

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
2. 外部評価委員会委員名簿

博物館調査研究等部会

研究所・センター調査研究等部会

はじめに

本委員会は、国立文化財機構（以下「機構」という。）における平成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喜ばしい。
- ・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―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だといえる。
- ・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。
- ・九博で展開された「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うかがえる。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。
- ・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考え。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ため、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用情報源（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べきところであり、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 眞 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)

独立行政法人国立文化財機構外部評価委員評価書

外部評価委員名 河 合 正 朝	※事項ごとに評価コメントを記入
I 国民に対して提供するサービスその他業務の質の向上に関する目標を達成するためにとるべき措置	
1 歴史・伝統文化の保存と継承の中心的拠点としての収蔵品の整備と、次代への継承 各館は、それぞれの持つ特徴を活かすべく、その方針に従い活動を展開し、目標とするところをほぼ達成している。特に、東博、京博は、収集において、寄贈・寄託品の受け入れおよび活用においては、東博、京博、九博が前年度を上回る成果を上げたことを評価したい。なお、引き続き、文化財の次世代への継承と、その保存活用の観点から、作品の寄贈、寄託に関しては、努めるとともに、収蔵される作品については科学的な技術を取り入れた修理を行うなど質の向上に向け努力を重ねることが期待される。 2 文化財を活用した歴史・伝統文化の国内外への発信 各館ともに、平常展の質の向上に向けた努力のあとが認められる点を特記したい。特別展において国民の求めるところを思量しつつ質の高い展示の実施し、相応の効果を上げている。京博は、「文化財ソムリエ」や「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あげている。東博は、聴覚障害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。 3 我が国における博物館の中核としての機能の強化 各館には、ナショナルセンターとしての機能の強化を図り、持てる能力を発揮することが期待されており、その直接的な利用者にとどまらず、全国の美術館・博物館もまたその動向に注視している。小、中、高校の教員に対する研修が設けられ相応の成果を上げ、順調に推移していることが知られる点を評価したいが、大学との連携、インターンシップの導入や整備、いわゆる作品解説ボランティアにとどまらない、ボランティアの多様な活用など、課題は少なくないと考えられるが、各館はそれぞれに一段の工夫と、その結果としての成果を期待している。 4 文化財に関する調査及び研究の推進 機構内の研究員にとどまらず、外部研究機関、外部研究者からの協力を得ることで、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。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出来た。また、今後の展示や研究・教育普及事業のなかに生かすことを目指している点も評価したい。九博の「博物館危機管理としての市民共同型IPMシステム構築」や「みんなでまもる文化財みんなをまもるミュージアム」を評価する。外部資金の導入についても引き続き努めることが望ましい。	

5 文化財保護に関する国際協力の推進

奈良博、九博における、アジア諸国に重点を置いた継続的な交流・協力の実績は評価されよう。東博の国際協力推進に対する積極的取り組みにも今後の期待が大きい。海外における日本美術・文化財の保存・保護の現状の把握、さらには国際的に活躍し得る、次世代の人材育成にも視野を広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

置かれた地域や与えられる目的、構成する人的資源の活用など、各館がそれぞれの特徴を活かして得たところの成果を発信することに努めた跡が認められるとともに、併せて情報基盤の整備・充実を図っていることが理解出来る。一方、求められる事業の実現には、それに相応しい人材と相当の経費（予算）の確保が必要であることは言うまでもない。引き続き予算獲得のための努力が不可欠である。

7 地方公共団体への協力等による文化財保護の質的向上

本年もこのことに関してはひとまず順調に推移してものと評価する。しかし、「文化財保護の質的向上」をここでは、「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、担当管理職職員およ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り、それなくして文化財保護の質的向上すなわち保護意識の向上を図ることは困難である。特に都市部における都市の開発と文化財保護の問題は深刻である。世界遺産を目指す武家の古都鎌倉市にあっても法には触れることはないとの解釈のもとに遺跡の破壊が粛々と行われているのが現状である。この点に関しては今後の課題として検討の機会を持って頂きたい。

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

共通的な事務の一元化による事務の効率化に関しては、本年も評価すべき成果を上げている。しかし、事務の効率化を求めるあまり、博物館本来が担うべき業務の質的内容の低下を招く恐れのあると考えられる事柄に関しては、その内容を吟味し検討するなど、個別的な判断も必要である。

III 予算（人件費の見積もりを含む）、収支計画及び資金計画

自己収入の増加が果たされ、寄付金、科学研究費等の外部資金の導入がともに目標件数を上回る成果を達成したことは高く評価したい。また、長年の課題だったかと思う、いわゆる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、併せ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、今後とも着実な取り組みを重ねて行かれることを期待したい。

IV その他人事計画等

公務員の人員削減、機構内における人件費の削減が進められるなかにあつて、常勤職員を増やすことには相当の困難を伴うものと思われるが、給与体系に工夫を加え（非公務員化のメリットを活かした制度の活用か?）、専門職常勤職員の採用が図れたことは評価されよう。しかし、一方、学芸業務の多くをアソシエイトフェローと称する非常勤職員に頼らざるを得ない現状に大きな問題があるろう。ナショナルセンターとしての役割を担う機構内の諸機関は、優秀な人材の育成とその確保にも自ずと責任を負わされている。それは、継続性を求められる博物館・研究所のいわば生命線であり、この点において、アソシエイトフェローの専任化を含む、正規職員採用の増員を視座に入れた真摯な検討が引き続き必要である。

その他（総合的な事項、自己点検評価について等）

総合的な判断において機構は、その年度内および中期計画に基づいて目標としたところの殆どを達成しているものと判断し、評価したい。引き続き、調査・研究・教育普及など、国民に提供するサービスの向上に向けて、時宜に叶う施策がなされることが期待される。それには、安定した資金の確保と優秀な人材の育成とその継続的雇用が不可欠である。

独立行政法人国立文化財機構外部評価委員評価書

外部評価委員名 鮎川 眞昭	※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 ① 前年同様、機構は限られた予算と人員の中で最大限の努力と熱意を以て業務に当たってこられたことを高く評価しています。 ② 各博物館の収蔵品の新規取得については、東京と京都において昨年を大幅に上回る数の新規購入が実現し、大きな成果が上げられており、その一方で奈良と九州での取得が前年度より落ち込む結果とはなっていますが全体として良好な結果となっています。収蔵品の取得がそれぞれの博物館単位で行われており、各博物館の独自性と個性を尊重するという基本方針は変わっていないように見受けられます。 ③ 施設の環境整備や収蔵品の修理データの蓄積と科学技術の導入については、限られた予算の中で適切になされており、機構全体に必要な予算枠を確保し、所期の成果が挙げられているものと考えています。 ④ 以前の総会で、「独立行政法人国立文化財機構の経営環境について」（平成25年4月23日付）が提示され、我が国の文化財事業に投入されている国の予算と人員は韓国や中国のそれに比較しても明らかに見劣りするというデータが示されました。こうした状況は短期間での改善は期待できず、長期的な取り組みを続けていくしかありません。今回の総会でも、フランスの多額な国家予算の割り当ての例が挙げられていました。我が国の現状を踏まえ、国、行政（文部科学省、文化庁など）並びに社会全般に対する情報発信を積極展開し、必要十分な予算財源の確保と支援を得られるよう、機構としては幅広い広報活動を持続的に展開することが望まれており、これには長期計画による対策が必要です。 ⑤ 前回も申し述べましたが、緊急災害時（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の巨大地震の発生リスク）の対応については、機構としても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おり、また、独自の調査結果に基づき、具体的な補強工事に必要な予算要求を行っていることが報告されています。今後は、対応の状況（機構の判断として、現在の設備の耐震強度は十分か、どの程度の耐震補強が必要かなど）を組織的、網羅的にチェックし、その結果を報告する必要があると考えます。 ⑥ 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が導入されていることは大変評価できることであり、文化財保全のために一層の必要財源確保が強く望まれます。 2 文化財を活用した歴史・伝統文化の国内外への発信 ① 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います。こうした中、外国人来館者が増加傾向にあることは望ましいことです。また、日中関係が難しい状況下、中国の歴史文化との交流を象徴する「兵馬俑」の展覧会が成功を収めたことは大いに意義あることと思います。機構の努力により、さらなる国際的文化交流と国際関係改善のための催事が企画され、成功することが期待されます。	

- ② 来館者対応サービスについては“音声ガイド”や日本語以外の解説パンフレットなども充実してきており、外国人来館者対応も順調に出来ていると思います。
- ③ 来館者に対するサービスの充実と満足度の向上のための対策が毎年議論されています。特に人気の高い展覧会における混雑時対応（来館者の異常集中による大混雑、長時間の待ち行列、鑑賞時間制限などなど）をどうするかは簡単な解決策はないのが現状であるとの事務局の説明がありました。炎天下での長時間待ちに対して日除けテントを設置し、給水所を設けるなどの地道な工夫が続けられており、入場者数の制限のためにチケット購入の予約制を導入するなどのアイデアも委員から提案がありました。今後も来館者・満足度の向上のための様々な工夫が期待されます。
- ④ 来館者数の増加策として東京都美術館で現在、開催中の「若冲展」が例に挙げられ、注目されました。NHK で、頻繁に若冲作品の紹介と解説などの特別番組が並行的に放映され、一般の関心が非常に高まった中で「若冲展」が開催されました。その効果もあって、この展覧は大人気となり、大成功（大混雑）につながりました。このように新聞と TV というマスメディアの影響力は極めて大きく、今後も国立博物館での催事はマスコミとの連携が大きな効果を生むとの認識が改めて共有されました。機構としても今後はマスコミとの連携を常に念頭に置いて広告宣伝活動を効果的に展開するなどの対策を含めた催事企画を練ることが必要だと思われます。
- ⑤ 今年度においても平常展は、来館者数および出品数など、東京が前年を大きく上回る成果を上げたほか、他の博物館も概ね前年実績あるいは目標を上回る活動が展開されています。また、特別展では、東京（6 件）、京都（3 件）、奈良（4 件）、九州（4 件）が開催され、ほとんどの展示で目標来館者数を上回り、全体的に好調な結果が見られています。中でも京都の琳派展と奈良の白鳳展が大成功を収めました。例年通り、各博物館それぞれに特別展の開催に努力されていますが、結果に場所ごとのばらつきが多くあります。地域差が色濃く出ておりこうした地域性、特色にどう対処するかといった問題もあるように思われます。
- ⑥ 前回の評価書において私は、定量評価値として来館者数と陳列品数に加え、入場料収入金額も「評価委員会」に報告されるべきではないかと申し上げました。これまでの総会資料には特別展、共催展の収支表において入場料収入と対応するコスト額のデータが提示されました。これは大いに有意義なことだと思います。今後は、平常展にかかる同様のデータが開示されるように改善をお願いしたいと思います。
- ⑦ 平成 25 年度には機構の発足以来、初めて入館者数が 300 万人を下回りましたが、昨年度（平成 26 年度）は 373 万人にまで回復したのに続き、本年度は 399 万人に達したことが報告されています。（平常展では前年比 16 万人増の 146 万人、特別展では前年度比 9 万人増の 252 万人）このため、入場料収入は 674 百万円から 1,090 百万円と大幅な増加となっています。入場料収入は機構の最大財源である運営費交付金収益 6,620 百万円の 16.5%に相当します。前年度まではその比率は 10%前後でしたから自己収入の伸びは極めて顕著であるといえます。私はかねてより、運営財源に制約がある機構においては自己収入という自助努力をしていくことが当面の現実的課題であると考えてそのことを強調してきました。今年度の入場料収入（1,090 百万円）は 5 年前（平成 23 年度の 808 百万円）に比較して 282 百万円増加しており、率にすると 35%の増加となっています。
- ⑧ このような成果は機構自体のご努力のたまものと思いますが、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ます。来年度は是が非でも来館者数の 400 万人越えを達成するよう、さらなるご努力を期待しています。
- ⑨ 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、設備の整備充実に加え、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、館内サービスの充実が求められています。それに加え、保有資産の有効利用の推進（各種イベントへの施設の提供等）もあり、こうした領域での収入（展示事業附帯収入と財産利用収入）も徐々に拡大傾向にあります（平成 25 年度、546 百万円、平成 26 年度、689 百万円から平成 27 年度、703 百万円）。博物館施設や設備の有効利用と利用環境の改善によるさらなる自己収入の増加も大事です。

