

2. 独立行政法人国立文化財機構外部評価委員会評価

目 次

1. 外部評価委員会報告

2. 外部評価委員評価書

(1) 総会

(2) 博物館調査研究等部会

(3) 研究所・センター調査研究等部会

はじめに

本委員会は、国立文化財機構（以下、「機構」という。）における25年度事業及び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

（25年度実績の概観）

- 平成25年度も、機構は全体として、日本の文化財保護における中核的な組織として、基礎的な業務から先端的なものまで、幅広く実施してきており、その実績は高く評価されるべきである。
- 自己点検評価もかなり定着してきた。ただし、プロジェクトごと、あるいはプロジェクト責任者ごとの差は時として大きく、相互理解の必要性はまだあるように思われる。
- 東日本大震災の復興に関わる支援事業への取り組みは大いに評価されるべきであり、さらに実績を積み重ねていくとともに、この経験を今後の災害発生時の機動的な対応策の確立とネットワーク化にもぜひ役立てていただきたい。
- 福島文化財レスキュー事業は、多くの困難を伴う緊急対応的な事業であるが、富岡町・双葉町の両歴史民俗資料館等からの被災資料救出を完了するなど多くの成果を挙げ、今後の継続と一層の支援が期待される。また、現在の世界全体を視野に入れると、例外的な緊急対策というよりはむしろ今後もおこりうる状況での世界で初めての本格的な取り組みでもあり、関連活動の国際的発信と連携にも力を入れる価値がある。

（国立文化財機構をとりまく状況について）

- 機構と国立博物館の予算は、その国内的・国際的な重要性にもかかわらず、欧米の主要館と比べても、韓国や中国の主要館と比較しても、あまりにも小さい。国（政府）には、文化国家の責務として、世界を見据えた国の大きな決断と文化予算の大幅な増額が期待される。
- 健全な事業運営の上で、機構の総予算の削減は、限界に達していると言わざるを得ない。国内最大規模の東京国立博物館でさえも、諸外国の国立博物館に比較すると、その予算規模・職員定数は全く少ないと言わざるを得ず、国（政府）には、文化国家の責務として、博物館や文化財保護への理解を一層深めて欲しいと願うばかりである。

国民に、より親しみが持てる機構（博物館）づくりを目指して、今後も地道な活動を一つ一つ積み上げていって欲しい。こうした地道な活動の上に、国民の文化が成り立っているということを国（政府）にも是非ご理解いただき、積極的支援がなされることを期待したい。

- 元々の予算が少ない上に人員削減や人件費の圧縮が続いている、適正な機構運営のためには望ましいことではない。実際、事業に果たす非常勤雇用者の役割比率がかなり高くなってしまっており、常勤職員の定年退職後に専門的知識や技術・経験が伝承されない恐れが生じており、人材の育成と補充は喫緊の深刻な問題である。

（国立文化財機構の将来について）

- 日本の歴史・伝統文化の継承と理解は、豊かな人間形成や活力ある社会構築、さらには将来の日本の文化・社会の発展の基礎として大きく寄与するものである。「文化芸術立国」の実現を目指す我が国において、機構が果たす役割は将来にわたって大きなものがある。

- ・また、来る 2020 年に開催が決まった東京オリンピック・パラリンピックの開催に際しては、外国人が日本の歴史・伝統文化に触れることのできる象徴的な場として、国立博物館が重要な役割を果たすことが期待される。
- ・こうした状況にあって、機構は積極的な将来ビジョンを自ら打ち出し、文化政策の先導的役割を担っていただきたい。そのためには何にも増して国民の理解と支援が肝要であり、これを確かなものにしていくために、今こそ機構自身およびサポーターが社会的な情報発信力を強化していく必要がある。こうした視点に立ち、ダイナミックな戦略を構築していただきたい。
- ・ I C O M (国際博物館会議)の世界大会は、既に韓国(ソウル)や中国(上海)では大会が開催され、その後の両国における博物館・美術館の大きな発展ぶりを考えると日本でもぜひ開催すべきとの機運が起きている。我が国の文化の振興のために、2019 年京都大会の招致に向けて、国立博物館の活動の充実と発信力の強化を図っていく必要がある。

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【博物館】

(概観)

- ・収蔵品の整備と次代への確実な継承は博物館の基本である。量だけでなく、質の充実が求められる。寄託、寄贈に加え、館購入の収蔵品は展覧会、中でも常設展の充実を図るうえで重要であり、収蔵品の整備が概ね、順調に進んでいるのは喜ばしい。

(特記事項)

- ・収蔵品の適切な管理保存という、博物館の基礎的活動も従来どおり着実に行われている。収蔵品の修理にあたっては、各館とも中長期修理計画の策定を進めるとともに、緊急性の高いものから計画的に実施している。本格修理は、寄付金や財団助成など外部資金の導入により目標値以上の件数を実施できたところもあり、これは評価されるべき点である。
- ・収蔵品の収集について、京都国立博物館が購入の年度計画を立てたにもかかわらず、平成知新館の展示器具調達等への予算配分のため、収蔵品の購入が出来なかつたというが、予算編成段階でこのような事態は予想できたと思う。事業計画をもっと慎重にするべきではなかつたか。また、機構全体として各館互いに必要に応じて予算的に助け合える枠組みはあるようだが、「適時適切な収集」の徹底のため、そのような柔軟な運営体制の確保が望まれる。

(希望事項)

- ・国立博物館は、国・地方の宝を守るべく、従来にも増して、資料の寄贈や寄託を積極的に受け入れることが必要となって来ている。そのためにも、収蔵スペースの新規確保は欠かせない課題である。
- ・優れた文化財の散逸を防ぎ、国民の財産としてのコレクションを充実していくためには、何と言つても財源の確保が大きな課題である。外部資金の導入がかなえられればと期待はするが、安定的に資金提供を得るのは極めて困難と思われ、現実的には国費に頼らざるを得ないであろう。文化庁と各館が情報と資金の有機的な連携を図り、それぞれの役割分担のもとで収蔵品の収集と整備を効果的に進めいただきたい。

2 文化財を活用した歴史・伝統文化の国内外への発信【博物館】

(概観)

- ・特別展・平常展以外にも多角的に企画展示・シンポジウム・講座・列品解説などが展開され、文化財と接する多様な機会を国民に提供していることは、高く評価できる。一方、平成25年度は博物館の平常展・特別展の総入場者がやや減少となってしまったが、京都国立博物館の常設展示施設のリニューアルも終わることから、魅力的な展示や講座などで、ふたたび総入場者の増加をめざしていただきたい。
- ・東アジア諸国との政治的関係が難しいなかで、25年度は九州国立博物館などが中国やベトナムとの相互交流展を実現させ、注目された。
- ・来館者対応サービスについては音声ガイドや日本語以外の解説パンフレットなどもサービスが充実してきており外国人来館者対応も順調に出来ている。

(特記事項)

- ・特別展については、格別に集客力のある展示はなかったが、学術的な内容や文化財保護の上で、あるいは国際交流で意義の大きな展示がなされた。特に「青山杉雨のコレクションと書」が上海博物館で36万余の来館者を得たことは画期的であった。日本での「大ベトナム展」とベトナムでの「日本文化展」開催は時宜にかなった企画であった。
- ・教育活動は、小学校から大学まで、様々な方法でよく工夫され取り組んでいる。展示のみでは理解が難しいと思われる小学生に対して、先駆的な「きゅうぱっく」や「みどりのライオン」に加え、京都国立博物館にも「ミュージアム・カート」が加わるのは喜ばしい。ことに奈良国立博物館の寺院とタイアップした体験型プログラム、世界遺産学習はより広い展開が期待できる。

(希望事項)

- ・特別展の来館者アンケート結果は、概ね高いものとなっており、努力の成果が窺えるが、例えば東京国立博物館で開催の「クリーブランド美術館展」は、その中で満足度が57%と目立って低い。待ち時間が長い特別展ほど評価は低い傾向にあるとは聞くが、満足度の低かったものについては、原因の究明を是非行い、以後の特別展開催の参考にすべきと考える。
- ・これまで各館は、国立博物館ならではの質量ともに豊かで魅力的な特別展を企画し、来館者を楽しませて来た。これこそが機構の最もわかりやすい存立意義であり、多くの人々が期待していることである。今後も各方面の協力を仰ぎ、最大限の創意工夫をもって優れた成果を生み出していただきたい。
- ・特別展は国民の関心事であり、今後も積極的な企画でユニークな特別展を企画していただきたい。それには入館者の多寡以外に質の高い展覧会を評価できる態勢が必要であり、必要な予算を確保の上、自主企画展の開催も積極的に行うべきである。
- ・展覧会による来館者数にはかなり大きな開きがあり、その理由等は概略わかっているようだが、今後非常に重要になるので、適切な分析と今後の企画へのフィードバックが期待される。
- ・小中学生の博物館利用について、各館意を払っている様子が伺えたが、十分実が上がっているとはいえないようである。博物館が子どもたちにより身近な存在になり、将来のサポーターとなるよう一層の工夫を求めたい。
- ・これから観客層を形成していく若年層にも親しめるストーリーを作成し、さらに従来型のテレビや新聞などのメディアよりも親しんでいる、SNSなどウェブ中心の新しい媒体について、情報発信方法の研究が必要のように思われる。

3 我が国における博物館の中核としての機能の評価【博物館】

(概観)

- ・25年度は、東京・奈良・九州の三館は比較的堅調に活動しており、ナショナルミュージアムとしても、東アジア・東南アジア・欧米と全般的に交流し、それぞれの館の特徴がよく現れた活動が進められた。国内の公私立博物館・美術館への助言や援助も順調であり、リーダー的存在として確実に信頼されている様子がうかがわれる。

(特記事項)

- ・福島県内被災文化財等救援事業の期間を延長し、富岡町歴史民俗資料館や双葉町歴史民俗資料館にて救出作業を実施したことについては敬意を表したい。とりわけ国・地方による指定等の有無にかかわらず、学術上あるいは地域にとって意義ある資料を救済対象としたことは高く評価される。今後とも関係資料の保護に尽力されることを期待したい。
- ・国家間には様々な難しい問題がある中、学術・文化の面に於いては、従来と変わりなく活発に交流が行われていることは意義深いことである。ことに、アジア関係の研究、展示は各館重点的に取り組んでいるようであり、今後の成果が期待される。ことに九州国立博物館のタイ、ベトナムとの交流は、長年に亘り広汎な交流が続けられた成果が、所在不明資料の発見にもつながりベトナムでの展覧会に結実したことは、喜ばしく、頼もしく思われる。

(希望事項)

- ・国立博物館4館とも、公私立博物館への協力等を通じて、我が国における博物館の中核として十分に機能している。現在我が国がおかれている経済状況等によって公立および私立の博物館のなかにはかなりの苦境にあるところも多く、国立博物館自体も予算減で苦しい状態にはあるが、その機能は一層強化すべきであろう。
- ・国内の博物館・美術館や大学の博物館学講座などに向けた専門知識・技術の発信や連携・協力を進めていただきたい。
- ・海外機関との交流は軌道に乗り、順調に運営されているようであるが、こうした地道な活動が国際的な共同事業の実現など、大きな成果に結びつくことを期待したい。

4 文化財に関する調査及び研究の推進【博物館・研究所・センター】

(概観)

- ・4国立博物館と2つの文化財研究所ならびにアジア太平洋無形文化遺産研究センターによって、予算的には十分とは言えないが、文化財に関する調査及び研究は順調に推進されている。

【研究所・センター】

- ・先駆的研究とともに、基礎的調査・研究、さらには震災関連の情報収集・調査・協力が、有形・無形ともに続けられており、いずれの分野においても成果をあげている。

(特記事項)

○東京文化財研究所において以下の点を特に評価する。

- ・物理学・化学等専門の外部委員を加えたワーキンググループを設けて放射線被害に関する危機管理マニュアル案を作成する等の成果を得た。
- ・津波被災文化財のカビに共通して高い耐塩性がみられたという発見など、大きな成果があった。
- ・保存修復センターの事業では、文化財の保存環境調査や分析にとどまらず、新たな素材や製品の開発まで視野に入れている点は望ましいあり方として評価したい。

○奈良文化財研究所においては以下の点を特に評価する。

- ・三次元レーザースキャナーによる遺構・遺物計測で記録の精緻化と迅速化や、また簡便かつ効果的な高所リモート撮影を工夫して調査の促進は、被災地での発掘調査で特に効果が上がっている。住居の高台移転などの調査にも威力を発揮しており、有効性は計り知れない。
- ・マイクロフォーカス X 線 CT 装置による非破壊樹種識別をはじめ、今後の発展が期待できる内容が多かった。

(希望事項)

- ・都城発掘・歴史史料調査・保存科学・無形文化遺産調査などにおける地味ながら重要な基礎的研究の分野にも、充分な人的・財政的な配慮をするべきと考える。
- ・震災関連では、放射線対策のノウハウが蓄積され、それをもとに危機管理マニュアルが公開されている。今後は諸外国に向けて、さらなる情報発信をお願いしたい。
- ・平城宮跡及び京城の調査について、次々と調査成果が上がっている点、また研究所のリニューアルを含めた長期計画のもとで今後の調査が進められる点は心強いが、世界遺産及びその緩衝地帯としての包括的計画未完の状態は一刻もはやく脱する必要があり、計画策定主体への積極的提言を期待する。

【博物館】

- ・予算と人員の削減が進む状況下にもかかわらず、各館の特徴・個性を生かした有形文化財等に関わる調査研究が多数なされ着実に成果を上げている。

(特記事項)

- ・九州国立博物館のX線CTスキャナや3次元プリンタ等、新しい機器の調査研究における使用や、民間企業との共同事業による4K・8K等の超高精細映像の展示における活用は、今後とも国立博物館にとって重要な意味を持つと思われる
- ・京都国立博物館の、大学生を対象とした「文化財ソムリエ」の育成や、九州国立博物館の高等学校所蔵考古資料の調査研究は、様々な面で重要な意味を持っており、評価できる。

(希望事項)

- ・光学的研究は年々盛んになってきており、これまでわかり得なかつたことが判明した事例や文化財の保護に資する事例が報告されている。今後さらなる研究の進化が期待される。
- ・学際的な視点の導入も必要であり、異分野の研究者、また国際的な研究者との交流を積極的なものとしてほしい。

5 文化財保護に関する国際協力の推進【研究所・センター】

(概観)

- ・東京・奈良の両文化財研究所とも、文化財保護のための調査・研究、保存修復、人材育成や技術移転などをめぐる国際協力や国際研究集会の開催などでは、多分野にわたり、日本ならではの質の高さで大きな実績を挙げており、非常に高く評価できる。
- ・23年度から新しく取り組まれるようになったアジア太平洋地域における無形文化遺産の保護事業は、これまで日本が培ってきた技術やノウハウの供与などが期待される分野であるにも関わらず、予算や人事面においてはなはだ不十分である。東京文化財研究所ともより一層連携しつつ、掛け声だけでの具体的な打開策が必要であると思われる。

(特記事項)

- ・紙の保存と修復というまさに日本のお家芸とも言える分野での国際的な研修が行われ、発展性のある

成果を残している。

- ・日・中・韓の国際関係が難しい状況にあるなかで、敦煌を中心とした中国の文化遺産保存修復の共同研究が継続・実施されていることは、きわめて貴重な成果である。
- ・中国や韓国との共同研究、東南アジアや西アジア諸国での保存修復協力、その他多くの受託事業が同時進行している。これら一連の国際協力活動は、文化面での日本の国際貢献の重要な柱であり、日本への理解を諸外国で高める一翼を担う、意義深い活動である。

(希望事項)

- ・国際協力は外国にとって期待される事業であり、多角的な内容は高く評価される。しかし、単年度事業だけではない。長期的な視野で続けなければならないものもあり、費用や人的な面で本来の業務を圧迫することのないような配慮が必要である。「平和外交大使」の側面を持つ国際協力として、機構の役割に期待したい。

6 情報資料の収集・整備及び調査研究成果の発信【研究所・センター】

(概観)

- ・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、成果の発信として高く評価できる。
- ・オープンレクチャー、公開講演会、現地説明会、展示公開の開催により、研究成果を一般の方々に発信する努力が続けられている。

(特記事項)

- ・文献蒐集に関し、セインズベリー芸術文化研究所との間で協力関係ができたことは幸いであった。同研究所は芸術分野のみならず広く日本の考古学・文化財の研究でも蓄積があり、今後の成果が期待される。
- ・ウェブサイトの更新関係では、アジア太平洋無形文化遺産研究センターが、現行の日本語、英語、タイ語、ベトナム語に加え、タミル語、クメール語、ラオ語を新規追加する準備を行っていることは特筆に値する。
- ・無形文化財に関する音声・画像・映像資料のデジタル化は現在求められている重要な作業で、これにより沖縄のイザイホーなどの記録が失わることなく保存されていくことを評価したい。

(希望事項)

- ・東日本大震災の復興事業における「文化財レスキュー」で果たした両研究所の大変な努力・活躍について、国民に対してのみならず、国際的にもっと積極的に発信していただきたい。
- ・調査研究の高いレベルの成果を、研究者向けのみでなく一般国民に対しても分かりやすい形で、出版したり、講演会・シンポジウムによって伝えるなど、さらに発信していただきたい。
- ・資料のデジタル化情報は脆弱な一面もあって実物資料の保存を粗略にしてよいことにはならない点を再確認し、資料の適正な保存方法を考える東京文化財研究所の取り組みに大きな期待を持ちたい。
- ・東京文化財研究所が国立情報学研究所の総合目録データベースを通じて広く情報提供を行い、図書利用についてもサービスを充実したことは喜ばしい。今後はもっとこれを利用してもらうことに取り組んでほしい。
- ・東京国立博物館の「キトラ古墳壁画展」のように、同じ機構内の国立博物館と東京・奈良の両研究所の協力のもとでの発信事業が成果を挙げていることは、大変喜ばしい。さらに、他の国立博物館や外部の各地の自治体立博物館・大学博物館と協力する形での展示・公開事業はできないものか。

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【研究所・センター】

(概観)

- ・地方公共団体等が実施する事業への援助・助言は、文化財、美術館や博物館環境、発掘調査、遺跡整備、無形文化遺産とすべての分野において展開されている。震災復興に関連した発掘調査では、新たな技術開発を行い、より効率的に実施できるようになっている。

(特記事項)

- ・東日本大震災の復興事業に係わる発掘調査では、阪神淡路大震災の復興事業発掘とは異なり、奈良文化財研究所が技術的な支援を行い発掘調査にも加わったことは、重要な成果であった。

(希望事項)

- ・各地で文化財実務に携わる人材の育成について、研究所スタッフが地方に出向く形での研修事業が、現有スタッフの負担を考えると容易ではなさそうだが、今後拡充するべき事業分野とみなしてよいのではないか。
- ・大学など高等機関との交流もいっそう積極的に進めてほしい。3機関を支える人材を育てる可能性があるし、地方自治体に就職したとしても中心的存在として活躍が期待されるからだ。

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

(概観)

- ・管理費の削減、給与水準や契約の適正化、保有資産の有効利用推進等については相当に努力していることが伺われ、自己収入増加率の上昇や寄付金件数の増加、科学研究費採択件数の増加、財団助成を受けた寄託品の修理等の成果は十分評価されてよい。

(特記事項)

- ・25年度は展覧会収入が減少したものの、全体的な自己収入は年々増加の傾向にあり、保有資産の有効活用にも興味を引く内容の活用がなされている。また寄付金や科研費補助金も目標件数を上回るなど、考え得るすべての面で大いに努力されていることを評価したい。

(希望事項)

- ・効率的業務運営に心がけるのは当然の責務であるが、そこにとどまることなく、むしろ機構自身が将来に向けて積極的なビジョンを打ち出すことで、国民も納得できる新たなありようを提示し、その活動領域を拡大する方向で考えていくべき時代であろう。そのためには何にも増して国民の理解と支援が肝要であり、これを確かなものにしていくために、今こそ機構自身およびサポーターが社会的な情報発信力を強化していく必要がある。こうした視点に立ち、ダイナミックな戦略を構築していただきたい。
- ・外部からの収入として、科研や寄付の件数が増加していることだが、間接経費を含む金額ベースでの推移は公表できないか。

