

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 27 年度—

独立行政法人国立文化財機構外部評価委員会

平成 28 年 6 月

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	17
博物館調査研究等部会	18
研究所・センター調査研究等部会	18

はじめに

本委員会は、国立文化財機構（以下「機構」という。）における平成27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、外部有識者による評価を実施した。評価に当たっては、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

（平成 27 度実績の概観）

- ・平成 27 年度も機構は、日本の文化財保護における中核的な組織として、基礎的なものから先端的なものまで、幅広く調査研究と業務を実施してきており、その実績は高く評価されるべきである。
- ・平成 27 年度の自己点検評価は、博物館、研究所、センターにおいて、かなり統一的な評価基準で行われるようになっており、改善が進められている。一方で、自己点検評価の記述方法で、施設及びプロジェクト間で精粗等の差異がみられる。次年度に向けて早い段階に当該年度報告書を自己点検することが望ましい。また、各機関の事業・活動の社会的効果がいかに達成されているか、その外部評価の在り方について、できるだけ定量的尺度で行うことは一見正当に思えるが、研究実績の定量化は容易でなく、また博物館の実績を来館者数偏重に導きかねない。来館者の満足度や教育的効果、機関とその職員の研究実績の社会的評価にも十分な光を当てたいと思う。
- ・収蔵品の整備については、購入のみならず寄贈・寄託も順調に進め、質・量ともに大きな成果を上げており評価に値する。
- ・博物館の 27 年度の総来館者数は、398 万人を超え、あと一步で 400 万人に手が届く規模となった。4 年前の 23 年度と比較すると 26%の伸び率で、各館の日常的な努力の積み重ねによるものと高く評価する。
- ・ただし、特別展による来館者数は内容により異なるので、来館者の増加を特別展に頼るのは、博物館の恒常的な基本の活動とは思われない。館蔵品の日常的な活用を基本として多くの観覧者に歴史・伝統文化を伝えることを核とするのが、機構の役目と思われる。そうした認識に立ったときに、全館で平常展の来館者数が増加していることは特に評価できる。陳列替を繰り返して所蔵品をフルに活用しただけでなく、敷地全体の環境や年末年始等の季節要因、特別展とのリンク等、多様な観点から企画を練った努力の結果であろう。特に、東京国立博物館（以下「東博」という。）における平常展の来館者数が前年度比 127%、実数で 16 万人も増え、目標値比較では 2 倍に及ぶ約 75 万人となったことは、目を見張るものがある。
- ・各博物館とも、所蔵資料の貸出しや展示・企画への援助・助言を通して、全国の博物館との連携を進めている点は評価できる。しかし、さらに積極的な支援が必要で、収蔵品の貸与、あるいは企画展の巡回等、日本各地の博物館施設との連携をさらに強め、地方在住の

国民にも等しく文化遺産に接する機会を保証すべく、意を払う必要があるようだ。

- ・各博物館・研究所・センターとも、基礎研究の充実を含めて極めて多岐にわたる調査研究を活発に展開していることは高く評価できる。特に、東京文化財研究所（以下「東文研」という。）が手がける研修「紙の保存と修復」はその実績から世界的に抜群の評価を受けており、研究所の存在感をひとときわ高めている。他の日本の得意分野での国際協働事業のモデルとして注目したい。また、奈良文化財研究所（以下「奈文研」という。）も東大寺東塔の基壇の調査は他機関との共同調査により成果を上げた。今後も続く東塔跡の調査体制の在り方は、全国へのモデル的な方向性を打ち出したという意味で特筆されるだろう。アジア太平洋無形文化遺産センター（以下「IRCI」という。）においても、ベトナム・ドンホー版画保護の取組等で成果を上げている。
- ・研究所施設、研究活動の公開を含め、一般向けの情報発信の必要性が以前に増して格段に強くなっていることに留意し、調査・研究の成果を、一般向けにわかりやすい形でさらに広く発信していただきたい。
- ・長年の課題であった、目的積立金を実現化させたことは、長い機構の努力による大きな成果として、高い評価を与えたい。これは法人自立の道を拓くもので、有効活用することはもちろん今後とも着実な取組を重ねて行かれることを期待したい。
- ・人事制度においては、機構独自の専門職制度を創設し、契約期間に定めのない職員が採用されたことは大きな前進であると考えている。この試みが、成功であったのか成果を注目したい。

