

**静岡県立美術館評価委員会  
中間報告書**

ニューパブリックミュージアム（NPM）の  
実現をめざして（提言）

平成 16（2004）年 6 月

静岡県立美術館評価委員会

# はじめに

## (1) 背景

文化施設に対する人びとの期待はますます高まってきている。一方では財政危機が深刻化し、人々の文化への関心と期待が高まる中で、公立美術館は質と効率の両面でバージョンアップを求められている。本委員会は、そのような問題意識のもとに、静岡県立美術館の経営に評価の手法を応用する可能性を検討するべく発足した。

公共サービス全般に共通することだが、その価値や品質、そして効率を評価することは簡単な作業ではない。企業であれば収益、あるいは競合企業との競争の結果（マーケットシェアや顧客満足度など）によって、数値で成果を測ることは容易である。だが、必ずしも競争環境にさらされず、また数字だけでは測れない価値を提供する公的サービスの分野では、評価は一筋縄ではいかない。

しかし、世界に目を転じてみれば、イギリス、アメリカ、オーストラリア、ニュージーランド、カナダを中心にミュージアムにも業績評価（Performance Measurement）の考え方を導入し、改善活動を促していく方向にある。また、それと同時に「経営」の考え方からビジョンや戦略を見直す動きが一般化しつつある。わが国においても、独立行政法人化された国立の博物館・美術館ではすでに評価制度が導入されている。静岡県立美術館でも平成 13（2001）年度から「ベンチマークスによる評価」のしくみづくりが検討され、先進事例として注目を集めてきた。しかし、本格的に評価制度とそれをテコとした経営改革の方法を導入するには至っていなかった。そこで、ガバナンスも含めて変革が可能な評価制度を設計し、また、試行するために、本委員会が設けられた。

## (2) 本委員会の目的

本委員会は平成 15（2003）年度、16（2004）年度の 2 年間にわたり、以下の課題を検討し、提言する。

- ①静岡県立美術館の経営の品質ならびに美術館の活動力を高めていく上で、有効かつ導入可能な評価制度について検討し、提言する。
- ②独立行政法人制度や事務事業評価制度など、既存の評価手法がどこまで使えるか、また使えない場合にはどのような手法が妥当かを検討し、評価設計を行う。
- ③委員会の討議の過程で得た委員の発見や事実（ファクト）については、できることから改善に生かせるよう、県庁および美術館に情報を提供する。また、提言が美術

館の経営改善・現場改善につながったかどうかを評価し、不十分な場合には助言を行う。

- ④有益な議論を誘発するために、県庁および県民、マスコミに対して美術館の経営と評価に関する的確な情報を提供する。

ちなみに、本委員会に先立ち、平成 13（2001）年度と 14（2002）年度の 2 年間、美術館の内部の研究プロジェクトとして「評価ワーキング・グループ」が立ち上がり、すでに美術館の一部の機能について実地調査が行われてきた。作業は主に北海道大学文学部佐々木亨助教授の指導のもとで行われ、平成 15（2003）年 3 月に報告書も出されている。本委員会では、そこにおけるデータと知見の蓄積も十二分に生かしつつ、評価制度の正式な制度化に向けた準備を行うものである。

### (3) 評価制度構築の留意点

本委員会は、下記の観点から評価制度の構築をめざす。

- ①本委員会における「評価」とは、必ずしも権威をもった第三者による評定を意味するものではない。評価はあくまでも、美術館の経営の現実を測るための手段であり、それをいかに生かすかというプロセスをも含めて、評価制度の範囲と考える。
- ②評価は、一方的に第三者や県庁が行うものとは捉えない。評価は自己評価から始まるものであり、美術館の職員による業務の自己点検活動も、ここでいう「評価制度」のなかに含む。また、自己評価の成果についても、評価対象とする。
- ③評価対象は単に建物としての美術館の中で行われることだけにとどまらない。美術館を担当する県庁の役割や地域との関係、さらにはブランドといった目に見えない価値に関しても、評価と改善の対象として捉える。
- ④また、美術館本来の役割（文化遺産の保存・継承・活用、公衆に対し教育や娯楽の場と機会の提供）の他に、立地する地域固有の役割、内部環境・外部環境から派生する役割なども評価対象と考える。
- ⑤多くの自治体の行政評価では、入館者数などの短期的なアウトカム（成果）だけが指標とされがちである。それに対し、今回は、地域の文化・教育・経済への長期的な波及効果も、美術館の成果を示す評価指標として捉える。
- ⑥静岡県立美術館でこれまで実施されてきた評価手法の試行や業務改善などの蓄積の上に新たな制度を提案する。

#### (4) 本報告書の構成

本報告書は5章構成とする。最初の「Ⅰ. 静岡県立美術館における評価制度のあり方」では、序で述べる原則に従って、静岡県立美術館評価制度の「基本的な考え方」「戦略計画の考え方」「評価システムの運用イメージ」を述べる。

次は「Ⅱ. 今後の検討課題 作業部会チームの活動報告」である。ここでは、美術館力の評価、地域力への貢献、そして「使命と位置づけの問題」「経営体制のあり方」について述べる。この章では委員会及び作業部会、それに前述の「評価ワーキング・グループ」が検討・実施してきてわかった現状の課題、評価設計のあり方、さらに一部実施した評価結果をチーム毎に整理し、関係者の今後の判断の材料を提示する。

次は、「Ⅲ. 今後の検討課題」である。ここでは評価制度を今後具体化する上での検討課題を整理した。

次のⅣ章の「ニューパブリックミュージアムの実現を目指して」では、本委員会の作業中に明らかになったリニューアル上の課題をまとめた。本館は平成 18 (2006) 年に 20 周年をむかえる。施設の老朽化の問題に加え、外部環境の変化にあわせて、コンセプトそのものを見直す必要がある。本委員会はいくまで「評価制度」を提案するためのものであり、政策変更やましてやリニューアルのコンセプトまでを提示すべきか逡巡もあった。しかし、「評価」の目的は経営改善であり、また使命や存在意義も評価対象となりうる。こうした考え方に沿ってリニューアルに向けての現時点の委員会の意見をまとめておくことにした。なお、リニューアルのコンセプトについては委員の間でまだ十分に議論を尽くしていない。平成 16 (2004) 年度においてさらに具体的な検討を進めたい。最後は、「ニューパブリックミュージアム」の実現を提唱し、広く美術館をとりまく関係者そして県民にむけてのメッセージとした。

本報告書がミュージアム評価の正しい方向性を示す契機になれば幸いである。

平成 16 (2004) 年 5 月

静岡県立美術館評価委員会 委員長 高階秀爾  
副委員長 上山信一

# 目次

はじめに

序 公立ミュージアムを評価する視点———1

## I. 静岡県立美術館における評価制度のあり方

1 基本的な考え方——— 8

2 戦略計画の考え方——— 10

3 評価システムの運用イメージ——— 13

## II. 今後の検討課題—作業部会チームの活動報告

1 評価ワーキンググループ「ベンチマークを活用した評価」——— 16

2 価値評価チーム ①コレクション——— 25

②地域資源——— 29

3 業務改善チーム ①研究・展示・教育普及活動———35

②アクセス——— 38

③サービス部門——— 41

4 経営チーム ①使命と位置づけの問題——— 44

②経営体制のあり方——— 50

III. 今後の検討課題——— 54

IV. ニューパブリックミュージアムの実現をめざして———58

付帯資料

1 静岡県立美術館 戦略計画案——— 付帯-1

2 戦略計画方式による評価システム 他館の事例——— 付帯-7

3 わが国の美術館評価の現状と課題——— 付帯-12

4 評価委員会関連資料——— 付帯-26

5 静岡県立美術館の概要——— 付帯-29

6 条例関係——— 付帯-39

7 事業の実施状況（平成14年度）——— 付帯-44

8 平成15年度事業計画——— 付帯-50

序

公立ミュージアムを評価する視点

わが国の行政機関はもとより、文化施設において「評価」の歴史はきわめて浅い。したがって、ここではそもそも評価とは何か、また何のために評価をするのか、といった基本的な問題認識について整理しておきたい。ちなみに、海外の実態や国内他地域での事例、独立行政法人の評価の実態、そしてそれらに対するわれわれの考え方については、付帯資料を参照されたい。

## (1) なぜ評価が必要なのか

わが国の行政はこれまで、公共施設については文化施設にかぎらず、提供する、あるいは建設するというだけで手一杯だった。しかし、施設の建設が一巡した今、その内容を充実させる、あるいは役割を終えたものに関しては見直しをする、そしてそのために評価をすることが重要になる。

おりしも財政危機である。効率的な行政運営が求められている。また、一連の不祥事などをきっかけに、行政の透明性についての問題意識も高まってきている。どれだけの予算と人員を使い、どんな活動をし、どういう成果が得られたかということを経営公開しないかぎり、とくに公立美術館の場合は住民から理解が得られない時代になった。英国政府はこれをバリュフォーマネー（税金の払い甲斐）と呼ぶわけだが、わが国もそのような時代に入りつつある。事務事業評価制度が平成8（1996）年度以後、全国にあつという間に広がった背景には、このような事情があった。

さて、従来、文化は数字では測れない、あるいは文化に効率性を求めるのはおかしいといった意見があった。ミュージアムやおそらく大学などはともすると業績や評価とは無縁とみなされがちだった。この背景には、その成果がなかなか目に見えにくいことや、長い目で見て成果を出せばいいといった配慮があった。しかし、もはやこれらも例外ではない。税金を投入する以上、明確な成果が要求されるし、また税金であろうと寄付であろうと、資金を投入した以上は、運営のやり方の巧拙が問われるのは当たり前のことである。つまり、よりよい経営をやっていくために、必ず現状をきちんと数値で測定する必要があるのである。

この事情は、人間ドックにたとえることができる。元気で風邪ひとつひかない人であっても、毎年人間ドックを受ける。すると早めに病気の芽を発見することができる。あるいは、体重が毎年少しずつ増えていて危険だという警告が得られる。評価とはこのようなものである。いきなり外からやってきて、やり方のよし悪しを評価する、あるいは成功か失敗かを決めつけることが目的ではない。実態を定期的に決まった物差しで把握することで、早めに次の手を打っていく。それが評価の目的である。したがって評価はそれだけでは完結しない。ここでは評価と改善をセットで「評価制度」と捉えることにしたい。

## (2) 何を評価するのか

美術館にかぎらず、文化施設を評価するといったときに必ず話題になるのが「入館者数」と「収支」である。入館者数はもちろん少ないよりは多いほうが一般的にはいいし、赤字の額も小さいほうがいいに決まっている。しかし、文化施設は、テーマパーク、映画館などのサービス産業とは存在意義を異にする。情操教育に与える影響とか、地域に対する住民の愛着や誇りの確認などといったキーワードが、これまでも出されてきている。これに限らず、文化施設が果たす役割はきわめて多義的であり、わずか数個の指標だけでその是非を評価することはできない。また、現在のパフォーマンスだけでなく、存在意義や使命、そして経営のあり方に関しても評価すべきだ。

以上を総合すると、美術館の評価は、存在意義や地域に果たす役割を確認しつつ、その枠組みのなかで経営がうまく行われているかどうか（効率と効果／成果の追求が行われているかどうか）をみる手段だということがいえる。

### ①美術館の運営と経営の評価

これについては、民間企業でもともと使われて、昨今は非営利組織の経営評価でも使われるようになった「戦略計画 (Stratagem Planning)」の手法を用いる。それは、定期的の実態を数字で測定し予め立てた目標とのズレを測定し、分析する方法である。

美術館の基本的な機能は通常、収集、保存、調査・研究、展示、教育普及の5つだといわれる。この5つがそれぞれ評価対象となる。しかし、美術館が健全に運営され、経営され、発展していくためには、単にこの5つが充実するだけでは足りない。この5つは美術館の現場でのオペレーションの機能であり、これらがうまく運営されるためにはそれを支えるマネジメント、ガバナンス、さらには社会からの支援体制の充実が必要となる。この構造を説明したのが図1（次頁参照）である。

レベル①は、オペレーションレベルの評価である。これは、現場の作業・業務手順の品質保全を効率運用が図られているかどうかを評価する。

レベル②は、マネジメントレベルの評価である。これは、館長や理事会が美術館のもつ資産・人材・資金を有効活用しているかどうか、また、その管理のありかたをみる。企業や行政との連携、対外コミュニケーションのあり方をも含んで評価する。

レベル③のガバナンスは、経営の健全性、安定性を確立するための仕組みにかかわるものである。

レベル④は社会からの支援体制の評価である。これは、ミュージアムの存立基盤としての資金、土地、人材、ボランティアなどの資源供給、そして外部経済効果の還流のメカニズムについて評価を行う。これらの4層構造が評価の対象となる。

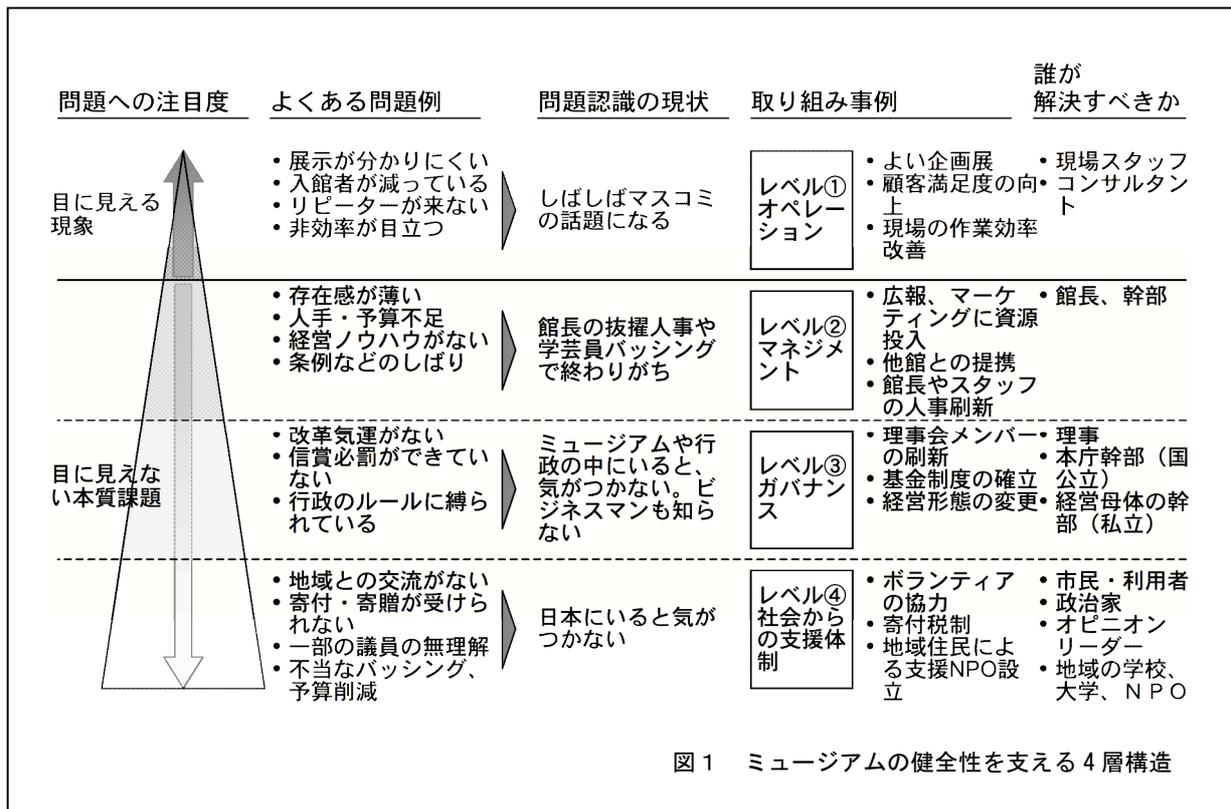


図1 ミュージアムの健全性を支える4層構造

## ②外部経済と地域力に対する貢献

美術館が果たすべき役割は文化面、教育面だけにとどまらない。実は地域力への貢献という、まったく別の軸がある。経済学では、このような効果を外部経済効果という。図2はこれを説明したものである。

美術館の経済効果は3つの角度から測ることができる。ひとつは単体収支である。これは通常、赤字だ。世界一流のミュージアムでも運営費用に占める入場料収入の比率はせいぜい2～3割であり、単体収支で考えた場合には、ミュージアム経営はペイしない。しかし、経済効果は単体収支だけで考えるべきものではない。外部経済効果を考慮して評価した場合、美術館は実は「儲かる施設」ということができる。

たとえば、美術館があることで観光客がきて、周辺で食事をしたり宿泊をしたりする。これは地域に対する貢献といえる。

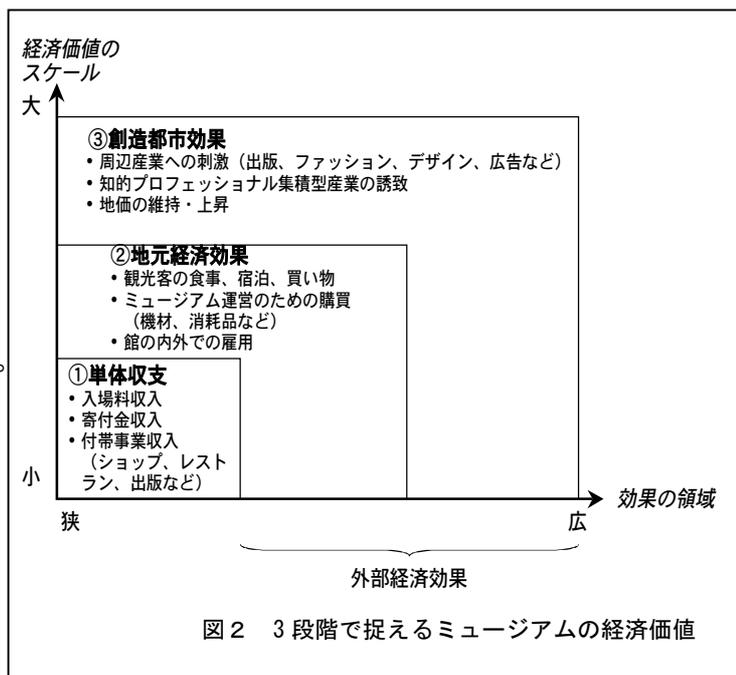


図2 3段階で捉えるミュージアムの経済価値

あるいは、美術館があることで地域のブランド価値が上がり、地価が上がったりすることもある。さらに、美術館が中心になって地域の文化を発掘したり、イベントをやることで地域のつながりの核になっていく場合がある。このような効果も、美術館評価の対象にするべきだろう。

さらに、創造都市効果というものも見込める。これは英国などで盛んな創造産業論で研究されている。美術館や文化施設がたくさん立地する都市には科学者や研究者、デザイナーなど創造的な職業に携わる才能ある人材が定住しやすい、という効果が検証されている。米国ではこうした人びとは創造階級（クリエイティブクラス）とよばれ、今後の経済成長や都市の活性化の核になる存在といわれている。ミュージアムがこのような人材をひきつけるマグネット装置になる時代なのである。

さらには、美術館のブランドアピール効果がある。たとえば、品のよい美術館があるということで、その都市のステータスが上がったりすることがある。最近、グッゲンハイム美術館がスペインのビルバオにできたが、そのことでビルバオは世界中に名前を知られる存在になったのが好例である。

### ③存在意義と使命の評価

美術館を建設する際には必ず、なぜ美術館を造るのが議論される。その結論は設置条例などに、書かれている。しかし、何十年も前の設置時点に定めたものが今も有効であるとはかぎらない。美術館の評価は、そもそも当初定めた存在意義や使命が現状に沿うものかどうかを問い直すことも含むべきだ。

以上、①美術館の運営と経営の評価、②外部経済と地域力に対する貢献、③存在意義と使命の評価の3つの角度から「何を評価するのか」ということについて述べた。この3つはむろん絶対ではない。あるいは、この中のどれかの要素を特に重視した評価手法を加えることもある（例えば展示や顧客満足度の調査）。評価はそれをやること自体が目標ではない。現状を変えるために行う。その目標に合わせて評価対象が変わるのは当然である。

ちなみに「入館者数」と「収支」は常に測定すべきデータだ。しかし、民間企業とは異なり、その多寡自体がすなわち経営上の大問題になるとは限らない。世界中を見渡してもそもそも黒字化をめざしている美術館、特に国公立美術館は存在しない。また入館者数の最大化を目的にするのは、多くの場合、美術館を娯楽施設と勘違いする発想に由来するものである。それならば、そもそも国公立でやる必要はないのである。

ちなみに以上述べたことを図であらわすと図3のようになる。美術館は単なる娯楽施設ではない。地域に対して様々な貢献をする。外部経済効果も出すし、非経済的な効果ももたらす。つまり収支バランスがよく、にぎわっていれば良いというものではない。そしてその美術館の経営を支えるのが4つの要素である。これがすなわち①オペレーション、②マネジメント、③ガバナンス、④社会からの支援体制である。このように考えていけば、

美術館はまさに「社会装置」であり、「地域力」を高め、社会変革の装置であることがわかる。



図3 美術館の何を評価するのか？／美術館力と地域力への貢献度

### (3) 誰が評価するのか

「評価」という日本語は、誰かが誰かをチェックするというニュアンスが強い。権威をもった者が未熟なものの状況を客観評価する、という意味合いで語られがちだ。しかし、海外では評価 (Evaluation) というよりも、業務測定 (Performance Measurement) といわれることが多い。まず実態を数字で客観視する作業、これが「評価」の本質である。したがって評価すること自体が目的になるわけではない。評価自体に過剰に期待をするのも禁物だ。

		1次評価	2次評価
レベル①	オペレーション	現場による自己評価	第三者評価委員会
レベル②	マネジメント	現場による自己評価	第三者評価委員会
レベル③	ガバナンス	第三者評価委員会	なし
レベル④	社会からの支援体制	第三者評価委員会	なし

図4 レベル別評価者と実施体制

さて、評価者が誰であるかは、評価の目的によって異なる。図4は先ほどのレベル①～④の区分に従って整理したものだ。

レベル①のオペレーションの評価と②のマネジメントの評価は、現場の仕事のやり方や予算の使い方の改善を目的とする。したがって、まずは当事者の職員が自分たちのやっている仕事のやり方を自己点検するというのが基本となる。つまり自己評価から出発する。

その上で、2次評価を他の部署や外部の人がやることもある。

レベル③のガバナンス、レベル④の社会からの支援体制の場合は、当事者、とくに職員が評価をするのは難しい。レベル③は館長や理事会が自己点検をするということもありうるが、そもそも経営の仕事は現場を管理監督することだから、そのやり方の評価を自分たちでやるのは容易ではない。民間企業の場合は、社外取締役がいて役員会に常時出席し、その場で気がついたことを述べる、といった即興的な評価を行うのが通例である。ミュージアムの評価の場合は、第三者評価委員会をつくり、そこが経営のあり方、さらにはガバナンス、社会からの支援体制の評価を行い、美術館とそのスポンサーである県庁などの行政機関の両方に対して問題提起するのが妥当だ。この機能はある程度は美術館協議会が、の改革によって果たせる。

ちなみに、独立行政法人の場合はどうか。現行制度では評価者は第三者評価委員会のみである。委員は主務官庁が任命する外部の有識者である。この第三者評価委員会が主にレベル①の現場のオペレーションを評価する。だが、この制度は2つの点で疑問がある。

第1に、現場の職員が自己点検をした結果のデータがない中で、いきなり外部の第三者がやってきて果たして妥当な評価ができるのか疑問である。第2に、第三者委員会の評価はあくまで二次評価であるべきだ。職員が見落としした点、あるいは経営者の認識が甘いときにそれを正す。当事者抜きでいきなり評価者が出てきて果たして評価が可能か極めて疑わしい。制度設計の際に、行政監察と行政評価を混同したと思われる。

ところで、ここ数年の間に、レベル②での評価システムを独自に構築し、評価をはじめているミュージアムが現れている。兵庫県立人と自然の博物館、豊田市美術館では、使命や中期目標を打ち立て、その目標を管理する戦略計画方式で、すでに評価が導入されている（詳細は付帯資料参照）。また、平成16（2004）年10月に開館する金沢21世紀美術館も戦略計画方式による評価に取り組もうとしている。

#### **(4) 評価の期待成果**

評価の期待成果はもちろん、より良いサービスをより効率的に提供する、あるいは使命を達成するということである。一定の物差しでいくつかの指標を設定して現状を評価する。あるべき姿をさらに数値で設定し、それが実際に達成できたかどうかをチェックしていく。つまり、目標を設定し、一定の期間努力し、その達成度をチェックする、というサイクルを繰り返す。このことが評価の期待成果である。経営学の世界では、これをPDCAサイクルと呼ぶ。PはPlan、DはDo、CはCheck、AはActionである。経営とはすなわち、Plan、Do、Check、Actionを定期的に繰り返していくことであり、その羅針盤になるのが評価指標であり評価制度である、ということがいえる。

ただし、以上のことは、先ほどのレベル①とレベル②のところについてあてはまる話であり、レベル③、レベル④に関しては、P D C Aサイクルというよりも、むしろ経営の知見をもった第三者が問題提起をすること自体におそらく意味がある。たとえば、使命を終えた美術館がそのまま存続しているのはおかしいとか、使命が美術館を取り巻く社会状況と合っていないとか、あるいは、主務官庁からの規制がきつすぎる、支援が足りなさすぎるといったようなことを、第三者が問題提起することも必要になる。したがって、レベル③、レベル④に関しては、外部の第三者が問題提起すべきだと考える。

I

静岡県立美術館における  
評価制度のあり方

# 1. 基本的な考え方

静岡県立美術館の評価制度は、以下の 12 項目を基本方針と考える。

## 基本的な枠組み

- (1) 静岡県立美術館の評価制度の目的は、持続する経営改善を促すこととする。「評価」自体は手段に過ぎず、「経営改善」に活かされてはじめて本制度は意味を持つ。
- (2) 評価対象は、運営と経営の直接の担い手である美術館のみならず、人材と資金を提供する県庁をも含む。
- (3) 評価の対象は、美術館の経営を支える 4 つのレベル  
(レベル①オペレーション、②マネジメント、③ガバナンス、④社会からの支援体制)のすべてとする。
- (4) レベル①②の評価に関しては戦略計画方式を採用し、目標管理を行う。即ち事前に評価指標を設定し、現状値を測定したうえで、次年度の目標値を設定する。そしてその達成度を測定する。
- (5) レベル①②には、美術館が主体的にまず自己点検を行い、その上で第三者評価委員会とスポンサーである県庁担当部門とが二次評価を行う。
- (6) レベル③④に関しては、指標による目標管理方式ではなく、定性評価とする。第三者評価委員会が少なくとも年に 1 回は関係者に対するヒアリングを行い、改善課題について問題提起を行う。

## 実施の留意点

- (7) レベル①の評価に関しては、収集、保存、調査・研究、展示、教育普及の 5 つの機能に加え、アクセス・案内表示、レストラン、ショップなどの利用者サービスの機能についても評価の対象とする。
- (8) 評価にあたっては、美術館自体が直接産み出す効用（これを「美術館力」とする）だけではなく、「地域力」への貢献（外部経済効果や地域文化の底上げ、地域資源の価値づけなど有形無形の地域への影響力）のあり方を重視する。
- (9) 戦略計画の策定にあたっては、美術館の使命および戦略目標を事前に設定する。目標値と評価指標は、それに沿って決める。
- (10) 当美術館は使命や戦略目標そのものを見直すべき時期にきている。しかし、その見

直し作業は当面の評価作業とは別に行う。戦略計画が策定されるまでは、平成 13（2001）年度以来行ってきたベンチマーキングのデータをもとに現場レベルでの改善に必要な目標値を設定し、その枠内での活動に取り組む。

- (11) 平成 16（2004）年度中には、美術館の設置および運営の最高責任者である知事も交え、使命や戦略目標の見直しを行い、それに沿った戦略計画にバージョンアップすべきである。また、その成果物を毎年の評価報告書の基本フォーマットとする。
- (12) 評価制度はやりながらバージョンアップさせていくものである。毎年実施し、その結果を公開し、内外のさまざまな議論を喚起し、それをもとに制度自体も改善の対象としていく。

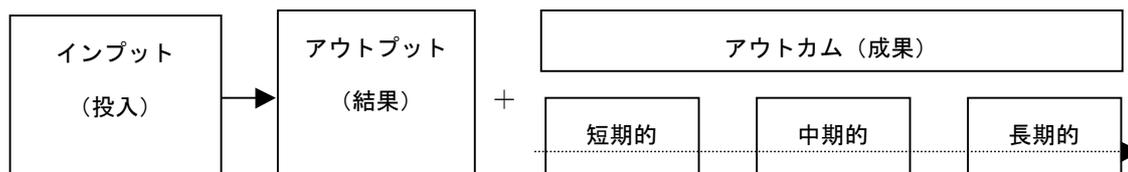
## 2. 戦略計画の考え方

前項の「1. 基本的な考え方」で示したように、レベル①オペレーションとレベル②マネジメントの評価に関しては、「戦略計画方式」を採用し、実施する。

### 戦略計画策定の基本方針

静岡県立美術館の戦略計画は、以下を基本方針として策定する。

- (1) 静岡県立美術館の戦略計画は、館の使命の達成度を図る目標管理システムとし、自己評価のツールとする。
- (2) 戦略計画は、使命を上位概念とし、戦略目標、戦略、業績指標から構成されるツリー構造とする。
- (3) 使命とは、誰のために、どのような事業を行うことによって、何を達成させたいのか（社会的な役割・長期的なビジョン）を明示する。また、誰もがわかりやすい表現であらわしたものとする。戦略目標は、使命を達成させるために必要とされる優先度の高い目標を指す。戦略とは、使命および戦略目標を達成させるための方策や手段をいう。業績指標とは、目標達成度を数値で測定・検証できるよう設定した指標をいう。
- (4) 静岡県立美術館では、これまでの評価活動を継承し、業績指標をベンチマーク（目標を設定する際に基準となる指標の意）と呼ぶことにする。
- (5) ベンチマーキング\*<sup>1</sup> は、現状値と年度毎の目標値を比較することによって行い、経年的に達成度を評価する。
- (6) 業績を示すベンチマークは、インプット（投入）、アウトプット（結果）、アウトカム（成果）とする。
- (7) ベンチマークの内、アウトカムについては、短期的（1～3年）・中期的（4～6年）・長期的（7～10年およびそれ以上）の3段階で捉える。長期的なアウトカムにはインパクト（波及効果）ともいわれる予想外の効果も含む。



- (8) 静岡県立美術館は、恒久的な公益施設であり、かつ社会教育施設でもある。人類の文化財を未来へと継承することも目的とする。したがって、長期的なアウトカムを必

\*<sup>1</sup> 椅子の高さを測定して比べるという意味からベンチマーキングという。

ず盛り込む。

- (9) 戦略計画は、5～6年の中期計画として策定する。策定当初に年度ごとの目標値を定めるが、当初計画には固執しない。場合によって、目標値の見直しを行い、ローリング方式でアップデートする。
- (10) 戦略計画方式による評価制度は、美術館の改善・成長・発展の手段として割り切り、自分で策定した計画に振り回されること（本末転倒）のないように留意する。
- (11) アウトカムには、定量的な数値で示すことができない分野もある。例えば、研究活動をはじめ展覧会等の企画や手法の質、コレクションの文化的な価値などがこれに当たる。このような分野に関しては、専門家によるレビューを行い、定性的な評価も行う。

**戦略計画のフレームワーク**

静岡県立美術館は、下記のフレームワークで戦略計画を策定する。このフレームワークは「地域力への貢献」も含む「美術館力」をトータルに評価できるものとする。

具体的には、下記の5つのポイントから美術館力を捉え、それを高めていくための戦略計画を策定する。ちなみに、この5つが評価の切り口（評点）となる。

使命	美術館力	戦略目標	ベンチマーク	現状値	初年度		5年後	
					目標値	実績値	目標値	実績値
...	コレクション力	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....
			.....	.....	.....	.....	.....	.....
			.....	.....	.....	.....	.....	.....
	事業・活動力	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....
			.....	.....	.....	.....	.....	.....
			.....	.....	.....	.....	.....	.....
	マネジメント力	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....
			.....	.....	.....	.....	.....	.....
			.....	.....	.....	.....	.....	.....
	パブリック・インパクト力	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....
			.....	.....	.....	.....	.....	.....
			.....	.....	.....	.....	.....	.....
地域力への貢献	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	
		.....	.....	.....	.....	.....	.....	
		.....	.....	.....	.....	.....	.....	