III 予算（人件費の見積もりを含む）、収支計画及び資金計画

(概観)

- ・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は重要である。予算削減や、短期間での成果が社会的に求められがちであるが、効率化や外部資金獲得の努力を続けつつ、それなりの研究環境と研究員の確保のための資金計画を忘れてはならないと考える。

(特記事項)

- ・独立行政法人の制度的環境が厳しく見直されるなか、努力・効率化によって自己収入増加を実現してきた一方で、運営費交付金の一括削減がそれ以上に進む状況にある。単純な経済利益の原理と即応しない文化・文化財を専門とする法人に対しては、特段の配慮があるべきと考える。自己収入の目的積立金化が認められ、努力が報われる制度が実現すべきである。

(希望事項)

- ・機構においては経理上、毎年開催される特別展毎に個別収支計算が出来る仕組みが出来ており、このデータを利用して各特別展の採算性の分析を行い対策に生かすことが出来る。ただし、特別展は必ずしも収益性の追求を目的するものではなく、場合によっては学術的あるいは啓蒙的な観点から損失を覚悟するケースもあり得る。ここで大事なことは、赤字企画についても合理的な理由を説明する責任を明確にするという“説明責任体制”を確立することである。
- ・昨年は「国立文化財機構の経営環境」の報告を受け、危機的な状況であることが共有された。これについては、近代以降築いてきた日本の文化のあり方が危機にひんしている現実として認め、そうした問題の共有と解決に向けて関係機関に働きかけることを強く要望したい。
- ・昨年、欧米主要国や韓国・中国の国立博物館の予算や人員の説明があり、日本の博物館の貧弱さが示されたが、そういう国の姿勢が国民の自国の歴史に対する関心の低さを生み出している一因ではないか。国民の歴史や文化等への理解を育み、心豊かな人材を育成するために、機構として文科省に今まで以上に積極的なアプローチをしていただき、文化行政の充実を強く要請してほしい。

IV その他人事計画等**(概観)**

- ・諸外国の国立博物館に比較して、わが国の博物館は予算規模とともに職員定数についても全く少ないと言わざるを得ない。適正な機構運営のためには、これ以上の人員削減や人件費の圧縮は決して望ましいことではない。任期付きのアソシエイトフェロー制度の導入は良い試みと言えるが、任期付職員の専任化を含め、専任職員の増員も急務と思われる。

(特記事項)

- ・非公務員化のメリットを活かして、特殊技術や技能をもつ人材を機構独自で採用可能とする規定を整備し、アソシエイトフェローの制度により業務の専門性に対応している。しかし、アソシエイトフェローなどの非常勤雇用者が多くの業務を担っている現状のなかで、職員の定年退職後、いかに専門的知識や技術・経験が伝承できるか、されているのかは深刻な問題として残る。

(希望事項)

- ・研究の活性化のためには、博物館や研究所・文化庁間に高等機関も加えた人事交流を盛んにすべきだろう。長期的視野のもとに人材育成のプログラムが求められるのではないか。
- ・有期雇用職員については、任用期間内に常勤職員化あるいは他機関への就職等ができれば問題はないが、任用期間後の動向にも配慮しつつ、安心して働く職場つくりに配慮していただきたい。
- ・人事にかかる長期的・継続的な問題については文化財機構においての継続的な取り組みとモニタリングを行い、その結果を外部評価委員会総会に報告することが望まれる。
- ・ICOM（国際博物館会議）の京都大会招致に向けて動き出した。こうした現状を鑑みて、人事面においても国際的な役割を担える博物館として発展してゆくことを望む。
- ・繁多な日常業務の中で毎年実施される自己評価にかける機構スタッフの労力が軽微なものではないこ

とは明らかである。これまで回を重ねてきてこのあたりで、自己評価の簡略化による負担軽減の方途を考えてもよいのではないか。

独立行政法人国立文化財機構外部評価委員会

委員長 小林 忠（学習院大学名誉教授・岡田美術館館長）
副委員長 横里 幸一（NHKプロモーション取締役）
委員 鮎川 真昭（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（国士館大学イラク古代文化研究所教授）
委員 河合 正朝（慶應義塾大学名誉教授・千葉市美術館館長）
委員 酒井 忠康（世田谷美術館長）
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 浜田 弘明（桜美林大学教授）
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）

2. 外部評価委員会評価書

独立行政法人国立文化財機構外部評価委員評価書

◎総会

外部評価委員名

横里 幸一

※事項ごとに評価コメントを記入

I 国民に対して提供するサービスその他業務の質の向上に関する目標を達成するためとるべき措置

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

収蔵品の収集、修理等の整備は、文化の保存・継承という観点から、当機構事業活動の最も基盤を成す業務であるが、一部例外的なケースを除き概ね順調な成果をあげており、各館の取り組みと努力は評価したい。

今後も、優れた文化財の散逸を防ぎ、国民の財産としてのコレクションを充実していくためには、何と言っても財源の確保が大きな課題である。外部資金の導入がかなえられればと期待はするが、安定的に資金提供を得るのは極めて困難と思われ、現実的には国費に頼らざるを得ないであろう。文化庁と各館が情報と資金の有機的な連携を図り、それぞれの役割分担のもとで収蔵品の収集と整備を効果的に進めていただきたい。

2 文化財を活用した歴史・伝統文化の国内外への発信

今期は、入場者数が300万人を割り込んだとのことであったが、これは無論一時的な現象であり、再び勢いを取り戻すものと思われる。

これまで各館は、国立博物館ならではの質量とともに豊かで魅力的な特別展を企画し、来館者を楽しませてきた。これこそが機構の最もわかりやすい存立意義であり、多くの人々が期待していることである。今後も各方面の協力を仰ぎ、最大限の創意工夫をもって優れた成果を生み出していただきたい。

一方、入場者数と満足感が相反するという指摘も決して看過することはできない。様々な対応策が検討されているが、いずれも決め手に欠け未だ解決には至っていない。しかし個別の事情に応じて様々な対策を試行し、少しでも改善していくべきである。

こども達の来館が減少していることは、大変残念である。教師の関心を高めるための工夫、あるいは来館に伴うプレミアム感の提供など、多角的なアプローチを講じ、何とか改善を図っていただきたい。

3 我が国における博物館の中核としての機能の強化

海外機関との交流は軌道に乗り、順調に運営されているようであるが、こうした地道な活動が国際的な共同事業の実現など、大きな成果に結びつくことを期待したい。

また、人材育成面でも機構は中核的な役割を積極的に担うべきである。今期も保存修理事業者への研修や各種援助、助言などが行われているが、とりわけ地域の人材の育成のため、長期間の研修受け入れ等計画的な施策の立案と実行を求みたい。

なお、東日本大震災の復興に関わる支援事業への取り組みは大いに評価されるべきであり、さらに実績を積み重ねていくとともに、この経験を今後の災害発生時の機動的な対応策の確立にもぜひ役立ていただきたい。

4 文化財に関する調査及び研究の推進

5 文化財保護に関する国際協力の推進

6 情報資料の収集・整備及び調査研究成果の発信

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

II 業務運営の効率化に関する目標を達成するためとるべき措置

今後の日本においては、文化の果す役割が増々大きくなっていくものと思われるが、その中で当機構の担うべき役割もまた大きくなるものと思われる。

独立行政法人化されて以降、業務改革、効率的運営などに着実に成果をおさめてきたことは、大いに評価されるが、今後もこの延長線上で経営を考えていくべきかどうかは、意見の分れるところである。

業務が多様化、高度化し、その動向に社会的な注目が高まる中で、新たな展開に対応した人材の確保・育成が果して適正に行われているのか危惧されており、改善が期待される。

効率的業務運営に心がけるのは当然の責務であるが、そこにとどまることなく、むしろ機構自身が将来に向けて積極的なビジョンを打ち出すことで、国民も納得できる新たなありようを提示し、その活動領域を拡大する方向で考えていくべき時代であろう。

III 予算（人件費の見積もりを含む）、収支計画及び資金計画

来年4月には、独立行政法人改革が施行されると伺った。

毎年議論されていることであるが、目的積立金の弾力的な運用が本当に実現されるのであろうか。国からの交付金の減少はもはや限界に達している。機構が自助努力により収入拡大を果してきたことが、経営のインセンティブに全く結びつかない現在の仕組みは、当然見直されるべきである。

また、企業等が個別の展覧会に協賛することは定着し、多彩な文化事業の振興に寄与している。これを各館への直接的な協賛に発展させることはできないのであろうか。例えば、海外の一部美術館で行われている、協賛企業名を冠した学芸員職位名称の導入なども検討して良いと思われる。

IV その他人事計画等

今後の日本においては、経済が力を落としていく中で文化こそが大きな力を持つべき時代を迎えようとしている。

こうした状況にあって、当機構は積極的な将来ビジョンを自ら打ち出し、文化政策の先導的役割を担っていただきたい。そのためには何にも増して国民の理解と支援が肝要であり、これを確かなものにしていくために、今こそ機構自身およびサポーターが社会的な情報発信力を強化していく必要がある。

こうした視点に立ち、ダイナミックな戦略を構築していただきたい。

◎総会

外部評価委員名 鮎川 真昭

※事項ごとに評価コメントを記入

I 国民に対して提供するサービスその他業務の質の向上に関する目標を達成するためとるべき措置

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

- ① 今回の外部評価委員会・総会において両部会長からの報告されたとおり、限られた予算と人員の中で機構は最大限の努力と熱意を以て業務に当たってこられたことを前年同様に、高く評価したいと思います。
- ② 前回も指摘したことですが、収蔵品の取得についての財源と予算の配分について今回の総会で他の委員から同様の指摘がありました。すなわち、収蔵品の取得がそれぞれの博物館単位で行われており、新規収蔵品の件数と予算枠にかなりのばらつきがあります。各博物館の独自性と個性を尊重するという基本方針のもと、それぞれの判断で収蔵品の取得を行うのが原則であるとの説明でした。しかしこのような個別対応ではなく、むしろ機構全体で必要な予算枠を確保し、各博物館の方針と要請に従って機構本部が予算を配賦する体制が必要なのではないでしょうか？それぞれの博物館が個別に予算枠で縛られるのは、結果として必要かつタイムリーな文化財の購入確保に支障をきたす恐れがあると思います。（これまで東博において東洋館の耐震補強工事にかかる施設修理・整備費支出が負担となったため、東博において収蔵品の購入がストップしたことや、今年度は京博において知新館の建設工事があったため、収蔵品の購入がストップしてしまったという経緯があります。）
- ③ 前回も指摘していますが、運営費交付金が収蔵品の取得と通常の機構運営にかかる経費という全く性質の異なる支出を区分認識せずに、単一の予算枠で全てを賄うように要求する現在の取り扱いは是正すべきではないでしょうか。加えて、運営費交付金が機構の自助努力による自己収入の増大によって結果的に削減されてしまうという構造的問題があるようと思われます。自己収入の拡大に努力した結果、収蔵品の購入予算が逆に削減されることのないような措置と配慮が強く望まれます。
- ④ 前回、「独立行政法人国立文化財機構の経営環境について」（平成 25 年 4 月 23 日付）が提示されました。これは我が国の文化財事業に投入されている国の予算と人員は韓国や中国のそれに比較しても明らかに見劣りするという事実を示したものです。今回の総会ではこのような資料の提示はありませんでしたが、我が国がこうした現状を踏まえ、国、行政並びに社会全般に対する啓蒙活動を積極展開し、必要十分な予算財源の確保と支援を得られるよう、機構としては幅広い広報活動を積極的に展開することが急務だと思われます。
- ⑤ 文部科学省主導で文化芸術立国そのための分科会などが設置されているとのことでありますが、このような公の場において文化財機構が積極的な発信を行い、各界にアピールを強めていく必要があるとの意見があり、機構として対外的な情報発信の取り組みが強く望されます。
- ⑥ 前回も申し述べましたが、緊急災害時のリスク管理についての対応の更なる必要性です。今後 30 年以内に首都直下型地震や東海、南海、東南海トラフ連動の大震災など、マグニチュード 9 クラスの巨大地震が発生する可能性が非常に高いと言われており、文化財を保護するために当機構の保有する施設等について高い耐震強度を確保することが急務です。予算が限られている中でこうした分野にどれだけ先行投資が出来るかがカギとなります。すでに「理事長のマネジメント強化」策の一環として危機管理マニュアル等リスク管理に関連した諸規定類の改訂を行っているとの報告がなされています。しかし、さらに踏み込んで機構が設定する現行の安全基準値を再検討し、現在の設備の耐震強

度がどの程度であり、さらにどれだけの耐震補強が必要かを外部専門家の参加を得て組織的、網羅的に調査研究する必要があると考えます。なお、機構は独自の調査結果に基づき、具体的な補強工事に必要な予算要求を行っているとの説明を受けました。

- ⑦ 文化財の修理、修復のため、あるいは科学的な調査研究に様々な最新機器や技術（3Dデジタイザーや3次元プリンターなど）が導入されていることは大変評価できることであり、これにも当然予算の問題がありますので、文化財保全のために必要な財源確保が強く望まれます。

2 文化財を活用した歴史・伝統文化の国内外への発信

- ① 今期も前期に引き続き中国関連の催事に日中関係の悪化が影響し、海外からの来館者の減少傾向が続いているとのことです。このような困難な環境下でも機構の最大限の努力により、いくつかの文化交流のための中国関連の催事が成功裏に行われたことは大いに評価できると思います。
- ② 来館者対応サービスについては“音声ガイド”や日本語以外の解説パンフレットなどもサービスが充実しており外国人来館者対応も順調に出来ていると思います。
- ③ 今年度においても平常展は、来館者数および出品数など、概ね目標を上回る活動が展開されています（平常展示館の建て替え工事中であった京都を除きます）が、奈良と九州では前年度を下回る結果となっています。

一方、特別展で見ると、東京（6件）および京都（3件）九州（4件）の特別展で目標来館者数を下回り、全体的に些か低調な結果となっています。これに対し奈良は「正倉院展」が成功し予想を上回る結果となりました。いずれにせよ、各博物館それぞれに特別展・開催の努力は大いに評価するべきですが、結果に場所ごとのばらつきが多くあります。

- ④ 現在、定量評価値として来館者数と陳列品数などが報告されていますが、これに加えてやはりそれぞれの入場料収入金額も「評価委員会」に報告されることが重要であると考えます。特別展や平常展は金銭的成功を目指すものなく、金額による評価には抵抗感があるのは十分理解できます。しかし、組織としての成果を入場料収入金額で評価することはそれなりに意味のあることだと思います。
- ⑤ 今年度は、現在の機構が発足して以来、初めて入館者数が300万人を下回り、282万人となったとの報告がなされています。（平常展では10万人減の101万人、特別展では60万人減の181万人）このため、入場料収入は140百万円減の674百万円となっています。この原因は全体的に入館者が減少傾向にあり、かつ「興福寺 阿修羅展」のような大人気を博した成功イベントが無かったためであるとの説明を受けました。入場料収入は機構収入の最大財源である運営費交付金6,405百万円に比較すると1割強でしかなく、自己収入という自助努力の限界を感じさせるものではありますが、その増大を図ることが機構の中期目標にも掲げられています。やはり、上記④で述べた通り、平常展、特別展それぞれに業績管理を積み上げて、目標達成率の向上を図る仕組みが必要と思われます。
- ⑥ 小林委員長からの発言で、昨今、国立博物館などに小中学生や児童の団体入館が非常に少なくなっているとの指摘があり、これを受けて、我が国の文化財の価値を次世代に受け継いでもらうことが大事であり、文化芸術の未来の担い手、後継者となってもらうためにも児童・学生の来館を増やすための対策が重要であるとの意見が出されていました。まず少子化の現実があり、修学旅行などが団体で行われなくなったことなども遠因になっているとの指摘がありました。今後は機構としてもこうした面での対策を積極的に考えていくべきだと感じました。
- ⑦ 来館者に対して快適な観覧環境を提供するという目的のため、施設、設備の整備充実はもちろんですが、付帯設備としてのミュージアムショップやレストラン等館内環境の充実が大事です。これに付隨

して機構自体はこうしたサービスの直接的提供者として、テナント方式で専門業者を導入しています。今総会では、一委員からこのような業者はどのように選定され営業しているのかとの質問があり、企画競争による選定を行っているとの説明がありました。これらのショップやレストランは機構としては家主として場所を提供し、家賃をとて自己収入としていると思いますが、この場合に自己収入を増やす手段として、テナント家賃を使用面積に応じた固定家賃（坪当たり〇〇円）ではなく売上高の一定%を家賃とする変動家賃とすることも可能です。さらには粗利の一定%とする家賃（セブンイレブンなどのコンビニ方式）もあり、売り上げ 자체を機構の売り上げとして計上する消化テナント方式というものもあります。ショップなどの運営に機構が直接、間接に関わるのは無理があるかもしれません、単なる固定家賃方式から一步踏み出して、家賃収入を増やす方策も検討してみる価値があると思います。なお、各博物館ではすでにショップやレストランの営業について固定家賃プラス出来高家賃（売り上げの一定%）を導入しておりかなりの努力をされていることがわかりました。

3 我が国における博物館の中核としての機能の強化

- ① 多岐にわたるテーマが設けられ、それに適切な調査研究活動が展開されていると思います。研究成果の公表も多様なメディアを利用して活発に行われていると思います。
- ② 調査研究の国際化の活動の内、日本から海外への調査研究員の派遣が活発であるのに比べ海外からの研究者受け入れが相対的に少ない傾向はまだ残りますが、少なくとも今年度はかなり積極的に海外からの研究員招聘を増やしたことが顕著にみられます、特段の問題はないと思います。

4 文化財に関する調査及び研究の推進

- ① 多岐にわたる調査研究テーマが設けられ、それに適切な活動が展開されており、特段の問題はないと思います。

5 文化財保護に関する国際協力の推進

- ① 文化財保護に関する様々な分野での国際協力事業が展開され、適切な活動が実施されており、特段の問題はないと思います。

6 情報資料の収集・整備及び調査研究成果の発信

- ① 収蔵品写真等の既存フィルムのデジタル化が推進されており今年度は特に東京では驚異的な件数をこなしたことが目を引きます。また、各博物館の広報印刷物の刊行やウェブサイトの活用推進も高く評価できますので、特段の問題は無いと思います。

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

- ① 地方公共団体への協力等は全国各地の公私立博物館に対する収蔵品の貸出やこれらに対する援助、指導助言などを通じて活発になされており、特段の問題は無いと思います。

II 業務運営の効率化に関する目標を達成するためとるべき措置

- ① 現在、文化財機構に対しては平成22年12月7日閣議決定の基本方針のもとで、中長期的に一般管理費の15%以上の削減、業務経費の5%以上の削減という目標が設けられています。また、平成19年度の法人統合による機構運営に際しては平成23年度までの5年間で19年度一般管理費の10%相当の削減を図ることが目標に掲げられています。しかし、この目標は既に平成23年度までに達成すべ

