

令和2年度東京都江戸東京博物館  
外5施設指定管理者評価委員会  
美術館・博物館部会

令和3年8月3日

都庁第一本庁舎北塔 42階特別会議室A

午後 2 時開会

**太下委員長：**それでは、ただいまから東京都江戸東京博物館外 5 施設指定管理者評価委員会美術館・博物館部会を開会いたします。

本委員会は専門部会ごとに対象施設を分けて部会を設置しています。本部会では、美術館、博物館についての評価、審議をいただきます。

なお、ホールについての評価、審議は 8 月 6 日金曜日を予定しております。

美術館・博物館部会の評価委員の紹介については、委員名簿をもってかえさせていただきます。

本部会の部会長については、東京都江戸東京博物館外 5 施設指定管理者評価委員会設置要綱第 6 の 3 により、委員の皆様との互選で選任することとなっておりますが、いかがでしょうか。

**新畑委員：**太下委員に部会長をお願いしたいと思いますが、いかがでしょうか。

(「異議なし」との声あり)

**太下部会長：**皆様の御推薦により部会長を務めさせていただきます。円滑な議事進行に御協力いただきますよう、よろしく願いいたします。

それでは、次第に沿って進めさせていただきます。

まず、「2 事前説明」を事務局からお願いいたします。

**大森課長：**それではまず、お手元の書類の御確認をお願いいたします。本日お配りした書類は次第の配付資料一覧になりますけれども、

資料 1 「令和 2 年度東京都江戸東京博物館外 5 施設指定管理者管理運営状況評価一次評価総括表（美術館・博物館）」、A 3 縦 1 枚のものになります。

資料 2 「令和 2 年度東京都江戸東京博物館外 5 施設指定管理者管理運営状況評価二次評価（案）（美術館・博物館）」、A 4 縦 4 枚の紙のシートになります。

資料 3 「各館 令和 2 年度 目標達成シート（美術館・博物館）」ということで、A 3 横 5 枚のものになります。

資料 4 「令和 2 年度事業実績報告 財務諸表等」、これは冊子の形のものをお手元に置いてあると思います。

次に、タブレット端末に入っている資料になりますけれども、資料 5 「令和 2 年度東京都江戸東京博物館外 5 施設指定管理者評価委員会 委員名簿」

資料 6 「東京都江戸東京博物館外 5 施設指定管理者評価委員会設置要綱」

参考資料 1 「令和元年度東京都江戸東京博物館外 5 施設指定管理者評価委員会特記事項 今後取り組むべき点」

参考資料 2 「財務の状況及び施設サービスの実施状況調査 評価の視点について」

以上になります。

御不足のものがございましたら職員のほうにお申し出ください。また、タブレット操作に御不明点がございましたら、お近くの職員にお声をかけていただければと思います。

次に、指定管理者評価委員会につきましては、総務局総務部グループ経営戦略課が定めております「東京都指定管理者制度に関する指針」にて、委員会を原則公開で開催することが定められております。これを受けまして、「東京都江戸東京博物館外5施設指定管理者評価委員会設置要綱」についても、第10において公開について定め、これに基づき公開で開催しております。

配付資料及び議事録につきましても、委員会終了後、東京都のホームページで公開いたします。

それでは、評価に関する御説明をさせていただきます。

評価の流れといたしましては、まず都で一次評価を行い、その評価も参考に本委員会において御審議いただいて、二次評価を決定させていただきます。

今後の予定ですけれども、本委員会で決定していただいた評価を基に、8月中旬をめどに都で最終的な評価を決定し、9月中旬に令和2年度の都立文化施設指定管理者の評価といたしまして概要を都議会に説明し、プレス発表及びホームページにおける公表を予定しております。また、併せて評価の内容を指定管理者に通知し、文化施設の管理運営の改善を図ってまいります。

それでは、まず一次評価について御説明いたします。資料1「令和2年度東京都江戸東京博物館外5施設指定管理者管理運営状況評価一次評価総括表（美術館・博物館）」を御覧ください。A3縦の1枚になります。

一次評価につきましては、評価表にある確認項目につきまして、指定管理者からの報告書や日常の現地検査、ヒアリング等を基に、計画どおり事業が実施されているかを主眼に、「水準を上回る」、「水準どおり」、「水準を下回る」の3段階で評価し、その合計点を算出しております。そして、全項目において「水準どおり」の評価を受けた場合の合計点を標準点といたしまして、合計点を算出し、一次評価を決定いたします。

評価結果はS、A、B、Cの4段階になっております。

具体的には、合計点が標準点の1.33倍以上でS、1.25倍以上1.33倍未満でA、0.88倍以下でC、それ以外をBと評価しております。

一次評価につきましては、東京都美術館がB、その他の3施設がAとなっております。詳細な評価理由につきましては、事前に委員の先生に御説明させていただいておりますので割愛させていただきます。

次に、二次評価につきましては、項目の評価は一次評価と同様、「水準を上回る」、「水準どおり」、「水準を下回る」の3段階で評価いただきます。総合評価は一次評価と同様、S、A、B、Cの4段階で評価いただくことになっております。

二次評価の進め方ですけれども、委員の皆様から事前に御提出いただいた評価を集約したものが資料2の「管理運営状況二次評価（案）」でございます。委員の皆様の評価が分かれた場合、より多かった評価を記載し、異なる評価を括弧書きで併記させていただきます。

この後に行う各施設のプレゼンテーション、質疑応答、茶田専門委員からの財務状況説明、名古屋専門委員からの施設サービス状況説明等を参考に、この二次評価（案）の御検討をいただき、評価を決定していただければと存じます。

なお、二次評価（案）は、財務の状況については茶田専門委員、施設サービスの実施状況については名古屋専門委員を含め、皆様の評価を集約しております。

また、改善が望まれる点につきましては補足させていただきます。先ほど申し上げた「東京都指定管理者制度に関する指針」におきまして、「改善が必要な場合及び改善が望まれる場合には指定管理者に対し、改善策の策定と速やかな実施を指示する。指定管理者の取組内容を確認・公表し、その結果を次年度の評価委員会に報告する」とされております。

説明は以上になります。

**太下部会長：**御説明ありがとうございました。それでは、議事のほうに移らせていただきます。

この二次評価の決定につきましては、委員の皆様の合議により決定させていただければと思います。よろしいでしょうか。

（「はい」と声あり）

ありがとうございます。

その他、先ほどの事務局のほうからの御説明について何か御質問等ございますでしょうか。大丈夫そうですか。各館に対する質問の時間はこの後にありますので。

それでは、次第に従いまして、「3 プレゼンテーション及び質疑応答」に移ります。

（歴史文化財団事務局・各施設職員入室）

**太下部会長：**それでは、各館及び歴史文化財団事務局のほうから自己紹介をお願いいたします。

**小林副館長：**江戸東京博物館副館長 小林です。どうぞよろしく願いいたします。

**林副館長：**写真美術館副館長 林と申します。どうぞよろしく願いいたします。

**茂木副館長：**現代美術館副館長 茂木でございます。よろしく願いいたします。

**塩野副館長：**東京都美術館副館長 塩野でございます。よろしく願いいたします。

**今井事務局長：**歴史文化財団事務局長 今井でございます。よろしく願いいたします。

**宮田総務課長：**同じく総務課長 宮田でございます。どうぞよろしく願いいたします。

**永島財務課長：**同じく財務課長 永島でございます。どうぞよろしく願いいたします。

**渡邊調整担当課長：**調整担当課長 渡邊です。どうぞよろしく願いいたします。

**佐々木企画担当課長：**企画担当課長 佐々木です。よろしく願いいたします。

**野口プロモーション担当課長：**プロモーション担当課長 野口でございます。よろしく願いいたします。

**太下部会長：**ありがとうございました。

それでは、これから各館のプレゼンテーションを始めます。各館5分程度で要領よく御説明をお願いいたします。

なお、プレゼンテーションの最後に、昨年度の評価委員会で今後取り組むべき点とした事項につきましては、対応状況などの御説明をお願いいたします。対応状況の御説明は二、三分程度をお願いいたします。この今後取り組むべき点については、先ほど事務局から御案内ありましたが、参考資料1に書いてありますので、委員の皆さんは御参照ください。

事務局のほうで途中時間をお知らせするためにベルを鳴らすということです。所定時間が経過しましたら1回、3分超過しますと2回、それ以上かかりまして5分超過しましたら3回鳴るといいますので、時間内での御説明をお願いしたいと思います。

それでは、最初に江戸東京博物館の小林副館長から、令和2年度の施設運営についてプレゼンテーションを行っていただきます。小林副館長、よろしくお願いいたします。

**小林副館長：**ただいまから江戸東京博物館並びに分館の江戸東京たてもの園における令和2年度指定管理者評価委員会への管理運営状況に関するプレゼンテーションを行います。どうぞよろしくお願いいたします。

まず、館のミッションを踏まえた令和2年度における特徴的な取組について、主に3点に分けて御説明をいたします。

第1に、感染防止対策についてであります。令和2年度は、新型コロナウイルスの世界的蔓延により、博物館の運営全般にわたってこれまでに経験したことのない困難を強いられました。緊急事態宣言の発出を受け、通算で本館は約4か月（令和2年度内2か月）、分館に至っては約8か月（令和2年度内5か月）もの臨時休館をいたしました。これについては東京都や日本博物館協会の感染症予防ガイドラインを徹底して遵守するとともに、とりわけ来館者の多い展示室やホールにおいては光触媒による抗ウイルスコーティングを施しました。結果、クラスターなどの発生は未然に防ぐことができております。また、開館以来初めて日時指定入場システムの導入とその実施によって展示室内の密集や混雑を回避し、観覧者に対して鑑賞環境を十分に保障することができました。

第2に、2020東京オリンピック・パラリンピックの1年間の延期に伴う事業計画の変更についてです。当初は、2020年に合わせ祝祭空間の創出をテーマに、オリパラ記念にふさわしい大規模で盛りだくさんの事業を予定しておりました。とりわけインバウンドのさらなる増大を想定し、多言語や各国語の展示ボランティアガイドなどの充実を含め、常設展や記念特別展などの実現に向けて周到な準備を重ねてきたところです。しかしながら、これらも同じく延期の措置を取りました。そのため、事業計画の変更、すなわち展覧会ほかの組替えに大変腐心いたしました。延期した代替に、急遽、館コレクションを活用した展覧会、例えば「市民からのおくりもの2019展」などを開催し、中でも『青』でみる江戸東京、これは北斎の「富嶽三十六景 神奈川沖浪裏」のように青を基調とした作品を多数展示し、バーチャル展示も行いました。医療従事者への感謝と顕彰を目的に行ったもので、好評を博しました。

令和2年度の特別展は、館蔵品の活用により極力、経費節減に努めました。また、オンラインコンテンツの制作発信の充実を図り、家庭で江戸東京博物館コレクションを楽しめ

るよう工夫をいたしました。

一方、たてもの園では文化庁の「文化芸術収益力強化事業」を活用しまして、「見て、触れて、思い出す！昭和の日常生活」を実施いたしました。これはかつて当館で実施した認知症予防プログラム「高齢者げんきプロジェクト」のノウハウに基づいております。

そして、第3に、臨時休館による大幅な収入減については、徹底したコストカットを全館的に強力に推進するとともに、文化庁からの補助金等を獲得し、館運営を支えました。

「入るを量りて出ざるを為す」といったこの取組は窮余の策ではあったものの、令和2年度につきましては大幅な赤字を回避することができたと思います。なお、同じく文化庁からは、令和3年度に日本博主催・共催型プロジェクトとして資金を獲得しておりますが、こちらは来年度の本評価委員会に改めて御報告することといたします。

さて、続きまして、令和元年度本評価委員会において課題として御指摘いただいた事項を踏まえ、令和2年度にどのような取組を行ったかについて御説明いたします。

まずは、館の最大のミッションである資料について、「上野浅草図屏風」、北斎「鯉図」、火消しコレクションなど、当館としては欠くことのできないものを約1,400点収集いたしました。

そして、当館では約60万点の資料を収蔵していますが、大規模改修工事に伴い収蔵資料の外部倉庫への移動を促進させました。令和7年度中のリニューアルオープンに向けて、これら江戸博コレクションのデジタルアーカイブ化を目指しますが、令和2年度は1万6,000点を公開いたしました。

現在、令和4年度から始まる大規模改修工事に向けての準備を行っております。約3年間の工事休館となるため、リニューアルへの実施設計や休館中ならではの事業の策定などを中心に、館を挙げての取組みを始めたところです。また、オリパラレガシーを見据え、オリパラアーカイブ資料の収集も行いつつあります。

さて、本委員会で改善の御指摘を受けました「多様な事業展開に見合う、より充実した広報」について御報告いたします。これまで各セクションで対応してきた個々の事業の広報宣伝を体系化、一元化し、館の存在意義そのものと、江戸東京の歴史と文化の発信の観点から再構築する検討を行いました。ポスター、チラシ、広報紙、図録といった紙媒体はもとより、ホームページ、SNS、オンラインコンテンツ、ミュージアムグッズの制作に至るまで、江戸東京という統一コンセプトの形成の下に展開してまいります。すなわち、館全体のミュージアム・ブランディングの確立であり、そのため館内に若手を中心としたブランディング・プロジェクトチームを設置し、検討を重ねております。なお、コロナ禍による臨時休館中からSNSを活用した発信やオンラインコンテンツの制作を積極的に行った結果、ツイッターフォロワー数は前年比約120%、ユーチューブ登録者数は前年比400%となりました。館内で制作したオンラインコンテンツは25作品に及び、様々な年齢層に向けての発信をさらに拡充しております。

最後になりますが、令和元年度の本委員会にて高い御評価を賜ったソウル歴史博物館と

の交流展、「18世紀ソウルの日常」については、その返礼として、実は令和2年度に江戸東京博物館コレクションを活用した「隅田川展」をソウルで開催する予定でございました。しかし、このパンデミックに伴い、両館が協議の上、これを令和4年度に延期としました。日中韓の国際シンポジウムも同様の措置を取りました。これまで20年間にわたり培ってきた3か国4館、東アジアの都市博物館の交流は、それぞれの市民の異文化理解を促進するかけがえのない事業と位置づけられます。令和2年度は対面で交渉することもかなわず、オンラインによって検討を進め、パンデミックの収束と同時に早急に展開させることを確認しました。東アジアにとどまらず、欧米の都市博物館とも今後とも緊密な連携を取っていきたくと存じます。

2019年のICOM京都大会での当館の発表を契機として、当館は毎年開催されるその傘下の都市博物館分科会会議(CAMOC)に招聘されまして、令和2年度の開催都市はポーランドのクラクフで、その発表に向けて準備をいたしました。結果としてはオンラインになりましたが、当館のテーマは「新型コロナウイルスと都市博物館の役割」であります。国際交流においては、このような日常的な取組が極めて重要と考え、コロナ後の不透明な世界に文化が果たす役割を信じて、今後とも力を入れていきたくと存じます。

以上です。どうもありがとうございました。

**太下部会長：**プレゼンテーションをありがとうございました。昨年度の指摘事項への対応ということで、ウェブとかSNSを通じての多様な広報の実績も御報告いただきました。

ただいまの御説明に対して何か質問等ございますでしょうか。

**金山委員：**金山です。先日は江戸東京博物館をはじめ各博物館、美術館の皆様方に、こちらのほうで視察をさせていただいたときに御対応いただきましてありがとうございました。改めて御礼申し上げたいと思います。そのときにもいろいろと意見交換をさせていただき、質問もさせていただいたので、それと重複するようなことは今日は特に質問はいたしません。

さきほど江戸東京博物館の小林副館長から御説明がありました最後のところで、これからコロナ禍を見据えて博物館をどうやっていくのかという、これは大きな課題なのだろうと思います。実際、これまで江戸東京博物館の活動・運営状況については、極めて妥当に運営してきたとは思いますが。ただ、やはり今後も同じような形でやっていけるかという、必ずしもそうではないと。中でも、江戸東京博物館の場合にはブロックバスター展をやってきましたよね。しかし、新聞社等スポンサーの体力が落ちてきており、これまでどおりの大規模な展覧会を実施しにくくなるという状況があります。それから、都においても財政的な状況の厳しさ、これもやはり極めて厳しいものがあるのだろうと思うんです。そうしたことを見据えて考えていくと、博物館そのものが学芸力をつけていくということが大事だろうと思います。

博物館は、ご存知のように社会教育機関であると同時に、学術研究機関でもあるわけです。江戸東京博物館の場合には、展覧会あるいはイベントをこれまで積極的にやってきた

し、集客力も極めて高かったと。だけれども、学芸力、研究力ということについて言うと、展覧会準備などに時間を取られたり、あるいは人的な資源もそちらに取られていて、研究面はどうしても後回しになってきたという状況だと思います。

今後、そうした学芸力をつけていくためには、例えば科学研究費への応募資格となる「研究機関」の指定の制度を活用することが一案ではないかと思います。これは都道府県では16館あります。首都圏の中では神奈川が4館、千葉1館、栃木1館、群馬1館、山梨1館ございます。あるいは政令指定都市では大阪市が独立行政法人として研究機関に指定されています。大阪市は令和2年度の時点でどれだけの研究費を取っているかという、3,000万円取っているんですよ。この3,000万円というのは極めて大きな金額です。

