



慶應義塾大学ビジネス・スクール

世田谷美術館

「結局、私たちはこの“芸術と素朴”と名づけた展覧会を通じて、何をうつたえようとしているのだろうか。…人間がどこかで本来一体だった筈の“技術”と“芸術”とを、別々に分離して考え始めたあたりに問題があるのでなかろうか、と思ったりしている。…遠ざかりすぎて、こんどはそのことに危惧を感じ出した。技術と芸術とが一体化している“素朴な”人間の営みに、あらためて“自然”を見たのである。…人類のたどった長い道程が、どうやらそのことを物語っているように、私たちは、“素朴”から出て、再び“素朴”に回帰しつつある、ということのようだ。その“素朴”を“自然”といいかえても一向にさしつかえない。…個人の一生を通じても、私たちは“自然”から出て、“自然”に帰り得たとき、それが究極の境地だとうのである。こうして私たちのこの企画展は、厳密にいふと、人間の営為のすべてにかかわってしまう。」（大島清次（1986）「芸術と素朴」『世田谷美術館開館記念展図録』より）

■日本の美術館を取り巻く環境¹ ■

5

10

15

近代美術館の誕生

1789年に始まったフランス革命によって、王侯貴族が独占していた美術品コレクションや教会のコレクションが没収され、1791年に開催された国民公会は、それらのコレクションをルーブル宮殿のグランド・ギャラリーで一般公開することを決定し、1793年に「共和国美術館（ルーブル美術館の前身）」が誕生した。これが、近代的な公共美術館の起源とみなされている。

20

アメリカでは、1870年、メトロポリタン美術館が創設される。ヨーロッパと異なり、基金も建物もコレクションもゼロであったため、まず最初に、募金が行われたが、その募金には、上流階級の名士による大口の寄付だけでなく、一般市民も協力したという。当時、ヨーロッパで

25

¹ 本節の記述は、以下の文献に依拠している。石森秀三（1999）『博物館概論』放送大学教育振興会、磯洋介（1996）「公立美術館が多すぎる 器は立派でも中身がない悲喜劇」『アエラ』1996年8月5日、井出洋一郎「平成10年度全国美術館会議第14回学芸員研修会「学芸員の認定と養成の現状について」（東京都現代美術館講堂、<http://www.nc.jp/asahi/art.barbizon/y.ide/8museology.p.01.html>）、大島清次（1994）『内部から見た日本の公立美術館—その問題点と改善私案』、並木誠士、吉中充代、米屋優編（1998）『現代美術館学』昭和堂、樋口秀雄、椎名仙草（1972）『百年前の東京国立博物館』『芸術新潮』pp.116-121、山本武利、西沢保編（1999）『百貨店の文化史』世界思想社

30

本ケースは、慶應義塾大学平成11年度大型研究助成プロジェクトの一環で、教材として作成されたものであり、特定の経営状況の巧拙を論じるものではない。ケース作成は、和田充夫（慶應義塾大学大学院経営管理研究科教授）監修の下、川又啓子（慶應義塾大学文学部）と加藤雅代（社団法人日本芸能実演家団体協議会）が行った。（2000年10月作成）

発生した普仏戦争の戦火を避けて、重要なコレクションが、ロンドンの美術市場で競売にかけられており、それらを収集することから、メトロポリタンのコレクションは始まったといわれる。

一方、日本の最初の博物館である東京国立博物館の創立は、明治4（1871）年にさかのぼる。

5 同年7月に文部省、9月には博物局が設けられ、神田湯島聖堂の大成殿を博覧場と称して仮の陳列場にあて、後にここを公式に「博物館」と呼んだのがその始まりであるとされている。それに先立つ明治3（1870）年、殖産興業の研究機関として大学南校に物産局を設け、田中芳男を責任者として全国の物産を収集させた。文部省博物局の最初の仕事は、その物産展を凌駕する大博覧会を開くことであった。この博覧会は博物館、つまり湯島聖堂大成殿で明治5（1872）年3

10 月10日から20日の予定で開かれたが、5月まで会期を延長する人気だったという。

こうした博物館の動きと前後して、ウィーン万国博覧会（明治6・1873年開催）への参加問題が起こった。博覧会事務局が当面した最大の問題は、ウィーン万博において明治新政府の面目が立つような出品作をいかに集めるかということであった。ただちに各地方に博覧会に関する布告がだされ、出品心得が通達された。その際に、二点ずつ送り出させ、一つはウィーンに、

15 もう一つは博覧会事務局に残した。これが初期の博物館のコレクションの基盤となった。

「美術館」という名称をもつ博物館（英語では両方ともmuseum）が創設されたのは、大正15（1926）年で、「東京府美術館」（現在の東京都美術館）であった。しかし、運営予算が十分に計上されていなかったために、「貸し陳列室」型美術館の域を出なかった。公立美術館では、昭和8（1933）年に設立された「大礼記念京都市美術館」（現在の京都市美術館）が最初であり、

20 昭和天皇の即位を記念して、市民の寄付金が集められて設置された。しかし、ここでも美術展覧会などのための貸し陳列室が中心であった。

欧米の美術館が、独自のコレクションを裏付けとした運営を行っているのとは異なり、日本の美術館は、コレクションという裏付けをもたない「貸しギャラリー」型の美術館としてスタートした。このような設立の経緯がある日本の美術館は、美術品を市民革命によって市民が取り戻した歴史があるヨーロッパとは、様々な面で異なっていると指摘されている。

デパート展とマスコミとの共催

欧米の美術館には見られない日本独特のシステムは、デパート展とマスコミとの共催による企画展開催だ。近代日本における、国公立美術館・博物館の設立が遅れたことに起因するといわれるが、交通や買い物のターミナル駅に隣接した百貨店と、社内に各種イベント会場をもつ新聞社が（多くは両者が共催の形で）特別美術展などを開催し、一つの流れを作ったといわれている。今日では百貨店のイベントは、各種美術展をはじめごく当たり前の年中行事となって

いるが、その嚆矢となるのは、明治42（1909）年4月、三越呉服店が開催した第一回「児童博覧会」であるとされる。

またマスコミでは、新聞社が文化事業を手がけることによるイメージ・アップ、自社利益の社会への還元といった名目で、大型外国美術展を開催してきた。本来は、ニュースを報道する立場にあるマスコミが、自らニュースを作ることは、欧米では考えられないが、日本では一般に定着している。1980年代後半から始まるバブル期には、企画展経費が高騰したために、新聞社の事業予算だけでは展覧会が実施できないような状態になると、新聞社に代わって、放送事業体が大型外国美術展の主催者として登場するようになる。現状では、新聞社などが蓄積した交渉のノウハウを美術館関係者が蓄積していない、海外での人的交流を深める機会に恵まれていない、資金源が乏しいなどの理由で、美術館独自の企画として、大型外国美術展を企画することは非常に困難な状況になっている。5 10

例えば、国立美術館の場合、現行の予算執行枠からすると、膨大な経費を要する大型企画展を自主的に独立して主催することはできない。現在、国立美術館で行われているほとんどの大型外国美術展は、名目上、新聞社や放送事業体との共催事業ということになっているが、美術館側が一切経費負担をしない、貸し館事業であるという。経費負担をしないどころか、企画展有料入場者（招待者を除く）一人につき、ある一定の額の上納金を納入するように、共催社は義務づけられている。少し人気のある外国美術展を西洋美術館などで開催すると、有料入場者数が30万人以上に達することは珍しくないので、一人あたりの上納金を400円とすると、単純計算で1億2000万円が美術館側に入る。ところがこの金は、結局は国庫に納まってしまうので、美術館の運営資金が増えるわけではない。15 20

自館のコレクションを基盤にして、運営を行う欧米型の美術館のあり方を本的なあり方とする向きには、企画展中心の運営は「美術館のあるべき姿」ではない。そのために、デパート展や企画展依存型の運営には批判が多いが、「美術館のあるべき姿」と「美術館の現在ある姿」が乖離しているのもまた事実なのである。

学芸員制度

博物館（美術館＝美術系博物館）とは、「歴史、芸術、民俗、産業、自然科学等に関する資料を収集し、保管（育成を含む）し、展示して教育的配慮の下に一般公衆の利用に供し、その教養、調査研究、レクリエーション等に資するために必要な事業を行い、あわせてこれらの資料に関する調査研究をすることを目的とする機関（博物館法第2条）」と定義される。博物館は、30
「収集・保管」、「展示・教育」、「調査・研究」という機能を有する。

博物館・美術館の運営を担うのが学芸員である。学芸員は、国家資格であり、規定の資格試

験もしくは大学において必要な単位を修得することによって有資格者となるが、学芸員資格の取得はただちに学芸員になれる保障していない。現在、博物館における学芸系の職員数は、平均5.6名で、うち有資格者は3.3名である。全国で250の学芸員資格課程をもつ大学から、卒業生が年間8000人ぐらい出していくが、実際に学芸員として就職できる学生は約2%程度である

5 という。

現在の博物館法では、県立美術館で学芸員は何人、市立美術館なら何人、そして研究職として扱うなどと定められているが、罰則はないし、自治体の負担が重いので、守られることはほとんどのないという。日本の美術館では、学芸員は、「雑芸員」と揶揄されることもあり、人手不足から昼夜休みに監視員にさせられたり、「さっ引き」と呼ばれる会計処理を任せたりすることもある。一方、欧米諸国の博物館・美術館では、業務の分化が進んでおり、学芸員（キュレーター）、キーパーは専門領域における調査研究を主として行う。資料の登録管理はレジストラー、資料の保存・修復はコンサーバーターやレストアラー、博物館・美術館における教育はエデュケーターなどが、それぞれ美術館内部の職員が担当している。

「学芸員は美術館にかかっている絵を描く人と思っていた」という笑い話のような実話がある。そうだが、欧米の学芸員（キュレーター）の社会的地位の高さに比べて、日本の学芸員は、社会的に認知されているとは言いがたい状況にある。公立美術館には、「親方日の丸」的な意識の学芸員も相当数いると言われており、媒体社主催の企画展の美術品を「お出迎え」するだけが仕事であるような人すらいるという。

