第６回地方独立行政法人愛知県美術館機構評価委員会会議録

１　日時

令和８年８月 20 日（木）午後２時から午後３時 30 分まで

２　場所

愛知県庁本庁舎　６階　正庁

３　出席者

委員　４名

説明のために出席した者　３名

４　傍聴者

０名

５　議題

（１）審議事項

役員報酬等の支給の基準について

（２）報告事項

年度計画について

料金の上限の変更について

６　議事概要

（１）役員報酬等の支給の基準について

承認された。

（２）年度計画について

年度計画について事務局から報告した。

（３）料金の上限の変更について

料金の上限の変更について事務局から報告した。

【質疑】

（１） 役員報酬等の支給の基準について

○　委員

本日の議題は、審議事項が１件、報告事項が２件です。

それでは、議題（１）「役員報酬等の支給の基準」について、事務局から説明をお願いします。

○　事務局

（資料１により説明）

○　委員

ありがとうございました。役員報酬等の支給の基準について、御説明をいただきました。何か御意見、御質問がございましたらお願いします。

○　委員

第３条第２項で 100 分の３の範囲内で増減できると記載されていますが、この条項を実際に適用することはあるのでしょうか。

○　事務局

附則において、理事長の年俸の額は令和８年度においては第３条の規定に関わらず 400 万円とするとしており、第３条第２項を適用しています。

○　委員

基準としている特別職の報酬が減額されているため、附則に基づき減額しているということでしたが、特別職の報酬の減額が解除された場合には、それに準じて変更されると考えれば良いでしょうか。

○　事務局

減額の趣旨からすると変更される可能性が高いですが、民間の実態も含め、そのときの状況で判断することになると思います。

○　委員

理事長の勤務実態は非常勤とのことですが、勤務日数については規程で定められているのでしょうか。理事長が替わり、勤務実態が変更になった場合はどうなるのでしょうか。

○　事務局

報酬の算定に当たっては、業務量や職責等を勘案して週１日程度として算定しています。

理事長が替わり、業務実態が変更になった際、業務量や職責等に応じた報酬としては適していない場合には、見直すことになると思います。

○　委員

第５条で「年俸の額を 17 で除して得られる額を毎月支給する。ただし、３月にあっては、年俸の額からその年度内に既に支払われた額を差し引いた額を支給する。」とありますが、なぜこのように規定しているのでしょうか。

○　事務局

17 で除すことにより、月給相当の額を導き出しています。

年俸のため、毎月支給する必要はありませんが、月給と同様に支給できるようにするため、第２項の 250/100、いわゆる賞与相当分が２回分で５か月分、これに通常の月給の 12 か月分を足して 17 か月分になります。

３月については、端数もまとめたうえで残額を支払うという考え方にしています。

○　委員

その他御意見、御質問がありましたらお願いします。

御意見はないようですので、次の議題に移ります。

（２）年度計画について

○　委員

続きまして、議題（２）報告事項の１件目「年度計画」について、事務局から説明をお願いします。

○　事務局

（資料２及び３により説明）

○　委員

ただいまの事務局の説明について、御意見、御質問がありましたらお願いします。

○　委員

まず１つ目として、所蔵作品の保存管理についてですが、各美術館に保存修復担当者がいるのか、いるのであれば何人いるのかを教えてください。

次に、これは質問ではないのですが、「展覧会等を通じた多様な鑑賞機会の充実」に関連して、愛知県美術館の常設展示を見に行きました。ベルリンやウィーン、ニューヨークなどの都市がテーマで、都市の解説と関連する作品が並べられており、現在開催されているスウェーデン絵画展では、画家達がどんな都市に行ったかが非常に重要なので、時期を得た適切なテーマで、学んだことや見たことをさらに深掘りするような内容になっていて大変素晴らしいと思いました。

２つ目の質問ですが、「戦略的な広報の展開」で、マーケティング・リサーチを実施するということですが、具体的にどのような方法でいつ頃行うかを教えてください。

３つ目の質問ですが、「法人運営に関すること」で、広報担当者が４名いるとのことでしたが、この４名には、各美術館に配置されている担当者を含むのかを教えてください。

○　事務局

愛知県美術館には保存修復担当者が元々１名配置されております。昨年度は陶磁美術館と兼務でノウハウを広める業務を行っていました。今年度はその１名の兼務が終了し、法人で、１名新規に採用し、陶磁美術館に配置したため、各館１名ずつ配置している状況です。

