

# 第1回 県立施設運営活性化懇談会 議事録

日時：令和7年12月22日（月） 13:30～15:40

場所：高知県庁本庁舎1階 正庁ホール

出席者：出席者名簿のとおり

議事：（1）各団体・施設の現状について  
（2）収入増に向けた今後の取組の方向性について

## 1 開会

事務局： それでは定刻になりましたので、第1回県立施設運営活性化懇談会を開催いたします。私は事務局を担当します高知県行政管理課長の別府です。よろしくお願いいたします。

委員の皆さまには年末の大変お忙しい時期にお集まりいただきまして、誠にありがとうございます。また、説明される団体の皆さまにおかれましても資料の作成や説明の準備など、ご協力いただきまして、誠にありがとうございます。それでは会に先立ちまして、高知県総務部長の清水からご挨拶を申し上げます。

## 2 総務部長あいさつ

総務部長： 皆さまこんにちは。総務部長の清水と申します。本日は大変お忙しい中、委員の皆さまにおかれましては、委員にご就任いただき、本日もご出席いただき、誠にありがとうございます。そして、施設を運営していただいている皆さまには、まずは、日頃、県立施設を円滑に運営していただいていることに感謝申し上げますとともに、本日もご出席いただき、また、事前の準備にもご協力いただき、誠にありがとうございます。

この懇談会の設置の経緯については、それぞれ事前に担当からご説明をさせていただいていると思っておりますけれども、今回県では、県立施設を運営する公社等外郭団体のあり方の見直しを行いまして、これまでは運営努力の結果、剰余金が発生したとしても、県に納めていただくというルールにしておりまして、今回見直し後は、各団体に剰余金を残して、職員の処遇改善ですとか、事業に活用できるというふうに見直しを行いました。

それによって正規職員の方々には、頑張っても県に召し上げられるといったような気持ちになることなく、より良い運営に励んでいただくとともに、結果として、県民の皆さまによりよいサービスをお届けしてほしいという思いで見直しを行ったところであります。

この懇談会はそうした流れの中で、各施設の皆さんが自主事業を行って

く、考えていくうえでのヒントを得ていただく機会をご提供したいという思いで設置したものでございます。

この場でもらっていただいた、委員の皆さんからいただいたアイデアを、施設側が絶対にやらなければならないということではありません。そういう意味で委員の皆さまには、ものすごく重たい責任を負っていただくということではございませんので、そこは軽くですね、さまざまな色んなアイデアをいただきたいというふうに考えております。

今日これだけのメンバーに集まっていますので、この会議をやってよかったなと皆が感じられるような、そういう機会になるように、ぜひ前向きなご意見をいただけるようお願い申し上げまして、私のご挨拶とさせていただきます。本日はどうぞよろしくお願いいたします。

### 3 会議の進行説明

事務局：では、まず最初に資料の確認をお願いいたします。資料1から6まで配布しておりますが、お手元に資料が不足している方はいらっしゃいますでしょうか。よろしいでしょうか。

なお、資料4、資料5の団体提出資料につきましては、各団体からご提出いただきました複数の資料について、こちらで通しのページ番号を振らせていただいておりますので、団体側が付けられている目次等のページ番号と異なる場合がございますので、ご了承ください。

また、委員就任の委嘱状を机に置かせていただいておりますので、ご確認をお願いいたします。オンライン参加の委員につきましては、データを送付させていただきます。

それでは、お手元の「資料3」の「委員名簿」をご覧ください。本日のAグループを対象とした懇談会の委員はご出席いただいております5名の皆さまのほか、所用のため欠席されておる高知商工会議所の古谷委員をあわせた6名となります。

出席されている5名の委員の方につきまして、事務局からご紹介をさせていただきます。まず、高知大学 副学長で次世代地域創造センター長の石塚委員、高知県発明協会 副会長の井上委員、高知ニュービジネス協議会 副会長の三谷委員、名古屋市 東山植物園 園長の下総委員、最後に本日はオンラインの参加となります東京大学大学院 人文社会系研究科 文学部教授の小林委員。皆さまどうぞよろしくお願いいたします。

なお、欠席されている古谷委員からは本日の議事内容について、事前に意見書をいただいておりますので、後ほどご紹介をさせていただきます。

それではお手元の会議次第に従って、会を進行させていただきます。資料2の懇談会の設置要綱をご覧ください。この懇談会の設置目的等について、簡単にご説明をいたします。

まず、第1条の設置の目的です。人口減少の克服に向け、県民所得の向上を目指す民間事業者の取り組みを先導するためには、県立文化施設等においても、より付加価値の高いサービスを提供し、職員の所得向上を図ることが期待されます。

そこで、年間5万人以上の集客がある県立施設を管理・運営する公社等外郭団体が、より付加価値の高いサービスを企画立案することも含めて、自律性向上のための計画を策定し、実行するための支援を行うこととし、民間事業者の経営者や有識者の方々のお知恵をお借りしたいと考え、本懇談会を設置したものでございます。

第2条の懇談会の所掌事項としましては、公社等が、県民や利用者に対して、より良質で満足度の高いサービスを提供するための計画の策定及び評価に関すること。2つ目としまして、より良質で満足度の高いサービスの提供による収入増の方法論に関すること。3つ目、その他、懇談会の目的を達成するために必要な事項に関すること、としております。

第4条におきまして、本懇談会の会長及び副会長について、会長は委員の互選で定めること、副会長は会長が指名することとしております。

続きまして第5条第2項で、必要に応じて参考人を招くことができること、第3項において会議は原則公開とすることとしております。

本会議の設置期間は令和8年3月31日までとしております。

なお、各公社等においては、現在、県立施設等の指定管理業務を受託しておりまして、この指定管理業務の基本部分はこれまでどおり、県からの管理代行料収入で賄い、県民や利用者の皆さんに低廉な負担で良質な文化に親しんでいただく機会を保障することとしております。

本懇談会で取り扱う、より付加価値の高いサービスは、指定管理業務以外の業務として指定管理者のノウハウを活かして実施する自主的な事業でございます。このため、県からの指定管理代行料などの措置はなく、団体の自主財源で実施いただく事業ですので、本懇談会で委員の皆さまからいただいたご助言等を参考に団体の判断で実施するものでございます。部長の挨拶にもありましたとおり、本懇談会でご助言いただいた内容を必ず実施するものではございませんので、この点をご承知おきください。

次に、この会の会長と副会長の選出を行いたいと思います。設置要綱第4条第1項において、会長は委員の互選によって定めると規定されておりますが、どなたか立候補、または推薦を行われる方はいらっしゃいますでしょうか。

各委員：（発言なし）

事務局： 特に無いようですので、事務局から提案をさせていただきたいと思います。事務局としましては、県の産業振興計画フォローアップ委員会の委員長を務めてくださるなど、県経済の全体像について精通されておられる高知大学の石塚委員に会長をお願いしたいと思いますが、いかがでございましょうか。

各委員： 異議なし。

事務局： ご賛同いただきましたので、石塚委員に会長をお願いすることといたします。石塚委員は会長席へ移動をお願いします。

設置要綱第5条第1項によりまして、会長に懇談会の議長をお願いすることになりますので、ここで進行を石塚会長にお渡しをさせていただきます。石塚会長、よろしくお願いいたします。

石塚会長： はい。皆さんこんにちは。当懇談会の会長を務めることになりました高知大学の石塚でございます。どうぞよろしくお願いいたします。議事に入ります前に副会長の指名を行いたいと思います。設置要綱第4条第3項により、副会長は、会長が指名するということになっております。副会長には、私が不在の際などに、会の進行をお願いすることになります。私といたしましては、本日も欠席ではございますけれども、県の商工会議所の副会頭を務めておられます、それから県内企業の動向などを熟知している古谷委員にお願いしたいと思いますが、いかがでしょうか。

各委員： 異議なし。

石塚会長： はい、ありがとうございます。それでは古谷委員に副会長をお願いしたいと思います。

既に傍聴されている方もいらっしゃいますけれども、設置要綱の第5条第3項により、この懇談会は原則公開となっております。ただし、委員の全員が非公開とすることに同意した場合は、その限りではございません。会議の公開についてお諮りをいたします。皆さん公開することにご異議はございませんでしょうか。

各委員： 異議なし。

石塚会長： それでは、会議は公開ということで進めさせていただきたいと思います。なお、非公開で会議を運営する必要がある事案がありましたら、その都度、皆さんにお諮りをして決定したいと思います。

#### 4 議事

石塚会長： それでは、議事に入ります。本日の議題は、お手元の会議次第にありますとおり、(1)の「各団体・施設の現状について」、(2)の「収入増に向けた今後の取組の方向性について」となっています。

会の進め方ですけれども、各団体ごとに、議事の(1)(2)を通して説明をしていただいた後、団体ごとに質疑、委員の皆さま方から建設的なアドバイス含めて時間を設けることにしたいと思います。

なお、「高知県文化財団」は、本日説明をいただく「県立美術館」に加えて、「坂本龍馬記念館」を管理されておりますけれども、坂本龍馬記念館については明後日の24日に説明いただく予定となっております。

では初めに、議事の(1)「各団体・施設の状況」、(2)「収入増に向けた今

後の取組の方向性」を続けて、「高知県文化財団」の方からご説明をお願いしたいと思います。どうぞよろしくお願いいたします。

(高知県文化財団 鎌倉理事長)

鎌倉理事長： 高知県文化財団の理事長の鎌倉でございます。どうぞよろしくお願いいたします。会長からお話がございましたように、本日美術館のご審議をいただきまして、2日後の24日に坂本龍馬記念館の審議という流れになりますけれども、本日は財団の概要につきまして、私の方から少し簡単に説明させていただき、その後、安田美術館長から美術館の業務概要ですとか詳細についてご説明をさせていただきます。

お手元に資料4という、右肩にある資料をお開きいただけますでしょうか。令和7年度業務概要書（抜粋）という資料になります。

こちらが財団の全体の概要でございます。まずその資料の4ページを開いていただきますと、沿革を記したページがございます。平成2年3月28日に設立をした団体でございますけれども、県内の今の県立施設について、例えば歴史民俗資料館は昭和53年に検討が始まりまして、その後に用地取得、それから基本構想を策定し工事に入って、平成3年に開館をするという流れをしております。