（国立文化財機構をとりまく状況について）

- ・文部科学予算の低迷の中で機構の予算はわずかに増加を確保しているものの、諸外国に比べ文化関係予算が低調な我が国の現状は憂うべきである。「文化芸術立国」の実現を目指す我が国において、文化関係予算の充実は必須であり、国に対応を求めたい。一方、機構においても、必要十分な予算の確保と支援を得られるよう、文部科学省・文化庁や社会全般に対する情報発信や働きかけを積極的・持続的に展開することが望まれている。
- ・東博でさえも、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、国には、文化国家の責務として、博物館や研究所への理解を一層深め、財政的にも積極的な支援を期待したい。また、機構は、大変な努力により事業目標を順調に達成し、自己収入の増加を実現してきたが、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。
- ・地方における公立博物館の相次ぐ閉館や、社寺管理者の高齢化に伴う文化財保管の困難化の問題は相変わらず深刻である。国立博物館は、こうした文化財が海外や民間へ流出することを防ぎ、国・地方の宝を守るべく、従来にも増して、購入を積極的に進める必要に迫られている。そのためにも、相応の購入予算や収蔵スペースの新規確保のための予算措置が必要である。
- ・アソシエイトフェロー制度に関しては、契約期間に定めのある職員であり、今後、終身雇

用の専任化への移行は急務と思われる。この点に関しては、上述のとおり文化関係予算及び職員定数の少なさに起因するところでもあり、予算獲得の努力を継続しつつ、機構内での処遇とは限らぬまでも、他機関・機構とも協調の上、任期後は我が国の文化財保護継承の一翼を担える道筋を用意できる人事システムを望みたい。

- ・地震の被害を受けた熊本や東日本大震災の被害を受けた東北 3 県における文化財保護の質的向上は今後とも重要な課題であり、文化財防災ネットワークの推進、「文化財防災計画」策定への協力や防災減災対策の充実に、機構のノウハウを活用していただきたい。また、災害やテロに強い博物館づくりも課題になると考える。

(国立文化財機構の将来について)

- ・国民全体の将来のささやかな幸福、穏やかで安定した国のあり方を考えれば、文化財立国、ミュージアム立国が望ましく、現在急速に発展している一方で激動の社会に人々が苦しみあるいは困惑を深めているアジア諸国の将来のモデルにもなるようなミュージアム国家を実現するために、その最大のセンターとなる機構に十分な予算が与えられるべきである。
- ・「2020 年東京オリンピック・パラリンピック競技大会」を契機とした文化芸術立国の実現のために、2015 年 7 月に文化庁において「文化プログラムの実施に向けた文化庁の基本構想」を定めている。このような状況の中、日本の文化、伝統、芸術を最も効果的にアピールする場として機構の役割は高まっており、日本の文化力を世界への発信に戦略的に取り組むことを望む。
- ・2019 年 ICOM（国際博物館会議）京都大会の先駆けとして、東博を中心とする国立博物館において、各種の国際会議や国際シンポジウムが開催されたことは、重要な意義があったと言える。今後、ICOM 京都大会開催に向けて、国立博物館には一層のリーダーシップが求められよう。

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)**

- ・全体として新収品の点数も確保されており、購入のみならず寄贈・寄託も順調であったと判断でき、評価に値する。各館は、それぞれの持つ特徴を活かすべく、その方針に従い収集をしている。特に、購入において東博、京都国立博物館（以下「京博」という。）が、寄贈・寄託品の受入れ及び活用においては、東博、京博、九州国立博物館（以下「九博」という。）が大きな成果を上げたことを評価するとともに、奈良国立博物館（以下「奈良博」という。）を含め、各館の目玉ともなる作品が集められたのは嬉しい。
- ・各館とも IPM（総合的病害虫管理）対策や耐震対策等に計画的に対応している。また、奈良博では新たに修理された文化財の陳列を行うなど、文化財修理技術に関して一般への啓蒙に取り組もうとする努力もなされている。
- ・限られた予算の中で、収蔵庫・展示室の環境や文化財の保存状況の調査、収蔵資料のデータベース化やデジタル化等、保存と継承に関する最も基礎的かつ重要な調査研究が適切に実施されており、全体として高く評価できる。良好な環境整備と伝統的修理技術の組合せによって、次代へ向けた資料の保存措置が取られている。
- ・X線CTスキャナーや赤外線撮影等、調査・分析機器の活用が進んでいる。保存・修理に極めて有効であることはもちろんだが、新研究や新発見を生み出すツールでもあり、今後も成果が期待でき、整備のための一層の財源確保が強く望まれる。

(特記事項)

- ・京博で、国宝や重文の書跡等を収蔵したほか、尾形光琳・乾山合作の貴重な陶磁器の角皿は京博らしい収蔵品であり、同年度の特別展覧会「琳派誕生 400 年記念 琳派 京（みやこ）を彩る」で公開し、活用を率先したことは称賛される。他の館もそれぞれに特色ある資料収集に成果を上げたことは特筆される。これらを積極的に公開してほしい。
- ・資料保存の基礎となる、保存カルテの作成や IPM の徹底化は重要な業務である。さらに、文化財情報システムでの資料公開は、国民への公開手段の一つとして重要である。こうした事業の推進には、新たなシステムの整備とともに、人的整備も必要である。

