

横浜美術館開館30周年記念国際シンポジウム

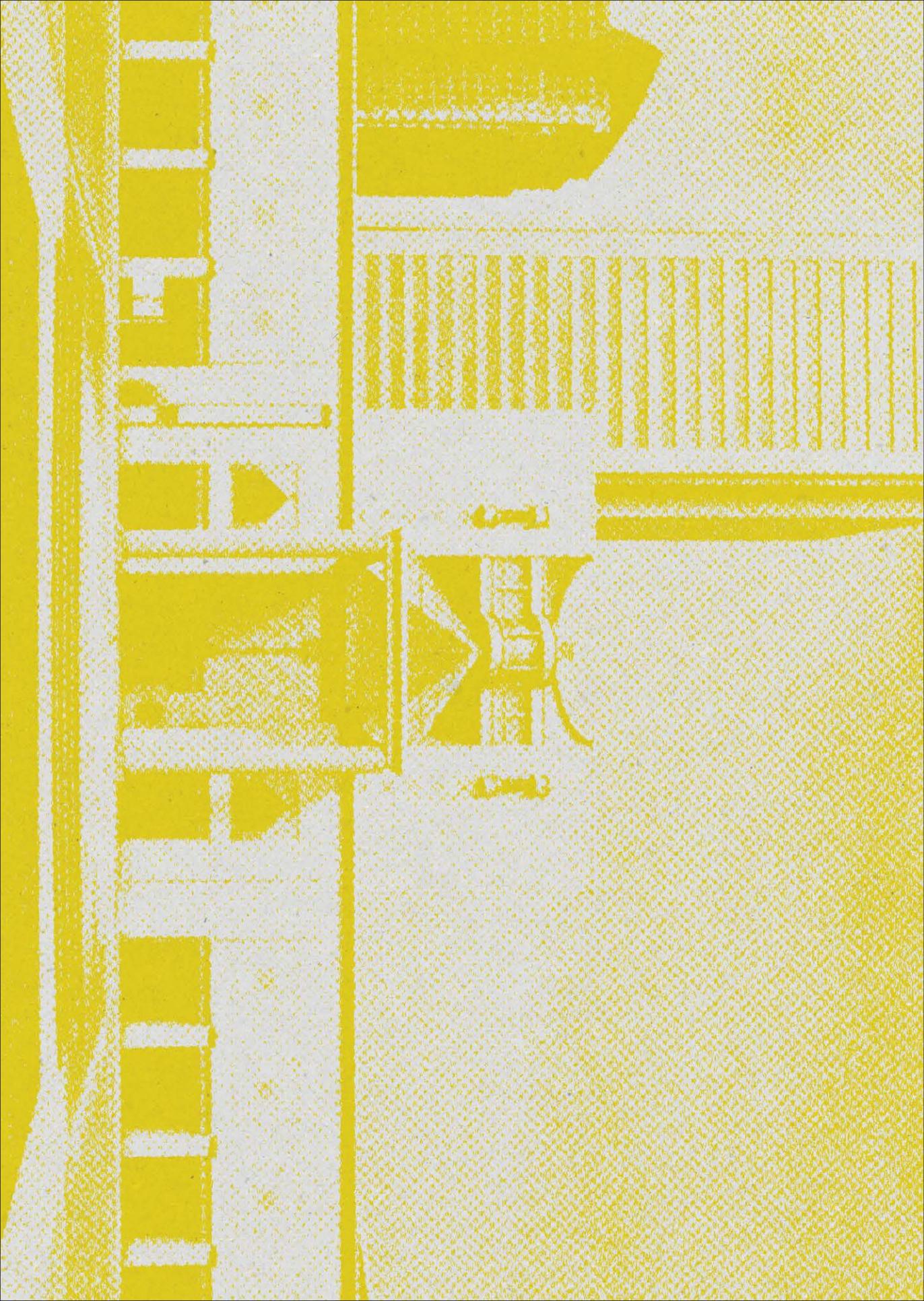
「アートでつなぐ人とみらい

—美術館は何のため？そして誰のため？」

記録集

30th Anniversary of Yokohama Museum of Art
International Symposium

**“Your Museum, Your Future:
For What and For Whom Do Museums Stand?”**
Report



横浜美術館開館30周年記念国際シンポジウム

「アートでつなぐ人とみらい

—美術館は何のため？そして誰のため？」

記録集

30th Anniversary of Yokohama Museum of Art
International Symposium

“Your Museum, Your Future:
For What and For Whom Do Museums Stand?”

Report

開催概要

横浜美術館では、2019年に開館30周年を迎えるにあたり、国際シンポジウム「アートでつなぐ人とみらいー美術館は何のため？そして誰のため？」を開催しました。

横浜美術館が開館した1989年（平成元年）は、日本がバブル景気に湧き、横浜市では市制100周年と横浜港開港130周年を記念して「宇宙と子供たち」（21世紀への展望）をテーマに博覧会「YES '89」が開催された年です。当時の日本は経済偏重から脱し、文化大国になることを目指して、美術館建設がブームとなっていました。それから30年。少子高齢化の進む社会の変容は文化への希求、そして美術館活動に対する期待にも変化をもたらしています。

美術館は何のため、そして誰のために存続するのか？これからも美術館は必要とされるのか？これから変わるであろう市民社会を見据えて、美術館はどのように対応していくべきなのか？

本国際シンポジウムでは、横浜美術館が2021年度に閉館し、改修を経て2023年度にリニューアルオープンすることを視野に入れ、これらの問いについて検討しました。まず、基調講演では、シンシナティやクリーブランドなどのアメリカの地方都市の美術館の館長を歴任し、現在、フィラデルフィア美術館館長としてフランク・ゲリー氏による改修を指揮するティモシー・ラブ氏を迎え、収蔵、展示、観客との関係構築など美術館の各種活動がどのように市民のアイデンティティ形成に寄与するのかについて、これまでの考え方とこれからの時代に期待されることについてお話しいただきました。

つづくパネルディスカッションでは、美術制度をまさに整備中である地域の事例を参照しつつ、美術館が社会のなかでどのように機能しうるかということについて議論しました。パネリストとして2017年に開館したインドネシアのミュージアムMACAN (Modern and Contemporary Art in Nusantara) の館長アロン・シートー氏と、今年開館した香港のセンター・フォー・ヘリテージ・アーツ・アンド・テキスタイル (CHAT) の共同ディレクターである高橋瑞木氏を迎えて21世紀を起点に考える美術館の姿を追求しました。

本書は、そのシンポジウムを収録した記録です。

Outline

The Yokohama Museum of Art had held the international symposium, “Your Museum, Your Future: For What and for Whom Do Museums Stand?” to celebrate the 30th anniversary of the Yokohama Museum of Art to seek what possibilities lie in the future of art museums by revisiting their purposes and the communities they serve in today’s context, and to foresee what their prospects may be.

Yokohama Museum of Art was inaugurated in 1989, the year the calendar changed from Showa to Heisei (change of emperor’s reign) and when Japan was in the midst of its bubble economy. The City of Yokohama was then holding an expo entitled “YES ’89 (Yokohama Exotic Showcase ’89)” to celebrate its 100th anniversary of its municipality and its 130th anniversary since the opening of its port to the world after two hundred years of isolation. It was the time when Japan was aspiring to become a global cultural leader to live up to its global status as the second largest economy after the United States. The local governments took initiatives to build public art museums as part of this endeavor and Yokohama duly opened its municipal museum for its citizens.

Thirty years have passed and Japan is now a different country. It has seen decades of slow economic growth and a dramatic demographic transformation from a young country into an aging society with low fertility rate. This shift in the socio-economic conditions, together with the rapidly changing environment led by the technological advancement in forms of social network platforms and AI, force us to ask once again, “For what and for whom does the art museums stand in the 21st century?”

Will the art museums survive the 21st century? Will we continue to be vital to the cities and communities to which we serve? What are the conditions to keep our art museums relevant? As the Yokohama Museum of Art celebrates its 30th anniversary and prepares for renovation in 2021, these pressing questions are sought to be examined from various perspectives.

In this symposium we invited Timothy Rub, The George D. Widener Director and CEO of the Philadelphia Museum of Art, who is currently involved in the museum renovation with the world-renowned architect Frank Gehry, to lay the groundwork for this stimulating discussion that will follow, as he was joined by Osaka Eriko, Director of the Yokohama Museum of Art and the young leaders in the emerging institutions in Asia, Aaron Seeto, Director of Museum MACAN (Modern and Contemporary Art in Nusantara) and Takahashi Mizuki, Co-Director of Centre for Heritage, Arts and Textile (CHAT), who are tackling the same questions but in different social, historical, and cultural contexts.

This report is based on the transcription of the presentations and the discussions that took place during the Symposium.

横浜美術館開館30周年記念国際シンポジウム

「アートでつなぐ人とみらい—美術館は何のため?そして誰のため?」

開催日時: 2019年6月8日(土)14:00~17:00

会場: 横浜美術館レクチャーホール

言語: 和英同時通訳

来場者: 180名

◎14:00~14:45

[基調講演]

「これからの美術館—市民とかかわる“シビック・エンゲージメント”の視点から」

ティモシー・ラブ/フィラデルフィア美術館館長兼 CEO

14:45~15:00 休憩

◎15:00~17:00

[パネルディスカッション]

「アートでつなぐ人とみらい—美術館は何のため?そして誰のため?」

15:00~15:10

問題提起

逢坂恵理子/横浜美術館館長

15:10~15:25

事例紹介①「インドネシアの場合」

アロン・シートー/ミュージアム MACAN (Modern and Contemporary Art in Nusantara)館長

15:25~15:40

事例紹介②「香港の場合」

高橋瑞木/Centre for Heritage, Arts and Textile(CHAT)共同ディレクター

15:40~16:40

討論「美術館は何のため?そして誰のため?」

パネリスト: ティモシー・ラブ、アロン・シートー、高橋瑞木

司会: 逢坂恵理子

16:40~17:00

質疑応答

進行: 帆足亜紀(横浜美術館 国際兼学芸グループ長)

Ch.5 日本語

Ch.6 English

30th Anniversary of Yokohama Museum of Art, International Symposium

“Your Museum, Your Future:
For What and For Whom Do Museums Stand?”

Saturday, June 8, 2019 14:00-17:00

Lecture Hall, Yokohama Museum of Art

Language: Japanese-English / simultaneous interpretation

No. of Audience: 180

[Program]

14:00-14:45 Keynote Address

“Finding our Way Forward: Art Museums and Civic Engagement”

Timothy Rub, The George D. Widener Director and CEO, Philadelphia Museum of Art

14:45-15:00 Break

15:00-17:00 Panel Discussion

“Your Museum, Your Future: For What and For Whom Do Museums Stand?”

15:00-15:10 Opening Remarks

Osaka Eriko, Director, Yokohama Museum of Art

15:10-15:25 Response 1 : In the case of Indonesia

Aaron Seeto, Director, Museum of Modern and Contemporary Art
in Nusantara (Museum MACAN)

15:25-15:40 Response 2 : In the case of Hong Kong

Takahashi Mizuki, Co-Director, Centre for Heritage, Arts and Textile (CHAT)

15:40-16:40 Discussion

“For What and For Whom Do Museums Stand?”

Panelists: Timothy Rub, Aaron Seeto, Takahashi Mizuki

Moderator: Osaka Eriko

16:40-17:00 Q/A

Facilitator:

Hoashi Aki, Manager, International Division and Curatorial Department, Yokohama
Museum of Art



目次

- 009 基調講演
「これからの美術館
—市民とかかわる“シビック・エンゲージメント”の視点から」
ティモシー・ラブ
フィラデルフィア美術館館長兼 CEO
- 025 パネルディスカッション
「アートでつなぐ人とみらい
—美術館は何のため？そして誰のため？」
- 026 問題提起
逢坂恵理子
横浜美術館館長
- 032 事例紹介①「インドネシアの場合」
アロン・シーター
ミュージアム MACAN (Museum of Modern and Contemporary Art in Nusantara) 館長
- 036 事例紹介②「香港の場合」
高橋瑞木
Centre for Heritage, Arts and Textile (CHAT) 共同ディレクター
- 042 討論「美術館は何のため？そして誰のため？」
パネリスト：ティモシー・ラブ、アロン・シーター、高橋瑞木
司会：逢坂恵理子
- 057 横浜美術館は何のため？そして誰のため？
—来場者アンケートより

Contents

- 061 Keynote Address
“Finding our Way Forward:
Art Museums and Civic Engagement”
Timothy Rub, The George D. Widener Director and CEO, Philadelphia Museum of Art
- 077 Panel Discussion
“Your Museum, Your Future:
For What and For Whom Do Museums Stand?”
- 078 Opening remarks
Osaka Eriko, Director, Yokohama Museum of Art
- 084 Response 1: In the case of Indonesia
Aaron Seeto, Director, Museum of Modern and Contemporary Art in Nusantara (Museum MACAN)
- 088 Response 2: In the case of Hong Kong
Takahashi Mizuki, Co-director, Centre for Heritage, Arts and Textile (CHAT)
- 094 Discussion:
“For What and For Whom Do Museums Stand?”
Panelists: Timothy Rub, Aaron Seeto, Takahashi Mizuki
Moderator: Osaka Eriko
- 109 For What and For Whom Does the Yokohama Museum of Art Stand?
-What Our Visitors Tell Us



基調講演



ART GALLERY,
CENTENNIAL INTERNATIONAL EXHIBITION.
1876. PHILADELPHIA.



これからの美術館 —市民とかかわる “シビック・エンゲージメント”の視点から

ティモシー・ラブ | Timothy Rub
フィラデルフィア美術館館長兼CEO

市民とともに歩む フィラデルフィア美術館

私が光栄にも館長として勤めているこの施設は、北米で最も古く、歴史的にも重要な都市のひとつ、フィラデルフィアの文化的な中心地にあります。1682年に建設された都市フィラデルフィアは、アメリカ初期の歴史において重要な役割を果たしてきました。例えば、第2回大陸会議においてアメリカ独立宣言に調印されたのも、1787年にアメリカ合衆国憲法の草案が作成されたのも、この地でした。またアメリカの歴史において長らくアメリカ美術発展の中心地であり、アーティスト養成の中心地でもありました。

作品収集の中心地としてのフィラデルフィアの歴史は、フィラデルフィア美術館のコレクションに刻み込まれています。ご存知の通り、フィラデルフィア美術館は、アメリカ美術の大規模なコレクション、奥行きある韓国、中国、日本、インド美術のコレクション、ヨーロッパ絵画と装飾芸術のコレクションを持つことで知られています。そしておそらく最も重要なのは、当館の近現代美術コレクションです。

さらにフィラデルフィア美術館は、市民のための素晴らしい施設でもあります。1876年に設立されたアメリカで最も歴史ある美術館のひとつであり、市の景観の中で素晴らしい建築として知られる、最も有名な場所のひとつです。映画『ロッキー』では、シルヴェスター・スタローンが美術館の正面階段を駆け上がる有名なシーンのロケ地にもなりました。

この講演を始めるにあたって、最初にお断りしておきます。私はアメリカの美術館の視点と、アメリカの美術館が文化生産、文化保存というより大きなシステムの中で、どのように機能しているかをご紹介します。これは、他国で作られ引き継がれてきた美術館維持のためのシステムとは、多くの点で異なります。つまり美術館の未来についてここで私が発言することは、アメリカ特有のものであり、別の文化や国家における美術館の機能には応用できない可能性がある点に留意してください。しかしそれでもなお、今この場にいる私たち美術館関係者は、同じ関心や課題を共有しています。私たちの施設の課題、未来と一緒に考えることで、ここにいてすべての人にとって有意義な機会になればと願っています。

10年ほど前、フィラデルフィア美術館館長に任命されて間もなく、毎年12月にマイアミビーチで開催される大規模なアートフェア、アートバーゼル・マイアミで、美術館新館長によるパネルディスカッションへの参加を依頼されました。ディスカッションの最後に、新しい仕事に就いた当初のアイデアについて、モデレーターがパネリストに問いました。その時に私は、メトロポリタン美術館、ボストン美術館、シカゴ美術館のような、偉大で内容的にも充実したアメリカの美術館のどこよりも、フィラデルフィア美術館は市民のための素晴らしい施設であると答えました。当館はフィラデルフィアの特徴や歴史を反映し、市に仕え、市の風景の特徴になるような施設です。そのため当館において、市民の目的をどのように定義できるかに興味があると説明しました。当然、その答えは美術館における過去の市民参加の定義とは異なっているでしょう。

任期の初めに、美術館の評議会から館の新しい戦略計画を展開するよう要請されました。この任務は簡単ではありませんでした。私の同僚たちが、歯医者に通うような苦痛と同じだと表現したほどです。というのも、この作業では私たちの施設にとって何が最も大切なことか、未来を見据えながら、長期的な視点で、注意深く考える必要があったからです。しかし同時にこの作業は、館のさまざまな構成員（評議員、スタッフ、一般市民など）と、会話の過程で生じるさまざまな、時には矛盾する答えを整理しながら、館の未来や責務について話し合う好機になりました。もちろん、それもまた簡単ではありませんでしたが。そしてついに戦略計画を作成する作業の中で、4つの主要目的を見出しました。





4つの主要目的

1. 未来への鍵として、新しい観客を開拓すること
2. より強いつながりへの鍵として、入館者の経験を豊かにすること
3. 新しい観客にとって真に意味ある方法で、コレクションを「活性化」することの必要性
4. 市民参加への取り組み

市民参加を戦略計画の中心とすることを提案したのは、私ではありません。むしろ話し合いの過程で浮かび上がってきたことで、多くのスタッフが考えていたことでした。つまりスタッフたちはこのテーマについて、とても深く気にかけていたのです。

私は驚きませんでしたし、また驚くべきことでもありませんでした。世界の同様の施設と比べると珍しいことかもしれませんが、アメリカの公立美術館は、市民的な目標を常に強く掲げていました。つまりアメリカの美術館は、知識の生産や拡散、アメリカが19世紀後半に経験した経済発展と文化的な「時代の到来」を体現する手段としてだけでなく、コミュニティ向上のために設立されたものでもあったのです。

デトロイト、セントルイス、シンシナティ、ボストン、フィ

ラデルフィアなど、ほとんどすべての都市について同じことが言えます。これらの都市では、1870年代から1880年代に美術館が設立されました。美術館の目的は、美術史を幅広く理解することや、過去の作品を鑑賞するといった、美的機能や古物収集的な機能だけではありませんでした。このようなゴールも重要ではありますが、より有用な目的を果たすためのものでもありました。哲学的な言い方で説明すると、アメリカの美術館はそれ自体、つまり美術館や美術館にあるもののために本質的な価値があるとみなされていただけでなく、「手段」としての価値を持つとみなされていたのです。

私たちはどのように美術館の「有用な目的」を理解できるのか、その目的は時代によりどのように変遷したのか、そして市民参加とどのように関係するか、について残りの時間で考えていきたいと思います。主にフィラデルフィア美術館の歴史に触れながら、この間に答えていきたいと思います。このじつにアメリカらしいと言えるストーリーは、同じくボストン、シカゴ、クリーブランド、シンシナティなどの市民のための美術館を通して、語る事ができるでしょう。

当時、フィラデルフィア新美術館の支援者たちは、その少し前にロンドンに建設されたサウス・ケンジントン博物

館(1854年)をモデルとしました。そして1876年にフィラデルフィアで開催された万国博覧会が、美術館建設という新事業出発の契機になりました。この博覧会は、独立宣言とアメリカ独立戦争開始100周年を記念するものです。現在はヴィクトリア&アルバート博物館として知られるサウス・ケンジントン博物館のように、フィラデルフィアの新美術館は、陶器、家具、ガラス、金属製品、テキスタイルなどの最高峰の応用美術を収集することに着目しました。歴史的、また現代的な作品をコレクションに含むことで、教育的な目的を達成すると同時に、フィラデルフィアの経済にも資することができるからです。デザイナーや職人が生み出す作品の質を向上することで、世界経済の競争の中でフィラデルフィアの工業を繁栄させることができると考えられたのです。

教育を通して支援される美術館

新施設の最初の名称である「ペンシルベニア美術館とスクール・オブ・インダストリアルアート」は、新事業の性質を明確に表していました(1938年フィラデルフィア美術館に名称変更)。美術館と学校と一緒に設立するという決断です。学校こそが、美術館という存在に理由を与えていたのです。教育—ここでは単に美術史の勉強のことだけを意味しているわけではありません—が、この新しい施設の使命であり、市民のための美術館としての目的になりました。

美術館と一体的に設立されなかったこともあり、時代を経るにつれ学校は美術館から切り離され、重要性を失っていきました。これには、アーティストやデザイナーの育成方法の変化が関係しています。過去の作品から学ぶことがもはや奨励されなくなり、むしろ過去を拒絶し、パウハウスのヴァルター・グロピウスやヨハネス・イッテンのような教育者が提唱した、デザインの抽象的な理念を取り入れることを、是とするようになったからです。この転換は、大きな変化をもたらしました。志あるアーティストやデザイナーにとって、美術館が一次参照先として役に立たなくなったとしたら、美術館はどのように教育的使命を遂行し続け、施設の設定理由である市民のための美術館としての目的を果たすことができるのでしょうか？

美術館は代わりに公的教育に取り組むことで、この目的を果たしていきました。この転換は20世紀初頭にはすでに進行しており、アメリカの美術館の投資パターンや、美

術館の仕事の定義と、密接な関係がありました。転換は1950年代には実質的に完了し、フィラデルフィア美術館をはじめ、ほとんどの施設でギャラリーツアー、セミナー、レクチャーなどさまざまな入館者のためのプログラムを提供するようになったのです。それに加えてツアー、教員の養成、公立学校のカリキュラムに視覚芸術を融合するためのガイダンスといったサービスも行うようになりました。このような取り組みの結果、アメリカ全土において、美術館と学校の教育システムとの拡張的で長期的なパートナーシップが生まれました。フィラデルフィアをはじめとする都市では、幼稚園から高校まで、主に小中学校の生徒を対象とする美術史の導入教育を、フィラデルフィア美術館のような施設に頼るようになっていきました。

20世紀の中頃までには、美術館は教室やスタジオ、レクチャーホール、パフォーマンススペースなどを建設し、教育センターとして発展させるために多くの資源を投入するようになりました。ここで、19世紀後半から20世紀前半にかけて建設されたフィラデルフィア美術館を含む大型美術館の計画には、このような機能はほとんど含まれていなかったことをお伝えしなければなりません。美術館が公的教育の重要性を認識した後に、美術館としての使命を遂行していく中で、市民の支持を得るための説得力ある存在となるための努力がなされたのです。

今回はこのような幅広く重要なテーマを掘り下げる時間がありませんので、多くの事例から2つにのみに絞ってこの影響について説明したいと思います。まず、フィラデルフィアの公立学校と館の連携のピーク時には、毎年、校区内の85,000人以上の生徒が美術館を訪れていました。学区で雇用され、美術館で働く教育者も含むこの連携は、数十年間続き、美術館が迎えた生徒数から言っても、市民参加への取り組みの基盤だと考えられていました。またこの連携は、館の教育部門の助成金を継続的に増やすという目的にも効果的でした。今日も、教育部門は美術館の中で最も大きな部署のひとつです。

2つ目の事例は、多くの美術館が、第二次世界大戦直後から数十年の間に教育施設に投資してきたことを物語っています。1960年代後半、クリーブランド美術館の伝説的館長シャーマン・リーは、偉大なモダニスト建築家のマルセル・ブロイヤー設計による、美術館の大規模な増築を実現させるために評議会を説得しました。シャーマン・リーは、特に日本と中国の美術コレクションによってク



リーブランド美術館の素晴らしいコレクションを発展させ、成功に導いた功績により評価されていますが、この時、彼はそのコレクションを展示するために必要だと思われる、ギャラリースペースを拡大させるための議論を行いませんでした。リーは代わりに、教室、スタジオ、レクチャー・リサイタルホール、700人以上収容できるオーディトリウムを含む、本質的には巨大教育施設の提案を行ったのです。さらには、観客と関わる力を認識し、多様なプログラムを通して支援者からの資金援助を奨励することで、リーはついに、新しい教育棟をクリーブランド美術館の顔としたのです。

ここで本質的な点をお伝えしたいと思います。世界の多くの地域の美術館とは違い、ワシントン・ナショナル・ギャラリーのようないくつかの例外を除いたほとんどのアメリカの美術館は、地方や州政府、連邦政府からではなく、民間からの財政支援と自己収益によって運営されています。世界の他地域との違いに関しては多くのことが言えますが、ここでは一点のみに絞ってお話します。私たちの寄付者の多くはフィラデルフィア出身で、都市の未来を真剣に考えています。彼らからの財政支援を継続的に受けたいのならば、重要な特別展、コレクションの質、キュレーションリサーチの価値を発展させるなど、これまでの美術館の伝統的評価基準において優れているだけでは十分ではありません。私たちの仕事コミュニティにどれだけ利益もたらしているのかを示すことも、同様に重要です。言い換えると、美術館が現在のフィラデルフィアにとっていかに大事なのかを説得する必要があります、その鍵のひとつは未来にあります。この説得が上手くできないのであれば、支援を求める文化施設がますます溢れる中で競争することができなくなり、フィラデルフィアの現在と未来について考えるとき、美術館がそれほど重要でなくなるという危機に直面することになるでしょう。

戦略目標としての市民参加

19世紀後半の当館は、観客に「パブリックコレクション」にアクセスする機会を提供すること、地元の「産業」を支援するために「技術的訓練」を行う学校の運営を、主たる「市民参加」と定義していました。あるいは20世紀のほとんどの期間、美術館の「市民参加」が公的教育との関わりであったとするならば、今日の私たちは、市民参加をどのように定義できるでしょうか？ これは21世紀初期のアメリカの美術館が直面する、鍵となる問いのひとつで

あると考えています。取り組みがいのある問いであり、まさに今、新しい答えを求めています。

この点について説明するために、先ほどお見せした簡単な戦略計画に戻りましょう。私たちが設定した新しい4つの目標、観客の開拓、入館者の経験、コレクションの活性化、市民参加。この中で、美術館スタッフや評議員にとって最も難しかったのは、この最後の目標を十全に理解することでした。ほとんどの人が、市のために美術館がすべきことはもっとある、と感じていましたし、過去の活動がもはや効果的ではないことも理解していました。つまり、変化が必要だったのです。あるコミュニティに存在する重要なニーズを扱う方法として、新しい学校プログラム、他の文化施設との連携、地域のアーティスト支援などの、多くの良いアイデアが提案されました。しかしあえて言うなら「暗号を解けた」人はいませんでした。組織全体を元気にし、市に仕えるため設立された美術館と市との関係を再定義するような、市民参加に関する新しいアイデアを導き、明確に示せた人はいなかったのです。

ここで説得力のある答えを見つけ出したのが私だったと言いたいところですが、そうではありませんでした。施設の指揮を執る多くの者にとって、最も大切なことは問い続けることではないでしょうか。そして、私は問い続けました。この過程で私たちが学んだことは、非常に価値あることでした。社会や技術が急速に変化するこの時代において、市民参加やコミュニティにおける美術館の役割をどのように考えるべきかという問いに、多くの有益な答えを与えてくれました。「木を見て森を見ず」という古いことわざがありますが、私たちが大きな青写真を見る実験も促してくれました。そして市民とつながることが私たちにとってどのような意味があるか、美術館内で新しい共通認識を形成することになったのです。

フィラデルフィア美術館が、このアイデアを定義し実践に移すにあたって、どのようなステップを経たかをご紹介します。まず組織文化に関して言うと、コミュニティとつながり、市民参加を果たすという取り組みは、例えば教育部門などの1部門で担うプロジェクトとして考えるべきではありません。むしろ組織すべての人の参加を必要とする、包括的な取り組みとして理解する必要があります。このことは自明のことに思えますが、実際にはそうではありません。学芸員、エドゥケーター、事務員、保存管理者などの専門職スタッフにとって、私たちが働く場が属するコミュニティとどのように関わり支援するか、



会話をするのは簡単なことではないからです。彼らはコレクションの管理や、展覧会やプログラムの開発に必要な、特殊な専門性を有していますが、観客と最良の方法で関わり、コミュニティとの強い関係を構築する方法を考えるよう求められることは、少ないからです。しかし彼らがそうすること、共にそうすることが重要なのです。そうでなければ、どうして市民参加への取り組みが組織文化の一部となり得るのでしょうか？

新しい観客とつながること

新しい観客とのつながりについて考えるとき、いつも私の頭に浮かぶのはE・M・フォースターの小説『ハワーズ・エンド』で有名な「ただ結び合わせよ」というフレーズです。これこそが美術館のスタート地点であるべきですし、定期的な参照点とすべきなのです。このテーマについて考えるときに注意すべきなのは、一年間にドアを通る人の数、つまり入館者数と「つながり」とを区別することです。言うまでもなく入館者数は大事ですが、それは成功を図るひとつのものさしでしかなく、また現在にのみ目を向けた方法です。それはそれで構いませんが、それだけでは、ある重要な問いに答えていないことになります。この施設が未来のためにすべきことは何でしょうか？ 新しい世代の入館者は、私たちが提供すべきことに興味を持つでしょうか？美術館はどのようにその魅力を広げ、「コア・オーディエンス」と呼ばれる人を超えて新しい入館者とつながることができるでしょうか？アメリカの交響楽団は、入場者数の大幅な減少を経験し続けていますし、支援者の年齢層がますます高くなっていくのを目の

