

国立西洋美術館の7年8か月 —館長から見た国立美術館の活動

馬淵明子

文化庁長官に就任した前館長青柳正規氏の後を襲って2013年8月1日に、国立美術館理事長、国立西洋美術館長に就任した。その直前には日本女子大学で教鞭をとっていたので、翌年4月1日の就任を希望したが、理事長職を空けておけないということで、やむなく大学の職務を非常勤に替えてもらい、転職した。国立西洋美術館はかつて学芸課で研究員をしていた職場だったので、ある程度は活動を把握していたが、25年の歳月の間、国の組織から独立行政法人に変わり、様々な変化が生じていた。一言でいえば組織として緊密に構成されてきた一方、学芸の仕事が細分化して、他の研究員が何をしているかわからなくなっているという問題も生じていた。また予算規模が増え、その割にはとくに総務課の人員が減っていて、かつて内部で行っていたことの多くがアウトソーシングされていたが、近年におけるリスク管理の観点から言えば、むしろリスクに多くさらされていると見えた。

以下は、理事長としての2017年3月までと、館長としての、2021年3月までの経験を、時系列でなく問題別に書き綴るものだが、両職の経験を切り分けることができない場合もあるので、そのように理解して頂きたい。

国立美術館と文化財機構の統合問題

理事長に就任して間もない2013年11月頃に、2001年の独立行政法人化の時に論じられていた統合問題が再燃した。文化三法人のうち、舞台芸術を担う日本芸術文化振興会を除く残りの2つ、すなわちミュージアムという枠で共通する国立美術館と国立文化財機構（博物館と文化財研究所）を、行政改革の観点から統合してはどうか、というものである。西洋の影響を受けて発展した日本の近・現代美術や西洋の美術を扱う国立美術館と、日本・アジアの文化財を扱う文化財機構とは、活動の内容が大幅に異なる。統合は行政改革によるメリットを一部伴うものの、それによって活動のきめ細かさの喪失や、研究が疎かになって収益優先が進むであろうことは十分に想定できた。これに対してジャーナリズムも疑問点を報道してくれ、美術史学会も反対の緊急アピールを出した。当時国立美術館の評議員であった椎名武雄氏や高階秀爾氏が省庁や議員に陳情に回ってくれ、私も森喜朗氏や亀井静香氏ほか、何人かの国会議員を訪ねて統合廃止の陳情をした。幸い結果として統合は見送られることになった。

このとき思ったのは、芸術関係に理解のある議員とのパイプが必要で、当時の本部理事の人脈のおかげで要人に会うことができたが、ほかの場合、各国立美術館が法人本部に説明し、本部から文化庁、文部科学省、そして財務省や内閣まで、気の遠くなるような段階を踏むことによって、時間もかかりました。末端の希望がうまく伝わらなくなることがありうるという教訓を得た。予

算に関して、特に財務省に直接訴えたい件がいくつかあったが、一度もその機会はなかった。一度、予算の必要性が間違っていて伝わっていて、たまたま個人的な伝手で財務省にどのように話が行っているかを知り、修正できる機会があって補正予算がつき、危機を乗り越えたことがあったが、このような回りくどいプロセスは何とか簡略化してほしい。

マスコミも、議員が美術館を「視察」するのは、運営に関するのなら良いが、美術を鑑賞に行くのは個人的趣味の範囲だと思っている。そこで教養を高めたり、どんな企画が行われているか理解したり、鑑賞者がどんな反応をしているのか、を見ることは文化国家として重要なことだが、それをまるで遊びに行っているかのように書かれるのは残念としか言いようがない。以前舩添都知事が美術館をたびたび訪れたり、都の経費で美術品（ヌードだ、と非難されたがあまりに抽象的でとてもヌードには見えなかった）を都庁舎用に買ったとマスコミが大騒ぎしたが、私がこの間に会った政治家では、舩添氏が最も美術と文化を理解していた一人であったと思う。中には展覧会場をとんでもないスピードで駆け抜けるように通り過ぎ、学芸員の説明（向こうから依頼されたのに）を聞こうともしない要人がいたことは驚くべきことだった。

要するに美術館活動はまだ政治の世界では優先順位が極めて低く、それを是正してゆくには理解のある政治家の応援団が必要だ、ということだ。映画や舞台芸術、マンガ・アニメあるいは伝統文化にはそれなりに熱心な政治家グループがいるが、美術はまだまだだと思い知らされた。

松方コレクション展と『松方コレクション総作品目録』

就任してすぐに、6年後の2019年にやってくる美術館創設60周年記念として、「松方コレクション展」をやりたいと思った。それは25年前に在籍したときにコレクションの全貌を明らかにし、行方不明になった作品を追跡するというミッションが中途半端になっていたことへの反省があったからである。そのころに動いていれば、亡くなった方たちからもっと多くの話が聞けたであろう（例えばコレクション寄贈返還に大きな役割を果たした故ベルナルド・ドリヴァルは、パリ第4大学博士課程に留学中の私の指導教授だった）し、作品も海外に流出しなくて済んだかもしれない。ただ、この時期でなければできないこともあ

国立西洋美術館開館60周年記念
松方コレクション展(2019年6月～9月)



るはずだった。また、私の就任直前に、出張先のパリで主任研究員の大屋美那さんが急逝するという悲劇があり、彼女と川口雅子主任研究員がすでに科研費を取って調査を行っていたときで、大屋さんの死去に伴って科研課題が消滅してしまったことも大きな理由の一つだった。彼女が残した成果を引き継いで何らかの形にしなければならない。それで、まずは科学研究費を申請すべく、川口、陳岡めぐみ両主任研究員、私でチームを作り、2014年から画商アーカイヴを主とする予備調査を開始した。

当初は科研の成果は展覧会で発表する予定にしていた。科研は幸い2015年度から2019年度の「基盤研究B海外調査」の4年間分が採択されたので、いろいろと海外調査ができた。例えば14年の予備調査ではチューリヒのファイルフェンフェルト氏の研究所を訪れて、ゴッホ、ルノワール、モネらの旧松方作品の資料を頂いた。翌年からの本調査では、パリのデュラン・リュエル研究所、ロダン美術館、オルセー美術館、フランス国立美術史研究所、フランス国立資料館、フランス文部省・建築文化財メディアテーク、ロンドンのテート美術館、ロサンゼルス Getty 研究所など、多数の研究施設を訪れて松方コレクションの作品一つ一つの来歴を洗う仕事を続けた。

