

# 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 29 年度－

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	1
2. 外部評価委員会委員名簿	20
博物館調査研究等部会	21
研究所・センター調査研究等部会	21

## 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29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 29 年度実績の概観）

- ・平成 29 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。
- ・予算を投入しての購入品、更に信頼関係に基づく寄託品の状況を見ると、4 館それぞれの特徴が反映されていて順調に推移している。
- ・4 博物館とも寄贈、寄託品の受入りに積極的に取り組み、既存資料とのバランスなどを考慮した戦略的な受入れが行われている。特に、京都国立博物館（以下、「京博」）や九州国立博物館（以下、「九博」）における大型寄贈は、時間をかけて寄贈者の信頼を得ることで可能となった事業であり高く評価できる。
- ・入館者数の増加が、平常展においても特別展においても著しく、インバウンド効果やシニア層の取り込みに成功した大きな成果をあげた年度だったと高く評価できる。
- ・展覧事業の評価は来館者数のみでなされるべきものではないが、指標の一つとして多くの来館者を集めた特別展が多かったことは事実であり、各館の努力に敬意を表したい。
- ・一方、行列に耐える体力が無ければ展覧会を見られない、という事態は、今日公共施設にユニバーサルな対応が求められるなか、改善すべきである。混雑する展覧会でも椅子を必要とする来館者もいる。健康弱者への視点を忘れないでいただきたい。
- ・各館とも海外からの来館者の急増に対応して、多言語対応を急速に進め、多言語対応についてアンケートも行っており、きめ細かい接遇に寄与していると思われる。
- ・外国語使用者の観覧増加は今後も続く可能性が高いが、これに対応して展示内容の説明の多言語化が進められていることは評価される。
- ・各機関で多岐にわたる教育・普及活動を展開しており大きな成果が上がっている。各館とも体験型イベントの実施に積極的に取り組んでおり、特に京博においては子供の入館者の大幅な増加に貢献するだけでなく、博物館活動全体の広報にも好影響を与えている。今後も同様の活動を続けるとともに、他の年齢層を対象とした体験型活動の拡充にもより一層の努力が望まれる。
- ・平成 29 年度、予定を前倒した形で「国立博物館所蔵品統合検索システム(ColBase)」と「国立国会図書館サーチ」及び、「文化遺産オンライン」の連携が実現できたことは、国民の利便性からみて、大きな前進であったと評価できる。

### (国立文化財機構をとりまく状況について)

- ・近年のインバウンドの増加に対応するために重要なのが平常展であることは言うまでもない。東京国立博物館（以下、「東博」）の来館者数 100 万人は特筆すべきであるが、他館もみな十分に対応していることが来館者数から読み取れ、評価される。
- ・展覧会の質と獲得した観覧者数は必ずしも正比例しない。いかに質の高い展覧会を開催し、そこに多くの観覧者数を得るかは、展覧会を企画し、実行する者にとって永遠の課題といえる。
- ・40 年以上も前から博物館に関わってきた立場からすると、全体に業務量が多くなっていて、個々の研究者が多忙に過ぎるのではないかという危惧の念をいだく。もう少し事業の数を減らすなりして、研究者の力を集約すれば、A 評価や S 評価の事業も多くなるのではなかろうか。
- ・緊縮予算が続く中、各機関は期待を裏切らない成果を上げ続けていると思う。ただ、法人が機構に統合されて以降、その効用が十分に発揮されているとは言い難いようにも感じる。博物館ではそれぞれ独立した事業展開を尊重しつつも相互の連携や、多言語化や施設計画など共通課題対策の合理化が求められよう。一方、研究所・センターは、国際部門と無形部門、更に保存科学や分析部門についても、再編を含めた長期的展望の議論があってもよいのではないか。
- ・各機関においては、文化財の「活用」への政策転換の中、文化財の保全と理解を周知する役割が一層必要とされていると考える。
- ・自己収入拡大への努力は継続されるべきであるが、それと同時に運営交付金の増大に向けた戦略も必要である。欧米諸国に比べに、日本の文化予算が低い水準におかれてきたことは周知の事実であり、政府が掲げる「文化芸術立国」の大方針が具体的に反映されるような予算配分を獲得するための理論武装と戦略が必要である。
- ・観光立国として、内外の需要を喚起して、経済成長に結びつけることが、国家戦略において重要であるとするのであれば、自己収入には限界があるわけなので、運営費交付金をより拡充するくらいの大膽な予算化も必要ではないかと思われる。
- ・近年、海外における日本美術研究の停滞が著しい。そのような状況のなかで、機構が果たすべき役割は大きいといえる。
- ・近年、地方の美術館、博物館の疲弊ぶりには著しいものがあるが、特に予算と情報の不足が大きな問題となっている。予算については如何ともし難いが、情報の提供については、機構が果たすべき役割は大きいと思う。
- ・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。

- ・近年の国の動向を眺めると、将来に向けての文化財保存や修理よりも、現在の観光振興・経済振興に向けた文化財の展示・公開が先行していることは否めない。本来、国立博物館は、未来の人々に向けた資料保存や修理などを担う、重要な文化財保存機関なのである。そうした役割について、もっと広く国民に知らせることが重要で、このような取り組みが、是非、今後も継続されることを願う。