き過去のものとなっており、このような目標自体が既に意味があるのか定かでありません。

- ② さらに一般管理費中の業務経費に次ぐ重要費目である人件費の削減については「国家公務員の給与水準等を十分考慮してその適正化に取り組むこと」とされており、当年度は「国家公務員の給与の改訂および臨時特例に関する法律」に準じて平均 7.8% の減額が行われたとの報告がありました。このような削減目標は、文化財機構の運営上、意味があるのか再検討すべきではないかと考えます。
- ③ 前年度に続き、今年度も継続して文化財機構が経費削減のための具体策として取り組んだのは以下のものです。
 - 共通的事務を一元化して業務効率化を図ること（具体的には財務会計システムや web 給与システム、機構 VPM の導入など）。
 - 計画的に一定の外注可能な業務をアウトソーシングして経費削減につなげること。（博物館の施設管理運営や来館者対応業務等の民間競争入札による業務委託など）
 - 使用資源（電気、ガス、水道料金等）の節約、削減を行うこと。
 こうした努力は評価できますが、電気、ガス料金の高騰など、不可抗力的な増加要因があったことにより徹底したコスト削減には限界があります。また、競争入札をしても業務のアウトソーシングによるコスト削減も単純にはいかない面があります。
- ④ そうした中で機構は地道な努力を積み重ねているという印象を受けています。
- ⑤ 昨年に続き、今回の総会において提出された資料上、一般管理費と業務経費の効率化（定量評価）のデータは「集計中」とされて開示されていません。理由は「監査中であるため」と昨年度に説明を受けました。前年度もお願いしましたが「後日変更の可能性があります」と注書きしたうえで、総会開催日に提出される資料には記載をお願いしたいと思います。
- ⑥ 自己収入の増大も文化財機構の目標として設定され、総会開催時提示資料には基準額、目標額と実績額が記載されています。自己収入は毎年、基準額の 1.16% の増加を図ることが目標とされており、当年度においては自己収入実績額（969,081 千円）は目標額（926,001 千円）を大幅に上回り、過去 3 年間でも最高の実勢額を達成しています。これは機構の地道な努力の大きな成果だと思います。さらに自己収入の内訳と増加要因の分析が望されます。
- ⑦ 自己収入の財源としてもう 1 つ大事なのは寄付金です。これまで寄付金は目標としては件数のみでなぜか金額を目標に示さないことにされてきました。やはり寄付金も機構の財源の新しい柱としてさらに強化するべきものと考えます。欧米の有名な美術館や博物館は巨額の寄付金によって賄われているといわれています。我が国では寄付金文化がない、公益のための寄付の習慣が乏しいのは致し方ありませんが、長期的には寄付金収入をどうしたら飛躍的に伸ばせるのかを研究してみる価値があります。できれば機構の管理部門から人材をパリのルーブルや NY のメトロポリタンなどに一定期間、海外派遣して寄付金獲得のための実務や環境整備の実情を学び情報収集をして來るのはどうでしょうか？
- ⑧ 文化財の調査・研究や修理・保存などの専門家の確保、育成の観点から現在の公務員人事制度を準用した形での人事給与制度がはたして機構の場合、適切かつ妥当かどうかの議論は今回の総会でもありませんでした。人材の流出、過重労働負担などの問題や、文化財に関わる人々の間に非正規雇用（不定期採用、パートタイマーや嘱託などの人員）を生むことも懸念されていましたが、今回の総会においてこのような問題について言及はありませんでした。こうした人事にかかる長期的・継続的な問題については文化財機構においての継続的な取り組みとモニタリングを行い、その結果を総会に報告することが望されます。

III 予算（人件費の見積もりを含む）、収支計画及び資金計画

- ① 文化財機構の場合、今年度数値で見ると「運営費交付金」（6,405百万円）と「施設整備費補助金」（275百万円）という二つの収入が全収入（9,281百万円）の72%となっており、自己収入（1,240百万円）は全体収入のうちの13.4%にすぎません。機構の財政基盤は国（文化庁と文部科学省など）の政策や方針に大きく依存しますが、我が国の文化芸術立国の視点からすると国による機構への財務支援は十分とは言えないことは前述のとおりです。
- ② そこでは自己収入をどのように拡大していくべきかが問われています。機構においては経理上、毎年開催される特別展毎に個別収支計算が出来る仕組みが出来ておらず、総会資料には毎年度、この個別収支計算によって各特別展の入場料収入額とこれに係る運営経費、その結果としての損益が明瞭に表示されています。この損益データを利用して各特別展の採算性の分析を行い対策に生かすことが出来ます。特別展は必ずしも収益性の追求を目的するものではなく、場合によっては学術的あるいは啓蒙的な観点から損失を覚悟する（少ない予想入場料に対し多額の運営費用がかかる）ケースもあり得ます。ここで大事なことは、赤字企画についても合理的な理由を説明する責任を明確にするという“説明責任体制”を確立することです。
- 今年度の総会資料にはこのデータが添付されていました。来年度はそれに対する分析と対策の報告をお願いしたいと思います。
- ③ また、平常展についても同様に収支計算をすることが可能であり、東京、京都、奈良、九州の4博物館の平常展がどのような収支実績となっているかを明らかにすることができます。来年度の総会資料にはこのデータを提示していただければこれをもとに、平常展を適切に運営するために必要な予算枠を要求する根拠ともなるのではないかでしょうか。
- ④ 機構の運営委員会はこのような収支実績の報告を受けて機構全般の経営基盤の改善を図り、各博物館に所要の収支対策を求めることが出来ます。また、自助努力による改善金額は、運営費交付金の額に反映させないよう要求することの根拠作りにもなります。
- ⑤ 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ります。施設を様々なイベントや講演会、セミナーやシンポジウムなどの場として提供し利用料収入を得ることになれば財源確保にもつながります。こうした利用実績を拡大していく努力を続けて戴きたいと思います。前述のショップやレストランのテナント家賃の獲得、増加もその一つです。

IV その他人事計画等

特にコメントはありません。

◎総会

外部評価委員名

稻田 孝司

※事項ごとに評価コメントを記入

- | |
|---|
| I 国民に対して提供するサービスその他業務の質の向上に関する目標を達成するためとするべき措置 |
| 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
全体としては適時適切な収集、収蔵品の管理・保存・修理、施設の環境整備などが良好に行われたと認 |

められる。ただ京博では、収蔵品購入予算が新館整備に伴う機器購入経費等に充てられ、結果として購入0件ということであった。一時的な必要であり、苦渋の選択であろうと推察されるが、購入予算とはその程度のものかという印象を世間に与えれば、今後、交付金削減の口実にもなりかねないのではないかと危惧される。収蔵品収集経費に関する同様な事例は、平成23年度に東博の東洋館再開館へ向けての備品購入等に際してもみられたので、注意が必要である。もっとも京博では寄贈・寄託品の増加に向けて努力し、来年度からの新しい平常展では国宝・重文クラスの寄託も見込まれることであり、今後とも収蔵品の整備に尽力されることが期待されよう。

2 文化財を活用した歴史・伝統文化の国内外への発信

東博では平常展を総合文化展と名称変更し、展示品の部分的な入れ替えも継続して来館者数を増加させたことは貴重な工夫であった。九博では当初から中央の大きな展示室と周囲の小展示室を組み合わせ、小展示室では随時トピック展示を開催して、常設展のイメージチェンジをはかつてき。各館もそれぞれに平常展の改革に取り組んでおり、今後の博物館のあり方を考える上で重要な動向である。多くの地方博物館では、建設時に巨額の予算をつぎ込んで常設展示を開設するものの、手の込んだ展示施設のためにかえってその後の展示内容改良への柔軟性が失われ、リピーター減少の原因となる場合も少なくないようだ。国立博物館の常設展示改革がさらに全国的に発展することを期待したい。

特別展については、格別に集客力のある展示はなかったが、学術的な内容や文化財保護の上で、あるいは国際交流で意義の大きな展示がなされた。特に「青山杉雨のコレクションと書」が上海博物館で36万人余の来館者を得たことは画期的であった。日本での「大ベトナム展」とベトナムでの「日本文化展」開催は時宜にかなった企画であった。

機構設立以降はじめて4館あわせた入館者数が300万人の大台を割ったということであるが、特別展の来館者には自ずと波があり、各館とも平常展の改革や教育活動の充実、学校教育との連携等に努めており、そうした地道な努力が今後の来館者数増大を下支えするものと思われる。

3 我が国における博物館の中核としての機能の強化

福島県内被災文化財等救援事業の期間を延長し、富岡町歴史民俗資料館や双葉町歴史民俗資料館にて救出作業を実施したことについては敬意を表したい。とりわけ国・地方による指定等の有無にかかわらず、学術上あるいは地域にとって意義ある資料を救済対象としたことは高く評価される。今後とも関係資料の保護に尽力されることを期待したい。

4 文化財に関する調査及び研究の推進

(研究所部会での外部評価書参照)

5 文化財保護に関する国際協力の推進

(研究所部会での外部評価書参照)

6 情報資料の収集・整備及び調査研究成果の発信

(研究所部会での外部評価書参照)

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
(研究所部会での外部評価書参照)

II 業務運営の効率化に関する目標を達成するためとるべき措置

管理費の削減、給与水準や契約の適正化、保有資産の有効利用推進等については相当に努力していることが伺われ、自己収入増加率の上昇や寄付金件数の増加、科学研究費採択件数の増加、財團助成を受けた寄託品の修理等の成果は十分評価されてよい。

III 予算（人件費の見積もりを含む）、収支計画及び資金計画

現在、目的積立金は認められていないが、事業の長期的展開や新たな事業企画を支えるためには有効な一面を持っている。もとより積立金といつても国民の税を元にした事業活動での成果であり、積み立ての範囲にはおのずと限度はあるが、事業に取り組む機関の意欲拡大につながれば効果的であろう。

IV その他人事計画等

有期雇用職員については、任用期間内に常勤職員化あるいは他機関への就職等ができれば問題はないが、任用期間後の動向にも配慮しつつ、安心して働く職場つくりに配慮していただきたい。

◎総会

外部評価委員名
岡田 保良

※事項ごとに評価コメントを記入

I 国民に対して提供するサービスその他業務の質の向上に関する目標を達成するためとるべき措置

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

収集、修理等、京博での購入実績を除いて順調。京博の収集についての自己評価をFにまで下げたことについて、建設工事との関係である程度想定できた事態とも考えられる上、文化庁にも共通の購入経費が計上されていて補う措置も可能だったとの説明があった。そこまで評価を下げた理由は何だったのか、予算見通しの甘さなのか、購入品選定努力の不足か、ゼロという定量評価を優先するためか、さらに、そのような評価を避ける方途はなかったのか、他館も含めた今後の評価のためにも、こうした観点を明示してほしい。

2 文化財を活用した歴史・伝統文化の国内外への発信

きわめて活発で充実した展示活動、データベースやアーカイヴの充実について順調である。ただ事業報告ではとくに海外に向けた、あるいは外国語による情報発信が未だ不十分という自己評価が聞かれた。現有スタッフでそれを望むことが困難なら、別途予算措置など対策を考える必要があるのではないか。他方、上海とベトナムにおける海外展の試みは好評だったようだが、客観的データが欠如している。展示に際して評価を可能にする何らかの指標を定めておくことはできないものか。

小中学生の博物館利用について、各館意を払っている様子が伺えたが、十分実が上がっているとはいえないようである。博物館が子どもたちにより身近な存在になり、将来のサポーターとなるよう一層の工夫

を求みたい。

平常展の評価が目標値に対する実入場者数の比で表されることは納得できるが、特別展では来館者の満足度も評価の指標として重要。洛中洛外図のような細密絵図の見せ方にもっと工夫が欲しかったことを、数字が示しているのではないか。

新たにSNSの活用に踏み出したことは至極当然と思われるが、その利活用の実状についてどのように把握し、客観的評価に繋げるか、次年度に期待したい。

3 我が国における博物館の中核としての機能の強化

展示と研究とのコラボレーションが順調に進められているよう中核博物館として心強い。また、博物館では特別展ばかりが注目されがちだが、東博では平常展を「総合文化展」と呼んで2、3ヶ月毎に展示を入れ替え、膨大な所蔵文化財の活用を図っているという努力はもっと評価されてよい。同時に各館とも、ウェブサイトのさらなる活用と充実により、そうした平常展の魅力をアピールするような工夫を求める。まもなく開館する京博の新展示館が、平常展の様々な課題にチャレンジする新たなモデル館となってほしい。

4 文化財に関する調査及び研究の推進

5 文化財保護に関する国際協力の推進

6 情報資料の収集・整備及び調査研究成果の発信

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

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

もはや限界かと思われる一般管理費の削減について、業務システムの効率化やアウトソーシングにより目標は達成されている。また、様々な企画や外部からの依頼により、保有資産は有効に活用されているようである

構成員の多くが科研補助金を獲得して研究活動を充実させることは喜ばしいが、自己収入増を図るために間接経費目当てに科研をめざすということがあれば、それは健全な方向とはいえないのではないか。外部からの受託業務についても、計画に基づく本来業務に支障のない範囲で行われるべきであろう。また外部からの収入として、科研や寄付の件数が増加しているとのことだが、間接経費を含む金額ベースでの推移は公表できないか。

III 予算（人件費の見積もりを含む）、収支計画及び資金計画

4館総入場者数の減少やそれによる自己収入減は精査の材料だが、運営費交付金の一時的増額もあって25年度の経常利益、総利益は黒字を確保しており、当面は堅調に推移している。

IV その他人事計画等

アソシエイトフェローの採用が効率的に業務運営を支えることは理解するが、せっかく育成した人材を機構内にとどめておく事例がほぼ皆無というのが現状。また募集時におけるそうした雇用条件が、望むべき人材の採用に支障をきたしていないか、スタッフの年齢構成やより好ましい人材を確保なども視野に、テニュアトラック的な制度を取り入れることも考慮に値するのではないか。

最後に、繁多な日常業務の中で毎年実施される自己評価にかける機構スタッフの労力が軽微なものではないことは明らか。これまで回を重ねてきて、負担軽減の方途を考えてよいのではないか。自己点検報告書の作成は毎年のこととしても、外部評価は隔年でよいかもしない。また、外部評価は次期中期目標策定にこそ重要な意味を持つと考えられ、26年度末ないし27年度当初にそのような議論の場が必要ではないか。

◎総会

外部評価委員名

河合 正朝

※事項ごとに評価コメントを記入

I 国民に対して提供するサービスその他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

各博物館とも、その館の目指す特徴を意識しつつ、現状において不足していると考えられる作品を補うことに努め、限られた予算の中で、計画に沿ったコレクション形成に相応の成果を上げたものと思われる。京都国立博物館は、已を得ない事情の下にあったと解されるが、各館とも予算確保に好転が期待出来ない現状にあっては、文化財の次代への継承、すなわち保存・活用の観点からも、作品の寄贈や寄託に関して、収蔵家の理解、ならびに協力を得るよう努めるべきだろう。

2 文化財を活用した歴史・伝統文化の国内外への発信

当初の目標に沿って、各館は、国民のニーズや学術的動向等を踏まえた質の高い展覧会を実施しようとしている。東京国立博物館の東洋館リニューアルオープンは、アジア諸地域の歴史や伝統文化を国内外へ発信する役割を今後果たしてゆくことが期待される。京都国立博物館は、美術館・博物館への収蔵品の貸与を積極的に進め、奈良国立博物館は、活発な収集と新しい資料により名品展の充実を図り、また九州国立博物館では独創的な着想に基くトピック展示を行ったことなどが評価され、それぞれに特色を活かしつつ、いわゆる発信力を高めるための努力がなされた。

3 我が国における博物館の中核としての機能の強化

ナショナルセンターとして責めを担う各博物館は、機構が掲げる「文化財情報の発信と広報の充実」および「教育活動の充実」に対して、その機能の強化を図り、もてる能力を発揮しなくてはならないだろう。

その上に立ち、各館はそれぞれに展示内容の充実に努め、他方、スクールプログラム、職場体験、訪問授業「文化財に親しむ授業」、世界遺産学習、ジュニア学芸員事業などにおいて、相当の成果の跡が認められる。また併せて、私的個人的な自論である、教員に対する教育の重要性という観点に鑑み、小・中・高校の教員に対する研修の場を設けている点を評価したい。

大学との連携、ボランティアの多用な活用に関しても、更なる工夫、検討によって、より一層の成果の上がることが期待される。

4 文化財に関する調査及び研究の推進

機構内の研究員に止まらず、他機関および専門の研究者を加えることで質の向上を図っており、その着実な成果を評価できる。こうした調査研究の成果を反映した、いわば発信形の展覧会が、活発かつ自主的な企画によって行われることを期待したい。

5 文化財保護に関する国際協力の推進

各館ともに努力のあとが認められるものの、なお、十分と思えない感を否めない。

世界遺産委員会、無形文化遺産政府間委員会等への出席のほか、奈良博、九州博には、継続的な交流・協力の実績が認められようか。

6 情報資料の収集・整備及び調査研究成果の発信

各館ともに、情報基盤の整備充実を目指して、相当の努力をし、その館の特色を生かした研究成果の発信を行っていることを評価したい。しかし、理想的な事業の実現には、相応の経費の導入を考えなくてはならないだろう。

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

文化財の収集、保管、無形文化財の収保存・伝承・活用等に関する助言をはじめ、文化財保護の質的向上に関しては、計画の通りに順調な成果を上げていることを、自己評価の報告によって確認出来た。国立文化財機構の研修対象は地方公共団体の文化財担当者であるが、それらの研修受講者が受講内容をさらに、地方公共団体の文化財担当者以外（専門職員でなく、とりわけ教育委員会に属する一般職員や管理職者に）に対する研修指導を行い、文化財保護に関する認識を強化することが望ましい。法律の範囲内であるとの理由をもって埋蔵文化財の破壊が行われることを危惧せざるを得ないケースを見聞きしているためである。

大学との間での連携大学院教育は推進すべきと考えている。

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

共通的な事務の一元化による業務の効率化に関しては、評価すべき成果が上がっているものと理解する。しかし、機構内各館には、それぞれに異なる性格や歴史があるので、その点に関する配慮は必要であろう。

III 予算（人件費の見積もりを含む）、収支計画及び資金計画

國の方針に従い、人件費の削減は進められていることが窺がわれ、その努力は評価されよう。一方、優秀な人材を確保、育成し、組織の活性化が求められる。人件費の削減にともなう、人員の削減、とりわけ正規職員の採用についての圧縮は、優秀な人材の確保としばしば矛盾をきたす恐れがある。この点についても真摯な検討が今後とも不可欠と思われる。

IV その他人事計画等

機構内各館での人事交流は必要と思われるが、高度の専門性を有する職員に関しては、有体にいう適材適所を旨とすべきであろう。また、一般事務職員に関しても、博物館のもつ性格の理解のために適切な教育や研修が必要である。施設長の任用に関しては透明性を確保する必要があり、今後も運用には留意されたい。アソシエイトフェローに関しては、人件費が削減されている中で事業を行うのが困難な状況であることは理解するが、安易な採用は控えるべきである。

その他として、寄付行為の奨励、促進等による外部資金の導入、その税的な優遇に関する法的な整備。入場料収入等の自己収入の取り扱いに関しては、收支計画を作成し、透明性のある運用に努めるとともに、現状のように利益を上げても経営努力が認定されない目的積立金の制度が見直される必要があろう。

◎総会

外部評価委員名
酒井 忠康

※事項ごとに評価コメントを記入

I 国民に対して提供するサービスその他業務の質の向上に関する目標を達成するためとるべき措置

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

限られた財源のなかで、各館が収集方針にもとづいて収蔵品の充実をはかり、また施設設備と併せて、収蔵品修理等の作業も適切に行われていると思います。しかし、次代への継承ということになると、財源の確保など抜本的な見直しが必要です。再考を促したい。

2 文化財を活用した歴史・伝統文化の国内外への発信

各館ともに幅広い分野に意欲的に取り組んでいると思います。「遊び」展のように、数字的に不満を残したとしても、こうした学際的な試みは評価していいと思います。

3 我が国における博物館の中核としての機能の強化

文化財保護にかかる領域（例えば震災における「文化財レスキュー」など）で充分な貢献を示しています。今後は海外の研究者との交流（招聘・派遣をふくめて）にもっと積極的であってほしい。

4 文化財に関する調査及び研究の推進

調査・研究の成果は着実にあがっています。しかし学際的な視点の導入も必要です。つまり異分野との相互研究が今後の課題となってくるからです。

5 文化財保護に関する国際協力の推進

現時点では（政治的な影響もありますから）、アジア諸国との協力関係は意欲的に展開されていると判断します。

6 情報資料の収集・整備及び調査研究成果の発信

この領域に関してはIT時代の技術導入によって格段の進展がみられます。空港における管制塔の役割を担う部署の開設を望みます。

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 人材育成を視野に入れた活動が不可欠です。
II 業務運営の効率化に関する目標を達成するためとるべき措置 各種業務の連携（協力）の体制づくりと「質的向上」につながっていくことをはかる必要があります。
III 予算（人件費の見積もりを含む）、収支計画及び資金計画 独立行政法人制度の抜本的な見直しに期待したいです。
IV その他人事計画等 I COMの京都大会招致に向けて動き出しました。こうした現状を鑑みて、人事面においても国際的な役割を担える博物館として発展してゆくことを望んでいます。

