

府中市美術館運営協議会答申書

— 地域に愛される府中市美術館の運営について —

平成 2 4 年 8 月

府中市美術館運営協議会

府中市美術館運営協議会答申

「地域に愛される府中市美術館の運営について」

1 はじめに

私たち美術館運営協議会は、平成22年10月から2年に渡って計4回の審議を重ね、事務局の事業報告を聞くとともに、府中市美術館のあるべき運営について協議してきた。府中市美術館は、平成12年の開館から昨年11年目を迎えた。この間、毎年活発に開催してきた多くの企画展覧会と教育普及事業によって、美術館は府中市や都内にとどまらず全国的にも一定のファンと評価を獲得してきたといえるだろう。しかし、諮問された「市民に愛される府中市美術館」を実現するためには、さらに次の10年間によりいっそうの努力を重ねて運営することが必要となる。21世紀に入って、ますます多様化している市民ニーズに対応した組織としてのサービス力の向上に努めることが求められている。また、近年の社会経済情勢の悪化により経費の削減や業務の効率化も強く求められており、今後の大きな課題となっている。そこで本答申では、地域とのネットワーク、学芸員の企画力、デジタル時代への対応、美術館の広報、教育普及活動と子どもたち、居心地・ホスピタリティ・食について、それぞれ協議した結果をとりまとめて示している。

また、これに加えて「行財政改革（指定管理者制度）」の導入についても議論し、今後の美術館運営のあるべき方向性について考えた。先にあげた多くの課題に対応するためには、学芸員を中心に、しっかりした組織の力で取り組む必要がある。運営の効率化が条件となるが、本運営協議会においては、美術館は市の直営のままで運営しながら足りない部分を改善していくべきという意見が大勢を占めた。本運営協議会としては、当面市の直営のままで運営すべきだという意見である。しかし、必ずしも全体として意見集約するまでには至らなかったため、各論併記というかたちで各運営協議会委員としての意見を示している。

2 開館10周年記念事業を振り返って

10周年事業は、開館以来の実績をベースにした府中市美術館ならではの好企画だった。19世紀末の西洋風景画と明治の近代洋画を対照させて展示した企画展「バルビゾンからの贈りもの」は、武蔵野ゆかりの風景の展覧会で素晴らしかった。また府中と多摩地域ゆかりの現代作家を紹介し、美術館だけでなく図書館やデパートなど街中に展示した「アートサイト、生きる力」も意欲的な試みとして評価できる。平成22年度の5本の企画展、そして多彩な教育普及事業それぞれが充実していた。また、10周年記念展ならではのと思うが、新聞折り込みの中に展覧会のチラシを入れたことは市内全域に行きわたる広報手段として良かった。

美術品収集の面では、この10年の節目に高橋由一の代表作《墨水桜花輝耀の景》が購入でき、「バルビゾン展」で多くの人々に見てもらったことは大きな成果だった。今後、江戸の洋風画と近代洋画をつなぐ意味で常設展や所蔵品展で活用し、代表作として全国の美術館に知らしめてほしい。

平成12年の開館以来、府中市美術館は足腰の強い美術館であると認識している。学芸員や職員だけでなく、市民にもある程度理解と認識が広がってきていると感じている。ただ、一般に開館10年目までは上り坂であり、次の10年がむしろ正念場となってくる。この提言を踏まえて、中長期的な指針や方針をしっかりと固めて、一つずつ具体的なものにしてほしい。

3 地域とのネットワーク

京王線東府中駅が新しくなった。東府中駅から美術館へのルート案内については、例えばキャラクター

などを活用して広報を兼ねた楽しい表示となるよう検討してほしい。歩行者だけでなくドライバーに対する案内板もあると良い。美術館単体の力ではなかなか難しいと思われるので、市、駅、近隣の商店、公園などの協力を得て、地域ぐるみで商店街から劇場をはさんで都立府中の森公園を通るルートの充実をはかってもらいたい。

