

提言：評価と経営の確立に向けて

静岡県立美術館評価委員会

2005年3月

はじめに

静岡県立美術館は昭和61年に開館し、本年で18年目を迎える。

当館は、当時の公立館の中では、画期的とも言えるコンセプトのもとに発足した。すなわち、郷土作家を重視するのみならず、洋の東西の風景表現という分野にも力を入れ、かつまた研究活動をも美術館の重要な使命として位置付けるという方針である。入館者数については、一時は年間40万人を超え、最近3カ年でも概ね18万人の人々が訪れるという全国有数の美術館である。

しかしながら、近年の社会情勢の急激な変化に十分に対応することができず、随所にマンネリ化の傾向が見受けられる。観客層は中高年のリピーター層に片寄っており、県の直営体制の限界もあって、企画・運営面での不備が認められることも否定し難い。全国各地で公立美術館の経営危機が伝えられる中で、当館も同種の閉塞状況に陥っており、社会の変化に応じた経営改革が求められている。

現場の学芸員、職員は、それなりに努力を重ねてきた。企画展の刷新が功を奏して、入館者数の減少には歯止めがかかった。しかし「その先」の姿が十分に描けてはいない。

そのような状況の中、平成15年7月に「静岡県立美術館評価委員会」が発足した。委員会は、これまで9回、延べ20時間を超える討論を重ねてきた。

委員会の設置目的は、海外や国内の事例を参考に、当館に「評価制度」を導入することであった。だが「評価」は、その後の現場改善や経営改革に生かさなければ意味がない。また、現状をどのように変えていくかという問題意識と志がなければ、どのような新制度も絵に描いた餅に終わりかねない。そこで、本委員会では作業の射程を広くとり、あるべき美術館の姿を求めて、外部環境の分析と整備にも議論が及んだ。今回の提言書は、その委員会の活動をまとめた報告である。

委員会の本来の役割が現状の評価と評価制度の設計にあることは、委員会として十分に熟知しているところである。だがその評価制度を有効に機能させるために、何らかの改革が必要だということも、委員一同の共通した認識であり、願いであった。提言書に述べられている「改革の処方箋」とそのための「改革ツール」は、そのような認識に基づくモデルのひとつを提示したものにほかならない。

新しい時代にふさわしい美術館のあり方を求めて、美術館の運営をリードされる知事をはじめ、県庁関係者の方々の努力、そして県民の皆さんの理解と支援を心から期待するものである。

2005年3月 静岡県立美術館評価委員会
委員長 高階秀爾

静岡県立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、大原美術館長
副 委 員 長	上山 信一	慶應義塾大学大学院教授（政策・メディア研究科）
委 員	岩渕 潤子	静岡文化芸術大学文化政策学部助教授
”	岡本 一八	（株）丸八真綿相談役
”	佐々木 亨	北海道大学大学院文学研究科助教授
”	田嶋 清子	（株）レ・サンク代表取締役
”	村井 良子	（有）プランニング・ラボ代表取締役
”	山本 育夫	ミュージアムマガジン『DOME』編集長
”	山本 幾子	伊東大和館・青山やまと 取締役 若女将

委員会は、作業チームを設け、実地レベルでの調査を自らの手で行ってきた。

評価委員会の活動経過

年	15年			16年			16年						17年				
	7月	8月	10月	1月	2月	4月	5月	6月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	
評価委員会の開催	第1回委員会 7月3日	第2回委員会 8月20日	第3回委員会 10月2日				第5回委員会 5月26日	第6回委員会 6月25日		第7回委員会 9月14日			第8回委員会 12月16日			第9回委員会 3月16日	
	委員会設置(委嘱等)経緯、概要説明	自己評価レポート等に基づく現状分析等	現状分析 使命等に 係る検討 第4回委員会 10月17日 委員会の役割と今後の進め方の検討・確認				中間報告書案の検討等	中間報告書を受けての県の対応等		委員会の今後の進め方の審議			戦略計画案の審議				評価委員会最終報告の審議
備考							6月7日 中間報告書 生活・文化部長、美術館長あて提出	7月21日 佐々木アドバイザー 中間報告説明及び意見交換会	9月14日 評価委員会 中間報告説明及び意見交換会		11月18日 部長、館長への戦略計画の概要説明			1月12日 報告書の内容について打ち合わせ	2月10日 報告書の内容について打ち合わせ	3月末 生活・文化部長、館長に報告	
				地域資源、コレクション、業務改善 11月～	1月15日	2月24日	4月22日	戦略計画部会 第1回 8月27日	戦略計画部会 第2回 9月15日	戦略計画部会 第3回 10月7日	戦略計画部会 第4回 10月22日	戦略計画部会 第5回 11月9日	戦略計画部会 第6回 12月1日	戦略計画部会 第7回 12月16日	第三者評価部会 第8回 1月17日	戦略計画部会 第9回 3月8日	
チームの活動																	
				作業部会による具体的な検討、調査等	各作業チームから評価・提言項目の検討	各作業チーム中間報告、調整	中間報告書の最終調整	部会の立ち上げ	戦略目標の作成	戦略目標と戦略等の作成、調整	使命-戦略目標-戦略の総合審議	使命-戦略目標-戦略の総合審議	指標の作成(1)	指標の作成(1)	館長、副館長へのヒアリング等	戦略計画案修正	戦略計画案最終調整

作業チームは、関係者への広範なヒアリングやデータ分析を行ってきた。

作業チームの調査活動の概要

月 日	部会/委員	ヒアリング、データ取得の対象
平成15年 11月07日	業務改善チーム (レストラン・ショップ) (田嶋、村井、山本幾)	● レストラン (榊ニッセー日本平ホテル、ショップ (県内3書店共同事業体)) の現場担当者へのヒアリング
平成15年 12月12日	価値評価チーム (地域資源) (田嶋、山本育、岡本)	● 地域情報誌「草薙ネット」編集長: 静岡県立大学小島茂教授、「日本平・夢の開発プラン」著者: 長谷川紘司氏とミーティング
平成15年 12月18日	業務改善チーム (レストラン・ショップ以外) (村井、佐々木)	● 展示、研究、図書室に関するヒアリング
平成15年 12月25日	価値評価チーム (コレクション) (高階、岩渕)	● 静岡県立美術館所蔵の作品3点をクリスティーズの協力を得て時価評価を実施。 モネ「ルーアンのセヌ川」(1872年 油絵) 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) ヴラマンク「小麦畑と赤い屋根の家」(1905年 油絵)
平成16年 1月15日	合同作業部会 委員全員	● 県立美術館のアクセス改善計画ヒアリング
平成16年 11月09日	戦略計画作業部会	● 使命、戦略目標に関する県立美術館ボランティアに対するグループインタビュー
平成16年 12月16日	第三者評価部会 (委員全員)	● 美術館内の経営体制の状況把握のため、館長、副館長へのヒアリング
平成17年 3月8日	戦略計画作業部会	● 使命、戦略目標に関する県立美術館ボランティアに対するグループインタビュー

目次

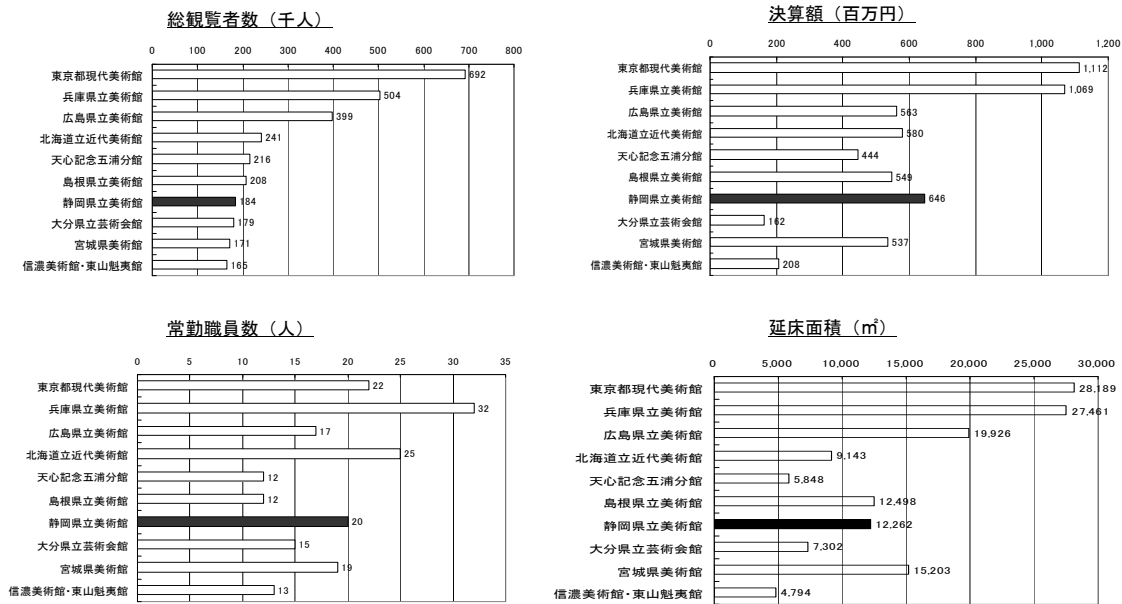
はじめに	
1章 公立美術館としての現状評価	8
2章 「公の施設」の経営評価	24
3章 改革への処方箋	35
4章 経営改革のための5つの評価システム	41
1. 目標管理システム「ミュージアム・ナビ」	43
2. 館長の目標合意制度（契約とマニフェスト）	45
3. 経営ボード	46
4. 第三者評価委員会	49
5. 情報公開	51
5章 目標管理システム「ミュージアム・ナビ」の運用	52
おわりに	64
参考資料	

1章 公立美術館としての現状評価

- 当館は面積、投資額、職員数、年間の運営コスト（決算額）の観点からみると、全国の公立美術館の中でも上位に位置する規模にある。
- 来館者数は、他の公立美術館と比べ、一見見劣りせず、来館者の顧客満足度も比較的高い。しかし、来館者は中高年リピーター層に片寄る。また、文明展や県芸術祭への依存度が増しており、美術館の集客力が落ちてきている。このままでは将来の先細りが懸念される。県の施設としての「あるべき姿」が実現できているとは言い難い。
- 館の歴史は3つに区分できる。開館後7年目まで（創業期）は、入館者数は安定していた。ところが平成6年のロダン館の開館後は急速に入館者数が減り始めた（低迷期）。平成12年度以降は文明展や県芸術祭の誘致等で工夫し、来館者数はやや持ち直している。
- 当館は、現状維持に汲々としていると形容せざるを得ない。現場レベルでの作業改善は行われているが、将来に向けた展望が見えない。

全国の公立美術館の中では上位クラスの規模（来館者数、運営コスト、職員数、面積）を誇る。

公立館のトップ10における位置づけ

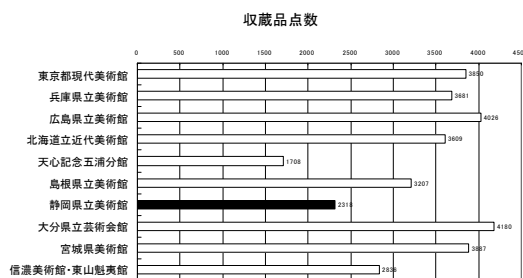


(注1) データは全て平成15年度。比較対象の10館は、同年の総観覧者数について、全国の公立館の上位10館を選んだ。但し、東京都美術館は貸し館事業が中心で他の公立美術館の事業領域と異なるため、また、愛知県美術館は複合館のため延床面積の数値がないため上記比較からは除いた。
 (注2) 館名は次の略名で表記した。茨城県立近代美術館天心記念五浦分館→天心記念五浦分館
 長野県信濃美術館・東山魁夷館→信濃美術館・東山魁夷館

出典：「平成16年度都道府県立美術館基本調査票」（都道府県立美術館副館長等事務責任者会議）

コレクションの蓄積も、数でみる限りは他館と比べ遜色はない。なお、当館はこれまでに建物と環境整備に80億円、作品購入に81億円を投資してきた。

他館とのコレクション数の比較



当館の投資実績

(1) 建物 (億円)

	本館 (昭和61年開館)	ロタン館 (平成6年開館)
建築	38	34
周辺環境整備	6	2
合計	44	36
累計	80	

(2) コレクションの購入

累計81億円 (昭和55年～平成15年度まで)

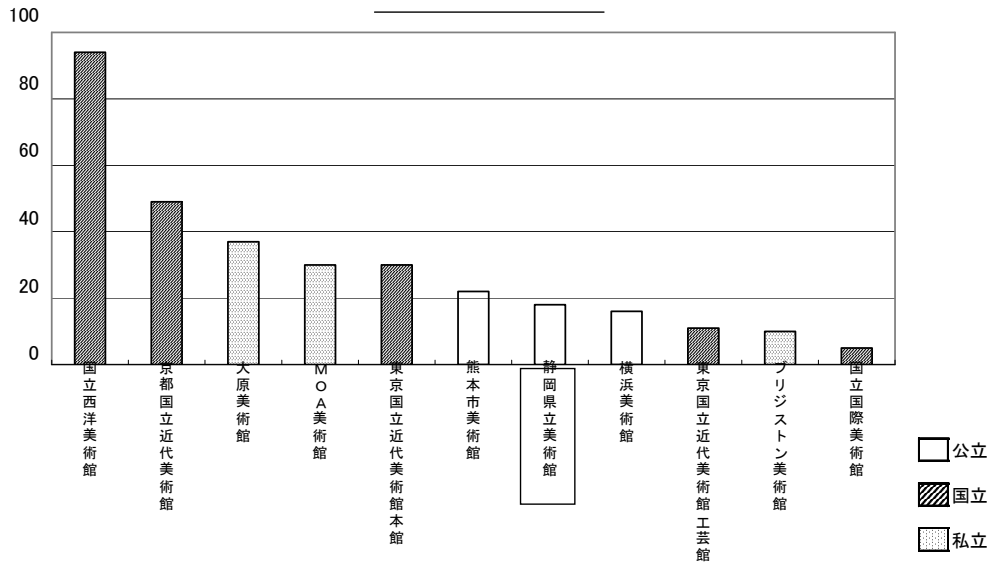
出典：「平成16年度都道府県立美術館基本調査票」（都道府県立美術館副館長等事務責任者会議）

