

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 22 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	8
博物館調査研究等部会	9
研究所調査研究等部会	10

はじめに

本委員会は、研究所調査研究等部会、博物館調査研究等部会、総会の3回に分けて開催し、国立文化財機構における22年度自己点検評価について、評価が適切に行われているかをはじめ、各事業内容および業務運営の効率化等について、外部の第三者による評価を実施した。評価にあたっては、客観性のある評価に努めた。また、22年度は第2期中期計画期間の最終年度であるため、中期計画期間全体の意見についても総括した。

総 評

国立文化財機構の22年度の実績は、全体として高く評価できる。自己点検評価についても、概ね適正に行われていると評価できる。ただし、寄託件数等の数値目標設定になじまないであろういくつかの目標値については、検討を要すると思われる。

22年度は、機構の統合・発足から4年目となる。機構内の巡回展として「細川家の至宝」、「長谷川等伯」、「誕生！中国文明」等が開催されている他、博物館と研究所の共同事業として「文化財の保存・修復に関する調査研究」（京都国立博物館・奈良文化財研究所）、「仏教美術等の光学的調査研究」（奈良国立博物館・東京文化財研究所）、「春日東塔院（第477次）の発掘調査」（奈良国立博物館・奈良文化財研究所）などの共同研究・共同調査が成果を上げており、機構内の協力体制は強化されてきていると言える。

3月11日の大震災は、今後の活動に多くの変化をもたらすことと予測される。現に東京文化財研究所には文化財レスキューの本部が置かれたとの報告がなされている。第2期中期計画をさらに継続・発展させて第三期中期計画において、新しい事業が従来の活動を圧迫せず、また職員の負担にならず遂行されるよう、工夫を望む。

一方で、人的・財政的には大変厳しい状況にある。第2期中期計画期間が終わり、今後もこのような状況が続くのは異常と言わざるをえない。上部機関に対して強く申し入れるべきである。

I 国民に対して提供するサービスその他の業務の質の向上に関する目標を達成するためにとるべき措置

1 歴史・伝統文化の保存と継承の中心的拠点としての収蔵品の整備と、次代への継承

収蔵品の収集および寄贈・寄託品の受け入れは、全体として順調に進んでいる。耐震対策の計画的実施をはじめ、保存・活用のための環境整備、あるいは自然科学的調査を取り入れた計画的な修理、これら博物館の基礎的活動が継続的に成果を上げている点は、大いに評価できる。京都国立博物館が、須磨コレクションを中心とする新規・大型の寄贈に対して、手厚い御披露目展をもって酬いられたのは、寄贈者・来館者の琴線に触れる対応であり、今後の寄贈の呼び水にもなるであろう。奈良国立博物館の寄託件数減については、これまで寄託されていた周辺寺社が宝物館・収蔵庫を建設されるため寄託品を引き上げられた由であり、B評価とされているが全体としては喜ぶべき事である。今後ともそれら寺

社と連携を取りながら、より良い保存と活用が図られるよう、時としては指導・助言などにも努められたい。開館以来日が浅い九州国立博物館は31件もの文化財を新たに購入して館蔵品の補強を急いでいることが認められ、喜ばしい。

また、収蔵品の管理・保存については、東京国立博物館・東洋館などの耐震補強工事はおおむね順調に進捗し、各館において温湿度管理が徹底され、害虫からの被害防止などの措置が継続して取られてきた。保存カルテの作成や収蔵品の計画的修理やデジタル化も順調に進められた。東京国立博物館の空気汚染物質に対する新しい濃度指針の提示や文化財運送中における振動評価にはじめてコンピュータシミュレーションを導入されたことなど、新しい方法への挑戦もあり、今後さらにこうした研究が進み、法人全体で共有できることを期待したい。

2 文化財を活用した歴史・伝統文化の国内外への発信

「平常展」の名を避けて、東博が「総合文化展」、奈良博が「名品展」と改称されたのは、先行する九博の「文化交流展」とともに、収蔵品の活用の上で適切かつ有意義な方策であると考えられる。新しい呼び名は、博物館本来の「展覧事業の中核」であることを印象づけ、観客の好奇心をかきたてるものと思われる。