(希望事項)

- ・多くの人々への公開や活用の重要性からいえば博物館への寄贈・寄託に一層の力を入れていただきたい。
- ・緊急災害時の対応については、施設等について高い耐震強度を確保することが急務であり、予算が限られている中でどれだけ先行投資ができるかがカギとなる。

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)

- ・4博物館が、それぞれ館の特性や地域性を踏まえ、特別展、平常展、特集陳列等に工夫を凝らし、各館とも、各種展覧会を積極的に開催して国民による歴史・文化理解に資するのみでなく、新たな関心の醸成に努力している。それは来館者数に端的に表れており、総評でも述べたとおりである (p. 1)。
- ・平常展は、来館者数及び出品数等、東博が前年を大きく上回る成果を上げたほか、他の博物館もおおむね前年度実績あるいは目標を上回る活動が展開されている。
- ・特別展については、多くの展覧会で目標値を上回る来館者を数え、中には2倍から3倍に達する特別展もあり、健闘ぶりがうかがえる。
- ・国外への発信として、東博によるアメリカ・フィラデルフィア美術館での海外展「Ink and Gold: Art of Kano (狩野派展)」、奈良博による韓国・国立慶州博物館での2015年韓日修交50周年記念特別展「日本の古墳文化」が開催された点は高く評価する。特に後者は、政治的冷却状態がある中で、文化面で両国民による相互理解を育む上で、重要な取組である。
- ・最近の海外観光客（インバウンド）の急増に伴い、日本の文化、伝統、芸術を最も効果的にアピールする場として国立博物館の役割は高まっており、こうした中、外国語による解説パネルの設置は、各館ともに予定よりも早くほぼ100%を達成したことは評価したい。日本語以外の解説パンフレット等も充実してきており、さらに、京博のような外国語による音声ガイドも、是非、各館で推進して頂きたいシステムである。
- ・講演会等のイベントには各館とも力を入れており、参加者は年を追うごとに増加傾向にある。各施設ともマンパワーに限りがあり、困難も多いだろうが、ボランティアを組み込んで体制を補強し、啓蒙的企画をさらに引き続き拡充していただきたい。
- ・次世代を担う子どもの博物館利用促進に向けた取組が行われており、国立博物館のソフト戦略として、子どもの博物館への関心が一層高まることを期待したい。
- ・今日の博物館において、ミュージアムショップやレストランの存在意義は大きく、各館で進めるオリジナルのグッズやメニューの開発や販売は、博物館ファンを増やす意味でも重要なものとなりつつある。27年度は、九博でミュージアムショップのリニューアルや、レストランでの特別展メニューの提供、東博でケータリングサービスの実施等、新たな取組が行われたが、このような利用者に対しての快適な環境づくりと更なる魅力的な展開も必要なことである。

(特記事項)

- ・東博における平常展来館者数については、総評を参照 (p. 1)。
- ・東博の特別展「始皇帝と大兵馬俑」は目標の倍以上の来館者があった。10体の兵馬俑に加えて多数のレプリカを展示する等の演出が効果的であった。
- ・京博の特別展覧会「琳派誕生400年記念 琳派 京(みやこ)を彩る」は、33万人近い入

- 場者を集めた。時系列の作品展示に加えて工芸やデザインまで取り込み見応えがあった。
- ・奈良博の開館 120 年記念特別展「白鳳一花ひらく仏教美術」は、白鳳仏の優品を網羅して白鳳美術の日本各地への浸透とその優れた美を周知することに成功した。
 - ・九博の開館 10 周年記念特別展「美の国 日本」は、開館後の特別展と敢えて同じ名称にして 10 周年を記念し、正倉院宝物を含めた質の高い内容の展示品等で話題を呼んだ。
 - ・東博は、聴覚障がい者の鑑賞開発に取り組むほか、文化財について分かりやすく理解するためのギャラリートークを行うなど、学習機会の提供に努めたところを評価したい。また、京博は「文化財ソムリエ」「京博ナビゲーター」において、奈良博はボランティア活動を活用した「世界遺産学習」、九博はアジア諸国との文化交流に力を入れ成果を上げるとともに、潜在的利用者と作る新しい博物館像を模索しつつ、その開拓・発掘を目指し一定の成果を上げている。
 - ・次世代を担う子どもの博物館利用促進に向けた取組として、九博では新たに「きゅーはくきやらばん」「ナイトミュージアム」等が実施されており、今後に期待したい。
 - ・東博に続き京博においても、公式キャラクターとして「トラりん」が登場したことは、お堅いと思われがちな国立博物館のイメージの柔軟化に一役買うものと思われる。

