

令和5年度静岡県立美術館第三者評価委員会 会議録

日 時	令和5年7月28日（金）14時00分～16時20分	
場 所	静岡県立美術館 講座室	
出席者 職・氏名	【第三者評価委員会】 委員長 松本 透 委 員 稲庭 彩和子 荻原 康子 貝塚 健 小泉 順也 櫻井 透 田中 啓 中村 美帆 前田 忍	【県立美術館】 館 長 木下 直之 副館長 和田 誉雄 学芸課長 石上 充代 総務課長 稲葉 寿久 【静岡県】 スポーツ・文化観光部 部長 村松 毅彦 文化政策課 課長 小澤 和久
議 題	①県立美術館の令和4年度自己評価結果について ②設置者の取組について ③令和4年度第三者評価委員会での主な意見と対応状況について	
配布資料	【会議資料】 資料1：令和4年度県立美術館評価シート（総括表・基本方針A～E） 資料2：設置者（県）の取組状況 資料3：令和4年度第三者評価委員会の主な意見と対応状況 【附属資料】 資料1-2：展覧会に関する自己点検評価表 資料1-3：調査・研究に関する自己評価点検評価報告書 資料1-4：定性評価の状況 資料1-5：歳入予算執行状況・歳出予算執行状況 資料4：令和4年度静岡県立美術館評価業務報告書 資料5：静岡県立美術館5カ年計画 資料6：東アジア文化都市2023静岡県ガイド 資料7：ふじのくに文化教育プログラム	

1. 設置者挨拶

村松部長 どうも皆さんこんにちは。県のスポーツ・文化観光部長をしております村松でございます。今日はよろしくお願いたします。改めまして今日はお忙しい中、それからお暑い中を、この静岡県立美術館の第三者評価委員会にご出席をいただきまして、大変ありがとうございます。皆さんご存じの通り、新型コロナウイルスも5月に5類に移行したということで、いろいろな社会・経済活動も平時に戻りつつあります。若干また感染者も増えているようで油断はなりません、ようやくこういった形でいろいろなものが日常を取り戻し

つつある中で、やっぱり文化活動というものも少しずつ戻ってきたことを実感しております。

皆様がいろいろな所で関わっていらっしゃる美術館等でも、おそらくこの2～3年は非常に大変な時期を過ごしていたと思います。そういった中で、また、安心してこうやって美術館に来られてうれしい気がしているところです。

それから、今年は静岡県が東アジア文化都市の日本代表に選ばれております。この東アジア文化都市というのは、日本・中国・韓国の3か国で1年間、それぞれ選ばれた都市が互いに文化交流をしましょうというコンセプトでございます。10年前に始まっておりまして、第1回の日本は横浜市だったと思います。今年は第10回目ということで、文科省からもぜひ静岡県はどうかと声を掛けていただきまして、私ども1月から12月という形で様々な活動をやらせていただいております。

特に我々で特徴的なのは、文化という概念を幅広く捉えておりまして、伝統芸能ですとか美術・音楽はあるのですが、静岡県は食もたくさんおいしいものがあり、食も文化ではないかと考えております。それから、スポーツなども文化の一つであるということで、幅広く文化を捉えましていろいろな活動を12月まで展開しています。静岡県立美術館についても一緒になって、企画展等でこの東アジア文化都市の冠を付けて、様々な事業を行っております。

今静岡県では、文化芸術というのが非常に盛り上がりを見せていると私どもも感じております。そういった中で一つの中核である県立美術館、その将来のあり方というのは、極めて重要な位置付けがあると思います。

この第三者評価委員会は平成18年度以降毎年開催をしております、委員の皆様にもいろいろな角度から、専門分野の視点からご意見をいただいているところでございます。本日も静岡県立美術館の将来のために、忌憚のないご意見をいただければと思っております。本日はよろしく願いいたします。

2. 報告事項

(1) 県立美術館の令和4年度自己評価結果について

木下館長 冒頭ご挨拶を申し上げます。館長の木下でございます。昨年対面でやりまして、今日もまたこの暑い中を全員ご出席ということで、大変感激しております。コロナ禍によってオンラインの会議に慣れ過ぎたのではないかと思うのですが、オンラインの会議というのは、終わったとたんに全員の姿が消えてしまって、その議論の中身も一緒に消えてしまうような感じがいたします。今日は対面でぜひ熱い議論を、といたしますか、まずは皆様からの評価をいただきたいと思っております。よろしく願いいたします。

それではお手元の資料をご覧ください。事前にお送りしている静岡県立美術館評価シートの総括表に基づいて、私から概要をお話していきたいと思っております。皆様は昨年来のメンバーですので、この委員会の我々にとっての重要性は十分にご理解をいただいているものと思います。この総括表は、意見をいただくために、美術館の側から示す資料の全体像という

ことになります。

数年前に、基本方針の順番を入れ換えて、最初にコレクションを持ってまいりました。コレクションを形成し、効果的にそれを活用するということを、美術館の活動の根幹に据えたわけです。コレクションの形成に関しては、特筆すべきことがありました。コレクションは購入と寄贈から成り立っているのですが、購入は0、そして、寄贈が76点。このうち70点を太田正樹さんという方からいただきました。そこに評価額が示されていますが、購入は0でしたので当然の0円に対して、寄贈の評価額が10億9,905万円。ほぼ11億に近い額の作品をいただいたことになります。これは当館のこれまでの歴史にとっても、かつてない規模の寄贈だったと考えております。これに関しては、昨年度末に寄贈手続きが終わったあと、メディアに公表いたしました。

美術館にとって寄贈というのは、他の美術館でもよくある話だとは思いますが、特筆すべきは、15年に及ぶ継続的な寄贈だったということです。長期間にわたる当館へのご支援でした。さらに、単にご自分のコレクションを美術館にプレゼントしてくださったのではないことも重要です。太田正樹さんは当館の学芸員と相談しながら、場合によっては、一緒にギャラリーを訪れて、当館にとって必要なものを買っていただきました。コレクターが美術館に作品を寄贈するということからさらに1歩踏み込んで美術館を支援するという、あまり例のない寄贈であったように思います。それは、美術館と太田正樹さんとの間に、時間をかけて信頼関係が築かれてきたからでした。さらにいえば、ひとりの学芸員との信頼関係がとても重要だったのだなと思うのですが、毎年寄贈が続き、1年だけ寄贈がなかった年があるのですね。その年は担当学芸員が産休を取っていたのです。美術館と一個人・一市民のユニークな関係であったように思います。そういうこともあり、かなりメディアでも書いていただいたし、私自身も『芸術新潮』誌で大きく紹介することができました。もちろん、寄贈が多くて良かったという話ではなくて、他方で購入が1点もできなかったという現実があることを指摘しておきたいと思います。

それから、コレクションの新たな価値を発見し、広く発信していくことも昨年度は比較的多様なバリエーションに富んだ展覧会を展開することによって、かなり達成できたように思います。自己評価のところには、「絶景を描く－江戸時代の風景表現」と「近代の誘惑－日本画の実践」という、いずれも当館のコレクションを使った展覧会の名前を挙げております。それから下の欄には、鴻池朋子というアーティストによる「みる誕生」という展覧会があります。これはアーティストの鴻池さんをお迎えして展覧会を作り上げたわけですが、彼女の強い意思により当館のコレクションと一緒に展示することで、コレクションに新しい光を当てたように思います。お手元の資料では、1－4のところには定性評価の資料が入っています。資料1－4、定性評価の状況、その中の3ページから6ページにわたってですね、展覧会に対する外部評価、それから、調査・研究に対する外部評価という資料を入れています。これまた後で話が出てくるとは思いますが、本日の委員会は当館の1年間にわたる活動全体に対する第三者委員の方からの評価ということですが、学芸員の展覧会、それから調査研究に

特化した委員会がありまして、研究活動評価委員会とっております。その委員の方々からの展覧会、あるいは研究等で発表された論文の評価が載っておりますので、合わせてご覧いただければと思います。

さらにここには書いていないのですが、毎月1回学芸員の研究会を、皆さんがいるこの部屋で開催しております。月1回1人の学芸員が研究発表をします。10人おりますので、1人年間1回発表をするのですが、概ね当館のコレクションの調査を踏まえて発表し、その情報を共有しながら展示につなげていくという形で、学芸研究会がコレクションの新たな価値の発見と公表に寄与しているように思います。美術館はコレクションを中心にこれまで歴史を重ねてきたわけですし、その活用が今強く求められているのですが、活用をするためには、やはり今のわれわれが価値を見いだして、それを伝える作業が不可欠だろうと思います。たとえば国宝、あるいは重要文化財といった既に評価の定まったものをただ見せるだけではなくて、現代のひとびとに対して新たな価値を発信していくことが重要になってきます。

