

## 第3回アーツ前橋あり方検討委員会議事録

令和3年8月28日（土）14時から  
前橋市役所11階北会議室  
（オンライン開催）

### 1 開会

#### 【事務局（徳野副館長）】

それでは、第3回アーツ前橋あり方検討委員会を開催させていただきます。

冒頭に会議公開に関するご説明をさせていただきます。

本検討委員会は「前橋市審議会等の会議の公開に関する要領」に基づき、前橋市情報公開条例第16条の2の規定により、公開させていただくこととしておりますので、ご了承ください。

なお、本日の会議は公開としておりますが、新型コロナウイルス感染拡大防止対策のため、傍聴者なし、記者様に関しては各社1名の制限での開催となっております。会議公開ですので会議録を作成し、後日、前橋市のホームページで公開することになりますので、ご了承ください。

また本来、傍聴席で一般の方が傍聴いただける場所ですが、現在叶わない状況になっています。これまでの間に動画配信が見られないのかというご意見も多数いただいております。今回、議事録に加え音声や動画の配信を検討したいと思っておりますのでご了承ください。

また、今回の会議は、皆さんオンラインでの出席となっておりますが、中村委員さん、萩原委員さんから欠席のご回答をいただいております。

それでは、会議開催にあたりまして、中島委員長からごあいさつをお願いしたいと思います。

### 2 あいさつ

#### 【中島委員長】

皆さんこんにちは。オンライン参加の皆さんも暑い中、ご苦労様です。

1回目、2回目を経て、議事録が公開をされているようです。

私は直には見ていないのですが、議事録に関していろいろな問合せをいただくケースが非常に多くて、我々に求められることの重大さを再認識しているところです。

これと言ってまだ明確な方向性、導き出す手法を明確に出しているわけではないにもかかわらず、関係各方面からいろいろなご意見をいただいているのは、関心の高さに加えて責任を感じているところでもあります。

ぜひ皆さんの協力をいただきながら、さらにアーツのあり方を進めていければなど考えております。

一点「あり方検討」という言葉尻をつかんで大変恐縮なのですが、「今後のアーツ前橋をどうしていくのか」「どうしたいのか」というところに我々は注力していかなければいけないのかなと考えています。

おそらく、1回目、2回目は、アーツ前橋でここ1・2年に起きた事象についての検証と再発防止に着目した議論であったように思います。

おそらく今日も「ガバナンス」や「コンプライアンス」というところに話題の中心が向いていくのかなと思います。

私、個人としては、「次、どうするのよ」「アーツ前橋を今後どうしていくのか」「どうしたいのか」「どうあるべきなのか」。それが本来の「あり方」という検討になるのかなと考えています。

そのあたりの意見も、会議の中で私に対して要望、意見をいただければと考えています。

暑い中ですが、最後までどうぞよろしくお願いいたします。

#### **(資料確認と前回会議の補足)**

##### **資料1・・・各委員からの事前意見**

#### **【事務局（徳野副館長）】**

中島委員長ありがとうございました。

会議開催にあたりまして、本日の資料を確認させていただきます。

事前に事務局から送付させていただきましたが、今回、各委員さんから事前に意見を集約させていただきました。こちらについて、集約したものを事前に送付させていただいていると思います。

この後、お話をさせていただきますが、本日は、その意見に沿いまして、今後の議論をする前提として再発防止の部分を主に4点に絞って書いていただいたかと思っておりますのでお願いいたします。

本日は全員オンライン参加ということで、本来であれば顔を合わせて詳細な意見交換ができるころなのですが、なかなか表情など難しいところかと思っておりますので、事前にいただいた意見に追加・補足の意見を含めて委員長の進行に従ってお願いしたいと思っております。

議題に関しては、1つ目が「適正な作品管理」、2つ目が2-①として「コンプライアンス」、2-②として「リスクマネジメント」、2-③として「美術館における組織運営」についてご意見をいただきました。

なお、委員長から話がありましたとおり、第1回、第2回の議事録につま

しては、昨日までに前橋市ホームページに掲載をしております。

なお、その部分で若干修正点、補足があるので会議に入る前にお話をさせていただきたいと思います。

前回会議の中で、委員長から「館長、担当学芸員が一斉に転出している」という部分が、今その状態で（ホームページに）掲載されていますが、現在、担当学芸員はそのままアーツにおり、別の学芸員が退職した形になっています。

その部分の人事異動の扱いに関して補足がありましたら、総務部から入っている小坂委員からお願いしたいと思います。

もう一つは、「前副館長の性格からしたらすぐに上にあげている」と、こちらも委員長から発言がありましたが、前副館長に関しては、遅滞なく、これは昨年3月4日の段階なのですが、行政管理課の文書法規係に相談し、「事故報告案件での賠償の可能性についての認識」も含めて共有をさせていただいて、結果、文化スポーツ観光部内で改めて詳細を詰めて報告させていただくということになったようです。

（文化スポーツ観光）部としては、（年度が替わり）すぐに引き継いだところ、副市長それから行政管理課を含めて対応したわけなのですが、（3月で報告・相談を受けた際）この重大さを総務部でどう共有できたかは、前橋市役所の課題だと事務局として考えています。

もう一つ、「前副館長と担当学芸員の車中の会話が録音されていたのは何故だったか」という委員長の発言があったのですが、これは前副館長に確認したところ、目的地であった廃棄物処理業者への証言を記録するために持参していたICレコーダーのスイッチが押されていたことで車中の会話が録音されていたということに後から気付いたということです。

市役所としてなぜ証拠に使われたかは、法令上問題なく争訟案件となった場合にも証拠として使用できるものであることから（調査に使用されたと）調査委員会はなっていると思います。

補足については以上になっています。

以上踏まえて、この委員会は、紛失案件を改めて掘り起こすということではないということなので、紛失の相手先、市民の信頼に応えるよう再発防止に向けた意見交換ができたらということをお願いします。

それでは、委員長から進行をお願いしたいと思います。

よろしく申し上げます。

### 【中島委員長】

今の件で触れてもいいの。

**【事務局】**

はい。

**【中島委員長】**

小坂課長のところまで前副館長から3月末までに報告が上がったという件に関しては、本当の話なのですか。

**【小坂委員】**

どこまでを言っているか分からないのですが、係から伝わっていないとしたら行政管理課の組織の方に問題があるのですが。私の方では聞いていないので、担当からの報告が漏れている部分があったのだと思います。

(※行政管理課注釈：小坂委員が行政管理課担当者に確認したところ、いくつかあった相談案件のひとつとして、事故報告案件での賠償の可能性について、担当者レベルで共有したのは事実であるが、「詳細な事実関係については調査中であること。」及び「その調査を踏まえ、文化スポーツ観光部内で改めて詳細を詰めて報告すること。」であったため上司（行政管理課長）まで報告を行わなかったもの。)

**【中島委員長】**

ちょっとよく意味が分からないのだけれど、行政管理課に3月末までには届いていたけれども、小坂課長のところまでは届いていなかったということ。

**【小坂委員】**

はい。私のところまでは話は来ていないという状況です。

**【中島委員長】**

今の話は、皆さんご理解いただけましたか。

つまり、紛失案件が年度内には庁内で共有、行政管理課はどういう所管をする課なのでしたか。

**【小坂委員】**

今回の関係であれば、コンプライアンス行動の周知だったり、事故があった場合の報告の取りまとめをするという状況です。

**【中島委員長】**

そういう課の担当の係までは相談が来たけれども、小坂課長のところまでは、この紛失案件は上がってきていなかったということですよ。

ここは紛失案件とは別の次元の話になるので個々に触れるのは時間の都合上止めておきましょう。

庁内共有がうまくできていなかったことも問題と言えれば問題なのだけれども、ここに触れるのはやめて次に進みたいと思います。

庁内共有がされてなかったというのは以前から指摘していたところではあるので、特段大きな変更はなかったということで次に行きましょう。

徳野君、次に皆さんからの意見を読み合わせするということですか。

#### **【事務局】**

そうですね。それでは、適正な作品管理ということで皆さんから意見をいただいております。事前にお伝えしたとおり、皆さんに集約したものをお渡ししているわけですが、そこに書いてあること、(加えて)書きそびれたことも含め各委員さんから意見をいただき、それに関して質問があれば。

名簿順に青野委員さんからご発言いただきますよう委員長に進行をお願いできたらと思います。

### **3 議事**

#### **(1) 再発防止に向けた課題意見交換**

##### **【中島委員長】**

これは読み合わせをするということなの。

##### **【事務局】**

そこ(事前意見)に書いていただいたこと以外にもあれば、青野委員からお願いできればと思います。

##### **【中島委員長】**

青野館長、ご提出いただいた意見について読んでいただいても結構ですし、口述的に青野委員の意見の賜ると、順次名簿順で進めていければと思います。

##### **【事務局】**

既にいただいた意見は、最終報告書にも載せるということで集約します。時間の都合もあると思いますので、ここで書ききれなかったことやポイントなどをお話いただけたらと思います。

