

**東京都写真美術館外部評価委員会
平成20年度事業 評価結果報告**

平成21年10月30日

座長あいさつ

この度、外部評価委員会として平成20年度の東京都写真美術館の運営に対する評価結果を、福原義春館長に提出しました。

東京都写真美術館は、「存在感のある美術館」を中・長期的なミッションとしています。評価は、ミッションの具体的な事業運営項目に沿って行いました。

平成20年度評価では、特に、作品収集、管理、調査研究の面においてさらなる充実が認められること、展覧会は、多様なテーマと意欲的な企画でレベルも高く、来館者の満足度を高めたこと、集客に向けた多方面での工夫と努力が行われ、来館者数も目標数を上回ったことなどについて、委員一同、高く評価いたしました。

また、世界的な金融危機により、美術館等への影響も少なくない中、当館を支援していただく企業・団体等の維持会員募集を積極的に行い、美術館への理解・協力を深め、良好な関係を継続して築いている点は特筆に値するものです。

事業運営については、インターネットの活用、より効果的な情報発信、地域等とのつながりを強める連携の推進など、取り組みをさらに強化すべき課題は残されています。また評価の高い項目についても、今以上に充実・発展を目指せる余地は十分にあります。今後、各委員からの提言、課題に着実・迅速に取り組まれ、新たなチャレンジを進められるよう期待するものです。

当委員会では、評価が当館の事業運営の改善、発展に寄与できるよう、委員一同努めて参りました。美術館評価のあり方については課題も多いところですが、当委員会がひとつのモデルとして、各方面で参考としていただければ幸いです。

平成21年10月30日

東京都写真美術館外部評価委員会

座長 竹内 誠

東京都写真美術館 外部評価委員会評価結果

I 対象

- ・ 平成20年度事業

II 評価の具体的な方法

- ・ 外部評価委員会の各委員が、美術館側が内部で行った評価の説明を受け、評価票に5点満点で記入する。その際に、評価のもととなった理由をテキストで記入する。
- ・ 外部評価委員会において各委員同士で議論を行い、とりまとめに向けた調整を行う。

III 評価結果の取扱い

- ・ 文書として、プレスリリースするとともに、東京都写真美術館ホームページで広く一般に公開する。
- ・ 評価結果、評価の過程で出された提言等については、次年度以降の美術館運営の改善課題としてとらえ、これに取り組む。

IV 平成20年度事業外部評価の日程

- ・ 第1回委員会（平成21年6月23日）
平成20年度事業の説明、質疑応答
- ・ 第2回委員会（平成21年9月29日）
各委員から出された評価結果に基づく議論と、とりまとめに向けた調整を行い、評価結果をまとめた。
- ・ プレス発表（平成21年10月30日）
評価結果の発表

V 評価の概要（5段階評価、○数字は評価の段階を示す）

- ・ 写真美術館ミッション「存在感のある美術館運営」を構成する5つの骨子に基盤整備の項目を加えた6項目に沿って、評価の視点を定めて評価を行った。その結果の概要及び評点は以下の通りである。

【総評】

平成20年度の美術館運営について、まず作品収集においては、収集基準に則り、写真史上の重要な作品から国内の若手・中堅作家の作品、また特に手薄であった'90年代以降の作品が加えられ、質の高い作品を効果的に収集しコレクションの充実が図られている。収集は、東京都購入予算、寄贈などによるほか、当館独自の維持会員による会費を活用した積極的な収集努力が行われている。作品の保存管理においても専門知識に基づき、適切な対応が行われている。また調査研究面では、学芸スタッフの学会や紀要等への発表意欲が極めて高く、そのレベルも学術的に評価できるものである。調査研究の成果は展覧会の開催だけでなく、広く社会に還元していると評価できるものである。

展覧会は、調査研究を活かした企画、他館との共同企画、フロアを有効に活用した企画、新たにスタートした恵比寿映像祭の実施など、多様なテーマで質的にもレベルの高い展示を提供した。学芸員による展示解説も定期的に行われ、利用者の理解と満足度を深める一助となっている。その努力は新たな来館者層を掘り起こし、目標数を上回る41万4千人の来館者数となっている。

普及教育活動では、展覧会に関連した講演会のほか、スクールプログラムも対象や目的にあわせて多様に実施されている。ワークショップは、写真プリント実技を中心として多彩なプログラムを提供したほか、特に、プロを目指す人々を対象としたプログラムを実施するなど新たな取り組みも行われている。ワークショップの実施にあたっては、外部専門家やボランティア等との連携も積極的に取り組まれている。さらに、今後、学芸員の調査研究を活かした写真文化に関する幅広い講座の設定などの検討を望むものである。