こうした調査で最も大きな成果を挙げたのが、テート美術館資料室におけるパンテクニカン倉庫火災の消失作品リスト発見と、メディアテークでの、写真師ピエール・シュモフ撮影の一群の写真乾板の発見である。前者は今まで謎に包まれていた1939年のロンドンでの倉庫火災によって失われた300点とも900点とも言われていた旧松方コレクションのリストで、近年テートに寄贈された画商トゥースの資料の中に分類されていたのを在外研修中だった川口主任研究員が発見した。また後者は陳岡主任研究員が追跡して発見したものの、松方がロダン美術館に預けていた作品の画像で、亡くなったシュモフの未亡人から入手したのだという。これによってモノクロではあるが、パリにあった365点の作品が特定されるに至った。

こうした最中に、失われたと思われていたモネの大作《睡蓮 柳の反映》が、ルーヴル美術館内で2017年に発見され、翌年松方家に返還され、当館に寄贈されたことも、幸運だったと言えるだろう。画面の半分ほどがカンヴァスごと喪失していたが、シュモフの撮影した画像により、全体の構図をデジタル技術で推定復元する一方、森直義氏と彼の保存修復工房の手で、1年かけて残存部分を修復した。

そうした過程で、展覧会に必要なストーリーが次第に出来上がっていった。担当の陳岡主任研究員は、基本的にコレクションの成り立ちと散逸の物語を軸に据え、トロイア戦争に参加したオデュッセウスの故郷への帰還の旅路と重ね合わせた構成に仕立て上げた。

こうした所蔵作品を核として新しい情報を加えて展覧会を組むことは美術館にとって王道と言えよう。ただそれはもちろんさまざまな幸運に恵まれた結果であって、いづどこでもできるものではない。この展覧会の成果は、すでに述べた科学研究費による調査があつたのものであり、もう一つには『松方コレクション 西洋美術全作品』の編集が並行して行われたことにある。

当館に旧松方コレクションを含む幾つかの重要な寄託をして下さっていた、

岡本和子・寛志ご夫妻が、あるとき「松方コレクションの総カタログを作ってくださいませんか」と申し出られたのである。私たちは総カタログをデータベースとして制作し発表するつもりになっていたが、書籍の形で出してほしい、というご希望で、惜しげもなく出版経費の負担も申し出られた。お二人はご高齢であるので、そうゆっくりもできない。そのため編集の中心にいた川口主任研究員に、相当な負荷がかかったのだが、結局2018年と19年に続けて2巻を上梓することができた。もともと松方コレクションの総カタログは、神戸市博の当時の越智裕二郎学芸員などの手によって1990年に刊行されていたが、阪神淡路の大震災の時、収蔵庫が水浸しになって残っていた数百冊が水没し、残部がほとんどなく極めて貴重なものとなっていたのである。その成果をベースに、故大屋主任研究員や学芸課スタッフによって新しい情報が蓄積されていたのに加えて、今回の調査結果が上積みされた。図版もできる限りカラーにして何とか2回に分けて出版したが、2巻目を編集中にシュモフの乾板の発見があって、それを補遺として加えることができた。この出版を見届けた2019年11月22日、岡本和子さんは帰らぬ人となった。

企画展

学芸員育ちの館長としては、ぜひ自分の専門分野の展覧会を開催したかった。数年前から「ジャポニスム」に関する展覧会を企画しないかとの話を読売新聞社から頂いていて、葛飾北斎が、西洋では圧倒的に人気があり、そのインパクトが抜きんでていたことをどう説明するか、を考えていた。そこで、この際北斎作品をヒントにした西洋作品を集めて、西洋の美術家たちが北斎のどのような側面に興味を抱いたのか、また北斎ばかりが天才のように取り上げられる理由を説明したいと思ったため『北斎とジャポニスム—HOKUSAIが西洋に与えた衝撃』展(2017年10月～2018年1月)を企画した。この準備も4年ほどかけて西洋諸国各地を訪問して調査や交渉に当たった。その際、館長や理事長として細かいところは手が回らないときのことを考えて、袴田紘代研究員(現主任研究員)が実質担当学芸員となって働いてくれた。作品がどんどん膨れ上がって、さすがにある段階で読売新聞社がストップをかけたが、もっともなことだったと思う。

北斎とジャポニスム—HOKUSAIが西洋に与えた衝撃(2017年10月～2018年1月)



こうした贅沢な展覧会は、なかなかできるものではない。先に述べた『松方コレクション展』と同様、学芸員冥利に尽きる企画だったと思う。ただ、残念だったのは、これを「北斎の天才を強調して浮世絵の賛美に終わった」という批評が出たことである。それは私が最も望まなかったことで、評者は多分カタログを読まずに表面的に見ただけで書いたものだと思う。

私の在任中に様々なタイプの企画が日の目を見た。コレクションを中心に行ったものでは『松方コレクション展』以外に、『ジャック・カロ—リアリズムと奇想の劇場』展(2014年4月～6月)、『非日常からの呼び声 平野啓一郎が選ぶ西洋美術の名品』(2014年4月～6月)、『橋本コレクション 指輪 神々の時代から現代まで—時を超える輝き』展(2014年7月～9月)などがあり、館を設計したル・コルビュジエに関わるものは村上博哉学芸課長(2019年の時は副館長兼任)が2度、企画・担当した。『ル・コルビュジエと20世紀美術』(2013年8月～11月)、『ル・コルビュジエ 絵画から建築へ—ピュリスムの時代』(2019年2月～5月)である。これらは館蔵品を中心に組み立てるので、比較的経費は抑えられる。後者の場合は絵画作品をかなり海外から借用したが、「世界遺産」に登録されたことで、協力的な館が多かったと聞く。また、ポーラ美術館と所蔵作品を出し合って企画した『国立西洋美術館×ポーラ美術館 モネ、風景を見る目—19世紀フランス風景画の革新』(2013年12月～2014年3月)は、モネと印象派作品の質を誇る両館の所蔵品で組み立てたもので、国内作品だけで構成できた新しい方法として成功した例だ。

また、国際関係も視野に入れていたので、日本と西欧諸国の外交上の記念の年には、そうした国々の美術を紹介する企画にも積極的に取り組んだ。スペインと交流400周年記念の『ソフィア王妃芸術センター所蔵 内と外—スペイン・アンフォルメル絵画の二つの『顔』』(2013年10月～2014年1月)、『日本・スイス国交樹立150周年記念 フェルディナント・ホドラー展』(2014年10月～2015年1月)、『日伊国交樹立150周年記念 カラヴァッジョ』展(2016年3月～6月)、『日本・デンマーク外交関係樹立150周年記念 スケーエン:デンマークの芸術家村』展(2017年2月～5月)、『日本スペイン外交関係樹立150周年記念 プラド美術館展—ベラスケスと絵画の栄光』(2018年2月～5月)、『日本・フィンランド外交関係樹立100周年記念 モダン・ウーマン—フィンランド美術を彩った女性芸術家たち』(2019年6月～9月)、オーストリアと友好150周年記念の『ハプスブルク展 600年にわたる帝国コレクションの歴史』(2019年10月～2020年1月)など、海外の国立美術館や外交ルートの協力を得て、普段ならなかなかできないものも、実現することができた。