(注) 土地は県有地のため、取得コストはかかっていない。

(注) 天心記念五浦分館の数字は、本館の茨城県立近代美術館の数字に含まれるため、茨城県立近代美術館の数字を使用した。

当館の観覧者数は、知名度に優れた他の国・公・私立の美術館と比べても大きくはひけをとらない。

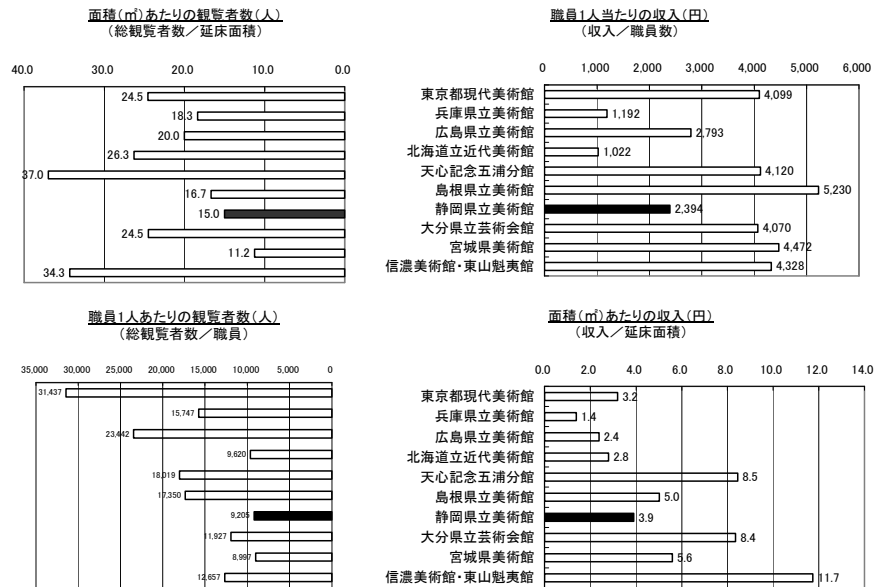
総観覧者数(万人)



(注) 横浜美術館は14年度観覧者数

出典：平成15年度観覧者数インターネット公開数値（非公開館は聞き取り調査）

集客力と収支についても他の一流公立館と比べ特に劣るわけではない。



(注) 平成15年度の総観覧者数の上位10館を対象

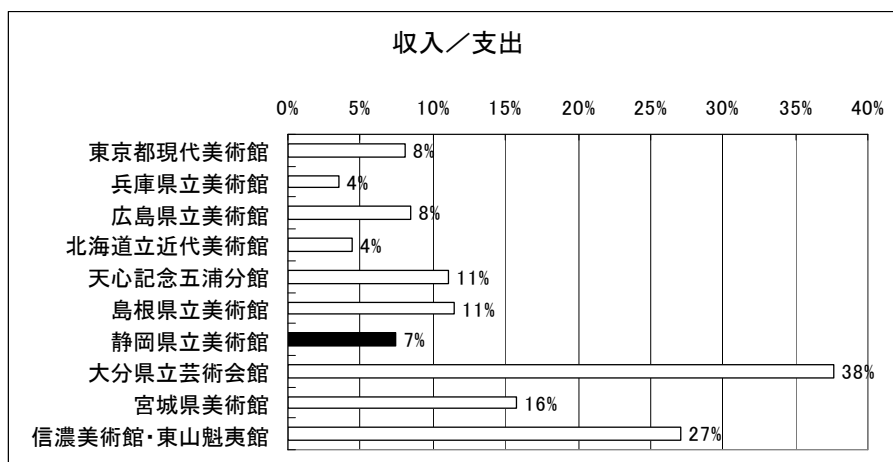
収入は、観覧料、図録売上、貸室使用料の合計金額

東京都美術館は貸し館事業が中心で他の公立美術館の事業領域と異なるため、また、愛知県美術館は複合館のため延床面積の

数値がないため上記比較からは除外

出典：「平成16年度都道府県立美術館基本調査票」

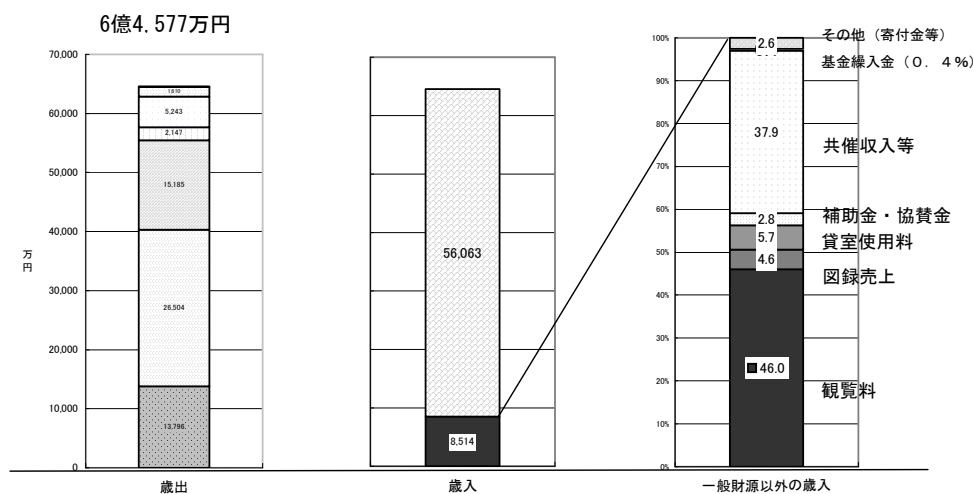
収支効率も高くない。しかし、他の公立館を大きく下まわるわけではない。



(注) 収入は、観覧料、図録売上、貸室使用料の合計値 (共催収入、補助金、協賛金は含まない)
 出典「平成16年度都道府県立美術館基本調査」(都道府県立美術館副館長等事務責任者会議)

観覧料以外の自主収入を確保する努力もしている。

収支状況と自主収入(平成15年度)の内訳

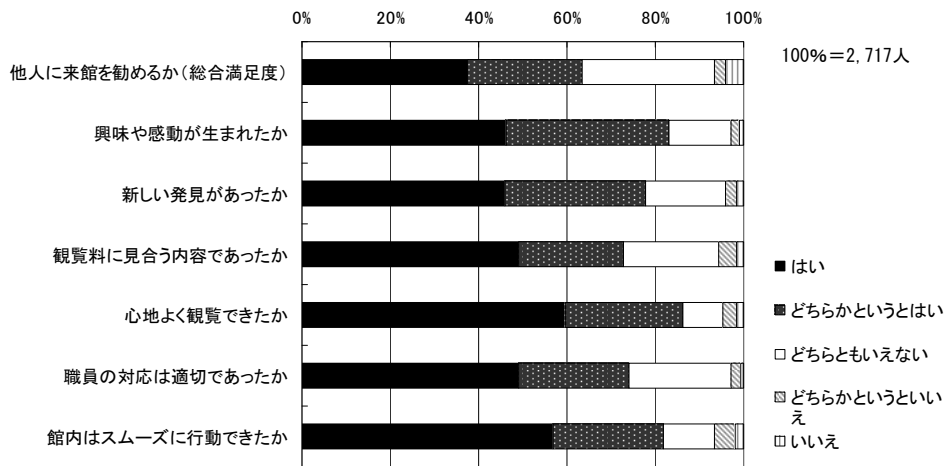


一般財源以外の収入8,514万円

(注) 共催収入は実行委員会景色で開催したマヤ文明展、ローマ散策Part II展の収入
 補助金は財団法人地域創造(地方公共団体関係者が設置者となり平成6年9月設立)からのもの
 出典:「平成16年度都道府県立美術館基本調査票」(都道府県立美術館副館長等事務責任者会議)

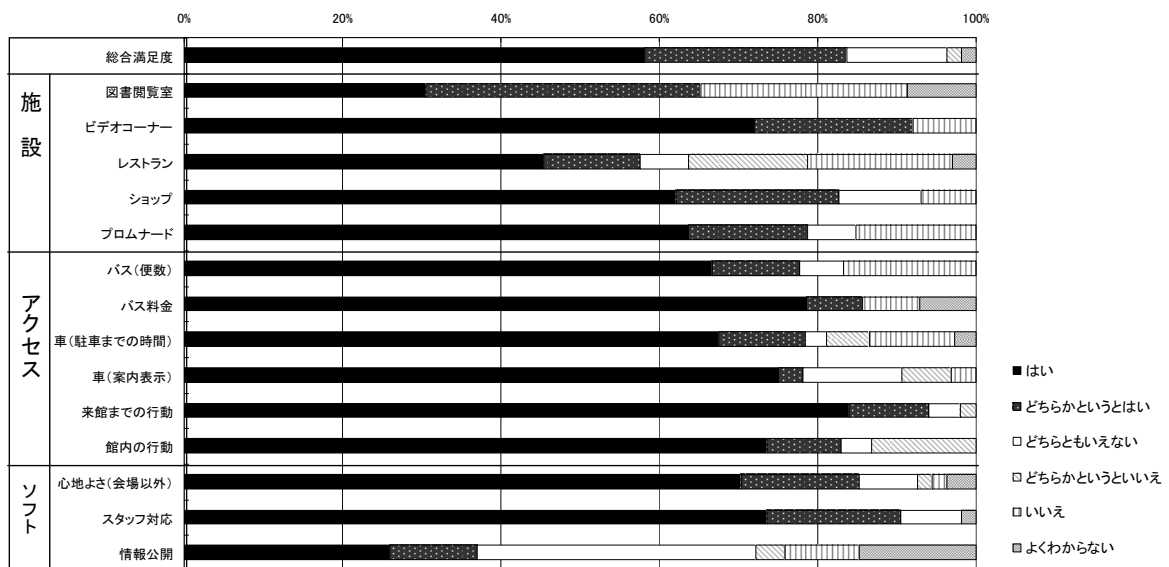
観覧者の展覧会に対する満足度は高い。

自己点検報告書・CS調査結果



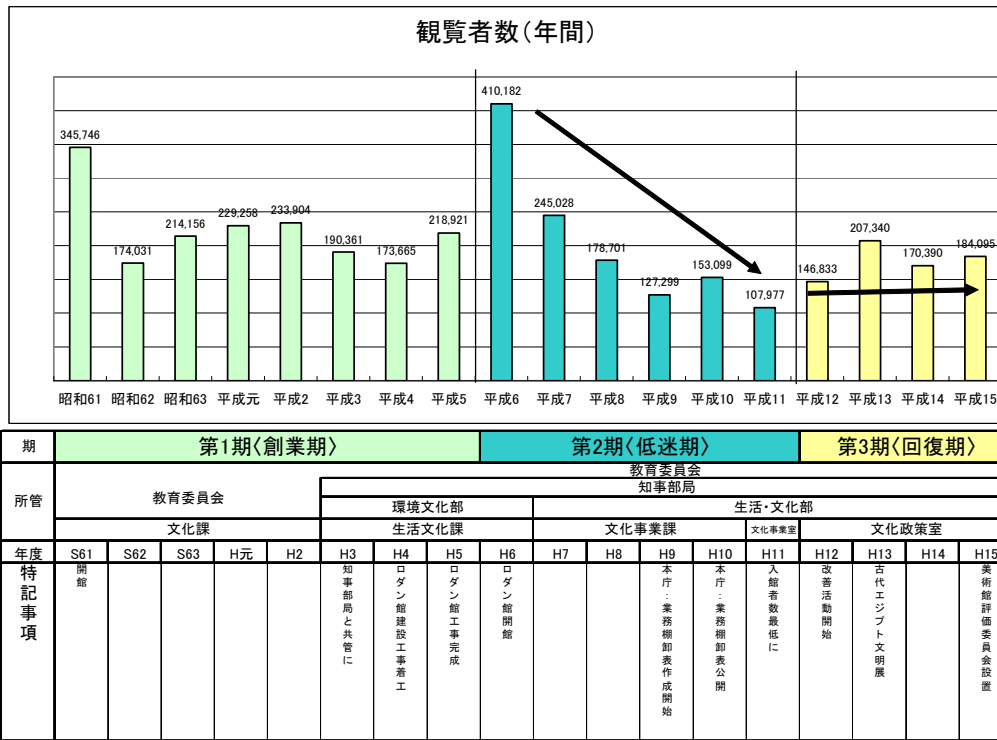
(注) 調査対象の展覧会は、2004年度開催の中国歴代王朝展、イタリアの光景展、彫刻と工芸展、香月泰男展
出典：展覧会来館者へのアンケート調査（2004年度）