図書資料については、新たなシステム導入によりインターネット検索の利便性が向上した。美術館の専門図書室として、資料の充実は十分評価できる。むしろその存在をさらにアピールすることが必要である。

広報宣伝においては、その手段を確立しており、「写真美術館ニュース eyes」等、レベルの高さも評価できる。また報道機関との対応にもよく努力がなされている。

来館者サービス面では、来館者の目線にたった運営を心がけ、来館者からの意見等を把握し、迅速に対応できるよう現場スタッフとの情報共有が図られている。今後さらに独自のサービスの企画に期待するものである。

また、企業・団体等の参画については、厳しい経済状況の中においても積極的な取り組みが行われ、企業・団体の維持会員を増やし、良好な関係を築いていることは高く評価できる。

インフラ面では、設備の維持・管理は適切に行われているものの、建物の老朽化は否めな

い。作品収蔵への悪影響や来館者の安全と満足度を維持し高めていくうえでも、計画的なインフラ改善が今まで以上に必要である。この点については、設置者である東京都に対し、対応を強くお願いするものである。

【評点一覧】

評価項目		評点
1 過去から現在に至る写真・映像文化を未来に継承する美術館		⑤
(1)	【作品収集】優れた写真・映像作品を計画的・効果的に収集する	⑤
(2)	【作品管理】的確に作品を管理する	⑤
(3)	【調査研究】写真・映像に関して幅広く調査・研究を行う	⑤
2 質の高い写真・映像文化と出会う美術館		⑤
(1)	【来館者増の努力】来館者数の目標を定め、集客増を図る	⑤
(2)	【質的な満足度の追求】人々が質的な満足を得られる機会を提供する	⑤
(3)	【良質な映画の上映】ホールで良質な映画を誘致し上映する	④
3 写真・映像文化の普及と新たな創造を支援する美術館		④
(1)	【多様な教育普及プログラム】対象者に応じた多様な教育普及プログラムを提供する	⑤
(2)	【図書収集と情報公開】図書・情報の収集と公開を促進する	④
(3)	【外部との普及事業の協力】外部との協力により普及事業の活性化を図る	④
4 写真・映像文化の拠点として貢献する美術館		④
(1)	【効果的な広報・宣伝】効果的に広報・宣伝を実施する	⑤
(2)	【情報発信】インターネット等を用いた情報発信を行う	④
(3)	【地域連携の強化】地域との連携を強化する	④
5 開かれた美術館		④
(1)	【来館者からの意見把握と迅速な改善】 一般来館者からの意見を常に把握し、迅速な改善に努める	④
(2)	【良質なサービスの企画、提供】良質なサービスを企画し、提供していく	④
(3)	【企業・団体の参画】企業・団体の参画を促進する。	⑤
(4)	【ボランティア・地域住民等の参画】ボランティア、地域住民などの参画の機会を設定する。	④
6 インフラの改善		③

評価結果一覧

1. 過去から現在に至る写真・映像文化を未来に継承する美術館 ⑤

【作品収集】優れた写真・映像作品を計画的・効果的に収集する ⑤

【作品管理】的確に作品を管理する ⑤

【調査研究】写真・映像に関して幅広く調査・研究を行う ⑤

【作品収集 ⑤】

○評価の理由

- ・ 収集の基本方針と写真作品収集の新指針に基づいて、中・長期的な収集計画をたてて、写真史上の重要な作品から新規重点作家の作品まで体系的に収集されている。
- ・ 重要な国内の若手・中堅作家の作品をコレクションに加え、「過去から現在に至る写真・映像文化」に向き合い、未来を展望した収集を行っている。特に手薄になっていた 1990 年代以降の作品をコレクションに加えることができた。
- ・ 東京都の収集予算に加え、維持会員会費の一部による購入、寄贈・寄託により、コレクションの充実が図られている。

○指摘された課題・提言等

- ・ 重点作家は逐次更新の必要がある。またマーケットチャンスへの対応も考えておきたい。
- ・ デジタルメディアによる作品収集につき、技術的な評価も含め新たな指針が早急に策定されることが望まれる。

【作品管理 ⑤】

○評価の理由

- ・ 保存科学研究室では、写真の保存条件、展示照明条件などの最適化の研究が行われ、その結果を踏まえて、作品の保存管理に活かしている。その専門知識に基づいた取り組みは、写真美術館のセンター的役割を考える上でも高く評価できる
- ・ 新規収蔵作品にも適切な収蔵処理、保存箱の作成が行われ、保護処理、修復の必要な収蔵作品への対応がなされている。