また2011年に東日本大震災を経験した国として、同様の災害を2012年に受けた北イタリアのチェント市のコレクションをもとに開催した『グエルチーノ展 よみがえるバロックの画家』(2015年3月～5月)は、そうした共通の被災経験をきっかけに作り上げた展覧会であった。担当の渡辺晋輔主任研究員(現学芸課長)が研修先のポーロニャで準備したもので、これは後で述べる在外研修の成果の一つでもある。日本では知名度は低かったが、知人のルーヴル美術館イタリア担当学芸員が「よくこれだけのものができたね」と賛辞を送ってくれた内容となった。

いわゆるブロックバスター展というものに分類される展覧会も、なかったわけではない。学芸員の世界では集客目的と言われてあまり評判のよくないものだが、美術館を運営するうえで、集客と収益は無視できないもので、特に法人として5館全体の収益がノルマに達するように指導されているため、各館で努力しなければならない。そういう意味で国立西洋美術館と国立新美術館は他館の赤字を埋めるという役割を果たしてきたと思う。もちろん当館が赤字になったときもあったが、私の在任中はほぼ黒字を続けることができた。展覧会のラインナップは要するにバランスだと思う。学術的に重要だが地味なものや、ブロックバスターも織り交ぜて、研究成果と収益のバランスを取ってゆべきで、このことは理事長在任中も繰り返し他館にも訴えてきたが、あまり理解してもらえなかった。ただ、国立国際美術館は、現代美術を扱う館であるにも拘わらず、『兵馬俑展』『クラーナハ展』『ロンドン・ナショナル・ギャラリー展』なども収益を考えて引き受けてくれた。

学芸員たちはもちろん自分の専門の展覧会をやりたいに決まっているが、国立といえどもそこから逸脱するものもやってゆく必要があると思う。つまり、ルネサンスや印象派などの人気の展覧会も、国全体から見て国立美術館でなければできない規模のものは、美術ファンに應えるものとして開いてゆくの使命であると思う。美術史的に良く知られた美術家たちの展覧会は以下のものがある。『システイーナ礼拝堂500年祭記念 ミケランジェロ展——天才の軌跡』（2013年9月～11月）、『ミケランジェロと理想の身体』（2018年6月～9月）、『クラーナハ展——500年後の誘惑』（2016年10月～2017年1月）、『アルチンボルド展』（2017年6月～9月）、『ルーベンス展——バロックの誕生』（2018年10月～2019年1月）。いっぽう、知られていない作家の名前を広めることも重要で、『ジャック・カロ』『メッケネム』『グエルチーノ』『シャセリオー』など、「それ誰?」と言われながらもやってきた。そうした新しい名前に反応しない層もちろんあるが、新しくファンになってくれる人もいるので、このような試みにも挑戦するのが義務だと思っている。

少し変わった試みとして『ボルドー展——美と陶酔の都へ——』（2015年6月～9月）は、一つの都市のコレクションを集めたものだが、世界遺産ともなりワインでも有名なフランスの古都を包括的に紹介した。また『黄金伝説展 古代地中海世界の秘宝』（2015年10月～2016年1月）は、古代地中海の黄金文明の遺産とその伝説にまつわる絵画などで構成した華やかな展示となった。

2020年は新型コロナに翻弄された年となった。3月に開催予定の『ロンドン・ナショナル・ギャラリー展』は、イギリスきっての歴史ある美術館がまとまった作品を初めて海外に出品するという画期的な企画で、展示まで完了して開幕を待っているとき、2月末に博物館などの臨時閉館という指示が出て、4月には緊急事態宣言の発出となった。この間数年にわたって準備してきた川瀬佑介主任研究員には大変な負荷がかかったが、デジタルメディアなどを使って閉館中でできることに手を尽くしてくれた。同時に7月11日から10月18日に開催を予定していた『スポーツ in アート』展のキャンセルを余儀なくされた。これは東京オリンピック開催中に、スポーツと身体がどのように西洋世界で表象されたかを見せる目的で企画したもので、在外研修でアテネ国立考古学

博物館に在籍した飯塚隆主任研究員が特に力を入れていたものであり、私もたびたびアテネに足を運んで文化省の高官と協議を重ねていたため大変残念な結果となった。いっぽう幸いなことに『ロンドン展』はコロナが収束しかけた6月に開幕にこぎつけ、『スポーツ展』の会期をそのまま充てることで、人数制限をしながらも4ヶ月にわたり多くの観客に見てもらうことができた。

以上のようにきめ細かくビッグネームやブロックバスターにも取り組んで、様々な美術ファン層を開拓して、多くの人に美術館に足を運んでもらう努力を続けなければならない。学芸課研究員たちが、ブロックバスターだとかマイナー作家だとかの好き嫌いを言わず、担当する展覧会に誇りをもって取り組んでくれたことはありがたいことだった。

また、当館の外で行う企画展、いわゆる「国立美術館巡回展」というものも2本開催された。これは作品を持つ4国立美術館が回り持ちでそのコレクションを毎年1回、地方の2館に巡回させていたのだが、私が理事長になった後、定期的な寄付金収入が見込めるようになったので、基本的に会場費以外の経費は国立美術館が負担すること、巡回先の館の希望を取り入れて3館の学芸員でチームを作り、企画を練ることを提案し、了承された。国立美術館は収蔵品も多く、国の税金で購入を続けることができるので、その一部を地方に巡回させることは当然のことと言える。国立西洋美術館の場合はいわゆる「名品展」でなくテーマを立てて展覧会を企画した。その結果、『国立西洋美術館所蔵 ミューズ(芸術の女神):まなぎしの先の女性たち』を福島県立美術館(2017年4月~7月)と秋田県立近代美術館(2017年7月~9月)で行った。これは未だ充実していない女性美術家の作品も含めたジェンダーの視点からの企画となった。4年後の2021年はコロナ禍の下で開催が危ぶまれたが『国立西洋美術館コレクションによる 山形で考える西洋美術 | 高岡で考える西洋美術—〈ここ〉と〈遠く〉が触れるとき』を山形美術館(2021年7月~8月)と高岡市美術館(2021年9月~10月)で開催することができた。新藤淳主任研究員のリーダーシップの下、それぞれの都市の出身である2人の日本人彫刻家を軸に、彼らが東京(美術学校)とパリ(ロダン)を介していかに関心の芸術を発展させたかを掘り起こすことができたと思う。今後、ますます開催地とのコラボレーションが望まれる。