それから展覧会の開催に関しては、一昨年もそうだったのですが、比較的バランスの取れたラインナップだったと思います。ここには「大展示室展」、それから「兵馬俑展」、そして鴻池朋子さんをゲストに迎えた「みる誕生展」が挙がっています。ひとつひとついずれもユニークだったと思うのですが、特に「大展示室展」は、ちょうど改修工事の後で、作品を並べることができなかったというその期間を利用して、美術館の展示室そのものを見せようという、いわば何も作品を展示しない展覧会でした。驚くべきことに、これに7,000人を超える人が来てくれました。毎年やっても、こんなには来てくれないでしょう。展示パネルを動かしたりするだけで、なぜ人が来てくれたのか、検証すべきでしょう。美術館の施設の面白さを伝えることにある程度成功したのかなと思っています。それから兵馬俑は昨年のちょうど今の時期だったのですが、当館では、いわゆる文明展と呼んでいる枠です。できれば夏休みにぶつけて、数年に1回大きな文明展をコンスタントに開催してまいりました。その中の一つで、大変好評だったと思います。それから「みる誕生」と名付けた鴻池朋子展は、皆様の方にも事前に報告書をお渡ししてあると思うのですが、私もこの展覧会を経験していろいろ考えたことを書いていますので、またご覧いただきたいと思います。単に現代美術展を開いたということにとどまらなかったんですね。それは鴻池朋子というアーティストが美術館と組む、組むというよりも戦う、大げさにいえばまさに戦いという感じでした。先方もいろいろな揺さぶりを掛けてきて。たとえば、裏山を使う。あるいは、鴻池朋子さんが自ら手掛けていないものがいっぱい並んだんですね。熊本に菊池恵楓園というハンセン病患者のための国立療養所がありますが、そこの絵画クラブの作品と一緒に並べるとか。あるいは、テーブルランナーという秋田の手芸家たちが作ったものを展示するといった形で、美術館での通常の展覧会のあり方に揺さぶりを掛けてきた。われわれも精一杯それに応えたことで、私も報告書に書きましたが、これからの美術館を考えていく1歩、あるいは突破口という位置付けもできるのではないかと、個人的には評価しております。

3番目は地域や学校教育との連携です。これまで通り、多彩な教育プログラムを展開してきたように思います。そこからさらに踏み出したこととして、これもまた「みる誕生展」のプログラムだったのですが、障害のある方を対象としたプログラムが入っています。具体的に言うと、視覚障害者と健常者が組になって展覧会を見て歩く、つまり展覧会のタイトルが示したとおり、「みる」とは何かを改めて問い直す機会が生まれたように思います。従来、美術館が視覚障害者の方にどう対応してきたのかというと、手で彫刻に触れることが中心でした。ここ四半世紀ぐらい、そうしたプログラムを提供する美術館が多かったと思うのですが、今回は、むしろ絵を前にして一緒に語り合うというプログラムでした。規模としては小さかったのですが、これなども新しい美術館の展望を示していると思っています。

それから次の広報については、館長としての自己評価をいうと、ここが一番弱かったと思います。デジタルアーカイブの構築はコロナ禍での新しい活動として、実績を上げることができたと思いますが、全体としてこの美術館の多彩な活動を十分に広報できたか、あるいは、外部に対して発信できたかというのは、まだまだだなと思っています。また、「観光業界等と連携した新たな広報手段の開拓に取り組みます」という文言がありますが、美術館も文化観光拠点として、そちらの方向に足を踏み出していく動きが強く求められています。個人的には、やはり課題のところにもあるのですが、こうした広報を戦略的に行うためには、適切な人材を確保しないとなかなか回っていかない。従来のような広報を宣伝と捉えてしまうと、どれだけ情報を発信すればいいかということになるのですが、むしろ涉外と言うか、対外的な窓口をきちんと作っていくことが強く求められていると思います。

それから最後に環境施設の整備について。これは毎年の計画に基づいて館内整備を断続的に行っておりまして、その結果として、昨年度最初に大展示室展が開かれたわけですが、これを機に玄関ホールを開館当初の姿にできるだけ戻しました。長い時間を掛けていろいろなものが加わっていたのを、できるだけすっきりさせたのです。あの大空間は結構贅沢だなと思いますが、居心地のいい美術館にやってきたということを感じさせる空間に戻すことができたのではないかと考えています。それに代表されるように、美術館にとってこれから目指すことの一つは、やはり居心地の良さをどれだけ提供できるのかではないかと考えております。それは例えば SNS での情報の拡散も含めて、ここに足を運んでくださった方が、ここで楽しい思いをする。気持ちのいい時間を過ごすといった環境を作っていくことも、課題として強く求められているのだらうと思います。もちろん施設の老朽化という現実的な問題があり、それをひとつひとつ解決しなければなりません。現状を維持するだけでも大変なことだと思うのですが、これからの美術館を考えた時に、改善もまたしっかりと考えていかなければいけないと思っています。

とりあえず、私からは以上です。

石上課長 続いて基本方針の A についてご説明いたします。資料 1 の 2 ページをご覧ください。基本方針の A は、コレクションの形成と保存・活用に関する活動をまとめておりま

す。重点目標 1 の作品の購入と寄贈に関しては館長より詳しく申し上げましたので割愛いたします。重点目標の 2 に成果として記載のあったシンポジウムについて、少し補足の説明をさせていただきます。平成 30 年に、前年度に開催した当館の自主企画展を契機として、県内の所蔵家の方から貴重な中国絵画、輞川図の新発見の作品をご寄贈いただきました。そして翌年から 3 か年にわたって修理を行い、展示が可能な状態になりましたので、この令和 4 年の収蔵品展において公開をしました。そして併せてこの作品を起点とするシンポジウムを開催して、この成果に基づく記念論集を刊行する運びとなりました。調査研究に基づいた展覧会の開催、それをきっかけとした作品の発見と寄贈の受け入れ、そして作品の適切な修理、その成果をまた展覧会に生かすと共に、シンポジウムや記念論集によって広く還元していくという基本方針 A だけではなくて、展示や調査研究に関する基本方針の B の方にも及ぶ美術館の基本的な活動が連動して、大きな成果を上げた事例ではないかと考えております。

続きまして、3 ページをご覧ください。基本方針の B、主に展覧会と調査研究活動をまとめております。重点目標 1 の企画展については、内容や特徴について館長からご説明申し上げたので割愛させていただきます。ただ課題として、特にコレクションを活用した自主企画展において、主に予算上の問題から通常の図録の作成ができなかったことを挙げたいと思います。今後広く参照されるような図録を形として残していくということは、コレクションの価値を発信して高めていくための基本的な活動ですので、その点は今後改善をしてみたいと思っております。重点目標 2 について。令和 4 年度は論文発表等のほか学芸員の出講機会も多くありまして、調査研究の発表回数が増加しております。先ほどご説明したシンポジウムのような活動を下支えしていくような調査研究や、他機関との連携については、継続して取り組んでみたいと思っております。

4 ページをご覧ください。基本方針 C についてです。こちらは主に教育普及活動や地域連携についてまとめております。重点目標 1 の自己評価欄に記述しております通り、感染防止策を講じた上で、全ての事業を予定通り無事に実施することができました。一つの成果と考えます。指標 20 にあります Web を活用したプログラムについては、デジタルアーカイブに掲載した地獄の門の VR ですとか、屏風の高精細画像を活用しまして、学校向けに 2 本作成しました。数としては多くないのですが、この過程で小中学校の先生のアドバイスをいただいたり、あるいは授業の中で何度も試行させていただいたりということができましたので、これを機会に学校の先生方との連携が生まれたということは一つの収穫だと思っております。今後の教育普及活動の事業の展開につなげていきたいと思っております。それから、重点目標 2、講座等のイベントについては、館長による企画展ごとの美術講座を始めとして、アーティストによるトークや、視覚に障害のある方を対象としたプログラムなど、多彩な内容で実施をいたしました。重点目標の 2 と 3 に関連するところですが、コロナ禍のために、前年度に行う予定であったボランティアの新規募集を、この令和 4 年度後半に後ろ倒しで実施をすることになりました。これを機に少し仕組みを変えまして、ボランティ

アの任期を3年から1年に短縮をして、更新制ということにしました。このことで学生を始めとする若い世代にもこれまでよりは参加しやすい形になったかなと思いますので、これをきっかけにボランティア活動の可能性を広げていけるような新たな取り組みを行いまして、地域連携の強化につなげていきたいなと思っています。

和田副館長 副館長の和田と申します。私から資料1のDとEについて簡単にご説明させていただきます。まず5ページをご覧ください。基本方針のD、情報発信についてご説明します。1の広報戦略については、先ほど館長からも報告がありましたが、令和3年度に完成したデジタルアーカイブについては、今期は大きなトラブルもなく運用することができております。また、図書情報や現代美術関連資料についても、順調に利用が進んでおりますが、図書情報については追加校正であるとか、関連資料については非常に資料数が多いため、遡及入力が課題となっています。また、収蔵品検索システムの課題としては、他機関のシステムとの横断検索が可能となればより効果が発揮できると思われまますので、今後外部との連携体制を模索していきたいと思っています。あとは課題として、先ほど館長からもお話がありましたが、職員の広報スキルを底上げするために、やはり個々の展覧会の広報だけではなくて、美術館全体の広報を効果的に行う専門人材について、その配置については県庁と連携をしながら検討を進めてまいりたいと思っています。次に2の新たな広報チャネルの開拓については、コロナ禍の影響により県観光協会主催の教育旅行説明会等のイベントは中止になりましたが、大学における講義に学芸員が非常勤講師として出ておりますが、その中で展覧会の紹介を行いました。また、県立大学・静岡文化芸術大学・静岡産業大学・常葉大学の学生に対して、各大学の事務局を通じて展覧会の情報をメールにて発信しました。今後ですが、先ほどあったアフターコロナを見据えて、地域や観光業界との連携により、来館者の増加に向けて美術館の発信を更に高めるよう努力をしてまいりたいと思っています。

