

今後の「あいちトリエンナーレ」の運営体制について
(第一次提言) (案)

あいちトリエンナーレのあり方検討委員会

2019年12月18日

構 成

- 1 第4回あいちトリエンナーレの評価
- 2 あいちトリエンナーレの意義
- 3 今後のあいちトリエンナーレへの期待
- 4 今後に向けた運営体制のあり方
 - (1) あるべき姿
 - (2) 2020年度からとるべき措置
 - (3) (2)に関し、「表現の不自由展・その後」に関する調査報告書（2019年12月18日）に掲げた課題への対応状況

1 第4回あいちトリエンナーレの評価

(1) あいちトリエンナーレの歴史

- あいちトリエンナーレは、愛知県が2005年愛知万博の理念と財産を継承し、広く県の経済、産業、文化、芸術の成果を国内外に発信する目的で始まり、初回（2010年）から2019年まで3年ごとに、これまで計4回開催された。
- 特色としては、芸術監督にアートの専門家のみならず、建築家やジャーナリスト等、必ずしもアートを専門としない人物をしばしば選任し、時代に合わせた開催テーマ、コンセプトを設けて作家と作品を選定してきたことがあげられる。
- また、会場となる愛知芸術文化センターの施設を活かし、現代美術だけでなく、舞台芸術等も展開する複合性も特色の一つで、ジャンル横断的な作家、作品も多く出展、参加している。

(参考) これまでの開催実績

・第1回

「あいちトリエンナーレ2010」

- ・テーマ：「都市の祝祭」
- ・会期：2010年8月21日（土）～10月31日（日） [72日間]
- ・会場：[名古屋地区] 愛知芸術文化センター、名古屋市美術館、長者町会場、納屋橋会場、名古屋城、オアシス21、中央広小路ビル、七ツ寺共同スタジオなど
- ・芸術監督：建畠 哲（国立国際美術館館長）※就任当時
- ・参加アーティスト数：131組 ※24の国と地域から参加
- ・来場者数：57万人

・第2回

「あいちトリエンナーレ2013」

- ・テーマ：「揺れる大地 － われわれはどこに立っているのか：場所、記憶、そして復活」
- ・会期：2013年8月10日（土）～10月27日（日） [79日間]
- ・会場：[名古屋地区] 愛知芸術文化センター、名古屋市美術館、長者町会場、納屋橋会場、中央広小路ビル、オアシス21
名古屋テレビ塔、若宮大通公園など
[岡崎地区] 東岡崎駅会場、康生会場、松本町会場
- ・芸術監督：五十嵐太郎（東北大学大学院工学研究科教授〈都市・建築学〉）
- ・参加アーティスト数：122組 ※34の国と地域から参加
- ・来場者数：62万人

・第3回

「あいちトリエンナーレ2016」

- ・テーマ：「虹のキャラヴァンサライ 創造する人間の旅」
- ・会期：2016年8月11日（木・祝）～10月23日（日） [74日間]
- ・会場：[名古屋地区] 愛知芸術文化センター、名古屋市美術館、
長者町会場、栄会場、名古屋駅会場
[岡崎地区] 東岡崎駅会場、康生会場、六供会場
[豊橋地区] PLAT会場、水上ビル会場、豊橋駅前大通会場
- ・芸術監督：港 千尋（写真家・著述家 | 多摩美術大学美術学部情報デザイン学科教授〈映像人類学〉）
- ・参加アーティスト数：119組 ※38の国と地域から参加
- ・来場者数：60万人

・第4回

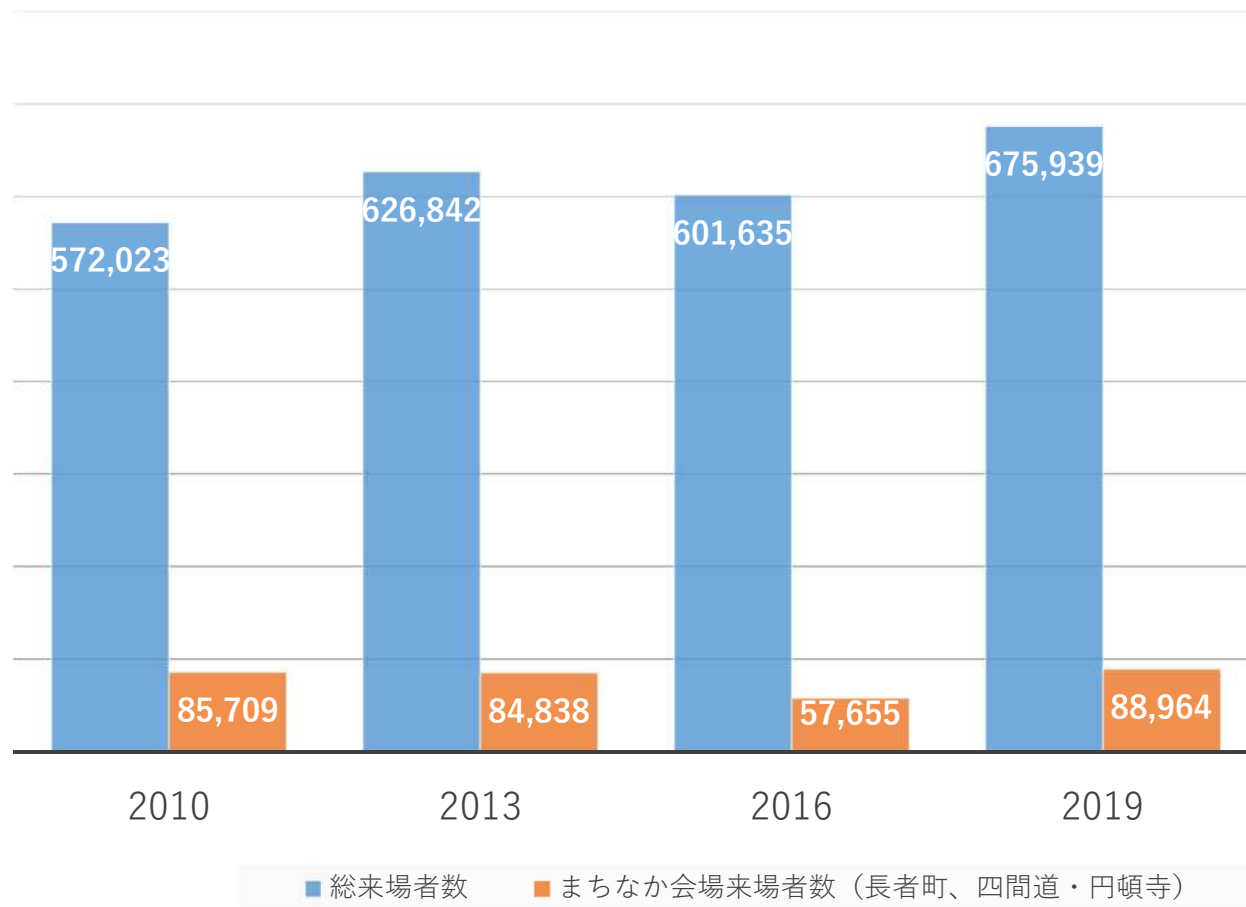
「あいちトリエンナーレ2019」

- ・テーマ：「情の時代」
- ・会期：2019年8月1日（木）～10月14日（月・祝） [75日間]
- ・会場：[名古屋地区] 愛知芸術文化センター、名古屋市美術館、四間道・
円頓寺会場
[豊田地区] 豊田市美術館、豊田市駅周辺
- ・芸術監督：津田大介（ジャーナリスト／メディア・アクティビスト）
- ・参加アーティスト数：93組 ※30の国と地域から参加
- ・来場者数：67万人

(2) これまでの成果

- ・ 過去4回の開催では、いずれも国内外の芸術祭の中でも最大規模の60万人を超える来場者を得てきている。また、毎回100組程度の国内外の参加作家のうち約半数が海外作家であり、名実ともに国際芸術祭と呼ぶにふさわしい内容となっている。
- ・ 開催を重ねるうちに、内外の美術業界における評価が高まってきている。その結果、愛知の文化の成熟度を、国内のみならず世界に示す格好の機会となっている。
- ・ あいちトリエンナーレでは他のトリエンナーレに比べ、芸術監督が強いテーマ性を持って作家、作品を選定してきた。それによって、先端的なアートを世界に発信し、現代社会への問題提起や都市の魅力の再発見の場となってきた。

過去のあいちトリエンナーレの来場者数の推移



(参考) 他の芸術祭との比較

	あいちトリエンナーレ2019 (第4回、2019年)	ヨコハマトリエンナーレ2017 (第6回、2017年)	瀬戸内国際芸術祭2019 (第4回、2019年)
来場者数	約67万人	約26万人	約117万人
参加作家数	93組	38組、1プロジェクト	231組
参加国数	30の国・地域	(不明)	32の国・地域
予算規模 (総事業費)	約12億円	約9億円	約12億円 (2016開催時)
開催期間	2019年8月1日～10月14日	2017年8月4日～11月5日	2019年4月26日～5月26日、7月19日 ～8月25日、9月28日～11月4日
実施主体	あいちトリエンナーレ実行委員会	横浜トリエンナーレ組織委員会	瀬戸内国際芸術祭実行委員会
芸術監督	津田大介 (ジャーナリスト、メディアアク ティビスト)	逢坂恵理子 (横浜美術館館長)、 三木あき子、柏木智雄	北川フラム (アートディレクター)
開催テーマ	<i>Taming Y/Our Passion</i> 情の時代	星と星座とガラパゴス	—

	越後妻有大地の芸術祭2018 (第4回、2018年)	ヴェネチア ビエンナーレ (第58回、2019年)	ドイツ・ドクメンタ (第14回、2017年)
来場者数	約55万人	約60万人	約89万人 (カッセル会場) 約34万人 (アテネ会場)
参加作家数	335組	79人 (企画展)	253人
参加国数	44の国・地域	89カ国 (国別展示)	(不明)
予算規模 (総事業費)	約6億円	約15億円 (2017開催時) ※1	約40億円 ※2
開催期間	2018年7月29日～9月27日	2019年5月11日～11月24日	2017年4月8日～9月17日
実施主体	大地の芸術祭実行委員会 (共催：NPO法人 越後妻有里山協働機構)	ヴェネチアビエンナーレ財団 (NPO)	(有) ドクメンタ & フリデリチアヌム美術館 (NPO)
芸術監督	北川フラム (アートディレクター)	ラルフ・ルゴフ (ヘイワード・ギャラリー(ロンドン) ディレクター)	アダム・シムジック (バーゼル・クンストハレ ディレクター)
開催テーマ	—	<i>May You Live In Interesting Times</i> (数奇な時代を生きられますように)	<i>Learning From Athens</i> (アテネから学ぶ)

(データ等出典) 大地の芸術祭：開催報告書、ヴェネチアビエンナーレ、ドクメンタ：各公式ウェブページ

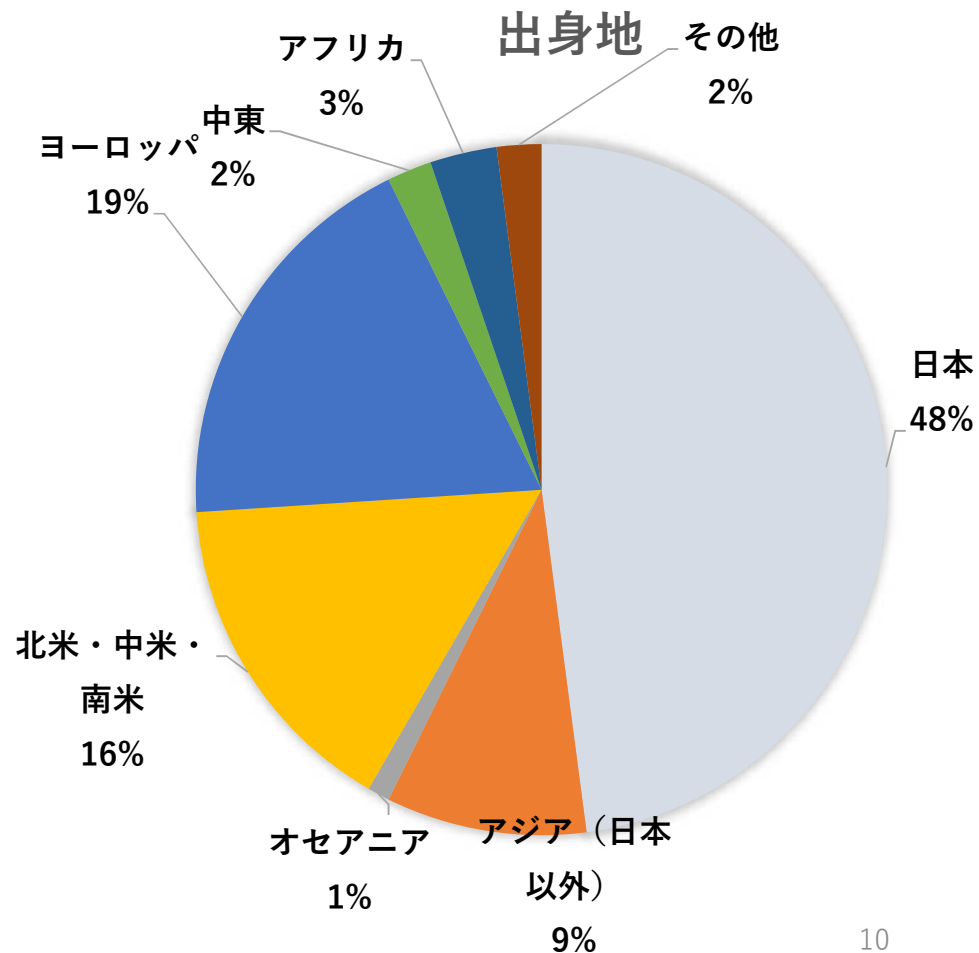
※1 The New York Times：€ 13 million

※2 artnet News：€ 34 million

あいちトリエンナーレ2019 参加アーティスト出身地一覧

出身地（国数）	アーティスト数
日本（1）	46
アジア（日本以外）（6）	9
オセアニア（1）	1
北米・中米・南米（7）	15
ヨーロッパ（10）	18
中東（2）	2
アフリカ（3）	3
その他（出身地の明記がないもの）	2
合計（30）	93

