

## 2. 独立行政法人国立文化財機構外部評価委員会評価

### 目 次

#### 1. 外部評価委員会報告

#### 2. 外部評価委員評価書

##### (1) 総会

##### (2) 博物館調査研究等部会

##### (3) 研究所調査研究等部会

## 1. 外部評価委員会報告

### はじめに

本委員会は、国立文化財機構における23年度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、外部の第三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

国立文化財機構が実施している事業は、日本の貴重な国民的財産である文化財を、将来にわたって永く保存するために欠かせないものである。

国立博物館は教育・サービス等の中核として国の文化教育を担い、展示等を通じて日本人の感性や知識を高めることに貢献し、日本の歴史・伝統文化への理解を深め、ひいては将来の日本の文化・社会の発展に大きく寄与するものである。国際化が進む現代においては、日本の歴史・伝統文化への理解は、日本のアイデンティティを認識し海外に日本を発信するための基本となるものであり、国際社会における日本の存在感を高めるためにも文化の果たす役割は大きなものがある。

また、文化財研究所は、文化財に関する基本情報・調査手法・科学技術等の調査研究により、文化財保護に必要な基盤を形成するための重要な役割を果たしている。

国の文化政策を実現する現場として、国立文化財機構の各施設は、文化財の展示・保存・調査研究等についていずれも特色のある事業を実施している。これらは、国民の生活を豊かなものにするとともに、長い歴史のもとに育まれた日本の文化の奥深さを、諸外国に対しても示していくものであり、日本の将来にとって重要な役割を果たしているものであることが広く認識されることを望む。

国立文化財機構はその役割から見て小規模であり、一律に人員・予算の削減がなされると、運営に重大な支障を生じる。国立文化財機構の対象とする業務は、日本の将来的な発展のためには、むしろ強化すべき分野ではないか。

国立文化財機構の23年度の実績については、各施設とも多様な分野にわたって質的にも量的にも、極めて高い実績を上げており、期待される成果を十分に挙げていると評価できる。

自己点検評価についても、定性的・定量的評価に努めるなどできる限り客観的に自己点検評価を行おうとする姿勢が感じられ、概ね妥当な判断となっている。ただし、評価報告書の記入の仕方は施設によるばらつきがやや見られ、評価が円滑に行われるようになったものの、やや形式的になった感もあるため、これらについては各施設間の相互調整と各施設内における積極的な検討が期待される。

機構内の協力体制については、昨年度に引き続き機構内の巡回展が開催されている他、博物館と研究所の共同事業として共同研究・共同調査が成果を上げており、協力体制は着実に進んできたように評価する。また、昨年の中日本大震災に対応した「文化財レスキュー」事業における機動的な活躍については、極めて高い評価が与えられるものとする。震災後、博物館、研究所がただちに文化財レスキューに能動的に協力したことを評価する。こうした緊急の事業に積極的に取り組みながら、恒常的な業務にも大きな達成を実現した努力に対して、改めて敬意を表したい。

また、ユネスコとの協定に取り組むために、昨年10月にアジア太平洋無形文化遺産研究センターが開設されたことが報告された。同センターが、少ない人員にもかかわらず開設後円滑な調査研究を始め

たことは喜ばしい。今後専従の人員確保に力を入れ、東京文化財研究所文化遺産国際協力センターとも連携を取って、無形文化遺産の調査・研究・保存・伝承に力を入れていただきたい。

一方で、人的・財政的には依然として厳しい状況にある。業務の拡充、拡大にもかかわらず、人員の補充がままならず、職員の負担が過重の度を増していることが懸念される。適切な人員の確保が喫緊の課題であり、早急の善処が望まれる。

## 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核的拠点としての収蔵品の整備と、次代への継承

全体的に、収蔵品の収集、寄贈・寄託の受け入れは順調に進んでいる。これは、文化財の良好な環境での保存や、一般への公開の機会を増やすものとして、こうした収蔵品の充実に向けた努力について評価したい。東京国立博物館においては、東洋館の耐震補強工事が完了し、再開館に至る運びであることは喜ばしいが、そのための支出が負担となって収蔵品の購入物件がなかったことは残念である。今回は東洋館の開館準備を最優先するというやむをえない事情の下での措置と理解されるが、今後の前例とならないよう配慮されたい。文化財の収集等については、国の支援が多くは期待できず、また企業メセナとの連携も経済環境の低迷により困難な中、拡充のための手立ては見出しにくいと思われるが、当機構の事業活動の最も基盤となる部分であり、寄贈、寄託の受け入れや外部資金の導入に積極的に取り組むことを望む。

また、収蔵品の展示などの活用面に対して一般の注目は集まりがちであるが、収蔵品の適切な管理保存、計画的な修理などの基礎的な活動も継続実施し、成果を上げている点は評価できる。特に環境整備や収蔵品等の修理についての報告は丁寧かつ具体的で、充実した内容だったことが伺える。文化財の修理、修復のために様々な最新技術が導入されていることも大変心強い。今後は、各施設が連携して、文化財のより良い保存、未来への継承が図られることを期待したい。一方で、次代への継承という点では、修理・保存の日常的な手当が必要であり、機構全体でその組織、人員の整備に努力し、整備と継承は人材育成と併せて考慮されるべきである。

### 2 文化財を活用した歴史・伝統文化の国内外への発信

国立博物館4館が厳しい財政の中で積極的な展示などによる情報発信に努めていることは頼もしい。平常展・特別展いずれについても、東日本大震災による影響を最小限に抑制し、充実した成果をおさめていると評価できる。国立博物館ならではの充実した内容の大規模な展覧会が、より一層発展的に行われたことを評価したい。

平常展では、干支や季節や行事に即した展示などは一般の興味を引くものとして評価できる。特別展に関しては、特に東京国立博物館の「写楽」では、類似画風の他の画家との対比を巧みに織りまぜて大変興味深かった。また、東京・京都・九州の3館における大規模巡回展「細川家の至宝一珠玉の永青文庫コレクション」は、各館がそれぞれ作品選定を行い巡回展に地域性を持たせた点で特筆される試みであった。特別展では目標値を大幅に上回る入館者数となったものも多く、人々に広く支持されていることが分かるが、来館者が異常に集中する場合の対応については、何とか工夫を重ねて混雑緩和策を図る改善をお願いしたい。また、著名な作品を集め観覧者を惹き付ける展示だけでなく、調査・研究の成果としての自主企画の展示活動も続けていただきたい。特に海外展については積極的に推進して欲しい。

平常展・特別展以外にも多角的に企画展示・シンポジウム・講座・列品解説などを展開する努力がなされている。教育活動に関しては、各機関の実情にあわせて、各種の講演会や講座が実施されているほか、親子ギャラリーやキャンパスメンバーズ活動など児童生徒・学生を対象とした教育学習プログラムも推進しており、評価できる。キャンパスメンバーズの活用については、文化事業の裾野を広げる上で若年層の関心を高めることが重要であり、学生が特別展に入りやすい環境を整えるべく、更なる工夫を検討していただきたい。そして、展覧会と連動する資料コーナーの整備など、学びの場としての博物館機能をさらに推進し、文化に関心をもつ若い世代に向けた下地作りの活動も視野に入れていただきたい。

マスメディアとの連携やウェブサイトの活用による広告宣伝活動も相当成果を挙げているように見受けられる。各館ともウェブサイトは年々充実しており、今後もさらに推進されるべきだが、それが利用できる環境にない人も多く、紙媒体の広報にもさらに工夫が必要と感じられる。海外への発信に関しては、現在急速に発展を続ける近隣アジア諸国の対外文化活動の拡充なども十分念頭に置いてより一層充実に努めるべきである。

### 3 我が国における博物館の中核としての機能の評価

調査研究成果の発信、海外研究者の招聘、研修プログラムについては、順調に実施されている。各館とも、日本における博物館の中核として、限られた予算にもかかわらず、機能の強化に努めており、その職責をよく認識して、先進的かつ国際的な活躍をしていることを評価したい。

調査研究成果の発信については、研究紀要や報告書などの内容をホームページで公開する事業をさらに進めていただきたい。また、展覧会で研究成果を集中的に紹介するなど、研究者・専門家向けだけでなく広く国民向けに分かりやすい形でも発信していただきたい。

海外との人的交流については、近年軌道に乗ってきたように見受けられる。定量評価も、海外からの研究者招聘については、4館とも増加、S評価であり喜ばしい。今後ますます交流が活発化し、共同研究の海外発信や共同事業の実現など具体的成果に結び付くことを期待したい。

収蔵品の貸与や公私立博物館・美術館に対する援助・助言についても、日常的な指導・助言については一定の実績をあげていると見受けられるが、地域からのニーズや要請がある場合は、収蔵品の長期貸与や地域の人材を受け入れ、育成を図ることなどを通じ、その活性化を積極的に応援して欲しい。

なお、東日本大震災に関連した文化財レスキュー事業においては、東京文化財研究所に事務局を設置し、各施設とも積極的に取り組まれており、評価できるものである。今後、放射能汚染の問題とともに、緊急時に備えた全国的な協力・支援体制づくりが課題となるなか、日本における博物館の中核としてのさらなる機能強化を期待したい。

### 4 文化財に関する調査及び研究の推進

各施設とも基礎的・先端的な文化財の調査・研究において、多方面にわたり十分な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サントリー美術館蔵泰西王侯騎馬図屏風の高精細デジタル画像形成など、著名かつ重要ではあるが研究対象とはし難い作品を資料化した成果は極めて貴重である。東日本大震災への対応で研究所の人員や予算等が相当投入されたと思われるが、それにもかかわらず当初から計画されていた事業が大過なく推進されたことは、平時における研究所の緊張感ある研究姿勢の賜物と言える。その中で、津波資料への対応や保存環境の省エネ、仏像群の地震転倒予測など震災関連の課題にも新たな研究テーマとして取り組んでおり、高く評価できる。

奈良文化財研究所においては、「文化的景観及びその保存・活用に関する調査研究」で指導的役割を果たしており、注目される。また、『木奥家所蔵大工道具調査報告書』として江戸時代の春日座大工関係の古文書がまとまって公刊されていることは、奈良文化財研究所の底力を感じさせる成果の一つと言える。人員や予算を考えると奈良文化財研究所の発表や論文などの多さは特筆すべき成果である。東京文化財研究所も同様に、真摯な取り組みが見て取れる。新しい課題に取り組む姿勢も窺えて頼もしい。発掘調査に関しても、平城宮東院地区や藤原宮朝堂院地区で新たな知見を蓄積している。

なお、両研究所が最先端保存技術を駆使し合同・分担して進めている高松塚古墳とキトラ古墳に対する劣化防止と修復措置については、順調と聞いて安堵しているが、各方面から注目されている事業でもあり、慎重かつ堅実な進捗を期待したい。

他方、博物館の調査研究においては、各館共に館の特性を活かした調査研究が意欲的になされており、いずれも頼もしく今後の発展が期待される。調査研究「特別調査『工芸』第3回」のような国立博物館4館と文化庁の専門家が合同で調査研究する機会の増えたことも嬉しく、「仏教美術作品の光学的調査」（奈良国立博物館・東京文化財研究所）や『中国遼寧省遼代仏教文物展（仮称）』の開催に向けた合同調査（奈良国立博物館・奈良文化財研究所）のように、同じ機構内の文化財研究所との共同研究にも積極的になってきたことを喜んでいる。文化財のデジタル撮影に関しては、今年度は昨年度にも増して多くの撮影が行われているが、デジタル撮影データの保存と活用については、各館でそれぞれに検討実行するとともに、国立文化財機構がリードして、各館が知識や経験を相互に提供し、将来的な検討を進めて欲しい。

多くの調査研究が展示活動を下支えしていることも、国立博物館の在り方として正当であり、評価する。九州国立博物館での特別展「よみがえる国宝一守り伝える日本の美」は、文化財の修理と保存、復元という視点からの研究の成果であり、文化財を伝えてきた日本の伝統的な技や心に迫る意欲的な展覧会であった。また一方で、奈良国立博物館において行っている「世界遺産学習」における幼稚園児をも含めた児童への指導プログラムは新しい試みとして注目される。園児のみならず、多方面への影響も考えられ評価したい。

東京国立博物館での「近現代における古日本染織の移動とコレクション形成に関する基礎的研究」の成果発表、京都国立博物館での「特別展覧会『中国近代絵画と日本』に関する調査」の継続的対応、九州国立博物館での「日本とアジア諸国との文化交流に関する調査研究」の更なる進展を望む。

## 5 文化財保護に関する国際協力の推進

文化財の保存・修復事業を通じた国際協力では、日本ならではの質の高さから大きな実績を挙げており、非常に評価できる。特に東京文化財研究所では、国際協力の成果を和英両方の版で刊行するという形を常態としており、現地への成果還元にも常に敬意を払っている調査研究の有り様は評価したい。東アジア、東南アジア、西アジア等で継続した事業が着実に推進され、タイではアユタヤの洪水被害調査に即応したほか、旧石器時代を含むカザフスタン南部の多層遺跡、世界遺産を目指すミクロネシアのナン・マドール遺跡など、より広い時代・地域への事業拡大にも積極的であった。

奈良文化財研究所は、国際面ではむしろ技術供与や人材育成の面での貢献が大であり、今後にも期待が寄せられる。ベトナムのタンロン皇城遺跡やカンボジア・西トップ寺院遺跡など着実に成果を挙げているものが目立ち、当地の研究者の育成にも結び付いているのは心強い。

国際協力は単に文化財の調査、研究の進展だけでなく、日本の国際貢献に寄与することはいうまでもない。ある意味で“国際平和活動”であり、文化の面で日本への信頼感を高め国際的な存在感の向上に

繋がり、両研究所の継続的な取り組みは大きな価値を持つ。今後は、各国・各組織との協力体制を、個々の所員の尽力に負うのみでなく、研究所としての組織的な事業として欲しい。

また、無形文化遺産分野の国際研究交流事業においては、アジア太平洋無形遺産研究センターの設立によって、今後、どのように文化財研究所と連携し、国際協力に貢献していくのかに注目したい。

## 6 情報資料の収集・整備及び調査研究成果の発信

インターネットによる調査・研究成果やデータベースなどの発信・公開が多くの人々からアクセスされていることを評価したい。また、研究所の報告書・研究論集などの出版物が多様かつ大量に刊行されていることは研究所の研究活動の活発さをよく表わしており、評価できる。

しかしながら、海外や研究者向けでない国民全般に向けての発信という面ではさらに努力の余地があるのではないかと。海外向けの情報発信については、単に研究成果の公表にとどまらず文化に関する日本の国際貢献として大きな意味をもつものであり、特にアジア諸国にとって我が国の文化遺産事業の内容は大いに貢献するはずであるという点を両研究所の担当者には考慮していただきたい。今後は、インターネットによる論文・データなどのPDF公開をさらに拡大して展開していただくとともに、両研究所の図書資料や所内で公開しているデータ・資料などの閲覧公開についても、さらに部外研究者や市民による利用を促進する方向を、公開体制のさらなる整備や広報などの諸面において進めていただきたい。

また、講演会、発掘調査の現地説明会などは行われているが、そのほかに「オープンキャンパス」に似た公開事業も求めたい。博物館と違って研究所やセンターは市民との交流の機会が限られている。その意味で、研究所やセンターの業務を市民に紹介する取り組みの実現を期待したい。国民の文化財保存・研究に対する意識の向上のためには、研究内容を分かりやすく伝える方法を検討する必要がある。調査研究の成果を研究者向けのみではなく、一般国民に対しても分かりやすい形で発信していただきたい。

## 7 地方公共団体への協力等による文化財保護の質的向上

地方公共団体等が実施する事業への援助・助言は、文化財、建造物・遺跡等、無形文化遺産を対象に展開されている。日本における文化財保護に関する総合的な機能・人員を有する機関として、国立文化財機構の存在意義は非常に大きい。中でも文化財レスキュー事業の活動は特筆に値する。被災文化財の救出に大きく貢献しただけでなく、災害への対応が平時の事業枠に収められ、迅速な活動に結び付いたことを評価したい。今後は地元自治体や民間の歴史資料保存ネットワーク、大学などと連携を密にし、より一層の被災文化財の救出に全力を挙げていただきたい。また、今回の救援活動をある程度公表していくことも、国民に対する活動の透明性に繋がり、研究所に還ってくるものが大きいと思われるので、一考願いたい。

