

第1回地方独立行政法人愛知県美術館機構評価委員会会議録

1 日時

令和7年7月25日（金）午前10時30分から午前11時45分まで

2 場所

愛知県自治センター 5階 第四会議室

3 出席者

委員 5名

説明のために出席した者 6名

4 傍聴者

0名

5 議題

- (1) 委員長の選出について
- (2) 委員長代理の指名について
- (3) 委員会の運営について
- (4) 中期目標案の骨子について

6 議事概要

- (1) 委員長の選出について
委員の互選により、内田委員が委員長に選出された。
- (2) 委員長代理の指名について
二村委員が委員長代理に指名された。
- (3) 委員会の運営について
原案のとおり承認された。
- (4) 中期目標案の骨子について
中期目標案の骨子に関する意見を聴取した。

【質疑】

(1) 委員長の選出について

○ 事務局

議事1「委員長の選出について」です。評価委員会条例第5条第1項により、委員長は委員の互選により定めることとなっております。委員の皆様より、御意見はございませんでしょうか。

○ 委員

内田委員にお願いしてはいかがでしょうか。

○ 事務局

ただいま、内田委員の御推薦がございましたが、いかがでしょうか。

(異議なし)

○ 事務局

それでは内田委員に委員長をお願いすることといたします。内田委員、よろしくお願ひします。

(2) 委員長代理の指名について

○ 委員

議事2「委員長代理の指名について」です。評価委員会条例第5条第3項により、委員長職務代理者に関しては、委員長が指名することができますので、私から指名させていただきます。委員長職務代理者につきましては二村委員にお願いしたいと思います。どうぞよろしくお願いいたします。

(二村委員 了承)

(3) 委員会の運営について

○ 委員

議事3「委員会の運営について」です。事務局から資料について説明をお願いします。

○ 事務局

(参考資料1、資料1、2により説明)

○ 委員

資料 1、2 につきまして事務局からの説明に関し、御意見、御質問ございましたらお願いします。

(意見、質問なし)

○ 委員

御意見ないということですので、「地方独立行政法人愛知県美術館機構評価委員会運営規程（案）」及び「地方独立行政法人愛知県美術館機構評価委員会の傍聴に関する要領（案）」を原案のとおりとします。よろしいでしょうか。

(異議なし)

○ 委員

それでは原案のとおりといたします。

(4) 中期目標案の骨子について

○ 委員

続きまして、議題 4 「中期目標案の骨子について」です。事務局から資料について説明をお願いします。

○ 事務局

(資料 3、4 により説明)

○ 委員

資料 3、4 につきまして事務局からの説明に関し、御意見、御質問ございましたらお願いします。

なお、資料 4 に関して質問等がなければ、資料 3 を中心に議論いただきたいと思いますが、どなたか御意見、御質問はありますか。

○ 委員

「美術館を取り巻く状況と課題」の「課題」のところ、公共特有の制約を 2 つ挙げられた。1 つは予算の単年度主義で、もう 1 つは予算科目の厳密さとのことである。ある科目で予算が足りず、他の科目では予算が余っている場合、どのような手続きが取られているのでしょうか。それ以上は絶対に使えないのでしょうか。

○ 事務局

予算執行は愛知県統一のルールで行っています。予算には旅費などの節という区分によって管理されています。特定の節の予算が余っていても、原則、他の節では執行できません。ただし、例外として必要な場合は、必要な手続きの上で流用を認める制度があります。

例えば旅費が必要だというときには、他の予算が余っている節から、節間流用する取り扱いは認められています。ただし、人件費に関しては、物件費に流用するにはハードルが高いことが現状です。

○ 委員

予算が余っていても、原則、他の節でそれ以上は使えないという解釈でしょうか。

○ 事務局

原則はそうです。

○ 委員

予算のことについて、中期目標に入れる範囲ですが、例えば長期的なメンテナンスサイクルを鑑みた上での施設整備や、文化財保存のための要件など、今回法人化するにあたり見直す中で、新たに必要なものも出てくると思います。そうしたことは、法人独自の予算体系の中だけで行うことではなくて、県全体として考えていきたいと思いますという認識でよろしいでしょうか。

○ 事務局

法人でもガバナンスに基づく取組方針を基に、運営費交付金の支出元である愛知県と合意を図り、実施することになりますので、整備方針のベースは法人で計画を立て、愛知県から法人への運営費交付金にどう反映させるのかということになると思います。大枠である中期目標には、個別具体的なことを書かないので、年度計画などに書くことになると考えています。

