

独立行政法人国立博物館の事業等評価について

—平成13年度—

独立行政法人国立博物館外部評価委員会

はじめに

平成13年4月1日に、東京国立博物館、京都国立博物館、奈良国立博物館の3つの国立博物館が統合され、独立行政法人国立博物館が設立された。

国立博物館は、平成13年度以前と同様、有形文化財の収集・保管・展示、調査・研究及び教育・普及の事業等を行うことを目的としているが、事業の実施に当たっては、国から国立博物館に5年間を単位とする中期目標が示されるようになった。国立博物館は、中期目標に基づいて、中期計画、各年度毎の年度計画を策定し、それに則り事業を実施することとなり、また、事業年度毎及び中期計画終了時に評価を受けることとなった。

国立博物館では、各年度の事業実績に対して自己点検評価を実施することとし、併せて、外部の有識者により国立博物館の業務の実績に関する評価を受けるため、国立博物館に外部評価委員会を設置し、我々5名が委員として任命された。

以下に述べる平成13年度事業実績に対する評価と課題は、本委員会が、国立博物館の自己点検評価や事業実績統計表を基に評価作業を行ったものである。評価に当たっては、評価がより適切になるように、5名の外部評価委員が分担して各国立博物館の視察と国立博物館関係者からの聞き取り調査を実施した。

【総評】

平成13年度は、国立博物館が独立行政法人に移行した初年度である。独立行政法人になることが決定されてから、極めて短い期間のうちに独立行政法人への移行作業を完了し、平成13年度から独立行政法人としての業務を開始することとなったため、事業遂行の上で不慣れな点や困難な点も多かったと考えられる。しかしながら、「収集・保管・展示、調査研究、教育普及活動」という多岐に亘る国立博物館の活動は、独立行政法人化に伴い、特に停滞することもなく、同時に、平成13年度の年度計画は、その内容をほぼ達成されたことは、評価できる。

一方、国立博物館は独立行政法人化に伴い、独立行政法人制度の趣旨や特徴を十二分に生かしてこれまで以上に柔軟な姿勢で取り組み、質の高いサービスを国民に提供することが大いに期待されている。独立行政法人の初年度であった平成13年度においても、この期待に対して、新たな試みを含め、様々な努力が行われたが、今後、より一層この方向で取り組んでいくことが必要であると考えられる。

国立博物館では、国民へのサービスの向上という、独立行政法人の最も中心的な課題への取り組みが十分行われるよう、独立行政法人化に伴い、組織の改組・改編を行い、国民各層に親しまれる博物館を目指して事業を展開している。

今後、我が国では、高齢化社会がより進展することを考えれば、今後も引き続き成人が主たる業務対象になると考えられるが、社会の変化に伴う若年層の意識の変化や学校教育の変化を考えると、次代の日本の文化の担い手である児童・生徒や若年層に焦点を当てた展示や各種事業を、国立博物館は明確な戦略をもって取り組んでいくことが急務と考えられる。

また、国立博物館の充実のためには、財政面の充実が必要なことは言うまでもないことであるが、一方、国の財政事情が益々厳しくなり、我々の期待に反して、国の国立博物館への財政支援は、平成14年度の業務経費について言えば、前年度に比べて実質的に

削減されている。このような事態を受けて、国立博物館では、収入の確保の観点から、同時に、国民へのサービスの向上という観点から、施設の有効利用の促進や外部資金の確保などに向けて取り組みが開始されている。この取り組みが成功するためには、多くの国民からの支持を得る事業を展開できることが急務である。国立博物館の目的と調和させながら、独立行政法人の特質を生かして、様々な取り組みに積極的に挑むことを期待するものである。

I業務運営の効率化に関する目標を達成するためにとるべき措置

1 業務の効率化

1)施設の有効利用について

博物館の展示を見てもらうための場としてだけでなく、「文化」との関わりを有する事業や団体に、活動の場として博物館の施設（展示場、講堂、茶室等）を有償で貸し出したことは、独立行政法人化後の新たな取り組みとして評価できることであり、今後も積極的に取り組んでいくことが望まれる。

今後、国立博物館では、貴重な文化遺産を展示し、立派な施設や庭園などの上質な環境を有する、「伝統の良さ」を積極的に売り込んで行くべきである。

一方、貸し出しに当たっては、国立博物館が施設を後世に伝える責務をもっていることを十分考慮し、安全管理に十分配慮するとともに、万が一の事態に備えて、損傷や火災等の発生に対応した料金体系の設定等も考える必要があると思料される。

