



八戸市新美術館 中期運営計画

「アートของ学び」を提供する八戸ならではの美術館としての
アイデンティティ確立と地域の牽引

令和2年3月

八戸市
(受託者：オフソサエティ株式会社)

目 次

【1】中期運営計画策定の趣旨	．．．．．	P 2
1. ビジョン	．．．．．	P 2
2. 計画推進イメージ	．．．．．	P 2
【2】計画期間	．．．．．	P 3
【3】今期の戦略目標及びミッション	．．．．．	P 3
1. 今期戦略目標	．．．．．	P 3
2. 今期ミッション	．．．．．	P 3
【4】重点取組目標と重点取組事項	．．．．．	P 4～12
1. 重点取組目標	．．．．．	P 4
2. 重点取組事項	．．．．．	P 4～10
3. 事業展開イメージ	．．．．．	P 11～13
4. 中期運営計画とSDGsとの関連性	．．．．．	P 14
【5】新美術館の運営資源に関する考え方	．．．．．	P 15
1. 運営体制	．．．．．	P 15
2. 財務的経営と収支	．．．．．	P 15
3. 施設管理	．．．．．	P 15
【6】評価指標の設定及び事業評価の手法	．．．．．	P 15～17
1. 評価指標	．．．．．	P 16
2. 事業評価体制	．．．．．	P 17

【1】中期運営計画策定の趣旨

新たに八戸市中心部に整備される八戸市新美術館は、施設の老朽化や機能の不足などを理由に平成29年4月に閉館した旧八戸市美術館を前身とした美術館であり、令和3年夏頃の開館を予定しています。

本市では、平成27年9月に策定した「第6次八戸市総合計画」の中で目指すべき将来の都市像として「ひと・産業・文化が輝く北の創造都市」を掲げており、市民、事業者、行政がそれぞれ創造性をもって協働しながら、未来に向けて新たな産業・文化と新たな価値を創りあげる都市づくりに挑戦することとしています。

新美術館は、この上位計画に基づき「アートまちづくり」を具現化するための中核施設であり、平成28年9月に「八戸市新美術館整備基本構想」を、平成31年1月に「八戸市新美術館管理運営基本計画」を策定し、美術館整備及び管理運営の準備を進めてまいりました。

この中期運営計画は、前述の「八戸市新美術館整備基本構想」及び「八戸市新美術館管理運営基本計画」を基礎とし、旧美術館における活動や成果を踏まえつつ、新美術館での事業展開や運営のあり方に関して10年後の姿を見据えながら、開館から3年間程度の目標設定を行うと同時に、その目標を達成するために重点的に取り組むべき事業を定めることで、新美術館が掲げるビジョンを具体的に実現し、多くの市民に愛される八戸ならではの美術館とすることを目的に策定するものです。

また、中期運営計画に掲げる事業を着実に進めるため、毎年の年度計画を策定します。

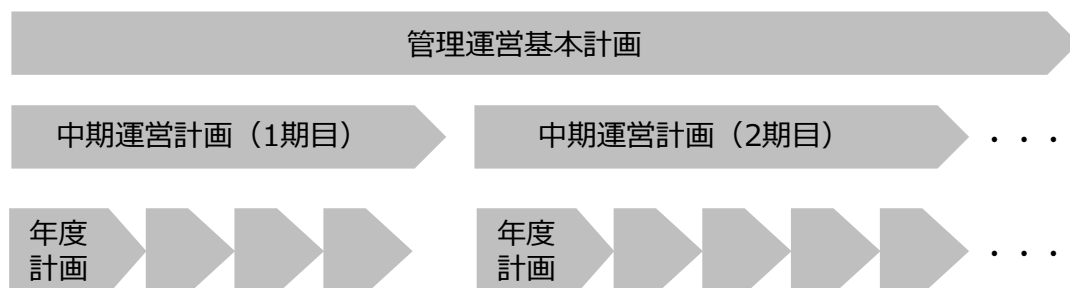
※「八戸市新美術館」とは、八戸市美術館が新たな美術館として再スタートする事を表現した計画段階における仮称です。美術館の正式名称については今後検討のうえ、決定致します。

1. ビジョン

新美術館のビジョンは、「八戸市新美術館管理運営基本計画」（平成31年1月策定）に掲げる以下の内容とします。

種を蒔き、人を育み、100年後の八戸を創造する美術館
～出会いと学びのアートファーム～

2. 計画推進イメージ



【2】計画期間

事業の継続性を担保しつつも、急激な社会環境の変化にも対応可能な美術館運営を図れるよう、計画期間は開館前の準備を含めた下記の期間とします。

計画期間：令和2年度～令和5年度

【3】今期の戦略目標及びミッション

新たな美術館を形作るために重要となる開館初期に、新美術館が掲げるビジョンを達成するために何を行うべきかの目標を明確にするため、今期の戦略目標及びミッションを以下のとおり設定します。

1. 今期戦略目標

「アートของ学び」を提供する八戸ならではの美術館としての アイデンティティ確立と地域の牽引

オープン前後の期間を含む今期においては、新美術館の個性を際立たせ、市内外で認知度を高める必要があります。このため、新美術館の特徴である、「アートของ学び」の提供に注力することで、八戸ならではの美術館としてのアイデンティティを確立するとともに地域を牽引する芸術文化の中心的施設としての運営を図ります。

2. 今期ミッション

戦略目標を踏まえ、今期に達成すべきミッションは以下のとおりとします。

(1) アートを通した学びの拠点をつくる

新美術館における「アートของ学び」は、アートに興味を抱いたり、作品の知識や技法などアートそのものを学ぶだけではなく、アートを通して地域や社会の課題を捉え直したり、人の発想や生き方を変えるきっかけをもたらすなど、アートがある環境でフラットな関係性のもとに多様な主体が参加して繰り広げられる、能動的な学びです。この特徴を明確に打ち出すため、新美術館の事業はもとより、日々の美術館運営の中でもアートを通した能動的な学びが沸き起こる状況をつくります。

(2) 新しい活動や価値が生まれる土壌をつくる

当市では、八戸の「ひと・こと・もの」に着目し、アートで新しい価値を生み出す試みが行われてきました。こうした当市における文化創造の流れを加速化するため、美術館が関わるあらゆる事柄に対して、これまで培われた経験やノウハウをベースに、新しい美術館にふさわしい方法でアプローチしていきます。このことにより、人々の創造力を育み、誰もが新しいことに挑戦したくなる雰囲気醸成し、新しい活動や新たな価値が生み出される土壌をつくります。

(3) クリエイティブ人材が集まる環境をつくる

新美術館において、これまでになかったような新しい創造・創作活動を行うためには市民の創造性を育むことはもとより、アーティストやディレクター、インストラクターなど、独特な視点や専門性を備えたクリエイティブ人材の力が必要です。このため、地域に新たな刺激をもたらすクリエイティブ人材が集まり、八戸ならではの活動が展開できる環境をつくります。

【4】重点取組目標と重点取組事項

本計画で掲げる3つのミッションを達成するため、本計画期間中に具現化すべき重点取組目標と重点取組事項は、以下のとおりとします。なお、これらの取組は、新美術館における取組の全てを網羅したものではなく、ミッション達成のために予算や人員を特に重点配分して取り組む必要があるものを掲げています。