江戸東京博物館の場合は、これまで比較的資金が潤沢にあったので、特に外部資金については獲得するということがなくてもよかったのかもしれませんが。だけれども、これからやっぱりいかに研究力を上げつつ外部資金をどう獲得していくか、これはやっぱり大きな課題だろうと思います。

その辺のところについて、改めて江戸東京博物館の小林副館長の御意見と、それから財団の意見については、これまで聞く機会がなかったので、今日はせっかく皆さん方がいらっしゃいますので、財団のほうからも研究機関指定について御意見を伺わせていただきたいと思いますので、よろしくお願いいたします。

**小林副館長：**今の委員の御質問の中には、一つはコロナ後の博物館、特に展覧会等の在り方について、それからもう一つは研究、特に科学研究費の獲得についての御質問の2つに集約されると思います。江戸東京博物館は創立28年になりますけれども、それまでの積み重ねがあって、御指摘のとおり新聞社やテレビ局も非常に当館のことを当てにしています、一緒にブロックバスター的なものを何度もやって、新聞社は新聞社、テレビ局はテレビ局で収益を確保するという点では一致していたのですが、今はもうブロックバスターは、結論から言いますと、極めてやりにくくなっています。といいますか、もう物理的に不可能になってきていると思います。ブロックバスターをやると、なるべくたくさんのお客さんを入れて収益を上げて、というところに陥りやすくなります。そうすると、観覧者の満足度から言うと非常に低くなると言わざるをえません。多くの方々は、ある展覧会を見るのに1時間も2時間も列をつくって待たなければならない、というようなことは、これはおかしいと感じるのではないのでしょうか。江戸東京博物館では展覧会の本数も、年間5本もやっているんです。開館当初は4本だけだったのですが、それはやはり収益、それから集客、江戸東京博物館に関してはそれを第一義的に求められてきた嫌いがあると思います。しかし、今、世の中は大きく変わろうとしています。もう一度改めて考え直して、例えば展覧会を年間4本にして、今委員のおっしゃったように研究に力を入れて、研究を重ねたその成果としての展覧会をやる。ブロックバスターですとどうしても外部の方々の研究といいますか、そちらが優先されがちです。それを館員の研究とその成果がきちんと反映され、質の高い事業を企画していきたいと思います。例えば研究を二、三年ぐらいじっくり



やって、そのゴールとして展覧会をやるとか、そのような形につなげていきたいと考えています。大きく変えていこうとは思っています。

それから、外部資金とか科学研究費については、江戸東京博物館の場合は都市歴史研究室という1つの課を持っていますので、過去、文化庁にヒアリングをしたことがございました。研究と成果を必ず事業として都民に還元できるような仕組みをつくって、できれば科学研究費も獲得に向かっていきたいと思えます。なかなかハードルが高いということがありますが、いずれにせよ、その2点についてはしかと受け止めさせていただきます。

**佐々木企画担当課長：**科学研究費については、主に財団事務局からお答えをいたします。

今御指摘ありましたように、このコロナ後、収益構造が大きく変わりました、外部資金等の獲得も大きく見直さざるを得ないと認識しております。中でも科学研究費、本来ミュージアムの機能として調査研究がありまして、そこへの資金ということで、私ども歴史文化財団は今指定機関となっておりませんので資格がないということがございます。小林副館長からもお話があったように、今後これを獲得できるのかというところを前向きに受け止めております。現在、指定基準を洗い出して、私どもの財団としてこれがクリアできるのかというところを見てみて、どういったところに課題があるのか、論文の本数とか組織体制等にも及んできますので、これから精査をしていって、何とか挑戦できるのかどうか見極めていきたいと捉えております。

金山委員からも御指摘ありましたように、ちょうど大阪の地方独法にもお話を聞いて、複数館をまとめて取っていくと、今数字が上がりましたが一昨年度3,000万円弱取れているということで、決して小さくない数字でありますので、このあたりもほかの似たような団体、館にもお話を伺いながら対応していきたいと思っております。

以上です。

**小林副館長：**すみません、ちょっと補足でよろしいですか。

今の科学研究費の件ですけれども、1つは、大学の調査研究と博物館の調査研究がどう違うかというのをもうちょっと整理していきたいと思えます。博物館ですから、例えば基礎研究みたいなもののウエートを高めたり、それから他機関の専門家を交え、共同研究として1つの目的を掲げてそれで獲得できるような仕組みを構築していく。そういうことによって活性化していきたいと考えています。

以上です。

**金山委員：**ありがとうございます。この委員会は指定管理者の評価委員会ということですので、やはり指定管理というのは、経費をちゃんと抑えていくということが前提として重要になっているわけです。だから、科学研究費の研究機関指定を受けることによって経費が上がってはまずいわけです。外部資金を獲得して研究力を上げることができれば、経費を抑えつつというか、できれば同額程度にすることができれば、科学研究費の指定機関になる意義は大きいと思えます。

私は当館の収蔵委員をやらせていただいています。江戸東京博物館のコレクションは、と

でも充実しています。今日の午前中、展覧会を見てきました。今回は館蔵品を中心に調査研究して、その成果を展覧会に仕立て上げたもののようです。それを江戸東京博物館だけで消費するのではなくて、それをパッケージにして、全国あるいは海外にむけて売り込んでいくこともできます。そうすれば、新たな収入源にすることができる、そのためにはやはり1にも2にも研究です。研究力が弱ければ良い展覧会ができない。今までのブロックバスターというのは、やはり外部のコレクションを借用して会場貸しで行われるもので、そこにも調査研究するということが皆無ではないものの、話題性や宣伝力にもものを言わせた大規模な展覧会という性格が強かったので、その辺のところを再検討していただければよろしいかなと思います。

以上です。

**新畑委員：**新畑です。幾つかコンパクトに。

1つには、コロナ対策を十分にやられていたことは、私もホームページ、それから期間中に展示を拝見していて大変御苦労されていること、そして成果を上げられていることが分かりました。一方で、私も美術館に勤めている者からすれば、今から何が問題になるかなと思うと、要は各美術館、博物館が、横を見ながらではあるけれども個々にコロナ対策を如何に行ったか、だと思っんです。それは、恐らく世界を見ても同じだと思っっていて、恐らくこれからの1年間ぐらいで検証に入るかなと思っっているんですが、貴館としては他館及び世界のコロナ対策についての調査はどのように行われているのかということをお伺いしたいと思います。

それから、今科学研究費の話は大変勉強になりました。金山先生のおっしゃるとおりと思っいます。今お伺いして思っったのですが、もちろん美術館、博物館というのは研究機関であり、そこら辺の考え方が日本は非常に脆弱であるということは私も認識はしてあります。一方で、美術館、博物館というのはやはりお客様あって、特に東京都の場合はやっぱり都民であり、それから都民のみならず日本全国及び世界の人のニーズに合ったということが恐らく必要になってくると思っんですが、そのために恐らくブロックバスター（僕はブロックバスターという言葉が好きではありませんが）、ニーズに合ったものの中で展覧会を考えていかねばなりません。

そんな中で、大学の研究とは違っ美術館の研究というのは、恐らく都民あるいは国民のニーズというものも十分に考慮しなくてはならない、と考っしていますが、そこら辺のことについて研究との割合はどういうふうに考っているかということ、その2点をちょっとお伺いしたいと思います。

**小林副館長：**博物館にとっての研究というのは、大学とちょっと違っと思っんです。その1つは、やはり江戸東京博物館で言えば38万点の標本資料と、図書を合わせると60万点以上を収蔵していますので、いかに資料にフォーカスしていくか。つまり、資料というのは都民の財産でもありますし、それは江戸東京博物館にとっては大きな財産ですので、そこに焦点を当てて、資料に基づいた研究。それは、保存科学的なものもありますけれども、

やはり民俗学とか美術史、あるいは建築史とか歴史学とか、その視点からアプローチしていく。ただし、当然ですが江戸・東京という地域や時代が重要になります。幸いなことにこれだけの資料を持っていますので、まずはデータベース化を図って、大規模改修工事が来年から始まるんですけれども、約3年間かけて、今度リニューアルするときにはそれらを全部インターネットで世界に向けて一般公開していきます。

図書のみならず、実物標本資料も、可能な限り実際に御覧いただく、その場所も今確保しているところです。それによって、都民あるいは国内外からもそのようなニーズが高まると思います。実際に手に取っていただき、そういったサービスを重ねていって、広く公開することによって、その成果をまた館としても活用させていただいたりして、博物館同士の交流あるいは連携を深めていきたいと思っています。

それから、コロナに関する世界レベルでの取組ですが、幸い私どもの博物館は、全国組織で言えば全国歴史民俗系博物館協議会という、東日本大震災の後に歴博と一緒に作った組織があって、そこで交流をしたり、それから、博物館の危機管理を大きな目的としていますので、コロナに対応するための協力をしています。総会も開けずオンラインでやったりしているんですけれども、それを深めていきたいと思っています。

あとは、先ほど申しましたけれども ICOM、国際博物館会議の傘下の CAMOC という世界の都市博物館分科会の場を通して連携したり、これからアンケートを取るのがいいと思いますが、さらにアプローチして、そのノウハウを分かち合えればと考えています。

以上です。

**新畑委員：**ありがとうございました。

**太下部長：**それでは、続きまして写真美術館の林副館長、よろしく願いいたします。

**林副館長：**それでは、写真美術館からの御説明をさせていただきます。

当館は、写真と映像を専門とする総合美術館としての存在感を高めることをミッションに取り組んでいます。令和2年度は臨時休館からの再開となりましたけれども、展覧会の会期変更等により、収蔵展、自主企画展、誘致展合わせて14本の展覧会を実施しました。年間観覧者数は15万8,000人とどまりましたけれども、展覧会関連の動画、あるいはリアルタイム配信を実施するなど、館外からでも多くの方が鑑賞いただける機会の充実に努めたところでございます。

まず最初に、令和2年度の特徴的な取組について3点御説明させていただきます。

まず1点目ですが、全館の感染防止対策を徹底し、安心安全な館運営を第一に取り組みました。ガイドラインに従いまして、館内の検温、消毒、ディスタンスの確保、あるいは展示室やホールの収容率の制限も実施しました。図書室につきましては事前予約制、閲覧室を閉架とするなど、利用者からは安心して利用できるというお声を多数いただきました。

2点目ですが、コロナの中においてもクオリティーと満足度の高い展覧会を目指して工夫した点について申し上げます。「森山大道展」など日本を代表する重点収集作家の個展を開催し、作家の活動を動画も活用して伝える工夫により、写真愛好家を中心に高い満足度

が得られました。また映像展、アートユニットの「エキソニモ」では、リアル会場とオンライン会場の仕立てによりまして、展示の新しい可能性と意義をアピールしました。「TOPコレクション 琉球弧の写真展」は、沖縄を代表する7人の作家の作品を一堂に展示するというこれまでにない企画であり、先駆的かつ調査研究の成果への高い評価をいただきました。「写真とファッション展」は、写真映像作品だけではなくて、雑誌や衣服など関連資料を充実させた幅広い展示が若者を中心に話題を呼びました。

次に、第13回となる「恵比寿映像祭」につきましては、緊急事態宣言下の開催であったため、感染防止対策を踏まえた内容に再構築することを最優先としました。センター広場の展示の中止など会場の規模を縮小し、事前予約制を初めて導入し、またシンポジウム、トークショーを無観客ライブ配信で実施いたしました。海外作家の招聘はできませんでしたが、オンラインを通じて国内外フェスティバルとの連携を深めることができました。また、地域の連携会場巡りもスタンプラリーからシールラリーに変更するなどの工夫をして、安全に参加できる内容としました。そして、展覧会の質の高さという点では、芸術選奨文部科学大臣賞など4件の作家受賞が続いたこともうれしい成果でした。

3点目ですが、教育普及事業につきましては、館外からもオンラインで参加できるように再構築しました。鑑賞のワークショップでは、視覚障害者をつくる鑑賞ワークショップをオンラインで実施し、東北や九州など地方からの参加が増えました。制作のワークショップ「おどろき盤」、「青写真」では、事前に体験キットを配布し、ユーチューブを見ながら自宅で体験できるように工夫しました。スクールプログラムは出前授業、オンライン授業として、縮小により教育現場への影響が出ないように実施しました。

加えまして財政面の取組ですけれども、入場料収入が落ち込み厳しい状況でありましたが、収益確保について取り組みました。まず、高知県立美術館、福島県立美術館など共同企画による展覧会を複数開催し、共通経費の削減を図りました。また、文化庁補助金など外部資金を6件受け入れ、さらに当館の特色である企業支援会員制度ですが、新規の加入は3件と厳しい状況でしたが、また会員交流事業も中止になりましたけれども、つながりを絶やさないための発信を心がけ、230法人に継続していただくことができました。これらの取組を通じて、財政収支のバランスの取れた運営を行うことができました。

次に、事業実施に当たっての課題を御説明します。昨年度の御指摘である利用者層を想定した事業検討について、引き続き検討と実施を続けることについてでございます。当館は、3つの展示室をフルに活用しながら、ライトユーザーの方もヘビーユーザーの方も満足度が高くなる展覧会を運営し、入館者の裾野をさらに広げることを目指しています。

ライトユーザーの拡充策の取組について御説明します。恵比寿映像祭では、オンラインでの作家ゲストによる専門的なトークもありますが、リアル会場では体験展示や地域のアート巡りのシールラリー、ワークショップまでを網羅して、ライトユーザーからコアユーザーまで楽しんでいただける内容としました。恵比寿映像祭の来場者を分析いたしますと、全体の50%以上が初めての来館者であり、ライトユーザーの取り込みに一定の成果を上げ

たと考えています。また、展覧会ごとにターゲットを想定して、SNS、ツイッター、YouTube広告など、ライトユーザーの来館促進に努めるとともに、新しい日常の中、自宅でも楽しめるような動画発信等を行いました。例えば、「写真とファッション展」では、ファッションに関心の高い若者層をターゲットに、雑誌やインスタグラム等、SNSでの広報が非常に功を奏し、安定した集客につながりました。

また、教育普及事業では、ワークショップをオンラインで実施できるように構築したことにより、様々な事情により直接来館が難しい方々にも参加いただける方法について可能性を広げることができました。

なお、美術館の展示室での臨場感はかけがえのない体験であり、当館の存在感を高め、今後も足を運んでいただけるきっかけとなるためにも、体験型の展示やオンラインコンテンツの満足度を図ることに引き続き取り組んでまいります。いただいた御意見に対する対応状況でございます。

説明は以上でございます。よろしくお願いたします。

**太下部会長：**御説明ありがとうございました。

ただいまの写真美術館のプレゼンテーションに対して何か御質問等がございますでしょうか。

**金山委員：**金山です。よろしくお願いたします。

先ほど江戸東京博物館のところでもお話をしたことですが、コロナ禍後、ポストコロナの今後について、研究力をつける、科学研究費の研究機関指定を受けていくというようなことも含めて、美術館としてはどのようにお考えになりますか。

**林副館長：**科学研究費という形で実際にやるかどうかには、かなりまだハードルが高いと思っておりますけれども、展覧会を開催するために学芸員は3年前からいろいろなところと連携して調査もし、つくり上げていくものと考えています。なので、当館としましては、学芸員の学芸力を磨き上げること、調査研究能力を高めていくことは非常に重要だと考えています。

**金山委員：**ありがとうございます。

**新畑委員：**写真美術館は、例年本当に自主企画の多い充実した展覧会をやっていると思います。昨年度もコロナ禍でありながら、御苦労されながらやられているし、それからオンラインでの活動も工夫されているなどと思っています。

御質問は先ほどの江戸東京博物館と同じで、まずはコロナについてです。これは今もお話しありましたとおり都のガイドラインに則っていらっしゃると思うので、後ほどお伺いできればと思うんですが、一方で、やはり日本の美術館、私が勤める館もそうなんですけれども、それぞれがそれぞれのやり方でやっていて、今それを検証する時期に来ているかなと思います。十分にやられたという認識がある一方で、今後についての他館の例も見ながらの対策についてお伺いしたいというのが1つ。

それから、外部資金については、写真美術館は都の施設の中では飛び抜けて昔から頑張

ってらっしゃるという認識を持っておりませんが、今副館長のお話がありましたとおり、お金を持ってきたはいいけれども、それをいかに学芸の研究に、あるいは展覧会につなげていくか。そのためにはやっぱりそれなりの時間と学芸に対する配慮というものが不可欠かなと思っっているんですけども、その辺の工夫がありましたらちょっとお聞かせいただければと思います。その2点をお願いします。

**林副館長：**まず1点目の感染防止対策について、例えば外の状況を見ながら館として検討していることはないかという御指摘だったと思います。まず、美術館に関しては日本博物館協会のガイドラインに基本的に基づいておりまして、また都のガイドラインも遵守しながらやっているところがございます。ただ、そうは申しまして、やはり館独自の事情、そういったこともございます。また、ウィズコロナの期間ももう2年ぐらいかかっている中で、飛沫対策であるとか科学的な根拠というのも大分整備されてきました。なので、今図書室の利用方法について他館の状況も含めて調査して見直しをしようかと考えています。そういったことで、いわゆる技術的な進歩、そしてまた感染拡大状況を鑑みながら進めていきたいと思っております。

