

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 28 度－

平成 2 9 年 6 月 2 9 日

独立行政法人国立文化財機構外部評価委員会

目次

1. 外部評価委員会報告	3
2. 外部評価委員会委員名簿	24
博物館調査研究等部会	25
研究所・センター調査研究等部会	25

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28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 28 度実績の概観）

- ・平成 28 年度も機構は全体として、日本の文化財保護における中核的な組織として、基礎的な業務から先端的なものまで、幅広く実施してきており、その実績は高く評価されるべきである。
- ・自己点検では、社会的に有益な優れた成果を挙げたり、国民的な注目・理解を集めた事業については、もっと積極的に優れた自己評価をしてもよい。
- ・これからの時代に適切に対応すべく、博物館施設設備のメンテナンスサイクルの確立に向けた計画が順調に進められていると認められる。
- ・28年度は、各館とも積極的に資料収集が進められたことを評価したい。
- ・基本的な活動として、収蔵品の調査研究、収蔵品に限らない数多くの調査研究に取り組み、その実績を多くの報告書や展示図録に反映させており、着実な成果を上げていることが認められる。
- ・京都国立博物館（以下、京博）や奈良国立博物館（以下、奈良博）が寄託された個人蔵の重要文化財や、東京国立博物館（以下、東博）におけるアジア諸国を含む広範な地域の資料購入など、貴重な有形文化財の収集を積極的に行っている。次代への継承や一般への公表にはデータベース化やデジタル化が不可欠であるが、資料自体の保存と併行して、その事業が着実に進められている点も高く評価できる。
- ・平成 28 年度の来館者数（平常展と特別展合計）は 366 万人となり前年度の 398 万人から若干の減少となった。
- ・一方、平常展における入館者の数が、東博および奈良博で増加している点は評価されるところである。入館者の数を特別展に頼るのではなく、数多くの所蔵品を活かした通常の展示により入館者の期待に応える展示を実施することが、国の博物館の基本の姿であると考えからである。
- ・博物館ごとに展開している平常展は、今後ますます増えると予測されるインバウンド観光のなかで、日本文化を提示する恰好の媒体として評価かつ重視したい。その展示替え件数が年度計画を大きく上回っている博物館にそうした意識があるとすれば頼もしいことである。
- ・特別展については、放送局や新聞社と共催することにより、その健闘ぶりが目立ち、多くの展覧会で目標値を上回る来館者を数え、中には 2 倍以上に達する特別展もあった。

- ・各種講演会の回数やギャラリートークの実施回数等の充実度は大いに評価できる。文化財の保存や継承のための未来の人材育成のためにもこうした活動全体の充実はますます必要になると思う。
- ・東京オリンピック・パラ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について、予定よりも早く全館で100%を達成した。
- ・海外の博物館関係者の招へいや日本の研究者の派遣は順調に行われている。
- ・海外の研究者の招聘や海外への職員派遣など、海外の博物館との交流を通し、博物館活動への寄与を認められる。海外展についても、その入館者等の数字から活動に寄与していると判断出来る。
- ・28年4月には、熊本においても大地震が発生し、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。
- ・熊本の震災被害のなかで、九州国立博物館（以下、九博）が資料修理の拠点となっていると聞く時、九州に国立博物館があつてよかったと思うと同時に、博物館の過大な負担にならないか、長期的に何が必要か検討を望みたい。
- ・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するが、我が国の文化芸術立国の視点からすると国による機構への財務支援は十分とは言えない。特に2020年の東京オリンピック・パラリンピック開始に向け、国のスポーツ関連予算が急増している（平成24年度を100として平成28年度、136）なのに対して、文化関係予算の伸びは殆ど無いに等しい。

（国立文化財機構をとりまく状況について）

- ・今後に望まれるより質の高い観光において、博物館施設は地域の歴史文化の周知と理解にとって決定的に重要な役割を果たすことを、改めて確認しておきたい。
- ・各国立博物館を含む機構の予算は、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い。
- ・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。
- ・機構は、大変な努力により事業目標を順調に達成し、自己収入を増加させてきた。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。単なる収益事業ではなく、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。
- ・機構各職員の尽力により、外部資金である科学研究費や寄附金の獲得額を伸ばし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附による博物館運営のあり方について、今後、国民に一層広く知らしめる必要があろう。
- ・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、東博で

働く研究員は 55 名ほどとのことであるが、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。

- ・歴史的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非常に大きな意味を持っており、機構が果たすべき役割は大きい。
- ・わが国の歴史的文化財に関する情報の国内外への発信は極めて重要である。関連情報の国外への発信は重要であり、海外とくにアジアの各種博物館への寄与は大切である。
- ・地方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を迫られている。
- ・文化遺産防災ネットワーク推進会議・有識者会議や全国史料ネット研究交流集会が重ねられていることについて、その努力を高く評価する。今後とも拡充に努めていただきたい。
- ・2019 年に開催される ICOM（国際博物館会議）大会の日本（京都）招致は、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。
- ・インバウンドが年間 2000 万人を超え、国は 2020 年の東京オリンピック・パラリンピックを控えて、いっそうの外国人観光客の増加を目指す。その意味で各館内での多言語表記の充実は、たとえ政府の要請が一部のきっかけだったとしても、時代の流れに的確に対応したもので好ましい。さらに施設を点検し、外国人にもわかりやすい表記、見学方法、図録の解説などを望む。

（国立文化財機構の将来について）

- ・博物館は、文化財公開の拠点施設であり、それを担う「学芸員」は、文化財と国民とをつなぐ重要な「核」となっている。文化財を扱うプロである「学芸員」の専門性や重要性を、再評価する時期なのかもしれない。
- ・今後、ICOM大会の実現に向けて、事務局となる京博はもとより、国立各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。
- ・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、今後も地道な活動の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。
- ・欧米の有名な美術館や博物館は巨額の寄付金によって賄われているといわれており、長期的な視点で、寄付金収入をどうしたら飛躍的に伸ばせるのか、文化財機構において積極的な寄付金獲得施策を更に調査、検討するよう望みたい。

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. 有形文化財の保存と継承並びに有形文化財を活用した歴史・伝統文化の国内外への発信

(1) 有形文化財の収集・保管、次代への継承

(概観)

- ・博物館の施設整備については各館毎にメンテナンスサイクルを構築し、施設の老朽化や耐震並びにセキュリティ対策の強化に取り組んでおり、予算の充当も適切に計画されていることは心強い。
- ・国立博物館は、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を迫られている。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)

- ・各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、今年度は奈良博が少なかったが、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、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。また、財政事情が厳しい中、寄附金を活用して国宝・重要文化財の修理が大きく進んだことも評価したい。

(希望事項)

- ・優品の購入はタイミングに支配されるけれども、よい情報が集まるようにアンテナをつねに張り巡らせておくことが望ましい。

(2) 展覧事業

(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28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。
- ・東博は5年連続で増加を続け、全体の半数を支えている。館の説明によるとインバウンド効果が大きいとのことだが、展示替えの頻度を増やしたり、イベントを企画したりといった各館の努力の賜であることは間違いない。
- ・ストーリー性や時代の中での位置付け、資料間の関連性を呈示しているものもみられるようになった。

- ・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る。
- ・来館者のための快適な観覧環境の提供については、案内サービスやガイドの拡充、バリアフリー化、外国語案内の充実、更にはショップやレストランにおけるサービスの工夫などに努め、また、来館者の満足度アンケート調査なども行い、質の向上に努めており、こうした努力は高く評価できる。
- ・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・パラ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について、予定よりも早く全館で100%を達成したことも評価したい。
- ・また「トーハクナビ」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。
- ・従来から、海外の日本資料を国内に持ってきて展示することは行われているが、日本の資料を海外に持って行って海外展を開催する試みは多くはないので、日本の優れた文化財をもとに歴史を海外に知ってもらい、国際交流を推進するためにも、是非継続して欲しい。

(特記事項)

- ・東博での一事例なのかもしれないが、一つの展覧会をワーキンググループ内で意見を出し合いながら作ってゆくという説明に耳新しいものがあった。
- ・平常展で大切な館蔵品の充実を着実に進み、館の特色を前面に出して開催している。各館とも平常展の来館者が増加していることは喜ばしく、展示替えも積極的に行っている。
- ・博物館ごとに展開している平常展は、今後ますます増えると予測されるインバウンド観光のなかで、日本文化を提示する恰好の媒体として評価かつ重視したい。
- ・資料の保護と見やすさという点で、LED 照明の導入は評価できる。ただし、館によって照明の当て方に差異がみられ、資料がかえって観にくくなっている場合もあった。
- ・東博の「平安の秘仏」展や奈良博の「忍性」展はマイナーな対象の展覧会だ。実現には勇気が要っただろうが、企画と熱意に賛意を示したい。
- ・東博の特別展「黄金のアフガニスタン」は、現代政治・政情による文化財被害問題を広く社会に発信し、理解が広がる上で大きな役割を果たした。現代性・社会性のあるこうした企画の実現を今後とも期待する。
- ・「黄金のアフガニスタン」も含め、こうした国際的な取り組みは、機構のグローバル化を進める上で極めて有意義であり、今後もこのような国境を越えた取り組みが期待される。
- ・これまで国立4館の特別展においては、内容の解説よりも、国宝や重文などの指定資料を展示として呈示することに重きをおく「逸品主義」のイメージが拭いきれなかった。しかし一方で、ストーリー性や時代の中での位置付け、資料間の関連性を呈示しているものもみられるようになった。資料内に鹿が描かれていることに着目させ、みるポイントを強調した東博の「春日大社」、快慶を中心に据えながら慶派全体にも目配りをした奈良博の「快慶」、同時期の他地域資料と相互の関係性も重視した九博の「宗像・沖ノ島」などがその例である。

(希望事項)

- ・次年度以降もまた、強弱のリズムをつけた魅力的な活動や観覧環境の改善につとめ、近年、増加している外国人観光客にとっても期待を裏切らない充実した平常陳列をお願いしたい。
- ・人気のある特別展では、混雑のため入館・入室待ちに過度の待ち時間を入館者に強いる場合がある。混雑解消や待ち時間対策のため有効な方法を、さらに模索していただきたい。
- ・新聞社等との共催の 大型の展示が多いが、集客効率の重視に偏重せず、展示内容によっては、入館者の多さではなく、その展示において期待する入館者の層がどの位充実して集まっていたかを重視することも考慮する必要があると思う。
- ・来館者アンケートについて、常時ボックスを置いておいて、書きたい人だけが書くという方式だと、よほど満足した方、あるいはよほど不満の方しか答えていないのではないのか。東京国立博物館ではタッチパネル調査も導入されているようだが、さらに回答率を高めるために気軽に答えられる方法を工夫していただきたい。

(3) 教育・普及活動

(概観)

- ・今日の博物館活動において、教育・普及活動は真摯に取り組むべき重要な課題である。
- ・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できる環境づくりについて昨年度に意見を述べたが、今年度は各館ともに所蔵作品のデジタル画像によるデータベース作りが促進され、ダウンロードも提供されているという報告があった。
- ・東博がインスタグラムを始めるなど、積極的に取り組んでいるが、若年層対策としてもさらに一段のウェブ発信が求められる時代となっている。
- ・ウェブサイトやモバイルサイトの積極的な活用は高く評価される。各館ともホームページへのアクセス件数が大幅に伸びており、人々の関心の高さがうかがえる。
- ・29年3月から「国立博物館所蔵品統合検索システム」の運用が開始され、外国語の説明が付されたことは、情報発信の面で高く評価したい。こうした成果も反映して、ウェブサイトのアクセス件数も順調に伸びており、きめ細かな情報発信が望まれる。
- ・講演会の開催、キャンパスメンバーズ事業、ボランティアの活用などによる教育・普及活動はますます充実しているように思われる。
- ・各種講演会の回数やギャラリートークの実施回数等の充実度は大いに評価できる。
- ・各館とも講演会やシンポジウム、ガイドツアー、ギャラリートーク、スクールプログラムなど、おもしろそうなイベントが頻度高く開かれており、限られた人員で工夫されておられることと推察する。
- ・博物館スタッフによる講演会・ギャラリートークは、日常の調査研究成果の要点を来館者に分かりやすく伝える技能向上に資するものであり、その蓄積が重要である。
- ・東博では、ミュージアムにおける鑑賞者開発の研究、新来館者の定着に向けた実証的調査

分析を行うとともに、視覚障がい者の鑑賞開発に取り組んだことを評価したい。

- ・京博の「文化財ソムリエ」、「京博ナビゲーター」や奈良博のボランティア活動を活用した「世界遺産学習」、九博の高等学校所有の考古資料の活用、潜在的利用者をつくる新しい博物館の活動「きゅーはく女子考古部」についての調査研究などに引き続き着実な成果が認められる。
- ・有形文化財や展覧会についての教育・普及活動は当然であるが、今後は学芸員および学芸業務そのものに対する理解を得るための活動も考えてみるべきだろう。

(特記事項)

- ・ウェブ発信はインバウンドの集客にもストレートに効果をあげる。動画や画像は言語を超えて訴求できる。
- ・九博で実施されている「高等学校が所蔵する考古資料に関する研究」は、各都道府県の高
等学校が保存する資料の確認だけでなく、各高等学校における資料の再発見、再認識へと
つながり、教育・普及活動の活性化に大いに役立つと思われる。
- ・東博や京博に、公式キャラクターが登場したことも、子どもは近寄りがたいと思われがち
だった国立博物館のイメージの柔軟化に一役買っているものと思われる。
- ・九博で行っている入場無料の「あじっぱ」や、平常展示に設けられている「文化財を守り
伝える博物館」の展示室、「宗像・沖ノ島」の際に実施していた衣装体験などは、教育・
普及活動上の積極的な取り組みである。
- ・より根本的には、国連、ユネスコの掲げる SDG s に文化遺産が如何に貢献しうるか、あら
ゆる機会を通じてその理解を促す試みに励んでいただきたい。

(希望事項)

- ・とりわけ学生や生徒を対象とした取り組みは、館にとって手数はかかるだろうけれども、
次世代育成のために一層の強化をお願いしたい。
- ・ボランティアの活用が重要であり、各館とも意欲的にボランティアとの連携を進めている。
しかしながらボランティアの人数が増えてくるとボランティアの管理や育成といったマネ
ジメントが、館側の新たな負担になる。将来的には「ボランティア・マネジメント」専門
のボランティアを養成してはいかがかと思う。
- ・周辺の大学や高校との連携などを足場として、できるだけ定期的に（ウェブを）更新して
ほしい。
- ・（保育サービスは）恒常的に開設することは難しいかもしれないが、短時間の預かりサー
ビスが可能になると乳幼児連れの父母が、小学生の子どもを連れて観覧することが可能に
なる。
- ・さまざまな学校教育に携わる教員に向けて、文化財学習の多様な展開方法のメニューを提
供するような、教員向けの普及活動を展開していただきたい。
- ・文化財の修理状況の公開といったバックヤードの展覧は参加者にプレミアム感を持たせ、
興味を倍増させるから、より推進してほしい。

- ・キャンパスメンバーズやインターンシップ制度などを通じた、大学生の博物館利用の促進等の継続も願いたい。
- ・ミュージアムシアターと体験コーナーの内容を刷新し、研究成果をわかりやすく公開する場と位置付けて、あらためて広報などに努めてはどうだろうか。

(4) 有形文化財の収集・保管・展覧事業・教育普及活動等に関する調査研究

(概観)

- ・国立博物館各館、各文化財研究所とも、有形文化財に関する調査と研究ならびに収集・保管・展覧事業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、教育普及活動にも関わり、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。
- ・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。
- ・ICOM 大会や東京五輪といった大きなイベントにより博物館へどう誘導するかは、展示事業を中心とする市民に向けた博物館の役割を、より大がかりな観光システムの中に如何に位置付けるかに係る。
- ・2019 年に開催される ICOM（国際博物館会議）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大会の実現に向けて、事務局となる京博はもとより、国立各館には一層のリーダーシップが求められる。
- ・海外における日本美術への関心はけっして高いとはいえず、分野も偏っているように思われるが、ウェブを用いた国民や海外への発信はますますアクセス件数が増えている。
- ・研究紀要は学芸員の本分である調査研究の成果を発表する重要なツールだ。各館とも定期的にしっかりした紀要を発行しており、資料としても価値があることから声を大にして評価していい。
- ・図録も研究発表の機会であり、重要だ。京博の伊藤若冲に関する図録は内容が濃く、研究成果も豊富である。多数の販売実績にもつながって増収にも結び付いた。

(特記事項)

- ・調査研究に当たっては、各博物館内、機構内の研究職員にとどまらず、他の研究機関、その他大学など、当該の調査・研究に関わる専門研究者の参加をもとめることで、質の向上を図ることが期待される。
- ・発信・普及事業はさらに多彩に展開していただきたいが、職員の勤務条件への負担が過大にならないような配慮も必要である。
- ・学芸員および学芸業務そのものを可視化、広くアピールする方策を探りたい。
- ・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。

(希望事項)

- ・ 中国・韓国の博物館との学術的・人的交流、情報交換を重ねており、今後ともその充実に期待する。
- ・ 博物館の収蔵品や研究所の資料・図書などの目録・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。
- ・ 2020年の東京オリンピックの際の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多言語的な発信に、さらに戦略的に取り組んでいただきたい。
- ・ 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・研究の統一をはかったり、内容を分担しあったりしていくことが可能か、検討する余地はあると考える。

(5) 国内外の博物館活動への寄与

(概観)

- ・ 国立4館は、国内外博物館への資料貸借の他、文化財の調査・保存修理・運営・IPM セミナーなど、博物館活動全般について幅広い関与を行っており、中核機関としての役割を十分に果たしている。
- ・ 機構内博物館はいずれも内外に美術館・博物館に対して、所蔵品（有形文化財）の貸与や展示の指導など、援助、助言を行い、その連携関係を進めることで、国内外の博物館活動に寄与しているといえる。
- ・ 中国・韓国の博物館との学術的・人的交流、情報交換を重ねており、今後ともその充実に期待する。
- ・ わが国の歴史的文化財に関する情報の国内外への発信は極めて重要である。関連情報の国外への発信は重要であり、海外とくにアジアの各種博物館への寄与は大切である。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情報の発信が重要であり、地方の博物館へのサポートは一層充実すべきであろう。
- ・ 海外展開催をはじめ、アジアにおける博物館事業展開の牽引者としての役割発揮の努力を評価する。
- ・ 海外展の帰国記念展の件も、作品保持の点からその実現は難しい点もあるだろうが、一考に値する提案であるに違いない。
- ・ 他館や地方の博物館、美術館では展示作品に困っている所もある。「宝の持ち腐れ」にならないように、それぞれの館が全国の博物館や美術館と連絡を取り合って、文化財の貸し出しを行うことは大きな意義がある。

(特記事項)

- ・ 今後に望まれるより質の高い観光において、博物館施設は地域の歴史文化の周知と理解に

とって決定的に重要な役割を果たすことを、改めて確認しておきたい。

- ・奈良博、九博における継続的な海外の美術館博物館との交流・協力の実績は評価出来ようが、アジア諸国に重点がおかれているところに幾分の恨みがある。今後の課題として検討されよう。
- ・九博では文化財保存についての指導、助言、研修などが精力的に行われており、九州地域の中核館として信頼を集め、その役割を十分に果たしている。
- ・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。28年4月に発生した熊本地震を受けて、この1年で約6,200件に上る文化財が救出されたことは、高く評価したい。

(希望事項)

