

## 第6回これからの北海道立近代美術館検討会議 議事録

日時 令和4年(2022年)11月2日(水) 10時00分~11時40分

場所 Web会議システム ZOOM

出席者 別添「出席者名簿」のとおり

- 議題
- 1 ミッション・コンセプト案検討プロセス
  - 2 道民意見聴取の状況
  - 3 運営方法のあり方

### 議事

#### (1) 議題1 ミッション・コンセプト案検討プロセス

##### ア 事務局から資料1に基づき説明

(特記事項)

##### ○資料作成の要旨

- ・美術館の考え方がよく分かるようにビジョンを明確にしていくこと、オープンハウス等で聴取した意見を十分に踏まえることをポイントに検討を進めている。
- ・ミッション案決定に向けて、現時点での予定では、美術館協議会委員への意見聴取を経て、次回の検討会議において、ミッション案を提示したいと考えている。その後、道教委において、ミッション案を決定し、次年度のパブリックコメントを経て、正式な決定となる見込み。

##### イ 質疑応答等 (有・無)

(佐々木亨委員)

ミッションを決めていく手続きをしっかりと踏んでいて素晴らしい。ただ、ミッションというのは、決まって終了というものではなく、ミッションがその後の活動内容に反映されているかどうかなど、日常的に議論することも大事であり、そういうことを意識すれば、ミッションがよりブラッシュアップされることに留意していただきたい。

(北村委員)

資料1右下の(参考)「使命・計画作成の手引き」『a 「使命書」づくりのポイント』②に、読み手を意識する、簡潔であること、とあるように、ミッションに使われる言葉も簡潔で分かりやすいことが大事。

読み手を考えたときに、小学生に分からないような言葉で書いてもミッションに対する理解が広がらないので、長い目で見て、誰でも分かるようなキーワードを探していただきたい。

(佐藤委員)

これまで会議ではいろいろなミッション、コンセプト案が出てきた。4月のキーワードはよい案だったと思う。検討してきたミッション・コンセプトは、ステークホルダーからの意見やオープンハウスで聴取した意見を踏まえて、新たにブラッシュアップされていくものという認識でよいか。

(事務局)

これまで検討してきた内容のほか、新たにオープンハウスで聴取した意見を追加要素として、ミッション・コンセプトに反映できるよう、現在、事務局で検討を進めている状況である。

(佐藤委員)

12月のミッション案決定時には、どこまで具体的に示されるのか。ミッションのみなのか、ミッションにぶら下がる具体的な項目のようなものまで示されるのか。

(事務局)

具体的な方策を示すのは難しいと思っているが、これまで検討してきた課題を克服するために、今後どう進めていくべきかを示す指針のようなものになると考えている。

(佐藤委員)

ミッション案は、これまで検討してきた様々な課題について、反映させるような、あるいは反映しないとしても課題として認識できるような形にしていきたい。

(菊地委員)

ミッションというのは、ビジョンを達成するための使命、道しるべであるが、どこに課題があって、どれだけビジョンに近づいたのか、というところの評価が必要になってくる。

例えば、KPI のような評価指標をつくって、何が改善されて、どの課題が残っているのか。毎年アップデートされて、常に進化していく様子を示すことができたならより良くなる。評価することも踏まえてミッションを作成していきたい。

(佐々木幸委員)

固定的にするのではなく、常に新しいものに変えていけるような柔軟性を持ったものであってほしい。そういった意味で、ミッションを決めるまでの検討過程を明らかにすることは、非常に意味があること。

今後のミッションの改定や再定義の際に、今回のプロセスは参考になると思うので、継続して取り組んでいきたい。

## (2) 議題2 道民意見聴取の状況

### ア 事務局から資料2に基づき説明

(特記事項)

・なし

### イ 質疑応答等 (有・無)

(佐々木亨委員)

今回行った意見聴取は、非常に有意義なものになったと思う。オープンハウスを経て、現地の利用者に意見を聞くことの大切さや、考えてもいなかったような気づきがあったと思うので、是非、聴取した意見をミッション・コンセプトの検討に有効につなげていきたい。

また、自由意見の分析から、美術に関する本質的な価値だけではなく、地域の生活との関わり、社会的な価値の部分も重視されていることが分かる。開館当初の、「美術作品と人々」という関係以上に、美術館の存在意義・価値は大きくなっている。

美術館もしくは道教委として、美術の本質的な価値を追求するのか、社会的な価値を厚くするのか大きな分かれ目だと感じる。全国の都府県立美術館を見ても、どちらにも舵を切っている美術館はある。これは、どちらが正しいというわけではなく、地域性やそれぞれの事情が関係してくるので、十分に議論した上で進めればより良くなる。

(菊地委員)