#### (国立文化財機構の将来について)

- ・いわゆる常設展については、各館とも工夫を凝らして充実した展示を行っているが、観覧者数としては、必ずしも満足できる水準に達していないと思われる。今後、独法4館の常設展示がいかに優れているかを、更にアピールしていくことが必要ではないか。
- ・2019年に開催されるI COM（国際博物館会議）の日本（京都）大会は、我が国の博物館及び博物館学の歴史の上で、記念すべきイベントである。平成29年度は、I COM会長を招聘し、講演会や打ち合わせが行われたが、今後、I COM京都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尽力を願いたい。
- ・2020年に向けて、更にインバウンド需要が増加することは改めて言うまでもないが、館内案内や展示説明といった来館者満足にとどまらず、グッズ売り場の商品説明、併設レストランへの案内なども多言語で実施し、一段の増収につなげていていただきたい。
- ・2020年以降も引き続き大勢の海外客に足を運んでもらうためには、観覧文化財の質の高さ、展示のわかりやすさ、場の快適さはもちろんのこと、博物館そのものが「特別な空間」であることが不可欠。館ごとに特性や歴史は異なるだろうから、それぞれの博物館が、この博物館はどんな空間であることを目指すのか、スタッフや幹部が明確なビジョンを示すという手法も有効ではないだろうか。
- ・近年の地震・豪雨その他の災害の頻発に対して、文化財防災ネットワークが十分に機能することが重要であることが明らかになってきた。そのために文化財防災ネットワーク推進本部・推進室が積極的に取り組んでいることを高く評価したい。しかし、その重要性の認識が、災害が起きることによってもたらされる傾向にあることは否めないが残念である。地球温暖化の影響等で近未来における災害の増加がさかんに指摘されていることに鑑み、更に取り組みを促進することを望みたい。
- ・先ごろEUが個人情報の取り扱いの枠を定めたGDPR（EU一般データ保護規則）を実施し、国内企業でも対応に迫られている。外国人入館者が増え、グローバル化が進むにつれ、海外の基準にあわせて運営が求められる。
- ・現在、様々な機関で文化財の説明に関する英訳が行われているが、精粗があり、また同じ用語が異なる英単語に訳されていることもよくみられる。2020年を目安として、博物館だけではなく、文化財研究所も含めた機構全体として（あるいは文化庁の事業として）、文化財に関わる専門用語や解説の英語表記を定め、英訳をする際の一つの基準として、出版物、ウェブサイトなど複数の媒体を使って、国内外に広く周知していくことが望ま

しい。

- 欧米のミュージアムでは充実したミュージアムガイド・ボランティアガイドがあり、入場者と双方向の会話を楽しむ光景が日常化している。特別展は入場者が多く難しい面があるが、平常展こそ、展示室での双方向の語りを充実するようお願いしたい。
- 科学技術は日々、進歩している。理化学研究所などこれまで文化財とは無関係と思われる機関との連携を模索したら新しい発見があるかもしれない。
- 現状のままですべての業務を目標通りに達成していくのは、予算的にも人員的にも無理がある。事業全体の見直しをはかり、成果が十分にみられないものは縮小・廃止して、効率化の見込めるところに力を注いでいった方がよい。

## 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)

- ・ 既にある所蔵品と関連する資料を見出し所蔵できたことは、運もあるだろうが、日常的な調査研究の賜物であるはずで今後ともこうした収蔵を期待する。その点では寄贈や寄託も日常的で地道な調査研究とは無関係であるはずもなく、そうした努力を続けられたことに対し、大いに評価すると共に敬意を払いたい。
- ・ 寄贈・寄託の持つ意味は重要である。京博・九博はじめ各館とも実績を上げている。これは博物館と所蔵者との信頼関係のたまものである。
- ・ 京博の廣海家からの寄贈品を時代やジャンルに分類せず「豪商の蔵」として一括展示したことは新しい試みで今後の活動への示唆に富む。
- ・ 九博の故坂本五郎氏のコレクションも同様であろうが、こつこつと何年にもわたって人間関係を積み重ねて、機が熟するタイミングでしっかりと形を残すことによって、次のコレクターとの信頼関係にもつながっていくと考える。
- ・ 修理についても各館とも専門的に高度な取り組みをおこなっていると認められた。
- ・ 計画に沿って国内外において継続的な資料収集が行われており、保存措置とともに、公表を意識したデータベース化、デジタル化も着実に進められている。次世代への継承のために必要な資料の保管手法の研究も、新規な方法を順次取り入れており、全体として高く評価できる。

##### (特記事項)

- ・ 東博における古写真、ガラス乾板、館史資料などの整理、デジタル化作業の進捗は高く評価できる。更に公開に向けて一層の作業を進めてほしい。
- ・ 修理技術のアソシエイトフェローを配置し、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は評価したい。

##### (希望事項)

- ・ 有形文化財の購入費用が一定程度維持されていることは喜ばしい。しかし、絶対額が不足しているため、政府による特段の財政措置により、国民の貴重な文化遺産が十分な保存環境・研究環境の中に確保されることを望みたい。
- ・ 博物館と所蔵者との信頼関係を保証するのは、学芸員等が安定的に在籍し、長年にわたって信頼をつないでいることが大きい。この観点から、任期が切れず安定的に在籍する学芸員等の増加を望みたい。
- ・ 次世代に文化財を伝え、展示等活用していくためには、修理修復が不可欠である。そのための費用が寄附金によってまかなわれた事例があるが、本来はそのための財源が安定

的に措置されてしかるべきであるので、この点の予算措置を望みたい。

- ・東博と京博では、収蔵施設の改修計画が進められているが、博物館にとって収蔵庫は心臓部ともいえるので、着実な実行を願いたい。京博については、本館の免震補強と改修が早期に実現することを期待したい。
- ・奈良国立博物館（以下、「奈良博」）の寄贈が1件だけだったのが気になった。もちろん質の高い中国の銅像であり、貴重な寄贈品だが、同館はここ4年間、各年0～2件と少ない。常設展の充実のためにも更なる努力を期待する。

