

令和5年度 第1回 横浜美術館指定管理者選定評価委員会 会議録

- 1 日 時 令和5年8月21日（月） 13時30分から15時45分まで
- 2 場 所 横浜市役所 18階みなと6・7会議室
- 3 出席者 丸山 宏 委員長、笠原 美智子 委員、西田 由紀子 委員、村井 良子 委員、  
吉本 光宏 委員
- 4 傍聴者 なし

5 議事内容

議 題	1 令和4年度業務評価
議事・ 委員意見等	<p>1 定足数の確認 委員数5名のうち5名の出席により定数を充足しており、会議の成立を確認した。</p> <p>3 本委員会の公開・非公開について 横浜市の保有する情報の公開に関する条例第31条及び横浜美術館指定管理者選定評価委員会運営要綱第9条に基づき、公開とした。</p> <p>4 議題：令和4年度業務評価 (1) 評価関係資料について ア 評価資料及び評価方法の確認 事務局から、評価に使用する資料、評価方法について説明があった。 イ 指定管理者業務報告及び自己評価について 指定管理者から、令和4年度の文化事業、施設運営、維持管理及び収支決算などについて、実績の報告及び自己評価についての説明があった。 ウ 行政評価について 業務評価表に基づき、事務局から行政評価について、要点の説明があった。</p> <p>(2) 指定管理者へのヒアリング、評価・改善点の説明 委員から指定管理者に対する質疑及び評価内容（評価する点、更なる取組を期待する点）の説明を行った。</p> <p>《ヒアリング内容の説明》</p> <p>「1 経営 横浜美術館は国際都市横浜の魅力を牽引します。」について 《質疑》 (委員) 世界のアートフェアへの参加は職員研修も兼ねてか。何人ぐらい参加したのか。その成果はどのように組織内で還元したのか。 (指定管理者) アートフェアのみならず、国際展を積極的に調査している。主目的は、横浜トリエンナーレの中長期の計画や目標を策定するため、芸術監督とコミュニケーションが取れるように海外の作家や作品を調査する目的もある。横浜トリエンナーレ組織委員会の総合ディレクターである横浜美術館の館長や、学芸統括者が調査している。いずれも、横浜トリエンナーレのプロジェクトの成功に必要なものを</p>

責任ある立場の者が出張調査しており、職員研修が目的ではない。出張後には適宜報告書を作成しており、レクチャーという形で、館内で情報を共有している。

(委員) 広報について、受け手側はどのように評価しているのか。アクセスやフォロワー数などの効果分析を行っているのか。根拠データも示していただきたい。

(指定管理者) ホームページのアクセス数は令和3年度に105万4624件だったのが、令和4年度では118万7647件で、13万3023件増加している。ツイッター(現・X)のフォロワーは、令和3年度が14万5824件、令和4年度が14万5291件で、ほぼ現状を維持している。SNSやnote、メールマガジンなどで休館中の活動やコレクションに関する発信を行っており、それらの成果により、展覧会の開催がない中でもフォロワー数やアクセス数をほぼ現状維持できたと考えている。

(委員) 外部との連携で、コレクション・フレンズの在り方等の見直しとあるが、具体的にはどのようなことを検討したのか。

(指定管理者) 当館のプログラムは、独立した任意団体である横浜美術館協力会の活動と相互補完し合うことを旨としている。より参加しやすい設計を検討して、一緒に盛り上げていきたい。

(委員) 横浜トリエンナーレと広報の欄に、組織体制、人的体制を課題として挙げているが、具体的にはどんな課題があるのか。

(指定管理者) 横浜トリエンナーレは横浜美術館の主催事業ではあるものの、主催者は横浜トリエンナーレ組織委員会であり、お金の使い方も、人の動かし方も、外部組織のルールにのっとった上で横浜美術館の組織が動かなければならず、複雑化する。また、市の担当も施設を担当している文化振興課とは違っており、コミュニケーションが複雑になる。もう1つ、人的な体制として、組織委員会で行う専門的な業務を雇用という形にしたいものの、予算や組織体制の都合上、毎回、2～3年の業務委託の形になり、経験を積んだ人材をキープできない課題を抱えている。