◎総会

外部評価委員名 佐藤 信	※事項ごとに評価コメントを記入
I 国民に対して提供するサービスその他業務の質の向上に関する目標を達成するためとるべき措置	
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 ○展示や調査・研究などを通して、収蔵品をはじめ日本各地の幅広い文化財の保護に大きな成果を収めていることは、高く評価できる。収蔵品の整備や展示・研究を通じたその価値の発信に向けた努力を、さらに進めていただきたい。 ○全国の博物館の中心的拠点として、他館での国立博物館収蔵品の展示や展示技術等の普及協力などの事業をさらに展開していただきたい。 ○文化財修理事業では、四博物館や二研究所・センターの機構全体による有機的な連携・協力を進めていただきたい。	
2 文化財を活用した歴史・伝統文化の国内外への発信 ○特別展・平常展以外にも多角的に企画展示・シンポジウム・講座・列品解説などが展開され、文化財と接する多様な機会を国民に提供していることは、高く評価できる。 ○平成25年度は博物館の平常展・特別展の総入場者がやや減少となってしまったが、京博の常設展示施設のリニューアルも終わることから、魅力的な展示や講座などで、ふたたび総入場者の増加をめざしていただきたい。 ○キトラ古墳展のような、博物館・研究所の有機的な協力をふまえた展示を、機構としてさらに進めていただきたい。 ○海外の博物館・研究所などとの調査・研究・展示をはじめとした協力・交流が多角的に為されていることは、高く評価できる。さらに、組織的な協力関係の強化を進めていただきたい。 ○考古学・日本史学・保存科学・美術史・遺跡学・建築史・庭園史・写真学など、関連する多様な学界	

の最先端の研究成果とリンクして、タイムリーな文化財の意義を発信するタイプの展示を追求していただきたい。諸段階の学校教育との連携も、さらに推進していただきたい。

○世界文化遺産や民俗文化財・文化的景観などの新しいタイプの文化財の展示や調査・研究にも、配慮をお願いしたい。

3 我が国における博物館の中核としての機能の強化

○国内の他の博物館・美術館や文化財所有施設と連携した展示や調査・研究をさらに展開していただきたい。

○ナショナルセンターとして、国宝・重文・史跡・名勝などの文化財情報や国内の諸博物館の展覧会・収蔵品情報などを、国内外に発信するリンク機能をもっと展開していただきたい。

○高度で先端的な調査研究成果を、研究者・専門家向けだけでなく、国民・市民向けに分かりやすい形で発信願いたい。

○研究紀要・報告書や年報・概要などの内容を、ホームページで公開する事業を、さらに進めいただきたい。

○東日本大震災で被災した博物館・美術館と連携して、それらを支援する事業を展開していただきたい。

○博物館・研究所などで所蔵する図書や資料などを研究者・市民にも公開する事業をさらに展開していただきたい。

○国内の博物館・美術館や大学の博物館学講座などに向けた専門知識・技術の発信や連携・協力を進めいただきたい。

○文化財の総合的な把握・調査・研究をもととした「博物館型の研究統合」のあり方と研究成果を、是非発信していただきたい。

4 文化財に関する調査及び研究の推進

○東日本大震災への「文化財レスキュー」事業での大活躍に敬意を表したい。今後は、レスキューでの貴重な経験を活かしつつ、文化財の防災に関する研究を積極的に進め、文化財の防災のための実務的で有効な施策作りに国立文化財機構として大きな力を發揮していただきたい。

○先端的・基礎的な文化財の調査・研究に、限られた人員・予算の制約下で大きな成果を挙げていることは、高く評価できる。その成果を、国民向けに分かりやすい形でさらに広く発信していただきたい。

○基礎的で地道な史跡・歴史史料・美術工芸・無形文化財・保存科学などの文化財に関する調査研究についても、さらに継続して推進し、その成果を発信していただきたい。

○内部予算のみでなく、科学研究費など外部資金による研究費を獲得して共同の調査・研究を多方面にわたって展開し、大きな成果を挙げていることを、高く評価したい。

○個別の組織だけでなく、国立文化財機構としての四館・二所・センターの学問的資源を全体として動員した調査・研究の展開や、他機関との共同の調査・研究をさらに展開していただきたい。

5 文化財保護に関する国際協力の推進

○文化財の保存・修復事業や調査・展示を通した国際協力では、文化財研究所・博物館ならではの高いレベルの協力事業が多角的に推進されており、高く評価したい。さらに多様な展開を期待したい。

○中国との国際協力に最近の国家間外交における政治情勢悪化の影響がみられるが、文化財担当機関同士の交流については、これまでどおり着実に進めていただきたい。

○国際協力は、所属研究者それぞれの個人的努力に負っている面があるが、個人に任せることなく、組織としての体制を構えて国際協力を展開していただきたい。

6 情報資料の収集・整備及び調査研究成果の発信

- 博物館・文化財研究所のホームページによるデータベースなどの情報発信サービスの展開は高く評価できる。さらにその充実に努めていただきたい。
- 調査研究成果を、研究者・専門家向けのみでなく、一般国民に対しても分かりやすい形で出版するなど、発信に努めていただきたい。
- 四館・二所のニュース・たより・パンフレット・年報・紀要・報告書などの冊子体の出版物を、インターネットで閲覧できるようにする事業をさらに進めてほしい。
- 電子媒体だけでなく、四館・二所が所蔵する膨大な冊子体の図書資料・写真資料などを、研究者・市民が閲覧出来る体制を、さらに充実させていただきたい。

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

- 国・地方公共団体・博物館・美術館等に対する協力・助言では、委託事業をはじめとして多分野で高いレベルの大きな実績を挙げており、高く評価できる。
- 大学における高等教育との連携は、国立文化財機構の文化財に関する高い調査・研究能力を活かして、文化財研究の裾野や後継者育成を広げていくためにも、さらに積極的に展開していただきたい。

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

- 四館・二所・センターとも、限られた人員・予算の中で、学術的レベルの高い優れた展示・調査・研究・協力・発信の成果を挙げていることを高く評価したい。こうした費用対効果の面での「効率性」をどのようにめざし、評価するかが課題となろう。
- 四館・二所・センターの研究・学芸系職員の協力体制をさらに強化して、機構全体のスケールメリットを活かした調査・研究・学芸業務をさらに有機的に推進していただきたい。そのために、機構の四館・二所・センターの横断型研究に、研究助成を行ってもよいのではないか。

III 予算（人件費の見積もりを含む）、収支計画及び資金計画

- 独立行政法人の制度的環境が厳しく見直されるなか、国立文化財機構は大変な努力のもとで事業目標を順調に達成してきた。しかし、努力・効率化によって自己収入増加を一定実現してきた一方で、運営費交付金の一括削減がそれ以上に進む状況にある。単純な経済利益の原理と即応しない文化・文化財を専門とする法人に対しては、特段の配慮があるべきと考える。同様に苦しい環境にある他法人とも連携しつつ、自己収入の目的積立金化が認められ、努力が報われる制度が実現するように、さらに努力・発信していただきたい。
- 外部資金や寄付金の積極的な受容に向けて、さらなる努力をお願いしたい。寄付金についての税制の優遇制度の実現と発信を進めていただきたい。

IV その他人事計画等

- 学芸・研究職の優秀な人材の獲得・育成や、研究環境の整備に、予算措置の配慮をお願いしたい。
- 機構内の博物館・研究所などの間での、学芸・研究職や事務職における人事の交流があつてもよいのではないか。
- 事業に果たす、非常勤のアソシエイトフェロー・客員研究員・特任研究員・研究補佐員などの役割比率がかなり高くなっています、できるだけ常勤研究・学芸職を増やす努力を進めていただきたい。

◎総会

外部評価委員名 園田 直子

※事項ごとに評価コメントを記入

I 国民に対して提供するサービスその他業務の質の向上に関する目標を達成するためとるべき措置

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

購入、寄贈・寄託はそのときの社会状況や市場に左右されるため、一概に計画通り進むとは限らないが、全体的にはほぼ順調に進んでいるように見受けられる。展示など活用面に一般的の注目は集まりがちであるなか、収蔵品の適切な管理保存という、博物館の基礎的活動も従来どおり着実に行われている。収蔵品の修理にあたっては、各館とも中長期修理計画の策定を進めるとともに、緊急性の高いものから計画的に実施している。本格修理は、寄付金や財団助成など外部資金の導入により目標値以上の件数を実施できたところもあり、これは評価されるべき点である。

2 文化財を活用した歴史・伝統文化の国内外への発信

海外からの来館者を考慮し、外国語パネルを積極的に整備している。特別展の評価は、必ずしも入館者数に反映されるものではないことは理解できる。アンケートの満足度では一部 60%を切る結果があるが、これは何に起因しているのだろうか。その分析結果や評価を示していただければありがたい。海外展では来館者へのアンケートを実施していないようだが、外国のかたがたの意見等を拾いあげる機会があればと思う。

3 我が国における博物館の中核としての機能の強化

調査研究成果の発信、海外研究者招聘、研修プログラムの実施は、例年どおり進んでいる。また、博物館として、そして研究所としても、ひきつづき文化財レスキュー事業による救援活動が続けられ、被災地に寄り添った活動をされていることに敬意を表する。

4 文化財に関する調査及び研究の推進

5 文化財保護に関する国際協力の推進

6 情報資料の収集・整備及び調査研究成果の発信

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

(これらの項目については、研究所調査研究等部会の報告を参照していただきたい。)

II 業務運営の効率化に関する目標を達成するためとるべき措置

光熱水量はいずれも増額しているが、その特殊原因を鑑みるといたしかたのことと考える。特殊要因を考慮した光熱水量はほとんどの項目で減額となっていることから、日常的に節電節水されていることがうかがえる。自己収入に関しては、科学研究費補助金の件数が目標件数を上まわっており、多大な業務をこなしながら、研究活動を積極的に推進されていると評価できる。

機構全体で予定されていたネットワーク環境の見直しが予算措置との兼ね合いで見送られている。システムのセキュリティ強化を目的としているだけに、昨今の社会状況を考えると、早い段階での措置を図られたい。

III 予算（人件費の見積もりを含む）、収支計画及び資金計画

昨年度は、経営努力により自己収入が増えるほど運営交付金が削減されることが大きな問題としてあげられていた。目的積立金の承認などが指摘されていたが、その後どのようになったのかについての情報をいただきたい。

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は重要である。予算削減や、短期間での成果が社会的に求められがちであるが、効率化や外部資金獲得の努力を続けつつ、それなりの研究環境と研究員の確保のための資金計画を忘れてはならないと考える。

IV その他人事計画等

非公務員化のメリットを活かして、特殊技術や技能をもつ人材を機構独自で採用可能とする規定を整備し、アソシエイトフェローの制度により業務の専門性に対応している。しかし、アソシエイトフェローなどの非常勤雇用者が多くの業務を担っている現状のなかで、職員の定年退職後、いかに専門的知識や技術が伝承できるか、されているのかは深刻な問題として残る。その対策を見込んだうえでの人事計画をお願いしたい。

◎総会

外部評価委員名

玉蟲 敏子

※事項ごとに評価コメントを記入

I 国民に対して提供するサービスその他業務の質の向上に関する目標を達成するためとるべき措置

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

25年度は、23年度の東京国立博物館以来の京都国立博物館が購入物件0という報告がなされたが、寄託品に関しては順調に増えており、所蔵者との着実な信頼関係が形成されている。四館ともに所蔵品の保存カルテ作りに取り組んでおり、博物館活動の基礎体力作りにも手堅さを感じられた。ただし、毎年度の問題点ではあるが、博物館全体を取り巻く蒐集、寄託、修理、保存環境の整備が十分ではないことは明らかで、設定された目標達成に安住せずに改善も念頭において、次年度の動向を注視してほしい。

2 文化財を活用した歴史・伝統文化の国内外への発信

東アジア諸国との政治的関係が難しいなかで、25年度は九博などが中国やベトナムとの相互交流展を実現させ、注目された。とくにベトナムにおける日本文化紹介展が初めての試みであるとかがい、いさか驚くとともに、それほどまでにアジアに向けての日本文化や美術工芸紹介の発信が遅れていることを痛感した。現地での反応についての報告はなかったが、今後の日本への観光客の増加などにつながる可能性もあり、様々な情報をよく収集して分析し、他のアジア地域を含めた持続的な紹介事業へつなげていただきたい。

国内への発信については、従来通りのメディアを通じた活動は充実していたが、財務状況の報告において指摘された入館者数の減少という厳しい事実を前にすると、問題は深いところで静かに進んでいくよう見受けられる。たとえば、平常陳列の「総合文化展」はいかにもタイトルが堅く感じられ、一般国民には内容がイメージしにくいうらみがある。これから観客層を形成していく若年層にも親しめるストーリーを作成し、さらに従来型のテレビや新聞などのメディアよりも親しんでいる、SNSなどウェブ中心の新しい媒体について、情報発信方法の研究が必要のように思われる。近代以来の修学旅行がかなり変質し、小学校の教科から図工は必修でなくなっている昨今、若年層の博物館や文化財に対する関心や親しみを育てるには、相当の覚悟をもって対応する必要がある。文化財機構として中長期的な展望をもって取り組んでいただきたいと思う。

3 我が国における博物館の中核としての機能の強化

25年度は、東京・奈良・九州の三館は比較的堅調に活動しており、ナショナルミュージアムとしても、東アジア・東南アジア・欧米と全般的に交流し、それぞれの館の特徴がよく現れた活動が進められた。国内の公私立博物館・美術館への助言や援助も順調であり、リーダー的存在として確実に信頼されている様子がうかがわれる。また歴史の古い東京・京都・奈良の三館では所蔵資料のデジタル化が順調に進められ、今後の活動を充実させる素地固めが行われていることを評価したい。

4 文化財に関する調査及び研究の推進

文化財研究の二所、博物館の四館ともに科学研究費等の外部資金を積極的に獲得し、それ以外の研究にも熱心に取り組まれていることを高く評価したい。奈良文化財研究所でも進められている三次元デジタル計測技術の応用が九博でも始まり、東博と東文研が共同で高精細デジタル画像による仏画の調査研究が進められている。今後は他の分野においても研究機関と博物館のそれぞれの特徴や長所を活かした共同的な取り組みが進展していくことを期待したいと思う。

5 文化財保護に関する国際協力の推進

保存に関する国際共同研究の推進や技術者の養成など、規模はけっして大きくないが、さまざまな取り組みが進められた。ただし、23年度から新しく取り組まれるようになったアジア太平洋地域における無形文化遺産の保護事業は、これまで日本が培ってきた技術やノウハウの供与などが期待される分野であるにも関わらず、予算や人事面において不十分である。掛け声だけではない具体的な打開策が必要であると思われる。

6 情報資料の収集・整備及び調査研究成果の発信

25年度も従来通りの紙媒体による刊行物の出版、展示活動やその情報発信などが行われるいっぽうで、ウェブを活用してのデータベース類を発信する試みも充実してきており、今後の進展が期待される。ただ

し、こうした発信が国民にどの程度に届いているのか、困難ではあると思われるが、アクセス件数による判断以外の質的な面を確認する手立ても開発する必要があるように思われる。

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

二所・四館とも昨年同様に従来からの事業を順調に進展させている。東日本大震災後の文化財レスキュー活動も三年を経て、機構内に事務局が設置されたことを評価したい。この場が文化財の放射能除染といった人類史上きわめて稀な重大問題について、国内はもとより、国外ではなく世界的にも共有される情報発信のハブとして成長していくことを願ってやまない。

II 業務運営の効率化に関する目標を達成するためとるべき措置

昨年と同様に、奈良、東京の二研究所、国立四博物館とも懸命な努力をはかっており、その上で数多くの魅力的な展示や優れた研究活動が行われている。ただし、内側からの努力は最早、限界に達しており、2020年開催予定の東京オリンピックなどが、状況を好転させる起爆剤となりうるのか、次年度以降の動きを注視したい。

III 予算（人件費の見積もりを含む）、収支計画及び資金計画

昨年度は中国・韓国の国立館との予算・人員の比較が報告され、危機的な状況であることが共有されたが、結局、文化財機構の統合が見送られただけで、予算面での打開は微々たるものであった。自己収入の増加が、結局、科研費の採択数の増加であるように、二所・四博物館に属する研究者の個人能力に頼っていることも明らかである。こうした個人の努力を高めてもっていかなければ、やはり近代以降築いてきた日本の文化のあり方が危機にひんしている現実として認め、こうした問題の共有と解決に向けて状況が好転していくよう関係機関に働きかけることを強く要望したい。

IV その他人事計画等

昨年度も指摘したが、常勤職員数の抑制のために行われている退職後のスタッフの不補充と任期制研究員の採用は常態化している。しかしながら、報告よりこうした雇用条件の人材のなかには、所属機関の科研費獲得に貢献する者もあり、調査・研究・展示・発信といった博物館、研究機関の根幹を担う活動を行っている。若い研究者にも希望の持てるように、改めて、四博物館・二研究所は、能動的に文化や学術活動の取り組む人材を長い時間かけて育成しうる場として、主導的に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けるよう要望したい。

◎総会

外部評価委員名

浜田 弘明

※事項ごとに評価コメントを記入

I 国民に対して提供するサービスその他業務の質の向上に関する目標を達成するためとるべき措置

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

ほぼ計画が達成されていると評価できる。地方における博物館の相次ぐ閉館や、高齢化に伴う文化財保管の困難化の問題は深刻である。国立博物館は、国・地方の宝を守るべく、従来にも増して、資料の寄贈や寄託を積極的に受け入れることが必要となって来ている。そのためにも、収蔵スペースの新規確保は欠かせない課題である。また、京都国立博物館が行っているような、「寄託者向けリーフレット」の作成と配布は重要と思われる。

さらに資料保存の基礎となる、保存カルテの作成やＩＰＭの徹底化も重要である。これには、新たなシステムの整備とともに人的対策も必要で、東京国立博物館が行ったアソシエイトフェロー制度の導入は良い試みと言えるが、任期付職員の専任化も急務の課題と思われる。

2 文化財を活用した歴史・伝統文化の国内外への発信

ほぼ計画が達成されていると評価できる。近年の入館者数の低迷を打破するための一対策として、海外からの観光客の呼び込みを視野に入れた、外国語表記の推進は重要である。またリピーターを増やす対策として、展示のリニューアルはもとより、日ごろからの常設展示資料の定期的更新も欠かすことはできない。各館とも、こうした日々の努力を実現しており、評価したい。さらには、ミュージアムショップやレストランのリニューアルや、新たなグッズやメニューの開発も利用者獲得の上で重要である。

また、特別展の来館者アンケート結果は、概ね高いものとなっており、努力の成果が窺えるが、例えば東京国立博物館で開催の「クリーブランド美術館展」は、その中で満足度が 57%と目立って低い。待ち時間が長い特別展ほど評価は低い傾向にあるとは聞くが、満足度の低かったものについては、原因の究明を是非行い、以後の特別展開催の参考にすべきと考える。

また、次世代を担う子どもの博物館利用の促進も重要な課題である。大学生に対してのキャンパスメンバーズ制度・インターンシップ制度（全館）及び「文化財ソムリエ」制度（京博）、高校生に対しての「ジュニア学芸員」制度（九博）、小中学生を対象とした「スクールプログラム」（東博）・「世界遺産学習事業」（奈博）及び職場体験学習など各館の努力が見られる。さらには、子どもを教える側の教員に対する研修制度の充実も欠くことが出来ない。各館は、他館の取り組みも参考に、子どもの博物館利用の促進に努めて欲しい。さらに情報発信として、ＳＮＳの活用（東博）や観光関連業種との連携（奈博）の今後にも期待したい。