2点目には、当館は支援会員制度で年間7,000万円程度の支援を受けております。ただ、御指摘のとおり展覧会はお金があればできるものではなくて、やはり何年もかけてその企画のクオリティーを高めていかなければいけないと思っております。当館では企画諮問委員会という委員会制度もありまして、その諮問委員会には当年と来年度の展覧会の状況、また3年先の展覧会まで企画諮問委員会にかけて御意見をいただくようなことをしています。そうした外部の御指導も仰ぎながらクオリティーを高めていきたいと思っております。

以上でございます。

**新畑委員：**ありがとうございます。

**名古委員：**名古と申します。よろしく申し上げます。

お話を聞いていて230法人の支援をキープされてすばらしいなと思ったんですけども、1個教えてもらいたいののが、コロナ禍においてもこのつながりを絶やさないための工夫をされていたということなので、その内容をちょっと具体的に教えていただきたいなということが1つ。

もう一つが、美術館だけでできることではないのかもしれないですけども、やっぱりブランディングにおいて周りのエリアの中でのつながりとかエリア連携みたいなことってすごく重要だと思うんですけども、写真美術館さんの恵比寿の界隈って今ちょっと寂しい感じになっているなというのを感じていて、今年度、その対策はどういうふうに考えておられるのかなというのをお聞かせいただけますか。

**林副館長：**まず1点目に、支援会員制度の工夫ということだったと思います。支援会員制度は、各企業さんも今業績について結構厳しい状況があるのですけれども、特に心がけたことは、事務局のスタッフが2人おりますので、その2人が地道に各企業さんを訪問して、美術館の状況とかそういったことを御説明し、あるいは臨時開館、臨時閉館ということが

あれば真っ先にお知らせするというふうなつながりを絶やささない工夫をしてきてございます。

2点目には、地域連携ということだと思えるんですけども、今恵比寿ガーデンプレイスさんは三越が撤退されて、どちらかと言えばこのエリアで写真美術館のブランディングが非常に期待されているのも強く感じています。写真美術館は「あ・ら・かるちゃー文化施設運営協議会」という地域をつなぐ仕組みもありますし、また恵比寿映像祭での地域連携もありますので、写真美術館が中心となってつないでいくということにすごく意義があると思っておりますので、こういったことを今後も粘り強くやってまいりたいと思います。

**名古委員：**ありがとうございました。

**太下部長：**よろしいでしょうか。ありがとうございました。

そうしましたら、続きまして現代美術館の茂木副館長、よろしくお願いたします。

**茂木副館長：**現代美術館の茂木でございます。よろしくお願いたします。

それでは、令和2年度の特徴的な取組と、昨年度委員会からいただいた課題について御説明いたします。

令和2年度は、新型コロナウイルス感染症拡大防止の対策を講じる中で、コロナ対策についてはガイドラインに沿った対策を行いまして、その上で展覧会を実施しますとともに、ホームページやオンラインを活用した展覧会の紹介やイベントの実施等に取り組みました。また、コロナ禍の状況を踏まえまして、達成目標の視点からは、「文化の創造と魅力あるメッセージの発信」、「現代美術の普及と次世代の担い手を育む」、「あらゆる鑑賞者に開かれた美術館の実現」という3点を重視いたしまして事業に取り組みました。

私どもの目標シートが一番下から2番目、「総合的な所見」に書かせていただいておりますが、令和2年度の4月、5月は緊急事態宣言に伴う休館となりまして、2か月遅れて6月2日からのオープンとなりました。展覧会自体は3月から開催予定でしたので、海外作家や工房とはインターネットを利用したリモートでの設営を交え、準備は既に終えており、会期を9月まで延ばしての実施といたしました。館の方針としては、展覧会を順次先送りとし、修繕や定期点検に伴う休館を10月に集約、短縮した上で、できる限り空白の期間をつくらぬこと、かつ展示の質を落とさないことを前提に、作家及び作品借受け先の美術館や事業者、輸送業者等との調整を重ねました。その結果、中止となった展覧会、展示はそれぞれ1つ、延期となった展覧会も東京2020大会に関連する共催事業を除き1つにとどまり、多くのお客様に来館いただくことができました。

続いて、定性目標に対する右側の成果と課題で、先ほどの3点、重要項目のまず1つ目でございます。展覧会でございますが、様々なジャンルの現代美術を取り上げましたが、最も大きな成果としまして、約5年の調査研修を経てグラフィックデザイン、映画、舞台など多岐にわたる分野で世界的に活躍したアートディレクター石岡瑛子氏の初の大規模回顧展を実施できたことです。準備の段階では、作品借用先と連絡が取れなくなったり、作

品到着が大幅に遅れたり、映像の展示方法の調整に予想以上の時間を要するなど困難を伴いましたが、結果として一般来場者、専門分野双方から高い評価を受け、令和2年度美術館連絡協議会特別賞を受賞いたしました。

続きまして、定性目標の3番目、教育普及についてです。小中学校、特別支援学校を対象に行うスクールプログラムは、ほぼ全ての事業で予定の変更を余儀なくされました。学校団体鑑賞は、講堂を使って事前説明に切り替えた上、少人数で鑑賞してもらう事例もありましたが、多くがキャンセルとなりました。これを補完する新しい方法として、生徒たちに紙と割り箸で自分の分身を作成してもらい、学芸員が作品と一緒に撮影、返信し、その写真を基に絵日記を作成、発表、学芸員がコメントを添えるという事業を行いました。これは、インターネット環境が整っていない学校でも参加できるプログラムとなるとともに、別途遠隔会議システムを用いて学芸員が作品説明や紹介を行う鑑賞プログラムを実施し、来館時とは一味違う鑑賞体験を提供いたしました。このほか、当館の収蔵作家によるアーティストの1日学校訪問を継続して行い、オリジナル事業を通じて新たな美術の捉え方を提供し、外出する機会が失われた中でその楽しさを体感してもらうことができました。

続いて定性目標の5、「あらゆる鑑賞者に開かれた美術館の実現」につきましてですが、年度を通じまして、展覧会等に関するウェブ上の動画配信やリモートでのイベント、シンポジウムの実施、配信等を行い、実際に来館できない方にも、また来館された方にも、違った形での作品鑑賞の場として様々なコンテンツを提供いたしました。再開館後初の展覧会であった「ドローイングの可能性展」は18日と極めて短い会期となったため、休館中に学芸員が作品案内の動画を作成、公開しました。同じく「オラファー・エリアソン展」では、休館中に展示状況と作家コメントから成る動画を作成、配信いたしました。カディスト・アート・ファウンデーションとの共同企画で行った「もつれるものたち展」でも、出展作家の1人が誰もいない展覧会場を撮影した動画を公開したほか、来日できなくなった作家等との国際シンポジウムをオンラインで開催、配信いたしました。

続く11月からの展覧会では、「石岡瑛子展」で来場者数を制限してのトーク開催と動画配信に加え、オンラインでのライブ放送を、学芸員が司会を務め、約5時間にわたりゲストとともに石岡瑛子氏の魅力について解説し、4万5,000回の視聴を得ました。このほか、「MOTアニュアル2020 透明な力たち展」で、作家による作品紹介、トーク動画の配信、インスタグラムの掲出など、切れ目なく美術館情報を発信いたしました。同様に、美術館内でも人との接触をできる限り少なくし行ったリアルな取組も含めまして、コロナ後につながる新しい取組を実施することができました。これらの取組は、結果的にはバリアフリーやホスピタリティの向上にもつながったことに加え、広報事業の充実とともに、幅広く来場者数の獲得に結びついたものと考えております。

続きまして、昨年度指定管理者評価委員会から今後取り組むべき点としていただいた課題、「ホームページのデザインや記載内容について、利用者目線に立ったさらなる工夫が望まれる」についての取組でございます。こちらは当館のホームページのトップバナーから、



休館の期間を除きまして開館カレンダーが見られるように修正いたしました。併せて、コロナ対策による特別休館などのお知らせはトップページに大きく表示し、重要なお知らせとして目を引くように囲んでおります。このほか、イベントが多いのでスクロールを活用して多くの情報を見せること、書体やポイント、配色に注意を払いつつ画像を効果的に使うこと、スマートフォンサイズに縮小しても見やすいようにしていること、コロナ禍に対応した予約優先チケットの導入に伴いまして、セット券や割引対象券等の券種が多いことを踏まえ、買い間違いが生じないように説明文やバナー表示を工夫すること、加えて、新たな情報や重要な情報はツイッターで繰り返し発信すること等を行っております。このように展覧会や美術館関連情報を小まめに発信することによりまして、昨年度のホームページアクセス数は前年度比7%増の679万件、ツイッターフォロワー数は前年度末約12万人から昨年度末には14万人を超える状況となりました。さらに、プレス向けの広報については、展覧会を紹介するプレスリリース、内覧会の開催に加え、取材対応を丁寧に行うことにより、当館に関する令和2年度の紙媒体、ウェブ、テレビ、ラジオでの掲載数は858回となっております。

最後に、当館及び展覧会等の収支状況についてです。コロナ禍により対応する委託人員の配置増、作業増、作品輸送経費の増などがあったものの、確実な入場料収入や協賛金の獲得、大型映像機材の協力による経費削減のほか、レストラン、ショップ、駐車場の収益が順調であったことから、館の収支はマイナスになることなく年度を終えました。今後は、コロナ禍を経て生じた美術館を取り巻く環境の変化を踏まえ、デジタルツールの活用を充実させるとともに、一方では、リアルな体験による文化的刺激や癒しの場を提供する重要性を再認識し、より開かれた美術館の実現を目指し、気を引き締めて事業に取り組んでまいります。

以上で現代美術館令和2年度の取組の説明を終わります。よろしく願いいたします。

**太下部会長：**御説明ありがとうございました。

今の現代美術館に関して何か御質問はございますでしょうか。

**金山委員：**金山です。

この間、いろいろと見せていただきました。中でも収蔵庫です。膨大なコレクションをお持ちで、しかもコレクションの質も高く、すばらしいコレクションだと思います。その中で、本館では収容し切れないので外部にも収蔵施設があって、そこもそろそろいっぱいな状況だというお話を聞きました。収蔵庫が手狭になっているということは現代美術館だけの話ではなくて、東京都美術館の場合はちょっと別ですけれども、写真美術館も江戸東京博物館も同じような状況にあるわけですね。コレクションというのは博物館、美術館の基本的な資料です。それを前提として調査研究があり、展覧会活動もつなげていくことができる。同時に、コレクションというのは都民の財産なわけです。公共的な財産です。それを収容するに当たり手狭になっている。博物館は、ご存知のように資料を継続的に収集していくということが博物館の基本機能になります。だから、収集はやめるわけにはい

かない。東京都では、文化施設について、これから江戸東京博物館で行われますが、全てについて施設のリニューアルが行われる。施設の長寿命化対策を適切に講じているわけです。けれども、一方、今申したようにコレクションが、今後、継続的に入らない状態だということになると、これについてはコレクションを管理していく収蔵庫の長寿命化対策を講じることが必要になります。こうした問題については各博物館、美術館の話ではなく、東京都が設置者ではありますが、財団のほうとしても運営管理を統括するお立場として、その辺についてのお考えをお聞きしたいと思います。よろしくお願いします。

**太下部会長：**これは館ではなくて財団事務局ですかね。では佐々木さん、お願いします。

**佐々木企画担当課長：**事務局から、共通の課題ですのでまとめてお答えいたします。

金山委員がおっしゃるように、私ども指定管理者の立場でも収蔵庫の確保は急務と考えております。この施設の整備等は設置者である東京都の分担、所管になっておりますが、私ども指定管理者としてもこうしたらいいのではないかという御提案をさせていただいております。具体には、指定管理の選定の提案書の中で、総合調整共通事項という指定管理者全体についての提案書がありまして、その自由提案として、共同収蔵展示施設というものを設置し実現させていってはどうかということ東京都に御提案をしております。もし準備に入ったり実現に向けて取り組む際には、指定管理者としてこれまでのノウハウ等を、知見を惜しみなく出していききたいというようなことを御提案させていただいております。この提案を作る際には、各館の学芸員にも力を借りて、ただ収蔵するだけではなくて公開も含めた形、また、近年のデジタルアーカイブ化のラボにもなるような新しい役割や、例えば多摩地方に置くということをするれば、多摩のミュージアム全体のサテライト的な機能を持たせたらどうかというような積極的な提案となっております。一応、自由提案ということでありまして、どう受け止めるかということは東京都の事情もございますので、まだ先のことは私どもも承知はしておりませんが、そういう意思を持って指定管理業務に臨んでいるということでございます。

以上です。

**金山委員：**ありがとうございます。この問題については、委員長の太下先生もとても問題視というか関心がおありのことだと思いますし、それから、新畑委員が先ほど世界的な規模でどうだという研究面での話がありましたけれども、このコレクション問題についても、管理の問題については、例えばイギリスの場合は随分こういった収蔵庫対策が進められています。ロンドンではビクトリア・アンド・アルバートとサイエンスミュージアムとブリティッシュミュージアムの共同収蔵庫がありますし、そういった形態のものがほかにもあります。

それから、日本でも今年栃木県立博物館が単独の収蔵庫を増設しました。これは3,000平米弱で16億円をかけて実現しました。その辺は視察へ行かれたかとは思いますが、そういった事例が国内に出てきていますので、ぜひこの辺については前向きに御検討いただきたいと思っております。よろしくお願いします。

**太下部会長：**ありがとうございます。これは特定の館というよりは共通事項みたいな形になりますかね。

現代美術館に関して、ほかに何か御質問はありますか。

**新畑委員：**現代美術館にも同じような御質問になりますが、特に現代美術館は大きな施設ですので、コロナはまだ収まる様子がない中で、将来的なタクティクスがあればお教えいただきたいと思います。

一方で、過去1年の御館の活動を見ていますと、私は東京都内のみならず、日本国内でこれだけ大きな展覧会を実現させたということは驚異的なことかと思っています。「石岡瑛子展」、「オラファー・エリアソン展」といった、大規模な企画を用意されて、恐らくこれらは仕立ての仕方次第においては中止にならざるを得ないところだったと思いますが、困難があるなかで実現されたというのは、恐らく御館が全て主体となってやられて、最終的に御館が全てをコントロールされているゆえに実現できたのかなと思っています。これは大変驚異的なことであるかなと思っています。

そのほか副館長からお話があった「もつれるものたち展」や「MOTアニュアル」であるとかは、恐らくはもちろん会期は短くなりつつも、それぞれを実現されつつ、さらにコロナ対策したオンラインを有効活用されているというのは、これは日本国内を見てもかなり成功事例ではないかなという感じはしております。

一方で、質問事項としましては、恐らくそういったところをいろいろと御発言の中で入れられなかったかと思うんですが、都現代美術館については今年の活動を拝見していると、閉室のことがあったりする中で、コレクション展に対する非常に大きな変化があったかと思っています。「コレクションを巻き戻す」というタイトルであったかと認識しておりますが、今金山先生もおっしゃいましたけれども、これまで以上にコレクションを活用するというのを非常に大きく前進させたかなと思っていますが、その辺の将来的な展望、これについてもタクティクスというものがあれば、関心の範囲としてお教えいただければと思います。

**茂木副館長：**御質問ありがとうございます。それでは、将来的なコロナ後を見据えたタクティクスと、それからコレクション展についても同様のタクティクスの2点ということでお答えしたいと思います。

正直申し上げて、かなり苦しい場面もありましたが、展覧会自体は成功を収めることができました。これは恐らく先ほどから出ている研究という意味で非常に丁寧なことが行えた、やはり学芸員の熱意が非常に大きかったと思います。常日頃から、もうやると決まっただけからの関係者との関係であったり、海外を含めて作家であったり、美術館であったり、そういう通常からの協力体制についても非常に熱意を注いで行っていた結果なのではないかなと思っています。

将来的に申し上げますと、今日一番最初に出ましたブロックバスターのお話、それは現代美術館が厳しいのは同じでございますが、新聞社等からも多くのものが来て選べるよう

な状況ではなく、どうですかという話は途切れてはいないという状況です。ただ、それだけに頼っているのではなくて、これまでつくった学芸員なり美術館同士、それから他の財団、海外も含めてですが、その関係の中からどんなものができるかというのを新聞社頼みではない、もともとそういうのではない気風が現代美術館の中にあるのですが、そういったものをきちんと重ねていって、次の展覧会で何ができるかというところで、来年度についてはもう予定ができておりますし、その次についても考えているという、戦略という意味ではコロナがあったからこそ、余計そのコネクションが取れるというか、Z o o m等を通じてやりやすくなった部分もあって、それも踏まえて大規模展も含めてやっていきたいと考えております。