1. 重点取組目標

（１）アートのかを体感し、創造性を喚起させる場が提供できている

年齢や属性等を問わず誰もが、作品の魅力や内包されたエネルギーを感じられたり、地域や社会に対してアートがもたらすものを実感でき創造性を喚起させる場を提供します。

（２）地域・社会課題に対して積極的なアプローチがなされている

地域に根差した美術館活動を展開するため、地域や社会を取り巻く課題を認識し、美術館やアートが何を成せるかを考えながら、積極的にアプローチしていきます。

（３）八戸固有の作品やコンテンツが生み出されている

収蔵品をはじめとした、これまで制作された地域にゆかりのある作品の新たな価値付けを行うとともに、八戸でしか創り得ない新しい作品やコンテンツを生み出します。

（４）多様な主体が社会参画する場が創出されている

コミュニケーションとコラボレーションを重視し、市民やアーティスト、スタッフ、関係機関、他館・他施設など、誰もがアートを介して社会参画できる場を創出します。

（５）効率的で持続可能な施設運営がなされている

新美術館の活動に対する理解を得ながら、運営経費の圧縮と収入額の向上に努め、効率的で持続可能な施設運営を図ります。

2. 重点取組事項

（１）独自の事業モデル構築と実践

新美術館の事業は、企画展やアートプロジェクト、ラーニングプログラムなどの様々な企画のほか、ジャイアントルームでの日々の営みや、企画に至らない有象無象の発想や事柄なども含めた集合体として実施するものです。これまでになかったようなやり方や作り方で企画を組み立て、企画の内容のみならず、構成そのものも面白いと感じられる事業を実施します。

また、事業を実施するにあたり、新美術館ならではの出会いを大切にし、ここでしか起こりえないコラボレーションを生み出しながらチーム作りを行っていきます。

従来、「事業」の枠組みに位置付けてきたものは、新美術館においては事業を構成するための実施手法及び要素とみなし、設定した事業テーマのもとで、事業実施手法と事業要素を組み合わせることで1つの企画をつくり、複数企画の集合体として新美術館の事業を構成していきます。

事業の進め方は、あらかじめ決めたものを決められた通りに遂行するのではなく、ワーク・イン・プログレス方式で事業の可変性と発展性を担保し、事業構成及び実施体制については複層的、立体的な構成を図ることで、新美術館独自の事業モデルを構築します。段階的に様々なパターンを実践することで、次期中期運営計画への足掛かりを築きます。

① 事業実施手法

企画をつくるにあたり、あるテーマについて複層的な視点で学んだり、様々な人々が参画できる機会を生み出し、複数の目的を達成できるよう、以下に掲げる手法を効果的に組み合わせて事業を形成します。なお、ここに記載しているものは、管理運営計画に掲げている基本事業及び、パイロット事業の実施手法などから例として挙げたものであり、今後の時代変化やプロジェクトの進化によって生まれた新たな手法も取り入れていきます。

＜事業実施手法の例＞

調査研究・リサーチ	情報収集	作品収集・保存管理
アート活動支援	情報発信・広報	研修・研鑽
展覧会	コレクションラボ	アートプロジェクト
ラーニングプログラム	作品鑑賞	レジデンス
市民ギャラリー	ワークショップ・ものづくり	公演・講演
アートファーマープログラム	教育機関連携プログラム	共創パートナー・他館連携プログラム
協働・コラボレーション	アーカイブ	アウトリーチ
施設運営・維持管理	館内での日々の営み	新たに生み出された手法

② 事業要素

新美術館の企画をつくる際には、事業目的に合わせて、次に掲げる事業要素を組み入れます。なお、事業要素についても、社会変化に合わせて新たに生まれた要素も取り入れていきます。

＜事業要素の例＞

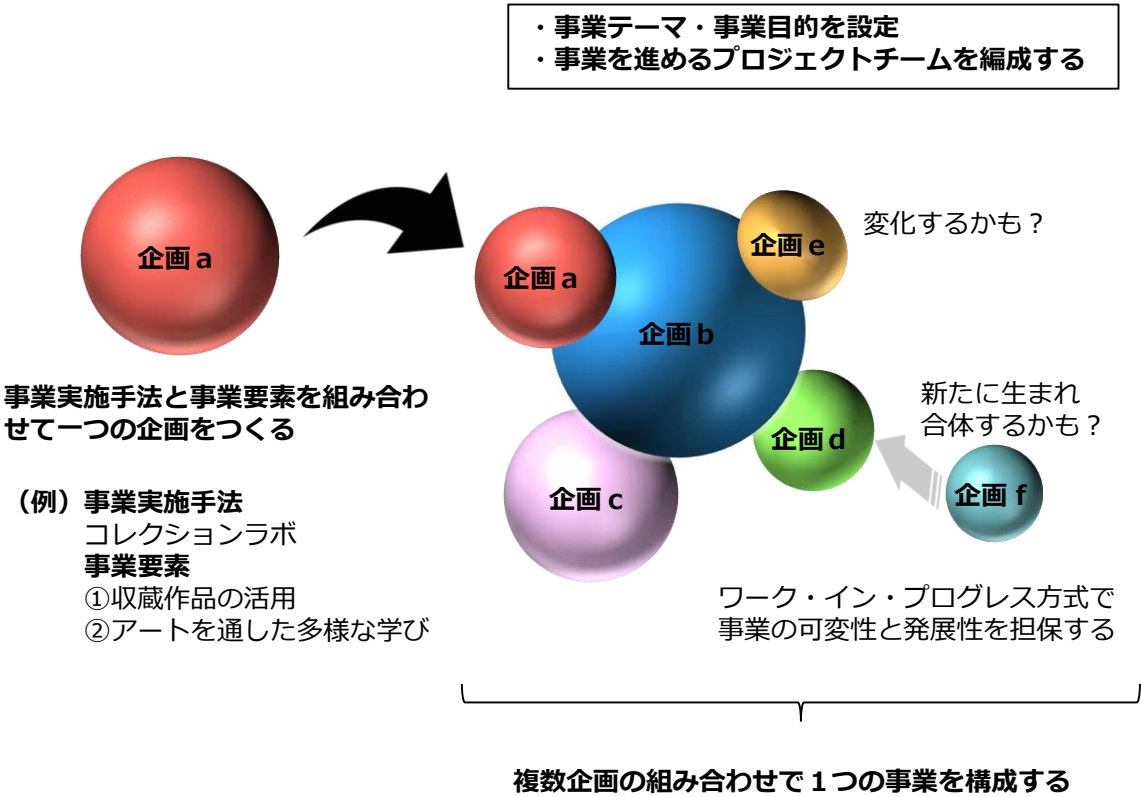
- ・プロセスを積極的に公開し、市民や来館者のプロジェクトに対する関心や参加性を高める。
- ・アーティストと市民による共同創作活動機会や、市民の創作・表現活動の発表の場を提供するなど、市民の「つくりたい」意欲に応える。
- ・一人ひとりの個性や感性、創造力を育む。
- ・多様な人々の交流機会を提供し、コミュニケーションを誘発する。
- ・地域文化や地域資源、地域にゆかりのある作家・作品などを知る・学ぶ。
- ・誰もがアートに触れられる機会を提供し、アートに対する興味や関心を高める。
- ・アートを通した多様な学びの機会や学びを深める場を提供する。
- ・収蔵作品や地域で制作された作品、地域にゆかりのある作品の魅力を高め、活用を図る。
- ・収蔵作品や過去に実施したプロジェクト等のデータベースを整理し、閲覧・活用を図る。
- ・アーティストや市民の創作活動を支援する。
- ・美術館活動に対する理解を高め、多くの方から支持される美術館をつくる。
- ・スタッフや市民、美術館全体について、事業実施のノウハウや、展示など様々なスキルの向上・蓄積を図る。
- ・アートファーマーの活動環境を整備する。
- ・市民や地域、共創パートナー、市内施設、教育機関等との連携を強化し、日頃から相談し合える体制をつくる。
- ・県内外の自治体や美術館・施設との連携を強化し、創造都市のネットワーク形成に寄与する。
- ・美術館の発信力やブランドイメージを高め、市全体の魅力向上に寄与する。
- ・美術館が誰にとっても心地よい居場所となるような、日々の運営や空間づくりを行う。

<事業モデルイメージ図（例）>

◆従来型の事業モデル



◆新美術館の事業モデル



(2) 3回のオープンで打ち出す3つのインパクト+1（プラスワン）

新美術館はどのような場なのか、提供するものは何かなど、新美術館の機能や特徴、魅力や可能性などを余すところなく発信し、知っていただけるよう、グランドオープンを含めた3年間で「3回オープン」として見立てて、「3つのインパクト」を打ち出します。

