

# 平成27年度外部評価報告書

平成28年6月

独立行政法人国立美術館外部評価委員会

## 目 次

はじめに	2
1 美術振興の中心的拠点としての多彩な活動の展開	
(1) 多様な鑑賞機会の提供	3
ア 所蔵作品展	3
イ 企画展	4
ウ 上映会・展覧会（フィルムセンター）	7
エ 巡回展	7
オ 海外展	8
(2) 美術創造活動の活性化の推進	9
(3) 美術に関する情報の拠点としての機能の向上	9
(4) 国民の美的感性の育成	10
(5) 調査研究成果の反映	11
(6) 快適な観覧環境の提供	12
2 我が国の近・現代美術及び海外の美術を体系的・通史的に提示し得るナショナル コレクションの形成・継承	
(1) 収集（購入・寄贈）	13
(2) 収蔵庫等保存施設の狭隘・老朽化への対応及び環境整備等	13
(3) 修理・修復の実施	14
3 我が国における美術館のナショナルセンターとして美術館活動全体の活性化に寄与	
(1) 所蔵作品等に関する調査研究成果の発信	15
(2) 国際交流の推進	15
(3) 所蔵作品の貸与等	16
(4) 美術教育のための研修の実施，教材・プログラムの開発	17
(5) 美術館活動を担う中核的人材の育成	17
(6) 全国の美術館等との連携・人的ネットワークの形成等	17
(7) 映画文化振興の中核的機関としてのフィルムセンターの活動	18
おわりに	20

## はじめに

当委員会は、独立行政法人国立美術館（以下、「国立美術館」という。）の平成 27 年度事業について、4 月 20 日、6 月 1 日と 2 回の会議を開催し、本報告書を取りまとめた。

国立美術館は、第 1 期中期目標期間（平成 13 年度から平成 17 年度）及び第 2 期中期目標期間（平成 18 年度から平成 22 年度）を終了し、平成 23 年度から第 3 期中期目標期間（平成 23 年度から平成 27 年度）に入っており、平成 27 年度は最終年度である。当委員会は、第 3 期中期計画の 3 つの柱、「1 美術振興の中心的拠点としての多彩な活動の展開」、「2 我が国の近・現代美術及び海外の美術を体系的・通史的に提示し得るナショナルコレクションの形成・継承」、「3 我が国における美術館のナショナルセンターとして美術館活動全体の活性化に寄与」ごとに評価を行った。また、できる限り国立美術館を全体として捉えて評価することに努めるとともに、これまでと同様に国立美術館が提供する業務の質について評価を行うものとし、財務状況等に係わる事柄については監査法人等の監査に委ねることとした。

この評価・提言が、国立美術館の今後の活動の充実・発展に資することを強く願うものである。

なお、評価に当たっては、平成 27 年度業務実績報告書のデータを参照した。

## 1 美術振興の中心的拠点としての多彩な活動の展開

### (1) 多様な鑑賞機会の提供

国立美術館は、その中期目標において、我が国の美術振興の中心的拠点として、学術的意義、国民の関心、国際文化交流の推進等に配慮しつつ、展覧会等を通じて多様で秀逸な美術作品の鑑賞機会をより多く国民に提供することを求められている。

平成27年度は、法人全体として延べ1,120日（展示替20回）の所蔵作品展と延べ35回の企画展を開催し2,662,427人、地方巡回展を5会場で開催し22,439人の入館者があった。また、映画については、上映会・展覧会を延べ16回開催し108,723人、巡回上映を9事業・207会場開催し87,674人の入館者があった。これらを合計すると2,881,263人が国立美術館の展覧会又は上映会に来場したことになるが、この数字は前年度の数字（3,042,318人）を下回る結果となり、第3期中期計画期間に入ってから年々下降している状況である。その要因については、年度により展覧会のラインアップが異なるという事情も含め十分な分析等を要するが、引き続き当委員会としては、本質的な問題として、人員や予算削減等に伴う国立美術館の体制の弱体化を指摘したい。国立美術館は、組織をあげて様々な改善に精力的に取り組み、我が国の美術振興の中心的拠点としての役割を果たすべく、企画の工夫、業務の効率化を図りながら、自己収入や外部資金の獲得を実施してきた。しかしながら、今後も国立美術館がその役割を十分に果たし、我が国のナショナルセンターとして世界各国の主要な美術館に比肩すべき役割を担っていくためには、法人の努力だけではもはや対応しきれない状況であることは明らかである。国の経済・財政情勢などの影響は避けられないものの、2020年オリンピック・パラリンピック東京大会に向けてますます増加する外国人観光客への対応など、国立美術館に求められている役割や期待も大きくなることから、今後の適切な人員や予算の措置等について、より一層関係者の理解を強く求めたい。

### ア 所蔵作品展

研究員の調査研究の成果に基づく所蔵作品展の開催は、国立美術館の基幹となる活動である。

平成27年度も、全館を通して来館者の満足度を向上させる取組や、様々な機会をうまくとらえた企画が展開された。所蔵作品展については、法人全体とし

て延べ1,120日、20回開催し、662,246人の入館者があった。

主なものとしては、9月から12月の約3か月間、戦後70年という節目の年に戦争画全14点を初めて一挙公開した「特集：藤田嗣治、全所蔵作品展示。」

(東京国立近代美術館本館)、「美生活」というキーワードを用いて、1920年代以降のモダンな生活や暮らしの豊かさをわかりやすく捉え、工芸の魅力を紹介した「1920～2010年代 所蔵工芸品に見る 未来へつづく美生活展」(東京国立近代美術館工芸館)、作家の没後記念の機をとらえ、所蔵作品、寄託作品を前・後期に分け一挙公開した個展を開催した「没後70年記念 橋本関雪特集」(京都国立近代美術館)、国立西洋美術館本館の設計者であるル・コルビュジエの没後50年に当たり、彼の芸術における「女性」と「海」に焦点を当てた「没後50年 ル・コルビュジエー女性と海 大成建設コレクションより」(国立西洋美術館)、平成27年度に特別購入予算により新たに収蔵した作品の初公開(国立国際美術館)など、コレクションの多様な側面を紹介する企画も多く見られ、各館においてナショナルコレクションを有効に活用した所蔵作品展が実施されたと評価できる。