次に6ページをご覧ください。基本方針E、環境施設の整備、運営基盤の強化についてあります。1の満足度の向上につきましては、新型コロナウイルス感染症の影響などにより、展覧会来館者数や教育普及プログラム参加者数は伸びなかったのですが、令和3年に引き続いて時間制予約の導入など、来館者の分散化をして、感染防止対策の徹底と、鑑賞環境の改善に努めてまいりました。令和4年度の施設整備については、中期維持保全計画に基づきまして、監視カメラの更新による防犯対策の強化、ロダン館1階ホールの天井照明のLED化による鑑賞環境の快適化などを行っています。また、施設の老朽化も進んでおりますので、引き続き中期維持保全計画を着実に実行し、環境の改善を図ってまいりたいと思っています。また、レストランやミュージアムショップに対する満足度につきましては、目標を上回っておりますが、これ自体は県産産物を使用した特別メニューを企画展ごとに考えて提供したり、企画展に合わせた商品の品揃えをして、レイアウトしたという工夫が成果につながったと思われまます。今後も来館者のニーズを捉えながら、事業者と連携して様々な工夫に取り組んでいきたいと思っています。次に2のアクセスの利便性向上については、当館へ

の利用交通機関で最も多い自家用車でのアクセス満足度は、令和3年度より5%ほど向上しまして、60.3%になりました。ただ、目標の70%にはまだ届いておりません。これについては、駐車台数が約400台と限られていることや、第1、第2駐車場が美術館本館から徒歩区間が長く、なおかつ上り坂であることが要因であると考えられます。しかしながら、駐車場から本館まで続く坂道、プロムナードは単に通路ではなく、12点の屋外彫刻が設置されている美術館の一部であることから、プログラムを楽しんでいただけるような環境整備や情報発信について今後検討してまいりたいと思います。また交通機関については、最近静岡市内には電動アシスト付きのシェアサイクルというのが静岡市の事業で充実してきております。これらの活用も考えながら検討していきたいと思います。次に3の運営手段の強化については、県内企業との強化を目的として、静岡県経営者協会との企業連携について協議を開始しまして、美術館の年間スケジュールや企画展のチラシ等、全会員に配付しました。秋に予定していた館長と学芸員による講演については、新型コロナウイルスの状況によりまして、残念ながら中止となりましたが、また今年度館長による講演を予定しております。また、外部からの資金の獲得による運営強化については、鞆川図と蘭亭曲水図関連シンポジウム、記録集の刊行にあたりまして助成金を獲得することができまして、それで充実を図ることができました。引き続き積極的に外部資金の獲得に努めてまいります。説明は以上です。

(2) 設置者の取り組みについて

小澤課長 県の取り組みについて、文化政策課長の小沢からご説明申し上げます。資料は2と6、7になります。令和4年度の取り組みとしては、大きく三つの取り組みを進めております。まず1番目ですが、東アジア文化都市2023静岡県でございます。資料6にもございますが、昨年こちらの第三者評価委員会が8月5日の金曜日に行われたのですが、その3週間後の8月26日の金曜日に文部科学大臣から静岡県が東アジア文化都市に選定ということで決定いたしました。コロナのこともありまして、都市の選定が遅れ、静岡県は受けたのですが、なかなか準備期間がない中で今年1月から東アジア文化都市の事業を展開しています。静岡県の他に中国については四川省の成都市、広東省の梅州市、韓国については全羅北道の全州市の4都市が今年の東アジア文化都市となっています。この1月から進めておりますが、9月からコア期間ということで、芸術の秋でもございますので、東アジア文化都市を盛り上げていきたいと思っております。県立美術館も10月から行われる大大名の名宝展がございますが、こちら東アジア文化都市カラーを大きく打ち出して展開していただく予定です。

続いて教育機関との連携についてでございますが、県立美術館では既に学校向けのプログラムを数多く展開していただいているのですが、その他の文化事業について、県内の文化施設がこれまでバラバラに県内の各学校に対して事業をPRしているような状況がありましたので、それを体系的にまとめる取り組みを進めたところです。資料については7でお

配りをしましたが、県内の学校でも文化事業に関心が高い先生がいる学校は毎年文化施設を訪れたり、プログラムを利用するというのでいいのですが、そういったことを知らないとか関心がない学校もありまして、県内の学校に格差があることが問題でしたので、そういったことを冊子にまとめて、各学校に配布するというので、こういった格差の解消が図られるのではないかと考えております。資料 7 の 16 ページからは、県立美術館の情報を掲載しております。

次に三つ目としては、施設の大規模改修ということで、県立美術館が開館から今年で 37 年目ということで、施設の痛みもございますので、劣化診断を実施して大規模改修を計画的に実施しているところです。昨年度については、4 か月の休館をいただいて、ファンコイルであるとか監視カメラの改修を行っています。今年の令和 5 年度も 9 月中旬から 1 か月、12 月の初旬から 2 か月、合計 3 か月ほどで、館の外壁タイルの交換等の作業を実施する予定でございます。

(3) 令和 4 年度第三者評価委員会での主な意見と対応状況について

小澤課長 では始めに県の方から説明申し上げます。資料 3 の 1 ページでございます。昨年荻原委員からお話をいただきました、コレクションの購入に当たって基金のようなもの考えることが必要ではないかというお話をいただいてございます。県では昭和 54 年。美術館の建設の前から静岡県立美術博物館建設基金を設置して、館蔵品の取得については原則この基金を取り崩しての購入としております。令和 4 年度末の残高なのですが、下の四角にございます通り、約 15 億 194 万円余となっております。この基金の内訳としては、現金が 4 億 5,700 万円余。基金保有美術品として 10 億 4,400 万円余を運用してございます。この基金のルールとして、定額運用基金ということで、基金条例上 15 億円を下回ることができませんが、基金の中の現金、4 億 5,700 万円を基金保有美術品として作品を取得することは可能だという状況でございます。なかなか 15 億を下回れないということなので、今後の大きな課題としてはこの基金の残高を増やしていくことが大事かなと思っています。企業版のふるさと納税であるとか、個人版のふるさと納税などの制度を使ってですね。寄付を積極的に受け入れるような形で基金残高を増やしていくことが大事だと考えています。また、冒頭に館長からお話ございましたが、現物での美術品の寄贈をお受けするという形で、美術館の収集方針に合った寄贈を積極的に受け入れていくことも工夫を凝らしていくことが必要かなと考えております。

それから 6 ページになりますが、昨年度中村委員から外部資金の獲得についてのお話ございました。県立美術館関連の外部資金として、昨年度は美術と食が親和性があるのではないかとということで、ガストロノミーツーリズム推進事業の資金を獲得しまして、食に関するイベントを県立美術館で展開していただいたところです。それからまた館長からもお話ございましたが、国の文化観光推進法が今展開されていますが、そちらの地域計画として、

日本平のこの地域を文化ゾーンとして今文化庁の方に地域計画の申請を上げているところです。その計画が認定された暁には、この県立美術館も含めて文化観光拠点の一つとして展開していただくことになるかと思えます。その他にも県立美術館で関係しそうな外部資金について、昨年多文化共生であるとか、障害のある方の取り組みの関係でお話をいただいております。情報収集を図っているのですが、なかなかうまく引っ掛かるものがないため、引き続き情報収集を図って美術館と共に外部資金の獲得に努めてまいりたいと考えております。

和田副館長 続いて美術館から説明させていただきます。2ページをご覧ください。松本委員長から、県立美術館のコレクションの特色を踏まえた展覧会についてご意見がありました。令和4年度の収蔵品を用いた企画展、近代の誘惑展においても、江戸から近代への転換期の日本画について取扱いました。今後の展開としては、東西の版画コレクションを活用した収蔵品展の検討など、コレクションを活用した展覧会のテーマ立てや枠組みについて工夫をこらしてまいります。下の表になりますが、こちらは小泉委員からのご意見で、作品がなぜ今静岡県にあるのかという観点から面白い展開ができるのではないかというご意見をいただきました。ストーリーズ展は、コレクションの新たな魅力の発掘や提示ができ、意義深いものになりましたけれども、これは当館のこれまでの収集活動の検証にもつながったと考えております。今後の展開としては、委員の皆様からのご意見を参考にしながら、毎月開催しています学芸員の研究会でも、館蔵品の履歴や評価の変遷などを調査・分析し、情報共有するなど、更に来歴やコレクション形成の歴史的経緯に関する調査分析を含め、展覧会等への展開をさせていただきたいと考えております。

次に3ページ上段の表。こちらは中村委員からいただきました。移動美術展をきっかけとした、県立美術館の県央以外での存在価値の広がりについてのご意見をいただきました。今後の展開としては、作品展示の充実や、関連プログラムの展開について、市長や町長と相談しながら積極的に進めてまいりたいと思っております。今年度につきましては、小山町と沼津市で開催を予定しております。下段の表。こちらは稲庭委員からのご意見ですが、デジタルアーカイブを使った学校向けのコンテンツの充実についてご意見をいただきました。令和4年度にはデジタルアーカイブのコンテンツを活用し、小学生向けと中学生向けの2種のオンライン鑑賞プログラムを作成しました。試行版を学校現場で実施いたしまして、学校側の視点を取り入れて改善すると共に、実施のための手順書やワークシートを作成し、今年度からWebにて公開をしました。今後の展開としては、実施校の意見を聞きプログラムのブラッシュアップを図るとともに、新たなプログラムの開発も検討してまいりたいと思っております。

次に4ページ上段の表をご覧ください。前田委員からのご意見で、SDGsに取り組む企業との連携についてご意見をいただきました。これまで美術館と企業の連携は、十分なものではなかったため、令和4年度には静岡県経営者協会等を窓口として、企業との連携を模索し始めたところです。また、今までの展覧会における展示は、美術館の建物内に限られておりま

したが、先ほど館長から話がありましたが、「みる誕生 鴻池朋子展」では美術館の裏山、こちらには古墳とかが整備されているのですが、こちらを会場とすることで、外の空間づくりに対する新たな視野を開くことができました。今後の展開としては、企業連携を進め、協働による景観整備。外の空間づくりという視点も含めて検討してまいりたいと思います。その下ですが、小泉委員からのご意見で、デジタルアーカイブの他館との協働・共有による充実についてご意見をいただきました。これまでは他館との協働については、展覧会における企画運営や、図録の制作であり、デジタルアーカイブの共有など持続的な協働は行っておりませんでした。今後の展開としては、情報に関する他館との連携・協働は重要な課題になりますので、引き続き検討してまいります。ただ、まずはですね、稼働したばかりの当館のデジタルアーカイブの充実・整備の方を進めてまいりたいと思います。

