

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	553
2. 外部評価委員会委員名簿	574
博物館調査研究等部会	575
研究所・センター調査研究等部会	575

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 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、更に信頼関係にもと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、寄託品の受入れ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。
- ・本年度、予定を前倒しした形で「国立博物館所蔵品統合検索システム」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 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る、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胆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 C O M（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 C O M会長を招聘し、講演会や打ち合わせが行われたが、今後、I C O M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いうまでもないが、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めざすのか、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E Uが個人情報の取り扱いの枠を定めたG D P R（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、予算的にも人力的にも無理がある。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襲蔵を期待する。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、そうした努力が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ので、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、任期が切ら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、よりよい対策を模索、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、将来を担うこどもたちに博物館に親しんでもらうことは極めて重要である。
- ・SNSの活用を是非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な。
- ・東博の「博物館に初もうで」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だろう。
- ・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。

(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、今後とも様々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した、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はなく、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そうで、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）、奈良時代に遡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広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自体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、従来の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)

- ・公私立博物館・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ところ、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出来る。

(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ろう。
- ・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あげているので、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・保存技術等様々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、東文研の鉄製構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、行政組織や様々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およ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関係する世界各国の機関・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 8 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 か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評価できる。
- ・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な。

- ・ 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くればいいのではなく、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げられると思う。

(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、文化財の調査指導および研修についても、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。
- ・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、継続的な寄付によるものなのか単発的な寄付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付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採りえないものとする、来客数に乘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。
- ・寄付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に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）

- ・不測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、寄付金の獲得、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おうということも、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	榊 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	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)

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 ○タイミングというのは何事においても大切ではあるが、まさに時宜を得たといえるのが京博の廣海家からの大型寄贈であろう。寄贈の規模が通算1000件以上に達し、29年度に特別展を開催し、寄贈主に開催の報告をしたあと、当該の寄贈者が亡くなられたとのこと。寄贈者と博物館との長年の信頼関係が、もっともふさわしいタイミングで結実した好例と思われる。 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。 (2) 展覧事業 ○文化財への関心を高め、文化や歴史の世界にいざなうという観点からいうと、なんといっても博物館入館者の数は重要である。29年度の顕著な数字の伸びは高い評価に値する。特別展で特筆すべきは東博の運慶展、京博の国宝展で、いずれも目標の2～3倍、60万人以上が足を運んでおり、大きな成果といえる。それにも増して、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。 ○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ておられることがわかった。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。2020年に向けて、さらにインバウンド需要が増加することは改めていうまでもないが、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っていただきたい。 ○各館とも来館者アンケートに積極的に取り組んでおられることがわかる。観覧環境への満足度が60～70%とあり、低いというわけではないにしろ、高いともいいきれない。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、さらなる周知が必要であろう。また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、よりよい対策を模索、検討するべきであろう。 (3) 教育・普及活動 ○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よさを知らせるためにも、SNSはきわめて有効なツールになる。各館ともツイッターに取り組んでおられるが、フォロワー数が東博でも6万人、他館はそれよりも少ない。フォロワーを増やすためにも、内容に工夫がほしい。現状では「お知らせ」の発信にとどまっており、「見落としがちだけれどオススメの観覧ポイント」や、博物館の舞台裏のこぼれ話など、プロには当たり前でも素人にはおもしろい話題を提供していただきたい。また、4館が横の連携をとって情報を発信しあうという試みもおもしろいのではないだろうか。	

○「e 国宝」はきわ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な。アプリのダウンロード数も増えているとのことではあるが、なお一層の展開を期待したい。

(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

○メディアの一員として残念に思うのは、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こと。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。その点、京博の国宝展は、メディア戦略に成功したとを感じる。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そうで、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。こうした形で発表していただくと、メディアとしても、ニュース判断がしやすく大変ありがたい。今回は開館120周年記念の事業ということで、かっちりとした態勢づくりが可能だったという利点はあるだろうが、日々の調査研究をいつ、どのような形で発表するかによって、その情報の広がり方は大きく異なる。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

○個人的には、2年前に東京を離れ、名古屋に住む。文化財機構のような高いレベルの博物館が地元になことをとても寂しく感じる。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。

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

○無形文化財は、担い手の高齢化が進み、どのジャンルにおいても技術の保存や継承が大きな課題になっているが、東京文化財研究所が29年度に取り組まれた伝統楽器の製作や、めったに見られない平家の伝承曲や復元曲の実演記録など、比較的地味と思われる分野に取り組んでおり高く評価したい。

(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

○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、高松塚が解体から10年となる節目であり、またキトラは公開開始から1年とのことで、いずれも成果の集約や整理、今後の方向性において成果をあげていると考える。また、そうした研究が熊本地震被災の装飾古墳の被害調査にも役だっていることは意義深い。

(3) 文化遺産保護に関する国際協働

○両研究所ともにアジア地域の文化遺産の調査や保存研究、修復への協力を推進しておられ、今後もさらなる広がりが期待される。それぞれの地域固有の事情はあるだろうが、信頼関係を築き、国際的な人的ネットワークを構築することが重要。国際会議への積極的な参加など、日本からの発信を強化していただきたい。

(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

○奈良文化財研究所の平城京跡解説ボランティアの充実ぶりに感心した。今年実施した新規募集への応募者も多く、研修や勉強会も定期的にかれ、運用のための制度改善も進んでいる。解説を受けた来場者は7万人以上とのこと。研究施設の持つポテンシャルを上手に引き出している。

(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 ○文化財防災にかかわる事業が順調に展開しており、いつ起きるかわからない有事への備えが整いつつあると感じる。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。
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 ○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。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めざすのか、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。
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 ○寄附金が大きく目標を上回っており高く評価できる。賛助会員などの加入増が成功している。今後も引き続きの努力を期待したい。 ○施設の有効利用も進んでおり、より効果的な活用に努めていただきたい。
IV 予算（人件費の見積もりを含む）、収支計画及び資金計画 ○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。
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 ○さきごろEUが個人情報の取り扱いの枠を定めたGDPR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。迅速で的確な対応に努めていただきたい。 ○働き方改革が社会的なアジェンダとなっている。普及や研究活動のためには時間集約的な仕事も不可欠だろうが、職場としての文化財機構のあり方にも注意を払う必要があるだろう。
その他（総合的な事項、自己点検評価について等） ○年々、課題への取り組みがスピードアップしている印象を受けた。自己点検評価もバランスよく配分されている。またBと自己評価しつつも、残る課題をしっかりと記入しておられるケースも多く、丁寧な資料作りと感じた。

独立行政法人国立文化財機構外部評価委員評価書

外部評価委員名 小笠原直	※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 ・従来から、社会的に有益な成果を上げていたが、平成 29 年度は、特に、寄贈・寄託品の受け入れに関して、大型寄贈に寄与し、特筆すべき大きな成果があったといえる。 (2) 展覧事業 ・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。 ・S 評定 3 事業、A 評定 10 事業は、中期目標を大幅に上回る定量的な成果である。 ・今後は、定量的ではない文化的・歴史的価値のある展示をどのように定性評価をすることを課題としてあげるべきと思われる。（外交的な側面があるのであれば、その定性的な意味合いなど） ・九博の「新 桃山展-大航海時代の日本美術」は、定量的な評価は C となっているが、非常に興味深いテーマであると考える。 ・快適な観覧環境の提供については、リピート層の開拓のためにも、既存の実績にとらわれずに、今後強化していただきたい。 (3) 教育・普及活動 ・S 自己評価となった京博の子供向け体験型プログラムにおいて、大きな成果があったと思われる。 (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 ・29 年度も前年度と同様の高い成果を上げていると判断する。 (5) 国内外の博物館活動への寄与 ・当該文化交流・協力をもとに更に諸外国との友好、相互理解の礎になるような活動を期待したい。	
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 ・非常に多くの新知見や新研究があったことを評価する。 (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 ・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において、大きな成果があったことを評価する。 (3) 文化遺産保護に関する国際協働 ・従来と変わらぬ成果があったと評価する。 (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 ・ウェブサイトの充実が図られ、アクセス件数が飛躍的に伸びている。また定期刊行物や講演会なども充	

実している点も高く評価する。 (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 ・文化財に関する協力・助言等において高く評価できる一方で、連携大学院教育の推進については、さらに積極的に、後継者を育成する意味で、積極的な活動を期待したい。
Ⅱ 業務運営の効率化に関する目標を達成するためにとるべき措置 ・限られた予算や人員の中で、自己収入の大幅増加や来客者数の増加への対応を成果として上げたことは高く評価できる。 ・29年度においては、ICOM 京都大会準備室への人員配置も行うことができた等、堅実な運営を行いながら、業務の効率化を進めたものと評価する。
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 ・インバウンド、シニア層の文化財への関心の高まり等の外部要因があるとはいえ、当該フォロー要因を平常展示の来客数の増加及び特別展での入館者数の増加に結実させたことは、特筆すべき成果であると思われる。 ・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、来客数に乘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。海外の同規模の博物館との入場料比較なども検討する必要があるのではと思われる。 ・上記の意味では、単価設定が適正であることためには、計画コストの見積もりも重要であり、各特別展の収支をより正確に算定できることが望ましいと思われる（既に算定されており、今回の資料に包摂されていないだけかもしれないが。）。 ・寄付金等を含む外部資金の獲得は、今日の財務状況をより改善するうえでは、重要項目であり、もっと評価の対象としてよい項目と思われるが、その具体的な方策については、より幅広く考慮すべきものと思われる。 ・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胆な予算化も必要ではないかと思われる。
Ⅳ 予算（人件費の見積もりを含む）、収支計画及び資金計画 ・予算執行は滞りなく行われていることは評価するが、上述のとおり、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ため、運営費交付金をより拡充するくらいの大胆な予算化も必要ではないかと思われる。
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 ・人事制度については、採用・運用・評価のあらゆる面において、絶えず見直し、刷新することで、有望な人材を獲得、つなぎとめるよう、従来以上に力を入れていただきたい。その意味では、評価制度の導入については、今後注目していきたい。
その他（総合的な事項、自己点検評価について等） ・自己点検評価活動においては、各部会で、かなり詳細な評価を行っていることに正直驚いたが、許容できる範囲で、点検評価作業をもう少し省力化、メリハリ化してもよいのではないかと考える。