施設、サービス、ソフト面ではレストラン、図書閲覧室、情報公開を除けば、比較的満足度は高い。



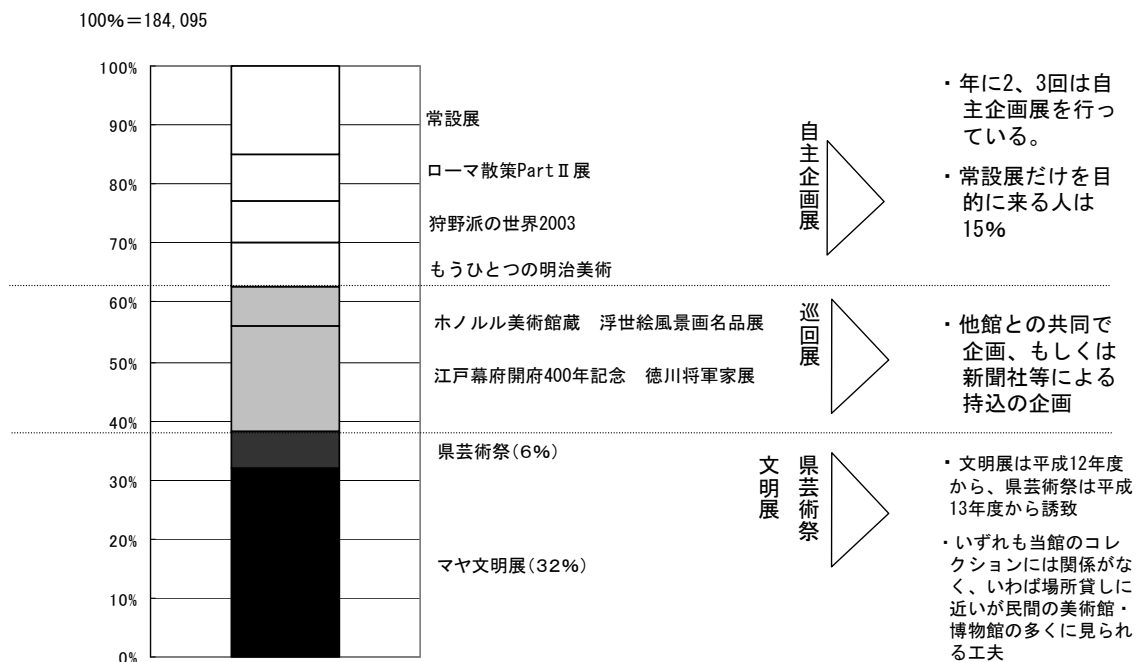
(注) 調査回答者数73人(施設・サービスを利用しなかった人はその項目に回答していない)
出典：展覧会来館者へのアンケート調査（2003年度）

これまでの館の歴史は大きく3つに分けられる。



観覧者数は文明展と県芸術祭に大きく依存。文明展や県芸術祭を除いた、美術館としての集客実績は年間約12万人・・・依然低迷状況。

平成15年度観覧者内訳



期	ライフサイクル	年度	取り組み
第1期	創業期	昭和61年～平成5年	<ul style="list-style-type: none"> ●開館時には、当時の公立館としては画期的とされた「研究重視の美術館」、「全国最大規模のボランティア制度の導入」の2つの特色を誇った。 ●初代館長・鈴木敬氏の指導のもと「17世紀から今日に至る風景画」をコレクション収集方針の大きな柱とするなど、強い方向性に基づく活動を行った。
第2期	低迷期	平成6年～11年	<ul style="list-style-type: none"> ●平成6年分館としてロダン館が開館した。しかし、観光部局との連携による対応策を検討しなかったこと等により、観覧者数はすぐに落ち込んだ。 ●平成9年に、県庁は、業務棚卸表を採用し、業務改革を行ったが、美術館などの出先機関には適用されなかった。 ●平成11年度には、開館以来の最低観覧者数にまで落ち込んだ。
第3期	回復期	平成12年～現在	<ul style="list-style-type: none"> ●平成11年度に「県立美術館に関するアンケート」調査を行う。それをもとに利用者ニーズを分析し、文明展や県芸術祭を誘致する。 ●さらに、現場での改善活動を行い、来館者数は、やや回復した。しかし、文明展や県芸術祭への依存率が高い。自主企画による美術展の集客だけに限ってみると低迷状態にあることは変わりはない。

最近では現場レベルでの改善活動が少しずつ始まっている。

現場レベルでの改善策（回復期、平成12年度～）

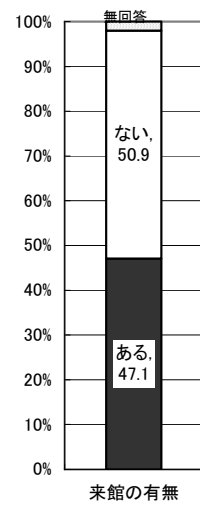
課 題	年度	入館者サービスの改善項目
展示、教育普及	12年度	・文明展開始 「黄金王国モチェ発掘展」（12年度）以後毎年開催
	13年度	・展示室において県芸術祭を開催（以後2年に1度開催）
	15年度	・本館からロダン館へ通じる場所に看板の取り付け ・富士山を描いた絵画の常時展示開始 ・展示解説の大幅な見直し（作者中心の開設から作品の見方の解説へ）
	16年度	・ロダン館内展示室で絵画作品の展示開始（★）
館内外のサイン	15年度	・JR草薙駅前に美術館展覧会案内看板を設置 ・館内及び館周辺のサインの見直し（123個）
	16年度	・本館からロダン館への通路に案内看板設置（★） ・駐車場の案内板（2箇所）手直し（★） ・道路の案内板の設置（★） ・館内の案内表示等を手作りで再作成（★）
県民ギャラリーの貸し出し法	15年度	・県民ギャラリーの優先貸出基準の改正
マネージメント	16年度	・企画運営会議の設置（★） ・美術館協議会の機能強化（★） ・「15年度静岡県立美術館自己点検等に関する報告書」作成（★）
エントランス空間の活用		・エントランスにバナーを使用したディスプレイ設置（★）
レストランの改善		・客席テーブルの天板の取替え（★）
ミュージアム・ショップの改善		・クレジット・カード使用可能へ ・店内の模様替え（★） ・静岡県の伝統工芸品の展示特売コーナーの増設（★）
コレクションの有効活用		・ロダン館内展示室で絵画作品の展示開始（★）【再掲】 ・静岡鉄道のブリブドカードや飲料水の図案に収蔵品を提供
地域との連携		・静岡大学、静岡文化芸術大学の学生との共同企画展開催（★）
パンフレットやホームページ等		・高齢者向けに作品解説の文字を拡大したリーフレット作成（★） ・中学生鑑賞事業用にロダン館セルフガイド作成（★） ・ホームページのトップページの変更（★）

注：（★）は評価委員会中間報告後実施した改善策

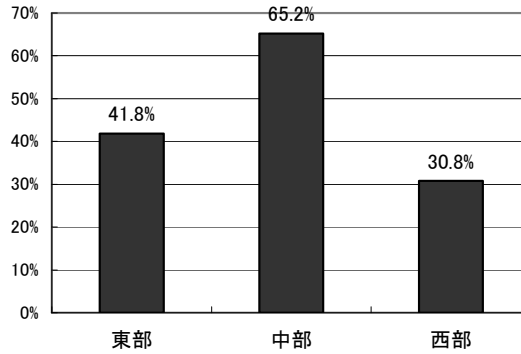
美術館に行ったことのある県民は比較的多いが、地域格差がある。

美術館に行ったことのある人の比率

100%=992人



地区別データ (注)



東部 100%=306人
中部 100%=359人
西部 100%=279人

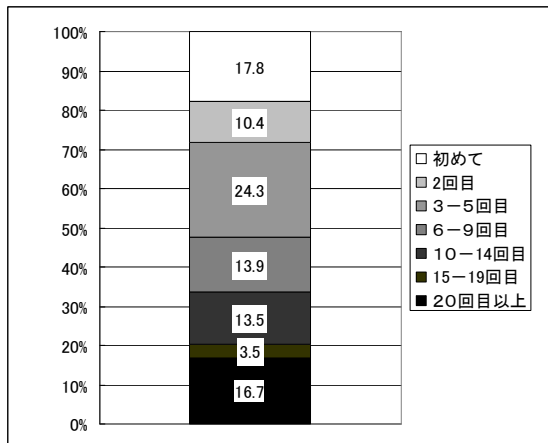
(注) 992人のうち来館の有無の回答者で地区別の設問に回答したもの

出典：「平成15年度 文化に関する意識調査」(静岡県文化政策室)

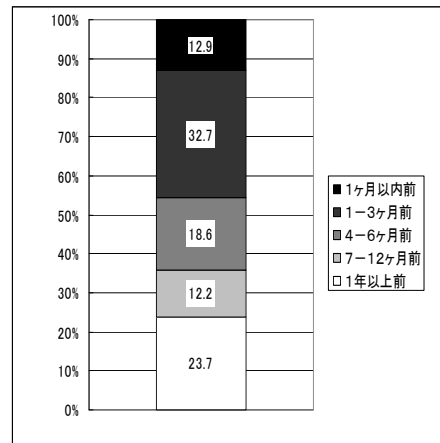
観覧者の5割近くが過去に6回以上も来館している。大半は年に何回も来ているヘビーリピーター。初めてもしくは2回目という観覧者は3割以下。

来館者に占めるリピーター比率

来館回数

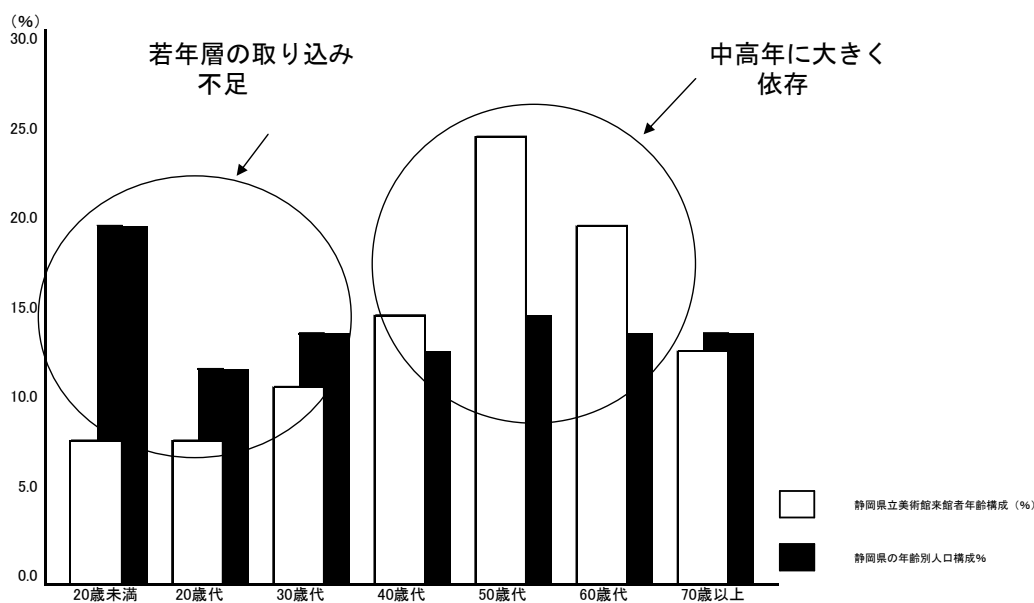


2回目以上の来館者における前回観覧時期



出典：「展覧会来館者へのアンケート調査」(2004年度)

観覧者の約7割が40代以上の中高年層。県民の人口年齢比とは大きなずれ
 ・ ・ ・美術館はもともと中高年層に支持されやすいものの、この現状は、
 将来を考えると大きな不安要因。



出典： 展覧会来館者へのアンケート調査（2004年度）
 「静岡県年齢別推計人口年報」（静岡県生活統計室 16年10月）

2章 「公の施設」としての経営評価

- 館として目指すべきビジョンと具体的な目標が明確でない。また予め目標を掲げ、その達成に向けて努力し、成果をチェックして改善に活かすしくみが存在しない。
- 館全体を掌握し、日々の改善活動をリードする経営者が事実上いない。
 - 館長は、本来「館務を掌握し、所属職員を監督する*」立場にある。しかし県庁は、館長に対し、経営者としての職責を全く求めてこなかった。
 - 歴代の副館長には、美術館はもとより文化行政の素人ばかりを充てた上に1～2年の交代人事を行ってきた。
- 運営において県庁の外の機関や人材の力を借りるという発想に欠ける。ボランティア、近隣住民、さらにNPO・企業とのネットワークを拡大し、地域と共に成長していくという発想も乏しい。
 - 情報公開について県民の満足度が低い。
 - 外からの唯一のチェック機関である美術館協議会も形骸化している。
- 総じていえば、開館当時の経営体制を単に維持し、時代の流れや経営課題の変化に合わせて経営のやり方を変えてこなかった。また、「文化の殿堂」「県の権威の象徴」といった前時代的な美術館のモデルに安住してきた。

(注) * 「静岡県立美術館非常勤館長設置要綱」（平成3年4月制定）

館として目指すべき具体的なビジョンや目標が公式に存在しない。

公文書における目標設定の状況

建設時の設置目的

現行の達成目標

- ① 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）

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 県立美術博物館建設基本構想〔昭和54年11月〕（設立（当初）の理念）

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。

- ① 年次事業計画

存在しない

- ② 予算要求

『平成16年度当初予算調書』では「よみがえる中国歴代王朝展」の見込み来館者数を6万人と設定するなど、各展覧会ごと見込み来館者数を設定している。その他の具体的な達成目標はない。

- ③ 「静岡県立美術館年報」等

・役割や事業内容のみ。

・達成目標は明記されていない。

・パンフレット等にも達成目標の明記はない。

- ④ 「平成15年度静岡県立美術館自己点検等に関する報告書」（参考資料17頁参照）

さまざまな改善事項の列挙にとどまる。

例えば、「収蔵品展のテーマ性をより明確にする。」「クレジットカードが使用できるようにする。」など。

当館には、組織運営の基本、経営の常識ともいえるべき運営システムが明示的には存在しない。

静岡県立美術館の現状と課題

	現状	問題点	今後の方向性
達成目標は明確か？	<ul style="list-style-type: none"> ・ 条例（S60年）も基本構想（S55年）も極めて抽象的 ・ 毎年の達成目標は予算作成資料で書かれるがチェックは働かない ・ 業務棚卸表の対象外 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 「設置」し、後は維持だけすればよいという発想 ・ 目標を掲げそれに向かって努力するという仕組みがない 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 中期、年次それぞれの目標を具体的な数値で示す ・ 目標の達成状況を評価し、公表する
責任の所在は明確か？	<ul style="list-style-type: none"> ・ 館長は名誉職とされてきた ・ 副館長は事務管理しかやらず、1～2年でいなくなる ・ 県庁担当部局には美術、文化政策についてのノウハウが弱い 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 一元的な経営責任が不明 ・ 役職者の責任のとり方が決まっていない 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 経営能力のない人物は館長に任命しない ・ 館長と県庁の間で役割を明示した契約を毎年結ぶ
集客施設として自律的に経営する権限が与えられているか？	<ul style="list-style-type: none"> ・ 県庁の一出先機関。単に業務を執行することのみが求められる。 ・ 予算、人事、組織などは県庁担当部局に権限が残る 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 将来を見通したリスクを負えない ・ 当事者意識をもって改革に取り組む人材が少ない 	<ul style="list-style-type: none"> ・ プロパー職員への経営権限の委譲 ・ 知事、部長から館長への全面的権限委譲 ・ 能力のある外部機関や企業への管理運営委託
県庁全体、地域さらに広く企業、県民の支援を得る体制ができているか？	<ul style="list-style-type: none"> ・ 極めて乏しい ・ ボランティアは補助業務のみ ・ 美術館協議会が形骸化 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 今回の評価委員会を除けば館の外部の有識者との率直な意見交換の場がない ・ 何でも県庁と館の中でやるという発想 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 地元の財界、地域活動家、有識者を入れた経営ボード ・ 学芸員、ボランティアと館長以下の幹部が定期的に意見交換する場を設定