2)外部委託について

国立博物館では、限られた定員を有効に活用し、多くの業務を処理するとともに、業務の効率化を図る観点に立って、種々業務を見直し、外部委託が効果的と思われる分野では外部委託を実施していることは、評価したい。

今後、外部委託の範囲を拡大するに当たっては、博物館が一般庁舎とは異なる業務を行っていることから、当該業務をどこまで外部に委託するのか、その境界を慎重に見定める必要があると考えられる。例えば、国立博物館では、素晴らしい庭園の環境が保持されているが、これは、スタッフによる長年の管理による効果と思われる。今後、外部委託については、博物館の特徴を十分踏まえながら検討されるべきである。

3)職員の意識改革

独立行政法人に移行したことにより採用された企業会計の知識の習得のための研修等には、積極的に取り組んでいると思われる。

しかし、独立行政法人になり、国の機関時代には、ほとんど取り込まれなかった、接客の仕方、国立博物館の良さを積極的にアピールするための広報・渉外活動、観客の意向調査等のマーケット・リサーチ、外部資金の確保等の営業活動等の新たな事業の遂行に必要な知識・技術の習得と職員の意識改革のため研修が必要と思うが、まだ余り取り込まれていないようなので、今後は国立博物館独自の研修のなか

で充実させることが望まれる。

また、国立博物館は多様な視点からの活動が求められており、研究員も、展示や調査・研究活動の遂行に当たっては、博物館全体の運営に配慮した仕事の能力が問われる。従って、自分の研究を発表する場とだけ考えずに、これまでは余り意識してこなかった、子供を含めた多くの人に見てもらおう努力が必要である。

II国民に対して提供するサービスその他の業務の質の向上に関する目標を達成するためにとるべき措置

1 収集・保管

1) - 1 寄贈・寄託について

独立行政法人化に伴い、寄贈・寄託がこれまでと同様に行われるか危惧されていたが、寄贈・寄託制度の意義等を国立博物館関係者が積極的に説明することに努力したこともあり、寄託が大幅に減少することがなかったのは幸いである。

各国立博物館とも、作品の購入には努力しているが、日本の文化財の多くが社寺や大名家等に伝世してきた特殊事情があり、博物館の展示を充実させるためには、寄贈・寄託制度の活用が重要な柱となっている。所蔵者の意思等相手方の事情もあることなので、常に目標どおり実施できるとは限らないが、今後とも目標の達成に向けて努力を続けて欲しい。

また、数値目標の達成以上に重要なのが、寄贈・寄託品の質である。平成13年度には、質の面でも、成果があったと考えるが、今後とも、質をより重視した取り組みに力点を置いてほしい。

寄贈を増進するその方策として、奈良国立博物館では既に取り組んでいるが、寄贈者の名をプレートにて掲出することが考えられる。更に、一步進んで、大きなコレクションの寄贈を受けた場合には、展示室に寄贈者の名を付す等目に見える形の顕彰を考えるなどの方策も考慮されるべきと考える。また、税制の優遇措置があることも、積極的に紹介していくべきであろう。

寄託を推進するためには、所蔵者の安心感を担保することも重要であることから、損傷・災害等に備えて損害保険の在り方について、今後、国立博物館で更に検討してはどうか。

寄託品の管理責任の観点から、全ての寄託品に保険をかけるのが当然であるが、文化財の財産的価値からして、これを担保する保険料を負担することは到底不可能であろう。そこで、文化財を温湿度の良好な状態で管理し、劣化を予防しているので所蔵者から保険料額の一部を負担してもらおうとの考え方もある。

しかしながら、国の博物館時代になかった、寄託者の負担が新たに発生することは、寄託者の理解を得られるかは疑問もあるし、国立美術館や公私立の博物館等との整合性や統一性のある対応が必要である。

1) 1-2 収蔵品の貸与について

実績によると非常に多くの収蔵品を貸与しており、公私立博物館・美術館の展示活動に積極的に協力しているとの姿勢は、十分評価できる。

一方、文化財は、移動すれば、傷むということもある。これは経年劣化ということだけでなく、活用という場面で発生するものであり、その功罪を見極める必要もある。

また、他の博物館等への貸与についても、損傷等の保全対策について検討しておく必要がある。

2) 修理・保存について

国立博物館は、保存という観点では、明治の創設以来130年に亘り、施設としての保管はしてきたが、日常的な維持管理という面が不足していたように思われる。

貴重な文化財を限りなく現状に近い形で後世に伝えていくことは国立博物館の重要な使命であり、それを全うするためには、日々の手当が欠かせないものと思われる。

独立行政法人化を機に、東京国立博物館では、保存修復課を設置するとともに、日常的な修理が実施できる人的措置の検討に着手した。京都国立博物館は、従前から国宝修理所を設置しているが、さらに、文化財管理官を設置した。奈良国立博物館では、文化財保存修理所を開設した。以上、文化財の保存という、地味であるが大事な部分で体制を整えつつあることは、評価できるものである。