次に6ページをご覧ください。こちらは田中委員からいただいております。静岡文化芸術大学へのメール等での情報発信や、SNSによる情報発信についてご意見をいただきました。令和4年度は従来の静岡県立大学・静岡文化芸術大学に加えて、静岡産業大学・常葉大学にもご協力をいただき、学生への情報発信に努めました。今後につきましても、引き続き県内学生への積極的な情報発信に努めてまいりたいと思います。下段をご覧ください。こちらは前田委員からご意見をいただきました。来館者の満足度を高めるため、施設の空間づくり、館内コレクション、来館者への周知についてご意見をいただきました。これまでもメンテナンス工事や、ロダン館の環境改善に取り組み、より居心地の良い空間づくりを進めてまいりましたが、令和4年度の途中からは旧カフェスペースを全国や県内の美術館情報等入手できる情報コーナーとして運用を開始しました。またこのスペースを利用して、企画展にちなんだお茶会を実施するなど好評を得ました。また、県内の書店と協力し、展覧会関連書籍のコーナーを設置していただき、展覧会への関心を高めていただくと共に、いろいろな取り組みも行ってまいりました。今後の展開としては、情報コーナーを活用して来館者の情報発信や、居心地の良い空間の提供。賑わいのある空間となるようなイベントの実施に努めてまいります。また、書店との協力関係を継続して、館外における情報発信も進めてまいりたいと思います。

次に6ページの上段をご覧ください。前田委員からご意見をいただきました。美術館へのアクセスに対して、輸送にかかわる企業の協力など、各企業の強みに共感してくれる企業のサポートについてということでご意見をいただきました。これまでも輸送関係企業との連携については、令和3年度のエジプト展における臨時バスの運行がございました。今後の展開としては、企業と連携した課題解決に向け、企業との対話の中で更に検討してまいりたいと思います。

最後に7ページをご覧ください。こちらは櫻井委員からご指摘をいただきました。5か年計画における各年度のアクションプランについてのご意見です。5か年計画については、条例に基づく館長の諮問機関である静岡県立美術館協議会において、1年ごとに報告をし、各委員からご意見をいただいております。これらのご意見等も踏まえながら、またこの第三者

評価委員会での取り組みを踏まえ、新たな取り組みを追加してまいりたいと思います。

3. 意見交換

松本委員長 ありがとうございました。それでは一通り説明が終わったところで、これからは委員の皆様からご意見をいただきたいと思います。進め方ですが、基本的にはこのA3の総括表からABCDと順番に進む形でよろしいですか。ではまず総括表について木下館長からご説明をいただきましたが、更にいかがでしょうか。

荻原委員 感想でもよろしいですか。先ほど木下館長からのご説明をおうかがいしまして、昨年度の事業においても、公立の美術館とは何なのかということの問いを各事業のなかで、そういった視点が通底していることを改めて感じさせていただいたところです。いくつか驚いたことがあって、一つは寄贈ですね。76点の寄贈について館とご一緒に考えながらコレクションを形成されてきたということ。これは非常に希少な例だなと思っています。個人の方から作品をいただくことはありますが、その美術館にとって何が重要かということを考えてこられたコレクターの方がいらしたということは、この上なく希少な例だなと思いました。

また大展示室展について、改修期間にこれをやるというのは、この手があったかという感じで、まさしく美術館の裏側はこうなっているということをよく見せていただいたのだと思います。その上で鴻池さんの展覧会については、学芸員の方々とやりとりを含めて、様々な調整がおりだったろうと推察しています。1人の作家の問い掛けや提案に対して、がっぷりと組んで、この美術館とはなんぞやということ掘り下げたパワーのいる企画だと思いました。

次に、個票のところにもかかわると思いますが、既に館長も触れておられましたように、確か昨年も指摘があったと思うのが広報の専門人材の獲得です。これに関しては、設置者の県の方とも考えて行くべしというようなことが昨年も出たように記憶しています。今東アジア文化都市のことですとか、あるいは企業へのふるさと納税活用の呼びかけですとか、いろいろ外部との関係性をおつくりになるにあたっては、設置者としてもこの美術館がいかにいろいろな方々と共にあるべきかという広報は非常に重要なことだと思います。館内の個々個別の事業についても、広報という枠組みを超えた戦略ですとか、専門性のある方のご助力が必要ではないかと改めて思う次第です。

松本委員長 他にいかがでしょうか。

貝塚委員 私も感想みたいになりますが、収集活動、展示活動など、本当にこの美術館らしい活動をきちんとしているなというのを改めて感じたところです。去年、兵馬俑展しか拝見

できませんでしたが、大展示室展とか鴻池朋子展など。

広報のことですが、4月から新しい美術館に着任し、教育普及と広報は違うんだということをお繰り返して、現在庶務課・学芸課・普及課と3課体制なのですが、もしかすると来年の4月から、広報課が加わって4課体制になるかもしれない。今それを人事とやりとりをしているんですが、県の方がいらっしゃるところでは言いにくいのですが、全体の定数が増えるわけではないので、どういう落とし所を探るか、恐る恐る調整を図っているところです。現状ではうちの美術館では広報を普及課の学芸員が担当しています。外部人材の活用も含めてどう優秀な人材を取り込むか、今いろいろな可能性を考えあぐねているところです。この場でももちろん言えないことは多々あると思いますが、静岡県としてはこの広報の専門人材をどういうふうに獲得しようとお考えなのか。可能な範囲でお聞かせいただければと思います。ちなみに前任のアーティゾン美術館では、広報課は3人体制で、一人は閉館した私立美術館で広報をやっていた人、一人は複数の公立美術館で広報をやっていた人で、もう一人は手広くやっている印刷会社から転職してきた人、その3人でやっています。これは私が現在抱えている課題でもあるので、静岡県はどんなことをお考えなのかを言える範囲で、美術館と県のバランスもあるかとは思いますが、教えていただければありがたいと思います。

小澤課長 広報人材については、今年の議論の中でもございましたし、実はずっと永遠の課題のような形で認識しています。県庁の中でもそうなのですが、広報の大事さというのはよく議論になるところであって、皆さん大事だということではあるのですが、なかなか片手間になってしまうと言うか、専門人材そのものがなかなか県庁の中でも育成ができていなくて、県庁ですと広聴広報課というところが広報の部門で、広報アドバイザーという形で外部の有識者の方たちを雇って、そこに適宜相談に行くというパターンを取ってしまっていて、県立美術館でもその制度はぜひ使っていただいていることなのですが、なかなかこの所属も広報人材を抱える余裕がないと言うか、人員的にそこに割けるような状況が今はないので、必要性は訴えるものの、それが認められない状況が今繰り返されているところです。

松本委員長 昔は美術館というのは、展示と収集と研究をやっていれば良かったんですね。作品を集めて展示して、あとは研究を。ところが、90年代になって、とにかく学習。小さいうちから美術館に来てもらおうということになって、最初は、そこから広報。更にそこに観光的なことまで入ってきて。その間私、国立美術館にいたのですが、人は増えない、お金も増えない、全部、やりくりでやれといわれてやってきました。これはただどう考えても限界があるんですね。つまり、美術館に期待するもの、社会的ニーズ、これはもう昨今本当にドドドッと増えている。やっとな国立美術館も、アトリサーチセンターというのができて、今稲庭さんがいらっしゃるわけですが。これは主に学習関係とアーカイブ関係を見ているのですか。

稲庭委員 あとは国際連携と、それから作品活用という部門があります。

松本委員長 作品活用、コレクションの活用などはまさに静岡県も取り組んでいるわけですが、要するに社会的ニーズがどんどん高まって、やっとなん年掛かって、国立美術館でも専任の部署ができたということですね。ただ、これははっきり言って天井がありますよ。美術館の仕事が増えていって、人の時間は24時間しかないのだから。まあそんなことはどの県も国もみんな困っているわけです。ところで、デジタルアーカイブ、図書情報ですね。それから美術館の情報。これが一体広報の仕事なのかどうかというのは疑問に思います。収集対象としての現代美術みたいなこと、それから、とにかく手稿類とか手紙とか文献といったもの。アーカイブということになると、むしろコレクションに非常に隣接するし、ちょっと広報という枠組みをどう思っているのかが分かりにくかったという印象があるのですが。これも感想です。

木下館長 今ご指摘のデジタルアーカイブに関して、なぜここに位置付けられているのかというのは、美術館活動の情報発信に使いますという意味からです。松本委員長がおっしゃった通り、コレクションに直結する問題ですから、もちろん、そのところは外せないと思えますが。美術館活動の情報発信の中核に位置付けているというのが当館としての判断です。

松本委員長 広報の部署は、最近では館が新設された時には最初から広報部署はできるのですが、古くから活動している美術館ほどそれができないわけですね。今言っている広報ということと、その情報発信というのは、ちょっと違いがあるような印象を持ちました。

