

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

目次

はじめに	1
1章 公立美術館としての現状評価	6
2章 「公の施設」の経営評価	22
3章 改革への処方箋	33
4章 経営改革のための5つの評価システム	39
1. 目標管理システム「ミュージアム・ナビ」	
2. 館長の目標合意制度（契約とマニフェスト）	
3. 経営ボード	
4. 第三者評価委員会	
5. 情報公開	
5章 目標管理システム「ミュージアム・ナビ」の運用	50
おわりに	62
参考資料	

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「評価システム」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・□ 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					
月	7月	8月	10月	11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委員に委嘱変更	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 報告書の内容検討	3月末 生活・文化部長、館長に提言	
				地域資源、コレクション、業務改善						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5回 11月9日	戦略計画部会 第6回 12月1日	第三者評価部会 第8回 12月16日	戦略計画部会 第9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	各作業チーム中間提言内容報告、調整	中間提言書の最終調整			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 第4回 10月22日 使命の作成	使命-戦略目標-戦略の総合審議	指標の作成(1) 第7回 12月9日 指標の作成(2)	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

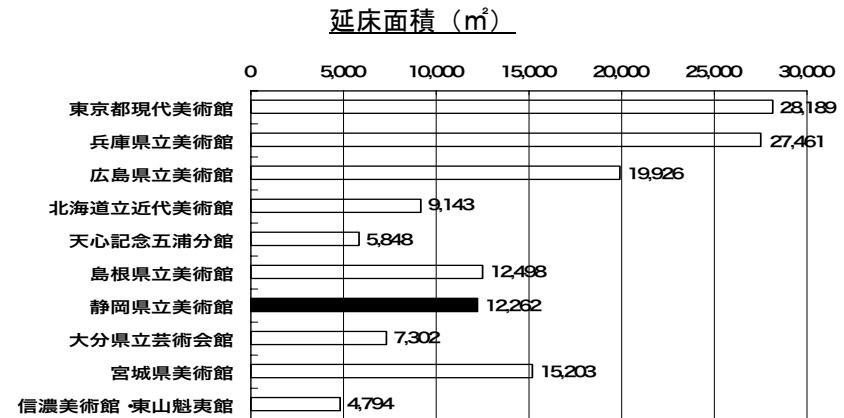
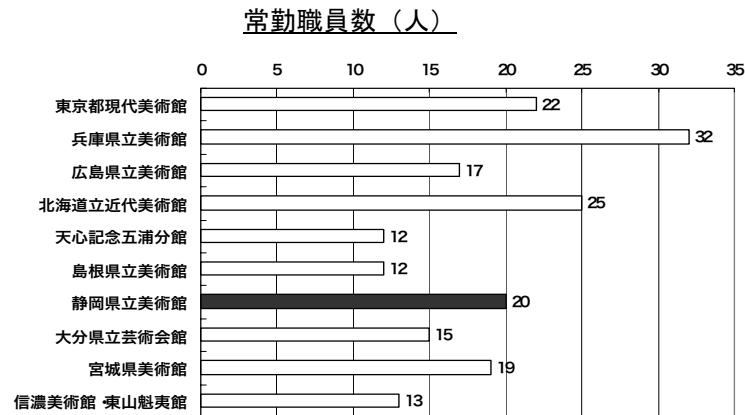
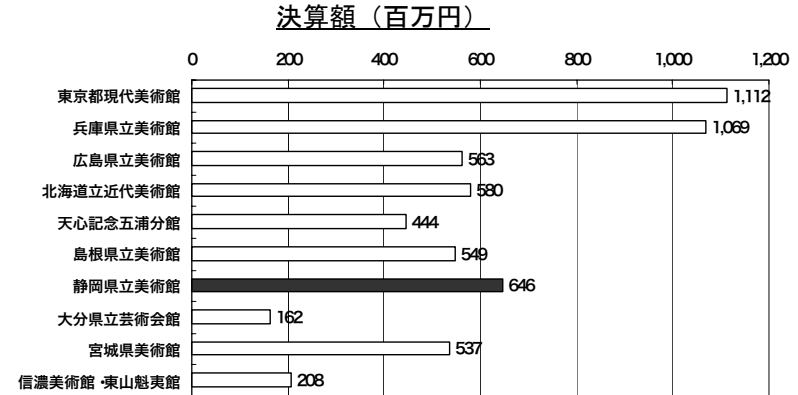
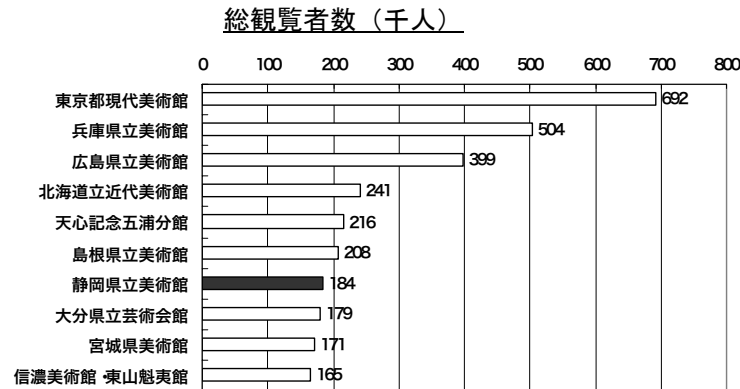
月 日	部会／委員	ヒアリング、データ取得の対象
平成15年 11月07日	業務改善チーム（レストラン・ショップ） （田嶋、村井、山本幾）	● レストラン（㈱ニッセー日本平ホテル、ショップ（県内3書店共同事業体）の現場担当者へのヒアリング
平成15年 12月12日	価値評価チーム（地域資源） （田嶋、山本育、岡本）	● 地域情報誌「草薙ネット」編集長：静岡県立大学小島茂教授、 「日本平・夢の開発プラン」著者：長谷川紘司氏とミーティング
平成15年 12月18日	業務改善チーム（レストラン・ショップ以外） （村井、佐々木）	● 展示、研究、図書室に関するヒアリング
平成15年 12月25日	価値評価チーム（コレクション） （高階、岩淵）	● 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「ルーアンのセーヌ川」（1872年 油絵） ピサロ「Pont Neuf、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

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



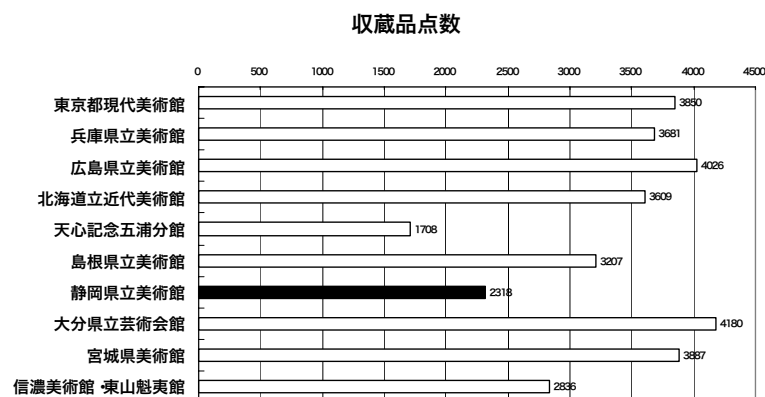
（注1）データは全て平成15年度。比較対象の10館は、同年の総観覧者数について、全国の公立館の上位10館を選んだ。但し、東京都美術館は貸し館事業が中心で他の公立美術館の事業領域と異なるため、また、愛知県美術館は複合館のため延床面積の数値がないため上記比較からは除いた。

（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)	ロダン館 (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)

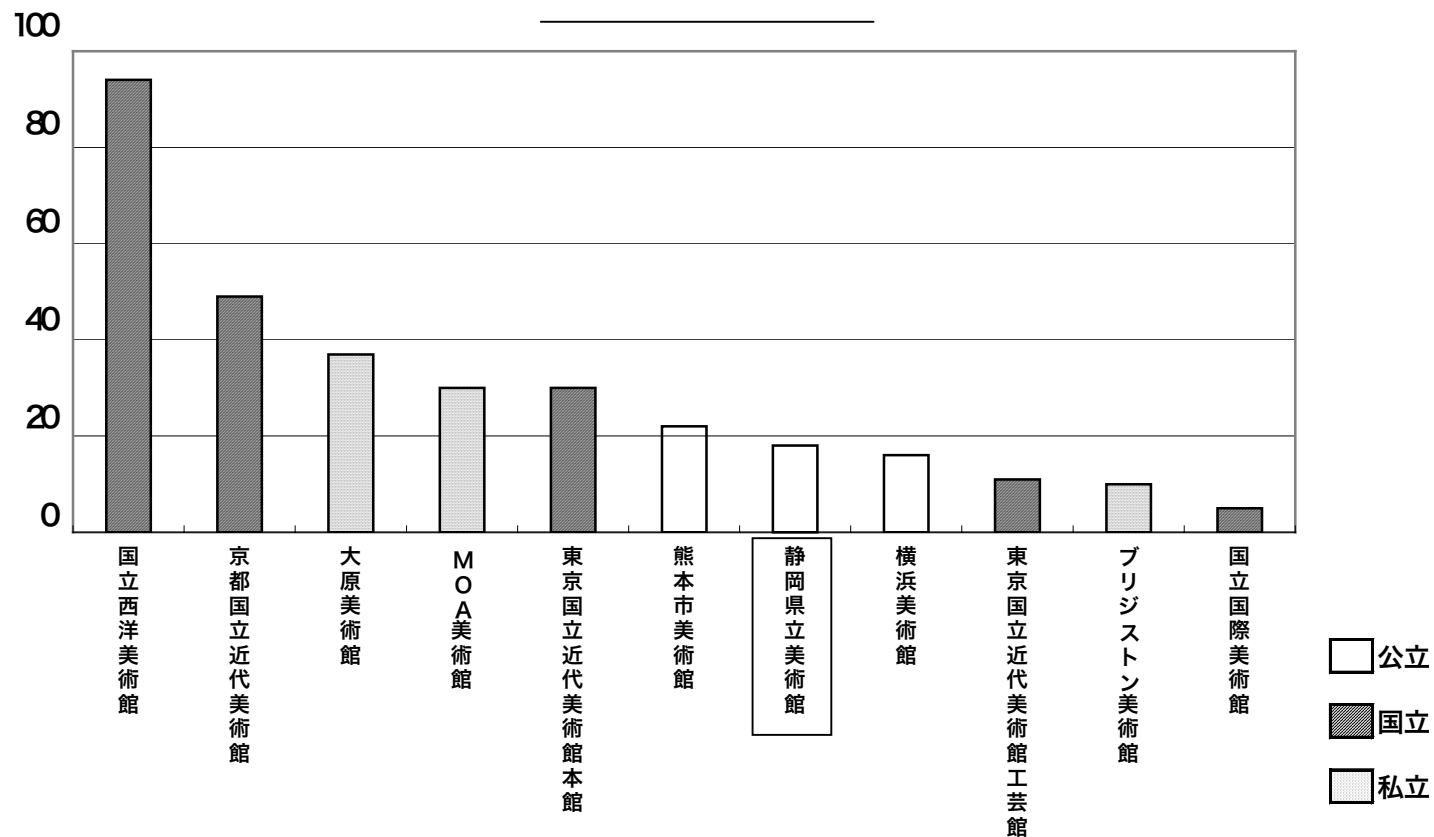
出典：「平成16年度都道府県立美術館基本調査票」
(都道府県立美術館副館長等事務責任者会議)

(注) 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。

(注) 土地は県有地のため、取得コストはかかっていない。

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。

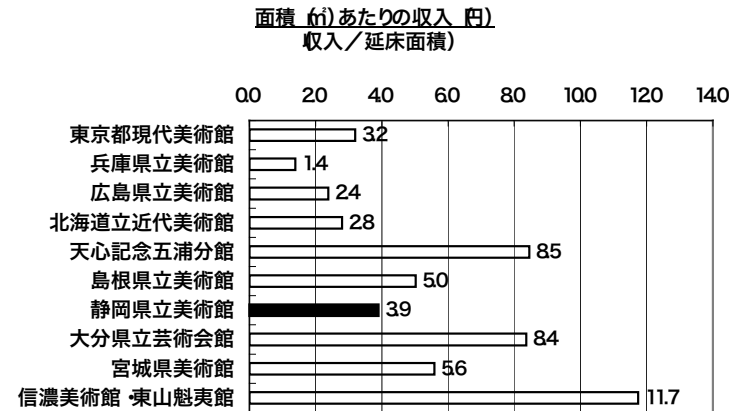
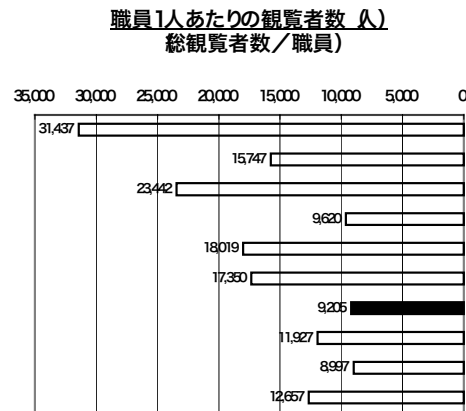
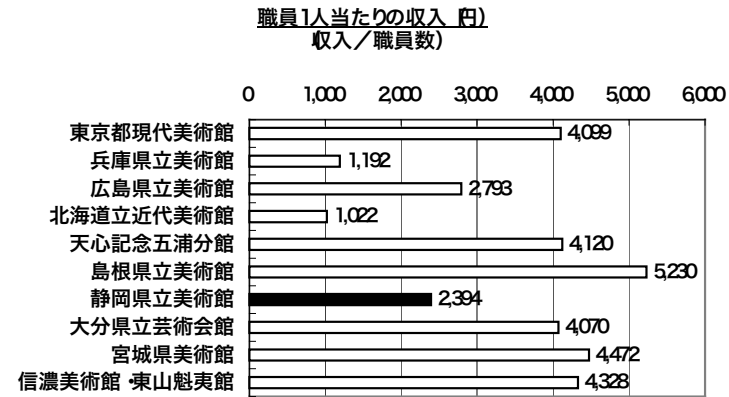
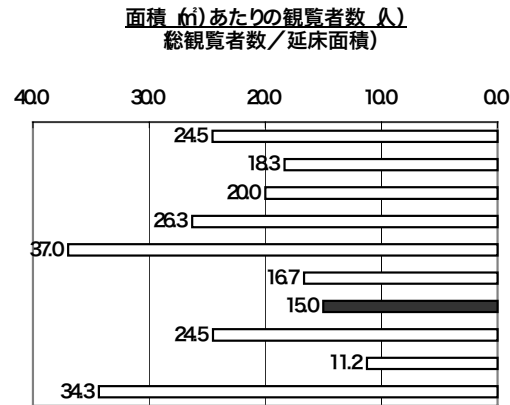
総観覧者数 (万人)



(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。



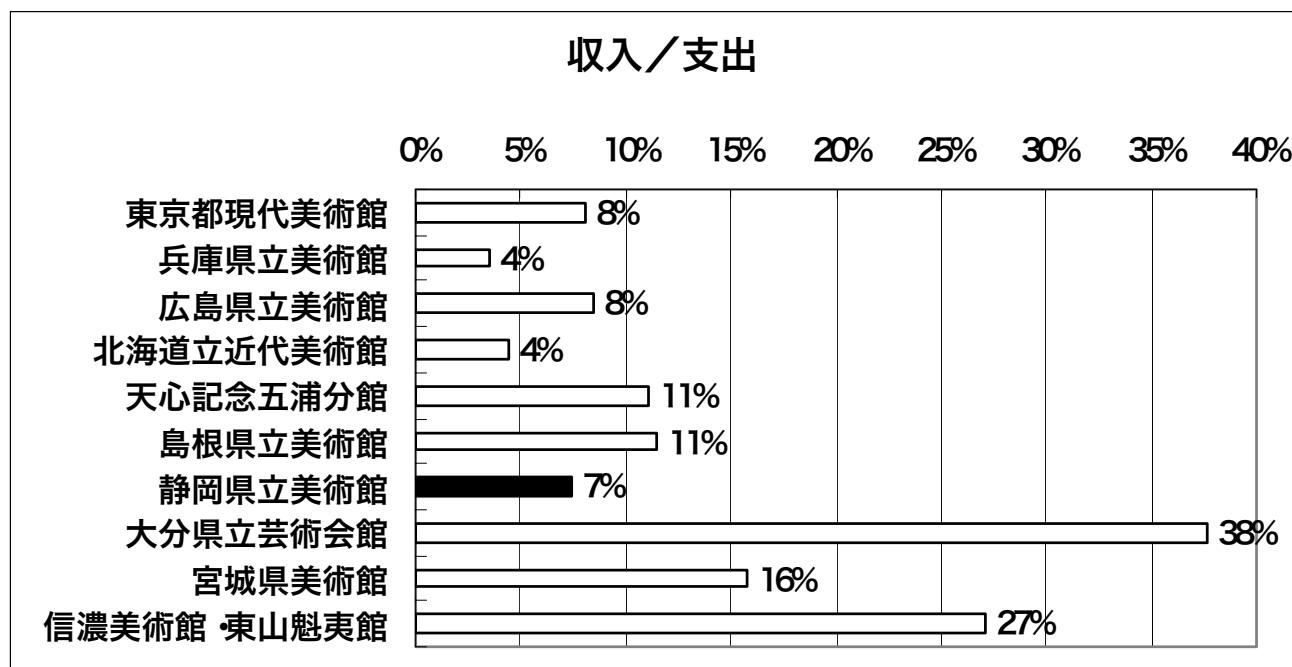
(注) 平成15年度の総観覧者数の上位10館が対象

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」

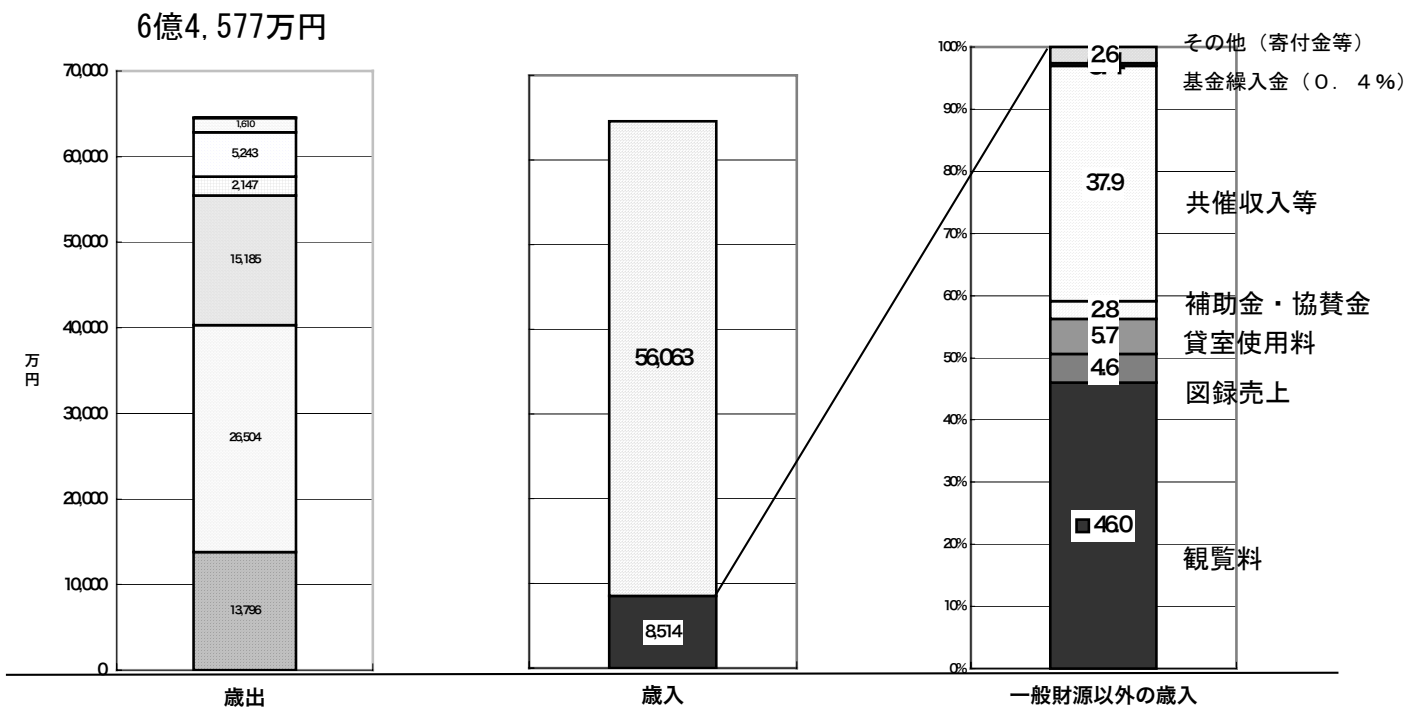
収支効率も高くない。しかし、他の公立館を大きく下まわるわけではない。



(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

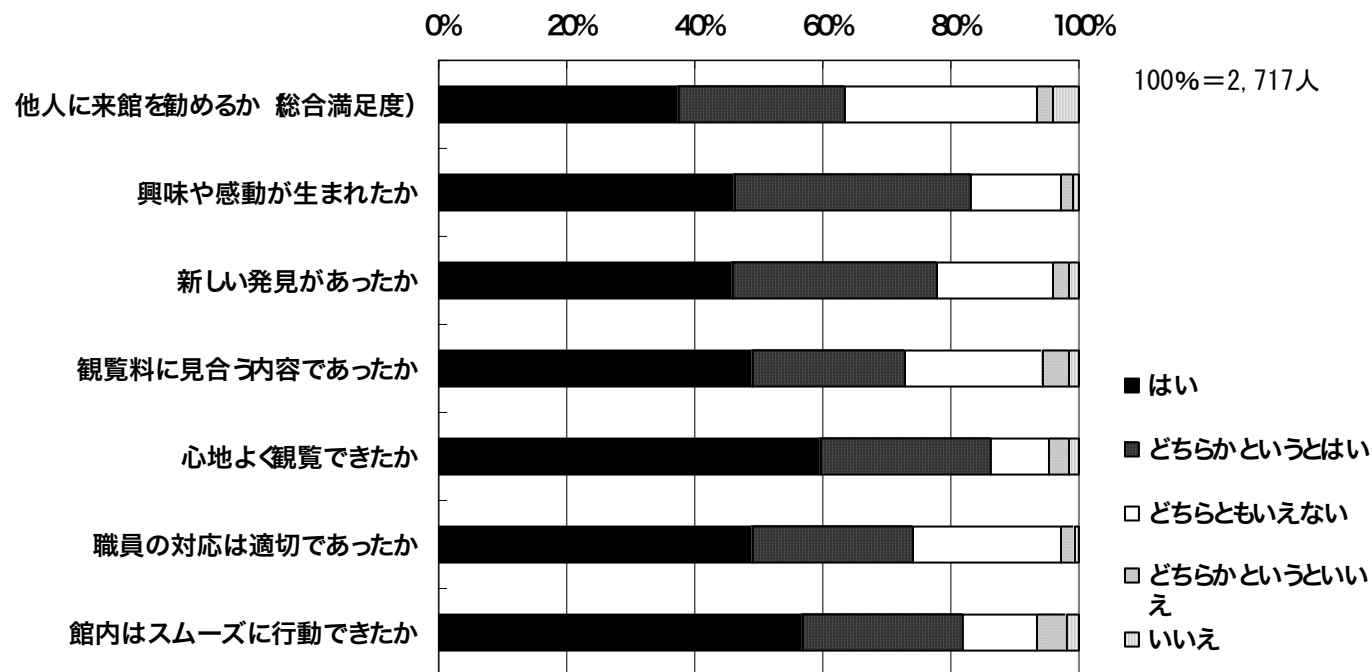
(注) 共催収入は実行委員会景色で開催したマヤ文明展、ローマ散策Part II展の収入