図5 戦略計画のフレームワーク

- ① コレクション力とは、美術館力の中核となる収蔵品の美術的な価値、資産価値をさす。価値を明示する目録づくりやデータベースの整備活動も含む。

- ② 事業・活動力とは、職員や協カスタッフの力量をいう。特に美術館の基本機能である収集・保存・調査研究・展示・教育普及に関わる力をさす。例えば、コレクションを十二分に生かす展示を行っているかなどが含まれる。
- ③ マネジメント力とは、マーケティング・利用者サービス・広報・ネットワーキング等の活動をさすほか、ひと・お金などの資源投入などの経営ノウハウも含む。
- ④ パブリック・インパクト力とは、①～③によって利用者に与えた影響力をさす。例えば、利用者の満足度や新規来館者の開発、リピーター率アップ、あるいは利用者が価値ある活動と認めた割合、価値観の変化などがベンチマークとなる。多くは成果指標となる。必ずしも予想できない効果もありえる。
- ⑤ 地域力への貢献は、地域資源の掘り起こしや資源の価値づけ、地域ブランド構築への貢献度、外部経済効果、雇用創出、人材育成への貢献などが具体的にあげられる。

戦略計画は、平成 16（2004）年度上期に美術館側が主体となって作成する。少なくとも初年度については、本委員会の委員が助言を行う。（今後の検討材料となるよう、これまでの評価活動を生かし、草案を作成した。本報告書の付帯資料 1 参照）。

なお、本年度の下期には、現行のベンチマークによる評価活動をバージョンアップしたものとして、戦略計画方式の評価を試行的に導入する。本格実施は、平成 17（2005）年度からとする。

### 3. 評価システムの運用イメージ

#### 運用の基本方針

- (1) 静岡県立美術館の評価は
- ・ 館が主体的に行う戦略計画方式の評価
  - ・ 第三者評価委員会が行うガバナンスや社会からの支援体制の評価
- の2つから構成される。
- (2) 戦略計画については、県と協議して決めた使命と戦略目標を前提として美術館が毎年度みずから目標値を掲げ、達成状況を測定する。またそれに基づく自己評価を行う。その上で、第三者評価委員会が二次評価を行う。
- (3) 一方、館の自助努力の枠を超えた予算配分や人事制度についての問題提起、あるいは県の支援体制の問題点については、第三者評価委員会が独自の調査を行い、独自の評価報告書を年1回出す。

静岡県立美術館の評価体系			
評価対象	目的	評価者	
		1次	2次
レベル① オペレーション	館自らの努力による評価	館自身	第三者評価委員会
レベル② マネジメント	使命に沿った目標管理		
レベル③ ガバナンス	館の自助努力を起こさせる課題の指摘	第三者評価委員会	なし
レベル④ 社会からの支援体制	スポンサーとしての県庁や地域への問題提起		

(注) スポンサーとしての県庁は①～④のすべてに対し、これらを述べる

図6 静岡県立美術館の評価体系

#### レベル①オペレーション～レベル②マネジメントの評価

静岡県立美術館では、図6のように、2段階での評価運用を図る。ただし、これは使命と戦略目標が確定しているという前提での戦略計画の運用イメージである。

##### ステップ1

戦略計画に掲げられた主要な業績指標の目標数値については、上期の終わりに自己点検を行い、10月に中間段階でのデータを測定する。この時点での結果は、翌年度の予算や

人事組織の見直しに生かす。年度としての達成状況は、2月に測定し、3月中に自己評価作業を終え、実績報告をまとめるとともに、次年度の目標値の見直しを行う。

#### **ステップ2**

ステップ1の成果をもとに、館は、第三評価委員会と県庁と討議し、当該年度の総括（評価報告書）を行う。ここには、次年度に向けての戦略計画案（バージョンアップさせたもの）も盛り込む。このように、4月から翌年3月までの年度ごとにPDCAのサイクルをまわし、評価制度を運用する。

### **レベル③ガバナンス～レベル④社会からの支援体制の評価**

第三者評価委員会を設置し、年2回は委員会を開催する。関係者からのヒアリングを行い、年度末には委員会としての問題提起を館と県庁に対して行う。

II

## 今後の検討課題

ー作業部会チームの活動報告

本委員会の役割は評価制度自体を提言することであり、自ら第三者評価を行うことは主たる任務ではない。しかし、本年度の活動（現場討議、インタビュー、データの分析等）を通じてみえてきた静岡県立美術館が抱えている課題については、今後の改善活動の参考となると思われる。そこで以下にまとめて報告する。

具体的には、委員会内においた作業部会のワーキングチームからの活動報告の形で紹介する。なお言うまでもないが、以下の報告は館の実態を網羅的に評価したものではない。ワーキングチームの活動のいわば副産物としてわかった範囲のことを紹介する。

チーム名	テーマ
1. 評価ワーキンググループ	ベンチマークを活用した評価
2. 価値評価チーム	① コレクション
	② 地域資源
3. 業務改善チーム	① 研究・展示・教育普及
	② アクセス
	③ サービス部門
4. 経営評価チーム	① 使命と位置づけの問題
	② 経営体制のあり方
5. 戦略計画チーム	計画案の検討と作成 現段階では案として提示のため、付帯資料に掲載。付帯資料1参照

## 1. 評価ワーキンググループ「ベンチマークを活用した評価」

### (1) 評価ワーキンググループの発足に至る経緯

静岡県立美術館は平成 11（1999）年度末に、昭和 61（1986）年 4 月の開館以来初めて、『県立美術館に関するアンケート調査』（無作為抽出の県民 1,000 人、来館者 1,000 人、美術担当教員 350 人を対象）を実施した。その結果をもとに、利用者サービスの向上を目的とするワーキンググループを設けた。グループ内での様々な議論は、館が置かれた状況について美術館学芸課・総務課、県庁所管部局が認識を共有してより良い美術館を実現していくための協力関係を生み出した。

この作業の過程で、美術館の持つ機能の多様性・可能性が認識されるようになった。それにつれて「観覧者数と収支のみでは評価できない」美術館を「どのような方法で評価するか」が大きな課題となった。この時点で、ベンチマークス等を用いた博物館評価を試みていた北海道大学佐々木亨助教授が加わり、平成 13（2001）年 4 月に評価ワーキングチームが立ち上がった。

### (2) 評価ワーキンググループの概要と使命再構築の出発点

このワーキンググループでは、まずはじめに「自己評価」を行い、その結果を「情報公開」することを目指した。次に評価委員会から「外部評価」を受けた上で、その実効性を確保するために同委員会から、美術館長、県庁所管部局長への報告、提言を行うこととした。

「自己評価」のやり方であるが、ここでは「ベンチマークス」（業績測定のための指標一覧）を用いた方法で行った。まずは、美術館の事業を評価するための指標作りを平成 13（2001）年 9 月から始め、美術館スタッフが各自の案を作成し、その後ほぼ 1 ヶ月に 1 度、これに関するミーティングを行い、74 の評価指標からなる「ベンチマークス」を約半年かけて策定した【資料 1】。

74 の評価指標のうち、31 指標が既存のデータ（年報に掲載されている数字、または通常業務で集計している数字）を利用し、残り 43 指標については 13 種類の調査を新規に実施することとした。

平成 14（2002）年 4 月から現状値測定のための調査を始め、半年後には中間報告をした。しかし、数値が出そろっても、私を含め美術館職員の間で、その数字の解釈に関する議論はほとんど起こらなかった。多くの職員は、自分がいままで直観的に感じていたことが調査結果として裏付けられたと安心はしたようだ。しかし、その次の議論、つ

まり、では今後どういう方向で、どのような優先順位で、何年かけて、何を改善していけばいいのかという議論が生まれなかった。つまりこれは、数値を解釈するための判断基準がこの美術館にはないことを意味しているとワーキンググループのメンバーは考えた。その判断基準とは使命やそこから導き出される戦略計画であろう。

静岡県立美術館は昭和 61（1986）年に開館した際に、「美術の振興を図り、もって県民の文化の発展に寄与する」（条例）や「広く県民に対し美術作品の鑑賞と創作の場を提供する」（美術館基本構想）といった設置目的を表明している。だが、社会に対して具体的に何をどうするのかまでは語っていない。つまり、美術館には漠然とした使命は当初から存在しているが、その使命を達成させる戦略計画が明らかにされていない。そのため、さまざまな事業を評価する上での判断基準が明確でなかったことにあらためて気がついた。評価指標の現状値が出てその数字の解釈に関する議論が起こらなかったのはそのためと考える。

### (3) SWOT 分析から得たファクトと戦略の抽出

SWOT 分析を、現状から使命を導き出す橋渡し役と考え、試行的に実施した。前述した平成 11（1999）年度に実施した『県立美術館に関するアンケート調査』では、「一般県民」「来館者」「美術教員」に分けて、来館目的、サービスの満足度など多岐にわたる項目の調査が実施されたが、主にこのデータに基づいて SWOT 分析を行った。

「SWOT 分析」とは、以下の 4 つの側面を表す英語の頭文字をつなぎ合わせたものであり、まず、当美術館にとっての「強み（Strength）」「弱み（Weakness）」はなにか、また当美術館にとって「機会（Opportunity）」となる状況・環境はなにか、反対に「脅威（Threat）」となる状況・環境はなにかについて SWOT 一覧を作った【資料 2】。これが SWOT 分析から得たファクトである。

次に、強みと弱みを縦軸に、機会と脅威を横軸にとり、2×2 のマトリックスを作成する。ここにできた 4 つの枠に、a) 当美術館の強みで取り込むことができる機会は何で、そのために何をすべきか、b) 他の美術館には脅威でも当美術館の強みで機会に変換できるものは何で、そのために何をすべきか、c) 機会を当美術館の弱みで取りこぼさないためにはどうしたらいいのか、d) 脅威と弱みの組み合わせで最悪の状況に陥らないためにはどうしたらいいのかを、上で作成した一覧を見ながらマトリックスを作成した【資料 3】。いくつかピックアップしてみると、以下の通りである。

- ① 利用者セグメント別のきめ細かいサービスを充実させる。
- ② 静岡県東部地域と西部地域からの利用促進
- ③ 「癒し」「心の安らぎ」を当館に求める利用者にとって、当館の周辺環境や施設、事業内容、またコレクションの柱が「風景画」であることは大きな資源となるので、

積極的な広報・周知を行う。それとともに、このような利用者層に向けたサービスやプログラムを新たに検討する。

- ④ 認知度と満足度を一致させ、当館に対する期待を裏切らないようにする。展示室以外では、レストラン、ミュージアムショップ、図書閲覧室は重要な要素である。
- ⑤ 他館の展示水準が高いレベル（内容程度が高いこと、セグメント別のきめ細かいサービスの実施など）で平準化しているので、当館から利用者に対して、美術館利用に関する新たな評価・選択の尺度（基準）を提示する（尺度化戦略の展開）ことも考えるべきである。
- ⑥ 高齢者、障害者等に向けたバリアフリー到達度を調査し、ハード・ソフトの再整備を実施する。

資料3のマトリックスに記された10項目を静岡県立美術館が将来進むべき方向性のリストと考え、戦略と位置づけた。このSWOT分析と戦略の抽出は、美術館の現状と使命とを結びつける重要な役割を果たすと考える。

#### (4) 現状把握調査から得たそれ以外のファクト

一方、ベンチマークスを策定するための現状把握調査からも、ベンチマークスにあられる数字とは別に見落としてはならない重要なファクトが浮き彫りになり、そこから戦略を導くことができる。

調査から判明したファクトまたは考えられる戦略として、以下の5点がある。

- ① 年間7回程度開催している企画展は、観覧者の特性から判断していくつかのパターンに分類できると考える。1つは、普段あまり静岡県立美術館に来ない層をも大量に動員する展覧会で、20・30歳代の年齢層の観覧者が多い展覧会である。例えば平成14（2002）年度の「大トルコ展」、平成15（2003）年度の「マヤ文明展」がこれに該当する。2つめは、静岡県立美術館への観覧回数が多く、50歳代が中心的な観覧者層となる展覧会であり、平成14（2002）年度の「大本山相國寺展」、平成15（2003）年度の「狩野派の世界 2003 展」がこれにあたる。3つめは、県外からの観覧者が多く、かつ20歳代や初めて来館する人の割合が高い、夏に開催する展覧会である。平成14（2002）年度の「今、ここにある風景展」、平成15（2003）年度の「もうひとつの明治美術展」がこれに該当する。これら2つの展覧会は、内容的にはまったく異なっていて、観覧者層も異なると考えていた。しかし、観覧者層は類似していた。そのため、夏は内容に関係なく層が似てくるのではないかと想定している。このほかにもまだパターンは存在すると考えるが、これら3つのタイプに属さない展覧会はまだ十分に分類しきれていないのが現状である。
- ② 美術館利用者の3、4割の人は、作品を鑑賞したり、そこから何か知識を得ようと

する人ではなく、癒しや心の安らぎを求めて来館している人である。

- ③ 展覧会における 1 年以内のリピーターが平均して 7 割程度いることは、他の美術館と比較して極めて高く、この美術館の特徴の 1 つである。しかしながら、その内訳をみると、中高年者（50 歳代以上）が大半を占め、さらに来館形態を見ると配偶者（自分の夫または妻）または母と一緒に、および 1 人という形態が多い。つまり、数十年先にいまのリピーター層が激減することが想定される。頻繁に来館する中高年者が自分の観覧行動・慣習を次世代（息子や娘）または次々世代（孫）に継承するように、美術館側から促す仕組みを用意する必要があると言える。このことは、資料 3 のマトリックス内の（4）と密接に関係したことである。
- ④ 展覧会、講座系普及事業、実技系普及事業、県民ギャラリーといった主要な事業分野の利用者層があまり重なっていない。特に県民ギャラリーの利用者層はまったく別個である。
- ⑤ 展覧会または美術館運営に対する不満の多くは、解説に関するもの（解説文が足りないや文字が小さい）と、音声ガイドの受付方法や順路の不案内、係員の態度といった現場でのオペレーションに関するものである。しかしながら、どの展覧会においても少ないながら、他の観覧者のマナーの悪さに対する不満があった。

## **(5) 今後の評価ワーキング活動：使命の再構築と方向性の確認**

平成 16（2004）年 10 月に開館予定の金沢 21 世紀美術館（仮称）では、使命、事業領域ごとの戦略目標・戦略、さらにはその目標の達成度を測る業績指標といったツリー構造の評価システムが、開館前の段階から提案されている。今後、新たに開館するミュージアムにおいては、当初よりこのような仕組みを作っておくことは不可欠であると考えるが、すでに開館しているミュージアムにおいて、使命以下すべてをこの順序で見直し、再構築する（または、存在していなかった部分を新たに構築する）ことは決して容易なことではないと思う。静岡県立美術館の場合も、現時点で開館以来 18 年という実績があり、かつすべての事業が現在進行中である環境下において、一時期に多くの時間を費やして使命以下の見直し再構築を、一挙に実行することは不可能と考えた。そのため、まずは平成 11（1999）年度に実施した『県立美術館に関するアンケート調査』データに基づく SWOT 分析と、ベンチマーク策定のための現状把握調査から明らかになったファクトと戦略を整理した。

それにより、静岡県立美術館において起こっている事実や現在置かれている状況やポジションがかなり明らかになった。さらに、過去からの実績の延長線上で考えられる将来に向けた戦略や方向性が明らかとなった。それらの中から、どの戦略や方向を選び取り、どれを捨てるのかの基準となる考え方が、まさに使命に相当すると思われる。

がって、使命の再構築は今後の最も重要な課題の1つであるといえる。

一方、先の3・4節にも記したように、SWOT分析と、ベンチマークス策定のための現状把握調査から明らかになったファクトと戦略からも分かるように、美術館が進むべき方向は次の2つに集約されるのではないかと考える。

- ① いままでも美術館に来館していたが美術館側が利用者としてあまり意識してこなかったセグメントや集客ができなかった地域を今後は明確に意識し、新規利用者層をリピーターに転換する仕組みを提供する、または新規利用者層を開拓すること。
- ② 美術館に対するロイヤリティが高く、かつ頻繁に利用してくれる層の観覧習慣・行動を次世代、次々世代に継承しやすいような仕組みを提供し、この層を確実にキープすること。また、美術館のハード面や他の観覧者のマナーに対する不満が少なくないが、これらがこの利用者層から出ているのかどうかにも十分に注意する必要がある。

(注) ここで紹介したファクトや戦略、今後の方向性は、美術館利用者に関するものがほとんどである。ベンチマークスではアウトプット指標として、美術館の根源的な活動である作品の収集・保存、調査研究といった活動も測っているが、ファクトや戦略、今後の方向性といったレベルにおいては言及していない。これらの活動領域は利用者による評価という方法ではなく、専門家による、必ずしも定量的ではない評価が必要な領域と考えるためである。

資料 1

静岡県立美術館ベンチマークス (v.6)

大項目	中項目	評価指標	展覧データ	出口調査(継続)	出口調査(新規)	進捗調査(新規)	その他	H12	H13	H14.12またはH15.3まで	H15	
1. 作品と出会う場の充実 ＜観覧会＞	(1) 展覧会の定量的側面	1 展覧会の観覧者総数 2 新規来館者の割合 3 来館後1年以内のリピート率	○(総務課)	○ ○	○ ○	A			192,818人	146,835人	17.8%	
	(2) 展覧会の定性的側面	1 展示からインパクト(興味・感動が生まれた)を受けた観覧者の割合 2 展覧会で新しい発見があった観覧者の割合 3 展覧料に見合うだけの内容であったと感じた観覧者の割合(観覧料の妥当性) 4 自分の観覧体験を他人に伝え、来館を他人に薦める観覧者の割合		○ ○ ○ ○	○ ○ ○ ○						77.7% 82.1% 71.3% 69.5% 58.1%	
2. 人と出会う場の充実 ＜文化の交流の場＞	(1) ボランティア	1 ボランティアの総活動日数 2 キャラテラにおける観覧者の満足度(満足した人の割合) 3 ボランティアにおける自己実現度(自己実現がはかられているボランティアの割合) 4 他館への関心度の増加割合	○(学芸・学)		○ A'					<算出中>	100% 45.3% 92.3%	
	(2) 友の会	1 友の会の会員数 2 友の会会員にとっての満足度(友の会の内容・会費に満足している会員の割合)	○(総務)				○a(等) ○b(等)	662人	661人	84.0%	25%	
	(3) 学芸員養成	1 博物館実習後の美術館の活動に対する意識の変化(美術館関連の仕事を本気で目指そうと考えようになった学生の割合) 2 博物館実習後の美術館利用形態の変化(いままでより頻繁に美術館・博物館を利用するようになった学生の割合)					○ ○	1		100%	3,868人 69.8%	
3. 華びと出会う場の充実 ＜美術・美術館への関心＞	(1) 実技系の教育普及	1 受講者総数 2 受講者充足率(受講者/定員) 3 普及事業への参加がきっかけで、その後1年間の来館頻度が増えた人の割合 4 自分の参加体験を他人に伝え、参加を他人に薦める参加者の数 5 新規受講者の割合	○(総務) ○(総務)								100% 100%	
	(2) 講義系の教育普及	1 受講者総数 2 受講者充足率(受講者/定員) 3 普及事業への参加がきっかけで、その後1年間の来館頻度が増えた人の割合 4 自分の参加体験を他人に伝え、参加を他人に薦める参加者の数 5 新規受講者の割合	○(新聞) ○(新聞)								100% 100%	
	(3) 印刷物・講座等	1 美術鑑賞・美術館活動に関わる学芸員の刊行物の件数	○(委員、自己申告)									67件 **
	(4) 図書・映像資料	1 図書・映像資料の利用者総数 2 図書・映像資料を提供している場(図書閲覧室、ビデオプラザ、ビデオコーナー)に満足したと感じた人の割合	○(総務)									5033人+181人
	(5) 学校対応	1 受け入れた学校数 2 受け入れた生徒・児童数 3 学校向けプログラムに関して面白かった、またやってみたく感じた児童・生徒の割合 4 学校向けプログラムが授業の目的達成に貢献したと感じた先生の割合 5 学校行事で来て館したところのある人の来館者(成人)に占める割合	○(総務) ○(総務)									49校 2,535人
	(6) 特別観覧(資料の利用度)	1 特別観覧の件数	○(社上)									64件
	(7) レファレンス	1 美術に関する質問を受けた件数	○(システム開発)									<カウント中>
	(8) 参加型プロジェクトの住民の参加度	1 展覧会、普及事業などの住民参加の事業数 2 公共交通機関の便数・料金が満足している利用者の割合 2 駐車場の広さに満足している利用者の割合	○									0件
4. アメニティ(快適性)の充実	(1) 交通機関	1 公共交通機関の便数・料金が満足している利用者の割合 2 駐車場の広さに満足している利用者の割合										54.4% 84.0%
	(2) コーパサルデザイン	1 交通機関を降りてから来館までの行動がスムーズにできたと感じている利用者の割合 2 美術館内での行動がスムーズにできたと感じている利用者の割合										91.1% 91.1%
	(3) レストラン	1 レストランの利用者満足度(味、料金、メニュー、接客、雰囲気)に満足したとする利用者の割合										92.1%
	(4) ミュージアムショップ	1 ミュージアムショップの利用者満足度(商品の質、数、料金、店の作り、接客)に満足したとする利用者の割合										33.3%
	(5) 付属施設	1 付属施設(観覧ギャラリー・講堂など)の利用率 2 付属施設(観覧ギャラリー・講堂など)の主観者(借り手)満足度(立地、使用料、広さなどに関して満足した主観者の割合)	○(総務)									95.7%+33.9%
	(6) 館内環境	1 展覧会場において心地よく観覧できた人の割合 2 展覧会場以外の場所において心地よく観覧できた人の割合										93.5% 83.0%
	(7) 周辺環境	1 美術館周辺(プロムナードなど)の緑地は美術館利用者にとって心地よい場となっていると感じる人の割合										95.4%
	(8) スタッフ	1 対応の仕方について満足した利用者の割合										80.6% 84.1%
5. 知財意識の充実 ＜文化財の保護および調査・研究機関の整備＞	(1) 取蔵作品	1 利用者・住民からの苦情件数(来館時、電話、メールなどによるもの) 1 作品の保存状態の良好さ(取蔵庫内害虫の数、取蔵庫内湿度が上下5%の幅を超えた時間数);別表作成 2 取蔵作品の公開件数(常設展、企画展、移動美術館を含む) 3 他機関への貸出件数 4 取蔵品等に関する調査・研究件数 5 取蔵作品をテーマにした館外研究者による論文件数 6 コレクションの独自性・先駆性(そのことを認める大学研究者・他館学芸員の割合)	○(総務) ○(新聞) ○(総) ○(総) ○(社上+資料用) ○(社上+資料用)						1,285件 139件		<別表> 523件 45件 15件 7件	
	(2) 学芸員の展覧会、教育・普及、調査研究活動	1 学芸員のカタログ論文、学術論文・学会発表、その他美術館に関する刊行物の件数に関する達成度(事前に目標値を自己申告する;要検討) 2 上記についての外部評価(優秀だと認めている研究者及び他館の学芸員) 3 学芸員の展覧会の企画数とそれに要した調査の数 4 上記についての外部評価(優秀だと認めている研究者及び他館の学芸員) 5 学芸員の教育普及事業の企画数とそれに要した調査の数 6 上記についての外部評価(優秀だと認めている研究者及び他館の学芸員)	○(自己申告) ○(自己申告) ○(自己申告) ○(自己申告)								18件 ** ?<保留> 66件? 31件?	
	(3) ホームページ	1 ホームページのアクセス件数 2 ホームページへのアクセスによって入場できる情報に満足した人の割合	○(自己申告) ○(飯田)									20件? 70,200件 31,000件
	(4) 広報	1 美術館活動の掲載された新聞・雑誌記事数(別表) 1 企業協賛・助成の獲得件数 2 美術館・施設との連携(大型貸出)件数 3 その他の施設(大学、病院など)との連携件数	○(総務) ○(総務) ○(総務) ○(総務)									93件 1件 2件 4件 **
	(5) 職員	1 職員会、助成金、観覧料収入等の自主財源の比率 1 美術館の運営上戦略や将来ビジョンを理解して仕事をしているとする職員の割合 2 日常の仕事に満足している職員の割合	○(総務) ○(総務)									80.2% 68.2% 54.5%
6. 広報の充実	(1) ホームページ	1 ホームページのアクセス件数 2 ホームページへのアクセスによって入場できる情報に満足した人の割合	○(自己申告) ○(飯田)									20件? 70,200件 31,000件
	(2) 広報	1 美術館活動の掲載された新聞・雑誌記事数(別表) 1 企業協賛・助成の獲得件数 2 美術館・施設との連携(大型貸出)件数 3 その他の施設(大学、病院など)との連携件数	○(総務) ○(総務) ○(総務) ○(総務)									93件 1件 2件 4件 **
7. 社会における存在意識の確立 ＜社会とのネットワーク作り＞	(1) 企業	1 企業協賛・助成の獲得件数	○(総務)									93件 1件 2件
	(2) 美術館	1 他館との連携(大型貸出)件数 2 その他の施設(大学、病院など)との連携件数	○(総務) ○(総務)									1件 2件
8. 運営意識の充実	(1) 自主財源比率	1 職員会、助成金、観覧料収入等の自主財源の比率	○(総務)									80.2% 68.2% 54.5%
	(2) 職員	1 美術館の運営上戦略や将来ビジョンを理解して仕事をしているとする職員の割合 2 日常の仕事に満足している職員の割合	○(総務)									68.2% 54.5%
9. 情報公開	(1) 情報公開	1 美術館運営に関する情報(観覧、事業業績など)の透明性が確保されていると感じる利用者の割合										39.3%

## 資料2 SWOT 一覧 (v.3)

- (1) 文頭の〈 〉内の「一般」, 「来館」, 「美術」は, 平成 11 (1999) 年度に実施した『県立美術館に関するアンケート調査』の「一般県民」, 「来館者」, 「美術教員」に対する調査結果に拠っていることを意味する。
- (2) 文頭に〈 〉が付いていないものの内, 機会 1-4, 脅威 1-2 については静岡県立美術館に限らず, 広くミュージアムの世界にあてはまる事象を記した。それ以外のものは, 平成 14 (2002) 年度ベンチマークス策定のための調査結果などに拠っている。

### ◆機会

機会 1: 余暇時間が増加している (学校 5 日制, 高齢者の増加)。

機会 2: インターネットの普及で情報伝達が簡便になった。

機会 3: 「ファースト」から「スロー」へ (利便性を追求し, 大量消費を行った 20 世紀の生活スタイルは「ファースト」というキーワードで語られてきました。しかし, これからは個性, 独自性を重視し, 個人個人が自分にあった生活の質を追求する「スロー」の時代に)

機会 4: 行政における市民参加が一般的になってきた。

機会 5: 「癒し」や「心の安らぎ」を求めて美術館に来る利用者が 3 割程度いる (美術に関する学習機会を求めての利用者と同程度)。

機会 6: 〈一般・1 回のみのお来館者における来館状況〉「観光」, 「家族サービス」が目的。

機会 7: 〈一般・県立美術館に関する情報収集に不便さを感じている人の収集方法〉「新聞広告」57%, 「TV 広告」52% であるが, 情報収集しやすい場所として, 「コンビニ」39%, 「スーパーマーケット」33%, 「公共的施設」26%。特に 20-29 歳では「コンビニ」が 73%, 70 歳以上では「公共的施設」が 41% と高い。

機会 8: 〈一般・来館のきっかけとなるサービス〉「夜間開館」17%, 「レストラン」17%, 「図書室の開放」14%, 「実技室の提供」14% 〈一般・教育普及事業への興味〉「実技室」37%, 「図書室」34 %

機会 9: 〈一般・レストランの利用意向〉57% が利用意向あり。

機会 10: 〈一般・興味を引かれるサービス〉「家族での入場料割引」42%, 「無料送迎バス」30%

機会 11: 〈一般・県立美術館に求められる今後の方向性〉「誰もが気楽に来館できる雰囲気作り」44%。一方, 来館者では 24% にとどまり, 「付帯施設の整備より, 収蔵品や企画展に力を入れるべき」が 39% になっている。

機会 12: 〈美術・行事としての美術館利用〉「距離が遠く時間と費用がかかる」ため「利用できない」人の 79% が移動美術館などのシステムがあれば利用できると回答。

機会 13: 〈来館・今後の改善点〉来館頻度は低い人 (1~5 回) では, 「さわれる展示品など」25%, 「テレビ・ラジオ等での広報」22% が高い。また, 来館頻度が高い人 (19 回以上) では, 「企画展の内容」28% が最も高い。

機会 14: 〈美術・行事としての美術館利用〉「利用できる」39% と「利用できない」35% がほぼ同じである。「学校の都合上, 校外学習が難しい」は中学, 高校で約 45% と高いが, 小学校においては 11% であり, 時間と費用の問題を除けば, 行事としての美術館利用に関して大きな問題はない。

## ◆脅威

脅威 1 : dissatisfaction (満足でない/dissatisfaction<不満>とは区別して)の時代(サービスに関して、明確な不満はなくても、完全に満足しているわけではない)

脅威 2 : 美術館との類似施設・イベント(娯楽施設、公民館・大学等の公開講座)が増加している。これに伴って、「美術館」の認識が変化している。

脅威 3 : ユニバーサルデザインの普及によって、相対的に当館の利用勝手が下がっている。

脅威 4 : <一般・未来館の理由>東・西部ともに「距離が遠い」が1位で50%台であり、中部では1位が「美術に特に関心がない」「特に理由がない」でともに20%(合わせて40%)。<一般・1回のみでの来館の理由者>東部では65%、西部では85%が「遠くて頻繁には行けない」を理由にあげている。一方、中部では「特に理由はない」が39%と最も高い。

脅威 5 : <一般・県立美術館に関する情報収集>県民の69%が情報収集の不便さを感じている。

脅威 6 : <美術・お気に入りの美術館>66%がお気に入りの美術館を持っているが、当館はどのジャンルにおいてもベスト3に入っていない。

## ■強み

強み 1 : <一般・来館経験>県民の57%が来館経験あり/中部では82%と高い。

強み 2 : <一般・来館回数>平均約4回来館。中部と東・西部の差がない。

強み 3 : <一般・リピート理由>「企画展がよいから」が71%。東・西部の2位が「収蔵品展がよいから」であるのに対して、中部では「子どもや家族が楽しめるから」になっている。

強み 4 : <一般・来館目的>「企画展の鑑賞」が73%、次いで「ロダン館の鑑賞」40%。特に20-29歳において、「ロダン館の鑑賞」が77%と高い。

強み 5 : <来館・来館回数>2回目以上のリピーターは86%である。

強み 6 : <来館・美術館の評価>美術館の評価を上げている、満足度の高い項目は「企画展の内容がよい」「収蔵品(ロダン館含む)の作品がよい」「展示物が見やすい」「案内サインが見やすい」「展示物の説明書きが見やすい」

強み 7 : <美術・来館経験>98%が来館したことがある。

強み 8 : コレクションの柱が、17世紀以降の日本・欧州の風景画、ロダン、若冲と幅が広い。

## ■弱み

弱み 1 : <一般・来館経験>中部では82%と高いが、東・西部ではともに45%程度で半数に満たない。

弱み 2 : <一般・教育普及事業への興味>「興味なし」25%、「どちらともいえない」26%、<一般・実施サービスの認知度>「知っているものはない」34%というように、展示以外の事業・サービスへの認知度が低い。

弱み 3 : <来館・来館のきっかけ>19歳以下の男性では「自分で来たかったから」を理由にしている人が0%

弱み 4 : <一般/来館・実施サービスの認知度と評価>「ミュージアムショップ」62%、「レストラン」59%、「音声ガイド」56%が実施サービスとして広く認識されているが、現実問題として当館の評価を下げている、満足度の低い項目は「広報」「高齢者対応」「レストラン」「ミュージアムショップ」「公共交通機関の便」である。

\* 入館から退館までの平均時間は「1時間34分」

弱み 5 : コレクション(風景画、ロダン、若冲)のイメージが不統一である。

資料3 SWOTマトリックス (v.2)

	機 会	脅 威
強み	<p><b>&lt;機会をうまく当館の強みで取り込むためには&gt;</b>                      (1) 余暇時間の増加および「スロー」の定着により、より多くの利用が期待できるので、利用者セグメント別のきめ細かいサービスを充実させる(機1, 3, 5/強4, 5)。                      ・リピーターには内容程度の高い展覧会の提供、観光的需要(第1回目の来館目的)には集客力のある展覧会の提供                      ・講座および実技系普及事業のポジションの明確化                      ・ロダン館と展覧会場との機能・役割の棲み分け                      (2) 一度、来館すると当館のリピーターになりやすい傾向があるので、利用者層を広げるために、まずは未来館者の開発に重点を置く(機1, 5, 11/強1, 2)。                      ・未来館者へは「気軽に来館できる雰囲気」作り、「家族が楽しめる」要素を提示する。                      *ただし、リピーターは設備よりも展示内容の充実を重視している。</p>	<p><b>&lt;他館にとっては脅威でも当館の強みで機会に変えるためには&gt;</b>                      (7) dissatisfactionの時代に利用者が高い満足度を得るためには、当館の豊富なサービス資源を組み合わせ、新たな利用のスタイル、シーン、ストーリーをこちらから提示する&lt;コンセプト提案マーケティング&gt;(脅1, 6/強8)。                      ・幅広い作品(17C以降、日本・欧州)を収蔵している、多様な利用者の趣味・興味に対応できる。</p>
弱み	<p><b>&lt;機会を当館の弱みで取りこぼさないためには&gt;</b>                      (3) 東西部地域からの利用を促進する(機1, 3, 5, 12/弱1)。                      ・距離の克服が大きな課題であるが、年2カ所で開催している移動展の位置づけを明確にし、戦略的な活用を図る。                      ・1回来館させることで、その後リピーターに成長する仕掛け作り                      (4) 「癒し」「心の安らぎ」を当館に求める利用者にとって、当館の周辺環境や施設、事業内容、またコレクションの柱が「風景画」であることは大きな資源となるので、積極的な広報・周知を行う。このような利用者層に向けたサービスやプログラムを新たに検討する。それとともに将来の利用者層の確保に向けた開発を行う(機2, 5, 7, 13, 14, 脅4/弱2, 3, 5, 強4)。                      ・「無関心層」の掘り起こしにもつながる可能性がある。                      ・若者層においてロダン館が目的の来館が多く、「さわれる展示」「セット料金」などを導入することで、今後未永い利用を期待できる。                      ・19歳以下の男子は主体的に美術館に来ることがないが、学校の美術館利用は小学校までに行いやすいので、この時期に利用の仕方、楽しさを味わってもらうことにより、将来の利用者人口を増やす。                      (5) 認知度と満足度を一致させ、当館に対する期待を裏切らないようにする(機8/弱4)。                      ・特に、展示以外ではレストラン、ミュージアムショップ、図書室は重要であり、ニーズ調査を行う。                      ・1時間34分(平均値)の滞在の中で立ち寄りとなる魅力作りを行う。                      (6) 既存の情報普及媒体を再検討する(機7, 脅5/弱4)。                      ・コンビニ、スーパー、公共的施設などでの広報の方法を開発する。それとともに、インターネットのホームページによる情報普及も充実させる。</p>	<p><b>&lt;脅威と弱みの鉢合わせで最悪の事態を招かないためには&gt;</b>                      (8) 他館の展示水準が高いレベル(内容程度が高いこと、セグメント別のきめ細かいサービスの実施など)で平準化しているので、当館から利用者に対して、美術館利用に関する新たな評価・選択の尺度(基準)を提示する&lt;尺度化戦略の展開&gt;(脅1, 2, 6/弱5)。                      (9) 中部地域において美術に特に関心のない層は、どんな企画展なら足を運びたいのか、調査し、モデルケースとして開催してみる(脅4, 5/弱3)。                      (10) 高齢者、障害者等に向けたバリアフリー到達度を調査し、ハード・ソフトの再整備を実施する(脅3/弱4)。</p>

