つなぐ、ひろがる美術館をめざして

福岡市美術館リニューアル基本計画

2012

福岡市美術館
FUKUOKA ART MUSEUM

つなぐ、ひろがる美術館をめざして

福岡市美術館リニューアル基本計画

Fukuoka Art Museum Renewal Basic Plan

【目 次】

Ⅰ基本計画策定にあたって …… 1

Ⅱリニューアルの方針 …… 2

1 美術館の現状と課題 …… 2

2 リニューアルの方針「つなぐ，ひろがる美術館をめざして」 …… 2

「つなぐ」美術館とは

「ひろがる」美術館とは

「つなぐ」と「ひろがる」をひとつにして

Ⅲ施設の改修計画と諸室構成 …… 6

1 作品と観覧者をつなぐ【収蔵機能と展示機能の向上】 …… 6

収蔵庫の改修・拡充

展示室の改修・再編

2 美術体験と来館者をつなぐ【付帯施設の再整備と教育普及機能の向上】 …… 7

多目的スタジオの新設

多目的アトリエの新設

講堂の改修

市民ギャラリーの拡充

3 やさしさと楽しさがひろがる【施設のユニバーサル化と利便施設の魅力向上】 …… 9

すべての人と環境にやさしい施設

大濠公園街路からのアプローチ新設

ミュージアム・カフェの新設

ミュージアム・ショップの移設

4 連携と交流がひろがる【情報発信力の向上とプロモーションの連動】 …… 11

情報コーナーの新設と資料室の整備

ホームページのリニューアル

5 施設整備計画全体図（諸室構成） …… 12

Ⅳ運営計画と事業手法 …… 13

1 美術館運営の課題とリニューアル後の方向性 …… 13

美術館の根幹的使命と経済状況

運営の効率化と魅力向上の両立

他部局と連携した文化プロモーション

美術館評価基準の確立と検証

市民共働の推進，地域や学校教育との連携

2 リニューアルの事業手法 …… 16

従来方式

DBO (Design Build Operate)方式

PFI (Private Finance Initiative)方式

＜資料１＞　福岡市美術館リニューアル基本構想 …… 18

＜資料２＞　福岡市美術館リニューアル協議会設置要綱及び協議会委員名簿 …… 20

Ⅰ 基本計画策定にあたって

昭和54年の開館以来，福岡市美術館は，福岡市の文化芸術振興と，社会教育の拠点施設として，収集，保存，展示，調査研究などの活動を続けてきました。

収集活動におきましては，20世紀以降の内外のモダン・アートを中心とする近現代美術と，大名道具（黒田資料），茶道具（松永コレクション），アジアの伝統美術などの古美術の両面にわたって，日本でも有数の幅広く質の高いコレクションを形成してきました。所蔵作品は平成24年現在１万４千点を超えるに到っています。

展示活動におきましては，開館時から世界に先駆けてアジアの近現代美術を紹介し，その活動の結晶として，1999年に福岡アジア美術館を生み出すにいたりました。このほかにも，市民ニーズに応える大規模展を開催する傍ら，独自の視点で近現代美術，九州の古美術，アジアの伝統美術などを紹介する企画展，古美術から近現代美術まで包括的に扱う展覧会などを開催してきました。こうした活動が高く評価・信頼され，国内外の収蔵家から作品の寄贈を受け，新たなコレクションが生まれ続けています。また，早い時期から教育普及専門員をおき，コレクションや展覧会と来館者をつなぐ教育普及活動を積極的に行ってきました。

また，各種の団体公募展の開催や市民ギャラリーの運営などを通じて市民の創作発表の場となり，150名を超えるボランティアとの共働の推進など，市民に開かれた市民のためのミュージアムとしての役割を果たし，本館はあらゆる面で西日本を代表する美術館のひとつとして内外から高く評価されています。その結果として，平成20年には開館以来の累計入館者2000万人を達成しました。

以上のような実績を持つ本館は，本年度に新設された経済観光文化局に移管され，文化振興施設や社会教育施設としてだけではなく，これまで以上に集客・観光施設としての役割を果たすべく期待されています。しかしながら，開館33年を経た現在，施設・設備の老朽化にともない，空調設備の危機的状況や収蔵機能，展示環境の低下・劣化をはじめ，一刻の猶予もならない様々な緊急課題を抱えています。また，近年の学校利用の増加や，施設のユニバーサル化への要求などに対しても，現状では十分に応えられない状況にあります。こうした緊急課題を解決し，美術館としての基本機能の回復と，施設としての魅力向上をはかることにより，文化芸術振興拠点，そして集客交流拠点としての使命を果たすため，ここに「福岡市美術館リニューアル基本計画」を策定します。

平成24年10月
福岡市美術館 館長　錦織亮介

Ⅱリニューアルの方針

1 美術館の現状と課題

「福岡市美術館リニューアル基本構想」〈資料1〉において言及された項目をもとに，現状と課題を以下に列挙します。

1 施設・設備の老朽化・機能低下によって，美術館事業の根幹である「収集・保存・展示」を脅かす状況が生じていること

○ 建築の防水機能や配管の経年劣化による雨漏りや漏水の発生
○ 空調機能の低下や設備の老朽化，収蔵庫の狭隘化による作品保存環境の悪化
○ 展示室壁面の汚損，照明器具の老朽化などによる鑑賞環境の悪化

2 美術館利用に対する機能・体制が不十分であること

○ バリアフリーへの対応不十分
○ 市民ギャラリーのスペース不足
○ 教育普及事業や，市民の創作活動のための付帯施設の機能不足，人的体制の不足

3 利便機能の魅力不足

○ くつろぎスペース，休憩場所などの不足
○ レストランやショップなど，美術館でより楽しく快適に過ごすための機能不足

4 広報・集客・誘導機能の弱さ

○ 広報力不足
○ 公園利用者への誘導力不足

以上のような現状と課題から，美術館リニューアルは部分的なものではなく，施設・設備の全面的な改修と美術館運営の刷新をあわせた総合的なリニューアルが必要であると結論しました。また，施設・設備改修の内容と運営改善の考え方は不可分の関係にあります。したがって，以下，まず基本的なリニューアル方針を明確にしたうえで，具体的な施設・設備の改修計画と運営方針の両面について述べ，事業手法とスケジュールについて言及します。

2 リニューアルの方針「つなぐ，ひろがる美術館をめざして」

「福岡市美術館リニューアル基本構想」においては，開館当初からの基本性格や，2008年に策定された「福岡市文化政策振興ビジョン」，さらには福岡市美術館リニューアル協議会や，市民からの意見聴取もふまえ，以下の5項目を美術館リニューアルの骨子としています。

1 すぐれた建築意匠を後世に継承する
2 安全な収蔵環境，快適な展示環境を再生
3 市民の美術創造，発表，学習，交流機能の充足
4 利便施設の魅力向上
5 人々を誘う機能の強化

この基本計画においては，こうした「福岡市美術館リニューアル基本構想」の骨子をもとに，美術館リニューアルがめざす理想をわかりやすく伝えるために，「つなぐ，ひろがる美術館をめざして」というキーワードを，全体を貫くコンセプトとしました。このキーワードによって，上記の骨子を整理し，課題と解決策を具体的な計画に結びつけ，明快に示すことがこの基本計画の目的です。次に，この「つなぐ，ひろがる美術館」とは何かを示しながら，美術館リニューアルの方針について述べていきます。

「つなぐ美術館」とは

常設展示室 近現代美術

美術館活動の根幹は，美術作品と人々をつなぐことにあります。収集・保存事業も，公開によって両者をつなぎ，末永く文化遺産を活用するための要件といえます。施設・設備の大規模改修における基本機能（保存・展示）の回復と改善は，より多くの，より幅広い人々と作品をつなぐ装置としての美術館が，第一に取り組むべき課題であるといえます。当館が所蔵する時代も形態も素材も多様な作品を守っていく収蔵庫と，それらを常に展示し，来館者にご覧いただく常設展示室の改修・改善こそ，美術館の心臓を守り，強化することになるのです。