展覧会事業においては、経済的事情などから予算が大幅に圧縮され、共催展の開催も難しくなっており、所蔵作品の効果的な活用がより重要性を増している。その観点から当委員会が特筆したいのは、前述の東京国立近代美術館本館で開催された「藤田嗣治」展は、所蔵作品展としては例外的に予算を工面し、広報を積極的に実施し、加えて戦後70年映画「FOUJITA」の封切りとの連携にも取り組んだところ、相乗効果でより多くの層に情報を届けることができたことである。

国立美術館が、我が国の美術振興のナショナルセンターとしての機能を果たす意味でも、コレクションの充実を図りつつ、特集の企画に当たっては、研究員の研究成果を展示に活かすこと、新収蔵作品の積極的な紹介などコレクションの活用を一層推し進めて、収集活動の成果を国民に迅速に示すことなどに留意しながら、今後も特色ある展示が実施されることを望む。

## イ 企画展

企画展については、法人全体として延べ1,689日、35回開催し、2,000,181人の入館者があった。

主なものとしては、国立美術館5館の合同展で、2010年開催に続く第2弾として、5館の所蔵作品から約170点を選び、美術館そのものをテーマに事典に見立てたAからZまでの36のキーワードで構成した「No Museum, No Life?ーこれからの美術館事典 国立美術館コレクションによる展覧会」(東京国立近代美術館本館)、1970年の大阪万博におけるデザインワークを振り返り、その全貌を明らかにするとともに、大阪万博というイベントにおいてデザイナーが果たした役

割を紹介した「大阪万博 1970 デザインプロジェクト」(東京国立近代美術館工芸館), <和食>のユネスコ無形文化遺産登録を記念して, 北大路魯山人の器と料理の関係に注目し, 和食文化を体感できる空間演出を行った「ユネスコ無形文化遺産登録記念 北大路魯山人の美 和食の天才」(京都国立近代美術館), 17世紀イタリア美術を代表する画家グエルチーノの画業を概観した日本初の展覧会で, 日本で鑑賞できる機会の少ない大画面の宗教画を展示した「グエルチーノ展 よみがえるバロックの画家」(国立西洋美術館), アジア・オセアニア地域の若手を中心としたアーティストによる作品を紹介した共同主催事業の第2開催地として参加作家20名による最も大規模な展覧会を行った「他人の時間」(国立国際美術館), 日本が世界に誇るマンガ, アニメ, ゲームを歴史的, 文化史的な観点から包括的に検証した我が国で初の展覧会「ニッポンのマンガ\*アニメ\*ゲーム」(国立新美術館)などがある。これらの多彩なアプローチの展覧会は, 国立美術館の担っている役割である, 「我が国の美術振興の中心的拠点として, 主導的・先導的・先端的な質の高い展覧会の実施」を果たしているものとして評価できる。また, 館を越えた国内外の美術館等との連携を特に評価しておきたい。

「No Museum, No Life?—これからの美術館事典 国立美術館コレクションによる展覧会」は, 国立美術館5館の共同展であり, 事前に各館研究員からの企画案によるコンペを行い選出された企画を基に, 各館の研究員により合同で取り組んだものである。また, この展覧会では, 広報にもこれまで以上に注力している。大規模な交通広告や, 美術専門誌以外の若者向けのファッション誌への積極的な広報のほか, 展示の一項目として“インターネット”のコーナーを設け, 各来館者が展覧会の感想を発信したツイッターをリアルタイムで表示するパソコンを展示に組み込んだことで, ツイッターの拡散を促した。これらの広報展開の結果, ウェブサイトへの閲覧回数が大幅に増加し, 一定の成果がみられたことは評価できる。数年内に開催されるであろう第三回の5館共同展にあっても, 広報の工夫など積極的な情報発信の取組に期待したい。

また, 立地している地元の美術館・博物館との連携にも注目したい。琳派400年祭に併せてオール京都体制で行われた, 「琳派400年記念 琳派イメージ展」(京都国立近代美術館)は, 京都で活動する4つの博物館・美術館からなる「京都ミュージアムズ・フォー」(京都国立博物館, 京都文化博物館, 京都市美術館, 京都国立近代美術館)の連携事業の一つとして, 様々なジャンルに現代まで生き続けている「琳派」を紹介した展覧会であった。会期中に開催したシンポジウムでは, 各館の展覧会担当者が各々の抱える展覧会事業における課題について議論することで他機関との連携の重要性を再確認した。また, 「琳派イメージ」のイベントで氷像の制作をしたため, 料理関係者へ展覧会広報を行うことができたことから, ふだん美術館へ来ない人を呼び込む効果となり, 美術館経験の少ない層の動員という成果が

見られた。

「他人の時間」は、アジア・オセアニア地域の複数の美術館による共同事業であり、2015年4月に東京で始まり、大阪、シンガポール、クイーンズランド（オーストラリア）へと巡回した。国をまたいだ4名のキュレーターで企画されたことで、国籍や文化的背景の異なるキュレーター同士が企画を練るに当たり、意見交換を通じて作品理解をより深いものにし、新たな視座を導入し、展覧会へ還元できたものであった。また、会期中に大阪での作品発表が初となる作家が自作について語るギャラリートークや音楽とのコラボレーション等によるレクチャー・パフォーマンスの関連事業を行った。これは、芸術実践の多様な在り方への考察を促す機会となった。展示作家数が多く、映像作品も含まれているため、短い時間で全ての作品に触れることができないため、2回のギャラリートークは鑑賞を補うものとなった。国外の美術館との共同事業については、協定の締結などの専門的な知識も必要となり、このことが館内で可能となれば、美術館同士のより直接的なコミュニケーションが活性化し、海外の美術館とのより多角的な協働及び協力関係が深化されることを期待する。

