

# Smart Tactics: Curating Difficult Content

**Report & Handbook  
Arts Advocacy Program  
National Coalition Against Censorship**

Text composed by Svetlana Mintcheva  
Research coordinated by Joy Garnett  
© 2018, National Coalition Against Censorship  
CC BY-SA-NC 4.0

Smart Tactics: Curating Difficult Content Report & Handbook Published by the National Coalition Against Censorship  
ISBN: 9781724132208  
Creative Commons licensed:  
Attribution-NonCommercial-ShareAlike CC BY-NC-SA

Translated from English into Japanese by Tomoki Sakuta (Arts and Law), Fumihiko Sumitomo, Ai Kano, Sanghee Kwon, Midori Miyakawa, Naoko Tanaka

## スマート・タクティクス：難しい問題を扱うためのキュレーション

### 本書の概略

----

#### 要旨

2017年の米国では、「不快な（offensive）」アートをめぐる注目度の高い論争が、1990年代の文化戦争（Culture Wars）以来となる頻度で発生した。いくつかの機関はこの論争を機会に、追加のプログラムを開発し、公開で対話を開催することにしたが、他の機関は不快な作品を削除することを選択した。そして、どちらの選択も批判に直面した。前者は「不快な作品を（美術館のような）著名な文化的空間に展示すること自体、公然の侮辱に等しく、対話することはその代償たりえない」と確信している人たちから、後者は何よりも思想の自由な流通にコミットしている人たちからの批判に直面したのである。

どんなにうまく論争を扱っていても、瞬間的に加熱する報道やソーシャルメディアが、ストーリー全体に注目することはほとんどない。それは最も可視化される部分ではあるがこれらのストーリーはしばしば展示企画の初期段階から始まり、白熱した瞬間が過ぎ去った後もずっと続いている。検閲論争によって生み出されたパブリシティは、芸術機関に深刻なダメージを与えかねない。資金源が枯渇し、理事たちは疎外され、地域社会は不快感を覚え、キュレーターや館長はしばしば解雇される。ニューヨークのユダヤ人博物館は2002年に物議を醸した「Mirroring Evil(悪を映す)」展のために大規模な準備をしたが、その後は会員からの資金源が

数年間にわたり減少した。2011年にはワイオミング大学でクリス・ドリーのサイトスペシフィックな彫刻インスタレーションが、同州で影響力を持つ石油産業の不興を買い、大学に割り当てられた予算が削減された。セントルイスの現代美術館は、2016年の「Kelly Walker (ケリー・ウォーカー)」展を巡って地元コミュニティとの間に深い溝ができてしまった(美術館のスタッフの一人が暴力的に攻撃され、美術館のTシャツを町で着るんじゃないと通告された)。

公共的な検閲論争 (public censorship controversies) は展示を開催した機関に長期的な影響を及ぼし、展示を準備する過程で直面する、千差万別の他の機関内の政治、財政、地域社会からの圧力をさらに増加させる。このような圧力に対応するために、キュレーターは日常的に、展覧会を開く前に展示を修正したり、壁のテキストを変更したり、プログラムを追加したりしている。長い目で見れば、キュレーターや美術館の館長が内外からの圧力にうまく対応できるかどうか、文化分野の開放性を左右することになる[1]。それは真に多様で生き生きとした文化圏 (cultural sphere) にとって最大の課題となる、率先的な自己検閲にほかならない。

----

#### 脚注[1]

内部からの圧力や、コンテンツやプログラムをめぐる目に見えない対立が生み出す問題は、2017年秋から2018年冬にかけて、何人かの進歩的なキュレーターや美術館の館長が突然、あわただしく退任したことで浮き彫りになった。クイーンズ美術館のローラ・ライコビッチ (Laura Raicovich) (本レポートのインタビュー対象者の一人) は「政治的すぎる」という理由で、バージニア・コモンウェルス大学現代美術研究所のリサ・フライマン (Lisa Freiman) (インタビュー対象者でもある) と、ロサンゼルス MoCA のヘレン・モールズワース (Helen Molesworth) は「美術館を貶める」という理由で、ウォーカー・アートセンターのオルガ・ヴィソ (Olga Viso) はサム・デュラントの公共彫刻「Scaffold」をめぐる特に注目度の高い論争の余波を受けて、それぞれの職を去った。これらの専門家はいずれも女性であり、現在の政治的な問題や議論を反映したプログラムを開発し、無名のグループや見落とされていたアーティスト、難しいテーマに触れることで、この分野の多様性を高めた人々である。

----

「あなたは決断しなければならない：その仕事は十分に重要か？それはあなたの使命の中心にあり、それゆえに論争に挑む価値があるのか？答えはイエスであることもあれば、ノーであることもある。」[2]

----

#### 脚注[2]

匿名の発言。注：すべてのインタビューは秘密裏に実施されたため、名前が言及され、自分の言葉と関連づけられることに特に同意した回答者についてのみ名前を掲載している。

----

2000年に開始したNCACのアート・アドボカシー・プログラム (Arts Advocacy Program) の目標は、創造的な自由 (creative freedom) を支援することである。しかし、アーティストと観客をつなぐ芸術・文化機関が、制作された作品が確実に観客に届くようにリスクを冒す覚悟がなければ、創造的な自由は意味がない。難しいコンテンツをプログラミングする勇気と技術こ

そが、芸術の自由と生き生きとした文化圏の両方を保証することになる。

芸術機関が直面している課題をよりよく解決するために、2016年と2017年には、論争への対応をテーマにしたいくつかのキュレーターワークショップを開催し、小規模、中規模、大規模の機関を代表するキュレーターや美術館の館長に、キャリアのさまざまな段階で、国内のさまざまな地域（および国外で働いている少数のキュレーターも含む）で広範なインタビューを実施した。また、展覧会を企画する際に彼らが直面する社会的、経済的、制度的なプレッシャーについても調査した。

我々はまた、キュレーター個人や美術館の館長が論争的なマテリアルを提示する際にとっている、さまざまな戦略やアプローチについても調べた。2018年には追加調査として、国内外のキュレーターたちにオンライン調査票を送付し（200名以上）、うち68名から回答を得た。この調査結果をレポートに反映している。

本書『スマート・タクティクス』の第1部では、展覧会の開催前や、論争が公になる以前の段階でキュレーターが直面する制約や課題、そしてそのような制約や課題に対処する方法について詳細な調査レポートを提供している。第二部は、論争が起こるかもしれない展示を可能にするために、様々な利害関係者とどのように交渉するかについて、現場からの専門知識と実践的なアドバイスを提供するハンドブックである。ワークショップ、インタビュー、調査を通じて集積したキュレーターからのアドバイスに基づいて作成されたものだ。

報告書の中ではまた、NCACが20年近くにわたって公的・私的分野の両方において検閲に反対する活動をしてきたアドボカシー機関としての経験で得た、アートをめぐる論争について現場で直接経験してきたことから教訓を引き出している。報告書の主な焦点は米国の機関であるが、国際的に活動するキュレーターたちも同様の問題に直面していることが、調査からも確認されている。

## 報告書の概要

美術館は言論の自由のための空間か？ それとも、それはオルタナティブスペースの領分なのか？

「自己検閲は、私たちが美術館で遭遇する主要な事項の一つに数えられる。なぜなら私たちは、いつも間違える可能性があることを対象にして思考しているからだ；誰もが自己検閲を行っているということには疑いを差し挟む余地はない。過去数年の間、芸術の世界や大学のキャンパスでは、プログラムの一貫性と世間から反発を受ける可能性とを秤にかけるということに対して、管理者 (administrators) の躊躇を許してきた」

美術館の専門家も一般の人々も、美術館の使命は、さまざまなアイデアを議論するための開かれた空間を提供することだと主張しているが、実際のところ、それは現実から離れた理想論に思われる。美術館は構造的・社会的な制約に直面しており、関連性を維持する必要性と相反するものである。回答者は過去30年の間に、特に大規模な施設の間で、保守主義の傾向が強まっていることを指摘している。オルタナティブ・スペースは機敏で柔軟性があり、アーティストに優しく、新しい構造や芸術形態にも開放的であるが、基盤が脆弱で、観覧しにくい

(limited visibility) ため、大規模な美術館の失敗を補うことはできない。大規模な美術館は幅広い観客にサービスを提供し、多様な背景を持つ人々を歓迎するため制約を受けているのに対

し、小規模なスペースは、[現代美術を擁護する] 改宗済みの人々に向けてわざわざ伝導している。良い面としては、長期的に歴史を眺めると、リスクを冒すようになっており、そしてより社会的・文化的事項に関わる作品や、挑戦的な作品を扱うようになってきている。

### 誰が決定権を持つのか？

館長たち (directors) は、特に中規模から大規模な機関において、その機関がどれだけの論争を巻き起こすかの鍵を握る存在である。館長は通常、プロセスがどれだけ多様で、どのような部門が関与しているかに関わらず、展覧会プログラムの最終決定権を持っている。館長は、展覧会のアイデアと、地域社会への責任や機関のミッションを維持する必要性との間でバランスを取る。また、理事会への報告もする。キュレーター達は一般的にはその負担を評価しているものの、警戒心からか館長からのサポートが不足していると指摘するケースもあった。しかし、館長は理事会からの制約を受け、また組織文化への責任を負っており、この2つの要素は重要だ。

館長に次いで、プログラムの中止や変更を要求できる最も重要なグループは理事会である。大多数のケースでは、このような圧力は完全な中止ではなく、内容変更 (modification) につながっている。通常、プログラムの中止や変更が生じた場合の理由付けとして、資金源を守るため、子どもたちの存在を想定して対応するため、地域社会の価値観に敏感であるため、あるいは法的な問題に対処するために必要であるとして、正当化される。政治が暗黙のうちに関わっていることも多くあるが、キャンセルがあからさまに政治的な理由で行われたことも一度や二度ではない。

### 展示構成、ラベル、展示レイアウト

キュレーターは、管理者とコミュニティの両方の懸念事項に対処する方法として、壁のテキストを使用して展覧会の枠組を提示することがよくある。壁面のテキストは、展覧会の中で最も変更しやすい部分である。また、非常に政治的な影響を受けやすい部分でもある。機関の館長は、テキストが政治的に偏ったものであると思われる場合には、言葉のトーンを下げるようキュレーターに呼びかけている。教育部門もまた、壁のテキストを開発する役割を果たしており、観客に優しいものにするをしばしば任務としているため、キュレーターとの間で衝突が起こることもある。

子供の存在は、ショーのレイアウトや、時にはその内容を決定する上で最も重要な要素の一つとなっている。子どもへの懸念 (と親の苦情と) は、性的または暴力的な内容の展覧会に付随する「警告 (warning)」の掲示が普及する原動力となっている。回答者の大多数が「警告表示」を使用していると回答しており、そのような表示が偏見に満ちたものであることを懸念していると答えた回答者は1人だけだった。

### タブーと危惧

コンテンツを忌避する圧力は、必ずしも、外部から、あるいは機関内でのトップダウンとは限らない: 学芸員の個人的な態度もまた、ある種のコンテンツを含めるかどうかの決定に影響を与えている。キュレーターは、人種差別に無神経であったり、特定のグループに不快感を与えると解釈される可能性のある資料を避けることがよくある。倫理的に問題のあるもの、政治的に物議を醸しているもの、性的に露骨なものについても言及されている。キュレーターは、理事会との対立、地域社会での論争、PETAのような特定の利益の擁護を掲げた団体のキャンペーンを心配している。

[PETA=People for the Ethical Treatment of Animals、略称 PETA もしくは PeTA、アメリカにおける動物の権利=アニマル・ライツ擁護運動の団体]

### 論争を適切に扱うためのハンドブック

論争は、芸術機関にとって避けたいものだ。しかし、展覧会の妥当性を維持する（remain relevant）ためには、時事的な、そしてしばしば論争的となる社会・文化的問題と関連させて展覧会を企画しなければならない。2017年にホイットニー・ビエンナーレが有色人種のアーティストにスポットを当て、人種差別暴力に関する作品を含むことで、人種について国民的な話題になったときのように、論争はしばしば起こる。人種差別暴力の問題を取り上げた作品の1つが、白人アーティストのダナ・シュッツによる絵画だった。アフリカン・アメリカンの歴史的悲劇を描いた作品を白人アーティストが制作する権利があるのかどうかをめぐる論争が巻き起こり、展覧会全体に影を落とした。

どんなに準備をしていたとしても、ある集団を喜ばせるものが別の集団を怒らせることもある：私たちの多様で分裂した公共圏において、論争に対する誤解の余地のない予防策（foolproof Insurance）は存在しない。そのため、機関は論争に備え、うまく対処する準備をしておく必要がある。

『スマート・タクティクス』の別のセクションでは、アートの専門家が困難なテーマを提示したり、展示したりする際に役立つアドバイスを提供している。そこには、協力者の作り方、機関内外の利害関係者との関係構築、機関の組織文化の調査、地域の社会的・政治的文脈に精通することなどのヒントが含まれている。これらの行動は、展覧会の企画が固まる前に実行されるべきだ。これらの行動は、潜在的に論争の的になる可能性のあるプログラムを守るための確固たる基盤を提供する。このハンドブックには、論争が起こったときに対処するための戦略を提供し、ソーシャルメディアを扱うための提案なども含まれている。

### むすび

今は、創造的な自由を維持し、公共の場の健全性を維持するための挑戦的な時代だ。キュレーターは、展覧会のプログラムを開発する際に、多くの困難な選択を迫られている。キュレーターは賢くかつ機敏に交渉に臨まなければならない、また同業者や協力者からのサポートも必要だ。私たちは、このレポートとアドバイスが、このようなニーズに少しでも役立つことを望んでいる。NCACのアート・アドボカシー・プロジェクトは、これまで同様いつでも検閲の脅威が発生した場合に対応し、アートの専門家が複雑なプレッシャーや政治的・倫理的な考慮事項に対処できるように支援していく。

----

## 美術館は表現の自由のための空間か？それはオルタナティブスペースで実現されるべきか？

### I.美術館は論争的な問題と取り組む場か？

私たちが調査した美術館館長とキュレーターのうち、およそ三分の一は美術館は難しい問題に取り組むべきだと考えることに疑問をおぼえていた。この調査の問いは、2015年のCIMAM（国際美術館会議）における主要議題「いまも美術館は議論の場なのか？」に触発されている。調査に参加した人たちの総意は、美術館はそのような場であるべきだし、美術館には人々に考える場を提供する責務がある、というものだ。美術館長でもありキュレーターでもあるキャシー・ハルブライヒの「美術館は、危険な考えのための安全な場所であるべきだ」というよくできた格言は、美術館のミッションにおける「民主的対話」や「開かれた会話」と同様に広く肯定的に引用されている。

いっぽうで、それは回答者たちが、美術館のあるべき姿ではなく現実の姿について考えだすと一層複雑になる。一般的な回答は、某参加者が示したように「美術館の役割とは困難な問いかけをするものだと言われているが、現実はまったくそうではない。」というものだろう。

### 私たちはどこに向かっていったのか？

ここ 20-25 年間のあいだ、キュレーターたちは保守主義に攻勢をかけ、論争的なことを展示する挑戦は増加する傾向にあった。以前は、制度の側が積極的に危険を冒してきた。1988年にはホイットニー美術館がロバート・メイプルソープの回顧展を実施した。大きな美術館がそうした挑戦的なものを見せるのはかなり意義があり、ロバート・メイプルソープ回顧展「The Perfect Moment (完全なとき)」展の企画者であるフィラデルフィア美術協会と展覧会をめぐって議論が巻き起っても立ち向かっていたものだ。一般論から言って、今は危険をおかさなくなっている。

危険を避けるようになるいくつかの理由には、公的資金の減少と個人寄附者や理事の保守化傾向、アメリカ全体における保守主義の増加が挙げられる。美術館の種類は違えど、楽しみの場を求め、ごく一般的な社会政治の見方を持つ幅広い鑑賞者を維持する傾向によって、ほんの十年前と比べても論争的な問題や直接政治に言及することへの関心を薄める方向に向かっている。

美術関連の機構において保守主義が増加している他の理由は、論争がいかに大きな影響を与え、心身を疲れさせるかを従事者たちが 1990 年代の文化戦争から学んだことがあるだろう。とはいえ、40 年から 50 年ほど前（1970 年代や 1980 年代初め）と比較する長期の視点に立てば、ずっとこの仕事を続けているキュレーターは、美術館は一般的に保守主義であっても時間をかけて困難な問題（エイズの流行、セクシュアリティ、人種問題を扱い「アメリカでもっとも議論を呼ぶ展覧会」と称された 1993 年のホイットニー・バイアニュアル）に取り組む傾向にあるとみてよい。

この困難な仕事と取り組むようになった長期的変化の要因には、現在のキュレーターや館長たち専門員の構成も含まれるだろう。2-3 世代にわたりキュレーターたちは、デイヴィッド・ハモンズやマーサ・ロースラーのように明らかに政治的なアーティストと共に専門性を高めているのだ。そして多くの美術館館長は、新しい表現の方法への関心を持つようになるアーティスト・ランあるいはアーティストのためのスペースで働いたことがある。

いっぽうで、美術館がもっと丁寧な手順によって運営される場合には、危ない、尖がったプロジェクトは慎重に手順を踏むことで制約を受ける。

現代美術の部門を持たない美術館が、論争を呼ぶ可能性を持つ展示をするには長い時間をかけ

て準備する必要がある。例えばセクシュアリティの探求のように現代美術館ではよく見られる主題であっても、組織として準備に取り組む必要がある。

### 新しい公共空間としての美術館

美術館は公共空間において真の対話の欠如を代償する、としばしばみなされている。「公共空間は規制されており、美術館のほうが相応な役割と責任を果たせる。」彼らはもっと開かれた対話の場所であるべきと認識している。シスネロス財団現代美術担当キュレーターだったソフィア・エルナンデス・チョン・クイ（現在はヴィッテ・デ・ヴィス館長）に「美術館は公共空間を回復する場であるべきだ」と述べている。

現代美術館は現代の重要な問題に取り組む先導者であるべきとしばしば見なされている（ロサンジェルスハマース美術館はそうした点で優れた事例と言えるだろう）。自らに向けられた抗議を受け入れ、公の対話の形式や美術館の中に取り込むことさえも増えている。例えば、ブルックリン美術館で2015年に行われた「Agitprop!(アジプロ!)」展では、「The 6th Annual Brooklyn Real Estate Summit (第6回ブルックリン不動産サミット)」を美術館が受入れたことに抗議するアーティストとも協働した。

美術館は表現の自由の広場ではないが、表現の自由の原則を掲げないといけない。現代の美術館は、完全に開かれた広場とは言えない。それらは特定の目的、ミッション、計画によって制約を受けている。アーティストと鑑賞者を媒介するために編集された場所だ。それは、美術館は表現の自由を掲げるべきでないと言うのとはまったく違う。表現の自由を守るのはとても大事なことであり、現代美術は不可避免的に論争を産み出すものだ。美術館は、コミュニティから反発を受けながらかなり安全な役割も担うバランス、挑戦的な作品を見せて困難な問題を巡る対話を実施しつつも人々を温かく受け入れるバランスが求められるのだ。

美術館に論争を引き受ける必要があるわけではないが、多くの現代美術館において「挑戦的な展覧会によって対話を引き出すこと」はミッションの一部である。挑戦的な展覧会をオルタナティブ・スペースに譲ってしまうのは、断絶を産み出しコミュニティにとってよくないことだ。

### 新しい挑戦と向き合う

美術館は必然的に文化的な観念を産出する装置である。それは包摂と排除をおこなう。1990年代に制度批判に関与したアーティストは、文化機関がどのような観念を持っているのかについて批判的に探究した。そして、今も「ここを植民地支配から解放せよ(Decolonize this Place)」をはじめ、あちこちで生まれた様々なアート集団が問いかけを続けている。