- ・国内中核博物館として、展覧会、教育普及、広報活動に先駆的試みを望む。
- ・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きたい。
- ・機構は、各国立博物館における展覧会の開催や、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。
- ・今後とも共同の調査研究にも取り組む姿勢を持つことが期待される。
- ・4館は全国の中核的な博物館であることを絶えず自覚し、先頭に立って研鑽に励むとともに、できるだけ培ったノウハウを広めて、日本全体の博物館、美術館の活動の充実に結び付くよう手を差し伸べてもらいたい。
- ・文化財防災シンポジウムに合わせ、ブルーシールド組織の国内委員会の設立が検討されているようであるが、2019年のI C O M京都大会に向けての設立が望まれるところである。
- ・機構についても、東京文化財研究所（以下、東文研）が実施している東南アジア・西アジア諸国の保存修復事業、「紙の保存と修復」の研修、奈良文化財研究所（以下、奈文研）のカンボジア・アンコール遺跡群の調査・保存事業、文化財防災ネットワーク推進会議による都道府県・市町村博物館等の資料のデータベース統合化、無形文化遺産の防災と継承に関する研究などは、継続性が求められる事業である。予算獲得のためには重要性を周知していく必要があるので、国際的なものを含めた幅広い広報に努めてもらいたい。

2. 文化財及び海外の文化遺産の保護に貢献する調査研究、協力事業等の実施

(1) 新たな知見の開拓につながる基礎的・探求的な調査研究

(概観)

- ・ 文化的景観及びその保存・活用に関する調査研究は、近年日本の多くの地域で取り組みが始められている文化的景観の保護推進に必要不可欠であり、今後の成果が期待され、その継続的な調査研究が必要である。
- ・ 東文研および奈文研では、文化財の調査研究を積極的に推進している。全国の自治体およびアジアにおける文化財調査研究センターとして指導的立場にあり、今後一層その維持・充実に努めていただきたい。
- ・ 東文研・奈文研ともに多くの新知見や新研究の報告がなされたが、とくに東文研における松澤宥に関する資料調査という戦後美術のアーカイヴ構築に向けて新しい一歩が踏み出されたことを率直に喜びたい。
- ・ 無形遺産保護に関して韓国と新たな交流関係をスタートさせた点、昨今の日韓関係の上からもきわめて好ましい成果といえる。国際協働の面でも評価したい。
- ・ 藤原宮跡の7基の柱跡の発掘のニュースは、メディアの報道も多数におよび、人々の興味関心をおおいに集めた。とくに当時の儀式の立体的な仕様が素人にも想像でき、歴史をリアルに感じることができた。

(特記事項)

- ・ 奈文研による東大寺東塔院跡および藤原宮跡の発掘調査が多大な成果を収めたことは自己評価の通り。
- ・ 奈文研が継続的に実施している奈良県橿原市の藤原宮朝堂院跡の発掘調査で、「続日本紀」に記載された元日朝賀の重要儀式の遺構が発見されたことは極めて重要な成果で「S」は当然だ。実際に立っていたであろう幢幡の復元も、遺構の用途や目的などについて国民の理解を深めるために役立っており、文化財行政を国民にいっそう身近にさせたといえる。
- ・ 限られたスタッフながら、東文研文化遺産国際協力センターによるアジア諸国とくにカンボジア、アルメニア、イラン等への協力にはきわめて顕著な成果を認める。とくにイランとの新たな協定締結が将来の可能性に大きな手掛かりを与えそうで、期待したい。
- ・ 東文研が中心になって進める無形文化財の保存・継承に関する調査研究は、地味だが今のうちに実施すべき喫緊の取り組みであり、東日本大震災被災地を含めて地元の教育委員会やNPOなどと協力して精力的に進めていることは大いに意義深いし、勇気づけられる。

(希望事項)

- ・ 九博で実施されている「水中遺跡の保存活用に関する調査研究」は、国立博物館 4 館と各文化財研究所・センターにおいても行われている新たな知見の開拓につながる基礎的・探求的な調査研究のひとつであり、海に囲まれたわが国としては非常に重要な調査

研究である。今後、できれば他館や他の研究所・センターとの協力も試み、一層発展させることが期待される。

- ・限られた人員・予算の制約下で多くの成果を達成している実像を、国民向けにわかりやすい形で発信していただきたい。
- ・世界文化遺産・世界の記憶・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調査・研究や展示にも、配慮をお願いしたい。
- ・研究成果は研究者だけのものではなく、マスコミやマスメディア等を通して広く国民に周知されるべきものとする。

(2) 科学技術を応用した研究開発の進展等に向けた基盤的な研究

(概観)

- ・東文研および奈文研では、文化財の調査法および文化財の保存・修復技術の開拓など基盤的・応用的研究の推進と蓄積に努めていることを評価する。また、その技術は全国およびアジア各国への普及に努めている。
- ・温風殺虫処理法の研究、セロファンテープなどの粘着テープの除去処理の研究、高松塚古墳、キトラ古墳の恒久的保存に関する調査研究の進展など、多くの工夫がなされたことが報告された。
- ・機構内の研究所・センターでは、科学技術を応用した研究開発に取り組んでおり、「埋蔵文化財の探査・計測方法の研究開発」とともに、マイクロフォーカス X 線 CT 装置を用いての木造彫刻や美術工芸品等の非破壊調査に見るべき成果が認められる。これら科学技術を応用した研究開発の成果は、考古学、建築史、美術史等の研究に寄与することが期待され、今後とも研究の継続が必要である。
- ・保存科学や、科学的な文化財調査方法の開発の面では、大きな成果を挙げており、また他の公共団体や調査・研究機関からの多くの依頼に答えて注目される調査成果を挙げており、高く評価したい。

(特記事項)

- ・奈文研における年輪年代学の進展、とくに薬師寺東塔に関する新たな知見は建築史学上特筆されてよい。また東文研では生物劣化の現象解明に著しい成果が見られ、今後の文化財建造物劣化防止に新たな手法が期待されそうである。
- ・東文研の「春日権現験記」の光学調査は、高精細な画像で当時の絵画の技術に迫る意欲的な研究だ。
- ・飛翔性昆虫を衝突させて捕獲する F I T という独自の殺虫方法の研究を東文研が実施して十分な成果を挙げたことも興味深い。
- ・奈文研が年輪年代学で解体修理中の奈良・薬師寺東塔（国宝）の部材を調査し、西暦 720～730 年に伐採されたことを突き止めた。東塔が前代の都・藤原京から移築されたとの説もあったが、今回の調査結果はこれを否定し、現在地で 730 年頃に新築され

たことを立証した歴史的な意義は極めて大きく、全国的に報道されて話題も提供した。

- ・デジタルカメラによる安価な三次元画像の取得、ドローンを使用した容易な地形図の作成などは、きわめて意欲的な手法であり、今後、他機関での調査手法に大きな影響を及ぼしていくものと考えられる。

(希望事項)

- ・今後需要が高まることが確実と思われる煉瓦造建造物の保存修復に関する調査研究に著しい進捗が見られることは喜ばしいが、まだその成果は部分的なところにとどまっているようで、海外事例の収集分析を含め、日本の拠点としての取り組みを進めてほしい。
- ・科学技術を応用した研究開発の進展等に向けた基盤的な研究は、機構の複数の機関で推進されているが、近年、新たに出現した最新技術の応用に関する試みは少ないように思われ、新たなチャレンジが期待される。

(3) 文化遺産保護に関する国際協働

(概観)

- ・東文研、奈文研とも世界各国の研究機関と協働し、国際的な会議にも積極的にかかわっていることは頼もしい。文化遺産の保護や研究に大きく貢献し、日本の文化財の研究や保護のグローバル化に役立っている。
- ・国際会議やシンポジウム等への出席による研究成果の積極的な発信は高く評価できる。国際協働についても、海外に対する日本の保存修復技術の伝達と、欧米における最新の研究情報の収集がバランスよく行われており、活発な活動が実施されているとみてよい。
- ・大規模な国際協働事業はしばらくの間望めないとしても、今年度は紙の保存と修復に関する研修が京都とメキシコで開催され、100%の高い満足度を得たという頼もしい報告があった。このような地道な活動を継続的に行うことで、国際的な評価を得ることができると思われ、いっそうの発展が望まれる。
- ・国内外の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ならびにセンターは、文化財保護に関する国内・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、とくに国際協力は今後も積極的に推進すべきであろう。
- ・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。
- ・アジア太平洋無形文化遺産研究センターでは、国際会議や専門家会合を通じて、広くアジア太平洋の諸地域の専門家との情報交換・収集を重ねていることを評価する。
- ・コンソーシアムは10周年を過ぎてなお文化庁委託の単年度事業でしかなく、せっかくの蓄積を効果的に活用するにはいささか不安定な体制がいまだ続いている。データベースの充実など継続性の高い事業はコンソーシアムからセンターに取り込んだ予算と人

員措置が望まれるのではないか。

(特記事項)

- ・ 東文研はネパール地震の被災文化財の保存支援などに力を発揮し、紙の保存と修復の取り組みでは外国の高い評価を得ている。
- ・ 奈文研は継続しているカンボジアの寺院遺跡での修復事業を着実に進め、日本に研究者を招くなどして成果を挙げている。
- ・ アジア太平洋地域無形文化遺産研究センターは「無形文化遺産保護に関する調査研究」の拠点として発足し、このほどセンター長が常勤ポストになったことは一歩前進といえるが、他方事業予算を相変わらず文化庁からの受託やユネスコ国内の助成金に頼らざるを得ない現状は、中・韓 C2 センターとの役割分担、言い換えれば国際責任の面からも、はやく脱却する必要があるだろう。
- ・ 2016年の世界遺産委員会には東京・奈良両文化財研究所から情報収集に出向いているが、そこから得た成果に関する情報発信は一部の雑誌取材記事以外ほとんどなされていないのではないか。
- ・ イギリスのセインズベリー日本芸術研究所との共同研究等、わが国との交流に積極的な海外の研究機関との協力は、アジアを超えて推進すべきであろう。

(希望事項)

- ・ 人的貢献はともかく、この活動に必要な充分な資金を保証するのは日本政府そのものだろう。
- ・ 東文研と奈文研との間、あるいは他の研究機関との間で、得られた情報を共有できる機会があればよい。

(4) 文化財に関する情報資料の収集・整備及び調査研究成果の公開・活用

(概観)

- ・ データベース化は着実に進んでおり、広く研究者にデータや資料、図書を公開して研究の進展に資する状況だ。アクセス件数も順調に伸びている。定期刊行物や報告書の発行、講演会や現地説明会の数多くの実施など、積極的に国民に成果を提供しているのはナショナルセンターとしての責務をしっかりとこなしていることを示す。
- ・ 埋蔵文化財分野では、遺跡の発掘調査報告書の発行数が従来よりも制約され、おもに行政組織にのみ配布されるために、その利用が難しい傾向が生じつつあった。その中で、奈良文化財研究所が進めるウェブサイト上での全国遺跡発掘調査報告書のレポジトリ公開はきわめて重要な事業であり、高い利用率で活用されている。
- ・ 木簡を含む平城宮跡関係の発掘資料の豊富さと徹底した整理手法、また全国の報告書データベースは、何物にも代えがたい奈文研の誇るべき実績として、今後さらなる充実を図ってほしい。
- ・ 詳細な「春日駿記絵巻」の図録、一般に受け入れやすい『平城京のごみ図鑑』の刊行な

ど、研究機関ならではの魅力と意義に富んだ刊行物に光るものがあった。

- ・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、多数のアクセスを得ており、高く評価できる。

(特記事項)

- ・奈文研での資料館展示、現地説明会、講演会などのイベントへの市民参加がきわめて好調。スタッフの努力のたまものであり、上記のような膨大なデータの公表と合わせて世界遺産「奈良の文化財」の真骨頂といえるが、現在の物理的環境は決してそれにふさわしい施設とはいえない。
- ・得られた知見を積極的に公開し、広く共有する情報とすべきことは言うまでもないが、その際、出版、刊行という旧来の方法をもう一度考えてみるべきではないか。書籍にして出版にするという方法は、情報の伝達、共有化の手段としていまなお有効だと思うからである。
- ・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。

(希望事項)

- ・著作権は発行主体にあり、一層その重要性の理解を求めて、今後とも充実に努めていただきたい。
- ・東文研には、その成立にあたって「美術研究所」としての性格が自明なこととして付与されていたことをいま改めて省み、その公開や活用に当たっての在り方に関して機構内での真摯な取り組みがなされることを期待する。
- ・データの横断的検索を可能とする方向や、機構内でのリンクも、さらに充実化を進めていただきたい。

(5) 地方公共団体等を対象とする文化財に関する研修及び協力等

(概観)

- ・地方公共団体の経済力の低下などにより、需要と供給の關係に齟齬が生じているようだ。研究所の存在意義にも関わる重要な事業であり、地道に継続しながら、当面、事態が改善されるよう少しずつでも活動していったほしい。
- ・奈良県明日香村の極彩色壁画古墳・キトラ古墳一帯の国営公園で、国交省の壁画体験館「四神の館」がオープンした。同古墳と壁画の素晴らしさを最新の科学技術を駆使し、鮮やかな映像も上映して、わかりやすく伝えている。ハード面とソフト面で奈文研が全面協力して優れた展示・保存施設にしており、飛鳥時代を知る絶好の施設になった。
- ・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く、震災被災県等への協力も継続しているが、年月を経て、やや忘れられつつあるところもある。地方公共団体の関連機関による協力は重要であり、機構の果たすべき役割は非常に大きい。

- ・機構が各種団体などと協力して文化財防災ネットワーク事業を推進していることは、被災地自治体にとって心強い。いつ、どこで、文化財に被害をもたらす大きな自然災害が起きるかわからないから、他の自治体にとってもありがたい事業だ。東日本大震災を機に進められているこの取り組みが一過性で終わることなく、未来に向けていっそう力を入れ、迅速な文化財救出を行う体制が一刻も早く確立されることを望む。

(特記事項)

- ・奈文研は本庁舎建設中で仮住まいにもかかわらず、多彩な文化財担当者研修のプログラムを実施した。「研修を受けたい」という多くの要望にできるだけ応えており、高く評価したい。受講者の満足度は100%だった。
- ・奈文研では、遺跡の発掘調査技術および保存・修復に関する技術の開発に当たるとともに、全国自治体の埋蔵文化財担当者へ技術向上のための研修を長年行ってきた。全国の埋蔵文化財保護体制が整備されてから年数を経た結果、担当者の世代交代が急速に進んでおり、その技術継承が課題となっている。
- ・東文研の学芸員研修は、学芸員がどちらかというと弱いとされる自然科学的な見地での保存に特化したカリキュラムを入れ、自立を促す試みで注目したい。

(希望事項)

- ・研修の充実はきわめて重要であるが、参加者数に変動がある。参加経費の増額に自治体等が耐えられない事態も出ており、何らかの対応策を検討する必要がある。
- ・文化財担当の専門職員や学芸員の文化財保護に対する意識や技術の質的向上に、機構からの助言や研修の果たす役割は大きく、成果を上げるものの、特に都市部における開発と文化財の保存の問題は深刻であり、この問題の解決には、専門職員でない、文化財にかかわる担当事務職員を含めての研修が必要急務であると考ええる。
- ・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。
- ・4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・学芸事業をさらに有機的に推進していただきたい。そのために、たとえば機構全体の横断型研究に、戦略的な予算配分を行ってもよいのではないか。

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

(概観)

- ・業務運営の効率化を図るとともに、限られた予算、人員の中で、各博物館は真摯な努力を重ね、国民の期待に応え得る文化財の保存とその活用を図ることに努めたことは、昨年に引続き認められ評価して良い。
- ・博物館の調査研究、展示企画立案・運営の諸業務にアソシエイトフェローが参加して、業務の円滑・充実化に努め、なおかつ若手専門家の技能向上に活かされている。しかし、一方では、近年、諸業務の増大が著しい中で、任期付雇用の拡充に多くを依存する状況は、十分適切であるとは思われない。正規職員の任用拡充が必要である。
- ・特別展での入館者の増加、平常陳列の充実にも工夫や研究の成果が反映する平易な展示が理解され入館者の増加に結び付いているといえる。また、自己収入実績額が目標額を上回ったことが報告されたもの喜ばしい。
- ・財政難の中、寄付金が目標の1.7倍も獲得出来たことは喜ばしい限りであるが、欧米のような寄付金による博物館運営に至るには、まだまだ長い道のりが必要とされよう。

(特記事項)

- ・文化財機構はコスト削減の地道な努力を積み重ねていると判断できる。
- ・共通的な事務の一元化など、業務運営の効率化は重要であり、機構はそれを推進している。ただし、このような効率化が、各博物館、研究所、センター間の相互理解を低め、無責任で機械的な組織を生ま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。

(希望事項)

- ・アウトソーシングに関して、教育や啓蒙目的のイベントも民間委託できるものがあるのではないかと。専門的な知識が必要な業務は学芸員の手任せなければならないだろうが、告知や受付、資料準備などは外注がたやすい。また普遍的なテーマ（たとえば「博物館とは？」）や継続的な内容であれば講師・ガイド役も委託できる。
- ・効率化を図ることは大切だが、質の低下を招かないようにしていただきたい。
- ・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る努力を引き続き行っていくことは昨年度に同じである。
- ・人件費は対国家公務員指数で適正に維持されている。ただ、機構の特色から特殊な要素もあり、柔軟な対応も求められよう。職員の士気向上に水を差すことのないように配慮することが必要だ。
- ・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 財務内容の改善に関する目標を達成するためにとるべき措置

(概観)

- ・ 平常展の入場料収入が着実に増えているのは喜ばしい。
- ・ 改善目標の第一に挙げられている「自己収入拡大への取組」について、寄付金の増額を果たす一方、28年度は目標値を上回っているものの、26、27両年度の収入額には届いていない。
- ・ 各館とも施設の有効利用、有償利用とも増加傾向を強めており、高く評価できる。どの施設も空間としてのポテンシャルが高く、今後も活用の余地がありそうだ。多様な活用によって、博物館本体への興味、関心が高まり、来館につながる効果も期待できる。
- ・ 保有資産をコンサートや企業等のパーティー、茶会などに多角的に提供し、収入を得たことも施設の有効利用という面で称賛される。こういう試みは施設への新たな理解者の拡大にもつながるから、いっそう取り組んでいただきたい。
- ・ 保有資産を有効活用した取り組みはこれからの博物館の方向のひとつと思われるが、使用する側が、博物館施設としての一定の品位を保ち、博物館施設として多くの人が納得のいく使われ方を保つ必要があると思われる。

(特記事項)

- ・ 寄付金等を含む外部資金の獲得に関しては、重要項目として、機構全体で取り組み、財源の多様化を図るべきである。
- ・ 日本人と興味の所在が異なる外国人来館者にとっては、むしろ平常展の資料の方が、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が見込める、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、平常展への導入をはかり、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。
- ・ 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。昨年度に報告された目的積立金の承認について、実際の金額の説明があった。国庫納付額に比べてわずかな金額であり、期待のもてるようなものではなかったが、損失のないよう有益に使ってほしい。

(希望事項)

- ・ 博物館は国際的定義（ICOM規約）からしても非営利の機関であり、独立採算は到底あり得ない施設である。機構の健全な事業運営の上で、運営費交付金のこれ以上の削減については、国（政府）で再検討し、文化国家としての責務を果たして頂きたい。
- ・ 出版界では、東博所蔵資料の画像利用について、高額であるとして利用を避ける傾向があり、学術的重要性が社会発信されにくい状況があるように思われる。文化財は国民的財産であり、その学術的重要性の周知を図る意味でも、もっと利用されやすい価格設定

を行うべきであろう。利用件数を増加することで収入減を避けることが可能である。

- 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い。かつて日中韓各国の国立博物館予算の比較等が行われたことがあり、参考になったが、再度、近年の予算比較を行い、非常に低い日本の関連予算の問題を確認し、政府は大いに改善に努めるべきである。
- 自己収入の目標額を上回る成果が（現在のところ引き続き）上げられているが、これもある程度以上は限界がある。展示場のキャパシティーを超えた観覧者の入場は（入場者が多すぎて）、観覧者が目指す展示品を十分に見る事も出来ないという本末転倒の事態を招く恐れは是非とも避けなくてはならのであるから、そこには受け入れられる入場者も限界があるということだ。いたずらに 30 万、40 万の入場者を目論む特別展・企画展を開催することには慎重でありたいということである。
- 科学研究費や民間の研究助成などの外部資金の獲得について、さらに積極的に取り組んでいただきたい。