##### **【中島委員長】**

青野委員よろしいですか。

##### **【青野委員】**

まず適正な作品管理というところ。

(事前資料に)書いたことがほぼ全てなのですが、とにかく学芸だけではな

くて管理部門の方々にも情報の共有がなされることが望ましいというところ。

今回の事例は、そもそも作品を置いた場所が適正とは思えなかった。

学芸員の方にこれを言うのは失礼なのですが、扱っているものが作品だという認識が希薄に感じられたので。もしかしたら、ご本人からはそんなことはないというご意見が出るかもしれませんが、本委員会での情報から類推すると、美術館の備品と美術館側が遺族にお願いをしてわざわざ寄託をいただいた貴重な作品だという間の大きなずれがあったのではないかなと感じられました。場所については私の方からは以上です。

### 【中島委員長】

ありがとうございます。

この件についてご質問いただくのは時間の関係で後でまとめてという形にしたいと思いますので、次に大橋委員からお願いします。

### 【大橋委員】

後から報告があったかもしれませんが、そもそも旧二中のPC室には置いてはいけないと。「作品を置く場所ではなかった」という発言もあったと思うのですが、そもそもそこに今回ご遺族から借りた作品を相当数入れてしまったということ自体が問題だったのだと思います。

疑問に思うのは、通常PC教室に、「ある程度、物を入れてもいいんだ」という認識があったからこそ学芸員はそこに作品を入れてしまったと思うのですが、そもそもPC室を臨時で使うことに際して、どういうものだったらいいか。基本的に今回の紛失作品のようなものはダメだという共通認識がなかったのだと。それは、学芸員だけではなくて管理部門にも責任の一端があるのではないかと私は感じております。

### 【中島委員長】

ありがとうございます。続いて、島委員お願いします。

### 【島委員】

青野委員、大橋委員が書かれていることにも重複しておりますが、「作品の管理の中で紛失してしまった」と。

報道によりますと「誤廃棄よりも盗難の可能性もある」という話が出てきておりましたので、そのあたりは、引き続き、前橋市あるいは美術館の方でも探す努力は継続してやっていただければと思っています。

それから、大橋委員が書かれている中で「アーツ前橋の収蔵庫に保管すべき」

と。私も同感でありまして、今、20%の余裕が収蔵庫にあるという前回のお話がありましたので、基本的には収蔵庫で保管をしていくという話になろうかと思えます。

ただ、いずれ狭くなってきますので、将来、信頼のおける外部倉庫で保管することになると思えます。

ただ、その時に、今回の件では、鍵の保管の問題で、アーツ前橋の方に鍵を管理する権限がなかったと聞いていますので、鍵は他の人が管理していても良いのですが、誰も入れないような状態の場所を確保できれば良いのではないかと思います。それから、他の場所に預けるにしてもまとめて誰かが持ち出さないように「作品に網をかける」ということも書かれていたと思えますが、そういった工夫も必要になるのではないかと思います。

それから、青野委員が書かれていましたが「棚卸の定例化」。これは、理想的にはできたらいいなと思うのですが、数百点ならばギリギリできるかもしれませんが、今後、作品が増えていく可能性もあるので、重点的に点検をするとか、大きな作品は基本的にラックに収まっていたりしますので、そういうものは敢えて点検をしなくても済むものもあると思えます。

あるいは、貸出で作品が出ていたりしますので、そういう時の確認を入念に行うことが重要になってくると思えます。

いずれにしても、再発防止のために地味な作品管理作業というものが重要になってきますので、近年、キュレーターと言いますと派手な印象がありますが、90%は地味な作品管理、調査研究の仕事がほとんどですので、そういったところを継続的にやっていただければ良いのかなと思えます。

### 【中島委員長】

野本委員お願いします。

### 【野本委員】

基本的には、島委員が書かれている内容に尽きるのかなと思えます。

具体的にどうしたらよいというのも書かれているので良いと思えました。

先ほど青野委員も言われた、網をかけておくとか、括るのも良いと思えます。

ただ、そうなった背景として、仮に作品が所蔵者のお金を預かった場合にどうだろうかということ考えると、作品はすぐにお金になるわけじゃないですが価値がつくわけですから、そのお金を預かった場合を考えるとあまりにも杜撰だし、軽く扱いすぎているなど。

収蔵作品になるかどうかは分からないが、作家の作品であるという認識の甘さというところ。何かあったからこういうことが言えるのかもしれないで

すが、原則的にやはり、重さというか、大切さというか、貴重さというか、そういうことが基本的には欠けていたのかなと思います。

ただ、「私が学芸員だったらどうか」と思えば、そういう扱いをしてしまうこともあるかもしれないですが、基本的な扱いとして、プロがプロのものを預かるということを考えれば、現金預かったらどうなるかということを見ると一番簡単かなと思いました。

#### **【中島委員長】**

了解です。順番に進めたいと思います。小坂委員お願いします。

#### **【小坂委員】**

青野委員の書かれているとおり、作品、作家へのリスペクトが無いのかなと思います。「企画展をしてやるからいいだろう」というような上から目線になっており、その部分が問題として大きいのかなと思いました。

#### **【中島委員長】**

田中委員お願いします。

#### **【田中委員】**

情報共有がされていなかったという問題点が挙げられていましたので、作品の購入、寄贈、寄託、借用が現在どのような状態にあるのかというのを「見える化」しておくのが良いのかということで、前回の配布した資料で作品借用の流れがあったと思うのですが、現在、どの状態にあるのかというのを学芸員、事務員、館長以下誰もが一目で分かるようにしておくのが良いかと思います。

次元は異なるかもしれませんが、市役所では、契約事務については、契約の準備段階から契約の時、契約後に至るまで契約手続きについてそれぞれの段階において法令などに基づいた手続きが行われているかを複数人でチェックするための「チェック表」を用意してチェックしています。もちろん、それだけで防げるわけではないですが、こうしたアナログ的なことも大事なのではないかと思います。

#### **【中島委員長】**

ありがとうございます。続いて、金井さんお願いします。

#### **【金井委員】**

僕は前から疑問だったのですが、1つの部屋にいくつもの部門のものを置くというのは、1つの部屋にアーツのもののみを入れておけば、そこで鍵が管理できるし、それが壊されたら事件になりますから、スペースが無かったのかもしれないが、1つの部屋に1つの部門のものをに入れて管理するという形にできれば良かったと思います。

アーツの2階（の収蔵庫）に収蔵しておくのは理想だけど、できない場合がありますから、1部屋での管理をするということをやれば良いと思います。

### 【中島委員長】

ありがとうございます。

前回と重複する意見になるかと思いますが、一時保管庫という括りで、「50数点預かった中の、著しくコンディションが悪いもの、あるいは汚れているもの15点を保管庫ではなく旧二中に移動した」という記述があったと思うのですが、他館ではこういう状況で一時保管庫というものを用意しているものなのでしょうか。

島委員、情報があつたら教えていただきたいのですが。

### 【島委員】

例えば虫が出た場合には、額縁を含めた作品をとりあえず一時保管庫に移すということもあります。

ただ古い美術館だと開梱したりする場所自体がない場合もあるので、どこか違う部屋に一時的に置いて、周りに両面テープを貼って、出てきた虫、あるいは虫が好きなトラップを設置しておいて、どんな虫がどれくらいいるのかを調べるということをやります。

どうしても場所が無くてコンピューター室に置かざるを得ないという状況であれば、青野さんが仰ったような、網をかけてカバーをして、その周辺に虫のトラップを置いて、その作品についてどれくらい状態が悪いのか様子を見て、燻蒸に出すのであれば、専門の業者さんに持って行って、燻蒸室があればそこでやってもらい、これ自体は毒ガスなので最近はあまりやらないようにしていますが、出張してもらって作品を包んで、密閉したテントのようなものを作って、その間はあまりお客さんをいれないようにしたり、休館日に行くなど、いろいろな工夫をして、とりわけ虫が出た場合には作品を収蔵庫に入れずに、掃除機で汚れを取りつつ、基本的には対応していくと。

その場合は、学芸の中に修復を担当する人がいて、研修を受けて、場合に応じて専門家に問い合わせる等の対応ができることが必要であり、作品を預かってきた担当学芸員と修復担当学芸員と一緒にどのように作品を扱っていくかと

いう作業が本来は必要です。

ですから、一時保管庫があればベストですが、ない場合はどこか別室に一時置いておくという事はあり得ます。

### 【中島委員長】

ありがとうございます。

整理するとですね、コンディションの悪いもの、汚れているもの、埃のついているもの15点を選別した。それを保管庫に入れずに別室に入れるという行為に関しては有りだった。

