令和３年度東京都江戸東京博物館
外６施設指定管理者評価委員会
美術館・博物館部会

令和４年８月２日（火）

都庁第二本庁舎北側10階　207・208会議室

午後２時02分開会

金山委員長：それでは、ただいまから東京都江戸東京博物館外６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、専門分野ごとに対象施設を分けて部会を設置しており、本部会では美術館・博物館についての評価の審議をいたします。

なお、ホールについての評価の審議は、明日、８月３日水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、委員名簿をもって代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６施設指定管理者評価委員会設置要綱」第６の３により、東京都江戸東京博物館外６施設指定管理者評価委員会委員長である私が務めさせていただきます。

円滑な議事進行に御協力賜りますよう、どうぞよろしくお願いいたします。

金山部会長：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したいと思います。

本日お配りした書類は、次第の下のほうに配布資料一覧がございますけれども、資料１「令和３年度東京都江戸東京博物館外６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）」、Ａ３縦の資料になります。

続きまして資料２「令和３年度東京都江戸東京博物館外６施設指定管理者評価委員会管理運営状況評価　二次評価（案）（美術館・博物館）」Ａ４縦で５枚ございます。

続きまして資料３「各館　令和３年度目標達成シート（美術館・博物館）」、こちらがＡ３横の６枚がつづってあると思います。

続きまして資料４「令和３年度事業実績報告　財務諸表等」、こちら冊子のほうで机上に置かせていただきました。

続きまして資料５「令和３年度東京都江戸東京博物館外６施設指定管理者評価委員会委員名簿」ということで、お手元のタブレットの中にデータが入ってございます。

資料６「東京都江戸東京博物館外６施設指定管理者評価委員会設置要綱」、こちらもタブレットの中に入っております。

続きまして参考資料１「令和２年度東京都江戸東京博物館外５施設指定管理者評価委員会特記事項　今後取り組むべき点（美術館・博物館）」ということで、こちらもタブレットの端末の中に入っております。

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」、こちらもタブレットの中に入っております。

資料については以上になります。もし御不足のものがございましたら、近くの職員にお申し出いただければと思います。また、タブレット操作に御不明点がございましたら、同じく職員にお声かけいただきたいと思います。よろしいでしょうか。

それでは、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６施設指定管理者評価委員会設置要綱」第10においても公開について定め、これに基づき本委員会を公開で開催しております。

配布資料及び議事録につきましても、委員会終了後に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たいと思います。

評価の流れといたしましては、まず都のほうで一次評価を行い、その評価も参考に本委員会にて審議いただき、二次評価を決定していただきます。

今後の予定ですが、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３年度の都立文化施設指定管理者の評価といたしまして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。あわせまして、評価の内容を指定管理者に通知いたしまして、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３年度東京都江戸東京博物館外６施設指定管理者管理運営状況評価一次評価総括表」を御覧ください。

評価方法につきましては、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実地検査、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段階で評価いたしまして、その合計点を算出いたします。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、それ以外はＢと評価しております。

確認項目の設定につきましては、施設の設置目的や指定管理者の果たすべき役割などを踏まえ、各施設の管理運営基準や事業計画に基づき、最も効果的に管理運営状況を評価できる確認項目を設定しております。それぞれの確認項目に対する評価水準につきましても、同じく管理運営基準や事業計画等を根拠に設定しております。

なお、令和３年度においては、新型コロナウイルス感染症拡大防止の観点から、展覧会の一部中止や入場者数制限等を実施したため、これらの状況を加味した確認項目や評価水準も併せて設定しております。

また、本日の評価対象施設については、令和２年度に指定管理者を特命選定しておりますが、特命要件は問題なく継続していることを確認しております。

一次評価結果につきましては、東京都現代美術館がＳ、その他４施設がＡとなっており

ます。詳細の評価理由につきましては、事前に御説明を各委員にさせていただいているため、割愛させていただきたいと思います。

続きまして、二次評価については、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段階で御評価いただきます。二次評価結果は、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。

二次評価の進め方なんですけれども、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、お手元の資料２「管理運営状況評価二次評価（案）」でございます。委員の皆様の評価がもし分かれた場合、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した。評価が同数の場合は、括弧書きせずに併記しております。

この後に行う各施設のプレゼンテーション、質疑応答、松本専門委員からの財務状況説明、名古専門委員からの施設サービス状況説明等を参考にしていただいて、この二次評価案を御検討いただき、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松本専門委員、施設サービスの実施状況については名古専門委員を含め、皆様の評価を集約しております。

また、「改善が望まれる点」について補足させていただきます。先ほど申し上げました「東京都指定管理者制度に関する指針」におきまして、「改善が必要な場合または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。

金山部会長：それでは、議事のほうに移らせていただきたいと思います。

なお、二次評価の決定については、委員の皆様方の合議により決定させていただければと思いますが、それでよろしいでしょうか。

（「異議なし」と声あり）

金山部会長：どうもありがとうございます。

そのほか、先ほどの事務局からの説明について何か御質問はございますか。よろしいでしょうか。

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。

（各館・歴史文化財団本部職員　入室）

金山部会長：それでは、皆さんお集まりいただきましたので、各館及び歴史文化財団本部から自己紹介をお願いいたします。

田中副館長：江戸東京博物館副館長　田中と申します。どうぞよろしくお願いいたします。

大石管理課長：同じく江戸東京博物館管理課長　大石と申します。よろしくお願いいたします。

新田事業企画課長：同じく江戸東京博物館事業企画課長　新田と申します。よろしくお

願いします。

林副館長：写真美術館副館長　林と申します。よろしくお願いいたします。

茂木副館長：現代美術館副館長　茂木と申します。どうぞよろしくお願いいたします。

貝瀬副館長：東京都美術館副館長　貝瀬でございます。どうぞよろしくお願いいたします。

牟田副館長：東京都庭園美術館副館長　牟田と申します。よろしくお願いいたします。

杉山総務部長：東京都歴史文化財団総務部長　杉山でございます。よろしくお願いします。

工藤企画部長：企画部長　工藤でございます。よろしくお願いいたします。

宮田総務課長：総務課長　宮田でございます。どうぞよろしくお願いいたします。

佐々木企画課長：企画課長　佐々木と申します。よろしくお願いいたします。

若穂井財務課長：財務課長　若穂井と申します。よろしくお願いいたします。

飯塚人事担当課長：人事担当課長　飯塚でございます。よろしくお願いいたします。

紹介は以上でございます。

金山部会長：どうもありがとうございました。

それでは、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」とした事項について、対応状況等を説明するようにしてください。対応状況の説明は二、三分でお願いいたします。

この「今後取り組むべき点」については、参考資料１を御参照いただきたいのですが、各館に共通する事項もございますので、まずはそのことについて歴史文化財団本部から代表して御説明をお願いいたします。

それでは、佐々木企画課長、どうぞよろしくお願いいたします。

佐々木企画課長：では、共通する課題等について概要を説明申し上げます。

まず、コロナ禍での対応ということでございます。こちら、どういう状況で対応したかということで１点申し上げます。

１つは展覧会の開催についてでございますけれども、海外作品の借用など、いわゆる大規模な展覧会の開催が困難となっておりました。その中で、国内作品の展覧会を開催いたしまして、そうした作家、作品の再評価につなげていったということ。また、共催先等の関係もございますけれども、自らのコレクション、また調査研究をベースにした自主企画に力を入れて、こうした取組の必要性を改めて認識した次第でございます。

また、日時事前予約制も導入いたしまして、混雑緩和など鑑賞環境の向上にもつながったということで、来館者の方にも一定の評価をいただいております。

また、リアルの展覧会だけではなくて、オンラインも併用したプログラム等を行うことで、ハイブリッドな展開というものを意識して、今回、各施設とも展開、活動した次第で

ございます。

もう一点の課題についてでございますけれども、収蔵庫のスペース不足について、今後の対策を図ることが求められるということが課題となっております。収蔵庫の確保は、現場を預かる指定管理者としても急務と考えております。ただ、施設整備につきましては、役割分担としては設置者である東京都が行うということになっておりますので、私ども指定管理者としては、こういうような施設設備が必要であり、事業展開も必要であるということを随時提案もさせていただいております。

また、収蔵庫のスペースについては、保管ということで必要になってはきますけれども、やはり公開・活用があってこその保管というふうに捉えております。１つは保管についても、より効率よく収蔵できる方法は何かといった点の工夫、また、公開・活用については様々な形での公開の方法、活用の方法、これを昨年度には各施設の関係の課長や収蔵品担当の係長など、横断的に集中して検討する機会も設けまして、今後は具体の取組に入ってまいりたいということで、財団全体で取り組んでいるものでございます。

雑駁ですが、以上でございます。

金山部会長：各館に共通する現状と課題ということで整理して御説明いただきました。どうもありがとうございました。

それでは、江戸東京博物館、田中副館長から、令和３年度の施設運営についてプレゼンテーションをお願いいたします。

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させていただきます。所定の時間が経過しましたら１回、３分経過しますと２回、それ以上かかりまして５分超過したら３回鳴らさせていただきます。ということで、時間内の説明をどうぞよろしくお願いいたします。

田中副館長、どうぞよろしくお願いいたします。

田中副館長：改めまして、江戸東京博物館副館長の田中でございます。どうぞよろしくお願いいたします。

それでは、最初に１つ目、館のミッションを踏まえた令和３年度における特徴的な取組について御説明させていただきます。

当館といたしましては、デジタル技術の活用に取り組んでまいりました。コロナ禍で来館できないお客様へのサービス提供、さらにはアフターコロナに向けた来館促進を視野に、デジタル技術を活用してスマホアプリの開発やコンテンツの充実を行うとともに、新たな情報発信に努めました。

その代表的なものとして、まず１つ目には、スマートフォンアプリ「ハイパー江戸博」の開発でございます。江戸東京博物館の鑑賞体験を提供するゲームアプリを当館とゲーム会社で共同開発いたしました。江戸のバーチャル空間で、当館の収蔵品100点を集めながら両国橋周辺を散策するというものでございます。登場人物の仕草など細部にもこだわっており、収蔵品の魅力を伝えるとともに、江戸東京博物館の保有する模型の世界をリアル

に堪能できるものとなっております。ゲームアプリという媒体を使うことで、歴史文化にもともと興味を持っているユーザー層以外にも訴求できるものとなっております。

２つ目には、常設展のドローン映像「Flythrough:THE EDO-TOKYO MUSEUM in2022」の公開でございます。こちらは、本部との共同で休館前の常設展示室を高精細でドローン撮影いたしまして、ユーチューブ動画「江戸博チャンネル」に公開いたしました。ダイナミックな浮遊感を感じながら常設展を巡り、展示空間をお楽しみいただけるものとなっております。

３つ目には、本館の特別展をバーチャルリアリティーでも鑑賞できるようにいたしました。「富嶽三十六景への挑戦　北斎と広重」展及び「大江戸の華―武家の儀礼と商家の祭―」展では、外部資金を活用してバーチャルツアーで鑑賞できる仕組みを日本語版と英語版で導入いたしました。コロナ対応のための臨時休館や緊急事態宣言下の来館が困難な時期にも、たくさんの方へ展覧会の魅力を発信することができたと自負しております。

また、江戸東京たてもの園でもデジタル技術の活用に取り組みました。

１つには、３Ｄ空間に設置したハンズフリー解説アプリというものを開発したことです。こちらは、スタートアップ企業との協働によりまして、たてもの園内に３Ｄ空間、こちらにポイントを設置いたしまして、利用者が目を向けた箇所の解説音声が再生されるアプリケーションを開発し、体験会も実施いたしました。アフターコロナを視野に新たな展示ガイドシステムの構築にもつながる技術的な蓄積というものができました。

そしてもう一つ、本館と連動した特別展関連イベントでのユーチューブライブ配信の実施です。「縄文2021―縄文のくらしとたてもの」展の関連イベントをたてもの園からユーチューブでライブ配信し、来園できない方にもお楽しみいただきました。

こうしたデジタル活用以外でも、さらに感染症対策を徹底しながら博物館の機能維持に努めてまいりました。資料収集、調査研究などを着実に実施するとともに、図書館のレファレンス業務においては、当館の事例を国会図書館の運営するレファレンス共同データベースに多数提供いたしまして、国会図書館から表彰をいただくことができました。

こちらが特徴的な取組ということで御紹介させていただいた事項でございます。

次に、２つ目、事業実施に当たっての課題ということで、前回の評価において課題として挙げられました事項、今後の取組等についてでございます。

１点目のコロナ禍で影響を受けている状況を踏まえた今後の対応についてです。

来館者の減少に対しては、先ほどと繰り返しの御説明になりますが、最先端技術を活用してデジタルコンテンツを充実させ、これまでにない新たな芸術文化の鑑賞参加機会を提供し、海外発信にもつなげるなどに取り組んでまいりました。

特に、約１か月の臨時休館と重なってしまった「北斎と広重」展では、実際の入場者数をバーチャルリアリティーでの視聴者数が上回っており、会期の短さを補う結果ということになりました。こうした実績は、休館中の江戸東京博物館の魅力発信においても大いに有効活用できるものと考えております。デジタル技術により、館・園の持つポテンシャル

を最大限に発揮できるよう、引き続きアプリ開発やデジタルコンテンツの充実に努めてまいります。

次、２点目でございます。大規模改修による休館からの今後の方針としてのコスト構造の見直しについてということでございます。

今年度は、当館収蔵資料のみで構成された展覧会として、９月には韓国のソウルで「隅田川－江戸時代の都市風景」展を、11月から１月にかけてはパリで「いきもの：江戸東京動物たちとの暮らし」展を開催予定でございます。こちらにつきましては、令和６年度以降にパッケージの国内開催を見込んでいるところでございます。職員が江戸東京博物館の収蔵資料を研究して、展覧会として企画し公開することで、収蔵資料の活用度を高めるとともに、開催費用を低廉に抑え、また企画力の向上にもつなげてまいります。

なお、昨年度にコロナ流行により会期を大幅に短縮して開催した「北斎と広重」展については、同じく令和６年度に国内の複数箇所で巡回する見通しでございます。

リニューアル開館に向けまして、館としての人材育成を図り、独自企画を蓄積していきながら、館の学芸力を生かした展覧会を強化しつつ、また、江戸東京博物館への来館促進にもつながる集客力のある、いわゆるブロックバスター的な展覧会も実施するなどで、バランスを取った経営を目指していきたいと考えております。