(希望事項)

- ・入館者と満足度の関連として、入館者が多いと混雑度が増し、アンケートの満足度が下がるという状況が顕著である。世界の他館の先進事例も参考にするなど、今後も入館待ちの人々を飽きさせない様々な改善策を講じてもらいたい。
- ・平常展、特別展それぞれに集客戦略を設定し来館者数の増加を目指す体制を構築し目標達成を図る仕組みが必要と思われる。来年度は来館者数の 400 万人越えを達成するよう、更なる努力を期待する。
- ・東博では、大規模な特別展が開催されているが、所蔵資料の性格とは全く異なり、かつ博物館職員の専門性を大きく超えたテーマの展覧会もある。この状況が職員の負担になっているとしたら、精選することも考えるべきだ。一方で、特別展が貴重な研究の場合、積極的に開催することは好ましいので、綿密な体制で職員の過大な負担にならないよう、十分な検討がこれまで以上に必要なのではないか。
- ・特別展の中には、目標入館者数を下回る展示も見られる。目標値や入館料は妥当だったのか、広報は十分に行われていたのか、検証をしっかりと、次回に備えるべきだろう。
- ・若者を対象として、初等・中等教育の一環としての博物館利用についても、さらに展開していただきたい。
- ・大学との連携、インターンシップの導入や整備、ボランティアの多様な活用等、各館における一段の工夫とその結果としての成果を期待している。
- ・博物館の外国人対応はより積極的に取り組むべき課題と考えられるが、その実態を数量的にしっかりとらえる必要がある。
- ・若者を対象とした、ウェブサイトを活用した更なる情報発信にも、今後期待したい。特に、

SNS 戦略をぜひとも加速させていただきたい。

- 情報発信の実施に当たっては、発信業務の手間や、外国語で実施する必要性も踏まえて、継続していくための簡便なシステムを整備しておいた方がよい。また、職員の勤務条件への負担が過重にならないよう、配慮していただきたい。

3 我が国における博物館の中核としての機能の強化【博物館】

(概観)

- ・調査研究の成果の発信については、おおむね計画どおりに実行されている。特別展に伴う調査研究とその成果の図録への反映等は当然のことながら、それを若年層も含めてより広範囲の観覧者に分かりやすく伝える工夫も期待したい。
- ・海外研究者の招聘等、研究交流の実施はおおむね計画以上の実績を上げ、国際シンポジウムも開催している。
- ・保存修理事業者への研修プログラムについては、おおむね計画通りに実施されている。インターンシップの整備、ボランティアの多様な活用も評価できるが、更なる工夫とその成果を期待したい。
- ・収蔵品の貸与については、おおむね計画通りに進められており、各博物館とも我が国における博物館の中核の施設として、所蔵資料の貸出しや展示・企画への援助・助言を通して、全国の博物館との連携を進めている点は評価できる。
- ・作品の保存維持に関する研究や関係者への助言について、全国の博物館等の中核としての機能を果たしていると判断でき、評価できる。

(特記事項)

- ・調査研究の成果の発信として、奈良博では入場無料ゾーンを活用するなどの工夫も施されている。
- ・公私立博物館・美術館等に対する援助・助言の推進については、総会にて、地方の博物館がナショナルセンターである機構に期待する旨の意見が上がった。地方巡回展も含めて様々な要望が数多く出されたが、知恵を出し合いながら、効果的かつ効率的な協調が望ましい。

(希望事項)

- ・機構各機関の発行する研究紀要・報告書や年報・概要等のインターネットでの公開や、図書・資料等の研究者・市民への公開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、国宝等各種の文化財情報や国内の諸博物館の展覧会・収蔵品情報等を、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。
- ・今までの画像提供とは異なった新技術、新思考による新しい枠組みが求められており、そのあたりの機能強化にしっかりと取り組んでいただきたい。
- ・日本の博物館の国際化のために、海外への多言語発信は重要となるし、海外の研究者・技術者への支援や交流も、更なる活性化が必要である。
- ・東博や九博で実施されているインターンシップ制度や、国内外の他博物館・美術館や大学の博物館学講座等に向けた専門知識・技術の発信や連携・協力の更なる充実を図り、地方の博物館現場等で働く学芸員への技術支援や研修、交流等も必要ではないか。

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)