世界遺産登録とル・コルビュジェへのオマージュ

就任してすぐ、台東区役所を訪れた。台東区とは世界遺産登録を推進するという点でタグを組んでいて、「たいとう世界遺産連絡協議会」という、区内の有志のグループを作って活動していた石山和幸氏もこの運動に深く関わっていた。石山氏はたびたび、世界遺産登録を主導するパリのル・コルビュジェ財団を訪れて情報を得たり、私財を投じて広報用の幟を作ったりしてくれた。残念なことに、この原稿執筆中の2021年11月に石山氏は90歳で鬼籍に入られた。美術館、文化庁、台東区、「連絡協議会」がたびたび情報交換の会議を開き、最後はル・コルビュジェの設計した建築群をシリーズで登録するという新しい形で世界7か国、17資産が世界文化遺産として登録された。2016年7月のことである。

最初、私もイスタンブールで行われるユネスコの世界遺産登録会議に出席を考えていたのだが、その少し前にイスタンブールの空港で爆破事件が起きたのと、市内を自由に歩けない状況であることで、出席を諦めた。2012年に初めてイスタンブールを訪れて、この街に魅惑されていたので、残念なことだった。運悪く、この会議の最中に反政府クーデタが勃発して、ル・コルビュジエの案件を議論する直前に会議が中断されてしまった。会議に出席していた石山氏や太田台東区議会議長らは、ホテルから一步も出られず大変恐ろしい思いをしたそうだが、幸い半日ほどでクーデタが鎮圧され、会議が再開されてル・コルビュジエ案件は無事採択された。

承認のタイミングを見届けようと宮田文化庁長官、服部区長や議員たち、区の職員、各商店街の長たちが区役所に集まったが、初日は不発で解散、2日目ようやく承認されて、大いに盛り上がった。東京都の文化遺産としては初めてであり、大きなニュースになった。

その直後、今まで静かだった本館を見に、大勢の観客が殺到したのには驚いた。おかげで当時開催されていた『メッケネム展』にも予想の倍以上の入館者があって担当の中田明日佳研究員（現主任研究員）は気を良くしていたが、このブームも1年程で終わりになった。世界遺産ブームとその後の入館者の減少問題は「石見銀山」や「富岡製糸場」などを見ても厳しい状況となることは知っていたが、幸い当館は美術館として作品を見せるという機能も持っているので、世界遺産に頼らずに館の運営ができ、入館者の減少もさほど響かなかった。

それでもル・コルビュジエ設計の国内唯一の建物を管理する館として、設計者に対する敬意を研究や広報、保全という形で継続してゆかなければならない。幸い彼は建築家としてのみならず、若いころはシャルル・エドゥアール・ジャンヌレの名前で、同志のオザンファンと始めたピュリスムという芸術運動を展開していたので、『ル・コルビュジエ 絵画から建築へ——ピュリスムの時代』

ル・コルビュジエ 絵画から建築へ——
ピュリスムの時代 (2019年2月～5月)



展が可能となった。これは村上副館長・学芸課長の発案で、企画展示館でなくル・コルビュジェ自身が設計した本館に作品を展示することにしたが、それは統一感のある美しい展示となった。普段はオールドマスターが並ぶギャラリーだったので、作品の移動は大変だったが、今後の展示方針の一つの可能性を示すうえで、貴重な試みだったと思う。

本館が建て60年が経過したが、新館は40年、企画館も25年が経ち、とりわけ前庭の地下に作った企画館の防水工事をやり直す時期が来た。そこでこの機会に前庭を創建当時の姿、すなわちル・コルビュジェが構想した姿に戻す、という方針を専門家の意見も取り入れながら決断した。前庭は私が最初に勤務していた1980年代にはまだ当初の姿を保っていたが、1999年に暑熱対策と上野恩賜公園の緑化計画に伴って、前庭に多くの植栽を配置したため、大きく様相が変わっていたからなのである。季節ごとに白い花の咲く木々は観客に愛されてきたが、ユネスコの世界遺産決議のさい、この植栽のため当初に比べ「顕著に普遍的価値が減じている」という指摘を受けていたことも事実である。現在はそれを復元する方針のもとに、工事が行われている。

購入と寄贈

コレクションを充実させるために、購入と寄贈は美術館が絶えず取り組んでゆかなければならない仕事である。購入には当然予算というものが必要であるが、私の就任した2013年頃からかなり大きな額の購入が可能となった。それは作品を所蔵している国立4館で一定の額をもらい、内部で調整しながら購入するというものである。それぞれに異なるコレクションと収集方針を持ち、なおかつこの予算を使わないと買えない高額な候補作品が対象となるので、毎回決定に関わる会議は白熱した。とりわけこの購入予算が通常予算に組み込まれた2016年度以前は、翌年に予算が下りるかどうかもわからないため、各館は必死になった。そのことで、作品の真贋はもとより価格の適正さ、来歴や状態の調査も丁寧になっていったことは結果として、購入の精度を上げるよい経験となった。国立西洋美術館の場合は、ほとんどが海外の画商を経て購入するため、資料は充実したものを提出してくれる。それをもとにオークション記録などをチェックして、申し出価格が高いかどうかを見極める経験をしていたが、他館では西洋美術の作品でも国内の画商からのオファーが多く、価格の適正度に疑念を抱くこともあった。

購入方針としては、14世紀から20世紀初頭の西洋美術史を概観できるコレクションに近づけること、国や時代、ジェンダーの差を縮めることなどである。また旧松方コレクションをさらに復元するため、散逸した作品群を可能な限り購入することも目指した。とりわけ長年の懸案であった、松方の資産管理会社に保管されていたコレクション（油彩画49点、素描95点、版画46点、彫刻4点、計194点）が2016年と17年に当館の購入となったことで、松方コレクションの全体像を概観する手掛かりが増えたわけである。ほぼ同じころに松方家から前述の破損作品《睡蓮 柳の反映》を含む数点が寄贈されたのも、有難いことであった。

主に購入の為の特別購入予算から、アンドレア・デル・サルト、エドガー・ドガ、ルーカス・クラナハ（父）、フランシスコ・デ・スルバラン、ベルト・モリゾ、エドゥアール・マネなどの重要な作家の作品を購入することができた。

また、国立西洋美術館では間違ってもナチス接収作品を購入しないよう細心の来歴調査をしていたが、他館ではあまりその危険を知らないところもあった。ナチスが主にユダヤ人から接収した作品であったことがひとたび証明されると、無条件で元の持ち主の所有権を認める判決が国際的にいくつも出ていたのである。国民の税金を使って買った作品を、そうした形で元の持ち主に返却しなければならないというケースが起きてはならない。そのため素晴らしい作品であっても、第二次世界大戦中の来歴が曖昧なものは、断念せざるを得ないという事案がいくつもあった。そうした来歴情報はカタログ・レゾネなどに記載されているが、ナチスの接収作品に関する情報は、経費を払って調べてもらわなければならない。このような情報機関とのやり取りは結構煩雑だが、研究員たちは手間を惜しまずにやってくれた。

