

第2回アーツ前橋あり方検討委員会議事録

令和3年7月31日（土）14時から
前橋市役所11階北会議室

1 開会

【事務局】

第2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。

前回に続きまして、本日の進行は、アーツ前橋副館長の徳野が務めさせていただきます。

本日は、土曜日にも関わらず大変暑い中、また、遠方の方も含めお集まりいただきありがとうございます。

冒頭に会議公開に関するご説明をさせていただきます。この検討委員会は、前橋市の審議会等の会議の公開に関する要領に基づき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。

また、本日の会議は、傍聴定員を10名とさせていただくとともに記者席を設置しております。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となりますのでご了承ください。前回の会議録について、委員さんへの共有も含めホームページ等でまだ公開できていないことをこの場でお詫び申し上げます。近日中に前回内容の公開・共有ができると思いますのでよろしくお願いいたします。

前回も会議録の記録にあたり音声録音をさせていただいておりましたが、本日、ICレコーダーとカメラで記録をさせていただいておりますのでご了承ください。

本日の開催にあたりましては、前回の会議同様、オンライン併用でご案内をさせていただいておりますが、本日の出席委員さんにつきましては、全員会場にお越しいただいております。なお、金井委員さんにつきましては、本日都合により欠席のご連絡をいただいております。

それでは、会議開催にあたり中島委員長からごあいさつをお願いいたします。

2 あいさつ

【中島委員長】

1回目を終えて、さまざまな方から意見を寄せられて、SNSで見聞きする機会が非常に増えております。今日、言葉を選ばずにいろいろな事案を確認できればと思います。

先日、アーツ前橋で「収蔵作品展」が開催されているのを妻と見に行きました。収蔵品を見ても「前橋の宝」があるなと思い嬉しく思いました。

ただ、予算がないのか、ボリュームがなかったのが気になりました。

あえて苦言を申し上げると、「ロブソン」(ミュージアムカフェ)でコーヒーを飲んでいたら、玄関から漏水をしていました。副館長がいたので話をしたら、対処済とのことでした。

これは簡単な話ではなく、もし収蔵庫だったりしたらと思うと、暗澹たる気持ちになりました。業者にも徹底した原因究明と対処をするように伝えてください。

今日も長丁場ですがよろしく申し上げます。

【事務局】

ありがとうございました。

(資料確認)

- ・資料1・・・旧二中PC室、収蔵庫の状況、借用保管手続き等
- ・資料2・・・紛失事案の経過と性質の分類等
- ・参考資料・・・渡辺委員説明資料

それでは、議事の進行について委員長お願いします。

3 議事

(1) 旧二中・収蔵庫等状況の追加説明

- ・資料1 旧二中PC室、収蔵庫の状況、借用保管手続き等

【中島委員長】

それでは議事を進行させていただきます。

議事の(1)旧二中・収蔵庫等状況の追加説明をお願いします。

【事務局】

資料1をご覧ください。

前段として、今回作品紛失が起こった旧二中のPC室ですが、「これ以外に置いているものはなかったのか」ということもございますので、この状況をご説明させていただきます。

今回作品が紛失したPC室には、紛失作品の他に2作品ほど収蔵庫に入りきらないくらいの大きなものがあり、その作品は、温湿度の影響が少ない金属製

の作品だったこともあり、教育委員会との協議により2017年から保管をしていた作品がありました。また他に、旧二中には研究目的で借りている資料について（教育委員会に）申請して保管していました。

資料の1ページ目ですが、「特別教室棟」の2階にPC室がありました。

2ページ目、左側の見取り図が2018年4月17日に撮られたものです。これは（担当職員の）引継ぎの際に撮られたものです。その約8か月後、2018年12月17日に作品を搬入しました。

その後、2019年3月26日、作品が確認された最後の時点ですが、見取り図でいくと四角で示されていますが、これが額装された作品でした。柱に立てかけ2列で作品を縦置きにしていました。こうした状況の中で額装された6作品が紛失しました。破線で囲ってあるあたりの作品がごっそり所在不明となっています。

【中島委員長】

この画像に写っているものが紛失した作品、そのものであるわけですね。

【事務局】

そのものです。作品名は黒塗りしてわからないようにしてあります。

【小山委員】

この写真、画像だけ写真を大きく写してもらうことはできませんか。それと黒い部分はなんですか。

【事務局】

黒い部分は作家名を消したものでございます。画像は（パソコン上で）拡大するしか今はできないです。

【小山委員】

私はギャラリーの者ですが、置いたら普通は写真を撮るんですよ。そういう写真はありますか。

【事務局】

搬入時の写真はございません。

【小山委員】

なぜないのですか？

【事務局】

（搬入時に担当した学芸員が）撮っていませんでした。

【小山委員】

はい。おかしいよね、これ。

【事務局】

（前回の会議で）作品サイズの質問がありましたので、表をご用意しました。作家名や画像は（作家の）ご遺族の意向等もあり黒塗りです。一番大きいものは168cmです。厚みもご質問がありましたが、採寸されておらずわからないのですが、おそらく5センチ以内だろうと思われま

【青野委員】

図示されているものだと破線の中に5つ、（それから）3つの四角がありますが。

【事務局】

すみません。この3つの箱は作品ではありません。

【青野委員】

では（列に並んでいたのは）5点だったのでしょうか。

【事務局】

最終的には、ここに6作品あったのだろうと調査しております。

【中島委員長】

これ僕の印象では決して大型の作品とは思えないのだけど。

【青野委員、小山委員、小池委員】

いや大きいですよ

【事務局】

額装されていて分別しないと搬出できないものなので、こうしたことから誤廃棄の可能性は低いとみております。

【小山委員】

最初に作品を入れて（搬入して、その時に）写真を撮ってなかったのは学芸員の方ですか。

【事務局】

はい。

【萩原委員】

木版で額装されているのはガラスですか？

【事務局】

手元に残っている作品はアクリルで額装されたものが多いので、おそらくアクリルだと思われます。

【萩原委員】

6点アクリルで、額は木でしょうか。

【事務局】

額は木だと思います。

【萩原委員】

6点一緒にまとめて持つとかなりのボリューム感ですね。

【事務局】

まとめて持つとかなりのボリューム感が出てしまうと思います。

【萩原委員】

分かりました。

【中島委員長】

作品1枚1枚の写真はないのですか。

【事務局】

（写真は）ありますが、（作家）個人が特定されかねないので、ご遺族の意向ですべて非公開としています。

我々（行政）は写真を持っていますが、こうした（公開の）場ではお見せできません。

【小山委員】

収蔵庫ではなくここ（旧二中）に入れたのは、普通は収蔵庫に入れる前に、カビとかを確認しなくちゃいけないけれど、そういうことのためにここ（旧二中）に置いたのですかね。

【事務局】

違います。アーツに収蔵できる余裕はあり、燻蒸をする前に置いておく場所

もあります。紛失事案が起きて、その他の作品は昨年7月の段階で移送を行って、燻蒸をして、今、アーツ前橋の中に入っています。

【小池委員】

このPC室は空調が効いて湿度管理もできるので普段からここに作品を置くというように決めていたのでしょうか。

【事務局】

空調が効かない部屋なので、普段から使っていたわけではありません。

【小池委員】

では、この作品で初めて使った部屋だったってことですか？

【事務局】

そうです。ここは作品を置くところではなく、資料を置く部屋としていました。

【小池委員】

だとしたら紙の作品ですけれども、この部屋に躊躇いなく入れたということですか。

【事務局】

そうです。こういう状況で作品に悪い影響があるということは学芸員でなくてもわかるような状況です。(今年の)初夏にここに入りましたが、かなり暑かったです。

【小池委員】

なかなか学芸員の方の判断とは思いつらい場所選定だなと思ってしまいます。

【事務局】

個人のエラーやチェック機能も働いてなかったと考えています。

【中島委員長】

黒塗りは作家名を黒塗りにしているということね。

【事務局】

そうです。

【中島委員長】

ほかの作家の作品もここにあったってということですね。

【事務局】

かなり大きい号の絵画がありました。

【中島委員長】

それも同時にここに運び込んでいるということ (ですか)。

【事務局】

はい。同時です。

【萩原委員】

（画像の部屋には）窓がありますが、搬入時に撮った写真ですか。

【事務局】

いいえ。窓は4か所ありますが、搬入前の状態で、基本的にカーテンは締まっている状態です。

この部屋（旧二中PC室）は作品を置く前提で撮ったわけではなく、どの部屋はどのように使うのか検討するために撮られた写真です。この部屋（旧二中PC室）はそもそも（アーツ前橋が教育委員会から）借りていませんでした。

その借りていない部屋に作品が置かれてしまったということです。そのため、置かれてしまったことがアーツの中で十分に共有されていなかったということも問題であります。

【青野委員】

（資料の）「段ボール」の下に「テーブル」と書かれていて、一部黒塗りされていますが、これも作品の押さえとしてここ動かされたわけですね。

そうすると段ボールは左の写真にあるような、もともとそこにあった段ボールを、人の身長くらいの作品を置くための押さえとしてそこに寄せたということなのでしょうか。

【事務局】

そうです。その通りでございます。

【青野委員】

その段ボールは作品が無くなった後、残っていたのですか。それともその段ボールはもともと廃棄の対象だったのですか。

【事務局】

廃棄の対象になっています。

【青野委員】

それでは、廃棄対象になっている段ボールの後ろが、廃棄してはいけない作品だったのですね。

【事務局】

壁に作品を立てかけて、その前に段ボールがありました。

教育委員会から、「（部屋の中に）作品があるから区分けして欲しい」と依頼がありましたので、区分けは行っていました。2019年12月20日に（線引きした外の不用品）廃棄が行われました。

