

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 23 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 | 9 |
| 博物館調査研究等部会 | 10 |
| 研究所・センター調査研究等部会 | 10 |

はじめに

本委員会は、国立文化財機構における23年度自己点検評価について、研究所・センター調査研究等部会、博物館調査研究等部会、総会の3回に分けて開催し、評価の適正性や、各事業内容及び業務運営の効率化等について、外部の第三者による評価を実施した。評価にあたっては、定性的・定量的評価を基に客観性のある評価に努めた。

総 評

国立文化財機構が実施している事業は、日本の貴重な国民的財産である文化財を、将来にわたって永く保存するために欠かせないものである。

国立博物館は教育・サービス等の中核として国の文化教育を担い、展示等を通じて日本人の感性や知識を高めることに貢献し、日本の歴史・伝統文化への理解を深め、ひいては将来の日本の文化・社会の発展に大きく寄与するものである。国際化が進む現代においては、日本の歴史・伝統文化への理解は、日本のアイデンティティを認識し海外に日本を発信するための基本となるものであり、国際社会における日本の存在感を高めるためにも文化の果たす役割は大きなものがある。

また、文化財研究所は、文化財に関する基本情報・調査手法・科学技術等の調査研究により、文化財保護に必要な基盤を形成するための重要な役割を果たしている。

国の文化政策を実現する現場として、国立文化財機構の各施設は、文化財の展示・保存・調査研究等についていずれも特色のある事業を実施している。これらは、国民の生活を豊かなものにするとともに、長い歴史のもとに育まれた日本の文化の奥深さを、諸外国に対しても示していくものであり、日本の将来にとって重要な役割を果たしているものであることが広く認識されることを望む。

国立文化財機構はその役割から見て小規模であり、一律に人員・予算の削減がなされると、運営に重大な支障を生じる。国立文化財機構の対象とする業務は、日本の将来的な発展のためには、むしろ強化すべき分野ではないか。

国立文化財機構の23年度の実績については、各施設とも多様な分野にわたって質的にも量的にも、極めて高い実績を上げており、期待される成果を十分に挙げていると評価できる。

自己点検評価についても、定性的・定量的評価に努めるなどできる限り客観的に自己点検評価を行おうとする姿勢が感じられ、概ね妥当な判断となっている。ただし、評価報告書の記入の仕方は施設によるばらつきがやや見られ、評価が円滑に行われるようになったものの、やや形式的になった感もあるため、これらについては各施設間の相互調整と各施設内における積極的な検討が期待される。

機構内の協力体制については、昨年度に引き続き機構内の巡回展が開催されている他、博物館と研究所の共同事業として共同研究・共同調査が成果を上げており、協力体制は着

実に進んできたように評価する。また、昨年の東日本大震災に対応した「文化財レスキュー」事業における機動的な活躍については、極めて高い評価が与えられるものとする。震災後、博物館、研究所がただちに文化財レスキューに能動的に協力したことを評価する。こうした緊急の事業に積極的に取り組みながら、恒常的な業務にも大きな達成を実現した努力に対して、改めて敬意を表したい。

また、ユネスコとの協定に取り組むために、昨年10月にアジア太平洋無形文化遺産研究センターが開設されたことが報告された。同センターが、少ない人員にもかかわらず開設後円滑な調査研究を始めたことは喜ばしい。今後専従の人員確保に力を入れ、東京文化財研究所文化遺産国際協力センターとも連携を取って、無形文化遺産の調査・研究・保存・伝承に力を入れていただきたい。

一方で、人的・財政的には依然として厳しい状況にある。業務の拡充、拡大にもかかわらず、人員の補充がままならず、職員の負担が過重の度を増していることが懸念される。適切な人員の確保が喫緊の課題であり、早急の善処が望まれる。