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 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 有形文化財の収集については、四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むけての方針に沿って順調に進められていると認められる。そして文化財そのものの保存に向けた研究や収納ケースの環境調査など、保存に関する取り組みも評価できる。次世代のために、今後も文化財資料の充実、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。そうした関連の九州国立博物館の高校所蔵の考古資料の博学共同研究などの次世代の参加する事業など、将来を見据えており、評価できるものである。 (2) 展覧事業 平常展における入館者が、東京国立博物館で年間 100 万人を超えたのは、喜ばしい現象といえる。外国人の観覧者の増加などもその要因と思えるが、展覧会事業としては、もっとも評価すべきことだと思う。さらに欲を言えば、こうした増加に若年層が増えていくことを期待したい。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。また昨年も指摘したが、平常展における展示替件数が目標に達しない場合に、自己評価をさげているが、基準の設定に工夫が必要かと思う。展示の内容が大事で、その満足度を評価すべきである。来館者の満足度が高ければ、展示品の効果が確認されたことになるであろう。特別展は、東京国立博物館での 6 回は、多すぎと思われるが、報告資料から来館者は満足したと判断でき、評価に値する。ただし、もう少しじっくりと鑑賞できる特別展も期待したい。 (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安定している。さらに、九博では建物設計の段階から公開を前提に作られているように、東博でも定期的に行っているバックヤードツアーの公開等は、これからの普及活動にとっても意義深く、評価できる。ただし、関わるスタッフの確保等にもさらなる努力が必要であると思う。職員への負担が多くなり、実施内容の質の低下とならないような配慮も考えていただきたい。 (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、例年通りの蔵品の調査研究、蔵品以外の数多くの調査研究に取り組んでいることが評価できる。またその実績を多くの報告書等に反映させており、着実な成果を上げていることが認められる。科学研究費等の外部資金も積極的に獲得し、熱心に取り組む様子も感じられる。また、特別展に関する作品調査、研究が数多く報告され、展示の充実に図っている点も評価できる。 (5) 国内外の博物館活動への寄与 都道府県単位の文化財防災体制構築への取り組みや、文化財防災ネットワーク推進事業の情報発信のためにウェブサイト絶えず更新していることなど、博物館活動への寄与は認められる。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 文化財研究所をはじめ、各機関の有形文化財（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。こうした基礎的な研究は続けることが重要なので、この体制を続けてもらいたい。 (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、多くの研究を実施していることについては、丁寧な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 報告書等から判断して、調査や修復のほか順調に成果を上げていると判断できる。昨年も記述したが、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 研究所その他からの各種報告書に見られるように、情報資料の収集・整備及び調査研究成果については、地道に活動していることが認められる。いつものことながら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文化財の防災・救援に関する調査研究、情報の収集や発信の成果は、評価でき、自己評価においてもおおむねA評価であるのは妥当である。
II 業務運営の効率化に関する目標を達成するためにとるべき措置 業務の改善のために行われている取組として、人事給与統合システムの導入以来、順調に人件費管理を行っていることが認められる。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 一般管理費の削減や計画的なアウトソーシングなど、改善に向けての取り組みで、計画をほぼ達している実績を評価したい。
IV 予算（人件費の見積もりを含む）、収支計画及び資金計画 予算の効率的な運用をした結果が評価される。また法人として、全体の入場料が増加しており、特に平常展での伸びは、努力の結果が現れていることは大いに評価できる。しかし、つねに収益が上がるものではないことも考慮することが必要であろう。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。

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

内部統制委員会、リスク管理等に関する諸規定を見直すための各種研修を実施している点が大いに評価できる。情報セキュリティ対策のための対応訓練はじめ各対策のための活動も評価できる。

その他（総合的な事項、自己点検評価について等）

全体に、現体制の中においては各事業において成果をあげていることを認める。
自己評価の評定は、やや辛めに見る傾向もあると思われるが、目標の数字に達しないものについては評価を下げているが、数字だけでは表せない評価もあると思うので、評価の仕方にも工夫が必要であろう。概ね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B評価と示され、S・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いえる。 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、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。また、新館での特別展開催に苦心している京博については、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。 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。そのような中、各館において積極的に資料収集が進められたことは評価したい。中でもS評価とされた、京博における貝塚廣海家からの1000件を超える寄贈や、九州国立博物館（以下、九博）における故坂本五郎氏からの250件に及ぶコレクションの寄贈は、特筆すべき大きな成果であったと考える。今後も、相応の資料収集のための予算とともに、収蔵スペースを確保することは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、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。東博においては、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。文化財修復を担う国立博物館の役割は、今後も大きくなっていくものと思われる。 (2) 展覧事業 自己評価において、C評価が1件あるものの、S・A評価も目立ち、計画はほぼ達成されているといえる。 常設展示の来館者数を増やすことは、どこの博物館も苦心を強いられているところであるが、東博はこの5年間右肩上がりとなっていて、本年度については、目標値の2倍となる100万人の来館を達成したことは注目すべき評価点である。この背景として、特別展への来館者数が好調であったこともあるが、年6,600件に上る常設展示替えや、子ども・親子向けの体験・体感型の展示に取り組んだり、歴史系博物館でありながら、異分野の国立科学博物館（以下、科博）や上野動物園と協力したプログラムを実施するなど、地道な作業を続けた賜物であると評価できる。 博物館の評価は、数値のみによってされるべきものではないが、京博の「国宝展」は目標値の3倍を超える62万人、東博の「運慶展」は目標値の2.4倍を超える60万人という来館者を数え、その満足度も高い評価を得ていることから、観覧者に支持された特別展であったことがうかがえる。このような人気のある特別展は、混雑などの影響により観覧環境が下がるのが一般的であるが、京博や奈良博で前年度よりも満足度が向上している。京博では、観覧環境に関する自己評価をD評価としているが、そもそもの目標値が高すぎる設定であった結果と思われる、前年度比で相対的に評価するならば、B評価もしくはA評価でも良いように思われる。東博においても、体験型プログラム等の参加者数が20万人から27万人に増えたにも関わらず、B評価とされているが、これはA評価に相当するものであろう。 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。

(3) 教育・普及活動

自己評価の大半がB評定とされ、一部にS・A評定も見られ、ほぼ計画は達成されているといえる。

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、東博で実施された「親と子のギャラリー」や「びょうぶとあそぶ」、京博で実施された「京博すいぞくかん」は特筆すべき企画であった。「親と子のギャラリー」では、親子を対象に、歴史系博物館の東博が、異分野の国立科学博物館や上野動物園と連携し、また「京博すいぞくかん」では、子どもを対象に、京博が異分野の京都水族館と協力するなど、これまでにない新たな展開が見られた。東博の「びょうぶとあそぶ」は、高精細複製品と最新のICT技術を駆使したもので、新たな体感型展示プログラムとしてとても良い試みであったと考える。

京博のミュージアムカートでの体験型プログラム参加者が、前年度の2万人から28万人へと大きく増加したことも特筆すべき点で、博物館の努力と来館者の参加・体験型のプログラムへの関心の高さがうかがえる。国立博物館は、とかく敷居が高く、子どもは行きにくいというイメージを持たれがちであるが、将来の利用者となる子どもたちに対しても、開かれた博物館であることは重要である。奈良国立博物館（以下、奈良博）においては、「源信展」で親子ワークショップが開催され、九州国立博物館（以下、九博）においても、従前から高校生を対象としたフォーラムが開催されるなどしているが、このような将来の利用者となる若年層への取り組みが、継続性されていくことを期待したい。

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、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。中学生を対象とした職場体験の受け入れや、高校生を対象としたジュニア学芸員（九博）などの取り組みも、広がり期待したい。

また、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。

(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

自己評価の大半がB評定とされ、S・A評定も散見されることから、ほぼ計画は達成されているといえる。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。

コレクションの保存と修理に関する研究の一環として東博が実施している、「バックヤードツアー」に加え、九博が実施した文化財の保存や修理に関する研究成果が、常設展示「文化財をまもりつたえる博物館」として公開されたことは意義深い取り組みであると考ええる。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。

また、先にも触れた、東博の「びょうぶとあそぶ」における、高精細複製品と最新のICT技術を駆使した、参加体験型の五感を刺激する展示研究や、京博の「京博すいぞくかん」における、異分野の水族館と連携した、子ども向けの展示研究は、博物館活動と博物館学の進展に期待できる取り組みであったと考える。

2019年に開催されるICOM（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。本年度は、ICOM会長を招聘し、講演会や打ち合わせが行われたが、今後、ICOM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。

(5) 国内外の博物館活動への寄与

自己評価はすべてB評定とされ、計画はほぼ達成されているといえる。

博物館「冬の時代」と言われて久しいが、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、博物館学芸員に対する技術研修の促進に期待したい。 文化遺産防災ネットワークの存在は、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。平成28年の熊本地震や、23年の東日本大震災の被災地への文化財等救援・復旧・復興事業には、引き続き力を入れて行く必要がある。本年度は、マニュアル動画『文化財防災マニュアル 汚損紙資料のクリーニング処置例』が、日英2言語で作成、公開され、さらにハンドブックが発行されたことは大きな成果であったといえる。
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 自己評価では、B評価とA評価が拮抗しており、ほぼ計画は達成されているといえる。 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、その成果が報告書・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、マルチメディアやウェブサイトなどを通して、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 自己評価では、B評価とA評価が拮抗し、S評価も含まれることから、計画はほぼ達成されているといえる。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といえる。 (3) 文化遺産保護に関する国際協働 自己評価では、B評価とA評価が拮抗しており、計画はほぼ達成されているといえる。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 自己評価では、B評価とA評価が拮抗しており、計画はほぼ達成されているといえる。当機構の研究結果が、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。調査研究成果の公開は、報告書や論文の形でだけでなく、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が重要と思われる。 (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 自己評価では、B評価とA評価が拮抗しており、計画はほぼ達成されているといえる。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。 博物館・美術館等保存担当学芸員研修は、毎年実施されているが、近年自然災害による文化財被害が増える傾向にあり、地方自治体の文化財担当者や博物館学芸員に対する、こうした研修制度の更なる充実を期待したい。
II 業務運営の効率化に関する目標を達成するためにとるべき措置 自己評価はすべてB評価とされ、計画はほぼ達成されているといえる。 経費の削減が進む厳しい状況下にも関わらず、各館の経営努力の跡を窺い知ることができ、健闘していると言える。 また本年度、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」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、大きな前進である。