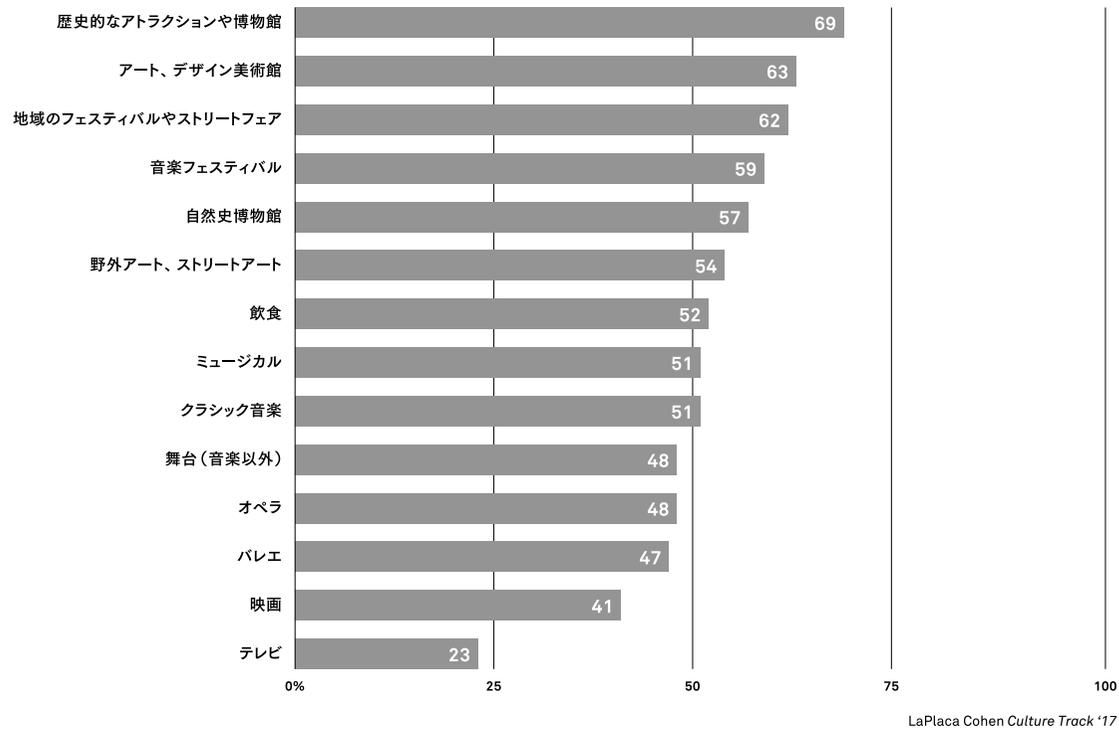
当たりにしています。今挙げた問いを無視するならば、美術館は自らの生命を危険にさらすことになるでしょう。

このような状況の中で、つながりについて考えることは非常に有益だと考えています。これは単に数字だけで測れるものではなく、私たちが入館者に提供する経験の質を見ることで測ることができます。彼らは楽しめたでしょうか？意味深い経験だったでしょうか？再び美術館を訪れるでしょうか？そして最も大切なことは、入館者は、美術館を生活の一部として選んでくれるでしょうか？別の言い方をすれば、満足したと感じてもらえるような文化的経験を提供し、その出会いは彼らにとってリアリティがあるものになるのでしょうか？

一文化とみなされる活動

近年のアメリカの美術館は、観客のことをほとんど知らないことを思い知らされるようになっていましたが、現在は変わりつつあります。デジタルマーケティングやソーシャルメディアなどの革命によって、この問題をもっと注意深く見つめざるを得なくなりました。なぜなら個々の消費者と直接コミュニケーションを取ること、彼らの好き嫌いを知ることなど、以前は存在しなかった機会が生まれているからです。また、消費者行動や文化的嗜好に関する調査データが容易に手に入るようになりました。以前はエンターテインメント産業や消費製品の会社の分野の作業だったことが、今ではさまざまな文化活動に参加する観客の特徴や好みを知るための、参考になる洞察を生み出しています。

「文化」とみなされる活動



「カルチャートラック」と呼ばれる、2年ごとにアメリカで実施される文化参加に関する追跡調査から、いくつかの調査結果を紹介します。スクリーン上の棒グラフは上位から順に、今日のアメリカ人が「文化活動」とみなし、価値あると考える活動を示しています。美術館にとって喜ばしいことは、バレエやオペラとは対照的に、幅広い層にアピールし続けていることです。また一部の人々にとって信じがたく思えるであろう興味深い結果として、ストリートアートや街中での夜の飲食、テレビを見ることさえも、多くの人が文化活動とみなしている点です。増加するネット上の経験とも関連するこの傾向は、何を「文化的」とみなすのかが変わりつつあることを意味しています。また、消費者はこのように文化をより幅広く、新しい視点で捉えているため、美術館やオーケストラ、ダンスカンパニーのような伝統的な組織にとっては、ますます民主的で激しい競争が生まれています。

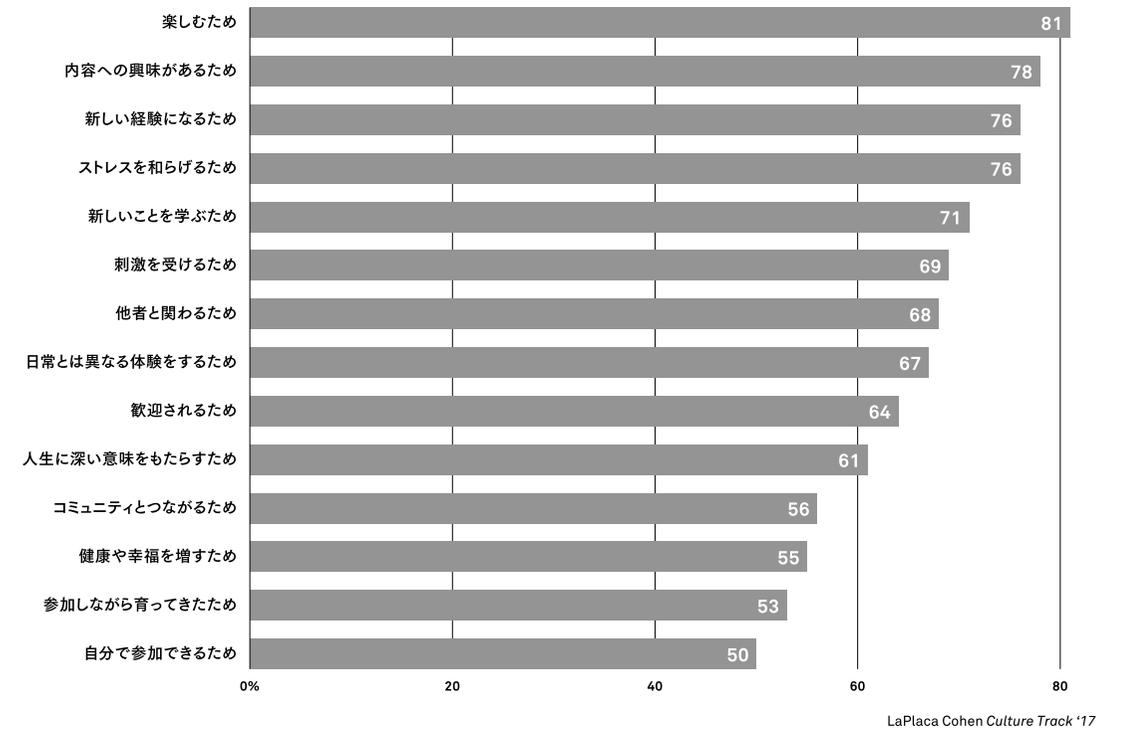
一文化的なイベントへの参加動機

さらに目を引くのは、このレポートが明らかにする「ミレニアル世代」と呼ばれる18歳から39歳までの若年層の、文化的活動への主な参加動機です。彼らが最も価値を置

くことは何でしょう？「楽しむこと」、楽しくて思い出深い経験と理解できることが、リストの最上位に来ています。そして発見する喜び、つまり何か新しいことを経験すること。またプレッシャーや不安で覆われる世界で、ストレスを誘発するのではなく和らげる経験、「力を抜く」ような経験への渴望も上位に入っています。その他の上位に近い動機は、おそらくより親しみがあり、美術館での経験の一部として私たちがとても価値を置いていることです。それは内容への深い興味、新しいことを学ぶ喜び、インスピレーション、文化的経験を他者と共有することなどです。

このような情報を手に入れた私たちは、何をすればいいのでしょうか？これらの情報は、私たちをどこに導くのでしょうか？その最初の答えは「変化は不可避である」ということです。観客が変化しているのであれば、彼らに仕える美術館も変わらなければなりません。変化するか否か、ではなく、どのように変化すべきなのかが問題です。これは偉大な芸術作品を公共の利益のために収集、保存、解釈するという、私たち美術館の使命やその方法を根本的に変更することではありません。むしろ、観客を第一に考え、これらの目的をどのように達成するかが問題な

文化活動への参加動機



のです。

さらに横浜美術館やフィラデルフィア美術館のような施設は、今日の観客の期待に応えることのできる、ユニークなポジションにあると思います。文化追跡調査(2017年)は「入館者が文化施設とのつながりの中で満たしたい欲望」についても明らかにしています。

• 視点を変えること

「考え方をえたり、当たり前を疑うこと。何かを感じさせ、すでに知っていることに疑問を抱かせる何か」

• コミュニティの構築

「共通項がないと思われる人々を結びつけ、より強いコミュニティを作ること」

• 一般市民の教育

「地平を広げ、人生や現状を理解し、世界の他の人々について学ぶことを助けること」

• 共感を育てること

「さまざまなバックグラウンドの人々を結びつけ、さまざま

まな文化があることで、私たちの世界はよりよい場所になるのだという事実を確かにすること。それには、理解や受容をもたらすことが必要である」

このような考えをただ認識するのではなく、完全に受け入れようとするのなら、私たちの仕事を外側に向け、新しい方向に向かわなければならないことに気がきました。そして何よりも、どうしたら楽しく、社会的で、入館者の生活に新たな意味をもたらす経験を提供し、美術館に入館者を迎えることができるのかを問う必要があります。私たちはまた、グラフィックアイデンティティ、ドアを開けて美術館に入る時に入館者を迎える言葉、展覧会や教育プログラムの展開など、美術館で私たちが行うすべてのことに、これらの視点が適用されるべきだと気がきました。

私たちが行うすべてのことは、 あなたのため—— 人々を第一に考える

人々を第一に考えること、新しい観客とのつながりを真剣に捉えるのであれば、なすべきことは表向きには比較



的明確になります。フィラデルフィア美術館では、入館者が美術館に出会う最前線での経験に着目し、見直しました。すべての入館者を暖かく迎え入れること、彼らの到着を迎え入れる人々が、入館者と似ている、つまりコミュニティを反映していることを確実に実現するようにしました。これらの受付スタッフやセキュリティスタッフとも共有するサービスへの取り組みが、アメリカの他の偉大な美術館からフィラデルフィア美術館を際立たせています。

6年前から、毎週水曜日の夜5時から9時までの間に「入館者が希望する入館料を支払う」仕組みを導入しました。すなわち少なくとも週1回、入館者が無料で美術館を楽しむことを保証したのです。この仕組みの導入以降、水曜日の夜には入館者数は平均約1,000人となりました。これは年で換算すると毎年50,000人が増加したことになります。要するに、美術館へのアクセスを増やしたのです。

同時に「アートスプラッシュ」という家族向けにデザインした、夏のプログラムを始めました。ここで「デザイン」という言葉を使うのは、このプロジェクトが子どもたちとその家族にとって豊かで価値ある経験となるよう、私たちは多くの時間と資源を注いだからです。「アートスプラッシュ」は7月から8月の2ヶ月間毎日、一日中開催されています。夏のこの時期は、家族連れと関わるには一年で最も適した時期なのです。

大きな成功を取めたこの2つのプロジェクトは、美術館が観客開拓のために効果的に未来へ投資するにはどうしたらよいのかと問い続けてきたことを反映しています。どちらのプロジェクトも、短期間の入館者数増加にもつながりました。「アートスプラッシュ」は夏ごとに35,000~40,000人の家族連れを集め、水曜日の取り組みでは、18歳から33歳までの入館者が増えたことが一般入館者の平均年齢を引き下げる重要な要素となり、入館者を多様化させることにも役立っています。しかしながら、このよ

うなプログラムの真の価値は、生涯にわたる美術館との関係を作り出すための一助となったという点にあります。

展覧会をプログラムを通して、 コミュニティとつながること

展覧会やプログラムは、よりの確に観客開拓や市民参加のツールとして利用することができますし、またそうすべきだと考えています。私たちの経験から、いくつかの事例を紹介したいと思います。私が以前、韓国美術のキュレーターに李氏朝鮮美術の展覧会をするよう提案した時、担当スタッフはとても懐疑的でした。というのも、韓国美術とそれが韓国の歴史をどのように反映しているのかについて、フィラデルフィアの観客は興味を持たないだろうと予想したからです。しかし実際には、韓国美術・文化が5世紀にもわたってどのように発展してきたのかという物語が見渡せるような展示が実現し、非常に興味を引くものとなりました。この展覧会は、展示作品の美

的な質や珍しさのみに頼ったものではありません。むしろ解釈的なプログラミングとデジタル対話型展示により、この遠方の文化が、フィラデルフィアの観客のためにいきいきと蘇りました。一見大ヒットする可能性がないように見える展覧会でも、地平線を広げ、共感を構築することができます。また今日のますますグローバルになる世界において、観客はこのような要素を大切に思い、反応するのです。

私が館長として勤めた30年近くの間、プログラム編成というツールが、美術館にとっていかに価値があり、柔軟であるべきかを深く確信するようになりました。これは、さまざまな解釈的戦略を用いて、コレクションに命を吹き込む手段にもなり得ます。また同時に「共同キュレーション」と呼ばれる、アーティストや他の芸術施設と協働し、展示スペースやパブリックスペースに彼らの作品を展示する手段にもなり得ます。そしてまた、観客開拓のツールにもなります。李氏朝鮮美術の展覧会において、展示期間中にK-Popのダンサーたちを招聘し、美術館の階段でパフォーマンスを行った時、まさにそれを感じました。私も夜に開催されたこのイベントに参加しましたが、私が最も年長の観客だったと断言します。このイベントは、主に韓国系アメリカ人の若い観客を集めました。彼らのほとんどは美術館を初めて訪れる層でした。私が最も嬉しかったのは、音楽が止んでダンサーが休憩に入った時、イベントに参加した900人の若者たちがギャラリーに入り、展覧会をじっくり鑑賞したことです。その夜、彼らは美術館を自分たちのものにしていました。私はこれが美術館の未来だと感じました。

私たちは、今日の観客の琴線に触れるような展覧会とプログラムを提供できますし、常にそうするよう努めるべきだと考えています。いつも簡単にできるわけではありませんが、これは若い観客とつながり、美術館が彼らの生活に関係していることを確認するための鍵のひとつです。メキシコのモダニズムという魅力的なテーマを扱った展覧会「Paint the Revolution: Mexican Modernism, 1910-1950」は、2016年のアメリカ大統領選挙のちょうど2週間前に開幕しました。共和党候補者であり最終的な勝者となったドナルド・トランプは、ご存知のように、アメリカとメキシコの国境に壁を作るプランを明確にしました。この政策は今日も大きな物議を醸しています(幸いにもまだ実現されていません)。メキシコ人アーティストのフリーダ・カーロが、メキシコとアメリカの国境に足を広げて立つ姿を描いたこのイメージは、大きなパブリックアピールとな

り、多くの人がこの展覧会に来るきっかけとなりました。このイメージが今の時代の、とりわけ若い観客と共鳴したのでしょう。

シンシナティ、クリーブランド、フィラデルフィアのような、私がこれまでに勤務した美術館が、今日の観客にとって現代的な妥当性を持つようにするためには、展覧会やプログラムの選択、コレクションの解釈などさまざまな方法があります。多くの場合、そして最も適切な方法でもありますが、このことが現代美術の展示を通してなされています。しかし内容的に広大なコレクションを有した大規模な美術館は、過去を現代との会話の中に持ち込み、そこで管理下にある作品を蘇らせ、入館者にとって個人的な意味を持つようにするという、より広範囲な義務を負っています。偉大な芸術作品は、豊かで興味深いストーリーを語るすることができます。そしてそのような作品に命を吹き込む方法や他者と共有する方法を知るなら、偉大な芸術作品はつながりへの鍵のひとつとなるのです。

このようなストーリーは、土地の誇りにもなります。シンシナティ市の場合は、アメリカ美術史の中で市が果たしてきた重要な役割がそれに当たります(シンシナティ市民はこのことをとても誇りにしています)。

あるいは、このことを個々の芸術作品に見出すこともできます。例えば、イギリスの偉大な画家トマス・ゲインズバラの作品《The Cottage Door》では、詩的な光と雰囲気、画家の流れるような筆致を通して、時間的にも場所的にも私たちから遠く離れた世界をいきいきと蘇らせています。ここで、フォースターのモットー「ただ結び合わせよ」を改めて思い起こします。共有する経験を通して私たちをひとつにし、相互理解を深め、共感を構築するなど、ツールとしての芸術の価値は、多くの方法の中にはっきりと見出すことができます。

美術館は、オープンで、アクセスしやすく、すべての人が歓迎されるといった、つまり「シビック＝市民のため」にある場所の感覚を作り出すことができます。そこでは人々が集まることができ、私たちと似た人、あるいはますます多様になるこの世界においては、私たちと似ていない人と一緒に、新しい経験やアイデアに触れることができるのです。これは、クリーブランド美術館の拡大・改装工事の核として建築された、新しいアトリウムの背後にある考え方です。コミュニティがまさに自分たちのためのものとして使える、市民のための場所、その可能性を「村落広場」と呼ぶことが私のお気に入りでした。そしてクリーブランドの報告から判断する限り、この当初の約束は果たされていると考えることができます。

フランク・ゲーリーのデザインによる フィラデルフィア美術館「フォーラム」

そしてこのアイデアこそが、私たちが「フォーラム」と呼ぶ、フィラデルフィア美術館の新しい公共スペースに対して、私が望むことです。この建物は、著名建築家フランク・ゲーリー設計によるフィラデルフィア美術館の拡張・増築構想の一環として、現在工事が進められています。入館者の経験に必要な、大きく美しい部屋になる予定です。しかしこの場所の可能性は、建築的なものだけに留まりません。芸術への理解や鑑賞体験を深め、育み、そして人々をつなげるためのさまざまな活動を通して、「フォーラム」をどのように活性化し、命を吹き込むのか。これが私たちにとって最も大切なことです。

私たちは、過去から文化遺産や偉大なコレクション、建築物を受け継ぐ管理者であり、未来に向けて保護する責任を負っています。しかしその任務を遂行する時、それらに今日的な目的があることも認識しなければなりません。今日の観客にとってアクセスしやすく、彼らが価値と意味を見出せる必要があります。最後に、私たちの「文化の寺院」であるフィラデルフィア美術館の航空写真をお見せしながら、あるエピソードをお話したいと思います。10年前、フィラデルフィアに就任してすぐに、美術館スタッフとアクセスや市民参加についての議論を始めました。イラン生まれでエンジニア専門の施設管理ディレクターが、ある日、私にこう言いました。「ティモシー、あなたの目指すものが分かりかけてきました。あなたは、美術館をアクロポリス(アテネの神殿)のようではなく、アゴラ(ギリシャの集会場)のようにしたいと考えているのでしょうか」。私はこれこそが、美術館の未来の姿であるべきだと信じています。





パネルディスカッション
「アートでつなぐ人とみらい
— 美術館は何のため？ そして誰のため？」



美術館

→多様な時代に向けて進化

- 過去—現在—未来をつなぐ
長期的視点にたつ
- 人間の尊厳、精神性、創造性
にかかわるソフト重視
- 美術館教育の重視
全人教育
- 良質な美術愛好家の育成
→美術や美術館の真の理解者、
支援者へ

Art Museums

→Evolving Towards the Age of Diversity

- Long-term vision
- Emphasis on dignity, spirituality, creativity
- Human development through museum education
- Developing a community of serious and committed art supporters

問題提起

逢坂恵理子
横浜美術館館長

多様な時代に向け、 進化が求められる美術館

逢坂恵理子(以下、逢坂) 皆さま、こんにちは。土曜日の午後に、ようこそご来場くださいました。これから私が10分間の問題提起を行い、その後アロン・シートーさん、高橋瑞木さん、そしてティモシー・ラブさんにご参加いただきまして討議をしたいと思います。本日のシンポジウムのタイトル「アートでつなぐ人とみらい—美術館は何のため？そして誰のため？」ですが、英訳では「Your Museum, Your Future: For What and For Whom Do Museums Stand?」と翻訳しました。この英訳については、当初は「Our Museum, Our Future」という案がありました。ですが美術館のスタッフと協議をしまして、観客へさまざまなことを差し出すのは美術館側ですが、観客の皆さまにも美術館や未来を考えてもらいたい思いがあり、「Your Museum, Your Future」というタイトルになりました。

私たちは今、激動の時代に生きていると思います。横浜美術館は1989年・平成元年に開館し、今年で30周年を迎えますが、この30年間で社会、経済、政治、私たちを取り巻く環境は劇的に変化しました。その中で美術館には「多様な時代に向けた進化」が求められています。さまざまな要素がありますが、ここでは4つを取り上げたいと思います。まずひとつ目は「過去—現在—未来をつなぐ長期的視点に立つ」ことです。あらゆることが短期的な対応に追われ、丁寧に時間をかけた対応が難しくなっていますが、美術館は常に過去・現在・未来をつなぎ、長期的な視点に立って活動していかなければなりません。2つ目は「人間の尊厳、精神性、創造性にかかわるソフトの重視」です。近年は特に、私たちの活動は、このような人間性に関わることを重視していくべきだと考えています。3つ目は「美術館教育の重視、全人教育」です。美術館の活動は、私たち人間という存在への思いを深め、人間とは何かを知ることでないかと思っています。そして4つ目は「良質な美術愛好家の育成→美術や美術館の真の理解者、支援者へ」です。美術館は、多くの市民に支えられています。一過性の楽しさを提供する側面も重要ではありますが、美術や美術館が、本当の意味で人生にとってかけがえのないものだと思ってくれる人を増やしていかなければなりません。

開港都市・横浜の歴史と、 横浜美術館

続いて横浜の歴史を、少しひもといていきたいと思います。歴史のある日本の中では、横浜は歴史の浅い街です。今から160年前にさかのぼる1859年に、横浜港が開港したことを起点として、この街は発展してきました。開港なしには、横浜の現在はないと言っても過言ではありません。当初は100軒の家しかない小さな漁村でした。ですが今は370万人の人口を抱える、日本では東京に次ぐ第2の都市になっています。横浜美術館は開港130周年を祝い、1989年に丹下健三の設計によって開館しました。現在、約12,000点のコレクションがあります。コレクションの方針としては、開港を意識し、19世紀の半ば以降の近現代美術、写真などに力を注いでいます。

1854年にアメリカのペリー提督が横浜に上陸をした様子を描いた絵画《Commodore Perry Coming Ashore at Yokohama》では、国旗の前にペリー提督がいて、アメリカの海軍の兵隊たちがいる後ろに、たくさんのオーディエンス、村民たちがいます。当時の人たちが、非常に興味を持ってペリー提督を迎えた様子が描かれています。

それからおよそ160年経った今の横浜の都心臨海部には、商業ビルや高層マンションが立ち並び、大きな横浜ランドマークタワーの後ろに横浜美術館があります。丹下健三氏による横浜美術館の建築は、フィラデルフィア美術館と規模は大きく異なりますが、入口にピラミッド型のファサードがあり、両サイドに建物が伸びているという点では似ているかもしれません。先ほど申し上げました横浜美術館の約12,000点のコレクションは、岡倉天心が創設した日本美術院の日本画家たち、下村観山、横山大観、菱田春草らの日本画から、後期印象派、シュルレアリスムなどを含め、写真、版画、現代の作品までを対象としています。

開館当初からの方針と、 美術館の存在意義

開館当初から横浜美術館は、3つの方針を作りました。「みる」「つくる」「まなぶ」です。「みる」は展覧会に象徴されるギャラリーの活動です。「つくる」は子どものアトリエ、市民のアトリエというワークショップの開催により、子どもや市民、学生らの創作を支援する活動です。そして「まなぶ」は、調査・研究を深めるために、美術関連の図

書や映像資料を保管し、市民に公開して利用してもらう美術情報センターの活動です。現在11万冊の蔵書があります。先ほどラヴ館長のお話にもありましたが、私たちはこの「みる」「つくる」「まなぶ」の活動を個別に展開するのではなく、三位一体の活動を行うことによって、市民に提供できる事業の幅を広げていこうと試んでいます。

現在開催中の「Meet the Collection—アートと人と、美術館」をご覧になった方もいらっしゃると思いますが、本展でゲスト・アーティストの浅井裕介さんは、さまざまな土を使って美術館の展示室に壁画を描きました。この壁画の制作に際し、まず土を市民の皆さまから集めました。私も自宅の庭の土を運びましたし、副館長もご実家の土を運んで参加しました。そして壁画の制作には市民、学生、ボランティアの方たちにご参加いただいて、浅井さんの指導のもと、11日間かけて完成させました。一緒に作り上げる喜びをエドゥケーター、市民、学芸員、そして学生の人たち、それぞれとシェアすることができたと思います。

続いて「美術館の存在意義」についてお話ししたいと思います。これはたくさんあるので、いくつか絞ることは難しいですが、今日は「作品を保存し未来へつなぐ」「魅力ある展覧会や事業の実施」「実験的で新しい価値の創造」「アーティスト支援」の4つを、特にお伝えしたいと思います。やはり美術館の一番の使命は、作品を保存し、次代、未来につないでいくことではないでしょうか。そして魅力ある事業を開催し、多くの人たちを惹きつけること、質の高い経験をそこで共有してもらうこと。さらに、なかなか受け入れられなくても、実験的で新しい価値の創造に貢献すること。そしてアーティストを支援することです。ほかにもたくさんあると思います。

実験的で新しい価値の創造、アーティスト支援の例のひとつとして挙げられるのは、2015年に蔡國強さんの個展「蔡國強展：帰去来」を開催した際に制作した、火薬を爆発させて作った絵画です。このとき、爆発の場所には、使われなくなった工場や、大きな学校の体育館といった場所を探していましたが、下見にいらした際に蔡さんから「逢坂さん、グランドギャラリーが使えるよ」と提案をいただきました。そこから消防署、警察署、神奈川県、横浜市すべての許認可を得まして、美術館の中で火薬を爆発させて絵画を制作しました。このプロジェクトは本当に多くの方たちを魅了しました。

もうひとつの事例として、2019年2月～3月に開催した展覧会「最果タヒ 詩の展示」をご紹介します。この企画は横浜美術館の中で若い学芸員からの提案によって実現しました。詩人の最果タヒさんは、公の場には現れず、SNSなどを使って詩を発表し、観客にアクセスします。詩集も出版されていて、詩の賞も受賞されている方です。詩を展覧会でどのように展示したかという点、バラバラにした詩を、天井から無数のモビールのように吊るしました。この展覧会は私たちの予想以上にSNSでの広がりを見せ、若い人たちに受け入れられました。この当時、企画展示室では「イサム・ノグチと長谷川三郎」の展覧会を開催していましたが、それを凌ぐ勢いがあったんです。今

の若い人たちが何を考え、どういったことに関心を持っているかを示してくれた、良い例でした。

美術館をひらく ——多様な人に向けたインクルーシブな活動

先ほどから出ているキーワード「美術館を開く」について、お話したいと思います。「開く」と言うのは簡単ですが、準備も手間もかかります。ですが私たち美術館は、多様な人々を視野に入れたインクルーシブな活動をしていかなくてはなりません。またこれまでも話題に出ています。幅広市民にどうやってリーチできるかを、考えて

いかなくはなりません。ボランティアの活動や、美術館を支援してくれる方々を含めた幅広い意味での支援者を、丁寧に育てていかなくてはいけないと思っています。個人だけでなく、企業や団体などの支援も視野に入れながら、今まで以上に活動を広げていく必要があると考えています。

そしてもうひとつ大切なのが、国際交流です。島国の日本は、極東^{フアーイースト}と言われています。日本には長い歴史と文化があり、それなりの魅力があって、多くの外国人が来てくださっていますが、海外から来た人たちと交流する場があるようでない。今や250万人の外国人の方々日本





で働いていると言われていたのですが、私たち日本人は外国人の方々とのコミュニケーションが決して上手ではないと思います。ですので美術館の中で国際交流を積極的に行っていくことは、やはりひとつの柱にしていきたいと思っています。

横浜美術館が取り組んでいるインクルーシブな事業のひとつには、高齢者の施設に市民のアトリエのエducatorが向かいに行くプログラムがあります。そこには横浜の大学で教育学を学んでいる学生たちにも参加してもらい、高齢者の方たちの横にマンツーマンについて、ワークショップを実現しています。普段は施設の中ではあまり笑わないような方が少し微笑んだり、人とのコミュニケーションを嫌がっていた高齢者の方が積極的に参加したりといった効果がありました。また特別支援学校の生徒さんに美術館に来てもらうプログラムにも取り組んでいます。私たちが向かいに行くことが必要な場合もありますが、生徒さんたちが外出することもとても大切です。子どものアトリエのスタッフが、学校の先生と非常に丁寧な連携を組みながら準備をし、自由に描いたり作ったりするワークショップになっています。

