

平成16年度

独立行政法人国立博物館  
国立博物館総評

実績報告書

# 目 次

## 1. 独立行政法人国立博物館の概要

【法人本部事務局】	1
【東京国立博物館】	2
【京都国立博物館】	3
【奈良国立博物館】	4
【九州国立博物館】	5
添付資料	5

## 2. 運営

## 3. 財務

## 4. 人事

## 5. 施設

## 6. 総評

## ○ 独立行政法人国立博物館の概要

### 【法人本部事務局】

1. 目的 博物館を設置して、有形文化財を収集し、保管して公衆の観覧に供するとともに、これに関連する調査及び研究並びに教育及び普及の事業等を行うことにより、貴重な国民的財産である文化財の保存及び活用を図る。
2. 定員 8人
3. 予算 5億648万円

## 【東京国立博物館】

1. 目的 我が国を代表する博物館として、日本を中心にして広く東洋諸地域にわたる文化財について収集・保管・展示、調査研究、教育普及事業等を行う。

### 2. 土地・建物

(㎡)

土地面積	118,801 (柳瀬荘含む)		
建物	建 21,327		
	延 68,787		
展示館	展示面積 計	19,348	
	収蔵庫面積 計	7,629	
	本館	建	6,601
		延	22,416
	展示面積	7,346	
	収蔵庫面積	4,456	
	東洋館	建	2,892
		延	12,531
	展示面積	4,804	
収蔵庫面積	762		
平成館	建	4,863	
	延	17,981	
展示面積	4,554		
収蔵庫面積	2,119		
法隆寺宝物館	建	1,934	
	延	3,959	
展示面積	1,462		
収蔵庫面積	292		
表慶館	建	1,091	
	延	2,049	
展示面積	1,182		
その他	建	2,551	
	延	3,163	

3. 定員 127人

4. 予算 24億2,704万円

【京都国立博物館】

1. 目的 平安時代から江戸時代に至る京都文化を中心とした文化財について、収集・保管・展示、調査研究、教育普及事業等を行う。

2. 土地・建物

(㎡)

土地面積		53,182	
建物		建 11,742	
		延 25,275	
展示館	展示面積 計	5,087	
	収蔵庫面積 計	3,874	
	本館	建	3,015
		延	3,015
		展示面積	2,070
		収蔵庫面積	803
	新館	建	2,465
		延	8,642
		展示面積	3,017
		収蔵庫面積	1,163
	事務庁舎	建	980
		延	2,459
	管理棟	建	590
		延	1,954
	資料棟	建	414
		延	1,125
文化財保存修理所	建	728	
	延	2,856	
技術資料参考館	建	101	
	延	304	
東収蔵庫	建	1,084	
	延	1,996	
	収蔵庫面積	1,412	
北収蔵庫	建	310	
	延	682	
	収蔵庫面積	496	
その他	建	2,055	
	延	2,242	

3. 定員 42人

4. 予算 9億9,396万円

**【奈良国立博物館】**

1. 目的 仏教美術を中心とした文化財について、収集・保管・展示、調査研究、教育普及事業等を行う。

2. 土地・建物

(㎡)

土地面積		78,760	
建物		建 6,769	
		延 19,113	
展示館	展示面積 計	3,609	
	収蔵庫面積 計	2,004	
	本館	建	1,602
		延	1,972
		展示面積	1,261
	本館付属棟	建	341
		延	664
		展示面積	500
	東新館	建	1,825
		延	6,389
		展示面積	875
		収蔵庫面積	1,340
	西新館	建	1,649
延		5,396	
展示面積		1,473	
仏教美術資料研究センター	建	718	
	延	718	
文化財保存修理所	建	319	
	延	1,039	
地下回廊	延	2,152	
	収蔵庫面積	164	
その他	建	315	
	延	783	

3. 定員 34人

4. 予算 11億3,508万円

**【九州国立博物館】**

1. 目的 我が国の文化形成において影響のあったアジア諸地域との文化交流の歴史を全国的な視野から扱い、それらの文化財について、収集・保管・展示、調査研究、教育普及事業等を行う。

2. 土地・建物

(㎡)