また近年においては，美術館は優れた美術作品と観覧者をつなぐだけでなく，美術に関する様々な体験と来館者をつなぐ場となることも求められています。幅広い年齢層の来館者に対して，美術館のコレクションや展示と関連したさまざまな教育普及事業を行い，美術館と市民を広く，強くつないでいくことが，これからの美術館が担うべき大きな役割であるといえるでしょう。当館の講堂や教養講座室，実技講座室などの付帯施設の改修は，こうした美術体験と来館者をつなぐ視点に立ち，再配置，再整備を行う必要があります。また，教育普及事業の拡大には，これを強力に推進するためのマンパワーの強化が必要不可欠です。

ギャラリーガイドボランティアによるギャラリーツアー

当館の学芸員が企画する特別企画展や他館との共同企画展，マスコミと共催する巡回展，各種の団体公募展など，さまざまな特別展を開催する特別展示室も，当然ながら全面的に改修して展示環境の向上を目指します。

収集・保存，調査研究，企画，展示という流れを担う学芸業務を，この基本計画ではキュレーションと呼び，「つなぐ美術館」を形作る第１の機能とします。また美術体験と来館者をつなぐ教育普及部門の機能をエデュケーションと呼び，「つなぐ美術館」を形作る第２の機能とします。このふたつの機能がたがいに支え合い，融合してこそ「つなぐ美術館」が 実現するのです。

キュレーションとエデュケーションの力を遺憾なく発揮できる施設・設備の再生・強化が，美術館本来の魅力を向上させる基礎であると確信しています。場当たり的，単発的なイベントに左右されることなく市民に親しまれ，愛され，内外からの人々で賑わう施設になるか否かは，「つなぐ美術館」としての実力にかかっています。福岡市美術館がこれまで蓄積してきたコレクションは，国内でも有数のレベルに達していると自負していますが，国際的にも高く評価されるようさらに実力をつけていくためには，施設の改修だけでなく，不断の収集活動による優れた美術作品の蓄積と公開を永続させていくことが肝要です。美術館は，遠い未来に向かって成長し続けなければなりません。

「ひろがる美術館」とは

「つなぐ美術館」が，美術館の基本になる活動に対する考えかたであるのに対し，「ひろがる美術館」は，施設と外部の関係性から美術館活動全体をとらえていくときの考えかたです。

美術館や博物館といった社会教育施設は，とかく敷居が高いところと思われがちです。行きにくいところから行きやすいところへ，そしていかに行ってみたいところにするか，美術館がひろがっていくためには，ここから考えなければなりません。

最優先して実現しなければならないことは，すべての人々にとって安全で快適な環境を提供することです。バリアフリー化，ユニバーサル化，多言語化などは，「ひろがる美術館」となるための基礎的な要件です。また，比較的美術に関心のない方々にも気軽に美術館に立ち寄っていただくためには，展示室以外の利便施設の魅力向上を図ることが重要です。近年，レストランやカフェ，ミュージアム・ショップなどは，美術館の魅力を左右する大きな要因となっています。この基本計画では，カフェの新設や，ミュージアム・ショップの再配置を盛り込んだ，新たな魅力作りの計画を提示します。また，福岡市美術館は大濠公園という恵まれた立地と環境にあります。世界的建築家である前川國男の設計は，周辺環境と見事に調和したたたずまいを見せています。リニューアル後は，建築としてのよさを保持しながら，恵まれた立地と環境へより積極的に関わっていくことで，ちょっと立ち寄ってみようかと感じていただける敷居の低い施設にならなければなりません。公園内からの新たなアプローチを創出することと，新設のカフェを連動させることによって，こうした課題へのひとつの解決策を提示します。

ブックショップ（現況）

レストラン（現況）

こうしたリニューアルの実現には，施設の改修だけではなく，今後の美術館運営，つまりマネジメント能力が問われます。また，キュレーションとエデュケーションが連動してめざす美術と来館者とのつながりを，館の外に向かってひろげていくことも大切です。つながることが連鎖していき，面として広がっていくイメージです。具体的には，たとえば美術館の様々な情報や魅力を，施設内はもちろん，館外の人々にも利用し，楽しんでいただけるようにすることです。情報の質を高め，発信力を向上させることは，美術館プロモーションの原動力となります。また，市の博物館やアジア美術館との連携はもちろんのこと，他の文化施設やアーティスト，組織，地域，市民との共働関係の強化と多様化も，プロモーションの必須項目です。

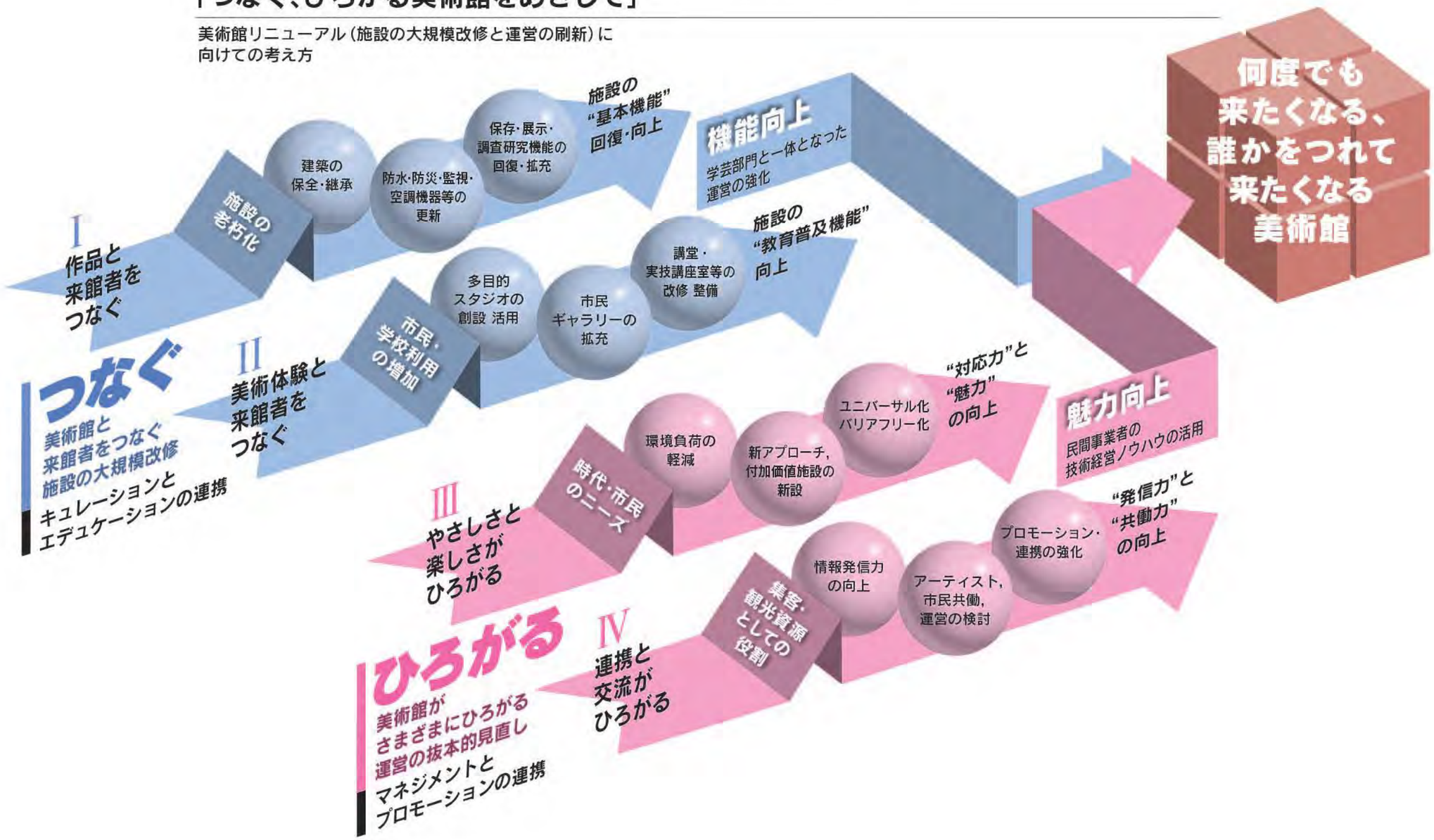
マネジメントとプロモーションが一体となって魅力向上施策を推進する「ひろがる美術館」の向かう先には，美術館が契機となった交流が自立的に，さまざまに広がっていく新しい地平が開けているのです。

