

施設・研修等分科会 第14回議事録

内閣府官民競争入札等監理委員会事務局

第 14 回 施設・研修等分科会 議事次第

日時：平成 19 年 10 月 10 日（水） 14:00～16:20

場所：永田町合同庁舎 2 階 第 2 共用会議室

1．開 会

2．議 題

（独）国立美術館の業務に関するヒアリング

（独）国立文化財機構の業務に関するヒアリング

（独）国立科学博物館の業務に関するヒアリング

3．閉 会

< 出席者 >

（委員）

吉野委員、岡本専門委員、原専門委員

（文部科学省）

・（独）国立美術館

文化庁 文化部 芸術文化課 清水課長、支援推進室 畑中室長

（独）国立美術館 本部事務局 甲野局長、小林次長

・（独）国立文化財機構

文化庁文化財部美術学芸課 山崎課長、美術館・歴史博物館室 関根室長

（独）国立文化財機構 本部事務局 吉田局長、東京国立博物館涉外課 庄司課長

・（独）国立科学博物館

文部科学省 生涯学習政策局 社会教育課 平林課長、地域学習活動推進室 栗原室長

（独）国立科学博物館 経営管理部 平野部長、展示・学習部 前田部長

（事務局）

中藤事務局長、櫻井参事官、森山参事官

岡本専門委員 それでは、第14回施設・研修等分科会を始めさせていただきたいと思います。

本日は、文部科学省関係の独立行政法人ということで、第1に国立美術館、第2に国立文化財機構、第3に国立科学博物館に関しましてヒアリングを行う予定でございます。

それでは、国立美術館の業務に関しまして文化庁文化部芸術文化課の清水課長より御説明をお願いいたします。また、恐縮ですが15分ということでよろしくをお願いいたします。

清水課長 芸術文化課長の清水でございます。お手元の「国立美術館ヒアリング資料」に基づきまして、説明をさせていただきます。

まず、1ページをお開きいただきたいと思います。美術館の目的・事業を簡単にまとめているものでございます。独立行政法人国立美術館、東京国立近代美術館、京都国立近代美術館、国立西洋美術館、国立国際美術館、一番右が今年六本木にオープンした国立新美術館でございますが、この新美術館まで含めまして5つの国立美術館を設置いたしまして、我が国の美術品のナショナルセンターとして国内外の美術を体系的に提示し得るナショナルコレクションを形成し、継承すること、それから、国民に対する多様な鑑賞機会、常設展・企画展などを提供する、それから、美術館活動全体の活性のための教育普及活動などを実施する独立行政法人であります。

歴史的には、今年設置された国立新美術館を除く4つの国立新美術館は、従来国の一般会計で国の機関として運営されてきたものでございますけれども、平成13年に独立行政法人制度ができたときに4つの美術館を統合して独立行政法人化されたものであります。独立行政法人化に当たっては、当時もさまざまな議論がありましたけれども、法人化後は法人化して自主性が拡大するといった独立行政法人制度のメリットを生かして運用をすることで、これまで常設展・企画展を通じた入館者数について大幅に増加する、目標者数を大幅に超える入館者数を確保しておりますし、同時にサービスの充実も図る、効率化も推進するといったような形での成果は上げてきたと考えているところであります。

もう一点、平成13年から始まっておりますので、もう既に5年が経過して、第1期中期目標期間終了後の見直しが平成17年に行われております。そこでは企画展などの展示事業を国立としてふさわしいものに重点化するとか、美術品の収集における弾力的な経費の執行を一層進めるとか、調査研究についても先導的展覧会活動に結びつくようなものに重点化する、教育普及・研修事業についても他機関ではなし得ないものだけに重点化して、それ以外は廃止するあるいは内容の見直しを進める。それから、職員も当初は公務員型であったわけですが、第1回の見直しで職員は非公務員化されまして、そういった見直しを経て平成18年度から第2期中期計画に基づく業務を始めたところでございます。

2ページ、業務のフローでございますが、国立美術館の業務がこういった体制で行われているのかということも簡単に図にしたものでございます。企画業務と施設設備の管理運営業務と大きく2つに分けておりますけれども、企画業務につきましては更に4つに分けられております。調査研究、ナショナルコレクションの形成・継承は、収集、保存、継承する事業です。それから、展覧会の開催、教育普及事業というところでございますけれども、特徴としてはこの4つが密接に関連し合っていると。特に、調査研究については他の3つの事業の根幹となるというような性格を持っているところであります。例えば、展示事業につきましては、先ほども申し上げましたように、第1期の見直しで展示事業など国立としての役割にふさわしいものに重点化するとされたわけですし、具体的には見直し案の中で世界の美術動向を踏まえて、全国の美術館に方

向性を示す展覧会とか、あるいはメディアアート、アニメ、建築など日本が世界から注目される新しい領域の美術表現の拠点的な役割を果たす先端的な展覧会、海外の主要な美術館と連携して世界の美術の紹介あるいは逆に我が国の美術の海外への紹介など、国家規模で行う展覧会に重点化するよという見直し案がありましたので、それを行うためには以前の調査研究、そして、世界各国の美術館との連携などが必要になってくるところでございますので、何しろ調査研究が展覧会開催等の基礎になるところであります。

もう一つ例を挙げますと、ナショナルコレクション、税金で購入する国民の財産となるわけですが、こういった美術品を収集するのかという収集方針の決定につきましては、専門性の高い研究員の調査研究の積み重ねを踏まえて、国立美術館の責任において決定する必要があります。

それから、購入以外でも作家や収集家から寄贈をいただくというものもございませ。これらは各美術館の研究員等が調査研究の成果に基づいて質の高い作品展示・収蔵をしているということが関係者、作家、収集家から評価されて寄贈されるという、信頼されて寄贈されているところでございませので、このナショナルコレクション、国の財産を増やし継承していくという意味でも、調査研究が大事になるところでございませ。

もう一点、調査研究につきましても、先ほど申し上げました最初の見直しにおいて大学等の研究機関に委ね得るような調査研究、一般美術的な研究等については廃止して、展覧会の実施等においてそういった基礎的研究が必要になる場合には、大学等の研究機関と連携しながら対応するという形をとっているところでございませ。

この企画業務につきましては、3ページ目に全体の機構図がございませが、各美術館に学芸課等、東京国立近代美術館におきましては企画課、美術課、工芸課、フィルムセンターと分けられておりますが、研究員が所属する課がございませ。基本的に研究員といひますのは、大学院等における美術・美術史の学習を基礎に、美術館の業務を通じて高い専門的な知識・経験を身につけてきた者が学芸課等に配置されているところでございませして、そういった者が企画業務全体を担っているところでございませ。

なお、企画業務の左側に飛び出しておりますように、専門性が高いといひましても、企画業務の中で行われる印刷あるいは会場設営、梱包発送等の業務につきましては、外部委託を導入しているところでございませ。

2ページ右側の管理運営業務であります。最初に申し上げなければいけなひのは、今の企画業務と管理運営業務というのがかなり密接に関係していると、美術館自身が官の運営というよりも美術品の収蔵、展示、その他観覧者へのサービスなど、そういう業務を目的にもともと施設ができていひということがございませので、建物本体、電源、熱源、空調などを含めまして、企画業務と管理運営業務を一体的に設計・施工されているというところがございます。例えば、管理運営業務の中でも特に美術館として大事なものとしては、適切な収蔵環境、展示環境を維持していくと、収蔵の部分についてしっかりした収蔵環境で良好な状態で保存・継承していくということがございませし、展示の施設については良好な状態で継承すると同時に、観覧者へのサービスの向上を図る必要もあひますので、照明の管理等において作品の保護と利用者サービスの両方を満たすような工夫をしながら行っていく必要があひるところでございませ。

管理運営業務では、美術品につきましても状態を常に管理して、必要があひる場合については修理・修復等を実施しながらやっていく必要があひるところでございませ。したがって、施設設備の管理運営というところでございませけれども、事務職員が中心になるといひよりも、極めて高度な専門的識見を有する研究員が管理

運営業務についても中心になりまして、更に施設設備の管理、契約等の業務に精通した事務職員が補完する、一緒に仕事をするという形で実施していく必要があると考えているところでございます。

なお、管理運営業務につきましては、企画業務以上にできるものは外部委託をしようということで、設備の管理、保守、警備、清掃等の業務は当然でありますけれども、研究員の指示に基づく修理・修復の実際の作業などにつきましても、民間委託を実施しているところでございます。

3ページでございますが、こちらは機構図でございます。人数もそれぞれ入っておりますけれども、本部ができて会計あるいは給与等の業務が集中化しているところがございまして、基本的に特色を持つ美術館は地理的に離れて設置されているので、ある程度分散せざるを得ないところはございます。

本部は東京国立近代美術館の中にありますので、本部職員と東京国立近代美術館の職員はほとんど兼務しているという状況でございます。

先ほど言いましたように、各美術館で基本的に学芸課というところが高度な学芸スタッフのいるところでありまして、運営管理部、庶務課が人事関係、総務あるいは法人の評価等の取りまとめなどの業務を行うとともに、研究員と連携しながら施設の管理運営等の事務を行うというような体制になっているところでございます。

4ページにつきましては、平成19年度の予算でございます。

5～8ページまでが「業務量に関連する指標の実績値」ということで、平成18年度の実績などをまとめたものでございます。ポイントだけ申し上げますと、5ページについては展示業務、入館者でありますけれども、平成18年度においても常設展・企画展を含めて目標入館者数を大きく上回っているところでございます。年度によって変動はありますが、法人化前よりも入館者数は各年度伸ばしてきております。国立新美術館については1月に開館したばかりですので、この数字は1～3月までのまだ3か月分だけのものでございます。

6ページが収集・保管の業務でありますけれども、作品の購入については予算も限られておりますが、その中で優先順位をつけながら工夫して行っております。

下の特徴的な取り組みで書いておりますが、作品購入は各館がばらばらで購入するということではなくて、複数の美術館を設置・運営する独立行政法人というメリットを生かして、作品購入費の一部を本部留保分というような形で計画的に購入するといったようなシステムをつくって運用しております。

購入はどうしても予算的に限られておりますけれども、美術家、その遺族の信頼関係から、多くの方から貴重な美術品を寄贈いただいているというところがございます。これは信頼関係に基づくものでありますけれども、目立たないわけですが、国の財産の充実という意味では非常に大きな成果と考えているところであります。

そのほか、7ページは各地の美術館等への収蔵品の貸与状況等の実績でございます。

8ページにつきましては、教育普及研修事業、第1期後の見直しで、他機関ではなし得ないものだけに重点化するという形にいたしましたので、研修事業等もそういうことで重点化を図って実施してきているところでございます。

それから、9～11ページが民間委託の状況でございます。美術館の建物が複数あって、また特別な設備も多いということで、民間委託の契約数としてはかなり多い状況でございます。ただ、1月に開館した国立