県庁では平成9年度から行政評価の一環として「業務棚卸表」が作成されている。その中では、美術館に関する事項は極めて限られている。

所属	生活・文化財文化振興総合文化政策室 総合計画の位置づけ	〔予算額の単位：百万円〕							
		H11予算額	H12予算額	H13予算額	H14予算額	H15予算額	H16予算額		
第7章「多彩な自己実現」の概念づくり	1 魅力ある芸術文化作りの推進	3,751	2,472	2,272	2,130	2,062	2,183		
第7章「多彩な自己実現」の概念づくり	2 伝統と歴史に培われた生活文化の継承と発展								
	目的	総合計画指標／管理指標	H11実績	H12実績	H13実績	H14実績	H15実績	目標(年度)	
任務目的	真に豊かな生活が実感できる「感性豊かな文化立県」を実現するため、県民が芸術文化に親しむ機会の充実と国内外への情報発信をめざします。	1年間に直接芸術や文化を鑑賞する人の割合	—	74.7%	—	—	69.90%	90.0%以上(H22)	
	真に豊かな生活が実感できる「感性豊かな文化立県」を実現するため、県民の生活文化活動の促進をめざします。	県内公共ホール年間来館者数	885万人	858万	890万	874万人	831万人	900万人(H22)	
業務概要	文化政策及びグランシップの企画運営、県文化財団・県舞台芸術センター(SPAC)の活動支援など文化振興事業の企画・	総合計画指標／管理指標	H11実績	H12実績	H13実績	H14実績	H15実績	目標(年度)	困難度
	目的	グランシップ 年間来館者数	1,072,880人	813,804人	865,937人	696,276人	697,914人	1,000,000人(H16)	☆☆☆☆
		SPAC年間 公演鑑賞者数	20,178人	33,424人	29,805人	22,892人	30,836人	25,000人(H16)	☆☆☆☆
備考コード	目的達成に必要な主な手段(大分類)	<<評価>>							
01	文化政策の企画・推進、連携体制の充実	ア 指標の達成度							
02	文化情報の発信・文化交流の促進	に1度実施する「文化に関する意識調査」の結果によるものであり、平成16年度の調査結果では、鑑賞者の割合(69.9%)、活動者の割合(24.9%)がともに前回(平成12年度)調査結果を下回った。これは、同年度に民間府が実施した「文化に関する意識調査」の結果(鑑賞者の割合50.9%、活動者の割合16.4%)と比較すると、本県の状況は概ね良好とすることができ、いずれの数値も前回を下回るという傾向を示している。							
03	グランシップ企画運営事業の推進	この要因としては、厳しい経済情勢、不況の長期化ばかりでなく、県民の時間の過ごし方や興味・関心の対象の多様化、情報機器の発達等による文化芸術を享受する方法や場所の変化などが考えられ、この「直接的な鑑賞、活動離れ」の傾向により今後数値目標の達成は厳しい状況にあると判断される。							
04	県立美術館の指導・管理	・県内公共ホール年間来館者数は、15年度まで800万人台を維持しており、概ね堅調に推移していると考えられる。これは、文化を取り巻く環境が非常に厳しい中にあるにもかかわらず、公立文化施設による継続的かつ多様な文化事業の実施・推進、文化活動への支援などの取組が、県民が芸術文化に親しみ、多彩な文化活動しやすい環境づくりに貢献しているためと考えられる。							
05	舞台芸術施設の管理	・業務概要の指標である「グランシップ年間来館者数」の15年度の実績は、鑑賞力ある大規模イベントの開催が少なかったことにより、前年度とほぼ同様の状況にとどまったが、「SPAC年間公演鑑賞者数」は、中学生文化芸術鑑賞推進事業の実施等により、前年度を上回り、目標値を達成することができた。今後さらには、施設及び団体の特性を最大限に活用した事業運営と効果的な事業の展開を図っていくことにより、							
06	(財)静岡県舞台芸術センターの管理・運営	イ 手段等							
07	Shizuoka 春の芸術祭	総合計画指標は、県事業のみならず、市町村、民間等県内の多様な担い手による取組の結果が反映されるものであり、目標の達成には、それぞれの自発的・主体的な取組とともに、幅広いネットワークの形成、連携体制の充実、強化が不可欠である。							
08	SPAC支援業務	・「文化政策の企画・推進、連携体制の充実」、「文化情報の発信・文化交流の促進」により、情報収集、発信、ネットワークづくりや各種文化団体、活動への支援等に取り組んできたことにより、文化政策を推進する体制整備の上で着実に成果を上げてきていると考えられる。							
09	その他の業務の処理	・県の文化施設(グランシップ、舞台芸術館、県立美術館)において文化芸術事業を推進(財団への支援を含む)してきたことにより、それぞれ本県文化の創造拠点としての情報発信拠点として、県民が文化芸術に親れ、親む、或いは自ら文化芸術活動を行う機会と場を幅広く提供し、本県の文化向上に大きく寄与していると考えられる。							
10	その他の課題	ウ その他課題							
		平成8年に策定した「静岡県文化振興指針」の下、各種文化施設、事業を推進してきたが、その後の国の基本法制定や県民意識の変化、文化の担い手の多様化をはじめとした環境の変化を踏まえ、時代の要請にかなう本県文化政策の在り方を検討し、政策評価を行うとともに、県民ニーズに応える施策、事業を展開していくことが大きな課題となっている。また、意識調査の結果により、文化芸術に生で接することしか増えない活動や、喜びを広く県民に知ってもらうことが重要であると考えられることから、事業推進の上で鑑賞や活動の機会をさらに充実していくことが必要としている。							
備考コード	目的達成に必要な主な手段(大分類)	<<16年度の改善のポイントや重点方向等>>							
01	<<16年度>>	・15年度新規事業の「中学生文化芸術鑑賞推進事業」の拡充等を含む現行事業の着実な推進を図るとともに、事業や検討の場への県民参加あるいは参画の促進に留意した取組を進めていく。							
02	文化政策の企画・推進、連携体制の充実	・平成16年3月に設置した「静岡県文化政策推進会議」を中心にこれまでの文化振興の取組を踏まえ、本県文化政策の基本的方向、方策等を検討し、時代の要請にかなう、地域公共政策として実効性のある政策形成を図り、県民ニーズに応える的確な施策、事業を推進していく。							
03	グランシップ企画運営事業の推進	・県立美術館の事業評価システムを構築し、経営戦略に合致した効果的な事業の推進と経営改善を通じてのサービス向上を図る。							
04	県立美術館の指導・管理	・開館5周年を迎えたグランシップにおいて、県民が楽しめる記念事業を展開し、文化創造拠点として、さらなる利用者の増大を図る。							
05	舞台芸術施設の管理	・本県で開催された第2回シニア・オリムピクス開館5周年を記念し、県民に広く舞台芸術に親しんでもらい、本県の舞台芸術の裾野を拡大していくため、多くの県民が参加する「県民参加舞台」を上演する。							

27

県庁の担当部門が作成した業務棚卸表を見ると「やっつけて当然」もしくは「絶対できることのみ」が目標として設定されている。最低限の日常業務以外に何かに取り組むという姿勢が全く感じられない。

業務棚卸表(平成16年度当初)

部局コード	103	部局名	生活・文化部
課室コード	10301C	課室名	文化政策室
係コード	300	係名	文化政策/文化事業スタッフ

業務コード	目的・業務内容	管理指標	実績	目標	期限	困難度	人工
係レベル	目的	真に豊かな生活が実感できる「感性豊かな文化立県」を実現するため、県民が芸術文化に親しむ機会の充実と国内外への情報発信をめざします。	1年間に直接芸術や文化を鑑賞する人の割合	69.9%(H15)	90.0%以上	H22年度	—
		真に豊かな生活が実感できる「感性豊かな文化立県」を実現するため、県民の生活文化活動の促進をめざします。	1年間に芸術や文化の活動を行う人の割合	24.9%(H15)	50.0%以上	H22年度	—
	業務内容	文化政策及びグランシップの企画運営、県文化財団・県舞台芸術センター(SPAC)の活動支援など文化振興事業の企画・推進	県内公共ホール年間来館者数	890万人(H13)	900万人	H22年度	—
		グランシップ年間来館者数	697,914人(H15)	100万人	H16年度	☆☆	
		SPAC年間公演鑑賞者数	30,836人(H15)	25,000人	H16年度	☆☆	
05	県立美術館の指導・管理	年間観覧者数	184千人	184千人	17年3月	☆☆	2,232
0501	県立美術館の管理・運営	期限内適正処理	100%	100%	17年3月	☆	960
050101	館藏品購入に係る調整・協議	調整回数	10回	10回	17年3月	☆	180
050102	県立美術館との打合せ	期限内適正処理	100%	100%	17年3月	☆	100
050103	関係規則等の改正検討	期限内適正処理	100%	100%	17年3月	☆	20
050104	企画展の広報支援	期限内適正処理	100%	100%	17年3月	☆	580
050105	企画展の立会	期限内適正処理	100%	100%	17年3月	☆	80
0502	県立美術館の運営検討	適正対応	100%	100%	17年3月	☆☆	352
050201	県内外美術館の情報収集	収集率	100%	100%	17年3月	☆☆	120
050202	県立美術館のあり方の検討	適正対応	100%	100%	17年3月	☆☆	232
0503	県立美術館の事業評価	期限内適正処理	100%	100%	17年3月	☆☆	920
050301	中間報告のまとめ・公表・対応整理	期限内適正処理	—	100%	16年6月	☆	160
050302	検討組織づくり・開催・運営・検討	期限内適正処理	—	100%	17年3月	☆☆	480
050303	評価委員会の開催・運営	期限内適正対応	100%	100%	17年3月	☆	120
050304	検討結果取りまとめ・公表・対応整理	期限内適正処理	100%	100%	17年3月	☆☆	160

(注) 美術館の各部門は適用除外

28

館全体を総合的に経営する体制ができていない。

	現状の問題点	今後の可能性
経営幹部と現場の連携	<p>●職員との意思疎通が足りないとの委員の指摘に対して</p> <p>→ 個人的にはコミュニケーションはしっかりとっているつもりですがそれでも、(中略)やはり確かにそういったことはある程度制度化しないと、個人によって取組が変わってくる場合がありますので、(中略)ある程度やっぱりそういった制度化をしておくということは必要かなというふうに今思います。」(服部副館長)</p>	<p>■使命・戦略計画に基づく活動を徹底する。</p> <p>■館長・副館長の考え方や方針、また職員が把握している情報等を共有化し、利用者のニーズや社会の変化に敏速に対応するために「定例会議」を制度化する。</p>
外との連携	<p>●ボランティア・友の会などステークホルダーへのアプローチ、活用が不十分との委員の指摘に対して</p> <p>→「友の会がありますので、そういった組織をもう少し活用することも必要かなと思いますし、ボランティアの方もいますので、そういった方との交流ももう少し深めて、それから地域の人のいろんな要望を取り入れていくということは、(これから研究していきます)」(服部副館長)</p>	<p>■友の会、ボランティア、地域との定期的な意見交換の場づくりが必要。</p>
学芸と総務の連携	<p>●学芸・総務両課の意思疎通、統一見解、コンセンサスが作りにくいという委員の指摘に対して</p> <p>→「今のやり方は、学芸課のほうは学芸会議というのを月に2回やっていて、そこで何かあれば当然各課の意向として私のところに話があったり、定例会議のほうへ出しているいろいろ話し合っただけで、それがやってきたわけですから。要請があれば、その学芸会には私が出ていって当然意見交換する。」(服部副館長)</p>	<p>■学芸・総務両課間の連携とコンセンサス作りを図る連絡会議を設置する。(館長・副館長のリーダーシップによる)</p>

出典：「第1回第三者評価部会議事録」(平成16年12月16日)より。

館長の執務状況を県庁担当部門はほとんどチェックしてこなかった。

県庁と館長の関係

実 態	県庁の経営責任
<p>■この美術館は、鈴木前館長の方針で研究会を月に1回やると。(中略)その研究会には必ず出てくれという、そういう条件以外にはこれという条件は一切なし」(吉岡美術館長)</p> <p>■「県庁の部長、室長などと(館長の)定期会合はないのでしょうか。」(委員からの質問)</p> <p>→「定期的な会合というのはありません。(中略)そのときに用事がなければわざわざということはない。」(吉岡美術館長)</p> <p>■「規約とかを見ると、任期は一応非常勤の場合2年ですね。更新の都度に副知事と打ち合わせや過去2年間やってもらってこういうことが良かったとか、あるいは向こう2年間特にこういうことをお願いしたいとか県庁との協議の場みたいなものはありましたか。」(委員からの質問)</p> <p>→「特にありません。」(吉岡美術館長)</p>	<p>■静岡県立美術館非常勤館長設置要綱*第2条に抵触。館長は単に研究部門のアドバイザー業務しか任されていなかった。</p> <p>(「第2条 館長は、美術館の館務を掌握し、所属職員を監督する。」)(*平成3年4月制定)</p> <p>■館長の仕事ぶりをチェックし、成果を挙げているかどうかを点検する体制がない。</p> <p>■館長と学芸課や総務課、県担当部門とが連携して活動する基盤が存在しなかった。</p> <p>■県庁担当部門は、館長は知事が任命するVIPだから何かを注文するのは失礼という思い込みがあるのではないか。</p>