「つなぐ」と「ひろがる」をひとつにして

「つなぐ」力と「ひろがる」力をひとつにすることは，施設の改修による基本機能回復・強化策と，魅力向上施策が一体となること，キュレーションとエデュケーション，マネジメントとプロモーションが互いに連動しあうことを意味します。これがリニューアル方針の要点であり，これからの美術館活動の理想的なかたちであると考えます。

「つなぐ、ひろがる美術館をめざして」

美術館リニューアル（施設の大規模改修と運営の刷新）に向けての考え方



Ⅲ施設の改修計画と諸室構成

1 作品と観覧者をつなぐ【収蔵・展示機能の再生と向上】

収蔵庫の改修・拡充（図面１）

現在，美術館の収蔵庫は，近現代（813.29㎡），古美術（569.08㎡）の２室に大きく分かれています。１万４千点を超える所蔵作品には，古美術作品のたとえば掛幅装や巻子装など，コンパクトに収納できる作品もありますが，展示状態を保ったまま収納しなければならない現代美術作品も数多くあり，収蔵庫はすでに過密状態です。また，老朽化した空調設備は，いつストップするかわからないうえ，雨漏りや漏水の危険性も現実のものとなっており，一刻の猶予もならない状況です。したがって，収蔵庫は全面的に改修し，空調設備も新たにします。

さらに，館全体に及ぶ改修工事，設備工事の際には，このままでは所蔵作品すべてを一時的に館外に移動し，保管する必要が生じ，そのコストは６～７億円と試算されています。この課題を解決し，かつ全面改修までの期間の作品保全を目的に，緊急改修として来年度には現在の格納庫を中心とした一部の部屋の空調設備を整え，収蔵庫化（一時保管庫）する工事を行います。これにより，全面改修工事の際には，できるだけ所蔵作品を館内にとどめ，外部への移動量を大きく減らします。また全面改修以後も格納庫は第３の収蔵庫として活用し，収蔵環境の向上に努めることとします。なお，格納庫のスペースが現状の半分以下になることについては，空間利用の効率化や，業務の一部（たとえば福岡市美術展における審査など）を他室で行うことなど運営面で工夫していくこととします。

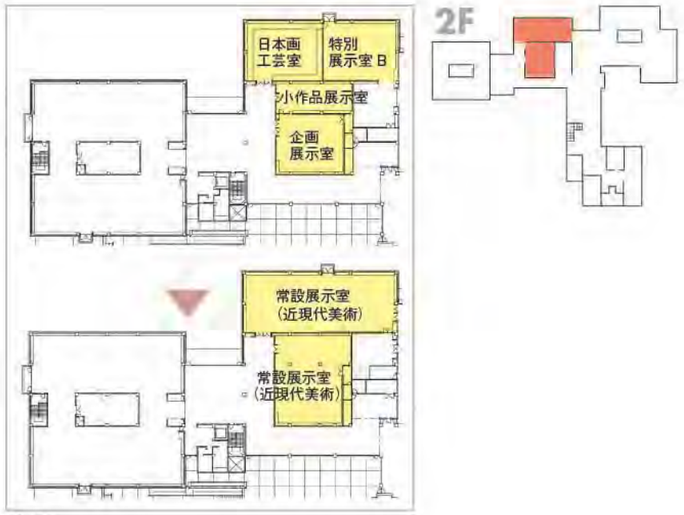
図面１

展示室の改修・再編（図面２）

作品と観覧者をつなぐのは展示，その現場は展示室です。美術館が所蔵する古美術から近現代美術までの質の高い所蔵作品を公開する常設展示室は，施設の中核であり，バラエティ豊かな特別展を開催する特別展示室や，市民の創作発表の場である市民ギャラリーは，多くの来館者にとって快適な空間であると同時に，作品保全に対する高い機能と，館や主催者にとって使い勝手の良い設備を持つ必要

収蔵庫（現況）

があります。リニューアルでは，すべての展示室を改修し，LED照明の導入など，環境にも作品にもやさしい空間を作ります。
また，基本機能の向上と長期的な魅力向上の観点から，現在の特別展示室Ｂを常設展示室に取り込み，展示室の入口を移動して，明快な動線を生み出します。この諸室構成により，特別展の来館者が，よりスムーズに常設展示室に誘導される効果が期待できます。なによりも所蔵作品の公開率をあげ，美術館本来の魅力を来館者によりアピールできるようになることが重要であると考えます。同時に，過密状態である収蔵庫のスペース緩和にもつながります。市民ギャラリーについては次頁で言及します。

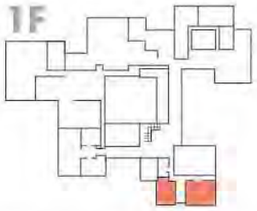


図面2

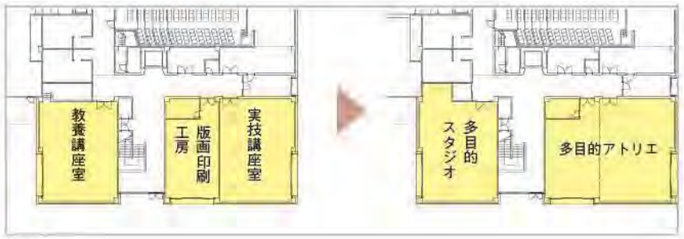
2 美術体験と来館者をつなぐ【付帯施設の再整備と教育普及機能の向上】

多目的スタジオの新設（図面３）

これまでの付帯施設には，様々な教育普及活動の開催に適応できる部屋がありませんでした。そこで，美術体験と来館者をつなぐ主要な現場となる多目的スタジオを，現在の教養講座室の位置に新設します。位置的には後ほど言及する新しいアプローチとカフェに近く，壁面の一部は現状のガラス張りのまま残しますので，新設のアプローチを通って入館される方々の目にもとまりやすい環境です。創作活動に限らず，講座や，ダンス，演劇，ワークショップ等にも対応した部屋とします。部屋の広さから，20～30人程度が対象となります。



こどもワークショップの実施風景



図面3

多目的アトリエの新設（図面３）

現在の実技講座室と版画印刷工房をひとつの部屋に統合し，多目的アトリエとします。部屋の広さから，50～70人程度を対象とした講座や絵画教室などが開催可能です。また，学校利用や美術館が主催する講座などに対応できる機能も備えます。必要に応じて間仕切りが可能な使い勝手のよい部屋として整える計画です。この多目的アトリエと前述の多目的スタジオは，名称の違いはありますが，基本的に教育普及部門がフレキシブルに使っていく部屋となります。運営には市民参画，共働を盛り込み，いろいろなアイデアが生きる付帯施設になることを目指します。

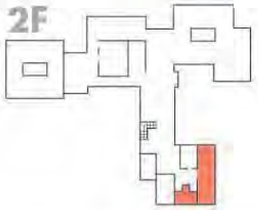
講堂の改修

現在の講堂を，機能強化を主眼として全面的に改修します。劇場型の空間は基本的にそのままとし，内装や照明，音響設備を更新し，最新のデジタル機器が利用できる施設とします。また，講堂内の様子を他の付帯施設やロビーなどでモニターできる設備を備えます。こうした機能強化により，講堂での催事の幅が広がって，新しい利用方法も可能となります。

市民ギャラリーの拡充（図面4）

市民ギャラリーは需要が多く，申し込み総数の約７割しか施設貸し出しができていない現状です。この割合を少しでも高めるために，現在は控え室や階段奥のロビーとなっている空間を展示室に改修し，１室増やします。また，市民ギャラリーB，C内を新らたに間仕切る移動壁設備を加え，部屋としては現在の４室から最大６室まで利用可能にします。また，市民ギャラリーA～Dという名称を，ギャラリーA～Fと変更します。