坂本龍馬記念館は昭和59年から民間による募金の開始が始まりまして、同じく平成3年に開館をしております。

美術館は昭和59年に検討、建設基金条例というのが成立されまして、そこから検討が開始をされて平成5年に開館をするという流れになっておりまして、そうした中で平成2年に設立をしておりますから、そうした文化施設がたくさん県内に出来上がってくる状況を見越して、それらの管理運用することを前提に設立をされた団体という事がお分かりいただけようかと思います。

その後、先ほど言いましたように平成2年から歴史民俗資料館、それから埋蔵文化財センターの運営をスタートし、翌平成3年に坂本龍馬記念館、それから平成5年に美術館、平成8年には県民文化ホール、そして平成9年に文学館、という6施設の管理運営を、当時は管理委託という、いわゆる通常の委託ですけれども、県から委託をうけて運営をしておりました。

平成18年に国の制度が変わりまして指定管理者制度がスタートしまして、当初6施設の指定管理者となってスタートをしておりましたけれども、県民文化ホールが第3期の指定期間になる際に、公募で当財団が別の候補に負けまして、現在は県民文化ホールを除く5施設の管理運営を行っているという状況でございます。

隣の5ページ、こちらに役職員数を示した表がございます。職員のところ二重線から下の所をご覧いただきたいのですが、総務部が派遣、財団、契約という種別で3つ記載をしておりますが、派遣というのは県からの派遣職員、それ

から財団というのは、いわゆる財団サイドというような形で、一般的な正規職員というようなイメージを持っていただけると良いかと思います。その次が契約職員、決して非正規ではなくて今は無期雇用にしておりますし、そうした意味では正規と言えば正規なのですが、給与面において、固定給であるということで、何となく県庁といったような行政機関における会計年度任用職員と似たような感じの職員とご理解ください。

総務部が正規職員が4人に対して契約職員が3人の4対3、それから美術館が15対12、歴史民俗資料館が10対10、坂本龍馬記念館が8対12、文学館が7対10、埋蔵文化財センターというのは埋蔵文化財の発掘調査をするのが専らの業務ですので少し異質なので、それらを除いた5つの組織で合計しますと、下の数値が少し変わりますが、いわゆる正規職員が44に対して契約職員が47。全体の半数以上が契約職員で運営されているという団体でございます。

先ほど言いました施設の管理運営以外に、約20年前ほど前から県からいわゆる文化振興事業の実行部隊としての役割を担うということもありませんし、観光における観光コンベンション協会みたいなもので、県の文化施策の実装、実行を担うということも財団の方で行っております。

A3で円グラフの資料が17ページにあります。これを少しご覧いただきたいのですが、これが令和6年度の歳入歳出の予算構造を4館で示した円グラフになっておりまして、円の周りのところにあるのが、歳出の大まかな分類、事業費、管理運営費、人件費という分類で、内側の網掛けしたブルーとか色がついているところが歳入の予算割合になっております。

右側の歴史館、文学館というところのオレンジというか赤色というか、ここに入館料収入がありますけれども、この割合というのが非常に小さい割合でございますし、当初見込んだほどの入館者がいなくても大きく影響しないという予算構造になっておりますが、左側をご覧いただきますと龍馬館というところは非常に入館料収入が占める割合が大きい。したがって、入館者数が見込み通りに達しなかった場合には事業費を上回っておりますので、極端な話、事業をやめたところでは話が済まずに、人のクビを切る必要が出てくる、そうした予算構造になっております。

近年、特にコロナを挟みましたので、新館ができあがっておりますし、いわゆる博物館資料の建物も新たにできたのですが、その後すぐにコロナに入りました。目の前に桂浜荘という宿泊施設が今は休館をしておりますし、そのような影響が結構ありますし、今のところ概ね11万人台ぐらいの入館者ベースなのですが、目標数値としましては13万人とか、来年度は14万人、その次は15万人その次は16万人、ということが求められておりますし、その隙間を埋めるのがなかなか大変という状況でございます。

美術館につきましては、同じく美術館というのは、外からいわゆる展示物を

借りてくるという事業をする必要があります。まして、単館でそうしたものをやるのは中々難しい。複数の都道府県の美術館とタッグを組んでというような話で、巡回展をするケースがほとんどなのですが、それらの経費も年々高騰しているというような状況です。遠方にありますので、その運搬費なども他の県の美術館やブース料がかかってくるような状況にはありますが、「〇〇展」をするときに高知県であろうが静岡県であろうが群馬県であろうが、例えば3で割ったり4で割ったときの費用の割合というのは一緒なのです。ベースとなる人口が違いますし、その費用を賄っていかないと中々その運営ができないという厳しさというのがありまして、美術館も中々にこの歳入を埋めていくというのがすごく厳しいというところが坂本龍馬記念館と美術館の両方。たまたまと言いましょうか、今回対象となっている2施設の予算的な状況ということでご理解をいただければと思います。それでは美術館の方に移ります。

(高知県立美術館 安田館長)

安田館長： 美術館の館長の安田でございます。引き続き美術館について説明させていただきます。お手元の資料の通し番号の21ページをお開きください。かなり大量の資料をご用意いたしましたのでごく簡単にポイントだけご説明いたします。23ページをご覧ください。

ただいまの理事長の説明ともかぶりますけれども、沿革に書いておりますが、美術館は平成5年11月開館ということで、先月で満32歳となりました。

当初から高知県文化財団が運用を委託されていたのが指定管理者制度導入により、いわゆる直指定にて現在に至っているところであります。

26ページは執行体制で職員の一覧、25ページは施設ハード面のデータでございますが、これは省略します。

26ページ収蔵作品ですけれども、現在所蔵しております美術品、絵画、版画、写真等々4万2千点を超えております。この内、割合として一番多いのが写真の約3万5千点ですけれども、これは高知県ゆかりの写真家で文化功労者でもある故石元泰博氏からご寄贈によるコレクションがその大半を占めております。石元さんは国内のみならず、欧米、国際的にも大変高く評価をされている写真の巨匠であり、当館のコレクションの大きな柱となっております。

27ページをご覧ください。これは今年度の事業計画です。今は第3四半期も終わりつつあり、済んだ部分もありますけれども書いてございます。いわゆる美術館展覧会は企画展とコレクション展に大きく分かれておりまして、企画展の方は理事長が少し申し上げましたが巡回展と、それから自主企画展。これによりまして、高知にゆかりの美術を紹介する一方、高知県民の皆さまに高知の地元で色んなジャンルの美術に触れていただく機会を提供するという意味で国内外、近現代、時代やジャンルを問わず様々な優れた美術展を紹介するように務めております。

27 ページの下から 28 ページにかけましてはコレクション展、これに関しましてはコレクション展示用の展示室が 3 つありますので、オープンで 3 つのテーマで随時コレクション展を開催しております。そしていわゆる貸館として県民ギャラリーでは県内の団体、個人、その他の皆さまに発表の機会を提供する貸館を行っております。

29 ページご覧ください。教育普及事業におきましては様々な取組をしておりますけれども大きく分けまして、美術館の中での取組、これは美術館に来ていただいた方に様々な教育普及のプログラムを提供することによって美術に親しんでいただくというものでございますけれども、体験型のワークショップであったり解説であったり、様々な試みをしております。その一方で下の方、(2)の学校連携の取組、スクールプログラムにおきましては美術館の外で、こちらから出かけていく取組というのをやっております。出前講座とか出前教室と呼んでおりますけれども、美術に関すること、そして後でご説明しますけれども、当美術館はいわゆるホール、劇場を併設しているユニークな美術館ですので、出前クラシック教室、出前演劇教室と言ったものを県内の演奏家、舞台関係の方の協力を得まして講演もやっておりますし、あるいは児童生徒だけではなくて、学校の先生向けのプログラムというのもやっております。

30 ページご覧ください。いわゆるミュージアムの視点から言いますと、ここが実は活動の一番肝に当たる部分なんですけれども、作品等の資料収集保存、調査研究事業、そしてそれを公開するという。コレクションというものがミュージアムにとっては一番の要の部分であるということは博物館法等の内外の法規、基準等でも明記されているところではありますけれども、これに関しましては収集、そして調査研究、保存、更にはそれを補填していったものを継続的に続けております。

31 ページご覧ください。先ほど申し上げましたが、美術館と言いながらホール、舞台を併設しているユニークな施設でございまして、と言いましても県民文化ホールなどと違いまして、席数にして約 400 席という小ホールでございまして、こちらでは小ホール故の斬新な試みを含めた主催事業ではいわゆるパフォーマンス、ダンス、演劇等ですね、主催事業を年に数本。それから映画、こちらは春夏秋冬おもに過去の映画が中心になりますけれども、テーマを定めた定期上映会。さらに当館のホールは可動式ですけれども、能舞台も備えております。恒例となっておりますのは、まもなく年明け 1 月 3 日お正月の神楽公演が代表的ですけれども、こういったものも行っております。

そしてこちらの方も、いわゆる貸館事業で、県内の方々にそういった発表の機会を提供することも行っております。

32 ページご覧ください。情報発信の方ですけれども、特に広報に関しましては従来の紙・印刷媒体に加えましてウェブサイト等のインターネット等のデジタルメディアも活用しております。公式の Facebook、旧 Twitter、Instagram、

YouTube も活用しておりますし、最近では始めたばかりですけれどもこういった SNS での有料広告の掲載も始めております。また、他にも、今試行的に始めたところですが、高知にも決して多くはないけれども、外国のお客様もいらっしゃいますので、例えば今開催中のビアズリー展におきましては、簡単ですが英語のチラシを作成しまして、ホテルや観光案内所等に配布することも試みとしてやっております。

33 ページからは昨年度の事業実績でございますけれども、時間の関係で少し飛ばさしていただいて、36 ページをご覧ください。先ほど申し上げました学校連携のスクールプログラムの令和 6 年度の実績、36 ページの中程、学校に出向く事業、(2) の①ですね。こちらの方は令和 6 年度の取組としてはこのような形で実績が挙げられました。

そして 37 ページをめくっていただきますと、一番上が出前演劇教室ですが、その下②、学校から来てもらう、いわゆる美術館に来ていただいて鑑賞してもらう方の実績でございます。こちらの方では、なかなか美術館まで出かけて行きづらい事情がおありの学校には、こちらの方でミュージアムバスツアーとしてバスのチャーターを肩代わりして行うこともやっております。

