

令和6年度第2回八戸市美術館運営協議会

会 議 録

日 時： 令和6年10月29日（火）14：30～17：00

場 所： 八戸市美術館 スタジオ

会 議 録

日 時： 令和6年10月29日（火） 14：30～17：00

場 所： 八戸市美術館 スタジオ

出席者： 別紙のとおり

発言内容：

○事務局： 本日はお忙しい中、お集まりいただき誠にありがとうございます。定刻になりましたので、只今から、令和6年度 第2回八戸市美術館運営協議会を開会いたします。会議に先立ちまして、観光文化スポーツ部長の工藤から挨拶を申し上げます。

○部長： 皆さん、こんにちは。お忙しいながらお集まりいただきましてありがとうございます。今年2回目の協議会になります。美術館開館以降、多くの市民の方、市外からの方々がお越しになって楽しんでいただいております。また、行政関係者、まちづくり関係者、建築関係者の方々の視察が引きも切らない状態にもなっております。非常に注目されてるなと感じております。美術館のスタッフも気合を入れて、今の企画、次の企画、次の次の企画まで一生懸命企画を練っているところでございますけれども、皆様からの様々な意見をいただきながら、より良い美術館にしていきたいと考えております。本日はよろしく願いいたします。

○事務局： ありがとうございます。次に、本日の会議の出席者のご紹介でございますが、恐れ入りますが、紹介はお手元にお配りしている出席者名簿及び席図をもってかえさせていただきますので、よろしくお願いします。なお、本日は、池田委員、志賀野委員、三澤委員がご欠席となっております。また、本会議は、八戸市美術館運営協議会規則第4条第2項により、委員の過半数が出席しているため、成立していることを報告します。なお、会議の公開・非公開についてですが、八戸市附属機関の設置及び運営に関する要綱の第5条第2項におきまして、「個人のプライバシー又は政策形成過程における情報等に係る審議内容で、公開することにより当該附属機関の適正な議事運営に著しい支障が生ずるおそれがある場合を除き、会議を公開すること」とされております。このため、本日は報道関係者による傍聴・取材を受け付けております。また、会議後に作成した議事録は、発言者名を伏せてホームページ等で公開させていただきますので、よろしくお願いします。それでは、ここからの議事進行は、日比野会長にお願いいたします。

◆会長： それでは、次第に従いまして進めさせていただきます。はじめに本日の議題の1にあります、「八戸市新美術館中期運営計画（1期目）に基づく事業評価について」、事務局から説明をお願いします。

議題 八戸市新美術館中期運営計画（1期目）に基づく事業評価について

○館長： 今日はお集まりいただきありがとうございます。少し長めになりますが私から説明いたします。資料1をご覧ください。八戸市新美術館中期運営計画の概要について説明いたします。重要なところだけ飛ばし飛ばし説明いたします。4の計画期間のところが令和6年度ということで前回の協議会で決定されています。3ページ目をご覧くださいいただければと思いますが、8に評価指標の設定及び事業評価の手

法があります。ここに新美術館の目標達成に向けて、どれだけの人員と予算を投資して、どのような事業を行い、どのような成果を生み出したのかという関係性を明確にしながら、利用者数やプログラム実施数などの数値で表しやすい評価指標と、事業に参加した人の変化や新たに生み出されたものなどの数値で表しにくい事柄の評価指標を用いて、美術館全体の評価を行うということを書いておりまして、今回はそれに基づいて評価の話をしていきたいと考えております。5ページをご覧くださいと思います。1に評価指標がありまして、下に最終年度のアウトカム指標、美術館全体の評価というような流れがありまして、今回はその最終年度ということで、このアウトカム指標の説明をいたします。次の6ページの2に事業評価体制があります。その中段のところに中期評価では、計画期間内に実施した事業がどのように波及したかアウトカムでの評価を行い、美術館全体の方向性や事業展開のあり方について検討し、次期の中期計画の策定に反映します。年度評価及び中期評価にあたっては有識者等から構成される運営検討委員会、この協議会になりますが、専門的な視点での意見をいただき、美術館運営及び事業に反映させますと書いてあります。今日は評価をお示しいたしますので、この協議会の中で意見をいただき、さらにそれを今後の運営及び事業に反映させていくというような形で進めていきたいと思っております。その次のページに、インプット、アクティビティ、アウトプット、中間アウトカム、最終アウトカムが書かれておりまして、これに基づいて今日は説明していきたいと思います。

続きまして資料の2をご覧くださいと思います。こちらは評価アドバイザーによる支援についてということで、今回中期評価を行うに当たり、評価アドバイザーによる支援を受けながら作業を行っております。2の評価アドバイザーとしては九州大学の中村美亜先生をお願いしております。3の選定理由としては、中村先生が文化政策・アートマネジメント研究を専門とされており、芸術活動が人や社会に変化をもたらすプロセスや仕組みに関する学際的・実践的研究、その知見を活かした評価の研究を行っており、当館の事業評価に関して有益な助言を受けることができるものと判断しております。4がこれまでの状況ですが、何回かオンラインの打合せを行い、8月25日に中村先生に来館していただき、評価の基本とセオリー評価について、職員に講義をしていただいた後、職員がロジックモデルを用いたセオリー評価のワークショップを行いました。裏面がそのときの講義やワークショップの様子になっております。今後については、運営協議会で挙げられた意見を参考に、事業評価及び次期中期運営計画の見直しについて引き続き中村先生から助言を受けていくことを考えております。

続いて資料の3になります。今回の評価方針についてという資料ですが、ここでもまず評価全体の流れをまとめております。今回中期運営計画に基づいて事業評価を実施するにあたって、以下の点を確認し、課題として示しております。まず、aのアウトプットですが、活動の結果として、中期運営計画に記載のある「新美術館の目標達成に向けて、どれだけの人員と予算を投資して、どのような事業を行い、どのような成果を生み出したのか」という関係性を明確にしながら、利用者数

やプログラム実施数などの数値で表しやすい評価指標」を用いて評価するという部分については、恒常的にデータを蓄積し、年次報告書などの作成により事業実績を整理していることから、評価に必要なリソースは十分整理されていることを確認しております。b のアウトカムとして市民や社会の変化というところについては、中期運営計画に記載のある「事業に参加した人の変化や新たに生み出されたものなどの数値で表しにくい事柄の評価指標を用いて、美術館全体の評価を行う」ということについて、どのように実施するかを検討する必要があります。特に八戸市美術館のユニークなプロジェクト型の活動を評価する方法を考える必要があるということが考えられてます。c の次期中期運営計画では、次期中期運営計画を策定するために、実際に美術館を3年間運営した経験を踏まえて、当初の中期運営計画の内容を検証する必要があると考えております。以上を踏まえて今回は次のステップで評価を実施することとしました。

まず、1 がアウトカムの予備的検討ということで、「事業に参加した人の変化や新たに生み出されたものなどの数値で表しにくい事柄の評価指標」を見つけるために、まず美術館の活動によってどのような変化があったのかを知る必要があります。そこで各職員に対してワークショップ、先ほどの中村先生を交えたワークショップの事前課題として、自分が関わった活動のそれぞれについて、どのような変化がその場で生じたのか、現在生じつつあるのか、将来生じるのか、といったことについて回答を求めました。これらの回答は美術館の活動から生まれるアウトカムの仮説にすぎないものですが、これを裏付ける定量的、もしくは定性的エビデンスが提供されれば、アウトカムが立証されたこととなるということであります。また今回見出された直接アウトカムをもとに指標を作成することで次回以降、八戸市美術館にユニークな価値を恒常的に測定することも可能になると考えております。裏面になりますが、2 の事業計画の評価というものがあります。後ほど資料5も用いて詳しく説明していきたいと思いますが、中期運営計画の戦略目標がビジョンの実現に向けて妥当なものかどうかを評価するために、リニューアルオープン前に策定した中期運営計画に基づくロジックモデル、これは事業の成果を目指すまでの論理的因果関係を示した図になりますけれども、そのロジックモデルとワークショップにおいて3年間の事業活動を踏まえて、職員が作成したロジックモデルを比較して中期運営計画の妥当性をセオリー評価しております。手順としては、まずワークショップにおいて、職員がこれまで何に尽力してきたか、何を目指してきたかを振り返りながらロジックモデルを作成することで、八戸市美術館の活動の全体像を俯瞰的に捉えています。その上で中期運営計画に当初描かれたロジックモデルと比較することで、成果が多く出たところ、成果が乏しいところなどを浮き彫りにしています。この比較結果は活動の達成度を可視化すると同時に、中期運営計画の妥当性を評価することにつながり、次期中期運営計画の策定にも有益な示唆を提供するものと考えております。3 が活動の評価で、これは後ほど資料6、7を用いて説明をしていきたいと思いますが、この美術館のユニークなプロジェクト型の活動を詳しく検証するため、3つの主要活動カテ