### 【島委員】

あり得ることはあると思います。

ただ、美術館によっては収蔵庫自体が非常に狭いと。小さい美術館だと置き所に困っているところもあるのだと思うのですね。

その場合には、先程もどなたか仰いましたが、ある部屋をお借りして置くのであれば、1室に置くこと、他のものと混在するような場所でないことが相応しいと思います。今回はどうしても別の方が入ることができる状況であったことが一つ大きな問題であったと。

そして、預かった期間に鍵をかけていなかった時期があったという報道もありましたから、そういった鍵の管理も含めて、杜撰な部分があったのではと思います。

### 【中島委員長】

了解です。

ここで、アーツ前橋の事務局のほうから意見を聞きたいと思います。

### 【事務局（堺副主幹）】

アーツ前橋の堺です。

先ほど、旧二中に運び込まれた15点の作品が、「全て状態が著しく悪い」ということでお話が進んでいるかと思うのですが、リストにも状態が記されておりまして、前回紛失した6点の作品の状態も記しているのですが、比較的状态が良好なものが15点、旧二中に運び込まれていますので、その辺をご認識いただければと思います。またトラップの件については、事務局の北澤のほうからご説明をさせていただきます。

### 【中島委員長】

(トラップの件は) いいです。15点に関して、コンディションの件で説明が  
ありましたが、これ、どこかの記述にあるよね、堺くん。過去において。

### 【事務局 (堺副主幹)】

もしあるとすると、「なぜそれを二中に置いたのか」という担当学芸員から  
の説明に記されていたと思いますが、(作成されていた作品) リストはそうは  
なってないと思います。

### 【中島委員長】

うーん、ごめんなさい。

今の論点としては、コンディションがどうであったかという以前に、管理上  
のやり方についての議論なので、ちょっと話を元に戻します。

15点を移動してその後の管理の仕方に問題があったと。前回、小山さんも  
画像を撮っていないのか、初歩的なミスだというご指摘も頂いたので、その画  
像すら残っていないことも管理上の問題だったのかなと考えています。

管理上の問題についての議論はこの辺で終わりにしたいと思います。

### 【野本委員】

中島さん、さっきから青野さんがずっと手をあげていますよ。

### 【中島委員長】

ごめんなさい。青野さんどうぞ。

### 【青野委員】

まず、15点について(旧二中に)移された是非というのは、収蔵庫の状態  
からして、個人のお宅にあったものを即収蔵庫に搬入するというのは私も反対  
ですが、一時保管庫はアーツ前橋の中にもあるわけで、どうしてそこに置かな  
かったのかというのが素朴な疑問としてあるのですよ。

もし、それで虫が移ってしまうとか、他の作品に影響が出そうということ  
であれば、厚いビニールで包んで、ガムテープで止めてしまうとか、いくらでも  
やり方はあるのですね。

さっき島委員が言われたように、トラップをかけて虫が他の作品に行つてし  
まわないようにするとか、いくらでもやり方があったのに、どうして旧二中に  
運んだのか。

しかも自分のところで鍵の管理もできない、他のセクションの捨てるような  
備品が置いてあるところにわざわざ運んだのはどうしてなのかな、という疑問

が、やっぱり拭えないですね。

**【中島委員長】**

もちろん、それは同意見です。

ただ、移動に至る経緯を論じることはあまり意味のないことだと思うので、管理上の問題に関しては、ここで話を閉めたいと思います。

**【大橋委員】**

中島さん、小池さんから手が挙がっているので、発言をお願いします。

**【中島委員長】**

どうぞ小池さん。

**【小池委員】**

メモ書きを出してなかったので一言だけ。

管理に関して、アーツ前橋で共通のルールを定めていなかったのかなという疑問があります。

学芸員であれば当たり前の所作として動くという前提で存在していないのか、他の美術館ではあるけどアーツ前橋にはなかったのか。

学芸員の資質が問えないのであれば、もはやそういったルールでマニュアル化していくことが有効なのではないかと思いました。という意見まで。

**【事務局（徳野副館長）】**

最後、補足というか、一部間違いがあるので。

15点については、どこか別の場所にあったところから状態の良し悪しというか、実際に良かったものなのですが、それを判断して持ってきたものではなくて、はじめ借りてきたときに全て旧二中に持って行ってしまっ、その良いもの（15点）が残されたということでご認識いただけたらと思います。

なぜそのようなことになったかは、いろいろ学芸員に聞いているのですが、事務局としても疑念点が拭えないというか、通常であればこのような手続きは行われませんがこの件に関してこのように行われてしまった。

通常であれば館内に置くということ、一時保管庫にはトラップを置くということを行っています。

**【中島委員長】**

大橋さん、何か意見はありますか。手を挙げているように見えてましたが。

### 【大橋委員】

この件に関しては大丈夫です。

### 【事務局（徳野副館長）】

もし、再発防止のマニュアルを作る場合に入れた方がよいことを、専門家である島さんとか青野さんから頂けたらと思います。

### 【中島委員長】

それは後日ということではよろしいでしょうか。本日は時間の都合もあるので次に進めたいと思います。

ただ1点、僕が一番気になったというか、そうだよな、と思ったのは、画像を撮っておかないのか、という小山委員の指摘に関しては、おそらくそのとおりだと考えています。画像も含めて保管マニュアルとする。

小山さんどうぞ。

### 【小山委員】

これ、本当あってはいけないことなのですが、紛失について話すっていうのは。ただ、島さんが出した「規則を守るようなマニュアル」、あるいはアーツ前橋で新しくこういう時のことを考えて、小池さんが言ったようにルールを作って実施して、青野さんが書いたように一個一個積み上げて行って、また信頼度を取り戻すことが大事だと思うので、新しくできたアーツ前橋、今の学芸員も含めて作って行って、それを守っていったほうが良いと思います。

僕らギャラリーでもこんなこと無いですもの。普通無いことなので。

もしできなかったのであれば、ルールを作ってやるだけだと思います。

何十年か何百年か、続けなくちゃいけないと思いますね。頑張ってください。

### 【中島委員長】

了解しました、ありがとうございます。以上でよろしいですね。

肝に銘じて、マニュアル作りに生かしていければと考えています。

## 議題2-① ガバナンスの強化（コンプライアンス）について

### 【中島委員長】

次の設問「ガバナンスの強化」に関して、徳野くんお願いします。

### 【事務局（徳野副館長）】

進め方は今と同じ形ですが、「コンプライアンス」と「リスクマネジメント」と「美術館運営」は密接な部分があって、集約してご意見を頂いている、例えば島委員とか大橋委員とか、委員長もそうですし、渡辺さんもあるかと思うのですが、切り離してお話していただけることがあれば、委員長の進行でお願いしたいと思います。

### 【中島委員長】

「ガバナンス」「リスクマネジメント」「コンプライアンス」と被る部分も多いのですが、一旦は今までの流れで進めたいと思います。「ガバナンスの強化」に関し「①コンプライアンス」について、青野さんからお願いします。

### 【青野委員】

さっき小山さんが仰ったみたいに「当たり前のことを当たり前積み上げていく」しかないと思うのですよね。だから、あまりこれを声高に「強化」と改めて言う必要がないのではないか。どうしてそれができないのだろうということが疑問ですね。

すいません。あとは（意見書に）書いていることが全てです。

### 【中島委員長】

了解しました。大橋委員どうぞ。

### 【大橋委員】

組織上のこととも関わるのですが、これまでアーツ前橋の学芸員と館長との関係を見ていると、求心力のある館長がいて、その下に学芸員A、B、C、D、Eというわけですが、それぞれが別の1本の線で繋がっていて、客観的には学芸員同士を管理できる体制には（なっていなかったのではないか）。

私は内部の人間ではないですが、今まで付き合いの古い学芸員の話を知っていると、多分そういう関係だったのかなと思います。

組織上の話にも絡むのですが、ぜひ館長と学芸員との間に、「学芸課長」という言葉を知らなかったので「上級学芸員」と、「事務方の管理（職）」を置いて、相互ダブルチェックできる体制を作った方が良いのではないかと書かせていただきました。こういう事案が起こった以上、（再発）防止ということについては、そういう措置をせざるを得ないのかなと思います。

また、今回突き詰めて言うと、担当した学芸員があまりにも杜撰であったということに尽きます。多分、作品の管理については、アーツでもマニュアルの

ようなものがあつたかと思いますが、はっきり言って機能していなかったということも言えるのかなとも思います。

こういう状況であれば、もう一回、厳格なマニュアルというものを見直して、それを学芸員が遵守していく体制を作らざるを得ない。窮屈な話になってしましますが、こういった事案が起こった以上、仕方がないことかなと思っています。

また、前館長が「美術の専門家」であるということ盾を取って、という語弊があるかもしれませんが、「ご遺族への説明は専門家が行いたい」と。一方、前橋市は「今の現状を正確に、誠実にご遺族の方にご説明した方が良い」ということで意見が対立していたのですが、こういう専門性に関わる対立というのがあつた時に内部では調整不可能に陥る可能性があると思います。