新美術館につきましては、新しく開館するということで十分な検討を踏まえまして、多くの業務について契約の一括化を進めまして、既存の美術館に比べますと、委託契約の数をかなり削減しているところでございますので、今後、新美術館の経験などを生かして、法人全体としても民間委託の業務全体を拡大すること、また、委託の包括化をするということ。それから、独法ですから複数年契約は既に導入しておりますけれども、更に複数年契約の拡大をすること。また、随契でやっているものも一般競争入札の拡大をするといった業務の効率化は推進していきたいということで検討しているところでございます。

最後、12～13 ページでございます。官民競争入札を実施する可能性等でございますが、企画業務と管理運営業務と2つに分けて整理しておりますが、業務フローで説明いたしましたとおり、まず、企画業務につきましては、長期的ビジョンに基づく高度な調査研究、ナショナルコレクションの収集、購入、寄贈がございますけれども、それから、収蔵品展示とテーマを定めた企画展の開催、教育普及事業等あるわけですが、いずれも極めて高度な専門的識見を有する人的な資源、また、所蔵している美術品、関連資料などの物的資源が必要でございますので、この業務ごとに必要とされる専門性、ノウハウなど調査研究から展示、教育普及などを整理して述べてありますけれども、これらの専門性、国立美術館以外に長期的・継続的な観点から、これらの企画的な業務を担うことのできる民間の団体は見当たらないと考えますので、官民競争入札の対象としては不相当と考えているところでございます。

13 ページの管理運営業務でございますが、美術館施設につきましては、ナショナルコレクションを良好な状態で維持して観覧に供しながら、後世に継承するという目的のためにつくられたものでもございますので、前のページの企画業務と一体のものでございます。実際に管理運営業務、研究員を中心にして、また、施設整備の管理、契約等の業務については、勿論それに精通した事務職員が補完するというような体制で実施しているところでございますので、管理運営業務を切り出して官民競争入札の対象とするといったことは、なかなか難しい、不相当ではないかと思っているところでございます。

ただ、外部委託が可能な業務につきましては、これを推進して業務の効率化を図ってきておるところでございますし、先ほど委託の一覧表でも申し上げましたように、民間委託できる業務を拡大する、委託を包括化していく、複数年契約、一般競争入札を増やしていくといったような努力につきましては、引き続き行ってまいりたいと考えているところでございます。

以上でございます。

岡本専門委員 どうもありがとうございました。

それでは、35分間をめでに質疑を行いたいと思いますので、よろしく願いいたします。

原専門委員 まず、2ページの業務フローを拝見して、これはわかりやすく、調査研究はかなりスペシャリティが必要だということで、これはわかるものの、例えばコレクション形成・継承、展覧会開催、教育普及、この辺は民間でもイベント的な形でやっている会社は多々あると思うのですが、この分野を任せるといふのは難しいのでしょうか。

清水課長 収集の部分、展覧会の部分がありましたけれども、まず、収集の部分につきましても、例えば購入する場合におきましても、どういった作品を購入するのかという、そもそもの企画がありまして、その作品がどこにあるのか、あるいはその作品について購入するにはどういう手続が必要なのか、購入する価格がどのような価格なら適正なのかといったようなことにつきましては、調査研究に基づくかなり高度な議論

が必要になりますし、国立美術館が収集しようというコレクションでございますので、一般の画廊等が絵を買う場合とは全く違う、ナショナルコレクションにふさわしいものを探してくるところがございますので、その部分専門性があるということと、また何をかうのか、高い買い物になりますので責任ということもでございますので、その部分につきましてはどうしても独立行政法人が担わないといけないと思っております。

それから、展覧会の開催につきましては、確かに展覧会の開催は公立の美術館等でもしているところはございますが、例えば、同じマチスの展覧会をやるという場合におきまして、国立美術館については自分の収蔵しているものだけではなくて、国外の美術館とのネットワーク、どこにどういう作品があるのか、そして、国立美術館の実績・信頼から、それについて実際に貸していただくといったような交渉をするという部分がございますので、質の高い、あるテーマを決めたときに、そのテーマに沿って必要な企画を立て、その企画を実現するために海外の美術館等と交渉して、実際に多いものですと 20~30 の美術館から借りてきて一つの企画として国民にお見せするわけですが、そういった企画展を実施するという能力としては、国立美術館にしかないのではないかと考えているところです。

ただ、例えば企画展の場合でも、新聞社等と共催している部分はございます。そういう場合でも企画とかあるいは作品を借りてくる信頼性というのは国立美術館が有しているものであります。例えば展覧会の広報の面とか、一定の資金の面などにおいてはマスコミ、報道機関、そのほかから協力をいただく部分はございますので、一定部分についてはそういう民間と協力しながら実施しているところですが、なかなか専門性・信頼性という面で国立美術館が担わないとできない部分といったものがあるところでございます。

原専門委員 今おっしゃるのはごもっともだと思います。当然、国立美術館という看板で交渉すべきことはわかるのですが、それを全部直のスタッフがやる必要はないということで、あくまでも受託した人たちがしっかり動けばそれで事足りるのではないかと思うのですけれども。確かに、収集はある程度調査に直結した部分が必要としても、展覧会ぐらいは切り出しが可能ではないかと思うのですが。今のお話を伺っても可能じゃないかという気はしているのですけれども、いかがでしょうか。

甲野局長 確かに、国立美術館の看板でいろいろ交渉するというところでございますので、看板さえあればノウハウを誰かが借りてきて、民間の人が交渉すれば足りるのではないかという考え方も成り立たないわけではないのかもしれませんが、実際にいろいろな交渉をしている学芸員などに話を聞きますと、やはりその学芸員さんがずっとそこにいらしゃるとか、あるいはその学芸員さんが非常にいい企画を持って、また信頼が置けるからという形で、では、貸そうという形で海外の著名な絵などが借りられるという例が非常に多うございまして、例えば、新聞社さんもいろいろな企画ですとかそういうことを共催としてかかわってくるのですが、新聞社の方が幾ら看板を背負って、これは国立の何とか美術館でやるものですからと言っても、相手は全然貸してくれないのだそうです。したがって、やはり美術館のきちんとした身分を持った職員さんで、これまでの実績があって、これから先もそこでずっとやってくれるというような保障があると、相手は安心して貸してくれるという例があるようでございます。

岡本専門委員 今のお話については、今日は余り深く入らないでおこうと思ったのですけれども、企画・立案されていく上で学芸員の方々が重要なわけですね。

甲野局長 学芸員個人としての信頼度と国立美術館として継続して活動してきたという実績です。

岡本専門委員 これは単純にできないと思いつつお話を伺うという意味で参考までにお聞きするのですが、学芸員の方々のお仕事というのは、学芸員個人の顔で、顔というのは変な意味ではなくて、今おっしゃったような意味合いにおいて行動されていらっしゃるのか、独立行政法人国立美術館というナショナルセンターの組織の中の人たちという意味のどちらでやっていらっしゃるのですか。

甲野局長 両方だと思います。

岡本専門委員 具体的に何か御説明していただけますか。

甲野局長 世の中すべてそうなのかもしれませんが、報道に携わるの方々も、新聞社の看板を背負って取材されますが、取材を受ける側から見ると、やはりその人個人の信頼とかそういうことがあっていろいろな取材応じたりということがありますのと同様に、美術館の場合でも、やはりその人はどこの美術館に所属しているという方であるということと、その方御自身がどのような見識を持っていて、どのような経歴を持っていて、継続してずっとやってこられたかという両方だと思います。

岡本専門委員 見識というのは、例えば、収集などの場合で言うと、収集に携わる人間が私はアルバイトで来ましたということをおっしゃられたのでは全然意味がないということをおっしゃると。その個人がその分野においてどういう見識を持っているかということが非常に重要だと。形成・継承というのはなるほどそうかなという気がしますが、展覧会の開催であるとか、もっと言うと教育普及などについても、そういう人がいないとだめですか。

甲野局長 実際に美術館が持っている美術作品についての中身ですとか、どういう形で伝えたいのかということをおっしゃっていますので、やはりそういった人間が企画して、実施するロジスティックな部分については外部委託をできる部分は結構あるのではないかと思いますけれども。

岡本専門委員 それはもうやっていらっしゃるという主張ですよ。

甲野局長 そのところはできる範囲からいろいろなことはやらせていただいています。

岡本専門委員 企画業務というのは確かにそうかなという気がしないでもないのですが、それと管理運営が一体である、切っても切り離せないというのは、御説明は伺いましたけれども、感覚的によくわからないのです。この絵もちゃんと説明しやすいように分けていらっしゃるじゃないですかということなのですが、これは非常にわかりやすい絵だと思うのです。

甲野局長 例えば管理運営と言いましても、普通のオフィスビルを管理運営するのと違いまして、やはり美術館にふさわしい空調設備ですとか、照明ですとか、壁面があるようなところで絵を展示して、それで活動するということですので、美術館の施設としての管理運営というものは実際の展覧会の活動と密接にかかわるということです。

岡本専門委員 でも、それは今の御説明からすると誰がやっても同じじゃないですか。ノウハウ的に組織があれば、ノウハウというのは、ある程度照明に関してドキュメントができて、それを外に出すという意味も含めてですけれども、それは先ほどおっしゃったように、ある一人の個人がなくてはならない存在だという業務の成り立ちとは、管理運営はちょっと違うのではないかなと。

甲野局長 例えば、絵をどう展示するかにしても、ノウハウを持っている人間といいますが、例えば、この展覧会はこういうコンセプトでやるので、こういう順番でこういうふうに並べてやらなければいけないですとか、そういうようなプランなくしてはできません。

岡本専門委員 それは企画のところですよ。

吉野委員 国立新美術館では、鹿島建物が日展などの意向を聞いて、そういうことを全部やっているわけでしょう。

甲野局長 基本的なプランニングのところまではやらないと私どもは理解しています。具体的にはこういうような順番で、こういう並べ方でという基本の部分は、やはり学芸スタッフ方が最終的に決めるという…。

吉野委員 それは違うでしょう。国立新美術館には学芸員は5～6人しかいないのではないですか。とてもあの広いところでそんなことはできないのではないですか。

清水課長 国立新美術館に関しては、そういった美術の団体の発表の機会を確保するというのも目的の一つとしてつくられておりますので、国立新美術館自身が企画をする、あるいは共催する形で展示するスペース、地下鉄の乃木坂駅に一番近いところに企画展スペースがございまして、それから美術団体、芸術団体が場所を借りてという形で実施する展覧会というものを同時に開催しているところが国立新美術館にはございまして、確かに美術館自身が企画をする企画展に関しては、ほかの美術館の企画展と同様、非常に強い関与があると思いますが、例えば、日展等の団体がその場を借りてやるものについても、学芸スタッフがアドバイスをすることはありますけれども、それはそれぞれの団体の意向、考え、そもそものコンセプトはそれぞれの団体が持ってやっているところがあると思います。そこは、国立新美術館では館自身が企画をするものと、それから、館の場所でもってそういう美術の団体が展覧会を開くというものの2つが行われているところでありまして。

吉野委員 学芸員の方が非常にいろいろ努力なさって、高度な専門知識を持たれて、それが企画業務の中に非常に重要な役割を占めている、これはわかります。しかし、展覧会の開催を全部ここで抱え込まなくてはいけないという説明がわからない。今の新美術館の話では完全にそれは切り離されている、完全ではないとおっしゃるのでしょうかけれども、ほとんど切り離されている。では、ほかの近代美術館や西洋美術館だとどうしてそれができないかという話で……。