3 我が国における博物館の中核としての機能の強化

ほぼ問題なく計画が達成されていると評価できる。電子化社会の中でも、「もの」を扱う博物館は、「冊子」の形で調査研究成果を残すことは、引き続き重要であると思われる。しかし、冊子形態では数に限りがあるため、インターネット上でその成果を広く国民に公開することはより重要である。さらに自らも課題としているが、博物館の国際化のため、海外への多言語化発信も重要である。

アジアの中核を成す我が国博物館の役割として、海外の研究者・技術者への支援や交流も、より活性化される必要がある。さらに、日本の中心的博物館として、公私立の博物館支援もさらに推進して欲しい。

4 文化財に関する調査及び研究の推進

ほぼ計画が達成されていると評価できる。当機構は、わが国の物質文化研究の拠点として重要な役割を果たしている。調査研究の柱とも言うべき、有形文化財に関わる調査研究に多数取り組み、多数の新規科学研究費が採択され、着実に成果を上げていることは、喜ばしく思うとともに高く評価したい。とくに国

内資料の調査研究にとどまらず、欧米に渡っている日本資料の現地調査や記録作業については、立ち遅れている領域であり、是非とも国立博物館の使命として積極的に進めて頂きたい。

また保存環境・保存修復に関わる調査研究や、効果的展示や教育活動に関する調査研究は、博物館でなければ取り組めない領域であるため、全国の博物館の模範となるべく、積極的に展開されることを期待したい。これまでの国立博物館は、子どもの目線から眺めると近寄りがたい印象が拭えないが、「ミュージアム・カート」（京博）や、「きゅうぱっく」（九博）の取り組みなどは、国立博物館のイメージを変えて行くきっかけとなることがことに期待できる研究である。そのほか、多言語化を含めたバリアフリー化やユニバーサル化事業についての研究（東博）も、新たな利用者開拓のための重要な研究と言える。

さらに、大学生を対象とした「文化財ソムリエ」の育成（京博）や、高校所蔵考古資料の所在調査（九博）に関する研究は、新しい取り組みとして評価するとともに今後に期待したい。

5 文化財保護に関する国際協力の推進

計画が達成されていると評価できる。高い保存・修復技術を持つ当機構の使命として、アジア地域の文化財保護への技術支援と人材育成の更なる促進に期待したい。

6 情報資料の収集・整備及び調査研究成果の発信

計画が達成されていると評価できる。当機構の研究成果が国内外に広く公開されることは重要であり、さらに専門家ののみならず広く国民に理解されるよう平易な形で、ウェブサイトを含め、公開講座や展示等を通して発信されることに期待したい。

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

計画が達成されていると評価できる。博物館「冬の時代」と言われる中で、今後、当機構が地方公共団体等に果たす役割は、より大きくなることが予想され、全国の文化財担当者や学芸員に対する技術研修の促進に期待したい。また、東日本大震災被災地への文化財等救援・復旧・復興事業にも、引き続き力を入れる必要があるものと思われる。

II 業務運営の効率化に関する目標を達成するためとるべき措置

博物館調査研究等部会でも述べたが、予算や人員の削減が進む厳しい状況下にも関わらず、各館の努力の跡を窺うことが出来、健闘していると評価できる。とくに財政難の中、外部資金の導入に当たり、応募しやすい工夫を行った結果として、東京国立博物館の平成25年度科学研究費新規採択率40%という数値は、評価されるべき高い採択率と言える。研究・保存型の国立博物館にとって研究経費の獲得は、重要な課題である。

また、資金の獲得という点では、事務的には難しい点も生ずるかと思うが、凸版印刷との共同事業（東博）の例に見るように、民間企業との共同事業の展開も重要である。本年度は、寄附金件数が目標を大きく上回り、喜ばしい限りであるが、欧米の博物館運営のような寄付金による博物館運営のあり方について、より広く国民に知らせる必要があるものと思われる。

III 予算（人件費の見積もりを含む）、収支計画及び資金計画

健全な事業運営の上で、機構の総予算の削減は、限界に達していると言わざるを得ない。国内最大規模の東京国立博物館でさえも、諸外国の国立博物館に比較すると、その予算規模・職員定数は全く少ないと言わざるを得ず、国（政府）には、文化国家の責務として、博物館への理解を一層深めて欲しいと願うばかりである。

国民に、より親しみが持てる機構（博物館）づくりを目指して、今後も地道な活動を一つ一つ積み上げていって欲しい。こうした地道な活動の上に、国民の文化が成り立っているということを国（政府）にも是非ご理解いただき、積極的支援がなされることを期待したい。

IV その他人事計画等

諸外国の国立博物館に比較して、わが国の博物館は予算規模とともに職員定数についても全く少ないと言わざるを得ない。適正な機構運営のためには、これ以上の人員削減や人件費の圧縮は決して望ましいことではない。任期付きのアソシエイトフェロー制度の導入は良い試みと言えるが、任期付職員の専任化を含め、専任職員の増員も急務と思われる。

◎総会

外部評価委員名

藤田 治彦

※事項ごとに評価コメントを記入

I 国民に対して提供するサービスその他業務の質の向上に関する目標を達成するためによるべき措置

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

平成25年度、他の国立3館ではそれぞれ購入作品があったが、京都国立博物館では購入件数ゼロであった。新館建設と展示器具調達に多額の予算が必要で、購入予算を工面できなかったという理由だが、「適時適切な収集」は極めて重要なことで、作品購入予算と建築營繕等の予算は明確に分けられるべきであろう。各館それぞれの年次予算は一応あるにしても、国立文化財機構全体として各館互いに必要に応じて予算的に助け合える枠組みはあるようだが、「適時適切な収集」の徹底のため、そのような体制の一層の整備が望まれる。

2 文化財を活用した歴史・伝統文化の国内外への発信

文化財を活用した歴史・伝統文化の国内外への発信は各館ともに活発に行われているようである。展覧会による来館者数にはかなり大きな開きがあり、その理由等は概略わかっているようだが、今後非常に重要なことで、適切な分析と今後の企画へのフィードバックが期待される。

3 我が国における博物館の中核としての機能の強化

国立博物館4館とも、公私立博物館への協力等を通じて、我が国における博物館の中核として十分に機能している。現在我が国がおかれている経済状況等によって公立および私立の博物館のなかにはかなりの苦境にあるところも多く、国立博物館自体も予算減で苦しい状態にはあるが、その機能は一層強化すべきであろう。

4 文化財に関する調査及び研究の推進

4 国立博物館と2つの文化財研究所ならびにアジア太平洋無形文化遺産研究センターによって、予算的には十分とは言えないが、文化財に関する調査及び研究は順調に推進されている。

5 文化財保護に関する国際協力の推進

アジア各地における保存修復協力事業の継続と推進、アジア太平洋地域における無形文化財の保護に関する基礎的な調査や研究の推進等、文化財保護に関する国際協力は、国立文化財機構によって引き続き推進されている。

6 情報資料の収集・整備及び調査研究成果の発信

国立文化財機構の各組織とも、情報資料の収集・整備及び調査研究成果の発信は十分行っている。外国語ページをも含め、ウェブサイトの充実も図られている。ただし、外国語による発信が十分かというとまだそのレベルにまでは行っていないところもあるように思われる。国立文化財機構は、例えば中央アジアにまで及ぶ質の高い海外調査研究を行っているが、一部の関係者以外それを知る人は必ずしも多くない。

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

福島文化財レスキュー事業は、多くの困難を伴う緊急対応的な事業であるが、多くの成果を挙げ、今後の継続と一層の発展が期待される。また、現在の世界全体を視野に入れると、例外的な緊急対策というよりはむしろ以後もおこりうる状況での世界で初めての本格的な取り組みでもあり、関連活動の世界的発信にも力を入れる価値がある。

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

理事長のマネジメント強化は業務運営の効率化に資するところ大であろうと想像される。マネジメント強化による成果等については、外部有識者等によって評価ないし確認されるべきであることは言うまでもない。

III 予算（人件費の見積もりを含む）、収支計画及び資金計画

平成25年度、入場料収入が初の減となり、国立文化財機構として自己収入目標を初めて達成できなかった。収入額は各年度の特別展の開催等によって大きく左右され、波もあるだろうから、必ずしも単年度の結果に一喜一憂するのではなく、その前後の変化も視野に入れて観察し、必要な分析を行うべきであろう。ただし、若年人口の減少、年齢別人口ピラミッドの変化等、さらには全人口減少の始まりと今後の加速についての認識は国立文化財機構として十分高めていく必要がある。今後の人団と来館者人口の変化の中で、誰がどの程度の入館料を払うべきなのか、国立文化財機構と国立博物館は誰からどのような、そしてどの程度の収入を期待すべきなのか、抜本的な検討が必要になってくるようにも思われる。比較の意義のある主要国の主要館の入館者数、有料入館者内訳、入館料等を調査し比較してみると有意義であろう。今後、我が国の国立博物館の財政的なありかたは、近隣国のどこかの館のような方向を目指すべきなのか、欧米の主要館のいくつかのように、外国人来館者に多くを期待するような方向に向かうべきなのか、あるいは我が国独自の方向を設定すべきなのか、比較検討すべきことは多い。無論、多数の外国人入館者を集め欧米の主要館にも、例えばフランス（ルーブル）のように常設展でもかなりの入館料を課すところと、イギリス（大英博物館、ヴィクトリア&アルバート美術館等）のように常設展は無料としていると

ころなど違いがあり、国の支援による無料化ないし低額化の可能性等をも含めての検討が必要である。また、外国人入館者増が国内入館者減につながるようになつては国立博物館の意義を失う。

「national」には国内のためという意味と、外から見た国のためにという二つの大きな意味がある。その二つの同時実現が、今後の方向を見定めるためのヒントになるのではないだろうか。

国立文化財機構と国立博物館の予算は、その国内的・国際的な重要性にもかかわらず、欧米の主要館と比べても、近隣国的主要館と比較しても、あまりにも小さい。内部で適切な収支計画及び資金計画を徹底的に練ると同時に、世界を見据えた国の大きな判断、文化予算の大幅な増額が期待される。

IV その他人事計画等

常勤の研究職員に準じた有期雇用職員の人事制度（アソシエイトフェロー）が整備されつつあり、それをステップに国立博物館や文化財研究所等への就職の道が一部開かれつつあるようで、一層の整備拡張が期待される。このように研究職や事務職に関してはある程度のレベルは保っているようだが、高度な専門的技術を備えた人材を確保するための制度はまだ整っていない。関連制度の創設と充実が必要であろう。

◎総会

外部評価委員名

森 弘子

※事項ごとに評価コメントを記入

I 国民に対して提供するサービスその他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

収蔵品の収集について、京博が購入の年度計画を立てたにもかかわらず、平成知新館の展示器具調達等への予算配分のため、収蔵品の購入が出来なかつたというが、予算編成段階でこのような事態は予想できたと思う。事業計画をもっと慎重にするべきではなかつたか。しかし、今回は特別な事であり、次年度以降に期待したい。他館に於いては、購入、寄贈、寄託共に順調である。寄贈・寄託へと人々の心を傾斜させるのは館の日頃の努力の賜物と評価したい。

九博では収蔵品の管理保存にも光学的技術を導入しており、新しい試みが各館で共有されることを期待したい。

修理において、外部資金が積極的に獲得されていることは喜ばしい。九博に於いて、館蔵品ばかりではなく、館外所蔵者負担による文化財修理をすることが特記されており、大変意義あることと評価するが、他館では行われていないのだろうか。特に地方に於いては修理業者が少ないともあり、社寺や公衆にとつて修理方法や業者の情報を得ることが困難である。修理業者が豊富な中央に於いても、公衆が気軽に所蔵品の修理について相談できるような体制が各博物館、文化財機構に於いてとられることを希望したい。

2 文化財を活用した歴史・伝統文化の国内外への発信

平常展はそれぞれの館の特徴や研究員の研究の成果を発揮できる場であり、近年は各館とも平常展に力を入れていることがよく理解される。しかしそのことが、一般に認知されるにはさらなる努力が必要と思われる。また海外や県外からの観覧者に、日本文化や館の特色をよく理解してもらうためには、必ずしも頻繁な展示替えが良いとは限らない。行き届いた解説のある目玉的な展示コーナーをしっかり組み立てる

ことも必要ではないだろうか。評価が展示替えの回数のみを評価する定量的評価に偏っているのも気になるところである。

特別展に於いては、目標値に対する達成度で評価されているが、この目標値の決め方が明確でなく、このような評価をすること自体に疑問を感じる。「大神社展」のように同じ展覧会でも、館によって全体の構成や、力点の置き方が異なる展示が見られたことは非常に興味深かった。研究員の個性ある力量を評価したい。

教育活動は、小学校から大学まで、様々な方法でよく工夫され取り組んでいる。展示のみでは理解が難しいと思われる小学生に対して、先駆的な「きゅうぱっく」や「みどりのライオン」に加え、京博にも「ミュージアム・カート」が加わるのは喜ばしい。ことに奈良博の寺院とタイアップした体験型プログラム、世界遺産学習はより広い展開が期待できる。広報や顧客獲得に於いても積極的に観光関連業界と連携していることは評価される。

各館ともデジタル化が進み、広報や観覧環境の整備の面でも、先端的な様々な方法が採り入れられている。それはそれで推進しなければならないが、それらに疎い人、使えない人も多々ある。報道あるいは紙媒体における工夫も必要と思われる中、障害者のための点字版パンフレットや外国人向けのより基礎的な内容を重視したパンフレットなど、きめ細かな対応がなされていることは評価される。さらにきめ細かな対応が工夫されることを期待したい。

3 我が国における博物館の中核としての機能の強化

国家間には様々な難しい問題がある中、学術・文化の面に於いては、従来と変わりなく活発に交流が行われていることは意義深いことである。ことに、アジア関係の研究、展示は各館重点的に取り組んでいるようであり、今後の成果が期待される。ことに九博のタイ、ベトナムとの交流は、長年に亘り広汎な交流が続けられた成果が、所在不明資料の発見にもつながりベトナムでの展覧会に結実し、喜ばしいことである。

東日本大震災の被災地での救援活動はこれまで文化庁主導で行われていたというが、25年度に機構本部に「福島県内被災文化財等救援事務局」が設置され、より本格的に息長く取り組んで行かれることに敬意を表したい。

公私立博物館との関係は、今のところ「受身」の場合が多いように感じられる。国立でなければ出来ない事も多々あると思われるので、今後共同研究などを通じ、人的交流や信頼関係の構築を進め、さらに博物館の中核としての博物館活動全体の活性化に寄与できるよう努力してほしい。

4 文化財に関する調査及び研究の推進

有形文化財の調査研究ばかりでなく、無形文化財、無形民俗文化財の調査研究でも多大なる成果を上げていることに敬意を表したい。ことに被災地に於いて、復興しようとする人々の心に、無形民俗文化財の存在が大きな力となったことは、各地から報告されている。しかしながら被災によって消えようとする無形民俗文化財も多い。調査研究ばかりでなくその存続に智恵を供与できるような文化財研究所であってほしいと思う。

5 文化財保護に関する国際協力の推進

6 情報資料の収集・整備及び調査研究成果の発信

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

II 業務運営の効率化に関する目標を達成するためとるべき措置

計画的なアウトソーシング、会議でのペーパーレス化などあらゆる面で経費節減に努めていることが理解できる。一方、25年度は展覧会収入が減少したものの、全体的な自己収入は年々増加の傾向にあり、保有資産の有効活用にも興味を引く内容の活用がなされている。また寄付金や科研費補助金も目標件数を上回るなど、考え得るすべての面で大いに努力されていることを評価したい。

アウトソーシングは、経費節減ばかりでなく民間のノウハウを導入できる等、有意義なことではあるが、そのための契約手続きや監督等の業務が省かれて良いものではなく、担当職員の削減や頻繁な異動は問題点として指摘される。

文化財購入費や修復費等、特殊要因経費が経費削減の対象外とされていることは当然のことであるが、今後消費税の増大などに伴い、一般経費捻出のためこの聖域が侵されることのないようお願いしたい。

III 予算（人件費の見積もりを含む）、収支計画及び資金計画

人件費は国家公務員の給与水準に準じており適正と考えられる。

収支計画、資金計画共によく考えられており、適正と考えられる。

IV その他人事計画等

機構内だけにとどまらず大学等国立の機関との人事交流がなされていることは、より幅広い視野での業務運営にとって有効と考える。しかしあまり頻繁な異動は、地域と協働で事業をしようとする場合などに、支障を来すこともあり、また異動にあたって十分な引き継ぎがなされないまま、継続事業が中断してしまうこともある。引き継ぎが時間を掛けてきちんとなされるよう、内示の時期、業務体勢などに配慮して頂きたい。

研究職については、各館に於ける研究職の専門分野が偏らないように配置し、一人の業務が過重にならないように配慮すべきである。

◎総会

外部評価委員名
柳林 修

※事項ごとに評価コメントを記入

I 国民に対して提供するサービスその他業務の質の向上に関する目標を達成するためとるべき措置

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

収蔵品の整備と次代への確実な継承は博物館の基本である。量だけでなく、質の充実が求められる。寄託、寄贈に加え、館購入の収蔵品は展覧会、中でも常設展（総合文化展）の充実を図るうえで重要であり、収蔵品の整備が概ね、順調に進んでいるのは喜ばしい。

ただ、京都国立博物館が平成知新館（新平常展示館）の建設に伴う備品などの購入に予算を回したために新規購入がなかったのは残念だ。予算の使い道は各館の自由だが、以前も東博で東日本大震災による収入源などの影響から購入がゼロになったことがあり、継続的な購入の重要性を考慮すれば、機構として予

算の融通や調整を図ってもらえばと思う。文化庁にも収蔵品購入の予算がある。それを使って購入し、館へ貸与することも一つの方策だろう。

一方、寄託品の増加は特に運営費交付金が減る中、収蔵品充実の重要なツールだ。しかし、逆に返却が増えている館があり、危機感を抱く。所有者が自身の収蔵環境の充実で返還を求める場合があるのか。戻った後で売却されるケースも考えられないではない。国立博物館に各地の優品が並び、1か所で歴史の流れを理解できるメリットは大きな価値だ。所有者との一層の良好な関係に努め、寄託品の充実に努めていただきたい。また、新収蔵品の公開を積極的に行ってほしい。

2 文化財を活用した歴史・伝統文化の国内外への発信

文化財を通じた歴史・伝統文化の発信は、国立博物館の最も大切な役割である。活性化にも役立ち、外国人を呼ぶ観光資源としても欠かせない。そのためには国民や外国人のニーズを把握した魅力ある展覧会が必要だし、常設展であっても展示方法や解説の内容などで見せる工夫をし、入館者の興味や関心を高めることができる。研究成果の新たな情報発信が展示に加わることも求められる。展示の切り口を変えることで発信力はアップする。各博物館や研究所には、文化財を生かした情報発信の一層の努力を期待したい。

そんな中、様々な角度から特別展を多数開催して成果を見せたのは素晴らしい。所有者との交渉、展示品の移動、図録作り、会場設営など大変な労苦を伴うが、特別展は国民の関心事であり、今後も積極的な企画でユニークな特別展を企画していただきたい。それには入館者の多寡以外に質の高い展覧会を評価できる態勢が必要だ。奈良博の特別展「當麻寺」は宗派を越えた初めての企画で、現地と連携した多角的な内容は記憶に残った。一方で、報道機関の主催、後援が得られず、情報発信力が劣って入館者増に結びつかなかつた展覧会もあった。検討課題だ。九博での「大ベトナム展」は大好評だった。他の博物館で巡回展示できなかつたかと悔やまれる。

研究所にあっては発掘や調査の発信は博物館の展覧会などと重要度では変わりない。現地説明会や報告書、デジタルアーカイブなど様々な手段で文化財を国内外に発信している姿勢に頭が下がる。ただ、発掘が開発に伴うものであると現地説明会や発表がなかつた場合がみられ、情報発信という点では残念な気がした。難しいのは承知のうえで、開発者や発掘依頼者を説得して発表を実現するような姿勢が必要ではないのかと思った。