\* (1) から (10) はSWOT一覧から考えることができる戦略(案)であり、「・」以下の項目はそのための方策(案)である。

\* (機1, 3, 5/強4, 5)とあるのは、SWOT一覧の機会1, 3, 5と強み4, 5から導いたことを意味する。

## 2. 価値評価チーム ①コレクション

### (1) コレクション評価のあり方

コレクション評価は、美術的な価値評価だけでなく、美術館として果たすべき重要な評点がある。それは、コレクション管理とその活用である。

その中でも、重要な点は下記であると考ええる。

#### ①収蔵品に対する美術館としての価値づけがなされており、その記述が目録にあること

収集の方針やそれぞれの作品の美術史上の重要性や価値をきちんと説明されていることが重要である。

#### ②誰もが活用できるデータベースが整備されていること

収蔵品情報の記載のしかたについて、絵画のタイトルと画家の国籍や表記言語が不統一であるのは問題なので、少なくとも一貫性を保つよう、改めて見なおす必要がある。

これらはコレクションズ・マネージメントをデータベース化して行う上で基礎となる重要な情報であり、個々の学芸員が場当たりに入力するのではなく、「検索する側」の使い勝手を踏まえた検索方式、データの標準化が重要である。そこで、「誰が引いても同じ答えが出る」システムの構築へ向けて、収蔵品情報の共有、ナレッジ化が重要な課題と言えよう。

#### ③上記を実施できるしくみがあり、人が配置されていること

さらに予算が確保されていること

記録やデータベースを整備するためには、本来、期限付きで専門家とデータ入力をサポートする大学院生などを集中的に投入する必要がある。そこで、より良い美術館となるための投資の必要性について、設置者である県に対して本委員会は強力に働きかけていきたいと考えている。

#### ④コレクションが有効活用されていること

これは、あくまでもコレクションのカタロギングが完了していることが前提となる。美術館の最優先課題とは、あくまでも作品の収集、適切な分類と記録、保存であることを忘れてはならない。その上で、コレクションが有効に活用されているかを評価すべきである。

また、コレクションの有効活用策は、展示だけでなく、教育普及活動や広報やグ

ズ開発などにも及ぶものであり、広範囲に資産活用していく経営センスも評価の対象となる。

#### ④美術的な価値評価は外部評価で行うこと

これは、国内外の美術館コレクションに精通した専門家による定性的な外部評価で行っていく以外にない。また、収集方針自体の評価、その方針の下での作品選定に対しても、妥当性の評価を行う必要がある。

#### ⑤資産価値も開示すること

コレクション購入は一種の投資である。公立美術館のため、貴重な税金が投入されるため、住民やマスコミから選定の是非が問われ、批難の対象になることもある。美術館は、これに対して、市場価値の変動によって、収蔵するコレクションが、どれだけ美術館の資産を高めたかを示していく必要がある。つまり、選定の正当性を示すデータとなりうるのである。また、その作品の価値を高める美術館活動に対する成果を示す指標にもなりうる。

国立美術館等が独立行政法人に移行する際、国から法人に対して資産の移譲が行われた。その際、コレクションは、十把一からげで計算され、市場価値で算定されることはなかった。ここには、投資も資産運用の考え方などないと言ってよい。

当委員会では、美術館のコレクションの資産評価も必要であると考えている。そこで、今回、信頼できる美術品競売会社であるクリスティーズの協力を得て、静岡県立美術館所蔵品のうちから3点の作品時価評価を試みた。結果は、次項(3)を参照。

## (2) 静岡県立美術館のコレクション評価結果

収蔵品総目録とその後の新収蔵品について記載した新収蔵品目録をもとに検討した結果、設立時からの館側の収集方針が明確であり、限られた予算の中での作品選択、一貫性については、他の県立美術館と比べれば、きわめて良好な状態にあると言えよう。

ただし、一般観覧者に対して、収集の方針について、また、それぞれの作品の美術史上の重要性や価値をきちんと説明する場がない、目録にはテキストがまったくない等の点はマイナス要因だが、今後、目録や新収蔵品目録を発行する場合は、「挨拶」はなくても良いので、「テキスト」をきちんと収録すべきであると指摘した。しかし、多くの公立館では「目録」をつくることさえできないところが多い中で、静岡県立美術館は恵まれていると言える。

また、収蔵品情報の記載のしかたについて、「絵画のタイトルと画家の国籍や表記言語が不統一であるのは問題（フランス、オランダ、イタリアの絵画のタイトルが英語表

記であったり、オランダ絵画、フランドル絵画などの表記がなかったり等)なので、少なくとも一貫性を保つよう、改めて見なおして欲しい」旨を申し入れた。

収蔵品、施設としての美術館の活用に関し、今までの学芸員たちの地道な働きかけの結果として、地域の小、中、高から、授業に利用したいという要望が高まっており、調整が個人の努力では追いつかないところまで来ている。また、こうした活動が本来なすべき業務を圧迫することにもなっている。これも「より良い美術館とするための投資」の観点から、地域の学校との連携を強化し、学芸員の負担を減らしつつ、最大限に貢献してもらうような専従のプログラム・コーディネーターの採用を設置者に対して求める必要があると考えている。

今回、話題にのぼった「目録にテキストがない」、「データベースに入力する情報がまちまちである」、「地域の学校から場当たりに協力要請があつて対応しきれない」といった問題は、静岡県立美術館に固有な問題ではなく、長らく日本の美術館全体の問題として指摘されてきたことだ。こうしたことは、一見、「改善されたからといって利用者に目に見えてメリットがあるようには思えない」ものだが、本来、美術館の使命の根幹にかかわることであり、何よりも優先して改善されるべき点でもある。

また、これらの問題については、一つの美術館が努力して改善され得るようなことではないということを、設置者と利用者は十分に認識する必要があるということを、本報告書では明記したい。

収蔵品や美術館本来の業務にかかわる評価では、公共施設には「設置者の責任」と「利用者の義務」が一方であるべきことを言明し、美術館のスタッフのみが一方的に努力を迫られることがあつてはならないということを委員会として訴える必要があると思われる。そのコンセンサス上に、初めて施設の有効活用のための「投資」という発想が生まれてくるのではないだろうか。

### (3) コレクションの資産価値評価の試み

信頼できる美術品競売会社であるクリスティーズの協力を得て、静岡県立美術館所蔵品のうちから3点の作品時価評価を試みた。算定は、保険評価額に准じた方式で行った。その結果、下記の3点は、購入時と比べ、明らかに資産価値が高くなっていることがわかった。

作者／作品名／制作年	購入年／購入額 今回の査定額
モネ「ルーアンのセーヌ川」 1872年 油絵 	1984年 80万ドル 2004年 300万ドル 20年で 3.75倍に ↑
ピサロ「ポントワーズ、ライ麦畑とマチュランの丘」 1877年 油絵 	1982年 35万ドル 2004年 200万ドル 22年で 5.7倍に ↑
ヴラマンク「小麦畑と赤い屋根の家」 1905年 油絵 	1983年 60万ドル 2004年 700万ドル 21年で 11.7倍に ↑

## 2. 価値評価チーム ②地域資源

### (1) 地域との関係

文化施設、とくに公立施設の場合は、地域の他の機関や住民に与えるインパクト、そして逆にそれらから受ける刺激を生かした経営を行う必要がある。これらの館外や地域との関係についてみえてきた問題について述べたい。

#### ①立地問題

静岡県立美術館は、静岡駅からバスで30分、最寄りの静岡鉄道県立美術館駅から徒歩で15分かかり、決して便利な場所に立地しているとはいえない。静岡駅からのバスの便数も1日に10本であり、アクセスは不便といわざるをえない。

また、静岡駅には美術館の案内が乏しく、「静岡にきたからひとつ美術館を訪ねてみよう」と観光客などに思わせる周知努力もあまりできていない。せっかくのコレクションが人びとの目に触れないのでは宝の持ち腐れである。

たとえば、駅前のホテルや商業施設にサテライト展示室を設けるとか、駅前の静岡市立のギャラリーと連携した展示やイベント活動をするといった立地問題を克服するさまざまな努力が必要になるだろう。

たとえば、それぞれが連携して集客のためのイベント、文化祭などを行うとか、夏場などはオープンスペースを使ったカフェを開くといった工夫が考えられないだろうか。せっかく文化教育ゾーンとして開発されたわけだから、行政縦割りの発想を捨てて利用者の視点からみて最も価値のあるスペースの使い方を考えていくべきである。

#### ②近隣施設との連携

美術館の横には県立図書館があり、県立大学もある(図7参照)。ところが、3つの機関の間には定期的な協議体制がない。

#### ③地元住民などとの連携

県立や国立の施設は、ともしれば県全体、国全体に対しての機関だという意識が前に出すぎて、近

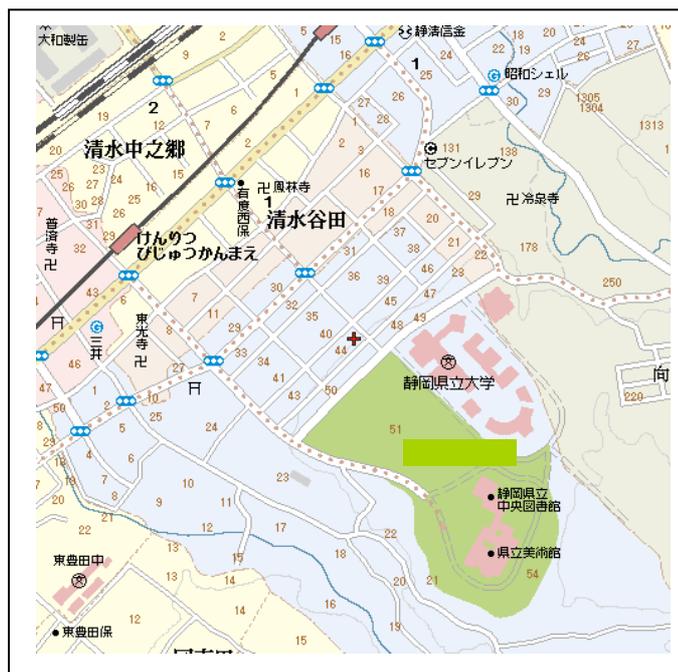


図7 周辺地図

隣住民との交流が希薄になりがちである。

静岡県立美術館の場合も例外ではない。現在のところ、人手不足のせいか草薙地区の住民との交流は乏しい。しかし、文化施設の主たる利用者は近隣の住民である。したがって、草薙地域の住民団体やNPO、あるいは商店などと連携してイベントを行うとか、運営に協力してもらおうといった活動をやるべきである。確かに、県立美術館は伊豆や浜松の人たちも含めた県民全体のための施設である。だが、だからといって地元草薙の人たちととくに縁の深い交流をやってはいけないというルールがあるわけではない。現実的な問題として、遠い地域の人たちより地元の人たちのほうが美術館を利用しやすく、ボランティアなどの協力も受けやすい。地域に対するマーケティング戦略を抜本的に立て直す必要がある。

## (2) 地域NPOの参画の可能性

### ①ミュージアムの活性化に寄与するNPO

職員と外部の専門家は評価の主体だが、持続的な改善活動は入館者や市民の自発的な参画がないと自己満足におわる。自発的な改革を期待するのは難しい。これは何もミュージアムに限ったことではなく全ての公共施設についていえることだが、市民の「参画」は極めて重要だ。そこで、NPOをはじめとする、外部の「意欲的な県民」を美術館のシステムのなかにきちんと位置づける。ちなみにNPOはボランティアとは少し違い、専門性をもった意識的な集団である。

そうした視点で全国のミュージアムをみると、NPOがミュージアム運営に参画している先駆的な例がいくつかある。ここでは、その例として、兵庫県立人と自然の博物館、大阪市立自然史博物館、山梨県立博物館の動きを紹介する。

#### ●兵庫県立人と自然の博物館の場合

ここは、ボランティアをミュージアムの内部で育成するための国の予算がついたのがきっかけだった。そこから、ボランティアグループが動き出した。しかし当初、博物館側は、ボランティアグループに何らの指示も働きかけもしない、ボランティアさんの好きなようにやってくれ、という距離を置く態度に終始した。NPOのメンバーの言葉を借りれば、「博物館のなかにボランティアがぶら下がっている」状況だった。地道な活動を続け、自分たちの意識が高まってきた段階で、このボランティアグループは自分たちの自発的な意思でNPO化した。

NPO化したことで、博物館側も彼らを自立したグループとして認めるようになった。このNPOは館内の施設を使っているため、毎年、両者の間で提携書を結び、連携して活動することを約束している。このNPOは「人と自然の会」という名称だが、今は他のミュージアムからも活性化の手助けをしてほしいという要望を受けるようになった。

他のミュージアムへの関与には、博物館側は反対しない。NPOの自立的活動を支援している。

#### ●大阪市立自然史博物館の場合

ここは50年ぐらい前から「友の会」という組織があり、主にショップの経営を行ってきた。学芸員がこの友の会の活動に参画するということもあった。

ところが、最近お金を動かしている活動を明確化しようということになり、友の会がNPOになった。こうした経緯もあり、NPOの理事には博物館の館長と友の会の理事が一緒に名をつらねている。

#### ●山梨県立博物館の場合

現在建設中で、開館は平成17(2005)年の予定。その準備期間中に、外部からの提案を取りこむモデルを確立する。外部に協議会をつくり、そこが博物館にいろいろと提言するという形をとろうとしている。博物館内にも専門委員会や評議会を設けるが、それとは別に、外部の声を博物館の運営に反映させる仕組みづくりも検討している。山梨県立博物館には、施設内にボランティア・NPO室が設けられる。

以上、3つのミュージアムのNPOに対する姿勢は微妙に違う。しかし、いずれも、公立館においてNPOをそのシステムのなかに具体的に位置づけている。そしてNPOが主体的に活動している、という点が重要である。ミュージアムが何かの事業を催すときは、NPOも共催というかたちで参画する。こうした動きが今後、もっと広がっていくことが必要だ。

公立館の場合には、財政危機をきっかけに民間に丸投げする可能性も出てきている。地方自治法の改正に伴い平成18(2006)年9月までに各自治体は指定管理者制度が導入できる。管理委託される場合に独立行政法人か、財団か、民間のどれに委託されるかはわからない。しかし、経営形態が変わる可能性がある。特に小さな館やプラネタリウムなどの場合に、この動きが加速されている。そのような中で、県立ミュージアムも例外ではない。NPOがミュージアム運営で果たす役割は大きくなるはずだ。

#### ②学芸員の心の内側から変えていく

山梨県立博物館の立ち上げ準備活動を担っているのはいずれも若手の学芸員たちで、これから新しいミュージアムをつくっていくのだという覇気にあふれている。彼らは一般の人たちとの協働作業にあまり抵抗感をもっていない。だから、参画するNPOスタッフも、気軽に建設準備室に顔を出して話をしたり、取材できる雰囲気ができあがっている。

外部の一般の人々といっしょに作業をすることで、彼らが気づくことは多い。たとえ

ば、専門用語で話をしても通じないといったことを日常的に体験する。日常の触れ合いのなかで共通の空気が生まれる。それをお互いに吸いあい、学芸員と一般県民とがひとつの土壌で協働する素地がつくられていく。こうした例は、全国でも珍しいのではないか。

NPOの役割は、ミュージアムに新しい空気をもちこむことにある。空気を入れ替えることで制度も変わっていく。上から変えなければならない制度もあるが、学芸員の内側から気持ちを変えていくことで、自然と制度が変わっていくという面も強い。NPOがミュージアム運営のすべてを担うのではなく、まずできるところでお互いが助け合い、お互いにメリットを享受する、そんな取り組み方を静岡県立美術館でもやってもらいたい。

### ③地域めぐりのツアー

山梨県で、NPO が具体的に行っている取り組みの一つに博物館や資料館などの施設を盛り込んだ地域めぐりのツアーがあげられる。ミュージアムを孤立した存在ではなく、地域めぐりツアーの目的地のワン・オブ・ゼムと捉える。そのためのガイドブックもつくられた。

学芸員にもツアー全体の動きのなかに身をおいて動いてもらおう。こうすることで、気持ちがずいぶんと楽になる。学芸員には、その道一筋で館外の空気に触れたことがないという人が多い。それが、ワン・オブ・ゼムになると、外からの視点でミュージアムをみるようになる。気持ちがリフレッシュされ、元気になる。学芸員の心の内側が変わっていく。それが、ミュージアム改革の基本要件なのではないだろうか。

### ④NPOとボランティアの違い

ボランティアの場合、ミュージアムあるいは学芸員の仕事に憧れをもって入ってくる方も多い。そのため、館内にあえて外から新しい空気を吹きこんでやろうという意欲に欠ける。あるいは館の空気にすぐに順応してしまいがちだ。学芸員が、ボランティアを育成・教育しようとするほど、似たような子を生んでしまいかねない。

そもそもNPOは組織化されているが、ボランティアは個人である。したがって、ボランティアは、館と対等の立場にたち、働きかけをするのは難しい。金銭的にも自分で資金を稼がなくてはいけない、弱い立場にある。

こうした立場の違いを理解した上で、ミュージアム側は、ボランティアを受け入れるだけではなく、地域の代表としてNPOがミュージアムの活性化に寄与できる関係づくりをしていくことが重要だ。

NPO側は、あまりに専門化し「地域をミュージアム化」してしまうようなことがないよう、気をつけなければならない。あくまでアマチュアリズムのよい点を活かし、ビビットな部分をもつ地域の人びとの代表として、かかわっていくことが求められる。

ミュージアムの運営には、いろいろな背景をもつNPOが参加すればよい。何も「美術館大好き」のNPOに限る必要はない。実際、山口県の「情報センター」では、子育て支援のNPOがかかわっている。老人会や福祉関係のNPOが入ってきてもいいだろう。展覧会を見たいというお年寄りは大勢いる。

#### ⑤「地域力への貢献」はNPOとの連携から

いろいろなNPOと連携することで、ミュージアムは、資源の新しい活用が図れ、そして地域資源の掘り起こしにも貢献できる活路を見いだせる。静岡県立美術館が「地域力への貢献」を目指すのであれば、まず、地元のNPOとの連絡会や協働事業から始めることを提案したい。

### (3) 地域力に関するその他の発言

- 美術館だって、やり方によっては静岡県のブランドを上げることになる。
- 美術館自体の収支ではなくて、静岡県全体の収支バランスで判断しないといけないのではないか。静岡県への集客力の資源となる美術館という存在なのだから、会議やビジネスでいらしたお客様が、素晴らしい美術館があるということで静岡に好印象を持ったとか、そういう満足度を計ってもらいたい。美術館を単体で取り上げて、「赤字である」と非難されるべきではないと思う。近隣の経済効果なども加味して判断すべき。地域、自治体の文化施設を考える場合は、その地域全体のバランスで見ることが不可欠で、今後、文化施設の是非を判断していく上では、地域との関連という視点が重要ではないか。
- 工場も観光資源になる時代だから、美術館だって観光資源になって当たり前。
- 県外のターゲット客を開発していくときにどうしたらいいか。見てもらいたい風景画は必ず展示する、静岡の風光明媚な風景画は必ず入れる、富士山の絵画は必ず見られる等、いつ来ても楽しめるような部分をつくっておくことが重要。
- 今さらフジヤマ、ゲイシャでもないよと言いながら、やはり外国人は富士山。だから、日本で富士山を見たければ静岡県に来ればいい。新幹線に乗ればちゃんと富士山のところを通る。しかし曇っていて見られなければ、じゃ、美術館に来れば必ずありますというようなポイントができれば、それは1つのセールスになる。
- 年代層の調査で、50代、60代の来館者は、空間も時間も飛び越えて出かけられる人たち。やっぱり県外のお客様を集客できる機会非常に多い。50、60代の人たちはお金もある程度持っていて、余暇もある。必ずしも近隣の美術館ではなく、もっと素晴らしい感動が見たいのであれば、そこまで行けるという状態の人たち。
- 例えば今、「県民の日」みたいなものを山梨もやっている。これを何も無いスポーツ広場でやる。これを博物館でやるという案がある。各自治体の物産とか、例えば道祖神祭りなど

が、そこで一堂に見られる。博物館が地域と密接にかかわりを持ちながら運営されるというイメージが大切だ。

### 3. 業務改善チーム ①研究・展示・教育普及活動

レベル①オペレーション、レベル②マネジメントの観点から、研究・展示・教育普及、アクセス、来館者サービスの側面から、静岡県立美術館が抱える問題点を検証した結果を報告するとともに、その改善策を提案する。また、当館がレベル①②において、検討すべき評価のあり方についても言及したい。

#### (1) 研究活動

美術館活動の基本となる調査研究活動に関しては、「静岡県立美術館研究活動評価委員会」が今年度設置され、現場での活動評価を行うことになっている。まず、何を評価するかから議論された。当初、学芸活動全般に領域が渡っていたが、その後、当委員会の助言もあり、研究活動に特化する方向で再検討された。

評価結果は、平成 16（2004）年度 5 月に報告書としてまとまるので、その段階で、本委員会は 2 次評価として、評価項目ならびに手法、評価結果、さらに委員選定理由についても検証したいと考えている。

#### (2) 展示活動

##### ①展示空間の演出と展示構成の見直し

展示の面では、活動以前に、展示空間の演出と展示構成の見直しが必要であることが「評価ワーキンググループ」の調査結果からわかった。

問題点は 3 点ある。

- ・ 企画展示と常設展示をつなぐ空間には演出が必要
- ・ ロダン館の動線がわかりづらく、見ないで帰ってしまう来館者もいる
- ・ くつろぎ空間や周辺環境との連動も重要

ミュージアム全般に言えることだが、展示室が単調につながっていると、観覧者はミュージアム疲労を起こしやすくなる。そのため、美術館建築設計や空間演出の際、間に観覧のインターバルとなるくつろぎ空間や外の景色が眺められるエリアが設けられることが多い。心身の疲労面の配慮だけではなく、観覧者の興味が持続できるような仕掛けづくりも重要である。

また、堅苦しいエントランス・ホールの雰囲気、展示利用の促進を阻害している要因となっている。せっかく良い企画展を開いても、入り口で敷居の高さを感じてしまう

のは問題である。この点は、ハードをリニューアルすることも重要であるが、職員のマナーやサインの改善にも同時に取り組み、総合的に改善していくことが必要と言えよう。

## ②展示テーマ

地域資源を生かす、コレクションを生かすという観点から、現在、「富士山」をいつも見られる常設コーナーが設けられた。また、「風景」をテーマにした企画展も計画されている。これは静岡県立美術館にとって新たな試みである。

しかし、展示しただけでは不十分だ。来館したお客様達がどんな反応を示しているか等、その効果を検証する必要がある。来館者の行動調査やインタビュー調査によって、意図は通じているか、感銘するものがあったか、展示コーナーはわかりやすい場所にあったか、展示解説はわかりやすいものであったかなどを調査し、改善していくことが重要である。改善し、よりよい展示を公衆に供していくことが美術館職員の職務と考えるべきである。

展示についても、来館者調査だけでなく、テーマ選定、質、手法については、妥当性・有効性・斬新性等の観点から、専門家のレビューも必要となる。また、ブリヂストン美術館のように、マネジメントの観点からISOを導入し、企画展の品質管理を始めている事例や、写真美術館のように企画展のためのガイドラインをつくる事例なども見られるようになってきている。個人の力量ではなく、館としての「美術館力」の底上げ策と言える。静岡県立美術館でも、何らかのしくみが必要かもしれない。これにはついては、今後検討したい。

## (3) 教育普及活動

### ①人材の問題

静岡県立美術館では、教育普及部門の人材不足という問題を抱えている。専属のスタッフは1名のみで、職員みんなが協力してカバーしているという。外の人材を生かすという点では、まずこの教育普及の分野からはじめるべきであろう。

協働事業やイベントを通して仲間を増やし、大学、NPO、ボランティアとの連携を高めるなかで、外の人材を徐々に取り込み、仲間をつくっていくことができるだろう。専属スタッフがうまくコーディネーター役を務め、引っ張っていくことができるかどうか成否の鍵を握っていると言えよう。

### ②ロダン館を創作の場・教育普及の場としても活用

ロダン館を有効活用していくには、思い切った変革が必要なのではないか。

彫刻は、本来、触覚に依存する芸術だが、日本の美術館では触って鑑賞することは

きるミュージアムは少ない。そこで、日本におけるロダン鑑賞の拠点であり、彫刻の専門館でもある静岡県立美術館では、彫刻を触って鑑賞できるプログラムに積極的に取り組んでいくことが必要と考える。静岡県立美術館ではバリアフリープログラムとして、平成 6（1994）年、ロダン館開館より、目の不自由な方のために「彫刻を触って鑑賞するプログラム」を実施している。このプログラムを一般来館者にも拡大するのはどうだろうか。

一部の作品でも、行けば必ず「ロダン作品に触れることができる」ようにする。これは、再来性を誘発する仕掛けになりうる。「いつ行ってもロダン作品に触れることができる全国唯一の彫刻館」が誕生する。ただし、実現させるには、作品の保存・保安、さらに教育効果を高めるためには、人（監視兼インストラクター）を配置するなどの配慮が必要になる。ともかく、実現可能性を検証するために、短期間でも試行してみようことを提案したい。

また、現在は、奥の引っ込んだ部屋でやっている粘土ワークショップを中高生や大人向けに「ロダン館」でも開催してみる。ロダン作品に啓発されながら、作品づくりができる「極上の時間」を味わうことができるぜいたくなプログラムを提供できる。このように、「ロダン館」を鑑賞の場だけでなく、創作環境の場として活用していくことを提案したい。

### ③アウトリーチ活動のさらなる展開

静岡県立美術館では、移動展示などを実施しているが、まだまだ十分とは言えない。さらに、アウトリーチには力を入れていく必要がある。実際、「来館」という利用は県中部地域の住民が多い。県西部・東部地域に対して、移動展示の他、出張講座、作品の貸出など、「出向いていく」ことによって、県民の利用拡充を図っていくことが重要である。

### 3. 業務改善チーム ②アクセス

リピーターが多いが、新規来館者の開発が必要であることが、「評価ワーキンググループ」の報告でも指摘されているが、その際、ニーズを分析し、活動メニューに反映させることも重要である。しかし、さまざまな「アクセス」を改善し、敷居の低く、利用しやすい、行ってみたいくなるミュージアム像をつくりあげていくことも重要な視点と言えよう。ここでは、アクセスの観点から、マネジメントやハードの改善点の分析を試みた。

#### (1) サイン改善の必要性と実施の留意点

館内および周辺地域のサインが適切でなく、その見直しを行う必要がある。館側に個別にサインを改めようとする動きがあるが、対処療法的な改善策は逆効果である。ビジュアル・アイデンティティ（V I）を導入し、サイン全体のマスタープランを作成したうえで、統一的なV Iの確立を図らなければならない。また、道路標識がどうしても必要な場所が1カ所あり、早急に設置すべきである。

図8は、静岡県立美術館のシンボルマークである。図9のプロムナードの形に由来するのだそうだ。このマークが果たして美術館のシンボルたりえているのかは疑問だ。仮に今後もこのマークを使用していくというのであれば、美術館と周辺環境との連動化をもっと図るべきだろう。それが、シンボルマークの趣旨に沿う道だ。

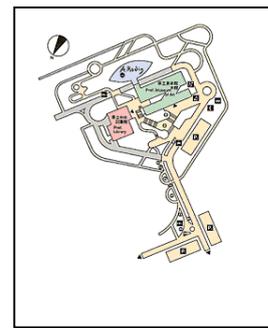


図8 シンボルマーク 図9 プロムナード配置図

#### (2) サテライトの整備

県内広域にわたるサテライトの整備である。県内の駅、空港などで、シティセールスの資源として、美術館がもつ資源を活用していく必要がある。たとえば、ロダンの彫刻（レプリカ）あるいは「ロダンの彫刻と遊ぶこどもの彫刻」（静岡県立美術館の活動をイメージするもの）等を設置し、美術館の存在をアピールしていくことも考えられる。

### (3) パンフレットやホームページの情報内容再検討

提示されている情報は、果たして県内外からの利用者にとって使いやすいものになっているのか。美術館を紹介するパンフレットは新たにつくり直されているが、静岡駅前から美術館に行くバスが紹介されていないなど、県外者にとって親切でない点もある。

ホームページはまだまだ表現が硬い。たとえば、「学校・団体で来たい」、「家族連れで来たい」といった、利用目的別に検索できるようなメニューを設けるなどの工夫をすべきだ。また、タテにスクロールして見ていくのは見づらいので、トップページは1ページに収め、そこから枝分かれしていくようなつくりにしたほうがよい。

### (4) 公園との連動・「縁」をキーワードに

公園との連動を考える際には、「縁（えん）」というキーワードを提唱したい（これについては、あとでカフェの改善のところでもまた触れる）。美術館の施設の内部は暗いし、エントランスのつくりが適切でないためか、外からみて美術館が何をしているかよくわからない。美術館はもう少し外の公園に出てきて活動する必要がある。そうしたことで、公園との連動を図っていく。

また、静岡市には大道芸人が大勢集まってきているという。その人たちに定期的に公園でイベントをしてもらうのはどうだろうか。美術館の玄関、エントランスでもショーを見せてもらって、公園との連動性をもたせるということも考えられる。これも地域の人びとを巻きこむ一策だ。

プロムナードや公園にオープンカフェを設けるというのもいいだろう。美術館のレストランを運営している業務委託会社にヒアリングしたところ、「可能ならばやってみたい」という意向なので、実現性は高い。さらに、プロムナードも美術館の一部であるという点をもっとアピールすることも必要だろう。プロムナードにもせっかく彫刻があるのだから、それも美術館の資源としてもっと活用していく必要があるし、美術館の広報でもアピールしていくべきだろう。

近隣にある「芝生公園」は、犬を連れて入れる公園として全国的にその存在が知られていることがネット上でも紹介されている。また、月に1度、犬好きに「出会いの場」を提供する会合が開かれ、多くの人が集まる場所になっている。さらに、一般の方々も土日には大勢、公園を訪れる。

静岡県立美術館は、利用者拡大の好機に恵まれた環境にあるとも言える。館内だけでなく、周辺環境の住民の動きを分析し、新規来館者の開発に努めていくことが重要ではないだろうか。

## (5) エントランス空間の見直し

エントランス・ホールは照明もうす暗く、人を寄せつけない雰囲気がある。静寂・荘厳さを追求するのではなく、むしろにぎやかさの演出を心がけてはどうだろうか。「重厚感」に対する入館者の評価は高いが、それを求めているかの検証もすべきではないだろうか。

館内の所室については、利用者の視線を集められる工夫が必要だ。中にどんな施設があるのか一見してわかるように、「顔」を設ける必要があるだろう。入館してきたお客さんは、視線を右に振らないとインフォメーションが目に入らない。また、エントランス・ホールの左奥に図書室があるが、それを示すサインが目立たず、入館者にはわかりづらい。レストランとショップの案内板も、エントランス・ホールからは見えないところに設けられていて、用を足していない。こうしたインフォメーション、サインの配置は改善すべきだ。その他、

- ・ インフォメーションはもっと前に出すとか、ホールの中央部分にもってくる
- ・ 図書館の入り口の前にソファや新聞などを置き、ラウンジとしても使えるようにすれば、その存在を示す顔にもなる
- ・ 展示を見終わった来館者は2階の階段から降りてくるが、ショップはその動線を見無視するかたちでエントランス・ホールの反対側にある。動線上にないために、ショップを利用してくれる入館者は少ない。サインの見直しの他、ショップの位置を変更するという改善策もありうる。
- ・ 正面の壁や天井の高い空間を利用したイベントの開催（空間の有効活用）などが上げられる。

今回の分析では、活動や体制の見直しだけでなく、ハードの抜本的な見直し／リニューアルに関する必要性を強く感じた。県庁と美術館でよく検討し、市民参画でリニューアルプランをまとめていくことを提案したい。

### 3. 業務改善チーム ③サービス部門

来館者サービスは、美術館のマネジメントの中でも重要な位置づけにある。顧客満足度（CS）が低ければ、リピーター率も落ちる。極端かもしれないが、美術館の存在自体も疑問視される可能性もある。

利用者は、美術館に芸術に触れることのできる快適な「時間」と「環境」を求めてやってくる。もちろん、作品との出会いが第一目的であるが、副次的な食事や人的サービスの印象が悪ければ、展示の質がいくら高くても、全体の満足度は落ちてしまう。

ここでは、ミュージアムは知的サービス産業であることを自覚し、「公衆のために供していく」姿勢を持つことの重要性を説きたい。

#### (1) 経営形態の見直し

サービス部門については、調査の結果、経営形態の見直しが必要と思われる。現在の業務委託をテナントに改めるべきだ。業務委託のもとでは、お互いに「場所を貸していただいている」、「事業をやっていただいている」という遠慮がはたらいってしまう。はっきりものをいづらい状況になっていて、経営努力しにくい体制になっている。現場では確かに改善は施されているが限界がある。今以上のサービス向上を求めるのであれば、経営形態の刷新しかないものと思われる。

