

# 独立行政法人国立文化財機構外部評価委員会報告書

—平成 21 年度—

独立行政法人国立文化財機構外部評価委員会

## 目次

1. 外部評価委員会報告	1
2. 外部評価委員会委員名簿	6
博物館調査研究等部会	7
研究所調査研究等部会	8

## はじめに

本委員会では、機構の自己点検評価を全体として適切に自己点検評価が行われているかをはじめとして、統合による事業の相乗効果、効率的な運営などについて、客観性のある評価に努めた。なお、収入・支出の決算については、財務状況の概要（暫定版）が作成され、本委員会にて審議することができた。担当の努力を大いに評価したい。

## 総 評

独立行政法人国立文化財機構の21年度の実績は全体として高く評価できる。日本の文化財を守り伝えていくために、文化財の収集・修理や文化財に関する調査・研究の実施、歴史・伝統文化の国内外への発信について、ナショナルセンター機能を担う国立文化財機構の実績として、高く評価するものである。

自己点検評価も概ね適正に行われていると評価できる。ただし、数値目標に対する定量的評価におけるS評価の基準が統一されていない部分があり、機構として一律の基準を検討いただきたい。

国立博物館と文化財研究所の統合から、21年度は3年目となる。各館所それぞれの独自性を活かしつつ、共同研究等の連携事業をより一層推進いただきたい。特に調査研究・ナショナルセンターとしての取組みは、相互の協力が不可欠である。お互いの専門性を活かした連携を期待する。また、それぞれの施設における知見を機構内の他の施設にも広めるよう努めてほしい。

今後は、国内外問わず文化財についてのナショナルセンターとしての役割がより求められるようになるので、その期待に応えられるよう基礎研究及び応用研究にしっかりと取り組んで、質の高い運営を実施していくことを期待する。

## 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 歴史・伝統文化の保存と継承の中心的拠点としての収蔵品の整備と、次代への継承

資料の購入については、各館の特質を活かしながら適切かつ慎重に行われている。収蔵品の整備・充実には、博物館の常に努力すべき生命線といえる。限られた予算での購入に限界がある今日、寄贈・寄託に多くを頼らざるを得ない。その点での各館・研究所の日常的な努力に敬意を表する。とくに、東京国立博物館の板谷家（徳川幕府御用絵師）伝来資料一括および京都国立博物館の中国近代絵画の受贈は特筆に値するものがある。

適切な管理保存では、各館それぞれが、地震対策、温湿度管理、虫害対策、保存カルテ作成など、いろいろと努力されている。それぞれの館の経験や知見を、機構内で共有しあうとともに、広く文化財保存に携わる機構外の機関にも積極的に提供していただくと、収蔵品の管理・保存の体制が、日本全体でレベルアップするのではないだろうか。

### 2 文化財を活用した歴史・伝統文化の国内外への発信

ここ数年に引き続き、特別展の充実には目を見張るものがあった。長谷川等伯展は、マスコミに盛んに取り上げられたこともあり、狩野派に比して知名度の低かった等伯の認知度が高まったことは意義あることであったと思う。阿修羅展は大ブームをつくりあげ、これまで

文化財にあまり興味がなかった人々まで集客できたことは一面では喜ばしいことであったが、あまりに予想外の人々の殺到に対する対応ができていたとは言い難く、今後課題を残すものである。開館時間の延長など努力の成果ともいえるが、一方で混雑のため入館待ちの行列ができる状況の更なる対応を行う必要がある。東京国立博物館、九州国立博物館の2館で開催されたが、展示のイメージは全く異なり、同じ対象物でも様々な表現が可能だということにあらためて興味を覚えるとともに、研究員の力量を評価するものである。「染付－藍が彩るアジアの器」はやや従来型展示の印象を受けるので入場者数が少なかったのかもしれないが、地味ではあってもこうした優れた特定分野を掘り下げる展示は継続すべきである。学界の最先端の研究成果とリンクした文化財の意義を紹介・発信するタイプの展示を、更に追究していただきたい。