20 館長問題

欧米の美術館では、館長は30代、40代で就任し、精力的に活動すると言われているが、日本の博物館・美術館では、総じて高齢化が進んでおり、「館長を置く」というだけで、資格がなくても館長にはなれる。また、学芸員と館長職が人事上連続しておらず、世田谷美術館の場合でも、学芸部長に就任するためには、世田谷区を退職して、財団職員になる必要があった。

25 平成9（1997）年12月の日本博物館協会の学芸系職員の調査（回答者数1756名）によると、館長のうち学芸員資格をもっているのが、234人、13.7%であったという。さらに、常勤、非常勤ということがあり、この1756名の中で「常勤」の館長が1056、「非常勤」が692その他が8ということだった（「その他」の内容は不明）。

30 日本の国公立美術館館長には、学芸の専門家ではなく、いわゆる「天下り」が着任する傾向が強まっており、平成12（2000）年度現在で、国立の美術館・博物館の館長は、すべて行政職出身者で固められている。一方、石原都知事の号令の下、東京都立の美術館では、実業界出身者を館長に据えることにより、美術館運営を効率化させようとしており、平成12（2000）年10

月、資生堂の福原義春会長が東京都写真美術館館長に就任し、平成13（2001）年2月には、樋口廣太郎アサヒビル名誉会長が東京都現代美術館館長に就任する。

欧米のように、美術館が主体的な活動をする場合には、館長のリーダーシップが重要になるが、日本の公立美術館の多くは、企画会社、媒体社の企画に依存しており、館長の雇用形態は、実務面では問題にならないという指摘もある。また、世代的にも高齢の館長が就任することが多いため、すでに現実の美術界から切れているので、行政職であろうと専門職であろうと同じ5という意見もある。

■世田谷美術館■

10

概要

東京都内の区立美術館第一号は、昭和54（1979）年設立の板橋区立美術館である。1970年代後半から80年代前半にかけて美術館設置のピークがおとずれるが、世田谷美術館は、昭和61（1986）年に開館した。板橋、松涛（渋谷区）、練馬、目黒など、他の区立美術館が小規模館であるのに対して、世田谷美術館は、「区立」の規模を超えたものになっている。（世田谷美術館15概要は、付属資料1参照。）

世田谷美術館が立地する砧公園内の緑あふれる環境は素晴らしい、隣接するレストラン「ル・ジャルダン」での食事は、利用者から好評を博している。しかしながら、美術館への交通の便は悪く、最寄駅の東急田園都市線用賀駅から徒歩17分（公表）もかかり、美術館専用駐車場のスペースも少ない。

20

理念・基本方針

世田谷美術館は、昭和61（1986）年3月に「芸術における素朴」をテーマとして開館した。館長大島清次によれば、その開館記念展の図録における記述は、今日でも、世田谷美術館の憲法であり、基本姿勢を示すものであるという。古代ローマ時代の名言、"ARS CUM NATURA AD SALUTEM CONSPIRAT"（ラテン語「芸術は自然と共に一体となって人間を健全なものへと導く」）が、世田谷美術館の理念であるが、これは、人間の生活に密着した美術こそ真の芸術であって、これまでの美術・芸術の固定観念にとらわれる必要は全くない、ということを示している。

25

こうした理念を活動の基盤として、芸術を心の健康を維持するものと位置づけ、「区民に親しまれる、生活に根ざした美術館」たることを目指し、展覧会や催し物など、さまざまな活動を通して、日常生活と芸術をむすぶ場を提供することを基本的な方針とする。「素朴派」のアンリ・ルソーや世田谷ゆかりの作家を中心とする作品収集や展覧会のほか、講演会、ワークショ

30

ップなどの教育普及活動、美術大学など、区民の学習、創作活動を支援する事業を数多く開催し、また、コンサート、バレエなど、従来の美術館の活動を超えた活動も、盛んに行っている。

(付属資料2)

世田谷美術館の基本構想には、「世田谷区民の文化的創造活動の中心施設であって、区民のための充実した文化・余暇活動の場と機会を提供し、併せて地域社会の文化・教育の振興と発展に寄与すること」と謳われている。基本的な性格としては、(1)区民に密着した美術館、(2)教育的な役割を重視する教育美術館、(3)美術文化の交流の場としての美術館、(4)太陽と緑に包まれた都市空間の中の美術館、と定められている。

10 設立の経緯

世田谷区長大場啓二は、昭和50（1975）年4月、自治権の拡大をともなう区長公選制復活後に、「文化の香り高いまちづくり」を区政の大きな柱に掲げて当選した。平成12（2000）年時点で、25年にも及ぶ長期政権となっている。大場区長の当選は、区民の地域文化や人とのふれあいの楽しさに対する欲求の高さを物語るものであるとされるが、美術館の誕生は、文化都市作りを選挙公約とする新区長の登場と、その後の各種文化事業への熱心な取り組みをしてきたことが背景にあってのことといえよう。

世田谷美術館の設立に並々ならぬ意欲をもっていた大場区長ではあるが、当時は、「オール与党」と言われた状況であったにも関わらず、与党の中にも美術館建設に反対の声が上がったという。例えば、「時期尚早」「世田谷には、しなければならないことが多い」「美術館は上野で十分である」といったものである。しかしながら、東京都から砧公園内の敷地を無償で借用できるという条件（平成3（1991）年11月定例会議事録（11月06日-02号）では、「世田谷美術館のように、一方でごみ工場を受け入れておきながら、他方で美術館の敷地を無償で東京都から借り受けたときのように」という記録がある）もあり、最終的には決断を下し、着工ということになった。

25

大島清次

世田谷美術館館長大島清次は、公立美術館には稀な常勤の館長である。自らを美術館界のマイノリティーと称するが、現在の美術館運営について、自著『内部から見た日本の公立美術館』の中で、次のような指摘をしている。

30

「国をはじめとする日本の行政の伝統的な体質として、文化とビジネス（経済活動）とは別物だ、という根強い無意識の偏見が支配している。確かに、営利目的のためだけで美術館活動を spoilして恥じない業者が増えつつあり、美術館の企画事業や美術館そのものの設立が、

ただ有名美術品だけを公共に提供し大勢の観客が訪れればそれで成功、という安易で幼稚な意識が優先しており、本来非営利であるべきはずの美術館のあり方に対する認識が完全に欠落したまま、ただ巨大な事業資金だけが投入され、そこに営利的なビジネスの悪い面が出て弊害をもたらしている。しかし、同じ営利的なビジネスにも公共に貢献する良心的なものとそうでないものとが社会的に混在しており、良心的なビジネスと手を結んで共有の目的のために協力していくことを希望したいということだ。」5

以上の大島の指摘は、80年代のレーガン大統領、サッチャー首相による大幅な行政改革を経験している英米の美術館運営者の間では、当たり前の認識であり、そのために主要美術館の館長達は精力的に仕事をする。展覧会で「儲けよう」というのではなく、収支バランスを心がけつつ、高い芸術性を追求し、斬新な企画を創造し続けようとする姿勢は、日本ではあまり見られるものではない。10

その大島にとって、現在最大の関心事は、美術館の独立行政法人化の問題である。平成13（2001）年度から、国立の博物館・美術館は、「特別独立行政法人」へと組織替えをする。各館が独自の運営を行えるようになるので、積極的な取り組みを行うことも可能であるというが、現実には、美術館関係者の意識が変革についていっているとは言えない。また具体的な展望もない今まで、実際に始まってみないとどうなるか分からないという状態だ。15

大島によれば、「特別」という名称がつくことによって、美術館関係者は、国家公務員の身分を保証されることになる。独立行政法人化は、行革の一環なので、定数削減が目標であるが、「特別独立行政法人」に入った職員は、国家公務員の定数に入らないので、自動的に目標が達成されるという仕組みなのである。20

「行政法人というのは、ビジネスとして考えていて、法人法に基づいていて、国立の美術館を経済社会の中で、法人としての経済的な法律的な枠組みの中に、位置付けようと言う考え方が基本なんだ。一時期はパニック状態になって、文化芸術施設をつぶすのかと大騒ぎしていたんだけど、今は一言も言わない。安心しきっている。全部話は収まったように見える。これは非常に興味深い。国立美術館の館長以下が、みんな安心しちゃってる。問題は終わったと。しかし、どう問題が終わったのか、全然世間は知らない。…なんで収まったかというと、なんにもしない。法律の枠組みの着物だけ、丁度着せ替え人形のようなもの。今の国立美術館の人員をそのままにしておいて、洋服を着せ替えて、4月からオープンするという。それならできるわけね、中味が変わらないんだから。着せ替えるだけなんだから。独立行政法人の精神というのはそうじゃない。行政改革だから。それをごまかしているから、僕は怒っているんだ。」25
30

財団法人世田谷区美術振興財団

前述の独立行政法人化に多少なりとも影響を与えていたといわれているのが、世田谷美術館の運営方式である。世田谷美術館は、財団法人世田谷区美術振興財団によって運営されているが、大場区長が、世田谷美術館を区の直営ではなく、財団法人による運営とした理由は、行政による運営の硬直性と区長交代による影響を排除し、民間的な創意工夫と企業経営的な柔軟性のある運営を行うためであったとされる。

世田谷美術館は、他の公立美術館同様に、施設設備全般、および運営費の大部分を世田谷区から委託および補助金の形で受けているが、同時に、区の受託事業ではない、財団独自の独立採算方式による自主事業が可能なようになっている。つまり、世田谷美術館の業務は、区からの受託事業（展覧会、作品の保管、美術大学、教育普及事業、アートライブラリーの管理運営）と、財団独自財源を基にした自主事業（展覧会、催し物、広報活動、収益事業）との二本立てになっているのである。

この「世田谷方式」の運営は、公立と民間の中間に位置すると言われるが、自主事業の財源は、基本財産から発生する運用収入と自主事業の収益から構成される。それにより、役所の単年度会計の制約を超えた企画が可能になり、自由裁量の余地が広がるという長所がある。

しかしながら、「世田谷方式」は高金利を前提にした運営方式であるために、開館当初は、「バブル期」と重なり、潤沢な資金を確保することができたものの、1990年代後半には「超低金利時代」が続き、自主財源からの利子は、ほとんどゼロに近いような状態になっている。また、世田谷区の財政難を反映し、97年以降は、区からの補助金も減額されているため、財政的には非常に苦しい展開になっている。このような状況下で、「美術館にできることは、もうなにもない」「現代美術はもうできない」「大型企画展はもう今年で最後」という関係者もいる。（付属資料3）