○ 委員

わかりました。私の認識ですと、目標の中で考え方を確立し、長期にわたって計画を立てる、また、国の指針などに則って見直しを図るといったことを目標の中でうたい、それに則って具体的なことを計画に盛り込むと思っていますが、間違いはないでしょうか。

○ 事務局

方向性としては、そのように考えていただければと思います。

○ 委員

課題に新たな会員制度の創設というワードがあります。県美術館には「友の会」があるということですが、想定しているものがあるのでしょうか。また、現状の友の会の会費や、どのようなサービスがあるのかを教えてください。

○ 事務局

地方独立行政法人化後の新たな会員制度については、例えば国立美術館のメンバーシップ制度などを参考に、法人で制度を確立し、ファン層の拡大などを考えているところです。県美術館の友の会のサービスの内容ですが、県美術館で開催の展覧会の鑑賞などのサービスが受けられます。

○ 委員

割引などを受けられるのでしょうか。

○ 事務局

展覧会が鑑賞可能です。会員の会費ごとでサービス内容は異なります。現状の制度設計を参考にしながら、地方独立行政法人化後においても魅力のある会員制度を創設し、ファン層の拡大などを目指してまいりたいと考えております。

○ 委員

現状の友の会についてお伺いしますが、基本的には一旦友の会を解散し、新たに作り直すということですか。

○ 事務局

現在の友の会につきましては、県美術館の管理ではなく、任意団体という位置づけです。友の会の事務局と県美術館で議論を交わし、現在の友の会は今年度末で終了することを会員の皆様にお知らせをしているところです。法人化後においても友の会と同じようなサービスを受けられるような制度を設計してまいりたいと考えているところです。

○ 委員

法人運営の取組の方向性の3つ目に、「経営基盤の確立のため、運営費交付金を主な財源としつつ」という文章があります。また、欄外には、「自主的、自律的に業務運営の改善に取り組むことを促す観点から、大きな取組の方向性を示すものとする」とあります。基本的には地方独立行政法人としてしっかり運営していけるような予算を確保しないといけないということだと思います。骨子なので、積算が示されていないため、運

営費交付金がいくらであれば自主的に運営していけるのかどうかという判断は、とてもこの段階ではできない状態です。今後の評価委員会において示してもらえると良いと思いましたが。実際に運営していけるような運営費交付金を県から交付してもらわないといけないですから。先程の友の会もそうですけれども、新たな取組で、どのようにさらなる財源を確保できる工夫をするのか。今の段階では経費が見えてこないの、明確ではない。新たな収入を得る工夫をすることをお考えなのか、現状維持のために運営費交付金をもらえれば良いというお考えなのか、そのあたりが少し漫然としている感じがします。自主的、自律的にと記載があるが、現在の事業ができる程度の運営費交付金だけでいいのか、新たな収入確保を具体的に考えていくという方向性を中期計画に入れるのか、考えをお聞かせ願います。

○ 事務局

法人化のメリットを生かしていくためには、当然新たな財源確保に取り組むことは重要だと考えております。今までやれていなかった収入の確保策、利用料金に関係するかもしれないかもしれませんが、それらも含めまして、現状の県直営の収入よりもプラスになる具体的な方策をどこかのタイミングで評価委員会にお出しできたらと思っています。現在は検討段階ですけれども、当然そういったものがないと、県としても法人化を図った意味がないと思いますので、御指摘の点はしっかりと検討してまいります。

○ 委員

そういうお考えがあれば、資料3の欄外の「自主的、自律的に運営の改善を図る」という文言に対し、実際の取組の方向性には、「運営費交付金を財源としつつ、国費等の外部資金獲得等による財源確保に取り組む」という言葉しかないため、新たな自主的な取組を考えていきたいという文言を追加しても良いと思います。一度御検討ください。

○ 委員

中期目標という段階ですが、そのあたりの方向性がある程度あるのであれば、記載の順番等も御検討いただければと思います。

○ 委員

自律的な運営とともに、これを機にどんな魅力的な美術館になるのかがやはり法人化のメリットだと思います。私が資料を読ませていただいて、第一印象として感じたのが、申し訳ないですが、あまり心がときめかないということでした。県民の皆様、これから美術館が自分達のものになるんだと、楽しい場所になるんだということをアピールする、本当に素晴らしいチャンス、またとない機会だと思いますので、そういったことがアピールできるようなことを、まずは骨子ではありますが、ぜひ何かキャッチフレーズ