甲野局長 展覧会につきましては2つの概念がございまして、1つは、美術館自身が実施する展覧会がございまして。ここで展覧会を自分自身でなければできないと私どもが申し上げているのは、その趣旨でございます。ただ、国立新美術館というのはそれ以外の使命を持っておりまして、日展ですとか、いろいろな公募展がたくさんあるわけでございます。そうしたところはそういう団体が主催して、審査を通ったものが掛かるというものなのですが、それについては美術館のスタッフは直接かかわっておりません。ただ場所だけを貸しますので、その中身につきましては、その団体の自主性で展示していくということでございまして。したがって、そういうような展覧会は、ここで言う展覧会の開催に入るのかどうか、ちょっと場所貸しに近いところがあるのですが、そういう部分につきましては、勿論美術館が関与しなくてもできるということがございます。ただ、それ以外の実際に美術館がやらなければならないものについては、やはり企画の中心の部分については学芸員さんがいろいろ知恵を働かせて、信頼で計画を立てるというようにやらないと、なかなか難しいというのが実情でございます。

吉野委員 つまり、どういう順番でどういうふうに作品を展示しなさいよというのが頭の部分だとしたら、それを受けた手足の作業を、何も学芸員の方がやる必要はないのだから、その手足の部分をどうしますかと

いう話を今しているのです。

甲野局長 今、手足の部分は実際には学芸員さんが運んだりはいたしません。実際にはそれを扱う専門業者さんがいらっしゃるので、学芸員さんは専門業者さんを指示して、何番のスペースにはこの絵だと指示まして、そばについてきちんと丁寧にやっているのを見て掛けさせるということはやっております。

吉野委員 だから、そういうことを否定しているわけじゃないのです。それは大いにやってください。手足の部分は全部丸ごと外に出せばいいじゃないですかという話をしているのです。

甲野局長 私どももそういったところは極力出すようにしてしまして、現時点でも実はやらせていただいていますので、これから先もできる範囲はどんどん進めていきたいと思えます。

吉野委員 企画業務と左側に囲っているうちの、少なくとも一番上のナショナルコレクションの形成云々はこっち側に入るとして、ここから下は、本来は右側の四角に入るべきものになるのではないですか。そういうふうにもできるのではないですか。

甲野局長 図の描き方ですけれども、ここでは企画業務として展覧会の開催を書かせていただいて、今、先生がおっしゃられたような実際の物理的にやる部分につきましては、横の外部委託と書かせていただきましたけれども、展示で会場設営、展示作業、映写業務とありますが、それはできる限り外に出してやるという体制でございましたので、ちょっと書き方の問題なのかもしれません。

吉野委員 はっきり言うと、教育普及事業というのはほとんどやってこなかったじゃないですか。それは私も新聞社にいましたから、よくわかっているのですけれども、大変失礼ながら、お客が来ない方がむしろありがたい、来ればよけいな仕事が増えてしまうからというような態度なのは、我々新聞社側から言えば美術館はみんなそういうものだという話は常識ですよ。言い分はおありになるかもしれないけれども、そういうわずらわしい仕事はむしろ外に出した方が国民のためでもある。つまり、国立美術館ですから国民のためにあるものでしょう。収集した非常に貴重な美術品を何とか国民に見せたいという姿勢が、少なくとも国立美術館については今まで希薄だったと我々は見ているわけです。だから、皆さんが一生懸命、そういうわずらわしい仕事もこれからやりますというのも本当かもしれないけれども、それよりは、今までの実績を見ても、そういうところは全部包括的に出してしまってもいいのではないですか、もっと効果的にやってもらえるのではないですか、と言っているのです。それに加えて展覧会の開催は今言ったように、本来は右側に入るものと左側のはみ出している四角に入る部分でほとんどすべてになってしまうのではないですか。学芸員の方が一生懸命内容について企画し、指示したりすることについては何も否定しないですよ。それでも、全部包括的に市場化テストに出すということで何も問題はないじゃないですか。

岡本専門委員 得意技のところには是非集中してくださいと我々は思っているのですよ。得意技というのは、おっしゃったような企画、収集、それは是非やっていただきたいと。ところが、それからちょっとにじみ出てくるところは、果たして学芸員さんの指導でやるべきものなのかなという、世の中にはそういうことを専門にやっておられる方々は民間に多いのではないかと見ておりまして、それは是非出されて、むしろ今の厳しい世の中、運用交付金もカットされていくという話を聞いておりますので、そこに集中されていかれた方がいいのではないかと。

それで、先ほど清水課長がおっしゃった包括的にやるという方向で検討されるということであれば、是非そこも包括の中に考えていただけないのかなと。

例えばの話で、今、吉野委員もおっしゃいました外部委託もそうでしょう、下のマネージメントにしたって、これも含めてできるのではないかと思います。そういうものはどんどん出されて、もっと集中すべきことは集中された方が、学芸員の皆さんにとってもハッピーなんじゃないのかと。本当に自分がやらなければいけない學術のところだけやるということではいい企画もできるし、いい運用もできるのではないかと思ったりするのですけれども。

清水課長 大きな方向性としては、まさにそういう専門性の高いところに集中して、外部でできるところ、作業的なものは外に出すという方向でやっていこうと思っているのですが、資料で言いますと展覧会の開催と書きましたのは、実際の展覧会のその日のいろいろな用意とか撤収といったような、あるいは展覧会のその日のガイドというような意味でとらえたとすると、確かに外部委託を実際かなりしておりますし、大きいとは思いますが、ここで書いてある展覧会の開催というのはそれだけではなくて、展覧会のテーマを決めるところから、どんな作品を借りてくるのか、その作品の借用の依頼をして、作品を実際に借りてきて、作品を返すあるいは専門的な観点から図録をつくるといったようなことを全部含めて展覧会の開催と考えているものですから、そういう意味では、外に出せる業務はありますけれども、展覧会の最初から最後まで考えると、やはり独立行政法人の職員、研究員が展覧会の開催にかかわってやらなければならない仕事は結構たくさんあるのではないかと考えております。

もう一つ、教育普及事業なのですが、第1期の見直しの中でも話題になりまして、実際に来館者サービスの一環として、そういう研修的なワークショップとか子どものプログラムをやるといったようなことは、むしろ見直しの対象といたしまして、国立美術館がやるべき研修であれば美術教育についての中核的な人材を育成するような研修をする、あるいはワークショップなどについても全国の小中学校とか公私立美術館において採用し実施し得るような先導的・先端的な教材やプログラム開発をします。ですから、美術館がその場で来た人に対してワークショップをするというようなことだけではない、ナショナルセンターとして行うべき調査・研究事業に限定しようということで、廃止すべきところは廃止して、今は残ったものを行っているというところでございます。

それから、企画業務だけでなく管理運営の業務につきましても、収蔵環境、非常に重要なナショナルコレクションを持ってありますので、適切な収蔵環境を維持していくといった部分は事務職員だけではできないところで、専門的な研究員が入ってやっているところでございますので、なかなか外に出せないというところがございまして、戻ってしまいますけれども、できるだけ外に出していく、あるいは包括化していくという努力はするわけですが、なかなか図にこう描いてあるからということではないのですが、管理運営業務を全部出してしまうというわけにはなかなかいかないと。

岡本専門委員 ただ、今おっしゃった中であえて言うと、適切な収蔵環境を維持するという点について、これは国立美術館特有の話なのかというと、そうではないですね。民間の美術館もあるでしょうし、地方の公立の美術館も同じようなことを求められるのではないですか。そこは国立美術館が特別だとは言えない、全国どこの美術館においても適切な管理をしなければいけない状況にあるだろうと我々は思うのです。確かに、国立の美術館と民間の美術館では集めるものは違うかと言われたら、それは違うことはあると思うのですが、そこもやはり専門員とおっしゃいましたけれども、職員じゃないといけないのですか。では、民間の美術館はいいかげんなことをやっているかといったら、必ずしもそうではないと思いますし、い

かがですか。

甲野局長 部分的にはいろいろなところで既に御説明しておりますとおり委託などはしております。したがって、照明ですとか空調というようなところの保守点検などにつきましては、個別に外部委託をして保ってもらうというようなことはやっておりますので、そうしたところにつきましては今後もそのような形で進めなければいけないと思っております。

ただ、具体的にはどのような形で保存したらいいのかですとか、美術品は勿論いろいろなものがありますけれども、例えば日本画につきましても、昔描いたものから最近描いたものまで随分と状態は違いますし、描いた作者によりまして使う顔料なども違ったりします。それから、美術品と言いましても昔の美術品から最近のものまで、絵の具だっているいろいろな形で違ったりとか技術が違いますので、それぞれ作品の状態というのは千差万別であるわけでございます。そうしたことから見ますと、この館だったら大体このぐらいがいいというようなものもございますので、やはりそういうようなところはどのような形で温度を設定すべきかということにつきましては、やはり専門的な判断というものが加えられるべきかなと私どもは聞いております。

岡本専門委員 それは、確かにそのように言われるとそうかなという気持ちは勿論ここにあるのですけれども、それでも私立の美術館に行っても同じことではないですか。

甲野局長 私立の美術館は美術館でまた持っている作品について、この作品はこういうような状態で保存しなければならないということがありますので、その専門家の方がいなければならないくて。

岡本専門委員 そこで言っている専門家の方々というのは、ちゃんと契約を結んで業務に入ってくれば、国立美術館の所蔵物についてもそのような感覚、専門性は持てるのではないかと。

甲野局長 やはり作品のことを一番熟知している人間が、そういう判断ができるのかと思います。

岡本専門委員 それはそうでしょう。ただ、それはふんだんに使える財源があれば全部美術館の方にやってもらえばいいのしょうけれども、それができないということがわかっているから、わざわざこういうことを言っているわけであって、どこまでできますかという議論で、結論的にはできないことになるかもしれませんが、そこだと思っておりますよ。初めから土俵に乗りませんという話ではないのではないかと思いますのですけれども。

甲野局長 勿論、土俵に乗らないとかそういうことを最初から避けるというつもりは毛頭ないのですけれども、ただ、実際にどうやって回すと一番うまく回るかということを考えますと、そういったところに委託して、委託された人がそういう人を見つけてやるということになりますと、結局、二重手間、三重手間のようになってしまうので、そういうようなところは美術館で判断して、美術館で一番適切な業者に個々に委託した方がいいのかなと、そのように思っていた次第でございます。

吉野委員 でも、現実問題としては相当外に出しているわけだから、それは内部の固有の技術、ノウハウ、知恵じゃないわけですよ。もう既に外の業者でそういうノウハウを習得して、それで十分あなた方の委託要請に耐えられるという水準だという認識があるから外に出しているわけでしょう。だから、それは一般化すれば全部出せると。非常に難しいものの中にはあるかもしれない。それは例外だと。例外をここで一般化してしまうとまずい。だから、一般的に言えばほとんど出せるのだという認識を持つべきじゃないかと。これだけ予算面でも非常に厳しい制約があるわけだから、こういう形でコストカットを図っていくということは