【青野委員】

その廃棄の時点ではその2019年3月26日と配置が変っていたということですか。

【事務局】

それは2019年12月に撮った写真があるのですが、立てかけている作品と前に置いてある段ボールの位置は、区分けを行ったので微妙にずれています。

【小山委員】

すごく単純なことです。1月6日に3点が無くなったというのは、誰が気づいたのですか。

【事務局】

担当していた学芸員です。

【小山委員】

学芸員。そうしたら、その学芸員は3点がないという状況の写真を撮っているのですか。

【事務局】

撮っておりません。

【小山委員】

撮ってないのですか。

【事務局】

はい。

【小山委員】

今はスマホがあるじゃないですか。すごく楽に撮れるじゃないですか。そういった意味でも、撮ってないというのは信じられないですよ。これはあり得ないと思います。

【事務局】

そうしたことができなかったことが共通認識で良いと思います。

【中島委員長】

まだ釈然としない。僕の理解力が少ないのかもしれないですが、次に進みたいと思います。

【事務局】

まだ資料の続きがありますのですみません。

資料3枚目がございます。

一般的に作品借用を行うにあたり、どのようなフローで行われるか図示させていただきます。

まず、所蔵者に作品の依頼をする前段として「実見調査」があります。

そこで採寸及び作品の撮影、コンディションレポートを作成し、その上で調査作品をリスト化する。そうした中から借用作品を決定していく。これは行政的な手続きの前段で行われる「学芸員が行う事前の準備」ということで3つのステップがあります。

4番から6番までが、書類手続きになるのですが、「借用依頼をよいか」という起案です。ここには何を借りるのか作品リストが付されて意思決定がされるべきところです。

その借用依頼をし、5番にあるとおり、相手方から借用承諾書を受領します。そして承諾書を受領した報告を上げるとともに、正式な借用書として公印が押された書類を作成し、その上で（作品を）借りに何うこととなります。

今回、学芸員、事務の双方で（借用作品）リストが作成されていなかったのですが、何点で何を借りるのかを組織としてしっかり把握するべきでした。

7番以降は、実際に作品がある場所に行き、作品を借り受け借用書とリストを引き渡します。借り受けたらコンディションレポートを更新します。借りたときの状態はどうだったのかを記録し、調査研究をして、最終的に作品返却、最後に相手方にお渡しした借用書及び作品リストをお戻しいただき、借用が完了します。

ですが、今回（の手続き）に関しては（借用作品）リストがなかったということで、前段の1から3のステップが無い状態で「〇〇先生作品一式」として借り受けてしまったところが後の調査を難しくし、貸した側からもリストを早く下さいと再三言われたという経過があります。

（手続きに）抜けがあり、一般的なフローとは異なっていたので比較させていただきました。

【中島委員長】

あの、ごめんね。

作品明細が無かったとして、今、1から3まで（の手続き）を削除したのだけれども、僕は、一覧表（リスト）を目にしたことがあるのだけれども、あれは後から作ったものなの。

【事務局】

そうです。（作品は）2018年12月に借り受けしました。

その時点では点数という記録がなく、というのも、「作品があるところ（保管者宅）にトラックが来て、（作品を）ごっそり持って行ってしまったので不安だった」というご指摘を（相手方から）頂いています。

そこから1年くらいの期間をかけてリストが作成されております。

【事務局】

続きまして、収蔵庫の状況について共有、ご説明をさせていただきたいと思っております。他館なども調査し、収蔵庫の情報は匿名という条件で情報をいただいております。

収蔵庫の中をご覧になりたいという意見をいただきましたが、防犯上、その他機密事項でもありますので、通常、収蔵庫がどこにあるのか一般にはお知らせしないことが多いのですが、みなさんにはある程度参考になるものをお示ししたいと思い、資料の写真是収蔵庫ができたばかりのとき、まだ何も入れてない状態で撮ったアーツ前橋の収蔵庫の写真です。

左上が、前室という収蔵庫の手前にある小さい部屋です。こちらはまだ燻蒸されていないもの、収蔵となっていないもの、展覧会に貸し出し中の空箱等を一時的に保管する、一時保管庫的なものとして使っており、他館に作品の借用をする際などにも、他館の学芸委員の方にもここの前室までしか入っていただくことはありません。

その中は、当館の職員もしくは美術専用の輸送会社の作業員以外は入ることが無い場所です。この奥にある扉は金庫のようにになっている扉で、その金庫を開けられるのも学芸員のみとなっております。

上段右側（の写真）がその扉を入った様子です。手前左側や右奥に棚がいくつか見えと思うのですが、こちらが主に絵画などを入れている棚です。アーツの収蔵庫がどのようにできたか説明しますと、ご存知のように（アーツ前橋の）開館は2013年です。建物の総面積は5517㎡ですが、展示室面積の合計は1400㎡、収蔵庫は403㎡、展示室に対する収蔵庫の面積比率で収蔵庫が充分であるかどうかの判断をするのですが、当館の場合28.8%、著しく建物や展示室に比較し小さい収蔵庫ではございません。

それから当館はご存知の通り、美術館単独で建てられた建物ではなくリノベーションかつ複合ビルの中にある施設であり、そうした施設としてはかなり充分な収蔵スペースをとっている施設となると思います。

それから403㎡がどのように規定されたかという点ですが、当時は100号サイズの絵画が600点ほど収蔵できるものを想定して設けられた面積です。

その結果、収集作品が増え、現在絵画のみで668点ありますが、当初想定していた100号以上の絵画はその内128点のみです。それ以外はもっと小さいサイズものが540点ほど収蔵されています。

他にも写真や立体彫刻、写真は平面作品とほぼ同じような収蔵の仕方になりまして、彫刻立体が当初あまり想定していなかったということになります。

映像や音声作品であるメディアアートは収蔵する際には、USBやCD-Rなどコンパクトに収蔵するため、点数はあるのですがほとんど場所は必要ない状態です。

それから工芸、器のようなもの、巻物など額装してあるものを含め45点ほど収蔵しています。面積比は28.8パーセント。今どのくらい空きがあるのかも前回ご質問を受けましたが、今の占有率は約80%弱くらいです。

続いて、次のページですが、一部。計画性をもたず数多くの作品を収蔵してしまったのではないかという意見も観たことがあります。

作品の購入費は約1000万円が上限で、それほど大きい予算はございません。価格帯に関しても一番安いものが16万円ぐらいから一番高いものでも350万円で、決して高額なものを大量に買ったりしていたということでは全くなし。

収蔵作品のうち購入作品と寄贈作品の割合がどうだったのかですが、開館後8年の増加数をみると、購入作品が118点、寄贈作品が220点。寄贈の方が倍くらい多いことになります。

一年間の平均にすると40.8点。毎年40点くらいを収蔵し、(作品が)増加しているのが当館の現状です。

続きまして、当館の現状が常識的な範囲であるかどうかの検証のため、他館との比較を見てみます。

いくつかの美術館にご協力いただきましたが、そのうち群馬県立近代美術館は名前を出しても良いと許可をいただきましたので資料に名前が入っています。

開館後20年から30年、近代美術館は47年という長い歴史を持っている館ですが、建物も「A館」は複合ビルですが、それ以外は美術館専用の建物です。アーツ前橋と同じく市立美術館はA館のみで、その他は都道府県立の美術館です。

建物全体面積、展示室面積もさまざまなので、「展示室に対する収蔵庫の面積比率」の部分を見てください。群馬県立近代美術館は31.3%。A館は23パーセント。それから次が21.6%、34.8%といずれも20~30%代であり、当館の28.8%の面積比率は、一定規模(の面積)は確保できていることになります。

次に一年あたりの新規収蔵作品の点数ですが、群馬県立近代美術館は平均44点。A館は151点。B館は96点。C館は806点、平面作品の専門館なので点数が異なりますが、こうした状況でアーツ前橋が一年平均40点くらい収蔵していたのは常識的な範囲、妥当な数値ではないかと思えます。

次は外部倉庫です。アーツ前橋では外部倉庫を借りることをしていません。B館C館は外部倉庫を借りています。それもさまざまな経緯があり、開館15

年から20年経つてくると収蔵庫は手狭になってきます。群馬県立近代美術館も開館17年目に手狭になり、広大な敷地内に新収蔵庫を増築されたそうです。A館は収蔵庫の使用率が90%を超え検討を始めているとのことでした。B館・C館は16年・19年経過して必要性を感じ検討を始めているとのことでした。B館は約5%・260点を外部倉庫に収蔵しているということでした。C館も現在は外部倉庫を借りています。

いろいろなところのコメントであったのは、作品はスペースありきで収蔵するのではなく、内容や必要性ありきで作品の収蔵計画を行っているので、収蔵庫の検討や工夫は必要ですが、だからといって収蔵の制限が行われるべきではないという考えを多くのところがお持ちでした。

こうした他館との比較にでも、アーツ前橋の収蔵状況、外に作品を置かなければならないほど収蔵庫が著しくひっ迫していたことは、全くなかったことが数的にも証明することができたと思っております。

次に一般的な収蔵庫の指針や状況がどういうものかをお話します。

文化庁からは、展示スペースの半分くらいの収蔵スペースがあることが望ましいとされていますが、実際確保できているところはそれほどないです。現状収蔵庫の9割以上を使用している館は、博物館協会に登録しているところでは、全体の33.99%となっており、恒常的な収蔵庫の不足や拡張は世界的に見ても美術館の課題であります。