「アーティスト・ファイル 2015 隣の部屋ー日本と韓国の作家たち」（国立新美術館）は、2008年から国立新美術館で現代美術の状況を紹介してきた展覧会で、今まで単館で企画していたが、国際的な広がりをもった内容にするため平成27年度は韓国国立現代美術館と共同企画で開催した。日韓国交樹立50周年に当たり、外務省、韓国大使館、韓国文化院の後援を受け、広報的な支援を得ることができた。また、文化を通じた国際交流という点でも新たなプロジェクトの立ち上げに相応しい、時宜を得た企画と言える。

展覧会の開催に当たっては広報活動の充実が非常に重要であるが、国立美術館においては、事業予算の削減に伴い非常に限られた予算の範囲内の広報活動となっていることが長年の課題となっている。展覧会毎に様々なアイデアで広報活動を実施していることは評価に値するが、引き続きSNS等のより一層の活用、口コミにつながる関連イベントの実施に努めるなど、限られた人員と予算の中で最大限の効果を発揮するための工夫に取り組んでほしい。一方で、このまま事業予算の削減が続くようであれば、開催する展覧会の数を減らさざるをえなくなるなど、国立美術館の活動に甚大な影響を与えるおそれがあることも指摘しておきたい。

そのような状況の中、東京国立近代美術館で開催された自主企画展の「恩地孝四郎展」では、文化庁の補助金を得て、カタログや会場掲示物の多言語化（和・英・韓・中国語繁体字・同簡体字の5か国語表示）、会場配布用小冊子のほぼ完全なバイリンガル化を行った。恩地孝四郎の作品の多くは外国の美術館に所蔵されているが、恩地に関する外国語文献はまだまだ少なく、海外において恩地

の研究が進んでいるとは言い難いため、本展カタログが海外における今後の恩地研究に寄与するところは非常に大きいと考えられる。

国立美術館の中期目標では、多様な鑑賞機会をより多くの国民に提供することを定められており、単純に入館者数を増やすことだけが目的ではなく、我が国の美術振興の中心的拠点として、主導的、先導的、先端的な質の高い展覧会を継続的に実施すべき役割を担っている。今後も引き続き、入館者数とのバランスに留意しつつ、各館において国立美術館としての役割をしっかりと果たしていくことを期待する。

#### ウ 上映会・展覧会（フィルムセンター）

フィルムセンターで開催した上映会「生誕 100 年オーソン・ウェルズ—天才の発見」は、東京国際映画祭、モーション・ピクチャー・アソシエーション(MPA)、株式会社日本国際映画著作権協会との共同主催並びに、ミュンヘン映画博物館の特別協力により、2015年に生誕100年を迎えたオーソン・ウェルズ監督の日本未公開作や未完成作、最新の復元版を中心に15本(11プログラム)の上映とウェルズが日本で出演したCM映像9本の紹介と講演会を開催した。また、「日韓国交正常化50周年 韓国映画1934-1959 創造と開花」は、韓国映像資料院の所蔵作品を中心に、近年発掘された1930年代から1940年代の作品群と、韓国映画が鮮やかに開花した1950年代とに焦点を当て、ドキュメンタリーやホームドラマなど多彩な構成の大規模な特集上映を行った。また、専門家による7回のトークイベントや、フィルムセンターでは初めて照明と音響設備を備えた完全なパフォーマンスを上演するなど、イベントも多く開催し作品理解を深める一助とし、日韓双方の無声映画の文化比較や現代韓国の知見を深める契機となったことは注目できる。韓国映画ファンに加えて歴史学やアジア研究者など広範な層を取り込むことができたことなどから、大きく目標入館者数を上回ることができた。今後も様々な海外同種機関との協力信頼関係を活かし、フィルムセンターならではのプログラムを企画、実施していくことを期待する。

展覧会「生誕110年 映画俳優 志村喬」は、黒沢作品を始め400本以上の出演を誇る名優志村喬の展覧会である。著名ながら全体像を顧みる機会がほとんどなかった俳優を顕彰する企画として、展覧会と関連企画の上映会共に非常に好調に入場者を集めた。展覧会は、2010年に寄贈が完了した志村の旧蔵コレクションを初めて本格的に公開し、志村の出身地にある「志村喬記念館」と連携を取るなど様々な工夫が凝らされていた。

#### エ 巡回展

平成27年度の巡回展は、東京国立近代美術館が担当し、釧路市立美術館（北

海道)及び神戸市立小磯記念美術館(兵庫県)において「洋画の大樹が根付くまで」を計79日間開催し、延べ12,124人の入館者があった。東京国立近代美術館工芸館巡回展は、和光ホール(東京都)、射水市新湊博物館(富山県)及び宮崎県立美術館(宮崎県)において「東京国立近代美術館工芸館名品展」を計94日間開催し、延べ10,315人の入館者があった。フィルムセンター優秀映画鑑賞推進事業は、全国45都道府県192会場で、延べ368日間にわたり優秀映画を上映し、75,830人の入館者があった。

これらの巡回展は、国立美術館の所蔵作品や活動を広く知ってもらう貴重な機会であるとともに、鑑賞機会の少ない地域の鑑賞機会の充実、地域文化の振興に寄与するという意味においても重要である。したがって、今後も、各館の所蔵作品やフィルムを効果的に活用し、ナショナルセンターとしての役割を確実に果たしていくことを期待する。また、映画上映については、フィルム上映による鑑賞機会が減少していることもあって好評を得ており、その意味でも重要な取組である。今後も公私立美術館等からの要望を踏まえ、継続的に実施していくことを期待する。

