

資料 8

## 第 7 期美術館運営協議会答申書

「美術館と地域社会、そしてマネジメントについて」

平成 2 6 年 8 月

府中市美術館運営協議会

## 第7期府中市美術館運営協議会答申

### 「美術館と地域社会、そしてマネジメントについて」

#### 1 はじめに

私たち美術館運営協議会は、平成24年11月から2年に渡って計4回の審議を重ね、事務局の報告を聞くとともに、府中市美術館のあるべき地域社会との結びつきとマネジメントのあり方について協議してきた。平成12年に開館した府中市美術館は、この13年間あまり「生活と美術」を基本テーマとして、年5回の独自企画による個性的展覧会、美術鑑賞教室、公開制作、アートスタジオなど多くの教育普及事業を積極的に推進し、多摩地域の総合美術館としてだけでなく全国からも認知され、高い評価を受けてきた。しかし、地域社会との結びつき、そして運営面では、まだ解決すべき課題が多く残っている。

さらに、「府中市行財政改革推進プラン」や「府中市公共施設マネジメント基本方針」に指摘されているとおり、中長期的な視点から美術館を含む公共施設の運営のあり方を再考する時期に来ている。近年、廃止を含んだ公共施設の統廃合の可能性が盛んに論議されるようになってきている。

その中で、府中市美術館も施設の設置目的を果たしつつ、将来に向けて運営計画を策定しなければならない。そこで、諮問された「マネジメント」というテーマを通して、理想的な美術館の在り方、ありうるべき改善の方法、そして地域社会との望ましい連携のあり方を探って提言する。

#### 2 美術館と地域社会について

##### (1) 地域社会との連携

市立美術館は、地域社会とどう共生していくかが課題である。今まで府中市美術館は、運営面、内容面で良くやってきたと評価されているが、今後地域社会との係わり、人と時間をどう有効に組み合わせしていくか等、さらに考えなければならない。

小・中学校との連携については、これまで10年以上「美術鑑賞教室」を教員との連携で実施し、大きな実績をあげてきた。それに加えて、昨年は美術館での公開授業やPTA家庭教育学級での美術鑑賞などを開催して、子供の親も多く来館し、好評だった。このように、まずは市民が来館する機会をよりよい形で積極的に設定することが重要と考える。

一方、大人（中高年）に向けた広報活動は、必ずしも十分とはいえない。広報物だけが目をひくものであれば良いというのではなく、地域の美術館として大人から子供まで親しまれるように定着させるための工夫と、長い目で見た着実な取り組みが必要である。

また、駅からの距離を考えると、美術館までの誘導の面で地元商店街等との連携も必要である。例えば、地元商店を紹介するマップの作成やバス路線の案内など、地域の人々と連携できるプロジェクトをさらに実現してほしい。

現在、入館者の中で市民の割合は各年度平均で約30%だが、これを低いとみるか高いと見るかは意見が分かれる。しかし、市民の利用割合が低いと何のための地域美術館なのかということになる。できるだけ市民の利用率を上げる不断の努力は必要である。

## **(2) 公園や周辺施設との連携**

府中市美術館は、テニスコートなどスポーツ施設のある緑の多い都立公園の中の文化施設だが、公園は子供から大人まで組織だったライフサイクルの中でつくられており、その中でのニーズがある。周りが公園という環境を利用し、公園及び周辺施設と協力し、連携事業や屋外イベントや美術展をやってみるのもよいと思う。今後、市民のライフサイクルを意識しつつ、ニーズに沿った対応も必要である。周辺の施設や企業、商店街とタイアップし、例えば野外コンサートを実施するなど、意義のある催事で訪れる目的が増えることで、来館者も増える。

さらに、公園や周辺施設及び商店街など地域と一体化した広報も必要である。例えば各企画展のポスターや「府中の森の文化まつり」の広報は、効果的な公園一帯のPRになっている。また、市外の来館者が府中市を訪れることにより、府中市の知名度が上がり、地域の文化的、経済的効果が見込まれる。全国に向

けて発信していくという美術館の役割が、観光や地域ブランドなど、いずれは市民に良い効果をもたらすことになる。

### 3 美術館のマネジメントについて

#### (1) 美術館の使命

美術館は、独自のミッション（使命）を持っている。単なる貸館施設ではなく、ミッションを実現するために学芸員が蓄積した専門性と情熱を持って主体的に展覧会事業等を実施しなければならない。府中市美術館は「生活と美術」のテーマのもとに、優れた美術の鑑賞機会を市民へ提供し、同時に地域美術を振興するという使命がある。現在、各地の美術館ではマネジメントや効率化が求められ、様々な工夫をしている。その中でも特に考えなければならないことは、学芸員の能力を高め、ソフト面にその成果を活かし、豊かな個性と付加価値を付けていくということである。

#### (2) マーケティング

美術館に興味がない市民に足を運んでもらえるようにするにはどうしたらよいかを考える必要がある。正確な実態調査と市民のマーケティングを行うべきである。そのためには、フェイスブックなどSNSを通じて来館者の感想等を聞き、またツイッターなどで展覧会の内容がリアルタイムに分かるようにするなど、最新のコミュニケーションツールを使って具体的に進めることを検討する必要がある。また、美術館広報大使を任命するなど、PR活動を担ってもらうことも美術館の周知と集客増につながる。