制度批判が文化機関への企業資金の影響に目を向けてきたらば、多様な民族性を反映させるべき、また現代の議論を踏まえるべきと、ますます鑑賞者やコミュニティの要望に応えるための圧力が増している。総じて言えるのは、美術機関は新しい多様な考えを包摂するために民族的に多様な雇用を生み出すべきということだ。彼らは、今日的な意義を保つために難しい問題と取り組み、つねに変化し続け、人々にとって意味を持ち、議論の最後尾であってはいけない。

結果的に、美術機関に対して繊細なテーマを先導し、対話を維持する期待が増している。中規模から大規模のミュージアムでコミュニティや活動テーマにおいて手本となる例として挙げられるのは、クリーヴランド美術館、ブルックリン美術館、ハマース美術館、クイーンズ美術館である。

II.オルタナティブ・スペースは難しい問題を取り上げ、アートの自由を守るのに相応しいか  
美術館に関するいくつかの不満は、長大な制度構造自体に由来する。美術館は官僚的であり、来場者の数が多いことも挑戦的な展覧会の実施を難しくしている。美術館は資産や収蔵品を守り、理事や創設者を満足させなければならない。彼らは多くを失うことがある。したがって、一般的に言って美術館の変化はとても緩慢でお互いを追従するため、美術館における革新は遅い。

館長やキュレーターが社会的正義をめぐる課題に強い関心を持っていても、現実には美術館は均衡を求められる。大切なことは、ひとつの見方による共通理解は不可能なほど多様なグループを相手にしているという点だ。そのため、調査参加者は強固な視点によって展覧会を企画するよりも、挑発的な発言者を招く方がたいがい実現しやすいと述べる。展覧会全体が論争の過ぎるのは難しいが、いくつか論争的な作品が含まれるのは可能なわけだ。

とくに現存アーティストと普段仕事をしていない美術館は、アーティストと直接仕事するのも挑戦である。しかし、大きさは強さでもある。論争を扱うためにコミュニティに関与したり、プログラムを提供するための予算とスタッフを持っているからだ。大きな美術館は影響力があり、論争を扱うのに必要な備えがあり、長期的に計画を遂行する利点がある。さらに、歴史系博物館と比べてつねに現代美術館のほうが革新的であるとも限らない。ピーボディ・エセックス美術館の「The Present Tense initiative(現在形イニシアティブ)」のキュレーター、トレヴァー・スミスによれば、「現代美術館はいろいろな論争を自分たちの部屋で長年抱え続け、想定範囲内のプログラムの繰り返しと似たようなミッションに結局落ち着いてしまう。いっばうで歴史を扱う美術館のほうが、尺度や範囲が広いため目に付きづらいかもしれないが、創造的で新しい試みを経験している。」

オルタナティブ・スペースが勃興したのは、伝統的に美術館は新しい美術の形式や多様性に関心を向けず、論争に直面してこなかったからだ。しかし、1980年代後半には、ビデオやインスタレーションのような形式に強い関心を向け、キュレーターや運営を牽引する側の世代交代なども経て、美術館はかつてオルタナティブ・スペースで育てられた多様な美術のジャンルとアーティストを見せるようになった。いっばうで経営的な困難と、もともと排他的な存在理由が決定的にオルタナティブスペースの活発な運営に影響を及ぼした。そうしたいくつものオルタナティブ・スペースが閉鎖し、今日では美術館とオルタナティブ・スペースのプログラムの差は曖昧なものになりつつある。私たちが質問したキュレーターたちは、小さなスペースを無条件に自由のプラットフォームと見なすことに否定的で、回答は明確なものではなかった。

### 小さく機敏で不可視のもの

大きな予算を維持する必要がなく、小さなスペースは経済的な圧力から自由である。回答者たちが同意するのは、オルタナティブ・スペースは新しい発見が見出される場所であることだ。彼らはアーティストにとって入り口となる位置づけだが、目新しく気づかれにくい作品を見せることで賞賛を受けることは少ない。彼らは目立たないかもしれないが、それはプログラムの自由さにおいては良いことかもしれない。

もうひとつの同意点は、小さなスペースは機敏で柔軟で活動的であることだ。彼らは素早く反応でき、ストリートの言葉に触れることができる。因襲的で面倒な評価を受ける必要もなく、運営理事たちの関与や手続きなども少なく、若い世代の声に耳を傾け、プロジェクトを実行する楽しみを味わうのも容易だ。

小さなスペースは、美術館のように「すべてをすべての人のために」実施する必要はない。彼らは少数のよく分かっている人たちを相手にすればいい。だから、挑戦的なプログラムができるのだ。いっばうで美術館は、難しい素材を鑑賞者が心地よく感じるものなかに混ぜ合わせ競合させる。鑑賞者が見落とさないように、別の水準にも関与できるように仕向ける。



しかし、小さいまま、かつ目に付くようにするのはお金がかかる。

ひとつ目に、注目を得たり、歴史的記録に残るのは簡単なことではない。独学の美術作家や黒人の美術作品は、かつて専門の周縁的な場所で展示されていたが今は大きな美術館でも扱うようになってきている。しかし、そうした過去は忘れられていることが多い。「大きな美術館がそういった主題に目を向けるようになったときには、まるで小さなスペースが果たした役割がなかったかのように見える…」、「ほとんどの場合、こうしたスペースは歴史に書かれない…大きな美術館で展示されるようになってはじめて幅広く認知されるようになるものだ。小さなスペースは大きな美術館のようにプレスや注目を集めることができないからだ」。

ふたつ目に、オルタナティブ・スペースは少人数で知識を持つ鑑賞者によって転向を仕向ける役割を持つようになり、美術館のほうは異なる複数の視点を取り入れた公共空間の役割を担うことができる。

三つ目に、困難な作品を見せる寛容度が大きかったとしても、小さなスペースは反応を活用する力に不足する。論争を呼ぶ作品を適切に文脈化するためのプレス対応や美術史の知識を十分持ち合わせていないことが多い。結果的に、オルタナティブ・スペースが進んで作品を展示し、美術館のほう論争を取り扱うための備えを多く持つ。結局小さな団体はひとりでも出資者を失うと壊滅的になってしまう。

実験的でアートを中心に置き、良い事例として参照されるオルタナティブ・スペースには、ロウ・ハウス・プロジェクト（ヒューストン）、16 ビーヴァー/アルワン財団（ニューヨーク）、中規模ではザ・キッチン（ニューヨーク）、アーティスト・スペース（ニューヨーク）、BAK（ユトレヒト）がある。

理論的には、大学美術館は両者の間に位置づけられ、もっと実験的な作品を見せる余裕があり、広く教育のための機関として運営されているので単独の美術館よりも危険を冒しやすいはずだ。しかし、以下に示すように、現実はずっと複雑のようである。

---

## プログラムのプロセス：誰が決めるのか？

### I. 展覧会

展覧会の全体的な特徴は、中心化とトップダウンのプロセスである。とりわけ、大規模な美術館においていえることだ。大きな展覧会になればなるほど、館長による非常に骨の折れる審査がある。しかし、これは美術館によって異なり、回答者の何人かは、以前よりもまして10年ほど前から展示プログラムは館長とチーフキュレーターが協働して進めるようになったと答えている。展覧会の企画とプログラムのプロセスは、誰が最初の対話に参加していたかに関して、多くの小さな変化がある。とりわけ多くの部門を持つ大規模な美術館においていえることである。これから一般的な傾向と変化の範囲の概要について述べていくことにしよう。

### ヒエラルキー

大規模な美術館の展覧会では、キュレーターか、キュレーション部門のトップのアイデアから始まる。館長はそれらを中心的なマネジメントチームと審査し、最終的には館長が最終決定をして、プログラム全体に対して責任を負う。バリエーションの一つに、アソシエイトキュレーターが持ってきたアイデアをシニアキュレーターと共有して、シニアキュレーターが展覧会のディレクターに提示するということがある。そこで、アソシエイトキュレーターは、数多くの部門が審査するための企画書を求められる。もっと大きなキュレトリアル部門から来た企画書は、さらに詳細で複雑だろう。なぜなら、スケジュールに載る前にアソシエイトディレクターと館長によって審査されるからである。もっと小規模な部門（小さいギャラリースペース）は、より略式の企画書を提出するだろう。そのアイデアは、最終承認にむけて指揮系統

を進んでいく。時には、二段階のプロセスを踏むこともある。1) シニアキュレーターが非公式なミーティングで他のキュレータースタッフと一般的なアイデアを議論して企画書を作る、2) 美術館の館長、副館長、チーフキュレーター、展覧会企画の責任者、マーケティングおよび開発部門の人々が参加する正式な関係者が参加する会議で、企画のプレゼンテーションを行う。この場合、第二段階目で決定がなされる。ほとんどの美術館の決定プロセスに、理事会が含まれることはない。彼らは、最終プログラムを見るだけである。

意思決定の議論は、どのように展覧会のアイデアを機関の目標と整合性をとるか、どのように資金を集めるかといった質問を含む。また、どのような事柄が公共、現場、そして参加アーティストの多様性に関連しているか考慮しながら議論する。

中規模の美術館でもプロセスは似ており、館長は一般的にプログラム全体に責任を持ち、個々の作品制作の完了までを管理する。全ての要素について、館長の承認を条件とする。しばしば、シニアキュレーターは展覧会の発展のために館長と共同して作業する。依然として、館長は特定のプロジェクトの最終決定をするが、通常は追加プログラムの決定はしない。館長の最終承認後、プログラムはしばしば教育や収集部門などを通過するだろう。もし不同意があった場合、チーフキュレーターが、シニアスタッフ（マーケティング、教育、開発部門）に声をかけて、そのアイデアについて彼らの意見を聞く。

ビエンナーレも、ディレクターとアーティストックディレクターがコンセプトを管理して、招聘作家の選定をするというトップダウン型の構成であることに変わりはない。それはなぜかという、ビエンナーレは地域と協働するため、後半にはさらなるコラボレーションがあるからである。アーティストックディレクターは、ビエンナーレのディレクターおよび理事会で承認された前提条件と作家リストを提案する。何人かの回答者はそのプロセスを、ディレクターが、アーティストックディレクターが用意した説明条項と企画書を、理事会や展示委員会に持っていけるようになるまで、継続的に何度も立ち戻るプロセスだと述べている。展示委員会は、一般的に単にアドバイスをする役割を担っている。作家リストはディレクターの裁量であり、最終承認が理事会によって左右されることはない。これら全てが確定してから、スタッフは展示空間、市内の組織、外部機関、展覧会が巡回する場所などで共同作業を開始する。

美術機関が大学の一部であった時は、付加的な承認レベルが生じる。アートディレクターとキュレーターは、学部長に展覧会企画について情報提供するために報告する。常にではないが、そのほとんどにおいて、学部長はアドバイザーとしての役割を担い、企画の拒否はしない。展覧会は、その機関の政治的文化、学生自治会、学科、政治情勢と相対して考えられる。そのプロセスは必ずしも簡単なものではない。時には、想定していなかったモラルの違いや、展覧会とアーティストの作品が持つ暗黙のメッセージ、そして学生に対する影響に関連した議論がある。キャンパスにおいては自分の展覧会が教育の機会になるか考えるのはもっともである。外部から来た企画は、キュレーターとその他のスタッフに連絡されるが、時には大学の美術学部にも連絡がいくだろう。

インディペンデントでフリーランスのキュレーターにとって、プロセスはしばしばキュレーターとディレクターと直接関わるものになる。キュレーターはディレクターに相談して、ディレクターが資金集めとリソースについて把握する。一人の回答者は「プロジェクトの承認のために、その美術館のキュレーターを巻き込む価値はない。最終決定をするのはいつもディレクターなので、ディレクターに直接言った方が効果がある。美術館の外部から来る企画の優位性は、組織内では生み出せない、その機関を高めることができる別のキュレトリアルな視点を持ち込まれることにある。」と言った。しかし、それが常に同じケースになるとは限らない。別のインディペンデントキュレーターは、大きな美術館で働く時、たとえもしフリーランスが持ってきたアイデアだとしても、内部の委員会と協働して進めていくプロセスになることが分かった、と述べている。

## コラボレーション

クイーンズ美術館のような中規模の美術館には、より協調的な構造があり、形式ばらないプロセスでお互いの意見を提案している。依然として予備的な決定は集団的になされるが、最終決定はディレクターによる。同様に、サンノゼ現代美術館でもディレクターとチーフキュレーターがキュレーター委員会を信頼して情報のインプットとアドバイスを求めている。

小規模の組織では、よりオルタナティブな統治形式が存在する。プロセスはいつも形式的というわけではなく、「コラボレーション」が頻繁に行われる。統計の一つで、参加者はコラボレーションを「フェティッシュ・ワード [みんなが好む言葉]」と呼んでいた。とはいえ、最終決定はディレクターの参加を必要とする。例えば、テキサス州、ヒューストンのダイバーズ・ワークス (Diverse Works) では週2回行われるキュレトリアル・ミーティングで、プログラムのアイデアを議論している。最終決定は、チーフキュレーター、もしくはエグゼクティブ・ディレクターが行う。このような組織では、コラボレーションがしばしば集中型の意思決定プロセスをもたらし、ヒエラルキーは容易に変化する。

## 関与するアーティストたち

小規模な美術館では、他のどのタイプよりもはるかにアーティストが関わる。カリフォルニア州、ベイエリアにあるサザン・エクスポージャー (Southern Exposure) は、まさに「プロのアーティスト」のプロセスだった。ボランティアのアーティストによって構成されたコミTEEは、役割を交代しながらアーティストの提出物を審査した (アーティストは、3年間この役割を務めた)。審査プロセスは、多くの議論をした上でゆっくりと慎重に行われた。内在するリスクが優先された。そのプロジェクトは全て屋外で非常にパブリックな場所で実施された。

ロサンゼルスのマシン・プロジェクト (Machine Project) では、プロセスがアーティストとの会話から始まる。別の小さな組織では、シニアキュレーターが、最初からアーティストと綿密で協働的な方法で展示企画書を発展させる。

アーティストと美術館の関心は、常に完全に一致しているわけではない。美術館の館長が、プロセスにアーティストを含め、美術館の立ち位置を考慮しつつ、近隣住民やコミュニティに資する役割のバランスをとることが必要なのである。

## II. イベント

イベントや教育プログラムの企画プロセスは通常、より協働的で堅苦しさがないものとなり、展覧会の企画と比較すると、自由で多くの実験的な試みがある。

来場者は、展覧会と一緒に組織化されたパブリックプログラムに、以前よりも関心を持つようになった。イベントは、展覧会よりも簡単に実現できて通常は費用対効果も高い。パブリック向けのイベントは、美術館にとって新しいパートナーシップをもたらし、観客を拡大するための手段なのである。

プロセスが多様である一方、レクチャーやシンポジウムのような展覧会プログラムの企画書は、通常キュレトリアル部門から提示され教育部門が関わることも多い。しかし、他の部門やアーティストから情報提供を必要とすることもある。イベントに関わるスタッフには、パブリックプログラムのキュレーター、教育キュレーター、アーティストックキュレーター、館長がいるだろう。アーティストもまた、アイデアを交換するために含まれる。

教育部門とパブリックプログラム部門は、独立してプログラムを組織することもある (クイーンズ美術館でそうだったように)。マイアミのペレ美術館では、パブリックプログラムが教育部門で運営され、教育ディレクターが決定し、キュレーターが彼らと一緒に働く。プログラムは展覧会と連携して行われる。ユダヤ現代美術館 (サンフランシスコ) では、パブリックプログラムを提供するキュレーターが、チーフキュレーターと館長にアイデアを持ち込む。彼らは提案し、学者を機関のプログラムに招いて活発に活動する。ホノルル美術館では、パブリックプログラムのアイデアは、デベロップメント部門も含めて多様な方向からアイデアが持ちこまれることがある。レジデントシアターもプログラムを作ることがあるが、彼らは美術

館と緊密に協働する。とはいえ、全てのアイディアは館長の承認を得なければならない。

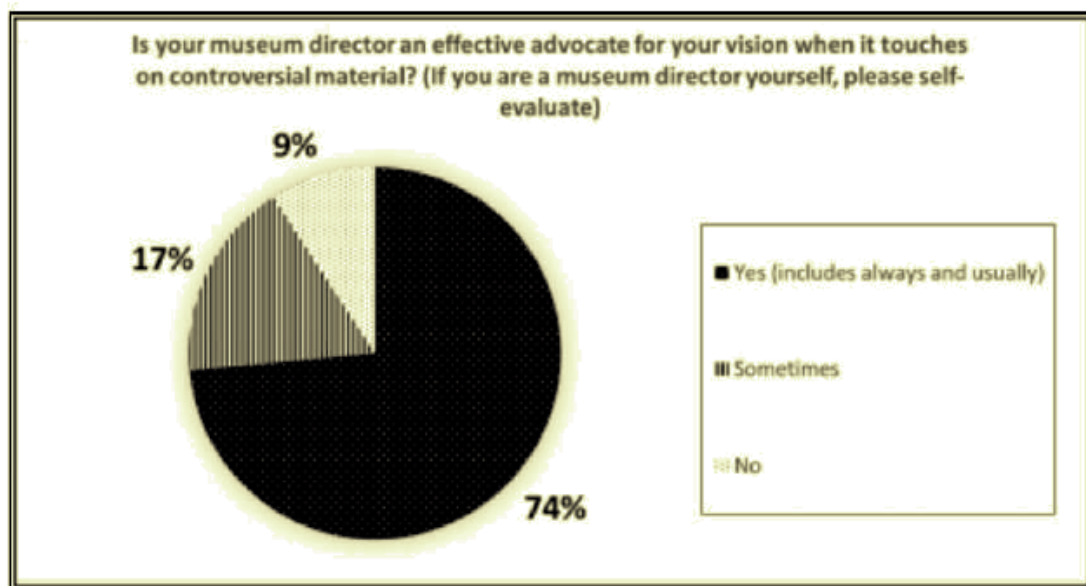
アート機関が大学の一部の場合は、時々イベントを提案する学科とのコラボレーションがある。イベントは展示と結びつき、ゲストキュレーターと共に組織される。アート機関の理事会とは異なり、大学委員会は大学美術館で行われるイベントプログラムに滅多に干渉することはない。

### あなたの美術館の館長は、物議を醸す題材を扱うときに実現のために支持してくれるだろうか？

企画の中止や変更への要求に抵抗するには、組織内で味方となる仲間のサポートが必要である。既述したように、美術館館長は資金援助者や理事会に対して責任を負う。そして展示に対する最終的な発言権をもつ。彼らのサポートは不可欠だ。館長の示す方向性に明確に沿わなければ、その展覧会は前に進まない。

「プロスペクトの常任理事としての私の任務は、いかなる議論に直面したとしても、潜在的に論争となりうる状況において芸術監督をサポートすることである」

-ブルック・アンダーソン、プロスペクト・ニューオーリンズ ディレクター



図

「あなたの美術館の館長は、物議を醸す題材を扱うときに実現のために支持してくれるだろうか？ (もしご自身が館長である場合は自己評価をしてください)」

はい(常に、通常はそうである): 74% ときどき: 17% いいえ: 9%

4分の3ほどの回答者(館長兼任である場合も含めて)が、館長は通常は、あるいは常に協力的であると回答しました。4分の1は反対に、館長はときどき協力的であるのみとし、9%は協力的でないと回答した。

館長は地域に対して美術館として応答し続ける責任をもつ。理事会に報告を行い、館のミッションを推

進することを委ねられている。キュレーターは大抵それを受け入れるが、ときどき館長からの過度な警告や、サポートの不十分さを指摘する。館長が危険性を引き受け物事を前進させるために雇われる場合もある。そういう場合、かれらは危険な仕事に対して一層協力的である。とくに規模の小さい美術館の館長であれば、リスクを背負うことに誇りを持っている。

困難な業務に対して協力的である館長は、論争に対する準備の必要性を認識している。クリーブランド現代美術館(MOCA)常任理事であるジル・スナイダーは打ち明けた。「1日の終わりに、自分は『大使』でもあり戦略指揮の主任でもあることを自覚する。問題含みのトピックを採用するなら、最も効果的で、二次被害を最小限に抑える優れた戦略をとらなくてはいけない…まず、トピックによっては専門家に確認することもある。助言グループをまとめることも重要だ。もしその手段に確信を持てたら、それをもっとも近い関係者、すなわち理事会と検討する」。