図面4



3 やさしさと楽しさがひろがる
【施設のユニバーサル化と利便施設の魅力向上】

すべての人と環境にやさしい施設（図面5）

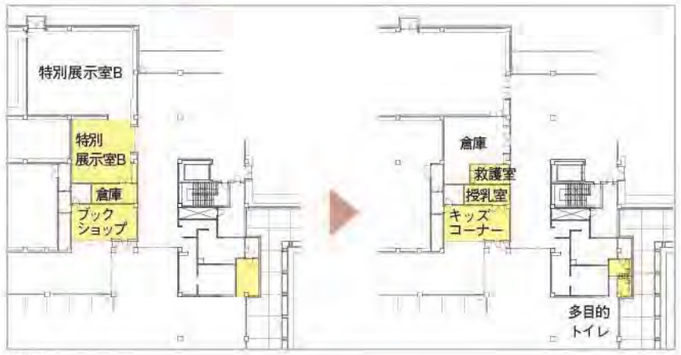
さまざまな設備を改善し，ユニバーサル化と環境に配慮した施設をめざします。具体的な計画は以下のとおりです。

○１階，２階に多目的トイレを新設します。

○車椅子では中でターンすることができない現在のエレベーターの床面積を拡充します。

○現在２階ロビーに位置するキッズコーナー及び授乳室を，現在のブックショップの位置に移動し，より充実した場の提供をめざします。

○管理棟の１階に位置していた医務室を利用者が多い２階の特別展示室近くに移動させ，救護室とします。



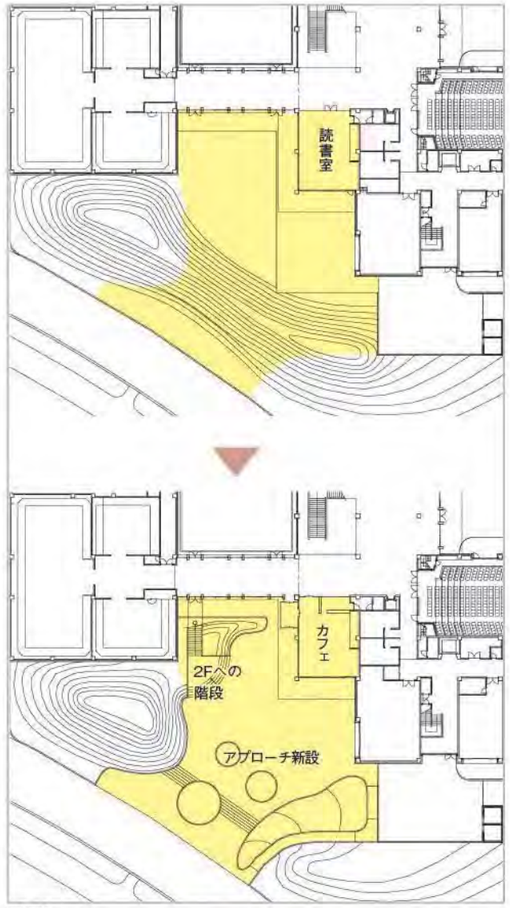
図面5

キッズコーナー（現況）

○ 館内サインや周辺の駅，バス停などからの案内サインを見直し，ユニバーサルデザインやわかりやすいサインの導入などによる視認性の高い案内の実現と，必要に応じた英・中・韓表記，点字案内などを整備していきます。
○ 最新の空調設備やLED照明の積極的な導入，太陽光発電の利用などなど省エネを推進し，環境にもやさしい施設を目指します。

大濠公園街路からのアプローチ新設 (図面6)

現在，大濠公園側からのアプローチは，車椅子の方にとって，傾斜もさることながら，相当な距離を移動しなければならない状況にあります。また，階段下から美術館の入口が見えず，館への誘導としては弱い側面があります。そこで，大濠公園の街路に面した西側に新しいアプローチを設け，美術館１階ロビーまで短い距離で到達することができるようにします。公園街路から美術館の１階内部が見えることによって，公園利用者の興味をひき，立ち寄りやすい雰囲気を演出します。トイレなどの利用も容易になります。この新しいアプローチは，環境と調和した前川國男の建築のよさを損ねることなく，公園の魅力向上にも資するものであると考えます。



図面6

ミュージアム・カフェの新設 (図面6)

上記の新しいアプローチに接する場所，現在の読書室を改修し，ミュージアム・カフェを新設します。真上に位置する２階のレストランと厨房設備の大半を共有させることによって，できるだけ余裕のあるスペースを確保し，館内だけでなく，建物の軒先も利用したオープンカフェも展開します。入口は，１階ロビー側からと，アプローチ側からの２カ所に設け，公園から直接カフェに入れるように

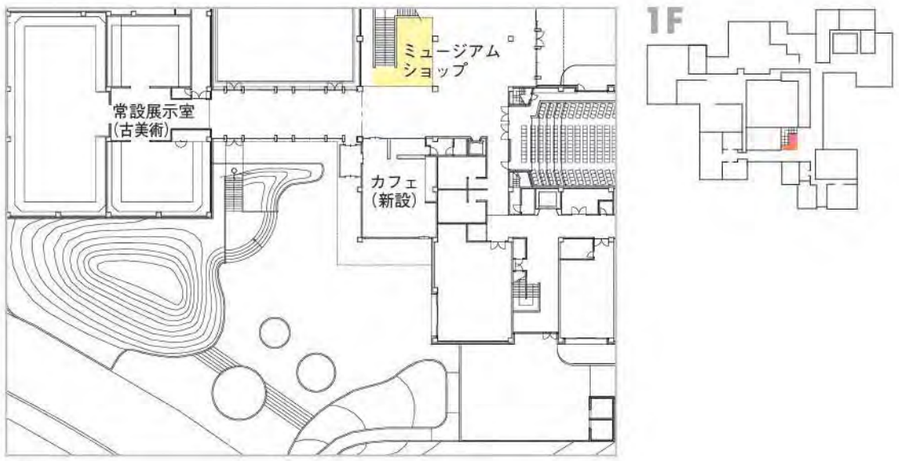
新しいアプローチとカフェのイメージ図

します。また，アプローチには２階のテラスへ通じる階段を設け，カフェとレストランが館外からも連動するように配慮します。公園街路からのアプローチとカフェの新設は，美術館の新しい顔となり，より親しみのもてる公園施設としての魅力向上につながるものと考えます。

ミュージアム・ショップの移設（図面７）

現在２階にあるミュージアム・ショップを，１階ロビーに移設します。ディスプレイをオープンなかたちにして，カフェとともに１階ロビーの賑わいや楽しさを演出します。また，リニューアル後のミュージアム・ショップの魅力作りには，美術館オリジナルのグッズ開発が大きく関係します。カフェやショップといったプラスアルファの魅力をいかに向上させていくか，グッズだけではなく，空間も含めたデザイン力が試されます。そのためのマネジメントと，新しい魅力を発信し，市民にアピールしていくプロモーション機能も強化しなければなりません。

新しいミュージアム・ショップのイメージ図



図面7

4 連携と交流がひろがる【情報発信力の向上とプロモーションの連動】

情報コーナーの新設と資料室の整備（図面8・9）

現在キッズコーナーがある２階ロビーに情報コーナーを新設します。１階読書室をミュージアム・カフェへと改修するため，読書室の機能も受けつぎながら，PC端末やデジタルサイネージなどによる所蔵作品をはじめとする美術情報の検索と閲覧ができる機能を付加します。開架できる図書の冊数は大きく制限されますが，デジタル機器の利用により，今まで十分に提供できなかった所蔵作品に関する情報や，美術に関する幅広い情報を提供するサービスが可能になります。また，１階学芸課事務室近くの図書室は，すでに書籍や資料をすべて配架できない状況にあり，スムーズな利用さえ困難になっています。これを解消し，情報のもととなる基礎資料の蓄積とデジタル化や活用を促進するため，現在の会議室の一部までを含めて図書室を拡充し，資料室として整備します。ここから館内LANによって情報コーナーの更新もできるようにし，研究者などによる図書の閲覧請求などにも対応できるような運用体制も整えていきます。

図面8

図面9

ホームページのリニューアル

情報コーナーで公開する作品の画像や解説などを，ウェブ上でも検索・閲覧できるように美術館ホームページをリニューアルします。ホームページを仮想福岡市美術館ととらえ，展覧会やイベントの告知だけでなく，実際に足を運ぶことが困難な方々にとってもサイトを訪れることが楽しくなるような仕掛けをほどこし，個性的なサイト運営をめざします。同時に情報のアーカイブ化を進め，知る，楽しむだけでなく，使えるホームページをめざします。

現在のホームページ画面

5 施設整備計画全体図（諸室構成）

Ⅰ作品と観覧者をつなぐ“基本機能”