ゴリーである、展覧会＋プロジェクト、学校連携とアートファーマープロジェクトについて、活動実績だけでなく、プロセス評価、アウトカム評価を実施しました。プロセス評価では、プログラムが意図したデザインに沿って実施遂行できているかを評価することで、具体的な活動や手段が計画どおりに実施できたか、改善点はないかなどを検証しています。アウトカム評価では各活動の効果や貢献度を評価するために、定量評価、定性評価を用いて達成度合いを分析判定しています。一方、これら以外の活動については実績と振り返りコメントの評価としています。4が総合評価として資料8にまとめております。上記のセオリー評価、プロセス評価、アウトカム評価及び実績評価の結果から、令和3年度から令和5年度までの八戸市美術館の事業活動を評価しています。なお、今回の評価では、アウトカムを裏付けるエビデンスが十分ではないところがあったり、その達成度が不明確なところが散見される結果になると予想されます。これは中期運営計画を策定した時点では、リニューアルオープン前ということもあり、アウトカムの具体的内容が想定されておらず、そのためのデータを収集できていなかったことに起因しております。今後は、今回の評価結果を踏まえ、直接アウトカム、間接アウトカムに関する定量的、定性的データを収集していくことが必要と考えています。以上が資料3になります。

資料4については当館のこれまでの活動概要ということになります。このあたりは今までの協議会などでも説明しておりましたので、詳しくはご覧いただければと思います。1ページから6ページまでが展覧会及びその展覧会に関わるプロジェクトや展覧会関連プログラムを紹介しております。7ページからは学校連携プロジェクトと大学・高専連携プロジェクトについて写真を交えて紹介しております。8ページ目がアートファーマープロジェクトということで、いくつかのプロジェクトを9ページから10ページまで紹介しております。11ページは賑わい創出事業ということで、これは美術館に來たことがない、または美術館は自分と縁遠い場所と思っている市民向けに美術分野にこだわらず集客が見込めるイベントなどを実施したものを紹介しております。中心街の活性化や回遊性向上につながる取組ということで、賑わい創出事業と呼んでおります。最後12ページに貸館利用として話題になった主なものを紹介しております。

続いて、資料5が事業計画の評価になります。2枚目、3枚目、4枚目にそれぞれ図1、図2、図3としてロジックモデルA、B、Cと3つありますので、そちらもあわせて見ていただきながら説明を聞いていただければと思います。まず、1がロジックモデルの作成ということで、先ほどの中期運営計画の概要の最後のページにあったものが中期運営計画に基づくロジックモデルですが、それをロジックモデルAとして図1にまとめております。その後、評価アドバイザーの中村先生のファシリテーションのもとで職員を対象に事業評価ワークショップを行いました。そのときに3年間の事業活動を踏まえて作成したロジックモデルがロジックモデルBになります。これはどちらかというと3年間経過した結果、自分たちがやっている事業というのがこういうロジックモデルになるだろうというものを

改めて作成したものであります。最後の図3については、ロジックモデルAとロジックモデルBを当てはめてロジックモデルCを作成しております。これが次期中期運営計画に反映するロジックモデルの一つの方向性を示すようなものとして作成しております。2の事業計画の妥当性の検証、セオリー評価ですけれども、今回の最後のロジックモデルCを検証しております。その結果として、展覧会やプロジェクト、共創企画といったものが八戸地域のアートやアーティストを知り、八戸地域の文化芸術の理解促進につながっていることから妥当性があると考えております。学校連携プロジェクトは、美術館と小中高校の教員とのつながりが深まっており、今後、学校において朝鑑賞などの取組が進めば、八戸地域の文化芸術の理解が深まっていくことが想定されることから妥当性があると考えております。アートファーマープロジェクトは、アーティストや仲間と一緒に創作活動を行うことで、世代を超えたつながりができたり創造的な体験につながったりしていることから、妥当性があると考えております。次に、3がセオリー評価から明らかになったこととして、当初の中期運営計画においては、直接アウトカムの想定がなかったために、活動のアウトプットから中間アウトカムへ到達するプロセスが不明でしたが、今回のロジックモデル作成を通じて、美術館の活動がどのような直接アウトカムを生むかということが言語化され、中間アウトカムにつながる道筋が見えてきたと考えています。同様にこれまで抽象的にしか語られてこなかった中間アウトカム、最終アウトカムについても、美術館の活動と結びつく形で具体的に言語化されるようになりました。その一方で直接アウトカムの想定がなかったために、直接アウトカムのエビデンスが十分に示されておらず、達成度が明確ではありません。今回の評価で想定が可能になったので、今後は事業実施時にアウトカムに関する定量的・定性的データ、アンケート項目の工夫や、参加者の証言記録などを収集することが期待されるものであります。次のページになりますけれども、4としてワークショップでのロジックモデルB、職員が作成したものですけれども、その効果として、自分たちの言葉で職員間で対話することで、各職員がどのような考えを持っているかがわかり、同じ目標に向かって行動していることが共有されました。ロジックモデルの作成を通じて、各職員が担当するプロジェクトが、美術館全体の事業の中でどのような位置づけであるのかが明確になりました。直接アウトカムが中間アウトカム、さらに最終アウトカムにつながっていくためには更なる工夫や連携が必要であることを自覚しました。続いて資料6になります。これが主要な活動の評価ということになります。1が展覧会+プロジェクトということで、1ページの目は実施した活動のリストであったり、アウトプットの指標として展覧会の実施数であったり、2ページ目に観覧者数や入館者数が書かれています。その他共創企画の数であったり、3ページ目に主な展覧会の開催プログラムなどが数的なデータとして記載しております。次がプロセス評価ということで、様々なプロセスの評価が書かれていますが、いくつか紹介しますが、一つは計画変更の有無などということで、新型コロナウイルスの影響があって、いろいろと制限などが生じたものの内容が書かれておりま

す。その他、「観覧者が少ない展覧会があったため、広報の方法や美術に関心がない層へのアプローチの工夫が必要である」、「観覧できる展示が全くなかった期間があったため、展覧会がない期間が生じないように計画を立てる必要がある」、「ホワイトキューブでの展覧会を行っていない時期でも、これまでのプロジェクトで制作したものや写真映像などのアーカイブに触れられる環境を整えたい」、「ホームページ上で活動発信アーカイブ化できる機能がうまく運用できていない」、「ワークショップの講師からはアーカイブのウェブページがあったら良いと意見があったが余裕がなくて結局できずに終わってしまった」、「アーティストが関与したプロジェクトでつくられた作品のコレクション化が必要である」、「企画内容の決定が遅れたため、参加者募集の広報が間に合わなかった」、「業務が忙しすぎてうまくいかなかったイベントに対して、どこを改善すればいいのかなど活動を振り返る余裕がない」、「共創企画を行う共創パートナーが固定化しつつあるため、新たな共創パートナーを発掘する必要がある」、などが挙げられています。次の4ページ目になりますが、アウトカム評価として、来館者へのアンケート調査をまとめています。アンケート回答者の7割以上がとても満足または満足と回答しています。一方で「インパクトがない」、「何を見せたいのかわからない」、「他の美術館に比べてコンテンツが少ない」などの批判的な感想もありました。展示のコンセプトや内容に対して不満を持つ観覧者もいることから、観覧者の満足度向上と合わせて不満を減らすための取組も今後の課題であるということになります。こちらについては下に数字がありますけども、前回の協議会でもアンケート人数が少ないと御指摘がありましたが、現状でのアンケートの結果をまとめています。5ページ目がそれらの活動によって起きた変化として、「収蔵作品を展示する展覧会やコレクションなどを通じて、八戸地域のアートやアーティストを知る機会を提供し、市民の地域の美術、歴史や文化への関心が高まった」、「学芸員が企画した展覧会の準備を手伝うことによって作品への理解が深まったり、新たなアーティストを知ったりする機会となり、新たな発想で企画案を作ることができた」、「美術館に興味がない人が知人に誘われてプロジェクトに参加したところ、美術館の活動が面白いと感じ、その後も他のプロジェクトなどに参加している」、「食や他分野とアートとの連携により、アートに触れる機会の提供を拡大できる可能性ができた」、などが挙げられています。今後起きそうな変化としては、「継続的に満足度の高い展覧会やプロジェクトを行うことにより、当館への再訪意欲が高まり、美術館を身近なものとして感じる市民が増える」、「継続的に多様な展覧会・プロジェクトを行うことで、市民の美術への価値観の幅が広がり、鑑賞したい美術分野の要望が変化する」、「アートの多様性を知ることで、美術以外の分野への興味関心が向上する」、「多様な考えや価値観を認め合うことで、美術館が市民と市民が美術を起点とした話し合いの場になる」、中間・最終アウトカムを達成するために今後必要なこととしては、「八戸地域の風土に根差した独自の文化芸術作品の展覧会や国内外問わず、多様な分野の展覧会、能動的に関わるができるプロジェクトの提供」、「芸術鑑賞の幅を広げるために、当館だからこそできる企画の取