国際交流として一番成果があるのは、やはり「横浜トリエンナーレ」です。2011年から横浜美術館は横浜トリエン

ナーレの主会場として、全館を使って大規模な現代美術の芸術祭を推進してきました。普段は展示しないグランドギャラリーも有効に使い、多くの方々に難しいと分からないと言われてがちな、現代美術の楽しさや魅力を伝える成果を上げています。

AIの時代に考える美術館の役割

そして直面しつつある「AIの時代」を、問題提起として挙げたいと思います。これからAIが浸透し、単純作業などAIの方が得意な分野が、私たち人間からAIに取って変わられるかもしれません。ですがこのような社会の中で、美術館がどのような役割を果たすかを考えたときに、私は5つの役割を考えました。

まずひとつ目は「アナログの体験を重視」することです。コンピューターで簡単に何でもできてしまう中、あえて自分の身体を使って汚れたり痛みを感じたり、刺激を受けたり匂いを感じたりすること。こういった体験を含め、人と人が直接関わる体験はとても重要になっていくと思っています。

2つ目は「他者への理解」です。自分と違う人たちがいることを知るきっかけ、気付きを与えることは必要です。さ

らに私たちは、異なっているけれども、同じであることを学ぶことが必要です。これらによって3つ目の「多様な市民との共生」に、自覚的になることができるのではないかと思います。何か大きな目標に向けてではなく、自分たちが住んでいる小さな単位、家族や学校、職場の中で、他者への理解や多様な人々と共生への気付きを生むきっかけを、美術館、または美術を通して作っていきたいと思っています。

そして4つ目が「目に見えない価値を読み解く」こと。これは作品を見たときに、描かれている具体的なものではなく、アーティストはこの作品を通して何を表現したかったんだろう、なぜこのような作品を作ったんだろうと問いかけをすることで、目には見えないものを読み解いていく想像力が鍛えられるのではないかと考えております。「目に見えない価値を読み解く」ことは、これからの私たちの生活にとって、非常に大切になっていくのではないのでしょうか。

最後のひとつが「社会と人間への架け橋」です。美術は、社会と人間をつなぐものであると考えております。

人材育成と美術館のガバナンス

私からの問題提起の最後は「人材育成と美術館のガバナンス」です。美術館はひとつの大きな組織であり、その中で働く人たちがいきいきと活動できなければ、組織としては有効には働かないと思っています。そのために、美術館が何のためにあるのか、誰のためにあるのかということも含めて、美術館の核となる理念を共有することがまず大事です。理念があつてこそ、それがハードにもつながっていくと思っています。

さらに美術館で働く人材の確保と育成、そして美術館職員としての意識の向上ですね。専門家としての美術館職員が、専門以外のことに目を向けるのは難しいことですが、多様な人々に対する美術館の活動を考えていかななくてはいけないときに、そこで働いている私たちの意識も向上させ、変えていかななくてはいけないと思っています。

「館長のリーダーシップ」も必要です。これは欧米の美術館では当たり前のことだと思いますが、日本の美術館ではなかなか難しい状況があります。日本の美術館の場合、多くが名誉館長のため、週1日とか月3日といった頻度でしか美術館に来ていない。館長としての存在はあった

としても、美術館の運営に深くコミットしている館長が、どれだけ居るかを考えると、日本は非常に少ないんです。ですので「館長のリーダーシップ」は、これからの日本にとって極めて必要だと私は思っています。そのリーダーシップを発揮することによって「経営基盤を強化」し、それを実現させるための「柔軟な制度設計」が求められています。これは後ほど皆さまにも質問させていただきたいと思っています。

問題提起は以上です。ありがとうございました。

それでは次の登壇者の方に、事例のご紹介をお願いしたいと思っています、アロン・シートーさん、お願い致します。



事例紹介① 「インドネシアの場合」

アロン・シートー | Aaron Seeto
ミュージアム MACAN (Modern and Contemporary Art in Nusantara) 館長

ミュージアム MACAN とジャカルタの特性

アロン・シートー ミュージアム MACAN (Modern and Contemporary Art in Nusantara) は、2017年に設立された私立美術館です。貴重なコレクションや展覧会、また教育や美術鑑賞に関するパブリックプログラムにアクセスする機会を市民に提供しています。

ミュージアム MACAN は、館の運営理念に沿って美術教育プログラムや美術鑑賞プログラムを実施しており、私立美術館とはいえ、活動内容は公的領域の範疇にあると言えます。ジャカルタは、2,000万人もの人口を抱えた、宗教的、民族的、経済的に非常に多様な都市です。ソーシャルメディアやデジタルエンゲージメントが普及する一方、交通やインフラによる制約を受ける都市でもあります。そしてこのような特性のため、美術館は「公(パブリック)」を形成するものは何かを、常に注意深く検討する必要があります。

美術館の未来についての問い「美術館は何のため？そして誰のため？」に答えるにあたって、まずミュージアム MACAN に発展をもたらしたいくつかの要素と、ジャカルタという都市の特性について手短かにお話しします。

インドネシアは極めて複雑な国です。2.5億人以上という世界で4番目に多い人口を抱える国、そして民族、宗教の多様性、極端な貧富の差、インフラの欠如による制約といった特徴を持つ国です。美術館は「何のため」そして「誰のため」にあるのか、という問いには、このようなインドネシア特有の人口統計学的文脈と、テクノロジーやソーシャルメディアなど、21世紀という時代がもたらした変化とを踏まえて答える必要があるのです。

教育を基盤とした活動内容

2016年現在、インドネシアには428館の美術館が登録されています。また2019年現在、ジャカルタ市には64館の美術館が登録されています。ミュージアム MACAN は、インドネシア初の近現代美術館です。個人資本と財団により私立美術館として設立され、25年間に渡って収集された近現代のアート作品約800点を所蔵しています。インドネシアには数多くの美術館がありますが、このような形で設立された美術館は初めてです。特に国際的な近現代アートを扱っていること、現代的な設備を備えている点で、私たちの美術館は際立っています。簡単にまとめ

ると、私たちの美術館はコレクションを収蔵し、展覧会を実施するための建物ですが、活動の核に教育を位置づけており、市民社会において重要な役割を果たすと考えています。

教育に重点を置くことこそが、美術館の存在意義であるともいえます。館の創立者は、4つのミッションを設定しました。

- 1.美術館インフラがほとんどないこの国で文化やアートに一般の人々が触れることができるスペースを作ること。
- 2.寛容性という価値観や共感の機会を広めるため、アートへのアクセスと教育を提供すること。
館の創立者は、インドネシアのような多民族、多宗教国家で、アートが他者の目を通して世界を見る可能性を切り開いてくれると考えたのです。
- 3.美術教育と人材開発。教育とトレーニングを通して、インドネシアのアート環境の発展を促し、支援すること。
- 4.インドネシアと世界の文化交流を活性化すること。
インドネシアは、アートや文化についてのグローバルな対話の中で、その一部を担っていると考えています。美術館が提供するコンテキストによって、インドネシアの人々は、自分たちがよりグローバルな議論の一端を担っていることを実感し、周囲を取り巻く世界とどのようにつながり相互作用し合うのか、世界の中のインドネシアをどのように思い描くのか、考えることができるのです。

公的領域を担う活動を展開 ——インドネシアから発信する新たな美術館

近現代アートを通じた教育を重視していることも、私たちの存在をユニークなものにしています。文化交流の活性化というより大きな戦略のひとつとして、インドネシアでの活動を世界と接続させるというグローバルな展望も、同様に当館の特徴です。

この現状は、西洋では公が関わるべき領域を、民間が担ってきたことを示しています。私たちは私立美術館ですが、その活動内容は公的領域で機能していることを強く意識しています。そのため展覧会や教育活動、専門スタッフの配属について、真剣に考えています。継続的あるいは定期的なプログラムを実施するなど、長期的な視野も備えています。

多くの活動内容と運営理念が他に類を見ないものであり、私たちはインドネシア、ある意味では東南アジアの中で、今までとはまったく異なる何かを提供する、新しい美術館です。私たちと比較できる対象はごく限られており、しかも私たちは美術館に日常的に親しんでいない一般市民を迎えています。このような状況は、美術館の役割について、また私たちがどんな違いを生み出したいと思うのか、深く考える機会を与えてくれました。私たちの美術館モデルは、インドネシア特有の社会的、文化的、経済的経験と合致しているのではないかと考えています。ジャカルタという都市で、西洋の美術館で期待されることや運営方法をそのまま重ね合わせることは不可能です。おそらくインドネシアと他地域との違いが、私たちの態度やパブリックの概念、市民社会における役割についての共通認識を、明白に決定づけてきました。このインドネシアと他地域との違いは、次のような状況にも影響を与えています。

- 教育と美術鑑賞の原体験
- インドネシア社会の経済力の幅広さ
- 公と民の関係

美術館ができること

「美術館は、知的、美的、情操的経験を提供します。そしてその経験は鑑賞者に、歴史、自分自身、周りの世界についての洞察を与えます」

これは美術館ができることについて説明する際に私が引き合いに出す、最も基本的な定義です。美術館は観客の生活を豊かにすることを通して、どのようにその役割を果たし、市民社会に貢献するのでしょうか。美術館を訪れることで、何が起きているのでしょうか。

先の定義では、私たちとアート作品の出会いには、感情的経験と理性的経験が含まれることを訴えています。アートは事実に基づいた方法と想像力に働きかける方法の両方で、私たちに語りかけます。偉大なアート作品は、一方で何世紀にもわたる対話やリサーチを生み出し、周りにある世界、またある特定の時代の世界について尽きることはない視点や洞察を与えてくれます。しかしもう一方で、アートとの出会いは個人的であり、人を変容させる力を持ち、広大で、言葉で記述できないものでもあります。ひとつの作品から、相反する2つを経験することは矛盾ではないのです。

私たちのパブリックとは誰なのか？ 「パブリック」の多様性とその位置づけ

美術館は、アートを必要とするのと同じくらい、人を必要としています。しかしここで、人々とは何を意味しているのか、ということも意識する必要があります。世界のさまざまな地域の美術館に目を向けると、その歴史は社会階級の歴史や排除の歴史でもあります。「パブリック」の定義と現実社会は容易に調和し得ないことを示すには、所蔵品の文脈や背景に含まれる、先住民や女性の表象、人種、移民の扱いについて例示することもできるでしょう。

もちろんアーティストや今日の美術館は、このような目に見えない制度上の特権を解体するため、実践を通して努力しています。今日の美術館は、対象とするパブリックの多様性について強く意識し、この多様性に沿うよう、積極的に取り組んでいます。中には、構造上の不平等さの見直しに実際に取り組んでいる例もあります。これは美術館文化の歴史そのものに内在していた課題であると同時に、美術館やその他の公的施設が、多様かつ拡張されたパブリックの定義を受け入れる必要、あるいは要望についての、極めて現代的な対話だとも言えます。

美術館に内在する特権的構造を実直に査定し直すことで、その対話を始めることができます。またテクノロジーやソーシャルメディアは、この対話へのアクセスをさらに定着させることができるのではないかと考えています。このことについては後ほどお話しします。

美術館のこれから

2億6,300万人近くの人々が住む、世界で4番目に人口の多い国で私は働いています。若年層、就労可能な年齢層の人口が、高齢者や子どもの人口よりも大きく、非常に大きな可能性を有しています。

インドネシアには成長し続ける中産階級があり、5人に1人のインドネシア人が中産階級に属しています。これは世界で4番目に大きな中産階級層であり、2016年時点では、1,900万6,000世帯が中産階級にあたります。この数字は、2030年まで増え続けると予想されています。インドネシアには1,300万人以上のソーシャルメディアユーザーがおり、毎年10%ずつ増加しています。また3,500万人以上の人がSIMカードを利用しています。



これらの事実は、インドネシアがコミュニケーションを渴望し、積極的にソーシャルメディアを利用する国であることを意味しています。これは美術館オープン後12ヶ月間に、私たちが観察した傾向とも一致しています。インターネットやパソコン、スマートフォン、タブレットといった電子機器が、拡大していく中産階級に浸透していくことが予想されるため、インドネシアでは、2017年から2030年の間に最も急成長する産業は、コミュニケーション産業であると言われています。

さて「誰がパブリックなのか」という問いに戻ります。最近の入場者アンケートから非常に興味深い結果を得ました。

- 70%以上の入場者は女性
- 入場者のほとんどが18歳から29歳の若年層
- 入場者のほとんどが中産階級で、平均以上の収入を得ている
- 海外からの入場者の多くは、シンガポール、マレーシア、フィリピンから来ている
- 入場者の多くは、初めて美術館を訪れている

開館1年目には35万人の来場者を迎えましたが、そのう

ち8万人が学生や子どもでした。私たちの美術館は大型の巡回展を受け入れる施設が少ないインドネシアの中では先駆的な施設であることは確かです。これまでインドネシアでは、美術館が制度的に整っている国では当たり前とされている美術鑑賞の機会がなかったのです。

2018年にはTIME誌の記事で、世界で訪問したい魅力的な場所のひとつに選ばれました。インドネシアの美術館がよりグローバルな観光や文化の文脈に位置づけられたわけです。さらに、グーグル検索の「文化」の項目で当館の検索数が第4位だったこともわかりました。「文化」の検索ですから、映画スターやミュージシャンの検索と並んで検索数が高かったことがわかります。

以上のとおり、インドネシアの一般の人は今まさに文化を求め、美術について理解を深めたいと考え、そして美術館に関心を寄せている様子がおわかりいただけるのではないかと思います。

逢坂 アロン・シートーさん、ありがとうございました。それでは次に高橋瑞木さんにご登壇いただきます。



事例紹介② 「香港の場合」

高橋瑞木
Centre for Heritage, Arts and Textile (CHAT) 共同ディレクター

センター・フォー・ヘリテージ・ アーツ・アンド・テキスタイル (CHAT)

高橋瑞木 皆さま、こんにちは。この度は横浜美術館の開館30周年記念国際シンポジウムにお招きいただきまして、ありがとうございます。私は2016年に香港に移住して、古くなった紡績工場の再活用プロジェクトの一環として、2019年3月にオープンしたアートセンター、Centre for Heritage, Arts and Textile (センター・フォー・ヘリテージ・アーツ・アンド・テキスタイル)、通称CHAT (チャット) の設立に携わって参りました。フィラデルフィア美術館や横浜美術館のようなコレクションを中心とした美術館とは異なるアートセンターです。ですが、この横浜にも多くの事例があるように、文化遺産と現代アートを結びつけるという点では、興味深い点もあるかと思えます。今日はこのCHAT設立のあらましと取り組みについてお話ししたいと思います。

元紡績工場の再活用プロジェクト 「The Mills」の中にある「CHAT」

私もまずは地図を見ながら始めたいと思います。香港は日本人にとって、とても馴染み深い旅行先でもありますので、訪れたことがある方もたくさんいらっしゃるかと思えます。香港はいくつかの島と九龍半島によって形成されています。香港島には、ツアーガイドなどでよく紹介される「ピーク」があります。年に一度、3月にアート・バーゼル香港という大きな現代美術のアートフェアが開かれるのは香港島で、多くのコマーシャルギャラリーや、タイクン・コンテンポラリー (大館) というアートセンターもあります。私が今勤務しているCHATは、この香港島と九龍を結ぶ、南北に走る地下鉄の最終駅、荃湾 (ツェンワン) にあります。香港では今、大型のM+ (エムプラス) という美術館の設立も進んでおり、M+はこの九龍島の新しい埋立地、西九龍文化地区に開設されます。

1950年代から1980年代半ばまで、今のCHATがある荃湾 (ツェンワン) という地域には、紡績工場がたくさんありました。CHATはこうしたかつての紡績工場の民間による再活用プロジェクトの一環として設立されました。再活用プロジェクトの名前はThe Mills (ミルズ) です。日本の近い例で言うと、東京に「六本木ヒルズ」という再開発プロジェクトがありますよね。その中に「森美術館」があります。The Millsの中には、CHATのほかに香港の若い人たちが運営する店舗やカフェ、レストラン、そして新規

事業を立ち上げる若い創業者を支援するMills Fabrica (ミルズ・ファブリカ) というインキュベーションのためのオフィス施設があります。

The Millsは南豊紡織の工場をリノベーションして作られました。工場のリノベーション前の写真を見ると、この建物の中でコットンが紡績されていた様子が分かります。この工場は2008年まで稼働していました。横浜は漁村だったという話が逢坂館長からありましたが、今は金融の街として知られていますが、香港もかつては小さな漁村でした。第二次世界大戦が終わって、1950年代に入ると、多くの中国の資産家や労働者が中国大陸の内紛から逃れて香港に移って来たんです。その中で立ち上がったのが、テキスタイル産業とプラスチック産業、そしておもちゃの製造業でした。どうして香港にとってテキスタイル産業が今でもそんなに重要なのかとよく聞かれますが、それは現在の香港の礎を作った大きな産業のひとつであり、香港のアイデンティティに関わるからです。今でも香港の若い人たちと話をすると、自分の両親や祖父母がテキスタイル産業や、衣料の製造業に関わっていた方がたくさんいます。1980年代に作られていたLevi'sやLeeなど、アメリカを代表するデニムを見てみると、じつは多くがメイドイン香港です。ピーク時には、香港の労働人口の3分の1が紡績、紡織や衣料の製造に関わっていました。

The Millsは、なるべく元の工場の様子を残しながらリノベーションしています。民間企業による珍しいケースではありますが、香港の産業遺跡を保存するプロジェクトです。The Millsの屋上は、一般の人に開かれた公園になっています。私が勤めているCHATのギャラリーは、屋上の階下のフロアになります。CHATは英語で「おしゃべりをする」という意味ですが、私たちはCHATでたくさんの方の会話や議論が生まれることを願って、このニックネームをつけました。CHATのロゴは、織り機に張られた縦糸と横糸の関係、そして最近のインスタグラムなどで使われるハッシュタグ、その両方をモチーフとしています。異なる性質の事柄を交えながら、人が特定のトピックに集まってくる。そういったイメージのシンボルとして採用しました。

オープン前に作ったビデオは、「伝統と実験」、「アートとコミュニティ」「インターナショナルとローカル」をつなげる見取り図を示すものになりました。CHATは3つのギャラリースペースと、ショップから成る施設です。展示面積は約1,000平米ですので、私が以前務めていた水戸芸

術館と同等程度の広さになるでしょうか。それではCHATの機能と活動をご紹介します。と思います。

CHATの機能

—3つのギャラリーとラウンジ、アーケードなど

ギャラリーのひとつは南豊紡織を立ち上げたChen Din-hwa(チャン・ディンワ)に由来し、The D.H. Chen Foundation Gallery(DH.チェン・ファウンデーション・ギャラリー)と名付けられています。このギャラリーは、香港のテキスタイル産業について紹介する役割を担っており、常設展になっています。ギャラリーのデザインには、ターナー賞を数年前に受賞したAssemble(アッセンブル)という建築家グループと、HATO(ハト)という香港とロンドンをベースにするグラフィックデザイナーを招き、一緒にコンセプトから作り上げました。壁のひとつには、香港で作られていたビンテージのコットン製品を展示しています。もうひとつの壁では、どうやったらコットンが花から採られて糸になるか、糸になるまでに一体どれぐらいの検査を経なければいけないのかを機械やビデオで説明しています。私たちはこの工場で働いていた労働者の人たちになるべくスポットを当てたいと考えています。そのため多くのオーラルヒストリーのビデオも撮りました。紡績工場で勤務していた頃の給料袋を寄贈してくださった方もいるので、そういった工場の労働者についての記録を展示する壁もあります。テキスタイル産業は、香港人だけでなく、中国からの移民も含め、多くの人々に職業を与えました。一人ひとりの労働者がどんなトレーニングを経て、プロフェッショナルな紡績工になったのかを説明するコーナーもあります。

特別展のための展示室は2つあります。今は開館展『Unfolding: Fabric of Our Life』を開催しており、アジアパシフィック地域から招いた17名/組の現代美術アーティストやコレクティブが、テキスタイル産業の背後にある労働問題やテクノロジー、歴史問題などに言及している作品を展示しています。「CHAT Lounge」は、展覧会を見たあとに集まって話したり、リラックスしたりできる場所です。ここには台湾のアーティスト、Michael Lin(マイケル・リン)にコミッション作品を制作してもらいました。彼が香港のテキスタイルマーケットをリサーチして、そこから着想を得た作品を展示しています。「CHAT Arcade」は廊下の部分になりますが、ユニークなのがVRコーナーです。私たちはVR、新しいデジタルの技術も積極的に取り入れています。この紡績工場の昔の様子を示すには物理的な

展示スペースが足りないのです、それならバーチャルな空間を使おうということになりました。そしてオランダのVRデザインのチームと一緒に、教育的なVRを作ろうと、リサーチを重ねました。Googleをかけると1950年代の香港にタイムトラベルして、どうやって紡績産業が香港に上陸し、この工場でどのように紡績が行われていたかをご覧ください。ことができます。

CHATの活動

—ワークショップ、レジデンス、シンポジウム、デモンストレーションなど

工場という場所は、何かを製造するところですね。私たちは工場をリノベーションしたCHATに、製造から発展した「創造の場所」というアイデンティティを与えることにしました。CHATのモットーは「Weaving Creative

Experiences for All(創造的な経験をすべての人に)です。この荃灣(ツェンワン)という地域は、かつての工業地帯で、今でもたくさんの香港のローカルのファミリーが住んでいます。おそらくこの地域の多くの人は、あまり美術館に行ったこともないし、現代美術にもあまり馴染みがないと思います。そのため企画するプログラムには、必ず何らかの形で、アーティストとの協働のプロセスに香港のコミュニティや住民が関わられるようにしています。



CHAT and The Mills – Tsuen Wan, Hong Kong



Located in one of the first industrial hubs of Hong Kong- Tsuen Wan, the revitalized heritage site from the 1960s were previously 3 cotton spinning mills of Nan Fung Textiles, now renamed as The Mills – 45 Pak Tin Par Street, Tsuen Wan.

- The Mills house 3 pillars
- Centre for Heritage, Arts and Textile (CHAT)
- Mills Fabrica (incubator and co-working space)
- Mills Shopfront (experiential retail)

CHAT
六層紡織文化藝術館



CHATでは年に3回、春・夏・冬に大型の展覧会を作ります。必ずしもテキスタイルの展覧会でなくとも良いのですが、CHATの持っている歴史的な文脈や、コミュニティの性質をよく理解してくれるアーティストと必然的にお仕事をするようになります。

一緒に学ぼうという姿勢もCHATの大きな特徴でして、テキスタイル産業について伝えるThe D.H. Chen Foundation Galleryでは、ほぼ毎日ハンドスピニングを教えるワークショップを開催しています。テキスタイルは、やはりマテリアルや質感が大事なんですよ。私たちはコットンを毎日何らかの形で使っていますが、それがどのように作られているかを、多くの人は実際に経験したことがないと思います。ここではどのようなプロセスを経て糸ができるかを伝えています。

そして私たちが大切にしているのが、元々テキスタイル産業や衣料産業に携わっていた、リタイアした労働者にこのアートセンターの活動に関わっていただくことです。リタイアした人たちにお給料を払って採用し、アーティストと一緒にものを作っています。具体的には、アーティストの制作アシストをしていただいたり、写真のモデルになっていただいたこともあります。最近コン

タクト・ゴンゾという日本のグループがパフォーマンスをしましたが、そのときにはステージにも上がっていただきました。

そして年に一度、テキスタイルに関わる国際シンポジウムを開催し、それぞれ何らかの形でテキスタイルに関係はあるけれども、これまで席を共にしたことがない人たちが出会う場を設けています。毎回テーマを変えて実施しており、1回目は「ジェンダー」、2回目は「テキスタイルとコミュニティ」、3回目は「テキスタイルとレガシー」でした。今年は「ステーキング・テキスタイル」という内容で、世界中のデザイナー、アーティスト、キュレーター、学者をお招きします。

CHATではアーティストインレジデンスにも取り組んでいます。年に一回、レジデンスのアーティストを招いて3ヶ月香港に滞在してもらい、作品を作ってもらいます。去年はAlma Quinto(アルマ・キント)というフィリピンのアーティストを招きました。彼女は香港にたくさん居る、フィリピン人移民の家政婦さんたちと一緒にワークショップをして作品を作りました。香港にもたくさんの国からの移民が居ます。私もその一人です。香港人の定義についても考えながら、コミュニティに関わるプロジェクトを

作っています。CHATのホームページではオープニング展のビデオアーカイブなどもご覧いただけますので、ぜひそちらを参照していただければと思います。

それ以外にも、The D.H. Chen Foundation Galleryでは昔紡績工場に働いていた人による機械のデモンストレーションも行っています。デモンストレーターの中には、工場をリタイアしたあと、The Millsのトイレの清掃員さんとして仕事をしていた方も居ます。私たちのスタッフが、ある日トイレで清掃員さんに話しかけてみたら、じつは紡績産業にかつて携わっていたことが分かり、機械の動かし方を知っているということでした。そこで「一緒に働いてみませんか」とお誘いしまして、彼女は清掃員さんからワークショップのデモンストレーターに職を変えました。毎月一回デモンストレーションをしてくれますが、とても楽しそうに来館者に説明してくれるんです。私たちはテキスタイル産業に関わっていた人たちと話す機会がよくありますが、彼女たちの多くは自分たちのやってきたことに価値があるとは思っていません。清掃員だった方も同じでした。彼女が昔携わっていた仕事が、こんなにも若い人たちに興味を持って見てもらえる、新しい知見を与えることができるのは、思っていなかったんですね。そういう意味でもCHATは、これまで価値を与えられていなかった存在や物事に、光を当てるような場所にしたいと思っています。

開館展ではテキスタイル産業の影の部分、植民地や労働や経済、環境問題などにスポットを当てました。「元紡績工場にできたアートセンターが、テキスタイル産業に批判的な眼差しを向ける展覧会を企画して大丈夫なんですか」と聞かれることもありましたが、普段見過ごされてしまうこと、可視化されない側面に言及することが重要だと、私たちは考えています。そしてそれこそが産業遺産をアップデートする意義であり、こうした活動の蓄積によって、将来的にこの地域でCHATがシビックプライドの象徴になることを願っています。どうもありがとうございました。

逢坂 ありがとうございました。それでは、アロン・シートーさんとティモシー・ラブさんにご登壇いただき、後半に移りたいと思います。



討論

「美術館は何のため？そして誰のため？」

パネリスト：ティモシー・ラブ、アロン・シーター、高橋瑞木
 司会：逢坂恵理子

オーディエンスの体験の質を問う

逢坂 それでは皆さまにご参加いただき、討論に入りたいと思います。皆さまがディレクターを務める4つの美術館の開館時期を振り返ると、ティモシー・ラブ館長にプレゼンテーションいただいたフィラデルフィア美術館は19世紀の後半、私たち横浜美術館は20世紀の後半、アロン・シーターさんのミュージアムMACANは2017年、そ

して高橋瑞木さんのCHATは2019年に開館した非常に新しい組織です。さらにミュージアムMACANとCHATは民間の資金で運営されていて、フレキシブルに地域に根ざした活動をしています。一方、私たち横浜美術館は横浜市の資金による運営、フィラデルフィアもパブリックな美術館として運営されていて、規模も活動内容もそれぞれ違います。ですがこうした美術を中心とした文化施設が、どのように人々と、そして地域と交わって、美術の

価値を広めていくのかという点では、共通することもたくさんあると思います。

ここに集まった皆さんは、市民の方との関係性をどのように構築するかということに、高い意識をお持ちです。一番長い歴史のあるフィラデルフィア美術館のラブ館長に、まずはお伺いしたいと思います。2001年の9月11日に同時多発テロがあって、その後、世界の状況は対立や紛争が絶えなくなりました。そして難民の問題がヨーロッパ全体を覆っています。本来、人々はお互いに理解し合い、多様性を受け入れるべきですが、世界の状況は非常に厳しくなっている。このような状況の中でこの10年程の間で、美術館の活動が市民に向けて変わってきたことはありますか？

ティモシー・ラブ (以下、ラブ) 特に変わってはいないと思います。むしろ変わったのは、プログラム編成に対する私たちの考え方です。私たちのような美術館の責任とは、今日の世界でじっくり取り組むべき困難な対話のために、集まり考えることのできる、安全な場所を人々に提供することです。美術館、特にフィラデルフィア美術館のようなシビックな美術館は、今日私たちが直面する課題についてこのような対話ができる、数少ない安全な場所のひとつであるからこそ重要です。そしてそのような義務を自覚することで、美術館は、人々が集まりこのような困難な対話を促すようなプログラムを作ることに、ますます重点を置くようになってきたのだと考えています。現代社会において安全で、オープンで、インクルーシブな場

所は本当に限られています。

逢坂 続いてアロン・シーターさんにお聞きします。ジャカルタ、そしてインドネシアで最初の現代美術館として開館したミュージアムMACANですが、先ほど来館する70%が女性で、しかも10代・20代が多いということでした。それ以外の方々にアプローチをしていくために、何か考えていらっしゃることはありますか？ 人々が安心して、さまざまな課題も含めて話し合える場としての美術館を考えるときに、今後どのような可能性をお考えでしょうか？