- ・機構各施設において、限られた人員・予算の制約下で、幅広い内容の基礎的・先端的な文化財の調査・研究に取り組み、その実績を多くの報告書に反映させており、着実な成果を上げていることが認められる。また、各調査・研究の成果を、国民向けにわかりやすい形でさらに広く発信していただきたい。
- ・機構内の研究員にとどまらず、外部研究機関、外部研究者からの協力を得ることや共同調査により、調査、研究の質の向上が図れ、期待するところの相当の成果があった。
- ・博物館においては、各館は、その調査、研究を通して、多くの知見を得、それを企画展や平常展の展示に反映することができた。また、今後の展示や研究・教育普及事業の中に生かすことを目指している点も評価したい。さらには、特別展に係わる調査研究は当然として、それ以外の収蔵品についての基礎的研究や神社仏閣、個人の所蔵文化財の調査においても、各館は着実に実績を上げている。
- ・研究所・センターにおいては、研究事業の中でも、多様で独創的な研究が続けられている文化財保存環境のカビ被害対策と展示ケースに発する問題への取組は目を見張るものがあり、研究活動は更なる進展が期待される。
- ・科学研究費、民間研究助成、寄付金等の外部資金による研究費を獲得して、共同調査・研究を多面的に展開し、大きな成果を上げていることを、高く評価したい。外部資金の獲得には、さらに努めていただきたい。

(特記事項)

- ・東博では、考古展示室のリニューアルに伴い、ボランティアの支援によるハンズオン展示、IT 技術を使ったワークシートの開発、学校団体向けアプリの開発等が進められ、この研究成果が将来、全国の博物館で活用されることを期待したい。
- ・京博で開催された特別展覧会「琳派誕生 400 年記念 琳派 京(みやこ)を彩る」において、「京博ナビゲーター」が教育普及事業に取り組み、好評を得たことは、市民参加型の博物館事業が重要であることを示したものと見える。
- ・奈良博では、館内の情報システムや公開用データベースのデータ更新を適宜行い、情報資源の拡充と公開に積極的に取り組んでいる。それによって収蔵品・画像データベースから画像の無償ダウンロードが可能になった。研究者や教育者にとって、あるいは一般の人々にとっても重要な貢献であり特筆に値する。
- ・九博で開催された「みんなでまもる文化財 みんなをまもるミュージアム」は、市民が参加し地域との連携が図られたもので、文化財を災害被害や盗難から守る上で興味深く、独創的な取組であったと評価できる。
- ・九博においては、高等学校所蔵考古資料の所在調査が全国的な広がりを見せてきたと思われるが、その考古学分野でさらに、若い世代の女性利用者の開拓に向けて開始された「きゅうはく女子考古部」の活動実践は、大変ユニークな取組であり、マスコミ取材も多かつ

- たことから情報発信効果もあり、若者女子の博物館への関心が高まることを期待したい。
- ・東文研と東博が連携して特別展「生誕 150 年 黒田清輝—日本近代絵画の巨匠」を 28 年春に開催した。研究所の研究成果と博物館の公開発信機能が結びつき、大きな成功例を残すことができた。こうしたコラボレーションが機構全体の底上げにつながると考える。今後こうしたチームプレーを期待したい。
 - ・奈文研は、他機関と共同で実施する東大寺東塔の基壇の調査にて成果を上げている。今後続く東塔跡の調査体制の在り方は、全国へのモデル的な方向性を打ち出したという意味で特筆されるだろう。
 - ・IRCI は、ベトナム・ドンホー版画保護の取組等で成果を上げている。
 - ・民俗文化財を含む無形文化遺産情報に関し、全国ネットワーク化、アーカイブの開発・公開を達成できたことは真に喜ばしく、熊本の震災復興の機会がその試金石となろう。

(希望事項)

- ・基礎的で地道な史跡・歴史資料・美術工芸・無形文化財・保存科学等の文化財に関する調査・研究事業についても、さらに積極的に推進し、その成果を発信していただきたい。
- ・各地方自治体と文化財の調査と保存において、大きな成果を上げており高く評価できるが、更なる研究の効率化のためには、機関ごとに、担当する地域や調査・研究の内容を分担し合っていくことが可能か、検討する余地はあると考える。
- ・近年は、博物館照明の LED 化が促進されているが、交換の手間が省かれ、省エネ化が図られるというメリットのほかに、資料保存上、本当に全く影響は無いのかどうかという点についても、研究を深めていただきたい。
- ・新しい技術の調査研究を充実させ進めることも重要であるが、過去から積み重ねられた文化財をとりまく技術等の検証も重要と考える。保存・展示に関する長い間の実績のある伝統技術の優れた部分はもっと評価して良いと考えるので、それらの研究も望みたい。
- ・少ない予算・定員のわりに大きな調査・研究成果を獲得していることの「費用対効果」を算定するための評価方法について、考えていただきたい。

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)