## (2) 展覧事業

### (概観)

- ・東博平常展の来館者数が100万突破は喜ばしいニュース。ただ急増だけに冷静な分析が求められる。一方京博は新館効果で特別展来館者は期待通りというところ。
- ・東博「運慶」「仁和寺と御室派のみほとけ」、京博の「海北友松」「国宝」、九博「ラスコー展」と来館者数の定量的評価がSのものが多かった。
- ・快慶展（奈良博）や新・桃山展（九博）のような研究面でも画期的な成果を上げたものが多く、評価する
- ・テーマ展示、特集展示、特別陳列、特別企画と各館呼称はさまざまだが、テーマ性を絞った展示は、いずれも好感がもてる。今後とも担当学芸員の研究成果の発表の場として、こうした展示が継続的に行われることを期待する。
- ・団塊の世代の来館者が増えることは、現状では自然であるが、入館者数をそれに頼るのではなく、次世代の来館につなげるためにも若い人々の来館増加に努力が必要である。

### (特記事項)

- ・東博の平常展が100万人以上の来館者、前年比プラス20万人以上で目標の2倍というのは見事。インバウンド増加というマーケット自体の成長のおかげという見方はあろうが、企画、運営、PRなど各ステージにおける努力と工夫の結果といえる。
- ・奈良博の「快慶」「源信」はともにA評価とされているがほぼS評価とみなしてよい。
- ・混雑や行列については、今後も大きな課題のひとつである。共催社の設定する入場者目標を達成するには、一定の数を受け入れざるをえないという事情は理解できるが、より良い対策を模索、検討すべきであろう。
- ・平常展の来館者数は博物館の実力指標とも見なすことができ、増加していることは評価できるが、展示替件数を活動指標とする必要があるだろうか。短期間の展示替えは作品にも人的にも負担がかかる。一定の日数の展示が確保されなければ、広報においても情報が浸透する前に展示が終わってしまう。
- ・特別展に関しては、各館とも極めて質の高い展覧会を行ない、学術的な研究成果を上げ、それに伴い来館者も多く集めたことが高く評価できる。ただし、平成29年度のようなビッグ・ネームの企画を例年維持することは不可能であり、平成29年度の実績が平成30

年度以降の目標や規準となることは避けなければならない。

- ・従来まとまって紹介されることがなかった室町時代のやまと絵の特集展示などが行われた点を評価したい。

#### (希望事項)

- ・展覧事業評価は来館者数とその満足度の高さに左右される。特に特別展については、その企画や学術的価値の比重をより大きくとりたい。例として東博の特別展では、入場制限してもなお満足度が90%を超えたことで高評価とされたが、分析はそこでとどまらず、更に深めてほしい。
- ・総来館者数が平成28年度に比べ100万人以上増加している点は、各館の不断の努力、創意工夫の賜物であり高く評価できる。アンケート調査によると来館者の満足度も高いという報告を受けたが、観覧状況の改善を望む声もしばしば聞かれる。アンケート結果に満足することなく、海外の博物館の取り組み（時間帯による予約制度の導入など）を参考にしながら更なる改善の努力を望みたい。また、来館者数は評価の目安の一つに過ぎないため、数値だけに拘泥せず、地道な日常の調査研究の成果を公開するような展示テーマの設定も継続してほしい。
- ・チケットの買い方・館内の移動経路・現在地確認・各種設備が有料か無料か（雨時の傘立てはその一例）など、施設の使い方の外国語表示の促進が求められる。
- ・災害発生時における外国語使用者に対して避難誘導、避難経路の指示、館内放送など十分に準備し、態勢を整えておく必要がある。
- ・空調や照明への不満、混雑や行列への苦情が多いようだ。空調や照明については文化財保護の必要性を理解していただけるよう、更なる周知が必要であろう。
- ・近代美術の展示にも美術史的視点から計画的な展示を行ってほしい。
- ・京博の「国宝展」についてはキャパシティを超えた来館者に対する根本的な解決としては、開館時間の大幅な延長を行うべきではなかったか。過剰な広告に予算を割くよりもそうした方向にスポンサーの対応を求めることも必要ではないだろうか。

### (3) 教育・普及活動

#### (概観)

- ・東博の「日本文化体験」、京博の「京博すいぞくかん」、九博の「全国高等学校歴史学フォーラム」その他、外国人・次世代を対象とした注目すべき取り組みが行われたことは評価される。
- ・東博の「親子のギャラリー」という場において、博物館での新たな日本美術鑑賞法を見出した点、注目したい。また京博も「体験型プログラム」の支持が高く、今後の方向性を示唆する。
- ・少子化の中、将来を担う子どもたちに博物館に親んでもらうことは極めて重要である。
- ・SNSの活用をぜひとも広げていただきたい。若い世代に博物館の価値を伝えるために

も、海外に向けて日本の文化財の良さを知らせるためにも、SNSは極めて有効なツールになる。

- ・奈良博の「子どもといっしょ割引き」も興味深く効果に期待したい。
- ・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、国民への資料公開を視野に入れ、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の徹底化及び、適切な資料修理も重要な業務である

#### (特記事項)

- ・多くの博物館・研究所等でウェブサイトへのアクセス数が大幅に増加していることは重要で、今後ますます増加する一方であろう。
- ・「e 国宝」は極めてよくできたコンテンツで、国宝の魅力を余すことなく伝えてくれる。スマホで利用しても使いやすく、写真も美しい。実物を観覧することが難しい名宝、秘宝など、教育の現場や地域の文化施策にもっと活用できるのではないか。
- ・東博の「博物館に初詣もうで」などの経年の取り組みは定着してきており継続することが重要であろう。
- ・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も、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、重要なことと思われる。
- ・ミュージアムショップでは独自商品の開発など魅力的な試みが成功しているが、効率化の一方で国立博物館というリーダー的立場としては、専門書、図録の販売といった専門家への対応も充実する必要がある。
- ・東博や京博の公式キャラクターの活用も、子どもは近寄りたい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。

