

独立行政法人国立博物館外部評価報告

—平成18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として第2期目に入ったが、19年度に独立行政法人文化財研究所と統合されることとなったため、本年が国立博物館として最後の年度となった。

第2期においても第1期に引き続き中期目標の達成に向けた努力が18年度の事業報告書から読み取れる。

本委員会においては第1期を踏まえた第2期の1年目として客観性のある評価に努めた。

【総 評】

独立行政法人国立博物館の18年度の実績は高く評価できる。しかし、改善すべき点もなお残ってはいるものの、これ以上は加重できない負担が現場にかかっている部分もあるように思われる。一方、国立博物館には世界的価値のある優品も多数あるがそれに見合った環境やシステムがなく、本質的な内容の向上とイメージアップの両輪が連動することが重要である。

法人化になって国立博物館の姿勢は明らかによい方向に向かっていると思われ、ナショナルミュージアムにふさわしい存在となるとともに、質の高い運営を期待する。

I 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>

ア) 財政事情により新規作品の購入に十分な予算の確保ができないなか、作品の寄贈や寄託に成果を上げている努力を評価したい。今後とも文化財を良好な形で保管できる博物館への寄贈や寄託を所有者に働きかけるとともに、税制の優遇措置の検討と実現に向けての世論の一層の喚起をする必要がある。

イ) 開設間もない九州国立博物館（以下「九州」と表記）は所蔵品が少なく、平常展の内容充実のために他の国立3館の協力が、なお一層求められる。

<保管>

ア) 保管に関しては、東京国立博物館（以下「東京」と表記）の組織再編により分野別の日常的な作品の保守、管理が手薄になっていないかを危惧している。対策に万全を期されたい。

イ) 修理・保存に関しては、古美術品は軽微な段階での手当てが大切なことに鑑み、質よりも量への対策に今後とも取り組まれない。

ウ) デジタル・アーカイヴ、画像データベースその継承や保存が問題になりつつある。国立博物館からも、このような問題に対する有効な提言が期待される。

エ) 九州のIPM（総合的有害生物管理）のシステムを高く評価する。実行にボランティアの協力を得るなど、単に「保管」という技術面にとどまらず、国民と博物館をつなぐ意味でも、先進的なものであると考える。

2 調査研究

ア) 博物館の展示等の業務を、長期にわたって国民に満足いくレベルに保つためには、調査研究は不可欠である。経営的な面から最も危惧される領域であり、研究機関でもあるという認識を持つためには客員研究員の制度を整えたり、大学、自治体の教育委員会・博物館等と

の連携を進めるなどの方策を検討され、国立博物館として期待されている研究面でのリーダーシップを今後とも維持、発展されたい。

- イ) 東京「仏像」、京都国立博物館（以下「京都」と表記）「京焼」、奈良国立博物館（以下「奈良」と表記）「大勧進 重源」、九州「海の神々」など蓄積された研究成果を生かして特別展が実現したことは評価すべきである。
- ウ) 海外の美術館・博物館では、新たな展示施設への協力が多く計画されていることを踏まえ、東京の韓国国立博物館、富山市・佐藤記念美術館などへの貸与の実績の上に、こうした協力をさらに拡充し、新たなパートナーシップ網を構築するとともに、その協力関係をベースに共同研究、共同企画展の充実を図ることをぜひ検討していただきたい。
- エ) 業務の多様化と量的な負担増加にもかかわらず、各館とも研究が継続、深化して、蓄積された研究成果を活かした特別展が各館で実現したことは喜ばしいが、調査研究に十分な時間が確保されるよう、不断の配慮が必要である。