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核的拠点としての収蔵品の整備と、次代への継承

全体的に、収蔵品の収集、寄贈・寄託の受け入れは順調に進んでいる。これは、文化財の良好な環境での保存や、一般への公開の機会を増やすものとして、こうした収蔵品の充実に向けた努力について評価したい。東京国立博物館においては、東洋館の耐震補強工事が完了し、再開館に至る運びであることは喜ばしいが、そのための支出が負担となって収蔵品の購入物件がなかったことは残念である。今回は東洋館の開館準備を最優先するというやむをえない事情の下での措置と理解されるが、今後の前例とならないよう配慮されたい。文化財の収集等については、国の支援が多くは期待できず、また企業メセナとの連携も経済環境の低迷により困難な中、拡充のための手立ては見出しにくいと思われるが、当機構の事業活動の最も基盤となる部分であり、寄贈、寄託の受け入れや外部資金の導入に積極的に取り組むことを望む。

また、収蔵品の展示などの活用面に対して一般の注目は集まりがちであるが、収蔵品の適切な管理保存、計画的な修理などの基礎的な活動も継続実施し、成果を上げている点は評価できる。特に環境整備や収蔵品等の修理についての報告は丁寧かつ具体的で、充実した内容だったことが伺える。文化財の修理、修復のために様々な最新技術が導入されていることも大変心強い。今後は、各施設が連携して、文化財のより良い保存、未来への継承が図られることを期待したい。一方で、次代への継承という点では、修理・保存の日常的な手当てが必要であり、機構全体でその組織、人員の整備に努力し、整備と継承は人材育成と併せて考慮されるべきである。

2 文化財を活用した歴史・伝統文化の国内外への発信

国立博物館4館が厳しい財政の中で積極的な展示などによる情報発信に努めていることは頼もしい。平常展・特別展いずれについても、東日本大震災による影響を最小限に抑制し、充実した成果をおさめていると評価できる。国立博物館ならではの充実した内容の大規模な展覧会が、より一層発展的に行われたことを評価したい。

平常展では、干支や季節や行事に即した展示などは一般の興味を引くものとして評価できる。特別展に関しては、特に東京国立博物館の「写楽」では、類似画風の他の画家との対比を巧みに織りまぜていて大変興味深かった。また、東京・京都・九州の3館における大規模巡回展「細川家の至宝一珠玉の永青文庫コレクション」は、各館がそれぞれ作品選定を行い巡回展に地域性を持たせた点で特筆される試みであった。特別展では目標値を大幅に上回る入館者数となったものも多く、人々に広く支持されていることが分かるが、来館者が異常に集中する場合の対応については、何とか工夫を重ねて混雑緩和策を図る改善をお願いしたい。また、著名な作品を集め観覧者を惹き付ける展示だけでなく、調査・研究の成果としての自主企画の展示活動も続けていただきたい。特に海外展については積極的に推進して欲しい。

平常展・特別展以外にも多角的に企画展示・シンポジウム・講座・列品解説などを展開する努力がなされている。教育活動に関しては、各機関の実情にあわせて、各種の講演会や講座が実施されているほか、親子ギャラリーやキャンパスメンバーズ活動など児童生徒・学生を対象とした教育学習プログラムも推進しており、評価できる。キャンパスメンバーズの活用については、文化事業の裾野を広げる上で若年層の関心を高めることが重要であり、学生が特別展に入りやすい環境を整えるべく、更なる工夫を検討していただきたい。そして、展覧会と連動する資料コーナーの整備など、学びの場としての博物館機能をさらに推進し、文化に関心をもつ若い世代に向けた下地作りの活動も視野に入れていただきたい。

マスメディアとの連携やウェブサイトの活用による広告宣伝活動も相当成果を挙げているように見受けられる。各館ともウェブサイトは年々充実しており、今後もさらに推進されるべきだが、それが利用できる環境にない人も多く、紙媒体の広報にもさらに工夫が必要と感ぜられる。海外への発信に関しては、現在急速に発展を続ける近隣アジア諸国の対外文化活動の拡充なども十分念頭に置いてより一層充実に努めるべきである。