3 我が国における博物館の中核としての機能の強化

- ① 多岐にわたるテーマが設けられ、それぞれに適切な調査研究活動が展開され、研究成果の公表も多様なメディアを利用して活発に行われていると思います。

4 文化財に関する調査及び研究の推進

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

5 文化財保護に関する国際協力の推進

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

6 情報資料の収集・整備及び調査研究成果の発信

- ① 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、特段の問題は無いと思います。

7 地方公共団体への協力等による文化財保護の質的向上

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

II 業務運営の効率化に関する目標を達成するためにとるべき措置

- ① 平成 22 年 12 月 7 日閣議決定の基本方針のもとで、機構に対しては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。なお、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、この目標はすでに終了しています。これらの基本方針のもとで、機構は鋭意、目標値の達成に向けて様々な努力、工夫をしていることは高く評価できます。
- ② また、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、毎年度、「国家公務員の給与の改訂および臨時特例に関する法律」に準じた給与水準の設定が行われていると理解しています。この結果、機構の役職員にかかるラスパイレス指数は 1.0 を若干下回る水準に保たれていることが報告されています。財政的にも厳しい状況下、平成 28 年度から開始する第 4 期中期目標・中期計画において採用および人事配置等の人事計画を策定し組織全体の効率運営を遂行していくとの報告を受けました。
- ③ 前年度に続き、今年度も継続して文化財機構が経費削減のため、以下のような具体策がとられています。
- 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 VPN の導入など）。
 - 計画的に一定の外注可能な業務をアウトソーシングして経費削減につなげること。（博物館の施設管理運営や来館者対応業務等の民間競争入札による業務委託など）
 - 使用資源（電気、ガス、水道料金等）の節約、削減を行うこと。

当年度、機構では電気、ガス料金の高騰などの増加要因があったにもかかわらず、コスト削減に注力して一定の成果を上げています。また、一定の業務について競争入札によるアウトソーシングを行うことでコスト削減をするなど、機構は地道に努力を積み重ねているという印象を受けています。 ④ 自己収入の増大も文化財機構の目標として設定され、総会開催時提示資料には基準額、目標額と実績額が記載されています。自己収入は毎年、基準額の 1.16%の増加を図ることが目標とされており、当年度において自己収入実績額は目標額を大幅に回り、過去 5 年間で見ると 32%の伸びを達成しています。大きな成果だと思います。 ⑤ 自己収入の財源として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です。機構ではこれまで寄付金は目標としては件数を示すものの、なぜか金額を目標に示していません。やはり寄付金も機構の財源の新しい柱としてさらに強化するべきものと考えます。我が国では寄付金文化がない、公益のための寄付の習慣が乏しいといわれていますが、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います。 ⑥ 機構の役職員に対して一律に公務員人事制度を準用した形での人事給与制度を適用するのではなく、機構独自に専門技術者の育成できるような人事制度を検討していくべきと考えます。以前から指摘されているように有能な人材の流出、過重労働時間などの問題や、文化財に関わる人材の非正規雇用（不定期採用、パートタイマーや嘱託などの人員）問題などが懸念されます。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ける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 ① 今年度、文化財機構への運営費交付金収益は 6,620 百万円であるのに対し、自己収入は総額で 2,395 百万円となり、交付金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りました。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、国による機構への財務支援は十分とは言えないなかで、自己収入の増加は機構の自立度が高まったことを意味します。 ② 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します。機構の開催する特別展などは必ずしも収益性の追求を目的するものではなく、場合によっては学術的あるいは啓蒙的な観点から採算を度外視するケースもあり、それは非難されることはありません。しかしここで大事なことは、最大限、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こと（全体ではプラスにする）です。こうした結果の判定に役立つデータは年々改善され、分かりやすく提示されるようになったのは大きな改善だと思います。 ④ 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います。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ます。そして今後は平常展についても同様のデータの開示が望まれます。 ⑤ 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などの場として提供し、利用料収入を得ること）の増加も着実に進められています。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と思います。
Ⅳ その他人事計画等 特にコメントはありません。	

その他（総合的な事項、自己点検評価について等）

現在、機構の自己点検結果は、「外部評価委員会」（委員長を含めて 14 名の委員によって構成される）によって再評価が行われます。また、この評価委員会の下に更に 2 つの部会（「博物館調査研究等部会」（部会長を含む委員、5 名）、及び「研究所・センター調査研究等部会」（部会長を含む委員、6 名）が設置されています。

総会はこちら 11 名の委員に加え、「法人運営全般」を担当する委員 3 名（評価委員会委員長が含まれます）が構成員となっています。このように、評価委員会・総会は 2 つの部会が第 1 次評価検討を行い、その結果を踏まえた上で総合的な評価判定を行うものとして位置づけられています。しかし、「法人運営全般」を担当する委員は他の部会に比して相対的に人数が少なく、また評価委員として与えられる検討時間が少な過ぎるよう思われます。他の部会と同様、「法人運営全般」担当委員にも「評価委員会」総会の開催に先立って、法人の各年度における経営課題、人事や経理財務問題などといった事柄（機構の文化・芸術活動の分野の問題とは別個に）を予め検討する機会（部会としての機能）を設けていただきたいと思います。総会当日の限られた時間での資料に基づく説明と質疑だけでは、なかなか正確に問題点を把握し、議論することは難しいと感じています。

これとは別に、現在、機構が自己評価に費やすエネルギー（時間とボリュームと人手）は大変なものだと感じています。これほど正確、詳細、かつ大量な評価関連資料を常に作成し集積しなければならないのは些か「過剰」という印象を持ちます。

資料の作成や個別の案件ごとの自己評価はもう少しルール化し、内部組織による効率的な点検機能に委ねるべきではないかと考えます。つまり内部の管理部門による監視や監督機能を強化し、適時に是正措置を講ずるといった組織的な対応ができれば現在の自己点検作業は大幅に簡素化できるのではないかと思います。外部評価委員会はそれらを要約した点検結果を再評価することでより効率的効果的な評価が行えるように思います。

独立行政法人国立文化財機構外部評価委員評価書

外部評価委員名 石 川 日出志	※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 文化財の新規購入、寄贈・寄託の受け入れによる資料の整備充実に努めるとともに、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、など保存と継承に関するもっとも基礎的かつ重要な調査研究が適切に執行されている。また、その公開についても継続的な努力がなされている。 2 文化財を活用した歴史・伝統文化の国内外への発信 各博物館とも、各種展示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いる。 しかし、特に東京国立博物館では、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、かつ博物館スタッフの専門性を大きく超えたテーマの展示会もある。そうした企画が常態化することは博物館スタッフの疲弊を招き、ひいては「国民に対して提供するサービス」の低下を招くのではないかと危惧する。 入館者による理解をサポートするために休憩施設の拡充や、入館待ち時間表示など、地道な努力を重ねる点にも敬意を表するが、予算的な制約もあり効果が十分とはなっていない。拡充が求められよう。 国外への発信としては、東京国立博物館によるアメリカ・フィラデルフィア美術館での狩野派展、奈良国立博物館による韓国・国立慶州博物館での「日本の古墳展」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なかで、文化面で両国民による相互理解を育む上で、重要な取り組みである。韓国国立中央博物館と東京国立博物館との連携も継続しており、今後とも努力が重ねられることを期待する。 3 我が国における博物館の中核としての機能の強化 各博物館とも、所蔵資料の貸し出しや展示・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はないか。 次世代および現役の文化財担当者を育成・支援する意味から東京国立博物館が実施する研修は、一層の拡充が望まれる。 4 文化財に関する調査及び研究の推進 各博物館・研究所・センターとも、基礎研究の充実を含めてきわ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する。しかし、特に東京国立博物館では大型展示企画の恒常化によって、調査研究が十分展開できない部分があるのではないかと危惧する。調査研究は博物館の根幹をなすものであり、展示企画の削減は困難であろうからスタッフ拡充による改善が望まれる。	

5 文化財保護に関する国際協力の推進

アジアにおいて調査研究面でもっとも蓄積のある組織として、各博物館および東京・奈良文化財研究所が研修・視察の受け入れや研究者招聘、学術交流会の開催等の国際協力を、継続的かつ積極的に行っている。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きわめて高く評価されている。しかし、一部では政治的冷却がこうした貢献の継続にブレーキとなり危惧される事例も起きている。これらの貢献は、単に文化財保護にとどまらず、アジア各国の相互理解に大きく資するものであり、今後とも国際貢献の推進に努力されることを強く願う。

