

3. 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

1. 外部評価委員会報告

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26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

（平成 26 年度実績の概観）

- 平成 26 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。
- 平成 26 年度の自己点検評価については、独立行政法人の評価に関する指針が改訂され、B 評価を標準とすることになり統一が図られた。それを踏まえ、機構による自己評価は B 評価が中心となり、大半の業務が順調に進んでいることが確認された。しかしながら、公共性・有益性が高い事業成果についても B 評価とする傾向にあるため、次年度以降は、いまだ積極的に S ないし A 評価を配することを検討していただきたい。また、成果に応じて C 評価とすることも重要であり、そこから予算上の問題、人材不足の問題等も具体的に見つけ、改善していくためにも、このような評価のシステムと外部評価委員会を積極的に活用してほしい。なお、独立行政法人通則法の改正により、自己点検評価の重点を定量的な指標に移行し、定性的な指標は重点的なものに絞り込むなどの対応が必要となることを見込まれるという報告があったが、研究業務や博物館活動の成果の大半は数値によって評価出来るものではない。定性的な業務成果をいかに数値化するかの検討も必要だが、定量評価の重視が機構に最善の方策といえるのか、真剣に議論すべきである。
- 平成 26 年度の機構の活動において特筆すべきは自助努力の成果である。多彩な特別展の開催、平常展示のリニューアル等により、博物館の総来館者数が 370 万人を超え、前年度よりおよそ 40% も増加した。そして、これによる入場料収入の増加に加え、併設されているミュージアムショップやレストランの営業による付帯収入の拡大が自己収入増大に大きく貢献した。これは機構の不断の努力の成果であると言える。このような取り組みの成果である自己収入を機構の長期的な発展の資金として活用するため、平成 26 年度未処分利益の目的積立金化に尽力してほしい。
- 平成 26 年度に完成した京都国立博物館（以下、「京博」）の平成知新館は、単に展示・収蔵施設の充実というにとどまらず、機構全体の新たな発展を示すものである。これに続いて奈良文化財研究所（以下、「奈文研」）の本庁舎改築が進行しているが、歴史・伝統文化の保存と継承をめざす国の拠点としての機構の存在意義や役割をいっそう高めてほしい。
- 東京文化財研究所（以下、「東文研」）、奈文研、アジア太平洋無形文化遺産センター（以下、「センター」）においては、基礎的・先端的な多岐にわたる無形・有形文化財の調査・研究において様々な成果を挙げている。数多くの継続的で地道な調査・研究の成果とともに、特に平成 26 年度は東文研における近代文化遺産への取り組みや、奈文研における東日本大震災の復旧復興事業にとともなう簡便かつ迅速な発掘調査記録の作成方法の開発等が見られ、地方公共団体への協力もさらに活発化していくと思われる。
- 文化財レスキュー事業の成果が東京国立博物館（以下、東博）の特別展「3・11 大津波と文化財の再生」「みちのくの仏像」などにおいて結実した。今後も機構として十分に専門性を生かし、被災地の復興

に寄与していかれることを望む。また、新たに「文化財防災ネットワーク推進本部」を設け、事業が本格的にスタートしたことは、今後の大規模災害等に備える点で、重要な意義がある。

(国立文化財機構をとりまく状況について)

- ・機構は独法化以降、組織をあげて様々な改善に精力的に取り組み、自己収入や寄附金の増加を実現してきた。しかし、健全な事業運営の上で、これ以上の総予算の削減は、限界に達していると言わざるを得ない。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。さらには、国立博物館、研究所ともに、諸外国の同様の機関等と比較すると、その予算規模・職員定数は全く少ないと言わざるを得ない。国には文化国家の責務として、機構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。
- ・さらに、センターに本来付くべき運営交付金が全くないというのは異常な事態である。ユネスコの期待にも背くことであり、センターへの運営交付金が、しっかりと新しく割り当てられるよう特段の配慮を求め、調査・研究体制の整備・充実を進めていただきたい。
- ・機構の事業改善に伴い、各職員の業務の範囲が拡大し、対応能力の幅を広げるといった人材育成上の効果も数多くもたらされたと思われる。一方では繁忙度が増幅し、加えて、人件費削減のため非正規雇用の増大を招いており、文化財の調査・研究、修理・保存といった機構の活動の根幹となる専門能力の深化や後進への継承が危うい状況に置かれている。今後もこの限られた人員・予算により全ての業務をこなして行けるのかどうか、現在の職員配置計画等がはたして妥当かどうか等を抜本的に考え直すべき時期に来ているように思われる。

(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り、「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年に東京で開催される第32回オリンピック競技大会・パラリンピック競技大会の際には、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、機構が重要な役割を果たすことが期待される。
- ・2019年にICOM（国際博物館会議）世界大会の日本（京都）招致が決定したことは、我が国の博物館及び博物館学の歴史の上で記念すべき事象である。この招致に機構が果たした役割は大きく、大会開催の実現に向けて、機構には一層のリーダーシップが求められる。西アジアやアフリカで多くの博物館や遺跡での武力衝突やテロによる被害が後を絶たず、また文化財の違法な流通にも国際的な監視の体制強化が求められている折、この大会招致の意義は大きい。まさに今、機構自身の将来ビジョンを策定して広く社会にアピールし、理解を深めていただくチャンスが到来した。文化、文化財は心を豊かにして、平和を築く重要なツールにもなりうる。この追い風を逃さずに具体化を加速していただきたい。

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)

- ・各館ともに限られた財源のなかで、収蔵作品の充実を図り、重要性や緊急性に応じて、文化財の応急

修理や本格修理に適切に取り組んでいる。寄贈・寄託の受入れについては従来の実績を大幅に増加しており、博物館への信頼の表れと評価したい。

(特記事項)

- ・館によって新規収蔵品の件数と予算枠にかなりのばらつきが生じるという問題に関しては、今年度はかなりバランスがとれており、機構全体で必要な予算枠を確保し、各館の方針と要請に従って予算を配分する体制ができつつある。
- ・各館とも館蔵品の修理は計画的に行われているが、九博の館外所蔵者負担による文化財の修理に注目したい。

(希望事項)

- ・地方における博物館の相次ぐ閉館や、また寺社仏閣の文化財の盗難等、地域の文化財の保存の問題は深刻である。機構は、文化財の海外や民間への流出を防ぎ、守るべく、従来にも増して、資料の寄贈や寄託はもとより、購入も積極的に進める必要が生じて来ている。そのためにも、資料買取り予算の増額や、収蔵スペースの新規確保は欠かせない課題である。

2 文化財を活用した歴史・伝統文化の国内外への発信【博物館】

(概観)

- ・各館とも特別展・平常展をはじめ、文化財と接する多様な機会を国民・来館者に提供した。特に、平成26年度は大規模な展覧会が多く開催され、企画の適時性、内容の充実、国際性、来館者数において目覚ましい成果を上げるとともに、特色のある教育活動が充実してきたことが注目される。

(特記事項)

- ・京博の平成知新館は、これまでの平常陳列の展示館としてのあり方を一新した斬新な展示環境である。本来、最も重視されるべき館の特色を示す平常陳列に光を当てており、京都文化の多彩な様相とその本質を紹介できる態勢が整ったと言える。また、それを契機としたボランティア活動等も順調に推移したようである。今後の京博の取り組みを注視したい。
- ・実物大の建物内部を再現してリアル性を入館者が体験できた東博の「栄西と建仁寺」展、東北の文化のすばらしさを示した「みちのくの仏像」、一地域を取り上げた、冒険的だが斬新な内容の京博の「南山城の古寺巡礼」展、国宝指定への道のりを紹介して文化財保存の取り組みも紹介した奈良国立博物館（以下、「奈良博」）の「国宝 醍醐寺のすべて」、九州国立博物館（以下、「九博」）の「古代日本と百済の交流」など意欲的な特別展が目立った。
- ・日中韓の国立博物館が共同研究し、合同企画特別展が開催されたことには高く評価したい。今後もこうした展覧会が継続的に各国持ち回りで開催されることを期待したい。
- ・東博の「みどりのライオン 体験コーナー」の実施、「ジュニアガイド」の作成、京博での「ミュージアム・カート」や小中学生向け「ワークシート」の発行、奈良博での小中学校向け「メールマガジン」の配信、「世界遺産学習」の中で「仏像の衣裳を着てみよう」の試み、九博での学校貸出キット「きゅうぱっく」の実施など、各館で工夫を凝らした事業が展開されている。
- ・東博における託児サービス、障がい者のための点字版パンフレットの配布等はバリアフリーを超えたユニバーサル・ミュージアムの実現に向けた試みとして高く評価したい。

(希望事項)

- ・快適な鑑賞環境の提供に関して、最も重要な問題は、特別展の待ち時間の対策であろう。各館で既に苦慮しているところではあるが、2～3 時間待ちが常態化している実情を放置して病人などが出れば訴訟問題にもなりかねない。世界の博物館の先進事例、病院や娯楽施設等における待ち時間対策のあり方も徹底的に調査し、有効な対策を講じていただきたい。なお、鳥獣戯画展において、長い待ち列に並ぶ来館者に対してテントと飲料水を用意し、退屈させないようにクイズ用紙を配布するなどのきめ細やかな配慮がなされていた。こうした工夫と配慮は高く評価される。混雑緩和のための抜本的な対策も必要だが、今後もこのような取り組みも継続して実施すべきであろう。

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)

- ・公立博物館・美術館等への助言や援助は着実にこなわれており、目標値以上の成果を上げている。また、関連出版物等を刊行し、世界各地から海外の研究者を招聘するなどして、我が国における博物館の中核としての役割を果たしている。

(特記事項)

- ・2019 年の ICOM 世界大会の日本への招致に機構が果たした役割は大きく、大会開催に向けてナショナルミュージアムとしての機能の強化がますます期待される。
- ・特別展「みちのくの仏像」や特別展「3. 11 大津波と文化財の再生」、ならびに「東日本大震災による被災文化財の保存修復と文化財の防災に関する研究」等、東日本大震災の被災地に関わる展覧会企画や研究を行うことなどによってもまた、文化財の保護等に関する役目を大いに果たしている。

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)

- ・基礎的・先端的な多岐にわたる文化財の調査・研究において、様々な成果を挙げている。また、科学研究費・寄附金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。

【研究所・センター】

- ・文化財に関する基礎的・先端的な調査・研究について多方面にわたり、多数の研究者が協力して総合力を発揮し、期待される成果を十分に挙げている。
- ・センターは極めて少ない予算と人員の中、果敢に東南アジアの無形文化遺産保護に関する調査・研究に取り組んでいる。

(特記事項)

○東文研において以下の点を特に評価する。

- ・美術雑誌「みづゑ」のアーカイブによる明治期全期間分の一般公開の開始や、文化財デジタル画像形成に関する研究において、『大徳寺伝来五百羅漢図』、『洋人奏楽図屏風光学調査報告書』等が刊行される等、めざましい研究成果が広く知られる意義は大きい。
- ・古社寺所蔵の歴史資料調査では仁和寺御経蔵聖教目録の刊行や三仏寺神像の研究で顕著な成果がみられた。
- ・近代文化遺産への取り組みは先駆的で極めて高く評価される。静岡県の葦山反射炉、山口県萩市の反

射炉、長崎市のいわゆる軍艦島などの調査や研究、さらに修復方法の検討などは、ユネスコの世界文化遺産登録への道を実にした。

○奈文研においては以下の点を特に評価する。

- ・継続的な平城宮跡や藤原宮跡での発掘調査は長年の地道な成果が毎年、蓄積されている。また、平城宮佐伯門西側の南一坊大路の発掘調査では、敷粗朶工法や側溝土留め工事等を含む大路の良好な遺構を明らかにするなど、日頃のたゆまぬ努力とその成果を評価したい。
- ・デジタル技術等を用いた簡便かつ迅速な発掘調査記録の作成方法の開発に努めていることは、被災地での埋蔵文化財の発掘調査等にかかる協力を支える有意義な取り組みである。
- ・受託研究のうち「地震・火山噴火予知研究協議会」委託事業の災害痕跡の考古・地質学的データの収集・データベース構築は、学術的に有意義であるとともに、社会的貢献度も大きい。

○センターでは以下の点を評価する。

- ・研究ネットワークづくりに力を入れており、マレーシア、ベトナムなど 5 か国での情報収集、データベースの構築、中国やフランスでの国際会議への出席など精力的な活動が成果として形になりつつある。

(希望事項)

- ・日本における昨年来の世界遺産事情から、近代の文化財や産業遺産への注目度が高まっている。機構にはそれらの調査や評価、保存計画などさまざまな分野で、国内中核機能を担うべく体制の強化が望まれる。
- ・センターについては基礎研究を行うための組織的・財政的基盤を発足当初より欠いており、特に研究職員の科研費獲得が独自にも行えるようになることを望みたい。また、東文研との密接な連携を取りながら、調査・研究体制の整備・充実を進めていただきたい。

【博物館】

- ・各館の特徴・個性を生かした有形文化財等に関する調査・研究に取り組んでおり、着実に成果を上げている。また、平成 26 年度は、これまでもまして機構内の各施設、機構外の機関との交流が一段と進み、相互の情報交換、研究協力により著しい成果を上げたと評価される。

(特記事項)

- ・京博の実施した京都旧家の蔵品調査によって文化財の寄贈を受けることになったことは、大いに意義のあることであった。「旧家の文化財」への取り組みは、これを先進事例として、他館に於いても検討されたい。
- ・東博の宮崎県西都原古墳群、京博の島根県鰐淵寺などのように、地方との研究交流が進むことは地方の貴重な文化財に光を与えるのみならず、研究の質の向上に資するものと考えられる。今後もより多くの地方との研究交流が進むことを期待したい。
- ・九博における「市民ボランティアと行う IPM」や「みんなでまもるミュージアム」等の活動は、機構のイメージを変えて行くものと期待される。さらに、高校所蔵考古資料の所在調査も全国的な広がりを見せていることは、新しい取り組みとして評価すべきであるし、「考古学の甲子園」となるよう今後に期待したい。

(希望事項)

- ・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り、引き続き積極的に展開さ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【研究所・センター】

（概観）

- ・両研究所とも、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多分野にわたる国際協力や国際研究集会の開催などにおいて、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。

（特記事項）

- ・東文研が同研究所内とメキシコで行った「紙の保存と修復」に関する研修は、多くの外国の研究者が参加し、きめ細かな内容が好評であった。さらに厚みのある人材育成を発展させ、いずれは受講者が自国で自分の手で紙文化財を修復できる態勢づくりを担っていくことを期待したい。
- ・日中韓の外交関係の低迷、西アジア等における国際的なテロ活動等、文化財関係の国際協力は困難の度合いを増しているが、無形文化遺産部門での交流、中国敦煌での共同、日韓合意書に基づく研究会など、貴重な人的交流を維持し、多面的な成果が見られた。

（希望事項）

- ・イスラム過激派組織による文化財の破壊、盗掘等が起こっている。バーミヤーン石窟東大仏再建の問題も含め、研究所がシリアなどの中東地域で文化財の保存に取り組んできたノウハウや経験を生かし、文化庁、ユネスコなどと協力し、展望を見出してほしい。
- ・センターもユネスコによる5年評価を十分に踏まえた上で、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。

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）

- ・研究所のウェブサイト等による調査・研究成果やデータベース・デジタルアーカイブ等の発信・公開が多様に展開されており、多くの人々からアクセスされていることを高く評価したい。また、定期刊行物、報告書、各資料館における展示など多岐にわたる成果発信においても意欲的な取り組みが見られた。

（特記事項）

- ・東文研は、従来、ウェブを用いた文献検索システムの開発に力を入れてきたが、今年度はとくに横断的な総合検索システムを開発した努力を評価したい。
- ・奈文研における「文化的景観」に関する調査・研究は、各地の世界遺産事業でも頻繁に適用されるカテゴリーであるだけに、その成果が注目されており、年度末に翻訳刊行された「World Heritage Paper 26」は時宜を得たものといえる。
- ・奈文研の平城宮跡資料館は「最大」「最多」「最小」などの視点で子供向けに分かりやすい展覧会を開催して入館者増に結びつけるなど、創意工夫の取り組みが成果を挙げた。また、飛鳥資料館では、地理的な条件もあって来館者数が伸びなかったものの、企画展や講演会の開催数、図録類刊行では例年以上の努力がなされた。
- ・奈文研の庁舎建替えにかかる調査結果の公表では報道発表のほか、ウェブサイトの「奈文研だより」

でも 39 回を数える報告を行うなど積極的に取り組んでいる。

- ・センターのウェブサイトにおける 8 言語での情報発信については、特筆に価する。

(希望事項)

- ・東日本大震災に対応した「文化財レスキュー」事業での東文研及び奈文研の素晴らしい実績を活かして、これからの危機対応体制の整備に向けた成果発信をさらに進めていただきたい。

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【研究所・センター】

(概観)

- ・国・地方公共団体等に対する協力・援助・助言では、委託事業・連携事業はもとより、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。

(特記事項)

- ・機構が新たに「文化財防災ネットワーク推進本部」を設け、文化財防災事業に取り組むことになったことは、今後の大規模災害等に備える点で重要な意義がある。とりわけ歴史史料ネット等との連携強化は、行政と民間が新たな形で協力関係を築く試みであり、今後の活動を大いに期待したい。また、「けいはんなオープンイノベーションセンター」（旧私のしごと館）での収蔵庫整備は、今後のレスキュー事業に大きく貢献するであろうことを期待したい。
- ・奈文研に関して、東日本大震災の復旧復興事業にともなって、埋蔵文化財を記録するために、独自に開発された高所リモート撮影が導入されたことは興味深い。このような協力は今後、さらに活発化していくことだろう。

(希望事項)

- ・「文化財防災ネットワーク推進本部」が災害時における文化財保護組織の中心になっていくよう、活動体制を充実させていただきたい。
- ・国交省所管の平城宮跡の国営公園、飛鳥の国営公園（キトラ古墳）における展示公開・体験学習施設が実現段階にあるが、その展示内容や学芸機能、専門家の配置等に対して国交省と適切な関係を築いて奈文研が積極的に関与し、真に国民の歴史理解に役立つ施設になることを望む。また、文化庁所管のキトラ古墳の保存施設については、文化庁の人的・財政的な組織に対して奈文研・東文研が積極的に協力していくべきである。

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

(概観)