愛知県美術館の保存修復担当者は正規職員ですが、陶磁美術館に配置した職員は週29時間の契約職員のため、勤務時間は多少短くなっています。

２つ目ですが、マーケティング・リサーチの実施については、美術館機構に状況を確認したところ、設立初年度のため広報そのものに力を入れている段階であり、効果的なものとするため、検討を進めている状況と聞いております。

年度計画に記載している事項であるため、今年度中に実施するということで御理解いただければと思います。

３つ目ですが、広報を担う企画広報経営課に広報担当者４名を配置しており、陶磁美術館に常駐している職員が１名、愛知県美術館を担当している職員が１名、広報全体を担当している職員が残りの２名です。そのうち１名は、広報関係の業務経験がある者を今年度新規に職員として採用しています。

○　委員

広報は両館でうまく連携してやっていくということで、非常に充実していて素晴らしいと思います。

マーケティング・リサーチはまだ具体的には始められていないということでしたが、観覧券販売のオンライン化は実施していないのでしょうか。

○　事務局
　すでに実施しており、企画展・コレクション展共にスマホだけで完結することができる状態になっています。

○　委員
　恐らくどのオンラインチケットの販売会社でも、チケットを購入した観客の属性が多少把握できると思います。オンラインでの購入者が増えれば増えるほど世代や居住地などのデータが集積されます。これもマーケティング・リサーチの一つの基準になると思いますので、上手に活用してオンラインチケットを購入するお客さんが増えるようにすると、受付業務の軽減にもつながります。

○　委員
　年度計画の内容からは少し外れますが、会計監査人や外部監査人はつくのでしょうか。

○　事務局
　会計監査人については、法律上必置ではありません。

○　委員
　年度計画については御報告ということは承知していますが、資産の運用管理や内部統制の規程等のチェック体制については、どういった組織体制になるのでしょうか。
　組織体制については、改めて別で検討されるということでしょうか。

○　事務局
　役員である監事２名と法人事務局の総務人事課が密にやり取りし、チェックしていく体制になっています。

○　委員
　監事については、意思決定が正確に行われているかの確認をすることが求められているものだと思います。
　年度計画には資産管理、内部統制や規程の整備などが十分落とし込めていますが、それをチェックする内部の監査室、監査室が単独で置けない組織は多くあるので、そのような場合は他と兼務という形になりますが、会計的な部分に限らず色々なチェック体制が取れるよう監査部門を置く必要があると思います。
　総務人事課を想定しているということであれば、総務人事課の中に兼務でも良いので、監査室や監査推進室の設置を検討した方が良いと思います。

県がチェックするということもあるかもしれませんが、内部での検証機能もある程度必要だと思います。検討された結果、必要ないと言われればそれで結構ですが。

○　委員

４月にリニューアルされた２館のホームページを拝見しました。デザインポリシーがうまく統一されており、なおかつそれぞれで微妙に全体の見え方に変化をつけていて、とても良い関係性の作り方だと思います。これにも象徴されていますが、法人として一緒になったということと、今までの活動を生かし、今後色々な取組を進めていくという発展的な姿勢が見えてとても良いスタートになったと思います。皆さんの努力の賜物だと思います。

まず、「美術館活動に関すること」について、今申し上げたとおり、今までの活動の延長線上と、課題とされていたことを着実に今年度の目標に取り組んでいるので楽しみにしています。愛知県美術館は企画展も好調のようですし、陶磁美術館もカフェの営業が始まったり、カフェとのコラボがこれから始まったり、古窯関係のいろいろなアクションについてもすごく楽しみだと思っております。

広報のことと経営戦略のことについてですが、先ほど広報担当の４名の人員配置について伺い様子はわかりましたが、そのような形であるならば、マーケティング・リサーチをなぜ愛知県美術館に限って行うのか疑問に思いました。せっかく実施するのであれば、両館で実施しても良いと思います。もちろん、それぞれのターゲットやミッションは変わってくると思うので、それぞれのリサーチの方向性や内容などは変わってきて当然ですが、だからこそ比較できる部分もありますし、一緒にやることによって、違いをどう出すかという戦略なども含めてわかると思うので、もしこれから具体化するのであれば、一緒にやられてはどうかと思いますが、いかがでしょうか。

また、陶磁美術館でプレスリリースや広報用画像を提供する外部サービスを新たに取り入れるということですが、これは愛知県美術館ではすでに実施しているという理解で良いでしょうか。これも一緒に実施すれば良いと思います。