アロン・シーター (以下、シーター) 私たちの観客の多くは、アートの世界と出会うことや、美術館に足を踏み入れることが初めてという人が多いため、どのようにして人々を歓迎するような空間を作り出すか、とても注意深く考える必要があります。観客のほとんどがミレニアル世代で女性ですが、この層だけを引っつけようとしている訳ではありません。人々が私たちとの対話に参加できるよう、空間を開くなど、できる限り多くのことを試みています。ソーシャルメディアはもちろん重要ですが、同時にアウトリーチ活動も重視しています。アウトリーチ活動の一環として、スタッフを学校に派遣したり、子どもたちを美術館に招待したりしています。私たちは、解釈に至るまでのあらゆる種類の戦略や活動に取り組んでいます。今までまったく美術館を訪れたことがない人に、実際、美術館とは何かということをどのように説明できるでしょうか？ 彼らは、作品とどのように関わることがで



きるでしょうか？ 作品に触れてはいけないなど、私たちが当たり前と思っている美術館の基本的なルールも、彼らには伝えていく必要があります。

逢坂 高橋さんにもお聞きしたいと思います。先ほど清掃婦の方がデモンストレーターになったという事例がありました。今までになかった視点で、一人の方が劇的に変わるといったことも、ご経験されていると思います。開館したばかりのアートセンターなので、お考えをお聞かせいただきたいのですが、CHATは香港のアートセンターとして、具体的にはどういうところにポイントを置いていらっしゃいますか？ 先ほど「Weaving Creative Experiences for All」というモットーがありましたが、どのように観客やそこで働く人たちの経験の質を変えていくことを考えていらっしゃいますか？

高橋瑞木 (以下、高橋) 先ほども少し触れましたが、香港には元警察署をリノベーションしたタイクンというアートセンターが昨年オープンし、M+が開館準備中、そして私たちのCHATがあります。これらが近現代にフォーカスしたアートセンターや美術館です。この中でCHATは「ローカルティー」を大切にしていること、そして「香港の歴史」にかなりフォーカスをしているアートセンターだと思います。例えば現代美術のアーティストを招くとき、必ず私たちの持っているアーカイブにアクセスしてもらいます。テキスタイル産業は、韓国でも台湾でも、どこの国にもあった産業です。つまりグローバルな産業でもあるので、その中で彼らアーティスト自身と、香港のテキスタイル、あるいは世界のテキスタイル産業と関係性を作れるかを、常に問うようにしています。その上で、コミッションの作品を制作し、それが私たちの現代美術のコレクションになっていきます。ですのでコレクションの内容は、香港のテキスタイル産業、ひいてはアジアのテキスタイル産業に関係ある現代美術の作品になります。

ハード面における 美術館とアートセンターの工夫

逢坂 今までの皆さんのお話からは、展示会をどう作り、オーディエンスに提示していくかということはもちろん、その「伝え方」に非常に意識的であることが分かりました。ラブ館長はフィラデルフィアの前から、長い間館長のお仕事を続けられていて、それぞれの美術館に特徴があったのではないかと思います。今までの蓄積を踏まえ、美術館がオーディエンスに伝えるときに、一番重要なこと

は何か。もしくはどのようにコミットしていくことが大切だと思っていますか？

ラブ 伝えるべきメッセージとは、終始一貫、この場所はあなたの場所だ、というメッセージです。本質的には、このメッセージこそがインクルージョンが意味する核心だと思います。それは、敷居をまたいで異なる空間に入ってきてもらうためのある種の「招待状」です。多くの人が最初は、この空間は自分たちのものではないと感じるかもしれません。この空間が何かを知らない場合もあります。今までこのような空間に招待されたことがないかもしれません。そこでどのように振る舞い、行動するのか、何が保管されているのか、そこに行って探索し始めるとどんな可能性が待ち受けているのか、知らない可能性もあります。真摯に迎え入れることにより、美術館の扉はいつでも開かれているという事実を、見失ってはいけません。それが、私たちがすべき最も大切なことです。

一種類の「招待状」で、すべての人に対応できるわけではないことも理解しなければなりません。さまざまな観客について、また彼らのバックグラウンドや経験について考える必要があります。現代アートや美術館、市民的な場所についてまったく知らないジャカルタの観客に働きかけようとする試み、また彼らとの対話を始める方法についての話には心を打たれました。この大切な問題について考えるようスタッフに求めるなら、いつの間にか成功していることを、私たちは心に留めておく必要があります。繰り返しになりますが、これはつながりについての問題です。15年以上前にシンシナティ美術館に着任した時、19世紀後半に設立された、柱廊式玄関を備えた感動的な建築、この庭園内の美術館で何をしたいのか問われました。私はこの美術館を丘から下ろし、コミュニティの人々をつなぎたいと言いました。それが私にとって最も重要なことだったのです。

逢坂 今「美術館とコミュニティをつなぐ」というお話が出ました。CHATは元々あった工場をコンバージョンして作ったアートセンターですね。ミュージアムMACANは、ビルの一角にある現代美術の美術館です。美術館とコミュニティをどのようにつなぐのか、建築の話をお2人にお聞きしたいのですが、美術館もしくはアートセンターを設立するにあたって、具体的にはどういうところにポイントを置いて、建築家、もしくはデザイナーと話しましたか？

高橋 先ほども手紡ぎのデモンストレーションについてお話ししましたが、CHATの場合は作ったり触ったりする場所を常設展示室の中心に据え、さらにその隣にワークショップのスペースがあります。つまりギャラリーのすぐ横に、人が何かものを作っているところが見れる場所を作りたい、というのが私たちキュレーターからのリクエストでした。Assembleもリバプールでコミュニティを巻き込み、工芸品を作ったり、プロダクトを作ったりするプロジェクトを展開していましたので、「作る」と「見せる」ことが相反するものではなく、地続きである感覚を持っていたと思います。アートセンターに来た人が、自分も何か作ってみたいとか、クリエイティビティを刺激する場所にしたいと考えています。つまり建築家、デザイナーと相談したのは、作る場所と、見せる場所を、なるべく近くに置いて可視化させることでした。

逢坂 シートーさんいかがでしょうか？

シートー 作品を展示する物理的なスペースに取り組むことに加えて、私たちは建築家に、この建築がオープンな雰囲気、好奇心を呼び起こし、そして何より、人々が出会える交流の場所であってほしいと伝えました。その結果、館のパブリックゾーンはおおらかで、オープンで、非常に柔軟な仕様になりました。それはまさに実際にギャラリースペースに入る前に、人々が交流する瞬間を作り出しています。

ラブ フィラデルフィア美術館やクリーブランド美術館、シンシナティ美術館の例では、私は100年以上の歴史がある、新しい観客とのつながりを想定せずに作られた建築物を引き継ぎました。シンシナティで一度、美術館に対する意識調査を行いました。この施設、特に丘の頂上に建つ偉大で古典的な建築について、どのように感じるかを人々に問いました。観客の半分は、この建築物が高貴で感動的であり、啓蒙的だと答えました。もう半分は「誰がそこに埋葬されているのか？」と聞き返されました。この反応は「建築が運命を決める」という古い格言を端的に表していると思います。ニーズに合わせて工業用の建築物を改造したり、今日の観客のために機能するような社会的スペースやアクセスを備えた新しい建築物を作る機会が、皆に与えられているわけではありません。

シンシナティやクリーブランド、フィラデルフィアでは、建物を対象グループによって使い分けるなど、当たり前と思われている枠組みを外し、建物をある意味開放し、意

外な方法で来館者をつなげるることについて話しました。ドアを開け放ち、従来のイメージとは異なるものを、人々が建物の中を見て、何が起きているのかを理解できるようにすることが必要です。今ある価値観とは別の価値観で、別の世代の人々のために建てられた建築物には、このように対応する必要があります。

シートー もう一点付け加えさせてください。私のプレゼンテーションでは、この美術館がホテルや住居エリアも備える、より大きなオフィスコンプレックスの一部だということを確認していませんでした。このような建築は、地元の人々の共感も得やすいだろうと考えています。実際、地元の人々にとっては、オフィスの入口を通して美術館に入る方が、壮大な建築物に入っていきよりも親しみやすい経験だろうと思います。この美術館の活動やルールがどのようにインドネシアの文脈内で共感を得られ、また機能するのかということに真剣に考えています。

逢坂 美術館の空間については、日常とは違う異空間であったり、日常の延長であったりと、さまざまな考え方があられると思います。フィラデルフィア美術館は映画『ロッキー』のロケ地となり、多くの人が親しみを持たれたかもしれないかもしれませんが、やはり航空写真で見ると堂々とした神殿のような建物です。美術館のアプローチには素晴らしい広大な階段があります。これから大規模な改修に入られると思いますが、これまでの伝統的な建物を、リノベーションでどのように今の時代に合わせて変えていこうかと思っていられませんか？

ラブ そうですね。今から1年後にはお答えできると思いますが、ここでは、答えに代えて2つのこととお話します。一点目は、直感と相反するように見えるかもしれませんが、美術館の建築物に慣れておらず、足を踏み入れることに少し躊躇してしまう多くの人にとって、美しく、堂々として、荘厳なこの建築の良さは、彼らが遠慮せず建物内に入って見ることができ、歓迎されていると感じることで、初めて共有されます。美術館は、入館者にとって感動的な経験となり得ます。実際、フィラデルフィア美術館、ニューヨークのメトロポリタン美術館、ロンドンの大英博物館、パリのルーブル美術館での、歴史を感じさせる経験すべてが壮大で途方もなく、とても感動的なものかもしれません。しかし「今日の観客のためにこれらの建築物をどう機能させるのか」という問題が残されています。

ではどうすべきなのか、答えはとても簡単です。基調講演で述べたように、結局は、真に歓迎する心を広めることに尽きます。時には観客を知り、来館者が分かる言葉で話すこと、また別の時には彼らが美術館に入る際に、どのように彼らと会話すればよいのかを知ることを意味します。ドアを開けて入り、レセプションホールを通してギャラリースペースに行くまでの経験が、歓迎され、親しみがあり、最終的に楽しいものとなることを保証することが大事なのです。

またこれは、いくら強調しても足りないくらいですが、美術館が来館者を歓迎し、友好的で、さまざまな人々が満足するものとなるような、しなやかで柔軟なプログラムを提供することに尽きます。K-popのダンサーだろうと、家族連れ対象のプログラムであろうと、私たちはさまざまなニーズに合わせてプログラムを作ることができます。またさまざまな時間や曜日に合わせてプログラムを提供することで、美術館を人々の生活の一部とすることもできます。例えばミレニアル世代には水曜日の夕方、家族連れを迎えるのには夏の時期、といったようにです。目的に合うように時間を共有する方法はいくらでもあります。これは非常に重要なことです。

オーディエンスとのコミュニケーション

逢坂 今、ラブ館長がおっしゃったことは日本では「おもてなし」の心と言えるかもしれません。美術館は、作品を守って未来へつないでいく使命があるので、そう

いう意味では守りの姿勢、つまり閉ざすことも大切です。一方で「開く」と言ったときに、今のお話をお聞きしても、やはり人間の関わりが非常に大切なのではないかなと思います。美術館の空間に入ったときに、建物の雰囲気だけではなく、そこで最初に出会う美術館のスタッフと来館者の人たちのコミュニケーションの仕方も、じつは大切なのではないかなと思いますが、そのあたりについて高橋さんいかがでしょうか？

高橋 私は去年、偶然フィラデルフィア美術館に展覧会を見に行きました。印象に残っているのが、セキュリティ・ガードの人がものすごくフレンドリーで、親切だったんです。監視の方が温かいホスピタリティを持っていて、また来たいと思うような美術館でした。CHATもそういう場所にしたいと思っていますが、美術館に来て作品を観賞することがどういうことなのか、日本ではある意味当たり前と思われているような前提がまだないんです。アロンさんも、おそらく同じような調整をされているのではないかと思います。例えば私が驚いたのが、香港では作品の前でヨガのポーズをして写真を撮る行為が、なぜか流行っているんです。美術館の中でヨガのワークショップをしているわけでもなく、観客が美術館に来て、突然ヨガのポーズをとって、それをただインスタグラムに上げるんですよ。そういう報告があったとき、第一に作品にとっても危ないし、ヨガマットがあるわけでもないのでヨガのポーズをとる人にとっても危険です。でもこのように予想もしていなかったことが起こるので、どのようにお客さんに関わればいいのか、私たちも常日頃から



学習していますね。あとは作品には触らないとか、目の前にある作品に対していかに敬意を持って見てもらえるか、日々奮闘しているところです。恐らくアロンさんも同じような経験をされていると思いますが、いかがですか？

シートー 私はソーシャル・メディアやインスタグラムを特に問題だとは考えていません。作品の前でポーズをとるのを見ると、気が散ってしまうという意見については、そのとおりかもしれません。しかし同時に、これも問題だとは思いません。そういう方法でアートに関わりたいと思うのであるなら、それはそれで興味深いことです。広く社会的そして経済的な階級を超え、お金をかけずに人々とコミュニケーションをするため、インスタグラムの持つ力を最大限に生かせるようにすることが必要です。ソーシャル・メディアはお金がかからないからこそ、そのコミュニケーション力は高く、その可能性に期待すべきだと思います。美術を経験する方法論としての課題というよりも、美術館のように制度的な場では課題だということではないでしょうか。

ラブ インスタグラムへの言及があったので、私もひとつ付け加えさせてください。モノや場所に、人々の経験をつなげる個人的な形式があります。私にとって、美術館を訪れた経験を語り、共有することは素晴らしいことです。私も、人々がソーシャルメディアを携えてどこへ行くのか、なぜ特定の行動をとるのかよく理解していませんが、同時に、コミュニケーションの方法や、私たちが美術館という場所をどのように理解するのか、他の人々が美術館に価値を認める方法、などを変容させつつあることに対して、深く感銘を受けています。今や私たち自身でこの仕事を行わなくてもよいのです。純粹に個人的な言葉を用いて、そのメッセージを増幅し、配信できる大勢の人が、私たちにはついていくからです。私たちが美術館について話すことのいくつかは、彼らが話していることでもあります。施設の価値をどのように伝えるかという点について、私たちは今、まったく別の状況にあるのではないのでしょうか。それはソーシャルメディアの力を理解し、奨励すべきであるという特殊な瞬間です。同時に、私たち

はある種の権限を諦める必要があります。というのも、それこそがソーシャルメディアの働きの本質だからです。美術館の価値や考えに対する権限を、手放す必要があるのです。これは最終的にはとても新鮮なことです。

逢坂 インスタグラムはもはや無視することができないので、積極的に活用したいと思ってらっしゃるということですね。「伝える」ことを考えるときに、20世紀には考えられなかった、さまざまな伝達の仕方が美術館にも必要になってきました。また、さまざまな伝達の可能性があり得ると思います。



働く人の育成と、求められる要請への対応

逢坂 一方で、美術館は人によって運営されていること、その美術館の中で働く人のことを考えたときに、さまざまな要請にリアルタイムに応じられるスタッフを充実させるのはなかなか難しいと思います。巨大な美術館を運営されているラブ館長にお伺いしますが、観客が来館したときにホスピタリティあふれる雰囲気を作ること、そして美術館に対するさまざまな要請にも応じていく必要があるときに、人材の育成に関してはどのような配慮をされていらっしゃるでしょうか。

私たちはいわゆる終身雇用の正規職員の数を増やすことはなかなかできません。時代の要請に応じ、サービスを提供して美術館の可能性を広げたい思いはありますが、ど

うしても人と予算がついてまわります。アメリカのフィラデルフィア美術館の事例では、どのようにこのようなことを解決されていますか？

ラブ 逢坂さんが答えてくれるとよいと思ったのですが……。大きな質問なので、この問いにはひとつではなく、多くの答えがあると思います。まずコミュニケーションについての質問にお答えします。「増幅」という言葉を使って、この素晴らしい瞬間を説明してみたいと思います。特別な瞬間とは、人々が私たちのパートナーとして、代わりに個人的な瞬間や興奮を共有するのを促すことです。それは美術館について考え、館を訪れ、ある方法でつながりを持つ機会に彼らを「招待」するのです。私は、施設とつながり、より深く学び、招かれているという感覚を持ち、美術館は彼らのものだと感じることで、今までは考えもしなかった新しい可能性の領域を人々に開くことができるということに大いに勇気づけられます。美術館のスタッフが取り組む余力がない、あるいは現場で効果的に仕事をするリソースがないマーケティングやコミュニケーションなどの分野において、まったく新しい側面を開きつつあるのです。私はこのことに非常に勇気づけられるのです。

2つめの質問は、新しい建築物やリノベーションされた歴史ある建築物を扱う私たちのような人間にとって、特に重要な問いですね。空間やその装備、案内やサイン、スタッフトレーニングなどすべてを、観客がこの場所を真に心地良く感じるまで歓迎すること、好奇心を持ち、この場所を自分のものと思えるような対応に統一することができるか。これこそが鍵であり、市民参加やコレクションの活性化、入館者の経験、観客の開拓など、今日私たちが話してきたことすべてが、誰かを巻き込み、つなげ、心地良く幸せに感じさせるというひとつのゴールに向かって一体的な取り組みとなるのです。これが私にとって最も大事なことです。

逢坂 フィラデルフィア美術館は、スタッフが500人いらっしゃるということでしたね。

ラブ その通りです。

逢坂 シートーさんにお伺いしますが、インドネシアで初めての現代美術館ということで、開拓的な仕事をされていらっしゃると思いますが、今実際に働いている人数と、人材育成の課題を教えてくださいませんか。

シートー 35名からなるコアチームがいます。私たちを先駆者とは言いませんが、日々学び、また日々変化に対応していています。

逢坂 先ほど学芸員はシートーさんを入れて3人とおっしゃっていたと思いますが。

シートー 2名のアシスタントキュレーターと1名のキュレーターがいます。私は、プログラムづくりと方向性を定める立場でかかわっています。

逢坂 CHATはどうでしょうか？

高橋 スタッフの人数については、パートタイムの人を除いて、今は25人くらいです。私も日本の美術館のことを知っていますが、日本との大きな違いは、マーケティングのチームが結構大きいところだと思います。特にインスタグラム、フェイスブック、そのほかデジタルのマーケティングは日々更新していかなくてはいけないので、その分人手が必要だと実感しています。

学芸員は常に絶賛募集中ですが、展覧会を作るキュレーターが今は私一人で、ラーニングのキュレーターが一人、あとは「テキストスタイル」のプロジェクトチームが3人です。私は元々現代美術のキュレーターですし、CHATはテキストスタイルの美術館ではなく、テキストスタイルをコアとしたアートセンターです。ただテキストスタイルと付くと多くの現代美術のキュレーターは、「私テキストスタイルのことよく分からないから」と言ってなかなかご応募いただけません。反対にテキストスタイルのキュレーターとして応募をしてくる人は、昔の王様が着ていたようなアンティークのガウンのようなものを扱えると思っている人が多いんですよ。分野横断という言葉が現代美術や制度の中で流行っていますが、本当の意味でそれに合致した人材はまだまだ少ないんじゃないかというのが、私の印象です。

逢坂 シートーさんはどのように人材を集められたのでしょうか？

シートー チームスタッフ全員がインドネシア人で、私が美術館で働く唯一の外国人です。

まず初めに彼らから学んだことのひとつは、インドネシアの人々は、美術館に強い好奇心を持っているということです。そのため、スタッフはこの仕事にとっても誇りを

持っています。美術館のほとんどのサービスと部門は、インハウスのスタッフによって運営されています。レジストラーなど、館が必要とする一連のスキルを見極めるため、人事部門と協働しました。そして、ほかの業界からレジストラーに向いている人材を採用し、美術館の仕事で実績を積むことによりレジストラーとなっていくことを期待しています。ただ、保存修復のスキルに向く人材を探すのには苦勞しました。そして、この分野に関心のある若い学生を将来のためにきちんと教育し、研修していく必要性がまだまだあると認識しました。保存修復の分野については、より大きなアジア域内の広域なネットワークが重要となります。例えば、シンガポールや香港、その他の地域で働く、同じような専門家と相談することなどです。

インドネシアの多くの美術館、同じくアートスペースが、教育だけではなく人材育成についても似たような問題に直面していることが分かりました。今後10年間で、この現状が大きく変わることを願っています。美術館学を学ぶ学生が、シンガポールや香港、オーストラリアに働きに行かずにすみ、インドネシアで働くことができるというのが、この美術館が設立された理由のひとつです。

逢坂 ありがとうございます。それでは500人いらっしゃるフィラデルフィアに戻りたいと思いますが、先ほど警備やガードマンも入れて500人とおっしゃっていたので、実際に館長が人材育成に、もしくは新しい方を採用するにあたって、どのくらい関わっていらっしゃるのでしょうか？

ラブ 私が直接話すことができる人数は限られているので、新しいスタッフを見つけ、雇用することについてはスタッフに任せています。ただし、リーダーシップを伴う重要なポジションの雇用には関わっています。誰がコレクションやプログラム担当の副ディレクターになるのか、彼、彼女は、進化していく美術館やアートの世界をどのように理解しているのか？ 教育部門のトップは、コミュニティとのつながりや解釈についてどのように考えており、彼、彼女のアイデアは私の考えと一致しているのか？ 同じ価値観を共有し、美術館の未来に関わるビジョンに深く取り組む管理職チームが望ましいと思っています。私にとって、理想的なスタッフ数は25から35人です。館長は多くの仕事を抱えるわけですが、シートーさんと高橋さんのことを羨ましく思います。私の最初の仕事は、スタッフが25名程の美術館でした。すべてのスタッフと簡

単に連絡を取り合うことができ、それぞれのスタッフが何をしているのか把握していました。一種の共同体意識を構築し、維持することも簡単でした。優秀な保存管理専門家、キュレーター、エデュケーター、レジストラーが揃うなど、施設が大きくなればなるほど、専門化がより顕著となります。これらの仕事の管理責任を持つマネージャーたちが、この施設の価値観を理解し、共有し、伝えることができるのかどうかが問題となります。館長一人では、ビジョンや方向性を推進することはできないのです。私たちのような大きな施設の館長が強調し、また大切にすべきことは、美術館の運営を共同責任にすることです。

多くの雇用者を抱える私たちのような施設の館長にとって、すべての指示がトップから多数のシニアスタッフを経て伝達されるような、トップダウン型にせず、美術館の管理が過度にヒエラルキー型にならないシステムを確立することがますます重要になってきました。代わりに、美術館を前に動かしていくため、組織内のすべてのスタッフに責任を取り、幅広い業務を率先して行動できるように権限を与えることが必要です。責任を下に押し拡げ、若い人が自身で、また共に、仕事ができる機会を与えることが大切です。彼らが常に上司の許可を取らなくてもよい方法で一でなければ自発性を殺してしまいます—行う必要があります。私の希望は、美術館組織をよりフラットな構造にし、上下の回路を通してではなく、より多くの仕事が部署の垣根を越えて行われるよう、変革することです。もしこれが上手くいけば、館長として、他のことに費やす時間をより多く持つことができるでしょう。

逢坂 下からさまざまな意見を言える環境があれば、組織がいきいきと機能できることは間違いないと思います。

リーダーとして大切にしていること

逢坂 それぞれ規模の大きさ、歴史は違ったとしても、皆さんディレクターとして美術を扱う組織を運営されています。最後にそれぞれにお聞きしますが、新しい順でまずはCHATから。日本とは違う立場、責任を背負って仕事をされておられますが、CHATのディレクターとして今後どういったことを重視しながら活動していきたいか、もしくは何が一番大切と思って役職を受けているかをお聞かせいただけますか。

高橋 ディレクターになって何が一番変わったかという

と、やはり人材育成の部分が変わったかなと思います。というのも、香港はこれまでノンプロフィットの近現代美術館はありませんでしたので、経験のあるローカルなスタッフがほとんど居ないんですね。そのため美術館がどういうところなのか、どういうものが開かれたこれからの美術館なのか、ということすら考えられない人もたくさん居ます。端的に経験がないからです。ですがその人たちと一緒にプログラムを作ったり失敗したり成功したり、アーティストと一緒に仕事をしながら同じ時間を共有していくことが必要です。大変なことの先にある喜びを共有していくことが、美術館やアートに対するパッションを生むと信じています。そういった時間をなるべく



多く仕事を通して作り、私が香港に居なくなったあとにも、アートセンターとは、自由にものを言えたり考えたり、批判的な視座を育てるところだと考えることができる場所だという考え方を、DNAみたいに次世代に引き継いでいけるといいなと思っています。今は内部の人材育成に、私は結構注力していますね。

逢坂 ありがとうございます。それではシートーさんお願いします。ディレクターとして今一番重要に思って活動していらっしゃることはどういうことでしょうか？ それから自分の組織・美術館をどういう風に成長させていきたいと思っていらっしゃいますか？

シートー 西洋の施設で期待されていることをインドネシアの文脈にそのまま重ね合わせるのではなく、インドネ

シアとそれ以外の世界の間に、対話のためのまったく異なる場所を開くことで、インドネシア、さらには東南アジアで、アーティストの思考を反映するような充実したプログラムづくりを着実に実施していきたいと思っています。1990年代から2000年代にかけてアートシーンを動かしたインディペンデントスペースや、多くのキュレーターたちの仕事の上に、私たちは積み上げていっています。この美術館では、彼らの仕事を強固なものにしようとする、地域の人々に声を与えるようにすることができます。そしてこのような動きはオーストラリアや日本など世界の他の地域ではなく、インドネシア発なのです。つまり、インドネシアに住む人々によって活性化される、芸術的なビジョンを表明したいと考えています。

逢坂 それでは同じ質問をラブさんに、長い歴史のあるフィラデルフィア美術館の館長としてのお考えを伺いたいと思います。

ラブ ここにいる登壇者の方が運営されている施設と私の施設には、いくつか根本的な違いがあります。ひとつは、私たちの施設は約150年前に設立され、比較的古いことです。私たちの美術館はアメリカで最も歴史ある美術館のひとつです。500名以上のスタッフを抱え、ひとつではなく、合計11万平米以上ある6つのビルからなる、非常に大きな組織で

す。そして25万点の多様な作品からなるコレクションを保有しています。非常に大きく、複雑な施設なのです。館の歴史とそれに付随するさまざまな伝統と相まって、この大きさを息苦しく感じる場合があります。現実には注意を向け、美術館の運営課題に直面するだけでも圧倒されることがあるため、未来に向けてなすべきことを中断させなければならないこともあります。そのため私の仕事のなかで最も重要なのは、イノベーションや実験、組織の中でリスクを冒すことを奨励することだと考えるようになりました。組織はリスクに対してややアレルギーがあり、チャンスやリスク、別の方法で行うことをためらいます。しかし、それこそがアートの歴史なのです。私たちはなぜ、このことを心に留め、受け入れないのでしょう？

2つ目は、美術館の構造もそのひとつですが、ますます専門化が進む世界の中で、分野を超えて協働し、話し合うこと、大きなアイデアやプログラム編成、観客の開拓、市民参加、その他の大切なことについて、集まって話し合うことが大切です。一緒に協働することの重要性と、そのことが私たちの組織にもたらす効果に、私はますます大きな価値を置くようになっていきます。

最後に、今まで30年近くコレクションを持つ施設の館長として勤務してきた経験から、コレクションがいかに重要かということに価値を置くようになりました。私たちが受け継いだこれらのコレクションと、それを強固にし、拡大していくことは、私の仕事の中でも、非常に大きなやりがいを感じる部分です。スタッフや評議員、寄付者と共に行ってきたことが次の世代に引き継がれていくことから、コレクションとは遺産を残すことに似ています。私たちが行ってきたことは、強固な基礎の上に構築されています。フィラデルフィア美術館のような偉大なコレクションほど、可能性豊かで、強い意欲を引き出すものはありません。私がよくスタッフに向けて掲げる目標は、解釈や変化、つながりの触媒となるよう、創造的な方法でコレクションを利用することで、スタッフにもそれを奨励しています。今までとは違う方法で、最終的に他者をつなげるような豊かな想像の出発点とするために、どのように作品を取り出し、利用できるのか、ということです。

質疑応答

質問者1 日本とアメリカの美術館の、一番大きな差はどのようなところでしょうか？

ラブ これはさまざまな答えがあり得る大きな問いです。この問いに答えるにあたって、いくつかのことが頭に浮かんできました。まず、美術館がどのように資金援助を受けているのかは、世界のさまざまな地域で互いに異なります。私の理解では、国立、県立、市立の違いはあっても、日本では、美術館は主に公的財源により運営されています。アメリカでは、美術館が資金援助を受けるには多くの方法がありますが、そのほとんどは民間の資金援助により成り立っていますが、例えば連邦政府から莫大な資金援助を受けるワシントンDCのスミソニアン博物館の傘下の施設などの例外もあります。また、ノースカロライナ州やバージニア州などさまざまな州の多くの美術館は、州政府から資金援助を受けています。しかし全体的には、私たちの国の大規模な美術館のほとんどが、民

間から資金援助を受けています。つまり、アメリカでは個人が集まり、コレクションを作るために財政支援を提供することにより成り立っているのです。メトロポリタン美術館、ボストン美術館、フィラデルフィア美術館、シカゴ美術館などはすべて、資金援助と支援という点において、民間によるフィランソロピーの成果です。私たちの国における文化支援の仕組みにおいて、このことが最も注目すべき特徴のひとつです。

質問者2 お話ありがとうございます。常設展についてはどのようにお考えになっているか、各館のポリシーをお聞きできればと思います。

高橋 CHATにとって、常設は非常に大事なパートですね。というのも常設展は、建物の歴史や、CHATというアートセンターのアイデンティティを吸収してもらう場所だからです。常設をどのように活性化するか、そして特別展ともいかに関わりを持たせるか、ということを大切にしています。一方で常設展はおそらく2年に一回ぐらい、展示替えをするかしないかといった運用になると思いますので、特別展を通して逆に常設展を見ることで、常設展が違って見えてくるようにすることも考えています。要するに、さまざまな解釈へのチャンネルを、特別展を通して開いていきたいですね。