また、海外展が軌道に乗ってきたことも高く評価したい。他の東アジア諸国に遅れをとることなく、日本文化の海外発信に先導的役割を果たすよう期待したい。

平常展については、どの館においても、平常展とは言いながらこまめに展示替が行われており、様々な工夫がこらされることで来館者の満足度が高まってきたことは大いに評価したい。平常展の魅力化、特集展示・陳列、多言語の外国語説明の充実など、引き続き努力をお願いしたい。特別展に比して平常展の観覧者が少ないことが指摘されているが、平常展こそ各館の特質を表現する場であり、研究員の研究の成果をじっくり観覧していただける場であろう。また、平常展示館建替中の京都国立博物館が、地方に於いて展覧会を開催されたことは、一級の文化財を直接目にする事の少ない地方にとってたいへん有り難いことであり、こうした機会が増えることに期待したい。

ボランティア活動については、「文化財ソムリエ」「文化大使」のような多様な形で、さらに工夫して推進していただきたい。同時に、従来からの公開講座・講演会なども、さらに魅力的なものにする努力をお願いしたい。

快適な観覧環境の提供については、ビデオなどによる分かりやすい説明、コンピュータ・グラフィックの手法を取り入れた魅力的な表示、適切な音声ガイドなどが取り入れられており、全般的に一層充実してきていると評価したい。

非常に多くの展覧会が開催されているため、これに携わる職員の負担が過大になっていると考えられ、疲弊による業務への悪影響が懸念される。今後も充実した展覧会を継続的に実施していくとともに、来館者サービスを向上させるためには、展覧会を企画・準備・実行するための基盤が重要であり、予算の増額、人員の増員といった体制整備が必要である。

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

収蔵品等に関する調査研究成果については、各々の国立博物館が、定期刊行物、紀要、特別展図録等の出版、学術シンポジウムや研究集会の開催などを通じて広く公開され、全国の博物館関係者はもとより、国民各層の利用に供されてきている。研究者・専門家向けだけでなく、国民・市民向けにも分かりやすい形で成果を発信願いたい。また、研究紀要や報告書について、ホームページでの公開を進めていただきたい。

アジアの重要性がたかまる今日において、文化庁と国立文化財機構が共催した「アジア博物館研究集会」、九州国立博物館のJICA草の根技術協力事業など時宜を得た研究、交流、文化的活動がさかんに行われていることは評価できる。また、海外研究者の招へい、海外への研究者の派遣、および研究者の国際交流も効果的に推進されてきたと思われる。さらに機会を増やす方向で計画を組んでいただきたい。文化財保存修理者等を対象とする研修事業も、多分野にわたり実施されてきた。公私立の博物館への収蔵品の貸与や海外の博物館の展示へ

の協力なども順調に進められたと思われる。既にされているようだが、館の研究員が実際に修理現場を訪れ、互いに話し合うことは非常に重要なことと思われる。単に学芸部研究員に文化財修理に関する認識を高めてもらうというだけでなく、修理技術者や保存科学者とは異なる視点からの修理に関する価値観や思想が得られる機会となるので、互いの見識が深まると期待できる。

所蔵資料の国内貸与に関して、東京国立博物館がBを挙げているが、地方自治体の財政難に伴う企画展の減少が問題点であり、対外的な要因に作用される数値について、定量的評価対象とするか検討する必要がある。

#### 4 文化財に関する調査及び研究の推進

基礎的・先端的な文化財の調査研究の多方面にわたり、十分に成果を挙げていると評価できる。自己点検評価についても概ね妥当と思われる。

研究所の調査研究では、非破壊年輪年代測定法など長年の基礎研究と技術改良の結果が大きな成果に結びついており、今後の展開が大いに期待できる。「飛鳥地域の壁画古墳の研究」はキトラ・高松塚古墳壁画保存事業とかかわってその学術的意義を深めるとともに一般社会の理解を得る上で効果が大きく、いずれも国の推進する文化財保護事業とタイアップした時宜を得た研究といえる。なお、高松塚壁画の初期の保存措置で使用したパラロイドB72がむしろカビの栄養源となった可能性の指摘は重要である。ポータブル蛍光X線分析装置を用いた材質調査・研究の継続のほか、日光輪王寺の虫害に関する調査も成果を上げている。これらは、日本の文化財保護にとって重要であり、また、古墳など高湿度環境における微生物活性に関する研究などは、同様の文化財保護の問題を抱える近隣諸国にとっても有益であろう。