前田委員 その点について、結構今のお話って観光分野においてもシティプロモーションとコンテンツの情報発信って、届ける相手も違いますし、役割部署がやっぱり違うんですね。例えば浜松市の場合だと、観光シティプロモーション課はシティプロモーションに特化してやっています。観光情報に特化したものは、浜松・浜名湖ツーリズムビューローが広報・宣伝として機能しているので。委員長がおっしゃるように、館としての情報を出す機能を持つ人と、そうではなくて更に深いコンテンツであったり、イベント情報を発信する機能を持つ人って、似て非なるものだと思うので、どこにどういう人材を置くのかをちゃんと戦略的に考えないといけないということと。あとは私は広報の専門人材が必要ということよりは、マーケティングの一部だと思うんですよ。マーケティングって何ですかというと、どういう人に来てもらいたいのか。その人たちが今どういう状態にいるのか。どういう情報を欲しがっているのか。どのように届けたら一番効率的に情報が伝わるか、その一部が多分今議論の元になっているので、もう少し俯瞰した見方で、コンテンツの話であればどういう人に届けた

いのか。そもそもターゲットをどうするかだったり。その人たちがどこにいるのか。そこにどうやって届けたらいいのかとか、もう少し広い意味で視野を持つ人をできれば新規で採用するのか、専門人材としてどこかに委託をするのか。そういった議論をしていかないと。単純に広報人材という漠然としたイメージだけで捉えると、その人が機能をどこまで持つかという議論がおざなりになる気がします。そこをちゃんと見定めた上で進めていった方がいいのかなというのが、委員長のお話を聞いていて思ったことですね。

櫻井委員 マーケティングという考え方は、なかなか県とか美術館の方からは出てこないと思います。今の議論を聞いていたら、どうも何か県とか美術館の方は、広報というのがマーケティングの言葉で言うとプロダクトアウト的な発想でしかないような気がするんですよ。収蔵品があるからどうぞ見てくれといった一方的な独りよがりです。民間の会社の例だと、うちはこんな技術があるんだから買って貰えるはずだとか、売れるものだと思っていて、ユーザーのニーズを把握してないから大体失敗するんですね。そうじゃなくて、さっきおっしゃったマーケティングというのは、美術館に来てくださるお客さんが何を求めているのかという相手のニーズをつかまえて、そこでそれを元に企画をして、いろいろな美術館が工夫するということなんですね。だから、こちらから一方的に発信をすると言うよりも、広報担当を作るよりも、マーケティングをやるような人材を確保して、美術館としてどうやってマーケティングするかということに絞った方が良く思うんですね。おそらく企画展だとか美術館本来の仕事から含めて、例えば資金調達・外部資金の調達から、いろいろなことまでその方がやらざるを得なくなるとすると、単なる広報だけのファンクションではないような気がするので、どういうことを期待して、どういう方を採用したらいいのかというのは、よく議論した方がいいと思います。大体プロダクトアウトでやると失敗する確率が高いので、一体県民が何を望んでいるかということをもとから考えてからおやりになるというのが一番大事なことだと思います。

松本委員長 くどういようですが、美術館に求められているものがドラスティックに変わりつつあるんですね。これはもうまさにそこが重要なのではないかと。社会的ニーズとか声がね、それを受けてやりくりをしてきたが、もうその域を超えたというか。

稲庭委員 今のマーケティングの話はまさにそうだと思うのですが。今美術館の業界の中でおそらくこれから重要になってくるのが、アクセシビリティまで考えたマーケティングをしていくということだと思っています。やはりパブリックの施設として、どういうふう広報を作っていくかと考えた時に、それこそSDGsで言われるような「誰も取り残さない」という考え方を、どういうふう具体的に進めていくかということがすごく求められていると思います。私が所属する国立美術館でも昨年度「ソーシャルストーリー」という発達障害の方が読んでよく分かる美術館ガイドというのを国立7館全館で出したのですが、予想

より反響がありました。やはり当事者や発達障害にかかわっている周囲の方々にとって、美術館が障がいのある方向けの来館案内の冊子をだしたことが予想外の出来事だったようで、美術館がこんなものを作るんだというので「すごい感銘しました」といったメールをたくさんいただきました。やはりそういうところにニーズがあるんだなというのはやってみて感じています。ただ、そうしたものを各館の教育普及担当者が連携してやろうとすると、それは教育普及なのかというところから始まって、いや、アクセシビリティであればもっとファシリティの問題なので、広報とかもしくは管理部門のようなところが窓口になるべきではないかといった意見もでてくるわけです。新しく持ち上がってきた課題というのが、一体どこの部署の誰がやるのかという議論になるわけです。もしくは、その障害についてみんなが全員スタッフ研修をしているわけではないので、そういう研修も進めていかなければいけないとか、いろいろな議論があったんですね。アクセシビリティは一つの担当部署では終わらない館内の連携や意識づくりが大切で、これは来館者層を広げていくための「オーディエンスデベロップメント」であり、美術館の利用できる人を増やしていく「マーケティング」みたいなことだと思うのです。そうした利用者のアクセシビリティを高めていく意識づくりを、館内全体で1回研修みたいなものをしてみると、また対応も変わってくるのかなという気がします。

田中委員 別の視点なのですが、私がこの時期、いろいろな美術館ではない文化施設、あるいはスポーツ施設の評価にかかわっていて、毎週のように会議があるんですね。例えば、音楽ホールですね。浜松だとアクトシティだとか。あとは博物館であったり、図書館であったり、スポーツのグラウンドだったり体育館だったり。今年について共通しているのが、コロナでいったん利用者が減りましたよね。令和3年に若干戻したわけで、令和4年はもっと行くだらうとどの館でも期待していたんですね。実際に令和4年は利用者とか来館者が前年を上回っているのですが、コロナ前には遠く及ばない水準でとどまっているんですね。これが大体多くの施設の共通なんです。県立美術館は改装したりした特殊事情があるので、少し違う動きになっているようですが。これが令和5年度以降も続くのか、あるいは徐々に戻っていくのかという結構分かれ目にあるように思います。文化施設の関係者に聞いてみますと、例えば音楽ホールの場合、今までいつもいらしていた常連客の特に年配の方が来られなくなったそうです。以前によく見かけていた人を最近見なくなったという話をよく聞きます。例えば音楽ホールに行くような人たちと、それから、美術館に来る人たちは、ともに年配の人が多いと思うんですね。コアな美術ファン・音楽ファンはそれぞれいると思うのですが、共通項として音楽も聴くし、美術館も行くという人がいると思うのですが、もしかしたらコロナ以降に行動様式が変わって、どちらかだけにしようとか、あるいは全体的に回数を減らそうとか、そうなっている可能性があるのではないかとということです。来年以降の状況も見ないと何とも言えませんが。そういう可能性があるということを踏まえた時に、先程来皆さんがお話をされている広報やマーケティングのやり方、あるいは考え方も少しず

つそれにアジャストしていかなければいけないと思うのです。県立美術館の場合、来館者の動きが他館と違うので分かりづらいと思うのですが、そのあたりをどのように判断してどうしていくかということをご今後検討していただきたいなと思います。

貝塚委員 うちの館内で広報の議論をすると、インスタグラムをやろうとかツイッターの本数増やそうとかいう話しになるのですが、それはもちろんいいことなのだけでも、本当に館長として欲しいのは、基本理念とかミッションを具体的に一枚もののイメージにポンと翻訳してくれる人です。静岡県美の基本理念は本当に素晴らしいと私は思うのですが、これは第三者委員だからこの資料を読んでもくれるわけで、普通の県民は読んでもくれない。ホームページで、1ページで表現するというのは、相当の専門的能力がないと難しい。基本理念を読み込んで具体的に分かりやすく翻訳し、美術館のブランドづくりをできる人は、本当にすごいとっていて、そういう人をうちの美術館にも欲しい。

大学生の娘から「この美術館のホームページ、かっこいいよ」って教えられたのが、熊本のつなぎ美術館です。津奈木町という地名のついた町立美術館なのですが、館名はひらがなを使っていて、そのホームページがかっこいいんです。それを見ると、たしか館員が4人。館長が町長ですから実質的に3人でやっている。広報担当は1人。こいつをうちに呼ぶかって。でも本当にかっこいいですよ。学芸員が1人、庶務1人、その他1人みたいな体制で、「その他」の担当者が広報をやっている。

松本委員長 けどそういうことが生きる分野ですね、広報というのは。

貝塚委員 まだ行ったことはないのですが、あの美術館はいい活動をやっていますよね。それがちゃんとホームページでブランディングされている。

稲庭委員 写真がいいですね。

貝塚委員 あれは1人ではできないですね。

木下館長 アドバイザーでアーティストがかかわっています。3年ぐらい前に呼ばれて。結局コロナで行けなかったのですが、シンポジウムに呼ばれて。オンラインでやりましたけど。小さいけれど非常に明確ですよ、ミッションというのが。自分たちは何をやるのかというのが。

松本委員長 逆に言うと、小さいからこそ機動力もあり、そういう面もなくはないかもしれないですね。

松本委員長 もう一度総括表に戻ってもいいですし、時間のこともありますから、基本方針のABCと進んでいきたいと思います。ではAということで、コレクションですね。これについてはいかがでしょうか。

小泉委員 ここにかかわることで、国内外、貸し出した展覧会というところで、国内でいくつかの展覧会に貸し出して、私もたまたまですが西洋近代美術に関わるものは全部拝見できており、とても展覧会会場で目立っていたということをお伝えしたいと思います。そして個人的にもあるとうれしいなというところであって、そういうふうな感想を持ちました。もう一つ国外への貸し出しについて。パリのリュクサンブール美術館で開催中の「レオン・モネ」展は大変マニアックな展覧会で、現在ここにモネの作品を貸し出し中です。広報ともかかわるのですが、これこれの作品が今度フランスの展覧会に行ってきますというところで、まずホームページで告知をする。そして戻ってきましたというところで告知をする。2回広報のチャンスがあると思うんですね。そういうことを豆にしている県立美術館がありますし、あとは同じくこの展覧会にモネを貸し出している栃木県立美術館は、そういう形で行っています、貸し出しますということで2回広報をしている。ということで、貸し出すタイミングを逃してしまったので、戻ってきたところで今回こういうことで戻ってきましたというふうにすると、やはり作品に対する印象が変わることはあるのかなと思います。