シートー 私はコレクションと関わるのが本当に好きです。現在、私たちのコレクションはとても面白い状況にあります。というのもこのコレクションは、非常に個人的なコレクションから公的な言説に貢献するコレクションへの転換期にあるからです。私たちにとっても非常に特別な瞬間です。創始者が作品を収集していた時に考えていたことを見直すため、多くの作業を行わなければなりません。このコレクションは、30年近くの年月をかけて確立されました。概して折衷主義的ですが、作品を深く調査すると、創始者が美術館を設立した動機をよりよく理解できるようになってきます。アートやアーティストがひとつの文化から別の文化に移るとき、テクノロジーが変化するとき、ある対話や議論の中で世界の歴史が転換するときなど、時代が転換する瞬間を目撃することができます。これは北米からヨーロッパ、日本、韓国、東南アジア、インドまで、すべての土地で起こることです。彼らが収集したものを通して、一人の個人コレクターの世界観がどのように明確になっていくのかを目にするのは、とても興味深い経験です。

ラブ コレクションがすべてだと思います。コレクションを維持し、発展させる取組みなしでは、美術館は不完全であるとすら言えます。コレクションを持たずに素晴らしい展覧会やプログラムを行う多くの場所があるということも承知した上で、私はこの発言をしています。人間の生産活動とアートの幅を時間と共に体現するという、広い意味で普遍性を志向するコレクションを持つ、数多くの美術館で働く幸運に恵まれました。「志向 (aspire)」という言葉を使うのは、どのコレクションも包括的ではないからです。このようなコレクションの素晴らしさとは、時間をかけた芸術生産、さまざまな文化における芸術の意味や価値など、コレクションがアートについて多くの情報を持っていることです。コレクションが大きければ大きいほど、私はますます驚嘆させられます。コレクションとは、根源的で重要な問いについて学ぶために何度も戻ることができる、開かれた本のようなものです。このような意味で、偉大な美術館は人間の文化的な営みを発見することのできる重要な存在であると思います。このようなコレクションの中には、よく知られた名作もあれば、まだ知られていない、長い時間をかけて再発見され、理解される作品もあるでしょう。コレクションの可能性、つまり偉大なコレクションがそれぞれの世代にさらに新しい発見をもたらすことが、私のように美術館で働く者に最も感動を与えるのです。

逢坂 横浜美術館は、先ほどもお話ししましたが約12,000点のコレクションがあります。私自身は、コレクションはその美術館のアイデンティティだと思っています。日本の場合は企画展の方が、来館者を多く見込める状況ではありますが、幸い横浜美術館は、コレクションもかなり

のお客様にご覧いただいています。今回30周年ということもあり、初めて全展示室を使ってコレクションの展覧会を開催しました。コレクションをどれだけ集めることができるか、これは一方で非常に難しい問題でして、フィラデルフィア美術館のようにコンスタントにコレクションを充実させることは、なかなか難しい状況があります。ですがコレクションを充実させていくことは、美術館のひとつの大きな使命だと思っています。魅力あるコレクション展は、魅力ある企画展と同時に、私たち学芸員を中心にいろいろな角度で構成されるものだと考えています。

質問者3 横浜美術館が開館して四半世紀は過ぎましたが、半世紀はまだ過ぎていないというタイミング、日本の多くの美術館も同じような状況にあるモメントに、このような貴重なお話をいただきましてありがとうございます。海外の状況をよくご存知のパネルの皆さまに聞いてみたいのは、各館の内部で働く方々の多様性は、どのようになっているかということです。本日のテーマは「美術館は何のため？そして誰のため？」です。中で働いている方々にも、それぞれライフステージがあり、それぞれの事情、またはバックグラウンドがあると思います。香港、インドネシアそしてアメリカという、人種や人権の意識に関して、大いに議論があると思われる場所で、館長として働いている方々に伺ってみたいと思います。

ラブ これは私の館においても、アメリカの他の多くの美術館でも、現在大きなテーマとなっています。私たちのスタッフは、ある面においてはじつに多様であると言えますが、別の面から見るとそうとは言えません。私たち





のスタッフ構成についてお話しする前に、アメリカにおける多様性についての問題と、それがどのような評価に結びつき、あるいは結びつかないのかについて話します。アメリカでは多様性を、年齢や性別で評価することはほとんどありません。私たちの美術館における多様性の基準は、主として人種や民族的背景のことを指し、美術館が仕える地域や市、観客の人口構成と比較して評価されます。例えば、フィラデルフィアの人口は、現在アフリカ系アメリカ人が50%以上を占め、またヒスパニック系住民の人口も非常に高くなっています。この特定の基準に照らすと、私たちの館は決して多様ではありません。しかし組織の下位のポジションやサービス部門、マーケティング部門など他の部門には特に、非常に多様性があるとと言えます。

キュレーターやエデュケーター、保存管理の専門家など、私たちが美術館と関連づけるような専門的なポジションに関しては、あるべき多様性にはまったく近づけていません。多様性を別の基準、例えば性別で測る場合、前の世代、あるいは私の職業人生の間に、美術館は著しい変化を遂げたと思います。今日、美術館で働く人の多くが女性です。25年前や30年前には、特に専門的なポジションはそうではありませんでした。私が興味を持って発見、観察してきたことは、キュレーション、保存管理、エデュケーションなどの専門的な分野では、美術館は、国際的にははるかに多様化してきていることです。

私たち自身のコミュニティをどう反映できるのか、という人種的多様性の問題に戻ります。キュレーションや保存管理のポジションについて、アメリカの美術館が発見し

てきたことは、私たちのスタッフを育成する学校は、美術館それ自体よりも多様ではないということです。この状態は長期間続いており、変化も見られません。フィラデルフィア美術館を含む多くの美術館が、ヒスパニック系、アジア系、アフリカ系アメリカ人の学部生を特定し、館に受け入れるために大学と直接協働するようになりました。美術館で専門的な経験を積むために、学部の最初の4年の間にインターンやフェローとして働いてもらうため、また、より大切なこととして、美術館の未来がどうなるのかについての洞察を深めてもらうためです。美術館につながる人材のパイプラインを多様化するためにこの事業を行っています、とてもよいスタートだと思います。

シートー 私が唯一の非インドネシア人で、チームの構成員はすべてインドネシア人です。非常に若く、平均年齢は30~35歳で、ほとんどが女性です。約35名の専門職のうち、5名のスタッフが男性です。宗教はイスラム教からキリスト教まで混ざっており、インドネシアの幅広い社会を反映しています。美術館の財団理事長は創始者の娘であり、財団内には女性の社会進出に対して強い意識があります。顧みられるべき別の文化的レイヤーもあります。現状では、多くの男性は美術館で働く価値があるとは考えていません。というのも、資源や金融などの分野ではなく、給与も低いからです。私たちの組織内部に、文化的混在を通してもたらされる、さまざまな視点があることは重要だと思っています。私のチームはインドネシアのさまざまな地域から来ており、広い意味でインドネシアの広大さ、例えばジャカルタの人々の多様さを反映しています。

高橋 CHATもミュージアムMACANと似ているかもしれませんが。全部で25人居ると思いますが、その中で女性が約20人、男性が約5人です。平均年齢は30代半ばか、もしかしたらもう少し若いかなと思います。人種で言うと、私が日本人で、マネージングディレクターを務める共同ディレクターがシンガポール人。キュレーターのチームにコロンビア人、台湾人、中国人と居まして、あとは香港人です。CHATの場合は人を採用するとき、履歴書に年齢と性別、未婚・既婚を書く必要がありません。だからそれで判断することもできないということです。

そして、日本人の女性キュレーターが香港の産業遺産、歴史を扱うアートセンターのディレクターを担うことについて、批判的にとらえない香港人の外国人に対する寛容性や、ジェンダーバイアスに対する意識の高さに、私は非常に感謝しています。

逢坂 ありがとうございます。時間になりましたので、討論はこれで終わりにしたいと思います。今日は横浜美術館開館30周年を記念した国際シンポジウムに美術館の第一線で活躍していらっしゃる館長、ディレクターの方々にお集まりをいただきました。

美術館、もしくは美術がこうした複雑な世界の中にどのように根を張り、そして多様な社会にどのように向き合い、これからの未来を築いていくことができるかは、答えのない問いかけだと思います。今日ご来場いただきました皆さまの一人お一人に、ひとつでも何かヒントになるものがあれば嬉しく思います。

横浜美術館は何のため？ そして誰のため？ —来館者アンケートより

ティモシー・ラブ | Timothy Rub
フィラデルフィア美術館館長兼CEO

ニューヨーク大学で美術史の修士とキュレトリアル・スタディーズを修めた後にイェール大学でMBAを取得(1987年)。ダートマス大学フッド美術館館長(1991年-1999年)、シンシナティ美術館館長(2000年-2006年)、クリーブランド美術館館長(2006年-2009年)などアメリカの地方都市の美術館の館長を歴任。2009年にフィラデルフィア美術館の13代目館長に就任し、現在はフランク・ゲーリー氏による改修を指揮。建築史と近現代美術が専門。

逢坂恵理子
横浜美術館館長

国際交流基金、ICA名古屋を経て、水戸芸術館現代美術センター主任学芸員(1994年-1996年)、同センター芸術監督(1997年-2006年)、森美術館アーティスティック・ディレクター(2007年-2009年1月)を歴任し、2009年より現職。第3回アジア・パシフィック・トリエンナーレで日本部門コーディネーター(1999年)、第49回ヴェニス・ビエンナーレで日本館コミッショナー(2001年)ほか、第4回(2011年)から第7回(2020年)の横浜トリエンナーレにかかわるなど、多くの現代美術国際展を手掛ける。

アロン・シーター | Aaron Seeto
ミュージアムMACAN (Modern and Contemporary Art in Nusantara)館長

オーストラリア・シドニーのオルタナティブスペース4Aアジア現代美術センター(4A Centre for Contemporary Asian Art)のディレクターを8年務めたのちに、ブリスベンのクイーンズランド州立美術館 | 近代美術館(QAG|GOMA)の学芸マネージャーとなり、2015年に第8回アジア大洋州現代美術トリエンナーレ開催にかかわる。2016年にインドネシアに移り、現職に着任。2017年にミュージアムMACANを開館に導く。これまで現代美術関係の組織の改善向上にかかわるほか、アジアおよび大洋州のアーティストの展覧会を数多く手掛ける。

高橋瑞木
Centre for Heritage, Arts and Textile(CHAT)共同ディレクター

森美術館開設準備室(1999年-2003年)を経て、水戸芸術館現代美術センターで学芸員として、マンガ、映画、ファッション、建築、パフォーマンス、現代美術などの展覧会を数多く企画。2016年4月に香港に移り、センター・フォー・ヘリテージ・アーツ・アンド・テキスタイル(CHAT)の準備室に着任。2017年4月よりディレクターのひとりとして2019年3月の開館を手掛けた。

横浜美術館開館30周年記念展
「Meet the Collection—アートと人と、美術館」の
会期中(2019年4月13日~6月23日)に回収した来館者アンケートより、
今回のシンポジウムの議論に共鳴するものを一部抽出し、ご紹介します。

横浜美術館がこれからも

「一番身近な世界との出会いの場所」となり、

市民にとって「ホームのような美術館」であり続けること。

来館者の声からそのような美術館像が浮かんできました。

1989年の美術館開館を待ち望んでいる市民がいました。

そして、以来、ずっと美術館に通っている人々がいます。

この場所にベンペン草が生えていた頃まさか美術館になるとは思っていなかった。
出来た時はすごくうれしかったのを記憶しています。(50代)

みなとみらい21という計画に基づき、
この地帯が埋め立て整備されその中の一つにこの建物があった。
館内見学という日があり、まだ建築中の中に入れてもらったが、招かれた人が多く、
スリッパが足りず、靴下で歩き見たことがあった。
横浜にも美術館ができることが嬉しかった。
それから横浜博覧会が開かれ、いつしか今のこの地帯になった。(70代)

地元横浜みなとみらいに素晴らしい美術館が出来、期待と興奮でワクワクして観ました。
小1と小4の子供たちにとってこれが美術(芸術)の道へ進む原点となりました。
母親というより一人の人間として毎回の鑑賞が豊かにしてくれているような気がします。
30年間の日々感謝しています。(60代)

開館後開催してきた展覧会を通して、
美術に親しむようになった人も数多くいます。

中学生のころ、無料で観られるのを良いことによく足を運んでいました。
シュルレアリスムの常設が多い印象ですっかりとりこになり、
大学では西洋美術史を学びました。
美術に携われる豊かな人生を過ごしています。(40代)

小学生の頃から、横浜美術館に来ていて、
自分はどんな人なんだろう?と考えていました。
〈中略〉
「美術ってこんなに面白い世界観で受け入れてくれるところがある!」と思って
アートを作るようになりました。(30代)

13歳のときでした。これが衝撃的!で現代アートにはまり、
今では美大でアートを学んでいます。
20世紀の美術が好きなのも、横浜美術館のおかげだとさっき気づきました。(20代)

美術館は思いがけず、人々の心に揺さぶりをかけることがあります。

はじめて現代アートの深さを知り、人生観が大きく変わりました。(50代)

当時、精神病院に入院していて外泊の許可が下りたため、
どうしても松井冬子展(2012年)が見たくて雨の中を来た記憶があります。
私の社会復帰の一步を踏み出させてくれた思い出の大切な場所です。(30代)

絹のカーテンをくぐると、そこには息を飲むほど美しい空間が広がっていた。
私は、美術館において、あれほどまでに洗練され、透き通った光景を見たことがない。
美しいものを見て涙を流すのはそれが初めてだった。(20代)

美術館は常にいろいろな人に開かれてきました。

子供が1才でまだベビーカーにのっていましたが、
だっこして入ろうとしたところ「ベビーカーごと入場していいですよ」と言っていただき、
親子でゆっくりまわることができたのは良い思い出です。(50代)

母が油絵を描いていたことから小学校の頃から、色々な美術館に連れていってもらいました。
中でも、ステキな外観の横浜美術館は大好きな美術館の一つです。
足が悪く歩けなくなった母に、今度は車いすで一緒に美術鑑賞したいと思っています。(50代)

家族の思い出の場所にもなっています。

部活動が落ち着いたので父と来ました。やさしい気持ちになったことをよく覚えています。
その時から父とより仲良くなりました。(20代)

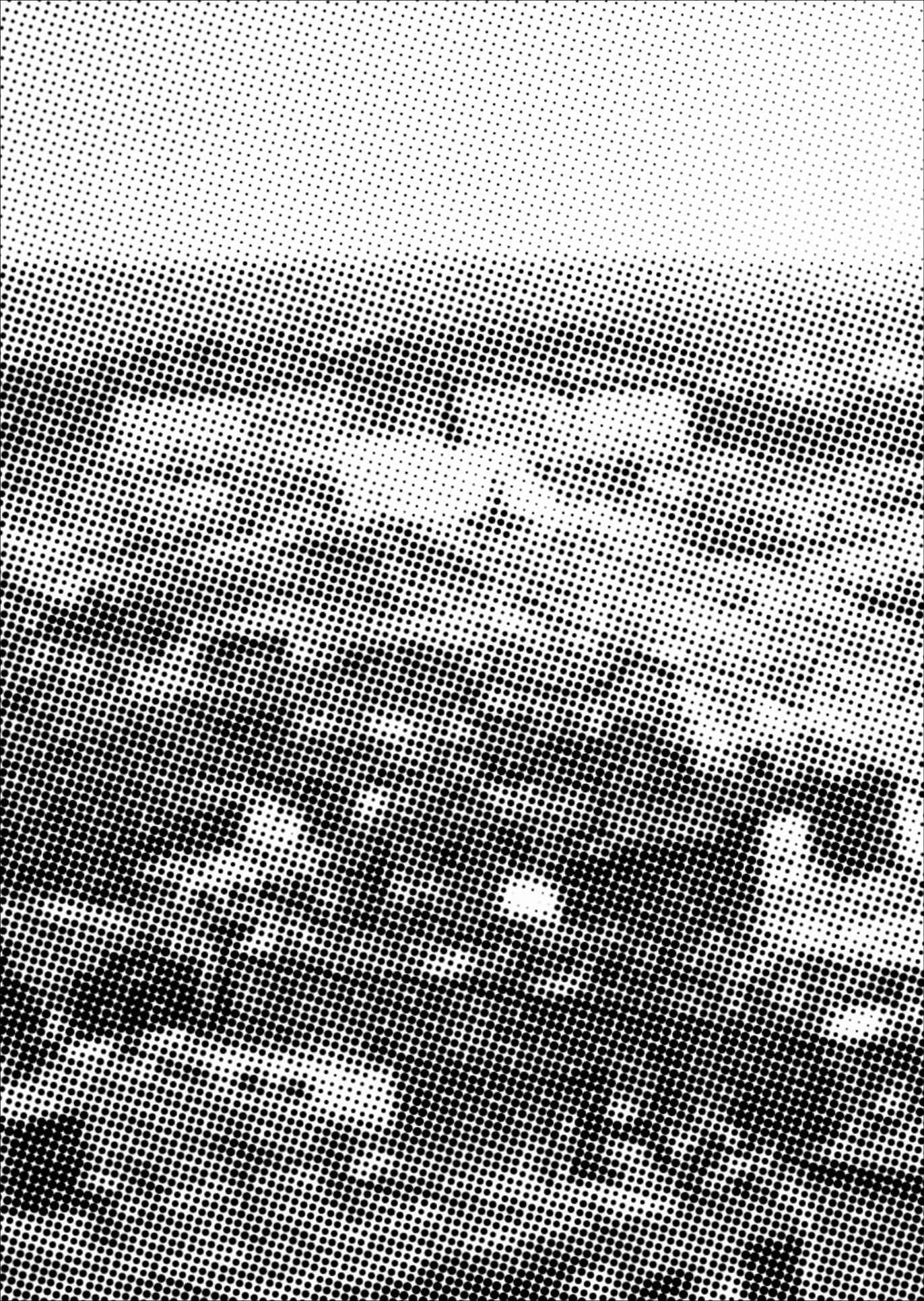
9か月の娘を連れてみなとみらいをお散歩中に、
「本日無料」という看板を見て、ふらっと入ってみました。
ダリヤピカソや 浅井裕介さんなどの素晴らしい作品が見れて幸せでした。
娘の美術館デビューが最高のものになりました!(年代記載なし)

美術館で過ごす時間が生活を豊かにする場合があります。

気が付けば気持ちのおち込んだときに足を向けていました。
いつも元気をもらっています。(70代)

芸術に詳しいわけではなく、誘われて来てみて、
わからないながらも彼と2人であーでもないこーでもないと言いつつ首をひねる時間が好きです。(20代)

小学生の頃、ここで体験したワークショップが今も心のどこかに住んでいて、
たぶん僕が生きている中でひとつ大切な養分になっていると思います。
これからも通い続けたいです。(30代)



Keynote Address



ART GALLERY,
CENTENNIAL INTERNATIONAL EXHIBITION.
1876. PHILADELPHIA.



Finding our Way Forward: Art Museums and Civic Engagement

Timothy Rub

The George D. Widener Director and CEO, Philadelphia Museum of Art

Philadelphia Museum of Art, as a Civic Institution

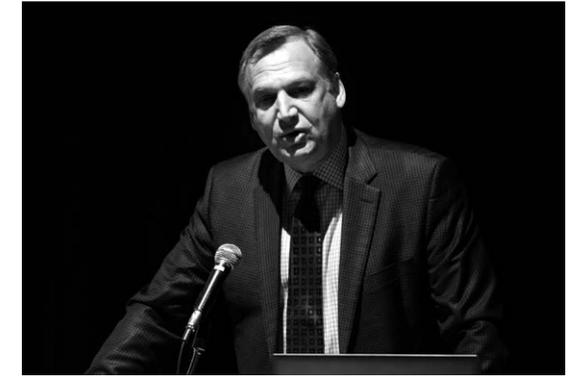
The institution of which I am privileged to serve as director is the cultural heart of one of North America's oldest and most historically significant cities. Founded in 1682, Philadelphia played an important role in the early history of the United States. It was there, for example, that the Declaration of Independence was signed by the Second Continental Congress and the Constitution of the United States was drafted in 1787. For much of its history, it has been a center for the training of artists and the development of American art.

That history—and the history of Philadelphia as a center for collecting—is inscribed in the collections of the Philadelphia Museum of Art. It is renowned, as you can well imagine, for its great holdings of American art, as well as for the depth of its collections of Korean, Chinese, Japanese, and Indian art; for its holdings of European painting and decorative arts; and—perhaps, most significantly, for its collections of modern and contemporary art.

The Philadelphia Museum of Art is, moreover, a great civic institution. Founded in 1876, it is one of America's oldest art museums and, by virtue of the prominent place it holds in the city's landscape and its remarkable architecture, one of its most recognizable.

Being the backdrop for the famous run that Sylvester Stallone took up the art museum steps in the film *Rocky* has not hurt!

Let me begin this talk with a disclaimer. I represent the perspective of American museums and how they function within a broader system of cultural production and preservation, one that is different in many ways than the systems that have created and continue to sustain art museums in other countries. In this regard, I am mindful that what I say about the future of museums is specific to the context in which I work and may not be applicable to how museums function in other cultural or national contexts. In other words, mine is, by definition, a particularly American point of view. That said, I also believe that we—the museum professionals in the audience do share a set of common interests and common challenges. We are well served, then, by having an opportunity such as this to think together about the future and the challenge and



opportunities it holds for us and for our institutions.

About ten years ago, shortly after I had been appointed director of the Philadelphia Museum of Art, I was asked to participate in a panel discussion of new museum directors at Art Basel Miami, the great art fair held in Miami Beach each December. At the end of this discussion, the moderator asked each of the participants what was foremost on their minds as they started their new jobs. I answered by saying that perhaps more than any of the other great encyclopedic art museums in our country—the Metropolitan Museum of Art, the Museum of Fine Arts, Boston, or the Art Institute of Chicago, to name just a few—the Philadelphia Museum of Art was a great civic institution, one that brilliantly reflected the character and history of the city it was founded to serve and a dominant feature of Philadelphia's landscape. For this reason, I explained that I was intrigued by how we might define the civic purpose of a museum like the one I had recently been asked to lead and, as corollary, how the answer—or answers—we gave to this question might differ from how we defined the civic purpose of a museum like the Philadelphia Museum of Art in the past.

At the beginning of my tenure in Philadelphia, I was asked by our trustees to develop a new strategic plan for the museum. This is never any easy task—indeed, some of my colleagues would liken it to paying a visit to the dentist—because it requires us to look to the future and to think in a careful and sustained way about what matters most to our institutions. It also represents an opportunity—although this, too, is not an easy task—to engage a broad range of constituents—trustees, staff, and the public—in a conversation about the future as well as an obligation to sort through the many different and, at times, conflicting answers that this process yields.

In the event, our exercise in strategic planning identified four core objectives:

1. The development of new audiences as a key to the future
2. The enrichment the experience of our visitors as a key to greater engagement
3. The need to “activate” our collection in ways that would make it truly meaningful for new audiences
4. A commitment to civic engagement

I should note here that I did not suggest that civic engagement be a focus of our strategic plan. Rather, this emerged during the process and seemed to be on the minds of many participants. What’s more, it was clearly a topic about which they cared very deeply.

That did not come as a surprise to me; nor should it have. Public art museums in the United States, perhaps uniquely among their peers throughout the world, have always had a profoundly civic purpose. That is to say, they were founded not simply to serve as means for the production and diffusion of knowledge or as emblems of the growing economic prosperity and cultural “coming of age” that America experienced in the late nineteenth century, but also for the betterment of their communities.

Such was the case in nearly all of the cities—Detroit, St. Louis, Cincinnati, Boston, and Philadelphia, to name just a few—in which art museums were established in the 1870s and 1880s. Their function was not solely aesthetic or antiquarian—that is to say, to foster a broader understanding of the history of art and an appreciation of the past, as important as these goals may have been. They were intended to serve a useful purpose as well. To characterize this in philosophical terms, the American art museum, according to its advocates, was seen as not only intrinsically valuable in and of itself; it also had an “instrumental” value, one which served as a means to an end.

What I would like to do in the time that remains to me is to ask how we might understand what the “useful purpose” of an art museum is, how this has changed over time, and how this is related to the question of civic engagement. I will do so largely by referring to the history of the Philadelphia Museum of Art, but the same story—one that is truly American in character—could be told about many other great civic museums such as those in Boston, Chicago, Cleveland, or Cincinnati. Modeling their approach on the recently founded South Kensington Museum (1854) in London, the supporters of the new museum in Philadelphia likewise chose a great international fair—the Centennial Exposition of 1876, marking the

one-hundredth anniversary of the Declaration of Independence and the start of the Revolutionary War—to launch this new enterprise. And like the Victoria and Albert Museum, as it is known today, the focus of Philadelphia’s new museum was on collecting the very best of the applied arts—ceramics, furniture, glass, metalwork, and textiles, to name just a few—including historical as well as contemporary examples so that these could be used for both an educational and an economic purpose: to improve the quality the work produced by designers and craftsmen so that Philadelphia’s industries would continue to prosper in an increasingly competitive world.

Education and Public Support

The first name of this new institution, The Pennsylvania Museum and School of Industrial Art (our title was changed in 1938 to the Philadelphia Museum of Art), clearly signaled the nature of this new enterprise. And so, too, did the decision to found a museum and school together; for the one, the school, provided the justification for the other, the museum. Education—and by this I do not mean simply the study of art history—was the mission of this new institution, and its purpose was profoundly civic in character.

Over time, the schools that had been more often than not established as integral parts of our great civic museums were separated from them and declined in importance. This was due in part to the gradual transformation of the training of artists and designers, who were no longer encouraged to look to the past for models to emulate, but rather to reject it and embrace abstract principles of design such as those advocated by educators like Walter Gropius and Johannes Itten at the Bauhaus. This shift would have profound consequences: If art museums were no longer to be useful as the primary sources of reference for aspiring artists and designers, how then could they continue to fulfill their educational missions and serve the civic purpose for which they were founded?

They did so by focusing instead on public education. This change was already well underway by the beginning of the twentieth century, and it had significant implications for the pattern of investment in American art museums and how they defined their work. By the 1950s this transformation was virtually complete, with most institutions like the Philadelphia Museum of Art offering a wide range of

programs for visitors such as gallery tours, seminars, and lectures, as well as a variety of services—tours, teacher training, and guidance for how to integrate the visual arts into the curriculum—for public schools. This resulted in extensive and long-lasting partnerships between museums and school systems throughout the country, by means of which cities like Philadelphia came to rely upon institutions like the Philadelphia Museum of Art to provide a modest introduction to the history of art for students in primary and secondary schools (i.e., from kindergarten through high school).

By the mid-twentieth century museums had also committed significant resources to the development of education centers, which could include, in addition to classrooms, studios, lecture halls, and performance spaces. In this regard, it is important to note that the plans for the great museums, including Philadelphia’s, built in the late nineteenth and early twentieth centuries rarely included such functions, the need for which was recognized only after these institutions realized how very important public education had become to their efforts to fulfill their missions and make a compelling case for public support.

This is a broad and significant topic which we do not have time to cover in depth today; and so to illustrate its impact I will only mention two of many such examples. First, at the peak of our relationship with Philadelphia’s public schools, more than 85,000 students from the school district visited the Philadelphia Museum of Art annually. Given the number of students it served, this partnership, which included educators employed by the school district working at the museum, was for many decades considered the very foundation of our commitment to civic engagement and an effective means for us to continue to increase funding for the work of our education department, which remains today one of the largest departments in the museum.

The second example speaks to the investment that many museums made in educational facilities in the decades immediately after World War II. In the late 1960s, the legendary director of the Cleveland Museum of Art, Sherman Lee, persuaded his Board of Trustees to build a large addition to the museum designed by the great modernist architect Marcel Breuer. Lee’s reputation is largely based upon his successful efforts to develop Cleveland’s great collection, especially in the fields of Japanese and Chinese art. But in this instance he didn’t argue for







more galleries in which to display the museum's collection, as much as these may have been needed. Instead, Lee proposed what was essentially a grand education center, with classrooms, studios, a lecture and recital hall, and an auditorium that could seat more than 700 people. What's more—recognizing the power of engaging audiences and encouraging the financial support of donors through a variety of programs—Lee made this, his new education building the principal entrance to the Cleveland Museum of Art.

Let me pause here to make an obvious, but essential point. In contrast to the art museums in many other parts of the world, American art museums—holding aside a few notable exceptions like the National Gallery of Art in Washington, D.C.—are largely funded through private financial support and earned income rather than from local, state, or federal governments. Much could be said about this difference, but I will limit myself to one point: Because the great majority of our donors are from Philadelphia and care deeply about the future of our city, if we hope to continue to receive funding from them we cannot simply excel by the criteria with which we have traditionally judged art museums—the development of important special exhibitions, the quality of acquisitions, or the value of curatorial research, to name just a few—but also, and just as importantly, we must demonstrate how our work benefits the community. To put this another way, our donors must be persuaded that the museum is vitally important to the city today and one of the keys to its future. If we cannot do this well, then, simply put, we will

not be able to compete in an increasingly crowded field of cultural institutions vying for contributions and we risk becoming less relevant than we should be in any conversation about Philadelphia today and tomorrow.

