

平成15年度独立行政法人国立博物館外部評価委員会評価

はじめに

独立行政法人国立博物館は、独立行政法人として3年目を迎え、組織と運営体制の整備を図るとともに、新しい試みにも積極的に取組み、博物館活動の充実・発展に努めていることが、平成15年度事業実績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15年度事業を総括するに、国民各層にとって博物館を親しみの持てる施設にするよう東京国立博物館「煌きのダイヤモンド」京都国立博物館「アートオブスターウォーズ」などの特別展により新たな客層を掘り起こしたことは大変良いが、展覧会のテーマ及び内容によっては博物館と美術館の棲み分けという点で問題になる。

東京国立博物館本館のリニューアルなどの平常展の活性化及び茶会・演劇等の各種イベントに積極的に取組んだ。このようなイベントが恒常的に行われることを要望する。

また、組織改革を行い効率的な運営に向け意識改革を図るなどソフト・ハード両面において成果が見られた。

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努力してもらいたい。

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年度評価の課題

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していない面があり、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。

③ 15年度評価

東京国立博物館は、渉外課を設置し音楽会や演劇など多くのイベントを主催するとともに施設貸出により施設の有効利用に努めた。今後は京都・奈良においても組織を整備し施設利用をもっと積極的に行うことが望ましい。例えば茶室の利用を大学や企業等の茶道部へ働きかけるなど広報の一層の努力を期待する。

今後は、博物館と国民の距離をより近付けるために多様な工夫を行い、作品の保全等一定の条件のもとで本来目的以外の施設の利用もあってよいものと思われ

る。

なお、イベント等の施設利用に際しては、イベントごとに成果計算を行い、その効果と費用について総合的に判断することに留意されたい。

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年度評価の課題

どこまで外部に委託するのを慎重に検討しつつ外部委託を進める必要がある。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、この点を踏まえて検討してほしい。

③ 15年度評価

清掃作業や保守業務などの各種業務については、外部委託への移行は避けがたくコスト削減にも繋がるものと思われるので、シルバー人材センターやアルバイト等も含めた外部委託を可能な限り推進してほしい。

また、貴重な収蔵品を管理する博物館の特質から、また、テロ等厳しい時代に対応するなど事故防止のための管理システムに万全を期するため外部委託も活用した警備の充実を図られたい。

なお、来館者に快適に過ごしていただくためにお客様サービスにも充分配慮し、館員による外部委託者側への適切な接客の指導・教育に努められたい。

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年度評価の課題

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。

③ 15年度評価

当面する重要な課題について接遇研修や危機管理など各種研修を実施し職員の意識改革に取り組んだことを高く評価する。今後も継続的に実施することが望ましい。

なお、今後とも新しい時代に即応した研修となるよう内容を充実させるとともに次代の博物館を担う若手職員の研修にも充実を図られたい。

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

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。

③ 15年度評価

東京国立博物館における寄贈者顕彰の特集展示や奈良国立博物館における坂本コレクションの特別陳列室の提供など寄贈者顕彰への取り組みが各館で行われていることは、寄贈者や寄託者の新たな開拓や継続に繋がるものとして大いに評価する。

なお、寄贈者を顕彰する意味から展示品のキャプションにも古く遡って寄贈者名を明示されたい。

また、奈良国立博物館での長期寄託者からの寄贈の受け入れや京都国立博物館での事務手続きの煩わしさを解消したことは、寄贈者や寄託者との良好な信頼関係の構築により可能となったものであり評価したい。