ったと評価できる。
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 自己評価は大半がB評定であるが、自己収入と外部資金の獲得に関してはA評定となっており、計画は達成されているといえる。 本年度は、来館者数の大きな伸びから、自己収入額も目標値の1.5倍近くとなり、寄付金についても標値の1.6倍を超える額を獲得出来たことは、喜ばしい限りである。しかし、それでも、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。 自己収入の剰余金が独自に活用できる仕組みについては、さらに博物館活動の励みとなるような自己運用が出来るよう、更なる改善が望まれる。 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、利用の促進も必要かと思われる。
Ⅳ 予算（人件費の見積もりを含む）、収支計画及び資金計画 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避けるよう、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。 過去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・職員定数ともに、極めて少ないと言わざるを得ない。適正な機構運営のためには、これ以上の定数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、東博で働く終身雇用の研究員は52名ほどのことであるが、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。終身雇用の研究員が増員できない中、任期付きのアソシエイトフェローが増員されているが、優秀な研究者の使い捨てとならないよう、特段の配慮を願うばかりである。
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、再評価する必要があるだろう。 また博物館は、100年後、1000年後を見据えた文化財の収集と保存を行っている機関である事を忘れず、目先の観光振興のために文化財を消耗させ、経済振興のために文化財を消費することは、あってはならないことである。

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 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 既に言い尽くされたことだが、有形文化財の収集・保管は国立文化財機構に課せられた責務である。各館限られた予算の中でよくこの責務を果たしたと思う。ことに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襲蔵を期待する。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對し、大いに評価すると共に敬意を払いたい。 (2) 展覧事業 大規模な特別展では、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。その点ではテーマ展示、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。 (3) 教育・普及活動 (2) で言及した特集展示、特別陳列での充実ぶりが評価できるだけに、これについて普及、広報活動の工夫を期待する。博物館へ行くのは、何も特別展を見るためだけではない。そんな状況を願う。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。 (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 寄贈、寄託が多いことは学芸員の日常的な調査研究がベースにあり、それが所蔵家の信を得たからであるはずだし、(2) で評価した特集陳列も日常的調査研究の成果であろう。 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、さらなる精進を期待する。 (5) 国内外の博物館活動への寄与 国内の中核博物館として、様々な活動での先駆的試みを望みたい。 展覧会を通し、海外の博物館、研究者との情報の交換、提供の様子が窺われ心強く思うと共に、今後ともそうした活動の継続を強く願う	
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 文化財に対する基礎的、探究的な調査研究は国立文化財機構が率先すべき業務で、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評価する。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。一過性の調査とならないことを切に望む。	

(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 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。 (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。 (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 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、さらに一步進めて、活字化も考えるべきではないか。 (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 以前も指摘したことだが、文化財受容における地域間格差は著しい。四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。
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。
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 国公立大学のとりわけ文学部・文系学部の教員の個人研究費の惨状を見れば分かるように、財務内容の改善と言っても、必要な経費は必要ということをまずはしっかりと押さえてからの議論だろう。決して無駄な消費を認めるわけではないが、Ⅱでも述べたように、そもそも効率化にはなじまない仕事もあることを改めて強く述べておきたい。
Ⅳ 予算（人件費の見積もりを含む）、収支計画及び資金計画 Ⅱ、Ⅲを前提に計画したい。
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 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。その意味で、期限付き職員、アシスタントフェロー（分かったようで分からない。この呼称は即刻やめるべき）の採用はやめ、正規常勤の職員にすべきである。
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 小松 大秀	※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 東京国立博物館を始め、独法4館が収蔵する作品の数には厩大なものがある。これらを悉皆調査などの手順を経て適切に把握することが、収蔵品を保管、管理していく上で必須の要件であると考え。今回、委員会における質疑応答の中で、東博以下いずれの館においても適切な方法で調査が行われ、収蔵品の数量について確定的な数字が得られていることが判明した。過去にいわゆる悉皆調査に関わって、これがいかに困難な作業かを知悉している立場からすると、この調査を計画し、実践した関係者各位の努力に敬意を表したい。また、「法隆寺献納宝物」、「書蹟」、「工芸」、「彫刻」、「絵画」の各分野において複数回にわたって特別調査が継続されている点についても評価したい。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。この特別調査が今後も継続され、その成果が世代を超えて受け継がれていくことを期待したい。 (2) 展覧事業 独法4館ともに意欲的に展示活動に取り組んでいると評価することができる。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。その観点からみると、東博の「運慶」、京博の「国宝」、奈良博の「正倉院展」、九博の「王羲之と日本の書」といった各展覧会においては、展覧会の質を高め、しかも多数にのぼる観覧者をいかに満足させるか、といった点についてさまざまな新しい試みがなされており、この課題についての意識の高まりを実感することができる。多くの観覧者数が予測される大規模展の開催にあたっては、今後もさらに工夫を重ねていく必要があると思う。なお、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、さらにアピールしていくことが必要ではないか。 (3) 教育・普及活動 各館ともそれぞれのシステムに合わせて意欲的な活動が行われていると評価することができる。なかでも、「A」評価となっている東博の「博物館環境デザインに関する調査研究」は注目すべきプロジェクトである。九博においては、施設が新しいこともあって、開館当初よりいかに観覧者にわかりやすいサインを提示するか、などの工夫がなされてきたと思うが、既設3館においてはその点が必ずしも充分ではなかったように思う。ここで東博が、さらに国際化して多言語化が求められる現況を踏まえて新しい試みを重ねていくことは、たいへんに重要であり評価できる。また、九博における「観覧者の理解促進のための教育普及プログラム」も、たいへん充実したプロジェクトだったと思う。九博では以前から国と福岡県が協調して教育普及プログラムに力を入れてきたが、その積み重ねがここにきて実を結びつつあるように思う。九博の場合、教育普及にかかわるスタッフも相対的に充実しており、さらなる進展を期待したい。	

(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

各館ともに業務多端のなかで、着実に収蔵品、あるいは他所で収蔵される文化財について調査・研究を数多く行い、国の博物館ならではの多大な成果をあげていると評価することができる。とくに東博で行われた「日本刀における連続と変容の表現に着目した歴史的展開の考察」は、従来の定型化した日本刀研究に新しい視点を導入したものとして、今後の進展を期待したい。また、京博で行われた「幕末近代の商家が伝えた文化財の総合調査」は、幕末から近代にかけて盛んに事業を行なった商家の収蔵品に焦点をあてて総合調査を行い、その成果を展覧会の形で発表したものである。絵画から工芸、民俗資料にいたるまで、多岐にわたる作品群を限なく調査したプロジェクトはきわめて意義深いものであり、「A」評価は当然といえる。また、このプロジェクトは豪商家の収蔵品が大量に寄贈されたことに依拠しており、日常、所蔵者との繋がりを密にしておくことの重要性を再認識させる事例といえる。

(5) 国内外の博物館活動への寄与

「自己点検評価報告書」には、国内、海外の博物館研究者との交流、協力の事例が多数掲載されており、この分野において独法4館が着実に成果をあげていることが確認できる。とくに九博の「日タイ間の文化交流に関する資料集成と統合的研究」では、さまざまな調査、交流の機会が設けられ、その成果が東博における展覧会「タイ〜仏の国の輝き〜」展として結実しており、具体的な成果のあがったプロジェクトとして注目される。

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

海外、とくに中東や東南アジア地域においては、たいへんに貴重な遺跡、遺物を擁しながら、政治的状況、経済的状況から調査などが充分に行われていない事例が多い。文化財研究所の報告によれば、こういった地域の調査研究および協力事業などが積極的に行われているとのことであり、たいへん有意義なことと思われる。予算面、人材面での課題はあると思うが、今後もこのような事業の継続が期待される。

(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

各館においてCT スキャナなどを始めとする分析機器が整備されつつある状況が明らかになった。個々の文化財について自然科学的な分析が可能となる環境が整ってきたことはたいへん有意義なことと評価できる。文化財研究所とも協調しつつ、さらに科学技術を応用した研究を進めていってほしいと思う。

(3) 文化遺産保護に関する国際協働

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、独法4館および研究所が果たすべき役割は大きいといえる。今年度の報告で、東博の「日本染織コレクションの形成に関する研究」など、さまざまな研究活動が行われ、また継続していることが明らかになった。この分野においても、研究者各位の引き続きの努力を期待したい。

(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

報告によれば、東博を中心として博物館情報、文化財情報の整備、資源化が進められているとのこと、方向性としてはそうあるべきだと思う。ただ、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。とく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。

(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

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、とく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、独法4館や研究所が果たすべき役割は大きいと思う。しかしながら現状ではこの情報やノウハウの提供などが充分に行われているとはいいがたい。今後は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。

II 業務運営の効率化に関する目標を達成するためにとるべき措置

各施設の報告後に行われた質疑応答の際、「研究職員の非常勤化」が進んでいる状況が明らかになった。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。業務運営の効率化は重要だが、研究職員の質が低下すれば元も子もないので、そのような事態を招かないよう留意していくことが必要と思われる。

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

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いえ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、今後ともさらなる「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える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。

IV 予算（人件費の見積もりを含む）、収支計画及び資金計画

各館、各分野において予算を効率的に運用すべく、さまざまな努力がなされていることが明らかで、その点はおおいに評価できる。国の博物館は、地方自治体の展示施設や、財団法人を母体とする民間の展示施設に較べれば、相対的に恵まれているようにみえるが、それでも作品の購入や研究に要する資金は充分とはいえない。独法4館は国の文化力のバロメーターでもあり、引き続きできるだけ多くの資金が得られるよう、さまざまな方策がとら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

独法博物館、研究所ともに予算、あるいは人材面で課題を抱えており、さまざまな使命を果たす上で、必ずしも十全の体勢が整っているとはいえない。しかし、報告にあるように、各施設とも精一杯の努力で多くの事業に取り組んでいることは明らかである。29年度の報告には上がっていないが、30年度には機構に「文化財活用センター」が発足したことでもあり、今後はさまざまな事業をさらに効率的、かつ効果的に運営していくことが期待される。