Civic Engagement as a Strategic Goal

If museums in the late nineteenth century might have defined civic engagement primarily as providing access for audiences to a “public collection” as well as operating a school that offered technical training in support of local industries or, for most of the twentieth century as a commitment to public education, how do we define civic engagement today? From my vantage point, this is one of the key questions American art museums are facing in the early twenty-first century. It is also a challenging question that, at this moment in time, requires new answers.

To illustrate this point, let's return to the brief description I gave you of our strategic plan. Of the four goals we established for our new plan—audience development, visitor experience, activating the collection, and civic engagement—it was the last of these that was most difficult for our staff and trustees to understand in a holistic sense. Nearly everyone felt that we should be doing more for the city and also believed that what we had done in the past was no longer effective—in other words, that change was needed. Many good ideas—for example, for new school programs, partnerships with other cultural institutions, or support for local artists—were suggested as means to address important needs within certain commu-

nities; but no one could “crack the code,” so to speak, and articulate a new way of thinking about civic engagement that would animate the entire institution and redefine its relationship with the city it was founded to serve. At this point in the story I would like to tell you that it was I who came up with a persuasive answer, but that was not the case. Rather, as many of those who are responsible for leading institutions like mine will tell you, sometimes the most important thing to do is to continue to ask questions.

And so I did just that. What we learned in the process was immensely valuable and provided a number of useful answers to the question of how we should think about civic engagement and the role of museums in our communities at a time of rapid social and technological change. It also encouraged us to experiment in ways that helped us see the big picture—the forest for the trees, as the old saying goes—and shaped a new understanding within the museum of what it meant for us to be civically engaged.

So, how have we at the Philadelphia Museum of Art come to define this idea and what steps have we taken to put it into practice? First of all, a point about organizational culture: The responsibility for civic engagement—for connecting with and serving the community—should not be a project assigned to one department like Education, but rather it should be understood as a collective commitment and one that requires the participation of everyone across the institution. This, you might argue, should be self-evident, but I assure you it is not. To the contrary, conversations about how to engage and support the communities in which we work are rarely easy for professional staff—curators, educators, registrars, and conservators—who have specific types of expertise that are vitally important to the management of collections or the development of exhibitions and programs, but are not often asked to think about how museums can best engage audiences and forge stronger connections with their communities. Yet it is critically important that they do so, and that they do so together. How else will a commitment to civic engagement truly become a part of the culture of the institution?

Engaging New Audiences

“Only connect,” the phrase made famous by E. M. Forster in his novel *Howards End*, has always come to mind when I have thought about the question of engaging new audiences. This is where museums must start, and this

must remain for them a constant point of reference. When considering this issue, we should be careful to distinguish attendance—the number of visitors who come through our doors each year—from engagement. To be sure, attendance matters; but it is only one measure of success and one that is focused entirely on the present. That's fine as far as it goes, but it leaves an important question unanswered: What do we need to do to prepare our institutions for the future? Will a new generation of visitors be as interested in what we have to offer? And how can art museums broaden their appeal and reach out beyond what we call our “core audience” today to connect with new visitors? As symphony orchestras in the United States, which continue to experience significant declines in attendance and have seen their patrons grown older have learned, if we ignore this question, we do so at our own peril.

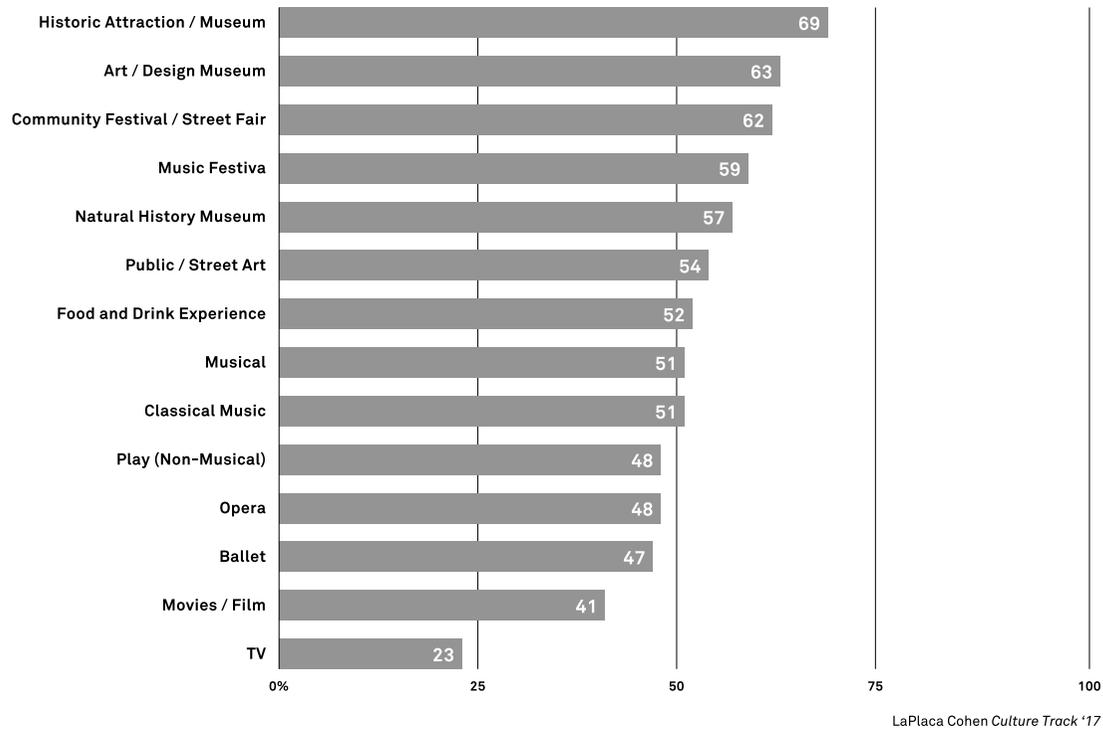
In this regard, I find thinking about engagement to be enormously useful. This is not something we can measure simply by the numbers, but rather by looking at the quality of the experience we offer to our visitors. Was it enjoyable to them? Was it meaningful? Will they come back? And, most importantly, will they choose to make the museum a part of their lives? To put this another way: Are we meeting our visitors where they are by offering them what they will consider to be a satisfying cultural experience?

-Activities defined as Culture

In recent years, art museums in the United States have been increasingly reminded that we know far less about our audiences than we should. That is now changing. To a certain extent the revolution in digital marketing and social media has forced us to take a more thoughtful look at this issue simply because we now have the opportunity—which simply didn't exist before—to communicate directly with individual consumers and to know what they like or dislike. So, too, has the increasing availability of survey data about customer behaviors and cultural preferences. Once the domain of companies that produced entertainment and consumer products, this work is now yielding useful insights into the characteristics and preferences of audiences who participate in a broad range of cultural activities.

To illustrate my point, I'd like to share with you a few of the findings on cultural participation in the United States from a biennial survey called Culture Track. The bar chart

Activities Defined as “Culture”



displayed on the screen lists—in descending order of consensus—those activities that Americans today define and value as “cultural activities.” The good news for art museums—as opposed ballet or opera companies—is that they continue to appeal to a broad audience as such. What might seem curious, and perhaps frightening to some is that activities such as seeing street art, an evening of drinking or dining on the town, or even watching television are considered by many to be cultural activities as well. This trend, coupled with the growth of online experiences, is changing what we define as “cultural” and creating an increasingly democratic and crowded field for traditional institutions like museums, orchestras, and dance companies as consumers continue to think about culture in broader and non-traditional ways.

-Motivators for Cultural Participation

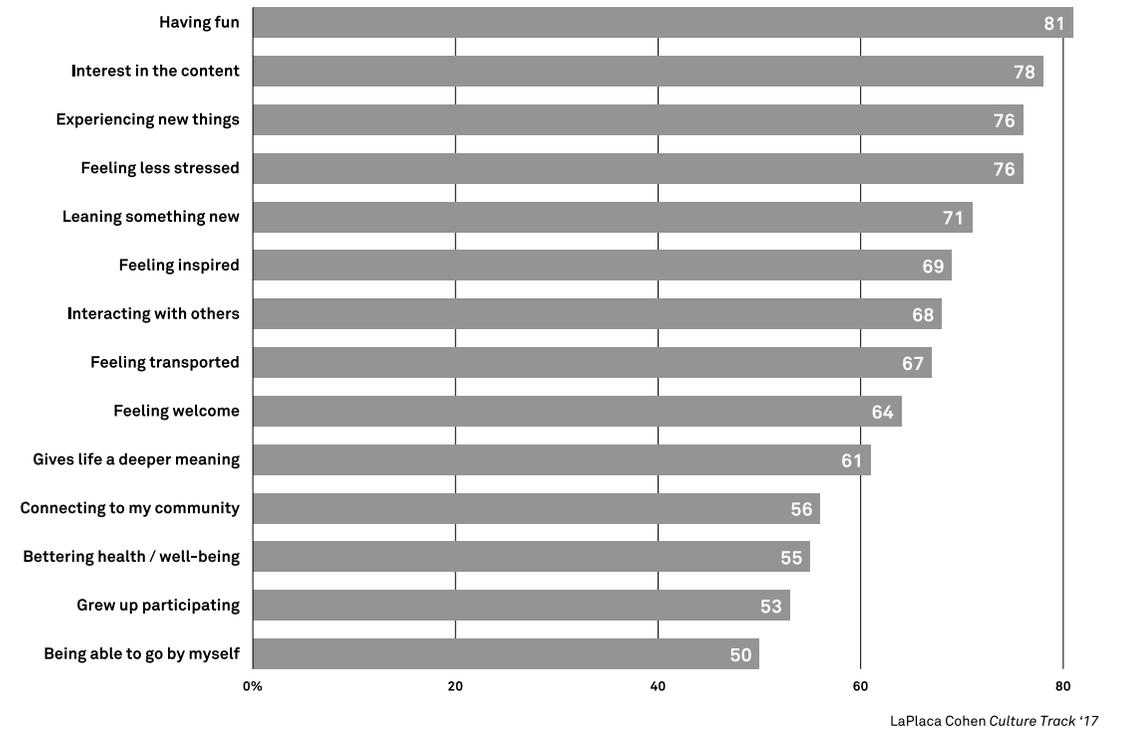
Even more illuminating is what this report has identified as the principal motivators for cultural participation, especially among young audiences—the 18-to-39-year-olds whom we call “millennials.” What do they value most? “Having fun”—which I take to mean an experience that is

both enjoyable and memorable—ranks highest on this list. So, too, does the joy of discovery—of experiencing something new—as well as the desire for what has been called a “drop shoulder” experience: something that relieves rather than induces stress in a world increasingly filled with pressure and anxiety. Near the top of this list are other desires that are perhaps more familiar to us and that we value greatly as part of the experience of an art museum: a deep interest in content; the pleasure of learning about new things; inspiration; and the recognition that cultural experiences can be shared with others.

What do we do with this kind of information, and where will it lead us? The first answer to this question is that change is inevitable: As audiences change, so, too, must the institutions that serve them. So, it is not a matter of if, but how museums must change. This does not mean that we have to fundamentally alter our mission—to collect, preserve, and interpret great works of art for the benefit the public—or the ways in which we fulfill this, but rather how we choose to do so: by placing audiences first.

What’s more, institutions like the Yokohama Museum of

Motivators For Cultural Participation



Art or the Philadelphia Museum of Art are uniquely suited to adapt what they offer to meet the expectations of today’s audiences. Here, again from the Culture Track survey, are some of desires that visitors want to fulfill from their engagement with a cultural institution:

“Having it change the way you think or challenging norms. Anything that makes you feel anything and question what you already know.” (Transforming Perspectives, Culture Track, 2017)

“Building stronger communities by bringing people who may not think they have much in common together.” (Building Community, Culture Track, 2017)

“Broadening my horizons, understanding of life and situations, and helping me learn about other peoples of the world.” (Educating the Public, Culture Track, 2017)

“Bringing people of many different backgrounds together, and cementing the fact that our world is better for having so many diverse cultures. It needs to bring understanding and acceptance.” (Fostering Empathy, Culture Track, 2017)

If we were not simply to acknowledge, but fully embrace such ideas, we found that we had to reorient our work by making it outward-facing and asking, first and foremost, how we could draw visitors to the museum by offering experiences that were enjoyable, sociable, and added meaning to their lives. We also realized that this perception had to inform everything we did, from our graphic identity and the language we used to welcome our visitors when they walked in the door to the development of exhibitions and educational programs.

Putting People First: Everything We Do is for You

When an institution makes a commitment to putting people first and engaging new audiences, much of what needs to be done seems on its face to be fairly obvious. At the Philadelphia Museum of Art, we renewed our focus on the frontline experience, offering a warm welcome to all of our visitors and ensuring that the faces that greeted visitors when they arrived looked like them and mirrored our community. This commitment to service, shared by our admissions and security staff, is an attribute that makes the

Philadelphia Museum of art distinctive among America's great art museums.

Six years ago, we also initiated a pay-what-you-wish admissions policy for every Wednesday evening from 5 to 9 pm, thus ensuring that a visitor could enjoy the museum essentially for free at least once every week. Since this policy was introduced attendance has averaged about 1,000 visitors per week on Wednesday evenings, or another 50,000 visitors each year. In sum, we increased access.

At the same time, we initiated a summer-long program designed for families called Art Splash. When I say "designed," I mean that we put a great deal of time and resources into making Art Splash a rich and deeply rewarding experience for children and their families. We also decided to offer this program all day, every day for two months—July and August—during the summer, which is the best time of the year to engage families.

Both of these initiatives, which have been enormously successful, reflected a sustained commitment on the part of the museum to focus on audience development by asking how we could most effectively invest in the future. Each has bolstered attendance in the short term—Art Splash attracts 35,000 – 40,000 family visits each summer and our Wednesday Night pay-what-you-wish initiative has been an important factor in lowering the average age of our adult visitor—that is to say our visitors over the age of 18—to 33 and increasing the diversity of our visitors. But the real value in these programs is how they are helping to build relationships with the museum that will last a lifetime.

Connecting with the Community Through Exhibitions and Programs

We can—and we should—also use our exhibitions and programs far more precisely as a tool for audience development and civic engagement. To give you a few examples

from our own experience: The staff of the museum was deeply skeptical when I asked our Curator of Korean art to organize an exhibition of the art of the Joseon Dynasty, assuming that audiences in Philadelphia would not be interested in Korean art and how it reflects the history of that country. To the contrary, the interpretive plan we created for this exhibition and the story it told—through remarkable works of art—about the development of Korean art and culture over the course of five centuries proved to be remarkably effective because it unfolded as just that—a story that did not rely solely upon the aesthetic quality or rarity of the works of art on display, but rather through interpretive programming and digital interactives brought this distant culture to life for audiences in Philadelphia. Exhibitions—even those that at first glance may not have the potential to be "blockbusters"—can be useful in broadening horizons and building empathy—and these things, in an increasingly global world, are what our audiences care for and will respond to.

During the nearly thirty years I have spent working as a director, I have become entirely convinced of how valuable and flexible a tool programming can be for our museums. It can be used as a means for bringing our collections to life through the use of different interpretive strategies. It can be used as a means for what is today called "co-curation"—collaborating with artists or other arts organizations to present their work in the museum's galleries and public spaces. And it can be used as a tool for audience development. Such was the case with our exhibition on the art of Korea's Joseon dynasty when we invited a troupe of K-Pop dancers to perform in the museum's Great Stair during the presentation of this show. I attended the performance that evening and would bet that I was the oldest person in the room. The point is that the event drew a young and predominantly Korean-American audience, many of whom I am sure were first-time visitors to the museum. What pleased me most is that when the music stopped and the dancers took a break, the 900 young adults who attended this event went into the galleries and took a good look—together—at the exhibition. They made the museum their own that evening, and I came away with the feeling that this was our future.

We can—and we should always try to—present exhibitions and programs that strike a resonant chord with audiences today. This is not always easy to do, but it is one of the keys to engaging young people and affirming how our museums can be relevant to their lives. The exhibition, "Paint the Revolution: Mexican Modernism, 1910-1950," opened just two weeks before the 2016 presidential election in the United States. The Republican candidate and eventual winner, Donald Trump, made a point—as many of you know—of his desire to build a wall on the border between our country and Mexico, a policy goal that remains highly controversial (and, happily, unfulfilled) to this day. This image—a painting by the Mexican artist Frida Kahlo depicting herself straddling the border between Mexico and the United States—had an enormous public appeal and encouraged many people to come see the exhibition, which seemed to resonate in the moment, particularly for our younger visitors.

There are many different ways—through the choice of exhibitions and programs or the interpretation of our collections—that museums like those in which I have worked in Cincinnati, Cleveland, and Philadelphia can take on a contemporary relevance for audiences today.





Most often—and most appropriately—this is done through the presentation of contemporary art. But encyclopedic art museums with great historical collections have a broader obligation: to bring the past into conversation with the present and make the objects in their care come to life and take on personal meaning for their visitors. Simply put, great works of art have rich and fascinating stories to tell; and these are one of the keys to engagement if we know how to bring them to life and share them with others.

Sometimes these stories can be about pride of place—in this case, the city of Cincinnati—and the important role (of which Cincinnatians are very proud) that it played in the history of American art.

Or we can find them in individual works of art, such as this painting, entitled *The Cottage Door*, by the great English artist Thomas Gainsborough, which, through the poetry of light and atmosphere and the fluency of the painter's brushwork, brings vividly to life a world far distant in time and place from our own. Again, E.M. Forster's motto "Only Connect" comes to mind. The instrumental value of art can be clearly seen in the many ways it can bring us together through shared experience, fostering understanding and building a sense of empathy.

Museums can also create a sense of place, one that is open, accessible, and welcoming to all: a space that is "civic," in the best possible sense of this word, where we can come together and experience new things and new ideas in the company of others who may be like us, but—in an increasingly diverse world—are most likely not. This was the idea behind the new atrium that was built at the center of the renovated and expanded Cleveland Museum of Art. I was fond of characterizing its potential as a "village green," a civic space that the community could make its very own. Judging from the reports I have received from Cleveland, it has fulfilled that promise.

The Forum and Accessibility

This is my hope for a new public space, which we are calling The Forum, that the celebrated architect Frank Gehry has designed and is now being built as part of his master plan for the renovation and expansion of the Philadelphia Museum of Art. As a grand and beautiful room, it promises to be an integral part of the experience that visitors have of the museum. But I hasten to add that its potential is far more than architectural. What matters most is how we animate it and bring it to life with different types of activities that are intended, to be sure, to

foster a greater understanding and appreciation of the arts, but also to bring people together.

We are the stewards of our cultural heritage, of great collections and great buildings that we have inherited from the past and are committed to preserving for posterity. But in doing so we must recognize that they have a present purpose. They must be accessible: valued by and meaningful to audiences today. Let me end with this aerial view of the Philadelphia Museum of Art—our great temple of culture—on the screen by sharing an anecdote with you. Shortly after I arrived in Philadelphia ten years ago and began to speak increasingly with our staff about access and civic engagement, our director of facilities—Iranian born and an engineer by training—said to me one day: "Timothy, I am beginning to see what you want. You'd like the museum to be less like an acropolis and more like an agora." This, I believe, should be the future of our museums.



Panel Discussion:
“Your Museum, Your Future:
For What and
For Whom Do Museums Stand?”



Opening Remarks

Osaka Eriko
Director, Yokohama Museum of Art

- | | |
|--|--|
| <p>美術館
→多様な時代に向けて進化</p> <ul style="list-style-type: none"> • 過去—現在—未来をつなぐ
長期的視点にたつ • 人間の尊厳、精神性、創造性
にかかわるソフト重視 • 美術館教育の重視
全人教育 • 良質な美術愛好家の育成
→美術や美術館の真の理解者、
支援者へ | <p>Art Museums
→Evolving Towards the Age of Diversity</p> <ul style="list-style-type: none"> • Long-term vision • Emphasis on dignity,
spirituality, creativity • Human development
through museum education • Developing a community of
serious and committed art
supporters |
|--|--|

Art Museums Evolving Towards the Age of Diversity

Osaka Eriko (Osaka): Good afternoon, everyone. Thank you for coming to our symposium on a Saturday afternoon. After I present the discussion topics over the next ten minutes, I will invite Aaron Setto, Takahashi Mizuki, and Timothy Rub to take part in a panel discussion.

The English translation of the symposium title is “Your Museum, Your Future: For What and For Whom Do Museums Stand.” We initially had another title idea, “Our Museum, Our Future.” After discussing the translation internally, we decided on “Your Museum, Your Future” to express our invitation to the audience to think about the art museum and its future, even though it is the art museum that actually offers different programs and services to its visitors.

I think we are now living through tumultuous times. Opened in 1989, the first year of the Heisei period, our museum celebrates its thirtieth anniversary this year. During these three decades, our social, economic, and political environment has drastically changed. Amid such changes, an art museum is now expected to evolve and meet the needs of this diverse age. While there are many relevant topics for discussion, I am going to highlight just four today.

The first is that an art museum needs to have a long-term vision that connects the past, present, and the future. While everything we do today seems to be merely responding to short-term tasks and it is becoming ever more difficult to handle things with care and time, an art museum always has to bridge the past, present, and the future, and continue to work with long-term visions. The second point is the importance of a “soft” approach connected to human dignity, spirituality, and creativity. Our activities especially in coming years need to emphasize these issues related to humanity. The third point is the importance of art museum education and holistic education in general. The activities of an art museum are related to learning, investigating, and deepening our understanding of humanity. The fourth point is the shift from cultivating museum enthusiasts to harnessing true supporters who are committed to the appreciation of art and art museums. The art museum receives support from a broad

base of citizens. While providing temporary enjoyment is important, we have to increase the number of people who genuinely think that art and the art museum are an indispensable part of their lives.

History of the Port City Yokohama and Yokohama Museum of Art

Next, I would like to briefly unravel the history of Yokohama. Yokohama is young in comparison with Japan’s other historical cities. The city started developing after Yokohama Port opened in 1859, 160 years ago today. We can certainly say that without the port’s opening, the present Yokohama would not have existed. At the time, Yokohama was a small fishing village comprising a mere hundred households. Today, however, with a population of 3.7 million, it is the second largest city after Tokyo. Designed by Tange Kenzo, Yokohama Museum of Art opened in 1989 to commemorate the port’s 130th anniversary. The museum now holds a collection of 12,000 artworks. Due to our history as a port that opened in the nineteenth century, our collection focuses on modern and contemporary art as well as photography, produced after the mid-nineteenth century.

In the painting, *Commodore Perry Coming Ashore at Yokohama*, which depicts the scene when Matthew C. Perry landed at Yokohama in 1854, Perry stands in front of the American flag with the US navy forces, behind which there is a large audience of villagers. This painting illustrates how people at that time received Perry with much curiosity.

Yokohama’s waterfront area today, 160 years later, is lined with commercial buildings and high-rise apartments, and Yokohama Museum of Art is located behind Yokohama Landmark Tower. Tange’s architecture for the museum is very different from Philadelphia Museum of Art in terms of scale, but the museum’s pyramid-shaped façade covering the entrance and how buildings extend on both sides have some similarities with Philadelphia Museum of Art. The collection I mentioned earlier includes Nihonga-paintings by Yokoyama Taikan, Shimomura Kanzan, and Hishida Shunso, who all belonged to *Nihon Bijutsuin*, an art organization established by Okakura Tenshin, as well as works of Post-Impressionism, Surrealism, photography, woodblock prints, and contemporary art.



Our Founding Objectives and the Meaning of the Art Museum

When the museum opened, it conceived three objectives: “see,” “learn,” and “create.” “See” implies the museum’s gallery activities as represented by exhibitions. “Create” corresponds to the activities that support the creative activities of children, citizens of Yokohama, and students through the Children’s Workshop and the Citizens’ Workshop programs. “Learn” corresponds to the activities of the Art Information and Media Center that holds 110,000 art-related books and video materials in its collection and is open to the members of the public for research purposes. We have attempted to expand what we can offer to the public by integrating these three objectives into our activities instead of developing them individually across separate programs.

Some in the audience here might have viewed our current exhibition, “Meet the Collection.” In this exhibition, the artist Asai Yusuke created a mural painting in a gallery space using different kinds of soil. In order to create this mural, we first collected soil from members of the public. I brought soil from my garden, as did the vice director from his parents’ home. Under the guidance of Asai, it took

eleven days to complete this work with the participation from members of the public, students, and volunteers. We were able to share the joy of creating the work together with educators, ordinary members of the public, curators, and students.

I’d like next to discuss the meaning or significance of the art museum. It’s difficult to narrow this down to a few as there are so many, but I would like to focus particularly on the following four points today: conserving artworks for the future; organizing attractive exhibitions and programs; creating experimental and new values; and supporting artists.

I think the biggest mission of an art museum is to conserve and hand down the artworks to the next generation. Another mission is to organize appealing programs that attract a lot of people so that they have the opportunity to share experiences of high quality at a museum. And we also need to contribute to creating experimental and new set of values, even though they might not be accepted right away. And lastly, we need to support artists. There are, of course, many more points.

One example of creating experimental and new values and supporting artists is the painting made by exploding

gunpowder for Cai Guo-Qiang’s solo exhibition, “There and Back Again,” which we held in 2015. We were originally looking for places such as a former factory or a gymnasium of a big school where we could blow up gunpowder. But when Cai came to the museum for a site visit, he suggested that we use the museum’s Grand Gallery. So we obtained permissions from the fire and police departments as well as Kanagawa Prefecture and the City of Yokohama, and he was able to create the painting by exploding gunpowder inside the museum. This project enthralled many people.

Another example is “Tahi Saihate: Exhibiting Poetry,” held in February and March of 2019. This exhibition was conceived and realized by one of the younger curators of the museum. The poet Saihate is known for not appearing in public and, instead, using social media to present her poetry and reach her audience. Her works have been published and have received awards. In the exhibition, the lines and words in her poem were divided into fragments and presented in a form of mobiles suspended from the ceiling. This exhibition went viral on social media, much more so than we had originally anticipated, and younger visitors responded well. At that time, the “Changing and Unchanging Things: Noguchi and Hasegawa in Postwar Japan” exhibition was concurrently held in the special

exhibition galleries, but it was nearly overwhelmed by Saihate’s poetry exhibition. It was a good example of understanding about the interests and concerns of the young people today.

Reaching Out / Opening Up Inclusive Activities for Diverse Audiences

Let me know touch on the key phrase, “reaching out and opening up” a museum. While it’s easy to say “open up” a museum, it actually takes time and effort to do so. That being said, however, we have to engage with inclusive activities for diverse audiences. We have to think about how to reach out to a wide range of our public. We need to carefully foster supporters in a broad sense, including those our volunteers and others who support us in various ways. We have to expand our activities more than ever, and we need to expand our scope to include corporations and organizations, not only individuals.

Another important activity for opening up a museum is international exchange. Japan is an island and regarded as the Far East. Japan’s long history and its culture has been attracting foreign visitors, but we don’t really have places to engage with people from overseas. Additionally, it’s said that more than 2.5 million foreigners work in Japan today,



but we are not so good at communicating with them. As such, actively promoting international exchange in the museum is one of the pillars of Yokohama Museum of Art.

One of the socially inclusive activities of Yokohama Museum of Art is the outreach programs at nursing homes carried out by our educators of our Citizens' Workshop. They have asked students of universities in Yokohama to participate and work alongside the elderly on a one-to-one basis during this program. We have heard that a person who usually do not smile started smiling a little bit, and another who had trouble communicating was enthusiastic during the program.

We also have programs that invite students with disabilities from special-needs schools. Our team from the Children's Workshop works in close partnership with school teachers to offer workshops to such students so that they have an opportunity to draw and create in their own ways.

A program that has been most fruitful in terms of international exchange is, of course, the Yokohama Triennale. Since 2011, the museum has hosted this large-scale contemporary art festival by dedicating all the gallery spaces to the Triennale every three years. By effectively using the Grand Gallery, which is usually not used for an exhibition, during the Triennale, we have been successful in communicating the fun and attractive aspects of contemporary art, which people often say is difficult to understand.

The Role of Art Museums in the Age of Artificial Intelligence

I would also like to propose the era of artificial intelligence (AI), which we are experiencing right now, as a topic for discussion. As AI becomes more widespread in the years to come, it might well replace people in some fields where it performs better than humans, such as for menial work. I considered the five roles an art museum could play in this kind of society.

The first role is to emphasize analog experiences. Given that we can easily do a lot of things using computers today, we need to use our own physical bodies to get dirty, feel pain, become stimulated, and sense smells. These experiences, along with the experiences from directly interacting with other human beings, will become increasingly vital.

The second role is to encourage understanding of others. It is critical for a museum to offer an opportunity for people to know that there are people who are different from themselves. Moreover, we also need to learn that we are the same despite our differences. This understanding, in fact, leads us to be conscious of coexistence with a diverse range of people, which is the third role a museum could play. We would like to make sure that art museums and art could trigger imagination and thoughts among people for co-existing with diverse groups of people and understanding others. Such gestures need not to aim for a big goal; it could be done in familiar environments, such as homes, schools, and workplaces.

The fourth role is to help people understand values that are invisible. When we look at artworks, instead of just looking at what is literally depicted, asking questions such as the intention of the artist, and the reason for their making such works, provides us with an opportunity to improve our level of imagination to read invisible values. I think this ability to interpret values which are not apparent and visible, will be more important for our lives in the years to come.