※93組中、1組が2ヶ所の出身者、1組が3ヶ所の出身者



(3) 第4回あいちトリエンナーレの特色

- ・ 第4回の来場者数は過去最高の約67万人（74日間、1日当たり約9,000人）を超えるものとなった。

これは同時期に、イタリアで開催されたヴェネチアビエンナーレの約60万人（198日間、1日当たり約3,000人）を上回る来場者数である。

- ・ 今回新たに会場となった「四間道・円頓寺会場」や「豊田市駅周辺会場」のまちなかにも、国内外から多くの来場者が訪れ、周辺店舗の売上げに貢献するなど、地域振興や経済波及効果の面においても成果があった。
- ・ 今回は、ジャーナリズムを意識した作家、作品選定を行った結果、世界に視野を広げた社会性のある作品を選定、紹介できた。

- 舞台芸術部門でも、これまでのオペラ、ダンスから、新たに音楽プログラム、演劇に取り組み、VRを使った公演など、先鋭的な作品を展開し、高い評価を得ている。
- また、今回は、国内外の芸術祭に先駆け、参加作家のジェンダー平等を目指し、美術業界での新たな取り組みとして評価を得た。

2 あいちトリエンナーレの意義

(1) 開催意義の再確認について

- ・ 愛知県はトリエンナーレの開催にあたり、2008年3月に「あいち国際芸術祭（仮称）基本構想」を策定・公表している。
- ・ その基本構想では、開催意義として、国際文化交流の豊富な基盤やノウハウ、世界にも誇り得る複合的文化芸術施設とその活動の蓄積、様々な文化芸術資源などを十分に活かしながら、経済面だけではなく文化芸術面でも日本、世界に貢献することを掲げている。
- ・ これらの視点は、海外からの参加作家数や海外からの来場者数の増加、愛知芸術文化センターの複合性を活かした美術と舞台芸術のジャンル横断的な展開、また、まちなか展開による地域の文化資源の活用等の特徴において具体化してきたといえる。
- ・ こうしたことを通じて、愛知県は当時策定された基本構想が掲げた「経済面だけでなく文化芸術面でも日本、世界に貢献する」という開催意義を達成しつつあるといえる。

(参考) あいちトリエンナーレ開催の経緯

■平成17年度 (2005年度)

・平成18年3月 「新しい政策の指針」公表

我が国屈指の複合的文化芸術施設である愛知芸術文化センターの機能や蓄積を十分に活用すると
の観点や、経済面のみならず、文化芸術面においても世界に向けた創造力、発信力を一層強化しな
がら、心の豊かさや潤いのある生活が実感できる魅力的な地域づくりに繋げていくとの視点から、
平成18年3月に策定した「新しい政策の指針」において、「愛知芸術文化センターを拠点として、
国際的に注目される文化芸術イベントの開催をめざす」こととした。

■平成18年度 (2006年度)

平成18年12月25日 「愛知の文化芸術振興に関する有識者懇談会」報告書
～文化芸術あいち百年の軸をつくる～

平成18年度に開催した「愛知の文化芸術振興に関する有識者懇談会」において、「文化芸術施策の
総合戦略としての愛知ビエンナーレを開催すべき」との提言を受ける。

■平成19年度 (2007年度)

平成19年12月 「文化芸術創造あいちづくり推進方針」策定

国際芸術祭の開催を「文化芸術政策全体を推進するための先導的役割を担う取組」として位置づけ
る。

■平成19年度（2007年度）

平成20年3月21日

「あいち国際芸術祭(仮称)基本構想」公表

初回となる2010年は、愛知芸術文化センターの複合機能を活かし、現代美術を中心に、舞台芸術も含めた芸術祭を開催していくこと、この地域から世界に向けた、新しい芸術の創造・発信に加え、芸術文化の普及・教育、祝祭的な賑わいを図ることなどを盛り込んだ基本構想を策定・公表。

○「あいち国際芸術祭(仮称)基本構想」の概要

開催意義	「国際文化交流の豊富な基盤やノウハウ」、「世界にも誇り得る複合的文化芸術施設とその活動の蓄積」、「様々な文化芸術資源」などを十分に活かしながら、経済面だけではなく文化芸術面でも日本、世界に貢献。
開催目的	<ul style="list-style-type: none">・ 新たな芸術の創造・発信により、世界の文化芸術の発展に貢献します。・ 現代芸術等の普及・教育により、文化芸術の日常生活への浸透を図ります。・ 文化芸術活動の活発化により、地域の魅力の向上を図ります。
事業構想	<ul style="list-style-type: none">・ 創造・発信：初回(2010年)は美術部門の現代美術を基軸とするが、愛知芸術文化センターの複合機能を活かし、音楽、舞踊、オペラなども併せて展開。・ 普及・教育：美術、舞台芸術などの部門で幅広い層を対象にした様々な普及教育プログラムを展開。・ 祝祭的展開：美術、舞台芸術を始め、伝統芸能、生活文化も含む様々な部門で県民に親しまれる事業を展開。

(2) 今後の展開について

- 愛知県は、「世界有数の工業都市」、「高い農業生産力」、「日本の中心に位置し独自の歴史的・文化的背景」などの特色を有している。しかし、これらのポテンシャルは、まだ十分には発掘・発揮されておらず、内外に向けてもっと力強く発信する余地が大きい。
- 文化芸術活動は、単にそれ自体として意義があるのはもとより、これら県内各地の地域ポテンシャルを引き出し、「見える化」する力を秘めている。その意味で、今後もあいちトリエンナーレは、愛知県の各地の地域の魅力の向上に大きく寄与することが期待できる。
- 加えて、あいちトリエンナーレはすでに、イタリアのヴェネチアビエンナーレやドイツのドクメンタなどの世界の主要芸術祭に次ぐレベルに成長しつつあり、今後の発展は、愛知県を越え、日本全体にとって重要な意味を持つ。

3 今後のあいちトリエンナーレへの期待

- 現代アートは、社会の様々な要素をつなぎ、魅力を引き出し、逆に課題を引き出し、そして解決する力を持っている。
- 今後の愛知県は、あいちトリエンナーレを活用し、単に芸術文化のみならず、科学技術、農業・食、医療福祉等の領域にもその発信の領域を広げていくべきである。そのためには、地元企業や、内外の大企業、ベンチャー企業はもとより、大学や、NPO、NGOなど社会の幅広い組織と連携し、分野を横断する先進的な企画内容を展開していくべきである。
- あいちトリエンナーレは、こうした各分野との連携によって愛知の特色や魅力を世界にアピールすることができ、また、先進性と国際性を地域にもたらし触媒となって地域の活性化と地域資源の掘り起こしに貢献すべきである。
- こうした視点に立った場合、今後も愛知県はトリエンナーレを開催し続けるべきである。また、その際には、芸術文化の枠を超えて以下のような取り組みへ内容をさらに拡張、深化させる余地がある。

①テクノロジー、データ社会へのアプローチ

- ・ AIやデータの活用により、従来の人間の知能を超えた問題解決や創造性の発揮が予見される。また、バイオ技術の発達により、生命の姿が変わり、倫理や価値観も変わりつつある。
- ・ 愛知県は世界有数の産業県であり、こうしたテクノロジーやデータを扱う企業、大学等の研究機関も多い。これらの機関との連携により、アートとテクノロジーの融合領域に挑戦しうるのではないか。

②SDGs※

- ・ 地球環境問題については、すでに国際的な取り組みがなされ、また、愛知県も様々な活動をしてきた。その上で、今後の取り組みにおいては、複雑化・多様化する社会問題の解決に向けて、アートとの連携が考えられる。

※ 2015年9月の国連サミットで採択され、持続可能で多様性と包摂性のある社会の実現のため、2030年を年限とする17の国際目標（その下に、169のターゲット、232の指標が決められている）。

③食と農

- ・ 近年「名古屋めし」が観光資源となりつつあるが、これにとどまらず、県内には歴史に裏付けられた和菓子等の食文化がある。また、県内の平野部、山間部、海岸部にはそれぞれ特色ある農作物や海鮮物、さらに発酵食品があるが、まだ全国には十分に認知されていない。こうした豊かな食文化をアートの切り口から再構築し、内外に発信することが考えられる。

④アートとデザインの時代

- ・ 大量生産・大量消費の時代が終わりつつあり、今後は人々の感性に訴えかけ、サステナビリティも考慮したデザインが重視されるようになる。また、世界的にアートと工業、特にプロダクトデザインの親和性が高まっている。

愛知県には自動車をはじめとする企業が多く立地しており、トリエンナーレをてことして、アートとデザインの融合を活かした産業や人材の育成を加速させる余地が大きい。

⑤社会的包摂

- ・ 愛知県では、障害のある方のアート作品を公募・展示する「あいちアール・ブリュット展」に取り組んできた。これらとの連携のほか、高齢化社会で生じる新たな課題や、医療や介護の分野とも、アートによる癒し等の新たな展開が考えられる。

以上のようにあいちトリエンナーレは、これまでの実績を活かし、上記の①～⑤及びそこにとどまらない様々な新しい企画に挑戦すべきである。

また、あいちトリエンナーレは、アートを媒介に社会における多様な主体をつなぐことにより、地域の魅力の引出しとソーシャルイノベーションのプラットフォームとなりうる。

①テクノロジー、データ社会へのアプローチ

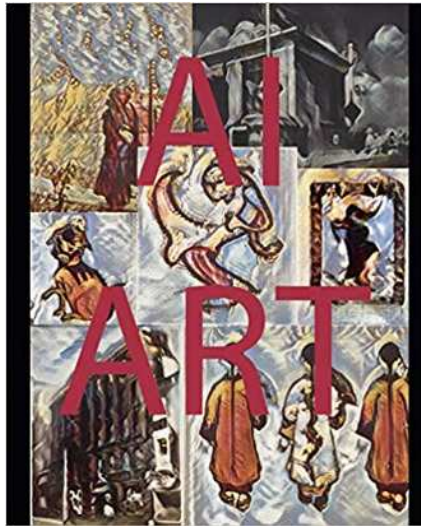
Subtitled Public (2005)



暗室内で赤外線カメラにより探知された鑑賞者の上半身に、ランダムな文字が投影され続け、他者と接触することで、お互いの文字が入れ替わる。

現代社会では安全のために多くの監視カメラが設置され、危険人物の分析が行われていることを題材としている。

© Rafael Lozano-Hemmer. Photo: Alex Dorfsman
出典：<https://www.tate.org.uk/art/artworks/>



AI (Artificial Intelligence) によるアート

AI（人工知能）及び学習モデルは、コンピューター・サイエンスと相まって、人間のように行動する。AIの学習モデルを改良するために、AIと機械を利用して創作された画像の収録冊子（800作品以上）。



Amusement Park 2100

没入感のあるVR（Virtual Reality：仮想現実）技術を利用した作品であり、気候変動の悪影響を受けた空想上の未来を描く。

体験した人々が、気候変動を食い止めようとする意識を高めていくような効果を狙っている。

国連が定めたSDGs（Sustainable Development Goals）の1つ「気候変動」をテーマにしている。

© Alex Pan & Leon Oh

出典：<http://www.mynewsdesk.com/sg/pinpoint-pr/images/amusement-park-2100-by-alex-pan-and-leon-oh-1514884>