大学院との連携による若手人材育成は、大学教育の中に科学の現場実務を持ち込むことができるという意味で、極めて有用と評したい。引き続き文化財研究における高い研究レベルを活かした高等教育への協力をさらに進めていただきたい。

## II 業務運営の効率化に関する目標を達成するためにとるべき措置

業務の効率化に関しては、共通的な事務の一元化と各種業務のアウトソーシングを継続しており、評価できる。効率化の目標を適切に掲げており、大部分が達成され、あるいは達成される見通しがついているように思われる。ウェブ給与明細システムの運用が開始されたが、機構内の業務について、さらにペーパーレスを目指し、検討されたい。業務の一元化については、博物館に共通の教育活動分野と、研

究所による国際協力の分野では検討する余地があるように思われる。

他方、そのような効率化が各施設の運営や望ましい雰囲気形成に負の効果をもたらしていないかどうかにも注意すべきことである。効率化は大切であるが、各施設の特質を活かす形で行われる必要がある。

人件費の削減では任期付きの非常勤職員が増えていることを憂慮する。また、総人件費改革による毎年の人件費削減が職員のモチベーションを低下させ、それが人材流出に拍車をかけることも危惧する。有能な人材を確保し、適切な職場環境を維持していくためには魅力ある人事給与制度が不可欠である。適切な給与体系の確保とともに、機構と外部機関との間に一定の人材の交流と異動が可能となるような人事制度についても検討いただきたい。

経費削減に関する定量評価にあたっては、実績と特殊要因を考慮した場合とを区別した評価を行ったことは妥当である。節電については、今後も温暖化対策として冷暖房の省エネ運転が求められる中、いかに収蔵品の適切な管理保存を行うかという難しい舵取りがせまられることになると思惟できるが、より一層の努力をお願いしたい。

### III 予算（人件費の見積もりを含む）、収支計画及び資金計画

人件費の見積もり等をも含め、予算、収支計画、ならびに資金計画は適正に検討されているが、大幅な運営費交付金の削減が、いよいよ博物館の在り方の中枢にも影響を与えつつあるようで危惧される。「運営費交付金」と「施設整備費補助金」という二つの収入が全収入の9割を超える機構の財務基盤を考えると、国の政策や行政方針に従った運営が求められるのはやむを得ないが、このような状況においては、自己収入の増大を図るための自助努力も必要である。

自己収入を増加させることは即ち各博物館の平常展や特別展など入場者数を増やし、入場料収入を増やすことに他ならない。そのためには、各特別展の収入規模とこれに係る支出内容、ならびにその採算性の原因分析を行い、特別展の企画段階からある程度、採算性を想定することが必要である。機構の特別展は必ずしも収益性の追求を目的とするものではないが、採算性の想定ができれば、機構全体の活動収支のバランスを取り、適切な額の収入を確保して財政基盤の安定に貢献することも可能と思われる。入場料収入の他に、保有資産の活用による自己収入の増大も対策の一つである。また、より一層の民間資金の活用にも積極的に力を入れて欲しい。海外の事例を参考に、外部資金を調達することで、長期的な資金計画に民間資金を組み込む努力を期待したい。

これらの効率化や外部資金獲得の努力をあわせながら、適切な研究環境を確保するとともに、優秀な人材の確保・育成のための資金計画を忘れてはならないと考える。短期間で成果をあげることが、社会的に求められがちになっているが、文化政策においては、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が重要であり、これは我が国における文化の活性化自体にも関わる。中長期の目標として、我が国の国内外に向けた文化政策の充実に向けた、夢と希望のある予算と組織の将来像を描いて欲しい。

### IV その他人事計画等

現在の人事計画等は、国立文化財機構を構成する各博物館、研究所、センターの実情を踏まえて十分に検討されているように思われるが、職員の負担が年々大きくなっているようで懸念される。時には過多、過重なプログラムの設定を見直す必要もある。職員の努力には敬意を表すが、労務管理、健康管理なども怠ってはならない。

また、アソシエイトフェローなどで若手研究者を任期付きで活用することについては、果たして文化

を担う人材の裾野を広げる効用があるのか、あるいは業務遂行上やむを得ざる方策に過ぎないのかを、よく検証し、将来の文化財研究を支える若手研究者の「使い捨て」にならないよう、有益な人材育成への配慮が望まれる。

一方、団塊世代の定年後、その方々が保有する専門的知識や技術を如何に伝承していくかは、我が国の社会全体における深刻な問題である。今年度、新規に研究職員を13人採用されているが、今後とも世代交代を見込んだ計画的な雇用をお願いしたい。

なお、文化関係3法人の統合の方針が出されたようであるが、法人の目的がさらに多角化することによって、文化財に関して非常に高いレベルの調査・研究・展示・保存・継承・活用・発信・国際協力の成果を実現してきた現機構の体制が後退することのないよう、「小回りが利かなくなる」ことのない制度設計をお願いしたい。文化関係3法人の統合後の法人が、我が国の文化芸術及び文化財行政にとって、現機構以上の役割を果たすことを十分念頭に置いて行われるべきであることは言うまでもない。機構の構成員全員が、文化関係3法人の統合後は新組織の構成員全員が、アジアで最高、世界で有数の文化関係法人を目指すべく、あるいは保つべく、新鮮なアイデアを出し合い、次々と実施に移すことのできるような、人事計画を期待するものであり、能動的に文化や学術活動に取り組む人材を長い時間をかけて育成しうる場として、主導的立場にあることを自覚し、変革期の設計図をじっくりと描いていただきたい。

以上



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 鮎 川 眞 昭（公認会計士）
- 委員 稲 田 孝 司（岡山大学名誉教授）
- 委員 岡 田 保 良（国士舘大学イラク古代文化研究所教授）
- 委員 小 林 忠（学習院大学名誉教授）
- 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 藤 田 治 彦（大阪大学大学院文学研究科教授）
- 委員 森 弘 子（福岡県文化財保護審議会専門委員）
- 委員 柳 林 修（読売新聞大阪本社記者）

## 2. 外部評価委員評価書

### 独立行政法人国立文化財機構外部評価委員評価書

#### ◎総会

外部評価委員名 <b>横 里 幸 一</b>	※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	
<p>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 計画にもとづき着実に積み上げてきた努力と成果は大いに評価したい。高品質な文化財の収集・保存・修理は、当機構の事業活動の最も基盤となる部分であり、それぞれ一層の活性化を期待したい。</p> <p>文化財の収集等については、国の支援が期待できず、また企業メセナとの連携も経済環境の低迷により困難な中、拡充のための手立ては見出しにくいと思われが、何か新たな展開があればと望まれる。</p> <p>前にも述べたことだが、寄贈・寄託、カルテ作成、修復等について、数量的にどう推移し、どの程度完了しているのか、その全体像についてより判りやすい情報の提供をお願いしたい。</p> <p>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・企画展いずれについても、震災による影響を最小限に抑制し、充実した成果をおさめていると評価したい。</p> <p>しかし、文化事業の裾野を広げる上で若年層の関心をいかに高めることが出来るか、未だに足踏み状態が続いているが、有効な方策を本気に考えなければならぬと危機感を感じている。</p> <p>例えばキャンパスメンバーズを増やすためのインセンティブのあり方、WEB活用の高度化などについて、共催者だけでなく若者自身の知恵や発想を活かす方途を考えてみてはどうか。</p> <p>また、HPアクセス数が約650万と聞いたが、その増減状況や利用者からの意見・反響などについても伺ってみたい。</p> <p>3 我が国における博物館の中核としての機能の強化 海外との人的交流については、近年軌道に乗ってきたように見受けられる。近い将来、共同研究の海外発信や共同事業の実現など具体的成果に結びつくことを期待したい。</p> <p>ナショナルセンターへの期待が高まる中、日常的な助言・指導については一定の実績をあげていると見受けられるが、もしニーズがあるのであれば、各博物館から地域人材を受け入れ長期・計画的に育成を図ることで、日本トータルの底上げにさらに寄与することが出来るのではないかとと思われる。</p> <p>また、これも地域からの要請があるのであれば、収蔵品の長期貸与などを通じその活性化を積極的に応援してほしい。</p>	

<p>4 文化財に関する調査及び研究の推進</p> <p>5 文化財保護に関する国際協力の推進</p> <p>6 情報資料の収集・整備及び調査研究成果の発信</p> <p>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</p>
<p>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</p> <p>必ずしも充実しているとは言い難い我が国の文化行政の中で、当機構が担うべき役割は大変大きいと考えられる。しかし、その事業活動に対する国民の認識・理解は、どこまで浸透しているのでしょうか。</p> <p>当機構は、行政システムの中に位置づけられる一般的な独立行政法人とは同列に論じられない多くの要素があると思われる。効率的業務運営に努めるのは無論であるが、むしろ機構自身が今後の斬新なビジョンを広く国民に示すことにより、理解と支持を高めることの方がはるかに重要なのではないか。</p>
<p>III 予算（人件費の見積もりを含む）、収支計画及び資金計画</p> <p>毎年度予算の削減が画的に進められ、一方では計画を上回る収入がインセンティブとして還元されない現実には大きな違和感を感じてきた。法改正に伴う改善が本当に実現されるのか、注視していきたい。</p>
<p>IV その他人事計画等</p> <p>委員会で毎年課題として取り上げられる非正規雇用について、どう考えたら良いのか。一概に否定するものではないが、果たして文化を担う人材の裾野を広げる効用があるのか、あるいは業務遂行上やむを得ざる方策に過ぎないのか、よく検証していただきたい。</p> <p>東博で数年前に行った、専門分野を越えて横串を通した組織改革の効果には目を見張るものがあった。館の事業活動は大いに活発化したと考えられるが、一方で研究職がカバーする領域が広がり繁忙感が高まる中、学術的専門性の向上および後世への継承について若干の不安があり、体制をもう一度見直す必要もあるのではないだろうか。</p>

◎総会

<p>外部評価委員名</p> <p><b>鮎川真昭</b></p>	<p>※事項ごとに評価コメントを記入</p>
<p>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</p>	
<p>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</p>	
<p>① 23年度においては東日本大震災により、当機構の活動にも様々な影響があった。そうした中、</p>	

東洋館の耐震補強工事が完了し、再開館に至ったのは喜ばしいことであったが、そのための支出が負担となって東京博物館において収蔵品の購入がストップしてしまった。こうした施設保全・修理整備工事のための支出は、年度予算において文化財の購入とは異質のものである。当然、別枠予算で手当てがなされるはずのものではないかと思われる。運営費交付金はこのような異なる支出に対し、それぞれに別個の予算枠を設けることはできなかったのか疑問に思う。

- ② 今後 30 年以内にマグニチュード 9 クラスの大地震が東海、関東地域などに起こる可能性が非常に高いと言われている現在、文化財を保護するために当機構の保有する建物等について高い耐震強度を確保することが急務である。予算が限られている中でこうした分野にどれだけ先行投資が出来るかがカギである。安全基準値を算定し、現在の設備にどれだけの耐震補強が必要かを組織的、網羅的に調査研究する必要がある。現在、機構にはこうした調査を実施し、具体的な補強工事に必要な予算を設定するための委員会、またはプロジェクトチームが存在し、機能しているのか？ 東日本大震災後、当機構内に被災地域の文化財保護のための救援プロジェクトが立ちあげられ実績を挙げたことが報告されている。このようなプロジェクトから得られた教訓と経験知を生かす事も大事だと思う。
- ③ 文化財の修理、修復のために様々な最新技術が導入されていることは大変心強い。

## 2 文化財を活用した歴史・伝統文化の国内外への発信

- ① 23 年度においては京都博物館が平常展示館の建て替え工事により休止状態であったこと以外、活発な活動が展開されてきたと思う。児童を対象とした文化財に早い段階で接し、その価値を知る機会を与えて文化に対する理解を深めさせようと言った教育学習プログラムの推進は大いに評価できる。（親子ギャラリーやキャンパスメンバーズ活動など）
- ② 来館者に対する各種サービスも充実強化されてきている。特に“音声ガイド”や“案内パンフレット、リーフレット”などの整備も進んでいる。ただ来館者が異常に集中する場合の対応（大混雑、長蛇の列と長い待ち時間、展示品を鑑賞時間を短縮する制限など）について、改善できないのかという評価委員の指摘は頷けるものである。何とか工夫を重ねて混雑時の問題の緩和策を図ってほしい。
- ③ 来館者に対するサービスの一環として、また当機構の収入財源としてショップやレストランの充実を図り、これを効率的に運営することによって顧客満足度を高めることも有効ではないかと思われる。パリのルーブルやNYのメトロポリタン美術館などではかなり大規模なレストラン運営がなされている。
- ④ マスメディアとの連携やウェブサイトの活用による広告宣伝活動も相当成果を挙げているように見受けられる。ウェブサイトへのアクセス件数の向上も十分に検討されている。

## 3 我が国における博物館の中核としての機能の強化

- ① 海外研究者の招聘や国際的研究交流についてかなりの努力がはらわれているが、未だ十分な実績が得られていないのではないかと？ 開催件数や参加人員を見る限りそうした印象を受ける。
- ② 様々なテーマが設けられ、それぞれに適切な調査研究活動が行われていると思われる。

#### 4 文化財に関する調査及び研究の推進

- ① 様々な調査研究のテーマが設けられ、それぞれに適切な活動が行われていると思われる。

#### 5 文化財保護に関する国際協力の推進

- ① 主要な国際協力活動のテーマが設けられ、それぞれに適切な活動が行われていると思われる。

#### 6 情報資料の収集・整備及び調査研究成果の発信

- ① 情報のデータベース化、ネットワーク化とセキュリティ強化など様々なテーマが設けられ、それぞれに適切な活動が行われていると思われる。

#### 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

- ② 地方公共団体に対する主要な協力のテーマが設けられ、それぞれに適切な活動が行われていると思われ。

### II 業務運営の効率化に関する目標を達成するためにとるべき措置

- ① 一般管理費の削減という要請に対しては中長期的に 15%以上の削減、業務経費については 5%以上の削減という目標が定められている。しかし、一般管理費中の最大費目、人件費の大幅削減は組織の根本にもかかわる問題であり、これは結果的に機構の活動を制約することになる。このため「人件費については「国家公務員の給与水準等を十分考慮してその適正化に取り組むこと」とされており、単純な削減目標値は示されていない。このこと自体は当然のことと思われる。
- ② 人件費の大幅削減を強制することは、一方で非正規雇用（不定期採用、パートタイマーや嘱託などの人員）を生むことにも繋がり、機構の「我が国の文化財を保護し次世代に引き継いでいく」と言う社会的使命に照らし問題を生じかねない。特に文化財の調査研究や修理・保存の専門家の育成確保に支障をきたすことが懸念される。
- ③ 一方で人件費を抑制することが求められるが、他方では機構の社会的使命を果たすために有能な人材を確保し、適切な職場環境を維持していくためには魅力ある人事給与制度が不可欠である。現在では研究者や専門技術者が外部機関に流出することが懸念されており、また有能な人材の獲得が困難な状況も懸念される。評価委員会の総会でもこの問題が指摘された。このジレンマを克服するためには適切な給与体系の確保とともに、機構と外部機関（各種の研究機関や美術館及び大学など）との間に一定の人材の交流と移動（派遣や受け入れ、出向、転籍など）が可能となるような人事制度を確立する必要がある。民間企業ではこのような人材の交流移動制度は広く一般に見られることである。
- ④ 機構における文化財の調査研究や保護に必要な専門家の育成と確保という観点からは、こうした分野の人材について非正規雇用制度を採用することは避けるべきであろう。

### III 予算（人件費の見積もりを含む）、収支計画及び資金計画

- ① 「運営交付金」と「施設整備費補助金」という二つの収入が全収入の 9 割を超える機構の財務基盤を考えると国（文化庁と文部科学省など）の政策や行政方針に従った運営をすることが求められるのはやむを得ないところである。しかし自助努力が可能な領域もある。それ