6 情報資料の収集・整備及び調査研究成果の発信

各館・研究所とも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・修理報告や紀要・図録類の刊行など、積極的に成果発信に努めている。しかしながら、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。

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

奈良文化財研究所は全国の地方公共団体が行う埋蔵文化財の調査研究に対して、東京文化財研究所も文化財の分析・保存・修復等に対して従来から継続して支援活動を重ねており、高い評価を得ている。また、両研究所と同列には扱えないものの、各国立博物館は、地方公共団体の展示への資料の貸し出しや企画協力を行って文化財保護の質的向上に努めている。

II 業務運営の効率化に関する目標を達成するためにとるべき措置

機構内各組織の業務運営の効率化・適正化が積極的に進められている。

III 予算（人件費の見積もりを含む）、収支計画及び資金計画

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。

IV その他人事計画等

少ないスタッフで多岐にわたる調査研究および展示・普及活動を展開している。しかし、東京国立博物館では、スタッフの専門性を大きく超える大型展示会が繰り返されているが、それを担うに相応しいスタッフの任用があるべきである。アソシエイトフェロー制度は、次世代の人材育成の観点では適正である一方で、専任スタッフの業務過多のために本来専任が担うべき業務までを担当せざるを得ない状況にあるのではないか。業務に見合う適正な人員配置が望まれる。

また、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。

その他（総合的な事項、自己点検評価について等）

自己点検評価報告書の記述法について、施設およびプロジェクト間で精粗等の差異がみられる。報告書作成の日程的制約によるものであろうが、次年度に向けて、早い段階に今年度報告書を自己点検しておくのが望まれる。

独立行政法人国立文化財機構外部評価委員評価書

外部評価委員名 岡田 保良	※事項ごとに評価コメントを記入
I 国民に対して提供するサービスその他業務の質の向上に関する目標を達成するためにとるべき措置	
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 各館とも新規の収蔵品の増加は順調のようだが、京都のように寄贈・寄託が一気に増加することが収蔵施設を圧迫しないか懸念され、それを避けて所蔵品を分散させるとしても、その活用を十分に図ることを望みたい。 2 文化財を活用した歴史・伝統文化の国内外への発信 インバウンド観光が飛躍的に伸びている現状を踏まえ、さらには東京オリンピックにも備え、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。 ある委員からの指摘にあったことだが、資料の提供・貸与を含む韓国中央博物館および慶州博物館との交流は高く評価したい。 2019年のICOM大会が京都で開催されることになり、その活動がようやく注目されるようになった。博物館の国際標準の議論やブルーシールド国内委員会設置の問題など、今後はICOM活動への理解と取り組みをより積極的に支援し、周知を図っていただきたい。 3 我が国における博物館の中核としての機能の強化 報告会の議論に見られたように、収蔵品の貸与、あるいは企画展の巡回など、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障すべく、意を払う必要があるようだ。なお東博における特別展について、来館者数の大幅超過やそれに伴う待ち時間の苦痛が予想される場合、首都圏近隣の施設との連携巡回を試みることはできないか、一考の余地はありうるのではないかな。 来館者による博物館展示品に対する写真撮影の許諾について、各館一様ではないという事務局報告と意見交換があり、それぞれの展示収蔵品の特色の相違が浮き彫りされ、肯定的な意味で興味深かった。 4 文化財に関する調査及び研究の推進 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。有形及び不動産文化財については、指定・登録物件についての懸念よりも、東北、神戸の経験から、むしろ未指定の文化遺産の消滅が危惧されるなか、その調査と評価を急ぐ必要に迫られている。 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研究事業のなかでも、カビ被害対策と展示ケースに発する問題への取り組みが目を引いた。	

5 文化財保護に関する国際協力の推進

27年度は海外の文化遺産を巡る状況の中でも、中央アジア諸国との学術交流と並んで、シリア、イラク、アフガニスタンといった国々の危機的事態がとくに注目され、1月のシンポジウム「紛争と文化遺産」は時宜を得たもので注目度も高く、その内容、発信性ともに好結果をもたらした。

他方、東文研と中国との協力関係が終了したことは、一区切りとはいえ惜しまれることに違いなく、自ら「新たな研究展開のための準備」を目指したはずで、今後、望むらくは新たな連携の可能性を追求すべきであろう。

国際研修のなかでは東文研を中心とした「紙の保存と修復」分野が、スペイン語圏を含む国外研修・技術移転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。

文化庁委託による「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、新中期計画ではじめて明文化されていることに留意する。この種の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

博物館に比して文化財研究所はより専門性が強い機関だけに、一般向けの情報発信は後回しになりがちで、そのことが国民レベルでの知名度や存在感を地味なものにしているのではないかと。そのこと自体は本質的問題ではないが、間接的に予算確保や事業の拡大に少なからず与える影響がありそうで、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

熊本の大震災による文化遺産被害への対応は、28年度以降の大きな課題となることは間違いなく、神戸、東北などこれまでの経験を十分に踏まえ、文化庁、地元自治体、さらには研究機関や文化財保護団体等との連携を含む緊急レスキュー体制の中核機関として、当文化財機構に求められる役割に留意したい。

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

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、機関とそのスタッフ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。

無形文化遺産センターについて、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、科研費取り扱い機関と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

資料から推し量ることは難しいが、損益計算書に表れている通りとすれば、運営費交付金収益は前年度比わずかに減、それを事業収入が補うという図式が見て取れる。これを良しとするかどうか、いささか気になった。的確な外部評価が、結果として運営費交付金の減額につながるとすれば、それは評価者の本意

ではない。

IV その他人事計画等

東博ではかつて 55 名のスタッフ全員が考古美術の学芸員だったところ、いまではその数 3 分の 2 となっているとの報告は、業務は各段に増大しているに違いないだけに、衝撃的でした。文化予算の目標 1000 億にとどまらず、国家予算の 1 パーセントという理想を掲げて政府にアピールしたいものだ。

国内の人材養成の観点から、アソシエイトフェローという任期付きの雇用形態が人材投資に貢献していないという議論は傾聴に値する。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。

以上の点を含め、「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、数値を用いた検証は必ずしも十分と言えないのではないかな。

その他（総合的な事項、自己点検評価について等）

今年度から新たな中期構想と計画がスタートしているはずだが、承知している限りでは、それに対する説明は聞かれなかった。また事前に周知が図られた形跡も見当たらない。点検評価のプラットフォームともみなしうるものであり、何らかの言及がほしかった。

独立行政法人国立文化財機構外部評価委員評価書

外部評価委員名 齋藤 努	※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 継続的な資料収集が進められており、良好な環境整備と伝統的修理技術の組み合わせによって、次代へ向けた資料の保存措置が取られている。博物館における収蔵スペースや展示スペースの施設改善、新規設備による資料からのデータ取得、データベース化も計画通りに進められており、全体として高く評価できる。 2 文化財を活用した歴史・伝統文化の国内外への発信 文化財機構という組織のみにとらわれず、各機関がある地域内に所在する他組織との連携を進めていくことも有効であろう。例えば京博ならば、地域内の公立・市立博物館・美術館のみではなく、寺院などを含む幅広い観光施設との連携（共通入場券の導入など）、九博ならば太宰府の他に福岡市まで視野に入れた連携などが考えられる。 文化財調査や保存の実態を一般市民に発信するために有効な方法として、年に何度か、実際に体験してもらうことができるような機会がほしい。 SNSは有効ではあるが、発信業務に手間がかかることと、外国語で実施する必要性も出てくるので、もし行うならば、継続していくための簡便なシステムをきちんと整備しておいた方がよい。 3 我が国における博物館の中核としての機能の強化 限られた予算と人員の中であまり手を広げすぎることは現実的とはいえないが、いわゆる「美術品」以外の資料や、地方博物館所蔵資料に対してどのような対応が取れるのか、検討する機会があってもよい。場合によっては、うまく機能していないいくつかの事業を縮小あるいは廃止し、より効率的で有効な新規事業に切り替えてしまっても差し支えないのではないだろうか。 4 文化財に関する調査及び研究の推進 各地方自治体と文化財の調査と保存において、大きな成果をあげており、高く評価できる。これまでの経緯や今後の計画もあるので、直ちに体制を変えることは難しいが、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あっていくことが可能か、検討する余地はあると考える。 5 文化財保護に関する国際協力の推進 アジア諸国を中心に、精力的な国際協力を展開し、大きな成果をあげているが、一般に対する周知が不十分である。専門家向けの報告書やシンポジウムに加え、一般（中高生でも理解できる程度に内容を簡素	

化したレベルであることが望ましい) に向けた講演会、リーフレット作り、イラストや写真を多用した書籍、など、多岐にわたる広報発信を行ってほしい。

6 情報資料の収集・整備及び調査研究成果の発信

情報資料の収集と整備は十分に行われているが、刊行物が多く、機構から周知したい重要な情報がどれなのか、見えにくくなっている。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。

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

調査のために各地方公共団体を訪れると、現場の状況と要請に即した、文化財に対する調査・保存・修復・整備・活用などが、文化財研究所等によって適切に行われており、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。

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

現状では、限られた予算と人員の範囲内で、多岐にわたる事業を展開せざるを得ない状況にある。事業全体の思い切った見直しをはかり、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り替えをはかっていくことも検討してほしい。

III 予算（人件費の見積もりを含む）、収支計画及び資金計画

博物館では、特別展示で多くの来館者を呼び込むことによって収益を得ており、常設展示のみの時期との落差が大きい。そのため、年間来館者数を年度ごとに増やしていこうとすると、特別展示の企画内容を派手にしていかなざるを得ず、いずれ頭打ちになってしまう危険性も予想できる。

しかし、日本人と興味の所在が異なる外国人来館者にとっては、むしろ常設展示の資料の方が、関心を引きやすいはずである。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用情報源（メディアよりも実効性を見込める、ガイドブック・動画サイト・観光情報誌など）への働きかけによって、常設展示への導入をはかり、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。

IV その他人事計画等

外国語対応は重要であるが、専門用語の問題などがあるため、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。

また、最新の研究用大型機器が導入されているが、それらは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。