府中市美術館には、子供達は楽しんで来館するが、その父兄の来館が少ない。特に、子育て中の30代から40代の方の来館が少ない。新たな視点でその年齢にターゲットを絞り、親子参加型のイベントを企画するなど、具体的な策を実施する。働いている世代にも来館してもらうように、工夫が必要である。

さらに、経営面を考えると、金銭面や時間、さらに意欲がある年代層は、シルバー世代（団塊の世代）である。入館者を増やすために、高齢者を対象とし

た講座を開くなど、この世代を取り込む方策を考えることが必要であり、少なくとも年に1度は高齢者を意識した企画展を開催するべきである。

### (3) アンケートの重要性

マーケティングの手段として、アンケートは非常に重要である。アンケートは任意ではなく、職員が直接手渡したり聞き取るなどして、客層や来館者が求めているものをきちんと把握する必要がある。

さらに、美術館の運営、地域の美術館としての方向性など、大きな方針もアンケートで聞いた方が良い。市民の意見をよく聞いた上で、業務の中で、具体的にどのように実現していくか検討する必要がある。

また、委託業者の受付看士等関係者の意見も受け入れ、前向きに検討をし、常に、現場の声を活かすことも重要である。さらに、アンケートをもとにできることは必ず改善解決する。

### (4) 開館日数、時間など

美術館の開館日数や開館時間など、条例に関係する基本的なことであっても、しっかりと検証して、見直すものがあれば、適宜、柔軟に見直しをするべきである。

例えば、平成25年度の年間開館日数は234日と少ないので、もっと開館日数を増やすべきだという意見がある。しかし、開館日数が少ないと、一日当たりの入館者数が増えて、運営費用の無駄がないということや、展覧会と展覧会の間があくことによりメリハリができるというメリットもある。これが府中市美術館が評価される理由の一つともいえるため、十分な検証を望む。

また、運営費用の面から許されるのであれば、市民ギャラリーや1階無料空間の有効活用をさらに考えてもらいたい。

開館時間については、年間を通じて、季節や展覧会に応じて柔軟に対応することを検討してもよいのではないだろうか。

また、現行の無料観覧日だけではなく、観覧者の増加につながるような、戦略的な無料観覧日の検討をしてもらいたい。

## (5) 展覧会事業

これまで、府中市美術館の学芸企画力は全国でも高い評価を得ている。一例をあげると、平成24年度の「かわいい江戸絵画」展は好評だった。専門家の評価も高く、しかも一般に親しまれる企画で入館者も多かった(20,156人)。

このような高い評価を得る展覧会を開催することで、府中市の来訪者が増え、ブランド力も向上し、府中市に貢献することになる。今後も高い評価を維持できるように努めてほしい。

企画展については、少なくとも年に1回は市民に親しまれるものを実施してほしい。市民が行ってみたくなるような、地域により深く密着した企画を行う。また、展覧会のカタログや美術館の年報等は、中央図書館にしか保存されていないので、各文化センターにもすべて置き、いつでも見られるように市民サービスの充実を図ってほしい。

## (6) 収集・保管事業

平成23年度以来、作品の収集のための予算はないとのことである。しかし、作品収集が継続的に実施されていないと、作品や市場価格についても情報不足になってしまう。収集は、美術館の大事な事業でもあるので、ぜひ継続的な予算を復活してほしい。

特に、地域に密着した美術館を目指すためには、地域を描いた作品や、地域と関わりのある作家の作品をもっと調査し、収集するべきである。

また、すべての作品のアーカイブズ化も急務である。現状では、どのような作品が収蔵されているか、すぐにはわからない。アーカイブズ化し、ネットで検索が可能となれば、府中市美術館を身近に感じてもらえる。

## (7) 教育普及事業

美術鑑賞教室、アートスタジオ、公開制作など教育普及事業は充実している。しかし、子供向けのワークショップが比較的多くなっているため、今後は成人向けとして、美術講座等の事業も定期的実施して欲しい。人件費、経費等の

問題はあると思われるが、専門的に美術を学びたいというニーズはある。前向きな検討を望む。

## (8) ボランティア

人と予算が限られる中で、入館者を増やし、経営改善を行わなければならない。現状では、今後活かすべき資源として、ボランティアの力が必須である。

例えば、他の公立美術館で実施している、週2回半年間にわたる美術講座の卒業生がボランティアになって、さらに研修を積んで美術館鑑賞ガイドなど、多くの企画、運営に携わっている例もある。受講生がボランティアになり、ガイドになって来館者に解説し、循環することで、地域に密着した美術館のモデルを示している。ボランティアを育成し、連携をとることで、ボランティアが美術館の協力的なサポーターになり得る。また、直接事業運営に携わることで、ボランティア自身の地域への愛着と自らの成長が図れる。職員体制や予算など、自治体によって条件や環境が異なるので単純な模倣はできないが、他の先進的な美術館の事例もぜひ参考にしてほしい。