購入のもう一つの問題は、私が就任した時点で、女性作家によるものがきわめて少なかったことである。美術史におけるジェンダー研究は1980年代から欧米で進み、日本でも90年代から多くの研究成果が発表され、今までの「偉大な」美術家たちが男性に偏っていて、実際の活動があったにも関わらず女性美術家は美術史の記述から漏れていたことが指摘されてきた。国立西洋美術館もそうした既存の美術史観に基づいて作品を収集してきた経緯があり、それを是正するために意識的に女性美術家のものも収集することを心掛けた。その結果シュザンヌ・ヴァラドン、アンゲリカ・カウフマン、ベルト・モリゾ、メアリー・カサット、ケーテ・コルヴィッツ、カミーユ・クローデル（2021年度）らの作品がコレクションに入った。まだまだ近年注目されている女性美術家作品は増やしてゆかなければならない。

購入に関しては確かに専門家による購入委員会を経て買うことは重要であるが、そのため、オークションに参加できないという弱みもある。国立美術館の場合、購入作品の候補を美術館が作成し、専門家で作った委員会で実見を経て承認を得たのち初めて購入できるという仕組みになっている。そのため、作品の重要性、贋作でないこと、多くの加筆がないこと、価格が適正であることなどきちんと審議されて購入に至るので、税金を使うという点で正しい方法であることは否めない。いっぽう、海外の美術館では学芸員の責任においてオークションで購入できるところがほとんどである。そのため、めったに出ない貴重な作品を入手できるし、仲介手数料も不要なため、館にとって利益も大きい。毎週のように送られてくる海外のオークションカタログに目を通して、これが買えたらと思ったことが幾度もあった。国立美術館でも、高額なものは従来のやり方で購入するとしても、例えば比較的安価なものは、オークション購入が可能にならないものだろうか。そうなれば、来歴調査も作品調査も一層手堅くなるはずである。

寄贈は、単発的にいくつかの優品を頂くということがあったが、就任前の2012年度にコレクターの橋本貫志氏から約860点の指輪を中心とする宝飾品の寄贈があり（のちに2点追加）、また2016年度から20年度にかけて、内

藤裕史氏から写本リーフが170点以上寄贈された。いずれもそれまでに当館のコレクションにはなかったタイプの作品であり、有難いことであった。とりわけ2018-19年度の寄贈に関しては内藤氏の友人の長沼昭夫氏が多額の援助をして下さった。指輪の寄贈を受け入れたのは前館長だったが、英断だったと思う。それまで装飾工芸の分野まで手が届かなかったのだが、この機会に古代から現代までの西洋の指輪が大量に入り、その中には歴史的に重要なものがいくつも含まれていた。そのため、企画展のテーマに合わせてその時代の指輪の展示が可能になり、それが引き金になって『北斎とジャポニズム』展に合わせて、ジャポニズムの陶器などの工芸品を購入するに至った。それでも数は限られており、今後家具なども含めてこの分野を充実させてゆくことが課題となるだろう。

内藤裕史氏の写本リーフコレクションもまた、長い年月をかけた熱心な収集活動によるものである。それを一挙に手放し、美術館に寄贈しようという決断は、相当思い切ったものであったろう。氏の収集方針は、もともと本の形で祈りや読書のために作られた装飾写本が、展示や個人の収集を目的として挿絵部分を含んだリーフに切り取られた形になったものを集めることであった。それは図書館でなく美術館で展示するには便利な形である。ただ、問題なのはそれの元の本が何であったのか、どのような目的で切り取られ流布したのか、が不明なものが多いことだ。切り取った者は当然それを販売ルートに乗せることを考えていたのだが、修道院の図書室などにある本から数ページだけが切り取られた盗品や、本そのものが裁断されて文字部分が捨てられ、挿絵部分がマーケットに出回るなどの痛ましいケースもあると聞く。内藤コレクションも例外ではなく、来歴調査のさいに、イタリアの修道院図書室から切り取られて盗まれたリーフが、コレクションに交じっていたことが判明した。被害にあった修道院は気づいた時点で盗難届を出していたが、リーフはその2か月前に最初のオークションに出品されていた。その後も盗難の情報が大手のオークション会社や盗難品を登録する盗難美術品データベースにも反映されていなかったのである。写本の調査のために客員研究員として当館に協力していた駒田亜紀子実践女子大学教授が、盗品ではないかとの疑いを持って知り合いの専門家に問い合わせたが発覚した事案である。内藤氏はこのリーフを経験豊かな信頼おける画商から購入していたが、そうしたところを経たものでさえ写本リーフは流通情報に穴があることを思い知らされた。これは結局イタリア当局との情報交換の結果、元の持ち主に無償で返還された。来歴調査がいかに重要であることを示す事例である。

このようなトラブルはあったが、2019年からコロナ禍の最中の2020年にかけて3回にわたって行われた『小企画展 内藤コレクション』は、熱心な観客に歓迎され、日本では珍しい装飾写本の世界を堪能して頂ける機会となった。コロナ禍のため会期が大幅に減った回もあったが、何とか3回をやりきることができた。

『松方コレクション 西洋美術全作品』の刊行と『松方コレクション展』の開催は、有難い副産物をもたらした。すでに述べた松方家の方々は、それぞれに思い出が深いであろう手元にあった作品を、この機会に寄贈して下さい。

また、松方家以外にも、家族の伝承で松方コレクションであると言われていた作品も、来歴が確認されてこの機会に多く寄贈された。情報の公開がさらなる情報を呼び寄せるということを、改めて実感する機会であった。

学芸課の仕事内容

長い間美術館から離れている間に、学芸課の仕事量が非常に増えていることを知った。国立西洋美術館の特徴のひとつは、以前にもまして研究資料センターが充実してきたことである。所蔵作品データベースを見ればわかることであるが、作品一つ一つの情報が細かい。画像（ほぼすべて特許が切れているので、他館に比べて掲載は楽である）は例外はあるもののほとんど載っているし、作品そのもののデータ、歴史情報（来歴、展覧会歴）、文献情報をきちんと出しているのは日本でトップクラスと言えよう。そのメンテナンスはなかなか大変である。図書閲覧室の公開も2日から3日に増やした。専門家向けの図書室なので、たくさんの人数を受け入れることはできないが、研究者や美術関係者により専門的な情報を利用してもらうとしている。館の紀要や所蔵資料もデータベースで発信しているが、もっと多くの情報発信も必要である。