組」、「小中学校を中心とした低年齢層への広報活動の継続」、などを挙げています。続いて6ページ目が学校連携になります。実施した活動のリストが6ページと7ページにあります。8ページからはアウトプットの資料ということで、学校連携プロジェクトチームの活動数や参加数、教育機関連携数や参加者数で、9ページには社会科見学・遠足受入数などがあります。大学・高専連携プロジェクトについては、ワークショップのプログラム数や教育機関連携数、参加者数などがあります。10ページのプロセス評価のところでは、「大学・高専連携プロジェクトについて、貸館やイベントの予約などでワークショップを行う部屋が足りなくなり、確保に苦労したため、事前に事業内容や使用する部屋などを想定して準備しておくべきだった」、ということがあります。アウトカム評価としては、活動によって起きた変化として、「学校連携プロジェクトでは、小学校教員によると、中学生や高校生と一緒に活動したことが刺激になって図工が大好きになった参加児童がいた」、「小学校から社会科見学の訪問先として相談を受けたり、工業高校美術部の美術館見学の相談を受けたりするなど、教員と美術館との距離感が近くなり、学校教育の場として美術館を活用するようになった」、「教員からは、仕事のモチベーションが上がった、授業づくりや指導のヒントを得た、異なる校種の先生との出会いや人脈が広がったとの感想があった」、「授業開始前に美術作品の鑑賞を通して、教員と児童生徒が対話をする「朝鑑賞」に取り組もうと、中学校教員が「朝鑑賞」のファシリテーター研修を行った」、「大学・高専連携プロジェクトでは、三校連携創作体験ワークショップへの参加を通じて、児童や保護者が大学や高専が持つ専門性に触れることができた」、「ワークショップのアンケート調査では満足度100%だった」などが挙げられています。11ページは今後起きそうな変化として、学校連携プロジェクトは、「児童・生徒が美術館を身近な施設として気軽に訪れるようになる」、「朝鑑賞」を行う学校が増え市内学校にも徐々に広まる」、「美術館を活用した授業の相談が増える」、大学・高専連携プロジェクトでは、「大学・高専と美術館の連携が深まり、新たな企画が生まれる」、「生徒・学生が美術館を身近な施設として気軽に訪れるようになる」などが挙げられています。中間・最終アウトカムを達成するために今後必要なこととしては、学校連携プロジェクトでは、「学校連携プロジェクトチームの活動拠点である学校連携ラボの更なる活用」や、「美術館に来て作品や活動に触れてもらえるよう、全小学校児童の招待」などがあります。大学・高専連携プロジェクトでは、「大学や高専が有する専門性と美術館が有するアートの専門性の融合による「アートの学び」の活発化による新たな取組」や、「子育て世代、障がい者など、美術館のアクセシビリティの更なる向上」を挙げています。続いて12ページからがアートファーマープロジェクトになります。実施した活動のリストやアウトプット、建築ツアーガイドなどのアートファーマープロジェクトの実績などを挙げています。プロセス評価としては、「子育てや介護をしている人も活動に参加しやすいように、平日の日中や託児サービスのある日に活動日を設定するなど、活動を自由に選択できるようにすることも検討したい」、「建築ツアーに参加してくれた人にどのような変化が起きたの

かを計測する方法や活動のアーカイブ方法を検討したい」、「アートファーマーが自主的に企画発信できるような制度を検討しているが、対応するスタッフの人手不足が課題である」、などが挙げられています。アウトカム評価としては、アートファーマーのアンケート調査で、地域に対する新たな発見があったと回答したのが89.5%、創造力を刺激されるような体験があったと回答したのが94.8%、能動的な学びの機会となった、プロジェクトに参加することで自身にとって良い変化があったと回答したのはいずれも100%でした。活動によって起きた変化としては、「アートの多様性への理解が進み、世代を超えた人のつながりが生まれている」、「市内の高校生が八戸市美術館でいろんな世代の考えを共有しながら、より良い八戸にするための企画書を作成するワークショップを開催するなど、能動的な活動につながった」などが挙げられています。今後起きそうな変化としては、「創造性が育まれ、自ら何かを生み出したいという気持ちが高まり、美術館への持ち込み企画増えるほか、自ら企画を考えて実行するなど、美術館を活用した自己表現につながる」、「世代を超えた人のつながりができ、美術館を日常的な活動場所や居場所として活用するようになる」などが挙げられています。中間・最終アウトカムを達成するために今後必要なこととしては、「より多くのアートファーマーに参加してもらうため、これまであまり関わり合いのなかった分野と連携したプロジェクトの検討」、「アートファーマーが自主的に企画発信できるような仕組み」、「地域活動を行う多様な主体のつながりづくり」などを挙げています。以上が、資料6でございます。

資料7はその他の活動の評価になります。1ページ目がコレクションについて、2ページ目が賑わい創出事業やイベント、連携や共催事業について、3ページ目が貸館やその他事業について、4ページ目が広報や施設管理についてまとめております。

以上から、資料8として総合評価と今後の展望というものをまとめております。まず1では、ユニークな取組の構想・実施に対する評価ということで、他の美術館に見られないユニークな事業に着手したということを四つ挙げております。一つ目が、展覧会開催時に関連のプロジェクトを実施することで多様な市民の参加を促す取組、二つ目が、地域の学校などと連携して事業を行うことで美術館の機能を拡大させる取組、三つ目が、市民ボランティアによるプロジェクトの企画運営を実現させる取組、四つ目が、美術館とは縁がなかった市民に美術館を身近に感じさせる取組ということになります。以上は、現時点では試行錯誤の段階ではあるものの、八戸市美術館ならではの取組として大きく発展することが期待されるものであります。これらの多くの事業に3年のうちに構想・着手し、実績を重ねることができたことは、重要な成果だと評価できると考えております。2の中期運営計画の達成度評価としては、一つ目の中間アウトカムに対する達成状況として、中期運営計画で定めた中間アウトカムに対する達成状況について、5段階で評価をしました。まず「アートを通した学びの拠点をつくる」、「市民が多様な考え方や価値観を認め合うことができる」ことについては概ね達成できていると

評価しております。その理由としては、展覧会＋プロジェクトでは、工夫を凝らした収蔵品展を実施したほか、ジャイアントルームなど当館の特徴的な機能を活かしながら、様々なアプローチで新たな視点から企画運営に取り組みました。展覧会毎に実施したアンケート調査では、いずれの展覧会も7割から9割と観覧者から高い満足度を得ることができており、八戸地域のアーティストや文化芸術の理解促進につながっています。また、アートファーマープロジェクトには様々な参加者が集まり、活動を通じた関係性を深めています。その一方で、観覧者が少ない展覧会があったほか、展示のコンセプトや内容に対して不満を持つ観覧者がいたことから、観覧者の満足度向上と合わせて、企画の意図をより深く理解してもらうなど、不満を減らすための取組も今後の課題であります。また、展覧会関連プログラムの募集開始が遅れてしまうなど、周知する機会を逸してしまったことから、事前に広報計画を立てて遂行する必要があります。以上のことから、展覧会やプロジェクトによって「アートを通じた学びの拠点をつくる」ことや、「市民が多様な考え方や価値観を認め合うことができる」ことは達成できているものの、一部の観覧者、市民からの不満も存在することから、「概ね達成できている」と評価できると考えております。二つ目の中間アウトカムの「新しい活動や価値が生まれる土壌をつくる」については、企業や団体との協働により「アートのまち」が実現する、他者と出会い、何かすることが面白いと思うようになる、自分の考えや感覚を表現できるようになるについても、概ね達成できると評価しております。理由としては、美術団体・関係団体などの共創パートナーと連携した共創企画の実施により、「アートのまち」づくりにつながっている。その一方で、共創企画を行う共創パートナーが限られているため、幅広く共創パートナーを募る必要があるということです。また、学校連携プロジェクトでは、学校教員と美術館職員のつながりが深まっており、授業での美術館の活用が進み、教員の発意による朝鑑賞に関するファシリテーター研修を行う学校が出てくるなどしています。一方、大学・高専連携プロジェクトでは、美術館の専門性と大学・高専が持つ専門性を活かした多様なワークショップにおいて、創作活動を通じて児童の想像力や創造力が養われるなど、アートの価値観や多様性の理解につながっています。ほかにも、アートファーマープロジェクトでは、参加者の自主的な活動も生まれはじめており、美術館を活用した自己表現が見られているということです。以上のことから、様々なプロジェクトによって「新しい活動や価値が生まれる土壌をつくる」ことは達成できているものの、そこに関わる共創パートナー・アートファーマーが限られていることから、「概ね達成できている」と評価できるとことです。三つ目の中間アウトカム、「クリエイティブ人材が集まる環境をつくる」、「創造性を刺激する環境ができる」についても評価を「概ね達成できている」としています。理由としては、アートファーマープロジェクトでは、アートファーマーの活動環境の整備に努めた結果、アーティストと一緒に創作活動を行ったり、世代を超えた人のつながりができています。アンケート調査では、「創造性を刺激されるような体験があった」と回答した参加者は9割を超えており、創造性を刺