学校など教育機関の関係者は、自分で実際に足を運んでみて、美術館の活用と宣伝と協力をもっと強く進めてもらいたい。パンフレットを配るだけでなく、声かけして、人から人へことばでつながっていくような地域ネットワークを構築していく必要がある。さらには、教育関係者と美術館が協働で、土日にも子どもたちの親を引き込むような、親子で体験できる事業のしかけも考えてほしい。

府中市には文化施設が多い。図書館は蔵書数が多く、内容も素晴らしいので利用者も多い。これからの10年は、このような優れた施設同士を相互に連動させられるような企画を考えてみてはどうか。美術館の特集コーナーを作るなどして、活用したら良いのではないか。小さな紹介コーナーや、展示サテライトがあっても良いだろう。

さらに、生涯学習センターとの連携をもっと進めても良い。協働で美術講座を開催し、企画展とつなげることはできないだろうか。また、生涯学習スポーツ課が行っている「出前講座」を活用するのも良い。企画展に関連した「出前講座」を学芸員が文化センターなどいろいろな場所でやっていたら、美術館を身近に感じてもらえて、多くの市民に美術館の楽しさが伝わり、次第に足を運んでもらえるようになると考える。これまでも小中学校への出張授業などを行っているようだが、学芸員による講座もできるということをもっと一般に宣伝してもらいたい。それに加えて、「彫刻のあるまちふちゅう」に関連して、市内をめぐるツアーなどを企画してみたらどうか。

地域と美術館との共存とは、市民の要望を全て受け入れるだけではない。美術館には素晴らしい作品や展覧会や教育普及事業があるということをもっと美術館からも地域へ発信していく必要がある。

4 学芸員の企画力

公立美術館は、すべての市民のための施設なので、様々な趣味、傾向、要望に配慮する必要がある、いろいろと意見が出るのでなかなか個性的にはできない面がある。ただ、2～3年くらいのスパンで全体としてバランスがとれていれば、一つ一つの展覧会についてはもっと学芸員の個性を出しても良いのではないだろうか。もう少し美術館としてポイントをしぼった企画展、ポスターや広報のあり方も含めて考えてはどうか。おもしろいものを行っていると思われるように、焦点をしぼった企画展を是非考えてもらいたい。全体のバランスを取りながら個々の展覧会を個性的にすること、そして学芸員が出前講座などを通じて美術館の外へ出て行くことが美術館の活性化につながると考える。

学芸員の企画力、すなわち専門スタッフの資質を発揮してもらおうということ、それが他の文化施設と違うところだろう。専門スタッフとしての実力を外にもアピールしてほしい。また、学芸員が多くの画廊などを観て廻って、若い現代作家を幅広くとりいれていくのは非常に重要である。さらに、狭い意味での美術に捕らわれず、例えばマンガの原画展なども、美術館って楽しいところだと思ってもらおうきっかけ作りという意味でも、良いのではないだろうか。

5 デジタル時代への対応

情報のデジタル化は世界の趨勢である。ホームページで検索できるコレクションや美術書のデータ・ベース化などは、著作権の問題や経費の問題もあるが、避けて通れないことなので早急に取り組む必要がある。韓国、シンガポール、イギリスなどに比べて日本は遅れているように感じる。作品画像や美術関連情報など、美術館のコンテンツ（内容）をデジタル化することによって、攻めの広報、普及活動がスムーズにできるのではないだろうか。これからさらにIT技術が進み、情報は各方面に瞬時に飛んでいき、さらに双

方向に行きかうようになる。様々な課題があるが、戦略として美術館もデジタル化をいっそう促進してほしい。今の若い人の傾向として、本や活字よりもツイッター、フェイスブック、マンガ、映像に強い興味を持っている。デジタルコンテンツに対する眼が相当肥えている。

ただし、デジタル化で何を指すのか、美術館としての目的を具体的にはっきりとさせる必要がある。美術館の目的は市民に質の高い美術作品の鑑賞機会を提供することにあるのだから、情報を効果的に提供することで、直接美術館へ足を運ぼうという市民の気持ちを高めてもらうことが大事である。