まとめとして、(収蔵庫は)足りないわけではないが、今後検討しなければならない問題点、調査すべきことは、寄託作品の受け入れや寄贈による作品収集の審査段階で、より厳しく検討し数を絞る、あるいは既に収蔵している作家の作品は審査を厳しくするといったところが、今後の課題として考えていくべきところだと思います。

また、当初は平面作品しか収蔵を予定していなかった収蔵庫なので、大型の彫刻や立体作品は、既に外部に置くことも実施していますが、外部の保管庫の利用は、まずは大型作品の利用について検討を始めております。

【中島委員長】

お疲れさま。収蔵庫の件で「(収蔵スペースが)足りないのではないか」という指摘が各方面からあったので検証したというものでした。質問は。

【大橋委員】

前回会議の時に、これ以外に岩神町の総合教育プラザにも作品や資料があると伺いましたが、こちらはどのようなのでしょうか。

【事務局】

総合教育プラザの3階には鍵がかかる収蔵庫があり、空調がありまして、そこに収蔵してある作品もあります。

これは経緯がありまして、もともと（アーツ前橋開館前から）市が持っていた作品があるのですが、これらには収蔵委員会を通していない作品があります。アーツ開館後に収集したものについては全て収蔵庫に入れております。

【中島委員長】

総合教育プラザに置いてあるものは、アーツの資産としては収蔵作品としてはみなしていないという理解でしょうか。

【事務局】

アーツ前橋の収蔵ということで開館時に整理をして、そこから収蔵委員会で収蔵したものを上乘せしているという形です。

【島委員】

私もアーツ前橋の収蔵の状況は、他館と比べても遜色はないと考えています。伺いたいのは、例えば寄託で保存しているものはありますか。

【事務局】

特に大型の作品は5点以内だと思います。

【島委員】

数が多い場合によくやる方法ですが、以前、金沢の美術館にいた時は、木箱になるとかさばるので、梱包をやり直して中が見えるスケルトンにして簡易な梱包に仕立て直し、少しずつスペースを増やしていました。

それから、もう一つ課題とされていた中に、寄託と寄贈の受け入れをどうしていくか、これはどこの美術館でも悩みがあり、事務局がお話しされていたように本当に必要なものを吟味していくことが重要かと思います。

次に寄託作品ですが、寄託のお話はなかなか断りづらいものですが、その作品がその美術館にとってどれくらい重要度があるのかを見て、もう少し整理して吟味していただければと思います。

【小池委員】

前回、（収蔵作品も場合によって）一部手放すことも考えてみてはいかがかという提案もさせていただきましたが、収蔵するにあたって島先生の話にもあ

りましたが、寄託・寄贈の審査を厳しくすることに賛成で、民間企業の例でいうと、何かの意思決定をするときには、必ず社外取締役の意見を聴くのがルールになっています。地域の人からの意見もいいけれども、外部の人も入れて、外部役員のような方がいるのも大切だと思います。

【事務局】

説明が不足しておりましたが、収蔵委員会の委員は全員外部の方です。県内作家に詳しい委員もおりますし、県外から全国的に活動している方もいます。収蔵委員会の判断は全て外部の方に委ねております。

【中島委員】

この件に関しては、少し時間が押しているので、以上で締めたいと思います。次に進めさせていただきます。再発防止に向けた意見交換ということで討議を進めたいと思います。事務局お願いします。

(2) 再発防止に向けた意見交換

①適正な作品管理（保管場所・管理体制）について

②ガバナンスの強化について

ア) コンプライアンスについて

イ) リスクマネジメントについて

ウ) 美術館における組織運営（採用・配置・育成計画）について

資料2 ・紛失事案の経過と性質の分類
・アーツ前橋の組織構造の課題
・アーツ前橋の経験年数

【事務局】

それでは、資料の説明だけすみません。

(資料説明の前に予定議題以外の件の質問)

【中村委員】

その前によろしいですか。すみません。時間が無い中で大変申し訳ないです。後半に向けては「今後のあり方」についてきちんと検討していかないといけないと思っているのですが、この時点でないと、また私も言えないのかなというのがあったものですから、「今日の議題」の中に入れていただけたらという

ことを一つ申し上げたいと思いました。

この後、入れていただきたい議題が、実は、前回と今回、この会議に参加していて、なんだかモヤモヤしていることが多くて、「情報量の違い」があまりにありすぎて、自分自身が何かを判断するのにいろいろ難しいというのがある。

いろいろな疑問があるときに答えていただくのが、どうしても前橋市の方から来ているのですが、例えば、前回配っていただいた調査報告書も抜粋ということで、かといって、あれ（全資料）をきちんと読もうと思おうと分量もあって大変ということで、その時に、実は委員長をやっている中島さんが（作品紛失）調査委員にも入っていたということですし、もともとアーツ前橋が開館する時からずっといろいろな活動を一緒にやってきた部分もあるのですけれども、委員長という立場になるとなかなか自分の意見を言うこともあれなのかなというのがある。

もし、委員の他の皆さんが「それは必要ない」ということであればあれなのですが、そういう時間があっても良いのではないですか。中島さんの方も「僕はこう思う」というのを言っておいた方が有益かなということがあればお願いできないかな、というのが私からの提案です。

【中島委員長】

中村委員から質問があったのが、次の議事の（２）「再発防止に向けた課題意見交換」という中で良いよね。次。

【事務局】

事務局で予定している今回の議題が、主に（紛失）調査委員会「抜粋版」とありましたが、あれが（報告書の）本書で、情報公開請求で出た（開示された）資料は膨大で700ページくらいあったわけですが、そこに事実が書いてある。

その（報告書）中に、提言として大きな柱が2つあり「適正な作品管理」ということ、それから「ガバナンスの強化」、これは4点ばかり（細項目が）あって、「コンプライアンス」それは個人のところ。それから「リスクマネジメント」それは組織のところ、さらにそうしたものを起こさない「美術館の運営」があったと思いますが、この委員会の一つの大きな目標は、今後こうした問題を起こさないようにする「再発防止」だと思っています。その上で、再発防止をしながら今までのアーツ前橋の魅力とか良いところというのを引き継いでいきたい。

【中島委員長】

徳野くん、ちょっと待って。これはもう議事の（２）に移行しているという

ことで良い。

【事務局】

(議事として)「全体像をこういう進め方をします」ということで。

【中島委員長】

今、僕は「中村委員の質問に答えていいのか」という意味で質問したのだけでも。それは答えたいと思います。

なぜかというと(2)の「再発防止に向けた課題意見交換」に繋がるということと、総体的な流れを自分が恐らく多くの方たちの意見と情報を知りえる立場にいて、それが共有されてないのはおかしいじゃないかと一部の方たちからも指摘を受けているところでもあります。

今回、極めて単純なところなのだろうというのが僕の結論なのです。

ただ、委員長という立場でこの委員会を進行してかなくてはならないという使命があつて、なかなかそこが表現できないところではあるのですが、再発防止に向けた課題ということで、原稿が僕の手元にあるわけではないのですが、少し掻い摘んでお話をさせていただくことで、もしかしたら見えてくるもの、皆さんと共有できるものがあると思うので、原稿があるわけではないし、シナリオがあるわけではないので、時間軸等に問題があるかもしれないのですが、僕が感じた一連の流れの中で違和感、もしくは疑問について聞いていただければと思います。

まず、先程も作品の借受けという項目で発表がありました。

これも、もちろん担当学芸員が運送業者の専門業者を伴ってですが、たった一人で行っている。「なぜ一人なのか」という疑問を持ちました。先程、(事務局の)北澤さんから、一時保管庫に入れて、著しくコンディションに問題があるものを旧二中に移動しました、という説明があつたと思うのですが「なぜ」という疑問が残ります。誰がそのコンディションを分類し、旧二中へ移動しようという判断を誰がしたのか。「なぜしたのか」という疑問。

それと次に、ここが一番僕の疑問なところですが、旧二中へ15作品を入れました。次にその作品を担当学芸員含め、行政側の職員が次に目にするのが8か月後なのです。8か月間一体何をしていたんだ。温度管理や、さきほど(萩原)館長からも指摘がありました、どういうコンディションで管理していたのかという指摘を小山さんからいただきましたが、8か月間の長きにわたり一切、手が付けられなかった状況も、これは一体なぜだったのかという疑問。

次に、8か月後に旧二中へ行って調査に行ったら3点が無かつた。8か月後ですよ。3作品がないという。ところが再度調査に行くのが20日後なのです。

20日後に再度行ったら、さらに3点無いことに気が付いた。20日前、1月の初めになぜ6点が無いことに気が付かなかったのか。ここに大きな疑問があります。

さらに、その移動の車中の会話の録音がされている、これは何だったのか。

次に、問題発言があったら許してほしいのですが、前館長のことを僕はよく知っている。人格的にもすごく好意が持てる人間で、行政マンとしては非常に能力のある人間だと評価をしています。その人間が、当時の課長に報告しないはずはないのです。1月の（発覚から）20日後に担当学芸員は館長に報告をしました。館長は副館長に報告をしました。それが1月の末だったよね。

【事務局】

はい。

【中島委員長】

若干の時間軸はともかく、（前）副館長がその段階で（前）課長に報告してないはずはない。彼の性格からいくと。

（前）課長は年度内に何をやったかというところ、この調査報告書、あるいはヒアリングの中で、庁内での共有を一切していない。課長がですよ。

さらに驚くことに、その課長と副館長、担当学芸員は一斉に転出している。それで新年度、新しい課長と副館長が就任してから、「え、そんな事実があるんだ、大変だ」ということで副市長に報告をしている。