激する環境づくりにつながっています。その一方で、初期参加者の中にはほとんど活動していない人がいるなど、新規参加者が増えるような広報の方法や参加しやすい仕組みを検討する必要があります。アートファーマーが自主的に企画・発信できるような仕組みの整備を検討する必要があります。以上のことから、アートファーマープロジェクトによって「クリエイティブ人材が集まる環境をつくる」ことは達成できているものの、そこに関わるアートファーマーに限られていることと、自主的な活動を活発化させる仕組みが十分ではないことから、「概ね達成できている」と評価できるとしています。最後の総合評価として、リニューアルオープン後に実施してきた各事業によって、中期運営計画で定めた中間アウトカムはいずれも「概ね達成できている」と評価できます。展覧会+プロジェクトでは、ジャイアントルームなど当館の特徴的な機能を活かしながら、様々なアプローチで新たな視点から企画運営に取り組んだ結果、観覧者からの高い満足度を得ることができました。また、展覧会と並行して行われるアートファーマープロジェクトでも、活動環境の整備や、アーティストとの創作活動を実施した結果、様々な参加者が集まり、世代を超えた人のつながりや、美術館を活用した自己表現が生まれはじめています。今後は、それらの事業の企画意図に対して、より深い市民の理解を得るための試みが必要と考えられます。さらに、共創パートナーとの共創企画や学校連携プロジェクト、大学・高専連携プロジェクトによって、美術団体や関係団体、学校教員、児童・生徒・学生などの市民との共創を生み出し、地域の資源を活用する取組を実施することができます。一方で、それらの事業とアートファーマープロジェクトにおいては、今後はより一層、関係する市民の拡大に努めるための試みが必要と考えられます。以上が総合評価になります。

◆会長：

リニューアルして、ある意味前例のない新しい試みの美術館のスタートをどう評価するかというのは大変なことだと思います。今後の評価の方向性とか、ロジックモデルの作成とか、大変充実した資料で、大変先進的な試みだと思います。いろんな美術館の評議会では、入場者数、企画広報の数とか、売り上げとか、有料チケットや招待の数などが提示されますが、美術館業界でも数値化しにくい部分をどう評価していくかということが話題になっている中で、すごく積極的に試みているというような報告であったかと思います。それでは、委員の皆様、ご意見をお願いいたします。

◆委員：

まだ頭の中が整理できていない中での感想ですが、ロジックモデルが非常によく整理され、しっかりと考えつくられている印象を受けました。私も最近、中村先生にロジックモデルについて相談しており、その背景が何となく想像できました。ロジックモデルはつくる人によって見え方が変わる部分もあると思いますが、最終アウトカムから逆算して構築する方法なので、その最終アウトカムが適切かどうかを十分に考えないと、その下の中間アウトカムやアウトプットが必ずしも適切ではないということがあると思います。中期運営計画で設定された最終アウトカムが現在のロジックモデルにも反映されていますが、総花的に書かれている印象があり、開館後に「本当にどうなりたいのか」というビジョンを改めて考える

ことが重要だと思います。そうしたビジョニングをもう一段階挟むことで、ロジックモデルの精度がさらに高まるのではないのでしょうか。とはいえ、事業を進めながら、活動やアウトプットがロジックモデルにきれいに組み込まれており、縦軸で見ても因果関係に大きな問題はなく、横軸で見ても必要な打ち手が網羅的に含まれているので、非常によくできていると思います。

◆会長： 次の委員の方、お願いします。

◆委員： この説明資料にはカタカナの分からない単語がたくさん出てきますね。正直、速達で届いた資料を辞典で調べても意味がよく分かりませんでした。ただ、美術館ができて3年が経ちました。これは子どもが保育所に入ったようなものだと思います。建物は無生物ですが、私に言わせれば建物は生物だと思っています。だからこそ、これに魂を吹き込むように学芸員の皆さんに頑張ってもらいたいと思います。今、美術館は3歳で、学芸員の皆さんは保育士さんのような役割を担っています。この美術館が成長して、幼稚園、小学校と進み、やがて市民に愛される存在になり、最終的には美術館自体が発言するようになることを期待しています。それが実現すれば大成功だと思います。ぜひそう育てていただきたいです。カタカナの専門用語は分かりませんが、ロジックモデルというのは設計図のようなものではないでしょうか。その設計図に基づいて評価を行ったことは大きな進歩だと思います。皆さんが努力されてきた成果だと思いますし、私も協力できる範囲でお手伝いしてきました。これからも引き続き頑張ってください。

◆会長： 次の委員の方、お願いします。

◆委員： 久しぶりにスケジュールが合い、出席できたことを嬉しく思います。八戸市美術館が開館前に準備してきたことが良い形で育っていると感じています。開館後は収蔵作品を活用しつつ、スター的な作品が無い中で美術館の特徴を活かして、時代に即した取組が実践されていると思いました。今は名作を見るだけの時代ではなく、多様な表現を通じて他者の価値観を感じ取り、共有する場として機能していると思いました。特に、若い学芸員の方が担当した書道展は、工夫が凝らされたキュレーションでとても面白く、展示を通じて、自分の思考が変化し、学校の書道の授業も見直すべきではないかと思われました。他の展示も派手ではないものの、しっかりとした学びのきっかけを提供しており、コレクションラボシリーズの取組には毎回感心しています。ただし、収蔵作品を市民にPRする意味では、「コレクションラボ」という名称は変更した方が良いのではないかと思います。収蔵作品を見た来館者からは「面白かった」との声があるものの、メディアにもっと評価してもらうような工夫をして、「八戸市美術館には名作はないけど楽しいらしいよ」という評判が広がると良いと思います。「プロジェクト」については、内容に物足りなさがある、イベントとの違いが分かりにくい点が気になりました。また、「アウトカム」という言葉は一般には馴染みがないので、「社会的インパクト」と表現したほうが分かりやすいかもしれません。

◆会長： 収蔵作品展は集客が難しいイメージがありますが、東京国立博物館が「国宝、すべて見せます」というタイトルで展覧会を開催したところ、ものすごく大勢の来

場者が訪れたそうです。でも実際は、普段展示している収蔵作品と同じ内容だったのですが、「タイトルだけでこんなに変わるんですね」と担当者が驚いていました。では、次の委員の方、お願いします。

◆委員： 丁寧な説明をありがとうございます。日頃から当センターではアートの学び事業でお世話になっております。前の協議会でも話題に上がりましたが、評価については定量的・定性的ともにデータ量が少なく、母数が20人弱で100%の満足度という状況ですので、今後はデータ収集の方法を工夫する必要があると思います。前回、アンケート調査は美術館に来た方に行っていると説明がありましたが、例えば、はちのへほこ天などに出向いて、美術館に立ち寄ったことがない市民の意見や評価を聞いてみるのも良いのではないのでしょうか。これにより認知度向上やPRにもつながると思います。美術館に来た方は大満足の方が多いので、逆に外部の声を拾うことも重要ではないのでしょうか。また、アートファーマーの方々も日頃から一生懸命活動されていますが、最近は同じメンバーに偏っている印象があります。この状況が、美術館に来たことがない市民を無意識のうちに排除してしまう要因にならないよう配慮が必要だと感じています。昨年度の市民アンケートでは、美術館の満足度について「大変満足」が6~7%、「やや満足」が34~35%で、約4割の市民が満足している結果でした。しかし、美術館に一度も訪れたことがない方も多くいることから、情報発信や広げ方をさらに検討していただきたいと思います。私たちもアートの学び事業を通じて頑張りますので、引き続き一緒に取り組んでいきたいと思います。

◆会長： 次の委員の方、お願いします。

◆委員： 評価はむずかしいですね。ちょっと自分のことになって恐縮なんですけど、私も被災地で東日本大震災以来、13年半からずっと同じ地域でプロジェクトを続けてきました。そのことがどういう社会的インパクトになっているかどうかっていうのは、やり始めて3年とかでは全くわかりませんでした。今13年ぐらいたって初めてあそこでやったことがこういうことになっているなっていうふうに感じられることが多々あるんですね。だからプロジェクトのこの評価はかなり短いタームで評価せざるを得ない。ここで今コレクションラボでやっていることとかが10年経つと効いてくるわけですよ。だけどそれが効いたということがわかる状態になるためには、私の経験ですが、プロジェクトに参加した当事者が体験したことを時々思い出せる状況をつくっておかないと、変化に気づけません。何らかの記録が目に入ると、あのとき何が起こったかっていうことが、当事者たちが考えたり思い出してくれるんですね。あのとき自分がこう感じたな、そのことが今の自分に何かを与えてくれたなみたいなことをたまにでもいいんだけど思い出すことがとっても重要なのではないかっていうふうに今感じてるんです。だからそのプロジェクトのアーカイブをどういうふうに発信するか。常に見せておくのは難しいと思うんですけども、ときたま3年前にあれに参加したなっていうリマインドがたまに行われていくっていうことは、もしかしたら人々が心の中でプロジェクトで体感したことを深化させるためには必要なかなと思うんですね。写真のプロ