IV 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）

- ・中期目標及び計画において、ICOM 大会、あるいはオリンピックを、我が国の文化発信の好機ととらえるとの認識がある一方、業務運営上、期間中の一般管理費等の削減が数値をもって打ち出されている。これで相容れる事業の実施が図れるのか、もし、二つの大イベントによる需要がそのとき限りのものという認識を前提としているとすれば、懸念がぬぐえない。
- ・文化施設では、一般の経済活動とは異なり、文化・文化財の維持には、適切な経費の範囲があり、独立行政法人文化財機構の必要範囲の業務に関する予算は、交付金で保証しておくべきであると考えます。
- ・文化関係予算がフランスと比較すると10分の1というのは実に寂しい限り。国はこの文化予算の貧困さを反省し、豊かな文化国家を目指す努力を惜しんではならない。
- ・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。しかもそうした雇用条件の人材のなかに、博物館、研究機関の根幹を担う活動を行っている者もいる。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継続して主張する。

（特記事項）

- ・調査研究に顕著なことだが、外部の競争的資金の獲得が強く求められている。しかしそうした資金は安定的ではなく、国が必要と認める基礎的データの蓄積など継続性を強く求められる事業がそうした資金に依存することは望ましくない。
- ・寄附を募って自前でファンドを立ち上げ、それを研究経費にまわすという方法も考えられる。

（希望事項）

- ・I R C I は、アジア太平洋圏の無形文化遺産の保護に関して国際的に重要な役割を果たしている。にもかかわらず、その運営については外部資金に依存せざるを得ない状況のようであり、改善が必要であろう。
- ・機構は、大変な努力により事業目標を順調に達成し、自己収入を増加させてきた。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。単なる収益事業ではなく、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。
- ・東京オリンピック・パラリンピックに向けて日本文化の紹介が大いに期待されるから、それを実現するためにも充実した予算を確保してほしい。

V その他業務運営に関する目標を達成するためにとるべき措置

(概観)

- ・個人情報保護法が改定され、匿名性を保持したデータであれば、第三者提供ができるなどビッグデータ活用が可能になった。文化財機構としても来館者データを活用した運営や企画が実現しやすくなったといえる。
- ・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が今後の関連活動の一層の国際化のためには重要である。
- ・内部統制、リスク管理等に関する諸規程の整備が進められ、業務運営に関する目標を達成するためにとるべき措置がなされていることが認められる。コンプライアンスの徹底、理事長のマネジメント強化、リスクマネジメント等を含めた内部統制環境や規定を整備し、着実な運用を図ることは今後とも意識し実行して行くべきである。
- ・わが国の博物館は、諸外国の国立博物館に比較して、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。

(特記事項)

- ・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を感じる。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、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、人事面での配慮が求められよう。
- ・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。経費節減と用語統一のため、機関ごとではなく、機構全体をカバーする要員として、各外国語に対応できる職員の配置をした方がよいであろう。

(希望事項)

- ・本機構が行う自己点検評価は、目標や計画に対する業務実施結果の充足度を判定したものといえるが、そこには計画に対する予算措置の過不足や、アソシエイトフェロー問題を含む人員配置の妥当性を測るツール、ないしはモニタリングの指標が用意されているとはいいがたい。
- ・日本国内の研究所、博物館の活動の地道さにくらべて、中国、韓国、シンガポールなどのアジアの他の地域は世界の注目を集める華やかな活動を展開している印象がある。ときにそれらと比較をし、メディアを通じて近代的設備を整えた 100 年以上の歴史をもつ日本の博物館の存在意義を国民に強く訴え、バランスのとれたレガシーの活用と保存を今後も発展させていってほしい。

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	名兎耶 明	(公益財団法人五島美術館副館長)
委員	浜 田 弘 明	(桜美林大学教授)
委員	藤 田 治 彦	(大阪大学名誉教授)
委員	柳 林 修	(元読売新聞編集委員)

独立行政法人国立文化財機構外部評価委員会 博物館調査研究等部会

部会長	河 合 正 朝	(慶應義塾大学名誉教授・千葉市美術館館長)
委員	榊 原 悟	(岡崎市美術博物館館長)
委員	名児耶 明	(公益財団法人五島美術館副館長)
委員	浜 田 弘 明	(桜美林大学教授)
委員	藤 田 治 彦	(大阪大学名誉教授)

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	(国土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	(元読売新聞編集委員)

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. 有形文化財の保存と継承並びに有形文化財を活用した歴史・伝統文化の国内外への発信	
(1) 有形文化財の収集・保管、次代への継承 各館は、それぞれのもつ特徴を活かしつつ、その方針に従って収集を行い、一定の成果を上げている。収集資料の調査研究、保存、整理等は適切に行われており、次世代に向けての継承は良好に進まれているものと判断される。一方、資料の保存、活用のための整備に鑑みると、一層の財源確保が強く望まれる。その点からすると、各館とも寄贈、寄託に関しては、工夫を凝らした努力が引き続き必要である。 (2) 展覧事業 各博物館のもつ特徴、目指すところ、地域性等を考慮し、また日頃の調査研究の成果を反映することを心がけつつ、企画展（特別展）を企画、実施している。そのうちの幾つかは、多くの入館者を獲得することが出来たことが報告されている。一方、この委員会でも度々言及されたが、平常陳列の重要性に関しても、各館に相応の努力の跡が認められるが、特に、東博において顕著な成果が上がっていることを評価したい。なお、すでに指摘されていることであるが、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、各館にはこれに対する新たなる取り組みも要請されるなど、博物館利用者に対して、魅力的かつ快適な環境づくりが必要である。 (3) 教育・普及活動 今日の博物館活動において、教育・普及活動は真摯に取り組むべき重要な課題である。東博では、ミュージアムにおける鑑賞者開発の研究、新来館者の定着に向けた実証的調査分析を行うとともに、文化財を分かりやすく理解するためのギャラリートークなど行うなど、入館に対する学習機会の提供に努めたこと、また、視覚障がい者の鑑賞開発に取り組んだことを評価したい。京博の「文化財ソムリエ」、「京博ナビゲーター」や奈良博のボランティア活動を活用した「世界遺産学習」、九博の高等学校所有の考古資料の活用、潜在的利用者をつくる新しい博物館の活動「きゅーはく女子考古部」についての調査研究などに引き続き着実な成果が認められる。 (4) 有形文化財の収集・保管・展覧事業・教育普及活動等に関する調査研究 各館ともに、前年度に引き続き適切な課題に基づく調査研究を行い、上述の(1)、(2)、(3)に記したような着実な成果を上げていると言ってよかろう。その調査研究に当たっては、各博物館内、機構内の研究職員にとどまらず、他の研究機関、その他大学など、当該の調査・研究に関わる専門研究者の参加をもとめることで、質の向上を図ることが期待される。 (5) 国内外の博物館活動への寄与 奈良博、九博における継続的な海外の美術館博物館との交流・協力の実績は評価出来ようが、アジア諸国に重点がおかれているところに幾分の恨みがある。今後の課題として検討されよう。機構内博物館はいずれも内外に美術館・博物館に対して、所蔵品（有形文化財）の貸与や展示の指導など、援助、助言をすることで、その連携関係を進めることで、国内外の博物館活動に寄与しているといえる。今後とも共同の調査研究にも取り組む姿勢を持つことが期待される。	

2. 文化財及び海外の文化遺産の保護に貢献する調査研究、協力事業等の実施

(1) 新たな知見の開拓につながる基礎的・探求的な調査研究

東文研で、7件の取り組み。奈文研で18件が実施され、東文研では、近・現代美術に関する調査研究と資料集成、無形文化財の保存・継承に関する調査研究及び無形文化財遺産に関わる音声・画像・映像資料のデジタル化に成果が認められる。奈文研では、遺跡整備・活用研究集会の開催と報告書の刊行、藤原宮跡の発掘調査、飛鳥・藤原京跡出土遺物・遺構に関する調査研究などに認められるべき成果が上げられた。文化的景観及びその保存・活用に関する調査研究は、近年日本の多くの地域で取り組みが始められている文化的景観の保護推進に必要不可欠であり、今後の成果が期待され、その継続的な調査研究が必要である。

(2) 科学技術を応用した研究開発の進展等に向けた基盤的な研究

機構内の研究所・センターでは、科学技術を応用した研究開発に取り組んでおり、「埋蔵文化財の探査・計測方法の研究開発」とともに、マイクロフォーカス X 線 CT 装置を用いての木造彫刻や美術工芸品等の非破壊調査に見るべき成果が認められる。これら科学技術を応用した研究開発の成果は、考古学、建築史、美術史等の研究に寄与することが期待され、今後とも研究の継続が必要である。

(3) 文化遺産保護に関する国際協働

研究所・センターでは、文化財の保存・修復事業や調査・研究・展示を通しての国際協力事業がすでに継続的に行われており、国際貢献としてアジア各地から高い評価を受けていることは、昨年度の当機構外部評価委員会報告書にも明記されるところである。しかし、既にしばしば指摘されていることであるが、これには大きな予算処置が必要であり、機構全体として取り組むべき課題として、今後とも真摯な検討を継続し良好な解決に向かっての努力を重ねて行かなくてはならないだろう。

(4) 文化財に関する情報資料の収集・整備及び調査研究成果の公開・活用

研究所・センターにとどまることなく博物館についても課題となるべき事項である。研究所・センターでは、収蔵資料のデジタル化や研究成果の発信に（現状での限界を感じつつも）努力し、一定の成果を上げていることを評価したい。東文研における、文化財情報基盤の整備にかかわる継続的な取り組み、そこで得られたデータの横断的検索を可能とする方向での努力も評価したい。一方、東文研が、元来美術（史）アーカイブのナショナルセンターであったことに鑑みると、それに相応しい予算処置と人的手当て等がなされているとは考えられない。東文研には、その成立にあたって「美術研究所」としての性格が自明なこととして付与されていたことをいま改めて省み、その公開や活用に当たっての在り方に関して機構内での真摯な取り組みがなされることを期待する。

(5) 地方公共団体等を対象とする文化財に関する研修及び協力等

国・地方公共団体・博物館・美術館等に対する協力・助言等では、多分野において機構ならではの高いレベルでの成果を上げていることは、昨年度の報告に述べた通りである。しかし、一方、文化財担当の専門職員や学芸員の文化財保護に対する意識や技術の質的向上に、機構からの助言や研修の果たす役割は大きく、成果を上げるものの、特に都市部における開発と文化財の保存の問題は深刻であり、この問題の解決には、専門職員でない、文化財にかかわる担当事務職員を含めての研修が必要急務であると考ええる。公共性という名目での開発によって、文化財の破壊は都市部において確実に進められており、地方自治体の設置する文化財保護審議会乃至は文化財専門委員会の委員のなかにいる一部御用学者（？）は、記録保存を勧めることで、文化財の破壊を黙視しているケースも少なくない。この点についての対応も、是非、機構にあつては指導力を発揮されることを期待している。

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

業務運営の効率化を図るとともに、限られた予算、人員の中で、各博物館は真摯な努力を重ね、国民の期待に応え得る文化財の保存とその活用を図ることに努めたことは、昨年に引続き認められ評価して良い。運営の効率はややもすると業務の質の低下を招くことがあるが、その点には注意してほしい。特別展での入館者の増加、平常陳列の充実にも工夫や研究の成果が反映する平易な展示が理解され入館者の増加に結び付いているといえる。また、自己収入実績額が目標額を上回ったことが報告されたもの喜ばしい。希望事項としては、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る努力を引き続き行っていくことは昨年度に同じである。

III 財務内容の改善に関する目標を達成するためにとるべき措置

前述（II）に述べたように、自己収入の目標額を上回る成果が（現在のところ引き続き）上げられているが、これもある程度以上は限界がある。展示場のキャパシティを超えた観覧者の入場は（入場者が多すぎて）、観覧者が目指す展示品を十分に見る事も出来ないという本末転倒の事態を招く恐れは是非とも避けなくてはならないのであるから、そこには受け入れられる入場者も限界があるということだ。いたずらに 30 万、40 万の入場者を目論む特別展・企画展を開催することには慎重でありたいということである。となると寄付金等を含む外部資金の獲得に関しては、重要項目として、機構全体で取り組み、財源の多様化を図るべきである。と同時に、自己収入の増加分は、機構内で独自に使える法的、あるいは所管庁との折衝によって、機構にとって有効な処置を図るべきである。

IV 予算（人件費の見積もりを含む）、収支計画及び資金計画

人件費の削減が進められるなかで、専門職常勤職員の採用をはかる試みがなされたことが昨年度報告されたが、本年度もそれが実施されたのであろうか？その報告はなかったことに疑念が残る。優秀な人材の育成は、博物館、研究所のいわば生命線である。この点に関しては正規職員採用の増加を視座に入れた人事計画が、引き続き真摯に取り組まれなくてはならない。年度内に起こった不測の事態や軽微な計画変更に対して、支障をきたさない速やかな（運営）対応が可能になるような、予算（理事長裁量経費）の適切な活用がなされたことは評価されよう。

V その他業務運営に関する目標を達成するためにとるべき措置

業務方法書に規定された、内部統制、リスク管理等に関する諸規程の整備が進められ、業務運営に関する目標を達成するためにとるべき措置がなされていることが認められる。コンプライアンスの徹底、理事長のマネジメント強化、リスクマネジメント等を含めた内部統制環境や規定を整備し、着実な運用を図ることは今後とも意識し実行して行くべきである。また、各種研修等を通じて職員の理解促進、意識や取組の改善を行って行くかななくてはならない。

その他（総合的な事項、自己点検評価について等）

機構全体として、各機関とも当初立てた目標のおおよそを実行し、それぞれに着実に成果を上げていることが認められる。このことを第一に評価する。」

IVでも指摘したことであるが、優秀な人材の確保は、機構全体におよぶ生命線である。今後とも正規常勤職員の採用を視座に入れた人事計画が肝要であり、それについても、中途半端な、悪く言えば、まよかし的な職名とも取られかねない、アソシエイトフローについては、その能力に従って、正規職員としての採用を進めるべきと考える。この点に関しては、機構において十分に検討して頂きたい。

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 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. 有形文化財の保存と継承並びに有形文化財を活用した歴史・伝統文化の国内外への発信	
(1) 有形文化財の収集・保管、次代への継承 ① 博物館の施設整備については各館毎にメンテナンスサイクルを構築し、施設の老朽化や耐震並びにセキュリティ対策の強化に取り組んでおり、予算の充当も適切に計画されていることは心強い。 ② 文化財購入件数と金額は各館ごとのばらつきが大きく、東博と九博は6億円を超えているが他の2館では1億円前後である。これは各館ごとの独自判断によるものであり、従来の方針通りといえる。 ③ 収蔵品に関するデータのデジタル化やデータベース化など、データの蓄積とIT導入などの措置、更に収蔵品の保存環境の改善と修理技術の向上のための努力も継続しておこなわれており、所期の成果が挙げられていると思う。 (2) 展覧事業 ① 平成28年度の来館者数（平常展と特別展合計）は366万人となり前年度の398万人から若干の減少となった。九博が増加となった以外は全館共に減少した結果である。今年度は400万人を達成することを期待していたが達成は来年度に持ち越しとなった。この数値目標の達成に向けて来年度以降も積極的な取り組みを期待している。 ② このうち平常展で見ると、平成28年度の平常展来館者数は全体では149万人で、前年度の146万人に比して微増となっている。内訳では奈良博のみ増加（95千人から145千人）となっているが他の館はみな微減となっているためである。 ③ 特別展で見ると、来館者数は前年度252万人に対して今年度は216万人と36万人減少する結果となった。これは京博と東博の減少が影響しているためである。特に京博での減少が大きく、また減少が平成27年度、28年度と継続している点、原因と対策の検討が必要と思われる。全般的に、今年度においては過去の阿修羅展や高松塚古墳展のような爆発的人気を呼ぶ特別展はなかったため、前年比、横ばいから若干の減少傾向となったものと思われる。 ④ その一方で、今年度の特別展の中で特に成功したものとして「黄金のアフガニスタン」展と「平安の秘仏」展が挙げられる。魅力ある特別展の開催のため更なる目新しい構想と企画、創意工夫が期待される。 ⑤ 今年度の特別展の中で特筆すべきものとして当初計画になかった日韓共同の「二つの半跏思惟像」展がある。「黄金のアフガニスタン」も含め、こうした国際的な取り組みは、機構のグローバル化を進める上で極めて有意義であり、今後もこのような国境を越えた取り組みが期待される。 ⑥ 海外展（中国（上海ほか）で開催された「醍醐寺」展など）も多大な数の来館者を集めた企画であり、同様の観点から高く評価できる試みであると思う。	

- ⑦ 来館者のための快適な観覧環境の提供については、案内サービスやガイドの拡充、バリアフリー化、外国語案内の充実、更にはショップやレストランにおけるサービスの工夫などに努め、また、来館者の満足度アンケート調査なども行い、質の向上に努めており、こうした努力は高く評価できる。

(3) 教育・普及活動

- ① 各種講演会、シンポジウム、ファミリー向け企画（親と子のギャラリーなど）体験型プログラム、スクールプログラムなど様々な活動が展開されており、これらの幅広い取組みの成果が期待される。我が国の文化・芸術の次世代の担い手となる小学生から高校生、更には大学生までを対象に多角的なアプローチが行われており、こうした地道な活動に大いに期待が持てる。
- ② 文化財の保存、修理修復に関わる若い技術関係者を対象とした人材育成プログラムを充実させることは特に重要であり、文化財機構を中心として既に専門家育成のための研修や「インターン制」をはじめ、外国の関係者との交流など多くの取組みが進行中であり、こうした試みには十分な予算が充てられるべきと考える。

(4) 有形文化財の収集・保管・展覧事業・教育普及活動等に関する調査研究

文化財機構にはこうした調査研究のための組織、人員、施設が充実しており、この分野で十分な成果が挙げられているので、懸念すべき点は少ないと思います。私として特段コメントすべき点はありません。

(5) 国内外の博物館活動への寄与

文化財機構が我が国を代表するリーディング機関として、国内外の博物館と学术交流を進め、研究成果の公表と相互利用を図り、また他の博物館への有形文化財の貸与や指導助言などを行うことは当然の責務と言えます。文化財機構にはこうした指導的役割を果たすための組織、人員、施設が充実しており、この役割は十分果たされているので、懸念すべき点は少ないと思われる。

