

令和元年度第1回 横浜美術館指定管理者選定評価委員会 会議録

- 1 日 時 令和元年8月27日（火） 14時～ 16時
 2 場 所 横浜美術館 円形フォーラム
 3 出席者 丸山委員長、高橋委員、西田委員、村井委員、吉本委員
 4 欠席者 なし
 5 傍聴者 なし
 6 議事内容

議題	1 平成30年度業務評価
委員 意見 等	<p>1 開会</p> <p>(1) 定足数の確認 委員数5名のうち5名の出席により定数を充足しており、会議の成立を確認した。</p> <p>(2) 委員会の公開 非公開について 横浜市の保有する情報の公開に関する条例 第31条及び横浜美術館指定管理者選定評価委員会運営要綱第9条に基づき、公開とした。</p> <p>2 議題</p> <p>(1) 「平成30年度業務評価」</p> <p>ア 評価方法の確認 事務局から、評価方法について説明があった。</p> <p>イ 指定管理者業務報告及び自己評価について 指定管理者から、平成30年度業務報告及び自己評価について説明があった。</p> <p>ウ 行政評価について 事務局から、行政評価について説明があった。</p> <p>エ 指定管理者へのヒアリング（評価・改善点の説明） 各委員から指定管理者へのヒアリングを行い、評価できる点、更なる評価を期待する点の説明を行った。</p> <p>「1 経営」について</p> <p>《質疑》 (委員) 事業報告書P4「自主財源の獲得」は「費用対効果を鑑み、従来の法人向け協賛制度を用いた活動に注力することを決定」とあるが、これは法人向けに注力して、個人向けはやらないという意味か。 (指定管理者) クラウドファンディングの可能性について、他施設事例等を調査し検討したが、費用対効果などの明確なメリットが確認できず、安全性や仕事量の面等の課題もあることから、現時点では、直接、企業とコミュニケーションしながら、相手のニーズに合わせて進めていく方が良いと考えた。 周辺では、新高島エリアに大企業の進出が進んでおり、新たな連携先の可能性がある。</p> <p>《評価の説明》 【評価できる点】</p>

- ・海外巡回展を積極的に進めたことは、他の美術館にはない積極的な経営と言える。
- ・海外発信の面で、国際会議に参加してアピールした結果が実ったと言え、高く評価したい。
- ・「国際都市横浜の魅力を」の政策目標は、他の公立美術館では見られないとても大きな目標。
- ・横浜トリエンナーレを行う一方で海外の巡回展も達成に繋げるなど、グローバルな視点で美術館活動の成果を上げている点は、高く評価する。
- ・広報におけるツイッターフォロワー数については、設定した目標に届かないとはいえ、右肩上がりであれば、活動を着実にやっていると考えてよい。

【更なる取組を期待する点】

- ・海外巡回展の足がかりができたので、今後継続していくための準備もしっかり進めてもらいたい。チェックリストを作成するなどして、次につなげていくような材料も残してほしい。
- ・トリエンナーレや海外巡回展の業務は、調整の時間や現場への負荷が大きいため、一層計画的な業務推進を期待する。
- ・海外インターンの継続的、組織的な人的繋がりや枠組の構築を目指してもらいたい。
- ・国内他館でのコレクション展の実施にあたっては、開発援助のためのプロジェクトサイクルマネジメント（PCM）の手法などを活用し、互いの組織と人が成長することも重視してほしい。
- ・WEBの活用については、SNSが広く普及した中で、IT活用をどう魅力づくりや来館者増につなげるかの戦略を練ることが重要（例：トリップアドバイザーの活用、専用アプリの導入等）。

「2 事業①」について

《質疑》

(委員)

モネは日本では人気が高く、モネ展の目標12万人は、遠慮した数字だったのではないかと。

(指定管理者)