プロジェクトをやると、その写真が手元にある場合があって、被災地では撮った写真を皆さんに小さいけども手渡していると、その人の生活の中にその作品がずっとあるわけですね。そうすると、そこに写っているものに日常的に触れている。被災して全てが無くなって一番辛い時期に撮っている、でも笑顔の写真なんです。そこで何が起こってきたかをその写真を見て、多分彼らが反芻してるんじゃないかと思うんですよ。それはプロジェクトをやってから、10年後にアーティストにもう一回来てもらって、当事者たちとトークをやったときにものすごく感じたことなんです。あのとき写真を撮ってもらったことが、自分の今の暮らし、人生に何らかのインパクトを与えてるってということが分かるようなことを、アートの人ではなく、普通の人、漁師さんたちとかが語っていたんですよ。それはやっぱり、常日頃その写真を見てたからかなっていうふうに思います。私、日比野先生にも評価していただいた「きりこプロジェクト」っていうのをまだやってるんですけど、それも夏になると登場してきて住民のみなさんの目に入るわけですね。そのことがやっぱりすごく大切だになっていうのはつくづく今思っていて、その自分でも自分のやったプロジェクトをどうやって評価するのかっていうのは、アンケート取るしかないのかとか、いろいろ思ってきましたけど、二度とやれない場合は、アーカイブと接する機会をたまにつくっていくとか、あと3年後のヒアリング、10年後のヒアリング、それは決して数じゃなくて、たった一人の人でもいいと思います。例えば向井山朋子さんのアートファーマー・プロジェクトやりましたが、向井山さんが常日頃こう言ってます。自分がコンサート終わった後に非常にオーディエンスが興奮しているが、その熱は、その次の日、1週間後、1ヶ月後どこに行くんだろうっていうことに自分はすごく関心があるんだと。向井山さんのあのプロジェクトは、何年も前にやったことですが、なんか今日のこのように反芻して、あのことが自分の人生にどういう影響があったかっていうことを反芻したくなるようなプロジェクトなんですよ。イベントじゃなくて、ちゃんとしたプロジェクトは人の中で必ず深化してるはずなので、3年後に話を聞いて何も出てこなかったら、それはインパクトのあるようないいプロジェクトではなかったってということだと思うんですよ。3年後にあのとき私はこういうことを感じて今も時々思い出してますって言われたら、それは何かを育てているっていうってことだと思うので、非常にプロジェクトの評価って難しいと思うんですけども、是非長期的な深化みたいなものを少なくともいいので、人の言葉でヒアリングみたいな形で残していくっていうことも、すごく大切なことかなっていうふうに感じました。

◆会長： すぐに答えが出るものではありませんが、私自身も「明後日朝顔プロジェクト」を20年間続けてきました。地元のお母さんから「3年ほど前からやっと思いが分かってきた」と言われたのは、17年かけて続けてきたからこそだと思います。継続することで初めて理解が生まれるのだと実感しました。それでは、次の委員の方、よろしくお願いします。

◆委員： 美術館の学校連携プロジェクトに開館前から関わらせてもらっていますが、ジャ

イアントルームがどのように使われていくのか、非常に興味を持っていました。実際に開館してみると、もちろん作品展示に使われていますが、それだけでなくイベントにも活用されています。私自身、市内の高校生を集めてクロッキー会を開催させていただいたり、高校総合文化祭で作品スライドを用いた講演会にも使わせてもらったりと、さまざまな形で活用させていただきました。この3年間の利用実績を見ると、ジャイアントルームの存在が今後の美術館にとっても非常に重要な意味を持つと感じています。私は高校の教員ですが、高校生が美術館を訪れると、フリースペースで勉強していることが多く、もっと作品を見てほしいなと思うことがあります。もちろん、私たち教員側からもっと働きかけていかなければいけないのですが、「すいません、勉強ばかりで作品を見てくれなくて」というのが正直な気持ちです。高校生の美術館活用事例としては、「総合的な探究の時間」の課題研究で美術館を訪れる生徒もいました。彼らがフリースペースで活動している姿を見て、こうした利用の広がりを感じました。また、美術館前で行われている「ヨルニワ」という音楽イベントでは、私のクラスの生徒が所属するジャズ楽団が演奏させていただきました。その経験で、生徒は大きな自信を得たようです。高校卒業後、音楽系の仕事に就くわけではないけれど、「音楽を続けたい」と話していて、美術館が若い世代にとって、美術だけでなく音楽やその他の文化活動が続ける拠点になるのは素晴らしいことだと感じました。学校連携の目標についてですが、この3年間活動が続けてきたことを、これからも継続していくことが課題だと感じています。例えば、大きな絵をつくったらそれで終わり、というのではなく、小中高と連携した行事を続けていく必要があります。また、同じ学校の他の先生方の中には、美術館に興味を持ってくださっている方も多いのですが、「コンセプトが分かりづらい」という意見もあります。この点は、情報発信の方法にも関わってくると思います。SNSも重要ですが、古い方法かもしれませんが、新聞などのアナログ媒体での情報発信も必要ではないかと感じています。

◆会長：

次の委員の方、お願いします。

◆委員：

美術館の評価ですが、学校でもやはり評価が重要視されていまして、評価を通じて教育を改善することにつながっています。そういう意味では、今回の美術館の評価が今後の活動にしっかりつながっていくと良いと思います。次に、前回の協議会の後に、私自身が美術館での体験を通して新しい活動を取り組むきっかけになったお話をしたいと思います。先日コレクションラボで、大久保景造展をやっていましたが、これが先ほど熊倉先生がおっしゃったように、非常にキュレーションがかかった素晴らしい展示で、非常にインスパイアされることがありました。とくに、大久保景造さんとのつながりのあったモダンアート画家である岡山良一さんとの深いつながりについても紹介されていました。岡山さんは多彩な方で、画家以外にも実は建築設計もされていて、展示の後、岡山さんの事を知ろうと思いついて今年の卒業研究のテーマとして学生と取り組み始めました。この夏は2ヶ月ほど毎週のように岡山さんの自宅に通い、奥様から岡山さんの様々なエピソードや作品についてお聞きし、岡山良一さんの建築家としての活動を再評価する

研究に取り組んでいるところです。私は今までは美術館に行くと、ああ良かったなあで終わっていたんですが、美術館での鑑賞体験をきっかけに自分自身の仕事である教育研究につながっていくという経験は初めてでした。そういう意味では本美術館が当初から狙いとしている、「種を蒔き、人を育む・・・」という主題に、私自身もいい意味で組み込まれたわけです。スタッフの方は、日頃から美術館運営にもの凄く頑張られています、活動をやり続けていくと、私のように影響を受ける人が出てくるのではないかと思います。今後の美術館の動向についても期待したいと思います。

◆会長： 今日、教育版画展を拝見しました。指導した先生や担当学芸員の名前はありましたが、生徒の名前は出せないとのことでした。考えてみれば、学校教育も一つのアートプロジェクトとして捉えられるのではないかと思います。学校教育には大きな社会的インパクトがあり、その成果を展覧会として形にするのは、八戸らしい取組だと思いました。それでは、副会長、よろしくお願いします。

◆副会長： まず、評価についてですが、11月から評価をまとめる作業に入ると伺いました。本日ご説明いただいたセオリー評価や図 A・B・C の整理など、非常に緻密で素晴らしい取組をされていると感じました。評価手法について特に意見はありませんので、ぜひこのまま頑張ってもらいたいと思います。

一つだけ気になる点として、「賑わい創出事業」の評価についてです。この事業は、美術館に縁がなかった市民に美術館を身近に感じてもらう取組として挙げられていますが、美術館に興味なかった方やあまり馴染みがなかった方への影響を具体的にどう評価するかが、あまり見えていないように思いました。これから評価をまとめる中で、この点を取り入れるのは大変かもしれませんが、市民の美術館に対する視線を集めるという意味で、何らかの形で検討できると良いのではないかと感じています。例えば、これまで実施したアンケートの「美術館は初めてですか」「来館は2回目ですか」といった質問を活用して、来館者がどういった目的で訪れたのかを分析すれば面白いと思います。もし既存のアンケートで十分なデータが得られない場合は、新たな質問を追加して、美術館に興味なかった方の意識がどのように変化していくのかを把握する手法もあるのかなと考えております。いずれにしても、この美術館は非常に素晴らしいことをやられてきていると思います。ただし、イベントや展示の情報は一定程度発信されている一方で、美術館で生まれたストーリーを市民に伝える方法についてはさらに工夫できるのではないかと思います。先ほど SNS の話が出ましたが、私自身、最近、市の広報をよく見るようになったと思っています。皆さんご承知のように、新しい市長になってから、広報誌がカラーになり、見やすくなったことで多くの市民に読まれるようになっていく印象を受けます。そうであれば、美術館の特集記事を組み、市民がわくわくするような楽しい内容を発信するのは有効だと思います。特集記事の中には QR コードを掲載し、詳細な情報をオンラインで閲覧できるようにするのも良いのではないのでしょうか。具体的な PR 手法についてのアイデアは漠然としていますが、色々な PR の仕方があると思うので、多くの市民に美術館の活動を広

く伝えて、たくさんの市民に「良い美術館だな」と思ってもらえるような取組をしていただきたいと思います。

- 会長： 評価に対して様々なご意見いただきました。議題がもう一件ありますので、二つ目の議題を話した後にまたご意見をいただきたいと思います。2の「八戸市美術館中期運営計画の策定について」になります。こちら事務局からお願いします。