○指摘された課題・提言等

- ・ 施設の老朽化などに伴う問題点が予見されるので、今後の作品管理向上へ向けての施設補修など、積極的対応を取ることが望まれる。
- ・ 収蔵作品貸出に際して、館で定めている展示環境等の基準を、ホームページ等で提示するなど、作品の貸出、管理条件について周知と理解を深めるべきである。

【調査研究 ⑤】

○評価の理由

- ・ 図録や紀要において、調査研究の成果を形にし、広く写真・映像文化の研究に貢献している。
- ・ 展覧会の企画準備や、日常の作品管理業務などに加え、各学芸員が学会やシンポジウム、研究会などでの発表や寄稿により、研究の成果を専門分野や広く社会に還元していることは高く評価すべきである。
- ・ 学芸員の紀要などへの発表意欲は、他館と比較して極めて高く、また、そのレベルも学術的に評価できるものである。

○指摘された課題・提言等

- ・ 学芸員が今後も積極的な取り組みが継続できるよう、館の配慮を求めてゆきたい。
- ・ 調査・研究内容が、写真美術館内外に関わる多くの人たちとの相互交流により、さらにレベルアップ、発展していけるような場と機会が設けられることが望ましい。

2. 質の高い写真・映像文化と出会う美術館 ⑤

【来館者増の努力】 来館者数の目標を定め、集客増を図る ⑤

【質的な満足度の追求】 人びとが質的な満足を得られる機会を提供する ⑤

【良質な映画の上映】 ホールで良質な映画を誘致し上映する ④

【来館者増の努力 ⑤】

○評価の理由

- ・ 来館者数は企画の良否の結果であり、その意味で目標数を上回ったことを評価する。
- ・ 「恵比寿映像祭」のスタートを何よりも評価したい。館の理念に沿った企画である上、来場者に今までにない作品や感性との出会いを提供することができた。
- ・ 収蔵品を使った展示もすべて企画性に富んだ展覧会であった。
- ・ 展覧会以外のスクールプログラムやワークショップ、アトリエ、図書室などの利用者も掘り起こすことができた。
- ・ 来場者アンケートでは、初めて来館した人の割合も高く、新たな利用者を開拓している

○指摘された課題・提言等

- ・ 館のスペースを考えれば、一定の数以上の集客は目指すべきではない。

【質的な満足度の追求 ⑤】

○評価の理由

- ・ 収蔵展、企画展とも多様なテーマでレベルも高い。
- ・ 館のコレクションで構成した「ヴィジョンズ オブ アメリカ」は、19 世紀から近年に至るまでの時代を3部に分けて、アメリカにおける写真表現の変遷とともに紹介した。解説図書も刊行し、コレクションとその研究を活かした写真美術館ならではの意欲的な企画となった。
- ・ 「液晶絵画 STILL/MOTION」など、他館との共同企画も実施し、成果をあげることができた。
- ・ 「森山大道展」では、収蔵作品を中心として構成する回顧展と、最新作「ハワイ」を紹介する自主企画展示を同時に実施、世界的に注目される現代作家の過去と現在を2フロアで見せるなど、展示室を有効に使って質的な満足を得られる機会を提供した。
- ・ 作家によるトークや、担当学芸員による展示解説なども行われ、利用者が作品を深く鑑賞し、理解する一助となった。

○指摘された課題・提言等

- ・ インターネットによる鑑賞機会の提供は意義深いので今後一層推進したい。
- ・ 図録の一般図書化はさらに進めるべきである。

【良質な映画の上映 ④】

○評価の理由

- ・ 有望な若手新進監督の映画作品や、「アート・アンド・ヒューマン」というテーマで選定した、写真美術館にふさわしい良質の映画を上映している。
- ・ 非商業的映画文化の紹介として高く評価する。

○指摘された課題・提言等

- ・ 館独自の方針で質の高い映画を上映しているので、それをより広く認知されることが期待される。
- ・ もう少しPRを上げたい。
- ・ プログラムとしては、十分にそのチャレンジ精神を評価するが、今後、展覧会との連動をさらに高めたり、より多くの人に鑑賞機会を提供するため、他館、他施設との連携が深まると良い。