当然で、芸術や文化の内容を市場に掛けるという話とは違う話ですよ。そこはちゃんとわきまえて議論をしていただかないといけないと思います。

甲野局長 このところで資料も出ささせていただきましたけれども、資料9～11 ページについて契約の本数が非常に多くなっております。これは先ほど課長からも御説明しましたとおり、各館に分かれているという事情があったということによるのですけれども、やはり契約の本数が多いというのはそれだけ事務手続が多くなりますので、私どもといたしましても、こういうものについてまとめられるものはできるだけまとめて、そういった手間とかコストを下げるということは努力していきたいと思っておりますし、現にそういう形でこれから先どんどん包括的、統一的になろうかと思っております。ですから、一般論といたしまして先生方がおっしゃることは、私どもとしても全くやらないとかそういうことではないのですけれども、このようにできるところからいろいろな形での契約のまとめとか、そういうことは、これから進めていきたいと思っております。

吉野委員 非常に大事な仕事をなさっているということの意味はよくわかるのだけれども、大変耳障りかもしれないが、あなた方がやってきたことは、実は本当にそのことを真面目に実行してきたのではないではないかと我々は思うのです。なぜかという、国立新美術館そのものは380億円も掛けて特定の公募団体のために造った貸し会場です。それだけ金があるのだったら、あなた方の言う文化政策というのを実現するためにもっと真面目にちゃんと中身の部分で使うべきだったのではないかと思うのです。これにはいろいろ考え方もあるかもしれない。しかし、有力公募団体以外のところからそういう批判が強く出ていますよね、御承知だと思いますけれども。これから文化行政として本当に中身のあることをちゃんとやろうと考えているなら、それは美術館側の事務局に申し上げる話ではなくて、文化庁の方に申し上げる話かもしれないけれども、そういう意味で箱もの行政ではない文化行政をやっていたらいいということをお話として我々は話をしているのです。市場原理で文化の価値がどうなるなどといった非常に粗雑な議論があるようだけれども、何もそんなことを我々は言っているわけじゃない。あなた方の言うとおりのことをちゃんとやっていただきたいと思うのに、ちゃんとやっていただけていないのではないかと我々は非常に強い疑問を持っています。国立新美術館については、反論はおありかもしれないけれども、それは置いておいたとしても、箱もの行政に邁進してきた文化庁が、放っておいたらちゃんとしたことをやるとは思えない。だから、こういう財政状況の下で本当はあなた方の反省の言葉からお聞きして、これからちゃんとやるについては一番いい方法が何かということで、実はこうだという話をさせていただきたかったのです。

清水課長 短くですけれども、やはり反論はさせていただきたいと思いますが、国立新美術館につきましては特定の公募団体というお話がありましたけれども、それは別に特定のところに限っているわけではなく、ただ、全国的な活動を行っている美術団体が実施する公募展が開催できるような施設が必要であると、むしろそれが狭いために新たな公募団体が参入できない、十分な開催スペース、開催期間が確保できないとか、若い作家が十分発表できないという問題点があって、むしろそういう幅広い作家の方の公表の機会をつくるべきだという判断のもとでつくったものでありますので、確かに予算額は多額ではありますけれども、公募団体ということだけではなくて、全国的な国民の美術の関心の高まり、美術活動の活性化のためにも役立つ施設であると思っておりますし、そういうような形でこれからも運営してほしいと思っております。

それから、公募団体だけでなく、特にメディア芸術とか建築を含めた大きなスペースを生かした展示を行える施設という意味での特色ある企画展を行うという意味でも、新美術館は意義があるものと考えております。

それから、全体の姿勢のことにつきましては、文化庁がしっかりやっているということを理解していただけていない部分があるとすれば、その部分は発信力の問題があったのかもしれませんがけれども、例えば、美術館関係の職員の方等については、本当に一生懸命やっただけだと考えているところがございます。ただ、それが十分かといういろいろあるかもしれません。むしろ、独立行政法人化された後、展示・広報の工夫とか広報の充実が一層進んだと、それで来館者数が非常に増えたということもございまして、職員のコスト意識が上がったということで、法人化前よりもかなり効率化も図れたということもございまして、まだまだ努力の余地があるだろうということに関しては努力していこうと思っておりますけれども、私としては美術館の職員を初め、非常に真摯に努力していただいていると思っておりますのでございます。

岡本専門委員 まだいろいろとあるかもしれませんが、時間が過ぎておりますので、本日はどうもありがとうございました。我々といたしましてはいろいろ申し上げましたけれども、引き続き清水課長がおっしゃいましたことも含めて、前向きに検討していただけるように希望したいと。特に、官民競争入札の導入に向けて前向きに検討していただきたいと思っております。

本日は御説明いただきまして、どうもありがとうございました。

(国立美術館、文化庁 退室)

(国立文化財機構、文化庁 入室)

岡本専門委員 それでは、引き続きまして、国立文化財機構の業務につきまして、文化庁文化財部美術学芸課の山崎課長より御説明をお願いしたいと思います。大変恐縮でございますが、時間もございませんので15分をめぐりよろしくお願い申し上げます。

山崎課長 文化庁文化財部美術学芸課でございます。よろしくお願ひいたします。私ども独立行政法人国立文化財機構の説明をさせていただきます。

独立行政法人国立文化財機構でございますが、お手元に資料があろうかと思っております。東京、京都、奈良、九州の4つの博物館と、東京と奈良にございます文化財研究所、この4つの博物館と2つの文化財研究所から成り立っております。このうち特に博物館に関しましては、一昨年開館いたしました九州国立博物館を除き、東京、京都、奈良いずれも明治時代からございますいわば伝統と歴史のある我が国の総合博物館として、我が国の文化を担ってきたものでございます。

当然、博物館と申しますのは、博物館資料の収集と保管、その展示、教育普及、更には調査研究等とこれらが一体となって博物館業務を行うものでございます。

資料の1枚目にありますように、それぞれの博物館は、国宝・重要文化財を多数保管しております。自ら所有権を持つ収蔵品、そのほかに寺社あるいは個人の方からお預かりした寄託品と呼ばれるもの、これらが収蔵品で言えば東京国立博物館の約11万件余りを筆頭に、合わせて13万件余り、それから寄託品も多数ございます。特に、これらの国宝・重要文化財につきましては、収蔵品と寄託品を合わせますと今年4月1日現在でございますが、国宝全体で330件でございます。これは我が国の指定している建造物を除く有形文化財、美術工芸品の国宝指定件数860件の38.4%を占めております。また、重要文化財につきましては、今年1

月1日現在、国宝を除く重要文化財、建造物以外ですが、9,395件あります。そのうちの収蔵品・寄託品を合わせて2,167件、23.1%ということで、国宝の4割近く、重要文化財の4分の1近くをこれらの4館で保管しておるということで、いわば国の文化財行政の一翼を担っているという位置付けがあろうかと思えます。

東京国立博物館、京都、奈良、九州それぞれの館の資料の収集方針あるいは館の設立の理念というものがございまして、東京国立博物館は我が国の文化財を中心とした総合的な博物館として役割を担っております。また、京都については平安時代から江戸時代の京都文化を中心とした文化財の収集。奈良国立博物館については、仏教美術を中心とした文化財。そして、おとし開館いたしました九州国立博物館につきましては、日本とアジア諸国との文化交流といった、それぞれのテーマを持って独自の特色を持った展示等を行っているものでございます。

続きまして2ページが、これら国立博物館の業務内容でございますが、フロー図で示してございます。管理部門、事業部門と分かれてございます。先ほど言いましたように、博物館というのは博物館資料の収集、展示、調査研究、それらの教育普及と、これら一体となって行っているものでございます。そういう意味で、これらが有機的に密接に絡み合っただけでなく、フロー図のような関係になるわけでございます。

展示業務についてまずお話ししますと、展示業務の収蔵品あるいは寄託品を中心とした平常展示、それから、特定のテーマあるいは企画に基づいた特別展あるいは企画展と呼ばれるものがございまして、まず、平常展につきましては、本機構が保有する収蔵品・寄託品を中心としまして、個々の博物館にいる学芸員等の調査研究を踏まえた展示あるいは最近の新発見等の成果に基づいた展示、あるいはふだんなかなか公開できないような文化財の展示といった多彩な展示を行っており、最も主要な業務でございます。

特に文化財については、我が国の文化財というのは紙であるとか、木であるとか、漆とか、諸外国の文化財に比べても比較的脆弱な文化財で成り立っているというのが大きな特徴でございます。これらは保存と活用という、いわば相反するジレンマといったものを抱えております。国民の多くの方に見ていただくために展示をするということ自体が劣化の要因になり得るということで、いわば展示と保存のバランスをとって事業を行うということが必要でございます。通常、文化財については、年間展示期間を4週間あるいは6週間以内といった形で制限をしております。ですので、東京国立博物館で言えば約12万点の収蔵品がございまして、頻りに展示替えを行って、ずっと展示しっ放しで劣化が進むことがないように、絶えず文化財の状況に目配りをしながら、大事に保存しながら展示しているというものでございます。

また、その過程で劣化が進んでいるようなものについては、適宜修理をしながら、また調査研究をしているところでございます。

また、特別展、共催展につきましては、特定の時宜に合ったテーマであるとか、あるいは国民の皆様方の要望に応えるような展示をしているところでございます。これらについては、博物館で収蔵しているもの以外にも国内の公私立の他の博物館・美術館からお借りするとか、更には諸外国の博物館・美術館からお借りして展示するというものでございます。

諸外国あるいは国内の他の博物館・美術館からお借りするに当たっては、非常に信頼関係というものが大事になってまいります。これは当博物館に所属する学芸員が、日ごろから寺社等のお付き合いを通じて、また、博物館が組織としても長年の信頼関係に裏打ちされた中で、大事な重要文化財あるいは国宝をお借りしてくるというものでございます。国立博物館の学芸員であっても、例えば、入ったばかりの学芸員であれ

ば、なかなかお寺さんの信頼を得られずに追い返されるとか、文化財の借上げについてなかなか御了解いただけないということもございます。また、寄託されているものについても、学芸員のちょっとした言動等の不手際によって、信頼関係を失って寄託品を引き上げるということもままあるわけでございまして、そういう意味では、特にお寺さん等の所有者との関係というものを非常に重視してございます。

ちなみに、日本の文化財の特徴を申し上げますと、これだけいわゆる発掘でなく伝世品、特に寺社などといったところで大事に保管されて、伝世品として伝えられた文化財がこれだけ多くある国というのはなかなかございません。そういった意味で、お寺等を中心にこれだけ文化財を大事に後世にこれまで伝えてきたというのが、一つの我が国の文化の誇りでもあるかと思っております。そういったお寺の信頼も得ながら、寄託等も受けながら、国立博物館が我が国の文化財を更に後世に伝えるべく大事な役割を担っているわけでございます。

展示につきましては、こういった日ごろの学芸員の調査研究の成果等を踏まえて、また企画をするわけでございますが、その企画も長期的なスパンに立って、通常は3年ほど前から企画について検討し、また所有者等との出品交渉をしながら一つの事業として遂行していくというものでございます。

