

独立行政法人国立博物館外部評価報告

—平成17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最初の中期計画期間最後の年を迎えた国立博物館は、中期目標達成に向けて組織・運営体制の改善、ナショナルセンターとして博物館活動の充実と発展、調査研究の充実に努めたことが、平成17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13年の独立行政法人化以来、国立博物館の活性化は多くの国民が注目し、高い評価を与えていると思われる。

とりわけ九州国立博物館の開館が好評裏に迎えられたことは、関係者の努力を称えると共に国民の関心の高さを如実に示していると思われ、大変評価している。

一方で運営の基盤となる財務について、中期計画期間中における剰余金の取り扱い方針の変更など混乱を招く要素があったことは遺憾である。

今後の国立博物館の将来のためには、国民に対し理解と支持を受けるためのわかりやすいビジョンを示し、着実な成果を上げることにより、広く国立博物館の存在をアピールしていくことが必要である。

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 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せていない面があり、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年度評価の課題

東京国立博物館・京都国立博物館は改組を行い、奈良国立博物館は17年度に改組と施設利用を積極的に行う体制を整え、イベントなどを開催していることを評価する。

ただ、施設の有料貸与はなお少ないようであるので、さらなる開拓を望む。

⑤ 17年度評価

各館とも施設の有効利用に関し配慮し、実績を高めていることは評価できる。こうした活動が広く国民に知れわたることで親しみやすく魅力ある存在として新たな価値をアピールする効果もあり、博物館本来の業務に支障のない限り今後も工夫し推進すべきで

ある。また、施設の有効利用が収入増加にもつながるような一層の工夫が必要である。

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年度評価の課題

外部委託することが可能な業務について今後も検討し、またボランティアの育成とその協力は、博物館の重要な戦力として期待される。各館の真摯な取り組みに期待する。

⑤ 17年度評価

外部委託も進んでいるがあらゆる業務を見直し、委託できるものは積極的にすべきである。

なお、委託者が機械的なサービスの提供に終始することのないよう適切な指導が必要である。

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年度評価の課題

各種研修が充実したことを高く評価する。今後はマネージメント力向上に資する研修にも努めてもらいたい。

なお、来館者アンケートは対面方式による意見の収集も重要である。

⑤ 17年度評価

職員の意識改革は総体的に改善されていると評価する。引き続き研修を実施するとともに、職場環境整備も必要であると考える。

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年度評価の課題

寄贈者名のパネル掲示は、各館においても実施の方向で検討することが望ましい。

税制の優遇措置は改善されていない。国立美術館とも連携し、文化庁・財務省へ要請して欲しい。

⑤ 17年度評価

限られた予算の中で収集に向けた努力は高く評価する。一方で寄託品について引き揚げ傾向があるようだが、より一層所有者に寄託制度の理解を働きかけ、増加への工夫を期待したい。

<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。

③15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。

④16年度評価の課題

経費等困難な問題があることは承知しているが、収蔵庫の24時間空調を実施することが望ましい。

また、九州国立博物館の博物館科学には地方博物館・美術館への積極的な指導・助言を期待したい。

⑤17年度評価

九州国立博物館開館にあたり、東京国立博物館から多数の収蔵品管理換が行われたことを評価する。引き続き積極的に取り組むべきである。

収蔵庫スペースの不足の解消や収蔵品の有効活用の観点から、同じ法人の中で管理換を積極的に行うことや、内外の博物館への長期貸与などもっと積極的に検討する必要がある。また、それを契機に研究活動や交換展など活動を広げる可能性に結びつくものとする。

なお、従来からの懸案であるが、収蔵庫の24時間空調の実現を引き続き希望する。

2 公衆への観覧

①13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。

②14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。

③15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。

④16年度評価の課題

数点の名宝に限定した小規模な展覧会は、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。

また展示解説は、解説文の大型化や複数配置、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。

⑤17年度評価

ア) 全体として入館者数は増加しており、各館の努力は評価に値する。ただし観覧の「量」より「質」を高める必要がある。鑑賞のため創意工夫も大切であり、混雑した中でも見やすい展示、解説には特に配慮し、快適な観覧環境を守るべきである。

イ) 平常展について

東京国立博物館「日本美術の流れ」を始めとする平常陳列の拡充の動きを高く評価する。ただし海外に評価の高い大型の仏像の展示も考えるべきである。京都国立博物館の「館長お薦めの一品」などはとてもよいアイデアである。奈良国立博物館については来館者のターゲットの重点を絞り込むなど、入館者増加に結びつくような一層の工夫を期待する。九州国立博物館についてはコンセプトが明確で評価される。

各館ともわかりやすく、混雑した中で見やすい展示に向けて様々な試みが行われているが、観覧時間の配分や展示の動線等を含め一層の工夫を期待したい。

ウ) 特別展について

特別展は高品質で魅力に富む企画の多様化に一層の努力し、国立博物館として高い理念にのっとり質的に内容の豊かな展観を実施してほしい。

また、メディアとの共催展については財政の仕組みや役割分担について、博物館の経営面の意識改革にもつながるように一層の工夫を期待したい。

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年度評価の課題

東京国立博物館の研究誌「MUSEUM」の学術的内容が高い水準で確保され、その他の調査研究刊行物も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り組みであり今後とも継続して欲しい。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。

⑤17年度評価

実物に即した調査研究は博物館ならではの調査研究であり、その重要性は大きい。日常業務をこなす一方で、研究職としての専門能力を高めることができるような職場環境の確保が望まれる。

また「研究は大学や他の研究機関がすればよい」との考えが一部にあるが、そうではないことを理解させるような実績を一般に見えぬ工夫をすることも重要である。そのためにも文化財研究所との統合を機に、一本化された最高水準の研究紀要を発行することを検討されたい。