支援が不十分だと、予算削減の恐れがもっとも大きな懸念となる。支援者を遠ざけるのみならず、入場者や協賛団体(特に国際的パートナー機関)を失うのではという危惧から、支援が得られない繊細なテーマがある。

通常、館長は地域で何が起きているか、展覧会の舞台裏で重要な役割をもつ支援者が何を許容するのかを理解している。良い館長は「できる限り境界を超えて可能性を広げていくが、断絶を生むような過激なことはしない」。

リスクを嫌う館長は挑戦的、または議論を巻き起こすようなものはどんなことでも支持しない。かれらの懸念は、テーマに関連するものであるか、「風潮」に対する配慮、そしてアーティストの名声(あるいはその欠如)によるものかもしれない。そのような嫌悪は、キュレーターにその主題を全て排除するように促す可能性がある。「それが実現できないなら、まだ知られていない声を表舞台に出す任務に対して妥協することになりうる。キュレトリアルな目的に対して妥協を意味するのだ。」

展覧会を承認する時に主観は大きな割合を占めている。潜在的に議論を呼ぶ展覧会は、優れていないという表向きの理由で拒否される可能性がある。インタビューした館長の一人は、質が良く、もしくは、アートについてでも社会問題についてでも、議論を深める可能性がある作品は、問題含みでも展示を躊躇することはないと指摘した。しかし、革新的な作品をその革新性のみのために展示することもない。問うべきなのは、革新的で潜在的に議論を呼ぶ作品が、美的価値と批評的支持の高度な基準を保てるかどうかである。

小さな組織のほとんどが、自分たちの館長から協力的な助言をもらおうと報告している。こうした館長はアーティスト、そしてスタッフの支援者として自身を捉えている。注目される一つの争点は、ある地域に関連する企画で、国際的な視点からアートを見せることとの間の緊張から生じる—とくに人種にまつわる地元の繊細な問題に配慮できない、幅広く「キュレーター」と呼ばれる人たちと一緒に仕事をする場合である。

ビエンナーレの監督は、原則として彼らの展覧会、キュレーターやアーティストの協力的な支援者である。彼らはその役職から除名されたり、辞職することで厳しい批判に耐えてきた。たとえば光州ビエンナーレ・ファンデーションの前責任者リ・ヨンウや、シャルジャ・ビエンナーレの責任者であったシャルジャ・アート・ファンデーションの前監督ジャック・ペルセキアンはそうした例である。

### 展覧会を中止または変更させる内部圧力

デイヴィッド・ロス、サンフランシスコ近代美術館に在職していた際、美術館は様々な価値の体系が争い合う場であると繰り返し言及した。各部門は異なる優先順位を持っており、例えば教育部門は包摂的な考え方を求め、理事会は作品収集に関心を向け、館長たちは予算を増やすことを求める。こういった多様な優先順位に基づいて、私たちはキュレーターたちが行政、企画、広報、そして理事会を含む様々な利害関係者たちと物議を醸し出すような展覧会について交渉することを期待する。私たちは、これら個人または部門がキュレーターたちにある芸術作品やアーティストを避けるように要請したり、イベントを開催しないように、または内容やテーマの問題で展覧会を変更するように圧力をかけたことがあるかと質問した。

中止はごく稀なのに比べると、初期調査の段階を経て企画過程の段階で展覧会の変更は一般的によく行われている。そして回答者の40%は、いかなる介入もないとするいっぽうで、幾人

かは自ら展覧会を変更することを決めたと答えた。

展覧会企画においてもっとも難しいことは、コンセプトを練る段階で浮かび上がる。美術館（特に現代美術を扱ってない場合）で物議を醸し出す展覧会を行うのは難しい。回答者の一人が説明するように「…美術館は地球でもっとも慣習的な場所の一つであり、展覧会が開催が許可されないこともある」。アウトサイダー・アーティストであるヘンリー・ダーガーは、プログラム作りの難しさの一例である。アウトサイダー・アーティストとしての高い評価にも関わらず、作品を展示するにあたって彼の作品に登場する子供の裸体が美術館側に困惑と躊躇いを与える。

インディペンデント・キュレーターたちは、自らの職について心配する必要があるため、美術館と向き合ううえで優位な立場に立っている。しかし、彼らはあまりにも頻繁に論争が巻き起こる現在の問題を予見しながら、自分たちは美術館の内部的政治に備える必要があると自覚している。「今は例えば政治的なパブリック・アートは適切な時期ではない」とか、または美術館が特定のプロジェクト（例えば美術館でのヌーディスト・デー）に前向きではないとか、決定にはなんらかの要因がある。しかしそれは、「美術館と仕事する時の自然なプロセス」のように見なされる。

「突然あなたはキュレーターではなく、政治家となり、交渉することになる」、時々これは効果があるが、時おり「自我と人格の間に衝突が起きる」。ある時点であなたは美術館や支援者に「あなたたちは私たちの考え方とプログラムを選んでくれている以上、これも信じてほしい。」と言う必要があるだろう。

## 1. 館長

館長はほとんどの最終決定を下す。キュレーターと館長の間で意見が一致しない場合、もし意見が分かれるにしても理事会は、通常館長を支持する。そしてデベロプメントと広報のスタッフは、両方とも慎重な立場から過ちに対する準備をおこなう。

館長には時に、資金源、コミュニティへの働きかけ、美術館のミッションから離れて、権力や当事者性、または歴史に問いかける倫理的境界に働きかける芸術作品をめぐって難しい決定を下す必要が生じる。

美術館館長によって下された難しい決定としてよく知られている最近の例は、ミネアポリスにあるウォーカー・アート・センターによってキュレーションされたサム・デュラントの公共彫刻《足場 (Scaffold)》の野外彫刻庭園からの撤去である。この作品は、1862年に38名のダコタ族を処刑する時に使われた絞首台を巨大な公共彫刻として再制作したものである。館長であるオルガ・ヴィソ (Olga Viso) は、庭園 (公式的に2017年6月に再オープンする予定だった) からの作品撤去を要求するダコタの人々による圧力を受け入れた。彼女はアーティストの同意を得て撤去を決め、ダコタの人々に早期に接触しなかったことについて公式的に謝罪した。それにも関わらず、その決定は批判され、同センターは危機に遭遇し、数ヶ月後、オルガ・ヴィソは辞任した。

## 2. 理事会

館長は美術館のミッションやコミュニティとの関係性において衝突を抱えるが、理事会との間の緊張関係は財政的なものや政治的なもの、あるいは私的な関心によって誘発される。

理事会は館長を解雇できる裁量を持っており、しかも理事会のメンバーは資金を集めてくるので理事の圧力は非常に大きい。理事会を相手にすることは賭けのような作業である。

「あなたは資金を失うことはできない、これは人々が雇用を維持するための苦しい綱渡りであるが、彼らは美術館の館長によって管理されるべき日常的な仕事には関わっていないという話ではない…理事会は彼らが美術館に持ち込む資金によって絶大な力を持っている。私たちは、長年に渡って理事会と館長の間関係がとても不安定なものであることを見てきた。そしてこの事実は頻繁な「辞任」と解任のためだけでなく、『BoardSource』によると、一人の館長が自らの役職を過ごす平均的な期間は5年であるのが現状である。私はこれが今日の美術館と非営利団体が直面している一番大きくて厄介な問題であると確信している。」

規模の大きい美術館では、理事会との衝突は各展覧会においてではなく美術館の一般的な展覧会の方向性においてよく生じる。全般的なプログラム作りに対する圧力は、その地域における力学に応じる場合が多い。

理事会のメンバーたちは、自らの財政的、政治的な利益、または個人的な好みによって館長に圧力をかけてきた。これは特に経済的な利益と結びつく現代美術の場合に顕著で、作品は著名な美術館で展示されることによってもっと価値が上がる。具体的な例を挙げるには、残念ながら守秘義務を承諾するための要請が必要である。

規模の小さい美術館の理事会は、大抵「もっと挑戦的で、とても協力的」であり、リスクを回避しない。ニューヨークのアイビーム（Eyebeam）を例として挙げると、ある Johnson & Johnson 社に批判的な作品をサポートしていたが、じつは財団を設立したのは後継者のジョン・ジョンソン3世だった。

### 3. 大学美術館

大学美術館の観客は他の美術館と比べてもっと均質であるため、彼らは今日的な意義のあるプログラムを妥協なくつくることができる。大学のアート・ギャラリーと美術館は、そこ頻繁に協力する学部や学長、学部長を含む理事会のサポートシステムを好んで利用する。大学は、美術館が多様性を唱える数々の作品を持ち込むため、それを財産として見なす。

「何か難しいことは決してあなた一人ではできない。あなたはそれを突破するように手伝ってくれる人々や助力者が必要である。協働に立ち返り、人々と一緒に仕事しなければならない。もし一人で仕事をする、失敗するだろう。誰もが驚かないように予め関係を形成する必要がある。私が大学で学んだのは、決して一番上にいる人を驚かせないのと、確実にそうならないよう振り返り仕事をする必要があるだ。」

しかし、大学美術館は、時には外部の政治圧力と資金源が大学経営陣を回路として、検閲要求の対象になる。私立と公立大学を問わず、そうした例は多い。

大学の立地によって、どれくらいリスクを負うことができるか異なる。大学美術館は、適切な時機と観客を慎重に考える傾向がある。

---

## 中止/変更

2016年と2017年に、アメリカの大きな博物館で行われた2つの展覧会で、外部圧力の結

果、明らかな変更が行われた。セントルイス現代美術館で開催されたケリー・ウォーカーの回顧展では、展示の周りに壁を設置し、鑑賞者が人種差別と感じる作品に本人の意志無しで鑑賞できないようにした。翌年、ニューヨークのグッゲンハイム美術館で開催された、中国の現代美術に関する展覧会では、さらに猛烈な脅迫を受けたため、展示の中でも重要な作品を変更し、さらに2つのビデオ作品の上映を取りやめた（しかし、ビデオスクリーンと壁のテキストはそのまま設置され続けた）。

私たちの調査部門では、展示の準備が整う前に行われた中止や変更のみを対象とし質問を行ってきた。こういった中止や変更は一般にはほとんど知られていないが、芸術機関のプログラム作成に深く影響する。

回答者の過半数である60%が、物議を醸すテーマのために展覧会やイベントが中止または変更されたかどうかという質問に肯定的に回答した。このような変更はさまざまな方法で弁明される。例えば、展覧会は資金源を危険にさらされる。鑑賞者の一部を疎外する。セクシュアリティに敏感なコミュニティの感情を侵害し、子供たちのグループを連れ込むことさえできなくさせるといったものがある。それらは法的問題を引き起こし、政治的に物議を醸すか、機関の慣習と衝突するのだ。

### **弁明1 展覧会は資金源を危険にさらす可能性がある**

「不況後も減少せず成長を続けた唯一の資金源は、大規模な個人による寄付である（この国で唯一富を築くことができる者たち）。彼らは私たちの文化機関の命運を握る人たちだ」  
-ゴンザロ・カザルス館長、ゲイ&レズビアンのアート・レスリー・ローマン美術館(ニューヨーク)のInstagramの発言

ほとんどの芸術機関は、民間と公共資金の両方に深く依存している。最も大きな関心事の一つは、キュレーターの自律性を維持し、資金提供者の影響からプログラムを守ることだ。キュレーターの決断に影響を与えたい、または支配したいという多くの寄付者と、キュレーターは格闘している。公的資金は益々少なくなっているため、民間資金の調達に注目が高まっている。今後、芸術機関は自らが個人の資金提供者の影響下にあるという認識で対応しなくてはならない。個人の寄付に依存する美術機関が増えるほど、より資金提供者の影響が大きくなり、変更が必要になる。

### **弁明2 特定の鑑賞者の疎外**

「私が地元コミュニティに入っていない場合、または利害関係者を理解していない場合、彼らに焦点を当て、その支持を得る。」

アート界における構造的変化により、館長やキュレーターは一つの機関に留まるのではなく、あちらこちらを飛び回るようになった。この専門職が循環する環境は、サイトスペシフィックなプロジェクトを行うために遠方から訪れたアーティストとの問題を悪化させる。特定のコミュニティを理解し、コミュニティのさまざまな部分との繋がりを確立するには時間がかかる。そのようにしっかり時間をかけることをしばしば怠る。

国のある地方で制作された作品、さらには国際的なアーティストの作品は、別の場所や状況に移すと異なる影響を与える可能性がある。例えば、西海岸出身の白人アーティストの人種差別的な作品は、東海岸の主にアフリカ系アメリカ人の人口が多い都市では、非常に異なった視点で観られるかもしれない。場合によっては、地元の文脈を知っているキュレーターたちは、アーティストに作品を変更するように依頼する。ほとんどのアーティストはそれに同意する。

サイト・サンタフェで、アーティストが特定のコミュニティと誠意を持って関わろうとした



が、その文化やタブーにほとんど馴染みがないために扱い難い事件が発生した。展示会場の一つであるプエブロの湖に巨大な蛇の彫刻が浮かんでいた。サイトは、宗教上の長老たちからの異議に応じて、展示された2日後にその作品を撤去した。英語を話せなかったアーティストは、自身の作品を彼らに説明するプレゼンテーションの通訳者を見つけることができなかった。さらに重大なことに、彼女はプエブロでヘビが神聖な象徴であり、なぜ彼女の表現がなぜ侮辱と見なされるのかを理解していなかったのだ。

ネイティブアメリカンの人口が多い場所では、彼らの歴史に関するデリケートなテーマは専門家や地元の長老が上手く交渉してくれる。2017年、ミネアポリスのウォーカー・アートセンターは1862年に起こった38件のダコタ処刑に言及した公共彫刻が建てられる前に、ダコタの長老たちに事前に相談することを怠っていた。この時、そのアーティストは社会正義の課題に非常に注意深くなければならなかったにもかかわらず、ミネアポリスでのイベントの準備に使える時間はわずかばかりだった。作品は抗議を受け、最終的に解体された。

ビエンナーレ/フェスティバルも同様の問題に直面している。ブカレスト・ビエンナーレでは、経済的配慮によりキュレーターは展覧会の作品を看板に掲示することにした。しかし、その後彼は、公共空間で看板を公開するために、内容的に適切か不適切かを決定する必要がある。避けるべき2つのタブーのテーマには「ヌード、そして政党または政治家への直接的言及」があったのだ。

コミュニティについて知識がある場合、キュレーターたちは懸念事項をとて真剣に受け止める。特に小規模な場所でたくさんのマイノリティの鑑賞者がいる時だ。たとえば、ジョー・スキャンロンによる人種関連のパフォーマンスは、パフォーマンスが美術館やギャラリーに来るアフリカ系アメリカ人の鑑賞者を疎外する危険性があるため中止された。(キュレーターとアーティスト間の事前のコミュニケーションが不十分であったため、中止が遅れた。)

パブリックアートプロジェクトの場合、コミュニティの敏感さや反応が特に重要になる。

苦情の結果として作品が展示された後に撤去される例は多くあるが、たった一人の多額の資金提供者ですら、プロジェクトが起こる前に停止する力も持っている。

### **弁明3 セクシュアリティまたは低年齢の鑑賞者に対するコミュニティの反発**

性的に露骨な作品やヌードは、しばしばコミュニティや子供グループの受け入れに対する懸念を引き起こす。物議を醸し出す展覧会はより頻繁に変更され中止される。特に子供のヌードが関与している場合に作品は取り下げられる。

展覧会を変更する際、キュレーターたちはしばしばアーティストと密接に協力し、論争的となる内容を展示するクリエイティブな方法を見つける。

大人の性器の描写は、しばしば展示方法の変更によって解決される問題だが、子供のヌードは不可能ではないにしても、ほとんどが一般的には困難だ。そのため、子供のヌード写真は一般的に避けられ、展示された際はしばしば論争になる。

性的に露骨なテーマは、しばしばアーティストのビジョンを実現することに関して配置とコンテキストを考慮する必要があるのだ。

### **弁明4 法的懸念**

セクシュアリティまたはヌードの子供を含むイメージは、法的懸念を引き起こす。その場合、主催機関は弁護士に相談するが、注意を怠って法的に弁護可能な作品を撤去する可能性も非常に高くなる。今日、性的に露骨な内容は、1989年のシンシナティのメイプルソープ裁判の

時のような心配はされないが、性的と見なされる可能性のある子どものイメージは深刻な問題を引き起こすため、しばしば展示回避される。その展覧会は法的に問題が無い他の米国の場所に移された。2012年、ロンドンのテートは、映画が完全に法的に弁護可能であり、最近ニューヨークのグッゲンハイムに展示されていたにも関わらず、警察の提案により、リチャード・プリンスの《スピリチュアル・アメリカ(Spiritual America)》(若い頃のブルック・シールズのヌード写真を引用したもの)を撤去した。

以前は検閲されていた他の性的に露骨な作品が、現在はより適切に展示されるようになった。1990年にシンシナティの写真イメージセンターで、サリー・マンが展覧会から撤去した自身の作品《濡れたベッド(The Wet Bed)》は、2016年にシンシナティのコンテンポラリーアートセンター(CAC)で問題なく展示された。同じ展覧会で、シンシナティの写真イメージセンターで1991年に自己検閲を行ったアルノ・ラファエル・ミンキネンは、ロバート・メイブルソープへのオマージュとして作り、かつて一度も展示されなかった性的に露骨な写真である《グラス・ペニス(The Glass Penis)》(1988)を展示した。そして、1990年の写真イメージセンターの展覧会から、過去作品全てを撤去したジョエル・ピーター・ウィトキンは、《レダ, ロサンゼルス(Leda, Los Angeles)》(1986)というギリシャ神話の登場人物「レダ」の名を冠した、裸のドラグクイーンを描写した作品をCACの展示に寄贈している。

子供のヌードのイメージに関して、アーティストは性表現の規制に熱心な検察官を恐れ続けている。サリー・マンの《三美神》は、これまで米国に展示されていなかった。マンの弁護士が、もしマンが、オープニングで一言述べるためにシンシナティに行って展覧会で意図通り写真を展示した場合、オハイオ州の法律で児童ポルノの容疑で逮捕される可能性があるとして述べた。その時まで、《三美神》は、2016年のCACの展覧会に出品される予定だった。

ネットアートとニューメディアアートには、新たな法的課題もある。ある例では、プライベートISP(インターネットサービスプロバイダー)が、法的に限りなくグレーゾーンと思われるアートプロジェクトのサポートを安全基準上断っている。また、より小規模な機関は、安全規則の問題に度々直面している。

ビエンナーレは、世界のさまざまな地域の現地の法的規範とタブーに対処しなければならない。サイモン・フジワラがシンガポール・ビエンナーレでのインスタレーションの検閲について《ホテルムンバーへようこそ(Welcome to Hotel Munber)》で述べたように「ビエンナーレなどの大規模な国際展覧会の現象は主にヨーロッパの発端として、世界中のより多くの都市に広がり続けている。アーティストやキュレーターは企画者と主催者が地域の制限に常に精通していない場合、参加の意味を考慮しなければならない。多くの場合、このような展覧会は地方自治体によって一部資金提供され、それら都市の特徴、経済、文化的重要性を国際的に高める一方で、グローバルな声が地元住民に対して示される重要な機会と見なされる」。

## **弁明5：政治**

機関に巨額の寄付をする者の中には理事会メンバーもあり、政治的圧力を行使する最も大きな原因となる。ユダヤ系機関は、イスラエルに対して強い政治的地位を持っている大口の寄付者に重度に依存し、とくに寄付者の要求に左右されてしまう。