今後、文化財に日常的な手当をすることができる技術者を配備できる体制を整えることが必要であると考えられる。また、国等の補助を得て、修理技術者を養成することも検討される必要がある。

寄託品の修理については、中期計画に「長期寄託品の修理」を国立博物館で実施する旨が掲げられているごとく修理は重要であり、今後も計画的に修理を実施する必要がある。なお修理することにより、文化財の価値を高めていることもあり、寄託者の理解が得られるならば応分の負担をお願いすることも考えられる。

2 公衆への観覧

1) 平常展

国立博物館は、平常展の充実に関心をもち、特集陳列等多角的な取り組みを実施しており、内容面では充実していると評価ができる。

それにもかかわらず、観客の平常展の注目度がまだまだ低いのは残念である。平常展に関心が集まるよう、企画や広報面での一層の努力が望まれる。

その前提として、平常展が実際どの程度見られているかを把握する努力が行われる必要がある。

2) 自主企画展

自主企画展は、国立博物館の実力を問う大変大事な展覧会であり、館員の向上心、館の体力をつけるという意味において、自主企画展の旗は今後も堅持すべきで

ある。

東京国立博物館の特別展「美術の中のこどもたち」、京都国立博物館の「ヒューマン・イメージ」、奈良国立博物館「仏舎利と宝珠」等、いずれも研究成果が反映され、質的には高い評価を得たが、投入した人員、経費からして、多くの人に見てもらふべきものと考えられるものが、観客数が目標を下回ったものがあった。

自主企画展についても、共催展と同様に、多くの話題と観覧者が集まるよう一層の工夫がなされることが望まれる。

3) 共催展

共催展は、陳列件数100件以上の大型企画のものが三館で5本有り、企画も平安時代から近代まで多様な各分野の文化財を活用している。話題性にも富み、更に、関連する芸能の実演や茶会等関連行事により展覧会の主題を馴染みやすいものとするなど、多角的な仕掛けで成功しているのは、評価できる。

今後も、共催展が十分な成果を挙げることができるよう、博物館と共催者の双方にとって有益である仕掛けを更に工夫する必要がある。

4) 展覧会の企画の在り方

展覧会で多くの人々の心を引きつけるには、何よりも企画で引きつけることが第一である。

プロデューサーシステムによる企画の拡充、企画に合わせた事業など企画の伝え方、広い敷地を活用した関連行事の展開等多角的な仕組みが必要と考えられる。

また、企画・運営に外部の協力者を求めることも重要である。このことは、結果的に、外部の人材育成を担うこととなり、ひいては、全国の博物館を向上させるという国立博物館の責任も果たすことにもなる。

さらに、人を引きつけるには国立博物館の存在を知らせることが大切であり、従来の分野にこだわらず、例えば京都国立博物館の「大レンブラント展」のように展示等の事業の間口を広げることも必要かと考える。

5) 展覧会の事後検証

展覧会という事業は、これまで文化事業ということで営利性についての関心が少なかった面があり、目標入場者数の設定や広報の効果予測等合理的なデータの蓄積がなされていない部分が多いと思われる。

効率化が求められるなかで、現在の質的水準を維持するとともに、今後の発展のためには、企画、運営（観覧者の苦情等への対応を含め）、広報、関連事業、財政面等事後の検証をし、次の事業に役立つノウハウを蓄積できるようにすべきである。

6) 特別展の会期と開催数

展示期間が限られている作品をダブルキャストとする等の工夫をして、一つの展覧会の会期を現在より延ばし、展覧会の本数を絞ることができないか。これにより、人気のある展覧会は、多くの人に余裕をもって見てもらうことが可能となり、

好企画であるが、宣伝の行き渡らないものについては、もう一工夫し広く観覧の機会を提供できる。また、本数を絞り込むことにより、時間的余裕が生まれ、調査研究の時間が確保され、展覧会の質を高めることが可能になる。

3 調査研究

各国立博物館とも、多くの業務を遂行しつつ、その一方で国立博物館の特性に応じた研究を着実に実施し、それが各館の特別展、共催展、平常展の質の高さに結実していることを、評価したい。さらに展覧会・特別陳列の図録、例えば東京国立博物館の「美術の中のこどもたち」、「国宝 醍醐寺展 山からおりた本尊」、京都国立博物館の「ヒューマン・イメージ」、「坂本龍馬」、奈良国立博物館の「仏舎利と宝珠」、「大和の神々と美術―手向山八幡宮と手掻会―」他、ここに列挙していない図録等も含めて、こうした研究の成果が反映されている。