- ・文化財の保存・修復事業や調査・研究・展示を通じた国際協力の面では、文化財研究所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。特に、文化財の分析・調査・保存・修復技術は日本の技術が各国研究者に伝達され、根付いている。このことは国際貢献としてアジア各地から高く評価されている。さらに多様な国際協力の展開に今後とも期待するとともに、これには大きな予算措置が必要で、所属研究者の個人的努力のみに負うことなく、機構全体でより組織的に取り組むべきであろう。高い保存・修復技術を研究所・センターの使命として、アジア地域を中心とする文化財保護への技術支援と人材育成の更なる促進を図っていただきたい。

(特記事項)

- ・東文研は東南アジア並びに西アジア諸国の文化遺産の保存修復事業に大いに貢献しており、特にアフガニスタン等中東の戦地における文化財保護や文化財の歴史文化的意義の世界への発信について協力できたことは良かった。28年1月のシンポジウム「紛争と文化遺産」は注目度も高く、内容、発信性ともに好結果をもたらした。
- ・東文研が手がける研修「紙の保存と修復」は、世界的に高い評価を受けている。国際的にも応用が可能な学習であると同時に、日本文化の海外発信にも寄与することができるもので、他の日本の得意分野での国際協働事業のモデルとして注目したい。
- ・奈文研のカンボジア・アンコール遺跡群の調査、保存事業は着実に成果を上げている。同じく東南アジアで活動する東文研とのつながりを綿密にし、資料の活用や情報の共有でさらに実りあるものにしてほしい。
- ・IRCI は、予算や人員が不十分な状態にありながら着実に活動している。アソシエイトフェローがスタッフとして加わり、予算も少し付いたようで喜ばしい。国際研究ワークショップやベトナム・ドンホー版画保護の取組等で成果を上げている。

(希望事項)

- ・国際協力の成果に関する一般に対する周知が不十分である。一般に向けた講演会、イラストや写真を多用した書籍等、多岐にわたる広報発信を行ってほしい。
- ・東文研の敦煌研究院との共同調査研究の終了等、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学術的交流については、可能なかぎり政治と切り離して従来どおり着実に進めていただきたい。
- ・文化庁委託の「世界遺産委員会審議調査研究事業」の内容の一部が、本項目の業務実績として記載されているのに加え、新中期計画で初めて明文化されている。当該事業は継続することに大きな意味があり、委託が途絶えたとしても情報の蓄積に努めてほしい。

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)

- ・ 収蔵資料のデジタル化や研究成果の発信に努力している。調査研究報告や紀要・図録類の刊行等、積極的に成果発信に努めている。各人が限られた時間、少ない予算と人員の中でむしろ多くの成果を発信しており、大いに評価したい。しかし、こうした成果を継続的に上げることを個人に負わせることはおのずと限界があり、予算、人的手当等、機構全体で取り組むべき問題と認識すべきである。また、研究成果が、国内はもとより多言語発信により広く世界に向けて公開されることは、今後より重要となる。
- ・ ウェブサイトによるアーカイブズ・データベースの情報発信サービスは、数多くのアクセスを得ており、高く評価できる。さらにウェブサイトで閲覧できる報告書等の増加や機構内でのリンク等、その充実を進めていただきたい。
- ・ 公開講座や展示等のみならず、研究所施設、研究活動の公開を含め、一般向けの情報発信を進めていただきたい。次世代の小中学生に研究所の事業を知ってもらい後継者の芽を育てていただきたい。

(特記事項)

- ・ 東文研では文化財情報基盤の整備を継続的に進めており、データの横断的検索を可能とする方向での努力も評価できる。
- ・ 奈文研では、国土交通省、文化庁による平城宮跡の復元と整備への協力を行っている。

(希望事項)

- ・ ウェブを用いた国民への発信は、ますますアクセス件数が増えている。文化財はモノであり、視覚的な訴求力が高いので、ウェブによる発信に適している。国民の期待に応えることができるよう、情報収集・整備・データ利用の簡素化等を図っていただきたい。
- ・ 刊行物については、ウェブサイトを活用することによって、外部の人が、多くの情報の中から必要なものを容易に見つけ出せるようになるとともに、出版経費の削減も可能になるのではないだろうか。
- ・ 東文研が発行する『世界遺産用語集』の発行部数が少ないことについて、世界遺産が注目される昨今、市民の関心に応えるこうした一般向けの冊子は市販の道を探り、実行してほしい。
- ・ 所属研究者が外部の学術誌に積極的に研究論文を発表し、そのことが機構内で公表、評価される仕組みづくりを構築していただきたい。
- ・ 平城宮跡の展示館やキトラ古墳・高松塚古墳の展示館の事業に対して、特に学芸的分野で、奈文研や機構が持つノウハウを積極的に協力発信していただきたい。そのために担当省庁には適切な人員配置、交通機関の整備に取り組んでいただきたい。