機関の理事会からこのような圧力が来る場合、ほとんど可視化されない。それは、イスラエル政府とその政策に批判的な政治的立場のスタッフと、理事会との間に緊張をもたらす。一般的に年長の保守的な理事会メンバーはイスラエルに対する批判はしない。しかし、そのような理事会メンバーとユダヤ人基金は、同時に非常に大口の資金調達元である。その結果、保守的なユダヤ人委員会のメンバーまたは寄附者によりイスラエルの告発と解釈された展覧会は複数回中止されている。アーティスト自身が、芸術作品のテーマに関係なく、政治的見地からユダ

ヤ系の機関にとって好ましくない場合がある。反シオニストであり、パレスチナ人に対するイスラエルの政策に反対する運動である BDS（ボイコット/資本の引き揚げ/制裁を勧める）運動を支持するアーティストは、プログラムから除外されるだろう。それは、アーティスト自身はユダヤ人であるが、イスラエルに対して批判的な見解を持っている場合でも起こるかもしれない。2017年、アメリカのユダヤ人歴史協会は、ダン・フィッシュバックによる演劇の朗読を中止した。寄附者が、BDS運動を支援する「平和へのユダヤ人の声」の劇作家メンバーに対して激怒したからである。ユダヤ人機関を制約する主体は理事会だけではない。多くのイスラエルの左翼アーティストは、そのような機関で展覧会をしようとしたことは決してなかった。また、パレスチナ人は他のパレスチナ人を激怒させずにユダヤ人博物館で展覧会をすることは無理だ。

政治的な理由で展覧会が中止になる他の例には、地域固有の特定の政治的課題が絡んでくる。ネイティブコミュニティの排除、土地や水の権利に関する地元の議論から、最近地元で起きた有色人種に対する警察の暴力事件まで。

理事会メンバーの個人的な政治的信念を傷つけ論争的になる作品は、慎重に説明しなくてはならない。懸念を和らげるために付随するテキストを追加することが必要不可欠な場合もある。

地域に根付いたキュレーターも多くは、所属する国の政治および文化機関との関係維持を危惧しているのでその関係を存続するために展覧会の変更や回避を行う場合がある。例えばメトロポリタン美術館は、2015年の展覧会『China: Through the Looking Glass』が中国でどのように受け取られ、美術館と中国文化機関との継続的な交流を、潜在的な危険にさらす可能性を心配していた。

## 弁明 6：制度的文化と伝統

「いつのまにか、私はより賢くなり、よりまわりくどくなったので、「展覧会」を行うことが許可された。私は「まわりくどい」と言うが、多くのキュレーターがいつもそのように働いているはずだ」

美術館に特定のデリケートな作品を見せるために、キュレーターは、美術館の環境を操縦しながら、芸術の作品に対する絶対的な責任を証明しなくてはならない。

## 弁明 7：安全性とセキュリティ

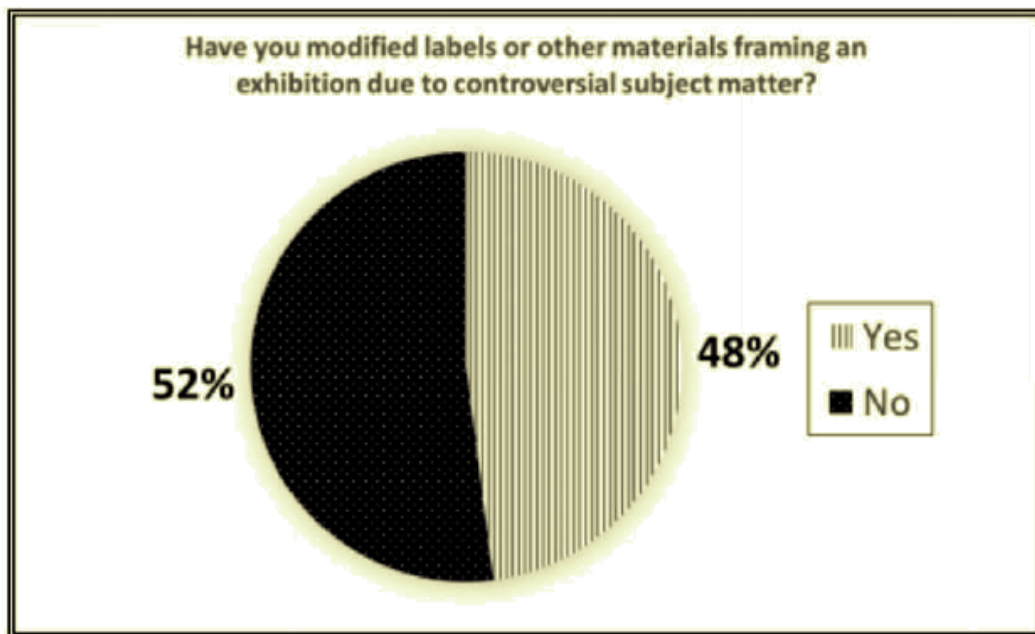
展示作品が鑑賞者に身体に危害を及ぼさないと確認することは、作品内容と無関係だが、キュレーターには長らく懸念事項であった。しかし新しい展開はまったく新しい安全性のリスクを提議する。テロリストの攻撃がより頻繁に発生するようになったため、暴力の脅威は芸術機関によって真剣に受け止められなくてはならない。ニューヨークのグッゲンハイム、ロンドンのバービカン、サンフランシスコアートインスティテュートは、スタッフや鑑賞者の安全に対する懸念から、近年展覧会を中止したり作品を展示しないことを選択した機関の1つである。このような脅迫はインターネットの匿名性でますます容易に現れるようになり、館長たちは信頼性に欠ける可能性のある脅迫に強く対応し注意を誤る場合がある。そのような場合、展覧会の完全性を守ろうとするキュレーターとリスクを嫌う館長の間では時折分裂がある。これは新しい展開であり、よって私たちの定量調査には反映されていないが、これからより頻繁に弁明さ

れるだろう。

## 構成と表記

### I. 構成の変更

幅広い層の来場者に対し複雑な主題を提示するには、展示の配列、解説文やカタログなど、展覧会を慎重に構成する必要がある。歴史的に重要だが不快感を与えうる内容は、展覧会において上手に文脈化されれば、きちんと理解されるだろう。だいたい半数近くの回答者が、展示解説や展示構成を担うほかの項目について、物議を醸すテーマであるという理由で修正変更を余儀なくされたと答えた。



図

「物議を醸すテーマであるという理由で、展示解説や展示の構造を作る他の項目を修正変更したことはありますか？」

はい: 48% いいえ: 52%

論争を起こす内容を含むために解説を変更するというプレッシャーは、作品理解にとってその解説がどれほど重要であるかに応じて増加する。とくにその作品が政治的内容を含む場合はなおさらである。ある時、一人のキュレーターが担当したイスラエルとパレスチナの両方に花を持たせる彫刻作品の説明を含む解説文にいくらかの懸念があると感じるときがあった。館長と人事部はキュレーターに対して、一部来場者が不満を抱く可能性を鑑みて解説文の変更を求めたが、拒否されたことがある。

美術館長は、キュレーターたちに対してテキストが政治的に偏っているとみなされうる場合は、言葉づかいをやわらげるように要請する。政治的に偏りがあると、美術館の中立性に疑念が生じる。そうした時は論争を起こしやすい。キュレーターのクリス・ギルバートは、解説文に用いるたったひとつの言葉の使用を却下されたために、バークレー美術館を辞任した(彼は展覧会について、南米で当時進展していた左派運動に「連帯」すると説明した)。美術館は特定の政治志向の表明に慎重になるが、慎重になりすぎるときもあるだろう。

解説文をめぐる検討は特定の地政学的な文脈に対する懸念とその文脈に対する美術館の立ち位置を反映する。もしもっと遠い場所—たとえば外国—からの政治的圧力であれば、それは大した問題にはならない。例えば、かつてアメリカの大きな美術館で、アーシル・ゴーキーがアルメニア虐殺から逃れてきたという解説に対し、トルコ大使館が抗議した。トルコ大使館は、大虐殺は一度も起きていないと主張したが、解説に変更はなかった。

展示構成を説明する文章を修正するときはしばしば、キュレーター自身か、キュレーターと教育担当とのやり取りによって実施される。教育担当とキュレトリアル部門の間には緊張関係があるとされるが、それは必ずしも物議を醸す内容に関連するのではなく、むしろそれぞれの部門の伝え方にとって何が重要であるかの優先順位や考え方の違いに起因している。

展覧会カタログへの介入は減多にない。アーティストが自分の作品についてのキュレーターの言及の仕方に不満がある場合、カタログに修正を要請することがあってもその影響力は少ない。

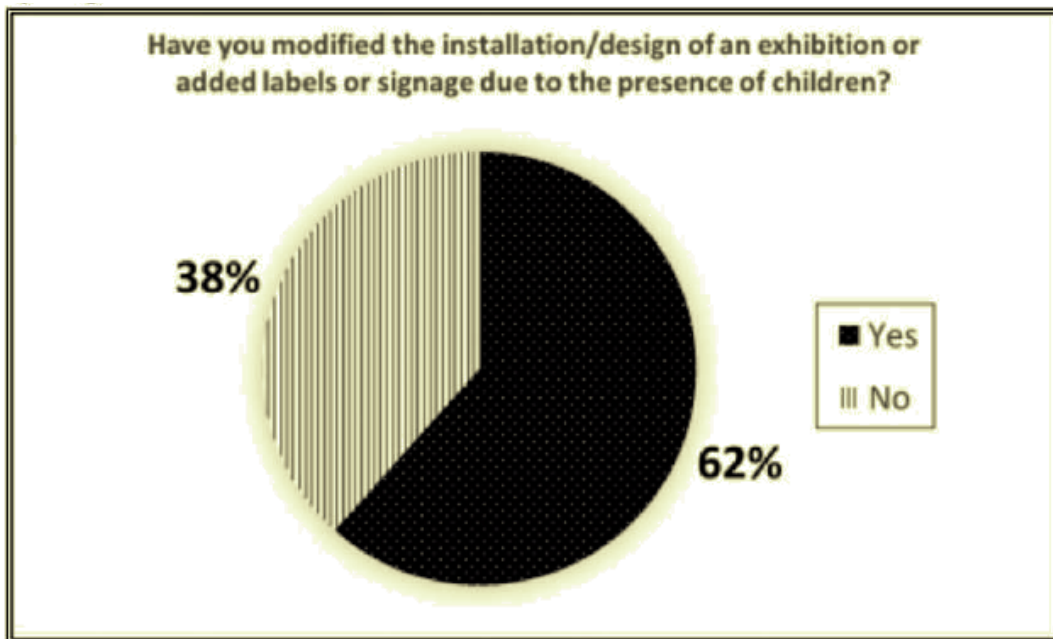
## II.子ども：警告表示とその設置

子どもは、展覧会のレイアウト、そして時には内容を決定するうえでもっとも重要な来場者に関わる決定事項の一つである。「私たちが何かを見せたいと信じるものがあっても、それからこぼれ落ちる者がいることを受け入れなくてはならない。教師が展覧会に生徒たちを連れて来ないと判断するようなときだ」。

展覧会の前にしばしば浮上する問いかけはこういうものだ。「ここに学校の生徒たちを招いて館内ツアーを実施するときに案内役はその作品を用いず実施できるか？教師や学校によってさまざまな規則があり、美術館側はそれを尊重しなくてはならない」。このような問いは、教師をアドバイザーとする教育部門から投げかけられる。

回答者の何人かは、議論を巻き起こす内容に関して特別な配置をすることも述べた（それが構造的に可能である場合）。最もよくある方法は、センシティブな作品等を、それを見なくても生徒向けツアーを実施できるように配置することだ。とくに鑑賞可能で警告表示を付けられないとき、ある作品を子どもの目に触れない場所に移動させることは、教育とキュレトリアル部門担当の間でしばしば議論になる。

子どもや保護者の不満に対する懸念は、性的あるいは暴力的な内容を伴う展覧会に「警告」表示を増殖させる要因ともなる。



図

「子どもに配慮して展覧会の構成やデザイン変更をしたり解説や表示を追加したことはありますか？」

はい: 62% いいえ: 38%

ほとんどの回答者が、補足的な情報表示をしたと答えている。警告表示は増えており、裸体や暴力描写を含む、少しでも物議を醸すものについて、あれもこれも内容を鑑賞者に警告する。もっとも頻繁にみられるのは、展示室の外にある表示であり、子どもに不適切とみなされうると鑑賞者に注意を促す。

ごく一部の回答者は警告表示そのものへの懸念を話した。あるキュレーターは「警告があると作品に対する見方を制限する」と主張した。しかしそのキュレーターも、そのような警告表示を、それがどのように展覧会を印象づけるか特別な配慮をしつつ実際に使用している。「私が使用する文言は、最終的に解釈的というよりも、より事実在即しています。展覧会はいくつかのヌードを含む、あるいは念入りに練った言葉で人々に注意を促します…」

解説を付けることは、万人に共通ではないが、キュレーターたちには通常受け入れられている。

「誰かの名誉を傷つけることなく、人々が苛立つのを避けるための最終調整を考えるようなものです」、「来場者に適切に知らせることができれば、あとは彼らの選択次第であり、もし傷つけられたとしても、それは彼らの自由だ。こちらは自分たちを守ってきたし、責任を持ってきた」、「保護者や敏感な鑑賞者を驚かせてはいけなく強く思っているし、私の経験上もっとも人を困らせるのは、驚かせられることだ。ここは強制させる場所ではない。保護者には入口のサインや案内板で敏感な題材について知らせる。保護者に伝えれば、あとは彼らが決定できると考えています」。

しばしば美術館は、アーティストと共同で警告案内を制作することがある。ほかには、「保護者の指導をお願いします」というサインが必要な時に教育部門担当によって標準言語として提供される。いくつかの美術館は、特定の内容を目立たせず、来場者自身が見るかどうか判断

できる展示品が館内にいくつかあると知らせる一つの注意表示で対応することもある。

大学付属美術館も同様に展示レイアウトを構成する際に学生の団体入場を想定している。キュレーターは教育担当者と組んで実際の学校の方針と調整しながら仕事を進める。たいていの場合、両者は作品に変更を加えることなく、注意勧告をすることで来場者が驚かないようにするという点で合意する。

学生団体を稀にしか受け入れていない美術館は警戒感がそれほどない。サンホセ大学現代美術館(ICA)は、子供の団体入場を受け入れているが、「統計によると ICA は学校生徒の団体入場に最適とは言えないことが分かるかもしれない」。その ICA でもある作品を避けるような展示構成を検討する。他の美術館では、一定の年齢以下の学校生徒にはエドゥケーターが説明する。何かを見ないように指示されるのではなく、学生たちは他の展示室を見るように勧められる。

展覧会の繊細な部分を、子どもたちが見られるよう残して公開する決定はめずらしい。しかも、そうした展覧会に教員が生徒たちを連れて行くことはめったにない。2008年にバード・カレッジの現代文化部門キュレトリアル・スタディーズ&アートセンターで開催された展覧会では、アナ・メンディエタとトニー・アウスラー、リネケ・ダイクストラの作品とともにメイプルソープの作品が一つの部屋に展示されていた。無垢と経験がコンセプトの部屋である。地元美術教師が中学生たちを引率した。彼女は十分に準備し、もし気分を害するようなものを見たら、そこを離れて別の部屋に移動するよう伝えた。それは効果があった。「多かれ少なかれ不快な気持ちになった1、2名の生徒は、安心な状態に戻るには自分がどう行動すべきか正確に把握していました。かれらは自分で自分を落ち着けることができたのです」。

このエピソードはしかしながら、教師が古典的なヌードを子どもの目に触れさせれば解雇される文化的土壌がある場所では、かなり例外的である。性や裸の身体を扱うことで教員はすぐに解雇させられる可能性がある。保護者は子供の教育においてそれらが厳しく制限されることを望んでいるからだ。

小さな組織は、展示配列の変更(いつも別の選択肢があるわけではない)、サインの設置に前向きではない。保護者/親に事前に展示をみてもらうよう入念に確認することもあるが、そうでなければ誰かを傷つけ、困惑させる可能性のある作品を、はっきり目立つ場所に置かないように尽力する。ほとんどの場合、小さなスペースでは解説や警告するという、一般的な美術館の慣習を共有していない。

---

## タブーと危惧

### 1. タブー

私たちは、応答者たちに今一番論争的になっている作品のテーマは何かと聞いた。また、誰もがそれぞれのタブーを持っていると想定し、今まで作品のテーマに過敏に反応して、作品やプログラム制作を避けたことがあるかについて質問した。

二つの詳細なインタビューと調査からは現在の論争を呼び起こすテーマの幅広さが確認できる。対面しながら話した応答者たちは、完全に匿名でいられる調査の参加者たちより個人的なタブーについて話すのに消極的だった。

一般的なレベルで、政治(中東での紛争を含め)、セックス、そして人種問題を刺激する題材が、現在は一番火が付きやすいものとして特定された。従来一番大きな要因のひとつだった

宗教は、これら三つのずっと後であり、論争が予想されるという点では動物の使用や子供のヌードイメージとほぼ同等だ。キュレーターがこういった物議を醸す領域に巻き込まれる度に、彼らは全ての影響を戦略的に考え、展覧会が現在の出来事や政治とどのように関係するのかを把握する必要がある。

個人的なタブーに関しては、上位二つは政治的に問題がある（キュレーターによって忌まわしいと判断された政治的に傾いたもの、例えばネオ・ナチズム）、または人種に関して鈍感であるとキュレーターが判断したものである。

私たちは繊細な内容が現れたとき、アートの価値と質に固執する頻度が高いとを記した。一人の応答者が答えたように、「難しい主題が、高い美的基準に従属する場合がある。」これはこの調査では答えられていない質問を投げかけている：キュレーターの個人的なタブーに食い込む芸術作品が批評的に見て「不足している」とみなされていいのだろうか？倫理的かつ政治的なタブーは、どれほど美的判断と趣向に影響を及ぼすのか？これらの質問は、感情的でも合理的でもある判断を伴うため語り難い。

「こういったものは全て絡み合っている：いい作品を定義することは、いつもこれらの政治交渉の方法と同じである。」

「あなたがもし作品の政治に興味がないならば、まずそれを見せることはできない。」

繊細な素材を議論するとき、応答者たちは何度も「衝撃的なもの」としてテーマにアプローチすることと、それを深く考える方法で見るとを区分していた。しかし、キュレーターはいずれも、どんなに物議を醸しても、彼らは展覧会が衝撃的なものを目指したとは認めなかった。「もしあるアーティストが挑発的だとすれば、私はそこに行って自分の不快さを語るつもりである。私は、鑑賞者たちに何を経験して欲しいのかについて、自らの行動をモデル化する必要がある。不快感を通して、あなたは学びの時間と直感的悟りを手に入れられると私は信じる。そして私はこれを実践し続けなければならない。」

最近タブーとして規定される特定のテーマの中で、特筆すべきものとしては、子供のヌードイメージ、イスラエル/パレスチナを扱う作品、人種的に繊細な内容、そして生きた動物の使用が占めている。これらは、統計から見ると一番上位の問題ではないが、その増加は顕著である。

テーマの種類観点から必ず避けねばならない（一般的に見られるものというより、その観点がとても論争を呼び起こすものと思われるもの）のは、ヌードで描かれる子供である。これは、検閲の焦点が成人のセクシュアリティとホモ・セクシュアリティにあった20世紀末頃からの転換を表している。弁護士ルイス・サーキンが、1989年の悪名高いロバートメイプルソープの回顧展「完璧な瞬間 (The Perfect Moment)」の猥褻裁判においてデニス・バリー館長とシンシナティ現代美術センターの代理人を務めていた。ルイスは、2002年にその10年館の間に向けられていた焦点が、《X Portfolio》のサドマゾヒスティックなイメージの露骨なセクシュアリティから、《Rosie》（少女が部分的に性器が見えるままベンチに座っているイメージ）と、《Jesse McBride》（裸の少年の肖像）に変化したことを観察している。