それで副市長（報告）からさらに10日後くらいに市長に（報告が）あがっていくという。これが僕の疑問というか違和感。

肝はどこかというところ、さまざまな専門家の方から指摘いただいた「作品に対する保管の意識」、これも問題があるかと思うのですが、（事案発覚の）年度内に（前）課長を通じて庁内に一斉に紛失案件が共有されていれば、もしかすると人事異動は無かったかもしれない。

「もしかしたら」と憶測で物を言うと、こういう委員会ではバッシングを受けるかもしれませんが、もしかしたら、ここに座っている課長は当時の課長であったかもしれない。人事異動で「全く寝耳に水」という立場で職に就いた管理職の方が、事後処理的にこの問題を扱わなくちゃいけない。ここが「前橋市一体何をやっているんだよ」と僕が強く思ったところです。

細かな部分はさらにあるのですが、僕が全体の流れの中で、調査委員会の中でもこの部分は再三にわたり指摘させてもらったところです。

それが、リリースされている報告書には記述が無いということでお話をさせていただいた。一連の今の僕の違和感と、疑問点を通じて再発防止に向けた意

見交換に入っていきたいと思うのですが、それを踏まえてこれからの進行を聞いていただければと思います。

【事務局】

今後の中で、総務部の方とか、引き継いだ（文化国際）課長の方からもお話があればお願いしたいと思うのですが、今、お話があったところかしのれないですが、（２）「再発防止に向けた課題意見交換」について、前回のおさらいも含め、資料２に横軸として、事案（紛失事案の経過）を最初に借用した①から著作権者に伝えた②までのステップを記してあります。

中身は前回一つ一つお話をしたので、改めて私の方からしないで議論をする中で（参考に資料を）見ていただきたいと思います。

大事なものは、次のページと比較し見ていただきたいと思いますが、これ（紛失事案の経過と性質）をマトリックスにさせていただいていますが、「個人」（の問題）なのか「組織」（の問題）なのか、「故意」なの「過失」なのか、「故意」というか「人の思い」があったのか、一つは、個人に任されてしまったもの。その中で個人が行ったこと。

けれども「組織」、人事（部局）が知り得ていたらどう変わったかは別かもしれませんが、明らかに初動の中で相手に伝えられなかった部分がある。それはなぜだったのか。

資料の点線部分に入っていますが、危機管理対応の範疇かもしれませんが、正しく処理するような声を上げようとすると、逆にそれが上げられない風土、「心理的安全性」という言葉があるようですが、そういったものがあつたりとか、今回のことに関しては、「美術の専門領域」というより、「行政領域」の正しく手続きを進めるべきだったということが上手く進められなかった。一概に全部個人（の責任）ということではなくて、どうして組織として動けなかったのか。「過失」の部分、「故意」の部分マトリックスにした資料になります。

３ページ目は、アーツ前橋がどうしてもこういう事案が起きるところだったのかを、組織構造の課題ということなのですが、本来、館長がトップにいて、非常勤特別職でしたが、その上に文化国際課長がいる。

本来だったら館長、副館長、その下に学芸と事務の係長職がいて、そこに学芸員と事務がいるのが良いのでしょうけれども、実態とすると、学芸職の管理職がおらず、館長も全て見きれない状況はない中、全部見きれなかったところ。加えて、（紛失事案では）副館長も事務も手続きをチェックしきれなかったところで見落としが生まれたのかもしれません。

それから、こうした構造の中で、館長側につく学芸員と、副館長と市の一般職、この間に壁ができてしまう、コミュニケーションが取りづらい状況になっ

ていたのではないかという資料です。

4ページ目は、そもそも何でこんなことを学芸員がやっていたのか。

本来であれば（職員の）中間層が厚くなり、（経験が浅い職員も）学芸員資格も取得しながら学芸業務をしっかりとやっていく中で、資料の「黄色の丸」が任期付正規職員です、アーツの中で任期が無い職員はいないのですが、こうした体制になっており、太丸で囲まれているのが学芸員資格取得者、中間層が薄く管理職がない。こういった（バランスの）中で、チェックするところがない形で、本来人材育成していく中、こうした部分が組織的にも対応が取れていなかったというのが事務局から見て感じているところです。

【事務局】

補足すると、現副館長よりも前からずっと（アーツ前橋に在籍して）おりまして、直接関わったのは昨年度からですが、この件も発覚当時から見えました。

経験したことの中で補足できる点ですが、資料2の3ページ目「アーツ前橋の組織構造の課題」で、館長の下での学芸チーム、あるいは、（副館長の下での）事務方の組織構造がある中、この事案に触れてきて思ったのは、専門的な領域は、当然館長に決定権があると思っています。それは、事務職員も含めて全スタッフ了解しているところですが、館長のところにそうした形で決定権が集約される構造は確かにあったのだと思います。

ただ、今回の問題の中で、館長と学芸員との一対一の（関係性）、あるいは、信頼関係ということもできるかもしれないのですが、コミュニケーションがかなり密に行われている印象はありました。先程、委員長から「前橋市は発覚してから年度が明けるまで何をしていたのか」というご意見をいただきましたが、発覚してから部長まで2月の段階で共有されたのははっきりしています。

それでは、アーツ前橋の中でどういう話がされていたかということ、確かに「この事実をご遺族の方に伝えたくない」という話を私自身も（館長や担当学芸員から）されましたし、当時の副館長も（館長や担当学芸員から）されています。実際に（遺族に既に渡した）借用リストの（内容）更新をしたいという提案も受けています。

そうしたところは（資料2の）経過にも落とし込まれていますが、それは、館長と担当学芸員のかなり密なコミュニケーションの中で暴走して起こったということで、（行政手続き上の）「事故報告を上げましょう」「すぐに総務部と共有をしましょう」という意見が受け入れてもらえなかった事実はありました。

一つ言えるのは、属人的な問題もありますが、学芸チームと事務方のコミュニケーションが少なかったというよりは、本来の市役所の組織は、事務方のチ

ームのような構造を採っているわけですが、(市役所の体制の中に) 少し異質な組織文化が生まれてしまったと思っています。

それは資料にも書いているとおり「心理的安全性」が担保されない組織構造であったのではないかということ。正論がなかなか通らないという状況が、(紛失発覚の) 年度が明けるまで続いていた状況です。

「事故報告を上げましょう」「前橋市として共有をしましょう」「アーツ前橋ではなく前橋市として事故の対応をしなければならない」という声を通らなかったところが、紛失だけであれば「事故」だったところが、結果的に遺族の方に伝達が遅れてしまい、それは「隠蔽だ」というご指摘を受けるまでになってしまった。少し言い方が過ぎるかもしれませんが、「事故」が「事件」になってしまうようなことが起こったのは、そういうことであったと考えております。

【中島委員長】

ちょっとまってね。年度内に紛失案件は部長まで(報告が)上がったの。

【事務局】

2月中には上がっています。その後、課長以下で前館長との話し合いが続いていた状況です。

【中島委員長】

小坂さん。部長まで上がった案件が庁内で共有されないってことはあるの。

【小坂委員】

通常、「事故報告」として、市長まで報告するかどうかは、報告すべき案件によると思うのですが、最低でも副市長までもっと早く指示を仰ぐ案件だったと思うのです。たとえ前館長との考え方が違ったとしても、部長の立場できちんと報告すべき(と思います)。本来、前橋市の方でもそういうルールになっている。それが守られていなかった。

私も(今年の)4月15日(新旧課長・副館長・行政管理課を含めた対応協議の日)に初めて知ったのですが、職員課もこのことを(旧年度に)知っていたらそういうこと(課長や副館長の異動を行わないこと)はあったと思うのですが。

【中島委員長】

それで(小坂)課長。もし部長が知っていてだよ。部長級が知っていて庁内に共有してないなんてことはあり得ないでしょう。

【小坂委員】

普通はあり得ないです。

【中島委員長】

あり得ないよね。その上で人事異動が行われているって疑わざるを得ないよ。腑に落ちないというか、(現)課長も(現)副館長も全く寝耳に水で、新年度からこの問題に対応せざるを得なかった。

その中で先ほど(事務局の)堺君が言った館長との軋轢、その「報告する、しない」という話に発展していくわけですよ。全く別な次元の、当事者ではない管理職の方がこの件を扱わなくちゃならない。

しかも、この委員会でも当事者は誰も座っていないわけですよ。経験しているとしたら(事務局の)堺君一人なんです。これは、前橋市役所全体の欠陥であり、構造的な、到底納得のできない状況かなと思います。

【小坂委員】

ただ、職員課長も全然知らなかったと事後的に聞いています。

【中島委員長】

先程、中村委員の質問を受けて、僕が経験した中での違和感、疑問というお話をさせていただいて、年度内にこの問題が庁内に共有され、人事異動が行われずに初動の問題がクリアな状態で共有されてさえいれば、ここまでの大きな問題にならなかったと思います。

先程、組織の構造上の課題ということで、専門職と行政職の信頼関係の構築がなされていないという指摘があり、それは僕も数年前から感じていました。何でこんなに忙しく夜遅くまで事務所にいるんだという、空気が重い、どんよりした雰囲気があったことも事実です。

ただ、その問題と、年度内にこの事実が共有されなかった問題は分けて考えるべきだと思っています。部長級まで上がった事案が庁内に共有されていないのは、アーツ前橋単体の問題というよりも、前橋市全体の問題と認識した方が良いと思います。