## オ 海外展

京都国立近代美術館が、「樂一茶碗の中の宇宙展」としてロサンゼルス・カウンティ美術館(米国)、エルミタージュ美術館、プーシキン美術館(ロシア)の3会場で開催された展覧会の企画協力を行い、初代長次郎から次期16代までの樂の歴代の作品の他、桃山から江戸期の屏風、書画を通じ、日本文化で重要な「わび」の世界と日本陶芸史の中で重要な役割を果たしてきた樂焼の美的精神世界を幅広く紹介し、3会場で約18万人の入場者数を得たことは、当地の高い日本文化への関心に応えたものといえる。また、日本の美術館の所蔵作品により、日本におけるフランス近代美術受容の歴史を辿る企画展「日本が愛した印象派—モネからルノワールへ」(ドイツ連邦共和国美術展示館、ボン)に国立西洋美術館から21点の作品を出品協力した。国立新美術館では、前出の「アーティスト・ファイル 2015 隣の部屋——日本と韓国の作家たち」が韓国国立現代美術館果川館でも開催された。また、日本が生みだした独自の視覚文化であるマンガ、アニメ、ゲームの3つの分野を初めて包括的に、そして歴史的に検証した自主企画展「ニッポンのマンガ\*アニメ\*ゲーム」はミャンマー国立博物館でも開催され、異なった3つの領域を社会的、歴史的に統括した、我が国で初めての学術的意義の高い展覧会で、今後の研究において必ず参照されるであろう基準を示した画期的な展覧会が海外でも開催されたことは意義深い。

フィルムセンターは、短篇映画祭として世界的権威であるオーバーハウゼン国際短篇映画祭の「第61回オーバーハウゼン国際短篇映画祭アーカイブ・プロ

グラムフィルムセンター特集」(ドイツ, オーバーハウゼン)において, フィルムセンターでの実験映画等の保存の取組を紹介するとともに, 初期アマチュア映画作品のうち厳選した 7 作品を, 最新デジタル映写用に作成した DCP (Digital Cinema Package) 2 本を含め上映した。また, サイレント映画の発見・復元を検証する催しとして世界的に著名な映画祭「第 34 回ポルデノーネ無声映画祭『忠次旅日記』デジタル復元版特別上映会」(イタリア, チネテカ・デル・フリウリ)において, 『忠次旅日記』[デジタル復元版]の活弁, 音楽伴奏付上映を行うとともに, 発見の経緯や復元の実践について, フィルムセンター主幹が解説や講演を行った。

このように, 国立美術館では海外の美術館等と連携・協力を図ることで世界へ向けて日本文化の魅力を発信し続けており, その活動を高く評価したい。ナショナルセンターとして, 国際的視野に立ち, 海外の主要美術館等と連携しながら幅広く日本文化の紹介に努めており, 今後も国際文化交流の拡大により一層積極的に取り組むことを期待する。

## (2) 美術創造活動の活性化の推進

国立新美術館においては, 引き続き全国的な活動を行っている美術団体等に公募展示室の提供を行っている。平成 27 年度は 69 団体に公募展示室を提供し, その入館者数は 1,194,428 人であった。公募団体から寄せられた意見・要望を参考に, 例えば『国立新美術館ニュース』へ公募団体からの寄稿を掲載するなどの広報支援の実施や, 公募展と国立新美術館が開催する企画展の観覧料との相互割引の実施など連携協力に配慮しつつ効率的・効果的な取組がなされている。その結果として公募展示室の利用率が 100%を達成していることは, 美術創造活動の活性化に貢献しているとして評価できる。

## (3) 美術に関する情報の拠点としての機能の向上

国立美術館においては, 国民の美術に関する理解促進に寄与するため, 展覧会情報や調査研究成果などについて ICT (情報通信技術) を活用して積極的に発信することとしているが, ホームページへのアクセス数はその実績・目標の指標となる。平成 27 年度のホームページへのアクセス数は, 本部・各館で合計 38,197,854 件に及んでおり, 目標 (31,625,221 件) を大きく上回った。

国立美術館本部では, サイト構成及びデザイン等において一層の改良を図るためにホームページ全体の刷新へ向けて全館的に見直し検討している。フィルムセンターでは, 映画関連資料のデジタル化も推進しており, ポスター 5,000 点のデジタル化作業を進めた (「BDC プロジェクト」(文化庁補助事業「映画におけるデジタル保存・活用に関する調査研究事業」との連携による)。また, 「日

本映画美術遺産プロジェクト」が平成 27 年度で終了したが、プロジェクトを通じ、フィルムセンター所蔵の「水谷浩コレクション」の中心をなす映画美術資料のデジタル・データを作成することができた。国立西洋美術館は、研究成果公開のため、国立情報学研究所が無償で提供する共用リポジトリ・サービスの活用により「国立西洋美術館出版物リポジトリ」の公開を少額費用にて実施することができた。国立国際美術館においては、平成 27 年度夏から SNS の運用を開始し、また、Ustream アカウントを開設し、アーティスト・トークの模様を配信した。国立新美術館においては、日本国内の美術館、画廊、美術団体から継続的に展覧会情報を収集し、検索できる「アートコモンズ」において、平成 27 年度には、3,400 件の展覧会情報を約 1,000 か所から収集し、情報の収集・提供を行っている。また、6 つの企画展で子供向け鑑賞ガイドを配布したが、そのうち「ニッポンのマンガ\*アニメ\*ゲーム」と「MIYAKE ISSEY 展：三宅一生の仕事」では鑑賞ガイドを美術館のホームページでも公開し、情報発信の一層の充実を図った。更に、ホームページのリニューアルや、無料無線インターネット接続サービス（フリーWi-Fi）の実運用を開始し、来館者サービスの向上に努めた。

各館とも美術に関する情報の拠点としての機能の向上のための取組が着実に行われていることを確認でき、今後更に増えていくデジタルコンテンツの利用促進に向けて、スピード感を持って、引き続き取組を進めてほしい。

近年、各方面で日本国内にある美術品のデータベース化の必要性が指摘されている。国立美術館は、古代から現代までの西洋美術及び日本近・現代美術の作品を所蔵する組織として、所蔵作品及び関連の資料を体系的にデータベース化し発信してきた。その取組をさらに進めるため、平成 26 年度に理事長のリーダーシップのもと設立された「国立美術館のデータベース作成と公開に関する WG」における検討を進め、平成 27 年度には関西 2 館に図書館システムの導入と情報資料室に研究補佐員の採用を行った。また、所蔵作品に関する情報に歴史情報等（来歴、文献歴、展覧会歴）を追加して国際標準レベルを目指していくことなどの具体的な方策の検討を重ねているとの報告があった。データベースの作成と公開には、人材や予算面で大きな負担となるが、先進諸国では既に整備されているものであり、国内外の美術関係者にとって極めて重要な取組となることから、今後の進展に期待する。