なお、展示に当たっては、企画について中心的な部分については博物館本来が行うものでございますが、実際の展示に当たっての作品の梱包であるとか、輸送あるいは開梱、実際の展覧会開催後の切符の販売、音声ガイド等については、既に民間に委託しております。また、官の施設として清掃業務等についても、できるものは既に民間に委託しております。

続きまして、収集と保管業務でございますが、これらにつきましても、それぞれの博物館の収集方針のもとで収蔵品・寄託品の全体像というものを把握しながら、収集方針に従って収集・保管に努めているところでございます。

13万件に及ぶ文化財については、作品の状態を定期的に点検しまして、先ほど申しましたように、劣化や損傷のあるものについては適切な修理をしながら保存に努めているところでございます。

教育普及業務でございますが、こういった調査研究、更には展示を通じた博物館業務の一環としまして、国民の方々にわかりやすく展示内容をお伝えしたり、あるいは日ごろの調査研究の成果をお伝えするということが非常に重要な業務でございまして、博物館法という法律がございまして、博物館法の中でも博物館の役割として資料の収集・展示等と並んでこういった調査や教育普及業務といったものも挙げられているところでございます。

こういった業務も、日ごろから文化財に接している学芸員が中心となって教育普及業務の内容等について、企画あるいは考えていく必要があるかと思っております。ただ、実際の事業の遂行に当たっては、例えばボランティアの協力を得られたり、あるいは出版物については印刷等を外注したり、民間にお願いできることはできる限りしているところでございます。

国立博物館、いわゆるナショナルセンターとしての役割というものがございまして、我が国における代表的な博物館として、こういった収蔵品に関する調査研究等の成果の発表、例えば学術雑誌であるとか、展覧会の図録、刊行物等あるいはインターネット等を通じて広く発信しますとともに、また、収蔵品についても自らの館で展示するだけでなく、国内の公私立の博物館・美術館に貸出しを行ったり、あるいはシンポジウムやセミナーを開催して博物館の職員の調査研究に基づいた専門的な知見を披露したり、あるいはネットワー

クの構築と信頼の維持といったようなことを行っております。

なお、平成 18 年度にはアジア国立博物館協会というものが設立されましたが、これは日本、韓国、中国の国立博物館の間で連携・協力の枠組みが決定されたものです。その後、アジア 12 か国でそれぞれを代表する国立博物館で構成する組織として設立されることになったわけですが、この組織の連携強化による国際文化交流の推進・促進を図っているところでございまして、これについては本機構の理事長等が中心となっており、行っているところでございます。

また、国際交流業務につきましては、先ほど言いましたように、海外の国立博物館等との連携協力を推進しまして、我が国の文化を積極的に海外に発信したり、あるいは日本文化への関心や理解の増進というものを図ったりといったような国際交流業務を行っております。これらにつきましても、我が国の国立博物館と外国の博物館との信頼関係等に基づくネットワークといったものが非常に大事でございまして、これらも先ほど言いましたように、長年の努力と実績に基づいて裏打ちされたものであろうかと考えております。

それから、これらを通じて調査研究業務というのが一番基盤としてございます。各分野のそれぞれの専門家が専門分野に応じて学芸員が配置されておりますので、他の業務との関連性というものも常に意識しながら、博物館全体の業務の活性化であるとか、あるいはサービスの向上といったものを念頭に置きながら、博物館が一体として業務を行うそのベースとなるものでございます。

更に、国立博物館で先ほど言いましたように、国宝・重要文化財を多数保管してございますので、我が国の文化財保護法上、国が担うべき文化財保護行政の一翼を担っているという大きな一面があるのではないかと考えております。

フロー図の細かいものが 3 ページにございますが、先ほど言いましたように、個々の事業というのは非常に密接な、有機的な関連を持って構成されております。特に、信頼関係ということに関しましては、4 ページにございますが、地域社会であるとかマスコミ等あるいは文化庁は当然ですが、そのほかの政府機関、それから、先ほど言いましたようにお寺さん、個人のコレクター、国内の公私立の地方の美術館・博物館、それから、大学、研究所等といった研究機関、それから、外国等とさまざまな方面、いろいろな分野にわたって関係があるわけでございます。これは、先ほどくどくどくらい申し上げましたが、特に文化財を大事に扱っている博物館としての信頼関係といったものが非常に大事な意味を持ってくるわけございまして、これは長年の歴史、伝統、努力に裏打ちされたものであろうかと考えております。

文化財を扱う非常に大事な業務であると認識しておりまして、また、個々の事業というのが有機的に関連しておりますので、バラバラに分離して、例えば市場化テストの対象とするというのは、なかなか困難な面があるのではないかと考えております。その一方で、先ほど言いましたように、可能な部分については民間に既に委託しております。ですので、十分に検討した結果、これ以上更に市場化テストの対象となる分野はないと判断した次第でございます。

時間が超過したようでございますので、説明は以上でございます。

岡本専門委員 ありがとうございます。

それでは、引き続き 35 分間をめどに質疑を行いたいと思います。よろしく願いいたします。

原専門委員 事業の重要性は非常によくわかりました。では、どこをどう効率的に市場化テストできるかというところをいくと、既に外注できる部分はかなりされていらっしゃるということで、10 ページに出て

いるものがそうですよね。例えば、もっと包括的にやることにより、かつ、随意契約も結構多いようなので、そこを競争的にやることにより、より効率的でかつクオリティの高い外注化ができるのではないかと思うのですけれども、その辺を再考される意味での市場化テストというのはいかがでしょうか。

山崎課長 資料で言えば10ページ、11ページに、平成18年度の財務資源の活用状況ということで、こういった分野について既に民間に委託しているというところがございます。ただ、先ほど言いましたように、博物館の場合単に箱物の施設の管理というだけにはとどまらず、文化財の管理というものを一体となっていく必要があります。ですから、13万点に及ぶ文化財の管理といったことを考えた場合、温度、湿度あるいは防犯、防災等総合的に考えながら管理していくということで、勿論、警備業務であるとか清掃業務といったパーツパーツについては、このように民間委託しているわけですが、それらを文化財の管理という点からとらえて、総合的に責任を持って、確かに国がしっかりと文化財を守っていくのだということで、総合的にとらえるという観点から、やはりそこは現在の独立行政法人がしっかりとグリップしておく必要があるのではないかと考えています。

原専門委員 それはおっしゃるとおり、そこは大変重要なことなので、しっかりグリップをしなければいけないのですが、現実これだけ外注化されているので、私が申し上げているのはこれをもっと包括的に、かつ、競争で提案型に、テーマを与えるのは勿論皆さんの方でされて、当然マネージメントのところも必要だと思いますが、その部分ですね。個別にこれだけバラバラにやるのではなくて、もう少し包括化した方がよろしいのではないかといいことです。

岡本専門委員 これが正しいかどうかわかりませんが、新しくできた九州については、ほかに3館に比べると見た目は包括的になっているように思いますね。であれば、ほかの3館についても、出し方の工夫はあるのではないかと思うのですけれども、確かに、単純な箱物ではないというのは理解しておりますし、そこに専門性が必要、先ほどの美術館とは若干違うのしょうけれども、博物館にあるものも当然そうだと思います。ただ、同じ博物館の中で出し方が違うように見えるのはどうしてでしょうかということと、であれば、九州のような形とほかの3館の違いはどこにあるのか。先ほどの美術館は違いがあったのですね。それが正しいかどうかは確認しないといいないと思いますが、ここはいかがでしょう。九州は特別だということがあれば、九州の出し方をほかの3館に応用できないのかなと思うのですけれども、今の見方が間違っていたら、是非御指摘もいただきたいし。

吉田局長 確かに、特に東京などはかなり個別にバラバラと、こういうふうに表示すると見えるように思えるかもしれませんが、その辺りは少しずつ今まで、例えば複数でやっていたものを一本にするとか、そういった工夫はやっておりまして、九州の場合は比較的新しくできているということもあって、割とそういうまとまって出すという考え方もともとやっていたという点があるかと思いますが。

岡本専門委員 そこですね。なぜ新しいところはできたかということで、今までのしがらみがないということもあるかもしれないですが、多分業務の見直しというのが他の館で、そうはいつでも余りなされていないのではないかという気がしてしょうがないのです。一個一個既存のものを前提にすると、なかなか難しいのだと思います。これは私たちの立場だから言えるのかもしれませんが、それぞれの博物館のいろいろな業務をもう少し見直すということを併せてなされたらどうかという気がするのです。九州ができるのだから、乱暴なことを言えば東京も京都も奈良もできるじゃないかという議論は通りやすいですね、見掛け上同じ

博物館ですから。したがって、そうならないためにも、そちらの方でしっかり業務の見直しをされた方がいいのではないかと。言ったら、市場化テストという枠組みをせつかく政府として閣議決定しているので、導入をされたらどうかという気はしますけれども。

吉田局長 一つ九州の特殊事情として申し上げますと、九州は御承知のように、かなり福岡県との共同で運営しているという部分があって、例えば、教育普及事業といったものは県の分担ということになっておりますので、契約なども割と細かいものは県との契約という形になって、博物館と直接契約していないという特殊性があるかとは思いますが。ただ、もう少しまとめるところはまとめられないかという御指摘については、我々としても真摯に受け止めたいと思います。

岡本専門委員 どうしても、博物館という一つの 카테고리 として見てしまいますので、そういう意味においても是非、今、局長がおっしゃったような形で前向きにお願いしたいと思います。

原専門委員 今おっしゃられたとおり、例えば、発注額を見ても施設管理がほかの地域と一けた違いますね。だから、これは多分包括的になされていらっしゃるのだと思います。それは当然ほかでもできるし、恐らくこれが効率的だからということで新しいものに取り入れられたのでしょうから、古いものもそうすべきかなと思います。

吉野委員 今までなされたいろいろな議論の中で、文化庁や博物館側は、市場化テストに掛けて競争原理にさらすと、文化的な価値を維持する機能が損なわれるのだということを主張しているような感じがします。しかし、つまり、こういう管理業務を外注に出すことで、そんなことにはならないことはわかりいただけますよね。

山崎課長 個々に今行っているものについてですか。勿論、我々も文化財の保護という至上命題がある一方で、業務の効率化というものは当然大事なことです。そのために民間の創意工夫が期待できるようなところ、むしろ効率化が図れるようなところは積極的にこういう形で行っているところでございますので、別に効率化を否定しているわけでは決してございません。

吉野委員 むしろ、市場化テストというのは品質を、サービスの内容を向上させるということが非常に重要な目的としてあるわけです。何もコストカットだけが目的ではないので、これをうまく使うことによって、今言った目的に添った形で、本当にちゃんとした管理運営ができるということを一つの非常に有力な方法として考えていただきたいということなのです。