そういう状況が生じた時、そこに入っていける第三者的な民間の美術に関する造詣の深い方々で中に立った団体、アーツカウンシルという具体的な書き方をさせていただきましたが、僕はアーツカウンシルのメンバーでないし良く分かりませんが、もし、そういうところが調整する機能を発揮できるようにすれば、今後にとっては良いことなのかなと思います。

また、他の施設については、迷惑な話になってしまうかもしれませんが、今回のことを教訓として、全庁的に「リスクマネジメント講習」、「ハラスメント講習」を行っていく。そして、外に向けても「講習を行っている」ということを発信していくことも重要と思います。

### 【中島委員長】

仰ることは良く理解できます。その件に関してはちょっと後で議論したいと思います。続いて金井委員お願いします。「コンプライアンス」について。

### 【金井委員】

僕は個人的に「強化」という言葉があまり好きじゃないのですよ。なんでも強化すれば良いものではない、ということを意見したいと思います。

もちろん法令遵守は当然のことで、先程の島さんの作られたものをやれば何も問題がないわけで。

今回は「事件」であり「事故」であるわけですね。そんなのはどんな社会でも、どんな世界でも事故は起こるものですから、そこにいちいち1つ起きたからといって「強化しよう」とかそういうのは、あまり僕は好きじゃないですね。

元館長も学芸員も創造的な仕事をしているわけですから、そこを行き過ぎてはいけないけれども自由にやってもらえれば。

こんな事件はそうあるものじゃないですからね。そこであまり窮屈にしない

ほうが良いと思います。

**【中島委員長】**

了解です。金井さんらしい意見です。  
引き続き野本さん、お願いします。

**【野本委員】**

(資料に) 書いたとおり「コンプライアンスって今更なんだろうな」というのが率直な意見です。大前提も大前提なので。

「マニュアルを作る」とかということも「参考になる」という意味で必要だと思います。一番肝心なのは、それをどうみんなに伝えて、どうみんなに理解してもらい、どう実行していくか、それが全てだと思いますので、大橋委員や渡辺委員も書いていますが、研修会とかを全庁的な問題でやるのか、個別な問題でやるのか分かりませんが、やる人はやるし、やらない人はやらないので、「やらない人をどうフォローしていくのか」というのも含め、当たり前のことをどう当たり前にやるのかを話し合うなり、「研修」という言葉が嫌ならば勉強していくなり、具体的な方策を考えていった方がいいのかなと。

そういうことです。以上です。

**【中島委員長】**

ありがとうございます。行政側から小坂課長お願いします。

**【小坂委員】**

私が聞くのも何なのですが、コンプライアンスの方は決まっていますからやってもらえれば良いだけなので。

事務局に聞きたいのですが、本当に今回の問題、事務局の中でちゃんと学芸員同士、事務も含めてお互いどこに問題があるとか、そういう話し合いはしたのか。仕事に追われてそういう話はしたのかなという。そこら辺をみんなで理解していかないと、この先上手くいかないのかなという部分があるので。

それぞれが出しながら、皆さんが言うように、全体が良いのか個別が良いのかということもありますが、中でもきちんと話し合うようにする。そうしないと今後の防止策というものは作れないと思いますので、ぜひお願いいたします。

**【中島委員長】**

ここに関して、徳野くん何かある。

### 【事務局（徳野副館長）】

当然、紛失問題があった後、館の職員一人ひとり意見を出したり、前橋市のコンプライアンス行動指針の徹底とか、今まで前橋市の不祥事があったときにも都度やっていて、今までも言わずもがな、こんなことはアーツでもやっているのですが、先程、野本さんが仰ったとおり「じゃあ、やらない人がいたときにどうすれば良いのか」という話であって、それに関して前回の渡辺委員さんから話があったときに、「しっかりとした調査」と「それに基づく処分」があって、先程もお話したとおりアーツ前橋にまだその職員がいる中で、どうこれをしていくかは綺麗ごとじゃなくすごく難しい話であって、アーツ前橋（だけ）じゃなくて、こういう問題があった時、どういう調査とどういう処分をしてどういう研修体制とするかは、組織としても考えるべき問題かと僕自身、アーツ前橋では思っています。

### 【中島委員長】

了解です。では最後に田中さん。

### 【田中委員】

先程、事務局からの説明もありましたし、小坂委員からあらかじめいただいた意見にもあるとおり、前橋市ではコンプライアンス行動指針がありますので、これを周知徹底するのは当然のことなのですが、これってごく一般的なコンプライアンスだと思うのですよね。

なので、今あるものは当然周知徹底するとして、さらにこれを基にと言いますか、美術館固有の業務とか、美術館職員の行動をあてはめた指針も考えていく必要があると思います。

### 【事務局（徳野副館長）】

この件に関して、今まで皆さんのご意見とか、渡辺委員さんからどう見られているかご意見があれば伺いたいです。

### 【渡辺委員】

皆さんご記憶もあるかと思いますが、1か月くらい前、三菱電機という大きな会社が35年間も鉄道車両の空調機器の検査データを改ざんしたまま、国内外の鉄道会社に納入していたことが明るみに出たわけです。

まだ、すったもんだしているのですが、三菱電機は15万人も人（社員）がいて、4兆円も売り上げて、ものすごい利益を出している会社なので、社員がコンプライアンス研修なんていうのは毎度受けているわけです。

何であんな立派な会社でそんなことが起こるのかというと、2010年から手前に起こっているそういった事案の象徴的なことなのですが、事件とか事故ってパソコンの中で起こっていることなのですね。

職場に行ってもパソコンを開けてオンにして、パソコン同士で仕事をしている。隣の人ともパソコンでメールをする。書類をパソコンに打ち込む。決裁もパソコンで行う。会話が無いのですよね。

それから、目を上げて職場の人たちの健康状態、心と頭の健康状態を確認するという事はなくて、下手をすると職場にいるメンバーが会話もろくに交わさず、夕方パソコン閉じて帰るということが良く行われるんですよ。

それで、改ざんしている人というのは、エクセルの中のセルの係数を一個変えるだけで、それは検査データがOKにもなるし、ならないし、ということもしているのです。

マニュアルを作って、コンプライアンス研修しても、一向にそういうものは無くならない。大きな原因の一つは「人と人の交わりが職場で極めて希薄になっている」ということと、その結果としてマネジメントと、マネジメントするマネージャーとマネジメントを受ける人たち。横、縦、斜めの人たちの間に、「仕事を通じた一体感」とか、「困っている人に対して手を差し伸べた方がいいのではないか」とか、「少し様子を見て、場合によっては突き放して成長させた方がいいのではないか」とか、そういった、人間を見る際の眼差しみたいなものが、ものすごく希薄になってきていると思うのです。

今のお話を伺っていて、非常に抽象的で話が飛ぶように思いますが、後々お話をしようかと思っていたことに関連するのですが、今回のアーツ前橋で起こったことというのも、ひょっとすると「これ以上のマニュアルなんて別に必要もないかもしれない」と僕は思っていたりしているのですが。まあ、今どんなマニュアルがあるのか分からないですが。

館長、副館長、学芸員の方、一般の職員の方々の間の日頃のコミュニケーションは何だったのだろう。それから相互の尊重、理解をするちょっとした気持ちの差し出しとか受け止めとかはどうだったのだろうかということ、深く深く憂慮しております。また後程お話をさせていただきます。

### 【事務局（徳野副館長）】

ありがとうございました。学芸と事務とか、美術館と本課、本庁との橋繋ぎをしないと改めて強く思いました。ありがとうございました。

### 【中島委員長】

次に進みます。小池さんどうぞ。

### 【小池委員】

ありがとうございます。

今の渡辺さんのお話を聞いて思ったのですが、きっとマニュアルとかルールとか、そういうのを作ると思うし、守るのも大事なのですが、冊子の中に入っているものは「冊子を開く」という行為をしないと目には入ってこないところが実際はあると思っています。後は、研修を受けるルールとか、処罰とか、そういうのもあると思うのですが、それも無視しようと思えばいくらでも無視できてしまうところで。

よく事故を起こした会社とかそういったことが起きたときに、人命を失ったようなことがあると「慰霊の日」みたいなのをその会社が設定して、年に一回それを思い出すみたいなのをやっていたりしますが、この先、アーツ前橋もこの紛失事故を起こしたことを知らない人がどんどん新たに入ってくると思うので、「紛失が起きてしまった日」みたいな、そういうのを館内で設定する。それで年に一回「これ何の日？」みたいな、入ってきた人たちが「何の日でしたっけ」と思い出す日を設定するというのはどうでしょう、というアイデアです。

### 【事務局（徳野副館長）】

その方法はいろいろあると思うのですが、「交通安全週間」とか「火災予防週間」とかがあるのはそういうことで、「何かこういう時に思い出す」というのは非常に大事なことで、第一回の会議の時にもお話ししましたが、このことをアーツの職員が変わってもずっと引き継いでいかなくはいけないのは十分わかっていると思うので、それを引き継いでいく何らかの方法を、今の委員さんの意見を参考にしながら考えていきたいと思います。