また、これに合わせて、市民とともに美術館をつくり、育てられる余白を残し、段階的な施設整備を図ります。このことにより、実際に施設運営を行う中で市民や地域からの声を取り入れ、施設利用ルールの見直しや、展示や活動に必要な備品・機器等を揃えていくなど、無駄を省き、常に利用しやすい環境を提供します。

さらに、オープン前に助走期間（プレビュー）を設け、グランドオープン前後でシームレスな施設運営を図ります。

①プレビュー

グランドオープン前に助走期間を設け、内覧会の開催や、施設運営のための様々なテストやシミュレーション、お試し利用やオープン後の事業につながる活動などを行い、オープン後の施設運営をよりスムーズなものとしていきます。

②ファーストインパクト

オープン後1年目のシーズンを「第一の開館」と設定。新美術館のコンセプトを体現した斬新な企画や施設運営を展開し、「こんな美術館があるなんて！」「美術館でこんなことができるの！？」という驚きや興奮とともに、八戸にこれまでなかった新しいタイプの美術館ができた喜びを皆で分かち合います。

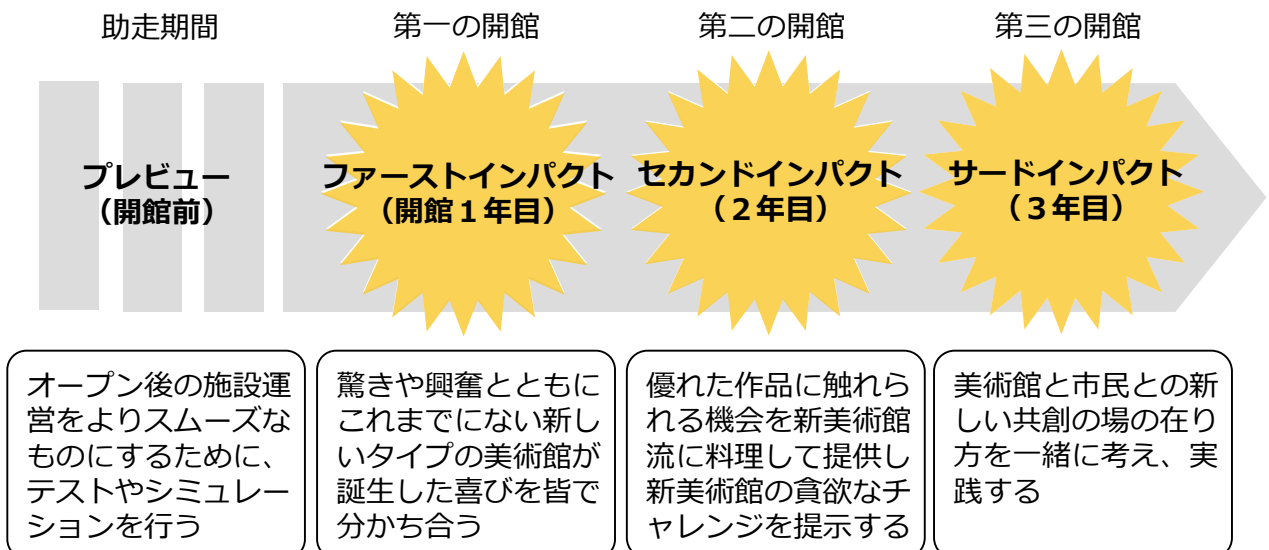
特にグランドオープンは、新美術館のビジョンを市内外に示す場と捉え、全館の機能を使って「出会いと学びのアートファーム」がどのような場なのかを体現する企画を実施します。

③セカンドインパクト

2年目のシーズンを「第二の開館」と設定。市民待望の優れた美術作品と出会える機会を、新美術館流に料理して提供します。巡回展1つを取っても、多角的なラーニングプログラムを張り巡らしたり、出展作家とウェットなコミュニケーションを図り、その後の事業に関わっていただくなど徹底的に解剖し尽くし、新美術館の貪欲なチャレンジを提示します。

④サードインパクト

3年目のシーズンを「第三の開館」と設定。美術館の大事なパートナーである市民（アートファーマー）が立ち上げた企画の実施や、市内の作家・美術団体等との協働に力を入れ、美術館と市民との「新しい共創の場」のあり方を一緒に考え、実践していきます。



(3) アートを介した社会参画のプラットフォーム形成

よりよい地域づくりのためには、様々な属性の人々がそれぞれ自分も社会の一員であり、自分にも何かできるという自己肯定力を備え、他者と連携・協働しながら、地域課題に向き合う必要があります。このため、アートを介して異なる分野同士が出会い、つながり、誰もが自由にフラットな立場で対話したり、何かをつくるなどの機会を創出し、地域を作り変えていく、アートを介した社会参画のプラットフォームを形成します。

①アートファーマー

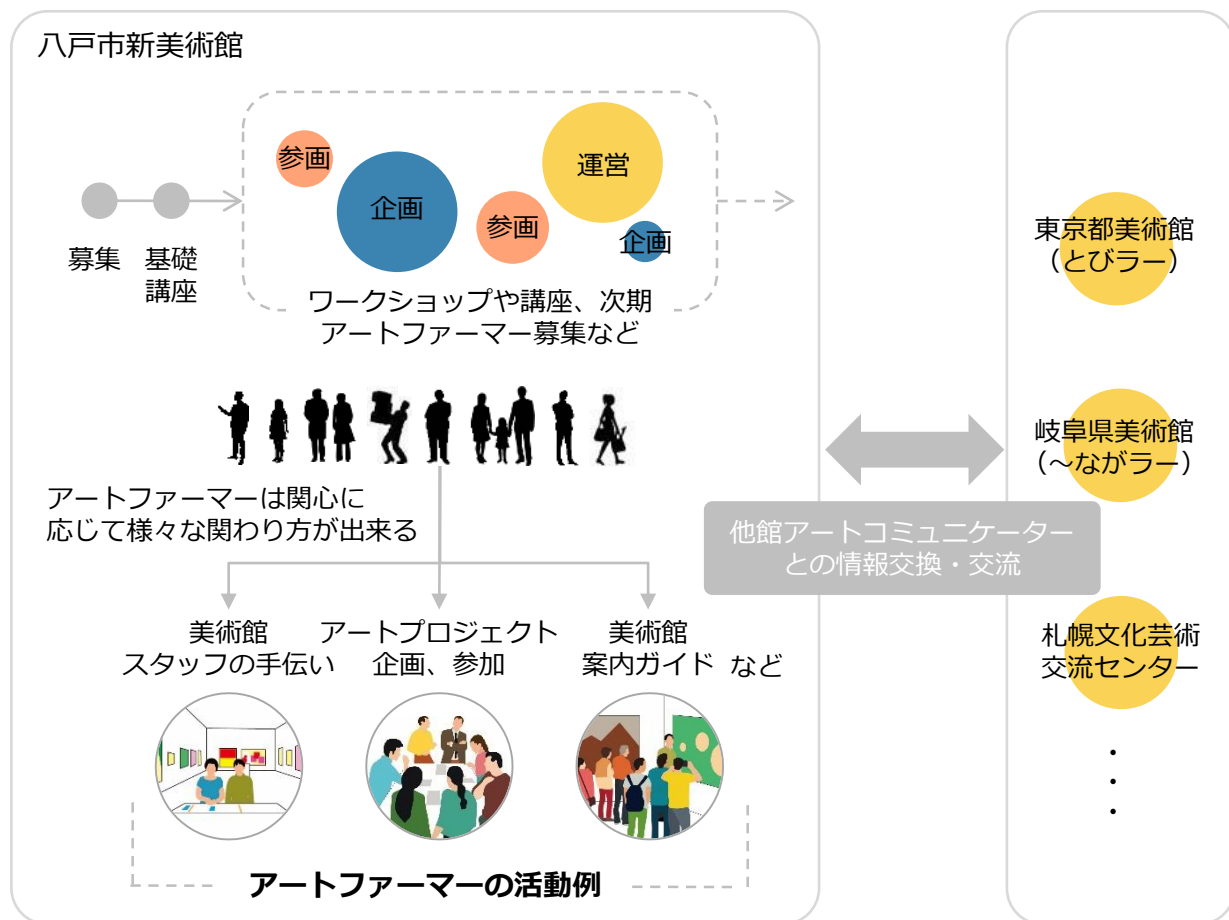
新美術館では、「アートコミュニケーター」という新しい概念を取り入れ、美術館活動に関わる市民を、アートでコミュニティを耕し育て「アートファーマー」と位置づけ、アートファーマーが美術館のスタッフや専門家などとともに学び、美術と人との関わりを考え、企画立案し実践するなど、人とつながりながら、様々な経験ができる環境を整えます。