私は日本経済新聞にいたものですから、実際に当社の事業部の話をよく聞くのですけれども、うちの場合は特におたくの学芸員と非常に密接に協力しながら何年も掛けてやっていくという仕事を手がけてきた。そのときに、学芸員らの指示を受けて行う手足としての仕事については、むしろどこに責任の所在があるかをはっきりしていた方がいい。そうすると、責任の問題からしても、むしろ、どこに委託するかということがはっきりしている方がやりやすいのだということは、常々我々は聞いているわけですよ。今まで包括的に委託するというやり方が余りなかったものだから、そういうやり方を一つの選択肢として選択するということが可能かどうかという検討を余りしたことがなかったのだらうと思いますが、本当はそういう意味で言えば包括的な外注をした方が、あなた方の趣旨にも添う話になるのではないかと。ちょっと話は飛ぶかも知れないけれども、例えば、キトラ古墳の原因は要するに縦割り行政にあった、隣の課が何をやっているかわからないから、あんなことになってしまったと言われてますね。その意味で言えば、どこかで本当に責任を持

つところがある方が、この文化財の維持管理のやり方として目的にかなっているのではないかと私どもは思うのです。だから、是非そういうことを検討していただきたいと思うのですが、どうでしょう。

山崎課長 先ほどお話が出ましたように、九博との比較でもっと包括的にできないかという部分については、更に検討の余地があるのかもしれないですが、ただ、先ほど言いましたように、全体としての文化財の保管ということに対する責任は、独立行政法人がしっかり握っている必要があるのだと思います。他との信頼関係というのは、こちらはこれで大丈夫ですよと言っても、相手にそれではだめだと言われてしまうと、もう文化財を貸さないとか、寄託品を引き上げるということになりかねませんので、我々は決して市場化テストを否定しているつもりはございませんし、政府の方針としてその趣旨も十分理解しているつもりでございますが、文化財というものに責任を持っている博物館に当てはめてみると、非常に慎重に考える必要があるのではないかと考えております。できる限りの部分については、こういった形で民間委託をしておりますが、どの辺りまで民間にお任せしても信頼が得られるかというのは、やってみないとわからない部分、それから、博物館というのは明治時代からの長い長い歴史、伝統の積上げがあるわけです。個々の博物館の学芸員も何回も何回もお寺に足を運んだり、それこそ土日も仏像の様子を見てくれと電話があれば、飛んでいって対応するといったような日ごろの努力の積重ねで信頼関係を築いてきたわけです。そういったものが民間の方ではできないとは言いませんが、仮にやるとしたらなかなか大変なことで、しかも時間が掛かると思うのです。それを実験的にやってみようという判断は、今の段階はそこまで勇気を持ってやれる状態では勿論ございませんので、そこは慎重に考えたいと思っております。

吉野委員 学芸員の方の頭脳の部分まで全部外に出してしまえと言っているわけではないのですよ。まあ、怠けている学芸員がいることも知っていますけれども、多くは一生懸命やっておられる。だから、一生懸命やっている人についてはやりやすい環境でちゃんとやっていただいた方がいい。その意味で今言ったような市場化テストの方法というのは、むしろそれを助ける手段として導入することができるのではないかという提案をしているのです。むしろ、何か何まで抱え込んでいけば、当然それはコストがかさむ話になるし、博物館の財政状況から言ってもそんなに楽な話ではない。そういうやり方をいつまでも続けるよりも、民間にもそういうノウハウが蓄積されている、あるいはむしろ育てていった方がいいと思うのだったら、市場化テストを導入する方向で努力をされた方がいいのではないかと思うのです。

山崎課長 一般論で申し上げれば、効率化というのは非常に大事で、機構の方も限られた人員と限られた運営交付金の中で対応せざるを得ないということで、効率化できるところはどんどん積極的に今までもやってきております。ただ、具体的な市場化テストをもしやるとして、イメージが我々もちょっとわからない部分があるのが正直なところでございます。例えば、どことどの業務を包括的に市場化テストの対象にして、こういった仕事の流れになるのかというのが、正直わからない部分がございます。我々がまだ勉強不足だというおしかりを受けるかもしれませんが、そのところが先ほど言いましたように、文化財の管理と信頼関係ということを考えた場合に、果たしてそれで本当にいいのかということも含めて考える必要があろうかと思っております。

吉野委員 非常にこわごとやらなければいけないという気持ちがおありになるというのはよくわかるのですけれども、思い切ってと言うと乱暴かもしれないけれども、やはりやってみることによって、これはだめだと、明らかに品質も維持できないということが提案の段階でわかれば、それはやめればいいだけの話

です。むしろ、博物館側が一人の入札者として競争するということが、そういう意味でここに求められているという話なのです。博物館側が明らかにすぐれているのだという結果になれば、それでコスト管理も徹底できるのだということになれば、それはそれでいいわけですよ。しかし、やったことがないからちょっと不安だというだけの話で市場化テストそのものを拒否することは、やや問題があるのではないかと思います。

山崎課長 拒否というか、いろいろ検討はしたのですが、今現在やっている民間委託、先ほど言いましたように、もうちょっと国で包括的な余地がないかということは、また検討の余地があると思うのですけれども、果たして一方で市場化テストをやって、この部分がこれだけ効率化されるということがなかなか見えてこないものですから、では、ここをやってみようということには今の段階ではなっていないですね。

岡本専門委員 例えば、今日の御説明資料の12ページで、課長が言われたところだと思うのですけれども、展示業務というくりがありますよね。一番最後のお書きのところ、既に出されているものを羅列していらっしゃると思いますけれども、包括的な検討をするというのであれば、ここは既に出されていていらっしゃるわけだから、全部というのが難しいのであれば、この幾つかでもいいかもしれませんね。幾つかをやっているようなところはないのかどうかというのを調べてみるくらいはできるような気がするのです。そこに博物館というのが入ってくるとなかなか難しいという気は私も若干するのですけれども、少なくとも余り博物館の特性が表れていないような業務というのはありませんか。そこを無理に引き出してくること自体に抵抗感を覚えているいらっしゃるかもしれませんが、民間事業者で幾つかの業務を併せてうまくやっているような、例えば、地方公共団体が指定管理者制度などを導入して、それは実態がどうかはともかくとして、幾つか指定管理者を美術館、博物館も出していますよね。そのようなところがどういう業務形態になっているかということについて調べれば、これはできませんという話になるような気がするのですよ、もしそうであれば、そう思いますし、既に民間に出されている幾つかの事業について、もう少しやっていくところから手があるかもしれません。確かに、美術館と博物館を並べるのは危険かもしれませんが、美術館では幾つか事例があるのですが、博物館ではなかなかそういう事例がないような気もしないこともない。そうだとすると、その辺からもし前向きに検討していただくと言っていたのであれば、その辺りから検討して、再提案していただくことは可能かなという気がしますけれども、その辺は委員の方々のいかがですか。

原専門委員 そうですね、ですから、出すべきところは出していらっしゃるので、もう一回先ほど申しましたその見直しと、包括的という意味での市場化テストの利用の仕方というのは非常にいいのではないかと思います。やはり重要なお仕事なので、ここはリスクが高いなと思うところは出すべきではないというのは同感ですので、それ以外の部分でという範囲でよろしいかと思います。

岡本専門委員 そういう意味では、非常にかからめ手の質問ですけれども、話は全然違いますが、文化財研究所が統合されましたよね。あそこの建物というのはお持ちなのですよ。あれは施設管理ですよ。だとすると、あれ全体を出されるというのはあるかもしれませんね。建物の施設管理。あの研究所をどうこうするという話ではなくて、あそこの建物の管理運営というのは、別に研究所の研究員の方がやらなくても民間事業者の方にやってもらえればいけないかと思ったりしますけれども、これはほかの政府の関連建物でそういう事例はいっぱいありますから、それで一度検討されたらいかがでしょうか。

吉田局長 現実には、施設管理といっても、例えば清掃とかそういった設備のメンテとかそういうものは大体外に出ていまして、そもそも文化財研の場合は、施設管理を直接担当しているような職員もいないので、

ほかの業務もやっている職員が併せて担当しているというような形になっていますので、どこまでまとめて出させるかとか……。

岡本専門委員 確かに、効果という意味においては余り変わらないというか。

吉田局長 検討はしないといけないのかもしれませんがけれども、直感的に余りそれで金銭的な面でコストダウンが図れるという感じはしないです。それは勿論やってみないとわからないだろうとおっしゃるかもしれませんがけれども。

岡本専門委員 そういうこともありますよというぐらいで、検討の対象の一つに加えていただければいいかなと思います。これは本筋論じゃないかもしれませんがけれども。

よろしいですか。それでは、本日はどうもありがとうございました。最後の方にいろいろ申し上げましたけれども、引き続き市場化テストを前向きに御検討いただければありがたいと思います。ひとつよろしくお願ひ申し上げます。本日はどうもありがとうございました。

(国立文化財機構、文化庁 退室)

(国立科学博物館、文部科学省 入室)

岡本専門委員 それでは、再開いたします。

国立科学博物館の業務に関しまして、文部科学省生涯学習施策局社会教育課の平林課長から御説明をお願いいたします。よろしくお願ひいたします。恐縮ですが、15分ということでもよろしくお願ひいたします。

平林課長 お時間いただきまして、ありがとうございます。お手元にヒアリング資料としてお配りさせていただきましたので、それに沿いまして御説明したいと思います。

まず、基本的な性格を御理解いただきたいということで、この資料を御説明したいと思います。科博は自然史科学の中核的な研究機関であり、国内の自然史系の博物館のナショナルセンターとしての役割も担っておりまして、自然史科学といいますのは生命とか地球の歴史とか、自然と人間とのかかわりの歴史といったことを研究するというところで、国内では恐らくほかにこれほど大規模に行っている機関はないと思っております。ここで行っておりますのは、標本資料、地球環境あるいは生命、科学技術に関する標本資料を収集して保管するといったこと。それをナショナルコレクションとして長期的な観点から収集して、それは文化遺産といいますか、人類の学術遺産として後世に伝えていくということがあろうかと思っております。

それから、調査・研究活動を行って、それを基に展示なり学習活動として研究成果なり標本資料を展示して、国民の科学リテラシーの向上を果たしていくというように、調査研究活動、標本資料の収集・保管、展示・学習支援活動という3つの活動を一体的に実施しているというのが科博の基本的な性格でございまして、そういった活動をベースに国内外の博物館であるとか、あるいは大学等の機関に対しまして、連携協力あるいはパートナーシップとして活動を行うということを行っているところでございます。

具体の活動、特に収集・保管・展示等の詳細につきましては2ページ。今申し上げましたように、中核的研究機関あるいは科学系の博物館のナショナルセンターとしての機能をベースにしておりますので、資料というものが中心になってきます。標本資料の収集・保管、それを収集すること自身調査研究になって、その収集したものを調査研究によって価値付けるわけです。例えば、それは新種かどうかとか、あるいはこれまでの系統からどういうふうに位置付けられるかといったことを調査研究を行う。収集は勿論調査研究自身にもございますし、寄贈等もございまして。それを将来に継承していくということが重要になってくると思いま

す。そういう標本資料についての実証的な調査研究を基に、展示なりあるいは学習支援活動に反映していくということを行っているところでございます。

科博におきまして、大きく常設展、これは日常的な通常の活動、長期的に収集したものを系統的に展示していると。それから、よく行われている特別展もマスコミ関係等と共催を行いまして展示するというもの。あるいは企画展、例えば、学会とかあるいは研究者自身のその時々研究成果を発表するとか、そういう意味ではメリハリをつけて展示しているというものでございます。