説明は以上でございます。どうぞよろしくお願いいたします。

金山部会長：どうもありがとうございました。

江戸東京博物館に関し、何か質問等ございますでしょうか。あるいは御意見でも結構ですが、委員の皆さん方、よろしくお願いいたします。

なお、各館への質問は、会議の進行上、５分程度ということでお願いいたします。

名古委員、お願いします。

名古委員：アプリ開発されている、私もダウンロードさせていただきました。こちら今、ダウンロードの状況はどのようになっていますか。

田中副館長：こちらのアプリにつきましては、iPhone版とAndroid版ということで、iPhone版につきましては４月にリリースしまして、現段階において約２万件ほどのダウンロードということで、２万2,000ぐらいです。

名古委員：アプリに関してはダウンロードを促進させようと思うと、それなりにプロモーションしたりですとか、何かインセンティブをつけたりとか、そういう事が必要になってくるかと思いますが、その辺はどのようにされていますか。

田中副館長：今、積極的に広報展開ということに取り組んでいきたいと考えておりまして、つい先日、７月30日にもニコニコ動画の中で、こちらのアプリを紹介していただくようなコンテンツを使いまして、ちょうどAndroid版も出たというところもありまして、御紹介をさせていただいたところでございます。

名古委員：分かりました。ありがとうございます。

まだローンチされたばかりということなので、もしかしたら、来年のこの評価委員会の

ときにはどういう動きをしているのか、どういうユーザーの方が多いのか、などその辺のことをまたお聞かせいただきたいと思っております。ありがとうございます。

金山部会長：どうもありがとうございます。

ほかにいかがでしょうか。よろしいですか。まだ時間少しありますけれども。

浦島委員、お願いします。

浦島委員：ありがとうございました。

バーチャルツアーなんですけれども、日英で展示を見られるということですが、英語版の利用者はどのぐらいだったか、割合とか分かりますでしょうか。

田中副館長：申し訳ございません。ここでその辺のデータはございませんので、恐縮でございます。

浦島委員：了解しました。

金山部会長：ありがとうございます。いかがでしょうか。よろしいですか。

では私のほうから、展覧会のことで１つ、どのような反響があったのかについてお聞きします。江戸博の縄文展を拝見しました。たてもの園のほうでは、半地下式の竪穴住居を復元しましたが、館長が監修してやられたということをお聞きしましたが、なかなか興味深いものでした。復元した竪穴住居について、どのような反響があったのか、教えていただければと思います。

新田事業企画課長：たてもの園というところは、建築の博物館という認知がされているところでございまして、なかなか特別展に興味が向かないところではあるんですけれども、あちらの展覧会に関しましては、展示品を建造物が並んでいる下町中通りの真ん中に据えたということがあって、建築を見に来たお客さんが展示のほうに興味を覚えていただくと、そういういい機会になったかというふうに思います。また、本館と同時開催したということで、両方楽しんでいただく相乗効果があったというふうに認識をしております。

金山部会長：同時に開催したのはよかったですね。どうもありがとうございました。

それでは、そろそろ時間になりましたので、ほかに委員の皆さん、特になければ、これで江戸東京博物館のほうは終えたいと思いますが、よろしいでしょうか。

どうもありがとうございました。

それでは、続きまして写真美術館、林副館長、よろしくお願いいたします。

林副館長：写真美術館の林でございます。どうぞよろしくお願いいたします。

それでは、令和３年度の当館の取組について御報告いたします。

まず、全体的なことですが、収蔵展、自主企画展、誘致展、合わせて年間19本の展覧会を開催いたしました。年間の観覧者実績は20万9,000人であり、コロナの影響を考慮した目標値22万5,000人に対して93％の達成でした。要因といたしましては、臨時休館前後に開催された展覧会が、外出自粛と会期縮小、各種イベントの中止の影響を受けまして、期待ほどには集客が伸びませんでした。しかし、９月末の緊急事態宣言が終わった後は、人出も回復傾向にありまして、目標を達成した展覧会の数も増えてまいりました。

それでは、館のミッションを踏まえた特徴的な取組、３点御説明をいたします。

目標達成シート、まず１点目になりますけれども、達成シートの項目１から４の対象になると思います。

質の高い展覧会についてでございます。前年にコロナの影響で延期となった「白川義員」展、「リバーシブルな未来」展につきましては、この年に日程や作品借用を関係機関と再調整して開催いたしました。年間ラインナップでは、重点収集作家である篠山紀信、宮崎学、松江泰治の個展、初期写真の「はこだて」展、ミッドキャリアの「山城知佳子」展、「新進作家」展など幅広い写真・映像表現を取り上げ、満足度の高い評価をいただきました。

なお、展覧会を契機に３人の作家の受賞が続いたこともうれしい成果です。

展示室での対面のギャラリートークは中止いたしましたけれども、自宅で楽しめる動画コンテンツ33本を配信し、また、新しい鑑賞体験として「ニコニコ美術館」のリアルタイム配信を３回実施いたしまして、全体で４万5,000回の視聴がありました。また、海外招致は作家とキュレーターができなかったんですけれども、オーストラリアと日本の大学、美術館が参加する国際シンポジウムをオンラインで開催し、不確かな社会情勢の中で、現代写真の果たす可能性や役割についてディスカッションをいたしました。

恵比寿映像祭では、「スペクタクル後」のテーマの下、18の国と地域から総勢57組64名の作品を紹介し、当館をメイン会場に、10の文化施設やギャラリーとの地域連携により開催いたしました。新しい取組として、やさしい日本語ガイドなど鑑賞の助けとなる教育普及のプログラムも導入いたしました。

次に、２点目ですが、目標達成シートの５番目の項目になります。障害の有無や年齢を問わず、より多くの人々に鑑賞の機会を届けるため、教育普及事業ではリアルとオンラインの併用をいたしました。コロナ禍により来館が難しい学校に対しては、要望によりましてオンラインでの授業、また、学芸員が出向いて出前による授業を行うとともに、手話通訳による展覧会トークをやっておりますけれども、これは工夫してリアルで実施いたしました。また、視覚障害者とつくるワークショップ、これについてはオンラインの会議システムを使って行いました。夏休みの親子企画として「おうちでワークショップ青写真」をオンラインで募集したところ、全国各地からの応募がありまして、予想以上の反響でした。

また、令和３年度中に回転アニメーションのウェブアプリ「マジカループ」を開発いたしました。これは、特に小学校の図画工作の学習指導要領にアニメーションというのがあるんですけれども、そういった授業に活用できるデジタル教材です。令和４年度から運用を始めまして、ホームページで公開しています。これは小学校、中学校、高校、大人でも楽しめるコンテンツでございまして、学校、そして地域など、様々な場所で広がっていけばいいというふうに思っております。

３点目に、自主財源確保の取組を申し上げます。

コロナ禍に伴う入場料の減収を見込みまして、計画的に支出を抑えたほか、文化庁補助

金など外部資金の確保に取り組みました。さらに、当館の特色でありますところの企業支援会員制度でございますけれども、制度創設20周年になりました。20周年を記念いたしまして、これまで支援会費で購入させていただきました1,459点の収蔵作品を御紹介する冊子を作成いたしまして、会員の皆様に配布いたしました。厳しい社会経済情勢の中なんですけれども、会員の皆様の退会防止に努めまして、ほぼ前年の会員数と会費収入を維持することができました。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、昨年度御指摘のあった課題について御説明をさせていただきます。

コロナ禍における適切な分析と課題の設定、今後の対応についてですが、当館は３つの展示室と上映ホールを活用しながら、コアな写真ファンばかりでなく、当館を初めて訪れるライトユーザーも楽しめる美術館を目指しております。コロナの逆境の中ではありましたけれども、展覧会のコンテンツやイベントのオンライン化を意識的に進めたことによりまして、より一層幅広い層の方々に写真・映像芸術の魅力、そして当館の存在感をアピールできる機会が増えたと受け止めております。

まだコロナは長引きますけれども、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まして、今後も、より多くの方々が関心を持ち、安心して御来館いただけるような事業、そして環境づくりに取り組んでまいります。例として、中学生、高校生向けのワークショップを企画して、放課後の安全な居場所としての美術館を提案していくなど、未来のサポーターを増やす取組を進めてまいります。

２つ目の御指摘の収蔵庫につきましては、財団から御説明のあったとおりでございます。

大変雑駁でございますが、今年度の取組と課題への対応について、御説明は以上でございます。よろしくお願いいたします。

金山部会長：ありがとうございました。

写真美術館に関し、いかがでしょうか。御質問、御意見ございますでしょうか。

名古委員、お願いします。

名古委員：広告出稿されたということなんですけれども、それはツイッター広告とユーチューブ広告とデジタルサイネージ広告とラジオＣＭの４本、４種出されたということですね。

林副館長：はい。ツイッターとユーチューブとライブの「ニコニコ美術館」と、あと山手線の車内であるとか、サイネージ関係もやっております。

名古委員：広告出稿は、新規層にアプローチするためということですが、そもそもターゲットにされていた新規層は、どういった層を想定されていますか。

林副館長：当館のコアユーザーというのは、割とリピーターで何回も当館に来てくださっている方なんですけれども、ライトユーザーという当館がターゲットにしているのは、当館を初めて訪れる方をターゲットにしています。そういった方が、そういう広告を見ていただいて、関心を持って御来館につなげていきたいというふうに考えております。

名古委員：ありがとうございます。

金山部会長：ありがとうございます。いかがでしょうか。

天野委員、お願いします。

天野委員：写真美術館は、ずっとこれまで館内の非常に充実した企画を活かした展覧会を続けていらしたと思うんですけれども、今回、ゲストキュレーターであるとか、あるいは海外の大学とのシンポジウムとかというような、外との連携ということが出てきていると思います。こうしたことは意図的にこれから広げていくというような、方針として掲げていらっしゃるんでしょうか。

林副館長：例えばネットワークという意味では、国際的なネットワークは、このような形を通じて派生していきたいと思っています。また、作品の海外発信という意味では、恵比寿映像祭もそうなんですけれども、割と若手の、これからの新進作家の作品を幅広く紹介しています。なので、今年度からも特にコミッションワークということを考えておりまして、その作品を選定して恵比寿映像祭で発表して、それを世界の、例えば海外の映像祭とかネットワークの中で紹介していきたいということで考えています。

天野委員：発信ということも大事だと思うんですが、企画といった面でのコラボレーションについてはいかがでしょうか。

林副館長：巡回展であるとか共同制作、そういったことについてもこれから取り組んでまいりたいと思います。

金山部会長：ありがとうございます。よろしいですか。

浦島委員、お願いします。

浦島委員：先ほどのライトユーザーの取組のところでまたお伺いしたいんですけれども、「ニコニコ美術館」の動画配信を拝見しまして、とても面白かったんですけれども、今、動画配信って、インスタライブであったり、TikTokライブであったり、いろんなチャンネルがあって、それぞれユーザー層が違う中で、「ニコニコ美術館」を選んだのはどういう理由があったのでしょうか。

林副館長：御視聴いただきましてありがとうございます。

当館は、インスタライブも実は恵比寿映像祭でやったんですね。「ニコニコ美術館」は「恵比寿映像祭」と「篠山紀信」展と「光のメディア」展、そういったところでやりました。やはり圧倒的に視聴回数が「ニコニコ美術館」は多いです。全国各地から本当に御覧いただきました。アンケートを実は「ニコニコ美術館」は最初に出すんですけれども、当館を初めて知ったという方が非常に多かったと思います。インスタライブは、やっぱり日頃から当館をよく知っていらっしゃる方がよく御覧になっていたと思います。

金山部会長：ありがとうございます。よろしいでしょうか。

時間の関係もございますので、この辺で終えたいと思います。林副館長、どうもありがとうございました。

それでは、続きまして現代美術館、茂木副館長、よろしくお願いいたします。

茂木副館長：東京都現代美術館副館長の茂木と申します。改めまして、どうぞよろしくお願いいたします。

令和３年度は他館と同様に、コロナウイルス対策を講じながら展覧会の着実な実施と、それと財団の重点目標にも沿うようにということで、様々な事業に取り組ませていただきました。

現代美術館の目標達成シートを御覧ください。下から２段目、総合的な所見の欄にございますとおり、令和３年度の４月下旬から５月にかけましては、緊急事態宣言に伴う全館休館となったため、展覧会を一旦中断し、６月は会期を２日延長、この間、休館日はなしという形で、入場は完全予約制で開館いたしました。また、令和４年に入り、１月から３月までコレクション展のみ再び休室となりましたが、それ以外ではお客様のニーズに沿うよう、事前予約チケット制を活用しつつ、オンライン購入を希望しない方のため、当日券を併用しながら予定どおり展覧会を実施しました。

館のミッションを踏まえた令和３年度における特徴的で顕著な実績を上げた事業、特に工夫して実施した事業といたしまして、まず多彩なジャンルを時々に組み合わせて、多くの方に訴求する展覧会を実現できたことです。

３月から６月にかけての企画展では、大型インスタレーションを扱う「マーク・マンダース」展と、若い層に人気のデジタルアート、映像インスタレーションを中心とする「ライゾマティクス」展を実施し、後者の観客が予備知識のない前者の展覧会に触れ、作品の持つ大きな力というものを感じてもらうことができました。

また、11月から２月にかけて行った音と視覚が融合する「クリスチャン・マークレー」展は、作家による準備が不可欠だったため、特別待遇で来日できるよう奔走したほか、これまで取り上げられる機会の少なかった久保田成子さんの展覧会、さらに、平成生まれの新進気鋭のアーティストである「ユージーン・スタジオ」展は、それぞれファン層が違う中でジャンルを超えて楽しんでいただくことができました。

また、当館のコレクション展は、その都度テーマを設定し展示していますが、企画展との関連性、親和性に配慮し、年間で476点を公開するとともに、若手作家の作品や新収蔵品、寄託作品の積極的な展示、東京2020大会に合わせた特別展示も行い、見応えのある内容となりました。

２つ目は、長年の研究に基づく展覧会や国内美術館との協力により、充実した展覧会が実施できたことです。国内外４人の学芸員による長年の研究成果となった久保田成子の回顧展では、関連イベントとしてニューヨークの学芸員もつないだトークイベントも実施し、４人の学芸員は第32回倫雅美術奨励賞を獲得しました。

また、７月から10月の横尾忠則の大規模な展覧会では、巡回展でありながら国内３館が協力し、出展作品を入れ替えて実施しました。また、６月に終了した「マーク・マンダース」展については、船便事情の悪化による作品返還が困難となりましたが、交渉の結果、コレクション作家でもある作家の厚意により10月まで借りることができ、この間、コレク