北アルプス国際芸術祭 2017

土地固有の生活文化を表現する「食」とアートの力によって、北アルプスの地域資源を掘り起こし、発信することを目指す。米、野菜、ジビエ、魚、保存食などの豊かな食文化を生かし、芸術祭とタイアップした店舗でのオリジナルメニューによって、来場者をもてなす。

④アートとデザインの時代



Aalto-vase by littala

ヘルシンキ（フィンランド）の「アールトベース」はアルヴァ・アールトにより作られ、独特のデザインを持つアーティスティックな花瓶として有名である。1937年のパリ万国博覧会で発表され、自身が内装を手掛けて同年にオープンしたサヴォイレストランにおいて、花瓶として使われるだけでなく食器としても使われた。

現在は、MOMA（ニューヨーク）のコレクションになるなどアート作品としての一面を持ちながら、実用品としての工場生産もされている。

© Vadelmavene

出典：https://commons.wikimedia.org/wiki/File:littala_Aalto_vase.jpg?uselang=ja

⑤社会的包摂



Untitled (2012)

独立した病棟の壁などに作品が飾られている。その風変わりな作品は見る者にパズルを投げかけ、長期入院中の患者に、謎が解けた時の喜びを与える。

病院におけるアートは、ストレスの軽減、鎮痛剤の使用量の減、回復促進などに役立つと言われる一方で、普段はアートに接する機会のない人々が、新たに現代美術に関心を持つきっかけにもなる。

© Jess Bonham

出典：<https://www.tate.org.uk/tate-etc/issue-42-spring-2018/catsou-roberts-art-in-hospitals14884>

4 今後に向けた運営体制のあり方

(1) あるべき姿

(2) 2020年度からとるべき措置

(3) (2)に関し、「表現の不自由展・その後」に関する調査
報告書（2019年12月18日）に掲げた課題への対応状況

(1) あるべき姿

- 3で述べたとおり、あいちトリエンナーレを今後の愛知県のソーシャルイノベーションのプラットフォームとして、発展させていくためには、特に次の3つの点を重視し、運営体制をレベルアップしていく必要がある。
即ち、
 - 継続的に取り組む常設組織を設け、そこに外部から専門人材を配置する
 - 企業やNPO等と連携して資金を調達したり、ダイナミックかつ自立的に動ける独立的な組織をつくる
 - 公益性を担保するとともに、県庁等による適切なガバナンスが構築できること
- これらを実現するためには、単に次回の「①トリエンナーレの運営体制」にとどまらず、「②主たる会場の愛知県美術館の経営形態」、「③愛知芸術文化センターのあり方」、「④資金調達と文化振興基金のあり方」についても検討する必要がある。

- 一方で、次回のトリエンナーレの準備のためには、早急に2020年度当初から運営体制を構築し、準備に取り組んでいく必要がある。
- したがって、次回のトリエンナーレの実施主体は実行委員会の形式を踏襲しつつ、2020年度当初から確実なマネジメントとガバナンスの体制を構築する（ステップ1）。

また同時に、その他の課題についても、2020年度中に検討し、実施できるものは早急に実行すべきである（ステップ2）。

- したがって、今後目指すべき組織体制の構築は、ステップ1と2の段階的なレベルアップを図るべきである。

ソーシャルイノベーションのためのプラットフォーム 形成を目指して組織体制をレベルアップ

(Step 2-A)

※2020年度に早急に検討着手

愛知県美術館を含めた愛知芸術文化センター全体のあり方を見直す

実行委員会に独立性、専門性、継続性を確保

(Step 2-B)

資金の調達源の多様化を図るとともに、資金獲得方法を刷新する

あわせて、今後の文化振興基金のあり方も考える

(Step 1) ※2020年1~3月に検討、4月1日から新体制

これまでの実行委員会体制を踏襲しつつ、確実なマネジメントとガバナンスの体制を構築

Step 1

これまでの実行委員会体制を踏襲しつつ、次回に向けた確実なマネジメントとガバナンス体制を構築する

- 2020年1～3月に新体制の検討を行い、4月1日から次回開催へ向けた新体制を構築し、開催準備を行う。
- 県庁とトリエンナーレ実行委員会の責任の所在、実行委員会会長のあり方、芸術監督の選考方法とそのあり方、キュレーションのあり方に関して、現状と問題点を整理し、解決に向けた具体的方策案を提示する。

1 県庁と実行委員会の意思決定ラインの整理

《目指すべき姿》

県庁から独立した会長の設置

責任の所在の明確化

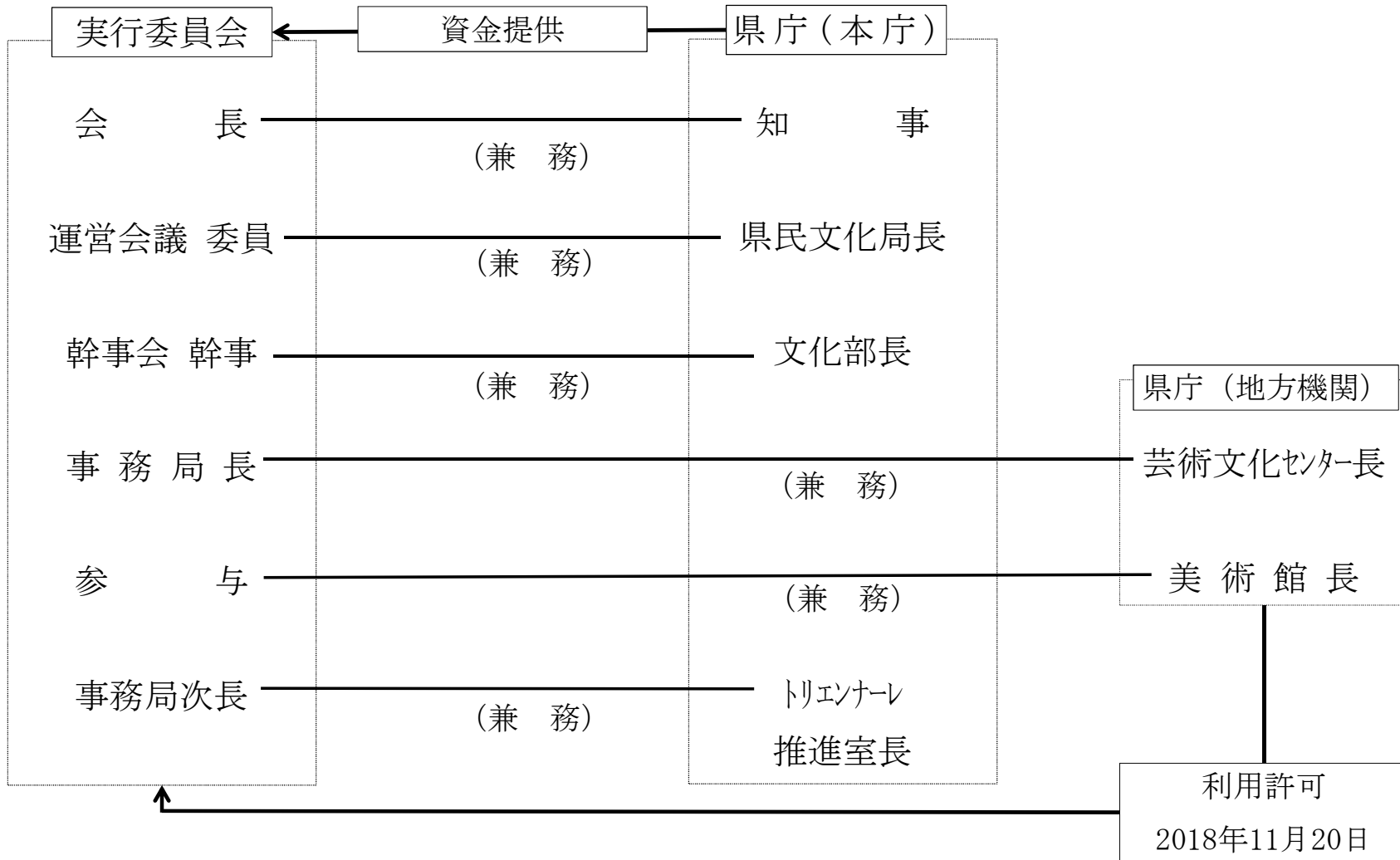
《現状と問題点》

- 知事が実行委員会会長を兼務している。
- これにより、資金を提供する県とその資金を受け取って事業を実施する実行委員会の代表、会場の一つである愛知県美術館を貸す県と借りる実行委員会の代表が、全て知事となってしまう、利益相反が生じかねない。
- 現在は、事務局長、事務局次長をそれぞれ愛知芸術文化センター長、トリエンナーレ推進室長が兼務。県と実行委員会の決裁ラインが重複するため、責任の所在が県庁と実行委員会のどちらにあるか曖昧になりかねない。

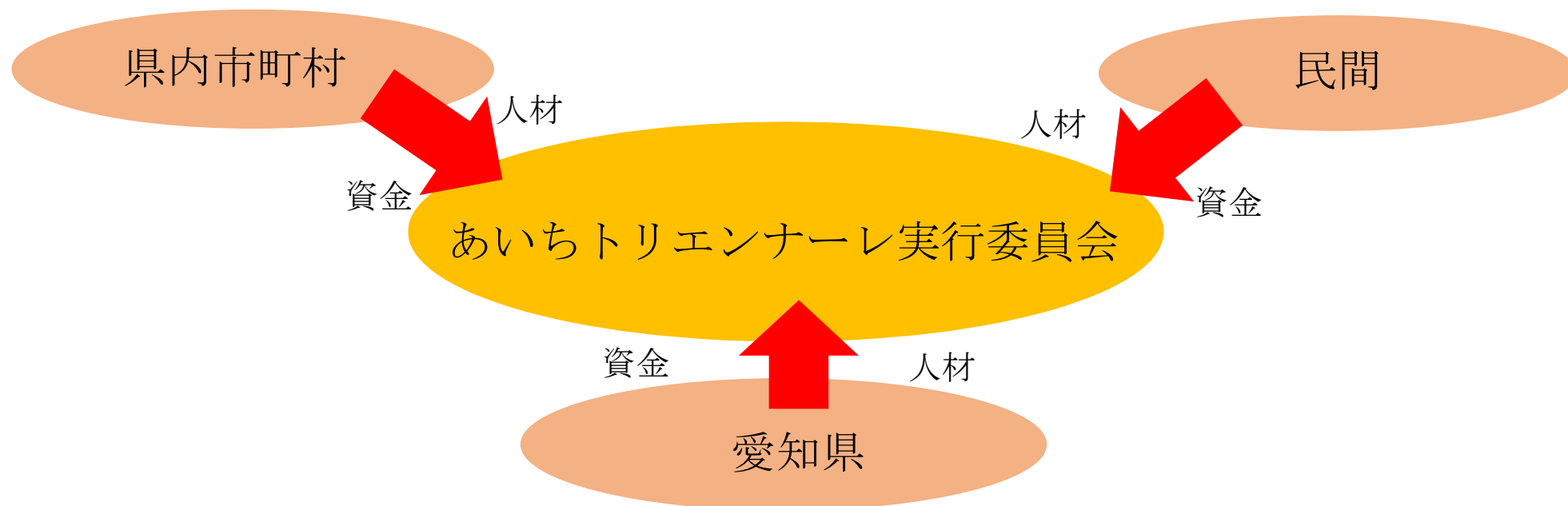
《具体的な方策案》

- 実行委員会会長の知事兼務をやめ、県庁から独立した会長を民間から起用
- 意思決定の決裁ラインは、実行委員会会長を最高責任者として、【事務局長（トリエンナーレ推進室長）→実行委員会会長】に一本化
- 事務局を最高責任者である実行委員会会長の下に明確に位置づけることで、責任の所在を明確化
- 知事は、実行委員会の外にトリエンナーレのスポンサーである県としてトリエンナーレ支援組織を新設し、会長に就任

(参考) あいちトリエンナーレ実行委員会と県庁組織の重複兼務の実態



(参考) あいちトリエンナーレ実行委員会の概念



- ・ 愛知県だけでなく、県内市町村、さらには民間が参画した事業推進
- ・ 3年に1度の開催で業務量が時期により大幅に増減するため、繁忙期に多くの人材が集中して必要