- ・経費削減については、使用資源（電気、ガス、水道料金等）の節約、共通的事務の一元化による業務効率化、計画的に一定の業務をアウトソーシング等による地道な努力を積み重ねており、大いに評価できる。
- ・財政難の中、定量的目標を設定した自己収入が 29% 増に達し、寄附金件数は目標の 1.6 倍、科学研究費補助金も 107 件と目標の 1.4 倍を獲得しており、経営努力を高く評価したい。

(特記事項)

- ・東博では、平均的採択率からすると評価すべき高採択率を背景として、科学研究費が各所で活用されている。また、資金獲得という点で、ISID・クウジット社（東博）、凸版印刷・NHK（九博）などとの

共同事業の例に見るように、民間企業との共同事業の展開も重要である。

- ・東博では平成 26 年春、正門脇の無料ゾーンにミュージアムショップを新設したが、ミュージアムショップやレストランのリニューアル、あるいは新たなグッズやメニューの開発は、博物館利用者の獲得の上で重要である。

(希望事項)

- ・多様化し高度化する機構の活動に対応するため、現在の枠組みを超えた一段と広範囲での業務のアウトソーシングと外部リソースの導入を検討する余地がある。また、一般競争入札を推進することは止むを得ないが、委託業務の「質」が担保されるように配慮を願いたい。
- ・寄附金については、機構の財源の新しい柱としてさらに強化するべきである。海外の著名美術館、博物館から積極的に情報を入手し、寄附金獲得のための実務や環境整備の実情について検討し、これまでに無い新たな仕組みの開発も検討してはどうか。

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)

- ・平成 26 年度は自己収入の増加が目覚ましく財源の大きな一部を構成するようになってきた。このような収入増加と財源の多様化を図ることは機構の将来にとって非常に大事であり、こうした成果が今後とも継続して達成されることが期待される。さらに、これまでほとんど認められることの難しかった経営努力に対して、その認定基準要件が幾分なりとも改善され、収入目標を超えたものを新規に利益として認められるようにするという方針が示されたことは同慶の至りである。

(特記事項)

- ・本年度は来館者数の大幅な増加に伴う入場料収入増、ミュージアムショップ等での販売手数料増、科学研究費の採択件数など、機構の本来的な事業の展開によって収入増が図られたことは誠に健全である。

(希望事項)

- ・平成 26 年度末処分利益の目的積立金化は何としても実現し、機構の長期的な発展の資金として活用してほしい。また、各施設が独自に活用できる仕組みへの改善を検討してほしい。
- ・センターに本来付くべき運営交付金が全くないというのは異常な事態である。ユネスコの期待にも背くことであり、センターへの運営交付金が、しっかりと新しく割り当てられるよう特段の配慮を求めたい。

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、我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。特に、将来の研究体制維持のためにも、できるだけ常勤の研究職を増やす努力を進めるべきである。その為に人事給与制度の見直し、外部の人材・組織・資金の活用を視野に、新たな協業のあり方を検討されることが急務である。

(特記事項)

- ・研究職・事務職の中間的立場として専門職を平成 26 年度に創設し、国際交流分野での人材確保を行ったことは、一つの試みとしてその成果を注目したい。成果によっては、専門職のさらなる拡大も考えられよう。

(希望事項)

- ・任期付き常勤職員のアソシエイトフェロー、非常勤の客員研究員・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きており、将来の研究体制維持に危機感を覚える。できるだけ常勤の研究・学芸職を増やす努力を進めていただきたい。優秀な人材を、世代構成において切れ目のないように獲得・育成できるように、また研究環境のさらなる整備充実に、予算的な配慮をお願いしたい。

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 横里 幸一（NHKプロモーション特別主幹）
- 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（国士舘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 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

当機構の基盤的業務とも言える文化財の収集・整備は、今年度も概ね順調に成果を上げていると見受けられる。今後も寄贈・寄託の一層の拡充を図るため、広く内外の情報を集めるなど更に工夫を重ねていただきたい。

近年、地域の文化財の保存について必ずしも十分な対応がとられていない、とのニュースが報じられている。盗難も少なからず起きているようである。寺社仏閣の文化財は、信仰上の理由により取り扱いが難しいと思われるが、散逸を防ぎ安定的に後世に継承するため、当機構が大きな役割を果たすことが出来るのではないだろうか。

2 文化財を活用した歴史・伝統文化の国内外への発信

今年度の特別展開催については、各館がそれぞれの個性・得意分野に応じて魅力ある企画をラインナップし、たいへん見応えのある展開となったことは大いに評価したい。今後も多彩な企画が仕込まれていると伺っており、期待している。

また、ウェブサイトの制作やメールマガジンの配信など新たな広報活動に大変力を注がれている。この業務は、更にレベルを上げることで大きな効果が見込まれるものである。今後、新たな手法の開発だけでなく、国内外のアクセス数・配信数など数量的なデータについても提供していただきたい。

3 我が国における博物館の中核としての機能の強化

今、日本文化の海外発信が強く望まれている。勿論当機構だけで実現できるものではないが、期待される大きな役割のひとつであり、既に幾つかの実績も重ねて来ている。今後、行政機関、民間団体やメディアの協力を求め、自主企画展の開催などより積極的な展開を図り、期待に応えていただきたい。

昨今は人気の高いクールジャパン、サブカルチャーといった面が取り上げられることが多く、これは結構なことであるが、加えて日本への観光客増加等に伴い伝統文化への関心の高まりも感じられる。この追い風を逃さずに具体化を加速していただきたい。

4 文化財に関する調査及び研究の推進

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

独法化以降、組織をあげて様々な改善に精力的に取り組み、事業活動を活性化させるとともに、社会的な認識・評価を高めてきた。ここに至る皆様の努力に対しては、心から敬意を表したい。その過程で各職員のやるべき業務の範囲が拡大し、対応能力の幅を広げるといった人材育成上の効果も数多くもたらされたと思われる。しかし一方では繁忙度が増幅し、肝心の専門能力の深化や後進への継承といった基本部分が危うい状況に置かれているのではないかと気がかりである。

文化に対する国民的な関心が深まるなか、当機構には多様な期待が寄せられている。それに応えるため、今後も機構だけの限られた要員・予算により全ての業務をこなし続けて行けるのだろうか、この点を抜本的に考え直すべき時期に来ているように思われる。この度の専門職制度の導入も有効な施策であろうが、大きな展開を図るためには、やはり外部の人材・組織・資金の活用を視野に、新たな協業のあり方を検討されることを強く望みたい。

III 予算（人件費の見積もりを含む）、収支計画及び資金計画

長年の課題であった利益の目的積立金としての活用がようやく認められる見通しであるとの報告を伺ったが、何としてもこれは実現していただきたいと願っている。

外部資金の活用は、言うはたやすいが極めてハードルの高い困難なテーマである。昨年も述べて繰り返しになるが、例えば海外で導入されているように支援企業名を冠した職位名称を用いる、あるいは展示室ごとに支援企業名を明示するなど、外部の協力レベルを一段上げるためには、これまでには無い新たな仕組みの開発も検討してみたいか。

IV その他人事計画等

今後の文化政策を進めて行く上で、実務的なリーダーシップの一端は当機構が担って行かねばならないであろう。そしてその活動を円滑に進めて行くためには、国民がしっかり機構のあり方を支持してくれることが必須である。2020年に向け各方面が様々な声を上げ始めているが、今、機構自身も将来ビジョンを策定して広く社会にアピールし、今後のあり方に理解を深めていただくチャンスが到来したと思われる。このチャンスをぜひ活かしていただきたい。

あわせてサポーター層を広げていくことも重要である。ボランティア、インターンシップ、キャンパスメンバーズなどの施策は、その直接的な目的・成果に加え理解者・支持者の拡大にも大きな効果をもたらしていると思われる。オピニオンリーダー層だけでなく一般の人々を機構のサポーターとして増やすことはたいへん大切なことであり、今後もぜひ持続していただきたい。

◎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

外部評価委員会総会の冒頭、両部会長から発言があり、例年のことではあるが、予算面での制約の中、様々な工夫を重ねて実績を上げているとの認識が示されました。私も前年同様、この点については全く同感であり、限られた予算と人員の中で努力し、創意工夫のもとに機構は業務を遂行していることは高く評価されるべきと思います。

なお、今年度においては「独立行政法人通則法」の改正がなされ、これに伴い自己点検の評価報告書における“評定区分”が変更されています。これは従来、標準的達成値としてのA評価を、新基準ではB評価に変更するものであり、このため自己点検の段階でも些か戸惑いがあったように見受けられます。部会長のコメントでもこの点が指摘されていました。評価基準値の認定には、やはり自己点検の経験と実績を積み重ねていくことが必要であり、それによって評価の客観性が定着してくるものと思われます。

評価委員会による評価も回数を重ね、長年にわたって継続されていますが、そうした中で評価委員会の機能や評価自体もマンネリ化しているのではないかと、あるいは評価が形式的になっているのではないかという意見が委員の発言の中にありました。今回の評価基準（区分）の見直しは、こうした懸念と何らかの関連があるのかもしれませんが、理由は明確にはされていないとの印象を持ちました。また、評価において定量評価を重視して、定性評価は相対的に劣後するとの印象を与える基準の在り方に些か疑問を感じます。行政当局が独立行政法人の運営に可能な限りの合理性と効率性を求め、経費削減と合理化を要求するのは理解できるものの、こうした画一的な効率性追求は、当機構の場合には必ずしも最善の方策といえるのか、真剣に議論すべきだと思います。

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生じるという問題に関しては、今年度は東京国立博物館（以下、「東博」）、9件、139百万円、京都国立博物館（以下、「京博」）9件、227百万円、奈良国立博物館（以下、「奈良博」）、15件、261百万円、九州国立博物館（以下、「九博」）、14件、727百万円という実績でした。各博物館の独自性と個性を尊重し、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理解しています。ただ個別枠に偏らず、全体の予算をうまく充当するという観点では今年度はかなりバランスがとれており、機構全体に必要な予算枠を確保し、各博物館の方針と要請に従って予算を配分する体制ができつつあるとの印象を受けました。結果として必要かつタイムリーな文化財の購入確保ができているとの印象を受けました。

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のではないかと、この構造的な問題については昨年度の評価書でも触れました。しかし平成25年度末の剰余金31百万円に関して、機構では京都博物館の達成利益（約1.7百万円程度）についてのみ認定対象でありましたが、少額であり経営努力の説明が困難であったため、これは結果的に目的積立金としては認められなかったとのこと。一方、国立美術館では目的積立金の申請が認められていることから、機構の当年度の剰余金222百万円については、国立美術館の事例も勘案して、目的積立金として承認を受けられるよう文化庁と協議する予定であるとの報告がありました。自己収入の拡大に努力した結果が正しく機構に留保され、自らの活動に充当できるよう、行政側の理解が必要であると強く感じます。

当年度の機構の活動において特筆すべきは自助努力の成果です。当年度は昨年度に比較して博物館来館者数は107万人増の389万人に達しました。これは京博の平成知新館のリニューアルオー

ブンや東博の平成館特別展示室改修工事完成などの施設面での拡充とともに台北故宮博物館展や鳥獣戯画展などの特別展の大成功の結果であり、機構の不断の努力の成果であると言えます。これによる入場料収入の増加に加え、博物館に併設されているミュージアムショップやレストランの営業による付帯収入の拡大が大きく貢献しています。入場料収入は前年度の675百万円から357百万円増の1,031百万円と53%増となり、付帯収入も721百万円から978百万円と36%増となっています。これも機構による自己収入増大への積極的な取り組みの成果であると言えます。前述のとおり、このような自助努力の成果は機構に留保され、今後の機構運営の積極的財源として活用されるべきであると考えます。

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。当年度は「文化財防災ネットワーク推進」事業が本格的にスタートしたことが特筆すべきことです。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。今後の評価項目として、このような対策の充実度が評価項目として追加され、安全性の指標とすべきではないでしょうか。

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の導入、並びに文化財保護のための国際協力の推進も多角的に推進されています。これらの活動を支えるための財源の手当ても強く望まれます。

2 文化財を活用した歴史・伝統文化の国内外への発信

来館者対応サービスについては、今年度、鳥獣戯画展においてマスコミでも取り上げられたとおり、長い待ち列に並ぶ来館者に対してテントと飲料水を用意し、また待ち時間を退屈させないようなクイズ用紙を配布するなどのきめ細やかな配慮と工夫がなされています。こうした工夫と配慮は非常に高く評価されています。今後もこのような工夫と心配り（おもてなしの心）が機構の評価につながると思います。

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も付帯収入確保の点からも有益です。その成果が出ていることは前述した通りですが、今後もこのような努力を継続されることが望まれます。

“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、今後益々増えるであろう海外からの観光客（外国人来館者）対応にも更に積極的に取り組んでいくことが大事だと思います。

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が、奈良博のみ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、東博、京博、奈良博、九博ともに好評を博した特別展が目白押しでほとんどが目標来館者数を上回り、大成功を収めています。前回の評価書でも述べましたが、これまでは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るものの、それぞれの入場料収入金額は「評価委員会」に報告されていませんでした。しかし今年度の報告ではこれらのデータもすべて記載されており機構による情報開示の透明性は大きく改善していると思います。

3 我が国における博物館の中核としての機能の強化

多岐にわたるテーマが設けられ、それぞ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おり、情報のデジタルアーカイブスや検索システムの充実推進されていることが評価されます。

調査研究能力の維持、向上には優れた人材の確保が欠かせませんが、機構では調査研究向けの人件費予算に制約があり、常勤職員を確保するのが困難な状況であると聞いています。質的水準を維持するためには調査研究員の専任化、常勤化が欠かせませんが現状ではこうした人材の確保が難しく、便宜的にアソシエイトフェローという職位の人材を利用しています。現在、「専門職」制度を新設して1名を採用したとのことですが、正規職員の増員が難しい中でこの制度が定着するのか、今後の推移を見守る必要があります。また、機構の業務の拡大と高度化、専門化に伴い外部からの人材を導入するシステムを確立する必要もあります。IT専門家や国際業務対応などに必要なスキルを備えた人材を当面考えているようですが、外部リソースの更なる導入、拡大を検討することが急務であると思われます。

調査研究の国際化の活動については、海外からの研究者招聘も活発化し、日本から海外への調査研究員の派遣ともバランスが取れていると思われます。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。

4 文化財に関する調査及び研究の推進

多岐にわたる調査研究テーマが設けられ、それぞれに適切な活動が展開されており、特段のコメントはありません。

5 文化財保護に関する国際協力の推進

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、特段のコメントはありません。

6 情報資料の収集・整備及び調査研究成果の発信

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います。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、特段のコメントはありません。

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、特段のコメントはありません。前述のとおり、今年度は東日本大震災を契機として「文化財防災ネットワーク推進」事業が実施されていることが特筆すべき点であり、高く評価される事業だと思います。

II 業務運営の効率化に関する目標を達成するためにとるべき措置

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。昨年度も指摘させていただきましたが、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、機構においてこのような目標自体に意味があるのか理解できません。

当年度、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、昨年度までは、「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%の減額が行われていました。しかし、この削減支給は昨年度で終了したことから、当年度の人件費は増加に転じ、総額では前年比900百万円増の、10,157百万円となりました。文化財機構の運営上、人件費問題にどう対処すべきか、一般の国家公務員給与に追随するだけでよいのか、職員人事制度全体の在り方を再検討すべき時期に来ているのではないかと考えます。

前年度に続き、文化財機構は使用資源（電気、ガス、水道料金等）の節約、削減に努めるほか、経費削減のための具体策として以下のような対応が含まれています。

- ・ 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を推進すること）

機構は、これらの地道な努力を積み重ねており、経費削減努力は大いに評価できると思います。ただ、多様化し高度化する機構の活動に対応するため、現在の枠組みを超えた一段と広範囲での業務のアウトソーシングと外部リソースの導入を検討する余地があると思われま

す。自己収入の財源としてもう 1 つ大事なものは寄附金です。機構の財源の新しい柱としてさらに強化すべきものと考えます。我が国では寄附金文化がない、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、長期的には寄附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はあります。海外の著名美術館、博物館から積極的に情報を入手し、寄附金獲得のための実務や環境整備の実情について検討されることを期待します。

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を議論することは極めて大事です。貴重な専門家人材の流出、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す。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まれます。

III 予算（人件費の見積もりを含む）、収支計画及び資金計画

今年度の「運営費交付金収入」は 6,725 百万円であり、前年度の 6,405 百万円と比較して 320 百万円（5%）の増加とわずかな伸びになっています。また、「施設整備費補助金」は 337 百万円であり、前年度の 275 百万円から 62 百万円（22%）増加となっており、絶対額において小規模の額にとどまっています。このように国からの補助金収入には大きな増額は期待できない状況です。

これに対して、自己収入（入場料収入とその他収入の合計）は 2,009 百万円に達しており、機構が国から得ている収入の 28% に相当します。言うまでもなく、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ており、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毎年繰り返し指摘されていることです。しかし、当年度は自己収入の増加が目覚ましく財源の大きな一部を構成するようになっていました。このような収入増加と財源の多様化をはかることは機構の将来にとって非常に大事だと思います。こうした成果が今後も継続して達成されることを期待します。

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今後も継続していただきたいと思

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

稲 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

平成 26 年度に完成した平成知新館は、たんに京都国立博物館（以下、京博）の展示・収蔵施設の充実というにとどまらず、国立博物館全体の新たな発展を示すものであり、これに続いて奈良文化財研究所の本庁舎改築が進行しつつあることは、歴史・伝統文化の保存と継承をめざす国の拠点としての文化財機構の存在意義や役割をいっそう高めるものとなるにちがいない。中期目標にかかわる諸事業を推進しながらの大規模施設建設であり、関係者の努力に敬意を表したい。とりわけ京博の場合、平成知新館での平常展や本館での「国宝鳥獣戯画と高山寺」展が好評であったのに加え、施設建設費への流用によって収蔵品収集が滞った 25 年度のような事態が解消され、新規の寄贈・寄託も大幅に増加した。開館に伴うご祝儀ムードを割り引いてもきわめて順調な再出発といえ、今後とも機構全体がこのような活力を維持・発展させていただきたい。一方、地味な仕事ではあるが東京国立博物館（以下、東博）では『文化財修理報告』15 を刊行し、京博・奈良国立博物館（以下、奈良博）・九州国立博物館（以下、九博）でも修理報告またはそれに準じる形で収蔵資料の修理の成果を報告した。文化財を次代へ継承する上でもっとも大切でありながら光の当たりにくいこうした事業に、今後とも力を入れられるよう期待したい。