その他（総合的な事項、自己点検評価について等）

全体としてB評価が多く、所期の目標を達成した事業が多いという結果が出ている。それはそれでけっこうなことだが、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る、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。機構内部における検討、調整をお願いしたい。

独立行政法人国立文化財機構外部評価委員評価書

外部評価委員名 栄原永遠男	※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。この状況の中で、寄贈・寄託の持つ意味は重要である。京都国立博物館・九州国立博物館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。そ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。 (2) 展覧事業 - 東京国立博物館「運慶」「仁和寺と御室派のみほとけ」、京都国立博物館の「海北友松」「国宝」、九州国立博物館「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。奈良立博物館の「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。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。 - 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。東京国立博物館の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。 (3) 教育・普及活動 - 東京国立博物館の「日本文化体験」、京都国立博物館の「京博すいぞくかん」、九州国立博物館の「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。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。 - 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。このアクセスを一回限りのものに終わらせず、さらに博物館への来館、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。 (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 - 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。その中で、科学的な調査手法により、平安仏画の背景空間の彩色（東京国立博物館）、奈良時代にさかのぼる木心乾漆像の発見（奈良国立博物館）、四天王寺の掛守の内部構造の解明（京都国立博物館）その他、大きな発見がなされていることに注目したい。 (5) 国内外の博物館活動への寄与 - 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。

- ・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。

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。

(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

- ・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。
- ・I-1-(4)で指摘したように、各博物館において科学技術を応用した基盤的な研究が成果を上げていることは評価できる。
- ・奈良文化財研究所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、東京文化財研究所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。

(3) 文化遺産保護に関する国際協働

- ・東京奈良両研究所・センターにおいて、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。
- ・世界の文化遺産保護に関係する世界各刻の機関・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。

(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

- ・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。
- ・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。

(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

- ・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。地峡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、さらに取り組みを促進することを望みたい。

II 業務運営の効率化に関する目標を達成するためにとるべき措置

- ・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。
- ・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。

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

- ・ 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。過去4年間ほぼ同額で推移しているのは、継続的な寄付によるものなのか単発的な寄付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。なお寄付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。
- ・ 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。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。なお東京国立博物館の有効利用件数、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。
- ・ 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。

Ⅳ 予算（人件費の見積もりを含む）、収支計画及び資金計画

- ・ 5月29日の外部評価委員会総会において、インセンティブの確保について議論があったが、この点は私も大きな関心のあるところである。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。

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

- ・ 研究職の人事について、外部評価委員会総会において多くの議論がなされたように、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、寄付金の獲得、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。任期つき職員の任期なし職員化を促進することを希望したい。
- ・ 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、さらに取り組みを強めていただくことを希望する。

その他（総合的な事項、自己点検評価について等）

- ・ 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。しかし、たとえばチケットの買い方・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。

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 ・予算を投入しての購入品、さらに信頼関係にもと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。 ・東博における修理事業のうち、「機構文化財保存活用基金」、また民間企業の寄付をそれぞれ原資とした国宝修理の継続が報告されている。こうした修理対象の選定がどういう原則に基づくのか、年度評価をAとしているだけに、さらなる説明が必要ではないか。 ・4館共通して科学技術の導入のほとんどが蛍光X線分析またはX線画像の利用で、東博のみがA評定とされるが、報告では一読して妥当な判定とする根拠を示しているとは言えないように思えるがいかがか。 (2) 展覧事業 ・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。一京博脅は新館効果で特別展来館者は期待通りというところ。 ・かねてより指摘されていることだが、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。ある程度はやむを得ないとしても、とく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、さらに深めてほしい。また外国人来訪者からもアンケート集計はなされているのか、なければ今後の課題としたい。 (3) 教育・普及活動 ・東博の「親と子のギャラリー」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。 ・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さらなる努力が求められよう。 (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 総会での意見にあったことだが、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さら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、従来の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。もちろん従来的人员に加えてという意味で。 (5) 国内外の博物館活動への寄与 ・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ところ、安全を期しつつさらなる量的拡充を求めるべきであろう。とくに英国、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、さら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。	

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。とはいえ、報告のある 2 件の伝建築調査（矢掛、津山）と出雲の神社調査は自治体からの委託事業であり、これらを継続的な法隆寺古材調査お同列に評価するべき一つのプロジェクトとして評価するべきか、事業が細分化されている埋蔵部門と比較して、いささか無理があるようにおもふ。

・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。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。

(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

昨年度、今年度と研究所施設を拝見して思うことだが、とくに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。東京・奈良の棲み分け、合理化、あるいは高松塚、キトラを含めた予算配分に課題はないのか、検討の余地がありそうだ。

(3) 文化遺産保護に関する国際協働

・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。

・研究所分野では、東京の国際協力センターに期待するところが大きい。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。さらには法律にもと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。しかるに、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いえない。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。

・「世界遺産推薦書の評価のプロセスと諮問機関の役割」を副題とし、合わせて 2017 年の世界遺産委員会の動向をまとめた『世界遺産協議会』報告が年度末に刊行されており、世界遺産条約とそのシステムの今後についてきわめて興味深い内容となっている。基本的には中期計画に従った事業とみなしうが、この協議会の位置づけや公開性、継続性、また文化庁が外部に委託する同種の調査事業をとの棲み分けについて、明晰さにやや欠けるのではないか。

・奈文研による「中国との共同研究」プロジェクトが、平城、飛鳥等の調査研究という中期計画の枠で報じられている。これは立派な「国際協働」だと思うが「保護」ではないということか。

(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

・調査研究成果の発信方法としての紙媒体の刊行物は、今でもその種類がきわめて多様で、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、とく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。

(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。中央地方の協力関係を大事にしたい。

・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。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

州国立博物館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。
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 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。
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 事業の原資として寄付金の獲得努力をはか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た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。
IV 予算（人件費の見積もりを含む）、収支計画及び資金計画 報告書の中で、資金や予算といった収支関係の 29 年度データは、博物館と研究所グループそれぞれ分けて掲載されているものの、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、残念ながらせつ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。とくに、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。文化財事業の国際比較のうえでも一考の余地があるのではないか。
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 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いいいがたいようにも感じる。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、さらにおそらく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（すでにあるのかもしれないが）。
その他（総合的な事項、自己点検評価について等） 総会と二つの部会とに区別して現在行われているこの外部評価の仕組みについて、会議の最後にその妥当性について疑義が呈された。博物館部会委員は研究所部会の評価報告書の口頭説明を聞かず、研究所部会委員は書式 B の説明を聞かない仕組みになっている。こうした書式の類別、さらには中期目標・計画と報告書との関係などについても、説明の時間を割けないものか。とくに委員がかなり入れ替わった今年度など、配慮がほしかった。

独立行政法人国立文化財機構外部評価委員評価書

外部評価委員名 齋藤 努	※事項ごとに評価コメントを記入
I 国民に対して提供するサービスその他業務の質の向上に関する目標を達成するためにとるべき措置	
1. 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 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。 (2) 展覧事業 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。 一般の来場者に対しては、展示物の配置のほか、照明による見せ方の効果も大きい。引き続き、照明の当て方、色温度などにも気をつけていただきたい。東博で行われた「名作誕生一つながる日本美術」はそれらの点に配慮されており、見やすい展示が行われていた。 (3) 教育・普及活動 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くればいいのかではなく、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。また動画が掲載されているが、目にふれにくい場所にあるうえに、説明もリストもないため、視聴回数が少なく、非常にもったいない状況にある。経費はかかるが、ウェブサイト全体をそっくりリニューアルした方がよい。 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 文化財レスキューの結果もふまえ、各自治体との信頼関係のもとに、文化財の調査研究に成果をあげており、高く評価できる。事業の数が大幅に増えてしまっているので、今後、研究の効率化をはかるために、日本をいくつかのブロックに分け、各ブロックを統括する拠点機関（県レベルの文化財調査センターに集約する形や、複数の機関が役割分担する形などが考えられる）を作り、これまで全面的に文化財研究所が担ってきた事業の一部を、そこに移管することはできないだろうか。 (5) 国内外の博物館活動への寄与 これまで、精力的な国際協力を展開し、大きな成果をあげているにも関わらず、一般に対する周知がまだ不足している。専門家向けの報告ではなく、ごくかみ砕いた内容の一般向け講演会、リーフレット作り、イラストや写真を多用した書籍など、いろいろな手段での広報発信がほしい。搦め手ではあるが、単純に、国際協力の内容をストレートに出すのではなく、そこに至るまでのヒトとヒトとのやりとりや、現場の様	

子、習慣や気候風土、生活の違いなどを含めて、複合的な視点から紹介していった方が、興味をひく内容のものになる。

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せ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

東京文化財研究所は、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な。

奈良文化財研究所におけるカメラを用いた三次元計測技術や、ドローンやレーザーを有効活用した遺跡計測など、新規な技術を積極的に取り入れていく姿勢には、今後の研究の進化が期待できる。

(3) 文化遺産保護に関する国際協働

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。

(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。しかし、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。すべての情報がすべてのカテゴリーに適しているわけではなく、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げられると思う。

(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

全体として、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指導・実施されており、また質的内容も年々向上している。担当者によって多少の相違はあるものの、基礎知識や方法論の普及も進んでおり、顕著な適時性・発展性が認められる。

II 業務運営の効率化に関する目標を達成するためにとるべき措置

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。

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

上からは外部資金の導入が指示されているが、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。その場合、目的を漠然と「文化財の保護」にするだけでは訴求力がないので、知名度の高い具体的な資料名などをおもてに掲げて、「国宝〇〇などを中心とする△△関連資料の調査と修復（例えば「聖徳太子絵伝など」として、関連するほかの資料も研究できるようにしておく）」などとした上で、メディアをうまく利用して広報してもらった方が効果がある。

Ⅳ 予算（人件費の見積もりを含む）、収支計画及び資金計画

実務的事業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ので、実務的事業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していく必要がある。

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。

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、現実的には予算と人員に限りがあるので、基本的には英語が整っていれば十分である。ただし、通常の外注翻訳業者では、文化財分野に対応したきちんとした文章の作成は困難である。