ヒアリングの結果、レストランは「テナント制に変更し、事業を拡張したい」という意向であることがわかった。ショップは、オープン時に3社の書店が共同で始めたものなので、ちょっと話のニュアンスが違っている。出資している書店のなかに「3社でバランスをとるのが難しいし、大した負担でもないので、このままでもいい」との声もあって、現場の苦勞への理解が足りないようである。働きやすい現場を実現するためにも、経営形態の見直しを避けて通ることはできないだろう。

#### (2) ハード面のリニューアルの必要性

サービス部門のハードの見直しは、先にも述べたが、必須だ。

利用動線からはずれたところにあるショップは位置を移動させるべきだし、目につきにくいところにあるサインは配置場所を改めなくていけない。

レストランの設備は、倉庫、厨房の改装が必要である。トイレは和式から洋式に改められたが、休憩室は狭く使いづらいので、改良を要する。さらに、入ってすぐのカウンター

周りが食器置き場になってしまっていて「見え」がわるい。その気になればすぐ改められるはずだが、放置されている。

詳細は、個別の項に記す。

### (3) レストランの改善策

レストラン<sup>\*2</sup>は、経営努力によって顧客満足度（CS）を向上させたいという意識をもっている。美術館の中のレストランという位置づけではなく、新しく「公園の中のレストラン」というコンセプトでの規模拡大を望んでいる。具体的には、オープンカフェをやりたい、エントランス・ホールにカフェテリアを開いて気軽に利用できる雰囲気づくりを進めたい、テイクアウトやデリバリーも実現させたい、開館時間にあわせて決められてしまっている営業時間を延長して利用客の拡大を図りたい、窓際の植栽を撤去して風景を眺めながら食事できるようにしたい<sup>\*3</sup>といった展望をもっている。全体として、「癒し系」の方向をめざそうとしている。

ミュージアムの中のレストランの参考事例として、クレマチスの丘（静岡県長泉町）と国立近代美術館（東京都・竹橋）があげられる。クレマチスの丘のレストランにはオープンデッキがあり、風景を眺めながら食事をするができる。また料理には地物が多く用いられており、食材への配慮もみられる。静岡県立美術館のレストランでも極力地物を使うようにしているが、本部の意向もあり、オリジナルの料理を率先して開発できる体制にはない。今後は、美術館ならわでの「味」を館や県民と共同でつくっていける柔軟性が受託先に望まれ、それが選定理由になる可能性もあり得るだろう。

また、売上アップは望めない席数（不足）、設備投資が不十分なため使いづらい等の問題があるため、テナントに移行する場合には、まず資産価値を高めるため「投資」が必要となる。魅力ある「公園のレストラン」にコンセプトもハードも刷新することを提案したい。次にテナント選定の要項を整理することが必要である。静岡県立美術館の事業を共に行うパートナーの条件である。美術館との連携・協力姿勢の他、経営感覚、地域資源の活用や連携、人柄、そして何より「味」がキーポイントとなる。安定性を求めるのか、斬新性に賭けるのか、現場の裁量で動ける機動力を重視するのか、今後の美術館の盛運はレストラン選びにかかっているとと言っても過言ではない。

---

<sup>\*2</sup> 業務委託内容：契約は単年度ごとに更新。1986年開館以降、17年間委託先は同じ。施設・設備は無償貸与。業務実施要領（食堂のみ）にしたがって運営。収支報告書を美術館に提出。更新時には収支見込み報告書を添付し申請。

<sup>\*3</sup> 「公園の中のレストラン」という存在感を打ち出すこともできて、集客が期待できるが、植え込みを撤去すると、レストランの明かりが外に漏れ、住宅地の住民から反発を招く恐れがあるという点だ。レストランのグレードアップには、この問題の克服が前提となる。

#### (4) ミュージアムショップの改善策

ショップ<sup>\*4</sup>については、運営が現場任せになっていて、経営共同体に経営の意識が欠けている。CS向上の意欲は、現場にはあっても経営側にはない。現場はパート4名のみでマネージャー格が配置されていない。実際は就業年数の多い年長者がリーダーとして動いているが、何の権限もない。そのため、命令系統や渉外の窓口が不明確という問題が起きている。

その他、特別展グッズに関する美術館からの相談が学芸員や総務課職員によって進め方が異なり非効率であることがショップ側から指摘されている。これについては、ショップだけでなく、外部とのやりとりに関してマニュアルを作成し、職員が統一した対処ができるように心がけていくべきであろう。

差し迫った問題点としては、見た目の悪さが致命的と言える。来館者にショップがあるということがわからないレイアウトや使い勝手の悪い店舗設計は早急に改善したい。またシンボルマークやサインの見直しを含めて、トータルなV Iのもとでのショップデザインの必要性も強調したい。

利用者から新鮮味がないと指摘されているが、それを解決するための方策としては、オリジナルグッズの開発がある。しかし、現状のショップの体制では不可能である。そこで、美術館側が率先して地元のアーティストやデザイナーを発掘しながら、体制を整備すべきだろう。こうしたプロセスを経ることによって、地域力向上に貢献することもできる。地場産業の焼物だけでなく、例えば、スパイラル（東京都・青山）やワタリユウム（東京都・原宿）のように、アーティストが作成したものを委託販売することも検討したい。どちらのショップでも、何でもかんでも置いているわけではなく、しっかりした選定眼を持って品物を選んでおり、質を下げないように配慮していることは言うまでもない。美術館の場合には、その役目は職員が行うことになる。そうしたスキルも今後は求められることになる。早急にマーケティングのセンスと力量を身に付けることを提言したい。

---

<sup>\*4</sup> 委託先は、ミュージアムショップ協同事業体（県内の書店3社）。代表幹事会社（当番店）が2年ごとに交替。

## 4. 経営チーム ①使命と位置づけの問題

### (1) 現状認識

委員会の討議において、静岡県立美術館の使命をこの際、見直すべきではないかという議論も出た。具体的には、次のような問題提起である。

- ・ 昭和 61（1986）年の設立当初と今日とでは事情が異なる。当時は、県民に西洋絵画に触れる機会を与え、また地元の作家の作品を集めることで、県としての美術の振興を図るという目的があった
- ・ 平成 6（1994）年には、さらにコレクションの充実を図るということでロダン館が増設されてきた
- ・ しかし、今日では県立美術館はさまざまな競争にさらされている。今や熱心な県民であれば、ルーヴル美術館など海外の一流美術館に数年に 1 度程度行く機会をつくることは難しくない。新幹線ひかり号の停車により東京にも簡単に行けるようになった。県立美術の希少価値は以前と比べ相対的に下がっている。
- ・ 静岡県は東西に長く、従来から浜松を中心とする県西部地域、静岡を中心とする県中部地域、さらに県東部・伊豆地域という 3 つの地区に分かれる。伊豆の人は浜松や静岡より東京に遊びに行き、浜松と静岡の間ではあまり人の交流がないといわれてきた。また、県全体がいわば通過県であり、大阪、京都、名古屋と東京の間を行き来するたくさんの人たちにいかに立ち寄ってもらうかが課題である。このような地政学的な見地からみた場合、県立美術館の現在の立地、つまり、県中部に 1 ヶ所センターがあるという位置づけがはたしていいのかどうかは疑問である。たとえば、浜松や伊豆にサテライト館をもつ、あるいは既存の各地の市町村立や私立の館にコレクションを貸し出すなど、何らかのネットワークを組む工夫が必要となる。要は、県立美術館としての役割の抜本的な見直しが必要な時機と言える。

### (2) 使命の見直しの必要性

内容の充実を図ることはもちろん重要だが、一方でそもそも県立美術館とは何か、という使命の問い直しも行うべきである。

設立当初の理念・目的（詳細は付帯資料参照）は、『県立美術博物館建設基本構想』〔昭

和 54 年 11 月]によれば、「県立美術博物館は、次の目的をもって建設する」とある。

ア ①本県の風土の中で育まれた美術作品を中心として、県内外の優れた作品を収集展示する。

②美術作品の鑑賞と学習を通して広く県民の美に対する情操を高めるとともに、創作活動を促す文化の殿堂とする。

イ 県土の歴史についての資料を収集展示して、県民に、本県発展の足どりを理解させ、明日の郷土作りに役立つ生涯学習の場とする。

また、『静岡県立美術館の設置、管理及び使用料に関する条例』（昭和 60 年 12 月 23 日）には、第 2 条に「美術の振興を図り、もって県民の文化の発展に寄与するため、静岡県立美術館を静岡市に設置する。」とある。

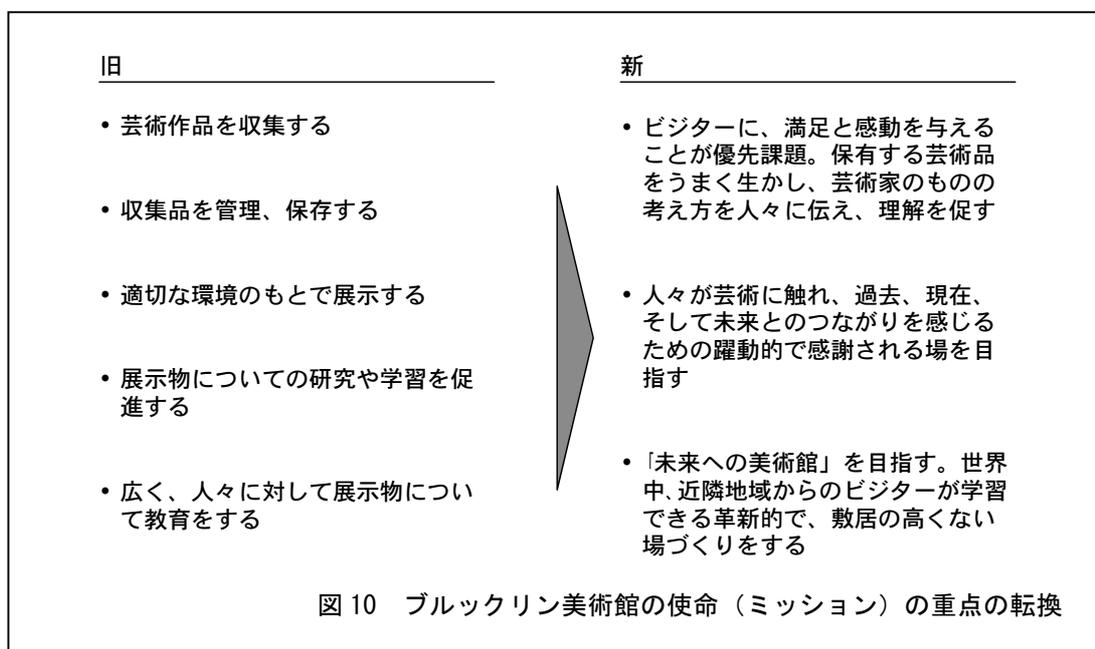
上記の理念は、現在もそのまま県立美術館の使命のベースとなっている。しかし、社会情勢や利用者のニーズは大きく変化している。もはや時代にそぐわなくなっている可能性が高い。

具体的には次のような課題に直面している。

- ・ 県内には市町村立や私立の美術館がたくさんある。平成 14 年度社会教育調査報告書（文部科学省 16 年 3 月）によると博物館法第 2 条に規定される美術館が 15 館、博物館法第 29 条に規定する博物館に相当する美術館が 3 館あり、それ以外に博物館と同種の事業を行い博物館相当施設と同等以上の規模の施設の実数は 39 館ある。県立美術館は最も規模が大きく、県の中央に位置する施設である。しかし県内の各館との連携があるわけでもなく、また県独自の何かきわめてユニークなコレクションがあるともいづらい。一方、国立美術館などと比べると、作品の数が劣るのは否めない。ややもすれば中途半端な役割に終わってしまうリスクがある。
- ・ 美術館はしばしば、都市や地域のアイデンティティや繁栄を外に対してアピールするために造られる。ニューヨークやベルリン、ロンドンなどがその典型である。それに照らした場合、静岡県はそのような文化施設をもつべきなのか。また静岡県立美術館が果たしてそうした使命を担いうる存在なのか、あるいはそもそも担わせるべきかを問い直す必要がある。
- ・ 県立である以上、県民にとって親しみやすく、地元で根ざした美術館であるべきだというのは正論だ。それも踏まえ、県出身の作家の作品の展示や県民ギャラリーの整備がされてきた。しかし、「地元」とはいったいどこを指すのか、あいまいである。公民館や市町村立のギャラリーであれば、はっきりしている。県の場合、地元といっても東西に長い静岡県の人口 379 万人（平成 15 年 10 月 1 日現在）全体が対象になってしまう。静岡市周辺の人たちに焦点を当てればいいのか、それともやはり県全体を意識したギャラリーの運営をやるべきか、というジレンマから免れない。
- ・ 美術館、とくにわが国の美術館については、いくつかのタブー、しきたりがあるよう

に思われる。たとえば、ミュージアムショップでは芸術作品は売らない。たとえチャリティであっても、オークション会場には使わない。また、アート（芸術品）は展示するが、クラフト（工芸品、たとえば地域の民芸品、織物、茶器、陶磁器など）は展示対象としない、といったいわば「慣習」や「常識」がある。しかし、こういった慣習を今後も継承していいのだろうか。

- ・ そもそも美術館という枠組みにとどまるべきかどうか、という問題提起もある。他の美術館をみると、美術・博物館といった名称のものがあ、また美術館と博物館をとくに区別せず、美術作品と歴史的記念物などをあわせて展示している例もある。コレクションの範ちゆうをそもそも美術に限定する必要があるのかも疑問である。
- ・ 海外の大型公立美術館のなかには、市民大学講座や大学院の修士課程コースを提供するもの、ホールやパーティの会場にも使用されるものなど、他の文化施設や教育施設との融合形態をとるものが少なくない。わが国の他の公立ミュージアムにおける最近の動向をみても、複合化、融合化の方向は明らかである。使命の見直しの際には、そもそも文化施設という枠を超えて、現在の立地、現在の建物が何に使えるのかという観点から考え直す必要があるかもしれない。
- ・ さらに、そもそも使命とは、事業を行うことによって、何を達成したいのかが書かれているべきである。つまり、社会的な役割や長期的なビジョンが描かれていなければ、めざすべき方向性を示すことはできない。



### （3）地域のアートを掘り起こすという視点への転換

### ①地域再生型ミュージアムの可能性

ミュージアムはコレクションが先あってそれからつくられることが多かった（大英博物館やルーヴル美術館など）。しかし、主に米国を中心に、美術館を先に造り、コレクションはあとから時間をかけて整備していくという考え方が、近年になって生まれてきた。美術館の概念はどんどん進化していく。最近では、奇抜な建物自体が美術作品だといった考え方（特に現代美術館）や、常設展示よりもパフォーマンスやインスタレーションを重視する動態型の美術館の概念も生まれている。

さて、地域に根ざした美術館という発想にたった場合、たとえば、地域のアートを掘り起こす美術館という概念が考えられないだろうか。静岡にかぎったことではないが、従来の県立美術館は海外の優れた芸術家や地元の作家の作品を展示するという発想にとどまりがちだ。しかし、県内を見渡せば、優れた美術工芸品がたくさんある。雛人形や焼き物、民芸品や玩具、ひいては着物、ひよっとするとピアノまでも優れた芸術品といえなくもない。もちろん、アートとクラフトは違うし、プロの作家が作ったものと工業製品は違う。だが、よその地域から優れたものを持ち込み県民に提供する、という伝統的な発想自体を捨ててみるというのも一案である。

地元の雛人形のコーナーをつくって、県内各地の雛人形を比較して分析してみる。あるいは、時代を経て雛人形のかたちや素材がどのように変わってきたかを整理して展示する。こういった活動は、地域の文化資源の掘り起こしであり、また地域に対する誇りや愛着を高める効果もある。他地域からきた観光客にとっても、たいへん魅力的なコレクションとなる。顧客志向という視点からいえば、わかりやすく親しみやすい地域のクラフトはより印象に残りやすいという考え方もある。このような発想を取り入れた、いわば「地域再生型ミュージアム」といった概念が考えられないだろうか。

	第1期	第2期	第3期
時代	珍品保存のための施設	大衆のための社会教育の拠点	地域を変革する触媒装置
コンセプト	<ul style="list-style-type: none"> <li>•主役はコレクション</li> <li>•富裕、インテリ層が主に利用</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•主役は利用者</li> <li>•家族連れ、団体など、あらゆる人たちが利用</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•つくる過程から地域の市民が参画</li> <li>•ボランティアに加え、市民がミュージアムの運営にも参加</li> </ul>
重視される機能	<ul style="list-style-type: none"> <li>•収集・保存</li> <li>•調査・研究</li> <li>•閉鎖的、近寄りがたいイメージ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•教育普及</li> <li>•マーケティング</li> <li>•広報、宣伝</li> <li>•「友の会」の組織化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•地域力の発掘と人々の潜在能力の開拓</li> <li>•アウトリーチ活動</li> <li>•参加型ワークショップなど</li> </ul>

図 11 ミュージアムと地域の関係

## ②地域資源の掘り起こし

地域の隠れた資源を掘り起こし、それを集客や観光、あるいは産業振興に生かそうという発想が各地で生まれている。静岡も例外ではない。たとえば、地元が発行している「駿河路文庫」全6巻には県内の地域資源とマップが紹介されている。その1枚に静岡駅周辺のさまざまな文化施設が描きこまれたマップなどもある(図12)。これをみると、県立美術館の近所には、日本平スタジアムやリンゴ狩りやミカン狩りの名所があり、また日本平動物園がある。さらに足を伸ばせば、登呂遺跡や芹沢銈介美術館、さらには紙工房などもみえてくる。大道芸のワールドカップ会場などもある。他地域からきた人たちにとってはいずれも魅力的な文化資源だが、これらとセットで美術館の存在をアピールするのはマーケティングの基本作業である。さらに進めば、たとえば大道芸のワールドカップと同じ日程で特別展を組むとか、近所のお祭りの日には無料で開放するといったさまざまな集客努力や工夫が考えられる。館内のコレクションの再評価や有効活用も重要だが、地域資源の発掘とその連携も重要である。また、そうした地域資源を発掘するという活動自体がそもそもミュージアムの本来の業務と考えられる時代になりつつある。

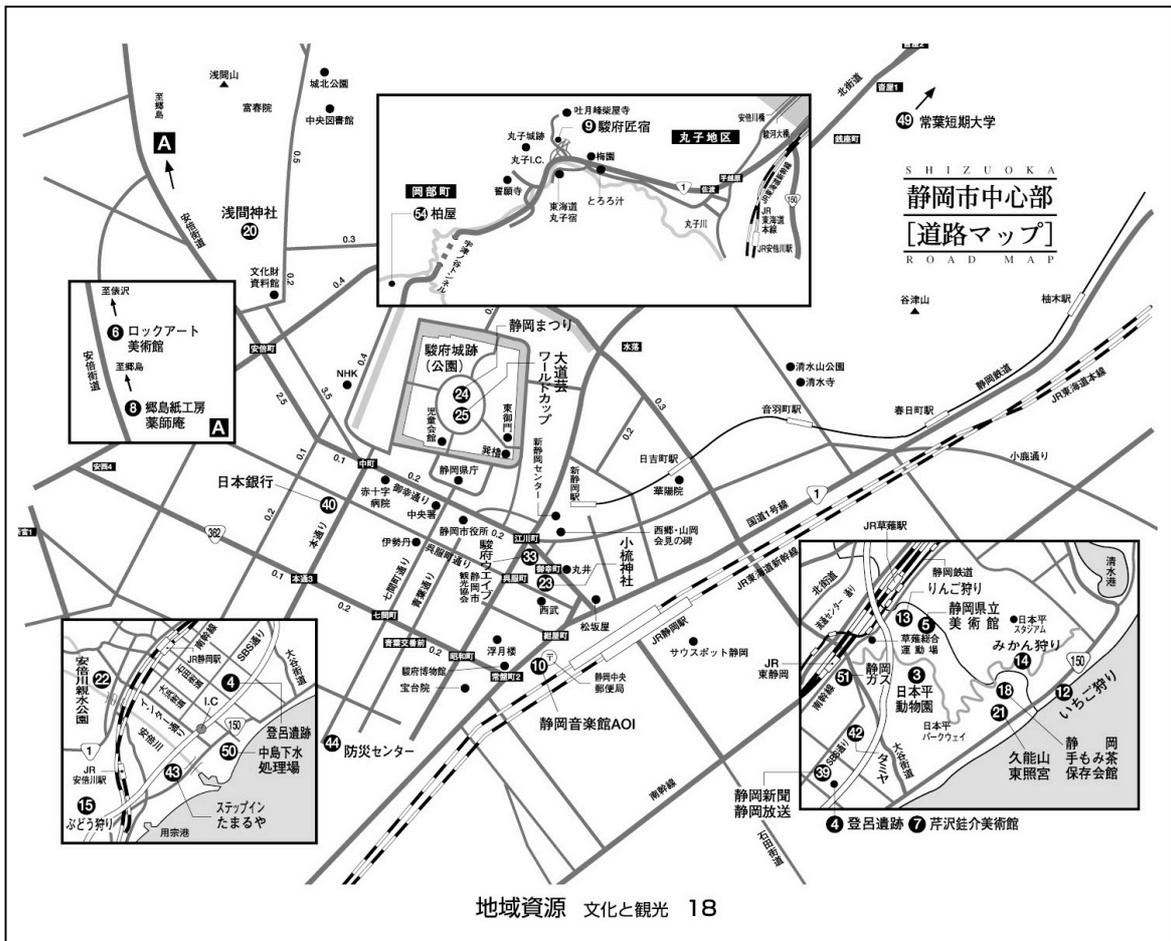


図12 静岡市中心部の地域資源マップ

## ③公正性と競争原理

公立であるから、すべての人に平等に、公平にという原則で経営するのは当然だ。しか

し、芸術や文化というものは本来、個人の感性、嗜好に依存する。いわば既存の秩序、ルールからはみ出るところに存在価値を見出すという性質がある。また、アーティストが優劣を競うところから活力が生まれてくる。公平、平等だけにこだわってはいはだめだろう。

たとえば、県民ギャラリーについても発想の転換が必要ではないか。現在は、特定の団体が定期的に場所を借りて展覧会を催す、という使い方をしている。しかし、もっと活力あふれる場にするためには、たとえば、NPO団体に委託してそこが企画するさまざまなコンテストをやるといったことが考えられる。2年に1回、ビエンナーレで富士山にまつわるアートのコンテストを行い、世界中から出展を募る。あるいは、アマチュア作家の作品を展示するにしても、必ず審査員を入れ、入賞、佳作など評価の物差しを入れていく、というようなことを考えるべきではないか。アマチュアといえども、評価されることで励みになり、また全体の水準を上げていこうという緊張感が生まれる。

単に展示するための場所を提供するだけというのは、物が不足し場所もなかった高度成長期の発想でしかない。コレクションと場所を提供するというだけにとどまっていたら、今後の活路はないだろう。

## 4. 経営チーム ②経営体制のあり方

本年度の委員会の作業と討議を通じて気がついた、県庁の経営・支援体制についての問題点を紹介しておきたい。

### (1) 経営主体の明確化

美術館の設立主体は静岡県（県庁）である。実際の運営は、ある程度美術館に任されているが、実質上の運営責任の所在が明らかでない。例えば、館長は非常勤で権限も限られ、その名に反し、組織の長、経営者になっていない。館藏品等の財産取得をはじめとする実務上の決裁権は、常勤の副館長にある。しかし、副館長は、歴代、県庁の一般行政職員であり、県庁の行政組織から派遣された美術館経営の素人である場合が多い。順送り人事によって1年ないし2年で異動する。ミュージアムの専門的な運営は、主に美術史を専門とする学芸員が行っている。

大英博物館など海外の国公立館や NPO の館では、館長を補佐する機能として理事会が存在する。しかし、県立ではこの制度もない。形式上、議会がその機能を果たしていることになっている。出先だからである。こうしてみても、驚いたことに継続的に美術館の経営を担うリーダーが存在しない。関係者は、様々な努力をしているが、この体制・組織人事を見る限り、「経営不在」と言われてもなかなか反論しにくいだろう。

さて、美術館の大きな戦略の変更、例えば使命の見直しや設備の更新などをどこが言い出し決めるか。これもかなりあいまいである。理事会が存在しない上に、館長・副館長の権限や能力は上記の理由で限定的だ。現実には美術館の職員が考えるしかないが、その任はあまりにも重過ぎる。総じて今の体制では、持続的な経営は難しい。やはり、館に自律的な権限を与え、直接、県民に対して情報公開と運営責任を行う体制が必要だ。この構造は、全国の多くの公立館に共通する。しかし、静岡県庁は「ニューパブリックマネジメント（NPM）の先進県」を標榜する。それならば、現場への権限委譲と自律的な経営体制を敷くべきである。現行の経営体制と本庁との関係、そして人事は NPM からはかけ離れたものといわざるをえない。

### (2) 文化政策のなかにおける位置づけのあいまいさ

美術館は県庁の文化政策の遂行の手段のひとつである。また、地域という視点からみると、

県立美術館の隣には図書館があり近所には大学がある。従って、県全体の文化政策、そして地域全体の文化戦略上からその役割を考える必要がある。

ところが、現実には、同じ県立の施設でありながら、県立大学や県立図書館と連携した活動はほとんど行われていない。人事交流もない。せめてランドスケープなどを統一的に運用しようという機運もまったくない。県立の施設間での立体的な運用や演出がなされていない。

ちなみに「谷田文化ゾーン構想」がある。これは、美術館と県立大学経営情報学部との共同研究で、美術館の所蔵作品や展示空間などの財産、図書館のアーカイブ、大学の人的財産を共有化し、巨大なバーチャル文化ゾーンを構築しようとするものだ。それぞれが自らの資産を蓄積・共有化し、多くの人々、とりわけ地域のリーダーたちに、その情報を発信し、また享受しようというものである。平成 13 年度には、県立美術館と県立大学の開館・開学 10 周年を記念し、共同で「わがまま仮想美術館」（県立美術館の企画展「ザ・ベスト展 2001」の開催に併せて実施）を提供した。美術館の館藏品と展示ノウハウに県立大学のハイテク技術を活用したものと言える。しかし、日常的な基本活動レベルで両者の間に交流はない。行政運営の根幹に横たわる縦割り問題といわざるを得ない。これも NPM の先進県という看板に反するものである。

### (3) 美術館における評議会のあり方

年に 1 回開かれている美術館協議会（評議会機能）では、現状の説明とそれに対する質疑応答が中心になっている。いわゆる理事会的な経営の基本方針に関する抜本的な議論は行われない。

海外の美術館の場合は、メンバーに美術館を支援し盛り立てるべき立場にある各界の人たちが名を連ね、自分たちはいったい何を支援できるかについて討議する。財界人は、資金援助の必要性についての説明を受け、本当にそれだけ必要なのかといったことについてのやり取りを経て、納得すれば、財界人仲間に声をかけて資金活動などをする。あるいは、教育団体の代表者は、学校教育との連携や子供たちの来館などについて美術館の計画を聞き、厳しいやり取りを経て、これもまた納得すれば、約束したとおりの支援、協力をする。

現行の美術館協議会がすぐにこのように機能することは難しい。例えば、ステークホルダー（利害関係者）のすべてを巻き込む、メンバーを入れ替える等、抜本的に再編成すべきだろう。また、そもそも現行の美術館協議会の限界は博物館法に由来するという指摘もある。したがって、場合によっては解散する、あるいは全く別の組織を新たに作る可能性も合わせて検討すべきである。

#### (4) 美術館の経営形態問題

これは静岡県立美術館に限ったことではないが、県直営の美術館の場合、きわめて細かく決められた運用上のルールが美術館の本来の性格に合わないという場面がしばしば出てくる。

美術館は制度上、本庁の出先機関と位置づけられている。美術館が直営である限り、本庁の会計規則に縛られ、自律的な経営方針の立案や資金調達、集客活動などはなかなか実施しがたい。また、人事や組織も公務員制度の制約を受ける。

例えば、現実に次のような課題を抱えている。

- ・ 入館料の設定やレストランの業務委託方針などは、県のルールが改善の足枷になっている。
- ・ 利用者サービスやマーケティングを司る新しい部署を作るなど、組織の再編が難しい。

これを解決する手段としては、指定管理者制度を利用した民間オペレーターへの管理運営委託、財団法人や第三セクターなどへの経営形態の転換、さらには独立行政法人化などの制度変更が考えられる。しかし、経営形態だけを変えても実態はあまり変わらない。

ミュージアムの運営に即した柔軟な資金運用計画や人員の勤務体制、人事制度の見直しなどをとらなければならぬ。よくある財団化のように経営形態だけ変えて仕事のやり方やヒト、モノ、カネの使い方は県庁と全く同じというのでは、意味がない。

ともあれ、県庁直営という今の形態のままでは早晚立ちゆかないだろう。図 13 は、経営体制のひとつの考え方を示したものである。土地と建物は県が持つが、それ以外は民間にゆだねていくといった方向を考えるべきである。その際には民間のホテルチェーンの運営形態等が参考になる（図 14）。

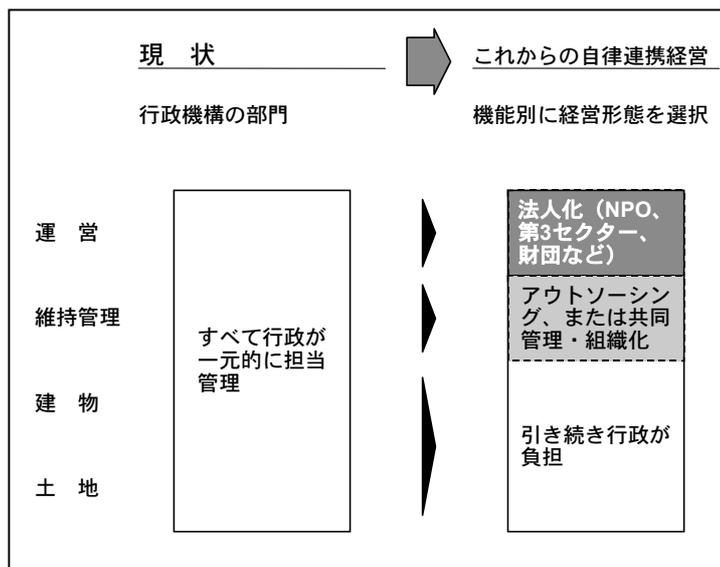


図 13 国公立ミュージアムの今後の経営形態

	内 訳	ホテル		ミュージアム	
		直営方式	フランチャイズ方式	直営方式	公設民営方式
無形資産	周辺ビジネス ・ショップ ・レストラン ・駐車場	自前	外注化 またはライセンス 供与	自前	外注化
	オペレーション ・営業、マーケティング ・ホテル運営	自前	ライセンス 供与	自前	地元NPO または 第3セクター
	ブランド ・チェーン加入権 ・ロゴ、名称など	自前	ライセンス 供与	自前	地元NPO または 第3セクター
有形資産	建 物 ・建物および内装	自前	地元資本	自前	地元自治体
	土 地 ・所有権または賃 借権	自前	地元資本	自前	

図 14 政府と経営・運営の分離（ホテル、ミュージアムの例）

## (5) 館内部における経営体制の確立

上記のように経営体制については、見直しと改善が必要だが、現状で行えるのは、マーケティングを中心とした経営手法の導入である。その意味で、佐々木亨氏と美術館が行ってきたベンチマークと出口調査による利用者分析は、極めて重要であり、今後も引き続き、この活動を美術館経営の中心的役割を担うものとして継続すべきだ。

館内部での自立した経営が、難しい現状にあっては、外部の専門家を入れた検討と作業が不可欠なことは言うまでも無い。

## (6) 情報公開

美術館では、年 1 回発行している『静岡県立美術館年報』で美術館の基本的な情報を公開している。この年報に掲載される内容は、前年度の事業報告、調査研究活動、収集活動と保存活動、友の会活動、管理運営等についてである。なお、平成 14 年度版からは、歳入・歳出の状況も掲載している。この年報は、県内公立図書館等（80）、県内外の美術館（240）、大学等（100）に配布している。しかし、県民が、直接年報を手にとって見る機会は少ない。また、わかりやすく説明するレイアウトや体裁になっているとは言い難い。

なお、平成 9 年度から美術館のホームページ (<http://www.spmoa.shizuoka.shizuoka.jp>) を開設し、展示の案内、館内の紹介、作品の紹介や教育普及事業の案内等とともに、年報の掲載も行っている。しかし、これも双方向性に欠け、工夫の余地が大きい。

Ⅲ

今後の検討課題

本委員会は、平成 15（2003）年度は主に評価制度の設計作業に注力する予定であった。それについては戦略計画方式の採用など一定の結論を出すことができた。ところがその過程で、真の課題は単に評価制度の設計と運用にとどまらないことがわかった。

具体的には、

第 1 に、そもそも評価の前提となる使命や役割そのものを見直す必要がある。

第 2 には、地方自治法の改正にともなう指定管理者制度の導入などの制度変更という課題がある。つまり、経営体制のあり方についても見直しの時期にきている。

要するに、通常は行政施設に対して、評価政策を導入するという場合、現在の施設の位置づけや役割、活動内容を前提として制度を設計する。それから改善課題を見出し、地道な努力をしていけば経営はよくなる。ところが静岡県立美術館の場合は、それ以前の大きな問題をかかえている。したがって当面は現行の使命や役割を前提に評価制度を運用しつつ一方では、そもそも「評価以前」ともいべき館のあり方の基本問題について見直しを急ぐ必要がある。