出典：「第1回第三者評価部会議事録」(平成16年12月16日)より

過去4代の副館長はいずれも任期がわずか1～2年。しかも文化関係の仕事の経験が5年未満である上に、美術館の勤務経験がない。事実上の館長不在の実態という現実と重ね併せると当館には、日常の業務分担を超えた「経営」がなかったと言える。

館員のコメント

「館長は経営に関与せず、管理は全て副館長に任せるのが慣行」

「入れ替わり、たち替わり副館長がやってくる。美術館のことをやっと理解したと思ったらまた交代。副館長への説明に館員のエネルギーの多くが使われており、全く非効率」

「経営は副館長といっても単なる事務管理しかできないひとばかり。経営者不在の状況がずっと続いている。」

副館長の人事

年度	任期	副館長	職種
平成11年～平成12年	2年	大内 安	行政職
平成13年	1年	澤田 穆志	行政職
平成14年	1年	岡田 秀一郎	行政職
平成15年～平成16年	2年	服部 亨亘	行政職

参考:館長の人事

年度	任期	館長	専門分野	略歴
昭和61年～平成5年	8年	鈴木 敬	中国絵画史	東京大学名誉教授
平成6年～平成17年2月	11年	吉岡 健二郎	東西美術の比較芸術学	京大名誉教授 京都造形芸術大学部長兼学長代理

(注) 館員のコメントは、作業部会の場のほか委員が個別自主ヒアリングを行って得たものから抽出

他の公立館の中には地域や住民との関わりを根底に据えた経営スタイルを目指すものが増えている。

熊本市現代美術館（2002年開館）

基本理念

熊本市現代美術館は、すべての人に開かれています。

ただ知識や教養としての美術を展開していく美術館にとどまらず、そこにたたくだけで、今を生きる勇気が心に満ちあふれるような、温かな人間回復の「ホーム」として、次のような美術館を目指しています。

- ① 現代の芸術と世界の美術を通し、人間のありようを検証する美術館。
- ② 「衣食住」の視点から、芸術表現を考える美術館。
- ③ 熊本、そして九州に根を下ろして表現活動を続ける芸術家を応援する美術館。

出典：熊本市現代美術館ホームページより

金沢21世紀美術館（2004年開館）

ミッション・ステートメント

■存在意義（役割）

金沢21世紀美術館は、まちと共に成長し、「新しい文化の創造」と「新たなまちの賑わいの創出」に資するために存在する。そのために、四つの役割を果たしていく。

- 今起こりつつある美術表現の現在（いま）と向き合える場をつくり出すこと
- 様々な交流や人々の参画を生む触媒（仲立ち）となること
- 世界性を持った地域固有の文化を創造し、革新する場となること
- 未来を創り出す子どもたちの感性と創造力をはぐくむ場となること

出典：「金沢21世紀美術館 ミュージアム・アイデンティティ計画 M I 計画ならびに事業計画書」（平成15年3月）

指定管理者制度の導入についても具体的な検討作業に着手していない。
 ・ ・ ・ 「本委員会の提言待ち」、「他の施設を優先」との理由のもとでの
 “不作為行為”が許されるのかどうか疑問。

民間への管理運営委託の可能性

他の公立文化施設の例 (島根県立美術館)

静岡県立美術館の場合

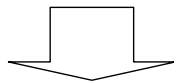
現状

管理運営：(財)島根県文化振興財団
 職員は5人(館長は含まない)
 (3人は県庁職員【財団兼務】
 2人は財団職員)

※学芸部門：県庁直営。職員は7人

現状

管理運営：県庁直営
 (職員：常勤20人、非常勤3人、臨時1名)



平成17年度から指定管理者制度の導入
 を決定(17年1月)

管理部門：(株)サントリー・パ
 ブリシティ・サービス島根

※学芸部門：県庁直営のまま

指定管理者制度についての担当部局の検討状況

(後藤生活・文化部長のコメント)

「美術館は現在、直営なので制度の枠には入っていませんが、(財団に運営を委託しているグランシップ、舞台芸術公園の2つの施設については、最優先で検討しなければならないため)次の検討課題ということになります。

評価委員会からミッションや経営形態の見直しといった提言もいただきましたが、我々は投げられたボールを分析し、経営改善のために短期で実現できるもの、中期的に検討するもの、長期的には経営体制をどうするか、その場合は美術館の使命やどんな美術館を目指すかについても考えていくつもりです。」

「月刊ガバナンス」(ぎょうせい2004・8) p104より引用

33

外部の経営をチェックする機関として美術館協議会がある。しかし開催実態と議事録を分析をした結果、事実上形骸化していることがわかった。存続させる意義に乏しい。

美術館協議会の形骸化

過去3年の議題	問題点
13年度 1 静岡県立美術館協議会の公開または非公開の決定 2 静岡県立美術館協議会傍聴要領(案) 3 平成13年度(4月～1月)事業報告 4 平成14年度事業計画	<ul style="list-style-type: none"> ・年に1回、わずか2時間の開催。 ・実質的な審議が行われない。 ・全体の7割は事務局からの説明。2割は委員からの基礎的な質問。残りの1割が実質的なコメントだが、企画展の感想など思いつきの域を超えない発言が多い。
14年度 1 会長及び副会長の選出 2 平成14年度(4月～1月)事業報告 3 平成15年事業計画 4 美術館評価の取組について	<ul style="list-style-type: none"> ・博物館法の規則に縛られ、委員の人選が社会教育関係者に偏る。 ・委員の多くは、県校長会会長、県高等学校会会長など、教育関係者。美術館や経営に関しては全くの素人。
15年度 1 平成15年度(4月～1月)事業報告 3 平成16年事業計画 3 県立美術館の評価	<ul style="list-style-type: none"> ・前回の討論での指摘事項が改善にどのように反映されたのか全く不明 ・他の公立館では協議会を廃止し、独自の運営委員会を設けるのが主流。

3章 改革への処方箋

- これまでの実績と総額160億円を超えるこれまでの投資を有効に生かすためには、戦略と経営体制を抜本的に見直す必要がある。
 - 県芸術祭と文明展・巡回展でかろうじて観覧者を確保する現状をいかに打破するか。
 - 例えば県内の他の美術館への巡回・連携の強化やサテライト施設の開拓。
 - 「県立イコール地元（静岡、中部地区）向けではない」という形式的タテマエからの脱却も必要。
- いわば経営不在ともいえるべき状況は、即刻是正すべきである。
 - 館長には地元財界人など経営ノウハウを持つ人材の登用が不可欠・現在の経営課題に照らすと、当分の間は、美術史家は不適ではないか。
 - 副館長や管理職員の“腰かけ”や“天下り”的人事をやめ、任期も延長する。
 - 目標の設定と達成状況の把握と監督をするための評価システムが必要。
- 館と県庁担当部門のスタッフだけでは経営改革は不可能。地元財界やNPO、ボランティアなど外部の人材が経営に参画する枠組みが必要。
 - ボランティアや非常勤の外部人材を運営と経営の中核分野で活用すべき。
 - 美術館協議会は廃止し、館の経営を監視・ガイドする「経営ボード」を設置すべき。
 - 近隣の施設や住民団体、商店街などと協働する仕組み（協議会など）を構築すべき。
- 中間報告で提言したことも参考に、知事が率先して経営刷新のビジョンを構築すべき・・・館と県庁担当部門だけでは再生は不可能
 - 旧来の「文化の殿堂」モデルをどこまで維持するのか
 - 地域再生型ミュージアム（中間報告参照）を目指すべきか

35

文明展や県芸術祭で来館者数をかろうじて維持する現状は極めて危険・・・
抜本的なコンセプトの見直しが必要。

集客努力の問題点

現在の“待ち”の姿勢

- ・ 集客、広報のための地元との協議の場がない
- ・ 県外からの集客のための県庁内の観光部門との協議や協働の体制がない
- ・ 近隣の県立図書館や県立大学との共同イベントや連携体制がない
- ・ 静岡駅前の市立美術館「静岡アートギャラリー」との共催やイベント共通入場券がない。

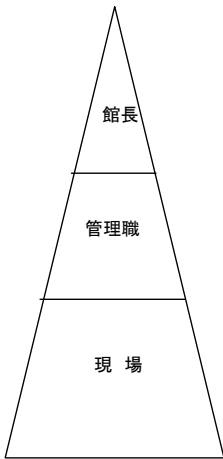
他館にみる“攻め”の姿勢

- ・ 学校行事で市内の全小・中学生を訪問させる予算を確保（金沢21世紀美術館）
- ・ 世界中の観光客が多く集まるスキポール空港に所蔵品を提出・展示（オランダ国立美術館）
- ・ 駅前の市民ギャラリーでも所蔵品を展示する方針を決定（川崎市民ミュージアム）
- ・ 所蔵品を自治体向けに貸し出す（箱根彫刻の森美術館）

36

各経営レベルでの目標管理システムを館全体に導入することが先決。

目標管理の考え

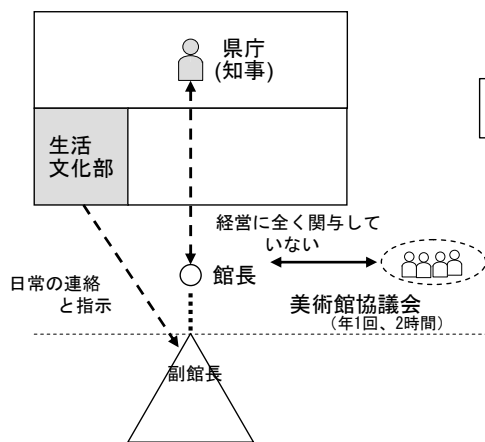
経営レベル	計画 (Plan) ・ 実行 (Do)	評価 (Check)	改善 (Action)
 館長	<ul style="list-style-type: none"> ・ 県庁に対して目標をコミット ・ 県民に対して広く情報公開 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 職員と定期的に対話 ・ 県庁とも定期的に対話 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 反省と経営分析 ・ 責任を取り、改善策を示す ・ 経営方針と制度を見直す
管理職	<ul style="list-style-type: none"> ・ 目標達成に必要な予算、人材、制度を整備 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 現状分析 ・ 自己点検、自己評価 	(同上)
現場	<ul style="list-style-type: none"> ・ 具体的な計画を設定 ・ 日々の工夫 	(同上)	<ul style="list-style-type: none"> ・ 新たな創意工夫

37

経営ガバナンスのしくみが存在しないまま評価制度を導入することは不可能・・・仮に導入したとしても単なる書類作りに化ける。

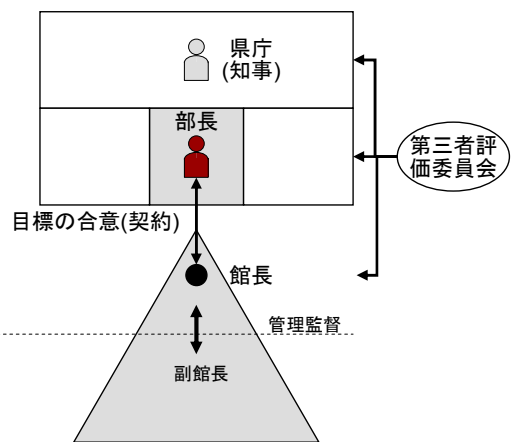
評価制度が機能するための前提

現在の経営ガバナンス



- 美術館は「業務棚卸」の対象外
- 館長の経営責任があいまい。
- そもそも、県庁(知事)と館長の目標の合意や契約が存在しない
- 館長の諮問機関である美術館協議会が形骸化

今後の必須条件



- 美術館に「戦略計画方式」の目標管理制度を導入
- 館長と県庁の目標合意制度(契約)を導入
- 第三者評価委員会が県庁・館長・美術館の3つのあり方と相互の関係を監視

38

経営課題の変化にあわせて経営体制は変えるべきだが、当館と県庁はそれを怠ってきた・・・全国の「公の施設」は昨今、大きく変わりつつある。

公立美術館の経営課題の変遷と経営体制のあるべき姿

	1970年～80年代	90年代	今後の方向性
課題	<ul style="list-style-type: none"> ●芸術・文化の保全や研究が重要 ●専門性・特殊性 	<ul style="list-style-type: none"> ●他の施設との競争 ●集客努力が必要 ●透明性、責任の明確化 	<ul style="list-style-type: none"> ●芸術・文化の枠を超えた役割展開(例：外部経済効果、創造都市効果) ●県民や地域住民の参画 ●地域再生型ミュージアムの可能性
経営体制	<ul style="list-style-type: none"> ●ルールに沿ったきちんとした業務遂行 ●官僚制のもとでの統制 ●県直営 	<ul style="list-style-type: none"> ●来館者のニーズへの臨機応変の対応 ●全国・世界レベルで他の施設との差異化、競争戦略 ●柔軟かつ自律的な経営 	<ul style="list-style-type: none"> ●県から独立した経営体 ●財源の多角化 ●理事会組織と県庁外の人材(外部有識者、県民など)の理事会への参画

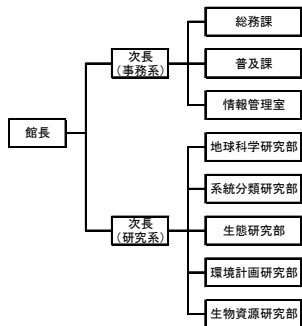
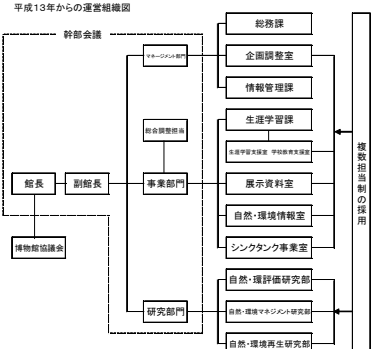
当館は今でもこのレベルにとどまる