### 【中島委員長】

進行上いかがですか。他になければ、次に進みたいと思います。

## 議題 2-② ガバナンスの強化（リスクマネジメント）について

### 【中島委員長】

今の話と続くと思うので、「リスクマネジメント」ということで、その記念日をつくって、関心を集めていきたいと思いますという話の続きとなるので、これもまた青野館長からお願いします。

### 【青野委員】

第2回の時にも私が申し上げたのですが、人は誰でも失敗をするのですが、失敗した後のリカバーが重要だと。

そのために時間を割いて「マニュアルの強化」という話もありましたが、それよりも何よりも、本人がちゃんとそこを「起こしてしまったことを反省して、次につなげる気持ち」がないと、周りだけがワイワイ言ってもどうしようもないのかな、という気もするのですね。

その本人というのは、担当学芸員の当事者一人じゃなくて、アーツ前橋という組織、全員に関わることだと思うのですね。

「ヒヤリハット」という言葉を私はここでも出させていただきましたが、小さな失敗とか、アーツ前橋という一つの美術館だけでなく、前橋市にとっても、美術館業界全体にとっても、作品寄託者との間にこういうことが発生してしまったことは本当に大きなことなのですが、これだけ大騒ぎになる前に、解決できなかったのかなという気もするのですが、ここまで来てしまったからには、きちんと一から洗いなおして、心の持ちようとか、仕事の仕方を変えていくしかないのではないかなと。

そうやって新しく一步一步積み重ねていくことでしか対外的な信用は取り戻せないのではないかなと思います。

これはもうマニュアルとかの問題じゃないですね。

### 【中島委員長】

大橋委員、引き続きお願いします。

### 【大橋委員】

書かせていただいたとおりですが、今回の事案が長期化してしまい、今回の事案が深刻化して、その影響が大きくなってしまった背景というのは、やはり早い段階で、危機意識が前橋市の幹部と共有されなかった。

1月の初めに起こって1月末には確定的になっていた。

それはもう、なんでこんなに1か月近くもかかるのか、ということで、担当学芸員の意識については非常に疑問に思わざるを得ませんが、いずれにしても、半年くらいずれ込んで、ご遺族の方はどういう対応をするのかということについて意見が割れてしまった、危機意識が共有されていなかったのが、背景に重くのしかかっているのかなと感じております。

今回のように、作品を巡って責任の所在がどこにあるか、それは一美術館では収まらないという状況が想像つく場合には、上長を通じて、上の方と意識を

共有していただいて、対策をもっと高い視点で考える。

それをまたフィードバックして、美術館の担当ももちろんですが、スタッフ全員で共有して、対応にあたるという考え方が必要で、今回はそれが出されていなかったことが非常に問題だと思います。

**【中島委員長】**

そのとおりだと思いますね。

大橋さん、あとでじっくり詰めたいところですね。

**【大橋委員】**

そうですね。この問題を掘り下げると、かなりまた時間がかかってしまいますが、一言で言うと「問題を抱え込まない」と。みんなで知恵を出し合って、最もいい解決策は何かというのを、多くの人に関わって解決していくという姿勢が大事で、「隠ぺい体質には絶対にしない」ということが改めて大事なかなと思います。

**【中島委員長】**

了解です。引き続きすみません。島委員お願いします。

**【島委員】**

青野委員と大橋委員で大分出尽くされているのですが、前館長が非常に求心的であったということで、事務の方も遠慮というか、やはり専門家だからということで、これまで数年間引っ張ってこられた前館長ですので、その方が仰ることであれば、何か、本来言っておきたいことも言えないような状況もあったのかなという気もします。

そういう意味では、今後、学芸と事務が相互に情報共有をして、美術のことが分からなくても、今度はどんな作家が来るのだろうかとか、どういう作品が来るのだろうかとか、そういう興味を事務の方にももう少し持っていただいて、お互いに主体的にと言いますか、いろいろなことに自覚的に意識を持って業務に取り組んでいただくことが必要になるかなと僕は思います。

少し一般的な話になりましたけども以上です。

**【中島委員長】**

ありがとうございます。野本さんお願いします。

**【野本委員】**

私自身、今回の事件を考えて、個人の段階での問題と、組織の段階での問題、組織のレベル、個人のレベルという分け方をした方がいいと思いました。

どういうことかと言うと、作品が見当たらなかったときに、学芸員も館長も、「そんなことはない、どこかにあるだろう」ということで時間が延びてしまったのだと思います。その時にリスクであるというか最悪の場合を想定するというか、そういうことをせずに楽観的な方にいったので今回延びちゃったと。

「ヒヤリハット」は医療でもよく使われますが、「ちょっとしたミスが大きな事故に繋がるんだ」ということが前提にあって、本当に些細なことでも提出させて、それをみんなで共有して、一人一人がそこに学んで、自分も気を付けようとなっていくシステムが、医療界でも製造業とかでも、いろいろなところでやっていると思いますが、館にとってのリスク、ネガティブなことと言いますか、そういうことを本人が感じないことには何も進まないと思うので、まず、そこをどう感じてもらえるかが必要ですし、そのために研修が必要になってくるのかもしれないし。それ以上に先程渡辺委員も言われていたように、そういうことを気軽に話せる雰囲気というか、それは学芸員同士ではあったかもしれないけれども、事務方とはたぶんなかったのだらうとは思いますが、島委員も仰ったように館長と副館長と事務と専門性の壁と言いますか溝と言いますか、そういうのは私も傍から見ていて、前館長とも酒飲んだりしながら話したことがありましたが、やはり少しあるかなというのは薄々感じていましたが、そういうものがやはり根底にあるのかなと。

そういうことから言えば、先程渡辺さんが言われたとおり、コミュニケーションみたいなものが全館的に必要だったのかな。それがあれば、少なくとも、紛失は避けられなかったかもしれないけれども、その後の対応はスムーズにできたのではないかなと思います。

ですから個人の段階で「問題かもしれない」と気づいてもらうことをどう話し合っていくかということがありますし、もし分かった場合は早急に組織として対応するべきだと思いますし、そのために今回は遺族の方になりますが、不利益を被る方への連絡を、こんな状況なんだということをきちんと伝えられるような、システムがないとダメだろうし、市としては恐らくそれはあるんでしょうが、今後の問題とすると、今回はそれがどうして機能しなかったのかというところを検証していく必要がありますし、それがスムーズに行くような手順を、それがうまくいくような方法を考えないといけないと思いました。

### 【中島委員長】

よくわかります。引き続き小坂委員お願いします。

**【小坂委員】**

皆さんからいただいた意見について、行政の立場からするとご意見いただいでありがとうございます。

アーツだけではなくて、事務職員と専門職、保健所なんかもそうなのですが、コミュニケーションの不足というか、やはり立ち位置というのが違ったりするので、そういうところの難しさというのは感じているところで、アーツについてもご意見いただいたとおり、コミュニケーションとっていけるといいかなと思いました。

**【中島委員長】**

行政管理課ってまさにリスクマネジメントが専門と言っていいのかな。

**【小坂委員】**

ここら辺が非常に曖昧なところがあって、リスクマネジメントの部分もありますけれども、職員課がやっている部分と非常に微妙なところもあるのですが、組織間でも議論はするのですが、うち（行政管理課）でもやっていますし、職員同士だったら職員課だったり、いろいろになっています。

**【中島委員長】**

わかりました。田中課長お願いします。

**【田中委員】**

私は一般的なことを記入しておいたのですが、今アーツだとすると危機対応的な手順というのは火災と地震くらいだっけ。

**【事務局（副館長）】**

日常的な施設管理とかはもちろん、それ以外のハードもソフトもいろいろやっています。

**【田中委員】**

美術館を運営していく中で、美術館固有のさまざまなリスクがあると思いますので、そういったリスクに対して、平常時にどう備えていくかっていうのが、今回を機に考えていきたいと思います。

**【中島委員長】**

ありがとうございます。金井さんはこのことについて何かありますか。「リ

スクマネジメント」について大丈夫ですか。

**【金井委員】**

大丈夫です。

**議題 2-③ ガバナンスの強化（美術館における組織運営）について**

**【中島委員長】**

次に進めます。組織運営、配置、育成、雇用などについての項目です。

青野さんお願いします。

**【青野委員】**

ほぼ（提出した資料に）書いてあるとおり、先程から皆さんの意見でも出ているとおり、中間管理職的なポジションの人が必要なのではないかなと思いました。

先程から皆さんからご意見が出ていますように、非常勤のプレイヤー型の館長と、経験の浅い学芸員というチームで今までやってこられた訳ですが、現場のまとめ役の人、そして事務方との連絡の取りやすい方が一人必要だったのではないかなと思います。