以上の事情を踏まえ、本委員会ではすでに平成 15（2003）年度から、運営上、ガバナンス上の課題、さらに地域への貢献のあり方など、広範な課題について問題の指摘をしてはいるが、さらに今後は以下のような作業が必要と考えている。

## (1) 今後の経営課題の整理

県立美術館が直面する経営課題は以下のとおりである。

- ① PDCA サイクルの確立とマーケティング手法の本格的導入
- ② 自己点検・評価の実施
- ③ 現在の施設と展示内容を前提としたうえで、当面すぐに行うべき改善活動
- ④ 企画展の積極的な集客戦略やサイン・案内表示など、対外的な訴求力の向上努力
- ⑤ レストランやショップを含む入館者に対する顧客満足度の向上のための改善活動
- ⑥ 周辺の機関や駅前の立地する静岡アートギャラリー（市立・運営主体は市出資の財団法人）など、近隣地区の関連施設との連携
- ⑦ そもそもの存在意義や使命の抜本的な見直し
- ⑧ ボランティアの積極活用に加え、地元の住民やNPOなどの参画
- ⑨ 指定管理者制度の導入にともなう経営主体とガバナンスの見直し
- ⑩ 名称と立地の見直し（たとえば「静岡ロダン館」といった名称への変更やサテライト・ネットワーク提携施設の開設など）

以上に加え、次の2つの評価制度の導入に関する作業が必要になるのはいうまでもない。

⑪ 戦略計画型の評価制度の運用

⑫ 第三者評価委員会の運用

## (2) 関連部門・利害関係者の果たすべき役割

静岡県立美術館の改革は、単に館内のスタッフが努力するというレベルにとどまらない。ましてやりニューアルや運営主体の見直しといった作業をとまなう場合は、スポンサーである県庁自体の関与が不可欠である。また、地元の自治体や周辺施設、住民などとの連携や協働も不可欠になる。つまり改革の主体は複数にわたる。主体ごとに、今後の課題を整理する。

### ①美術館において

美術館のスタッフが最も注力すべき作業は、現在の企画展と常設展の内容の充実と集客の努力だろう。入館者の生の声を吸収し、それを日常の業務の改善に反映していくという基本動作を徹底することがまず第一歩である。

評価ワーキングチーム(佐々木亨氏の助言のもと、平成13(2001)年度より開始)が実施した調査結果を生かし、平成15(2003)年度からは館内での改善活動が検討され、一部実施されている。このようにPDCAのマネジメント・サイクルが継続的に動いていくよう、今後も利用者調査等を実施し、客観的データを採取すべきである。そこからさまざまな課題を洗い出し、投資(予算等)が必要なものを絞りこみ、今後のリニューアルや人員配置の見直しにつなげていくのも重要な作業と言える。

また、この一連のマーケティング活動の重要性をスタッフ全員が認識し、美術館活動のひとつとして定着させていくために「マーケティング・チーム」(必要があれば外部の専門家も活用する)を立ち上げ、現場改善の推進ならびに継続的な指標の測定を行っていく体制づくりを早急にすべきである。もちろん、こうした体制づくり自体が、評価対象になることは言うまでもない。

### ②県庁において

指定管理者制度の導入は、県庁の担当者が美術館と連携しながら考えるべき大きな課題だ。ただしその際には、単に文化行政、教育行政の観点からだけではなく、地元への貢献など、縦割り行政を超えた発想が必要だ。

また、県が推進する「ニューパブリックマネジメント」の方針に照らしても、美術館に対する大幅な権限委譲や庁内のさまざまな規制の緩和などの措置を講じる必要がある。

指定管理制度の導入は、こうした動きの中の一つとして、前向きに取り組むべきである。

### ③地元の企業や住民・NPO

美術館にかぎらず文化施設は、地域からのさまざまな支援を受けることで機能を発揮する。ボランティアや寄付にとどまらず、地元企業が協賛する企画展を行うとか、商店街のイベントのタイミングにあわせて共通割引券を美術館と商店街で発行する（例：大阪市立美術館）といったさまざまな企画が必要だ。こうした企画は、地域の企画に美術館が協力するかたちのほうがスムーズにゆく。たとえば、大原美術館は四国の金比羅神宮と連携して、「文化交流展」\*5などを企画している。商店街や企業、学校にとどまらず、神社仏閣まで射程に入れた広範な地元との協働体制づくりに期待したい。

### (3) 評価委員会が果たすべき役割

平成 16（2004）年度の評価委員会の活動は次の 3 つを主な柱とし、それぞれ部会を設けて進めていく予定である。なお年度の途中であっても、委員会の体制や役割、あるいは要綱や委員構成も臨機応変にバージョンアップする。

#### ① 実践支援

静岡県立美術館がこれまで蓄積してきた財産（コレクション、展覧会による知見、資料、地域貢献など）を的確に把握し、評価するとともに、これら財産を活用するために必要な経営的手法、使命、戦略計画、マーケティング・スキルを持った人材育成などについて助言し、実践支援を行う。

#### ② 戦略計画方式の評価制度導入への支援活動とその評価

戦略計画の素案に関しては、すでに平成 15（2003）年度の作業で提案済みである（付帯資料 1）。

平成 16（2004）年度については、上半期で計画案の見直しをし、データの整理と目標値の設定を行い、下半期から正式に導入することを提案したい。

しかし、導入の主体はあくまで美術館であり、美術館の中のプロジェクトチームと評価担当部門が中心になって作業を進める。なお、そのための体制づくりも評価の対象となる。

一方、評価委員会は、戦略計画作業部会をつくり、そこが必要に応じ美術館側の活動に対して、助言する。

---

\*5 21 世紀の瀬戸内文化交流 金刀比羅宮・大原美術館 第 1 回文化交流展  
大原会場『和製油画 創造の軌跡』会期：平成 15 年 12 月 12 日（金）～平成 16 年 2 月 1 日（日）  
金刀比羅宮会場『ポロック以降 アメリカ現代美術』会期：平成 15 年 12 月 20 日（土）～平成 16 年 2 月 6 日（金）

### ③ 第三者評価委員会の設計

美術館が自ら行った戦略計画方式の評価結果に対して二次的な問題点の指摘を行うために、外部の第三者からなる第三者評価委員会を設置するのが望ましい。ここでは、ガバナンスのあり方や存在意義の見直し、さらに県庁の支援のあり方など、日常的な美術館の運営の枠を超えた問題に関し、独自の調査を行い、問題提起をする。

ちなみに平成 16 (2004) 年度については、本委員会内に「第三者評価部会」を設け、その成果をもとに平成 17 年度以降は、正式な第三者評価委員会を発足させるべきと考える。

図 15 平成 16 (2004) 年度 評価委員会スケジュール (仮案)

年度		平成16 (2004) 年度												17 (2005)
年度目標		評価導入のための準備と試行・評価設計最終案とりまとめ												評価本格実施
月		4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	
美術館	自己評価活動	スケジュール												
	リニューアル検討委員会	15年度自己評価結果まとめ → 戦略計画策定 → 上期に計画アップ → 戦略計画に基づく自己評価試行 → 実績報告まとめ 来年度の目標値見直し												本格実施
委員会	●二次評価	委員会発足準備 → 委員会開催 → プラン作成 → リニューアル改善活動開始												
	●評価委員会	平成15年度の自己評価結果の二次評価												第三者評価委員会にて本格実施
	●作業部会	■5/26 評価設計案とりまとめ ◎知事への報告 ■9月か10月 評価制度まとめ ■3月 最終報告												
	1. 実践支援	レベル①②で、必要に応じて助言・実践支援												
2. 戦略計画作業部会	戦略計画策定の助言													
3. 第三者評価委員会部会	設置準備 → (県庁ノ要綱整備・委員選定) その助言													

IV

ニューパブリック  
ミュージアムの実現をめざして

当館は、たまたまりニューアルの時期を迎えている。設立以来 18 年を経過し、施設の老朽化も進んでいる。たまたま 20 年目にあたる平成 18（2006）年度に 20 周年記念事業としてハードとソフト、経営面の全面的なリニューアルを行うべきと考え、その基本的考え方を以下のとおり提案する。繰り返しになるが本委員会の使命はあくまで評価制度の設計である。改革案の策定やリニューアルのコンセプト作りまでを担当するものではない。しかし評価制度の目的は経営改善である。それに照らせば評価制度以外の経営改善のチャンスに関してはそれなりの見解を示すべきと考えた。以下はあくまでも平成 15（2003）年度の作業から出てきた仮説的問題提起に過ぎない。だが早めに関係者の注意を喚起しておくべきと考え、特に一章設けることにした。

行政が施設のリニューアルをするという場合、ほとんどが老朽施設の補修を目的としている。コンセプトや役割をあわせて見直すことはまれだ。道路や下水道の場合はそれでよいかもしれない。しかし、美術館の場合はどうか。もちろん、利用者のニーズや外部環境の変化、蓄積された内部資源の質や量を検証した上で、コンセプトや機能、役割もリニューアルすべきである。なぜなら公共インフラ施設と異なり、昔と同じ姿で存在するだけでは価値の提供は難しいからである。したがって、リニューアルとはハードだけでなく、そのもととなる使命や設立目的、さらに運営の仕方や経営体制の見直しまでも含む。さらに、リニューアルの意思決定のやり方に、パブリック・インボルブメントなどの手法を入れ、刷新する。以上をまとめ、われわれは仮に「スーパー・リニュアル」と名づけることにした。以下、その詳細を述べる。

## （1）スーパー・リニュアルの考え方

スーパー・リニュアルの作業は、いうまでもなく、単に設備のみを更新するという従来の「リニュアル」とは大きく異なる。これまで蓄積してきたコレクションやブランド価値などを活かしつつ、新たに館を作るときと同じ努力と工夫が必要だ。当面やるべき作業は、およそ次のようになるが、これらについては、平成 16（2004）度にも具体的に取り組むべきである。

### ①現状の課題と問題点の洗い出し

これはすでにかなりできているが、以下の要素に分け、リニューアルを意識したまとめをする。

- ・ 顧客の視点から見た問題点
- ・ 学芸員、職員の視点から見た問題点
- ・ 県庁の文化政策および文教ゾーンの地域戦略から見た問題点
- ・ 地元住民やボランティアから見た問題点

- ・ その他、ありとあらゆるステークホルダー(全国のロダン研究者やマスコミなど)から見た問題点
- ・ 県庁の文化以外の政策との連携
- ・ 美術館の保有資源や地域資源の洗い出しと価値評価
- ・ 先進事例の調査
- ・ 他の先進的な館(特に私立新設館)とのベンチマーキングによる比較

## ②課題解決の方法の仕分け

リニューアルを機に取り組むべきことは多い。設備ハード面の変更はそうだが、一方、ソフト面のリニューアルはハードのリニューアル以前から改善できることが多い。そもそもすぐにでも是正すべきこともある。したがって洗い出した課題を次のようなカテゴリーに分けて共有化し多面的な解決策で説いていくべきである

- ・ 館が独自にすぐできることはすぐに取り組む(ちなみに、現行の人員と制度の枠内では、体制ができて活動も始めているが、スピード、規模とも足りず、県民向けの情報公開もできていない)
- ・ 県庁の協力を得て、制度の変更などを行って、取り組むべきものはその時期を明示したリニューアルプランを策定し、すぐに取り組む(すでに述べた経営体制上の課題など)
- ・ リニューアルを要する優先課題はリニューアルプランに盛り込む。選定の際、美術館力を高める方策だけではなく、地域力への貢献も視野に入れて検討する。

## ③まったく新たな発想からの問題提起

館が現在抱える問題の是正という観点からできることは多い(詳細は、Ⅱ章-3.業務改善チームの報告等参照)。またそれをやらなければ、いくら大胆な新しい発想を取り込んでも、単なる絵に描いた餅になるだろう。

だが、現状にとらわれない発想も大事だ。なぜなら、イノベーションはそこからしか生まれない。また、そもそも美術館は、古来、既成の秩序や前提に挑戦する性格を帯びた施設である。積み上げ方の問題解決法を捨て、まったく新しい発想で考え直してみるべきだ。

例えば、次のような発想がありえる。

- ・ そもそも「美術館」という館種にこだわる必要があるのか。美術以外のテーマや博物館的な展示や文化財関係の内容も包含する可能性はないか。
- ・ 例えば、北海道の江別市のセラミックアートセンターの場合、郷土の伝統産業のレンガ関係の博物館を主体に、焼き物工芸品の展示場と市民向けの陶芸教室(登り窯などの施設)を併設している。ここでは、いわゆる古典的な美術館の発想を超えた機能を目指している。この例のようにもっと静岡の郷土に密着したユニークな

施設が作れないのか。すなわち、「美術館」の固定観念を捨ててみてはどうか。

- ・ 名前も「静岡ロダン館」や「風景画とロダンの美術館」等への改名が考えられないか。平板な「県立美術館」という名称をやめてみてはどうか
- ・ リニューアルの対象を広げ、隣接する県立大学や図書館もあわせた地域全体のリニューアルを考えるべきである（谷田文化ゾーン全体の見直し）。特にオープンスペースの活用や地域全体での案内情報システムの整備などが課題としてあげられる。さらに駅からのアプローチなども再考すべきである。

## （２）パブリック・インボルブメント（PI）手法の採用

公共施設の建設、リニューアルにおいて住民の意見を幅広く聞き、行政側と住民側がともに学ぶことの重要性が増している。その手法として市民参画によるパブリック・インボルブメント（PI）方式が普及しつつある。PIとは、すでに議会の承認の元にすでにやると決まった事業について、そのやり方を執行機関である行政が住民の意見を聞くというプロセスである。

これは主に米国でももともとは道路や空港建設の場合に使われており、わが国でも普及してきた。たとえば、福岡の新空港建設プロジェクトに関しては、調査計画段階からパブリック・インボルブメントを行うことが決定され、そのための研究会報告がすでに出ている。またPIの手法は、各地で児童公園やまちづくりなどで応用されている。

ミュージアムの場合も例外ではない。例えば、川崎市民ミュージアムのリニューアルに関しては、専門家と市民の両方の代表からなる第三者委員会がリニューアルの方針づくりの作業を行っている。住民の参画を得ながら建設やリニューアルを進めるという方法は今後、一般化してくるものと思われる。

ちなみに、PIはリニューアル後の館の運営体制にも大きな影響を与える。例えば、PIに参加した人々を中心に評議会や第三者評価委員会、あるいは理事会（民営化した場合）などを形成することが考えられる。あるいはもっと日常の地元の支援組織を作ってもらう方法が考えられる。

また近年は公立館といえども全額を税金でまかなわず、そのための公債を発行したり（長崎県）、募金を募ったり（北九州市の到津動物園など）などの例も見られる。このような展開においては、PIはIR（インベスター・リレーションズ）<sup>\*7</sup>の前提の重要な作業となる。

<sup>\*7</sup> IR (Investor Relations) 日本 IR 協議会の定義：「IRとは、企業が株主や投資家に対し、投資判断に必要な情報を適時、公平、継続して提供する活動の全般を指します」

全米 IR 協会の定義：「インベスターリレーションズは、企業の相対的価値を極大化することを最終目標とするもので、財務面を中心として支援者に対して発信される企業情報の内容やフローを管理し、企業の財務機能、コミュニケーション機能およびマーケティング機能を活用する、戦略的な経営責務である」

さて、わが国のミュージアムには、これまで PI の発想が乏しかった。一部の政治家や有力者の意向が強く反映された例や、逆に担当部門と外注業者にすべてお任せという例もあった。だが、今回のリニューアルでは、PI 手法の使用により、県民の関心と潜在力を引き出す場と手法を設けるべきである。具体的には、平成 16（2004）年度もしくは 17 年度のしかるべき段階で専門家と住民を交えた検討委員会を設置する必要がある。また、リニューアルの具体的な案ができてきた段階では、さらに広範な討議の場を設けるべきである。

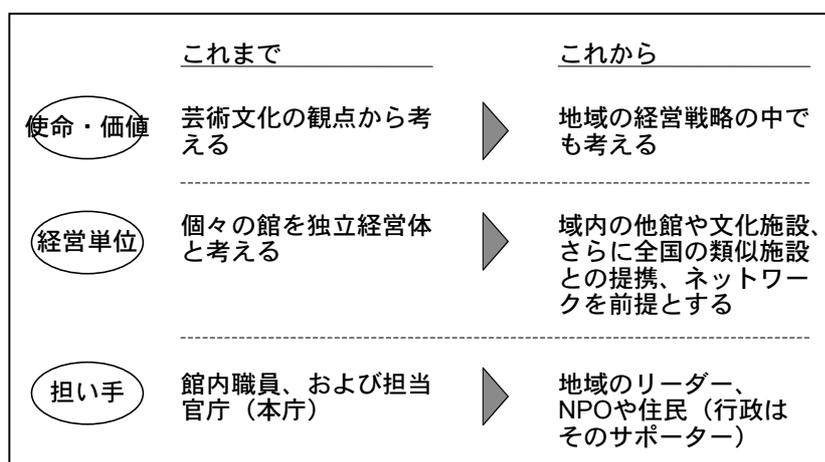


図 16 ミュージアム経営に必要な大局観

### （3）「ニューパブリックミュージアム」の実現に向けて

なお、以上のような「スーパーリニューアル」の考え方に沿って生まれ変わる静岡県立美術館をわれわれは「ニューパブリックミュージアム」と呼ぶことにした。

これは、第 1 に、ニューパブリックマネジメントの先進県としての静岡県庁の蓄積と経験のもとで経営体制の刷新を図る。

そして第 2 に、またリニューアルの過程でのパブリック・インボルブメントなどの活用をはじめ、内容においても地域社会に開かれたミュージアムを目指すという意味がある。

そして第 3 に、静岡県立美術館が全国の公立美術館を先導する先端的な存在になるという願いをこめた。

昨今の、公立ミュージアムを巡る議論は、矮小化の一途をたどっている。経営改善の手段に過ぎない「評価手法」が絶対視され、手段として設定された評価指標すら達成すればよいといった風潮すら生まれている。これから始まる静岡県立美術館の改革が、ミュージアム評価の正しい方向性を示すさきがけになることを期待し、今回の中間報告を締めくくりたい。

〔注〕本委員会は、平成 16 年度も引き続き、検討を継続する。本報告書は、あくまで中間段階でのまとめに過ぎない。



付帯資料

# 1. 静岡県立美術館 戦略計画案

- ・ 意思統一できる「使命」が明文化されていない
- ・ 使命達成のためのしくみがない
- ・ 重点課題が不明確なため、中期計画の目標が定まっていない
- ・ 具体的な活動イメージや価値基準（行動指針）がない

こうした状況では、具体的な評価を進めることができない。そこで、「1章 2. 戦略計画の考え方」を元に今後のたたき台となる戦略計画案をまとめることとした。

## ステップ1 現状分析

まず、評価ワーキンググループで行われてきた調査や SWOT 分析結果から、静岡県立美術館の課題を下記に整理する。

- ③ 新規利用者層を開拓し、リピーターに転換する仕組みづくり
- ④ 静岡県東部地域と西部地域からの利用促進
- ⑤ 展示以外の利用形態の検討
- ⑥ 施設の複合的な利用促進
- ⑦ 利用者セグメント別のきめ細かいサービスを充実
- ⑧ 「癒し」「心の安らぎ」を求める利用者層に向けたサービスやプログラムの提供
- ⑨ レストラン、ミュージアムショップ、図書閲覧室の認知度と満足度アップ
- ⑩ 高齢者、障害者等に向けたハード・ソフト両面でのバリアフリー化

次に、評価委員会の各チームで検証した結果から上記に加え、ピックアップする。

- ⑪ 風景の美術館としての収集されたコレクションが十分に生かされていない
- ⑫ 現状のコレクションの資産価値を把握していない、その価値の周知も不十分
- ⑬ ロダン館の認知度・利用度が芳しくなく、資産運用が不十分
- ⑭ 研究をベースにした展覧会は行われているが、利用者や県民のニーズを的確に把握し、利用者の文化的感性を高めることができる事業展開例が少ない
- ⑮ レストラン・ショップが魅力不足であり、利用者動線から外れている
- ⑯ 利用者サービスアップと現場のモチベーションを高めるためにレストラン・ショップの経営形態の見直し
- ⑰ 敷居の高いイメージを与えるエントランスや外構の再整備
- ⑱ 各施設の認知度・利用度を高めるための効果的かつデザインに優れたサイン計画の見直しが必要
- ⑲ 周辺の緑環境や周辺施設との連携が不十分（生かせる外部資源はある）

- ⑩ 市民参画の場が館内ボランティアしかない（PI のしくみが不十分）
- 21 県内の NPO との連携が不十分（生かせる外部資源はある）
- 22 今後のミュージアム経営に必要とされているマーケティングやブランド構築力、ネットワークに長けた経営センスのある人材はいない
- ⑪ アウトリーチ活動も行ってはいるが、県立施設としては不十分
- ⑫ 地域資源の掘り起こしや地域への貢献を意識した活動がなされていない、職員の意識改革も必要

## ステップ2 戦略計画の策定

現状分析で把握できた内部資源（コレクション・施設・設備・環境・ひと・情報・資金）と外部資源を最大限に活用し、さらに新規開発し、静岡県立美術館の「美術館力」を高めるための戦略計画を検討する。

### ① 使命を定める。

使命（案）
<p>静岡県立美術館に関わるすべての人々の生活に変化をもたらし、参画する喜びを提供します。そして県民にこれまでとは違う「美術館のある新しい生活スタイル」を提供し、公立美術館の未来像を示します。</p> <p>静岡県立美術館は、「美術館力」によって、「地域力」を高めていくことができるニュー・パブリック・ミュージアム（NPM）をめざします。地域に貢献する価値ある存在として機能する公立美術館像を全国に発信します。</p>



②次に美術館力ごとの戦略目標を定め。それを実現するための戦略を検討する。

美術館力	戦略目標（案）	戦略（案）
コレクション力	コレクションの価値を開示する	文化的価値を目録に記す。さらに第三者の専門家によってその価値を総合的に立証する 資産価値を検証する 県民のコレクション（人類の宝・未来への遺産）に対する意識を改革する普及活動を行う
事業・活動力	これまで蓄積してきた資源を最大限に活用し、多くの利用者に充実した「文化体験」「鑑賞体験」を提供できる美術館となる	未来へ文化財を継承するために残すため作品の保存・研究に力を入れる ライフスタイルに刺激的な変化をもたらす質の高い展覧会や教育普及活動を行う 館内だけではなく、県内のあらゆる場所で作品との出会いの場を作り出す
マネジメント力	次の静岡県立美術館ブランドを構築する 「国内に一つしかないロダン彫刻館」 「風景と癒しの美術館」 「評価を自らが行う美術館」 「地域再生型ミュージアム」	美術館の存在意義を明確にする 評価活動を自らが言い、情報を公開する マーケティング、広報に力を入れ、ブランド戦略・広報戦略・イメージ戦略*1を展開する それを可能にする経営体制を整える ロダン館や作品（ロダンの作品、風景画）の有効活用策を早急に策定し、実施する セグメント別にきめ細かなサービスを行う 新規利用者を開発する方策を検討し、実施する（利用形態は来館以外に様々な活動やメディアへの参加やアクセスも含む） 県の施策も視野に入れ。来館者の満足度を高め、支持が得られるようリニューアルプランを策定し、20周年に向けて実現する
パブリック・インパクト力	公衆のためにあることを意識し、活動し、県民や利用者に価値ある美術館として認めてもらう	利用者の満足度を高める 美術館の価値を市民とともに掘り起こす 参画の場をあらゆるシーンで提供する 価値を周知させる
地域力への貢献	地域に貢献できる美術館となる！	地域資源を掘り起こし、価値づけていく 地域ブランドを県民とともに開発する 様々な人材育成に協力する（場の提供・情報提供・コーディネート） 谷田文化ゾーン、草薙地区の整備を推進する 県内の団体や機関とのネットワークを強化し、支援しあえる関係をつくる

## \*1 イメージ戦略

職員の行動指針にもなり、県民と具体的な活動イメージが共有できるよう、価値基準を設けることも検討する。

- (例)
1. 静岡県立美術館は、「縁」を大切にする美術館です  
作品と利用者、人と人、公園と美術館、地域と美術館、アートとの出会い、空間演出の方向性など、様々な「出会い」を生み出す美術館をめざします
  2. 静岡県立美術館は、「情景／シーン」をつくり出す美術館です  
活動自体、コレクション、地域での展示や活動（アウトリーチ）、サテライト、公園の中の美術館など、様々な場所で「絵になる」情景を作り出す活動を重視します。

③使命・戦略目標の達成度を測るベンチマーク体系をつくる。（次頁参照）

## **ステップ3 個別のアクションプランの策定**

次に戦略計画にしたがって、下記の個別のアクションプランを策定する。

- ・ ブランド戦略計画（広報・イメージ戦略計画含む）
- ・ 利用者調査計画（結果をベンチマークの実績値に生かす）
- ・ コレクションの資産価値検証計画
- ・ アウトリーチ実施計画
- ・ リニューアル計画
- ・ 「地域力を考える会」実施計画 など

どの計画もできるだけ市民参画（パブリック・インボルブメント:PI）方式で進め、計画時から県民のニーズを把握し、実施の支援体制の整備も図っていく。

静岡県立美術館 戦略計画案 ベンチマーク体系 平成16 (2004) 年度から平成20 (2008) 年度 5カ年計画

使命(案)	美術館力	戦略目標(案)	戦略(案)	ベンチマーク	現状値	H16 (2004)		H17 (2005)		H18 (2006)		H19 (2007)		H20 (2008)	
						目標値	実績値								
静岡県立美術館に 関わるすべての 人々の生活に変化 をもたらす。参画 する喜びを提供し ます。そして県民 にこれまでとは違 う「美術館のある 新しい生活スタイル」 を提供し、公立 美術館の未来像 を示します。 静岡県立美術館 「美術館力」 によって、「地域 力」を高めていく ことができ る。ニュー・パブリック ・ミュージアム (NPM)をめざし ます。地域に貢献 する価値ある存在 として機能する公 立美術館像を全国 に発信します。	コレクション力	コレクションの価値を開示する	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 文化的価値を専門家によって立証する</li> <li>・ 資産価値を検証する</li> <li>・ 県民のコレクションに対する意識を変革する(人類の宝・未来への遺産)普及活動を行う</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>作品の保存状態の良好さ(収蔵庫内害虫の数、収蔵庫内湿度が上下5%の幅を超えた時間数)</li> <li>目録に美術史上の価値を明記されている作品の割合</li> <li>誰もが活用できるデータベースが整備状況</li> <li>上記の活動をサポートする年間人員数</li> <li>特別観覧の件数</li> <li>収蔵品展を観た人の割合</li> <li>他機関への貸出件数</li> <li>コレクションの独自性・先駆性に関する外部評価</li> <li>資産価値(時価での評価)</li> <li>コレクションが県の誇りであると考えられる県民の割合</li> <li>コレクションを未来に継承したいと考える県民の割合</li> </ul>											
	事業・活動力	これまで蓄積してきた資源を最大限に活用し、多くの利用者に充実した「文化体験」「鑑賞体験」を提供できる美術館となる	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 未来へ文化財を継承するために残すため作品の保存・研究に力を入れる</li> <li>・ ライフスタイルに刺激的な変化をもたらす質の高い展覧会や教育普及活動を行う</li> <li>・ 館内だけでなく、県内のあらゆる場所で作成との出会いの場を作り出す</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>収蔵品の活用度(収蔵作品の公開件数-常設展、企画展、移動美術展を含む)</li> <li>学芸員が企画した展覧会に対するレビュー</li> <li>学芸員が執筆した論文に対するレビュー</li> <li>学芸員が企画した教育普及プログラムに対するレビュー</li> <li>研究活動に関するレビュー</li> <li>企画展の観覧者総数</li> <li>収蔵品展の観覧者総数</li> <li>教育普及プログラムへの受講者総数</li> <li>受講者充足率(受講者/定員)</li> <li>図書・映像資料の利用者総数</li> <li>図書・映像資料を提供している場(図書閲覧室、ビデオプラザ、ビデオコーナー)に満足したと感じた人の割合</li> <li>受け入れた学校数</li> <li>受け入れた生徒・児童数</li> <li>ギャラリートーク、触察などにおける観覧者の満足度(満足した人の割合)</li> <li>事業・活動力に対するレビュー</li> </ul>											
	マネジメント力	次の静岡県立美術館ブランドを構築する 「国内に一つしかないロダン彫刻館」 「風景と癒しの美術館」 「評価を自らが行う美術館」 「地域再生型ミュージム」	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 美術館の存在意義を明確にする</li> <li>・ 評価活動を自らが行い、情報を公開する</li> <li>・ マーケティング、広報に力を入れ、ブランド戦略・広報戦略・イメージ戦略*1を展開する</li> <li>・ それを可能にする経営体制を整える</li> <li>・ ロダン館や作品(ロダンの作品、風景画)の有効活用策を早急に策定し、実施する</li> <li>・ セグメント別にきめ細かなサービスを行う</li> <li>・ 新規利用者を開発する方策を検討し、実施する(利用形態は来館以外に様々な活動やメディアへの参加やアクセスも含む)</li> <li>・ 県の施策も視野に入れ、来館者の満足度を高め、指示を得られるようリニューアルプランを策定し、20周年に向けて実現する</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>静岡県立美術館に来館したことで「癒された」と感じた人の割合</li> <li>「癒し」「安らぎ」目的で来館した人リピーター率</li> <li>風景画の美術館としての認知度</li> <li>収蔵品展(特に風景をテーマとした)に関心を持っている人の割合</li> <li>ロダン館の入館者数</li> <li>ロダン館に関心を持っている人の割合</li> <li>企画展における県外居住者の来館率</li> <li>企画展における20-30歳代の来館率</li> <li>新規来館者の総合満足度</li> <li>二世代および三世代による観覧の割合</li> <li>県の東部・西部からの新規観覧者の割合</li> <li>普及事業受講者に占める展示室の観覧率</li> <li>広報の効果(展覧会・事業ごとに効果的な広報ができたか)</li> <li>企画展開会式の参加者数</li> <li>ロコミによる来館者率</li> <li>レストランの利用者満足度(味、料金、メニュー、接客、雰囲気)に満足したとする利用者の割合</li> <li>ミュージアムショップの利用者満足度(商品の質・数、料金、店の作り、接客に満足したとする利用者の割合)</li> <li>スタッフの対応に対する満足した利用者の割合</li> <li>ホームページのアクセス件数</li> <li>HPの満足度(情報・デザイン・使いやすさ など)</li> <li>年間入館者数</li> <li>リニューアルの整備状況</li> <li>職員の満足度</li> <li>職員のモチベーション</li> <li>本庁・知事から見た評価</li> </ul>											



## 2. 戦略計画方式の評価システム 他館の事例

### (1) 兵庫県立人と自然の博物館

<http://hitohaku.jp/top/management.html> から引用

平成 12 (2000) 年度、ひとはくでは、今後の運営のあり方について、多方面からのアドバイザーの方々にも参画いただいて、一年間議論を重ねました。その結果を「人と自然の博物館の新展開」としてとりまとめ、翌平成 13 (2001) 年度に試行、14 (2002) 年度から本格実施し、現在に至っています。

「新展開」には、「生涯学習」と「シンクタンク」を館の事業の二本柱として再定義することや、これまでの運営組織のあり方を一新し事業部や企画調整室を設けることのほか、中期目標を定め効率的な運営を行うことなどが盛り込まれています。

人と自然の博物館の新展開 (要約版)

1. 新世紀の環境優先社会を支える人と自然の博物館
2. 新展開での重点事業の展開方針について
  - (1) 生涯学習の支援
  - (2) 自然・環境シンクタンク機能の充実
3. 新たな組織体制と管理運営について
  - (1) 運営管理の新体制
  - (2) 管理運営にかかる基本的な考え方
4. 新展開のスケジュール
5. 将来構想 (全県エコ・ネット・ミュージアム構想)

人と自然の博物館では、平成 12 (2000) 年度に 1 年間をかけて博物館活動を全面的に見直し、これからの博物館活動のあるべき方向を『人と自然の博物館の新展開』(以後、「新展開」としてとりまとめました。

平成 13 (2001) 年度には、「新展開」に基づき、1 年間の試行を経て、平成 14 (2002) 年度から平成 18 (2006) 年度までの 5 年間の事業の目標となる「中期目標」を定めました。

「中期目標」は、「新展開」で事業の柱と位置づけた生涯学習支援事業とシンクタンク事業を軸に、事業全体の方針と、その効果的・効率的な実行のための方策を示すもので、事業方針と達成目標を定めた指標およびその目標値からなっています。

## 1. 生涯学習への支援 県民個々のニーズにきめ細かく対応するパーソナルサポートへ

担い手の養成-「学習」から「実践」までをサポートするソフトの提供

中期目標	指標	指標の性格	指標の目標値	指標の定義	H13年度	H12年度
1.1 県民ニーズに即した段階的・連続的な学習プログラムを提供し、新規参加者を開拓するとともに、再参加を促進し、参加者数および参加者の層を拡大する	学習プログラム参加者の総数	A	18年度までにのべ25,000人	学習プログラム：館主催・共催のセミナー等普及教育を目的とする各種プログラム	5,705人 (セミナーのみ)	5,594人 (セミナーのみ)
	学習プログラム参加者のひろがり	A	全県民局管轄地域から参加者獲得、全年齢層から参加者獲得	セミナー受講者のひろがり：地域分布、年齢層（12歳以下、13歳から20歳未満、以降60代以上までの10歳刻みの7段階）	全地域及び全年齢層から参加者獲得	—
1.2 県下各地域において、県民と館とが参画と協働によって実施する参画・協働型プログラムを積極的に企画し、学びの実践を支援する	県民・団体・NPO等との連携による参画・協働型プログラム数	A	18年度までにのべ150件	参画・協働型プログラム：県民・団体・NPO等との連携によって実施するプログラム	30件	13件