2 文化財を活用した歴史・伝統文化の国内外への発信

定評ある内外の第一級文化財を展示して好評をばくした特別展（「栄西と建仁寺」、「キトラ古墳壁画」、「台北 故宮博物院」、「日本国宝展」、「国宝鳥獣戯画と高山寺」、「国宝醍醐寺のすべて」、「クリーブランド美術館展」、「古代日本と百済の交流」等）は、それ故の格別な苦心や苦労があったと思われ、来館者数も相当なものであるから、自己評価での S ないし A 評価は十分にうなずける。同じ A 評価でも、「みちのくの仏像」と「南山城の古寺巡礼」は、どちらかといえば小規模な寺院や一般にはひろく名の知られない仏像等の展示資料が多く、テーマやタイトルは明白にローカルをうたっている。こういう地域色の強い特別展が目標値以上の来館者数を得て高く評価されるには、ねらいどころの良さや新しいテーマを開拓しようとする意欲に加え、企画や実施においてさまざまな工夫があったものと思われる。来館者は、第一級の文化財に当然惹かれるけれども、企画さえ良ければ、地方に埋もれた文化財にも深い関心を寄せる健全なバランス感覚をもっていることが知られ、今後の特別展企画にも参考となろう。

「武家のみやこ 鎌倉の仏像—迫真とエキゾチズム—」展は、出展作品件数 53 件のうち重要文化財は 26 件とされ（展示図録では 53 件中の 30 件）、上記の前者に類する展示資料であったが、来館者数は少なく D 評価とされた。この特別展の事業全体は B 評価であり、鎌倉の仏像多数を関西に集めて展示した学術的な意義や図録中での詳しい作品解説などは、十分その評価に値している。それにもかかわらず来館者数が D 評価であった理由を、自己点検評価報告書は「近畿圏の仏像愛好家にとって、東国の仏像に対する関心が予想よりも低かったこと」を一因と記す。おそらくそういう一面はあっただろう。ただ、「武家のみやこ」と「鎌倉の仏像」との距離は、日本の美術史家や歴史家が思い込んでいるほどに近くはない。修学旅行で鎌倉へ行っても、鎌倉幕府の遺跡は見られない。文化財レベルで見ると、「武家のみやこ」は現実感がなく、観光客が訪れるのはほと

んど宗教関係遺跡だ。世界遺産候補であった「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、「武家のみやこ」や「武家の古都・鎌倉」と鎌倉の寺院・仏像との間を隔てる距離は、海外研究者にとっても、日本の一般市民にとっても、それほど大きい。既存の仏教寺院や仏像に頼って、政治・経済・社会の中核遺跡の保護に遅れをとった観光地・鎌倉の悲劇とってよいが、こうした現地の実情を考慮していれば、今回の展示はいま少し来館者の関心をひきやすいテーマ・タイトルになったかもしれない。

博物館・文化施設や文化遺産保護に対する民間の資金援助・ボランティア活動は欧米でよく発達しているところであり、東博・京博をはじめとする各館で博物館支援者拡大に努め、成果を収めつつあることは高く評価される。しかしなおその規模は小さく、今後の継続した努力が必要であろう。

快適な鑑賞環境の提供に関する大きな問題は、人気のある特別展の時間待ち対策であろう。来館者からの苦情もあって各館ですでに苦慮しているところだが、来館者の苦労を何とか軽減する方法はないものだろうか。例えば、来館者に順番の整理券を渡し、待ち時間を他の展示室やレストランあるいは近隣の美術館・博物館等で有意義に過ごす（この場合は電車等に習って‘途中下車’を認める）などすれば、棒立ちの苦労から解放されるとともに、他施設の有効活用や利益にもつながる。具体策にはさまざまな工夫が必要だが、2時間・3時間待ちが常態化している実情を放置して病人などが出れば（来館者には年配者が多い）、訴訟問題にもなりかねない。病院や娯楽・スポーツ施設等における待ち時間対策のあり方も徹底的に調査し、対策を講じていただきたい。マスメディアに煽られて群衆が押しかければ短期的には博物館の利益になるだろうが、人間的・文化的とはいいいがたい長蛇の列をいつまでも放置すれば、長期的にはマイナスイメージが確実にひろがる。来館者数の増加と入場料収入で主に博物館の実績が問われる現状ではあるけれども、今後は節度のある観覧者数という観点が必要かもしれない。

3 我が国における博物館の中核としての機能の強化

公私立博物館への貸与については各館とも努力されており、とくに奈良博の実績を評価したい。

なお、収蔵品の公開という観点で忘れてならないのは、大学・博物館・地方公共団体等に属する研究者が専門事項に関して収蔵品を個人的に調査研究する場合である。この種の公開は、学術研究と文化財の研究の上できわめて意義が大きいにもかかわらず、そうした希望への対応措置や件数が自己評価・外部評価の対象となっていない。若手研究者には国立博物館収蔵資料へ近づきたい面があり、専門研究者育成の観点からもこうした公開を組織的に進めていく必要があるのではないだろうか。もとより資料の内容や保損状況によって対応の仕方が変わるのはいやむを得ない。

4 文化財に関する調査及び研究の推進

（研究所部会報告参照）

<p>5 文化財保護に関する国際協力の推進 (研究所部会報告参照)</p> <p>6 情報資料の収集・整備及び調査研究成果の発信 (研究所部会報告参照)</p> <p>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 機構が新たに文化財防災ネットワーク推進本部を設け、補助事業として文化財防災ネットワーク推進事業にとりくむことになったことは、東日本大震災レスキュー事業での機構の積極的な役割を継承しつつ今後の大規模災害等に備える点で、重要な意義がある。とりわけ歴史史料ネットなど民間任意団体を含む各種機関・団体との連携強化は、文化財保護に向けて行政と民間が新たな形で協力関係を築く試みであり、今後の活動を大いに期待したい。</p>
<p>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 来館者数の大幅な増加に伴う入場料収入増、ミュージアムショップ等での販売手数料増、東京・奈良の両文化財研究所で科学研究費の採択件数と採択金額増など、博物館・研究所の本来の事業の展開によって収入増がはかられたことはまことに健全で、機構の長期的な発展の資金として活用するため、未処分利益 2 億 2000 万円の目的積立金化に尽力していただきたい。 外部評価委員会総会・部会については、開催地を東京に限らず、地方所在の博物館・研究所で開催していくらかでも現地・現場の実情にふれるのが効果的である。</p>
<p>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 26 年度の財政状況は好調であったが、年によっては特別展入場者数等にかなり大きな増減があるので毎年度そういう期待もしがたいのが実情であろう。そうした変化を許容しつつ、着実な事業推進を期待したい。</p>
<p>IV その他人事計画等 文化財防災ネットワーク推進事業にアソシエイトフェロー13人が雇用されたことを含め、有期雇用者は機構全体でかなりの人数にのぼると思われるが、若手研究者育成の観点から彼らが諸機関での教員・研究職・学芸員等として定着できるよう今後とも努力していただきたい。東博において、研究職・事務職の他に専門職を設け、定員化をはかったことは一つの有意義な方向であろう。</p>

◎総会

<p>外部評価委員名 岡田保良</p>

※事項ごとに評価コメントを記入

<p>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</p>

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

京都国立博物館（以下、京博）では、平成知新館の開館とそれを契機とした展示企画、ボランティア活動等が順調に推移したようである。

また京博が大量の寄贈を受けて収蔵品の充実を果たしたことが評価 A とされ、他館も参考にするべきという委員の意見があった。他 3 館が今後どう応えるか、そういう可能性がどの程度期待できるのか注目したい。

2 文化財を活用した歴史・伝統文化の国内外への発信

陳列/展示の事業に対する評価について、来館者数の多寡や展示替えの数によって一面的にランクを決めるという評価法が採用されている。やむを得ないとも思うが、それは単に一般的な人気度の反映であるともいえるので、少なくとも、少数派に対する十分な配慮も博物館の使命であることは了解したい。

またいくつかの特別展では、とくに東京国立博物館では数時間待ちの列ができることも珍しくない。首都圏で同規模のリレー展示が可能な施設との連携など、工夫の余地を検討したい。

奈良国立博物館（以下、「奈良博」）におけるコンテンツのデジタル化とその公開成果が好成績の由、地道な努力の継続を評価する。また音声ガイドなど展示や作品解説での新たな試みが成功を収めているようで、今後益々増加が予想される外国人向けの対応にも期待したい。

3 我が国における博物館の中核としての機能の強化

京都府にある旧「私のしごと館」が京博の施設として再活用されるという方向が示され、今のところ、収蔵機能を補完するという用途が考えられているとのことであったが、国民の納得いく活用に留意していただきたい。

海外研究者、関係者との交流が概ね良好に推移しているようだが、他方政治外交面ではむしろ軋轢が増している状況にある。それだけに文化面での相互理解を進める意義は一層深いといえる。

4 文化財に関する調査及び研究の推進

（研究所部会での評価書参照）

5 文化財保護に関する国際協力の推進

2019 年の ICOM 世界大会が京都で開催されることになったという。朗報である。西アジアやアフリカで多くの博物館や遺跡での武力衝突やテロによる被害が後を絶たず、また文化財の違法な流通にも国際的な監視の体制強化が求められている折り、この大会招致の意義は大きい。機構本来の業務ではないかもしれないが、日本委員会の ICOM 活動が、外部から大いに評価される機会となることを望む。

6 情報資料の収集・整備及び調査研究成果の発信

（研究所部会での評価書参照）

<p>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 (研究所部会での評価書参照)</p>
<p>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</p> <p>国の法人に対する評価手法の面で、定量的観点重視の方向が打ち出され、本委員会にもその傾向が反映されつつあるように見受けられる。文化活動に対してそれがほんとうに有効な手法なのについては、多くの委員諸氏から疑念が表明されているように思われる。定性的評価が重視されてしかるべき分野であることを、今後の指針等の表明の折に強調することを望みたい。</p>
<p>III 予算（人件費の見積もりを含む）、収支計画及び資金計画</p> <p>独自の事業収入の活用面で改善が図られたというものの、緊縮状況が人材確保をつよく制約している状況は基本的に変わらないとみるべきだろう。多くの評価委員が繰り返し訴えている点もあり、新たな目標に、より積極的な方針を打ち出していただきたい。</p>
<p>IV その他人事計画等</p> <p>平成 26 年度から新たに専門職制度を創設し 1 名の人材確保がなされ、中期目標・計画にも叶うとのことで自己評価は A とされている。今日の財政状況では大きな成果ということだが、目標はもっと高いところにおいて然るべきだとすれば、今評価は若干甘いのではないか。</p>

◎総会

<p>外部評価委員名</p> <p>河 合 正 朝</p>	<p>※事項ごとに評価コメントを記入</p>
<p>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</p>	
<p>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</p> <p>各館は、それぞれにその目指す方針に従い、特徴のある活動を展開し、相応の成果をあげたものと判断する。各館とも財源の確保に好転が期待し難い現状の中で、文化財の次世代への継承、その保存、活用（収蔵品、展示資料の整備）を図るという観点からも、寄贈、寄託に従来を上回る実績を上げていることを特に評価したい。</p>	
<p>2 文化財を活用した歴史・伝統文化の国内外への発信</p> <p>学術的動向等を踏まえ、かつ国民の求めるところが何たるかを考えながら、質の高い展覧会の実施を目指して各館がそれぞれに工夫、努力をしている跡が認められる。京都国立博物館（以下、「京博」）の「文化財ソムリエ」や「京博ナビゲーター」、奈良国立博物館（以下、「奈良博」）におけるボランティア活動を活用した「世界遺産学習」、九州国立博物館（以下、「九博」）の高校所蔵の考古品展示などを通して、また、各館は国際学術交流にも努め、歴史・伝統文化の国内外への発信に実績を上げていることを評価する。</p>	

3 我が国における博物館の中核としての機能の強化

機構が掲げる「文化財情報の発信と広報の充実」、「教育活動の充実」という目標に対して、ナショナルセンターとしての責めを負う各館には、その機能の強化を図りもてる能力を発揮することが期待される。そのうち、次世代の教育を担う立場にある、小、中、高校の教員に対する研修の場が設けられ、相応の成果を上げ、順調に推移していることを評価したい。なお、大学との連携、インターンシップの整備、ボランティアの多様な活用に関しても、一段の工夫とその成果を期待するものである。

4 文化財に関する調査及び研究の推進

昨年も指摘したことであるが、機構内の研究職員にとどまらず、他機構、他研究機関の研究員、その他、当該の調査・研究に関わる専門の研究者の参加を促進することで、その質の向上を図ることが期待されたが、本年は、その実績に基づき着実な成果を上げていることが認められる。

5 文化財保護に関する国際協力の推進

各館ともに努力の跡が認められるものの、その協力・交流の対象範囲は、アジア諸国に重点が置かれる恨みは残ろう。奈良博、九博における継続的な交流・協力の実績は評価してよい。

さらに今後は、国際的に活躍し得る、次代を担う若い世代の人材の育成にも視野を拡げた各館の対応も必要となろう。

6 情報資料の収集・整備及び調査研究成果の発信

各館の特徴を生かした研究成果の発信に努めたあとが窺え、併せて、情報基盤の整備充実を目指していることが理解される。しかし、求められる事業の実現には、それに相応しい人材と相応な経費の導入がなお必要不可欠との印象が強い。

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

地方公共団体に対する、文化財保護の質的向上を目途とする協力や助言については、自己評価の報告によって本年も順調に推移していることが確認出来た。しかし、問題は、当該団体の文化財担当者たる専門職員ではなく、地方公共団体の、例えば、教育委員会に属する文化財保護の部署にかかわる担当事務職員および管理職職員に対する研修を行うことこそ肝要であって、その実行なくしては、実質的な文化財保護の質的向上を図ることは現状では難しいのではないかと言うのが、現在における私の見解である。この点に関しても今後の課題として検討の機会を持って頂きたい。とりわけ都市部における開発と文化財保護の問題は深刻である。

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

共通的な事務の一元化による業務の効率化に関しては、本年も評価すべき成果が上がっているものと理解したい。しかし、効率化を図ることが、業務の質的内容、なかんずく、それが質的向上を図るべき性格のものであるあるなら、そこにはしばしば齟齬をきたす恐れも生じかねない。業務の質的内容を吟味し、検討して、個別的な配慮や判断というものも必要となろうか。

Ⅲ 予算（人件費の見積もりを含む）、収支計画及び資金計画

人件費削減が進められるなか、給与体系に工夫を加え、専門職常勤職員の採用をはかる試みがなされているのを聞いたことは評価できる。しかし、優秀な人材の育成とその確保は、いわば博物館活動の生命線であり、この点に関しては正規職員採用の増加をも視座にいれて、引き続き真摯な検討が必要となろう。

また、自己収入目標額を超えた収入があった場合の処理に関して改善が加えられ、同時に経営努力に対する認定基準要件が幾分なりとも改善され、収入目標を超えたものを新規に利益として認める方針が示されたことは、当機構の長年にわたる努力によるものとして高く評価することが出来るとともに法人自立の道を拓く一歩として、今後とも着実な取り組みを重ねていかれることを期待したい。

Ⅳ その他人事計画等

経費節減、定員削減の要請をまともに受ける中、事業の拡大と充実を図ることを求められる一方便として取られたのが、任期付き、非常勤職員の採用であったのであろう。しかし、それは、その内実を隠ぺいし、かつ効率化実現の見せかけの一手段であったとは言わないまでも、当機構がナショナルセンターとしての責めと誇りを担う立場にあることからすれば、短期的解決策に留まっているとの誇りを逃れ難く、より中・長期的なビジョンを打ち出すことが期待されよう。とは言え、Ⅲで述べたように、いま、専門職員（常勤職）の採用をはかる試みが、実現化し継続的に推し進められるという方針が打ち出されたことは、高く評価したく、その実の上がることを大いに期待するものである。（なお、そもそもアソシエイトフェローとは、米国の大学ほかの諸研究機関においては、客員研究員、委託研究員に与えられる職位であって、雇用関係の生じないことを前提にしているものと理解する立場からする些か不可解なカタカナ職名に見えることを否めない）。

◎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

各館ともに限られた財源のなかで、収蔵作品の充実をはかり、施設整備とあわせて修理等の作業は適切に行われている。寄贈・寄託の受け入れは従来の実績を大幅に上回り、順調に推移していることを評価したい。

2 文化財を活用した歴史・伝統文化の国内外への発信

各館それぞれが事業的な面で工夫を凝らして成果を上げている。「京博ナビゲーター」の活動もその一つ。特別展はいずれも目標を大きく上回り、「クリーブランド美術館展」や「台北國立

故宮博物院展」などでは来館者に鑑賞の喜びをつたえる様々な工夫があった。

3 我が国における博物館の中核としての機能の強化

目標値以上の成果を上げている。機能の強化に関しては、2019年のICOM（国際博物館会議）の日本への招致（京都）に向けた活動を視野に入れて、もっと国際化を図る必要がある。

4 文化財に関する調査及び研究の推進

各種の基礎的調査・研究を継続的で総合的なものにする長期計画の具体案を作る時期にある。

5 文化財保護に関する国際協力の推進

現時点ではアジア諸国との協力関係は相応に展開されている。今後はこの方面で国際的に活躍する人材の育成が必要である。

6 情報資料の収集・整備及び調査研究成果の発信

ウェブサイトの充実だけでなく、紙媒体を活かした発信の可能性も検討してほしい。

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

大学等との連携や学芸員研修プログラムなども視野に入れてはどうだろうか。

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

効率化を合目的化するのではなく、業務の質的内容によっても判断する必要がある。

III 予算（人件費の見積もりを含む）、収支計画及び資金計画

特に具体的な提案はないが、国際的に見て、いまは文化の発信が重要視される時代である。文化財機構の活性化のためにも予算の増額を望む。

IV その他人事計画等

常勤職員の増加を望む。

◎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

展示や調査・研究などを通して、収蔵品ばかりでなく日本各地の多様な文化財の保存やその解

明に大きな成果を挙げていることは、高く評価したい。収蔵品の整備・展示や文化財の調査・研究の成果を、さらに国民にわかりやすく発信する努力を展開していただきたい。

全国の博物館の中心的拠点として、都道府県・大学・民間などの他博物館における展示や展示技術などへの協力・普及の事業をさらに展開し、その国民への発信も積極的に進めていただきたい。