少し飛んで 42 ページをご覧ください。42 ページの中程、6 芸術文化活動拠点としての施設の貸与ということで、美術館のホールや県民ギャラリーの貸出も数字の上での実績でございます。現在合わせて稼働率としては、これは令和 6 年度ですが 76.7%という稼働率になっております。

それからですね、また飛びまして 47 ページから、少し見づらい表ですが、収支の計算書も添付しております。47 ページの縦に並んでいる列の左から 2 番目が美術館でございます。これは令和 6 年度の実績でありますけれども、大きな 1 として収入、ちょうど真ん中辺が収入の計が並んでおりまして、4 億 570 万あまりとなっております。48 ページの上よりの方に支出の計がありまして、4 億 2,300 万あまりと、昨年度におきましては結構な赤字が出ておりまして、それにその他投資活動等の他の収支を踏まえまして、一番下から 3 行目が 6 年度の収支、いわゆる赤字の差額でありまして 460 万円あまりの赤字が出てしまったということになっております。

49、50 ページは今年度の予算ベースの収支でございます。予算ですので、少し飛ばさしてもらいまして。

51 ページをご覧ください。これは美術館が主催した展覧会の過去 10 年間の大雑把な来館者数の統計でございます。かなりその年その年の展覧会のプログラムによってどうしても人気不人気、この辺が興業の世界ですから結果が読めないところがありまして、かなりのデコボコがありますけれども、令和元年がとりわけ凹んでおりますのが、少し大がかりな改修工事のために半年あまり閉館した時期がありますので、それが落ち込みの原因であります。この 10 年間を見ますと特に令和 5 年が飛び抜けて多いのは、指定管理の事業とは別の実行

委員会形式による事業で、スタジオジブリ展を開催いたしまして、その収入、動員が大きかったということがあります。

先ほど令和6年度の収支が結構な赤字になったと申し上げましたが、この数字で見てもおわかりのとおり、美術館の入場者数もこの10年の中ではかなり下の方だったと言えることで、今年度は先月末の時点ですけども、今のところは昨年度をすでに上回るペースで進んでおります。

53 ページをご覧ください。今までざっくりと当館の活動についてご紹介いたしましたけれども、実は私当館の館長を拝命して高知県に来ましたのが昨年の4月でございまして、まだ2年経っておりません。私はそれまで36年間かな、関西の二つの県立美術館、それから東京の一つの私立美術館、さらに言いますと自治体の知事部局も1か所、色んな所で勤務して参りまして、私の知見を踏まえた上での高知県立美術館の課題と思う点について、一度この機会にまとめさせていただきました。簡単に申し上げます。

人的体制については、スムーズな世代交代の人材育成ということが課題であると。2つ目、これは特にこの場で県の方で強く要望しておきたいのですが、先ほど申し上げましたとおりこの美術館は開館30年を過ぎております。概ね、都道府県立のよその美術館を見ましても満30歳というのはですね、施設の老朽化、あるいは事業の蓄積による施設の狭隘化、こういった所でリニューアル、リノベーションを本気で考えて且つ実行に移すべき時期に来ております。近年の事例はそこに列記しておりますので省略いたしますけれども、当館におきましても経年劣化による改修工事を毎年どこか行っておりますが、その他収蔵庫が狭いとかですね、色々問題も抱えております。この辺で今後を含む高知県立美術館の器と中身をどうしていくのか、特に県は設置者として、この施設の老朽化に対する長寿命化であったり更新であったり、その辺についてですね、もうここで中長期的なビジョンを掲げていただくべき段階に来ているかと思っておりますので、そこは申し上げさせていただきます。

財務から見た運営の課題については、先ほどの理事長の話とかぶりますので省略しますが、その辺はバランスを見ながらですね、特に近年は助成金や協賛金などの外部資金獲得もかなり力を入れてやるようになっておりまして、しかし赤字が出るからといって縮小するというのは、ある意味本末転倒な部分があるかと思えます。県民の皆さまに質の高い芸術に触れていただく機会を提供する。これは非常に大事なことですので、やはりそうした優れたものを見ていただくために、かけるべきコストはかけなければいけないのではないかと。そこを忘れてひたすら収支の帳尻だけ見ていると、これはジリ貧にしかならないのではないかと考えます。

54 ページをご覧ください、ここで最後にいたします。入館者動向につきましては、県内からの来館者が8割から9割という状況になっております。私が昔に勤務いたしました奈良県や滋賀県の県立美術館は、いわゆる京阪神圏ですので、

半分くらいが県外からお越しになっております。じゃあ滋賀や奈良の美術館が高知県立美術館の2倍くらいお客さん来てるのかということそういう訳ではありません。つまり言い換えますとですね、高知県立美術館は県民の皆さんにもかなり利用していただいているんじゃないかなというのが、これは私の経験上の感覚でございます。だからこそ県民の皆さんに旅行で大阪や東京に行かなくても素晴らしい美術の展覧会を見ていただく機会をですね、高知において行うということ、これは当館の大変大きな役割ではないかなと思いますので、そういう意味で財政とのバランスを見ながら続けていかなくてはいけないのではないかなということを考えております。

最後に、この今後の美術館のあり方についてまとめておきましたけれども、まず高知の芸術文化を伝える、広め、深めるといふ、これは地域の美術館として成すべき大きな事柄であります。そして、今申し上げました様に県民の皆さんに地元で色々な優れた美術・芸術に触れていただく機会を提供し続ける、これが大きなことではないかと思っております。

最後のページ、55ページを見ていただきまして、改めましてこの高知県立美術館のユニークさを2つだけ絞り出して申し上げます。まず一つは400席のホール・劇場を有しているということ。全国的にはですね、芸術文化センターという冠で美術館とホールを併設している文化施設は複数あります。中四国ですと島根県のグラントワが有名ですね。ですけれども、ああいった施設は大きな芸術文化センターという組織の中に美術館と劇場が、並列で事実上別の施設として、たまたま同じ敷地に同居しているという感じでありますけれども、当館は美術館の中にホールを含み込んでいるというユニークな例であります。ですからこそ、これまで積み重ねてきた活動もそうですけれども、特に現代におきましては、芸術のジャンルのクロスオーバー、演劇なのか音楽なのか、映画なのか美術なのか、そのどれでもあるような非常に多様な芸術活動が行われる時代になっておりますので、それらに対応したプログラムをもっと考えていったらいいんじゃないかというふうに考えております。

一番最後に、これも冒頭に申し上げましたけれども石元泰博コレクション及びそれを管理する館外の組織として石元泰博フォトセンターが、14年あまり前にできたわけですけれども、石元さんは国際的に非常に評価の高い20世紀を代表する写真家であります。石元さんは晩年にお子様がいらっしゃらなかったため作品のみならず著作権もすべて高知県に寄贈していただきました。当館がその著作権の管理をやってるわけですけれども、国内外を問わず出版物に石元さんの写真を使わせてくれという依頼が毎年何件か来ております。そのぐらい欧米でも知られている方です。去年はフランスのパリの美術館が石元泰博の個展をやるということでですね、当館が全面協力いたしまして160点ほどの出品作品を当館からパリへお貸し出ししたという実績もございます。こういった素晴らしい石元泰博コレクションがあるということ、これも当館の大きな個性

でありアピールする部分であるかと思しますので、現在こうした石元作品をさらに活用する展覧会の企画なども進めているところでございます。

少し時間がかかり飛んでしまいましたけれども美術館についての説明は以上でございます。

石塚会長： わかりやすくご説明いただきましてありがとうございます。

質疑に入ります前に古谷委員の方からご意見預かってますので、最初に事務局の方からご紹介をいただけますでしょうか。

事務局： 古谷委員のご意見を紹介させていただきます。資料6の方に箇条書きでまとめさせていただいておりますけれども、企画がよければ他県から宿泊付きで来る方もいらっしゃる。そういった方に対する割引の制度でございますとか、企画によっては短時間で見れない場合もございますので、連日のパスポートを用意することも検討した方が良いでしょう。あと、安田館長からもご紹介ありましたように、ホール、能楽道、映画上映など複数の設備を構えているところもユニークで、景観もすごく良いと言うところで、ハード面の魅力を生かしてほしいといった意見。高知県内の方は文化に触れる機会が不足しているところの環境づくりといったところも大事なので、現状でも十分頑張ってくださいと思うが、これまで以上をお願いをしたいという点。最後に質の高いものについては、対価を惜しまないと思っているので、高いものでも提供することで、文化の意識が高まるんじゃないかと、こういったご意見をいただいております。

石塚会長： はい、ありがとうございます。今日、オンラインでご参加いただいております、小林委員の方から、他県と文化施設の取組事例とかも紹介いただいても構いませんけれども、ご意見ございましたらお願いできたらと思います。

小林委員： はい、ありがとうございます。ご説明をいただきありがとうございます。資料を見させていただいて、先にご質問という形でよろしいでしょうか。

今回の懇談会とも関係があるところかと思うんですけども、美術館として大変様々なこれまでにやっけてこられた実績があるということは、今の資料とかご説明で十分に分かったところなのですが、指定管理料で運営されていること、あるいは指定管理で県から要請されていること以外の部分で、美術館として是非これをやっていきたいと考えておられているところは何でしょうかというところがまず質問です。今回の懇談会というのはそういうことをより充実させていくために制度を変えるということだったと思いますので、要は収入を自分たちで管理することができるようになった時に、より積極的にやっていきたいと思ってるところはどこなのかということを少し一つお聞きしたいと言うことですね。

それからもう一つは、基本的に美術館とか地域の社会教育施設としての美術館という意識というのは、県外の人たちにどれだけ優れた文化なりなんな

りを提供するかという視点で行われているところかと思うのですが、これまでに例えば県外とか海外の人をですね、ターゲットに事業を展開するということを考えたことがあるかというところですね。ということをお聞きしたいなど。県民の方々に積極的に美術館の価値というのを知ってもらう活動は、十分されてきたんだろうなと思いますし、例えば、芸術文化の拠点となる施設を貸し出すのもかなりの稼働率になっていることが分かって、施設として新たに収入を上げていくとすると、何か入館料を上げるとか、結局入館料、入場者を増やすとか、そういう部分でしか実際には美術館はできないと思うのです。そうしたときにターゲットを拡げていくことを考えたことがあるかという点ですね、その点を少しお聞きしたいなというふうに思いました。以上です。