議題 八戸市美術館中期運営計画（2期目）の策定について

- 館長： それでは資料9をご覧くださいと思います。「八戸市美術館中期運営計画（2期目）の策定について」という資料になります。令和7年3月で中期運営計画の1期目が終了することから、この中期運営計画の第2期を今年度内に策定したいと考えております。今回は事業評価の結果を踏まえて、より効果的かつ効率的な計画となるよう見直しを行います。まず中期運営計画（2期目）の方向性としては、ビジョンについてはこれまでの基本計画にも示されている、「種を蒔き、人を育み、100年後の八戸を創造する美術館 出合いと学びのアートファーム」を踏襲していきたいと思います。計画期間については令和7年度から令和11年度までの5年間を予定しております。前回の協議会では3年間というご意見もありましたが、中長期アウトカムの発現には時間を要することを踏まえ、計画期間を5年間としております。戦略目標及びミッションについては、これまでの美術館運営を踏まえた、具体的な戦略目標とミッションを定めようと考えております。取組内容については、これまで行ってきた活動や不足している活動など、具体的な取組内容を定めます。事業評価の手法と評価指標については、最終アウトカムという表現を社会的インパクトに改めるかもしれませんが、中間アウトカムや直接アウトカムの指標を設定し、主要な活動についてプロセス評価とアウトカム評価を行うことを定めます。アウトカムに関する定量的・定性的データ、アンケート項目の工夫であったり、参加者の証言記録などの設定や収集方法について定めます。事業および評価計画の妥当性をロジックモデルを用いてセオリー評価します。また、評価指標や評価データの設定や収集方法の妥当性についても検証します。これらの結果を踏まえ、継続性を考慮しつつ、必要に応じて改善を行う予定でおります。今後のスケジュールですが、令和6年11月に中期運営計画（2期目）の案を作成いたします。それと先ほど説明してきた評価の資料をもとに事業評価報告書という形でまとめていきたいと思います。まとめたものは今のところホームページなどで公開していくようなことを考えております。令和7年3月頃にその案をもとに八戸市美術館運営協議会の3回目を開催できればと考えております。皆さんのスケジュールによって前後するかもしれませんが、その中で中期運営計画（2期目）の案を提示したいと考えております。

- ◆会長： 二つ目の議題ですが、次期中期運営計画でも評価にロジックモデルを用い、必要に応じて改善しながら作成する方針とのこと。新しい美術館を目指す中で、どのような社会的インパクトを目指し、それを自らどう評価し、次の目標につなげていくかが重要だと思います。日本の美術館の歴史は約40年と浅いですが、歴史がある分、逆に評価の仕組みを作りにくい側面もあるかと思います。リニュー

アルとはいえ、建物も新しくなり、チャレンジングなことをやろうとしている八戸市美術館だからこそ、できるものもあると思います。この後の自由討議では、八戸ならではの実験的な取組や、日本の他の美術館ではできないような挑戦について、夢に近いアイデアでもぜひご意見をいただければと思います。例えば、東京藝術大学では評価プロジェクトが大きな柱の一つとなっており、評価しにくい芸術をどう評価するかを模索しています。こうした取組は、芸術への支援や投資を呼び起こすきっかけにもなり、運営上とても重要なことになっています。具体例を交えながらお話いただければと思います。

◆委員：

まず、現在の中期運営計画について、先ほどのロジックモデルを丁寧に読ませていただいた中で、次期計画に盛り込むべき点や改善すべき点があると感じました。その一つが視察者に関する情報の把握です。年間 200 人、50 団体ほどが視察に訪れているとのことですが、彼らが八戸市美術館の何を目的に来ているのか、簡単なアンケートや聞き取り調査を実施し、そのデータを収集しておくべきだと思います。その理由は、八戸市美術館の独自性や「八戸モデル（仮）」のようなものを外部の人がどのように受け止めているかを把握することで、自分たちが行ったことを評価する材料にできるからです。また、逆に「自分たちがどう評価されたいのか」という視点も整理する必要があります。八戸市美術館が他とどう違うのか、また「八戸モデル」とは何かを明確化することで、最終アウトカムをより整理できるのではないかと思います。そのためには、視察者へのアンケートは、最終アウトカムを作るための素材として活用することができるのではないかと思います。次に、「どのような美術館を目指すべきか」を考える際、八戸市内だけでなく、世界中や日本中の美術館と比較されることを前提にしなければならないと思います。美術館はどこにでもあり、八戸市美術館もその中で評価されるのが当然の流れです。たとえば最近の ICOM プラハ大会での定義更新や、博物館法改正を踏まえて、現在の美術館全体の動向を考慮した上で、八戸市美術館がその大きな枠組みの中で「どの部分のトップランナーになるのか」を明確にすることが、社会的インパクトを高める上で重要だと考えます。ただ現在の最終アウトカムでは、この点が見えにくいと思います。また、中間アウトカムや直接アウトカムに、学芸員が適切なスキルを持っているかどうかの評価が含まれていない点も気になりました。適切なスキルを持つ学芸員が複数いることや、専門性を担保できる体制が整っていることは、美術館の成果に直結する重要な要素だと思います。そのため、学芸員のスキルアップや、その仕組みをどのように取り入れているかをアウトカムのどこかに反映した方が良いと思います。また、美術館内部の人材、設備、運営の仕組みについて、これらがロジックモデルの中で因果関係として結びつけられる必要があると感じました。また、ロジックモデルを作成するメンバー構成についても検討が必要かと思います。現状、学芸員が主に作成しているのではないかと思います。内部の視点だけではなく外部の専門家を含めることで、より多面的な視点でロジックモデルを構築できるのではないのでしょうか。芸術の価値や社会的影響をどう評価するかは非常に難しい課題ですが、今いろんなところで一

生懸命取り組んでいると思っています。最近では、東京藝術大学も美術大学やアーティストとのつながりだけでなく、企業や医療機関、福祉機関との連携が進んでおり、評価方法について共通点が見られることがあります。八戸市美術館の社会的インパクトの方向性は良いと思いますが、視点がやや狭い印象があるので、八戸市民の広い意味での住みやすさや市民の QOL 向上といったテーマにも取り組み、地域全体にアプローチすることを目指して、他の企業や団体と連携していけるようになると良いのかなと思いました。

◆委員： 八戸市美術館が持っているコレクションを大きな経営資源と捉え、その魅力を効果的に伝えることは出来つつありますが、広報やマーケティングが弱く、特に興味が薄い層へのアプローチや対メディア戦略の強化が必要だと思います。例えば、オールカラーの市の広報誌を活用して、特別版を発行するなど、市民への情報発信を工夫すべきではないでしょうか。また、直営館として市の政策と連携する意識が希薄なので、福祉などの分野と連携して八戸市を豊かにするような取組を行っていただきたいと思います。文化芸術の評価では、ロジックモデルの作成を通じて、お互いが何を目標しているのかを共有できるので、関わったメンバーのチームワークが良くなったと思います。ロジックモデルの枠を超えた「はみ出し効果」も重要で、計画通りにいかないことが文化芸術の面白さでもあるので、評価を真面目に行うだけでなく、思いがけない成果や副次的な面白さも記録して、広報誌を通して美術館の活動を PR すると良いのではないのでしょうか。最後に、美術館の意義を理解してもらえよう、議会に対して評価を説明する際には、短時間でインパクトを与えるような工夫が必要だと思います。

◆会長： 行政と美術館の協力体制についてですが、この間、熊本市現代美術館の無料コーナーで「第8次総合計画展」という展覧会を開催しました。この企画のきっかけは、ちょうど1年前に八戸で開催された全国都市問題会議で、私が基調講演をさせていただいた際に、八戸市美術館の話を取り上げたことでした。その中で、熊本市で「第8次総合計画展」を開催したいと提案し、客席にいた熊本市長に「やってもいいですか？」と尋ねたところ、「やっていいですよ」との返答をいただき、そこから話が始まりました。その後、地元デザイナーや美術館の学芸員をチームに迎え、まず「第8次総合計画」について勉強し、それをどのように展覧会の形に落とし込むかを議論しました。そして、学芸員と互いの役割を確認しながら展覧会を実現しました。展覧会を開催したからには、その評価を受けることも重要だろうと考え、グッドデザイン賞に応募したところ、結果、グッドデザイン賞を受賞することができました。これが新聞にも取り上げられ、「第8次総合計画展がグッドデザイン賞を受賞」というニュースが広まり、「一体何が起きているんだろう」と多くの関心を集めました。さまざまな要素が結びついた結果でしたが、視覚的に伝えることができる展覧会の役割を通して、行政の政策を大きく PR することができました。とかく行政と美術館は対立関係にあるかのように捉えられることがありますが、そうではなく、行政が文化芸術をどう考えているのかを発信する拠点として美術館が存在し、もっと言えば美術館はその専門性を活かして行