ション展示室において全く違う展示方法で御覧いただくことができました。

３つ目は、コロナを意識した戦略的な広報と来館いただかなくても楽しめる取組を数多く行ったことです。展覧会前のＰＲ動画配信を各展で実施するほか、作家のドキュメンタリー映像や関連トークイベント、作品の演奏会、関係者によるリレー方式の作品紹介の様子等を動画配信しました。これらは、ホームページ内に展覧会ごとに一連の情報としているため、アーカイブとしても非常にアクセスしやすい情報となっております。

このほか、テレビ、ラジオでの放送は53件、新聞掲出287件、ウェブ・雑誌等での掲出が917件と多くの媒体に取り上げられました。

さらに、教育普及事業においては、来館のキャンセルも多く発生しましたが、学校側の要望に応じて、少人数での展示室観覧やオンラインでのギャラリークルーズを積極的に行い、新しい学校対応が定着しつつあります。

12月からは、無線ガイドシステムを用いた少人数でのギャラリーツアーを再開し、ボランティアスタッフ全員、継続して登録してもらっています。さらに、手話通訳によるギャラリーツアーを５回実施したほか、手で触り技法の違いを知ることができるよう開発した触察ツールを随時活用しました。

これらの結果として、入場者数が基準値を超える約43万8,000人となり、レストラン、カフェ、ショップでは展覧会ごとに特別商品を開発し、売上げに貢献したほか、駐車場の利用を含む附帯会計においては、約2,200万円の黒字で終えることができました。

続きまして、課題として挙げられた今年度の適切な分析と課題の設定、今後の対応についてです。

まずは来館者層の充実についてです。

令和３年度、各展覧会のアンケート結果を見ますと、多くの展覧会で、年齢が30代までで半数以上、多いものでは70％以上となります。これは当館の継続した傾向ではありますが、中には横尾忠則展のように、30代までで約30％にとどまり、どの年代もほぼ均等であった展覧会もあります。ベテランの域にある作家、あるいはこれまであまり知られていないが重要な作家の展覧会に対し、どのように興味を持ち、来館してもらうのかが大きな課題です。若者向けには、ＳＮＳ発信の一層の活用と、広い年齢層への訴求のためには、引き続きテレビ、新聞の継続した活用が必要と考えています。

映像の商用使用には著作権も大きく関係することも踏まえまして、報道関係者、作家側との交渉、調整など、広報部門の人的、財政的充実が一層求められると考えます。

次に、大型展覧会を実施するための共催者の確保です。

特に海外作家を扱う場合、広報活動や作家側との交渉に大きな役割を果たすとともに、展覧会実施の経費を分担してくれるのが大手新聞社ですが、最近では共催できる機会が減っており、また担当できる社員の方も減っているように感じられます。このため、新聞社を通さず作家側と交渉するスキル、新聞社以外の共催先の発掘など、地道な努力が求められています。これに大きく寄与するのは学芸員等の経験と人脈であり、かつ時間をかけて

の交渉、法的・財政的知識習得など、これまでとは違うアプローチが必要です。現在、手探りで一件一件対応しておりますが、今後は、これらを組織として蓄積・充実させていく必要があると考えています。

さらに、コロナ禍による環境の変化やクリエイティブ・ウェルビーイングの観点から、デジタルツールの活用を一層充実させることや、リアルな文化的体験に触れる機会を数多く提供・共有するとともに、東京文化戦略2030に掲げた海外発信の強化や、アートに関わる人材の育成等、国際的な視点を含めた事業展開に、館を挙げて取り組んでまいります。

以上で、東京都現代美術館の令和３年度の主な取組及び課題への対応説明を終わります。よろしくお願い申し上げます。

金山部会長：どうもありがとうございました。

それでは、現代美術館に関しての御質問等ございますか。よろしいですか。

天野委員、ありますか。どうぞ。

天野委員：久保田成子のような長年の調査研究の成果というのはすばらしいと思うんですけれども、それをするためには、学芸員の方の時間とか人員とかという問題が出てくると思います。今後もこうした充実した調査研究を反映した企画ができるような体制のための工夫みたいなことというのは何かありますでしょうか。あるいは要望というか。

茂木副館長：質問ありがとうございます。

久保田成子展は４年間かけてというのがありましたし、昨年度の石岡瑛子展についても５年間かかったというのがありますので、そういったことを引き続きやっていきたいし、これは各学芸員も、全体で24名おるのですが、学芸員それぞれ得意分野とか興味のある分野がございますので、館からさらに外の協力者も含めて、いろんな形で協力を、お互いに切磋琢磨しながら研究という形はやっています。それがまだ、いつの展覧会までにできるのかというのは、なかなかすぐには申し上げられないんですが、そういう形で続けていきたいと思っております。

金山部会長：ありがとうございます。よろしいでしょうか。

松本委員、よろしくお願いします。

松本委員：ほかの館もそうなんですけれども、今、委員の方から御質問あったように、学芸員さんとか副館長さんたち、館長さんたちの、切磋琢磨してノウハウをためていくというところから、後で効果が出てくるということがお話しありました。それもそうだし、あと新聞媒体とかで広告を打ったりとか宣伝したりということで、当然コストがかかってくると。そのコストがかかってくることに対して、新聞広告を打ったことによってどのぐらいの効果があるのか。学芸員さんの切磋琢磨によって、御努力によってどのぐらいの効果があるのかというのは、多分、感覚的にしか分からない部分なんですかね。あるいは明確に、何も広告を打たないとか魅力的なものをやらなかったということを、したときと比べてどのぐらいの効果があるかというのは、これは感覚的なもの以外でも分かることはあるんでしょうか。ちょっと難しい質問で申し訳ないんですけれども、分かる範囲で。

茂木副館長：御質問ありがとうございます。

例えばですけれども、昨年でいうと「クリスチャン・マークレー」展なんですが、1980年代、非常に流行った、音と視覚の融合という意味では非常に優れた作家さん、アーティストなんですが、なかなか美術館で取り上げるのは難しかったということがあります。

それで、80年代、90年代を知っている人は比較的来るんだけれども、若手がなかなか来ないというので、どうしようかというので、イベントを非常に大きな形で打ちまして、そういうものでまず集客、来てもらうということを考えて、それでなじんでもらうみたいなことを会期の後半にたしかやらせていただきまして、結果的には予定の人数、来館者まではいかなかったんですが、相当後半は盛り上がったというか、集客できたということがありますので、やはり効果的なイベント、イベントはもちろんＳＮＳ発信などで訴求力のあるところを打つということも必要なんですが、そういう形はあるのかなと思います。

もちろん、どのぐらい広告を打たなければどうなのかというのは、今、先回りしてやらせていただいていますので、もう一つの例で言うと、若手の「ユージーン・スタジオ」展などは、もともと知名度があまりなかったものですので、相当早めに広告を打ってみたいな形でやっておりましたから、その成果も幸いなことにあったということでございます。

広告を打たないでどうかというチャレンジは、まだし切れないところではありますが、お金も実際はかかってしまう分でありますので、そこは効率的にやる。やはり一番効率的というか、効果があるのがＳＮＳ関係になるのか、あるいは新聞、ラジオと、新聞は非常にお金もかかりますし、ポスターなどもどちらかというと控え目にして、そういうお金はＳＮＳ発信で動画等を制作して載せるみたいなことは、やらせていただいております。

金山部会長：ありがとうございます。

私からいいですか、１つ。資料の購入予算のことについてなんですが、昨年度、具体的にどういう資料を購入されたんですか。江戸東京博物館については、収蔵委員ですので分かるんですけれども、現代美術館ではいかがですか。

茂木副館長：昨年の作品の購入ということでございますよね。20点たしか買わせていただいて、作家としては７名だったんですが、作品としましては、実際展覧会をやりました作家さん、久保田成子さんのビデオ作品であったりとか、比較的若手、女性を実は昨年度多く買いましたので、７名作家中４名が女性だったということもあるんですが、映像作品ですとか、場合によっては絵画も買うことはございます。割と満遍なく買わせていただきます。

金山部会長：年度によっていろいろと購入するものは違うし、また金額も違うと思います。美術作品は高額なものもあり、金額によっては購入できないという事情がありますよね。それについて、現美さんとしてはどのようにお考えですか。

茂木副館長：予算の中でやらせていただくとしか言いようがないんですけれども、私どもも、金額的にもちろん超えることはできないんですが、今年度はここまでしか買えない、それじゃ来年度にというようなことで調整をすることは確かにございます。ただ、総額マ

ックスを超えてしまうことはいずれにしてもありませんし、そこまで１つのものにかけるという、またこれも東京都の方針の中にも出てくると思うんですけれども、いろんな作家、年代だったり性別だったりということはありますので、１つでというふうには今は考えてございません。

金山部会長：館にとってどうしても必要な作品であれば、国際的美術市場では現代美術は高価なものがありますが、東京都のコレクションとして、高額でも買う必要があるだろうと思います。そのような時、現状の予算枠では買うことはできないが、それをどのようにして買えるかということも考えていく必要があると思います。東京都に予算をもっとつけてくれといっても、それはなかなか無理な話なので、そうすると既存の全体的な予算枠の中で、融通するような工夫もできるのではないかと思うんです。

現在、館ごとに配分されている予算を合わせることができれば、予算の有効活用をはかることになるし、逆にお金の使い方を変えることによって強みに転化させていくことができるのではないか、その辺の工夫をお考えいただいてはどうかと思います。いかがでしょうか。

茂木副館長：これは東京都全体のコレクションについての考え方ですので、改めてまた東京都さんの方針もお聞きしながら考えていきたいと思います。

金山部会長：どうもありがとうございます。

すみません、ちょっと時間のほうが超えてしまいましたけれども、茂木副館長、どうも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ほう、貝瀬副館長、どうぞよろしくお願いいたします。

貝瀬副館長：それでは、改めまして、東京都美術館の貝瀬でございます。私のほうから御説明させていただきます。

目標達成シートのほうを御覧いただきたいと思います。

当館のミッションは、「すべての人に開かれたアートへの入口」となることを目指すものでございます。令和３年度は、令和８年度までの新たな指定管理期間のスタートの年に当たりまして、このミッションの実現に向けまして、達成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つの事業を柱といたしまして、それぞれの取組を着実に実施してまいりましたところでございます。ここでは特に、次の３つの取組について絞って御説明をさせていただきます。

まず、１点目の展覧会事業でございます。

特別展につきましては、２番の欄を御覧いただきたいと思います。新型コロナウイルスの感染拡大防止に留意いたしまして、日時指定制によります人数制限、検温、手指消毒などの対策を講じながら、慎重にそれぞれの展覧会を運営いたしました。

まず、特別展の「イサム・ノグチ　発見の道」では、開幕当初の32日間が非常事態宣言によりまして閉館となりましたが、再開後は、斬新な彫刻展示が評判となりまして、１日

当たり1,300人を超える来場者となりました。

また、続く「ゴッホ展―響きあう魂　ヘレーネとフィンセント」では、女性収集家の視点を軸に据えました展示と作品の質の高さが話題となりまして、日時指定制の枠いっぱいまでの予約者が連日続きまして、トータルで30万人を超える入場者を記録いたしました。

そして、冬の「フェルメールと17世紀オランダ絵画」展では、最近の修復によりまして、キューピッドの画中画が姿を現しましたフェルメールの「窓辺で手紙を読む女」を中心に、オランダ17世紀の緻密で堅牢な油彩画を紹介したところでございます。こちらのほうもコロナ禍の影響を受けまして開幕日が２週間ほど遅れましたが、来場者は想定を上回る成果を上げさせていただきました。この結果、いずれの展覧会も入場者目標を達成することができたところでございます。

次に、目標番号の３の欄を御覧いただきたいと思います。

７月に開催いたしました企画展でございますが、企画展は、異なる生きざまを背景に、生きる糧としての作品を生み出した作り手の写真、絵画、彫刻、映像を紹介いたしました。様々なメディアとアンケートで高い評価を得まして、顧客満足度も97％と極めて高く、図録も予定冊数を完売したところでございます。

次に、２点目といたしまして、公募展事業のほうでございます。目標番号でいいますと、４の欄を御覧いただきたいと思います。

公募展事業では、令和５年度の単年度使用割当を決定いたしまして、100％の割当の目標を達成したところでございます。また、学校教育展、公募団体展の各主催団体には、感染防止対策の協力を要請しながら、安全な施設運営を推進したところでございます。

また、公募展活性化事業として開催いたしました上野アーティストプロジェクト2021「Everyday Life：わたしは生まれなおしている」では、出品作家へのインタビュー動画を会場で上映いたしましたほか、館のウェブサイトでも公開するなど、重層的な鑑賞体験の創出にも努めさせていただきました。

さらに、文化芸術体験プログラムでは、日本盆栽協会の協力の下に、動画「盆栽をたのしむ」を制作いたしまして、こちらのほうも館のウェブサイトから広く視聴できるようにして、好評を得たところでございます。

最後に、３点目といたしまして、アート・コミュニケーション事業でございます。目標番号では５の欄を御覧ください。

年間を通じまして、リアルとオンラインを併用して事業を実施してまいりました。「とびらプロジェクト」のアート・コミュニケータの自主的会議は昨年度をさらに上回りまして、過去最大回数実施され、11期アート・コミュニケータへの応募者数も、初年度を上回る過去最大の420通となりました。

「Museum Start あいうえの」では、約２年ぶりに休室日の学校プログラムを実現いたしまして、つながり創生財団と連携いたしました多文化共生プログラムも実施したところでございます。

また、令和３年度から新たにスタートいたしました「エイジフレンドリー＆ダイバーシティ事業」では、「Museum Start あいうえの」と連動いたしまして、高齢者と中高生がノグチ展と映画「太陽の子」を鑑賞した後に対話を行うという異世代交流プログラム「見る旅」を実施しますとともに、認知症の高齢者と家族とアート・コミュニケータがＺｏｏｍを介しまして対話型鑑賞を行います「おうちでゴッホ」展を実施したところでございます。

これらの取組を通じまして、参加者アンケートでも高い評価をいただきまして、今後の展開が期待されているところでございます。

さらに、高齢者を対象といたしました社会的処方に関する調査の一環といたしまして、国立台湾博物館が自館での実践ですとか海外事例をまとめました「博物館処方箋実践ガイドブック」というものを出しておりまして、こちらのほうを和訳し、オンラインで公開したところでございます。

さらに、台東区社会福祉協議会をはじめといたします福祉セクターとともに、アートを介しました高齢者支援をテーマにした研究会を行いまして、今後の連携の端緒とするなど、積極的に事業を展開したところでございます。