今後受け皿となる実行委員会が必要

2 実行委員会会長を民間から起用

《目指すべき姿》

あいちトリエンナーレ実行委員会会長の
中立性の確保と民間
からの起用

《現状と問題点》

- 会長である知事は展示内容を含めた全体を掌握する立場にある。
- しかし、会長が政治家であるため、展示内容に関して意見を提示すると憲法21条の表現の自由及び検閲の禁止の規定に抵触しかねない。
- また、上記の学芸部門への関与のみならず、管理運営に関する指示についても一部の人々からは、政治権力の行使と誤解を受ける可能性がある。

《具体的な方策案》

- 会長には民間人を起用
- 実行委員会会長が最高責任者として、学芸部門と事務部門を統括し、芸術監督、テーマ・コンセプト等の決定・承認を担う
- 実行委員会の外に、トリエンナーレのスポンサーである県としてトリエンナーレ支援組織を新設し、知事は協議会の会長に就任

3 芸術監督の選考方法

《目指すべき姿》

組織としては、知事や県庁の行政組織から中立のアーティストカウンスルの組織が選考した上で、会長が決定する※

※アームズ・レングスの原則を導入

《現状と問題点》

- 現行の芸術監督選考委員会は芸術文化の専門家が中心であり、経済や企業、社会的問題等を必ずしも広く受け止めた人材起用になっていない。
- 芸術監督選考委員会※による候補者選定を経て会長（知事）が選任している。
- 選任後も、知事は公権力者であり、検閲にあたるリスクを考えると、芸術監督への管理監督には限界がある。

※メンバーは7名、芸術文化の専門家、学識経験者等

《具体的な方策案》

- 芸術文化の専門家や学識経験者、文化人等で構成されるアーティストカウンスルの組織※（諮問機関）を設置する。
- 会長は芸術監督の選任等について助言を受ける
※将来的にはアーティストカウンスルに移行することを目指す

(参考) 「アームズ・レングスの原則」とは

- 「芸術と行政が一定の距離を保ち、（文化団体などが）援助を受けながら、しかも表現の自由と独立性を維持する」という法則（「平成18年版 文部科学白書」）。
- 政府が文化芸術団体等に補助金等を提供するにあたって、例えば政府や政治家等が芸術の内容等に口出しをするなど影響を与える事態が生じると、文化芸術の自律性の確保が阻害されてしまう懸念がある。
- こうした事態を回避するために、政府や政治家等が自律性の必要な分野・団体等に適度な影響を与えることのないよう、補助金を提供する文化芸術団体の選定等を専門家に委任して、いわゆる「金は出すが、口は出さない」という関係性を構築することが望ましい。
- こうした適切な距離感を持った関係性のことを「アームズ・レングスの原則」と呼ぶ。

参考：『アーツカウンシル アームズ・レングスの現実を超えて』（水曜社） 太下 義之 著

4 キュレーションのあり方

《目指すべき姿》

キュレーターが必ず
関与した上で、作家
作品の選定は行う

《現状と問題点》

- 内規では、出展作家と作品はキュレーター会議において芸術監督とキュレーターで決める仕組みになっている。
- しかし、芸術監督が必ずしもアートの専門家でない場合でも出展作家等を決定する権限が芸術監督に集中（学芸業務の最高責任者としての位置づけ）。そのため、アートの専門家であるキュレーターがチェック役として必ずしも機能しにくい。
- 実行委員会の上部においては、学芸部門／事務部門のトップが分かれており、双方に関わる事項で意見が異なる場合、どちらを優先すべきか不明瞭である。

《具体的な方策案》

- 芸術監督、キュレーターで協議を行い、協議が整わない場合は原則として展示を見合わせる
- 事務部門と学芸部門で意見が異なる場合の調整方法は今後検討

(参考) あいちトリエンナーレ実行委員会における三者の役割分担

芸術監督	チーフ・キュレーター	会 長
<p>あいちトリエンナーレの学芸業務の最高責任者として次の業務を行う。</p> <ul style="list-style-type: none"> (1) テーマ・コンセプトの決定 (2) 企画推進体制の決定※ (3) 現代美術展に関する作家の選定等、企画内容の決定 (4) 舞台芸術等の企画及び公演内容の決定 (5) 普及・教育事業の企画に対する決定 (6) 広報PRなど、トリエンナーレの企画を外部に伝える仕組みに対する助言 (7) 会場管理、ボランティア、ショップ運営など、トリエンナーレの会場運営の仕組みに対する助言 (8) その他、トリエンナーレ全体の方向性や展開イメージに関する助言等 	<p>芸術監督の指示に従い、次の業務を行う。</p> <ul style="list-style-type: none"> (1) 芸術監督を補佐し、トリエンナーレに関わる現代美術、舞台芸術及びラーニング等の各事業の全般的な調整 (2) (1)の調整のため、キュレーターミーティングを主催 (3) 作品プランや展示プランの調整などのキュレーション業務 (4) 各種事業や記者発表を含む広報など、学芸部門全体についての検討及び進行管理 (5) 芸術監督、キュレーター及び実行委員会との調整 	<p>実行委員会を代表し、会務を統括する。</p>

参考：「あいちトリエンナーレ実行委員会規約」、「「あいちトリエンナーレ2019」芸術監督の業務内容等について」、「チーフキュレーター 業務仕様書」（第1回検証委員会資料 参照）

※但し、芸術監督就任時には、チーフキュレーターはすでに決まっておらず、美術展、パフォーマンスアート、映像、ラーニングのキュレーターは事務局推薦によった。芸術監督が推薦して選んだのはアドバイザー、公式デザイナー、音楽キュレーターのみで、人事権が全て芸術監督にあったとは言えない。

(参考) 「キュレーション」とは

- 視覚芸術を解釈し、芸術を再度プレゼンテーションする
- 展覧会やプロジェクト企画の実現を通して、鑑賞者と作品を媒介する
- 作品と人を出会わせ、作品についての理解を促す
- 展覧会やプロジェクトなどの実践を通して批評や思想の提案を行う
- 巧みなテーマ立てや作品の選択、ディスプレイ、場の設定で、鑑賞者を誘惑し、心身ともに鑑賞体験、参加体験に没入させる
- 観客や批評界からのフィードバックをもとに、新たな芸術表現を次々と歴史の通時的な軸の中に組み込み、文脈化していく

参考：『キュレーション 知と感性を揺さぶる力』（集英社新書） 長谷川 祐子 著

5 芸術監督の権限

《目指すべき姿》

芸術監督の権限・責任の明確化

リスクマネジメント体制の整備

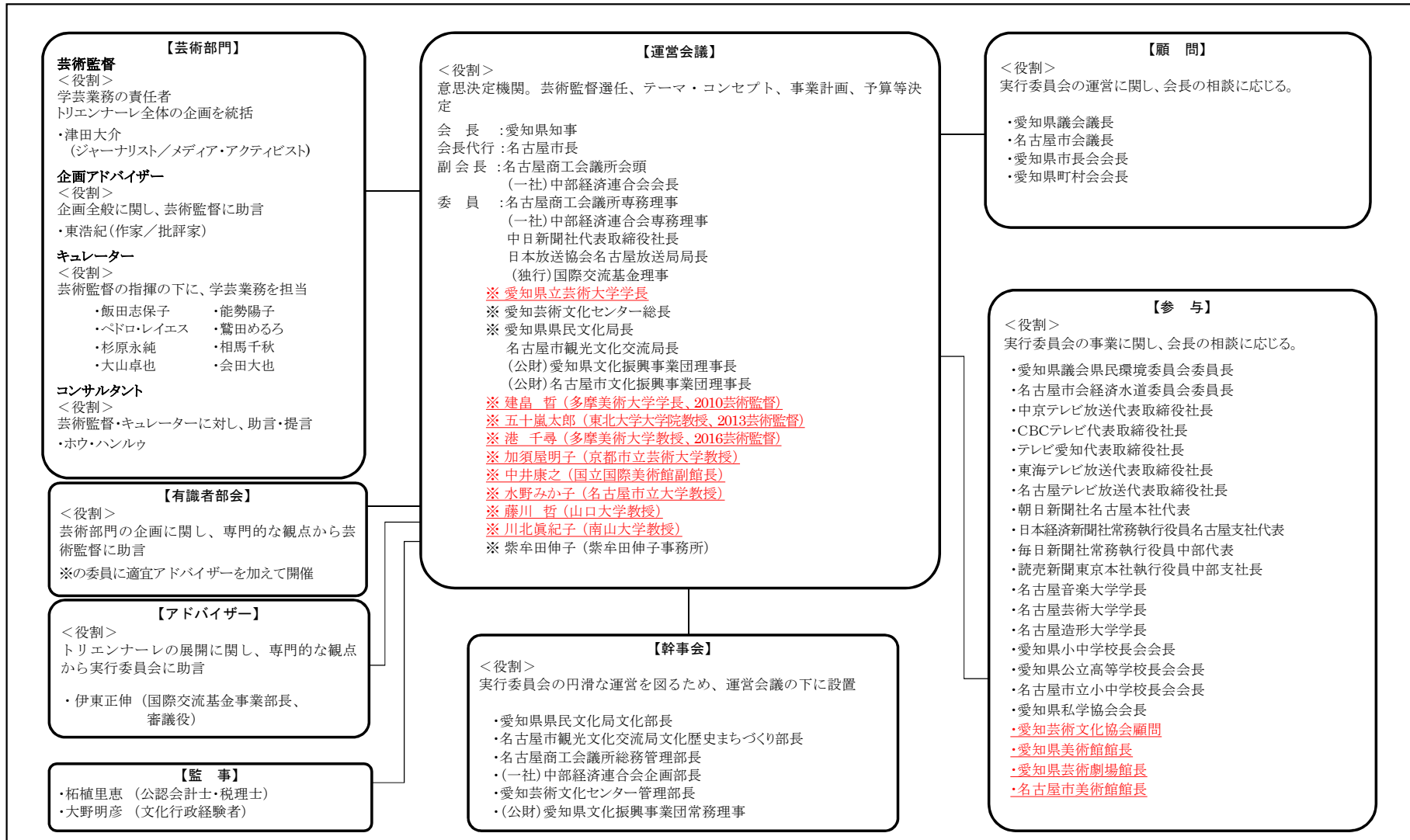
《現状と問題点》

- 出展作家の決定等において芸術監督に権限が偏りがち。
- 芸術監督が学芸面のみならず、運営面にも多大な影響力を行使するが、その判断ミスや錯誤を組織的に抑止、チェックする仕組みが弱い。
- 運営会議、参与として芸術の専門家がいてはいるものの、役割は限定的で積極介入する位置付けにない。

《具体的な方策案》

- 芸術監督はあくまで学芸部門の責任者であること及び会長が最高責任を負うことを明文化する
- 会長を行政から独立した民間人とするすることで、芸術監督に対する芸術面でのチェック機能の実効性を強化
- 芸術の専門家やマネジメントの専門家を中心に構成するアーツカウンシル的組織を創設し、芸術監督の選任、テーマ・コンセプト承認、について会長からの諮問に答申

(参考) 現行のあいちトリエンナーレ実行委員会 組織図



参考：あいちトリエンナーレ実行委員会組織図（平成31年4月1日現在）

Step 2-A 愛知芸術文化センターのあり方の見直しと実行委員会事務局
の独立
(2020年度：現状評価と見直し)

- 愛知芸術文化センターは愛知県芸術劇場、愛知県美術館、愛知県文化情報センターから構成される複合施設である。
- あいちトリエンナーレはこうした複合施設である愛知芸術文化センターの特性を活かし、美術と舞台芸術の複合的展開を行っている。
- しかし、愛知県芸術劇場、愛知県文化情報センター（アートライブラリーを除く）には、指定管理者制度が導入され、愛知県美術館は直営となっており、管理運営形態が異なる。このため、トリエンナーレの開催において、また、日常の運営においても不都合が生じかねない。
今後はセンターの一体的運営を目指し、また、美術館の機能充実のために経営形態を見直す必要がある。

- また、現在は県庁トリエンナーレ推進室が実行委員会の事務局機能を担っている。行政組織（県庁の直営）では人事異動によるスタッフの入れ替わりや予算の年度を越えての繰り越しが原則としてできず、人材面・予算面での継続的な実施の障害となっている。
- 事務局は県庁職員が中心であり、専門性を持った人材に乏しい。
- 今後は、事務局機能を、行政から独立させ継続的に雇用される専門職員や企業からの出向者等を含む体制とすることが望ましい。
- しかし、これらを実現するためには、現状を評価したうえで、具体的な方策を検討する必要がある。早急に2020年度において、センターのあり方について調査・研究をすべきである。