政に対し提言を行い、文化芸術分野のアップデートを促す役割も果たすべきだと考えます。また、美術館は横のネットワークを活用し、他館の事例なども吸い上げながら行政と意見交換を行っていく、いわゆるエコシステムの体制を作っていくことが重要だと思いました。

◆委員： 5館連携は八戸市美術館にどういうインパクトがあったのか教えていただければと思います。私もいただいた招待券を仙台で配ったりして、必ず八戸市には行ってと言っていました。そうでないと、すぐ弘前に行かれそうだったので。私も八戸にも行ったよって言いながら。やっぱり皆さん、5館全部は回っては来れなかったみたいだったんですけれども、どうだったのかお聞かせください。

○館長： 実際のところ、八戸市美術館の展示は無料で行われたため、他の有料の美術館と異なり、5館連携の共通チケットを使って回った方がどれくらいいたのかは明確に把握できていません。ただ、ガイドブックを手に5館を目的に訪れている方が一部見られたことは確かです。一方で、企画として地元アーティストの方にジャイアントルームに長期間滞在していただき、来館者との交流の場を設けることができました。結果的に、ジャイアントルームが狭く感じるほど多くの活動が展開され、非常に良い機会となったと思います。ただ、その取組で具体的にどれくらい来館者数が増えたかについては、正確なデータは取れていません。

○事務局： 先ほど館長が内容についてご説明されましたが、数字面では前年比 172.15%と、多くの方にご来館いただいたことがわかります。ただ、有料ではないため、エンジョイアートファームが目的だったのか、展覧会や他の目的だったのかは特定できていません。それでも、今回をきっかけに多くの方に訪れていただいたのは確かで、県全体の増加率 137.48%と比べても高い伸びを示しました。ガイドブックには、「花とアート」「食べ物とアート」といったテーマが書かれており、前半の4月や5月には弘前や青森を訪れる方が多かった一方で、夏休みの7月や8月には八戸まで足を延ばして5館を巡る方が増えました。おそらく1回だけでなく、2回、3回と訪れた方も多かったため、後半に来館者数が伸びたと考えられます。

◆委員： 来年も5館連携は続いていくんですか。

○館長： そうですね。評価のための評価ではありませんが、フェスは入場者を増やすことだけが目的ではなく、館長会議や学芸員同士のミーティングを通じて、5館の横のつながりが非常に強まりました。アートフェスとして今後も継続するかは未定ですが、5館連携の取組がこれで終わるのは残念な気がします。終了後、まだ全員で集まる機会がないため、今後何かしらの形で継続できるよう考えていく必要があると思っています。

◆委員： 継続されれば、その期間にどうやっていくかっていう戦略も何かできるかなと思います。他館とは全然違う色をパパッと光らせることもできるのかなっていうふうに思うので、できれば続けていただきたいと思います。JRとかいろんな団体が絡むと思うんですけれど、そのPR効果は大きかったんじゃないかなと思います。

○館長： そうですね。私も上野駅で歩いていると、5館アートフェスのポスターを見かけて、ここにも掲出されているんだと思いました。

- ◆会長： 他の委員の方々、ありませんか。
- ◆委員： 私は、県内の様々な公共施設の設計者選定に関わらせていただくことが多いので、そういう立場で感じたことを申し上げます。最近一つの建物をつくるにしても、単独の予算で賄うということがなかなか難しく、例えばM市で整備している病院は病院関連の補助金だけではなく、まちづくりの補助金を合わせるスキームとしていて、複数の補助金を活用していくことが当たり前になっています。八戸市美術館に関しても、私の理解だと、美術館の単独予算だけではなくて、まちづくり関連の補助金が当初から含まれていると理解していきまして、これがジャイアントルームという空間を成立させる根拠になっていると理解しています。そういう意味では中期運営計画について、先ほど熊倉委員から「はみ出し」という言葉がありましたが、運営計画の方向性として少し内向きになっていないかという心配があり、もっとまちづくりに対してや、市の政策に対してつながりやインパクトを与えるような視点があっても良いではないかと思います。このような取組は、一部の市民からの批判を受けることがあるかもしれませんが、やはり先ほどの補助金の話のように、なぜこの建物がこの形で存在しているのかということを含め、しっかりと市民の皆さんに説明をしながら、広がりのある活動を継続していったきたいと思っています。
- ◆会長： 他にご意見はございますでしょうか。私からは、総合評価の中で「アートファーマーが限られている」という指摘について伺います。アートファーマーの数を増やすための工夫が必要なのか、それとも増やせない要因があるのか、現状について教えていただけますでしょうか。
- 館長： アートファーマーについては、累計登録制ではなく、建築ツアーガイドのように毎年継続して行うものもありますが、基本的にはプロジェクトごとに集まり、一定期間で解散する形を取っています。そのため、異なるタイプのプロジェクトを行うと、参加する方の層もかなり変わる傾向があります。広報活動は大変ですが、さまざまなプロジェクトを実施することで、多様な人々が集まる仕掛けを考えようと思っています。また、昨年度からアートファーマーミーティングを開催しており、伊藤委員にもご参加いただきました。このミーティングでは、年に1回全員が集まり、それぞれの活動を振り返る場を設けています。さらに、その内容を一般公開することで新たな興味を喚起しようとしています。特に増やせない事情があるわけではなく、こうした取組を通じて、引き続き参加者を増やしていきたいと考えています。
- ◆会長： 最初の頃、アートファーマーの中に仮装している人がいたと思いますが、アートファーマーは、いい意味で勘違いして取り組むことで、はみ出しの可能性を生み出せる存在だと思います。それは、学芸員や美術館スタッフ、市役所職員ではなく、きっとアートファーマーなんだろうと思います。東京でアートコミュニケーターを募集すると多くの応募がありますが、岐阜のような場所ではそれほど多くの人が集まりません。地方では人材が限られてしまうので、公募の仕方を工夫するほか、例えば学校連携を活用して、アートファーマーにインターン制を導入す

るなど、新たな人材募集や育成の方法を検討する必要があると思います。いつも同じメンバーが集まっているという状況が続いているのであれば、多様な人が関われる仕組みを作ること、よりはみ出す可能性も出て来るのかなと思いました。ところで、アートファーマーは現在登録制なのでしょうか。また、延べ何人いるのでしょうか。

○館長： その都度、登録制となっています。延べ100人弱ぐらいです。

◆会長： 人口規模からすると、潜在的にはもうちょっといそうな気がします。

○館長： そうですね。一方で、アートファーマーの中には高校生ながら、自分たちで企画を考え始める人たちが出てきています。こうした動きが広がれば、さらに新しい展開が期待できるのではないかと思います。そのためにも、「はみ出すこと」を許容できる寛容な環境を整えていければと考えています。

◆会長： はっちには、サポーターのような組織はあるのでしょうか。

○はっち館長： はっちには、はっちサポータープログラムがありまして、様々なプログラムに応募していただくという形をとっていて、今一番の活動をしていただいているのはボランティアガイドで、毎日午前9時から17時まで館内の案内をしています。それ以外であれば大きいイベントなどで、サポーターを募集して、そのプログラムに応募していただくというような形ではありますけれども、それはその都度の募集という形になりますし、実際たくさんの応募があるかという、なかなか難しいので、大学生などに声をおかけしてお願いするとか、そういった形で集まっていたという状況です。

◆会長： 先ほどお昼を食べた後、美術館まで歩く途中で、ショッピングセンターがなくなった跡地を目にしました。美術館の建物はかなりインパクトがあると思いますが、ハード面でのまちづくりや都市整備の観点では、この3年間で美術館ができたことによる人の流れや影響にはどのような変化があったのでしょうか。

○部長： その点について私からお答えします。美術館の整備には社会資本整備総合交付金が50%、運営には総務省から特別交付税が半分投入されています。この特別交付税が交付されているのは、平成20年に策定した中心市街地活性化基本計画に基づくもので、現在第4期計画に入っています。この計画の一環として美術館建設を位置づけ、中心市街地を活性化するための公共施設整備を進めてきました。第一弾が「はっち」、次が「マチニワ」、さらに民間再開発も含めて取り組んできた経緯があります。美術館建設の結果、市が中心街に投資する意思を示したことで、民間開発の投資も進み、ショッピングセンター跡地にはマンションなどの整備が進められています。このように全体を見据えながらまちづくりを進めてきた中で、美術館は「アートのまちづくり」の拠点施設として総合計画にも位置づけられています。一方で、現在の中期運営計画がそれを十分に受け止めていないという指摘を受け、改めて反省する必要があると感じています。また、中心市街地活性化基本計画では「回遊」を重視しており、美術館の中で完結するのではなく、美術館の活動が外部へ広がることが重要で、「美術館でやる」ではなく「美術館がやる」という意識を持ち、活動のフィールドが市内外に広がっていくことが大事

だと考えおります。美術館の活動が市内外に染み出していくこと意識を持って中期運営計画を作成していますが、ご意見を踏まえて今後の内容を検討してまいります。また、美術館は単なる施設ではなく、市民や周囲を引き込む役割を果たすべきだと考えております。本年度中に観光振興プランの策定を進めており、その中でも「文化観光」の重要性が挙げられています。市内外から多くの方が八戸の取組に関心を寄せている中で、彼らをどうつなぎとめ、八戸市のファンとなっていいただけるかを検討しています。この観点からも、中期運営計画と観光振興プランの整合性を図る必要があると感じています。