政治的なタブーに関しては、中東での紛争が注目される一つである。エミリー・ジャシールやラシャ・サルティのようにパレスチナを扱うアーティストたちは、ユダヤ人グループからの圧力のため企画に取り入れるのが難しい。またレバノンにはイスラエルと戦争中であるため、レバノンのアーティストたちに対する問題も提起されてきた。同時に、イスラエルに対する BDS キャンペーンのような運動は、美術館がイスラエル政府から支援を得た作品やイスラエルとパレスチナのアーティストの作品に問題を投げかける。一つ例を挙げると、あるアーティストは、イスラエルへのボイコットに加担したことを理由で、彼女自身の作品はイスラエル政府の財団から支援を得たイスラエル人アーティストとして言及されなかったと主張した（解説文には、参加アーティストの名前の上にイスラエルのアーティストの財源となる団体ロゴが描かれ



ていた)。いっぽうで、ある美術館理事会のメンバーは、イスラエルをボイコットするアラブ系アーティストの参加に疑問を呈した。

資金提供者たちにとってしばしば中東発、あるいは中東に言及する作品のタブーは簡単に関与できない。「彼らがどんなにリベラルであっても、人々がどのように中東を見なしているのか分からない。」ある応答者は、事実上の一番のタブーは、助成をもらえない作品だと言う。小さなアートスペースは、いつもこう判断するだろう「もし誰もこれに助成したくなければ、私たちはお金なしでできる方法を探さなければならない…」

特定の地域の政治と文化に関連するタブーもある。フロリダの美術館にとって、キューバに住んでいるアーティストによるキューバ美術の展覧会に対する論争と抵抗がいつも問題だった。その結果、それらアーティストたちの作品を展示することを避けてきた。美術館は、法律的な複雑さのため、キューバから作品借用もしてこなかった。なぜならマイアミのコミュニティが禁輸措置を支持しると、各地域の美術館に抗議する可能性があるからである。

こういった地域固有の態度は、政治的緊張に合わせて変化する。例えば、2016-17年に黒人への警察による暴力と衝突があった地域の美術館は、人種関連のテーマを扱う時、とりわけ慎重になる必要があった。セント・ルイス現代美術館は、その必要性を無視し、2016年の展覧会「ケリー・ウォーカー: Direct Drive」で物議を醸した。ウォーカーが、公民権運動時代の写真とヒップホップ雑誌の表紙から持ってきた黒人の体のイメージを使ったいくつかの作品に対して怒りが飛び交った。美術館は、黒人アーティスト、コミュニティメンバーたちによる広範な取り下げ要請に対し、美術館職員が、展覧会を修正し、問題のある作品を囲む壁を置き、鑑賞者に知らせる看板を立てることで応じた。それでも、その圧力によって展覧会担当のキュレーターは辞職した。

大学美術館は、一般的に論争に対して高い寛容性を持っている。しかし、大学美術館に特定の政治的立場がないという方針は、それぞれの展覧会において政治的でないことを正当化することに利用される。つまり、政治的立場を持つことに対するタブーだ。

嚴重で物議を醸す政治的立場を持つことは、トークゲストを問題に巻き込む場合もある。2014年、ニューヨークのユダヤ美術館は、ジュディス・バトラーのBDSへの支援を理由で、予定していた彼女のトークに関するトークを中止した。ポルティモア美術館は、プログラムの一部だったトークから黒人民族主義の政治家を除いた。二つの美術館のキュレーターたちは、美術館に与えられるリスクを心配していた。

小さい規模の自主的な組織のキュレーターと館長は、自分たちがキュレーションする企画に対するより大きいリスクを持っていると同時に、自らの信念に基づいて何を拒絶するかを透明に示している。小さな組織は、コミュニティの中で人種的紛争についてもっと深く関わるため、人種的に繊細な内容への懸念も頻繁に抱えている。あるキュレーターは、倫理的に問題のある人種問題を扱うパフォーマンスのアーティストは避けていると言及した。もう一人のキュレーターは、白人アーティストが人種隔離の歴史を持つ空間で開館展を行うプロジェクトの政治的意味を巡る懸念について話した。

人種に関して倫理的な質問を投げかける作品を避けることとは別に、キュレーターたちは、「ヘイト団体に支援を受けたネオ・ナチスのアートや外国人への嫌悪を表す作品」、「紛争を美化する作品」、「搾取的な作品」は、絶対に展示しないと断った。これらはある意味主観的なものであり、キュレーターが描く大まかな概略を提供するに過ぎない。人種差別主義者と見なされる作品だけでなく、社会的実践アートについても、それがどれほど進歩的であるにせよ、参加者たちを搾取することで批判されてきたという強い批判がある。子供のヌード写真は露骨な性表現や「不必要なヌード」（特に家族向けミュージアムにおいて）は、美術館の危惧によって作られたイメージと共に個人的なタブーに数えられる。

応答者には、アーティストを検閲できたらよかったと話した者が一人だけいた。応答者は、

通常認められないことについて論じた。そのアーティストのプロジェクトは、個人的なやりとりを公開して非営利団体を攻撃するものだった。それはコミュニティの人を無残にからかった。その小さい規模の美術館は、スポンサーを失い、何人かの地元のアーティストにとってうんざりする経験だった。

## 2. 危惧：潜在的な論争の評価と準備

企画を立てる時、キュレーターと美術館の館長たちは、美術館での、理事会からの、そして外部から差し戻しがあることを考慮する。「学習された論争への恐れ」と呼べる現象は、キュレーターと美術館の館長たちが論争と向き合う直接的な経験をすればするほど、彼らはもっと差し戻しの可能性を考えるようになる状況を表す。検閲の論争に見舞われた機関で働いてきたキュレーターは、自分たちが意思決定プロセスを進めるにあたって、その（検閲の）歴史から影響を受けていると報告している。彼らは論争的となる素材を展示する文脈について特別な注意を払う。私たちは、論争になりそうかについて検討する場合に、誰を念頭に置いているのか応答者たちに聞いた。

大きな規模の美術館のキュレーターたちは、リスクを判断する時、理事会が一番重要なグループであると示した。ただ、全体的にキュレーターたちが一番考慮に入れるグループは、「地域の関係者たち/鑑賞者」だった。ほとんどの場合、その両方である。キュレーターが、論争を引き起こす可能性のある内容に立ち向かうために、理事会とコミュニティを「衝撃を与えたくない」し、驚かせたくないため、両方のグループに対する準備を積極的に取り組む必要があるという一般的な認識がある。美術館は「多様な鑑賞者を疎外しない責任」を持っていると同時に、「理事会のメンバーたちが美術館のプロジェクトの擁護者になるように、彼らを教育する義務もある」という考え方があつた。アーティスト、プレス、行政、そして特別利益団体が、これらもっとも重要な二つのグループの次にくる。

### 理事会/資金提供者

彼らのサポートがなければ展覧会が行われないう可能性があるため、理事会に配慮する必要がある。「これは彼らの支援とむすびつくものである。私たちは資金援助がなければ展覧会を進めることができない。」「理事会メンバーたちと共に買い入れしている」「理事会は論争を判断する時に一番重要である。なぜなら過去 15 年間、個人による資金援助はより重要になってきたからである。これは比較的に新しい現象である。」

こういった懸念は、資金提供者や主要な寄付者にも該当する：主要な寄附者を失うことは、組織に破滅的な影響を及ぼす可能性がある。そして「財団は、特定の方法で資金を提供するうえで、わずかばかりのはるかに少ない公的責任を負っている。彼らは資金の割り当てや、資金を提供するかどうか決めることに関して自由である。どんな題材が攻撃を引き起こすか分からないし、その予想ゲームはかなり広い網を投じる。」したがって、「特定の展覧会をサポートすることを受け入れてくれる資金提供者」にあたることは大切である。

理事会と寄附者たちは、「美術館の目標を理解しているため、平均的な鑑賞者よりも気分を害されにくい。」彼らが平均的な鑑賞者を代弁するよう配慮するかもしれない：「理事会は、（時々誤って）美術館の利用者は自分たちより賢くなく、地位の低い人たちだと考える傾向がある。」その場合、キュレーターや館長は、理事会が展示構成に満足するよう仕向ける必要がある。

### コミュニティ

コミュニティの反応を判断するために、キュレーターたちは、展覧会の構成作りも手伝う教育部門に支援を求める。一人の応答者が答えるように、「私たちはまず最初に教育部門に行く。彼らはコミュニティの反応を受け取る良い方法を持っている。私たちは『観衆はどう反応するだろうか』『それをどう説明できるか』と尋ねる。展示を見に来る一般の来場者はもっと説明や、展示されているものが何なのかを理解するための補足的材料が必要だ」

都市ではない地域の美術館においては、鑑賞者の一部は「あまり洗練されていない」かもしれないと捉える場合がある。鑑賞者たちは、「無警戒、無意識な参加者と見なされ、私たちは彼らのための経験を形作る必要がある。」

小さくてアクセスが良い空間は、「意図せず訪れた」鑑賞者（大きな文化的、商業複合施設にあるのが原因で入ってくる人々）に対する準備をする必要がある。

多くの場合、特に宗教やアメリカ先住民のような繊細なテーマに関しては、理事会と話し合う前でも、初期段階にコミュニティとの対話をおこなう。人種、ジェンダー、セクシュアリティ、政治、そして宗教といった繊細なトピックは、特別なアウトリーチが必要になる場合がある。「あなたが様々な層の構成員と対話すれば、彼らは声を獲得し、有意義に関与でき、疎外されない。」保守的なコミュニティで、たとえば気候変動のような特定の政治的に対立する問題に対処するには、コミュニティの地域性を認識して、美術館が会話を促進し、「強制せずに」教育する必要がある。

大学美術館は、学部と学生といった内部の利害関係者にも考慮する必要がある。彼らと交渉するなかで時には、作品の配置における変更が生じる。キャンパスの中でのアクティビズムに関するあるプロジェクトを例に挙げると、学生たちは自分たちの視点からキャンパスを見て、大学での自らの居場所について語った。彼らの意見は看板に示された。以前授業料の引き上げに対する抗議の際に占領されていた社会科学学部の近くに看板もあった。副学部長は、看板が感情的なストレスをもたらすため、それを動かすように彼らに要請し、アーティストも同意したため移動させられた。

公共空間で展示される作品は、「作品に直面することを期待していない不特定の歩行者」からの反応によってもっと難しい問題を抱える。公共空間における作品は、しばしば文脈や美術館が多くの時間を費やして作る構成がない。ドレッド・スコットが「昨日警察にリンチされた (A Man Was Lynched by Police Yesterday)」と書いた作品は、1920-30年代に NAACP が、誰かがリンチされた翌日、ニューヨークの本部でこの象徴的な旗を垂らしたことを知らない鑑賞者が見たら論争を引き起こすかもしれない。このような場合、キュレーターは、広報やメディアなど、利用可能な方法で作品の文脈化を検討する必要がある。例えば、スコットのプロジェクトに関するある発表では、このような非常に政治的な作品への資金提供に税金がかかるといふ不満を未然に防ぐために、プレスリリースでこの作品は個人的に資金提供されたと明確に述べていた。

## アーティスト

小さな団体はアーティストを中心に考え、アーティストのコミュニティにもっとも配慮する。「彼らは近隣の人たちよりも重要な支援者だ。」しかし、アーティストもキュレーターに別の問題をひと揃い与える。時には、キュレーターが展覧会を一定の方向に枠づけることも含めて、いろいろな利害関係や圧力と交渉するなかで、アーティストの自由を制限して譲歩させることもある。いっぽうのアーティストもしばしば機会が欲しくて、論争の激しさや強い圧力によって作品を完全な状態ではないまま揺れ動いてしまうことがある。そのような場合にキュレーターは、アーティストが自分自身のためにその考えを主張して立ち向かえるように助けるべ

きだ。回答者は、とくに優れた部類のアーティストたちは論争になりそうだという判断を怠らないと述べている。

## プレス

中規模から大規模の美術館に属している私たちの回答者たちはプレスについてあまり配慮していなかった。それは、美術をめぐる論争においてプレスが果たしている重要な役割を考えると意外な発見である。それどころか彼らを焚きつけ、炎を煽ってしまっている。私たちの広範な調査によれば、プレスには十分配慮しているようだが、二の次のような関心である。回答者たちは、プレスが物議を醸す可能性があることよりも、展覧会を間違っただけを気にしていた。このことは、とくに広報の問題として組織の広報部門と一緒にキュレーターがプレスに対応しているかという疑問につながる。「プレスはもっとも問題が多い分野だ」という声も聞こえるが、そうした部門を持たない小さな団体の場合には明らかにもっと強い関心を向けている。

## 行政

国際的に活動するキュレーターが行政の予算が多い場所で働いているのと比較すると、アメリカの美術館はほとんど私立で個人の資金によって成り立っているため、キュレーターたちは国の関係者からもたらされる問題について考える人はほとんどいない。行政の資金によって運営している美術館は、無理解な行政官たちの影響を考慮することになる。ケネソー州立大学ブッカーマン美術館は2016年に巡回展「アート・AIDS・アメリカ(Art AIDS America)」を受け入れて以来、保守的な行政官からの圧力に曝され続けている。ワイオミング大学美術館には、クリス・ドゥルリーのサイトスペシフィック作品《炭素の沈没(Carbon Sink)》が巻き起こした論争がいまだに影を落としている。

国際ビエンナーレの国別パビリオンでは、国家機関の官僚と国家部門の国際アドバイサリー委員が影響を及ぼすようになる。

## 特殊利益集団

政治的な特殊利益集団や個人の政治関係者は、たいがい物議を醸すかもしれない展示が特定の領域（中東問題、化石燃料、等）に触れる前に配慮されるはずである。もっとも恐れられている特殊利益集団は動物愛護団体である。例えばPETAは、あらゆる地域の大中小すべての団体が配慮すべき対象に挙げている。

美術館が展覧会で動物を扱うときは、丁寧に準備に取り組まないといけない。そのような展覧会においては、剥製を含み展示されるすべての動物について、どこから来たのか全ての来歴をキュレーターは調査する。「ある作品にハゲワシが使われていたが、私は著名な鷹匠のものだったのを知っていて、それが死んだあと剥製になった。だから私は展示に含まれるすべての動物の背景を知り、それを示すことができた。」

展示がゴキブリを使っているため搾取だと抗議することから、食とアートとバイソンの文化史を探索した展覧会「アートが野獣と出会う」に反対することまで、PETAと他の動物愛護団体は動物が生きていようが死んでいようが、記録されているものであろうが、着実に動物が展覧会に含まれていけば現れるのだ。こうした抗議はしばしば脅威となることがある。2017年にニューヨークのグッゲンハイム美術館は動物愛護運動家たちの暴力的な脅威に対応するため、二つの映像作品を撤去し、昆虫と爬虫類を含む作品の変更を余儀なくされた。

## 法律

裸体を含む展示、とくに子供の裸や、違法行為を扱う場合は法的な配慮が必要だ。そうした場合、美術館は展示を行う前に法律上の助言を仰ぐ。しかし、法律家はリスクを回避するために、合法なことが明白でも、わずかな告訴の可能性を理由に作品を撤去することやプロジェクトの中止を助言しがちである。

## 文化的文脈

多くがそうであるように展覧会が巡回するときに、主催する地域におけるタブーが問題になることがある。展覧会を立ち上げた美術館があった場所では物議を醸さなかったにもかかわらず、社会的道徳観や環境が異なるコミュニティで異議申し立てがなされることがある。こうしたコミュニティにおけるタブーは事前検閲を引き起こす場合もある。

文化的文脈は、ビエンナーレなどでとりわけ問題になる。「沈黙を強いられた女性についてのパフォーマンスで、白人女性アーティストであるキルステン・ヘシュシウスがカルタヘナ（コロンビア）で自分を黒く塗ろうとした…同じ作品はイングランド、オランダ、イランで実演されていたが他の場所では問題にならなかった。」キュレーターと主催者はカルタヘナにおいて作品を見せることの成り行きを考慮して、プログラムを変えることを決断した。

結局は、論争をあらかじめ予測することなど不可能である。ある回答者が言うように「信じられないだろうが、ごく散発でたいしたことないものが問題を引き起こすんだ。」

---

## Handbook for Managing Controversy

### 論争をうまく扱う (managing) ためのハンドブック

このハンドブックでは、キュレーターが、組織内、理事、アーティスト、コミュニティの利害関係者との複雑な交渉に対処するための実践的なガイダンスを提供している。キュレーターや美術館館長へのインタビューや、キュレーター向けのワークショップを通して情報を収集した。

----

### 展覧会を企画する前に

展覧会を企画する前に、機関の文化や社会的背景を熟知し、所属機関内や分野全体との連携やサポートを発展させることで、自分の立場を強化しよう。

## ●組織文化を知る (Know the Institutional Culture)

芸術機関はそれぞれ異なり、特定の人々によって特定の理由で設立され、独自の背景、経済構造、文化的・政治的な歴史を持っている。芸術機関と仕事をするを決める際には、その機関の歴史を知っておこう。あなたの優先順位を支持し、あなたの社会的・政治的なコミットメントを受け入れてくれる環境に身を置くことで、より良い結果を得ることができるだろう。

芸術機関の歴史について聞くべき質問:

- 機関全体の任務はなにか？
- 過去においてどのような有力者がいたか？
- 現在の有力者は誰か？
- ガバナンスのルールはあるか？前例や制度の伝承に基づくものか？あるいは規則は憲法に抵触しないものか？

美術館は変化が遅いので、忍耐力が重要となる。もしあなたの目標があなたの機関にとって過激に見えるかもしれない場合は、時間をかけて、人々をあなたの考え方に馴染ませるための計画を立てよう。

----

## ●社会的・政治的・経済的文脈を研究する

キュレーターは、主要な政治的アクターや社会的緊張への認識を含む、芸術機関が活動する地域の社会的、政治的、経済的文脈に精通していなければならない。キュレーターや美術館の館長は、国内外を問わず非常に移動が多い傾向にあり、そのために施設の地元環境に対する理解が妨げられることもある。

展覧会が国内外のさまざまな地域に巡回することにもない、その政治的文脈が変化することもある。

-----

### 推奨事項

- 特に、新しい場所や馴染みのない地理的な場所で職に就く場合は、地元の政治や特定の利益を養護する団体について徹底的に調査しておくこと。
- 展覧会を異なる地域や国際的に巡回する際には、現地の状況や文化的規範に注意すること。
- 美術館が完全に中立的な場所だと決めつけないこと。美術館がより大きな社会構造や問題とどのように関係しているかを認識すること。

----

## ●アライアンスの構築

お互いに味方となる存在 (Alliances) を作り出すことは、キャリアを高めるためのネットワークとは異なるが、同じくらい重要だ。特定のプログラムについて自分の主張をしたり、論争的になっている仕事を擁護する際に自分の信頼性を支えたり、他の人々が自分のコミットメントや価値観を共有していることを証明したりするためには、お互いに味方となる存在が必要になるだろう。現場や組織内に支援者のネットワークを作り出そう。

-----

コツ：誰が味方になってくれるかは予め知ることはできない。時には、あなたが徹底的に反対している人であっても、同じ原則を持っている人であればアピールすることができる。

-----

物議をかもし可能性のある仕事をどのように売り込み始めるかを考え始めるとき、同僚や利害関係者とのインフォーマルな会話は、売り込み方を幅広く研ぎ澄ませ、将来の支援のための基盤を整えるためのフィードバックを収集する上で非常に効果的だ。

----

#### 推奨事項

- 組織内だけでなく、組織の外にも信頼できる人々のグループを作ろう。困難な状況にある自分を想像し、自分の立場を支持してくれる人を特定しよう。
- 困難な作品や不快な作品を公開することの価値を公に伝え、主張できる人々の支持を貰おう。回答を用意してくれる人たちとの関係を培おう。
- オルタナティブスペースや小規模な組織で働いている場合は、大規模な組織の中にいる人々との関係を培おう；その中にはもともと味方になってくれる人もいる。彼らとの関係を維持しよう。