その他（総合的な事項、自己点検評価について等）

機関ごとに評価基準がやや異なっているところがあるようにみえた。事前に統一をはかっておいた方がよい。

独立行政法人国立文化財機構外部評価委員評価書

外部評価委員名 榊原 悟	※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 さまざまな条件下で行われる文化財の収集（購入、寄贈、寄託）であるため、各年度によるばらつきは当然だが、機構全体としては前年度並みの成果を達成した。そのために払った各館の日常的な情報収集・調査活動に対して敬意を表したい。今度とも収集の充実をはかるべきことは論を俟たない。 2 文化財を活用した歴史・伝統文化の国内外への発信 東京・京都・奈良・九州の4国立博物館が、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こらした。ことに京都国立博物館の「桃山時代の狩野派」展は、同館が1996年に行った「室町時代の狩野派」展以来、三度に及び狩野派展（「狩野永徳」展・2007年、「狩野山楽・山雪」展・2013年）を継ぐもので、こうした息の長い展覧会活動は国立博物館ならではのものとして改めて評価したい。 3 我が国における博物館の中核としての機能の強化 国内外の展覧会への文化財貸与など各館とも我が国における博物館の中核施設としての役割りを果たしており、ひき続きこうした活動を強化されたい。また、2とも関連するが、学校教育との連携は、将来にわたって博物館活動を支えていく上で必須となるはずで、この方面でも4国立博物館は指導力を発揮されたい。 4 文化財に関する調査及び研究の推進 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挙げていることが認められる。そうした日常的な調査が1の収蔵品の整備にもつながるはずで、調査研究の推進を期待する。 5 文化財保護に関する国際協力の推進 アジアを中心に世界との交流をはかることは九州国立博物館や東京文化財研究所を中心に推進されたが、他館においても研究者の受入れなど、なお小規模ではあるが行われた。そうした交流の中から文化財保護に関する国際協力も推進されるはずで、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、機構全体で取り組むべきであろう。 6 情報資料の収集・整備及び調査研究成果の発信	

各館、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挙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、人的手当など、機構全体で取り組むべき問題と認識すべきである。

7 地方公共団体への協力等による文化財保護の質的向上

東日本大震災、熊本大地震に伴ない、文化財レスキュー活動がいまほど求められたことはない。機構の果たすべき役割りはさらに大きくなったが、実は災害時のみならず、地方の文化財保護への取り組みは深刻で、より大きな国民的合意が必要と思われる。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はないのか。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

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のではないかと。業務運営の効率化をはかることはもちろん必須であるが、いまの活動にむしろ一定の評価を与えることから始めるべきではないだろうか。

III 予算（人件費の見積もりを含む）、収支計画及び資金計画

展覧会に係わる事前調査研究のための予算は本来博物館の運営に係わる必須の予算として計上すべきと思う。それに外部から獲得した研究費を当てること自体問題はないのか。利益の目的積立金としての活用が認められるとの吉報を伺ったので、敢えてここで述べて置きたい。

IV その他人事計画等

博物館活動の特殊性に鑑みても常勤職員の増加を望みたい。

その他（総合的な事項、自己点検評価について等）

特になし

独立行政法人国立文化財機構外部評価委員評価書

外部評価委員名 坂本 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 (1) 適時適切な収集 全体として新収品の点数も確保されており、自己点検評価においても、AやSの高評価があり、収集において成果を挙げている。東京国立博物館の伊藤若冲作品や京都国立博物館の光琳・乾山の合作など、一般公開が実現すると世間の注目を集めると予想される作品が収められており、評価できる。 (2) 収蔵品の管理・保存 各館とも I PM対策や耐震対策等に計画的に対応している。また奈良国立博物館では新たに修理された文化財の特集陳列を行うなど、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。 (3) 収蔵品の保存技術の向上 X線CTスキャナーや赤外線撮影など調査・分析機器の活用が進んでいる。保存・修理にきわめて有効であることは勿論だが、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る。 2 文化財を活用した歴史・伝統文化の国内外への発信 (1) 展覧会事業の充実 総来館者が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。また収支が重要であることは当然だが、人口減少時代における未来顧客開拓を推進するためには、若年層の来館者数を増やすことにも注力しなければならない。従前の手法やテーマに安住せず、常にトレンドを読み、顧客目線を意識した企画に今後も取り組んでいただきたい。 ①平常展 ・東京国立博物館における平常展来館者数約75万人は前年度比127%、実数で16万人も増えており、目を見張るものがある。目標値比較では2倍に及ぶ。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、敷地全体の環境や季節要因、特別展とのリンクなど、多様な観点から企画を練った努力の結果であろう。自らの強みを洗い出し、組み合わせ、付加価値を生み出している。またインバウンドによる海外旅行者の来館も増えており、今後もさらに伸びる可能性がある。 ・京都国立博物館は、明治古都館の改修により平成知新館で特別展を開催している。制約が少なくないが、近頃の刀剣ブームを取り込んだり、年末年始に干支の企画を実施したりして、来館者増を図っている。目標値の約167%にあたる20万人以上が来館したのは大きな成果である。 ②特別展 ・「始皇帝と大兵馬俑」は目標の倍以上の来館者があり、1億3千万円強の収益があった。館内に立体的な造作を施し、10体の兵馬俑に加えて多数のレプリカを展示し、現場にいるかのような臨場感を演出した効果が大きかったのではないかと。またレプリカといっしょに記念撮影ができるフォトスポットを実施し、若い観覧客がスマホで撮影をしてSNS上に発信していた。東京に続いて開催している九州でも期待	

できそう。

・33万人近い入場者を集め、1億円以上の収益を得た「琳派 京を彩る」は27年度の代表展といえる。京都の街全体を巻き込み、まさに古都ならではの大型企画。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。

・「平安古経展」は36日間の会期で、目標来館者2万5千人に対して1万人余りにとどまった。収支でも2300万円の赤字事業となった。一般市民には比較的なじみが薄いテーマで、とりわけ経巻は素人には見づらい。修理を終えての公開であり、学術的価値は高いとのこと。ならば、なおのこと一段の工夫がほしかった。

（2）教育活動の充実

講演会など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。

（3）快適な観覧環境の提供

京都国立博物館の琳派展や東京国立博物館の鳥獣戯画展では、相当の待ち列ができた。いずれも会期が36日間、39日間と短く、短期間に観覧者が集中することが最大の理由である。とはいえ公開日数は容易に延ばすことはできず、結果的に行列が避けられない。

時刻を決めて整理券を配布する実験を試みた経験があるが、会期中中に導入したこともあり、整理券を配布することについての周知が難しく、また整理券を受け取るための長い行列ができて、行列に並んだのに券を受け取れない人からの不満が大きかった。入場日時指定の完全前売り券制を取り入れるという方法もあるが、来館者が自ずと限定されるため、主催者としてはある程度高めの料金設定をすることになる。さらに多方面からの議論が必要であろう。

（4）文化財情報の発信と広報の充実

ぜひとも加速させていただきたいのがSNS戦略である。新聞もテレビも見ない10～30代が急速に増えている。博物館に行く楽しい、おもしろい、発見がある、勉強になる、友達が増える、というブランディングは、スマホを通じて行う必要がある。SNSの長所は①おもしろければ各自が勝手に拡散してくれる、②ノーコストあるいはローコストの広報ツール、③国境を軽々と超えて世界中に広がっていく。④動画や写真が使える。寄託品の写真撮影については、安易な解禁はありえないが、館独自の「ゆるキャラ」写真、人気のミュージアムグッズ、ユニークな学芸員の紹介など、なにげないコンテンツを手始めに、まずはネットワークを広げてはどうだろう。

3 我が国における博物館の中核としての機能の強化

（1）調査研究の成果の発信

概ね計画どおりに実行されており、奈良国立博物館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。

（2）海外研究者の招聘等研究交流の実施

I COMの京都開催が決まり、意欲的に取り組んでいる。研究者の往来は概ね計画以上の実績をあげ、国際シンポジウムも開催している。

（3）保存修理事業者への研修プログラム

概ね計画通りに実施されている。

（4）収蔵品の貸与

概ね計画通りに貸与されている。

(5) 公私立博物館・美術館等に対する援助・助言の推進

総会での各委員からの発言を承ると、地方の博物館がナショナルセンターである国立文化財機構に期待するものはかなり大きいとわかる。地方巡回展もふくめて要望が数多く出された。知恵を出しあいながら、効果的かつ効率的な協調が望ましい。

4 文化財に関する調査及び研究の推進

東京文化財研究所と東京国立博物館が連携して「黒田清輝展」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、大きな形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。今後もこうしたチームプレーを期待したい。

5 文化財保護に関する国際協力の推進

東京文化財研究所が手がける研修「紙の保存と修復」は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、興味深いと感じる。

6 情報資料の収集・整備及び調査研究成果の発信

奈良文化財研究所が協力しているキトラの体験学習館の完成が近づいている。研究所のこれまでの知見を一般の市民に伝える機会であり、多くの人に入館してもらえよう尽力していただきたい。

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

概ね計画通りに実施されている。研修の参加者満足度を重視して向上を心がけておられる。

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

使用資源の抑制や自己収入の増大など、いずれも着実に成果を挙げている。また保有資産の活用については、各館、各研究所とも前向きにきめ細かく取り組みがなされている。

III 予算（人件費の見積もりを含む）、収支計画及び資金計画

入館者数を増大させて収入を持ちあげ、さまざまな努力によって支出を抑制し、大きな努力を積み重ねていることが数字から理解できる。目的積立金が認められたということは、これまでの努力が評価されたということだろう。適切な運営による国民文化向上に資する活動を今後も期待する。

IV その他人事計画等

I COMおよび東京オリンピック・パラリンピックが近づいており、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。

その他（総合的な事項、自己点検評価について等）

日頃は民間企業で働いており、初めて評価委員会に参加させていただいた。初心者の方の率直な感想として、評価結果の一覧表を見たとき、自己点検評価の結果がほとんど標準のBであることに大変驚いた。なぜならBばかりだと、何がよかったか、何が悪かったかというチェック機能が働きにくいからだ。しかし一方で、Bは達成率100～120%と幅が広く、評価幅の刻みが大きいことにも気付いた。よほどの成果を出さないとAとはならないし、逆に100%に少し欠けてもCになってしまう。これまでの評価軸設定をめぐる経緯や議論についてまったく存じ上げないので、すでに議論済みかもしれないが、評価刻みをいくばくか小さくすることでメリハリをつけた評価ができないかと考える。これは評価を厳しくするという意味ではなく、小規模でも優れた取り組みをすくい上げるという観点からの意見である。