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）

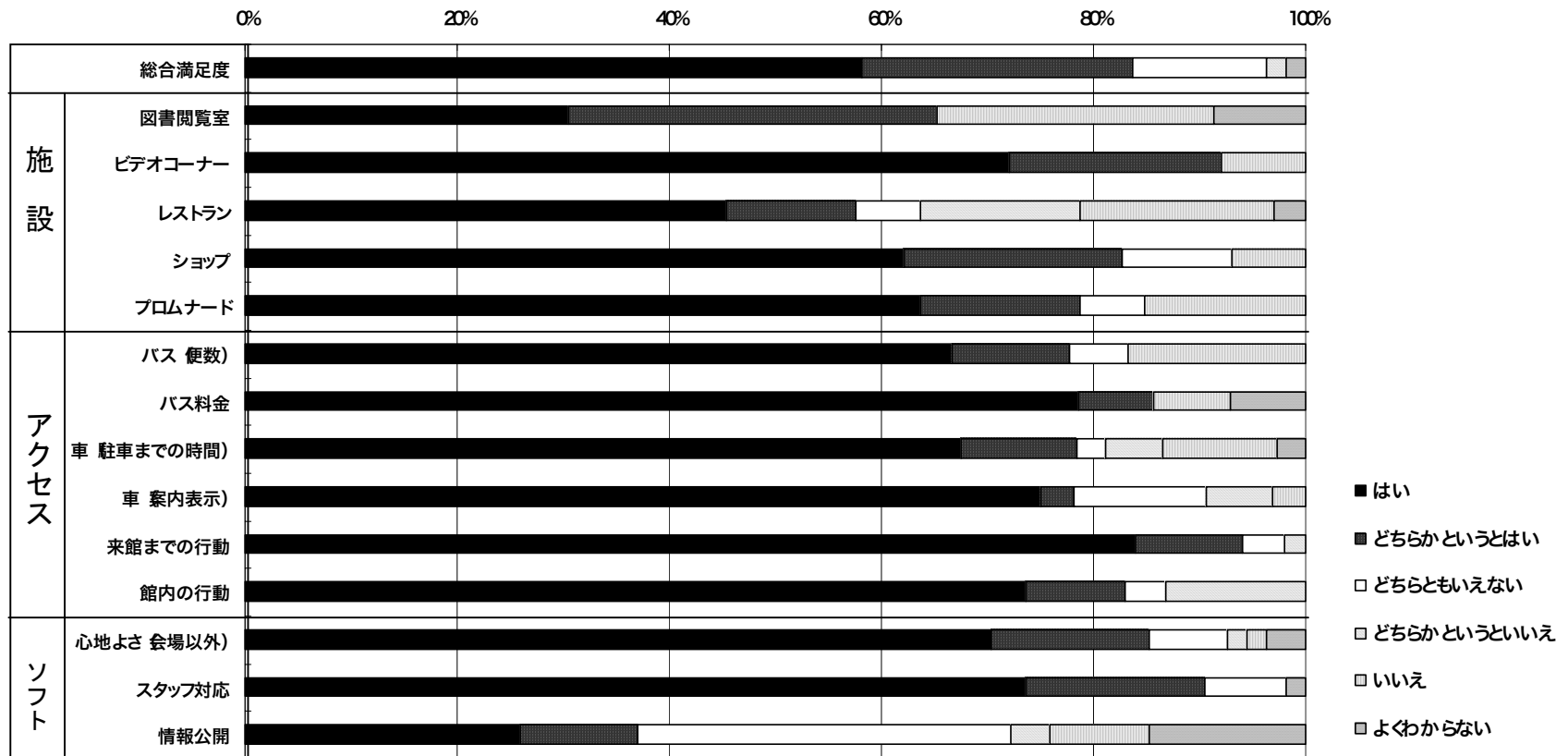
観覧者の展覧会に対する満足度は高い。

自己点検報告書・CS調査結果



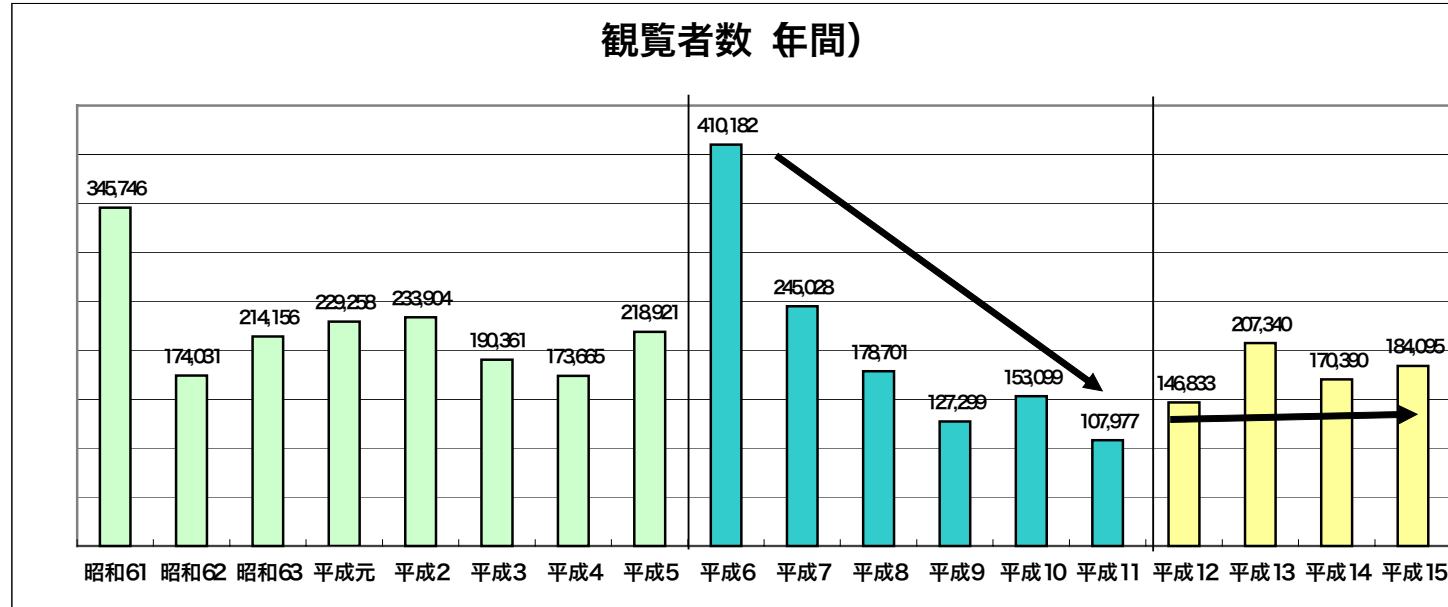
(注) 調査対象の展覧会は、2004年度開催の中国歴代王朝展、イタリアの光景展、彫刻と工芸展、香月泰男展
 出典：展覧会来館者へのアンケート調査（2004年度）

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)

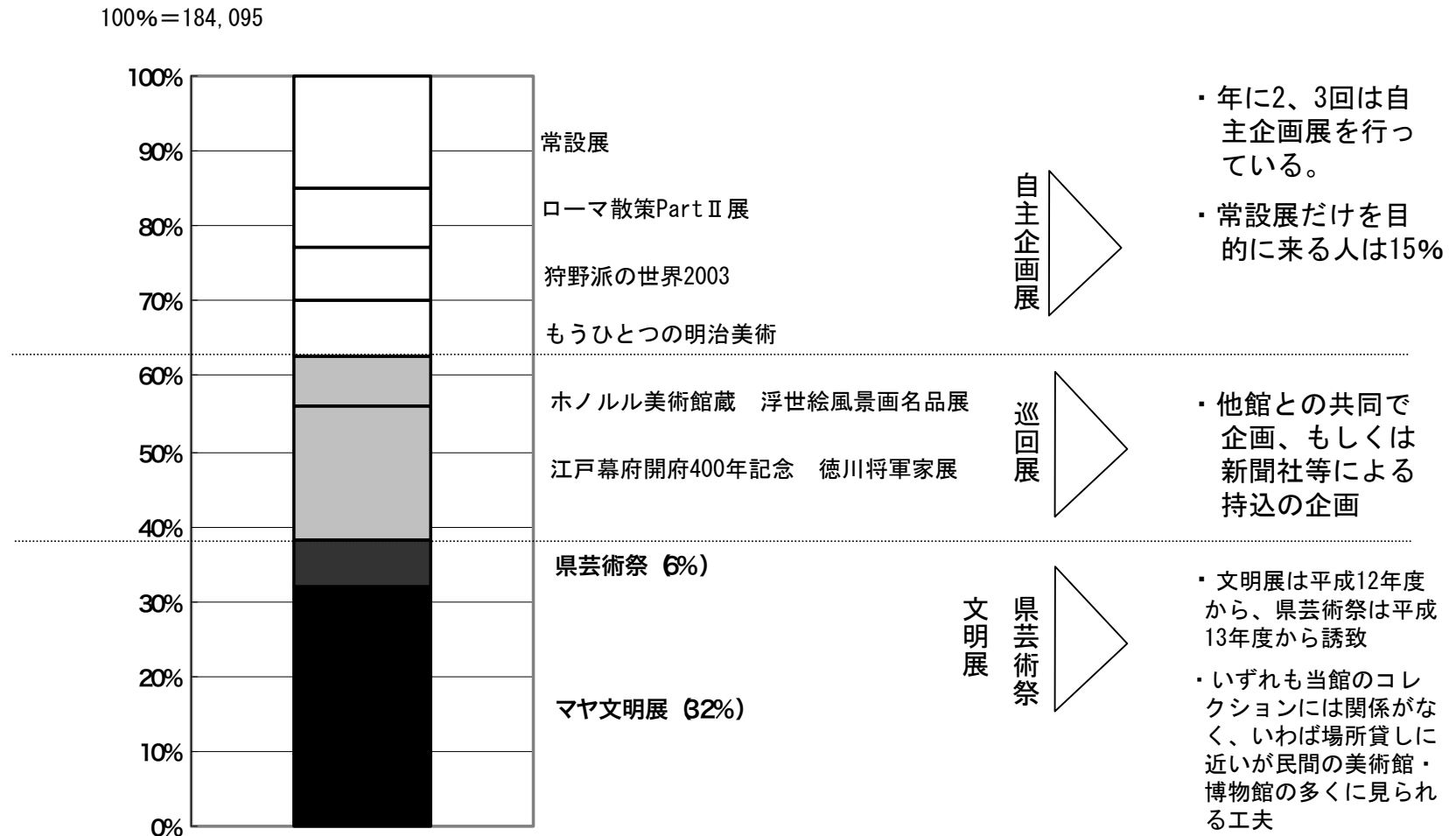
これまでの館の歴史は大きく3つに分けられる。



期	第1期 創業期)					第2期 低迷期)					第3期 回復期)							
所管	教育委員会					教育委員会 知事部局												
						環境文化部			生活・文化部									
	文化課					生活文化課			文化事業課			文化事業室	文化政策室					
年度	S61	S62	S63	H元	H2	H3	H4	H5	H6	H7	H8	H9	H10	H11	H12	H13	H14	H15
特記事項	開館					知事部局と共管に	ロダン館建設工事着工	ロダン館工事完成	ロダン館開館			本庁：業務棚卸表作成開始	本庁：業務棚卸表公開	入館者数最低に	改善活動開始	古代エジプト文明展		美術館評価委員会設置

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□）

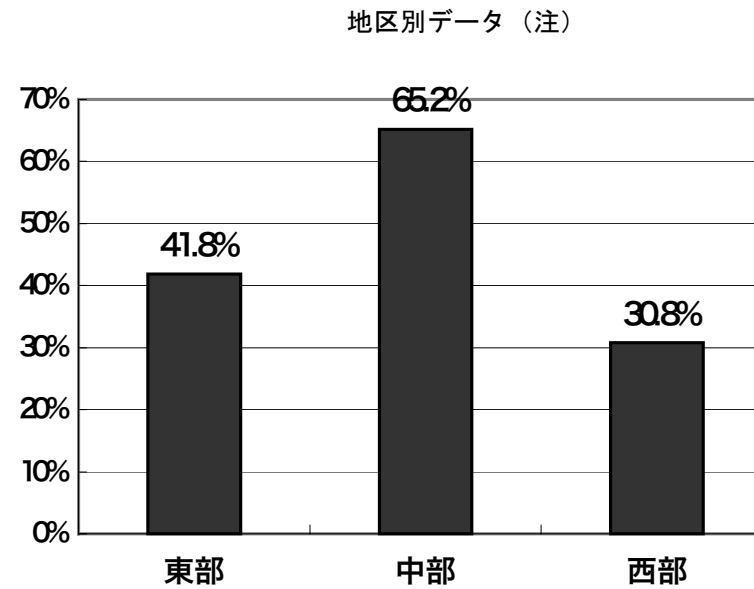
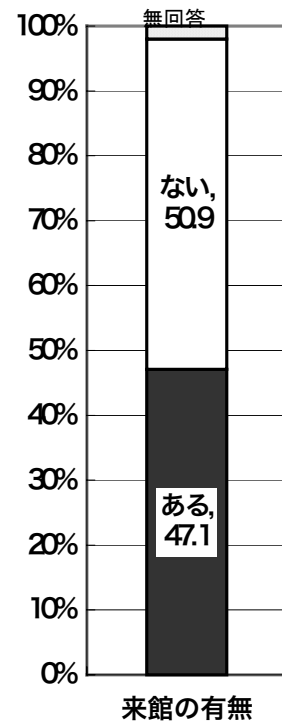
課 題	年度	入館者サービスの改善項目
展示、教育普及	12年度	・文明展開始 「黄金王国モチェ発掘展」（12年度）以後毎年開催
	13年度	・展示室において県芸術祭を開催（以後2年に1度開催）
	15年度	・本館からロダン館へ通じるところに看板の取り付け ・富士山を描いた絵画の常時展示開始 ・展示解説の大幅な見直し（作者中心の開設から作品の見方の解説へ）
	16年度	・ロダン館内展示室で絵画作品の展示開始（★）
館内外のサイン	15年度	・JR草薙駅前に美術館展覧会案内看板を設置 ・館内及び館周辺のサインの見直し（123個）
	16年度	・本館からロダン館への通路に案内看板設置（★） ・駐車場の案内板（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】 ・静岡鉄道のプリペイ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



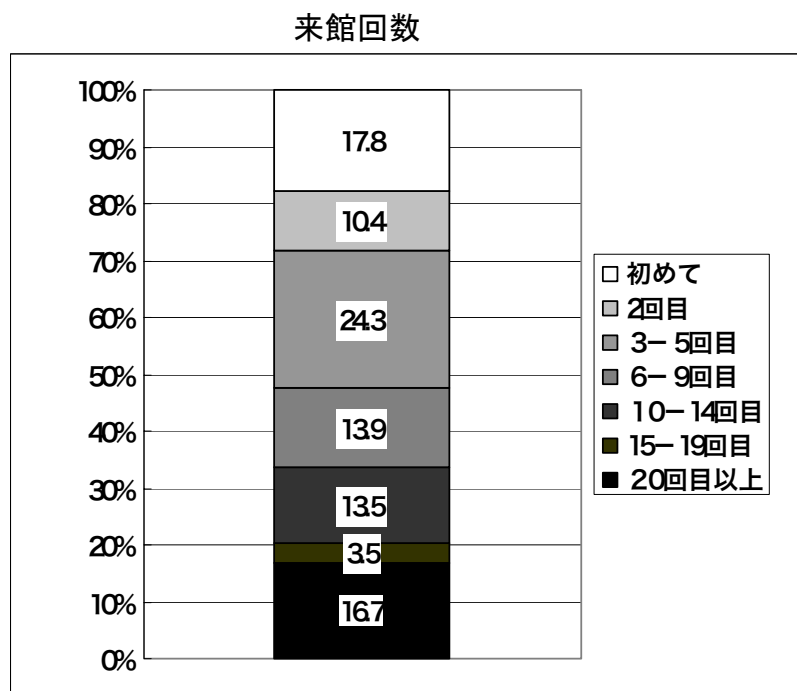
東部 100%=306人
中部 100%=359人
西部 100%=279人

(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

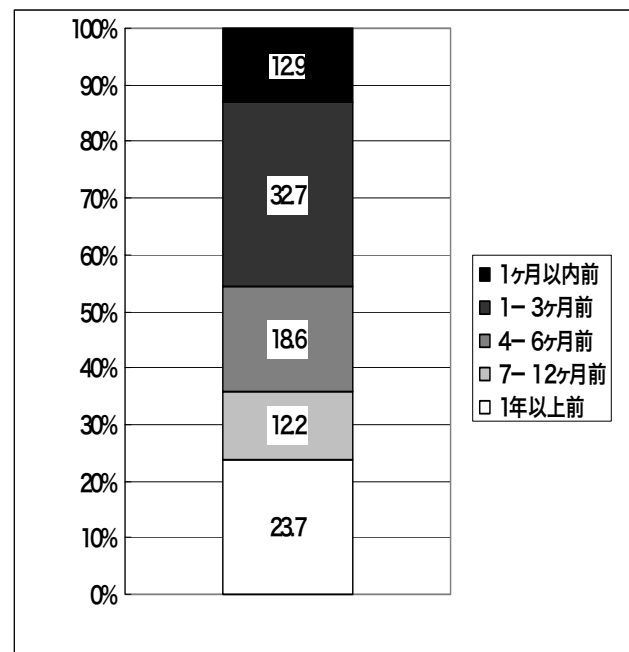
出典：「平成15年度 文化に関する意識調査」(静岡県文化政策室)

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

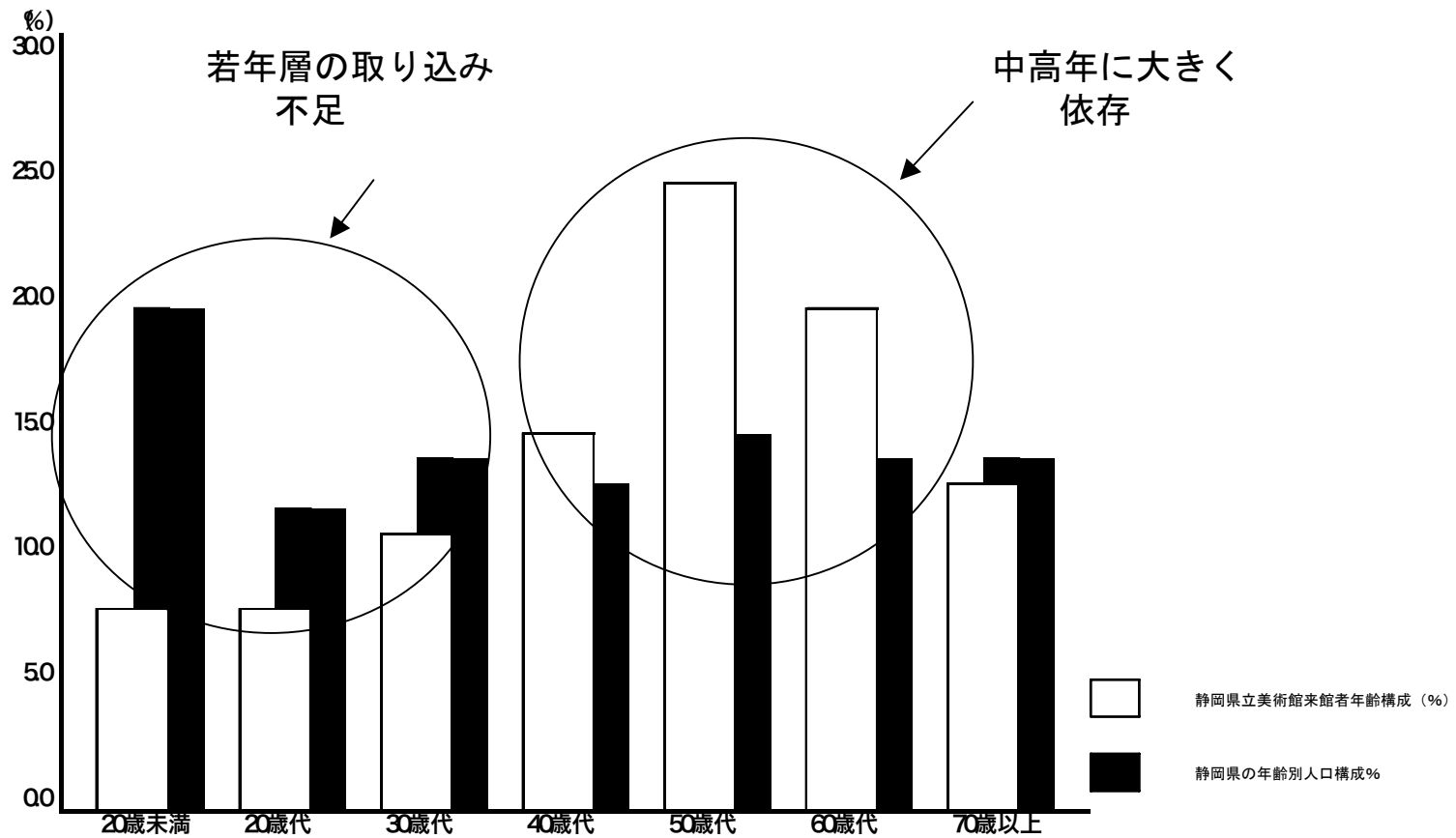


2回目以上の来館者における前回観覧時期



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

- 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、もっ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。