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【研究所・センター】

(概観)

- ・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において機構ならではの高いレベルで大きな実績を上げており、高く評価できる。その質的内容も年々向上していることが実感される。刊行物によって基礎知識や方法論の普及活動が実施されている点からみても、顕著な適時性・発展性を認めることができる。
- ・研修については、参加者満足度を重視して内容の向上を心がけていることもうかがえる。現在、機構が地方公共団体等に果たす役割は、より大きくなっており、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。
- ・文化遺産防災ネットワークの活動は目を見張る。人的、物的な援助はもちろん、研修や研究会等を通じて、被災文化財救出に行う手立てはベストを尽くしている。

(希望事項)

- ・大学における高等教育との連携は、機構の文化財に関する高い調査・研究能力を活かして、文化財研究の裾野拡大や後継者育成を進める上でも、さらに積極的に展開していただきたい。
- ・文化財担当者研修について、応募者が定員オーバーで参加できなかったのは、残念なことであり、希望者全員が受講できるように対策をお願いしたい。
- ・災害時のみならず、地方の文化財保護への取組は深刻で、より大きな国民的合意が必要と思われるので、そうした合意形成のために文化財保護に通じた機構が率先して提言や発言をしていくべきであり、期待したい。
- ・「文化財の保護の質的向上」を「文化財保護に対する意識の向上」と言い換えて考えた場合、当該地方公共団体の文化財担当の専門職員のみを対象とすることにとどまらず、文化財保護の部署にかかわる担当管理職職員及び事務職職員を含めての研修の強化を図ることが必要である。
- ・発掘調査を請け負う株式会社が増えており、そこで働く人々への調査技術や文化財保護意識の質的向上や、報告書刊行等への指導等の取組が必要と思われる。

Ⅱ 業務運営の効率化に関する目標を達成するためにとるべき措置

(概観)

- ・限られた予算、人員の中で、各博物館は懸命な努力をし、国民の期待に応える優れた展覧会を開催している。業務運営の効率化を図ることはもちろん必須であるが、効率化を図ることで、業務の質を低下させてはならないので、事業内容や事務業務の質的な内容を吟味し検討して、個別的な配慮や判断も必要と考える。費用対効果の面での「効率性」をどのように分析、評価するかも課題であろう。また、事業全体の思い切った見直しを図り、成果が十分にみられない業務は縮小・廃止し、効率化の見込める新規業務に切替えを図っていくことも検討してほしい。
- ・経費削減のため、27年度も継続して、共通的事務の一元化による業務効率化（財務会計システム等）、業務のアウトソーシングによる経費削減（競争入札による業務委託等）、光熱水料金等の節約、削減を実施しており、地道に努力を積み重ねているという印象を受ける。
- ・27年度において自己収入実績額は目標額を大幅に上回り、過去5年間で見ると32%の伸びを達成し、大きな成果を上げている。
- ・保有資産の活用については、各施設とも前向きにきめ細かく取組がなされている。
- ・職員の給与水準は引き続き、効率化を進めていただきたいが、人件費のこれ以上の削減がないようにされたい。仕事の量や質は誇るべきものであり、職員の士気向上に水を差すことのないような配慮が必要である。

(特記事項)

- ・若者をターゲットとした「博物館で野外シネマ」は、若者に支持されている様子が見える。また、施設の目的外使用とはなるが、映画やドラマ撮影での利用は、博物館のPR効果という面では期待できる。

(希望事項)

- ・4博物館・2研究所・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、例えば機構として全施設の横断型研究に、戦略的な研究助成を行ってもよいのではないかと考える。
- ・寄付金も独自の財源としてさらに獲得強化を図るべきものとする。長期的には寄付金収入をどうしたら増やせるのか、寄付金獲得のための実務や環境整備の方策を検討してみる価値はあると思われる。
- ・IRCIについて、交付金事業に加えてその研究活動の可能性を広げるため、科学研究費助成事業の取扱機関として認定されていない現状を克服する道を探っていただきたい。

Ⅲ 予算（人件費の見積もりを含む）、収支計画及び資金計画

（概観）

- ・長年の課題だった目的積立金を実現化させたことは、長い機構の努力による大きな成果として、高い評価を与えたい。これは法人自立の道を拓くもので、今後とも着実な取組を重ねて行かれることを期待したい。加えて、自己収入の目的積立金化がさらに十分認められ、努力が報われる制度が実現するように、努力と発信をしていただきたい。
- ・27年度、自己収入は総額で2,395百万円となり、財源に対する自己収入の存在価値が徐々に大きくなるという状況になった。その自己収入の基盤は、平常展と特別展における入場料であり、それは来館者数に依存する。重要なのは、入場料を確保するよう努めること、赤字企画については合理的な理由が説明できること、特別展は全体では採算を確保する（全体ではプラスにする）ことである。
- ・保有資産の活用による自己収入（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等の場として提供し、利用料収入を得ること）の増加も着実に進められている。こうした業務も着実に拡大するよう、更なる努力を続けていただきたい。