また、「財団法人世田谷美術館寄附行為」第2章第4条「事業」欄をみると、美術館が行うべき事業としては、(1)展覧会事業、(2)美術及び文学等に関する教育普及事業、(3)美術及び文学などに関する調査研究、(4)美術品及び文学資料等の保管、(5)芸術文化に関する催物、(6)世田谷区の委託を受けて行う芸術文化施設の管理運営、(7)その他この法人の目的を達成するために必要な事業となっており、いわゆる「美術館」の定義にあるはずの「収集」は事業として規定されていない。収集は、世田谷区の公有財産として、その購入作業および管理活用を、世田谷美術館が世田谷区から請け負っている点で、完全な自治権を得ているとはいえない。また、事業で赤字が出た場合の責任の所在についても明確な規程があるわけではない。

世田谷区特有の問題

世田谷区議員で、世田谷美術館の活動をもっとも積極的に取り上げているのは、「行革110番」の大庭正明議員である。大庭議員は、大島館長の著書を読み、美術館運営の現状を踏まえて指摘をしているという。ウェップ上に公開されている世田谷区議会会議録を検索してみると、平成6（1994）年以来、美術館の活動自体に対する批判は、議会では取り上げられていないようである。（付属資料4）5

世田谷区には区内在住の作家が多いことで知られており、世田谷美術館分館「向井潤吉アトリエ館」は、向井潤吉氏の作品を自宅ごと遺贈されて設立された。現在、分館は一館だけであるが、区内在住の画家が高齢になってきており、ここ5年以内に相当数の相続が発生する可能性があるという。もし仮に50名からの申し出があって、それをすべて受けることになれば、50室の分館ができることになる。現在、「向井潤吉アトリエ分館」担当の学芸員は1名だが、分室毎に学芸員を配置することになれば、50名の増員という深刻な問題に直面する。10

来館者

付属資料5は、平成2（1990）年から平成8（1996）年まで行われた『藝術新潮』「学芸員によるベスト展覧会」による得票数、朝日新聞および日本経済新聞の専門家による参考回数、平成12（2000）年7月22日現在での、インターネット上のヒット数（日本経済新聞、朝日新聞）の合計を集計した表である。残念なことに、得票数一位のセゾン美術館は、平成11（1999）年2月に閉館してしまったが、世田谷美術館は、10位に位置している。（付属資料5）15

文部省『社会教育調査報告』によれば、美術系博物館（＝美術館）の利用者は、その類似施設利用者も含めると、昭和61（1986）年以来、年々増えており、平成7（1995）年度は5300万人にもなっている。しかしながら、利用者数の上昇を上回る率で、施設数が増加しているので、各施設とも来館者数の減少に頭を悩ましている。（付属資料6）20

世田谷美術館の来館者数は、平成2（1990）年の「大英博物館—藝術と人間—展」以降、漸減傾向をたどっている。最初のNHKとの共催事業である「大英博物館展」は、約36万人を動員し、量的な評価ばかりではなく、平成2（1990）年の『藝術新潮』「学芸員によるベスト展覧会」、朝日新聞の展覧会「回顧」でも取り上げられており、質的にも高い評価を得た。しかしながら、平成3（1991）年6月定例会の議会録（06月11日-02号）には、次のような記録が残っている。25

「NHKの電波で宣伝し、関東一円から多くの人々が集まり、おかげで世田谷区は車は渋滞、駐車場はいっぱい、あげくの果てに区民は長い行列で待たされ、ゆっくり鑑賞することもできない。これは住宅都市に住む区民からすれば、何のメリットもないのです。いたずらに交通渋滞と大混雑を世田谷区に招いただけで、もっと広いキャパシティーのある場所で行えば、30

せめてゆっくり鑑賞はできたはず、これが美術愛好の区民の率直な感想であります。」

来館者数上位10企画は、全てが媒体社との共催であり、特に、上位には、放送事業体が名を連ねている。来館者の構成では、8割から9割を企画展がしめており、それ以外の常設展（向井潤吉アトリエ館を含む）は、平成11（1999）年で、年間1万5000人程度まで下がっている。そのため、平成11（1999）年の大型企画である「プラハ展」のように、動員数が当初予想を下回った場合には、年間の来館者数が大きく落ち込むことになってしまう。（付属資料7）

また、美術館業界の一般的な傾向として、学芸員によって理想の美術館イメージが違うために、目指すべき美術館のコンセプトが共有できないことが多い。そのため、「客を呼ぶ」ことに対する懐疑的だったり、関心があつても「顔の見えないオーディエンス」を想定しているだけで、ターゲットの絞込みができているとは言えない場合もある。

大型企画展の来館パターンとしては、「ムンク展」（26万人動員）の日計表にみられるように、会期の後半にかけて増加して行く。会期末の週末には大混雑することが多いので、会期中にいかに平準化するかが課題であるが、これまでのところ、会期前半だけの招待券を配る程度の対応に留まっている。（付属資料8）

来館者の動向に関する分析という質問に対して、インタビューに答えてくれた関係者は次のように答えている。

「これはね、アンケート以外ないです。ただアンケートがどの程度、きちんととれているかっていうのが、疑問ですね。…うちは一応アンケートの集計らしいことはしますけどね。でも非常に上っ面ですよねえ。それだけのものをかけてやろうという、ノウハウがないとか、努力がないとか、お金がないとかということで、やってないですよね。…はっきり言えるのは、NHKがつくというと、来る人たちは、年齢が高いです。要するに、NHKに対する信仰ですね。」

ボランティアと友の会

ある関係者は、これから美術館活動の重要なポイントとして、ボランティアと友の会を挙げている。

「私は可能性としては、ボランティアも友の会も、非常にこれから美術館がどんな活動を想定するにしても、キーポイントだと思うんですね。つまり、中のスタッフではないけれども、お客様でちょうど中間領域に存在して、まさにその曖昧な領域こそがね、美術館の生命線だと。そのこと自体が、日本の社会を考えてみても、社会にとっても大事なんじゃないですかね。中の専門家になるのは、若い時代やってれば良いんだけれども、ある程度年をとってリタイヤしたら、専門家になるのは、しんどいけれども、一般の来館者でもない。その中間のグレーゾーンに身をおいて、それなりの楽しみと生きがいと自分として享受しながら、社会に参加し

奉仕して行くことですね、そういうシステムを作り上げられれば、大変に意義があるし、また今の多様な価値観の中に、美術館が切りこんで行こうとすると、その人達のバックアップがなければ、どんな活動もできないんですね。」

現在、世田谷美術館友の会会員数は976名（平成12（2000）年9月末日現在）である。ボランティアを組織化して効率的・効果的な運営をするためには、訓練されたスタッフが必要となるが、現時点では、まだ体制は整っていない。5

企画展

「芸術における素朴」とはなにか。世田谷美術館の企画展と「芸術における素朴」が一致しないとする向きもあるが、開館記念展図録によれば、(1)素朴派の系譜、(2)近・現代美術と素朴、10
(3)原始美術と民俗美術、(4)子どもと美術（知恵おくれの人たちの作品を含む）という四つの部門から、芸術における素朴の意味をトータルに追求したと書かれており、次のような説明が加えられている。

「素朴派に対する評価は、これを「芸術における初心」の大切さと解しますと、単に20世紀美術ばかりでなく、ほとんど人類史の発端にまでさかのばる原始美術や、未開民族の芸術、あるいは無名の作者の手による民俗芸術にまで広く及んでゆきます。同じような評価は、幼児や子供の造形作品、あるいは知恵おくれの人たちの造形作品などにも温かく波及してゆくはずです。」15

展示企画については、予算の制約や、世田谷美術館の個性という点からすり合せて行くと、ほとんど選ぶ余地なくテーマが決まっていく。企画の決定に関しては、多数決という方法もあるが、それは案外つまらない結果になるので、むしろ学芸員の見識が示されることの方が重要だという。しかし、それでも自分たちの判断だけを優先し始めると、唯我独尊に陥ってしまうために、統括する立場からは、その点に留意することが必要だ。（これまでの企画展の一覧は、付属資料9参照。）20

大型企画展については、世田谷美術館では、過去の来館者数上位10企画のうち、平成9（1997）年年の「ムンク展」、平成8（1996）年の「魯山人」を企画して、NHKにもち込んでいる。「二つしかない」という考えもあるが、むしろ「二つもある」というべきで、これは世田谷の実力を示すところであろう。一方で、1993年に来館者数が大きく落ち込んでいるのは、大型企画のもち込みがなかったからだという。25

インタビューに答えてくれた関係者は次のように語る。30

「今、展覧会という話をされましたけれども、展覧会でもいろんなタイプのものがあって、例えば、「世界四大文明展」といったタイプの展覧会ですとね、美術館がもっている社会教育の

機能が極端に拡大されたタイプになりますね。おそらく推測だけれども、お客様の中で、初めて美術館に来る人がものすごいパーセントになっていると思います。それから、特に子供達と、高齢者、男性、つまり美術館に足を向かない層の人たちが、非常にパーセントとしては多い。ということは、『あつ、美術館ってこういうことをやるところなのか』という初めての美術館体験がここで実行される。全国で230万人動員されるんですよ。NHKの試算ですけど。こういう社会教育というのが、他にありうるのかと。大学も一杯あるし、公立学校も幼稚園から高校まで一杯ありますけれども、社会教育という言葉で、230万人に、ある種の情報を伝達することはね、規模としてなされるかというと、非常に質が違う。こういうこと一つとっても、ごく普通の展覧会として、ご覧になるんではなくて、よくその特性と中身を考えた場合、これは展覧会という言葉でみなさんが想定されることと、全然違うことなんですね。そういうことをしっかりと、見ていただくということが、まずは美術館がやっている活動を押さえるということ。それを押さえる事から、やがて評価の指標が出てくると思うんですね。ですから、通常、我々が展覧会をやると、まあ1万人とか、1万5000人とかということで、美術マニアの人を中心とした、ある種の広がりでお客さんが来ていただくところ、全国で230万人ということになると、日ごろ、文化も美術もなにも考えた事がない人達が来る。」