3 我が国における博物館の中核としての機能の強化

調査、研究はもとより、ナショナルミュージアムとして全国の博物館の指導者の立場を十分に理解したうえでの活動は多岐にわたり、積極的に行われている。大学との連携、地方自治体や地方の博物館職員の指導、育成などのための研修やアドバイス、収蔵品の貸与による展覧会の実現など、中核としての機能は発揮されている。ただ、外国への研究者の派遣がある程度、実績を積んでいるのに対し、外国からの研究者の受け入れが伸びていないようだ。予算面があるのは承知のうえで、積極的な海外からの研究者の招聘に取り組んでもらいたい。

4 文化財に関する調査及び研究の推進

東文研、奈文研が中心の東日本大震災における「文化財レスキュー」の貢献は計り知れない。被災地の文化財を救出し、勇気を与えたことは機構全体への信頼感にもつながった。それらを通じての研究、調査は今後の災害における文化財調査、研究、ひいては文化財の保護態勢の極めて重要な経験と資料になった。今後は文化財の防災に関する取り組みを行っていただきたい。

2 研究所や1センター、4博物館の調査、研究は多角的で多岐にわたり、充実している。有形文化財はもちろん、「心のよりどころ」としても重要な無形文化財についてセンターや研究所が協力する中で、機構もバックアップして調査、研究とその伝承にしっかりと取り組んでほしい。

5 文化財保護に関する国際協力の推進

各機関とも質の高い協力事業が続く。国際協力は外国にとって期待される事業であり、多角的な内容は高く評価される。しかし、単年度事業だけではない。長期的な視野で続けなければならないものもあり、費用や人的な面で本来の業務を圧迫することのないような配慮が必要だ。「平和外交大使」の側面を持つ国際協力だから、機構全体として各機関の取り組みを把握し、同じような場所での活動では調整することも必要だ。国際協力に関してはある程度、事前に内容を交換し、調整することで無駄が省け、より内容も充実できるのではないか。機構の役割に期待したい。

6 情報資料の収集・整備及び調査研究成果の発信

ホームページなどウェブサイトを通しての情報発信は年々、充実しており、喜ばしい。博物館のデジタル画像の公開や資料のデジタル化は時代の要求に応えたもので、成果の発信や国民の「知る権利」に役立つ意味でさらなる発展を望みたい。一方で、インターネットに縁が薄い世代の人々にとっては、紙媒体の発信も大切だ。精選して減らすことは世の流れでやむを得ないが、重要度を推し量ったうえで、紙による調査研究成果の発信も続けていただきたい。東博のフェイスブックなどSNSを使った試みも注目したい。

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、博物館、美術館などへの協力は、7機関のナショナルセンターとしての重要な役割である。広い視野と卓越した識見、優れた実績を信頼されての協力要請であり、それに十二分に応えることは7機関と機構の責務だ。そんな中で地方などへの協力を様々な面で受け入れて応えており、敬意を表したい。相手は大学などの高等機関もある。後継者育成や若者の文化財への関心を高める意味合いもあり、これまで以上に高等機関との連携、協力に尽力してほしい。

大震災はその協力の典型だったが、今年から機構に事務局が置かれたことでこれからの対応にさらに弾みがつくのではないかと期待したい。一定の成果は大震災から3年間で挙がったが、長期的にみれば文化財の保存施設、保存への取り組み、地元での情報発信など、協力すべきことはまだまだある。機構が中心となって研究所や博物館と協力しながら地元の要望を集約し、計画的に対応することで、被災地の文化財への力を育成し、文化財保護態勢の構築を援助してほしい。

II 業務運営の効率化に関する目標を達成するためによるべき措置

電気料金やガス料金の値上げなど、館や研究所を取り巻く業務環境が厳しさを増す中で、それなりの努力は認められるが、実際の費用は増加している。対外的な要因であり、やむを得ないが、研究や展示活動に支障がない限り、こうした効率化の姿勢は今後とも持ち続けていただきたい。そのためにも、こまめな対応が求められ、職員への徹底が必要だろう。また、人件費の削減を図る意味もあるのだろうが、常勤職員の削減は厳しい予算の中、改善できる方向を模索してほしい。人材は機関の活動の柱である。継続的な人員の採用は必要だし、非常勤や期限付き職員ではやる気の欠如にもつながりかねない。難しいことは承知のうえで、常勤職員の増加をお願いしたい。そのためには機構として、文科省や財務省への予算増などの積極的なアプローチが必要だ。直接、担当者と会い、直談判を何度もしてほしい。前年度を踏襲した文

化関係予算にならないような対策をとっていただきたい。このままでは兵糧攻めで各機関や機構が息絶えてしまいかねないと危惧する。

III 予算（人件費の見積もりを含む）、収支計画及び資金計画

以前、韓国や中国の国立博物館の予算や人員の説明があり、日本の貧弱さが示された。今、思うと、そういう国の姿勢が国民の自国の歴史に対する関心の低さを生み出している一因ではないか。韓国や中国の人々の自国への愛着心、歴史への関心、誇りは日本国民のそれより遙かに大きいし、深い。下村文科相が昨年4月の参院予算委で述べた「文化立国を目指す。（予算の）飛躍的な増額になるような取り組みをしたい」との言葉が今年度予算で少しでも実行されたのかについては、それが反映していないとのこと。極めて残念だ。100兆近い国家予算の中で、文化関係予算は1,100億円というわずかな額で恥ずかしい限りである。国民のしっかりとした歴史認識を育て、心豊かな人材を育成するために、機構として文科省に今まで以上に積極的なアプローチをしていただき、有言実行を強く要請してほしい。対外的な問題も多くは歴史認識が関わっている。国の対応のバックグラウンドとして、国民の確固たる歴史認識が必要であり、その醸成には文化財行政の充実、発展は欠かせない。他国に劣ってはいけない。

文化関係の4つの独立行政法人の統合は行われないことになった。機構の存在意義は統合した時よりは重い。より緊張した運営が求められよう。「経営努力の認定条件を緩和し、目的積立金の拡充を図る」とある。自己収入増加の工夫や努力が求められており、目的積立金を自由に使えることの実現に全力を挙げて取り組んでほしい。

IV その他人事計画等

人材育成は機構や研究所、博物館、センターにとって極めて重要な課題だ。上記でも述べたし、各委員の報告でも再三挙がっているが、その充実にさらに取り組んでいただきたい。研究所や博物館では、ある程度に育った研究者が大学に転出するケースがある。それはそれで大きな目で見て悲しむべきことではないのだが、それを補うような人材の補充、育成が求められるのは当然だ。奈文研が99人から現在は80人に減ったのは厳しい現実を見る思いだが、民間の会社でもそういう現実は存在する。業務の精選や作業効率の向上など、限られた中での業務推進もやむを得ない面があるから、研究員や博物館員の大きすぎる負担にならない機構改革も必要だ。

博物館や研究所、文化庁間の人事交流も、勤続年数や待遇の面での違いから難しい面があるという。しかし、京博や奈文研、奈文研や文化庁では交流が実現した例もある。研究の活性化のためには人事交流を盛んにすべきだろう。そこに高等機関を加えてもいい。長期的視野に立った人材育成のプログラムが求められるのではないか。外部資金の調達に一層、努めていただきたい。寄付者の顕彰や恩典などの充実も検討課題だ。「ふるさと納税」に学ぶべき点はないのか。それらを自由に使える道筋を実現してほしい。

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 河合正朝（慶應義塾大学名誉教授・千葉市美術館館長）

酒井忠康（世田谷美術館長）

浜田弘明（桜美林大学教授）

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）

◎博物館調査研究等部会

外部評価委員名

河合 正朝

※事項ごとに評価コメントを記入

1 総合的な事項

各博物館は、地域性を考慮に入れつつ、それぞれの館の持てる特色や個性を発揮すべく、事業に取り組んでいることが窺え、期待と好感を持って評価出来た。各博物館の置かれた状況は、相変わらず人的、予算的な漸減に苦慮するところが多い様子であるが、その中で、国民に対するサービスその他の業務の質の向上を目指し、立案した所期の目標をほぼ達成したものと見る。

博物館における収蔵品、寄託品および関連作品の調査研究は、当然のことながら、基本的には自館で開催される常設、企画、特別などの展覧会に反映させるものでなくてはならないが、予算や人員の制約から有体にいう自前の特別展をすることをしばしば困難にする恨みが感じられる。今中期計画終了の後、次期中期計画立案の際には、現在少なからず行われている、大規模特別展におけるマスコミ各社との共同主催などに関しては、その依存度を軽減し、各館の独立性の高い特別展を少しでも企画して行く方向で、検討して如何かと考える。それにはむろん展覧会準備のための時間と予算が担保されなくてはならない。しかし、そうすることで特別展に借用する作品に対する国家補償制度の活用に関しても、現状を活性化で出来るのではなかろうか。

2 自己点検評価に関する事項

比較的に適正な評価がなさせていると思う。しかし、一方では、昨年度の藤田委員の評価書にあるように A か S 以外は望ましくないというトラウマ（思い込み）が自己点検評価書の制作者側にあるのでないかという指摘も等閑視できなかろう。その場合、当博物館部会だけでなく研究所・センター部会での評価基準というか判断に関しての考え方との調整も必要となりなかなかに難しかろう。下世話に言う、おみくじは大吉や中吉より、小吉や凶の方が良いという仮令もあるように、B. また C の自己評価は、自己啓発ないしは組織あるいは立案自体の欠陥を指摘することにもなり得、改善、発展への道を拓くことになる可能性があり、有用ともいえよう。このことに関しては、今後の自己点検評価表記の際の検討課題となろう。

3 調査研究に関する事項

各館が、個性を発揮し様々な企画・工夫のなかで、出来得る限りの効率性と研究の深化という矛盾を抱えながら、所期の目的に向かって努力達成する様子が窺えて、十分な評価を与えることが出来る。

調査研究にあたっては、同一館の研究員に限ることなく、独法他館の研究員、また、調査研究を専門的に共有出来る他機関の研究者を加えることで質の向上を図っており、相応の成果を上げていることは高く評価出来よう。また、国民の財産である文化財の保管や公開の任務を課せられた国立博物館が

広くこうした調査研究の道を広く研究者等に開くことは肝要である。

4 その他

昨年度の森委員の指摘にあるように、様々な制約や困難さのある中で、機構内四博物館が、現状における業務、経営に対する最大の努力をし、相応の成果を上げているにも拘わらず、例えば、その経営努力による自己収入の増大が報われることなく、目的積立金も承認されないという状況は、いかにしても改善されなくてはならない。そのためには、諸外国に明らかに劣っていることがしばしば指摘されている、政府

行政の文化支援強化と民間に対しては文化政策の重要性の認識を啓発するという両面が必要性であろう。

◎博物館調査研究等部会

外部評価委員名

酒井 忠康

※事項ごとに評価コメントを記入

1 総合的な事項

予算削減など締め付けの厳しい状況下での活動を考慮すると、各館それが当初の目的をほぼ計画通りに達成していると思う。特に大きな問題はない。希望を言えば事業の平均化や細分化をすこし押させて、年度ごとにでも一つか二つの眼玉になるプロジェクトを立ち上げてはどうだろうか。

2 自己点検評価に関する事項

評価に関しては概ね妥当である。しかし、その評価を前提にし過ぎると弊害が生じるので注意を要する。

3 調査研究に関する事項

全般的に活動の内容が明確になっている。これは調査研究の成果を着実なものとする意味では重要なことであるが、逆に小規模なものが多くなり、それだけ冒険や野心的なこころみに欠けるということにもつながってゆくのは問題であると思う。

4 その他

二つほど提案したい。

- 1) 九州国立博物館の「江上波夫の眼 ことばとかたち」に見られるように、研究者のパーソナルな視点や思想にも関連する調査研究がもっとあってもいい。
- 2) 異分野の研究者、また国際的な研究者との交流を積極的なものとしてほしい。

◎博物館調査研究等部会

外部評価委員名

浜田 弘明

※事項ごとに評価コメントを記入

1 総合的な事項

総論としては、予算や人員の削減が進む厳しい状況下にも関わらず、各館の努力の跡を窺うことが出来、健闘していると評価できる。とくに財政難の中、外部資金の導入に当たり、応募しやすい工夫を行った結果として、東京国立博物館の平成25年度科学研究費新規採択率は40%であったと聞くが、これは評価されるべき高い採択率と言える。研究・保存型の国立博物館にとって研究経費の獲得は、重要な課題である。また、資金の獲得という点では、事務的には難しい点も生ずるかと思うが、凸版印刷との共同事業の例に見るよう、民間企業との共同事業の展開も重要である。

しかしながら、国内最大規模の東京国立博物館でさえも、諸外国の国立博物館に比較すると、その予算規模・人員は全く少ないと言わざるを得ず、文化国家の責務として国（政府）には、博物館への理解を一層深めて欲しいと願うばかりである。

2 自己点検評価に関する事項

自己評価としてA評価が中心となっている点については、大半の調査研究業務が順調に進んでいるものと理解する。しかしながら、「独立行政法人化後、日常業務が多忙化する」（京都国立博物館）という気になる記述も見られた。新館開館準備による一時的なものとの説明を受けたが、特別展準備や調査研究の時間が削られるほど、日常業務が多忙化しないような工夫と配慮が望まれる。

定性的評価の項目に関しては、報告担当者によって項目数にバラつきが見られ、中には1項目の自己評価しかないものもある。定量的評価についても同様のことが言えるが、判定理由以外に、評価したあるいは評価しなかった項目の理由付けなどについても、明示出来るようにすると良いかもしれない。

特別展のための調査研究は、博物館にとって極めて重要な位置を占めるが、調査研究成果を展示によって国民に還元するという博物館の使命から考えると、実績値として催し物や刊行物の件数のみならず、国民に向けたマスコミへの情報発信件数の実績記載なども重要と思われる。

3 調査研究に関する事項

多忙を極める日常業務の中で、博物館における調査研究の柱とも言うべき、有形文化財に関わる調査研究に多数取り組まれ、着実に成果を上げていることは、喜ばしく思うとともに、高く評価したい。とくに国内資料の調査研究にとどまらず、欧米に渡っている日本資料の現地調査や記録作業については、立ち遅れている領域であり、是非とも国立博物館の使命として積極的に進めて頂きたい。

また、保存環境・保存修復に関わる調査研究や、効果的展示や教育活動に関する調査研究は、博物館でなければ取り組めない領域であるため、全国の博物館の模範となるべく、積極的に展開されることを期待したい。これまでの国立博物館は、子どもの目線から眺めると近寄りがたい印象が拭えないが、京都国立博物館の「ミュージアム・カート」や、九州国立博物館の「きゅううぱっく」の取り組みなどは、国立博物館のイメージを変えて行くきっかけとなることが期待できるものである。

さらに、京都国立博物館の大学生を対象とした「文化財ソムリエ」の育成や、九州国立博物館の高校所蔵考古資料の所在調査などは新しい取り組みとして、評価するとともに今後に期待したい。

4 その他

国民に、より親しみが持てる国立博物館づくりを目指して、今後も地道な活動を一つ一つ積み上げていって欲しい。こうした地道な活動の上に、国民の文化が成り立っているということを国（政府）にも是非ご理解いただき、積極的支援がなされることを期待したい。

◎博物館調査研究等部会

外部評価委員名

藤田 治彦

※事項ごとに評価コメントを記入

1 総合的な事項

アジア諸国との政治的関係が難しい近年、中国、韓国、東南アジア各国を初めとするアジア諸国の博物館や関連研究機関と良好な協力関係を保っている国立博物館4館の存在価値は文化的にも社会的にも大きい。今後も引き続いての、より積極的な交流の推進が大いに期待される。国立博物館4館の各館はそれぞれの特徴を生かして、文化財に関する調査及び研究を推進し、その保存や修復にあたっている。また、文化財を活用した展示に努めている。各地における教育活動に関する調査・研究も、工夫しながら積極的に行っている。

2 自己点検評価に関する事項

自己点検評価もかなり定着し、4館間の自己評価についての考え方の違いは小さくなってきた。ただし、プロジェクトごと、あるいはプロジェクト責任者ごとの差は時として大きく、相互理解の必要性はまだあるように思われる。記入が本当に僅かな業務実績書も評価に苦慮するが、書式いっぱいに書かれた業務実績書を見ると、多忙な研究その他の業務の合間に大変な時間を自己点検と評価に費やさせていのではないかという自己点検評価制度の別な問題も感じられる。形式的ではない、短めではあってもエッセンスが伝わる必要最低限の業務実績書ならびに自己点検評価書が望まれる。

3 調査研究に関する事項

東博の「東アジアの書道史における料紙と書風に関する総合的研究」、京博の「訓点資料としての典籍に関する調査研究」、奈良博の「日本とアジア諸国の文化交流に関する調査研究」、九博のX線CTスキャナならびに3次元プリンタを使った一連の研究等、各館ともに注目すべき成果をあげており、今後の展開が期待される。

4 その他

上記のような新しい機器の調査研究における使用や、4K・8K等の超高精細映像の展示における活用は今後とも国立博物館にとって重要な意味を持つであろう。各館がそれらの使用の経験や情報を交換し、一層有効な活用が進むことが期待される。

東日本大震災関係の国立博物館としての活動に関しては、東博の「被災文化財の保存修復と文化財の防災に関する研究」等で報告されており、高く評価されるが、ひょっとすると震災関係の活動はやや縮小気味なのではないかと心配される。引き続き国立博物館、そして国立文化財機構全体としての、他にはできない有意義な活動が継続されることが望まれる。

◎博物館調査研究等部会

外部評価委員名

森 弘子

※事項ごとに評価コメントを記入

1 総合的な事項

平成25年度も従来通り、各分野に亘り、各館の特色を活かした業務遂行がなされている。独法内他館との連携は申すまでもなく、大学・企業などとの連携もすすめられ、新しい成果、先端的な成果が上がってきている。その成果を出版社企画で出版できた事例もあり、今後、このような世間の注目を浴びる研究がさらに出てくることを期待したい。

2 自己点検評価に関する事項

業務について自己点検評価をすることの効果が年々あがってきていている。評価のありかたも、これまでより率直かつ実績をよく踏まえたものになってきたと感じられる。定性的評価・定量的評価の評価項目は、研究内容によって異なるのは当然のことと理解はしているが、なかに評価項目が著しく少ないものがある。ある程度の基準はあって然るべきではなかろうか。

3 調査研究に関する事項

各館に於いて、基礎的な資料の調査、デジタル化など地道な研究がたゆみなく続けられていることは大いに評価すべき事である。

東日本大震災の復興支援は文化財機構としても息長く行うべき事であり、被災文化財の保存修復とともに「みちのくの仏像」の展覧会を企画したことは喜ばしい。仏像など有形文化財だけでなく、寺の民俗行事など無形文化財が調査されたことも評価される。また今後の災害に備え防災に関する研究も早急に成果を上げてほしいことである。

海外に流出した日本の文化財について、ボストンやクリーブランド美術館などよく知られた館からの里帰り展は、多くの人々の関心を集めているが、それとともに従来知られていない海外への流出文化財の探索は重要な課題である。その意味で、ベトナム国立歴史博物館で開催された「日本文化展」は、行方不明であったフランス極東学院交換品の所在が判明し、またベトナムに於ける日本文化財の研究に寄与するなど画期的であった。

光学的研究は年々盛んになってきており、これまでわかり得なかったことが判明した事例や文化財の保護に資する事例が報告されている。今後さらなる研究の進化が期待される。

「国宝大神社展」や京博の特別展観「遊び」に見られるように、従来の文化財の形状や時代性等に関する研究に止まらず、その背景にある哲学や民俗学など他分野の学問を採り入れ、作品の背後にあるものへの解明にまで踏み込んだものが見られた。真に作品を理解するにはこうした研究姿勢が大切であろう。