県民ニーズに応えた学習の場の提供-魅力ある空間づくり・実践フィールドの提供

中期目標	指標	指標の性格	指標の目標値	指標の定義	H13年度	H12年度
1.3 展示の質の向上、レファレンスの充実等によって、魅力ある空間づくりの観点から館の機能を充実させる	ビジター数	A	250,000人/年	ビジター：館及びその付帯施設、並びに館主催・共催プログラム開催会場への訪問者	259,972人	181,530人
1.4 他施設との連携等により、県下各地に館のサービス提供の場を設け、県民の学習や実践の機会を拡大する	連携施設数	A	18年度までにのべ10施設	連携施設：プログラムの共催、協力等連携して事業を実施した施設	4施設	3施設

## 2. 自然・環境シンクタンク機能の充実 地域課題への積極的取り組み

自然環境情報の一元管理-ひとくには来ればすべてがわかる

中期目標	指標	指標の性格	指標の目標値	指標の定義	H13年度	H12年度
2.1 収蔵資料等の電子化を進めるとともに、家庭、職場、学校等館外であっても必要な情報をネットワークで活用できる情報システムを整備を図り、電子化された情報の効果的な利活用を促進する	電子情報の利活用件数	A	18年度までにのべ35万アクセス	電子情報の利活用件数：収蔵情報システム、自然・環境情報システム、館HP資料関係ページへのアクセス数	96,810アクセス	—
2.2 収蔵資料及び関連情報を広く一般に提供するとともに、より専門的な学習、調査研究に資するため、閲覧、貸出等収蔵資料の直接的な利活用を促進する	資料利用者総数	A	18年度までにのべ5,000人	資料利用者：収蔵庫利用者、レファレンスルーム等館内資料閲覧場所における資料利用者、及び外部への貸し出し等館外での資料利用者を合わせたもの	—	—

総合的なシンクタンク事業-ともに考えるコミュニティシンクタンク

中期目標	指標	指標の性格	指標の目標値	指標の定義	H13年度	H12年度
2.3 地域が抱える人と自然の共生に関する多様な課題に対し、専門的な立場からのアドバイス、情報提供を行う	館員が関与したプロジェクト数	A	18年度までにのべ1,500件		295件	306件
2.4 県民・NPO・団体等と共に人と自然の共生に資する活動を推進するために、わからないことは博物館に聞く受皿となる仕組みの構築を検討するとともに、その一環として相談しやすい環境・システムを整備する	わからないことは博物館に聞く受皿となる仕組みの有無	B	18年度までに制度を導入し試験運用開始、以降は本格運用を目指す		—	—
	年間相談件数	A	18年度までにのべ1,500件		—	—

\* 凡例（指標の目標値）：A；人博内の努力により目標を達成するもの、B；他組織などと協力しながらしくみをつくるための基礎となるもの、C；制度改正などの条件付きで、検討自体が目標となるもの

### 3. 研究・資料 基礎体力の強化

世界～地域の研究・資料を全事業にフィードバックし、効率化・最適化を図る

中期目標	指標	指標の性格	指標の目標値	指標の定義	H13年度	H12年度
3.1 兵庫県の人と自然に関する研究の中核拠点としての水準を保ちつつ、博物館として常に魅力的なテーマの研究を遂行する	学術論文著書数	A	学術誌等掲載論文および専門著書数40本/年	論文は学会等審査付き、あるいはそれに準じるもの	55本	36本
3.2 兵庫県の人と自然に関する地域特性の解明、課題の解決、魅力づくりに貢献する研究を推進する	県政課題、地域課題に関連した論文著書・総説その他件数	A	80件/年	兵庫県に係るもの、または兵庫県の抱えている課題に係るもの	138件	—
	一般向け著書・総説その他数	A	一般向け著書総説数120件/年	自費出版以外の一般向け著書、雑誌・新聞等への執筆	157件	128件

世界レベルの博物館へ、飛躍の5年間

中期目標	指標	指標の性格	指標の目標値	指標の定義	H13年度	H12年度
3.3 わが国有数の博物館として、広く県民の期待に応えるために、特色ある質の高い資料を収集する	県内外のコレクションの受け入れ	A	18年度までにのべ100件受け入れ		10数件/年(推定)	—
3.4 ふるさと兵庫の人と自然に関する資料を積極的に収集し、県民共有の財産を継承する中核拠点としての機能を確認するものとする	兵庫県版レッドデータブック掲載種及び掲載箇所に関する資料の収集数	A	18年度までにレッドデータブック掲載の種・箇所の80%に関する資料収集		—	—

### 4. マーケティングおよびマネジメント 健全で効率的な経営

すべての県民に知られ利用される博物館

中期目標	指標	指標の性格	指標の目標値	指標の定義	H13年度	H12年度
4.1 広く県民の博物館事業への理解を醸成するとともに、博物館を活用する気運を拡大する	知名度の向上	C	平成18年度に知名度50% (県民の半数が知っている)		—	—

柔軟で活力を生み出す開かれた博物館運営

中期目標	指標	指標の性格	指標の目標値	指標の定義	H13年度	H12年度
4.2 参画と協働の理念にもとづき、開かれた博物館運営と積極的な情報公開によって博物館運営を透明化すると同時に、よりいっそうの効率化を図り、博物館活動を活性化させる	中期目標の達成	A	目標達成率80%		—	—

\* 凡例 (指標の目標値) : A ; 人博内の努力により目標を達成するもの、B ; 他組織などと協力しながらしくみをつくるための基礎となるもの、C ; 制度改正などの条件付きで、検討自体が目標となるもの

## (2) 豊田市美術館

「豊田市美術館の方針と5ヵ年計画」の概要 2004～2008

### ■計画策定のねらい

1. 美術館自身の責任で自らの「使命」と「目標」を明らかにして、市民と社会にこれを公表する。
2. 「使命」と「目標」の達成に向け中期目標と評価指標を設定し、重点化による着実な執行を図る。

### ■内 容

- 1 美術と美術館の意義
- 2 豊田市美術館の経緯と今後の進路
- 3 中期5ヵ年計画の目標と方針
- 4 5ヵ年計画の部門別計画
- 5 美術館評価システム（次頁参照・掲載した一覧は2004年2月20日現在のもの。現在も内容を検討し、バージョンアップが図られている）

### ■策定の前提条件

職員数、予算規模は臨時的なものを除き現状を原則とする。

### ■策定期間

平成14年6月～平成15年12月



### 3. わが国の美術館評価の現状と課題

『ミュージアムが都市を再生する』（日本経済新聞社刊）第7章から抜粋（挿入図は省略）

#### 第7章 ミュージアム評価の時代

最近、ミュージアムの評価がよく話題になる。中身はさまざま。ミシュランのレストランの格付けのようなもの、利用者の満足度を調査し、それを展示の改善に生かそうというもの、あるいは国公立館のように主務官庁から要求され、やらざるを得ない場合もある。ミュージアムの活動や存在意義を評価しようという動きは、日本だけではない。また、病院、大学、福祉施設をはじめとするほとんどの公的サービスに共通する動きでもある。本章では、「評価とは何か」、そして「評価の目的と意義は何か」を明らかにする。そのうえで内外のミュージアム評価の実態を分析し、今後のあるべき方向性を考えたい。

#### 1 評価が求められるわけ

評価が話題になるのは、日本のミュージアム業界だけではない。病院、大学、福祉施設など行政サービス全体、また欧米でも事情は同じだ。1980年代から、さまざまな実験が始まった。

##### IRと同じ効果をもたらす評価の公表

先進国のどこでも評価が注目を浴びている理由は3点ある。

##### ①需給関係が逆転し、競争が激しくなった

大学がよい例だ。これまでは入試で生徒を「評価」し、振り落としていたが、今は逆に学生が授業の評価をする。だめな教授が淘汰される時代に入った。老人ホームも同様だ。米国では入居待ちが解消された途端、評価が始まった。競争に目覚めた機関が率先して評価を導入し、結果の公表がきっかけとなって全体に広まる。

##### ②政府が財政赤字を削減するために事業の見直しを始めた

日本の自治体では、96年以降、赤字削減のための事業費カットを主な目的として「事務事業評価」がブームとなった。職員の意識改革に加え、族議員や利益団体に事業の見直しを納得させる理屈付けにも使われた。北海道が公共事業の見直しで編み出した「時のアセスメント」も同じ問題意識による。国のレベルでは、行政評価に関する法律も整備された。九九年に成立した「独立行政法人通則法」と、2001年に成立した「行政機関が行う政策の評価に関する法律」（「行政評価法」）である。

##### ③市民参加、情報公開の要求が高まり、経営情報の開示が迫られるようになった

評価報告書の公表は、行政機関にとって企業のIR（インベスター・リレーションズ）と

同じ効果をもたらす。また、公表に伴う「外圧」をテコに内部改革を加速できる。すでに内部告発が改革を誘発する例が増えているが、行政評価はそれをもっとスマートにやるための制度だともいえる。

### **誰が評価するか**

わが国のミュージアム評価は、始まったばかりだ。大別して二つのタイプがある。

ひとつは、国公立ミュージアムで主務官庁が行う行政評価である。独立行政法人化された国のミュージアムに対する評価（以下「独法評価」という）や、公立ミュージアムの事務事業評価がその典型だ。

もうひとつのタイプは、各館が自ら行う評価だ。滋賀県立琵琶湖博物館は、同館関係者と地域政策や政治行政の研究者たちの共同研究で、施策としての博物館の評価を試みた。地域に与える経済的、文化的、および社会的効果と影響を評価し、その結果を出版した（村山皓編『施策としての博物館の実践的評価-琵琶湖博物館の経済的・文化的・社会的効果の研究—』（雄山閣））。

ちなみに本来は、さらに第三者が行う評価がある。レストランやホテルならば各種民間団体や雑誌などが格付け評価をしている。米国のチルドレンズ・ミュージアムなどでは、専門誌が第三者評価をした例がある。さらに米国では、アメリカ博物館協会(American Association of Museums)などの非営利中立の専門機関が基準認定評価(Accreditation)を行う仕組みがある。わが国では、こうした第三者による評価はまだ存在しないが、すでに病院や大学では専門の機関ができていることから、ミュージアムについても、今後設立が考えられるだろう。

## **2 ミュージアムを評価する手法**

先行する米国の実態を見てみよう。米国のミュージアム評価には、大きく分けて五種類の手法がある。「戦略計画」、「プログラム評価」、「現場評価」（入館者の満足度評価や展示手法に関する専門家の評価のこと）、「基準認定制度」、そして「経済効果の測定」である。順にそれぞれの特徴と日本での応用可能性を考えていく。

### **戦略計画**

図 7-1 は、ニューオーリンズ・ジャズ国立歴史公園の戦略計画（2001～2005年）の概要である。この公園は米国文化の象徴であるジャズをテーマとする、いわばジャズ博物館である。1994年にジャズ発祥の地、ニューオーリンズにできた。ビジターハウスでの展示、記念建造物をめぐるツアー、コンサート、講演会などを行う。この機関は内務省傘下の国立公園局に属する。そのため、連邦政府の業績成果法(Government Performance and Results Act、1993年から実施)が適用され、戦略計画方式による評価が義務付けられ

ている。

「戦略計画」(Strategic Planning)では、まずこの公園は何のためにあるのかという「使命」(mission)を掲げる。次にそれを達成するための「目標」(strategic goals)が並ぶ。さらに、それを実現するための「達成目標」(objectives)が枝葉でぶら下がる。そしてその先に「業績指標」(performance measures)が設定される。

業績指標とは、たとえば「訪問者のうちこの公園を意義あるものと評価してくれる人の比率」などの目標数値である。この公園の場合は、目標値を2003年9月30日までに84%、2005年の9月30日までに86%と設定している。

戦略計画は何のためにつくられるのか。最大の目的は、スポンサーに対して説明責任を果たすことである。スポンサーである政府、つまり議会や財政当局は、ミュージアムの専門家ではない。したがって、ミュージアムが何を目的とし、どんな活動をしているのかをわかりやすく説明しなければならない。それも経営努力がわかる形で説明する。おのずと企業や行政機関が普通に使う戦略計画の様式を用いることになる。戦略計画は、国公立の館だけでなく、私立やNPOのミュージアムでも作られる場合が多い。館長にとっても戦略計画をつくる意味は大きい。つくる過程で戦略計画の問題点を洗い出す。また、各部門のキーパーソンに戦略づくりへの参画を要請する。さらに高い目標を内外に掲げることで、部下の改革意欲を駆り立てる。そしてまた、館長はその達成度で業績を評価される。

もっとも、すべての館が戦略計画をきちんと整備し、評価指標や目標値を掲げているわけではない。ほとんどのミュージアムはNPOであるが、戦略計画は定性的な目標設定にとどまったり、公開されていない場合も多い。NPOのミュージアムでは、理事会の当事者意識が強く、あえて問題点を公開したり、数値目標を決める手続きを必要と考えない場合もある。小規模なところでは特に、誰かが何かに気がついたらすぐに議論できるので、評価の制度化はあまり必要ないようだ。問題は、やはり官僚任せになりがちな国公立ミュージアムである。

## **プログラム評価**

プログラム評価(Program Evaluation)とは、たとえば、企画展、小学生向けの夏休みの自然観察などのイベント、あるいは研究プロジェクトなどの費用対効果を測定することである。効果の方には定性的な記述も含むことが多い。

多くのプログラムは外部の資金に依存する。寄付金や補助金をくれるスポンサーが付いて初めて企画は成立する。スポンサーは近年、事前と事後に成果の評価を求める。かつて企画書には、趣旨や意義を書くだけでよかった。だが、最近は目標入館者数はもとより、地域社会にもたらすインパクトや、教育上の効果など広範なアウトカム(成果)が問われる傾向にある。

これは州政府や連邦政府、さらにはユナイテッド・ウェイ(United Way)などの非営利財団がこぞって行政評価を採用したことの影響だ。政府の補助金、事業評価の方式がここにも

影響している。

プログラム評価は、わが国の公共事業やODAで行う「事業評価」と同じものだ。

ミュージアムについても、早晚、予算獲得のために不可欠の制度になる可能性が高い。

### **現場評価**

これは入館者の満足度評価、展示の評価など、現場で行う調査と改善の活動だ。入館者調査はわが国でもよく行われているが、米国のミュージアムの中にはかなり徹底する館がある。入口で利用者の住所の郵便番号（ZIPコード）を全数調査したり、アンケートも「展示に満足したか」を聞くにとどまらず「個人か、家族連れか」、「職業は」、「学歴は」、「何回目の来館か」といった具合に属性を細かく問うことがある。

展示の評価というのは、「解説は十分か」、「順路はわかりやすいか」、「ディスプレイは効果的か」、「照明は適切か」といった評価だ。これは専門家が行う。

現場調査の問題点は、きちんとした戦略計画のないところで、この調査だけをやっても限界があるという点だ。資源配分の優先付けや外部への情報公開を伴わなければ効果は限定的だ。

### **基準認定制度**

米国では、大学やミュージアム、病院をはじめ、多くの機関に「基準認定制度」(Accreditation)がある。これは、事業を営む当事者が互いに人材、資金、ノウハウを出し合い運営する。多くは、NPOが運営主体だ。趣旨は、自分たちで自信を持って世に送り出せる施設を認定しようというものである。同時に業界全体のレベルアップと社会的信用を高める。いわば当事者による相互監視の仕組みだ。

ミュージアムの場合にも基準認定制度が存在する。比較的広く知られているのはアメリカ博物館協会の制度である。この制度は、1970年に始まった。一定の基準に達し、基準をパスしたミュージアムは、認定されたことを表示できる。第1回の認定は1971年6月で、このときは16館が認定された。1996年までに、約750館が認定された。

アメリカ博物館協会は基準認定制度に絶対的な達成基準を示すことを避けてきた。この制度の中心にあるのは次の二つの問いかけである。すなわち、「各館の明文化された使命や目標をどの程度達成しているか」、「運営実態は博物館の世界で一般的な水準と実践をどれくらい満たしているか」である。

認定を受けるミュージアムは、一定規模以上のものに限られる。少なくとも過去2年間以上開館していること、年間約275万円（2万5千ドル）以上の運営費を使っているなど、いくつかの基準を満たしたところだけが対象となる。基準認定のプロセスは、3段階だ。

第1段階……自己評価 (Self Study)

用意されたチェックリストをもとに、自分たちがどこまで達成できているかを内部で点検する。協会によって申請資格があると判断された時から1年以内に作業を終え、協会に資

料を提出する。点検の過程でさまざまな問題が洗い出され、自覚と改善努力が促される。認定制度の最大の意義はこの過程にあるといわれる。

#### 第2段階……専門家による実地調査 (Peer Review)

次は自己評価のレポートをもとにした外部評価である。全米500人のミュージアム幹部、専門家から抽選で選ばれた認定委員二人が一组となって、対象となるミュージアムを2日間ずつ、2回にわたって訪問調査する。

#### 第三段階……認定委員会(The Accreditation Committee)による評定

これをパスすると、認定がもらえる。更新まで十年間有効である。アメリカ博物館協会は基準認定制度への参加を、協会加盟メンバーに義務づけていない。逆に、加盟していない館も参加できる。全て各館の任意である。もちろん法律上や政府が定めた義務でもない。著名な館でも認定を受けていないところもある。認定されないと税金や補助金面で不利になることもない。制度の目的は、あくまで各館がこの制度をきっかけに自助努力をすることにある。「認定」や格付け、相互比較自体が目的ではない。各館は自ら必要性を感じなければ、参加する必要はない。

この制度に関しては、昔から今に至るまで賛否両論がある。そもそも認定制度を設けようという声が初めて出たのは、同協会ができた1906年のことである。だが、意義ややり方、客観性、正しさに関するさまざまな疑問がなかなか解消できなかった。認定制度が発足するまで実に70年近くを要した。また、この基準認定制度を補うことを意図して、1981年にはMAP (Museum Assessment Program) という評価プログラムも設けられた。基準認定制度は、認定されなかった館や、応募する段階にない館が具体的に何を改善すればよいかまでは示せない。MAPは、よりソフトな評価によって、自己評価を促し、第三者評価の結果と合わせて館の運営改善と問題解決を助ける。MAPは改革のための戦略を立てるツールとして、また基準認定制度に申請する準備のためにも活用されている。認定制度とMAPは、今やすっかり定着しているが、これはアメリカ博物館協会が築いてきた信頼によるところが大きい。

#### その他の基準認定制度

基準認定制度は、ほかの団体も設けている。たとえば、ペンシルヴァニア州、ニュージャージー州、デラウェア州の3つの歴史記念施設の連合体が、ピュー・チャリタブル・トラスト(Pew Charitable Trusts)の支援を受けて、歴史記念施設の基準認定制度を設けている。アメリカ博物館協会の一般的な基準認定は、科学館から美術館まですべてをカバーするため、歴史記念施設にはぴったりあてはまらないと考えたのである。

具体的には、図 7-2 にある9つの項目について、それぞれ「good」、「better」、「best」の3つの段階のどれにあたるかを評価する。ちなみにこれは自己診断のツールでしかなく、厳密な意味での基準認定制度とはいえない。だが、同一基準で近隣の館が同時にチェックすることで基準認定制度と同じ効果を発揮する。

ちなみに米国では、政府（国、自治体）やその外郭団体は基準認定制度に原則として関与しない。認定される側も政府に関与させない。実施機関は、政府からの補助金や人材の出向・天下りを受け入れない。アメリカ博物館協会の場合でも審査官はミュージアムの専門職員だ。なぜ政府やその外郭団体は基準認定制度に関与できないのだろうか。現場実務を知らない官僚が形式要件だけで審査すると、制度の品質が低下するからだ。また、政府が関与すると認定結果が補助金や予算の配分と連動し、それが各館の自主性をそぐ虞がある。政府の補助金をもらうために認定を受けるといったことも起こる。

やがて、個性ある館は消え、横並びの似たような無難な館ばかりになりかねない。英国では、1931年に設立された博物館美術館委員会(Museums & Galleries Commission)が一九八八年から博物館登録制度(Registration Scheme)を施行している。登録館になると各種助成が受けられることもあって、広く普及している。わが国の関係者の中には、これを根拠に国が基準を定めるべきだという論者がいるが、わが国は英国とも米国とも国情が異なる。英国では第6章で述べたアームズ・レングスの原則が徹底できている。英国の登録制度は、その土壌の上に成り立つ制度であり、今日本では健全に機能しえない。

### **経済効果の測定**

経済効果の測定(Economic Impact Analysis)については、第1章で触れた。これは、ミュージアムが館の外の地域にもたらすさまざまな経済効果を測るものだ。第一は、プロジェクトの外部経済効果の評価である。館の施設の拡張や企画展の投資がもたらす経済効果をミクロの視点で評価する。たとえばMOMAは、館の増改築費の一部をニューヨーク市にも協力してもらうために、同館の市の経済への貢献度、そして施設拡張によりさらに見込める外部経済効果を調査し、市の文化部に報告した。その結果、総費用の10%を市に助成してもらう交渉に成功した。文化施設も、経済効果のデータを自ら積極的に活用し、助成金獲得のためのツールとして使う。第二は、立地経済効果の測定である。これはミュージアムの存在自体が地域の産業や人材の集積に与える効果である。多くの場合、マクロの視点から複数の館の集積効果を見る。第三は、地域の政府に対する税収効果の測定である。よそから来た観光客の食事や買い物の消費税、飲食税、さらに宿泊税、入場税などのほか、広義ではミュージアムの立地で生まれた関連産業、周辺産業が払う税、さらにはミュージアムや新たに転入してきた協力企業のスタッフが払う所得税などを含む。先の二つについては、すでに第1章で詳しく述べた。ここでは3つ目の税収効果について述べる。

### **毎年の税収で投資回収が可能**

米国では、ミュージアムや芸術文化事業への助成を政府による「投資」ととらえ、税収への見返りや投資効果を評価することがよくある。

たとえば、ニューオリンズ美術館の拡張計画の場合にも、税収増の効果が試算された。具

体的には拡張計画が生み出す域外からの直接消費額に州の消費税率(宿泊税 8 パーセント、その他は 4 パーセント、交通費は非課税)を掛ける。試算した増収見込税額は約 1 億 7 百 2 0 万円(9 7 万 4 千 4 百ドル)となった。州政府が出す 1 億円の補助金 1 年で回収可能な投資だということになる。

わが国ではミュージアムの経済効果の測定はあまり行われてこなかった。背景には 3 つの事情がある。第一には、ミュージアムへの投資は公共事業投資のひとつとして扱われてきた。公共事業となれば、開館後に地域にもたらす経済効果よりも、建設工事がもたらす雇用や工事自体の乗数効果に注意が向く。第二に、文化を経済や観光と別ける教養主義の伝統が強かった。文化関係者の間には、文化を数字で論じてはいけないという不文律のようなものがあった。第三に、国と自治体の行政組織のタテ割り構造である。文化行政は地域の経済振興とは無関係だとされた。一部の自治体では、首長直属の部門局が文化行政を担当したが、多くは教育委員会の専管事項とされる。

第四には、行政マンや政治家の、ミュージアムについての認識不足である。いまだに大多数は「ミュージアム=余暇やレジャーの場」という発想を超えない。あるいは贅沢の対象でしかない。この典型が「財政危機だから、ミュージアムのような贅沢は控える」という了見の狭い発想を生む。

第 1 章でみたとおり、これからのミュージアムは、その本来の価値に加えて地域に富と雇用と活力をもたらす。そう考えた時に初めて経済効果の測定の意義が理解される。

### 3 わが国の国公立ミュージアムの評価

わが国でも、国公立のミュージアムに評価制度が順次導入されつつある。9 6 年以降、わが国の行政機関全体に行政評価が導入されてきたことの影響である。実態をみていこう。

#### **独立行政法人の発足**

まず国立のミュージアムだが、2 0 0 1 年 4 月から独立行政法人化された(図 7-3)。同時に、独立行政法人通則法による評価が義務づけられるようになった。2 0 0 2 年 1 0 月には、第一回の評価報告書が出され、インターネット上で公開もされている。

ちなみに、今回独法化されなかったミュージアムもある。国立民族学博物館、東京大学総合研究博物館、東京藝術大学大学美術館、国立民族学博物館などだ。いずれも大学機関やその付属施設であり、独法化の対象とならなかった。しかし、国立大学は 2 0 0 4 年度から独法化されるので、いずれ評価制度の網がかぶせられる。

#### **外部の専門家の委員会が評価**

独法化された国立の美術館、博物館について 2 0 0 2 年度に初めて政策評価が行われた。評価は各館ごとに行われる。これは、各館があらかじめ立てた中期計画の毎年度の達成状

況を評価するもので、評価者は外部の有識者からなる各法人の評価委員会である。報告書は、中期目標の内容を細かく要素分解した項目で構成され、詳細を極める。様式は図 7-4 のとおりだ。評価委員会は各項目について評定をする。これは「段階的評定」（ABCの三段階評価）と「定性的評定」から構成される。

評価委員会のメンバーは博物館、美術館の専門家から構成された。委員は手分けして各館に足を運び、ヒアリングを行った。しかし、この報告書では多くの項目でABCのランクの差がどこでついたか説明されていない。初年度からいきなりABCの三段階評価をやるという手法自体に問題があった。

### **公立ミュージアムの評価はこれから**

公立ミュージアムについては、96年度以降、多くの都道府県庁が行政評価を導入した。文化行政も当然評価の対象となる。しかし、今のところ行政評価の対象は本庁の事務・事業、あるいは施設管理や建設計画とされ、経営組織体としてのミュージアムを評価する手法になっていない。そもそも財団法人など外郭団体に属するミュージアムが多く、本庁の事務・事業という枠組みではとらえきれない。東京都の江戸東京博物館（財団法人の東京都歴史文化財団に属する）など多くの館の事務事業評価は、実は館の経営自体の評価ではなく、館に対する都庁の補助金付与事業を評価したものでしかない。

東京都は、2000年度の事務事業評価の対象事業の一つに「江戸東京博物館の運営」を取り上げた。評価票には、同博物館の事業目標の達成度、効率性、必要性、公平性などが記入され、同時にAからEの五段階の総合評価がなされた。評価の材料としては過去四年間の事業規模の推移や観覧者一人当たり経費などの定量データが用意された。また評価は同博物館の自己評価と行政管理部局による二次評価の二段階で構成される。この点は他の自治体にはない工夫だ。

しかし、肝心の五段階評価の根拠は不明だ。説明の欄があるものの、あらかじめ定めた目標の達成度以外の項目については、目についた現象を記述しただけと言わざるを得ない。特に二次評価では「依然として（コストが）高水準」という決めつけが多く、説得力を欠く。

このときの事務事業評価では、同博物館だけでなく、他の六つのミュージアムも評価対象とされた。結果は、最高でもC（見直し）、あとはD（抜本的な見直し）が四館、E（廃止）が二館という厳しいものだった（なお、Aは「積極的推進」、Bは「着実実施」である）。

### **二次評価の品質問題**

江戸東京博物館の事務事業評価で都庁が行った二次評価には三つの問題がある。第一は、博物館は入場料で採算をとるべきものではないということへの理解と配慮の欠如である。歳出に占める入館料の比率は20.6%だが、これは世界の博物館と比べ遜色ない。だが

二次評価はこれを考慮しない。財政事情の厳しさはわかるが、そうであればスポンサー側の事情変更と記すべきであり、急に博物館を批判するのは筋が違う。これでは単なる通告であり、評価とはいえない。

第二には、適正コストの試算がなされていない。この館では4年間に37%もの歳出カットをした。入場者数は目標を達成し、むしろ増えた。こうした努力にもかかわらず、二次評価は「依然として（コストが）高水準」と指摘する。だがいったいどこまで合理化すればよいのか。目標水準が示されない。同館の観覧者一人あたり経費は、1997年に3,762円、2000年には2,563円までに下がった。米国のミュージアムの平均値である約5,500円（50ドル）を既に下まわる。

第三には、付帯収入の増加で稼げという総合評価の提言の根拠が薄弱である。いくら稼げるか試算がなされた形跡もない。スペース活用や料金設定の自由化などの規制緩和にも言及しない。それでいて稼げという。本庁再度の無責任な思い付きといわれても仕方がない。

したがって、先駆事例としてはお勧めできない。ちなみに博物館側の自己評価と二次評価は大きく食い違った。総合評価の結果は自己評価ではB（現行水準を維持して実施が適当）だったが、二次評価ではD（事業の抜本の見直しが必要）となった。自己評価は、通常二次評価よりも甘いものだ。だが本件については、二次評価の恣意性がかえって如実になった。行政評価は、情報公開されることによって、評価される側（ミュージアム）だけでなく、評価する側（行政管理部局）をも評価するのである（本件についてのさらに詳細な分析結果は上山信一・伊関友伸著『自治体再生戦略』（日本評論社）、第7章を参照）。

### **管理統制色が強い行政の評価手法**

わが国の自治体とミュージアム評価は、ともに本庁サイドからの管理統制色が強い。業務検査や行政監察、あるいは予算査定に近い。名前は行政評価（政策評価）だが、実体は権威者によるチェックに近い。どこがおかしいのか、整理しよう。

第一に、行政評価（政策評価）では本来、当事者が事前に目標を立てる。そして事後に達成度を自ら測定し、今後の改善策を考える。自己点検による学習に眼目がある。事前に目標も立てずに、いきなり初年度から第三者がABCとか五段階といった評点をつける現行のやり方は、根底から間違っている。

第二に評価は、当事者がまず自ら行うべきである。ところがわが国では当事者である館長以下のスタッフを差し置き、行政管理部門の職員や会計士、外部有識者がいきなり評価する。都庁の場合には、曲がりなりにも当事者に一次評価を委ね、そのうえで二次評価をしている。だが、独法評価の場合には、いきなり主務官庁が任命した外部評価委員会がABCの三段階評価をした。民間活力の導入による行政監察とでも呼ぶべき代物だ。

わが国の独法制度はしばしば日本版エージェンシーといわれるが、英国のそれとは似て非なる制度だ。英国では、エージェンシーと主務官庁は対等である。「基本文書」という

契約様式で目標を合意する。そのうえで各機関は自ら目標管理を行い、結果を情報公開する。ところが、日本の独法制度では、中期目標は主務官庁が一方向的に与える。中期計画は各法人が作るが、これも主務官庁の認可対象だ。これは従属関係であり、いったいどこが「独立」なのか。当事者による目標管理の余地も小さい。独法制度では、主務大臣は中期目標の設定段階から評価委員会の意見を聴くことになっている。制度上は外部有識者の評価委員会を立てている。しかし、委員の選任は主務官庁が行う。独法評価制度は、現実には外部有識者の権威を借りた主務官庁によるコントロール強化の手段になりかねない（ただし、これは主務官庁の策謀によるものではなく、単に制度設計のまずさに由来する）。

第三に、二つの例は共にミュージアムという事業体の経営への洞察を欠く。どちらの報告書も各館の実態は詳しく記述している。数値も豊富だ。しかし、肝心の戦略や経営方針は不明である。江戸東京博物館の二次評価者は単体収支のみを重視した。理念やビジョンには言及すらしない。また付帯事業の戦略が示せず、事業経営センスもない。一方、独法評価の場合には、そもそも評価以前に、その前提とすべき中期計画と中期目標、さらにはそのもととなる業務方法書の品質が問題だ。展示や企画、保全などの現場の作業面はカバーした。経費節減策も詳細にわたる。だが、驚いたことに肝心の経営戦略が見当たらない。記述は全くの現状維持志向である。

第四に、総花的、網羅的、一律的な評価基準の弊害が大きい。ミュージアムに限らず、評価というものはその施設や事業の使命に即して体系的に行う。当然、活動内容の重点化や取捨選択がある。海外では、評価方式の標準モデルはあるものの、各館の特性に合わせた評価基準を用意し、評価表の様式にも独自の工夫を凝らす。ところが、この二つの例のように管理する側が主導する場合、全館に同じ基準、同じ様式の評価を要求する。結果的に横並びの経営スタイルと総花的な資源配分を招く。凡庸な評価制度は、各館の中身をも凡庸にするのである。

## 4 行政評価の基本原則

行政評価は、よりよいサービスをより効率的に提供するために編み出された。その根底にあるのは、前章でも述べたニューパブリックマネジメントの考え方である。つまり、行政評価は次の三つの発想に根差さない限り、威力を発揮しない。

- ・顧客志向&成果主義……そもそも何のために、そして誰のために仕事や予算があるのかを見直す。細かい規則や制度にとらわれず、誰が「顧客」か、何が「成果」なのかを問いただす。

- ・現場主義……現場に権限を委譲する。現場で課題を洗い出し、現場で目標を立てる方が、質の高い経営ができる。現場を信じ、任せてみることだ。達成度はまず当事者が自ら測定し、そのうえで第三者が関与すべきだ。なぜなら、実態を変えるのは現場の当事者だからである。

・情報公開……行政機関には競争がない。競争のないところに切磋琢磨や創意工夫はない。そこで競争の代わりに何でも情報公開し、そして誰にもわかる目標の設定と達成度の測定をする。

欧米のミュージアムはこの三つに基づき、「戦略計画」を軸に経営されている。戦略計画では、まずその館の使命、顧客、目的を明確にする。さらにそれに沿った戦略目標、達成目標値を設定する。作業はトップ（館長）と現場の両方が一緒に行う。目標値は双方が合意したものだ。達成度の評価は、まず現場の当事者が行う。それを上位者が二次評価し、さらに理事会や監査人が評価する。

### **不明な顧客志向と理解されない現場主義**

ところがわが国のミュージアムの場合は、この3つを欠いている。第一の「顧客志向&成果主義」だが、そもそも顧客の定義がなされていない。成果も明確化されていない。もちろん館の設立の際に書かれた条例などの文書はある。しかし、「県民の芸術文化の向上に資する」といった形式的な作文で中身がない。