文化財修理事業や基礎的な調査では、四博物館・二研究所・センターの機構全体による、さらに有機的な連携・協力の体制を作っていただきたい。

博物館収蔵品の目録・データの情報のインターネットによる発信・公開をさらに展開していただきたい。

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・平常展のほか、多角的に企画展示・シンポジウム・講座・列品解説・コンサート・イベントなどが展開され、展示説明の多言語的充実も図るなど、文化財と接する多様な機会を国民・来館者に提供していることは、高く評価したい。

平成26年度は京都国立博物館の平成知新館のオープンにより平常展の来館者が多かったが、新年度も引き続き来館者を確保するべく努力をお願いしたい。

海外の博物館・研究所などとの調査・研究・展示（海外展など）をはじめとした協力・交流が多角的に展開されていることは、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、タイムリーに文化財の意義を発信するタイプの調査・研究・展示を進めていただきたい。諸レベル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・登録文化財・日本遺産など、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。

人気のある特別展の中に（鳥獣戯画と高山寺展・正倉院展など）、会場混雑のために入館待ち・展示室入室待ちに過度の待ち時間を入館者に強いる場合がみられた。混雑の解消や待ち時間対策のために、有効な方法を是非本気で模索していただきたい。世界の他館の先進事例や、「渋滞学」の研究なども参考になるのではないかな。

3 我が国における博物館の中核としての機能の強化

機構の四博物館・二研究所・センターの間の相互連携をさらに進めるとともに、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。多岐にわたる「博物館の仕事」の実際を、国民に向けて発信してほしい。

機構各機関の発行する研究紀要・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、さらに進めていただきたい。

機構の博物館・研究所などで所蔵する図書・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・協力を進めていただきたい。

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

東日本大震災での「文化財レスキュー」事業での大活躍の成果をふまえて、文化財防災ネットワーク推進事業を積極的に展開していることを、高く評価したい。今後策定される各地の「文化財防災計画」のために、実務的で有効な対策の策定に向けて機構のノウハウを活用していただきたい。

基礎的・先端的な文化財の調査・研究に、限られた人員・予算の制約下で大変大きな成果を挙げていることを、高く評価したい。その成果を、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。

基礎的で地道な史跡・歴史資料・美術工芸・無形文化財・保存科学など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。

科学研究費・寄付金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。

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・研究・展示を通じた国際協力の面では、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。さらに多様な国際協力の展開に期待したい。

中国・韓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、それにかかわらず従来どおり着実に進めていただきたい。

国際協力は、所属研究者の個人的努力のみに負うことなく、機構として組織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。東文研などの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、さらにその充実を進めていただきたい。

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したりホームページで公表するなど、発信を進めていただきたい。

機構の四館・二所・センターのニュース・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と、資料群の横断型の情報提供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において高いレベルで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。

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・発信の成果を多方面で挙げていることを高く評価したい。そうした費用対効果の面での「効率性」をどのように進展させ、評価するかが課題となると思う。

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、機構として四館・二所・センターの横断型研究に、戦略的な研究助成を行ってもよいのではないか。

III 予算（人件費の見積もりを含む）、収支計画及び資金計画

機構は大変な努力のもとによって事業目標を順調に達成し、自己収入や寄付金の増加を実現してきた。しかし、運営費交付金の一律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十分に認められ、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、「ふるさと納税」のような形での寄付金についての税制優遇制度の実現と発信ができないものか。

IV その他人事計画等

研究・学芸職の優秀な人材を、世代構成において切れ目のないように獲得・育成できるように、また研究環境のさらなる整備充実に、予算的な配慮をお願いしたい。

事業に果たす、任期付き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きており、将来の研究体制維持に危機感を覚える。できるだけ常勤の研究・学芸職を増やす努力を進めていただきたい。

そのような状況への対応の意味からも、研究職・事務職の中間的立場として専門職を平成26年度に創設し、国際交流分野での人材確保を行ったことは、一つの試みとしてその成果を注目したい。成果によっては、専門職のさらなる拡大も考えられよう。

機構内の博物館・研究所・センターなどの間での、研究・学芸職や事務職における人事の交流があってもよいのではないか。

◎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

26年度は、京都国立博物館（以下、「京博」）においては、昨年度の購入物件0という衝撃的な報告から一転して、購入数、寄贈数、寄託数が伸び、収蔵品整備の充実がうかがわれた。他の三館に関しても、順調に前年度の水準の維持が図られている。とはいえども、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ある。今後の課題として、何か節目の時期を選んで、当該年度から遡って十年、二十年単位のスパンから、変化や動向、また問題解決の進展度をうかがうような長期的な視点の報告も必要なのではないかと思われる。

2 文化財を活用した歴史・伝統文化の国内外への発信

26年度は、四館ともに国内においては大規模な展覧会が多く開催され、企画の適時性、内容の充実、国際性、来館者数において目覚ましい成果を上げており、S評価、A評価が多かったことは納得されるものであった。いっぽう、国外においては、アメリカ・クリーブランド美術館における一件のみということであり、国際化が叫ばれるわりには不活発であることが印象づけられた。まだまだ普遍的に知られているとは言い難い日本美術の魅力を海外に伝えるために、展覧会はむろんのこと、ウェブにおける国内外への発信においても、世界の美術館・博物館の例をよく学び、親しまれる存在になれるよう、いっそう努力して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

26年度は、京博の平成知新館がオープンし、すぐれた日本美術の伝統的系譜を視覚的に通覧できる施設がまた一つ増えたことを率直に喜びたい。ここ数年不振だった中国、韓国との学术交流も研究者の交流が復調してきており、陶磁器をめぐって日中韓の三カ国による国際共同企画展が実現したことは特筆すべき成果であるように思う。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ようである。ナショナルミュージアムとしての機能の強化はますます期待される場所である。

4 文化財に関する調査及び研究の推進

26年度も、昨年度と同様に、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。高精細デジタル画像や三次元デジタル計測技術の応用になど最新の科学技術を駆使した調査研究が、ますます充実してきており、研究所の研究機能と、多くの調査対象を所蔵する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、さまざまな分野において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

この分野に関して全般に低調であることは否めないが、そのなかで、規模は決して大きくないが、保存に関する国際共同研究の推進や技術者の養成など、さまざまな取り組みが進められている。とりわけ、東京文化財研究所（以下、「東文研」）の紙本文化財の保存修復に関する国際的な研修の取り組みなどは、過去の研修の成果で人材も育ってきており、まだまだ点つなぎの段階だと思われるが、さらに機会を増やし、厚みのある人材育成が発展していくことを期待したい。成果の情報発信も今後は積極に取り組まれることが望まれる。

6 情報資料の収集・整備及び調査研究成果の発信

収蔵資料のデジタル化は四館ともに進展しており、e 国宝などのウェブサイトも発展してきている。今後は、東文研の文献検索システムの総合化と歩調を合せて、四館の収蔵品の横断検索システムの開発などさらなる充実を望みたい。26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いる。努力が国民に素直にとどくよう、より魅力的なサイト作りを考案していただきたい。

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

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を土台として、文化財防災ネットワーク推進本部が文化財機構に置かれたが、災害時における文化財保護組織の中心になっていくよう、活動体制を充実させていただきたい。ただし、そうした活動が進展しているいっぽうで、地方自治体において文化財担当者研修の受講者数の減少傾向であることは危惧される報告であった。経費的な問題が背景にあるようだが、上から目線だけでなく、地道な人材育成への補助金の整備などにも目を向ける必要があるのではなかろうか。

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

昨年と同様に、奈良、東京の二研究所、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

経費削減が叫ばれ、さまざまな面でスリム化がはかれることは必要であるが、いっぽう、研究費の獲得が自己収入の観点で整理されていることについて、毎回ながらいささか違和感をもっている。26年度は前年度に比べて若干の増加が見込まれたことで、A評価が提示されている。二所・四博物館に属する組織内研究者であるとはいえ、それぞれの個人の能力によって獲得した研

究費である。目標値とされた76件が何を根拠にしているのか。研究者個人の努力といった観念的なものに頼るだけでなく、採択件数に見合う研究環境の整備についても、努力目標を掲げていただけるよう要望したい。

IV その他人事計画等

毎年、指摘していることだが、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、報告よりそ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おり、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を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

本年度から評定区分が変更されたが、自己評価の大半が基準のBと示されている通り、概ね計画は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、管理者の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、海外や民間への文化財流出を防ぎ、国・地方の宝を守るべく、従来にも増して、資料の寄贈や寄託はもとより、購入も積極的に進める必要が生じて来ている。そのためにも、資料買取り予算の増額や、収蔵スペースの新規確保は欠かせない課題である。

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、アソシエイトフェローの導入は、試みの一つとして評価出来るが、有期雇用職員であることから、終身雇用化が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

本項目についても、ほぼ計画は達成されていると評価できる。近年の博物館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、外国語による解説パネルの設置はもちろんのこと、京都国立博物館（以下、「京博」）が実現した外国語による音

声ガイドも、是非、各館で取り入れて欲しいシステムである。

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出来ない。各館とも、こうした日々の努力を惜しみなく実施している点は評価したいが、利用者に対して、どこがどう変わったのかについてのアピールが弱い気がする。そうしたPRにも力を入れて行く必要があると思われる。

東京国立博物館（以下、「東博」）では26年春、正門脇の無料ゾーンにミュージアムショップを新設したが、ミュージアムショップやレストランのリニューアル、あるいは新たなグッズやメニューの開発は、博物館利用者の獲得の上で重要である。

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。しかし、東博のみ満足度が60～70%前後で、決して悪い数値ではないが、京博・奈良国立博物館（以下、奈博）・九州国立博物館（以下、「九博」）の80～90%と比較すると、やや低目となっている。これは、入館までの長い待ち時間が影響している可能性が高いが、原因の究明を是非行なって欲しい。

また、次世代を担う子どもの博物館利用促進も重要な課題である。東博に26年度設置された「みどりのライオン 体験コーナー」は、子どものみならず、大人も楽しめる体験・参加型のスペースとして評価出来る。さらに、東博での「ジュニアガイド」の作成、京博での小中学生向け「ワークシート」の発行、奈良博での小中学校向け「メールマガジン」の配信、九博での「きゅうばっく」の実施など、各館で工夫を凝らした事業が展開されており、館相互で参考にして頂きたい。

その他、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）・職場体験学習など各館の努力が見られる。

東博における、26年度から通年で実施された託児サービス、障がい者のための点字版パンフレットの配布、7言語の総合案内パンフレットの配布は、バリアフリーを超えたユニバーサル・ミュージアムの実現に向けた試みとして高く評価したい。

さらに情報発信として、東博が開発したスマートフォンに対応したモバイルサイトの一般向け公開をはじめとするSNSの利活用に、今後を期待したい。

3 我が国における博物館の中核としての機能の強化

ほぼ計画通りに達成されていると評価できる。去る6月2日に、ICOM（国際博物館会議）世界大会の日本（京都）招致が決定したことは、我が国の博物館及び博物館学の歴史の上で、記念すべき事象である。この招致に成功したのも、東博を中心とする国立博物館が果たした役割は大きいと言える。今後、大会開催の実現に向けて、国立博物館には一層のリーダーシップが求められる。

また、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。さらに、日本の中心的博物館として、国内の公私立博物館への支援も一層推進して欲しい。

4 文化財に関する調査及び研究の推進

ほぼ計画は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、引き続き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り、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。

昨年度、新館がオープンした京博において、「ミュージアムカート」や「京博ナビゲーター」の配置が実践されたことは、従来、子どもの目線から眺めると近寄り難い印象が拭えない国立博物館のイメージを、大きく変えるきっかけになるものと考えられる。

九博においても、市民を取り込んだ「市民ボランティアと行うIPM」や「みんなでまもるミュージアム」活動が展開され、同様に国立博物館のイメージを変えて行くものと期待される。さらに、高校所蔵考古資料の所在調査も全国的な広がりを見せていることは、新しい取り組みとして評価すべきであるし、「考古学の甲子園」となるよう今後に期待したい。

5 文化財保護に関する国際協力の推進

計画は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

計画は達成されていると評価できる。当機構の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重要である。さらには、専門家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も期待したい。

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。それに関連して、文化財防災ネットワーク推進事業における、「けいはんなオープンイノベーションセンター」（旧私のしごと館）での収蔵庫整備は、今後のレスキュー事業に大きく貢献するであろうことを期待したい。

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

経費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い知ることが出来、健闘していると言えよう。とくに財政難の中、自己収入が29%増に達し、寄付金件数は目標の1.6倍、外部資金となる科学研究費の補助金も目標の1.4倍を獲得しており、館員一人一人の経営努力を高く評価したい。自己収入の剰余金については、各館が独自に活用できる仕組みへの改善が必要であると思われる。また、科学研究費の獲得については、今後も、研究・保存型の国立博物館にとって重要な課題である。

資金獲得という点では、事務的な部分で煩雑な点もあるかとは思いますが、I S I D・クウジツ社（東博）や凸版印刷・NHK（九博）との共同事業のように、民間企業との共同事業の展開も重要である。さらに経費節減のために、一般競争入札を推進することは止むを得ないが、委託業務の「質」が担保されるように配慮を願いたい。

寄附金件数が目標を大きく上回ってきていることは、喜ばしいことであるが、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も、国民に一層広く知らしめる必要があるかと思われる。

III 予算（人件費の見積もりを含む）、収支計画及び資金計画

昨年度の評価においても述べたが、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（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、各館は、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。人事制度として、アソシエイトフェロー制度を導入したこと自体は評価できるものの、有期雇用職員であり、終身雇用の専任化への移行は急務と思われる。

平成26年9月の独立行政法人通則法の改正に伴い、今後、自己点検評価の重点が定量的な指標に移行し、定性的な指標は重点的なものに絞り込まれるという。しかし言うまでも無く、研究業務や博物館活動の成果の大半は、数値によって評価出来るものではない。もし、評価方法の見直しが現実のものとなるのであれば、定性的な業務成果をいかに数値化するかが来年度に向けての大きな課題と言える。

◎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

歴史・伝統文化の保存と継承の中心的拠点として、国立文化財機構は国立博物館各館における収蔵品の整備等を推進するなどして、十分な働きをしている。わが国は、アジアではもっとも歴史的な文化財の保存と継承を着実にやっている国で、無形文化財をも含めた伝統文化の保存・継承では世界的にも進んだ国である。世界遺産の申請等では、不幸な近代史との関係で、特定の近隣国から批判されることもあるが、より古い建築物等の遺産や有形無形の伝統は近隣諸国の国民も、それらの国々では失われてしまったアジアの貴重な文化財として、その価値を十分に認めている。歴史的な文化財の保護と保存、そして次世代への継承は、わが国にとっては国策としてもいいほどの大きな意味を持っており、国立文化財機構が果たすべき役割は大きい。

2 文化財を活用した歴史・伝統文化の国内外への発信

上の1に述べたように、わが国にとって歴史的な文化財は国を挙げて守り、活用すべきものであり、それに関する情報の国内外への発信は極めて重要である。いま急増している海外からの観光客の訪日の目的のひとつは日本製品の購入とされるが、そのようなブームが去った後も残るのは、価値ある歴史的な文化財と伝統文化であろう。関連情報の国外への発信は重要であり、国内へは、そのような歴史的・文化的価値を、どのように公開し、どのように守り、それをどのようにして地域の活性化に生かすべきかといった実践的な情報の発信が必要である。国立文化財機構は、各国立博物館における展示会の開催や、ウェブサイトの充実等に加えて、さまざまな方法で国内外の関連するネットワークを広げ、発信者であると同時に積極的な助言者、推進者の役割をも果たすべきであろう。

3 我が国における博物館の中核としての機能の強化

国立博物館各館は、関連出版物等を刊行し、世界各地から海外の研究者を招聘するなどして、わが国における博物館の中核としての役割を果たしているが、その機能の強化は一層必要であろう。それらの事業や、保存修理事業者のための研修プログラムの充実等も含め、機能の充実には予算上のバックアップがぜひとも必要である。

4 文化財に関する調査及び研究の推進

国立博物館各館、各文化財研究所とも、文化財に関する調査及び研究を積極的に推進している。それらの調査や研究は、学術的にしっかりした内容のものであるべきであると同時に、1や2に述べたように、わが国の今後の方向性の確立や、国民のよりよい、文化的により豊かな生活のサポートにも役立つような、実践的な内容も伴うものであるなら、一層推進の価値が高いと思われる。

5 文化財保護に関する国際協力の推進

保存修理事業者のための研修プログラムの充実等も含め、各国立博物館および文化財研究所は、文化財保護に関する国際協力の推進に努めている。アジア各国をはじめ、世界の国々は、これまでわが国が培ってきた文化財保護の経験と能力に大いに期待しており、国際協力は今後も積極的に推進すべきである。

6 情報資料の収集・整備及び調査研究成果の発信

国立博物館各館、各文化財研究所とも、情報資料の収集・整備及び調査研究成果の発信に力を入れている。調査研究成果は大小の印刷物として関係機関、関係研究者に送付され、役立っている。ただし、その一部はやや形式的で、全般的に英語による情報が少ない。

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

国立文化財機構は、地方公共団体への協力等による文化財保護の質的向上を計っている。文化財防災ネットワーク推進のために、その本部と推進会議を設置したことは意義深い。

東日本大震災の被災県への協力も継続しているが、年月が経つにつれて、やや忘れられつつあるところもある。岩手県と宮城県、そしてとくに原発事故にみまわれた福島県への、その他の地方公共団体の関連機関による協力は重要であろう。国立文化財機構の果たすべき役割は大きい。

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

共通的な事務の一元化など、業務運営の効率化は必要であり、国立文化財機構はそれを推進している。計画的なアウトソーシング等も進めるべきであろう。ただし、このような効率化が、無責任で機械的な組織を生みぬように十分配慮しながら、業務運営の効率化を進めるべきである。

III 予算（人件費の見積もりを含む）、収支計画及び資金計画

各国立博物館、文化財研究所は自己収入の増大ならびに、自己保有資産の有効利用の推進に努めている。しかし、各国立博物館を含む国立文化財機構の予算は、先進各国の比較すべき関連予算と比べても、日本の近隣国の関連予算と比べても非常に少なく、政府は大いに改善に努めるべきである。