3 写真・映像文化の普及と新たな創造を支援する美術館 ④

【多様な教育普及プログラム】

対象者に応じた多様な教育普及プログラムを提供する ⑤

【図書収集と情報公開】

図書・情報の収集と公開を促進する ④

【外部との普及事業の協力】

外部との協力により普及事業の活性化を図る ④

【多様な教育普及プログラム ⑤】

○評価の理由

- ・ 展覧会に関連した講演会やギャラリートーク、写真プリント実技を中心としたワークショップなど、展覧会の内容や写真についての理解と関心を深める多彩な教育普及事業が実施され、多くの参加者を集めた。
- ・ プロを目指す人々を対象としたワークショップも新たに設けられ、さまざまなニーズ、対象者に応じた多様なプログラムが提供された。
- ・ スクールプログラムも小学生から大学生、一般、教員に至るまで、授業や目的に合わせて写真美術館ならではの体験学習の場を提供した。
- ・ 一般愛好家、地域内の学校などへ向けて、適切な取り組みを行っていることが評価できる。

○指摘された課題・提言等

- ・ 写真美術館は、国内でもユニークなプロフェッショナル教育の拠点になり得る。「わかりやすさ」の追求だけでなく、高度なプロフェッショナル教育にも、より積極的に取り組んで欲しい。

【図書収集と情報公開 ④】

○評価の理由

- ・ 図書資料のインターネット蔵書検索は、図書館用システムの導入により、利便性が向上し、より広く活用されるようになった。
- ・ 開催中の展覧会に連動して関連図書コーナーも設けられ、美術館内の専門図書館として利用者のニーズや関心にこたえている。
- ・ 雑誌や定期刊行物の収集も系統的に整備され、充実している。

○指摘された課題・提案等

- ・ 芸術系大学の学生への図書室の周知を、さらに徹底させていくことが望まれる。
- ・ 図書室の資料の充実は十分評価に値する。その存在を更にアピールするべきである。

【外部との普及事業の協力 ④】

○評価の理由

- ・ ボランティア研修会も充実し、ボランティアで参加する人が写真美術館の活動や写真文化について理解を深める教育普及活動の役割も果たしている。
- ・ 20年度の運営基本コンセプトの「顔が見える美術館」を心がけ、ワークショップなどでボランティアと連携して活動した。
- ・ 外部専門家、ボランティア、地域の学校との連携には積極的に取り組んでいる。

○指摘された課題・提案等

- ・ あ・ら・かるちゃー渋谷・恵比寿・原宿運営協議会への参加とイベント実施は評価できるが、今後の継続・発展について検討されたい。

4 写真・映像文化の拠点として貢献する美術館 ④

【効果的な広報・宣伝】効果的に広報・宣伝を実施する ⑤

【情報発信】インターネット等を用いた情報発信を行う ④

【地域連携の強化】地域との連携を強化する ④

【効果的な広報・宣伝 ⑤】

○評価の理由

- ・ 洗練された広報・宣伝の手段を確立しており、そのレベルも維持されている。
- ・ 「写真美術館ニュース eyes」は秀逸であり高く評価したい。
- ・ 報道機関との対応にもよく努力している。
- ・ 年報はきわめて読みやすく編集されており、絶好の PR 資料ともなっている。

○指摘された課題・提案等

- ・ 恵比寿ガーデンプレイス内での写真美術館の場所がわかりにくい。目につきやすい館名表示について検討されたい。

【情報発信 ④】

○評価の理由

- ・ 内容はいいが、デザイン的にインパクトに欠ける。写真の点数が少なく、サイズが小さい。また「トーキョーデジタルミュージアム」は何なのか分かりにくく、気がつきにくい。
- ・ ホームページは頻繁に更新され、使いやすく充実した内容と魅力的なデザインになっている。展覧会や関連イベントほか、館の情報を広く積極的に発信していて、他の館のものとは比べても、高く評価するに値する。
- ・ 学芸員によるブログページなど、美術館が親しまれる工夫もされ、「トーキョーデジタルミュージアム」のサイトで館収蔵作品の魅力を画像と解説で伝えている。
- ・ 恵比寿映像祭では、専用の公式ウェブサイトを立ち上げ、新しい活動を効果的に発信するとともに、映像分野における創造活動を展示やイベント、ウェブなどを組み合わせて紹介し、活性化させた。

○指摘された課題・提案等

- ・ 商業的なものと比較するのは適切でないが、宣伝的效果のためにはもう少し視覚的效果のある画面を入れてもよい。
- ・ トップページのデザインを改め、サービス内容を分かりやすくアピールするべきである。
- ・ 情報インフラの制限や権利処理など、コンテンツの複次利用が抑制されている現状ではあるが、写真、映像と取り組む美術館として、実験的にでも打開策を模索するチャレンジを期待する。