3 展示

- ア) 国立博物館全体として入館者数は、ほぼ限界の域にまで達しているように思われる。入場者数を期待してか、安直な企画に走っているような懸念を覚えることもあり、留意されたい。今後はこの数量の維持に努めながら、国立博物館ならではの企画の鮮度、内容の質的充実を図るべきである。
- イ) 一部の特別展では、満員状態の会場で十分に鑑賞できない状況に、観覧者の不満の声が高かった。各館それぞれに入場の制限や展示方法の工夫など配慮は尽くされたようだが、新たな対策が望まれる。
- ウ) 身障者や高齢者、外国人に対する配慮がまだ十分ではない。英語のキャプションを大きな文字にしたり、座位レベルを調節できる車椅子を導入するなどの工夫が望まれる。
- エ) 展覧会の企画・運営に関する経費が増大している中、財政面でも合理的なスキームを見出す必要に迫られている。共同出资方式や入館者数に応じた段階的配分方式等、共催者と双方にメリットのある新たな仕組み作りの検討を進めて良いのではないか。これはまた職員のマネジメント面の意識変革にも波及効果が期待できるものと思われる。
- オ) 平常展については17年度以降入館者が増加しており、展示方法の改善効果があったものと大いに評価する。また各館・地域の歴史と文化に関わる特集・特別展示など、地に足の生えた地道な企画と工夫に富んだ展示活動は大いに評価したい。

4 教育普及

- ア) 各館の教育普及に対する取り組みは積極的になり、多様なプロジェクト、プログラムの開発と展開、小・中・高校、さらには大学を含めた学校関係への働きかけに努力されている傾向を評価する。特に高校以下の生徒に博物館を通じて日本の伝統文化・美術に親しませるためには、引率する先生の理解と親しみが必須の条件である。先生方への教育プログラムを今後とも工夫を重ねていくべきだろう。またキャンパスメンバーズ制度の導入が注目される。
- イ) 教育普及活動は各公立ミュージアムでもかなり積極的に行われており、国立博物館ならではの教育普及活動はどうあるべきかを検討しつつ、適切に実施すべきである。東京の「教育普及の意義」シンポジウムの開催を評価する。今後ともこの活動の継続を希望する。またこの領域の専門的な活動を長期に担う専門家の育成を図る必要がある。
- ウ) 日本の伝統、文化に対する関心が高まっているこの時期、義務教育の児童生徒の博物館見

学を抜本的に拡大するキャンペーンを行う必要がある。

- エ) 九州は、発足当初から教育普及に力を入れており、特に市民向け講座等は来館者も多く、リピーターを得る要素にもなっている。しかし広報が十分ではないので改善をお願いしたい。

5 国際交流

- ア) 国際シンポジウムの開催、海外研究者の招聘および各館研究員の海外派遣など、日常業務の繁忙のなかで国際交流の実績を上げていることは高く評価される。アジア諸国の博物館との交流を重視しつつも、欧米との交流も、日本文化の国際的発信という観点から、積極的に推進すべきである。
- イ) 海外交流展への取り組みでは、東京がニュージーランド国立博物館との間で初めての本格的な交流展を実現したことが特筆される。国立博物館として、他国と文化・美術による交流の成果を上げることは重要な責務の一つである。今後も意識的な取り組みを期待したい。
- ウ) 外国人観覧者へのサービスも外国語表記、解説の充実など、進展していることは評価される。各博物館の常設展は、今後増大すると見られる外国人観光客にとって、日本の文化や伝統を発信する最も重要な役割も担っており、日本で開催される国際会議の参加者や観光客に積極的に売り込む努力を望みたい。
- エ) 外国語によるオーディオ・ガイドの拡充が望まれるところであり、簡単に内容を差し代えられる機器の開発に政府補助金を出すことについて関係省庁に協力を求めているかどうか。

6 その他の入館者サービス

- ア) ミュージアムショップのより魅力ある商品の開発と品揃えに、各館ともまだまだ改良の余地がある。外国の美術館では海外にもサテライトショップを持つほどの洒落た商品を数多く揃え、ブランドとなっている。来館記念の廉価な商品から高額商品まで、その館ならではの商品が必要である。多様なニーズに応える必要があり、購買者へのリサーチも必要であろう。
- イ) レストランの充実も必要であり、どの館のレストランも価格が割高なのは気になる。また、展覧会にあわせた特別メニューも安易なものが多く、一層の工夫が必要である。
- ウ) ユニヴァーサル・デザインの観点からの、展示キャプションや音性ガイド等の改善は重要な課題である。例えば、音声ガイド機器は健常者の音声によるプラスアルファの情報を得るためのものだが、それを視覚障害者がもって作品に近づくと、作品解説が音声で流れる「雰囲気だけでなく、展示物についてのベーシックな知識」を得るためのものにもなるシステムにするべきである。
- エ) 各館ともコンサートや光のショーなど、展示・講座以外にも様々な催しに取り組んでおり、博物館の可能性を増幅する試みと考えられる。さらに、このような芸術・文化と博物館ならではのものがコラボレートして、新しい日本文化の創造の試みがなされるとさらによいのではないかと考える。
- オ) 奈良のタクシー乗務員やホテル関係者への解説のように、集客を図るのに有効な人たちに対して特別に展示内容等を解説することは、身近な取組として重要である。