気軽に参加できるようなカラフルなデザイン、かつ、プロセスが簡単で分かりやすいことが多くの意見に繋がったのではないかと。

自由意見において、社会的な影響、自然・環境に関する意見が少ないが、一般の日々の生活の中からは拾えない領域である。自然・環境はサステナビリティ的にも絶対に外せない領域であるため、一般の直接的な意見とバランスよくミッションに反映していきたい。

(佐藤委員)

シール投票の結果から、美術館が社会的に期待されていること、求められていることがはっきり分かったので、この結果を基にミッションを作成していきたい。

また、設問でコレクションに関することを聞いてもよかったのではと思う。美術館のコレクションというのは重要であるため、コレクションの認知・魅力はどこまであるのか、気になるところでもある。

(佐々木幸委員)

近美コレクションを活かした自主企画、常設展の充実に関する意見は、少ない意見ではあるが、美術館の要はコレクションだと思うので、非常に重要な意見。おそらく、自主企画展は少なくなっていると思うが、オリジナリティ溢れる自主企画展をやっていただきたい。

育むの観点からは、子どもに関する意見が多く、勇気づけられた。学びの機会に関する意見も多く、美術館を、観光資源だけではなく、地域の重要な教育資源と考える人々が多いことも改めて確認できた。親しみ、自然環境の観点からは、社会的な生活資源であること、日々生活する上での貴重なリソースであることが浮き彫りになったのではないかな。

(北村委員)

全ての意見をくまなく取り入れることは中々難しい。取り入れることのできない意見も必ずあるため、割り切ることも必要となってくる。ミッションを実現するためには、これが必要、こう進めていく、という強い意志、決断が必要である。

### (3) 議題3 運営方法のあり方

#### ア 事務局から資料3に基づき説明

(特記事項)

・なし

#### イ 質疑応答等 (有・無)

(佐々木幸委員)

個人的には、指定管理者制度には懐疑的な部分があり、一律に適用していくことに矛盾を感じている。特に、問題と感じているのは職員の雇用が不安定になっていること。指定管理者制度の目的の一つは、行政コストの削減であるが、その中で民間事業者が利益を出していくために、一番縮小できる部分は人件費になりがちである。制度の導入当初は、官製ワーキングプアの温床となるという指摘もあった。実際に勤務する職員の給与という部分も、原資に限りがある中でやりくりをしなければいけないため、低賃金になりがちという状態は大きな問題である。美術館に様々な意見が寄せられ、職務が多様化していく中で、果たしてそれに応えうる人材を確保できるのか、業務遂行に邁進するに足る待遇を確保できるのか、というのが一番の問題である。

また、現在の指定管理者制度を導入している道立施設の参入業者の状況を見ても、競争原理が働いていない。そのような中で導入しても、参加業者は少ないという状況であるため、北海道の現状からは難しいのではないかな。近美は規模が大きいこともあり、一定の参入業者はいるかもしれないが、削減したコストのしわ寄せは働く人へいくため、働く人に対する適正な処遇ができるのか不安を覚える。

(佐々木亨委員)

指定管理者制度は、法改正がされて20年ほど経過したが、博物館学の中では、指定管理者制度は博物館には不向きであると、回答が出ている案件である。例えば、日本博物館協会が実施した調査によると、指定管理者制度から直営に戻した博物館が、5年前は3館なのに対して、令和元年度においては、37館も戻しているという実態がある。公園や駐車場などの管理的な施設には向いている制度だが、事業を作っていくことが使命である博物館には向いていないと、ある程度の回答は出ている。

PFIについても懐疑的に見ている。大阪の中之島を例に挙げた、日本博物館協会の半田氏の論文(2017年)によると、「指定管理者制度以上に収益を求めることが制度維持の基本的要件となるコンセッション事業が公立博物館に導入された時の懸念も多い」とされ、集客や収入が見込める展覧会だけが優先され、学芸員による日常的なコレクションの管理や調査研究の成果という地道なものが敬遠される、と危惧している。短期的な経営努力をさせるようなインセンティブを与えてしまう制度。目指すべき姿と運営方式は密接に関わっているため、次から次へと様々な展覧会をすることが使命ということであれば、PFIもありだと思うが、オープンハウスで聴取した意見からも、地域・社会に根ざすというところを志向するのであれば、相反する経営方式である。

地方独立行政法人は、大阪市が大きな施設6館で維持コストをまかなっているくらいなので、近美だけでは

数が少ない。北海道博物館や北方民族博物館等、道立施設全部含めた、北海道で一つの地方独立行政法人を作るくらいの規模じゃないとまかなえないのでは。

運営方法は様々な種類があるが、向いていないものを外していくと、直営しか残らないというのが正直な印象である。大阪市の地方独立行政法人や、野田市の博物館の指定管理者制度、どちらもだが、この方式が、自分達の博物館の強みを出せる運営形態であることを確信した上で、その制度でやるための努力をしている。まだ近美は検討段階ではあるが、決定する段階でミッションを実現するための方式はこれだ、という明確な強い意思を持っていない限りは、短期的な経営努力をするインセンティブに引きずられる。明確な意思をできるだけ早く固めることが大事。様々な館を調査していつも思うのは、内部の自発的な意思が強いところは、運営方法に色々なデメリットがあったとしても、それを克服するような経営をしている印象がある。