しかし、これも、長年培ってきた研究の成果によるところが大であるが、研究員が、少ない人数で大量かつ多様な業務を実施している現状を考えれば、今後とも、これまでと同様に研究成果の蓄積が可能か危惧される。

展覧会の期間を長期化することにより、その数を絞るなどして、週1日の研究日を確保するような余裕が、将来的には博物館の内実を強くするのではないか。

さらに、人材養成と学問的国際水準の向上を目指し、海外との人材交流・研究交流、また、国立博物館が中心となり海外へ日本の文物を紹介することが必要である。現状の海外交流では、海外の研究事情に関する情報が十分でないところも見受けられるので、良く精査することが必要である。また、研究員の語学力を高め、外国人研究者と対等に議論できうる人材の養成が必要である。

4 教育普及

これまで国立博物館の規定にはなかった「教育普及」に、各国立博物館とも、組織的に取り組んで、着実に成果をあげている。国立博物館が教育普及に積極的に取り組むことは、公・私立博物館に良い波及効果をもたらすと期待される。

講演会、ギャラリートーク、子供向けワークショップ、ボランティア等様々な取り組みを行い、アンケートによる満足度評価も良いことから、教育普及への取り組みの初年度としては、高い評価を与えてよいと考えられる。

今後、伝統文化に親しむ機会が少なくなっている社会状況のなかで、国民が博物館に何を求め、期待しているのかを分析し、学校教育との連携や今後の国立博物館の教育普及活動により、一層親しまれる博物館作りを推進していくことが望まれる。

1) 児童・生徒・若年層への対応

若年層は、伝統文化と接点が切れていて、伝統文化への関心や興味が湧かない状況である。若年層を博物館に呼び込もうとしても、これまでの手法では通用しないと考えられるので、これまでとは違った手法での取り組みが必要である。

児童・生徒については、子供の時の感受性が強いときに素晴らしい美術品を鑑賞してもらうことが大事である。そのためには、学校との連携を深め国立博物館を

授業で活用してもらうことや国立博物館の中に子供向けのギャラリーが必要である。また、平常展だけでは、子供を集め教育を行うのは不可能に近い。特別展を利用し、休館日に子供を招待し、すぐれた作品に接してもらい、ボランティアではなく博物館の専門家がやさしく解説することが、子供にとっても一生の思い出となると考えられる。こうしたこともリピーターを醸成する一方策ではないだろうか。

さらに、長期的に考えると、日本には、親子で博物館に行く習慣が希薄であるが、ファミリー層に焦点を当てることも大切と考えられる（米国では、60%が家族来館者）。その端緒として、ワークショップ、子供向け事業等何か附帯事業で引きつけることも必要であろう。

2) 友の会について

年1回の定期募集から随時入会可能と変更したのに、会員数が、奈良国立博物館を除いて減少しているのは残念である。

三つの国立博物館共通で、平常展は無料、各特別展・共催展は1回に限り無料との付加価値を十分に広報し、会員の増に努めて欲しい。

友の会を国立博物館の応援団としてしっかり位置付け、社会的広がりを持つことは大切なことと考えられる。

3) 広報について

古美術の脆弱性もあり、目玉となる作品の展示期間が短く、展覧会のポスターに使用できない恨みがある。国立博物館も同様の悩みを抱えていると思われるが、打開策を考えていく必要がある。

また、展覧会に関連した、特集のテレビ番組を制作・放映する場合には、特集番組の良いものを学校教材として活用することを考えてはどうか。

5 九州国立博物館の設置準備

平成12年度に作成された展示基本設計をもとに、各種プロジェクトを設置し、精力的に検討を進め、平成14年度実施設計に向けて基本的な資料を整えられたことは評価できる。

今後、平成17年度の開館に向けて、他の三館とも連携を取りながら着実に計画を進めて欲しい。

6 その他の入館者サービス

1) 観覧券について

独立行政法人化の利点を生かして、観覧料収入の増を図るとの観点から、他館との共通観覧券、回数券、外国の劇場で実施されているファミリー券、シーズン券等きめの細かいサービスや招待券の在り方を検討する必要があると思われる。