6 広報について

通勤・通学客に向けて展覧会に「行ってみようかな」と思わせるには、ポスターや京王線のドアステッカー、ちゅうバスの掲示物などは効果的である。経費に限りはあると思うが、今後も継続してほしい。また、携帯画面やインターネットを取り入れた広報は、若い人向けの宣伝になる。広報において大切なのは、定点を決めること、つまり誰に対して何を訴えるのかを明確にすることである。また、個々の展覧会に合わせて柔軟性を持たせた広報を行ってほしい。府中市と府中市美術館のホームページを見るが、どこも同じで楽しさ感が少ない。より工夫をして柔軟性を持たせた方が良い。

7 教育普及活動と子どもたち

気軽に足を運べる美術館があり、府中の子どもたちは恵まれている。生徒たちにとって、授業ではできない様々な経験を実際に体験できる、親しみやすい美術館であってほしい。また、学芸員の子どもたちへの働きかけがとても素晴らしい。鑑賞教室は、美術館でのマナー、絵の見方、鑑賞の方法などとても勉強になるので、ぜひ続けてほしい。今後は、生徒が生徒を誘導する、ジュニアリーダー等の活用も検討する必要がある。

学びのパスポートを活用することによって、美術館は芸術を親子で鑑賞できるよい機会となる。身近で感性を磨き、学ぶことのできる美術館であってほしい。「学び」ということに関しては、これからの子どもたちを美術館に結びつけるため、子どもたちが考えているアートを引き出すためにも、学校の教員とも連携して頑張っていくべきである。

教育的立場からいうと、「効率」とはお金の数値を減らしていくことではなく、美術館の目的を達成するために子どもが美術館により多く足を運ぶことではないか。平成23年度企画「ぱれたんと遊ぼう—絵の国の夏休み展」の会場にいったみたが、ふだんと違って子ども達の声が出ていて民間の美術館ではありえない雰囲気、これこそが公立美術館なのだと思った。子ども達と一緒に「デジタル掛け軸」というものをやってみたが、そばにいた方が褒めてくれて大変うれしかった。これが子どもだったら、さらに美術館って楽しいところだと思ったのではないだろうか。家庭のなかで、「今年の夏休みは美術館にいったよめられたよ」というような言葉が返ってくるような美術館になれば、将来その子が親になって、また子どもを連れて美術館に来ることにつながり、経済的・数字的効率ではなくて、本来の美術館の目的を達成したことになるのではないか。

8 居心地、ホスピタリティ、食の空間

美術館に来て、気持ちよくこの空間をみんなで共有できるように、たとえば、絵を見て食事をしてコーヒーを飲んで満足して帰るというように、一連の流れの中で「食」にも注目してみたらどうか。美しいものに接したい、安らげる環境に身を置きたい、おいしいものを食べたいというのは人間として根本的な欲求といえる。今後、地域に愛される美術館としての一つのキーワードになると考える。レストランという要素は非常に重要なので、業者についてぜひ検討してもらいたい。

9 行財政改革（指定管理者制度）の導入について

以上、これまでにあげた多くの課題に対応するためには、学芸員を中心に、しっかりした組織の力で課題に取り組む必要がある。「行財政改革（指定管理者制度）」の導入については、それ自体が目的ではなく、「地域に愛される」美術館を作っていくための手段の一つと捉えるべきである。今後の美術館運営のあるべき方向性について考えると、運営の効率化が条件となるが、本運営協議会としては、美術館は市の直営のままで運営しながら改善していくべきという意見である。しかし、必ずしも意見集約するまでには至らなかったため、各論併記というかたちで各運営協議会委員としての意見を以下に具体的に示している。

- ・指定管理者制度は手段として民間のノウハウを導入するのであって、その結果として合理化されて経費が削減されることがあるかもしれないが、経費が安くすむことだけを信じて、それを目的にするようでは大きな間違いをおこしてしまう。

