

# アーツ前橋の今後のあり方に関する提言

令和3年12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
(1) 設置経過・設置目的	
(2) 委員会構成	
(3) 委員会開催日程・議事項目	
2 紛失調査委員会からの提言項目	P. 3
3 あり方検討委員会の提言	P. 3
(1) 再発防止のための提言	P. 3
① 作品管理	
②-1 コンプライアンス	
②-2 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提言	P. 5
(3) 館長選任に向けた提言	P. 7
4 おわりに	P. 7

### (参考) 資料編

アーツ前橋あり方検討委員会 会議資料

- ・ 第1回会議資料
- ・ 第2回会議資料
- ・ 第3回会議資料
- ・ 第4回会議資料
- ・ 第5回会議資料

## 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ぷ・るいゆ主宰
委員	野本文幸	特定非営利法人まやはし代表 アーツカウンシル前橋委員
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、前橋市の危機管理対応という観点から、「作品紛失事案で明らかとなった問題の3層構造」（第1回会議資料）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った。

その上で「より市民に開かれた形での今後の館の運営」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

作品は原則、アーツ前橋館内に保管する  
作品管理の管理表作成とマニュアル化を徹底する  
作品管理の経過を可視化し、借用先、学芸員、事務職員で定期的に情報共有する

作品収蔵管理業務は、美術館活動の根幹である。

紛失事案では、アーツ前橋管理外の外部施設に、最低限実施すべき搬入・保管時の状況を記録せず、長期間放置したことが主な原因となった。

このため、以下の事項を遵守し、公共財である作品を次代に引き継ぐために常に強く意識して行動すること。

- ・借用作品も含め、作品は原則、アーツ前橋館内に保管すべきである。やむを得ず外部施設に保管する場合は、管理が整った場所を選んだ上でアーツ前橋管理作品であることを明示するとともに、他の物品と明確に区分けし、アーツ前橋職員以外が動かさない・触れられない状態にし、その保管場所の入退室記録が明白に残るよう管理することが必要である。
- ・作品の借用・移送・保管等の管理・調査作業においては、作品の状態、輸送の履歴等を資料や画像としてしっかり記録保存することが重要であり、その方法について詳細なマ

ニュアル化を図ること。

- 借用作品については、作品調書や借用書の作成はもとより、借用先（美術館、画廊、作家、コレクター、作家遺族等）との連絡調整を定期的・継続的に行うこと。
- 作品の寄贈、寄託、借用等における一連の手続きは経過を可視化し、学芸員だけでなく事務職員も含めたアーツ前橋職員が、等しく判別・共有できるようにすること。
- 収蔵作品も含めて、作品の保管場所と保存状態について、複数スタッフによる定期的な確認・棚卸を実施すること。
- 現在のアーツ前橋収蔵庫の状況と今後の収蔵を考えると、現在は足りているが将来的に収蔵庫が足らなくなることが予測される。今後の収蔵計画とあわせ収蔵場所の検討が求められる。

その際、市有施設内に同等環境を確保できる場所を検討することを優先し、困難であれば、信頼できる美術品専用の外部倉庫借用保管を検討すること。

## ②—1 コンプライアンス

事案発生の場合は、社会的視点に立つ  
速やかな判断と組織的な共有、対応を図る  
日頃から「互いを認め合う」職場環境に心がける

コンプライアンスの基本は、法令はもとより社会的ルールも守って活動することである。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すために努力すること。

- 事案が発生したときは、できる限り速やかな判断を行い、組織的な共有、対応を図る。
- 今後、紛失事故を知らないスタッフも新たに入ってくる。事故の教訓を生かしていくために、その都度業務の基本を確認・共有していくことを検討する。
- 相互の尊重、理解といった「互いを認め合うこと」を大切に、楽しさ、思いやり、誠実さが溢れる職場になるように努力すること。

## ②—2 リスクマネジメント

事案発生の場合は、速やかにかつ適切に、下記手順をとる  
「調査—謝罪—再度の詳しい調査—原因究明—改善策の策定—処分」  
アーツ前橋並びに前橋市で定期的なリスクマネジメント講習等を設定する

- 不祥事が起こった場合は、まず速やかな「調査」が必須。限られた時間の中で尽くせる限りの調査を行って、状況を把握するとともに情報を一元化すること。その上で「謝罪」、次に「再度の詳しい調査」、それに基づく「原因究明」、「改善策の策定」、最後に「処分」というプロセスを、順を追って適切に進めていかないと、事態の收拾は難しくなる。アーツ前橋の作品紛失事案に対するプロセスは、順番がおかしかった。本件不祥事に対する正しい対応が組織的に取れなかった前橋市はこの事案を反省するとともに、不祥事が起きた際に適切な対応が取れるよう改善を図ること。

- ・誰しも失敗はするものであるが、小さなミスを黙認したり、失敗に対する言い逃れを許容するような組織風土があるならば、ミスを認めて改善する、失敗を認めて素直に詫び改善の努力をするという風土に改めなければいけない。その気構えと積み重ねが大きなミスの回避につながる。
- ・職員それぞれが過去の失敗事例（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、反省点などを共有することが意識改革・体質改善にとって有効である（「ヒヤリハット」の応用）。
- ・アーツ前橋内はもちろん、前橋市として「リスクマネジメント講習」「ハラスメント講習」を実施しているだろうが、より実践的な内容を心掛け、良好な職場環境を整備すること。

### ③組織運営・人材育成

年齢、経験の多様な人材を活用するために  
職員間の情報共有と相互理解に努め、各人に必要な研修等受ける機会を図る  
学芸員の正規雇用（無期限）の促進及び待遇改善を図る