全国各地での改革の動き

先進自治体のレベル

例えば兵庫県立人と自然の博物館は、使命達成のために中期目標を定めるとともに組織体制を改編した。

改革の先行事例

	改革前	改革後
使命	<p>条例（平成4年3月27日条例第25条）</p> <p>第1条 自然の摂理、生命の尊厳及び人と自然との調和した環境の創造に関する県民の理解を深め、教育、学術及び文化の発展に寄与するため、兵庫県立人と自然の博物館（以下博物館という。）を置く。</p> <p>8事業 ※ 資料収集・整理、展示、教育普及、調査研究、シンクタンク、ジーンバンク、データバンク、学術交流</p>	<p>中期目標 ※</p> <p>人と自然の博物館は、研究型の自然・環境系の県立博物館として、調査研究・資料収集等の諸機能を基盤とする生涯学習支援やシンクタンク活動を通じて、「参画と協働」を通じた環境優先型社会の実現に寄与することを目標とする。</p> <p>事業の2本柱 ※ 生涯学習支援とシンクタンク</p>
組織体制	<p>平成12年までの運営組織</p> 	<p>平成13年からの運営組織図</p> 

※ 出典：「人と自然の博物館の新展開」（平成13年3月）より

4章 経営改革のための5つの評価システム

経営不在の状況を是正し、かつ観覧者先細りの危機に対処するためには、経営体制の抜本的な刷新が必要である。

具体的には、下記の「5つの改革ツール」からなる評価システムの導入が必要である。

第1に、「ミュージアム・ナビ」。戦略計画方式（使命・戦略目標・戦略・実績指標）によって美術館内部にPDCAのサイクルと定着させる。

第2に、その上に館長の目標合意制度（契約とマニフェスト）。館長の職務と権限・責任を明確にすると共に、現場での裁量権を執行できる体制にする。

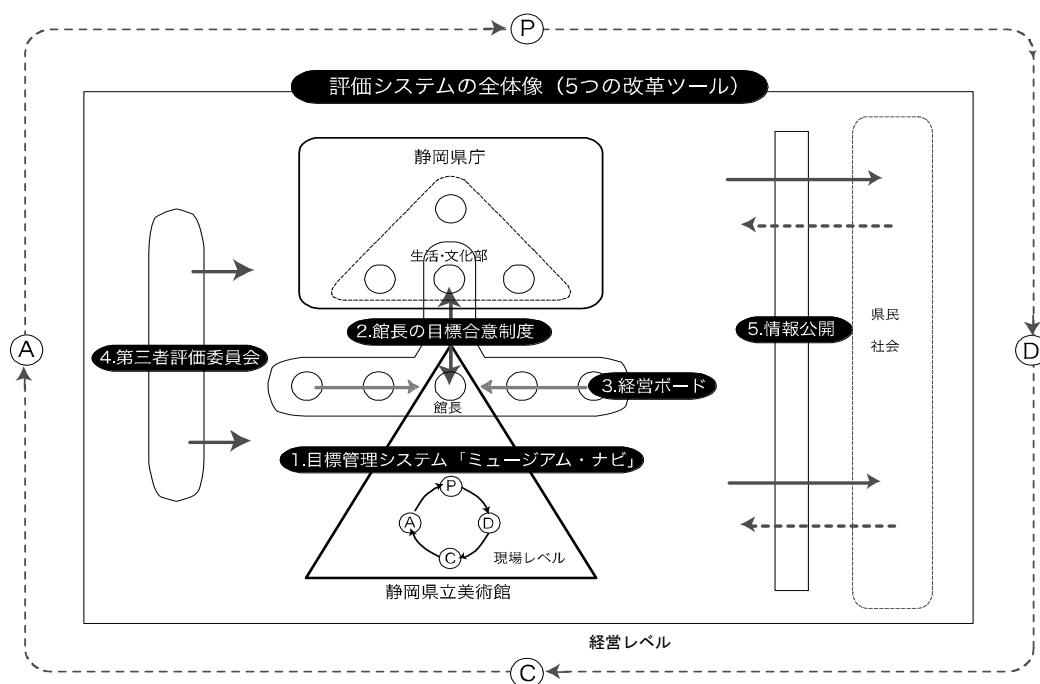
第3に、経営ボードの設置。外部人材の力も借りて、自律的に経営できる体制を確立する。

第4に、第三者評価委員会。第三者が「ミュージアム・ナビ」の結果を二次評価する。あわせて、県庁・館長がそれぞれの役割を執行しているかをチェックする。

第5に、情報公開。経営と評価の結果は、可能な限り公開し、日々の改善への原動力とする。

41

館内部の目標管理システム（ミュージアム・ナビ）を導入するためには、館長・県庁さらに外部も動員した経営体制の成立が必要・・・経営レベルでのPDCAサイクル*を目指す。



*Plan、Do、Check、Action

42

1. 目標管理システム「ミュージアム・ナビ」

■ ねらい

- 優れた経営には、目標達成の具体的な手段（道具）が必要である。また組織の使命と達成目標、そして期限を設定し、目標の達成状況を定点観測をする必要がある。
- 今後、当館では、現場でのPDCAのマネジメント・サイクルを機能させることにより、使命達成型（ミッション、オリエンテッド）な経営を目指す。そのためのしくみとして、戦略計画方式による目標管理システム「ミュージアム・ナビ」を設ける。
- ミュージアムを船に例えれば、館長はキャプテン、館員はクルーである。ナビは目的地（使命・目標）に向かって航路管理する手段であり、航海状況や進路をチェックする。ナビは、全員の行動指針としても重要となる。
- 「ミュージアム・ナビ」は、持続的かつ自律的に自己評価を行うための指示書として活用（詳細は4章）。
- ちなみに「ミュージアム・ナビ」は、中間報告書で示した下表の「レベル1 オペレーション」と「レベル2 マネジメント」の評価ツールとして導入する。

評価対象	評価者	
	1次評価	2次評価
レベル1 オペレーション	館自身	第三者評価委員会
レベル2 マネジメント	(ミュージアム・ナビ)	
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		

43

■ 「ミュージアム・ナビ」の運用

- 実施者：推進責任者は館長
運用チームは、各課長、担当職員、そして経営ボード。
現場でのチェックは、各事業担当職員が行う
- 定点観測：現状値を踏まえながら年度の目標値を設定。年度末に実績を測定し、達成度を測る。
- 留意点：
 - ・ ナビの整備はゴールではなくスタートにすぎない。
 - ・ ナビは、5～6年の中期計画に沿って設定する。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。場合によっては、目標値の見直しを行う。ローリング方式で改訂する。
 - ・ ナビは、美術館の改善・成長・発展の手段にすぎない。ナビの数値だけを追いかけ、本質を見失うこと（本末転倒）のないよう注意。運用が目的ではなく、よりよい美術館経営のための道具として割り切る。
 - ・ 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）。これらに関しては、専門家がレビューし、定性的な評価も行う。
 - ・ 平成17年度のナビ運用に関しては、試行的な側面もある。したがって、県民や利用者、経営ボードや第三者評価委員会などの意見も聴きながら、よりよいナビに仕上げていく努力が必要である。

44

2. 館長の目標合意制度（契約とマニフェスト）

- ねらい
 - 館長の役割と選定基準を明確にし、美術館経営のトップマネジメントとしての機能を実現する。
 - 県庁（生活・文化部長）と館長の間で、館長の責務と権限を明文化。目標を合意した上で契約を結ぶ。
 - さらに館長は県民に対する公約として「静岡県立美術館マニフェスト」を作成し公表。
 - 2つの目標合意のしくみを設けた上で、目標の達成度をチェックする。これによって館長の職務に関しても PDCAのマネジメントサイクルを実現する。
- 具体的なツール
 - 館長に関する要綱の改訂…選定基準、権限と責任、目標の明文化
 - 館長と県庁との契約書…県の政策を踏まえ、任期中に達成すべき目標を単年度毎に具体化し、館長との契約を締結する。これと共に現場の裁量権（権限）を最大限に与える。
 - 目標達成の度合いは、第三者評価委員会が毎年チェック。
 - 「静岡県立美術館マニフェスト」…マニフェストには、使命と戦略目標を明記する。これも第三者評価委員会がチェックし、結果は情報公開する。
- 館長の選定基準
 - 美術館の抜本的な課題の解決をリードできる人材を登用。・・・美術史家とは限らない。
 - 予め任期をきちんと定める。
 - 選定にあたっては県庁だけでなく、経営ボードとも協議すべき。

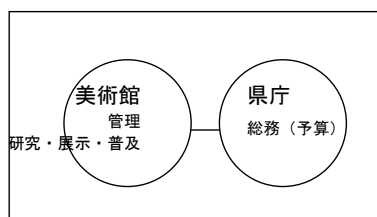
45

3. 経営ボード

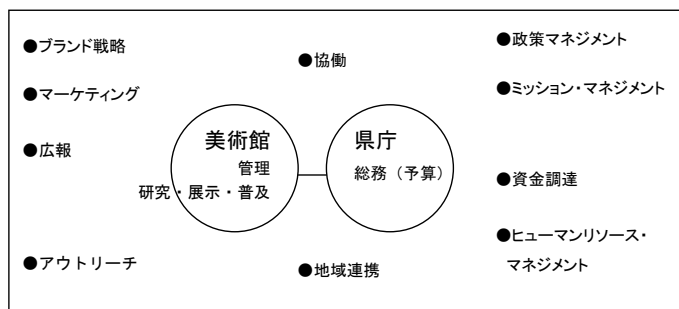
- ねらい
 - 美術館の自律経営体制を確立するために、経営ボードを設ける。
 - 経営ボードは、美術館事業全体に能動的に関わる企画・運営の支援組織。館長を支える経営の要となる組織として機能する。
 - 美術館協議会とは異なり、経営ボードは実質的な美術館の最高決定機関となる。そのため、県庁の幹部もメンバーに加わる。館長人事などの人事問題も、経営ボードで検討する。
 - 将来、美術館の経営が財団法人等に移管される場合は、経営ボードは理事会として機能することとなる。
 - 館の人員では足りない事業領域の幹部アドバイザーを経営ボードの要員として配し、美術館経営の強化を図る。これにより、美術館が自力で企画・実施できない領域の支援体制を整備する。
 - 例えば、経営手法の導入、マーケティング・アウトリーチ・広報・地域連携・協働等の対社会的事業の強化を図ることが必要。

46

現状



経営ボードによる強化策



47

■ 経営ボードのメンバーと体制

- 人数：8～15名以内
- 館から：館長、副館長、課長クラス
- 県庁から：副知事、総務部、教育委員会・生活文化部から1名
- 外部から：地元財界人2～3名、有識者4～5名（経営、サービス、広報、利用者調査、地域再生・地域連携、NPO、協働事業等）、美術館協力組織1～2名（友の会・ボランティアから）
- 特別顧問：必要に応じて特別顧問を置く。例えば、館長が美術家であれば特別顧問に経営者を、逆に館長に経営者であれば美術家を置く等。

■ 委員人選の留意点

- 任期は3年とし、新陳代謝を図る。ただし更新を可能とする。
- そのときどきの経営課題を踏まえ、問題領域の企画・運営を支援できる有識者を随時選定する。
- 人選は、県庁や美術館が指名したメンバーだけでは、客観性や公平性が損なわれる可能性がある。初回は、第三者評価委員会も参画すべき。その後のメンバー更新は経営ボードが自ら行う。

■ 運用

- 経営ボードは、毎月1回程度開催する。臨時開催もありうる。
- 報告だけでなく、課題解決のための議論を行い、決定し、実践に移していく。
- 経営ボードメンバーの活動費（交通費・報償・活動のための実費）を予算上確保し、実践支援が可能な環境を整備する。

48

4. 第三者評価委員会

- **ねらい**
 - 県庁・館長・美術館を中立な第三者そして県民の視点から経営全般の評価を行う。
 - 1. 「ミュージアム・ナビ」、2. 館長の目標合意制度の2つの評価制度（2はトル？）の二次評価を行う。
 - さらに県庁の支援体制、館長と県庁の関係等についての評価を行う。
 - 下表のレベル1、2の二次評価、レベル3、4の一次評価を行う。
 - 一部、定量評価も行うが、原則として「美術館経営」の観点から定性的な評価を行う。
- **評価ポイント**
 - 館や館長のあり方だけでなく、県庁の仕事ぶり（統治能力・制度改正等）も評価する。
 - 達成状況のチェックに加え、目標の高さもチェックする。
 - 県庁、館長、美術館が、イコール・パートナーシップ（目標に向かって、互いに対等で友好的協力関係）の関係にあるかどうかを重視する。このような環境下で活動がなされているかをチェックする。そうでない場合には、問題点を指摘する。
 - 館長の給与・賞与や勤務条件等の人事事項については、不関与とする。

評価対象	評価者	
	1次評価	2次評価
レベル1 オペレーション	館自身 (ミュージアム・ナビ)	第三者評価委員会
レベル2 マネジメント		
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		

49

- **第三者評価委員会の運用**
 - 年に2回以上開催する。
 - 関係者からのヒアリングを行う。
 - 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。
- **委員人選の考え方**
 - 任期は3年程度。次期には必ず1/3ずつ入れ替え、新陳代謝を図る。新任の委員は、委員会が自ら選ぶ。
 - 改選の際には、その時の美術館の課題を踏まえ、その領域の評価や指導ができる有識者を選定する。
- **当面（平成17年度～19年度）の第三者評価委員会に求められる要件（例示）**
 - 美術館に努めた経験があり、かつ美術館の“経営”がわかる人
 - “経営”（パブリックマネジメント and/or 企業経営）の視点をもつ人
 - 文化政策に精通する人
 - 地域貢献が評価できる人
 - 美術館活動（研究・企画展の質等）の定性評価ができる人
 - 現在、美術館が行っている「研究活動評価委員会」から一名選出（評価活動の連携を図る）
 - 現行の評価委員会から若干名（当委員会の活動との継続性を確保）