3 我が国における博物館の中核としての機能の評価

調査研究成果の発信、海外研究者の招聘、研修プログラムについては、順調に実施されている。各館とも、日本における博物館の中核として、限られた予算にもかかわらず、機能の強化に努めており、その職責をよく認識して、先進的かつ国際的な活躍をしていることを評価したい。

調査研究成果の発信については、研究紀要や報告書などの内容をホームページで公開す

る事業をさらに進めていただきたい。また、展覧会で研究成果を集中的に紹介するなど、研究者・専門家向けだけでなく広く国民向けに分かりやすい形でも発信していただきたい。

海外との人的交流については、近年軌道に乗ってきたように見受けられる。定量評価も、海外からの研究者招聘については、4館とも増加、S評価であり喜ばしい。今後ますます交流が活発化し、共同研究の海外発信や共同事業の実現など具体的成果に結び付くことを期待したい。

収蔵品の貸与や公私立博物館・美術館に対する援助・助言についても、日常的な指導・助言については一定の実績をあげていると見受けられるが、地域からのニーズや要請がある場合は、収蔵品の長期貸与や地域の人材を受け入れ、育成を図ることなどを通じ、その活性化を積極的に応援して欲しい。

なお、東日本大震災に関連した文化財レスキュー事業においては、東京文化財研究所に事務局を設置し、各施設とも積極的に取り組まれており、評価できるものである。今後、放射能汚染の問題とともに、緊急時に備えた全国的な協力・支援体制づくりが課題となるなか、日本における博物館の中核としてのさらなる機能強化を期待したい。

4 文化財に関する調査及び研究の推進

各施設とも基礎的・先端的な文化財の調査・研究において、多方面にわたり十分な成果を挙げていると評価できる。

研究所の調査研究では、東京文化財研究所のサントリー美術館蔵泰西王侯騎馬図屏風の高精細デジタル画像形成など、著名かつ重要ではあるが研究対象とはし難い作品を資料化した成果は極めて貴重である。東日本大震災への対応で研究所の人員や予算等が相当投入されたと思われるが、それにもかかわらず当初から計画されていた事業が大過なく推進されたことは、平時における研究所の緊張感ある研究姿勢の賜物と言える。その中で、津波資料への対応や保存環境の省エネ、仏像群の地震転倒予測など震災関連の課題にも新たな研究テーマとして取り組んでおり、高く評価できる。

奈良文化財研究所においては、「文化的景観及びその保存・活用に関する調査研究」で指導的役割を果たしており、注目される。また、『木奥家所蔵大工道具調査報告書』として江戸時代の春日座大工関係の古文書がまとまって公刊されていることは、奈良文化財研究所の底力を感じさせる成果の一つと言える。人員や予算を考えると奈良文化財研究所の発表や論文などの多さは特筆すべき成果である。東京文化財研究所も同様に、真摯な取り組みが見て取れる。新しい課題に取り組む姿勢も窺えて頼もしい。発掘調査に関しても、平城宮東院地区や藤原宮朝堂院地区で新たな知見を蓄積している。

なお、両研究所が最先端保存技術を駆使し合同・分担して進めている高松塚古墳とキトラ古墳に対する劣化防止と修復措置については、順調と聞いて安堵しているが、各方面から注目されている事業でもあり、慎重かつ堅実な進捗を期待したい。

他方、博物館の調査研究においては、各館共に館の特性を活かした調査研究が意欲的に

なされており、いずれも頼もしく今後の発展が期待される。調査研究「特別調査『工芸』第3回」のような国立博物館4館と文化庁の専門家が合同で調査研究する機会の増えたことも嬉しく、「仏教美術作品の光学的調査」（奈良国立博物館・東京文化財研究所）や『中国遼寧省遼代仏教文物展（仮称）』の開催に向けた合同調査」（奈良国立博物館・奈良文化財研究所）のように、同じ機構内の文化財研究所との共同研究にも積極的になってきたことを喜んでいる。文化財のデジタル撮影に関しては、今年度は昨年度にも増して多くの撮影が行われているが、デジタル撮影データの保存と活用については、各館でそれぞれに検討実行するとともに、国立文化財機構がリードして、各館が知識や経験を相互に提供し、将来的な検討を進めて欲しい。