のようなものをお考えいただきたいと思いました。そして、それを実現するためには予算は倍増だろうというくらいの気持ちがあります。現実はそのはいかないとは思いますが、心躍るようなものが、この計画にあるべきではないかと。一つの指針として、3年前に新しく策定された ICOM、国際博物館会議における博物館の定義があります。ここでははっきりと資料の収集、研究、教育以外に、「エンジョイメント」、楽しみということが明確に掲げられています。美術館や博物館は、今まで言われてきたような専門知識を得るところ、あるいは教育普及、啓蒙を図る場所というよりは、くつろいだり、楽しんだり、地域のコミュニティのみんなが寄り集まって楽しいことをする場になったり、あるいは、なかなか仲間に入れにくいなどの様々な問題を抱えている方が、美術館や博物館であれば、せわしない街とは違う空間だからこそゆっくり一緒に何かできるという社会包摂や地域創生の礎となる場所であるべきだ、ということが国の指針としてもはっきりと打ち出されています。これは ICOM でも法令でも明文化されていますので、是非そういったものを引用して、これから美術館がどう変わるのかを、もう少しワクワクするような言葉で出していただけただけなら嬉しいなと思っております。例えば、「ブランディング」とか「アイデンティティ」といったキーワード。愛知県のブランドを美術館がつくるんだ、ブランディングの最先端に行くんだということや、県民のアイデンティティ、まさに美術館はそうだと思うんですけども、県出身者の方の美術作品や、基幹産業であった陶磁器産業などを理解し楽しむ場であるので、皆さんが持つ愛知県人としてのアイデンティティが、ここで改めて認識できる、みんなでそのことについて楽しく学ぶことができる、というようなことをもっとポジティブに、エネルギーに出るような、そういう中期目標になると、おそらく県の関係者の方達も協力しようとか、お金がかかってもやるべきだ、と思ってもらえるのではないかと感じました。

○ 委員

愛知県はものづくりの集積地であるが故に、文化芸術やデザインなどの部分があまり重視されてこなかったという印象を持っています。ただ、これからの付加価値を高めていく段階では、無形資産の良いところを高めていかないと、県民の所得水準を含め、文化芸術が振興していかないと思います。価値観や興味が多様化する中で、文化芸術も細分化していると思います。最終的には自主財源の安定というのは、なんとなく興味はあるが年に数回しか美術館に行かない一般の消費者を取り込む、新規開拓をする方向性、美術館運営として専門性を持って業務をしてきた職員の方も、一般の方に少しハードルを下げてくださいような視点が必要だと思います。

法人運営で言うと、ここに書き込むかどうかは別としても、地元経済界との連携強化を進め、例えば、企業の福利厚生の一環として組み込んで美術館に足を運んでもらい、美術の視点を養っていただくことは、自動車のオーナークラブなどとも親和性が高いと思いますし、新たな会員制度の創設にも良い影響があると思います。企業のブランディ

ングと合わせて、自主財源の確保や、県民や地元企業の文化芸術に対する意識が高まるような方向性につながる表記を加えるのか、中期計画に入れるのか、そのあたりは必要だと感じています。

また、科研費や国からの交付金も最近では競争が激しいので、今まで採択されていない方々が新しく取りに行くのは、実質的に数年かかる可能性もあります。そういう意味で、自分達が実施していることが広く県民や地元企業に評価される、支持されるという機運を高めていくような方向性で書き込んでいただきたいと思います。

○ 委員

美術館が魅力的な場所だということを打ち出していくときに、非常に重要なのが広報だと思います。課題の中で「効果的な広報」という一言で書かれていますが、現状の広報体制がどうなっているのかお聞きしたいのですが、おそらく十分な広報体制がとられているとは考えにくいと思います。どの美術館もそうなのですが、「効果的な広報」という一言ではなくて、「広報部門を強化し」とか、広報の人材を採用することも含めて、広報に力を入れているということを打ち出した方がいいのではないかと思います。

もう一つは財源の確保につながりますけれども、インバウンドのお客さんをどれくらい取り込めるか。名古屋は東京から向かうお客さんが止まらずに通り過ぎてしまうということを知ったことがあります。インバウンドのお客さんが名古屋で見に行く場所がどこにあるかという点、おそらく名古屋城になると思いますが、それ以外の選択肢の一つに県美術館や陶磁美術館が入るようになってくると、だいぶ違うと思います。そのために、インバウンド向けの広報を強化する、同時に美術館でもインバウンドのお客さんを受け入れる体制を作る。そういうことも今後考えていくべきだろうと思うし、広報に対する文言をもう少し強いものにする、そこに力を入れていく、ということも非常に重要なことだと思います。