II 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

- ア) 財産使用収入、財産貸付収入が減少しているが、使用してもらうことは博物館自体のPR

にもなるので、分析の上、積極的な対策を立てる必要がある。また、庭園などの展示室以外について一般の人の入場の可能性を検討することが望ましい。

- イ) 施設の使用料金は各館の事情もあるので一概に設定した方が良いとは言えないかもしれないが、館の行事に支障ない場合において、一般利用に供し、収入を得るために使用料金を設定した方がよいと思われる。

2 外部委託について

- ア) 博物館という性格から外部委託しうる分野には限界がある。国立博物館の「国の宝を収蔵・保管し、調査研究し国民に提供する」という根幹の部分は決して委託してはならないと考える。帰属意識や責任感の希薄な外部職員による国立博物館の空洞化が危惧されるので、経費の節約や効率化を求めるばかりでなく、適正な規模に留める自製の方向も考慮すべきであろう。収入につながらない、効率的でない部分こそ責任をもって国立博物館自体が携わらなければならないということ、強い心をもって堅持してほしい。

一方で効率的経営のためには、外部の智慧と健全な競争を導入するための外部委託は有効でもある。2年ごとに委託者を更新する等の仕組みにより、特定の業者に継続して委託をするのではなく、癒着を避けながら、同時に外部者の活力を十分に発揮させることは可能と考える。その際に、国立博物館担当者の適切な指導監督が重要であることは言うまでもない。

- イ) 昨年度意見同様に、イベントの立案や実施については、可能なかぎり外部の人員を充てるのが適当であることを指摘したい。

3 職員の意識改革について

- ア) 以前に比べて職員の意識は大いに改められ、職務に精励していると評価される。ただし、一部の職員への過重な負担が心配される。時にはアクセルの減速も配慮されるべき局面があり得よう。
- イ) 独立法人化して職員の対応はずいぶん良い方へ変わった。研修等、様々な意識改革への取組が実を結んでいる結果であろう。

III 運 営

1 組織運営について

- ア) 優れた独自展の企画力の重要性は強調しすぎることなく、博物館関係者の高い知的能力、社会との広い接点、十分な準備期間が確保されるように努力を払っていただきたい。国立の貸し展示施設が無定見に作られる結果、東京の平成館の優位が失われつつある。駐車場のスペースを抜本的に拡大する等のサービスを提供する等差別化に発想の転換をお願いしたい。
- イ) 西洋の主要ミュージアムは、積極的に国際展開を行い、それらの魅力的なウェブサイトでは日本語も充実している。ミュージアムにとってウェブサイトの重要性が高まっており、一層の充実を図るべきであろう。その際ウェブサイトの構造や全体のコンセプト自体に、日本独自の感性が、さりげなく、時には印象深く発揮されたものであってほしい。各館のウェブサイトを訪れると、西洋とは違うアジア、とくに日本の文化・芸術の特徴が、システム全体からも、館蔵品の見せ方からも実感されるといったものになることが大いに期待される。
- ウ) ミュージアムショップについては、収益アップという観点からだけでなく、ミュージアムを訪れる楽しみのひとつにするという視点からも、改善を検討すべきであろう。

- エ) 外部委託が進めば、同じ職場で異なる立場異なる待遇の人々が、共に働くことになる。業種毎にすっきりと委託されている場合はよいであろうが、人材派遣会社からの派遣など、そうでない場合もあり、不満の噴出や意思の疎通の困難を起こしかねない。そのようなことが組織運営に支障を来さないように、末端まで気に掛けることを心がけていただきたい。
- オ) 独立行政法人としてスタートした後、組織の大きな見直しが行われ、職員の意識改革、館自身の業務改革に結びつくとともに、館の今後の目指す方向性を明らかにする上でも、大きな効果をもたらしたと考えられる。一方、学芸部門を機能別に再編成し専門分野ごとの組織がなくなったことで、それぞれの高度なノウハウ、専門性、調査研究が将来的に継承されるだろうかという心配がある。館として、サービス機能を充実し、多様な企画を開発することとあわせ、調査研究、教育を高度化するのは当然のつとめと言える。個々の果たすべき役割が増え、繁忙感が高まっているのであれば、もう一度組織のあり方、要員の確保について、海外の現状との比較もふまえ議論しておくことが望まれる。