独立行政法人国立文化財機構外部評価委員評価書

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、日本各地の多様な文化財の保存・継承やその解明に大きな成果を挙げていることを、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、地方自治体・大学・民間など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、国民向けの発信も積極的に進めていただきたい。 ○ 博物館収蔵品や研究所収蔵の遺物・史資料などを、保存に支障のない範囲で、他の地方自治体・大学・民間などの博物館や研究機関での展示に積極的に貸し出していただきたい。 ○ 文化財修理事業や基礎的な調査では、4博物館・2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。 ○ 博物館の収蔵品や研究所の資料・図書などの目録・データ的な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。 ○ 2020年の東京オリンピックの際に世界からの来訪者に向けて日本の歴史・伝統文化を紹介するための展示や研究成果の発信に、戦略的に取り組んでいただきたい。 2 文化財を活用した歴史・伝統文化の国内外への発信 ○ 年間回数の増えた特別展のほか、平常展や、企画展示・シンポジウム・講座・列品解説・コンサート・イベントなどが多角的に展開され、展示説明の多言語化を図るなど、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。 ○ 発信事業が多彩に展開されるのは有難いが、職員の勤務条件への負担が過大にならないよう、配慮していただきたい。 ○ 海外の博物館・研究所などとの調査・研究・展示（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・世界記憶遺産・世界無形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。 ○ 人気のある特別展では、会場混雑のため入館待ち・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。混雑解消や待ち時間対策のための有効な方法をさらに本気で模索していただきたい。世界の他館の先進事例も参考になるのではないかな。 ○ 東博・京博の「ゆるキャラ」や九博でテレビCMを展開するなど、国民に向けた分かりやすい発信への努力も工夫されているが、その効果を検証して、さらに有効な方法をめざしていただきたい。 ○ 国土交通省が国営歴史公園事業として行う、平城宮跡の展示館やキトラ古墳・高松塚古墳の展示館・体験学習館の事業に対して、とくに学芸的分野で、奈文研・機構がもつノウハウを積極的に協	

力発信していただきたい。

3 我が国における博物館の中核としての機能の強化

- 機構の4博物館・2研究所・センターの相互連携をさらに進めるとともに、国内の他の博物館・美術館や文化財研究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・研究所の仕事」の実態を、国民に向け発信してほしい。
- 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。
- 国内外の他博物館・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・協力をさらに進めていただきたい。
- 文化財の総合的な把握・調査・研究をもとにした「博物館型の研究統合」のあり方についての研究成果を、発信していただきたい。
- 博物館の入館者に高齢者がめだつようだが、若者を対象として、大学のパートナー制だけでなく、初等・中等教育の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。
- ミュージアムショップのさらなる魅力的展開について、努力をお願いしたい。魅力的なグッズの開発とともに、九博の太宰府天満宮参道へのミュージアムショップ出店なども、参考にしてよいのではないかと。

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」事業での活躍成果をふまえて、文化財防災ネットワークの推進や「文化財防災計画」策定への協力に、機構のノウハウを活用していただきたい。とくに今回の熊本の地震災害による文化財被害への対応に、積極的に協力していただきたい。
- 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。
- 少ない予算・定員の割りに大きな調査・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。
- 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・民間研究助成・寄付金など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、大きな成果を挙げていることを、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。

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。

- 東文研の敦煌研究院との共同調査研究の終了など、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。
- 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整えて国際協力を展開していただきたい。
- アフガニスタンなど中東の戦地における文化財保護への協力や、文化財の歴史文化的意義を世界に発信することについて、展示などで協力できたことはよかったと思う。

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、さらに機構内でのリンクなど、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やホームページなどで公表するなど、発信を進めていただきたい。
- 機構の4館・2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、4館・2所が所蔵する膨大な図書資料・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機構ならではの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

- 4館・2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。
- 4館・2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、たとえば機構として4館・2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、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・発信していただきたい。
- 目的積立金が今回承認されたが、その使い道と得られた有益な成果・効果について、対外的に発信

できるように努めていただきたい。 ○ 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は実現できないものか。
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配慮しつつ獲得・育成できるように、また多忙ななかで余裕ある研究環境をさらに整備充実できるように、予算的配慮をお願いしたい。 ○ 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・研究補佐員などの比率が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お願いしたい。 ○ 任期付き非常勤の若いアソシエイトフェロー・研究補佐員などが、常勤職員と同様に優秀であるにもかかわらず「使い捨て」になることのないように、人事面での配慮が必要であろう。 ○ そうした状況への対応から、研究職・事務職の中間的立場として専門職を創設して国際交流分野の人材を確保した試みが、成功であったのか成果を注目したい。 ○ 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よいのではないか。
その他（総合的な事項、自己点検評価について等） ○ 今回、評価書の提出が一回になるといった外部評価委員会の（内容はそのまま）手続きの一部簡素化が図られたことは、良かったと思う。定量評価の数字のみだけでなく、機構・各組織のあり方や将来像についての実質的な質疑・議論が行える時間が得られるのはよいことと感じた。

独立行政法人国立文化財機構外部評価委員評価書

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 27年度は、東京国立博物館、京都国立博物館、九州国立博物館等において、収蔵品の購入、寄贈が順調に進み、各館の目玉ともなる作品が集められたのは喜ばしい活動であった。奈良国立博物館に関しては自己評価がBであったが、これもタイミングの問題があり、今後の拡充が期待される。 2 文化財を活用した歴史・伝統文化の国内外への発信 充実した展覧会によって、国内外に日本・東洋の文化や美術の豊饒さや美が発信された一年だったといえる。入場者数も順調に推移しており、メディアによる広報活動も行き届き、ある程度の人数からなる美術文化の愛好層が、国民の間に確実に形成されているように感じられる。近年、増加傾向にある外国人観光客においても、同様に国立博物館の存在が認知されてきているようであり、ますます、見学者数の増加が期待される。 3 我が国における博物館の中核としての機能の強化 一般国民に対する周知活動は充実しているように思われるが、一歩進んで国民が、積極的に博物館の所蔵品を利用し、あるいは現代美術やデザインの現場で活用しようとするとき、画像の提供が高額であったり、利用上に様々な規約が設けられるなどしており、枷が多くないとはいえない状況である。 現代は、ウェブを活用し、様々な情報が言語・画像の違いを問わず、データとして行き交う時代である。いま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、とくに世界の動きを鑑みると、日本の状況はかなり遅れているように思われる。国立館が先導して、イノベーションを推進することも必要であろう。東京オリンピックも目前に控えていることでもあり、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。 4 文化財に関する調査及び研究の推進 研究所・センター調査研究部における調査研究に関しては、目覚ましい発見といえるほどの特筆される成果はなかったようだが、日常的な研究活動は従来通り、進められており、さらなる進展が期待される。 5 文化財保護に関する国際協力の推進 研究所部会において衝撃的だったのは、東京文化財研究所が数十年にわたって取り組んできた中国・敦煌壁画の保存修復事業が終了し、今後の再開の目途も立っていないという報告であった。東アジア絵画における日本の技術水準は目覚ましいものであり、それによる国際協力は、文化国家としての顔であったの	

ではなかろうか。その要因はおおむね、政治的な問題に求められるようであり、日本の政府においても文化学术交流が途絶えることからくる、ことの重大性を認識してもらいたいと考える。研究機関においては、状況をみつつ、技術水準を後退させないように他分野への応用などをも視野に入れて、工夫を凝らしていただきたいと考える。

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おり、数年前のような新メディアといった認識から、むしろ中心的な存在に変化しているように思われる。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などを図っていただきたい。

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

東日本大震災の被害への取り組みが一段落したところで、今回は熊本の大地震災が起こり、あらためて日本にとって自然災害による文化財被害は常態的な問題であることが認識された。熊本においては装飾古墳への被害が甚大であるという報道も目にしている。従来の取り組みに重ねて、レスキュー活動も今後必要とされてくることも考えられ、充実が図られることを望みたい。

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

昨年と同様に、奈良、東京の2研究所、国立4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、限界に達している。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期待されるが、今回の報告によれば、スポーツ予算に比べて微たる増加に過ぎないという。国民にとってオリンピック＝スポーツの祭典という認識が一般化しているが、世界的にみれば、そればかりではなく、文化の祭典でもあることを、メディアとともに工夫を凝らして、国民に訴える方法はないものであろうか。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られることは必要である。27年度は、目的積立金の承認があったことが報告され、今後の活動に対して、少し光が差したように感じられた。次年度においてどのような取り組みがなされていくのか、期待したい。

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あり、調査・研究・展示・発信といった博物館、研究機関の根幹を担う活動を行っている。若い研究者にも希望の持てるように、改めて、4博物館・2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。

その他（総合的な事項、自己点検評価について等）

自己点検評価基準がある程度整理され、数年前のような各館、各所におけるばらつきは無くなったように思う。最近、テレビなどを通じたブロックバスター的な展覧会の宣伝が目立っているが、そのような方法による国民の動員に頼りすぎず、今後、国立博物館が、生活レベルで国民がアートやデザインに親しむことのできる場として成長していくことを、総合的な事項として望みたいと思う。

独立行政法人国立文化財機構外部評価委員評価書

外部評価委員名 名児耶 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 収蔵品の整備に関して、購入はかなりの成果を上げ評価できる。さらに寄贈、寄託も順調であったと判断でき、評価に値する。また、所蔵作品については、作品の価値、継続的なコンディション調査、修理のための科学技術を取り入れた調査、適正な保存をめざすことを日常的に考えることは継続してほしい。特に所蔵品の広く利用されることが可能になるための調査も期待したい。人員が限られる中での調査には苦労があると思うが、国立文化財機構全体で努力してほしいと願う。 2 文化財を活用した歴史・伝統文化の国内外への発信 各館の特色を考慮しつつ、開催された4館の展覧会は、全体に来館者数が増加しており、成果を上げていることが確認できるが、特に平常展での伸びは評価できる。特別展による入場者数は内容により異なるので、入館者の増加を特別展に頼るのは、博物館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、国立文化財機構の役目と思う。 国外においても、アメリカ・フィラデルフィア美術館や韓国の国立慶州博物館等で展示を開催、着実に伝統文化の発信を継続していて喜ばしい。また、教育活動に対する各種の催しや大学との連携も、これを維持している点が評価でき、これからも続けることが望ましいと思う。なお、快適な観覧環境の提供にはこれからも十分な研究を望みたい。特に入館者の増加を優先することで観覧環境が不適正とならないための工夫はこれからも続ける必要があると思われる。 3 我が国における博物館の中核としての機能の強化 作品の保存維持に関する研究や関係者への助言、また4館の資料の他館への貸出は、全国の博物館、美術館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。特別展にともなう調査研究とその成果の図録への反映などは当然であるが、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。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、さらなる工夫とその成果を期待したい。 4 文化財に関する調査及び研究の推進 幅広い内容の文化財の、数多く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。科学研究費等の外部資金も積極的に獲得し、熱心に取り組む様子が感じられる。科学技術の日進月歩の中で、それを駆使して調査研究を充実させ進む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。新しい技術ばかりではなく、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よいと考えるので、それ	