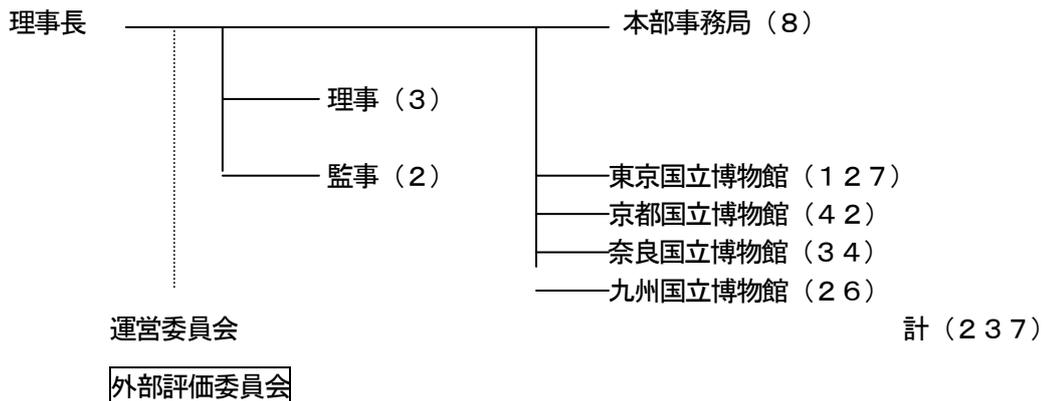
土地面積	160,715 (国 10,733 県 149,982)	
建物	建 14,623	
	延 29,999 (法人 9,048 県 6,035 共用 14,916)	
展示館	展示面積 計	5,444 (法人 3,844 県 1,375 共用 225)
	収蔵庫面積 計	4,518 (法人 2,744 県 1,334 共用 440)

3. 定員 26人

4. 予算 39億280万円

添付資料

・機構図



・運営委員会委員名簿（平成16年度）

（敬称略）

氏 名	現 職	備 考
平 山 郁 夫 <sup>※</sup>	東京芸術大学長	委員長
井 内 慶次郎	財団法人日本視聴覚教育協会会長	副委員長
上 野 尚 一	朝日新聞社社主	
海老沢 勝 二	NHK会長	
大 沼 淳	文化学園理事長	
木 村 尚三郎	財団法人トヨタ財団理事長	
清 水 司	東京都教育委員会委員長	
鈴 木 嘉 吉	財団法人仏教美術協会理事長	
辻 惟 雄	東京大学名誉教授	
辻 村 哲 夫	独立行政法人国立美術館理事長	
長 岡 實	財団法人資本市場研究会理事長	
西 川 杏太郎	トキワ松学園理事長	
野 村 吉三郎	全日空会長	
福 原 義 春	資生堂名誉会長	
藤 井 宏 昭	国際交流基金顧問	
本 田 和 子	お茶の水女子大学長	
牧 美 也 子	漫画家	
マリ・クリスティーヌ	異文化コミュニケーター	
湯 浅 利 夫	宮内庁長官	

※ 平成16年7月1日より東京国立博物館美術参与に就任したため、任期は平成16年6月30日まで

・外部評価委員会委員名簿（平成16年度）

（敬称略）

氏 名	現 職	備 考
小 林 忠	学習院大学教授	委員長
菘 豊	大阪市立美術館長	副委員長
木 村 重 信	兵庫県立美術館長	
藤 好 優 臣	公認会計士	
横 里 幸 一	NHK事業局長	

東京国立博物館評議員会評議員名簿（平成16年度）

（敬称略）

氏 名	現 職	備 考
平 山 郁 夫 <sup>※1</sup>	東京芸術大学長	会 長
井 内 慶次郎	財団法人日本視聴覚教育協会会長	副 会 長
海老沢 勝 二	NHK会長	
大 沼 淳	文化学園理事長	
加 藤 正 克	台東区立根岸小学校長	
神 田 秀 順	寛永寺住職	
木 村 尚三郎	財団法人トヨタ財団理事長	
清 水 司	東京都教育委員会委員長	
辻 惟 雄	東京大学名誉教授	
内 藤 幹 夫	台東区立忍岡中学校長	
長 岡 實	財団法人資本市場研究会理事長	
西 川 杏太郎	トキワ松学園理事長	
野 村 吉三郎	全日空会長	
福 原 義 春	資生堂名誉会長	
本 田 和 子	お茶の水女子大学長	
牧 美 也 子	漫画家	
マリ・クリスティーヌ	異文化コミュニケーター	
丸 山 祐 樹 <sup>※2</sup>	JR 上野駅長	
齋 藤 順 治 <sup>※3</sup>		
吉 住 弘	台東区長	