#### (希望事項)

- ・教育普及、調査研究支援のボランティア活動、「文化財ソムリエ」や解説グループの養成、インターンシップなど、文化財の利活用として重要であり、それぞれ質を高める更なる努力が求められよう。
- ・ウェブサイトのアクセスを一回限りのものに終わらせず、更に博物館への来館、学術研究の促進、国民への情報提供の拡大に着実に結び付けていくために、一層の取り組みを期待する。
- ・次の時代の博物館を積極的に支えてくれる層への先行投資として一層力を注いでいただくことをお願いしたい。
- ・学童生徒、学生への教育普及活動に各館知恵を絞っているようで、今後ともさまざまな工夫をお願いする。
- ・各館においては、このような活発な活動を支える人員配置・サポート体制に十分配慮し、担当者に過重な負担がかからないように注意していただきたい。
- ・独法各館のホームページなどを閲覧すると、まだまだ外部に対する情報の提供が充分と

はいえない。特に東博においては収蔵品の数が多いこともあって、検索しても必要な作品情報が得られないことも多い。今後の課題として取り組んでいただきたいと思う。

- ・館を横断した ColBase は高く評価できるが、専門的なニーズには情報が少ない。
- ・キャンパスメンバーズやインターンシップ制度、ボランティア活動などを通じた、大学生・大学院生の博物館利用の促進等の継続も願いたい。

#### (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

##### (概観)

- ・国立博物館の活動は、調査研究によってこそ支えられている。報告内容は非常に多岐に渡り、限られた人数、予算で多くの調査研究に取り組み、成果をあげていることが認められた。
- ・複数館の専門家が合同で調査、研究を行う試みは評価できる。文化財研究所との提携も評価でき、より活発に行うことも可能であろう。
- ・特別展の機会を捉えた出陳作品の調査、一定の計画に基づく継続的な調査は、各博物館・研究所とも着実に進められていることを評価したい。
- ・京博の国宝展は、メディア戦略に成功したと感じる。国宝展を、文化財の展示の場としてだけでなく、調査研究の発表の場として意欲的、積極的にとらえていた。しかも 28 年度から計画的に準備をしてきたようで、文化財修復途中での新発見やCT調査の結果を蓄積し、丁寧に披露、発表していた。
- ・館蔵品、寄託品の地道な研究とその成果としての展示は、担当学芸員の仕事の核となるもので、更なる精進を期待する。

##### (特記事項)

- ・現在、独法4館において、研究者はそれぞれ多端な業務を抱えており、研究に専念できる環境が整っているとは言い難い。そのなかで、専門分野を同じくする研究者が集まって、所管の作品について研究する機会が得られることは、収蔵品を保管し、次代へ継承していく上で、たいへん重要なことと考える。
- ・科学的な調査手法により、平安仏画の背景空間の彩色（東博）、奈良時代にさかのぼる木心乾漆像の発見（奈博）、四天王寺の掛守の内部構造の解明（京博）その他、大きな発見がなされていることに注目したい。
- ・文化財の調査研究のニュースが日々の新聞紙面でなかなか大きく取り上げられない。もちろん折りに触れて大きな記事になることもあるのだが、全体のごく一部にとどまっている。それは調査研究の成果に問題があるというよりも、メディアとしてもニュースとしての評価が難しいからだ。
- ・九博の新・桃山展では、日本の屏風の受容が世界的な拡がりを持っていたことが示された。あえてこのことを特記し今後ともこの方面での調査の継続を願う。一過性の調査としないことを切に望む。

#### (希望事項)

- ・博物館における展示自体はますます工夫が凝らされ、多言語解説などインバウンド来訪者への対応もずいぶん改善されてきた。他方、不特定多数が来訪する施設事態の利用法に関する案内や表示については不案内者に対する更なる配慮が望まれる。文化財の利活用をますます重視する社会的要請の中、従来 of 調査研究や展示の専門性にとどまらず、施設計画やデザインの専門員を常勤スタッフに加えることまで考慮されてよい。
- ・所蔵品調査の成果は、『MUSEUM』などの研究論文発表だけでなく、報告書をネットで公開してほしい。
- ・調査研究は多岐に渡るが、九博が行った「スーパーハイビジョンシアターでの映像公開に関する調査研究」は、多言語化による外国人来館者へのサービス向上に大きく貢献する可能性があり今後の展開を期待したい。
- ・せっかくの研究結果を、できるだけ多くの方に知っていただけるよう、知恵をしばっていただきたい。

#### (5) 国内外の博物館活動への寄与

##### (概観)

- ・公立博物館・美術館に対する援助等は適切に行われ、指導的役割を果たしていることを評価する。
- ・有形文化財の国内外施設への貸与は、各地の期待値も高いと推察される所、安全を期しつつ更なる量的拡充を求めるべきであろう。特に英国、タイ、韓国への海外向け貸与実績は、双方向で進められるべきであるとともに、文化交流・多文化理解の面、更にインバウンド観光への貢献など、派生的効果も評価したい。
- ・国外の大英博物館・バンコク国立博物館等や国内の公立・私立博物館・美術館に対する有形文化財の貸与は妥当な規模で行われていると判断される。各館とも、その収蔵品のコンディション、貸出先の施設の状況等を総合的に勘案しながら、適正に行われている点、評価したい。