#### （4）国民の美的感性の育成

国立美術館においては、鑑賞者が美術作品や作家についての理解を深めることができるよう様々な取組が継続的に行われている。平成 27 年度は、法人全体として、展覧会にあわせた講演会やワークショップ等を延べ 1,430 回実施し、

参加者は69,521人であった。また、このうち児童生徒を対象とした事業は延べ289回で、参加者は10,676人であった。ここ数年にわたり実施回数、参加者が増えており、国立美術館における教育普及事業が年々充実している。

教育普及事業においても各館による様々な工夫が多く見られた。主なものとしては、東京国立近代美術館本館では、ホームページのリニューアルに伴い「教育普及室ブログ」を開設し、月4回程度の更新で、教育普及プログラムの報告等を掲載した。また、本館では5年ぶりに新規MOMATガイドスタッフ（5期生）の養成研修を行った。夏の小学生向けプログラム「こども美術館」では、美術館そのものに対する興味関心を深められるプログラムを目指し、鑑賞・制作活動に加えて、バックヤードツアーなどを組み合わせた「ミッション・イン・ミュージアム」を実施し、子供達が所蔵品ギャラリーのほか、企画展ギャラリーやアートライブラリー、館長室などを訪問するプログラムとしたところ好評であった。工芸館では、団体受入れの増加に対応するため、教育普及事業を行うボランティアの7期メンバーとして、8名を養成研修の上登録した。京都国立近代美術館では、「北大路魯山人の美—和食の天才」展に関連して、小学校との連携授業を実施した。この中では、京都ゆかりの芸術家である北大路魯山人についての理解を深めるにとどまらず、児童が自ら調理した食材を地元の陶芸家から提供された器に盛り付け、和食におけるもてなしの精神を体験した。学校と連携し、美術科にとどまらず教科の枠を超えた授業を行うことにより、児童の学びの成果を総合的に引き出すことができた。この取組は、作品鑑賞活動とは別のアプローチでの学習支援活動の有効性も示されており特筆しておきたい。国立国際美術館では、継続して行っている小中学生を対象とした鑑賞ツアー「こどもびじゅつあー」に加え、ワークショップ形式でのイベント「なつやすみびじゅつあー」（「みて ふれて とってみる」）を開催し、子供達が作品を身近により深く鑑賞する手掛かりを提供した。

美術館が、広く国民に、特に子供達にとって身近な存在となるため、今後も各館がそれぞれ工夫したプログラムを実施し、美術に親しみを持ってもらう努力を続けていくことを強く期待する。

また、教育普及事業の充実には、それを支えるボランティアスタッフの養成研修が不可欠であるが、ボランティアスタッフの育成にも力をいれていることは評価できる。

#### （5）調査研究成果の反映

展覧会（所蔵作品展を含む）の開催や教育普及活動等に伴い、国立美術館全体で123件の調査研究が行われた。館別では、東京国立近代美術館（本館・工芸館・フィルムセンター）が51件、京都国立近代美術館が17件、国立西洋美

術館が 19 件、国立国際美術館が 13 件、国立新美術館が 23 件となっている。また、分野別では、展覧会関係（所蔵作品展を含む）が 78 件、教育普及その他が 37 件、収集保存関係が 29 件となっている。なお、このうち科学研究費補助金によるものが 12 件であった。人員削減の影響から一人一人の館務が激増している状況であるとはいえ、国からの運営費交付金が減額されていく中、国立美術館における調査研究の充実を図るため、科学研究費補助金や公益財団法人の助成等、外部研究資金の計画的な獲得に努めてほしい。

#### （6）快適な観覧環境の提供

国立美術館においては、企業との共同による障害者特別内覧会、多言語による各種案内などの高齢者・障害者・外国人等への対応、展示・解説の工夫と音声ガイドの導入、入場料金・開館時間等の弾力化、キャンパスメンバーズ制度の実施、ミュージアムショップ・レストラン等の充実など、快適な観覧環境を提供するための様々な取組が継続的に行われている。平成 27 年度は、特に外国人観光客から要望の強かった無線アクセスポイント（Wi-Fi）の運用の開始（国立新美術館）、デジタルパネルなどの各種鑑賞補助システムの導入（東京国立近代美術館工芸館、国立西洋美術館）などにより観覧環境の充実がより一層図られたことは評価できるが、今後更なる充実に努めてほしい。

一方で、国際テロやサイバー攻撃の脅威の高まりなど、セキュリティをめぐる情勢は時代とともに変化しており、観覧者が安心して観覧できるためには、セキュリティの万全と防災・減災等の安全安心の確保等による美術館運営を行う体制を整えていくことは必須である。展示会場内には監視員や監視カメラが設置されているが、その他の場所においても予防的な措置を講じたり、来館者の安全に配慮した取組を行うことは、ひいては快適な観覧環境の提供にもつながるため、引き続き整備に努めてほしい。

また、国立美術館においては、若年層に親しまれる美術館を目指し、若年層の立場に立った観覧環境の整備についても様々な取組が継続的に行われている。既に述べたことであるが、小中学生・高校生については、教育普及事業として新しい趣向を凝らした多様な子ども向けプログラムを実施しており、小中学生・高校生が来館しやすい環境整備が行われている。大学生については、平成 19 年度からキャンパスメンバーズ制度を実施している。平成 27 年度の同制度の加盟校数は、未加盟校を訪問し制度の説明を行うなど努力の成果もあり、前年度（80 校）から 2 校増え 82 校となっている。快適な観覧環境は、観覧者が美術に親しむ上で欠かすことのできないものである。そのために国立美術館が継続的に行ってきた取組を高く評価しつつ、今後もより一層快適な観覧環境とするための継続的な努力を期待する。2020 年のオリンピック及びパラリンピッ