アートファーマーの活動を行うにあたり、新美術館のオープン前からモデル事業の実施やスタッフ・市民等と一緒に考えながら制度設計を行い、アートファーマーの活動を開始します。

また、アートファーマーの活動ルール・コミュニケーションなどを学ぶ基礎講座及び、美術館が設定したテーマや課題に沿って企画を立案・実践する実践講座を開催するとともに、アートファーマー自身の新美術館への関わり方によってアートファーマーの活動が構築されていくため、美術館運営のお手伝いから自主的な企画立案・実践まで、それぞれのファーマーの興味や関心の度合いに応じて様々な活動が展開されていくことを想定し、伴走していきます。

さらに、アートコミュニケーターの仕組みを取り入れている他の美術館等とネットワークを形成し、情報交換や、アートコミュニケーターとの交流等を図ります。

<アートファーマー活動イメージ図>



②ソーシャルサロン

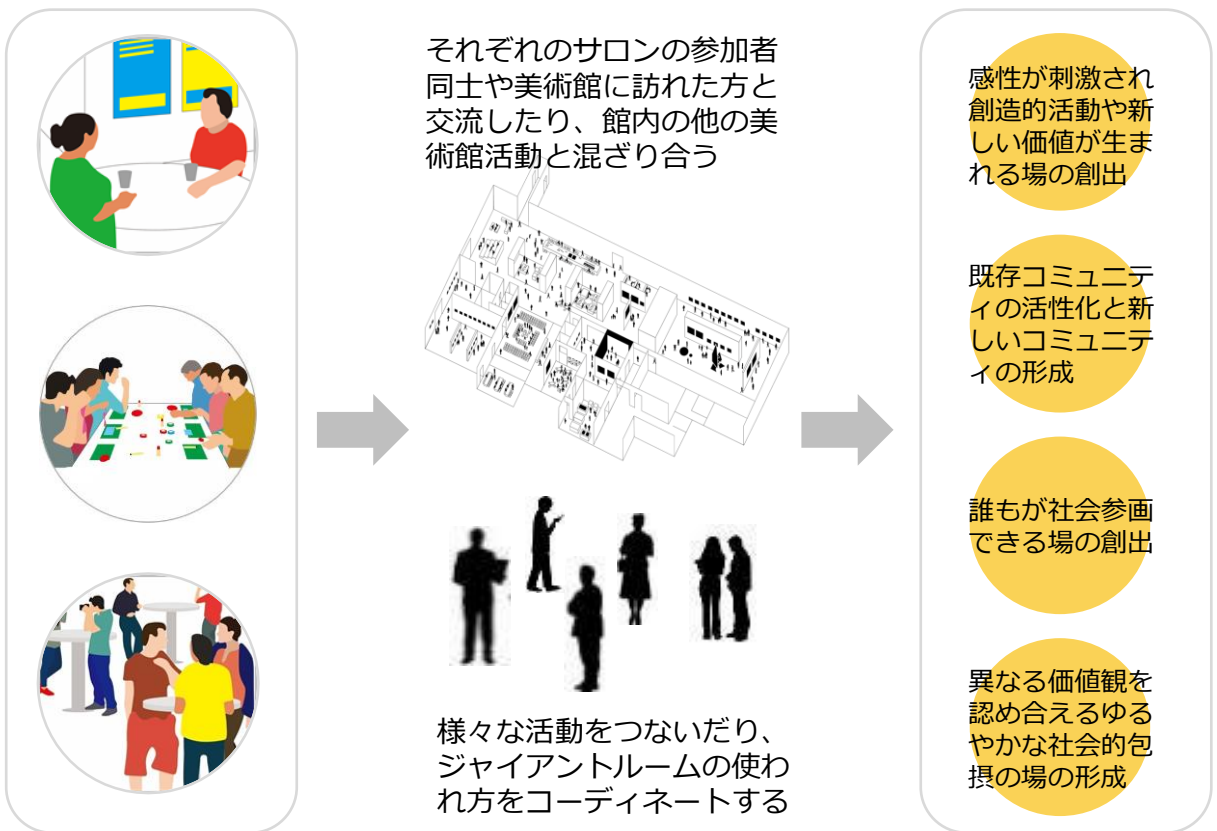
子どもから年配の方まで世代や立場に関係なく、あらゆる人々が自然な形で社会参画できるフラットな関係性を生み出せる場を美術館の中に恒常的に持てるよう、ジャイアントルームを中心に、アートや美術館への関心の程度に関わらず、誰にとっても居心地が良く、様々な過ごし方や活動が可能な場をつくります。

また、アートを介して偶然出会った人と人が交流したり、新たな活動を興したり、隣り合って行われている活動が相互に触発されて別な活動に発展するなど、日々の人々の営みや様々な活動が交差することで起こる化学反応を醸成する場としてジャイアントルームを最大限に活用するため、ジャイアントルームの使い方や、日々の活動をコーディネートする役割の人を配置するなど、運営環境を整えます。

<ソーシャルサロンイメージ図>

ジャイアントルームを中心に

アーティスティックな活動を通して様々な属性の方々が交流する場



(活動例)

- ・シニアサロン
- ・オレンジカフェや障がいのある方のサロン
- ・子どもサロン
- ・在日外国人サロン
- ・生活文化サークル など

(4) 小中高校や大学・高専との連携強化

新たな学習指導要領のもと、学校教育の現場が大きく変わりつつある中で、アートの学びを重視する美術館として、本計画期間では特に、小中高校や大学・高専などの教育機関との連携強化を図ります。

①小中高校連携

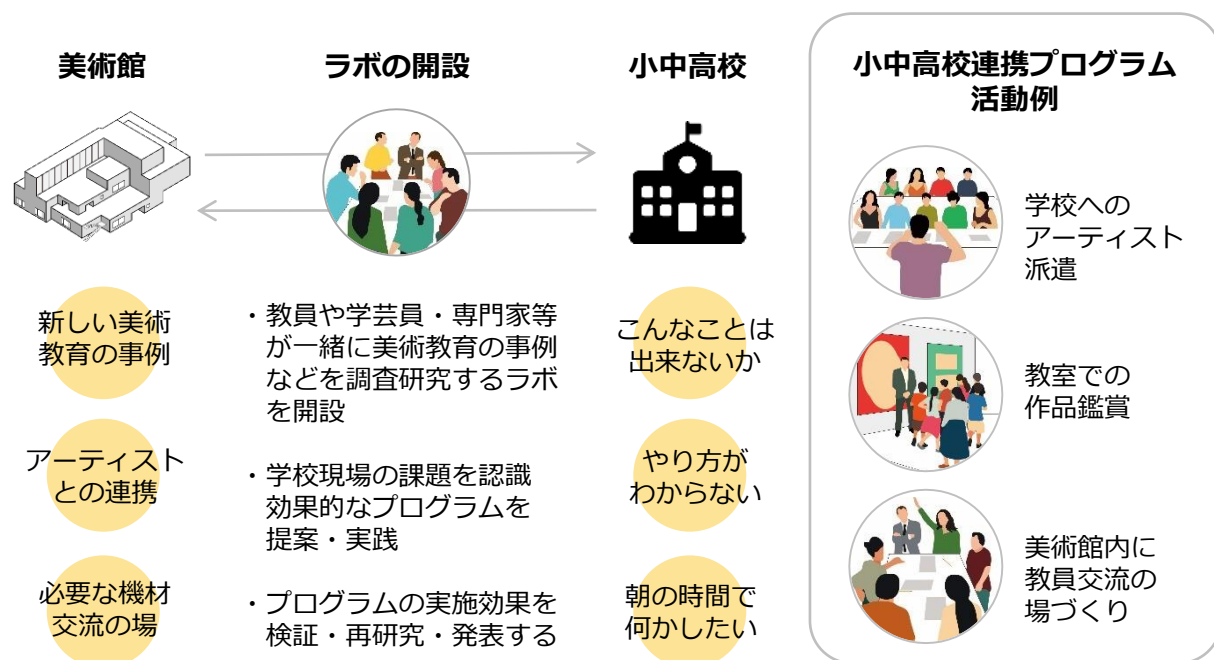
学校教育に美術館が参画していくことで、生徒個々の価値観や美意識の醸成など、生徒一人ひとりが自ら答えを作り出していく力を育む機会を提供します。このため、学校で作品に触れたりアート活動に参加できる場をつくるなど、学校現場の課題を認識しながら効果的なプログラムを提案し、学校と一緒に新しい美術教育を実践するための基礎づくりを行います。