(佐藤委員)

資料3の3ページの直営としている理由に、寄贈者からの信頼性や公益性を考慮、とあるが、実際に作品をコレクションする場合において、寄贈に頼ることが多くなってきている。近美のコレクションの50%以上は、寄贈によってまかなわれている。そうすると、寄贈者からは、信頼性のあるところにしか寄贈しないということもあり得るので、館がどういった運営体制になっているのかは大きな問題である。この問題からして、直営以外の方法で担保されるかどうか。もちろん、工夫によってはあり得るかもしれない。例えば、質の高い学芸員やしっかり研究をしている学芸員がいれば、研究対象の優れた作品が入るということはある。やはり、館として全体の運営がどれだけしっかりしたものなのか、常に見られる。そういった観点からも、運営方法を考えるべき。

また、資料3の2ページで、PFI方式と指定管理者制度のメリットとして、低廉かつ良質な公共サービスの提供とあるが、本当かなと思う。確かに低廉ではあると思うが、良質であるかは分からない。低廉かは分からないが、良質な公共サービスというのは、直営が達成できることではないか。従って、必ずしも、PFI方式と指定管理者制度が低廉かつ良質な公共サービスの提供とはならないのではないかな。

(北村委員)

指定管理者制度の労働環境などのデメリットの部分が、以前に比べてかなり明らかになってきている。驚いたのが、近美の調査研究に係る予算がほとんどゼロに近い。専門性が必要だと言っても、果たして、専門性がある能力の高い人材を長期的・定期的に確保できるのか、考える必要がある。PFIだと民間からお金が入ってくることになるが、元々、公共でしかできないから公共で運営しているわけで、その部分を外して、財源をまかなうためにPFIを導入するのは話が違う。公共的であるからこそ、公的な財源を活用して、道民に良質な芸術の機会を提供するのが本筋なので、その部分を積極的に打ち出していきたい。

専門の学芸員を配置できれば理想的だが、あまりに分割すると館としての一体感が失われ、横のつながりがなくなる。大事なのは全体を総括すること。各人が能力を発揮できる組織をつくるのが大事。

(菊地委員)

純粋に金銭価値だけで評価できないような文化的な資産を、経済的合理性、効率性という部分だけで無差別に浸食してしまうような状態は避けたいといかない。文化的なコレクションの評価を、公共的な責任を容易に放棄できない仕組みにした方がよい。例えば、ある会社が持っている不動産を運営することもあるが、資本を持っている側と運営する側の双方で、いかに共有価値を一緒に創造できるか、が一番重要だと感じている。これだけ大きい文化的な資産なので、どんな形であっても文化的な価値が共有・創造されるような体制であってほしい。

(佐々木幸委員)

結局のところ、利用者にとっては、指定管理者制度を導入しているのか、直営なのかは分からない。運営方式が利用者のためになっているかどうかは、利用者の立場からも考える必要がある。先般、行われた道立釧路芸術館の運営協議会の中で、これまで対象外となっていた道立美術館のリピーター割引が、道立釧路芸術館も対象になったと報告があった。直営館と違って、割引にすれば指定管理者の収入が減るが、利用者にとっては同じ道立美術館であることから、減収分よりも利用者の立場を優先したという。直営か指定管理制度かという運営方式の違いの中で、道立館としての同じサービスを提供するために、指定管理者側が減収を強いられるという事例に驚いた。

第6回これからの北海道立近代美術館検討会議 出席者名簿

○ 構成員

(敬称略、五十音順)

所 属	職	氏 名	備 考
株式会社 haku	代表取締役	菊地 辰徳	
北海道大学	名誉教授	北村 清彦	
北海道教育大学釧路校	教 授	佐々木 宰	
北海道大学大学院文学研究院	教 授	佐々木 亨	
前札幌芸術の森美術館	館 長	佐藤 友哉	

○ 事務局

所 属	職	氏 名	備 考
北海道教育庁	生涯学習推進局長 (兼) 道立近代美術館担当課長	山上 和弘	座長
北海道教育庁生涯学習推進局文化財・博物館課	課 長	高見 里佳	
	課長補佐	遠藤 新理	
	係 長	福土兼太郎	
	主 事	伊藤 拓朗	
	主 事	宮下 直之	
北海道立近代美術館	副 館 長	松田 俊也	
	学芸副館長	中村 聖司	
	総務企画部長	豊村 洋	
	学芸部長	五十嵐聡美	
	学芸統括官	土岐美由紀	
	総務企画課長	今村ちぐさ	