実際にどういうふうに表示していくかといいますと、まず、研究成果を基に全体計画としてどういう展示をしていくかということを決定する。特別展であれば3～4年掛かって準備が必要だろうと。あるいは、トピック的に例えば、冥王星が惑星から外れるとか、そういうときにはそういう話題性をうまくとらえて、うまく展示に持っていくという部分もでございます。大まかなそういう全体計画を策定して、その研究成果に基づく展示の企画を行うということでございます。

特別展等々、もし共催者がいる場合には、当然のことながらどういう標本を展示するか等々、あるいはどこから借りるか等々の調整を行うと。

実際の展示の制作でございますが、基本的なコンセプト等は勿論こちら、共催者がいる場合には共催者とも連絡を取りながら、科博の知見を生かしながら企画するということがございます。ただ、実際の展示工事とかデザイン関係というのは外注して、それは業者につくっていただくということになります。

展示の際には、図録というものを必ず作成いたします。勿論、内容面については科博で研究者なりが解説等を書いて原稿をつくるということになります。ただ、勿論こちらにも実際に印刷するのは外注になるわけでございます。

そして、実際に展示活動を行うという場合も、展示標本につきましては科博の研究者等が適切に維持・管理をするという形でチェックすることが必要になってくるかと思えます。

共催展の場合には、例えばトラブルとかどこか故障したといった場合には、誰がどう負担するかという、どうしても不測の事態もございますので、そういった部分はそれぞれの知見を生かしながら調整することがございます。

それから、展示とともにそこで研究者なりも展示の内容について説明する、ディスカバリートークとありますが、そういう学習活動等とうまくタイアップしながら効果を上げようという活動もしておりまして、その場合には、やはり研究者なりがそういう説明に当たるということでございます。

実際に来館者の方がどういう反応かといったものの評価を調査いたしまして、それを更に調査研究なりにバックしていくということがございます。

学習支援につきましても同様な考えでございますが、科博のそういった知見なりを活用した独自性のある事業といったもの、あるいは展示とうまく連携した学習支援活動、先ほど申し上げましたディスカバリートークといったようなこと、こちらは基本的には同じでございますが、全体計画をまず科博の方で策定いたしまして、研究成果等々を活用して、企画を行うといったことでございます。

それから、共催者がいる場合、科学リテラシーの向上ということで、物理学会等々と共催して行う場合もございますので、その場合には役割分担等をするということになります。実際に運営に当たっては、科博の研究者なりが直接講義なり、実際に指導に当たるといったことを行っているところでございます。

館の運営の部分におきましては、ボランティア制度をとっておりまして、特に見学者の案内であるとか、学習支援の場合の受付といったものにつきましては、ボランティアの方にお手伝いをいただいていると。そのボランティアの方が本館でも300人ぐらいおりまして、そういう方をお願いしております。

それから、館の運営自身、総合案内から維持・管理、施設の管理から勿論展示も機械とか照明等の部分につきましては、民間委託は既に行っておりまして、そちらの方をお願いしております。そういう資料の収集・保管、調査研究、そして、展示の学習支援活動を基にして、大学あるいは国内外の科学系博物館の機関に対しまして協力、パートナーシップ等を行っている。

1点だけ言いますと、収集した資料につきましては、例えば、対外的には科博が窓口になりまして、国内の博物館に標本のネットワークはここが窓口になっているといったようなことを行っているというものでございます。

1枚めくっていただきますと、現在の組織図でございます。

もう1枚めくっていただきますと、今、科博がそういう調査研究と資料収集・保管あるいは展示と学習支援活動の三位一体で活動しておりまして、今期中期計画の目標期間は平成18年度から始まっておりますけれども、おおむね順調に進んでおりまして、例えば、自然科学ですので、どうしても標本資料は多くなるのですけれども、5年間で20万点という目標を立てて、平成18年度では約9万5,000点登録できたということで、平成18年度末では登録標本数は358万という数字になったと。諸外国の大きなところと比べると、勿論まだまだではございますけれども、国内的には大きいと思います。

それから、データベース等の公開につきましては、中期目標期間では15万件を目標にいたしまして、平成18年度実績で3万900件。

入館者数は5年間で600万人という目標を立てまして、特別展を4回やったということもございまして、平成18年度実績では176万人という入場者数を確保できたということでございます。

学習支援活動の部分でも、独自性のある事業なり、あるいは学会等と連携した事業といった形で、延べ937日の活動をしてございます。

ホームページのアクセス数も目標値にほぼ予定どおりという形で実績を積んでいると。

7ページには、先ほども少し申し上げましたが、外部資源の活用状況、委託状況を書かせていただきました、受付業務とか警備関係あるいは案内業務等々は外部に民間委託しているところがございます、今年度からは警備と清掃関係については複数年契約を行いまして、少しでも経費を浮かせようということを行っているところがございます。

最後、細々と説明いたしませんけれども、科博は今申し上げましたように、研究機能、自然史科学等の中核的な研究機関あるいはナショナルセンターとしての役割といったものをベースに資料収集・保管、調査研究あるいは展示、学習活動といったことを、知見を有する科博の研究者あるいは職員だからこそできているといったことがあろうかと思えます。それゆえに、民間の力も勿論特別展等でお借りしておりますけれども、そういう民間の力も活用しながら成果を上げてきたのではないかと考えておりまして、そのもとでは、官民競争入札等を導入するというような意義がなかなか見出しがたいというのが正直なところでございまして、今回はその意味ではなかなか難しいというお答えをさせていただきました。

それから、業務委託自身は私どもも進めていると考えているところでございまして、先ほど申し上げまし

たように、複数年化等の取り組みを行いましたし、あるいは申し上げませんでしたけれども、施設設備の補修業務関係はできるだけ一つにするといった形で包括化を進めているところでございます。その上で、あえて民間競争入札にするということは、なかなか意義が見出しにくいかなということでお答えさせていただいた次第でございます。

以上でございます。

岡本専門委員 どうもありがとうございました。それでは、35分ほどをめでに質疑行いたいと思います。よろしく申し上げます。

原専門委員 国内唯一の総合科学博物館ということで、しかも、拝見しますと、確かに外注化の7ページの資料を見ても、複数年契約もあり競争契約で、ほかの今までのものと比べるとそこそこ包括的ではあるなという印象は持っています。ですから、あえて更に市場化テストを利用して、より唯一の総合科学博物館としてすぐれた存在になっていただく意味での、例えばマーケティング、広報的な、よりこの活動を知ってもらったり、多くの方に利用してもらおうとか、もしくはそういった民間のノウハウのいい部分を生かして、世界でもそういった意味ですぐれた博物館を目指していただくとか、そんな意味合いで利用していただく価値がむしろあるのではないかと考えています。ですから、ここに出てきていないというか、例えば、面白いなと思ったのは広報とかマーケティングの部分で、よりいい企画ができないかとか、そういったところでの更に民間活用の余地として、市場化テストを御利用いただくのがいいかなと思ったのですが、その辺はいかがでしょうか。

平野部長 それにつきましては、平成17年4月に広報・サービス部というものを立ち上げまして、おっしゃるように極めて重要でございます。集客にとってもあるいは研究者の研究成果を広く社会還元するという観点から必要であるということで、かなり力を入れてございます。外部のいろいろなアドバイザーの方にも意見を聞きながら、私どもの少ない人的資源の中で、一つの部として前面に出して、活動をここ2年やってきて総括的に考えてみた場合、費用対効果ということでございます。広告ということと広報ということを、お金をたくさん掛ければ非常に広告の効果は上がるのですけれども、その辺のところはなかなか見極めがつかないところもございます。入館者も現在、独法以降右肩上がり、最高の約170万人の入館者も来ております。比較的順調に来ておるのかなということで、これ以上どうするかはキャパシティの問題もありますが、とりあえず今期の600万人を目指して広報・サービス、お客様サービスという意味でございますけれども、マーケティングも含めて進めていきたいと。マーケティングの方では外部のシンクタンクに委託をして、ある時期をとってアンケート調査をして、お客様の満足度を確認しながら、それを次の展覧会に反映させるという努力はさせていただいております。

原専門委員 今のお話で言うと、かなり参考になる部分はあると思います。むしろ使っていただくと、いっぱい発見もあると思います。

もう一点、2ページの図で学習支援という部分でも、多分そういったノウハウの使える部分、確かにキャパシティの問題でいくと、建物だけで考えると一定人数以上来たら、逆に今度は混雑して使いづらくなるという話なので、むしろ現状が順調であれば外にどう出るとか、ナショナルセンターとしての機能をどうダイナミックに生かすかとか、そういう部分での工夫の余地があるのかなと。そういうところはかなり民間の得意な分野でもありますので、そういう方でむしろお考えいただくといいかなと思います。

平林課長 学習活動でございますけれども、科博はナショナルセンターという機能がございまして、学習活動もできるだけ先導的、モデル的な事業を重点的にしなさいということで、過去に総務省からも指摘をいただいて、今そういう方向でやっているわけでございますが、まさに、研究者の研究成果をどうわかりやすく一般の人たちにやっていくかということ、まず、いろいろとモデル的にやっているわけでございますけれども、そういう中では例えば、サイエンスコミュニケーター養成実践講座というものを去年から始めまして、これは科学技術と一般の社会が、科学技術が高度化するとますます関心が少なくなるということで、それをつなぐ人材機能を養成していこうと。これにつきましては、科博の方でも数年前から科学研究費補助金をとって基礎研究を始めて、その中で新しく研究者の研究成果をどう生かしていくかということ、研究者と一体となってモデル的に昨年からは始めて、そういったものについては全国の博物館に普及していきたいという形で考えているところでございます。

吉野委員 一生懸命やっという感じがわかるのですが、でも、我々素人が釈迦に説法で言う話ではないけれども、この分野というのは物すごい進歩が早い、世界的に見れば、昨日と明日では全然違ってしまふというくらい進歩している分野ですから、前を向いて進もうと思ふときりがありません。ですから、せっかくこうやって業績が順調に伸びてきたと安心しないで、もっと前向きに考えて、せっかく独法になって効果が現れたのだったら、単なる役所に対するアリバイづくりでこれだけ入館者が増えたとか、収入が増えたという話ではなくて、有効にこれを研究成果の取り込みとか、あるいは各リテラシーにもっと使うということ、前向きに考えていただきたい。そうすると、独法の一つのモデルになるのではないかと思うのですよ。そのときに、言ってみれば雑用部分の話はみんなとにかく外に出して、そんなところでせっかく有能な人材を無駄遣いしないで、そういうところでは有効にコストカットをやりつつ、成果は本来の中身に生かすという姿勢を徹底していただく、そのために、市場化テストというのは非常に有効な手法だろうということで提案しているのですけれども、そういうモデルになるという気概みたいなものを示していただきたいと思うのですよ。