IV その他人事計画等

国立研究開発法人科学技術振興機構の JREC-IN Portal その他にもアソシエイトフェローの求人情報が掲載されており、国立文化財機構の積極的努力が感じられる。国立文化財機構は、芸術系、歴史系、さらには情報系の若手職員を必要としており、バランスのいい人事計画の推進は非常に重要である。それらの職員の採用に際して、英語力等の語学力を重視することも、今後の関連活動の一層の国際化のためには重要である。例えば、情報化推進に関係する職員を、その点で進んでいる欧米の主要ミュージアムに派遣し、世界的状況を把握し、国際的なレベルに押し上げることも必要であろう。

◎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

寄贈・寄託件数が増加していることは、博物館への信頼の表れと評価したい。ただ、収蔵スペースの問題が顕在化しつつあり、早急な検討が必要であろう。

保存については先端機器の導入と共に、「人が心がける」ことの大切さにも配慮がなされている。

修理については館蔵品の修理は各館とも計画的に行われているが、九州国立博物館（以下、九博）の館外所蔵者負担による文化財の修理に注目したい。修理の必要性を感じながら修理施設や業者の情報の少ない九州に於いては、大変ありがたい取り組みである。

収蔵品についての基礎的調査研究、修理に伴う調査研究に対して、京都国立博物館（以下、京博）で科学機器を備えたり、九博では写場や撮影機器が整備された。今後これらが大いに活用されることに期待したい。

2 文化財を活用した歴史・伝統文化の国内外への発信

各館とも評価指標に示された特別展の回数を上回る特別展を開催し、来館者数に於いてもS評価、A評価と実績を上げており、職員の努力を評価したい。これには共同主催もしくは共催のメディアの力が大なるものであると考えるが、平常展に於いては平成知新館が新たにオープンした京博以外は、来館者数に於いて成果が上げられていない。陳列替えは頻繁に行われているようであり、その努力は評価したいが、何処が変わったのか、今何が展示されているのか、そうしたことが一般にはほとんど知られていない。陳列替えが多ければ良いというものでもないであろう。全体のバランスを取りながら、陳列替えの効果が発揮される視覚的な見せ方、広報の在り方など工夫が必要であろう。館員が展示替えに追われるという現状も考慮する必要があると思われる。

平成知新館開館を機に「新たな京博を印象づける」京博の広報活動は大いに功を奏している。また開館にあわせて、ナビゲーター制度、セミナー、平常展示に於ける特別展観などさまざまな新規事業を開始したことは、従来、教育活動に於いて低調ではないかと危惧していたことを一気に挽回した感がある。

他館に於いても、各館の特色ある教育活動を充実してきており、ことにボランティアが自主的な活動を行っていることは注目される。

ウェブサイトの運用は、今後さらなる可能性を切り開くものとする。運用については十分に研究を重ねられることを期待したいが、とりあえず、ツイッターによる混雑情報の発信はありがたい。

3 我が国における博物館の中核としての機能の強化

海外で開催する展覧会が機構全体で年 1 回平均というのは少ないとも感じるが、研究者の招聘や派遣などを通じてわが国の文化の発信は活発に行われていると考えられる。ウェブサイトを利用した外国向け発信はなされているのであろうか。

保存修理技術者への研修プログラムは各館とも能動的に行っているが、公私立博物館等に対する研修あるいは援助・助言は九博の古文書保存基礎講座、IPM などわずかな例はあるものの、ほとんど受身と感じられる。全国の公私立博物館のレベルアップのためにも、国立博物館側から働きかける研修があっても良いのではないかと考える。

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

文化財の防災、あるいはレスキュー活動に非常に力を入れている点を大いに評価したい。今後とも地方公共団体や消防、自衛隊など他機関との連携を密に推進されることを望む。

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

経費削減に対する有効な手段は、これまでに十分検討、実施されている。26 年度も前年度比でわずかに悪化している事項もあるが、毎年検証され続け、反省材料としていることを評価したい。

自己収入が増大し、しかも剰余金の目的積み立てが認められることになった事は、大変喜ばしく、意義ある事業展開と機構の発展に期待したい。

各館とも年ごとに努力を重ね業績を伸ばしているが、前へ前へ進むばかりでは仕事量が増加するばかりで、職員の疲労にもつながってくる。前へ進むと共に定期的に見直しをし、切り捨てるところは切り捨て、業務の適正化を図るべきではなかろうか。

III 予算（人件費の見積もりを含む）、収支計画及び資金計画

運営費交付金以外に自己収入の面に於いて多様な財源からの増収を計画されており、今後も安定的に自己収入が得られるよう、努力を続けていただきたい。

IV その他人事計画等

専門職制度が創設され、国際交流分野において人材が確保されたことは、今後の機構の在り方を考える上でも注目されるが、26 年度 1 名のみでの採用であり、まだその成果は様子見という所であろうか。一方アソシエイトフェローの制度は定着した感があるが、年々採用人数が増加の傾向にあるのは如何なものであろうか。

◎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

極めて限られた財源の中で、各博物館がそれぞれの存立と運営の特色や独自性を生かした収蔵品の整備に適切に取り組んでいる。平成26年度の購入費用は1.4～7.3億円で妥当だ。各館で工夫を凝らした購入品だが、質と量のバランスを考慮し、時には一点豪華主義があってもいいのではないか。それが館の新しい目玉になることも考えられるからだ。各館の協力で、時には高価な収蔵品を購入できる重点配分を行うことも検討したらどうかと思う。

少ない財源の中で、館蔵品を補完し、展示の充実を図る意味で文化財の寄託や寄贈は大きな意義を持つ。東京国立博物館（以下、「東博」）や京都国立博物館（以下、「京博」）は順調だったが、奈良国立博物館（以下、「奈良博」）や九州国立博物館（以下、「九博」）は明らかに少ない。とくに奈良博の寄贈ゼロが気にかかる。所有者の保管状態がいいので寄贈に至らないことも考えられるが、適切な寄贈や寄託に努めていただきたい。

収蔵品を次代へきちんと継承することは、国民の負託を得て貴重な文化財を所持、保管、展示する各博物館の重大な責務だ。各館とも文化財修理での重要性や緊急性を判断して順位を決め、応急修理や本格修理に取り組んでいるのは喜ばしい。文化財修理にとってもトリアージが求められるから、しっかりと文化財の状況を判断して敵意適切な順番を決め、文化財の保存にとって遅きに失することのないような正しい対応をいっそう確立してほしい。

そのためには各館の連携が必要なことはいままでもない。そこで役立つのが文化財修理資料のデータベースである。いっそうの拡充を図り、他館も活用できるよう尽力するとともに、各館がそれぞれに購入している最新の調査機器の共同利用をより盛んにして修理にいっそう役立ててもらいたい。

京博が京都府精華町の「旧私のしごと館」を収蔵庫として整備することを始めたのは朗報である。ただ単なる収蔵庫としてだけでなく、研究、調査の機能を少しでも持たせることはできないだろうか。また、地域的なことを考えると、奈良博も利用できるような態勢が考えられないか。検討をお願いしたい。

2 文化財を活用した歴史・伝統文化の国内外への発信

各館とも館の特色を紹介する平常陳列（常設展）で多くの展示替えや展示の工夫などを通して魅力ある展示に取り組んでおり、入館者の増加傾向がうかがえて努力が伝わってくる。それとともに、国民のニーズをとらえて多彩な特別展を実施して多くの入館者の関心に応じており、国民の文化的要求に対応する姿勢は評価できる。平成26年度の総入館者数が389万人となり、初めて300万人を割り込んだ前年度からわずか1年で大幅に回復したことは、各館の積極的な取り組みが奏功したことの現れだ。一方で入館者が多くなくても満足度が高ければ、それはそれで

博物館の役割を果たしていることは確かだろう。現実にはそう考えるのは甘いと思われるが、そういった意識を持つことも大事だろう。「量より質」との指摘は弁明に取られがちだが、そうではないこともあることを共通認識として持ち、入館者に感動を与える、心に残る内容の濃い展覧会の実現にも努めてもいい。

平成26年9月13日に開館した京博の平成知新館は、これまでの平常陳列の展示館としてのあり方を一新した斬新な展示環境だ。本来、最も重視されるべき館の特色を示す平常陳列に光を当てており、望ましいし、展示状態を見て感動的でさえあった。京都文化の多彩な様相とその本質を平常陳列で紹介できる態勢が整ったといえよう。しかし、1年目は入館者が多いのは当然で、試されるのは2年目からである。京博の取り組みを注視したい。一方で九博の平常展の入館者が目標に達しなかったという。10年目を迎えて好調な九博だけに検証して戦略の見直しを求めることも必要だろう。

4館とも展示説明での英語訳作品キャプションを設けたのは喜ばしい。中国語や韓国語の説明の充実もさらにお願したい。円安傾向が進んでおり、外国人訪日者数は大きく伸びている。国も東京五輪が行われる2020年度までに年間2,000万人の達成を目標にしており、博物館への外国人入館者が多くなるのは必然だ。日本文化の真相や多様性、独自性などを理解してもらい絶好の場所である博物館の意義はさらに増す。外国人対策に本腰で取り組んでいただきたい。

そこで思うのは日本人が海外旅行する時のツアーでは大英博物館とかルーブル博物館とかが組み込まれている。そういった企画を外国人旅行者の訪日でもできないか、旅行会社と企画しても面白い。

個々の展覧会を見ると、実物大の建物内部を再現してリアル性を入館者が体験できた東博の「栄西と建仁寺」展、初めての国際共同企画展「東アジアの華 陶磁名品展」、一地域を取り上げた、冒険的だが斬新な内容の京博の「南山城の古寺巡礼」展、国宝指定への道のりを紹介して文化財保存の取り組みも紹介した奈良博の「国宝 醍醐寺のすべて」、九博の「古代日本と百済の交流」など意欲的な特別展が目立った。「南山城……」は京博の3年間のこの地域の文化財調査の成果を反映させたもので、本来の博物館の展示のあり方を示した内容として素晴らしいし、地域の文化財にも勇気を与える展示といえる。特別展は集客では博物館の収入に総じて寄与しており、力を入れるのは当然だ。それによって研究員のスキルや研究の幅の向上が見込める。しかし、厳選しての開催であってほしい。研究員や職員の過重な負担になることは厳につつまなければならない。

気になったのは、東博と九博で行われた「台北国立故宫博物院—神品至宝」の入館者である。メディア各社の全面的な協力を得て“千人力、万人力”と思えたが、九博では目標を大幅に超えたものの、東博では目標に達しなかった。出品物が少し変わったのが影響したとは思えず、展覧会の名称における政治的な問題などが影響しているのか不明だが、検証が必要だろう。しかし、中国文化の奥深い特質や優秀さ、洗練性を価値ある文化財を通して発信して入館者に感動を与えたことは確かであり、今回、未公開の収蔵品も多数あることから、今回の困難を克服して第2弾、第3弾の展覧会を期待したい。

一方、奈良文化財研究所（以下、「奈文研」）飛鳥資料館の入館者減少に歯止めがかからないのが心配である。人数の少ない同館として様々な取り組みや展示をしている努力は涙ぐましい限

りだが、今年開館40周年を迎えるだけに、日本の始まりの地「飛鳥」を総合的に理解できる重要施設の同資料館の入館者増に本腰を入れて取り組みたい。交通の不便さなどが原因とみられる、行政や交通機関と協力し、近くオープンする隣接する国営飛鳥歴史公園キトラ古墳周辺地区公園との連携も図っての魅力アップと入館者増の取り組みが必要だ。

奈良市では国交省の平城宮跡展示館（仮称）建設も始まる。奈文研平城宮跡資料館との住み分けをどうするのか、人員はどう手配するのか。また、キトラ古墳周辺地区公園にできる体験学習館の展示内容や人員配置もどうなるか気がかりだ。日本の古代文化を国内外に発信する絶好の施設だから、その運営には国、地域が連携を取って協力しあって万全を期していただきたい。

3 我が国における博物館の中核としての機能の強化

4 国立博物館のナショナルセンターとしての役割は日増しに高まりつつある。とくに地方の博物館や博物館相当施設にとって、その存在は大きい。指導的役割、相談相手として頼りがいのある立場だ。それだからこそ、自身の調査や研究に力を入れている姿勢がはっきりとうかがえることは頼もしい。サイトや報告書、研究会、講演会などで情報発信にも果敢に取り組んでいる姿は高く評価されよう。海外文化の紹介にも意欲的であり、中核としての機能は着実に強化されている。

中核であり続けるためには、国民の信頼と理解が何より大切であることは言うまでもない。その意味では、博物館をより身近に感じてもらう取り組みとしての体験型プログラムの積極的な導入は時機を得ていると思う。少ない財源で、十分な人員補充もままならない中で、機能強化策としてはボランティア活動の充実が効果的だろう。各館とも研修に取り組んで質の向上を図っている。九博は出前授業にも今後、活用しようという。ボランティアの幅広い可能性を生かすことも機能強化の一端を担うのではないか。

また、博物館支援者の増加も着実に進んでいることがわかる。東博は会員制度の一元化で拡充に成功し、金額ベースで8%増を達成した。厳しい運営費交付金の現状の中で支援者を増やすのは機能強化の大きな手段だ。民間のノウハウと意識を持ち、支援者増を目指すいっそうの取り組みを求めたい。

東日本大震災から4年が過ぎた。被災地はまだ復興の途上だ。その中で被災文化財の救出、被災地の今後の文化財保護や文化財行政の重要性がいっそう増している。それだけに機構所属の機関の役割は極めて大きい。文化財防災ネットワーク推進本部を早期に立ち上げて専門家会合を開催するなど、素早い対応は称賛される。アソシエイトフェローをこの取り組みに11人採用したことも意欲の表れである。継続的に取り組みが行われ、今後の災害に対する文化財保護行政にとって大黒柱になることを願う。

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を参照願います）

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を参照願います）

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を参照願います)

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

(研究所部会での外部評価書を参照願います)

II 業務運営の効率化に関する目標を達成するためにとるべき措置

二研究所、センター、四博物館の業務での効率化はかなり進んでいる。協力関係も構築されており、共同研究や最新の調査機器を相互に活用し合う態勢をさらに進めてもらいたい。調査資料の運搬など課題もあるが、東京文化財研究所と東博、奈文研と奈良博、京博なら距離的にも近く、共同研究や共同調査はもっと積極的に推進することができるだろう。それぞれに調査機器をそろえなくても補完できる態勢が整えることができれば効率化にプラスになる。

研究員の研究分野があまりにも細分化され過ぎていると感じることもある。難しい面もあるが、研究分野のグローバル化、共通化が必要なこともあるだろう。そうすることによって多数の視点からの研究指導も可能となる。それができれば、7機関での人事交流もより可能になるだろう。専門分野の研究で人事交流は難しいとの指摘はもっともだが、奈文研と京博や奈良博との交流などで機関が活性化している面もあり、人事交流を進めるべきだろう。

自己点検評価報告書の内容を見ても、極めて多分野にわたる、数多くの研究や事業が書かれており、その裏面からは忙しすぎる職員や研究員の姿が浮かび上がる。その忙しさを増やさない方法での研究分野の統合などができればと思うのだが……。

多方面で多角的に業務を見直すことで効率化が生まれることも考えられる。民間から業務運営の効率化に関するアドバイスを受けることも効率化に寄与するのではないか。

III 予算（人件費の見積もりを含む）、収支計画及び資金計画

研究所部会での外部評価書で書いたが、平成25年4月の参議院予算委員会での質疑応答がどうしても頭から離れない。再度、その点を述べておきたい。

その委員会で文化芸術予算の貧弱さを指摘した中山恭子議員の質問に、下村文科相は「しっかりとした予算の裏打ちで文化芸術立国にしたい。来年度以降、予算が飛躍的な増額になるような取り組みをしたい」と述べ、安倍首相も「支援していきたい」と後押しした。下村文科相は「32年度までに（予算を）倍増させる」とも語ったという。国民への約束である。

ところが、今年度の文化芸術予算は前年度比0.2%増に過ぎない1037億円である。国全体の予算のわずか0.1%強だ。以前からよく指摘されるフランスの文化芸術予算は国全体の1.06%と日本の10倍である。文化芸術立国を声高に言う割には、何と貧弱で心もとない施策かと嘆いてしまう。これは国民共通の思いであろう。大臣が国会審議という場で公言して約束したのに、不実行とは落胆を通り越して情けなさどむなしさでいっぱいだ。幸い、二人は今もその職が変わっていない。継続的に施策を実現するためには長期的に取り組む体制が必要であり、その意味でも二人がいる間にこの発言の実行を求める強い取り組みを行うべきだ。この発言を思い起

こして、お二人には来年度予算で誠意を見せていただきたい。このことを訴えるために国会議員への陳情も必要だろう。行動しないと前に進まない。

そんな思いを巡らせていたら、東京五輪に向けて建設される新国立競技場が1,500億円の当初費用から3,000億円にもなるとして、開閉式のドームの建設を先延ばしするとか、金がかかりすぎる建設計画を検討し直す方向だとかのニュースが耳に入ってきた。もちろん、東京五輪は重要であり、成功を祈るばかりだが、3年間の文化芸術予算を新国立競技場一つに費やすということに唾然とした思いだ。

外国人観光客の増加を目指す国の考えに賛成するが、そういう外国人に日本の素晴らしい誇るべき文化を体感してもらい、理解を深めて分かり合って平和外交につながることを考えれば、文化芸術予算の増加は当然で、国民の理解を得られることに異論はない。国には安心して文化芸術予算の増額を推し進めていただきたい。

つまり、国立文化財機構への運営費交付金の増額をお願いしたい。少ない人数で、これだけの仕事や業務を行っており、事業目標は確実に達成してきた。自己収入も寄付金や科学研究費助成金などの獲得に努めた結果、基準額より29.04%増加させた。職員や研究員の努力が結実したとあっていい。しかし、運営費交付金の額は事業の内容や成果に見合わない、全体で82億3900万円の予算はあまりにも少ない。こういう状態だから、大阪府堺市に本部を置くアジア太平洋無形文化遺産研究センターに、本来付くべき運営交付金がまったくないという異常な事態が続いている。ユネスコの期待にも背くことであり、同時にオープンした韓国の研究センターに人員でも予算でも施設でも見劣りするの明らかだ。同センターへの運営交付金が、これまでの機構の枠外で、しっかりと新しく割り当てられるよう国財政当局に特段の配慮を求めたい。数億円でもいいのである。

だれがみても、二研究所、センター、四博物館が所属する国立文化財機構への運営費交付金が少なすぎる額であることは明らかである。センター同様に理解ある、当然の対応を期待したい。