現行の達成目標

- 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ている。 ・ 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・文化部文化振興総室文化政策室		予算額の単位:百万円)					
		総合計画の位置づけ							
第7章 "多彩な自己実現" の概念づくり		H11予算額	H12予算額	H13予算額	H14予算額	H15予算額	H16予算額		
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							
業務目的	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や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。	1年間に芸術や文化の活動を行う人の割合	-	32.5%	-	-	24.90%	50.0%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)	
目的		総合計画指標/管理指標							
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 (SPA C) の活動支援など文化振興事業の企画・	H11実績	H12実績	H13実績	H14実績	H15実績	目標 (年度)	困難度	
		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	25000人 (H16)	

業務コード	目的達成に必要な主な手段 (区分)	<<評価>>
01	文化政策の企画・推進、連携体制の充実	<p>ア 指標の達成度</p> <p>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15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、同年度に内閣府が実施した「文化に関する世論調査」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るが、いずれの数値も前回を下回ると同じ傾向を示している。</p> <p>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。</p> <p>・「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認められる。これは、文化を取り巻く環境が非常に厳しい中であっても、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、多彩な文化活動がしやすい環境づくりに貢献しているためと考えられる。</p> <p>・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、集客力ある大規模イベントの開催が少なかったことにより、前年度とほぼ同じ状況にとどまったが、「SPAC年間公演等入場者数」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、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</p> <p>イ 手段等</p> <p>・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成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。</p> <p>・「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ところであり、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いていると考えられる。</p> <p>・県の文化施設(グランシップ、舞台芸術公園、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)してきたところであり、それぞれ本県文化の創造拠点或いは国内外への情報発信拠点として、県民が文化芸術に触れ、親しむ、或いは自らが文化芸術活動を行う機会と場を幅広く提供し、本県の文化力向上に大きく寄与していると考えられる。</p> <p>ウ その他課題</p> <p>平成8年に策定した「静岡県文化振興指針」の下、各種文化施策、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でしか得られない感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なっている。</p>
02	文化情報の発信・文化交流の促進	
03	グランシップ企画運営事業の推進	
04	グランシップの効率的な管理・運営	
05	県立美術館の指導・管理	
06	舞台芸術施設の管理	
07	(財)静岡県舞台芸術センターの管理・運営	
08	Shizuoka 春の芸術祭	
09	SPAC支援業務	
90	その他の業務の処理	
業務コード	目的達成に必要な主な手段 (区分)	<<16年度の改善のポイントや重点方向等>>
01	文化政策の企画・推進、連携体制の充実	<p><<16年度>></p> <p>・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。</p> <p>・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な方向、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。</p> <p>・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。</p> <p>・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。</p> <p>・本県で開催された第2回シアター・オリンピック開催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。</p>
02	文化情報の発信・文化交流の促進	
03	グランシップ企画運営事業の推進	
04	グランシップの効率的な管理・運営	
05	県立美術館の指導・管理	
06	舞台芸術施設の管理	
07	(財)静岡県舞台芸術センターの管理・運営	
08	Shizuoka 春の芸術祭	
09	SPAC支援業務	
90	その他の業務の処理	

県庁の担当部門が作成した業務棚卸表を見ると「やっけていて当然」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	人件工	
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	—	8人 非常勤1人 臨時(6月) 1人
			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	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	890万人(H13)	900万人	H22年度	—	
		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	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	館蔵品購入に係る調整・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

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しているつもりでいますけれども、(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、それから地域の人々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す。要請があれば、その学芸会には私が出て行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い。</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	京都大学名誉教授 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

現状

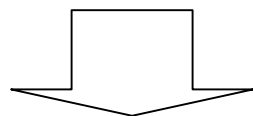
管理運営：（財）島根県文化振興財団
職員は5人（館長は含まない）
（3人は県庁職員【財団兼務】
2人は財団職員）

※学芸部門：県庁直営。職員は7人

静岡県立美術館の場合

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

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うべき状況は、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。
例えば、地元静岡（近隣の県民）を中心とする民主導によるプロモーション推進組織の立ち上げ等。
- 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

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）

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。

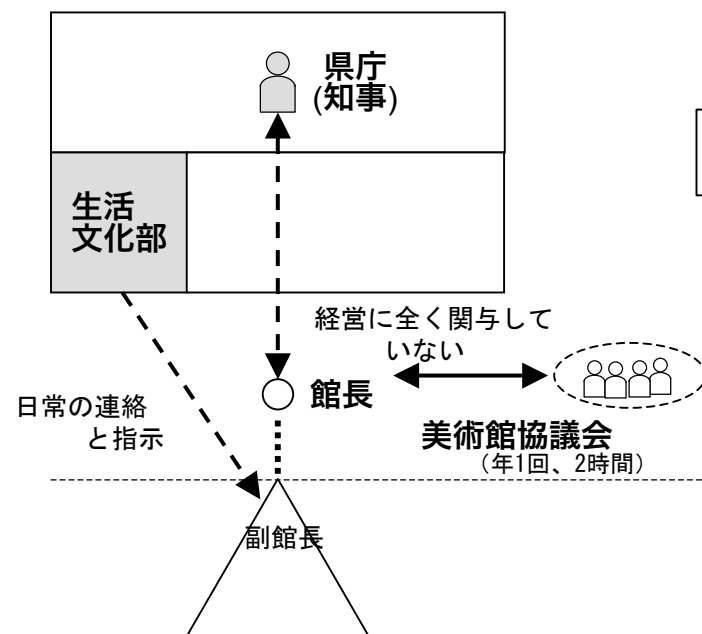
目標管理の考え

経営レベル	計画 (Plan) ・ 執行 (Do)	評価 (Check)	改善 (Action)
<p>館長</p> <p>管理職</p> <p>現場</p>	<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
	<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)
	<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

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。

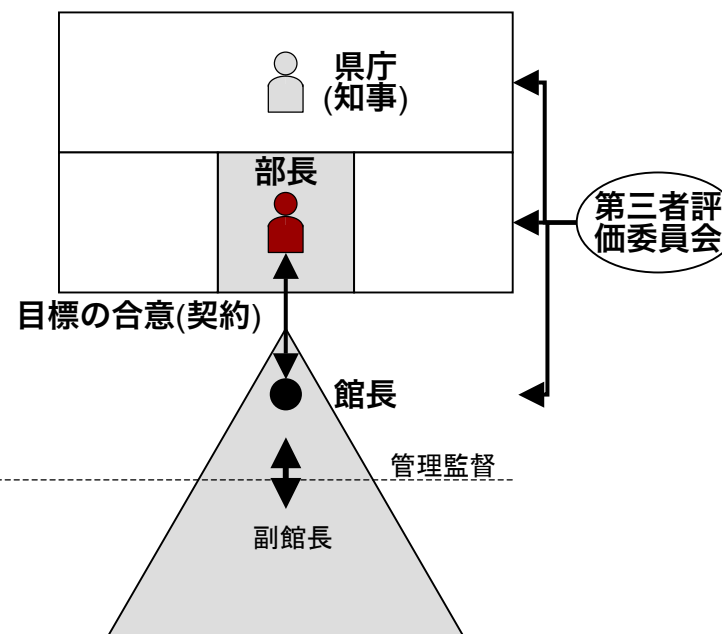
評価制度が機能するための前提

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

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


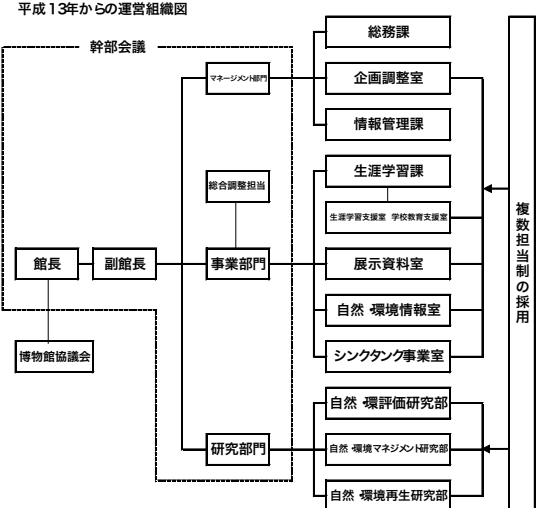
当館は今でもこのレベルにとどまる

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。

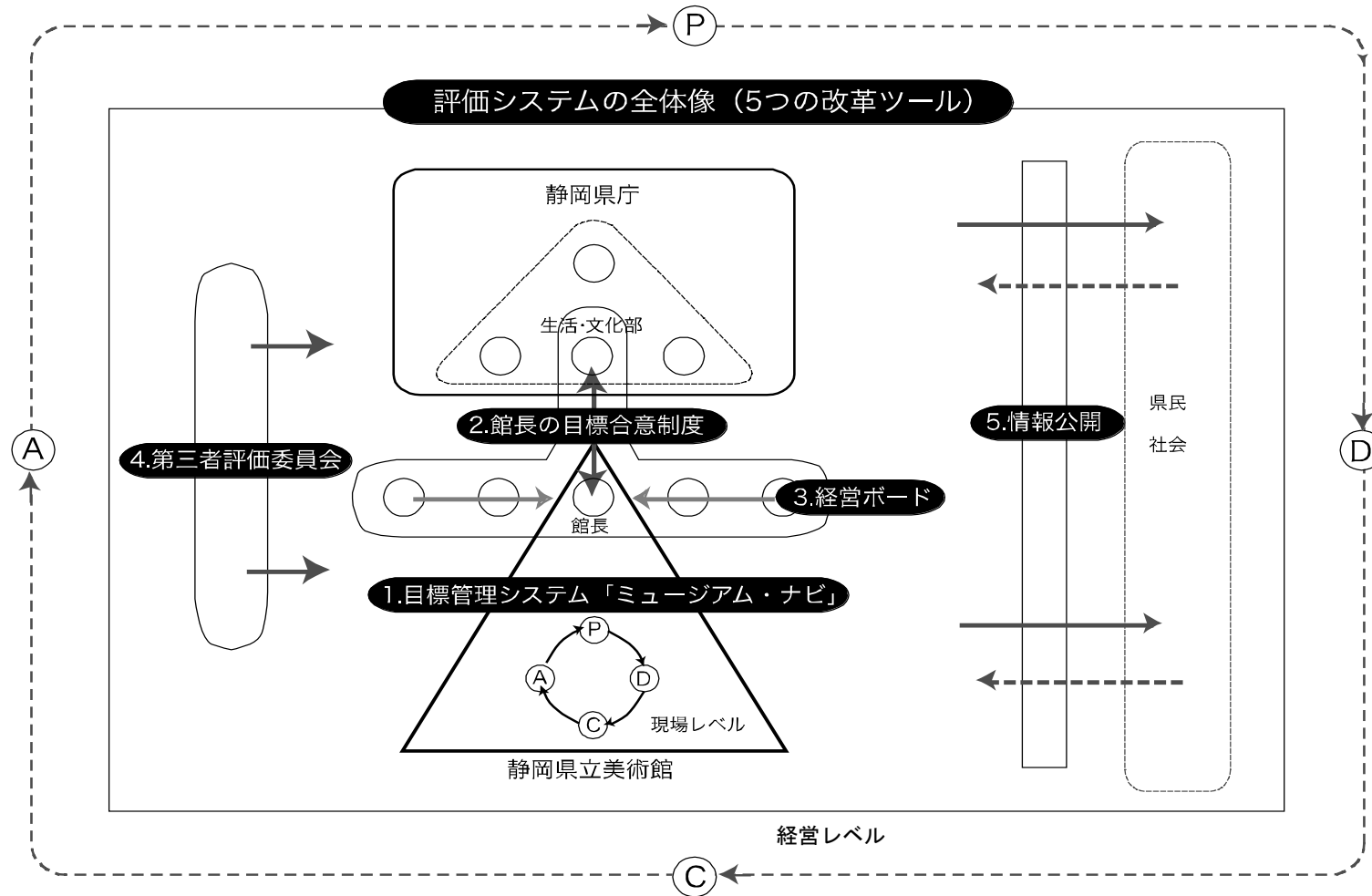
第2に、その上に館長の目標合意制度（契約とマニフェスト）。館長の職務と権限・責任を明確にすると共に、現場での裁量権を執行できる体制にする。

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。

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

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 (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		

■ 「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。

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

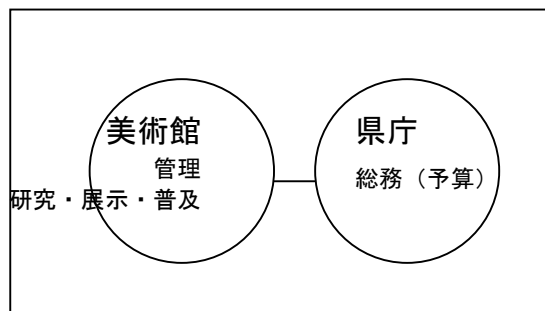
- 美術館の抜本的な課題の解決をリードできる人材を登用。・・・美術史家とは限らない。
- 予め任期をきちんと定める。
- 選定にあたっては県庁だけでなく、経営ボードとも協議すべき。

3. 経営ボード

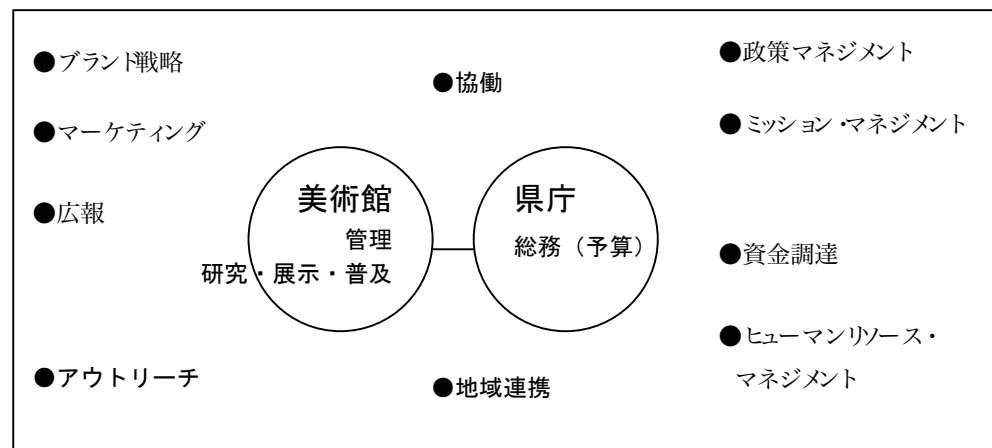
■ ねらい

- 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。

現状



経営ボードによる強化策



■ 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。

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な協力関係）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		

- 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）

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）

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。

当館の戦略ポジショニング分析

5つの要素に関する現在のポジショニング

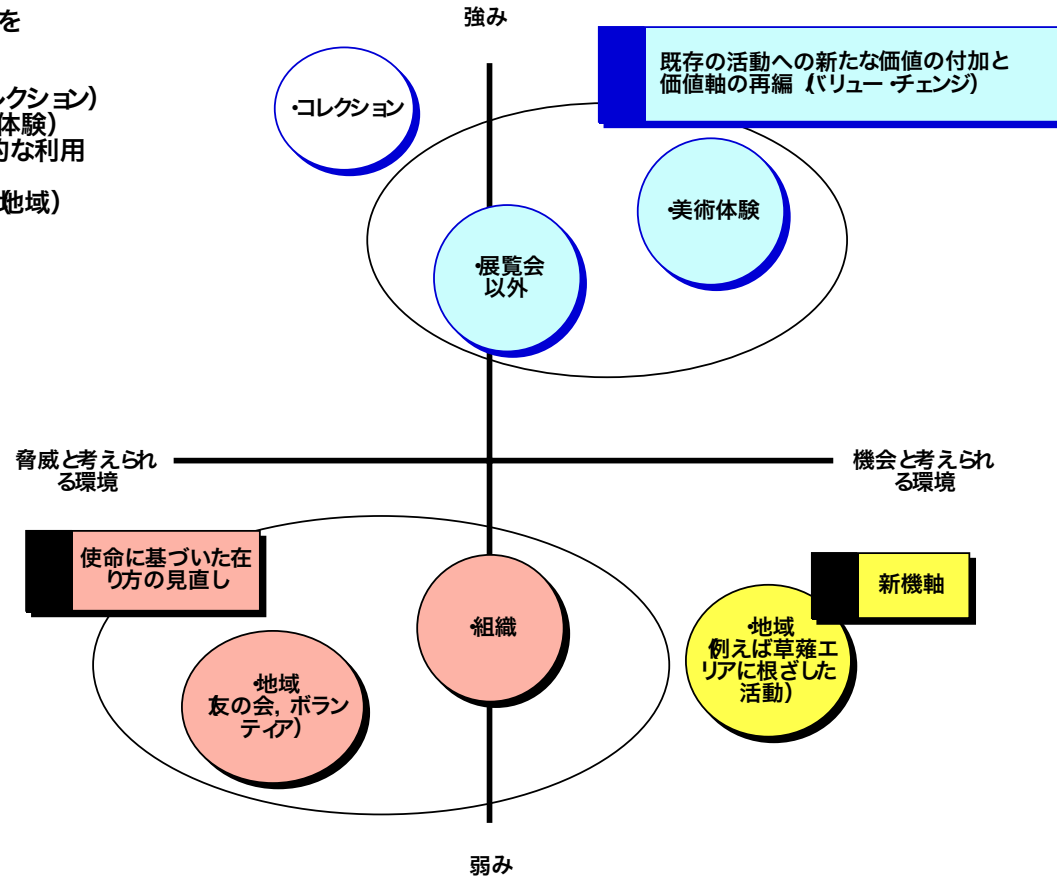
静岡県立美術館の経営資源特性を把握するための5つの要素

- ・コレクション・ブランドの獲得 (コレクション)
- ・質の高い美術体験の提供 (美術体験)
- ・展覧会会場以外の空間の有効的な利用 (展覧会以外)
- ・地域とのパートナーシップづくり (地域)
- ・組織の活性化 (組織)



経営上の課題を克服するための3つのベクトル

1. 価値軸の再編
2. 在り方の見直し
3. 新規事業の立ち上げ

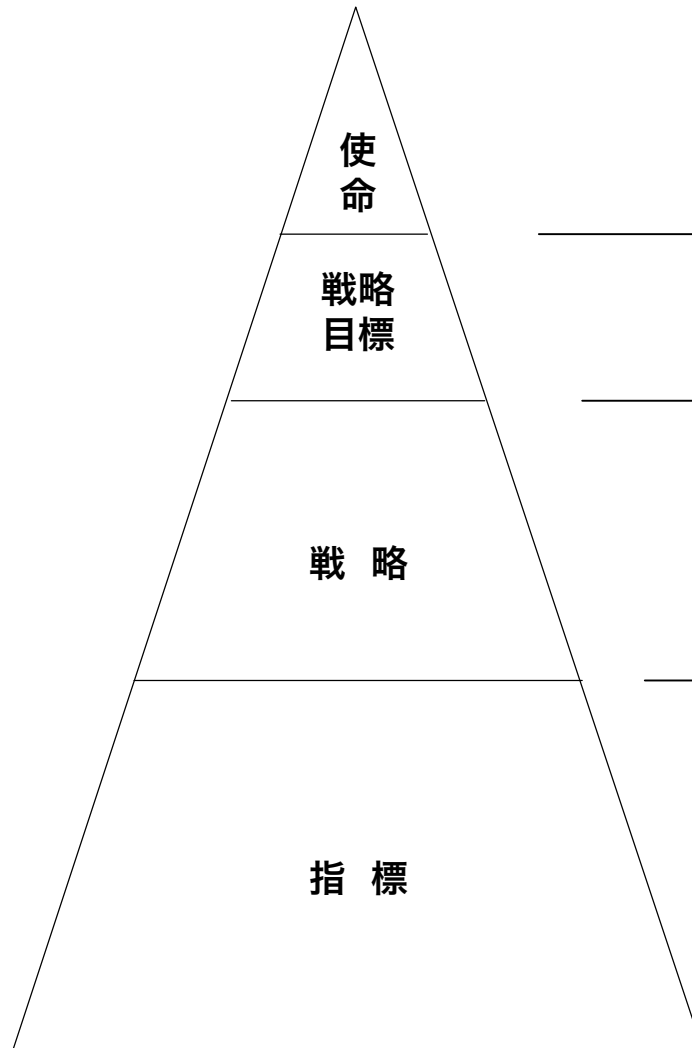


(注) 2002-2004年度における、ベンチマークス現状値測定時のアンケートから収集したデータに基づき、戦略計画作業部会で各活動の特性を位置付けた。

2. 「ミュージアム・ナビ」の全体像（例示）

使 命			
<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> <p>1. 人々が美術と出会うことに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。</p> <p>2. 地域をパートナーと考える経営を行います。</p>			
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、人々の感性を磨き、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、創造性を体感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	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調査・研究活動を重視します	鑑賞環境に対する満足度	
【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	防災計画・訓練の充実度（消防防災機関によるチェック）
	2 ログラ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	ショップの利用者数、リピート率、満足度	
	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	美術館スタッフの対応に満足した人の割合	
		ログラ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	
【C】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	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
	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	
	3 コレクションについての研究活動を行います	他館への貸出件数	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
		特別観覧の件数	
【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	風景の美術館としての認知度	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
	2 美術に関する情報集散地を目指します	収蔵作品に関する学芸員による調査研究件数	
	3 新たな顧客層・支持層を開拓していきます	作品寄贈の件数、評価額	
		ボランティアの人数、満足度	企業協賛・助成に関する美術館職員によるレポート
		友の会会員の数、満足度	
		HPへのアクセス件数、満足度	
【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	図書閲覧室の利用者数、満足度	
	2 進化していく美術館について研究します	展覧会における小中高生の割合	
	3 美術館が社会に役立つための職員教育を徹底します	展覧会における新規来館者の割合、満足度	
	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。	地域別の利用者数	