それから、コレクションについてですが、こちらも館内での活用の数ですけれども、リニューアル後、平成30年度が562点、令和元年度が263点、昨年度、令和2年度は653点ということで非常に多くの作品を館内で活用いたしました。見切れないほどの作品が出るのですが、それについてもきちんとキュレートしてありまして、テーマが決まった上で作品を構成し展示していくということで、こちらもかなり学芸員が力を入れてやっています。学芸員も修理修復と、それから今デジタル化がちょうど進んでおりますので、そういうことも含めて作品をもう1回見直して、どんなものがあるのかというものも含めながらコレクションを生かしていくということができているかなと思っております。

ですので、この傾向はもちろん今後も続けていきたいですし、それから巡回展のような話もありますので、今回「久保田成子展」を予定しておりますが、そういった話ですとか、貸出しをお互いにやりながらというオファーであったり、共同の研究であったりというのを続けて、コレクションの活用についても進めていきたいと思っております。

以上です。

**新畑委員：**ありがとうございます。

**金山委員：**今そういうコレクションを公開されている、積極的に活用されているというお話は、とてもよろしいことだと思います。やはりコレクションというのは公共の財産、先ほど言いましたけれども、とにかくいろんな形でいわゆる説明責任を果たしていくということが求められると思います。収蔵庫がいっぱい、だから、だから東京都に収蔵庫をつくってくれて言っても、それはなかなか厳しい話です。だけれども、こういう形でコレクションが必要なのだということを、いわゆる都民に対してコレクションの価値を普及していくような様々な活動を進めていくということが各現場には求められるのだらうと思います。それは、例えばコレクションのツアーをやるとか、収蔵庫ツアーをやるとか、あるいは講演会だとか展覧会をやるとか、デジタルアーカイブもその1つですけれども、いろんなツールでそういった普及活動を進めていくということ、現場の方々をお願いしたいと思います。

以上です。

**太下部会長：**ほかによろしいでしょうか。ありがとうございました。

それでは、続きまして東京都美術館の塩野副館長、よろしくお願ひいたします。

**塩野副館長：**それでは、東京都美術館の報告をさせていただきます。

令和2年度目標達成シートを御覧ください。当館のミッションは、全ての人のアートへの入口となることとさせていただきます。令和2年度は、前回の指定管理期間の最終年に当たりまして、このミッションの実現に当たって、定性目標にありますとおり展覧会事業、公募展事業、アート・コミュニケーション事業、そしてアメニティ事業の4つの事業を柱として事業を着実に実施してまいりました。ここでは特に次の3つの取組に絞って御説明をさせていただきます。

まず1点目でございますが、展覧会事業でございます。新型コロナウイルスの世界的拡大によりまして、「ボストン美術館展」と「世界遺産ローマ展」は海外からの作品輸送の目的が立たずに中止となり、「イサム・ノグチ展」と「Walls&Bridges展」は令和3年度、両展とも今現在開催されておりますけれども、この時期に延期となりました。昨年7月から9月にかけて開催しました「UKIYO-E2020」ではオンラインによる日時指定制、そして令和3年1月から3月にかけて、これは急遽誘致したものでございますが開催しました「吉田博展」では、一部整理券の配布によって厳密な入場規制を行い、共催者と密接に連携を取りながら、感染拡大防止を最優先にした運営を行いました。結果としまして、当初の入場者数の目標はかなり下回りましたが、一方で、入場者数を制限したことで鑑賞環境の改善につながりました。また、「UKIYO-E2020」と「吉田博展」の両展において、当館では初めてとなりますオンライン上でのVR展示を行い、コロナ禍で来館できない方にも楽しんでいただける工夫をいたしました。

昨年春の休館中には、SNSを積極的に活用してフォロワーにクイズによって中止となった「ボストン美術館展」の内容を紹介するなど双方向性を取り入れ、40日間にわたって配信をしたクイズには延べ1万3,000人を超える方の参加を得るなど、休館中であっても一定程度外部とのつながりを継続することができたと考えております。また、冬の「吉田博展」では、文化庁の外部資金を活用しまして、上野の他の施設、東京国立博物館と黒田記念館でございますが、これらと連携して、展示室でも、それから御自宅でも、パソコンでもスマホでも自由に無料でアクセスできる回遊性の連携ガイドを作成するなど、新たな広報を展開いたしました。

次に、2点目として公募展事業でございます。ここでは上野アーティストプロジェクトについて御報告いたします。今回は現代日本の書道界を代表するベテラン作家5名を紹介いたしました。一般に難しいと言われる書の鑑賞でございますが、書を読むための補助ツールとして釈文、すなわち読みにくい書体を活字にしたものでございますが、これをパネルで掲示するとともに、印刷して無料で配布いたしました。図録はコンパクトなA5版で制作して、一般的な購買率は入場者の5%程度という状況の中で、本展は11%という高い購買率となりました。また、オンラインによる学芸員のギャラリートークを制作しYouTubeで配信し、自宅にいても会場の様子を見てもらうことができるようにいたしました。

その結果、朝日、読売、毎日、東京の各新聞に好意的な展評が掲載され、書の企画展としては異例の成果となりました。

最後に、3点目としてアート・コミュニケーション事業でございます。感染拡大防止のため、事業の多くを4月からオンラインに切り替えて実施いたしました。休館、そしてイベントの開催制限によりまして活動の縮小が強く懸念されましたが、オンラインに切り替えて対応することで影響を一定程度とどめることができました。逆に、アート・コミュニケータ、通称とびラーが自主的に開催するオンラインを使ったとびラボという活動は例年の活動回数の約2倍に上るほか、令和3年度のとびラーの応募者数が例年の5割増ということになりました。Zoomなどの双方向のコミュニケーションツールを活用してリアルな活動とオンラインをうまく組合せることで、市民と連携した活動の幅をより広げることができたと考えております。

「Museum Startあいうえの」の学校プログラムにおいては、コロナの影響で展覧会の開催がない状態の美術館で野外彫刻や前川建築、休室となった企画展示室を使った展覧会の舞台裏紹介など工夫を凝らし、多くの児童生徒を受け入れることができました。また、SDGsをテーマとしたオンラインとリアルを併用した高校との連携は、動画を制作してウェブサイトに掲載するとともに、全国美術館会議の教育普及研究部会に報告、発表いたしました。ミュージアムにおけるブレンディッドラーニングの事例がまだ少ない中で、学校との連携事業としての1つのプロトタイプを示すことができたと考えております。

続きまして、事業実施に当たって、前回令和元年度評価に当たって御意見をいただいた事項の対応状況でございます。2点でございます。

1点目は、「お客様対応についてさらに検討改善を図りたい」とする御意見でございます。先ほど申し上げましたとおり、今般の新型コロナウイルス感染予防対策のために、「UKIYO-E2020」では初めてオンラインによる日時指定制を導入し、また「吉田博展」では、混雑し始めた後半の10日間に整理券の配布によって厳しい入場者制限を敷いて慎重に運営をいたしました。その結果、これまで過度の混雑によってあまりよいとは言えなかった鑑賞環境の改善を一定程度図ることができ、また、監視員の負担軽減も図ることができたことから、より丁寧な御案内やお声がけができつつあり、お客様のクレームや御意見の数も以前に比べ減ってきたところでございます。

2点目は、「事業運営のあり方を再考する時期に来ている」という御意見でございます。この点につきましては、従来のいわゆるブロックバスターの特別展に対する見直しを行い、良好な鑑賞環境の維持と、事業としての採算性のバランスが取れる適正人数はどれくらいであるのか、展覧会の期間や観覧料金なども含めて慎重に検討していきたいと考えております。

以上、いただいた御意見に対する対応状況でございます。

説明は以上でございます。よろしくお願いたします。

**太下部会長：**御説明ありがとうございました。

今の東京都美術館の御説明に関して何か御質問等ございますでしょうか。

**新畑委員：**他館様と同じ質問をさせていただきます。今のお話で十分な回答だとは思いますが、コロナ対策、多くのお客様をお迎えになる東京都美術館で万全の体制が敷かれていたと思います。今後ですが、恐らくは大型展を今後もいろいろと御計画されている中で2点の質問があります。1つには、いわゆる今おっしゃったような日時指定制みたいなものの今後の展開について、今後継続するとか場合によるとかというようなことはどのようにお考えになっているかということ。

それから、展覧会の中止と延期ということがあったんですけども、そこら辺のところは多分、今日御出席の美術館の中では一番大変な美術館ではないかなと思っているんですけども、恐らくコロナがあったからこそ今後のことを考えなければいけないと思うんですけども、その辺のことをお聞かせ願えればと思います。

特に、先日私は「イサム・ノグチ展」と「Walls&Bridges展」を拝見してきたのですが、いずれも大変素晴らしい展覧会だったと思います。コロナがまだ収束していない中でこれだけ充実した内容ということは、やはり美術館が主体となってやられている。特に「Walls&Bridges展」に関しては、御館の全ての企画の中で非常に斬新な視点を持って企画、それから実現をされていると。これは恐らくは学芸員のみならず、美術館全体がその辺御苦労されているのだと思っているんですが、こういう緊急事態に将来に置き換えていくということの今後の対策ということがあれば、併せてお伺いできればと思います。

以上です。

**塩野副館長：**新畑委員の御質問にお答えいたします。

まず、日時指定制でございますが、これは急遽コロナの対応ということで導入した経緯がございますが、その結果、先ほど申し上げましたとおり、良好な鑑賞環境が得られたということでお客様からも非常に好評をいただいておりますので、今後も継続していきたいと考えております。

それから、中止、延期が非常に多かったということでございますが、「イサム・ノグチ展」について大変よい御評価をいただきありがとうございます。「イサム・ノグチ展」は、昨年オリンピックの期間に合わせて開催する予定でございましたが、1年延期になったということで今のこの時期に、オリンピックの時期に合わせてずらしているということで、それにつきましては、やはり共催者の御苦労もあり、そこの調整、それは日本国内のものだけではなくて、イサム・ノグチで言えばニューヨークとの関係性もございますし、そういった様々な調整がございますので、それは非常に大変なもので、その点は非常に学芸員が頑張っ苦勞して先方と調整をつけてくれたというところなんです。それは今後はどう生かせるのかということですが、なかなか急遽やって来るこういう非常事態ですので、それはそのときに最善を尽くして考えていくということまでしかまだ先につながるような、汎用性のある策は見いだせていないのですが、全館で一丸となってやっていくということで対応したということがございます。

**新畑委員**：ありがとうございます。

**金山委員**：先日はありがとうございました。東京都美術館は、以前の公募展の美術館だというイメージにとらわれていたのですが、先日は実際にいろいろとこの前見せていただき、話を聞かせていただいて、展覧会についても、とても熱心にやられているし、「イサム・ノグチ展」も非常にすばらしかったし、そういうふうに思いました。何よりもアート・コミュニケーション活動がなかなか充実していると、応募者がとにかく多くて選定するのに困るくらいだというようなお話がありました。コロナ禍の中では、通常の活動がどうしても停滞化してしまうという状況があります。ボランティア活動についてはどこの館も休止状態ですが、オンラインを使ってもうまくその辺をマネジメントされているというところもすばらしいと思いました。

「とびらプロジェクト」と、それから「Museum Start あいうえの」事業という2つの事業を東京都美術館が核になってやっていたら、上野の地域がまさに地域連携で活性化していく、そういった様子をいろいろと聞かせていただき、それを実感を持って見せていただきました。

そこで、1つちょっとお聞きしたいのが、職員の配置状況についてです。職員の配置状況についてですが、こういうようにアート・コミュニケーション活動だとか、それからほかにも新しい事業が展開されるようになり、その辺の職員の定数との関係と、職員の負担の状況などについて、運営する側のほうで特に現状で困っていらっしゃるようなことはないのかどうか、その辺ちょっと確認させてください。

**塩野副館長**：アート・コミュニケーション事業でございますが、新たに新規事業なども取り組んで、それに当たっては定員を1名増員していただいたということもあります。また、ずっと東京藝術大学と連携して一緒にやっておりますので、東京藝術大学のほうからの職員がおりますので、そこと連携して、忙しいには忙しいということではありますが、現在の体制で十分やっているとします。

**金山委員**：ありがとうございます。

**茶田委員**：会計士の茶田です。

財団の方にお伺いしたらいいのかなと思いますけれども、今までの皆さんの御説明の中でも、オンライン会議とかデジタルとか、そういったワーディングがあったと思っています。コロナの後も多分オンラインとオフライン両方でやっていこうということが社会的にも広まっていくのかなという、まだ分からないですけれどもそういう流れだと思います。例えば、今回コロナで予約システムを導入された館が、皆さん導入されていたらと思うんですけども、こういったものを個々の館で入れられていると、やはり予算というお金がかかってしまいますし、オンライン会議のツールとか、デジタルアーカイブも、今までは有形資産にお金がかかっていたんですけども、これからやっぱり無形の資産にお金がかかる時代になるので、そういったものの保守とか運営を含めてどういった業者さんをお願いするのか、一括でお願いするのか、その辺のコスト管理が多分横串で重要にな



ってくるのかなと見ています。

もう既に何かそういう対策を打たれていらっしゃるのであれば、ちょっとそれも御説明していただきたいし、もし見通しとしてこんなことをやっていきたいと思っていますということがあったらちょっと説明をお願いしたいなと思っています。どなたか分からないんですけれども。

**渡邊調整担当課長：**調整担当の渡邊と申します。

オンライン会議等につきましては、今の財団の本部のほうで契約しているものがございまして、それを例えば館との経営戦略会議等で使っているんですが、そのコストについては今事務局のほうで負担しているような形になります。オンライン会議システムは民間のいろいろなものがあるんですが、やはり館が対象としている業者さんとやる中で、適したものを先方から提案してきたりとか、招待されたりとかというので使い分けている形になります。

それと、予約システムに関しましては、当初は急でもありましたので、各館いろいろ調べた結果、各館に適切なものを導入しているんですが、割と使い勝手等も今検討はしているかと思うんですが、民間の予約システム会社の中で割と幅広く導入されている会社に各館で契約している形になると思います。今後については、やはりコスト面がかかってきますし、手数料などもかかってきますので、検討課題かとは思っております。

**佐々木企画担当課長：**補足いたします。DX化の取組については各館とも共通の課題がありますので、財団事務局で実施するに当たって調整をして、横串とまではいかないかもしれませんが、よいノウハウの横展開とか、契約するに当たって共通できる部分は共通化していくというような形で、できるだけ合理的にできるように、それぞれ各施設の取組を見ながら全体で調整していくという体制をつくりまして、この2年ほど進めております。

**茶田委員：**ありがとうございます。やはり事業会社というんですか、社会の動きも見ながら、すごくいい取組も幾つか各館であったなと思っているので、横展開ってすごくいいと思いますし、コストの観点では一括で契約すると安くなるとか、何社か比べると安くなるというのもあるので、ぜひそういったところをやっていただきたいなと思っています。ありがとうございます。

**太下部会長：**ほかによろしいでしょうか。

それでは、ちょっと時間を過ぎてしまいましたけれども、これでプレゼンテーションと質疑は終わりにさせていただきたいと思います。

ここで一度休憩にさせていただきます。50分までにお戻りいただくということでお願いいたします。

午後3時41分休憩

午後3時52分再開

**太下部会長：**再開いたします。

続きまして、次第の4に進みたいと思います。「4 各施設及び指定管理者の財務状況」

について、茶田専門委員から御説明をいただきたいと思います。専門委員の方々の評価の視点に関しては、タブレットの参考資料2「財務の状況及び施設サービスの実施状況調査評価の視点について」を御覧ください。

それでは、茶田専門委員、よろしくお願いたします。

**茶田委員：**ありがとうございます。財務状況の調査ということで、評価の視点については参考資料2にあるとおりでございます。3点ございまして、事業計画どおりの収支になっているかという点と、事業収益と費用のバランスが保たれているかというところ、適切な会計処理がなされているかについては、一応財団のほうで監査法人の監査も受けているので、これは適切にされているということをご前提にして収支のバランスが取れているのかという点から見えております。また、3点目が外部資金の活用が積極的に行われているかということで、本日も質疑の中で外部資金の話が出ましたけれども、そういった点についても拝見しております。

私の実際的评价の紙が皆さんのお手元がないので口頭で説明させていただき感じになりますが、もし分かりにくいところがあったら後からお知らせください。

1つずつ館について評価しているんですけども、まず、全体としての財団の評価というところではまず評価しています。財団の会計期間は4月から3月ということで、令和2年度ということであると、この厚い冊子がありますけれども、皆さんのお手元にあるとおりで、令和2年度は令和2年4月1日から令和3年3月31日までの期間になっております。コロナが発生しましたのが令和2年1月ごろだったわけございまして、その後のちょうど1年ぐらい、ずばりその間の期間の財政状況が今回の評価の対象です。ですので、もちろん東京都や国も特別な補助金などによる支援があったんですけども、当然全体として前年に比べて悪化している、そういったところがまず全体の状況です。