多くの調査研究が展示活動を下支えしていることも、国立博物館の在り方として正当であり、評価する。九州国立博物館での特別展「よみがえる国宝一守り伝える日本の美」は、文化財の修理と保存、復元という視点からの研究の成果であり、文化財を伝えてきた日本の伝統的な技や心に迫る意欲的な展覧会であった。また一方で、奈良国立博物館において行っている「世界遺産学習」における幼稚園児をも含めた児童への指導プログラムは新しい試みとして注目される。園児のみならず、多方面への影響も考えられ評価したい。

東京国立博物館での「近現代における古日本染織の移動とコレクション形成に関する基礎的研究」の成果発表、京都国立博物館での「特別展覧会『中国近代絵画と日本』に関する調査」の継続的対応、九州国立博物館での「日本とアジア諸国との文化交流に関する調査研究」の更なる進展を望む。

5 文化財保護に関する国際協力の推進

文化財の保存・修復事業を通じた国際協力では、日本ならではの質の高さから大きな実績を挙げており、非常に評価できる。特に東京文化財研究所では、国際協力の成果を和英両方の版で刊行するという形を常態としており、現地への成果還元常に敬意を払っている調査研究の有り様は評価したい。東アジア、東南アジア、西アジア等で継続した事業が着実に推進され、タイではアユタヤの洪水被害調査に即応したほか、旧石器時代を含むカザフスタン南部の多層遺跡、世界遺産を目指すミクロネシアのナン・マドール遺跡など、より広い時代・地域への事業拡大にも積極的であった。

奈良文化財研究所は、国際面ではむしろ技術供与や人材育成の面での貢献が大であり、今後にも期待が寄せられる。ベトナムのタンロン皇城遺跡やカンボジア・西トップ寺院遺跡など着実に成果を挙げているものが目立ち、当地の研究者の育成にも結び付いているのは心強い。

国際協力は単に文化財の調査、研究の進展だけでなく、日本の国際貢献に寄与することはいままでもない。ある意味で“国際平和活動”であり、文化の面で日本への信頼感を高め国際的な存在感の向上に繋がり、両研究所の継続的な取り組みは大きな価値を持つ。今後は、各国・各組織との協力体制を、個々の所員の尽力に負うのみでなく、研究所として

の組織的な事業として欲しい。

また、無形文化遺産分野の国際研究交流事業においては、アジア太平洋無形遺産研究センターの設立によって、今後、どのように文化財研究所と連携し、国際協力に貢献していくのかに注目したい。

6 情報資料の収集・整備及び調査研究成果の発信

インターネットによる調査・研究成果やデータベースなどの発信・公開が多くの人々からアクセスされていることを評価したい。また、研究所の報告書・研究論集などの出版物が多様かつ大量に刊行されていることは研究所の研究活動の活発さをよく表わしており、評価できる。

しかしながら、海外や研究者向けでない国民全般に向けての発信という面ではさらに努力の余地があるのではないか。海外向けの情報発信については、単に研究成果の公表にとどまらず文化に関する日本の国際貢献として大きな意味をもつものであり、特にアジア諸国にとって我が国の文化遺産事業の内容は大いに貢献するはずであるという点を両研究所の担当者には考慮していただきたい。今後は、インターネットによる論文・データなどのPDF公開をさらに拡大して展開していただくとともに、両研究所の図書資料や所内で公開しているデータ・資料などの閲覧公開についても、さらに部外研究者や市民による利用を促進する方向を、公開体制のさらなる整備や広報などの諸面において進めていただきたい。