この件に関して、どなたか質問、意見があったらお願いします。

【野本委員】

紛失の件は、確かに私も個人的に疑問ですが、それは簡単に言うと、お互い杜撰だった、この一言に尽きると思います。

それは今後注意したり、マニュアルを作ったり、他の館から学んだり、学芸員も含めて、事務方も勉強していくなり、もう少し真剣にやって欲しいな。これだけで終わると思います。

もう一つ、所蔵者や作家の遺族の方への報告の遅れ。これはずっと問題にな

っていますが、委員長がおっしゃるように、私も、もともと前橋市の行政のそういう点での問題はあるかなと思います。

今日のレジュメで出していただいた「アーツ前橋の組織構造の課題」というのがありますが、これは今後「あり方検討委員会」でどうしていくのか議論していかななくてはならない一つの柱だと思いますが、それとともに、本来の議論に話を進めて欲しいなというのが希望としてあります。

今日の議題の中で、「アーツ前橋の組織構造の課題」という資料を見て「やっぱりな」と思ったのは「なんで館長が右なのか」。要するに事務職員の文化国際課長から下りてきていて、副館長がきて館長が後ろに書いてあるという。

これを意図的にやったのかわかりませんが、無意識的になっているのかなと思いますし、今日いろいろな専門家の方がいらっしゃっているので、公立美術館での事務職と館長とのあり方みたいなところを少しご意見いただければ、もう少し先に進むのかなという提案です。

【中島委員長】

今の野本さんの件で、専門職の館の方にぜひお話伺えればと思います。

【島委員】

今、実は、3つ目の美術館の館長をやっているのですが、その話の前に誤解を一つ。

中島委員長から、借用に際して一人で学芸員が行くことへの疑念があったのですが、これは基本的には全国美術館、担当者は必ずほぼ一人です。調査に行くのも基本的には一人です。ただし扱う作品が非常に大量にわたるとか、調査が何日にもわたる場合は同僚に声をかけて一緒に行って調査、あるいは資料を持って行って確認しながら調査するということはありますが、実際の借用にあたっては、例えば、展覧会の直前になると職員が同時に3、4人、作品を集めて回るということもあります。

また、お金の面で言いますと、出張に二人行くと二倍お金がかかるので、基本的には学芸員は一人で輸送業者と一緒にトラックに乗って作品を集めるので、それだけは誤解なくということで、ご理解いただければと思います。

【中島委員長】

申し訳ありません。50数点という数字に惑わされました。すみません。

【島委員】

ですから、事前に調査に行く場合も、例えば前橋から車で30分以内のよう

なところであれば同僚と二人で調査に行くことはできますが、例えば北海道に作品があるといった場合は、二人出すのはなかなか難しいものですから、一人で出かけることが多いと思います。

それで、館長の「ガバナンス」ということですが、僕もあまり自信を持っていろいろなことを言えないというか、誤解されると困るのですが「館長はどこかちょっと頼りないくらいがちょうどいいのではないか」というのが僕の持論なのです。「島さんにはちょっと任せられないよね」というぐらいの感じで学芸員が奮起してくれると学芸員は生き生きと活動ができる。これは、僕の個人的な持論です。

一般的なガバナンスとかと言われると、「島さんあかんな」ということになってしまうので何とも言えないのですが。

あとは、行政とのやり取り、それはやはり「お互いに美術館を良くする」という方向性を共有することだと思います。

組織図もいろいろなものがあります。組織図の作り方もこれでいいのかとか、右と左が逆の方が本来的には良いように見えたりしますが、後は、組織によって年齢構成がいろいろ、ここにも資料がありましたが、例えばアーツ前橋だと「学芸課長」に相当するような方がもしお一人いらっしゃって、前館長からの意向を受けつつ、学芸課長が学芸員とのやり取りの中で前館長とのやり取りをする、そういう形ができていけば、もう少し円滑に、風通しの良い職場環境になった可能性もありますし、また、それも一概に言えなくて、学芸課長が非常に頑なな方で「自分を通さなくては館長とは話をしてはいけないよ」とか、そういう空気を持っていた場合には、館長との意思疎通ができなくなってしまう場合もあります。

そこは美術館の風土というものがありますし、土地が持っている空気感もときどきあったりするのですね。

だからあまり一般論的に言えないところがあるのと、僕みたいな性格の人間が館長になるのと、前館長のような方がなる場合、あるいは、僕は前、金沢（21世紀美術館）にいたのですが、今度金沢に行かれた長谷川祐子さんのような大変実力のある方。

ですから、やはりそれぞれの資質なのです。そういう人が、館長として来た場合に、学芸課長にあたる方が、うまく操縦しながら、若い学芸員たちを守ってくれるという形になるのかな、一緒に美術館をつくるという方向性で、総務の方、行政側、事務方と一緒に作っていきこうという機運が醸成されることが大事かなと思います。

僕自身が思うのは、館長であれ、学芸課長であれ、上に立つ方々は、まずは話しやすい環境を作らなければなりません。これは僕個人的なことですが、僕

はあまり怒れない性格なのです。失敗はつきもので、これまでいろいろな美術館で約40年やってきて、僕自身も失敗しましたし、部下が失敗する場合も本当に多々ありました。ですけれども、僕は基本的に怒ったことはないです。

「まずはじゃあそれをどうしようか」と。「どう解決するか」という方向で、とにかく総務の方にもいち早く説明をして、赤字が出そうであれば「じゃあどうしようか」という相談をして落とすところを探るしかない。そこで雷を落としても、今度は報告されにくくなる、そうしたことが大きいので、うまく説明できているのかわかりませんが、あまり長くならないように。

【中島委員長】

ありがとうございます。青野館長。

【青野委員】

私は島さんほどではございませんが、30数年にわたって美術館の学芸員をやってまいりました。ただ、私の場合、ずっと原美術館という、私立の、非常に強いオーナー、理事長の下にスタッフが集まっているという少し特別な組織にずっと所属しておりましたので、公立美術館の構造については、傍から見せていただいているだけなのですが、本当にそれぞれの美術館、千差万別なんですよね。一概に言えないと思っております。

ただ、事務方と学芸って両輪なのです。例えば、スター館長だけでは美術館は絶対に回らないのです。それで、今、島館長がおっしゃったみたいに、人は失敗します、必ず。大なり小なり。その時に、じゃあそれを、美術館みんな、いかにカバーして、いかに挽回して、次に失敗しないように持っていくかというのが、管理職、上司の仕事なんじゃないかなと思って、私も、何とかやっているつもりです。

ただ、本当にその中で、学芸だけでは絶対に回らないので、いかに総務、事務の人を、お互いにうまく使うというのでしょうか、その風通しを良くして、持ちつ持たれつという、そういう認識を持って、いかにいい組織、いい美術館にしていくかという一つの目的のために我々は別の方向から動いているということ認識して、お互い盛り立てていくというのが美術館のあり方なのではないかと思っております。少し抽象的ですが。

【中島委員長】

ありがとうございます。

朔美館長、一言。

【萩原委員】

私も、前館長と同じ立場なので、さまざまにいろいろな問題があるのですけれども、ひとつには、人事（権）が館長職に無いことだと思うのです。前橋（市役所）の話として。無いと思うのです。というのは、（人事異動で職員の）誰が来るのかわかりません。もちろん、今度の新しい副館長が来るというのも聞かされません。そうすると「これは、人事権はないんだな」というのが認識です。

それから、学芸員を雇う時に試験は立ち会います。「そこでは決定権はあるんだな」と。ただし、前館長が何回も言っていたのは「任期制」。そうすると4年ごとだったかな、試験を受けると言っていました。「それはないんじゃないのかな」といつも思っていました。やっぱり学芸員は、そこで育てていただきたい。それで責任を持ってそこの美術館をやってもらいたいと思うので、4年ごとに変わられてしまうのであれば、えらいことだなとは思いますが。

それから、じゃあ館長は企画だけで、人事権はない、企画だけの責任を持てばいいのか、例えば、先ほど水漏れの話がありましたけれども、文学館は水漏れだらけです。4か所くらい水漏れがあると報告がありました。報告は（文学館職員のグループ）LINEだから（連絡が）くるのです。館長に報告がくるというそういうシステムはない。LINEの仲良しグループだから。僕は聞きたくもないのですが、グループLINEだから伝わるのです。じゃあ私は、事故や管理、こういう問題が起きたときに、館長として責任を取るのかと言われると、それはもちろん取りますよ。だけど、そこまでの管理システムになっているのか。「あなたが全部管理しなさいよ」と言われれば、今後、すごく考えなくてはいけないと個人的に思いますね。無責任だから。企画だけは絶対にやるんですよ。内容だけは他に負けないように。

しかしね、人事権が無くては、怒れないですよ。実際には。「職域と職責を明快にしてください」とは言っていますね。

【中島委員長】

ありがとうございます。

今「ガバナンス」と「リスクマネジメント」、②の項目にある「コンプライアンス」についてということと、「リスクマネジメント」について、さらに「美術館における組織運営」ということについて関連していると思いますので、この3点を頭に入れながら、ご意見を賜ればと思うのですが。

（田中）課長どうぞ。

【田中委員】

始まってから2時間近く経つのですが、こんな（新型コロナウイルスの）状況なのであまり長く（会議を）やっているわけにいかないと思うのですが、今の話、（予定議題）いくつか議論していないことがあるのですが、今の委員長の流れで言うと、疑念に思っていた初期対応の遅さとか、青野さんがおっしゃった「誰でもミスをすることがあって、そのときどうしようか」ということがありますので、今日、渡辺委員さんが資料を用意していただいている、リスクマネジメントについて専門的にかなり詳しいですから、その話、その流れから最初にお聞きし、それで今日はこれで一度締めて、残りはやらないということではなくて、次回、しっかりやるというのでどうでしょうか。