2. 文化財及び海外の文化遺産の保護に貢献する調査研究、協力事業等の実施

(1) 新たな知見の開拓につながる基礎的・探求的な調査研究

文化財機構にはこうした調査研究のための組織、人員、施設が充実しており、この分野で十分な成果が挙げられているので、懸念すべき点は少ないと思われる。

(2) 科学技術を応用した研究開発の進展等に向けた基盤的な研究

文化財機構にはこうした調査研究のための組織、人員、施設が充実しており、この分野でも十分な成果が挙げられているので、懸念すべき点は少ないと思われる。

(3) 文化遺産保護に関する国際協働

文化財機構にはこうした役割を果たすための組織、人員、施設が充実しており、この分野で十分な成果が挙げられているので、懸念すべき点は少ないと思われる。

(4) 文化財に関する情報資料の収集・整備及び調査研究成果の公開・活用

文化財機構にはこうした調査研究のための組織、人員、施設が充実しており、この分野で十分な成果が挙げられているので、懸念すべき点は少ないと思われる。

(5) 地方公共団体等を対象とする文化財に関する研修及び協力等

文化財機構にはこうした調査研究のための組織、人員、施設が充実しており、この分野で十分な成果が挙げられているので、懸念すべき点は少ないと思われる。

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

- ① 組織体制の見直しというテーマのもとに、定年退職者3名の再雇用（任期付職員）を行っており、この制度の見直しも行っている。一般企業においても人手不足の社会環境下で、定年延長や再雇用制度（嘱託など）が導入されている。機構においても積極的にキャリアのある有能な人材の活用のためシニア再雇用制度を再検討の上、できるだけ活用すべきと思われる。
- ② 機構における人件費の削減については中期経営計画において「国家公務員の給与水準等とともに業務の特殊性を十分考慮し検証した上でその適正化に取り組むこと・・・」とされている。そして27年度における文化財機構の給与水準を見ると、ラスパイレス指数は事務技術職が98.3%、研究職は99.3%となったことが報告されている。ただし、28年度の指数はあきらかにされておらず、今後発表されることになっている。ここでは人件費について、検証するとともに公表することが求められているだけで、国家公務員給与水準以下であることは必ずしも求められていないと解される。したがって、文化財機構の運営上、独自に適切な水準の設定が可能となるような方策を考えるべきではないかと思われる。
- ③ 契約・調達方法の適正化としては「独立行政法人の調達等合理化契約の取り組みの推進について」（平成27年5月25日付 総務大臣決定）に従い、「契約監視委員会」を設け、外部からの検証を受ける体制が採られている。これにより外部調達の透明性と公正性の確保に努めるとともに、調達コストの適正化をはかっているが、この体制は有効に機能しており、相当の効果が挙げられているものと考えられる。
- ④ 一般管理費の削減のため、今年度も継続して機構は以下の具体策に取り組んでいる。
 - ・ 共通的事務を一元化して業務効率化を図ること（具体的には財務会計システムやweb給与システム、機構VPMの導入など）。
 - ・ 計画的に一定の外注可能な業務をアウトソーシングして経費削減につなげること。（博物館の施設管理運営や来館者対応業務等の民間競争入札による業務委託など）
 - ・ 使用資源の節約、削減（省エネ、廃棄物減量、リサイクルなど）を行うこと。こうした努力により平成28年度の一般管理費は総会資料によれば、前年の1,080百万円から855百万円に削減されている。ただし、電気・ガス料金などは当期中の不可抗力的な増加要因があったことから必ずしも減少してはいない。こうしたコスト削減には限界があり、一律のコストカットにはむりがある。また、競争入札をしても業務のアウトソーシングによるコスト削減はそれほど単純にはいかない場合もある。いずれにせよ、文化財機構はコスト削減の地道な努力を積み重ねていると判断できる。

Ⅲ財務内容の改善に関する目標を達成するためにとるべき措置

- ① 自己収入の増大も文化財機構の経営目標として設定され、総会資料において目標額と実績額が記載されている。自己収入は集客力を高める工夫、来館者の増加をはかる努力が実り、平成25年度の自己収入実績額、1,240百万円と比べると大幅に増加している。
当年度においても、自己収入実績額（1,716百万円）は、目標額（1,538百万円）をも大幅に上回った。しかし、前年度実績（1,817百万円）には及ばず若干の減少という結果となっている。評価委員の立場からは更に自己収入の内訳と増減分析、その変動要因の分析をし、その結果の開示を望みたい。

- ② 自己収入の財源としてもう1つの大きなものは、外部資金の獲得（寄付金）である。寄付金は過去4事業年度を見ると以下の通りである。平成25年度（172百万円）、平成26年度（789百万円）平成27年度（795百万円）、平成28年度（753百万円）。このように平成26年度に一気に7億円台を達成したが、その後、過去3年間は横這いとなり、7億円の水準に留まっている。寄付金も文化財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られる。欧米の有名な美術館や博物館は巨額の寄付金によって賄われているといわれており、長期的な視点で、寄付金収入をどうしたら飛躍的に伸ばせるのか（賛助会員の制度は既に検討されているが）、文化財機構において積極的な寄付金獲得施策を更に調査、検討するよう望みたい。
- ③ 保有資産の有効利用については様々な取り組みと活用方法が検討され実施されており、そうした努力は高く評価される。ただ、有効利用については文化、教育 研究の側面に重点が置かれており、自己収入の獲得手段としての側面はあまり重視されていないように見受けられる。この意味でより積極的な収益確保の計画や取り組みを期待したい。

IV 予算（人件費の見積もりを含む）、収支計画及び資金計画

- ① 今年度数値で見ると文化財機構に対する運営費交付金の額は、8,387百万円であり、そのうち収益化額は6,403百万円（運営費交付金収益として計上される）、資産化額は1,601百万円、残りが繰越し383百万円となっている。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するが、我が国の文化芸術立国の視点からすると国による機構への財務支援は十分とは言えない。特に2020年の東京オリンピック・パラリンピック開始に向け、国のスポーツ関連予算が急増している（平成24年度を100として平成28年度、136）なのに対して、文化関係予算の伸びは殆ど無いに等しい（平成28年度は100.7）。文化財機構のみを見ると平成24年度を100とした場合、25年度に113.9となりその後横這い状態が続き平成28年度でも113.9となっている。このように国家予算の増額はあまり期待できないという現実がある。
- ② このために自助努力での収入拡大が求められるが、これまでの指摘通り、来館者数を増加させ、入場料収入と付帯事業収入の拡大を目指すことが必要となる。現在の会計システムでは、毎年開催される特別展毎に個別収支計算が出来る仕組みが出来ており、これによって各特別展の入場料収入額とこれに係る運営経費、その結果としての個別展ごとの収益性（損益）が明瞭に把握できる。特別展は必ずしも収益性の追求のみを目的するものではなく、場合によっては学術的あるいは啓蒙的な観点から損失を覚悟して行うケースもある。しかし、こうした例外を除き、特別展においては、原則として、それぞれ個別に経済合理性が求められるという基本スタンスが必要であり、例外的なケースについてはその開催についての合理的説明責任が伴うことを徹底する必要がある。
- ④ また、平常展についても同様に収支計算をすることが可能であり、東京、京都、奈良、九州の4博物館の平常展がどのような収支実績となっているかのデータの把握が必要と考える。また、平常展における自助努力によって、収益改善がなされた金額は、結果的にそれが運営費交付金額の減少に繋がらないよう、外部に働きかける必要がある。
- ⑤ 保有資産の活用による自己収入の増大も対策の一つであり、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（ミュージアム・ショップやレストランのテナント家賃の獲得も含め）は収益財源確保になる。こうした資産活用を拡大し、それらが結果的にどれだけ収益に貢献したかを把握する体制を整備することも必要となる。

V その他業務運営に関する目標を達成するためにとるべき措置

内部監査、監事監査の実施、内部統制委員会、リスク管理委員会の開催などの措置が採られており、特段の問題は無いものとする。

その他（総合的な事項、自己点検評価について等）

情報セキュリティー対策（政府機関の情報セキュリティー対策のための統一基準に基づくもの）、施設設備計画の策定等に関して特段のコメントはない。

また、人事評価制度、女性の活躍推進、研修と人事交流などの人事制度についても特段のコメントはない。

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 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. 有形文化財の保存と継承並びに有形文化財を活用した歴史・伝統文化の国内外への発信	
(1) 有形文化財の収集・保管、次代への継承 ・博物館建物・機器等の現状調査およびそれに基づくメンテナンスサイクルの構築を着実に実行し、有形文化財の収集・保管、次世代への継承に、適切に努力している。 ・購入・寄贈・寄託による有形文化財の収集、収蔵品のデジタル画像化によるデータ整備に、各館とも努力を重ねていると評価する。 (2) 展覧事業 ・各館とも、特別展の開催数、入館者数とも目標値を大きく越える実績を達成しており、その努力を評価するが、その一方で、特別展の開催数が目標値をあまりに大きく越えるのは、博物館の業務全体のアンバランスを生み出すことも危惧されることに留意したい。 ・入館者アンケート満足度の目標値を 89・86%と過大に設定している事例があるが、展観では多様な理解・受け止め方が自然であり、満足度の数値だけを求める姿勢に繋がらないよう留意する必要があるのではないか。 ・東京国立博物館の特別展「黄金のアフガニスタン」は、現代政治・政情による文化財被害問題を広く社会に発信し、理解が広がる上で大きな役割を果たした。現代性・社会性のあるこうした企画の実現を今後とも期待する。 (3) 教育・普及活動 ・各館とも、展示会にともなう講演会、体験プログラム、ギャラリートークなどの教育・普及事業での努力と実績を評価する。とくに博物館スタッフによる講演会・ギャラリートークは、日常の調査研究成果の要点を来館者に分かりやすく伝える技能向上に資するものであり、その蓄積が重要である。 (4) 有形文化財の収集・保管・展覧事業・教育普及活動等に関する調査研究 ・海外展開催をはじめ、アジアにおける博物館事業展開の牽引者としての役割発揮の努力を評価する。 ・中国・韓国の博物館との学術的・人的交流、情報交換を重ねており、今後ともその充実に期待する。 (5) 国内外の博物館活動への寄与 ・海外展開催をはじめ、アジアにおける博物館事業展開の牽引者としての役割発揮の努力を評価する。 ・中国・韓国の博物館との学術的・人的交流、情報交換を重ねており、今後ともその充実に期待する。 (前項と同じ記載)	
2. 文化財及び海外の文化遺産の保護に貢献する調査研究、協力事業等の実施	
(1) 新たな知見の開拓につながる基礎的・探求的な調査研究 ・東京文化財研究所および奈良文化財研究所では、文化財の調査研究を積極的に推進している。全国の自治体およびアジアにおける文化財調査研究センターとして指導的立場にあり、今後一層その維持・充実に努めていただきたい。	

(2) 科学技術を応用した研究開発の進展等に向けた基盤的な研究 ・東京文化財研究所および奈良文化財研究所では、文化財の調査法および文化財の保存・修復技術の開拓など基盤的・応用的研究の推進と蓄積に努めていることを評価する。また、その技術は全国およびアジア各国への普及に努めている。 (3) 文化遺産保護に関する国際協働 ・アジア太平洋無形文化遺産研究センターでは、国際会議や専門家会合を通じて、広くアジア太平洋の諸地域の専門家との情報交換・収集を重ねていることを評価する。 (4) 文化財に関する情報資料の収集・整備及び調査研究成果の公開・活用 ・埋蔵文化財分野では、遺跡の発掘調査報告書の発行数が従来よりも制約され、おもに行政組織にのみ配布されるために、その利用が難しい傾向が生じつつあった。その中で、奈良文化財研究所が進めるウェブサイト上での全国遺跡発掘調査報告書のレポジトリ公開はきわめて重要な事業であり、きわめて高い利用があり活用されている。著作権は発行主体にあり、一層その重要性の理解を求めて、今後とも充実に努めていただきたい。 (5) 地方公共団体等を対象とする文化財に関する研修及び協力等 ・奈良文化財研究所では、遺跡の発掘調査技術および保存・修復に関する技術の開発に当たるとともに、全国自治体の埋蔵文化財担当者へ技術向上のための研修を長年行ってきた。全国の埋蔵文化財保護体制が整備されてから年数を経た結果、担当者の世代交代が急速に進んでおり、その技術継承が課題となっている。その意味では研修の充実はきわめて重要であるが、参加者数に変動がある。参加経費の増額に自治体等が耐えられない事態も出ており、何らかの対応策を検討する必要がある。 ・阪神淡路大震災および東日本大震災等における被災文化財のレスキュー活動の実践や、その実践経験に基づいて今後の被災文化財保全に向けた取り組みが、蓄積を増しつつある。その中で、文化遺産防災ネットワーク推進会議・有識者会議や全国史料ネット研究交流会が重ねられていることについて、その努力を高く評価する。今後とも拡充に努めていただきたい。	
II 業務運営の効率化に関する目標を達成するためにとるべき措置 ・博物館の調査研究、展示企画立案・運営の諸業務にアソシエイトフェローが参加して、業務の円滑・充実に努め、なおかつ若手専門家の技能向上に活かされている。しかし、一方では、近年、諸業務の増大が著しい中で、任期付雇用の拡充に多くを依存する状況は、十分適切であるとは思われない。正規職員の任用拡充が必要である。	
III 財務内容の改善に関する目標を達成するためにとるべき措置 ・特別展の内容の充実に努めるとともに、開催回数も目標値を大きく越えている。博物館・研究所所蔵資料の調査・研究との両立を図りながら、継続して努力していただきたい。 ・出版界では、東京国立博物館所蔵資料の画像利用について、高額であるとして利用を避ける傾向があり、学術的重要性が社会発信されにくい状況があるように思われる。文化財は国民的財産であり、その学術的重要性の周知を図る意味でも、もっと利用されやすい価格設定を行うべきであろう。利用件数を増加することで収入減を避けることが可能である。	
IV 予算（人件費の見積もりを含む）、収支計画及び資金計画 ・I R C I は、アジア太平洋圏の無形文化遺産の保護に関して国際的に重要な役割を果たしている。にもかかわらず、その運営については外部資金に依存せざるを得ない状況のようであり、改善が必要であろう。	

V その他業務運営に関する目標を達成するためにとるべき措置

その他（総合的な事項、自己点検評価について等）

- ・ 定量的評価について、来館者満足度目標値を 0.1% 下回ったために C 評価とした例（総会用資料 p. 48）や、来館者数目標値を 0.2% 下回ったために C 評価とした例（同 p. 52）がある。厳しく自己評価する姿勢は適切であるが、数値評価としては統計学的には誤差範囲内であり意味がない。1～2% の揺れ幅を許容した上で厳正な評価を行うのが適切であろう。

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 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. 有形文化財の保存と継承並びに有形文化財を活用した歴史・伝統文化の国内外への発信	
(1) 有形文化財の収集・保管、次代への継承 ・デジタル技術の進化により、収集、収蔵資料の記録・データベース化が飛躍的に進み（(1)-(3)-3））、合わせて情報の検索や発信システムも進化し続けている（(3)-(2)-1）。それらを一連のシステムとしてとらえる評価、報告のあり方があってもよいのではないか。 ・熊本震災被害のなかで、九博が資料修理の拠点となっていると聞く時、九州に国立博物館があつてよかったと思うと同時に、博物館の過大な負担にならないか、長期的に何が必要か検討を望みたい。 (2) 展覧事業 ・東博での一事例なのかもしれないが、一つの展覧会をワーキンググループ内で意見を出し合いながら作ってゆくという説明に耳新しいものがあつた。 ・博物館ごとに展開している平常展は、今後ますます増えると予測されるインバウンド観光のなかで、日本文化を提示する恰好の媒体として評価かつ重視したい。その展示替え件数が年度計画を大きく上回っている博物館にそうした意識があるとすれば頼もしいことである。 (3) 教育・普及活動 最近話題になった学芸員への誹謗ともいえる国会での発言について、触れないわけにはいかない。注意したいのはその発言の趣旨から推して、その対象は博物館学芸員に限ったことではないのではないのか。国土の開発行為の様々な局面でブレーキをかける役回りの文化財行政担当者にすべからず関わる問題と受け取るべき、と考える。そうした点を踏まえ、学芸員活動の周知を図るべきことは当然としても、より根本的には、国連、ユネスコの掲げるSDGsに文化遺産が如何に貢献しうるか、あらゆる機会を通じてその理解を促す試みに励んでいただきたい。 (4) 有形文化財の収集・保管・展覧事業・教育普及活動等に関する調査研究 報告会の中で、ICOM大会や東京五輪にむけて、という前置きが何度か聞かれたが、そうしたイベントが当機構にどのような需要を誘引するのか、来館者や利用者の見込みはどうか、といった分析はまだ十分でないようだ。このことは、展示事業を中心とする市民に向けた博物館の役割を、より大がかりな観光システムの中に如何に位置付けるかに係る。文化財保護の当事者が依然として「観光」という言葉をネガティブにとらえているとすれば、そこは克服する必要があるだろう。 (5) 国内外の博物館活動への寄与 ・今後に望まれるより質の高い観光において、博物館施設は地域の歴史文化の周知と理解にとって決定的に重要な役割を果たすことを、改めて確認しておきたい。 ・近年好評を博している海外展の多くは、入念な企画に基づきしばしば複数の施設から収蔵品が集められる。国内でも貴重な企画である場合、会議で意見があつたように、それらの「帰国展」の開催にも留意したい。	

2. 文化財及び海外の文化遺産の保護に貢献する調査研究、協力事業等の実施

(1) 新たな知見の開拓につながる基礎的・探求的な調査研究

- ・無形遺産保護に関して韓国と新たな交流関係をスタートさせた点、昨今の日韓関係の上からもきわめて好ましい成果といえる。国際協働の面でも評価したい。
- ・奈文研による東大寺東塔院跡および藤原宮跡の発掘調査が多大な成果を収めたことは自己評価の通り。このような文化遺産中枢の地でもなお考古学の力量を確かめる調査ができたことを、素直に評価したい。また「記念物に関する調査・研究」では、近世城郭の整備・観光化が各地で進む中、そのありうべき指針について成果を得たようで、各地でその適用が図られるのかどうか、注目したい。
- ・限られたスタッフながら、東文研国際協力センターによるアジア諸国とくにカンボジア、アルメニア、イラン等への協力にはきわめて顕著な成果を認める。とくにイランとの新たな協定締結が将来の可能性に大きな手掛かりを与えそうで、期待したい。

(2) 科学技術を応用した研究開発の進展等に向けた基盤的な研究

- ・奈文研における年輪年代学の進展、とくに薬師寺東塔に関する新たな知見は建築史学上特筆されてよい。また東文研では生物劣化の現象解明に著しい成果が見られ、今後の文化財建造物劣化防止に新たな手法が期待されそうである。
- ・今後需要が高まることが確実と思われる煉瓦造建造物の保存修復に関する調査研究に著しい進捗が見られることは喜ばしいが、まだその成果は部分的なところにとどまっているようで、海外事例の収集分析を含め、日本の拠点としての取り組みを進めてほしい。

(3) 文化遺産保護に関する国際協働

- ・中期目標には、平成 25 年度策定の「海外の文化遺産の保護に係る国際的な協力の推進に関する基本的な方針」に従うべしとあり、東文研国際協力センターを中核として「国際協働の総合的な推進」をはかるとともに「コンソーシアムを中心とした我が国の国際協力推進体制を支えていく」とし、とくに対外情報の収集と蓄積の面ではコンソーシアムの役割が一段と増していると見受けられる。しかし、コンソーシアムは 10 周年を過ぎてなお文化庁委託の単年度事業でしかなく、せっかくの蓄積を効果的に活用するにはいささか不安定な体制がいまだ続いている。データベースの充実など継続性の高い事業はコンソーシアムからセンターに取り込んだ予算と人員措置が望まれるのではないかな。
- ・アジア太平洋地域無形文化遺産研究センターは「無形文化遺産保護に関する調査研究」の拠点として発足し、このほどセンター長が常勤ポストになったことは一歩前進といえるが、他方事業予算を相変わらず文化庁からの受託やユネスコ国内の助成金に頼らざるを得ない現状は、中・韓 C2 センターとの役割分担、言い換えれば国際責任の面からも、はやく脱却する必要があるだろう。上位機関への注文でもあるが、とくに長期継続する基礎的事業について優先的に考慮してほしい。
- ・2016 年の世界遺産委員会には東京・奈良両文化財研究所から情報収集に出向いているが、そこから得た成果に関する情報発信は一部の雑誌取材記事以外ほとんどなされていないのではないかな。その目的、機関として継続する意味は何か、国内での注目度は高いと思われるので一考の余地がありそうだ。

(4) 文化財に関する情報資料の収集・整備及び調査研究成果の公開・活用

- ・東文研の専門的アーカイブの拡充が進んでいる点は高評価で当然としても、上記(3)の国際協働、あるいは日本人による学術調査など海外協力事業に関する情報収集とそのウェブ上での公開は、現在のところコンソーシアムの会員サイトに委ねているようだ。そういう棲み分けを続けるなら、この部分は広く公開をはかり、東文研のサイトからもアクセスできる配慮が望まれる。
- ・木簡を含む平城宮跡関係の発掘資料の豊富さと徹底した整理手法、また全国の報告書データベースは、何物にも代えがたい奈文研の誇るべき実績として、今後さらなる充実を図ってほしい。今回の現地視察を通じて改めて実感したところである。
- ・報告によるところ、奈文研での資料館展示、現地説明会、講演会などのイベントへの市民参加がきわめて好調。スタッフの努力のたまものであり、上記のような膨大なデータの公表と合わせて世界遺産「奈良の文化財」の真骨頂といえるが、現在の物理的環境は決してそれにふさわしい施設とはいえない。まもなく竣工する新施設がそれらに応えるべきものであってほしいものである。