もう1点、やはりこの評価をする際に財団の財務とか経理の方ともお話しさせていただいているんですけども、令和2年度の予算策定期間がコロナが発生する前なんです。ですので、まだコロナがどうなるか分からないという、それよりも前につくられているので、通常と同様の予算の作成をされていたということで、そのまま予算執行もなされていた。世の中コロナ、コロナということで騒いでいて、事業会社などいろいろな固定費削減とかそういったことをみんな一生懸命やっていたのですけれども、そういった中、予算どおりに執行されてしまっていた領域がかなり散見されていた部分もあったというところがあって、結果として収益を圧迫している館もございました。

私も昨年度委員をさせていただいて、そのときにもお話ししたのですが、ちょうど1年前、去年の今頃、やはりコロナの影響がずっと続きますよということが世界的にも言われていたので、きちんとその部分を考えて予算も立て直す、見直すなりをやってほしいですという話をしたのですが、なかなかそこまでいかなかったというところが非常に残念なところでした。ということで、評価として○はつけているんですけども、ちょっと△に近いと。来年度は、皆さんも質疑の中でお話しされていましてけれども、どうなるかまだ分

からないところなので、ちょっと財政を引き締めて全体的にやっていただきたいというのが財団の全体の評価です。

次に、各館の評価について簡単に説明します。

まず、江戸東京博物館でございます。

先ほど皆さんからいろんな意見、質疑がございましたのでちょっと聞かなかったんですけども、コストをカットしましたと結構力強く副館長の方はおっしゃったんですけども、数字だけ見るとあまりコストカットされていないというのが私の所見でございます。収益事業はいつもそれなりに黒字化されているんですけども、今回は通常で予算の計上額よりもさらに拡大してしまっていて、館全体ではやはり赤字というところなんです。もちろん来場者の大幅な減少、インバウンドの方ももちろんいないので、もともとの予算に比べると大きく落ち込みました。あと、実績でも前年度比で大きく落ち込んでいますと。いろいろ財団の方ともお話ししたんですが、人件費が全く減っていないところが、賞与とかも増えているのは結構東京都民としては許されないですよという話はしたりしましたが、やはり予算をつくったのがその前だったのでということもおっしゃって、なかなか難しいということだったので、今年度は何かやっていただけたらと思います。

あと、収益事業のほうの業務委託費も全く減ってなくて、それは何かというと、江戸東京博物館の駐車場の警備員の方が休館になってもなかなか契約で減らせなかったんですというようなことをおっしゃってたりしまして、そういったところも見直すように来年度お願いしたいという話はしました。

なので、評価としては去年も△に近い○ということで○にしてしまったので、今年は△をつけさせていただいているのが江戸東京博物館です。

次に写真美術館です。

写真美術館さんは、実際コロナの影響で来場者が、予算と前年実績で見ても減っているんですけども、収益事業のほうは前年とほぼ同水準の黒字を確保されていて、実績としては公益事業でも収益事業でも黒字というところで、全体でも黒字でございました。外部資金も、先ほどおっしゃっていましたが多少会費収入は落ち込んだんですけども、基本的にそんなに減らしていなかったということで、評価としては○というところでつけさせていただいています。

続きまして、現代美術館さんです。

現代美術館さんに関しては、コロナの影響があったとおっしゃっていましたが、利用料収益額は予算との対比においても、入場料収益実績は前年度比でも、非常に好調というんですか、私も行ったことがありますけれども、私たちの子供は今20代ですけども、何かすごくすてきな美術館で、友達とかデートとかでも行きたいみたいな、そういうところもあったのか、やっぱり若い方が、結構コロナ禍で外出されていることもあったと思うんですけども、そんなに来場者数を減らすこともなかったと思います。もちろん内容もすごくいい展覧会をされたということで、全体的に公益、収益両方の事業で黒字という

ことで、館全体では黒字ということですので、数字だけの評価でございますが、評価としては◎です。

続きまして、最後ですけれども東京都美術館です。

東京都美術館は、皆さんも御存じのとおり新聞社とかのタイアップイベントが収益事業の柱に今までなっていて、それで公益事業もいろいろやられているところもあったんですけども、やはりコロナの影響で前年度対比では大幅に落ち込んでしまっています。館全体でもマイナスということで、やはり一番収益構造を見直さなければいけないのは東京都美術館なのかなと思っています。やはり非常に多くの人を集客するような新聞社とかのタイアップイベントを年間でぼんぼん打ってそこで収益を稼ぐということは、今後恐らく1年ぐらいは難しいと思うので、全館としてどういう、コスト削減だけではないかと思うのですが、全体の構造を見直さなければいけないというところをしっかりと考えてほしいかなと思っています。

評価としては、去年はよろしかったということもあり、△に近いんですけども○ということにつけさせていただいています。

以上でございます。

**太下部会長：**ありがとうございます。コロナ禍ということでなかなか評価が難しいところもあったと思います。一方で、先ほど茶田委員のほうから経費削減といいますか、コロナに対応する形でのきちんとした収支管理というのはやってほしいと。これは厳密に考えると、我々の評価委員会の枠のちょっと外にある話かなとも思うんですけども、ぜひこれはこの時点の情報として都のほうから財団のほうにきちんとお伝えいただきたいと思います。そうしないと、結果として同じことがまた来年この場で行われてしまうという、この委員会は常に後追いの評価しかできない形式になっていますので、せっかくこういう御意見をいただいているので、それはぜひ、この委員会の枠外ということになりますがお伝えいただいて、御指導いただければと思います。

今の財務状況の茶田委員の御説明について、何か御質問等ございますでしょうか。

**金山委員：**先ほどの江戸東京博物館の駐車場の管理の話で、休館しているのに警備をやめさせることができなかったというのだけでも、これは契約上の問題で取りやめができなかったというのは、どのような事情があるのでしょうか。

**茶田委員：**というふうに財団の方には聞いています。急にシャットダウンというのが何回か繰り返されたので、そういう契約になっていれば多分やめられたのでしようけれども、やはり相手のあることなので、すぐにやめるということも難しいというようなこともあったので、そういったところを見直すのも含めて、来年度のコストへ反映してくださいというような話はしました。

**金山委員：**そうすると、契約の仕方についてもちょっと工夫したほうがいいということですかね。

**茶田委員：**そうですね。

**金山委員**：ありがとうございます。

**太下部長**：多分、通常の契約ですと、何か双方が想定しない状況が起こったときにはという見直しの条項みたいなのがありますよね。ちなみに、私は国立美術館の理事も昨年度までやっていたんですけども、たしか国立美術館も契約の見直しを全面的にしたんですよ。やっぱり通常と違う状況なので、そのまま契約していると、見ようによっては明らかに国税を無駄に投入してしまうことになるので。確かに受託している事業者さんからすると大変な災難という面はあるんですけども、それはそれでまた別途、いわゆる経済産業省的な産業支援の面で救っていただければいいことなのかなとも思うんですよ。ぜひその契約の見直しは柔軟にやっていただければと思います。

**金山委員**：それは事前にそういうことを条項でうたっておけば何ら問題ないわけですから、その一文を入れるとかというような工夫をされたらいいのだらうと思います。

**太下部長**：恐らく財団さん側の定型の委託契約書を使っていらっしゃると思うので、それは入っていると思うんですよ。

**新畑委員**：普通に考えると単価がありますよね。

**太下部長**：多分そういう条項は共通で入っていると思うので、大丈夫かなと思うんですけども。

**石井部長**：今、江戸東京博物館の駐車場の契約の件がございました。どういう契約をしているかというところはちょっと存じ上げていないですけども、御指摘のように、やはり無駄な経費を使わないという視点は非常に重要なことだと思っておりますので、こういった改善できるところは財団のほうにもしてもらおうということで、私のほうからも話をしていきたいと考えております。

**太下部長**：ほかに何か御質問というか、茶田委員からの説明に対してここで議論したほうがいいのかも含めて何かあれば。取りあえずよろしいでしょうか。また各館の評価を見ていきますので、そのときに出てきたらよろしくお願いします。

それでは、続きまして次第の5に参ります。「5 各施設の施設サービスの状況」について、名古屋専門委員から御説明をいただきます。お願いいたします。

**名古屋委員**：今年度から評価委員に就任いたしました名古屋と申します。よろしくお願いたします。

私は、施設とサービス面から評価をさせていただきました。アクセスとか利用者動線とか案内表示みたいなハード面に関しては、昨年までとそれほど大きく変わったところがないのかなと思っており、どの施設も継続して少しずつ改善されているのかなと思いました。ちょっと時間もないので、そういう意味ではコメントはプロモーションとか広報とか、来場者拡大のための施策などについてコメントしたいなと思っております。

まず、江戸東京博物館ですが、これはもう江戸東京博物館に限らずどの施設も昨年はコロナの影響でやりたいこともできないという状況の中で、これまでにはない工夫をされていたんだなというその努力はすばらしい、大変だったろうなということを思っております。

た。江戸東京博物館に関しましては、ユーチューブの江戸東京博物館チャンネルはいい取組なのではないかなと思いました。SNSとかデジタルを駆使してとおっしゃっていましたが、駆使するほどフォロワー数とかは全然多くないし、チャンネル登録者数も全然多くはないですけれども、やるということに意義があるなと思いました。ちゃんとした学芸員さんが専門知識を持って初心者にも分かりやすく説明されているということと、テーマの切り方がすごく面白いなと思いました。四谷怪談とか、昔使った黒電話の使い方とか、テーマの切り方が初心者向けですごく面白いな、ユニークだなと思いました。このコンテンツは再生数にかかわらず増やしていかれたらいいのではないかなと思ったのと、あと、こういうものこそ外国人の方とかも好きだろうから、字幕でもいいので入れたらすごくいいのではないかなと思いました。

やっぱりこういうデジタルの取組が進んでいくことによって、チラシとかポスターとか紙媒体の在り方や掲出方法は変わってくるのではないかなと思っていて、今年その辺はブランディングをして改善しましたというお話だったのですが、すごく変わったなという印象は正直あまりなかったんですけれども、ポスターとかチラシも全く必要ないということではなく、デジタルがあるからこそ保存欲をかき立てたり、知識欲とか学びの欲がかき立てられるような紙の媒体物みたいなものがもう少し工夫されてもいいのかなと思いました。

たてもの園ですけれども、今度こちらは紙媒体「たてもの園だより」とか「解説本」、「日本建築史」みたいな冊子を幾つかつくっておられて、それがすごく読みごたえがあって、保存欲をかき立てられるものだなと思いました。逆に、SNSとかは多分館としてはほとんど手をつけておられないのだと思うんですけれども、フォロワー数とかもめちゃめちゃ低いので。ただ、写真を撮りたいという人が物すごく多いのだと思うんですよね。ですので、「#たてもの園」みたいな投稿数がめちゃくちゃ多くて、フォロワー数が2,000人ちょっとぐらいしかないのに、ハッシュタグの投稿数はもう6万とか8万とかそういう数があるんです。なので、人的リソースがなくてというお話も聞いてはいたんですけれども、せっかく一般ユーザーが無料でこれだけ宣伝してくださっているので、それを活用した広報みたいなものとかがもう少しされるといいのになと思いました。

逆に、今度現代美術館さんは、ツイッターのフォロワー数が先ほどのお話でもあったとおり14万を超えていました。通常のツイッターアカウントだけではなくて、企画展ごとのアカウントもつくっておられるんです。なので、そうするとやっぱり拡散力がすごくあってプロモーション効果がすごくあるなと思いました。タイムリーな情報発信はとても重要なので、このあたりはほかの施設さんも参考にされたいのではないかなと思っております。やはり現代美術というジャンルがSNSを多用するユーザーと相性がいいのだと思うんです。なので、投稿数もすごく多いです。現代美術館に行って、そこで写真を撮ってインスタにアップしているみたいなものとかの投稿数がすごく多いので、ライトユーザーを獲得されているという意味ではすばらしいのではないかと、SNS活用をされているなど

思いました。

あと、どの館にも言えるのかもしれませんが、美術館、博物館の観光地化というか観光スポットとしての在り方みたいなのは、ライトユーザーを拡大、獲得していくに当たってはやっぱり考えて対策としてそれぞれやっていかないといけないのではないかなと私個人としては思っていて、現代美術館さんに関しては、収蔵物とか収蔵庫などが本当にユニークなので、バックヤードツアーとかを実施されたら来場者も喜ばれるのではないかなと思いました。観光スポットとして見るのであれば、やっぱり一般的に見る、食べる、遊ぶ、学ぶ、買うみたいな要素が必要になってくると思うんですけども、遊ぶとか買うみたいな要素がもう少し拡充されたら施設としてすごく面白いのではないかなと思いました。その点も含めて評価をしております。

東京都美術館さんは、本当に皆さんのお話にあったとおり、アート・コミュニケーション事業がすごくすばらしくて、あれだけの動員数をされているということは、ほかの施設さんも横展開される価値があるものだなと思いました。特に、子供ですとか若い世代の美術との関わり方を醸成するという活動をされているという点はすごくいいなと思いました。

資金獲得という意味にもなるのかもしれませんが、これをアウト・オブ・ウエノみたいな形で、このパッケージをよそに持って行って展開する、売るといふか商材にしてしまうというようなこととかも考えてもいいのではないかなと思うぐらい、いい企画だなと思いました。

写真美術館さんに関しては、今年ホームページのトップページのデザインを変えられたというお話が出ていましたが、私も前のを見ていないのでちょっと比較ができないですけども、ホームページの構成が、簡単な言い方をすると本当にスタイリッシュでおしゃれになって、UIが物すごくいいなと思いました。すてきなつくりには、ほかの館の方とは全然違うセンスをすごく感じました。恐らく日本語でつくることから横書きを意識して作成されているのだと思うんですけども、そのせいで外国語サイトへの画面の変換がすごくスムーズでした。それは、縦書きを駆使されているようなホームページとかですと、英語ページに移ったときに、「えっ、どこに何が書いてあるの」とか、ちょっとデザインがおかしくなったりということがあるんですけども、恐らくこれは最初から横書きを意識してつくられたのだろうなというようなつくりになっていて、そこはすごくすてきだなと思いました。なので、そのところは評価しています。あと、ロゴとかパンフレット、冊子のデザインとかも統一感があってとてもおしゃれです。一方で、別冊「ニアイズ」みたいな、ほかの統一されたデザインとは全く別物のものもつくられていて、それがすごくユニークで、広報という意味ではすごくお上手だなと思いました。プロモーションとか広報はすごくお上手だなと思いました。

先ほどもちょっとお話したんですけども、地域との連携とかは、やっぱりこの先課題になってくるのではないかなと思いました。美術館としても、コロナなのでたくさん人

を集めると言えないのかもしれないですけども、やっぱりたくさんの人に見ていただきたい、来ていただきたい場所だと考えると、エリアの回遊性とか回遊施策につながるような取組が、コロナの状況次第ですが今年できればいいなと思いました。

以上が各館になります。

最後に全体としてですと、次年度以降評価するのに当たっては、事前にできればホームページとかSNSの分析結果とか、グーグルアナリティクスの結果とか、そういうものとかを共有していただけるとユーザーの行動特性とか指向性とかが見られるので、もう少し評価の観点みたいなものとかが変えられるので、お願いしたいなと思っています。チラシとか冊子のピックアップ率とか、そういうものとかも共有していただけたら、今後の展開のアイデアが出せるかなと思いました。今のこの評価の視点がどうしてもハード面に寄ったものになっているので、マーケティング的な側面ですとかソフト的な側面みたいな評価軸、評価ポイントという項目を今後つくっていただいたほうが、施設サービスの状況を測るのにいいのではないかなと思いました。

以上です。

**太下部会長：**分析ありがとうございました。

今の名古委員の施設サービス状況についての御報告について、何か御質問等ございますでしょうか。

**新畑委員：**感想になってしまいますけれども、僕も美術館に勤めているゆえに、これは非常に鋭い分析で、うちもぜひやっていただきたいと思うような内容でした。SNSとか全般にわたって、もうおっしゃるとおりだと思いました。感想になってしまいますけれども、ありがとうございました。

**太下部会長：**本当にそうですね。面白いですよ。ただ、指定管理のこのフォーマットの施設サービスの実施状況というのは、これは実はこの間僕も質問したんですけども、ほかのいろんな施設と全部共通なので、これ自身を付け加えたり減らしたりすることはできないので、この部会の中だけで、委員会の中だけ特別そういう分析の視点を入れていくということはありだと思います。

**名古委員：**分かりました。

**太下部会長：**ほかにはよろしいでしょうか。

今、個別の視点からの2つの御報告をいただきましたけれども、今度は各館の評価に移りたいと思います。次第に従って「6 審議」のほうに行きたいと思います。

進行方法についてですけども、お手元の資料2「管理運営状況評価 二次評価（案）」というA4のとじたものに各館ごとの内容が書いてありますので、これを検討していった評価を決定していきたいと思います。順番に参りますと、まず江戸東京博物館から各館ごとにやっていく形になります。

まず、各館ごとにこの二次評価案について事務局から御説明をお願いいたします。

**大森課長：**それでは、事務局のほうから御説明させていただきます。資料2の江戸東京博



物館のページを御覧ください。A 4 縦のものになります。

まず二次評価ですけれども、各委員の先生からA評価ということでいただいております。

個別の内容の御説明に移りますけれども、管理状況としては、管理の実施状況は○、「一時滞在施設としての運営体制強化や、新型コロナウイルス感染症に対応するための体制整備に取り組んだ」という御意見をいただいております。