最後に、事業収支の状況について概括的でありますが、若干触れさせていただきます。

コロナ禍の影響によりまして、約１か月間の休館の影響がございましたが、各事業、各取組におきまして、できる限りの経費の圧縮、収入の増に努めました。特に収入面では、特別展に係る収入では、当初、事前予約制の導入によりまして、入場者数が抑えられ減収が予想されておりましたが、入場者数がいずれも目標者数を達成することができたこと。それから、有料率の向上でありますとか協力金率のアップ、ショップ等でのグッズの売上げが好調であったことなどによりまして、当初予算を上回る収入を確保することができ、収支状況は改善することとなりました。

続いて、事業実施に当たりまして、前回、令和２年度の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。３点ございます。

１点目は、作品の集荷・返却におきまして、個人情報の管理を含め、安全に遂行できるよう取り組む必要があるとの御意見でございましたが、こちらについては、一昨年の11月、個人情報を含む作品調書を紛失するという事故が発生したところでございます。この事故を受けまして、業者への指導を改めて徹底いたしますとともに、作品調書に個人情報は一切記載しないことといたしました。また、作品の集荷・返納時には、原則として学芸員、職員が同行することとしております。その結果、この事故以降、職員に対して個人情報の取扱いについて適宜注意喚起を行っており、当該事故以降、当館において個人情報に関する事故は発生しておりません。

２点目、コロナ禍での文化施設としての適切な分析と課題の設定、対応についてでございます。これにつきましては、検温、消毒、入場制限など施設としての適切な運営の実施とともに、各展覧会でのギャラリーガイド動画の作成と配信、そして主要事業でのオンラ

インとリアルとを適宜効果的に組み合わせましたハイブリッドなプログラムを展開して、工夫して実施しております。

最後に３点目でございますが、コロナ禍の影響で従来のような大規模展覧会の集客スタイルが見込めない可能性が高いため、コスト構造を含めた事業の見直しが望まれるとの御意見でございますが、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します見直しを行いまして、全ての特別展で日時指定制を実施いたしまして、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ぐらいなのかということ、展覧会の期間や観覧料金なども含めまして、個別に慎重に検討を重ねて実施しているところでございます。

以上、いただいた御意見に対する対応状況でございます。御説明は以上でございます。ありがとうございました。

金山部会長：どうもありがとうございました。

それでは、東京都美術館に関して御質問等ございますでしょうか。

名古委員、お願いします。

名古委員：どこで見たのかちょっと思い出せないのですが、「Museum Start あいうえの」で、書籍を出されたというのを見た記憶があります。これは無料で配布されているのでしょうか。それと入手方法と、もしリアルに刷られたのであれば何部ぐらい作られたのか教えてください。

貝瀬副館長：数字のほうがまだ分からないんですけれども、ホームページのほうでもご紹介できるような形にたしかなっていたかと思います。これまでの10年の歩みを蓄積したものを発行したというふうに聞いております。

名古委員：リアルに印刷も実際はされていて、無料で配布されているということですか。

貝瀬副館長：いや、有料だったと思います。

名古委員：有料ですか。その値段も今は分からないということですね。では、実際どれぐらい売れたかということも分からないということですか。分かりました。

「Museum Start あいうえの」はすごくすばらしい事業だと思って、自分も興味を持っているので、どんな感じだったのか知りたいなと思ったので、質問させていただきました。

貝瀬副館長：すみません、後ほど調べて御連絡させていただきます。

名古委員：ありがとうございます。

金山部会長：ありがとうございます。いかがでしょうか。

天野委員、お願いします。

天野委員：これもちょっと似た御質問になってしまうんですが、お話にもありましたように、今、新聞社がなかなかお金を出してくれなくて、ブロックバスターがやりづらいという中で、去年の「Walls & Bridges 世界にふれる、世界を生きる」のような企画の光る、展覧会の重要性というのが増していると思うんです。数でははかりづらいかもしれませんけれども、反響というような点では非常に高い評価を得た展覧会だと思うので、こういう

ものが重要になってくると思いますが、ただそのためには、先ほどの質問とも同じですけれども、やはり学芸員さんの調査研究の時間が取れるかとか、そういう体制面での問題があると思います。その辺の今後こういうことを続けていける体制というのは取れているでしょうか。

貝瀬副館長：なかなか全体として厳しい体制ではありますけれども、当然、館の主要な事業でございますので、しっかり整えてやれるように努力してまいりたいと思います。

金山部会長：いかがでしょうか。

浦島委員、お願いします。

浦島委員：天野委員からの続きになるんですけれども、そういう自主的な「Walls & Bridges 世界にふれる、世界を生きる」とか「Everyday Life：私は生まれなおしている」みたいな事業がすごく面白いと思っていて、もっと見たいなと思うんですけれども、そうすると、東京都美術館って収蔵品とかがない美術館になっていると思うんですけれども、その際の作品がない中で企画を進めていくというのは、どういう感じで進めているんでしょうか。

貝瀬副館長：財団全体で、東京都全体で持っているコレクションを活用する、あるいはまた、それぞれの学芸員が研究成果の中で、日本のいろいろある作品とかを見つけてきて、自らで企画していくという形になるかとは思うんですけれども、それぞれ学芸員が磨きをかけた上で企画を立てていくかと思います。

金山部会長：今のことについて、よく分からないので教えていただきたいんですが、東京都美術館にはコレクションはあまりないですよね。

貝瀬副館長：ありません。

金山部会長：だけど、他の美術館にはコレクションがありますよね。写真美術館にしても現代美術館にしても、庭園美術館にもあるし、そういったものを活用して研究し、それを展覧会として企画し、実施していくということは、普通の感覚であればできそうな気がするんだけれども、その辺はどのようにお考えですか。

貝瀬副館長：普通の感覚でといいますと。

金山部会長：佐々木企画課長、お願いします。全体のことに関わるので。

佐々木企画課長：本部の企画課がお答え申し上げます。

東京都美術館は都の大きな施策で、もともとあったコレクションを現代美術館に移管したということで、歴史的にはあちらのほうでコレクションを持った美術館展開するということになっております。東京都美術館は固有のコレクションは非常に少なくて、書の関係のものが僅かあるという、そういう一つの考え方の下に整理をされております。

ただ、御承知のとおり、上野の立地のよい場所でありますので、東京都美術館の役割としては、各施設が持っているコレクションをしっかり紹介していくという役割を負っております。ですので、東京都美術館の一つの事業としてコレクション展という、大きなスペースを取ってはいないんですけれども、毎年やっていまして、そのコレクション展のコレ

クションというのは、今、金山部会長もおっしゃったような東京都としてのコレクション、各施設が持っているコレクションを様々なテーマの下に紹介する。時には一括して写真美術館から借りて、ある特定の作家のことを紹介するとか、ほかには東京都美術館の上野アーティストプロジェクトの展覧会などと連動して、上野というテーマの下に江戸東京博物館、現代美術館、写真美術館等からのコレクションで構成するというようなところで、各館コレクションを横断的に活用する場ということで、私どもの中では位置づけて展開しています。

その企画には、当然、東京都美術館の学芸員、調査研究とか、あと各館の学芸員と交流して相談もしながら、これをやりたいんだけれども、どういうものがいいですかというようなことの我々との連携の一つの端緒というような位置づけで事業展開をしております。

金山部会長：ありがとうございます。

浦島委員の素朴な疑問から始まりましたけれども、そういう位置づけでやっていらっしゃるということですね。分かりました。ありがとうございます。

ほかによろしいですか。

それでは、これで東京都美術館の御説明については終えたいと思います。どうもありがとうございました。

それでは、続きまして庭園美術館のほう、牟田副館長、よろしくお願いいたします。

牟田副館長：改めまして、庭園美術館副館長の牟田と申します。よろしくお願いいたします。　東京都庭園美術館でございますけれども、1983年の開館以来、旧皇族朝香宮家の邸宅として建てられた都有財産の歴史的建造物を借り受けて、長らく財団が直営する美術館という形で令和２年度まで活動を続けてまいりました。この間、1933年に竣工したアール・デコ様式の本館建築が国の重要文化財に指定され、文化財建造物を保存しつつ文化施設として活用するという方向性が明確化されました。

先年の改修工事を経て、展示室機能を備えた新館管理棟が完成し、バリアフリー化をはじめとする公立美術館としての要件も整いましたことから、当館は昨年度、令和３年度より都条例に基づく公の施設となりまして、同時に指定管理者が管理運営を担う館として、今回新たに評価対象となったものでございます。

指定管理者としての基本方針は、東京都庭園美術館条例を踏まえまして、「１　歴史的建造物である本館の保存とその公開」、「２　装飾芸術に基づく新たな価値を今日の社会に活かす展覧会・各種事業の実施」、「３　「歴史的建造物」「装飾芸術」「庭園」を三本柱とする文化的都市空間の形成」、「４　あらゆる鑑賞者に開かれた美術館の実現」の４点といたしまして、この基本方針に沿って各種事業を策定・実施しております。

令和３年度に関しましては、臨時休館ですとか庭園の公開休止など、引き続くコロナ禍の各種制約の中で、日時指定制の導入や検温、マスク着用の徹底などをもって感染拡大防止に努めつつ、年度をまたいで実施しました「20世紀のポスター」展を含め、当初の事業計画どおり計５本の展覧会を開催。また、各種の社会包摂事業にも意欲的に取り組み、指

定管理初年度として、かなり存在感のある活動を展開したと自負しております。

具体的な内容につきましては、まず最初に重要文化財、旧朝香宮邸の適正な維持管理と公開を通じた理解促進を挙げさせていただきます。

まず、文化財保存活用の観点から、外部専門家との連携により、劣化部分に対する的確な保存・修復措置を施すとともに、その成果を年度末に発行した紀要に掲載し、情報の公開と普及に努めさせていただきました。

さらに、旧朝香宮邸に関する調査研究の成果を反映した「建物公開2021　艶めくアール・デコの色彩」展、こちらは受託事業といたしまして、年に１回必ず開催をすることという立てつけになっておりますけれども、こちらの建物公開展を開催いたしまして、本館においては、テーブルセッティングやオリジナル壁紙の再現など、宮邸時代の使われ方をイメージさせる充実した情景再現展示を通し、文化財としての本館建築の希少性を楽しみながら理解できるよう配慮いたしました。また、新館におきましても、アール・デコを端的に理解していただく各種作品や資料を展示し、本館の価値を正しく理解していただく一助といたしました。展示内容の充実に向けて、新規収蔵品である宮家旧蔵の家具の修復と公開にも意欲的に取り組ませていただきました。

次に、当館の空間特性を生かした独自性の高い企画展の開催を挙げさせていただきます。

指定管理提案書に掲げました装飾芸術をテーマの主軸とした企画展を開催し、アール・デコ様式の本館とホワイトキューブの新館展示室を使い分けつつ、充実した企画内容や創意工夫を凝らした展示手法により、当館独自の空間特性を生かした独自性豊かな展覧会を実現いたしました。

具体的な内容といたしましては、「ルネ・ラリック　リミックス」展における建築家との協働による斬新な展示の実現。また、「キューガーデン　英国王室が愛した花々」展における、当館隣接の国立自然教育園との連携による作品関連情報の掲出などもいたしました。また、当館学芸員の専門性を生かし、独自の観点から企画しました「奇想のモード」展なども実施しております。これらの取組につきましては、来館者の皆様より多数の肯定的な意見をいただくことができております。

最後に、様々な背景を持つ人々への鑑賞機会の提供と多文化共生についての取組を挙げさせていただきます。

当館では、障害のある方や乳幼児と暮らす家族を対象とした鑑賞ツアーを、昨年度、令和３年度より本格実施するとともに、多文化共生プロジェクトの一環としてのやさしい日本語で美術館を楽しむプログラムの開催や、茶室を活用した親子で参加できるワークショップ「こども茶会」、これはお子さんがたてたお茶を親御さんに振る舞うという企画でございますけれども、こういった各種事業の開催を通し、あらゆる鑑賞者に開かれた美術館の実現にも積極的に取り組みました。

以上、令和３年度の主な取組についての御報告でございました。

続きまして、令和２年度の課題についての取組ということでございますが、当館は今回

が初めての評価機会となりますことから、前年度評価に対する改善状況に代わりまして、指定管理者選定時に留意点として挙げられた課題に対する取組について御報告させていただきます。

まず、選定時に２点留意点とされましたうち、文化財建造物である施設特性を生かし、建築とともに美術様式としてのアール・デコについての専門研究機関としても評価される博物館として充実を図ってもらいたいとの御指摘に関しましては、先述しましたように、建物公開展の内容にアール・デコに関する日頃の研究成果を反映する仕組みを定着させつつあるところでございます。また、蓄積を基にした自主企画展の開催のほか、年度末発行の紀要においても成果の発表に努めております。

また、調査研究に関しましては、2025年が、旧朝香宮邸が誕生するきっかけとなりました1925年のアール・デコ博覧会、パリで開催されました国際博覧会でございますが、こちらから100周年となる一つの節目であることから、同年における展覧会の開催も視野に入れつつ、情報収集や調査研究に注力しているところであります。

続きまして、もう一つの留意点です。学芸員の配置とそれぞれが担う専門領域等の業務について、展覧会以外の活動においても、文化財建造物やアール・デコ様式を中心とする美術史的分野の調査研究、コレクション管理等、中核的な基本業務の充実を柱に、人員の構成や育成に取り組んでいただきたいとの御指摘に関しまして、旧朝香宮邸の美術史的・歴史的価値を正しく理解するために、個々の学芸員が意欲的に調査研究に取り組むとともに、また、先輩の職員が後進に対して実地をもって指導育成するといったような機会も設けるようにいたしております。また、条例化に伴う収蔵品の東京都への移管を機に、コレクションのデータベース整備と公開、またレファレンス対応についても、現在準備を進めているところでございます。

報告は以上です。ありがとうございました。

金山部会長：どうもありがとうございました。

いかがでしょうか。今の庭園美術館の報告について、質問等ございますか。

名古委員、お願いします。

名古委員：企画展によって違うのかもしれないんですが、庭園美術館にいらっしゃっているお客様、来館者の方の属性データは取っていたり把握されたりされていますか。

牟田副館長：行っています。

名古委員：どんな感じなんでしょうか。

牟田副館長：では、そこで１回、回答させていただきますが、当館ですけれども、まず現在の新館展示室が完成してリニューアルする前、本館だけだった頃というのは、30代、40代以降の御婦人方が主な来館者層ということで我々も認識しておりました。