※1 平成16年7月1日より東京国立博物館美術参与に就任したため、任期は平成16年6月30日まで

※2 JR 上野駅長退任により、任期は平成16年9月30日まで

※3 JR 上野駅長就任により、平成16年10月1日より評議員

京都国立博物館評議員会評議員名簿（平成16年度）

（敬称略）

氏 名	現 職	備 考
朝 尾 直 弘	京都大学名誉教授	副 会 長
上 田 正 昭	京都大学名誉教授	
上 野 尚 一	朝日新聞社社主	
内 山 武 夫	京都国立近代美術館長	
肥 塚 隆	大阪大学総合学術博物館長	
澤 田 ふじ子	作家	
中 川 久 定	財団法人国際高等研究所副所長	
仲 田 順 和	総本山醍醐寺執行長	
檜 崎 彰 一	名古屋大学名誉教授	
西八條 實	株式会社島津製作所相談役	
久 田 宗 也	表千家理事長	
三 浦 小 春	元名古屋造形芸術大学教授	
村 田 純 一	村田機械株式会社代表取締役社長	
鷺 塚 泰 光	奈良国立博物館長	

奈良国立博物館評議員会評議員名簿（平成16年度）

（敬称略）

氏 名	現 職	備 考
木 村 重 信	兵庫県立美術館長	会 長
石 毛 直 道	前国立民族学博物館長	副会長
青 山 茂	奈良学研究者	
大 野 玄 妙	聖徳宗管長、法隆寺住職	
金 関 恕	天理大学名誉教授	
興 膳 宏	京都国立博物館長	
阪 本 道 隆	株式会社南都銀行 取締役会長	
田 代 和	近畿日本鉄道株式会社 取締役会長	
丹 羽 雅 子	奈良女子大学名誉教授	
橋 本 聖 圓	華嚴宗管長 東大寺別当	
葉 室 頼 昭	春日大社宮司	
町 田 章	奈良文化財研究所長	
三 宅 久 雄	宮内庁正倉院事務所長	
山 崎 しげ子	随筆家	
矢和多 忠 一	奈良県教育長	

## 2. 運営

### ○方針

16年度は、理事長等のトップマネジメントのもと中期目標に掲げられた

- ①貴重な国民的財産である文化財を良好な状態で後世に伝え、文化の継承をしていく。
- ②文化財を広く国民に紹介し、文化の向上・発展に努める。
- ③わが国の「顔」として国際文化交流を推進する。
- ④ナショナルセンターとして国内外の博物館の充実へ寄与する。

という国立博物館の設置目的に沿った事業を着実に実施するとともに独立行政法人国立博物館運営委員会等の提言に適切に対応すること。また、17年10月に開館する九州国立博物館の開館に支障のないよう諸準備を進めることを含め以下の5点を重要事項にした。

1. 法人本部機能の強化・組織改革
2. 文化財保護の推進
3. 平常展の活性化
4. 国際文化交流の推進（政府の観光立国への対応含む）
5. 九州国立博物館開設に向けた諸整備

### ○実績

#### 1. 組織改革・法人本部機能の強化

##### ○本部機能の強化

〈本部事務局・東京国立博物館〉

- ①一体的で効率的かつ効果的な法人運営を図るため「東京国立博物館総務課」を「法人本部事務局総務課」に統合し総務、人事、企画事務の効率化・集約化を図った。
- ②「施設使用料の料金設定など国有財産の使用料に準拠しているものが多く使用者やその目的を勘案し、提供するサービスに見合った料金設定に改善すること」との提言を受け幅広く資産の有効活用を図る目的から「会計課」を「資産活用課」に再編した。

##### ○組織改革

〈東京国立博物館〉

来館者サービスの向上、イベントや地域との連携など組織的に対応するために15年度に渉外課を設置したが、館全体として取組む姿勢を広く周知するために「総務部」を「営業開発部」に改めた。

〈京都国立博物館〉

- ①施設の貸し出し、地域との連携、お客様サービスの一層の充実を図るため「総務課」を「渉外課」に改組した。
- ②研究分野の明確化及び強化を図るために「京都文化資料センター」を「文化資料課」に改め各室の再編も行った。

〈奈良国立博物館〉

17年度に向けて組織改革の検討を行った。

〈九州国立博物館〉

17年度機関設置に向けて福岡県との連携のあり方について協議を行うとともに組織構築の検討を行った。

#### 2. 文化財保護の推進

##### ○ナショナルセンターとしての取組み

自然災害が文化財に及ぼす影響を注視するとともに国立博物館として文化財の保護に向けた活動に積極的に協力する。

・「地震災害」

16年10月23日に発生した新潟県中越地震は、文化財へも甚大な被害をもたらす結果となった。被災した文化財の実地調査のため文化財保存修復学会会員である東京、京都、九州各館の保存修復分野の研究者