NHK 75周年事業として、平成12（2000）年8月に、「世界四大文明展」が、東京国立博物館（エジプト文明展）、東京都美術館（インダス文明展）、世田谷美術館（メソポタミア文明展）、横浜美術館（中国文明展）で始まった。動員目標人数は、4館合わせて130万人（全国で230万人）、8月下旬時点で、50万人を達成した。

メソポタミア文明展を担当した世田谷美術館には、ルーブル美術館から「ハンムラビ法典」が貸し出された。今回のメソポタミア文明展の入り口に掲げられている「ルーブル美術館館長」の挨拶には、世田谷美術館への言及はなく、NHKとの壮大な企画であることと、ビジネスパートナーであるNHKへの謝辞が中心となっている。開催期間中は、企画展示が中心になり、常設展示は行われていないが、いわゆる大型企画展をどのように美術館活動に位置付けるかは、世田谷美術館にとって大きな問題であろう。

世田谷美術館にとっての損益分岐点は、40万人という試算だったようだが、過去、最大の動員数だった「大英博物館展」が36万人であり、現状ではこれ以上のリスクをとれないとの判断から、今回は経費的な負担を見送ったという経緯がある。

大島館長によれば、

「今回のNHKとの企画についても、独立採算を守ることを念頭に、リスクを軽減しながら収入を上げるための努力をしました。ある意味、国立美術館がテラ銭をとっているやり方と混同されるかもしれないが、そうではない仕組みで、赤字が出ても世田谷美術館には、その

業務に見合ったお金をNHKが払うという約束なんです。」

また、各館に設置されたハイビジョン映像のモニターに関しても、会場となった四館の中には、映像ではなく作品を優先させたいという反対意見があったようだが、結果として、すべての館で、映像が導入されている。映像スペースには、映像資料（例えば「NHKスペシャル」）が流れ、各館をネットワークでつないだ同時中継も見られるようになっており、来館者の評判は上々という。5

教育

世田谷美術館は、教育に熱心な館として知られるが、平成12（2000）年度4月から、学校回りを中心に行う教育担当の学芸員を採用した。平成14（2002）年度から実施される「総合的な学習」の時間をにらんでの戦略だが、従来の小学校美術鑑賞教室に加えて、特別プログラムということで、「メソポタミア展」に合わせて、学校での事前授業とボランティアによる美術館内ツアーを行っている。10

教育担当の学芸員は、大学院博士課程において美術教育史を専攻していたが、学校の内外での美術教育の実践を観察するために、学校回りをしていた実績をかわされて、世田谷美術館に非常勤で採用された。（小学校美術鑑賞教室など館の活動については、付属資料10参照。）15

学校からの手応えについては、次のように語っている。

「取りあえず美術館からアプローチをかけた時に、答えてくださる学校は半数ぐらいあるんですね。鑑賞教育は、64校全体が来館できるようなシステムなんですが、その他に、特別プログラムというのをやっていまして、それが5年前から始めて、だんだん応募が増えて、今年度は28校がお返事をくださっているんですね。半数弱の学校は手応えがあるということで、私は新人ですので、とにかく一校一校回って、どんな先生がいて、どんな校長先生がいて、どんな子供がいるのかということを自分で確かめて、どんな手を打つか考えようということで、4月からやってきているんですね。それで思ったことは、美術館アプローチに対して、面白いと答えてくださる先生に、そうそう悪い方はいらっしゃらないということですね、まずは。もちろんなんだか良く分からぬけど、頼んでみたという消極的な先生もいらっしゃいますが、良く話をしてみるとね、みなさん一所懸命やってらっしゃると思うんです。保守的なものがあるとすると、それはシステムだと思うんです。…例えば、私達のアプローチに対しても、忙しすぎて、答えられないんだっていうお話を耳にするわけなんです。そういうことを考えますと、私達ができるることは、学校の先生方との協同研究というか、先生方が忙しいんだったら、私達の方から出向いて、なるべく新鮮な視線でお手伝いをするということで、少しでも先生方のお力になればなということで考えています。」25 30

インタビューに答えてくれた他の関係者も、教育プログラムに非常に期待しているが、教育普及事業は、収益が上がらない部分であり、自主事業で負担することは不可能なので、区の受託事業ということになっている。また、教育プログラムの評価、効果の測定は、今後の課題となっている。

5 「総合的な学習」については、さまざまな芸術団体が大きな関心を寄せ、取り組もうとしているが、大正時代と終戦直後に同じような試みが行われて失敗した経緯があるので、学校現場では、始まる前から、短期で終わるのではないかという見方が少くない。

評価

10 大型企画展で来館する層は、必ずしも美術マニアという訳ではない。世田谷美術館の「コア」な客、すなわち何をやっても観に来てくれる客は、1万人程度と想定されていたが、昨今の減少傾向から、5000～6000人になってしまったのではないかと思われている。しかし、他の区立美術館の学芸員の中には、来館者数減少が問題になるのは、世田谷美術館が「人が来る」ことを前提にしているからであって、最初から来ないと思っている美術館では、問題にならないとい
15 う者もいるそうだ。

なぜ「人が来ないのが前提」の美術館が存続しうるのか。美術館の場合、入場料収入が、年間予算に占める割合は、年間で7～14%程度と言われている。アメリカのメトロポリタン美術館、ニューヨーク近代美術館（MoMA）、日本では大原美術館（倉敷）が、30%程度と例外的に高いものの、入場料収入だけで、美術館を成立させることは不可能というのが、美術館界の共通

20 した認識なのである。

したがって、「来館者数」を美術館評価として用いることには、美術界は批判的であるが、それに代わる、明快で簡便に用いることができる評価指標を打ち出せている施設はない。しかし、「評価」は美術館界にとって、大きな課題であり、館によっては、積極的に取り組もうとする姿勢も見られる。営利組織ならば、評価を「利益」に還元することができるものの、美術館の場合には、評価軸が多様であるために、曖昧なまでの運営になってしまることが多いが、評価を実際に行つたことによって、館内で目標が共有しやすくなつたという声もある。

単に行政評価の手法をそのまま当てはめるのではなく、アンケートなどの来館者調査、住民評価、他館学芸員による評価、美術評論家の評価、学芸員の論文数、インターネット上のヒット数、教育プログラムの評価、リピート率、ミュージアム・ショップでの売上高などを含んだ総合的な指標の開発が待たれるところである。

評価に関してインタビューに答えた関係者は次のように言う。

「美術館評価の指標というのは、われわれとしても大変に関心があるし、指標が欲しいんで

すよ。ところが、片一方で、そういう指標が具体的にできるかと考えた場合、指標の元になる美術館の活動、これをまずは正確につかまないと、評価もなにもあり様がない。美術館といつても、いろいろなタイプの美術館がありますから。一概には言えませんけれども、かなり先端部分で時の流れに翻弄されながら、悩んでいるタイプの美術館の活動というのは、なかなか普通の人が考えるような状況とは違うんですね。」

5

「やっぱり大きい流れとしてはね、経営努力をして、自らが儲けると。その代わりに、いろんな人の世話にならないで、口も出さないで頂くというような、この大きな流れはね、多分変わらないですよね。のために、大型企画というのは一つの手なんだけれども、それ以外にショップの収益であるとか、美術館そのものがブランドになってしまいうる商売のやり方、いろいろ創意工夫を重ねて、学校の生徒の受け入れも教育委員会からそれなりの対価を求めるとかね。教育っていうのは、膨大なお金をかけてやっているわけですよ。その一翼を担うということであれば、美術館に対して、教育予算が流れてもいいじゃないかというようなことも含めて、いろいろ考えて収益を上げて行かなければならぬと思うんですね。それは大きな流れなんだけれども、その中で、利益追求の悪弊というか弊害というかな、どこまで押さえていくか、

10

目に見えないところで、お金さえ儲かれば、どんなに見にくくてもいいじゃないかと、展示物がどんな状況にあって、お客様が十分な鑑賞できなくても良いじゃないかと、お昼になって食事が出来ないような状態になってもやむをえないじゃないかという議論に流されないで、どこまで堪えられるかということになってきますよね。相当、ある意味では、矛盾をしょっていいくわけですけれども、それやこれやの矛盾の中にこそ美術館というものがあるんだろうと。決して、一つの主義主張では通らないんですよ。儲けなきやいけないっていう主張は正しいんだけど、それだけでは通らない。儲け主義では駄目じゃないかというんだけど、それだけでは通らない。そこがやっぱり、独立行政法人をにらんで、あるいは、財団運営の美術館が増えている状況の中で、やっぱり本当の姿じゃないんですかねえ。回答にはなっていないんだけれども。」

15

20

今後の課題

25

ケース制作者達は、世田谷美術館を後にして、用賀駅までのプロムナードを歩きながら、世田谷美術館のこれまでの活動を振り返り、今後の展開について考えた。依然として低迷する景気、自治体の財政難による予算削減など、世田谷美術館に限らず、全国の公立美術館を取り巻く環境は厳しい。美術館の独立と尊厳を守りながら、どのような運営戦略を策定するのか、難しい舵取りを迫られている。

30

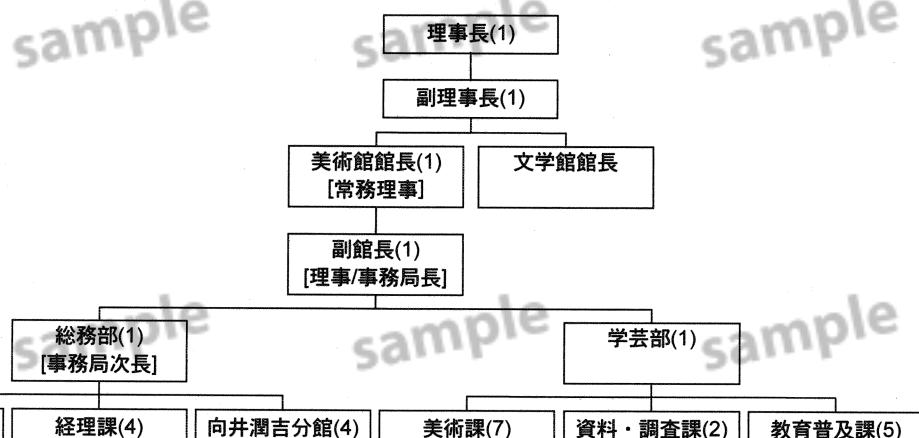
以上

付属資料1：世田谷美術館概要

名 称：世田谷区立世田谷美術館（〒157-0075 世田谷区砧公園1-2）
 開 設：昭和61（1986）年3月30日
 施 設：敷地面積 18,999m² 建築面積 5,241m² 延床面積 8,577m² 鉄筋コンクリート造
 土地上2階 地下1階
 運 営：財団法人世田谷区美術振興財団（昭和60（1985）年設立・基本財産6億円）
 収蔵品数：6,432点（平成12（2000）年3月末現在／向井潤吉アトリエを含む）
 主収蔵品：ルノワール3点、向井潤吉643点、土方久功122点、北大路魯山人195点、宮本三郎3,661
 点ほか