美術館は作品の管理に割く時間と手間が膨大なので、しばらく採用できなかった保存修復の専門家を常勤として採用し、保存修復室を再度立ち上げた。また保存科学も展示室・収蔵庫の管理に必要なので、この分野の専門家も採用されて、一時研究員の退職に伴って閉室していた保存科学室が再び機能し始めた。さらにコレクションに指輪が入ったことで装飾・デザイン室も設置し、学芸の業務は研究企画室、絵画彫刻室、版画素描室、装飾・デザイン室、情報資料室、教育普及室、保存修復室、保存科学室と8を数えることになった。そうした専門の室がふえることで、館の業務が細分化され、各研究員がタコつぼ状態となって全体の仕事が見えにくくなるという弊害を指摘する声もあったし、それはもっともな部分もある。しかし美術館が多くの仕事を抱えるようになれば、そうした「専門化」は避けられない。国立西洋美術館で必要でありながらまだないポストとして、レジストラという職がある。現在のように作品の貸し出しが増え、いつも海外に何らかの作品が出ていることから、貸し出しの手続きや修復に出している作品の管理など、専門にやってもらえば、展覧会の準備をする傍ら貸し出し業務を片付けるという状態も改善される。幸い、私の退職後にその方向が見えてきたようだ。

私はいわゆる美術史系の出身であるため、教育普及や保存修復への関与が、他の分野に対するものと比べて、希薄であったことは認めざるを得ない。そんな中で、それぞれの担当研究員4名は、本当によくやってくれたと思う。中でも保存修復専門の邊木尚美研究員（現主任研究員）と保存科学専門の高嶋美穂研究員の採用は、心強いものだった。かつては保存修復と保存科学の専任職員がいたのだが、事情があって退職後長らく空白が続き、ポストが削減されてしまっていた。もともと日本では国立美術館も博物館もこれらの業務をアウトソーシングする慣例で、館内にそうした専門家がいたりするはきわめて少なかった。しかし海外を見ると、どの館にも多数の修復家がいる、

それぞれが日常的に各分野の修復を手掛けている。海外館との展覧会の交渉の時に、たとえ少人数でもそうした人材がいることで、信頼は増したと思われる。

また教育普及に関しては、さまざまなプログラムに挑戦してくれた。学齢の生徒たちばかりでなく、一般の愛好家、障害者などを対象に、少ない人数で対応を迫られたが、有難かったのはボランティアの存在である。国立西洋美術館では常に数十人が登録していて、長い経験をもち、常設ばかりでなく企画展に向けても惜しみなく準備してくれた。これらのボランティアの仕事の管理や本来の教育普及のプログラム作成など、寺島洋子主任研究員（当時）や現スタッフの酒井敦子主任研究員と松尾由子研究員らの苦勞は並大抵のものではないと思う。

また常勤以外にもいくつかの部署に研究補佐員が複数いて、彼ら/彼女らの助けがなければ館の運営は難しい。そうしたスタッフは今後経験を積んだ専門家として羽ばたいて行って欲しいと願っている。

企画展とメディアの関係

日本の大型の企画展の多くが、マスメディア（新聞社、放送局）との共催で行われてきたことは、日本の展覧会の特徴である。それは経費を持たない美術館と、展覧会を専門的に組み立てる人材のいないマスメディアの協力関係で成り立ってきた。当初は文化事業に参加することでイメージ戦略を狙っていたようだが、次第に本業の新聞刊行や放映と並んで、大きな収益事業として位置づけられるようになり、近年は新聞離れ、テレビ離れの中で、貴重な収入源と位置づけられるようになっていったと聞く。収益に関しては、美術館によって多少の違いはあるが、企画展入館料から常設展入館料分を美術館が払ってもらった仕組みになっているため、多くの観客が入れば、美術館もそれなりの利益が上がるのである。このことを知らない海外の美術館の人に展覧会事業の仕組みを説明することは、なかなか困難な仕事だった。展覧会を新聞社などと共催し、経費は彼らがつ、という、「なんて寛大で文化的な新聞社でしょう!」と感心された後に、「いえ、彼らはその収益の4分の3を持って行くのです」と言うと、「国立なのに、なんで国が経費を出してくれないのか」と言われて絶句する、ということがたびたびあった。「え〜っと、私たちは美術館に国立とついているだけで、実は独立行政法人なのです」といった苦しい弁解をすることになる。通常業務が国の予算でまかなわれているのに、企画展予算がべつの仕組みだということは、彼らには理解しがたいようだ。

この仕組みの弊害は、大型の企画展が収益重視となり、タイトルのつけ方から広報の仕方に至るまで、共催社と絶えず駆け引きをしなければならないということで、担当研究員には相当な負荷がかかった。広報が増えてほとんどすべての印刷物や放送内容のチェックを行い、カタログの執筆、展示、講演会、テレビ出演など、事業担当の職員がいても、担当研究員は尋常でない残業をすることになる。すでに述べた2013年6月の大屋主任研究員の病没は、ひとつは過剰労働のせいではないかと考えていた私は、このような担当のあり方にひやひやし続けたが、せめて複数人で内容を共有してほしい

という要望も、ほとんど改善されないままであったことは今も残念に思っている。展覧会が近くなれば、集荷や展示、カタログの校正などは副担当が参加するものの、内容をすべて把握しているのは主担当だけだったので、大屋さんが亡くなったことが契機になり、このように主担当に何かあったとき、企画展が大混乱してしまうことを恐れたからである。しかし、展覧会が終われば抜本的な改革がなされないまますぐに次の企画展にかからなければならない状態で、改革は先延ばしにされた。

またもう一つの弊害は、共催社が十分に収益を上げられない場合、次第に展覧会そのものから手を引いてゆくという事態が生じることである。その傾向は新型コロナ感染によって長期閉館が余儀なくされる2020年と21年に顕著になったが、それ以前から予兆はあった。すなわち若い世代を中心に新聞離れ、テレビ離れが起こっていて、文化事業としての企画展へのマスコミ各社の出資が以前のようにできなくなるであろうという予測がされていたのである。

企画展の予算をほとんど持っていない国立西洋美術館は、自分たちの企画した展覧会を開くにあたって、館の別の予算から会場費などを捻出して、共催にこぎつけることもあり、そのため新しい企画の話が出ると共催社から「経費をもっと持ってもらえないか」という話がたびたびあった。確かに「共催」である以上、負担に応じて収益を分け合うという形が自然であり、その中で学術的キュレーションとマネージメントの負担分をどう数値化するのかを話し合わなければならなかったはずである。そのことを国立美術館内で問題にしたかったが、大きな金額を必要とする展覧会を行っていたのは国立西洋美術館と国立新美術館だけだったので、他館と考えを共有することは困難だった。というわけで、自前の予算を持たない国立西洋美術館のばあい、コロナ以降に企画展の開催がますます難しくなっている。