現在のボランティアの登録者数が、200名弱あることは評価される。地域社会のマンパワーを活かすために、府中でもボランティア育成システムの構築を図ることを希望する。

## (9) 調査・研究事業

前述のとおり、府中市美術館の学芸企画力は高い評価を得ている。今後も、この企画力を受け継いでいくためには、学芸員の資質の向上が必要である。そのために研修事業や視察事業があるので、有効に活用してもらいたい。また、毎年発行されている研究紀要を積極的に活用して、研究の場に活かしてもらいたい。

## (10) 市立美術館として

府中市美術館は、国立、都道府県立美術館に比べて、運営費や事業費は決して多くない。しかし、市立美術館は小回りが利くし、既成概念とらわれない運営もできる可能性がある。地域社会と密接に連携し、共生していくのにふさわ

しい経営的規模だからこそできることである。今後、市立美術館のメリットを活かした大胆かつ柔軟な運営とマネジメントを望む。

#### 4 市民サービスについて

##### (1) 来館者へのおもてなし

来館者に対して、心地よいサービスを提供することは、美術館運営の基本である。そのためには、職員間の情報の共有化と、円滑な連携のもとにサービスの気持ちをもつことが重要だ。普段の職員の態度と、笑顔がとても大切である。お客様へのおもてなしの気持ちを忘れないでほしい。

また、施設や備品の面でも老朽化しているものや、更新していないものがあれば迅速に対応し、来館者が気持ちよく利用できるようにしてほしい。

##### (2) ミュージアムショップ・カフェ

ショップやカフェは美術館を訪れる者の楽しみの場でもある。ショップには魅力的なグッズや書籍の一層の充実、カフェにはくつろいだ雰囲気と美味しいメニューを提供することが求められる。

しかし、ショップやカフェの運営は、何処の美術館でも難しい問題を抱え、立地条件のよい都心の美術館でも運営は厳しいのが現状である。

運営の効率化を図るために、ショップとカフェのサービス部門を統合して運営している例もある。買いたくなるものや魅力的な品揃えのある美術館にし、来館した人がわくわくするようなフロアマネジメントを研究してほしい。

また、美術館の中だけで解決するのが難しければ、外部の意見も取り入れてみてはどうか。例えば、地元のコンサルタント企業などに企画・提案を募ってみるのもよい。

##### (3) メンバーシップ制度

メンバーシップ会員を増やし、貢献会員や企業会員を募り、美術館のサポーターを増やすことは、市民に美術館を一層知ってもらう役割も担い、来館者の

増加につながる。また、インターネットで会員を募集するなど、ネットを使った利用者の開拓も大切である。その中で展覧会の情報提供や、集客のための一方策として入場券の割引もあるとよい。付加価値やお得感を感じるような魅力的なものにしてほしい。

## 5 おわりに

美術館の運営協議会は通常年に2回のみで、間隔があきすぎる印象がある。議論を深めるために、開催回数を増やすことができないか検討していただきたい。難しければ、委員同士が情報交換し合うことが重要なので、レセプションの場などを活用してもよい。委員は普段から美術館に足を運び、問題点、改善点を把握し、次回の協議会で提案するといったかたちをとるのが良いだろう。そのためには、運営協議会委員自身が美術館のボランティア、メンバー、そしてサポーターになる必要がある。

「府中市行財政改革推進プラン」や「府中市公共施設マネジメント」に指摘されているとおり、中長期的な視点から美術館のあり方を考えることは重要である。「マネジメント」というテーマを通して、地域社会との望ましい連携の方法を探りながら、美術館支援の輪を広げていくべきである。

それには当然、魅力的な展覧会の開催、戦略的で実効性の高い広報の展開、そして各種連携の充実によって、入館者の増大と歳入の増大につとめる必要がある。同時に、マスコミ・関係者の評判も高めなければならない。特に、平成26年度は市制施行60周年記念「生誕200年ミレー展」が開催されるため、その好機を活かし、人々の興味を刺激し、PRを進めてほしい。また、効率的な事業実施による歳出の削減に努めることも必要である。

さらに、府中の森の文化まつりなど、各イベントの実施を通じて、近隣大学、地域の機関、市民団体、ボランティア等との協働事業をより一層進めていく。また、アートスタジオや公開制作等従来から行ってきた教育普及事業のさらなる充実を努める。さらに、メンバーシップ制度の改革により、サポーターを発掘し、美術館への支援を拡大してほしい。

最後に、市制施行60周年を大きな足掛かりの一步として、今後、府中市美術館がより一層市民に愛される美術館として飛躍していくことを期待して、この答申を提出する。

平成26年8月24日

府中市美術館運営協議会

会 長	中 林 和 雄
副会長	藤 原 美 江
委 員	大 杉 健
委 員	中 村 一 哉
委 員	谷 矢 哲 夫
委 員	丸 山 悦 子
委 員	薩 摩 雅 登
委 員	松 浦 寿 夫
委 員	堀 江 一 男
委 員	茨 木 信
委 員	高 江 啓 史
委 員	津 田 仁