ただ、新館が完成しまして、割と現代美術を取り上げる機会が多くなったことも関係していると思いますが、若い方、最近では10代、20代の方がむしろ来館の中心の層になっているようにお見受けいたします。

これは当館としましては、まず展覧会そのものが従来とは異なる分野、ジャンルにまで及んできたということも当然あるとは思うんですけれども、１つには、様々なメディアの多様化というんですか、御自身が館内で写真を撮って、それを瞬時にその場で情報発信することができるといったようなことで、これまであまり美術館というものが日常の選択肢の中に入っていなかった層に対しても、新たな楽しみ方として何か浸透してきたんじゃないかなというふうに考えております。

名古委員：ありがとうございます。

本当にそのとおりだなと思っています。今、実施されている蜷川実花さんの展覧会は、ものすごく若い方が多いなと感じました。ただ一方で、ほかの館よりも割と年齢層が高いようにも感じています。定量的な数字は全然持っていなくて肌感覚なんですけれども、先ほどお話を聞いた現代美術館さんは、いつ来館しても本当に若い人ばかりだなと思いますが、それに比べると割と大人のお客様が多いなといつも感じているので、ほかの館に比べると年齢層の上の方の割合が高いのではないかと思っていたんですけれども、その辺どうですか。

牟田副館長：おっしゃるとおりでございまして、だからといって若い方中心かというとそうでもなくて、中には従来からの30代、40代以降の方というのもいらっしゃいますけれども、なかなか皆さんそれぞれに関心の持ち方というのが異なるものですから、若い方というのは、建物と展示作品とのコラボレーションを楽しみつつ、それを自ら情報発信していくといったようなことに来館の目的を置いていらっしゃるようなんですけれども、割と比較的年齢層高めの方は、あの空間の中でゆっくりと美術鑑賞、作品一点一点をじっくり見たいというようなことに重きを置かれていたりとかで、そのあたりがなかなか一致する方向性というものがないものですから、展覧会によっては、建物を見たいのに作品が邪魔だとかという御意見も当然ありますし、いろんなお声に対して広く、全てにお応えすることはできないんですけれども、なるべくいろんな方たちの御意見を吸い上げて、それを反映させるようにということは留意しております。

名古委員：ありがとうございます。

金山部会長：どうもありがとうございます。

いかがでしょうか。ほかに。

天野委員：お話にありましたように、建築を生かして専門研究の拠点になっていくということは非常に重要なこと。これはただ単に意識が高いということではなくて、ほかから例えば展覧会をやるときに作品を借りるというようなときにも、こういう美術館だから貸そうということで、相乗効果が生まれてきますし、それは重要なことだと思います。ただそうした専門研究の拠点としてのあり方を維持してゆくためには、人員や時間という意味では、個々の意欲ということで御説明になったんですけれども、個々の意欲以上の体制というのは大丈夫でしょうかというところを教えてください。

牟田副館長：ありがとうございます。

正直に申し上げまして、現状の体制では決して十分だとは思っておりません。ただ、やはり人を増やすにしても、何かそこから新たなことを生み出すにしても、まずは今いる職員が新たなことに意欲的に取り組んで、そこから何らかの成果を上げていくと。それを基にさらなる次のステップになるのかなというふうに考えております。決して足りているわけではございませんので。

金山部会長：ありがとうございます。

それは、私もこの前見せていただきましたが、バックヤードが狭隘ですよね。収蔵庫や、それから展覧会をやるにしても、外部から物を借りてきて、作業するためのスペースもまともにない状況なんです。旧朝香宮邸という屋敷を使っているから、それはやむを得ないことでしょうが、ですが、指定管理者として美術館を運営するためには、やはりそれに伴う人や、それから施設の整備が、これから必要になるんじゃないかなと思うんですが、その辺、どのようにお考えですか。

牟田副館長：実は、令和３年度の評価とは直接は関係ないんですけれども、当館は本年７月１日に館長が代わりまして、建築家の妹島和世さんに御就任いただきました。館長からも、バックヤードがもったいないと。バックヤードも含めて重要文化財であって、やっぱり一般の方たちから見ると、その部分がどうなっているのか知りたいということと、さらには、そういうところを使って何かレファレンス的な書籍を読むことができるスペースだとか、あるいは旧朝香宮邸全体の雰囲気をゆっくりと味わうことができるようなスペースにできないかという御提案を受けたところでございます。

ただ、だからといって、今バックヤードとして使用しているところをなくすというわけにはいきませんので、そのあたりについては、今後も継続して館の中で話合いを続けていきたいと思いますし、必要なところについては、東京都とも御相談をさせていただきたいと思っております。

人員についても、館長からいろんな新しい事業の御提案もありましたので、そのあたりも踏まえて、各方面と御相談しながら整備していきたいと思っております。

金山部会長：どうもありがとうございました。よろしいですか。

牟田副館長、どうもありがとうございました。

それでは、予定の各館からの御報告については以上で終えたいと思います。

財団の本部並びに各館の職員の皆さん方、どうも今日はありがとうございました。

それでは、ここで一旦休憩とさせていただきたいと思います。３時45分までに席にお戻りください。よろしくお願いいたします。どうもありがとうございました。

午後３時33分休憩

午後３時42分再開

金山部会長：それでは、よろしいでしょうか。

それでは、次第の「４　財務状況説明」に移り、各施設及び指定管理者の財務状況について、松本専門委員から御説明をいただきたいと思います。

各委員の方々の評価の視点に関しては、参考資料の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、松本専門委員、よろしくお願いいたします。

松本委員：私、今年就任させていただいて初年度なので、若干分からないところもある中での財務の状況の御報告ですが、当然、財務的には、公的な事業体、財団としては基本的には、価値のあるものは黒字であろうが赤字であろうが続けるという考え方もあるし、いやいや、やっぱりやっていく以上は事業の継続性とかも考えて、基本的には経常黒字、赤字というところで見ていくという考え方もあるんですが、私、専門が会計士でありますので、基本的には経常増減、要するに継続的に黒字になっていくということがまず１つの条件として考えましたし、あとは予算との関係も見てきたということでございます。

それでは、まず東京都歴史文化財団本部のほうから御説明申し上げます。

東京都歴史文化財団のほうでは、経常増減はマイナスでございましたけれども、これは本部事務局でございますので、この赤字があるけれども、他会計からの繰入れで赤字補填がされていて、これ自体は物すごい金額の赤字ということでない限りは、当然、事務局ですので赤字になるということに問題はないということで、財務状況は良好であるということで○をさせていただきました。

次、東京都江戸東京博物館についてですが、利用料金等は、コロナ禍でもあり、予算に比して大きく落ち込みましたが、光熱費がその分、当然費用も落ちるし、あと外部への支払い、業者への支払いも抑えられたということもありまして、経常増減自体は黒字となったということで、財務状況が良好であるということで○をさせていただきました。

続きまして東京都写真美術館、ここちらも予算よりは低調ではありましたが、同じように費用も抑えられたということで黒字になったということで、財務状況が良好であるということで○にさせていただきました。

続いて東京都現代美術館でございますが、収益事業等も予算より減少したんですけれども、自主事業のスキームを変えたということもあり、黒字となったということで、こちらも財務状況が良好であるということで普通の○です。

次に東京都美術館ですが、利用料金等は予算を下回ったんですが、自主事業が堅調であったため黒字になったと。自主事業のほうでカバーしたということでございまして、トータルでは黒ということで、こちらも財務状況が良好であるということで、○に評価させていただきました。

最後に東京都庭園美術館でございますが、初年度ではございましたが、自主事業の収入も貢献して黒字ということになりましたので、財務状況が良好であるということで○１つでございます。

繰り返しになりますけれども、全部、本日御報告するところの財務評価は、財務状況が良好であるの○１つで全て評価させていただきました。

以上でございます。

金山部会長：ありがとうございました。

財務状況について、何か御質問はございますか。よろしいですか。

それでは、続きまして次第の「５　施設サービス説明」について、名古専門委員から各施設の施設サービスの状況を御説明いただきたいと思います。

名古委員：施設サービス部門の専門委員の名古です。

私からは、ハード面、アクセスですとか建物に関しましては、それほど変化が大きくないということもありますので、サービスですとか広報、プロモーションの観点に絞ってコメントもさせていただきたいと思っております。

まず、江戸東京博物館に関してですが、大規模改修工事のために、展示物の移設等々で大変な年だったんだろうなと推察しております。その中で、移設時だからこそできた企画でいいなと思ったのが、ツイッターでの「＃撤収作業実況中」という投稿です。

博物館の展示物の引っ越し作業を見せるという、とてもマニアックなネタなんですが、絶対に今しかできない企画ですし、このハッシュタグで何度か投稿されているんですけれども、「いいね」が300から1,000を超える投稿もありましたので、エンゲージメント率が通常のほかの投稿より高かったということもあって、一般の人にとっても興味深いネタだったんだなと判断をさせていただきました。

それから、昨年から取り組まれているユーチューブなんですけれども、去年もテーマの切り口が面白いということを申し上げさせていただいたんですけれども、高い再生回数のものと低いものとは混在はしているものの、例えば黒電話の使い方というのは1.6万再生回数があったりですとか、テーマがユニークで一般の方が興味を持ったものというのは、再生回数が多いなというふうに思っております。３万回再生を超えるものもあったので、この結果についてはすごいなと思いました。そのため、施設サービスの広報の部門も私としては◎をつけさせていただきました。

江戸東京たてもの園につきましては、館の情報発信というよりも、一般の方のインスタグラム投稿がすごく多いです。美術館・博物館のＳＮＳ運用の場合は、イベント情報や開館・閉館情報等々を発信することが多くなると思うので、ツイッターのほうが本来使いやすいと思いますが、たてもの園は、館の特性的にインスタグラムが合うんじゃないのかなと思いました。もう少しインスタグラムをやって、例えばインスタグラムでフォトキャンペーンをしても、ここだったらきっと反応が大きく出るんじゃないのかなと思いました。

たてもの園は紙媒体の冊子がとても読み応えがあって、保存欲を駆り立てられるものが多いので、これからもうまく紙とデジタル両方使った情報発信をしていっていただきたいと思っております。こちらに関しては○にさせていただきました。

次に写真美術館です。写真美術館は１点気になったのがスマホ版のウェブサイトです。ＰＣ版から自動でスマホ版に移行するように自動遷移するようになっていると思うので、仕方ないのかもしれないですけれども、ＰＣ版のトップメニューのところに、一番左がトップについてという館の紹介があって、プルダウンで館長の挨拶ですとか、あと開館の経

緯みたいなものが載っているんですけれども、これをスマホ版で見ると、ハンバーガーメニューが全く同じ順番になっているんですね。

そうすると、館長の挨拶が一番最初に来ていて、一般的にはアクセスとか上映スケジュールとか、来館者が一番知りたい情報がハンバーガーメニューの一番下に来ているため、どこに載っているのか分からないようになってしまっています。ＰＣ版はすごく見やすいですし、おしゃれで個人的にもすごく好きなので、スマホ版も使いやすいように改良していただけたらなと思いました。

あと、ＳＮＳ発信では、ツイッターで、雨の日に濡れずに駅直結でアクセスできる方法を丁寧に何度も投稿されていたり、募集企画は開催の直前まで参加者募集のツイートをされているのを見ました。ツイッターの情報はどんどん流れてしまうので、ツイッターの特性に合わせた投稿をうまくされているなというふうに、そこは思っております。

個人的には「ニァイズ」がすごく好きなので、写真美術館のスタイリッシュさと「ニァイズ」のユニークな世界観の両方を融合した情報発信はすごく楽しみだなと思っております。こういったことからプラスマイナスあるということもあったので、サービス面は〇というふうにさせていただきました。

現代美術館は、企画展の設営風景の投稿がありました。これは来館者の期待を醸成するという意味で、うまい情報発信だなと思いました。通常は、設営が完成してからしか中は見れないものですけれども、企画展開催までの道のりを見せることによって、来館者も一緒に、企画展が始まるのを楽しみにスタートを待っているよという気分を盛り上げることができます。これは最近だとアイドルの写真集とか、イベントなんかでもよく使われるプロモーションの手法なんですけれども、面白いなと思いました。

ただ、ハッシュタグで企画展名とか、ハッシュタグ設営準備中というのをつけると、もっと検索しやすくて情報の蓄積になるのになと、何回か投稿されているんですけれども、ハッシュタグがなくてちょっともったいないなと思いました。

現代美術館に関しましては、サービス部門も広報のところを◎に私はしているんですけれども、「＃東京都現代美術館」とか「＃東京都現代美術館何とか展」みたいな形で、一般の方のインスタグラム投稿がすごく多いです。

先ほど庭園美術館の方もおっしゃっていましたけれども、やっぱり今のＳＮＳですと、自分の友人とか知り合いが楽しんでいるという様子を見ることで、自分も体験してみよう、自分も行ってみようという気持ちになりやすいので、ある意味、公式のアカウントからの発信よりも強いプロモーションになっています。これが有名人だったりすると、なお強い発信力になっていて、現代美術館はすごく有名な方も「行きました」みたいな投稿があったので、それが新聞とかテレビとか交通広告ではなく、来館者そのものが媒体になるという好事例だなと思いました。それもあって◎にさせていただきました。

次が東京都美術館なんですが、こちらも来館者が媒体になるという好事例として、「イサム・ノグチ　発見の道」で来館者が媒体になるという同じ現象を感じました。白い球体

の写真をインスタ上で何回も何回も見ると、自分も行ってみたいとか、こんなに流行っているんだというのがすごく伝わって、気分の醸成につながったなと感じています。

このとき本当に重要なのは、先ほど庭園美術館の方もおっしゃっていましたけれども、写真が撮れるということなんですよね。美術館・博物館ですので、作品によっては、光に弱くて写真が撮れないということは、仕方ないことで十分に理解できるんですけれども、企画内容によっては、一部分だけでも写真が撮れるようにすると、人が媒体になって情報が拡散されやすくなるなと思いました。それもありまして、東京都美術館は総合評価では私は○をさせていただきました。

あと、ポスターギャラリーについてですが、各館で、冊子やポスターを作っておられるんですけれども、東京都美術館のホームページ内にポスターがアーカイブされているのを、とても役に立つわけではないけれども、すごくいい取組だなと思っております。