中村委員 先程来皆さんおっしゃっているように、素晴らしい作品の寄贈を受けられたのはすごく幸運な喜ばしいことだったと思います。新収蔵展のほうを拝見しましたが、見応えがあって面白かったです。ただ、この場は「それで良かったね」で終わらせてはいけない会議だと思います。コレクションを育てていくことも美術館の仕事ですので、その予算がゼロという状況は、できる限り早く改善しなくてはいけない。あちこちでファンドレイズの努力をしてくださっているのは分かりますが、ぜひ今後も続けていただきたいです。「東アジア文化都市」は、決まるタイミングがどうしても直近なので、数年前から企画を考える美術館と組みにくい性質のイベントであることは分かりますが・・・県の方で地域連携プログラムで2次募集するぐらいの予算があるなら、中国・韓国のごくごく小品でもいいから、東アジア文化都市記念でコレクションを購入する、そういった工夫ややりくりはできないでしょうか。東アジア文化都市が決まるより先に企画されていた企画展を巻き込んでいくだけではなく、コレクションとして残していけるのは美術館の強みだと思います。先ほど横浜が第1回の東アジア文化都市だったとおっしゃっていましたが、横浜はその後、日中韓の都市間交流事業として、現在までずっと交流を継続しています。2022年度はオンラインのワークショップ的なイベントで、日中韓の若者を巻き込んでコロナ禍でも実施されました。そういうところは、さすが創造都市横浜だと思います。地道に活動を長く続けていくことは、美術館は得意なところではないでしょうか。単純にイベントを1年やって、東アジア文化都市・静岡を終わりにするのではなく、その先も見据えたことを、ぜひ美術館で今からでも少

しでも考えていただけるといいと思います。

木下館長 東アジア文化都市のレガシーについて、終わった後にどうしようかというところまでは視野に入れた議論がされていると思います。当館としては、例えば今年の秋の展覧会は「大大名の名宝展」なのですが、細川家伝来の宝物と当館の収集してきた狩野派の絵画を合わせて展示するものです。実は、それこそ東アジア世界で生まれたものなんですね。つまり、日本の狩野派というのはまさしくぴったりなのだけれども、なかなか東アジア文化都市が急に決まったこともあって、この展覧会とうまく連携させられない。もちろん連携はしているのですが。近世美術にも目を向けてきた当館にとって、東アジアは重要な問題ですから、東アジア文化都市という単年度の事業が終わった後も続けていく。東アジア世界の中で美術を考えるとという姿勢は、来年度・再来年度と、ずっと続けていけるとと思います。

中村委員 ちょっと話が飛びますが、兵馬俑展の自由記述のアンケートで、40年前に開催した兵馬俑展を見たと書いて下さった方がいました。そのアンケートを拝見するまで知りませんでしたが、それこそ40年前の兵馬俑展の開催時の記録写真を、昨年兵馬俑展に展示できたら、「そういえば40年前にも見た」と感慨にふける来場者もいたのかなと思いました。そのぐらい息が長いことができるのが、美術館という場所がある、コレクションがあるところの強みでもあると思います。東アジア文化都市で、今年度にはできることは限られるかも知れませんが、レガシーのスパンを長く取っていただきたいなと思います。今年度やったことの記録がいつか美術館の活動に生きるかもしれない、そういうことがあり得ると思います。

小泉委員 大展示室展を拝見しました。多分10年後に、「またやってきた大展示室」展のような企画ができると思います。その時のために備品を一気に捨てないで、古いものを片隅で取っておいておくというようなことはできそうです。少しは場所を取りますが、いわば美術館活動をアーカイブ化していくという意識を持ち、何かしらそれがストックしていくことで、一つの展覧会につながっていくという可能性はまだあると思います。こちらは一つ申し上げたいことでした。

松本委員長 地球環境への負荷をいかに減らすかというのは、美術館でも問題になっています。美術館というのは、とにかく仮設の壁だろうとケースだろうとね、それから輸送のクレート。輸送のクレートというのは海外の場合二重の木箱は当たり前で。運ぶのが難しいものは三重箱とか。それを作っては壊しという。この問題などは議論に上がってきているわけですが。そうすると、大空間展。これもいろいろ変わってくるかも知れませんよ。10年後の予測なんて今は想像ができないぐらい。作っては壊しというのを許さないみたいなことになると、全然考え方が変わってくるので。もう一つ、感想ですが、昨年来本当にコレ

クションを企画展的に、これは本当に素晴らしいことだと思います。ここに収蔵品を公開・展示する380件とありますが、やっぱりどの美術館でもコレクション数が数千点でも、実は一番重要なこれを見せたいというのを展示して、年度が変わってまたゼロから始めると、300点から400点ぐらいしか見せていないんですよ。放っておくとそうになってしまう。すると、やっぱり日頃倉庫に眠っているものを、新しい光の下に見せるのはとても重要なことだし、そのお宝を持っている県立美術館なので、第三者的にはぜひ今後とも有効に見せていただきたいなという気がします。

松本委員長 何もないようでしたら、Bについてはいかがでしょうか。

荻原委員 質問です。先ほどご説明の中で、近代の誘惑の図録が作成できなかったということがあったのですが。予算化の問題というのは、そもそも予算措置ができなかったのですか。

石上課長 もともと図録作成のための予算措置ができなかった。これまで収蔵品を元にして企画展を開催する時には、図録を作成する時としない時があるのですが、この年に関しては2本収蔵品の企画展があったのですが、絶景を描く、江戸時代の風景表現の方は小冊子という形にはなりましたが記録を残しています。近代の誘惑に関しては、それもできなかったということになります。

木下館長 予算を取り合ったということなんですかね。

石上課長 取り合ったわけではないのですが。

荻原委員 どちらか一つよという立て付けになっていたのですか。

石上課長 昨年度に関してはそういうことになりました。

荻原委員 ちょっとでも分け合えるといいですね。お客様視点なのですが。

稲庭委員 鴻池さんの展覧会。やっぱりかなり美術館業界の中で話題になって、たくさんの方がSNSなどですごく良かったという発信がされていたと思います。私も会期最後の方に拝見したのですが、やっぱり裏山を歩いたのは初めてでしたし、あそこに設営するのがどんなに大変だったかと思って。あとは来館者の安全とかも結構雨の日とか大変だったろうなと思いながら歩きました。ああいうタイプの展覧会だからこそ、関心を持った層というのが確実にいたのではないかと館内の人を見て思いました。いくつもとても新しい試みがあったなと思っていて、まず一つは、作る側から見ると、鴻池さんと一緒にまさに作って

いくプロセスの中で、学芸員にしてみたら予想外のことがいろいろ起こっていく中で、どうやって予算とかやっていったのかなというのとといったことも同業者としては気になったりしました。公立美術館だと現代作家の作品を最後に買い上げることでアーティストフィーをお支払いするというパターンがあると思うのですが、鴻池さんみたいなインスタレーション的な部分もある作家の場合のお支払いはどうしたのかなと思いながら拝見しました。あとはろう者の木下知威さんとのやりとりが、入ったロビーのところはずっと掲示してあって、それもすごくインタラクティブで、もちろんコンテンツとしてはインタラクティブですし、なおかつ美術館のきちんとした展示というところからはみ出て、そのやりとりがロビーに出てきている感じが、よくぞここまでしたなと思いながら拝見しました。あれは最初からああいう意図をしていたのか、やってみてやっぱりこれは展示するべきだなということを出していったのか、そのあたりもすごく関心を持ちました。こういうタイプの現代作家と、ほぼこのためにこの場所のために作った展覧会みたいなものは、やっぱり新しい関心層を耕していくことになると思うので、ちょっと毎年は大変だと思うのですが、例えば必ず3年に1回ぐらいのペースでやっていくとかすると、確実にその層のファンがこの美術館に関心を持つようになるのではないかと思います。

植松学芸員 鴻池朋子展の関連イベントとして実施された「筆談ダンス」についてお答えいたします。このイベントについては、事前に貼り出すということは検討しておりまして、そのように実施しております。このイベントの中で学芸員が書かれたテキストを読み上げたりするというパフォーマンス的な要素もありまして、やりとりした中身については展示をするという一連の流れで行いました。

木下館長 鴻池朋子による「みる誕生展」は、当館にとって一つの転機になったかどうかは別に、これからなり得ると思います。まさに稲庭委員がおっしゃったように、これをコンスタントに、こういった試みをやっていくことによって美術館は変わるし、来る人も新しい人をつかまえることができると思います。ただ、やっぱりいわゆる現代美術家の中でもちょっと特別ですよ。ものすごいパワフルで、ものすごくひとを巻き込むんですよ。だから、担当の学芸員に限らず、総務課員も巻き込まれて、また巻き込まれたことを喜んでいう、本当に不思議な時間ができて、そういう意味ではとても良かったなと思います。高松市美術館が最初の開催地でした。早くもその時点で、いかに困難な展覧会かが伝わってきたのです。担当学芸員が病欠になったとか。ポスターに動物の糞を大きく取り上げたことを高松市が問題にしたとか。だから当然静岡でも何が起こるか分からない。だけど、現代作家と組むということは、そのひとがやりたいと考えたことをやらせよう。どうしてもできないことはもちろんできないのだけれど、できるだけやりましようとは私はいいました。だから、担当者はすごく大変だったとは思いますが、今まで触れなかったところにまでこの美術館が触れたと、体験したなと思うのです。