また、市内や八戸圏域の小中高校生に美術館に来て作品や活動に触れてもらえるよう、美術館に招待するプログラムを行います。

さらに、全国の効果的な美術教育の事例などを教員や学芸員・専門家等と一緒に研究するラボを設置し、効果的なプログラムを実践できる体制をつくります。

これらを実現するため、美術館オープン前の段階から、学校連携のためのプロジェクトチームを立ち上げ、検討を進めるとともに、ラボの活動として開館後も持続させ、連携のエンジンにしていきます。

<小中高校連携モデル図>

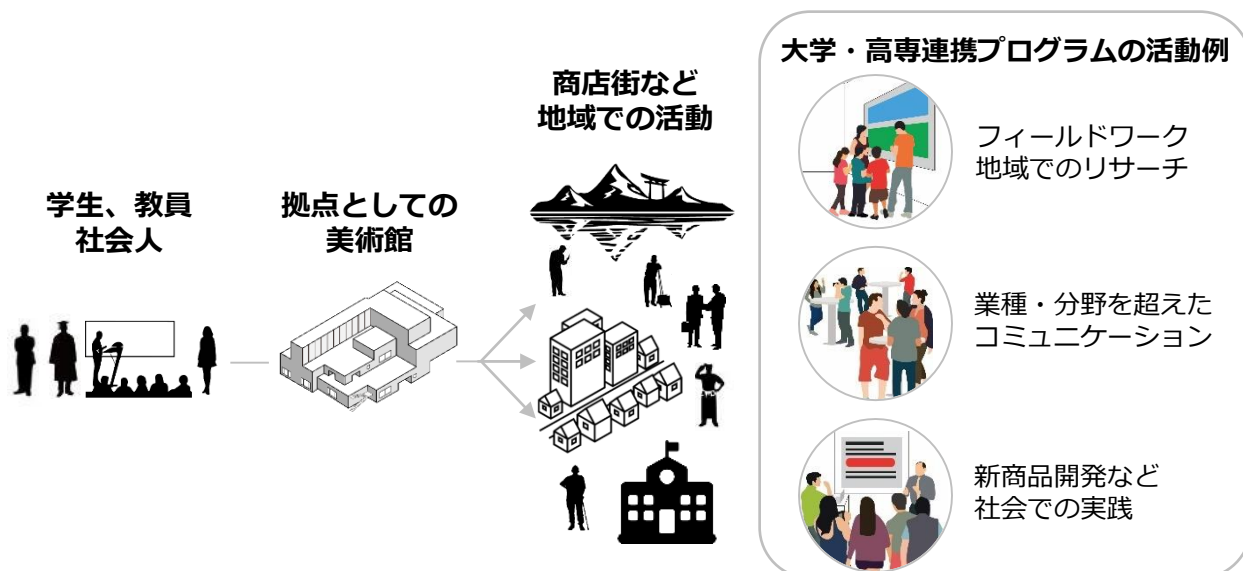


②大学・高専連携

特徴的な活動を展開している市内の大学・高専が有する専門性と、美術館の専門性を活用しアートの力を異業種・異分野と融合させて新しい価値や活動を生み出す「アート×○○」という新しい取組を展開します。

また、学生や教員が学校や学部・学科の枠を超えて行うアートを介した活動に寄り添い、美術館を核とした実践的なアートの学びの場を生み出します。

<大学・高専連携モデル図>



3. 重点取組事項の展開イメージ

上記の重点取組事項の展開イメージを下記に掲げます。重点取組事項を展開するにあたっては、事業の統一感を確保するため、事業テーマを設定します。

(1) 事業テーマの設定

複数の事業手法と事業要素を組み合わせることで新美術館の事業を形づくり、段階的に新しい美術館の様々な側面を打ち出していくため、本計画期間中に取り組む事業テーマを下記のとおり設定します。なお、年度計画においてそれぞれの実施時期を検討・決定するほか、事業実施の状況に応じて、テーマの追加や変更など見直しを図ります。

事業テーマ	概要
地域に学ぶ・地域を学ぶ	地域に関する様々なテーマを美術館スタッフやアートファーマー、共創パートナー等によるリサーチ活動などを通して深堀りし、ローカルな視点や活動から世界につながる普遍的な美を見出す。
八戸の美を探る	- 八戸人のクリエイションとして最も特徴的な三社大祭の山車創造の視点を借りて、アートの文脈で八戸人の美的感覚や八戸ならではの美に迫る。 - 三社大祭の山車創造をきっかけに、八戸に息づいている持ちつ持たれつの人間関係が喜びや豊かさをもたらすことを再発見し、多層的な展開で伝統と伝承・地域・創造を関係付け、市民とアートの距離を縮める。
民俗信仰・祈り	- 八戸地域や東北地方に綿々と伝わる人々の日常に溶け込む信仰・祈りにスポットを当て、そこにまつわる造形美に民俗学的見地から迫る。 「おしら様」や小絵馬など、地域に残る信仰と祈りの現状をリサーチし、それらが今に伝える造形資料やコミュニティに残る風習を、収蔵作品や現代美術の作品に見る祈りの表現と合わせて展示する。
地域にゆかりのある作家や作品	- 八戸地域にゆかりのある作家の展覧会をベースとした企画を制作する。 - 収蔵作品の新たな価値付けと、大胆な活用を図る。 - 他美術館と連携し、郷土を知る手がかりが得られ、シビックプライドの醸成につながる新しいコンテンツづくりに取り組む。 - 八戸近隣の町村との連携強化を図る。