50

5. 情報公開

- **ねらい**
 - 公の施設の情報は、原則として公開すべきであることはいうまでもない。また、情報公開によって自助努力を促す。
 - 行政組織は、「外から見られる」ことで改善に向けて動く。逆にいうと、情報公開がないと自助努力しない。
 - 今回、提案した評価システムは専門家によるものだが、そこに欠落する視点があり得る。情報公開は、それを補う意義もある。
 - 更には、情報公開によって、県民が美術館評価や運営に関与できる権利を保障する。
- **公開すべき情報**
 - 「ミュージアム・ナビ」の評価結果
 - 県庁と館長の契約（報酬額等を除く）
 - 館長による「ミュージアム・マニフェスト」
 - 年報（収支報告含む）
 - 第三者評価委員会の評価結果
 - 経営ボードの議論要旨
- **公開方法**
 - 静岡県立美術館ホームページにて公開
 - 必要に応じ、美術館及び県内のホールなどで説明会を開催（友の会、ボランティア、プレス及び一般県民向け）

51

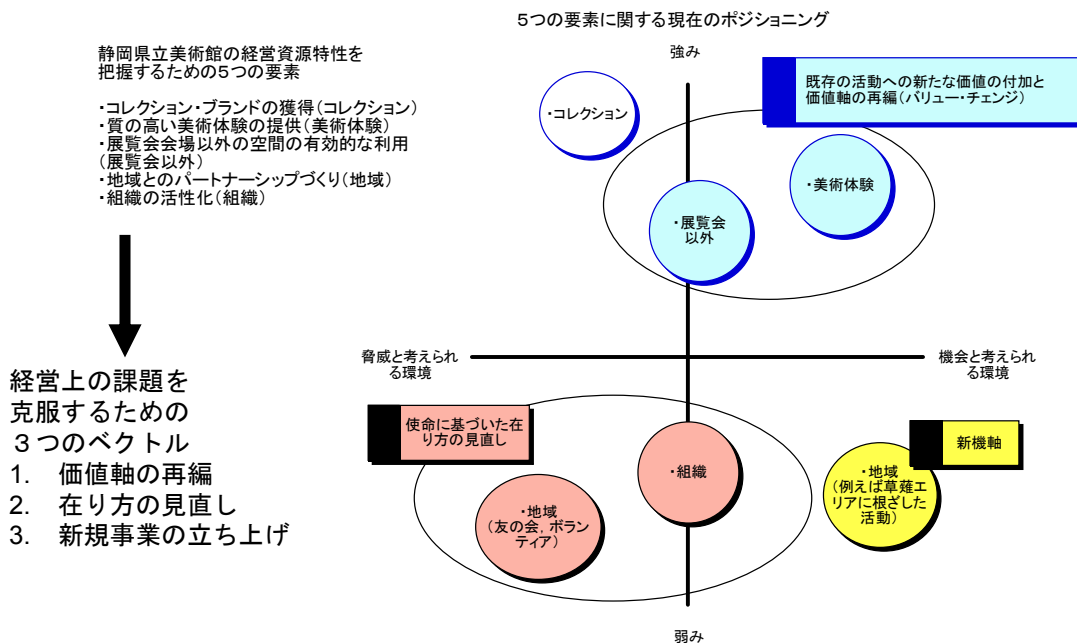
5章 目標管理システム「ミュージアム・ナビ」の運用

1. 「ミュージアム・ナビ」の策定プロセス

- **使命－戦略目標－戦略－指標の体系づくり**
 - 現状における経営上の課題を抽出する。
 - 美術館にとってストレッチ・ターゲット（今までの延長線上ではなく、少し「背伸びし」努力することで到達できる高い目標水準）になるような「戦略目標－戦略」セット群を検討する。
 - そのセット群から、美術館の使命（社会的な存在意義とそれを実現するための手段）を検討する。
 - 戦略目標の達成度を測定する「指標」を検討する。
 - この「使命－戦略目標－戦略－指標」からなる三角形の体系（通称「ミュージアム・ナビ」）でPDCAを実行する。
- **運用後の位置付けと今後の進め方**
 - 県民や利用者にとって、美術館のパフォーマンスと目標達成状況が一目で分かる道具とする。その上、美術館活動に関する議論の際、共通の土俵とする。
 - 来年度は運用しながら、ミュージアム・ナビの内容を見直す（美術館、県庁担当部門、外部評価委員会）。
 - ナビの評価結果を公開し、内外のさまざまな議論を喚起し、ミュージアム・ナビの内容を毎年バージョンアップを図る。

52

当館の戦略ポジショニング分析

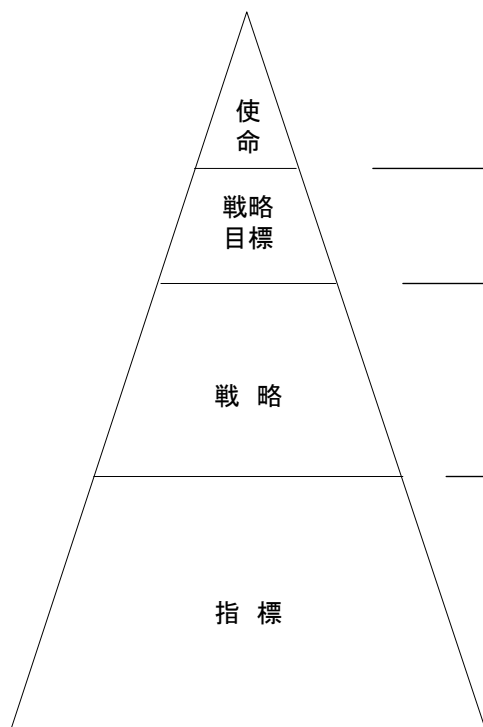


(注) 2002-2004年度における、ベンチマーク現状値測定時のアンケートから収集したデータに基づき、戦略計画作業部会で各活動の特性を位置付けた。

2. 「ミュージアム・ナビ」の全体像(例示)

使命		指標	
戦略目標	戦略	定量的指標	定性的指標
<p>使命</p> <p>静岡県立美術館は、創造的で多様性に富んだ社会を実現していくために存在します。</p> <p>そのために、コレクションを基盤として以下の活動を行い、日本の新しい公立美術館となります。</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 人々が美術と出会うことよって新たな考え方や価値を見出すための体験を提供します。 2. 地域をパートナーと考える経営を行います。 			
【A】質の高い美術体験を提供することにより、人々の感性を豊かに、生活に変化をもたらします	1 新たな視点に基づく展示を行います	展覧会の観覧者数、リピート率、満足度	展覧会に対する外部評価 観覧者の生活に変化をもたらしたかどうか 参加者の生活に変化をもたらしたかどうか
	2 新たな発見を促し、創造性を体験できるプログラムを提供します	プログラムの観覧者数、リピート率、満足度	
	3 豊かな美術体験のために非日常的な環境を演出します	プログラムに参加した人で、展覧会も観覧した人の割合 展覧会場に対する満足度	
	4 すべての美術館活動の基盤となる調査・研究活動を重視します	学芸員の展覧会の企画数とそれに要した調査の数 学芸員の教育プログラムの企画数とそれに要した調査の数	
【B】「ここでなければ得られない」楽しく充実した一日をすごすことのできる場所となります	1 「それだけのために来館したくなる」レストラン、ショップを目指します	レストランの利用者数、リピート率、満足度 ショップの利用者数、リピート率、満足度	防災計画・訓練の充実度(消防防災機関によるチェック)
	2 ロダン館をはじめとする館内外の空間を活かした事業展開をします	美術館スタッフの対応に満足した人の割合	
	3 美術館へ越(いざな)う環境を整え、安全快適に過ごしていただけるための設備や計画を整えます	ロダン館およびエントランスでの催事件数、参加者数、参加者満足度 公共交通機関で来館した人のアクセス満足度 自家用車で来館した人のアクセス満足度	
	4 すべての美術館活動の基盤となる調査・研究活動を重視します	当館に関する情報の手しやすさ	
【C】コレクションを充実し、活用することによってその価値を広く明らかにします	1 社会的資産としてのコレクションを保全し後世に伝えていきます	作品の保存状態の良好さ	収蔵作品に関する学芸員による調査研究に対する外部評価 公開・貸し出した展覧会における作品の位置付け等に関する学芸員レポート
	2 特徴あるコレクションを形成し、効果的な活用を通じてその魅力をアピールします	収蔵作品の公開件数 他館への貸出件数	
	3 コレクションについての研究活動を行います	特別展覧の件数 風雲の美術館としての認知度 収蔵作品に関する学芸員による調査研究件数 作品寄贈の件数、評価額	
	4 市民が参画し、地域とメリットを共にする美術館活動を展開します	ボランティアの人数、満足度	
【D】地域とともに進化する美術館となります	1 市民が参画し、地域とメリットを共にする美術館活動を展開します	友の会会員の数、満足度	NPO、大学などの外部組織と実施した協働事業に関する美術館職員によるレポート 企業協賛・助成に関する美術館職員によるレポート
	2 展覧会に関する情報集積地を目指します	HPへのアクセス件数、満足度	
	3 新たな顧客層・支持層を開拓していきます	図書館閲覧の利用者数、満足度 展覧会における新来観覧者の割合、満足度	
	4 経営に関する考えを常に社会に伝え、ガラス張りでの責任の明確な経営を行います	地域別の利用者数 2世代・3世代一線で観覧に来ていた割合	
【E】美術館経営を改革していきます	1 経営に関する考えを常に社会に伝え、ガラス張りでの責任の明確な経営を行います	経営に関する情報公開の媒体数	
	2 進化していく美術館について研究します	経営に関する調査・発表件数	
	3 美術館が社会に役立つための職員教育を徹底します	職員研修の件数 使命を理解している職員の割合	
	4 美術館が持つ全ての資源(人、作品、施設など)が、効果的に力を発揮できるようにします。		

3. 「ミュージアム・ナビ」の構造



「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という社会的な役割・長期的なビジョンを、誰もがわかりやすい表現であらわしたもの。

「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。

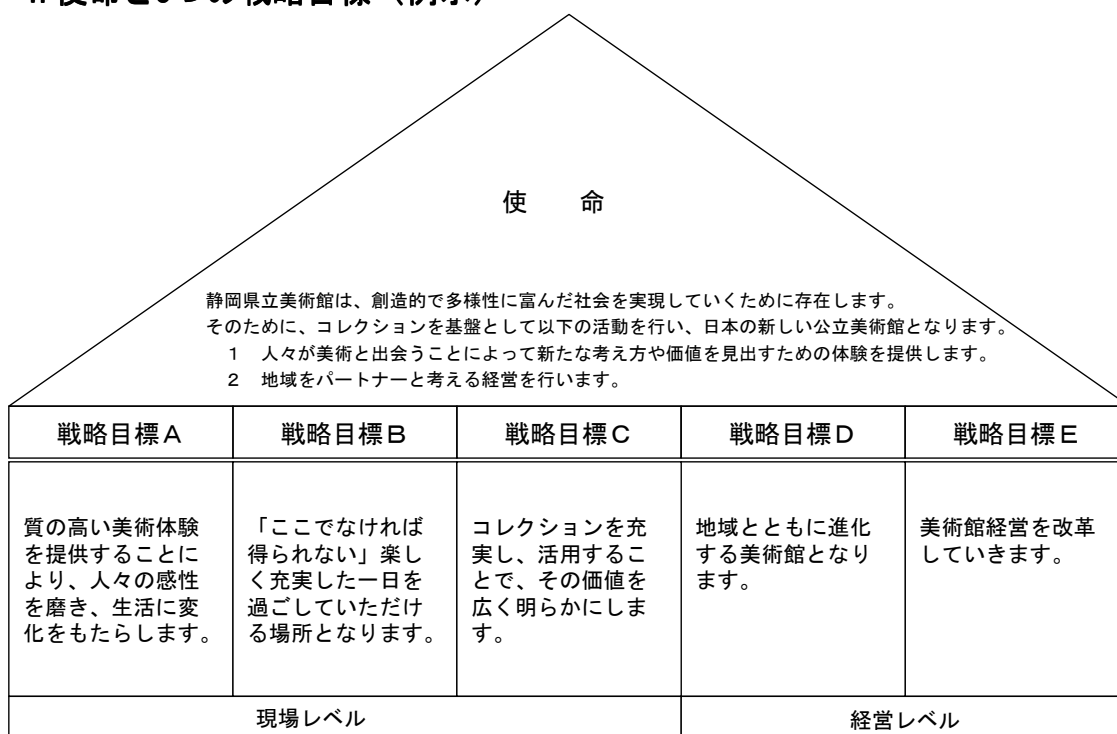
「戦略」とは、使命及び戦略目標を達成させるための方策や手段をいう。

「指標」とは、目標達成度を測定・検証できるよう設定したもの。指標には、定量的指標と定性的指標がある。

「定量的指標」は、現状値と年度毎の目標値を比較することによって、経年的に達成度を評価するために用いる。

「定性的指標」は、定量化することができない領域をコメント等により補足するために用いる。

4. 使命と5つの戦略目標（例示）



5. 戦略計画と指標

■ 戦略目標 A (例示)

質の高い美術体験を提供することにより、人々の感性を磨き、生活に変化をもたらします。

戦略	指標	
	定量的指標	定性的指標
1 新たな視点に基づく展示を行いません。 2 新たな発見を促し、創造性を体感できるプログラムを提供します。 3 豊かな美術体験のために非日常な環境を演出します。 4 すべての美術館活動の基盤となる調査・研究活動を重視します。	展覧会の観覧者数、リピート率、満足度	展覧会に対する外部評価
	プログラムの観覧者数、リピート率、満足度	
	プログラムに参加した人で、展覧会も観覧した人の割合	観覧者の生活に変化をもたらしたかどうか。
	鑑賞環境に対する満足度	
	学芸員の展覧会の企画数とそれに要した調査の数	参加者の生活に変化をもたらしたかどうか。
	学芸員の教育プログラムの企画数とそれに要した調査の数	

57

■ 戦略目標 B (例示)