石塚委員： はい、ではご回答の方をお願いします。

安田館長： では、お手元の資料をですね。19 ページをご覧ください。県からの書式に書いてありますけれども、計画の上から2つ目、「1. 自律性向上に向けた方向性」というところで少し箇条書きしましたが、この辺はどこまで県立施設として実現可能かどうかはともかく、他の美術館、令和の今ですと国公立を問わずやっているところも多いのですが、いわゆるサポーター制度というか、賛助会員制度というか、そうしたものがまだ当館にはないので、そうしたものを導入して、年会費という形で少しでもご支援をいただくというようなことを創出してはどうかと、少し考え始めております。

それから2つ目は、これは前からやっていることですが、先ほど少し申しましたスタジオジブリ展のような実行委員会形式による企画展、これは会計上はいわゆる指定管理料の枠外でやるものですから、これで収益が得られれば収益に入ると、今までやってきた例を少し遡って検証しますと、結局興業の世界は水物ですので、私が聞いた範囲では半分ぐらいい赤字出ています。やれば必ず収入が得られるというものではない、やってみなきゃ分からない。

その他、いわゆるイベント、少ししたシンポジウムとか講演会、そうしたイベントを有料化してみるというのはどうだろうかということも挙げられますし、後は全くやってなかったわけではないと思うのですが、オリジナルグッズを制作して販売するとか、あるいはもう少しオンラインでお買い求めしやすくするとか、そういったことも考えられるのかなと。

ただ、この辺は当然初期投資が必要ですし、投資を回収するライン、さらにその上の利益が出てくるライン。ビジネスの観点で見ますとハードルは決して低くはありませんが、やればやっただ赤字が積み重なるという危険性もあるわけですが、考えられるものとしてはそのようなことかなということでもあります。

それから今ので1つ目のご質問のお答えかと思いますが、2つ目のご質問

ですが先ほどの説明でもしましたが、当館の来館者はやはり地理的特性や交通の便も含めまして、県内の方が8～9割を占めているわけですが、もちろん県外の方を狙う企画もやっております。

例えば、今まさに開催中のビアズリー展は巡回展ですが、本州での開催館が東京三菱一号館美術館だけでした。ということで関西、中国地方の方にとっては高知、遠いけれども東京で見そびれたビアズリー展を見る最後のチャンスということで、時間があつたら館内の駐車場ふらふら見て歩きますとですね、他の展覧会に比べますと、県外のナンバープレート、本州のナンバープレートの車が多く停まっているのを見かけます。

そして、舞台のホール事業におきましても演目にもよりますが、例えば海外招聘、海外からの劇団、ダンスカンパニーを招聘した事業で実際今までも日本では高知1か所のみでの開催という演目も時々やっております、そうしたのに関しましては、やはり、そうしたパフォーミングアーツのファンの方ですと、数は少ないですが、東京から、あるいは大阪から飛行機で飛んできてご覧になって「非常に良かった」とおっしゃっていただく例も現実にありますので、その辺は必ずしも県民の方だけではなくて、県外に高知県立美術館をアピールするということは、これはもう、初代の館長の頃から少しずつですがやっております。

小林委員： 最初の方の質問なんですけど、私がお聞きしたかったのは具体的にこういう活動をこれからするということよりも、収入を得たときにより強化していきたいとか、もっと美術館としてやりたいと思ってることは何なのかということですね。美術館活動の例えば献金だとか収蔵だとか、色々なことを今までやってらっしゃると思うんですけど、その中でももっと力を入れたいことが何かあつてそのために収入を得るという考え方なんですよね。なので、そこは何なのかということをお聞きしたかったというのが1個目の質問ですね。

安田館長： 全ての分野において、もっと色々やりたいことがありますけれども、特に今できていないことを一つだけ挙げるとするならば、コレクションの保存修復に関する部分はどうしてもそこに予算を回していきづらい。美術館、いわゆる目に見える事業の部分にどうしても予算を割いてしまう。割かざるを得ないという部分が、これは当館だけではないと思うんですけども、特に現代系の美術や芸術をやっていると、そこにばかり頭も目も手も足もいってしまうというところで、やっぱり美術館の本来の肝であるコレクションを大事にしていくという部分で、やはりもう少しなんとかしたい、それは県に対する要望として先ほど申し上げたように、収蔵庫が手狭になってきているとかですね、あるいは建物自体も老朽化してきて、収蔵庫の空調にしても、昔は良いものを入れたかもしれないけど、今のクオリティの空調としてどうなのかとかですね、そういったところが色々あるわけです。ただそうした事業と

して中々目に見えにくい部分というのは、どうしても最後に置いておかれてしまうのが今の美術館の悲しさなので、そこをなんとかかしたいと思っております。

小林委員：　そういうところは本当に大事だと思っています。例えば先ほど老朽化の問題をおっしゃっていて、高知県立美術館、前に収蔵庫が水に浸かったというような問題もありますし、津波が来るみたいな問題も高知県の場合ある訳ですよ。そういったことを将来的に考えたときに移転なのか建替なのかよく分かりませんが、それを県の負担だけでやるのではなくて美術館を自分たちで何というか育てていくじゃないですけど、そういうことの準備をしていく必要があるのではないかなという気がしてですね、全部をもちろん自分たちで賄うということは出来ないわけですから、色々な形で用意していくことが必要だと思うのです。見えないからこそ何か強化していくために必要な部分をきちんとやっていかないと、美術館活動自体が続けられないということなのだと思います。

実際、例えばおっしゃっているとおりなんですけど、展覧会事業で儲けるといのはまずできない、基本的にですね。水物という言い方をされた訳なんですけども、その通りで、どんなに良い展覧会があっても受けるか受けないかというのは、その時の潮流とか雰囲気とか、色々なことがある訳ですよ。そうしたときに展覧会事業で何とか収入を得ようとする以外の部分でやはり考えていく様子があるのだらうなというふうには少し思っていて、先ほどの新たなサポーターシステムの仕組みだとか、そういうことを考えていかれるのはとっても大事かなというふうに思っています。

さらに、最後のところにあつたと思うのですが、美術館が売りと思えるものが何なのかということをもう一回問い返しながら、その価値というのを最大限にするための、例えば展覧会なのか展覧会の訴求力を高めてというようなやり方なのか、そういうことをもう一度お考えになられるのはどうでしょうかという感じがするんですね。そのこと自体がさっきの他の実行委員会形式なのか外から持ってきてするものは、もちろん訴求力もあって、例えばジブリ展みたいなものだと圧倒的に人が来て、入館者が増えて収入も上がるという感じになると思うのですが、一番お金のかからない、言い方はあれですけども、やり方というのはやっぱり自分たちの持っているものを見直して、その価値をより高めていくことなのではないかなと思うのです。それが一番お金もかからないし、それを一定程度継続的にやっていくことによって、なにか具体的なグッズに結びついたら、一過性のグッズの売り上げではなく、継続的に売れるグッズみたいなものの開発にも繋がるような気がするのです。ですから、本当に今自分たちの持っているもので、まだ十分に活用できていないものがあるのではないかなという視点を持たれても良いのではないかなという気が私はしました。

安田館長： はい、ありがとうございます。どこの公立美術館もそうですが、昔に比べると明らかに展覧会に割ける事業とか、全て予算をどこの自治体もシーリングかかっているところが多いので削られる一方で、その中で地方の公立美術館のやるべきことは、地域の美術をいかに普及して残し伝えていくかという部分で、当館におきましても少しずつですけれども地域のもを展開していくということで、結果はあまり良くなかったのですが、昨年ですと河田小龍という地域ゆかりの画家であり文化人であり人物の大きな展覧会があって、そこではイラストレーターさんにご協力いただいて、かわいいオリジナルグッズも作ってやったりとかですね、多少は試行錯誤でそういったこともやっております、そういったことも今後も色々やっていくべきだろうなど。例えば高知ですと今紹介した河田小龍のような近世の時期のユニークな人材としては絵金、東京でしたらサントリー美術館で大変評判になりましたね。あれに関しては当館も独自に絵金に対しては今温めている企画もありましてですね。そこで何かやれるのではないかなと思っております。

小林委員： ありがとうございます。

石塚委員： どうも小林委員ありがとうございました。また何かありましたらまたご発言いただけたらと思います。では委員の皆さま全員にご発言いただけたらと思いますので、では下総委員。

下総委員： 私は奈良の植物園の園長をやってるんですけども、例えば海外だとか、県外の方の入り口を確保するというようなことがどこまでのリスクを伴ってされるのか、少し数字的には分かりかねるところがありますけれども、きっとそういうところはさせていただくのかなと少し思いました。美術館に関してはそのようなところで、私からは以上です。

石塚会長： はい、ありがとうございます。では、井上委員。

井上委員： はい、井上でございます。よろしくお願いたします。美術館は大好きでして、この前は草間彌生さんのイベントをされましたけど、改めてありがとうございます。

私ども民間の企業からしてみたら、ずいぶん成り立ちといいますか、違う点があるというのは重々承知の上です。例えば私たちが製品開発をする市場調査をしますと、お客様の調査をしますというときに競合品があったとしますね。そうするとベンチマークが増えるじゃないですか。こういった所に勝ちたいと、例えばそういった所にどういった差別化をしていくのか、こんなことを考えるんですけども、今現在、高知県立美術館さんがベンチマークとしてらっしゃる美術館さんとかおありだったら、その点と今現在と違う点、この辺が違うのかなと言う点が、もしおありだったら教えていただけたら。

安田館長： 私の経験上から言うと高知県立美術館は位置的に特殊なのです。高知に他に似たような規模の美術館が存在しないということ、四国の中でも県庁所在

地同士が非常に離れて移動しにくいこと、そういう意味では首都圏なり関西圏なり、あるいはそういった大都市とは美術館のおかれている立場が違う中で、どうやっていくかといった場合に、館としてそういった直接的な比較対象は設定はしていませんけれども、私も私なりに全国の美術館をほぼ見ておりますので、なんとなく自分の頭の中では「あそこはこういうことをやっているな」「あそこはこれをやっているから上手くっているんだな」みたいなことはそういうインプットはしております。ただそれを、じゃあ高知でどの取組をしてうまく応用したり当てはめたりしていくのかについては、そろそろ高知に来て2年になりますけれども、まだ迷っているというところが本当のところでは。

井上委員： ありがとうございます。先ほど小林先生がおっしゃられたような美術館、企業の強みをどう伸ばしていくかというのは今の時代ポイントだと思っておりますので、そこをどうやって差別化していくのかということにおいてブラッシュアップしていく方法が一番近道なのかなと思っております。