設備・機器の更新とともに、以下の諸室を再編・拡充

①収蔵庫の改修 ②収蔵機能の拡充(格納庫の収蔵庫化)
③常設展示室改装・拡充 ④特別展示室の改装

Ⅱ美術体験と来館者をつなぐ“教育普及機能”

市民参加を促進するギャラリーやスタジオの拡充・新設

⑤多目的スタジオ・アトリエ新設 ⑥講堂・実技講座室の改修
⑦市民ギャラリー拡充

Ⅲやさしさと楽しさがひろがる“対応力・魅力”

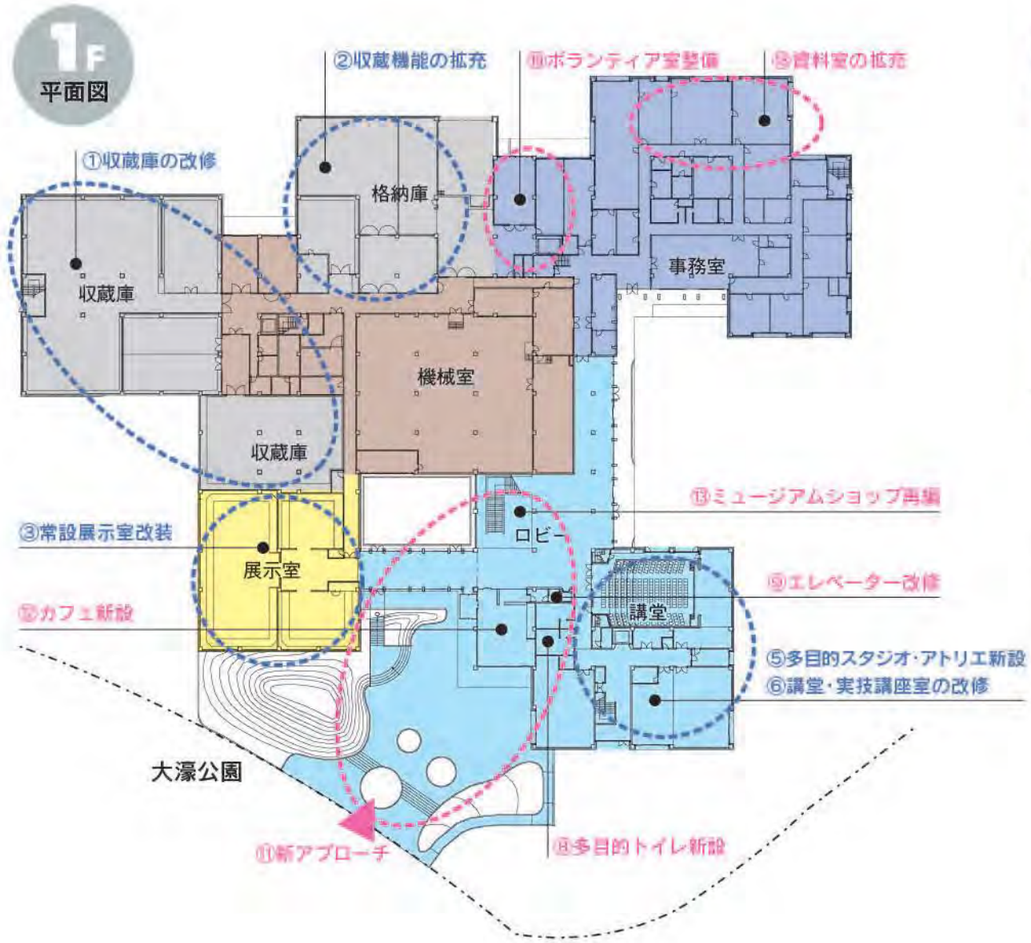
施設のユニバーサル化と利便施設の魅力向上

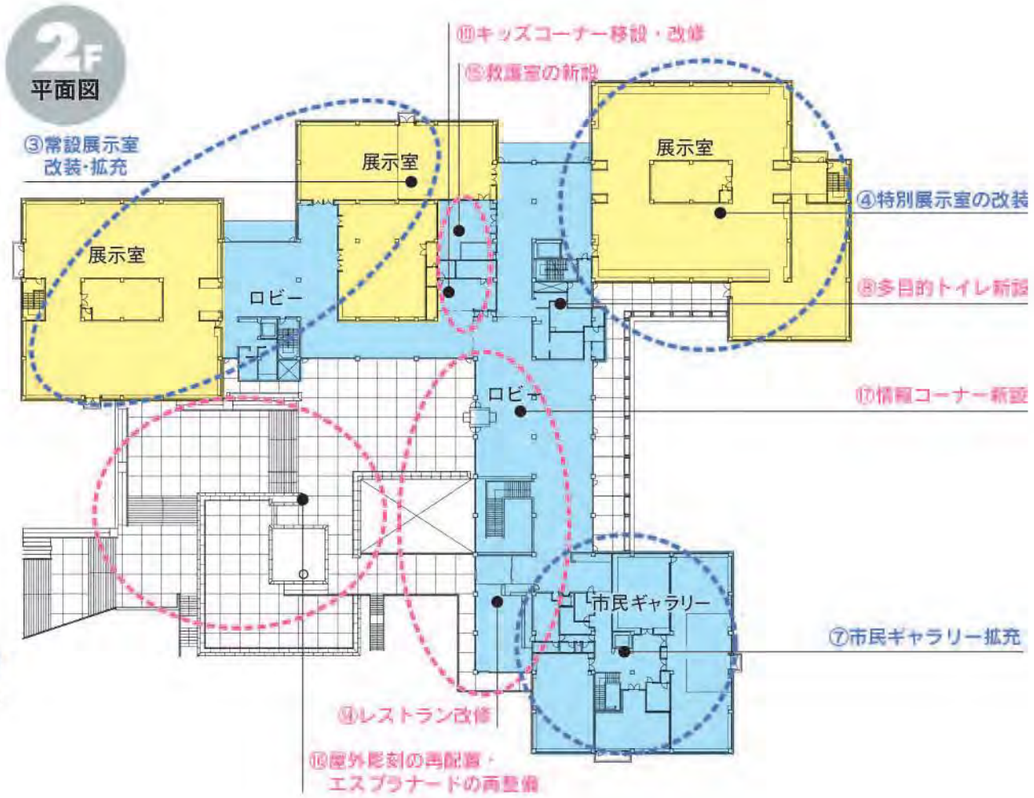
⑧多目的トイレ新設 ⑨エレベーター改修 ⑩キッズコーナー移設・改修
⑪新アプローチ ⑫カフェ新設 ⑬ミュージアムショップ再編 ⑭レストラン改修
⑮救護室の新設 ⑯屋外彫刻の再配置・エスプラナードの再整備

Ⅳ連携と交流がひろがる“発信力・共働力”

情報発信力とプロモーション、連携の強化、市民共働など

⑰情報コーナー新設 ⑱資料室の拡充 ⑲ボランティア室の整備





Ⅳ 運営計画と事業手法

1 美術館運営の課題とリニューアル後の方向性

「福岡市美術館リニューアル基本構想」において指摘された「美術館でより楽しく快適に過ごすための機能不足」や「広報・集客・誘導機能の弱さ」といった課題は，福岡市美術館だけではなく，ほとんどの美術館が抱える課題です。また，これまで述べてきた施設の改修だけでは達成できない課題であり，新しい施設を生かす運営の刷新が要求されます。ここでは，これらの課題も含め，５つの視点から運営に関わる重点項目をかかげ，リニューアルのあり方について述べていきます。

美術館の根幹的使命と経済状況

長びく景気の低迷や少子高齢化などによって，国や地方自治体の財政状況は非常に厳しいものになっています。また，将来的にも経済状況が好転するといった予測がなかなかできない状況です。そうしたなかで，美術館は市民の財産である美術品をいかに守り，次世代へ継承していくかを考え，実行していかなければなりません。収集や保存，調査研究といった美術館の根幹的な業務を将来にわたって継続できなければ，市民の文化を守り，育てていくことはできません。いわば，今後の美術館運営の最大の課題は，困難な財政状況のなかで，いかに活動を続け，より魅力ある施設として発展，進化できるかという点に集約されているといってよいでしょう。