1 愛知県美術館のあり方の見直し

《目指すべき姿》

美術館としての機能を維持・強化しつつ、トリエンナーレに貢献する

《更なる発展に向けた課題》

- あいちトリエンナーレは、美術館と劇場を合わせ持つ愛知芸術文化センターの機能を活かし、美術と舞台芸術の複合的展開を目指している。しかし、現状は、県美術館は直営、劇場は指定管理で運営されてる。
- トリエンナーレの複合的展開をさらに進め、また日常の運営を円滑にするためにも愛知芸術文化センターの運営形態を一元化すべき。
- 一元化にあたってはセンター全体を直営とすることも考えられるが、おそらく劇場と一体で指定管理とすることが機動的かつ合理的であると推測される。
- ただし、指定管理の形態（学芸員のみ県職員のみとする案など）や、指定管理期間については検証が必要。

《考えられる方向性》

- 現状を評価し、県美術館の実態にあった経営形態や指定管理の手法を検証すべきである
- センターの一体的運営と美術館の経営形態を抜本的に見直す
- 横浜市のように政策協定を結び、非公募・任意指定で指定管理者を選定することにより、指定管理期間を長期化する方式も考えられる
(東京都も実質的には同様)

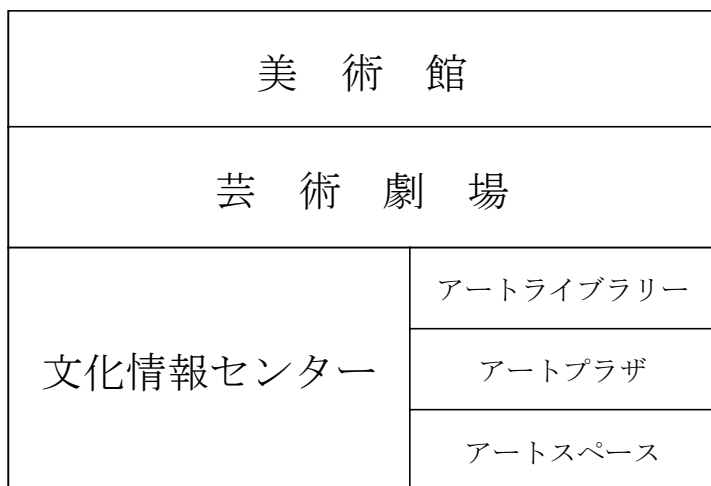
(参考) 愛知芸術文化センターにおける指定管理制度の導入状況

2014年度から県美術館部分を除いて指定管理制度を導入（指定期間：5年間、現在第2期目※）

2014年度以前（施設全体が県直営）

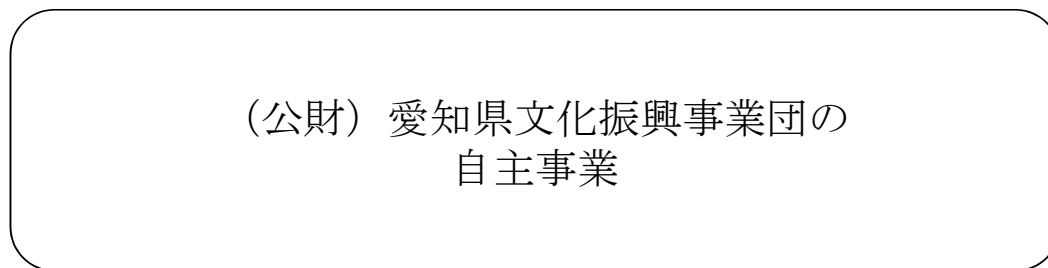
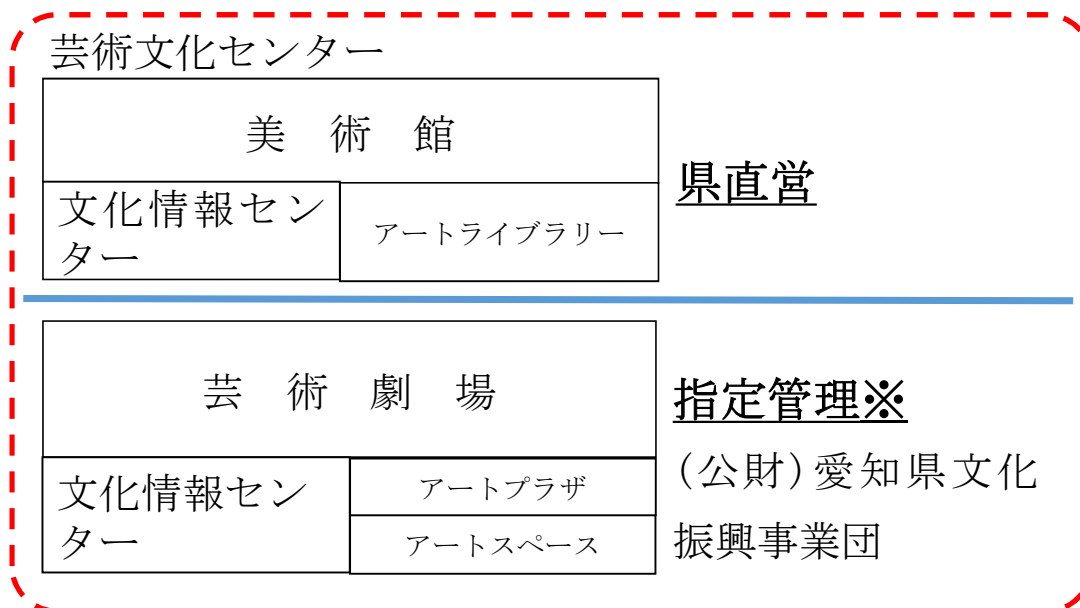
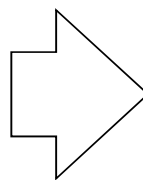
※2019年度から2023年度まで

芸術文化センター



県（愛知芸術文化センター）の自主事業

（公財）愛知県文化振興事業団の自主事業



(参考) 愛知芸術文化センターの指定管理について

1 概要

愛知芸術文化センター（栄施設）は、美術館、芸術劇場等からなる大規模な複合施設で、本県芸術文化振興の中核拠点として1992年10月に開館し、2014年4月から公益財団法人愛知県文化振興事業団が第1期指定管理を行っている。

同事業団の指定管理業務としては、センター全体の施設管理や、愛知県芸術劇場及びアートスペースの利用許可、技術面・安全面でのサポートなどを行うとともに、県民が質の高い舞台芸術公演を鑑賞する機会の提供、舞台芸術に関わる人材育成事業、普及啓発事業を行っており、第1期の導入効果を踏まえて、2019年4月からの第2期指定管理についても引き続き、公益財団法人愛知県文化振興事業団に任意指定としている。

2 指定管理者制度導入の経緯等

(1) 導入の経緯

2011年12月に公表された「行革大綱に係る重点改革プログラム」に位置づけられた「指定管理者制度の導入による活性化」について検討を進めた結果、より柔軟で効果的な運営を行うとともに一層の活性化を目指し、2014年度から指定管理者制度を導入した。

(2) 導入の方法 (2014年4月)

- これまで愛知芸術文化センターを拠点として事業の中核を担ってきた「公益財団法人愛知県文化振興事業団」を任意指定管理者とした。
- 愛知芸術文化センターと愛知県文化振興事業団の芸術劇場自主事業を愛知県文化振興事業団へ統合。
- 劇場館長を新たに配置し、専門的観点から自主事業展開のマネジメントを行い国内有数の施設にふさわしい創造・発信機能の充実・強化を図った。
- 美術館及びアートライブラリーについては、引き続き県直営により運営。

(3) 導入の効果

- 民間から起用した劇場館長を配置することにより、専門的知見からの一貫した指揮、指導により「頭脳と意思をもった劇場」作りの推進が図られた。
- 舞台技術職員やホール支配人等専門職員を配置することにより、劇場利用者の要望やクレームに迅速・柔軟に対応するとともに、専門的立場から劇場利用者へのアドバイス等も行い、より質の高い芸術文化事業を県民に提供することができた。
- 劇場運営と芸術文化事業を統一して行うことにより、大ホール、コンサートホール、小ホール各劇場の特性を活かした質の高い自主事業を展開し、中部圏の拠点劇場にふさわしい舞台芸術の創造発信を行うことができた。また、2018年度からは、文化庁が全国16館のトップレベルの劇場・音楽堂に助成を行う「劇場・音楽堂等機能強化総合支援事業」に採択された。

2 事務局機能のあり方の見直し

《目指すべき姿》

独立した組織で事業を実施し、専門人材を継続的に雇用。また、資金調達や予算面でも継続的な実施を可能とする体制を構築する

《更なる発展に向けた課題》

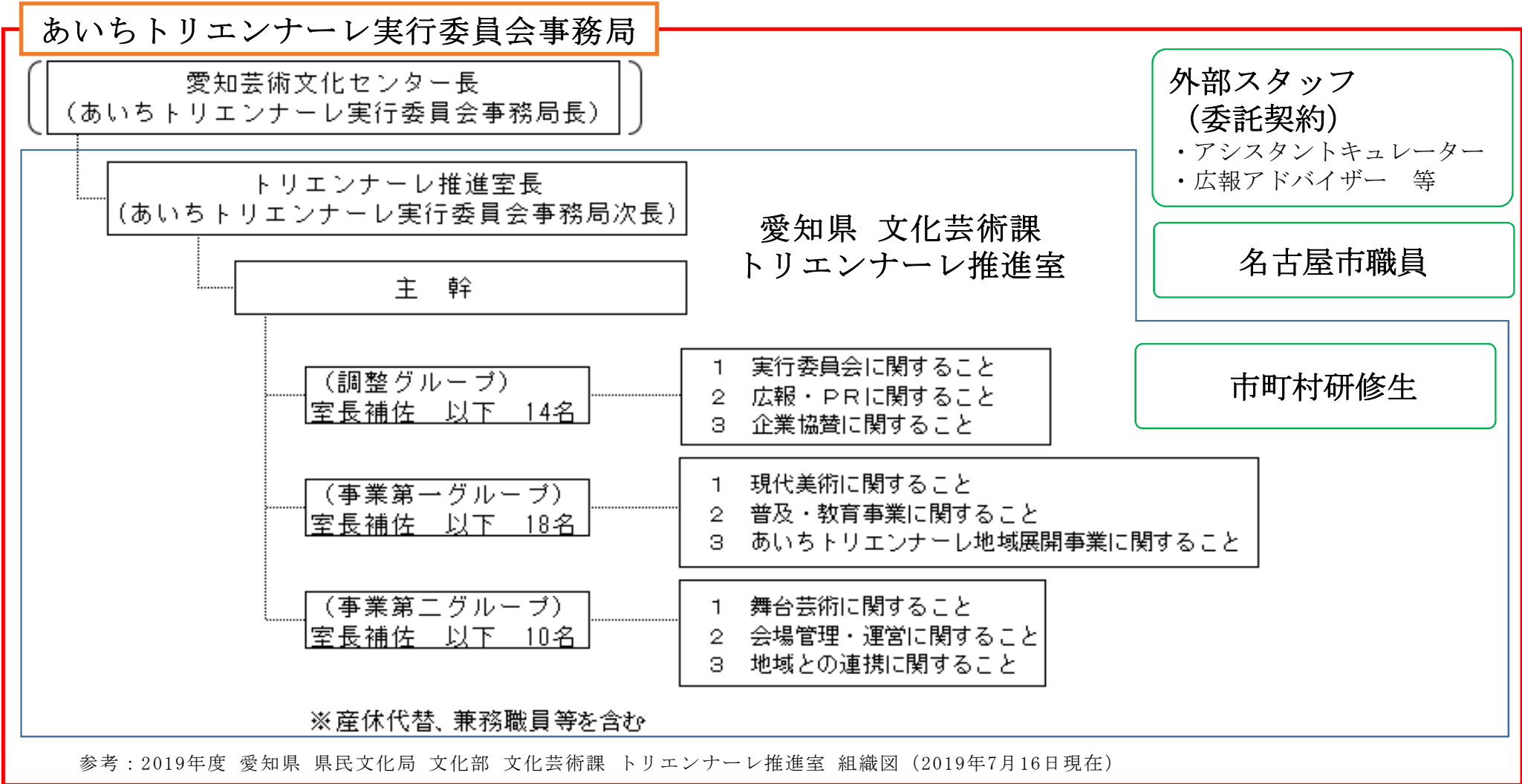
- 安定的な開催、人件費の問題、事務能力を有する優秀な人材の確保のため、現在は県庁のトリエンナーレ推進室が事務局機能も担っている。
- しかし、県庁の人事異動等でスタッフの入れ替わりが多く、ノウハウの継承が困難。
- また、専門ノウハウをもった人材を民間から起用しにくい。
- 県の単年度会計の下で、予算繰越が原則不可であり、長期的視野に立った執行管理が困難。