第二の「現場主義」だが、そもそもこの発想がない。館長に能力が足りない場合もあるが、現場のほうも経営や運営への参画意欲が低い。行政評価の作業でも同様だ。結局、管理職員がデータ、資料を駆使して格好をつけ、経費節減など管理官僚の身近な関心事が中心になる。第三の「情報公開」は条例や法律で要求される。評価報告書はインターネット上などでも全文が公開された。しかし、一般市民に理解できる内容ではない。唯一わかりやすいのはA B Cの三段階評価だが、実はこれが根拠不明の代物である押し並べて今の日本のミュージアム評価は、経費節減と管理統制のためのペーパーワークでしかない。

### **設計ミスの背景**

なぜこうなるのか。第一には、行政評価を設計した管理官僚や研究者が「顧客志向&成果主義」や「現場主義」の意味を理解しなかった（できなかった）ことが考えられる。評価調書には、「成果」や「目標」の記述はある。だが、「顧客」についての記述は皆無である。成果というのは顧客から見た成果なのだが、実は、管理部門にとっての「成果」が目標とされた。

第二には、管理部門が権力を握る中央集権的な行政文化である。行政評価は、本来、現場で議論し、目標値を設定する。それに対して管理部門がチャレンジする。この頃合が大事なのだが、日本では管理する側が一方向的に目標を設定し、現場は一方向的に評価される。

第三には、過度な文書（調書）主義である。行政評価の目的は、仕事のやり方や予算の使い方を実際に変えることである。報告書の体裁よりも意識改革が重要だ。だが、行政機関では書きものが成果とされ、報告書づくりの作業が自己目的化する。

第四には、「評価」という日本語の問題だ。英語では「行政評価」は、単に performance measurement（業績評価）である。現場の当事者と評価者（管理部門）は対等であり、あ

らかじめ合意した目標の達成度を測定するだけだ。目標未達でも、それだけで現場の当事者は責任を問われない。なぜなら目標が高すぎた、十分な予算がなかったなど管理部門（あるいは首長、大臣など）の問題かもしれない。原因分析を経て現場の業績を評価する。一方的に目標を与え、一方的に評価するという発想はあり得ない。

要するに、わが国のミュージアム評価の失敗の本質は、実はミュージアムの側以前に行政の管理部門側にある。ミュージアムはそもそも行政評価の当事者ではない。一方的に評価を受ける側でしかない。そのこと自体が異常であり、ミュージアム評価の正常化は、ここから始めなければならない。

## 5 「やらされる評価」から「自らやる評価」へ——評価のやり方

ミュージアムの評価は、各館それぞれにやり方が違ってよい。同じ科学館や美術館でもそれぞれ使命や戦略目標が違う。たとえば「家族のコミュニケーションのための場」と考えるのか、「学校教育の補完の場」と考えるのかでは、展示の仕方から予算の使い方まで大きく変わる。全国から集客するか、主に地元のためかで目標も異なる。当然、評価の目的も手法も違って来る。かたや、多くの館が主務官庁（本庁）からミュージアム評価を「やれ」と言われている。だが、唯々諾々と行政管理部門が提案する出来合いの評価手法を受け入れるわけにはいかないミュージアム側からきちんとした「評価と改善」の計画と手法を提案するべきだ。

### ステップ①……現場の問題意識を出し合う

学芸員を中心に現場の職員が日頃から抱えている問題意識を共有化する。機運が整っているなら会議で討議する。アンケートやヒアリングもする。そうでないならいわゆる「オフサイト・ミーティング」から始める。これは、お昼時などに誰かが簡単な問題提起や調査報告をし、みんなで自由に語る会合だ。継続するうちに問題意識が醸成される

### ステップ②……顧客のニーズを理解する

学芸員の問題意識は多くの場合正しい。たとえば「木曜夜に九時まで開館しているが、本当は金曜がよいのではないか」、「椅子を置いたらお年寄りに喜ばれるのでは」、「第二展示室の解説が不十分では」といった気づきである。実態は調査しないと分からないので、簡単な来館者アンケートや顧客満足度調査をするとよい。

### ステップ③……SWOT分析と使命の確認

次は、みんなが館長になったつもりで、今までの討議や調査結果を基に館全体の経営課題を考える。その際には、SWOT分析をやってみる。これは、Strength（当館の強み）、Weakness（弱み）、Opportunity（成長の機会）、Threat（脅威）を洗い出す。脅威とは「駅

からのバスの便数が減りそうだ」とか「行政改革で予算が毎年一割カットされる」といったことであり、成長の機会とは、ボランティアの希望者が殺到しているといったことだ。次には、SWOT分析をもとに「使命」を作る。条例に書かれた無味乾燥な設置目的ではなく、血の通ったものを考える。時代に合わせて3～5年ごとに見直すものだ。たとえば、2004年10月開館予定の金沢21世紀美術館では、美術館は自ら「意思」を持つべきだという考え方にに基づき専門コンサルティングのプランニング・ラボ社（村井良子氏代表）と図7-5の戦略計画を2002年度に策定した。使命はミュージアムが世間に向かって主張するアイデンティティーである。たかが文章だが、大きな力をもたらす。第3章でもブルックリン美術館における使命の改訂の例を紹介した。この場合には、「コレクションの収集・保存・展示」から「利用者の体験、作品との出会い」へ使命の重点がシフトしたが、その過程でのさまざまな議論が後の経営改革につながった。使命は、学芸員自らが館長と一緒に考える。事務職員に任せて書いてもらうものではない。コンサルタントや外部の専門家の力を借りたり、利用者にヒアリングすることがあってもよいだろう。

#### **ステップ④……戦略目標と行動課題の洗い出し**

使命の方向性が見えたら、次はそれを実現するための方策づくりだ。以前から集めていたデータや問題意識をもとに課題を整理する。その際には、「戦略目標（ゴール）」をまず括り出す。次にそれをブレークダウンし、「戦略（行動課題）」に分解し、その先に「達成目標と業績指標」を設定する。「戦略目標」というのは、使命を実現するための具体的な方策である。金沢の例では、事業活動の分野で五つ、そして経営管理の分野で六つ設定されている（図7-6）。「戦略（行動課題）」は、戦略目標ごとにいくつか紡ぎ出される。「××の推進」とか「××の強化」といった抽象表現はだめだ。具体的に何をするかを記述し、成果を測定する指標も定める。金沢の場合は「見るだけ」から「参加する」美術館へということを経営目標のひとつに掲げた。それを実現するための戦略（行動課題）と業績指標の体系の例を図7-7に示した。

#### **ステップ⑤……評価システムとしての運用**

ここまでくれば、枠組みはほぼ完成した。あとは、業績指標について現状値を測定し、さらに目標値（テーマによって年度末の場合もあれば、数年後とする場合もある）を設定する。そして、公表すればシステムとして稼働できる。半年後には、中間点検を行い、一年後には達成度を測定し、自己評価とともに結果を公表する。その結果を踏まえ、戦略の修正や目標を設定し直す。ともあれ、目標の設定、公表、実践、自己評価、公表、そして次の目標の設定へと進む。一連のサイクルが戦略計画方式の行政評価の運用である。

#### **ミュージアムと人間ドックの点検表**

既存のミュージアムでは、使命や戦略から演繹的に考えるよりも、目の前の課題解決を

意識し、その洗い出しや調査作業を通じて業績指標の設定から始める方法も考えられる。静岡県立美術館の例を紹介しよう。

図 7-8 は、2002 年度に静岡県立美術館が試作した「ベンチマークス案」である。これには合計 74 の指標が設定されている。金沢の「戦略目標」や「戦略（行動計画）」に相当するのが 8 つの「大項目」、そして 32 個の「中項目」だ。ベンチマークというのは、よそを意識した改善のための数値目標のことで、経営用語である。優れた他館の事例の成功要因を分析し、自らの状況と数値でもって比較し、改善に役立てる。「大項目」はミュージアムが抱える経営課題のくくりである。「中項目」はそれを構成する要素の分類である。さて、これは人間ドックの評価表に似ている。

この図はミュージアムが自分自身の経営の健全度を測定するために重要な指標を紡ぎ出したものである。きっかけは、県庁（文化政策室）のよびかけでつくられた館内ワーキンググループの発足である。グループは、館内職員、県庁職員、ボランティアに加え、外部の識者（北海道大学の佐々木亨助教授、静岡文化芸術大学の岩淵潤子助教授）も招いた。グループは、佐々木氏のガイダンスのもと、第一回会合で美術館の業務の問題点を指摘するブレイン・ストーミングを行った。館の長所と短所、抱えている課題について忌憚のない意見交換を経て実地調査をした。調査では新しい発見があった。たとえば、来館 1 年以内のリピート率は 86.1% と高い反面、新規来館者の割合は、15.7% と相対的に低かった。また、レストランの満足度（40.5%）、公共交通機関の料金・便数への満足度（37.1%）など、展示以外の要素の満足度が低いということがわかった。

金沢の事例も静岡の事例も、「戦略計画方式」によるミュージアム評価だ。ほかにも青森県の県立三沢航空科学館が戦略計画方式を導入する予定で準備を進めている。今後、各地で戦略計画方式が普及することが予想される。

（注）なお、ある歴史博物館をモデルとした戦略計画のサンプルを次の URL に掲げたので、自由に参照、活用、引用されたい。<http://www.pm-forum.org/ueyama/teigen-museum.pdf>

全国的にミュージアムは経営危機に直面している。だから改革には自ら積極的に取り組む。将来への夢とビジョンを描き、その実現のために評価を利用する。「やらされる評価」ではだめだ。「自らやる評価」に転換する。それには、ミュージアム関係者と文化行政担当者の連携が重要である。連携して、ミュージアムの重要性、そして営利企業とも一般行政サービスとも異なる経営の特殊性を訴えるべきだ。もはや「文化は数字で測れない」と開き直ってられる時代ではない。今ほど文化行政の見識が問われる時期はないだろう。ミュージアムは、全部門一律に当てはめる政府の行政評価の手法に唯々諾々と従うべきではない。古来、芸術や文化は政治の間違いをチェックし、批判もしてきた。政府に反論し、世論に訴えてよいはずである。また、海外事例や公園、図書館などの類似分野の例をもっと研究するべきだ。そうすれば、自ずとミュージアムに合った評価制度が見えてくるだろう。

## 4. 評価委員会関連文書

### (1) 静岡県立美術館評価委員会 設置要綱

#### (設置)

第1条 静岡県立美術館（以下「美術館」という。）が行う諸活動の成果を検証・評価し、経営改善を通じて、より良い顧客サービスを提供するため、静岡県立美術館評価委員会（以下「評価委員会」という。）を置く。

#### (所掌事務)

第2条 評価委員会は、次に掲げる事項を所管する。

- (1) 評価システムに関する検討
- (2) 美術館が行う諸活動の評価
- (3) 美術館長及び生活・文化部長に対する評価結果報告並びにそれに基づく提言
- (4) その他この評価委員会の目的達成に関すること

#### (委員)

第3条 委員は生活・文化部長が委嘱する。

- 2 委員の人数は、概ね10人以内とする。
- 3 委員の任期は2年とする。ただし、再任は妨げない。
- 4 新たに必要が生じたために委嘱された委員の任期は、他の委員の任期満了の日までとする。

#### (組織)

第4条 評価委員会に委員長及び副委員長各1人を置く。

- 2 委員長及び副委員長は、委員の互選による。
- 3 委員長は、会務を総理し、会議の議長となる。
- 4 副委員長は、委員長を補佐し、委員長に事故あるときは、その職務を代理する。

#### (会議)

第5条 評価委員会は、委員長が招集する。

- 2 委員会は必要に応じて個別課題検討のための分科会を置くことができる。
- 3 委員会及び分科会は公開とし、その傍聴に関して必要な事項は別に定める。
- 4 委員会及び分科会には、委員以外の者に出席を求めることができる。

#### (アドバイザー)

第6条 委員会にアドバイザーを置く。

- 2 アドバイザーは評価に関する各種の助言、情報提供等を行う。
- 3 アドバイザーの任期は2年とする。ただし、再任は妨げない。

#### (事務局)

第7条 委員会の事務局は、生活・文化部文化政策室に置き、その事務を行う。

(雑則)

第8条 この要綱に定めるもののほか、委員会の運営に関し必要な事項は、委員長が別に定める。

附 則

- 1 この要綱は、平成15年7月3日から施行する。
- 2 この要綱の施行の日に委嘱する委員の任期は、第3条第3項の規定にかかわらず、平成17年3月31日までとする。
- 3 この要綱の施行の日に委嘱するアドバイザーの任期は、第6条第3項の規定にかかわらず、平成17年3月31日までとする。

## (2) 静岡県立美術館評価委員会 委員名簿

	氏名	役 職 等
委員長	高階秀爾	東京大学名誉教授、文化審議会会長、大原美術館長 ＝近代西洋美術史
副委員長	上山信一	慶應義塾大学大学院教授、大阪市立大学大学院教授 ＝企業経営戦略、行政評価、行政経営改革
委員	岩淵潤子	静岡文化芸術大学文化政策学部助教授 ＝美術館運営管理
委員	岡本一八	(株)丸八真綿相談役
委員	田嶋清子	(株)レ・サンク代表取締役
委員	村井良子	(有)プランニング・ラボ代表取締役 ＝美術館・博物館の企画・評価
委員	山本育夫	ミュージアムマガジン『DOME』編集長 ＝博物館教育
委員	山本幾子	伊東大和 青山やまと 取締役 若女将
評価 アドバイザー	佐々木亨	北海道大学大学院文学研究科助教授

## (3) 評価委員会議事録 URL

<http://www.pref.shizuoka.jp/seibun/bunsei/>

## (4) 評価委員会平成15年度スケジュール

静岡県立美術館・評価委員会・作業部会 平成15年度スケジュール

作業部会チーム名		11月	12月	16年1月	2月	3月	16年度	備考
年度目標		評価設計					評価実施	
評価委員会(全体会)						・報告書提出 (館長、部長へ)	美術館の自己評価の 2次評価の含む	
作業部会		■11/7 ・館内説明会 (コミュニケーション) 上山・村井・佐々木	■12/18 ・作業部会 各チームの成果 持ち寄り	■1/15 ・作業部会 評価項目の整理 評価制度の設計へ	■2/24 ・作業部会 各作業部会報告 報告書のまとめ検討			
1 業務改善	①レストラン ショップ	●11/7 ショップ、レストラン 現場ヒアリング	●12/18 委託先ヒアリング				美術館：自己評価の結果から 改善計画・実施 委員会：それに対する評価	美術館： 今年度改善計画の策定？
	②アクセス・展示・ 研究 (サービス以外)							美術館： 研究活動評価委員
2 価値評価 泉美の 価値の 明示 ならびに 発見発掘 価値づくり	①地域資源 地域のネタ起こし		●12/12 県立大小島教授らとの ミーティング	地域の材界やNPOとのネットワーク 友の会、ボランティア	(来年度につなく)		地元や周辺地域との 協働体制へ	美術館： 「谷田文化ゾーン構想」(仮称)
	②コレクション の棚卸し	・コレクション調査	・資源把握のための フィールドワーク等	文化政策形成作業との連携		マップ作成	ソフト活動へ	
3 美術館の使命と経営体制の問題								
4 戦略計画(目標管理) (1~3の副産物として作成) (評価設計が主で、これはおまけ)		・11/7				・サンプル版作成(委員会内)		
			これまでのベンチマークからの積み上げを生かす ミッション等の体系化	サンプルづくり(来年度の検討材料とするため)		運用システムについて 館と議論	戦略計画策定へ	

## 5. 静岡県立美術館の概況

### 1. 沿革

昭和 61 年	4 月 18 日	美術館開館、館長に鈴木敬氏を任命 (61. 1. 1~5. 6. 30)
平成 3 年	4 月 1 日	組織改正に伴い美術館の所管が教育員会文化課と知事部局の環境・文化部生活文化課の共管となる。
	6 月 21 日	開館 5 周年記念式典挙行
	7 月 31 日	皇太子殿下御視察
平成 4 年	4 月 17 日	ロダン館建設工事着工 秋篠宮殿下・同妃殿下御視察
平成 5 年	3 月 23 日	「地獄の門」収納
	11 月 30 日	ロダン館工事完成
平成 6 年	1 月 1 日	館長に吉岡健二郎氏を任命
	3 月 23 日	ロダン館開館 (開館記念式典挙行)
	4 月 12 日	天皇皇后両陛下ロダン館行幸啓
平成 8 年	7 月 5 日	開館 10 周年記念式典挙行
平成 9 年	7 月 22 日	秋篠宮殿下・同妃殿下御視察
平成 12 年	3 月 25 日	観覧者 300 万人達成
平成 14 年	4 月 16 日	三笠宮崇仁親王殿下・同妃殿下、寛仁親王殿下・同妃殿下「大トルコ展」開会式御臨席
平成 15 年	1 月 17 日	観覧者 350 万人達成

### 2. 美術館の役割

- (1) 県民に対して優れた美術作品の鑑賞の場を提供する。
- (2) 県民に対して創作活動の場を提供するとともに、生涯学習の場としての学習の機会を提供・支援する。
- (3) 県民が鑑賞するため及び県民の共通の文化財産を保全するため、美術作品及び美術に係わる資料を収集・保存する。
- (4) 学校、図書館、研究所、公民館等の教育・学術又は文化に関する諸施設と連携しその活動を支援する。

### 3. 事業内容

#### (1) 美術関係資料の充実

常設展及び企画展を充実させるため、優れた美術作品の収集に努めるとともに、館蔵品の取得に当たっての事前調査及び展示企画や研究のため美術図書・映像資料を収集、整備する。

#### (2) 展覧会の開催

優れた美術作品の鑑賞機会を提供するため、館蔵品による常設展示を行うとともに、美術館単独の企画や報道機関等との共催により、国内外の各種の作品の展覧会を計画的に開催する。

また、地域住民のより充実した美術展を求める声に応えるとともに、市町村文化施設の活性化を図るために、館蔵品を活用して移動美術展を開催する。

#### (3) 教育普及活動の推進

県民の教育、学術及び文化の発展に寄与するよう、講演会・美術講座・実技講座・自由工房等を実施する。

### 4. 施設の概要

#### (1) 本館

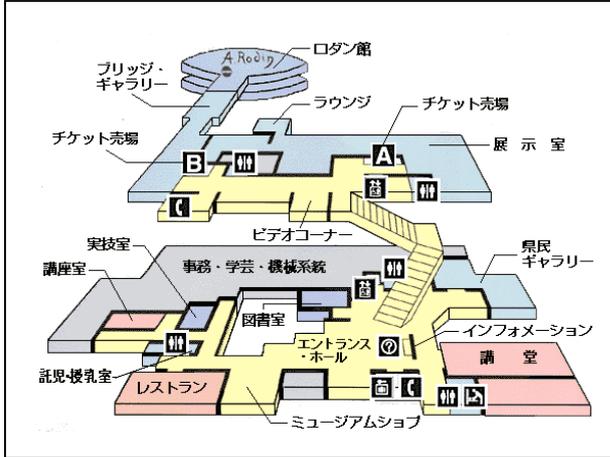
位置	静岡市谷田 53 番 2 号	
建設年月日	昭和 60 年 8 月 31 日	
建築構造	鉄骨鉄筋コンクリート造、2 階建、塔屋付	
延床面積	9,238.51 m <sup>2</sup>	
主な部屋の面積	展示室（7 室）	1,777 m <sup>2</sup>
	県民ギャラリー（2 室）	490 m <sup>2</sup>
	講堂（262 席）	305 m <sup>2</sup>
	収蔵庫（3 室）	809 m <sup>2</sup>
	講座室	71 m <sup>2</sup>
	実技室	114 m <sup>2</sup>
	図書室（16 席）	171 m <sup>2</sup>
	レストラン（80 席）	198 m <sup>2</sup>

#### (2) ロダン館

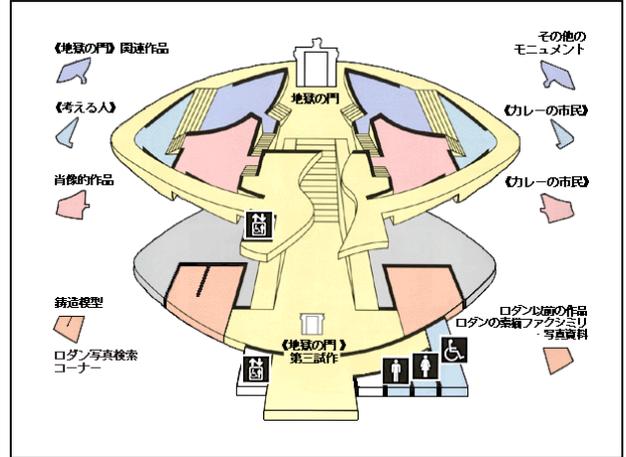
位置	静岡市谷田 53 番 2 号	
建設年月日	平成 5 年 11 月 30 日	
建築構造	鉄筋鉄骨コンクリート造、一部鉄骨造 2 階建	
延床面積	3,024.36 m <sup>2</sup>	
主な部屋の面積	ロダン・フロア	1,461 m <sup>2</sup>
	展示室 1	98 m <sup>2</sup>

展示室 2	149 m <sup>2</sup>
ブリッジ・ギャラリー	276 m <sup>2</sup>
收藏庫	257 m <sup>2</sup>

■本館フロアガイド



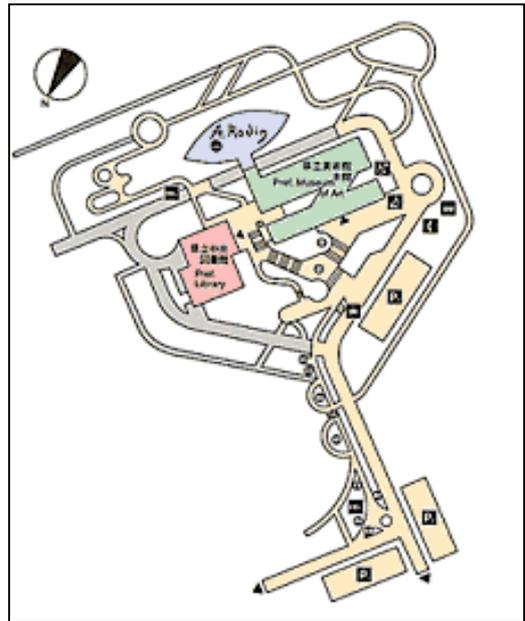
■ロダン館フロアガイド



■利用案内図



■施設配置図



## 5. 収蔵品

### (1) 作品数（平成 14 年度末）

日本画	油彩画	水彩画	素描	版画	書	彫刻	工芸	写真	その他	合計
302	167	41	103	1,159	347	77	10	56	50	2,312

### (2) 収集方針

当館コレクションは、下記のような収集の方針と特色があるが、収集はまだ途上であり、今後も更なる充実を図っていく計画である。

- ① 光と緑にあふれる静岡県の豊かな風土と今日の国際化時代に配慮し、主とし 17 世紀以降今日にいたる日本と西洋の風景表現の展開を美術史的に紹介する。
- ② ロダンの芸術を核に、近代以降の彫刻史を展望できるようコレクションを拡充する。
- ③ 今日の美術動向を内外の秀作によって明らかにする。
- ④ 本県ゆかりの作家の代表作を中心に県内美術界の歩みと現況を浮き彫りにする。

#### ■17 世紀以降の東西の山水・風景画

遠州から駿河湾さらに伊豆半島にいたる長い海岸線、自然の良港、数々の川や山が織り成す起伏にとんだ地勢をもち、我が国を代表する富士山や浜名湖をはじめ数多くの景勝地にめぐまれた静岡県。この特性をもとに設定された収集テーマである。時代については、西洋の風景画の成立が 17 世紀とされることから、日本美術もそれに合わせ設定されている。

西洋絵画ではロイスダール、ターナー、モネ、ゴーギャン、シニャック、日本画では狩野探幽、池大雅、司馬江漢、谷文晁、歌川広重、横山大観、日本洋画では五姓田義松、佐伯祐三、小糸源太郎、岡鹿之助など、それぞれの時代を担った画家たちが描いた山水、風景画の代表作が収蔵されている。また、伊藤若冲派《樹花鳥獸図屏風》のような動物たちのいる風景を描いたユニークな作品も収蔵し、多くの人々の人気を集めている。

美術作品には自然観の変遷が如実に示されている。その歴史を振り返ることは、自然と人間の係わり、環境問題といった今日的な問題を考えることにもつながっていくだろう。そうした活きたコレクション作りを今後も行っていきたい。

#### ■県ゆかりの作家、作品

出身あるいは長期滞在など静岡県にゆかりが深い優れた作家の作品、静岡県ゆかりの作品を収集している。

日本画家の中村岳陵（下田出身）、秋野不矩（天竜出身）、洋画家の川村清雄（幕臣とし

て静岡移住)、北川民次(金谷出身)、和田英作(清水滞在)、曾宮一念(富士宮滞在)、皮革工芸の大久保婦久子(下田出身)などの代表作、重要作品群が収蔵されている。

また、伊豆湯ヶ島にルーツがあり江戸時代には天領・駿府との関わりの深かった狩野派に注目、室町から明治初期までの狩野派の優品 30 余点が収蔵されている。さらに江戸後期の遠州地方では渡辺華山の門人たちが活躍したことから、福田半香、平井顕斎ら南画家の代表作群も収蔵されている。なお、重要文化財の正倉院文書および後嵯峨上皇和歌巻、藤原定家の明月記など古代・中世の書、本居宣長、賀茂真淵など江戸時代の国学者の書など 347 件によって構成される小杉文庫は、森町の藤江家に伝来し同家から譲り受けた当館最初期の収集品である。

#### ■現代の美術

今日に息づく美術館として、美術の現況をしめすコレクションの形成にも努めている。

海外作家では、モーリス・ルイス、ジョアン・ミッチェル、アンゼルム・キーファー、イサム・ノグチ、ドナルド・ジャッド、国内作家では、山口長男、斎藤義重、草間彌生、桑山忠明、高松次郎など、現代の優れた作家の作品が収蔵されている。

#### ■ロダンと近代の彫刻

当館では、1988 年にエントランスホール設置作品としてロダン《カレーの市民》6 体を購入、また 1991 年には《考える人》の寄贈を受け、それらをもとにした展示や普及活動に力を注いだことから、パリの国立ロダン美術館との交流が始まった。その流れの中で、1994 年、ロダンを柱としたロダン館を新設。当館コレクションに比較的少なかった人間の表現、それをすぐれた彫刻の数々によってみるようになるようになった。

ロダン館では《地獄の門》・《考える人》はじめロダンの彫刻 32 点と、ロダンの師カリエ＝ベルーズやカルポーなどロダン以前の彫刻家の作品 6 点を常設、ロダン館へのアプローチ、ブリッジギャラリーには、マイヨール、ブールデル、ブランクーシなどロダン以降の彫刻家の作品を展示公開。ロダンを中心に近代彫刻史の展開を概観できるコレクションとなっている。

#### ■彫刻プロムナード

美術館へのアプローチ、彫刻プロムナードでは、トニー・スマイス、ジェームズ・ロザティ、ジョージ・リッキー、舟越保武、清水九兵衛、佐藤忠良、柳原義達など国内外の彫刻家による作品 11 点が、自然と一体になって来館者をむかえる。屋外の展示そのものが自然と芸術との関わりを自ずからしめしているといえるであろう。

### (3) 主な作品

#### ① 日本画

- ・ 池大雅《蘭亭曲水・竜山勝会図》(重要文化財)宝暦13年(江戸時代中期)
- ・ 横山大観《群青富士》大正6-7年頃
- ・ 秋野不矩《廻廊》昭和59年
- ・ 狩野宗眼重信《帝鑑図・咸陽宮図屏風》17世紀初(桃山時代)
- ・ 狩野探幽《富士山図》1667(寛文7)年
- ・ 円山応挙《木賊兔図》1786(天明6)年
- ・ 伊藤若冲派《樹花鳥獸図屏風》18世紀後半-19世紀前半(江戸後期)
- ・ 谷文晁《連山春色図》1797(寛政9)年
- ・ 司馬江漢《駿州薩陀山富士遠望図》1804(文化1)年
- ・ 富岡鉄斎《蜀國棧道図》1905(明治38)年頃

## ②西洋絵画

- ・ クロード・ロラン《笛を吹く人物のいる牧歌的風景》1630年代
- ・ アシル＝エトナ・ミシャロン《廃墟となった墓を見つめる羊飼ひ》1816年
- ・ クロード・モネ《ルーアンのセーヌ河》1872年
- ・ ヤーコブ・ファン・ロイスダール《小屋と木立のある田舎道》1670年代
- ・ カミーユ・ピサロ《ポントワーズ、ライ麦畑とマチュランの丘》1877年
- ・ ポール・ゴーギャン《家畜番の少女》1889年
- ・ ポール・シニャック《サン＝トロペ、グリモーの古城》1899年
- ・ モーリス・ド・ヴラマンク《小麦畑と赤い屋根の家》1905年

## ③日本洋画

- ・ 佐伯祐三《ラ・クロッシュ》昭和2年
- ・ 曾宮一念《種子静物》昭和9年
- ・ 北川民次《タスコの祭》昭和12年
- ・ 五姓田義松《富士》1905(明治38)年
- ・ 小出櫓重《静物》1917(大正6)年
- ・ 和田英作《富士》1918(大正7)年
- ・ 岡鹿之助《観測所》1951(昭和26)年
- ・ 小糸源太郎《春雪》1953(昭和28)年

## ④戦後美術

- ・ モーリス・ルイス《ベス・アイン》1958年
- ・ 白髪一雄《屋島》昭和40年
- ・ 草間彌生《最後の晩餐》昭和56年

## ⑤版画

- ・ レンブラント・ファン・レイン《三本の木》1643年
- ・ エドワード・ムンク《ヴァンパイア》
- ・ 歌川広重《東海道五拾三次(保永堂版)》1833(天保4)年頃

- ・ パブロ・ピカソ 《ダヴィデとバテシバ》 1949 年

⑥彫刻

- ・ オーギュスト・ロダン 《フギット・アモール》 1887 年
- ・ コンスタンティン・ブロンクーシ 《ポガニー嬢Ⅱ》
- ・ アリスティッド・マイヨール 《「イル・ド・フランス」のトルソ》 1921 年
- ・ オーギュスト・ロダン 《考える人》 1880(拡大 1902-04) 年
- ・ オーギュスト・ロダン 《地獄の門》 1880-1917 年
- ・ エミール=アントワーヌ・ブールデル 《アポロンの首》 1909 年
- ・ コンスタンティン・ブロンクーシ 《ポガニー嬢Ⅱ》 1925 年