人員の不足は組織の根幹を左右する一大事である。人員の年齢構成にも影響し、業務の継続的な取り組みにも断点を生じかねないことを危惧する。いろいろな方法で採用枠を広げているようで、機構や機関の努力がうかがえるのはよいことだ。それでも言えることは減ってきた正式職員の補充や増加が本来の姿であり、その旗を降ろすようなことがあってはならないということだ。期限付き職員のアソシエイトフェローは懸命に仕事に取り組んでいて優秀なのだが、どうしても研究といった長期的な視野に立った仕事ではメインの役割を担えない部分が生まれてきて、補助的な分野での仕事に限られてくる恐れがある。継続研究の観点からも本人のモチベーションの点からも、正職員の採用に積極的に取り組む努力を続ける方針は持ち続けていただきたい。予算の裏付けがないと難しいことを分かりきった上での指摘である。

IV その他人事計画等

研究所部会での外部評価書で書いたが、平成25年4月の参議院予算委員会での質疑応答がどうしても頭から離れない。再度、その点を述べておきたい。

その委員会で文化芸術予算の貧弱さを指摘した中山恭子議員の質問に、下村文科相は「しっかりとした予算の裏打ちで文化芸術立国にしたい。来年度以降、予算が飛躍的な増額になるような

取り組みをしたい」と述べ、安倍首相も「支援していきたい」と後押しした。下村文科相は「32年度までに（予算を）倍増させる」とも語ったという。国民への約束である。

ところが、今年度の文化芸術予算は前年度比0.2%増に過ぎない1037億円である。国全体の予算のわずか0.1%強だ。以前からよく指摘されるフランスの文化芸術予算は国全体の1.06%と日本の10倍である。文化芸術立国を声高に言う割には、何と貧弱で心もとない施策かと嘆いてしまう。これは国民共通の思いである。大臣が国会審議という場で公言して約束したのに、不実行とは落胆を乗り越えて情けなさどむなしさでいっぱいだ。幸い、二人は変わっていない。継続的に施策を実現するためには長期的に取り組む体制が必要であり、その意味でもこの発言を思い起こして来年度予算には誠意を見せていただきたい。このことを訴えるために国会議員への陳情も必要だろう。行動しないと前に進まない。

そんな思いを巡らせていたら、東京五輪に向けて建設される新国立競技場が1,500億円の当初費用から3,000億円にもなるとして、開閉式のドームの建設を先延ばしするとか、金がかかりすぎる建設計画を検討し直す方向だとかのニュースが入ってきた。もちろん、東京五輪は重要であり、成功を祈るばかりだが、3年間の文化芸術予算を一つの新国立競技場の建設に費やすということに唖然とした。新国立競技場を比べるのはおかしいことは分かりきったうえで、文化芸術予算の正しいあり方を再考願いたい。

外国人観光客の増加を目指す国の考えに賛成するが、そういう外国人に日本の素晴らしい、誇るべき文化を体感してもらい、理解を深めて平和外交につながることを考えれば、文化芸術予算の増加は当然で、国民の理解を得られることに異論はない。安心して予算の増額を押し進めていただきたい。

少ない予算で、あふれんばかりの事業を達成してきた機構職員や研究者の姿に、毎年のことながら敬意を表す。国際交流や平和外交にも通じる文化、文化財の調査、研究、保存等は誇るべき仕事であり、今後も胸を張って業務や研究に邁進していただくことを祈念したい。戦後、経済優先があまりにも重視されて日本人が本来もつ素晴らしい心や日本人としての誇り、思いやり、自信が失われかけた。「それではいけない」と心の大切さを求める運動や国民の思いが起きた。今、再び、日本人が本来持っている素晴らしい心や日本人としてのアイデンティティーを大切に作る時代であると思う。文化、文化財は心を豊かにして、平和を築く重要なツールにもなりうる。文化、文化財をそのような目的に最初から考えることは不遜のそしりを免れず、効率的に考えてはいけないことは承知の上で、文化と文化財の大切さを改めてこの時期に思い、そういうことに国が積極的に支援する体制づくりに重い腰を上げることを重ねて期待して、それを証明するのは何よりも手厚い支援であることを訴えたい。

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

それぞれに持てる特色（地域性や構成員等の）を活かし、各館の個性を發揮すべく、業務に取り組んでおり、各館が目的相応の成果を上げていることが認められる。しかし、相変わらず予算面における締め付けが続いている点に苦慮されていることが窺える。とはいえ3法人の統合を見送る閣議決定がなされたことを機に、当機構がナショナルセンターとして、各館がそれぞれに機能を十分に發揮するよう組織の拡充を図ることが望まれよう。一方、自己収入目標額を超えた収入があった場合の処理についての改善が、たとえ取敢えずであっても平成26年度は、これまでほとんど認められることの難しかった経営努力にたいして、その認定基準要件が幾分なりとも改善され、収入目標を超えたものを新規に利益として認められるようにするという方針が示されたことは、同慶の至りとも言うべきか。更なる法制上の整備も必要かと思われるが、法人自立の道の一步として着実な努力を重ねて欲しい。

2 自己点検評価に関する事項

評価は、各館とも適切に行われているものと評価出来る。総務大臣決定として、評価に関する指針ないしは、基準が示されたことは、自己評価それ自体に対する信頼性を増すことになったと考える。また、正しい自己評価は、反省、改善のための材料でもあり、各自にとって次に取り組む業務にとっての高次の努力の指針なることが望まれる。

3 調査研究に関する事項

調査研究の成果が展覧会の展示や博物館の教育普及事業に反映されていることが認められ評価することが出来る。調査研究にあたっては、同一館の研究員に限らず、その目的に応じて、他館の研究員、さらに広げて、その分野の大学、研究所など他機関の専門研究者を加えることで、質の高い成果を希求しており、それは昨年度に比しても、増してその実をあげていることが窺え、高い評価が与えられよう。こうした調査研究の機会を広く研究者等のうちに関することは当機構に課された、いわば責めの一つとしてその促進を図ることが肝要であろう。

京都国立博物館（以下、「京博」）の実施した、京都旧家の藏品調査および調査結果に基づく作品・資料等の寄贈は、特記すべき事項と言えよう。引き続きその調査研究は行われるものと思うが、受け入れに関しては、慎重かつ十分な検討を重ねながら行われることが望ましい。それは、これを良き善例とすべきであるからだ。

4 その他

4館がそれぞれに業務遂行のための資金の調達（外部資金の導入）はもとより、調査研究の対象（海外学術交流を含めて）の決定にあたっては、限られた状況のなかで、工夫をこらし、

努力している跡が窺えて好感が持てる。九州国立博物館の高校所蔵の考古資料に対する調査研究と活用に関する教育普及的なところみは、今後、研究後継者の育成への発展も期待出来る点を含めて高い評価を与えたい。教育普及的な意味合いから、昨年度も委員からの関心を集めた、京博の文化財ソムリエや京博ナビゲーター。奈良国立博物館のボランティアを活用しての「世界遺産学習」のプロジェクトは今後とも継続を図ることで成果が期待される、また、東京国立博物館の「ミュージアムにおける鑑賞者開発」に関するプロジェクトの立ち上げは、これからの博物館・美術館のありかたを探る果敢な試みとして評価すべきであり、将来に向けての期待も大きい。

◎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

各館それぞれが、予算削減などの状況にもかかわらず、当初の目的をほぼ計画通りに達成していると思う。その意味では特に大きな問題はない。しかし問題がないことを評価するのではない。年々減っていく国立文化財機構の予算そのものと関連しているということを根本から見直す必要があり、その時期に来ているということでもある。

2 自己点検評価に関する事項

公平性も図られていて、概ね評価に関しては妥当である。

3 調査研究に関する事項

各館が活動の中心的な柱でもある調査研究の成果を着実なものとしている点については評価したい。しかし国際的な大きなプロジェクトを立ち上げて、長期的な活動と積極的な展開を望む。

4 その他

個々の研究者の発意による調査研究の推進と、学際的な見地から異分野の領域－例えば文化人類学や現代美術など－にも関心の枠を拡げて、国際的な研究者間の交流を必要とする時期に入っているのではないかと思う。

◎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、定数や予算が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、大変健闘していると評価したい。とくに財政難の中、東京国立博物館（以下、「東博」）では、外部資金として、平均的採択率からすると評価すべき高採択率を背景として、科学研究費が各所で活用されている。研究・保存型の国立博物館にとって研究経費の獲得は、ことに重要な課題であり、今後の継続的採択に期待したい。また、資金の獲得という点で、事務的には難しい点も生ずるかと思うが、I S I D・クウジツ社（東博）、凸版印刷・NHK（九州国立博物館（以下、「九博」））などとの共同事業の例に見るように、民間企業との共同事業の展開も重要である。

各館の個別努力は窺えるものの、日本の国立博物館は、諸外国の国立博物館に比較すると、その予算規模・人員は未だに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もらい、一層の財政支援を願うばかりである。

2 自己点検評価に関する事項

今年度から評価基準が変更され、B評価が100%以上の達成基準となったが、自己評価としてこのB評価が中心となっていることから、大半の調査研究業務は順調に進んでいるものと理解する。また部分的には、A評価も散見され、多くの業務で想定以上の収穫があったことを窺い知ることが出来る。

定量的評価、定性的評価ともに、昨年度は報告担当者によって項目数にバラつきが見られたが、本年度はそれらが改善されている様子が窺える。

また特別展のための調査研究は、博物館にとって大変重要な位置を占めるものであるが、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についても記載されることを、昨年度に引き続き提言したい。

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、多数の有形文化財に関わる調査研究に取り組み、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。国内やアジア地域における資料の調査研究はもとより、欧米に渡っている日本資料の現地調査や記録作業は、とりわけ立ち遅れている領域であり、引き続き、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り、引き続き積極的に展開されることを期待したい。

東博で実施された「野外シネマ」の実践例などは、博物館利用者としては低調な若者層の

新規開拓に向けて期待出来るものと言える。また昨年度、新館がオープンした京都国立博物館において、「ミュージアム・カート」や「京博ナビゲーター」の配置が実践されたことは、従来、子どもの目線から眺めると近寄り難い印象が拭えない国立博物館のイメージを、大きく変えるきっかけになるものと考えられる。

九博においても、市民を取り込んだ「市民ボランティアと行うIPM」や「みんなでまもるミュージアム」活動が展開され、同様に国立博物館のイメージを変えて行くものと期待される。さらに、高校所蔵考古資料の所在調査も全国的な広がりを見せていることは、新しい取り組みとして評価すべきであるし、「考古学の甲子園」となるよう今後期待したい。

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、今後も引き続き、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）にも是非理解頂き、ことに積極的財政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

国立博物館各館とも、また人的、予算的に大変な館はとくに、それぞれ工夫を重ねて、国立博物館としての役割を果たしている。日本の国立博物館は他の先進諸国とは比較にならないような低予算で運営されており、国立文化財機構はそのような運営上の工夫や努力を重ねると同時に、しかるべき予算要求の努力も十分行うべきであろう。

2 自己点検評価に関する事項

従来の自己点検評価は、A評価が大半を占めていたが、今回はB評価が標準的評価となり、わかりやすくなった。とはいえ、各館における仕事のレベルが下がったわけではなく、全般的に優れた企画がなされ、適切に実施されている。ただし、S評価は特別であるにしても、A評価やC評価が極めて少ないことも気になる。単に標準をAからBに変えただけでは今回の改革の意味が薄れてしまうので、より積極的にA評価やC評価等もなされることが望ましい。

A評価は高い評価であることはもちろんだが、C評価も決して低い評価ではなく、そこから「1 総合的な事項」に述べたような、予算上の問題、人材不足の問題等も具体的に見えてくることありうるので、このような評価のシステムと自己点検評価報告書、そして外部評価委員会を積極的に活用してほしい。

3 調査研究に関する事項

全般的に優れた調査研究が行われている。日中関係、日韓関係等、わが国は外交的、国際的に困難な状況にあるが、各国立博物館等、国立文化財機構が果たす国際交流の役目は大きい。各館は引き続き、その役割を積極的に果たして行くべきであろう。

4 その他

特別展「みちのくの仏像」や特別展「3・11 大津波と文化財の再生」、ならびに「東日本大震災による被災文化財の保存修復と文化財の防災に関する研究」等、東日本大震災の被災地に関わる展覧会企画や研究を行うことなどによって、東京国立博物館を中心として各館は、文化財の保護等に関する国立博物館として役目を大いに果たしている。しかし、岩手、宮城両県、そして、とくに原発事故に見舞われた福島県はいまだに極めて困難な状況にある。

文化財の保存修復や有意義な展覧会の企画、県や各市町村の博物館や資料館、あるいは高等学校をはじめとする教育機関へのサポート等によって、それらの地域の文化的復興、文化的活性化に一層の貢献が期待される。

◎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 26 年度は、これまでもまして機構内の各施設、機構外の機関、あるいは海外研究機関との交流が一段と進み、相互の情報交換、研究協力により著しい成果を上げたと評価される。

東日本大震災より 4 年が経過したが、文化財レスキューなど変わらぬ支援が続けられ、東京国立博物館（以下、「東博」）の特別展「3・11 大津波と文化財の再生」「みちのくの仏像」などに成果が結実した。「みちのくの仏像」では、東北の文化のすばらしさに心打たれた観覧者も多かったと聞く。展覧会を通じて他地方の人々が東北への理解を深めることは、復興の大きな力となることであろう。今後も文化財機構として十分に専門性を生かし、東北の復興に寄与していかれることを望む。

2 自己点検評価に関する事項

今回より「B」評定を基準とされ、かつ目標値が細分化されたため、自己評価する側にとっても、私共にとっても評価がやりやすくなったと思う。旧来は「C」（70%未満）の下は「D」がなく「F」（成果が認められない）となっていたが、今回「D」（80%未満）で「業務の廃止を含めた抜本的な改善を要する」となっていて、より効率的に、かつ厳しく事業の見直しがなされることになったと評価される。

評価項目（プロジェクト名称）が、館藏品などによる基礎的調査研究、展覧会に関する調

査研究というように、順序立て述べられていることも改善された点かと思う。どの研究がどういう展覧会に反映されているのか、どういう成果を生み出しているのか、理解が容易になった。

3 調査研究に関する事項

日中韓三国は、政治的には難しい局面にあるが、それだからこそ一層文化的交流を続けることは大事なことであり、日中韓国立博物館が共同研究し合同企画特別展が開催されたことには喜ばしいことである。今後こうした展覧会が継続的に各国持ち回りで開催されることを期待したい。

九州国立博物館（以下、「九博」）の特別展「古代日本と百済の交流―太宰府・飛鳥そして公州・扶余―」が、水城・大野城・基肄城 1350 年祭に呼応して開催されたこと、日韓関係の難しい中での苦勞を思うと、地元の人々として感謝に堪えない。七支刀が展示され、韓国から高校教師 300 人が見学に訪れたことは喜ばしいことであった。

多くの文化財を所蔵する「旧家」は、代替わりの時などに文化財が流出したり、破却されたりする事態が近年多発している。京都国立博物館（以下、「京博」）の調査によって、江戸時代からの旧家より、多くの文化財の寄贈を受けることになったことは意義あることであった。国立の館蔵品に相応しいかどうかの判断も難しいところであろうが、そうでない場合の行き先についても指導できるよう、日頃の取り組みに期待したい。「寺社」ばかりでなく「旧家の文化財」への取り組みは、これを先進事例として、他館に於いても検討されたい。

東博の宮崎県西都原古墳群、京博の島根県鱒淵寺などのように、地方との研究交流が進むことは地方の貴重な文化財に光りを与えるのみならず、研究の質の向上に資するものと考えられる。今後もより多くの地方との研究交流が進むことを期待したい。

東博において聴力障がいを持つ児童生徒のための鑑賞プログラムの構築にむけての研究がなされているが、海外博物館に比し日本ではこの面が遅れていると感じられる。他館に於いても、聴力障がい者ばかりでなく、一層のユニバーサル化、バリアフリー化の研究がなされることを望む。

奈良国立博物館は仏像館修理中とのことであるが、世界遺産学習の中で「仏像の衣裳を着てみよう」の試みは、子ども達にとって非常に興味ある内容であろう。仏像館再開後もさらなる教育プログラムの充実を期待したい。

4 その他

東博は創立 150 年に向けての館史編纂の基礎的調査を続けておられ、九博は今年開館 10 周年を期して次の 10 年を考える懇話会で各界委員の意見を拝聴したり、10 年の館史をまとめられている。周年事業や新館建設などを機に、未来に向かって各博物館のありかたを再考しようとする姿勢に敬意を表したい。

京博に於いては、平成知新館の開館を機に従来の文化財ソムリエの外に、京博ナビゲーターの制度を導入され、ミュージアム・カートなど新しい教育ツールを開発された。また九博のトピック展に相当するものであろうか、「特別展観」が新たに加わり、研究員の研究の成果

が反映された展覧会が開催されるようになった。他館に比して教育普及の面では後れを取っていると感じられていた京博であったが、建物ばかりでなく、内容も一新されたことは大いに評価したい。ただこうした試みの実施が、一般に浸透するには時間を要するであろう。さらに広報に尽力されることを望む。

文化大使・広報特使の任命も良いアイデアだと思う。タレントは発信力が大きく、彼らにとっては国立博物館のこうした役職に就けることはステータスであり、積極的に発信している様子が覗える。しかし特別展覧会に重点が置かれている感がしないわけではない。もっと自由に博物館の「あらゆる魅力」を発信して頂けたらと思う。

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）

玉虫 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、国際協力などの多方面にわたり、期待される成果を十分に挙げていると評価できる。研究成果の発信にも十分な努力が為されているが、高レベルの成果を研究者向けのみでなくさらに国民全般に向けてわかりやすく発信していただきたい。

東日本大震災に対応した「文化財レスキュー」事業での東京文化財研究所（以下、「東文研」）及び奈良文化財研究所（以下、「奈文研」）の素晴らしい実績を活かして、これからの危機対応体制の整備に向けた成果発信をさらに進めていただきたい。

東文研・奈文研の両研究所やアジア太平洋無形文化遺産研究センター（以下、「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・研究補佐員などの比率が高くなっており、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きたいが、話題となりにくい基礎的な調査・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、充分配慮するべきと考える。

2 自己点検評価に関する事項

定性的評価・定量的評価のいずれも、所期の目的達成・100%達成をBとする新基準に対する遠慮からか、公共性・有益性が高い素晴らしい事業成果についても、Bを中心として少数のAを配した控えめな自己評価が為されていたが、もっと自信をもって高い評価を主張していただいてもよいと思う点はいくつもあった。