我々もですね、高知県という地の利が不利なところで事業をしておりますけれども、それなりにやっぱり考えなければいけないというふうに思っていて、例えば市場は世界にもありますし勿論国内にもありますから、そういった市場性ということで、少し美術館とは対象が違うところがあります。ただ、お聞きしたのはですね、今回の目的としまして、収益をどうやってもう少し上げていけるのかということはあるので、一つはどれくらい上げるのかという数値目標ですね、そういったものがないと中々こう展開策も変わってくると思うのです。その対策を考える上では、先ほど申し上げたような強みというか、というのが一つの考え方だなと。

そして、館長が考えてらっしゃることですね、職員さんたちと共有できてらっしゃるのかなとか、その辺も実際に具体化していく段にですね、美術館トータルとして描いていたような活動が、今現在どのようになっているのかなと、その辺を少しお聞きした次第なのです。

安田館長： その辺は今の我々の指定管理期間があと3年残っている訳なのですが、その間に次に向けて、どのような美術館としての次のステップに向けて、何が出来るのか何が出来ないかはきちんと考えた上で、次は公募になってしまう訳なのですが、公募に向けて望まなきゃいけないかなというふうに考えておりました、これからのやるべき宿題と思っております。

井上委員： ありがとうございます。最後一つだけなのですが、私どもの会社が井上石灰工業という会社がありまして、そちらが高知市の東部運動公園のネーミングライツというのを持ちまして、命名権をいただいています。そういったネーミングライツなど、企業としても非常に広告効果も高いですし、公共性もあるというのでやっていただくとですね、企業のイベントなどもできたりしますけれども、そんなような案は美術館にはありますでしょうか？

安田館長： ネーミングライツ、県の施設ですから県が考えることではあるのですが、美術館の世界におきましてはネーミングライツに関しましては、揉めたことがあるのです。京都市美術館をご存じでしょうか。京都市京セラ美術館という名前に今なっていますが、あれは京都市がネーミングライツを導入するということでそうなった訳ですけど、導入するに当たっては京都市、議会、京都市内の学識、芸術関係者、市民を巻き込んで侃々諤々の議論があつてですね、その末に一応市は実行した訳ですけど、概ね我々の美術館と同じような公立美術館の同業者間では、野球場と違ってネーミングライツは美術館にはまだそぐわないのかなという雰囲気があるところ強いです。時の流れというのがありますので、今後は今後としてそうしたことを導入するのかもしれないのかというのは考えていかなければならない時は来ているのかなとは思っています。

井上委員： はい、ありがとうございます。以上です。

石塚会長： はい、ありがとうございます。では三谷委員。

三谷委員： はい、三谷です。よろしくお願ひいたします。美術館として先ほどお話しがありました様にコレクションについて、今のコレクションは維持、保全していく。新しいコレクションを集めていくのに公益性だけでなく収益性も必要だという話もありましたけれども、その中で常設の展示になると入場料 400 円の中で、県外の美術館行かれてもそんなんですけど、結構特別展だと値段の上限を上げてやられていることが多いので、やはり公益性を保つ以上は高校生以下無料でやられているところが多いですし、400 円という設定も、色々な美術館を見て高知のあの立地で 400 円は安くないかなと思うのです。ただ美術館に頻繁に私は行くわけではないので、それからすると例えば 400 円という設定は全国の美術館でも安い設定かなというふうには思うのですが、その中で特別展で収益を上げていたり、先ほどお話しがありましたホールに関して、400 席を構えているホールを常設するところはなかなかないと言うお話がありましたけれども、確かにあそこを利用できるかと。私たちが例えば民間で企業で文化とか芸術にくっつけるような企画とかだと使うことができるのですよね。普通に企業側でも使うことができますか。

安田館長： どういう種類の催しでしょうか。

三谷委員： 例えば私たちでいうと建設なんですけど、教育技術者を呼んで安全大会とかを開くとかですね、そうした利用が出来るのかということと、先ほどギャラリーとホールと併せて利用率が 100%の年もありましたけども、これはそれぞれが 100%なのか、ホールが実は使われていない時があるとかですね。場所的には離れていますが、あれだけ駐車場が使えるところは実際少ない。比較対象となるとグリーンホールとなると 500 人は入りますが、あそこで会をやる時は周辺駐車場となるとコスト的に企業側からすると結構嵩んでくる。それを考えると、例えば午前中だけ使わせていただいても 1 万円を切

るような設定じゃないですか。1日中借りても4万幾らということで結構安い設定ですが使えるというのはあまり知られてないなど。それを使えるのがどこまで使えるのか、あまり分かってないところがあります。

安田館長： 確かに、そこまで幅広く広報、いわゆる宣伝しているわけではないので、ご存じではない方も多いかなと言う気はします。県民文化ホールなどに比べて駐車場があるというのでご好評いただいているのは聞いております。それと稼働率ですけど空いている時は結構ありますので、仮に数字上100%出た年もあったかと思いますが、そこまで連日埋まっているというわけではありません。受付の期間、時期を決めて一斉に受付というのをやっておりますので、そこで問い合わせいただければ、いつ空いているという具合でお申し込みいただけるので、一度係の者にお問い合わせいただくとよろしいかと思えます。

それと入館料の話が出ましたけども、県立施設ですのでこの辺のいわゆる使用料、入館料、手数料というのは条例で定められております。条例を変えるのはなかなかの大仕事ですから、いわゆる常設展に関しては条例で明記されておりますけれども、企画展の方はある程度幅を持たせた決め方をしているので、その中でそれなりに毎回收支予測をにらみながら、この展覧会やったらこのぐらいの入館者見込みで、コストがこのぐらいで、よその県の美術館の似たような展覧会と比べてもそんなには高くないだろうというような、色々なことを勘案しながら設定はしております。

三谷委員： はい、ありがとうございます。高知は車文化ですので、雨が降ったときに結構行くところがないとなった時に、「雨＝美術館」のようなイメージをつけると良いかなというふうに考えました。

安田館長： 夏場はたまにSNSで「美術館冷房効いてますよ」なんて出したりしましたけども。

三谷委員： そうなのがあればなと思いました。はい、ありがとうございます。

石塚会長： はい、鎌倉理事長。

鎌倉理事長： 先ほどの企業として何か使えないかということについてなのですが、当財団の定款がございます。定款の中で行うべき事業というものを定めております。「この法人は前条の目的を達成するため次の事業を行う。1 音楽・演劇・美術・その他の文化芸術振興事業。2 文化財等の調査研究・整理保存・展示等の事業。3 委託等を受けた芸術文化施設の管理運営4 その他、この法人を目的を達成するために必要な事業を行う」とありまして、この4の「この法人の目的を達成するため」の目的というのが手前の第3条に「この法人は芸術文化の振興及び文化財等の調査研究、収集、保存、活用等を図り、県民の教育、学術及び文化の振興に寄与することを目的」としますとありますので、そういった意味では、芸術文化の振興に関わるような内容のものであれば貸出は普通にできますが、そこから逸脱してしまうと定款上

少し難しいという。

石塚会長： はい。それでは最後に、少し時間も押してしますので私の方から簡潔にご質問したいと思います。

築32年ということもありまして、色々今後財政的な所を考えることもあって、最後の課題のところでご説明があったように、やはり中長期的に財団として、後は美術館を管理する上で、学芸員を含めた皆さま方が中長期的なビジョン、ありたい姿、こういうことをやりたいなど、こう言うところと一緒にビジョンを作っていく工程が絶対必要かなというふうに思います。やりたいことを実現できる、そうすると幸福度が高まり、生産性も高まるというのは間違いないと思いますので、是非その辺りを考えていただきたい。

公益法人の会計のやり方が変わったというのはですね、いわゆる赤字黒字というところの部分も具体的な状況を踏まえてですね、より美術館に行きたいという方のニーズをどう把握するか、こうした所が非常にポイントなのですが、そこに繋げるためにもいわゆるそうした企画を色々と考えていく上で、そうした場づくりを是非今後多く持っていただくことが大事かなというふうに思っております。

地域の文化それから芸術と、こうした所というのは県民の心の豊かさとも非常に直結するというふうに感じております。要は、この豊かさに共感をして来る方は特に移住者ではあるのかなと。移住施策との連動というところと、そうした方々の個人情報というか、そうした方々をどうリアルタイムに情報を聞き出しその人たちに発信するかというところ。高知のファンづくりというところで資産という価値ですよね。これを最大化していただきたい。文化財団全体でいきますと6施設でしたか、その部分の個人情報が集まってくるという話になってきますので、その方々の情報を、ある意味観光のDMO (Destination Management Organization)、このDMO組織の運営の考え方を財団の運営に取り込んでいく様なことができれば面白いかなというふうに思います。

あと外部の意見、予算の決め方とかも色々を含めてですね、外部の声を聞くための理事、協議員の追加とかですね、そういうのもあり得るのかなと思いますし、それから学芸員の研究成果をもう少し上手く発信するようなことも大事な事なのかなと思いました。

それから色々な企画展をするに当たってやはりスポンサーであるとか協賛の所の部分というのもしっかりと効果的にやるように、そこを上手く考えていただくというのも良いかなと思います。私の方からは以上でございます。

安田館長： いま移住のお話が出てますけれども、当館の専門職員は大半が県外から来てます。美術の学芸員は全員県外出身者で、これからも高知県で働きたいと思っています。そういう人材を手放したくはないと思っています。私も県外から来ていますがそう思っておりますこと、最後に少し付け加えさせてい

たきます。

石塚会長： はい、ありがとうございます。一応一通り皆さんの意見をいただきました。これだけは言っておきたいという委員の皆さんおられましたらお願いいたします。よろしいでしょうか。では、美術館はこれで終わりとしてさせていただきます。財団の皆さん、今後の計画の策定を行うに当たって、次の案件（牧野植物園）のことも参考になろうかと思しますので、是非引き続きですね、ご出席・ご参加をいただければと思います。またこの皆さんからいただいた意見を参考に、今後ご検討をいただければと思います。では続きまして、高知県牧野記念財団からのご説明をお願いします。

（高知県牧野記念財団 岡村理事長）

岡村理事長： 失礼します。公益財団法人 高知県牧野記念財団の岡村昭一でございます。それでは早速説明に入らせていただきます。よろしく願い申し上げます。

お手元の資料、資料5をご覧ください。こちらが公益財団法人 高知県牧野記念財団の経営状況シートというものでございます。右肩に様式とございますけども、これは県が25%以上出資をしている団体の経営状況を県のホームページにて公表しているものでございます。これを活用しまして、財団の概要につきましてご説明をまず申し上げます。

