令和３年度 第２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３年10月29日（金） 15時から17時まで

２ 場　所　横浜市役所　18階なみき18・19会議室

３ 出 席 者　丸山 宏 委員長、笠原 美智子 委員、西田 由紀子 委員、村井 良子 委員、
吉本 光宏 委員

４ 傍 聴 者　５名

５ 議事内容

議　題	１　令和２年度業務評価
議事・委員意見等	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。 ２　本委員会の公開・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。 ３　議題「令和２年度業務評価」 (1) 評価関係資料について ア　評価資料及び評価方法の確認 事務局から、評価に使用する資料、評価方法について説明があった。 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、令和２年度の文化事業、施設運営、維持管理及び収支決算などについて、実績の報告及び自己評価についての説明があった。 ウ　行政評価について 業務評価表に基づき、事務局から行政評価について、要点の説明があった。 (2) 指定管理者へのヒアリング、評価・改善点の説明 委員から指定管理者に対する質疑及び評価内容（評価する点、更なる取組を期待する点）の説明を行った。 《ヒアリング内容の説明》 「１　経営　横浜美術館は国際都市横浜の魅力を牽引します。」について 【評価できる点】 ・国内外の多くの芸術祭が新型コロナウイルス感染症の影響で中止となる中、ヨコハマトリエンナーレを無事に開催したことは大きな成果だったと思う。国際的にメッセージを発することができ、社会的観点からも注目を集めたことは高く評価される。 ・コロナ禍の状況にありながら、オンラインという形を取って積極的に発信していく在り方はよかった。 ・時々の美術館のニュースを広くウェブ発信して、美術館の動静を社会とタイムリーに共有できたことは、広報や外部連携の面からも評価したい。

	【更なる取組を期待する点】 ・大規模改修期間中の休館を好機と捉えて、この期間にしかできないことを実施してほしい。プレゼンスが低下しないような工夫、取組もぜひしていただきたい。 ・今回のコロナ禍を機会に、定性的な指標を増やし、定量的指標と組み合わせて、きちんと事業を行っていることを示すことができるような評価設定を考えてもらいたい。 ・新型コロナウイルスに限らず、様々な社会の変化に対応できるよう、国内外への発信力の強化、デジタル対応力の向上、人的な体制の強化にも期待したい。さらに、海外ネットワークの構築を平素から図ることにも期待したい。 ・展覧会やヨコハマトリエンナーレについて、それが適正な人員、予算規模であったか、実際に参加したアーティストやコミッショナー、業務に当たった職員等にヒアリングして、今後に活かしてほしい。 「２　事業①　質の高い多様な展覧会の実施と発信を通じて、来館者の裾野を拡げます。」について 【評価できる点】 ・トライアローグ展は、国内外に新しい企画展の在り方を示すことができた点から評価したい。国内の他館と協力してコレクションをより有効に活用するのみならず、他館のキュレーターとの意見交換などの中で多くの学びがあったのではないか。 ・新型コロナウイルス対応として企画展の開催期間を短くしながらも、ウェブ発信を豊富にしており、十分な対策を取れていた印象があった。 ・コロナ禍で来館が難しい状況にあっても、オンラインの活用による多様な取組など、様々なツールをもって鑑賞者の裾野を拡大したのではないか。 ・New Artist Picks が１年遅れとはいえ、開催されたことは、とりわけ若手アーティストと鑑賞者の双方にとって意味が大きく、評価したい。 【更なる取組を期待する点】 ・コロナ禍を経験したことで、市民の美術に対する見方、美術館に行く目的、動機などが相当変わってきている。そのあたりの視野を広げて、情報収集もしながら、コレクション展、企画展の内容に新たな視点を盛り込んでほしい。 ・ステークホルダーを意識して事業の達成度を検証することは、定性的な評価につながる。例えば、トライアローグ展では、共同企画の３館それぞれに対して事業評価をしてもらうことで、定性的な評価ができるのではないか。 ・日時指定予約システムの導入など、具体的な取組に対する成果や課題のまとめも行ってしてほしい。 ・質の高い展覧会の開催により、来館者の裾野の拡大を図るのはもちろんだが、横浜美術館の存在感がより恒常的に高まるよう、子どもたちから大人まで、美術館のある暮らしがより浸透するための仕掛けや工夫を期待したい。 「２　事業②　魅力的なコレクションを形成､活用するとともに､未来へ継承します。」について 【評価できる点】 ・横浜美術館の大規模改修に伴う作品移転も含めて考えると、コレクションの活用だけではなく、保存管理も十分にできており、政策目標は概ね達成できていた。 ・トライアローグ展は新しい試みで、美術館同士の連携は非常に重要。手を組みたいと思う他館が多く出るようなコレクションを、ぜひ増やしてほしい。 ・美術情報センターの映像資料のデジタル化が順調に進んでいることは好ましい。多くの方々に活用してもらえるものになっていくことを、もっとアピールしてもよいのではないか。 【更なる取組を期待する点】