広報では、年度途中で予期せぬ休職者や退職者が発生するなど、業務の取組態勢が不安定となり、ノウハウの継承にも影響が認められた。このことを踏まえ、令和5年度からの第三期指定期間では、経営管理グループ内に広報・渉外担当グループを立ち上げ、担当グループ長を新たに配置し体制を強化している。

(委員) 文化観光拠点計画は、現時点ではどのようなことに取組んでいるのか。

(指定管理者) 補助金を活用してリニューアルオープン準備や所蔵作品のデータ公開を進めており、その中でも当館の姿勢を示す主な事業として2つが挙げられる。1つは、グランドギャラリーの雰囲気に沿った什器等を製作、設置するプロジェクトで、訪れる方々に美術作品を見るだけでなく、憩いの場にもして、まちの広場にする方向性を具体化したい。もう1つは、様々な方にコレクションに親しんでいただけるよう、所蔵作品データのうち約750点について平易な言葉で和英の解説をつけ、ネット上で公開する予定にしている。

#### 【評価できる点】

- ・休館中でもありながら、横浜トリエンナーレ、海外巡回、広報など、それぞれの業務を着実にやっている。
- ・特に仮囲いで行ったNew Artist Picks Wall Projectは、通常の開館中にはできない事業であり、それを行うことにより、「休館中も活動中」という横浜美術館の活動継続が見える化する効果があった。
- ・大規模改修の工期延長により横浜トリエンナーレの会期が3か月延期になったことに対し、円滑に対応できた点を評価したい。
- ・世界のアートフェアや国際会議等に積極的に参加したことは、世界情勢を把握し、今後の活動につながる可能性を期待でき、高く評価したい。
- ・広報では、休館中の美術館の活動の動静について、ウェブサイトを活用してアクティブに発信し続け、ウェブサイトのリニューアルに向けた準備も着実に実施できた。
- ・横浜トリエンナーレのアーティスティック・ディレクターを中国の方をお願いしたことは、アジアに目を向けた国際展であることを象徴的に示しており、国際都市横

浜をアピールできている。

【更なる取組を期待する点】

- ・リニューアル後の横浜美術館の事業や運営の大きな方向性について参考になる様々な情報を、国際的な会議に積極的に参加することにより得られていると思うので、ぜひ活かしてほしい。
- ・横浜トリエンナーレの課題について可能な限り声を発していき、全市を挙げてよい横浜トリエンナーレをつくってほしい。
- ・外部連携では、今後、様々な企業や他の組織体と多角的な取組を拡大していくことを期待したい。
- ・国際会議や国際展に参加することにより、様々な美術館とのネットワークを築き、今後の内容の充実につなげてほしい。そのためにも毎年予算化し、恒例化して、館長や学芸統括者のみならず、学芸員や市職員が出張することも検討してほしい。

「2 事業① 質の高い多様な展覧会の実施と発信を通じて、来館者の裾野を広げます。」 「2 事業② 魅力的なコレクションを形成、活用するとともに、未来へ継承します。」 「2 事業③ 美術と市民を様々な糸口でつなぎ、美術の魅力を伝えます。」 について

《質疑》

(委員) 仮囲いで行った Wall Project について、相当数の方が見たとは思いますが、何か反響が分かるものがあるか。

(指定管理者) Wall Project は新聞記事等に出た。仮囲いではこのほか 100 人が参加する市民型プロジェクト「みなといろ」も行っており、こちらもインターネット等のニュースに掲載された。それぞれ具体的な観覧者数は把握していないが、工事現場の方々からの反応を聞くと、多くの方の目に留まる取組となったと思っている。

(委員) 令和 6 年度以降の企画展や NAP (New Artist Picks) のラインナップについて、支障のない程度で聞かせてほしい。

(指定管理者) 現状では再開館後、令和 7 年度までのラインナップについて検討を重ねている。現時点ではまだ具体的に説明できないが、令和 5 年度からの次期指定期間の提案書に打ち出したような、より多様なジャンルやテーマを扱い、より国際交流に資する、より多様で幅広い層に訴求していく展覧会を打ち出していきたい。NAP については、仕組みや会期、予算等をタイトル自体も含めて内部で再検討しており、その結果を踏まえて令和 7 年度より再開したい。

