像に難くないだろう。

美術館を立ち上げるときには、大きく分けて仕事に三つのカテゴリーがある。ひとつは、美術館の組織と業務システムを作ること、次にハードウェア、つまり建物と付属機材の整備、最後に開館記念展の展覧会作りということ、である。組織＝システムを作るというときに明らかになるのは、あちこちから集まってきた人材でできた新しい組織には、組織独自の文化がないということである。私は10年以上自分の事務所を経営したが、その最初は床の上に電話が1台、アルバイトの女性がひとりしかいない小さな事務所だった。そして少しずつ増えていくスタッフには、いつも私の考え方を伝えて、私の基本的な考えと齟齬しない範囲で小さなことなら自分で判断できるようになってほしいと思い、事務所の中の責任と義務の範囲を構築しようと努力した。権限の委譲と義務の範囲を規定して、スタッフを信じて任せていけない限り、仕事が自分のキャパシティーの範囲に収まってしまう。それを繰り返して10年もたてば、いつの間にか、組織の中に一種の常識というものができあがってくる。それは大げさなことではない、たとえばこういうことはトップの意見を聞かなければならない、こういうことは、この人に聞けばいいだろう、これは自分で判断していい、といった種類のルールのようなことだ。

しかし、新しい組織にはそうした暗黙のルールがない。するときわめて初歩的なことでも、一から説明しなければならない。どこまで報告を求めるか、どこまでは自分たちで処理していい、とするか、それを全部説明しなければならない。新しいことを試みるときに、それがどの程度にリスクがあることかがわからなければ、踏み込めないし、また予定や予算も狂いやすい。自分の位置を正確につかむことが一番重要だ。まずそれをみんなと共有して、身体で教えていく必要がある。これは時間と手間がかかることで、簡単にはいかない。

次にハードの問題だが、建物自体をどう使いこなすかということを理解するには、時間がかかる。あるいはいろいろ使ってみないとわからないところがある。また照明、空調、音響その他多くのシステムがうまく動くのかどうかわからない。現場で使ってみると問題が発生する。追加の機材も

購入しなければならない。あるいは、システム全部の見直しが必要ときもある。これを開館までに調整し改善するには、迅速で難しい判断が要求されるし、また追加資金も必要となる。

最後に展覧会だが、先にも述べたそれぞれ背景の違うキュレーターで、効率よく最初の展覧会を実施することを期待するのは、楽観的ということでは誰でもわかるだろう。日本の公立美術館では、開館展は開館準備と重なって大変なので、外部の企画会社に制作を頼んで、自分たちは組織作りや開館のプロトコルに専念するということも少なくない。もちろんそれよりは自分たちで手作りするほうがいいことは確かだろう。しかし、森美術館では、すでに述べたように、新たに集まったスタッフで、大型の国際展をやることになった。となると、多くの心配事が生じてくる。

最初の展覧会は、館長のデヴィッド・エリオットとゲスト・キュレーターのピエール・ルイジ・タッツィが企画する「ハピネス」と題した展覧会だ。この展覧会の一番おもしろいところは、日本を中心にしたアジアの古美術、印象派を含む西洋近代の絵画、それに世界の現代美術を、同じテーマの下に集めてきて、同じ空間の中に展示しようという点にある。このような試みは、たとえば、2003年の春に大阪の萬野美術館で日本の古美術と現代美術を組み合わせた試みがあったように、皆無だったとはいえないが、ここまで大々的に実施した例はまだ世界に一度もないのである。

この冒険精神は貴重だが、初めての展覧会でこれを行うのは少し無謀だともいえる。なぜなら、それぞれのジャンルにそれなりの異なった対応、扱いが必要になり、手間と気配りは、一律ではないからだ。日本の古美術は一番管理が難しい。また西洋近代美術は格段に評価額が高い、ということは保険料が高いということになる。さらには、現代美術と上記の美術を同じ場所に置くのは、手順などがきちんと組織されていないと、作品の安全上、心配な面がある。さらに古美術を展示するために環境を維持するガラスケースを作りこむことも必要になる。また、それぞれのジャンルに、違うレベルでの照明が求められる。こうした点を数え上げればきりが無い。