広報については、ＳＮＳ等も拝見していますが、先ほど申し上げましたＷｅｂページ等も含めとても良い感じになっていると思います。

次に、「経営戦略の確立」について、資金獲得に向けた人員は、法人の中に専任でいるのかを教えてください。

また、外部事業者にかなり業務を委託している印象を受けましたが、クラウドファンディングは手数料が結構高いと思います。もちろんスタートの際は、専門的なところに相談は必要だと思うので良いとは思いますが、志をいただいたのに、事業者の手に渡ってしまうのはちょっとどうなのかと思うところもあるので、そのあたり何かお考えがあるのか教えてください。

ファンドレイジングに関わったことがあるのですが、アメリカで専門的にファンドレイジングをやってこられた方にお話を聞いた際にすごく力説されたのが、志をいただける方たち、企業にしても個人にしてもですが、その方とのネットワークをどう築くか、まずは名簿づくりが一番大事だということでした。ぜひ、外部事業者と進める中で、そこで得られた情報やネットワークをどのように自分のところに取り込むのかを意識してやっていただきたいと思います。それもあって、専任の方がいるのかいないのか、今後に向けて、どんなお考えをお持ちなのかをお聞かせいただければと思います。

○　事務局

まず、陶磁美術館のプレスリリースや広報用画像を提供する外部サービスについては、効果が確認できたら愛知県美術館でも活用することを考えておりますので、まずはパイロット的に導入していると御理解いただければと思います。

愛知県美術館で実施予定のマーケティング・リサーチについては、法人に確認できてはおりませんが、まずは愛知県美術館で実施し、その後陶磁美術館でも実施するという考えではないかと思います。ただ、委員の御意見のように、最初の段階から両館まとめて実施するというのも、一つの効率的な手法だと思いますので、法人と調整しながら検討していきたいと考えています。

２つ目ですが、外部資金獲得について、専属の職員は現状ではいませんが、企画広報経営課が業務を行う部署となっており、広報担当４名以外の２名の職員が外部資金に関する業務にも取り組んでいく体制となっております。

企業等に対して営業する場合などには、相手方によっては事務局長や事務局次長によるトップセールス等も十分にあり得ると思いますので、企画広報経営課が中心ではありますが、法人全体で取り組んでいくものと考えております。

３つ目ですが、クラウドファンディングの手数料については、今年度業務委託している内容は外部資金獲得の制度づくりと初動の部分であるため、まだ問題にはならないと考えています。

○　委員

主な取組についての全体の印象ですが、先ほど委員からも御意見がありましたが、新しい組織体として取り組む中で、両館の連携を強化して、シナジーを生み出していくような取組が重要だと思います。両館で議論したり、逆に提案したりしてシナジーが出てくると良いと思いました。

「戦略的な広報の展開」について、「印刷物やＷｅｂサイト等に公開」と記載がありますが、「印刷物」が最初に記載されていると、従来型の広報を継続しているような印象を与えかねません。「Ｗｅｂサイト等」でも受け身に見えるので、ＳＮＳ等、積極的

にターゲット層にアプローチをしていくスタンスが見える取組を進めていただきたいと思います。

資料２の 13 ページにはＳＮＳについての記載もありますが、興味深い展覧会を実施しているのに、実際にその情報がターゲット層に到達していないという課題感がありますので、積極的にそういったターゲット層に絞り込んでアプローチしていくと良いと思います。例えば「スウェーデン絵画展」であれば、スウェーデンの自動車メーカーや住宅メーカー、北欧発のキャラクターショップのユーザーなどにも積極的にアプローチするなど、これまでと違う視点でアプローチをしていくことが必要だと思います。

細かい点ですが、資料２の 13 ページ目（８）イに印刷物を近隣駅等に設置することについて記載がありますが、不特定多数が対象ですと設置しただけで終わってしまうので、近隣の大型商業施設やハイクラスホテルなど、美術に興味を持つ人たちが多い場所で配布すると良いと思いました。

地元ＦＭラジオ局への出演について記載がありますが、テレビで放送されている朝の経済情報番組は、富裕層の投資家がよく見ていると思いますが、東京や関西の美術館のＣＭが流れていて的確だと思います。愛知県美術館と陶磁美術館も、そういったターゲット層のマッチングに狙いを定める視点は持っていただきたいと思います。

○　委員

少し戻りますが、今回の審議事項である役員報酬等の支給の基準において、理事長の勤務体系について質問がありましたが、改めて、この組織について内部監査室の設置は必要だと思います。非常勤である理事長の職務内容から週１回程度で積算されたとのことでしたが、理事会での決定事項や理事長の職務内容について御説明があると分かりやすかったと思います。今回は年度計画についての報告なので、そこまで希望しているわけではありませんが、組織図だけでなく、理事会等での審議事項について、次回以降お示しいただけるとより理解が進むと思います。少し踏み込んで御説明いただけるとよりよく分かるし、県民の理解も深まると思いますので、一度、評価委員会に提出していただけると良いと思います。