事業テーマ		概要
	教育版画	・昭和30～50年代に市内で坂本小九郎氏が指導し、ハマの様子やその暮らしの中にある死や貧困などの忌避されがちなテーマにも目を向けた教育版画コレクションを起点に、当時と現在との八戸の暮らしや学校教育のあり方、その表現活動を通じた地域や社会の学びについて掘り下げ、その意義や価値を問い、これからのアートの学びに繋いでいく。 ・新美術館が今後展開していくフォーマットともなるような事業構成を行うことで、旧美術館との違いを明確に打ち出す。
	写真のまち八戸	・八戸でこれまで展開してきた「写真のまち八戸」事業の集大成として、写真家の目を通して八戸のまちを捉え直す取組を展開する。 ・カメラを用いて主観的視点を客観視することで、個々の人の価値観に変革を起こすとともに、他者と関わりながら撮影・鑑賞を行うことで、既存の価値基準に捉われない発想を育む。 ・カメラの構造を体験的に学び、鑑賞することをきっかけに、写真への理解を深める。
	その他	・市民参加による地域リサーチと実践から構成されるプログラムを展開し、八戸の美に迫る。 ・ジャイアントルームでの活動からホワイトキューブでの展示に至るまでのプロセスを公開するとともにアーカイブし、形に現れる「モノ」としての作品だけではなく、形に現れない「コト」の作品化を図る。
共創パートナーと新しい企画をつくる		・市民と美術館による新たな共創の試みとして公募展の実施や、市内の美術団体・関係団体などの共創パートナーが主催する企画と連携した事業を展開する。 ・新美術館と共創パートナーが一緒に企画を作り上げるという、美術館と市民との新しい関係性を生み出す。
巡回展をベースとした新しい企画をつくる		・誰もが優れた作品に触れられる機会を通して、アートの本質や魅力に触れることができ、感性が刺激される体験機会を提供する。 ・展覧会を単独で開催するのではなく、展覧会から学べる様々なプログラムから構成されるプロジェクトとして行う。 ・参加アーティストや他館等とのネットワークを構築する。 ・企業や関係団体等と共創し、新美術館ならではの企画をつくる。
「アートの学び」を探求する		・新美術館の特徴である「アートの学び」をテーマに、これからの美術館における「学び」のあり方を明確に打ち出す。 ・特定の作品を見せることにこだわらず、学びのあり方そのものを見せていく。 ・知識を得るための学びと違い、オープンエンドの学習などノウハウである「学び方」にスポットを当て、多角的な学びを知る機会を提供する。

(2) 事業展開イメージ

新美術館の事業は、事業テーマのもとに、事業手法と事業要素を組み合わせ、複層的・立体的に構成します。事業を実施する中で、アートファーマーが自ら関わり方を考え、人と人、人と作品、企画と企画をつないでいきます。

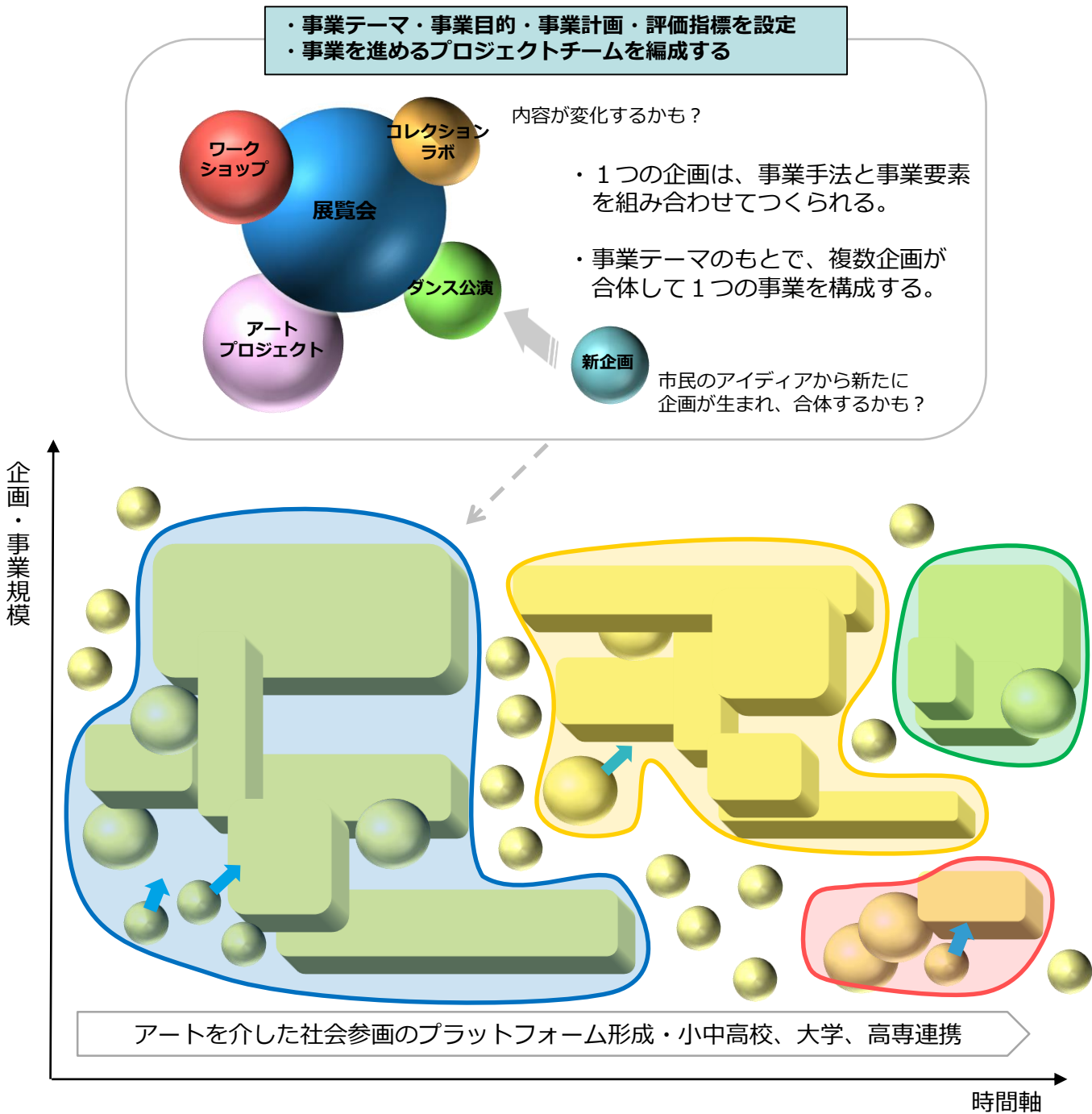
ジャイアントルームでの活動とホワイトキューブでの展示が紐付いた新美術館の目玉となる企画は、事業テーマの括りで年間3回程度を行うこととしますが、予算配分や人員配置に強弱をつけ、事業規模のバランスを取りながら実施していきます。このうち、全館規模で行う企画にシリーズ名をつけるなど、対外的な認知度の向上と事業の定着化を図ります。

また、アートの学びをより深めるため、小中高校や大学・高専と連携したプログラムを形成します。

事業実施の過程では、年毎に3つのインパクトを打ち出し、新美術館のコンセプトを体感的に、わかりやすく発信します。

さらに、事業の進行過程で生まれたアイディアや企画を取り入れたり、当初目指していた事業の方向性の変化にも柔軟に対応できるよう、事業を構成していきます。

＜事業展開イメージ図（例）＞



テーマ	●テーマ①の事業	●テーマ②の事業	●テーマ③の事業	●テーマ④の事業
事業規模	全館規模の事業	通常事業	通常事業	通常事業

1. 縦軸は企画及び事業規模を表す。上に伸びるほど、企画・事業の規模が大きくなることを示す。
2. 横軸は時間の流れを表す。右に伸びるほど、時間の経過及び、期間が長くなることを示す。
3. 事業に属さない、単独の企画やアイデアもあり得る。（アートファーマーが企画した1回限りの実験的取組など）
- ※上記は事業推進のイメージを示すものであり、実際の事業規模やテーマの設定、事業構成等は年度計画策定の際に行います。

4. 中期運営計画とSDGsとの関連性

2015年9月の国連サミットで採択された「持続可能な開発のための2030アジェンダ（2030アジェンダ）」は、世界全体の経済、社会及び環境にかかる問題を総合的に解決するため、17の目標と169のターゲットから成る「持続可能な開発目標（SDGs）」を掲げています。また、国において2016年に「持続可能で強靱、そして誰一人取り残さない、経済、社会、環境の総合的向上が実現された未来への先駆者を目指す」というビジョンと8つの優先課題を掲げた「SDGs実施方針」を決定し、国内でもSDGsの理念を踏まえた様々な取組が進められています。

SDGsの理念と、管理運営基本計画において「人が主役であること（Communication & Collaboration）」、「自由度が高く開かれていること（Open & Inclusive）」等を事業に必要な視点として掲げる新美術館の理念とは一致するものであり、本計画に掲げる事業の実施にあたっては、SDGsの視点を踏まえて展開していきます。