それと後は前館長の職域と言いますか、権限がどこまで学芸員の雇用とか待遇とかに及んでいたのか分からないですが、（館を）任せられるのであれば、ある程度、館長という人が意見を言えることが必要なのではないかなと。

行政と学芸というか、その間の線引き、「この分野は管理だから」とか「この分野は学芸だから」とかの線引きができない仕事が美術館はすごく多いので、その辺の舵取りが今後の課題なのかなと思いました。

**【中島委員長】**

続いて大橋さんお願いします。

**【大橋委員】**

私はここで、現状のアーツ前橋の組織図をもう一度考え直したらいいかなと思っております。

前館長から、私も、学芸員の待遇について腐心している、なんとかもう少し学芸員の待遇を上げて、もう少し学芸員が力を発揮できるようにさせてあげたいということは聞いておりました。

また、今回の事案のように、最終的に作品の管理が館長に及ぶということであれば、現在の組織図では、まず部長がいてその下に文化国際課長がいて、そ

の下に館長と副館長が並列というような組織図を示されたと思うのですが、それよりは、文化国際課長の下に館長を置いて、その下に副館長を置いて、その下に上級の学芸員。学芸課長と、あるいはその事務方の中間管理職を置くと。

そういう組織図に変えていくと、館長が労務管理や保管の責任を負っている以上、そこに関与せざるを得ないということになりますので、そういう組織図の方が実態に合っているのではないかと私は思います。

今回の事案の遠因になっているのが、学芸員の待遇というのがかなり影響しているのではないかなと思っています。

事務方は前橋市役所からくる方がほとんどですので、定員については毎年同じくらいなのですが、学芸員はここ5～6年間を見ていると多くの方がちょっと入っては辞め、ちょっと入っては辞めてで、長続きしていない実情があつて、辞めた学芸員とも付き合いがあり、あまり話したがりませんが、やはりいろんな面で、もう一回試験を受けることになるとか、期間が決められているとか、待遇、条件が悪かったりとかすると、何かの拍子、良いタイミングで辞めようということになってしまう。

学芸員が居つかない状況がずっと続いていくと、アーツ前橋が開館した直後の学芸員が2、3人いるわけですが、在職の学芸員に全部負担がのしかかってきて、かなりの大きい仕事を限られた学芸員でやらざるを得ない。

そういう背景があつて今回の事件の遠因になっているのかなと思っています。

予算の面、あるいは前橋市の人事の縛りというのがあるのかもしれませんが、学芸員については、市の正規の職員と同じ扱いにしていくということで、長い目で見て優秀な学芸員を育てていく、こういうスタンスがこれから求められるのではないかなと思っています。

### 【中島委員長】

大橋さん、おっしゃるとおりです。

長くアーツを見てくると共通の意見を僕も持っています。

ここでその件に関して深堀をするのはちょっと控えて、相対的な中でそこにまた触れたいと思います。

次、金井さんお願いします。

### 【金井委員】

以前こういう資料（第1回会議資料）をいただいたのですが、この中に「組織的な構造の課題」がある中で、「行動規範、職業倫理から外れた行為を抑止できなかった」と言うことで、この組織の構図で、構図から問題ができたということで、館長と学芸員の間に管理的な学芸員を置いたらどうか、という提案

だと思うのですが、これについて非常にちょっと僕は、心配するところがあるのです。

というのは一つのヒエラルキーを作っちゃうということです。学芸員を管理する学芸員がでてくると。

それで前橋の場合を見ると、何十人も学芸員がいるわけではないのですよね。その中でこういう管理職を作るっていうのがちょっと心配です。

作るのであれば、先程、青野さんが言われたかな。「まとめ役」とかね「リーダー」とかそういう程度でいいのではないかと思っています。

それで、もし管理職を作るとしたら別の問題が出てくるのです。

多くの美術館では、市役所の人が出てきて館長になっているのですよね。退職寸前の人に来る場合もあり、何も分からないこともある。

その場合、その館長は、全部丸投げになっちゃうわけですよね。そこで全部やるのが学芸員になっちゃうわけですよね。

そういうことで、そういう組織をがっちり固めていくということが果たしていいものなのかどうかと、その辺が僕の心配するところなのですよ。

例えばこの「ガバナンス」「コンプライアンス」の最初の方に、「良いものを作り出す組織は、やはり脇はしまっている」と表現されているのですよね。

でも、僕、前館長はよくやったと思うのですよ。良いものを企画して皆さんに提示した。それは人気が無かったものもありますよ。でも彼はよくやって良いものを作ってきたのですよね。だから現状でも良いものはできるのですよね。組織的ながっちりしたものを、何か脇を締めてやるというのは、僕の性格からして少し心配かなと思います。

それから先程言いましたが、学芸員の雇用の問題なのですが、これも皆さん市の常勤の役人として、職員として入れたらどうかということですが、これも心配があります。

というのが、これはある美術館の館長から聞いたのですが、学芸員には、良い人もいれば全く役に立たない人もいるということなのです。

それは確かにその人を育てていければ良いのですが、そういう役に立たない人を職員としてずっと定年まで就職させるというのはいかがなものかと。

例えば、大学、教授と講師、常勤講師がいるわけですよね。その他に非常勤の講師がいるのですよ。それが可哀想なのですが3年ごとになってしまうのです。3年やると少しお休みしなくてはならないのかな。そしばらくしてまた雇用という形になるらしいのですが、それはちょっと可哀想だと思ったのですが、学芸員をずっと定年まで雇用するのはどうかと思います。

その人のやる気とかそういうのが無くなっていくかもしれないし、そういうことで、職員と同等の条件は必要だと思うのですよ。それは、お金に関してや

ればいいかなって思ったのですね。

たぶん、前橋の人たち、辞めた学芸員たちも、そういう格差があって辞めたのだと思うのですが、そういう更新しても、でも条件は、他の事務方の人と同じような条件でやっていくべきかなと思います。

免許だって更新ですよ。だから、そうしていけばいいのかなと思いました。

それで、僕も書いたのですが、いろいろ組織をがっちり固めてと言っても、いくら立派な人でも悪いことも時にはしちゃうかもしれないし、人間的に弱いのですからね。だからあまり組織を信用してはいけないということですよ。

### 【中島委員長】

わかりました。金井さんも長くアーツ前橋を観てきた人間で、かなり多くの意見をお持ちになっているので。

進行上の問題、僕が稚拙な進行をしている関係で、もう時間が1時間半過ぎました。この調子でやっているとまた今日も本質に入れないまま終わってしまいそうです。時間が押してですね。最後の設問の「横断的な意見」ということで、個別な意見ではなくて相対的な意見として皆さんでディスカッションしたいと思うので、ちょっと早めたいと思います。

引き続き、島委員。そんなことを踏まえてご発言いただけたらと思います。

### 【島委員】

これで3つ目の美術館長をやっているのですが、いろいろな職員がいることは金井委員が仰っているとおりですが、確かに近年、ここ十数年、任期付で採用するというのが国立（の美術館）でも実際に行われてきております。

3年か5年雇用してそれで打ち止めの場合もありますし、それから継続して無期雇用に転換するという、いろいろなやり方が出てきているのがあります。

本来的には、学芸員が数年から十年ほど働いて大学へ変わるとか、大学の職員の人が美術館に入るとか、そういう流動的なものがあれば良いよいのですが、一旦出た人が戻るのはなかなか難しいのですね。

ですから、そういう点でここに金井委員が書いておられる、いろいろな職場で経験を重ねていくというのが、なかなかやりづらい部分があると思います。

いずれにしても、今の（アーツ前橋の）正規職員で言いますと、事務系の方は5名のうち4名（が正規職員）であるのに対し、学芸員は基本的に任期付、あるいは準常勤になっていますので、この状況は金井委員も仰られました、正規の人と相応しい待遇と言いますか、そういったことが必要になってくるのではないかと思います。そういった意味では、同じ仕事をしている学芸員の間に格差が生じないようなことが重要になってくるのではと思います。

それから、これまで職員が立て続けに辞めたりしておりますが、これは待遇の問題だけじゃなくて、前館長との関係、あるいは前館長だけではなくて、職場での人間関係も含めてですが、僕自身もそういう経験をしておりますので、少なからずそういったところで感じる圧力と言いますか、一般的な言葉で言えばハラスメントになるのですが、第三者委員会を作っても判定するのが非常に難しい状況があったりします。

そういったことがアーツ前橋の中でどういう形でどのようにあったのかは、なかなか検証するのは難しいのですが、そういったことも少し背景にあったのではないかなと思います。

それから、中間管理職の件ですが、先程「学芸課長」という堅くるしいもの、あるいは、そういった「課長心得」でもいいのですが、これは管理職を置きたいというより、青野さんが仰られたように「まとめ役」と言いますか、リーダー的なものを、リーダーと言ってもみんなを管理するためのリーダーではなくて、それぞれの考え方を尊重しながら、全体としての館を良くしていこうという機運を高めるためにまとめていく、そういうリーダーを、いずれにしても肩書が必要になってくるものですから、今「学芸課長」が作れるわけではないかもしれないですから、それでも何かしらそういったものを、早急に意思決定のプロセスを再構築していただければと思っています。