(委員) 教育普及事業やアウトリーチ活動について、参加者の満足度等、質的な成果を知りたい。

(指定管理者) 満足度は、参加者からアンケートの形で 5 段階評価を受けている。仮事務所でワークショップ等を行う「やどかりプログラム」は、5 点満点で平均 4.81 と高い満足度をいただいている。また、アウトリーチの「横浜出前美術館」についても同様に、平均で 4.44 という数値となっている。

(委員) 生涯教育の場としての横浜美術館のボランティア活動について、どう考えているか。

(指定管理者) 大規模改修後も、ボランティア活動に限らず、多様な方の鑑賞体験の質を高める活動や人生を豊かにするプログラムを行いたい。

(委員) 大人、子どもを区別せずにアトリエ事業等を展開することについて、指定管理者の考えはどうか。

(指定管理者) 「やどかりプログラム」で子どもと大人を区別しないプログラムを試行したところ、参加者から「親子で楽しめてよかった」という声をたくさんいただいた。その経験を生かして、今後の事業の内容や取組の体制を再検討している。

(委員) 魅力的なコレクション形成のため、収集費を確保するために市が関わっていかなくてはならないし、予算取りをしてほしい。文化基金も何とかしてほしいと思うが、どのように考えているか。

(市) 市の財政状況が厳しい中、ここ数年は一般財源から文化基金への積立ができて

いない。苦しい状況の中、他の方策で文化基金を拡充できないか考えており、指定管理者とも相談しながら、取組の検討を進めている。

「2 事業① 質の高い多様な展覧会の実施と発信を通じて、来館者の裾野を拡げます。」について

**【評価できる点】**

- ・改修中の仮囲いを用いた NAP は、休館、コロナ禍にあってもアートが人々と共にあることをもたらした事例と捉えている。幅広い年代の人々に質の高い多様な展覧会の機会を提供できることを示しており、大変すばらしかった。
- ・今後の展覧会について、呼称や導線も含めて丁寧に検討しているということは評価できる。
- ・若手作家を積極的にサポートしようとしていることも評価できる。

**【更なる取組を期待する点】**

- ・経済的な課題を持っている、中堅レベルの作家たちのバックアップもぜひ心がけていただきたい。特に女性作家についてはお願いしたい。
- ・昨年度に引き続き、仮囲いを活用した NAP の開催ができたことは評価したいが、どれだけ効果があったのか把握できていないのは残念。どのようにしたら成果が示せるか考えて実施してほしい。
- ・リニューアルオープンは集客の大きなチャンス。難しいことは十分に理解しているが、内容の充実に加えて、集客もできる企画展をぜひ実現させてほしい。

「2 事業② 魅力的なコレクションを形成、活用するとともに、未来へ継承します。」について

**【評価できる点】**

- ・コレクションのデータベースの作成、公開ができつつあり、大きな成果が見えてきている。
- ・郡山市立美術館におけるコレクション展は、コレクション活用の優れたモデルとなる取組であり、横浜美術館の存在を広く示しており高く評価したい。
- ・文化庁の補助金を活用して進めたデジタル画像、解説文の英訳等は、休館中だからこそできたことであり、将来的に大きな財産になることを期待している。

**【更なる取組を期待する点】**

- ・横浜市は予算規模の大きな自治体であり、文化を大事にしていることを示すためにも、コレクション収集について寄贈という形ではなく、予算をつけて、継続的に収集する意志を示してほしい。
- ・郡山市立美術館での取組を1つのモデルとして、可能であれば今後、様々な地方でこのようなコレクション展の機会を設けてほしい。
- ・コレクションに関連して企業と組んで進めている取組について、大きな成果につながる可能性もあるので、今後も着実に推進してほしい。
- ・デジタルへの対応について、ここにきて生成AI等の新技術も出てきた。横浜美術館としてデジタルに今後どのように対応していくのか、ぜひ検討してほしい。

「2 事業③ 美術と市民を様々な糸口でつなぎ、美術の魅力を伝えます。」について

**【評価できる点】**

- ・休館中で様々な制約がありながら、横浜美術館の強みである教育普及事業を着実に進めていた。
- ・教育普及事業は積極的に取組んでおり、非常に高く評価している。
- ・市民ボランティアとの協働については、活動プログラムが多岐にわたり、内容も一