は自己収入（博物館の入場料など）である。

- ② 自己収入を増加させるのはすなわち各博物館の平常展や特別展など入場者数を増やし、入場料を増やすことに他ならない。機構においては経理上、各特別展について個別収支計算が出来る仕組みが出来ている。この個別収支計算によって各特別展の入場料収入額とこれに係る運営経費が明瞭に表示される。機構はこのデータを活用し、各特別展の収入規模とこれに係る支出内容、ならびにその採算性の原因分析を行い、これを機構の運営委員会に報告する。採算の良かった特別展は何が成功の原因だったのか、逆に採算の悪かった企画は何がその原因だったのかが明確になる。
- ③ これによって今後ある特定の特別展の企画・開催がどれほどの採算を目標に行われるべきかを予め想定することが可能になる。勿論、機構の特別展は必ずしも収益性の追求を目的するものではなく、場合によっては損失を覚悟（少ない予想入場料に対し多額の運営費用がかかるケース）であっても学術的あるいは啓蒙的な観点から実施すべき企画もあることは承知している。しかし、企画段階から或る程度、採算性を想定することができれば機構全体の活動収支のバランスを取り、適切な額の収入を確保して財政基盤の安定に貢献することもできるようになる。
- ④ また、平常展についても同様に収支計算をすることが可能である。これは東京、京都、奈良、九州の4博物館の平常展がどのような収支実績をなっているかを明確にすることである。これは自己収入となる入館料を増加させるために各博物館がそれぞれに対策を講じ、その結果を把握することにつながる。機構の運営委員会はこの報告を元に機構全般の経営目標を設定し、各博物館に所要の収支対策を求めることが出来るようになる。
- ⑤ 保有資産の活用による自己収入の増大も対策の一つである。施設を様々なイベントや講演会、セミナーやシンポジウムなどの場として提供し利用料収入を得るものである。現時点ではこれらの事例が未だ少ないように見受けられる。使用時間帯の制限問題や施設のセキュリティ問題は事前に解決しなければならないが、こうした利用実績を拡大していく余地は十分にあると思われる。

#### IV その他人事計画等

人事交流制度などについて前出Ⅱにおいて述べている。

#### ◎総会

外部評価委員名

稲田孝司

※事項ごとに評価コメントを記入

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

1 歴史・伝統文化の保存と継承の中心的拠点としての収蔵品の整備と、次代への継承  
東京国立博物館で新規収蔵品購入がなかった点については、今回はやむをえない事情の下での措置と理解されるが、こうしたことが今後の前例とならないよう配慮されたい。

2 文化財を活用した歴史・伝統文化の国内外への発信

<p>震災の影響で常設展入館者が一時期少なくなったことは残念であるが、特別展では各館とも意欲的な企画・展示を行った。特に東博の「写楽」では、その作家の特異さのみを誇張するのではなく、同じ画風の先駆者や類似画風の他の画家との対比を巧みに織りまぜ、同時代の全体像の中に位置付ける努力がなされていてたいへん興味深かった。「北京故宫博物院 200 選」は、これだけの作品を日本へ借り出すだけでも大変な努力であり、盛況であったことを喜ぶたい。ただ、清明上河図のみに焦点を当てたマスコミの取り上げ方があったためか、入館前に寒風の中で約 1 時間列を作り、清明上河図を見るために館内の通路・階段でさらに 3～4 時間並んだというのは、その多くが分別ある壮年・老年の方々であっただけに、いかにも異常な社会現象であった。もとより館側では後列からでも少しは実物を見られること、拡大コピーで離れた距離からでも細部を確かめられること等を事前に説明していたが、そうした配慮を超えた一種の社会的熱病に対しても、何らかの対応が必要かもしれない。</p> <p>3 我が国における博物館の中核としての機能の強化</p> <p>文化財研究所を中心とした文化財レスキューでの活躍は時宜を得たものであったが、今後は、国や関係地方公共団体から文化財の放射能除染に関する技術的支援の要請が出てくるのが予想されるので、それに応えられる準備が必要であろう。</p> <p>(以下の 4～7 についてはすでに記述済み)</p> <p>4 文化財に関する調査及び研究の推進</p> <p>5 文化財保護に関する国際協力の推進</p> <p>6 情報資料の収集・整備及び調査研究成果の発信</p> <p>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</p>
<p>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</p> <p>経費削減に関する定量評価にあたって、実績と特殊要因を考慮した場合とを区別して評価を行ったことは妥当である。</p>
<p>III 予算（人件費の見積もりを含む）、収支計画及び資金計画</p> <p>特になし</p>
<p>IV その他人事計画等</p> <p>独立行政法人の再編にあたっては、独立行政法人として統合される以前の各機関の伝統と個性が極力生かされるよう配慮していただきたい。</p>

◎総会

外部評価委員名

岡田 保良

※事項ごとに評価コメントを記入

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

- 1 歴史・伝統文化の保存と継承の中心的拠点としての収蔵品の整備と、次代への継承  
東博で資料購入がなかった点を含め、点検評価は適正になされている。九博では交流を示す資料の購入が計画に沿えなかったようだが、購入について慎重であったと理解したい。  
環境整備や収蔵品等の修理についての報告は丁寧かつ具体的で、充実した内容だったことが伺える。ただ非常勤スタッフに依存する点、前年度に指摘があるものの、改善されたとの報告はない。
- 2 文化財を活用した歴史・伝統文化の国内外への発信  
博物館で最も重きをなす業務として、充実した展覧事業が行われ、適正に評価されている。報告中、満足度のアンケート結果について委員会でも意見交換があったところだが、消極的評価については精査する必要があるだろう。  
教育活動では、キャンパスメンバーズやインターンシップ、友の会など、4館通有の業務については本機構下で統一的かつ効率よく運営することができないか、検討してはどうか。  
館によって観覧時間の弾力化がかなり進んでいる点、中期計画に沿うもので、さらに進めるべく積極的評価してよい。また、デジタル化を中心とした文化財情報の発信の努力は適正に評価されている。
- 3 我が国における博物館の中核としての機能の強化  
調査研究成果の発信、海外研究者の招聘、研修プログラムそれぞれについて、順調に実施されている。地方施設への助言についても、中核機能を十分に果たしていることがうかがえた。
- 4 文化財に関する調査及び研究の推進  
4博物館それぞれに多様な調査研究の実績を重ねており、その地道な活動に対する評価は惜しまないが、本機構全体の中でどのような協力関係が行われているのか、あるいは機構外の機関や個人とのコラボレーションがあるのか、また、科研費など外部資金による調査研究の背景なども、報告に盛り込めないものか。
- 5 文化財保護に関する国際協力の推進  
国際協力におけるアジア重視は理解できるが、本機構としては、日本国全体の国際貢献の視点から、決して豊富とはいえない調査研究スタッフの投入を、一国一地域に偏重しないよう、機構内の調整を含め、計画的配慮を望みたい。  
なお、報告書総括表では、4博物館におけるこの観点での評価が抜け落ちているが、実際には研究者交流やアジア分野の調査研究が遂行されていることは評価しておくべきであろう。



<p>6 情報資料の収集・整備及び調査研究成果の発信          いうまでもないが、本機構としては、上記第2項目にある博物館事業とあわせて情報発信の評価としたい。</p> <p>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          上記第3項目の中に、博物館による地方公共団体への協力内容が含まれる点に注意したい。          また、平成23年度は大震災後の復興に伴う「文化財レスキュー」の事業が立ち上げられ、本機構の貢献は特筆したい。</p>
<p>II 業務運営の効率化に関する目標を達成するためにとるべき措置          国立文化財機構の設立による博物館と研究所との統合は、もともとどのような効率化を目指すものだったのか、また今日、それは達成されつつあるのか、統合の効果は現れているのか、という視点からの評価が明確ではないように思える。          個人的な関心事かもしれないが、4博物館に共通の教育活動分野と、2研究所による国際協力（機構外との協調も含め）の分野では検討する余地があるのではないか。</p>
<p>III 予算（人件費の見積もりを含む）、収支計画及び資金計画          コメントできる材料はあまりないが、中期目標が「自己収入の増加」と「固定的経費の節減」という2本のみというのはいかにも志が低くないか。長期目標かもしれないが、我が国の国内外に向けた文化政策の充実に向けた、夢のある予算と組織の将来造は描けないものか。</p>
<p>IV その他人事計画等          人事の面では、予算規模が収縮していく過程で容易でないだろうが、いずれの機関においても専任の研究者・学芸員卒の拡充が望まれるところ。本機構だけでは不可能かもしれないが、給与体系の抜本的な改定も視野に入れる必要がある。          他方、3法人の統合が規定のものとするれば、そのガバナンスを一元化するだけでも容易でないと予想される。シナジー効果への期待も語られるが、より具体的に何が期待できるかの議論を先行させるべきだろう。現行の文化財機構自体、まだその統合の効率的効果が目に見えてこない段階で、さらなる機構の統合が、本機構に負の施策を強いることのないよう、関係の方々へ事前の議論を深めていただきたい。</p>

◎総会

<p>外部評価委員名  <b>小林 忠</b></p>	<p>※事項ごとに評価コメントを記入</p>
<p>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</p> <p>1 歴史・伝統文化の保存と継承の中心的拠点としての収蔵品の整備と、次代への継承          収蔵品の整備に関しては、寄贈、寄託の受け入れに積極的に取り組む必要がある。また、次代への継承という点では、修理、保存の日常的な手当てが必要であり、国立文化財機構全体でその組織、人員の整備に努力すべきである。</p>	

2 文化財を活用した歴史・伝統文化の国内外への発信

国内では公立、私立の博物館、美術館と連携し、指導的な役割を果たしていることを頼もしく思う。

海外との交流においては、特に近隣のアジア諸国との連携がますます密になっており、評価する。

東博の多彩で活発な研究活動とそれと結びついた展観、京都国立博物館の地域に密着した調査や展示活動、奈良国立博物館の仏教美術に特化した活動、九州国立博物館のアジア諸国との連携や文化財の保存や修理に積極的な姿勢、いずれも頼もしく、今後の発展が期待される。

3 我が国における博物館の中核としての機能の強化

国立博物館各館は、国の中央博物館としての職責をよく認識して、先進的かつ国際的な活躍をしていることを高く評価したい。

4 文化財に関する調査及び研究の推進

多忙な館務の中で基礎的かつ有益な調査研究をしていることに敬意を表したい

多くの調査研究が、展示活動を下支えしていることも、国立博物館の在り方として正当であり、評価する。

国立4館と文化庁の専門家が合同で調査研究する機会の増えたことも嬉しく、今後もそうした活動を展開されたい。

同じ機構内の文化財研究所との共同研究にも積極的になってきたことを喜んでいる。

5 文化財保護に関する国際協力の推進

博物館、研究所とも、特にアジア諸国との連携を深め、文化財保護に関する国際協力を積極的に推進していることを評価する。

6 情報資料の収集・整備及び調査研究成果の発信

写真資料のデジタル化が進んでいることを評価する。同時に、既存フィルムの保存とそのデジタル化も今後の重要な課題となる。

7 地方公共団体への協力等による文化財保護の質的向上

東日本大震災後、博物館、研究所がただちに文化財レスキューに能動的に協力したことを高く評価する。

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

業務の拡充、拡大にもかかわらず、人員の補充がままならず、職員の負担が過重の度を増している。適切な人員の確保が緊急の課題であり、早急の善処が望まれる。

III 予算（人件費の見積もりを含む）、収支計画及び資金計画

特段の意見なし。

IV その他人事計画等

国立博物館の活動を全般的に高く評価するものであるが、職員の負担が年々大きくなっている

ようで懸念される。時には過多、過重なプログラムの設定を見直す必要もある。国民が期待する以上のサービスを提供し続けていないか、立ち止まって検討されたい。

◎総会

外部評価委員名

酒井 忠康

※事項ごとに評価コメントを記入

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

- 1 歴史・伝統文化の保存と継承の中心的拠点としての収蔵品の整備と、次代への継承  
運営費交付金の削減などで購入費の捻出に困難をきたした東京を除けば、他の館は順調であったと思う。整備と継承は人材育成と併せて考慮する必要がある。
- 2 文化財を活用した歴史・伝統文化の国内外への発信  
充実した特別展による来館者の増加と、大学との連携をはじめとする学習機会の提供などによって、各機関の活動にも広がりが見られるようになった。海外展をもっと積極的に推進して欲しい。
- 3 我が国における博物館の中核としての機能の強化  
文化財保護にかかわる領域では（特に東北大震災に際して）大いに貢献。観覧環境の工夫（総合案内パンフ）なども評価できる。
- 4 文化財に関する調査及び研究の推進  
デジタル画像の作成や科学技術の活用で一定の成果をあげている。なかでも「黄檗展」の研究成果には注目すべきものがあつた。
- 5 文化財保護に関する国際協力の推進  
成果を着実にあげている。今後は諸外国の文化財保護にかかわる人材の育成が必要である。
- 6 情報資料の収集・整備及び調査研究成果の発信  
情報基盤の整備は着実に図られているが、刊行物やシンポジウムなどには時代の意向を反映させて欲しい。
- 7 地方公共団体への協力等による文化財保護の質的向上  
ネットワーク体制の構築。海外研究者の招聘では各地の研究機関（大学も含めて）との連携を図る必要がある。

II 業務運営の効率化に関する目標を達成するためにとるべき措置

各館の特質を壊さないかたちでの業務の効率化を図る必要がある。

<p>Ⅲ 予算（人件費の見積もりを含む）、収支計画及び資金計画 総じて適切に行われているが、環境整備の費用削減は困る。</p>
<p>Ⅳ その他人事計画等 有期雇用職員の人事制度や待遇改善について検討する必要がある。</p>

◎総会

<p>外部評価委員名 <b>佐藤 信</b></p>	<p>※事項ごとに評価コメントを記入</p>
<p>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</p>	
<p>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</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 収蔵品の充実に向けた努力について、高く評価したい。さらに寄贈・寄託が進展するよう発信・広報に努力しては如何か。</li> <li>○ 収蔵品の保存カルテ作成のスピードをさらに早め、早期の完了をめざすべきではないか。</li> <li>○ 文化財修理事業は、四博物館や二研究所の全体による協力体制の構築をめざしていただきたい。</li> </ul> <p>2 文化財を活用した歴史・伝統文化の国内外への発信</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 特別展・平常展以外にも多角的に企画展示・シンポジウム・講座・列品解説などを展開する努力が為されていることを高く評価したい。平常展のリピーターの増加をカウントすることはできないだろうか。</li> <li>○ 人気特別展の時の混雑対策について、「一時間待ち」などという事態が無くなるよう、工夫をお願いしたい。展示全体の中の一部のみの混雑による全体の渋滞が無いようにする工夫や、「〇時△分に展示箇所に来たら鑑賞できます」式の“ディズニーランド”方式の導入など、検討していただきたい。</li> <li>○ 考古学・日本史学・保存科学・美術史・遺跡学・建築史・庭園史・写真学など、関連する多様な学界の最先端の研究成果とリンクして、タイムリーな文化財の意義を発信するタイプの展示をさらに追求していただきたい。諸段階の学校教育との連携も、さらに推進していただきたい。</li> <li>○ 国内外の他の博物館・美術館や文化財所有施設と連携した展示や調査・研究をさらに展開していただきたい。</li> </ul> <p>3 我が国における博物館の中核としての機能の強化</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ ナショナルセンターとして、国宝・重文・史跡・名勝などの文化財情報や国内の諸博物館の展覧会・収蔵品情報などを、国内外に発信する機能をもっと展開していただきたい。</li> <li>○ 調査研究成果を、研究者・専門家向けだけでなく、国民・市民向けに分かりやすい形でも</li> </ul>	

発信願いたい。

- 研究紀要や報告書などの内容をホームページで公開する事業を、さらに進めていただきたい。
- 東日本大震災で被災した博物館・美術館と連携して、それらを支援する事業を展開していただきたい。