九博の高等学校所蔵考古資料の調査研究は、自己点検評価書に書かれるとおり、様々な面で重要な意味を持っている。身近なものでありながら、注目されてこなかったことに調査の目を向けたことは大いに評価され、今後の成果が注目される。

4 その他

京博においては平常展示館の改築も完成し、新装開館を待つところであるが、立派な施設に相応しい

立派な研究、展示、教育普及がなされることと、期待している。

また東博は開館 150 周年、九博は開館 10 周年を間近に控え、記念事業等の準備に取りかかられたようであるが、過去を振り返りさらに次の節目に向っての方向性を模索されていることは大事なことである。

ことに 150 年という東博の歴史は、日本の博物館の歴史そのものであり、地道な作業ではあるが、大きな成果が上げられることに期待したい。

奈良博に於いては、東大寺や興福寺に立派なミュージアムができ、従来の奈良博のあり方に再考を促される時期に来ているのではないだろうか。すでに奈良博に於いては対策が考えられていることは思うが、それらの寺社と緊密に連携をとりながら、国立博物館としてできること、さらにいえば国立博物館にしか出来ないことを提供し続けてほしい。

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）

稻 田 孝 司（岡山大学名誉教授）

岡 田 保 良（国士館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）

◎研究所・センター調査研究等部会

外部評価委員名

佐 藤 信

※事項ごとに評価コメントを記入

1 総合的な事項

- 文化財に関する基礎的・先端的な調査・研究と国際協力などの多方面にわたり、期待される成果を充分に挙げていると評価できる。研究成果の発信にも充分な努力が為されているが、高いレベルの成果を研究者向けのみでなく国民全般に向けてさらにわかりやすく発信していただけないものか。
- 東日本大震災に対応した「文化財レスキュー」事業での東京・奈良両研究所の実績・活躍については、きわめて高い評価が与えられる。事業は一段落したようだが、事業の成果を、さらに今後の危機対応の体制整備のために活かす努力を進めていただきたい。
- 東京・奈良の両研究所やアジア太平洋無形文化遺産研究センターの調査・研究事業に果たす、非常勤のアソシエイトフェロー・客員研究員・研究補佐員などの役割比率が次第に高くなっているが、常勤研究員の数を増やす経営努力をお願いしたい。
- 調査・研究成果の社会的発信をさらに強化していただくことが必要であるが、すぐに話題となりにくい先端的というより基礎的な調査・研究事業についても、研究所・センターの基礎的体力の強化のためにも、充分配慮するべきであろう。

2 自己点検評価に関する事項

- 研究所・センターとも、限られた人員・予算の割に諸事業で大きな実績を挙げていると評価できる。一方で、非常勤職員が果たす役割比率が次第に高くなっている。「効率化」努力について評価する際に、「常勤人員と予算が減った一方実績は増加した」ことを示すための、過去の実績との比較方法は考えられないか。
- 研究所・センターの調査・研究成果がマスコミ等で好意的に取り上げられた実績、研究員の受賞、そして科学研究費など外部資金の獲得件数・金額なども、実績としてもっと評価対象としてよいのではないか。
- 自己評価では、定量評価もできるだけ詳しく記載していただきたい。

3 調査研究に関する事項

- 基礎的・先端的な文化財の調査・研究において、多方面にわたり充分な成果を挙げていると評価できる。都城発掘・歴史史料調査・保存科学・無形文化遺産調査などにおける地味ながら重要な基礎的研究の分野にも、充分な人的・財政的な配慮をするべきと考える。
- 東京・奈良の両文化財研究所の協力体制がかなり進んできたことを評価する。アジア太平洋無形文化遺産研究センターや同じ国立文化財機構の博物館等との調査・研究上の協力を、所員・館員どうしの私的な交流としてのみではなく、さらに組織的に展開していただきたい。
- 機構外の大学・学会やそこに所属する研究者との連携も、さらに組織的に進めたい。研究集会の開催にあたっては、限られた範囲の研究者との共同研究だけでなく、広範囲な研究者に参加を呼びかけるタイプの研究集会も増やしてよいのではないか。
- 近代文化遺産について、東文研の近代文化遺産研究室をはじめ、保存修復のみでない歴史的な調査・研究の充実化と、その保存活用・文化財マネジメントに関する調査・研究を進めていただきたい。

- 大きな成果を挙げている奈文研の文化財の探査・測量に関する調査・研究事業について、体制の整備・充実を進めていただきたい。
- アジア太平洋無形文化遺産研究センターの調査・研究体制の整備・充実を、進めていただきたい。

○考古学・日本史学・保存科学・美術史学・遺跡学・建築史学・民俗学・民族学・庭園史学・写真学など、関連する多くの学会への様々な形での協力も、実績として評価する方向を進めていただきたい。

4 文化財保護に関する国際協力の推進に関する事項

- 東京・奈良の両文化財研究所とも、文化財保護のための調査・研究、保存修復、人材育成や技術移転などをめぐる国際協力や国際研究集会の開催などでは、多分野にわたり、日本ならではの質の高さで大きな実績を挙げており、非常に高く評価できる。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さらに展開していただきたい。
- 文化財保護は政治や国境を超えた世界的な課題であり、歴史認識問題が外交課題として取り上げられる状況下にある中国・韓国との間の文化財保護に関する国際協力については、これまでの大きな実績をふまえて、さらに積極的に努力していただきたい。
- アジア太平洋無形文化遺産研究センターも、アジア太平洋地域での国際的な協力に向けて、さらなる体制整備をお願いしたい。
- 研究所・センターの共通テーマとして、有形・無形の世界文化遺産に関する調査・研究を推進することはできないか。

5 情報資料の収集・整備及び調査研究成果の発信に関する事項

- 東日本大震災の復興事業における「文化財レスキュー」で果たした両研究所の大変な努力・活躍について、国民に対してもっと積極的に発信していただきたい。
- ホームページ（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。さらに魅力的な情報発信を展開していただきたい。
- 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、成果の発信として高く評価できる。こうした刊行物が、入手しにくい外部・地方の研究者や一般に向けても販売されるようにはできないか。また、インターネットによる、論文・データなどのPDF公開を、さらに積極的に展開していただきたい。
- 調査研究の高いレベルの成果を、研究者向けのみでなく一般国民に対しても分かりやすい形で、出版したり、講演会・シンポジウムによって伝えるなど、さらに発信していただきたい。
- 両研究所の図書資料や、所内での公開データ・資料などの閲覧・公開について、さらに部外研究者や市民による利用を促進する方向で、公開体制のさらなる整備・広報を進めていただきたい。
- 東京国立博物館の「キトラ古墳展」のように、同じ機構内の国立博物館と東京・奈良の両研究所の協力のもとでの発信事業が成果を挙げていることは、大変喜ばしい。さらに、他の国立博物館や外部の各地の自治体立博物館・大学博物館と協力する形での展示・公開事業はできないものか。また、両研究所がもつ資料館や展示スペースをもっと活用して、調査・研究成果を国民向けにさらに発信していただきたい。

6 国、地方公共団体等に対する協力・助言等に関する事項

- 国・地方公共団体・博物館・美術館等に対する協力・助言では、委託事業はもとより、多分野において高いレベルの大きな実績を挙げていることは、非常に高く評価できる。
- 両文化財研究所として、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、さらに積極的に展開していただきたい。それに加えて、地元などの初等・中等教育の学校教育との連携をも、進めいただきたい。また、大学の「オープンキャンパス」のような研究所公開事業なども、進められたいものか。

7 その他

- 同じ機構内でも、博物館と違って収益・集客事業をあまりもたない研究所・センターの努力目標として、科研費・寄付金・研究補助金や企業協賛など外部資金の獲得に向けた努力をお願いしたい。また、調査・研究成果の博物館・大学・学会・自治体・報道機関などでの社会的発信・還元を積極的に進めていただきたい。多様な文化財の保存・活用事業に関して、蓄積されたノウハウをさらに広く提供・活用していただきたい。

◎研究所・センター調査研究等部会

外部評価委員名

稻田 孝司

※事項ごとに評価コメントを記入

1 総合的な事項

平成25年度の調査研究事業は、いぜんとして東北地方大震災にかかるものが顕著であったが、いずれの事業にも果敢に取り組み、その過程で下記のような新しい発見の研究成果や、新たな調査方法の工夫なども生まれた。過酷な災害ではあったが、両研究所が逃げることなく被災文化財と被災地の文化財に向かい、実情にあわせて柔軟に持てる力を発揮しつつあることは、今日における日本の文化財行政の研究側面での底力を示すばかりでなく、今後の災害にとっても重要な教訓となるはずである。

災害発生に伴う対応は、予定していた計画的な調査研究に多少なりとも影響を及ぼしたと推測されるが、反面、計画的な研究以外にも重要な研究課題があることを気づかせてくれる利点もなしとしない。

例えは今日、世界遺産の社会的影響力は驚くほどの広がりを見せ、研究所も国の世界遺産事業の一翼を担っている（研No.46）。「武家の古都・鎌倉」に関するイコモスの不記載勧告（平成25年）の理由は、中世鎌倉の都市計画や経済活動等の証明が不十分という点にあったが、これは文化財行政のあり方の基本を問う指摘でもあった。藤原宮・平城宮は国家的事業として保護・研究・活用され、そのことが奈文研の主な存在理由にもなっているのだが、これに比べて市街地下に埋もれたままの中世鎌倉の幕府跡はあまりに悲惨だ。日本史の中での重要さにまったくふさわしくない。行政は実情を知り、多くの研究者・文化財関係者が心を痛めてきた問題ではあるが、結果としては放置してきた。古都・鎌倉が暫定一覧表にあって、意義付けのストーリーを変えないかぎり、いずれこの問題は解決されなければならない。国際的なマイナス評価を克服できないのでは、今後の日本の文化財関係国際協力にも影響があろう。第一義的には行政の問題であるが、研究所が知恵袋となって貢献できる余地があるかもしれない。不意の自然災害にさらされる文化財と同様、社会的に放置された文化財もまた文化財行政や研究所による救出を待っているのではあるまいか。

2 自己点検評価に関する事項

アジア太平洋無形文化遺産研究センターの自己評価については、発足時の平成23年度評価では効率性がB、平成24年度評価では正確性とウェブサイトのアクセス件数がB、平成25年度は継続性がBであった。24年度の正確性Bについては老朽化した建物の水漏れによる一部資料の破損（口頭説明）、25年度の継続性Bについては継続的な予算が無いことが理由とされた（No.56）。総合評価は毎年度A評価ではあるものの、各年度に散見する定性評価Bには、立場不安定な新設施設の苦境があらわれているようだ。センター独自の努力で解決しがたい問題については国より積極的な支援が必要であり、文化財機構としてもその実現に今後とも尽力していただきたい。

展示による平城宮跡の研究成果の発信については、従来からの平城宮跡資料館（No.74）と国交省が計画中の平城宮跡展示館（No.80）との「役割分担を明確化した」とのことであるが、いずれの業務実績書にもその具体的な内容が書かれていません。二つの展示をどのように位置づけるかは、今後における平城宮跡の調査研究成果の発信にとって重要な問題であり、評価報告書に役割分担の具体的な内容が説明されておれば、検討したかどうかの評価とともに、検討した結果についての外部評価も可能となったと思われる。

3 調査研究に関する事項

東北地方大震災から3年が経過し、平成25年度においてもこれに関連した調査研究に進展がみられた。福島県からの要請を受け、新たに「福島県被災文化財等救援事業」をおこして富岡町・双葉町の両歴史民俗資料館等からの被災資料救出を完了（No.37）するとともに、物理学・化学等専門の外部委員を加えたW.G.を設けて放射線被害に関する危機管理マニュアル案を作成する等の成果（No.38）を得た。その他、津波被災文化財のカビに共通して高い耐塩性がみられたという発見（No.32）や、復興に伴う発掘調査において、三次元レーザースキャナーによる遺構・遺物計測で記録の精緻化と迅速化を進め（No.29）、また簡便かつ効果的な高所リモート撮影を工夫して調査の促進に貢献する（No.94）など、大きな成果があった。

東京・奈良の両研究所には、文化財行政に資するための調査研究が期待されている。その点で、文化財建造物保存修理時の「建造物現状変更説明」資料（1931～1949年度分）を電子資料化するとともに刊行配布したこと（No.6）はきわめて重要な成果であった。史跡の現状変更に関する資料も研究所に保管されていることであり、こうした我が国近・現代の文化財行政の軌跡を示す基礎資料については、今後、電子資料化と公刊が期待されよう。

近代の文化遺産の保存修復において特に研究が急がれるのは、鉄筋コンクリート建造物の分野である。『コンクリート構造物の保存と修復』が東文研から平成22年度に刊行され、翌年度には英文版も出されたが、文化財保存科学としての研究はまだ緒に就いた段階ではなかろうか。平成24年度においても長崎県端島（軍艦島）や佐渡金・銀山等を対象とした研究が進められた（No.41）が、前者は平成27年度世界遺産推薦資産に含まれ、後者も遅くない時期に申請に向かう段階にある。とりわけ前者の建物群の規模は大きく、鉄筋コンクリート文化財の保存修復研究の真価が問われることになりそうである。

4 文化財保護に関する国際協力の推進に関する事項

日・中・韓の国際関係が難しい状況にあるなかで、敦煌を中心とした中国の文化遺産保存修復の共同研究（No.47）が継続・実施されていることは、永年の経験と経験の蓄積があるとはいえ、きわめて貴重な成果である。中国の地方レベルとの研究交流やこれまでの発掘調査出土資料の研究で成果を得た（No.23）ことも重要である。韓国との間において、石造文化財（No.48）や無形文化財（No.9）の研究、あるいは発掘調査を通じて交流（No.23）が進んだことも評価されてよい。

5 情報資料の収集・整備及び調査研究成果の発信に関する事項

東北地方太平洋沖地震被災文化財救援委員会が作成した3冊の刊行物がウェブサイトで公開され、しかも掲載した地図を拡大・縮小して見ることができるような工夫が種々施されており（No.60）、時宜にかないまた利便性も大きい。文献蒐集に関し、セインズベリー芸術文化研究所との間で協力関係ができたことは幸いであった（No.61）。同研究所は芸術分野のみならず広く日本の考古学・文化財の研究でも蓄積があり、今後の成果が期待される。

6 国、地方公共団体等に対する協力・助言等に関する事項

東北大震災の復興事業に係わる発掘調査では、阪神淡路大震災の復興事業発掘とは異なり、奈文研が技術的な支援を行い発掘調査にも加わったことは、重要な成果であった（No.94）。遺跡地の地方公共団体の信頼を得るばかりでなく、支援の他県調査員との交流を深め、研究所職員自身も古代や都城関係以外の遺跡に触れ、地方公共団体の記録保存調査現場の実情を体験できる貴重な機会ともなったのではないか。今回の経験を、今後の災害時における発掘調査支援のあり方の検討等にも活かしていく必要があろう。

7 その他

特になし。

◎研究所・センター調査研究等部会

外部評価委員名 岡田 保良

※事項ごとに評価コメントを記入

1 総合的な事項

前年までと同様、人的にも予算的にも制約の多い中で、数々の成果をあげ続けている機構のスタッフの方々に敬意を表したい。

本評価の基礎となるべき中期目標ならびに計画について、機構の中でも当部会の3機関は国際業務の比重が高い事実にも関わらず、計画の中での位置づけが極めて弱く、そのことがまた人員の配置、採用に十分の措置をとりづらくしているということはないか、さらに人と技術の現有資源の活用をうたう一方で、真にプロフェッショナルな人材を育成する機能についての目標が定かとはいえないのではないか。そうしたことが、遂行るべき業務において、ともすればキャパシティを超えた無理が生じかねない遠因となつてはいないか、懸念する。次期中期目標の課題としたい。

なお、無形文化遺産センターが機構の仲間入りをしたことにより、「文化財」という用語の使用には、それが無形を含むのか否か、記述の際にはこれまで以上に注意が必要であることを指摘しておきたい。

2 自己点検評価に関する事項

3つの機関がすべての事業を整理点検して自己評価する作業は、相当な労力を要するに違いなく、毎年決められたこととはいえ、本来の業務にいささかでも支障をきたしているのではないかと危惧をしながら、報告書を拝見し、部会での報告を聞いている。それらの成果は基本的に中期目標・計画内容に沿って綴られ、ごく例外的なケースを除き、事業ごとの総合的評価が圧倒的にAランクであることに疑義はない。

他方、評価者の多くが懸念するように、各機関の調査研究環境、あるいは予算措置など改善されるべき

点もないわけではなく、それらは今後の課題とされるべきものだが、その点まで踏み込んだ報告内容は、決められた書式の中であえて控えられているように思える。以前の部会で、その点を考慮して定性、定量評価項目で評価を低くする判定があつてもよいのではないかという意見があつたが、逆に、それは事業の評価そのものを低くみなされることにつながりかねない、という意見もみられ、それも理解できる。その何れが正しいかという結論は別におくとしても、じっさいの自己評価様式の中では、各業務評価の末にある「実施状況の確認」欄において、評価の A や S に拘らず、事業実施に際して直面した苦労や、今後より高い成果を上げるために方途や要望の一端を報告者自身が示すことで、この確認内容がより重い意味を持つことになるではないか。

3 調査研究に関する事項

保存修復センターの事業では、文化財の保存環境調査や分析にとどまらず、新たな素材や製品の開発まで視野に入れている点は望ましいあり方として評価したい。他方、近代遺産や服飾文化財には未指定資産が多く、そのため保存手法について無資格者が関与することへの危惧が表明されていた点、機構内では決して人材豊富とはいえない領域だけに注意しておきたい。

平城宮跡及び京城の調査について、次々と調査成果が上がっている点、また研究所のリニューアルを含めた長期計画のもとで今後の調査が進められる点は心強いが、世界遺産及びその緩衝地帯としての包括的計画未完の状態は一刻もはやく脱する必要があり、計画策定主体（奈良市か）への積極的提言を期待する。また、埋文センターが、遺構の安定化データの収集に意欲的に取り組んでいるとの報告には、まだ試験的レベルかという苛立ちもあるが、多方面から期待されているに違いなく、覆い屋の架構技術の開発と合わせて当面有望な研究分野と思われる。

部会では、飛鳥地方の調査と保存に関わる 3 つないし 5 つの主体の棲み分けについて議論があつたが、少なくとも保存管理の計画については、世界遺産候補地でもあるので、県ないし国にはつきり主導する協議体が実質的に機能するよう、機構としても役割を考慮して活動してほしい。

かつて無形遺産センターと東文研の無形部門との棲み分けについて懸念したこと也有ったが、部会ではそれぞれの特色がよく説明され、また、好ましいコラボレーションの実績も伺えた。

4 文化財保護に関する国際協力の推進に関する事項

多くの日本人が注目する世界遺産の動向について、近年文化庁の委託を受けて東文研のセンターが深く関わるようになっている。私見だが、国内の世界遺産事業だけでも文化庁には大きな負担となっているのは明らかで、世界遺産委員会を含む海外の情報収集業務は府外に委ねるしかなく、本機構の国際部門が、イコモスや大学との連携を図りつつその任に当たるべしという流れができつつあるように思われる。

同時に、手探り状態だったコンソーシアムの事業も、関係省庁・機関とをつなぐ一定の役割が定着しつつある。奈文研では ACCU が企画する集団・個人の研修プログラムの協力というより実質的運営が定着している。これらの国際協力についてアジア中心とする原則を外す必要はないが、コンソーシアムではその枠を柔軟にする基本方針がすでに打ち出されており、機構全体として、中東、南米、東欧、アフリカなどを視野に入れた事業展開を将来的には望みたい。上記はいずれも単年度受託資金が中心で人的余裕が乏しい中の事業となっており、従来業務を脅かしかねず、早い機会に定員と資金の安定化を働きかけるべきと考える。

無形遺産センターの活動について、ユネスコとの協定更新を 2015 年に控え、今年評価ミッションの来日が予定されている。こちらも単年度刻みの事業予算のなかで払われている関係者の努力に対して、ミッシ