「ここでなければ得られない」楽しく充実した一日を過ごしていただける場所となります。

戦略	指標	
	定量的指標	定性的指標
1 「それだけのために来館したくなる」レストラン、ショップを目指します。 2 ロダン館をはじめとする館内外の空間を活かした事業展開をします。 3 美術館へ誘(いざな)う環境を整え、安全快適に過ごしていただけるための設備や計画を整えます。	レストランの利用者数、リピート率、満足度	防災計画・訓練の充実度(消防防災機関によるチェック)
	ショップの利用者数、リピート率、満足度	
	美術館スタッフの対応に満足した人の割合	
	ロダン館およびエントランスでの催事件数、参加者数、参加者満足度	
	公共交通機関で来館した人のアクセス満足度	
	自家用車で来館した人のアクセス満足度	
	当館に関する情報の入手しやすさ	

58

■ 戦略目標 C（例示）

コレクションを充実し、活用することで、その価値を広く明らかにします。

戦略	指標	
	定量的指標	定性的指標
<p>1 社会的資産としてのコレクションを保全し、後世に伝えていきます。</p> <p>2 特徴あるコレクションを形成し、効果的な活用を通じてその魅力をアピールします。</p> <p>3 コレクションについての研究活動を行いません。</p>	作品の保存状態の良好さ	収蔵作品に関する学芸員による調査研究に対する外部評価
	収蔵作品の公開件数	
	他館への貸出件数	
	特別観覧の件数	
	風景の美術館としての認知度	公開or貸し出した展覧会における作品の位置付け等に関する学芸員レポート
	収蔵作品に関する学芸員による調査研究件数	
	作品寄贈の件数、評価額	

■ 戦略目標 D（例示）

地域とともに進化する美術館となります。

戦略	指標	
	定量的指標	定性的指標
<p>1 市民が参画し、地域とメリットを共にする美術館活動を展開します。</p> <p>2 美術に関する情報集散地を目指します。</p> <p>3 新たな顧客層・支持層を開拓していきます。</p>	ボランティアの人数、満足度	NPO、大学などの外部組織と実施した協同事業に関する美術館職員によるレポート
	友の会会員の人数、満足度	
	HPへのアクセス件数、満足度	
	図書閲覧室の利用者数、満足度	
	展覧会における小中高生の割合	企業協賛・助成に関する美術館職員によるレポート
	展覧会における新規来館者の割合、満足度	
	地域別の利用者数	
	2世代・3世代一緒に観覧に来ている割合	

- 戦略目標 E (例示)
美術館経営を改革していきます。

戦略	指標	
	定量的指標	定性的指標
1 経営に関する考えを常に社会に伝え、ガラス張りで責任の明確な経営を行います。 2 進化してゆく美術館について研究します。 3 美術館が社会に役立つための職員教育を徹底します。 4 美術館の持つ全ての資源(人、作品、施設など)が、効果的に力を発揮できるようにします。	経営に関する情報公開の媒体数	/
	経営に関する調査・発表件数	
	職員研修の件数	
	使命を理解して働いている職員の割合	

6. 「ナビ」の指標に関する現状値測定方法

定量的指標：

- アンケート調査により得た数量化されたデータ
(アンケートは事業単位で実施。リピート率、満足度などを把握する。)
- 美術館に蓄積されている統計データ
(観覧者数、参加者数、作品の公開件数など)

定性的指標：

- アンケート調査の自由記入欄から得ることができるテキストデータより現状を把握 (データ・マイニング手法で傾向分析)
- 観覧者、参加者へのグループ・インタビューより現状を把握
- 専門家によるレビュー

(注) データ・マイニング手法：アンケートにある自由回答欄の文(テキスト)を分析し、いまままで気づくことがなかった関係性を発見する手法。例えば、自由回答欄に頻出するキーワードがどのような事柄と強い関係性があるかを数量的に把握することができる。

6. ナビ策定と運用責務の領域

美術館が中心となって1次評価を行う領域：
美術館活動のコアとなる領域（展示・教育・施設・アクセス・作品収集保存）

戦略目標	戦略	指標		
		定量的指標	定性的指標	
【A】質の高い美術体験を提供することにより、人の感性を磨き、生活に変化をもたらします	1 新たな視点に基づく展示を行います	展覧会の観覧者数、リピート率、満足度	展覧会に対する外部評価	
	2 新たな発見を促し、創造性を体験できるプログラムを提供します	プログラムの観覧者数、リピート率、満足度		
	3 豊かな美術体験のために非日常的環境を演出します	プログラムに参加した人で、展覧会も観覧した人の割合	観覧者の生活に変化をもたらしたかどうか	
	4 すべての美術館活動の基盤となる講座・研究活動を重視します	学芸員の展覧会の企画数とそれに要した講座の数 学芸員の教育プログラムの企画数とそれに要した講座の数		
【B】「ここでなければ得られない」美しく充実した一日をすごしていただける場所となります	1 「それだけのために来館したくなる」レストラン、ショップを目指します	レストランの利用者数、リピート率、満足度 ショップの利用者数、リピート率、満足度	防災対策・訓練の充実度（消防防災機関によるチェック）	
	2 ロダン館をはじめとする館内外の空間を活用した事業展開をします	美術館スタッフの対応に満足した人の割合		
	3 美術館へ誘（いざな）う環境を整え、安全快適過ごしていただけるための設備や計画を充実させます	ロダン館およびエントランスでの催事数、参加者数、参加者満足度 公共交通機関で来館した人のアクセス満足度 自家用車で来館した人のアクセス満足度		
	1 社会的資産としてのコレクションを保全し後世に伝えていきます	作品の保存状態の良好さ 収蔵作品の公開件数		収蔵作品に関する学芸員による調査研究に対する外部評価
	2 特徴あるコレクションを形成し、効果的な活用を通じてその魅力をアピールします	他館への貸出件数 特別観覧の件数		
	3 コレクションについての研究活動を行います	重層的な美術館としての認知度 収蔵作品に関する学芸員による調査研究件数 作品情報の件数、詳細度		公開し貸出した展覧会における作品の位置付け等に関する学芸員レポート
【D】地域とともに進化する美術館となります	1 市民が参画し、地域とメリットを共にする美術館活動を展開します	ボランティアの人数、満足度 友の会会員の数、満足度	NPO、大学などの外部組織と実施した協働事業に関する美術館職員によるレポート	
	2 美術館に関する情報集約地を目指します	HPへのアクセス件数、満足度		
	3 新たな観客層・支援層を開拓していきます	図書館閲覧の利用者数、満足度 展覧会における中高生者の割合 展覧会における新来館者の割合、満足度 地域別の利用者数 2世代・3世代一括で観覧に来ている割合		企業協賛・助成に関する美術館職員によるレポート
	1 経営に関する考えを常に社会に伝え、ガラス張りでの責任の明確な経営を行います	経営に関する情報公開の媒体数 経営に関する調査・発表件数		
2 進化していく美術館について研究します	職員研修の件数			
3 美術館が社会に役立つための職員教育を徹底します	使命を理解している職員の割合			
4 美術館が持つ全ての資源（人、作品、施設など）が、効果的に力を発揮できるようにします。				

↑ 美術館とともに県庁が主体的に1次評価を行う領域：
県の文化政策と密接に関連（地域連携・マーケット開発・美術館経営）

おわりに

自治体における行政評価制度の普及、そして国立機関の独立行政法人化を機に美術館に評価制度を導入しようという動きが全国に急速に広がりつつある。その中でも当館の評価制度作りは先駆的な取り組み事例の一つである。

もともとのきっかけは館内の自主研究プロジェクトだった（平成12年～平成14年）。それが平成15年度から県庁が設置する本委員会を主体とするプロジェクトに発展した。やがて先行事例として全国の関係者やメディアが関心を寄せる存在ともなった。

だが検討の道のりは簡単ではなかった。なぜなら美術館と評価は元来、水と油の関係にある。アートや美術館はそれ自身が画一的評価を拒む存在だ。また世間の常識や固定観念を疑うことはアートや美術館が果たす役割の一つである。だから美術館の評価制度では標準的、あるいはありきたりの「評価」は禁物である。いうまでもなく多くの自治体がコスト・人員の削減を目的に導入する「事務事業評価」のような画一的手法ではとうてい評価しえない存在である。

だがアートと美術館といえども、市場における評価や経営効率、財政事情から無縁の存在ではない。名もない作品が人々に知られ評価されることで名作と呼ばれるようになる。美術館もその活動が広く人々に理解され認められなければ持続しえない。アートと美術館は、本質的に画一的な評価を拒む一方で評価を必要とする存在でもある。

このような事情を念頭に置くと美術館の評価において最も重要なことは評価の重層性と相対性の確保だと気付く。為政者や行政機関は自らの価値観や論理だけで美術館を評価してはならない。また美術の専門家だけに評価を委ねるわけにもいかない。美術館の評価にはその経営者や職員など当事者を含む様々な主体が重層的に参加するべきだ。そして評価の結果ややり方自体についても2次的、3次的に評価する。そのことで評価の相対化と客観化を図る。こうしたプロセスを通じて“評価”の質が高められていくのである。

本委員会は、評価制度の設計・導入をするにあたり以上を念頭に置いた。そのため議論の過程で以下のような課題に直面した。即ち、

- ①美術館は入館者数の増加や施設としての経営効率の向上を目指すだけの存在ではない。だが、そうだとすれば具体的に何を目標とすればよいのか。
- ②行政改革や財政再建の視点、来館者の視点、あるいは広く納税者の視点など美術館を評価する視点（スタンス）はさまざまだ。どこに立脚した評価制度を作るべきか。
- ③自己評価は厳重な意味では「評価」とはいえない。しかし第三者が権威をよりどころに外から評価をしても表層的なチェックに終わる。また当事者の理解と納得が得られなければ評価結果が事後の改善につながらない。評価される側の自律改革を促し、かつ「お手盛り」を排する評価制度とはどのようなものか。
- ④そもそも公立美術館は何のためにあるのか。所有するコレクションの保全・展示が中心か。よそのコレクションを持ってきて住民に見せる場所でもよいのか。あるいは地域の文化や交流の推進を促す触媒的存在としてとらえ直すべきなのか。
- ⑤そもそも何のための評価か。改革を促すツールか、それとも日常の営みの中で炙り出されてくる問題を早めに発見する手段なのか。
- ⑥陳腐化し時代の流れから取り残されつつあるにもかかわらず館や県庁の関係者が現状のまままでよいと考えているとしたら、いったいどうすればよいのか。評価制度が課題を炙り出すまでじっと待っていてよいのか。
- ⑥そもそも評価制度で解決できることに限りがある。経営体制や人事等の見直しを先行させなければ全ては絵に描いた餅に終わり、形骸化するのではないか。

委員は以上の課題を巡り、何度も悩んだ。また当初、県庁内には美術館の改革ではなく評価制度の導入自体を最終目的だ考える向きもあった。だが議論を重ねていくうちに「評価制度を入れるということは経営全体を見直すことだ」という気付きが広く共有化されるに至った。

以上の事情を反映し、本委員会は2年間の活動期間中にすでにいくつかの改革の動きを誘発してきた。

例えば、

①館自らの手による自己点検活動（『平成15年度自己点検等に関する報告書』を参考資料に掲載）が始まった。

内容は「展覧会評価・普及事業の分析と評価」「美術館運営のために取り組んだ改善事項」など、まだ限定的だ。現場が身の回りでできること、予算を使わずにすぐにできることが中心である。しかし「いままでのままではダメ」「できるところから変えよう」という意識が出てきた。

②美術館協議会の機能強化（平成17年度美術館協議会）

平成17年1月にメンバーを入れ替え、開催回数の拡大等の方針が出された（但し、委員会としてはそもそも「協議会」制度の意義に疑問がある。条例改正し、提言にある経営ボードを設置すべきと考える。）

③各種アンケート、調査の実施

館内のレストラン・ショップへのヒアリングの他、利用者へのアンケートが行われた。また県庁職員が「クレマチスの丘（静岡県長泉町）」「兵庫県立人と自然の博物館」「東京都現代美術館」などの先進事例調査を行った。

美術館に限らず、どこの組織においても評価制度の導入は、改革のはじまりそのものである。当館においても芽生えてきた改革の萌芽をぜひ育てていただきたい。

(最後の最後に・・・)

さて、最後に1つ、将来に向けた問題提起をしておきたい。作業を進めていくうち、委員会は次の問題意識を持つに至った。即ち、

当館は県民全体の芸術文化の普及・振興のために作られた。だが「県民全体のため」という建前が、かえって地元や周辺地区のニーズに目を向けない体質を生み出しているのではないか。ひょっとすると「県全体のため」「県立だから」という言い訳のもとで時代の変化にあわせた経営の刷新を怠ってきた可能性がある。さらに今回の作業を通じ、県庁には美術館経営の基礎的なノウハウや知識が欠如していることもわかった(県庁職員は行政職員としては優秀でも美術館の運営に関しては全くの素人でしかない)。

誤解を恐れずあえていえば今のままでは当館は「県庁の、県庁による、県庁のための美術館」になりかねない。今後の館の運営には地元の人々や財界人さらに民間企業や外部の専門家の参画を得るべきである。そして抽象的な「県民全体のため」というドグマを捨て、地域密着型の経営に変えるべきである。それ以外に再生の道はない。評価制度を機能させても低迷と混迷から脱することはできない可能性が高い。

当館の改革は県庁、ましてやその中の生活・文化部という一部門の努力で成し遂げられるものではない。「いったいそもそも県立である必要があるのか」といった本質的疑問までも想起しつつ、住民が主体的に取り組むべきテーマなのである。

美術館は本質的に官僚統制になじまない。今回の評価制度の導入とそれに基づく一連の改革はこうしたことも見据えつつ、当館を「住民の、住民による、住民のための美術館」に変えていくための作業に発展させていただきたい。美術館と県庁は評価制度の必要性にいち早く気づき、本委員会を立ち上げ、ここまで努力してきた。関係者の先見性と努力に敬意を表しつつも、今後のことに思いを馳せれば、やはりここで県民の皆さんにも問題提起をしておきたいのである。

副委員長 上山信一