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。

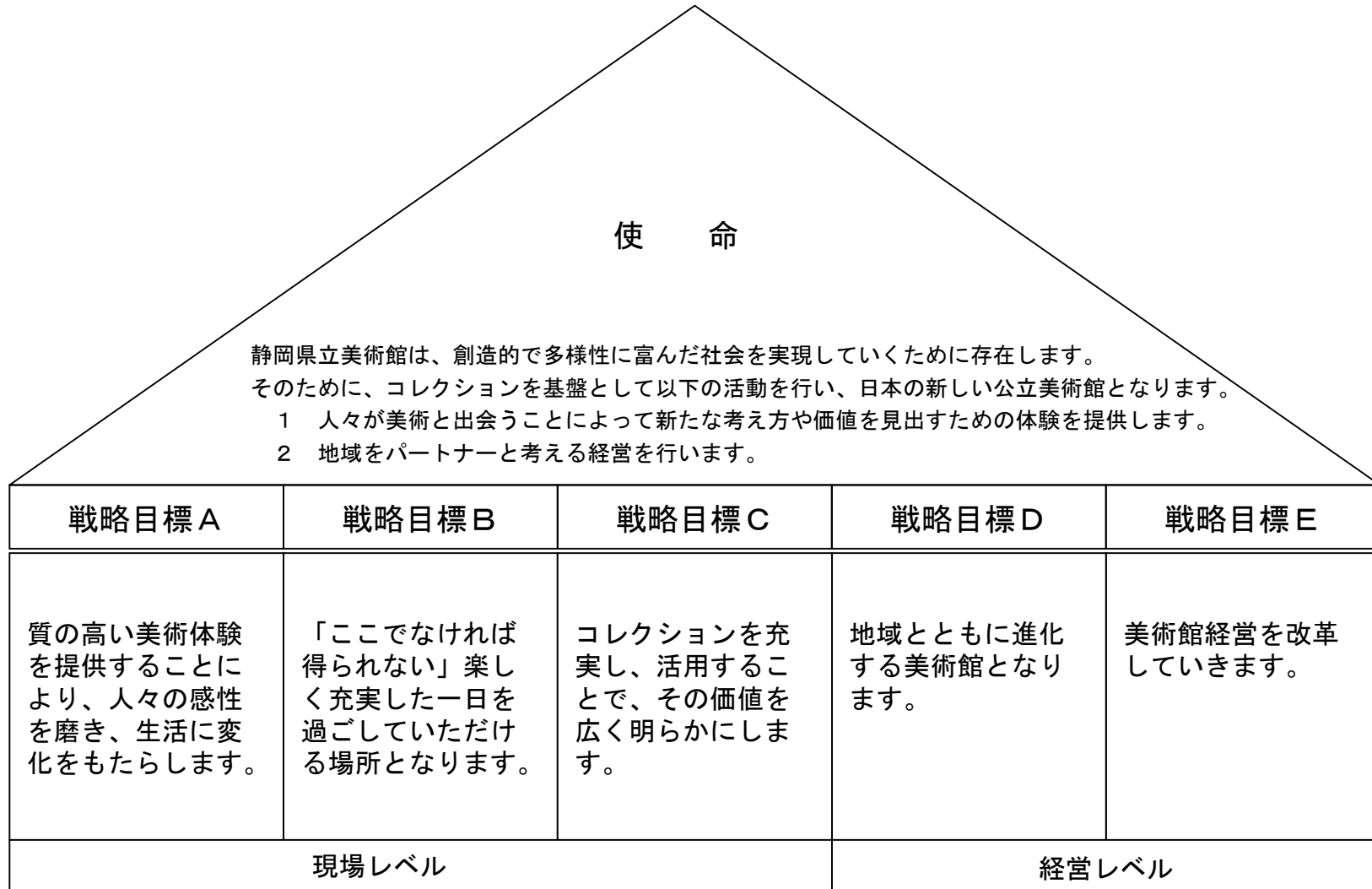
「戦略」とは、使命及び戦略目標を達成させるための方策や手段をいう。

「指標」とは、目標達成度を測定・検証できるように設定したもの。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ないます。 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的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	

■ 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
<p>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。</p> <p>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。</p> <p>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。</p>	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	

■ 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>	作品の保存状態の良好さ	<p>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</p>
	収蔵作品の公開件数	
	他館への貸出件数	
	特別観覧の件数	
<p>3 コレクションについての研究活動を行ないます。</p>	風景の美術館としての認知度	<p>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</p>
	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
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。 2 美術に関する情報集散地を目指します。 3 新たな顧客層・支持層を開拓していきます。	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、人々の感性を磨き、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、創造性を体感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 鑑賞環境に対する満足度	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	参加者の生活に変化をもたらしたかどうか
【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	防災計画・訓練の充実度（消防防災機関によるチェック）
	2 ロタ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 ロタ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	
	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	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	
【C】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	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否 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	風景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	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
【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同事業に関する美術館職員によるレポート
	2 美術に関する情報集散地を目指します	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 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	企業協賛・助成に関する美術館職員によるレポート
		2世代・3世代一緒に観覧に来ている割合	
【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 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	使命を理解して働いている職員の割合	
	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体が画一的評価を拒む存在だ。また世間の常識や固定観を疑うことはアートや美術館が果たす役割の1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。また美術の専門家のみにも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3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。
- ⑦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と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

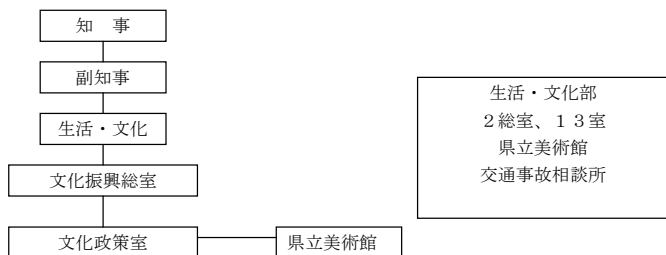
参考資料

参考資料 目次

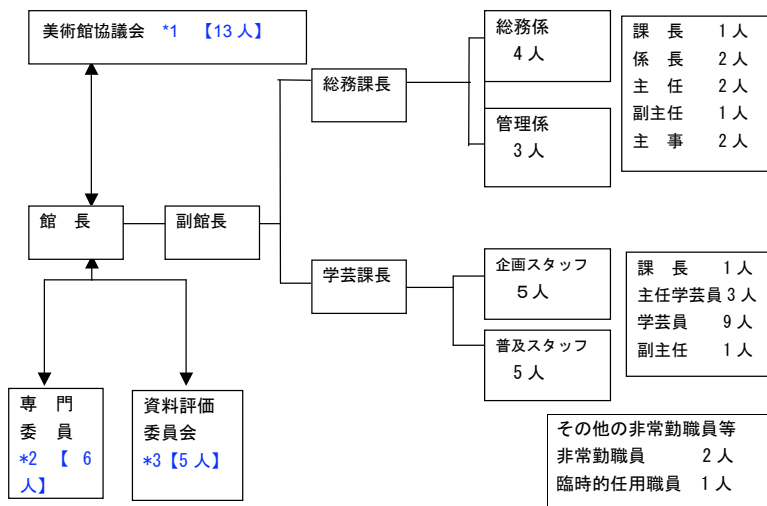
1	基本データ	
1-1	県庁と美術館の組織図	1
1-2	平成15年度決算書	1
1-3	平成15年度自己点検等に関する報告書	2
2	評価委員会関連資料	
2-1	中間報告書の要旨	18
2-2	中間報告書提言内容と対応	20
2-3	評価委員会設置要綱	22
3	美術館の設置・運営に関する条例・規則	
3-1	県立美術博物館建設基本構想	23
3-2	県立美術博物館の建設計画に関する答申	23
3-3	県立美術館の設置、管理及び使用料に関する条例	23
3-4	設置、管理及び使用料に関する条例施行規則	26
3-5	非常勤館長設置要綱	30
4	その他の各種規則	
4-1	協議会設置要綱	31
4-2	専門委員設置要綱	31
4-3	資料評価委員会要綱	32
4-4	研究活動評価委員設置要綱	33
4-5	友の会会則	33
5	参考資料	
5-1	静岡県文化政策推進会議からの提言（県立美術館該当部分）	36

1-1 県庁と美術館の組織図

■ 静岡県庁 生活・文化部 組織図 (平成16年度)



■ 静岡県立美術館 組織図 (平成16年度)



*1: 協議会

静岡県立美術館の運営を円滑に進めるため、美術館の運営に関し館長の諮問に応ずるとともに館長に対して意見を述べる機関として、静岡県立美術館協議会を設置する。

*2: 専門委員

静岡県立美術館の美術品収集等専門的事項を適切に処理するため、美術館に静岡県立美術館専門委員を置く。
 (1) 美術品の選定に関する事
 (2) その他美術に関する専門的事項に関する事

*3: 資料評価委員会

静岡県立美術館の収蔵する資料を適正に評価するため、静岡県立美術館に資料評価委員会を置く。

1-2 歳入・歳出決算(平成15年度)

■歳入決算		単位:千円
項目	金額	
美術館観覧料	39,174	
共催展収入	32,253	
県民ギャラリー等使用料	4,818	
財産売払・貸付・運用収入	4,802	
助成金等	3,500	
その他	592	
計	85,139	

■歳出決算		単位:千円
項目	金額	
人件費	137,956	
管理費	326,288	
運営費	61,628	
施設管理費	264,660	
事業費	112,698	
企画展事業費	72,157	
常設展事業費	19,724	
資料・普及事業費	20,817	
館蔵品取得費	52,425	
施設整備費	16,026	
基金積立	376	
計	645,769	

出典:「静岡県立美術館年報 平成15年度」

1 - 3

平成 15 年度静岡県立美術館
自己点検等に関する報告書

平成 16 年 5 月

静岡県立美術館

目 次

平成 15 年度展覧会事業総括	
1 企画展	1
2 収蔵品展等	2
平成 15 年度展覧会開催実績一覧表	3
展覧会評価表	
狩野派の世界	4
神秘の王朝マヤ文明展	6
もうひとつの明治美術展	8
徳川将軍家展	10
浮世絵風景画名品展	12
ローマ散策 Part II	14
平成 15 年度 展覧会・普及事業分析	
展覧会	16
普及事業	17
これからの課題	17
平成 15 年度展覧会データ報告	
属性	18
価値	21
平成 15 年度講座系普及事業	
講演会	25
美術講座	26
平成 15 年度実技系普及事業	
レギュラープログラム	27
ワークショップなど	28
美術館運営のための平成 15 年度改善事項	
平成 15 年度中に取り組んだ改善事項	29
平成 16 年度から取り組む改善事項	29

平成 15 年度展覧会事業総括

1 企画展

(1) 入場者数

- ・ 企画展の総入場者は、145,538 人で、目標数 130,000 人を上回ることが出来た。
- ・ 企画展の開催方針、①考古・博物的な展覧会を開催する。「マヤ文明展」②県民に親しみのあるテーマの展覧会を開催する。「徳川將軍家展」、「浮世絵風景画名品展」③学芸員の研究成果を生かした展覧会を開催する。「狩野派の世界」、「もうひとつの明治美術」、「ローマ散策展」の三つの方針による年間の展覧会の構成と開催順序は、総入場者数が目標数を上回ったこと及び四つの絵画展がいずれも 1 2□ 1 4 千人台の入場者数を確保出来たことから、妥当であったと思われる。
- ・ 各企画展ごとにみると、入場者数が目標に達しなかったのは、絵画展としては特別に少ない入場者数ではないが、「浮世絵風景画名品展」のみである。県内に広重美術館があり、常時、浮世絵の展示をしていることを考えると、このような展覧会を県立美術館で開催する意義を十分に検討し、展示や広報の仕方等一般観覧者にアピールする工夫をもっとすべきであった。
- ・ 絵画展の展覧会への入場者数がいずれも 1 2□ 1 4 千人台に留まっていることは、高額な負担金を支払っての海外の名画で構成される企画展でないのでまずまずの数字であると思われるが、若年者の入場者数が少ないこともあり今後のことを考えると、展覧会事業と教育普及事業との連携等美術ファンを地道に増やしていく努力が求められる。
- ・ ③の開催方針による展覧会、即ち自主企画（共同企画を含め。）による三つの展覧会が、いずれも 1 3 千人を超えたことは、成果といえる。今後も年間二ないし三の自主企画展を開催していく。

(2) 収入

70 歳以上の入場者（無料）の増加もあって、入場者数が目標数を超えても入場料収入が見込を下回った展覧会もあった(狩野派の世界、明治美術(県民の日無料の影響もあり))。予算案を立てる際に入場料収入見込を厳格にすることと経費の節減に努める。

また、図録販売収入も大きなウェイトを持っているので、販売方法などについてミュージアム・シップと良く連携していくこととする。

(3) 収蔵品の活用

「狩野派の世界」、「ローマ散策」の展覧会は、展示作品のうち約 40%が

当館所蔵の作品で構成されている。このような展覧会は、開催コストが軽減出来ること、収蔵品をテーマに沿って展示出来る機会となることや収蔵品についての学芸員の研究成果を生かすことなどから、意義がある。今後も引き続き、こうした展覧会の企画の可能性を探っていくこととする。

(4) 前売券の販売

絵画展の前売券は、美術館の中で多く購入されている。このことから絵画展への入場者は美術館リピーター、美術館ファンの割合が高いと推測されるので、館内での広報を引き続き充実させていくとともに、近隣、近県にある美術館にポスターの掲示やチラシの配架の要請を確実にやっていくこととする。

2 収蔵品展等

- ・ 収蔵品展の入場者数(企画展入場者を除く。)は、目標 40,000 人対し 27,373 人であり、目標を下回ったが、前年度 19,174 人を 42.8%上回った。また、収蔵品展の入場者数には、企画展室を使って収蔵品展として開催した富士山の絵画展 10,431 人と平成 15 年度から始った中学生文化鑑賞推進事業への参加者 3,831 人が大きな割合を占めている。(中学生文化鑑賞推進事業への参加者を除く収蔵品展の入場者数は 23,542 人で、前年度比 22.8%増である。)
- ・ ロダン館への集客が低調である現状では、収蔵品展（ロダン館を含む。）で、年間 40,000 人の入場者を確保することは困難な状況にある。平成 16 年度は、ロダン館開設 10 周年記念の年にも当たり、ロダン館の展示内容を含めた活用法等、ロダン館の新たなアピール方策を検討、実施していくこととする。
- ・ 企画展示室を利用した富士山の絵画展以外の収蔵品展はテーマ性に乏しく、収蔵品展のアピール度が弱かった。(平成 16 年度は、テーマ性をより明確とした。)

平成15年度 展覧会開催実績一覧表

展覧会名	狩野派の世界	神秘の王朝 マヤ文明展	もうひとつの 明治美術展	徳川将軍家展	浮世絵風景画 名品展	ローマ散策 PartII展	
開催期間	4/12~5/18	5/27~7/10	7/19~8/24	9/20~10/26	11/1~12/7	1/2~2/15	
企画開催形態	自主企画 単独開催	巡回企画 実行委員会	共同企画 単独開催	巡回企画 単独開催	巡回企画 単独開催	自主企画 実行委員会	
入場者状況	目標入館者数 A)	13000人	50000人	10000人	25000人	20000人	12000人
	入場者数実績 B)	13461人	59092人	13308人	32999人	12357人	14229人
	B) ÷ A) × 100%	103.5%	118.1%	133.0%	132.0%	61.7%	118.5%
入場者の内訳	大学・一般	7,944人 (59.0%)	38,569人 (65.2%)	5,940人 (44.6%)	18,646人 (56.9%)	6,853人 (55.9%)	8,524人 (59.9%)
	小・中・高校生	752人 (5.6%)	5,305人 (9.0%)	1,591人 (12.0%)	1,607人 (4.9%)	573人 (4.6%)	464人 (3.3%)
	小計 C)	8,696人	43,874人	7,531人	20,253人	7,426人	8,988人
	70歳以上	2,179人 (16.2%)	7,258人 (12.3%)	1,318人 (9.9%)	8,112人 (24.6%)	1,997人 (16.2%)	2,461人 (17.3%)
内訳	招待者	2,586人 (19.2%)	7,960人 (13.5%)	4,459人 (33.5%)	4,634人 (14.0%)	2,934人 (23.7%)	2,780人 (19.5%)
	合計 B)	13,461人 (100%)	59,092人 (100%)	13,308人 (100%)	32,999人 (100%)	12,357人 (100%)	14,229人 (100%)
	有料入場者の割合 C) ÷ B) × 100%	64.6%	74.2%	56.5%	61.3%	60.1%	63.1%
	収入見込額 D)	5,096千円	37,100千円	5,340千円	16,900千円	13,520千円	6,400千円
支出状況	収入額 E)	5,829千円	50,021千円	6,028千円	18,700千円	6,983千円	7,263千円
	E) - D)	733千円	12,921千円	688千円	1,870千円	△653千円	863千円
	(E) - D) ÷ D) × 100%	14.4%	34.8%	12.9%	11.1%	△4.8%	13.5%
	支出額 F)	5,364千円	27,941千円	7,821千円	18,039千円	12,034千円	11,332千円
	E) ÷ F) × 100%	70.1%	179.0%	58.6%	90.7%	47.6%	64.1%
入場者1人当たりの経費 (F) ÷ (B)	617円	473円	773円	627円	1,186円	791円	
展覧会 展示 作品 の中 割	当館収蔵品の展示件数①	24件	-	6件	-	-	51件
	展示作品件数②	56件	-	243件	-	-	125件
	構成比率① ÷ ② × 100%	42.9%	-	2.5%	-	-	40.8%
前販 売状 り	館内前売り券販売枚数③	88枚	369枚	59枚	352枚	-	64枚
	③ ÷ (G) × 100%	33.5%	9.0%	53.6%	19.0%	-	20.4%
	その他館外での ④ ÷ (G) × 100%	175枚	3,719枚	51枚	1,505枚	-	249枚
	④ ÷ (G) × 100%	66.5%	91.0%	46.4%	81.0%	-	79.6%
券況	前売り券販売総数 G)	263枚	4,087枚	110枚	1,857枚	-	313枚
	(G) ÷ C) × 100%	3.0%	9.3%	1.5%	9.2%	-	3.4%
図販 売状 録	開催期間中の販売冊数 H)	820冊	2,675冊	510冊	1,089冊	658冊	666冊
	入場者数に対する割合 (H) ÷ (B) × 100%	6.1%	4.5%	3.8%	3.3%	5.3%	4.6%

展覧会評価表(狩野派)

展覧会名 狩野派の世界

開催期間 4/12~5/18

1 企画・開催形態

自主企画・単独開催

2 入場者の状況

(1) 目標入場者との比較

目標入場者数(A) 13,000人 実績入場者数(B) 13,461人 (B) / (A) 103.5%

(2) 入場者数の動向(開催期間中の土、日、休日の入場者数の推移)

日	4/12(土)	4/13(日)	4/19(土)	4/20(日)	4/26(土)	4/27(日)	4/29(休)
人数	495人	406	446	542	383	542	654
日	5/3(土)	5/4(日)	5/5(休)	5/10(土)	5/11(日)	5/17(土)	5/18(日)
人数	689人	883	733	598	638	692	906

(3) 入場者数の内訳

大学・一般	小・中・高	計(C)	70歳以上	招待者	合計(B)
7,944(59.0)	752(5.6)	8,696	2,179(16.2)	2,586(19.2)	13,461(100)

有料入場者数の割合 ((C)/(B)) 64.6%

収入見込額(D) 5,096千円

実収入額(E) 5,829千円(入場料4,763 図録1,066千円)

(E) - (D) 733千円 (/ (D) 14.4%)

3 開催経費等

(1) 支出額(F) 8,312千円

収入額(E) 5,829千円 (/ (F) 70.1%)

(2) 入場者1人当たりの経費 ((F) / (B))

617円

(3) 展示作品中の当館収蔵品の割合 24件(当館収蔵品) / 56件(全体) 42.9%

4 前売り券の販売状況

総数 263枚(G) (G) / (C) 3.0%

販売所内訳 (美術館 88枚(33.5%) その他 175枚(66.5%))

5 図録販売状況

開催期間中販売枚数(H) 820冊 (H) / (B) 6.1%

6 コメント

・ 自主企画、単独開催で、13千人という入場者目標数を達成したことは、成功した企画と言える。

・ 期間中の入場者数の動向を見ると、開催日数が過ぎるにつれ入場者数が増加しており、口コミなどにより展覧会が盛り上がったことが伺われる。

- ・ 前売券の売上状況をみると、有料観覧者数に対する割合は3.0%と絵画展としては比較的高く(⑩今ここ0.7%、きらめく光1.6%)、この展覧会への期待はかなり高かったと思われる。
- ・ 図録販売数の入場者数に対する割合は高く、展覧会の内容に関心を持った観覧者が多くいたことが推測される。
- ・ 当館の収蔵品を多く活用して少ない経費で展覧会が仕立てられた。一般600円と安い入場料で鑑賞を提供でき、13千人余の人に鑑賞してもらった。このような展覧会の企画方法は、厳しい財政状況下にあつて事業予算が多くは望めない公立美術館にとって非常に効果的なものであり、またコレクションを充実させていくことの意義が高まる。

展覧会評価表(マヤ文明展)

展覧会名 神秘の王朝マヤ文明展

開催期間 5/27 □ 7/10

1 企画・開催形態

巡回企画

実行委員会開催(企画会社 TBS、開催パートナー 静岡新聞社・SBS)

2 入場者の状況

(1) 目標入場者との比較

目標入場者数(A) 50,000 人 実績入場者数(B) 59,092 人 (B)/(A) 118.2%

(2) 入場者数の動向(開催期間中の土、日、休日の入場者数の推移)

日	5/31(土)	6/1(日)	6/7(土)	6/8(日)	6/14(土)	6/15(日)	6/21(土)
人数	1,097 人	2,784	1,892	2,475	2,133	2,791	2,244
日	6/22(日)	6/28(土)	6/29(日)	7/5(土)	7/6(日)		
人数	2,992 人	3,073	3,740	2,991	4,448		

(3) 入場者数の内訳

大学・一般	小・中・高	計(C)	70歳以上	招待者	合計(B)
38,569(65.2)	5,305(9.0)	43,874	7,258(12.3)	7,960(13.5)	59,092(100.)