上の方に沿革ですとか基本財産についての記載がございます。高知県牧野記念財団は平成11年3月に高知県立牧野植物園の管理運営を主たる事業目的といたしまして、県が中心となって設立をした法人であります。当初の基本財産は県からの出捐金1,000万円のみでありまして、その平成11年3月に設立、そして平成11年4月にそれまで県が直営をしておりました昭和33年開園の高知県立牧野植物園につきまして、指定管理者制度の導入以前から施設の管理委託を開始をしているところでございます。

その後、資料にありますように平成12年7月に財団法人土佐寒蘭振興協会様から3,050万円の寄付を受領しています。これにつきましては、皆さまご存じかと思えますけれども、現在の高知市土佐山、旧土佐郡土佐山村に平成3年に設置をされました旧高知県立土佐寒蘭センターにつきまして、事業の運営を担っておられました土佐寒蘭振興協会様から平成12年4月に当財団が事業の運営を引き継いだことに伴うものであります。

なお、この旧土佐寒蘭センターにおかれましては、平成18年8月に閉館をされておりまして、平成19年4月に私ども牧野植物園の南にその機能に移管した土佐寒蘭センターがオープンをしているものであります。

そして資料の平成13年12月、県からの出捐金が20万円増額をされまして、現在の基本財産は4,070万円、県の出資率が25.1%となっております。その後、資料にはございませんが平成18年4月からは第1期の指定管理期間、この時は公募で選ばれまして指定管理者となりまして、第2期以降は直

指定で参加を続けており、平成24年4月に公益財団法人に移行してございます。

続きまして、資料の設立目的や事業内容のところをご覧ください。こちらは財団の定款に規定をされているそれぞれ目的や事業でございます。目的といたしましては、牧野富太郎博士の業績の顕彰、そして植物の調査研究栽培保存、こうしたことを通じまして教育文化の向上、福祉の増進に寄与ということであります。それに伴います事業といたしまして、植物に関する調査研究、普及、催事、そして牧野博士の業績顕彰に向けた調査研究、そして植物の運営管理であります。

次に中程からの正味財産の増減計算書でありますとか、その下の県の財政支出状況などをご覧くださいながら簡単に財政の状況、ざっくりとですが説明を申し上げます。

まず、正味財産増減計算書ご覧いただきますと、経常収益、経常費用、令和5年度決算、令和6年度決算、令和7年度予算、これを平均いたしますと大体約7億円ということで、これが予算の規模であります。経常収益の主なものといたしましては、令和7年度の予算の所をご覧くださいますと、上から3つ目4つ目辺り、受取会費とございますが、これは受取会費と言いますか、利用料金収入、いわゆる入園料収入のことです。これが約9,100万円、そして事業収益が6億600万円あまりといった形です。事業収益につきましては、ほぼ県からの委託料が占めておりまして、下の方の

「IV：県の財政支出状況」という表がございまして、補助金・負担金、貸付金、委託料という項目がありますけれども、この委託料が令和7年度予算で5億9500万円あまりといった形になっております。この資料の右側の中程に令和7年度の主な事業と事業費とございますけれども、牧野植物園の運営事業、これが専ら大きな事業でありまして、6億6,800万円あまりの事業費という額になっております。

こうした予算規模、ボリューム感で事業を行っておりまして、右下の方に職員の状況なるものも資料としてございますけれども、こちらは令和7年4月1日現在ですので、常勤の職員、非常勤の職員併せて78人となっておりますが、その後増員もしております約80人あまりで運営をしているという。こういったところが財団の概要であります。

続きまして、事業の中身を少しご説明を申し上げたいと存じます。1枚ページをめくっていただきますと、下の方に1/6とページ振っているところがございますけれども、この1/6から6/6までのところを中心に、事業の概要について簡単にご説明を申し上げたいと存じます。

まず、財団の主な事業であります、植物園の運営に関するところでありますけれども、そもそも植物園の設置目的が1番のところにあります。記載にありますように牧野富太郎博士の偉業の顕彰、植物研究こういったものを通

じて、教育文化の向上、産業振興に寄与、そして先ほども少し申し上げましたが土佐寒蘭の保護、知識の普及そういったことを行い、合わせて憩いの場の提供を県民の皆さまにさせていただくと、こういった目的であります。

現状の取組2番からですけれども、令和7年度、今年度の主な事業活動を例に挙げながら簡単にご説明を申し上げたいと存じます。先ほど設置目的のところにありましたように、やはり牧野植物園の植物研究を通じてということで、研究型の植物園ということでもありますので、まずは植物の研究活動であります。こちら資料の方に記載もありますように、高知県の植物、高知県に自生する植物の分類、あるいは希少種や絶滅危惧植物などの調査、外来植物防除活動、こういった活動につきまして市町村はじめ関係機関との連携のもと実施をしているところでございます。

また中程(2)の個別研究とございますけれども、こちらにつきましては研究員が植物分類学や植物生態学、あるいは有用植物学といった分野での研究、こうしたものを論文や学会発表といった形で成果の発信を行っているところでございます。

それから少し飛ばしてしまいましたけれども、植物多様性研究というところで②のミャンマーと記載をしておりますけれども、こうした外国をフィールドとした植物分類学などの研究、本年度からは新たにウズベキスタンなどを加えまして実施をしているところでございます。

そして1/6の資料の(3)のところに標本管理というのがございますけれども、ミャンマーをはじめとする国の内外で収集をした植物の標本、これらの整理、管理、保管、データベース化といったことを行っております。令和6年度末現在でこの標本は35万点を超える標本を所蔵しておりまして、研究者の方々への活用を推進すべく提供をさせていただいているといったところでございます。

続きまして2/6ページをご覧いただきたいと思っておりますけれども、(4)の受託事業をご覧になって、ここに2つ記載しておりますけれども、いずれも高知県からの受託事業であります。①高知県希少野生植物食害防止対策事業、こちらがいわゆるニホンジカの食害から希少野生植物を保護するための事業であります。②の野生植物の分布調査事業といいますのは県民の皆さまにもご参加をいただきながら植物の調査を行う、そして、環境保全に対する意識の高い人材の育成あるいは希少な自然環境の保全の実施をしているといった活動をしているものであります。

次の(5)のサイエンスコンテンツ普及事業と申しますのは、資料にも記載しておりますけれども、財団の様々な活動、事業を通じて蓄積してまいりました研究成果などを、県民の皆さまに対しまして還元をさせていただくということで、講座や公開のセミナーなどを実施しているものであります。

その下の(6)の企画展示、あるいは(7)の常設展示、これにつきまして

ては財団の研究の成果をベースとした教育普及、あるいは憩いの場の提供といった形で実施をしております。

(8)の牧野文庫につきましては、こちら資料2にありますけれども、牧野博士の蔵書など約60,000点を収蔵しております、研究者の方々などの研究活動に供しているところでもあります。

(9)の図書室につきましては、植物分類学の認定などを中心にいたしまして、植物関係の図書などを1万冊以上を収蔵しております、一般の来園者の方々向けの学習などに供しているものでございます。

そして(10)の教育・社会活動ですけれども、大学や大学院などと連携した講座の開催ですとか、学芸員の実習、セミナー開催その他諸々ですけれども、学会や大会の成果発表や、⑦のところにありますように植物の鑑定依頼ですとか植物に関する問合せ、相談といったことにも応じさせていただいております。また植物に関する専門的な見地から、各種委員会などでの助言もさせていただいているところがございます。

続きまして、もう1枚資料をめくっていただきまして3/6ページでございます。植物研究交流センター、こちら令和5年の5月に新しくオープンしております施設でありますけれども、植物研究交流センターを拠点といたしました活動を記載しております。

まず、薬用植物の栽培・応用研究などの紹介です。また、(2)にありますように教育普及を推進する事業としまして、一つ目はキッズラボ、こちらは植物研究交流センターの中にある施設の名称ではありますが、取組の名称でもございます。小学生などを対象にいたしましてキッズラボのスペースで実験や顕微鏡を使った観察など、専門的な内容を含むプログラムを実施させていただいております。その他一般の方々向け、子どもさん向けの植物教室、あるいは学校から遠足や校外学習等の際の学校向けの学習プログラムなどの実施をしています。また、ボランティアの方々に活動の場を提供させていただきまして、イベントや教室などの案内などにも7ご協力をいただいております、こういった活動もでございます。

続きまして資料をもう1枚めくっていただきまして、4/6ページをご覧くださいと思います。こちらは植物の管理と園地整備ということでありまして、牧野植物園の園地がいくつかのゾーンに分けられております。①の北園から南園、そして約1,000種類の熱帯性植物が植栽展示されている温室。またこんこん山広場、ふむふむ広場、薬用植物区とそれぞれ特色を有する園地がございます、全体で牧野富太郎博士ゆかりの植物など3,000種類以上の植物を植栽展示をしているところでもあります。こうした園地につきまして、それぞれの園地の特性に応じた自生というのを行っております。

続きまして、資料をもう1枚めくっていただきまして、5/6ページであります。4番のイベントの実施とございまして、こちら先ほどから申し上げ

ておりますけれども、財団における植物に関する調査、研究や栽培・保全、そういったものをベースとしながら、教育普及あるいは憩いの場の提供ということで、こうした多くのイベントを実施をさせていただいております。1つ1つの内容については説明は割愛させていただきますけれども、こうした多くの教育普及のイベントを実施させていただいているというところであります。

続きまして、もう1枚資料をめくっていただきますと6/6ページでありますけれども、先ほどの5/6ページの終わりまたぎから5番の広報活動が連なっておりますけれども、5/6から6/6にかけての広報活動、ニュースリリースですとかメディアへの対応、催しのプロモーションあるいは紙媒体やそういったメディアの方々のご協力以外にもインターネットを活用した広報活動などを行っております。

広報誌やチラシなどの制作・配布も行っておりますし、5/6ページの⑤の所にありますガイド事業につきましては、団体向けと個人向けと記載をしておりますけれども、団体向けにつきましては有料という形でガイドツアーを実施させていただいております。