現在、さまざま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国立文化財機構全体として（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。

その他（総合的な事項、自己点検評価について等）

動画を記録しているフィルムは、そろそろ劣化が始まり、早急にデジタル化などの措置が必要であるとうかがった。事業を引き継いでくれる後継者の育成に注力してほしい。

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 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 博物館にとって有形文化財を収集・保管し、次世代にしっかりと継承していくことは基本中の基本であり、最重点項目の一つだ。収集には購入、寄贈、寄託の三つの方法が考えられる。最も望ましいのは購入だが、限られた財源では十分ではないから寄贈や寄託も同じように重要である。そんな中で各館は、2.5～6.4億円で館の特色を充実させるために有形文化財を的確に収集している。 東京国立博物館（以下、東博）は国の重要文化財（以下、重文）の能面「伝山姥」などアジア諸地域の作品を体系的、通史的にバランスよく入手した。京都国立博物館（以下、京博）は京都にいた池大雅作の重文「洞庭赤壁図巻」を購入し、平成30年度の特別展に出品し、活用にも結び付けたのは意義深い。奈良国立博物館（以下、奈良博）は館の特色である仏教美術に関する資料収集に力を入れ、優品の中世の仏像や絵画を収集。九州国立博物館（以下、九博）は6億4000万円という4館の中で最大の購入額で、朝鮮半島の遺品で希少性のある重要美術品「朝鮮国告身関係文書」など購入。大陸との交流を研究する重要な資料が増えたことは喜ばしい。これからの調査、研究や活用に期待したい。 寄贈・寄託でも各館は収蔵品の拡充に努力している。中でも古美術商として知られる故・坂本五郎さんの貴重な250点ものコレクションが九博に寄贈されたことは、坂本さんと同館との日頃の信頼関係から生まれたもので、厳しい寄贈条件があったと聞くだけに、九博の尽力に感謝したい。コレクションを早く公開し、坂本さんの顕彰コーナーも設けてもらいたい。 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さらなる努力を期待する。 貴重な文化財の継承には、文化財に合った博物館環境の保全が重要だ。費用はかかるが、建物本体のメンテナンス計画をしっかりと立て、それに見合う予算計画も作らなければならない。日常の点検はもちろんだが、何年かに一度は車検のように徹底的な調査が必要だろう。すでに実施しているとは思いますが、改めてお願いしたい。現在、東博では本館の耐震改修が予定され、京博は明治古都館が改修中だ。奈良博は本館が改修を終えた。空調や照明などの屋内環境も大切で、各館においては十分に文化財にやさしい環境に目を配り、虫菌害などへの対策も怠らないでほしい。IPMにも全力を注ぐことが必要である。 (2) 展覧事業 ※博物館：展覧事業は調査、研究事業と車の両輪である。否、博物館は市民との接触が多いから展覧事業は最重要だ。平常展は展覧事業の中心であるべきで、館蔵品の充実はその表れだろう。平成29年度の平常展来館者は東博が目標の倍近い100万人を一気に突破した。「S」評価は当然である。6616件もの展示替と各種企画や特集展示などが連続して行われ、魅力ある展示になった結果だ。「平常展でも時々行けば、違う展示品に会える」ということだろう。展示替では話題になる目玉の作品を出したことも増加の原因だろう。ただ、他の3館は減っており、東博に増加のノウハウを学ぶのも一つの手だ。 特別展は東博が7回（目標値3～4回）、京博2回（同1～2回）、奈良博3回（同2～3回）、九博4回（2～3回）の開催と各館とも目いっばいがんばった。しかも、目標値に対する来館者を海外展以外でみると、東博は「運慶」2.40倍、「仁和寺」2.16倍、京博は「国宝」3.12倍、「海北友松」2.06倍、奈良博は「快慶」1.77倍、九博は「ラスコー展」1.97倍などで、13国内展のうち11展覧会で目標値を超えた。これは各館が全力を発揮して取り組んだ成果で、国民に文化や文化財に接する貴重な機会を多く提供したといえ、博物館の在り方としては評価したい。館員たちも特別展の機会を	

得て貴重な作品に触れ、研究ができて自身の大きな飛躍につながったであろう。ただ、特別展が館員の大きな負担になることを危惧する。館の上層部にはその辺の所にも配慮していただきたい。東博の7回はいいかにも多いようだが、どうであろうか。

多くの来館者で長蛇の列ができ、館内も人があふれて観覧環境が悪化した。観覧環境のアンケートでは各館とも満足度が目標値の80%強を下回って63.4～70.5%だ。混雑時の対応改善や開館時間の延長、待ち時間の過ごし方改革などに取り組んでいるが、2～3時間も立ち続けて並ぶ大変さは解消できていない。今後も永遠の課題であるこの問題の対策を少しでも前進させる方向で取り組んでほしい。きめ細かな配慮や気配りがあるだけでも、並んでいる人は心安らぐ。入場整理券は日本には合わないとのことだが、試行錯誤してみるのも悪くない。満足度に関する割合で展覧事業の評価が必ずしも左右されるものではないが、一つの指標として参考にし、積極的な対策をお願いしたい。

東博の「運慶」、奈良博の「快慶」はともに大人気を集めた。親しみが持てるやさしい彫刻に心が穏やかになり、気持ちが和らぐのではないかな。充実した展示で、両方を見た人もいた。京博の「国宝」はわかりやすさが受けた。教科書にも出てくる国宝の数々の本物が持つ素晴らしさと圧倒的な力に多くの人が息を飲んだ。4期に分けて1点でも多い国宝を展示した京博の意欲がすごい。4期通しチケットはかなり安く買えたのがなかなかのアイデア。多くのリピーターを生み出した。東博の「仁和寺」も観音堂内の再現がわかりやすく、大阪・葛井寺の国宝秘仏・千手観音菩薩像も圧倒的な彫刻美で人を集めた。それぞれに特色を見事に出した魅力あふれる内容。いいものは人を集める。京博の「京博すいぞくかん—どんなおさかないのか?」は、驚かせるキャッチコピーが注目を集めて子供たちの来館増加につながり、子どもたちの博物館への興味や関心の醸成に貢献した。斬新なこの企画に大きな拍手を送りたい。

東京五輪・パラリンピック（2020年）を控えてインバウンドは増え、その流れは博物館にも来ている。東博の平常展来館者の急増はそれが要因の一つであり、外国人の日本文化への熱い探求心は博物館で受け止めなければならない。日本文化を知ることには平和外交を側面から支援し、外交や経済の発展にも寄与する。考古学や歴史の統一した外国語表記での説明に力を入れてほしい。

※研究所：研究所での展覧事業では奈良文化財研究所の平城宮跡資料館と飛鳥資料館があげられる。平城宮跡や藤原宮跡での発掘調査の成果などをわかりやすく、楽しく説明しており、日本古代史への理解促進に大きく貢献する。企画展などを頻繁に開催し、中でも平城宮跡出土木簡が国宝になったのを記念しての秋季特別展は木簡の重要性を周知し、同研究所の地道な活動を理解してもらった点で高く評価したい。

(3) 教育・普及活動

歴史教育は日本人のアイデンティティ育成や郷土愛の醸成、正しい歴史認識育成への大切な道筋で、もっと力を入れるべきである。日本の若者が韓国や中国の若者と自国の歴史について語り合うと必ず圧倒されるとの指摘があるが、事実であれば悲しい。博物館が正しい日本の歴史認識を学ぶうえで極めて大きな役割を担うということは事実だ。だから教育や普及活動に今まで以上の取り組みが求められるのに、裏付けとなる国からの運営費交付金が漸減されるという事態は心苦しい。

そんな中で、各館とも子どもに対する取り組みに力を入れているのは称賛される。ファミリー向けのギャラリーやガイドツアー、体験型プログラムなど様々な工夫の試みに感謝する。小さい時から博物館や研究所に親しめばお大人になっても子どもを連れて博物館を訪れてくれる。さらに学校教育での活用は文化財の大切さを知る機会であり、重点的に続けてほしい。

(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

博物館事業の基本である有形文化財の収集・保管・展覧事業は順調に進んでいる。館の特色にあうテーマで収集されており、限られた予算で効率的に行われている。学芸員の本分は展覧会の開催とともに調査・研究であり、展覧会と言う絶好の機会を活用して調査・研究に取り組み、その成果を公開することが求められており、多くの出版事業や紀要、展覧会図録の中での研究成果の報告はそれをしっかり実践している証左だ。近年、展覧会図録での調査や研究の成果の発表の重要性が指摘されている。専門誌や研究書と違い、一般の人が目にしたり入手したりする図録だけに、そこでの執筆は成果の一般への普及と言う面では大きな価値がある。エッセンスによる多言語化も今まで以上に求められることだろう。東文研は図録の収集に力を入れており、図録に載った調査・研究のデータベース化にも積極的に取り組んでほしい。

個別では、奈良博の「南都の古代・中世の彫刻に関する調査研究」や京博の「特別展『国宝』に関する調査研究」が高い評価を得るのは当然だ。奈良博の精力的な調査には頭が下がるし、その成果を展覧会や紀要で公表し、ひいては寄託品の充実にも結び付いたという。設立の趣旨にも合致した。

一方、京博は「国宝」展に向けて全国の国宝の数々を調査し、展覧会に見事に生かした。雪舟の国宝6件の同時公開や長谷川等伯親子の作品の競演などインパクトと話題性のある展示を実現した。これまでにない斬新でユニークな発想にチャレンジし、目標値の2倍を超える来館者となった。映像や書物で見る本物を見れた感動は代え難く、印象に強く残っただろう。関係者の取り組みに敬意を表したい。

(5) 国内外の博物館活動への寄与

国立博物館はナショナルセンターとしての大きな役割も担う。豊富で有名な収蔵品を国内外の博物館や美術館に貸与して展示し、ふだんは見ることのできない名品の数々に地方の人が接する機会を作ることは大きな責務だ。各館とも積極的に実施し、地方の博物館に喜ばれており、いっそう推進していただきたい。とくに、戦前まで行われた地方の文化財が国立博物館などに集約的に収蔵された歴史を鑑み、難しいことかもしれないが、その資料の“本籍地、での里帰り”展示を実現してほしい。