【参考】国が掲げる8つの優先課題（SDGsアクションプラン2018より）

1. あらゆる人々の活躍の推進
2. 健康・長寿の達成
3. 成長市場の創出、地域活性化、科学技術イノベーション
4. 持続可能で強靱な国土と質の高いインフラの整備
5. 省・再生可能エネルギー、気候変動対策、循環型社会
6. 生物多様性、森林、海洋等の環境の保全
7. 平和と安全・安心社会の実現
8. SDGs実施推進の体制と手段

【5】新美術館の運営資源に関する考え方

新美術館の運営にあたっては、限られた予算やマンパワーを事業に効果的に配分・投資し、戦略目標やミッションの達成に向けて最大限に効果を挙げることが求められます。このため、新美術館の運営資源については、以下の考え方に基づき、運用します。

1. 運営体制

新美術館は、旧美術館から機能が大幅に拡張されることから、これに相応しい運営体制が求められますが、スタッフの増員や新美術館の運営に必要な専門性を有する人材の登用など、市全体としての組織の見直しと併せて、運営組織体制づくりを段階的に進めます。

併せて、急激な社会変化に合わせた事業や、従来の美術館の範疇を超えた分野と連携した取組などを行うためには、スタッフには教育や福祉、経済など様々な分野に渡る幅広い知見や、共創パートナーと協働するためのコミュニケーション力や調整力などが求められます。このため、スタッフが常に新しいスキルや知識を習得できるよう、研究や研修のための時間や予算を確保し、新しい美術館の運営に対応していきます。

また、調査研究など継続性が求められる事業は専門チームを編成して中長期的な視点で取り組む一方で、プロジェクトベースの事業は実施体制の縦割化を回避するため、スタッフの個性を活かしながら事業目的に応じたフレキシブルなチーム編成を行います。

さらに、新美術館の運営に対して助言を行う運営検討委員会や、美術作品及び関連資料の収集に対し提言・承認を行う美術資料収集審査委員会を設置するなど、よりよい美術館運営を維持できる仕組みを整備します。

2. 財務的経営と収支

新美術館の運営経費については、展覧会観覧料や収益事業をはじめとする事業収入や施設利用の促進による施設利用収入の安定化など、収入増に努めるとともに、恒常的に業務の合理性を追求し、運営経費の削減に努め、収支バランスの向上を図ります。これを実現するため、中期運営計画とは別に維持管理計画を策定します。

また、美術館が実施する事業は、八戸の未来を形作るための投資としての観点から、美術館が行うべき事業に対し十分な予算を確保できるよう努めます。このため、立ち上げ時には各種補助制度の活用を見込みながらも、将来的には国等の補助制度に依存しない自立に向けて、一部事業を創造的な収益事業として発展させる方策も検討します。

さらに、美術館事業に対する賛同者を増やし、寄附金による資金調達を図ります。

3. 施設管理

来館者が快適に過ごせる環境を提供すると共に、多種多様な活動に対応できるよう、新美術館にふさわしい備品や設えを整備し、適切な保守点検・維持管理を行います。

また、受付（インフォメーションスタッフ）や監視員の配置など、美術館運営に必要な不可欠な人員配置やサービスの提供を行うことで、多くの人々に親しまれる環境づくりを行います。

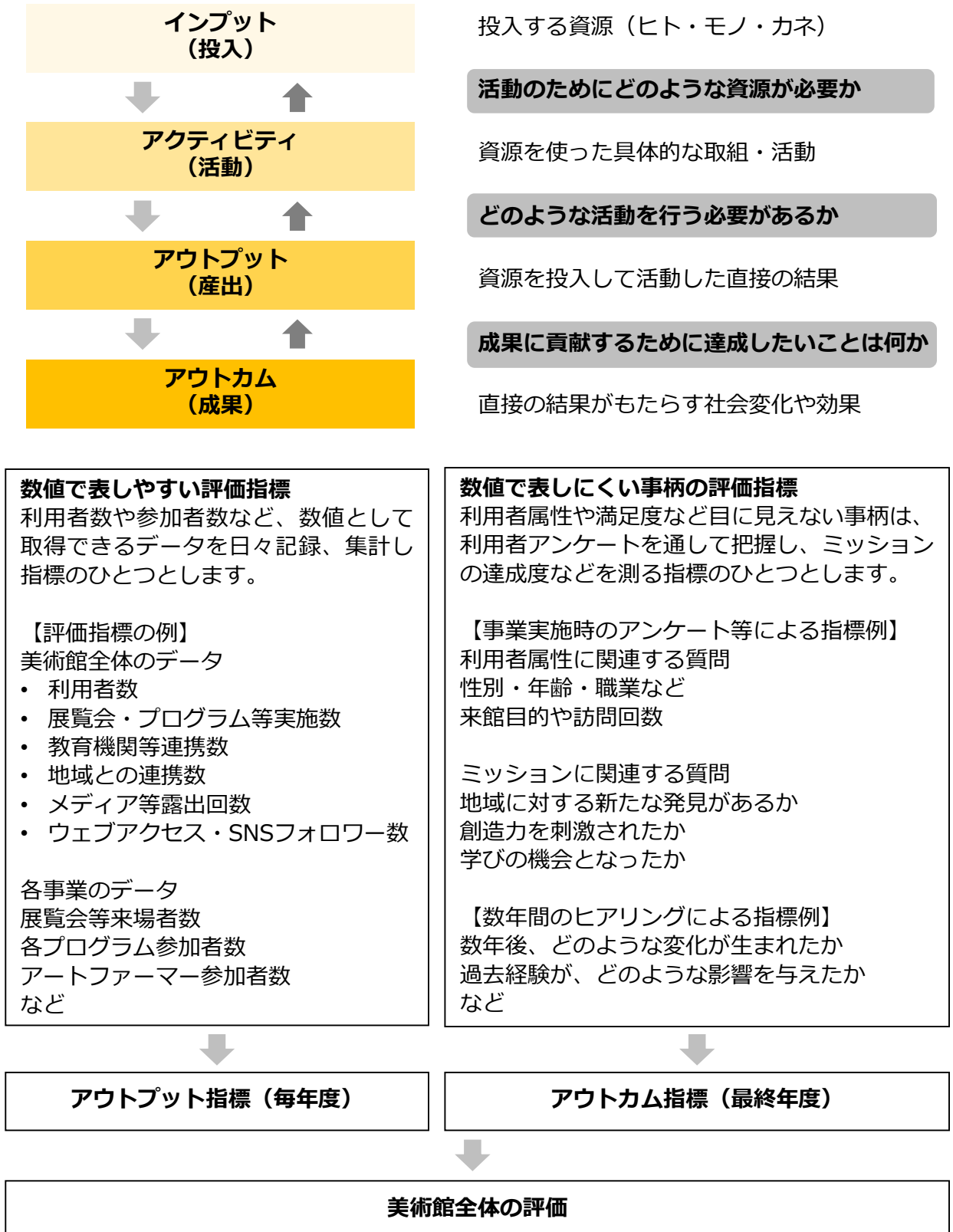
さらに、開館後の事業展開や施設運営を行いながら、使い勝手や仕組みに関する市民やスタッフの意見をもとに、ソフト・ハードの両面において、実情に合わせて柔軟な対応を図ります。このことにより、常に利用しやすく、市民や地域とともに歩むことのできる美術館としていきます。

【6】評価指標の設定及び事業評価の手法

新美術館の事業評価にあたっては、単に入館者数や収支バランスの向上といった画一的な基準を美術館の評価指標とするのではなく、市民や地域の方々にアートを通してどのような機会を提供できたのか、地域に対してどのような価値を創出することができたのかなど、美術館が事業を通して地域において果たすべき役割をどの程度達成できたかで評価する必要があります。このため、新美術館が果たすべき最終目標達成に向けて、どれだけの人員と予算を投資して（インプット）、どのような事業を行い（アクティビティ）、どのような成果を生み出したのか（アウトプット・アウトカム）という関係性を明確に示しながら、事業評価を行うこととします。