(5) 地方公共団体等を対象とする文化財に関する研修及び協力等 ・東文研受託事業の多くは「地方公共団体等」というものの国(文化庁)からの委託ではないのか。依頼元をここに明示するか、報告書後段の受託事業一覧の対応ページを示すことが望ましい (p. 75)。 ・奈良、飛鳥地区等での発掘援助が多彩な成果をあげており、中でも藤原京域で発掘された弥生最末期の周溝墓の話題は確かに特筆ものだが、こうした遺構自体の学術性を援助事業の独創性や発展性評価 (S) の指標にしてよいものか、若干戸惑いを覚える。
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 年度および中期計画に、「2019 年 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の開催に向けて」組織体制の見直し、人材養成などがうたわれているが、二つのイベントは全く質の異なる性格を持つものであり、それぞれへの対応はおのずと差があるはずだ。とくに ICOM 大会は、機構自体が運営責任を負うものではないとはいえ、機構にとってどのようなインパクトをもたらすかは注視すべきと思うが、今回の報告からそこまでは読み取れない。博物館業務周辺に国際標準や国際倫理がよりいっそうクローズアップされることが予想され、業務運営上の対応が求められるよう。
III 財務内容の改善に関する目標を達成するためにとるべき措置 改善目標の第一に挙げられている「自己収入拡大への取組」について、寄付金の増額を果たす一方、28 年度は目標値を上回っているものの、26、27 両年度の収入額には届いていない。その実態をどう理解すればよいか、単純な問題ではないにせよ、研究事業を大きな柱とする本機構にとってその自助努力には限界があると推察される。また運営交付金算定ルール (中期計画 別紙 1) から推して増収額が直ちに機構の予算増に反映されない (らしい) という現行のシステムを見直す必要はないか、かねてからの指摘にある状況は依然変わっていないようである。
IV 予算 (人件費の見積もりを含む) 、収支計画及び資金計画 ・中期目標及び計画において、ICOM 大会、あるいはオリンピックを、我が国の文化発信の好機ととらえるとの認識がある一方、業務運営上、期間中の一般管理費等の削減が数値をもって打ち出されている。これで相容れる事業の実施が図れるのか、もし、二つの大イベントによる需要がそのとき限りのものという認識を前提としているとすれば、懸念がぬぐえない。 ・調査研究に顕著なことだが、外部の競争的資金の獲得が強く求められている。しかしそうした資金は安定的ではなく、国が必要と認める基礎的データの蓄積など継続性を強く求められる事業がそうした資金に依存することは望ましくない。事業予算規模がまだ小さな無形遺産センターでは、中韓はじめアジア各地との連携の上で公約のようにもなっている長期的な計画の実行に深刻な事態を惹き起こしかねない。
V その他業務運営に関する目標を達成するためにとるべき措置 本機構が行う自己点検評価は、目標や計画に対する業務実施結果の充足度を判定したものといえるが、そこには計画に対する予算措置の過不足や、アソシエイトフェロー問題を含む人員配置の妥当性を測るツール、ないしはモニタリングの指標が用意されているとはいいいがたい。外部の評価者が立ち入ってよい領域なのかどうかも不明なのだが、今回の評価プロセスにおいて、いまさらながらではあるが不透明感を禁じえなかったことを記しておきたい。
その他 (総合的な事項、自己点検評価について等) 自己点検評価に基づくこのような外部評価の作業は、今回の場合、平成28年度から5か年にわたる中期目標、中期計画を基礎にして委員各氏の声が寄せられる仕組みだが、時にはさらに上位でかつ現在も生きている、国あるいは省庁レベルの方針にも意を払いたい。「文化芸術の振興に関する基本的な方針」(平成27)、「文化芸術立国中期プラン ～ 2020年に日本が、「世界の文化芸術の交流のハブ」となる ～」(平成26)、「海外の文化遺産の保護に係る国際的な協力の推進に関する基本的な方針」(平成26)などに、注目すべき国の指針が示されている。ただいずれの指針にも、必要な人的資源と予算措置についてはほとんど言及がない。他方文化庁は主要国の文化予算の実情について「諸外国の文化政策に関する調査研究」(平成 28 年度一部改訂)を行い、わが国の文化予算の貧弱さが浮き彫りにされた。調査の目的は「わが国の

今後の施策の立案および充実に資すること」と明記されている。関係者は重々承知のことと思うが、効率化ばかりを求める国に対し、評価者の立場から改めて善処を促したい視点である。

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 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. 有形文化財の保存と継承並びに有形文化財を活用した歴史・伝統文化の国内外への発信	
(1) 有形文化財の収集・保管、次代への継承 京博や奈良博が寄託された個人蔵の重要文化財や、東博におけるアジア諸国を含む広範な地域の資料購入など、貴重な有形文化財の収集を積極的に行っている。次代への継承や一般への公表にはデータベース化やデジタル化が不可欠であるが、資料自体の保存と併行して、その事業が着実に進められている点も高く評価できる。 資料の保全と次世代の技術者養成を兼ねて、東博が3名の修理技術アソシエイトフェローを配置するという方法は、限られた予算の中で、相乗的に高い効果を得ようとするものであり、機構内に留まらず、広く他機関の参考になるものと考ええる。 東博のX線CTスキャナーは、人員の少ない中で、館内だけではなく館外の調査にも活用されるようになってきた。同装置は他機関でも所有されてはいるものの、今後調査委希望の依頼も増えていくと、すべてには対応しきれなくなることも予想されるので、より適切な取捨選択を行うためのルール作りが必要であろう。 (2) 展覧事業 入場者数そのものには不確定要素があり、予測しきれない部分も多いので、特に評価の対象とはしないが、概ね良い実績を上げている。 これまで国立4館の特別展においては、内容の解説よりも、国宝や重文などの指定資料を展示として呈示することに重きをおく「逸品主義」のイメージが拭いきれなかった。近年の展示でも、残念ながら、まだそうした展示がある。しかし一方で、それに留まらず、ストーリー性や時代の中での位置付け、資料間の関連性を呈示しているものもみられるようになった。資料内に鹿が描かれていることに着目させ、みるポイントを強調した東博の「春日大社」、快慶を中心に据えながら慶派全体にも目配りをした奈良博の「快慶」、同時期の他地域資料と相互の関係性も重視した九博の「宗像・沖ノ島」などがその例である（残念ながら京博の特別展示は観る機会に恵まれなかった）。これらは、展示担当者の意識が、来館者の要請を受けて変化してきたことのあらわれと考えられる。 平成27年度にも指摘があった、特別展・共催展に比べて平常展への入場者が少ない、という問題については、前者から後者への誘導という方法を取るようになってはどうかと思われる。例えば、奈良博の「快慶」展のあとに仏像館へ足を運んでもらうようにすれば、同施設内にある慶派の仏像や、他の様式の仏像を比較することも可能である。 京博は、現在展示に使用できる建物が一棟しかないため、大規模な特別展などの前には、準備のため、まったく展示をみることができない期間が生じてしまう（知らずに来館した外国人客がとまどっていた）。京都という観光地の中にあるのに、このままでは非常にもったいない。来館者が少ない時間帯に、職員によって個別の展示解説なども行われていたようだが、負担は極力抑えたままで、来館者の満足につなげられるような方法は考えられないか。 資料の保護と見やすさという点で、LED照明の導入は評価できる。ただし、館によって照明の当て方に差異がみられ、資料がかえって観にくくなっている場合もあったので、展示業者だけではなく、照明を専門とする業者の導入も検討した方がよい。 (3) 教育・普及活動 近年は、特別展示の内容に合わせた体験型コーナーや、展示担当者による一般来館者向けのギャラリートークがよく行われているので、それに準ずる形式のものが企画できないか、考えてみてよい。	

九博で行っている入場無料の「あじっば」や、平常展示に設けられている「文化財を守り伝える博物館」の展示室、「宗像・沖ノ島」の際に実施していた衣装体験などは、教育・普及活動上の積極的な取り組みである。

東博で実施しているミュージアムシアターは、プログラム内容や解説が非常に優れているにも関わらず、あまり来場者がいない。また東洋館全体としても、本館、平成館、表慶館に比べて入場者が少ない傾向にある。しかし、東洋館には体験を行えるコーナーもあり、入場者獲得にあたって必ずしも不利な条件ばかりとはいえない。ミュージアムシアターと体験コーナーの内容を刷新し、研究成果をわかりやすく公開する場と位置付けて、あらためて広報などに努めてはどうだろうか。

(4) 有形文化財の収集・保管・展覧事業・教育普及活動等に関する調査研究

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・研究の統一をはかったり、内容を分担しあったりしていくことが可能か、検討する余地はあると考える。

(5) 国内外の博物館活動への寄与

国立4館は、国内外博物館への資料貸借の他、文化財の調査・保存修理・運営・IPMセミナーなど、博物館活動全般について幅広い関与を行っており、中核機関としての役割を十分に果たしている。

国立文化財機構についても、東文研が実施している東南アジア・西アジア諸国の保存修復事業、「紙の保存と修復」の研修、奈文研のカンボジア・アンコール遺跡群の調査・保存事業、文化財防災ネットワーク推進会議による都道府県・市町村博物館等の資料のデータベース統合化、無形文化遺産の防災と継承に関する研究などは、継続性が求められる事業である。予算獲得のためには重要性を周知していく必要があるので、国際的なものを含めた幅広い広報に努めてもらいたい。

2. 文化財及び海外の文化遺産の保護に貢献する調査研究、協力事業等の実施

(1) 新たな知見の開拓につながる基礎的・探求的な調査研究

調査研究の成果を示すにはいくつかのやり方がある。最もわかりやすいのは、論文、報告書などの刊行物、アーカイブスの公開であり、それに準ずる形として、研究会、シンポジウム、学会などでの口頭発表、調査結果に基づく文化財指定などがあるだろう。その点からみると、美術工芸品と建造物（法隆寺古材）については、もう少し具体的な内容のわかる成果報告がほしい。

(2) 科学技術を応用した研究開発の進展等に向けた基盤的な研究

文化財の保存・修復を実施する際の前提となる、新規な手法（フライト・インターセプション・トラップ、セロファンテープ等の除去法、緑青焼け資料の修復法、壁画表面のクリーニング法など）を開発し、適用している点が高く評価できる。

デジタルカメラによる安価な三次元画像の取得、ドローンを使用した容易な地形図の作成などは、きわめて意欲的な手法であり、今後、他機関での調査手法に大きな影響を及ぼしていくものと考えられる。

(3) 文化遺産保護に関する国際協働

国際会議やシンポジウム等への出席による研究成果の積極的な発信は高く評価できる。

国際協働についても、海外に対する日本の保存修復技術の伝達と、欧米における最新の研究情報の収集がバランスよく行われており、活発な活動が実施されているとみてよい。欲をいえば、東文研と奈文研との間、あるいは他の研究機関との間で、得られた情報を共有できる機会があれば、さらによかった。

(4) 文化財に関する情報資料の収集・整備及び調査研究成果の公開・活用

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。また、そうした情報の大部分は、見過ごされてしまいがちになってしまふと考えられる。ウェブサイトを活用し、広報によって周知をはかるようにすれば、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。

(5) 地方公共団体等を対象とする文化財に関する研修及び協力等 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 財務内容の改善に関する目標を達成するためにとるべき措置 博物館では、特別展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、平常展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、むしろ平常展の資料の方が、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が見込める、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、平常展への導入をはかり、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 予算（人件費の見積もりを含む）、収支計画及び資金計画 実務的事业が主体になっているため、研究的な側面に避ける時間が減少しがちになってしまう。しかし、実務的事业で関わった資料を研究対象にするなど、効率的な方法を捻出することは可能なはずである。事業運営費や博物館の入館料収入だけではなく、科研費等の研究的外部資金を積極的に取得することによって、予算増を目指すべきである。また、寄附を募って自前でファンドを立ち上げ、それを研究経費にまわすという方法も考えられる。 研究に関わる職員は、本来は期限なしの常勤が望ましい。しかし、年限を区切った研究計画を策定し、その間だけ大学院生などをアソシエイトフェローとして雇用することで、研究推進と同時に後進の人材育成も行うということも、視野に入れておいた方がよい。
V その他業務運営に関する目標を達成するためにとるべき措置 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。経費節減と用語統一のため、機関ごとではなく、機構全体をカバーする要員として、各外国語に対応できる職員の配置をした方がよいであろう。 各機関に導入されている最新の研究用大型機器は、運用や維持に多大な労力を要するが、必ずしも十分な人員が配置されているわけではない。それらを専門に扱うための人員増が望ましい。
その他（総合的な事項、自己点検評価について等） 昨年度もみられたが、機関ごとに自己評価基準がやや異なっているようである。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. 有形文化財の保存と継承並びに有形文化財を活用した歴史・伝統文化の国内外への発信	
(1) 有形文化財の収集・保管、次代への継承 有形文化財の収集保管は、文化財機構に課せられた最も重要な責務というべきで、各館限られた予算の下で、よくその使命を果たしたことに敬意を表したい。今後は、各館それぞれの特色を生かすためにさらなる積極的な収集を期待するものだが、当然のことながらそのための予算の裏付けをはかることを強く強く望む。 (2) 展覧事業 新聞社などマスコミ事業部との大規模な展覧会も集客のことを考えれば必要かも知れないが、各館、特集陳列、特別陳列、トピック展示と名称はさまざまな地道な調査・研究にもとづく展覧会が開かれた点に注目すると共に、これを評価したい。今後ともそうした展示を切に願う。 (3) 教育・普及活動 有形文化財や展覧会についての教育・普及活動は当然であるが、今後は学芸員および学芸業務そのものに対する理解を得るための活動も考えてみるべきだろう。 (4) 有形文化財の収集・保管・展覧事業・教育普及活動等に関する調査研究 各館、館蔵品（寄託品も）をベースにおいた教育普及活動を積極的に実施しているようで、その活動をさらに持続させたいが、同時に 1- (3) でも述べたように学芸員および学芸業務そのものを可視化、広くアピールする方策を探りたい。 (5) 国内外の博物館活動への寄与 国内中核博物館として、展覧会、教育普及、広報活動に先駆的試みを望む。館の成り立ちや規模は地方の公立博物館とは自ずから異なるものの、そうした先駆的試みは、大いに参考になると思われるからである。 また、評価委員会総会でも話題となった海外展の帰国記念展の件も、作品保持の点からその実現は難しい点もあるだろうが、一考に値する提案であるに違いない。	
2. 文化財及び海外の文化遺産の保護に貢献する調査研究、協力事業等の実施	
(1) 新たな知見の開拓につながる基礎的・探求的な調査研究 社寺や個人所蔵の文化財に対する基礎的調査・研究も 4 国立博物館が率先、指導すべき業務で各館それぞれ特色を生かして取り組んでいることが認められるが、さらに強力に推進されたい。 (2) 科学技術を応用した研究開発の進展等に向けた基盤的な研究 そもそもこの 2 の (1) ～ (5) に挙げた事業は、人員、設備等、他の博物館に較べ圧倒的に充実している国立文化財機構に属した 4 博物館、2 研究所が率先して取り組むべき業務。なかでも水中考古学の成果を大いに期待したい。 (3) 文化遺産保護に関する国際協働 国立文化財機構がこの分野で挙げた成果に敬意を表したいが、この問題は、一文化財機構に留まるもの	

ではなく、広く日本そのものが取り組むべきものであろう。人的貢献はともかく、この活動に必要な十分な資金を保証するのは日本政府そのものだろう。

(4) 文化財に関する情報資料の収集・整備及び調査研究成果の公開・活用

(1) など得られた知見を積極的に公開し、広く共有する情報とすべきことは言うまでもないが、その際、出版、刊行という旧来の方法をもう一度考えてみるべきではないか。書籍にして出版にするという方法は、情報の伝達、共有化の手段としていまなお有効だと思うからである。例えば、名古屋市博物が、名古屋市博物館資料叢書として観光を続けている「猿猴庵の本」など特筆すべき事業で大いに参考にすべきだろう。

(5) 地方公共団体等を対象とする文化財に関する研修及び協力等

前年度の総会でも述べたが、都会と地方、4国立博物館の所在県とそれ以外の県など文化財の需要、鑑賞における地域格差は著しく、今後この格差は広がりこそすれ縮まることはないと思われる。そのための方策として地方における4国立博物館の出開帳的展覧会を期待する。限られた人員の中でその実現は難しいだろうが、そうしたことで少しでも格差を縮めるべきだろう。

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、人員の中でむしろ懸命の努力をしていると評価したい。
むしろ、博物館の学芸業務には、そもそも「効率化」にはなじまない仕事もあることを知るべきだろう。

III 財務内容の改善に関する目標を達成するためにとるべき措置

外部資金の導入を言うべきかも知れないが、IVの問題も含め、それを言う前に、乏しい予算の中で各館それぞれよく工夫している点を評価する。この国の文教予算は悲しいほどに少ない。

IV 予算（人件費の見積もりを含む）、収支計画及び資金計画

展覧会のみならず、研究、新知見の開示を日常的かつ通常の業務として謳う限り、学芸員それぞれにしかるべき研究費を手当てするのは当然で、むしろしない方がどうかしている（決して無駄遣いを認めているわけではない。念のため）。通常経費として研究費を計上すべきである。

V その他業務運営に関する目標を達成するためにとるべき措置

学芸業務の性格を考えれば常勤職員を増やすべき。

その他（総合的な事項、自己点検評価について等）

短期的な効率化をはかるより、長期的、継承的な観点からすべてを見直すべきだろう。

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 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. 有形文化財の保存と継承並びに有形文化財を活用した歴史・伝統文化の国内外への発信	
(1) 有形文化財の収集・保管、次代への継承 購入についても寄贈・寄託についても優れた作品を収集している。とりわけ京都国立博物館は、重要文化財指定の金襴斗刻鞘大小拵を購入したほか、愛刀家から寄贈された重要文化財を含む20件の名刀を受け入れ、昨今の刀剣ブームのなかで注目を集める新コレクションとなった。29年度には特別展示も企画しているとのことで、公開が待たれる。 (2) 展覧事業 ① 平常展 【来館者数】年々来館者が増加し、28年度は149万8554人を記録した。人口が減少している日本においては画期的な成果と高く評価する。とりわけ東京国立博物館は5年連続で増加を続け、全体の半数を支えている。館の説明によるとインバウンド効果が大きいとのことだが、展示替えの頻度を増やしたり、イベントを企画したりといった各館の努力の賜であることは間違いない。また館それぞれが持てる価値や魅力を掘り起こして発信しており、今後もメリハリをつけながら新しい企画にチャレンジしていただきたい。 【アンケート】来館者アンケートにより満足度の調査が館ごとに行われているが、回答数、実施期間、実施方法などの調査関連データが十分に明示されていない。4館全体の目標値74%を上回ったとあるが、常時ボックスを置いておいて、書きたい人だけが書くという方式で、回答率が10%未満とのこと。よほど満足した方、あるいはよほど不満の方しか答えていないのではないかと。また東京国立博物館ではタッチパネル調査も導入されているようだが、さらに回答率を高めるために気軽に答えられる方法を工夫していただきたい。 ② 特別展 【来館者数】東京国立博物館の「平安の秘仏展」「春日大社展」「古代ギリシャ展」、奈良国立博物館「正倉院展」、九州国立博物館の「兵馬俑展」など20万人前後を集めた人気企画がいくつもあり、とりわけ寺社に関連する日本文化の発信に力を発揮した1年だった。しかし特別展全体の来館者は前年より36万人ほど減少する結果となり、特別展入場料収入も前年より2億円ほど少なくなった。特別展はテーマ次第で収益が大きく変動するうえ、収益のみを目的として特別展を企画するわけではないだろうから、常に右肩上がりの数字を期待することは無理があるだろう。しかし博物館の魅力を証明するためには入場者の人数はわかりやすく客観的な指標でもある。共催メディアの取り組み次第で成果も変動するとはいえ、企画そのものが「足を運ばずにはいられない」魅力にあふれていることをまずは期待する。 【アンケート】上記の平常展でも記したが、特別展で行われた満足度調査についても、全体の回答数と調査手法が不明。付記情報として必要ではないかと。 ③ 海外展 総会の議論のなかで「すばらしい海外展を開いても、日本の人々に情報が伝わっていない」という指摘があり、「日本のメディアによる国内向け報道が少ない」という意見が出た。課題として考えられるもっとも大きな要因は「メディア各社には在外の博物館を日常的にウオッチしている記者がおらず、最新の動向についての感度が低い」という点であり、二つ目が「海外展への評価の基準が漠然としておりニュース判断が難しい」という点であろう。海外展についての情報は館からメディアに流しているという説明ではあったが、無料であったり、期間が長かったり、といった海外展ならではの特徴があるため、入館者	