ただもうひとつ申し上げますと、これはあまり知られていないことなのだけれど、批判はあったのですね。この展覧会は不快だという反響です。それは確かにアンケートにも書いてありました。動物の毛皮がつるされていることに対する嫌悪感を抱いたひとが少なからずいました。それから県議会でも発言がありました。なぜこんな展覧会を企画するのだという趣旨の発言があり、担当部長が展覧会の開催決定に至るプロセスを説明しました。美術館は、多様な観客に向かって多様な展覧会を作っていくということが求められていると考えれば、すべての人が受け入れる展覧会はあり得ないかも知れません。コアな人はもちろん東京からも来てくれました。それに近いのは、何年か前にやったガンダムの作者富野由悠季展でした。東京では開催しなかったので、土日には開館時に人が並びました。コロナ禍ですよ。展覧会とは、何をやるかによって、どこに届くのが違う。誰に向かって何を伝えるのか、結局、さっき話題になったマーケティングなのですね。そういうところの人たちをいかにつかむかというのは、求められていくと思います。

植松学芸員 高松の担当がこちらの展示にお手伝いに来てくれました。

木下館長 みんな喜んでいましたよ。うちの総務課員のメンバーは。

三輪班長 本当に私、展示は学芸員がやるもので、総務課は事務手続きしかやっていなかったのですが、いろいろ展示にも巻き込まれて、鴻池さんはものすごくパワフルで、本当にノープランって言うか、どう展示するかというのがほとんどなくて、ここに来てインスピレーションでこうしたいとおっしゃって。すごく私も巻き込まれて、鴻池さんがそうおっしゃるなら、何としてもやってあげたいという気持ちになり、ものすごく頑張りました。でもすごく楽しかったです。

木下館長 裏山を使うために、そこが誰の土地かを調べるところから始めたのです。

中村委員 この文章は拝読して感動しました。「裏山を発見した」という記述も面白かったのですが、発見した裏山を使えるようにするのに、それこそちゃんと脇を固めて、問題にならずに使うために、事務方がアーティストのためにもものすごく頑張ってくださいということに、深く感銘を受けました。

松本委員長 ではCについてはいかがでしょうか。

中村委員 静岡県は今年度夜間中学を県立で開学されましたよね。三島が教室で磐田が本校で。学校との連携は、どうしても県立美術館で基礎自治体立の小中学校とは難しいというお話でしたけれど、今回開学したのは県立の夜間中学なので、ぜひ将来的には何かやれると

いいなと思いました。美術館から距離はあると思いますし、開学直後から落ち着くまでまだちょっと時間が掛かると思うのですが。

松本委員長 感想として、企画展ごとに館長自ら美術講座を開催したりということにびっくりしましたが、大変だなと思ってびっくりしたのですが。それはさておき、ここの2の項目の講演会等の回数・件数、それから学芸員のフロアレクチャーの数ですね、これもとても多いし、そうすると担当者や学芸課長は大変だなと思って見させていただきました。その点はいかがでしょうか。

石上学芸課長 そうですね。まだ余力はあるかなと。

松本委員長 ちなみにギャラリートークというのは、途中で参加したりという人がすごく多くて、数が読めないんですね。私が務めている長野県の場合には、すごくコロナによって打撃を受けた分野です。ギャラリートークは難しくて。もう一つ挙げるとすれば、マスクをしてもらうことができない乳母車ツアー。これは大体壊滅的でした。

荻原委員 先ほどボランティアの活用で、仕組みを変えたというお話をうかがいまして。1年単位での更新制にしたことと、あとは年齢を18歳からに引き下げて、今大体120人ぐらいいらっしゃるとうかがっているのですが。まだ変えられてすぐで、それほど変化はないかもしれないかもしれませんが、手応えなど感じておいでのことはあるでしょうか。ボランティアというご高齢のイメージがあるのですが、ニーズがあって年齢層を下げたのかとか、そのあたりはいかがですか。

植松学芸員 ボランティアの体制については、おっしゃるように改定しまして、これまでは学生が参加しようとしても二十歳にならないといけないため、そこから参加すると就職した後も一応任期的には続くことになるので、かなり参加のハードルは高かったと思うのですが、年齢制限と任期の変更に伴って、今正確な人数は答えられませんが、若い人も参加してくださっています。今後もそういう方がお知り合いに広めていただいたりして、もちろん年配の方にも参加していただきたいですし、若い方にも今後新たに加わっていただければと考えています。

荻原委員 すごくいいことだなと思っています。若い方にとっても美術館が自分たちの居場所であったり、自分たちの力が発揮できる場になるということの仕組みとして、そういうことを考えられるのは素晴らしいなと。もっと若い人たちが参加されるといいなと思いました。

稲庭委員 学校教育との連携で、令和3年からの数が出ている特別支援学校との連携というのが、R3は10校で、R4も結果10校ということで、これは定期的に割と同じ特別支援学校が長期の連携をされているような事例なのでしょうか。

植松学芸員 取り組み自体は、長期的に組んでいるものではなくて、単年度毎に県立の障害者向けの学校等が参加している件数になります。

稲庭委員 県内の特別支援学校の10校ですか。同じ学校が何度か来ているのの延べなのですか。結構割合としては多いなと思って、良いことだなと思いました。

和田副館長 特別支援学校は非常に関心のある先生のいるところは毎年恒例にしていたのですが、そうでないところとか、若干遠いところはなかなか来づらい、参加しづらい面もあると思います。

稲庭委員 国立の美術館で鑑賞教育の充実のための指導者研修というのをもう17年やっているのですが、これまで全国の学校や指導主事、それから学芸員が100人ぐらい集まって、2日間掛けてやる研修なのですが、特別支援学校の募集枠がこれまでなかったんですね。去年東京都の高校の特別支援学校の事例発表をさせていただいたことで、すごくいい事例だったので、これなぜ特別支援学校の枠を作っていなかったんだろうみたいな議論になって。今年からきちんと呼び掛けて、特別支援学校の先生にも来てもらえるようにしようと思われてきています。具体的には、今年は8月に国立国際美術館でやる研修で、初めて10人ぐらいの特別支援学校の、盲学校だったり重度・肢体不自由だったり、いろいろなタイプの障害の対応なので、どんな研修をしていくかというのは議論しながらやっています。意外と県立とか市町村レベルの方が、特別支援学校との連携した事例とか、継続して関心がある先生との連携が根付いているところもあるのかなと思いました。これはR3から分けて数を出されていて、そこは意識をされて数を出されるようになっているのでしょうか。現場の先生は、意外と普通学校より特別支援学校の方が美術・図工の配置が多いのだそうです。なので、関心がある先生は結構いるんだけど、美術館に行くこと自体が選択肢にあまり入っていないので、それは選択肢に入りますよというのを美術館側が発信してあげると、結構行きたかったみたいな先生はいるのではないかと思います。特別支援学校だと作品を見るところそのものだけではなくて、美術館がパブリックの場所なので、出掛ける場所、パブリックの場所の経験というのをまずさせたいというのが結構特別支援学校の先生にはあって、私も前職の東京都美術館だと、例えば館内のレストランがあって、ショップがあってというので、その社会体験として使われることが結構あって。そういう使われ方もすごく安全に社会を体験できるような場所としては、もっと広がってもいいのかなと。でもすごくやっていらっしゃるんだなと思って拝見しました。

石上学芸課長 1の7ページのところに、内訳一覧表がございまして、評価指標18の中の教育普及プログラムのうち、特別支援学校と連携した取り組みの数字を記載しています。特別支援学校の生徒さんが参加したもので、粘土教室や絵の具教室に1や3といった件数が入っていますが、このあたりは美術館に来て活動してもらうものになります。粘土教室・絵の具教室というのは、当館の実技室を活用して、長らく行っているプログラムです。その中で特別支援学校の生徒さんに参加してもらっています。ここでそういった体験をしてくれた学校さんが、粘土貸出のプログラムを利用して学校での体験につなげてくれています。

松本委員長 基本方針のD・Eについてはいかがでしょうか。

櫻井委員 これはEの3番目の運営基盤を強化しますということに関してですが、コロナだとか、ウクライナに端を発するいろいろなエネルギー価格の高騰だとか、いろいろな諸課題がありましたので、民間の企業の間でも本当にいろいろ四苦八苦したのですが、ここに来てだいぶいろいろなものの解決策が見えてきた気がします。いわゆる民間の経済活動の中では、美術館の方も、今日ご報告があったように、デジタルアーカイブの充実だとか、Webの教材の開発だとか、いろいろWebを使ったような対応が進んできたということと、それからエネルギーコストに関しては、県の方で計画通りいろいろ補修を進めていただいているので、多分空調新設だとか照明をLEDにしたことで、だいぶエネルギー価格に対する柔軟性ができてきているのではないかなと思って、非常にうまく行っているのではないかなと評価をしております。一つ気がかりなのは、先ほど5か年計画についてちゃんと見直すという発言があったのですが、資料をいただいてどこにあるのかなと思っていろいろ調べたところ、5か年計画の資料は5にあります。ここに5か年計画の概要が書いてありますが、その5か年計画の内容について、令和4年度の実績がどういう位置付けだったかという評価が実は見当たりません。資料5の一番最後の3ページですね、そこに令和4年から5年間あって、やるべきことが書いてあるのですが、令和4年の実績についてのコメントが、全体の3分の1ぐらいしかコメントがなくて。当然美術館の内部で自己評価が立っていると思うのですが、ぜひ委員の方々が分かる形でこの評価委員会にもお出しになった方がいいのではないかと思います。民間企業とは違って、5年計画があって、5年後の目標の1000の数字を今年100やって、来年150やってとか、そういうことではないと思うんです。理念を書いているのだと思いますが、5年後のこうあるべきだという姿形を皆さんでお決めになったわけですから、それに対して令和4年度の段階ではどこまで行ったのかなという自己評価をしていただいて、それをぜひ分かるような形で表現していただいた方がいいのではないかなと思って申し上げました。