それから、事務系においても（副館長の下に）担当課長（事務管理職）みたいな人がいてもいいのかなと思いました。

それから、これまでも学芸員の方に研修の機会があったと思うのですが、近隣に先行しているいろいろな公立美術館もありますし、国立の館も研修を受け入れておりますので、そういったところを活用していただいて、いろいろところで外の間人間関係を作っていただくことが学芸員の資質、意識を新たにしていくきっかけになるのではないかと考えております。

### 【中島委員長】

ありがとうございます。引き続き野本さんお願いします。

### 【野本委員】

具体的なことまでは分かりませんが、できれば、今までの学芸員と事務方と、少なくとも処遇と言いますか、この前、小坂（委員）さんの話だと「なかなか難しい」部分があるようなので簡単ではなさそうなのですが、少なくとも、（正規）職員でなくても身分的に同じような収入と言いますか、そういうものが得られるような何か、人事体系というか、今たぶん無理だと思うのですが、それをやらないことには、（職員が）定着しないし、学芸員の身分は、もう少

し待遇を良くしてあげるといふか、良くするべき。

どういうポジションで、どういう職員の中の位置づけにするのかはそう簡単ではないと思いますが、少なくともそこ（処遇）はやっていただいた方が、美術館、次回からの話題になると思いますが、私は、アーツがどこまで存続するのだろうか心配している一人なのですが、そういうことのためにも、少なくとも身分で長く携わっていただける方を作っていくということから考えても、今回の事故、事件をきっかけに、見直す機会じゃないのかなと思います。

### 【中島委員長】

ありがとうございます。

ここで、小坂さんの話は次回からの方がいいような気がするのですが、今の野本さんの意見に関連してお話しできる部分があればお願いします。

### 【小坂委員】

いろいろな学芸員を正規として雇っていくというのは、考え方としては、あります。

ちょうど今、任期付の雇っている職員が令和4年度末に（任期が）切れる方がいるということで、今年度の終わり頃から、終わりには今後の方針をどうするのかというのは、職員課も含めていろいろと（検討する必要があります）。

うち（行政管理課）の方も、組織の方も、いきなり正規の学芸員になったからすぐに「では、中間管理職ですよ」というよりは、どちらかという繋ぎ役というのを期待するところもあるのかなと思います。

その部分は今後採用についても含めて職員課と話し合いはしていこう、という方向にはなっておりますので。

私の意見としては、いかにして質の高い職員を得るかというに重きを置きたいと考えております。

### 【中島委員長】

ありがとうございます。次回に期待したいと思います。

田中課長お願いします。

### 【田中委員】

私の意見としては、今の全ての学芸員の任期が限られている現状は改善すべきという意見であります。

美術館の運営というのは、特に「信頼されている」ということが重要だと思います。この信頼される要素は何があるかという、もちろん「施設のセキュ

リティ」とか、「適切な温湿度管理」というのはあるのですが、何と云っても「人」だと思えます。

ただし、この人に対する「信用、信頼」というのは、長い期間の活動の積み重ねによって後からついてくるものだと思うのです。なので、学芸員が3年とか5年で変わってしまっているのだと、なかなか信用は得られないと思いますので、先程言ったように全ての学芸員の任期が限られている現状は、改善したほうが良い、改善してまいりたい、改善すべきだと思っています。

#### 【中島委員長】

行政側の二人の課長の意見は、今後、次回からの、アーツ前橋の本来的な今後のあり方について、大いに議論に参加いただいて、皆さんと共有していきたい内容だと思っています。

それで、ごめんなさい。今3時40分です。時間が押していて、次の設問の「横断的な意見」ということで、それぞれ意見をお話していると時間が足らなくなると思えます。徳野君何か意見ある（でしょうか）。

#### 【事務局（徳野副館長）】

議題としてあげてあったところはここまでですが、横断的な部分（意見）があったので、（資料中の）「4」にまとめて書かせていただいた委員さんの意見もあります。次回の予定議題である「今後のアーツ前橋のあり方」で議論する部分に関しては次回で良いのですが、今日ここまでの議論のところで言い逃したことがあれば、委員さんからお願いしたいと思えます。

#### 【中島委員長】

横断的な意見のところ議論を進めなくて良いということ（でしょうか）。

#### 【徳野副館長】

「横断的な意見」ということで、今回の「作品紛失」とか、「コンプライアンス」「ガバナンス」にあたる部分で、こちら（横断的な意見の項目）に入っていた内容で発言していない意見があれば、そこだけお願いしたいと思えます。

「今後の提言」に関しては、次回お願いしたいと思えます。

#### 【中島委員長】

小山さんお願いします。

#### 【小山委員】

学芸員の人事のことについてとか皆さん話していたのですが、アーツ前橋に関して、前館長がやってきたこと自体は、この前（の会議で発言したように）も評価はしているのですが、館長が求心的に引っ張ってきた場所であるということがひとつ良いこととしてあると思うんですが、日本の美術館というのは、そういったところが歴史を持てば持つほど無くなっていくのですね。

誰でもよいのですが、有能な館長、引っ張っていける人がいて、それが作る個性ある美術館というのがキープできるために「館長」というのはすごく必要、大事だと思うのです。

それで、学芸の人たちは、自分たちで企画もして欲しいのですが、それを作るために、作られるべきものであって、組織のために美術館が、違う、どっちだ、組織が強くなりすぎてしまうとつまらなくなってしまうかもしれないので、今、館長が不在ですから、その状況が無い段階でそこまで行っちゃうのは、そこまで考えたほうが良いと思うのですが、面白い美術館をキープするためには、そうしたことも少し考えて欲しいというのがあります。

**【中島委員長】**

あの、小山さん。要約すると、

**【小山委員】**

要約すると、学芸員の話だけではなくて館長のことを話さないと、顔の見える美術館にならないというだけの話です。

**【中島委員長】**

なるほど。それは。

**【小山委員】**

それが無くなるのは残念だというだけの話です。

**【中島委員長】**

（会議の）時間がない中で、その議論を今するのはやめて、次回、時間を取って話をしたいと思います。

**【小山委員】**

もちろんです。それは、ほとんどの美術館、歴史のある美術館がどんどんそういう形ではなくなっていくことが多いので、でも、そうじゃないところもあると思うのですが、そういったところが、前橋には残っておいて欲しいなど。

前館長、40歳くらいで（館長に）なったと思うのですが、僕が思うのは、できたら若い館長がいて、若い学芸員がいて、経験は不足しているかもしれないけれど、みんなでやっていくというくらいが良いと思っているというのがあります。

そんなことが許されるかどうか分かりませんし、また問題が起こっちゃうかも分からないけれども、そういったことが作っていける場所というのが、予算的にもそれくらいだと思うのですよ。

それでできる、もしかしたら面白い美術館かも知れないというのは、いろいろな美術館の人たちにも聞きたいと思うのですが、そんな感じです。

### 【中島委員長】

わかりました。それは次回にまた小山さんご意見賜れればと思います。  
現段階でご意見、他にありませんか。金井さんどうぞ。

### 【金井委員】

小山さんから、ひとつ良いお話があったので、もう、次回、例えばね、皆さんが意中にある「こんな人が館長になったらどうか」という、そういうものを、いる人がいれば、持ち寄ったらどうかなと思ったのですが。

### 【中島委員長】

それも含めて次回に持ち越したいと思います。

金井さん、話を切ってしまうてごめんね。

最後に僕の意見をお話しさせていただければ。

約2時間近く「ガバナンス」の件、あるいは「コンプライアンス」の件、「組織運営」の件と皆さんの意見を賜って議論を進めさせていただいてきたのですが、そもそも僕が思うに、アーツ前橋にそんなことがなかったはずはなくて、当然、機能していたであろうと思われます。

なんだか中学や高校の会議をしているような面持ちで、本当に僕は居心地が悪いなと思いながらいたのですが、まず私は、前橋市設置のアーツ前橋に、そういった機能、あるいは法的なものが被さってはいませんでした、ということはず間違いなく「ない」と思います。なかったはずと信じたい。

では、何が問題だったかということ、それを扱う、それを理解する、そこにいた、現場にいた人間、その理解度の問題、そこに尽きるのではなかろうかと思えます。では、その理解力が欠落していたのかということ実はそうでもなくて、そこに難しい魑魅魍魎（ち・み・もう・りょう）とした人間関係があったり、先程金井さんが言ったように「ヒエラルキー」があったり、そういう状況の中