The last role of a museum is to serve as a bridge between society and humanity. I think art is something that connects society and humanity.

Capacity Building and Art Museum Governance

My last topic is capacity building and art museum governance. A museum is a large institution. Unless the museum employees could work with enthusiasm, a museum as an institution can't function effectively. For this reason, it is important to share the core visions of the institution including for what and for whom a museum stand. Only with these visions can we connect these to the infrastructure of a museum.

Moreover, securing talents and training people who work at art museums, and raising their consciousness as museum professionals, is equally critical. It is not easy for museum staff to divert their attention to the areas outside their professional field, but those of us who work at museums have to improve and change our mindsets, especially when there is a great need for thinking about ways to cater to a wide range of people.

For this, the leadership of the director is indispensable. While this is quite evident in American and European art museums, it's not necessarily the case in Japanese museums. A lot of directors at Japanese museums are honorary directors, meaning that they only come to their museums once a week or three times a month. Even though the position exists, in terms of how many of them actually commit to the day-to-day activities of museums, I think the number is quite small. For this reason, the leadership of a director is critical for Japanese museums. By taking leadership, we can enhance the museum's management base, which requires a flexible and adaptable system design. I hope that we can discuss this issue with my colleagues here, today.

I would now like to ask the panelists to introduce their case studies. Let's start with Aaron Seeto.



Response 1: In the case of Indonesia

Aaron Seeto

Director, Museum of Modern and Contemporary Art in Nusantara (Museum MACAN)

Museum MACAN

Aaron Seeto (Seeto): Established in November 2017, the Museum of Modern and Contemporary Art in Nusantara (Museum MACAN) is a private museum that provides public access to a significant collection, exhibitions and a public program focused on education and stimulating art appreciation.

Museum MACAN is a private museum, but considers its activities within the context of the public sphere, with art education and art appreciation driving the underlying philosophy of the Museum. Jakarta's sizeable population of twenty million, its great religious, ethnic and economic diversity, the prevalence of social media and digital engagement, and a city constrained by traffic and infrastructure, has required the museum to consider carefully its understanding of what constitutes 'the public'.

In answering the question about the future of museums - what are they and who are they for - I will briefly explore some of the aspects of development of Museum MACAN and the specific context of Jakarta. I have also been asked to discuss differences between Indonesia, and Australia, where I previously worked.

Indonesia is complex - it is the fourth most populous country with over a quarter of a billion people, it is ethnically and religiously diverse, with extremes of wealth and poverty and constrained by a lack of infrastructure - answering the questions of 'what' and 'for whom' needs to be answered in the context of the specific demographic situation in which we find ourselves and modulated by the 21st century opportunities provided to us through technology and social media.

Education as the Foundation of the Museum's Existence

As of 2016, there are 428 registered museums in Indonesia. As of this year, Jakarta has 64 registered museums. Museum MACAN is the first modern and contemporary art museum in Indonesia, and as a private museum, it was developed through private capital, through a foundation, and houses a collection of around 800 works of modern and contemporary art that has been collected over a twenty-five-year period. The Museum is the first of its kind, and although Indonesia has many museums, our

focus on international modern and contemporary art and our modern facilities set us apart. In simple terms, we are a building that houses a collection and presents exhibitions. But we see ourselves playing an important civic role which has education as its core. The focus on education is the foundation of the museum's existence.

The founder of the Museum, set a mission which focused on four things. First, to build a physical space, in a country where there is little museum infrastructure, and to facilitate access to art and culture by the public. Second, to provide access to art, and to educate, in order to promote ideas of tolerance, and opportunities for empathy. He believes that in a multi-ethnic and multi-religious country like Indonesia, art opens up the possibility to see the world through the eyes of others. Third, to nurture and support the development of Indonesia's art ecology through education and training through art education and human resource development. Fourth, to stimulate cultural exchange between Indonesia and the world. We see Indonesia as part of global conversations of art and culture, and the museum can provide a context that will allow people to consider themselves as part of a much larger global discussions, to consider how we connect and interact with the world around us, and how Indonesia imagines itself as part of the world.

The Indonesian Public Sphere

Our focus on education through modern and contemporary art also makes us unique in this landscape, as well as our global outlook which bridges the activities of Indonesia with the world is part of a broader strategy to stimulate cultural exchange. Our situation indicates activity where the private sector has taken up many of the conversations that, in the West, one would have expected the public sector to champion.

Though we are a private museum, we are acutely aware that our activities function within the public sphere, we take our exhibitions and education seriously, we take our professional staffing seriously, we have ongoing and regular programs, and we have a long-term view.

As a new museum, which offers something completely different in Indonesia, and to some extent within South East Asia, many of our activities and organizational principles are completely new. We have limited bench-

marks to compare ourselves with, and a public that is not ordinarily accustomed to visiting museums. But this has also allowed us to think deeply about the role of the museum and how we want to make a difference. Our model, I hope, aligns with the very specific social, cultural and economic experience of Indonesia, I do not believe it is possible to overlay the expectations or operations of a western museum, onto the city of Jakarta. Perhaps, the differences between Indonesia and elsewhere have quite distinctly directed our attitude and understanding of the public and our civic role. And these differences revolve around the education and formative experiences of art appreciation; the large ranges of economic capacity within society; and the relationships between public and private.

What does a museum do?

This is a very basic definition which I often refer to describe what a museum does, and how it makes, by enriching the lives of its audiences, a civic contribution. In the most basic terms, “What do experiences of visiting museums do?” Museums provide intellectual, aesthetic and emotional experiences, which gives a visitor insight into history, themselves and the world around them.

So we may contend that there is both an emotional and

rational experience to be had with the encounter between oneself and a work of art. Art speaks to us in ways which are factual and fantastic, great works of art can generate conversations and research for centuries, giving up endless perspective and insight into the world around us or the world at a particular moment in time, yet an encounter with art may also be personal, transformative, expansive and not describable in words. It is not a contradiction to have both experiences from a single work of art.

Who is our Public? The Diversity and the Location of the Public

Museums require people as much as they require art. But we should also be aware about what we mean by people, when we look at museums in many parts of the world, their history, is also a history of social class and exclusion. We can point to the representation of the indigenous, women, the handling of race and migration in the narratives of museum collections to understand that maybe the definition of ‘the public’ is not easily reconciled to the reality of society.

Of course, the practice of artists and the current practice of museums, works hard to disassemble these silent institutional privileges. It is fair to say, that museums

nowadays are well aware of the diversity of their publics, and actively engaging with the need to be reflective, and in some cases, to revise the inequities of their structure. As much as this is a challenge that is inherent within the history of museum culture itself, it is very much a contemporary conversation about the need and desire for museums, and all institutions, for that matter – to be diverse and embrace more expansive definitions of the contemporary public.

While of course honest appraisal of the structure of privilege within a museum opens up this conversation, technology and social media might help to wedge this access even further.

Looking at the Future

I work in a country of nearly 263 million people, it is the fourth most populous country in the world. Its young people, and people of working age, as a group, is larger than its senior and child demographic - so as a population, it has extraordinary potential. It has a massively growing middle class; one in five Indonesians belong to this middle class, making it the world’s fourth largest middle class with 19.6 million households in 2016. The numbers are projected to continually rise until 2030. It has over 130 million active social media users which also grows ten percent each year and has over 350 million Sim Card subscriptions. This illustrates that Indonesia is truly a country which craves communication and actively embraces social media - and this is certainly the experience that we have observed in our first 12 months of operations at the museum. Communications is forecasted to be the fastest-growing industry between 2017-2030, due to rising penetration rates of internet services and digital devices like laptops, smartphones and tablets amongst the expanding middle class;

Coming back to the question of ‘who is our public?’, we have received quite an interesting result from our recent visitors’ survey and found out that over seventy percent of our visitors are female and that our visitors are young, falling between the ages of 18 to 29 years old. Most of them belong to the middle class, with above average income. Top overseas visitors come from Singapore, Malaysia and the Philippines. Finally, a big portion of our visitors are first-time museum visitors.

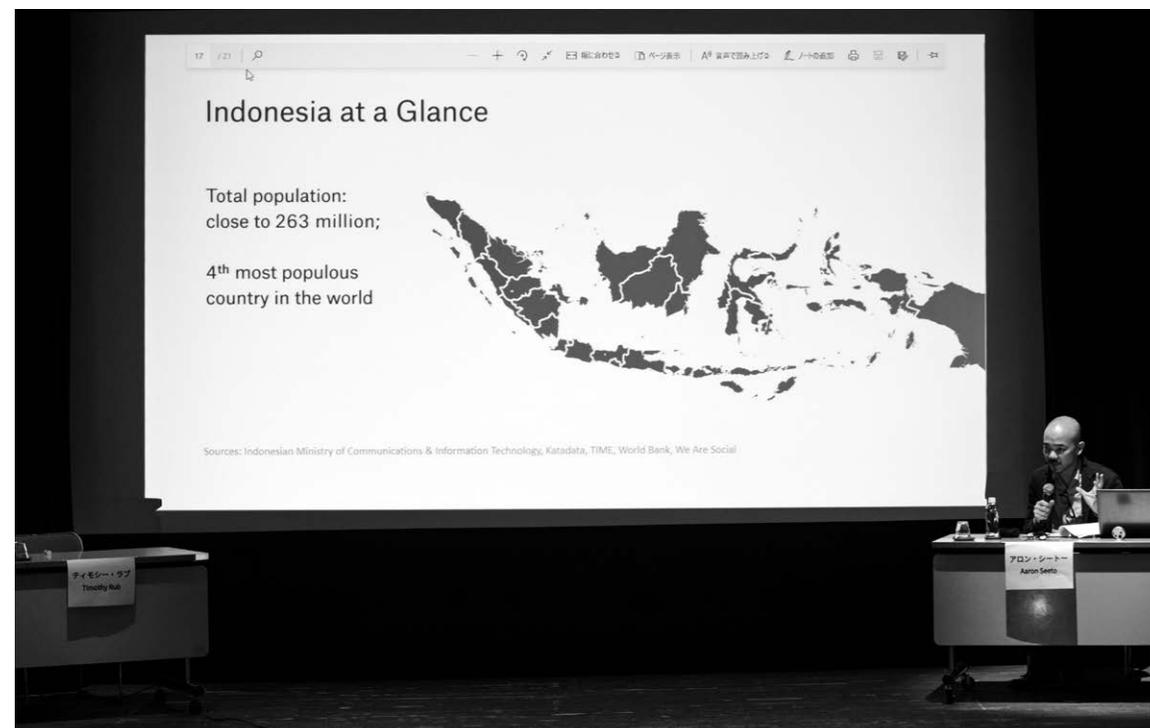
In our first year of operation, we welcomed over 350,000

visitors, including approximately 80,000 children and students. Until now, the Indonesian public did not have the opportunity to be engaged with the world of art in the same way as in those countries with museums infrastructures in place.

In 2018, the *Time* magazine listed us as one of the 100 world’s greatest places, bringing the museum into a public discourse of global culture and tourism. Google in Indonesia notified us that our museum was the fourth most searched term in Indonesia in the category of culture, competing alongside movie stars and musicians.

There is a strong desire among the Indonesian public to experience culture, understand art, and go to museums. Thank you.

Osaka: Thank you, Mr. Seeto. Our next presenter is Ms. Takahashi Mizuki.





Response 2: In the case of Hong Kong

Takahashi Mizuki

Co-Director, Centre for Heritage, Arts and Textile (CHAT)

Centre for Heritage, Arts and Textile (CHAT)

Takahashi Mizuki (Takahashi): Thank you for inviting me to participate in this international symposium. After moving to Hong Kong in 2016, I have been involved in establishing CHAT (the Centre for Heritage, Arts and Textile), an art center that opened in March 2019 as part of a project revitalizing a former cotton spinning mill. Our art center is different from the Philadelphia Museum of Art and Yokohama Museum of Art, whose activities center around their collections. However, my case on CHAT may be able to offer an interesting perspective for looking at contemporary art in the context of cultural heritage, because the City of Yokohama has also incorporated such perspectives in their Creative City policy. Today, I am going to talk introduce the brief historical background of CHAT and our activities.

CHAT as Part of The Mills, a Project to Revitalize a Former Cotton Spinning Mill

I will also begin my presentation by looking at a map. Hong Kong is a familiar travel destination for Japanese people, so many of you here might have visited the city. Hong Kong consists of several islands and the Kowloon peninsula. Most of the tourist attractions, art galleries, contemporary art institutions and events, including the Peak, Art Basel Hong Kong, and the recently opened Tai Kwun Contemporary Art, are centrally located on Hong Kong Island. CHAT, where I currently work, is located in Tsuen Wan, the last station of the MTR metro that runs north to south and connects Hong Kong Island to Kowloon. The construction of the large-scale art museum M+ is underway at a newly constructed landfill site in Kowloon, known as the West Kowloon Cultural District.

Between the 1950s and the mid-1980s, there were many spinning mills in the Tsuen Wan district, where CHAT is located. CHAT was founded as part of a privately funded project to revitalize and utilize these former spinning mills. The name of this project is called The Mills. Thinking about similar examples in Japan, there is the Roppongi Hills, which is also a redevelopment project, and Mori Art Museum, which is located inside the Roppongi Hills. Besides CHAT, there are shops, cafes, and restaurants run by young Hong Kong owners, as well as the Mills Fabrica, an incubation office that supports young entrepreneurs to launch new projects inside The Mills.

The Mills was created in the renovated factories of Nan Fung Textiles. Looking at the picture of the factories before their renovation, we can see how cotton was spun inside the buildings. These factories were in operation until 2008. Just like how Yokohama was once a fishing village as Ms. Osaka mentioned earlier, Hong Kong also used to be a small fishing village, although it is known as a city of finance today. During the 1950s after the end of World War II, a lot of capitalists and workers from Mainland China came to Hong Kong to escape from the civil war and the textile, plastic, and toy manufacturing industries emerged during these years. I am often asked why the textile industry is so important for Hong Kong even today, and the answer is that it is one of the industries that built Hong Kong's economic foundation and is closely related to Hong Kong's identity. When I talk to young people today, I discover that a lot of their parents and grandparents used to work in the textile industry or garment manufacturing industry. When we look at American denim products by such brands as Levi's and Lee manufactured in the 1980s, a lot of them were actually made in Hong Kong. At its peak, one third of Hong Kong's labor force was doing jobs related to spinning, weaving, and textile manufacturing.

The renovation of the factories was done in such a way as to keep their original characteristics. Initiated by the private sector, it is an unusual project in that it conserves Hong Kong's industrial heritage. The rooftop of The Mills is a park open to the public and CHAT is located on the floor beneath it. CHAT refers to "chatting" in English, and we gave our institution this nickname with the hope that a lot of conversations and discussions would be generated here. Our logo represents two things: the relationship between warp and woof on a weaving machine as well as a hashtag used on social media such as Instagram. We adopted a symbol with this image of people coming together around a specific theme while embodying different characteristics.

The video we created prior to CHAT's opening illustrates a blue print that connects tradition and experiment, art and community, and the international and the local. CHAT consists of three gallery spaces and a shop. With its approximately 1,000-square-meter exhibition space, I think CHAT is as large as Art Tower Mito, where I used to work. I am now going to introduce the functions and activities of CHAT.

CHAT's Functions:
Three Galleries, Lounge, and Arcade

One of the galleries, the D.H. Chen Foundation Gallery, was named after Chen Dinh-hwa, who established Nan Fung Textiles. This gallery serves to introduce Hong Kong's textile industry as a permanent exhibition. We built the gallery's spatial design concept from scratch together with Assemble, the architecture collective who received the Turner Prize several years ago, and HATO, a graphic designer based in London and Hong Kong. On one of the walls, we exhibit objects made of vintage cotton produced in Hong Kong. On another wall, the video illustrates how cotton is harvested from flower and becomes thread, as well as how many inspections are done for cotton to become thread. We hope to shed light on the workers who used to work here. For this reason, we shot many oral history videos. We have a wall that is dedicated to exhibiting documentation of the factory workers, including a pay envelope donated by a former employee. Hong Kong's textile industry provided work not only for people in Hong Kong but also for migrants from China. There is also a section that illustrates the different kinds of training an individual worker went through to become a professional cotton spinner.

CHAT has two galleries for special exhibitions. Our opening exhibition, "Unfolding: Fabric of Our Life," is currently on view, which presents work by seventeen contemporary artists and collectives invited from the Asia-Pacific region that refer to issues related to labor and history as well as the technology behind the textile industry. CHAT Lounge is a space where people can come together to talk or relax after viewing an exhibition. We commissioned Michael Ling, a Taiwanese artist, to create work for the lounge. The work Lin created was inspired by the research into the textile market he conducted in Hong Kong. CHAT Arcade is a hallway with a unique virtual reality section. We actively incorporate the latest digital technology into our space. Since we don't have enough exhibition spaces to show what the factory was like in the past, we decided to use a virtual space. In collaboration with a Dutch VR design team, we conducted research to make an educational virtual reality video. When you put on a pair of VR goggles, you can travel back in time to the 1950s and learn how the industry landed in Hong Kong and spinning was done in the factory.

CHAT's Activities:
**Workshops, Residencies, Symposia,
and Demonstrations**

A factory is a place where something is manufactured, right? Since CHAT is housed in renovated former factories, we decided to give CHAT an identity as a place for creation, developed from its manufacturing past. The motto of CHAT is "Weaving Creative Experiences for All." The Tsuen Wan district used to be an industrial area and is now home to a lot of local Hong Kong families. It's very likely that people in this area haven't had many

chances to visit an art museum, or aren't familiar with contemporary art. For this reason, the programs we organize always in some way or other attempt to involve the Hong Kong community and its residents in the process of collaborating with artists.

We hold a large-scale exhibition three times a year in, respectively, spring, summer, and winter. It does not necessarily have to be about textiles, but inevitably, we work with artists who understand the historical context of CHAT and its community.

The attitude of learning together is another characteristic feature of CHAT, so we host workshops to teach hand-spinning techniques almost every day at the D.H. Chen Foundation Gallery, which shares the history of Hong Kong's textile industry with visitors. In textiles, materials and texture are very important. While we use cotton every day, many people don't experience the process of how it is actually produced. So here, we communicate how cotton thread is produced.

And what we value is the involvement in our activities of retired people who used to work in the textile and garment



manufacturing industries. We employ and pay wages to retired workers to create work with artists. More specifically, this means they work as assistants to artists or as photography models. When contact Gonzo, a Japanese art group, did a performance at CHAT recently, we had the workers on stage with the group.

We host an international symposium related to textiles once a year, offering an opportunity for a group of people who are engaged with textiles but have never met one another to come together. We have a different theme each year: the first was on gender, the second on textiles and community, and the third on textile and legacy. With this year's theme, "Staging Textiles," we will invite designers, artists, curators, and researchers from all over the world.

CHAT also organizes an artist residency program. Once a year, we invite an artist to Hong Kong for the duration of three months to create work. We invited Alma Quinto, a Filipino artist, last year. She created work through a series of workshops she organized with domestic workers from the Philippines who live in Hong Kong in large numbers. There are a lot of immigrants living in Hong Kong, including myself, from many different countries. We create projects that engage with various communities here while also thinking about a definition of what it means to be a Hong Kongers. On the CHAT website, you can watch a video archive including documentation of the opening exhibition.

Additionally, in the D.H. Chen Foundation Gallery, we demonstrate the operation of the spinning machine with the help of ex-textile workers. One of the demonstrators was working as a bathroom cleaner for the Mills after retiring from a factory. One day, when one of our staff talked to her, we discovered that she used to work in the spinning industry and knows how to run a machine. We then recruited her to work with us, and that's how she changed her job from cleaner to workshop demonstrator. She does the demonstration once a month and each time she explains the machine to our visitors with much enthusiasm. We have had many opportunities to talk to people who used to work in the textile industry, but have found that many of them don't find any value in their work. This was the case for the cleaner. She never imagined that the work she used to do in the past could be viewed by young people with such interest and provide them with new insights. I want CHAT to be a place like this, where we can shed light on people and things that were not valued in the past.

Our opening exhibition put the spotlight on the down-sides of the textile industry, such as issues related to colonialism, labor, economy, and the environment. I have been asked whether it was okay for an art center built in a former textile factory to organize an exhibition that looks critically at the industry. I think it's important to refer to the aspects that are often overlooked or invisible. And

that's precisely the point of updating the industrial heritage, and through the accumulation of these activities, we hope CHAT becomes a symbol of the civic pride in the region. Thank you.

Osaka: Thank you, Ms. Takahashi. I'd now like to invite Timothy Rub and Aaron Seeto back onto the stage to start our discussion.





Discussion:

“For What and For Whom Do Museums Stand?”

Panelists: Timothy Rub, Aaron Seeto, Takahashi Mizuki
 Moderator: Osaka Eriko

Examining the Quality of Audience Experience

Osaka: We would like to start our discussion with all the panelists on stage. When we look at the time periods in which these four institutions were established, Philadelphia Museum of Art opened in the late nineteenth century, Yokohama Museum of Art in the late twentieth century, Museum MACAN in 2017, and CHAT in 2019, which is really very new indeed. Moreover, Museum MACAN

and CHAT, both of which are privately funded, are responsive in their approach in engaging with their local communities. Yokohama Museum of Art is funded by the City of Yokohama and Philadelphia Museum of Art is civic in its outlook. The scales and activities of these four institutions are very different from each another. That said, however, we have a lot in common in terms of how we engage with visitors and the local community in the effort to disseminate the values of art.

All of you are highly conscious of building relationships with your respective communities. First, I want to ask a question Mr. Rub as the director of a museum with the longest history of all the institutions represented on the panel. Since the 9/11 attacks in 2001, the world has been in a state of constant conflict and warfare, and the issue of immigration has dominated the whole of Europe. People are expected to understand each other and accept diversity, but the situation around the world is becoming ever more difficult. In the midst of all this, have you seen any changes in the way your museum engages with the public in the past ten years?

Rub: Not really. What has changed is the way we think about programming. The responsibility of a civic art museum like ours is to provide a safe place for people to come together to reflect on and have difficult conversations about the challenges we're facing today. This is particularly important, because there are very few such places that are safe, open and inclusive in contemporary society. Therefore, I think museums have increasingly focused on creating programming that helps people to come together for these purposes, knowing that they have an obligation to do so.

Osaka: Thank you. Next, I would like to ask about Museum

MACAN, which was inaugurated as the first international modern and contemporary art museum in Indonesia with a modern facility. You mentioned that seventy percent of your visitors are female and predominantly in their teens and twenties. What are your ideas about reaching out to other demographics? What kind of potential do you see, when you present your museum as being a place where people feel safe to discuss various issues?

Seeto: For many of our audiences, it is the first time that they have encountered the world of art, or stepped into a museum, so we have to think very carefully about how we create a welcoming space for people. Yes, our audience is primarily millennial and female, but it's not as if that's the only audience that we attract. We do many things where we help open up a space for people so that they can enter into a conversation with us. Social media, of course, is very important, but so is our audience outreach. That's when we send people out to schools or bring children into the museum. There's a whole range of different strategies and activities with which we engage, all the way through to interpretation. How do we actually explain what a museum is to somebody who has never been to a museum? How are they to interact with the works? Very simple museum codes that we take for granted, such as not to touch works of art, must be communicated.



Osaka: Let me ask Ms. Takahashi about your experience. You mentioned how a cleaning lady became a workshop demonstrator at your museum. So, you actually witnessed a person being transformed as a result of bringing in a new perspective. Your institution is very new and I am curious to know in more details about how CHAT distinguishes itself from other art centers in Hong Kong. Keeping in mind CHAT's motto, "Weaving Creative Experiences for All," what are your ideas about how to change the quality of the visitor and employee experiences?

Takahashi: As I mentioned in my presentation, Tai Kwun opened last year as an art center housed in a renovated former police station, M+ is now preparing to open, and there is CHAT. These are the major art institutions in Hong Kong that focus on modern and contemporary art. Among these three, CHAT specifically puts an emphasis on locality and history of Hong Kong.

For example, when we invite contemporary artists, we always ask them to engage with our archive. The textile industry was common also in neighboring countries, such as South Korea and Taiwan. In fact, it is a global industry, so we always question whether the artist can personally engage with the context of Hong Kong's textile or the global textile industry. Based on this premise, artists are commissioned to produce artworks and these artworks become part of our contemporary art collection.

Our collection, for this reason, is inevitably composed of contemporary artworks related to the textile industry in Hong Kong as well as the Asian region.

Museum Buildings and their Relationships with the Audience

Osaka: All of you are highly conscience about not only organizing exhibitions, but also about ways of communicating them to your respective audiences. Mr. Rub, you have worked as director of other museums prior to Philadelphia Museum of Art, and I assume that each museum had its own distinct characteristics. Based on your experience, what do you think is the most important factor regarding communication with the audience? In other words, how do you think museums should commit to its audience?

Rub: Simply put, I think the key message we need to

communicate to our audiences, first, last, and always, is "This place is for you." In essence, I think that is at the heart of what inclusion means: it's that invitation to cross the threshold and come into a different space. Many people may initially feel that it is not for them. They may not know what it is. They may not have been invited to come into that space. They may not know how to behave or act there, or what's in store for them, or what the possibilities are when they go there and begin to explore. I don't think we should ever lose sight of the fact that a heartfelt invitation can open a door that will then remain open for a lifetime. That's the most important thing.

I think we also need to understand that only one kind of invitation doesn't suit everyone. We have to think about different audiences, their backgrounds, and their experiences. I'm struck by the description of trying to work with audiences in Jakarta who don't know about contemporary art, don't know about museums, and don't know about civic spaces at all. How do you begin that conversation with them? If we ask our staff to think about this very issue, I think we will be successful. Again, I think it's a matter of connection. When I arrived at Cincinnati more than fifteen years ago, I was asked what I wanted to do with the great museum from the late nineteenth century housed in a very inspiring architecture with a classical portico in a park. What I said was that I wanted to take the museum down off the hill, to connect it to people in the community. That was the most important thing for me.

Osaka: Bringing "the museum down from the top of the hill, and connect(ing) it to people in the community" is a good point.

CHAT is an art center housed inside a former factory. Museum MACAN is a contemporary art museum located within a building complex. Since architecture was brought up, could I ask you to speak in more details about your discussions with the architect or the designer during the process of building your museum or art center?

Takahashi: Like the hand spinning workshop mentioned in my presentation, CHAT has a space where people can create and touch textiles in the middle of our permanent exhibition room, in addition to the workshop space next to it. As curators, we requested Assemble to create a space where the visitors could see people making something.

They had prior experience developing projects that involved a community in Liverpool creating crafts and products, so I think they were able to sense that “making” and “showing” are not opposing forces but rather contiguous. I want this center to be a place that stimulates creativity and inspire people to make something themselves. So, we consulted the architects and the designer to see how we could put the spaces for making and showing in proximity with each other and make the two visible.

Osaka: Mr. Seeto, what about you?

Seeto: Apart from working on the physical spaces to exhibit artworks, we expressed to the architects that we wanted the architecture to be open, invoke curiosity and, most importantly, create social places where people could meet. As a result, our public zones are quite expansive, open and very flexible. It’s really about creating those moments for socializing before you actually even enter the galleries.

Rub: In the case of the Philadelphia Museum of Art, as well as in the cases of the Cleveland Museum of Art and Cincinnati Art Museum, I inherited buildings that were a hundred years old or more and built in a style that weren’t engaging to the current audiences. We once did a survey in Cincinnati about perceptions of the museum. We asked how people felt about the institution, particularly its architecture, which is a great classical building on top of the hill. Half of the audience said it was noble, inspiring, and edifying. The other half asked who was buried there. I think that’s a good illustration of the old adage, “architecture is destiny.” Not all of us have the opportunity to either completely retrofit an industrial building to meet our needs or to build a new building from the ground up with the kind of social spaces and access that work for today’s audiences. In the cases of Cincinnati, Cleveland, and Philadelphia, I have often spoken about playing against type and using the building in different ways for different groups, so that we can open it up, metaphorically and engage with visitors by meeting them where they are. We often talk about throwing the doors open, enabling people to see into the building and understand what’s going on in there to play against the type. You often have to do this with buildings that were built for another generation of people who follow a very different set of values to that of today.

Seeto: I would like to add one thing. I wasn’t perhaps very

clear in my presentation that my museum is part of a bigger complex of offices, with a hotel and a residential area. I think this kind of architecture has a very local resonance as well. In fact, the experience of entering into the museum through an office entrance rather than walking through a grand building is probably more familiar to local audiences. We are constantly thinking about how our activities, and museum codes might resonate or work within a very Indonesian context.

Osaka: When it comes to art museum and its space, there are many different ways to think about it, whether it is an out-of-the-ordinary space or an extension of ordinary life. Philadelphia Museum of Art was featured in the movie *Rocky*, so many people might already be familiar with the museum building, but looking at its aerial view, it does have a monumental look of a temple with the great staircase leading up to the museum entrance. As the building now undergoing a large-scale renovation, how will it be transformed from the current traditional building into something that meets today’s needs?

Rub: That’s a very good question. I’ll let you know in about a year’s time, but there are two things I can say by way of an answer. One will seem quite counterintuitive. For many people who are unfamiliar with the building and a little bit hesitant about coming in, the grand nature of the architecture—that wonderful experience of a beautiful, monumental and awe-inspiring building—is something that can be shared only once people feel free enough and welcomed enough to come in and take a look. The museum can be quite a moving experience for our visitors. In fact, the historical experience of a museum, whether it’s the Philadelphia Museum of Art, the Metropolitan Museum of Art in New York, the British Museum in London, or the Louvre in Paris, can be grand, monumental, and very inspiring. But the question is, “How do you make them work for the audience today?” I think the answer is very simple.