財団組織図（括弧内は職員数）：

10



職員数内訳：

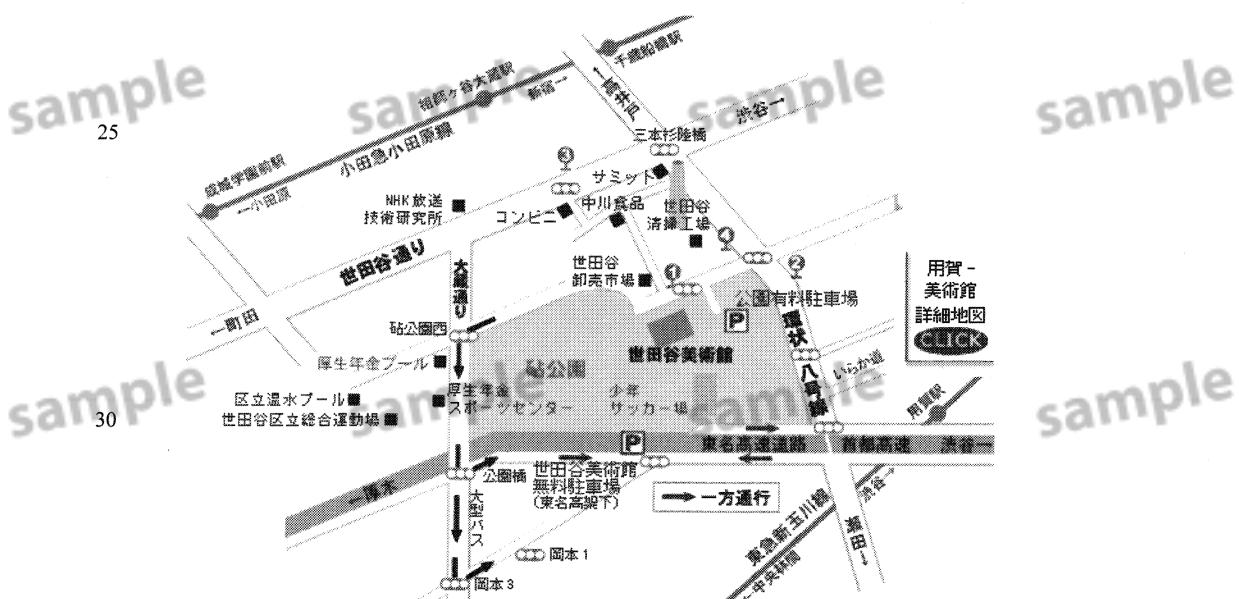
15

美術館	館長	事務	学芸員	受付等	合計
区派遣職員		9	5		14
財団固有職員	1	3	7		11
財団非常勤		4	3	3	10
合計	1	16	15	3	35

出典：美術館提供資料

周辺地図：

20



30

付属資料2：その他の館活動

年度	教育普及事業			催物					区民ギャラリ ー（人）	美術大学				
	タノシ サ・ハ ツ・ケ ン・ク ラス	ワーク ショッ プ等	小学校 美術鑑 賞教室	講演 会・シ (回)	映画会 演劇	演奏会 (回)	舞踊・ (回)	パフォ ーマン ス(回)		観覧者 数	受講生 (人)	年間講 義(回)	実技 (回)	夜間コ ース日 (延人数)
1986		19		8	7	14	4							
1987		14		7	1	23	4							
1988		17		5	1	19	5							
1989		14		5	1	25	4							
1990		7		9	4	15	2		102	77, 108	60	40	24	556 4
1991		4		7	12	17	2		110	87, 633	60	40	24	300 5
1992		11		8	82	16	3		109	77, 982	60	40	24	150 5
1993		4		8	7	16	3		100	65, 437	60	44	24	150 5
1994		7		7	3	15	57		117	73, 454	60	45	23	150 3
1995		8		8	3	18	3		115	60, 040	60	45	23	150 3
1996		6		8	3	17	3		125	64, 006	60	45	26	831 6
1997	8	4	8, 287	10	1	23	1		109	64, 350	60	47	25	240 4
1998	5	3	8, 078	11	4	23	1	3	119	65, 140	60	50	26	1, 000 5

出典：『世田谷美術館年報』『世田谷区の概要』

5

10

15

20

25

30

付属資料3 基本財産、その他財源

年度	基本財産	基本財産運用収入	次期繰越額	展示事業収入	区委託料収入	補助金収入
昭和61(1986)	2億	11,204,328	26,424,723	24,172,810	398,259,000	22,000,000
昭和62(1987)	2億	9,237,200	37,654,645	35,826,950	443,662,000	22,000,000
5 昭和63(1988)	2億	11,218,917	45,266,261	59,243,515	468,743,000	22,000,000
平成元(1989)	2億	12,542,990	28,649,529	32,430,721	462,232,000	15,000,000
平成2(1990)	3億	23,042,459	37,030,359	56,133,000	463,120,000	140,000,000
平成3(1991)	6億	39,395,045	123,001,711	58,489,769	389,027,000	140,802,000
10 平成4(1992)	6億	30,032,645	163,506,406	91,322,852	402,228,000	154,321,000
平成5(1993)	6億	21,205,691	155,620,829	50,673,145	506,542,000	171,727,000
平成6(1994)	6億	17,060,421	175,022,927	90,486,737	494,722,000	167,375,000
平成7(1995)	6億	8,616,751	154,219,355	39,627,677	502,104,776	161,585,237
平成8(1996)	6億	4,640,481	145,017,578	39,018,581	521,629,530	159,397,551
15 平成9(1997)	6億	4,357,036	161,698,909	69,784,215	363,103,018	302,516,338
平成10(1998)	6億	4,418,038	57,750,580	32,010,755	386,877,723	293,862,201
平成11(1999)	6億	2,644,074	24,367,810	29,460,163	327,002,599	279,186,458

出典：『世田谷美術振興財団決算書』

付属資料4：世田谷区議会定例会会議録（平成6年度）

平成6年9月 定例会－09月13日-02号

◆十八番（大庭正明議員） 質問通告に従いまして、世田谷区における文化行政について伺ってまいりたいと思います。

（中略）

次に、美術館の問題に移ります。美術館の方も質問趣旨は文化課と同様であります。しかも、美術館の場合、購入作品を一刻も早く展示することが絶対的義務ではないでしょうか。それが公立美術館の使命であるはずです。

具体的に世田谷美術館ではどのような購入と展示をしているのでしょうか。世田谷美術館は、これまでに二十四億円もの美術品を購入しております。そこで、平成元年から昨年八月までに限って——これは一年以上前に購入した作品に限って、そういう意味です——世田谷美術館が購入した作品がどのように展示されたかを調べてみたのであります。方法としては、世田谷美術館所蔵品展の展示目録と購入作品とを照合して調べていったのですが、結果はこの五年間で購入作品が百十五点、そのうち、いわゆる常設展示場において公開されたのは——これは購入後ですね——六十八点、残りの四十七点については、購入した後、未公開の状態なのであります。これはどういう形で未公開なのかというのを具体的な例を申し上げますと、例えばこれは平成元年、今から数年前ですね。平成元年の六月に、ある作家の作品を十点、これは一千八百万円で、ある画廊から購入しております。購入しましたが、その後、展示されたのは十

点のうち二点だけ、三百六十万円分だけです。

残りの八点は今に至るも未公開です。これは何も特殊な例を挙げているのではありません。

先ほども述べたとおり、平成に入ってからだけでも、購入作品百十五点のうち四十七点が収蔵庫、これはコンピュータにつきの立派な収蔵庫ですが、ここに眠っているのであります。眠って一度も公開されていないというの

は約四割もあります。

これは、普通に一般に言われるところの抱き合わせ販売のようなものではないでしょうか。もしかしたら抱き合わせ購入と言った方が正確かもしれません、展示したい作品と一緒に、展示する当てもない作品までついつい買ってしまう。公立美術館でこんな買い方をしていたらどうなるでしょう。現に全国の公立美術館の最大の悩みは、収蔵庫がいっぱい足りないということあります。このことは、いかに税金で美術品を買い始めたら、やめられない、とまらないということであることを示しております。

世田谷美術館と言えば、素朴派ではなかつたでしょうか。素朴派と世田谷区にゆかりのある作家のすぐれた作品を収集するのが、世

田谷美術館の収集の方針ではなかったでしょうか。そういう意味を持たせた公立美術館としてスタートしたのではないでしょうか。そして、多額の建設費を投じて展示スペースと

立派な収蔵庫を自前でつくって財団に託したのではないでしょうか。それが世田谷美術館でも、ご多分に漏れず収蔵庫はいっぱいであ

5

10

15

20

25

30

ります。果たして収蔵庫の中身は素朴派でいっぱいでしょうか。幾ら素人とはいえ、歌舞伎役者の写真やビール工場の写真を何百万円で購入して、これも素朴派だとは絶対に言わせません。ほかにも、アンゼルム・キーファーという方は世田谷と縁のある作家でしょうか。この人の作品など、四千万円も出して購入しておりますが、素朴派の作家ですか。これは、冗談じゃありません。素朴派どころか、