博物館における調査研究は、各館ともに、国際的、学際的、先進的な研究がなされる一方、地域に根ざしたきめ細かな、あるいは基礎的な調査研究にも努力されている。研究員の交流も昨年よりも一段と活発になされており、法人内における共同研究ばかりでなく、関係諸機関、企業等との共同研究を行うことによってより大きな成果が上げられていると評価される。ことに最新機器の共有化が促進されたことが、研究の進化に大きな力となっていると感じられる。九州国立博物館における3次元データの相互比較から得られる製作技法の抽出により非接触非破壊で古代青銅器の製作技術が解明できたことは画期的なことであり、今後様々な文化財の製作技術解明に活用されていくことであろう。また、小規模な範囲ではあるが、展示・鑑賞における環境の整備についても様々な工夫があって評価できる。

#### 5 文化財の保存・修復に関する国際協力の推進

文化財の保存・修復に関する国際協力は、昨年同様に、日本と関係の深い東アジア、東南アジア、西アジアへの協力が継続されている。他の協力国との役割分担、相乗効果等を総合的に検証していくことも必要と考える。現地での調査や支援は、日本以外の国々との連携や調整で困難な点も多くあろう。国内においては、国際協力機構やユネスコアジア文化センターへの研修協力、国際研修「漆の保存と修復」の開催など、国際的な人材育成を積極的に実施している。このほか一連の国際協力推進の活動は、日本の国際貢献の大きな一助になっており、また日本に対する理解を諸外国で高める一翼を担っている。

治安が回復しないアフガニスタンとイラクについて、現地研修事業を日本への招聘研修に替え、成果をあげているのは、臨機適切な措置である。アジアの古代都城遺跡等の日中韓共同調査をはじめ敦煌石窟・陝西省壁画古墳・アンコール遺跡群などの共同調査でも、国情の違いを克服して実績を積み、信頼を得つつあることは、頼もしい。

## 6 情報発信機能の強化

積極的な情報発信が行われており、今後ともこの努力を継続することが期待される。特に博物館資料は、なかなか実際に手にとって見る事が出来るものではないので、見学で実物を見ることの大切さと共に、デジタル画像で様々な見せ方の出来るデジタルミュージアムは、国立博物館にとっては不可欠の要素となろう。研究的視点からの収蔵品の分析・解説とか、目の不自由な人への音声解説や拡大画像とか、デジタルミュージアムに期待される企画は少なくない。今後とも積極的な推進をお願いしたい。

## 7 地方公共団体への協力等による文化財保護の質的向上

地方公共団体等が実施する事業への援助・助言は、無形文化遺産、文化財、建造物・遺跡など、各分野でバランスよく展開されている。自己点検評価についても概ね適正である。埋蔵文化財担当者研修、博物館・美術館等の保存担当学芸員研修等を通じて、国内で各種文化財に関わる人々の知識や技術の総合的なレベルアップに寄与している。

特に、平城宮跡の第一次大極殿がみごとに復原され、遷都 1300 年祭の中核施設としての意義がある。奈良文化財研究所創設以来の調査・研究の成果を結集した結果であろう。

博物館など文化財施設内の温湿度解析のデータや省エネ化に関する情報は、今後、国内外の多くの博物館、美術館の運営に役立つことが期待される。

## 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

展示等で目標以上の成果を上げつつ、業務の効率化にもよく取り組んでいる。引き続き博物館と研究所の研究・学芸系職員の連絡や協力体制をさらに強化して、調査・研究・学芸業務を有機的に推進していただきたい。

省エネルギー、リサイクルなどの措置もさらに進められ、電気・ガス料金なども対前年度削減された。光熱水費等、非常に細かく削減方策がとられていることは評価するが、予想外の入館者数があった場合など止むを得ない場合もあり、そうした時に、サービスの低下につながるようには留意すべきである。施設の有効利用についても、各々の博物館・研究所において多様なイベントの実施や施設貸出などを行ない、施設有効利用と財源確保の努力がなされてきたことを評価したい。関係業務の民間委託や一般競争入札も順調に進められてきたと思われる。寄付金の受入や、科学研究費補助金の獲得も、目標件数を上回ったことは高く評価したい。

## III 予算（人件費の見積もりを含む）、収支計画及び資金計画

適切な財務内容の実現が図られている。今回、財務状況の概要（暫定版）が審議までに作成されたことは大いに評価できるが、予算額と決算額を対比した決算報告書についても暫定版で良いので、次回には作成してもらいたい。