##### (特記事項)

- ・国際研修へ講師を派遣するなど、海外展の活動にも寄与していると判断できる。

##### (希望事項)

- ・国内機関への有形文化財の貸し出しには力を入れておられるとのことであるが、文化財教育という観点からみると地域格差は甚だしいといわざるをえない。文化財の地方巡回が難しいならば、デジタルデータを利用して文化財に触れる機会を設けるなど、地方への普及を検討していただきたい。
- ・地方に向けて積極的に情報を発信していくことが必要と思われる。

## 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

#### (概観)

- ・基礎的・探求的な調査研究としては、各機関ともに限られた予算・人員の制約がありながら、大きな成果を挙げているものと評価できる。美術工芸品・建造物・無形文化財・埋蔵文化財等の各分野において、長年にわたって実施してきた調査研究の継続ではあるが、定期的な成果物の刊行物も含め、調査の継続こそが特に重要なことであると痛感する。
- ・東京文化財研究所（以下、「東文研」）による論文・貴重書・無形文化財に関する諸データ等の基礎的データのデータベース登録、ウェブ上の公開は着実に進められていると判断される。
- ・奈良文化財研究所（以下、「奈文研」）による平城宮・飛鳥地域その他における発掘調査とそれにとまなう研究は、着実な成果を上げていると評価できる。
- ・平城宮の発掘調査は奈文研の根幹ともいえる分野であり、長年にわたる実績の厚みを感じさせる。遺跡、遺構の保全だけでなく、それらに関する調査研究に関する蓄積を継続的に将来にも残し、他研究機関にも伝えていくことも重要である。

#### (特記事項)

- ・特に、東文研が実施した日本伝統楽器製作を中心とした文化財保存技術の調査研究は、緊急の課題に積極的に取り組んでいる点だけでなく、無形文化遺産とその継承を支える無形技術を合わせて記録、調査する枠組みを示した点でも高く評価できる。
- ・音楽・芸能の芸態とそれらを根底から支える物質文化は、これまで専門の異なる研究者によって個別に調査される傾向があった。しかし、両者は不可分であり、一つの文化システムを構成しているため、これらを包括的に記録研究する姿勢は新しい知見の開拓に欠かせない。・奈文研による大掛かりな発掘事業は、稀有な発見があつて衆目が集まると高い評価につながり年度評価Aも珍しくない。他方建造物関係の事業は所有者やコミュニティとの関係もあつて期待を大きく上回るような成果を得ることが容易でない、という理解はしておく必要がある。
- ・奈文研の歴史建造物などの保存・修復・活用についての研究は、今後観光資源としての活用というような要請が強まるなか、活用のあり方に注意を呼びかける上で重要であり、続けていくことに意義がある。古寺社所蔵歴史資料の調査も重要であり、継続が必要である。

#### (希望事項)

- ・発掘調査の報告が、研究所事業、受託事業合わせて多数あるが、史跡指定地内以外は調査後の保存計画が気になるところ。保存整備の展望と極力一体となったプロジェクトの立ち上げ方、その上での評価を望みたい。
- ・黒田宛書簡の翻刻は、研究所が保管する書簡をもとに、外部の美術館、研究者との連携

を行うことで黒田関係研究ネットワークを全国に構築しつつある。今後も続けていくものとして成果を上げているので、これを軸に関連の調査研究、研究会をまとめて単独のプロジェクトとしても良かったのではないだろうか。

- ・断絶の危機に瀕している音楽・芸能ジャンルは増加する一方であり、今後は対象を広げつつ同種の調査研究に取り組んでほしい。
- ・文化財研究所は、寺社が所有する指定文化財も幅広く調査できるという、他機関にはない優位な立場にあり、絵巻などの色材調査において、研究の蓄積を行っている。所蔵者の許可は必要と思われるが、得られた成果を、学界だけではなく、できるだけ広く一般に知らしめることも検討した方がよい。

## (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

### (概観)

- ・科学的な手法を文化財研究に応用する分野は、年々増えてきており、各機関とも十分な成果を挙げていると評価できる。中でも、東文研と奈文研による高松塚・キトラ古墳の恒久的保存に関する調査研究は、調査技術・保存環境・保存技術等さまざまな分野の協業が必要となる事例であり、顕著な成果をあげたといえよう。特にこうした分野においては、十分な予算措置が必要ではないかと推察する。
- ・各博物館・研究所とも、蛍光 X 線分析、X 線透過撮影、X 線回析、CT、電子顕微鏡その他の装置を駆使して研究分析に多くの成果を上げていることを評価したい。

### (特記事項)

- ・奈文研の薬師寺東塔に関する年輪年代学研究、鉄製遺物の新規脱塩法の開発、高松塚古墳・キトラ古墳の恒久的保存に関する研究、東文研の鉄製建造物の保存修復に関する研究などは顕著な成果を上げたものの事例であろう。
- ・キトラ古墳の調査研究が熊本の装飾古墳に応用できた例は高く評価できる。成果を公表し他機関にも活用の可能性も広げることができればなお良い。

### (希望事項)

- ・奈文研の「高松塚古墳、キトラ古墳の恒久的保存に関する調査研究」は、発掘・保存環境に関する膨大なデータを網羅的に収集し公開することで、今後の研究の不可欠な基礎資料を生み出した。基盤的研究の模範例であると判断できる。
- ・東文研は、通常業務として行っている研究のほかに、行政組織やさまざまな機関からの単発的な分析研究依頼を受けているようだが、それが過重な負担になっていないかを見直す必要がある。場合によっては有償とし、受け取った費用で人員を雇うことも考えていいのではないか。
- ・赤外線、蛍光 X 線、X 線 CT による文化財の調査分析は国立文化財機構のみが可能であるはずで、広く分析を行うことはもとより、その成果を広く公開することを期待する。
- ・分析機器を扱う部門の物理的「窮屈さ」を感じざるを得ない。