1. 評価指標

新美術館では、利用者数や参加者数など、数値として取得できるデータを日々記録・集計した、数値で表しやすい評価指標と、利用者アンケートやプロジェクトの参加者等にヒアリングを行い、経験から得たものやプロジェクト後の自身の変化などをつぶさに集めた、数値で表しにくい事柄の評価指標の2つを組み合わせ、新美術館全体の評価及び各事業の個別評価を行います。評価指標として、下記のとおり設定します。



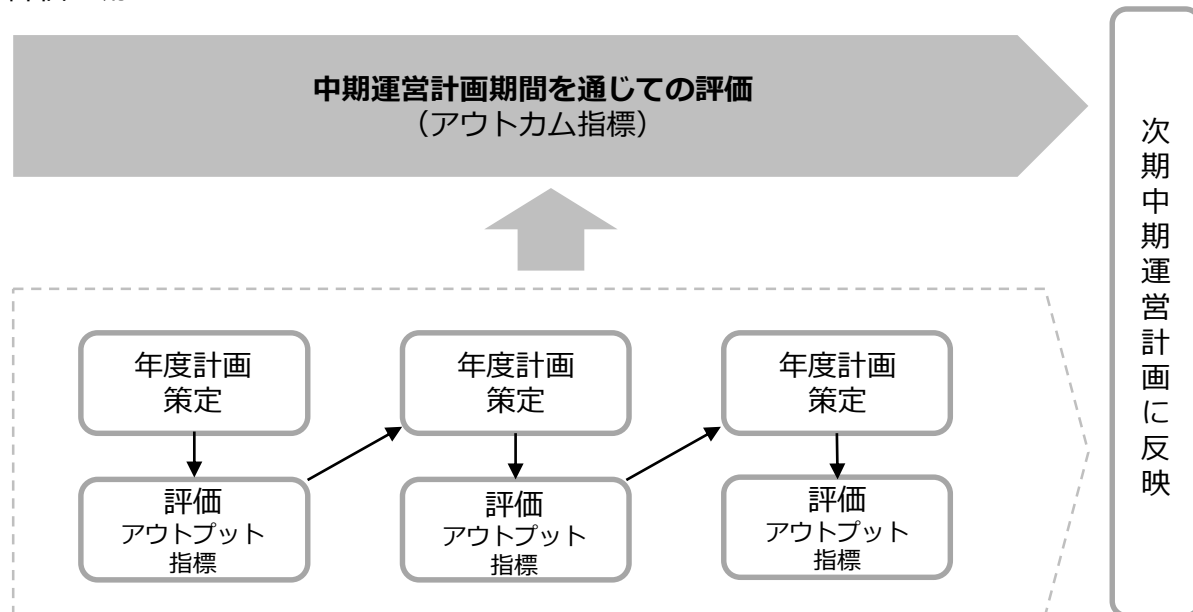
2. 事業評価体制（事業進行管理の手法）

新美術館における事業評価は、毎年実施する年度評価（短期）と、計画期間最終年度に実施する中期評価により行います。年度評価では、中期計画に記載される目標を達成するために実施すべき事業や運営を行えているか、アウトプットでの評価を行い、軌道修正が必要かなどを判断し、フレキシブルに対応していく一方で、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を開催し、専門的な視点での意見をいただき、美術館の運営及び事業に反映させます。

なお、事業評価は次の流れにて実施します。

評価の流れ



（1）年度評価の流れ（毎年）

4～6月	前年度実施事業の実績整理（各種統計収集、アンケート集計などの評価指標） 評価指標を元にした美術館内部による年度評価の作成
7～8月	運営検討委員会を開催（意見聴取及び外部評価）
9月	翌年度の年度計画策定
10月	翌年度予算の資料作成

（2）中期評価の流れ（計画期間最終年度（令和5年度））

4～6月	前年度実施事業の実績整理（各種統計収集、アンケート集計などの評価指標） 評価指標を元にした美術館内部による年度評価の作成 中期運営計画期間の事業評価の集計・とりまとめ 中期運営計画期間の評価を元にした美術館内部による中期評価の作成
7～8月	運営検討委員会を開催（意見聴取及び外部評価）
9月	次期中期計画及び翌年度の年度計画策定
10月	翌年度予算の資料作成

インプット

<運営体制>

- ・ スタッフ増員や美術館運営に必要な専門性を有する人材登用など、市全体としての組織見直しと併せて、運営組織体制づくりを段階的に進める。
- ・ 継続性が必要な事業は専門チームを組む一方で、プロジェクト型事業は事業目的に応じてフレキシブルにチームを編成する。
- ・ 運営検討委員会及び美術品等収集検討委員会の設置と運営

<財務的経営と収支>

- ・ 展覧会観覧料や収益事業をはじめとする事業収入や、施設利用の促進による施設利用収入の安定化
- ・ 寄附金による資金調達
- ・ 各種補助制度の活用
- ・ 恒常的な業務の合理性追求と運営経費の削減

<施設管理>

- ・ 来館者が快適に過ごせる環境の提供と、多種多様な活動に対応できる、新美術館にふさわしい備品や設えを整備
- ・ インフォメーションスタッフや監視員の配置など、美術館運営に必要な不可欠な人員配置とサービス提供
- ・ 施設の使い勝手や仕組みに関して市民やスタッフの意見をもとに、ソフト・ハードの両面において実情に合わせて柔軟な対応を図る

アクティビティ

独自の事業モデル構築と実践

- ・ ワーク・イン・プログレス方式で事業の可変性と発展性を担保し、複層的・立体的な事業構成を図ることで、新美術館独自の事業モデルを構築・実践する

3回のオープンで打ち出す3つのインパクト+1

- ・ 新美術館の機能や特徴、魅力や可能性を余すところなく発信するため、「3回のオープン」で「3つのインパクト」を打ち出す

アートを介した社会参画のプラットフォーム形成

- ・ アートファーマーやソーシャルサロンなど、アートを介して異なる分野が出会いフラットな立場でつながり、対話し、地域を作り変えていくプラットフォームを形成する

小中高校や大学・高専との連携強化

- ・ アートの学びを重視する美術館として、小中高校や大学・高専などの教育機関との連携強化を図る

アウトプット

アートの力を体感し、創造性を喚起させる場が提供できている

- ・ 誰もが作品の魅力や内包されたエネルギーを感じられたり地域や社会に対してアートがもたらすものを実感できる

地域・社会課題に対して積極的なアプローチがなされている

- ・ 地域や社会を取り巻く課題を認識し、美術館やアートが何を成せるかを考えながら積極的にアプローチする

八戸固有の作品やコンテンツが生み出されている

- ・ 地域にゆかりのある作品の新たな価値付けと、八戸でしか創り得ない新しい作品やコンテンツを生み出す

多様な主体が参加する場が創出されている

- ・ 市民やアーティスト、スタッフ、関係機関、他館・他施設等がアートを介して参画する場を創出する

効率的で持続可能な施設運営がなされている

- ・ 運営経費の圧縮と収入増に努め効率的で持続可能な施設運営を図る

中間アウトカム

アートを通した学びの拠点をつくる

- ・ 事業はもとより、日々の美術館運営の中でもアートを通した能動的な学びが沸き起こる状況をつくる

新しい活動や価値が生まれる土壌をつくる

- ・ 人々の創造力を育み、誰もが新しいことに挑戦したくなる雰囲気醸成し、新しい活動や新たな価値が生み出される土壌をつくる

クリエイティブ人材が集まる環境をつくる

- ・ 地域に新たな刺激をもたらすクリエイティブ人材が集まり、八戸ならではの活動が展開できる環境をつくる

最終アウトカム

「アートの学び」を提供する八戸ならではの美術館としてのアイデンティティ確立と地域の牽引