----

### 論争に備える

論争は望まれるものであり、恐れられるものでもある。話題性はもちろん、文化的な規範や思い込みに挑戦することへのコミットメントと一致しているため、論争は望まれるものだ。しかし、それに伴う困難は広く恐れられている。もちろん、論争は常に予測可能なものではない（あるいは制御可能なものでもない）ため、展示内容の幅広い範囲にわたり炎上する可能性がある。論争が起こる可能性に対して備えておくこと、そして実際に起きた場合にうまく扱うために計画しておくことは、どんなときでも優良な実践だ。キュレーターは、関連する可変的な要素と解決策を知った上で、発生した障害がいかなるものであっても対処できるように備えなければならない。（追加情報については、本書の最後にある「論争をうまく扱うための、ミュージアムのベストプラクティス」を参照してほしい）

----

#### ●簡単なチェックリスト

- 自分で調査をしよう。論争の可能性のあることに早い段階で気づけるよう準備をしておこう。作品を展示する理由に説得力のある理由を持っておこう。難しい主題を持つ作品を展示する際には、自分自身の政治的なアジェンダに注意しよう。
- 作品についてできるだけ多くのことを学び、メッセージを展開し、いつでもどこでも誰からの質問にも答えられるように準備しておこう。
- 警備員から理事まで、すべての人が、展覧会で論争の的になる見地について気軽に話せるように準備しておこう。透明性を高め、チーム全体との会話を促進し、論争の可能性に備えて全員を巻き込んで準備しよう。
- 物議を醸す可能性のある展示会を計画する際には、早い段階から、あなたの組織内や分野全体の同僚に意見を求めるようにしよう。尊敬している人や敬服している人に助言を求め、成功のための戦略を聞いてみよう。それにより最も効果的な立場と言葉遣いを身につけることができる。

- 展示会のために発言してくれる、知識が豊富で信頼できる外部の情報源を確保しておこう。地域のマイノリティグループにとって重要な問題を扱う展示会では特に重要になる。
- 難しい内容がある場合は、フレームワークを検討する。機関の教育部門と協力して、展示する資料の文脈を考慮しよう。設営物のラベル、壁に貼るテキスト、プレスリリースなどが、すべてメッセージ性のあるものであることを確認しよう。
- 展示内容へのアドバイスや創造的な設営の仕方（子どもの目に届かないところに作品を展示するなど）を検討しよう。ただし、展示内容へのアドバイスのラベルは先入観を与えることに注意しよう。不快感を与える可能性があることを視聴者に警告する場合、それは不快なものだと言っているのに等しくなる。勧告的なラベルを使用する場合は、純粋に情報的で客観的なものにしよう。「警告 (warning)」のラベルは避けること。保護者に対しては、大まかに、展覧会の中には子供にふさわしくないものが含まれている可能性があることを知らせるべきだ。
- アートへのサービス提供団体に連絡しよう。検閲反対全国連合(National Coalition Against Censorship)のAAP=アート・アドボカシー・プログラム(Arts Advocacy Program)は、論争的になる可能性のある展覧会を準備している美術館の専門家を対象に、段階を踏んだ秘密のサポートを提供している。AAP はまた、同様の状況での交渉の経験を持っている人を紹介することもできる。

----

#### ●社内のステークホルダー、アーティスト、コミュニティとの協働

論争に準備するためには、施設内の関係者からアーティスト、コミュニティグループまで、さまざまなステークホルダーとの協力が必要だ。展覧会にはコラボレーションが不可欠であり、それは強い人間関係にかかっている。

----

#### ●内部の利害関係者

機関内部の利害関係者には、ボランティアから理事会まで、すべての人が含まれる。キュレーターが展覧会を守り、代表するために最善の準備をしているとしたら、それは時間をかけて教育、法務、広報、その他の部門の仕事を理解し、また論争がその人々にどのような影響を与えるかを理解するということだ。機関内部の利害関係者を相手にする場合は、論争の可能性を可能な限り明確にして、その芸術機関が何に巻き込まれているのかを理解できるようにしよう。同様に、自分がやっている仕事の価値とビジョンについても明確にしよう。

----

#### 推奨事項

- 組織内のサポートを結集しよう。難しいテーマを探求することに強い思いを抱いているならば、自分のビジョンや価値観に他の人を巻き込んで、事前に社内で基礎を固めておこう。
- 展覧会に対するあなたの知識と情熱を、利害関係者を教育し、説得し、納得させることに用いよう。
- 疑問や懸念を察知してくれる（多様な）スタッフや理事会メンバーに働きかけよう。
- 資金源の多様化に努めよう。特に美術館での展示に関しては、一つの資金提供者に頼らないようにしよう。後援者が多様であればあるほど、あなたの独立性はより高まる。

----

#### ●教育部門



展示構成、壁ラベル、アドバイザーサインは、難しい問題に関する潜在的な論争をうまく扱うために不可欠だ。ラベルに使われる言葉の選択をめぐり、キュレトリアル部門と教育部門の間で対立が生じることもある。展覧会のマテリアルを書く際には、キュレーターが主導権を握る必要がある。しかし、教育部門は、最終的な文章が観客にわかりやすいものになることを確保する上で、非常に役立つ。解説の文章をシンプルにすることは、必ずしもアイデアを削ぎ落とすことを意味するわけではない。受け入れやすい口調とわかりやすい言葉遣いは、展覧会の背後にあるアイデアの旅に参加するよう人々を誘う；権威主義的な口調と専門用語を使用すれば、「内部者」でない人々を排除してしまう。

----

### ●理事会

キュレーターはオーガナイザーであり、専門家でもある。部下の管理や同僚の組織化だけでなく、組織の上の方もうまく扱っていかなければならない。時間をかけて、あなたの専門知識を理事や館長に伝えよう。彼らにとって馴染みのないテーマについては、教師の役割を果たそう。あなたのアイデアを最も支持してくれる可能性が高い人や、他の理事に最も影響力のある人を特定しよう。最も重要な人々に自分の計画を理解してもらうことに焦点を当てる。幅広く理事たちにアイデアを提示する前に、こうした味方となる関係を築こう。

理事たちは、問題を作り出した人自身がその問題を解決できなくなることを恐れているので、問題となる可能性があることについての解決策を準備しておこう。キュレーターが問題とその解決策を特定し、論争が起こる前に理事たちと辛抱強く協力すれば、一見不可能に見えるタスクもうまく扱うことが可能になるだろう。キュレーターは、その分野の専門家としての個人的な権限を駆使する必要があるが、と同時に、誰もがそのような専門家ではないことを忘れてはならない。説得する必要のある人に対しては、明確な言葉で話すようにしよう。

キュレーターはまた、境界線を設定しなければならない。理事に伝えることが重要だ。「いいえ、私はあなたの言う通りに動くわけではありません」と。展覧会を企画・制作するのはキュレーターの仕事であって、理事の仕事ではない、と一線を引かなければならない。もし譲歩すれば、自分の立場を損なうことになる。

----

### ●広報とマーケティング

大規模な機関の広報・マーケティング部門は、一般の人々やメディアとの関わりのために貴重な意見や連絡先、戦略を提供することができる。しかし、扱いを誤った論争の最終的な責任は、彼らが負うものではない。最終的には、あなた自身が一般の人々とどのように関わるかを決定し、自分の名前が公表されるメッセージを管理しなければならない。PR やマーケティングスタッフと協力的な関係を築こう。あなたが考えている以上に、あなたの目標は彼らと一致している可能性が高い。彼らの指導とサポートを求めるが、自分が支持できないメッセージに自分の名前を付けることを許してはいけない。

----

### ●来館者サービス、警備員、ボランティア

警備員、来館者サービス・スタッフ、ボランティア解説者は、一般の人々との最初の接点とな

る。警備員は、作品を守る教育者としての訓練を受け、苦情への対応を含め、作品に関する質問に答える準備をしておく必要がある。一般の人々と関わり、多くの訪問者に対して施設の顔としての役割を果たすすべてのスタッフは、議論を呼ぶ可能性のある作品についての伝達事項を準備し、苦情が適切な場所に行くように道案内できるようにしなければならない。彼らは、一般の人々の懸念が芸術機関に知らされることを奨励するように訓練されなければならない。こうしたスタッフは、芸術機関と一般の人々との間のやりとりの直接的な雰囲気を作り出す。

----

#### ●法律顧問

作品の法的意義を知っているプロのコンサルタントや弁護士を見つければ、早い段階からプロセス全体を通じて非公式な指導を受けられる。

コツ：弁護士は、リスク回避派だ：クライアントのリスクを最小限に抑えるように教えられており、プロとして慎重に行動する。法的リスクを理解することは重要だが、展示に関する最終的な決定は、弁護士ではなく、キュレーターと美術館の館長が行うべきだ。

適切な弁護士および/または法律研究者を選択することが最も重要だ。芸術に対する従来の法的理解は、多くの場合、型破りな芸術形態や新たなジャンルには適用されないため、論争とそれに続く法的な対応をとる場合に、あなたの弁護士は創造的なアプローチを取ることができなければならない。

----

#### ●アーティスト

キュレーターは、コミュニティ、機関、そしてアーティストの間の一種のブローカーである。組織的な官僚主義への対処に長けたアーティストはほとんどいないため、多くのアーティストはキュレーターに交渉を依頼する。

プロジェクトの一貫性をサポートする責任はキュレーターにある。キュレーターは、展覧会に参加しているすべてのアーティストの活動を熟知していなければならないし、アーティストが困難に直面したときに自分たちの立場に立つように助言し、アーティストが自分たちの作品を守るためにサポートされていると感じられるようにしなければならない。

キュレーターは編集者、つまりアーティストと作品の味方であることを意味する。しかし、アーティストの言うことをすべて受け入れるということではない。アーティストは、自分の作品が持つ意味合いや共鳴の可能性を常に完全に理解しているわけではなく、気にかけることもある。作品を作る動機や個人的なつながり、作品を作る背景にあるストーリーを理解しよう。常に客観的で透明性を保つようにしよう。

編集者の権限は、その識別力と判断力にある。コミッション・ワークの場合、契約は必ず尊重しなければならないとはいえ、必ずしも展示しなければならないというわけではない。(注：キュレーターの判断と検閲の間には微妙な線引きがあるので、キュレーターはその権限をどのように使ってコミッションをキャンセルするかに注意しなければならない)。

コツ：アーティストとキュレーターの利害や目標は必ずしも一致しない。友人としてのアーティストとキュレーターの関係は、必ずしもプロとしての関係と同じではない。あなたの中心はアートであるから、あなたはアーティスト自身からアートを保護することで、アーティストと

の友情を失う可能性もある。

----

#### ●観客とコミュニティ

美術展の最大の可変要素は、美術展が届く先のコミュニティである。芸術機関は、文化的に画一的な観客に話しかけることを望んでいない。多様な観客が多様な印象や経験を得て展覧会から帰っていくことを望んでおり、多様な観客のためにプログラムを組む必要性を認識している。しかし、これを実践するのは容易なことではない。キュレーターは人々の生活や経験してきたことの専門家ではない。だから、繊細なテーマを扱う際には、真の意味での会話を作り出すことが難しいが必要なことなのだ。

----

#### ●課題

どのようにして人々を、まだ関与したことがない価値体系に人々を誘いだすのか？どのように予想される観客を超えた多くの観客に届けるのか？

----

安全な空間という概念は何を意味し、誰のためにあるのか？安全な空間と創造的自由との間の潜在的な対立をどのように解決することができるだろうか？

アートが文化の中で他の娯楽産業とは異なる機能を果たしていることは広く当然のこととされており、人々が快適な場所といつもの日常に戻る前に、ほんの少しの間だとしても人々を不快にさせることもあるし、そうすべきだとさえ思われている。そのような世間の受け止めは、現代の芸術機関にとって時代遅れなのだろうか。

----

#### 推奨事項

- 聴き方を学ぶ。観客の限界を理解するが、観客の素養を過小評価してはいけない。行きたくない場所や想像もしていないような場所に聴衆を誘導するために、筋道の立った見込みを抱こう。人々がどのように反応するのか決めてかかりがちだが、反対するかもしれない人々の声に耳を傾ける必要がある。展覧会の資金調達サイクルに入る前に、人の話に耳を傾けよう。それはキュレーターとしてのビジョンを変えるためではなく、展覧会が公開される前に、懸念事項を聞き、問題点に対処するためだ。コミュニティの人々の声に耳を傾け、彼らの懸念に対応することを学ぼう。謙虚になり、防衛的にならないこと。

- 積極的に行動しよう。コミュニティを知り、観客を知ろう。組織の枠を超えて、できるだけ多くの人と話をしよう。展覧会に問題があると思うコミュニティに出かけていき、質問をしてみよう。反応を予測し、質問にどう答えるかを考えよう。プロジェクトの成功は、個人的な関係や様々な人との会話の積み重ねで築かれる。何が不愉快かを聞くのは有益だ。論争に引きずり込まれるのではなく、人の共感を引き出そう。

- 早めに参加してもらおう。展覧会では、地域の人々、特に作品から最も影響を受ける可能性の高い人々を驚かせてはいけない。例えば、展示が特定のコミュニティの物語に関わるものであれば、たとえ否定的な反応が予想されなくても、早い段階でそのコミュニティを巻き込むようにしよう。その会話を記録することを考えてもいい。

- 自分自身を大使、外交官と考えよう。最も困難な内容であっても、不安や敵意を和らげるよ

うな方法で提示し、枠組みを示すことができる。人々にすべてのものを好きになってもらうことが目的ではなく、むしろ可能な限りオープンマインドで展覧会や作品に近づいてもらいたいのだ。

- 地域社会に働きかけ、論争が勃発した場合に美術館が対応できるようにするために、委員会やタスクフォースを設置しよう。
- 透明性は信頼につながる。明快さは信頼につながる。観客との信頼関係を持つことで、芸術機関はリスクを冒すことができる。地域社会の利害関係者と対話し、地域社会のアドバイザーのネットワークを活用しよう。
- 外部（内部だけでなく）にも賛同者を確保しよう。非公式なものであってもいいので、地域社会の人々から構成される顧問グループを作ることを検討しよう。
- 観客が集まるようなプログラムを開催しよう。人々が作品を鑑賞し、関連する問題について議論するプラットフォームとしての役割を果たすことができる環境を作りましょう。
- 擁護しきれないものは展示してはいけない。擁護できるのであれば、展示すべきだ。あなたの観客にとって意味のある展覧会を作ろう。

----

### 物議を醸した後に

- 屈したり、謝ったりしてはいけない。選んだ作品の責任を持とう。気分を害した人は、声を大にして、頻繁に、そして大量に発言するものだ。彼らが選挙運動のために支持を集めることができるという事実は、政治的な問題である。適切な政治的対応は、降伏することではない。
- 反対派には積極的に話しかけよう。自分の話に耳を傾けてもらったと感じる人は、より相手の話を聞こうとする。
- クレームや不満を集めて直接対応しよう。関連する問題に対処する声明を起草しよう。自分の立場を明確にし、透明性を保つことで誤解に対抗しよう。
- あなたが知らないことについては受け入れよう。言論の自由についての一般的な声明を出すのではなく、直接問題を取り上げよう。「私たちは敵ではない」という点を強調しよう。
- 個々のアーティストや参加者に最新の情報を提供し、参加者を巻き込むようにしよう。
- プロの広報担当者にアドバイスを求めよう、だがそれをいつも鵜呑みにしてはいけない。（「無視すればいいんだよ、何を言っても文脈を無視して解釈されるから」という定番のアドバイスは、最も生産的なものではないこともある）。
- あなたの展覧会を擁護する実践をしよう、オープンに見られる形で、しかし防衛的に聞こえないように。メッセージが個人的なものになってしまわないようにしよう。通常、論争はより広範な政治的問題を指し示しており、個人的な攻撃ではない。
- 実際の対話の機会を利用しよう。討論と会話のためのプラットフォームを組織し、シンポジウムやパブリックフォーラムを開催し、すべての側の意見を聞くように招こう。フォーラムは、厳重に管理されている必要がある。少人数のミーティンググループは会話を脱線させないのに役立つ。必要な会話のために、アートが空間を作ることを許可しよう。
- National Coalition Against Censorship、American Alliance of Museums、American Association of Museum Directors、Association of Art Museum Curators、College Art Association などの全国組織の支援を確保する。これらの組織は、全国的な支援を動員し、メディアへの露出を有利にすることができる。また、専門的な助言を提供することもできる。

----

## 暴力の脅迫

暴力で脅迫された場合、美術館は展覧会の開場を断念し、展覧会を中止し、または問題のある作品を撤去すべきか？ 芸術機関は脅迫を無視して、観客や職員を危険にさらすべきなのか？ 暴力の脅迫に屈するのではなく、そのような問題についての経験と専門知識を持つ人々にすぐに協力してもらおう。警備部門、警察、FBI は、暴力的な脅威の深刻度を最もよく評価することができる。脅迫が虚言でなく、暴力的な行為が実際に可能な場合は、法執行機関、大学の運営機関、安全と治安を守る責任のあるその他の機関と連携するために、事前に計画を立てよう。芸術に対する、また表現の自由の原則に対するあなたのコミットメントは、あなたのスタッフと訪問者の安全に対するあなたのコミットメントと同様に真剣に扱われるべきだ。こうした場合にうまく対処する最善の方法は、法執行機関とセキュリティの専門家を関与させることだ。

----

## ソーシャルメディア

ソーシャルメディアは芸術機関の発信力を拡大したが、同時に論争のための肥沃な養殖場も生み出した。ソーシャルメディアの瞬時かつ広範囲なリーチは、分野や社会の境界線を瞬時に打ち破ってしまうのだ。その結果、かつては視覚芸術に精通した人々だけに限定されていたかもしれない議論が、今ではオンライン上で、特定の利益を擁護する団体や、異なる議論の背景を持つ予想外の参加者にまで簡単に広がるようになった。ソーシャルメディアはまた、個人的な発言と専門的な発言の境界を曖昧にしている。キュレーター個人の発言が、結果的に組織に悪影響を及ぼす可能性がある。

----

### ●個人アカウントと組織アカウントの区別

ソーシャルメディアは、プライベートとプロフェッショナルの間、個人と組織の間の境界線を曖昧にすることがよくある。個人のアカウントを使用する際には、組織の立場を表現したり、誤った表現をしたりした場合に責任を問われることもある。キュレーターは、個人的な政治的立場を表現するために個人的なソーシャルメディアを使用する際には、非常に注意が必要である。ある機関と密接な関係にあるキュレーターによる論争の的となる発言は、その機関を攻撃するために利用される可能性がある。

自分の組織のアカウントを使用する際には、組織の立場と衝突しないように注意しよう。組織のアカウントを使用する権限を与えられた者が、それらの立場がどのようなものであるかを十分に理解していることを担保しよう。

----

### ●オンラインで論争がおきたとき

展覧会に抗議する個人やグループは、ソーシャルメディアを使って非常に迅速に大量の支持者を集め、ある機関が大規模な反対に直面しているように見せることができる。請願書に署名している人たちは、状況の詳細を常に調査していないことが多いので、それは本当の状況を反映

していないかもしれない[167]。

ソーシャルメディアは、(レイアウト、壁面の解説、ラベルなどを介した)施設内における解釈のコントロールを逃れる。展覧会の非文脈化された構成要素は、活動家のアジェンダを煽るためにすぐに流通する可能性がある。これらのキャンペーンの中には無視できるものもあるが、対処しなければならないものもある。

[167]例えば、2017年のグッゲンハイムの「Art and China After 1989」展から動物を使った作品を削除することを求める Change.org の請願書に賛同した何十万人もの支持者の多くは、グッゲンハイムが歴史的なパフォーマンスをビデオで記録したものを展示しており、再演でないことを認識していなかった。