### (3) 文化遺産保護に関する国際協働

#### (概観)

- ・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。
- ・有形文化遺産に関しては、東京、奈良の研究所が東南アジア（カンボジア、ミャンマー）における保存修復方法の改善に向けた協働を継続しており、海外からの新たな協力要請（地震被害への対応や人材育成のための専門家の派遣など）にも積極的に対応している。
- ・文化財に関する保存・修理・調査・展示の各分野において、各機関ともに国際協力を進めており、高く評価できる。
- ・東京奈良の両研究所及びアジア太平洋無形文化遺産研究センター（以下、「IRCI」）において、カンボジア・ミャンマー・アジア太平洋地域その他のアジア地域における調査・保存修復やその協力は適切に進められたと評価できる。
- ・研究所分野では、東文研の国際協力センターに期待するところが大きいですが、奈文研でも活発な事業展開が見られる。また IRCI は十全とは言えない財務状況の中、無形分野での貢献が著しい。更には法律に基づきながら、いまだに受託事業でしかないコンソーシアムも節目の十年を超えて実績を重ねている。2019年に控える ICOM 大会は、博物館分野もそうした戦略の一翼を担う契機となるかもしれない。

#### (特記事項)

- ・世界の文化遺産保護に係る世界各刻の機関・研究者との研究協力、意見交換は適切に進められたと判断できる。
- ・機構全体として、これらを総合した我が国の国際戦略としての議論は決して深められているとは言い難い。いずれがリーダーシップをとるべきかも含め、長期的展望を見据えた検討、提案を待ちたい。
- ・IRCI は平成 30 年度で設立 10 年目を迎える。少ない人員と予算の中で国際専門家会合を実施し、11 ヶ国で文献調査を試み、研究データベースの構築と公開にも取り組むなど活動は意欲的だ。日本政府とユネスコ間の協定で開所した機関であり、政府がもっと注目し、充実した態勢づくりに取り組むべきだ。
- ・南洋資料、台湾先住民族資料、チベット仏教作品の調査も重要な成果をあげており、継続、充実が期待される。近代史の視点からの館内の史料調査と公開も評価できる。今後一層写真資料の調査の成果を展示、データベース充実を期待する。

#### (希望事項)

- ・西アジア情勢はいまだ機構の活動環境には程遠い地域が多く、東文研国際協力センターの担当室が廃されたというが、近い将来、復興需要が見込まれるだけにその体制の見直しには意を払ってほしい。
- ・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、日本及び日本政府が取り組むべきであろう。そのための必要資金は日本政府が保証すべきで、機構は人的貢献の役割を担うべきだろう。

- ・IRCI の活動は今後活発化するのであろうが、国際協働を推進して目に見える形で成果が表れることを期待したい。

#### **(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**

##### **(概観)**

- ・各博物館・研究所・センターとも、基礎的諸資料（音声映像資料・旧雑誌その他の貴重資料等・遺跡情報その他）のデジタル化、データベースへの登録等は、順調に進められていると評価できる。
- ・博物館・文化財研究所に蓄積された膨大な知のデータの公開は大きな意味を持っている。その点で、ウェブサイト・データベース等による情報発信は極めて重要で、年々、情報量が増大し、検索方法も簡便な方向に向かっていると思われ、大いに評価される。特に「全国遺跡報告総覧」データベースのアクセス数が1千万件を超えたと聞くが、驚くべき数であり、今後も引き続きデータの充実につとめ、利用者の期待に応えてもらいたい。
- ・奈文研が展覧用施設の充実につとめている点を評価したい。資料保護のために LED 照明が導入されるようになってきたが、東文研などが最近研究しているように、退色の問題がクローズアップされてきており、注意を払っておく必要がある。

##### **(特記事項)**

- ・各博物館・研究所・センターとも、定期刊行物・報告書その他の刊行、ウェブ情報の充実、講演会・シンポジウム等、特別展・企画展の開催等による調査研究成果の公開・活用は適切に進められていると強化できる。
- ・国立文化財機構の所蔵管理する文化財、文書、記録類の公開等については、分野によっては、なお不十分であると思う。せいぜいマイクロフィルムによる公開で、更に一步進めて、活字化も考えるべきではないか。

##### **(希望事項)**

- ・調査研究成果の発信方法としての紙媒体の刊行物は、今でもその種類が極めて多様で、かつ量も多い。大いに評価されてよい点だが、各機関の階層構造どのがように反映されているのか、定期化、シリーズ化されている刊行物がどれほどあるのかを含め、機構内で整理、公表することを考えてはどうか。
- ・文化財研究所の日常的活動は国民の目に直接触れる機会が乏しいことに鑑み、自前の媒体のみならず、ローカルなメディアや放送網の協力を仰ぐとともに、特に地方との共同事業などは Youtube などネット環境の活用も考慮してはどうか。
- ・資料閲覧室で音声映像資料を見られること、美術資料のデータ化、明治大正期雑誌類や売り立て目録など研究所が古くから所蔵してきた資料や、絵はがき資料のデータ化はそれぞれ重要であり、研究者の利便性の高い事業である。「美術資料のデータ化と公開」

も継続されており成果をあげているが、同じ機構内の博物館所蔵品を対象にしたり博物館で展示したりするなどの連携を行っても良いのではないかと。

- ・ 東文研のウェブサイトは、階層化が乱れており、同じ情報が数カ所にあらわれるなど、利用しづらい状況になっている。なんでもトップページにもってあげればよいのではなく、少ないクリックで、必要な情報にストレスなくたどり着けるように誘導することが重要である
- ・ 刊行物が多すぎて、周知したい情報がどれであるのか、誰に向けて発信したいのかがよくわからなくなっている。一つの案であるが、例えば「政府（文化庁？文科省？）向け」「研究者向け」「マスメディア向け」「一般向け」とカテゴリーをわけ、情報と媒体を適宜ふりわけて整理してはどうだろうか。また出版にふさわしいものとウェブサイトの掲載で十分なものがあるので、整理していくことで経費と労力の節減につながられると思う。