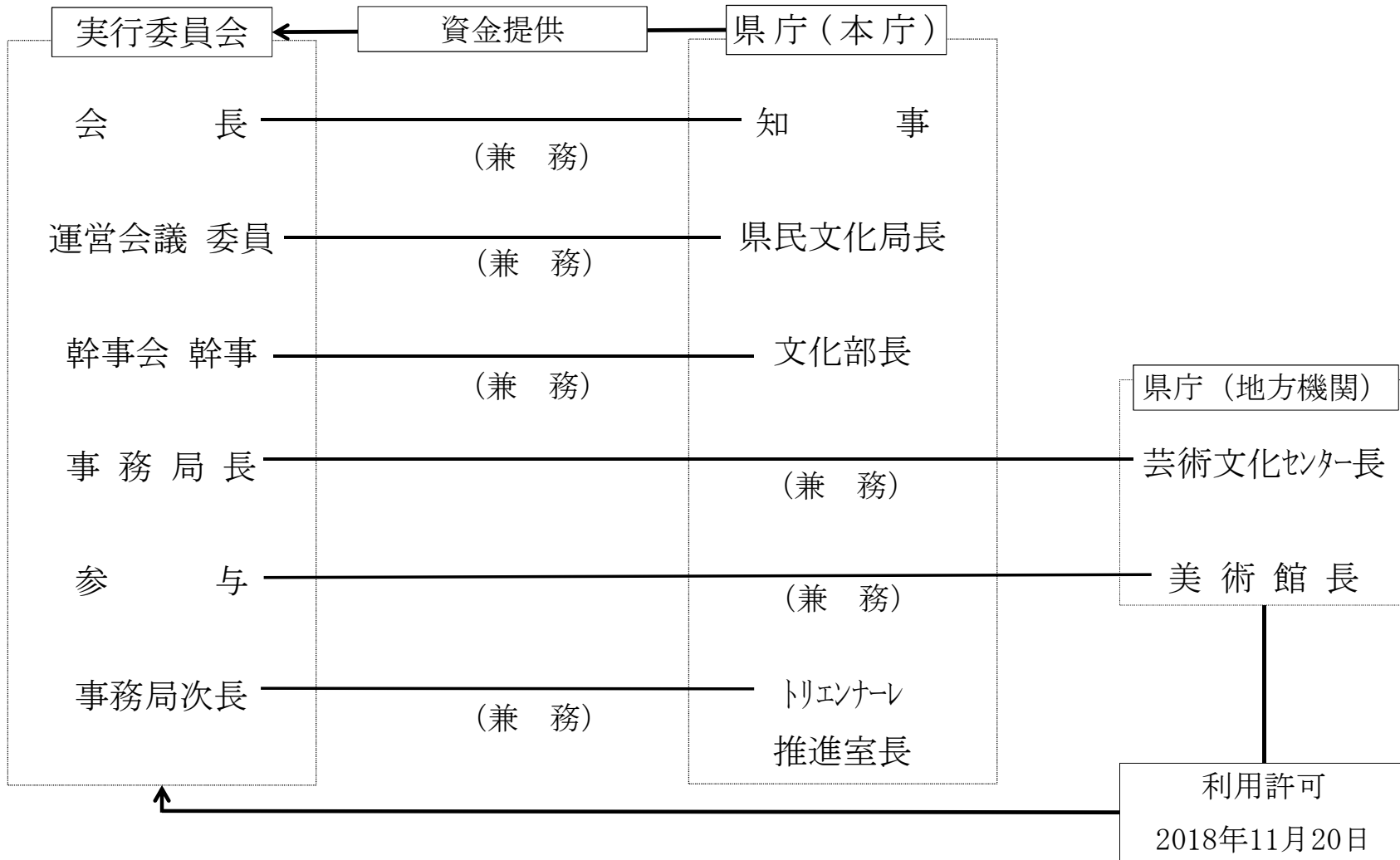
《考えられる方向性》

- 実行委員会を県庁から独立した団体とし、例えば主要ポストにはプロパーの専門職員を置くことで、人材面での継続性を確保できる
また企業からの出向人材も受け入れる
- 常設組織を実施主体として、複数年度にまたがる事業実施を可能とする
- 既存の（公財）愛知県文化振興事業団を事業主体（事務局）の中核とすることも一案として考えられる

(参考) 現在のトリエンナーレ実行委員会事務局の構成



(参考) あいちトリエンナーレ実行委員会と県庁の重複兼務の実態



(参考) 文化芸術課トリエンナーレ推進室について

年 度	内 容	職員数※	グループ数
2008	国際芸術祭推進室を設置 (県民生活部文化芸術課課内室)	9 (県8、嘱1)	1 (推進G)
2009		21 (県16、嘱2、臨3)	2 (調整G、事業G)
2010		42 (県22、名2、国1、嘱4、臨11、市2)	3 (調整、事業G、普及G)
2011		12 (県10、嘱2)	2 (調整G、事業G)
2012		24 (県19、嘱2、臨3)	3 (調整G、事業第一G、事業第二G)
2013		42 (県19、名2、嘱4、臨12、市5)	3 (調整G、事業第一G、事業第二G)
2014		11 (県9、嘱2)	2 (調整G、事業G)
2015		25 (県18、嘱3、臨4)	3 (調整G、事業第一G、事業第二G)
2016		40 (県19、名2、嘱4、臨12、市3)	3 (調整G、事業第一G、事業第二G)
2017	↓ トリエンナーレ推進室 に名称変更	11 (県9、非2)	2 (調整G、事業G)
2018		33 (県17、非3、臨13)	3 (調整G、事業第一G、事業第二G)
2019	↓	41 (県19、名1、非4、臨14、市3)	3 (調整G、事業第一G、事業第二G)

※県＝愛知県職員、名＝名古屋市職員、国＝国際交流基金職員、嘱＝県嘱託職員、非＝県非常勤職員、臨＝臨時任用職員、市＝市町村職員

Step 2-B 資金調達方法の刷新と文化振興基金の点検

- 3で述べたとおり、今後のあいちトリエンナーレは単に芸術文化のみならず、科学技術、農業・食、医療福祉等との連携が考えられる。
- それを前提とすると今後は、地元企業だけでなく、全国の企業やハイテクベンチャー企業など、新たな協賛企業を得る工夫が必要。
- また、3年に一度のトリエンナーレの開催年にのみ、企業協賛を募ることは限界であり、開催年以外にも恒常的に協賛を得る方策が望ましい。
- 低金利時代には従来の基金運用による資金調達には限界があり、これまでの文化振興基金のあり様をバージョンアップさせる方策を検討する必要がある。

- なお、次回のあいちトリエンナーレ開催に向けて、次年度から早速、資金調達方法を修正し、幅広い対象から安定的に資金を獲得することを目指すべきである。

1 資金調達方法の刷新と文化振興基金のあり方の見直し

《目指すべき姿》

資金調達方法を改善しつつ、基金のあり方を見直す

《更なる発展に向けた課題》

- 大企業からの協賛を確保しつつ、さらに協賛企業の対象の拡大。
- 3年に一度の協賛では企業内部の手続きが困難であることから、安定的に毎年協賛を得る方法を検討。
- 東京圏のハイテク、ベンチャー企業など域外からの協賛の獲得。
- 継続的に資金を獲得する必要がある、そのためにはスタッフを充実させる必要がある。

《考えられる方向性》

- 資金調達方法を刷新。新たなスタッフも雇用し、恒常的に資金集めをする
- 将来的にはこのスタッフが基金の運用を担うことも考えられる
- 財界人・文化人に協力を求め、資金獲得につなげる
- これらを踏まえて文化振興基金のバージョンアップの方法を、文化芸術分野に親和性が高い新しい科学テクノロジーの分野を対象にするなど、幅広く検討する
- 海外の事例を参照して資金獲得のための企業へのアウトリーチを検討する

(参考) 愛知県文化振興基金について

1 設置目的

文化芸術の振興は、県民の主体性を尊重するとともに、継続的かつ安定的に施策を展開していく必要がある。このため、文化振興に必要な財源を確保するため基金を設置し、文化の振興、あいちトリエンナーレの開催及びその開催の目的に資する活動に対する支援を行う。

なお、官民が協調して文化施策を展開していくことも必要であり、民間からの寄附金も随時受け入れることができる基金としている。

(参考) 文化振興基金条例 (1991.4.1設置、2011.7.19一部改正)

第一条 次に掲げる目的のために必要な財源を確保するため、文化振興基金を設置する。

- 一 文化の振興
- 二 あいちトリエンナーレの開催及びその開催の目的に資する活動に対する支援

2 経緯

- 1991. 4. 1 文化振興基金設置（条例施行）
- 1997. 3. 31 県出資分(100億円)の一般会計繰入運用開始(2002. 3. 31まで)
- 2002. 3. 31 県出資分(100億円)の一般会計繰入運用期間延長(2006. 3. 31まで)
- 2006. 4. 1 基金積立金額全額の繰替運用開始
- 2011. 7. 19 条例の一部改正 トリエンナーレの開催及びその開催目的に資する活動に対する支援に必要な財源に充てるため、基金の一部取崩し規定を制定
- 2016. 4. 1 一括運用基金による運用を開始

3 基金の概要

文化振興基金は、文化振興基金条例に基づき、元金の運用益のみを文化振興事業の財源として利用する果実運用型基金と、元金を直接取り崩して利用する取崩型基金の2つの部分によって構成されている。なお、条例上、果実運用分の元金を取り崩すことはできない。

(1) 果実運用型について

- ・総額 100億8,690万円（うち愛知県出資100億円、民間寄附金8,690万円）
- ・利子収入 5,029千円（2019年度当初予算額）
- ・活用事業 文化活動事業費補助金（企画提案事業・後継者育成事業）5,029千円

(2) 取崩型について

- ・総額 1億9,256万8,200円（2019.5.31時点）
- ・活用事業（2019年度当初予算）

あいちトリエンナーレ2019開催事業費	51,453千円
文化活動事業費補助金（文化芸術すそ野づくり事業）	10,000千円

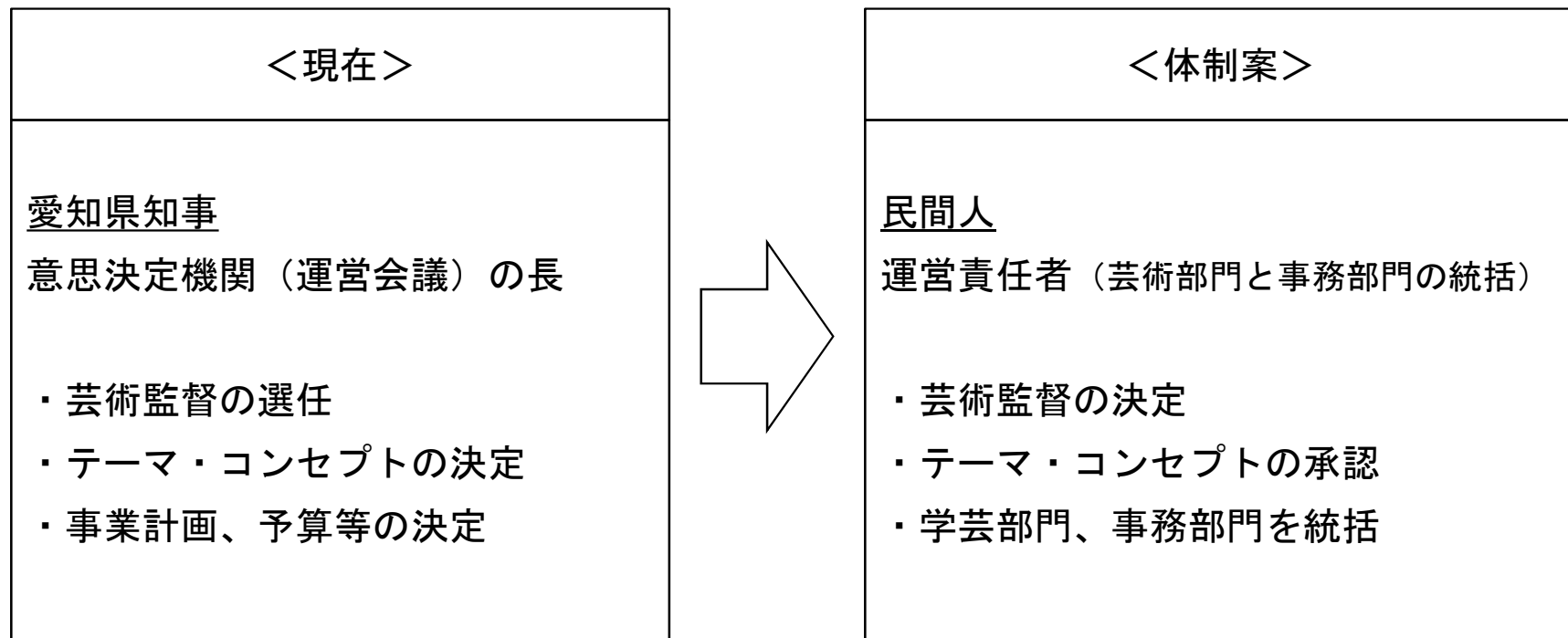
(2) 2020年度からとるべき措置

- ここまで、トリエンナーレを今後開催していくための目指すべき姿を検討し、具体的な方策案を示してきた。
- しかし、次回トリエンナーレを2022年に開催するためには、すみやかに2020年度当初から準備体制を整える必要がある。
- すなわち、次年度早々に、次回の実行委員会を発足させ、新たな会長を選任するとともに、2020年8月頃を目処に新たな芸術監督の体制を作っていく必要がある。
- なお、次回実行委員会において確実なマネジメントとガバナンスを確保する方策として、①実行委員会会長の民間からの登用、②アーツカウンシル的組織の設置、③芸術監督の権限の見直し、④実行委員会運営会議の見直し、⑤トリエンナーレ支援組織の設置、の5つを掲げる。