今後も、寄贈の推進を図るためには税制問題が最大のネックになるので関係機関等へ積極的に働きかけ改善することが望ましい。

<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

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を引き続き検討することが望ましい。

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、作品の保管に良好な環境を整える必要がある。

③ 15年度評価

作品の保管に良好な環境を整えるための課題に対して各館の施設・設備の実態に即した在り方を検討するための会議を設置し効果的な保管条件の改善を図ったことは評価したい。

今後も更に作品に対し良好な環境となるよう果敢に取り組むことを切望する。なお、技術の継承や経費の点から修理技術者の採用も検討されたい。

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。従来の分野にこだわらず、展示等の事業の間口を広げる。

② 14年度評価

- ア) 奈良の「石山寺」に見られた、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に対しては、幅広く分析・検証し広く国民の関心を訴える努力をする必要がある。また、高度な学術的成果を維持しつつその成果をいかに提示するかという企画力の醸成も必要である。
- イ) 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事業の幅を広げる必要がある。魅力ある企画展の開催のため、外部研究者との協力関係も重要な役割と考えられる。

③ 15年度評価

ア) 常設展

3館において特別公開など趣向に富んだ企画が見られる。特に東京国立博物館での「日本美術の流れ」は、展示方法を分野別から時代順へ変え若年層や外国人にも理解しやすい展示としたものであり特筆すべき取り組みと言えよう。また、奈良国立博物館における「お水取り」など工夫ある特集陳列が様々な分野に渡り数多く行われた点も評価に値する。

イ) 特別展（企画展・自主企画展）

共催展の企画の多様化により各館の個性や方向性が失われることは、長期的な視点に立てば避けなければならないことである。しかしながら、現在の状況を考えれば、普段足を運ばない人々に日常生活における館の存在意義を少しでも高めるためには、魅力あるバラエティに富んだ特別展の開催や今までにない分野のゲストキュレーターの活用などは重要である。

- ウ) 展覧会全般について言えることであるが、展示解説が一般観覧者には難解であり理解しがたいものが多く見受けられる。担当執筆者の原稿を他の

者がチェックする仕組みを作るなど工夫が必要である。

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年度評価の課題

東京国立博物館の紀要の収録論文が1論文に過ぎず、刊行も大幅に遅れたことは、深く反省を要するところである。紀要の在り方や編集方針を含め、展覧会と研究の兼ね合いも勘案しつつ、早急に根本的な改善策を講ずべきかと思われる。

③ 15年度評価

各国立博物館の調査研究活動の取組み状況は、各館の展覧会、調査研究報告書、実績報告書等により着実に行われており評価したい。

展覧会における事前調査で新知見を得るなどの成果や外部の研究者との学術交流の成果も上がっており、特に奈良国立博物館における諸外国との学術交流の実績は高く評価するが、東京国立博物館の研究誌充実への取組みについては、今後の活動に期待する。

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

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、今後もより多くの小・中学生が来館し有益な体験ができるような取組みが必要である。また、教育委員会との連携をにより学校との連携強化に努めることも必要と考える。

- イ) 資料の収集及び公開（閲覧）の状況

資料館の来館者の減少は憂慮すべきことであり、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促すべく、資料館の広報媒体の充実にも積極的に努める必要がある。

③ 15年度評価

ア) 東京「こどもミュージアム」京都「少年少女博物館くらぶ」奈良「親と子の文化財教室」など小・中学生を対象とした事業の展開は、直接入場者数に結びつかない面もあり残念である。今後は、小・中学生に博物館の楽しさを知ってもらうために家族や学校教員も観覧・参加できる工夫を更に検討されたい。

博物館での体験が、子どもたちにとって有益なものとなるよう地道に継続すること、また、これらの事業は、長期的な視点に立てば決して手を抜いてはいけないものであり博物館の未来がかかっているものであると認識されたい。

イ) 友の会の制度を変更し着実に会員数が増えていることは喜ばしいことである。

今後も会員数が増えるよう博物館の魅力を十分広報されたい。

ウ) 学校・団体・企業の人々を友の会の枠組みを超えてこれまでにないアプローチでサポーターとして組織化することを期待する。

エ) 各館ともに情報資料の収集に努めるとともに限られたスペースの中で積極的に公開の場を確保し研究者のみならず一般入館者へ資料公開を行っていることは評価できる。

東京国立博物館の資料館は、ミュージアム・ライブラリーとしての性格を持たせオープン・スペースからの観覧者のアクセスが可能となるよう期待する。

5 九州国立博物館(仮称)の設置について

15年度は、展示実施設計に基づき展示工事を発注したほか展示資料の確保にめどが付きつつあるようでこれまでの努力を評価する。

各館の協力はもとより他の美術館・博物館からの協力要請を今後とも継続し近代的な設備と九州に立地した特徴を十分に活かした博物館となるよう開館に向け準備を進めてもらいたい。