が現地へ赴き被害状況の調査や支援要請の確認を行った。今後、国立博物館4館は文化庁の指示に沿った協力をを行うこととした。

なお、この震災により被災した文化財の一部（津南町所蔵未指定文化財）を九州国立博物館で修復し展示公開する予定である。

また、東京国立博物館ではこの地震により二次元免震装置上に展示された文化財が転倒破損する被害が発生した状況を踏まえ免震装置の有効性の確認を行った。

以上の取組みについて危機管理担当理事（鷲塚奈良国立博物館長）へ報告を行うとともに早急に各館の耐震状況調査に着手した。

・「台風災害」

奈良国立博物館は、16年9月の台風18号により被害を受けた厳島神社の復興支援のため厳島神社の優品による特別展「台風被災復興支援 厳島神社国宝展」（1月2日～2月13日）を緊急に企画し厳島神社の復興に協力した。

○文化財の修復と改修

東京国立博物館では、度重なる台風により被災した重要文化財の黒門や九条館・応挙館の修復と改修を行った。

### 3. 平常展の活性化

お客様に“何度でも足を運んでみたい”と思っていただくために平常展の充実に取り組む。

○平常展の企画

各館とも平常展の活性化を図るため時機に合わせた特別公開や特集陳列などを企画するとともに広報にも努めた。

東京：特別公開「国宝 吉祥天画像」

京都：特集陳列「皇后陛下ご養蚕の小石丸正倉院裂復元模造の十年」

奈良：特集陳列「大和の神々と美術 談山神社の名宝」

○展示作品の充実

展示作品の充実を図るため寄贈品・寄託品を増やす取り組みを行った。

東京：本館リニューアルにおいて寄贈者を顕彰するために「寄贈者顕彰室」を設けた。

奈良：寄贈者名を表記したパネル掲示し寄贈者を顕彰した。

○展示室の改善

東京国立博物館では、15年度に本館2階を時代順の陳列「日本美術の流れに」にリニューアルしたが、16年度はお客様の要望も反映させ未整備であった1階も含め以下のコンセプトにより本館の全面的なリニューアルを行い、9月にグランドオープンさせた。

- ・分かりやすくするために本館2階を単なる時代展示からもう一步推し進め日本美術の特質に照準を合わせた「仏教の興隆」など時代ごとのテーマを設定する。
- ・「もっと見たい」「もっと詳しく知りたい」との要望に応えるため本館1階に彫刻・陶磁・刀剣と等のひとつの分野にこだわった展示室を設ける。
- ・初めてのお客様にも展示館のイメージを掴んでもらえるよう本館を「日本ギャラリー」、東洋館を「アジアギャラリー」とする。

### 4. 国際文化交流の推進（政府の観光立国への対応含む）

○海外文化交流展

海外の文化を日本に紹介する展覧会の開催

〈東京国立博物館〉

「中国国宝展」「踊るサテュロス」を開催

〈奈良国立博物館〉

「黄金の国・新羅—王陵の至宝—」を開催

○学術文化交流

## 海外の博物館等との研究交流の推進

### <東京国立博物館>

- ・大韓民国・中央博物館との間で学術・文化交流の協定を結び両館の職員の交流を図った。
- ・海外で開催された「国際シンポジウム」に職員を派遣し研究成果の発表等を行った。
- ・サンフランシスコアジア美術館等の海外研究者を招聘し学術交流を推進した。

### <奈良国立博物館>

- ・ベルリン東洋美術館、韓国国立慶州博物館、中国上海博物館等へ調査・交流のため職員を派遣した。
- ・韓国国立慶州博物館との間で学術交流協定を見直しつつ、新たに協定を継続締結した。
- ・中国上海博物館及び中国国家博物館との間で、新たに学術交流協定を締結した。

### <九州国立博物館>

- ・展示資料収集等のため中国国家博物館等へ職員を派遣した。

## ○外国人のお客様への対応

多くの外国人のお客様に来館していただくための取組み

### ①ビジット・ジャパン・キャンペーンへの協力

政府・国土交通省が推進する「ビジット・ジャパン・キャンペーン（観光立国行動計画）」の集中キャンペーン期間（2月5日～20日）に展覧会情報等の提供を行い国立博物館の存在をアピールした。

### ②外国語表記の充実

外国の方々に理解し、楽しんでいただけるよう作品解説等の外国語表記の充実に努めた。

### <東京国立博物館>

平常展については、本館の「日本美術の流れ」において4カ国語の作品解説冊子を作成し希望者に無料配布しているほか、特別展においても代表的な作品の解説に英文表記を制作した。