特別展については、入館者数が目標に達しなかった展覧会もあったが、昨年同様に四館とも、国立館ならではの充実した内容の大規模な展覧会が開催され、国民の期待に応えたと言える。入場者数では低評価であった展覧会も入場者アンケートでは、好評を博している場合もあり、数値目標設定のあり方や数字にとらわれない質的価値への意欲を持ち続けることも重要であろう。著名な作品を集め観覧者をひきつける展示がある一方で、調査研究の成果としての自主企画の展示活動も重要であるので、今後とも、質が高く、バランスのよい展示企画を期待している。また、東京国立博物館、九州国立博物館2館の「誕生！中国文明」、京都国立博物館の「筆墨精神—中国書画の世界」、奈良国立博物館の「大遣唐使展」、九州国立博物館の「馬—アジアを駆けた二千年」展と、アジアの隣国との文化交流に視野を広げた特別展が目立って多かった。国を代表する国立博物館として、その積極的な姿勢を評価する。

海外展については、韓国国立中央博物館における「高麗仏画大展」（東京国立博物館協力）やタイ王国バンコク国立博物館における「日本とタイ—ふたつの国の巧と美」（九州国立博物館協力）など、地道な国際交流の実が上がっていることを高く評価する。また原発による諸外国の誤認があるので、それを払拭する意味でも積極的に海外展を打つ必要がある。

快適な観覧環境の提供においては、東京国立博物館ではスマートフォンを利用したナビの実証実験も行われており、世の流れに即応したサービスの導入がさらに進むことに期待したい。

3 我が国における博物館のナショナルセンターとして博物館活動全体の活性化に寄与

研究紀要の刊行、修理担当者の研修などそれぞれの活動について地道な成果を上げており、順調と言える。今年度も大規模な国際シンポジウムが開催され、充実した海外研究者との交流があり、ナショナルセンターとしての役割を果たしている。中国、韓国など東アジア各国との交流が目覚ましかったことも特筆される成果といえる。調査研究の成果については、研究者・専門家向けに発信するとともに、国民・市民向けに分かりやすい形でも発信願いたい。また、研究紀要や報告書のウェブサイトでの公開を、さらに進めていきたい。海外の研究者との交流については、この数年間で相当の前進があったように見受けられる。近い将来その成果が海外との共同研究・共同事業などに具体的に反映されることを期待したい。

なお、3月11日の東日本大震災は、被災地の博物館や文化財にも大きな被害を及ぼしたと報ぜられている。今後、文化庁や関係方面からの要請を受けて、国立の博物館と文化財研究所は、被災した文化財の修復と保存に重要な役割を果たしていくものと期待される。この面でも、ナショナルセンターとしての機能が十分発揮されることを期待する。

4 文化財に関する調査及び研究の推進

基礎的・先端的な文化財の調査・研究について、多方面にわたって十分に成果を挙げていると評価できる。

研究所の調査研究では、東京文化財研究所の『日本絵画史年記資料集成（15世紀）』『大徳寺五百羅漢図報告書』などの刊行が相次ぎ、今後の研究の基礎資料の整備が一段と前進したと言えるだろう。無形文化遺産についても、音声・画像・映像資料のデジタル化が推進されるとともに、戦前に開発・実用化されたフィルモン音帯に関する共同研究など興味深い事業も実施された。奈良文化財研究所の年輪年代学研究では、新たに榎を年代測定の対象樹種に加え、その成果が期待される。高松塚古墳とキトラ古墳の壁画の劣化の原因の解明と防止対策についても、損傷図面の作成やデジタル化、漆喰の取り外し（キトラ古墳）など、高度な作業が進められ、文化財の非破壊調査法の研究がさらに推進された。また、平城宮跡および飛鳥・藤原宮跡の発掘調査でも継続した成果が蓄積されている。