【中島委員長】

課長、冒頭、（事務局の）徳野君と打合せしたのだけれども、これ（委員会会議）、最終的に、市長の諮問を受けているわけですから、提言書というのをまとめるわけですよ。提言書をまとめる上で、後、都合2回しか（予定会議）がない。2回の中で最終的に文言修正その他をやる時間がほとんどないと思うのです。これはどうでしょうか。

【田中委員】

各委員さんには、委員任期は10月末までといただいていますので、月1回ペースでやると、全部で5回くらいとれますので。

【中島委員長】

そういうこと。まださらに（当初の9月末から）伸ばせるということ。（回数を）伸ばして良いということですね。

【田中委員】

はい。ただ、このレジメに書いてあることは大事なことから、絶対、十分議論を尽くさなくてはならないと思うのですよね。だから、すべてこれを今日やるのは無理だと思うのですよ。

【中島委員長】

もう一点。館長人事、館長ということに関しても、やっぱり皆さんの意見を聞きながら、決めさせていただければなと思っているので、あまり時間のないタイトな中でやっていくのも、どうなのだろうという疑問があります。それも少し頭に入れながら、（事務局の）徳野君どうぞ。

【事務局】

渡辺委員さんからも、この後、事例を紹介いただきながらですが、前半事務局の説明が長くなってしまったのが申し訳なかったのですけれども、次第の項目の中に書いていなかった次回の予定議題のところですが、今回のあり方検討委員会の大きなテーマが3つあって、ひとつは再発を防止する体制を作ること、2つめはそれを揺るがさない中でアーツ前橋の魅力を生かしていくということ、3つめはそれをやっていくような今後のアーツ前橋にふさわしい館長の人物像、その3点かなと思っています。

残りのところについては次回と思っていたのですが、今回積み残しているところがあるので、本来、残り2回の会議で提言をまとめるということだったのですが、あともう1回分くらいというのがあるということなので、「今日やらなくてはならなかったところが一番根幹」だと思っているので、残り10分（予定時間の）2時間になってしまうのですが、渡辺委員さんのご意見をいただきながら、次回もしっかりこの議論を続けさせていただきたいと思います。

今後のことをやらないとか、人物像についてやらないということではないということをご理解いただいて。事務局としては頭の中にはあります。

【小山委員】

今、館長の人物像と言われたのですけれども、「いい人」とか「怒らない人」とか、そういうことなのですか。

【事務局】

そういうことではないです。

【小山委員】

個人なので、どうやってこれから館長を決めるかとか、だって、本当に人によって違って、すごい人が館長に来ることもあるわけじゃないですか。そういう時に、どうやってその組織が対応できるのかも考えて、「人物像」という抽象的なことだと、やはり相当やばいと思う。

【中島委員長】

その件に関して、実は市長と打合せをさせていただいて、特別職の館長人事は、市長の専決事項であるということで「この委員会で決定をしてくれ」という承認を得ています。それで、実は、今から8年前に、前館長を決めるときも、当時の政策部長、そのほかの部長級の方たちと何人か候補をあげて、ほとんどその方たちが、どこかの館を定年なさっている方が大勢名簿にありました。そ

ういう経緯があつて、当時運営検討委員会では、そういうポストを設けることはやめようよ、という申し合わせも委員会の中でした経緯があります。それで、私は前館長の名前を出して強力に推薦した経緯があります。それで市長から承認を得た。それで今回も、この公開の場で、固有名詞を出して、「この方はどうだ」というような選任の仕方というのは、いくらなんでも失礼すぎるから、クローズな状況、あるいは、僕は腹案を持っているのですが、こういう状況の中で火中の栗を拾ってくれる方が本当にいるのかという、疑問ももちろんあるのですが、そういう決め方をしていければなと思っています。そういう決め方をしてくれと市長からも承認を得ています。

じゃあ徳野君、渡辺さんの話に。

【事務局】

資料があるので（渡辺委員さんから）それについて説明していただいて、2時間という概ねの時間があるので積み残しの部分があるのと、後は、館長の決め方は、事務局が市長から聞いている部分も改めて市長に確認させていただきながら次回に臨みたいと思っています。

それでは渡辺さんお願いします。

【渡辺委員】

先ほどの「アーツ前橋の機構・組織構造の課題」の資料をお願いします。

世の中よくあります。このような組織。それで、民間企業で做えば、館長は、取締役が付いていない「執行役社長」、副館長が株主から送られた「取締役副社長」兼「管理本部長」ですね。文化国際課長さんが、その株主の会社の「事業部長」とか「事業本部長」という体です。人数が多い少ないというのはありますけれども、館長さんには「執行」の部分で100%力を発揮してもらおうと。ただ、株主の意向と、株主の管理、その他については、株主から派遣されている管理本部長の副社長がやるよ、こういう構造のところはあります。あるのですがうまくいかないです。ここまでの話をしようと思いました。

「でも、人数が少なくてさ」、「専門的なナレッジと知見を持っている人もバラついていてさ」とか、「年齢構成、社歴にもバラつきがあつてさ」という組織はいっぱいあります。

そういう組織が、野本委員さんがおっしゃった「ずさんな仕事」をしないようにどうすればいいのか、それから青野さんのおっしゃった「人は間違える」んですよ。「組織も間違える」んですよ。当たり前で毎日間違えている。会社なんて。会社のやっていることの99%くらいは間違えていて、1%くらい正しいからもっているような会社ばかりなのですよ。

じゃあ、なんでそうしているかと言ったならば、ということを見事の話を見てイメージしていただいて、お話をしようと思います。

これは8年前の2013年、福岡の博多にある病院、左上の写真、ベニヤ張りになっていますが、火事が鎮火した後です。ベッドが19あって、入院している人は、ほとんど80代や90代のおじいちゃん、おばあちゃん、もう家に帰れない人たちばかりです。重篤な整形外科ということは足腰が立たないということです。やがて老衰、肺炎とかで亡くなるという方を、この病院を作ったお父さんの時代から四十何年やってきて、地域の中で大変信頼されていた病院です。どこにも行き場のない老人たちを預かっていた病院なのですけれども、10月に火災を出して、中は全部燃えてしまって、10人の入院患者さんが亡くなり、医療者と患者さん5人負傷したということです。

渋川で2009年に老人ホームが燃えて13人亡くなった、すごくショッキングなことでしたけれども、2013年はスマホが行き渡っていたので、この火事の映像が、この野次馬さんたちが撮影してネットに上げたものですから、今でもネット上にありますけれども、この事件はすごく大変なことになっている、ということでもあります。

次のページの写真が翌日の朝日新聞の記事です。全国版に載りました。ものすごく大きな記事です。「犠牲、高齢者ばかり。ベッドから動けず。夜間避難マニュアル無し」というようなことで、いろいろ記事が書いてあるのですけれども、左下の写真を見てください。49歳のこの病院の院長です。この方のお父さんがこの病院を始めて、お父さんは80代になりますけれども、お父さんもお母さんも足腰が立たなくなって、この病院の3階に入院していたのです。その方々も一酸化炭素中毒で一緒に亡くなりました。この院長は二世、二代目として病院を継いで当時49歳、今はもう60歳前くらいになっていますが、お父さんと一緒に大変名医だった。優しいということで地域に評判の高かった人です。私は仕事で、いろいろな会社の、いろいろな偉い人たちが頭を下げる場面を、毎年収集するような仕事をしている側面もありますけれども、こういう収集を始めて15年以上経ちますが、未だにこんなにすごい謝罪の写真を見たことはないです。これは写メなので不鮮明なのですが、着ているものは作務衣みたいな医療者が来ているブルーの衣服ですね。夜中の2時に火災が出たので、駆け付けて、この写真は朝10時か11時に、詰めかけた記者の前で、説明している図なのですが、もう嗚咽が止まらないというものです。テレビにも映りました。

私の仕事で言うと、心に無い謝罪をして、頭を下げて謝罪をしている会社の話というのは、その後ずっとメディアに追いかけて、いろんな話が出て、出なくても良いような話も出て、その会社は、串刺しのようになっていくので

すが、この事件・事故に関しては、この後大きな報道はパタッとなくなるのです。なぜか。ここにも新聞記者の方がいると思いますが、こんなに魂から謝っている人は、もうこれ以上は責めることはできないのです。そういう場面なのです。

預かっているものという観点で言うと、19人の老人の命を預かっていました。これが、皆さんが飼っておられるペット、ペットホテルの火災があったとして、ワンちゃんとネコちゃんがその火災の中で死んだということを想定してみていただいたら分かるのですが、自分が預けたものが、事件か過失か分からないけれども命が亡くなった。物が無くなったといったときに、預かっていた人が命を懸けて預かっていたならば、こういう謝罪になるのです。これほどの謝罪は見たことがないです。そういうことです。

資料に書いてありますが、「悪かったのであれば、まず人として詫げる」「きちんと詫げる」ことです。青野さんがおっしゃったし、僕もそう思いますけれども、99.99%これはできません。立場や背景、自分の中の言い訳、組織の論理、社内の論理、自分が所属している蛸壺の論理、いろいろなものがあって、できないのですよ。この人（院長）は個人経営の病院だからかもしれない、この人のヒューマニティーかもしれない、お父さんとお母さんを亡くしたという悲しみかもしれないけれども、この記事を読んでも、この方、お父さん、お母さんを含めて、心の底からこの病院を運営してきたということを僕は理解できました。ということで、預かっていた命を亡くしたことについて「この後の人生をかけて償います」というのがコメントとして載っています。