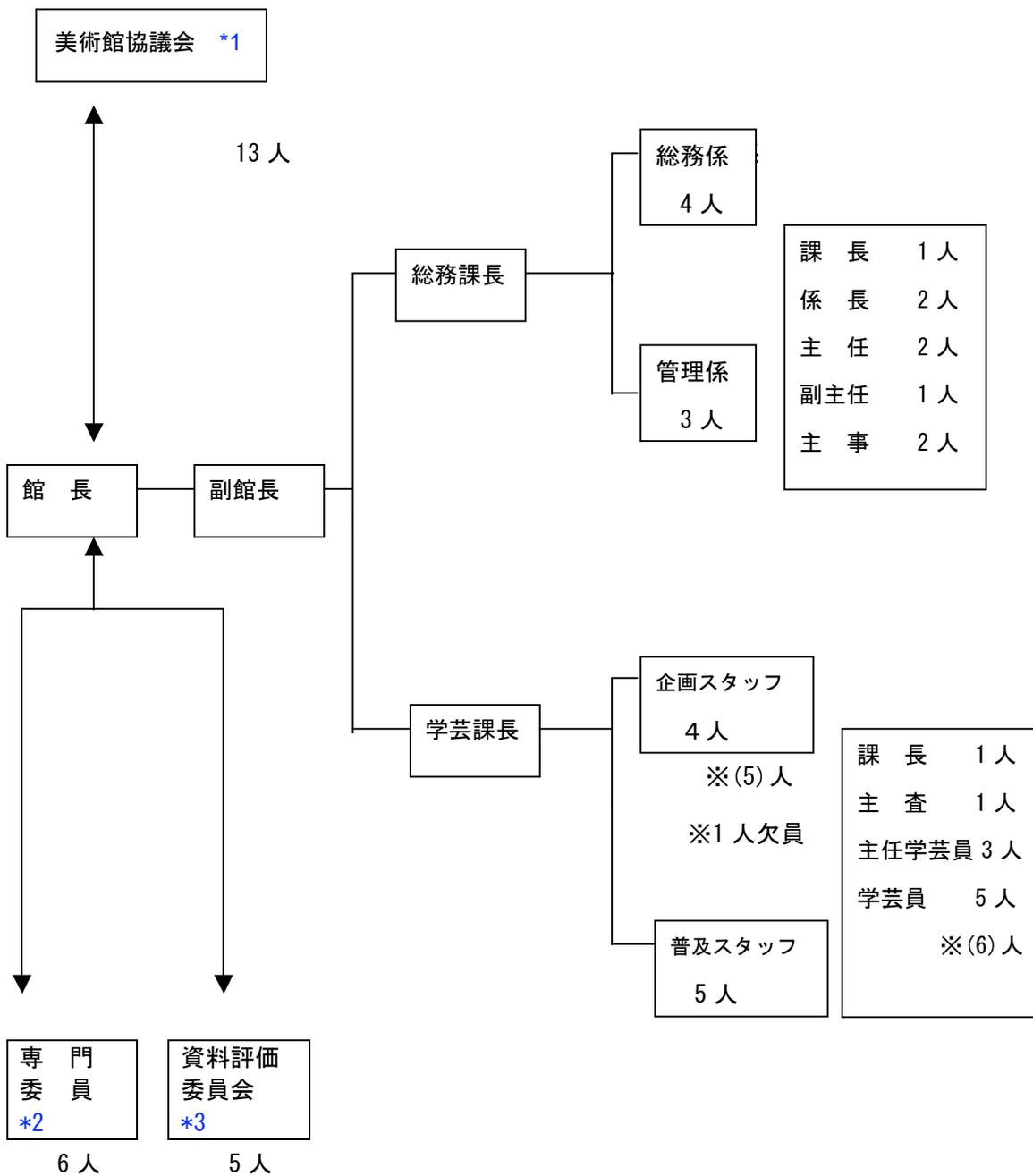
⑦水彩

- ・ 石川欽一郎 《神域より天の香具山を望む》 1940(昭和 15) 年頃
- ・ ポール・セザンヌ 《ジャ・ド・ブーファンの大樹》 1885-87 年

⑧その他

- ・ アンゼラム・キーファー 《極光》 1978-88 年
- ・ ドナルド・ジャッド 《無題》 1990 年

## 6. 組織（平成 15 年度）



（その他の非常勤職員等）

職名	人数
非常勤職員	2 人
臨時的任用職員	1 人

\*1：協議会

静岡県立美術館の運営を円滑に進めるため、美術館の運営に関し館長の諮問に応ずるとともに館長に対して意見を述べる機関として、静岡県立美術館協議会を設置する。

\*2：専門委員

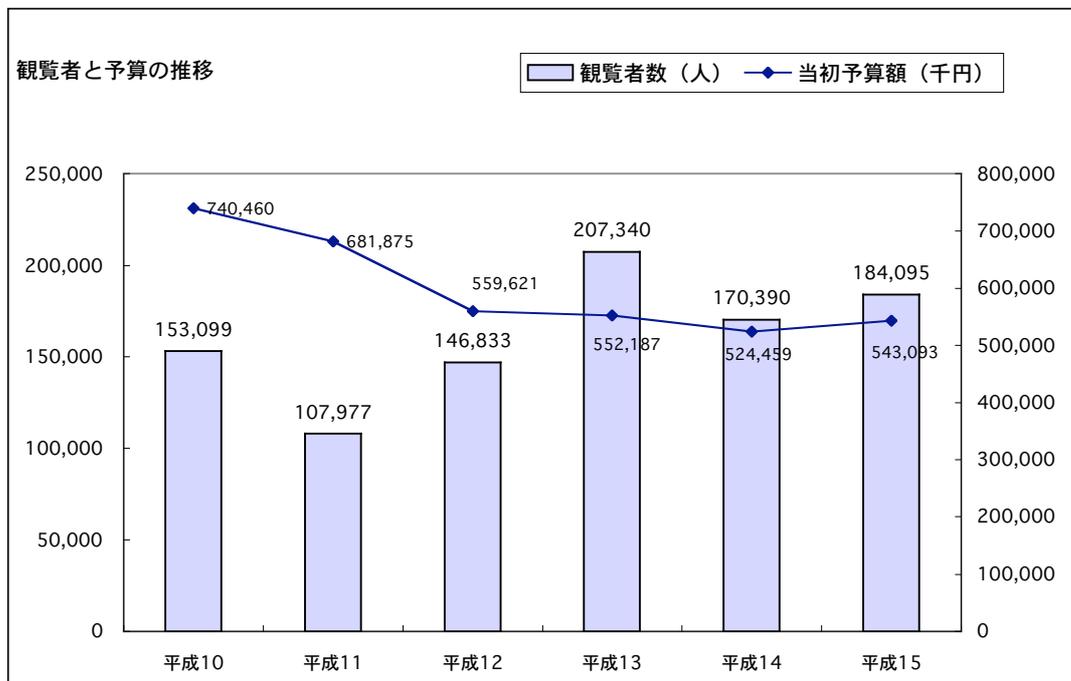
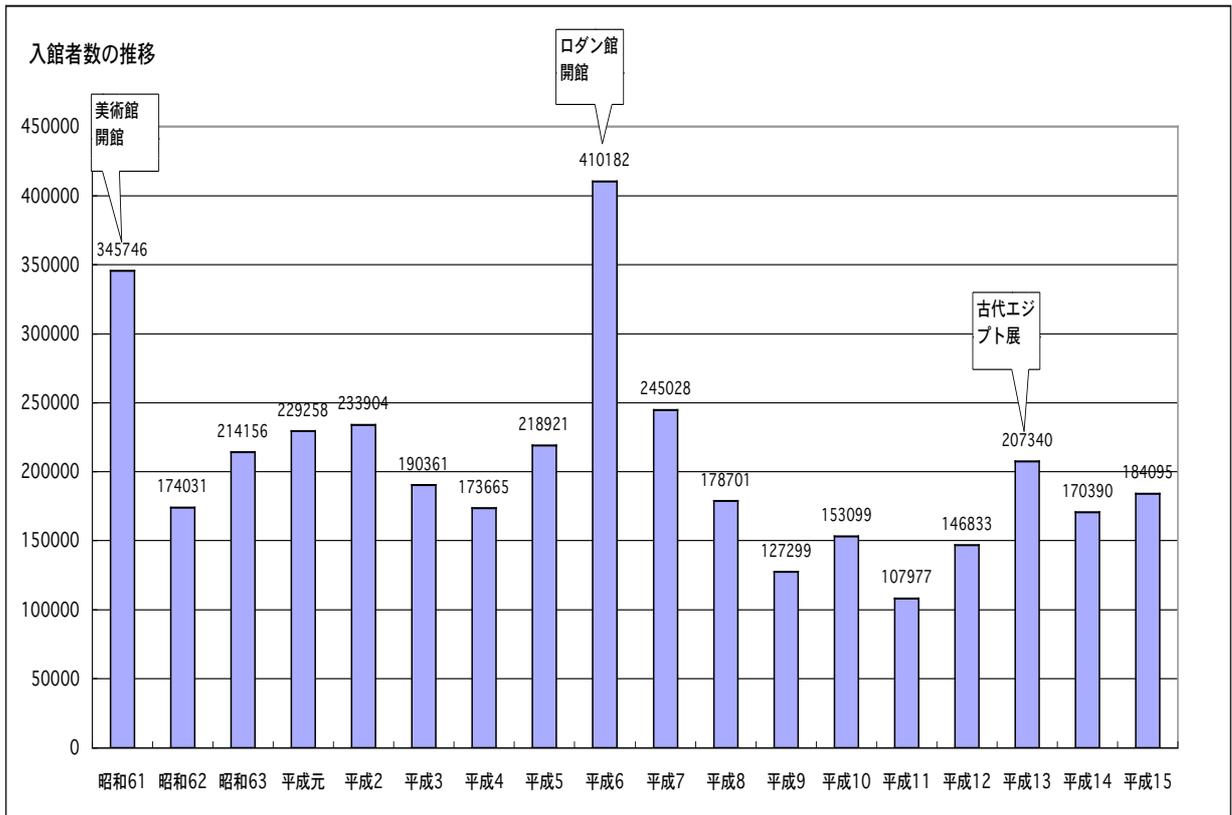
静岡県立美術館の美術品収集等専門的事項を適切に処理するため、美術館に静岡県立美術館専門委員を置く。

- (1) 美術品の選定に関する事
- (2) その他美術に関する専門的事項に関する事

\*3：資料評価委員会

静岡県立美術館の収蔵する資料を適正に評価するため、静岡県立美術館に資料評価委員会を置く。

## 7. 入館者数の推移



## 6. 条例関係

### (1) 設立（開館）当初の理念・目的等

#### ■ 県立美術博物館建設基本構想 [昭和54年11月]

(県議会百年記念事業調査特別委員会審議結果)

県立美術博物館は、次の目的をもって建設する。

- ア ① 本県の風土の中で育まれた美術作品を中心として、県内外の優れた作品を収集展示する。
- ② 美術作品の鑑賞と学習を通して広く県民の美に対する情操を高めるとともに、創作活動を促す文化の殿堂とする。
- イ 県土の歴史についての資料を収集展示して、県民に、本県発展の足どりを理解させ、明日の郷土作りに役立つ生涯学習の場とする。

#### ■ 静岡県立美術博物館の建設計画に関する答申 [昭和55年7月1日]

(県立美術博物館建設計画委員会)

美術博物館は、美術、歴史、考古、民俗部門を統合した人文系の施設として、広く県民に対し美術作品の鑑賞と創作活動の場を提供するとともに、県土の歴史資料等を収集展示して明日の郷土作りに役立つ生涯学習の場とすること。

静岡県立美術博物館の運営について

- ① 美術博物館の行う各種の展示、創作や学習の場の提供等の事業は県立の施設としての役割に鑑み、県民のみる、つくる、まなぶ、かたる意欲に応え、自らの情操を高める契機となり得るものであること。
- ② 運営管理に当たっては、その合理化と省力化に努めること。また組織は各分野がそれぞれ専門性を十分発揮するとともに、有機的に結合した一元的なものとする
- ③ 広く県民の意向を反映させるため、県民の代表や学識経験者からなる美術博物館協議会を設置し、円滑な運営を図ること。

#### ■ 静岡県立美術館の設置、管理及び使用料に関する条例 [昭和60年12月23日]

(設置)

第2条 美術の振興を図り、もつて県民の文化の発展に寄与するため、静岡県立美術館(以下「美術館」という。)を静岡市に設置する。

## (2) 静岡県立美術館の設置、管理及び使用料に関する条例

昭和60年12月23日

条例第38号

静岡県立美術館の設置、管理及び使用料に関する条例をここに公布する。

静岡県立美術館の設置、管理及び使用料に関する条例

(趣旨)

第1条 この条例は、静岡県立美術館の設置、管理及び使用料に関し必要な事項を定めるものとする。

(設置)

第2条 美術の振興を図り、もつて県民の文化の発展に寄与するため、静岡県立美術館(以下「美術館」という。)を静岡市に設置する。

(一部改正〔平成3年条例2号〕)

(観覧料)

第3条 美術館に展示されている美術品を観覧しようとする者は、別表第1 に定める額の観覧料を納めなければならない。

(特別観覧)

第4条 知事は、美術館に収蔵されている美術品について学術研究等のために必要があると認めるときは、当該美術品の模写、模造、撮影等(以下「特別観覧」という。)をしようとする者に対して、当該特別観覧を承認することができる。

2 前項の承認には、美術館の管理のために必要な限度において条件を付することができる。

(一部改正〔平成3年条例2号〕)

(特別観覧料)

第5条 特別観覧をしようとする者は、別表第2 に定める額の特別観覧料を前納しなければならない。

(使用の承認)

第6条 県民ギャラリー又は講堂(以下「県民ギャラリー等」という。)を使用しようとする者は、知事の承認を受けなければならない。

2 前項の承認には、県民ギャラリー等の管理のために必要な限度において、条件を付することができる。

(一部改正〔平成3年条例2号〕)

(使用の不承認)

第7条 知事は、次の各号の一に該当するときは、県民ギャラリー等の使用を承認しないことができる。

- (1) 公の秩序又は善良な風俗を乱すおそれがあると認めるとき。
- (2) 管理及び運営上支障があると認めるとき。
- (3) その他その使用を不相当と認めるとき。

(一部改正〔平成3年条例2号〕)

(使用の承認の取消し等)

第8条 知事は、第6条第1項の承認を受けた者(以下「使用者」という。)が次の各号の一に該当するときは、その承認を取り消し、又は使用を制限することができる。

- (1) 前条各号に掲げる理由が生じたとき。
- (2) 第6条第2項の規定により付された条件に違反したとき。
- (3) 偽りその他不正の手段により使用の承認を受けたとき。

2 前項の場合において、使用者に損害を生ずることがあっても、県はその賠償の責めを負わない。

(一部改正〔平成3年条例2号〕)

(使用料)

第9条 県民ギャラリー等を使用しようとする者は、別表第3に定める額の使用料を前納しなければならない。

(観覧料等の減免)

第10条 知事は、特別の理由があると認めるときは、観覧料、特別観覧料又は使用料(以下「観覧料等」という。)を減免することができる。

(観覧料等の不還付)

第11条 既納の観覧料等は還付しない。ただし、知事が特別の理由があると認めるときは、この限りでない。

(職員)

第12条 美術館に事務職員その他の必要な職員を置く。

(協議会の設置)

第13条 博物館法(昭和26年法律第285号)第20条第1項の規定に基づき、美術館に静岡県立美術館協議会(以下「協議会」という。)を置く。

(協議会の委員)

第14条 協議会の委員(以下「委員」という。)の定数は、15人以内とする。

2 委員の任期は2年とする。ただし、補欠委員の任期は、前任者の残任期間とする。

3 委員は、再任されることができる。

(管理の委託)

第15条 美術館の管理は、公共的団体に委託することができる。

(委任)

第16条 この条例の施行に関し必要な事項は、規則で定める。

(一部改正〔平成3年条例2号〕)

附 則

この条例は、昭和61年1月1日から施行する。ただし、第3条から第16条までの規定は、同年4月1日から施行する。

附 則(平成元年3月29日条例第43号)

1 この条例は、平成元年4月1日から施行する。

2 この条例の施行前に承認した静岡県立美術館の使用に係る使用料の額は、改正後の静岡県立美術

館の設置、管理及び使用料に関する条例別表第3の規定にかかわらず、なお従前の例による。

附 則(平成3年3月19日条例第2号)

- 1 この条例は、平成3年4月1日から施行する。
- 2 この条例の施行の際現に改正前の静岡県立美術館の設置、管理及び使用料に関する条例第4条第1項又は第6条第1項の規定により承認を受けている者は、改正後の静岡県立美術館の設置、管理及び使用料に関する条例第4条第1項又は第6条第1項の規定により承認を受けた者とみなす。

附 則(平成4年3月25日条例第14号)

- 1 この条例は、平成4年4月1日から施行する。
- 2 この条例の施行前に承認した静岡県立美術館の使用に係る使用料の額は、改正後の静岡県立美術館の設置、管理及び使用料に関する条例別表第3の規定にかかわらず、なお従前の例による。

附 則(平成8年3月28日条例第11号)

- 1 この条例は、平成8年4月1日から施行する。
- 2 この条例の施行前に承認した静岡県立美術館の使用に係る使用料の額は、改正後の静岡県立美術館の設置、管理及び使用料に関する条例別表第3の規定にかかわらず、なお従前の例による。

附 則(平成11年3月19日条例第16号)

- 1 この条例は、平成11年4月1日から施行する。
- 2 この条例の施行前に承認した静岡県立美術館の使用に係る使用料の額は、改正後の静岡県立美術館の設置、管理及び使用料に関する条例別表第3の規定にかかわらず、なお従前の例による。

附 則(平成13年7月24日条例第45号)

この条例は、平成13年10月1日から施行する。

附 則(平成15年3月12日条例第2号)

この条例は、平成15年4月1日より施行する。

別表第1 (第3条関係)

(1) 常設展示

利用区分	観覧料
個人	300円
団体	1人につき200円

備考

- 1 個人とは、満15歳以上の者であつて、中学校及び高等学校の在学者並びにこれらに準ずる者以外のものをいう。
- 2 団体とは、20人以上をいう。
- 3 企画展示と常設展示を併せて観覧する場合の常設展示の観覧料は、減額し、又は無料とすることができる。

(2) 企画展示

- 1,500円を限度として知事はその都度定める額

別表第2（第5条関係）

特別観覧料

利用区分	特別観覧料
模写	1点1日につき2,000円
模造	1点1日につき2,000円
撮影	1点1回につき4,000円
熟覧	1点1日につき1,000円
原板使用	1点1回につき3,000円

別表第3（第9条関係）

（一部改正〔平成元年条例43号・4年14号・8年11号・11年16号・13年45号・15年2号〕）

（1）県民ギャラリー

利用区分		使用料
		10時から17時30分まで
入場料を徴収する場合	県民ギャラリーA	16,950円
	県民ギャラリーB	12,750円
入場料を徴収しない場合	県民ギャラリーA	11,300円
	県民ギャラリーB	8,500円

（2）講堂

使用料		
午前	午後	全日
10時から12時30分まで	13時から17時30分まで	10時から17時30分まで
7,550円	13,650円	21,200円

## 7. 事業の実施状況（平成14年度）

### 1 展覧会事業

#### (1) 観覧者数

展覧会		会期		観覧者数（人）					
		期間	日数	一般・ 大学	小・ 中・高	70歳 以上	招待	合計	1日 平均
企 画 展	大トルコ展	4/17 ～5/30	38	43,001	4,372	8,588	6,684	62,645	1,648
	大本山相國寺・金閣・銀閣秘宝展	6/8 ～7/14	32	21,178	1,588	6,946	4,706	34,418	1,075
	今、ここにある風景	7/27 ～9/8	38	5,979	1,809	676	3,058	11,522	303
	印象派のあゆみ	10/27 ～12/8	37	12,628	1,330	2,712	3,685	20,355	536
	第16回富嶽ビエンナーレ展	1/4 ～1/26	20	7,523	470	1,600	3,448	13,041	652
	きらめく光	2/18 ～3/30	36	4,798	1,053	1,085	2,364	9,300	258
小計			201	95,047	10,617	21,607	23,945	151,216	752
収蔵品展		4/1 ～3/31	276	10,393	4,873	1,791	2,117	19,174	69
計			276	105,440	15,490	23,398	26,062	170,390	617
移 動 美 術 展	小山町	8/29 ～9/8	10	—	—	—	2,552	2,552	255
	引佐町	9/21 ～9/30	10	—	—	—	2,479	2,479	248

(注) 夜間開館（5月～9月の毎週土曜日、21日間）の観覧者数 1,275人

#### (2) 展覧会の概要

##### ○「大トルコ展」

イスタンブールにあるサドベルク・ハヌム美術館の所蔵作品から、トルコ7千年にわたる文明と美術の流れを紹介したわが国初の本格的なトルコ展であった。

##### ○「大本山相國寺・金閣・銀閣秘宝展」

相國寺と金閣寺、銀閣寺に伝わる寺宝から、国宝・重要文化財を含む優品を紹介するとともに、室町時代から江戸時代に及ぶ日本文化の精華を展覧した。

○「今、ここにある風景」

当館の古典的な所蔵作品と4人の若手現代作家の作品を同一空間に展示し、対比させて観賞するというこれまでにないユニークな企画であり、各方面から高く評価された。

○「印象派のあゆみ」

ドイツのケルン市立ヴァルラフ＝リヒャルト美術館所蔵作品から、ゴッホ、マネ、モネ、ルノワールなどの印象派及びその前後の作品を厳選して展示した。

○「第16回富嶽ビエンナーレ展」

創作活動を通じてすぐれた業績を挙げ、将来ともに活躍が期待される芸術家を発掘・奨励するため、静岡新聞社・SBS静岡放送が主体となり、県内外から広く作品を公募し、優秀と認められた作品について、表彰するとともに、県立美術館において展示した。

○「きらめく光」

開館15周年を記念して購入したポール・シニャックの点描画の作品《サン＝トロペ、グリモーニの古城》を中心に、「点」にまつわる多様な作品を紹介した。

○ 収蔵品展

当館の収蔵品を展示室、ロダン館、ブリッジ・ギャラリー等に常設展示したほか、収蔵品を中心とした展覧会「吉田博展」(9月14日～10月20日)、「西洋版画と広重」(12月12日～12月23日)や県民から県立美術館の収蔵品をリクエストしてもらい、その結果を基に企画した「ザ・ベスト展2002」(9月14日～10月20日)を開催した。

○ 移動美術展

県立美術館の収蔵作品を鑑賞する機会の少ない地区の住民を対象に芸術鑑賞の場を設けることにより、地域住民のより充実した美術展を求める声に応えるとともに、市町村文化施設等の活性化を図った。

## (3) 年度別観覧者数（企画展及び収蔵品展）

（単位：人）

年 度	観 覧 者 数	年 度	観 覧 者 数
昭和 61 年度	345,746	平成 7 年度	245,028
昭和 62 年度	174,031	平成 8 年度	178,701
昭和 63 年度	214,156	平成 9 年度	127,299
平成 元 年度	229,258	平成 10 年度	153,099
平成 2 年度	233,904	平成 11 年度	107,977
平成 3 年度	190,361	平成 12 年度	146,833
平成 4 年度	173,665	平成 13 年度	207,340
平成 5 年度	218,921	平成 14 年度	170,390
平成 6 年度	410,182	累 計	3,526,891

## 2 教育普及事業（学びと出会う場の充実）

## ○ 講義系の教育普及事業（1,479名）

区 分	名 称	備 考
展 覧 会 に 関 連 し た 事 業	特別講演会	「大本山相國寺・金閣・銀閣秘宝展」「印象派のあゆみ」展で講演会を開催した。
	鑑賞講座	「展覧会関連の鑑賞講座」「学芸員が語るこの一点」「日本画をじかに見る」などを開催した。
	フロア・ レクチャー	「印象派のあゆみ」展で、学芸員が一般の観覧者を対象に展示室で解説を行った。
	作家によるフ リートーク	「今、ここにある風景」展で、作家が出品作品について語る事業を開催した。
学校と 連携した事業	展覧会鑑賞の事前指導等に役立てていただくため、学芸員が先生方に作品の解説を行う「ティーチャーズ・レクチャー」、テレビ会議システムを使って学校と美術館をつないだ「鑑賞授業」を開催した。また、小学生が鑑賞する時に利用する「セルフガイド」の製作を先生と共同で行った。	

## ○ 実技系の教育普及事業（6,906名）

区 分	名 称	備 考
大人を 対象 とした 事業	自由工房	開かれた美術館を目指し、県民に創作活動の場を提供するため、週末に実技室を開放した。
	ロダン館 デッサン会	ロダン彫刻を素描する機会を求める県民の要望に応じ、デッサン会を行った。
	版画入門	一般には馴染みの薄い三版種（リトグラフ・シルクスクリーン・エッチング）について、入門講座を開催した。
	絵画技法講座	当館所蔵作品を題材とした、アクリル絵具を用いた絵画技法の講座を開催した。
	技法セミナー	展覧会のポスターができるまでの工程を紹介するセミナーを開催した。

子どもを対象とした事業	夏休み子どもワークショップ	平成13年度新収蔵品の《音のかけら》の作家を講師に招き、《音のかけら》から音を紡ぎ出す方法などを学びながら、小さな音のかけらを制作するワークショップを開催した。
	粘土開放日	毎月1回、たくさんのやわらかい粘土で自由に遊ぶことが出来る日を設け、親子で楽しんでいただいた。
展覧会関連普及事業	実技講座	「大本山相國寺・金閣・銀閣秘宝展」で、実際に水墨画を描いてみることで、作品をより深く鑑賞する講座を開催した。
	共同制作	「きらめく光」展に出品する作家の作品を、作家と参加者が共同して制作する事業を開催した。
	移動子どもワークショップ	美術館で行われている粘土ワークショップを、「移動美術展」の開催地の小学校を訪問して行った。
学校と連携した事業	粘土ワークショップ	約1トンの水粘土を使用。体感的なプログラムをとおして、粘土と触れ合い、彫刻制作工程の手がかりを知るワークショップを開催した。
	ロダン館デッサン実習	中学校の美術部や専門コースがある高校が実施した。
	美術館学校連携普及事業	美術館を様々な形で利用される学校を対象に、「粘土遊び」「裏方ツアー」「ロダン館ティーチャー」等のプログラムを開催した。

### 3 各種サービスの利用状況

#### (1) ロダン館音声ガイド

ロダン館及びブリッジギャラリーの展示作品を解説するため、音声ガイド機器を無料で貸し出している。

期 間	開館日数	観覧者数	利用者数	1日平均
4月1日～3月31日	276日	170,390人	9,659人	35人

#### (2) 託児室

乳幼児を連れた来覧者の便宜を図るため、毎週土・日曜日及び祝日の午前10時30分から午後4時30分までの間、託児室を開設している。（都道府県立美術館で託児室を開設しているのは当館のみ。）

期 間	運営日数	利用者数	1日平均	備考
4月1日～3月31日	104日	306人	2.9人	

#### (3) 夜間開館

利用者の便宜を図るため、5月から9月までの毎週土曜日に午後8時まで夜間開館を実施した。

平成14年度 夜間開館日数	夜 間 観 覧 者 数			1日当たりの 夜間観覧者数
	企画展	収蔵品展	計	
21日	1,227人	48人	1,275人	60人

(4) 県民の日無料開放

8月21日の県民の日になんで、施設の無料開放を実施した。

展示内容	8月20日(火)	8月21日(水)	計
「今、ここにある風景」展	530人	1,075人	1,605人

(5) 70歳以上の観覧者

70歳以上の観覧者は企画展、収蔵品展ともに無料扱いとしている。

期間	開館日数	観覧者数(割合)	1日平均
4月1日～3月31日	276日	23,398人(14%) (総観覧者数170,390人)	85人 (全体742人)

(参考)

各種サービスの実施経緯

年度	サービス	摘要
S61.5	夜間開館	平成8年度までは5～10月の第1・第3金曜日、平成9年度からは5～9月の毎週金曜日、平成13年度からは5～9月の毎週土曜日に実施。
H6.3	触察	視覚障害者に対して彫刻に触れて鑑賞するプログラムを設けた。
H7.1	正月開館	平成7年1月2日、3日に初めて正月開館を実施した。その後、展覧会の開催日程などを考慮し、平成11年から14年まで実施した。
H8.8	「県民の日」施設開放	県民の日が制定されたことに伴い、県民の日を含む1週間、企画展を団体料金扱い、収蔵品展を無料とした。 平成13年度は県民の日を含む2日間、企画展・収蔵品展とも無料とした。
H9.4	70歳以上の観覧料減免	70歳以上の観覧料を企画展、収蔵品展とも2分の1に減免した。 平成12年度からは全て無料化した。
H10.11	託児室	土・日・祝日の午前10時から午後4時までの間、乳幼児の託児室を開設した。
H12.4	美術館情報検索用公共端末	図書閲覧室においてパソコンによる美術作品の画像検索サービスを実施した。
H13.4	年間パスポート制度	500円で収蔵品展が1年間何回でも観覧できる「年間パスポート」制度を実施した。
H13.4	ポイント・カード制度	企画展当日券購入者に対して1回1ポイントとし、5ポイント集まったら企画展に1回招待する制度を実施した。

H13. 4	雨の日の車椅子利用者への入館対策	雨天時に車椅子利用者が濡れることのないよう、ひさしのあるロダン館から入館できるようにした。
H13. 10	開館時間の変更	午前 9 時 30 分～午後 5 時を、午前 10 時～午後 5 時 30 分に変更した。

## 8. 平成15年度事業計画

### 1 当初予算の概要

#### (1) 美術館運営事業（予算額…74,387千円）

非常勤嘱託職員・長期臨時職員の人件費、催事案内パネル制作費、資料収集専門委員会・資料評価委員会及び美術館協議会の開催費、絵画補修費、通信運搬費等、美術館の運営上、毎年必要となる経常的経費である。

なお、展覧会作品監視業務については、従来、県の非常勤職員を雇用して対応していたが、人材派遣会社に対する委託することとし、業務の効率化及び経費の節減を図る。

#### (2) 美術館庁舎・園地管理事業（予算額…268,803千円）

美術館の運営や作品の維持管理に必要な光熱水費及び安全かつ快適な鑑賞環境の整備を図るための各種保守点検等に要する経常的経費である。

#### (3) 美術館施設設備整備事業（予算額…16,102千円）

美術館本館は、築後16年が経過したが、来館者が安心して鑑賞できる環境を維持

・整備するとともに、県民の財産である美術品を安全に保管するため、施設・設備の整備を緊急性、重要性を勘案し、計画的に実施する。

平成15年度は、以下の工事等を行う。

- ア 展示室移動パネル打音検査業務
- イ 本館空調ダクト清掃業務
- ウ 空調機交換工事
- エ ロダン館蒸気配管改修工事
- オ 美術館空調設備関係設計委託

#### (4) 美術館資料・普及事業（予算額…19,498千円）

広く県民に芸術活動の場を提供するとともに、学校との連携を図りながら県立美術館が美術教育の拠点としての役割を担うよう各種プログラムを実施する。

##### ア 参加体験型普及プログラム

県立美術館が生涯学習施設として、広く県民に開かれた施設となるよう、自由工房、実技・体験入門講座、技法セミナーの開催等参加体験型の各種普及プログラムを実施する。

##### イ 展覧会関連普及プログラム

各展覧会の開催時に、その展覧会をより興味深く鑑賞することができるよう展示作品に関連する各種講座等を開催する。

また、本年度は、国体の本県開催に併せ、ロダン館を会場にスポーツ芸術関連事業を実施する（特別デッサン会、バレエ公演ほか）。

ウ 中部地域以外の地域への教育普及

県立美術館移動美術展（沼津市、浜北市）の開催に併せて、開催地近隣の小学校において粘土ワークショップ及び美術講座を開催する。

また、美術及び当館の収蔵作品に対するより深い理解を図るため、遠隔地の学

校、公民館などにおいて学芸員による出張講座の開催に積極的に取り組む。

#### (5) 美術館展覧会事業（予算額…111,400千円）

展覧会開催事業は美術館の根幹を成す事業であり、県民の文化水準や生活の質の向上を図るとともに、ひとりでも多くの県民が来館し、芸術作品に親しむことができるよう、次の方針に基づき、展覧会を開催する。

ア 県民に広くなじみのあるテーマによる展覧会を開催し、一般の美術ファンの期待に答えていく。

→「浮世絵風景画名品展」

イ 学芸員の日頃の調査・研究の成果を県民にわかりやすく紹介する企画展を開催する。

→「特集 狩野派の世界2003」展、「もうひとつの明治美術」展、「ローマ散策 Part2 展」、「富士山の絵画」展

ウ 本県は県立博物館を持たないため、考古・博物的内容の特別展を開催する。

→「神秘の王朝—マヤ文明展」、「徳川将軍家展」

#### (6) 美術館館蔵品取得事業（予算額…52,457千円）

従来からの収集方針に基づくほか、以下の点に留意し、館蔵品取得を進める。

ア 当館が公立美術館である点に留意し、特定のジャンルだけが突出しないよう配慮する。

イ 館蔵品購入予算が大幅に削減されている中でコレクションのレベルを上げるためには、低額作品を幅広く収集するよりも、優品と呼ぶに値するものを少なくとも1点はリストに挙げ、残額をもって低額作品の購入に充てるように配慮する。

ウ 基金購入の対象となる高額作品についても情報を収集し、ゴッガン、シニャックに続く名品の取得を計画的に進めていく。

#### (7) 県立美術館学校連携普及事業（予算額…2,740千円）

県立美術館の実技室等を活用した学校向けワークショップを企画し、県教育委員会等と連携して、小中学校の「美術」や「総合的な学習」の時間における利用の推進を図る（緊急地域雇用創出特別交付金を活用）。

## 2 展覧会事業

展覧会名	期間	観覧者見込数(人)	県歳出予算額(千円)	内容	
特集 狩野派の世界 2003	4/12～ 5/18 (32日間)	13,000	6,200	室町時代から330年間に渡って活躍した日本最大の画派狩野派の当館所蔵作品に新発見の重要作品も加えた優品60点余を展示する。	
神秘の王朝 —マヤ文明展	5/27～ 7/10 (39日間)	50,000	15,400	マヤ文明の最盛期といわれる古典期に焦点をあて、新たに発見されたコパン遺跡の研究成果を中心に、石彫、ヒスイ、多彩色土器など約300点の出土品を公開する。	
もうひとつの明治美術 —明治美術会から 太平洋画会へ	7/19～ 8/24 (32日間)	10,000	11,500	黒田清輝などの白馬会に比べ、これまであまり顧みられなかった旧派と呼ばれる明治美術会、太平洋画会の画家たち約20人の代表作品を展示し、その活動を検証する。	
江戸幕府開府400年記念 徳川将軍家展	9/20～ 10/26 (32日間)	25,000	20,600	徳川将軍家の歴史を徳川宗家秘蔵の資料をもとに将軍家の実像に迫ろうとする企画展であり、書画、刀剣など約180点を展示する。	
ホノルル美術館所蔵 浮世絵風景画名品展	11/1～ 12/7 (32日間)	20,000	17,500	ホノルル美術館の豊富なコレクションの中から北斎、広重などの人気の高い浮世絵風景画により構成する内容豊かな展覧会であり、富嶽三十六景など約300点が出品される。	
ローマ散策 Part2展	1/4～ 2/15 (37日間)	12,000	6,400	18世紀イタリアの版画家ピラネージの作品などを通じてローマの景観、建物及び遺跡を独特の視点から紹介するもので、約100点の作品により構成される。	
収蔵品展（「富士山の絵画」展を含む。）	4/1～ 3/31 (287日間)	40,000	15,400	常設展示スペースを活用して、主として風景に関するテーマにより当館所蔵作品をもって構成する展覧会である。	
計		170,000	93,000		
移動美術展	沼津市	8月下旬 (10日間)	2,000	3,000	県立美術館の収蔵品を観覧する機会の少ない県東部・西部地区において、移動美術展を開催する。
	浜北市	9月下旬 (10日間)	2,000		

名品展 「風景へのまなざし」	10/19～ 11/16	2,000	2,000	県内の他の美術館の展示施設を活用して当館の名品を広く紹介するものであり、今年度は菊川町の常葉美術館を会場とする。
翌年度以降展覧会 準備費			7,000	翌年度以降の展覧会の開催準備に要する経費である。
展覧会特別広報費			3,000	自主企画展のPR及び県外からの観覧者の誘客などを図るため、テレビ、新聞及び情報誌を通じた広報に要する経費である。
音声ガイド			3,400	ロダン館の作品の鑑賞をより深めるために、作品解説のための音声ガイド機器を設置する。
合 計		176,000	111,400	

静岡県立美術館評価委員会 中間報告書

－ニューパブリックミュージアム（NPM）の  
実現をめざして（提言）－

発行日 2004年6月

編集・発行 静岡県立美術館評価委員会