

# 独立行政法人国立博物館外部評価報告

—平成16年度—

独立行政法人国立博物館外部評価委員会

## はじめに

独立行政法人として4年目を迎えた国立博物館は、弛まぬ組織・運営体制の改善を図り、ナショナルセンターとして博物館活動の充実と発展に努めたことが、平成16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】

国立博物館は、日本で最高レベルの調査研究機関としての機能・ステイタス、広く国民に親しまれる身近な展示・教育普及拠点としての活動を効率的な経営のもとでバランスよく維持・発展させることを期待されている。

独立行政法人発足以来、組織改革・意識改革をはじめ、イベントなど事業の多様化、施設の有効活用、教育分野へのアプローチなど、新たな展開に向けて動き始めたことは、各館の濃淡はあるものの評価してよいものと思われる。

とりわけ東京国立博物館の組織改正とこれに伴う意識改革は、対外的にも好感をもって受け入れられている。

今後、こうした動きを更に加速させ、外部の知恵も活用し目指す「博物館」の将来ビジョンを描くとともに広く国民に理解を求めていく努力をしてもらいたい。

## 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年度評価の課題

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。

#### ④ 16年度評価

東京国立博物館の施設利用は大変努力している。また、京都国立博物館では、総務課を渉外課に改組し、施設利用を積極的に行う体制を整えイベントを開催したことを評価する。17年度渉外課へ改組予定の奈良国立博物館においても努力したことを評価したい。

ただ、施設の有料貸与はなお少ないようである。施設の外部貸与については、利用件

数増と収入が結びつくよう更なる開拓を望む。  
今後とも観覧者への多様な期待に応えるべく更なる工夫を加えてもらいたい。

## 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年度評価の課題

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。

### ④ 16年度評価

各館で外部委託を推進したことを評価する。外部に委託することが可能な業務について今後も検討して欲しい。なお、外部委託ではないがボランティアの育成とその協力は、ますます博物館の重要な戦力として期待される場所である。各館における真摯な取り組みに期待する。

## 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年度評価の課題

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。

### ④ 16年度評価

接遇研修など各種研修が充実したことを高く評価する。今後、経験や職能に応じた研修も検討し職員のマネジメント力向上に努めてもらいたい。

来館者の意向調査に際しアンケート用紙等による収集だけではなく、館が直接お客様と対話し意見を収集する方法も重要であるとする。

## 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

#### <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年度評価の課題

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年度評価の課題

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。

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。

#### ④ 16年度評価

寄贈者名のパネル掲示は、単なる顕彰に終わらず、観覧者の博物館支援に対する意識を育てる上でも効果を発揮しており評価できるものである。京都国立博物館、九州国立博物館においても実施の方向で検討することが望ましい。

税制の優遇措置は、法人化以降の課題として挙げているが改善されていない。難しい面もあるが、国立美術館とも連携し、文化庁・財務省へ要請して欲しい。

#### <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）がある。

#### ② 14年度評価の課題

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年度評価の課題

今後とも作品に対し良好な環境となるよう果敢に取組むことを切望する。

#### ④ 16年度評価

実施面において経費等困難な問題があることは承知しているが、国立博物館がナショナルセンターとして相応しい環境を整えるためにも世界の国立博物館の基本である収蔵庫の24時間空調を実施することが望ましい。

また、九州国立博物館に新設された博物館科学には地方の博物館・美術館の館内環境への積極的な指導・助言を期待したい。

## 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年度評価の課題

- 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年度評価の課題

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。

### ④ 16年度評価

展覧会に多くの人を引きつける企画として大型のものとは別に1点ないし数点の名宝に限定した小規模な展覧会は、好評のようであるので今後も数多く企画されたい。このような企画は、観覧者も数を限定することで作品に集中することができ良策といえるであろう。

展示解説に担当執筆者の原稿を他の者が点検する仕組みを取り入れたことを評価したい。

なお、分りやすく、親しみの持てる展示解説は、博物館にとって大切なポイントである。このことから解説文の大型化や複数配置、照明の工夫、音声ガイドの演出、映像による解説など新たな取組みも行なわれており今後の展開に期待する。

### 3 調査研究

#### ①13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

#### ②14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。

#### ③15年度評価の課題

東京国立博物館の研究誌充実への取り組みについては、今後の活動に期待する。

#### ④16年度の評価

東京国立博物館の研究誌では、「MUSEUM」編集委員会を設置し学術的内容が高い水準で確保されるようになったこと、また、「MUSEUM」以外の調査研究刊行物が充実して来たことを評価する。

京都国立博物館、奈良国立博物館の地域に密着した調査研究活動は重要な取組みであり今後とも着実に継続して欲しい。なお、両館は研究者数とも関連することであるが、調査研究の成果である刊行物が少ないように思われることから、今後、法人全体として「研究紀要」を刊行することも検討されたい。

### 4 教育普及

#### ①13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。

#### ②14年度評価の課題

- 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り組みが必要である。また、教育委員会との連携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。