同じ文化系法人として、日本芸術文化振興会（芸文振）は創立時から700億円のファンドをもち、それを運用して活動資金にしている。現在のように展覧会を開催する資金を出していたマスコミが撤退し始めている現状では、こうしたファンドが必要になってくるのではないか。但し、芸文振のように運用益で活動するためには巨額な資金が必要だが、国立美術館の場合、銀行からお金を借りるような形で、展覧会を行い、その収益をファンドに返済するということが可能であろう。企画展の内容にもよるが、黒字の展覧会もかなりあったし、2年、3年単位で配分よく展覧会を開催してゆけば、資金の面の問題はクリアされるだろう。あとはマスコミが担っていた人的資源であるが、アウトソーシングも含めて何とかやってゆけるのではないか。戦前から続いていたマスコミとの共催のシステムを改革する絶好のチャンスではないかと思う。

人事

美術館の館長、理事クラスの管理職人事は、文化庁の合意を得て行わなければならないが、課長クラスや若手に関しては、内部で決定できる。私の在任中に問題となったのは、学芸員の他館勤務という問題である。学芸員は各館で採用し、その専門性は総務職員とは異なって、かなり細かく要求されて

いる。国立西洋美術館では学芸員は英語以外に少なくとももう一つの外国語を使いこなす必要があり、それに加えてどの時代のどの地域を専門にしているかのバランスも考えて採用されるので、5年勤務したから他館に行って修行しなさい、という異動は簡単にはできない。しかしせっかく東京と関西に5館あるので、他館の事情を知ったり、違う専門の展覧会を手伝うなど、良い経験もできるはずである。年を取って振り返れば、人生の2～3年を関西（東）圏で過ごした、といったことはプラスにこそなれ、マイナスにはならないと思うのだが、若くて目の前の課題に必死に取り組んでいる研究員たちから見ると、今まで築き上げてきたものを否定されてしまうように思うのも、わからないではない。そういった問題を考えたうえで、理事長時代に「可能なら」というつもりで他館勤務制度を作ったが、それがいつの間にか学芸課長になるための必須の条件という形にねじ曲げられたのは残念であった。

それぞれの館はいろいろな歴史をもって発展してきたので、将来館長や理事長になる人材が内部で育つためには、1館しか知らないというのは困るのも思っていた。私自身は国立大学教員から美術館に来て、その後2つの大学を経て、美術館に戻ってきたので、美術館の経験は多いとは言えない。ただ、教員時代に複数の地方美術館の委員を経験し、国立とあまりに違うので、びっくりしたことがあった。私が委員をしていた90年代には多数の新しい美術館が誕生し、競うように高額の作品購入をして開館を飾っていた時期だった。しかしその後人員は減らされ、予算は削られ、作品購入費はゼロになったところも少なくない。そうした他館の状況を見ているので、国立美術館、それも一つの館だけの経験では、将来美術館運営をしてゆくには心もとないのである。他館勤務を強要するつもりはないが、それを活用してやろうという意欲ある研究員が増えてくることは望ましいと考えている。

そうした人材の運用において、国立美術館内部では総務管理職（総務課長など）を、国立大学や文化庁から出向という形で迎えていた。これは経験のある人材に来てもらうという利点はあるものの、国立美術館で採用した人材のステップアップの妨げになり、また美術館というある意味で特殊な職場におけるノウハウを活かしきれていない、というデメリットもある。実際大学から出向で来たある有能な総務課長が、美術館の仕事に慣れるのに1年近くかかり、2～3年で元の職場に戻るのは無駄が大きい、と指摘したことがある。まったくその通りで、現在東京、京都、大阪、金沢と4箇所7館（国立工芸館を含む）ある中で複数の館の総務を経験することで、相当の経験が積めるわけだし、美術館プロパーの経験というものが今後ますます重要になってくると思われる。特に総務課職員も、国立西洋美術館や国立新美術館などでは今後は最低英語能力が必要とされるので、そういった「国立美術館職員」としてプロフェッショナルが育って行くことを願っている。

海外との交流

国立西洋美術館では、学芸課スタッフの海外での学習の経験を重んじていて、留学経験のある研究員は採用の際は歓迎される。また若くてそうした経験のない、もしくは少ない研究員は早いうちに海外研修に出てもらおう。以前は2年

という長い期間、館から留学したこともあったが、さすがにそうした長期の研究は現在では難しい。しかし6か月、3か月、1か月と三つのサイクルを設け、交代で研修ができるので、研究員は自分の研究、展覧会準備、購入のための調査など、広い意味での研究に役立てることができる。こうした制度をもつと国立美術館内で広めてゆくことが今後望まれる。以前は文部省の在外研修枠を利用していたが、その枠では十分でないため館の予算でやりくりしてなるべく海外に送り出すようにしている。

また、国立西洋美術館では海外への貸出しが多いので、クーリエ（基本経費は借用側が負担する）として作品の輸送に付き合う機会が少なからずあり、その際ミッションが終わった後か前に数日の時間が取れる。それを利用して展覧会視察やギャラリー訪問、貸出し依頼などができるので、貴重な情報収集の機会として利用している。このような海外での経験は、多くの情報を得るばかりでなく、人脈を作り上げるのにも極めて有効だ。知り合いになって信頼を得ることで、展覧会企画や貸出しの業務がスムーズになるばかりでなく、メール一本で貴重な情報を得ることができる。例えば2016年にモネの旧松方コレクション作品である《睡蓮 柳の反映》の発見を知ったのは、知人である二人の美術関係者から私宛に来たメールによるものだった。また、ほかにも旧松方コレクションの情報を美術商から寄せられることも多く、出張先で画廊に名刺を置くことで希望するジャンルの作品のオファーももらうことが少なくない。

近年はオールドマスター作品を多く出品するアートフェアであるマーストリヒトのTEFAFに出張する研究員が多くなった。欧米の有名画廊がブースを設けて優品を出品するので、1か所で多くの作品を見ることができる。研究員は年に一度は海外出張できる予算を割り当てられているので、この機会に宛てる者も多い。調査研究には国の科学研究費を使うことも多く、研究環境はかなり恵まれているといえよう。

データベース

国立美術館の所蔵品は日本国民のものであるので、それらを秘匿することがあってはならない。かといって、外部から「〇〇」が見たい、という希望を寄せられても、それにすべて対応できるスタッフもスペースも限られているのである。よってオリジナルは、紙作品を除いては展示替えて出てくるのを待ってもらうしかないが、データベースならそれができる。国立西洋美術館は90年代初めから、データベースを完備し、画像、基本データ、来歴、展覧会歴、文献をできる限り公開してきた。私自身は大学教員時代には海外の美術館のデータベースと国立西洋美術館のものを主に利用してきたので、他館の事情はよく知らなかった。

2013年に理事長として各館を視察したとき、データベースと資料室機能が、特に関西2館が貧弱なのに驚いた。そこでデータベースを立ち上げること、画像と基本データだけでなく歴史情報も加えること、文献・資料をせめて専門家向けに公開できるようにすることを目指そうと決め、国立美術館内に「データベース・ワーキング・グループ」というものを立ち上げ、各館の問題点を話し