財務状況ですけれども、こちらは専門委員の茶田委員の御意見も併せて記載しておりますけれども、○(△)ということになっております。コメントとしては、「予算の効率的な執行に努めている」という御評価をいただいております。

次に、事業効果のほうですけれども、事業の実施状況は◎ということでございます。「ミッションに則した収集活動を継続的に行っている」、「WEBコンテンツを積極的に配信するほか、コロナ禍の苦しい時期にも『エジプト展』を会期を前倒して実施するなど工夫して事業を実施している」という御評価をいただいております。

運営の実施状況ですが、こちらの評価としては○で、一部◎の御意見をいただいております。評価の内容ですけれども、「川崎市市民ミュージアムの収蔵品レスキュー活動を実施するなど、他館への協力活動を行っている」という点を御評価いただいております。

その下、施設サービスの実施状況ですけれども、こちらは名古屋委員の御意見もいただいております。評価としては○(◎)ということでございます。「コロナ禍で、飲食施設の運営事業者が撤退したが、速やかに新規事業者の出店を実現するなど適切に対応している」。あと、「たてももの園ではボックス型の授乳室を設置するなど、利用者へのサービス向上を図っている」という点を御評価いただいております。

以上を踏まえまして、方針と目標の達成状況でございますけれども、総合的に○という評価をいただいております。評価の内容ですけれども、「コロナ禍において多くの事業が中止や会期変更などの影響を受けたが、館内感染防止対策を適切に行い、WEBも活用するなど新しい日常の中で文化施設に求められる役割を果たした」という御評価をいただいております。

その下の特記事項で、特に評価すべき点、改善が望まれる点は特にございませんでしたが、今後取り組むべき点として、「コロナ禍で多大な影響を被る中、様々な努力が行われたが、文化施設がこの状況下にあるべき姿は未だ暗中模索の状態にあると思われる。今年度の適正な分析と課題の設定、今後の対応を求めたい」、「収蔵庫スペースの不足は今後対策を図ることが求められる」ということでコメントとしていただいております。

以上になります。

**太下部会長**：御説明ありがとうございました。

今のこの内容について皆さんの御意見をお伺いしていくわけですけれども、もうこの全部について御意見をお伺いしていくのですが、まずは総合評価はAとなっています。これについてということもありますし、さらに鶏が先か卵が先かですけれども、そのAという評価になった各要素の評価ですね。管理状況、事業効果とか方針と目的の達成状況、ここ

に○とか◎とか△とか、今の皆さんの評価が転記されておりますけれども、これを1つの収れんされた評価にしていくと。あと、それと非常に密接に関わりますけれども、評価内容にコメントが書いてありますけれども、この内容がこのとおりで適切かどうか。付け加えるべきことがないのか、またはあえてそこまで書かなくていいというコメントはないかとか、そういう観点で御意見をいただければと思います。いかがでございましょうか。○とか、ちょっと評価が分かれているところで見えていきましょか。

まず、上から行くと財務の状況が○と△ということですがけれども、この三角は茶田委員の△ですよ、きっと。

**茶田委員：**そうです。

**太下部会長：**先ほど御説明あったとおり、経費削減がちょっとまだ道半ばということですね。

**茶田委員：**そうですね、○にしようかなと思ったときに、△に近い○に最初したんですけども、去年も江戸東京博物館はそういう同じ評価をしたので今年△にしているというのがあるのと、今後、令和4年から休館されるので、そこは当然収益を生まないというか、基本的にはそういう施設でも文化施設なので収益を生む必要はないのですけれども、収益事業がないので基本的にはコスト構造が本当にこのままやっていて大丈夫なのかということと、ここをしっかりと見直してほしいなというところはあるということなので、今日はプレゼンテーションでコストカットはしっかりやりましたとおっしゃったのがちょっとだけ気になっていて、いや、全然しっかりしていないと私は思っていますというところが、何かうまくこの評価内容のコメントに込められるといいなと思ってはいたりするんですけども。○でもいいんですけれども。

**太下部会長：**コメントのほうがいいかなという気はするんですよ。特に今おっしゃったような趣旨ですと、今年度の活動にむしろ反映していただくほうがより建設的なような気もするので、一番下の今後取り組むべき点に、何か今茶田委員がおっしゃったようなことをそのまま入れてしまうというほうがいいのかと。ちょっとコロナの中でなかなか対応が難しかったところもあるので、△に近い○ということでもいいのかと私は思ったんですけれども。

**茶田委員：**私もそれで大丈夫なので、財務の状況は○でいいと思います。

**太下部会長：**下の特記事項にコメントを追加するという感じでいかがですか。先ほどおっしゃったような今後の話ですよ。休館を控えた中でという。

**茶田委員：**そうですね。

**太下部会長：**この文案は事務局のほうで何か考えていただけますか。

**大森課長：**分かりました。それでは、今の茶田委員の御発言を基に、メール等々でまた文案を考えて委員の皆様にお知らせするので、その時御評価いただければと思います。

**太下部会長：**割と何かさっきおっしゃったそのままいいような気もしましたがけれども。この財務の状況は、皆さんの統一の意見としては○ということで。

**新畑委員**：これは多分全館に関わる、都現代美術館だけは結構収支がよかったので別なのかもしれませんけれども、基本的には昨年度は恐らくみんなコロナの影響を受けていて、なので、それは今茶田委員がおっしゃったとおり、将来的には駄目だよというようなことをちゃんと示せば。それはここだけではなくて、現代美術館も含めて全部に言っておいたほうが良いような気がしますけれども。

**太下部会長**：おっしゃるとおりですね。特に江戸東京博物館については休館を控えているという、実質あと1年というか今年度しかないという中でということですね。

ほかはよろしいですか、この財務状況については。

（「はい」との声あり）

あとは個別の項目でいくと、運営の実施状況、これも○と◎に分かれております。◎はどなたがつけていますか。

**新畑委員**：私が◎にしたのは、ひとえにここに書いてある川崎の件なんです。川崎の件はご存知だと思うんですけども、水が収蔵庫に入ったという大災害で、それにいろいろな館がレスキューをしているんですけども、特に江戸東京博物館は報告状況を聞くとよくやられているので、これは評価してもいいかなということで◎にしました。けれども、特に大きくこだわるところではないです。

**太下部会長**：そうなんですよね。どういたしましょうか。

**金山委員**：確かに川崎の状況は、例えば横浜市の歴史博物館もレスキューで協力しているし、そのほかのところでもいろいろとやっています。だから、博物館のそれぞれ横の連携活動として各館取り組んでいる事業です。特に特記するほどではないかなと思うんです。もちろん、とてもいい活動ではある。

**太下部会長**：逆に、評価として○で特記はしてあげるというのもありかもしれないですけども。

**新畑委員**：そうですね、それぐらいでいいのではないですかね。

**太下部会長**：そうすると委員の気持ちが伝わるというのがあります。それでよろしいですか。

**金山委員**：結構です。

**太下部会長**：新畑委員がいいということであれば多分。

**新畑委員**：結構です。けれども、せっかく頑張って他館の支援をしてあげたので、それはお伝えしていただければと思います。

**太下部会長**：はい。では、評価としては○で、一応コメントとしては記載してあげるという形にしたいと思います。

次の施設サービスの実施状況も○と◎に分かれておりますけれども、◎は名古屋さんの◎ですかね。

**名古屋委員**：そうです。私はどの施設もなんですけれども、このコロナの中ですごく大変なところでされているなというのがまず最初に私の中であったのと、あと、どうしても評価

のポイントがハードに比重が高い項目が多かったので、ハード面は皆さんちょっとずつよくなっているなどというのをすごく思っておりました。江戸東京博物館に関しては、特にこの御時世で飲食店が撤退したのにすぐ入るとするのはすごく頑張られたのだろうなどというのがあったので◎にしたんですけれども。そこはすごいこだわりを持っているということも逆に言ったらないので、頑張りに評価をしたみたいところがちょっとございます。

**太下部長**：では、これも評価としては○で、コメントでその気持ちを伝えるみたいな形でもよろしいですか。

**名古屋委員**：はい。

**太下部長**：では、そういう形にしたいと思います。そうすると、一応○とか◎の評価については皆さんの共通という形になりました。

あとは、コメントの内容がこれでいいかどうかという御確認を。さっき茶田委員の御意見は今後取り組むべき点に追加するということですのでけれども、ほかに追加したほうがいい意見とか、または逆に今書いてある内容で、これはどうかというのがもしあれば併せて言っていたらと思います。特にないですか。

この後1館ずつ、あと4館やっていきますけれども、もしかしたらほかのミュージアムで評価して、これはほかにも共通だよねみたいなのが出てきたら振り返りもありだと思いますので。では、一旦このコメントということにして、ほかの評価でもしこれは江戸東京博物館にも書いたほうがいいとか、または共通して削ったほうがいいとか、そういうのがあればちょっと修正するというにしたいと思います。

では、続きまして写真美術館の評価に移りたいと思います。これも事務局から二次評価案について御説明をお願いします。

**大森課長**：続きまして、写真美術館の御説明をさせていただきます。

二次評価についてはAということになっていただいております。

管理状況としては、管理の実施状況が○、「感染防止策の徹底に努めている」、「企画諮問会議と外部評価委員会を館運営に活用している」との御評価をいただいております。

財務状況については、実は多数の評価を表記するところだったんですけれども、実は○と◎が同意見ということで併記させていただいております。コメントとしては、「コロナ禍で企業業績が悪化する中、支援会員維持のための努力が成された」ということを御評価いただいております。

次に、下の事業の実施状況ですけれども、こちらは◎（○）ということになっております。「調査研究に基づく質の高い展覧会を実施した」、「コロナ禍で様々な制限がある中で、WEBを活用するなど工夫してプログラムを実施した」、「障がい者を対象としたワークショップの実施や手話通訳のボランティア研修などを継続した」という点を御評価いただいております。

運営の実施状況については皆様○をいただいております。コメントとしては、「近隣施設と連携し、コロナ禍における施設運営の在り方について情報交換するなど、適切な運営に

努めている」、「WEBサイトの改修を行い、利便性の向上につなげた」、この点を御評価いただいております。

施設サービスにつきましては○(◎)ということで、バリアフリーの部分、「多言語対応やバリアフリーの観点でのサービス向上に努めている」という点を御評価いただいております。

以上を踏まえまして、総合的に方針と目標の達成状況でございますけれども、○の評価でございます。「コロナ禍においても感染防止策を適切に行い、事業を実施した。また、WEBも活用して多様かつ数多くのプログラムを工夫して実施し、新たな利用者層の獲得につなげた」という御評価をいただきました。

特記事項につきましては、先ほどの江戸東京博物館と共通するのですが、コロナ禍の影響の話と、あと収蔵庫のスペースの話ということでコメントをいただいております。

以上になります。

**太下部会長：**御説明ありがとうございました。こちらも同じですね。総合評価についてはAということで、各項目の評価というのが今現状のような形になっています。

これも順番に参りますと、まず、財務の状況が○と◎に分かれていますよね。多分これを評価する◎というのは、プレゼンテーションの中にもありましたけれども、会員をほぼ維持できているところを◎と評価したところですよ、きっと。どうでしょうか。なかなかコロナ禍での状況の評価って難しいですよ。例えば、テストで言うと80点取りましたと。普通のときの80点とコロナ禍での80点は意味が違うだろうと考えると、80点でも最高評価になるかもしれないという。でも、80点は80点だよと考えると、こういう特別な状況だったのだからしょうがないねという考え方になるという。

**金山委員：**後者のほうだと思います。どちらかという、コロナ禍の中でも頑張ったということであれば、それは評価するべきだと思います。

**太下部会長：**それについて、ほかに御意見ございますか。

**茶田委員：**ちょっと私のほうから。どういうふうに見るかというのは、今太下さんがおっしゃったとおりで、そういう視点で見ると、その点に関しては写真美術館さんは頑張っているというの私も同感で、ちょっと横比較で見たときに、先ほど江戸東京博物館も○にしようかという話があったときに、やっぱり写真美術館も同じ○だとすると、並べたときに多分写真美術館は◎かなと今思っています。なので、皆さんが◎で異議ないのであれば、私も別にここに関して絶対○にとは考えていないということはお伝えさせていただきます。

**太下部会長：**そうですね。横比較というのもありですね。そうすると、ここは◎ということでもよろしいでしょうか。

(「はい」との声あり)

では、次に参ります。

事業の実施状況、これは多くが◎でお1人○という感じですかね。

**金山委員**：私が○なんだけれども、◎に近い○ですから◎で結構です。

**太下部長**：よろしいですか。そうですね、何か決定的にすごい◎というのでもないのでしょうけれども、いろいろ合わせ技で◎的な感じかもしれませんけれどもね。◎ということでもよろしいでしょうか。

（「はい」との声あり）

あとは、施設のサービス実施状況、これも名古委員が◎ですか。

**名古委員**：そうです。さっきと本当に、もう私は完全にコロナに引っ張られているんですけども。それと、こちらは本当にやっぱり支援会員の法人さんをキープされているということと、ホームページの改修がすごくすてきだなと思ったので評価をしてしまいました。

**太下部長**：何か変なコメントになってしまいますけれども、ここを◎にすると全体評価がSになってしまったりしますか。何となくですけども、やっぱりコロナの影響もある中で、Sってなかなかミュージアム活動でつけづらい感じはあるんですよね。頑張っているのだけれども、ちょっとやっぱりSという評価はなかなかこの状況ではつきづらいような気もするので、そう考えるとここは○ぐらいにしておいたほうが全体のバランスがいい感じなんですけれども。よろしいですか。

**名古委員**：はい、大丈夫です。

**太下部長**：あと、ほかにこのコメントでこれがあつたほうがいいのか、または、これはあえて書かなくてもいいのではないかというものがあれば御指摘いただければと思います。

**新畑委員**：今の御意見で結構、ホームページとか、確かに僕も結構頑張ってやったかなと思うので、それは特記事項、評価すべき点とかに入れてあげてはいかがでしょうか。

**太下部長**：これは今運営の実施事業のところにさらりと書いてあるんですけども、どっちで評価すればよりいいですかね。どちらかにまとめて、名古委員がおっしゃったような表現で書いていただいたほうがいいかなと思うんですけども。ホームページはどちらで評価していったらいいでしょうか。次の現代美術館もウェブに関しては運営の実施状況のところに書いてあるんですよね。

**新畑委員**：施設サービスのそういうホームページ関係で大きな変化があつたのはここですかね、多分。ほかと比べると。

**太下部長**：リニューアルしたというのは写真美術館ですかね。こっちに書いておきますか、施設のサービス実施状況のほうに。そこに、先ほど名古委員がおっしゃったような、砕けた言い方で言うと格好いいホームページになったという。

**新畑委員**：努力が見られたということですよ。

**名古委員**：そうですね、スタイリッシュなUIになったと思います。

**太下部長**：そういう表現を追加していただければと思います。

ほかに何か追加しておいたほうがいいのかというところはありますか。または、これは要らないというところとか。特によろしいですかね。また、もしほかの館で気づいて共通とい

うことがあれば、ここに戻ってきたいと思います。

**大森課長：**すみません、事務局から1点確認させてください。先ほどの茶田委員の江戸東京博物館のコスト構造に関する見直しの提言的なものは、こちら写真美術館のほうの特記事項の今後取り組むべき点に入れるという理解でよろしいでしょうか。

**茶田委員：**写真美術館さんに関しては、結構ちゃんとコスト削減もされていますし、収益も上げていただいているので、同じのを入れなくてもいいかなという気はしているんですけども。

**大森課長：**承知しました、ありがとうございます。

**太下部会長：**では、続きまして、東京都現代美術館に移りたいと思います。こちらの二次評価案について、事務局から御説明をお願いいたします。

**大森課長：**続きまして、現代美術館のほうを御説明させていただきます。

まず、二次評価につきましてはA（S）という形になります。S評価の御評価もいただいております。

次に管理状況ですけれども、管理の実施状況としては○、「感染防止策を徹底し適切な管理を行った」。

財務の状況につきましては◎（○）、「多くの協賛金を獲得するなど、外部資金獲得への著しい努力とその成果があった」。

次に、事業効果でございます。事業の実施状況については◎、「コロナ禍において様々な困難があったにも関わらず、質の高い大型の展覧会を複数実施した」、「国内研究機関との共同研究など積極的な取組が行われている」。

次に移りまして、運営の実施状況につきましては○（◎）、コメントとしては、「MOTサテライト等の事業で地域と連携しながら企画を成し遂げた」、「WEBを活用し十分な情報発信を行った」。

続きまして、施設サービスの実施状況でございます。評価としては○（◎）、コメントとして「感染防止策として館内導線の配慮が十分にあったほか、予約システムの導入により、多くの来館者にも適切に対応した」。

続きまして、以上を踏まえまして、方針と目標の達成状況は総合判断として◎（○）でございます。「コロナ禍においても充実した展覧会を実施し、現代美術の発信に努めた」、「次世代の育成や地域に密着した取組も継続的に実施している」との御評価をいただいております。