#### 4 文化財に関する調査及び研究の推進

- 昨年の東日本大震災に対応した「文化財レスキュー」事業での、機構の機動的な活躍については、きわめて高い評価が与えられるものと考え。こうした事業に積極的に取り組みながら、恒常的な調査・研究や国際協力の業務にも大きな達成を実現した努力に対して、改めて敬意を表したい。
- 先端的・基礎的な文化財の調査・研究に、限られた人員。予算のもとで大きな成果を挙げていることは、高く評価できる。その成果を、専門家向けの報告書・紀要・論文のみでなく、国民向けに分かりやすい形でさらに発信していただきたい。
- 基礎的で地道な史跡・歴史史料・美術工芸・無形文化財・保存科学などの文化財に関する調査研究についても、さらに継続して推進し、その成果を発信していただきたい。
- 調査・研究のために、引きつづき科学研究費などの競争的資金の獲得に向けて戦略的に取り組んでいただきたい。
- 個別の組織だけでなく、国立文化財機構としての四館・二所の学問的資源を全体として動員した調査・研究の展開や、他の機関等との共同の事業をさらに展開していただきたい。
- 文化財の防災に関する研究を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・調査事業などに、国立文化財機構として主導的な活躍をお願いしたい。

#### 5 文化財保護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、文化財研究所ならではの高いレベルの協力事業が多角的に推進されており、高く評価したい。引き続き、さらに多様な展開を期待したい。
- 国際協力が、所属研究者それぞれの個人的努力に負うことは仕方ない面があるが、個人に任せることなく、組織として責任をもって国際協力を展開していただきたい。

#### 6 情報資料の収集・整備及び調査研究成果の発信

- 博物館や文化財研究所のホームページによるデータベースなどの発信が充実してきたことは、高く評価できる。引き続き、情報発信サービスの向上に努めていただきたい。
- 調査研究の成果を、研究者向けのみでなく、一般国民に対しても分かりやすい形で出版するなど、発信していただきたい。
- 4館2所のニュース・たより・パンフレット・年報・紀要・報告書などの冊子体の出版物を、インターネットで閲覧できるようにする事業をさらに進めてほしい。
- 電子媒体だけでなく、4館2所が所蔵する膨大な冊子体の図書資料・写真資料などを研究者・市民が閲覧出来る体制を、さらに充実させていただきたい。

<p>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</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 国・地方公共団体・博物館・美術館等に対する協力・助言では、委託されたものなど多分野で高レベルの大きな実績を挙げていることは、高く評価できる。</li> <li>○ 東日本大震災からの復旧・復興に際して、当面の「文化財レスキュー」事業とともに、機構における文化財の防災に関する研究成果を、さらに広く積極的に発信・提供していただきたい。復旧・復興にともなう幅広い文化財の保存・活用事業に関して、機構のノウハウをさらに広く展開・活用していただきたい。</li> <li>○ 大学における高等教育との連携は、国立文化財機構の文化財に関する高い調査・研究能力を活かして、文化財研究の裾野や後継者育成を広げていく上で、さらに展開していただきたい。</li> </ul>
<p>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</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 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高く評価したい。そうした費用対効果の面での「効率性」をどのようにめざし、評価するかが課題となろう。</li> <li>○ 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。</li> <li>○ 節電については、引き続きさらに努力をお願いしたい。</li> <li>○ ボランティアやインターンの方々による業務協力体制の拡充の方向性について、具体的な検討を進めるべきでないか。</li> </ul>
<p>III 予算（人件費の見積もりを含む）、収支計画及び資金計画</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 運営費交付金の減額がやむを得ない状況下で、寄付金・入場料収入の有効活用や、科学研究費など競争的外部資金の獲得、他機関との共同事業をさらに追求する必要があるだろう。</li> <li>○ 寄付については、課税免除などの特典の制度を拡充できないものか。</li> </ul>
<p>IV その他人事計画等</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ アシスタントフェロー・アソシエイトフェローなどで若手研究者を任期付きで活用することは、やむを得ないが、将来の文化財研究を支える若手研究者の「使い捨て」にならないよう、配慮が望まれる。</li> <li>○ 職員の待遇や調査・研究・学芸環境のさらなる整備・向上を進めていただきたい。</li> <li>○ 独立行政法人の統合の方針が出されたようであるが、法人の目的がさらに多角化することによって、文化財に関して非常に高いレベルの調査・研究・展示・保存・継承・活用・発信・国際協力の成果を実現してきた現機構の体制が後退することのないよう、「小回りがきかなくなる」ことのないように、制度設計をお願いしたい。</li> </ul>

◎総会

外部評価委員名
園 田 直 子

※事項ごとに評価コメントを記入

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

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

全体的に、収集、寄贈・寄託の受け入れは順調に進んでいる。東京国立博物館では購入費の捻出ができなかったとあるが、中期目標の期間中、文化財購入費や文化財修復費等の特殊要因経費は効率化の対象とはしないとの記載もあることから、自己評価にもあるように要注意の事態と思われる。

展示など活用面に一般の注目は集まりがちであるが、収蔵品の適切な管理保存、計画的な修理など、博物館の基礎的な活動を継続実施し、成果を上げている点は大いに評価できる。文化財保存修理所の位置づけに関する規定が整備されたことは良いことである。
- 2 文化財を活用した歴史・伝統文化の国内外への発信
 

入館者数をおしはかることは困難であろうが、定量評価は、当初設定した目標値の設定いかんで評価が大きくかわり、展示の質とは別の尺度での評価になってしまうのは悩ましい。とはいえ、特別展では目標値を大幅に上回る入館者数となったものも多く、人びとに広く支持されていることが分かる。入館者の多い展覧会においては、待ち時間を少なくする運用面での工夫ができれば、観覧者の満足度がさらに上がるのではないだろうか。著名な作品を集め観覧者をひきつける展示だけでなく、調査・研究の成果としての自主企画の展示活動を、今後とも続けていただきたい。

教育活動に関しては、各機関の実情にあわせて、各種の講演会や講座が実施されている。今後ともそれぞれの特質にあわせた自由な活動をお願いしたい。

日本から海外への情報発信を強化するため、刊行物やインターネットの外国語対応をさらに進めることがのぞまれる。
- 3 我が国における博物館の中核としての機能の強化
 

平成 23 年度、東日本大震災に関連した被災文化財等救出作業支援においては、文化財機構（東京文化財研究所）が事務局となり、積極的に取り組まれている。被災県への支援活動は、高く評価できるものである。今後、放射能汚染の問題とともに、緊急時に備える全国的な協力・支援体制づくりが課題となるなか、日本における博物館の中核としてのさらなる機能強化を期待したい。
- 4 文化財に関する調査及び研究の推進
- 5 文化財保護に関する国際協力の推進
- 6 情報資料の収集・整備及び調査研究成果の発信
- 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
 

（これらの項目については、研究所調査研究等部会の報告を参照されたい。機構として、東

日本大震災への対応に積極的に取り組まれる中、恒常的な調査・研究・業務を着実に実施してこられたことに、改めて敬意を表したい。)

## 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

共通的な事務の一元化ならびに各種業務のアウトソーシングを継続しており、評価できる。効率化は大切であるが、業務の質をいかに維持し、さらに向上していくか、過去の経験をいかに蓄積し継承していくか、そのための体制づくりは急務である。

使用資源は、原料高騰や、東日本大震災を受けての特殊要因があったため最終的には増額している。今後も温暖化対策として冷暖房の省エネ運転が求められるなか、いかに収蔵品の適切な管理保存を行うかという難しい舵取りがせまられることになり、大変なご努力になると想像できる。

情報セキュリティの向上と改善においては、緊急時を想定したバックアップデータのリスク分散の検証はどのくらい進んでいるのだろうか。たとえば関西と関東に分割して双方にバックアップデータをおくなどの対策は取られているのだろうか。

## III 予算（人件費の見積もりを含む）、収支計画及び資金計画

予算削減とともに、短期間(年度内)で成果をあげることが、社会的に求められがちになっている。しかしながら、文化政策においては、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、これは日本における文化の活性化自体にも関わる。効率化や外部資金獲得の努力をあわせながら、それなりの研究環境の確保とともに、優秀な人材の確保・育成のための資金計画は忘れてはならないと考える。

## IV その他人事計画等

アソシエイトフェローという制度により、若手研究者には経験を積む機会が与えられるとともに、その専門能力を生かす場が提供できるという意味で、機関にも若手研究者にも有意義と感じる。ただ、そのうちどのくらいの割合の人が、常勤の職をみつけれられたかが気にかかる。一方、団塊世代の定年後、そのかたがたがもっておられた専門的知識や技術をいかに伝承していく（できる）かは、日本の社会全体でも深刻な問題である。今年度、新規に研究職員を13人採用されているが、今後とも世代交代を見込んだ人事計画をお願いしたい。

## ◎総会

外部評価委員名

玉蟲 敏子

※事項ごとに評価コメントを記入

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

1 歴史・伝統文化の保存と継承の中心的拠点としての収蔵品の整備と、次代への継承  
充実した22年度の国立四館、23年度の東京国立博物館をのぞく国立三館の資料の蒐集、寄



託、修理、保存環境の整備に比べ、23年度の東京国立博物館の購入物件〇という報告は衝撃的であった。その理由として運営交付金の削減が明記されており、いよいよ問題が博物館機能の中核に及んできたようで大変に危惧される。次年度の動向を注視したい。

## 2 文化財を活用した歴史・伝統文化の国内外への発信

23年度は四館ともに、前年度目覚ましかった国立館ならではの充実した内容の大規模な展覧会が、いっそうに発展的に行われたことを高く評価したい。博物館活動の国民への理解は、かなり広く深く浸透したのではなかろうか。常にスタンダードな日本・東洋の美の歴史を国民に提示し、知識や教養の共有をはかる場として、さらなる順調で確かな活動を期待していきたい。

## 3 我が国における博物館の中核としての機能の強化

23年度は、とくに東京国立博物館の写楽展、北京故宫博物院名品200選展などの活動に顕著なように、海外から日本・東洋の美術工芸品が多く紹介される好企画が相続き、ナショナル・ミュージアムとしての機能が十分に果されたといえる。

## 4 文化財に関する調査及び研究の推進

3.11の大震災後のさまざまな影響が現れ、文化財レスキュー活動なども入ってくる一年であったにも拘わらず従来の活動も順調に進められたことを評価したい。また、調査研究の質も展覧会に直結するものもあれば、博物館ならではの資料整理を地道に行い、自覚的にアーカイブとしての機能を重視する方向のものなど、幅広く多様になってきていることを高く評価したい。

## 5 文化財保護に関する国際協力の推進

22年同様、四館、二研究所ともに、従来からの事業の枠組みを守り、順調に推進されている。

## 6 情報資料の収集・整備及び調査研究成果の発信

調査研究の成果としての展覧会活動などには見るべきものがあるが、それを発信し、一般国民にも浸透させることにはまだまだ発掘の余地があるように思う。開かれた博物館の姿は、見て楽しむ要素に加えて、感動し関心をもった作品についてより詳しく調べ、意味や意義を理解する発見の喜びという要素もあるだろう。東京国立博物館においては、資料館へのアクセスが園内から可能となったことを受けて、展覧会と連動する資料コーナーの整備など、学びの場として博物館機能もさらに推進され、美術や文化に関心をもつ小・中・高生など、より若い世代に向けた下地作りの活動も視野に入れていただきたい。

## 7 地方公共団体への協力等による文化財保護の質的向上

3.11の大震災後のさまざまな影響が現れ、文化財レスキュー活動なども加わったにも拘わらず、昨年同様、四館、二研究所ともに従来からの事業の枠組みを守り、順調に推進されたことを評価したい。

<p>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</p> <p>22年度と同様に、業務運営の効率化については、奈良、東京の二研究所、国立四博物館とも懸命な努力をはかっており、その上で数多くの魅力的な展示や優れた研究活動が行われたことは驚異であった。効率化のやむを得ない事情があるとはいえ、国民との知性や感性の共有をスムーズに行うための方法としてプラスに捉え、さらに豊かな活動に向けてのバネとしていただきたい。</p>
<p>III 予算（人件費の見積もりを含む）、収支計画及び資金計画</p> <p>3億円近いという大幅な運営交付金の削減が、いよいよ博物館の在り方の中枢にも影響を与えつつあるようで危惧される。報告のあった独立行政法人制度の見直しが、さらなる成果目標の達成をうたっており、そうした動向を踏まえつつ、中長期的な展望をもった活動が担保されるように努めていただきたい。</p>
<p>IV その他人事計画等</p> <p>ここ数年問題となっている、常勤職員数の抑制のために行われている退職後のスタッフの不補充と任期制研究員の採用は常態化し、今後さらに、制度改革によって不透明な要素も出てきているようだ。四博物館・二研究所は、能動的に文化や学術活動の取り組む人材を長い時間をかけて育成しうる場として、主導的に立場にあることを自覚し、変革期の設計図をじっくりと描いていただきたい。</p>

◎総会

<p>外部評価委員名</p> <p style="text-align: center;"><b>藤 田 治 彦</b></p>	<p style="text-align: right;">※事項ごとに評価コメントを記入</p>
<p>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</p>	
<p>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</p> <p>東日本大震災と原発事故という極めて困難な時期にあたり、文化財レスキュー活動を中心的に担っていることは高く評価される。また、レスキュー活動を担いながらも、収蔵品の整備と次代への継承という恒常的活動を継続し、目標を達成しているということは、それ以上に高く評価される。</p> <p>2 文化財を活用した歴史・伝統文化の国内外への発信</p> <p>優れた文化財を活用し、その歴史・伝統文化の国内への発信を活発に行っている。海外への発信に関しては、日本の伝統文化に触れ、それについて詳しく知りたいという世界的な期待に応えるために、また、現在急速に発展を続ける近隣アジア諸国の対外文化活動の拡充なども十分念頭に置いて、一層充実に努めるべきであろう。欧米への発信に新鮮な発想を盛り込むと同時に、アジア諸国への発信をより効果的に行う必要がある。</p>	

### 3 我が国における博物館の中核としての機能の強化

日本における博物館の中核として、少ない予算にもかかわらず、機能の強化に努めている。それ以上に少ない予算あるいは予算減に悩む公立あるいは私立の中小ミュージアムを、共同企画展における共同調査や写真撮影等の協力を通じて、人的にも物的にも大いに支援している。ただし、そのような日本のミュージアム界全体の現状を理解し、国は国立文化財機構の予算を十分に考えるべきであろう。

### 4 文化財に関する調査及び研究の推進

文化財に関する調査及び研究を順調に推進している。今後の震災等の不慮の事故に備え、また、記録メディアの急速な進歩とシステム変更への対応等も含め、国立文化財機構を構成する各機関は、記録や情報公開に関する知識と経験を共有し、文化関係3法人の統合に備えることが期待される。

### 5 文化財保護に関する国際協力の推進

文化財保護に関する国際協力を積極的に推進している。とくにアジア地域において、国立文化財機構が果たしている役割は極めて大きい。この活動を持続するとともに、それを関係各国において、そして国際的に、また、関係者サークルを超えて、少しでも広い範囲の、あるいは重要な層の人々に知れわたるように、現在の国立文化財機構が中心となって検討工夫することが望まれる。

### 6 情報資料の収集・整備及び調査研究成果の発信

情報資料の収集・整備ならびに調査研究成果の発信は、各種報告書等によって継続的に行われている。日本国内及びアジア研究の報告は相当な量と質を兼ね備えている。その成果の発信を、アジアを中心とした世界へ向けて、一層充実すべきであろう。上に示唆したように、わが国の関連活動のレベルの高さと活発さは、私たちが期待するほどには知られてはいない。国立文化財機構が、また統合後は文化関係3法人が発行する英文の国際的刊行物等が、世界各国とくにアジア諸国のミュージアムでしかるべきところ（多くの関係者が見るマガジンラックやミュージアムショップ等）に常置されるようになれば理想的である。そのような刊行物やホームページ等に、アジア各国における現地の文化芸術活動、文化財保護活動、関連研究等をも紹介するなどして、アジア諸国の関係者の参加性を高める工夫等も有効であろう。

### 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

公立の博物館や美術館その他の各種機関への協力を通じて、地方公共団体を文化面でサポートし、文化財保護の質的向上に貢献している。東日本大震災と原発事故によってわが国の文化財は大きな被害をこうむったが、この経験もこれまでの文化財保護活動とその成果に加わり、日本各地の地方公共団体やさらには海外の地方公共団体等に対しても、一層の貢献が可能になるだろう。