○　委員

審議事項である「役員の報酬等の支給基準」については先ほど決議しておりますが、年度計画に関する御意見ということで御意見を頂戴しました。

それでは、他に御意見、御質問等よろしいでしょうか。

御意見等ないようですので、次の議題に移ります。

（３）料金の上限の変更について

○　委員

続きまして、報告事項の２件目「料金の上限の変更」について、事務局から御説明をお願いします。

○　事務局

（資料４により説明）

○　委員

企画展示について、現行の上限 2,100 円では展覧会主催者等から開催候補地として選ばれにくくなるとの説明がありましたが、この観覧料収入は展覧会を企画した主催者に入るのでしょうか。

○　事務局

企画展示においては、愛知県美術館の場合はマスコミ等と実行委員会を組み、展覧会を企画運営していくという仕組みになっております。実行委員会としての収支計画において、収入を見込む際、観覧料の上限が 2,100 円では大規模な展覧会は企画できないといったことになります。

○　委員

参考までにお聞きしたいのですが、他の美術館では外国人とその他で価格差を設ける動きもあるようですが、将来的にはそういったことを考えているのでしょうか。

○　事務局

現状としては、すぐに導入できるものではないため、考えていません。

○　委員

4,000 円という上限設定は穏やかではないと思いましたが、どうなんでしょうか。この資料をいただいたときに現状を調べたのですが、やはり高くても 3,000 円以下です。二重価格を想定し、その場合はこの価格設定だと想像をしていましたが、二重価格は導入しないということですので、ちょっとどうなのかというのが正直な感想です。

有名な作品や海外からたくさん集めた特別展については、お金持ちが見られれば良いという姿勢に取られかねません。

2,100 円から上限を上げるのであれば、せめて 3,000 円ではないでしょうか。例えば、ごくごく限られた人数での特別な鑑賞会、特別な食事や解説を付けて特別な料金

にするといったときには、これ以上高い金額の設定はあると思うのですが、あくまでもこれは観覧料としての設定ですよね。そうであれば、いきなり 4,000 円は上げすぎではないでしょうか。

○　事務局

現状としては、大阪中之島美術館で開催している「フェルメール展」などの観覧料が 3,000 円となっており、国内の公立美術館における企画展としては最高水準の料金設定となっています。

4,000 円と設定した理由ですが、中期計画の期間である５年間をスパンとして考える中で、3,000 円の設定ですと、どうしてもそれに上乗せされた形で金額が上がってくるという事情があります。また、先ほど御説明しましたとおり、料金の上限の変更には議会の議決が必要となりますので、頻繁に変更するのも混乱を招くことになると考えております。

○　委員

先ほどの御説明では、共催者との話し合いの中で困難があるとのことでした。だからこそ、上限としていきなり上げるのではなく、3,000 円程度にしておく方が良いと思っています。こういう意見もあるということは、認識していただきたいと思います。

物価のインフレ率を政府がどのぐらいに考えているかという点から試算してみても、今 2,100 円である観覧料が、５年後だとしても 4,000 円はちょっとありえない数字だと思います。ごくごく妥当な金額に押さえておいて、共催者との話し合いの中で公立の美術館なのでこのような考え方で運営していますということを主張していただくのが、本当の筋ではないかと思います。

○　委員

これは上限額であって必ずしも 4,000 円にするわけではないので、この金額そのものにはあまり意味がないという感じがします。

そういう意味では、このような考え方はあるという印象を受けたのですが、上限を 4,000 円に設定し、4,000 円の観覧料を設定するという企画展は、すぐにはないですよね。

○　事務局

５年後には、またさらに５年後に開催する展覧会の交渉をする必要があります。

検討段階においても 4,000 円の妥当性については意見がありましたので、他県等の状況も調べまして、地方独立行政法人大阪市博物館機構が設定している上限額がすで

に 4,000 円でした。また、他の都道府県美術館ですと、そもそも上限額を設定していないところもあります。

そういった状況の中で、公立美術館の役割についてはもちろん認識しておりますが、他館との競争もあるため、県としても 4,000 円を認めていこうという方針になっております。

○　委員

現状ここ５年から 10 年の間に美術館の観覧料はとんでもない上がり方をしており、実際に 4,000 円になるのではないかという危惧を持っていますので、もう少し歯止めがあっても良いと思います。