（希望事項）

- ・特別展での収益の依存が大きいので、従来行ってきた、国内大手メディアとの共催によって日本人向けに広報をかけていく手法だけではなく、外国人の目に触れやすい海外情報源（メディアよりも実効性が見込める、ガイドブック・動画サイト・観光情報誌等）への働きかけによって、常設展示への導入を図り、年間を通じて来館者数を平準化していく手法も取った方がよい。
- ・保有資産の有効活用に関連して、出版社が各国立所蔵資料写真を利用する場合、高額であることを理由に利用を抑える動きがあることを付記する。収蔵資料は文化財＝国民共有の財産であり、利用価格の低廉化により、活用しやすくするのが適切である。
- ・特別展、共催展について東京、京都、奈良、九州の4博物館別に収支実績が明示されており、このデータによって機構の運営成績の透明性が高められていると考えられるが、今後は平常展についても同様のデータの開示が望まれる。

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、我が国の博物館は予算規模、職員数についても全く少ないと言わざるを得ない。少ない職員で多岐にわたる調査研究及び展示・普及活動を展開しているものの、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。
- ・専門職制度、アソシエイトフェロー制度に関しては、総評を参照（p.1）。
- ・「業務運営の効率化」との関連で、中期計画に盛られた「計画的な確保・育成」が果たせたのか、数値を用いた検証では必ずしも十分と言えないのではないかとと思われる。

(特記事項)

- ・2019年のICOM京都大会及び「2020年東京オリンピック・パラリンピック競技大会」が近づいており、日本の文化力を世界に発信する好機と考える。国際発信力強化に役立つ人材強化あるいは採用を望む。
- ・外国語対応は重要であるが、専門用語の問題等があるため、通常の外注翻訳業者では、ニュアンスまで含めたきちんとした文章が作成できない。機構として各外国語に対応できる職員の配置が必要であろう。

(希望事項)

- ・研究職員を含む常勤職員の業務・研究評価制度の導入が計画されている。しかし、研究業績の評価は重要である一方で、困難な部分も少なくない。適正な評価がなされるような制度設計が必須である。
- ・近年の傾向として、任期付き非常勤のアソシエイトフェローや研究補佐員等の役割や比率が高まってきているが、将来の研究体制維持のためには、できるだけ常勤の研究・学芸職の増加に努力を進めていただきたい。全国の文化財関連施設の拠点として、職員の在り方の模範となるところであり、ほかの公的、私的施設に与える影響は大きいことを考えて、主導的立場であることを意識して、理想に近い姿を示す努力も望みたい。
- ・最新の研究用大型機器が導入されているが、運用や維持に多大な労力を要する。それらを専門に扱うための人員配置が望ましい。

独立行政法人国立文化財機構外部評価委員会

- | | | |
|------|-------|----------------------------|
| 委員長 | 小林忠 | (学習院大学名誉教授・岡田美術館館長) |
| 副委員長 | 河合正朝 | (慶應義塾大学名誉教授・千葉市美術館館長) |
| 委員 | 鮎川真昭 | (公認会計士) |
| 委員 | 石川日出志 | (明治大学文学部教授) |
| 委員 | 岡田保良 | (国士舘大学イラク古代文化研究所教授) |
| 委員 | 齋藤努 | (国立歴史民俗博物館研究部教授) |
| 委員 | 榊原悟 | (岡崎市美術博物館館長) |
| 委員 | 坂本弘子 | (朝日新聞社執行役員名古屋本社代表) |
| 委員 | 佐藤信 | (東京大学大学院人文社会系研究科教授) |
| 委員 | 玉蟲敏子 | (武蔵野美術大学造形学部教授) |
| 委員 | 名児耶明 | (公益財団法人五島美術館常務理事・副館長兼学芸部長) |
| 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 | 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 河合正朝 (慶應義塾大学名誉教授・千葉市美術館館長)
- 委員 榊原悟 (岡崎市美術博物館館長)
- 委員 名児耶明 (公益財団法人五島美術館常務理事・副館長兼学芸部長)
- 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)

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)
- 委員 石川日出志 (明治大学文学部教授)
- 委員 岡田保良 (国士舘大学イラク古代文化研究所教授)
- 委員 齋藤努 (国立歴史民俗博物館研究部教授)
- 委員 玉蟲敏子 (武蔵野美術大学造形学部教授)
- 委員 柳林修 (読売新聞大阪本社記者)