- ・非常勤の館長と、経験が少なくそれぞれの年齢が近い数名の学芸員という人員構成が続いてきた。
- ・学芸員に退職者が多く、頻繁に募集をかけていたのは全国的に見ても例が少ない。この問題には、学芸員の処遇・待遇の改善など職場環境の向上もあわせて考える必要がある。
- ・再発防止のため、情報共有が徹底され、さらに職場環境の風通しが良くなるよう体制（態勢も）を整えること。
- ・今後は、正規雇用（無期限）の促進及び待遇改善を図りながら、より質の高い学芸職の確保に向けた運用改善に取り組むこと。
- ・若い学芸員の意見を集約し、適切な助言を与えて職員間の意思疎通を円滑にするとともに、館長とのパイプ役を担っていく存在である管理的職員もしくはリーダー的な人材が必要である。
- ・学芸員の採用に際しては倫理規範の高さも重視すること。
- ・ベテラン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、職種を明確に分け、それぞれの知識・経験・技術に応じた応分の職務内容とすること。
- ・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、学芸内部と事務内部はもちろん、学芸と事務間でも図られ、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

アーツ前橋は、地域の美術館にとって大切な要素が盛り込まれた「3つのコンセプト」（「創造的であること」「みんなで共有すること」「対話的であること」）を掲げ、館の運営・活動を行ってきた。

開館10年に満たないタイミングで、コンセプトや基本姿勢を変える必要はなく、今後このコンセプトを守り、延長線上に事業が継続されていくべきものとする。むしろ「3つのコンセプト」が体现できなかったところで今回の事例が起こったといえる。

また、アーツ前橋のこれまでの活動に対する一定の評価は、地域や作家等との連携の中で、アーツ前橋の学芸員、事務職員も含め、全職員の貢献で得てきたものであるが、「3つのコンセプト」をもう一度振り返り、評価されている部分を伸ばしながら事業が継続されることを望む。

- ・作品収蔵及び調査研究は、展覧会とあわせて美術館の「車の両輪」「生命線」であり、それらの活動が担保されるよう予算を確保すること。
- ・アーツ前橋は、中心市街地に位置する美術館として、建物の中に留まらず、商店街を含めた周辺の地域の力と連携し活動を行ってきたことは大きな特徴である。これは重要な視点であり、これまで以上に地域と協働、協力していくことが求められる。
- ・中心市街地の中の滞在制作拠点を使った「アーティストインレジデンス」についても継続すべきである。作家がまちなかで地域の人と関わりながら滞在制作を行い、成果として作品ができ、作品収集に繋がると、レジデンス、展覧会、ひいては美術館の歴史になっていく。地域の歴史や資源を見つめなおす契機にもなり、人と人との結びつきがまちなかにも良い影響をもたらしている。
- ・前橋の中心部には前橋文学館や白井屋ホテル、馬場川再整備など、街の回遊性を高める要素が随所にある。地域の美術館としてこうしたことを意識し、他の文化施設やアートスペースと連携していくことが重要である。
- ・アートの領域だけでなく、教育や食、環境問題などを横断的な視野により展示や事業に落とし込んできたことも特徴であり、こうした幅広い活動も継続して欲しい。
- ・建築の視点からも商業施設をコンバージョンしたユニークな建物自体の魅力を引き続き発信して欲しい。
- ・事業内容は美術業界からは評価を得ているが、市民がそれを理解してきたかという課題もある。
- ・「数ではない」とよく言われるが、費用対効果の視点も大切であるため、入場料や入場者数など数値化されたデータも事業評価の材料とするべきである。
- ・来館者一人ひとりを「ホスピタリティ」をもってスタッフ全員で迎え入れる姿勢が重要である。
- ・労務管理の問題も取り沙汰されており、業務過多であったのは事実であるので、業務量の見直しを図ることが必要である。
- ・アーツ前橋の学芸員数や予算を考えた際、期待される全ての事業をこなすのは難しい部分もある。「アーティストインレジデンス」や「教育普及」を担う外部人材の登用やアウトリーチ（外部委託）など、今後の芸術文化事業の役割分担は、引き続き検討が必要である。
- ・学芸員と事務職員の意見の食い違いがあったときに、アーツ前橋の運営を客観的にチェックする第三者機関を設置し機能させる。アーツ前橋運営評議会もしくはアーツカウンシル前橋がその役割を担えるか検討するべきである。

### (3) 館長選任に向けた提言

館長選任については、全てを満たすものではないが、以下の事項を館長像の基本とする。

- ・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。
- ・国内外の美術の現状と今後について見識を持っている。
- ・美術以外にも、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。
- ・ハラスメント問題にも関心を持ち配慮できる。
- ・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。
- ・美術館全体のプログラムの分量を把握し、業務量を適切に配分できる

## 4 おわりに

今回の事案で失ったアーツ前橋の信頼は、今後アーツ前橋がひとつひとつ実績を積み重ねていくことでしか回復できない。

そのためには、学芸員、事務職員、管理職員を含めた全職員が、本提言の項目について誠意をもって着実に実施・実行し、紛失した作品の著作権継承者・所有者はもちろんのこと、市民、来館者、作家等の信頼を回復するとともに、より一層市民に開かれたアーツ前橋として運営されていくことを期待する。

また、紛失事案の最終的な解決は、紛失作品が見つかることである。前橋市として今後にも具体的な行動を行い、紛失作品が戻ってくることを期待する。

以 上