博物館の調査研究においては、東京国立博物館の「特別調査 工芸」のように、国立博物館4館と文化庁の専門家を動員した共同の調査研究がなされていることを頼もしく思う。また、奈良国立博物館の「我が国における仏教美術の展開と、中国・韓国の仏教文化が及ぼした影響の研究」や、九州国立博物館の「日本とアジア諸国との文化交流に関する調査研究」のように、国を代表するミュージアムとして、欧米のみならずアジアの諸国とも地道な交流を重ね、共同の調査研究とその成果を国際シンポジウムや特別展に実らせていることを、高く評価する。京都国立博物館の「日本における木の造形的表現とその文化的背景に関する総合的考察」のように意味内容の豊富な課題をもつ調査・研究が行われていることも評価できる。日常的な地道な調査研究が全館規模の取り組みで行われていることは大切なことであり、その努力に敬意を表したい。

文化財の防災に関する研究についても、さらに積極的に進めるとともに、東日本大震災に対応した文化財の緊急的保存・調査事業に、国立文化財機構として主導的な活躍をお願いしたい。

5 文化財の保存・修復に関する国際協力の推進

文化財の保存・修復事業を通じた国際協力では、国立文化財機構の文化財研究所ならではの高いレベルの協力事業が推進されており、評価できる。対象国の治安や社会情勢と密接に関連してくるため、連携や調整で困難な点も多くあろうが、アジアを中心に数多く実施されており、引き続き多様な展開を期待したい。一連の国際協力推進の活動は、日本の国際貢献の大きな一助になるとともに、日本に対する理解を諸外国で高める一翼を担っている。

「漢長安城桂宮」、「西トップ遺跡調査報告書」、「バーミヤーン仏教石窟の建築構造およびその意匠と技法」等、海外諸国との協力で積み重ねられてきた調査成果が報告書として刊行されたことは、学問上はなほ大きな意義が大きい。「東アジアの文化遺産—文化遺産保護国際協力活動を通じて我々は何を発見し共有しうるか—」および「アジア諸国における文化遺産を形作る素材の劣化と保存に関する調査・研究」は、国際協力の下で文化財保護を推進するための社会的、理化学的問題を幅広く論じた意欲的研究の成果であった。

東日本大震災後、文化財についての認識は大きく変わった。被害を受けた文化財修復（文化財レスキュー）の活動は、今後、その経験知が国際的に活用される財産となるだろう。

6 情報発信機能の強化

研究成果の発信については計画を着実に進めたが、とりわけ奈良文化財研究所において顕著な成果があった。奈良では地元団体によって平城遷都 1300 年祭が企画され、これにあわせて研究所は公開講演会を旺盛に実施し、聴講者数を倍増したほか東京でも二度の開催を試みた。飛鳥資料館では春期特別展「キトラ古墳壁画四神」をはじめとする企画により、目標の二倍以上にあたる 13 万人余の入場者があった。平城宮跡資料館についても、リニューアルオープン、特別展開催等により多数の入館者があったと報告されていることも高く評価したい。

「文化財の防災計画に関する調査研究」報告書の刊行は、今次の東日本大震災と重なり、タイムリーな企画・発信となった。報告の内容が実際に役立つことを期待する。

博物館の情報発信については、各館ともデジタル・アーカイブの充実に意欲的に取り組んでいることは認められる。今後とも一層の工夫と努力を期待したい。また、実物をみることの大切さにつながるようなデジタル画像の利用と工夫があつてよい。博物館が公共財として国民の生活感覚の中でしっかりした存在感を持つためには、その活動に常に社会の関心を集めることが大切である。そのためには、展覧会等の周知やホームページの充実に

とどまらず、将来ビジョンを含めた多様な情報発信にさらに工夫が望まれる。

7 地方公共団体への協力等による文化財保護の質的向上

高松塚古墳・キトラ古墳壁画の保存修復、平城宮跡・飛鳥藤原宮跡の保存活用等、文化庁の行う事業において順調な成果を得たほか、地方公共団体が実施する多面的な保護・整備・活用事業に専門的な立場から適切に協力・助言を行っている。地方公共団体の関連担当者を対象とした研修等も実施され、文化財保護の質的向上に貢献している。