2 施設の整備について

- ア) 各館ともに観覧者、利用者への快適な施設整備に努力されていることを評価する。
- イ) 展示館の免震、火災、盗難対策、収蔵庫の確保等施設の拡充は重要である。国の重要な文化財を収蔵するにふさわしい施設の整備を早急に実施していただきたい。いずれも大きな経費のかかることではあるが、施設面の充実は、要求し続けることが肝要と思われる。また国が法人とは別枠で大幅な改築、改修の予算措置を講じる必要がある。

3 人事について

- ア) 公務員の定数削減が打ち出されるなか、5人の新規採用ができたことを評価したい。しかしながら人員不足が解消されたわけではなく、館員の献身的な努力によって、多くの事業がこなせている状況とみうけられる。努力は評価すべきであろうが、バランスの取れた事業量、研究者の交流人事や定年のことなども研究されたい。

4 財務について

- ア) 収入予算額を大幅に超える収入実績をもたらしたことは、職員全員の取り組みの成果と高く評価する。ただし、今後も引き続いての右肩上がりの収入増加は、博物館という社会教育施設に於いて現実的ではない。自助努力の結果、高い目標が設定され、交付金の削減が行われる一方、目標値をこえた収入については、何らかの条件があるとしても、館のインセンティブに結びつかねば全く意味が無いのではないかと。これを前進させるためには、行政との交渉だけでなく、サポーターとなりうるオピニオンリーダーを取り込むなど、広く各方面の理解と支援を得ることも必要と思われる。
- イ) 自己収入のうち入場料収入は各館とも増加しており、評価できるが、入場料の更なる増大は限界に達していると思われる。むしろ今後は「その他の収入」の拡大に更なる努力を必要とする。ミュージアム・グッズからの収入を拡大する余地は非常に大きいと思われる。また特別展の入館者の相当部分が無料入館者であるとか、カタログ収入分配に博物館側が関与できないという力関係は何とかして改善してほしい。
- ウ) 海外からの展示品の借り入れに際しての保険金に付いての国家補償制度の実現を望みたい。

IV その他

- ア) 国立博物館は事務量の増大、展覧業務の拡大、サービス面の向上等々、なすべき用務は増えるばかりでとどまることがない。職員の研修や研究のための余裕が失われている傾向には、歯止めをかける必要がある。職員個々の身体、精神の両面でのケアも必要のように見受けられる。職員各位のますますの努力、精励を期待するものの、それに報いるにふさわしい健全、健康な職務環境も整備すべきように思われる。
- イ) 国立博物館が今後、若い世代の支持を得るためには、インターナショナルセンターをめざして、はじめて魅力的なナショナルセンターになることができるのではないだろうか。学生が海外のミュージアムを訪れるのがあたりまえの時代に、彼らの目には日本の国立博物館も地方博物館にしか見えないかもしれないが、それは大変な誤解である。国立博物館には国内的価値を超えた、世界的価値のある優品が多数、保存・展示されている。しかし、それらの価値にみあった環境やシステムにはない。本質的な内容の向上とイメージアップの両輪がうまく連動することが重要であり、政府は国立博物館を通じて、一層の文化財の保存と活用、そして文化振興に力を注ぐべきである。
- ウ) 独立行政法人化したことの意義は、単に国の財政のためだけではないはずであり、法人化したことによるメリット（特に国民にとって）をわかりやすい形でアピールしてほしい。また国立博物館の運営は、その目的において本来国の文化事業の一環として行うことが基本と考える。効率的な経営の実現は必要であるが、貴重な財産である博物館の機能をフルに活用する上でも、国からの必要なサポートを強く求めていかねばならないのではないかと。

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) |