有料観覧者数の割合 ((C)/(B)) 74.2%

収入見込み額(D) 37,100 千円(県 18,550 千円)

実収入額(E) 50,021 千円(県 25,010.5 千円)

(E)-(D) 12,921 千円(/(D) 34.8%)

3 開催経費等

(1) 支出額(F) 27,941 千円

(うち県費 15,400 千円) (うち県費 13,970.5 千円)

収入額(E) 50,021 千円 (/(F) 179.0%)

(2) 入場者1人当たりの経費 ((F)/(B))

473 円

4 前売り券の販売状況

総数(G) 4,087 枚 (G)/(C) 9.3%

販売所内訳 (美術館 368 枚(9.0%) その他 3,719 枚(91.0%))

5 図録販売状況

開催期間中販売数(H) 2,675 冊 (H)/(B) 4.5%

6 コメント

- ・ 5万人という当美術館としてはかなり高い目標入場者数であったが、これを相当上回った。このことは、文明展への県民の興味、関心の高さを示すものである。
- ・ 期間中の入場者数の動向を見ると、開会時から閉会時までの間、比較的にコンスタント

トに入場している。これは、早い段階からの開催パートナーである静岡新聞、SBSテレビの広報の効果によるものと思われる。

- ・ 前売券の売上状況を見ると、有料観覧者数に対する割合が非常に高く、この点からも県民の興味、関心の高さが伺われる。また、前売券が美術館で購入されたものは9%と少なく、県内各地の販売所で購入されている。これは、日頃美術館に来館している人以外の人が、この展覧会を鑑賞しようとしたことを示すものと考えられる。
- ・ 入場者数の絶対数が多く、それにより有料観覧者数の割合も高くなっているため、展覧会開催経費に比して多くの収入を得られた。これは、県民へのより良いサービスを行うための美術館活動の財源確保に資するものである。
- ・ 図録販売数の入場者数に対する割合が比較的高いことは、この展覧会が紹介した内容に興味を持った人が多くいたことを示すものと思われる。
- ・ この種の文明展への県民の興味、関心は高いことから、これを単に観覧者増加対策としてのみ捕らえるのではなく、世界各地の文化、文明を紹介することに積極的な意義を考えるべきである。また、日頃来館されない県民に、この鑑賞を機会に幅広い美術作品への興味、関心を深めて頂くような取組みをしていく必要がある。

展覧会評価表(明治美術展)

展覧会名 もうひとつの明治美術展

開催期間 7/19□ 8/24

1 企画・開催形態

共同企画・単独開催（企画パートナー 府中市美術館、長野県信濃美術館、岡山県立美術館）

2 入場者の状況

(1) 目標入場者との比較

目標入場者数(A) 10,000 人 実績入場者数(B) 13,308 人 (B)／(A) 133.1%

(2) 入場者数の動向（開催期間中の土、日、休日の入場者数の推移）

日	7/19(土)	7/20(日)	7/21(月)	7/26(土)	7/27(日)	8/2(土)	8/3(日)
人数	325人	408	379	307	335	293	450
日	8/9(土)	8/10(日)	8/16(土)	8/17(日)	8/23(土)	8/24(日)	
人数	109人	525	566	696	648	733	

(3) 入場者数の内訳

大学・一般	小・中・高	計(C)	70歳以上	招待者	合計(B)
5,940(44.6)	1,591(12.0)	7,531	1,318(9.9)	4,459(33.5)	13,308(100)

* 8月21日(木) 県民の日の入場者数 2,871 人は招待者として集計

有料入場者数の割合 ((C)／(B)) 56.6%

収入見込み額(D) 5,340 千円

実収入額(E) 6,028 千円(入場料 5,187 図録 841 千円)

(E)－(D) 688 千円／(D) 12.9%

3 開催経費等

(1) 支出額(F) 10,285 千円

収入額(E) 6,028 千円／(F) 58.6%

(2) 入場者1人当たりの経費 ((F)／(B))

773 円

(3) 展示作品中の当館収蔵品の割合 6点(当館収蔵品)／243点(全体) 2.5%

4 前売り券の販売状況

総数(G) 110 枚 (G)／(C) 1.5%

販売所内訳（美術館 59 枚(53.6%) その他 51 枚(46.4%)）

5 図録販売状況

開催期間中販売数(H) 510 冊 (H)／(B) 3.8%

6 コメント

- ・ 4館の学芸員による企画、単独開催で、入場者数13千人を超えたことは、成功した展覧会と言える。

- ・ 開催期間の後半に入場者数が相当増加していることは、観覧者の評判が口コミで伝えられたことやマスコミで取上げられたことの効果によるものと思われる。
- ・ 展覧会のチラシの館内での捌け状況から開催前の反響は大変良いと思われたが、その割には前売券の販売状況は必ずしも良いものではなかった(昨年度の自主企画展のものよりは高い)。これは、優れた力量の割には十分な評価を受けていない作家に焦点を当てた展覧会の内容からと考えられる。しかし、チラシの捌け状況は、展覧会の後半の盛り上がりにつながったと考えられる。
また、前売券の4割程度が美術館で購入されており、この展覧会は美術館のハードリピーターの関心が高かったことが伺える。
- ・ 有料入場者数の割合が、56.6%と低くなっているが、8月21、22日が県民の日で、2,608人が無料入場となっていることの影響による。
- ・ 小・中・高生の入場者割合が比較的高かった(⑩今ここ15.7%、印象派6.5%、きらめく光11.3%。県民の日の小・中・高生の入場者も加えれば、もっとその割合は高くなる)。開催期間が夏休みの期間中に当たり、小・中・高生が来館しやすかったと言うこともあろうが、このような絵画展に小・中・高生の関心を集めたことは良かった。
- ・ 4公立美術館の共同企画で、経費は低く抑えられ、また展覧会の内容も質量ともに充実したものとなった。こうした手法による企画は、人材や予算に限られる公立美術館にとって効果的であり、また、コレクションを充実させていく意義も高まる。

展覧会評価表(徳川展)

展覧会名 徳川将軍家展

開催期間 9/20 10/26

1 企画・開催形態

巡回企画・単独開催(企画会社 NHKプロモーション)

2 入場者の状況

(1) 目標入場者との比較

目標入場者数(A) 25,000人 実績入場者数(B) 32,999人 (B)/(A) 132.0%

(2) 入場者数の動向(開催期間中の土、日、休日の入場者数の推移)

日	9/20(土)	9/21(日)	9/23(火)	9/27(土)	9/28(日)	10/4(土)	10/5(日)
人数	698人	728	1,445	1,003	1,289	1,141	1,839
日	10/11(土)	10/12(日)	10/13(月)	10/18(土)	10/19(日)	10/25(土)	10/26(日)
人数	986人	1,838	1,653	1,094	1,525	1,775	1,923

(3) 入場者数の内訳

大学・一般	小・中・高	計(C)	70歳以上	招待者	合計(B)
18,646(56.5)	1,607(4.9)	20,253	8,112(24.6)	4,634(14.0)	32,999(100)

有料入場者数の割合 ((C)/(B)) 61.4%

収入見込み額(D) 16,900千円

実収入額(E) 18,770千円 (E)-(D) 1,870千円(/ (D) 11.1%)

3 開催経費等

(1) 支出額(F) 20,700千円

収入額(E) 18,770千円 (/ (F) 90.7%)

(2) 入場者1人当たりの経費 ((F)/(B))

627円

4 前売り券の販売状況

総数(G) 1,857枚 (G)/(C) 9.2%

販売所内訳(美術館 352枚(19.0%) その他 1,505枚(81.0%))

5 図録販売状況

開催期間中販売数(H) 1,089冊 (H)/(B) 3.3%

6 コメント

- ・ 目標入場者数を大きく上回り、幅広い県民の関心を集めた展覧会と言える。
- ・ 入場者数は、開催日の経過につれ増加している。これは、開催期間中のNHKテレビでの広報と観覧した者の口コミによる効果と考えられる。
- ・ 前売券の売上状況を見ると、有料観覧者数に対する割合が高く、県民の興味、関心の高さが伺われる。また、前売券は、美術館で購入されたものは19.0%と比較的少なく、多くが県内各地で購入されている。これは、美術館へのハードリピーター以外の

幅広い層の人が、この展覧会を鑑賞しようとしたことを示すものと考えられる。

- ・ 目標を 32.0%と大きく上回る入場者数があったが、展覧会の性質から 70 歳以上の入場者数が 24.6%と非常に多く、有料入場者数の割合が 61.4%と低く、収入は見込みの 11.1%増に留まった。
- ・ こうした展覧会をとおして日本の歴史や文化伝統を紹介する展覧会は、自国の歴史、文化伝統を理解するうえで有用であり、また県民が期待し、望んでいるものであることから良い企画があれば、今後も取上げていくべきものとする。

展覧会評価表(浮世絵展)

展覧会名 浮世絵風景画名品展

開催期間 11/10 12/7

1 企画・開催形態

巡回企画・単独開催(企画会社 産経新聞社)

2 入場者の状況

(1) 目標入場者との比較

目標入場者数(A) 20,000 人 実績入場者数(B) 12,357 人 (B)／(A) 61.8%

(2) 入場者数の動向(開催期間中の土、日、休日の入場者数の推移)

日	11/1(土)	11/2(日)	11/3(月)	11/8(土)	11/9(日)	11/15(土)	11/16(日)
人数	259 人	468	567	322	349	588	630
日	11/22(土)	11/23(日)	11/24(月)	11/29(土)	11/30(日)	12/6(土)	12/7(日)
人数	413 人	689	639	470	662	549	794

(3) 入場者数の内訳

大学・一般	小・中・高	計(C)	70 歳以上	招待者	合計(B)
6,853(55.5)	573(4.6)	7,426	1,997(16.2)	2,934(23.7)	12,357(100)

有料入場者数の割合 ((C)/(B)) 60.1%

収入見込額(D) 13,520 千円

実収入額(E) 6,983 千円(入場料 6,677 円 図録 306 千円)

(E)－(D) -6,537 千円(／(D) -48.4%)

3 開催経費等

(1) 支出額(F) 14,656 千円

収入額(E) 6,983 千円(／(F) 47.6%)

(2) 入場者 1 人当たりの経費 ((F)/(B))

1,186 円

4 前売り券の販売状況

総数 枚(G) (G)／(C)

販売所内訳(美術館 枚() その他 枚())

5 図録販売状況

開催期間中販売数(H) 658 冊 (H)／(B) 5.3%

6 コメント

- ・ 入場者数は、目標を大きく下回った。一般観覧者にとっては、県内に広重美術館が開館されるなどにより、浮世絵そのもののインパクトが薄れたのではないかと。期間中の入場者数の動向を見ても、盛り上がりを見せることなく終わった。
- ・ 図録販売数の入場者に対する割合がかなり高いことが示すように、展覧会の内容についての観覧者の評判は良かったと思われる。

- ・ 風景画のコレクションに努めてきた美術館にとって、質の高い風景画の浮世絵展は、活動方針に沿ったものであったが、広く一般観覧者にアピールするものとはならなかった。
- ・ 絵画展での12千人余の入場者数は特別少ないものとは言えないが、県内に浮世絵の常設展示館の広重美術館があるので、8,400千円の負担金を払って開催するには、その意義の検討と展示や広報の仕方等の工夫が不十分であった。

展覧会評価表(ローマ散策)

展覧会名 ローマ散策 Part II

開催期間 1/20 2/15

1 企画・開催形態

自主企画・実行委員会開催(開催パートナー 静岡新聞・SBS)

2 入場者の状況

(1) 目標入場者との比較

目標入場者数(A) 12,000人 実績入場者数(B) 14,320人 (B)/(A) 119.3%

(2) 入場者数の動向(開催期間中の土、日、休日の入場者数の推移)

日	1/2(金)	1/3(土)	1/4(日)	1/10(土)	1/11(日)	1/12(月)	1/17(土)
人数	445人	519	279	400	708	589	197
日	1/18(日)	1/24(土)	1/25(日)	1/31(土)	2/1(日)	2/7(土)	2/8(日)
人数	462人	405	523	817	930	374	529
日	2/11(水)	2/14(土)	2/15(日)				
人数	862人	513	659				

(3) 入場者数の内訳

大学・一般	小・中・高	計(C)	70歳以上	招待者	合計(B)
8,600人	479	9,079	2,461	2,780	14,320

有料観覧者数の割合 ((C)/(B)) 63.4%

収入見込額(D) 6,408千円

実収入額(E) 7,263千円(入場料6,784 図録479)

(E)-(D) 855千円 (/(D) 13.3%)

3 開催経費等

(1) 支出額(F)11,332千円

(うち県費5,666千円)

収入額(E)7,263千円 (/(F) 64.1%)

(2) 入場者1人当たりの経費 ((F)/(B))

791円

4 前売り券の販売状況

総数 313枚(G) (G)/(C) 3.4%

販売所内訳(美術館 64枚(20.4%) その他 249枚(79.6%))

5 図録販売状況

開催期間中販売数(H) 666冊 (H)/(B) 4.6%

6 コメント

- ・ 色彩のない地味な画面の、マニア向けの版画の展覧会で目標入場者数を20%近く超えたことは、評価出来る。

平成 15 年度 展覧会 普及事業分析

- ・ 展示作品の 40%を当館収蔵品で構成した展覧会で、14 千人を超える入場者数を確保したことは、収蔵品の研究が成果となって展覧会に十分に生かされたと言える。
- ・ 入場者の動向を見ると、期間中を通して比較的的平均的に入場者が入っていて、静岡新聞社・SBSの広報によって、展覧会の宣伝が行き届いていたことが伺われる。また、このことは、美術館内での前売り券の販売数の割合が他の絵画展と比較して低めであることから伺われる。
- ・ 期間中、県民ギャラリーで開催された「日本画の巨匠たち」(1/27 から 2/1)への入場目的で来た人が当該展覧会に回ってきたことも大いに考えられる。
- ・ 地味な展覧会であったが、図録販売数の入場者に対する割合は、比較的高くなっている。これは、価格が低廉に設定されたこと、古代ローマの建造物の版画と現況写真とを対比させて展示し、図録を古代ローマの遺跡のガイドブック風な仕立てにしたことの効果が大きいものと思われる。

展覧会】

(1) 属性

性別：どの展覧会においても女性の観覧の方が多いが、「ローマ散策」「富士山」においては男性が 45%前後と多く観覧した。反対に、「狩野派」は男性が約 35%と最も少なかった。

年齢：最多年齢層が 50 歳代または 60 歳代の展覧会が多く、「マヤ」「明治美術」以外はすべてそうである。「明治美術」では 20 歳代未満が 37.6%であり、他の展覧会と比較して、この年代の観覧比率が最も高い。

居住地：県内の観覧者が市内からの観覧者を上回っているのは、「マヤ」「徳川」「ローマ散策」の 3 つである。また、県外からの観覧者が 10%を超えたものは「狩野派」「明治美術」「富士山」の 3 つである。

新規来館者割合：平均は 17.8%である。20%以上を占めたものは、「マヤ」と「明治美術」の 2 つであり、後者は 29.0%と高い。

1年以内のリピート率：平均は 67.9%である。平均を下回ったのは「マヤ」で 62.6%である。

かつて学校の行事で来館したことがあるか：平均は 14.7%である。20%を超えたのは、「明治美術」と「富士山」である。

(2) 価値

興味や感動が生まれたか：平均は 84.8%である。平均より 10%以上低いものは「明治美術」の 74.2%である。

新しい発見があったか：平均は 78.1%である。平均より 10%以上低いものは「マヤ」の 75.2%と「明治美術」の 74.1%である。

観覧料に見合う内容であったか：平均は 80.1%である。平均より 10%以上低いものは「マヤ」の 69.0%と「明治美術」の 69.8%である。

心地よく観覧できたか：平均は 78.2%である。平均より 10%以上低いものは「マヤ」の 64.4%である。

他の人に来館を勧めるか・不満足率：「他の人に来館を勧めるか」の平均は 62.4%である。一方、不満足率をみると「明治美術」が最も高く 18.3%、次いで「マヤ」の 13.2%である。資料 B・Cの両展覧会における不満内容の一覧をみると、不満の質的な違いがあることがわかる。前者における不満は、解説不足や冷房のききすぎ、観覧料が高いというものが主なもので、展示内容自体に関する深い不満は見受けられなかった。一方、後者では、駐車場が狭い、混んでよく見えなかったなどの不満のほか、「現場

の人間から切り離された文明展はナンセンス」「マヤ文明にふれているような臨場感がない」「展示の意図を理解するのに苦労した」などといった、展示内容の根幹に係わる不満が見られた。また、「明治美術」で不満を示した人のうち、自由回答欄に記入した人は 14/50=28%であったが、「マヤ」では 57/123=46.3%と高かった。

普及事業】

レギュラープログラムについては、すべてにおいて満足度は高く、利用者層も「20回以上」を回答する者が多く、利用者層の固定化が進んでいる。

講座系普及の「徳川 9/21」、「徳川 10/12」における「準備・対応」の数値が低いが、これはマイクの音量など主催者側の不手際によるものである。

また、「粘土開放日」における「新規来館者」および利用回数の少ない人々の利用は、顕著で、しかも 20～30 歳代の若年者層が多いことも重要である。当館における展覧会鑑賞者は、50～60 歳代が最も多く、若年者層が少ないが、「粘土開放日」については、この傾向は逆転する。このことを考慮した、普及プログラムと展覧会との密接な連携は、早急な課題であるといつてよい。

【これからの課題】

展覧会事業

「マヤ文明展」や「もうひとつの明治美術展」は、他の展覧会に比べて満足度など定性的な側面で数値の低下がみられるが、文明展による大量集客や夏季期間中に顕著に現れる「新規」、「若年者」、「県外」という利用者層を積極的なベネフィットと捉え、新規来館者が70%を超える満足率に達したことを一つ成果としたい。そのことをふまえながら、不満足要因を取り除くため、美術館の基本的な役割(キャプション、順路、係員の親切な対応など)を徹底したい。

当然のことながら、ハードピーターの満足度を継続的に維持する展覧会の品質管理システムも大切である(→「知的基盤の充実に関する評価委員会」の活用)。また、「新規来館者」の不満を取り除き、親しみやすい展覧会を実施することで、将来のリピーター対策に繋がると考えられる。

また、「混雑」、「駐車場の利便性」などのクレームが顕著だった「文明展」についても、クレーム処理を徹底する同時に、鑑賞疲労を緩和するよう対策を講じる必要がある。

普及イベント

美術史系のイベントにおける客層の固定化が見られるため、異分野の講座・講演会を積極的に実施し、アンケート調査などを通じて顧客の反応を探ることにしたい。

「粘土開放」については、当館のコアな客層に欠けている「20～30歳代」の利用者が多く含まれていることから、次世代を担う鑑賞者として位置付け、作品鑑賞への誘いの手法を見出すことが大切である。

H15年展覧会データ報告（属性）

	: 当該展覧会内での最高値域（縦にみた場合）
	: 属性内での注目値（横にみた場合）
	: アンケート項目になかった箇所

性別（％）

	狩野派展	マヤ展	明治美術展	徳川展	浮世絵展	ローマ散策展	富士山展
男性	34.8	42.3	41.4	42.6	40.1	44.6	45.0
女性	65.2	57.7	58.6	57.4	59.9	55.4	55.0

年齢（％）

	狩野派展	マヤ展	明治美術展	徳川展	浮世絵展	ローマ散策展	富士山展
20歳未満	10.3	21.6	37.6	4.9	4.8	3.0	10.4
20歳代	14.2	20.3	12.4	6.5	8.8	8.7	7.3
30歳代	15.7	21.8	13.1	8.7	13.6	11.7	10.4
40歳代	14.4	13.1	15.5	14.5	16.2	12.7	16.2
50歳代	21.7	10.7	7.9	26.2	30.0	24.7	25.4
60歳代	13.5	8.0	8.6	23.9	16.6	22.0	19.8
70歳以上	10.3	4.5	4.8	15.4	9.9	17.3	10.6

居住地（％）

	狩野派展	マヤ展	明治美術展	徳川展	浮世絵展	ローマ散策展	富士山展
市内	51.4	44.1	47.9	37.5	49.0	42.6	46.5
県内	35.4	49.6	36.2	55.6	42.2	52.4	41.6
県外	13.1	6.4	16.0	6.9	8.9	5.1	11.8

静岡県立美術館への来館回数

	狩野派展	マヤ展	明治美術展	徳川展	浮世絵展	ローマ散策展	富士山展
初めて	15.0	22.2	29.0	15.0			
2回目	8.1	15.6	14.7	10.6			
3-5回目	21.2	26.7	21.8	28.1			
6-9回目	14.1	15.5	8.5	17.1			
10-14回目	14.1	8.2	7.5	12.7			
15-19回目	3.9	1.8	5.1	3.3			
20回目以上	23.5	10.0	13.3	13.2			