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年度評価の課題

- ア) 自治体や他の美術館との連携による割引を検討したとのことであり、今後もきめの細かいサービスの検討をすることが望ましい。
- イ) 混雑が予想される場合には、京都国立博物館で実施された入場の時間制限の導入等、観覧環境の向上のための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
外国人の来館を促すための工夫や、来館した外国人へのサービスを充実を図り、外国人に日本・東洋の文化に親しんでもらうという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。

③ 15年度評価

- ア) 多くの入場者数が予想される展覧会での期限付招待券や入場整理券の導入など観覧者にとって快適な環境を目指すよう努めたことは評価したい。
博物館は、より良いサービスの充実を図るためにもアンケート調査は欠かせないものである。今後も継続して行いその結果を十分に分析し各種観覧者サービスに反映されたい。
- イ) 外国人へのサービスについて
日本の大学等に在籍する留学生に3館が「留学生の日」を設け常設展の無料観覧などを行ったことは、国際交流の面においても大変有意義なことであった。参加者数をもっと増やすために広報の充実を図るなど改善しなければならない点もあり、今後さらに拡充することを期待する。
なお、海外からの来館者を増やすための方策にはまだ充分でない点も見受けられる。旅行代理店等との連携を積極的に行うなど宣伝に努められたい。

Ⅲ 運 営

1 運営会議等について

法人の運営委員会、各博物館の評議員会の提言に対し法人全体として、また各館として前向きに取り組んでいることや委員会に女性委員の参加が増えていることは評価できる。今後、委員には博物館あるいは文化財にあまり縁のない各種分野の参加も求めれば、新たな示唆が得られるものと思われる。

2 組織運営について

文部科学省評価委員会の評価において、「3館が一体となった効率的かつ効果的な運営を行っていくこと」との提起に対し人事事務の法人本部集約化がなされた。

特に、各館で行っていた研究職員の採用は、館員の意識の向上と視野の拡大、マンネリズム化の防止にとって極めて重要であり、独立行政法人化の最大ともいえる長所であるので更に推進されたい。

東京国立博物館は、大幅な組織改革を行ったがその部署の目指す方向性がアピールされており、関係者から意思決定の迅速化・対応の柔軟性等を評価する声も聞かれるところである。次年度も3館において組織改革を行うとのことでありより良い方向となるよう期待する。

ただし、業務の効率化を優先しすぎることはないよう職員の健康管理にも充分配慮されたい。

3 施設の活用法について

14年度の提起（東京：表慶館を活用すること）に対して、年間を通じて特別展開催やコンサートなどに表慶館の特性を活かした活用がなされたことを評価する。

4 人事について

研究職員の国立大学との人事交流や公私立博物館・美術館の優秀な人材の新規採用により研究活動を活性化することが望ましい。

5 海外協力者について

研究活動の活性化や国際交流を推進するため、また、日本文化を海外に紹介する海外交流展等の事業のために海外の日本文化研究者のネットワーク化または協力者作りの整備に国立博物館としてもっと力を入れて取組んでもらいたい。

IV その他

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。

当初中期計画の5年が終わりに近づいており、次期中期計画期間中の自己収入額の決定についても、博物館関係者の士気が高まる方法を、国への働きかけを通じてできるだけ早い時期に決定するべきである。

2 海外からの作品借用にかかる国家補償について

国立博物館だけではなく、全国の美術館・博物館にとって焦眉の問題であるので、国家補償制度の早期具体化を目指してほしい。

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）