

# 独立行政法人国立博物館外部評価報告

—平成14年度—

独立行政法人国立博物館外部評価委員会

## はじめに

独立行政法人国立博物館は、独立行政法人2年目を迎え、独立行政法人制度の特色を十分に活用して、博物館活動の充実・発展に努めていることが、平成14年度事業実績評価報告書から読みとれる。

本委員会においては、国立博物館の今後の在り方、また、視察の際に得た各博物館の特色を踏まえ、客観性のある評価に努めた。

## 【総 評】

平成14年度事業を総括するに、京都国立博物館において初めて実施された西洋絵画の展覧会である「大レンブラント展」を象徴として、小中学校の週休5日制への対応、国立博物館施設を活用してのコンサートや茶会等様々な文化活動の場として多面的に活性化していることは、国立博物館のあり様として、非常に好ましいことと考えられる。

今後も、幅広い層の国民にさらに親しまれる存在となるよう一層の努力を続けていく必要がある。

## 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 施設の有効利用について

#### (1) 13年度評価の課題

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。

#### (2) 14年度評価

コンサート等の各種イベントを積極的に企画・開催していることは、国民の親近感醸成に結びつくものと思われ、今後も積極的に取り組むべきである。

ただし、各館の取り組み状況に温度差があることや、各館の可能性を十分に生かせていない面もあり、各館の特性を生かして魅力ある文化活動の場作りを更に進めることが望ましい。

また、コストにも十分に留意して、各イベントごとの採算制を考慮しつつ企画の実施に努めることが望ましい。

### 2 外部委託について

#### (1) 13年度評価の課題

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、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。

#### (2) 14年度評価

13年度事業評価のなかでの提言を、早速検討に入っているが、引き続き検討を進めていただきたい。なお、国立博物館の環境の良好さが、施

設の有効利用に大きな魅力となっていると思われるので、この点を踏まえて、外部委託の検討を進めて欲しい。

### 3 職員の意識改革について

#### (1) 13年度評価の課題

接客の仕方、国立博物館の良さを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、外部資金の確保の営業活動等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を充実させる。

#### (2) 14年度評価

様々な研修を本部を中心に各館でも実施し、その内容も独立行政法人の特性に沿った研修となっており、取り組み状況は、評価できるものである。

今後は、マーケット・リサーチや新たな事業の遂行に必要な知識・技術の習得とさらなる職員の意識改革となる研修に引き続き取り組むことが望ましい。

## 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

#### <収集>

#### (1) 13年度評価の課題

寄贈を増進する方策として、寄贈者の名をプレートで掲出すること、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等も考慮。税制の優遇措置についても、積極的に紹介する。

#### (2) 14年度評価

寄贈品については、奈良国立博物館で、寄贈を受けたコレクションの専用展示室とネームプレートを掲出し、顕彰したことは特筆すべき成果である。今後も国民の貴重な財産の散逸を防ぐとの観点からも、税制上の優遇措置を積極的に紹介し、寄贈の増進に努めることが望ましい。

#### <保管>

#### (1) 13年度評価の課題

日常的な手当てをすることができる技術者を配備する体制を整えることが必要。

また、国等の補助を得て、修理技術者の養成も検討。寄託品の修理は、計画的に実施する必要（応分の負担のお願い）。

#### (2) 14年度評価

東京国立博物館において、主に紙質文化財の修理技術を持つ技術者3名を配置し、応急修理を迅速に実施する体制を整えたことは、特筆すべき取り組みである。

なお、13年度に提起した平常展の寄託品の修理について、寄託者の理解のもと応分の負担をお願いすることも引き続き検討することが望ましい。

作品の保管に関して、文部科学省評価委員会の評価においても収蔵庫の24時間空調問題が提起されているが、各館の施設・設備の実態を把握し、効率的な運用のなかで、作品の保管に優れて良好な環境を整えることが必要である。