展示室での滞留時間

	狩野派展	マヤ展	明治美術展	徳川展	浮世絵展	ローマ散策展	富士山展
-0.5時間	4.4	3.1	12.1	0.9	0.9	2.4	
0.5-1	18.9	21.6	34.3	18.2	22.9	35.3	
1-1.5	47.3	42.3	34.9	40.1	51.7	45.1	
1.5-2	16.9	21.9	14.5	26.2	19.4	13.9	
2-2.5	7.6	6.4	2.8	10.1	3.2	2.4	
2.5-3	3.8	3.0	0.3	2.8	1.4	0.7	
3時間-	1.1	1.7	1.0	1.7	0.5	0.3	

来館のきっかけ

	狩野派展	マヤ展	明治美術展	徳川展	浮世絵展	ローマ散策展	富士山展
ポスターチラシ					32.6	20.1	13.4
県民だより					3.3	2.9	5.6
HP					2.5	4.4	4.9
広報	34.7	30.5	24.6	30.3			
新聞広告					4.8	24.1	9.4
報道	16.0	37.7	14.0	38.3	6.9	6.2	8.9
いつもよく来る	6.7	4.0	6.3	4.2	16.3	12.4	12.0
招待券・割引券	6.1	5.0	4.4	4.4			
友の会会員	3.2	0.4	1.1	0.6			
誘われて	14.9	10.8	10.3	13.3	19.8	16.4	15.4
行事・旅行日程	3.4	2.7	12.5	0.8	0.8	1.1	4.2
他の目的で来て	4.0	1.1	2.9	2.3	2.8	4.0	8.0
一度来たかった	5.9	1.5	9.6	1.9	5.3	6.2	11.1
その他	5.1	6.0	14.3	4.0	4.8	2.2	7.1

1-1-2 新規来館者割合

	狩野派展	マヤ展	明治美術展	徳川展	浮世絵展	ローマ散策展	富士山展	合計
有効サンプル数	532	960	293	545	427	293		3050
新規来館者数	80	213	85	82	51	32		543
%	15.0	22.2	29.0	15.0	11.9	10.9		17.8

1-1-3 1年以内のリピート率

	狩野派展	マヤ展	明治美術展	徳川展	浮世絵展	ローマ散策展	富士山展	合計
対象サンプル数(分母)	438	722	192	445				1797
リピート数	321	452	133	314				1220
%	73.3	62.6	69.3	70.6				67.9

3-5-5 かつて学校の行事で来館したことがあるか

	狩野派展	マヤ展	明治美術展	徳川展	浮世絵展	ローマ散策展	富士山展	合計
有効サンプル数	459	871	267	454	361		409	2821
「はい」回答数	64	115	55	54	41		87	416
%	13.9	13.2	20.6	11.9	11.4		21.3	14.7

(A)

明治美術 来館のきっかけ「その他」の記述欄

1	学校の宿題
2	美術雑誌
3	同合せして
4	ポスターなどで「もうひとつの明治美術展」を知っていたがなかなかきっかけがなく、来たかったのだが迷っていた。しかし子供が学校の宿題で美術館鑑賞があると聞いたのでよいチャンスだと思い来館!!たまたま昨夜テレビで「ロダン館」の事もやっていたので子供達も喜んでいてよかったです。
5	良い企画と口コミにきいたので 同時に若手作家の企画も開催しているので2度おいしいかと思って
6	学校の宿題
7	緑ガイドで見たので
8	宿題だから
9	学校の宿題だから
10	一回来てまた来たいと思ったから

H15年展覧会データ報告（価値）

1-2-1 興味や感動が生まれたか

	狩野派展	マヤ展	明治美術展	徳川展	浮世絵展	ローマ散策展	富士山展	合計
有効サンプル数	513	997	295	532	427	290	431	3485
1または2と回答した数*	459	806	219	448	396	246	381	2955
%	89.5	80.8	74.2	84.2	92.7	84.8	88.4	84.8

*1は「はい」、2は「どちらかというと「はい」」

1-2-2 新しい発見があったか

	狩野派展	マヤ展	明治美術展	徳川展	浮世絵展	ローマ散策展	富士山展	合計
有効サンプル数	510	974	293	506	388	262	431	2933
1または2と回答した数*	416	732	217	401	327	199	404	2292
%	81.6	75.2	74.1	79.2	84.3	76.0	93.7	78.1

1-2-3 観覧料に見合う内容であったか

	狩野派展	マヤ展	明治美術展	徳川展	浮世絵展	ローマ散策展	富士山展	合計
有効サンプル数	521	982	288	525	403	271	431	3421
1または2と回答した数*	462	678	201	418	357	219	404	2739
%	88.7	69.0	69.8	79.6	88.6	80.8	93.7	80.1

4-6-1 心地よく観覧できたか

	狩野派展	マヤ展	明治美術展	徳川展	浮世絵展	ローマ散策展	富士山展	合計
有効サンプル数	517	983	292	531	422	290	451	3035
1または2と回答した数*	472	633	232	397	375	265	301	2374
%	91.3	64.4	79.5	74.8	88.9	91.4	66.7	78.2

1-2-4 他の人に来館を薦めるか

	狩野派展	マヤ展	明治美術展	徳川展	浮世絵展	ローマ散策展	富士山展	合計
有効サンプル数	478	934	273	489	388	271	451	2625
1または2と回答した数*	332	545	150	309	309	16	301	1637
%	69.5	58.4	54.9	63.2	79.6	5.9	66.7	62.4

不満足率

	狩野派展	マヤ展	明治美術展	徳川展	浮世絵展	ローマ散策展	富士山展	合計
有効サンプル数	478	934	273	489	388	271	451	3299
5または4と回答した数	50	123	50	47	12	16	49	347
%	10.5	13.2	18.3	9.6	3.0	5.9	10.9	10.5

マヤ展 不満一覧

1	私はVRシアターを楽しみにしてきました。展示品を見た後に見ることにして、上映時間に合わせて戻ってきました。すると入り口で「3分前になりましたのでもう入場できません」と言われました。その時机の上の時計は4分前でしたが（その辺はともかく）どこにも書いてなく、誰も教えてくれず「使いたいだけいっぱいある時間の中来ているのではないので「次まで入れません。まだ始まってないので何とか入場させてほしい」と言いましたが「3分前になるととびらが閉まります」の繰り返しです。遅れてきて上映してしまっているなら、いざ知らずあまりにも型どおりで腹が立ちました。ちなみに5/31台風のさなかに来ました。
2	駐車場が遠い
3	時期の把握ができない。わかりにくい
4	特になし。関係ないことだけど、美術館に行くバスの本数を増やしてほしい
5	他の人がうるさいつーの
6	観覧料を安くして欲しい。音声ガイドを無料にしてほしい
7	せまい
8	入場料高い
9	石碑A同様→Aがどこにあるのか分からなかった。ガイドに聞いても不明。なぜ2Fで切符を買って1Fにもどらなければいけないのか。館の運営優先？
10	現場の間から切り離された文明展はナンセンス
11	とくにない。おみやげがつまらない。
12	くさい
13	展示物と説明書きを近くにおいてほしい。
14	イスをふやしてくれ
15	くだらん
16	わからない
17	新幹線からJRに乗り換えて東静岡なのかくさなぎなのか下りる駅に迷い、案内も少ない
18	説明の順序→もう少し分かり易い方がよい
19	もっと安く見たい
20	ロダン展かどっから（入口がどこおか）よくわからん
21	駐車場がおかた
22	実際に自分がマヤ文明にふれているような臨場感がない。
23	土曜日にしか来館できないので、土曜日に来たが、混んでいてゆっくり見れない。入場制限すると考えてほしい
24	もう少し語句についてかんたんな言葉にしてほしい。知らない語（カタカナ語）や材料の説明がたりないと思う
25	見学ルートをしっかり設定してほしい
26	混んでいてぜんぜん流れがなくていらついた。
27	めんどくさい
28	子供にもいいものを見せたいので子供連れで来館できるとうれしいです。子供の声のうるさいと注意されました。他の人もわりと大きい声でしゃべっていました。大人の人も同じように注意してほしいです
29	展示の意図を理解するのに苦労した。時代順であることはわかるが、マヤ文明をもっと多面的に取り上げてあると思っていたが残念だった。当時の人の宗教感、社会構成、生活などがわからない
30	エアコンが寒かった
31	マヤと言っても極一部！！マヤと言えない。
32	度、日、祭日ゆったり見たい。夜の開館も検討してほしい

33	展示ケースが高い位置にあり、つぼなど中が見えない レプリカか本物かを表示してほしい。修復部分を図解してほしい
34	しらん
35	駐車場がせまくてなかなか入れなかった。
36	最終入館時間を書いておいてくれないとゆっくり見る事ができない
37	学芸員のおねーさんがたくさんいるけど、彼女は何の為にいるんですか？質問したら答えてくれるんですか？ちょっと居すぎじゃないの？
38	シカンみたいな再現ジオラマがほしい
39	冷房がききすぎて寒かったこと
40	係の人ウザイ、金のムダ
41	人気があるのでムリもありますが 人が多くてよく見れなかった
42	どうみていいかわからず あっちこっちでわかりにくい
43	No.××で作ったというのとはなり等に展示すべき
44	素材についての解説をしてほしい
45	パンチをもっと多く。説明をもっとわかりやすく
46	展示の仕方に問題があるのでは。これは是非注目！！といった表示がほしい。訴えてくるものがない。
47	順路の表示がないのでわかりづらい
48	前売り券を持っているのに券売場に並ばなくてはいけないこと
49	こんでる時だからひもで道を作ったら
50	案内が不親切
51	特にないです。初めて来ましたが、落ち着いたかんじで良いです。
52	1階の受付はまぎらわしい 3人もいらなと思う。 遠い
53	展示に対する説明が不足
54	小さな子供の入場は鑑賞の妨げになるので断ってほしい
55	行列の改善
56	こんでいる
57	もう少し展示物の説明がほしい

明治美術 不満一覧

1	金が高い！
2	冷房が強い。
3	係員が何も注意しないのは何故ですか。ただずわっているだけなら人形で充分です。
4	安くして下さい。
5	作品の説明版が小さい、人が多いと読めない。視力＝眼鏡をして1.0程度
6	⑥
7	地獄の門の説明が少ない
8	もっとおもしろくして しずかスギ!
9	トイレの水のうまさ
10	作品を守りたいということはわかるけど 女の人がたくさんいていわかんがある
11	作品についての説明がないのが不満
12	柵がまちまち
13	常設展の充実を望む
14	寒い

H15年度・講座系普及事業<講演会>

(%)

		明治美術	徳川9/21	徳川10/12	浮世絵	風景	ローマ	富士山
価値	満足度	94.1	92.6	100.0	93.9	80.6	100.0	90.5
	内容理解	94.1	100.0	100.0	93.9	83.9	100.0	90.9
	準備・対応	70.6	62.5	58.3	87.5	77.4	76.9	80.0
	講師態度	82.4	100.0	97.4	97.8	92.9	92.3	95.0
性別	男性	41.2	51.9	48.8	43.1	28.1	50.0	23.8
	女性	58.8	48.1	51.2	56.9	71.9	50.0	76.2
年齢	20歳未満	5.9	0.0	4.5	1.9	0.0	0.0	0.0
	20歳代	0.0	0.0	13.6	3.8	3.3	8.3	9.5
	30歳代	11.8	7.1	4.5	5.7	6.7	16.7	4.8
	40歳代	5.9	7.1	4.5	9.4	6.7	8.3	4.8
	50歳代	29.4	10.7	6.8	30.2	30.0	25.0	19.0
	60歳代	35.3	53.6	50.0	26.4	40.0	16.7	52.4
	70歳以上	11.8	21.4	15.9	22.6	13.3	25.0	9.5
	居住地	市内	64.7	70.4	52.3	60.8	77.4	50.0
	県内	17.6	29.6	40.9	35.3	22.6	50.0	36.4
	県外	17.6	0.0	6.8	3.9	0.0	0.0	0.0
館・来館回数	初めて	11.8	3.7	15.9	3.8	0.0	7.7	9.5
	2	5.9	3.7	15.9	5.7	0.0	0.0	4.8
	3-5	11.8	22.2	20.5	15.1	3.6	15.4	9.5
	6-9	5.9	14.8	11.4	13.2	3.6	23.1	14.3
	10-14	11.8	11.1	18.2	11.3	17.9	23.1	9.5
	15-19	11.8	0.0	0.0	5.7	7.1	0.0	0.0
	20回以上	41.2	44.4	18.2	45.3	67.9	30.8	52.4
	参加回数	初めて	17.6	23.1	45.5	27.5	11.1	46.2
	2	11.8	15.4	15.9	15.7	3.7	7.7	4.8
	3-5	17.6	19.2	18.2	15.7	14.8	38.5	14.3
	6-9	17.6	3.8	2.3	11.8	22.2	0.0	19.0
	10-14	5.9	15.4	11.4	5.9	7.4	0.0	9.5
	15-19	5.9	0.0	0.0	2.0	11.1	0.0	4.8
	20回以上	23.5	23.1	6.8	21.6	29.6	7.7	4.8

H15年度・講座系普及事業<美術講座>

(%)

		狩野派	北斎広重	ローマ	フロア8/17	フロア1/31	大観	探幽
価値	満足度	97.2	100.0	90.9	90.0	100.0	100.0	100.0
	内容理解	94.4	100.0	95.5	100.0	100.0	100.0	100.0
	準備・対応	82.9	80.6	90.9	80.0	-	100.0	87.5
	講師態度	94.4	100.0	95.5	100.0	100.0	100.0	100.0
性別	男性	41.7	27.3	36.4	72.7	27.3	22.2	37.5
	女性	58.3	72.7	63.6	27.3	72.7	77.8	62.5
年齢	20歳未満	0.0	2.9	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	20歳代	8.1	0.0	9.5	9.1	0.0	0.0	0.0
	30歳代	10.8	8.8	14.3	27.3	27.3	11.1	12.5
	40歳代	5.4	14.7	19.0	18.2	18.2	11.1	0.0
	50歳代	35.1	26.5	14.3	18.2	9.1	33.3	12.5
	60歳代	32.4	26.5	28.6	18.2	27.3	33.3	50.0
	70歳以上	8.1	20.6	14.3	9.1	18.2	11.1	25.0
	居住地	市内	64.9	44.1	85.7	36.4	60.0	30.0
	県内	27.0	35.3	14.3	36.4	40.0	60.0	12.5
	県外	8.1	20.6	0.0	27.3	0.0	10.0	0.0
館・来館回数	初めて	5.6	18.8	13.6	27.3	0.0	27.3	0.0
	2	8.3	9.4	0.0	9.1	9.1	0.0	0.0
	3-5	11.1	12.5	0.0	9.1	18.2	0.0	0.0
	6-9	16.7	15.6	13.6	0.0	27.3	9.1	0.0
	10-14	16.7	15.6	22.7	9.1	27.3	9.1	0.0
	15-19	0.0	3.1	4.5	0.0	0.0	0.0	14.3
	20回以上	41.7	25.0	45.5	45.5	18.2	54.5	85.7
	参加回数	初めて	45.7	39.4	33.3	100.0	63.6	55.6
	2	5.7	15.2	23.8	0.0	36.4	11.1	14.3
	3-5	22.9	24.2	38.1	0.0	0.0	11.1	14.3
	6-9	14.3	9.1	0.0	0.0	0.0	11.1	0.0
	10-14	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	14.3
	15-19	2.9	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	20回以上	8.6	12.1	4.8	0.0	0.0	11.1	42.9

H15年度・実技系普及事業レギュラープログラム

(%)

		自由工房	デッサン会	粘土開放日	版画入門	実技講座
価値	満足度	100.0	90.0	98.6	100.0	96.2
	内容理解	96.0	100.0	96.4	100.0	92.3
	準備・対応	96.0	100.0	97.1	100.0	96.2
	講師態度	100.0	100.0	97.1	100.0	100.0
	進んで参加	100.0	90.0	96.3	94.4	96.2
	居住地	市内	66.7	50.0	81.4	77.8
	県内	20.8	50.0	16.4	16.7	21.4
	県外	12.5	0.0	1.4	5.6	0.0
館・来館回数	初めて	24.0	0.0	21.6	0.0	3.6
	2	12.0	0.0	13.7	0.0	0.0
	3-5	8.0	10.0	26.6	6.7	7.1
	6-9	16.0	10.0	15.1	6.7	17.9
	10-14	16.0	10.0	10.1	33.3	14.3
	15-19	0.0	0.0	3.6	13.3	7.1
	20回以上	24.0	70.0	9.4	40.0	50.0
	参加回数	初めて	78.3	70.0	79.7	50.0
	2	4.3	0.0	11.6	5.6	35.7
	3-5	4.3	10.0	5.8	27.8	42.9
	6-9	0.0	0.0	1.4	11.1	7.1
	10-14	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	15-19	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	20回以上	13.0	20.0	1.4	5.6	0.0
媒体	広報	41.7	50.0	34.3	55.6	61.5
	報道	0.0	0.0	2.9	5.6	0.0
	よく来る	25.0	25.0	3.6	11.1	7.7
	友の会	0.0	0.0	0.0	0.0	3.8
	誘われて	16.7	0.0	26.4	11.1	0.0
	学校	0.0	0.0	19.3	0.0	0.0
	やっていた	0.0	0.0	2.9	11.1	0.0
	その他	0.0	25.0	10.7	5.6	26.9

H15年度・実技系普及事業NSなど

(%)

		生きろ	えんぴつ	水彩画	線のリズム	安岐	
価値	満足度	87.5	90.9	95.2	100.0	100.0	
	内容理解	87.5	90.0	90.5	100.0	100.0	
	準備・対応	75.0	100.0	85.7	100.0	100.0	
	講師態度	87.5	100.0	95.2	100.0	100.0	
	進んで参加	100.0	90.0	90.5	100.0	100.0	
	居住地	市内	62.5	100.0	76.2	66.7	88.9
	県内	37.5	0.0	19.0	33.3	5.6	
	県外	0.0	0.0	4.8	0.0	5.6	
館・来館回数	初めて	25.0	27.3	0.0	0.0	6.3	
	2	0.0	18.2	9.5	0.0	0.0	
	3-5	25.0	27.3	9.5	0.0	18.8	
	6-9	0.0	0.0	9.5	10.5	0.0	
	10-14	12.5	27.3	0.0	10.5	31.3	
	15-19	0.0	0.0	4.8	15.8	25.0	
	20回以上	37.5	0.0	66.7	57.9	18.8	
	参加回数	初めて	62.5	72.7	40.0	47.4	41.2
		2	12.5	9.1	10.0	10.5	23.5
		3-5	25.0	18.2	40.0	26.3	23.5
	6-9	0.0	0.0	5.0	0.0	5.9	
	10-14	0.0	0.0	5.0	10.5	5.9	
	15-19	0.0	0.0	0.0	5.3	0.0	
	20回以上	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	
媒体	広報	42.9	36.4	47.4	55.6	50.0	
	報道	0.0	18.2	0.0	0.0	0.0	
	よく来る	0.0	0.0	26.3	27.8	11.1	
	友の会	0.0	0.0	10.5	0.0	0.0	
	誘われて	28.6	18.2	10.5	5.6	33.3	
	学校	0.0	0.0	0.0	5.6	0.0	
	やっていた	0.0	0.0	0.0	5.6	0.0	
	その他	28.6	27.3	5.3	0.0	5.6	

美術館運営のための平成15年度改善事項

1 平成15年度中に取組んだ改善事項

(1) 展覧会関係

- ① 次回展覧会のポスター・チラシの早期作成に努め、次回予告として掲示・配架している。
- ② 収蔵品展のパンフレットをカラー化し、展示作品をよりアピールできるものとした。
- ③ いつでも富士山を描いた絵画が見られるように、富士山の絵画を常時展示することとした。
- ④ 展示解説の大幅な見直し・改良（作者中心の解説から作品の見方の解説へ）をした。

(2) 施設関係

- ① 県民ギャラリーの優先貸出基準の改正
 - ・静岡県文化協会に加盟している団体に限っていたものを撤廃した。
 - ・全県的に活動している団体で、展覧会の規模等が一定の要件（出品作品数100点以上等）を満たしている場合に優先予約を承認する。
- ② JR草薙駅前に美術館展覧会案内の看板を設置
 - ・規模—高さ0.75m×幅4.00m
 - ・設置時期—平成16年3月下旬
- ③ 館内及び館周辺のサインの見直し
 - ・143個検証、66個継続使用、4個撤去、24個リニューアル済み、残りは16年度以降対応
 - ・美術館へのアクセス道路での案内2ヶ所の設置について、道路管理者と協議済み

(3) 収蔵品取得関係

ジャンルのバランスに拘らない良質な作品の取得に努めた。

2 平成16年度から取組む改善事項

(1) 展覧会関係

- ① 収蔵品展のテーマ性をより明確にする。
年間行事予定や収蔵品パンフレット等で、テーマ性をより明確にしていくとともに、展示作品や作家を具体的に紹介していく。
- ② 館収蔵の人気作品（伊藤若冲派・樹花鳥獣図屏風）を毎年定期的（ゴールデンウィーク）に展示し、より多くの人に観覧していただく。
- ③ ロダン館の展示内容を含めた活用法等、ロダン館の新たなアピール方策を検討、実施していくこととした。

(2) 施設関係

ミュージアム・ショップでクレジットカードを使用できるように改善する。（平成16年4月1日から使用可能）

(3) 教育普及関係

ワークショップ等で来館した児童・生徒を収蔵品展とロダン館に導いて、帰館させる。

2-1 中間報告書〈ニューパブリックミュージアム（NPM）の実現をめざして〉の要旨 （静岡県立美術館評価委員会中間報告書：平成16年6月）

ア 報告書の性格

現在の委員会は15、16年度の2年間を活動期間としており、15年度の活動の成果（委員会の生の議論・検討の記録）を中間報告書としてまとめた。

イ 報告書の概要

(ア)静岡県立美術館における評価制度のあり方

- ① 評価制度の目的は、持続する経営改善を促すこととする。
- ② 評価対象は、美術館の経営を支える4つのレベルの全てとする。
 レベル1 オペレーション（現場の作業・業務手順の品質保全）
 レベル2 マネジメント（館長等による美術館の資産等の活用・管理）
 レベル3 ガバナンス（経営の健全性・安定性を確立するための仕組み）
 レベル4 社会からの支援体制（資金、人材の資源供給、外部経済効果の還流システム）
- ③ レベル1・レベル2については美術館が主体的に行う戦略計画方式の評価とし、館の使命と戦略目標を前提とし、美術館が毎年度自ら目標値を設定、その達成状況を自ら点検する目標管理システムとし、第三者評価委員会が二次評価を行う。
- ④ レベル3・レベル4については、美術館の自助努力の枠を超えた予算配分や人事制度についての問題提起、あるいは県の支援体制の問題点について、第三者評価委員会が調査し、独自の評価報告書を年1回出す。

静岡県立美術館の評価体系			
評価対象	目的	評価者	
		1次	2次
レベル1 オペレーション	館自らの努力による評価	館自身	第三者 評価委員会
レベル2 マネジメント	使命に沿った目標管理		
レベル3 ガバナンス	館の自助努力をおこさせる課題の指摘	第三者 評価委員会	なし
レベル4 社会からの支援体制	スポンサーとしての県庁や地域への問題提起		

(イ) 今後の検討課題（県立美術館が直面する経営課題）

- ① PDCA サイクルの確立とマーケティング手法の本格導入
- ② 自己点検・評価の実施
- ③ 現在の施設と展示内容を前提としたうえで、当面すぐに行うべき改善活動
- ④ 企画展の積極的な集客戦略サイン・案内表示など、対外的な訴求力の向上努力
- ⑤ レストランやショップを含む入館者に対する顧客満足度の向上のための改善活動
- ⑥ 周辺の機関や駅前に立地する静岡アートギャラリーなど、近隣地区の関連施設との連携
- ⑦ 存在意義や使命の抜本的見直し
- ⑧ ボランティアの積極活用に加え、地元の住民やNPOなどの参画
- ⑨ 指定管理者制度の導入に伴う経営主体とガバナンスの見直し
- ⑩ 名称と立地の見直し（たとえば「静岡ロダン館」といった名称への変更、サテライト・ネットワーク提携施設の開設など）
- ⑪ 戦略計画型の評価制度の運用
- ⑫ 第三者評価委員会の運用

(ウ) 「ニューパブリックミュージアムの実現をめざして」

開館 20 周年に向けて、ハードとソフト、経営面の全面的なリニューアルを行うべきであり、リニューアルの意思決定には「市民参画（パブリック・インボルブメント：PI）方式を採用するなど、県民の関心と潜在力を引き出す場と手法を設けるべきである。

2-2 中間報告書提言内容と対応【整理】

「対応」欄の記号の説明：「実施済」=◎、「賛同・実施」=○、「賛同・検討」=◇、「可否検討」=△、「疑問」=?