	・ヨコハマトリエンナーレでは世界でトップレベルの作品が展示されていたにもかかわらず、それが収集に結びついているのか疑問がある。当事者としてアーティストと共同して収集に結びつけるのが、健全な美術館の形だと思う。 ・企画展の中から作品を幾つか購入したり、寄贈されたりするケースをもっと増やしたほうがよい。 ・予算措置が必要になるが、リニューアルオープン自体をコレクションの充実につなげてもらいたい。新しい目玉となる作品を購入してほしい。 ・学芸員の研究環境の整備に力を入れ、ソフトパワーの充実と向上を図ってほしい。 「２　事業③　美術と市民を様々な糸口でつなぎ、美術の魅力を伝えます。」について 《質疑》 （委員）実際に出向いていくアウトリーチ型の活動は一切なかったのか、それとも実績があるのか。 （指定管理者）アウトリーチは通常、病院や高齢者施設などに赴くが、新型コロナウイルスの場合は感染症ということもあり、行くことができなかった。 （委員）来館という形態で実施できなかった事業を、オンラインで実施したのか。 （指定管理者）アウトリーチとして予定していたプログラムを、オンラインに変えて実施した。 （委員）中高生プログラムもオンライン実施か。 （指定管理者）すべてオンラインになった。 （委員）アーティストが出向き、プログラムに参加することは、今年度はなかったのか。 （指定管理者）横浜市芸術文化教育プラットフォームによる学校プログラムでは、出向いていったことがある。 【評価できる点】 ・新型コロナウイルスの影響を大きく受けた中で、教育プログラムやボランティアの活動におけるオンラインの活用など、美術館の使命である、美術と市民を様々な糸口でつなぐことに注力したことを評価したい。 ・同時配信を重視したのはとてもよかった。さらに裾野を広げていくのであれば、ニーズの高いものについては、ライブで配信した内容をアーカイブにして発信してはどうか。 【更なる取組を期待する点】 ・教育普及プログラムは、手間も時間も相当かかり、横浜美術館のリソースをどれだけ活用できるか、せめぎ合いになる。休館中にこれまでの実績と課題を振り返り、再開館後の事業をどのように組み立てていくのか、検討してほしい。 ・教育普及プログラムは、今、海外で非常に研究されている分野であり、海外とのネットワークも生かしながら、さらに充実したプログラムを構築してほしい。 ・教育面は、個々人の価値観や行動に変化を与える可能性が高い事業領域だからこそ、定性的指標を重視してほしい。満足度だけではなく、例えば、そのプログラムへの参加によって起きた変化の測定などを考えながら、事業を進めてもらいたい。 ・大規模改修に伴う休館という環境にあっても、市民協働の取組を継続してほしい。 「３　施設の運営事業①　お客様目線とおもてなしの心を持ち、様々な人に開かれた美術館運営を行います。」「３　施設の運営事業②　財政基盤を強化し、効率的で持続可能な運営を実現します。」について 【評価できる点】 ・新型コロナウイルス対応に注力し、適切に安心・安全の提供ができていた。 ・特におもてなしに関しては、コロナ禍でありながらも満足度をキープした点はすば

らしい。スタッフが丁寧に対応していたと推察される。
・補助金の獲得なども含め、増収に努めていた。

【更なる取組を期待する点】
・ファンドレイジングは、ネーミングライツや遺贈、クラウドファンディングなど、様々な戦略が考えられる。休館中でないと検討が難しいので、トライしてほしい。
・実感として、日本の土壌では寄附は難しい。横浜美術館の努力も必要だが、まずは横浜市が十分に予算措置をした上で、というのが本来の形だと思う。
・横浜美術館ならではの魅力を持って、様々な方策をもって社会の共感を訴求していくことが大事。それにより、年代を問わず、横浜美術館を応援しよう、資金的に下支えをしようという空気が生まれてくるのではないか。
・新型コロナウイルスに限らず、様々な事態に対して柔軟性を持って速やかに対応できる施設運営体制と将来像を描いておくことが望まれる。
・ショップやカフェは、大規模改修後、できるだけ時代に合ったようなものにしてほしい。
・リニューアルオープンは、横浜美術館の来館者サービスをさらに充実させる好機。特に接客サービス等は、他の分野の専門家から話を聞いたり、研修を受けたりしてほしい。