数や売り上げといった数値的なデータを使って国内展と比較しながらニュース価値を決めるという作業がしづらい。こうした場合、メディアとしては著名な研究者ら専門家の評価を仰ぐ、あるいは現地メディアの反応を探る必要があり、即座に記事化できないという事情もある。海外展が客観的にみて好評であると理解を得るには、こうした専門家らのコメントや現地メディアの報道ぶりなどもふくめて情報発信をしていただけると、メディア側の判断の助けになると考えられる。

(3) 教育・普及活動

【ボランティア】各館とも講演会やシンポジウム、ガイドツアー、ギャラリートーク、スクールプログラムなど、おもしろそうなイベントが頻度高く開かれており、限られた人員で工夫されておられることと推察する。とりわけ学生や生徒を対象とした取り組みは、館にとって手数はかかるだろうけれども、次世代育成のために一層の強化をお願いしたい。そのためにもボランティアの活用が重要であり、各館とも意欲的にボランティアとの連携を進めている。しかしながらボランティアの人数が増えてくるとボランティアの管理や育成といったマネジメントが、館側の新たな負担になる。将来的には「ボランティア・マネジメント」専門のボランティアを養成してはいかかと思う。機構全体で共有できるノウハウの蓄積もできるのではないかな。

【ウェブ対応】東京国立博物館がInstagramを始めるなど、積極的に取り組んでいるが、若年層対策としてもさらに一段のウェブ発信が求められる時代となっている。周辺の大学や高校との連携などを足場として、できるだけ定期的に（可能なら毎日）更新してほしい。ウェブ発信はインバウンドの集客にもストレートに効果をあげる。動画や画像は言語を超えて訴求できる。

【保育サービス】恒常的に開設することは難しいかもしれないが、短時間の預かりサービスが可能になると乳幼児連れの父母が、小学生の子どもを連れて観覧することが可能になる。また若い親世代が気軽に立ち寄れるスペースとして博物館を認識してくれる。期間限定、あるいは催事限定で予約制にすることも可能かと思う。

(4) 有形文化財の収集・保管・展覧事業・教育普及活動等に関する調査研究

(5) 国内外の博物館活動への寄与

2. 文化財及び海外の文化遺産の保護に貢献する調査研究、協力事業等の実施

(1) 新たな知見の開拓につながる基礎的・探求的な調査研究

藤原宮跡の7基の柱跡の発掘のニュースは、メディアの報道も多数におよび、人々の興味関心をおおいに集めた。とくに当時の儀式の立体的な仕様が素人にも想像でき、歴史をリアルに感じることができた。視覚的にわかりやすいという点も、メディアが取り上げやすかった理由であろう。研究所からの情報発信を今後もおおいに期待したい。

(2) 科学技術を応用した研究開発の進展等に向けた基盤的な研究

(3) 文化遺産保護に関する国際協働

(4) 文化財に関する情報資料の収集・整備及び調査研究成果の公開・活用

(5) 地方公共団体等を対象とする文化財に関する研修及び協力等

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

【民間委託】アウトソーシングに関して、教育や啓蒙目的のイベントも民間委託できるものがあるのではないかな。専門的な知識が必要な業務は学芸員の手任せに委ねなければならないだろうが、告知や受付、資料準備などは外注がたやすい。また普遍的なテーマ（たとえば「博物館とは？」）や継続的な内容であれば講師・ガイド役も委託できる。

Ⅲ 財務内容の改善に関する目標を達成するためにとるべき措置 【保有資産の活用】各館とも施設の有効利用、有償利用とも増加傾向を強めており、高く評価できる。どの施設も空間としてのポテンシャルが高く、今後も活用の余地がありそうだ。多様な活用によって、博物館本体への興味、関心が高まり、来館につながる効果も期待できる。
Ⅳ 予算（人件費の見積もりを含む）、収支計画及び資金計画
Ⅴ その他業務運営に関する目標を達成するためにとるべき措置 【データ対応】個人情報保護法が改定され、匿名性を保持したデータであれば、第三者提供ができるなどビッグデータ活用が可能になった。文化財機構としても来館者データを活用した運営や企画が実現しやすくなったといえる。これまでのアンケート調査は顧客満足などの業務改善や、機構としての業務評価基準として使うために実施してきたが、今後は「攻め」のデータとして生かし、さらなる来館者増や収益増のための経営資産となる可能性もある。民間ビジネスではないので、大きなリスクを負うような対応は必要ないが、年間366万人の来館者はデータ資産となりうる価値があると認識し、どのような姿勢であるべきなのか検討しておくといよい。
その他（総合的な事項、自己点検評価について等）

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. 有形文化財の保存と継承並びに有形文化財を活用した歴史・伝統文化の国内外への発信	
(1) 有形文化財の収集・保管、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は、高く評価される。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。 ○全国の博物館のセンターとして、海外をふくめて地方自治体・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ていただきたい。 (2) 展覧事業 ○回数を増した特別展や、平常展、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。 ○特別展・常設展をふくめて、研究・調査成果をふまえた学術的にレベルの高い展示を、国民にわかりやすく展開していただきたい。 ○展覧に向けた調査・研究にあたっては、機構内学芸スタッフの共同研究とともに、他機関・多分野の研究者との共同研究をも、計画的に展開していただきたい。 ○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。 ○人気のある特別展では、混雑のため入館・入室待ちに過度の待ち時間を入館者に強いる場合がある。混雑解消や待ち時間対策のため有効な方法を、さらに模索していただきたい。 (3) 教育・普及活動 ○高等教育や中等教育・初等教育の学校教育とさらに連携を深めて、若い世代が本物の文化財と親しむ機会が増えるように、積極的に教育・普及活動を展開していただきたい。 ○さまざまな学校教育に携わる教員に向けて、文化財学習の多様な展開方法のメニューを提供するような、教員向けの普及活動を展開していただきたい。 (4) 有形文化財の収集・保管・展覧事業・教育普及活動等に関する調査研究 ○文化財の修理・保管・展示技術などの事業や基礎的な調査・研究では、4博物館・2研究所・センターの機構全体による、それぞれの機関の特徴・強みを活かした、さらに有機的な連携・協力の体制を作っていたいただきたい。 ○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の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多言語的な発信に、さらに戦略的に取り組んでいただきたい。 ○発信・普及事業はさらに多彩に展開していただきたいが、職員の勤務条件への負担が過大にならないような配慮も必要である。 (5) 国内外の博物館活動への寄与 ○全国の博物館のセンターとして、海外をふくめて地方自治体・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きたい。

2. 文化財及び海外の文化遺産の保護に貢献する調査研究、協力事業等の実施

(1) 新たな知見の開拓につながる基礎的・探求的な調査研究

- 基礎的・先端的な文化財の調査・研究に、大変大きな成果を挙げていることを、高く評価したい。とくに、限られた人員・予算の制約下で多くの成果を達成している実像を、国民向けにわかりやすい形で発信していきたい。
- 世界文化遺産・世界の記憶・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調査・研究や展示にも、配慮をお願いしたい。
- 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連携して、文化財の意義をタイムリーに発信するタイプの調査・研究・展示を進めていきたい。
- 機構ならではの知見として、文化財の総合的な把握・調査・研究をもとにした「文化財学」「博物館型の研究統合」の実例的な研究成果を、ぜひ発信していきたい。
- 東日本大震災の「文化財レスキュー」事業での成果をふまえて、文化財防災ネットワークの推進や「文化財防災計画」策定に向けて、機構のノウハウを積極的に活用していきたい。熊本の地震災害による文化財被害への対応にも、積極的な協力を進めていきたい。

(2) 科学技術を応用した研究開発の進展等に向けた基盤的な研究

- 保存科学や、科学的な文化財調査方法の開発の面では、大きな成果を挙げており、また他の公共団体や調査・研究機関からの多くの依頼に答えて注目される調査成果を挙げており、高く評価したい。こうした有益な研究分野に対して、人員・機材・予算面での配慮が必要であろう。

(3) 文化遺産保護に関する国際協働

- 文化財の保存・修復事業や調査・研究・展示を通し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。機構としても、さらに多様な国際協力を展開されることを期待したい。
- 調査・研究・展示（海外展など）をめぐる海外の博物館・研究所との協力・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、組織的に協力関係の強化を進めていきたい。

(4) 文化財に関する情報資料の収集・整備及び調査研究成果の公開・活用

- 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、多数のアクセスを得ており、高く評価できる。データの横断的検索を可能とする方向や、機構内でのリンクも、さらに充実化を進めていきたい。
- 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、発信を進めていきたい。
- 機構の4館・2研究所・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、インターネットでも閲覧できるようにする事業を、さらに進めていきたい。
- 電子媒体だけでなく、4館・2研究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、機構内横断型の情報提供体制を、さらに充実させていきたい。

(5) 地方公共団体等を対象とする文化財に関する研修及び協力等

- 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、高く評価したい。
- 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 ○文化財の展覧や調査・研究事業では、4博物館・2研究所・センターの機構全体による、それぞれの機関の特徴・強みを活かした、さらに有機的な連携・協力の体制を作っていただきたい。 ○4館・2研究所・センターとも、限られた人員・予算の制約下で、高い学術的レベルの優れた展示・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・学芸事業をさらに有機的に推進していただきたい。そのために、たとえば機構全体の横断型研究に、戦略的な予算配分を行ってもよいのではないか。
Ⅲ 財務内容の改善に関する目標を達成するためにとるべき措置 ○科学研究費や民間の研究助成などの外部資金の獲得について、さらに積極的に取り組んでいただきたい。
Ⅳ 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、自己収入を増加させてきた。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。単なる収益事業ではなく、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。 ○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か。
Ⅴ その他業務運営に関する目標を達成するためにとるべき措置 ○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整備できるように、さら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を感じる。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、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、人事面での配慮が求められよう。 ○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。
その他（総合的な事項、自己点検評価について等） ○自己点検では、社会的に有益な優れた成果を挙げたり、国民的な注目・理解を集めた事業については、もっと積極的にSの自己評価をしてもよいのではないかと感じた。 ○外部評価委員会の手続きの一部簡素化が図られたことは、良かったと思う。さらに、機構・各機関の調査・研究のあり方や将来像についての実質的・戦略的な質疑・議論が行える時間が得られるとよいと思った。

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 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. 有形文化財の保存と継承並びに有形文化財を活用した歴史・伝統文化の国内外への発信	
(1) 有形文化財の収集・保管、次代への継承 28年度は、東京国立博物館、京都国立博物館、奈良国立博物館、九州国立博物館とも、収蔵品の購入、寄贈が従来どおり進んだが、とくに東京国立博物館において、展示の目玉ともなる優品が購入されたことは、喜ばしい活動であった。優品の購入はタイミングに支配されるけれども、よい情報が集まるようにアンテナをつねに張り巡らせておくことが望ましい。 (2) 展覧事業 国内外に日本・東洋美術の豊饒さが発信された昨年に比べて、28年度は従来の地道な活動にもどった感をもっていたが、実際のところ九州では多数の観客を動員する展覧会が開かれた。大展覧会によって開拓された愛好層が、国民の間に着実に形成されているようであり、さらに深化するよう今後も丁寧な活動を続けてほしい。 また、中国の上海博物館や陝西歴史博物館においても「醍醐寺芸術珍宝展」が開催され、集客数が国内の開催でも大成功といえる 30～40 万人にものぼったことが報告されているが、このような活動は、注目すべき海外における話題といえることができ、日本のメディアがもっと取り上げていいように思われる。次年度以降もまた、強弱のリズムをつけた魅力的な活動や観覧環境の改善につとめ、近年、増加している外国人観光客にとっても期待を裏切らない充実した平常陳列をお願いしたい。一般愛好者に支持されやすいシンボリックな目玉づくりも有益なのではないだろうか。 (3) 教育・普及活動 講演会の開催、キャンパスメンバーズ事業、ボランティアの活用などによる教育・普及活動はますます充実しているように思われる。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できる環境づくりについて昨年度に意見を述べたが、今年度は各館ともに所蔵作品のデジタル画像によるデータベース作りが促進され、ダウンロードも提供されているという報告があった。もっとも進んでいる米国・メトロポリタン美術館の全面開放の例を参照し、世界の博物館・美術館における画像提供の潮流に乗り遅れないよう、諸般の事情を解決しながら一層の館蔵品の普及活動に取り組んでほしい。とりわけ上記した目玉といえる館蔵品については、自由な使用を積極的に認めてよいのではないかと。 (4) 有形文化財の収集・保管・展覧事業・教育普及活動等に関する調査研究 この件に関しては報告数が多くはなかったが、国内外の博物館等との学術交流が着実に行われていることを知ることができた。海外における日本美術への関心はけっして高いとはいえず、分野も偏っているように思われるが、ウェブを用いた国民や海外への発信はますますアクセス件数が増えている。親しまれる博物館として、国民や海外のユーザー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の調査研究に、今まで以上に取り組んでほしい。 (5) 国内外の博物館活動への寄与 この件に関しても報告数は少なかったが、従来通りの援助や助言などの地道な活動が展開されている。最近では活発に求められることが少ないかもしれないが、そのこと自体が、これまでの活動の成果が浸透していることを示しているのではないかと。	
2. 文化財及び海外の文化遺産の保護に貢献する調査研究、協力事業等の実施 ここ数年続く大震災などの自然災害への対応経験を活かし、面的にひろげるとともに堅固な体制づくり	

を推進する文化遺産防災ネットワーク推進本部の活動に目覚ましいものがあった。日本の研究機関が総合力を活かして文化遺産の救済・救援に取り組む姿は、国民にとっても支持されるものと思われる。メディアは短所の報告ばかりでなく、こうした長所ともいえる活動の紹介にもいっそう、力を入れるべきなのではないか。

(1) 新たな知見の開拓につながる基礎的・探求的な調査研究

東京・奈良ともに多くの新知見や新研究の報告がなされたが、とくに東京における松澤宥に関する資料調査という戦後美術のアーカイヴ構築に向けて新しい一歩が踏み出されたことを率直に喜びたい。奈良に関しては目覚ましい新知見にあふれた一年であったようであるが、とりわけ「S」の定性評価が示された藤原宮朝堂院朝庭の7本の幢幡の遺構とその解釈についての新たな報告には瞠目させられた。メディアの注目や国民の関心も高く、このような学術的成果はまさしく研究機関の王道といえるのではなかろうか。

(2) 科学技術を応用した研究開発の進展等に向けた基盤的な研究

この分野の獨創性は、伝統的に日本の科学技術の水準を示しているが、28年度も、温風殺虫処理法の研究、セロファンテープなどの粘着テープの除去処理の研究、高松塚古墳、キトラ古墳の恒久的保存に関する調査研究の進展など、多くの工夫がなされたことが報告された。今後もこのような豊かな発想にもとづく基礎研究の進展が保証されていくことの重要性を訴えたい。

(3) 文化遺産保護に関する国際協働

28年度は、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残念な報告があったが、技術的にも内容的にも豊富な経験をもつ日本の研究が世界的に過小評価されていくのではないかという危惧をもった。大規模な国際協働事業はしばらくの間望めないとしても、今年度は紙の保存と修復に関する研修が京都とメキシコで開催され、100%の高い満足度を得たという頼もしい報告があった。このような地道な活動を継続的に行うことで、国際的な評価を得ることができると思われ、いっそうの発展が望まれる。何らかの機会を得てメディアでも紹介されていくべきではなかろうか。

(4) 文化財に関する情報資料の収集・整備及び調査研究成果の公開・活用

データベースの構築、各種の出版物の刊行など基本的な事業が、滞りなく継続された1年であった。詳細な「春日験記絵巻」の図録、一般に受け入れやすい『平城京のごみ図鑑』の刊行など、研究機関ならではの魅力と意義に富んだ刊行物に光るものがあった。今後は、その素晴らしさが周知され、若い世代の教育に活かされていくことを期待したい。

(5) 地方公共団体等を対象とする文化財に関する研修及び協力等

東京・奈良ともに研究所が行ってきた基本的な事業であり、参加者の満足度も高いという評価が得られている。しかしながら、地方公共団体の経済力の低下などにより、需要と供給の関係に齟齬が生じているようだ。研究所の存在意義にも関わる重要な事業であり、地道に継続しながら、当面、事態が改善されるよう少しずつでも活動していったほしい。

II 業務運営の効率化に関する目標を達成するためにとるべき措置

毎年の繰り返しになるが、奈良、東京の2研究所、国立4博物館とも懸命な努力を図っており、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。しかしながら、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るよう期待したいところだが、文化遺産の保存と活用の均衡について無理解な大臣の発言もあったように、理解のギャップがなかなか埋められないようだ。メディアとともに工夫を凝らして、節度ある開放のあり方に国民の理解が得られるよう努めていただきたいと思う。

III 財務内容の改善に関する目標を達成するためにとるべき措置

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。昨年度に報告された目的積立金の承認について、実際の金額の説明があった。国庫納付額にくらべてわずかな金額であり、期待のもてるようなものではなかったが、損失のないよう有益に使ってほしい。

Ⅳ 予算（人件費の見積もりを含む）、収支計画及び資金計画

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。しかもそうした雇用条件の人材のなかに、博物館、研究機関の根幹を担う活動を行っている者もいる。若い研究者にも希望の持てるように、繰り返しになるが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継続して主張する。

Ⅴ その他業務運営に関する目標を達成するためにとるべき措置

日本国内の研究所、博物館の活動の地道さにくらべて、中国、韓国、シンガポールなどのアジアの他の地域は世界の注目を集める華やかな活動を展開している印象がある。ときにそれらと比較をし、メディアを通じて近代的設備を整えた100年以上の歴史をもつ日本の博物館の存在意義を国民に強く訴え、バランスのとれたレガシーの活用と保存を今後も発展させていってほしい。

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、報告もシンプルにまとめられてわかりやすかったことを感想として述べておきたい。総合的な事項としては、今後も研究所や国立四館が、生活レベルで国民が文化やアート&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望みたい。とりわけ、内向き志向といわれる若い世代の自国文化に対する関心は、近年の戦国武将ブームや刀剣ブームなどで盛り上がりを見せている。こういった関心の芽生えを傍観せず、歴史的な文化遺産を現代生活においても親しみやすくなるよう、さまざまな知恵を凝らして、活動していってほしいと思う。