段と充実している。

**【更なる取組を期待する点】**

- ・若者の自立を支援する福祉施設のアウトリーチや車椅子ユーザーであるアーティストのワークショップなど、1つ1つは小さな取組かもしれないが、そういったことの積み重ねが、横浜美術館の社会的な価値を高めることにつながる。人手と手間と予算の限界がある中でも、積極的な姿勢はぜひ維持してほしい。
- ・休館中に実施したからこそ経験できたことや気づきがあると思うので、それをリニューアルオープン後の先々にまでつなげてほしい。

「3 施設の運営事業① お客様目線とおもてなしの心を持ち、様々な人に開かれた美術館運営を行います。」「3 施設の運営事業② 財政基盤を強化し、効率的で持続可能な運営を実現します。」について

《質疑》

(委員) 大規模改修後の来館者アンケートはどのような計画になっているのか。

(指定管理者) 横浜美術館が通常の運営になってから、最初の企画展のタイミングで来館者アンケートを実施したい。アンケート手法や項目、分析方法等は検討を進めている。アンケートは継続実施が必要ではないかとも考えている。結果を踏まえての事業の見直しも検討している。

(委員) インクルーシブ・ワークショップは具体的にどのようなことを行って、その結果をどのようにデザインに反映したのか。

(指定管理者) リニューアルオープン後のロビーに設置する受付カウンターやテーブル類、案内のサインなどについて、実物大の模型を準備して、高齢者や障害がある方、子育て中の方など、様々な属性の方に、それぞれの使いやすさを確認してもらい、率直な意見をいただいた。ワークショップには美術館の職員、設計・デザインに関わっている者も参加しており、そのときに出た意見を踏まえて、什器や案内サイン等に反映させている。

(委員) 高騰している光熱費について、指定管理者と市でどのような協議がなされているのか。

(市) 双方で締結している基本協定書の中で、市と指定管理者のリスク分担を明記しており、物価変動については、収支計画に多大な影響を与えるものは市がリスクを負担する形になっている。指定管理者が持続可能な施設運営をできるよう、コミュニケーションを取りながら運営状況を把握している。

**【評価できる点】**

- ・「全体デザインプロジェクト」を立ち上げて、リニューアルオープン後のサインや什器設計などを全館で横断的に協議し、環境整備としてのデザイン、設計ができたことはすばらしい。
- ・第三期指定期間の主要な観点である「多様性」に資する概念を「ユニバーサル」と「インクルージョン」に大別して、リニューアルオープン後のターゲットを子ども・子育て層に絞り込んだことは非常に共感できる。これから進むべき方向性を明確にしたことを評価したい。
- ・子どもたちに芸術をどう届けるかに関連して、本当に芸術を必要としているのは、いろんな意味で課題を抱えている子どもたちではないかと考えている。そういう子どもたちにたどり着くためにも、子育て中の親もターゲットにするのはとても良い。
- ・「美術館の運営・活動記録アーカイブ化プロジェクト」により、開館から35年間の活動を公開するためにデータ編集作業を実施したことは、横浜美術館のこれまでのプレゼンスの証左でもあり、公開することは大いに価値がある。
- ・事業視察の際に、VRやARに対応できる人材、教育を受けた人材が館内にいると感じられたことは、非常に頼もしかった。

**【更なる取組を期待する点】**

- ・リニューアルオープン後に来館者アンケートを行い、ユーザー視点に立った改善を

- 図の方針の策定により、様々な方に開かれた運営がなされることを期待したい。
- ・来館者アンケートの計画は非常に良い取組だが、きちんと経費を取っていないと中途半端なものになってしまうことに留意してほしい。また、意見を反映し、改善するための費用も確保してほしい。
  - ・横浜美術館では子ども向けプログラムを開館当初から実施しているが、一言に子どもと言っても相当幅が広い。芸術を必要としている子どもたちにたどり着くためにも、リニューアルオープン後は取組をさらに進めてほしい。
  - ・DX化は、外部の専門性の活用も視野に、態勢を早急に整える必要がある。
  - ・リニューアルオープン後を見据えて様々な検討を進めていると思うが、開館すると想定外のことが必ず起こると思うので、柔軟に、臨機応変に対応できるよう準備を進めてほしい。
  - ・「全体デザインプロジェクト」等、休館中に検討してきた成果を発表して、美術館界で共有していくことも横浜美術館の役割として認識してほしい。