クは、外国人向けの展示環境を充実させるためのよい機会であり、主要諸外国語での案内や解説、ホームページの整備などに努めてほしい。

## 2 我が国の近・現代美術及び海外の美術を体系的・通史的に提示し得るナショナルコレクションの形成・継承

### (1) 収集（購入・寄贈）

国立美術館は、我が国のナショナルセンターとして、我が国の近・現代美術及び海外の美術を体系的・通史的に提示し得るナショナルコレクションの形成に努めている。

平成 27 年度は、法人全体として、美術作品については 901 点を購入し、821 点の寄贈を受けた。映画フィルム作品については 239 本を購入し、1,951 本の寄贈を受けた。これにより、法人全体として美術作品 42,070 点、映画フィルム 78,132 本を収蔵していることになる。収集保管という作業は地味だが大切な取組であり、寄贈の数の増加は、これまでの美術館活動に対する信頼の現れであり、高く評価される。

平成 27 年度も措置された特別購入予算では、21 件の作品を購入することができた。購入予算が確保できない地方公立館が多いことを鑑みれば、国立美術館がこの予算で国民の宝となる作品を購入できたことは非常に意義のあることと高く評価したい。そのことを踏まえ、収集した作品については、準備が整い次第積極的に公開することはもちろんのこと、貸与についても積極的に進め、公私立美術館等との連携協力をますます強化していくことを期待する。

### (2) 収蔵庫等保存施設の狭隘・老朽化への対応及び環境整備等

上記(1)からわかるとおり、国立美術館の収集活動は、その寄贈作品数の多さにも特徴がある。寄贈作品数の多さは、日常の調査研究活動の積み重ねの成果であるとともに、国立美術館への信頼のバロメーターでもあり、敬意を表したい。しかし、美術館においては、一度収蔵した作品を手放すことがないため、所蔵作品の増加は収蔵庫等保存施設の狭隘化、経費負担、対応する人員などの問題を必ず伴うものであり、保管環境の整備への対応も含めて計画的な対応をしなければならない。一部の館の収蔵庫では、本来作品保管場所ではない場所にも作品が溢れ、収まらない作品群が収蔵庫内の床を埋めていて通路を確保することすらできなくなっているなど、まさに危機的な状況となっている。保存施設の狭隘化への対応の必要性については、これまでも再三にわたって当委員会でも指摘してきたところであるが、国民の宝であるナショナルコレクシ

ョンを適切に保管するためにも、また、国立美術館の収集活動に支障をきたすことで貴重な作品が海外に流出することを防ぐためにも、国立美術館の収蔵庫の拡大が一時の猶予も許さないほどに緊急の課題となっていることについて、改めて関係者の理解を強く求めたい。平成 28 年度から始まった第四期中期計画において平成 30 年度末を目途に各館ごとの方針を策定することとされたが、是非国立美術館の収蔵庫の狭隘化に対する抜本的な措置を講じてほしい。

### (3) 修理・修復の実施

国立美術館では、所蔵作品の修理・修復について、外部の修復家等専門家と連携しつつ、必要な業務を継続して実施している。ナショナルコレクションの継承のためには、保存修復を専門とする職員の配置が重要であり、当委員会でも度々指摘している。厳しい人件費抑制方針の下で新たな人員措置が極めて困難な状況下にあつて、各館ともそれぞれの優先度等に応じた人員配置に意を用いているところ、平成 27 年度に任期付きではあるが、新たに国立西洋美術館に保存修復の専任研究員を配置し、法人内の各館と連携を図りつつあることは高く評価できる。

また、平成 27 年度には、特別修復予算として 9,500 万円の修復費を確保できたことは評価に値する。それにより、法人全体として 436 点の作品・資料を修理・修復することができた。また、国立新美術館では、所蔵する資料等 901 点の修理を行った。この中には山岸信郎氏旧蔵資料のうち水濡れ被害に遭ったと考えられる 60 年代～70 年代美術に関する重要な記録写真が含まれており、劣化をできるだけ止め、可能な限り現状保存する処置を行った。60 年代～70 年代の作品が残っていないパフォーマンス、イベント、インスタレーションなどの表現については、記録写真・映像が一次資料に近似する価値を持つ。こうした記録写真を多く所蔵する国立新美術館では、研究基盤として活用可能となるよう順次デジタル化を進めており、今後の活用が期待される。

いずれも課題となっていた作品等の修理・修復であり、特別修復予算や寄附金を有効に活用し、国立美術館としての使命を十分に果たしていると評価できる。

しかし、世界各国の主要な美術館に比べて、国立美術館の現行の体制は十分とはいえない。また、作品の保存に当たっては、日常的にこまめなチェック・修復が必要であるし、素材が多様化している現代アートへの対応も求められており、修理・修復の体制を充実させることが引き続き必要である。

## 3 我が国における美術館のナショナルセンターとして美術館活動全体の活性化に寄与

## (1) 所蔵作品等に関する調査研究成果の発信

所蔵作品等に関する調査研究成果の発信については、継続的計画的に進められている。各館における美術館ニュースや図録、定期刊行物、あるいは研究紀要は、調査研究の成果を反映しており、また、調査研究の成果は各展覧会の企画立案に生かされている。法人全体では学会等発表が108件、学術雑誌等論文掲載が181件、所蔵作品等に関するセミナーシンポジウムが13件、国内外の美術館等との連携（シンポジウムの開催等）が16件あり、調査研究成果の発信が行われていることを評価したい。

また、国立新美術館は文化庁や大阪市と共同でシンポジウム「日本の戦後美術資料の収集・公開・活用を考える～大阪新美術館建設準備室所蔵『具体美術協会』関係資料を中心に～」を開催した。近年国際的な研究対象となっている日本の戦後美術資料においては、作品だけでなく資料の収集・整理と公開・活用は、美術館等の関係機関が直面している課題で、本シンポジウムは、アーカイブ整備を進める中で、現状の課題がどこにあり、これからどのような方向を目指すべきなのか考察したものであり、日本の戦後美術のアーカイブにおける試金石の一つとなるものであった。国立美術館としてこのような役割を果たすことが今後重要となるだろう。

国内外の研究者との交流については、各館とも展覧会に併せて積極的にシンポジウム、研究会等を開催し、交流の機会を設けている。とりわけ、海外からの研究者との交流は近年積極的に行われているように見受けられる。国立美術館における作品の収集活動や展覧会活動、教育普及活動、情報の収集発信活動は、長期的なビジョンに基づく調査研究の成果によって成り立つものであることから、今後その成果が国内はもとより、国際的な共同研究へと発展し海外展開のきっかけとなることを期待する。