## 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

効率化の目標は適切に掲げられており、かなりの部分が達成され、あるいは達成される見通しがついているように思われる。官民協力等によって一層効率化される側面があれば、さらに適切

な措置が取られるべきである。他方、そのような効率化が、各博物館等の運営や望ましい雰囲気  
の形成に負の効果をもたらしていないかどうか等も注意すべきことである。

### Ⅲ 予算（人件費の見積もりを含む）、収支計画及び資金計画

人件費の見積もり等をも含め、予算、収支計画、ならびに資金計画は適正に検討されている。  
予算は、他の先進国と比べ少なく、発展するアジア諸国のそれにも満たないような状況が遠から  
ず出てくるであろう。各博物館、各文化財研究所やセンターのあいだでの予算や計画上の相違は  
大きい。

### Ⅳ その他人事計画等

現在の人事計画等は、国立文化財機構を構成する各博物館、研究所、センターの実情を踏まえて  
十分に検討されているように思われる。

文化関係3法人の統合は、その統合後の法人が、日本の文化芸術および文化財行政にとって、  
これまでの国立文化財機構以上の役割を果たすようになることを十分念頭に置いて行われるべき  
であることは言うまでもない。わが国は、これまでアジアにおける文化行政、文化財の研究と保  
護等に先進的な役割を果たしてきた。しかし、近隣諸国の急速な発展とわが国の経済の減速等が  
重なり、その役割や立場を保ち続けることができるか否かは確かではない。また、それに加えて、  
文化関係3法人の統合が重なる可能性が高まり、今後十年が関連分野でのわが国のアジアそして  
世界におけるプレゼンスを大きく左右することになるであろう。欧米の例だけではなく、関連分  
野での活動が活発で着実に充実を続けているアジアの例などにも学ぶことが有意義であろう。海  
外への派遣の際には、専門領域の調査や研究をすると同時に、博物館研究、関連研究所研究も平  
行して行うなどして、先ずは国立文化財機構の構成員全員が、文化関係3法人の統合後は新組織  
の構成員全員が、アジアで最高、世界で有数の文化関係法人を目指すべく、あるいは保つべく、  
新鮮なアイデアを出し合い、次々と実施に移すことのできるような、人事計画が期待される。

## ◎総会

外部評価委員名

森 弘 子

※事項ごとに評価コメントを記入

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

- 1 歴史・伝統文化の保存と継承の中心的拠点としての収蔵品の整備と、次代への継承
  - ・文化財保存修理所の位置づけが明確化されたことは、伝統的な保存技術の継承の上から大変喜ばしい。機構各館では、先端的な科学技術を取り入れた調査研究が盛んに行われており、両者が連携して、文化財のより良い保存、未来への継承が図られることと期待したい。
  - ・九博に於いて館外所蔵者負担による文化財修理のため、館の保存修復施設を積極的に活用されている。国全体の文化財の次世代への継承のため、国立博物館が果たすべき役割として大切なことである。
  - ・京博においては、財団の修理助成金や寄付金を活用しているが、社会一般にもこのようなことが、大切なこととの認識が生じていることは喜ばしく、他館でも外部資金の導入に積極的にな

られることを望む。

## 2 文化財を活用した歴史・伝統文化の国内外への発信

- ・特別展はマスコミの協力も得、広報も行き届き多くの来館者を招くことができているが、平常展は館員の努力にもかかわらず来館者数という点では寂しいものがある。しかしゆっくり落ち着いて鑑賞できる場所でもあり、日本文化に対する理解を深めたり、館の個性を発揮できる場所でもある。そういう点で、九博のトピック展の取り組みや、他館での干支や季節や行事に即した展示は一般の興味を引くものとして評価できる。また音声ガイドについて、特別展では多くの場合用意されているが、平常展で多国語対応の音声ガイドが導入されているのは九博くらいのものである。度々展示替えがあり、その対応は難しいことと思われるが、上記のような理由で平常展示室に於いてこそ、音声ガイドは有効に機能を発揮すると思われる。他館に於いても導入を検討して頂きたい。
- ・同じ特別展が複数館である場合、観覧者の満足度に差異が生じている場合がある。その原因について相互に分析してみることも必要であろう。
- ・各館ともウェブサイトの充実が年々向上しており、今後もさらに推進されるべきこととは思うが、それが利用できる環境にない人も多い。紙媒体の広報も行われているが、配布等の方法にもさらに工夫が必要と感じられる。またレファレンスに於いてもウェブサイト上では対応されているようであるが、来館者や電話での対応は如何であろうか？研究者同士の情報交換は行われていると思うが、一般国民にとっては敷居が高く、現状では対応しきれていない。むしろ簡単な質問にまで館員が対応するのは業務上ムリがある。そこでボランティアに対して一層充実した教育を施し、館内案内ばかりでなく、レファレンス等にも対応できるようにしてはどうだろうか。ウェブサイトばかりでは、人が生み出した文化というものが実感で伝わりにくく、また館からの一方通行的なことが多いように感じられる。アナログな、人が人に質問し、人が心を込めて対応するというようなことの積み重ねが、ひいては博物館を愛する人の倍増にも繋がると考える。
- ・ボランティア希望者の多い館では、任期が決められているが、ボランティアの仕事によっては、経験や知識の積み重ねが必要なものもある。期限がくれば一律に切るというのではなく、その後の受け皿も必要である。九博の IPM ボランティア終了者による NPO のたちあげなどは参考にされるべき方法であろう。

## 3 我が国における博物館の中核としての機能の強化

- ・収蔵品の貸与や公私立博物館・美術館に対する援助・助言は現在の所、受け身で行われることが多いのではなかろうか。経年変化もさほど変化があるとは思われない。そんな中で、海外からの研究者招聘については、何れの館も増加、S 評価であり喜ばしく、今後ますます交流が活発化することを期待したい。
- ・展覧会図録・紀要等の発行も例年通り、きちんと行われている。

## 4 文化財に関する調査及び研究の推進

## 5 文化財保護に関する国際協力の推進

<p>6 情報資料の収集・整備及び調査研究成果の発信</p> <p>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</p>
<p>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</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ウェブ給与明細システムが運用開始したということであるが、機構内の業務について、さらにペーパーレスを目指し、検討されたい。</li> <li>・施設の有効利用について、東博が“ロケなび”への申込みをグレードアップし、撮影件数が増大したことは大いに評価できる。映画、ドラマ、雑誌等に出ることは、単に施設の有効利用に留まらず、来館者の増大にもつながる。他館もそれぞれに由緒や個性豊かな建物、施設を有しており、日常業務に支障を来さない範囲で積極的に導入されたい。</li> <li>・業務のアウトソーシングは世の流れであり、各館に於いても出来得る限り行われていると思うが、一般競争入札等を実施して、業者が交替した場合、業務の引き継ぎ等に支障を来さないよう、機構として十分な監督が必要である。これは日常業務全般に於いても言えることであるが。</li> <li>・レストランやミュージアムショップについては企画競争による業者選択が行われているが、来館者にとって魅力ある館であるためにも、続けてほしい。競争入札が馴染まない分野である。</li> </ul>
<p>III 予算（人件費の見積もりを含む）、収支計画及び資金計画</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・支出については、文化財の購入費と修理費を除き、最大限に切り詰められていると思われる。文化財購入費と修理費は、本機構の存在意義そのものであり、今後ともここへ経費節減が及んではないであろう。今後、国からの交付金は減少の一途をたどると考えられ、自己収入の増大を図っていかねばならない。23年度は東日本大震災の影響があった上に、展覧会においては、所謂「目玉」というものに乏しく、収入減をきたしている。寄附等は若干増えているが、さらに魅力ある企画を考え、博物館愛好者・支援者が増えるよう努力されたい。</li> </ul>
<p>IV その他人事計画等</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・アソシエイトフェローの制度が導入されて3年経過したが、彼等の進路は如何であろうか。全員が次のステップへ進めたか等の分析を行い、このままの状態継続すべきか、見直しを行うべきかの検討もされ、優秀な若い人々の不利益になるようなことのないよう、研究されたい。</li> <li>・業務量に対して職員の負担が過重であるように感じられる。職員の努力には敬意を表するものであるが、労務管理、健康管理など、機構としての配慮を怠ってはならない。</li> </ul>

◎総会

<p>外部評価委員名</p> <p style="text-align: center;">柳 林 修</p>	<p style="text-align: right;">※事項ごとに評価コメントを記入</p>
<p>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</p>	
<p>1 歴史・伝統文化の保存と継承の中心的拠点としての収蔵品の整備と、次代への継承 収蔵品の整備が全体として順調に進んでいることは評価したい。国民共有の貴重な文化財の喪</p>	

失は許されないし、海外への流出は防ぐべきだ。今後も情報の入手に力を入れ、着実に取り組んでほしい。ただ、運営交付金の削減や東日本大震災での収入の減少などで、東京国立博物館の購入物件がゼロだったことは残念である。大震災にかかる救援事業の経費は本来、別枠で手配されなければならない。継続的、計画的であるべきこの事業に影響しているとしたら納得できない。一時的に減らされるのは緊急性からやむをえないが、その分は後刻、かならず補填されるよう財務省、文化庁に強く働きかけることが求められる。

一方、収蔵品の購入では価格の評価などが公正に行われ、妥当かどうかなどが明らかでない。買取協議会はあるが、どのような議論が行われているのか情報公開してほしい。文化財市場は一時期に比べ、かなり安価になっている。九州国立博物館をみると、購入1件当たりの決算額が3350万円で、かなりな価格と映る。補足事項に簡単な説明があるが、十分だろうか。購入希望文化財では博物館側が弱い立場になりかねない。限られた予算の中での有効な活用を進めるためにも購入の再点検が求められる。

寄託品の返還が目立った博物館がある。本来の所蔵者に返るのは致し方のないことだが、博物館としての優れた施設をアピールして埋もれている名品の寄託を積極的に働きかけてほしい。

## 2 文化財を活用した歴史・伝統文化の国内外への発信

文化財は収蔵しているだけでは価値が埋もれてしまう。それを生かさなければならない。博物館4館が厳しい財政の中で積極的な展示などで情報発信していることは頼もしい。とくに平常展示館を建て替え中の京都国立博物館が貸し出し可能な作品をHPで紹介し、他の美術館で京博展を実施したことは高く評価される。また、3館での大規模巡回展「細川家の至宝」は、各館がそれぞれの地域や展覧の意図に合った作品選定を行ったことで、巡回展に地域性を持たせ、彩りを与えた特筆される試みだ。

外国語のパネル設置件数の増加も喜ばしい。ただ、日本人が外国に行くとき、ルーブル美術館や大英博物館がコースに入っている商品はあるし、それに参加する人も多い。日本はどうだろうか。外国人の入館者は少ないと思う。日本への旅行で博物館をコースに組み込んだ商品はめったにない。なぜ、日本の博物館を訪れる外国人が少ないのかりサーチしたら、展示活動でのヒントが得られるかも知れない。

こういうご時世の中、入館者が多いのいいのは当然だが、少ないからといってそれが必ずしも展覧会の価値を下げるものではないことを改めて確認したい。入館者数至上主義がはびこるようでは安易な人気取りの内容になりかねない。入館者が少なくても博物館が自信を持って実施したことを主張できる展覧会は積極的に実施すべきだ。来年度の評価になるが、奈良国立博物館が今春行った鎌倉時代の隠れた名増「貞慶」を取り上げた特別展はそういう意味で大きな収穫だったことを前もって記しておきたい。

気になったことがあった。東京国立博物館が「グーグルアートプロジェクト」に参加し、国宝や重文を含む567件をサイト上に公開したというのだ。「日本文化を世界に知っていただく大きなチャンス」というが、果たしてそうなのか。サイトを見て東博に行ったつもりになり、入館者が減るのではと危惧する。しかるべき時期に、この試みの影響や効果等々を、しっかりと検証していただきたい。

### 3 我が国における博物館の中核としての機能の強化

4 館がナショナルセンターとしての機能を十分に発揮していることは、多彩な展覧会や研究、報告、出版、文化財調査の実施、助言、指導者要請などで十二分に理解できる。研究員が力量を発揮していることは大変喜ばしい。外国人研究者を積極的に招聘して交流を深め、国際シンポジウムを開催する一方で、海外での研究などもあり、グローバルな位置づけの中での研究が進むことは当然である。小さな殻に閉じこもった研究は取り残される。大きな視野で取り組み、情報を広く発信することがいっそう期待される。

そのためには、これまで以上に国民へのわかりやすい情報発信が求められる。展覧会での研究成果の集中的な紹介なども面白いかも知れない。報告書だけでお知らせすることなく、子供から大人まで目で見てわかるような研究成果の披露を、展示という形で紹介する試みも一考に値するのではないだろうか。

### 4 文化財に関する調査及び研究の推進

限られた、それも毎年、削減される厳しい予算と人員の中での積極的な活動で、大きな成果を上げていることは素晴らしい。東日本大震災があり、文化財レスキューといった大きな職務が無駄に終わったにもかかわらず、当初の計画を遂行できたとみられることに敬意を表す。科学研究費や民間財団の基金、さらに寄付金の拡大などでの収入を増やすことに積極的に取り組むことを求めたい。もっと町に出て、“営業活動”を試みるのも必要だろう。少ない予算の中、個々の機関では研究が十二分にできない面もあるだろう。2つの研究所なり、4つの博物館の共同研究をどんどん進めてほしい。博物館での巡回展示でも、「細川家の至宝」にみられるように各館が積極的な展示内容を展開すれば面白みが増すことは間違いない。

### 5 文化財保護に関する国際協力の推進

文化財は地球規模で守らなければならない。各機関の国際協力は引き続き、積極的に展開してほしい。外国の研究者を育て、文化財保護を自前でするぐらいの力をつけることに尽力してほしい。ユネスコなどをもっと活用し、日本の高い技術と優れた知識を提供して国際平和構築の礎にも役立ててもらいたい。

### 6 情報資料の収集・整備及び調査研究成果の発信

ナショナルセンターとして、各地の情報資料がそろっていることは必須の条件だ。それがオープンになり、だれでも気軽に利用できることを望む。研究は研究者だけのものであってはならない。広く、調査研究の成果を発信することで国民の理解が進み、自身の研究のスキルアップにつながる。積極的な情報発信を求めたいし、インターネットを使った発信は時代の要請であり、いっそうの促進が必要だろう。ただ、お年寄りへの対応も考えるべきであり、紙媒体での分かりやすい発信も工夫して継続してもらいたい。

### 7 地方公共団体への協力等による文化財保護の質的向上

多彩な活動は特筆に値する。特に東日本大震災での活動は極めて高く評価されよう。被災文化財の救出活動は東北各地の自治体からも大きな感謝を持って受け止められたと思う。幸い、東京文化財研究所に設けられた被災文化財等救援委員会が2013年3月まで存続することになっ



た。しかし、それまでに被災文化財の救出が終わるとは到底、考えられない。あと1年では限界がある。先を見越した計画を作ると共に、同様の災害が起きたときのことを想定した対策の構築が求められる。そうしたことが地方への協力推進につながる。今回の被災では日頃の文化財保護の必要性を痛感した。悉皆調査が役立った場所もある。ふだんからの文化財保護の必要性をいっそう啓蒙してほしい。

## II 業務運営の効率化に関する目標を達成するためにとるべき措置

予算、人員が削減される中で、非常に厳しい運営を強いられていることは理解できる。日本の文化予算の貧弱さを、東日本大震災の文化財への対応を見て改めて知り、恥ずかしい思いだ。文化庁の今年度予算は1003億円。国の予算の0.1%強に過ぎない。「文化芸術立国を目指して」とのお題目がむなし。

もちろん、国に運営交付金の削減のストップなどを強く要望してほしいが、現実を考えると難しい。それを克服する手段はやはり、民間からの資金の導入だろう。民間も経済情勢の悪化で厳しい状況下にあるが、そこに活路を見いだすのは妥当だ。これには職員や研究員の並々ならぬ努力が求められる。外国の美術館や博物館は企業からの寄付金でかなり収入があるという。各機関もそれなりの努力はしているが、いっそうの民間資金の活用への方策に積極的に力を入れてほしい。