文化財の防災に関する研究をさらに積極的に進めていただき、その成果を東日本大震災の復旧・復興の際に発信・提供していただきたい。

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

業務運営の効率化に関して、4館2所とも、限られた人員・予算の中で、学術的レベルの高い優れた展示・調査・研究・協力・発信の成果を挙げていることを評価したい。そうした費用対効果の面での「効率性」をどのように目指し、評価するかが課題となろう。4館2所の研究・学芸系職員の協力体制をさらに強化して、調査・研究・学芸業務をさらに有機的に推進していただきたい。

過去の年度から継続して、省エネルギー、リサイクルなどの措置と努力がなされ、施設の有効利用による財源確保の努力も成果をあげているように思われる。また、寄付金の受領や科学研究費の獲得も目標値を上回っていることは評価に値する。業務についても民間委託や一般競争入札も適切に行われていると思われる。

III 予算（人件費の見積もりを含む）、収支計画及び資金計画

人件費については、引き続き削減努力が推進され、22年度においても目標値を大幅に上回る実績をあげたことは特筆に値する。これは常勤職員の数を極力抑え、非常勤職員やアソシエイト・フェローの活用によるところが大きいと思われる。ただし、人件費削減が果たして良いことなのかどうか。年々繁多、増大する職務に対し、欠員補充も不十分で、給与も見直しでは、職員の健康問題、モチベーションの低下も懸念され、かえって業務効率の低下につながらないだろうかと危惧される。予算削減とともに、短期間で成果をあげることが社会的に求められがちであるが、長期的な見地にたって継続的に調査や基礎研究を行い、着実に実績を蓄積していくことは重要であり、日本における文化の存続自体にも関わる問題である。

収支面については、入場料収入は、前年度に比し22年度は少し落ち込んでいるが、全体として自己収入は目標値を上回ったことも評価出来よう。

既に進めてきた建物の耐震補強工事に続けて、機構全体の中長期の施設計画を、しっかりと見据えていただきたい。

IV その他人事計画等

各博物館と研究所において、積極的に人事交流を進めている。アソシエイト・フェローという新たな制度をつくり、業務の専門性にも対応している。職員を外部の研修に派遣するなどして、その資質の向上が積極的に図られている。職員が外部の情報を得ることは、国内、国外ともに重要であり、今後とも力を入れるべきであろう。

アソシエイト・フェローは昨年度の委員会でも多くの委員が様々な意見を述べられたところであるが、若い彼等の研究の着眼点や、研究に対する真摯な取り組みには目を見張るものがある。有期雇用ということで、その後の人生に対する危機感や、将来への布石としたいとの思いが表れているものであろうか。彼等の研究成果は機構の質向上にとっても有効であるし、人件費を節約しながら正規職員と同様の業務をこなしていただけるということで、メリットは大である。彼等の努力が「捨て石」とならないように切に望みたい。アソシエイト・フェローは研究者育成の場として意義があるが、それに比重がかかりすぎると問題が生じる場合もあるので、バランスを考慮した運用が必要であろう。また、アソシエイト・フェローなどの短期雇用の採用については、他機関と連携して仕組みの拡大を図ることを望む。

今後、中・長期的視点での職員採用と人事政策の適切な運用が重要な課題となろう。

第2期中期計画期間（平成18年度～22年度）についてのご意見

平成18年度から22年度までの第2期中期計画期間については、国立文化財機構の活動は全体として適切にかつ立派に実施されてきたものと考えている。従来の慣例にとらわれず、施設の活用、地域・教育機関との連携など新たな試みが始められるとともに、企画展開催についても柔軟な運用が可能になるなど、全体的に事業の活性化が顕著であり、努力を多としたい。予算や人員の漸減という過酷な条件の中で、機構の運営努力はみごとに国民の期待に応えてきた。ことに目を見張るのは、公衆へのサービスの向上であり、本来の研究、文化財の収集・保管ということはしっかりと行いつつも、職員の意識改革により「開かれた博物館、開かれた文化財研究所」を目指された方向性は間違いではなかった。