章	項目	頁	県として対応	
			記号	説明、疑問等
I	1 基本的な考え方	8	○	
	taiou	10	○	戦略計画の観点から、なぜ「五つの観点」になったのか、その基本的な考え方、「事業・活動力」と「パブリックインパクト力」との区別、「地域力への貢献」について理解しづらい。
	3 評価システムの運用イメージ	14	○	
II	1 評価ワーキンググループ「ベンチマークを活用した評価」	16		
	(2) 評価ワーキンググループの概要と使命再構築の出発点	16	○	教値・指標の適否について検討不足
	(3) SWOT分析から得たファクトと戦略の抽出	17	○	再度検証
	(4) 現状把握調査から得たそれ以外のファクト	18	○	アンケート手法の改善必要
	(5) 今後の評価ワーキング活動：使命の再構築と方向性の確認	19	○	
	2 価値評価チーム① コレクション	25		
	(1) コレクション評価のあり方	25		
	① 収蔵品に対する美術館としての価値づけがなされており、その記述が目録にあること	25	◎○	収集方針をホームページに掲載 年報への新作品解説等の掲載を検討
	② 誰もが活用できるデータベースが整備されていること	25	◇	
	③ 上記を実施できる仕組みがあり、人と予算が確保されていること	25	◇	
	④ コレクションが有効に活用されていること	25	◎○	パスカードの図柄、飲料水のパッケージにコレクション活用済
	(2) 静岡県立美術館のコレクション評価結果	26	◇	学校との連携にはNPOなどの活用
	2 価値評価チーム② 地域資源	29		
	(1) 地域との関係	29		
	① 立地問題	29	?○	・モータリゼーションの時代の中で、立地条件で不利はない ・観光客を対象とした広報の充実等
	② 近隣施設との連携	29	○	
	③ 地元住民などとの連携	29	◇	
	(2) 地域NPOの参画の可能性	30	○	
	3 業務改善チーム① 研究・展示・教育普及活動	35		
(2) 展示活動	35			
① 展示空間の演出と展示構成の見直し	35	○	エントランスホールは必要な範囲で改善、試行	
② 展示テーマ	36	○		
(3) 教育普及活動	36			
① 人材の問題	36	○		
② ロダン館を創作の場・教育普及の場としても活用	37	○	ロダン館を教育普及の場とするプログラムの検討	
③アウトリーチ活動のさらなる展開	37	○		
3 業務改善チーム② アクセス	38			
(1) サイン改善の必要性と実施の留意点	38	◎○	サインワーキング立ち上げによる現状見直し・リニューアル準備中	
(2) サテライトの整備	38	◇		
(3) パンフレットやホームページの情報内容再検討	39	◎	ロダン館10周年にあわせホームページのデザインをリニューアル	
(4) 公園との運動・「緑」をキーワードに	39	?	公園に来た者を美術館に導くことの困難さ	
(5) エントランス空間の見直し	40	?◇	・エントランスの現在の雰囲気・構造の効果等により変更には疑問 ・インフォメーション場所変更に関する ・図書室前ラウンジ化の必要性に関する ・総合案内板的なサイン設置を準備	

「対応」欄の記号の説明：「実施済」=◎、「賛同・実施」=○、「賛同・検討」=◇、「可否検討」=△、「疑問」=?

章	項目	頁	県として対応	
			記号	説明、疑問等
II	3 業務改善チーム③ サービス部門	41		
	(1) 経営形態の見直し	41	△	テナント方式への変更に関する ガバナンス問題とともに検討
	(2) ハード面のリニューアルの必要性	41	◎	ショップ、休憩室改善済
	(3) レストランの改善策	42	?	レストラン側の意向確認結果により提案改善策に疑問
	(4) ミュージアムショップの改善策	43	○	
	4 経営チーム① 使命と位置づけの問題	44		
	(2) 使命の見直しの必要性	44	○	
	(3) 地域のアートを掘り起こすという視点への転換	47		
	① 地域再生型ミュージアムの可能性	47	◇	伝統工芸品の展示即売の充実 地域工芸家・団体とのネットワーク
	② 地域資源の掘り起こし	48	◇○	「観光交流戦略検討ワーキンググループ」を立ち上げ、取組中
	③ 公正性と競争原理	49	○	県民ギャラリーの使い方の見直し
	4 経営チーム② 経営体制のあり方	50		
(1) 経営主体の明確化	50	△		
(2) 文化政策のなかにおける位置づけのあいまいさ	51	○	「文化政策推進会議」を中心とした検討作業により明確化	
(3) 美術館における評議会のあり方	51	○	協議会をアクティブな組織になるよう検討	
(4) 美術館の経営形態の問題	52	△		
(5) 館内部における経営体制の確立	53	○	アンケート調査の実施方法等を再検討し、継続実施	
(6) 情報公開	53	○		
III	(1) 今後の課題の整理	54		
	1 PDCAサイクルの確立とマーケティング手法の本格的な導入	54	○	
	2 自己点検・評価の実施	54	○	
	3 現在の施設と展示内容を前提としたうえで、当面すぐに行うべき改善活動	54	○	
	4 企画展や積極的な集客戦略やサイン・案内表示など、対外的な訴求力の向上の努力	54	○	
	5 レストランやショップを含む入館者に対する顧客満足度の向上の為の改善活動	54	○	
	6 周辺機関や駅前に立地する静岡アートギャラリーなど、近隣関連施設との連携	54	○	
	7 そもそも存在意義や使命の抜本的な見直し	54	◇	
	8 ボランティアの積極活用に加え、地元の住民やNPOなどの参画	54	○	
	9 指定管理者制度の導入にともなう経営主体とガバナンスの見直し	54	△	
	10 名称と立地の見直し	54	△	
	11 戦略計画型の評価制度の運用	55	○	
12 第三者評価委員会の運用	55	○		
(2) 関連部門・利害関係者の果たすべき役割	55			
① 美術館	55	○		
② 県庁	55	△		
③ 地元の企業や住民・NPO	56	◇		
(3) 評価委員会が果たすべき役割	56			
① 実践支援	56	?	展示会活動に関する評価（P35）を含め、どのような活動になるのか	
② 戦略計画方式の評価制度導入への支援活動とその評価	56	○		

「対応」欄の記号の説明：「実施済」=◎、「賛同・実施」=○、「賛同・検討」=◇、「可否検討」=△、「疑問」=?

章	項 目	頁	県として対応	
			記号	説 明、 疑 問 等
	③ 第三者評価委員会の設計	57	○	
IV	(1) スーパー・リニューアルの考え方	58	◇	
	(2) パブリック・インボルブメント手法の採用	60	◇	
	(3) 「ニューパブリックミュージアム」の実現に向けて	60	◇	

県としての基本的なスタンス

- 1 評価システムについては、出来次第実施する。
- 2 改善提案等については、可能なものから実施する。
- 3 抜本的な改革については、20周年以降のあり方を見据え検討を始める。

2-3 静岡県立美術館評価委員会設置要綱

(設置)

第1条 静岡県立美術館（以下「美術館」という。）が行う諸活動の成果を検証・評価し、経営改善を通じて、より良い顧客サービスを提供するため、静岡県立美術館評価委員会（以下「評価委

員会」という。）を置く。

(所掌事務)

第2条 評価委員会は、次に掲げる事項を所管する。

(1)評価システムに関する検討

(2)美術館が行う諸活動の評価

(3)美術館長及び生活・文化部長に対する評価結果報告並びにそれに基づく提言

(4)その他この評価委員会の目的達成に関すること

(委員)

第3条 委員は生活・文化部長が委嘱する。

2 委員の人数は、概ね10人以内とする。

3 委員の任期は2年とする。ただし、再任は妨げない。

4 新たに必要が生じたために委嘱された委員の任期は、他の委員の任期満了の日までとする。

(組織)

第4条 評価委員会に委員長及び副委員長各1人を置く。

2 委員長及び副委員長は、委員の互選による。

3 委員長は、会務を総理し、会議の議長となる。

4 副委員長は、委員長を補佐し、委員長に事故あるときは、その職務を代理する。

(会議)

第5条 評価委員会は、委員長が招集する。

2 委員会は必要に応じて個別課題検討のための分科会を置くことができる。

3 委員会及び分科会は公開とし、その傍聴に関して必要な事項は別に定める。

4 委員会及び分科会には、委員以外の者に出席を求めることができる。

(アドバイザー)

第6条 委員会にアドバイザーを置くことができる。

2 アドバイザーは評価に関する各種の助言、情報提供等を行う。

3 アドバイザーの任期は2年とする。ただし、再任は妨げない。

(事務局)

第7条 委員会の事務局は、生活・文化部文化政策室に置き、その事務を行う。

(雑則)

第8条 この要綱に定めるもののほか、委員会の運営に関し必要な事項は、委員長が別に定める。

附 則

1 この要綱は、平成15年7月3日から施行する。

2 この要綱の施行の日に委嘱する委員の任期は、第3条第3項の規定にかかわらず、平成17年

3月31日までとする。

3 この要綱の施行の日に委嘱するアドバイザーの任期は、第6条第3項の規定にかかわらず、平

成17年3月31日までとする。

附 則

この改正は、平成16年7月5日から施行する。

3-1 県立美術博物館建設基本構想 [昭和54年11月]

(県議会百年記念事業調査特別委員会審議結果)

県立美術博物館は、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。

3-2 静岡県立美術博物館の建設計画に関する答申 [昭和55年7月1日]

(県立美術博物館建設計画委員会)

美術博物館は、美術、歴史、考古、民俗部門を統合した人文系の施設として、広く県民に対し美術作品の鑑賞と創作活動の場を提供するとともに、県土の歴史資料等を収集展示して明日の郷土作りに役立つ生涯学習の場とすること。

静岡県立美術博物館の運営について

- ① 美術博物館の行う各種の展示、創作や学習の場の提供等の事業は県立の施設としての役割に鑑み、県民のみる、つくる、まなぶ、かたる意欲に応え、自らの情操を高める契機となり得るものであること。
- ② 運営管理に当たっては、その合理化と省力化に努めること。また組織は各分野がそれぞれ専門性を十分発揮するとともに、有機的に結合した一元的なものとすること。
- ③ 広く県民の意向を反映させるため、県民の代表や学識経験者からなる美術博物館協議会を設置し、円滑な運営を図ること。

3-3 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12月23日

条例第38号

静岡県立美術館の設置、管理及び使用料に関する条例をここに公布する。

静岡県立美術館の設置、管理及び使用料に関する条例

(趣旨)

第1条 この条例は、静岡県立美術館の設置、管理及び使用料に関し必要な事項を定めるものとする。

(設置)

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。

(一部改正 [平成3年条例2号])

(観覧料)

第3条 美術館に展示されている美術品を観覧しようとする者は、別表第1に定める額の観覧料を納めなければならない。

(特別観覧)

第4条 知事は、美術館に収蔵されている美術品について学術研究等のために必要があると認めるときは、当該美術品の模写、模造、撮影等(以下「特別観覧」という。)をしようとする者に対して、当該特別観覧を承認することができる。

2 前項の承認には、美術館の管理のために必要な限度において条件を付することができる。

(一部改正 [平成3年条例2号])

(特別観覧料)

第5条 特別観覧をしようとする者は、別表第2に定める額の特別観覧料を前納しなければならない。

(使用の承認)

第6条 県民ギャラリー又は講堂(以下「県民ギャラリー等」という。)を使用しようとする者は、知事の承認を受けなければならない。

2 前項の承認には、県民ギャラリー等の管理のために必要な限度において、条件を付することができる。

(一部改正 [平成3年条例2号])

(使用の不承認)

第7条 知事は、次の各号の一に該当するときは、県民ギャラリー等の使用を承認しないことができる。

- (1) 公の秩序又は善良な風俗を乱すおそれがあると認めるとき。
- (2) 管理及び運営上支障があると認めるとき。

(3) その他その使用を不相当と認めるとき。

(一部改正〔平成3年条例2号〕)

(使用の承認の取消し等)

第8条 知事は、第6条第1項の承認を受けた者(以下「使用者」という。)が次の各号の一に該当するときは、その承認を取り消し、又は使用を制限することができる。

(1) 前条各号に掲げる理由が生じたとき。

(2) 第6条第2項の規定により付された条件に違反したとき。

(3) 偽りその他不正の手段により使用の承認を受けたとき。

2 前項の場合において、使用者に損害を生ずることがあっても、県はその賠償の責めを負わない。

(一部改正〔平成3年条例2号〕)

(使用料)

第9条 県民ギャラリー等を使用しようとする者は、別表第3に定める額の使用料を前納しなければならない。

(観覧料等の減免)

第10条 知事は、特別の理由があると認めるときは、観覧料、特別観覧料又は使用料(以下「観覧料等」という。)を減免することができる。

(観覧料等の不還付)

第11条 既納の観覧料等は還付しない。ただし、知事が特別の理由があると認めるときは、この限りでない。

(職員)

第12条 美術館に事務職員その他の必要な職員を置く。

(協議会の設置)

第13条 博物館法(昭和26年法律第285号)第20条第1項の規定に基づき、美術館に静岡県立美術館協議会(以下「協議会」という。)を置く。

(協議会の委員)

第14条 協議会の委員(以下「委員」という。)の定数は、15人以内とする。

2 委員の任期は2年とする。ただし、補欠委員の任期は、前任者の残任期間とする。

3 委員は、再任されることができる。

(管理の委託)

第15条 美術館の管理は、公共的団体に委託することができる。

(委任)

第16条 この条例の施行に関し必要な事項は、規則で定める。

(一部改正〔平成3年条例2号〕)

附 則

この条例は、昭和61年1月1日から施行する。ただし、第3条から第16条までの規定は、同年4月1日から施行する。

附 則(平成元年3月29日条例第43号)

1 この条例は、平成元年4月1日から施行する。

2 この条例の施行前に承認した静岡県立美術館の使用に係る使用料の額は、改正後の静岡県立美術館の設置、管理及び使用料に関する条例別表第3の規定にかかわらず、なお従前の例による。

附 則(平成3年3月19日条例第2号)

1 この条例は、平成3年4月1日から施行する。

2 この条例の施行の際現に改正前の静岡県立美術館の設置、管理及び使用料に関する条例第4条第1項又は第6条第1項の規定により承認を受けている者は、改正後の静岡県立美術館の設置、管理及び使用料に関する条例第4条第1項又は第6条第1項の規定により承認を受けた者とみなす。

附 則(平成4年3月25日条例第14号)

1 この条例は、平成4年4月1日から施行する。

2 この条例の施行前に承認した静岡県立美術館の使用に係る使用料の額は、改正後の静岡県立美術館の設置、管理及び使用料に関する条例別表第3の規定にかかわらず、なお従前の例による。

附 則(平成8年3月28日条例第11号)

1 この条例は、平成8年4月1日から施行する。

2 この条例の施行前に承認した静岡県立美術館の使用に係る使用料の額は、改正後の静岡県立美術館の設置、管理及び使用料に関する条例別表第3の規定にかかわらず、なお従前の例による。

附 則(平成11年3月19日条例第16号)

1 この条例は、平成11年4月1日から施行する。

2 この条例の施行前に承認した静岡県立美術館の使用に係る使用料の額は、改正後の静岡県立美術館の設置、管理及び使用料に関する条例別表第3の規定にかかわらず、なお従前の例による。

附 則(平成13年7月24日条例第45号)

この条例は、平成13年10月1日から施行する。

附 則(平成15年3月12日条例第2号)

この条例は、平成15年4月1日より施行する。

別表第1 (第3条関係)

(1) 常設展示

利用区分	観覧料
個人	300円
団体	1人につき200円

備考

- 1 個人とは、満15歳以上の者であつて、中学校及び高等学校の在学者並びにこれらに準ずる者以外のものをいう。
- 2 団体とは、20人以上をいう。
- 3 企画展示と常設展示を併せて観覧する場合の常設展示の観覧料は、減額し、又は無料とすることができる。

(2) 企画展示

1,500円を限度として知事はその都度定める額

別表第2 (第5条関係)

特別観覧料

利用区分	特別観覧料
模写	1点1日につき2,000円
模造	1点1日につき2,000円
撮影	1点1回につき4,000円
熟覧	1点1日につき1,000円
原板使用	1点1回につき3,000円

別表第3 (第9条関係)

(一部改正 [平成元年条例43号・4年14号・8年11号・11年16号・13年45号・15年2号])

(1) 県民ギャラリー

利用区分		使用料
		10時から17時30分まで
入場料を徴収する場合	県民ギャラリーA	16,950円
	県民ギャラリーB	12,750円
入場料を徴収しない場合	県民ギャラリーA	11,300円
	県民ギャラリーB	8,500円

(2) 講堂

使用料		
午前	午後	全日
10時から12時30分まで	13時から17時30分まで	10時から17時30分まで
7,550円	13,650円	21,200円

3-4 静岡県立美術館の設置、管理及び使用料に関する 条例施行規則

平成3年3月26日

規則第24号

静岡県立美術館の設置、管理及び使用料に関する条例施行規則をここに制定する。

静岡県立美術館の設置、管理及び使用料に関する条例施行規則
(趣旨)

第1条 この規則は、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年静岡県条例第38号。以下「条例」という。)の施行に関し必要な事項を定めるものとする。

(開館時間及び休館日)

第2条 静岡県立美術館(以下「美術館」という。)の開館時間及び休館日は、次のとおりとする。ただし、美術館の長(以下「館長」という。)が特に必要と認める場合には、開館時間を変更し、又は休館日に開館し、若しくは休館日以外の日に休館することができる。

(1) 開館時間 午前10時から午後5時30分まで。ただし、入館時間は、午後5時までとする。

(2) 休館日

ア 月曜日(その日が国民の祝日に関する法律(昭和23年法律第178号)に規定する休日に当たるときは、その翌日以降の最初の休日でない日)

イ 12月27日から翌年の1月3日までの日
(一部改正〔平成9年規則51号・13年59号〕)

(観覧手続)

第3条 常設展示又は企画展示を観覧しようとする者は、条例第3条に規定する観覧料を納付し、観覧券の交付を受けなければならない。ただし、館長が認めた団体については、観覧後に観覧料を納めることができる。

(特別観覧手続)

第4条 条例第4条第1項に規定する特別観覧をしようとする者は、あらかじめ、様式第1号による特別観覧承認申請書を館長に提出しなければならない。

2 館長は、特別観覧を承認したときは、特別観覧承認書を当該申請をした者に交付するものとする。

(県民ギャラリー等の使用手続)

第5条 条例第6条第1項に規定する県民ギャラリー等を使用しようとする者は、あらかじめ、様式第2号による県民ギャラリー等使用承認申請書を館長に提出しなければならない。

2 館長は、県民ギャラリー等の使用を承認したときは、県民ギャラリー等使用承認書を当該申請をした者に交付するものとする。

(使用の制限)

第6条 館長は、次の各号のいずれかに該当する者に対して、入館を禁止、又は退館を命ずることができる。

(1) 館内の風紀若しくは秩序を乱し、又は設備を損傷するおそれのある者

(2) 館内の諸規程に違反し、又は管理運営上支障があると認められる者

(3) その他館長の指示等に違反した者

(譲渡等の禁止)

第7条 第4条第2項又は第5条第2項の規定による承認を受けた者(以下「使用権利者」という。)は、その権利を他人に譲渡し、又は転貸してはならない。

(原状回復)