人件費の削減で任期付きの非常勤職員が増えていることを憂慮する。やむをえない対応であることはわかるが、3年といった期間では十分な研究や寺社などの関係者との信頼構築は難しい。職員にとっても先が見えない待遇では仕事に影響する。その経験が正職員採用への「プラスα」になるのであれば喜ばしいが、それも確約されるものではない。対策を望みたい。また、職務が煩雑で過重になっていると思う。余裕をもって業務にあたれるよう、幹部には業務の質と量、人心の把握に努めてもらいたい。

経費節減で一般競争入札が増えている。やむを得ないことだが、事業の性格から随意契約が必要なこともあるだろう。文化財修理で競争入札は似合わないケースもあろう。国を説得してケース・バイ・ケースで随意契約が行われることがあってもいい。なにがなんでも競争入札では、将来に禍根を残すことになりかねない。「安かろう、悪かろう」があっては済まされない。

各施設が得た入場料やグッズ販売の収益金が、それぞれで独自に使えるようになると聞いた。そうなれば、研究員や職員の士気も上がる。ぜひ実現してほしい。

文化関係法人3つが1つに統合される。単なる数の削減ではなく、無駄を省いた業務でスタートし、効率化が図れて、よりよい環境で伸び伸びした業務が遂行できるようにしてほしい。国立文化財機構にあっては、積極的に国に発言し、提言も行って文化国家日本の構築に貢献すべきだ。遠慮する必要はない。

## III 予算（人件費の見積もりを含む）、収支計画及び資金計画

運営交付金の漸減や東日本大震災の発生に伴うその対応への支出や展覧会の入場料減収など、平成23年度は極めて厳しい収入になり、活動がかなり影響を受けたようだ。そんな中、設備保守業務や管理業務などでアウトソーシングが進んでいることは喜ばしい。ただ、任せっきりにすることなく、しっかりした管理、指導に心を配る必要がある。使用資源でペーパーレス化を進めるのは望ましいが、光熱水料金が7.6%も上昇しており、燃料費の高騰は配慮しても節約に努

めることができたのではと思う。東博では東京電力の値上げが予定されており、経産省などが使う格安会社などからの電力供給も検討課題だ。

人件費は毎年削減され、働く人のモチベーションの低下が懸念される。それが、人材流出に拍車をかけることを危惧する。博物館や研究所の中堅として活躍する人材が引き抜かれることは、広い意味で人材育成の成果とみることもできるが、それらの機関にとってはマイナス要因に違いない。もう人件費削減を止めてもいいと考える。国としては他の無駄遣いの撤廃に力を入れていただくことを切に願う。

再三、指摘されているが、外国を見習って、もっと民間から資金を調達することに懸命であってもいい。「心の時代」と言われ、特に東日本大震災があったことから、文化や文化財が人々の心を豊かにし、地域の絆を強くし、人心を安定させることは明らかになった。それは企業が進める企業メセナの対象としてふさわしい。誠心誠意で訴え、理解を得て、長期的な資金計画に民間資金を組み込む努力を期待したい。

#### IV その他人事計画等

文化財研究所や博物館などを有機的に活用するため、人材の交流は大きな意義を持つ。文化庁との交流も連携を密にする点などから積極的に進めてほしい。ただ、2～3年で替わるのはいかにも早い。さらに気になったのは研究員と文化庁との交流では退職手当の通算ができないということだ。これが交流の阻害要因になっているようなら早急な対処が行われるべきであろう。

総会でも指摘されたが、キャンパスメンバーズの活用が不十分だ。大学へ講師を派遣したり、館に招待して展覧会の参観に便宜をはかったりしているが、特別展は入館が駄目という指摘もあり、変更を求めたい。若干の入館料をとってもいい。キャンパスメンバーズの学生、生徒が特別展に入りやすい環境を整えたい。若い世代の関心を喚起することが今後の機関に大きなプラスになる。

任期付き非常勤職員が増えていることを憂慮することは前述した。研究所や館の運営で重要な位置を占めており、それなりの対応を求めたい。本来ならすべて正職員にすべきだが、昨今の状況では無理からぬことなので、将来の進む方向性も含めて丁寧な対応を望みたい。

わずか2日間の会議での書面と質疑だけで、2研究所、1センター、4博物館の業務を考察、評価し、提言するのは、果たして正鵠を射ることができたかという忸怩たる思いだ。希望者だけで、すべてではなくてもいいが、現場の視察ができればと思う。一方で、部会や総会での機関側の職員の多さには驚いた。もう少し削減してもいい。質疑を見ていると、これほどの職員の出席は必要ない。費用の削減にもつながる。出席が必要な対象者を減らしていい。加えて質疑の時間が短い気がした。とくに総会では十分な質疑ができなかった。博物館についても聞きたいことがあったが、時間が3時間と限られていて遠慮した。もっと少人数で、ざっくばらんに時間をかけて質疑できる部会や総会であってほしいと思う。

独立行政法人国立文化財機構外部評価委員会 博物館調査研究等部会

部会長 小 林 忠（学習院大学名誉教授）  
酒 井 忠 康（世田谷美術館長）  
藤 田 治 彦（大阪大学大学院文学研究科教授）  
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評価書

## ◎博物館調査研究等部会

外部評価委員名

小林 忠

※事項ごとに評価コメントを記入

### 1 総合的な事項

国立博物館各館は、国の中央博物館としての職責をよく認識して、先進的かつ国際的な活躍をしていることを高く評価したい。

### 2 自己点検評価に関する事項

国内では公立、私立の博物館、美術館と連携し、指導的な役割を果たしていることを頼もしく思う。

海外との交流においては、特に近隣のアジア諸国との連携がますます密になっており、評価する。

東博の多彩で活発な研究活動とそれと結びついた展観、京都国立博物館の地域に密着した調査や展示活動、奈良国立博物館の仏教美術に特化した活動、九州国立博物館のアジア諸国との連携や文化財の保存や修理に積極的な姿勢、いずれも頼もしく、今後の発展が期待される。

### 3 調査研究に関する事項

多忙な館務の中で基礎的かつ有益な調査研究をしていることに敬意を表したい。

多くの調査研究が、展示活動を下支えしていることも、国立博物館の在り方として正当であり、評価する。

国立4館と文化庁の専門家が合同で調査研究する機会の増えたことも嬉しく、今後もそうした活動を展開されたい。

同じ機構内の文化財研究所との共同研究にも積極的になってきたことを喜んでいる。たとえば奈良国立博物館の東京文化財研究所との協定書に基づく「仏教美術作品の光学的調査」など。

### 4 その他

国立博物館の活動を全般的に高く評価するものであるが、職員の負担が年々大きくなっているかのようで懸念される。時には過多、過重なプログラムの設定を見直す必要もある。国民が期待する以上のサービスを提供し続けていないか、立ち止まって検討されたい。

そうした中でも、奈良国立博物館において行っている幼稚園児をも含めた児童への指導プログラムは新しい試みとして注目される。日本の将来をになうべき小中学生はもとよりのこと、さらに年少の幼い時から、身近な文化財や伝統的な行事に親しんでもらうことは、目下の我が国の最重要事の一つと認識される。

◎博物館調査研究等部会

外部評価委員名	
<b>酒 井 忠 康</b>	※事項ごとに評価コメントを記入
<p>1 総合的な事項</p> <p>各館それぞれ計画通り業務を行い、当初の目的をほぼ達成していると思われ。限られた予算と人手のなかで努力を続けている地味な成果を評価したいと思う。今後の課題としては、国際的な共同研究をもっと積極的に展開してほしい。</p> <p>2 自己点検評価に関する事項</p> <p>概ね妥当な判断となっている。</p> <p>3 調査研究に関する事項</p> <p>「近現代における古日本染織の移動とコレクション形成に関する基礎的研究」（東京）の成果発表、「特別展覧会『中国近代絵画と日本』に関する調査」（京都）の継続的対応、また「日本とアジア諸国との文化交流に関する調査研究」（奈良／九州）のさらなる進展——を望む。</p> <p>4 その他</p> <p>予算や人材不足に加えて業務の細分化で（ていねいに対応しているけれども）、研究領域の停滞はまぬがれ難く、今後のことを考えると制度や仕組みを見直す必要があるのではないだろうか。</p>	

◎博物館調査研究等部会

外部評価委員名	
<b>藤 田 治 彦</b>	※事項ごとに評価コメントを記入
<p>1 総合的な事項</p> <p>基礎的かつ継続的なプロジェクトに着実に取り組んでいる。展覧会との関係づけを各館とも積極的に行っており、地域の教育にも貢献している。</p> <p>2 自己点検評価に関する事項</p> <p>各館ともできる限り客観的に自己点検評価しようという姿勢が感じられる。この種の自己点検評価にありがちな過大評価は少ない。しかし、館によって自己点検評価報告書におけるまとめかたにはかなり異なる部分がある。また、東京国立博物館は規模の大きさからして調査研究の数が非常に多いことは理解できるが、京都国立博物館、奈良国立博物館、九州国立博物館の3館のあいだで、業務実績書となつてあらわれる調査研究の数にかなりの違いがあることがやや気になる。おそらく3館間での調査研究活動の活発さにはこの数にあらわれるほどの違いはなく、業務実績書としてのまとめかたの違いによるのではないかと想像される。ただし、これがひとつの指標になることは確かなので、何を業務実績書となる調査研究と考えるかに関する国立博物館4館間の相互調整、ならびに各館内での積極的な検討が期待される。</p>	

### 3 調査研究に関する事項

調査研究は、東京国立博物館は総合的に、京都国立博物館と奈良国立博物館はそれぞれの歴史と地域の特性に応じた伝統的手法の研究を中心に、九州国立博物館は科学的方法による研究を中心に、各館の特徴を生かして、積極的に行われている。九州国立博物館におけるX線CTスキャナによる中国古代青銅器の構造技法解析などは、世界的にも先駆的な研究であり、今後の展開が期待される。

各館ともに日本各地の公立あるいは私立の博物館・美術館と協力して調査研究を進めており、所蔵館では理想的な展示ができない、あるいは、展示価値等から判断して国立博物館で公開展示されることが望ましい作品やコレクションの展覧会などもいくつかの国立博物館で行われている。公立ないし私立の中小規模の館には予算が十分でないところも多く、そのような展覧会の際に、国立博物館が作品の高精度撮影等で協力できれば、所蔵館にとっては、国立博物館での展示に加え、二重のメリットとなる。このような国立博物館に期待される重要な貢献がなされている。経済の低迷等のため、日本各地のミュージアムの経営状態は非常に苦しい。国立博物館は自館だけでなく日本のミュージアム全体を支える役割を担っている。

文化財のデジタル撮影は、館によってはかなり体制が整ってきたようで、今年度は昨年度にも増して多くの撮影が行われている。この実施と継続のためには各館ともかなりの予算が必要であろう。また、デジタル撮影データの保存と活用については、各館でそれぞれに検討実行するとともに、国立文化財機構がリードして、各館が知識や経験を相互に提供し、将来的な検討を進める必要がある。

### 4 その他

各館は、世界各地の博物館、とくにアジア地域の博物館と積極的に交流を行っている。アジア諸国の博物館への協力等を通じて、日本の国立博物館が果たしてきた、アジア地域の文化財の調査研究や保護への貢献は大きい。平成23年度の調査研究等においてもそれは継続されている。アジアの文化財の修復等に不可欠な手すき紙の調査研究等は引き続き日本が中心となって継続すべき活動であろう。

近年、アジア諸国の博物館・美術館は非常に充実しつつある。各館の研究者がアジア諸国の博物館を訪問した際に、その優れた点、充実ぶり等も調査し、日本の国立博物館に設備的、予算的に劣るところがあるならば、それを検討する機会等を設け、日本の国立博物館の新たな充実の必要性を強く訴える必要がある。

## ◎博物館調査研究等部会

外部評価委員名

森 弘 子

※事項ごとに評価コメントを記入

### 1 総合的な事項

平成23年度は、東日本大震災の影響もあり、文化財レスキューなどの臨時業務もある中、館の運営や調査研究においては、弛むことなく取り組まれており、前年度の評価を踏まえた改善、工夫も見られた。

基礎的な調査、データの集積という地道な作業と共に、最先端の機器を活かした光学的研究の

成果が大いに上げられた。また多様な国民のニーズに応える様々なプログラムの提供にも努力されている。

## 2 自己点検評価に関する事項

今回の自己点検評価では、はじめてSからFまでの評価が見られ、職員がこうしたことに慣れてきたことを示すものと考えられる。しかしあくまで主観的なものであり、備考欄を読み、他の研究の評価と比べて見ると、S～Fのランクが他の評価でも良いのではないかと思われるものもあった。

ただ、こうして自己点検してみることは、惰性や怠慢に陥ることを防ぎ、改善点等を見だし、業務により高い成果をもたらすものであり、そのこと自体に意義がある。

評価表の記入の仕方に、館によってバラツキが見られた。法人内で統一的な記入マニュアルを作成されては如何であろうか。

## 3 調査研究に関する事項

各館共に、館の特性を活かした調査研究が意欲的になされている。ただ23年度は大震災や業務多端の影響等もあったのであろうか？調査回数や論文発表が予定数に達していない研究がいくつかあったことが気になった。

・歴史や伝統文化に幼い頃から触れさせることの重要性は誰もが認識しているが、その方法の構築は至難の業と考えられる中、奈良博の「世界遺産学習」における幼稚園児を対象とした取り組みは聞いていてワクワクするほどであった。園児のみならず、多方面への影響も考えられ高く評価したい。

・九博の契丹文化に対する調査研究は、開館前から取り組まれており、単に調査するだけにとどまらず、内蒙古自治区との交流によって彼の地の文化財保護に大きく寄与した。また「日本とタイ ふたつの国の巧と美」でも研究者の相互派遣等の交流にとどまらず、市民や工芸技術者の交流などもあり、単に調査研究に留まるのではなく、それを通して国際交流の実があげられたこと、また市民にも可視的に示されたことを評価したい。

・九博の「よみがえる国宝」は、文化財の修理と保存、復元という視点からの研究の成果であり、今日に伝えられた一級の文化財を鑑賞できるととどまらず、それを伝えてきた日本の伝統的な技や心に迫る意欲的な展覧会であり、一般観覧者の評価も高かった。

## 4 その他

昨年は東日本大震災で甚大な被害があり、首都直下型地震等が高い確率で予想される今日、国の宝である文化財の収蔵については、早急に方策を講じなければならないのではなかろうか。収蔵庫の強度、停電時に於ける空調、一箇所に集中して保管することのリスク等々、危惧されることが多々ある。

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）

岡田 保良（国士舘大学イラク古代文化研究所教授）

園田 直子（国立民族学博物館文化資源研究センター教授）

玉虫 敏子（武蔵野美術大学造形学部教授）

柳林 修（読売新聞大阪本社記者）



## 独立行政法人国立文化財機構外部評価委員評価書

## ◎研究所・センター調査研究等部会

外部評価委員名	
佐藤 信	※事項ごとに評価コメントを記入
<p>1 総合的な事項</p> <p>基礎的・先端的な文化財の調査・研究と国際協力などの多方面にわたり、期待される成果を十分に挙げていると評価できる。研究成果の発信にも十分な努力が為されているものの、研究者向けでない国民全般に向けての発信という面で、さらに努力の余地もあるのではないかと。</p> <p>昨年の東日本大震災に対応した「文化財レスキュー」事業での、両研究所の機動的な活躍については、きわめて高い評価が与えられるものとする。こうした事業に積極的に取り組みながら、恒常的な調査・研究や国際協力の業務にも大きな達成を実現した努力に対して、改めて敬意を表したい。</p> <p>毎年の努力の蓄積によって自己点検・外部評価がスムーズに行われるようになったものの、やや形式的になった感が無くはない。自己点検の際に、研究所の調査・研究のより効率化や職場のさらなる改善に向けての課題も、報告書に記述するようにしては如何か。また、職員たちからの改善提案を、無記名で募集しては如何か。</p> <p>新しいアジア太平洋無形文化遺産研究センターにおける自己点検・外部評価についても、先行する両研究所の事例を参考にしつつ、点検・評価の体制を築いていただきたい。</p> <p>2 自己点検評価に関する事項</p> <p>両研究所とも、限られた人員・予算の割に大きな実績を挙げていると評価できる業務が多かった。人員・予算面での「効率化」努力について評価する際に、「人員・予算が減った一方実績は増加した」ということを示すために、以前の年度の実績と比較する方法は考えられないか。</p> <p>研究所の調査・研究成果がマスコミ等で好意的に取り上げられた実績、研究員の受賞、そして科学研究費など外部資金の獲得件数・金額なども、実績として評価対象に加えてよいのではないかと。</p> <p>自己評価では、定量評価もできるだけ詳しく記載していただきたい。</p> <p>3 調査研究に関する事項</p> <p>基礎的・先端的な文化財の調査・研究において、多方面にわたり十分な成果を挙げていると評価できる。地味ながら必要不可欠な基礎的研究の分野にも、十分な人的・財政的な配慮をするべきと考える。</p> <p>東京・奈良の両文化財研究所の協力体制が、段々と進んできたように評価する。新しく出来たセンターや、同じ国立文化財機構の博物館との調査研究上の協力を、さらに進めていただきたい。</p> <p>考古学・日本史学・保存科学・美術史・遺跡学・建築史・庭園史・写真学など、関連する多様な学会への様々な形の協力も、実績として評価する方向を考えていただきたい。</p>	