平野部長 先ほどの資料の6ページ目で、かなりほかと比して進んではおるということでございます。これも必ずしもまだまだ足りない部分、工夫をすればとは思ふのですけれども、本当に民間事業者さんの方にメリットがあるのか、なかなか私どもではわからない部分があるのです。単純に一般論ですけれども、これらのものを足してやっていると、下請けに出てその部分経費が割高になってサービスの質も低下するのではないとか、多少そういうおそれも持っているわけです。大企業になればなるほど、経費が高くなるとかいろいろな一般論を言われるところもあって、額はそんなに多くはないのですけれども、少ないところを積み上げていって、できる部分は博物館としてのおっしゃるように整備の部分と雑用の部分をうまく見極めながら進めていければとは思っております、絶えず見直しは進めて経営の感覚からやっております。

一つここで話ししていいかどうかあれですけれども、外部の経営者の方々に御助言をいただくようなアドバイザーの会合も立ち上げたりしてございまして、そういう中でいろいろな指摘がありまして、一点、貴重なお時間なのでございますけれども披露させていただければ、新しいシアター360という「愛・地球博」で利用したものをリユースするという事で経産省さんのあれもあって、当館に据えて引き続き日本全国の人に360度のシアターを見ていただくというサービスをしたわけですが、それに掛かる経費をペイしようということで、新たにそこに料金を掛けるかどうかということも、そういう御助言をいただきながら、それは

一度入館をして、また中でもう一度費用を払うというのは、非常にお客様サービス上も経費上も好ましくないということもあって、館の方向性としては費用をお返しするという観点もさることながら、来館者サービスとあるいは来館者への満足度なりを考えよう。それに関連して募金を逆にお願ひするという工夫がまた出てくるというようなこともあって、絶えず官民入札の観点も当然でございますけれども、ほかの面も含めておっしゃるようにモデルになれば、独法のメリットを生かすと。外部の人から御意見をちょうだいするというのも独法のメリットだと思いますけれども。

吉野委員 今おっしゃったことはいいのだけれども、さっきの話の中で民間に出すとコストが上がってサービスが低下するというような話はやや実態とは違うのではないか。実際にこういう業務に関しても相当民間のノウハウは習熟して蓄積されていますから、むしろそこを競争に掛けることによって、孫請けいじめが発生するのではなくて、逆にサービスの質が向上するという方向に持っていかないとだめなのです。そういう方向に日本の国全体が行かないと道が開けない。何もかも抱え込んでいるやり方というのはほとんど限界に来ていますから、そういう方向でこの業務を開放するということについては、前向きに取り組む、そのこと自体が今おっしゃった懸念を払拭することになるのだという心構えでやっていただきたいと思うのですけれども。

岡本専門委員 それに関連する話なのですけれども、今日御説明をいただいた資料の一番最後のページ、これは言葉尻をとらえるつもりはないですが、考え方がおっしゃっていることと違うような気がしてしょうがないのです。前向きにやるとおっしゃってしながら、例えば(2)で保守、警備、清掃、総合案内というのは全然専門性が違うので、これを包括的に委託しても経費削減やサービス向上に必ずしもつながらないと言いつちられていますよね。これはどうして言い切れるのですか。というのは、すべてとは思いませんけれども、例えば、事務局に確認してもいいかと思うのですが、幾つかの実例として、これを包括的に出して民間の創意工夫を入れて、確かに見た目は違う業務かもしれないけれども、それでやっている業者はいるわけです。それが国立科学博物館に適用したらコストが削減できるかどうかは、やってみないと確かにわからないかもしれないけれども、土俵に乗りませんということを言い切られると、今言われている御趣旨と違うのではないかという気がするのです。是非前向きに検討したいという言質をとりたいのです、私たちは。これはちょっと違うのではないかと。例えば、もう民間に出しているから我々はもう知りませんよととれなくもないですね。でも、今おっしゃっているのはそうではなくて、引き続き不断に見直す部長さんがおっしゃっているのだから、今はこうやっているかもしれないけれども、世の中の動きを見ればいろいろなところがありますよね、身近なところでは国立新美術館でしたか。

事務局 国立新美術館で言えば、鹿島建物というところが包括的に受託しています。

岡本専門委員 本当に近い、文化庁のところでもやっていらっしゃるところがあるし、もっと全政府的に広げると、確かに業務内容は違ってくるかもしれませんが、施設管理というのは包括的に出しているところもあるので、こう言い切られてしまうとちょっと違うのではないの、ということをお突込みたくなる。ですから、課長も部長もいらしゃいますので、これはちょっと済みません、違いますとっていただいで、今おっしゃったように不断に前向きに取り組んでいくことを是非やっていただきたいなと。

吉野委員がおっしゃいましたように、確かに国民が注目している独立行政法人だと思うのですよ、博物館、美術館のたぐいというのは。それでこれがうまくいったとなれば、独立行政法人のいい経営モデルになる可

能性が出てくる。私は独立行政法人ができたときからそう思っていたのですね。ですから、是非こういうところで本業以外にもこういう工夫をしてよくなっているということを是非出していただきたい。そういう意味では、こういう可能性があるのであれば、別に言葉尻をとられたつもりはないのですけれども、土俵に乗りませんよと宣言していただくことはちょっと違うのではないかと思います、いかがですか。

平野部長 必ずしもということで、日本語の話を申し上げるつもりはございません。そのとおりでございまして、必ずしもということで……。

岡本専門委員 ですから、部長がおっしゃるように、今、一生懸命やっていると。それはそのとおりだとして、でも、世の中というのはいろいろな工夫ができていて、鹿島の関係の民間事業者はやっているという例もあるし、それは是非勉強していただいて。少なくともそこはできるのではないかと。本業というか、展示とか研究ではなくて、バックオフィスのなところですね。そこは是非そういう形でできないかなど。いかがでしょうか。

平林課長 議論している中では、例えば警備とか、応札者が確かに複数重なっていると、そうなる多分かなり可能性が出てくるのではないかというのはあったのですけれども、聞いてみまずとそういうものも重なりがないとか、あるいは警備と清掃は今から複数年という形で、とりあえずコストダウンして3年間やるとなると、ほかのところと一緒にというのは、ちょっと契約的な部分でいろいろと考えなければいけないかなというのはあるのですが。

岡本専門委員 今の契約等いろいろ御事情はおありになるでしょう。ただ、今お話を伺っていて、すごく前向きにやっていただけるような印象を受けますので、是非そういう形でお願いしたいということでございます。

原専門委員 あと、お話を聞いていて、確かに民間とかボランティアもかなり積極的に生かそうとされているのはよくわかります。むしろ、もっとよりいい事例になるように、民間でも使い方によって出てくる提案というのは随分違ってくるので、いかに彼らに知恵を絞らせていい提案を出させるかみたいなどころも、独法である意味先陣を切ってどんどんやっていただくと、よりいいものができ上がるのではないかと。そういう意味でも、市場化テストというのはすごく使いやすい制度になっていると思いますので、ですから、より包括的にというのもあるでしょうけれども、より先鋭的な部分で民間を使うということで、額がそんなに大きくなって、例えば少し先端的なこの部分をちょっとやらせてみたら面白いみたいな切り出し方も、私はあっていいのではないかとと思うのですけれどもね。余りほかからそういう事例が上がってこないで、むしろ、そういうことを考えていただくといいのかなと思います。

吉野委員 こういうビルメンテナンスをやっている業者から話を聞きますと、仮にこういう仕事を受注できると、言ってみればその業者のステータスシンボルになるのですね。それは非常にほかの商売に有利に使えるというので、そこから先はうそか本当か知らないけれども、多少のコスト割れだって、ちゃんとした仕事をして実績をつくるということで、もし開放されれば勿論やりますよ、と言っている業者もいるのですよ。本当にコスト割れでやるかどうかは知りませんが、やはりそれぐらい非常に重要な仕事であればあるほど、市場に出せばそれだけの価値があるというか、勿論受ける方にもそれだけのニーズが出てくる、当然そうだと思うのですよ。ですから、やはり前向きにやられるにこしたことはないと思いますけれどもね。

岡本専門委員 幾つかの事例で、先ほど申し上げました、例えば、調べていただいた中には、島根県の県

立の美術館がサントリーの関連会社に包括的に出している例、うなずいていらっしゃるから御存じかもしれませんが、これはいわゆる学芸員の方がいらっしゃる以外の部分について、先ほど原専門委員がおっしゃった広報みたいなものも含めてですけれども、全部出しているようなのですよ。美術館と博物館は違うという御指摘はあるかもしれない。そこは是非違う立論をしていただきたいと思えますけれども、こういう事例もありますし、先ほどの文化庁の美術館の例もありますし、意外と博物館の枠組みを取っ払ってみると事例が多いのではないかと。そこで博物館の特性があるのであれば、博物館だから美術館とは違うということを書いていただいて、それが理屈に合えば難しいねということになるのでしょうかけれども、その辺り是非検討されるべきではないかと思えます。よろしく願いいたします。

平林課長 一つだけ、多分、文化庁の関係もあると思うのですけれども、博物館の世界でも議論がかなり多くて、現実問題としては人材の育成とか学芸員を外したケースでうまくいっているというケースも余り入ってこなくて、実は私どもの方にはもっといろいろな形態とか、地方独法にしてほしいとか、そういう話もずっと入ってきていて、なかなか正解がないというのが正直なところだと思うのです。実際、地方においても、導入するかしないかというのは地方によって判断が異なってくるのは、恐らくそれぞれの博物館の事情で考えているのではないかと思えます。

岡本専門委員 あえて申しますが、課長がおっしゃったように正解がないのですよ。正解がないときに基本になるのは政策でしょう。政府全体で閣議決定しているわけですね。閣議決定するということについての反論は、それぞれの現場の方々にはおありになるのではないかと。一応、方向性としては市場化テストを入れる業務の類型も示して出しているんで、それはやはり政府の関係機関であるならば、そこに基づくのではないかと思えますが。

平林課長 あくまで指定管理者の制度について申し上げたのですが。

岡本専門委員 指定管理者の枠組みとは違いますが、市場化テストについてはそうだと思います。ただ、あそこで言っている指定管理者と今回言っている市場化テスト、これは事務局に何回も確認したのですが、実質的には適用ということ言えば狙いもそんなに変わらないだろうということをあえて申し上げているので、指定管理者にということを行っているわけではありません。それはあくまでも国の話ですので、そこはそういう形でやっていただけないかなと思います。

吉野委員 言うに及ばずの話ですけれども、指定管理者と市場化テストとの違いがどこにあるかとあえて言えば、透明度ですよね。誰からもはっきりわかる形で契約を結ぶと。御承知のように、指定管理者制度はいろいろな問題を生じていることはありますけれども、そういう意味ではもっと趣旨を前向きに徹底的に生かした形で透明な契約としてやる。あいまいにすればするほど問題が起こりやすい。今おっしゃっているようないろいろな不安について、それが本当に解消できるのかどうかということがわからないままに進むということは許されないわけですから、そこは本当に透明にした形でこの制度を使ってやることは十分検討に値するのではないかと申し上げたいと思えます。

岡本専門委員 ちょっと時間が早いですけれども、本日はどうもありがとうございました。先ほど申し上げましたように、引き続き前向きに御検討のほどよろしくお願い申し上げます。

ありがとうございました。