- ・文化施設の中でも、一番指定管理者制度の導入がむずかしいのが美術館である。体育施設にしても公会堂にしても日本の場合には基本的には場所貸し施設だが、美術館というのは所蔵品を持っていて、これを永続的に管理していかなければならない。また貸しギャラリーではないので美術館の側で展示内容を企画しなければならず、その人材が必要となる。学芸員に関していえば、学術面だけでなく美術品を扱う以上、人間的な関係も出てくるのでそこに継続性が必要となる。

- ・指定管理者になったところがさらに業者に委託する場合、入札の必要はない。指定管理者が自由に選ぶことができるので、入札によって毎年警備会社が替わるなどということが避けられる。ただ問題は数年後に指定管理者自体が替わってしまった場合、すべてがガラッと変わってしまう可能性があるということだ。学芸的部門まで替わってしまうと非常に大きな影響がでてくる。

- ・体育館やプールなら、運営方法を変えることにより収益をかなりあげることができるだろうが、美術館や博物館などは儲かるところではないので、任されたほうがこんなに採算が合わないところは運営できないと投げ出した事例がある。

- ・運営自体に民間のノウハウを参考にしさえすれば、本体は今のまま直営で良い。

- ・日本の美術館は基本的には学芸部門と事務部門しかなく、施設管理部門などについてはすでに委託に出しているし、大きな展覧会などではマネージメント部門は大きな新聞社が入ってきたりして、ある程度柔軟性をもってやってきている。その中でいかに改善していくのかをまず考えた方が有効である。指定管理者制度の場合、数年後にプロポーザル方式で管理者が替わってしまうと、継続性がなくなり、他の美術館との信頼関係がまったくなくなってしまう。島根県立美術館の場合、それがわかっていたので学芸部門あるいは管理職に関しては県の職員を最初から残した。こういった成功した例を見習いながら模索するという選択肢もある。しかし、今早急に指定管理にする必要はない。今のやり方で改善できるはずだ。それが地域に愛される美術館の運営につながっていくと考える。

- ・美術館に関していえば、指定管理者制度にはなじまない。すでに管理運営という場面では入札制度による業務委託が導入されている。この部分で指定管理者制度を導入したからといって必ずしも現在の財政状況が好転するとは思わない。そういう点で美術館を指定管理者制度のもとに置くというのには疑問を持っているが、このまま美術館の運営を検証しなくて良いというわけではない。

- ・内部検証、自己検証というのは膨大な資料を作らなければならず、膨大な時間がかかるだけであまり意味がない。だから、外部検証という形で、外部的に意見を徴集する機会を設定する方が良い。

- ・行財政改革でよく言われる「効率的」というのは、経費を節減することだけではない。市民や来館者が、その美術館に行ったら「気持ちよかった」と感じる満足感のことだと考える。

- ・市民の立場からいうと、市が運営しても指定管理者が運営してもあまり変わりがないように思われる。ただ、民間のノウハウを取り入れれば、サービス面で良くなるのだろう。

・考え方としては、全て直営、学芸部門など一部直営、全て指定管理者という3つのパターンに分かれる。今現在も一部委託という形で民間が入っているが、仕様書によるものなので民間のノウハウが生かしきれていないと言えるかもしれない。

・学芸員には、府中市の誇りとなるような美術をきちんと守ってほしいし、市民のための企画を頑張ってもらいたいので、市で運営してほしい。しかし、今すでに委託している施設管理部分については、指定管理者でもできるのではないか。さらに目的を明確にすれば、もっとサービス向上が図れるのではないか。

・指定管理者制度の導入から外れるメリットとして、学芸部門を中心とした企画、運営、収集、保存管理の継続性が保障される。これはまさに重要なことだが、同時に継続することによりマンネリ化をひきおこす危険もある。そこで、企画はどうか、収集活動はどうかと検証する必要がある。それはこの運営協議会の役割の一つだと考える。運営について議論する何らかの場を設けるということを条件に、当面直営で運営していくのが良い。