----

#### 推奨事項

- 物議を醸す可能性のあるショーをキュレーションするには、ミニサイト、ブログ、または専用のウェブ上での表現と同様に、声明文を準備しておこう。インターネット上の論争に対応するには、スピードとリーチが重要だ。
- リサーチをしよう。攻撃の背後にいるのは誰か、そのプラットフォームは何かを確認しよう。彼らは個人なのか、それともグループや組織を代表しているのか？
- 彼らの目的が自分たちのアジェンダの知名度を上げることなのか、それとも本当にあなたのコンテンツに反応しているのかを見極めよう。彼らが芸術機関に対して関わってきた過去の歴史を見てみよう。
- 批評家の意見に積極的に耳を傾けよう。批判や請願の主催者には、たとえあなたが彼らの要求に従うつもりがなくても、リーチしよう。
- たとえ個人的なメッセージとして送ったもの、あなたが言うことは何でも公開されることを想定しておくこと。
- 人々に、あなたが苦情を検討していることを保証しよう。
- あなたがどのような行動をとるのか(多くの場合、その行動は公開イベントを開催することですが、より創造的な形の可能性があります)、そしてどこで線を引くのか(例えば、作品を削除するなど)を言う準備をしておこう。
- 不平不満が放送され、異なる立場の意見が聞けるような対面式のイベントを開催して、論争をオフラインに持っていきよう。

----

このハンドブックは継続的に編集・更新されています。ご意見・ご要望がございましたら、NCACのーツアドボカシープログラムまでご連絡ください。

展覧会をめぐる問題に直面した場合、ーツ・アドボカシー・プログラムは、詳細なガイダンスやサポートを提供するとともに、同じ分野の仲間と繋がり、アドバイスを得ることができま

す。  
ーツ・アドボカシー・プログラムへのお問い合わせは、[ncac@ncac.org](mailto:ncac@ncac.org)

---

## データソースの注意事項

### データソースに関する注意事項

本報告書およびハンドブックのためにインタビューを行ったキュレーターのグループは、様々な地理的エリア（大都市部に 68%、小都市部に 32%、北東部に 25%、南東部に 10%、中西部に 20%、南部および北西部に 33%、国際的に 12%）を代表するように選定されている。機関の種類は（16%が大規模機関、29%が中規模機関、24%が小規模機関に勤務、14%が大学の博物館やギャラリーに勤務、7%がインディペンデント・キュレーター、10%がビエンナーレに勤務）、キャリアステージ（35%が博物館長、40%がシニア/チーフキュレーター、65%が中堅/アソシエイトキュレーター、3%がアーリー・キャリア/アシスタントキュレーター、16%が博物館管理者）であった。

オンライン調査に回答したキュレーターは、地理的に異なる地域（29%が大都市圏、7%が小都市圏、25%が北東部、10%が南東部、10%が中西部、1%が北西部、25%が国際的）に勤務していた。機関の種類（大規模機関での勤務が 12%、中規模機関での勤務が 37%、小規模機関での勤務が 16%、大学の博物館やギャラリーでの勤務が 21%、インディペンデント・キュレーターが 40%）、キャリアステージ（博物館長が 25%、シニア/チーフキュレーターが 24%、中堅/アソシエイトキュレーターが 26%、アーリーキャリア/アシスタントキュレーターが 15%、アドミニストレーターが 6%）などであった。

面接者と調査参加者を合わせると、地理的地域（43%が大都市圏、16%が小規模都市圏、25%が北東部、10%が南東部、14%が中西部、2%が北西部、21%が海外）、機関の種類（16%が大規模機関、40%が中規模機関、24%が小規模機関に勤務）、21%が大学の博物館または美術館に勤務していた。21%は大学の博物館やギャラリーで働き、29%はインディペンデント・キュレーター）、キャリアステージ（37%が博物館長、39%がシニア/チーフキュレーター、21%が中堅/アソシエイトキュレーター、11%がアーリーキャリア/アシスタントキュレーター、13%が博物館管理者）などで働いていた。

回答者のほとんどは、複数の場所や様々な機関で働いた経験がある。

---

## 謝辞

インタビュー回答者の皆様、ありがとうございました。  
(このリストには匿名を希望しなかった方のみが含まれています)

----

Mark Allen, Founder + Executive Director, Machine Project (Los Angeles, CA)

マーク・アレン、マシン・プロジェクト創設者兼エグゼクティブ・ディレクター (カリフォルニア州ロサンゼルス)

----

Brooke Anderson, Director of the Pennsylvania Academy of the Fine Arts (Philadelphia, PA); former Executive Director, Prospect New Orleans; former Deputy Director of Curatorial Planning, Los Angeles County Museum of Art; former (founding) Director + Curator, The Contemporary Center and the Henry Darger Study Center at the American Folk Art Museum (New York, NY)

ブルーク・アンダーソン、ペンシルバニア美術アカデミー（ペンシルバニア州フィラデルフィア）ディレクター、プロスペクト・ニューオーリンズ前エグゼクティブ・ディレクター、ロサンゼルス郡美術館キュレトリアルプランニング企画担当副ディレクター、アメリカン・フォーク・アート・ミュージアム現代センターおよびヘンリー・ダーガー研究センター（ニューヨーク）前ディレクター兼キュレーター。

----

Elysia Borowy-Reeder, Executive Director, Museum of Contemporary Art Detroit (MI); former (founding) Executive Director, Contemporary Art Museum Raleigh (Raleigh, NC)

エリシア・ボロウィー・リーダー、デトロイト現代美術館（ミシガン州）エグゼクティブ・ディレクター、元ローリー現代美術館（ノースカロライナ州ローリー）エグゼクティブ・ディレクター

----

Sofia Hernandez Chong Cuy, Director, Witte de With Center for Contemporary Art (Rotterdam, Netherlands); former Curator of Contemporary Art, Colección Patricia Phelps de Cisneros (Caracas, Venezuela and New York, NY)

ソフィア・ヘルナンデス・チョン・クイ、ウィッテ・デ・ウィズ現代美術センター長（ロッテルダム、オランダ）、元コレクション・パトリシア・フェルプス・デ・シスネロス現代美術キュレーター（カラカス、ベネズエラ、ニューヨーク、ニューヨーク）

----

Luis Croquer, Director, Rose Art Museum, Brandeis University (Waltham, MA); former Deputy Director of Exhibitions, Collections and Programs, Henry Art Gallery, University of Washington (Seattle, WA); Director + Chief Curator, Museum of Contemporary Art Detroit (Detroit, MI)

ルイス・クロッカー、ブランディス大学ローズ美術館（マサチューセッツ州ウォルサム）館長、元ワシントン大学ヘンリーアートギャラリー（ワシントン州シアトル）展示・コレクション・プログラム担当副館長、デトロイト現代美術館（ミシガン州デトロイト）館長兼チーフキュレーター

----

Amanda McDonald Crowley, Independent Curator; former Executive Director, Eyebeam Art + Technology Center (Brooklyn, NY); former Curator, Bemis Center for Contemporary Art (Omaha, NE)

アマンダ・マクドナルド・クロウリー（インディペンデント・キュレーター）、元 Eyebeam Art + Technology Center（ブルックリン、NY）エグゼクティブ・ディレクター、元 Bemis Center for Contemporary Art（オマハ、NE）キュレーター

----

Steve Dietz, Founder, President + Artistic Director, Northern Lights (Minneapolis, MN)



スティーブ・ディーツ、ノーザンライツ創設者、代表兼芸術監督 (ミネソタ州ミネアポリス

----

Xandra Eden, Executive Director + Chief Curator, DiverseWorks (Houston, TX); former Curator of Exhibitions, Weatherspoon Art Museum (Greensboro, NC)  
ザンドラ・イーデン、DiverseWorks (テキサス州ヒューストン) エグゼクティブ・ディレクター兼チーフ・キュレーター、元ウェザースプーン美術館 (ノースカロライナ州グリーンズボロ) 展覧会キュレーター

----

Alison Ferris, Senior Curator, Des Moines Art Center (Iowa); former Senior Curator, Kohler Art Center (Sheboygan, WI)  
アリソン・フェリス、デモインアートセンター (アイオワ州) シニア・キュレーター、元コーラー・アートセンター (ウィスコンシン州シェボイガン) シニア・キュレーター

----

Courtney Fink, Co-founder + Executive Director, Common Field (Los Angeles, CA); former Executive Director, Southern Exposure (San Francisco, CA)  
コートニー・フィンク、コモン・フィールド (カリフォルニア州ロサンゼルス) 共同設立者兼エグゼクティブ・ディレクター、元サザンエクスポージャー (カリフォルニア州サンフランシスコ) エグゼクティブ・ディレクター

----

Lisa Freiman, Independent Curator; former inaugural Executive Director, Institute for Contemporary Art, Virginia Commonwealth University (Richmond, VA); former Curator, Indianapolis Museum of Art (Indianapolis, IN); Commissioner of the US Pavilion in the 45th Venice Biennale  
リサ・フライマン (インディペンデント・キュレーター)、バージニア・コモンウェルス大学現代美術研究所 (バージニア州リッチモンド) 前理事長、インディアナポリス美術館 (インディアナポリス) 前館長、第45回ヴェネチア・ビエンナーレ米国パビリオンコミッショナー

----

Deana Haggag, President + CEO, United States Artists (Chicago, IL); former Executive Director, The Contemporary (Baltimore, MD)  
ディアナ・ハガッグ、ユナイテッド・ステーツ・アーティスト (シカゴ、イリノイ州) 代表兼CEO、元ザ・コンテンポラリー (ボルチモア、メリーランド州) エグゼクティブ・ディレクター

----

Cathy Kimball, Executive Director + Chief Curator, San Jose Institute of Contemporary Art (San Jose, CA)  
キャシー・キンボール、サンノゼ現代美術研究所エグゼクティブ・ディレクター兼チーフ・キュレーター (カリフォルニア州サンノゼ)

----

Paul Martineau, Associate Curator, Department of Photographs, J. Paul Getty Museum (Los Angeles, CA)

ポール・マーティノー、J.ポール・ゲティ美術館写真部アソシエイト・キュレーター (カリフォルニア州ロサンゼルス)

----

Steven Matijcio, Curator, Contemporary Art Center Cincinnati (Cincinnati, OH)

スティーブン・マティシオ (シンシナティ現代美術センター・キュレーター) (オハイオ州シンシナティ)

----

Elissa Blount Moorhead, Producer; former Executive Director + Chief Creative Officer, Station North Arts & Entertainment District (Baltimore, MD)

エリッサ・ブラウント・ムーアヘッド、プロデューサー、元ステーション・ノース・アーツ & エンターテイメント・ディストリクト エグゼクティブ・ディレクター+チーフ・クリエイティブ・オフィサー (メリーランド州ボルチモア)

----

JoAnne Northrup, Curatorial Director + Curator of Contemporary Initiatives, Nevada Art Museum (Reno, NV); former Chief Curator, San Jose Museum of Art (San Jose, CA)

ジョアン・ノースラップ、ネバダ美術館 (ネバダ州リノ) キュレトリアルディレクター兼現代イニシアティブキュレーター、サンノゼ美術館 (カリフォルニア州サンノゼ) 前チーフキュレーター

----

Tobias Ostrander, Chief Curator + Deputy Director of Curatorial Affairs, Pérez Art Museum Miami (Miami, FL)

トビアス・オストランダー、マイアミ・ペレス美術館 (マイアミ、フロリダ州) チーフ・キュレーター+キュレーション・アフェアーズ副館長

----

Laura Raicovich, Independent curator; former President + Executive Director, Queens Museum (Queens, NY); former Director of Global Initiatives, Creative Time (New York, NY); former Deputy Director, Dia Art Foundation (New York, NY)

ローラ・ライコビッチ (インディペンデント・キュレーター、元クイーンズ美術館 (ニューヨーク州クイーンズ) 理事長兼エグゼクティブ・ディレクター、元クリエイティブ・タイム (ニューヨーク州ニューヨーク) グローバル・イニシアチブ・ディレクター、元ディア・アート・ファウンデーション (ニューヨーク州ニューヨーク) 副理事長)

----

Jock Reynolds, former Director, Yale University Art Gallery (New Haven, CT)

ジョック・レイノルズ (元イェール大学アートギャラリー館長) (コネチカット州ニューヘイブン)

----

Berta Sichel, Co-Founder + Director, Bureau Phi (Amsterdam, Netherlands/Madrid, Spain); former Artistic Director, First International Biennial Cartagena de Indias (Cartagena, Colombia); former Chief Curator for Media Arts, Museo Reina Sofía (Madrid, Spain)

ベルタ・シシエル (Bureau Phi 共同創設者兼ディレクター、Bureau Phi (アムステルダム、オランダ/マドリード、スペイン)、前第1回国際ビエンナーレ・カルタヘナ・デ・インディアス (カルタヘナ、コロンビア) 芸術監督、前レイナ・ソフィア美術館メディア芸術部門チーフキュレーター (マドリード、スペイン))

----

Trevor Smith, inaugural Curator of Contemporary Art/Curator of the Present Tense, Peabody Essex Museum (Salem, MA); former Curator in residence, Center for Curatorial Studies, Bard College (Annandale-on-Hudson, NY); former Curator, New Museum of Contemporary Art (New York, NY); Curator, 3rd Singapore Biennale

トレヴァー・スミス、ピーボディ・エセックス美術館 (マサチューセッツ州セーラム) 初代キュレーター/現在形部門キュレーター、元バード大学学芸研究センター・イン・レジデンスキュレーター、元ニューミュージアムキュレーター、第3回シンガポール・ビエンナーレキュレーター

----

Jill Snyder, Executive Director, Museum of Contemporary Art Cleveland (Cleveland, OH)

ジル・スナイダー、クリーブランド現代美術館エグゼクティブ・ディレクター (オハイオ州クリーブランド)

----

Radhika Subramaniam, former Director/Chief Curator, Sheila C. Johnson Design Center, Parsons School for Design/The New School (New York, NY); former Director of Cultural Programs, Lower Manhattan Cultural Council (New York, NY)

ラディカ・スブラマニヤム (元シーラ・C・ジョンソン・デザインセンター、パーソンズ・スクール・フォー・デザイン/ザ・ニュー・スクール (ニューヨーク、ニューヨーク) ディレクター/チーフ・キュレーター、元ローワー・マンハッタン・カルチュラル・カウンシル (ニューヨーク、ニューヨーク) 文化プログラム担当ディレクター)

----

Chen Tamir, Curator, The Center for Contemporary Art (Tel Aviv) and Curatorial Associate, Artis (New York, NY); former Executive Director, Flux Factory (Queens, NY)

チェン・タミール、現代美術センター (テルアビブ) キュレーター、アルティス (ニューヨーク、NY) キュレーターアソシエイト、元フラックスファクトリー (クイーンズ、NY) エグゼクティブディレクター

----

Niels van Tomme, Director + Chief Curator, De Appel (Amsterdam, Netherlands)

ニールス・ファン・トムメ、デ・アペル館長兼チーフキュレーター (アムステルダム、オランダ)

----

Christina Vassallo, Executive Director, SPACES (Cleveland, OH); former Executive Director, Flux Factory (Queens, NY)

クリスティーナ・ヴァッサロ、SPACES エグゼクティブ・ディレクター (オハイオ州クリーブランド)、元 FLUX FACTORY エグゼクティブ・ディレクター (ニューヨーク州クイーンズ)。

----

John Weber, Founding Director, Institute of Arts and Sciences, University of California, Santa Cruz; formerly Director, Frances Young Tang Teaching Museum and Art Gallery, Skidmore College (Saratoga Springs, NY)

ジョン・ウェーバー (カリフォルニア大学サンタクルーズ校芸術科学研究所創設ディレクター、元スキッドモアカレッジ (サラトガ・スプリングス、ニューヨーク州) フランシス・ヤング・タン教授博物館・美術館館長)

----

Thank you to the Participants in the Survey (This list only includes those who those who opted to forego anonymity.)

アンケートにご協力いただいた皆様に感謝申し上げます (このリストには匿名を希望されなかった方のみが含まれています)

Yaelle S. Amir, Independent Curator (Portland, Oregon/New York, NY)

ヤエル・S・アミール、インディペンデント・キュレーター (オレゴン州ポートランド/ニューヨーク州ニューヨーク)

----

Joshua Bell, Curator of Globalization, National Museum of Natural History, Smithsonian Institution (Washington, DC)

ジョシュア・ベル (スミソニアン協会国立自然史博物館グローバル化部門キュレーター) (ワシントン DC)

----

Heather Bhandari, Independent Curator; Co-founder of The Remix (New York, NY)

ヘザー・バンドリ (インディペンデント・キュレーター、リミックスの共同設立者) (ニューヨーク、ニューヨーク)

----

Sarah Biehl, Curator, Peter Wentz Farmstead (Worcester, PA)

サラ・ビエール、キュレーター、ピーター・ウェンツ・ファームステッド (ペンシルバニア州ウースター)

----

Fiona Bradley, Director, The Fruitmarket Gallery (Edinburgh, UK)

フィオナ・ブラッドリー (フルーツマーケット・ギャラリー館長) (イギリス・エディンバラ)

----

Laura Blereau, Curator and Coordinator of Academic Programming, Newcomb Art Museum of Tulane University (New Orleans, LA)

ローラ・ブレロー (チュレーン大学ニューコム美術館キュレーター・学術プログラムコーディネーター) (ルイジアナ州ニューオーリンズ)

----

Ele Carpenter, Curator and Director of the Nuclear Culture Research Group, Goldsmiths, University of London (London, UK)

エレ・カーペンター、ロンドン大学ゴールドスミス校キュレーター兼核文化研究グループ長 (イギリス・ロンドン)

----

Nicole Caruth, Artistic Director, The Union for Contemporary Art (Omaha, NE)

ニコール・カルース、現代美術ユニオン芸術監督 (オマハ、NE)

----

Veronica V. Ceballos, Acting Curator, MuseyoKutawato, Kidapawan City, Cotabato, Philippines

ヴェロニカ・V・セバロス (フィリピン、コタバト州キダパワン市 MuseyoKutawato、キュレーター代理)

----

Suzanne Cotter, Director, The Mudam Collection (Luxembourg City, Luxembourg)

スザンヌ・コッター (ムダム・コレクション・ディレクター) (ルクセンブルク市、ルクセンブルク)

----

Rachel Dedman, Independent Curator (Beirut, Lebanon)

レイチェル・デッドマン、インディペンデント・キュレーター (レバノン・ベイルート)

----

Janet Dugdale, Director of Museum of Liverpool & Merseyside Maritime Museum, National Museums Liverpool (Liverpool, UK)

ジャネット・ダグデール、リバプール&マージーサイド海事博物館館長、国立博物館リバプール (イギリス・リバプール)

----

Meg Duguid, Director of Exhibitions, Columbia College (Chicago, IL)

メグ・ドゥグイド、コロンビア・カレッジ (シカゴ、イリノイ州) 展覧会ディレクター

----

Kris Ercums, Curator, Global Contemporary & Asian Art, Spencer Museum of Art, The University of Kansas (Lawrence, KS)

クリス・エルカムス (カンザス大学ローレンス校スペンサー美術館、グローバル・コンテンポラリー&アジアアート部門キュレーター)

----

Kevser Güler, Independent Curator; Curatorial Researcher, Arter Museum Project (Istanbul, Turkey)

ケヴセル・ギュラー (インディペンデント・キュレーター、アルター・ミュージアム・プロジェクトキュレトリアルリサーチャー、トルコ・イスタンブール)

----

Namita Gupta Wiggers, Program Director, MA in Critical and Historical Craft Studies, Warren Wilson College, (Asheville, NC); Director, Critical Craft Forum

Namita Gupta Wiggers, ウォーレン・ウィルソン・カレッジ (ノースカロライナ州アッシュビル) 批評・歴史工芸学修士プログラムディレクター、批評工芸フォーラムディレクター

----

Daniel Hewson, Independent Curator(Germany)

ダニエル・ヒューソン、インディペンデント・キュレーター(ドイツ)

----

Kate Kraczon, Laporte Associate Curator, The Institute of Contemporary Art, University of Pennsylvania, Philadelphia, PA)

ケイト・クラクソン、ラポート・アソシエイト・キュレーター、ペンシルバニア大学現代美術研究所、フィラデルフィア、ペンシルバニア州)

----

Carron Little, Director, Out of Site Chicago (Chicago, IL) Cambria Potter, Co-Founder and Co-Curator, 50/50 (Kansas City, MO)