地方独立行政法人大阪市博物館機構がすでに 4,000 円になっているということであれば、確かにそういうところとの競争を考えるとなかなか難しいところとは思いますが、今後実際にどこまで上がっていくのかについてはぜひ慎重に御議論いただきたいと思います

○　委員

委員の御指摘の面もあると思いますので、またさらに５年後などに検討していただければと思います。

ちなみに現行料金の設定はいつされたんでしょうか。

常設展示について、栄の中心地にある愛知県美術館と陶磁美術館の金額が同額であることに、立地条件からして若干違和感があります。愛知県美術館はもう少し高くても良いと思いました。

○　事務局

企画展の上限を 2,100 円に設定したのが両館ともに 2000 年度（平成 12 年度）で、それ以降はずっと 2,100 円です。

立地条件等を含めて違和感があるという御指摘について、改めて調べたのですが、例えば、国立西洋美術館、東京国立近代美術館は 500 円でした。東京国立博物館は 1,000 円で若干高めではありますが、500 円も決して安くはない状況です。

○　委員

私は、4,000 円ではなく、5,000 円でも良いのではないかと思っていました。

私の美術館でも海外展をやっていますが、海外からの輸送費が恐ろしく値上がりしています。４月に開催したスイス絵画の展覧会では、展覧会の話を始めた 2019 年頃はスイスフランが 110 円、120 円くらいだったのですが、今は 200 円くらいになってお

り、輸送費は完全に倍になるという状況でした。その事態に直面したときに、もうこの展覧会をやめようかという話すら出たほど極端な値上がりです。

愛知県美術館が 4,000 円という上限を設けて考えているのは、おそらくブロックバスターな展覧会でしょう。例えば、ゴッホ展とかモネ展などの展覧会で、東京会場で開催し、あと 1 会場国内で開催するといったときに、おそらく大阪と取り合いになります。そのときに有利なのは、どちらかと言ったら大阪です。人口が大阪の方が多く、それだけ儲かるため、共催者である新聞社なども東京で開催したら、次は大阪で開催したいわけです。

しかし、名古屋、東海の方々にも良いものを見せたいということで、有名な画家の大きな展覧会を名古屋に持って行きたいということがあると、その共催者との話し合いになります。名古屋は上限 3,000 円で、それを超えられないわけですから。当然収入は大阪に比べて減ります。さらに集客も大阪より少ないかもしれないとなると、大きな展覧会は全部大阪で開催することになります。

なんでもかんでも高くすれば良いということはないですが、ここぞという展覧会のときには、ちょっと高めの設定をすることは今後必要になると思います。

特に４年後、５年後は、全く見当がつきません。今の調子で上がっていくとすれば、今は大体全国どこを見ても最高で 3,000 円ぐらいですが、4,000 円になる日はそう遠くなく、4,000 円を超えるものも出てくると思います。

そういったことを考えると、企画展示の上限金額というのは、やはり余裕を持っておく必要があり、少なくとも大阪が 4,000 円なのであれば、4,000 円にしておかないと勝負に負けてしまいます。

ただし、結局のところ、どういう美術館を目指すかという話なので、高いお金を出して有名な画家のものを持って来ずに、もっと堅実なことをやっていくというのであれば、この金額が少なくとも良いと思います。

そのため、美術館の中、あるいは法人の中でできるだけ皆さんで議論をして、どのようにやっていくのかをよく考えられた方が良いと思います。

もちろん何年かに一度大きな展覧会を開催し、それによってある程度の収入を得て、他の展覧会のクオリティを上げるために使うなど、いろいろな考え方があります。よく皆さんの中で、コンセンサスを得た上でやってほしいです。どっちが良いとか悪いとかではないので、納得した上で、そういう使い方をすると良いと思います。

４年後を待たずして、また上限金額を上げなければいけなくなる事態は、当然想定されると思います。

○　委員

確かに対ユーロの円相場も５年で 45%ほど円安になっています。海外展などを想定すると、そういう考え方もあると思います。

本日予定しておりました議題は終了いたしました。委員会の円滑な運営に御協力いただきましてありがとうございました。

それでは進行を事務局にお返しいたします。

○　事務局

本日いただきました御意見、御助言につきましては、私どもから地方独立行政法人愛知県美術館機構と十分に情報を共有して、対応を検討してまいりたいと思います。

次回の開催は秋頃を予定しており、業務実績にかかる評価の考え方につきまして、御審議いただきたいと考えております。詳細な日程につきましては、後日、事務局から調整をさせていただきますので、よろしくお願いいたします。

本日はありがとうございました。

以上

会議録署名人 ……

会議録署名人 ……