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. 有形文化財の保存と継承並びに有形文化財を活用した歴史・伝統文化の国内外への発信	
(1) 有形文化財の収集・保管、次代への継承 これからの時代に適切に対応すべく、博物館施設設備のメンテナンスサイクルの確立に向かい計画が順調に進められていると認められる。そして、有形文化財の収集については、東京国立博物館における重要文化財の藤原行成の現存唯一の「書状」の購入等、4館ともにそれぞれの館の収集の目的にそって成果をあげていると評価できる。また、寄贈、寄託をうける文化財についても、展示の充実に必要な部分を埋めるべく順調に進められていると認められる。そして、収集文化財も含め、それらに関する情報収集、収蔵品や寄託品の所在確認など次世代に向けての取り組みも、奈良国立博物館の資料のデジタル化に目標値を下回ったとあるが、おおむね計画通り進んでいると判断出来る。次世代のために、今後も文化財資料の充実、修理等のメンテナンス、資料のデータベースの構築に向けて計画通り実施されることを期待する。 (2) 展覧事業 平常展における入館者の数が、東京国立博物館および奈良国立博物館で増加している点は評価されるところ。入館者の数を特別展に頼るのではなく、数多くの所蔵品を活かした通常の展示により入館者の期待に応える展示を実施することが、国の博物館の基本の姿であると考えからである。そうした展示であれば、諸外国からの来館者に対し、充実した対応が可能となり、時間的にも余裕を持って展示計画が出来るであろう。これは、館蔵品の情報収集の調査研究結果も反映させることともなると思われる。なお、平常展の評価のひとつに展示替えされた作品の多さがあるが、これは平常展の展示の充実とは直接関連づけるものではない気がする。展示数ではなく何を必要として充実した内容の展示になっているかが重要ではないかと思う。展示替えの作品数での評価に一考が必要かと思われる。 特別展の実施については、各館ともに目標とする展示回数と同じか、それを上回っており、予想以上の成果として捉えているが、特別展の回数の多さと入館者数だけではなく、回数は少なくとも内容の充実を計って特別展準備等に力を注いでもよいと思う。海外展については、国内での報道は少ないが、実績を着実に上げていると判断出来る。 (3) 教育・普及活動 各種講演会の回数やギャラリートークの実施回数等の充実度は大いに評価できる。4館に違いはあるが、それぞれの館の特色を活かした体験型のプログラムの実施回数も多く、参加者もかなりの数となっている。文化財の保存や継承のための未来の人材育成のためにもこうした活動全体の充実はますます必要になると思う。ただし、職員への負担が多くなり、実施内容の質の低下がおきないような配慮も考えておいていただきたい。 (4) 有形文化財の収集・保管・展覧事業・教育普及活動等に関する調査研究 基本的な活動として、収蔵品の調査研究、収蔵品に限らない数多くの調査研究に取り組み、その実績を多くの報告書や展示図録に反映させており、着実な成果を上げていることが認められる。また、特別展を機会としての作品調査、研究が数多く報告され、展示の充実を図っている点も評価できる。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も感じられる。 (5) 国内外の博物館活動への寄与 海外の研究者の招聘や海外への職員派遣など、海外の博物館との交流を通し、博物館活動への寄与を認められる。海外展についても、その入館者等の数字から活動に寄与していると判断出来る。	

2. 文化財及び海外の文化遺産の保護に貢献する調査研究、協力事業等の実施
(1) 新たな知見の開拓につながる基礎的・探求的な調査研究 文化財研究所全般にわたり、有形文化財（美術工芸分野）、無形文化財、無形民俗文化財、記念物、文化的景観、埋蔵文化財の各分野の調査研究は、目標を達成するかそれ以上の成果があると認められ、報告書も充実している。今後もこうした体制をつづけてもらいたい。 (2) 科学技術を応用した研究開発の進展等に向けた基盤的な研究 現代の高い科学技術を活用し、多くの研究が、自己点検評価で目標を達成するか目標以上となっているが、報告書などからも着実な成果をあげていると認められる。 (3) 文化遺産保護に関する国際協働 「無形文化遺産国際シンポジウム」の開催等、海外の博物館・美術館との研究者の交流を通じて文化財の保護に関しての事業を展開しているが、今後の博物館活動が、世界に目を向ける必要に迫られていることを考慮するともう少し、積極的な事業展開があってもよいかと考える。 (4) 文化財に関する情報資料の収集・整備及び調査研究成果の公開・活用 文化財に関する情報資料の収集は、地道ではあるが必要かつ継続すべき活動である。また、ウェブサイトほか先進技術を駆使してそれらの情報を整理、公開活用されるための努力が認められるが、これらの成果がより身近に一般研究者にも広く伝わるためのさらなる努力を願いたい。 (5) 地方公共団体等を対象とする文化財に関する研修及び協力等 文化財防災ネットワーク推進本部を中心とした各種の催しは、安定した活動として定着している。熊本地震への対応や継続する東日本大震災の復興に伴う案件など、着実に成果をあげていると思われる。それらに関する研修等は、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。
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 業務の改善のために行われている、人事や修理契約委員会の設置、事務業務に関わる消耗品の節約対策等、施設にかかる費用の節約等に対する努力は認められる。今後も努力は必要と思うが、業務の質の低下に繋がらないように望みたい。
III 財務内容の改善に関する目標を達成するためにとるべき措置 自己収入の拡大に向けての取り組みで、計画を上回っている実績を評価したい。また、保有資産を有効活用した取り組みはこれからの博物館の方向のひとつと思われるが、使用する側が、博物館施設としての一定の品位を保ち、博物館施設として多くの人が納得のいく使われ方を保つ必要があると思われる。その整理が必要ではないかと思う。
IV 予算（人件費の見積もりを含む）、収支計画及び資金計画 予算を効率的に運用した結果が評価される。また、特別展の入場料が減少しているが、平常展や展示事業附帯収入等が好調で、努力の結果が現れていることは大いに評価できる。文化施設では、一般の経済活動とは異なり、文化・文化財の維持には、適切な経費の範囲があり、独立行政法人文化財機構の必要範囲の業務に関しての予算は、交付金で保証しておくべきであると考ええる。
V その他業務運営に関する目標を達成するためにとるべき措置 内部統制、リスク管理、等に関する諸規定を整備する努力、そのための各種研修を実施するなどの点が大いに評価できる。自己評価の実施や情報セキュリティ対策のための委員会をはじめ、各対策のための活動も評価できる。施設の整備や人事関連の対策も目標達成のために評価できる。

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を認める。新聞社等と共催した大型の展示が多いが、集客効率の重視に偏重せず、展示内容によっては、入館者の多さではなく、その展示において期待する入館者の層がどの位充実して集まっていたかを重視することも考慮する必要があると思う。
自己評価の評定の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. 有形文化財の保存と継承並びに有形文化財を活用した歴史・伝統文化の国内外への発信	
(1) 有形文化財の収集・保管、次代への継承 自己評価の大半が基準のBと示され、1件のみC評価があるものの、A評価も散見されることから、ほぼ計画は達成されていると言える。 東京国立博物館（以下、東博）と京都国立博物館（以下、京博）では、本館の改修計画が進められているが、2019年のI COM京都大会、2020年の東京オリンピック・パラリンピックの開催と歩調を合わせて推進されることを期待したい。 地方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を迫られている。そんな中、昨年度は、各館とも積極的に資料収集が進められたことを評価したい。引き続き、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も欠かせない課題である。 収蔵資料のデジタル・データベース化作業は順調に進んでおり、文化財情報システムはもとより、28年度末から奈良国立博物館（以下、奈良博）が収蔵品・画像データベースの画像ダウンロードの無償化を開始したことは、国民への資料公開手段として重要な事業であり、更なる推進を期待したい。 資料保存の基礎となる、保存カルテの作成やIPMの徹底化も重要な業務である。また、財政事情が厳しい中、寄附金を活用して国宝・重要文化財の修理が大きく進んだことも評価したい。 (2) 展覧事業 ほぼ計画は達成されていると評価できる。常設展示の入館者を増やすことは、どこの博物館も苦心を強いられるところであるが、東博はこの5年間、それが右肩上がりとなっていることは注目すべき評価点である。この背景となっているのは、年8,500件にも上る常設展示替え、「博物館に初もうで」の取り組み、子供向けイベントの実施など、地道な作業を続けた賜物であると評価できる。また東博では、28年度に特別展が12回も開催され、他館では真似の出来ない頑張りようであった。 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・パラ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について、予定よりも早く全館で100%を達成したことも評価したい。また「トーハクナビ」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。 特別展については、放送局や新聞社と共催することにより、その健闘ぶりが目立ち、多くの展覧会で目標値を上回る来館者を数え、中には2倍以上に達する特別展もあった。問題は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る。ただ、目標値の設定については、経験値によるものということなので、今後は、博物館学的見地から経営論的手法等を取り入れた科学的な数値設定をすることが望まれる。もちろん、評者自身もその手法の開発について検討したい。東博の「古代ギリシャ展」の来館者数達成率が99.8%で評価Cとなっているが、これは数量的評価の弊害で、Bとして全く問題ないものと考ええる。 また、従来から、海外の日本資料を国内に持ってきて展示することは行われているが、日本の資料を海外に持って行って海外展を開催する試みは多くはないので、日本の優れた文化財をもとに歴史を海外に知ってもらい、国際交流を推進するためにも、是非継続して欲しい。 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いですが、オリジナルグッズ	

の開発や、特別展にちなんだ特別メニューの開発などは、従来、国立博物館に関心を向けなかった新規利用者の開拓のためには、意外に重要なことと思われる。

(3) 教育・普及活動

ほぼ計画は達成されていると評価できる。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は重要で、各館で実施している「スクールプログラム」をはじめ、東博の「親と子のギャラリー」「キッズデー」の開催、京博の「文化財に親しむ授業」、奈良博の「世界遺産学習」、九州国立博物館（以下、九博）の「きゅーはくきやらばん」などの取り組みのグレードアップを期待したい。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、東博や京博に、公式キャラクターが登場したことも、子どもは近寄りがたいと思われがちだった国立博物館のイメージの柔軟化に一役買っているものと思われる。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、今後を期待するとともに、キャンパスメンバーズやインターンシップ制度などを通じた、大学生の博物館利用の促進等の継続も願いたい。

29年3月から「国立博物館所蔵品統合検索システム」の運用が開始され、外国語の説明が付されたことは、情報発信の面で高く評価したい。こうした成果も反映して、ウェブサイトのアクセス件数も順調に伸びており、きめ細かな情報発信が望まれる。

(4) 有形文化財の収集・保管・展覧事業・教育普及活動等に関する調査研究

ほぼ計画は達成されていると評価できる。各館の研究成果が紀要等を通して発信され、海外の博物館との交流も順調に進んでいることが確認される。

2019年に開催されるI COM（国際博物館会議）大会の日本（京都）招致は、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大会の実現に向けて、事務局となる京博はもとより、国立各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。

(5) 国内外の博物館活動への寄与

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。

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。28年4月に発生した熊本地震を受けて、この1年で約6,200件に上る文化財が救出されたことは、高く評価したい。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。

文化財防災シンポジウムに合わせ、ブルーシールド組織の国内委員会の設立が検討されているようであるが、2019年のI COM京都大会に向けての設立が望まれるところである。

2. 文化財及び海外の文化遺産の保護に貢献する調査研究、協力事業等の実施

(1) 新たな知見の開拓につながる基礎的・探求的な調査研究

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、その成果が論文等で多数公表されていることは喜ばしいことである。

しかし、研究成果は研究者だけのものではなく、マスコミやマスメディア等を通して広く国民に周知されるべきものとする。社会的認知を得るような基礎的・探求的な調査研究となっていくことを期待したい。

(2) 科学技術を応用した研究開発の進展等に向けた基盤的な研究

計画はほぼ達成されていると評価できる。当機構は、国内屈指の情報機器や分析装置を有しており、科学技術を的確に応用し、文化財の調査・保存・修復の向上に大きく寄与している。マスコミでも大きく報道された、高松塚古墳壁画の修理・公開は、そのトピックと言えよう。

(3) 文化遺産保護に関する国際協働

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。

(4) 文化財に関する情報資料の収集・整備及び調査研究成果の公開・活用

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と思われる。

(5) 地方公共団体等を対象とする文化財に関する研修及び協力等

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、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。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

2019年I COM京都大会に向けて、組織体制の見直しは必要なことで、着実に進められることを期待したい。

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る。とくに財政難の中、寄付金が目標の1.7倍も獲得出来たことは喜ばしい限りであるが、欧米のような寄付金による博物館運営に至るには、まだまだ長い道のりが必要とされよう。

また、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ことであるが、この仕組みについては、自己運用が出来るようにするためには大きな改善が必要であると思われる。

その他、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ので、利用の促進を願う。

III 財務内容の改善に関する目標を達成するためにとるべき措置

博物館は国際的定義（I COM規約）からしても非営利の機関であり、独立採算は到底あり得ない施設である。機構の健全な事業運営の上で、運営費交付金のこれ以上の削減については、国（政府）で再検討し、文化国家としての責務を果たして頂きたい。

機構各職員の尽力により、外部資金である科学研究費や寄附金の獲得額を伸ばし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附による博物館運営のあり方について、今後、国民に一層広

く知らしめる必要があろう。

Ⅳ 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、もう限界であ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・職員定数は極めて少ないと言わざるを得ず、国（政府）には、博物館への理解を一層深めて欲しいと願うばかりである。

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。

Ⅴ その他業務運営に関する目標を達成するためにとるべき措置

わが国の博物館は、諸外国の国立博物館に比較して、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。

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、東博で働く研究員は55名ほどとのことであるが、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。

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が当面の課題と思われる。

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。

博物館は、文化財公開の拠点施設であり、それを担う「学芸員」は、文化財と国民とをつなぐ重要な「核」となっている。文化財を扱うプロである「学芸員」の専門性や重要性を、再評価する時期なのかもしれない。

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. 有形文化財の保存と継承並びに有形文化財を活用した歴史・伝統文化の国内外への発信	
(1) 有形文化財の収集・保管、次代への継承 有形文化財に関しては、国立文化財機構は歴史・伝統文化の保存と継承の中心的拠点として、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文化財の保存と継承を着実に行之、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。歴史的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非常に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) 展覧事業 展覧会事業としては、東京国立博物館における特集展示「藤原行成の書 その流行と伝承」や、京都国立博物館における「海北友松」展など、国立博物館4館において、重要な展覧会が開催されている。 (3) 教育・普及活動 九州国立博物館で実施されている「高等学校が所蔵する考古資料に関する研究」は、各都道府県の高등학교が保存する資料の確認だけでなく、各高等学校における資料の再発見、再認識へとつながり、教育・普及活動の活性化に大いに役立つと思われる。他の国立博物館でもさまざまな教育・普及活動が行われており、とくに熊本県、福島県など、大きな災害とそれによるさまざまな活動の低迷に苦しむ地方の若者ならびに高齢者の活性化につながるような教育・普及活動に力を入れることは、複数の意味で有意義であろう。 (4) 有形文化財の収集・保管・展覧事業・教育普及活動等に関する調査研究 国立博物館各館、各文化財研究所とも、有形文化財に関する調査と研究ならびに収集・保管・展覧事業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、教育普及活動にも関わり、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) 国内外の博物館活動への寄与 わが国の歴史的文化財に関する情報の国内外への発信は極めて重要である。関連情報の国外への発信は重要であり、海外とくにアジアの各種博物館への寄与は大切である。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情報の発信が重要であり、地方の博物館へのサポートは一層充実すべきであろう。国立文化財機構は、各国立博物館における展覧会の開催や、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。	

2. 文化財及び海外の文化遺産の保護に貢献する調査研究、協力事業等の実施

(1) 新たな知見の開拓につながる基礎的・探求的な調査研究

九州国立博物館で実施されている「水中遺跡の保存活用に関する調査研究」は、国立博物館4館と各文化財研究所・センターにおいても行われている新たな知見の開拓につながる基礎的・探求的な調査研究のひとつであり、海に囲まれたわが国としては非常に重要な調査研究である。今後、できれば他館や他の研究所・センターとの協力も試み、一層発展させることが期待される。

(2) 科学技術を応用した研究開発の進展等に向けた基盤的な研究

科学技術を応用した研究開発の進展等に向けた基盤的な研究は、国立文化財機構の複数の機関で推進されているが、近年、新たに出現した最新技術の応用に関する試みは少ないように思われ、新たなチャレンジが期待される。

(3) 文化遺産保護に関する国際協働

国内外の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ならびにセンターは、文化財保護に関する国内・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、とくに国際協力は今後も積極的に推進するべきであろう。イギリスのセインズベリー日本芸術研究所との共同研究等、わが国との交流に積極的な海外の研究機関との協力は、アジアを超えて推進すべきであろう。

(4) 文化財に関する情報資料の収集・整備及び調査研究成果の公開・活用

東京文化財研究所、奈良文化財研究所などにおける情報資料の収集・整備及び調査研究成果の公開・活用は、近年、かなり積極的に推進されるようになっており、一層の充実が期待される。

(5) 地方公共団体等を対象とする文化財に関する研修及び協力等

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よく考え、実施している。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く、震災被災県等への協力も継続しているが、年月を経て、やや忘れられつつあるところもある。地方公共団体の関連機関による協力は重要であり、国立文化財機構の果たすべき役割は非常に大きい。

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重要であり、国立文化財機構はそれを推進している。ただし、このような効率化が、各博物館、研究所、センター間の相互理解を低め、無責任で機械的な組織を生ま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。マネジメント強化は業務運営の効率化に資するところ大であろうと想像される。マネジメント強化による成果等については、外部有識者等によって評価ないし確認されるべきであろう。

Ⅲ 財務内容の改善に関する目標を達成するためにとるべき措置

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い。かつて日中韓各国の国立博物館予算の比較等が行われたことがあり、参考になったが、再度、近年の予算比較を行い、非常に低い日本の関連予算の問題を確認し、政府は大いに改善に努めるべきである。

Ⅳ 予算（人件費の見積もりを含む）、収支計画及び資金計画

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が今後の関連活動の一層の国際化のためには重要である。上記のようにわが国の文化予算は、欧米諸国と比べても、近隣諸国と比べても、非常に低く、国際化の充実のためにも予算は必要であり、将来的には、それがより望ましい収支計画及び資金計画につながるだろうと思われる。

Ⅴ その他業務運営に関する目標を達成するためにとるべき措置

施設設備に関する中長期の計画は行われているが、近隣諸国における国立博物館、国立研究所の充実を鑑み、目標を定め、その他の業務運営に関する目標とともに達成すべきであろう。

その他（総合的な事項、自己点検評価について等）

自己点検評価は着実になされている。B（所期の目標を達成している）が非常に多いが、A（所期の目標を上回る成果が得られている）に相当する事業も実際にはもう少し多いように思われる。所期の目標を多少でも上回っている場合は遠慮なく A と評価することによって、B が標準というよりは、A と B が標準になることによって、多忙な業務のなかで行われている自己点検評価報告書の作成が、国立文化財機構の業績向上あるいは評価の向上にさらにつながることが期待される。