また、これらの展示では当然、地方の博物館や美術館に学芸員が出向いて指導、助言をしていると思うが、それを充実させてほしい。短期間での滞在ではなく、ある程度、滞在して地方の学芸員に博物館活動について教えることは大きな刺激になり、成長にも結び付く。地域の活性化にもつながり、日本文化への関心の高まりに結び付く。研究所が博物館に出向いて指導・研究に取り組んでいただきたい。博物館と研究所の枠を越えた双方向性のある交流や寄与を前進させてほしい。

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

東文研、奈文研とも新たな知見や研究成果に結びつく多くの調査研究が果敢になされており、研究所としての機能が十分に発揮できている。東文研では「無形文化財の保存・継承に関する調査研究及び無形文化遺産に関わる音声・画像・映像資料のデジタル化」が特に優れた取り組みと感じた。現場を見させてもらい、無形文化遺産が映像や音声で見事に記録され、継承されていく姿を知って感動した。極めて地道な作業だが、東文研だけでなく他機関の幅広い協力ですらに充実させてほしい。東日本大震災の時、無形文化遺産の重要性が再認識された。祭りを代表される民俗行事などが人々の心のよりどころになり、地域の団結を高め、郷土愛を醸成して古里再生に寄与した。無形文化遺産資料の保存の取り組みの前進を願う。

奈文研では奈良時代に皇太子が住んだ平城宮跡東院地区の継続的な発掘調査が行われている。平城宮跡最大級の井戸跡や大型の床を張った建物跡などが見つかり、東院全体構造や律令国家の王権中枢部の解明に重要な資料を提供した。高く評価できる。東院地区は1967年の発見から半世紀余りたつが、毎年、計画的に調査している。しかし、運営費交付金の漸減で、こうした継続調査ができなくなる恐れもある。心配である。奈良・薬師寺の国宝・三重塔の解体修理で心柱の伐採年代を年輪年代測定法で調査したところ8世紀前半と判明し、現在地での新築が確定的になった。文化的景観の保存・活用や古代官衙集落、古代瓦などの多くの研究集会は、地方の技師の育成などに貢献している。

(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

最近の科学技術の進展は著しく、これを調査研究に応用した取り組みは大きな成果を上げている。科学技術を最大限に活用し、触れることなく文化財の真実に迫ることができることで基盤的（基礎的）成果はもちろん、発展的な新成果も期待できるからいっそうの研究の進展が望まれる。

特に東文研が試みた加湿温風殺虫処理に注目したい。薬品を使うことなく日光の歴史的建造物の木材害虫を殺虫した。環境にやさしい方法だ。どのくらいの規模の建造物までできるか、虫の種類はどうなのかなど課題は多いが希望は持てる。柱などに描かれた壁画に影響はないのか、古墳壁画などの菌害にも適用できるのかといった検証をお願いし、ぜひ幅広い文化財への活用の道を探っていただきたい。

奈良博に待望の大型X線CTスキャナーが導入された。これを使って特別展「快慶」や「源信」などの出展品を調査し、体内や虫害の状況、制作技法などを解明した。調査した件数は200件に及び、その成

果が紀要などで公開。その意欲的な取り組みは称賛される。九博でもCTスキャナーが積極的に活用され、奈良・興福寺の阿修羅像などの技法解明に効果を挙げた、

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。機構を越えた調査研究体制の構築を試したらどうか。

(3) 文化遺産保護に関する国際協働

東文研、奈文研、アジア太平洋無形文化遺産センター（I R C I）とも積極的に世界各国の研究機関と連携し、グローバルな視点で世界の文化遺産保護の取り組みを続けていて頼もしい。世界から信頼され、協力を頼まれることも多く、これまでのノウハウを世界の文化遺産保護活用していただきたい。それがお互いの国の理解を促進し、平和友好関係の構築にも寄与する。東文研や奈文研の東南アジアでの保存修復プロジェクトは年々成果を上げ、文化遺産保護だけでなく、現地の技術者の育成にも役立つ。I R C Iは平成30年度で設立8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か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。東文研や機構のさらなるバックアップをお願いしたい。世界がI R C Iの活動を注視している。

(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

文化財の情報資料を多数入手しても、ただ研究者のみのための資料であってはならず、機関以外の研究者や一般にも広く利用できるようにすべきなのは自明のことだ。そのためにデータベース化とアーカイブ化は必須だが、その取り組みは精力的に行われていて満足できる。東文研はアーカイブWG協議会を定期的に開いてガイドラインなどを作り、適切な管理などに目配りしている。奈文研が閲覧可能冊数を2倍の10冊にしたのはうれしいが、1年間で380人の利用者は少なく、対策を講じてほしい。奈文研が進める発掘報告書の全文検索データベース「全国遺跡報告閲覧」の取り組み（発掘調査報告書の電子化）は極めて高く評価したい。全国の21国立大学が連携して取り組んできたプロジェクトを引き継いだもので、415機関が発行した2万2000件近い報告書がインターネットで検索・閲覧できる。さらに報告書を増やしてほしい。平城宮跡資料館や職員の少ない飛鳥資料館での精力的な企画展も順調だ。これらの資料館を宮跡見学の前に訪れると本当によくわかる。いっそうの広報をお願いしたい。

(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

東文研も奈文研もナショナルセンターとして、全国の地方公共団体等における文化財行政の牽引役としての役割をしっかりと果たしている。これは国立博物館にも当てはまるが、研究所も博物館も地方公共団体等を対象にした研修や指導が多角的に数多く行われていることは喜ばしい。地方公共団体等の職員や研究者はさまざまな問題や課題を抱えており、機構のアドバイスや研修は心強いから、機構の存在はますます大きくなっている。高等教育機関などとの連携も深め、その幅広い責務を進展させてほしい。地方の発掘調査や文化財の保存修理などにも助言、指導して実際の調査に参加している例もあり、力強い支援だ。

東文研が中心になって組織した「文化財防災ネットワーク事業」は広範囲な取り組みで大きな成果を上げている。いつ何時、再び大地震や津波などの自然災害が起きるかもしれない。それを見据え、また、文化財の適切な継承を実現するためにも機構として力を入れるこの事業の進展は喜ばしい。地方公共団体や民間の防災ネットワークの団体との連携をいっそう密にして活動を進めてもらいたい。

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

運営費交付金が漸減する厳しい予算状況の中で、機構本部も研究所も博物館もセンターも、さまざまな工夫で事業を進めていることは高く評価できる。涙ぐましいまでの取り組みだが、このような実情を国にしっかり伝えてほしい。報告書だけの文面だけでは伝わらない。文化庁や財務省などに直談判するくらいの行動がもはや必要だ。本当に質の低下を起こしかねないし、士気の低下にも結び付きかねない。様々な所で指摘しているが、そうなってからでは遅い。国に対してもっと積極的に動くことを求めたい。

日本で初めてのI COM京都大会がよいよ来年（平成30年度）に迫ってきた。日本の文化財行政の現実と研究成果等を世界に発信する絶好の機会であり、必ずや成功させなければならない。そのための人員配置ができたことは喜ばしいし、情報セキュリティーを含めた態勢の構築に向けた取り組みが前進して

いるのも適切だ。国際業務の推進体制の整備を引き続き図っていただきたい。人件費は適正に処理され、事業の契約も監視委員会を開いて点検、見直しを行っており、適切だ。

アウトソーシングできる分野はまだあるかもしれない。見直しは続けてほしい。ただ、人件費抑制が優先されるとアソシエイトフェローやアルバイトが増え過ぎることになり、正規の研究員や職員の採用ができなくなる恐れがある。法人全体ではアソシエイトフェローが33%に上るという報告があったが、これは多いのではないか。しっかりとした、長期的な人員計画の策定を進めてもらいたい。たぶんすでに作っていると思うが、その辺りの検討が見えてこないといっている言い過ぎだろうか。

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

毎年のことだが運営費交付金の漸減は嘆かわしい。政府が声高に文化国家としての重要性を訴えていながらも、実際は先進国としては極めて貧困な文化予算だ。文化庁予算は国家予算のどれだけの割合か。平成30年度の国の一般会計予算は約98兆円。その中で文化庁予算はわずか1077億圓に過ぎない。0.11%である。これはフランスの10分の1に過ぎない。今年は日仏友好160周年の年で、昨年から今年に両国で文化的な行事が行なわれている。2018年7月～2019年2月はパリを中心に政府主導で大規模な日本文化紹介行事「ジャポニスム2018」が開かれる。奈良からは興福寺の国宝仏像が出品され、春日若宮おん祭りも出演する。これらの催しがフランス国民やヨーロッパの人々を感動させ、日本への理解と関心を呼ぶだろう。日本における極めて少ない文化予算のことを聞いたら驚くに違いない。フランスとの文化予算の比較を知ってもらうために、日本の文化行政の実情についての展示をしたらどうか。この文化予算の貧弱さは情けない。ハードからソフトへの重要性が指摘されているのに、実態はそうっていない。大変、残念である。

そんな中、自己収入の拡大が求められている。しかし、極めて大変なことである。博物館の来館者の増大をさまざまな企画で実現し、文化財研究所の調査も効率的に進めている。諸施設の有効活用や寄付金の拡大、経費削減に身を粉にして取り組んでもいる。展示事業収入は5年前に比べて1.7倍に増えた。しかし必要以上のスリム化は弊害をもたらし、調査や研究にも支障をきたしかねないから心配だ。国に運営費交付金の削減の方針を改めてもらうべきだ。そして自己収入を機関の裁量で自由に使える方策も取ってほしい。このままでは文化国家を標榜するのが恥ずかしい。機構は正々堂々と文化庁や国にこのことを訴えるべきである。このことはすでに何度も指摘したことだが、何回も声を大にして叫んでいいと思う。