次が庭園美術館です。庭園美術館は、私は総合は○にしているんですけれども、チラシやポスター、リーフレットの項目は◎にしております。

庭園美術館は重要文化財ということもあるので、先ほど金山部会長のお話でもありましたけれども、いろんな規制があって維持管理も大変ですし、すごく難しいところがあるんだろうなと思いますが、同時に建物や庭園そのものが写真映えするというのが強みになっていて、公式のアカウントでもインスタ投稿をすごく熱心に取り組まれているなと思って、感心して見ておりました。こちらも写真が撮れるので、一般の方からのＳＮＳ投稿もすごく目立つなと思っております。

あと、チラシ、ポスターのデザインがすごくすてきだなと思っていまして、これは定量的にはかれるものではないんですけれども、デザイナーの方が代わったのかなと思って見ていたんですけれども、すごくすてきだなと思っております。これもアーカイブ化できたらいいのになと思いました。

最近、学芸員の方がインスタライブに挑戦されています。これは、企画内容をもっと工夫したらもっとよくなると思っています。まだ、回数も少なくて始められたばかりなので、きっと試行錯誤されているんだろうなと思うんですけれども、もう少しニッチなネタとか、学芸員さんならではの企画みたいなのがあったら、もっとよくなるのになと思っていまして、来年、どんなふうになっていくのかなと今後の展開を期待しております。なので、こちらに関しては○とさせていただきました。

全体になりますが、評価対象の６施設は都立の施設ですので、私は、情報発信に関しましても、ＳＮＳのフォロワー数とか「いいね」の数とか、投稿者数だけでは計れない価値基準があると思っています。単に「いいね」がいっぱい付いたから良いということではないと思っています。エンゲージメントにはすぐつながらないかもしれませんが、アートへの興味を醸成するような企画ですとか、時間のかかるアート教育のための情報発信ですとか、学芸員さんならではの視点による解説みたいなものも重要だと思っているので、その辺のところも頑張っていただいて、今、各館ごとにお話ししたＳＮＳ運用の戦略というの

は、施策の参考の一つにしていただければなと思っています。

それと、さっきもお話が出ていましたが、ツイッターとかインスタグラムを中心としたプロモーションというのは、どうしても20代、30代の若者がターゲットになってしまうんですね。それだと、もう少し上の年齢の方にはあまり有効でないことも多くなっています。

新聞社とかテレビ局が入っている企画展は、新聞広告とかテレビの番組で紹介していただけるので、恐らくカバーできるのかもしれないですけれども、そうではない企画展のときには、ターゲットに合わせたＳＮＳの使い方や紙媒体の使い方というものも工夫が必要だと思っております。そのあたりも今後の課題としていただけたらいいなと思っております。

以上です。

金山部会長：名古委員、いろいろと丁寧なコメントをいただきまして、どうもありがとうございました。大変参考になりました。

それでは、今の施設サービスの状況について、何か御質問ございますか。

浦島委員、お願いします。

浦島委員：質問というか、常々思っていて、今なら言えるかなと思ったんですけれども、庭園美術館のホームページが、ＰＣのMacとSafariと非常に相性がよくなくて、それはどこに言えばいいか分からないんです。今、多分だけれども、ブラウザをSafariと認識して、スマホの画面を侵しちゃっているっぽいんですね。なので、メニューバーが現れなくて、スマホと同じような操作をしなきゃいけなくなってしまっていて、それがＰＣユーザーには非常に使いづらいので、どこかで修正していただければいいなと。ここで言うことじゃないかもしれないんですが。

金山部会長：それは何が原因か分かるんですか。

大森課長：状況については、事務局から責任持ってお伝えするようにします。

金山部会長：ありがとうございます。

天野委員：さっき写真撮影の話があったんですけれども、あれは多分、東京都美術館さんなんかは海外から借りてくる作品が多くて、貸し側が制限をかけてくる場合とか、あと著作権の問題とかがあって、なかなか館だけでは判断できない部分があるかなというふうに推測しています。

名古委員：そうですね。きっとそういう難しい課題があるんだろうなと思ったんですけれども、写真が撮れるものは圧倒的に拡散力があるなと思います。

金山部会長：最近は写真を許可するような傾向にはあるんですか。

天野委員：両極があって、本当にパブリックドメインにしてがんがん出していくような海外の美術館も多いんですが、一方ではまだまだ制限を、逆に、前は撮れたのに今は制限をかけられているというようなフランスの美術館もあったりして、いろいろですね、その館の方針で。大体は広げていると思うんですけれども。

金山部会長：制限をかける場合は権利関係ですか。

天野委員：権利関係と、あと自分たちの美術館の所蔵のものに使うときには、ちゃんと許可を得なさいというようなことを課しているところがあったりする。でも逆に、全然いいから使いなさいとなったところも結構あります。

金山部会長：そういうのでもオープンにしていったほうが。

天野委員：広報の点では絶対いいですね。

金山部会長：広報の点でね。入館者もそのほうが稼げるわけですよね。

名古委員：そうですね。

天野委員：作品が知られると、やはりそこにいってその作品を見ようということになりますので入館者も増えると思います。でも、日本の美術館も、多くは写真はあまり出していないほうだと思います、基本的に。使えない小さい写真しか出していないとかというところが多いですね。

金山部会長：この前、僕、大阪のモディリアーニ展に行ったんです。そしたら１点か２点はオーケーでした。

天野委員：貸し方がオーケーと言ったところは大丈夫とか、そういうことがあるんだと思います。

金山部会長：どうもありがとうございます。よろしいでしょうか。

名古委員ありがとうございました。

それでは、次の次第に移りたいと思います。「６　審議」というところでよろしいでしょうか。

進行方法についてですが、お手元の資料２「管理運営状況二次評価（案）」について、各館ごとに内容を検討し、評価を決定していきたいと思います。

それでは、江戸東京博物館から各館ごとに進めていきたいと思います。

まず、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：ありがとうございます。

まず、資料２の説明に入る前に、先ほど各館のプレゼンテーションのときに、東京都美術館に名古委員から御質問いただいた「Museum Start あいうえの」の書籍の部数なんですけれども、2,500部作成ということで情報が入りましたので、こちらでお伝えさせていただきたいと思います。

名古委員：ありがとうございます。

大森課長：それでは、お手元の資料２です。二次評価（案）を御覧ください。

まず、１枚目が東京都江戸東京博物館になります。こちらの二次評価の評価項目、Ａになっております。

管理状況から御覧いただきますと、管理の実施状況ですが、○ということで、評価内容の代表的な意見を記載させていただいておりますけれども、感染防止対策の徹底、防災訓練や事故等の危機管理について十分意を注いで実施していると。財務状況についても○になっております。備品の管理や財産の報告など適切な運営が行われています。

次にその下、事業効果の中の事業実施状況でございますけれども、一部御評価が分かれておりまして、◎（○）の方です。重要な資料購入に加え、資料の積極的なデジタル化に努め、公開につなげるなど資料の収集・管理・活用を適切に行っている。たてもの園では、大銭湯展など多彩な企画展示を実施した。

続きまして、その下ですが、事業効果の運営の実施状況ですけれども、こちらも◎（○）ということになっております。大規模改修の工事環境整備のため、休館の調整・収蔵品の運び出しなど積極的に取り組んでいる。2020大会においては、競技会場の隣接地として大会の円滑な運営に協力した。

その下、施設サービスの実施状況ということで、これは同数意見ということで併記させていただいていますけれども、○と◎がございました。たてもの園では触察模型を６棟作成し、事業の幅を広げている。ＳＮＳを多言語化するなど、広報活動に積極的に取り組み、館の魅力発信に努めている。

その下、方針と目標の達成状況としては、総合判断として○。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にもかかわらず、企画の再構成や資料のデジタル化に取り組み、充実した事業効果を上げたということになっております。

その下の特記事項でございますけれども、一番下の今後取り組むべき点ということで、持続可能なコレクション管理を図るために体系的な制度を整える必要があるという御意見をいただいております。

説明は以上になります。御審議をよろしくお願いいたします。

金山部会長：ありがとうございます。

今の事務局からの説明について、御意見をお伺いしたいと思います。

まず、各項目の評価と評価結果の確認についてですが、江戸東京博物館の二次評価（案）における各項目の評価結果についてはいかがでしょうか。○か◎かの違いなんですが、まとめていただいたものについて言いますと、上から確認をしていきたいと思います。

管理状況については、２つの項目についてそれぞれ○になっておりますので、これは問題ないかと思います。

続きまして事業効果について、事業の実施状況が◎で、お一人だけ○ということになっているんですが、案としては、これは◎でよろしいんじゃないかということになります。いかがですか、◎でよろしいですか。はい。

それでは、続いて運営の実施状況について、これも◎の方がお二人いらっしゃいます。○がお一人ということになりますが、◎でよろしいですか。天野委員、よろしいでしょうか。

天野委員：はい、別に。大丈夫です。

金山部会長：ありがとうございます。

それでは、続いて施設サービスの実施状況、これは割れております。○が２名、◎が２名ということになりますが、同数なんですね。多分、全体の評価には影響はないと思うん

ですが、ここの項目についてどちらにするかというところになりますが、いかがでしょうか。

先ほどの名古委員の御説明にもありましたけれども、とてもよくやっているということですよね。名古委員は◎ということで評価されているわけですが、◎でよろしいですか。

事務局の方、全体に影響ないでしょう。

大森課長：二次評価の一番上のアルファベットのところですね。こちらはこういう形でいただいているので、特に全体評価には影響はないです。

金山部会長：◎ということでよろしいですか。では、これは◎ということでお願いします。

それで、最後の方針と目標の達成状況、これは全員が○ということになります。内容については先ほど説明があったとおりです。これについては異議はないかなというふうに思います。

ということで、以上、全体をまとめますと、総合評価についてはＡということになるかと思います。

続いて、特記事項については、最後の今後取り組むべき点については、これは説明がありましたように、ここに書いたような文言になるんです。ですが、内容的には、先ほどのプレゼンテーションのときに財団の佐々木課長が説明をしていたように、要するに収蔵スペースの確保を図るために共同収蔵庫をというようなことを財団のほうとしては考えていきたいと、そういったことも織り込んで、このような文言になっているということです。

それからあと、私が現地調査のときに気がついたのは、コレクション管理についての文書が未整備なんです。これは、全体的にコレクション管理についてのポリシーですね、コレクションポリシーについての文書を用意するということ。それを東京都のほうとして全体的な形で１本用意をすると。できればそれは条例のような形できちっと位置づけたほうがいいんじゃないかというふうに思いまして、それを受けて各館がコレクションポリシーを館の特性に合わせてつくっていって、そしてまた各館ごとに、収集のポリシーだとか、あるいは倫理のポリシーだとか、場合によっては資料を処分していく。その中にはいろんな、廃棄するという話だけではなくて、適切にそれを教育資料にしていくことだとか、あるいは他に貸し出すだとか、そういう形態はあるんですが、いずれにしても各館ごとにそういう幾つかのポリシーを個別にまた作成していくという、そういう文書のコレクションポリシー全体についての体系的なものというのが必要じゃないかということ。そんなことを話をしたこともこの中には含まれています。それは詳細については、今後、都のほうで検討していただくということにはなるかと思います。

そういったことを含めて、江戸東京博物館だけではなくて、この後に続く写真美術館や現代美術館等、各館にその辺は共通することになるかということで、今後取り組むべき点に、それは特記事項ということで加えるということに、取りあえずこういうことではいたしましたので、それについて委員の皆さん方から何か御意見があればと思いますが、いか

がでしょうか。よろしいですか。

天野委員：共同収蔵庫というのはとてもいいことだと思います。コストが下がると思いますので、個別にどこか借りるというと、またお金がかかるので、まとめてやるというのはいい考え方ではないかなと思います。

金山部会長：ありがとうございます。

それでは、こういうことで特記事項ということで記載をすることにしたいと思います。どうもありがとうございました。

それでは、江戸東京博物館については、二次評価の原案のとおりということにさせていただきたいと思います。

では、続きまして写真美術館に移らせていただきます。

まず、二次評価（案）につきまして、事務局から御説明をお願いいたします。

大森課長：ありがとうございます。

続きまして、東京都写真美術館の二次評価（案）について御説明させていただきます。

中ほどの項目、二次評価、評価内容としてはＡということでいただいております。

管理状況でございます。１つ目、管理の実施状況、○。自衛消防訓練や展覧会ごとの避難訓練を実施するなど、防災対策の強化を図っている。

続きまして、財務の状況ですけれども、○と◎、両方いただいております。コロナ禍で企業を取り巻く環境が厳しい中、支援会員制度を着実に運用し、資金を得ているという御評価をいただいております。

その下、事業効果ですけれども、事業の実施状況で◎（○）という形でいただいております。山城知佳子展や恵比寿映像祭など、質の高い事業を実現した。教育普及活動に積極的に取り組んでいることも評価できるという御意見をいただいております。

その下、運営の実施状況ですけれども、こちらは○になっております。国内外の関連機関との学術的な連携を果たしたほか、先ほどプレゼンテーションでも言っていましたけれども、ニコニコ動画とのタイアップによる動画配信など、戦略的な広報活動を行うことで、新規客層の来館を促進した。

その下、施設サービスの実施状況でございます。こちらは○（◎）という形になっております。施設の物理的なアクセシビリティを南口の段差解消機設置により向上させた。展覧会のバーチャル英語ツアーを配信するなど、多言語対応を積極的に進めた。

これを受けまして、その下の方針と目標の達成状況が○ということで、オンラインで多様かつ数多くのプログラムを工夫して実施するなど、コロナ禍での美術館の在り方を常に追求した。アクセシビリティなど公衆への配慮についても努力を続けているということで、御評価いただいています。

特記事項につきましては、先ほどの江戸東京博物館と同じですけれども、今後取り組むべき点として、持続可能なコレクション管理を図るために体系的な制度を整える必要があるとの御意見をいただいております。

説明は以上になります。

金山部会長：ありがとうございます。事務局からただいま御説明がありました。

それでは、先ほどの要領に従って、まず最初に各項目の評価と評価結果の確認をしていきたいと思います。

お手元の資料の中で、管理状況についてです。一番上の管理の実施状況、これは皆さん○ということですので、これはこれでよろしいかと思います。

続きまして財務の状況ですが、これは○と◎が同数ということなんですが、松本委員は、先ほどの御説明の中で、これは○ということで評価をしていただきました。ということでいかがでしょうか。先ほどのルールと言ってはなんだけれども、同数の場合には専門委員の方の意見を尊重するというようなことで、したわけなんですが、松本委員、いかがですか。ここはやはり○のほうがよろしいですか。