## 2 公衆への観覧

### (1) 13年度評価の課題

- ア) 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
- イ) 自主企画展は国立博物館の実力を問う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。  
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。
- ウ) 展覧会の企画の在り方：
  - 展覧会に多くの人を引きつけるには、企画が第一。
  - プロデューサーシステムによる企画の拡充、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。
  - 企画・運営に外部の協力者を求めることも重要。
  - 国立博物館の存在を知らせることが大切。従来分野にこだわらず、展示等の事業の間口を広げる。

### (2) 14年度評価

- ア) 東京・京都・奈良ともに保存に配慮した陳列替や季節の取り合わせの展示をしつつ、さらに特集陳列等を数多く実施し、工夫のあとが見受けられる。
- イ) 自主企画展の東京「江戸蒔絵」、京都「日本人と茶」、奈良「観音のみてら 石山寺」は、積年の研究成果が結実した充実した展覧会であり、国立博物館の基礎体力を示した展覧会として評価に値するものであった。  
しかし、奈良の「石山寺」は、学術的水準は高いが集客数に結びつかないという、従来からの課題を残した。この点は、国立博物館のみならず、博物館・美術館の共通の課題でもあり、幅広く分析・検証し広く国民の関心を訴える努力が必要である。  
また、高度な学術的成果を維持し、その成果をどのようなパッケージに詰め、提示するか、その企画力を醸成することも必要である。
- ウ) 京都の「大レンブラント」展は、その企画について賛否の意見もあった。国立博物館は、我が国の文化を世界に発信することは当然として、他の文化圏の成熟した文化を我が国に紹介し、彼我の文化について国民に考える機会を与えることも重要な国際交流と考えられ、その意味において「大レンブラント」展は有意義であったと考えられる。

これまでの守備範囲に固執せず、国際的な文化交流の場として国立博物館が事業の幅を広げることは必要と考えられる。

- エ) 自主企画展・共催展の企画の多様化は、博物館の楽しみを、普段は足を運ばない一般の人々にアピールするためには、何と云っても魅力ある企画展の開催が必須条件と考えられる。

その際、外部研究者との協力関係も重要な役割と考えられる。

### 3 調査研究

#### (1) 13年度評価の課題

- ア) 展覧会期間の長期化より、その数を絞る等で、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。
- イ) 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・研究交流や、海外へ日本の文物の紹介が必要。
- ウ) 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必要。

#### (2) 14年度評価

東京国立博物館の「大日蓮展」、奈良国立博物館の「観音のみてら石山寺」においては、事前の調査段階で、「大日蓮展」においては、長谷川等伯筆「鬼子母神 十羅刹女像」、「石山寺」展においては、本尊「如意輪観音像」の胎内から古代金銅仏が発見され展示を行った。これは、調査研究の成果が展示に直結したものであり、調査研究の成果として高く評価できるものである。

ただ、東京国立博物館においては、紀要の収録論文が1論文に過ぎず、しかも刊行が大幅に遅れたことは、深く反省を要するところである。紀要の在り方、編集方針を含め、さらに13年度評価のア)で指摘した事項との関連を含め、早急に根本的な改善策を講ずべきかと思われる。

### 4 教育普及

#### (1) 13年度評価の課題

- ア) 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一層親しまれる博物館作りを推進
- イ) 若年層、児童・生徒への対応
- ウ) 友の会：付加価値を十分に広報し、会員の増に努めて欲しい。

#### (2) 14年度評価

- ア) 小・中学生、友の会への対応これまで、東京「こどもミュージアム」、京都「博物館ディクショナリー」、奈良「親と子のギャラリー」と取り組んできた。しかし、積極的に国立博物館に親しむ機会を求めてきたとは、思われない。小・中学生の無料化により、小・中学生の入

館者が国立博物館全体で約2万人増えたこの時を捉え、小・中学生に特化した展示や教育プログラムの充実を図り、今後も小・中学生が来館し有益な体験ができるよう国立博物館の積極的な取り組みが必要である。また、教育委員会との連携をはかり、学校との連携強化に努めることも必要と考える

また、長期的な視点でこの路線の拡充を図ることは、学校・地域・家族の日常的な行動範囲のひとつとして生活の中へ定着化を促し、「開かれた博物館」の普及に寄与するものと今後期待したい。