Ⅳ 予算（人件費の見積もりを含む）、収支計画及び資金計画

運営費交付金が漸減する中、これまで以上に多様な調査研究と保存事業、ナショナルセンターとして日本や世界の文化財の保存や行政の底上げの取り組み等々、機構と機関の事業は極めて幅広く、深い内容だ。それを運営費交付金だけで行うのは無理で、自己収入の獲得がますます重要になっている。寄付金は暫定値の数字だが、目標値の1.7倍で大幅に上回りそうだ。保有資産をイベント会場などで貸し出す有効利用件数も東博や京博では前年度を超えた。また、奈文研も両資料館の有効利用を積極的に進めており、自己収入の増加を目指す。それが負担にならないような配慮が必要なことは言うまでもない。I COM京都大会では各国の文化財行政の現状や日本の窮状を明らかにし、今後に役立てていただきたい。

I R C Iは科学研究費補助金を自分の機関名で申請できない。実績がないとの理由で、東博の力を借りているが、I R C Iが自立して申請できるよう、しっかりとした運営費交付金の配分をお願いしたい。

東京オリンピック・パラリンピックが近づき、文化国家をアピールするための博物館事業の準備が本格化するだろう。当然、運営費交付金が増えていかなければならない。ここ数年、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しやすい機会であろう。そういう視点で資金計画を立てて動いてほしい。

人件費に関しては国の状態に合わせており、それで結構と思う。何しろ、運営費交付金の増加に力を尽くす必要がある。

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

リスク管理に努めてほしい。I COM京都大会に向けて情報管理の職員を雇用したことは喜ばしい。研究所、センター、博物館、本部ではさまざまな個人情報や著作権などの問題を抱える。問題が起きてからでは遅い。本部が陣頭指揮で各機関の情報管理などを調査、把握し、点検してほしい。科研費補助金での申請や論文の検証も必要になるだろう。コンプライエンスが求められる時代である。弁護士などを招いての講習が必要かもしれない。

○その他（総合的な事項、自己点検評価について等）

昨年の外部評価委員会総会で、総会用資料に研究所・センター部会資料の掲載がまったくといっていいほどなく、同部会の資料掲載をお願いし、報告書でもそのことを記した。しかし、残念ながら同じスタイルを踏襲し、改善策は取られていなかった。今回の総会では「両部会資料と総会資料の3部を併せて総会資料」との説明もあったが、「総会用資料」の一冊だけが一人歩きする可能性も十分あり、そうすると研究所・センター部会の事業が目次だけで終わって伝わらない。再度、分かりやすい総会用資料の作成を検討してほしいとお願いした。現実に総会では博物館部会だけに関する質疑しかなかった。残念である。研究所・センターについて博物館部会のメンバーからの質疑があつてしかるべきだ。幸い、再検討していただくということなので期待したい。総会では総合的な検討が行なわれ、3時間では短かった。討論にももう少し時間がほしい。最低限午後1時からの開始をお願いしたい。

今回も研究所・センター部会開催日の午前中に東京文化財研究所を見学し、その活動の実際を間近にすることができて勉強になった。机上の報告だけでは分からない現場の仕事や努力、緊張感、課題を肌で理解できたのはありがたく、評価の上での参考になった。博物館のバックヤードの見学をしたいものである。とくに博物館では表に現れない裏方の大切さを知ることが必要だろう。ぜひ、実現していただきたい。

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 寺 崎 保 広	※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 館蔵品の充実は、国立博物館にとって特に重要な業務といえるが、四館ともに、収蔵品の購入、撮影、修理、および収蔵施設の整備を順調に行ったと認められる。 (2) 展覧事業 各館ともに充実した内容の展覧事業を行ったことに敬意を表したい。平常展・特別展ともに、目標値を大きく上回る来館者があったことは、各館の企画内容、展示準備、広報活動などの賜物であり、その努力は高く評価できる。特に東博の「運慶」展、京博の「国宝」展など、人気の高い企画であったことも来館者増の要因であろう。その上であえて言えば、目標値との差が大きい展覧については、目標値設定が低すぎたのはいかという感想をもった。目標値の2倍を超える来館者があった場合、その原因を精査する必要があるし、また、その場での対応（待ち時間や館内の混雑）などが大きな課題となるであろう。 (3) 教育・普及活動 各館ともに、講座、学校教育との連携、保存修理従事者の研修、収蔵品のデータベースや画像の公開といった、展覧事業以外の幅広い活動を行ったことは高く評価できる。特に、小中学生に向けた普及活動は、早くから文化財に親しんでもらうという点で大きな意味をもつと考える。スタッフの少ない館には負担であろうが、是非、この方面での活動を広げてもらいたい。 (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 海外の博物館や研究者との学術交流、および調査成果の公表を着実にやっている判断する。各館で刊行している『紀要』は、高い研究レベルを保っていると評価されるが、論文、調査報告ともにより一層の充実をはかり、文化財研究を牽引してもらいたい。 (5) 国内外の博物館活動への寄与 四館ともに国内外の博物館への資料貸与などの業務を着実に実施しており、国立博物館としての役割を十分に果たしていると評価される。	
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 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。 (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。

(3) 文化遺産保護に関する国際協働

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。I R C I 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

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、ホームページ・データベース等による情報発信はきわめて重要で、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る、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。

(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

地方公共団体等に対する、文化財の調査指導および研修についても、継続して実施されており、その実績を高く評価したい。研修などの件数・人数の年度毎の増減はいかがであろうか。受け手側の人的・財政的状況も気になることころではある。また、大学との連携大学院教育も、積極的に進めてもらいたい。

II 業務運営の効率化に関する目標を達成するためにとるべき措置

各機関ともに限られた予算・人員の中で努力を続けており、その中から高いレベルの研究成果をあげ、優れた展示を行っているものと思う。したがって「効率化」は十二分に達成されていると考えるが、今後は業務に見合うだけの予算・人員の獲得を目指すのか、逆に業務を減らしてゆくのかということになりそうであるが、名案が浮かばない。

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

科学研究費等の申請や、寄付金等の獲得など、各機関ともに努力を続けている点は評価される。

IV 予算（人件費の見積もりを含む）、収支計画及び資金計画

スタッフの充実が何よりも重要ではないかと考える。近年、任期付きのアソシエイトフェロー等の職が増えているが、この点を改善し、常勤の学芸員・研究員を増やすよう努めてもらいたい。

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

各機関に所属する学芸員・研究員は優れた研究者でもある。業務として調査や展示にあたるとともに、それに関連した個人研究も併せて深めることが組織全体の力となるものであろう。厳しい現状は承知の上で、各機関において良好な研究環境を整えてもらいたい。

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 寺 田 吉 孝	※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 4 博物館とも寄贈、寄託品の受入れ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、京博や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。また、それぞれのコレクションに基づいた展示も、すでに実施済み、または準備中であり、寄贈資料の有効活用についても計画的に行われている。 (2) 展覧事業 総来館者数が前年度に比べ 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）を参考にしながらさら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。 東博と九博で開かれた特別展「タイ展-仏の国の輝き」は、同一の展示であるにも関わらず、自己評価が大きく異なる結果となった。評価が、主に目標値の達成度を評価の基準としていることが原因であり、目標値の設定方法や評価のガイドラインについて検討が必要であるように思われる。 (3) 教育・普及活動 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、とく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。その一方で、活発な教育・普及活動を支える体制作りにも留意してほしい。これらの活動に対する社会的な要請は年々高まっており、博物館が実施する活動の内容は多様化するとともに実施回数も増加する傾向が見られる。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。 (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 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。 (5) 国内外の博物館活動への寄与 年度計画に従って、国内外の博物館に有形文化財を貸与した。貸与件数は、過去 4 年間の平均とほぼ同程度であった。	

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

各機関とも多様なプロジェクトを実施し、十分な成果を出している。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・芸能の芸能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。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。

(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

数多くの重要なプロジェクトが実施された。特に、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。

(3) 文化遺産保護に関する国際協働

有形文化遺産に関しては、両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。

アジア太平洋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国際的な研究動向の把握と関連機関とのネットワーク構築のために、国際会議を3回開催し、7回にわたり国際会議に出席した。センターの組織規模を考慮すれば、極めて精力的に活動したと判断できる。

(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

稀少な文化財を高質の画像データ（カラー・近赤外線・透過X線・CT）として蓄積し、共有可能な研究資源としていくことは極めて重要な任務であり、奈良博が実施した「重文化財アーカイブズの形成に関する理論的・実践的研究」は、その任務を精力的に果たしている研究プロジェクトとして評価できる。この研究で蓄積される、文化財アーカイブズ形成のノウハウは汎用性があると考えられ、有用なモデルとして活用が期待できる。

(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、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。さらに、東文研は無形文化遺産に関する助言を行ったが、担当者への地方の担当者への研修は行われていないようであり、この点も今後の検討課題である。

II 業務運営の効率化に関する目標を達成するためにとるべき措置

効率化のための様々な取り組みが着実に実行されており、問題はないように思われる。

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

経常収益における運営交付金の比率は毎年減少しており、自己収入の拡大により減少分を補填することで、機構全体としてはほぼ現状維持を保っている。自己収入は、目標値を大きく上回っており、来館者数増加や寄付金獲得などに対して相当量の努力が払われたことが窺える。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、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。

Ⅳ 予算（人件費の見積もりを含む）、収支計画及び資金計画

研究所・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、アジア太平洋無形文化遺産研究センターの場合、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。入場料収入などが増加すれば、当該博物館の努力を評価する措置は必要であろうが、機構における研究所・センターの位置づけに見合った予算配分が必要である。

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

特になし。

その他（総合的な事項、自己点検評価について等）

外部評価委員会は、博物館調査研究と研究所・センター調査研究の 2 つの部会から構成され、同様の方法で部会を開いており、委員数は後者の方が多い。しかし、総会では報告事項のほとんどが博物館活動に関するものであり、総会用資料にもこの偏重が反映されている。これまでの様々な経緯の結果として現状があり、機構内では自明の体制であるのかもしれないが、外部者にはバランスを欠いているように見える。外部評価委員会の位置づけや運営方法を再検討していただきたい。