「4 その他の業務」「5 人員計画」「6 留意事項」「7 収支計画」について  
《質疑》

(委員) 人員が不足するとどのような状況になるのか。

(指定管理者) 年度途中、退職などで欠員となった場合、当面の間は派遣職員やアルバイト職員を雇用するか、業務の委託化を図るかなどして随時対応している。次年度以降も適正な体制を維持できるよう、財団の事務局とも調整を進めている。

【評価できる点】

- ・指定管理者と市の相互連携が滞りなく進められたことを評価したい。
- ・リニューアルオープンに備え、施設運営の方針や各体制の構築、具体的準備を着実に進めてきたことを評価したい。
- ・大規模改修や休館など平素と異なる時期にもかかわらず、指定管理者と市の相互努力により政策協働がなされ、活動がスムーズに展開されていることを評価したい。
- ・収支について、文化庁から補助金を獲得し、経費を削減するなど様々な努力をして、その結果、想定していた事業を予定通り実施したことを評価したい。
- ・収支について、文化庁の補助金をリニューアルオープンに向けた準備の中で活用し、全体としての黒字化に貢献できたことは良かった。

【更なる取組を期待する点】

- ・リニューアルオープン後の組織運営について、全体で情報を共有し、ユーザー目線に立った運営を実施していくために、バランスのよい人員体制を整えてほしい。
- ・引き続き効率的な運営を実施していくためにも、マネジメントや人材育成が必要であり、さらなる組織力の強化を期待したい。
- ・横浜トリエンナーレの委託業務に関連して、業務を委託した人員を横浜トリエンナーレ開催後に横浜美術館で吸収するのは難しいという話が気になっている。国際展という非常に特殊な場面での専門的な経験と才能に、継続性を持たせられるようなシステムを考えてほしい。
- ・リニューアル後の経営基盤の強化を図るため、法人協賛制度はもとより、市民によるファンドの仕組みの構築等も含めて多様な財源の確保に努めてほしい。
- ・文化観光拠点計画については、美術館が本来の目標に向かって事業や運営を行うことにより、結果的に観光にも資するという形が望ましい。今後も横浜美術館の本来目標を達成できるような形で補助金を獲得してほしい。

「総括」について

- ・令和4年度は全体が順調に進捗していた印象を受けた。大規模改修の工期延長により、リニューアルオープンを延期せざるを得なくなったが、指定管理業務は特に問題が起きていないように見受けられる。このまま順調に進むことを期待している。
- ・リニューアルオープンの準備、それ以降の展覧会の準備、休館中の教育普及事業の

運営、仮事務所における施設運営等々、全ての面においてよく業務を実施している。

- ・来館者視点の立場に立ち、市民に分かりやすく魅力ある発信がなされている。その結果として、質の高い事業を提供でき、成果につながることを期待している。
- ・業務運営において情報が全館で共有されていて、横断的に意見交換もできる体制になっているように見受けられる。
- ・休館中にまいた様々な種を、リニューアル後もぜひ育ててほしい。目標を実現させるためにも、人員体制のバランスを整え、引き続き財源の安定を期待したい。
- ・横浜美術館は横浜市民のためというのはそのとおりだが、その一方で横浜美術館は日本における主要な美術館として国内外で認識されており、そのような意味でも期待が高いし、頑張ってもらいたい。
- ・美術館はコレクションも重要なので、購入資金の充実をお願いしたい。
- ・人材育成の観点から、職員研修にもお金を使ってほしい。
- ・リニューアルオープンに向けて様々な取組を進めているが、市民への発信が足りていないように感じる。横浜美術館を支援してくれる方を増やすためにも、取組を市民に発信して、より市民を巻き込み、見える化をしてもらいたい。市民とともにリニューアルオープンを一緒に創り上げたという感覚、体験を形成して行ってほしい。

## 5 まとめ

本日の委員会で確認した内容を踏まえ、各委員は評価シートを改めて清書し、事務局で調整の上、委員会の最終評価内容としてまとめることとした。