

アーツ前橋の今後のあり方に関する提言
(案)

令和3年 月

アーツ前橋あり方検討委員会

目次

1	検討委員会の概略	P.
	(1) 委員会設置経過・目的	
	(2) 委員構成名簿	
	(3) 会議開催日程・議事項目	
2	紛失調査委員会からの提言項目	
	(1) 適正な作品保管について	P.
	①保管場所	
	②管理体制	
	(2) ガバナンスの強化	P.
	①コンプライアンス	
	②リスクマネジメント	
	③指揮系統の徹底	
	④人材育成	
3	あり方検討委員会の提言	P.
	(1) 再発防止のための提言	
	①作品管理	
	②コンプライアンス・リスクマネジメント	
	③組織運営・人材育成	
	(2) 今後のアーツ前橋に向けた意見	
	(3) 館長選任に向けた意見	
	(参考) 資料編	
	アーツ前橋あり方検討委員会 議事録・会議資料	

1 検討委員会の概略

(1) 設置経過・設置目的

この委員会は、アーツ前橋で発生した借用作品紛失案件を受けて、中長期的なアーツ前橋のあり方を検討するため、「アーツ前橋作品紛失調査委員会」に続き、令和3年(2021年)6月に設置された。

委員会設置要綱に規定された所掌事務は、

- ①開館後の活動を振り返り、アーツ前橋の現状と課題を整理すること
- ②中長期的なアーツ前橋のあり方の検討に関すること
- ③上記をまとめた報告書の作成に関すること
- ④その他委員会が必要と認めること

とし、具体的には

- ①作品管理・ガバナンス面等で再発を防止する体制を作るための議論
- ②それを揺るがさない中での、今後のアーツ前橋のあり方についての議論
- ③上記を踏まえた今のアーツ前橋に相応しい館長像の議論

について意見交換し、提言・報告をまとめることを目的とした。

(2) 委員会構成

委員長	中 島 信 之	元前橋市芸術文化施設運営検討委員会委員長
副委員長	渡 辺 秀 人	株式会社渡辺広報事務所代表取締役
委 員	青 野 和 子	原美術館ARC館長
委 員	大 橋 慶 人	前橋中央通り商店街振興組合理事長
委 員	金 井 訓 志	元前橋の美術実行委員会委員長・画家
委 員	小 池 藍	GO FUND, LLP 代表パートナー、 京都芸術大学芸術学部専任講師
委 員	小 山 登美夫	小山登美夫ギャラリー株式会社 代表取締役社長 一般社団法人日本現代美術商協会代表理事
委 員	島 敦 彦	国立国際美術館館長
委 員	中 村 ひろみ	演劇プロデュースとろんぶ・るいゆ主宰
委 員	野 本 文 幸	特定非営利法人まやはし代表 アーツカウンスル前橋委員
委 員	萩 原 朔 美	前橋文学館館長
委 員	小 坂 和 成	前橋市行政管理課長
委 員	田 中 力	前橋市文化国際課長 兼 アーツ前橋館長

(3) 委員会開催日程・議事項目

回次	日時	会場	内容
第1回	6月24日(木) 午後2時 ～4時	前橋市役所 11階北会議室 (オンライン併用)	○委員長/副委員長選任 ○委員会の進め方 ○開館8年間の共有(アーツ前橋設置に至る経過、アーツ前橋事業概要) ○作品紛失事案と調査報告書における提言の共有 ○紛失事案から明らかになった館運営における問題点の共有
第2回	7月31日(土) 午後2時 ～4時40分	前橋市役所 11階北会議室 (オンライン併用)	○旧二中・収蔵庫等の状況の追加説明 ○再発防止に向けた意見交換① ・適正な作品管理について ・ガバナンスの強化について (コンプライアンス、リスクマネジメント、美術館における組織運営)
第3回	8月28日(土) 午後2時 ～4時	前橋市役所 11階北会議室 (オンライン開催)	○再発防止に向けた意見交換② ・適正な作品管理(保管場所・作品管理)について ・ガバナンスの強化について (コンプライアンス、リスクマネジメント、美術館における組織運営)
第4回	9月30日(木) 午後2時 ～4時20分	前橋市役所 11階南会議室 (オンライン併用)	・今後のアーツ前橋に向けた意見交換 ・館長選任に向けた意見交換
第5回	10月28日(木) 午後2時～	前橋文学館 3階ホール	・報告書(提言書)(案)の確認

2 紛失調査委員会からの提言項目

借用作品紛失事案を受けて設置された調査委員会では、作品紛失と著作権者等への報告の遅れの原因を調査し、「調査報告書」における「再発防止策の提言」として、以下の2つの提言（6つの細項目）がなされた。