人件費総額の削減については目標が達成されており、計画通り推移しているものと評価するが、人件費の減が今後どのように進むのか、あるいは目指す水準に既に到達したのか、気がかりである。団塊の世代の定年退職にかわって若い館員・所員の採用が行なわれれば、若干の余裕が生じるかと思うが、人件費の面からよりも、将来を見据えたしっかりとした人事構想を組んで、それに沿った運用をお願いしたい。

収入については、人気の特別展の開催のほか、施設の多様な有効利用を図ることにより自

己収入の実績が目標額を大きく上回ったことは大いに評価すべきであるが、収入増はあくまでも本来の博物館業務・調査研究業務に沿って行うべきであり、それ以外の収入に依存する体質にならないよう配慮願いたい。その点で、奈良文化財研究所の科研費獲得件数は高く評価される。

建物の耐震補強工事は順調に進んでいるようだが、機構全体の中長期の施設計画も、しっかりと見据えていただきたい。

#### IV その他人事計画等

人事交流の実施によって職員（事務系・研究系）の仕事への意欲を高める点に関しては適切な実施となっている。アソシエイト・フェローを戦力化し、ボランティアガイドの組織化・育成に努められ一定の成果を挙げていることは、評価されて良いのではないかと。

アソシエイト・フェローとして若手研究者を任期付きで活用することは、時代の流れとして避けられないだろうが、将来の文化財研究を支える若手研究者の使い捨てにならないよう、配慮が望まれる。当人の努力はもちろんであるが、在職中にスキルアップがしっかりとできるように職務指導にも力を入れていただき、館としても法人としてもさらなる方策を考えられたい。

何よりも人材不足を否めない現状の打破が課題である。団塊の世代の館員・所員の定年退職が始まっているが、今後の中・長期的な研究計画・組織計画に沿った人事計画をしっかりと構想して、個々の人事にも総合的な見地から対応していただきたい。特に、研究所において、専門分野の研究職員が一人または少数に限られる現状の中で、高度の専門的能力をもつ職員が退職する際に、後継者を確保して円滑な世代交代が行われるように配慮願いたい。21年度の内訳を見ると、体制上に大きな影響は出ていないように思えるが、要員の制約がある中で特に学芸部門の業務範囲の拡大傾向を考えると、今後事業の高度化を図る上で無理が生じるのではないかと大いに危惧される。ここに無理が生じると元も子もなくすことになりかねないのではないかと。これも、国民の理解を得ることが前提となるが、当機構の将来ビジョンを描く中で、あるべき体制を構築して欲しい。

## 独立行政法人国立文化財機構外部評価委員会

- 委員長 清水 眞 澄（三井記念美術館 館長）
- 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 稲 田 孝 司（岡山大学名誉教授）
- 委員 岡 本 健 一（毎日新聞社客員編集委員）
- 委員 小 林 忠（学習院大学教授）
- 委員 酒 井 忠 康（世田谷美術館 館長）
- 委員 佐 藤 信（東京大学大学院人文社会系研究科教授）
- 委員 園 田 直 子（国立民族学博物館文化資源研究センター教授）
- 委員 竹 本 幹 夫（早稲田大学坪内博士記念演劇博物館長）
- 委員 玉 蟲 敏 子（武蔵野美術大学造形学部教授）
- 委員 野 口 昇（日本ユネスコ協会連盟理事長）
- 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）

独立行政法人国立文化財機構外部評価委員会 博物館調査研究等部会

部会長 小 林 忠（学習院大学教授）  
酒 井 忠 康（世田谷美術館 館長）  
藤 田 治 彦（大阪大学大学院教授）  
森 弘 子（福岡県文化財保護審議会専門委員）

独立行政法人国立文化財機構外部評価委員会 研究所調査研究等部会

- 部会長 佐藤 信（東京大学大学院人文社会系研究科教授）
- 稲田 孝司（岡山大学名誉教授）
- 岡本 健一（毎日新聞社客員編集委員）
- 園田 直子（国立民族学博物館文化資源研究センター教授）
- 竹本 幹夫（早稲田大学坪内博士記念演劇博物館長）
- 玉蟲 敏子（武蔵野美術大学造形学部教授）
- 野口 昇（日本ユネスコ協会連盟理事長）