また、6/6ページにありますように観光商談会などを通じた営業活動につきましても、⑥に記載しておりますが、こういった活動も行っております。

また、⑧に財団会員「友の会」事業というものがございますけれども、これはいわゆる財団をサポート的に支えていただく支援、賛同していただく方々を「友の会」という形で組織をしている事業であります。こうした諸々の事業を実施をしておるわけであります。

6/6の資料の3番のところ、こちらに収入増に向けた今後の取組の方向性のことで、大きな方向性ではありますけれども考え方を伝えさせていただいております。

高知県立牧野植物園につきましては、先ほど申し上げましたとおり、様々な機能を備えた総合植物園であります。その総合植物園の指定管理者といたしまして、多岐にわたる管理運営業務こちらを着実に実施をいたしますとともに、先ほども申し上げました広報につきましても効果的に展開をすることなどを通じまして、より多くのお客様にご来園をいただくということで利用料金収入の安定的な確保を図る。併せまして、先ほど少し申し上げましたが有料ガイド事業を継続をするなど、収入の維持、確保に努めてまいりたいというのが現時点における基本的な方向性であります。

この利用料金収入の安定的な確保ということとも関連いたしますが、資料最後のページをご覧くださいと、こちらが高知県立牧野植物園の年間利用者数をまとめた資料であります。この資料の作りにつきましては、これは県からお示しをいただいた様式をもとに作成しております、平成28年度

からの10年間に渡って、項目といたしましてはまず一般、一般といいますのはいわゆる個人のお客様であります。団体といいますのは20名以上のお客様方です。そして、18歳未満、長寿手帳、優待、この方々につきましてはいわゆる無料でご入園をいただいている方々です。そして年間観覧券は文字どおり年間パスポートをご利用いただいているお客様でございます。これをご覧いただきますとお分かりいただけますが、平成28年度から実績ベースになっておりますのは令和6年度までですので、平成28年度から令和6年度までの平均を考えますと、おおよそ有料で入園していただいているお客様が6割程度、無料でご入園をいただいているお客様が4割程度ということですが、この有料の比率というのは、近年相対的には上昇しているという状況でございます。時間の迫りもございますので説明は簡単にさせていただきます。

石塚会長： はい、ご説明ありがとうございました。では質疑ということになりますけれども、欠席の古谷委員のご意見のご紹介をお願いしたいと思います。

事務局： 古谷委員のご意見を紹介させていただきます。資料6の方にもございますけれども「らんまん」効果もございまして引き続きご多忙なところで、安心して子どもを連れて行ける場所で、綺麗な景観も一つのセールスポイントだと。近場に竹林寺があり遍路道のあることも魅力であり、こうした園の特色や研究の効果について先ほど岡村理事長からの御案内にもありましたけれども、広報はされていると思うが更に強化をすところをおっしゃっております。職員の方々は引き続き多忙であるというところで、新しい事業を展開するにあたって、例えば元気な高齢者の方に協力をあおいでボランティアの活動を行っていただくことも検討できないかというところ、そうしたことが健康寿命の延伸にも寄与するのではないだろうか、こういったご意見をいただいております。以上でございます。

石塚会長： はい、古谷委員のご意見でございました。特に回答を求めているものもなかったかと思うので、参考としていただければと。それでは、特にこの牧野記念財団の説明の内容に関しましては下総委員の方が一番分かっておられるかなと思うので、是非、事例も含めて紹介いただければと思います。

下総委員： はい、総合植物園らしい植物園という事例、我々名古屋の植物園も牧野さんを参考にさせていただいておりますので、しっかりと本来植物園としてやるべき役割を果たされているなど関心しております。

少し話が変わるかもしれませんが、牧野富太郎さんが貯蔵されていた標本材料を整える仕事が残っていると昔聞いたことがあるのですが、それはもう終わったのでしょうか。標本を整える。いわゆる新聞紙にくるめて乾燥させた生の状態。

岡村理事長： 標本の整理は現在も続いています。

下総委員： まだ続いているというわけですね。分かりました。

夜間開園とかそれから桜のライトアップだとか我々もやっておりますけれども結構経営努力をされているんですね。

少し私が確認したかったのは寒蘭の環境のところですね。これについて何か特別に取り組むとか、これを綺麗にするため（の取組は）何かございますか。寒蘭審査をされていることは分かっておりますし、見たことはあるのですが、これ以外の見えないところで、そうした研究所の方とお付き合いされてるとかはあるのでしょうか。

岡村理事長： 資料の中にも少し関係はしますけれども、イベントの中にも寒蘭展という事業をやっておりますが、寒蘭展につきましては、いわゆる愛好者の団体の皆さま方と共同で実施をしているということでございますので、県内のそういった愛好者の方々との連携をしながら事業を行っているというところになります。

下総委員： そういう方に加えて愛好者の団体の方々と一緒にやっておられるということですね。

岡村理事長： 左様です。

下総委員： はい。あとですね、入園者数の方で長寿手帳でしょうか、お年を召した方の入館者のことですよ。

岡村理事長： 左様です。

下総委員： 令和7年度のところ見ますと、少し数字が落ち込んでいるような感じがするのですが、まだ年度途中ですのでこれについて良いか悪いかという話はここでは申し上げませんが、なにかこれは減少について心当たりはありますか。

岡村理事長： 長寿手帳の方の入園が減っているというところにつきましては、まだ現時点でそうした詳細は把握できていませんけれども、基本的にはこれまでの流れで申し上げますと、長寿手帳で入園いただく方が入園者の大体1割ぐらいで推移していたかと思えます。今回の令和7年度の現時点でのそういった方が少ないということにつきましては、申し訳ありませんがこちらでは把握できておりません。

下総委員： まだ12月途中ですからね、分析もこれからだと思いますけれども。というのは、私どもの植物園が高齢者の利用がすごく牧野植物園と比較するとかなり多いので少し気になるというか。観光客という形ですけども、若年層というか比較的若い世代は、意外と高水準で保っているんですけども、地元の高齢者の方の客足が乏しいのかなと。

色々取り組まれていて、特に、今日説明では省かれてしまいましたが県内の調査ですね、観光客調査と。そうしたこともやられておられるから、すごいなと感心しているところでもあります。以上です。

石塚会長： はい、ありがとうございます。では、次に小林委員の方からご意見がございましたらお願いできればと思いますが。

小林委員： はい、ありがとうございます。ずいぶん前に私も実は牧野植物園に伺わせていただいて、作業をされている方々、館長さんも含めてかな、ヒアリングをさせていただいたこともあります。すごく一生懸命やってらして努力されているということも、今日のご説明でよく分かりました。

先ほどの美術館へのご質問とある意味同じところがあるんですけど、一つは何かをやりたいと思ってるんだけれども、やれていないこととすると何かというのが1つ目です。

それから2つ目が確か企業と連携をされて研究をされていたような記憶があり、それについてのご説明がなかったのです、それは一社とやっているから公表するのが難しいのかどうなのかというのを少しお聞きしたいと思いません。

それからもう一つは研究機関としての色が非常に濃い植物園だというふうに理解しておりますが、学芸員さんの方たちも非常に研究職的な方々が多いかなというふうに思っています。研究機関として登録をされて科研費や何かを取ってらっしゃるか、もし取っているのだとしたら、どの程度のスパンでどの程度の金額を取ってらっしゃるかということが分かれば教えていただきたいなど。例えば研究の方にもう少し力を入れたいということになると、積極的に科研費を取って管理費を回すというやり方もあるように思うのです。今そういうことを積極的に行っておりますので、研究機関ならではの収入の増やし方はあると思うのですが、その辺りについて少しご説明を補足していただければと思います。

岡村理事長： はい、ありがとうございます。まず1点目は財団として今後やりたいことという話であったかと思うのですが、基本的な考え方だけを申し上げますと、外部環境もずっとどんどんと変化をしていっておりますので、それに適応して成長を継続していくためにも新しいことにも取り組む必要はあろうかと考えてはおります。

他方で、なぜ・何に取り組むのかが非常に大事なのだと思っておりまして、既存事業との親和性、今までやっている事業との親和性による相乗効果でありますとか、保有しているような技術や知識そういったものを活かして優位性が確保できるとか、あるいは必要な資源を低コストで入手ができるかとか、そういったことで競争力が発揮できるとか、といった観点を含めて成長の手段として何が適切かということを考えていく必要があるのではないかと、方法論の前にですね、そういったことも考えておまして、やはり牧野植物園は研究型の植物園という位置付けでございますので、小林委員がおっしゃっていただいた様に研究の部分も拡充していくということが、一つの方向性としては大きくあるのだらうというふうに思います。

ですから、何がやりたいかと言われれば研究員の皆さんの研究環境を整える。そのことについては、研究費の確保などということもありますけれど

も、研究員の皆さんが研究に専念できる体制のために、事務を担う人員も配置すべきみたいなことも一つには考えられるかもしれませんが。そういった事業のあり方、体制のあり方含めてですね、研究をどう拡充していくのかというのが一つの大きな方向であろうというふうに思っています。

それから企業との共同研究につきまして、小林委員のおっしゃっていただきましたとおり財団で実施をしております。このことにつきましては、植物研究交流センターを拠点とした薬用植物の栽培応用研究の分野の中で実施をしておりますけれども、少し内容的にはですね、なかなかこういったところでご披露できない部分もございまして、実施はしっかりやっているということでご理解をいただきたいと思えます。

それから科研費の獲得の話もあったかと存じますけれども、申し訳ありません、今現在手元に科研費の獲得金額などを持ち合わせておりませんけれども、研究員によります研究の発表、例えば論文の形ですとか、その他の学会発表でありますとか、あるいは講演での発表でありますとか、そういった活動につきましても相当数実施をしておりますので、先ほどおっしゃっていただきましたように、高知県におきましても国立大学法人高知大学などでは科研費を獲得することによって外部資金の獲得という手段の一つにしているということもありますので、科研費の獲得というのも一つの選択肢、検討の選択肢になるのではないかとこのように思っています。ありがとうございました。

小林委員： ありがとうございます。

石塚会長： ありがとうございます。では、井上委員。

井上委員： 井上です。私も、夜の植物園ですね、子どもが小さいときによく行かせていただきました。ありがとうございます。非常に面白かったです。少し違う観点からご質問をしますけれども、今回収益という点に関しまして数字でお話を少ししたいんですけれども、資料、経営状況シートの中にですね、「Ⅲ 給与の支給状況」という項目の中で、職員さんの平均給与、平均賞与という額があります。そこはですね、毎年大体同じような額を貰っているのでしょうか。