また、講演会、発掘調査の現地説明会などは行われているが、そのほかに「オープンキャンパス」に似た公開事業も求めたい。博物館と違って研究所やセンターは市民との交流の機会が限られている。その意味で、研究所やセンターの業務を市民に紹介する取り組みの実現を期待したい。国民の文化財保存・研究に対する意識の向上のためには、研究内容を分かりやすく伝える方法を検討する必要がある。調査研究の成果を研究者向けのみではなく、一般国民に対しても分かりやすい形で発信していただきたい。

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、文化財、建造物・遺跡等、無形文化遺産を対象に展開されている。日本における文化財保護に関する総合的な機能・人員を有する機関として、国立文化財機構の存在意義は非常に大きい。中でも文化財レスキュー事業の活動は特筆に値する。被災文化財の救出に大きく貢献しただけでなく、災害への対応が平時の事業枠に収められ、迅速な活動に結び付いたことを評価したい。今後は地元自治体や民間の歴史資料保存ネットワーク、大学などと連携を密にし、より一層の被災文化財の救出に全力を挙げていただきたい。また、今回の救援活動をある程度公表していくことも、国民に対する活動の透明性に繋がり、研究所に還ってくるものが大きいと思われるので、一考願いたい。

大学院との連携による若手人材育成は、大学教育の中に科学の現場実務を持ち込むこと

ができるという意味で、極めて有用と評したい。引き続き文化財研究における高い研究レベルを活かした高等教育への協力をさらに進めていただきたい。

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

業務の効率化に関しては、共通的な事務の一元化と各種業務のアウトソーシングを継続しており、評価できる。効率化の目標を適切に掲げており、大部分が達成され、あるいは達成される見通しがついているように思われる。ウェブ給与明細システムの運用が開始されたが、機構内の業務について、さらにペーパーレスを目指し、検討されたい。業務の一元化については、博物館に共通の教育活動分野と、研究所による国際協力の分野では検討する余地があるように思われる。

他方、そのような効率化が各施設の運営や望ましい雰囲気形成に負の効果をもたらしていないのかも注意すべきことである。効率化は大切であるが、各施設の特質を活かす形で行われる必要がある。

人件費の削減では任期付きの非常勤職員が増えていることを憂慮する。また、総人件費改革による毎年の人件費削減が職員のモチベーションを低下させ、それが人材流出に拍車をかけることも危惧する。有能な人材を確保し、適切な職場環境を維持していくためには魅力ある人事給与制度が不可欠である。適切な給与体系の確保とともに、機構と外部機関との間に一定の人材の交流と異動が可能となるような人事制度についても検討いただきたい。

経費削減に関する定量評価にあたっては、実績と特殊要因を考慮した場合とを区別した評価を行ったことは妥当である。節電については、今後も温暖化対策として冷暖房の省エネ運転が求められる中、いかに収蔵品の適切な管理保存を行うかという難しい舵取りがせまられることになると想像できるが、より一層の努力をお願いしたい。

III 予算（人件費の見積もりを含む）、収支計画及び資金計画

人件費の見積もり等をも含め、予算、収支計画、ならびに資金計画は適正に検討されているが、大幅な運営費交付金の削減が、いよいよ博物館の在り方の中枢にも影響を与えつつあるようで危惧される。「運営費交付金」と「施設整備費補助金」という二つの収入が全収入の9割を超える機構の財務基盤を考えると、国の政策や行政方針に従った運営が求められるのはやむを得ないが、このような状況においては、自己収入の増大を図るための自助努力も必要である。

自己収入を増加させることは即ち各博物館の平常展や特別展など入場者数を増やし、入場料収入を増やすことに他ならない。そのためには、各特別展の収入規模とこれに係る支出内容、ならびにその採算性の原因分析を行い、特別展の企画段階からある程度、採算性を想定することが必要である。機構の特別展は必ずしも収益性の追求を目的とするものではないが、採算性の想定ができれば、機構全体の活動収支のバランスを取り、適切な額の