この困難な課題に取り組むためには，新たな財源の確保や，結果的に収益につながる運営の見直しを行い，効果的な事業を展開していく必要があります。このことは，一方で美術館の魅力向上にもつながります。根幹的な機能を確実に担保しながら，より市民に愛され，利用され，多くの人々で賑わう美術館になることと，効率的かつ効果的な運営の両立が求められているのです。

運営の効率化と魅力向上の両立

福岡市美術館においては，開館当初から，施設・設備の管理，メンテナンスや清掃，受付業務，警備，ミュージアム・ショップやレストランの経営について，それぞれビル管理会社や警備会社，飲食店経営会社や書店などの民間事業者への委託を個別に実施し，市の直営施設ながら経営のスリム化が行われてきました。リニューアルに際しては，さらに運営の効率化をはかるため，これらを一括して業務委託し，スケールメリットを得る必要があると考えます。特に受付業務やショップ，レストランといった直接来館者と接する業務は，一体的な運営によって，来館者のニーズに即応したきめ細かなサービスの提供ができる体制が整えられます。また契約を一括して行うことによる事務手続きの簡素化も図れます。

ただ，効率化だけをめざす運営では，美術館の魅力向上という一方の大きな課題と両立しにくいでしょう。また，委託業務を遂行する事業者にとっても，企業努力に見合った収益性があってこそ，さらなる創意工夫への意欲がわき，結果的に美術館の

魅力向上にもつながっていくものと考えられます。そのためには，民間事業者の裁量にある程度まかせられる業務の範囲を，たとえば空間的に広げること，つまり美術館のロビーやテラス，またリニューアルで計画している新しいアプローチなど共用部分を，民間事業者が積極的に利用できる道も開いていく必要があると考えます。また，ミュージアム・ショップ経営におけるオリジナル・グッズの開発や販売権，美術館ホームページのリニューアルにあわせたネット販売の展開，美術館が主催する特別展への出店など，施設利用以外にも投資に見合った収益の見込める事業への参入を考慮する必要があるでしょう。こうした民間の運営参入は，一括した業務委託によってこそ効果を発揮するのだと思われます。また当然ながら，民間事業者と学芸部門や運営部門が緊密に連携できる体制を整えていく必要があります。

他部局と連携した文化プロモーション

強力なプロモーション機能が発揮されてこそ美術館リニューアルは成功します。また，リニューアルによる一時的なものではなく，将来にわたって永く人々で賑わう美術館となるためには，「つなぐ美術館」の実力を着実に向上させていくと同時に，抜本的かつ継続的なプロモーション機能の強化が必要です。施設改修のなかで述べたホームページのリニューアルによる個性的で魅力あるサイト運営は，リニューアル後の情報発信力向上をめざす施策のひとつですが，これだけではプロモーション機能として不十分です。美術館に人々を誘導する強い力がなければ，そもそも新しい美術館の魅力を知っていただくことすらできません。現在の美術館の組織・体制で，ただちにプロモーション機能を強化させることは非常に困難です。

この難題に対する解決策のひとつは，福岡市の文化行政に携わるさまざまな部局が連携しながら，市の豊かな文化資源全体をプロモートしていく体制の強化と具体的な施策の実施だと考えます。美術館をはじめ，アジア美術館，博物館のミュージアム３館は，これまで教育委員会に所属していましたが，平成24年度に新しく設置された経済観光文化局に移管されました。本局には文化振興部をはじめ，文化財部，観光コンベンション部の観光戦略課やプロモーション推進課，公益法人福岡市文化芸術振興財団など，文化施策と観光や集客施策にたずさわる組織が含まれており，これらが連携することによって，単館では不可能なプロモーションを展開できると考えます。平成20年度に策定された「福岡市文化芸術振興ビジョン」を基本とし，シティ・プロモーションと一体化した文化プロモーションが推進されていけば，その中でリニューアルした美術館の魅力を発信していくことは十分可能でしょう。市をあげてのプロモーション機能が発揮されれば，これを受けて美術館におけるプロモーションも自然と具体的な実行計画に結びつきやすく，効率的であると思われます。

美術館の経済効果の再検証

そもそも美術館経営は，コストに見合った収益を年度単位であげることが極めてむずかしく，企業が設立し，企画展の開催を活動の中心に据えていた美術館が1990年代に次々と閉館を余儀なくされた歴史があります。所蔵品公開を主な活動とする歴史ある私立美術館をのぞけば，日本の場合，美術館の設置者はほぼすべてが国や地方自治体です。国が定めた「博物館法」も，博物館や美術館は収益を目的としない社会教育施設であるという前提に立った条項から構成されています。しかしながら，美術館をとりまく状況は大きく変化してきました。

平成18年に日本経済新聞社が全国の公立美術館134館を対象とし，①学芸・企画力②運営力③地域貢献力の３点を基準に実力調査を行いました。その結果，福岡市美術館はＡＡの評価と全国10位の高い評価を得ましたが，今後は，こうした従来の評価に甘んじることなく，時代が求める新しいミッションに取り組み，新しい基準によって評価されていく必要があります。新しいミッションに対する評価基準のひとつは，観光・集客施設としての役割から導き出される経済効果でしょう。確かに欧米では観光の目玉となっている巨大ミュージアムも多々あります。そうした姿をひとつの理想ととらえるとき，長期的な収集・保存，調査研究といった根幹的な活動の継続による美術館の実力向上が必須であることはいうまでもありません。しかしながら，少なくとも中期的な経済効果や収益といった成果も一方では求められているのです。今後は，こうした成果を計るため，事業収益や入館者数といった従前からの単純な数値だけではなく，より的確に判断できる基準を確立すべきです。たとえば，経済効果という観点からすれば，展覧会事業の収益だけではなく，事業の総収入も基準に加えることが必要であると思われます。
観光施設としての貢献を計るときに重要なひとつの要素は，設置者の行政区域以外からの来館者の数，福岡市美術館でいえば福岡市外からの来館者数でしょう。同時に，市外，県外からの来館者が，美術館だけではなく市内でどのような場所に立ち寄ったか，どのような施設を利用したかについても把握する必要があります。また，観光施策の推進に欠かせないシティ・プロモーションの観点から見れば，福岡市美術館の名前が新聞紙上やテレビ，ラジオ，雑誌などさまざまなマスメディアに露出すること自体が評価基準となるべき成果であるといえます。このようなマスメディアへの露出は，これを有料で実施した場合の対価も求めることができます。
こうした評価と検証のためには，機械的な集計だけではなく，継続した調査も必要です。また評価のための調査を通じて，今後の美術館運営やプロモーションのあり方に対しても具体的な課題や指針が得られるのだと期待できます。

市民共働の推進，地域や学校教育との連携

現在，福岡市美術館では，150名を超えるボランティアの方々が活動しており，情報収集や蓄積，常設展示室のガイドなど，多様な局面で美術館運営を支えています。リニューアル後の美術館運営では，さらに多くの市民の方々との共働を進めていきたいと考えます。情報発信，プロモーションなど，これまでになかった美術館運営の側面でも，ボランティアの育成を検討することが考えられます。また，美術館の保存・保管にかかわる環境整備や，地域の文化資源の調査研究など，より美術館運営に密接した分野のボランティア育成も考えられるでしょう。さらに，例えばワークショップの企画・運営など，美術館側が活動内容を規定して一方的にお願いするのではなく，発案・企画から運営までボランティア主導で実施するような方法も検討していく必要があるでしょう。ボランティア自身が，自ら活動内容を定めていくようなあり方もあるかもしれません。このような活動を通して，市民の皆さんの芸術・文化についてのより深い知識と技術，さらにはそれらを生み出していく力をはぐくみ，福岡という地域の文化を担う人材を育成することが，美術館におけるボランティア活動の使命と考えます。そして，それこそが「ひろがる美術館」の実現につながるものと考えます。しかし，これには，館とボランティアをつなぐ人材の育成や，ボランティア活動を常にサポートしていく人員の確保なしには，かえって活動全体を停滞させるばかりでなく，美術館の評価さえ下げてしまうおそれがあります。