この事件・事故は、警察の捜査を受けることになり、書類送検をされるのですが、4年後の2017年に不起訴になりました。原因は、医療機器が取っている電気のソケットの上にたまったホコリに、古い医療機器の熱が移ってそれが発火の原因になったのだらうということですが、過失といえば過失けれども罪は問えない、それから、不起訴になるまでの4年間の間、この方及び家族の方が、遺族に対して償ったプロセス、それから何よりも、入院していたおじいちゃんおばあちゃんのご家族たちが、この病院に対して、共感をしたというのかな、お互い病院がやったことと、それを受けた家族たちの間で、一定の和解は民事で結ばれていたと思いますが、そういう諸々のことがあって、刑事責任を問わないということになりました。

その後、取材を受けて、この方は、「この後の人生をかけて償う」ということと「ここで起きたことについて自分が深く心に刻んで、二度とこんなことを起こさないようにしながら、自分ができる医療行為を自分のできる範囲内で最大限人生をかけてやります」ということをおっしゃって、この病院はたたまざるを得なくなり、博多区の中に小さなクリニックを出して、今も整形外科をや

っていますが、その書き込みを見ると「日本一の先生」と書き込まれています。

そういう気持ちで仕事をする人ばかりじゃないですが、そういう気持ちで仕事をする事ができれば、世の中、不祥事にはならない、不祥事は起こらない。ですけれども、不祥事は起こるということでもあります。

これは、話が変わりますけれども、不祥事が起こったとき、リスクを背負ったときに、どういうプロセスでそれに対応しなくてはならないか、セオリー中のセオリーと言われております。

しかしこれも、このとおりにできる会社は意外と少なく、つい最近、記憶にあるかもしれませんが、三菱電機という大きな電機会社が35年間にわたって鉄道車両のエアコン等々の検査データを改ざんし続けていたということが明るみになっていきますけれども、このプロセス通りに行っていないで大変だなと思いつつ見えております。

これは、私の知っている人が書いた本の中にあるものが最初の出典ですが、それは「しゃ・ちょう・げん・かい・で・しょ」というタイトルで、謝罪（しゃ・ざい）、調査（ちょう・さ）、原因究明（げん・いん・きゅうめい）、改善策の策定（かい・ぜんさく・のさくてい）、最後に、処分（しょ・ぶん）というのが、15年くらい前の田中さんというリクルート事件の時の秘書課長だった方が書かれた本です。

私は田中さんに了解を得て、その上にもうひとつ「長」をつけました。「ちょう・しゃ・ちょう・げん・かい・で・しょ」。

最初に「調査」があります。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」です。ごめんなさいと言います。ここまでで企業が何日使うかと言ったら大体3日です。1週間も置いたらガチンと言われて、そのこと自体が串刺しになります。徹夜です。48時間、68時間くらい寝ないでやります。当たり前です。悪いことをしたのだから。人の命を失ったら大変です。この辺の謝罪まで3日です。

その後、すみません、と言って、深く、「しっかり調査させてください」と言って許されるのは3か月です。4か月に1回決算発表しなくてはならないので、決算発表の時に決算どころではなくて「あの案件どうなったのだ」と言われてまた串刺しになりますから3か月以内に調査します。と言って、偉い先生方を使ってやったりするのです。うまくいかないですけれども。

その調査をやりながら、「原因」がわかってきます。原因を突き詰めて、この究明のために、問題があれば利益相反がある場合には第三者を使う、調査と

原因究明は一緒にやります。ここまできないと改善策は策定できないのです。当たり前です。原因が分からないのに改善策は策定できない。改善策の策定はきちんとやって、トップまでしっかり認識しきる。

それで最後にトップも含めて、半年なり遡って懲戒免職、減給、けん責、云かんぬんというのがある、こういう順番です。

この順番をひっくり返したり飛ばしたりするとモヤモヤするのです。途中はどうなったのと。ということで質問を受けて、しどろもどろになるということが繰り返されます。

それで、このアーツ前橋の件のプロセスは、みなさん、もうお分かりだと思いますが、順番がいささか頓珍漢になっていることもあります。ということだけ申し上げておきます。

でも、今、改善策の策定というプロセスに来ているのだと思います。でも、頓珍漢になっちゃっている、遡って調査と原因究明を我々はやっている、ということがお分かりいただけだと思います。処分もやっちゃったということです。

なぜか。時間がかかりすぎた。先ほど話があったように、「何カ月も共有しなかった」とか、先ほど申し上げたとおり「謝罪まで3日」なんです。民間企業は。まあそういうことです。

今日は結論めいたことは申し上げませんが、今までいろいろお話を伺って勉強になりましたので、また次回以降に何か意見を申し上げるべきだと思いますが、こんな話をするのはちょっとダサいかもかもしれませんが、職場で人が間違えたり、組織が間違えたりすることは毎日あります、と申し上げましたが、そういう杜撰なことが起こらないようにするために「みんながやること」というのがあります。

それは、上に立つ人が、その仕事と組織に対して、「自分でその仕事と組織を愛する」という気持ちと、自分のチームとか部下の人たちを愛するということです。上に行けば行くほど、時間はないけれども、限られた時間の中で「気に掛ける」「愛情をふりまける」ということです。その熱量とか分量が多ければ多いほど、その組織はうっかりせずに済みます。乾いた関係、愛が無い組織は、大抵どこかで間違えています。

最悪なのは、そういったことを内部告発でメディアに言われてえらいことになるというのがあります。

アーツ前橋の中にも、前橋市の中にも、「組織」という言葉がありましたけれども、僕の観点から言ったら「組織は人が作っている」ので、人ができることでそれを抑えないと、いくら組織を作ったりマニュアルを作ったり規則で縛ったりしても、それは抜けちゃうのですよね。

最後は「おせっかいだけどき」と言いながら牽制してあげるということも、

それに繋がるし、やっぱり誇りをもって仕事をやるということの「誇り」が牽制に繋がることもあるし、アーツ前橋がお客さんに愛されているという、そのお客さんが帰り際に「今日良かったです」と言ってくれて、その言葉で牽制になる、救われるということもあるので、これから「あり方」という方向を考えていくときに、いろいろ考えなくてはならないのですけれども、今申し上げた嫌な話と同時に、体制に向けてはそういう人間的な部分というのを盛り込めていけたらいいなと思っております。私からは以上です。

【中島委員長】

良くわかる話だろうと思います。

最後に、課長、都合あと3回でOKということだよね。そういう理解でいいね。

【田中委員】

いいですよ。委員の皆さんが良ければ。

【中島委員長】

こちらの都合で大変恐縮なのですが、あと3回（会議を）実施するという、あと2回といういろいろな慌てないといけないという事情があるのでそのような理解をお願いします。

最後に1点、僕は一連のいろいろな話を1回2回、今日もいろいろ僕の勝手な推論を含めた話をさせていただきましたが、ここはちょっと話をしておきたいのですが、今、渡辺さんの話も聞きつつ、僕、前館長の人格をも含めて否定されているような状況は、決してこの委員会ではないと考えております。

彼がやった功績というのは、やっぱり僕は、アーツ前橋を全国区、あるいは、世界に発信してくれたと確信しておりますし、そうであったと思っております。

その確証が無いので、できれば、専門家の方たちに、外から見たアーツ前橋は、どうだったのかという話をぜひ最後に聞いておきたいと思っております。

小山さん、ぜひ、情報をご存じであればお聞かせ願いたい。

【小山委員】

ちょっとその前に、今の渡辺委員からの話で、紛失事案のこれを読んでいて思ったのですが、「紛失の事実を伝えない」ということが、紛失した後ずっと書かれているのですが、無くなった6点をどうやって捜索したかは何も書かれていない。

当事者の人とか、学芸員の人とか、運送屋さんとか、調査をしなくてはなら

ないという情報が一切ない、これはおかしいと思います。

それは調査する方向が全く違うし、もしかしたらここで全く言わなくても良いことかもしれないけれども、無くなった作品はどうなっているのかということは遺族の方も気にすると思うし、前橋市にとってすごく大事なものであれば、それが（資料から）抜けているのはすごく嫌だなと。今の話を聞いていて、嫌だなと思ったのはそういうことのような気がします。

アーツ前橋は、すごく、単純に言うと、お金が無い美術館なのですね。それで、すごくいいのは、ゼネコンと一緒に組んですごく大きな美術館を作るのではなく、昔の西武デパートを切り替えながら、自分たちの予算にあった美術館を作っていた。

それで、かつ、住友さんがやったプロジェクトというのは、地域の人たちと一緒にやるということが初めからあったのですね。アーツ前橋ができる前に、その時に廣瀬（智央）といううちのアーティストも「空の写真」をいろいろな子どもたちに撮らせていたりしたのですが、そういった地域の人たちと組んで、それを（アーツ前橋の）ビルの上にやったりしたのは、ああいうことから初めて行っているということも面白いのですね。

あとは、若いアーティストの二人展をずっとやっていたりとか、それは有名になった人もいれば有名じゃない人もいるけれども、地域の人がやったりする。

あとはコレクションをしている、コレクションというのは特に地域の美術館、中央の美術館だとももしかしたら世界的には無価値かもしれない、でも、地域にとってはすごく大事な記録であるわけです。それを持つのは、その地域でしかできないし、そこが、買ったものが、もしかしたら世界的につながる可能性も何百年後にはあるかもしれない。「もの派」とか理解されるようになってきたわけですね。そういったスタジオを作るためにもコレクションをする必要があるのです。