## (2) 国際交流の推進

国際シンポジウムや国際会議等への出席を通じて、海外の美術館との連携協力や国内外の優れた研究者との交流が意欲的に実施されたことを評価したい。

国際シンポジウムの主なものとして、国立西洋美術館において、2016-2017年にフィンランド、ノルウェー、デンマークを巡回する「ジャポノマニア展」に先立ち開催された「北欧の近代美術とジャポニスム」では、パリとロンドンで始まったジャポニスムが北欧に伝播し消化されていった経緯や、北欧諸国におけるジャポニスムの独自性等について北欧並びに日本の西洋美術・ジャポニスム研究者が発表・討論を行い、交流を図る貴重な機会であった。国立国際美術館においては、国立台湾美術館で開催された日本、アメリカ、オランダ、台

湾，オーストラリア，韓国のキュレーター等がメディアアートを中心とした保存修復，展示に関するシンポジウム「International Symposium : Collecting and Exhibiting New Media Arts」に参加し，各国機関，美術館が抱える問題点やケーススタディの報告を行った。国立新美術館では，国際的に活躍するキュレーター，批評家のヤシャ・ライハート氏を招へいし，国際シンポジウム「メディアと芸術のあいだーヤシャ・ライハートの60年代の「展覧会」を読み解く」を2部形式で東京藝術大学と共同開催した。

また，アジア・ヨーロッパ美術館ネットワーク（ASEMUS），国際博物館会議（ICOM）大会，国際美術館会議（CIMAM）などに積極的に参加している。

今後も，台頭著しいアジアの美術動向を注視しつつ，ナショナルセンターとしてますます国際文化交流を推進するとともに，国内外の美術館との連携や研究者との交流を促進するよう期待する。

### （3）所蔵作品の貸与等

国立美術館は，国内外の美術館等への所蔵作品の貸与について，所蔵作品の展示計画，作品保存等に十分配慮しつつ，可能な限り積極的に取り組むこととしており，また，国内外の美術館等からもその役割が大きく期待されており，依頼件数も多数に上っている。

平成27年度には，法人全体として，美術作品については178件・895点を貸与した。映画フィルムについては102件・231点，映画関連資料は5件・127点を貸与した。特筆されるのは，所蔵作品の貸与等のうち，映画フィルムにおける特徴として海外での共催事業への提供や貸与が多いことである。アマチュア映画を含む文化・記録映画への特別映写観覧が顕著だったことに加え，複製利用については，展覧会における展示映像としての使用を目的とした利用が目立つ。特別映写観覧については，大学等教育研究機関，映画関連団体，映画及びテレビ番組製作会社，映画・映像に係る非営利活動法人等による調査・研究等に所蔵プリントの試写を通して寄与しているため，継続されることを望む。

国立美術館としては各機関からの要望に最大限応えているが，当委員会としては，国立美術館には作品の貸出しに当たっての入出庫管理及び収蔵庫内保全を専門とするレジストラが全館に配置されていないことから，現状の体制では多くの制約が生じていることを改めて指摘しておく。平成27年度に国立国際美術館にレジストラ1名が配置されたことは特筆すべきだが，他の4館では現在も，各所蔵作品の担当者が各々において通常業務（収集・保管・研究・展示活動や事務処理等）に加える形で対応している。作品貸与には貸出先の展示環境などの調査に加えて，自館におけるコレクション活用や貸出し要請が重複しがちな場合などにおける調整作業が必要となるため，限られた人員等の状況

下では、作品貸与手続として館ごとに事前の調整の工夫をしなければならない事例も生じている。国民に鑑賞機会をより一層提供していくためにも、そして国外からの要請に適切に対応していくためにも、今後も多様で積極的な貸与などの工夫を望みつつも、国立美術館としては、各館研究員の負担をこれ以上増やさない工夫を検討していく必要がある。

#### (4) 美術教育のための研修の実施、教材・プログラムの開発

美術教育の一翼を担うナショナルセンターの事業として、国立美術館各館の共同によって毎年度実施している「美術館を活用した鑑賞教育の充実のための指導者研修」は、平成 27 年度で 10 年目を迎え、「美術館と学校鑑賞教育のこれまでとこれから」と題し、平成 18 年度にスタートした「指導者研修」の 10 年間を検証するとともに、鑑賞教育を取り巻く現状を確認し、今後の美術館・学校連携の目標と課題についてシンポジウムを行った。同研修には、全国から 98 人（小・中学校教諭 62 人、指導主事 12 名、学芸員 24 人）の参加があった。また、同研修は、教員免許状更新講習に認定されているが、研修参加教諭 62 人のうち 17 人が受講している。同研修で得た成果の活用実態等について追跡調査を実施し、その結果に基づき、内容等について見直しながら実施されている。

同研修を続けていくことは、各地域の学校と美術館との連携強化を図るとともに、児童生徒に対する鑑賞教育の充実に資することから、その努力に敬意を表するとともに、引き続き継続して取り組んでいくことを期待する。

#### (5) 美術館活動を担う中核的人材の育成

国立美術館においては、美術館活動を担う中核的な人材を育成するため、主として大学院生を対象としてインターンシップ制度を実施しており、平成 27 年度は各館合計で 40 名を受け入れた。インターンシップ生の受入れについては、選考方法からカリキュラムの検討に加え、実際の指導等にはかなりの労力を要するが、各館とも人員等に限りのある中、事業の重要性を認識しつつ、継続して実施されていることは評価に値する。また、東京国立近代美術館工芸館及びフィルムセンターでは大学生の学芸員資格取得のための博物館実習を実施しており、平成 27 年度は合計で 15 名を受け入れた。工芸及び映画を取り扱う数少ない機関として、引き続き受入れを継続し、今後もナショナルセンターとして人材育成に協力していくことを期待する。