特記事項につきましては、S評価をいただいている点もあると思いますけれども、特に評価すべき点として、「現代美術館の特色を生かした多様で魅力的な企画を多く成功させている。また、地元の商店街などと協力し積極的な地域連携事業を継続させている」との御評価をいただいております。

今後取り組むべき点としては、先ほどの江戸東京博物館、写真美術館と共通課題として、コロナ禍の影響と収蔵庫のスペース問題のことを御評価いただいております。

以上になります。

**太下部長**：御説明ありがとうございました。

この現代美術館は、全体の評価も意見がちょっと分かれていますよね。Aが多いですけどもSの方もいらっしやったということです。個々の状況も見て行って判断したいと思います。

まず財務の状況ですけども、これは◎が多くて○がいるという状況ですよね。これは茶田委員がおっしゃったように、このコメントの部分は主に茶田委員の御意見ですかね。

**茶田委員**：コメントは多分、他の委員の皆さんのものかなと思いますけれども、これは事実だと思います、多くの協賛金を得られていますので。なので、このコメントはこのコメントでいいと思います。私は今回は大多数の意見のほうに入っているんで、私は◎を現代美術館さんにつけさせていただいています。

**太下部長**：これは◎でよろしいですか。

（「はい」との声あり）

そうしたら、ここは◎ということにしたいと思います。

あと、評価が分かれているのは運営の実施状況です。○と◎に分かれています。これは◎はどなたが。

**金山委員**：地域連携をしているところを特に評価しました。○に近い◎なんです。もうちょっと地域連携については成果が具体的に見えるようになれば、◎をもうちょっと強調したいなと思うんですが、今少しよく見えないというところもあるので、ここは○で結構です。

**太下部長**：これは、実は去年も議論があった記憶があるんですけども。現代美術館は休館がありましたよね。休館を機に地域連携というのを始めて、このMOTサテライトという商店街との連携をやっているんですけども、一方で、御案内のとおりこういう町なかアートというのは非常に世の中に多く、逆に鑑賞者側のリテラシーがすごく高まっているというか、もう見慣れているわけですよね。そういう観点からすると、ちょっと足りないというのは正直あるんですよ。何かミュージアムのキュレーターの方自身があまりそういうのを見ていないのかなみたいなね。これはやっていただくのはもちろん素晴らしいことだし、当然やるべきなんですけれども、成果という意味ではまだ道半ばだろうなという。

**金山委員**：そういった面では東京都美術館のアート・コミュニケーションとはまた違うんですよね。あそこまでいけば◎でいいと思います。

**太下部長**：そうですね。では、ここは○ということでもよろしいでしょうか。

（「はい」との声あり）

続きまして、施設のサービス実施状況。これはまた名古屋委員の努力点という。

**名古屋委員**：そういう部分はありますね。現代美術館に関しては、1つは、美術館、博物館のユニークベニューとしての活用ってこれからすごく重要になってくると思うんですけども



ども、現代美術館さんてホームページからユニークベニユーの案内に行くまでの動線がすごく分かりやすいんです。ほかの館とそこはもう全然違うんですよ。最初からユニークベニユーをやりますという意気込みがホームページからも感じられて、実際多分一番使われているのではないのかなと思いました。その点を評価したのと、やっぱりもう一つはSNSの活用の仕方が一番お上手だなと思ったので、その2点を評価して◎にしてしまったんですけれども。

**太下部会長：**恐らく、建物のデザインからしても一番インスタ映えというカロケ映えする建物なので、多分需要がある中で必然的に迫られてホームページは改善したのだろうなと思っているんですけれども。これは○でもいいですかね。

(「はい」との声あり)

その下の方針と目標の達成状況、これは◎と○に分かれておりますけれども、これはどうですかね。頑張ったという感じなんですとかね。確かに「石岡瑛子展」は本当に素晴らしい内容でしたよね。これは僕は◎でもいいかなと思っているんですけれども、ちょっと気になるのが、さっきはあえて時間が押していたのでスルーしたんですけれども、入館者目標が、たしかこのコロナ禍にもかかわらずオーバーしているんですよ。それってよく頑張ったというふうにも見えるのだけれども、普通に考えると、もともとの目標設定を間違っているのではないのかというね。これは民間企業だったら逆に追及要因ですよ。どういう売上目標を立てているんだよみたいな。

**新畑委員：**それは「石岡瑛子展」も「マーク・マンダース展」もそうだと思うんですけれども、これは数は読めないですね。恐らく、これもやってみて入ったという感じだと思います。

**太下部会長：**そうですね。逆に言うと、入館者目標自体が意味がないですよ。

**新畑委員：**だと思えますね。だから、「石岡瑛子展」をやった後ではこういうのに入るんだという計算ができるけれども、「マーク・マンダース展」もあそこまで、いわゆる今の言葉で言うとバズる予想はなかなかできなかったと思います。だから、あまり数字だけでは判断できないかなと僕は思っていますけれども。

**太下部会長：**「石岡瑛子展」は本当にクオリティーが高かったし、多分「マーク・マンダース展」は金沢で先行してやっていて、金沢に行きたいなとかというマグマが何か引き寄せた部分あるのではないかなと思うんですよ。

**新畑委員：**いずれしろ、マーク・マンダースもそれなりに世界的に有名ではあるけれども、とはいっても。

**太下部会長：**物自体は結構渋いというか。

**新畑委員：**その中で的人数設定なので、結果からすれば確かに数字が甘いと言われればそう思うとは思いますが、逆に本当によくやったのかなという気はしていますけれども。

**太下部会長：**むしろ内容を誇っていただきたくて、あまり入館者目標の達成率で頑張りが

したとか言わなくてもいいのにというところはありますよね。

新畑委員：そうですね。

太下部会長：ここはどうでしょう。

大森課長：すみません、一部補足です。「マーク・マンダース展」は一応評価の対象ではあるんですけども、ちょうど年度をまたぐので、3月20日から3月31日です。

太下部会長：少しだけ入っているということですね。

大森課長：はい、そういうことです。

太下部会長：ここは◎でもいいですかね。

（「はい」との声あり）

本当にいい企画展をやりましたと。

あと、全体にコメントです。漏れがないかどうか、もっと追加すべきコメントはないか、または書いてある内容でこれはいかがなものかという点はないかどうか御確認ください。

大丈夫そうですか。では、ここももし後で気づきあれば戻るということです。

全体の評価はAとSに分かれておりましたが、これは◎が3つだとSになりますか。どんなものなのでしょう。それとも、それとは関係なくつけてしまってもいいですか。

大森課長：事務局から補足します。○が幾つあるとSとか数値的な基準はここにはないです。

太下部会長：では、もう感覚論というか、全体印象みたいな形ですかね。全体を通してAかSか。S評価はどなたが。

金山委員：私です。これはAに近いSなんです。だから、皆さんの意見を聞きながらと思って。私は取りあえずSはつけたのですが、Aがほかの皆さん方の意見であればAでよろしいと思います。

要するに、さっきおっしゃったように、こういう状況の中でSをつけるのがどうかというちょっと違和感のようなものがあるという話でしたので、そこも確かに。平時とは違うので、わざわざSをつけるだけの意味があるかどうかということ、少し疑問ではあるかなと思います。

太下部会長：では、全体評価はAということでもよろしいでしょうか。

（「はい」との声あり）

では、Aということにしたいと思います。

では、続きまして東京都美術館に移らせていただきたいと思います。こちら二次評価案について、事務局から御説明をお願いします。

大森課長：続きまして、東京都美術館の二次評価案について御説明いたします。

まず、二次評価はA評価ということでいただいております。

管理状況ですけれども、管理の実施状況としては○（△）ということで御評価いただいております。コメントとしては、「個人情報管理の一部不適切な点があったが、適切に対処している」という形で評価をいただいております。

財務の状況につきましては○、「コロナ禍においても、外部資金の獲得に成功している」ということを御評価いただいております。

次に、事業の実施状況ですけれども、◎（○）、コメントとしては「VR展示等、オンラインを駆使した意欲的な事業を展開している」、「教育普及活動を積極的に行っており、アート・コミュニケータへの応募が過去最高となるなど成果を上げている」。

続きまして運営の実施状況です。○（◎）、「東京都美術館が中核となり、コロナ禍においても東京藝術大学や周辺機関との連携強化に取り組んだ」等の点を御評価いただいております。

次に、施設サービスの実施状況、○（◎）、コメントとして「多言語案内の充実のほか、館内ホスピタリティ向上に積極的に取り組んでいる」との御評価をいただいております。

以上を踏まえまして、方針と目標の達成状況、総合判断ですけれども○ということです。「美術の振興や発展はもとより、地域活性化や市民教育に貢献している」、「館の性格上、コロナ禍が大きく影響したが、十分な努力がなされ、その成果があった」との御評価です。

特記事項として、今後取り組むべき点としては、コロナ禍での対応ということでのコメントをいただいております。収蔵品の関係で収蔵庫のスペースの問題についてのコメントは、特にこちらにはございませんでした。

説明は以上になります。

**太下部会長：**御説明ありがとうございました。東京都美術館についても同様に皆さんと評価をしてみたいと思います。

まず、全体の総合評価はAということで一致しているようです。

個別に見てまいりますと、違っている部分が幾つかあります。まず、一番上の管理の実施状況が○と△に分かれております。これは多分個人情報の管理のところでトラブルというかあったので、それを勘案されて△にされた方がいるのではないかなという気がしていますけれども。

**新畑委員：**これは私です。これは大森課長が（本会議の前にご説明に）いらっしゃったときに大分情報を御説明いただいて、それをもってということなんですが、僕は全体的には東京都美術館はすごくいい活動をされたと、いつもされていると思うんですが、これについては結構今、他で結構大きな事案があったと聞いているので、非常にここは世間は厳しく見ていると思ったわけです。個人情報にも関わるし、それから展覧会自体の情報にも関わるということで、そこの管理が甘かったと。それに適切に対処した云々よりも、そういうことが起こったということは非常にゆゆしきことかなと私は思いましたし、これは東京都のほかの施設も含めて他館さんにもこれは強く思うべきことかなと思ってこれは△にした次第です。

**金山委員：**要するにこれは相手方というか、発注した側の業者側の話ですよ。

**新畑委員：**けれども、業者に渡してしまうということ自体、もう問題でしょう。だって、その個人情報自体を、学芸員が扱わなくてはいけないものを業者に渡してしまうというこ

と自体が問題でしょう。

**金山委員**：ああ、渡したということか。

**新畑委員**：大森さんのご説明どおり、失くしたのは業者かもしれません。けれども、美術館の立場としては業者がなくしたとは言えないですよ、はっきり言って。

**太下部会長**：責任は館になりますけれども、業務の契約内容によっては個人情報の預託もあり得るんですよ。

**新畑委員**：あり得ますけれども、こういう問題が起こってしまったときに、これは業者がやったことだから我々は知らないよとは絶対言えない。

**太下部会長**：そうは言えないですね。

**新畑委員**：だって展覧会のいわゆる貸し方の個人情報だから。先方は善意で物を貸してくれているので、そのことについての情報をそんなに簡単に扱うのかとは思いますが。少なくとも私が貸し方だったら相当怒りますね。

**金山委員**：そのとき館の職員は一緒ではなかったの。一緒というか、同伴していたわけではないんですか。確かに、通常だったら館の職員がその情報を持っている、業者はオペレーションですよ、作業をやるというところが業者の役割なんですよ。

**新畑委員**：大森さんに聞いたのを僕が反芻すると、単純に言うと、いわゆる作品のコンディションレポートとあって、作品のいわゆる健康診断書みたいなものですよ。それは館側が作成すると。その中には作品の状態、持っている人からすれば知られたくないという作品の状態、それから特に大森さんから説明があったのは、その作品自体を持っていることに関して所蔵者は知られたくないというようなことも入っているのだけれども、そういったものが記載されていると。それを作品の集荷か返却のときというのはちょっと忘れましたけれども、そういったものはもちろん貸し方と借り方がそういったものを合わせながら作品の検査をやるわけですよけれども、そういったものを自分たちで持っていかなければ業者に預けたということですよ。業者に預けたのだけれども、その業者に預けたものの中から紛失をしたということだと思えますよ。

だから、別に作品の健康診断自体を業者に全て任せるといえば話は別なのだけれども、それだけ重要なもの自体を預けてしまった、しかもそれが紛失したということに関しては、主催者としては非常に大きい責任を持たないといけないのではないかと思いますね。他館の例ですよけれども、作品がなくなった、それも自分の館ではなくてほかの場所でなくなったという事件が最近ありましたけれども、あれも同じようなことで、他所で起こったから自分たちは関係ないよということではないと思うんですよ。

もちろん今回の場合作品には関わらないので些細なこととは思いますが。けれども、今こういう時期に至って、先方が善意で、お金を取ったかどうか私は知りませんが、先方がいずれにしろ善意で作品を貸してくださる中で、信頼をもって貸してくれるものに対して、それに対してちゃんと対応できなかったということは、かなりゆゆしきことかなと思いますけれどもね。

大森課長：事務局から補足しますと、先ほど金山委員から確認ポイントとしてございました、今回は作品の集荷のときですけれども、職員は立ち会ってはおりません。

金山委員：立ち会っていないの？

大森課長：はい。

新畑委員：問題でしょう。

金山委員：それは問題だ。それは許されないでしょう。

新畑委員：という話になるんですよ、だから。

金山委員：それは今回だけの話ですか、いつもそうなの？

大森課長：いつもではないと思います。すみません、それは後で館に確認が必要ですね。

金山委員：それはあり得ない、それは必ず職員は立ち会わなくては。

新畑委員：立ち会わなくちゃだし、資料自体、紛失したものの自体は、それはどういう委託契約を結んでいるのかあれだけでも、恐らくは、どこの業者を使ったか分かりませんが、その責任までは多分負わないと思うんですよね。分からないですけれども、そこは詳細を聞いていませんから。委託契約を結んでいたとしても、それはそれで館としてはやっぱり知らないとは言えないのではないかなと。

太下部長：それは当然館の責任ですよ。

金山委員：それはそうだ。そういう契約自体もあり得ない。契約として成り立っていても、館のモラルとしてそういう契約をしてはいけないと思う。その辺詳しいことを、あまり詰めていなかったのだけれども、おっしゃるそのとおりだと思います。

太下部長：そうすると、ここはやはり△ですかね。

金山委員：きちんとその辺のことを、どこかで特記しておいたほうがいいのではないですか。改善が望まれる点でもいいですけれども。

新畑委員：多分これは館としてはもう重々にそこら辺を考えられての御報告だと思うんですけれども、そこをあえてやっぱり、我々としても、いやいや大変だったけれどもいいよねと見逃すことではないような気がいたします。

太下部長：そうすると、まず、管理の実施状況のコメントは、「適切に対処している」という部分は取って、「あった」という事実までにしておいて、改善が望まれる点に、今後作品の集荷とか特定の現象だけに絞るのもおかしいですもんね。これって個人情報の管理の問題ではないんですよね、今のお話を聞くと。

新畑委員：もちろんそれもあるけれども、それだけではないということですね。

金山委員：例えば、資料の貸借の作業においては、館の職員がきちんと立ち会って相手とそういう取り交わしを行うものとか、そういう文言を入れたほうがいいと思います。

太下部長：そういう文言を今後改善が。

新畑委員：だけれども、大森さんの御説明としては、原因の究明と、それから今後に対する対応策というのは示されているんですよね。

大森課長：対応としては、館としては、作品調書には個人情報に記載しないと一応報告い

ただいているので、公開する情報しか記載していない作品調書を渡すというような対策と聞いております。

**新畑委員**：だから、そこら辺はそれだけだと甘いと思うんです。

**太下部長**：対症療法ですよ。

**新畑委員**：だから、もしも私が考えるなら、これに対してしっかり原因究明と、それから今後の対応策について検討してもらいたいとかということはあってもいいかなと思いますけれども。

**大森課長**：そうですね、そういう御意見ということでしたら、今現在進行形で起こっている問題ではないので、改善が望まれる点というよりは、まさに今後取り組むべき点というところでコメントをいただいたほうが適切かなと思います。

**太下部長**：そうですね。そういう点を今後取り組むべき点に追加していただくということをお願いします。

次に参ります。事業の実施状況、これは◎と○に分かれておりますが、いかがでしょうか。ここでアート・コミュニケータとかの評価をするということであれば、何となく◎でもいいような感じがいたしますけれども。

**新畑委員**：○をつけたのは僕ですけれども、◎で結構です。

**太下部長**：よろしいですか。では、ここは◎ということにしたいと思います。

次の運営の実施状況は○と◎に分かれていますけれども、内容は一緒なんですよ。両方◎はなしですよ。

**金山委員**：○でいいのではないですか。私は◎にしています。

**太下部長**：コメントはそのままでもいいですか、若干ダブリ感はあるんですけども。地域連携に特化して評価しているというコメントだということです。

次の施設サービスの実施状況、これも○と◎に分かれています。

**名古屋委員**：そうですね、これもコメントは多分私ではなくて、私もアート・コミュニケーションのところを評価したので、そういう意味では上のほうで一緒に評価していただいているのだったら○でもいいかなと思います。

**太下部長**：分かりました。では、そういう形にしたいと思います。

あとはコメントです。先ほど今後取り組むべき点はちょっと文言が追加されますけれども、ほかの項目で追加したほうがいいのかと思われる点、または現状書いてあるコメントについて、さっきの管理の実施状況はちょっと変えていただく必要がありますけれども、ほかで何か修正が必要なところとかがあれば御指摘ください。