### ③15年度評価の課題

- ア) 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) 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。

### ④16年度評価

- ア) 小・中学生への対応（特に学校教育との連携）

長期的視点に立った小・中学生へのアプローチは、一部着手し手応えも得られているようであるが入館者数に結びついていない。特に京都の特別展入場者数は極めて少なく改善が必要であろう。

小・中学生の課外授業の場となるような工夫やPR、教師層への理解を求めていく地道な活動が肝要と考える。このことから、東京、奈良で実施している教師対象の内見会・説明会は、計画的に継続・拡充する方向で今後も進められたい。

また、奈良国立博物館が実施した東大寺南大門での課外講座のように館から学校等へ出向き、文化財の楽しさを伝えられたことは良い試みと言えよう。

東京や奈良の試みが、小・中学生の来館に結びついた場合には、館内ガイドなど一定のフォロー施策や来館実績に応じたインセンティブ提供等を考えても良いと思われる。

- イ) 広報・文化財のデジタル化について（ITの活用）

前項でも触れたが、学校との連携を図るためには既に教育現場で導入が進められているパソコンを活用したメール配信などITを活用した積極的なアプローチも早急に取入れた広報の充実を計られたい。

各館において文化財のデジタル化が着実に進められているようであるが、今後IT化の流れは急速に進展するものと思われるので、デジタル化（アーカイブス）の推進及びネットワーク化について外部の協力を求めることも含め検討を急ぐべきである。

- ウ) 東京国立博物館資料館のアクセス（動線）方法を考えるべきである。

## 5 九州国立博物館の設置について

17年10月の開館に向けて着実に準備作業が進められており関係各位の尽力を高く評価したい。

今後、国立博物館相互の協力体制を一層強化するとともに福岡県・太宰府市等との連携・協力を図り開館に向け万全を期してもらいたい。

## 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年度評価の課題

ア) 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

「留学生の日」の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。

### ④ 16年度評価

ア) 「博物館を国民生活の一部にして行く」ということが現時点では大切であり、各種入場料金の割引や音楽会などのイベントを通して入館者へのサービス提供を行い入場者数を増やすことも重要であるといえる。

もっと国民に親しまれるよう様々な工夫を行うよう努力することが望ましい。

イ) 外国人へのサービスについて

ビジット・ジャパン（観光立国行動計画）への協力や多言語によるガイドパンフの制作など外国人に向けた取組みを評価する。また、「留学生の日」の参加者数が東京、奈良で飛躍的に伸びたことは喜ばしいことである。今後、留学生も含め日本で活躍する外国人のためのプログラムも検討し日本文化に触れる機会を増やすよう期待する。

ウ) 広報について

各館における各種広報への積極的な取組みを評価したい。なお、広報において重要な位置を占めるホームページの更なる充実を期待する。

### 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は評価できる。今後、運営委員会には各博物館の評議員を加え地方の幅広い意見を取り入れるなど新たな示唆が得られるよう配慮する必要がある。

#### 2 組織運営について

効率的かつ効果的な業務を行うために、また、国からの運営費交付金が減少するなかで展覧会以外での収入を増やすべく各館において組織改革を断行した。新しい博物館のあり様が組織に表れており前向きな姿勢として評価したい。

今後、組織変更とその成果との整合性を更に注視する必要があるが、良い方向となるよう期待する。

なお、組織改正により収蔵品の管理（研究・保管）体制に支障のないよう注意されたい。

#### 3 施設の活用法及び整備について

3館とも展示室や展示室以外の会場等を有効に活用したことを評価する。

また、活用を図る上で施設の安全面に十分注意を払うことは、貴重な文化財を扱いお客様に観覧していただく博物館にとって自明である。このことから、京都国立博物館新館の取り壊し及び改築計画が実施に至っていないことを危惧する。さらに、度重なる地震による災害の状況を凝視し法人全体として施設の耐震調査等を行いその結果に基づきしかるべき施策を計るよう努められたい。

#### 4 人事について

国立博物館がこれまで積極的に人事交流を行い、更に推進していることを高く評価する。

なお、最近、博物館・美術館運営を全面外部委託する地方自治体も出現している。このような状況を鑑み今後、研究職員が運営の面も理解できるような研修を計画してほしい。

## 5 海外協力者について

国際シンポジウムなどの開催を通じて海外との人的交流、協力体制を広げ、国際相互理解の先導役として、また日本文化の海外発信のエンジン役として大いに成果を挙げることを期待する。

## IV その他

### 1 自己収入の取扱いについて

自助努力による収入が増加することを意欲的に取組める制度とすることが必要である。関連する他の独立行政法人と連携して国への働きかけを強化されたい。

### 2 海外からの作品借用にかかる国家補償について

国家補償制度の早期具体化は、文化国家日本として自立していく上で喫緊の重要事項である。今後も強く要望し、働きかけを継続してほしい。

#### 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（金沢21世紀美術館長）
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（NHKプロモーション取締役）