ヨンの勧告がどのような内容になるか注目したい。

5 情報資料の収集・整備及び調査研究成果の発信に関する事項

デジタルアーカイヴの充実により、貴重資料の公開がすすんでいる点、またセインズベリーとの協定など誠に喜ばしいが、資料のデジタル化情報は脆弱な一面もあって実物資料の保存を粗略にしてよいことはならない点、再確認しておきたい。

なお1月に開催された「かたち」をテーマとした国際研究集会は、美術史の側から建築や文学など異分野の情報を意欲的に取り込もうとした企画であり、今後の方向性を示唆するとして注目したい。

奈良と飛鳥における国交省事業が真に文化財保護と有意な活用となるのか否か、そこに協力する研究所および機構の真価が問われるという側面に注意したい。

6 国、地方公共団体等に対する協力・助言等に関する事項

各地で文化財実務に携わる人材の育成について、研究所スタッフが地方に出向く形での研修事業が、当然のことながら好評を博したようで、現有スタッフの負担を考えると容易ではなさそうだが、今後拡充するべき事業分野とみなしてよいのではないか。

7 その他

独法移行後、奈良文化財研究所の財源は34パーセントの減と聞く。その中で、奈文研は大規模なリニューアルを控え、機構への期待や要請はさらに高まることが予想される。同時に、一連の評価作業にあたり、中期目標や計画との連関について、ともすれば見逃しがちになることを自省しつつ、中期目標の4年目になる平成26年度は、改めてその目標に立ち返り、次なる中期目標の柱を見据え、今後の課題を浮き彫りにするような事業の展開を期待したい。

保存修復センターからの報告の中で、一見華やかにさえ見える中国との交流について、必ずしも順調でないという憂慮が表明された。放置できないとすれば、機構外のチャンネルを活用するなど、立て直しの戦略を図る必要があろう。

◎研究所・センター調査研究等部会

外部評価委員名

園田直子

※事項ごとに評価コメントを記入

1 総合的な事項

着実に実績をあげられており、高く評価できる。

震災から3年目をむかえて、より専門的な技術指導や研究が展開できる状況になっている。震災を受けて日本がどのように対応してきたのか（しているのか）に関する情報は、海外においても、文化遺産の減災、リスクマネージメント研究に大いに役立つ。日本からの情報発信が少ないことは、海外の研究者からしばしば指摘されることであり、その意味においても日本のナショナルセンターとして海外への発信を、今後とも積極的に進めていただければと思う。

機構内部の研究所と博物館、あるいは研究所間、というタイアップ事業が着実に進んでいる。

2 自己点検評価に関する事項

プレゼンテーションは要領を得ており、また発表内容が自己点検評価報告書のどこにあたるかについても分かりやすかった。定性的評価、定量的評価、総合的評価はそれぞれ妥当と思われるが、「S」評価を、より積極的につけてもよいのではないだろうか。

3 調査研究に関する事項

先駆的研究とともに、基礎的調査・研究、さらには震災関連の情報収集・調査・協力が、有形・無形ともに続けられており、いずれの分野においても成果をあげている。

三次元レーザースキャナーによる遺構・遺物計測の精緻化と迅速化、マイクロフォーカス X 線 CT 装置による非破壊樹種識別、津波被災資料の生物被害調査をはじめ、今後の発展が期待できる内容が多かった。文化施設においても省エネ化が問われるなか、文化財の保存環境を考慮した適時性を得た研究が進んでいる。一方で、暦年標準パターンの基礎データ蓄積、修復材料の化学的解明、服飾品等近代文化遺産の保存修復の先行事例調査など、基盤となる研究も着実に実施されており、評価できる。震災関連では、放射線対策のノウハウが蓄積され、それをもとに危機管理マニュアルが公開されている。今後は諸外国に向けて、さらなる情報発信をお願いしたい。

4 文化財保護に関する国際協力の推進に関する事項

中国や韓国との共同研究、東南アジアや西アジア諸国での保存修復協力、その他多くの受託事業が同時進行している。これら一連の国際協力活動は、文化面での日本の国際貢献の重要な柱であり、日本への理解を諸外国で高める一翼を担う、意義深い活動である。これら文化関連の事業において、一部で国家間の関係悪化の影響がでてしまうのは、いかにも残念である。

前回も述べたが、日本と諸外国間の交流は、今後、新たな段階に入ると予想できる。従来の日本が支援する・育成するというものから、相手国で自立的・持続的基盤が形成され、共同で事業や研究をおこなうという双方向交流へのシフトである。そのような状況になれば、より一層、継続的な国際協力・連携が求められてくるだろう。

5 情報資料の収集・整備及び調査研究成果の発信に関する事項

調査研究成果の発信は順調に進んでおり、またデータベースの横断検索が可能になるなど、改良されてきた。2012 年 12 月開催の国際研究集会のプロシーディング（英語）が出版されており、このなかには震災関係の内容も含んでいることから適時性、国際性が認められる。被災文化財のレスキュー活動は web 公開され、英語のまとめも発信されている。なお、web サイトの更新関係では、アジア太平洋無形文化遺産研究センターが、現行の日本語、英語、タイ語、ベトナム語に加え、タミル語、カンボジア語、ラオ語を新規追加する準備を行っていることは特筆に値する。

オープンレクチャー、公開講演会、現地説明会、展示公開の開催により、研究成果を一般のかたがたに発信する努力が続けられている。

6 国、地方公共団体等に対する協力・助言等に関する事項

例年どおり、地方公共団体等が実施する事業への援助・助言は、文化財、美術館や博物館環境、発掘調査、遺跡整備、無形文化遺産とすべての分野において展開されている。震災復興に関連した発掘調査では、新たな技術開発を行い、より効率的に実施できるようになっている。

博物館・美術館等の保存担当学芸員研修、埋蔵文化財担当者研修、さらには連携大学院教育を通じて、次世代の人材育成に寄与している。

7 その他

文化や文化財に関わる調査研究は、継続してこそ価値がある。先駆的研究とともに、基礎研究が着実に継続されることは研究所として非常に重要である。今後とも、専門的人材の確保、優秀な次世代人材の育成、適切な研究環境の確保、これらのための予算措置が求められる。

◎研究所・センター調査研究等部会

外部評価委員名

玉蟲 敏子

※事項ごとに評価コメントを記入

1 総合的な事項

- 前年度に問題になっていた運営交付金の減少など、独立行政法人に移行されて以来の問題は今回あまり話題にならず、とくに緊急の課題もなかったように思われた。ということは、比較的順調に前年度からの活動が継続して進められ、安定した活動が展開されたことを示しているのだろう。
- ただし、全般に話題性に乏しく、国民の関心を引きつけ。支持されるような積極的な活動があまりうかがえなかったように思う。

2 自己点検評価に関する事項

- 奈良・東京ともに活動内容のプレゼンテーションが要領を得ていて分かりやすく、全般に活動内容の着実さがよく理解できた。評価に関してもとくに違和感はなかった。
- ただし、全般に平板化している感じは否めなかった。

3 調査研究に関する事項

- 少ない人員での取り組みであるにもかかわらず、3Dによる標本作りなど新しい技術を導入し、東京・奈良ともに調査研究へ充実した取り組みが報告されたことが光った。
- 東日本大震災以後の文化財研究もレスキュー活動から、放射線による文化財の被爆状況の調査の取り組みへと展開しており、順調に展開していることが確認された。

4 文化財保護に関する国際協力の推進に関する事項

- 冷え込む中国との関係のなかで、それ以外の地域との国際協力の範囲が広がっていくことになり、臨機応変な取り組みにたくましさを感じた。
- 東京では、アメリカ・ヨーロッパの様々な美術館所蔵品の修復・調査が行われ、活動の厚みが感じられた。
- 紙の保存と修復というまさにお家芸とも言える分野での国際的な研修が行われ、発展性のある成果を残している。

5 情報資料の収集・整備及び調査研究成果の発信に関する事項

- ・東京では第37回文化財の保存と修復に関する国際研究集会が開催され、まさに原点回帰するようなテーマが設定された。新しい研究の方向が萌芽しつつある感じを受けた。
- ・また無形文化財に関する音声・画像・映像資料のデジタル化は現在求められている重要な作業で、これにより沖縄のイザイホーなどの記録が失わることなく保存されていくことを評価したい。
- ・奈良では国土交通省の平城宮跡展示館への協力、「平城宮跡みまもり隊」の活動など、市民を巻き込んだ活動が目立った。

6 国、地方公共団体等に対する協力・助言等に関する事項

- ・東日本大震災から三年が経過し、奈良を中心に被災地の埋蔵文化財の発掘調査が精力的に進められており、充実した支援協力が展開されていることを評価したい。

7 その他

- ・全般に手堅い活動が、継続して行われていることが確認でき、安定感のある活動が展開されていることが分かった。1にも書いたことだが、やはり文化財研究機関の存在理由を国民に魅力的に分かりやすく伝える、話題性が付け加わればよかったですのではないかと感じられた。

◎研究所・センター調査研究等部会

外部評価委員名 柳林 修

※事項ごとに評価コメントを記入

1 総合的な事項

東京、奈良両文化財研究所の国内外における活動は年を追って充実し、新たな研究成果を着実に挙げるとともに、継続的で実践的な取り組みも実を結んでいる。とくに、ナショナルセンターという指導的立場を、国内の文化財機関のリーダーとして、海外の文化財関係者を指導する立場として、しっかりとこなしている姿は今回も高く評価され、敬意を表する。

報告書からは、少ない人数と漸減していく運営費交付金という極めて困難な状況にもかかわらず、研究職やそれを支える事務職の、仕事にかける意気込みや責任感を感じることができて喜ばしい。また、それを裏付ける多彩な業績をたくさん知ることができて頼もしい。

しかし、年々、膨大化していく仕事の量や、内容の複雑化は、研究所職員の肉体的、精神的な余裕を奪っていないかと危惧する。「やらなければならないこと」が増え過ぎることで、特に研究職にとって求められる新たなアイデア、斬新な企画、自由でユニークな発想等を生み出す「心の余裕」を奪っていないだろうか。「絵画で大切なのは余白」と著名な日本画家が語ったことを思い出す。仕事を精選することも必要なではないのか。人員など難しい面があることを承知の上で、職員に余裕が生まれ、それが仕事の質をいっそう向上させるような運営をお願いしたい。

東日本大震災における文化財被害での両研究所などの文化財レスキュー活動は称賛される。事務局が国立文化財機構の本部に移ったとのことだが、今後も技術的な面を中心には被災地の自治体や文化財所有者、博物館、美術館などの「よりどころ」であり続けることを希望する。

アジア太平洋無形文化遺産研究センターは、極めて少ない人数と予算で、工夫を凝らした取り組みを実

施し、成果を挙げているのは喜ばしい。今まで以上に東文研との協力体制を構築していただきたい。同センターの充実は国立文化財機構挙げて取り組むべき喫緊の課題である。

奈良文化財研究所の運営費交付金が2001年度に比べ、34%減という実情には驚いた。東京文化財研究所も同様なのだろうか。昨年4月、下村文科相が国会で「文化立国を目指す。飛躍的な（予算の）増額になるような取り組みをしたい」と言明したことが具体的な形として現れているのだろうか。東日本大震災で有形、無形の文化財の大切さを国も国民も改めて認識した。外国人も日本文化を知る、見る、感じることが大きな目的で訪日している。文化、文化財への投資は、長い目で見て十二分に対価が得られる価値を持っている。

2 自己点検評価に関する事項

限られた人数と漸減する運営費交付金の中で、幅広い分野で成果を挙げる両研究所とセンターの自己点検評価が総じて「A」であることは当然だ。逆に「S」を少なめにした感がする。そんな中、東日本大震災での対応は「S」でいい。その努力で命を永らえた文化財は枚挙にいとまがないからだ。奈文研の被災地での発掘支援で「S」が多いのは理解できる。東文研の無形民俗文化財や伝承調査も「S」であっていい。時期を逸すれば取り返しのつかない被災地の窮状を救った功績は声を大にして誇るべき取り組みである。

一方、センターの「無形文化遺産保護に関する基礎的な調査、研究の推進」で継続性の評価が「B」とあり、今回、数少ない「B」だったことから目を引いた。要は外部資金に頼っているために毎年度申請が必要ということで「B」にしたとのことだが、取り組みの姿勢は積極的であり、「A」でいい。ユネスコの評価ミッションがあるという。「B」がマイナス要素にならないでほしい。

3 調査研究に関する事項

これまでの路線を継承し、そのうえで新たな路線も切り開いて先進的な調査、研究に取り組み、着実で世界的にも注目される成果を挙げている。きめ細かな対応は日本人らしさの表れであり、その結実した国内外の業績は世界的に信頼されて評価されている。

資料のデジタル化が写真や調査データ、図面など多くの分野で進む。東文研のデジタル化に関する調査、取り組みも関心が高い。デジタル化すれば「不滅」のように思われているが、果たしてそうなのか。東文研は元データの保存にも心がけ、常にバックアップをしているというが、その対応を全国の自治体にも、研究機関にも広めてほしい。アナログ資料は強いという。デジタル資料の絶対的永久性が真実かどうかはかなり先にならないとわからない。そういう意味で資料の適正な保存方法を考える東文研の取り組みに大きな期待を持ちたい。

奈良文化財研究所の三次元レーザースキャナーによる遺構、遺物の計測や地下探査は、被災地での発掘調査で特に効果が上がっている。住居の高台移転などの調査にも威力を発揮しており、有効性は計り知れない。担当する研究者の人員不足が指摘されたが、対応はどうなっているのか。人材育成に機構としての取り組みを期待したい。

飛鳥地方（奈良県）の発掘調査の方向性を示していただきたい。狭い範囲で明日香村教委、奈良県教委、奈文研の三者が調査している。三者が切磋琢磨して調査する利点はあるが、情報の共有や調査の進め具合で協調性が担保されているか心配だ。個人的には統一した調査機関「飛鳥文化財研究所」（仮称）が各機関からの出向者で創設され、調査を一元化できればと考える。とくに指導的役割を果たす奈文研には、短期、中期、長期的な調査計画を立てて、他の機関とのすりあわせを密にして調査を進めていただきたい。世界

遺産登録への力強い援護にもなる。

4 文化財保護に関する国際協力の推進に関する事項

東文研、奈文研の東南アジアを中心とした調査、研究の進展は目覚ましい。中でも東文研のアフガニスタン・バーミヤーン遺跡の保存状況確認調査は3年ぶりといい、次年度以降の保存計画を具体化できたことは世界的にみても注目される。西アジア諸国への文化財の重要性を理解させる取り組みは極めて重要であり、シリア遺跡での盗掘などのニュースを聞くにつれ、一刻の猶予もままならない状況だ。東文研と奈文研はすりあわせをしっかりと行い、重複の無駄を除いて取り組んでほしい。何よりも地元での人材育成と文化財愛護の精神の育成に力を注いでもらいたい。

近年、流出文化財に対する目が厳しい。文化財の不法な流出入を食い止める手立てとしては、1970年条約があるというが、批准していない国があつたり、溯及性がないことから条約以前の事象については対応できなかつたりと問題点は山積だ。文化財は本来の地にあるべきだろうが、博物館などにあるが故に守られてきたというケースも多いし、1か所で優品を鑑賞できる利点もある。しかし、違法と認定されなくても、道義的に本来の場所や国に返すべき文化財も多い。政治的な面もあり、対処は難しいが、今後のことを考えると積極的に文化財保護に関する協力推進に取り組むことは必然の理だ。1970年条約の改定も視野に入れ、現状に即応した文化財保護の世界的な取り組みを各国と連携して進めてほしい。東文研には特にこの分野でのノウハウや実績がある。指導的立場で推進し、国の協力を得て文化財保護のあるべき態勢を探っていただきたい。そして、その成果を報道機関や国際機関に対して積極的に発信してもらいたい。

5 情報資料の収集・整備及び調査研究成果の発信に関する事項

どんなに立派な調査、研究をしても、その成果が社会に知られ、還元されなければ、その価値は半減するのではないか。「井の中の蛙」であつてはならず、絶えず社会の一員としての機関の研究員であり、職員である自覚は絶えずしっかりと持つていただきたい。その意味では成果の発信は極めて重要な意味を持つ。

東文研が国立情報学研究所の総合目録データベースを通じて広く情報提供を行い、図書利用についてもサービスを充実したことは喜ばしい。今後はもっとこれを利用してもらうことに取り組んでほしい。報告書や冊子など紙媒体をPDF化して自由に閲覧できる態勢を、大変だが、少しづつ、対象を厳選した上で実現していただけたらと思う。根幹的な図書だけでもいい。

奈文研飛鳥資料館の取り組みは特筆される。交通の便がよくなく、学芸員がわずかという厳しい状況にあって、写真コンテストや企画展、特別展といった多彩な情報発信を試みて頭が下がる思いだ。平城宮跡資料館も「平城京どうぶつえん」など創意工夫を凝らし、子供たちにも楽しんでもらえる展示に取り組んで成果を挙げた。継続して毎年秋に行われる「地下の正倉院展」も確固とした展覧会として地歩を築いたといえよう。毎年の楽しみが増えた。

奈文研の調査で奈良市内の西大寺旧境内と中山瓦窯の発掘調査の報告があった。しかし、これらは発表されておらず、報道もない。受託事業だから、事情はいろいろあり、記録保存がやむをえない場合だったのだろう。しかし、国民共有の財産である文化財の調査成果は、なるべく早く、そして広く公開されるべきだ。行政当局のリーダーシップにも期待したい。

6 国、地方公共団体等に対する協力・助言等に関する事項

3機関のナショナルセンターとしての指導的役割は、文化財への国民理解が進む中でますます重要性を増している。東日本大震災での被災文化財の救出はすでに記したように大きな成果を挙げた。しかし、自治体が独自で取り組むには難しい状況は変わっておらず、事務局を国立文化財機構本部に移した後も被災地の期待に添う支援態勢は継続すべきだ。そこから被災文化財、とくに放射能に関する文化財レスキューのノウハウなどがある程度、つかめるかもしれない。2度と今回の事象のような被災文化財を生み出してはいけないが、今回の貴重な経験を記録してマニュアル化できれば、世界の文化財保護におけるかけがえのない一つの指針になるだろう。

国、地方自治体への専門的な協力や助言は質、量とも充実している。東文研の美術館や博物館など35館への環境調査と保存環境への対応の貢献度は高い。奈文研の32件にも及ぶ地方自治体の審議会、整備委員会などの助言も心強い。逆にかなりの負担を強いているのではと心配する。本来の仕事に影響のないように、バランスを考えて対応してほしい。

人材育成の長年の取り組みも地方で花開き、専門家が続々と育っていることは頼もしい。その指導、育成の努力は高く評価される。昨年、奈文研旧庁舎にあった研修用の宿泊施設の必要性を訴えて新庁舎にも何らかの施設を求めた。その対応はどうなったのだろうか。気になる。

大学など高等機関との交流もいっそう積極的に進めてほしい。3機関を支える人材を育てる可能性があるし、地方自治体に就職したとしても中心的存在として活躍が期待されるからだ。

7 その他

文化財の研究や保存、国民へのそれらの還元に取り組む国立文化財機構の仕事を、もっと国民に周知することが大切だ。文化財機構が主体となって、百貨店などで仕事の内容、成果、実験の体験などを紹介する「国民の文化財展」(仮称)ぐらいの取り組みをしてもいいのではないか。先進技術による文化財の調査、解説の成果を子供たちにわかるように、そして遊びやクイズを交えて、文化財をより身近に感じ、それを守っている3機関や機構の周知を図る大胆なプレゼンテーションを企画したらどうだろうか。そういう場所で、わが国の文化財予算の貧困さを示してもいい。先年、「危機感をもっと抱いてほしい。紳士的過ぎる」と国への対応を指摘したが、性根を入れてやるのは今だと思う。今まで以上に情報発信の重要性を認識していただきたい。各機関が個々には「職場体験」「職場訪問」などを積極的に行い、活動をもっとアピールすべきだ。大学のオープンキャンパス的な取り組みをしてもいい。