**新畑委員**：これは、厳しいようではありますが、委員会としてもやっぱり看過すべきではないと思うので、改善が望まれる点も重複するかもしれませんが、ちょっとそこら辺の個人情報とか、あるいは書面の管理運営については特別見直しをするとか、何かそういうことがあってもいいのかなという気がしますが、両方書くのがあれだったら、下に逆に書くとかということもあろうかなと。

金山委員：改善のところでは触れておいたほうがいいですね。

太下部長：両方に書いておきますか。改善が望まれる点と今後取り組むべき点。

新畑委員：これについては両方あったほうがいいんじゃないですか。

金山委員：両方書いてもいいと思いますよ。

太下部長：では、両方に記載ということ。

茶田委員：あと、財務の状況で、江戸東京博物館と同じ文言を東京都美術館にも入れておいていただいたほうがいいかなと思っています。

太下部長：分かりました。江戸東京博物館と同じ。

茶田委員：江戸東京博物館がどの文言になるか分からないですけども、背景としては、今までのような大型集客というのができなくなると思うのでということで、そのコスト構造を考えてくださいというところが。

太下部長：考えなければだめですよという。たしか江戸東京博物館のときは今後取り組むべき点に追加するということがあったんですけども、やっぱりそこに入れておいたほうがいいですね。

茶田委員：そうですね、そちらのほうで入れていただければと思います。

太下部長：分かりました。それでは、今後取り組むべき点に江戸東京博物館と同じようなコメントが追加されるということです。

ほかに何かございますでしょうか。

あと、逆にこの4施設を横並びで見て過不足とか、ほかでこれを言っているのだったらここでもとか、逆に評価の基準も、ここが○だったらこっちも○ではないかとかありましたら御指摘をお願いいたします。

新畑委員：資料1は多分事務局がおつくりになられたものだと思います。今回のあれのままと言うと横並びのAになると思うんですけども、事務局があえて東京都美術館をBにしたというのは、やっぱり今議論したようなことが考慮されているのでしょうか。

大森課長：事務局からお伝えします。一次評価のほうは、基準を◎を2点、○を1点、△は0点ということで、標準点という考え方ですので、この項目があったからBとかというわけではなく、数値を積み上げていった結果Bになったということでございます。

新畑委員：了解です、ありがとうございます。

太下部長：でも、実質ここですよ。要は、大体適当に取っていくと50ぐらいになって、50ぐらいだとぎりぎりAなんです。どこかを落とすと途端にBになる、そういう境目があるので、星取表で言うと、この法令遵守のところ△になったことによってBに落ちているという感じだと思います。

ほかに何か御意見ございますか。これで評価確定でよろしいですか。最終チェックはまた事務局からしていただくことになりますけれども。

よろしいようでしたら、以上で美術館・博物館に係る評価を決定させていただきます。ありがとうございました。

最後に総評ということで、都立文化施設全般や東京都に対する御意見などをいただきたいと思っておりますけれども、お1人ずつ、いかがでしょうか。

**金山委員：**どの館も積極的にいろいろと博物館・美術館活動については取り組んでいると思います。先ほどコンプライアンス上の問題はありましたけれども、そのほかについては全体的にみて各館は適切に運営をされており評価したいと思っております。

それから、先ほどプレゼンのところでも私がちょっと質問した件について、ポストコロナということを踏まえたときには、やはり学芸員の調査研究力をつけると。その手段としては、やはり科学研究費の研究機関指定を受けるというのがあります。これは手段です。これを取ることによって、社会的にステータスが上がるということもあるし、それから学芸員の意識の向上というのもある、これは人材育成をしていくという観点から見ても、とても必要なことです。現に視察のときに各館でその話をしたときに、学芸員系の人たちの反応がとても良かった。私自身もその反応には驚きました。ということは、そういうものを欲しているということなんです。それがモチベーションとしてはとても大事なことです。その辺はぜひとも進めていただきたい。いろいろと課題があるということはもちろん分かります。指定機関の認定をとるためには、学芸員の原著論文数が一定の数が必要になる。個人研究費をつけるということがある。それからもう一つは任用の規定です。事務職任用ということではなくて、研究職任用ということが求められるということがあります。

だけれども、その辺はおそらく内部での考えや運用によって不可能なはずではないと思っております。文部科学省の担当課に聞いてみれば親切に教えてくれるはずですが、現場ではなかなか厳しいというような反応がありましたが、やるという意思を持ってやれば知恵が生まれて必ずできると思っております。

その際のポイントとしては、コスト的にはそれで高くなるということではなくて、先ほど言いましたように、全体的なコストを現状維持しつつ、かつ、その認定を受けて学芸員が研究力をつけたことによって、逆にそれが外部資金の獲得になるというプラスの効果を生むという発想に転換することにより、必ず成果は上がってくると思っております。

今後の課題ということで、こちらの今回の評価表には反映しておりませんが、ぜひとも、その辺のところについては今後検討していただきたいと思っております。よろしくお願ひします。

**太下部会長：**ありがとうございます。重要な御指摘ですね。科学研究費の件は、あと多分財団事務局のサポートもすごく重要になってくると思っておりますので、そこも目配せをしていただければと思います。

**金山委員：**財団として指定を受ければいいんです。個々の館で取るというのは多分いろいろ厳しいと思います。だから、大阪市の場合も独立行政法人として指定を受けるということをしていきますので、同じようなロジックでやるということは可能だと思います。

**太下部会長：**新畑委員、いかがでしょうか。

**新畑委員：**私も今回思ったのは、3つ挙げるとするならば、コロナのことと、それから今金



山先生おっしゃったように研究のこと、それからもう一つ付け加えるならば、やはりコレクション重視ということかなと思いました。

コロナについて私が各施設にお伺いしたのは、コロナはまだ終わっていないですが、各美術館、博物館からも説明あったように、コロナに対して十分にやりましたというのは、多分都の施設だけではなくて、国立であろうがどこであろうが皆そう思っていると思うんですけれども、そのやったことが正しかったか、よかったかどうかというような検証にはまだ至っていないと私は思っているんですよ、我々の館を含めてね。

それで、特に僕が都について関心があるのは、やはりこうやって5施設をまとめていらっしゃる財団があって、その中でやっていらっしゃるとしたら、都としてはこのコロナ、こういう美術館がこれまで経験をしたことのないコロナということに対して、具体的にどういうことを各館がやって、今日聞いても全部が同じことをやったとは思えないので、どういうことをやり、それについてどういう評価があり、それから今後もまた起こるだろうという中で、これについて今後どう考えるのかということは、各館には今日聞きましたけれども、ぜひぜひ東京都のほうからもそういうことは聞きたい。我々どうしてもプライベートの美術館なので、そこら辺は特に都あるいは国の対応というのは非常に気になるところなので、そこはぜひ教えていただきたいということは強く思っています。

それから、研究についてはおっしゃるとおりで、これは学芸員の資金獲得、学芸員というか美術館の資金獲得という意味で言えば大変重要なことだと私は思います。一方で、現場の人間として思うのは、僕も補助金をもらったり、それからいろいろなグラントをもらったりということはやるんですけれども、学芸の時間というのは、もちろん大学の先生ももちろんすごく忙しくていらっしゃるんですけども、学芸の仕事ってはまだ日本の学芸は世界の学芸と比べてもいろんな仕事が錯綜し過ぎているんですよ。特に言われるのは、常設展と展覧会関係に追われていて、今日研究という言葉がいろいろ出てきましたけれども、その時間がどんどん削られてくると。特に、こういう金を取りに行った場合というのは、そのために書類を恐ろしくつくらなくてはいけなかったりして、それをやっているのだったらちゃんと自分のところに作品があるのだからその研究をしたらいいのではないのというような議論はよくよくあるかなと私は思っています。いわゆるコントロールする側としては、そういう資金獲得ということがある一方で、学芸に限らずですけども、広報とかにもいろいろ関係してくるところですけども、そういった自分のところできちんと研究をするような環境整備というのは、併せて必ず考えてあげるといいのかなということを私は強く思いますね。

それから、3つ目にはコレクションのこと。これは都の施設については、私は私立美術館の立場からすれば、本当にすばらしいコレクションをいずれの美術館も持っていて、もちろん東京都美術館のようにちょっと形が違うところはありますけれども、江戸東京博物館、写真美術館、現代美術館について言えば、恐らくこれは日本で何と言っても一番のコレクションを持っていると言っても過言ではない。いいコレクションを持っているので、

それを持つての、それを主体とした戦略、もちろん現代美術館などは一方で新しい人を紹介するというところもあると思うんですけども、一方でいいコレクションを持っているとするならば、美術館の立場からすれば、それを大いに活用する。それは都の財産であり国民の財産であるということなので、それを大いに活用し、そこにも特別展と同じようなお金をかけて戦略を練るといことは、各美術館については非常に必要なことに、こういうコロナの時代だからこそ今後必要になってくるのかなということを非常に強く思う次第です。

以上の3点でございます。以上です、ありがとうございます。

**太下部会長：**ありがとうございます。

続きまして、名古委員、いかがでしょうか。

**名古委員：**私も金山先生や皆さんのお話を聞いていて、やっぱり美術館とか博物館の研究とかコレクションで本当に肝なので、すごく重要なことだと思います。一方で、マーケティングとかプロモーションとか広報とかってすごく重要なんですけども、これを学芸員の方がやっているのかと思うと、ちょっとそれは手が回らなくても仕方ないのではないのかなとは感じました。この中でよくやってらっしゃるのではないのかなと思っています。もう少し、何かその部分で人が増えるのか、外注できるような予算がつくのか、何かそういうものがないと、いいものがありますよという広報活動とかプロモーションとかマーケティングをしないと、せっかくいいものがあったら広まっていけないし、うまく回っていかないと感じているので、その辺はちょっと都のほうにも御協力をしていただかないと、美術館、博物館の皆さんは大変なのではないのかなというのを感じました。

以上です。

**太下部会長：**そうですね、そういうのがないと、さっき新畑さんがおっしゃった学芸員の余裕も生まれないということですよ。表裏一体の課題だと思います。

茶田委員、お願いいたします。

**茶田委員：**私のほうでは収益とかコストというところでいつも見ているんですけども、単年度で予算を立てて、単年度の収支というのを見ているので、どうしても短期間でこうだった、ああだったという評価を毎回させていただいているんですが、やはりもうちょっと、多分財団というよりは都のほうで3年とか5年とか、そういった中期計画があった上でのお金の使い方みたいなものがあつたほうがいいのではないかと思います。

なので、今はコロナなのでどうしてもコスト、例えば固定費なんかはすぐに削減できなかつたりするけれども、学芸員の方がこのコロナの間に何をされていて、でもこの3年後とか5年後にこういう成果が生まれるというような何か計画が見えていたら、いたずらに固定費がかかっているから削減しなさいなんていう話にはならないですが、今そういうものがないので、どうしてもそういう私の評価になってしまうので、ぜひちょっと東京都のほうでもうちょっと長い期間の予算をつくる、どういう道筋でやっていくのかというところを財団の皆さんが各館と一緒につくっていただくといいなと思っています。

以上です。

**太下部長**：ありがとうございます。そうですね、長期計画は当然財団側にお持ちだと思うので、その中期計画とこの指定管理者評価がうまく連動するような形になっていけばいいのではないかなと思うんですけれども。

最後に私から。先ほど金山委員からもポストコロナのミュージアムの在り方というお話がありましたけれども、実は、「美術手帖」という雑誌のウェブ版に寄稿した文章がありまして、その中に、ブロックバスター展はもう終わりだということを書きました。ブロックバスターという言葉が嫌いだということでしたけれども、これは御案内のとおり、主に日本のメディアが実質的に主催しているわけですよ。さっきあえて突っ込みませんでしたけれども、当日予約のチケットのシステムも、統一するのは結構大変なんです。個別の契約によりますけれども、誰が結局収益を取るのかというと、実はミュージアムではなかったりするんですね。

歴史的に振り返ると、日本の新聞で個別配達があるすごく特殊な新聞で、すごく購読率が高いんですよ。多分先進国の中でスイスと並んで世界トップレベル。でも、御案内のとおり、今若者は新聞を読まないし、テレビだってリアルタイムで見ている人は物すごく少ない。要するに、CMをスキップしますから、もうテレビという事業構造が崩壊しているということですね。実は、今までは社会貢献、メセナとして新聞社やテレビ局が展覧会を企画していたのですが、今や収益事業と位置づけて展覧会を実施しているんですね。

このことが何を生むかということ2つのことを現象として生んで来て、特にコロナでそれがはっきりしたわけですが、やっぱりもうけなければいけないので、多分今後のこういうブロックバスター展は単価が上がっていくということになります。事実、もう国立美術館に対しては上限の撤廃という要請が来ています。一方で、さっきも言ったとおり、かつてはメセナでやっていたんですけれども、今は収益事業でやっていますから、これは都立美術館もそうでしょうけれども、国や都の美術館で民間企業が収益事業をやって、なおかつその展覧会の価格が非常に高いというのは、今後社会問題になると思います。多分、そういう状況を許しておいていいのかという議論になっていくと思うんですね。

一方で、もうメディア自体がどんどん力を落としていくので、短期的にはそういう単価を上げることで収益を回しつつも、やがては主催する力もなくなると思います。そうしたときに、ミュージアムは本来の機能として何をしなければいけないのかというのは今からきちんと議論しておかないと、海外展なんかは特に、実は個々のミュージアムの学芸員がチャンネルを持っていなかったりとかしますよね。それは改めて考えてみるとやっぱりちょっと異常な事態なので、きちんとミュージアムとしての本分をもう1回見詰め直さないと本当大変なことになると思うんですね。箱だけあって、実は中身がないみたいなことにもなってしまいます。

あと、今日はあえて議論に出しませんでしたけれども、公募展、特に東京都美術館は公

募展が多いと思います。実は、私は昨年度まで日展の理事もやっていたんですけれども、日展も応募者数がどんどん減っているわけです。単純計算でいくと、2030年代半ばに応募者数は半減して、2050年には応募者はゼロになります。消滅します。単純計算ですけれどもね。日展にしてそれですから、ほかの公募団体は衰退がもっと早いと思います。ではそのときに、もともとは公募展を意識して整備された東京都美術館は一体何をしていくのか。もちろん、今既にアート・コミュニケーション事業とかいろいろ手を尽くしてはいますけれども、それはどちらかという外側の話であって、美術館そのものとしてどうしていくのかというのは本当に大きな課題として今から真剣に考えないといけないと思います。くしくもコロナがそういう動きを早めるというか、より課題を際立たせている部分がありますよね。

ちなみに、一方で、国立美術館はこの春から新しい中期計画年度に入ったのですけれども、前の中期計画と今回の中期計画で大きく変えたところがあります。それは、中期計画の一番最初に出てくる目標です。実は、前に私が理事をやっているときにおかしいだろうとずっと言い続けていたんですけれども、国立美術館で第1の目標が入館者数になったんです。さっきも新畑委員がおっしゃったとおり、そんなの分かるわけがないですよ、入館者の目標なんて。そんなの適当に鉛筆をなめてつくっているんですよ。これを国立美術館はやめました。意味がないですもん。だって、目標を立てたって当たるか当たらないのか全然分からないですし、ましてこのコロナの状況が続いたら絶対達成できないですから。その辺、国の官僚は小ざかしいので、できないことはやらないので、さっさと変えてしまいました。今のところ入館者の満足度というのを目標に挙げてはいますが、もうちょっと目標を考えた方がいいだろうなという気はしますけれどもね。いずれにしても入館者ではない。財団の運営とも関わってまいりますけれども、この辺についてももうちょっと根本的に考え直す時期に来ていますよね。ミュージアム運営の根幹に関わる部分です。そういうことも含めて、ぜひちょっと議論を重ねていただければと思います。

すみません、大分時間がオーバーしてしまいましたけれども、今日は委員の皆さんから非常にいろんな貴重な御意見が出たのではないかと思います。ぜひとも今後の文化施設の管理運営に役立てていただければと思います。

以上をもちまして、美術館・博物館部会を閉会します。進行を事務局にお返しします。どうもありがとうございました。

**大森課長：**貴重な御審議をどうもありがとうございました。

それでは、以上をもちまして東京都江戸東京博物館外5施設指定管理者評価委員会の美術館・博物館部会を終了させていただきたいと思います。

本日出ました事務局に対する案のコメントの策定等々の宿題に関しては、後日こちらのほうで案をさらに作成いたしまして、委員の皆様にお諮りいたしまして御同意を得た後、次の評価の段階に移らせていただきたいと思いますので、引き続きよろしくお願いたします。

本日は本当に長時間にわたりまして誠にありがとうございました。

午後 5 時30分閉会

以上