展示作品はモネだけではなく、現代美術作品の方が多かったため、目標入場者数は館内で相当検証した。強気で打ち出しても、到達できない場合の赤字をどう吸収するか1年間全体で考える必要があり、所定の目標とした。振り返ると、改めてモネの人気の強さを認識した。

(委員)

New Artist Picksのアーティストはどのような仕組み選んでいるのか。

(指定管理者)

比較的若い学芸員に新しい時代を切り開く作家を紹介してもらいたい、ということもあり、毎回担当学芸員を決めて、各担当が学芸会議で候補アーティストをプレゼンして決めている。

《評価の説明》

【評価できる点】

- ・企画展の4本は内容のバリエーション、展覧会の組み立て方のアプローチにそれぞれ特徴があった。4本の組み合わせが良かったというのが委員一致した評価。
- ・ヌード展は、入場者が目標値に届かなかったとはいえ、西洋美術のテーマの本質に迫りつつ、新たな視点を市民に伝えた点を高く評価する。
- ・モネ展での作家の人気に加え、後世の作家による作品対比など、学芸員による構成や見せ方の工夫により、大衆性とアイデアに満ちた展覧会で、集客目標も大きく上回った。
- ・駒井哲郎展、ノグチ長谷川展は、美術館で展覧会をやる場合の原点である「コレクション」に繋がった企画である点を高く評価する。

・NAPの最果タヒ展は、詩の言葉をインスタレーションとして見せる手法や、会場の工夫が意欲的であり、興味を持った若い鑑賞者も多く訪れるなど、事業の可能性を広げた点を高く評価する。

【更なる取組を期待する点】

- ・企画展のテーマやタイトルについては、芸術性を損なうことなく、鑑賞者に企画の魅力や狙いが伝わるものを期待する。
- ・NAPの財源面では、ファンドレイジングなどの、若い人たちのささやかな気持ちや市民の人たちが「育てたい」という気持ちを反映できるような仕組みも取り入れてはどうか。
- ・NAPはこれまでの集大成を何らかの形で残せないか。既に注目されるアーティストになった方もおり、横浜美術館がアーティスト発掘の“目きき”として力があるというところをアピールするとともに、発展形の展示、映像・アーティストブック等のコンテンツなども期待する。

「2 事業②」について

《質疑》

(委員)

コレクション画像がWEB掲載されているのは確認したが、作家によっては画像の無いサムネイルが多数表示される。デジタル化されているものだけサムネイル表示するようにした方が良い。(指定管理者)

現状、著作権の関係で載せられないものと、データとしての画像が準備中のものがある。大規模改修の休館中作業として、画像のデジタル化をさらに進める予定であり、合わせて作品解説なども公開する方向で計画を立てている。

(委員)

せっかくデータ化するのであれば、そのデータをさらに活用する方法(「Google Arts&Culture」の活用など)をいろいろと考えたらよいと思う。

(美術館)

画像を公開した後の悪用を防ぎながら、活用してもらえる手法を考える必要がある。それには専門のスタッフが必要で、片手間でやるというわけにはいかない。将来的な人員配置と予算の獲得は必須になっていくと思う。

(委員)

民間ではデジタル対応チームを作っているところもある。今後確実に必要になる分野と思われる。

(美術館)

どこにプライオリティーを持ち美術館の全体像を築いていくかが、今後の課題である。

《評価の説明》

【評価できる点】

- ・国内巡回展で横浜美術館のコレクションの意義を示すことができた点を評価する。公立美術館でこれだけのまとまったコレクションが形成できたことは、本当に素晴らしい。
- ・横浜美術館の作品が各都市に行くことで、横浜をアピールすることになるという点も成果といえる。
- ・コレクション展の集客目標に対し150%の実績は、その価値や魅力が発揮されたものと評価できる。
- ・巡回展やコレクション検索ページの拡充は、大規模改修中の事業展開の試金石になる。これをブラッシュアップしていきながら改修中の事業も行ってほしい。
- ・美術情報センターについては「市民のアトリエ」と共同の講座開催など、地道に新しい試みに挑戦し利用者数の目標を達成している。これらも横浜美術館のアート活動として評価する。
- ・企画展と関連したコレクション展の質の高さが企画展の鑑賞体験の質を相乗効果で高めている。