○事務局：美術館でやってることが多すぎて、細かいところを皆さんにお伝えできていないところですが、総合計画に美術館の役割がいろんなところでちりばめられていまして、新しい総合計画をつくるにあたって、住みやすさもありますし、健康であるというところにも反映していますし、項目だけ見ると全部に美術館が関わってくるので、そこに美術館も盛り込んでいきたいと思って進めているところですが、そうすることによって予算も付きやすくなりますし、部署同士の認識も高まりますし、事業を一緒にやっていけるようなこともあります。目標値というようなものも定めなければいけないので、業務的には職員に負担がかかるころではありますが、気に掛かりつつも、そこはやっていかなければいけないというところを進めております。実は今年度も新しいことをやっています。市長が市民の意見を聞いて、それを政策に盛り込もうということで、特にこれから子どもの意見を聞かなければいけないということで、こどもモニター制度でアンケートを年間でやっていくことになりまして、美術館はスタートの6月に一番目でアンケートを行って、今ホームページにもそのアンケート結果が掲載されています。また、子どもから質問をいただいているんですけども、それに対して回答も丁寧に答えています。子どものアンケートではあるけれども、大人の方が見ても理解が進むような内容で回答しています。あとは政策推進課がとりまとめた行った事業なんですけれども、八戸市の未来を担う子供たちが八戸の良さをわかって残ってくれる人がいくらでもいればいいなということで「マチナカまるっと1日体験事業」を行いました。これは委員の方から提案あったもので始めたんですけども、美術館とはっち、YSアリーナとブックセンターの4ヶ所で体験事業を行いました。美術館では1日館長ということで、高校生2名に1日館長体験をしてもらいました。あとは1日体験スタッフということでそちらの方も希望者10名だったんですけども結果、8名から9名体験していただいたという事業も行っているところです。様々行っているんですけど、なかなかこういった場で細かいのでお話しする機会はないんですが、そういったものもやっております。

◆会長：八戸市美術館の特徴としてジャイアントルームがありますが、今日の会議でも話題になったように、美術館の活動が館内だけでなく、街中に広がっていくという可能性もあると思います。「美術館でやる」のではなく、「美術館が行う」取組として、美術館の活動がまだ届いていない市民へのアプローチも課題となっており、どう届けるかを考える必要があると思います。実際、美術館に一度も来たことが

ない方はまだ多く、展覧会やアートプロジェクト、イベントなどを通じてその課題を解決していく必要があると思います。副館長からも説明がありましたが、美術館では既にさまざまな活動が行われています。委員の方々もアイデアをたくさん持っていると思いますが、そのアイデアを実行するだけのマンパワーがどれだけあるのか、これは現実的に大変なことになりますけれども、やはり人材の確保が大変重要になってくると思います。現在、学芸員を募集していると伺っていますが、期待される役割を十分に果たせる優秀な人材の確保が非常に重要になってくると思います。募集の審査体制に関してどのような状況にあるのか伺いたいと思います。

○事務局： 現在、学芸員1名の採用試験をやっていて、間もなく2次試験を迎える段階です。11月初め頃には合格発表があると考えています。なお、採用試験については、美術館は入らず、人事課だけで進めています。

○委員： 直営の美術館では、選考に美術館の専門職員が関与しないため、適切な人材を採用できるのかについて懸念しています。また、市の正職員は待遇が良いにもかかわらず、応募者が少ないことも疑問です。学芸員が6人しかいない中で7人目を採用するため、不適切な人材を採用した場合の影響が大きいので、他の自治体の事例を参考にしながら、採用プロセスを再考していただきたいと思います。

○事務局： 私も以前、人事課で採用担当をしていたことがあります。ご指摘のとおり、面接官は副市長、総務部長、人事課長が務めています。幸いこれまで優秀な人材を採用できてきました。ただ、専門職の採用に関しては、先ほどのご指摘のような懸念もあるため、人事当局に対し、面接時に専門的な視点を持つ人材を面接官として加えることを検討してもらえないか、打診してみたいと思います。なお、採用試験の結果については、合格発表が出るまで私たちにも連絡がないため、発表を待ちたいと思います。

◆会長： 大体いい時間になってまいりましたが、他に何かございますでしょうか。それでは、本日の議題について一通りご意見いただいたようですので、事務局の方にお返しします。

○事務局： その他について、私から説明いたします。11月3日に八戸市美術館が3周年を迎えるにあたり、3周年事業を考えております。詳細は参考資料と右上に書かれた資料をご覧ください。まず一つ目の3周年アーカイブ展ですが、映像と写真でこの3年間の振り返る展示をギャラリー1・2で、11月1日から18日まで開催します。現在、キャプションや挨拶文の設置を残すのみで、ほぼ準備が整っていますので、お帰りの際にぜひご覧ください。二つ目として、『「虹の上をとぶ船」学芸員トーク& haruka nakamura ピアノ・インスタレーション』ということで、現在開催中の「風の中をとぶ種子 青森の教育版画展」に関連する音楽イベントといたしまして、高橋学芸員による「虹の上をとぶ船」シリーズをはじめとした教育版画の物語を語るトークと、青森市出身で、haruka nakamura さんというピアニストがいらっしゃるんですが、その方に来ていただきまして、展覧会会場のホワイトキューブにグランドピアノを入れて、作品から得たインスピレーションで

即興で奏するというような、ピアノ・インスタレーションをやりたいなと考えております。こちらは11月9日に、閉館後にピアノを入れてやろうと思ってます。定員50名にしたんですけれども、非常に人気がありまして、申込みを10月20日スタートにしましたが、ものの数分で50人が埋まったというふうな、大変盛り上がる企画になるのではないかと思います。3周年記念事業は以上でございまして、次の参考資料に、『「はみ出す力展 vol. 6」 ～授業の展覧会 2024～』という資料がございまして、本日欠席されてますが、三澤委員が中心となって毎年開催しているものでございまして、美術教育の成果を展示する研究会のようなものになっております。会期は1月23日から1月26日まで、短い期間ではありますが、ギャラリー1・2で開催いたします。こちらは何年か浦和市美術館で開催されていたものを、今回三澤委員のご尽力と、当館が学校連携への取組が評価され、今回の開催が決まりました。お時間あれば是非おいでいただければと思います。三澤委員からのご提案で、ほろ酔い鑑賞「ほろハチ」を是非やろうと。先生方100人ほどが展覧会を見に来るんじゃないかということで、30人か40人規模でやろうというふうな話になってまして、こちら盛り上がるような展覧会になっておりますので、もしお時間あれば是非お出でいただければと思います。

○事務局：委員の皆様、本日はいろいろ貴重なご意見をいただきましてありがとうございます。皆様にいろいろご意見いただきましたが、それを踏まえながら、評価報告書を作成してまいりたいと思います。また、次期中期運営計画案の作成もあわせて進めてまいりたいと思います。現在、次年度の予算案を作成中でしたので、次回の運営協議会でご説明させていただきたいと思っています。日程につきましては、先ほど館長からお話あったように、令和7年3月を予定させていただいておりますので、日程調整させていただければと思っています。お知らせになりますが、お手元にQRコードが付いたカードがあると思いますが、「ヨッテミッテ」という八戸の文化と歴史のイベント情報を発信する事業のPRカードですので、LINE登録していただければと思っています。これは6年度の事業として「共に創るアートの街づくり魅力発見事業」ということで、八戸市美術館の特徴であるアートのまちづくりの実現に向けて、文化的視点で街の楽しみ、良さを市民に再認識していただくことで、市街地の活性化につなげることを目的としておりまして、歴史文化芸術などの活動団体や個人が美術館との共創パートナーとして登録していただき、文化的な財産スポットとして広く発信するものでございます。八戸市全体として魅力あるまちづくりとして集客増を目指して、協働のまちづくり、アートのまちづくりを促進することが趣旨でございまして、これは八戸クリニック街かどミュージアムの小倉さんが理事をしている、八戸歴史文化発信事業実行委員会との協働で行っている事業です。今年度はLINEで情報発信するほか、昨年度試しにつくった街なかアートマップがありますが、今年度も中心街の共創パートナーを紹介するマップをつくる予定でございます。パートナーミーティングという、共創パートナー同士が交流できる情報交換会も来年1月か2月に開催する予定でございます。7月に登録開始したばかりなので登録数はまだ少ないですけれ

ども、便利だというお声をいただいておりますので、まずは情報共有させていただきました。

◆会 長： 私も今登録しましたが、情報がとても充実していますね。「ヨッテミッテ」、素敵な名前だと思います。これで本日の協議会の議事は終了とします。それでは、進行を事務局にお返しします。

○事務局： それでは委員の皆様、長時間にわたりご意見をいただきまして誠にありがとうございました。それでは本日の会議はこれで終了とさせていただきます。どうもありがとうございました。