第8条 使用権利者は、その使用を終わったときは、速やかに、県民ギャラリー等を原状に復ししなければならない。条例第8条第1項の規定により使用の承認の取消し等の処分を受けたときも、同様とする。

(損害賠償)

第9条 美術館の利用者は、自己の責めに帰すべき理由により、美術館の施設若しくは設備を損傷し、又は美術品等を亡失し、若しくは損傷したときは、その損害を賠償しなければならない。

(観覧料等の減免)

第10条 条例第10条の規定による観覧料等の減免は、次の各号のいずれかに該当する場合に行うものとし、その減免する額は、当該各号に定める額とする。

(1) 身体障害者手帳、療育手帳又は精神障害者保健福祉手帳の交付を受けている者が常設展示又は企画展示を観覧する場合 観覧料の全額

(2) 前号に規定する者が常設展示又は企画展示を観覧するときに現に付き添って介護をしている者(障害者1人につき1人に限る。)が常設展示又は企画展示を観覧する場合 観覧料の全額

(3) 年齢 70 歳以上の者が常設展示又は企画展示を観覧する場合 観覧料の全額

(4) 教育課程に基づく教育活動として常設展示を観覧する児童又は生徒を引率する者が常設展示を観覧する場合 観覧料の全額

(5) その他館長が特別の理由があると認める場合 館長が別に定める額

2 観覧料等の減免を受けようとする者は、あらかじめ、様式第 3 号による観覧料等減免申請書を館長に提出し、その承認を受けなければならない。ただし、前項第 1 号から第 3 号までに規定する者が常設展示又は企画展示を観覧するときは、この限りでない。

3 館長は、観覧料等の減免を承認したときは、観覧料等減免承認書を当該申請をした者に交付するものとする。

(一部改正〔平成 5 年規則 13 号・9 年 51 号・12 年 17 号〕)

(観覧料等の還付)

第 11 条 条例第 11 条ただし書の規定による観覧料等の還付は、次の各号のいずれかに該当する場合に行うものとする。

(1) 観覧者、特別観覧者又は県民ギャラリー等の使用者の責めに帰することができない理由により観覧、特別観覧又は県民ギャラリー等の使用ができなくなったとき。

(2) その他館長が特別の理由があると認めるとき。

2 観覧料等の還付を受けようとする者は、観覧券又は様式第 4 号による特別観覧料(使用料)還付申請書を館長に提出しなければならない。ただし、前項第 1 号に規定する理由に該当する特別観覧料及び県民ギャラリー等使用料の還付については、この限りでない。

(委任)

第 12 条 この規則に定めるもののほか、美術館の管理に関し必要な事項は、館長が別に定める。

附 則

この規則は、平成 3 年 4 月 1 日から施行する。

附 則(平成 5 年 3 月 25 日規則第 13 号)

この規則は、平成 5 年 4 月 1 日から施行する。

附 則(平成 6 年 3 月 10 日規則第 5 号)

この規則は、平成 6 年 4 月 1 日から施行する。

附 則(平成 9 年 3 月 28 日規則第 51 号)

この規則は、平成 9 年 4 月 1 日から施行する。

附 則(平成 12 年 3 月 31 日規則第 17 号)

1 この規則は、平成 12 年 4 月 1 日から施行する。

2 この規則の施行の際改正前の静岡県立美術館の設置、管理及び使用料に関する条例施行規則の様式(以下「旧様式」という。)により提出されている申請書は、改正後の静岡県立美術館の設置、管理及び使用料に関する条例施行規則の相当する様式により提出された申請書とみなす。

3 この規則の施行の際旧様式により作成されている用紙は、当分の間、調整して使用することができる。

附 則(平成 13 年 7 月 24 日規則第 59 号)

この規則は、平成 13 年 10 月 1 日から施行する。

様式第1号(第4条関係)(用紙 日本工業規格 A4 縦型)
 (一部改正〔平成6年規則5号・12年17号〕)

特別観覧承認申請書

年 月 日

静岡県立美術館長 様

住所
 氏名
 電話番号

次のとおり特別観覧の承認を受けたいので、申請します。

美術品の名称	作者名	点数				
特別観覧の目的						
区分	模写	模造	撮影	熟覧	原板使用	
日時	年 月 日	年 月 日	時から 時から	時まで 時まで		
内訳	模写	点	日	円	合計 円	
	模造	点		円		
	撮影	点	回	円		
	熟覧	点	日	円		
	原板使用	点	回	円		
備考						

様式第2号(第5条関係)(用紙 日本工業規格 A4 縦型)
 (一部改正〔平成6年規則5号・12年17号〕)

県民ギャラリー等使用承認申請書

年 月 日

静岡県立美術館長 様

住所 法人にあつては、その主たる事務所の所在地
 氏名 法人にあつては、その名称及び代表者の氏名 印

次のとおり県民ギャラリー等の使用の承認を受けたいので、申請します。

展覧会、講演等の名称			
展覧会、講演等の内容			
使用区分	県民ギャラリー(A・B)	講堂	
使用期間	年 月 日() 時 分から	年 月 日() 時 分まで	日間
入場料等の徴収の有無	有 ・ 無		円
主催者名			
連絡責任者及び電話			
後援者名			

す。

(注) 展覧会、講演等の詳細な内容を記載した書類を添えてください。

様式第3号(第10条関係)(用紙 日本工業規格 A4 縦型)
 (一部改正〔平成6年規則5号〕)

観覧料等減免申請書

年 月 日

静岡県立美術館長 様

住所 法人にあつては、その主たる事務所の所在地
 氏名 法人にあつては、その名称及び代表者の氏名 印

次のとおり観覧料等の減免の承認を受けたいので、申請します。

減免申請の区分	観覧料	特別観覧料	使用料	
申請の理由				
日時	年 月 日()	時	分から	
	年 月 日()	時	分まで	
観覧人員				人
県民ギャラリー等使用の場合は、推定入場人員				人
責任者氏名				
責任者電話番号				
観覧料等				円
減免申請額				円

様式第4号(第11条関係)(用紙 日本工業規格 A4 縦型)

(一部改正〔平成6年規則5号〕)

特別観覧料

還付申請書

使用料

年 月 日

静岡県立美術館長 様

住所	法人にあつては、その主たる事務所の所在地		
氏名	法人にあつては、その名称及び代表者の氏名		印
次のとおり	特別観覧料 使用料	の還付を受けたいので、申請します。	
特別観覧承認書等の年月日及び文書番号			
還付を受けようとする理由			
還付を受けようとする金額			円

3-5 静岡県立美術館非常勤館長設置要綱

(設置)

第1条 この要綱は、静岡県立美術館（以下「美術館」という。）の非常勤の館長（以下「館長」という。）の設置に関し必要な事項を定める。

(職務)

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。

(任用)

第3条 館長は、美術等に関する学識経験を有するものうちから、知事が任命する。

2 任用期間は、2年以内とする。ただし、知事が必要と認めた場合は再任用することができる。

(報酬)

第4条 (略)

(期末手当)

第5条 (略)

(費用弁償)

第6条 (略)

(勤務時間)

第7条 勤務時間は、1週間につき30時間以内とし、その割振りは別に定める。

(公務災害補償)

第8条 公務上の災害又は通勤による災害については、静岡県議会の議員その他非常勤職員の公務災害補償等に関する条例（昭和42年静岡県条例第55号）の定めるところによる。

(実施に関し必要な事項)

第9条 この要綱に定めるもののほか、実施に関し必要な事項は、別に定める。

附則

この要綱は、平成3年4月1日から施行する。

附則

この要綱は、平成4年4月1日から施行する。

附則

この要綱は、平成4年8月1日から施行する。

附則

この要綱は、平成6年1月1日から施行する。

附則

この要綱は、平成7年4月1日から施行する。

附則

この要綱は、平成9年4月1日から施行する。

附則

この要綱は、平成10年4月1日から施行する。

附則

この要綱は、平成13年4月1日から施行する。

附則

この要綱は、平成15年4月1日から施行する。

4-1 静岡県立美術館協議会設置要綱

静岡県立美術館協議会設置要綱をここに制定する。

静岡県立美術館協議会設置要綱

(設置)

第1条 静岡県立美術館の運営を円滑に進めるため、美術館の運営に関し館長の諮問に応ずるとともに、館長に対して意見を述べる機関として、静岡県立美術館協議会(以下「協議会」という。)を設置する。

(協議会の委員)

第2条 協議会の委員(以下「委員」という。)は、学校教育及び社会教育の関係者並びに学識経験のある者の中から、知事が任命する。

2 委員の定数は、15人以内とする。

3 委員の任期は、2年とする。ただし、その委員が欠けた場合における補欠の委員の任期は、前任者の残任期間とする。

4 委員は、再任されることができる。

(協議会の会長等)

第3条 協議会に、会長及び副会長を置く。

2 会長及び副会長は、委員の互選により定める。

3 会長は、会務を総理し、会議の議長となる。

4 副会長は、会長を補佐し、会長に事故あるとき、又は会長が欠けたときは、その職務を代理する。

5 会長及び副会長とともに事故があるとき、又は会長及び副会長がともに欠けたときは、あらかじめ会長が指定した委員がその職務を代理する。

(協議会の会議)

第4条 協議会は、会長が招集する。

2 協議会の議事は、出席委員の過半数をもって決し、可否同数のときは議長の決するところによる。

(協議会の庶務)

第5条 協議会の庶務は、美術館において処理する。

(その他)

第6条 この要綱に定めるもののほか、協議会の運営に関し必要な事項は、協議会において定める。

附 則

1 この要綱は、平成3年4月1日から施行する。

2 第2条第1項の規定にかかわらず、この要綱施行の際現に県立美術館の設置、管理および使用料に関する条例(昭和60年12月23日条例第38号)第13条に規定する静岡県立美術館協議会の委員に任命されている者は、協議会の委員に任命されたものとみなす。

3 前項の規定により協議会の委員に任命されたものとみなされた者の任期は、平成4年7月31日までとする。

4-2 静岡県立美術館専門委員設置要綱

(設置)

第1条 静岡県立美術館(以下「美術館」という。)の美術品収集等専門的事項を適切に処理するため、美術館に静岡県立美術館専門委員(以下「委員」という。)を置く。

(職務)

第2条 委員は次に掲げる事項について意見を述べる。

(1) 美術品の選定に関すること。

(2) その他美術に関する専門的事項に関すること。

(組織)

第3条 委員は6名以内とする。

2 特別の事項を調査する必要があるときには、美術館長は臨時委員を委嘱することができる。

3 美術品の選定については、物件ごとに3人以上の委員又は臨時委員とする。

(委嘱)

第4条 委員及び臨時職員は美術に関する専門的知識を有するものの中から美術館長が委嘱する。

(任期)

第5条 委員の任期は2年とする。

2 委員は再任することができる。

3 臨時委員は当該特別事項の調査が終了したときは退任するものとする。

(委任)

第6条 この要綱に定めるものはか、委員に関して必要な事項は、美術館長が別に定める。

附 則

この要綱は、昭和61年10月1日から施行する。

2 静岡県立美術館顧問設置要綱(昭和57年9月1日施行)及び静岡県立美術館資料選定委員設置要綱(昭和57年9月1日施行)は廃止する。

4-3 静岡県立美術館資料評価委員会要綱

(設置)

第1条 静岡県立美術館に収蔵する資料を適正に評価するため、静岡県立美術館に資料評価委員会(以下「委員会」という。)を設置する。

(組織)

第2条 委員会は、委員5人で組織する。

2 委員会は、別表にある者をもってこれを充てる。

3 委員会に、会長及び副会長を置く。

4 会長は生活・文化部長、副会長は文化振興総室長をもってこれを充てる。

5 会長は、会務を総理する。

6 副会長は会長を補佐し、会長に事故あるときはその職務を代理する。

(会議)

第3条 委員会は、会長が招集する。

(専門評価員)

第4条 委員会には、専門評価員を置く。

2 専門評価員は、美術館長がこれを委嘱する。

3 専門評価員は、物件ごとに3人以上とする。

4 専門評価員は、会長の求めに応じて個々に独立して物件の価格評価を行い、評価の結果を会長に報告するものとする。

5 専門評価員は、静岡県立美術館の専門委員を兼ねることができない。

6 専門評価員は、任務が終了したときは解嘱されるものとする。

(庶務)

第5条 委員会に関する庶務は、静岡県立美術館において行う。

(その他)

第6条 この要綱に定めるものはか、委員会の運営に関して必要な事項は、会長が定める。

附則

この要綱は、平成3年9月1日から施行する。

附則

この要綱は平成7年4月1日から施行する。

附則

この要綱は平成10年4月1日から施行する。

附則

この改正は平成11年4月1日から施行する。

附則

この改正は平成12年4月1日から施行する。

附則

この改正は平成13年4月1日から施行する。

附則

この改正は平成14年4月1日から施行する。

別表

生活・文化部長 文化振興総室長 生活文化管理室長 文化政策室長 美術館副館長
--

4-4 静岡県立美術館研究活動評価委員設置要綱

(設置)

第1条 静岡県立美術館(以下「美術館」という。)の展覧会事業及び専門分野に関わる刊行物等の評価を行うため、静岡県立美術館研究活動評価委員(以下「委員」という。)を置く。

(職務)

第2条 委員は次に掲げる事項について別紙評価の基準により、様式1の業務評価書を作成する。

- (1) 美術館が行う展覧会事業及び普及事業
- (2) 学芸員が執筆する専門分野に関する論文及び刊行物
- (3) その他美術及び教育普及に関する専門的事項

(組織)

第3条 委員は5名以内とする。

2 特別の事項を調査する必要があるときは、館長は臨時委員を委嘱することができる。

(委嘱)

第4条 委員は美術及び教育普及に関する専門的知識を有する者の中から館長が委嘱する。

(任期)

第5条 委員の任期は2年とする。

2 委員は再任することができる。

(委任)

第6条 この要綱に定めるもののほか、委員に関し必要な事項は、館長が別に定める。

付 則

この要綱は、平成15年5月1日から施行する。

4-5 静岡県立美術館友の会会則

制定 昭和61年5月25日

改正 平成14年6月16日

(名称)

第1条 この会は、「静岡県立美術館友の会」(以下「本会」という。)という。

(事務所)

第2条 本会の事務所は、静岡県立美術館内に置く。

(目的)

第3条 本会は、美術を愛好する人たちの集まりであり、静岡県立美術館の活動を後援することにより、本県の芸術文化の普及及び振興を図るとともに、美術を通じて教養を豊かにし、会員相互の親睦を深めることを目的とする。

(事業)

第4条 本会は、前条の目的達成のため、次の事業を行う。

- (1) 講演会・講座・コンサート・映画会等の開催及び後援
- (2) 会報の発行
- (3) 鑑賞会及び研修旅行の開催
- (4) 出版事業
- (5) 静岡県立美術館が行う事業への協力・後援
- (6) その他必要な事業

(会員の種類及び特典)

第5条 本会の会員は、一般会員、シニア会員、特別会員及び賛助会員とする。

- (1) 70歳以上の会員は、一般会員、シニア会員、特別会員のいずれかを選択する。
- (2) 会員資格の有効期限中における会員の種類の変更は、行わない。

2 会員は、所定の方法により本会が別表1に定める特典を受けることができる。

(会員の資格)

第6条 会員とは本会の主旨に賛同し、所定の入会申込みの手続きを行い、会費を納めた者をいう。

2 会員資格の有効期限は1年とする。ただし、会員から退会の申し出がない限り、さらに1年延長するものとし、その後も同様とする。

(年会費)

第7条 本会の年会費は、別表2のとおりとする。なお、納入された年会費は理由の如何を問わず、返還しない。

2 見学、実習などの参加者は、別に実費を負担するものとする。

(届出事項)

第8条 会員は、住所、氏名、電話番号、口座番号等の届出事項に変更があった場合は、直ちに本会に報告し、変更手続きを行う。

2 前項の報告がないために生じた会員の不利益又は損害については、本会は一切の責任を負わない。

(会員証)

第9条 本会は、会員資格取得者に対し、会員証を発行する。

- 2 会員証には、クレジット機能はない。
- 3 会員証を譲渡又は貸与することはできない。

(会員証の紛失、盗難)

第10条 会員は、会員証を紛失又は盗まれたときは、直ちに本会に届け出る。

- 2 本会は、会員証の紛失、盗難その他の事由により生じた会員本人の不利益又は損害については、一切の責任を負わない。

(退会)

第11条 会員は、申し出によりいつでも退会することができる。

- 2 前項により退会する場合は、会員有効期限の2か月前までに、本会に申し出を行う。

(組織)

第12条 本会に代議員会と理事会を置く。

(役員)

第13条 本会に次の役員を置く。

- (1) 会長
- (2) 副会長 若干名
- (3) 代議員 30名以内
- (4) 理事 15名以内
- (5) 監事 2名
- 2 代議員及び理事は、会員の中から代議員会において選任する。
- 3 監事は、代議員会で選任する。
- 4 会長は、代議員の互選とし、副会長及び事務局長は代議員の同意を得て、会長が任命する。

(役員職務)

第14条 役員職務は次のとおりとする。

- (1) 会長は、本会を代表し、会務を統括する。
- (2) 副会長は、会長を補佐し、会長に事故あるときは、会長があらかじめ指定した副会長が、その職務を代理する。
- (3) 代議員は、付議された事項の審議、決定を行う。
- (4) 理事は、会の運営を行う。
- (5) 監事は、本会の業務及び会計を監査する。

(顧問)

第15条 本会に顧問を置く。

- 2 顧問は、静岡県立美術館長をもって充てる。

(役員任期)

第16条 役員任期は、二年とする。ただし、再任を妨げない。

(会議)

第17条 本会の会議は、代議員会と理事会とし、会長、副会長及び理事並びに代議員の出席により開催する。ただし、特別の事情がある場合には、代理者が出席することができる。

- 2 代議員会は、すべての役員で構成され、毎年1回会長が召集し、次の事項を審議、決定する。
 - (1) 予算及び決算
 - (2) 事業計画及び事業報告

- (3) 役員を選出
- (4) 会則の改正

3 理事会は、会長、副会長及び理事で構成され、次の事項を審議する。

- (1) 代議員会に付議する事項
 - (2) その他会長が必要と認める事項
- (議決)

第18条 代議員会の議事は、出席した役員（代理者も含む）の過半数でこれを決し、可否同数のときは、議長が決する。

(専決処分)

第19条 会長は、会議を召集することが困難と認めるときは、第17条第2項及び第3項に掲げる事項について、これを専決処分することができる。

- 2 前項の規定により専決処分したときは、会長はこれを次の会議において報告しなければならない。

(専門委員会)

第20条 本会に事業計画の策定や具体的な企画等の検討を目的とした事業委員会と会報委員会を置く。

(事務局)

第21条 本会の事務を処理するために、事務局を置く。

- 2 事務局に事務局長を置くことができる。
- 3 会長は、代議員の同意を得て、事務局長を理事とすることができる。
- 4 事務局に事務職員を置く。

(財務)

第22条 本会の経費は、会費その他の収入をもって充てる。

- 2 本会の会計年度は、毎年4月1日に始まり、翌年の3月31日に終わる。

(補則)

第23条 この会則に定めるもののほか、会の運営等に関し必要な事項は、会長が定める。

附 則

この会則は、平成14年4月1日から施行する。

別表1 (第5条第2項関係) 会員の特典

特 典 の 種 類	会 員 の 種 類	一 般 会 員	シニア 会 員	特 別 会 員
①県立美術館主催の企画展招待券5枚		○		○
②会員証提示により、収蔵品展・ロダン館が、何度でも観覧可能		○		○ (同伴4名まで)
③会員証提示により、県立美術館主催の企画展が、何度でも団体料金で観覧可能		○		○ (同伴4名まで)
④友の会だより「プロムナード」(年3回)、美術館ニュース「アマリリス」(年4回)、その他、各種情報を郵送		○	○	○

⑤研修旅行（美術館めぐり）、各種講座等友の会主催の事業に参加可能	○	○	○（同伴1名まで）
⑥会員証提示により、県立美術館内レストラン「エスタ」の飲食料金が会員本人のみ1割引	○	○	○
⑦会員証提示により、県立美術館内のブックショップの利用補助	○	○	○
⑧県立美術館主催の企画展オープニングセレモニー御招待			○（同伴1名まで）

（注）○印は、特典を受けることができることを示す。

別表2（第7条関係）年会費

会員区分	年会費	備考
一般会員	（1名）5,000円	
シニア会員	（1名）2,000円	70歳以上で、選択した人
特別会員	（1口）10,000円	
賛助会員	申し出のあった額	

5-1 静岡県文化政策推進会議からの提言（県立美術館該当部分）

③ 静岡県立美術館

課題・今後の方向性

- “しずおか”の美術館として、ロダン館を国内外への最大のセールスポイントとして位置付け、静岡空港の開港を見据えて県の観光戦略とタイアップするなど、ブランド構築と対外的なアピールの強化が必要である。
- “県立”の美術館として、本県の拠点施設であるという認識の下、県内全域を対象として、県内美術館ネットワークや県内関係者・団体への支援あるいは連携の核となっていくことが求められる。
移動美術展や教育普及事業など、所在地にこだわることなく、県内各地域へ出向いていく事業の重点化や、幅広い美術情報の集積・発信地を目指すとともに、NPO法人等との連携、近隣施設や県内の文化施設との連携、あるいは学校教育等との連携充実など、今ある資源を活用しての新たな展開が必要である。
- 現在進めている戦略計画方式の評価システムの構築、運用による持続的な経営改善の仕組みを確立させ、県内公立文化施設の範となることが求められる。
- 美術館評価の取組を契機に、改善すべき事項は可能なところから取り組んでいくとともに、美術館の使命や経営形態の見直しなど抜本的な改革については、本格的な検討を進めていくべきである。

出典：「提言：静岡県におけるこれからの文化政策のあり方～ここに種まき 花も実もある静岡の文化を目指して～」(平成17年2月 静岡県文化政策会議) p29より引用

提言：評価と経営の確立に向けて

発行日 2005年3月

編集・発行 静岡県立美術館評価委員会