(1) 適正な作品保管について

①保管場所

②管理体制

(2) ガバナンスの強化

①コンプライアンス

②リスクマネジメント

③指揮系統の徹底

④人材育成

3 あり方検討委員会の提言

本委員会では、今回アーツ前橋で発生した事案が、単に美術館における作品紛失事故としてだけでなく、不正に対する前橋市の危機管理対応という組織全体の知見とする観点から、「作品紛失事案で明らかとなった問題の3層構造」（資料編 ページ）の視点に立ち、「アーツ前橋作品紛失調査委員会」からの提言も踏まえ、「再発防止」のための意見交換を行い、その上で、「より市民に開かれた形での館の運営」及び「これらの条件を満たす館長選任の条件」についての意見交換を行い、本提言を取りまとめた。

(1) 再発防止のための提言

①作品管理

作品収蔵管理業務は、美術館活動の根幹である。

作品収蔵・管理の重要性を認識し、学芸員として行う作業、事務職員も含めた共有・チェック体制をマニュアル化した上で、作品は、「公共財」であるという認識をしっかりと持ち、作品の保管場所と保存状態について、時期を決めて（毎年度末など）、複数のスタッフで確認・棚卸する作業を定例化すべきである。寄贈、寄託、借用中の作品の状態も可視化して、それぞれの作品が手続きのどの段階にあるかを一目で分かるようにしておく必要がある。学芸と事務方、それぞれの部門のスタッフでの協同作業が求められる。

なお、基本的な事だが、やむを得ず第三者も入れる場所に作品を保管する際は、ネットを掛けたり、紐でしばったりして、簡単に第三者が動かさない状態にしておき、さらにそこに保管者の名前・連絡先を明記するなど、責任の所在を明らかにする事も必要である。展覧会（企画展とコレクション展）であれ、コレクションの形成であれ、作品管理は美術館活動の根幹である。リストの作成はもとより、作品の履歴、状態の確認は欠かせない。

また、作品調書や借用書の作成は基本的なことで、借用先（美術館、画廊、作家、コレクター、作家の遺族等）との連絡調整も継続的に行う必要がある。

再発防止のためには、先述したような地味な作品管理作業を積み重ね、情報の共有が徹底され、さらに職場環境の風通しがよくなるように体制（態勢も）を整える以外にない。

収蔵環境として、管理しにくい場所は使用せず、余裕のある現収蔵庫を工夫して使い続

けるほかないが、近い将来には信頼できる外部倉庫の借用を検討すべきである。

②-1 コンプライアンス

コンプライアンスの基本は法令遵守であり、美術館も一般企業同様それを踏まえた上で社会的責任を果たしていかななくてはならない。実務的には、学芸員と事務方の管理的職員または副館長が状況・状態をダブルチェックできる体制も必要となる。また、事故が発生したときは組織の理論ではなく社会的視点に立ち判断する。

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スタッフが新たに入ってくると思うので、「紛失が起きてしまった日」のようなリマインドプログラムを館内で設定し、事故を風化させないこと。

相互の尊重、理解といった「承認する」プロセスを大切に、楽しさ、親切、誠実さが溢れる職場になるようにすること。

②-2 リスクマネジメント

事故が起こった場合、最初に「調査」がある。限られた時間の中で尽くせる限りの現状調査を行って情報を一元化する。次に「謝罪」、「再度の調査」、「原因究明」、「改善策の策定」、最後に「処分」。アーツ前橋の作品紛失事案に対するプロセスは、順番があべこべになっている。前橋市は本件に関して、不祥事に対する正しい対応が組織的にとれていない。

また、人材育成という点においては、スタッフがミスを犯した際の対応が肝心である。小さなミスを周りが黙認したり、言い逃れを許容したりすると、大きなミスを犯したときにも、自己弁護や責任転嫁に終始してしまう傾向は否めないし、周囲から見放される結果にも繋がりがねない。それぞれの過去の失敗事例（作家や他館、来館者や業者からのクレーム等）を洗い出し、その際の対応の良かった点、悪かった点など全員で精査、反省点を詳らかにすることが意識改革・体質改善にとって有効である。軽微な失敗を見逃さないことが大きな失敗を未然に防ぐ。同時に当事者が反省し、再発防止に努めなければ意味がない。美術業界は狭い。外部（内部）の信用を取り戻す手立ては実績を積んでゆく事のみである。