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 児島 薫	※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 各館ともそれぞれ優れた作品の収集をおこなっており、成果をあげている。京都国立博物館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。奈良国立博物館の《銅像如来像》、九州国立博物館の「坂本五郎コレクション」も注目に値する。九州国立博物館が今後コレクションの充実を図りつつどのように館の独自性を発揮していくのか、期待していきたい。東京国立博物館における古写真、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。さらに公開に向けて一層の作業をすすめてほしい。歴史資料展示の際、資料のデータをもっと詳しく提供していただきたい。美術品台帳のスキャニング、テキスト化の公開も評価できる。また東博では複数の DB が作られたが、内容について説明を加えてもう少し存在をアピールしてもよいのではないか。東文研の横断検索のようなポータルがあるとなお良い。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。 (2) 展覧事業 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。また東京国立博物館では一年を通じて展示作品の水準をある程度維持し来館者が満足できるような配慮が望ましい。近代美術の展示にも美術史的視点から計画的な展示をおこなってほしい。（荻原守衛《女》の展示にはきちんとした解説が必要である。）特別展に関しては、各館ともきわめて質の高い展覧会をおこない、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、今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、今年度の実績が次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。奈良国立博物館、九州国立博物館では専門性を活かしたユニークな企画をおこなっており、今後もこうした取り組みに期待する。「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おこな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に対応を求めることも必要ではないだろうか。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。多言語化への取り組みは評価できる。 (3) 教育・普及活動 「博物館で初詣」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。京都国立博物館が京都水族館と協力したこどもを対象とした新たな取り組みは、高く評価でき、他館でも参考にできる。少子化の中、将来を担うこどもたちに博物館に親しんでもらうことは極めて重要である。年齢区分別の入館者数の統計を分析するとよいのではないか。高校生以下が無料であることはおそらく十分知られていないので、学校への広報が必要ではないか。特別展で学生料金を一般の半額近くに設定していることは評価できるが運慶展などでは、一般料金が高額であるため、学生料金も学生にとっては安くない。奈良博物館の「子どもと一緒に割引き」も興味深く効果に期待したい。館を横断した ColBase は高く評価できる。ただし、専門的なニーズには情報が少ない。東京国立博物館の画像検索サイトのデータ表示がばらばらである	

ことが改善されるとよい。

(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

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、研究をおこなう試みは評価できる。文化財研究所との提携も評価でき、より活発におこなうことも可能であろう。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。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、DB 充実を期待する。今後『紀要』『MUSEUM』のデジタル化も検討されたい。

(5) 国内外の博物館活動への寄与

貴重な作品の多大な件数の貸与は作品にも人的にも大きな負担となるが、国内外への作品貸与に大きく貢献していると認められる。

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

処理番号 2111E-アの調査研究のデータ化は、めざましく進捗しており、高く評価できる。また東京文化財研究所では高速で一括検索できるポータルを作り、利便性を高めている。ゲッティ研究所との協力は今後も期待したい。処理番号 2111E-ア〜ウの内容では多岐にわたる活動内容の評価できる。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、研究者との連携をおこな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あげているので、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よかったのではないだろうか。奈良文化財研究所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。無形文化財の記録も時間との競争である。近世の庭園調査も現在美術史でも関心が向けられている分野であり、今後の研究の広がりが期待できる。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。以上すべてにわたり、他機関ではできない中心的な位置にある研究機関としては、人的、予算的裏付けがもっと必要ではないだろうか。

(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

ガラス乾板からのデジタル化は急務であり評価できる。報告されている事例は多岐にわたり、活発な研究活動が行われたことを認められる。キトラ古墳の調査研究が熊本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。

(3) 文化遺産保護に関する国際協働

多方面にわたり協働をおこなっていることが認められた。東南アジアだけでなく、イラン、アルメニアとの新規事業も評価できる。

(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

処理番号 2411E の「専門的アーカイブと総合的レファレンスの拡充」は高く評価できる。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のデータ化、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おこなってもよいのではないかと。奈良文化財研究所の文化財に関するデータベースの充実も成果が認められ、アクセス数の増加がそれを裏付ける。今日

災害の歴史の調査が将来の防災に活用されるなど、新たに注目される用途もあり、継続性が必要と認められる。定期刊行物等の電子化はこれからも一層拡充していくべきである。横断検索を可能にし、セキュリティの高いデータベースの構築は利便性を飛躍的に高めており成果を上げている。

(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。これまでも長年にわたり継続していることであるが、今後一層、現場だけでなく上層部の人材、そして市民への啓蒙活動が望まれる。Web での広報活動も市民レベルへの浸透において効果があり、協力先と連携して文化財保存の重要性の PR を拡充できるとよいと考えられる。その意味でも災害被災地の遺跡調査、ワークショップといった具体的な成果をあげた活動は今後のモデルとなろう。ドローンの活用なども話題性に富む。こうした事例を一般に周知していくことが望まれる。平城宮復元整備研究も観光資源と保存との関係を模索する事業であり、成果が認められる。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。東日本大震災などの災害対応によって蓄積された知識、経験の活用として、『文化財防災マニュアル』の2言語動画の作成、日本語版 web 公開も評価でき、英語版も web 公開してよいだろう。

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

取り組みと成果を認めることができる。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、ここに上がっていないが、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

Col Base の取り組みは評価できるが、今後もデータ内容の拡充をおこなう必要がある。海外の有名美術館の所蔵品データベースには、専門家に対応しうる内容が提供されている。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。引き続き賛助会員、寄付金拡充が望まれる。異分野とのコラボレーションのイベントは今後も期待されるが広報には工夫の余地があるだろう。

IV 予算（人件費の見積もりを含む）、収支計画及び資金計画

計画どおり実施していると認められる。

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

多様な人材の活用については、例えば観光客への対応として、国籍によらず多言語対応のスタッフを配置していくことなどが考えられる。

その他（総合的な事項、自己点検評価について等）

東京文化財研究所は全国の博物館、美術館の要となるべき存在であり、機構内ではこ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言いがたい。東京、奈良とも研究所は、自己収益を上げることができる博物館と同列に考えられないことは自明である。研究、展示の連携などで互いに補完しあうことができるのではないかと。東京国立博物館では「近代の美術」の展示も「日本美術の流れ」の中に位置づけたい。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。

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 ●歴史ある東京・京都・奈良3館とも館蔵資料の調査・研究を継続的に進めているが、外部から評価されにくい面をもつが、博物館活動として根幹をなすものである。それをとおして、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。 (2) 展覧事業 ●各館とも、特別展の企画・開催、平常展では展示資料のリニューアルなどを行い、特に東博では入館者の確実な増加を実現している。 (3) 教育・普及活動 ●博物館の入館者増には、東博への海外旅行者の増加など、いくつかの要因が考えられる。評価者が老年化しつつあることで感じることもかもしれないが、若年層の増加もあるように思われる。東博で初詣とか新しい企画があるが、さらに知的なデートスポットとして（美術館では多いので博物館も）など、若者向けのセンスあるPRも継続していただきたい。 ●各博物館とも、ミュージアムガイド・ボランティアガイド等の活動が始まっているようである。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ろうが、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。 (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 ●九州国立博物館： 開催計画中という三国志展・瀋陽故宮展（ともに仮称）に向けた現地での資料調査が進められている。アジア各国間の文化交流は、政治動向を越えて次世代の人的・知的交流を促進する確かな道筋であり、優れた展示会を実現して頂きたい。	
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 ●東京文化財研究所： 研究成果を各種学術誌等印刷媒体だけでなく、JAIRO を通じてデジタル公開して外研究者も活用し得る条件の整備に積極的に取り組んでいる。 ●奈良文化財研究所： 平城京・藤原京・飛鳥・東大寺など古代日本の都城遺跡の調査を計画的・継続的に実施している。調査研究の推進とともに調査・研究技術の継承という観点からも評価できる。一点留意すべきは、注目すべき遺構・遺物の発見を高く評価するとしても、遺構・遺物が希薄な場合も、都城遺跡を理解する上では重要な成果であるので、低い評価とするべきではない。 ●奈良文化財研究所： 高松塚古墳の発掘調査報告書は発掘調査技術と研究の優秀性を見事に示す内容であった。また、粘り強い交渉により、日中友好共同研究議定書が締結されたことも評価する。	

(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 ●東京文化財研究所・奈良文化財研究所：文化財の保存・分析・修復技術の基礎的調査・研究の蓄積は日本のみならずアジア各地の将来にわたる文化財の保存と活用に大きく資するものである。 また、高松塚・キトラ両古墳壁画の保存・修理等はきわめて難易度の高いものであり、基礎的な調査研究が進められており、確かな保全への努力が重ねられている。 (3) 文化遺産保護に関する国際協働 ●東京文化財研究所・奈良文化財研究所：ともにアジア・太平洋諸地域および欧米圏との文化遺産の調査・研究・保護に関する研修を継続的に実施しており、積極的に国際貢献していると評価する。 (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 ●奈良文化財研究所：奈文研が公開する全国遺跡総覧は、1日2万件とアクセス数もきわめて多く、大いに活用されている。また、全国の遺跡発掘調査報告書自体収蔵点数は日本でもっとも充実している。ともに、今後一層の拡充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：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。また、全国の文化財の調査に対して専門的な支援を行っていることも重要である。
II 業務運営の効率化に関する目標を達成するためにとるべき措置 ●博物館ごとに個性はあるものの、ともに努力の結果、特別展・平常展とも入館者増を実現している。しかし、種々の理由から中長期計画以上の特別展を開催することによって、入館者の増加がある一方で、博物館スタッフの業務過多により、資料の調査研究への影響が懸念される。 その点では、例えば東博では、入館者実績・入場料収入の確かな向上・増加にもかかわらず、常勤研究職数が横ばいのままで、専らアソシエイトフェローの増加で、業務の増加に対応している状況にある。AF増は次世代の専門家養成として優れた制度ではあるが、だからといって常勤研究職増を抑える理由づけとはならない。文化財およびその保護と活用に関する調査・研究は、かつてと比べて飛躍的に学問分野を横断する状況となり、理化学的な共同研究も必須となっており、常勤研究職の業務はそれこそ飛躍的に拡大している。改善が必須と考える。
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
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
その他（総合的な事項、自己点検評価について等） ●博物館・研究所は、文化財自体の調査研究およびその保存と活用に関する調査研究など、きわめて地道で、一般には直ちに評価することが難しい面をもっている。しかし、その調査研究とその成果の蓄積があつてはじめて文化財の保存と活用が実現することから、自己点検評価も、また外部評価においても、基礎的で持続的な調査研究を適正に評価する必要がある。