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。

③ 15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。

④ 16年度評価の課題

- 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、入館者数に結びついていない。
小・中学生の課外授業の場とする工夫やPR、教師への内見会等は、計画的に継続・拡充する方向で今後も進められたい。
- イ) 広報・文化財のデジタル化について（ITの活用）
学校との連携を図るためにITを活用した積極的なアプローチも早急に取り入れた広報の充実を計られたい。
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 17年度評価

- ア) 各館とも教育普及活動を重視し、学校教育との連携にもよく対応していることを評価したい。ただし、国立博物館に期待される教育普及活動とは何かということとをさらに検討し、国公立ミュージアム間の適切な関係が次第に形成されることが期待される。
- イ) 東京国立博物館の画像提供制度については、利用者の利便性を考慮することで美術の普及、啓蒙の活動には廉価にという配慮も望まれる。

5 九州国立博物館開館について

九州国立博物館を開館した意義は高い。運営にも様々な工夫がされており、館長以下職員、関係者の努力を高く評価する。

展示もテーマ別の長期特別展を開催する現在の方針は極めて適切といえる。今後は映像など新しい手法を使った展示開発を期待するとともに、盛況の維持を期待する。

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。

②14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の充実を図り、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。

③15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。

④16年度評価の課題

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、イベントを通して入館者サービスを行い、入場者数を増やすことも重要である。

イ) 外国人へのサービスについて

ビジット・ジャパンへの協力、パンフ制作など外国人に向けた取組みを評価する。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。

⑤17年度評価

ア) イベントについて

博物館の存在を一般大衆に身近なものとさせるうえでのイベントは今後とも各館において外部の知恵も借りつつ実現する適当な活動であると評価する。

イ) ボランティアについて

引き続きボランティアによる活動とその養成を充実されたい。

ウ) 高齢者・外国人対応について

高齢者や外国人のための施策を講じる必要がある。例えば解説の文字を大きくしたり各国語の解説を展示物の上に掲示したりすることは、混雑時の鑑賞選択の一助となろう。

エ) 観覧者対応について

入場者数より満足度を指針とすべきである。また一日の理想入館者数を再検証して目標とするべきである。

また障害者対応については、設備は一応整えられているが実際の観覧環境については対策を講じられていないように見受けられる。視覚・聴覚などの障害者に対する対応もまだ不十分と考えられる。

オ) ミュージアムショップ・レストランについて

ミュージアムショップ・レストランについては以前よりも改善されていると評価されるものの、なお一層の充実が期待される。

Ⅲ 運 営

1 組織運営について

各館の組織運営改革は適切にして必要な改革が行われたと評価する。ただし、行政面だけでなく、研究的な方面で支障のないように望む。

文化事業をめぐる状況は今後ますます厳しさを増すと予想される。こうした中、国立博物館は国の文化活動の旗頭として多くの文化を担う組織と連携し文化行政に強く主張することが期待されている。そのために今後目指すわかりやすいビジョンを内外の英知を集めて作成し、広く国民に示し理解と支持を得ることが必要であろう。

2 施設の整備について

耐震対策など緊急な課題の整備を進めていることは評価される。耐震対策など大がかりで緊急を要するものは国が法人とは別枠で予算措置を講じるべきであり、財政当局へ要求し続けることが肝要である。

3 人事について

各館相互のあるいは他機関との交流が計画的に進めており一定の効果を上げていると思われる。今後も全国的な交流は一層推進されるべきである。また運営面での経験を積むため民間との交流人事や、専門領域についても外部から優秀な人材を採用するなど外部のノウハウを取り込むことを提案する。

なお、展覧会やイベントが大幅に増加しており、職員の負担が大きくなりすぎていないか不安である。事業の量に見合った適切な職員配置を弾力的に行われたい。

4 財務について

自己収入が各館の努力により大幅に増加していることは大いに評価できる。しかし、自助努力の結果がノルマを高く設定される結果を招き、一方で交付金を削減されるような状況があるならば、今後国民の期待に応える活動の高度化、多角化していく上で大きな重荷を背負うことは明白である。経営努力に応じたインセンティブと国立博物館の自由裁量の確保ができる制度を国に要求されたい。

また、海外からの展示品の借りに際しての保険金については、国家補償制度が早急に実現すべき事柄と考える。

IV 国際交流について

各館とも海外交流展やシンポジウム、留学生の日などの事業において特色を持って交流活動を推進しており、大いに評価したい。だがまだ外国語による展示品の説明、音声ガイド、パンフレットなどソフト面の整備が十分とは言えない。一層の整備拡充を望む。

V その他

1 博物館の目的について

独立行政法人となり入館者数など量的評価の対象となるものはいずれも「増加」を示しておりその努力は高く評価したいが、その結果職員のみならず来館者を疲弊させるようなことがあっては本末転倒であろう。

次のステップとしては成果を「質」の向上に向けることにあり、「数字の大きさ」より「適正な数値」を目指して欲しい。

2 広報の在り方について

収蔵品を題材とした郵便切手の発行も含めて、広報については更に工夫して欲しい。

3 統合について

平成19年度に国立博物館は独立行政法人文化財研究所と統合して新たな法人となるが、統合にあたってはそのメリットを生かしつつ、博物館のマンパワーが減少しないような人的配置を検討して欲しい。

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 横里 幸一（NHKプロモーション代表取締役社長）
- 委員 酒井 忠康（世田谷美術館 館長）
- 委員 英 正道（鹿島建設株式会社常任顧問）
- 委員 藤田 治彦（大阪大学大学院教授）
- 委員 藤好 優臣（公認会計士）
- 委員 森 弘子（福岡県文化財保護審議会専門委員）