(注) 但し、最終的な体制は、次期のトリエンナーレ実行委員会の会長を具体に選任した後に決めるべきものとする。

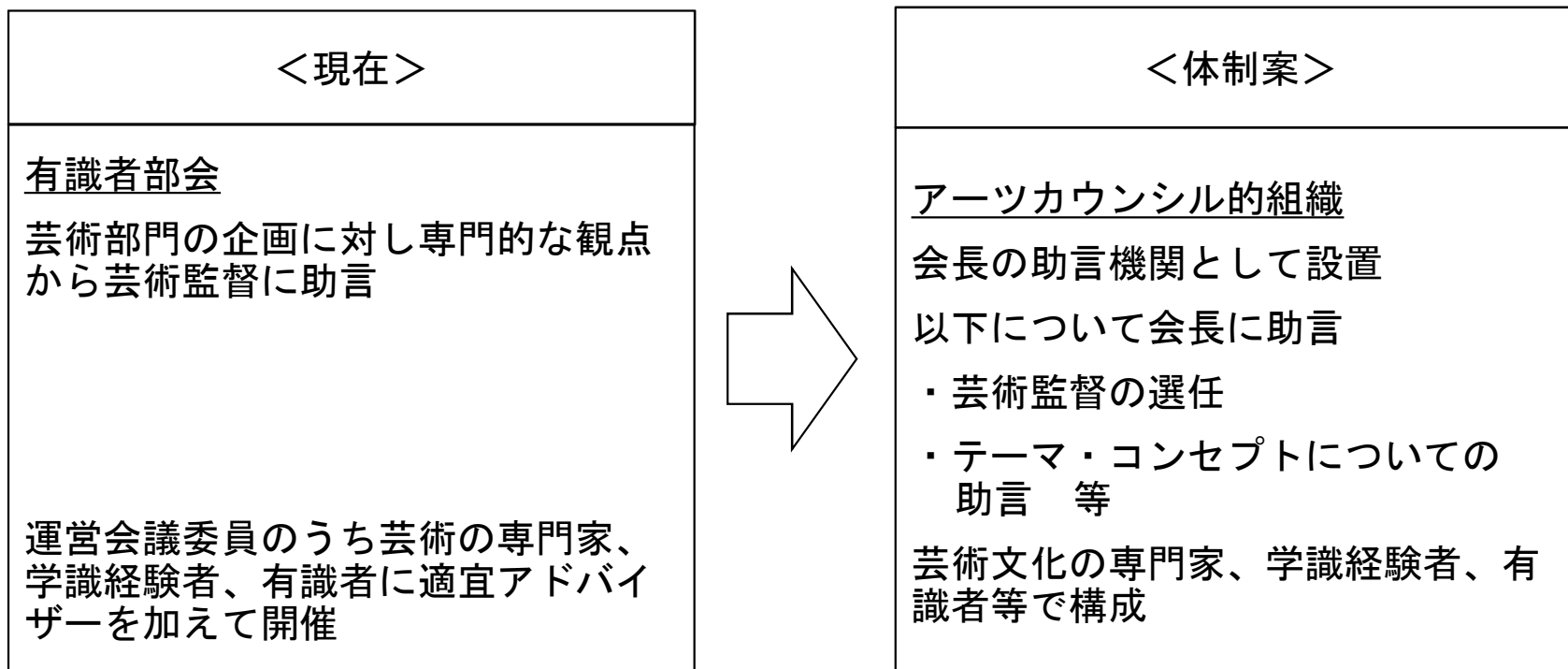
① 実行委員会会長の民間からの起用

会長は民間人とする



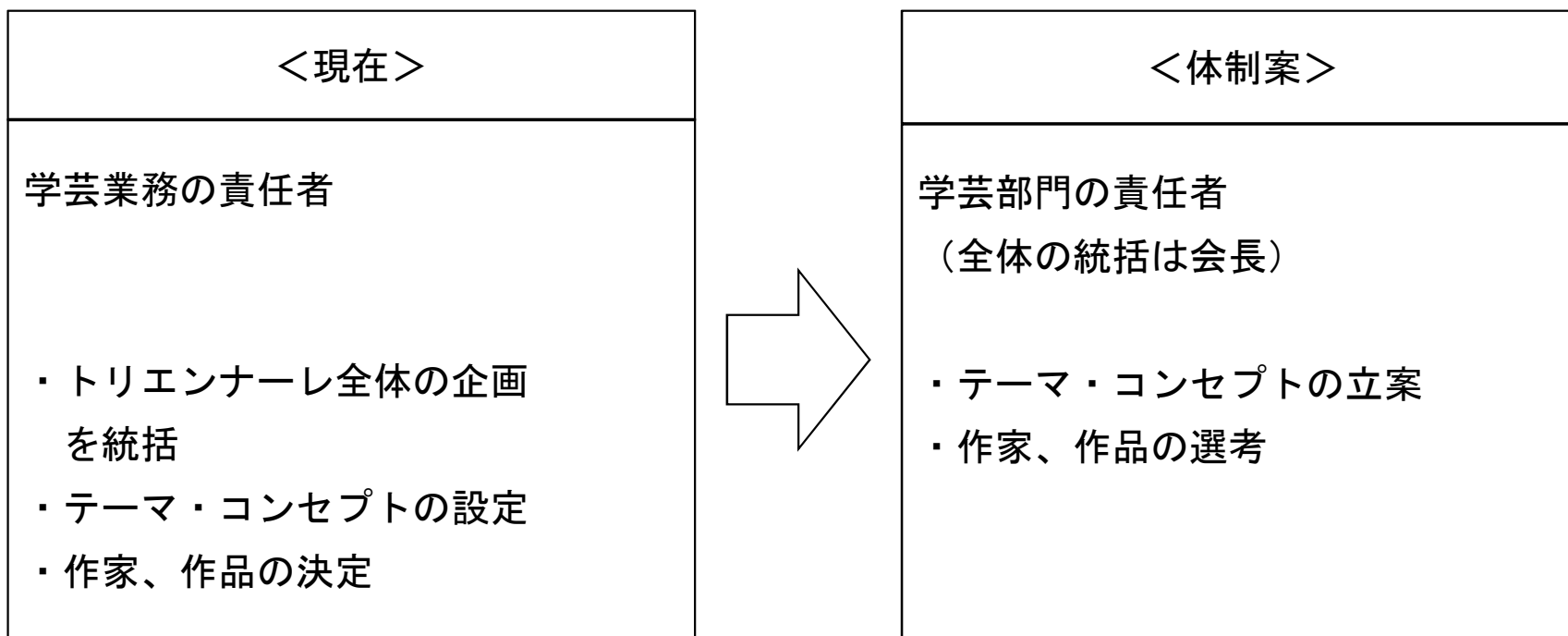
② アーツカウンシル的組織の設置

- ・従来の有識者部会から会長に助言する諮問機関へ変更
- ・会長が任命



③ 芸術監督の権限の見直し

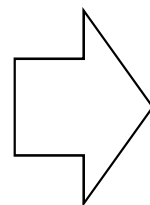
- ・全体の統括役ではなく学芸部門の責任者としての権限に限定
- ・作家、作品等の内容はアーツカウンシル的期間の助言を得て会長が決定



④ 実行委員会運営会議の役割の見直し

- ・意思決定機関から、事業計画、予算・決算の承認のみを実施する機関に変更
- ・会長、トリエンナーレ支援組織との間で権限と役割を分任する

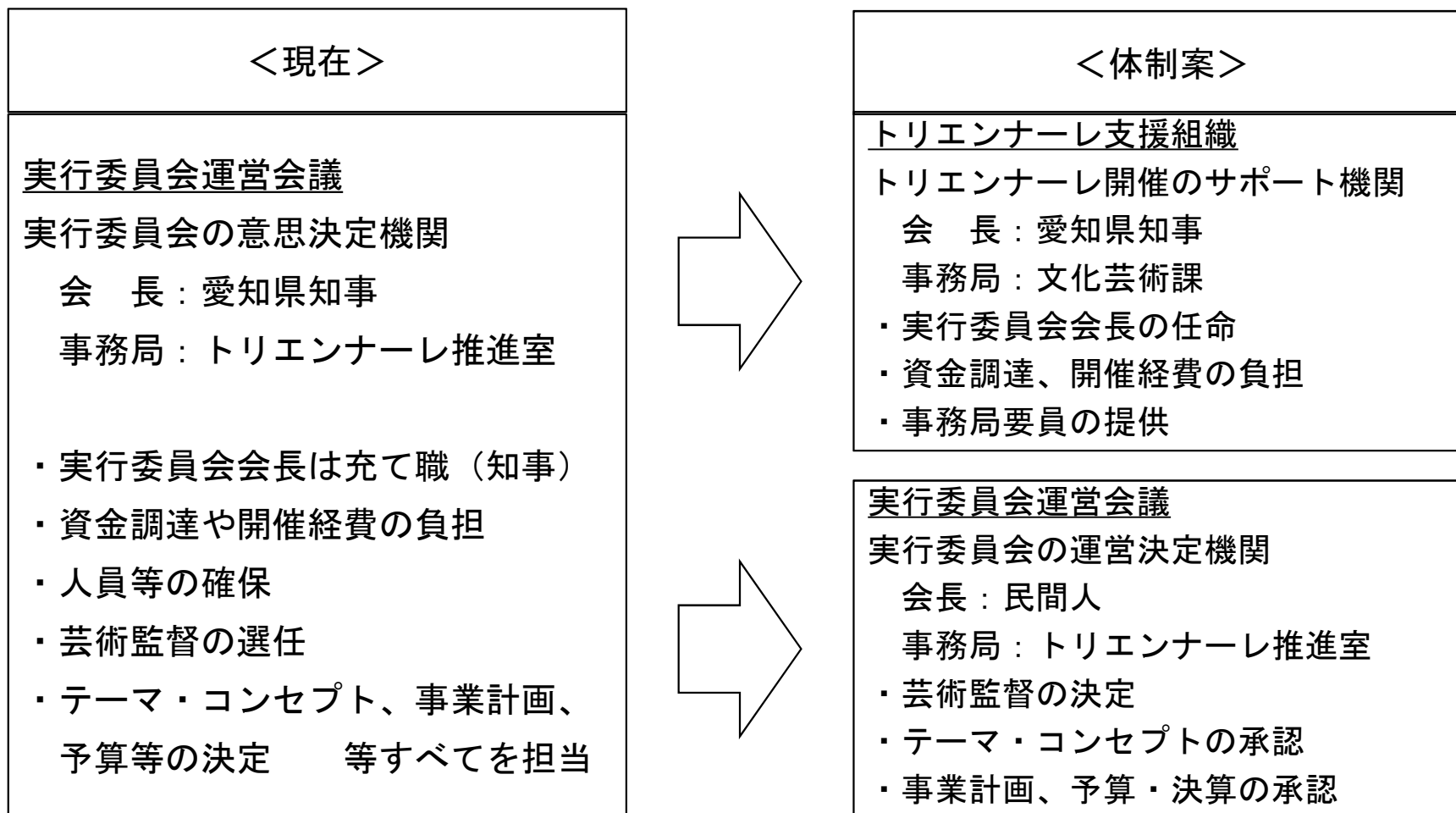
<現在>
実行委員会の意思決定機関 会長：愛知県知事 委員：県、市、経済界、マスコミ、 有識者等
・芸術監督の選任 ・テーマ・コンセプト、事業計画、 予算等の決定