また、混雑を緩和するための方策として、入場日を段階的に限った招待券を導入したらどうか。

2) 博物館へ誘う仕掛けについて

公園にある博物館として、公園を開かれた場として生かし、各種事業を実施する等人々を国立博物館に誘う仕掛けを考えることも必要であろう。

また、各博物館が設置されている地元を大切にし、地元へのサービスを提供し、地元から親しまれることが、基盤の充実に繋がるものと考えられる。

III 予算、収支計画及び資金計画

1 収益について

独立行政法人になり、予定収入の確保が極めて重要なことになっている。国立博物館では、平成13年度は予定収入を上回る収入が確保できたのは、評価できる。今後、博物館の収入のうち最も大きなウエイトを占める入場料収入の確保策を引き続き検討することが必要である。その一環として、今後、招待券発行の見直しを図る等有料入場者数の増加策についても検討する必要がある。

IV～VI：省略

VII その他主務省令で定める業務運営に関する事項

1 人事について

事務系については、国立大学との人事交流を人員確保の大きな柱にしてきたが、国立大学が法人化し、しかも身分が非公務員となることが決定されたこともあり、今後の人事の在り方については、どういう対応が必要か十分検討されるべきと考える。

また、研究員についても人事交流が必要ではないだろうか。これまでは、各国立博物館ごとの採用で定年までその館にいることを基本にしていたが、人事交流により活性化が図れる面もある。

今後、独立行政法人化に伴い、国の機関の時代ではあり得なかった外部資金の導入、展覧事業の広報や教育普及活動に係る学校教育機関との連携等の分野で、企画や営業的活動を含む渉外担当の部署と人材の確保、育成が必要と考えられる。

また、従来のように、事務系と研究系の二縦系列を截然と区分した上で業務を遂行していくのではなく、事務系と研究系とが一緒にプロジェクトを進めるような執行体制を取り入れて、業務の活性化をもたらす必要もある。

2 施設整備

奈良国立博物館では、西新館の空調設備が耐用年数を過ぎたが、その修繕費については国の予算措置がなされず、運営費交付金で手当する方法しかなく、他の事業に影響が出た。これは、平成14年度においても、同様とのことである。

国立博物館の空調設備は、文化財の保存上生命線とも言えるもので、こうした博物館活動の基盤を支える施設設備の改修に要する経費は、独立行政法人の場合も、本来、国で措置すべきものと考えられる。東京国立博物館や京都国立博物館でも、

既存施設について改修が必要なものがあるとのことであるが、その予算措置について十分検討してほしい。

VIIIその他

1 自己収入の取扱いについて

国立博物館では、自己収入の確保を図るため展覧会入場者の増加を図る工夫や施設利用の拡大等様々な努力をしている。一方、事務事業の見直しや効率化を図り経費の節減に努めていることも認められる。

自助努力によって得た収益は、積み立てもでき、中期目標期間を超えてもそのまま継続して全て国立博物館の財産として、事業活動に限って使用できるように制度を整えるのは、独立行政法人の活性化を図る上で極めて重要なことと考える。

独立行政法人化して、職員は、収入増のために様々な努力を行っているが、その努力が今後も長期間にわたって適切に行われるには、その努力が博物館にとって利点がある制度設計が極めて重要である。

同様の観点から、次期中期計画期間中の自己収入の額の決定についても、博物館の関係者の志気が高まる方法を、できるだけ早い時期に決定することが望まれる。独立行政法人になって間もないこともあって、基本的な仕組みについても不透明なままのものもあるとのことであるが、運営費交付金が削減されており、前年度と同様の事業を行うために博物館では、自己収入の確保に懸命の努力を行っているし、それが期待されることを考えれば、博物館の自己努力を促す仕組みを設定することが必要である。

2 海外からの作品借用にかかる国家補償について

海外から作品を借用するに際し、事故があった時の補償を、借用する博物館・美術館が存在する国家において行うという制度があるが、我が国では、まだ余り知られていないのが実情である。

平成13年9月の米国におけるテロ事件以降、海外から作品を借用して展覧会を実施する際、借用品の事故への担保として、民間の保険では担保にならず、国家補償を求められる場合が多くなってきている。

米国では、この制度が導入されているが、日本では、この制度が導入されていないため、展覧会によっては、頓挫する場合がある。

国立博物館でも、同様の場合が生じることも考えられるので、この国家補償の導入について、制度の早期の導入が必要であると考えられる。

独立行政法人国立博物館外部評価委員会

委員長 小林 忠（学習院大学教授）

副委員長 蓑 豊（大阪市立美術館長）

委員 木村 重信（兵庫県立美術館長）

委員 藤好 優臣（公認会計士）

委員 横里 幸一（日本放送協会事業局長）