で、業務をこなしていかななくてはならなかった状況が、今回のような事象に繋がってしまったと理解を僕はしています。

前橋市設置の公設施設の館にガバナンスが届かなかったり、コンプライアンスが欠落していたりとか、そういうことは断じてない、無かったと僕は確信しています。

そういったことを踏まえて、今後のアーツ前橋をどうしていくべきなのかというのを次回、ぜひ冷静に皆さんと議論していきたいと思っております。

先程、野本さんが「存続の危機」というお話をしましたけれども、もしかしたら、そんな話になるかもしれません。

これ別に何の根拠もなく、「そもそもそこから議論スタートしなくてはならないのではないの」というのを、半年くらい前にそんな議論をした経緯があります。

やみくもに「既にある館だからこのまま続けていきましょうね」というところからのスタートは、少し違和感があるような気がしてなりませんでした。

これに関連して、横断的な意見等ということで、まだ少し時間があるので、大橋さん、何か意見がありますか。

### 【大橋委員】

メインは次回なのでしょうけれども、「これからどういう美術館にしていくのか」というのは少し広すぎて、もう少し絞ったほうがいいのかと感じているのと、委員長の心配のところは分かるのですが、アーツ前橋自体は、前館長の功績は大きかったと思いますが、その下で各学芸員が本当に苦労して一生懸命、それぞれその度に企画を考えて前向きにやってきたのを見ています。

これは、とりもなおさず、アーツ前橋の財産だと僕は思っておりまして、館長は変わりましたが、その本質的な考え方とか残っている各学芸員の資質というのは、これを生かさなければ、前橋市、市民としても非常に責任があるなど私は思います。

ですから、根本的な議論で、アーツ前橋は、まあ、必要なのかという判断も根底には必要なのでしょうけれども、基本的には、アーツ前橋が、私は過去これまで、非常に実績のあるものをやってきたのは確かですから、その延長線上に、今後もそれを上回る、いろいろな美術館としての価値をどう高めていけるのか、こういう議論に私は尽きるのではないかと。

あんまり悲観的な議論を私はしたくないなと個人的には思います。

### 【中島委員長】

了解です。島さんお願いします。

### 【島委員】

私も、大橋委員の意見に同意しています。

横断的な意見の中にも大橋委員が書かれているように、「3つのコンセプト」、アーツ前橋が掲げてきたものは非常にユニークなものです。

日本の美術館で言えば、金沢21世紀美術館、前館長も前に21世紀美術館にいらっしゃった方ですから。開館直前に移られたりしたのですが、前館長は、金沢での活動も見てこられたので、非常に近い要素があるのですね。

特に展覧会をやるだけではなく交流事業と言いますか、「地域アートプロジェクト」もそうですし、それから教育普及事業について最近では「ラーニング」という言葉をよく使いますが、こうした活動に関しては最初から参加されてきた。入れ替わりがあったとは言え、いろいろな学芸員の方が尽力されてきた、その蓄積が今日（のアーツ前橋）を作ってきたと思いますので、私もそういった潜在力は、アーツ前橋にあると思いますし、その蓄積を今後も継続していただきたいなと思っております。

ひとつだけ質問なのですが、去年、前館長の退任が決まった後、今年度に向けて約半年、1年近く時間があつたのですが、その間、アーツ前橋の内部でいろいろな改善点もあつた、あるいは反省されていろいろ意識的にどうやっていこうかというのがあつたと思うのですが、どういったところに視点を向けて改善点を積み上げてきたのか、我々があり方検討委員会で話していることが、「既にもうやっています」ということがありますので、次回に向けて少し教えていただけたらいいかなと思っております。

次回に向けて簡単で構いません。こういった点が良くなりましたということがありましたらお願いいたします。

### 【中島委員長】

徳野君、取りまとめて次回発表するのは可能だよな。その議論は長く取りたいから次回の資料として。

### 【事務局（徳野副館長）】

そうですね。事前に用意できるようにしたいと思います。

### 【中島委員長】

野本さんも、僕らと同じ、長くアーツ前橋を見てきて、今日のところで相対的な意見として何かありますか。

### 【野本委員】

一言で言うと、いろいろな方がいろいろな見方をして、いろいろな意見を出していただいて非常にありがたいと思いますし、先程、私が「存続の」と言ったのは、とにかくアーツ前橋に、これはもう次回の話ですが、やめて欲しいのではなくて、続けて欲しいので、ただ「アーツ前橋不要論」という話も出てきておりますので、その辺にも含めて、今回お集りの委員から、アーツ前橋がより良くなっていくためのご意見を今後出していただける、そのうちのひとつが、どういう館長かとかあると思いますので、その辺いろいろまた出していただければと思います。

### 【中島委員長】

了解しました。ありがとうございます。

渡辺さんどうぞ。ちょっと短めにお願いします。

### 【渡辺委員】

立場上、少し厳し目の話をさせていただきたいと思っております。

前館長にはお会いしたことがありません。どんな方かは存じ上げておりません。お話を聞く限り素晴らしいキュレーターであって、学芸員であって、館長であったというお話を皆さんからお聴きしております。(一緒に)お酒を飲まれたというお話もありますし、長いお付き合いというお話もあります。

しかし、今年で50歳くらいになるのでしょうか。前館長がこれから先、もっと優れた学芸員として、もっと優れた美術館の館長として、より成長していくということをお考えになって、愛をもって厳しく前館長に意見をされるとか、お付き合いをされるということは、いかがだったでしょうか。

### 【中島委員長】

そのことに対しての意見は控えたいと思います。

### 【渡辺委員】

もうこれはこれだけにします。

それから、先程、金井さんが仰っておりましたが、「退職間際の方が来ない方がいいよね」というお話なのですが、サントリー美術館を作った佐治敬三と、文化財団をつくった山崎正和さん。山崎正和さんが佐治敬三に求めたことが2つあると言われております。

ひとつは、ひとりひとりの美術館職員の領域をなるべく大きく持って欲しい、隣の人の仕事に興味・関心を持ち合う。それで高め合う組織を作りたいと。

もうひとつは、退職間際の人をトップに据えないで欲しい。これはサントリーからの天下りという意味だと思いますが、年齢ではなくて、心が退職間際の人ということですね。興味・関心が限りなくあって、好奇心があって、ということですよ。

それに対して佐治敬三は、3つの言葉をもって山崎さんに答えたと言われています。文化財団は、「夢大きく、愛深く、志高く」をモットーにして作りたい、ということだったと言われている。

次回以降になるとと思いますが、マネジメントチームの革新と私は（資料に）書かせていただきましたが、親部署の文化国際課とアーツ前橋の館長・副館長・学芸員・一般職の職員の方、全体の、先程「コミュニケーション」という言葉を使いましたが、「相互の尊重」とか「認め合う」とかを高めるため、そのマネジメントの、特にその3人か4人のマネジメントの人たちのチームの人たちの相互信頼は今までどうだったのか、ということをおは疑っております。

今後、新しいアーツ前橋を作るにあたっては、もちろんいろいろなキャラクターの人たちがいてのチームですので、金太郎飴のような人たちばかりでは困るのですが、そういったいろいろな、多様な方々が集まりながらも、多様な方々を尊重しあいながら高め合っていくように、愛を持って厳しいことも言い合うような組織にしていって欲しいと思います。

これは金井さんが仰っているように、「脇を締める」というのは「管理する」ということではないと考えています。

良いマネジメント、リスクマネジメントは日頃のマネジメントでありますので、「愛」のあるマネジメントがあれば、欠落、今回のような落球のようなものも、多分無くなっていくのだと思います。

#### 【中島委員長】

渡辺さん、非常に貴重な意見だろうと思います。

渡辺さんの話を長く時間を取って聞ければと考えておりますので、次回以降、そういうセッティングをして、組織運営、その他を詰めていければと考えております。ぜひよろしく申し上げます。

#### 4 その他

##### 【中島委員長】

16時、定時になりました。最後に事務局から連絡事項をお願いします。

##### 【事務局（徳野副館長）】

長い時間、2時間にわたり貴重なお時間をいただきありがとうございました。

「その他」、事前に次第をお配りしているとおりですが、次回予定議題は、今回議論が尽くせなかった「今後のアーツ前橋の方向性」ということで、改善点も含めて、お話が委員長や渡辺委員さんからもありましたがその部分と、決め方自体どうするのかは、前回もありましたが、事務局と委員長、市長と共通認識の上で「館長像」。「像」というのは、「良い人」「悪い人」というのは小山委員さんからも前回（指摘が）ありましたがそういうことではなく、条件設定をする場、どういう形で決めるか、認識をどうするかも、事務局と委員長、市長を含め共通認識の上で臨みたいと思います。

もう一つは、次回の開催日程、9月30日木曜日をご予定いただきたいと思います。具体的な調整は、また事務局からさせていただきますが、第一候補として調整を進めたいと思っています。

（オンライン接続設定の件など意見あり）

## 5 閉会

### 【中島委員長】

それでは、長時間に渡り議論いただきありがとうございます。

次回、いよいよ佳境に入っていけると考えておりますので、ぜひ皆さんにご参加いただいて意見を賜ればと考えております。

また次回もよろしくお願ひします。ありがとうございました。