10 その対局に位置すると言ってもよい、現代美術の最先端の作家ではありませんか。

このように、当初の素朴派や世田谷区ゆかりの作家すぐれた作品という枠からどんどんどんどん外れているのであります。こんな買い方をしていては、収蔵庫がいっぱいになるのは当たり前であります。当初区が説明されていたことと現在の世田谷美術館では大分違うのではないか。そのあたりを伺いたいの

15 あります。

20 (中略)

そこで、最初の世田谷美術館の将来像についての質問につながっていくのですが、世田谷美術館は一体どこへ行くのか、こういう疑問であります。区立美術館としてのアイデンティティーはどうなるのか。素朴派や世田谷ゆかりの作家という世田谷美術館独自の個性はどこへ行くのかという疑問であります。単純な問題として、世田谷美術館と言えば素朴派という評判が定着しているのでしょうか。

25 30 そうは思えないであります。素朴派よりも、まだレストランの方がイメージとして区民の間には強いのではないでしょうか。

そこで質問ですが、世田谷美術館の特徴は、素朴派や世田谷区ゆかりの作家の優秀な作品ということを、これからもメインとして続けていくつもりであるのかどうか、この点を確認しておきたいと思います。

なお、監査結果等を踏まえた適切な事務処理については、時間の関係上、いずれかの機会に譲りますが、少なくとも六月議会でただした内容については、ほぼパーカクトな形で監査委員も認めております。しかし、先ほども述べましたけれども、監査委員の監査結果について、助役のあのような発言、あれを聞いて、私はもう茫然自失としました。要するに、批判されて、それを真摯に受けとめて直すというのであればともかく、その内容がおかしいということを言うことということは言語道断であります。この点は重ねて抗議しておきます。

以上で壇上からの質問を終わります。

平成6年11月 定例会－11月02日-02号

◆十八番（大庭正明議員） 質問通告に従いまして、前回に引き続き、世田谷区の外郭団体の問題を取り上げます。質問項目は二つです。前半は美術館の経営実態について、後半は外郭団体の人事に関する問題を取り上げます。

最初に、美術館の問題であります。世田谷美術館における自主事業の部分についてお伺いします。

平成に入ってからでも「大英博物館展」「フィレンツェ・ルネサンス展」「ゴッホと日本展」そして昨年度の「パラレル・ヴィジョン

展」ほか二展、また今年度は現在開催中の「秦の始皇帝とその時代展」と自主事業における企画展があるわけですが、これらの事業がどうやって行われているかについて、これまで議会でほとんど論議されたことも、また報告されたこともなかったと思います。ブラックボックスになっていたわけです。

さて、年間七億円以上の維持運営費は、世田谷区の一般財源から持ち出しています。

このことは何度も取り上げられておりま

す。それでは、本年度の美術館の維持運営費の七億三千万円と、現在行われている「秦の始皇帝とその時代展」とはどのような関係にあるのか。実はこれは世田谷区が行っている展覧会だと思われている区民の方が多いのではないかでしょう。しかし、建前から言えばそうではないのであります。この「秦の始皇帝とその時代展」の主催者は、あくまで世田谷美術館——これは財団のことですが、世田谷美術館と、それにNHK、NHKプロモーション、そして中国側の二団体を含む合計五団体だけであります。後援者は外務省、文化庁、中国大使館、東京都教育委員会、さらに企画協力として、NHKエンタープライズと日中文物事業協議会、そしてさらに協賛としてNECグループとヤマザキパン、NTT、キャノン販売、小池一夫事務所、コスモ石油、大成建設、第一生命、東京デジタルホン、日鉄ライフ、日本アイ・ビー・エム、日本通信教育連盟、明星食品、山一証券、ローバージャパンであります。そして協力が日本航空であります。つまり、この「秦の始皇帝とその時代展」は十

八団体もの民間企業の協力、協賛を取りつけて成り立っているのであります。

一体これらの民間団体と世田谷美術館と、そして世田谷区がどういう関係にあるのか。

「秦の始皇帝とその時代展」はまだ進行中で5

すので、終了した昨年度の「パラレル・ヴィ

ジション展」について、その収支決算から見て

みますと、この展覧会の経費、つまり支出で

すが、七千五百万円かかったわけです。これ

に対して収入は六千八百万円です。七百万円

10

の赤字です。しかも、この六千八百万円の収

入のうち三千三百万円は実は寄附金であります。どこからかといいますと、これはAT&T、

国際交流基金、日本芸術文化振興基金、そして資生堂からの寄附金であります。つまり、

15

これらの諸団体の寄附金がなかったら、赤字

は七百万円ではなく、実に四千万円にも上っ

ていたのです。自主事業における企画展の構

造はこのようになっているのであります。

このことは、世田谷美術館の自主事業、企

画展というものは投資事業という性質を持っ

ているということであります。投資事業です

から、当然黒字にもなるわけで、平成二年の

20

「大英博物館展」では二千万円の黒字、また平成三年の「フィレンツェ・ルネサンス展」

25

では四千万円の黒字、そして平成四年の「ゴッホと日本展」でも同じく四千万円の黒字を

確かに稼ぎ出しております。平成五年度は、

先ほどの「パラレル・ヴィジョン展」のほか二つの展覧会がありましたが、こちらは合計

30

で二千万円の赤字となっております。

ここで注目したいのは、赤字にせよ、また

黒字にせよ、民間企業からの多額の寄附金によってこれらの事業が成り立っているという点であります。ちなみに、黒字になった「大英博物館展」には、マツダと山之内製薬から
5 一億円の寄附、また「フィレンツェ・ルネサンス展」では第一勧銀から同じく一億円の寄附が事業全体に対して行われているのであります。

そこで、これらの美術館の内情はどうなつ
10 ているのか。聞いてみると、世田谷区美術振興財団の理事長の仕事は主に寄附金集めだそうであります。理事長みずから「あそこから何千万取ってきた」「いや、あっちの方は何千万だった」と述べております。また、その
15 下で働く学芸員も、営業マンさながら企業回りに精を出しているのであります。そして、一方では電卓片手に業者を相手に値引き交渉、時には金の工面に奔走するそうでもあります。経費の計算にしても、現在行われている「秦
20 の始皇帝とその時代展」では、作品の輸送費、保険料、カタログ、ポスターの印刷費、展示場所のディスプレー費、海外調査費、関係者の日本招待費、広報費、会場警備費とあるそ
うであります。もちろん入札も何もかけておりません。この仕事に携わっているのは学芸員も含めて区の職員であり、派遣職員であります。携わっている方々の苦労は大変なものがあろうかとは思います。また情熱もよしといたしましょう。しかし、公立美術館の区の職員の能力とははるかにかけ離れた次元で仕事をしているのではないのか、こういう疑問
25 が思い浮かぶわけであります。

世田谷美術館が自主事業として行う企画展では、まさに営利事業と同一のことが公務員に課せられているということであります。果たして大丈夫でしょうか。公務員に金もうけなどできるわけがないであります。これまでの自主事業の黒字も、もとをただせば理事長と館長のコネによるところが大ではなかつたでしょうか。それぞれの業界に明るい、人脈がある、そういうことで辛うじて黒字を生み出してこられたのではないでどうか。しかし、それらのコネや人脈といえども、バブルの崩壊で神通力が衰えてきた、そういうことが昨年度の赤字に結びついたと理解すべきではないでどうか。
そこでお伺いいたしますが、公立施設や公立の財団の運営面において、年間で二千万円の赤字を出す、いわゆるリスク一なイベント事業部門を今後も抱えることについて、区としてはどう考えているのかということであります。ましてや企業から多額の寄附金を受けているとすれば、企業としてもきれいごとだけでお金を出すわけではないと考えるのが自然だと思います。このあたりのことについて、公共のできること、公共のできないこと、してよいこと、してはいけないことをきっちり詰めておかないと、後々大変な事件や事故につながる可能性もありますので、ここで改めて世田谷美術館の企画展事業においてどのような心構えなり、心づもりなりあるのか、財政的な面も含めてお答えいただきたいと思います。

付属資料5：美術館評価

	施設名	都道府県	票数合計	回顧票数合計	藝術新潮票数合計	ヒット数合計
1	セゾン美術館	東京	123	16	107	353
2	東京国立近代美術館	東京	101	22	79	1002
3	京都国立博物館	京都	101	4	97	781
4	東京国立博物館	東京	99	10	89	1595
5	神奈川県立近代美術館	神奈川	97	17	80	329
6	目黒区美術館	東京	77	11	66	251
7	東京都現代美術館	東京	76	21	55	359
8	横浜美術館	神奈川	75	18	57	666
9	東京都美術館	東京	67	18	49	801
10	世田谷美術館	東京	63	13	50	693
11	町田市国際版画美術館	東京	62	0	62	7
12	愛知県美術館	愛知	59	4	55	258
13	兵庫県立近代美術館	兵庫	59	3	56	340
14	国立西洋美術館	東京	56	12	44	738
15	国立国際美術館	大阪	52	9	43	363
16	京都国立近代美術館	京都	48	12	36	688
17	五島美術館	東京	48	2	46	193
18	名古屋市美術館	愛知	47	10	37	265
19	渋谷区立松濤美術館	東京	44	3	41	59
20	埼玉県立近代美術館	埼玉	42	8	34	191
21	板橋区立美術館	東京	42	7	35	176
22	東京都庭園美術館	東京	41	5	36	220
23	栃木県立美術館	栃木	40	14	26	167
24	北海道立近代美術館	北海道	39	0	39	96
25	水戸芸術館	茨城	36	8	28	1042
26	ブリヂストン美術館	東京	33	4	29	240
27	サントリー美術館	東京	33	0	33	378
28	芦屋市立美術博物館	兵庫	29	1	28	147
29	練馬区立美術館	東京	28	6	22	118
30	水戸芸術館現代美術ギャラリー	茨城	28	4	24	51
31	奈良国立博物館	奈良	28	2	26	856
32	宮城県美術館	宮城	24	2	22	109
33	静岡県立美術館	静岡	23	8	15	197
34	山種美術館	東京	23	1	22	321
35	川村記念美術館	千葉	21	1	20	173
36	O美術館	東京	21	1	20	76
37	京都市美術館	京都	20	1	19	488
38	岐阜県美術館	岐阜	18	2	16	165
39	大和文華館	奈良	18	0	18	121
40	神奈川県立美術館	神奈川	18	0	18	7
41	三重県立美術館	三重	17	5	12	194
42	東武美術館	東京	17	2	15	456
43	そごう美術館	東京	16	0	16	653
44	原美術館	東京	15	3	12	687
45	東京国立近代美術館工芸館	東京	15	3	12	120
46	小田急美術館	東京	15	2	13	273
47	山口県立美術館	山口	14	0	14	219
48	福岡市美術館	福岡	13	6	7	491
49	国際交流フォーラム	東京	13	4	9	179
50	ICA Nagoya	愛知	13	0	13	0