【更なる取組を期待する点】

- ・大規模改修期間のコレクションの移設、国内外活用については、引き続き検討を進めてほしい。
- ・調査研究の環境整備、財源の確保などについて、未来への継承を視野に取り組んでもらいたい。
- ・コレクションパッケージ展など、新たな試みをした際の「成果」は、実施回数だけではなく詳しい状況も説明してもらいたい。

「2 事業③」について

《質疑》

(委員)

鑑賞ボランティアとビジターサービスボランティアの統合は、具体的にどのような形で行われるのか、参加のしやすさ、活動の活性化がどう実現されるのか、知りたい。

(指定管理者)

リニューアルオープン後の市民協働の一つの形として、ボランティア活動があると考えているが、いわゆる生涯学習の活動と、横浜美術館での活動を通じて市民が繋がっていくことを、社会教育施設におけるボランティアとしてどう形にしていくか、模索しながら進めていきたいと考えている。

(委員)

障害のある方たちと横浜美術館がどう向き合うのかを、大規模改修のタイミングで充分検討してほしい。一番重要なのは、障害があってもなくても美術館を楽しめる環境をつくるということだ。

(指定管理者)

みなとみらい駅からのアクセスは車椅子にも便利にできているので、日ごろから車椅子の方はかなり多い美術館だと思っている。環境づくりについても少しずつ取り組んでおり、例えば目が見えない方たちが、(介添え付きで)気軽に来て鑑賞していただくとか、大規模改修後に向け、障害のある方もより来やすい美術館、ということは、教育普及チームを中心に検討を始めている。

《評価の説明》

【評価できる点】

- ・教育プログラムは横浜美術館の強みの一つだが、幅広く手厚く実施された点は例年どおり評価できる。
- ・市民協働の取り組みでは、アウトリーチと館ワークショップの実施など、市民が参加しやすい活動内容の進化が見てとれる。
- ・ボランティア活動は、改善のマネジメントサイクルが他の部門よりも速い印象。各事業領域ごとに分けて、コーディネーターが一括して采配し、研修育成等の方が効果は高まるため、一本化は組織的にも良いと思う。
- ・何年前から、病院、高校、若者等自立支援組織、など絞り込んだターゲットで実施している点も評価できる。

【更なる取組を期待する点】

- ・アトリエ事業は、参加者がアトリエで何か創るだけでなく、アーティストがそこで創りながらワークショップや展示をしたりというような展開も考えてはどうか。大規模改修の時期はそういったことを検討する良い期間だ。
- ・取り組んでいるコレクションのデジタルアーカイブを、アトリエ事業で新たなワークショップのプログラムとして使っていくことも検討してはどうか。
- ・ボランティア統合後のボランティアルームの環境整備も期待する。

「3 施設の運営事業」について

《質疑》

(委員)

全体の収入増、黒字化はどこの美術館でも求められるが、評価にあたり数字が中心になってしまっているので、取組内容をもう少し評価できるような形がないかと、考えがあれば聞きたい。

(事務局)

評価表の説明欄には数値以外のことも記載できるので、自己評価、行政評価では、数値結果のみにこだわらない書き方をしている。決して数値だけで美術館の活動を評価しようとは考えていないが、十分表現し切れていないと感じられる点については、今後の検討課題としたい。

《評価の説明》

【評価できる点】

- ・大規模改修の計画に向けて、運営面や設計等の検討が進められており、通常の施設の管理運営や次年度の開館30周年に向けた取組も計画に沿って進められている点を評価する。
- ・協賛制度の取組を法人向けに注力する、という決定は、個人対象のファンドの仕組みも検討した上でのことであり、評価したい。
- ・おもてなし、利用者サービスの継続的な改善と、財政基盤の強化に関しても、できることは行っている。