両研究所・センターとも、限られた人員・予算の中で諸事業に大きな実績を挙げていると評価できる。一方で、非常勤職員の比率が次第に高くなってきている。「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で実績は増加した」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。

両研究所・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。

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、多方面にわたり十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、十分な人的・財政的な配慮をするべきと考える。

東文研・奈文研の両研究所間の調査・研究上の協力体制や、国立文化財機構の他の博物館等との協力体制を、所員・館員どうしの私的な交流のみでなく、組織的な形で積極展開して

いただきたい。

機構外の大学・学会との調査・研究上の連携も、さらに組織的に進めていただきたい。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を増やしていただきたい。

近代文化遺産について、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・研究をも進めていただきたい。

重要な成果を挙げている東文研の文化財アーカイブズ・保存修復・無形民俗に関する調査・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。

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・研究事業や、高レベルの発掘調査技術の発信事業について、体制の整備・充実を進めていただきたい。

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。とくに研究職員の科研費獲得が独自にも行えるようになることを望みたい。

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、文化財と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で扱っていただきたい。

4 文化財保護に関する国際協力の推進に関する事項

東文研・奈文研とも、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多分野にわたる国際協力や国際研究集会の開催などにおいて、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なっている中国・韓国との間の国際協力についても、これまでの実績をふまえ、むしろこれまで以上に積極的に努力していただきたい。

センターも、今後出されるユネスコによる5年評価を十分にふまえた上で、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・研究を推進していただきたい。

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

ホームページ・ウェブサイトによる調査・研究成果やデータベース・デジタルアーカイブ等の発信・公開が多様に展開されており、多くの人々からアクセスされていることを高く評価したい。さらに魅力的で便利な情報発信を推進していただきたい。

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できないか。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、出版や講演会・シンポジウムによって伝えるなど、さらに発信の幅を広げていただきたい。

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と広報を進めていただきたい。

機構内の国立博物館や外部の各地の自治体立博物館・大学博物館等と協力する形で展示・公開事業をできないものか。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。

国交省所管の平城宮跡の国営公園、飛鳥の国営公園（キトラ古墳）における展示公開・体験学習施設が実現段階にあるが、その展示内容や学芸機能に対して、国交省と適切な関係を築いて奈文研が積極的に関与していただきたい。また、文化庁所管のキトラ古墳の保存施設については、文化庁の人的・財政的な組織に対して奈文研・東文研が積極的に協力していくべきではないか。

平城宮跡のボランティア解説や、藤原宮跡資料室のボランティアによる土日開館など、奈文研のボランティア事業が順調に展開していることを評価したい。こうしたボランティア制度が、調査・研究成果発信を進めるための蓄積となる方向性を考えていただきたい。

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・援助・助言では、委託事業・連携事業はもとより、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。

両研究所として、文化財研究における高い専門性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も、進めていただきたい。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、進められないものか。

7 その他

機構内において、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・寄附金・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。「ふるさと納税」のような制度で研究所・センターの財政支援の体制を組むことはできないだろうか。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

稲田 孝司

※事項ごとに評価コメントを記入

1 総合的な事項

自然災害の多発や激しく変動する現代の社会的・経済的要因等により、文化財保護の意義はますます重要度を増している。東京・奈良の両文化財研究所は、東日本大震災に伴うレスキュー事業に見られるように直面する課題に果敢に対応して行政・学界・報道等からも高く評価されてきたが、それは何より長い時間をかけた地道な基礎研究の積み重ねの上においてこそ発揮し得た成果とあってよい。基礎研究の継続、新しい発見や新しい保護・保存手法の開発、必要とされる時々の課題への柔軟かつ迅速な対応という三つの側面が、両研究所の平成 26 年度事業においてもバランスよく、しかも高い質で実現されたと思われる。

ただ、アジア太平洋無形文化遺産センターについては基礎研究を行うための組織的・財政的基盤を発足当初より欠いており、日本政府においては、このたびのユネスコによる外部評価の結果等をも参考とし、この分野での日本の国際的な貢献に積極的に取り組むことが求められる。

2 自己点検評価に関する事項

研究所部会外部評価委員会の会議については、午後 5 時まで時間を十分使って報告と質疑の時間にいくらかでも余裕をもたせていただきたい。予算的な保証があるのかないのかわからないが、研究の現場をまったく見ることもなく評価することが妥当なのかどうか、会議を東京と奈良の両研究所で交互に開催する方が効果的ではないか、等々、外部評価の形骸化を避けるため、いまま少しの工夫があってもよい。

独立行政法人の評価に関する指針が改訂され、B 評価を標準とすることになったが、全体的に見て両研究所の平成 26 年度各事業に関する自己評価は低過ぎる傾向にあり、内容のふさわしい事業については次年度からいまま少し積極的に S ないし A 評価としたほうがよいと思う。

3 調査研究に関する事項

長期的な基礎研究における成果は充実していた。古社寺所蔵の歴史資料調査では仁和寺御経蔵聖教目録の刊行や三仏寺神像の研究（研究所 No.5）で顕著な成果がみられ、建造物資料では法隆寺の古材調査を通して古代建築技法の再検証（No.6）が着実に進められた。

藤原宮跡の東方官衙地区発掘調査では、礎石の楼閣建物、大型掘立柱建物が大極殿と中心線を合わせながら東西に配列されていることが判明し（No.17）、本格的な都城の中核部構造の成り立ちを解明する上で重要な意義をもった。また、大極殿院（No.16）や東方官衙地区において一部遺構が奈良時代あるいは平安時代まで存続したことを明らかにした点は、当地への条里制波及時期とのかかわりもあって興味深い。平城宮佐伯門西側の南一坊大路の発掘調査（No.13）では、秋篠川の流路が及んでいたにもかかわらず、敷粗朶工法や側溝土留め

工事等を含む大路の良好な遺構を明らかにした。この発掘調査は奈良文化財研究所の施設改築とかかわるものであり、旧施設の制約がある状況下で事前の試掘調査がどの程度効果があったのかを検証しておくことは、今後の埋蔵文化財行政にとっても有意義であろう。

平城宮・藤原宮とも、これまでの長期にわたる調査で資料が膨大となっており、学報による最終報告の積み残しが増えているかと思われる。概報・年報・紀要等で成果の概略は学界や一般に伝えられているものの、学術的基礎資料としては最終報告の刊行が肝要であり、計画的な推進を期待したい。

応用的な研究として実施した「地震・火山噴火予知研究協議会」委託事業の災害痕跡の考古・地質学的データの収集・データベース構築（No.90-2）は、学術的に有意義であるとともに、社会的貢献度も大きいので、今後とも積極的に推進していただきたい。文化財の測量・探査等に関する研究において、デジタル技術等を用いた簡便かつ迅速な発掘調査記録の作成方法の開発に努めていること（No.28）は、大いに評価される。ただし遺跡・遺構の土層判断の場合、もっとも重要なのは地質学・堆積学的な理解であり、人為的遺構であってもその基本は変わらない。文化財研究所に堆積学の専門家が一人もいないことは、日本の考古学と埋蔵文化財行政のもっとも大きな学術的欠陥の反映であるとはいえ、基礎研究に責任をもつ研究所がまず専門家のポストを配置し、遺跡遺構の堆積学的研究を深化させる必要があるだろう。正確で科学的な地層・土層の理解抜きにして記録法の簡便化のみに走れば、いずれつまづく可能性なしとしない。

文化財デジタル画像形成に関する研究（No.27・33）では、『大徳寺伝来五百羅漢図』、『洋人奏楽図屏風光学調査報告書』『泰西王侯騎馬図屏風光学調査報告書』等が刊行され、めざましい研究成果がひろく知られる意義は大きい。自己評価で記された「文化財調査の基礎的な存在」としてのこの研究の意義や「調査後迅速な調査成果の公表」という目標は十分に達成されており、S評価に値すると思う。

美術の表現・技法・材料に関する研究においては、琉球をはじめとする各国・各時代の螺鈿漆器に関する研究が進展しており（No.4）、バンコク市内ラチャプラディット寺院本堂の扉螺鈿装飾部位の調査（No.46、No84）も含め、今後においてさらに多彩な研究の発展が期待できよう。

無形文化財の保存・活用では、落語「鯉沢」等の実演が記録された（No.7）。ラジオ・テレビ等でのこの種の放送番組が激減し、まさに「ほろびゆく」という表現があてはまりそうな大衆芸能を文化財として、あるいは学術資料として記録することの意義は大きい。ただ、文化財的・学術的側面に加えて、民衆芸能が本来備えている実演時の演者・観客一体となった盛り上がりや熱っぽい雰囲気等をどう記録するのか、それらは放送局の録画・録音に任せて研究所の仕事になじまないかと判断するのかどうか、なお議論の余地があるかもしれない。

4 文化財保護に関する国際協力の推進に関する事項

アジアの外交関係、西アジア等における国際的なテロ活動の影響を受けて文化財関係の国際協力は困難の度合いを増しているが、それでもカンボジア・タイ・ミャンマー等インドシナ半島での継続的な活動では多面的な成果が見られた（No.46・47・53）。受託事業ではある

が、世界遺産委員会審議調査研究事業（No.43-2・43-3）に関する報告書は、当面する課題に必要な情報としてばかりではなく、文化財保護の歴史的経過を示す記録としても重要であろう。

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

定期刊行物が着実に刊行されたほか、遺跡データベースの作成（No.24）では井戸関連遺跡へ収集範囲を拡大するとともにデータの入力・補訂件数が目標値を大きく上回り、また、東文研でも資料閲覧室を公開運営するなど、資料の整備・成果の発信等で意欲的な取り組みが見られた。飛鳥資料館では、地理的な条件もあって来館者数が伸びなかったものの、企画展や講演会の開催数、図録類刊行では例年以上の努力がなされており（No.71）、今後の来館者数増加につながることを期待したい。

6 国、地方公共団体等に対する協力・助言等に関する事項

国交省が行う国営飛鳥歴史公園と平城宮跡展示館における展示企画や資料提供に対して研究所が積極的に協力すること（No.75・76）は当然であるが、しかしそれはあくまでも協力なのであって、それぞれの展示施設には専門家のポストを置き、学術的見地に立った日常運営・普及活動につとめるよう国交省に強く申し入れていただきたい。自前の専門職員の関与なく運営を安易に民間業者委託すれば、ひたすらテーマパーク化の道をたどる恐れなしとしない。

7 その他

◎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

前年度と変わらず、限られた人材と予算の中で着実に成果を上げ続ける構成機関の実績を、日本人として誇らしく思う一方、その先行きは、とくに人材の確保充実の面で不安が拭えない。文化立国という言葉ばかりが声高に伝えられる中、平成 27 年度は次なる中期計画を模索する年として、不安を拭うべく実質的な配慮を望みたい。

また、こうした自己点検評価や外部評価のシステムが、機構の事業に、あるいは中長期の計画にどれほど反映されているのか、形骸化の懸念はないか、さらにもう一段上の点検評価も必要なのではないか。

なお、報告会のなかで、アジア太平洋無形文化遺産センター（以下、「センター」）の報告

は、時間と詳細に及ぶ内容の点で、一事業枠としては異例の扱いだったように思うが、本機構に仲間入りしてまだ日の浅い機関の実情を知る良い機会であった。

2 自己点検評価に関する事項

今回から評価書式上の定性定量各評定の目安に変更があり、5段階の中庸（B）で「100%達成」という観点のもと、自己評価がなされた。その結果、100%の上にもまだ2段階があるにもかかわらず、定性、定量ともほとんどの評定は、Bとされた。相対的に前年度より評価を下げているように写る。評価委員の中にはA評価がもっと多くあってよいのでは、という意見に同感すると同時に、とくに定性的に目標達成のうえに2段階設ける意味があるのか、疑問に思う。

3 調査研究に関する事項

近代遺産の報告は一つの事業にのみにとどまっているが、日本における昨年来の世界遺産事情から、近代の文化財や産業遺産への注目度が高まり、それらの調査や評価、保存計画などさまざまな分野で、公的機関としては本機構でもとくに東京文化財研究所（以下、「東文研」）に期待が集まる。今後、国内中核機能を担うべく体制の強化が望まれる。

奈良文化財研究所（以下、「奈文研」）による「文化的景観」に関する調査研究は、まだ日の浅い文化財概念を扱うと同時に、各地の世界遺産事業でも頻繁に適用されるカテゴリーであるだけに、その成果が注目されており、年度末に翻訳刊行された「World Heritage Paper 26」は時宜を得たものといえよう。

無形文化遺産保護への関心は世界的に益々高まっており、センターと東文研の無形部門とがともに国際活動に重きを置くこともあり、それぞれの住み分けに意を払う必要がある。その点、センターによるアジア太平洋諸国への啓発事業には見るべきものがあり、東文研では国内遺産のコンテンツについて、国民協会の遺産を受け継ぐ形で一段と充実化が図られたこと、自己評価通りに評価したい。

4 文化財保護に関する国際協力の推進に関する事項

両研究所、センターいずれも、国際業務の比重はますます増大し、それとともに研修事業や海外支援協力など組織間、あるいは研究部門間の協力協働の傾向も、望ましい方向に進んでいるようである。センターや東文研の国際協力センターに限らず、多くの研究部や室において、国際協力事業が柱の一つになりつつある一方、同一機構内での非効率とみなされぬよう、予めそれぞれの特色を生かした明確な役割を打ち出すことを意識していただきたい。

この領域では、とくに東文研の枠組みとスタッフの活躍が際立つ。限られた人材での取り組みは依然として変わらず、むしろより厳しくなっているのが現状のようだ。そのなかでも、バーミヤーン石窟東大仏再建の問題は年度を越えて注目がつづく課題といえる。海外の専門家を交えた議論の中から展望を見出してほしい。

日・中・韓の外交関係が低迷している昨今において、無形部門での交流、中国敦煌での共同、日韓合意書に基づく研究会など、貴重な人的交流を維持している点、評価したい。また、

相手国のニーズに応じた持続的協力の点では、ミャンマー、ブータンとの関係を重視したい。

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

図書資料に始まり、定期刊行物、報告書、展示など多岐にわたる成果発信は、飛鳥資料館の企画努力を始めとして、順調に推移したことが 26 項目に及ぶ報告から伺える。その一つに史跡平城宮跡で進められている国営歴史公園化事業がある。大極殿院の建築復原はもはや既定の方向のようだが、その様式復原、実施設計には本機構も責任ある位置にあるはずで、報告にあるとおり、引き続き公園化が史跡整備の原則を逸脱せぬようモニターしていただきたい。

また情報発信分野でも、東アジア近代美術やセインズベリー研究所情報など、国境を超えた情報収集や交流が進んでいることを評価する。

奈文研の展示業務と比較するものではないが、東文研エントランスロビーの展示活用が進むことは好ましい。ただ一般への公開、開放の原則にさらなる検討が必要ではないか。

最近の文化財情報ソースについて、今回の報告には含まれないが、文化庁で開始した「日本遺産」に伴う歴史資料コンテンツ、ユネスコ記憶遺産で求められる地方アーカイヴなど、広くアクセスが求められる情報源とネットワーク化を進めることを検討していただきたい。

6 国、地方公共団体等に対する協力・助言等に関する事項

調査研究のあらゆる分野で、本機構は中核機関として期待されており、スタッフは日々の研鑽が強く求められる。懸念される点として、協力関係にある諸機関団体が本機構に依存するあまり、自身で人材を養成確保の努力を怠ることがないよう、これもまた指導助言のあり方ではないか。

世界遺産の現場自治体では、専門性を有する人材による不断のモニタリングや、継続的な補修事業がつきものであり、文化庁の意向も踏まえ、本機構との間で人材交流や長期派遣などが考慮されてよいのではないか。また大学等の教育研究機関とも相互の利益にかなう人的交流をもっと進めてよいと考える。

7 その他

毎年の繰り返しになるが、国の本機構に対する予算措置、とくに人材の拡充については悲観的にならざるを得ない現状がある。こうした自己点検、外部評価は一体なんのために、そして誰に向けて行われるのか、関係者一同、熟慮を求めたい。

◎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

今回の報告で非常に衝撃的に思われたのは、民主党政権下の予算仕訳のあおりを受けて、公益法人伝統文化活性化国民協会が解散となったことである。同協会が蓄積されていたデジタルコンテンツが東京文化財研究所（以下、「東文研」）に委譲され、今後、保全・活用が図られていくということで安堵したが、コンテンツ形成のための調査研究がこれまでと同様に進展していくか、地道な活動について軽視される風潮に異議をとらえるとともに、国民的な理解が得られるような発信の必要性も感じられる。

2 自己点検評価に関する事項

今年度は、定性的評価基準について、所期の目標を達成している場合、B 評価となり、また定量的評価についても、達成率 100%以上、120%未満の場合は B 評価となるなど、基準が変わったことが注目されたが、そのためか東文研・奈良文化財研究所（以下、「奈文研」）ともに控え目な評価が目立ったように感じた。達成度だけでなく、独自の取り組みが功を奏している場合は、一歩すすめて A 評価にしてもいいのではないか。

3 調査研究に関する事項

奈文研に関して、平城京の土木工事において敷葉工法を用いて埋め立てが行われていたことなどの新知見、新発見が発表されたことには驚かされた。地道な調査研究活動による成果であると思われるが、その歴史的な意義がしっかりと国民にも伝わるようになってほしいと強く思う。

奈文研に関して三次元レーザースキャナーによる文化財計測方法の精緻化、迅速化、考古遺物の非破壊非接触分析法としてのレーザーラマン分光分析の有効性の確認など新技術が次々と導入され、優れた伝統が現在も生きつづけていることに感銘を受けた。

4 文化財保護に関する国際協力の推進に関する事項

今回印象に残った成果は、東文研の紙本文化財の保存修復に関する国際的な研修の取り組みであった。国内とメキシコにおける研修が紹介され、過去の研修成果で人材も育ってきているとこと。まだまだ点つなぎの段階だと思われるが、さらに機会を増やし、厚みのある人材育成が発展していくことを期待したい。成果の情報発信も今後は積極的に取り組まれることが望まれる。

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

東文研は、従来、ウェブを用いた文献検索システムの開発に力を入れてきたが、今年度はとくに横断的な総合検索システムを刷新したという報告を受け、順調な活動が確認できた。これらが活用されて今後、どのような成果が上がっていくか、次年度以降はそうしたフォローについての報告もうかがいたいと思う。