岡村理事長： ありがとうございます。牧野記念財団は先ほどご説明申し上げましたように設立が平成11年でございますのでまだ歴史の浅い組織でございます。ですから、いわゆる県庁のように3,400人、知事部局職員が県庁におるように常に新陳代謝を行っているわけではございませんので、そういった意味で退職者については定年で退職する職員が少ないです。(職員の給与・賞与について) 人事委員会勧告ベースのもの、それから何人かの昇給などを含めまして人件費は上がってきております。それに対して、それを以てしても、完全には県準拠になりませんが、そういう別途活動費みたいなのをいただいているような状況であります。

井上委員： はい、ありがとうございます。それでお聞きしたかったのは次の点なので

が、ここを改善していこうということですか、例えば会社の経営におきますと、社員の給料を上げたいというのを第一に私は考えるんですね。1万円でも2万円でもボーナス出したいというふうに思うのですが、そういう意味で収益を上げないと。例えば今現在がですね10点満点でいうと何点ぐらいかなというレベル感で、まずはお聞きしたいんですけどもいかがでしょうか。

岡村理事長： 何を以て何点満点評価するかというのは大変難しいところでございますので、点数の評価については差し控えさせていただきたいと思っておりますけれども、私も井上委員と同じで、頭の中にある中で一番大きいのは、いかに人件費を押し上げるかということでありまして。ですから、いわゆる付加価値、労働生産性を高めるという意味では大きな収入としては、やはり県からいただいている指定管理代行料で、それから入園者の皆さまからいただく利用料金収入、これが大きいわけでありまして。幸いなことに県の方から、公募以降も指定管理代行料については人事委員会勧告に基づく給料で、増加を含めて措置をしてくださるというお話でありますので、しっかりと現在、入園者数も幸い一定の水準を保っておりますので、これを維持拡大できるようにしていきたいと。そのためには、やはり職員の皆さんのモチベーション高く、そしてもともと牧野で働きたいと思って集まってきてくださっている職員ばかりですので、その職員の皆さんのやる気が少しでも上がるように、処遇もそうですけど、働きやすい職場づくり、そういったものに努めて参りたいと考えております。

井上委員： はい、ありがとうございます。お聞きしたかったのはですね今何点かというのはさておきまして、今現状の点数をですね1点上げるために何をしますかとそういった点をお聞きしたかったんですね。何が出来るんでしょうかと、例えばそれをしたいが中身が色々制約があるのですね。でもその制約そのものがこういうふうに変ればいいのではないかと、そういう点がおありかなと、それを少しお聞きしたかったんです。

岡村理事長： おそらく、非常に職員は使命感もあり熱意もあって業務にあたってくれておりますので、あとはその組織の力が足し算ではなくてかけ算みたいな形で進んでいけるように、そこはもしかしたら仕事のやり方が効率化を図る部分もあるかもしれません。すみません、少し漠然としておりますけれども、そういった業務を組織としていかに回していくかというところが一番大きなところかなと思っております。

井上委員： はい、ありがとうございます。

石塚会長： それでは三谷委員お願いします。

三谷委員： はい、三谷です。ご説明ありましたようにイベントに関して非常にたくさんやられてて、何か今後イベントを増やしていくとか少し厳しいというか、今イベントをやっている時に次のイベントを準備して重なっているところも結

構あるんじゃないかなというふうに思うのですが、そのような中で今までやってきた研究員の方たちがやってきたこととの親和性、そして研究員の方たちが持っている強みですよね、その強みをもっと価値として届けることができたらいいんじゃないかなって言うふうなことを考えておりました、例えば今やっているようなガイドについて、企業の研究とはまた違って企業の研修としてこうガイドをやっていただいて、食事をしてボタニカル研修とかそういう研修をしたら。例えば、今企業側からするとですね、社員さんのスキルを高めたい、当然その人間的な部分もそうですね、弊社でいうと技術的なことではなくて、色々なところに学びの場を、学べる機会を持ってもらいたいというふうに思っておりますので、そういう企業研修をすることによって、研究員の方たちがこう前に行く、前に行くことによって今まで積み重なってきた価値が発揮できるとかですね。そうなることで働きがいももっと出てくるかなというふうに思っていますので、そういうところを整えて行けたら良いのではないかなということは思いました。

非常にこの何かをやって今入園してる方の数が劇的に増えることは、結構（取り組んでいる事業が）多いなというイメージですので、劇的に増やしていくというよりは価値を高めていって、何かしら今既存のイベントなどもそうなのですが、そこでの収益を高めていけるような、逆に言うと無料でやっていることに関して価値を付けて入園者数を増やすというよりは、価値を高めていくことに舵を切っていくべきかなというふうに思いました。やられていることがかなり多いので、そちらの方向に向いてやっていった方が良いんじゃないかなというふうに思いました。

岡村理事長： ありがとうございます。このたびの懇談会の設置要綱にも記載をさせていただきますように、県民の皆さまに対してより良質で満足度の高いサービスを提供していくということを不断の努力として行っていくといけないことであると思っております。そのことによって収入も増になれば、よりよいアプローチになるなど。先ほど申しあげましたように、財団としての既存の事業との親和性ですとか、保有している知識・技術が生かせるかどうかとか、あるいは必要な資源を低コストで入手できるかといった点につきましては今、三谷委員からご助言をいただきました企業研修というものも一つその検討の選択肢には入っているんじゃないかなというふうにお話を伺わせていただきました。ありがとうございました。

石塚会長： はい、では最後に私の方から、先ほど美術館のことで意見を申し上げたとおり、研究者の皆さまがやりたいことや、植物園としてのありたい姿、未来・ビジョンというところは、やはり職員一体となって考えていく、同じ方向に向いていくべきだというふうに思いました。

それから凄く人気もあるということもあって、いわゆるそのファンづくりというところと個人情報これをどう生かしていくか監修して出していくか、

ここが今後のニーズに対応した取組として非常に重要になっていくだろうというふうに思いますのでよろしくお願いします。

今回の先ほどのご説明の中で、生物多様性研究というところが一番最初に書かれています。今世界的にもそうですし、日本の中でもネイチャーポジティブ形成その経済戦略というのが議論され、これをクレジット化するという、生物多様性を維持していくというところを考えたときに、高知の地質の複雑性といわゆる生物多様性というのは、多分他県にもないぐらいの遺伝資源としての核を持っておられるというところと、そこで生まれる研究成果が生物多様性というところの観点でこれから民間投資が多分スタートしていくという話になってくると思っています。

そうしたときにですね、会社としてそこにどう貢献したかというところの部分が、上場会社の多分そういう話になってくるので、牧野植物園での取組は生物多様性のところにどう貢献してるかというところの部分に繋がるという話になります。これって牧野植物園だけではないかもしれないですけど、高知県の自然生物多様性というところに凄く直結してくる話になってくる。例えば、森林資源とか天然生物ですね。それ以外の植物全般で見たときの高知県の生物多様性というところに民間同士が集まってくる環境というのは牧野植物園を起点となりながらでき得るんじゃないかなという形で非常に重要かなと思っています。そういう意味で、先ほど三谷委員からお話があった企業対応の研修ということも、重要ケースがこれから出てくるんじゃないかなというふうに僕は思っております。

それから研究という所で、研究事業（の事業費）が約3,000万ぐらいあるということで、実質その保存をやられたり、色々な別の部分でお金が使われるのですが、実質皆さんが研究を進めていく上での研究費として一体どれぐらいあるのかは少し分からないのですが、研究の成果をですね、先ほどの美術館の時も、やはりいかに公表するかというのは大事かなというふうに思います。研究を進めていく以上、財団としてやる研究と、個人としてやる研究というのは当然あるかなとは思いますが。そしたら財団としての研究戦略とその実行計画というところが、これは全体として議論していかないと、そういうのはあるのかないのか、なければ是非そういうのを作っていただけるということが、多分ずっと研究をやっていくとですね、エンドレスになっていくので、その部分、税金を使ってやっていくというところもあってですね。これは大学も一緒に、そうした公表の義務という部分もどうしても絶対ありますので、是非その辺りはしっかりというふうに思います。それから友の会の話があったと思いますけども、ここ結構重要かなというふうに思っています。今後の展開いわゆる発展的な展開をですね是非外部の方々にもご意見いただきながらですね、財団の運営のためにも非常に重要かなと思っていますので、是非よろしくお願いします。

岡村理事長： ありがとうございます。冒頭、研究ですとか財団全体のビジョンといったお話につきましては、正に財団のテーマですとか、牧野植物園設置管理条例の中に明確に目的が示されておりますので、それを踏まえた方向でですね、しっかりと財団内で共有していくというふうに思っています。

それからファンづくりのお話もあったかと思えますけども、いみじくも石塚会長のお話しをいただいた友の会が正にそういったものですし、ボランティアで協力してくださっている方々もいわゆるファンとなろうかと思えます。

それから生物多様性につきましては、私ども牧野植物園の所管としている県の組織が、文化生活部ではなくて林業振興・環境部であるということは正に生物多様性の保全について、県もそういった方向での牧野植物園を所管しているのだろうというふうに思えますので、財団が起点になれるかどうかは分かりませんが、県との連携をしっかりと果たしていきたいなというふうに思っております。

それから研究成果の公表を含めた教育普及も含めた、研究計画づくり、それについても非常に重要な、極めて重要なことだと思っておりますので、研究計画づくりについても実は議論を始めているところでございます。

石塚会長： はい、ありがとうございます。少し時間超過しておりますけれども委員の皆さま方全員にご発言いただきましたが、これは最後に言っておきたいこと等がございましたらご発言いただけたらと思えますがいかがでしょうか。もし何かあった場合は行政管理課の方に追加で意見をもち寄る感じでよろしいですか。

事務局： こちらの方にいただきましたら委員の皆さまに共有をさせていただくようにさせていただきます。

石塚会長： はい、では質疑等については以上になりますので、議事の進行を事務局にお返しします。

## 5 閉会

事務局： 石塚会長、進行ありがとうございます。事務局からの連絡でございます。次回の会議は、3月末を目途に開催を予定しております。議題としましては、本日の懇談会でのご意見を踏まえて策定いただく各団体の計画の内容に対して、委員の皆さまからご意見をいただきたいと考えております。

それでは、本日の懇談会を終了とさせていただきます。委員の皆さま、団体の皆さま、本日はどうもありがとうございました。