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 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. 有形文化財の保存と継承並びに有形文化財を活用した歴史・伝統文化の国内外への発信	
(1) 有形文化財の収集・保管、次代への継承 有形文化財を収集して適切に保管し、将来へしっかりと継承することは、国立文化財機構を構成する各機関にとって基本的で重要な使命である。とくに国立博物館にとっては館蔵品の充実が平常展（常設展）の魅力向上につながるから重点的に取り組む必要があり、各館は限られた予算の中で、それぞれの特徴に基づき、適切に実施して高く評価される。ただ、奈良国立博物館（以下、奈良博）だけが極端に少ない購入金額だったのは惜しまれるが、貴重な古い伝法灌頂の資料を購入したのは喜ばしい。各館が来年度以降、これまで以上に収集の充実化を図ることを期待し、それら新収蔵品を国民に今まで以上に積極的に紹介してアピールしてもらいたい。外国のように目玉の文化財の収集にも心掛けてもらいたい。 寄贈、寄託件数では、京都国立博物館（以下、京博）の積極的な取り組みが目玉を引く。修理資料などのデータベース化も順調だ。次世代に確実に伝えていく基礎的な資料であり、研究で多角的に利活用するために必要であることからいっそう力を入れてほしい。 (2) 展覧事業 限られた予算と人員の中で、各博物館とも平常展を展覧事業の中心と位置付けて充実を図り、特別展は来館者の関心に応じて収入増を目指す企画として積極的に行っており、その努力に敬意を表したい。 平常展で大切な館蔵品の充実を着実に進み、館の特色を前面に出して開催している。各館とも平常展の来館者が増加していることは喜ばしく、展示替えも積極的に行っている。ただ来館者アンケートでは、東京国立博物館（以下、東博）と京博が満足度の目標値を下回った。アンケートの分析をしっかりと行い、積極的に改善策を講じることで来館者の満足度アップに生かしてほしい。 東博の「平安の秘仏」展や奈良博の「忍性」展はマイナーな対象の展覧会だ。実現には勇気が要っただろうが、企画と熱意に賛意を示したい。京博の「禅」展も内容が濃く、興味深かった。しかし、墨跡中心の展示ただけに、その釈文がほしかった。来館者が立ち止まり、流れが滞るとの理由で行われなかったようだが、一部の重要作品だけでもいい。内容を知りたかった。九州国立博物館（以下、九博）の「東山魁夷」展は目標の2倍近い来館者で東山画伯の根強い人気を示した。展覧会の中には、巡回展のため図録の作品番号と会場の順路が異なっていた。巡回展ではとくに図録を点検し、「来館者ファースト」で作り直す配慮がほしい。東博の「黄金のアフガニスタン」展は目標の2倍以上の来館者があつたが赤字。聞くとチャリティで、アフガニスタンの文化財保護に寄付金を出していた。胸を張って、その経緯を表記すべきだ。人気の特別展では相変わらず長時間の待ち時間が生じた。各館共通の積年の課題であり、各館が協力して有効な対応策の実行をお願いしたい。満足度にも影響する。 インバウンドが年間2000万人を超え、国は2020年の東京オリンピック・パラリンピックを控えて、いっそうの外国人観光客の増加を目指す。その意味で各館内での多言語表記の充実、たとえば政府の要請が一部のきっかけだったとしても、時代の流れに的確に対応したものでほしい。さらに施設を点検し、外国人にもわかりやすい表記、見学方法、図録の解説などを望む。インバウンド対策は日本の博物館や文化財行政について世界の評価基準に影響を与える。ここ数年が勝負時と思う。外国旅行で大英博物館やルーヴル美術館などがツアーコースに入っている場合があるが、外国人が日本を訪れる時は国立博物館がコースに入っているのだろうか。積極的な取り組みをしてもよい。 展覧会のいっそうの充実が喫緊の課題だ。限られた予算と余裕のない人員だが奮闘をお願いしたい。知恵と工夫と優れたパーソンパワーで乗り越えてもらいたい。難局は乗り越えられる。	

(3) 教育・普及活動

教育・普及活動はいつその重要性を持ち始めた。博物館は、子供たちに日本の文化や歴史を、優れた文化財を基に知ってもらう絶好の場所だからだ。大人になってからの多くの来館に結び付けることができる。本物を見せることで、机上の学習とは全然違う教育効果が得られる。大切な感動をもたらす。もちろん大人にとっての教育・普及活動も大切だ。大臣発言で「観光マインドがない」と話題になった学芸員だが、内にこもらず、今まで以上に積極的に教育・普及活動に携わることが必要だ。

各館とも積極的な取り組みが見て取れる。とくに東博は「博物館で初もうで」「博物館でお花見を」といった四季折々の来館者へのアプローチが奏功し、来館者の増加に結び付けた。各館とも多彩な講演会や講座はもちろん、さまざまな工夫の催しがいっぱい。さらに学校と連携し、子供たちや教員を対象にしたプログラムも意欲的だ。文化財の修理状況の公開といったバックヤードの展覧は参加者にプレミアム感を持たせ、興味を倍増させるから、より推進してほしい。

ただ、たくさん実施するという量にこだわらないでいただきたい。開催によって、学芸員や職員が過重な勤務になることは極力避けるべきだ。学芸員にとっての本分は調査・研究であるからだ。

ウェブサイトやモバイルサイトの積極的な活用は高く評価される。各館ともホームページへのアクセス件数が大幅に伸びており、人々の関心の高さがうかがえる。

グーグル・アーツ&カルチャーに京博が参加した。東博はすでに参加しており、グーグル・ストリートビューも行われている。この方法は、世界にそれぞれの館のことを知ってもらう手段として有効だ。採用した館は「バーチャルは本物にかなわない。来館して本物を楽しんでほしい」「世界中に館を知ってもらうメリットがある」と期待する。これは正しいことだが、このツールを利用して人々がサイトだけで満足し、来館者が減ることはないだろうかと心配する。費用はどれくらいかかるのだろうか、無料だろうか。このツールを取り入れた功罪を検証し、さらにプラス面での発展した取り組みを期待する。

(4) 有形文化財の収集・保管・展覧事業・教育普及活動等に関する調査研究

海外の博物館関係者の招へいや日本の研究者の派遣は順調に行われており、喜ばしい。2019年に日本で行われるICOM京都大会に向けてのネットワークの構築や研究者間の絆づくりのためにも力を入れてほしい。展覧会事業においても交流の活発化はプラスになる。

研究紀要は学芸員の本分である調査研究の成果を発表する重要なツールだ。各館とも定期的にしっかりした紀要を発行しており、資料としても価値があることから声を大にして評価していい。図録も研究発表の機会であり、重要だ。京博の伊東若沖に関する図録は内容が濃く、研究成果も豊富である。多数の販売実績にもつながって増収にも結び付いた。喜ばしい。図録をどれだけ発行するか判断は難しいが、状況を的確に見極めて対応し、展覧会の記録としての的確に残してほしい。

一つ、気にかかったことがあった。東博で下半期の所蔵資料の整理が「館の業務方針」で中止になったとか、大幅に縮小されたとかの記述が複数あり、「研究目標を達成できなかった」「資料整理等が不十分に終わった」とかの表記があったことだ。このためか、評定が「C」や「D」になっている。このことの理由が十分に説明されていない。しっかり検証し、今後に影響がないようにしてもらいたい。

(5) 国内外の博物館活動への寄与

各博物館とも貴重な文化財を所蔵している。それらを常時、展示できるわけではないが、一方で他館や地方の博物館、美術館では展示作品に困っている所もある。「宝の持ち腐れ」にならないように、それぞれの館が全国の博物館や美術館と連絡を取り合って、文化財の貸し出しを行うことは大きな意義がある。地方の文化的要求に応える手段でもある。また、他館、とくに地方の中小の博物館や美術館にとって、国立博物館のノウハウに学ぶべきものは多いから積極的に指導、助言は行われるべきだが、そういう相互の協力態勢が機能していることが理解できる。とくに九博では文化財保存についての指導、助言、研修などが精力的に行われており、九州地域の中核館として信頼を集め、その役割を十分に果たしている。4館は全国の中核的な博物館であることを絶えず自覚し、先頭に立って研鑽に励むとともに、できるだけ培ったノウハウを広めて、日本全体の博物館、美術館の活動の充実に結び付くよう手を差し伸べてもらいたい。

2. 文化財及び海外の文化遺産の保護に貢献する調査研究、協力事業等の実施

(1) 新たな知見の開拓につながる基礎的・探求的な調査研究

奈良文化財研究所（以下、奈文研）が継続的に実施している奈良県橿原市の藤原宮朝堂院跡の発掘調査で、「続日本紀」に記載された元日朝賀の重要儀式の遺構が発見されたことは極めて重要な成果で「S」は当然だ。継続的な調査の積み重ねと地道な研究が結実したもので、眼前に古代の儀式がほうふつとする成果は国民への文化財行政の価値と理解を大きく進展させた。マスコミ報道も大きく行われ、今後の調査への弾みになったことは喜ばしい。実際に立っていたであろう幢幡の復元も、遺構の用途や目的などについて国民の理解を深めるために役立っており、文化財行政を国民にいつそう身近にさせたといえる。

東京文化財研究所（東文研）が中心になって進める無形文化財の保存・継承に関する調査研究は、地味だが今のうちに実施すべき喫緊の取り組みであり、東日本大震災被災地を含めて地元の教育委員会やNPOなどと協力して精力的に進めていることは大いに意義深いし、勇気づけられる。以前のオープンルールやハイエイトといった記録媒体のデジタル化は一刻も早く取り組まなければならないことであり、さらなる記録作成を着実に進めていただきたいし、それを一部でもいいので公開してもらいたい。

(2) 科学技術を応用した研究開発の進展等に向けた基盤的な研究

東文研の「春日権現験記」の光学調査は、高精細な画像で当時の絵画の技術に迫る意欲的な研究だ。また、飛翔性昆虫を衝突させて捕獲するFITという独自の殺虫方法の研究を東文研が実施して十分な成果を挙げたことも興味深い。早期の実用化を期待する。IPMという環境にやさしい文化財保存の取り組みが重視されて久しいが、FITは建造物保存などの面で大きな役割が果たせそうだ。

奈文研が年輪年代学で解体修理中の奈良・薬師寺東塔（国宝）の部材を調査し、西暦720～730年に伐採されたことを突き止めた。東塔が前代の都・藤原京から移築されたとの説もあったが、今回の調査結果はこれを否定し、現在地で730年頃に新築されたことを立証した。歴史的な意義は極めて大きく、全国的に報道されて話題も提供した。年輪年代学という地道な研究が改めて注目されたことは喜ばしい。

奈良県明日香村の高松塚古墳の国宝壁画の修理は、当初、石室解体（2007年）から10年で終了するとの想定だった。しかし、残念ながら終了の目途は立っていない。科学技術を使った調査や研究、保存処理が懸命に行われていて壁画はある程度美しさを取り戻した。しかし、壁画のある凝灰岩の保存処理が難しいという。壁画保存の技術の進展が期待され、世界の壁画保存にも役立つ技術の確立が期待されているだけに、東文研、奈文研のいつそうの取り組みに大きな期待を寄せたい。一連の事業には多額の費用がかかっている。10年たった今、改めて英知を結集して壁画修理の完了を早期に実現させ、その成果を広く国民に公開すべきと思う。

最新の科学技術を文化財に活用すれば、驚くような知見が得られることもある。両研究所では分析装置や検出機器などの先端装置をしっかりと使うことで研究や保存に着実な前進をはかってもらいたい。

(3) 文化遺産保護に関する国際協働

東文研、奈文研とも世界各国の研究機関と協働し、国際的な会議にも積極的に関わっていることは頼もしい。文化遺産の保護や研究に大きく貢献し、日本の文化財の研究や保護のグローバル化に役立っている。東文研はネパール地震の被災文化財の保存支援などに力を発揮し、紙の保存と修復の取り組みでは外国の高い評価を得ている。奈文研は継続しているカンボジアの寺院遺跡での修復事業を着実に進め、日本に研究者を招くなどして成果を挙げている。一方、アジア太平洋無形文化遺産研究センター（IRCI）は国立文化財機構の理解で所長が常勤となり、職員も充実化しているのは朗報だ。アジア太平洋地域での調査や研究に成果を収めており、今後がいつそう期待できる。東文研との協力も進めてもらい、継続的で確実な事業実現のため、しっかりした予算獲得を求めたい。機構もバックアップしていただきたい。

(4) 文化財に関する情報資料の収集・整備及び調査研究成果の公開・活用

データベース化は着実に進んでおり、広く研究者にデータや資料、図書を公開して研究の進展に資する状況だ。アクセス件数も順調に伸びている。定期刊行物や報告書の発行、講演会や現地説明会の数多くの実施など、積極的に国民に成果を提供しているのはナショナルセンターとしての責務をしっかりこなしていることを示す。特に奈文研の平城宮跡資料館、飛鳥資料館は多彩な数多くの展覧会で研究成果を紹介。多くの人々が訪れており、文化財への関心を高めるのに効果を挙げていて、その努力に敬意を表する。

(5) 地方公共団体等を対象とする文化財に関する研修及び協力等

他の博物館や美術館、地方自治体職員に対する研修や指導は積極的に行われている。ナショナルセンターとして当然の活動である。東文研の学芸員研修は、学芸員がどちらかというと弱いとされる自然科学的な見地での保存に特化したカリキュラムを入れ、自立を促す試みで注目したい。奈文研は本庁舎建設中で仮住まいにもかかわらず、多彩な文化財担当者研修のプログラムを実施。「研修を受けたい」という多くの要望にできるだけ応えており、高く評価したい。受講者の満足度は100%だった。2018年に新庁舎が完成すれば研修がさらに充実したものになるであろう。奈文研のノウハウが全国に浸透し、文化財研究や保護、文化財行政の発展に結び付くことを期待している。

機構が各種団体などと協力して文化財防災ネットワーク事業を推進していることは、被災地自治体にとって心強い。いつ、どこで、文化財に被害をもたらす大きな自然災害が起きるかわからないから、他の自治体にとってもありがたい事業だ。東日本大震災を機に進められているこの取り組みが一過性で終わることなく、未来に向けていっそう力を入れ、迅速な文化財救出を行う体制が一刻も早く確立されることを望む。将来を見据えた若手の人材育成も大切で、「備えあれば憂いなし」の実現を求めたい。

奈良県明日香村の極彩色壁画古墳・キトラ古墳一帯の国営公園で、国交省の壁画体験館「四神の館」がオープンした。同古墳と壁画の素晴らしさを最新の科学技術を駆使し、鮮やかな映像も上映して、わかりやすく伝えている。ハード面とソフト面で奈文研が全面協力して優れた展示・保存施設にしており、飛鳥時代を知る絶好の施設になった。入場無料で、教育や生涯学習の面でも大いに利用でき、国交省との見事なマッチングが結実した。飛鳥の観光スポットとしても注目を浴びる。その存在を積極的にアピールし、周辺市町村と連携していっそうの活用策を考えてほしい。

II 業務運営の効率化に関する目標を達成するためにとるべき措置

国からの運営費交付金が漸減している厳しい予算状況や、それによって人員も非常に苦しい中で、各博物館や研究所、センターは工夫を凝らし、それぞれの使命を達成すべく、素晴らしい努力をしている。優れた展覧会、調査・研究・保存の取り組み、教育への活用などだ。効率化を図ることは大切だが、質の低下を招かないようにしていただきたい。定年退職者3人を任期付き職員として採用したことは、優れた専門性の知識を生かし、次世代に引き継ぐ意味でも価値ある試みだ。2019年のICOM京都大会を成功裏に収めるためにも有効な人材活用に取り組んでいただきたい。

人件費は対国家公務員指数で適正に維持されている。ただ、機構の特色から特殊な要素もあり、柔軟な対応も求められよう。職員の士気向上に水を差すことのないように配慮することが必要だ。契約監視委員会を機能させ、文化財購入などでの公正性、透明性のある合理的な調達も実施しており、4博物館、2研究所、1センターが近隣の研究機関、大学などと共同調達を実施したり計画したりしていることは好ましい。大いに進めてほしい。計画的なアウトソーシングや節電、節水、ペーパーレス化、電子化など、できることは着実に進めており、業務に支障が出ない範囲で継続すべきだ。見直しを毎年行い、どの方法で、どれくらいすれば適正化なのかを絶えず検証すべきである。

III 財務内容の改善に関する目標を達成するためにとるべき措置

自己収入拡大の取り組みが重要なことは論を待たない。運営費交付金が漸減していることを考えれば当然だ。平成28年度は目標15億3000万円を上回る17億1000万円（暫定値）を得た。充実した展覧事業の成果といえる。とくに平常展の入場料収入が着実に増えているのは喜ばしい。外部資金も目標の4億3000万円を大幅に上回る7億53000万円だった。関係者の努力に頭が下がる。会員制度の充実や寄付金募集などに積極的に取り組んだ表れと言えよう。さらに保有資産をコンサートや企業等のパーティー、茶会などに多角的に提供し、収入を得たことも施設の有効利用という面で称賛される。こういう試みは施設への新たな理解者の拡大にもつながるから、いっそう取り組んでいただきたい。しかし、あくまでも本来の業務に支障がない範囲内で行われるべきである。

Ⅳ 予算（人件費の見積もりを含む）、収支計画及び資金計画

運営費交付金が漸減する中、多彩な研究・調査・保存活動を行うために、自己収入の獲得がますます重要になっている。現にそれは多大な努力を伴って増加しており、敬意を表するが、自己収入の増大が運営費交付金の削減につながるのであれば極めておかしいことである。

4博物館、2研究所、1センターは、営利目的の企業とは違う。そのあたりの業務内容を鑑みての運営費交付金の増額を要求してほしい。2019年のICOM京都大会では日本の博物館の状況を正直に世界に伝えるべきであり、先進国の博物館や美術館、文化財研究所といった文化関係の機関に比べて日本の機関の予算が少ない現状を改善するため、ICOM京都大会を絶好の機会にすべきだ。

また、東京オリンピック・パラリンピックに向けて日本文化の紹介が大いに期待されるから、それを実現するためにも充実した予算を確保してほしい。スポーツ関係予算が大きく増えていく中で、文化関係予算にしわ寄せがあつては決してならない。政府はもちろんだが、文化関係に詳しい国会議員にも理解を求めることが必要だ。それは決して恥ずかしいことではなく、当然の取り組みである。

日本文化を正しく、わかりやすく国の内外に伝えることは相互理解を促進し、ひいては平和、共存社会の確立に役立つ。文化は平和大使である。文化関係予算がフランスと比較すると10分の1というのは実に寂しい限り。国はこの文化予算の貧困さを反省し、豊かな文化国家を目指す努力を惜しんではならない。

Ⅴ その他業務運営に関する目標を達成するためにとるべき措置

科学研究費助成金など外部資金を調達することで、調査・研究の枠を広げることができるから、いっそうの充実を図ってほしい。東文研は27件6700万円、奈文研は56件1億6000万円の科研費を受けたという。各博物館でも科研費の活用はあるようだが実情がわかるような発信が求められる。成果を広く発信することで次の科研費採用への道筋がより開けると思う。IRCIが科研費申請を3件行ったが不採用になったという。歴史が浅いからだろうか。予算と人員が少ないなかで科研費は極めて有効な資金源であるから、機構や他の機関がアドバイスするなどしてIRCIを後押ししてほしい。

その他（総合的な事項、自己点検評価について等）

5月30日に行われた外部評価委員会総会で、総会用資料に研究所・センター一部の資料掲載がまったくといっていいほどなく、質疑・応答が総会用資料を基に行われたため博物館部会に偏った。

総会用資料を調べたところ、報告171件のうち、国立博物館が142件、文化財機構が6件、本部事務局が15件、法人全体が6件、研究所が2件だった。それぞれの部会用資料はほぼ同分量で配布されており、総会用資料になぜ研究所・センター一部の資料が2件しか掲載されていないかと疑問に思った。

以前からこのような形式を取っており、踏襲された結果だが、総会用資料だから両部会の資料が平等に掲載されるべきだろう。そうすれば研究所・センター部会に対する質疑・応答も出てくる。研究所・センター部会の関係者も質疑・応答に対応するために出てきているが、手持ち無沙汰のようだった。

総会終了間際に博物館部会の委員が東文研の取り組みについて質問したが、総会用資料に載っていればある程度理解が進んだと思う内容だった。研究所・センター部会の活動や取り組みについても、総会用資料にもっと掲載されるべきであろう。その辺りについて一考願いたい。また、報告書の内容が多岐にわたり、作成にあたる担当者の苦労や心労はかなりのものと推察した。もう少し内容を整理して簡略化できないものだろうかと思った。これまでの自己点検評価報告書の内容を白紙から吟味、検討し、スマートな重複のないような報告書の新しい形式を模索してもいいのではないだろうか。

今回、研究所・センター調査研究等部会は4月27～28日に奈良県で視察を行い、現地で外部評価委員会の討議もすることができた。奈文研や国立文化財機構の関係者の努力や配慮に感謝したい。現地で奈文研の仕事ぶりや施設、機器などを見ながら現場の研究者や職員と話し合うことで、報告書の中身が身近になるし、実際の活動がしっかり把握できたことはうれしい。現場の並々ならぬ奮闘ぶりが肌を通じて理解できたのはなによりだ。前回の東文研の視察に続いて貴重な機会だった。感謝申し上げる。こうした現地調査を何年かに一回は実施してほしい。また、博物館の視察もお願いしたい。総会では博物館についても評価するからだ。現場の一线の関係者の生の声を聞きたい。より適切な評価につながるだろう。