「４　その他の業務」「５　人員計画」「６　留意事項」について
【評価できる点】
・新型コロナウイルスの制約にあっても、高い専門性を持った優れた組織体によって的確に事業を展開できていた。

【更なる取組を期待する点】
・休館中は、開館中にはできない研修やリサーチなどに十分時間を使い、学芸員をはじめ職員のスキルアップに努めてほしい。
・政策協働が形式的にならないように、会議回数だけを達成指標にせず、政策協働していることが分かるような達成指標にする必要がある。
・市民協働についても政策協働に反映し、創造性や持続性のある管理運営を実現してほしい。

「７　収支計画」について
《質疑》
（委員）収支の黒字はどうするのか。横浜美術館の中に留保してほかのことに使えるのか。
（指定管理者）基本的には、指定管理者の公益財団法人横浜市芸術文化振興財団全体の運営に戻す形になっている。
（委員）横浜市芸術文化振興財団の会計の中で、例えば他の館に赤字が出ていたとすると、それの穴埋めに使われるということか。
（指定管理者）穴埋めに使っているかどうかは不明だが、横浜市芸術文化振興財団で留保する形になる。
（委員）入場者数を増やすとか、ファンドレイズをするなどしたことで、横浜美術館の事業や運営が充実するのであればともかく、現状ではモチベーションが上がらないと思う。
（指定管理者）ただ、財団本部からは予算の余剰金が生じた場合、その一部を特定して資産として積み立てることができると聞いている。これを活用することで、モチベーションの維持につなげられるのではないかと考えている。
（委員）横浜美術館で黒字が出た分は、横浜美術館の事業に使えるようになったのか。
（指定管理者）まだ実績はないが、そういう可能性はある。

【評価できる点】
・外部資金が調達できるのはマネジメント能力が高いことの証であり、補助金を積極的に獲得して活用した点は評価したい。
・事業減による関連費用の削減も含めて、黒字に収められた点を評価する。

【更なる取組を期待する点】
・収支報告書のような資料だけで、どのように指定管理料の予算要求をしているのか。企業会計的なやり方を全面的にしてほしいとまでは言わないが、特に支出の部分、自主事業費の中身がもう少し見えるようにしてほしい。現状ではよく分からない。
・収支計画について、これからどういう方向を目指していくか、大事なところが分からない。横浜市芸術文化振興財団全体の問題だと思うが、収支計画は会計の仕組みそのものがとても大きいと思うので、きちんと整えてほしい。
・指定管理料等をめぐる議論をしていくときには、横浜市芸術文化振興財団が管理運営している施設の中で、どのような事業があり、年度や時期によって、どの館が中心になるか等が分かるような資料をもって臨んでいただきたい。
・芸術性を高めるためには、資金が潤沢にあることが大事であり、横浜美術館ならではの魅力を常に訴求していくパワーが必要だ。

「総括」について
・ヨコハマトリエンナーレ 2020、トライアローグは大変質の高い事業であり、コロナ禍における展覧会の在り方を国内外に示唆するものだった。
・コロナ禍で制約がある中、困難に動じることなく、アートを通じて社会を元気にする美術館本来の使命に総力を挙げて取り組んだ。閉塞感の漂う社会の中、人々に潤いをもたらしたことはすばらしかった。
・教育普及事業では、オンラインで市民と美術をつなぐ場を継続した点を評価したい。
・コロナ禍を契機に、自分たちが行っている事業やマネジメントを正当に評価してもらえるよう、早急に達成指標の見直しを行ってほしい。
・インバウンドで多くの人に来てもらえない状況であり、大きな価値観の転換が起こっている。これからは数を競うよりも、体験の質を高めるほうに向かうべきではないか。
・大規模改修に伴う休館中を好機と捉え、デジタル化やオンラインの取組をはじめ、リニューアルに向けた準備をしっかり行い、横浜美術館の強みを増してほしい。
・休館中だからこそ、市民協働の考えの下、展示やプログラムを開発してもらいたい。また、教育面では、アトリエ事業の在り方を市民と一緒に考えていく場を設けてほしい。
・コレクションは、今後の収集方法を具体的に考えて、リニューアルオープンの前から動き始めてほしい。
・横浜美術館は高い基準で事業を行っているが、さらにバージョンアップするためには、行政側に予算措置や人員措置のバックアップをお願いしたい。
・コロナ禍や大規模改修に伴う休館の中、これまで築いてきたネットワークをいかにつなぎとめていくか、リテンションマーケティングが重要。横浜美術館は現在、「休館中でも活動中」といった言葉で活動を知らしめており、継続してほしい。

4　まとめ

本日の委員会で確認した内容を踏まえ、各委員は評価シートを改めて清書し、事務局で調整の上、委員会の最終評価内容としてまとめることとした。