As I mentioned in my keynote address, it comes down to extending a genuine welcome. Sometimes that’s about knowing your audience and speaking to visitors in terms that they understand. At other times, it’s knowing how to enter into a conversation with them when they come in and making sure that their experience of the museum—coming in through the doors, entering the reception hall and then going on to the galleries—is one that becomes welcome,



familiar, and ultimately enjoyable. It also comes down to, and I can’t emphasize this enough, programming welcoming, that is supple and flexible so that it makes a museum seem welcoming, and friendly, and ultimately rewarding to different kinds of people. Whether it’s K-pop dancers or programs for families, you can tailor those experiences address different needs. You can also offer these programs at different times of the day or week so that people can make the museum a part of their everyday lives—for example, inviting millennials into the museums on Wednesday evenings or families during the summertime. There are many ways you can share time in a very purposeful way. I think that’s terribly important.

Communication with Audiences

Osaka: What you said just now can be considered as the spirit of hospitality. On the one hand, the art museum has a mission to conserve artworks so that they are handed down to the future generation. In this sense, being protective—that is, keeping the museum closed, or exclusive and secure—is vital. Listening to Mr. Rub just now, on the other hand, when we say a museum is “open,” I think human engagement becomes key. When visitors enter the space of the museum, besides experiencing the atmosphere of the building, it is also extremely important how the

museum staff communicate with them, because they are the first people our visitors encounter. What do you think about this, Ms. Takahashi?

Takahashi: Coincidentally, I went to Philadelphia Museum of Art to see an exhibition last year. What I remember the most is how the security guards there were friendly and kind to me and made me feel like I want to go back again. I want CHAT to be like that, but the presumption of what it means to come to a museum and view artworks, which is taken for granted in Japan, is yet to be shared by many in Hong Kong. I think Museum MACAN faces the same challenges and the need to make similar adjustments to ours.

For example, what shocked me was that in Hong Kong, taking a picture in a yoga pose in front of an artwork is popular for some reason. It’s not that there is a yoga workshop taking place inside the museum, but visitors do come, strike a yoga pose out of the blue, and then upload the photo on their Instagram account. When I first received a report of this incident, I thought it’s dangerous for the artworks as well as the visitors, since there are no yoga mats at the center. Just like this case, unexpected things do happen, and we learn how to interact with our audience on a daily basis. Encouraging the audience to



view artworks with respect, and not touch them, is something we struggle with every day. I assume that you are having the same experience at MACAN?

Seeto: I have no problem with social media or Instagram. I agree that it can sometimes be distracting to have people striking a pose in front of a work. But I also think that it's not a problem. If this is how people want to engage with art, I think that it's fascinating. I think that we need to be able to harness the power of Instagram to communicate widely across social and economic class. I believe that social media, because it is inexpensive has great capacity to communicate and we need to be open to its potential. I think that it poses a challenge to an institutional mindset, and not necessarily to the experience of art.

Rub: Since you mentioned Instagram, I would like to add one thing. Today, there are individual forms of connecting people's experiences with an object or a place. For me, it's a wonderful thing to talk and share about the experience of a museum visit. I also don't quite understand where people go with social media and why they do certain things they do, but I am profoundly impressed by how it's transforming the way we communicate, the way we understand what museums are about, and the way in which others value museums. We don't have to do that work on our own now.

We have an army of people who can amplify and deliver that message in purely personal terms. Some of what we're saying about the museum is what they're saying about the museum. We are at such a different moment now in terms of how we can communicate the value of an institution. It's an unusual one because we have to understand its power and encourage that. At the same time, we have to give up some authority because that is the nature of how social media works. We have to let go of our authority over the museum's values and ideas. That's ultimately a very refreshing thing.

Osaka: Since we can no longer ignore Instagram, you are thinking of ways to actively use it. Art museums need to seek different ways to communicate that were not imaginable in the twentieth century. I think that there are many possibilities in terms of how we communicate with our audience today.

Training Staff to Respond to Changing Needs

Osaka: Art museums are run by people, but when we think about the people who work at museums, it's difficult to have to have a sufficient number of staff who could immediately respond to the different needs of the visitors. Mr. Rub, since you head a very large organization, what do you

find important in terms staff training so that they are able to create a hospitable atmosphere for visitors when they enter the museum and be responsive to their different needs?

We can't increase the number of permanent staff at our museum. While we want to expand on the potential of our museum to meet the specific needs of the times by offering different services, we face financial issues as well as shortage of qualified human resources. How have you tried to solve these challenging issues at Philadelphia Museum of Art?

Rub: I was hoping that you would give me those answers. I think you've asked a big question to which there can be no one answer, but many. Let me first return to your question about communication. I'm going to use the term "amplification" to describe this remarkable moment in which we can encourage others to work on our behalf as partners, and to share a personal moment, a sense of excitement, and an invitation to think about the museum, about coming and engaging with it in a certain way. I am enormously encouraged by this because it opens up a whole realm of new possibilities for people to connect with the institution, and to learn more about it, feel invited, and feel that it's theirs, than I think has ever been possible before. It's going to open up a whole set of new dimensions for museums in the areas of marketing and communications, of which the staff don't necessarily have enough resources on the ground to do that work effectively, so I'm enormously encouraged by this.

The second question you asked is one that's key, particularly for those of us who are dealing with either new buildings, or renovating older buildings. How does everything that you do—the space you build, the way you outfit it, what you do with wayfinding or signage, how you train your staff—come into alignment around this question of welcoming and encouraging people to come and be curious, begin to own the place themselves until they're very, very comfortable there. That is indeed the key, and that's where all of these things we've been talking about—whether it's civic engagement, or activating the collections, or visitor experience, or audience development—all come together towards one goal and that's really to get somebody involved, engaged, and comfortable, and happy to be there. That's the most important thing to me.

Osaka: Now I would like to ask Mr. Seeto a similar question. Given that Museum MACAN is the first contemporary art museum in Indonesia, the work you do is pioneering. Can you tell us the number of people working at your museum and the challenges you face in terms of staff training?

Seeto: I have a core team of thirty-five. I wouldn't call ourselves a pioneer, but we are learning and adapting every day.

Osaka: You said that the curatorial team is comprised of three people. Does that include you?

Seeto: I have two assistant curators and one curator and I am involved in program and setting direction.

Osaka: How about at CHAT?

Takahashi: The number of staff at CHAT is about twenty-five at present, excluding the part-time staff. I know how Japanese museums function, so if I were to compare the two, I would say that the biggest difference between CHAT and Japanese museums is the size of the marketing team, which is quite big. In particular, Instagram and Facebook, and other digital marketing tools require us to keep them updated on a daily-basis, so we need to allocate relevant manpower to keep up.

We are currently looking for curators. At the moment, I am the only curator in charge of exhibitions. There is another curator who is responsible for the learning programs along with the textile project team, which consists of three people. I am a contemporary art curator and CHAT is not a textile museum, but an art center with a core focus on textile. But once we say "textile," many contemporary art curators would say "I don't really know about textiles" and won't apply for the position. Conversely, the ones who do apply as textiles curators think that the position will give them the opportunity to handle antique gowns that the kings of the past used to wear. Even though "interdisciplinary" is a buzzword in contemporary art and cultural policy, it seems to me that not many people are able to truly correspond to what this means in practice.

Osaka: How did you recruit staff for Museum MACAN?

Seeto: My team is entirely Indonesian, so I'm the only foreigner who works at the museum. One of the things

that I learned very early on is that Indonesians have a great curiosity about the museum and so, my team is incredibly proud of what they do. Almost all of the services and departments are run by our in-house staff. We worked with the human resource department to identify skill sets that we needed, for example, for a registrar, and adapted to existing industries to find the right person who could grow into the role. The area that we really struggled to find a person with the right skills was conservation, and more work needs to be done to ensure that the young students with an interest in conservation are being educated and trained, for the future. In this case the larger, regional network becomes very important (for example, talking to our colleagues in Singapore, Hong Kong, and elsewhere.) What we realized is that many museums, and probably art spaces in Indonesia as well, face very similar issues regarding, not only education, but also training. Hopefully, in the next ten years, that will completely change. I think one of the reasons that we built our museum in Jakarta is to create a space where those students who are enrolled in museum courses don't have to go to Singapore, Hong Kong, or to Australia to work, they actually have a place to work in Indonesia.

Osaka: Thank you. Now I want to go back to Philadelphia with its 500 employees, including the security guards.

How much are you involved in training staff or new hires?

Rub: I can only speak to so many people alone, so many of my staff are involved in identifying and hiring new staff members. As a director of an institution of our size, I work on key hires in certain leadership positions. Who's going to be our deputy director for collections and programs, and how does he or she understand the world of museums and art making as it's evolving? How does our head of education think about community engagement or interpretation, and are his or her ideas aligned with my own?

One wants a leadership team that shares the same values and is committed to a certain vision of the museum for the future. For me the ideal size of a museum staff is about twenty-five to thirty-five, so I envy both of you, even though I know that means a lot more work for you as directors. My first job was at a museum of about twenty-five people, so it was much easier to keep in touch with all of them and we knew what each other were doing. It was easier to create and maintain a community spirit. The larger institution gets, specialization becomes more prominent: there are people who are brilliant as conservators, curators, educators, registrars and so on. The question is whether or not those managers who are responsible for directing the work understand, share and communicate



the values of this institution. This is important because the vision and the directions in alignment with that vision can't be implemented by the director alone. Managing museums has to be a shared responsibility and, in a very large institution like ours, that is one of the most important things for a director to focus on.

The other thing that has become increasingly important to me as a director of a museum that has a lot of employees, is not to make decisions top-down and to ensure that the management of the museum doesn't get overly hierarchical, with all of the direction coming from the top and filtering down through a number of senior staff. Instead, one needs to empower the staff across the institution to take responsibility for developing a broad range of initiatives in order to move museum forward. That means spreading the responsibility across the institution giving opportunities to young people to work on their own as well as together. We need to do so in ways that don't require them to always ask for permission, which is a killer of initiative. My hope is to turn the organization of our museum into a flatter structure, with a lot more work done across departments rather than through channels that go up and down. If that works well, I'll have more time to do other things as a director.

Osaka: If institutions could provide an environment that encourages people in junior positions to freely express different opinions, they would be more vibrant and viable.

Leadership in Museums

Osaka: Despite the differences of size and history, you are all running your institutions as directors. Before we finish, I want to ask one more question to everyone. Let's first start with CHAT, as it is still quite new. Ms. Takahashi, understanding that your position and responsibility are different from the ones you held in Japan, what kind of things do you want to focus on in the future as CHAT's director? And what is the most important thing about being a director?

Takahashi: For me, what changed the most after becoming a museum director was my understanding of the importance of staff training. This is because there was no nonprofit, modern or contemporary art museum in Hong Kong, meaning that we have a very few experienced staff locally. There were many employees who couldn't even compre-

hend what a museum is about and what it means to be open as a forward-looking museum because they simply don't have the experience. What we need to do is to build programs with them; to fail, succeed, and share the same time while working together with artists. I believe that by sharing the joy from overcoming the challenges, they will find their passion for museum and art. I try to allocate my time to do this as much as possible through work. It would be great, if the idea of an art center as a place where people can speak and think freely and nurture critical perspectives could be transmitted like a DNA to the next generation. Right now, I am putting quite a lot of energy into internal team training.

Osaka: Thank you. Mr. Seeto, what is the most important thing for you right now as a director and how do you want to develop MACAN?

Seeto: I want to make sure that we're doing great programming that is reflective of how artists are thinking, not just in Indonesia but also within Southeast Asia, and doing that by not overlaying those expectations of a Western institution into an Indonesian context, but opening up a very different space for dialogue between Indonesia and the rest of the world. I think that we would simply be building upon the work of many other curators and independent spaces who have really driven the art scene in the 1990s and 2000s, but with the museum, we can really try to solidify their work and give a voice to people in the region, so it's not coming from Australia, Japan or elsewhere, but from Indonesia. In other words, we would like to voice an artistic vision that is being galvanized by the people living in Indonesia.

Osaka: Mr. Rub?

Rub: We're different from the two institutions that my colleagues here run in a couple of fundamental ways. One is that we're an institution founded nearly 150 years ago and, therefore, quite old by comparison. We are one of the oldest museums in the United States. We're also quite a large institution with a staff of 500 people, and not one, but six buildings totaling more than a million square feet, or about a 110 thousand square meters, and a collection of 250,000 works of art, which are quite diverse. It is big and complex. Together with the history and all the traditions that come along with it, sometimes this bigness can feel suffocating. It can stop you from doing what you need to

do for the future, because just attending to the present and facing all the challenges of operating a museum can, at times, seem overwhelming. And so I've come to believe that the most important part of my job is to encourage innovation, experimentation, and risk-taking in an organization that is somewhat allergic to that and reluctant to take chances, risks, or to think about doing things differently. But that's exactly the history of art making. Why shouldn't we remember that and embrace that idea?

The second thing is that in an increasingly specialized world with the structure of museums supporting this, I think collaboration, working across disciplines and coming together around big ideas, programming, audience development, civic engagement, and other things that matter most is important. I increasingly place a premium value on the importance of doing things together and the effect that this may have on our organization.

Lastly, as someone who has been working as a director in institutions with collections for now nearly thirty years, I've come to value how important collections are. Those collections that we inherit and the steps we take to strengthen and expand them are -both an enormously rewarding part of my work. Obviously, it's something of a legacy because what I've done with our staff, with our trustees and our donors will be passed on to the next generation. What we've done is to build up on a very strong foundation. There's nothing so powerfully motivating and so rich in its potential as a great collection like ours. So my goal, in every conversation that I have with my staff, is to encourage them to use the collection in creative ways, as a catalyst for interpretation, change, and for connection. How do we take the work of art in our care and use it so that it becomes a point of departure for imagining something that's rich, different, and ultimately connects with others?

Questions and Answers

Question 1: What is the biggest difference between American and Japanese art museums?

Rub: That's a very large question that could prompt a lot of different answers. The ways that museums are supported financially in different parts of the world is a key distinction. My understanding of the museum funding here in Japan is that the museums are largely funded by the

government, whether this is for the national, prefectural, or municipal museums. In the United States, there are many different ways that museums are supported, but most of them are funded through private sources rather than governmental sources. There are notable exceptions to this, such as those under the Smithsonian Institution in Washington D.C., which receives a very significant amount of federal funding. There are a number of museums in various states, notably in places like North Carolina and Virginia that receive funding from the state governments. But by and large, the great art museums in our country were founded by private initiatives, in other words, by individuals coming together and providing financial support as well as making donations to build the collections of these institutions. The Metropolitan Museum of Art, Museum of Fine Arts, Boston, Philadelphia Museum of Art, the Art Institute of Chicago, and so on, are all the products of private philanthropy, both in their founding and the way that they are supported today. That's one of the most remarkable things about the system of cultural support in our country.

Question 2: I'd like to know your thoughts on permanent exhibitions and what kind of policy you have at your institution?

Takahashi: The permanent exhibition is extremely important for CHAT because it represents the history of our building and our identity as an art center. It is critical to keep the permanent exhibition alive and connects to the special temporary exhibitions. Since we will probably change our permanent exhibition once every two years or so, I am thinking about the ways in which special exhibitions could help our audiences view our permanent exhibition differently. Basically, I want to open up channels for different interpretations through our special exhibitions.

Seeto: I really love working with collections. Museum MACAN's collection is quite interesting at the moment because it's undergoing a transition from being a very private collection to becoming something that contributes to a public discourse. So, it is a very special moment for us. It also means we have to do a lot of work in reviewing what was in the mind of the collector when he was acquiring the work. The collection has been built over a period of nearly thirty years. It looks quite eclectic in general, but when you really investigate the works, you can begin to better understand some of the motivations of the founder in



building our museum. We see moments of transition resulting from when art and artists traveled from one culture to another, when technology changed, or when world history shifted in certain dialogues and discussions. This occurs across a wide geography, from North America, to Europe, Japan, Korea, Southeast Asia, and India. It's very interesting to see how a worldview from one individual collector can be articulated through what he and his family have collected.

Rub: I think collections mean everything. I would go so far as to say that a museum is incomplete without having a collection and making a sustained commitment to its ongoing development. I say this knowing that there are many places without a collection that do wonderful exhibitions and programs. I've had the great privilege of working in a number of museums that aspire to be universal, in the sense that collections represent, broadly speaking, the range of human production and the arts over time. I say "aspire," because no collection is comprehensive. What's remarkable about these collections—and the larger the collection, the more I marvel at it—is how much information they hold about art: its production over time, its meaning and its value in different cultures. It's an open book to which one can go back to again and again, to learn more about these fundamental and very important questions. In this regard I think these great museums continue to be important places of discovery. There are masterpieces that everyone will know in their collections, but also rare and unusual things that people do not know, but will be discovered and appreciated once again in the fullness of time. This potential, for great collections to yield more

new things to each generation, is one of the most inspiring things about working in a museum for me.

Osaka: Yokohama Museum of Art has about 12,000 artworks in our collection. I personally think that the collection shapes the identity of a museum. In Japan, special exhibitions often attract more visitors, but fortunately a lot of people also come to see our permanent collection. For this thirtieth anniversary exhibition, we have filled all of our gallery spaces with our permanent collection for the first time.

The question of acquisition is a very difficult one because it is quite hard for us to keep up with acquiring new works to develop our collection like the Philadelphia Museum of Art. However, expanding the collection is one of the primary missions of an art museum. Our curatorial team is always trying to organize attractive exhibitions of our permanent collection through different approaches, just like organizing and curating interesting special exhibitions.

Question 3: I want to ask the panelists about the diversity of your teams, as I assume all of you are well aware of the situation overseas.

Today's theme is "For What and For Whom Do Museums Stand?" and the people who work at museums are also at different stages of their lives and come from different contexts and backgrounds. I'd like to ask this question to you who work as directors in Hong Kong, Indonesia, and the United States, where a lot of discussions on race and human rights are taking place.

Rub: This is a big topic at my museum and many other museums in the United States right now. We have a truly diverse staff in some ways, but not in others. Before I talk about how our staff is composed, let me also speak about the question of diversity in the United States and how it is or is not measured. It's measured rarely in terms of age or gender. The measure of diversity in our museum is largely about racial representation, or people's ethnic backgrounds, measured against the composition of the audience and the city or the region that the museum serves. Philadelphia's population, for example, is more than fifty percent African American now, and also has a very large population of people of Hispanic descent. So against these particular criteria, we are by no means as diverse, but in junior and service positions, and other positions like marketing and so on, in particular, we have significant diversity. In those professional positions that we associate with museums, such as curators, educators, and conservators, we are nowhere near as diverse as we should be.

If you measure diversity by other criteria, particularly gender, museums have undergone a remarkable change in the last generation and during my professional lifetime. The greater number of individuals working today in museums today are women, and this was not the case twenty-five or thirty years ago, particularly in the professional positions. What I've also found and watched with increasing interest is that the staff in our professional fields—again, curatorial, conservation, and education—are becoming far more diverse internationally.

Let me come back to the question of racial representation

and how we might mirror our own community. What American museums have found, particularly in the curatorial and conservation positions, is that the schools that train our staff are less diverse than museums themselves. That's been this way for a long time, and I do not see that changing. Therefore, many of our museums, including the Philadelphia Museum of Art, have started to work directly with colleges and universities to identify and invite undergraduates, who are Hispanic, Asian American and African American and are in the first four year of college, to come to the museum and work as interns and fellows to gain professional experience, and more importantly, insight into what a future in a museum might be. We do this to diversify the pipeline itself. I think it's a very good start.

Seeto: I was very aware of the issues of diversity within the Museum MACAN team. I'm the only non-Indonesian, and the rest of my team is Indonesian who are very young with the average age of about thirty to thirty-five, and mostly female. I think there are maybe five male members in the professional team of about thirty-five. There's a mix of religions, from Islam to Christianity, which is also a reflection of the Indonesia's broader society. The chair of the museum's foundation is also the daughter of the founder, so there is a very strong sense of women's empowerment within the foundation. I think there's another cultural layer that needs to be looked at here. At this point, many men don't think that it's worthwhile to work in a museum, because it's not working in resources or finance, and it isn't highly paid. I think that it is important to have different viewpoints through a cultural mix within our organiza-

tion. I think the museum team is broadly reflective of the vastness of Indonesia itself, like the people in Jakarta, my team comes from different parts of Indonesia.

Takahashi: CHAT is similar to Museum MACAN. We have about twenty-five staff in total; twenty are female and five are male. I think the average age is mid-thirties or perhaps even slightly younger. In terms of ethnicity, I am Japanese and my co-director, who is the managing director, is Singaporean. There are Colombian, Taiwanese, and Chinese members in our curatorial team, and the rest are Hong-Kongers. When we hire people, applicants don't have to indicate anything about their age, gender, or marital status on their résumé. As such, we can't judge people based on these criteria.

And in spite of being an art center with a focus on Hong Kong's industrial heritage and history, I am grateful for the fact that my colleagues are open and tolerant, as well as very conscious of gender-bias, in embracing a non-Hong-Konger female curator as a director.

Osaka: I would like to now conclude this symposium. For today's international symposium commemorating the thirtieth anniversary of Yokohama Museum of Art, we invited leading art museum directors working in different contexts.

I think there is ultimately no easy answer to the question of how art museums and art should spread their roots in this complex world, confront our diverse society, and build a future. I hope that everyone in the audience today was able to find something that they could take home. Thank you.



Timothy Rub

The George D. Widener Director and CEO, Philadelphia Museum of Art

Timothy Rub is the 13th Director of the Philadelphia Museum of Art. He began his tenure in September 2009 after serving as Director of the Cleveland Museum of Art (2006-2009), Director of the Cincinnati Art Museum (2000-2006) and Director of the Hood Museum of Art at Dartmouth College in Hanover, New Hampshire (1991-1999). He has earned an M.A. and a Certificate in Curatorial Studies at New York University's Institute of Fine Arts, and later received an M.B.A. from the Yale University School of Management (1987) and participated in the Harvard University program for Art Museum Directors (1997-1998). He is a specialist in architectural history and modern and contemporary art.

Osaka Eriko

Director, Yokohama Museum of Art

Osaka Eriko became director of the Yokohama Museum of Art in 2009 and has taken leadership in organizing and hosting the Yokohama Triennale at the museum since 2011. She has worked as Artistic Director at the Mori Art Museum (2007-2009), as Senior Curator (1994-1997) and Artistic Director (1997-2006) at Contemporary Art Center, Art Tower Mito prior to her arrival in Yokohama. She has many experiences in organizing and curating international exhibitions of contemporary art, while at the Japan Foundation and ICA, Nagoya earlier in her career, and working as Co-curator for the Japan section of the 3rd Asian Pacific Triennial (1999) and Commissioner for the Japan Pavilion in the 49th Venice Biennale (2001), among others.

Aaron Seeto

Director, Museum of Modern Art and Contemporary Art in Nusantara (Museum MACAN)

Aaron Seeto was appointed as the Director of Museum MACAN in fall 2016. He was formerly Curatorial Manager of Asian and Pacific Art, at Queensland Art Gallery | Gallery of Modern Art in Brisbane, Australia where he led the curatorial team at the eighth Asia Pacific Triennial of Contemporary Art (APT8) in 2015. For eight years prior, he was the Director of Sydney's ground-breaking 4A Centre for Contemporary Asian Art. He has a vast experience working to advance the goals of contemporary arts organizations and curating significant exhibitions of artists from the Asia and Pacific regions.

Takahashi Mizuki

Co-Director, Centre for Heritage, Arts and Textile (CHAT)

Takahashi Mizuki moved to Hong Kong in 2016 and assumed the position of Co-Director of Centre for Heritage, Arts and Textile in Hong Kong in 2017. After serving as a founding curatorial member at Mori Art Museum in Tokyo from 1999-2003, she worked as Senior Curator at Contemporary Art Center, Art Tower Mito, and realized numerous transdisciplinary exhibitions addressing various artistic forms including manga, film, fashion, architecture, performance and contemporary art.

For What and For Whom Does the Yokohama Museum of Art Stand? -What Our Visitors Tell Us

During the “Meet the Collection” exhibition that was held to commemorate the thirtieth anniversary of the Yokohama Museum of Art (April 13 - June 23, 2019), we took a visitor survey on their memories of the museum. The following selection of responses provide us with some clues for understanding how our museum has engaged with our public.

*The numbers in the parentheses are the age group of the respondents.

For what and for whom do we stand?

From the various responses we received in the survey, we understood that the Yokohama Museum of Art should continue to be “the familiar place to encounter the wider world,” and “a museum just like home” for the citizens.

In 1989, there were citizens who waited for the opening of the new museum with much anticipation. Some people have continued to visit us since then:

I never imagined that the derelict lot would turn into a museum. I remember how I was delighted to see the completion of the museum building. (50s)

I remember how the museum stood in a district that was reclaimed land for urban development under the Minato Mirai 21 plan. One day, I was invited as one of the guests for a preview of the museum building prior to its completion. As I went inside, there were too many people and too few slippers; I remember walking around in my socks. I also remember being very happy at the time because a museum was finally opening in Yokohama, too. An expo was held thereafter, and the district further developed to become what it is today. (70s)

I was proud that a beautiful new museum had opened in my hometown Yokohama. I remember visiting with much expectation and excitement with my children who were a first-grader and a fourth-grader then. This experience inspired them to pursue careers in the arts. I think the museum has enriched me, not as a mother, but as a human being. I am grateful for the thirty years of the museum's presence. (60s)

Many people have pursued art as a career after visiting the various exhibitions at our museum:

I used to often visit the museum because the admission for junior high school students was free. I found that the Surrealist artworks in the collection were often on display. I liked them so much that I studied Western Art History. My life is now very rich as I am able to engage with art. (40s)

I have been visiting the museum since elementary school. Back then, I often asked myself what kind of a person I was...I was impressed how art, indeed, embraced a very interesting worldview! I am now making art. (30s)

I was thirteen. I encountered contemporary art that shocked me and turned me into an art addict. I am now studying art at an art university. I think it is thanks to the Yokohama Museum of Art that I like art of the twentieth century. (20s)

We have kept our doors open:

I visited this museum when my child was still one-year old. I picked the baby up from the stroller to enter the museum, but the staff informed me that I could enter with the stroller. Thanks to this service, I was able to calmly walk through the gallery spaces with my child. (50s)

Since my mother used to paint, she would take me to various museums from the time I entered elementary school. The Yokohama Museum of Art, with its attractive façade, is one of my most favorite museums. I would like to come again with my mother, who is now on a wheelchair. (50s)

Our museum has, at times, moved people's heart.

I discovered how profound contemporary art could be, and my outlook on life dramatically changed since then. (50s)

I was a patient at a mental clinic, but when I was granted permission to go home for a day, I remember coming to the museum to see the solo show of Matsui Fuyuko (2012) in the rain, because I so much wanted to see this exhibition. That was my first step to getting my usual life back. Since then, the museum has been a very important place for me. (30s)

I remember how an absolutely breathtaking space appeared as I walked under the silk curtain. I had never experienced such a sophisticated and translucent view in a museum before. That was the first time I wept for seeing something beautiful. (20s)

Our museum is a place for family memories:

I visited with my father when my extra-curricular activities became less busy. I remember feeling gentle. I have become closer with my father since. (20s)

I was walking through Minato Mirai with my nine-months-old daughter and I found out that it was a free admission day at the museum, so I casually stepped inside and was delighted to see the wonderful artworks by Dali, Picasso, Asai Yusuke, among others. My daughter had the best first visit to a museum!

The time spent at our museum has enriched one's life:

I realized that I often visited the museum when I was depressed. I always felt better afterwards. (70s)

I love spending time with my boyfriend in the museum and discussing this and that about art. It doesn't matter if we are not so well informed on art. (20s)

The experience of the workshop that I participated during elementary school has remained in my heart. It continues to nourish me while I pursue my life. I would like to continue coming to this museum. (30s)

横浜美術館開館30周年記念国際シンポジウム
「アートでつなぐ人とみらい
—美術館は何のため？そして誰のため？」
記録集

発行日：

2019年11月3日

発行：

横浜美術館

〒220-0012 神奈川県横浜市西区みなとみらい3-4-1

テキスト編集・デザイン：

株式会社ボイズ

写真：

田中雄一郎

翻訳：

hanare x Social Kitchen Translation

(英訳：討論、和訳：基調講演、事例紹介①)

英語テキスト編集：

帆足亜紀

印刷・製本：

株式会社協進印刷

30th Anniversary of Yokohama Museum of Art, International Symposium

“Your Museum, Your Future:
For What and For Whom Do Museums Stand?”
Report

Date of publication:

November 3, 2019

Published by:

Yokohama Museum of Art

3-4-1, Minatomirai, Nishi-ku, Yokohama, Kanagawa 220-0012 Japan

Edited and designed by:

voids inc.

Photo by:

Tanaka Yuichiro

Translation:

hanare x Social Kitchen Translation

(English translation: Discussion, Japanese Translation: Keynote Address, Response1)

English text edited by:

Hoashi Aki

Printed by:

Kyoshin Printing Co., Inc.

© Yokohama Museum of Art, 2019

All rights reserved. 禁無断転載





YOKOHAMA MUSEUM OF ART
30TH ANNIVERSARY
横浜美術館30周年