かつ、そのコレクションによって、予算の無い美術館の中で、コレクションプラス若い人というやり方を住友さんはずっとやってきたわけですが、それもやっぱり地域の中での縦の会話というのができるということをやっと考えていたのは面白いと思うのです。それを前橋という中でやっていた。

あとは小泉明郎とか、やなぎみわとか、そういった人たちの個展、小泉明郎は世界的にすごく評価されている人なのですが、その人の初めての個展をこの場所でできているのは、すごく良いことだった気もするし。

そういった意味で、評価的には、あとグループ展はごちゃごちゃしているのですが、「食」であるとか、「ファッション」であるとか、「建築」であるとか、そういったいろいろなものを持ち込んでいたりするので、それも結構面白いと思うのですよね。

だから、そういった意味では、前橋であろうが、水戸（芸術館）ができたときには、僕らはどこの地域でも日本の美術の中心になれると思ったんですよね。前橋もそんな感じの意識を持って、いろいろなやり方をやっていったらいいと思うんですけど。ということ、住友さんは意識してやっていたと思います。

レジデンスで海外の人を呼んできたりというのも、地域の人にはいい刺激になったのかなど。実際はみんなどうかわかりませんが、という感じで、いろいろなレイヤーがこの8年間の間にはすごくあって、これは相当濃いですよ。それだけは言っておきたいです。

【中島委員長】

時間が無いので短めに青野さん。

【青野委員】

私自身がちょうどアーツ前橋ができた頃に、東京から移ってきたのです。前館長とはずっとそれ以前から同じ同業者として知り合いましたし、彼の前職、前々職についても存じ上げているような仲でした。

彼が中心となってこのアーツ前橋をやってきたこれまでの実績というのは今、小山さんからお話があったように私も全く同意するところであります。

特に前橋の市街地の活性化ということにも着目されていて、ヤーギンズさんとか、いろいろなアーティストと一緒に、世代の近い館長ということで、本当に親しく接していろいろなことを、腹を割って話し合いながら、お互いに発展させていけていたのは本当に評価できる素晴らしいところだと思います。

それについては島さんも、（時間の都合で）途中で退席されましたけれども、おっしゃっていて、島さんは大阪や金沢からなんだかんだ毎年来ていたと先程も話していたのですけれども、そういう発信力のある地方の美術館としてちゃんと実績は積んできた、確実に評価ができるということです。

なので、それを今後もしっかりと発展させていかなければならないですよ。

【中島委員長】

ありがとうございます。

朔美館長。隣の館の館長として一言、アーツ前橋はどうであったのか。

【萩原委員】

僕の個人的な感じだと、彼はもっと先端的な、むしろ水戸芸術館とか、金沢21世紀とか、森美術館とは言わないけれども、そういう先端的な前衛的な現代美術をやりたかった人ではないかと思っております。

それはやっぱり、彼が横浜で起こした事件をやっぱり引きづっているのだと思う。だからこそ、地域を大事にするという考えに彼は変わったと思う。もし、ああいう辞め方を前職でしなければ、彼は先端的な芸術に行った人だという印象がありますね。

二人でいつも話していたのは、地域の人たちとどうやって共生して、地域を盛り上げていこうかという、地域活性化のことは同時に話していましたね。

【中島委員長】

ありがとうございます。

これって重要な話で、今後のアーツ前橋の位置づけをどうするかという議論を次回はしていきたいと思っているのですが、それはまた事務局の方と調整はします。

何度もこれをお話させていただくのですが、方向、アーツ前橋をどうするかを考えると、全国に1060の美術館がある。その中で、アーツ前橋が担うべき役割というそこを明確に共有していければなと考えています。

非常に抽象的で恐縮なのですが、アーツ前橋が平面中心の展示に移行するか、そういうレベルの話ではなくて、今まで7カ年掛かって現代アートを構築してきたその実績をブラッシュアップしてさらに伸ばして、それを前橋市が支えて、あるいは前橋市民が支えていくのだという、そこを共有、理解ができればいいかなと考えています。

あと2回ということで、慌てて議論を進めてきたのですが、(あと)都合3回、あと1回増えたということで、ちょっと余裕が出来たかなと思うので議論を深めていけたらと考えております。

【大橋委員】

中島委員長に質問ですが、「この会の目的」として、私は、再発防止に向けた意見交換をやった上で、今後アーツ前橋が、2度とこういうことが無いように、ということを経済的な角度から検証する、それには今みたいな杜撰なことをどう防ぐかということもありますが、例えば学芸員の待遇とか、隠れたいろいろなことがあるのだろうと多分思います。

今日はそういった核心的な部分に入れなかったことが残念なのですが、それをメインにやっていくのか、「今後アーツ前橋はどんな美術館としてやっていくのか」が今の委員長のお話でしたけれども、そこまで突っ込んでいくとあと2回や3回ではとても時間が足りないと思います。

どのような進め方をなさるのか質問させていただきます。

【中島委員長】

ご指摘のとおり、構造上の問題という議論があって、その中に人事の問題とか組織編成の問題とか展示企画の問題とか、そういうところまで言及していくのだと思います。

大橋さんのご指摘のとおり、その辺も扱っていければなどは考えておりますが、先程来チャートに出ている組織構成図を元に皆さんに議論を深めてもらえば、懸案の学芸員の待遇、その他に改善がみられるとっております。

それも重要なことなのですが、それ以上に今後のアーツをどうするのか。

どうするのかというベースには学芸員の待遇というのにも含まれるとっております。そういう理解でよろしいでしょうか。

この件に関して何か意見、野本さん最後に何か意見ありますか。

【野本委員】

大丈夫です。

【小坂委員】

人事のことに関して説明させていただきたいのですが、公立の美術館ですので、特別職については市長の意向等で選べる。(特別職の) 職によっては議会の同意が必要な場合がありますが、学芸員等の一般職は選考があります。

これ(一般職)を恣意的に決めるとなると、他の自治体でも地方自治法の違反(で処分されている場合)もあります。100%館長の希望どおりとはいかない部分もありますが、館長の意向にある程度沿いながら、「選考」というのもありますので、人事の部分については館長のところとそれ以外の学芸員、一般職のところは分けて違って考えるという部分だけのご理解いただいて、今後の組織、待遇のところのご意見についてはいただければありがたいと思います。

対応については難しい部分、館長についてはいいのですがそれ以外の部分のご理解いただけるとありがたいと思いますのでよろしくお願いします。

【中島委員長】

(小坂) 課長。ご理解というのは、現状膠着している状況は劇的には変えられないよという、そういうことですか。

【小坂委員】

任期付き正規職員の、任期付を取り払い、任期のない正規職員というのは、考え方としてあり得る。ただ採用の「選考」という部分。委員長が市長から「(特別職の) 館長についてはある程度腹案を出していただいてありがたい」

という部分は問題ないのかなと思いますが、それ以外の一般職の部分は腹案と
いかない部分がある。

公立なのでということ、設置者の関係がありますので、そういう部分は考え
させていただければありがたいと思います。

前館長からも（任期のない）正規職員の登用についてはいろいろ（ご意見を）
いただいておりますので、将来的には考えていくつもりではあります。

【中島委員長】

了解です。

青野さん、短めに。

【青野委員】

ひとつだけいいですか。

今、私も他の方も今までのアーツ前橋の功績の部分の話をさせていただきました
ですが、それは、当然、前館長一人がおやりになったことではなくて、非常勤
の館長を支えて、本当に多くの学芸員が、はっきり言えば滅私奉公のように、
多くの美術館にあることではあるのですけれども、本当に不眠不休というか、
時間を忘れて、自分の時間、仕事に情熱を傾けてやってきた成果であるという
ことは、忘れないようにしたいと思います。

そしてその人たちの待遇はもっと改善されるといいなと思います。

【中島委員長】

ありがとうございます。了解しました。

それでは事務局に返します。

4 その他

- ・ 次回の予定議題と開催日程

【事務局】

改めて資料説明の時間がかかったことはお詫び申し上げます。

それから、委員皆さんからも、残り、もともと予定は4回ということでした
が、もう1回伸ばしてしっかり最終提言をまとめるのが、最後の5回目だとす
ると残り2回を使ってしっかり、今回議論が深まっていない「作品の管理」、
これは本来市としてしっかりするべきところですが、専門の方から見たご意見
とか、「ガバナンスの強化」だったり、お話にあった「今後のアーツのところ」
だったり、次回、その次に意見をもらいたいと思います。

また、しっかり意見を活発化するため、時間を短縮するためもありますが、次回の会議に向けて、メール等で、委員さんにはお忙しい中ですが、先程大橋委員からもありました職員の待遇等も含め、委員さんの思うところ、これまで2回の会議で事務局から提示した資料の中で「アーツにこういう課題があったのではないか」「再発防止をするためにこういうことをしたほうがいいのか」とかということを事前に意見をいただいて、整理をした上で次回の資料を作れたらいいなと思っています。

「作品管理」「ガバナンス」「今後のアーツ」を皆さんからご意見いただけたらと思っております。

次回の開催日程については、8月28日（土）に開催したいと思っております。個別に調整させていただきますが、ご予約をお願いしたいと思います。

5 閉会

【中島委員長】

時間が2時間半にわたろうとしておりますが、長時間にわたりありがとうございました。

より深い議論がより深まったかなと思っています。3回、4回、5回目の会議とさらに深めていければと考えておりますので、ぜひご協力をよろしくお願いいたします。

今日は、お疲れさまでした。