森美術館は、基本的に、所蔵品を持っていない。これはドイツの美術館のクンストハーレ型ということになる。クンストハーレは一種の美術品の展示会場であり、クンストムゼウムとよばれるものが所蔵品をもった美術館である。クンストハーレは所蔵品がないから身軽だという考え方もあるが、一方で、所蔵品がないから、他の美術館の所蔵品が借りにくいということがある。これはよく言われることだが、実際、借りに行ってみると、将来借りる可能性がない相手では「貸すメリットがない」と言われて、なるほどそうかと実感した。今後、この問題もどう対処していくか、懸案である。

別な問題として外国でよく聞かれることに、ずいぶん高いビルの上でできるが、地震のある日本で大丈夫なのかということだった。実際美術館は六本木ヒルズの中に立つ、東京でも一番高いオフィスビルの最上階（52・

53階)に位置することになる。これについては、大丈夫です、と答えない。実際、先日東北で地震が頻発した時も、私はちょうど50階の事務所にいた。50階は確かに揺れたが、決して大きなショックではなく、ゆっくりと、横に床が動いていくという感じで、美術品が台から跳ね上がったたり、額が壁から落ちるといったことはなさそうだった。これはひとえに、最近の建築技術の進歩によるものだろう。この高層ビルには、さまざまな衝撃吸収と構造をささえる、新しい技術が投入されている。

外部から見たもっと大きな懸念は、私企業が運営する美術館で今までうまくいった例が少ないけれど、大丈夫ですか、ということである。一番大きな問題は、景気の変化にすぐに影響を受け、規模を縮小したり、また閉鎖したりという例が少ないからだ。財団化された美術館の場合は、その点は安定している。というのもすでにある程度の財産の基礎があり、また公的な存在になっているために、出資者であろうと経営者であろうと、誰も恣意的に閉鎖することができないからだ。むろん森美術館が縮小するという事が絶対ないとはいえない。しかし私としては、これほど鳴り物入りでスタートした以上、そうならないことを願うばかりだ。翻って見れば、MOMAやホイットニー、グッゲンハイムなど、アメリカの多くの美術館が、民間のイニシアティブでスタートし、あれほど大きな公的な組織に育っていったのだから。

美術館は、52階と53階にギャラリーを持つ。52階の外側には、ぐるりと回れる展望回廊が取り巻き、その内部に3つのギャラリーがある。このギャラリーは天井高が4.3メートルである。また53階にはホワイトキューブのギャラリーが4つと小ギャラリーが2つある。ここは天井高は6メートルである。基本的に、53階のギャラリーは窓がない。ギャラリーに必要なのは、壁であって、窓ではない。かろうじて、2つの小ギャラリーだけが、外部のガラス壁に接していて、外が見下ろせる。

もともと、この美術館は展望台とギャラリーが一体で、ひとつの施設という考え方であったが、4月の街開きの時には、この2つの空間を分けて、ギャラリーの導線と展望台の導線を分ける話が浮上し、現在では、この2つは、異なった空間として異なった管理下にある。しかしまさに当初の考え方、展望台とギャラリーが一体で、そこに新しい美術館の観客層ができてくるのではないか、また美術館に比べれば多大な数の展望台入場者に、現代美術を見せてしまう、見てもらう、というのが狙いだったと考えると、現状は、少しおかしい。これではせっかく新しいビジネスモデルが、機能しない。ということで、美術館の開館時には、展望台との経営の一体化をもう少し強く打ち出すことになるだろう。

展望台の入場者は初年に、200万人に達するだろう。その入場料が美術館の基礎収入になる。その収入を文化に投じるのなら、その分が森ビルのメセナだといえるだろう。しかし、その入場者数も数年すれば落ちてくる、といわれる。そのときには、逆に美術館が観客を動員できなければならな

53階 ギャラリー内部
(天井高は6.5メートル
ある)

六本木ヒルズ敷地全体図
(美術館は森タワーの52
階・53階に所在する)

ルイーズ・ブルジョワの
クモのパブリック・ア
ートの下で行われた六本木
ヒルズの街開きの式典

開館記念展「ハピネス」
のための展示シミュレ
ーション模型

いだろう。そこで、おそらく美術館の評価基準が問題になってくるはずである。すなわち、良い美術館とは何か、という問いである。単にたくさんの方が入場があればいいのか、それとも、専門家、あるいは美術愛好家に評判が良ければいいのか。また美術館のミッション、すなわち存在理由と目的も、問題になる。決して利益が出るわけではない美術館を何のためにやっているのか、という問いだ。やはり美術館は、単に多数の観客のためだけに機能しているわけではないだろう。それは、時には一般の人たちが知らない貴重な作品や、若い作家を発掘し、紹介することも重要だろう。また、啓蒙がすべてではなく、アーティストの側に立って、制作が困難な作品を作り出す機会を創出し、若い作家を育て、あるいは、現代の美術の新しいヴィジョンを一般の人たちに投げかけたりすることも重要な使命だ。