松本委員：逆に、◎にされているところが、ここに書いてあるとおり、支援会員制度を着実に運用したというところを多分高く評価されているのかなと捉えているんですけれども、そういうことであれば別に、◎でも○でもよろしいけれども、経常損益の額そのものは、突出して出ているわけじゃなかったので普通の○にしただけですので、そういった中で積極的に支援会員制度を運用してきたということであれば、それを評価して◎にするというのも、それはアグリーしますので。

金山部会長：この辺は、コロナ禍の状況においても支援会員の応援を欠かすことがない状況で維持していると。だから、例年よりはかなり頑張ったのかなというような形で、私は◎にしたんですね。

浦島委員は、その辺、いかがですか。

浦島委員：同じ理由で◎にしました。

金山部会長：今、松本委員のほうからもそういう御指摘がありましたので、天野委員、いかがですか。

天野委員：どちらも適切なお考えで。ただ、支援会員という制度をつくるために基があったことがすごく大きくて、それがほかの美術館にはなかったということがあるので、出発点において平等な条件ではなかったことを考慮いたしますと、これを毎年の評価に反映させていくというのは少しためらわれるところがありました。

金山部会長：だけれども、コロナ禍という状況も加味すればよろしいですか。

天野委員：そうですね。本来でしたら全部にこういう制度があって、コロナ禍のときもよく頑張って維持したということがあると、一番いいんですけどね。

金山部会長：ここは◎ということにしたいと思います。ありがとうございます。

それでは、続きまして事業効果になりますが、これは◎がお二人ということになります。いかがですか。説明は先ほどあったとおりなんですが、浦島委員、いかがですか。

浦島委員：いいと思います、◎で。

金山部会長：ありがとうございます。では、これは◎ということになります。

続いて運営の実施状況、これは全員○ということになります。

続いて施設サービスの実施状況、これについては、３名が○、お一人が◎ということになりますが、先ほど専門委員の名古委員のほうからも説明がありましたけれども、名古委員は○ということですね。どうでしょうか。浦島委員は。

浦島委員：○で大丈夫です。

金山部会長：○でよろしいですか。ありがとうございます。では、これは○ということになります。

そして最後、方針と目標の達成状況、これは全員○ということで評価しておりますので、以上、総合評価はＡということになります。

そして、特記事項につきましては、先ほど私のほうで説明をしたことと同じですので、このとおり写真美術館についても記載をしたいと思いますが、よろしいですか。

天野委員：ちょっと後で思ったんですが、物によって、歴史資料と美術品だと、管理保管の環境が違うと思うんですね。共同収蔵庫にした場合。それは先の話なのでいいのですけれども、温湿度管理が厳しい面が出てきます。

金山部会長：もちろん、それは部屋を分けるとかして別にしたほうがよろしいと思います。それはまた今後、具体的になれば検討していかなくちゃならない話だとは思います。

それでは、写真美術館に関する評価につきましては、二次評価（案）のとおりということで、させていただきたいと思います。どうもありがとうございました。

それでは、続きまして現代美術館に移らせていただきます。

まず、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、東京都現代美術館の二次評価（案）を説明させていただきます。

二次評価としては分かれました。Ｓ（Ａ）ということで分かれております。

内訳ですけれども、管理状況については、管理の実施状況ということで○。施設の点検などを適切に行い、コロナ対応など危機管理の対策を着実に実施した。

その下、財務状況ですけれども、こちらも○です。外部資金獲得に向けた積極的な取組が行われた。

続きまして、その下、事業効果の事業の実施状況ですけれども、◎をいただいております。コロナ禍で海外への作品返送が保留となっていた期間を利用し、「マーク・マンダース」の作品を再構成して展示するなど、新しい取組を積極的に行った。「久保田成子」展など、調査研究が第三者からも評価され、充実した成果を上げたということで、◎をいただいております。

その下、運営の実施状況ですけれども、こちらは◎（○）ということで、都の事業との連携や地域に根ざした活動が多く行われている。ＳＮＳを通じた広報が大きな反響を呼ぶなど、広報活動が効果的であるという御評価をいただいております。

その下、施設サービスの実施状況として、◎（○）という形になっておりまして、各展覧会においてコラボ商品の販売をしたり、コラボメニューの開発がなされるなど、館全体

で展覧会を盛り上げる機運を醸成している。

こちらを踏まえまして、方針と目標の達成状況ということで、その下ですけれども、◎（○）という御評価です。あらゆる人に開かれた美術館の実現といった美術館の使命を果たすため、幅広いジャンルを取り上げた企画展の開催や安心して鑑賞できる環境の創出など、真摯に努力しているとの御評価をいただいております。

下の特記事項ですけれども、Ｓ評価ということもあり、特に評価すべき点ということで一部いただいておりまして、幅広いジャンルを取り上げた企画展の開催や安心して鑑賞できる環境を実現した。

その下、改善が望まれる点は特にございませんが、今後取り組むべき点として、先ほど同様、持続可能なコレクション管理を図るために体系的な制度を整える必要があるとのコメントをいただいております。

説明は以上になります。

金山部会長：どうもありがとうございました。

それでは、先ほどと同じ要領で確認していきたいと思います。

まず管理状況、これは２項目ございますけれども、全員が一致しております。○ということになります。よろしいでしょうか。

続いて事業効果、事業の実施状況について、これも全員が◎ということで評価しておりますので、問題ないかと思います。

そして、次に運営の実施状況、これは◎の方がお二人、そして○がお一人ということになります。いかがでしょうか。人数の分布ということで言えば、運営の実施状況は◎がお二人になりますので、天野委員、いかがでしょうか。よろしいですか。

天野委員：別に、大丈夫です。

金山部会長：よろしいですか。では、これは◎ということにします。

同じように、次の施設サービスの実施状況についてですが、名古委員は◎をしていただきました。

また天野委員、いかがでしょうか。

天野委員：ここに書いてあるコラボ商品の販売とかコラボメニューは、ほかのところでもやっていらっしゃると思うんですが、先ほど御説明にあったようなＳＮＳとか、そっちのほうのいろいろな充実ということがあるのでしたらば。

金山部会長：よろしいですか。では、これは◎ということにいたします。

そして最後に、方針と目標の達成状況、これについても、内容はここにあるとおりなんですが、いかがでしょうか。天野委員。

天野委員：これは◎で結構です。

金山部会長：よろしいですか。では◎ということで、ここはそういう形にいたします。ありがとうございます。

続きまして特記事項について、最初の特に評価すべき点というところで、これは説明が

ございましたけれども、これについては何か補足する説明、どなたかございますか。幅広いジャンルを取り上げた云々という説明について。

天野委員：あと、幅広いだけではなくて、久保田成子のように、長年の調査研究の成果としての充実した展覧会ができたというところもよかったと思います。

金山部会長：文面としてはどうしましょうか。今おっしゃったところを少し加えますか。

天野委員：どちらでも、御判断に任せます。

金山部会長：事務局いかがでしょうか。

大森課長：それでは、先ほどの施設サービスの実施状況でも、今、天野委員から、御意見いただいた部分を、いただいた評価内容に加えてさせていただければ、案としてまた配信させていただければと思いますので、そちらでいかがでしょうか。

金山部会長：では、今のところを付け加えて、また後で確認がありますよね。

大森課長：はい。

金山部会長：それで再確認したいと思います。

大森課長：承知しました。

金山部会長：よろしくお願いします。

今後取り組むべき点、これも同じ文面になりますが、よろしいでしょうか。どうもありがとうございます。

それでは、現代美術館に関する評価につきましては、二次評価（案）のとおりということで、一部、特記事項のところで少し修正、追加がございますけれども、そのほかのところについては、原案のとおりということでさせていただきます。どうも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に移らせていただきます。

まず、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）を御説明させていただきます。

中ほどの二次評価、Ａ（Ｓ）という形で御評価いただいております。

続きまして、その下の管理状況、管理の実施状況ですけれども、こちらは○ということで、適切な保守点検・修繕などを行っている。

続きまして、財務の状況につきましても○。特別展が着実に来館者を招き、充実した財務状況をもたらしている。

その下、事業効果のほうですけれども、事業の実施状況ということで◎をいただいております。学芸員の調査研究や企画力を発信する取組が顕著に見られた。アート・コミュニケータと協働したプログラムを実施し、社会包摂を意識した取組を着実に行った。

その下、運営の実施状況ですけれども、こちら◎（○）ということで御評価いただいております。「Museum Start あいうえの」事業など、地域の文化教育施設との連携における活動も顕著である。

その下、施設サービスの実施状況です。こちらは評価が分かれておりまして、○と◎併

記させていただいております。館内バリアフリーガイドをホームページに掲載し、館内のアクセシビリティ向上に努めた。来館者が媒体となって展覧会情報が拡散され、好循環になっているとのコメントをいただいております。

その下、方針と目標の達成状況でございます。こちらは○ということで、コロナ禍という限られた条件下でも、質の高い展示・研究・普及事業をオンライン等を活用しながら着実に実施しているという評価をいただいております。

下の特記事項につきましては、今後取り組むべき点として、ほかの館でもございましたが、持続可能なコレクション管理を図るために体系的な制度を整える必要がある。これに加えまして、館としての性格を再点検した上で、方向性を導き出すことが望ましいというコメントをいただいております。

説明は以上になります。

金山部会長：ありがとうございます。

それでは、確認をしていきたいと思います。

まず管理状況についてです。これは、２つの項目については、皆さんが○ということにしていただいていますので、御異存はないかと思いますので、それぞれ○ということでお願いいたします。

そして、次の事業の実施状況について、これは皆さん◎ということで、これも問題ないかと思います。

そして、次の運営の実施状況について、これは◎がお二人、そして○がお一人ということなんですね。どうしますか。

天野委員：◎で大丈夫です。

金山部会長：◎でよろしいですか。では◎ということになります。

次、施設サービスの実施状況、これは○がお二人、そして名古委員が◎としていただいているので、これは２・２ということで割れております。

この結果によってＡかＳになるということですか。

大森課長：二次評価は総合的に御判断いただきます。

金山部会長：そうですか。では、○にするか◎にするかということで検討したいと思いますが、いかがでしょうか。

これは、名古委員がサービスという面からすると◎ということでつけられましたけれども、いかがですか。

名古委員：ただ、私、そのサービスの中に、「Museum Start あいうえの」のことも含んで評価してしまっているんですね。若年層に向けた、それをサービスと言っていいかというところもあるかと思うんですけれども。なのでどっちにも、「Museum Start あいうえの」の評価が二重にかぶっているというところがあると思います。

金山部会長：それは私もそうでした。だから、事業のほうは◎にしたしたんですよ。ここは僕は○にしたんです。そうすると、名古委員は○でもいいんじゃないかということで

すね。要するにダブルカウントになっちゃいますからね。

名古委員：そうですね。

金山部会長：浦島委員、いかがですか。

浦島委員：どちらでも大丈夫です。

金山部会長：よろしいですか。そうすると、「Museum Start あいうえの」がかぶっている可能性があるので、ここは○でもよろしいかなというふうに思いますが、天野委員も○ですけれども、そういう意味もありますか。

天野委員：どちらでも私も結構ですけれども、もちろん十分評価する活動はしていらっしゃると思いますので、○と◎は大した違いはないといいましょうか、よくやっていらっしゃいますという意思表示です。

金山部会長：○だって本当に良い評価なので。

天野委員：○でもよくやっていらっしゃいますという意思表示で、◎はむしろ、それにプラス何かというぐらいのつもりでつけていましたので。

金山部会長：では、○ということで、ここは皆さんの御意見で○にしたいと思います。ありがとうございます。

そして最後、方針と目標の達成状況、これは全員○ということですので、これでお願いします。

続きまして特記事項について、これは２つ項目がありまして、1つは先ほどのものと同じになります。もう一つは、館としての性格を再点検した上で、方向性を導き出すことが望ましいということになっております。

これを書いたのは私ですが、それはどういう意味かというと、東京都美術館が美術館としての方向性というのがいまいち分からないんですよ。要するに外部環境が随分変わってきていますよね。それには２つあって、１つは、ブロックバスターでこれまでやってきているけれども、新聞社に体力がなくなってきている。だから、これまでのような大規模なブロックバスターは、多分これからは限られることになる。

それからもう一つは、貸しギャラリーとして、都内のいろんな美術団体に会場を貸してきた。しかしながら、少子高齢化でそうした人たちの人口が少なくなってきているし、それから、これは私、素人目ですが、力量が落ちていますよね。昔はもっと良い作品が多かったんだけれども、今は少なくなっているように見える。ギャラリー機能は、なしとはならないでしょうが、規模が縮小していくだろうという状況がある。そうすると東京都美術館のアイデンティティーとは、一体何を求めていけばいいのかということなんです。

東京都の政策としては、これまでアートセンターとして東京都美術館は位置づけられてきたということですが、もちろんそうしたことも含めて、東京都美術館の今後の性格づけについては検討していったほうがよろしいという意味合いがここにはありますので、特記事項ということで入れさせていただきました。

これについては御意見いかがでしょうか。

天野委員：おっしゃるとおり、公募展のところが今少なくなっていると思いますね。公募展の部屋が空いているという話を聞いたので、公募展自体が、人が少なくなって縮小しているということがあるんだと思います。

それで、ブロックバスターができない、そのときどうするかといったとき、コレクションを持たない美術館だというところが問題になってきて、国立でいえば国立新美術館と同じ問題をこれから抱えていくことになるので、そこはどうするかというのを都全体の問題として考えていくというのは、大変いい方向だと思います。必要なことだろうと思います。

金山部会長：ありがとうございます。

あの場所で、あれだけの規模の施設ですから、うまく生かさなければもったいないですよね。有効活用を図るために、ここで問題提起をするということで入れさせていただくということで、御了解いただければと思います。ありがとうございました。

ということで、東京都美術館につきましては、評価につきましては、二次評価（案）のおりということでさせていただきたいと思います。どうもありがとうございました。

それでは、最後に庭園美術館に移らせていただきます。

事務局から御説明をお願いします。

大森課長：続きまして、東京都庭園美術館の二次評価（案）を御説明させていただきます。

中ほどで、二次評価はＡでございます。

管理状況ですけれども、管理の実施状況ということで、○（◎）ということで御評価いただいております。重要文化財の設置管理につきまして、きめ細かい修繕や保全が着実に行われている。

その下、財務状況について○。自主事業において予算を超える収益を上げられた。

その下、事業効果ですけれども、事業の実施状況ということで、こちらは◎をいただいています。施設の特性を生かしたガーデンコンサートや装飾芸術と関わる企画展など、充実した事業を展開した。