#### 4 文化財保護に関する国際協力の推進に関する事項

東京・奈良の文化財研究所とも、文化財保護のための調査・研究、保存修復、人材育成や技術移転などをめぐる国際協力や国際研究集会の開催などでは、多分野にわたり、日本ならではの質の高さで大きな実績を挙げており、非常に高く評価できる。各国・各組織との協力体制を、個々の所員の尽力に負うのみでなく、研究所としての組織的な事業としていただきたい。

新しいアジア太平洋無形文化遺産研究センター

国立文化財研究所において、世界文化遺産に関する調査・研究を推進することはできないか。

#### 5 情報資料の収集・整備及び調査研究成果の発信に関する事項

ホームページ（インターネット）による調査・研究成果やデータベースなどの発信・公開が多くの人々からアクセスされていることを評価したい。さらに魅力的な情報発信を、継続して展開していただきたい。

研究所の報告書・研究論集などの出版物が多様かつ大量に刊行され、成果の発信となっていることは大いに評価できる。こうした刊行物が、入手しにくい外部の研究者や一般にも販売されるようにはできないか。インターネットによる、論文・データなどのPDF公開を、さらに拡大して展開していただきたい。

調査研究の成果を、研究者向けのみでなく、一般国民に対しても分かりやすい形で出版するなど、発信していただきたい。

両研究所の図書資料や、所内で公開しているデータ・資料などの閲覧公開について、さらに部外研究者・市民たちによる利用を促進する方向を、公開体制のさらなる整備や広報などの諸面において、進めていただきたい。

両研究所がもつ資料館や展示スペースをさらに活用して、調査研究の成果を発信していただきたい。また、外部の各地の自治体立博物館や大学博物館などでの展示・公開事業などはできないか。

#### 6 国、地方公共団体等に対する協力・助言等に関する事項

国・地方公共団体・博物館・美術館等に対する協力・助言では、委託されたものなど多分野で高レベルの大きな実績を挙げていることは、高く評価できる。

両文化財研究所として、文化財研究における高い研究レベルを活かした高等教育への協力をさらに進めていただきたい。また、これに加えて地元などの初等・中等教育の学校教育との連携をも、研究所公開事業などとして進められないものか。

#### 7 その他

東日本大震災からの復旧・復興に際して、当面の「文化財レスキュー」事業とともに、両研究所における文化財の防災に関する研究成果を、さらに広く積極的に発信・提供していただきたい。復旧・復興にともなう幅広い文化財の保存・活用事業に関して、両研究所のノウハウをさらに広く展開・活用していただきたい。

## ◎研究所・センター調査研究等部会

外部評価委員名 <b>稲田 孝司</b>	※事項ごとに評価コメントを記入
<p>1 総合的な事項</p> <p>東日本大震災のあと、文化庁は「東北地方太平洋沖地震被災文化財等救援事業」を立ち上げたが、研究所は個別レスキューへ積極的に加わったほか、とりわけ救援委員会の事務局を担当した東京文化財研究所は事業全体の推進にとって要となる役割を果たした (No. 84)。近い将来、東日本から西日本にわたる広い範囲で同様な大規模地震が発生する可能性が指摘されており、今回の経験を今後活かすことが求められている。そのため当初からの研究所中期計画事業に防災や文化財の救出・復旧に関わる調査研究を組み込むことはすでに一部なされているが、災害時に即応可能な地域文化財の台帳づくり、緊急時に台帳や被災・救援情報を共有できるネットワークの構築、修復技術をもった機関の連携促進など、総合的な課題に関する調査研究も必要であろう。また、東日本の復興事業の過程では高台等への集落移転にともなって膨大な発掘調査が予想されており、効果的な調査・記録の進め方、災害時の調査のあり方等についても研究を進め、文化庁・地方公共団体への積極的な支援・提言が期待されるであろう。</p> <p>大震災への対応で研究所の人員・時間・予算等が相当投入されたと思われるが、それにもかかわらず当初から計画されていた23年度事業が大過なく推進されたことは、平時における研究所の緊張感ある研究姿勢の賜といえる。</p> <p>2 自己点検評価に関する事項</p> <p>両研究所間で学会発表・論文発表の実績の記載方法に齟齬があり、別紙一覧表方式は見にくい。件数が多いために別紙方式にしたのだろうが、余白が充分ある項目まで別紙にするのは疑問。記載しきれない場合、学会報告や簡単な略報はまとめて件数で示すだけでよく、内容のある報告書・論文をしっかり書式内に記入していただきたい (発表のすべてを記載する必要があるのなら、学会報告や簡単な略報などは巻末にまとめて一覧表としてもよい)。</p> <p>3 調査研究に関する事項</p> <p>(1) 基礎資料の収集・調査・研究：ギメ美術館蔵大政威徳天縁起絵巻詞書の翻刻作業 (No. 4)、サントリー美術館蔵泰西王侯騎馬図屏風のデジタル画像形成 (No. 24) など、著名・重要ではあるが容易く研究対象とはし難い作品を資料化した努力と成果はきわめて貴重である。同時に、無形文化遺産に関係した最初期 SP レコード (フランス・パテー盤) の再生・メディア転換 (No. 7)、興福寺・仁和寺等の文書調査や明日香村八釣の鎌足像儀礼関係資料の報告 (No. 5) など、埋もれた史・資料を地道に発見・再生・報告する研究もまた不可欠な意義をもつ。発掘調査に関しても、平城宮東院地区 (No. 12) や藤原宮朝堂院地区 (No. 27) で新たな知見を蓄積した。甘樫丘東麓遺跡 (No. 15) のように狭い範囲に遺構が複雑に重複して遺跡の性格がなお判然としない場合は、整理作業に重点を移したり、周辺地域全体のなかで遺跡のあり方を再検討するなど、大局からみた研究方向の吟味が必要であろう。</p> <p>(2) 理化学手法を用いた調査研究：材質 (No. 30)・技法 (No. 4)・地下構造 (No. 25)・年代 (No. 26)・古環境 (No. 27) 分析や保存技術の開発 (No. 28・29・55 他) 等は両研究所が最も得意とする研究</p>	

分野であり、国内・海外で自発的または要望に応じて多数の分析事例を積み重ねたほか、ミリ波イメージング装置の改良 (No. 31) など分析機器の開発改良にもとりくんだ。

#### 4 文化財保護に関する国際協力の推進に関する事項

国際協力事業は両研究所の最も重要な表看板になりつつある。とくに東アジア (No. 19・43)・東南アジア (No. 44・45)、西アジア (No. 46) 等で継続した事業が着実に推進された。タイではアユタヤの洪水被害調査 (No. 44-2) に即応したほか、旧石器時代を含むカザフスタン南部の多層遺跡 (No. 19)、世界遺産をめざすミクロネシアのナン・マドール遺跡 (42-1) など、より広い時代・地域への事業拡大にも積極的であった。

#### 5 情報資料の収集・整備及び調査研究成果の発信に関する事項

定期刊行物や調査研究事業の成果報告は膨大であり、研究活動の活発さをよく表わしている。海外事業については、現地語・英語・日本語等の複数版で報告書を刊行する努力もなされた。各国文化財保護法令シリーズ (No. 42) では新たに3カ国の法令集が刊行され、特に文化財の多いイタリア・エジプトについては興味深い。研究集会・講演会・遺跡現地説明会の開催、資料の展示・公開等については、内容が多彩であるばかりでなく、情報発信への改良・工夫がなされ、開催回数等も多数にのぼった。

#### 6 国、地方公共団体等に対する協力・助言等に関する事項

国土交通省が行う国営飛鳥歴史公園キトラ古墳周辺地区公園予定地の調査及び保存活用に関する技術協力事業 (No. 40) では、奈文研の数年前の発掘調査でオンドルをもった竪穴住居が発見されている。また同事業では明日香村教育委員会が大壁建物を発見している。両遺構は渡来氏族東漢氏の氏寺とされる桧隈寺の隣接地にあって、高松塚やキトラ古墳など7世紀末～8世紀初頭の文化を支えた渡来人の本拠地の様相を濃厚に特徴づけるものだが、公園整備事業にはこれら重要遺構の復元など有効な活用計画が含まれていない。国交省・文科省間の連携が第一の問題だが、現地の調査研究機関として奈文研がもっと積極的な役割を果たせる枠組みづくりが大切ではなかろうか。例えば国営歴史公園については、吉野ヶ里遺跡等も含め、学術的な面と整備・活用の面から点検する研究事業を立ち上げ、研究所が国両省や地元教育委員会等の連携推進に寄与するというのも一つの方向であろう。

文化的景観の保存活用に関する調査研究 (No. 20) や文化財に係わる国際協力事業など、文化財行政の新しい分野に関する事業は研究所が行政とよくタイアップしているように見えるが、史跡や埋蔵文化財など一見行政システムが確立しているようにみえる分野についても、今後の中・長期的なシステムのあり方に関する調査研究を立ち上げ、行政に対して研究所が政策提言を行うようなことがあってもよいのではなかろうか。

#### 7 その他

特になし。

## ◎研究所・センター調査研究等部会

外部評価委員名 <b>岡田 保良</b>	※事項ごとに評価コメントを記入
<p>1 総合的な事項</p> <p>限りのあるスタッフと予算の中で、両研究所とも多様な分野にわたって質的にも量的にも、きわめて高い実績を上げていることは多くの認めるところで、報告書に A 評価があふれているのは当然といえる。しかし、そうした評価はともすれば現状の肯定を意味し、じっさいには改善すべき調査研究環境を見逃ごす結果にならないか、懸念される。</p> <p>22 年度報告において「今後の活動に多くの変化をもたらすことと予測される」とされた大震災関連事業について、23 年度事業では「被災文化財レスキュー事業」における事務局設置等の活動が東文研から報告され (No. 33, No. 84)、きわめて多くの研究職員が関与したようだが、このレスキュー事業による研究所ないし機構全体の他事業実施への影響、あるいは今後の見通しについて、社会的に注目度が高いだけに、もう少し立ち入った自己点検が必要ではなかったか。</p> <p>2 自己点検評価に関する事項</p> <p>プロジェクトの担当者たちが評価 A にこだわるあまり「観点」を恣意的に選択していないか。自己点検及び外部評価は、終了した業務の成果をランクづけするだけにとどまらず、将来を見据えた業務環境の改善を示唆するべきであるとすれば、調書に掲載される「定性的評価」の「観点」項目のたて方に工夫がありうるだろうし、建設的な意味を込めた B 以下の評価がもっとあってよいのではないか。</p> <p>3 調査研究に関する事項</p> <p>両研究所の根幹をなす機能であり、自らに課した課題はもとより国その他外部から託された事業まで、調査研究の成果は毎年膨大かつ多分野にわたっており、十分敬服すべき成果を提示していると評価できる。ただ両研究所が最先端保存技術を駆使し合同・分担して進めている高松塚とキトラ古墳に対する劣化防止と修復措置について (Nos. 39, 40)、自己評価では楽観的な見通しが伺えるが、懸念はないのか、各方面から注目される事業でもあり、慎重かつ堅実な進捗を期待したい。</p> <p>出土品調査の分野では、鷹島沖など海底遺跡調査の有効性を見きわめる上で、奈文研が進めつつある埋蔵環境の再現実験 (No. 22) を伴うデータの収集に注目しておきたい。</p> <p>建築分野のスタッフは両研究所共に決して手厚いわけではない。にもかかわらず、景観を含めてその分野の調査研究の需要は衰えることがなく、その実情は、奈文研のプロジェクト「我が国の建造物及び伝統的建造物群に関する調査・研究」(No. 6) に、事業概要に盛られた趣旨をはるかに超えた実績 (一部受託事業まで含む) が詰め込まれていることにも現れている。東文研では、茅葺き屋根を含む伝統的大工技術を建築スタッフのいない無形遺産部が扱うという (No. 8: 無形民俗文化財の保存・活用に関する研究)。それらの評価には A が並ぶが、評価項目のたて方に問題はないか。スタッフの充実や研究環境の改善に導くような自己評価のあり方を求めたい。</p>	

#### 4 文化財保護に関する国際協力の推進に関する事項

東文研は国際協力センターを中心に、その能力をフルに活用した海外事業の展開には目覚しいものがある。とくにその成果を和英両方の版で刊行するという形を常態とし、現地への成果還元  
に常に意を払っている調査研究の有り様は大いに評価したい。No. 46は西アジアの事業として一  
本の事業報告にまとめられているが、バーミヤーンほか数本に分けて報告すべきほどの規模を包  
含する。

奈文研は、国際面ではむしろ技術供与や人材育成の面での貢献が大であり、今後にも期待が寄  
せられる (No. 49)。翻って機関としてカンボジアにおける考古学的調査事業を継続する意義は再  
考すべき時期が来ているのではないかと (no. 48)。

2003年の無形遺産条約採択、さらに昨年の無形遺産センター設置(堺市)を受けて、登録推薦  
の準備や国際会議など無形遺産の業務内容、さらにはこれまでの国内保護法の枠で捉えていた無  
形概念に変化が生じているのではないかと。同センターが同じ国立文化財機構に組み込まれたのを  
契機に、国(文化庁)とセンターと東文研その他がこの分野をどのように棲み分けるのか、プロ  
ジェクトNo. 50ではまだ明確とはいえない。日本国としての体制づくりを三者で検討していただ  
きたい。

東文研における国際協力コンソーシアムの活動について、今次の評価書には盛り込まれなかつ  
た。研究所として自前の事業ではないという建前によるのか、その理由は詳らかではないが、こ  
の業務内容を短期で終息させるべきか否かを含め、東文研が自己評価するのが当然であろう。

#### 5 情報資料の収集・整備及び調査研究成果の発信に関する事項

奈文研・東文研ともに、文化財関連の情報収集と公開に努力が払われていることは、データベ  
ースの構築や、夥しい種類と量の刊行物から評価できる。ただ外部の利用者のニーズにどこまで  
マッチしているか、そこまでは配慮が至っていないのではないかと。今の時代、紙媒体による出版  
がどの程度必要なのか、すくなくともネット上での公開をもっと進めるべきではないかと。

東文研による出版物の英文化を除くと、海外向けの情報発信はまだ十分とはいえない。とくに  
アジア諸国にとって我が国の文化遺産事業の内容は、大いに貢献するはずである点、両研究所の  
企画調整担当者には考慮していただきたい。

#### 6 国、地方公共団体等に対する協力・助言等に関する事項

埋蔵文化財調査は奈文研、保存科学分野は東文研といった棲み分けが、地方行政の人材育成も  
含め定着した感があり、それなりに望ましいと考える。

奈良・東京両研究所がそれぞれ別のスキームで実施している大学院との連携による若手人材育  
成は、大学教育の中に科学の現場実務を持ち込むことができるという意味で、自己評価の記載は  
乏しいものの、きわめて有用と評したい (Nos. 87, 88)。ただ奈文研の京大に対する協力では、  
担当者にとって過度な負担にならぬよう配慮が必要だろう。