もっともこうしたことを、どう数字で評価するかは決して容易なことではない。しかしそのような使命を放棄したら、美術館の存在理由は半減するとも考えられる。アート・マネジメントのおもしろさと難しさはまさにそこにあるだろう。すなわち、アート・マネジメントには、二つのハードルがあるのだ。ひとつは何とか損益を当初の目的の範囲に着地させること、もうひとつは、美術の専門家、ジャーナリズム、学者、そして歴史の上で、高い評価を得ることだ。残念なことに、この二つは、しばしば矛盾する。たとえば、収支を考えるなら、有名な作家の有名な絵を持ってくれば、PRは楽であろう。モネやルノワールの名品を持ってくれば良いのだ。あるいは、東山魁夷の作品でも良い。知名度が高ければ、動員も楽である。しかし、そればかりやっていたら、本当に気概をもった美術館とは見られなくなるだろう。またもうひとつの流れは、商業的な誘惑を持つ企画の問題ということである。見せたい人は金を払っても見せたい、ということで、コマーシャルな企画は、場所代を払っても展覧会を美術館でやって欲しいと思っている。たとえば、さまざまな商品のプロモーションになる企画、企業のブランド・イメージ構築に向けた企画、などである。こうした企画をたくさん受け入れていると、いつの間にか、貸し画廊と同じ状態になり、自分なりのメッセージを発することができなくなる。すると誰からも、本当の美術館としては相手にされなくなるのだ。それは不思議な現象で、美術館のプレステージが崩れると、それは美術に詳しくない人にも感じられてしまうものなのだ。

もちろん、コマーシャルな企画もこのボーダレスな時代には、あえて否定しなくても良いだろう、という意見もあることは重々承知している。その通りなのだが、しかし、やはりプログラムの大きな流れ、そしてそれぞれの企画の料理の仕方が、それなりの文脈、つまり物語を構成していなければ、美術館としての気骨を示せないし、やはり、いつの間にかその美術館はまじめには受け取られなくなるだろう。文脈とは、すなわちその企画を実施する学問的、文化的、報道的意義である。それが正当に感じられるような背景を語れなければ、単に金儲けのための企画だということが誰の

52階の展望台エリアから東京の街を見下す

ミュージアムコーンと呼ばれるガラスの建築が美術館の入口となっている

六本木ヒルズの象徴となったパブリック・アート、ルイズ・ブルジョワのクモの彫刻

目にも明らかになるだろう。

都心で足場が良い美術館ほど、こうした誘惑にサラされる。金を出すからやって欲しいという企画が次々に舞い込むだろう。しかしそれに対して、独自の企画を提案し、美術館がやろうとしている企画に資金を援助してください、と言わねばならない。そうでなければ、本当のプログラムは構築できない。しかし、これは言うは易く、行うは難し、である。果たして、森美術館がどこまで、このタイトロープのような危ういバランスを維持できるか、それはオーナーである森夫妻、館長以下、私を含めて責任者の美術館というものに対する理解にかかっているといえることができるだろう。

プロであればこうした問題にそれなりのヴィジョンを持ち、対処できなければならない。そこで、どこまで内部の関係者にはっきりものを言うか、ということも個人的には大きな問題である。なぜなら、秀吉と利休の関係のようになっては、最後に詰め腹を切らされることになるからだ。利休が果たそうとした役割は、良い趣味を伝えることだったのか。何が正当で、何が陳腐であるかを伝えようとしたことだったのか。それはわからない。しかし芸術のエッセンスと、社会の一般的価値観、ヒエラルキーは対立しやすい。この微妙な物事の陰影をいかに言葉で表現するか、それは至難の業に思える。しかし、日本においても、今後は美術関係者が、それをきちんと説明し、コンセンサスを創る努力をしていかなければならない時代になった。

2003年の今、美術館の立ち上げに関わるとはそういうことも含めての責任を引き受けていくことに他ならないのだろう。

(なんじょう ふみお・訪問所員、森美術館副館長／現代美術)