③組織運営・人材育成

非常勤のキュレーター館長とほぼ未経験で年齢も近い数名の学芸員という当初の人員構成に無理があったようにも思える。学芸員に退職者が多く、毎年のように募集をかけている（いた）のは全国的に見ても奇異である。

今後は、正規雇用（無期限）の促進を図りながら、学芸員資格・経験重視の採用を実施するなど、より質の高い学芸職の確保に努めていく。また中間管理職として、館長と学芸職をつなぐ学芸課長職（担当課長や課長心得でもよい）を設け、意思決定プロセスの再構築が急務である。当該職種をはじめ採用に際しては倫理規範の高さも重視すること。

さらに、ベテラン学芸員から経験の浅い学芸員へ知識・技術を伝達する環境が必要であり、加えて、若いスタッフには研修の機会を与え、資質の向上を図っていくことが肝要である。やむを得ず学芸員資格が無い職員を学芸業務職員として採用する際は、学芸員補として職種を明確に分け、経験と技術に応じた職務内容とすること。

このような、人材育成と組織運営のサイクルの中で、情報共有と相互理解が、学芸と事務はもちろん、学芸内部でも促進され、課題の解決に向けて美術館の双輪として取り組むことが必要である。

(2) 今後のアーツ前橋に向けた提言

アーツ前橋の3つのコンセプト「創造的であること creative」「みんなで共有すること share」「対話的であること dialogues」は地域の美術館にとって大切な要素が盛り込まれている。開館10年に満たないこの時点で、アーツ前橋のコンセプトや基本姿勢を変える必要はなく、今後の企画もこのコンセプトに基づいて計画されるべきである。同時に、この3つのコンセプトを見つめなおし、はじめの一步から積み重ねていくことが望まれる。文化は、様々な人が愛し、携わり、生み出すことを続けていく中からさらに生まれ、豊かになり、広がっていくものである。“続けていくこと”イコール“愛されるアーツ前橋”になることに繋がる。

労務管理の問題も取り沙汰されているが、業務過多であったのは事実であると思う。俄かに人を増やすのが困難であれば、年間の企画展の数を年度またぎにして調整することや、新収蔵作品を中心とした企画性の高いコレクション展を行うなどいくつか方法はあるが、業務量の見直しを図ることが求められる。街の回遊性を高める要素が随所にあることを意識しながら、他の文化施設やアールスペース等と連携をしていくことが重要である。

今年度は、作品の購入予算もなく、展覧会活動も十分にできない状況に追い込まれたが、次年度以降においては、美術館の生命線である展覧会活動及び収集活動が担保されるようしっかりと予算を確保すること。また、そのためには、採算性も考慮しながら、それぞれのプログラムを定量的評価軸で評価・修正していくことも必要である。

しっかりとした体制の中で、来るべき開館10周年には充実した企画展とコレクション展を開催し、あわせて、これまでの活動を振り返り、これからを展望するような国際的なシンポジウム等の開催をするべく、予算の増額も検討すること。

(3) 館長選任に向けた提言

館長選任については、以下の事項を館長像の基軸とする。

- ・美術館の現場で運営に関わり、実務経験が豊富である。
- ・美術館運営におけるリスク評価と管理、コンプライアンスの徹底ができる。
- ・信頼回復に尽力できる人物である。
- ・国内外の現代美術の現状と今後について見識を持っている。
- ・演劇や音楽、映画や文学、デザインや建築、食や環境など他分野にも関心がある。
- ・アーツ前橋の活動方針に沿って、事業計画を適切に立案し、進捗管理できる。
- ・国内外から注目される企画展の開催とコレクションの形成が展開できる。
- ・作家、美術関係者、前橋市民、来館者、メディア等と分け隔てなく対話できる。
- ・職員に対し思いやりと配慮を持って接し、風通しの良い職場環境を醸成できる。
- ・前橋市あるいは関東圏に在住し、原則として常勤で活動できる。
- ・40歳代半ばから60歳代前半で、健康かつ快活に活動できる。

加えて、地域や子どもを巻込むノウハウがあるなど地域アートプロジェクトやラーニングなど美術館全体のプログラムの分量を差配し業務量を適切にバランスさせられる人物であればなお望ましい。本年4月5日に、「アーツ前橋を応援する会」より、「時期アーツ前橋館長職に関する要望書」が提出され、専門職館長の必要性が求められている状況もある中で、地方公務員法改正に対応しながら、美術館としての専門性を如何に担保していくかが重要な要素となる。

なお、館長人事に当たっては、選定プロセスも様々な選択肢があるが、選任手法も含めて市が主体的に行い、任命責任の所在を明確にすることが大切である。

以上