注：

票数合計＝回顧+藝術新潮

藝術新潮＝「学芸員が選んだベスト展覧会」合計点

回顧＝朝日「回顧」、日経「回顧」

ヒット数＝日経、朝日記事検索（2000年7月22日現在）

同点の場合は、「回顧票」による順位を優先した。

5

10

15

20

25

30

付属資料6：美術館利用状況、世田谷美術館来館者数推移

美術館利用状況

年度	美術系利用者数 (*1)	施設数 (*1)	利用者数／施設数
1986	30, 935, 940		
1987		379	81, 625
1988			
1989	45, 341, 708		
1990		498	91, 048
1991			
1992	45, 765, 029		
1993		651	70, 300
1994			
1995	53, 439, 422		
1996		846	63, 167

*1 類似施設を含む

出典：『社会教育調査報告』

世田谷美術館来館者数推移

年度	区受託常設展	向井清吉	区受託企画展	自主事業企画展	合計
1986	61, 681	0	114, 204	80, 243	256, 133
1987	68, 689	0	77, 442	187, 826	333, 957
1988	41, 448	0	82, 183	65, 668	189, 299
1989	34, 840	0	160, 711	95, 832	291, 383
1990	20, 744	0	70, 999	404, 587	496, 330
1991	41, 884	0	39, 319	342, 917	424, 120
1992	19, 886	0	43, 293	309, 337	372, 516
1993	16, 281	33, 138	60, 444	41, 165	151, 028
1994	15, 618	17, 832	39, 345	385, 493	458, 288
1995	12, 026	24, 824	48, 450	206, 507	291, 807
1996	6, 404	17, 223	75, 365	142, 092	241, 084
1997	7, 289	12, 107	28, 047	308, 740	356, 183
1998	7, 197	13, 685	18, 348	285, 939	325, 169
1999	3, 466	12, 316	14, 025	146, 327	176, 134

出典：『世田谷美術館年報』『世田谷区区議会議録』各展覧会図録

付属資料7：世田谷美術館来館者数上位10企画展

順位	年度	事業主格	展覧会名	期間	来館者数	巡回館	媒体
1	1990	自主事業	大英博物館—芸術と人間一展	10/20-12/9/90	367,002	山口県立美術館 国立国際美術館	NHK、朝日新聞
2	1994	自主事業	秦の始皇帝とその時代展	9/17-11/20/94	338,233	名古屋市博物館 福岡市博物館 愛媛県立美術館 北海道開拓記念館	NHK、NHK プロモーション
3	1997	自主事業	ムンク展—世紀をまたぐ巨人	4/5-6/8/97	260,411		NHK、NHK プロモーション
4	1992	自主事業	ゴッホと日本展	4/4-5/24/92	258,321	京都国立近代美術館	テレビ朝日、朝日新聞
5	1991	自主事業	フィレンツエ・ルネサンス 芸術と修復展	9/14-11/4/91	258,273	京都国立近代美術館 名古屋市美術館	NHK、NHK エンタープライズ、NHK プロモーション、
6	1998	自主事業	三星堆—中国5000年 の謎、驚異の仮面王国	4/25-7/20/98	207,233		朝日新聞、テレビ朝日
7	1995	自主事業	創建1200年記念 東寺国宝展	7/22-8/27/95	164,968	京都国立博物館	朝日新聞、テレビ朝日
8	1989	区受託事業	「シャガールのシャガール」展 パリ、ポンピドーセンター国立近代美術館コレクション	11/3-12/20/89	140,972	北海道立近代美術館 兵庫県立近代美術館	朝日新聞、テレビ朝日
9	1996	自主事業	伝統と創造—魯山人とゆかりの名陶展	7/27-9/23/96	124,756		NHK、NHK プロモーション
10	1987	自主事業	N.C.、アンドリュー、ジェイムズ3代のワイエスが描くアメリカの原像 ウエイス展	3/10-4/21/88	110,158		朝日新聞

出典：『世田谷美術館年報』『世田谷区議会会議録』各展覧会図録

付属資料8：「ムンク展」来館者日計表

日数	月日	招待	一般	日計	累計	曜日	天気
1	4/05	362	2,980	3,342	3,342	土	雨
2	4/06	374	3,675	4,049	7,391	日	雨
3	4/07	133	785	918	8,309	月	雨
4	4/08	255	1,594	1,849	10,158	火	晴
5	4/09	206	1,381	1,587	11,745	水	晴
6	4/10	218	1,153	1,371	13,116	木	晴
7	4/11	221	1,287	1,508	14,624	金	晴
8	4/12	567	3,796	4,363	18,987	土	晴
9	4/13	498	4,439	4,937	23,924	日	晴
10	4/15	226	1,099	1,325	25,249	火	晴
11	4/16	234	1,304	1,538	26,787	水	晴
12	4/17	233	1,202	1,435	28,222	木	晴
13	4/18	230	1,150	1,380	29,602	金	晴
14	4/19	554	3,025	3,579	33,181	土	晴
15	4/20	512	4,665	5,177	38,358	日	晴
16	4/21	195	903	1,098	39,456	月	晴
17	4/22	266	1,146	1,412	40,868	火	雨→晴
18	4/23	210	1,048	1,258	42,126	水	雨
19	4/24	300	1,393	1,693	43,819	木	晴
20	4/25	266	1,463	1,729	45,548	金	晴
21	4/26	635	4,012	4,647	50,195	土	晴
22	4/27	649	5,119	5,768	55,963	日	晴
23	4/29	1,118	7,050	8,168	64,131	火	晴 (祝)
24	4/30	440	2,880	3,320	67,451	水	晴→雨
25	5/01	579	3,250	3,829	71,280	木	晴
26	5/02	519	3,950	4,469	75,749	金	晴
27	5/03	930	7,389	8,319	84,068	土	晴→雨 (祝)
28	5/04	1,092	8,159	9,251	93,319	日	晴
29	5/05	945	6,805	7,750	101,069	月	晴 (祝)
30	5/06	319	1,588	1,907	102,976	火	晴
31	5/07	318	1,708	2,026	105,002	水	晴
32	5/08	322	1,644	1,966	106,968	木	晴
33	5/09	351	1,793	2,144	109,112	金	曇
34	5/10	1,043	5,258	6,301	115,413	土	晴
35	5/11	990	5,387	6,377	121,790	日	晴
36	5/13	586	2,311	2,897	124,687	火	晴
37	5/14	415	1,644	2,059	126,746	水	雨
38	5/15	547	2,099	2,646	129,392	木	雨→晴
39	5/16	576	2,251	2,827	132,219	金	晴
40	5/17	1,265	4,787	6,052	138,271	土	曇
41	5/18	1,324	5,829	7,153	145,424	日	晴
42	5/19	517	1,603	2,120	147,544	月	雨
43	5/20	557	1,963	2,520	150,064	火	雨
44	5/21	836	2,531	3,367	153,431	水	晴
45	5/22	753	2,637	3,390	156,821	木	曇→雨
46	5/23	754	2,331	3,085	159,906	金	曇

日数	月日	招待	一般	日計	累計	曜日	天気
47	5/24	1,564	4,464	6,028	165,934	土	雨
48	5/25	1,804	6,321	8,125	174,059	日	晴
49	5/27	1,115	2,813	3,928	177,987	火	晴
50	5/28	1,193	3,091	4,284	182,271	水	晴
51	5/29	1,230	3,117	4,347	186,618	木	晴
52	5/30	1,012	2,966	3,978	190,596	金	晴
53	5/31	2,682	6,471	9,153	199,749	土	晴
54	6/01	2,660	7,539	10,199	209,948	日	晴
55	6/02	1,012	2,460	3,472	213,420	月	晴
56	6/03	1,656	3,296	4,952	218,372	火	晴
57	6/04	1,524	3,208	4,732	223,104	水	曇→雨
58	6/05	1,559	3,956	5,515	228,619	木	曇→雨
59	6/06	1,615	3,729	5,344	233,963	金	雨
60	6/07	3,892	8,022	11,914	245,877	土	晴
61	6/08	3,577	7,139	10,716	256,593	日	晴
友の会 3,818 260,411							

出典：美術館提供資料

付属資料9：企画展一覧

年度	展覧会	来館者	共催媒体	藝術新潮	朝日	日経
1986	開館記念展 芸術と素朴	54,866				
1986	澤田雅廣特別自薦展	12,287				
1986	素朴派の画家 ルオ —銅版画「サーカス」	重複				
1986	ラウシェンバーグ —ROCI日本展	17,397	朝日			
1986	開館記念 世田谷美術展	10,468				
1986	日本の美術館建築展	19,191				
1986	美に惹う—彫刻、建築、風景	28,344				
1986	ユーロスラビア— 11人の素朴な画家	21,624	朝日			
1986	《グリム生誕200年記念》わたしのグリム	6,000				
1986	向井潤吉 日本の抒情・民家	24,275				
1987	白と黒の会展—あ る交遊の軌跡、世田 谷的な。	16,547				
1987	NEW TRENDS—世田谷 新世代	13,289				
1987	カナダ・コンテンポ ラリー・アートの紋 章学 ジェネラ ル・アイディア展	重複				
1987	デイヴィッド・ナッシュ —船形ワークス	重複				
1987	スウェーデンのテ キストスタイル・ア ート展	18,214	毎日			
1987	アンソニー・グリー ン展	24,898	美連協 読売			
1987	高山辰雄展—屏風 絵の宇宙	24,492			○	
1987	塩田コレクション 北大路魯山人展	53,176				
1987	N.C.、アンドリュー、 ジェイムズ3代の ワイエスが描く アメリカの原像 ワイエス展	110,158	朝日			
1988	名画が彩る 石橋美 術館コレクション 日本の近代洋画	34,734				
1988	生誕90年 - 時代を 飛翔する画想 福 沢一郎展	12,241				
1988	インド部族芸術展 神話と呪術の世界	13,461	読売 美 連協			
1988	サム・フランシス展	12,043	朝日			