カーロン・リトル、アウト・オブ・サイト・シカゴのディレクター (イリノイ州シカゴカンブリア・ポッター、50/50の共同創設者兼共同キュレーター (ミズーリ州カンザスシティ)

----

Risa Puleo, Independent Curator (USA)

リサ・プレオ、インディペンデント・キュレーター (アメリカ)

----

Sue Spaid, Independent Curator (USA/Belgium)

スー・スパイド、インディペンデント・キュレーター (アメリカ/ベルギー)

----

John D. Spiak, Director/Chief Curator, California State University, Fullerton Grand Central Art Center (Santa Ana, CA)

ジョン・D・スピアク (カリフォルニア州立大学フラートン校グランドセントラルアートセンター館長/チーフキュレーター) (カリフォルニア州サンタアナ)

----

Harley J. Spiller, Deputy Director, Franklin Furnace Archive, Inc. (New York, NY)

ハーレー・J・スピラー、フランクリン・ファーンレス・アーカイブ社副社長 (ニューヨーク州ニューヨーク市)

----

Virginia Torrente, Independent Curator (Spain)  
ヴァージニア・トレンテ、インディペンデント・キュレーター (スペイン)

----

Antje van Wichelen, Independent Curator (Belgium)  
アンチェ・ファン・ヴィッケレン、インディペンデント・キュレーター (ベルギー)

----

Tobaron Waxman, Independent Curator; Artistic Director, Intergenerational LGBT Artist Residency; Trans Archive Assistant, Canadian Lesbian and Gay Archives (Canada)  
トバロン・ワックスマン、インディペンデント・キュレーター、世代間LGBTアーティスト・レジデンスー芸術監督、カナダ・レズビアン&ゲイ・アーカイブズ (カナダ) トランス・アーカイブ・アシスタント

----

Thanks to the Curatorial Workshop Speakers and Co-Organizers

キュレトリアルワークショップ講演者・共催者の皆様、ありがとうございました。

----

Johanna Burton, Keith Haring Director and Curator of Education and Public Engagement, The New Museum, NY  
ジョアンナ・バートン、キース・ヘリング、教育・パブリック・エンゲージメント担当ディレクター兼キュレーター、ニューミュージアム、ニューヨーク

----

Robin Cembalest, Writer and Consultant, Social media and Editorial Strategy  
ロビン・チェンバレスト ライター・コンサルタント ソーシャルメディア・エディトリアル戦略

----

Kimberly Drew, Social Media Manager, The Metropolitan Museum of Art  
キンバリー・ドリュー、メトロポリタン美術館 ソーシャルメディアマネージャー

----

Xandra Eden, Executive Director + Chief Curator, DiverseWorks, Houston, TX  
Xandra Eden、エグゼクティブ・ディレクター兼チーフ・キュレーター、DiverseWorks、ヒューストン、テキサス州

----

Kimberli Gant, Curator of Modern and Contemporary Art at the Chrysler Museum, Norfolk, VA

キンバリー・ガント、クライスラー博物館近現代美術キュレーター、ノーフォーク、バージニア州

----

Jasmine Hagans, Curator of Lectures, Courses and Concerts, Museum of Fine Arts, Boston  
ジャスミン・ヘーガンズ、ボストン美術館、レクチャー、コース、コンサートのキュレーター

----

Mike Hearn, Douglas Dillon Chairman of the Department of Asian Art, The Metropolitan Museum of Art

マイク・ハーン、ダグラス・ディロンメトロポリタン美術館アジア美術部門チェアマン

----

Carlo LaMagna, Consultant on International Arts Management Programs

カルロ・ラマグナ、国際芸術マネジメントプログラムコンサルタント

----

Hannah Lodwick and Cambria Potter, Co-curators, 50/50 Kansas City

ハンナ・ロドウィックとカンブリア・ポッター、50/50カンザスシティ共同キュレーター

----

Taylor Newby, Social Media Manager, Netflix; former Senior Social Media Manager, The Metropolitan Museum of Art

テイラー・ニュービー、Netflixソーシャルメディア・マネージャー、元メトロポリタン美術館シニア・ソーシャルメディア・マネージャー

----

Judith Pineiro, Executive Director, Association of Art Museum Curators

ジュディス・ピネイロ、美術館キュレーター協会専務理事

----

Carrie Reborá Barratt, Deputy Director for Collections and Administration, The Metropolitan Museum of Art

キャリー・レボラ・バラット (メトロポリタン美術館 コレクション・アドミニストレーション担当副ディレクター)

----

Laura Raicovich, Independent curator; former President + Executive Director, Queens Museum (NY)

ローラ・ライコビッチ、インディペンデント・キュレーター、前クイーンズ美術館 (NY) 理事長兼エグゼクティブ・ディレクター

----

Sergio Munoz Sarmiento, Attorney at Law



セルジオ・ムノス・サルミエント、弁護士

----

Sree Sreenivasan, Digital and Social Strategist; NYC's former Chief Digital Officer; former Chief Digital Officer, The Metropolitan Museum of Art

スリー・スレイニバサン、デジタル&ソーシャルストラテジスト、ニューヨーク市元チーフデジタルオフィサー、メトロポリタン美術館元チーフデジタルオフィサー

----

Grace Stewart, Collections and Exhibitions Manager, Metal Museum, Memphis, TN

グレース・スチュワート、コレクションおよび展示マネージャー、メタルミュージアム、メンフィス、テネシー州

----

Robert Storr, former dean of Yale University School of Art

ロバート・ストアー、元イェール大学芸術学部学長

----

Martha Wilson, Founding Director of Franklin Furnace, NY

マーサ・ウィルソン、ニューヨーク州フランクリン・ファーンエス創設者

----

Special thanks to Marshall Reese for conducting most of the interviews and assisting with the analysis.

Thanks also to William Messer, photographer, curator and writer, Robert Atkins, art critic and writer, for contributing their knowledge and expertise to different section of this document, and to Renaud Proch, Executive Director of Independent Curators International (ICI) and Elizabeth Macgregor, President of the International Committee for Museums and Collections of Modern Art Museums (CIMAM) and Director of the Museum of Contemporary Art, Sydney, Australia (MCA) for their support and for circulating our survey to members of their organizations.

Special thanks to the NCAC staff for their creative collaboration, editing and championing of this project through its many stages.

インタビューの大半を実施し、分析に協力していただいたマーシャル・リース氏に感謝する。また、写真家、キュレーター、ライターのウィリアム・メッサー氏、美術評論家、ライターのロバート・アトキンズ氏には、本書の各セクションにそれぞれの知識と専門知識を提供していただき、また、インディペンデント・キュレーターズ・インターナショナル (ICI) のエグゼクティブ・ディレクターであるルノー・プロック氏、国際近代美術館・コレクション委員会 (CIMAM) の会長であり、シドニー現代美術館 (MCA) の館長であるエリザベス・マクレガー氏には、それぞれの組織のメンバーに本調査を配布していただき、ご支援をいただいた。

また、本プロジェクトの多くの段階において、創造的なコラボレーション、編集、そして擁護をしてくださった NCAC のスタッフの方々にも感謝する。

----

## Museum Best Practices for Managing Controversy 美術館が論争を扱うためのベスト・プラクティス

NCAC (全米反検閲連盟)

aamc 美術館キュレーター連盟

CIMAM 国際美術館会議 国際近代美術館・コレクション委員会

CAA アメリカ美術史学会

Americans for the Arts アメリカ芸術支援協会

ニュースクール大学ヴェラ・リスト芸術・政治学センター

アメリカ美術館連盟

大学美術館連盟

オリジナル：

<https://ncac.scdn6.secure.raxcdn.com/wp-content/uploads/2019/07/Museum-Best-Practices-2019.pdf> (2019/11/09 参照)

### 序文

美術館における論争をマネジメントするには、規模・対象範囲を問わずあらゆる美術館やその他の文化機関に、論争の対象となるコンテンツをマネジメントし、論争を、多様な意見と機関がそれを宣言する能力についての学習機会へと変容させるのに役立つガイドラインを提供するように設計されています。

このベスト・プラクティスの文書には拘束力はありませんが、不適切、好ましくない、または不快なコンテンツに対する告発を懸念または直面している機関に指針を提供します。炎上の論争に巻き込まれた機関は、この戦略的なやり方を参照することで、状況を落ち着かせ、会話と学習のための空間を開き、有意義な対話を作成するための計画的な手順を通じて、潜在的に不安定な状況を防止または緩和できるようになります。

これらのガイドラインが文化機関で定期的使用され、それぞれの専門団体によって推奨リソースとして参照されると、分野全体の実践がより強固で一貫性が増し、すべての組織の信頼性とポジティブなイメージが構築されます。対話を開始するための時間と空間を作り出す全国的に認められたプロトコルが存在することで、まずは論争に巻き込まれた機関による過度に慎重な、自制的な反応を防ぐ効果があるかもしれません。また、文化機関が、市民が関与するデリケートな問題に対処し、多様なアイデアを探求するためのフォーラムとしての美術館の使命を果たすことを支援できるかもしれません。

### 導入

このガイドラインは、さまざまな過去と現在の情報源の詳細な分析に基づくものです。情報源には、芸術および文化組織や学術機関が作成した内部文書、および展示機関の個々の代表者による声明が含まれています。ガイドラインは 2 つの要素で構成されています：① 改変して使用可能な、発言の自由についての声明文 ② 展示機関、美術館、パフォーマン

スペース、アートスクールなど、特定の固有の手順を作成する際に展示機関をサポートするベスト・プラクティス・テンプレート。

美術館が外部からの圧力に抵抗し、キュレーターの自律性を確保するために使用できる 3 つの戦略があります。

1. 芸術的・知的言論の自由へのコミットメントを表明する公的声明（「言論の自由」へのコミットメント）、
2. 予定されているプログラムおよび潜在的な論争に向けた事前準備、  
明確なキュラトリアル手順、フィードバックの仕組み、教育計画についての合意を通じて
3. 展覧会や特別プログラムが開始した後の、報道機関や一般市民からの苦情に対処するための手順。

このように、「言論の自由」へのコミットメントと、論争を予測しそれに対応するための事前準備をしておくことで、次のことが可能になります。

- 論争の的となる内容に対する批判に対応するためのツールを機関に備えておくこと、
- 一般市民との関係を改善すること、
- 観客が多様な作品にアクセスする権利をサポートすること、
- 展示機関自身を自己検閲から守ること、
- 透明性を導入すること、
- 学芸員の意思決定に対する組織的支援を保証すること、
- 理事に対するオリエンテーションを提供すること。

全国的な組織や主要機関がこれらの戦略を促進し使用していけば、この戦略を現場のベストプラクティスとして検証するのに役立つだけでなく、特定の機関で論争が生じたときに支援のコミュニティを作成するのに役立ちます。

## 言論の自由へのコミットメント

個別の機関ごとに言論の自由へのコミットメントを準備することが推奨されています。以下はサンプル・提案版のテンプレートです。

“言論の自由は、私たちのコミュニティと私たちの国の基盤です。この機関が展示する作品は、人々に、畏敬の念を抱かせ、知られていないことに光を当て、挑戦し、動揺させ、混乱させ、挑発し、時には怒らせるかもしれません。私達は世界のどこにいても、そのような作品を創作し、どこでも展示する自由を擁護します。

そして、私たちは、そのような作品を創造し、展示し、体験することが憲法上の権利である国に住んでいるという特権を享受していることを認識しています。

芸術作品を展示することは、その作品やアーティストのビジョン、アイデア、意見を支持することではありません。多様なビジョンや見解を体験するすべての人の権利を支持することです。芸術作品の展示から論争が生じた場合、そのような議論が芸術を体験する上で不可欠であるとの信念のもと、公開討論や議論を歓迎します。ただし、言論の自由に対する基本的なコミットメントにもとづき、政治的・イデオロギー的な圧力に応じて展示を検閲することはありません。”

## 予定されているプログラムと潜在的な論争への事前準備

a. 明確なキュレトリアル上の選定手順を指定しましょう。こうした手順は、機関が苦情に対応するのに役立ちます。

- 内部キュレーターの選定基準を文書化します。
- 文書中で、選択の責任者（美術館長、学芸部門、教員、ピア・パネル）を明記するか、または審査パネルの構成を指定する（例：アーティスト、キュレーター、その他の芸術の専門家または芸術の愛好家）；そしてメンバーがどのように選ばれるのかを説明します。
- 公募展や審査員展の場合、初期段階（申請書または提案書の提出）から最終決定までの手順とその日時を明記します。

b. 展覧会開催前に、教育・広報活動のスケジュールと枠組みを作成しましょう。

- アーティスト、展覧会のより大きな文脈と歴史を特定する資料を収集しましょう。
- キュラトリアルプロセスが完了したら、展示に関する教育プログラムの準備のために、コミュニティとの対話の機会を設けましょう。この種のディスカッションは、キュレーションの意思決定を制限するためではなく、コミュニティへの働きかけと関与を支援するために行われます。
- フォーカスグループによる定性的調査は、美術館が特定のセンシティブな要素を認識するとともに、解釈、プログラム、パートナーシップ、コミュニケーションを通じて信頼を生み出す方法を戦略化するのに役立ちます。
- 対象となる観客を特定する：対話に興味がなく、特定のアジェンダを促進するために論争を煽ることが多い反対派グループに不必要に力を与えないように、真の意見を提供できる対象者を特定しておくことが重要です。
- ワークショップ：敬意を払った議論を促進するために、文化機関は対話を奨励し、批判への効果的な対応を準備し、テキストの言葉遣い、スタッフのトレーニング、一般市民からの問い合わせへの対応など、プレゼンテーションの問題に関する指導を行きましょう。

c. 事前広報を実施しましょう。

- 特に論争の可能性が懸念される場合、問題が発生する前に強力なコミュニケーション計画を作成しておきましょう。
- 必要に応じて、メディア（ネットメディアを含む）キャンペーンを開始して、自分たちの立場を提示し、対話の機会を提供しましょう。
- 困難なプロジェクト懸念される場合は、資金提供者の中から支援者を見つけ、他の芸術団体やコミュニティグループと協力関係を結びましょう。この戦略により、信頼と理解を築き、より実りある同盟が構築されることが期待できます。

d. サイネージ（掲示物）/教育プログラムを活用しましょう。

- 書面による警告または免責事項の掲示は、情報を提供するものであり、偏見を持たせないようにしましょう。
- さまざまな教材を作成しましょう。

e. キュレーター、エドューケーター、理事会間のコミュニケーションを計画しましょう。

- キュレーターと館長は、理事会と協力して、今後の展覧会について知らせ、展示に関する質問に答える準備をしましょう。
- 建設的な市民参加の機会を設けるために、難しい要素が潜んでいると思われるプロジェクトでは、初期段階から、キュレーターとエドゥケーターの間の会話と建設的な市民参加の機会を計画しましょう。

f. 機関の危機管理計画を見直し、必要に応じて弁護士にも相談しましょう。

## 展覧会や特別プログラムの開始後に、報道機関への発表や一般市民の苦情を扱うための手順

言論の自由を支持する声明が効果を発揮するためには、個人やグループからの苦情に対する適切な対応の要旨を表した指針と一緒にしておくのがベストです。この指針には、内容や解釈に関する論争を避けるための手順を含めておきましょう。

苦情に対しては、次の通り2つの主要な対処方法があります。

- 展示をそのままにしておきます。** レビューと討論の期間を設けます。
- 学習の機会を創出します。** 関係者間での思慮深い議論の機会を設けます。

### コミュニティからの苦情の処理

- 論争の評価が定まるまで、作品の展示が確保されるようにしましょう。
- 苦情およびそれらを取り巻く状況について、館長やPR部門および法務顧問を含む役員職にある者に注意を喚起しましょう。苦情はまず、そのような問題を管理する責任のある館長やスタッフの耳に届くようにすべきです。
- アーティストと資金提供者に通知し、報道される可能性に備えましょう。関係するアーティストが直接報道機関に話をしないよう勧奨した方が良いでしょう。
- 苦情を分析・評価しましょう：苦情を申し立てているのは誰ですか？ 彼らはどのような資格・立場・地位でしょうか？ 苦情は、誠実な批判でしょうか、それとも他の目標を達成するために論争を利用しようとするグループによる政治的行為でしょうか？
- 準備段階で用意していなかった場合は、危機管理計画を作成しましょう。状況に対処するのに最適な臨時チームとともに、「危機管理者」を任命してください。
- 論点/質問と回答を準備し、組織内に展開しましょう。
- サポーターを見つけましょう。他の芸術団体との連合を形成し、ネットワークを活性化しましょう。ほかの芸術団体や言論の自由を擁護する団体に連絡してください。
- 準備しておいた展示選定手順書などのコピーを苦情申立人に提供しましょう。
  - ・公式の苦情受付書式を作成しましょう。展示の詳細とアーティストの意図を説明しても、申立人が納得していない場合は、申立人に書面で苦情を正式に申し立ててもらいましょう。
- 追加のプログラムを予定して、さまざまな意見のプラットフォームを提供しましょう。
- 必要に応じて、議員やその他の公務員に連絡することも検討しましょう。

### 報道機関とメディアの協力

- 1人の広報担当者をスポークスマンとして、文化機関の企画の優先事項を一般市民やメディアと話し合しましょう。すべての理事会のメンバーがこのスポークスマンに従うことを確認し、そうでなければ、公共の場所や公的な状況でのコメントを一切控えるようにしましょう。
- 展示のディテールではなく、美術館の使命に焦点を当てます。美術館がこれまで行ってきた展覧会の歴史の中で展示を位置づけます。反対者に力を与え、議論の枠組みを与えてしまうようなアプローチは避けましょう。
- メディアのダイナミクスを知り、活用するように留意しましょう。文化ジャンルの報道とハードニュースの違いに加えて、誰がストーリーを執筆/制作しているのか、新聞の何面か、どんな放送枠か、誰がニュースを選んでいるのかなどを把握しておきましょう。
- コミュニケーションプラン（準備段階で開発しておいたもの）を、役員\*と主要スタッフを巻き込んで練り上げましょう。\*原文では「board」
- 簡明で中立的なアプローチをとるようにしましょう。
- PR会社または危機管理会社の支援を求めることも検討しましょう。

----

### ABOUT NCAC'S ARTS ADVOCACY PROGRAM

NCAC's Arts Advocacy Program, launched in 2000, is the only national project dedicated to working directly with individual artists and curators involved in censorship disputes. Its main goal is to protect artists' rights to participate in the democratic dialogue by defending public access to their work, and supporting their ability to freely express views that might be unpopular or controversial. The project resolves controversies through education and advocacy, avoiding the need for legal action. Working within a larger organization allows us to capitalize on the fact that controversial issues are not confined to one medium of expression or one social sphere. We work with different constituencies to mobilize a wide base of support, and produce policy documents and materials for educational programs. We also analyze censorship trends and train artists to become their own advocates and develop strategies to counter censorship in all its ever-changing forms.

[ncac.org/project/arts-advocacy-program](http://ncac.org/project/arts-advocacy-program)

### ncac のアート・アドボカシー・プログラムについて

2000年に開始されたNCACのアート・アドボカシー・プログラムは、検閲問題に関わる個々のアーティストやキュレーターに直接働きかける唯一の全国的プロジェクトである。その主な目的は、アーティストの作品への一般公開を守り、不評や論争の的になるかもしれない意見を自由に表現する能力を支援することで、民主的な対話に参加するアーティストの権利を守ることにある。このプロジェクトでは、教育とアドボカシーを通じて論争を解決し、法的措置の必要性を回避している。大きな組織の中で活動することで、論争の対象となる問題が一つの表現媒体や社会圏に限定されていないという事実を活かすことができる。私たちは、さまざまな有権者と協力して幅広い支持を集め、政策文書や教育プログラムのための資料を作成している。また、検閲の動向を分析し、アーティストが自らの主張者となり、変化し続ける検閲に対抗するための戦略を立案するためのトレーニングも行っている。