冒頭に記したように、東北大震災関連では、両研究所とも多大な貢献をなしたはずで、ともす  
れば本来予定されていた業務計画に支障が出かねないところだが、人材や予算の強化策などなかつ  
たのかという点を含め、調書はそういった面にも触れてほしい。

7 その他

報告書には多くの受託事業の成果が個別に掲載されており、これらはいずれかの研究プロジェクトのコンテンツのような扱いとなっていて、委託の経緯や委託元の意図が判然としない事例が多い。研究所の過度な負担になるようなケースがないか、成果が研究所自体の蓄積として意味があるのかといった観点から、個別に評価を付すべきではないか。

情報収集の分野に関係することだが、今日の世界遺産に関する国民的関心はきわめて強いものがあり、各地の高等教育の中にも文化財への理解を促す恰好の素材を提供している。ところが、世界遺産に関する基礎的情報、しかも日本語による信頼に足るソースは、NII のサイトや ACCU が一部を担っているもののきわめて貧弱なのが実情で、今後いずれか、あるいは両方の研究所がデータベースの構築事業などにより、その不足を満たす役割を果たし得ないか、一考を促したい。以上。

◎研究所・センター調査研究等部会

外部評価委員名

園田 直子

※事項ごとに評価コメントを記入

1 総合的な事項

平成 23 年度、文化財研究所は東日本大震災の被災文化財等救援委員会の事務局を担うということで、年間計画に匹敵する業務がプラスアルファでかかってきた。そのなか、震災復興に邁進するかたわら、当初計画をほぼ完全に実行している。さらには震災関連の課題を新たな研究テーマとして取り組んでおり、総合的に高く評価できる。今後は有形・無形文化財ともに、いかに震災復興と関わっていくかの体制づくり、得られた経験や知見の国内外への情報発信が鍵となろう。

なお、報告書内のプロジェクトのなかには同地域を対象とするもの、同種要素が含まれるものがあるので、統合あるいは差異の明確化をお願いしたい。

2 自己点検評価に関する事項

定量評価において、実績値が目標値の 150% 以上の場合は S 判定という統一ルールを用いているのは良い。ただ、総合的評価は一律 A 判定である。当初計画を大幅に上回る成果があれば S 判定、目標に達せなければ B 判定にするなど、総合的評価にも統一見解を設けて良いのでは。

3 調査研究に関する事項

既存プロジェクトのなかに、津波資料への対応、保存環境の省エネ、仏像群の地震転倒予測など、時宜を得たテーマを取り組み、研究を進めている。緊急事態のなか、各種の調査・情報集約、整理・記録、基礎実験や応用開発など、継続的かつ悉皆的に行ってこそ意味を持つ基礎的作業が着実に行われている。調査依頼が急増し、新規技術の開発や検討に充てる時間が不足するという事態が生じている現場があるのは問題である。

4 文化財保護に関する国際協力の推進に関する事項

継続実施している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であり、また日本に対する理解を諸外国で高める一翼を担っている。日本での国際研修も予定どおり実施し、諸

外国のニーズにこたえている。無形文化遺産分野の国際研究交流事業においては、アジア太平洋無形遺産研究センターの設立により、今後、どのように文化財研究所と棲み分け（協力）し、国際協力に貢献していくのかに注目したい。

#### 5 情報資料の収集・整備及び調査研究成果の発信に関する事項

各種資料をデジタル化し情報発信する動きが盛んになる一方、国内外でデジタルマイグレーションとどう対峙するのが問われている。音声・映像・映像資料の恒久的保存に向けた研究に着手し、国の文化財保護行政をリードするような提言を期待する。

#### 6 国、地方公共団体等に対する協力・助言等に関する事項

地方公共団体等が実施する事業への援助・助言は、文化財、建造物・遺跡等、無形文化遺産を対象に展開されている。なかでも東北地方太平洋沖地震被災文化財等救援事業の活動は特筆に値する。

博物館・美術館等の保存担当学芸員研修、埋蔵文化財担当者研修、さらには連携大学院教育を通じ、次世代の人材育成に大きく貢献しており、評価できる。

#### 7 その他

特になし。

### ◎研究所・センター調査研究等部会

外部評価委員名

玉 蟲 敏 子

※事項ごとに評価コメントを記入

#### 1 総合的な事項

平成23年度は、未曾有の災害後の文化財レスキュー事業への取り組みが重なったにもかかわらず、年度毎の計画的な事業もほぼ順調に遂行され、奈良・東京ともに研究所の底力を改めて認識した。

しかしながら、そうした積極的な活動を国民へ周知させる努力については、後手にまわっているようで残念に思われる。

国民へ文化財保存、研究に対する意識の向上のためには、さらに中身を分かりやすく伝える方法が検討されるべきだろう。

#### 2 自己点検評価に関する事項

近年は、奈良・東京ともに活動内容のプレゼンテーションが要領を得て分かりやすくなっており、活動内容の着実さがよく理解できた。ほとんどが「A」評価であるのも妥当だと思わせるだけのそつのなさがあった。

#### 3 調査研究に関する事項

少ない人員での取り組みであるにもかかわらず、地道な調査研究活動が光った一年だったとい



える。たとえば、東京では数年の台北故宮博物院での調査研究が、近年、日本の出版界では制作されることの少ない大型図録『李唐萬壑松風図光学検測報告』としてまとめたことは評価したい。

奈良においても『木奥家所蔵大工道具調査報告書』として江戸時代の春日座大工関係の古文書がまとめて公刊されており、底力を感じさせる成果の一つと言える。

#### 4 文化財保護に関する国際協力の推進に関する事項

順調な計画事業の遂行に加え、ユネスコからの協定に取り組むためにアジア太平洋地域無形文化遺産研究センターの設置が文化財機構に組み込まれたことが報告された。中国・韓国等と比較して積極性があまり感じられなかったが、近代以来の底力が今後どのように発揮されていくのか注視したい。

#### 5 情報資料の収集・整備及び調査研究成果の発信に関する事項

東京については二つの顕著な成果が確認できた。サントリー美術館所蔵の「泰西王侯騎馬図屏風」の調査・高精細デジタル撮影の成果が高い情報発信能力を備えた美術館との共同によって国民に広く共有されたことがまず挙げられる。

また一連の文化財の保存及び修復に関する国際研究集会において、染織技術分野について無形文化遺産に視点と有形文化財を扱う工芸ないし工芸史の視点の相互乗り入れが達成されたことである。このような共同的な視点はおそらく国民の求めるものでもあり、世界的にも注目されると思われる。単発的に終わらずに充実した報告書を踏まえて、さらなる発展を期待したい。

#### 6 国、地方公共団体等に対する協力・助言等に関する事項

この活動に、平成 23 年は文化財レスキュー事業が組み込まれたことが確認できた。災害への対応が、平時の事業枠に収められ、迅速な活動に結び付いたことを高く評価したい。この度の活動はリストのなかに押さえられ、あまり具体的には知られなかったがそれをある程度公表していくことも、国民に対する活動の透明性に繋がり、研究所に還ってくるものが大きいと思われるので、一考願いたい。

#### 7 その他

原則として、文化財機構のなかで研究所の活動は地道な基礎研究に類するもので、なかなか国民に分かりやすく、その真の姿が伝わりにくい。説明会の開催、出版物、ウェブの活用、さらに美術館、博物館と提携することである程度の情報発信に繋がるが、やはり定期的な取り組みは必要だろう。

評価委員会でも話題になったが、スタッフの負担にならない範囲で、大学のオープンキャンパスのような公開の機会を設けてもいいのではないだろうか。そのための宣伝活動も国民との距離を縮める点で有効に働くように思われる。

日本の文化財保存・研究活動の底力が多くの国民に理解され、価値が共有されていくよう、進んで努力されるように望みたい、

## ◎研究所・センター調査研究等部会

外部評価委員名 <b>柳 林 修</b>	※事項ごとに評価コメントを記入
<p>1 総合的な事項</p> <p>少ない所員と厳しい予算の中で多種多様な調査、研究や文化の発信、文化財を通しての国際協力の推進といった、わが国の文化財行政のセンターとして大きな役割を担う実態が理解できた。多数の学会や研究会での発表と論文執筆、報告書刊行は高く評価される。調査、研究の方向性は妥当である。</p> <p>とりわけ人員や予算を考えると奈良文化財研究所の発表や論文などの多さは特筆すべき成果だ。東京文化財研究所も同様だが、真摯な取り組みが見て取れる。新しい課題に取り組む姿勢もうかがえて頼もしい。</p> <p>しかし、過重な業務が感じられるのも事実。目前の課題を解決するのは当然だが、長い目で見た調査や研究に余裕をもって取り組むこともいっそう心がけていただきたい。その意味では研究所やセンターの幹部は絶えず人心を把握し、仕事がしやすい環境づくりの整備に勇気を持って取り組んでほしい。一方で極めて狭い範囲で自己満足的と思える研究も見受けられた。理解を得るには積極的な成果の公表が必要だ。</p> <p>昨年10月に開設されたアジア太平洋無形文化遺産研究センターは少ない人員にもかかわらず、スタートダッシュで調査、研究を始めたのは喜ばしい。専従の人員確保に力を入れ、東京文化財研究所文化遺産国際協力センターと連携を取って、「心のよりどころ」として重要性が増す無形文化遺産の調査、研究、保存、伝承に力を入れていただきたい。中国、韓国の機関とも協力し、共同研究体制の構築に期待したい。</p> <p>2 自己点検評価に関する事項</p> <p>全体として定性的評価、定量的評価、総合的評価は妥当だろう。100%近くが「A」評価で、分析も適正と思える。もっと大胆に、自信を持って「S」とする評価があってもいいし、正直に「B」や「C」があってもいい。要は自己診断能力がきちっと機能しているかどうかだ。一部で他の機関が評価するのも面白いかもしれない。定性的評価、定量的評価、総合的評価の3つで報告するのは負担が大きいのではないか。備考で空欄がみられた業務もあった。評価項目の合理的な簡略化を検討したらどうか。</p> <p>3 調査研究に関する事項</p> <p>多種多様な調査研究で、真摯な仕事ぶりがうかがえた。3機関が全国の自治体や外国研究者のよき指導者、よき相談者として行う業務は「種まき」として重要で、責任を果たしていることは理解できる。</p> <p>奈良文化財研究所の「文化的景観及びその保存・活用に関する調査研究」は指導的役割を果たしており、注目される。景観を保護する意味でも基礎的情報を収集し、諸課題を議論する取り組みはもっと力を入れたい。国の重要文化的景観「奥飛鳥地域」(奈良県明日香村)は国土交通省による飛鳥川の大規模護岸工事で景観が一変した。防災対策でやむをえない面はあるが、こうしたことに提言し、事業にかかわるなど今後は行政や地元と連携を密にして文化的景観の保護に結び</p>	

つく積極的な活動も求めたい。

奈良文化財研究所の発足当初の理念からすれば、南都寺院の古文書や建築の研究にいつその力を入れることが望まれる。中でも古文書を調査する歴史研究室の所員が1人というのは寂しい限りだ。調査は保存にもつながる点でも極めて大切であり、人数不足を補うためには奈良国立博物館との協力があってもいい。両者でテーマを設定して古文書調査、研究に対応する方法も検討していいのではないか。

気になったことの一つに奈良文化財研究所の「文化財の測量・探究等に関する研究」がある。とくに地下探査は担当者不足で研究の進展は難しく、調査依頼にも十分な対応ができないと報告されている。人員不足はこの分野に限ったことではないが、業務内容を点検して人員の配置を再検討することも必要だ。

東京文化財研究所が中心となって取り組む、高松塚古墳の壁画の保存、修復は順調と聞いて安堵している。多額の予算をかけた長丁場の取り組みであり、劣化発見の遅れの一つの原因だった不十分な情報公開を繰り返さないため、積極的な情報発信をお願いしたい。残念だったのは修理施設での壁画公開が年2回から1回に減ったこと。主催する文化庁の判断ではあるが、両研究所は調査研究成果の発信という面で重要なこの取り組みを充実させるよう文化庁に働きかけてほしい。

#### 4 文化財保護に関する国際協力の推進に関する事項

国際協力は単に文化財の調査、研究の進展だけでなく、日本の国際貢献に寄与することはいままでもない。ある意味で“国際平和活動”であり、両研究所の継続的な取り組みは大きな価値を持つ。ベトナムのタンロン皇城遺跡やカンボジア・西トップ寺院遺跡など着実に成果を挙げているものが目立ち、当地の研究者の育成にも結びついているのは心強い。推進するためにはユネスコへのアピールが大切だろう。ユネスコや国際協力機構などの理解を得て費用の捻出を図るのも予算が限られた中で重要だ。さらに外国における事業の成果を一般向けに分かりやすく公表する機会をもっと積極的に設けてもらいたい。

#### 5 情報資料の収集・整備及び調査研究成果の発信に関する事項

「自己点検評価報告書」の「主な成果」で、「調査成果を公表した」との表現があった。これが報告書への成果掲載を意味するケースもあったが、報告書は一般に流布するものは少ないから、「これでよし」とするのではなく、報道機関などを活用して公表する試みがあってもいい。

前回、佐藤委員が指摘した「オープンキャンパス」に似た公開事業も求めたい。博物館と違って研究所やセンターは市民との接触、交流の機会は限られている。講演会、発掘調査の現地説明会などは行われているが、研究所やセンターの一日公開といった調査、研究の内容を紹介する取り組みがあればと思う。東京文化財研究所の団体見学や、奈良文化財研究所での小学生の体験授業などはよい試みだ。しかし、ここでは申し込みをしないで参加でき、一日を所員と市民が交流する機会にし、施設を見学できたらと思うのだ。市民に業務を知ってもらう絶好の機会であり、市民に機関を開放する試みの実現を期待したい。

2010年に奈良県の藤原宮跡で行った発掘調査で間違った成果の発表があり、後に訂正したが、これに関しては発掘調査担当者以外も現地を視察し、これまで以上に調査内容を検討する機会を充実させており、真摯な対応がみえる。今後も総合的に幅広い観点から成果を検討し、積極

的に公表してほしい。

## 6 国、地方公共団体等に対する協力・助言等に関する事項

両研究所が文化財における先導的、指導的役割を果たしていることは文化財の修理、整備や発掘調査の援助、助言などに関する資料で一目瞭然である。地方公共団体への専門委員会への出席なども多数あり、受託調査も含めて存在感は大きい。文化財担当職員に対する研修事業も充実して順調だ。中でも東京文化財研究所を中心に実施している東日本大震災の文化財レスキュー事業は特筆される。軌道に乗るまで少し時間を要したようだが、被災文化財の救出に大きく貢献している。今後は無形文化財を含めて地元自治体や民間の歴史資料保存ネットワーク、大学などと連携を密にし、中心的な役割を果たしていっそうの被災文化財の救出に全力を挙げていただきたい。

## 7 その他

研究者の流出が気になりである。研究所で育ち、中核を担ってきた研究者が指導者として研究所を支える時期になった時、大学などに転出するケースが起きている。今に限ってのことではないが、公務員の待遇が厳しくなり、業務が増えて負担が大きくなる中、これまで以上に転出するケースが増えるのでないか。調査、研究体制の整備、人員の効率的な配置など抜本的な対策が求められているだろう。

交付金の減少に対応するために寄付金の獲得に力をいれてほしい。博物館ではかなり行われているが、研究所やセンターでも業務をアピールして民間資金の獲得に努めていただきたい。そのためには研究成果のわかりやすい説明も必要になる。市民により近づいた成果の還元にも結びつくだらう。

奈良文化財研究所員が奈良国立博物館員を併任しているのは素晴らしいことだ。研究所でも成果の公表で展示が求められる。そうしたノウハウを得る意味でもいい機会だ。このように今後も積極的に3機関や国立博物館、地方自治体、民間博物館との交流を進めていただきたい。かつて奈良文化財研究所員が奈良市に出向して奈良市の文化財行政を軌道に乗せるのに貢献したことがある。指導的役割を果たすのは当然だが、他の機関から学ぶべきことも多いと考える。これまでの常識を越えた幅広い交流があってもいい。