市民共働はボランティア活動だけではありません。各種の市民団体やサークル活動，大学などの教育機関，地域団体や近隣商店街・企業などとの連携も推進し，多面的な美術館活用の促進を図っていくことも市民共働の一環であると考えます。そのためには，市民からの新しいアイデアや企画に対して柔軟かつ迅速に対応できる運営体制が求められます。また，近年増加しつつある中学校を中心とした学校利用にも十分に対応できるようにならなければなりません。施設の改修とともに，受け入れ体制の強化が必要であり，体制が整えば，館が外に向かって出て行くプログラムの開発，実施も可能になると思われます。
こうした市民共働や学校教育との連携が推進され，育っていくことによって，それぞれが結びつき，自立的に新しい交流や活動も生まれるのではないでしょうか。それこそが，この基本方針がめざす「ひろがる美術館」であり，何度でも来たくなる，誰かを連れて来たくなる美術館のあるべき姿なのです。

2 リニューアルの事業手法

施設・設備の改修と運営の刷新による美術館リニューアルをどのような事業手法で実現していくかについて，ここでは具体的ないくつかの方法をあげ，それぞれのメリットや課題について概略を述べています。今後，本市の財政状況や将来の運営コスト，業務の効率性などを十分に考慮して最適な事業手法を選択する必要があります。

従来方式

この基本計画に基づいた基本設計により事業経費全体が算出され，実施設計，施設改修工事，設備工事，備品購入などの諸経費を予算化し，市が直接実施していくのが従来の方式です。事業の内容によって，それぞれ事業者を選定し，契約を結びます。この方式には，市のリニューアル方針が細部にわたって直接反映できるメリットがあります。また，以下に述べる二つの方式に比べ，施設改修工事着工までの期間を短縮することが可能です。しかしながら，約40億円と想定されている資金調達が大きな課題となります。

DBO (Design Build Operate) 方式

美術館運営の課題とリニューアル後の方向性のところでも述べましたが，運営の効率化と魅力向上の観点からして，民間事業者の技術や経営ノウハウを生かすPPP (Public　Private　Partnership／官民協働事業）を事業手法として採択する方法があります。DBO方式とは，実施設計や施設改修工事，維持管理などにかかわる企業を包括性能発注により選定する方式です。契約の形態は，「建設請負契約」と「管理運営業務委託契約」の2本となります。基本設計までは従来方式と同じですが，実施設計，工事，維持管理業務が包括発注されることにより，設備機器の保守点検や清掃，来館者サービスといった管理運営の視点を考慮した施設設計や工事となるため，効率的，かつ，効果的な施設整備が可能となります。また民間企業の技術力や経営ノウハウを活用する裁量が大きく，コスト縮減が期待できます。資金調達に関しては従来方式と同じですので従来方式と同様の課題があります。

PFI (Private Finance Initiative)方式

実施設計からの事業全体にかかる経費の調達は，民間事業者が行います。設計から維持管理までの契約は，総合評価方式などによって選定された企業グループが設立するSPC（Specific Purpose Company/特定目的会社・今回の場合は建設会社やビル管理会社などから構成される）との「事業契約」の１本となります。PFI方式は，DBO方式と同様のメリットが期待されますが，さらに民間による資金調達と市費負担の平準化がメリットとしてあげられます。市は，工事費や設備費，管理運営委託費などをサービス購入料として割賦して支払います。リニューアル後の管理運営委託については，これまで個別に委託契約を結んできた業務とともに，さらに一括委託に含むことのできる業務について検討する必要もあるでしょう。一方で，PFI方式では事業契約期間が15年程度と長期間に渡るため，官と民とのリスク分担など契約条件について十分に整理しておく必要があり，「PFI法」に基づく契約手続きのため，事業者選定手続きに時間を要するなどの課題もあります。

以上，施設の改修と運営の両面にわたって福岡市美術館のリニューアル基本計画を述べてきました。この基本計画をもとに基本設計，実施設計を行い，近い将来に改修工事を実施いたします。また，運営に関してもより具体的な行動計画に結びつけ，新しい美術館活動を推進して参ります。

改修工事の期間中は，約２年間の長期にわたって閉館を余儀なくされますが，ご理解，ご協力賜りますようお願い申し上げます。

福岡市美術館リニューアル
基本構想

Ⅰ 趣旨

福岡市美術館（以下、「美術館」という）は，福岡市の中心部に位置する大濠公園内に昭和54年11月開館しました。世界的な建築家、故前川國男氏の設計によるもので、大濠の水辺にあり，木々の緑あふれる豊かな環境の中によく調和している建築物です。
美術館活動としては，日本・東洋の古美術から世界の現代美術までさまざまなジャンルにわたる数多くの収蔵品（1万4千点以上）を備え，これらの作品を活用して近現代美術室をはじめ７室の常設展示室で毎年30回を超える展覧会を開催しています。
さらに，年３～４回の大規模な特別企画展の開催や市民ギャラリーの貸室利用を含めて，広く市内外から年間50～70万人の観覧者があり，開館以来の総観覧者数は２千万人を超えています。また，ボランティアによる学校の美術館利用受入のほか，子どもや大人を対象とした多くの教育普及活動を行っています。
このように名実ともに福岡市の文化芸術振興の中心的役割を果たしており，九州・西日本における代表的な美術館です。
しかし，開館後30余年を経て，施設・設備の老朽化が著しく，収蔵品・展示品の保全に関しては，環境悪化が相当進んでいます。また，開館当初と比較して福岡市の都市機能が飛躍的に拡大している状況で，機能面において市民の多様化した要望に応えることが難しくなっています。あわせて，美術館運営においても，時代の流れの中で抜本的な見直しを図る時期を迎えています。
このため，美術館としての基本機能を回復し，市民の美術活動や施設利用のニーズに応える新しい設備，機能を備えた，より魅力的で時代とともに進化していく，開かれたミュージアムを目指して，美術館リニューアルの基本的な考えを定めるものです。

Ⅱ 福岡市の文化芸術振興施策における美術館の位置づけ

平成13年12月「文化芸術振興基本法」が制定され，その中で美術館，博物館，図書館等の充実，地域における文化芸術活動の場の充実がうたわれています。
さらに，平成19年2月に文化審議会からの答申「文化芸術の振興に関する基本的な方針の見直し」の中でそのための具体的な方策が提案されています。
また，福岡市は平成20年12月に策定した「福岡市文化芸術振興ビジョン」に基づき，「全ての人々にとっての文化芸術，未来に向けての文化芸術」を基本理念として，街づくりと一体となった文化芸術の振興に取り組んでいます。
その主な目標は以下のとおりです。

＜基本目標＞
○文化芸術による，元気で，多彩な人々が集う街を目指して
　～伝統の先端にあり，創造的な歓びにあふれる街～

＜政策目標＞
○全ての人々に身近なものとしての文化芸術の振興
○アジアを視野に，多彩な人々が集う文化芸術の振興
○文化芸術の力を最大限に活かせる人材づくり

このような福岡市の文化芸術振興施策に沿って，平成21年度には関係局によるミュージアム検討会議が，平成22年度には教育委員会におけるミュージアム魅力向上委員会が開かれ，そこでの検討をふまえて以下の２点をミュージアム３館（美術館，アジア美術館，博物館）の使命として掲げました。
○歴史・文化を大切にし，文化創造を図る文化芸術振興拠点
　～市民に愛され市民の誇りとなるミュージアム～

○アジアを視野に，国内外の来訪者で賑わう集客交流拠点
　～都市型観光施設としてのミュージアム～
上記のミュージアム３館が連携を図りながら，福岡市の歴史・文化と市民や内外からの来訪者を強く結びつけ，総合的なまちづくりの観点から活動していくことが今後ますます重要となっています。

Ⅲ 美術館の基本性格（福岡市美術館マスタープランより）

美術館が開館時に定めた「基本性格」は以下のとおりです。
○文化生活を豊かにはぐくみ，市民に愛される美術館
○美術センターとして内外の情報サービスを行う美術館
○歴史と伝統をいかし，新しい未来を育てる美術館
開館以来，これらの基本性格に沿って運営を行ってきたところですが，今後ともこの考えを継承し，活動の弱かった点を改め，さらに充実するよう努めます。