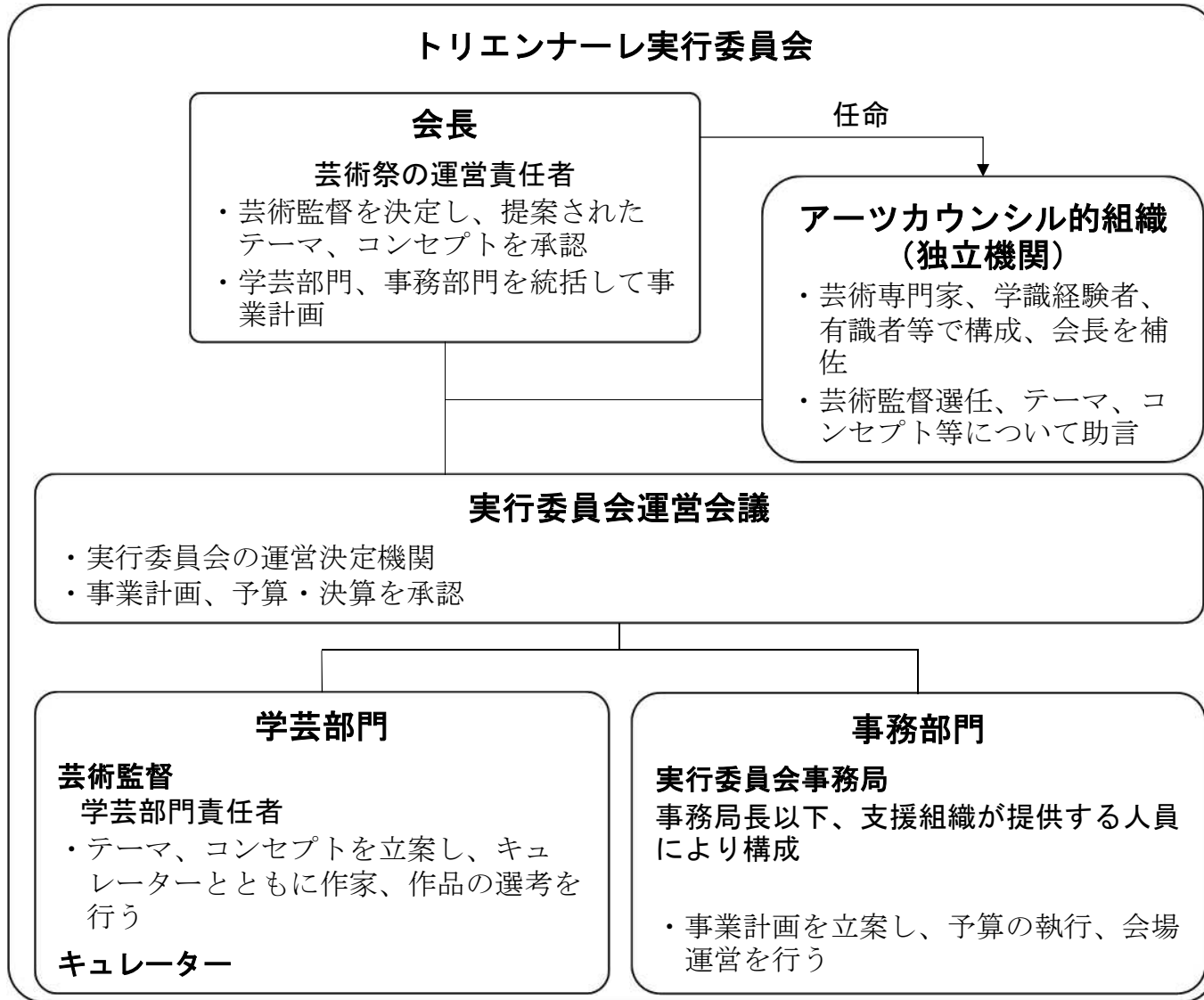
<体制案>
実行委員会の運営決定機関 会長：民間人 委員：トリエンナーレ支援組織構成 員及び美術の専門家等から選 出
・事業計画、予算・決算の承認
(注) アーツカウンシル的組織のメ ンバーは会長が選任

⑤ トリエンナーレ支援組織の設置

- ・運営当事者から、県（知事）としてトリエンナーレの開催をサポートする機関に変更
- ・実行委員会からトリエンナーレ支援組織を独立させる



あいちトリエンナーレの組織体制 案






トリエンナーレ支援組織

- ・ 資金面、人員面からトリエンナーレの開催を支援
- ・ 芸術祭を実際に運営する **会長を任命**

愛知県、名古屋市、開催自治体、経済団体、芸術団体、芸術系大学 等が参画

(3) (2)に関し、「表現の不自由展・その後」に関する調査報告書
(2019年12月18日)に掲げた課題への対応状況

- ・ 「表現の不自由展・その後」に関する調査報告書（2019年12月18日）の内容がどの程度カバーできているか、自己点検を行った参考資料である。

 : 対応済み、  : 一部対応済み、  : 未対応

問題点	あいちトリエンナーレ2019の状況	対応状況	
		2020年4月からの運営体制	将来的に目指すべき姿
1 県庁と実行委員会の意思決定ラインの混在	<ul style="list-style-type: none"> 県としての意思決定は、トリエンナーレ推進室長→文化部長→県民文化局長→知事というラインである一方、実行委員会事務局として意思決定は、事務局次長（トリエンナーレ推進室長）→事務局長（愛知芸術文化センター長）→会長（知事）となり、2つの意思決定ラインが存在していた。 	<ul style="list-style-type: none"> 知事と実行委員会会長の兼務をやめ、県庁から独立した民間人を会長に登用する。 県職員が事務局職員を兼ねているが、意思決定ラインは、実行委員会会長を最高責任者として、【事務局長（トリエンナーレ推進室長）→実行委員会会長】に一本化する。 	<ul style="list-style-type: none"> 継続的に雇用される専門職員を中心とする体制を構築し、事務局機能を行政から独立させ、そこで意思決定を行う。
	<ul style="list-style-type: none"> 実行委員会事務局を県庁のトリエンナーレ推進室が兼務していることから、県としての意思決定がないと実行委員会事務局としての意思決定ができず、緊急事態などやむを得ない場合は、事務局長を経ないで、会長（知事）の判断を仰ぐことがあった。 	<ul style="list-style-type: none"> 県職員が事務局職員を兼ねているが、最高責任者は県庁から独立した会長として意思決定ラインを一本化することで、緊急事態においても明確な指揮命令系統により早急な意思決定が可能となる。 	<ul style="list-style-type: none"> 継続的に雇用される専門職員を中心とする体制を構築し、事務局機能を行政から独立させ、そこで意思決定を行う。

(次頁へ続く)

問題点	あいちトリエンナーレ2019の状況	対応状況	
		2020年4月からの運営体制	将来的に目指すべき姿
(前頁からの続き)	<ul style="list-style-type: none"> ・ 事務局長を愛知芸術文化センター長が兼務し、事務局を県庁のトリエンナーレ推進室が兼務する体制は、職員が県庁と事務局のどちらの立場で業務にあたっているのか判然とせず、結果として県庁とトリエンナーレ実行委員会のどちらに責任があるかが曖昧であった。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 事務局職員は県職員が兼ねているが、最高責任者である実行委員会会長を県から独立した民間人から登用することで、責任の所在を明確化する。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 継続的に雇用される専門職員を中心とする体制を構築し、事務局機能を行政から独立させ、そこで意思決定を行う。

問題点	あいちトリエンナーレ2019の状況	対応状況	
		2020年4月からの運営体制	将来的に目指すべき姿
2 実行委員会会長について	<ul style="list-style-type: none"> ・ 芸術監督の上で会長（知事）は全体を掌握する立場にあるが、政治家であるため日本国憲法第21条の表現の自由及び検閲禁止の規定を強く意識し、展示内容については芸術監督にすべてを委ねざるを得ない立場にあった。 ・ 実行委員会の会長を知事が兼務していたため、管理運営に関する指示についても検閲と誤解される可能性があった。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 知事と実行委員会会長の兼務をやめ、県庁から独立した民間人を会長に登用することで、指示が検閲ととらえられるリスクを払拭できる。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 県から独立した機関が実施主体となることで、芸術文化の行政や政治からの独立性が担保できる。
	<ul style="list-style-type: none"> ・ 資金を提供する県の代表者と資金を受け取り推進する側の代表者はともに知事であり、会場を貸す県の代表者と借りる側の実行委員会の代表者ともに知事であった。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 行政から独立した民間人が最高責任者である実行委員会会長となり、学芸部門と事務部門を統括することで、資金および会場の提供側である県と、受け手側である実行委員会を明確に分離できる。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 同左

問題点	あいちトリエンナーレ2019の状況	対応状況	
		2020年4月からの運営体制	将来的に目指すべき姿
3 芸術監督の選考方法	<ul style="list-style-type: none"> これまでのあいちトリエンナーレでは、芸術監督選考委員会の役割は、運営会議が選任する芸術監督の候補者を選定することのみであるため、監督選任後、選考委員会が監督の行動をチェックする権限はなかった。 	<ul style="list-style-type: none"> 美術の専門家、有識者等で構成されるアーツカウンシル的組織を設置し、その答申を受けて、会長が芸術監督を決定する。 アーツカウンシル的組織は芸術監督就任後においても、会長の諮問に従って助言 	<ul style="list-style-type: none"> 同左
	<ul style="list-style-type: none"> 選考委員会による候補者選定を経て、会長（知事）をトップとする運営会議が選任しているが、知事はアートに関する専門家ではないため、関与に限界があった。また、会長は政治家であり、検閲にあたるリスクを常に意識する必要があるため、選任後もチェック機能に限界があった。 	<ul style="list-style-type: none"> 知事と実行委員会会長の兼務をやめ、県庁から独立した民間人を会長に登用することで、指示が検閲ととらえられるリスクを払拭できる。 	<ul style="list-style-type: none"> 同左

問題点	あいちトリエンナーレ2019の状況	対応状況	
		2020年4月からの運営体制	将来的に目指すべき姿
4 キュレーターのかかわり方	<ul style="list-style-type: none"> ・トリエンナーレ実行委員会と不自由展実行委員会との業務委託契約では、事務局、キュレーター、芸術監督の三者が不自由展実行委員会と協力し、四者が作品選定から撤去までの一連のプロセスを行うとされていたが、現実には、芸術監督と不自由展実行委員会ですべての事を協議して決めており、結果として、企画、作品選定段階での専門キュレーターの参画はなかった。 	<ul style="list-style-type: none"> ・作品選定について芸術監督とキュレーターの意見が調整できないときは原則として展示しない。 	<ul style="list-style-type: none"> ・県美術館の運営を担うことになる財団等の組織が事業実施主体となることで、県美術館の学芸員も含めたキュレーターチームが企画、作品選定段階から積極的に参画することができると思われる。
	<ul style="list-style-type: none"> ・予算や運営面など事務部門と学芸部門にまたがる事案において、事務部門のトリエンナーレ推進室長と学芸部門トップの芸術監督との見解が分かれたときの調整を行う仕組みが不足していた。 	<ul style="list-style-type: none"> ・学芸部門と事務部門の連携が促進される仕組みづくりを行うとともに、意見が一致しない際には、双方の部門を統括する会長が最終的な判断を行う。 	<ul style="list-style-type: none"> ・運営主体となる継続した組織で雇用されるプロパー職員が事務局機能を担うことで、学芸部門と事務部門の連携が円滑となる。

問題点	あいちトリエンナーレ2019の状況	対応状況	
		2020年4月からの運営体制	将来的に目指すべき姿
(前頁からの続き)	<ul style="list-style-type: none"> ・ 芸術監督を管理監督するのは会長となるが、多くの場合、会長はアートに関する専門知識をもたないため、関与には限界があった。また、現在の会長である知事は政治家であり、検閲にあたるリスクを常に意識する必要があるため、チェック機能に限界があった。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 会長を行政から独立した民間人から登用することで、その関与が検閲ととらえられかねないという懸念を払拭し、芸術監督の管理・監督を確実なものとする 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 同左
	<ul style="list-style-type: none"> ・ 運営会議には芸術の専門家が参加しているが、役割は芸術監督の選任と限定的であった。また、参与の中にも芸術の専門家はいるが、会長の相談に応じる役割でしかなく、顧問も会長へ側面的助言をするのみであり、積極介入する位置付けになかった。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 美術の専門家、有識者等で構成されるアーツカウンシル的組織を設置し、芸術監督の選任、テーマ・コンセプト等について、会長に助言する仕組みをつくる。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 同左