○ 委員

今の御指摘はごもっともで、新しいマーケットを取り込むことを考える必要があります。興味のある人には自分からアクセスしてもらえますが、それだけではマーケットは確保できません。インバウンドに関しても、高い意識を持った方々を中心に取り込んでいくとオーバーツーリズムの問題も軽減できる可能性は高いと思いますので、検討いただければと思います。

○ 委員

この資料はおそらく公表されると思います。公表されるのであれば、もう少しわかりやすく、愛知県の美術館の果たすべき役割として、まずは愛知県美術館の魅力を皆さんに知っていただきたいということを知りやすく書くと良いと思います。

○ 委員

ある程度のインパクトは必要だと思いますので、表現を検討いただければと思います。

先ほど地元経財界との連携の話をしました。民間の美術館や民間企業との連携として、立地が不利な美術館の展示作品を立地の良い県美術館などに展示する、ジブリパークなどにアンテナミュージアム的に展示するといったことも考えられます。県美術館や陶磁美術館を訪れた方を、民間の美術館につなげるとか、他の美術館や博物館とこれまで以上に連携していくことも考えられると思いました。企業が福利厚生を減らす傾向にある中で、Z世代は福利厚生を重視する傾向がありますし、一般の人、特に若い人はチケットがあれば美術館に行ってみたいと思います。中には興味を持ち、リピーターになってもらえる可能性も非常に高いと思います。そういう方向性は非常に重要だと思います。

○ 委員

どのように地場産業や地元企業と関係をもっていくのか、が見えると、これを読んだ方が、美術館は敷居が高いと思っていたけれど、もしかしたら自分の属している組織やコミュニティと一緒に何かできるのかもしれないというワクワク感が生まれるような気がするんです。取組の方向性の3つ目に、「他の関係機関と連携し」、と非常にさらりと書かれています。現在、国が一所懸命になっているのが観光振興ですね。文化財を活用して観光振興につなげる。それから地域創生につなげる。地域のコミュニティのつながりを築いていくことが必要だと言われているので、もう少しわかりやすく色々な言葉を盛り込みながら具体的に記載していただくと良いと思います。県民が自分達の美術館なんだと思えるように、どれだけ皆さんにアピールできるかが第一だと思いますし、すごく大事だと思います。企業、学校、町内会、産業組合なども一緒に何かできるかもしれないと思わせるような一言を入れていただくと良いと思います。

○ 委員

文化芸術の交流人口、関係人口のように、交流の中から新たな付加価値が生まれたり、場合によっては移住や定住につながるなど、広がりの可能性は高いと思います。幼少期の体験が将来の興味につながっていく可能性もあり、スタートアップにつながる可能性もあるので、義務教育の段階において、文化芸術に対する意識の醸成ということも行っていただきたいと思います。

○ 委員

県美術館と陶磁美術館は歴史もありますし、今までの実績を踏まえた上で、これからどうするのか。全く新しい組織を作るわけではなくて、2つの館があり、これまでの歴

史があり、その中でそれぞれの館が努力してこられて、また館のことを非常に愛してくださっている地元の方達もいらっしゃる。これまでは各種の制約がある中で館を運営してきた、これから地方独立行政法人になることによって期待している部分など、現場の御意見をお聞かせいただくと、これから目標をつくる上で地に足のついたものができるのではないかと思います。

○ 事務局

体制が新しくなるとしても、全部新しくすること自体にはあまり意味があるとは思っていません。今までよかったこと、築いてきたことを生かしたいと思っています。委員からもお話があったとおり、事務的な部分、広報が非常に弱いという現状があります。学芸員が研究をきちんとできる組織にして、能力をどんどん高めていきたい。一方で、運営については多くの方に楽しんでいただきたい。例えば、来館者の方に来て良かったと思っていただけるようにしたい。そのためにはどうしたら良いかという、にぎやかな雰囲気があり、来た方に楽しんでもらうこと。それから、きめ細やかなサービスが出来ていること。しかしながら広報だけではなくて、館内のサインや職員の対応なども、手を付けられていないのが現状です。