【地域連携の強化 ④】

○評価の理由

- ・ 限られたリソースの中で、身近な地域、及び広域で、できる限りのことを行っている。
- ・ 「かるちゃー散歩地図」を改訂し、渋谷、恵比寿、原宿の文化施設と連携して、文化ゾーンとしての魅力を発信し、多様な文化芸術に触れる機会を利用者と地域社会に提供している。
- ・ 恵比寿映像祭の開催は、結果として地域との連携を強める上で絶大な効果があった。

○指摘された課題・提案等

- ・ 「地域」をどう定義するかなどの議論を、今後、さらに深めていって欲しい。
- ・ 「かるちゃー散歩地図」が外ではあまり見かけない。ホームページ上でも見られるとさらに便利ではないか。
- ・ 地元自治体との連携や、地域の各種団体、学校などとの関係の強化、新たな試みに期待したい。

5 開かれた美術館 ④

【来館者からの意見把握と迅速な改善】

一般来館者からの意見を常に把握し、迅速な改善に努める ④

【良質なサービスの企画、提供】

良質なサービスを企画し、提供していく ④

【企業・団体の参画】

企業・団体の参画を促進する ⑤

【ボランティア・地域住民等の参画】

ボランティア、地域住民などの参画の機会を設定する。 ④

【来館者からの意見把握と迅速な改善 ④】

○評価の理由

- ・ 一般来館者からの意見の聴取については、サービス業に近いレベルでの取り組みが行われていると思われる。
- ・ 来館者の目線に立った運営を心がけ、利用者の声、意見を把握し、対応できるよう、現場スタッフと職員の情報の共有が図られている。

○指摘された課題・提案等

【良質なサービスの企画、提供 ④】

○評価の理由

- ・ 他の文化施設と比べ当館は暖かい雰囲気がある。それは職員の接客意識が高いからであろう。
- ・ 「トワイライトカード」サービスを継続し、夜間開館時の利用者、リピーターを増やす努力がなされている。より積極的な告知で、このサービスが定着するよう努めたい。
- ・ 1月2日の年始特別開館も継続、入場無料として、参加型のイベントを積極的に実施した。
- ・ 当館における「サービス」とは何かについて、スタッフがきちんと議論しているように思う。ただし、美術館の本分はあくまでも収集、展示である。バランスをとりながら、ホスピタリティの向上にも努めてほしい。

○指摘された課題・提案等

- ・ 来館者のニーズや社会状況を先取りした独自のサービスの企画に期待したい。

【企業・団体の参画 ⑤】

○評価の理由

- ・ 20年度の維持会員数215法人は立派である。
- ・ 厳しい経済状況の中、維持会員の募集を積極的に行い、新規の法人の入会も獲得した。また、維持会員に対し、主催展覧会への招待や、特別鑑賞会、保存科学セミナーや懇談会などの機会を提供し、写真美術館の活動への理解を深める試みもなされている。
- ・ 友の会の会員数も増やし、写真美術館の活動を支援する個人や企業との良好な関係を築いている。

○指摘された課題・提案等

- ・ 企業との共同企画は、当館の主体性を保ちつつ、もう少し多くてもよい。

【ボランティア・地域住民などの参画 ④】

○評価の理由

- ・ 美術館の規模がさほど大きくないことを考えると、できる限りのことをしていると評価できる。
- ・ 2007年度に比べてボランティアの登録者数や、研修参加者数は増えたが、ボランティア活用事業の実施回数や研修実施回数が減っているため、ボランティアがより積極的に参加、活動する機会を拡充したい。
- ・ ボランティア登録者数74名(新規25名 33%)は、写真美術館ボランティアの質の高さをあらわしている。しかしそれでも、もう少し枠を広げる必要がある。スクールプログラムへも、もう少し参加させるべきである。

○指摘された課題・提案等

- ・ 今後、施設が拡張されたり、インフラ、スタッフの数が追いついてきたときに、さらなる取り組みを期待したい。

6. インフラの改善 ③

○評価の理由

- ・ 設備については、良好な維持管理は継続されている。
- ・ 地震等に対する危機管理の意識と訓練の継続、さらに安全衛生管理の徹底が基盤整備の一環として行われたことは大切である。
- ・ 美術館の建物の老朽化は否めない。作品収蔵への悪影響や来館者の満足度を考慮した場合、今後は計画的なインフラ改善を今まで以上に、設置者である東京都に訴えていく必要が高い。

○指摘された課題・提案等

- ・ 危機管理はさらに徹底し、引き続き防災・防犯の強化、訓練の継続に重点課題として取り組みたい。
- ・ 来館者の安全と利便性、満足度の向上を考え、設備の維持管理、改善に引き続き努めたい。
- ・ 質の高い館の活動を維持するためにも、職員が働きやすい環境と労働条件を確保し、適正な人員配置と労務管理に努めたい。