らの研究も望みたい。

5 文化財保護に関する国際協力の推進

アジアを中心にさまざまな文化財保護に関する協力体制を維持していくことは、様々な困難があると思われるが、個々には成果を上げていると思われる。将来的には、こうした協力がさらに重要な課題となると思われ、若い世代の人材の育成も課題であろう。

6 情報資料の収集・整備及び調査研究成果の発信

定期刊行物の刊行や数多くの報告書からも各館それぞれの特徴を生かし研究成果を挙げていると認められる。ただ、調査研究成果を、研究者・専門家向けのみでなく、一般の人々に対しても分かりやすく伝わる方策にもさらなる工夫を望みたい。

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

各種の文化財に対する地方公共団体への協力は、東日本大震災の復興に伴う案件など、文化財研究所の特徴を生かして着実に成果をあげていると思われる。博物館施設や大学等への研修等は、将来の文化財保護に携わる人材確保のためにも、その活動はおおいに評価できる。同時に将来に向けてのより充実させていきたい。

II 業務運営の効率化に関する目標を達成するためにとるべき措置

業務の効率化に関しては、使用資源減少、自己収入の増大など成果を評価すべきである。しかしながら、効率化を図ることが、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。

III 予算（人件費の見積もりを含む）、収支計画及び資金計画

自己収入が改善され、全体に増加していることは大いに評価できるが、これにより、経費の削減や運営費交付金の減少に安易に結びつけるものではないと考える。一般の経済活動とは異なり、文化・文化財を維持するには、適切な経費の範囲があると考え。それを追求し、文化・文化財を維持する法人には、その必要範囲の業務に関しては、しかるべき配慮があるべきと考える。

IV その他人事計画等

近年の傾向であり、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。

その他（総合的な事項、自己点検評価について等）

全体に、現体制の中で各種成果をあげていることは認めるが、大きな施設ということにより、新聞社等との共同による大型の特別展が多い。その場合、集客効率の重視に偏重せず、来館者が健全に鑑賞できる範囲の構築を目指し、他館の手本となるべく努力をお願いしたい。

自己評価の評定のABCの扱いは、初めてであるがわかりよく、実際の自己評価も適切な判断であったと思われる。

独立行政法人国立文化財機構外部評価委員評価書

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 昨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、A評定も散見されることから、ほぼ計画は達成されていると評価できる。 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、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迫られている。昨年度は、京都国立博物館（以下、京博）において、購入が積極的に進められたようであるが、他の国立館においても相応の資料購入予算を確保するとともに、収蔵スペースを新規に確保することは欠かせない課題である。 また、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、人的整備も必要となる。現在、東京国立博物館（以下、東博）で働く研究員は55名とのことであるが、欧米の大規模博物館と比較したならば、1/10にも満たない人員であり、予算とともに人員の確保についても、迫られた課題である。東博の保存修復課にアソシエイトフェロー2名が配置され評価すべき点であるが、こうした有期雇用職員についての終身雇用化も急務の課題である。 2 文化財を活用した歴史・伝統文化の国内外への発信 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一方策としての海外観光客の呼び込みと、東京オリンピックを視野に入れた、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。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。 東博では、27年度の平常展観覧者数が目標値の2倍に達し、考古展示室や黒田記念館のリニューアルが大きく影響しているものと思われる。入館者数のみにこだわる必要は無いが、リピーター確保のために、たゆみない展示のリニューアルと資料の陳列替えは重要であることが窺える。 特別展についても、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、健闘ぶりが窺える。放送局や新聞社との共催展の健闘ぶりが目立つ。問題点も少なからずあるかと思われるが、来館者確保の上で、マスコミによる広報の重要性を窺い知ることが出来た。 次世代を担う子どもの博物館利用促進に向けた取り組みも重要で、九州国立博物館（以下、九博）では、「きゅーはくきやらばん」「ナイトミュージアム」などの新たな取り組みが行われた。今後に期待したい。京博の「京博ナビゲーター」の活動も定着化した様子が見られ、継続性を期待したい。また、東博に続き京博においても、公式キャラクターとして27年度に「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。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。さらには、若者を博物館に呼び込むために、ウェブサイトを活用した更なる情報発信にも、今後を期待したい。 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も大きく、各館で進めるオリジナルグッズやオリジナル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など、新たな取り組みが行われたが、このような利用者に対しての快適な環境づくりも必要なことである。

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。昨年6月に、I COM（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。その先駆けとして、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、I COM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よう。

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。東博や九博で実施されているインターンシップ制度は、次代を担う若者に必要なことであるが、更なる充実を図り、国内外の博物館現場で働く学芸員への技術支援も願いたい。

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、数々の科学研究費に採択され、外部資金を導入し、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。

保存環境・保存修復に関わる調査研究、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、国立博物館は、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。

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、是非、研究を深めていただきたい。九博で展開された「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、独創的な取り組みであったと評価できる。

また、京博で開催された「琳派展」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。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などが進められ、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。九博においては、高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、大変ユニークな取り組みであり、マスコミ取材も多い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。

5 文化財保護に関する国際協力の推進

計画はほぼ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

計画はほぼ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、今後より重要となる。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して行くことも重要である。

7 地方公共団体への協力等による文化財保護の質的向上

計画はほぼ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、当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。

28年4月には、熊本においても大地震が発生しており、文化遺産防災ネットワークは、相次ぐ災害の中で重要な意味を持っていることを再確認したい。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、引き続き力を入れて行く必要がある。

II 業務運営の効率化に関する目標を達成するためにとるべき措置

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、健闘しているといえよう。とくに財政難の中、自己収入が昨年度をさらに **32.7%**（暫定値）上回り、寄付金件数は目標の **1.4** 倍、外部資金となる科学研究費の補助金も目標の **1.5** 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。

一部ながら、自己収入の剰余金が独自に活用できることとなったことは喜ばしいが、この仕組みについては更なる改善が必要であると思われる。科学研究費の獲得も伸ばしているが、今後も、研究・保存型の国立博物館にとって、研究資金の獲得は重要な課題である。また、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。

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窺える。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。

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

国民に、より親しみが持てる機構（博物館）づくりを目指して、各館は、今後も地道な活動を一つ一つ積み上げて行って欲しい。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

冒頭にも述べたが、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。

人事制度に、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。しかしながら、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。

その他（総合的な事項、自己点検評価について等）

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）にも是非理解いただき、ことに積極的財政的支援がなされることを期待したい。

独立行政法人国立文化財機構外部評価委員評価書

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 歴史や伝統文化の保存と継承の中心的拠点として、収蔵品の整備を順調に進めている。 2 文化財を活用した歴史・伝統文化の国内外への発信 文化財を活用して歴史・伝統文化を国内外への発信することは重要で、国立文化財機構はその役割を十分果たすべきであり、複数のプロジェクトを着実に推進している。 3 我が国における博物館の中核としての機能の強化 国立文化財機構は、III（予算）に書くように、我が国の博物館の中核としてだけでなく、文化財や文化自体を国の礎とする国の中核となることが期待される。 4 文化財に関する調査及び研究の推進 文化財に関する調査及び研究は、国立博物館と国立文化財研究所によって適切に推進されている。例えば、奈良国立博物館では、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る。 5 文化財保護に関する国際協力の推進 文化財保護に関しては、アジアの博物館等への協力は順調に継続されている。東文研は東南アジアならびに西アジア諸国の文化遺産の保存修復事業に大いに協力している。 6 情報資料の収集・整備及び調査研究成果の発信 東京文化財研究所では文化財情報基盤の整備を継続的に進め、奈良文化財研究所では、文化庁や国土交通省が行っている、平城宮跡の復元と整備への協力を行っている。国立博物館、東京文化財研究所、奈良文化財研究所ともに、ウェブサイトの充実と積極的運用に努力しており、今後も、国内外への発信に力を入れるべきである。	

7 地方公共団体への協力等による文化財保護の質的向上 国立博物館各館は、文化財に関する調査及び研究の推進を積極的に進めている。現在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る。東文研は、文化財の修復や整備に関する調査ならびに助言を積極的に行い、奈文研は、飛鳥・藤原地区等での地方公共団体が行う発掘調査への援助や助言を進めている。
II 業務運営の効率化に関する目標を達成するためにとるべき措置 特になし
III 予算（人件費の見積もりを含む）、収支計画及び資金計画 我が国の国立博物館そして国立文化財機構の予算は、他の先進国や近隣の主要国と比べ、明らかに小さすぎる。東京国立博物館を中心とする日本の国立博物館は、歴史的にも、現在の活動の内容を見ても、アジアを代表するミュージアムであるが、近隣諸国とくに中国のミュージアムの拡大充実ぶりはめざましい。日本の国立博物館の国際的な位置を保つだけでなく、わが国の今後の状況を考えても、国立博物館と国立文化財機構の予算は十分増額する必要がある。このことは文化財のためだけではなく、我が国全体の将来のために重要である。我が国は自然災害に頻繁に見舞われながらも、伝統的文化や文化財を努力して適切に保存してきたまれな国である。現在の日本はいわゆる爆買いに象徴される近隣国の消費に依存しているところが大きいが、そのような異常な消費活動に依存している日本の企業は極めて不安定な状態にある。他方、海外からの訪日者は近年、そのような商品ではなく、伝統的な文化や生活に興味を示しつつあり、その傾向はさらに強まるだろう。工業製品の製造販売だけではなく、文化あるいは文化財を中心とした産業の充実に力を入れることが、我が国と世界の歴史を比較すれば、必要であろうと想像される。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、あるいはミュージアム立国が望ましい。ミュージアム立国とは、博物館や美術館だけでなく、その他の国では失われてしまった穏やかな農村風景や生活風景をも野外ミュージアムとして含む、国全体がミュージアムとなるような状態を意味する。さまざまな国から日本の文化や生活に興味を持った人々が訪れ、そのことによって一旦地方を離れた若者が郷里や地方への誇りと愛着を高めてそこに住むようになり、大都市だけでなく、地方が生き生きとした生活を送ることのできる場所になることが期待される。いま急速に発展しているが、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国立文化財機構に十分な予算を与えるべきである。
IV その他人事計画等 特になし
その他（総合的な事項、自己点検評価について等） 自己点検評価は、国立博物館、文化財研究所・研究センターともに、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。