色々と制限がある中でやっていかなければいけないこともありますので、単純に人を増やせばよいという意味ではないのですが、全般的に学芸員以外の力が足りなく、それが学芸員に影響している。学芸員が広報などの専門以外のことをかなり担当していて、内部的にもフラストレーションが溜まるという状況になっています。そういう部分を改善していかなければいけないと考えております。民間の方々など他の機関から御意見いただいたり、連携するという話は、ソフト面での充実という意味でも色々と勉強していかなければいけないと思っています。ただ、勉強するよりは、外的な部分と我々の努力の両方が組み合わせる良い形になると良いと思っています。

美術と言うのはグローバルであるべきで、お客さんも愛知県民に限ってはいけないといういい意味での建前もあると思います。悪く言うと、地元が目が向いていないというところにもつながっていた部分は認めざるを得ないと思っており、そういうことも含めて、様々な方を取り込む必要があるし、様々な方に楽しんでいただかなければいけないと思います。インバウンドの話聞いて思ったのが、東京の国立美術館と同じことをしても、愛知に人が来るのだろうかということです。それこそ逆に愛知を前面に出した方がいいのではないかと感じています。ただし、中期目標にどこまで書けるかというの、委員の皆さんに意見を聞きながら、進めていくものだと思います。

○ 事務局

予算や人員の話をする、今まで出来なかったことの言い訳にもなってしまいますが、予算や人員がどれだけ付くかで変わる部分は大きいと思っています。陶磁美術館が出来

ていなかったこととしては、情報発信、広報もそうですし、広い敷地で、私達は何をやるべきなのかというところです。瀬戸の広い森の中を私達は十分生かしてこれたのか。美術館の施設としては建物自体も大きいですし、展示室も充実している。ただ、かつて焼き物を作った場所で、そこに来ることで何かが変わるような体験ですとか、それをもっと広げたいと思っています。そのことが、先ほどから出ている地域の拠点になるような、人が集まるようなことと関係していると思います。最初は焼き物に興味がなくとも、一旦足を運んでみて、手を動かしてみたり、話を聞いてみたりすることができるのではないかと。取組の入口として、公園的な面を活用することで、今までは「焼き物なんて」と思っていた方々に足を運んでいただく機会になるのではないかと考えている。未就学児や、小中学生が保護者の方と一緒にまずは遊びに来るような環境をどうやって作るのか。今年も6月にこのような取組を行い、幼稚園児、保護者の方含め大体250名くらい来ていただきましたが、残念ながらそのときは、館内に入った方は非常に限られていました。来た方に聞いてみると、そもそも来たことがない方達なんですね。つまり知っていただく、親しんでいただくには、それくらい振り切ってやっていかないと考えています。とはいえ、敷地にこだわって活動しては、来館者数という目標数値を立ててもだめだと思っています。私達が館外に出かけて出前授業などの取組を積極的に行う。そうすると、来館者という区切り方ではなく、陶磁美術館のサービスを利用する方、それに触れる方となる。「ビジター」ではなくて「ユーザー」をどういうふうに増やすのか。私達が外に出かけて、そこで、教育、文化をお伝えし、実物がある当館に来ていただく流れをしっかりとつくっていかないといけない。今までは来館者だけに力を注いできたが、利用者を増やすということに目を向けないといけないと考えております。そういう意味では、愛知というものを描き出すには、焼き物というのは非常に良いツールだと思っています。暮らしや社会を考え、どう行動しよう、活動しようというときに、焼き物ならこう見えます、将来の自分達の暮らしをこう考えてみませんか、という未来に対しても提案ができるのがこれからの陶磁美術館だと思っていますので、展示や活動においても、より広い世代の方々に陶磁美術館を活用していただきたいと考えております。

○ 委員

広報の話がありましたが、愛知県は百貨店の外商の美術品の売上高が非常に高い地域なので、外商との連携などをサービスの一環にできると良いと思いました。鑑定に関するテレビ番組などを見ている方は美術に興味があると思いますが、CMではほとんど美術品の買取企業が流れています。こうした方法が直接的に興味のある人への売り上げにつながるのではと感じました。学芸員の方に広報を担当してもらうのは専門外ですから、ステーションAiに入居しているスタートアップ企業などを対象に、効果的な広報方法を公募するという視点もあると思います。

本日の議事は以上ということで、進行を事務局にお返しします。

○ 事務局

それでは最後に事務局より事務連絡をさせていただきます。次回の開催は8月19日火曜日を予定しております。本日の質疑を踏まえ、中期目標案の具体的な内容について、御審議いただく予定ですので、よろしく願いいたします。本日は、ありがとうございました。

以上

会議録署名人

会議録署名人