#### **(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**

##### **(概観)**

- ・ 地方公共団体等に対する、文化財の調査指導及び研修についても、継続して実施されており、その実績を高く評価したい。
- ・ 文化財を観光資源として「活用」するような方向に進む状況がある中、今後こうした活動が非常に重要になっていくと考えられる。
- ・ 東文研は文化財の収集、保管、修復、整備に関する助言、奈文研は主に発掘調査への協力、助言を行った。また、両研究所とも地方の文化財担当者や学芸員の研修を 30 年以上実施してきており、平成 29 年度も継続した。応募者が定員を大きく上回ったことは、この種の研修に対するニーズの大きさを示しており、今後どのように対応していくのか検討する必要がある。
- ・ 奈文研のデータベースへのアクセス数が高い伸びを示しているのは地方自治体での調査成果の入力作業が徹底してきたことによることが大きいとのこと。中央と地方の協力関係を大事にしたい。
- ・ 防災マニュアルの動画やハンドブックなど、いざというときに役立つノウハウが構築されており、国内外からの期待は大きいだろう。重要な課題であり、今後も地方自治体への情報共有や研修の機会を確保していただきたい。

##### **(特記事項)**

- ・ 奈文研は文化財担当者向けの専門研修を毎年実施し、平成 29 年度は 178 名の受講があったという。近年は、全国の自治体が新規採用する文化財担当者数が 100 名あまりであることを考えると、それを優に越える数の研修参加者であり、全国の文化財担当者の資質向上に大きく寄与していることが分かる。
- ・ 神戸淡路、東北、そして熊本とつづく大震災による文化財被害を振りかえるとき、防災

ネットワーク事業の安定的な継続の必要性を強調したい。

**(希望事項)**

- 京都のイノベーションセンターの借用がそれに叶うか、また九博が果たした拠点機能をどう評価するか、などを含め具体的な検討に入るべきではないか。
- 文化財受容における地域間格差は著しい。4 国立博物館の出開帳的展覧会をそれぞれの地方で期待する。この方面での努力は全く不十分だからである。
- 文化遺産防災ネットワークの推進、地域連携、指定文化財 DB の構築、整備は、災害に備える上できわめて重要な活動であり、今後もこのような地道な活動と、その周知に期待したい。

## 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

### (概観)

- ・自己収入の拡大への取り組みが成功している。第一の要因は外国人入館者の増加であり、このチャンスを生かしてグローバルな意味での文化財機構全体の存在感を高めるべきであろう。

### (特記事項)

- ・諸業務のアウトソーシングが計画的に行われていることは、一般管理費の削減の観点から評価される。しかし「計画的」の意味が十分に理解しにくい。アウトソーシングすべきこととしてはならないことの振り分けの基準を十分に検討したうえで計画的に進めていただきたい。
- ・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承知の上でのことである点を特記しておく。
- ・博物館、研究所などの業務においては、あらゆる面で長期にわたる継続性が重視されるように思う。そのような観点からいえば、研究職員の非常勤化は決して望ましいこととはいえない。

### (希望事項)

- ・多言語による表記や情報発信について、それぞれの機関で様々な努力が重ねられているようだが、これを機構全体の継続的事業として位置づけ、その成果の蓄積と継承を効率的に図るべく、新たな組織的運営ができないものか、一考を促したい。
- ・使用資源の減少を進めることは、博物館等の活動の活発化と矛盾する場合がある。たとえば夜間開館の増加は観覧者へのサービスの向上として評価されるものであるが、他方では水道光熱費・人件費の増加につながり使用資源の減少とは相反する結果となる。両方のバランスをとった運営、また評価を望みたい。
- ・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、利用の促進も必要かと思われる。

### 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

#### (概観)

- ・ 運営費交付金の総額がさして減少していないにも拘わらず、往年に比して割合が少なく見えるのは、独自収入を上げようとする各館の努力の賜とすることができるだろう。独立行政法人としての体勢を維持するために、今後とも更なる「営業努力」が必要とされるように思う。とくに、博物館の生命線ともいべき常設展において入場者数の堅調な伸びが見られない点は、機構の将来を考えていく上で憂慮すべきところといえる。
- ・ 寄附金の暫定値が目標値を大幅に上回ったことは、獲得のための努力を含めて、大いに評価できる。
- ・ 保有資産の有効利用は、各博物館・研究所とも様々に工夫して十分に適正に行われていると評価される。

#### (特記事項)

- ・ 過去 4 年間ほぼ同額で推移しているのは、継続的な寄附によるものなのか単発的な寄附の合計がたまたま同額近くになったのか、内容説明がないのでわからないが、今後も努力を期待したい。
- ・ 企業等のパーティーなどの場合、文化的・学術的機関の保有財産であることに留意して、品格の維持に十分留意して進めることが必要であろう。
- ・ 東博の有効利用件数、有償利用件数は群を抜いて多く、過去年度と比しても増加しており、B 評価となっているが、A 評価に値すると考える。
- ・ 事業の原資として寄附金の獲得努力を図るべきという意見は多くの関係者が等しく頷くところだが、その具体策については未だ大きく分厚い壁が立ちはだかつていて議論半ばのままのように見受けられる。現状では、民間企業の各種財団やメセナ活動の協議会など、国民個人レベルへの期待に比べ、企業活動の中にいくらか光明を見出すことができるのでないか。そういうネゴシエーションを機構のどの部門が担当するかも課題としたい。