年度	展覧会	来館者	共催媒体	藝術新潮	朝日	日経
1988	澄みわたるロマン ティシズム スウ エーデン国立美術 館展	48,453	毎日			
1988	インド建築の5000 年 変容する神話 空間	17,215	朝日			
1989	田園と住まい展	11,444				
1989	「シャガールのシャ ガール」展 パリ、 ポンピドーセンタ ー国立近代美術館 コレクション	140,972	朝日 テ レ朝		○	
1989	大三彩展 唐三 彩・遼三彩・ベルシ ヤ三彩・奈良三彩	45,246	フジテ レビ 産 経			
1989	東と西の架け橋— 風土と芸術 セン ト・アイヴス展	19,606	読売 美 連協		○	
1989	ジュリアン・シュナ ール：カブキ・ペイ ントティング	17,159				
1989	牛島憲之展 - 静謐 なる叙情	13,821				
1990	風の詩人 もうひ とりのイタリア現 代彫刻界の巨匠 ファツツイー展	21,630		○ (4点)		
1990	「あそびのこころ」展	20,872				
1990	アメリカのジャポ ニズム展 青い目 の浮世絵師たち	9,874	日経			
1990	彫金：豪放と優美と 帖佐美行展	7,452				
1990	世界の飢えを考え よう - 國際美術展	9,813	朝日			
1990	「イギリス美術は、 いま」—内なる詩学	27,772	朝日	○ (8点)	○	
1990	大英博物館—芸術 と人間—展	367,002	NHK 朝日	○ (3点)	○	
1991	ソビエト現代美術 —雪解けからベレ ストロイカまで—	18,014	朝日	○ (5点)		
1991	土方久功展 南太 平洋の光と夢	11,587				
1991	開館5周年記念展： コレクションから のメッセージ 野 性の復権	23,870				
1991	拡張する美術 ア メリカン・アート 1960-1990	31,686		○ (3点)		

5

10

15

20

25

30

年度	展覧会	来館者	共催媒体	藝術新潮	朝日	日経	年度	展覧会	来館者	共催媒体	藝術新潮	朝日	日経
5	1991 フィレンツェ・ルネサンス 芸術と修復展	258,273	NHK NHK_E NHK_P				1995	利根山光人展—太陽と古代・そして永遠への憧憬	11,554				
	1991 「JAPAN」と英吉利西 日英美術の交流 1850-1930	29,088	日経	○(4点)				林二郎の家具展	13,787				
	1992 都市と現代美術—廃墟としてのわが家	20,243		○(7点)	○(2点)			創建1200年記念 東寺国宝展	164,968	朝日 テレ朝			
	1992 日本の抽象—村井正誠展 1965年以後 ヒューマニズムの色面構成	14,502	美連協 読売					インサイド・ストーリー 同時代のアフリカ美術	24,821	美連協 読売	○		
	1992 ゴッホと日本展	285,321	テレ朝 朝日					リチャード・ロング 山行水行	16,718				
	1992 ルシアン・フロイド展	24,235	東京		○(栃木企画)			開館10周年記念特別展 世田谷の美術	26,822				
	1992 アメリカ現代版画—7人の巨匠たち	21,111	日経					開館10周年記念 稲田一穂展—日常にそえる詩情	10,772				
	1992 70年代日本の前衛—抗争から内なる葛藤へ	5,670	朝日					開館10周年記念特別展 コレクション10年の歩み 芸術と素朴	24,853				
	1993 喚起する線 静寂の色 須田寿展	17,134						開館10周年記念 世田谷美術展'97	12,918				
	1993 ラヴ・ユー・トーキヨー 桑原甲子雄・荒木経惟写真展	32,708		○(6点)				伝統と創造—魯山人とゆかりの名陶展	124,756	NHK NHK_P			
10	1993 プリミティヴィズムの系譜—収蔵品を中心として—	12,322						開館10周年記念 デ・ジェンダリズム～回帰する身体	17,336	朝日	○(2点)	○	
	1993 バラレル・ヴィジョン 20世紀美術とアウトサイダー・アート	10,012	朝日	○(5点)	○			1997 アメリカン・ストーリー—移動と変容の中で	16,823	朝日			
	1993 アンディ・ゴールズワージー展—ふたつの秋—	18,831		○(5点) 企画は栃木				1997 淀井敏夫展	6,176				
	1994 難波田龍起展 1954年以後—抽象の展開・生命の響き	13,532						1997 ムンク展—世紀をまたぐ巨人	260,411	NHK NHK_P			
	1994 舟越保武の世界 信仰と詩心の彌刻60年	18,890	美連協 読売 日テレ					1997 ベンク展	21,314	朝日			
	1994 クブカ展—抽象への軌跡 「宇宙の法則」を探求したチエコ人画家の全貌	27,603	東京	○(8点) 愛知企画				1997 神秘と絢爛のパリ島絵画	7,564	NHK			
	1994 秦の始皇帝とその時代展(関連展示)	338,233	NHK NHK_P					1997 異文化へのまなざし—大英博物館コレクションにさぐる	19,451	産経 NHK			
	1994 クロッシング・スピリット カナダ現代美術展1980-94	19,657	朝日					1998 吉田善彦展	11,395			○	
	1995 第4回アジア美術展 時代を見つめる眼：多様な現実の諸相	15,127	美連協 読売	○(7点)	○(福岡)			1998 異文化へのまなざし—大英博物館コレクションにさぐる	12,943	産経 NHK			
								1998 時代の体温 ART/DOMESTIC	12,554				
15								1998 三星堆—中国5000年の謎、驚異の仮面王国	207,233	朝日 テレ朝			
								1998 ジェームズ・タレル—夢の中の光はどうからくるのか?	31,079	読売 美連協			
								1998 —木版画の味わい—稻垣知雄の作品より	22,130				

年度	展覧会	来館者	共催媒体	藝術新潮	朝日	日経
1999	向井良吉展：街の中にポエジーを	6,403				
1999	よみがえる宮本三郎展—はぐくまれた華麗な世界	42,372				
1999	パサージューフランスの新しい美術	19,234				
1999	プラハ展	84,721	読売			

注1：「世田谷美術展」「森の美術展」を除く

注2：標題「朝日」「日経」はそれぞれ、年末
の『回顧』

注3：朝日＝朝日新聞、読売＝読売新聞、毎

日＝毎日新聞、日経＝日経新聞、産経

＝産経新聞、テレ朝＝テレビ朝日、日

テレ＝日本テレビ、NHK_E＝NHKエン

タープライズ21、NHK_P＝NHKプロモ

ーション、美連協＝全国美術館連絡協

議会

5

10

15

20

25

30

付属資料10：その他の館活動

	特徴	目的
5 10 15 20 25	<p>プロムナードコンサート</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 開館翌年(1987年)から現在まで続けて実施 <p>美術大学</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 開館の翌年から実施 ■ 学長は館長 ■ 「町の商店のおかみさん、おやじさんが美術大学で学べば商店街のディスプレーやチラシに効果が表れ、ひいては世田谷区内の美化に役だつ」との大場区長の発案で開講 <p>小学校美術鑑賞教室</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 開館の年から実施 ■ 世田谷区教育委員会からの要請により実施 ■ 対象：区立小・中学校の児童、生徒 ■ 小学校：4年生（団体鑑賞、1日に2校ずつ実施）、中学生：1年生（自由鑑賞） ■ 資料：手引きとして「美術鑑賞ガイド」、「鑑賞の手引き」、「ミュージアム・ガイド」（小学生のみ）を作成・配布。内容は美術自体の解説と美術鑑賞のマナーなど。 ■ 事前準備：教員には、指導要領を渡し、説明会を実施、展覧会を見てもらう。 ■ スタッフ：1997年から、ボランティア（1998年からは実習生も）によるリーダーを各グループ（1グループ7人以下）についている。それ以前はグループ分けなどはせず、全員で回っていた。 ■ 内容：講堂で20～30分の解説・注意があり、その後1時間程度の鑑賞。 	<ul style="list-style-type: none"> ■ これから世に出る若手の実力派演奏家にチャンスを与える聴き手の育成（出演料はゼロ、チラシ制作費、アルバイト料等諸経費実費のみ） ■ 美術館活動への協力者育成、ボランティア育成講座の肩代わりなど ■ 一定の知識、美術に対する理解、親しみを育成する ■ 定員60名（平成12年度は男性22%、女性78%の割合） ■ 年齢層は10代～70代まで幅広い（30～50代は女性のみ：例年は男性も数人はいる） ■ 5月初旬～12月初旬までの週2回開講（昼間） ■ 火曜日：講義 60名いっせいに、木曜日：実技、20名ずつのグループ ■ 地域にある美術館を利用して、美術作品のもつ美しさや良さを味わわせる。 ■ 美術館でのマナーを学ばせる。 ■ 意義：ブルデュー（フランスの社会学者）によると、来館者の殆どは、子どもの頃に美術館を訪れたことがある（=子どもの時に行けば、大人になっても行く）。このことから、将来の観客育成に役立つと考えられる。また、数は少ないが、子どもが小学校美術鑑賞教室でのことを家庭で話題にすることにより、親が興味をもって、後日家族で訪れる、という例もあり、マーケットの拡大にも貢献すると考えられる。 ■ このほか、区立の小・中学校を卒業した子どもは、一生のうち、少なくとも2回は美術館を訪れるなど。 ■ 問題点：平成14年度から実施の新指導要領（週5日制）に伴って行われる学校行事の見直しにより、小学校美術鑑賞教室の廃止の恐れがある。このことに関しては、「総合的学習の時間」などに採用するよう、教育委員会、学校関係者に働きかけており、回避できそうな状況にある。

出典：「アート・マネジメント学会関東部会」講義より作成（2000年7月15日）

sample

sample

sample

sample

sam

不 許 複 製

慶應義塾大学ビジネス・スクール

Contents Works Inc.