友の会は、14年度の検討を経て、15年度に支援組織的なものに改めとのことであり、今後の推移を見守ることとする。

#### イ) 資料の収集及び公開（閲覧）の状況

情報資料の収集と発信が大きな社会的事象でありながら、その先駆的施設として誕生した東京の資料館の来館者が減少したことは、憂慮すべきことである。

資料館の在り方を再検証するとともに、大学をはじめとする関係方面に向けて、ミュージアム・アーカイブとしての資料館の活用をうながすべく、資料館の広報媒体の充実にも積極的に努めることが必要である。

## 5 九州国立博物館(仮称)の設置について

14年度は、13年度の展示基本設計をもとに実施設計が順調に進められ、また、資料の選定も進みつつあるようである。

資料の収集については、国立博物館全体の課題であると同時に、九州国立博物館(仮称)が国のプロジェクトとして進められた経緯からも、中央博物館の一翼を担うに相応しい資料が確保できるよう国の支援を強く求めるところである。

## 6 その他の入館者サービス

### (1) 13年度評価の課題

ア) きめの細かいサービス（他館との共通観覧券、回数券他）と招待券の在り方を検討する必要

イ) 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てはどうか。

### (2) 14年度評価

ア) 15年度に向け、東京では、東京都との連携による一般、また外国人向けの観覧料の割引の検討、京都・奈良では、京都国立近代美術館・国立国際美術館との連携による友の会の割引を検討したとのことであり、きめの細かいサービスの検討を引き続きお願いしたい。

イ) 大規模な展覧会など多くの入場者数が予想される場合には、京都国立

博物館の例のように、会場の混雑を緩和させるために入場の時間制を導入するなど、観覧者が有意義な時間を過ごせるような工夫をしていく必要がある。

ウ) 外国人へのサービスについて

外国人を国立博物館に誘う手段、さらに来館した外国人へのサービスを充実し、外国人に日本・東洋の文化に親しむことができる日本の中央博物館としての役割を果たしていくことが必要である。

また、留学生に対しても、現在検討中とのことであるが、日本の文化に親しむ機会の充実を図ることが望ましい。

### III 運 営

#### 1 運営会議等について

法人の運営会議、各博物館の評議員会の委員に、女性の参加が少ないことは、検討・改善を要する。特に、国立博物館は、女性の観覧者が多く見受けられるので、女性の視点を大切にすることが必要である。

#### 2 組織運営について

国立博物館が、従来の閉鎖的体質から脱皮して大きく変貌し、事業の総体が多面的に活性化していることは、多くの認めるところである。

しかしながら一方で、研究系、総務系ともに日常業務の負荷が高まり、疲労度がましているように感じられる。

業務の効率化を図り、しかも各機関の個性、特性を機軸とし、発展させて、知的・専門的な業務上の体力を維持、増大できるよう、組織運営において良好な職場環境への特段の配慮が望ましく思われる。

#### 3 施設の活用法について

東京の表慶館が、「常時閉館」に近い状態にあることは、一考あってしかるべきと考える。

明治時代「美術館」として建築されたものであり、重要文化財に指定されているとおり、ネオバロック様式の美しい建築物であるが、トイレやエレベーターが無いこと、入口と地表面の高低差が1.5mあること等サービス施設やバリアフリーがクリアされていないところから、観覧者を入館させるには問題があることは否めない。

しかし、この建築的障害を是非是正して、「美術館」として再生させることは、国立博物館とともに国の責務とも言えるであろう。その上で、現代美術の特別展会場、西洋美術ないし日本近代の洋画に関係する特別展会場等、当該建物の特性を生かした活用が望ましい。

## IV その他

次の事項については、13年度評価においても述べたところであるが、問題とした状況に変化が見られないように思われるので、再度提言するものである。。

### 1 自己収入の取扱いについて

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ことは独立行政法人の活性化を図るうえ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、その努力が報われる制度設計となること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額の決定についても、博物館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。

### 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であるが、我が国では、まだ余り知られていないのが実状である。

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、この国家補償制度を早期に導入する必要があると考える。



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）