また、目標管理による活動の検証が丁寧に行われているほか、外部の意見も積極的に取り入れており、所期の目的を着実に実行していることは評価できる。しかし一方では、予算上の制約が厳しい中で、多様な展開にふさわしい要員の手当て、処遇や労働条件の適正な運用がきちんと確保されているのか、心配な面も感じられる。毎年度の目標達成、新規施策の実行に追われ、それは勿論大切なことではあるが、長期的視点で取り組むべき研究・調査の高度化、専門性の継続、すぐれた人材の開発・育成といった組織にとってベーシックな機能が手薄にならぬよう、十分な目配りをお願いしたい。事業の数が多く、また年度内での実績が求められがちに、職員のかたがたの負担や仕事量は毎年増大していないかと懸念される。それらへの配慮なしに、今後とも予算、人員の規模を縮小していかなければならないというのは、あまりに過酷な条件といわざるを得ない。関係方面の善処が

強く望まれる。根本的な見直しの時期にきていると考えられる。

研究成果の発信については十分な努力が為されているものの、せっかくの大きな実績が広く周知されていない面があり、研究者のみでなく国民全般に対して十分に発信するという面でさらに努力の余地もあるように思う。

中期計画Ⅰ－３の「我が国における博物館のナショナルセンターとして博物館活動全体の活性化に寄与」については、その各事業は順調に推進されたと思われるが、タイトルの表現については、少し検討が必要であろう。独立行政法人となって以来、東京・京都・奈良の３博物館は１期・２期の中期計画の実施を通じて従来の博物館運営のあり方を一新させ、斬新な展示の連発で社会的影響力を大きく延ばした。九州国立博物館も、設立数年にして文化関係者のみならず、ひろく九州の地域社会に確固たる地位を築きつつあるようにみえる。そうしたこれまでの展示活動における新たな挑戦と成果を総括し、それら事業内容を端的に表現する言葉にまとめ、そうした理念を普及させるために中期計画Ⅰ－３のタイトルまたはサブタイトルに含めてはどうだろうか。４博物館が実現してきた新しい事業内容の成果を発信することによって日本及び海外の「博物館活動全体の活性化に寄与」する結果を生みだそうとするのであれば、それにふさわしい言葉が第４期中期目標・計画に盛り込まれることを期待したい。

独立行政法人国立文化財機構外部評価委員会

- 委員長 清水 眞 澄（三井記念美術館 館長）
- 副委員長 横 里 幸 一（NHKプロモーション代表取締役社長）
- 委員 稲 田 孝 司（岡山大学名誉教授）
- 委員 岡 本 健 一（毎日新聞社客員編集委員）
- 委員 小 林 忠（学習院大学文学部教授）
- 委員 酒 井 忠 康（世田谷美術館 館長）
- 委員 佐 藤 信（東京大学大学院人文社会系研究科教授）
- 委員 園 田 直 子（国立民族学博物館文化資源研究センター教授）
- 委員 玉 蟲 敏 子（武蔵野美術大学造形学部教授）
- 委員 野 口 昇（日本ユネスコ協会連盟理事長）
- 委員 藤 田 治 彦（大阪大学大学院教授）
- 委員 藤 好 優 臣（公認会計士）
- 委員 森 弘 子（福岡県文化財保護審議会専門委員）

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 小 林 忠（学習院大学文学部教授）
 酒 井 忠 康（世田谷美術館 館長）
 藤 田 治 彦（大阪大学大学院教授）
 森 弘 子（福岡県文化財保護審議会専門委員）

独立行政法人国立文化財機構外部評価委員会 研究所調査研究等部会

部会長 佐藤 信（東京大学大学院人文社会系研究科教授）
稲田 孝司（岡山大学名誉教授）
岡本 健一（毎日新聞社客員編集委員）
園田 直子（国立民族学博物館文化資源研究センター教授）
玉蟲 敏子（武蔵野美術大学造形学部教授）
野口 昇（日本ユネスコ協会連盟理事長）