その下、運営の実施状況ですけれども、○（◎）ということで御意見をいただいております。隣接する国立自然教育園との協力による植物紹介など、地域と適切に連携を取ることで事業を充実させた。

その下、施設サービスの実施状況で、こちらは○をいただいております。広報の多言語化など、多様な来館者が快適に利用できるようにアクセシビリティの向上に努めた。

その下、方針と目標の達成状況でございます。こちらは○の御評価をいただいております。庭園美術館の独自性を活かした事業活動を館員の企画力や努力によって保持しており、貴重な文化遺産の価値を継承していると御評価いただいております。

その下、特記事項でございますけれども、今後取り組むべき点として、バックヤードが手狭である。特に収蔵庫については早急に対処するよう求めたいとのコメントをいただいております。

以上になります。

金山部会長：ありがとうございました。

それでは、各項目の評価、その結果についての確認をしていきたいと思いますが、まず最初に管理状況です。管理の実施状況、これは○がお二人、◎が、これは天野委員ですね。いかがでしょうか。

天野委員：あそこだけは、やっぱりハードの問題というのが非常に重要で、あれをあそこまできれいに保持していく、そしてしかも修復したものを調査展示に回すことをしながら、きちっと管理しているというような点は、今年も十分にそれを実現しているという意味で評価できたのではないかと思いまして、◎にしました。

金山部会長：○はお二人、私と浦島委員なんです。浦島委員、いかがです。

浦島委員：どちらでもというか、すみません、自主性がなくて。すばらしいことには変わりない。

金山部会長：すばらしいですよね。浦島委員と一緒に見ましたよね。

浦島委員：そうですね、視察に伺って。

金山部会長：私も別に◎でもいいんですけれども、特殊ですよね。確かに美術館としてはすばらしいと思います。重要文化財の施設管理について、きめ細かい修繕や保全が着実に行われている。

天野委員：毎年、何かしらちゃんとやって、調べてちゃんとやっているというところを評価したいかなと思いました。

金山部会長：私も◎で異存はございませんが、これをやると逆転ということになりますかね。よろしいですか。では、ここは◎ということでお願いします。

続いて財務の状況について、これは全員○ということですね。

それから、次に事業の実施状況、これは全員、◎ということで、とてもよく頑張っているということですね。

運営の実施状況ですが、これは○がお二人、◎がお一人ですが、これはいかがですか。浦島委員、どうですか。

浦島委員：○で大丈夫です。

金山部会長：○でよろしいですか。頑張ってやっていますよね。だけれども、特段すごく頑張っているというわけでも、本当に頑張ってやっているということで、○です。

そして、次の施設サービスの実施状況、これは全員○。名古委員も○ということですので、問題ないかと思います。

最後に、運営と目標の達成状況、これは全員○ということになりますので、よろしいでしょうか。

そして、特記事項についてですが、今後取り組むべき点、これが他館にはない状況なんですが、バックヤードが手狭であって、特に収蔵庫がとにかく狭いという状況です。これは私と浦島委員と２人で確認をして、その中でも本当に頑張って、いろいろと工夫しなが

らスペースをつくって、やっていらっしゃったという状況が印象的なんですが、いかがでしょうか。これについて何か御意見ございますか。

天野委員：あと、すごく将来的には、やはり調査研究拠点にしたいという御意思があるので、資料の閲覧室をどこかに設けていただくということが、研究成果や資料収集を通した活動の発信の場ともなりますので重要だと思います。資料を見に来る人たちは、こういうことがあるのかと美術館の活動を評価する機会にもなると思いますので、将来的には資料閲覧室のようなものをつくっていただきたいと思っております。

金山部会長：先ほどの副館長の最後のお話だと、新しい館長が、バックヤードにしていたスペースも公開するようにしたほうがいいんじゃないかと言われたと。そうすると、ますます収蔵スペースがなくなってしまう、どうするんだという状況なんだけれども。

天野委員：フランスで、収蔵庫をスケルトンにして、ちょっと見せるというようなやり方もしていますけれども、でもなかなか、そうやるのも大変だろうと思いますね。いずれにしろ、ちゃんとしたスペースがあっての話なので。

名古委員：でも、実際問題として重要文化財なので、改築や増設など手を入れるのは難しいですよね。その場合、収蔵庫は別の場所に造るということになるんですか。

金山部会長：敷地内は無理なんでしょう。

大森課長：もちろん建築基準法等々で、どこでも造れるというわけではないので、収蔵庫の対応については、まさに今、名古委員からおっしゃっていただいた別のところに造るとか、あと借りるというスキームももちろんございますので、そこはどれが一番いいかというのは、まさに実際に使われる方ですとか、コストですとか、そちらを今後検討していくというところが宿題なのかなと考えております。

金山部会長：検討の俎上に上げていただくというところですね。いろんな制約があると思うんですよ。だから、そこをうまく調整していきながら、ただ、今の状況ではなかなかいけないので、そこは今後検討してください。

ということで、特記事項については、このような形で載せさせていただきますが、よろしいですか。ありがとうございます。

以上、庭園美術館に関する評価につきましては、二次評価（案）ということで、一部、最初の管理の実施状況、ここのところを◎ということにいたしました。総合評価につきましては、Ａということになります。こういうことでさせていただきたいと思います。

以上で、美術館及び博物館に関する評価が決定いたしました。どうもありがとうございました。

それでは最後に、委員の皆様方から、総評といたしまして、都立の文化施設全般や、あるいは東京都に対しての忌憚のない御意見などをいただければと存じますので、いかがでしょうか。せっかくの機会ですから、全委員からお一人ずつ御意見を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。

それでは、名簿の順でよろしいですか。私は最後ということになりますが、天野委員か

ら、よろしくお願いします。

天野委員：初めてなので、何を言っていいか分かりませんけれども、どの美術館も大変一生懸命やっていらっしゃいますし、それから、こういう評価項目がありますので、それに対応するために、サービス面でも大変充実した活動をしていらっしゃると思うんですけれども、数字に出にくい調査研究というのがこういう文化施設の根幹を成しますので、やはり大事だと思います。サービスばかり言うと、そっちにみんな人と時間を取られてしまうので、そのサービスを充実させて、かつ文化施設の根幹である調査研究をきちっとできる体制が取れるような人員、時間というか、人員でしょうね。そういう配慮というものを、都全体として考えていかなければいけない問題としてあるのではないか。要求ばかり言っていると、中の人が疲弊してしまうということがありまして、ブラック企業のようになってしまうので、そこを配慮しながら、温かく育てていくという姿勢が必要なのかなという気がしています。

でも、いろいろと、収蔵庫の問題ですとか、積極的に関わって、よりよい施設にしていくために話し合うこういう場があるということは、いいことだなと思いますので、ぜひここでの議論が反映されて、実現に結びつくといいなと思っております。

金山部会長：ありがとうございます。

それでは浦島委員、お願いいたします。

浦島委員：このような機会は初めてなので、慣れていなくて申し訳なかったですというのと、やっぱり東京都の美術館というのは、全部、５つあって、それぞれが個性を出しつつ、人員の交流とか、それぞれのノウハウが行き渡っていて、かつて別の館にいた方が別のところで、前の経験を生かしてよりよい展覧会をやっているというのを見かけ、全体のシナジー効果がちゃんと高まっていて、いいなと思っています。今後もそういう感じで、各館のよいところを刺激し合って成長していっていただければいいなと思いました。

以上です。

金山部会長：ありがとうございました。

それでは、財務のほうの専門委員ですが、松本委員、お願いいたします。

松本委員：私も今年から就任したばかりなので、第一印象を申し上げますと、資料等を拝見する前は、大きなくくりでいくと箱物的な行政なのかなと思っていて、よくある、地方に箱物を造って、実は赤字を垂れ流しとか、そういう問題を抱えている可能性があるんじゃないかなと思って臨んだんですけれども、中身を見ていくと、きちんと財務的な観点からも、今日の５つについては全て良好ということで、◎ではないけれども、○以上に落ち着いているということからしても、館ごとに損益がちゃんと考えられていると。それは、行政だから無駄が多いとかということではなく、民間と同じように、先ほどプレゼンされた副館長さんたちのお話も、ちゃんと経営的な視点を持っていろんな施策を考えて、企画して運営しているというところがすごく見て取れたので、印象としてはきちんとやっていらっしゃるなというのが、第１回目の評価委員の感想でございます。

なので、先ほどもちょっと財務の冒頭で申し上げたんですけれども、財団とか公の機関だと、別に赤字でも、社会的に価値があれば許される部分もあるんだけれども、そこに甘えてなくて、ちゃんと事業をやっていらっしゃるなという印象を受けたので、私としては今のところ好印象でございますし、今後も続けていっていただければと思いました。

以上です。

金山部会長：ありがとうございます。

それでは名古委員、お願いします。

名古委員：私は昨年から委員をやらせていただいているんですけれども、この１年間でどの館もＳＮＳ等々を使ったデジタルでの情報発信がすごく増えていて、熱心に取り組まれているという印象を持ちました。

皆さんおっしゃっているとおり、都立の施設ですし、文化施設なので、あまり営利的なことに拘って走るのは良くないと思います。都立の文化施設には営利だけではない価値のある活動が絶対あるという考えがあった上で、私は民間企業の人間なので、例えば、せっかくこれだけデジタルを使っておられるんだったら、もうちょっと属性データを取りたいなとか、そのデータを活用したいなということをやっぱり考えてしまうんですね。

今は事前予約が当たり前になっているので、そういう意味では属性データが取りやすい基盤ができていると思います。予約の際、入力項目を多くすると離脱されやすくデータが取りにくくなりますが、インセンティブをつければ、もう少しデータが取りやすくなるのではないでしょうか。また、来館者を増やすということについても、新規の来館者を増やすのか、リピーターの方に何回も来てもらって回数を増やすのか、で施策が変わると思います。来ていただいた方の一人当たりの消費額を増やすという施策も考えられます。インセンティブについては、例えば５回行ったら１回無料になるとか、何回か行ったら、そのポイントをミュージアムショップで使えるようにするとか、まだまだ次のサービスにつなげられる事業をつくれるなと思いまして、あまり営利に走り過ぎてもいけないけれども、サービス向上という意味では今後が楽しみだと思っております。

以上です。

金山部会長：ありがとうございます。

名古委員の去年の指摘がとても効果的だったのではないかと思います。１年でぐっと上がるなんてあまりない。そういうことも無関係ではないのではないかと思います。

私も去年から委員をさせていただいて、今年はまた少し違う目でいろいろ見させていただいたんです。

東京都の美術館・博物館は、まだまだポテンシャルがあると思うんです。それを十分に活かし切っていないという状況だと思います。松本委員のほうから評価していただいたように、決して税金を無駄遣いしている組織ではない。私も指定管理の調査、科学研究で10年いろいろやってきて、本も２冊ほど出しましたけれども、東京都の美術館・博物館はとても健全に経営しています。

まだまだポテンシャルはあるというのは今言ったとおりなんです。それは何かというと、これは天野委員が最初にちょっと懸念されていたこととも関係するんですが、イベント等の事業にばかりシフトすると、これは美術館・博物館の本来の役割から逸れることになってしまうことになります。そもそも博物館・美術館は、社会教育機関、文化施設であるわけですから、人を何ぼ入れて何ぼ稼いで、パフォーマンスが上がったという評価とは少し違うんです。

それは私が去年も、この委員会で言ったことで、いろいろありますが、一つには研究機関としてちゃんと科学研究費の指定機関になるということです。これについては都のほうでも受け止めていただき、今後検討していただくということになってきたんです。それはとても喜ばしいことです。そして、資料についても、今日のプレゼンでは資料の収集についての報告がほとんどありませんでしたが、博物館は物を集めること、それを調査研究していって、きちっと成果を公開していくという本来の役割があります。その辺りの機能を、この評価の指標の中できちっと入れ込んでいくということも、これからの課題だと思います。

そうすれば、あまり事業の結果だけに評価が集中することにはならず、博物館・美術館としてのバランスの取れた形での評価をすることができるようになります。多分、それほどＳは出ないと思います。逆に、いろいろな課題が浮かび上がってくるようになります。博物館や美術館本来の使命に沿った形で、博物館の各機能を点検することができるようになります。事務局のほうでは、今後、バランスの取れた指標の作成を検討していただきたいと思います。

もう一つは、美術館・博物館は、これまで各館の性格に合わせてコレクションを集めてきたわけですが、それらコレクションをどのように生かしていくのか、どう活用していくかを考え、実行することです。当然、これからも継続的に収集していくことは不可欠ですが、あわせて活用するための施策を立てることが必要じゃないかと思います。

コレクションについては、さきほど体系的なコレクション管理の規定という話をしましたが、それに全部関わってくることになります。例えばローン（貸し出し）としては、都内の美術館・博物館に収蔵コレクションを長期で貸し出すことも想定できる。そうすれば、東京都と市区町村の公共施設との連携が図られて、ネットワーク構築ができるようになるし、コレクションの有効活用になります。

ポテンシャルはまだまだあるので、そのような仕組みを考えていければ良いと思います。そのようなことを本日の評価作業の中でいろいろと考えました。私からの感想ということで、代えさせていただきたいと思います。

今日は、皆様方、限られた時間ではありましたけれども、大変有意義な評価委員会になったかと思います。皆さん方からいただいた貴重な御意見については、今後とも文化施設の管理運営について、都のほうで役立てていっていただけるものと思っております。

それでは、以上をもちまして美術館・博物館部会を閉会いたします。

進行を事務局へお返しいたします。どうもありがとうございました。

大森課長：ありがとうございました。

それでは最後に、文化施設改革担当部長の石井より御挨拶させていただきます。

石井部長：今日は、非常に熱心な御議論、どうもありがとうございました。

皆様方からいただいた課題や意見、こういったものはしっかり都の施策に反映していきたいと思っております。

また、取りまとめていただいた特記事項というんですか、ここで、持続可能なコレクション管理を図るために体系的な制度を整える必要があるという御意見をいただきました。ここに込められた思いというものは非常に幅広いものがあると、今の議論でそういうふうに受け止めました。コレクションの問題ですとか、展覧会の在り方とか、そういったものにつきましては、歴史文化財団だけでは解決することはできない問題だと思っていますので、東京都のほうとしましても、しっかりこの辺は考えて結論を出していきたいと思っております。

今日は本当にどうもありがとうございました。

大森課長：それでは、以上をもちまして、令和３年度東京都江戸東京博物館外６施設指定管理者評価委員会美術館・博物館部会を終了させていただきます。

本日は長時間にわたりまして御審議、どうもありがとうございました。

午後５時10分閉会

以上