【更なる取組を期待する点】

- ・来館者サービスは大規模改修の後、ソフト面も含めて、より充実したものとしてもらいたい。
- ・個人の寄附でのクラウドファンディングは、確実性の面で公立美術館では難しい。
- ・公益財団法人は個人寄附の税制上の優遇が受けられるが、公の制度なので、もっとアピールしてよい。
- ・企業寄附について、このごろ民間企業の間では、SDGsやESG投資に関心が高まっている。ESG投資に企業は敏感に反応するので、そのS（ソーシャル）の中に“文化”を入れた形で営業して資金確保に繋げることも、戦略として考えられると思う。
- ・企業協賛の費用対効果という説明は分かったが、市民個人が支える仕組みは大事だと思っている。
- ・美術館を支援する枠組みとしては、「ワンピース倶楽部」の例のように、自分も支援する側であることを明確に示すような名称もいいのではないか。

「4～6 その他の業務、人員計画、留意事項」について

《質疑》

(委員)

評価全体のことについて提案したいのだが、この緻密に積み上げて評価を行った成果には、横浜美術館の社会的意味や提供サービスの内容を分かりやすく伝えるリソースが多々含まれている。結果の良し悪しだけでなく、評価で得られたものをアドボカシーのリソースとして、公表のためのデザインやコピーライティングも工夫しながらもっとアピールすることもできると思う。政策協働方式で市と指定管理者が協働して、美術館の成果と課題をアピールする方法を検討してみてもどうか。

(事務局)

評価結果を読む方に何を伝えていくべきかということも考え、指定管理者とも話し合いながら、どのような公表資料の形がいいのか、引き続き検討していきたい。

《評価の説明》

【評価できる点】

- ・日本では少ないが、横浜美術館は、美術館の“文化センター”としての意義を体現しているという面で、一つのパイオニアだと思っており、もっと広がっていく可能性を秘めている。
- ・「政策協働による指定管理の推進」という面では、非常に骨太な質の高い管理運営がされている。

【更なる取組を期待する点】

- ・この大きな政策目標に対し、単年度の評価だけではなく、5年、10年といった区切りでそれまでの活動を評価する中期評価は、取入れていく方がいい。

「7 収支計画」について

《評価の説明》

【評価できる点】

- ・今年度の収支は大変いい結果で、有料入場者数が増えている点は、努力の成果として評価したい。

【更なる取組を期待する点】

- ・美術館は入場者数によって黒字や赤字になる年があり、単年度予算では計画が難しい面がある。例えば5年間で収支が整えばいいというような収支計画の仕組みを、政策協働の中で検討してはどうか。
- ・収支は単年度だけで見てもわからない面があるので、継続的な動向が分かるような資料あるとよい。

「総括」について

《評価の説明》

- ・着実かつ有効な基本方針のもとで大変すばらしい成果を上げている。展覧会事業と市民に還元されるような基礎サービス事業とのバランスもとてもいい。
- ・展覧会の内容や事業の組み立て、実績など、全体的によくバランスが取れ、多様な成果があった。美術館職員が、それぞれの仕事を一生懸命やった結果の総合力として、この成果が出ていると考える。
- ・横浜トリエンナーレがない年だからこそ、横浜美術館らしい企画展やコレクション展、NAPなどが楽しめた事業年度だった。
- ・大規模改修中の閉館中でも、「横浜美術館らしさ」を意識して、何らかの形で教育プログラムや展覧会等の内部コンテンツについて、質の高いものを市民に提供し続けてほしい。
- ・トリエンナーレも含め、大きなプロジェクトが山積して同時進行している中で、状況に応じて柔軟に優先順位を判断しながら、うまく進められている。
- ・今後も横浜美術館ならではの独自性を構築しつつ、引き続き市民に愛される美術館として、事業を提供してもらいたい。

議事は以上