合い、どうすれば使いやすくよいデータベースができるか、そのためには何が必要かを2～3か月に1回のペースで話し合った。当初は「忙しくて誰がそれをやるんだ」といった声も聞かれたり、このグループのメンバーが館内で孤立したりということもあったと聞かすが、そのころに定期的に寄付金がもらえるようになって、経済的な基盤ができてスタッフを雇用することができ、情報が急速に蓄積されてきたことは、メンバーの熱意のおかげと思い、感謝している。

ただ、この仕事は継続と発展が欠かせない。まだまだ画像が少ないものも多く、著作権法によってサムネイルなら画像掲載が可能だという法律的保証もできたが、作家の遺族との関係で掲載できないものも多い。また、来歴に関しては、所有者を公表しないという悪しき日本の習慣によって、美術館に入る前の所有者が全く不明のものもあり、海外のカatalog・レゾネと比べると、極めてお粗末である。この点、もっと議論を重ねて、データベースの必要性和利点を、国全体で理解してもらう努力が必要となろう。各館では専門のアーキヴィストを雇用し、海外に出しても恥ずかしくない精度の高いデータベースを作成すべきであると考えている。

また、データベースは所蔵作品だけを対象とするのでは足りない。各館で持っているさまざまな美術資料を、発信する必要がある。作家の遺族から寄贈された資料、批評家や研究者の資料、画廊の資料など、各館が持っているものは多い。やはり学芸員の片手間ではなく、アーキヴィストの仕事として位置づける必要があるだろう。

文化審議会と美術品補償制度

理事長・館長就任とともに文化審議会委員になった。この会の活動はよく知られているとは言えない。実は私も委員に任命されて初めて活動内容を知った。文部科学大臣の諮問機関で、文化のありかたをこうすべきだと方向性を示す会なのだが、問題のありどころが鮮明でないのと、委員がそれぞれ自分の専門分野からしか話をしないので、日本における文化の在り方の根本的な議論ができる場だとは思えなかった。私の在任中は文化というものを多様な立場にある人々（年齢、性別、国籍、障害のあるなしにかかわらず）が享受できる場とするという、真つ当な方向性が出ていたいっぽう、文化を観光と結び付けるといふ、いささか危険な方向にも行っているように思えた。しかしちよつとした文言の変更などはあり得ても、文化庁が準備した報告書をひっくり返すことは現実的にできない。限られた委員会の時間のなかで、根本的議論は不可能なのである。以前、教科書審議会の委員をしていたことがあったが、こちらの方が具体的な問題を話しあうことができた記憶している。

文化審議会の中に美術品補償制度部会というのがあって、その委員もやっていた。こちらは美術館・博物館での企画展のために海外から借用する作品の保険に関する審査なので、具体的な議論ができた。そこでは、この制度を利用しようとする美術館博物館から提出された申請を下部組織の専門調査会が精査したものが上がってきて、それを部会で総合的に審査する仕組みだが、問題は二つあった。一つはこれにかかる書類の煩雑さで、小さな館ではとても扱えない量の書類を要求される。もう一つは、この制度はどんど

ん上がってゆく企画展経費の一部（作品の保険金）を、問題が発生したときには政府が肩代わりしようとするもので、その分保険金を払わなくて済む。それはありがたいのだが、補償の額が問題である。それによると作品の評価額が50億円以上、1000億円までとなっている。しかしこの額が、一般の企画展の予算からかけ離れているのである。これだけの評価額に達する展覧会はそう多くない。だいたい一つの大きな館からのまとまった借用の場合で、それを開催することのできるのは、国内でも数館しかないのである。つまりせっかくよい制度であっても、運用の適用が限られてしまっている。もっと広く地方の美術館や私立でも使える制度にするためには、評価額を10億円、せめて30億円くらいまで下げてほしい、という要請を文化庁を通じて財務省に幾度も頼んだのだが、認められなかった。この手の政府関係の委員会では「忌憚のないご意見を」と必ず言われるのであるが、では忌憚のない意見を言えば何かが変わったり、真つ当な反論があるかということ、そうではない。私を含む委員たちは、「専門家の意見も聞いた」というアリバイ作りに使われているようで虚しい気持ちになった。

おわりに

この間、最後の1年を除いて、災害や大きなトラブルもなく、平和な中に多くの観客を迎え入れることができたのは、幸いであった。コロナ禍のさなかに次の田中正之館長に引き継いだときは、館をめぐる状況が大きく変わっていたからである。企画展開催のための輸送費や保険金の高騰、作品の借用料の高騰、共催をしていたマスコミの方針転換などで、質の高い展覧会を開くことがますます困難になってきている。ただ、2019年10月より工事休館をしていたため、コロナの影響は他館に比べれば少なかった。

こうした中でも、館長として日々感じていたのは、まずは美術館に来てくださるお客様の熱意である。とりわけコロナが一時取まったために「ロンドン・ナショナル・ギャラリー展」を開くことのできた2019年6月には、時には列を作り、時には人数制限のためにゆったりした会場で、丁寧に作品を鑑賞する観客の姿は、本当に心強いものであった。人々が待ち焦がれるような企画を提供することが、館の使命であると改めて思う。

最後にこの7年8か月、私を支えてくれたスタッフ一同に心からお礼を申し上げたい。学芸課スタッフの仕事はある程度ここに記述することで感謝の意と受け取ってもらいたいが、縁の下の力持ちである総務課スタッフ、とりわけ在任中一緒に仕事した4人の総務課長は、少ない人数を指揮してよく働いてくれた。また、3人の副館長とも仕事をした。最初の小松弥生副館長は本部の理事でもあったが、不慣れな行政の仕事に右往左往する私をしっかりサポートしてくれた。次の山下和茂副館長・理事も、文科省の出身でありながら、たとえ文化庁・文科省の意向に合わないことがあっても、現在籍を置く国立美術館のことを第一に考えてくれた。学芸畑出身の村上博哉副館長は、学芸課長も兼任しながら、地方美術館の経験者として、特権にあぐらをかきそうな研究員たちをきちんと軌道修正してくれたし、その長い経験から国立美術館の責任というものを彼らに伝えようとしていたと思う。その最も顕著な例は、

全国美術館会議のメンバーとして東日本大震災の被災館のレスキューのトップとして、黙々と仕事を遂行していたことだった。彼のようなバランスの取れた熟練の副館長がいたおかげで、私はどれだけ助かったか知れない。最後に毎日顔を合わせてサポートしてくれた二人の秘書、金子直子さんと野瀬有紀子さんもなくてはならない存在だった。とくに6年間私のすべての行動を見守り助けてくれた野瀬さんには心から感謝したい。

そして国立西洋美術館が今後も長く多くの人に愛される館であり続けることを祈っている。

2021年12月31日