独立行政法人国立文化財機構外部評価委員評価書

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 4つの国立博物館が、国民共有の財産である文化財のナショナルセンターであることを考えれば、収蔵品の整備と研究、公開と活用、さらにそれらを次世代へ確実に継承することが、極めて重要な責務であることは論を待たない。館の活動の重点項目として取り組むことは当然である。 収蔵品充実に向けた取り組みは、現在のような限られた予算の中で、各館が設立された経緯やその後の活動の歴史の中で培った特色に重点を置いて進められるべきで、収蔵品で館の力量が試される。平成27年度をみると、1億4,000万～8億円という購入額の中で各館が適切に収蔵品を充実させていることがわかる。平成知新館の建設に伴い、24年度は1件、25年度はゼロ件、26年度は9件だった京都国立博物館（京博）の購入件数は18件に増えた。国宝や重文の書跡などを収蔵したほか、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、いち早く、同年度の特別展「琳派 京を彩る」で公開されたことは喜ばしい。公開・活用を率先したことは称賛される。九州国立博物館（九博）も日本と大陸との交流を物語る優品を集めたほか、東京国立博物館（東博）は近年、評価が高まっている若冲作品、仏教美術の収蔵、展示に優れた奈良国立博物館（奈良博）は密教の極めて貴重な資料の木製転法輪筒など、館それぞれに特色ある資料収集に成果を挙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。 文化財購入予算は増加しているものの、さらにこれを補うのは寄贈や寄託の品々であり、この取り組みも重要だ。それには博物館の信頼性が求められる。また、博物館環境の充実も重要な受け入れる要件であろう。ただ、博物館の中にあつては寄贈や寄託が少ない館もあり、残念である。所蔵者がしっかり自らで所蔵していると考えれば、それはそれでいいのだろうが、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、寄託にいっそうの力を入れていただきたい。 収蔵品購入に関しては、鑑査会議や外部識者の協議で公正に行われていると思う。それであっても、市場の動きに眼を光らせ、古美術商との連携が癒着にならないよう、絶えず、客観的な、距離を置いた対応で、だれもが納得いく適正な購入額を心がけ、少ない予算を有効に活用する方法にも全力であたるべきだ。 2 文化財を活用した歴史・伝統文化の国内外への発信 文化財を活用して日本の歴史や文化を発信することは、文化財を生きた教材として、財産として使うことのできる大切な取り組みであり、「文化財は国民共有の財産」を実践する意義深い活動である。中でも、平常展（常設展）をいかに活用して発信し、多くの人々に見てもらうかが課題である。 そんな中、今年度は4博物館とも平常展の入館者が目標値を達成したのは喜ばしい。各館が平常展を展覧事業の中核と位置づけてそれぞれの特色を生かして取り組んだ成果で、その努力は称賛に値する。定期的な陳列替えといった観覧環境の向上などが成果となって表れたといえよう。中でも東博が目標値の倍を記録し、前年度より16万人も上回った。外国の博物館で見られるような、平常展で魅力ある博物館にする努力を今後も続けていただきたい。日本人が外国へ行くと博物館を訪れるように、外国人にとっても日本の博物館がそうあってほしいと願う。 特別展も充実している。入館者が多く、博物館の収入増加に寄与していることもあり、精力的に多彩な内容が国民に紹介されことは喜ばしい。国民の知識の向上、国際理解の進展にも寄与しているから、今後もしっそうの充実に尽力願いたい。ただ、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。これらの検証をしっかりといただき、次回に備えるべきだろう。加えて特別展開催が館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。ただし、特別展は貴重な研究ができる場でもあるから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。

個別にみると、東博では「アート オブ ブルガリ」、京博の「琳派 京を彩る」、奈良博の「白鳳—花ひらく仏教美術」、九博の「美の国 日本」が特に目を引いた。東博展は、こういうジャンルが立派に展覧会の対象になることを証明した。視点が斬新で面白い。京博展は地元に着する充実した内容で入館者に強いインパクトを与えた。奈良博展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。九博展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。正倉院宝物を含めた質の高い内容の展示品などで話題を呼んだ。広報にも力を入れ、高い満足度を得ている。このほかの特別展でも、多くの入館者の知的好奇心を大いに満たしたと思える内容が見られた。喜ばしい。

パネルなどの展示品の説明資料の外国語化が進んでいることは素晴らしい。急激に増加している外国人観光客を対象にしたこれらの方策は、わが国文化の世界への発信に欠くことができない。それらはスタートであり、今後も外国人に優しい博物館であってほしい。もちろん、日本人にとっても分かりやすい展示施設であることは当然である。入館者の疑問に適切に、臨機応変に対応できる観覧環境もいっそう心がけてほしい。さらにSNSといった手段での情報発信にも積極的に挑戦を試みていただきたい。SNSの情報で訪れる人が増えた名所、旧跡、地域、店などが増えている。

今回は入館者と満足度の関連に興味を持った。というのは、入館者が多いと混雑度が増し、満足度が下がるというアンケートが顕著だったからだ。これは特別展に多く見られる。新しい現象ではないが、人が集まる素晴らしい内容の展覧会ほど、入館者は満足していないことがわかる。これを解決するのは難題であることは確かだが、少しでも改善の方向に持って行くのは博物館として永遠の課題である。そのために各館がいろいろと工夫しているのは理解でき、敬意を表したい。臨機応変に対応することも大切な方策と思うが、東博が混雑時にケータリングカーを導入するなど、入館待ちの人々を飽きさせないさまざまな改善策を講じてもらいたい。

3 我が国における博物館の中核としての機能の強化

地方の公私立博物館との連携を一層深めてほしい。というのは、展覧会に窮している地方の館があるからだ。そういうところに、規模は小さくてもいいので、国立博物館の収蔵品を積極的に貸し出して展覧会を実現し、協力関係を築いて地方との連携にいっそう努めてもらいたい。

自己点検評価報告書には、地方の博物館に収蔵品を様々な形で貸与している状況が記されている。それはそれで結構なのだが、まだまだ足りないようだ。とくに戦前などに全国各地から国立博物館に集められた文化財を、地方へ里帰り展示する機会を増やすことは検討してもいい。本来なら現地に戻すことも選択肢の一つかもしれないが、ナショナルセンターとしての存在を重視するのも当然で、今の所蔵場所をあえて変える必要もないが、弾力的な貸与を今以上に実現して、地方の人々にも日本の文化財の素晴らしさを体感できる機会を増やしていただきたい。一時的な展示でも喜ばれるだろう。博物館は日本人としてのアイデンティティー醸成の場でもある。

地方の博物館などを対象にした、展覧会や運営等に対する助言や援助、講演会などでの協力などが精力的に行われていることは望ましい。頼りになる存在といえる。現にそうになっていることが理解できる。文化財研究所が実施している研修のように、地方の博物館関係者を国立博物館である程度の期間、研修することや、思い切って1～2年の交流も必要ではないか。地方の博物館の質を高める方策にもなる。すでに行われているのであれば、いっそう推進し、まだなら試みて日本の博物館のボトムアップをリードしたい。国立博物館の優れたノウハウをどんどん拡散してほしい。

東日本大震災以降の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。これは28年度になるが、28年4月に起きた熊本地震での被災文化財についても、建築を中心として今後、活動することが増えるだろう。災害に強い博物館づくりも課題になる。適切に対応してもらいたい。ネットワークが目的にして

いる文化財の防災減災対策の充実にも国立文化財機構を挙げて取り組んでいただきたい。

4 文化財に関する調査及び研究の推進

2 研究所、4 国立博物館、1 センターの文化財に関する調査と研究は、実に多方面にわたって精力的に行われている。必ずしも十分な人数がそろっていない担当者の努力には頭が下がる。それらの成果が数多くの報告書に表れて刊行されており、必要に応じて外国語訳がされていて、日本文化の国内外への情報発信に大きく貢献していることは大いに意義深い。

注目したのは奈良・東大寺東塔の基壇の調査である。奈良県内の遺跡では、奈良文化財研究所（奈文研）、県教育委員会、それぞれの地方自治体と、発掘調査の地域や内容によって担当機関が異なる。もちろん情報の共有はあるが、そういう歴史の中、東塔跡では奈文研と橿原考古学研究所が共同して調査にあたり、東大寺の文化財担当者も交えて取り組んだのは調査の充実、情報の共有などで好ましい。機関によってその遺跡の調査の経験が様々に蓄積されており、多様な機関が共同で調査することでそれぞれの英知を生かせることが可能になる。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。

国交省のキトラ古墳（奈良県明日香村）周辺整備が終わり、9月に体験学習館が開館する。貴重な壁画古墳の実情を現地で学べる意義は大きく、文化財活用が大いに期待される。また、奈良市の平城宮朱雀門跡近くには国交省の平城宮跡展示館（仮称）の建設が進む。こちらも平城宮跡へのエントランスとして人々が多数、訪れる場所にあり、奈良の都を理解する導入施設としての利用が期待される。いずれも国交省と文化庁が協力して運営する施設であり、奈文研や同研究所の平城宮跡資料館や飛鳥資料館との密接な連携性が求められるし、文化庁には適切な人員配置をお願いしたい。また、それら新設される施設への交通機関の整備も課題だ。地元の自治体や公共交通機関と連携を密にし、「宝の持ち腐れ」にならないよう、利用者の便を図る方策に担当省庁は取り組んでいただきたい。インバウンド招致にも絶好の施設になる。

5 文化財保護に関する国際協力の推進

東京文化財研究所（東文研）の5か年にわたる中国・敦煌壁画などに関する日中共同研究が終わった。敦煌という、日本の壁画にも大きな影響のある遺跡を舞台にした日中の共同研究は、刊行された報告書でわかるように大きな成果を残した。莫高窟第285窟での調査研究は実に10年に及ぶという。しかし、微妙な国際情勢が影響したのか、終止符が打たれたのは残念だ。こういう時こそ、平和外交の担い手である文化交流が持つ意義は大きいと思う。60年以上前に焼損した奈良・法隆寺金堂壁画の本格的な調査研究が始まった。奈良・高松塚古墳やキトラ古墳の壁画の研究を深化させる必要もある。そんな時、敦煌壁画の研究は重要性を持つ。日中の共同研究が完全に途絶えることのないような方策を講じ、文化財保護にかかわる国際交流の継続と推進の道を残してほしい。