Ⅳ 美術館の現状および課題

（1）施設・設備の老朽化・機能低下

美術館は開館以来30余年を経たところですが，平成6年度の空調設備改修以外に大規模な改修を実施していません。そのために多くの施設や設備において，以下の点をはじめ深刻な問題が起きており，ひいては美術館事業の根幹である，美術作品等の収集・保存・展示を脅かす状況が生じています。
○建築の防水や配管の経年劣化による雨漏りや漏水の発生
○空調機能の低下や設備の老朽化，収蔵庫の狭隘化による作品保存環境の悪化
○展示室壁面の汚損，照明器具の老朽化による鑑賞環境の悪化
また，多目的トイレがない，エレベーターが狭隘であるなど，バリアフリーに十分対応していないことから改善が必要です。
以上のように，当美術館の施設・設備が抱える課題は館全体にわたっているため，対症療法的な修繕ではなく全面的な改修が必要な状況です。

（2）美術館利用に対する機能・体制が不十分

市民ギャラリーは市民の美術創作活動の発表の場として提供されており、全部で4室ありますが，希望者数が多いため，市民利用の需要に十分応えきれていません。
また，学校の美術館利用や地元アーティスト等によるワークショップ，滞在型制作など，教育普及や創作のための施設も不足しています。
さらに，学校の美術館利用者数はこの5年間で3倍以上に増加していますが，人的体制にも余裕がないため，今以上の受入が困難な状況です。

（3）利便機能の魅力不足

美術館における利便機能へのニーズが多様化しており，子どもから高齢者までのさまざまなニーズへの対応が求められています。子ども連れの来館者がくつろげるスペースやゆっくりと休憩できる場所，飲食や買い物を楽しむレストランやショップなど，美術館でより楽しく快適に過ごすための魅力が不足しています。

（4）広報・集客・誘導機能が弱い

美術館の広報は館単独で実施する広く浅い情報提供にとどまっており，他の主体と連携した相互協力による広報力が不足しています。
また，美術館は九州を代表する大濠公園の区域にあり，市民や観光客が多数訪れている場所ですが，その公園利用者を十分誘導できていません。
具体的には最寄りのバス停・地下鉄駅から美術館までの表示が不十分でわかりづらい上，美術館の公園側入口に「美術館の入口」として人々の関心を引き，誘導する機能が不足しています。

Ⅴ 美術館リニューアルの方向性

（1）建物の意匠を後世に継承

美術館は我が国を代表する建築家，故･前川國男氏の設計によるもので，デザインの流行に左右されない落ち着いた外観をもち，大濠公園との景観的調和が保たれています。平成3年には福岡市都市景観賞を受賞するなど，文化的価値が高い建築物として評価を受けています。
また，躯体は極めて堅固で耐震性能も優れています。
本市の老朽化した公共施設の整備については，「福岡市アセットマネジメント基本方針」で「既にあるものを活かす」という考え方が示されています。
したがって，既存資産の有効活用という観点から，解体・新築ではなく，現存の躯体を活かした改修を行い，“前川建築”の意匠を後世に継承していくものとします。

（2）安全・快適な収蔵，展示環境の再生

美術館事業の根幹に関わる施設・設備については全面的な改修を行い，市民の文化財産の保全をはじめ，美術館の基本的な機能の再生を図ります。さらに，多様な表現形態にも対応できる展示環境を実現するとともに展示内容を充実させます。改修により，省エネやランニングコストの削減や環境保全への配慮も行います。
また，全ての人に優しいユニバーサルデザインの観点から，高齢者や障がい者などへ配慮したバリアフリー化を進めます。

（3）市民の美術創造，発表，学習，交流機能の充足

常に利用者の需要に応えきれていない市民ギャラリー提供の実態改善と，教育普及事業へ参加する学校の増加への対応，子ども向け事業や多彩なワークショップなどの各種事業，そして利用しやすい情報コーナーなど情報提供機能の充実に向けて，現行の諸室を機能面から再配置・改修するとともに，有能なボランティアを引き続き育成することにより，市民の美術創作や，発表，学習機能の充足を図ります。
また，アーティスト，NPO，地域団体，大学，企業といった多様な主体が美術館の事業に関われるようなしくみづくりや組織運営を行うとともに，多様な主体の関わりをコーディネートする人材の育成により，交流機能や拠点性を高めます。

（4）利便機能の魅力向上

市民や国内外からの来訪者の多様化したニーズに対応するため，レストラン・ショップや休憩スペースをはじめとした心の潤いや安らぎを感じさせる利便機能を向上させ，来館者がより一層楽しめ，快適に過ごせる施設を目指します。
作品鑑賞後の食事，喫茶や美術館オリジナルグッズなどの買物，大濠公園の景色を楽しみながらの休憩，子ども連れでのアートとのふれあいなど，美術館ならではの楽しみを味わえるよう努めます。

（5）人々を誘う機能の強化

舞鶴公園・大濠公園を訪れる市民や国内外の観光客を美術館に誘導するため，市内のミュージアム施設，文化施設，地域団体や企業といった多様な主体が実施する事業，イベント，広報などとの連携・協力を強化します。
また，美術館の公園側からのアクセス性の向上や屋外展示の工夫をはじめ様々な誘導機能を強化することで，大濠公園との一体性を高めます。
さらに，来館者に美術館を身近に感じてもらうため，ロゴマークやキャッチフレーズなどを作るとともに，案内表示デザインの統一化や多言語表記を図り，美術館のイメージアップに努めます。

福岡市美術館リニューアル協議会設置要綱及び協議会委員名簿

(名称)

第１条 この会は，福岡市美術館リニューアル協議会(以下「協議会」という。)と称する。

(目的)

第２条　協議会は，福岡市美術館(以下「美術館」という。)の施設・設備の改修及び利便・集客等の諸機能に係る課題について，また，美術館が文化芸術振興ビジョンに掲げる総合的なミュージアム施策の展開を目指す中で，文化芸術振興拠点，集客交流拠点としての役割をさらに積極的に果たし，市民に愛され，市民の誇りになるとともに，アジアを視野に国内外からの来訪者で賑わう，魅力あるミュージアムとなるため，意見を述べることを目的とする。

(事項)

第３条 協議会においては，次の事項について意見を述べることとする。
(1) 美術館の現状と課題に関すること。
(2) 美術館のリニューアルについての考え方に関すること。
(3) 美術館の施設・設備の改修，利便・集客等の諸機能に関すること。
(4) 美術館の文化芸術振興拠点及び集客交流拠点としての魅力向上策に関すること。
(5) その他，美術館のリニューアルに関すること。

(組織)

第４条 協議会の委員は10人以内とし，次の各号に掲げる分野から選出する。
(1)美術館運営
(2)古美術
(3)現代美術
(4)建築
(5)教育
(6)こども
(7)観光
(8)創作活動
(9)地域活動
２ 協議会には，座長を置く。
３ 座長は委員の互選によりこれを定める。
４ 座長は会務を統轄し，協議会を代表する。
５ 協議会の設置期間及び委員の任期は平成23年4月１日から平成24年3月31日までとする。

(会議)

第５条 協議会の会議は座長が招集し，第３条に掲げる事項について意見を述べる。
２ 前条の規定に拘わらず，第３条に掲げる事項に必要な場合は委員以外でも協議会に参加することができることとする。

(事務局)

第６条 協議会の事務を処理するため，事務局を美術館運営部運営課に置く。

(委任)

第７条 この要綱に定めるものの他，協議会の運営に必要な事項は事務局が定める。

附則

(施行期日)

1　この要綱は，平成23 年4 月１日から施行する。

2　福岡市美術館リニューアル協議会委員

(設置要綱組織順，敬称略)

氏 名	職 名	分 野
1　副島 三喜男	前島根県立美術館長	美術館運営
2　錦織 亮介	北九州市立大学名誉教授	古美術（平成24年４月１日より福岡市美術館長）
3　宮本 初音	アートコーディネーター	現代美術
4　水野 宏	水野宏建築設計事務所代表	建築
5　野口 美智子	前百道浜小学校校長(図画工作研究会)	教育
6　高宮 由美子	ＮＰＯ法人子ども文化コミュニティ代表者	こども
7　室岡 祐司	ＪＴＢ九州地域活性化事業推進室主任研究員	観光
8　田中 千智	画家	創作活動
9　武田 綾子	大濠公園をよくする会副代表世話人	地域活動