収入を確保して財政基盤の安定に貢献することも可能と思われる。入場料収入の他に、保有資産の活用による自己収入の増大も対策の一つである。また、より一層の民間資金の活用にも積極的に力を入れて欲しい。海外の事例を参考に、外部資金を調達することで、長期的な資金計画に民間資金を組み込む努力を期待したい。

これらの効率化や外部資金獲得の努力をあわせながら、適切な研究環境を確保するとともに、優秀な人材の確保・育成のための資金計画を忘れてはならないと考える。短期間で成果をあげることが、社会的に求められがちになっているが、文化政策においては、長期的な見地にたって継続的に調査や基礎研究を行い、着実に実績を蓄積していくことが重要であり、これは我が国における文化の活性化自体にも関わる。中長期の目標として、我が国の国内外に向けた文化政策の充実に向けた、夢と希望のある予算と組織の将来像を描いて欲しい。

IV その他人事計画等

現在の人事計画等は、国立文化財機構を構成する各博物館、研究所、センターの実情を踏まえて十分に検討されているように思われるが、職員の負担が年々大きくなっているようで懸念される。時には過多、過重なプログラムの設定を見直す必要もある。職員の努力には敬意を表するが、労務管理、健康管理なども怠ってはならない。

また、アソシエイトフェローなどで若手研究者を任期付きで活用することについては、果たして文化を担う人材の裾野を広げる効用があるのか、あるいは業務遂行上やむを得ざる方策に過ぎないのかを、よく検証し、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、有益な人材育成への配慮が望まれる。

一方、団塊世代の定年後、その方々が保有する専門的知識や技術を如何に伝承していくかは、我が国の社会全体における深刻な問題である。今年度、新規に研究職員を13人採用されているが、今後とも世代交代を見込んだ計画的な雇用をお願いしたい。

なお、文化関係3法人の統合の方針が出されたようであるが、法人の目的がさらに多角化することによって、文化財に関して非常に高いレベルの調査・研究・展示・保存・継承・活用・発信・国際協力の成果を実現してきた現機構の体制が後退することのないよう、「小回りが利かなくなる」ことのない制度設計をお願いしたい。文化関係3法人の統合後の法人が、我が国の文化芸術及び文化財行政にとって、現機構以上の役割を果たすことを十分念頭に置いて行われるべきであることは言うまでもない。機構の構成員全員が、文化関係3法人の統合後は新組織の構成員全員が、アジアで最高、世界で有数の文化関係法人を目指すべく、あるいは保つべく、新鮮なアイデアを出し合い、次々と実施に移すことのできるような、人事計画を期待するものであり、能動的に文化や学術活動に取り組む人材を長い時間をかけて育成しうる場として、主導的立場にあることを自覚し、変革期の設計図をじっくりと描いていただきたい。

以上

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 鮎 川 眞 昭（公認会計士）
- 委員 稲 田 孝 司（岡山大学名誉教授）
- 委員 岡 田 保 良（国土館大学イラク古代文化研究所教授）
- 委員 小 林 忠 忠（学習院大学名誉教授）
- 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 玉 蟲 敏 子（武蔵野美術大学造形学部教授）
- 委員 藤 田 治 彦（大阪大学大学院文学研究科教授）
- 委員 森 弘 子（福岡県文化財保護審議会専門委員）
- 委員 柳 林 修（読売新聞大阪本社記者）

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（学習院大学名誉教授）

酒 井 忠 康（世田谷美術館長）

藤 田 治 彦（大阪大学大学院文学研究科教授）

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・センター調査研究等部会

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 田 保 良（国士舘大学イラク古代文化研究所教授）

園 田 直 子（国立民族学博物館文化資源研究センター教授）

玉 蟲 敏 子（武蔵野美術大学造形学部教授）

柳 林 修（読売新聞大阪本社記者）