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挙げている。南祠堂の再構築が終わり、北祠堂に事業の対象が移る。こうした目に見える成果は、カンボジアにとっても喜ばしいし、地元の研究者を育成する絶好の機会である。東文研も東南アジアで活動している。横のつながりを綿密にし、有効的な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。

アジア太平洋無形文化遺産研究センターは予算や人員が不十分な状態にありながら、アジア太平洋地域という広いフィールドを持ってしっかり活動している。アソシエイトフェローがスタッフとして加わり、予算も少しついたようで喜ばしい。富山での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り組みなどは、調査研究体制がまだ十分に整っていないセンターの事業として成果を挙げている。東文研と協力しながら、着実に存在価値を高める取り組みに挑んでほしい。とくに危機遺産を抱えるこの地域の国々からは大きな信頼が寄せられており、大変だが着実な事業実施を求めたい。

6 情報資料の収集・整備及び調査研究成果の発信

ナショナルセンターとしての存在から、情報資料の収集と整備、調査研究成果の発信が十分に行われていることは自己点検評価報告書で理解できる。しかし、あえてこれまで以上に力を入れていただきたいと切に願う。報告書の刊行は多彩を極め、その労力には敬意を表する。情報手段が発達した現在でも、紙媒体での発信には大きな意義があり、インターネット世代でない人々には大いに役立つからだ。加えて一般に特に関心が持たれるような成果では、ウェブサイトでの公表もいっそう積極的に行ってほしい。データベースやアーカイブの充実も喜ばしい限りだ。この場合は報告書の内容の短縮化とか簡略化が求められる場合もあるだろう。作業は大変だろうが、一つでも二つでもこうした報告書が増えることを望む。

東文研が世界遺産に関する辞典を出した。しかし、発行部数は300部という。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。東文研がどんな活動をしているかの一端を、市民に知らせる頼もしいツールになることは確かだ。今からでも遅くはないと考える。

いつも言われることだが、東文研は現場がなく、遺跡を発掘調査し、報道発表や現地見学会、資料館展示などで市民と接触がある奈文研とは異なって、その事業が市民に見えにくい。それを補う努力はされており、台東区と協力して施設の公開に取り組んでいることは喜ばしいが、さらに施設紹介や事業紹介の試みに努めていただきたい。九博などが行う「バックヤードの公開」は、研究所にとって施設内に機器があって狭いなど難しい面はあるが、導入を検討してほしい。とくに次世代の小中学生に研究所の事業を知ってもらい、「僕も東文研や奈文研で仕事をするんだ」という後継者の芽を育てていただきたい。

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

国立博物館も文化財研究所も、ナショナルセンターとしての存在価値は大きい。地方公共団体や地方の公立博物館などから大きな信頼が寄せられている。国立博物館員や文化財研究所員はそれを肝に銘じ、誇りに思い、それに応える取り組みをしているのは当然である。それによって、全国的な文化財保護の質的向上が図られ、展示では地方における文化の向上に寄与している。各機関が地方に対する協力や指導に相当、取り組んでいることは素晴らしいし、いっそう地方からの期待に応えていただきたい。

特に奈文研は地方の文化財関係職員に研修を行い、優れた職員を育ててきた。平成28年5月7日に亡くなった坪井清足元所長が地方の文化財関係職員の養成に力を入れたことは知られる。今もその歴史はしっかり伝わってきて、様々な研修が行われていることは高く評価できる。しかし、一つだけ残念なことがあった。夏に行った奈文研での「報告書作成」の研修課程で多くの応募者が定員オーバーで参加できなかったことだ。研修受講者のアンケートでは全員が「有意義だった」「役に立った」と応えており、希望者全員が受講できるように対策をお願いしたい。地方自治体の発掘調査で、正式な報告書が調査からかなり経っても刊行されていないケースがある。報告書の書き方、作り方がわからない職員もいるらしい。だからこそ、奈文研の研修は重要だ。「しっかり対応する」とのことだったので、その成果を楽しみにしたい。

危惧することがある。最近、発掘調査をする株式会社が増えていることだ。その是非はここでは置くとして、こういった所で働く人々への調査技術や文化財保護意識の質的向上への取り組み、報告書刊行などへの指導はどうなっているのか。遺跡の価値の正当な評価が行われているのか。民間だから無関係ということではない。そのあたりもナショナルセンターとしての文化財研究所として考えてもらい、文化財保存が決しておろそかにならないような対応を長期的な視点で考えてもいいのではないかと。

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

共通業務の効率化や計画的なアウトソーシング、省エネや廃棄物の減量化、リサイクル推進などが着実に進められている。LED照明には課題もあるというが、省エネ機器の有効活用で、大幅な増加がほとんど見込めない運営費交付金を少しでもバックアップしようとする機構の試みは評価したい。省エネでは5

年間で5%削減したといい、さらなる努力が求められる。適切な外部委託による効率化も推進してほしいが、極端な取り組みは望ましくないだろう。

そんな中で、自己収入実績額（5月12日暫定値）が目標値を32%上回る大きな伸びになったことは、機構や機関の努力のたまものとする。寄付金や科学研究費採択も目標値を上回り、東博や京博では施設の有償利用が大きく増えた。素晴らしいロケーションと施設を博物館事業だけでなく、どんどん他の事業に生かすことで保有資産を多彩に活用し、収入を増やす努力をすることは大いに勧められる活動だ。知恵をひねって活用を売り込み、いっそうの利用を図ってほしい。

職員の給与水準はラスパイレス指数でみると97～98%で適切だ。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したい。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だ。仕事の量や質は誇るべきものである。

III 予算（人件費の見積もりを含む）、収支計画及び資金計画

文化庁の予算が近年、1,100億円程度でほぼ横ばいだ。いつも比べられることだが、フランスでは国全体の年間予算の1%が文化関係予算である。それに対し、文化庁予算は0.1%のままだ。文化財機構への運営費交付金もわずかに上昇しているものの、ほとんど変わらない。極めて残念である。

3年ほど前、国会の参院予算委で下村文科相も安倍首相も文化関係予算の飛躍的増額を約束した。「文化立国を目指す」とも述べたことを国民は忘れない。それなのに、その実現への道筋がいまだにまったく見えないのは悲しい。2011年3月の東日本大震災、そして2016年4月の熊本地震等々。災害が起きるたびに文化財の重要性が声高に叫ばれるのに、それが財政面での実績となって結実しないのがもどかしい。なぜなのか。機構としてもその原因を探ったらどうか。文教族といわれる国会議員に、正当な手段で協力を訴えるのもいい。研究者としての矜持が許さないことも理解できるが、それはそれで、どこの世界でもロビー活動は行われており、政治を動かす行動力が今こそ求められていると思う。

私たちは今の貧弱な文化関係予算を放っておいて良いわけではない。危機感を共有して、政府の「文化立国を目指す」「文化関係予算の飛躍的増加を目指す」という答弁を忘れず、国にその実現を求めていく努力は最大限に続けなければならない。これは恥ずかしいことではなく、当然の取り組みである。運営費交付金を国際的にも先進国と同等で、妥当とみられるように増額を目指す「がむしゃらな」、一方で「紳士的な」取り組みに期待したい。

朗報があった。平成26年度の目的積立金と使途が認められたのだ。東博に1500万円、京博に7100万円と額的には少ないかもしれないが、これを励みに自己収入の拡充にいっそうの努力を願う。

2020年開催の東京オリンピック・パラリンピックに向けて、スポーツを通じての国威発信は当然だが、それとともに、日本文化の素晴らしさを広く世界に発信しないといけない。オリンピック・パラリンピックはその絶好の機会といえ、絶対に無駄にすることは許されない。各館は「関連した各種事業を検討する」と年度計画に挙げているが、4館職員からなる特別チームを作り、日本の今と昔を外国人にも日本の小学生にも分かりやすいような基本的な日本を理解できる展覧会をぜひ、実現してもらいたい。

IV その他人事計画等

人事交流は積極的に進めてもらいたい。事務系では大学との人事交流で優秀な人材確保ができているようだが、若いうちにいろいろな経験を積み重ね、刺激を受けて、それを仕事に生かすことは、その人にとっても機構にとっても有益になる。ただ、むやみやたらと人を動かすのではなく、もちろん計画的に、プラスマイナスの検討をしっかりとしたうえで実施していただきたい。とくに、研究職にとってはフィールドが替わることによる研究環境の変化で支障をきたすこともあり、十二分な態勢での支援が必要だ。長年の研究に良くない影響が出るようでは意味がないし、かえってマイナスである。引き継ぎが十分でないために研究がうまく進まないとしたら実施しない方がいい。

しかし、大学など機構外の期間も含めた適切な人事交流は、機構全体に、さらに日本の文化財関係機関

にとって有意義な果実を生み出すことは長い目で見て想像できる。非公務員化のメリットを生かして、これまで以上に対応していただきたい。奈良博が陳列室の拡充とスタッフの増員を訴えている。運営費交付金が伸び悩む中で難しいのは承知しているが、機構は改めて、4館、2研究所、1センターの人員配置の再点検と適正化、充実に取り組んでいただきたい。現場の声をできるだけくんだ対応に努めてほしい。

その他（総合的な事項、自己点検評価について等）

博物館の場合、展覧会（特に特別展）の入館者（来館者）目標値は、どうやって設定するのだろうか。過去の類似の展覧会や開催時期、期間、また、その展覧会の魅力度などを勘案して決めるのだろうか。というのも、自己点検評価の定量的評価で、目標値をどれだけ上回るかで「S」～「D」の評価が、それだけではないが、だいたい決まるからである。極端なことをいえば目標値を下げておけば上位の評価ができるが、高くしておいたら達成できなくて低い評価になってしまう。そこは博物館の良心の問題なのか。

それと入館料の設定が悩ましい。今回報告のあった各館の特別展について見ると、520～1600円で、1400～1600円が多いのがわかる。安いと入館者が多いかもしれない。もちろん、全体の収支計画の中での設定であり、十二分に議論したうえでの当然の値段であろうが、入館者の数と入館料の多い少ないが関連しているのだろうか。「高い」「低い」が入館者数にどのくらい影響するのか、基本的なことになるのだが、知っておく必要はある。「高くても入館する」人もいれば、「高いからやめておく」という人もいだろう。そこには展覧会の内容や魅力に関連する要素があるだろう。入館者に調査して、その意識を探るのも、今後の展覧会の運営に資することがあるかもしれない