#### (希望事項)

- ・ 入場単価については、英国のナショナルギャラリーの無料化のような措置は、独法の自己収入の強化の側面からすると取りえないものとする、来客数に乗じる変数として重要な点と思われるので、協賛社との合意プロセスについて、より開かれたものにする必要があるのではと思われる。
- ・ 寄附金の増額が政府からの運営交付金の減額に結びつかないように留意する必要がある。
- ・ 施設の有効利用件数と有償利用件数が定量的評価項目とされており、前者が増加しても後者の増加が伴わない場合は評価が B 評価とされてしまうふしが見られるのは残念である。無償利用の多くは学会・研究会・シンポジウム・セミナー・芸術的展示などの学術性・文化性の高いものが多くを占めると判断され、我が国における学術文化活動を下支えしていて、数値評価になじまない。この点を配慮して、有償利用件数による評価を過

度に優先しないことが望ましい。

- 入館者増により自己収入が拡大したことは良いが、過剰な入館者に収入を頼るのは展示環境、鑑賞環境の悪化を招き将来的には観客の育成にならない。
- 科研費の取得だけでは限界がある。民間のファンドのほか、寄附やクラウドファンディングの積極的な活用も検討した方がよい。

#### IV 予算（人件費の見積もりを含む）、収支計画及び資金計画

##### （概観）

- ・不足の事態にも適切な対応が行われていたことが報告されており、運用面でも機能的な業務遂行ができているものと拝察する。無駄は排除すべきだが、必要なものには資金を投じる判断も重要である。
- ・研究所・センターの運営交付金の配分が少ない点は大きな問題である。例えば、IRCIの場合、平成29年度に実施された事業7件のうち、運営交付金で行われた事業はわずか1件であった。外部資金獲得への努力が必要なことは言うまでもないが、大半のプロジェクトを外部資金に依存する体制では、継続的な事業の企画・推進は極めて難しいと判断する。

##### （特記事項）

- ・業務経費の分類法は、いまなお機関ごとに行われている事業の計画・報告、あるいは中期目標のI～VIの大項目との対応関係が明示されず、残念ながらせっかくのデータが事業規模の推移を測る指標とはなりえていない。
- ・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、欠かせない経費の範囲があるので、それらの確保のためにも収益は、有効に使用されることを望みたい。

##### （希望事項）

- ・特別展の新規性において新たな努力と評価されると説明されたと理解しているが、「新たな」努力だけでなく、本評価書の「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」の全項目において、通常努力による達成を超える重要な成果を上げた場合にも、その分のインセンティブが確保されるように、政府への働きかけを行ってほしい。
- ・アソシエイトフェローなどの人件費が、事業費から捻出されるような事態が生じていないか、など事業費目に対応する収支データの掲載法を工夫することはできないものか。
- ・東文研は全国の博物館、美術館の要となるべき存在であり、機構内では東文研のみが近代美術研究を担うが、依然としてそれに見合う予算、人の配置がなされているとはいえない。
- ・文化財の活用が声高に言われている。外国人は日本の文化にあこがれて来日するケースが増えており、文化行政の充実と発展は欠かせない。それを実現するためにも文化庁予算の増加は必然だ。それに伴って運営費交付金も増やすいい機会であろう

## 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

### (概観)

- ・任期なしの研究職の増加は、特に博物館において、特別展における展示品の借用、寄附金の獲得、寄贈・寄託品の増加等、博物館の信用という問題と深く関連している。

### (特記事項)

- ・博物館学芸業務は継続性こそが重要だし、そもそも研究調査で成果を挙げるためには継続あればこそだろう。
- ・研究に関わる職員は、期限なしの常勤が望ましい。それが困難な場合は、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。

### (希望事項)

- ・コンプライアンスの徹底と各種ハラスメントの防止は、博物館・研究所が十全に活動していくための社会的信用を確保・維持していくうえで重要である。すでに取り組んでいることは十分に評価されるが、更に取り組みを強めていただくことを希望する。

独立行政法人国立文化財機構外部評価委員会

- |      |         |                      |
|------|---------|----------------------|
| 委員長  | 河 合 正 朝 | (千葉市美術館館長)           |
| 副委員長 | 岡 田 保 良 | (国士舘大学イラク古代文化研究所教授)  |
| 委員   | 石 川 日出志 | (明治大学文学部教授)          |
| 委員   | 小笠原 直   | (公認会計士)              |
| 委員   | 児 嶋 薫   | (実践女子大学文学部美学美術史学科教授) |
| 委員   | 小 松 大 秀 | (秋田市千秋美術館館長)         |
| 委員   | 齋 藤 努   | (国立歴史民俗博物館研究部教授)     |
| 委員   | 栄 原 永遠男 | (大阪歴史博物館館長)          |
| 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   | 寺 崎 保 広 | (奈良大学文学部教授)          |
| 委員   | 寺 田 吉 孝 | (国立民族学博物館教授)         |
| 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   | 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 名児耶 明 (公益財団法人五島美術館副館長)  
委員 小松 大秀 (秋田市千秋美術館館長)  
委員 榑 原 悟 (岡崎市美術博物館館長)  
委員 栄 原 永遠男 (大阪歴史博物館館長)  
委員 浜 田 弘 明 (桜美林大学教授)

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 岡 田 保 良 (国士舘大学イラク古代文化研究所教授)  
委員 石 川 日出志 (明治大学文学部教授)  
委員 児 嶋 薫 (実践女子大学文学部美学美術史学科教授)  
委員 齋 藤 努 (国立歴史民俗博物館研究部教授)  
委員 寺 崎 保 広 (奈良大学文学部教授)  
委員 寺 田 吉 孝 (国立民族学博物館教授)  
委員 柳 林 修 (元読売新聞編集委員)