6 国、地方公共団体等に対する協力・助言等に関する事項

奈文研に関して、東日本大震災の復旧復興事業にともなって、埋蔵文化財の記録するために、独自に開発された高所リモート撮影が導入されたことは興味深く感じられた。このような協力は今後、さらに活発化していくことだろう。

そうした新しい活動のいっぽうで、文化財担当者研修の受講者数の減少が気になる話題であった。経費的な問題が背景にあるようだが、受講者の満足度が高いだけに次年度の改善が期待される。

7 その他

全般の話題にもなるが、アソシエイトフェローなど任期制の研究員に頼らなければならない現状について、近年は追認するような風潮が目立つが、けっして推奨できるような状況ではないはずである。文化財をめぐる難しい問題の一つは、次世代を担う人材育成のシステムが後退していることにあるが、それは翻って、国民的な理解や認知度の不足などに還ってくるように思われる。かつて何度も指摘されてきた問題だが、改善への道は遠いとしても、やはり継続して批判していく視点を委員として保ちたいと考える。

◎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

国立文化財機構を巡る財政環境の厳しさはいつこうに改善しない。「文化芸術立国」を目指すと言った日本なのにいったいどうしたことか。国際的な信用にもかかわる重大事態である。平成25（2013）年度の機構の年報で運営交付金を見ると、21年度は83億6700万円だったが、その後、毎年減り、24年度は73億6600万円にはなった。25年度は当年度限りの京都国立博物館の展示制作費などが含まれて83億9200万円に増えたが、一時的な現象であり、減少傾向に歯止めがかからない。傘下の各機関の存亡をも左右しかねない危機的状況で、機構としての早急な力強い対応が求められる。

以前、平成25年4月の参議院予算委員会で中山恭子議員が日本の文化、文化財に対する予算の貧弱さを追及したことを書いた。中山議員は全予算に対する文化芸術予算の割合についてフランスは1.06%なのに日本はわずか0.11%と指摘した上で、「思い切った拡充が必要。文化芸術立国を柱に」と訴えた。これに対し、下村文部科学大臣は「しっかりとした予算の裏打ちの中で文化芸術立国にしたい。来年度以降、予算が飛躍的な増額になるような取り組みをしたい」と答え、安倍首相も「支援していきたい」と述べたとの内容である。下村文科相は「32年度までに倍増させる」と語ったともいう。

ところが、文化庁の27年度当初予算は前年度比わずか0.2%（2億円）増の1037億円で過ぎない。2年前の二人の答弁がむなし。幸い、長期安定政権で二人とも変わっていない。今なら「有言実行」を求めることもできる。よもや2年前のことを忘れてはいまい。

あえてもう一度書かせていただいた。

経済状況は上向きと国は分析している。その意味では文化芸術予算の増加にとって環境は整いつつある。外国人観光客が増加の一途をたどり、日本の文化や芸術に自国にはない魅力を感じていると訪日の理由を述べる中、5年後のオリンピックに向けて日本をアピールする文化芸術立国づくりを今、しないでいつ、するのだろうか。来年度の運営交付金の増額に向けての積極的な活動を今から粘り強く取り組んでほしい。二人の答弁を指摘し、理路整然と訴えれば、難しい点はあるが、必ずや前進すると確信する。

そんな厳しさが増す中で、東京文化財研究所（以下、「東文研」）、奈良文化財研究所（以下、奈文研）及びアジア太平洋無形文化遺産研究センター（以下、「センター」）の3機関の活動は年度計画の事業を着実にこなし、さらに期待以上の成果を挙げたことが事業報告から理解できる。精鋭な研究者や職員をそろえているからだろう。調査、研究はもちろん、文化財の保護、人材育成、国際協力など幅広い分野で想定以上の活躍が見受けられるのは頼もしい。しかも、それらを多数の出版や報告で対外的にも紹介している。敬意を表して当然であり、高く評価する。ただ、それでも国民にはわかりにくい面もある。財務省に活動の重みが伝わらない点もあろう。それらの理解をさらに得ることができれば、財政的な不備を少しでも改善することにつながる。3機関の活動を国民に知らしめる広報活動をもっと積極的に行い、とくに国際協力には力を入れてほしい。平和外交にも結びつく。少ない人員と予算でも、仕事を愛して生きがいにして取り組む機構やその関係者に頭が下がる。

東日本大震災から4年が過ぎた。機構や両研究所の被災地における文化財調査、保存、指導などの文化財レスキューの使命は十分に果たした。これからも指導的立場で地元自治体に協力していただきたい。無形文化遺産はとくに地域住民の心のよりどころだ。それによって人々が集まり、地域が活性化し、力が生まれる。継承に向けての取り組みにさらなる力を注いでほしい。今こそ、しっかりとした文化財ネットワークづくりが求められている。機構の役割がさらに増す。復興の一端を担っている。

2 自己点検評価に関する事項

今回から自己点検評価報告書における評定区分が変更された。これまでは「A」評定が標準だったが、「B」評定が標準に変わった。学校教育における5段階評価で標準は「3」というのと同じであり、ある意味で当然の変更といえる。ただ、「3」は普通という評価につながりかねないのを恐れる。

そんな変更に対し、両研究所やセンターともほとんどすべての事業について「B」の評価をして対応した。最初なのでどう評価していいのかとの戸惑いがあり、実際は他の機関の評価の様子見したようで無理もないことかもしれない。しかし、評価委員会で各委員から意見が上がったように、事業の大半は期待される成果を十分に挙げており、「A」以上の評価がなされてしかるべきで、「B」は控えめ過ぎた自己評価と指摘されたのはその通りである。「謙譲」「謙虚」は日本人の素晴らしい美德だが、事業内容をしっかり評価すれば「B」評価は卑下しすぎと思われる。これらの“奥ゆかしさ”で、もし「B」と評価したのであれば、次回からはもっと自信を持って評価する方針に変更すべきだ。危惧するのは文科省などから機関

の事業が「普通」と取られかねないことである。決してそうでない、一歩でも二歩でも先を越した先進的で斬新な事業が数多くあった。「A」とすべき事業は多数見受けられた。素直に報告を読めば理解できる。

委員会でのプレゼンテーションは要領を得ていてわかりやすい。しかし、すべてを説明する必要はない。事前に委員は報告書を読んでいるはずで、機関が精選して3分の2程度の重点的な事業を説明すればいいと考える。現在のプレゼンは数が多すぎる。平板な説明で終わっているケースもあり、取捨選択し、必要なところは重点的に質疑応答を行って内容を深めたい。プレゼンの質疑応答で余裕を持ちたい。

3 調査研究に関する事項

東文研、奈文研とも文化系、理科系の研究者が協力して総合力を発揮し、多方面の課題に対して先駆的に果敢にチャレンジしていることがうかがえ、それらを多彩な出版物や報告などで公表している実情が理解できる。調査、研究という両機関の設立に関する根本理念の分野は、もっとも重視して力を入れる分野であり、それが今回の報告書から実態を伴って成果を挙げていることがわかる。人員や財政的な制限がある中でのこの分野における盛りだくさんの取り組みに高い評価を与えていい。

3機関がそれぞれに専門的な分野で棲み分けすべきとの意見は以前から出ているが、重なる分野があっても研究姿勢の多様化で充実した成果が挙がることもある。ただ、情報交換は入念に行ってほしい。被災地での東文研、奈文研の調査、研究は埋蔵文化財の発掘調査はもちろん、無形民俗文化財の調査やアーカイブの構築、ネットワークづくりなど、被災地の復興を支える有意義な取り組みである。被災地の地方公共団体からの要請に適切に対応しており、心強い支援になった。今後も継続すべきだ。

近年、近代文化遺産の重要性が指摘されている。今のうちに適切な保存対策を取っておかないと将来的に悔いを残しかねない。東文研の近代文化遺産への取り組みは先駆的で極めて高い評価が与えられている。静岡県 の 韮山反射炉、山口県萩市の反射炉、長崎市のいわゆる軍艦島などの調査や研究、さらに修復方法の検討などは、ユネスコの世界文化遺産登録への道を実践にした。6月に世界遺産に登録されることを期待したい。その面での貢献度は極めて高いが、23件もある構成資産の確実な保存への道のりは厳しい。文化庁がこれらの近代文化遺産の保存に積極的に乗り出すよう、機構としての働きかけを期待する。

また、近代美術への理解も、東文研が美術雑誌「みづゑ」のアーカイブによる明治期すべての分の公開を開始するなど秀でている。近代文化遺産や美術への保存、調査、研究の取り組みは緒に就いたばかりだ。航空機、鉄道などを含めて対応を充実させてほしい。

奈文研の継続的な平城宮跡や藤原宮跡での発掘調査は長年の地道な成果が毎年、蓄積されている。また、平城京における受託調査や南都諸大寺、他府県の文化財の発掘調査の指導など多岐にわたる事業の幅広さと奥深さの取り組みは日頃のたゆまぬ努力の成果と確信する。京都大学や奈良女子大学との連携も成果を挙げており、いっそうの発展が望まれる。

4 文化財保護に関する国際協力の推進に関する事項

3機関とも国際協力での指導的役割を十分に果たしている。外国からの研修者に対する日本での講習はもちろん、海外での研修は高い人気があるという。たとえば近年の和紙に対する関心の高まりがある。海外に渡った紙文化財は多数にのぼるが、適切な保存対応がなされないうちに劣化して取り返しがつかない事態に陥ったケースも多い。劣化しやすい洋紙とは対照的だ。和紙の価値が高まるのも当然である。

東文研が同研究所とメキシコで行った「紙の保存と修復」に関する研修では、多くの外国の研究者が参加して紙文化財修復の基礎的な対応を学んだ。昨年度の参加者のアンケートをもとにプログラムを組んだきめ細かな内容が好評で、受講者が自国で自分の手で紙文化財を修復できる態勢づくりが期待される。ただ、人員と予算が少なく、他国からの開催の要望に応えられないのは悲しい。限られた予算だから事業についてメリハリをつけ、重点的に国際協力を推進することが求められる。今後は量より質への適正な転換が求められるだろう。上記のような研修は機構挙げて取り組んでもらいたい。

イスラム過激派組織のいわゆる「イスラム国」(ISIL)がシリアなどで貴重な文化財を破壊し、盗掘していることに重大な懸念を抱く。宗教的な違い、民族の壁を乗り越えて守られてきた人類共有の遺産が、いとも簡単に破壊される映像を目の当たりにすると、非力と無念さ、むなしさ、やるせなさを感じる。東文研、奈文研ともシリアなどの中東地域で文化財の保存に取り組んできたノウハウや経験を生かし、機構や文化庁とともに積極的な対応を考える提言などに取り組むべきだ。ユネスコなどと協力することも必要。東文研が保存事業を通して培った現地の文化財関係者とのパイプを生かしてほしい。

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

奈文研の庁舎建て替えが行われている。新庁舎は当初、平成28年度末のオープンを目指していたが、発掘調査で平城京造営時の秋篠川の流路付け替え工事跡などが見つかるなど、平城京の成り立ちを知る重要な成果が次々と得られた。このため、調査がいつそう慎重になり、発見遺構の保存にも心を配るのは当然で、設計変更などに伴ってオープンが遅れるのはやむをえない。調査結果の公表には報道発表のほか、ホームページの「奈文研だより」でも39回を数える報告を行うなど積極的に取り組んでおり、国民共有の文化財を保護していく研究所の役割に沿った対応は極めて適切である。

センターはすでに記述したように、極めて少ない予算と人員の中、果敢に東南アジアの無形文化遺産保護に関する調査研究に取り組んでいるし、研究ネットワークづくりに力を入れている。頼もしいことだ。マレーシア、ベトナムなど5か国での情報収集、データベースの構築、中国やフランスでの国際会議への出席など精力的な活動が成果として形になりつつあり、見守りたい。中でもセンターのウェブサイトは8言語での情報公開を始めており、その活動が広く世界各国に周知されることにつながって素晴らしい。前からも指摘しているが、東文研との密接な連携を取りながら、センターのなすべき役割をこれまで同様、さらに一歩進んで着実にこなして欲しい。

奈良県明日香村で国営飛鳥歴史公園キトラ古墳周辺地区の整備事業が進み、奈文研による

発掘調査も同地区の檜隈寺跡などで行われて、渡来人建立とされる同寺の実像に迫る成果が次々と挙がっている。同公園は平成28年度オープンが予定されており、完成すれば飛鳥における新たな歴史展示、体験施設として注目されよう。キトラ古墳壁画が展示され、近くに高松塚古墳もあり、壁画のはぎ取り保存という経験を生かした内容の公園に期待が集まることは確かだ。これが現在は停滞状態にある「飛鳥・藤原の宮都とその関連資産群」の世界遺産登録への機運を促進させることにつながることを願う。

ただ、公園内の体験学習館の人員をどうするのか、奈文研飛鳥資料館との連携をどう考えるのか、さらに高松塚古墳壁画をどう扱うのか等々、課題が山積しており、国交省と文科省が開かれた意見交換で真に国民の歴史理解に役立つ施設になることを望む。十分な人員の配置は当然のことだ。個人的には高松塚古墳壁画の保存、展示も同地区の施設で同時に行うことを望みたいし、将来的には壁画に関する国際研究センターの設置を考えてもいい。それが両古墳の壁画が経験した未曾有の歴史を未来に生かすことにつながると確信する。機構が文化庁を通じて国交省に要望することも必要だろう。

奈文研の平城宮跡資料館と飛鳥資料館で入館者の状況に大きな差が出ている。平城宮跡資料館は「最大」「最多」「最小」などの視点で子供向けに分かりやすい展覧会を開催して入館者増に結びつけるなど、創意工夫の取り組みが成果を挙げた。

一方、飛鳥資料館は目標の入館者がクリアできなかった。78%という。展覧会は必ずしも入館者の多い少ないでその取り組みを判断すべきではないが、やはり多いことに越したことはない。飛鳥資料館は極めて少ない人員の中で特別展、企画展などをかなり実施しており、努力に敬意を表するし、展示内容も充実していることは認める。春期特別展「いにしへの匠たち」では現代の匠による再現品を並べて対比し、現代の匠を招いた座談会を開くなどの意欲的な視点での内容が目を見張った。飛鳥を対象にした写真展も、飛鳥への新たな関心を呼び起こす起爆剤になって、今までと違った人々への飛鳥資料館へのいざないに成功している。今後は明日香村や周辺自治体、さらに教育機関や交通機関、旅行会社などといった協力を図って、「日本の始まりの地」への集客に一段の努力を望みたい。

6 国、地方公共団体等に対する協力・助言等に関する事項

上記のような奈文研の庁舎建て替えて、同研究所が大きな役割を担っている地方公共団体の文化財担当職員への研修に影響が出ていることが気がかりだ。これまで、研修では庁舎内の研修棟を宿泊施設として活用していた。建て替えてこれが使えなくなり、宿泊施設の確保が心配されると以前から指摘していた。それが現実になった。今回の報告では、研修受講者が目標の延べ190人に対し、171人と下回っていたのだ。初めてのことでないか。受講者は周辺の宿泊施設からの通いとなって経費負担が増えて影響したと分析されているが、研修は文化財保護行政の質の向上を確保する上で極めて重要な取り組みであり、奈文研の存在意義を支えるものでもあるので、自治体への積極的な説明と研修参加へのアプローチをいっそう強め、宿泊施設への協力の呼びかけにも力をいれたい。

ナショナルセンターとしての意義は、やはり全国の文化財研究者の指導であるし、助言である。東文研や奈文研の研究者は、地方公共団体の文化財担当者の心のよりどころになって

いることを、改めて肝に銘じていただきたい。その助言や指導が地方の文化財保存や研究にとって大きな励ましになり、貴重な光明を与えることは確実だ。そのために自身の調査、研究にもしっかりと邁進することはいうまでもない。自身に誇れる業績があつてこそ、他者が尊敬して指導を受け入れることを忘れないでほしい。

7 その他

センターの運営について一言述べたい。2011年に設立されたが、今だに持続的な予算措置がない。文化庁の受託事業や文科省の補助金で人件費までもやりくりする状態は本来の姿ではない。機構としてセンターにも運営交付金が出るよう、さらなる要望をしてもらい、ユネスコが期待する役割や機能が果たせるような人員を含めた態勢づくりに力を入れるべきだ。ユネスコの評価では十分な予算、人員でないとの指摘がある。平成26年度予算は約6000万円。それくらいの予算は要望すれば実現するのではないか。センターの運営交付金の実現したものの、機構全体の収入が増えなければパイの奪い合いになってしまうので困る。もちろんプラス α を要求すべきである。同時に設立された韓国のセンターは予算が日本の2.5倍、人員は3倍と聞いた。あまりにも落差のある態勢は早急に改善すべきであり、センターを招致した日本政府がユネスコに対して実行する重要な責務である。

東文研が東京国立博物館と協力して、同博物館での展覧会に出品されたのを機に国宝「孔雀明王像」を最新の科学的機器で調査するなど、機構傘下の他機関と共同で調査を実施したことは喜ばしい。これが初めてではないが、それぞれの機関の長所を生かした横断的な調査、研究で幅広い成果に結びつけることが望まれる。これを機に、各機関での人事交流や共同研究をいっそう推進してほしい。思わぬ視点が生まれて、斬新な手法での成果が期待できる。機構外の大学との人事交流も課題だ。幅広い視野を育成し、「井の中の蛙」になるのを防ぐ方策が秘められているに違いない。21世紀を背負う真の研究者を育てる術が見いだせるかもしれない。

研究者や職員に余裕がほしい。自己点検評価報告書からは人員や予算の少なさを乗り越えた、個人や組織の努力の成果があふれんばかりに記載されていて感動を感じる。ただ、これに甘えてはいけないことは確かである。余裕があれば、さらに上の取り組みがなされることは当然だ。量も大切だが、質を求める努力を怠らないでいただきたい。目的積立金申請や経営努力の認定にたいしての緩和が行われた、運営交付金が漸減される厳しい状況の中で、ますます自己努力による収入の増加が求められる。科研費や寄附などの取り組みをもっと積極的に行ってほしい。確かに博物館とは違って研究所やセンターにとっては難しい面はあるが、そんなことを言っている事態ではない。調査、研究を理解して助成しようとする団体があるかもしれないし、資金を集める努力はなされてしかるべきだ。今後、いっそう必要とされる文化財機構の傘下の機関として、誇りと自信を持ってグローバルな取り組みに励んでいただきたい。賢明な文化庁や財政当局も自ずと理解し、支援してくれると確信している。