松本委員長 他にいかがでしょうか。

小泉委員 D・Eにかかわるところだと思いますが、太田正樹さんのコレクションというのが、これまでにない規模のご寄贈であったということで、そういったものに対してプレートを作成するなど、館内に明示をするかしないかということが気になる問題です。ご寄贈者の一覧を記したプレートは2階にあって、そこに同じ人は繰り返し出ないよということは書かれていて、どうしてかなと思ったのですが、これ程の規模で毎年されていたという話は初めてうかがいました。ただ、館によっては毎年であっても複数回やっているところもあるんですね。せっかくすっきりしたエントランス周りを使うかどうかというのはあると思うんですけど、やはり今後企業との連携も深まっていく中で、何かしらご協力をいただいた企業に対して、その社の名前をどう出すか出さないかということも問題になってくると思います。美術館はそういった雰囲気を大事にする中で、私の中ではまだ理想とする姿が十分に共有できていないと思っています。これが博物館であるならば、滋賀県立琵琶湖博物館、動物園であるならば、名古屋市東山動物園、このあたりが明示の仕方が私はいいと思っています。海外の事例だと、私の中ではテート・モダンが一つうまいと思っていて。それはつまり複数の明示の仕方を並行して使っています。一つに集約しようとする、どこかでイレギュラーなことが起きることがあるので、何かやっぱり複数の掲示のシステムを同時に使っていくということ。あとはアメリカでよくあるのは、何年から何年の期間ご協力をいただきましたということで、その10年で完結させてしまうと、そこをいじらなくて済むので、それでこういうふうな形で継ぎ足していく。あるいは、本当に100万ドル以上、500万ドル以下みたいな、如実に金額でカテゴリーを分けることも普通にやっているという中で、どういうふうに明示するかというのは、これは本当に考えてもいい問題だと思っています。あとは、国立西洋美術館でも今寄贈者のプレートを今年度作成中とうかがっているので、全体として何かしなければいけないという意識は高まっているけれども、美術館にふさわしい明示の仕方については、もう一歩手探りが続いている、そんなふうには思っています。

松本委員長 東京国立博物館の事例はどうですか。

小泉委員 東京国立博物館では、歴史的なコンテキストを抜きにして並べたことで、私はその前の、今のお土産ショップのところに並んでいる時の形の方が良かったと思っています。私は現在のものは失敗だったと思っています。

松本委員長 要は巨大なモールを作っちゃったんですね。

小泉委員 アイウエオ順にすることによって、明治の寄贈者と平成の寄贈者が一緒になって、何のことか分からないという形に。

松本委員長 明示の仕方にもいろいろあるということですね。

木下館長 たいへん貴重なご意見をいただきました。当館の場合は、歴代の寄贈者名簿というかプレートはあるのですが、確かに太田さんの場合はちょっと違うんですね。どこかに書きましたが、こうした方を顕彰していくことが必要だし、今後の企業との関係を築いていく時に、どういう形で明示するのかということは、これから真剣に考えなければいけないと思っています。

田中委員 評価の観点での発言もよろしいですか。毎回私この会に出まして、評価はどうあるべきかということをおも自問自答しながら参加させていただいているのですが。毎年定量評価・定性評価をしっかりとやられているということで、それについては毎回敬意を表したいと思います。私自身は評価については実利主義を取っておりまして、要するに評価を実施している当事者にとって役に立つかどうかで、良い評価かどうかを判断すべきだと思っています。ですから、この評価の善し悪しは、皆さんご自身に評価してもらわなければならないものだと思います。ですから、この評価の善し悪しは、皆さんご自身に評価してもらわなければならないものだと思います。ですから、この評価の善し悪しは、皆さんご自身に評価してもらわなければならないものだと思います。ですから、この評価の善し悪しは、皆さんご自身に評価してもらわなければならないものだと思います。ですから、この評価の善し悪しは、皆さんご自身に評価してもらわなければならないものだと思います。

木下館長 そもそもこの評価委員会自体は、文化政策課が主宰なんですね。この仕組みでスタートさせてやってきたので、両者が同席しているわけです。美術館側としては、いくつかの委員会、先ほどお話をした専門家による学芸員の研究評価のための委員会。それからこの委員会。あとひとつ、美術館協議会というこれは博物館法に基づいた委員会があります。それらで明らかになった問題は、できるだけ館内で共有したいと考えます。同時に、文化政策課と3か月に1回ぐらいのペースで企画運営会議を持ち、今度は所管の文化政策課と出先である美術館が問題を共有する、あるいは情報を共有するようにしています。これは有意義な会議だと思っていますので、この委員会でのご意見も、来年度にただ答えるだけではなくて、生かすということで考えています。

田中委員 おそらく県も必要性を感じてやっているし、美術館自身にとってもいろいろメリットはあると思うんですね。これはこのままの形でいいかどうかは別にして、続ける価値はあると思います。先ほど櫻井委員から5か年計画の話が出ました。今年が2年目で、来年度は中間年度になります。行政ですと中間年度で計画の見直しだったり、目標値の見直し

をしたりするんですね。そのあたりはやはり中間年度に向かって何か不具合はないかとか、足りないことはないかというあたりは、来年度に向けて検討していただけるといいかなと思います。

木下館長 5か年計画に関しては、確かにこの今日の議題の中での扱いは小さいというのはご指摘の通りだと思います。そもそも5か年計画って何だったのかを考えると、これは文化政策と一緒に作ったというよりは、美術館の目標を立てる目的で作ったものです。具体的には40周年に向けてのロードマップです。確かに、ここできちんと2年目の評価をすべきだったと反省しています。次回はもう少し工夫したいと思います。

櫻井委員 どうしても単年度の考え方で行政は回っているものですから、この評価委員会も全部単年度評価で締めているのですが、例えば民間企業の場合には、5年計画を作ると、それを達成するためには1年目の4月から始まったならば、12月頃までには大体予想ができますので。第1年度の予想を立てたら反省会をやって、1月から3月までに成功した理由、失敗した理由を分析して、対策を立てて次の4月からの第2年度の計画を3か月の間で立てて回してという、いわゆるPDCAを回します。美術館の経営ですから同じようにやれとは言いませんが、そういうやり方が我々民間企業が中期計画に対する単年度の計画との整合性を合わせるといことなんですね。だから同じようにやれとは言いませんが、5年計画を達成するためには、やっぱりいつかの段階で見直しながら、補強しながら、PDCAを回していかないと、5年後に目標には到達できない可能性が強くなるので、ぜひ振り返りをやっていただきたいと思います。

前田委員 観光庁の直近の動きだけ観光業界から言うと、かなりインバウンドに特化した補助金がこれでもかというぐらい出ていまして。例えば、上限8,000万で定額でも3,000万ぐらい出すという観光再始動って、皆さん聞いたことがあるかもしれませんが。多分300件ぐらい全国で採択がされて、国内のリストだけ見ると、結構地域で美術館同士で協議会みたいなものを作って、東京は東京であったりするのですが。何をやっているかという、普段見せることができないようなものを見せるというところのツアーを造成したり、高付加価値化になるようなそういった企画を立てて、海外の人たちに1回来てもらったら多くのお金を支払っていただくようなそういった仕組みに対して国は今かなりお金を費やしているので、今国内でそういったことを取るために、毎日そういったこれ観光庁だけじゃなくて、補助金をチェックしている人がいて。これ民間企業なんですね。そういった人たちが地域の人たちと連携をして、行政に働き掛けをしながら、それを採択を受けるために計画を作ったりということをやっているんですよ。これは文化財なんかはかなり最近国が注力をしてきているので、例えば博物館なんか本当に普段見られないものとか、3年に1回しか見れないものを、そのツアーを立てた時だけに見せるとか。そういったことに対して、それを付

加価値として国はそこに対してお金を、後ろ盾を立てるようなことをかなり頻繁に動いているので。ちょっと聞きたいのは、県内の美術館同士の連携であったり、単純に一つの施設に来てくれている美術館を好む人って、必ず全国的にそういった美術館を見ている人たちなので、じゃあそれは県内美術館と連携したそういった一部ツアーに参加をされたりという話もあったと思いますが。そういったことを一つの取り組みだったりして立ち上げたり、コンソーシアムを形成したりしながら、たまにはそういった国の申請をしたり、そういった仕組みづくりなどももしされているならいいのですが、検討してみてもいいかなということ、これは単純に意見だけなのですが、先ほどの櫻井さんのお話にある通り、通常の民間企業だと、アウトプットとアウトカムがあって、アウトプットというのはこういうイベントをやったと。実際にアウトプットが何かというと、民間企業だと経常利益だったり、最終的な損益なんですよ。そこを黒字化するためにアウトプットがあるわけであって、そのアウトプットがやっぱり美術館の場合だと人数であったり、入れ込み人数であったり、来館者数になってしまうのはしょうがないかもしれないですが、最終的にはこの中にPLがないのが、私とか櫻井さんは一番じっくり来ていないのですが。その部分がより改善してきたり、収益ベースで、収益というのは私はお客様の評価だと思っているので、そこが何か指標の中に多少なりとも入っていくと、すごい私はスッと入ってくるなということを経験として出させていただきます。

松本委員長 議論に対象になったものは、最初のA3の資料にほとんどなりましたので、至らぬことですが、このあたりで意見交換・質疑応答は締めさせていただきます。進行を事務局にお返しします。