#### (6) 全国の美術館等との連携・人的ネットワークの形成等

公私立美術館の学芸職員を対象としたキュレーター研修については、国立美

術館全体で 7 名を受け入れた。国立美術館として対応が可能な「受入れ館の情報提供」「公募時期の適正化」等についての改善を進め、平成 27 年度は前年同様の研修者参加者数を得た。今後も引き続き必要な見直しについて検討するなど、公私立美術館等のニーズにあったプログラムとなるよう期待する。

#### (7) 映画文化振興の中核的機関としてのフィルムセンターの活動

フィルムセンターでは、平成 27 年度に 13 回の上映会、3 回の展覧会を開催し、9 事業 207 会場での巡回上映を開催した。巡回上映の「蘇ったフィルムたち 東京国立近代美術館フィルムセンター復元作品特集」は昨年度に引き続き 5 会場、合計 32 日間、一般社団法人コミュニティシネマセンターとの共同事業によりフィルムセンターが近年デジタル技術等を用いて復元した日本映画をすべて 35mm 上映用ポジフィルムで上映し、映画フィルムの持つ魅力を伝える巡回上映企画を行った。本事業は映画フィルムで撮影・製作された作品をオリジナル・フォーマットで復元し、上映するというフィルムセンターの映画保存活動にとって根幹となる取組であり、日本各地で映画上映活動を恒常的に行っている会場において具体的な成果の紹介を通して広く国民に伝えるという意味で、大変有意義な取組である。映写・音響機器の整備や保守等の理由から、映画フィルムによる上映とその継承には既に多くの困難が生じているが、共催者や実施会場等との連携協力することを通じて、課題の洗い出しと具体的な解決方法を検討するとともに、その取組への理解を深め、入場者との間で映画保存の意義を共有する貴重な機会となっていることを特筆しておきたい。

また、国際フィルム・アーカイブ連盟加盟機関同士との連携に基づき、ニューヨーク近代美術館映画部門の特別協力を得て、「MoMA ニューヨーク近代美術館映画コレクション」や、フィルムアルヒーフ・オーストリアの特別協力により「シネマの冒険 闇と音楽 2014 フィルムアルヒーフ・オーストリアの無声映画コレクション」や、福岡市総合図書館との共同主催により、「現代アジア映画の作家たち 福岡市総合図書館コレクションより」を開催した。

さらに、所蔵映画フィルム検索システムにおいて日本劇映画の作品情報を 419 件新たに公開するなど、その活動は国内外において映画文化振興の中核的機関としての役割を十分に果たしていると評価できる。引き続き、国内外の映画関連団体との連携を深め、映画フィルム保存等の取組を充実していくことを期待する。

また、平成 26 年度から始まった、デジタル映画の保存方法の調査研究等を行う「映画におけるデジタル保存・活用に関する調査研究事業 [BDC プロジェクト]」（文化庁補助金により実施）を着実に実施している。2000 年以降、映画の製作・上映におけるデジタル化が急速に進み、フィルムを使用しないデジタル

データでの撮影・編集・映写等が主流となっているにもかかわらず、デジタル映画の適切な保存方法等は確立されていないのが現状であり、同プロジェクトの今後の成果に注目していきたい。

なお、フィルムセンターの独立は映画関係者の悲願である。独立館に相応しい組織・人員・予算がともに確保されることが必要であることはいうまでもなく、引き続き関係機関への積極的な働きかけを継続して行うことが望まれる。

おわりに

国立美術館の平成 27 年度事業についての評価は以上のとおりである。展覧会事業、作品収集事業、調査研究事業及び教育普及事業など多種多彩な事業が高い質を維持しつつ継続的、かつ適切に実施されていることが認められ、これまでと同様に評価したい。

平成 27 年度は、第 3 期中期目標期間の最終年度であり、第 2 期中期目標期間終了時の国立美術館に対する評価結果等を踏まえ、国立美術館としてその事務及び事業の運営等の改善に努力してきた。また、限られた人員及び予算の中で効率化を達成するという厳しい状況にかかわらず、我が国のナショナルセンターとしての役割を十分に果たし、国民に優れた美術鑑賞の機会を提供するなど我が国の文化の振興に寄与しつつ、各館にとって最大の努力を要する自己収入予算額を法人全体として達成した国立美術館の努力は、大いに評価したい。

しかし、当委員会としては、独立行政法人化以降、運営費交付金が削減される中、とりわけ、人員については、美術館業務が増大する中で既に限界に達してきており、今後の更なる削減は国立美術館としての使命を果たせないばかりか、国民に対するサービスの質の低下等を招きかねないと危惧していることを重ねて表明する。我が国のナショナルセンターとして世界各国の主要な美術館に比肩すべき役割を担っている国立美術館が、今後も国内外に誇りうるナショナルコレクションの形成・保存・修復、質の高い展覧会の開催等その役割を十分に果たしていくことができるよう、適切な運営費交付金の確保、必要な専門人材の確保等が実現することを改めて強く望む。

「独立行政法人改革等に関する基本的な方針」（平成 25 年 12 月 24 日閣議決定）においては、経営努力の認定基準の改善が示される一方、国立美術館側にも自己収入の増加等が求められた。それを受け、国立美術館は、平成 27 年度も引き続き会員制度の拡充、インターネット上での小口寄附金受入れ、デジタル画像の活用拡大、施設貸出しの活用拡大などの取組を進め、自己収入の増加を積極的に図っており、その姿勢を高く評価したい。特に平成 28 年 1 月から始めた「MOMAT 支援サークル」は、企業向けの特典や支援金額を設定し、企業と美術館が「パートナー」となって一緒に美術館を支援していく新たな試みであり高く評価する。

平成 28 年度からは第 4 期中期目標期間が始まっている。第 4 期中期目標期間の最終年度（平成 32 年）には、東京でオリンピック及びパラリンピックが開催される。オリンピック及びパラリンピックは、スポーツの祭典ということだけではなく、文化の祭典として果たす役割も大きく期待されている。それに応えるべく、国立美術館としての役割を認識し、関係機関と連携を強めながら早い段階から準備を進めて

ほしい。

最後に、今後も引き続き、国内の美術館の模範となるべき活動を展開していくことを期待する。