### <京都国立博物館>

代表的な作品の解説や展覧会のテーマについて英語の表記を制作した。

### <奈良国立博物館>

チラシ、出版物、ホームページなどを有効に活用し外国語の作品解説を行った。

### ③「留学生の日」の実施

国立博物館3館は、「留学生の日」を設けて日本で学ぶ留学生に平常展の無料観覧、展示解説、お茶会、邦楽演奏など行い日本の伝統文化に親しむ機会を提供した。

16年度は、大学生・院生のほか新たに各種学校生、外国語指導助手も対象に加えたほか特に奈良国立博物館では特別展「正倉院展」の無料観覧や「着物で正倉院を見よう」イベントを開催し参加者の増を図った。

## 5. 九州国立博物館開設に向けた諸整備

### ○正式名称と開館日の決定

- ・九州国立博物館（仮称）の名称を九州国立博物館に正式に決定し、併せて17年10月16日から一般公開することとした。
- ・九州国立博物館のシンボルマーク等を制作し積極的に広報活動を展開した。

### ○運営・組織体制

九州国立博物館は、独立行政法人国立博物館九州国立博物館と福岡県立アジア文化交流センターが連携協力して一体的に運営する博物館とし、独立行政法人が主として展示及び博物館科学を福岡県が主として情報、交流及び教育普及を担う組織体制とした。

### ○各館との連携・協力

17年の開館に向け各館との間で作品の貸与等を積極的に行った。これにより十分な確保が図られた。

### ○施設の進捗状況

展示ケース、収蔵庫棚の工事は完了した。今後は、展示具の製作・作品の写真撮影などの展示に向け

た周辺整備を進める。

## ○自己点検評価

### 【理事長のトップマネジメントと指示】

17年10月の九州国立博物館の開館に向け、特に16年度は当面の課題である組織・運営体制を文化庁・福岡県とも緊密に連絡調整し確立するよう指示した。

また、16年度は独立行政法人化後4年目を向かえることから国立博物館の目的を再認識しもって博物館に求められている事業の整理・見直しを中断なく行うよう、役員会等の会議において指示した。

国立博物館の経営方針については、広く国民に理解していただけるよう法人本部のホームページを活用し「理事長の思い・想い・念い」として周知した。

### 【役員会と外部の方々への意見聴取】

国立博物館の運営方針を決定する役員会は6回開催した。

「国立博物館運営委員」「国立博物館外部評価委員」の提言、来館者やメールによるお客様の声を真摯に受けとめ博物館の運営に反映させた。

### 【評価】

各事業の詳細は、16年度実績報告書・総計資料に譲ることとし、一部目標値を下回った事業もあったが、全体としては運営方針に基づき着実に成果が上げられたものと考えている。

17年度は現中期計画の最終年度に当たり中期計画の着実な遂行と次期中期計画に向けた独立行政法人としての運営の諸課題について再検討することとしたい。

### 3. 財務

#### 中期計画

#### Ⅲ 予算（人件費の見積もりを含む）、収支計画及び資金計画

収入面に関しては、実績を勘案しつつ、外部資金等を積極的に導入することにより、計画的な収支計画による運営を図る。

また、管理業務の効率化を進める観点から、各事業年度において、適切な効率化を見込んだ予算による運営に努める。

#### Ⅳ 短期借入金の限度額

短期借入金の限度額は、8億円。

短期借入が想定される理由は、運営費交付金の受入れに遅延が生じた場合である。

#### Ⅴ 重要な財産の処分等に関する計画

京都国立博物館新館を取り壊し予定。

#### Ⅵ 剰余金の使途

決算において剰余金が発生した時は、次の購入等に充てる。

- 1 文化財の購入・修理
- 2 調査研究、出版事業の充実
- 3 企画展等の追加実施
- 4 入館者サービス、情報提供の質的向上、老朽化対応のための施設設備の充実

#### ○実 績

##### 1. 短期借入金 実績なし

##### 2. 重要な財産の処分 実績なし

##### 3. 自己収入

###### ①予算

収入予定額	5億8,006万6千円（前年度5億7,432万3千円）
収入額	9億9,501万5千円（前年度9億1,724万3千円）
支出に充当した額	9億9,501万5千円（前年度5億7,432万3千円）
残額	0千円（前年度3億4,292万円）

###### ②自己収入を充当した事業

各館の常設展経費に9億9,013万8千円、特別展業務費に487万7千円を充当した。

前期までは、自己収入の予算額を上限とした当初予算により執行していたが、当期は期中おける機動的な予算見直しの結果、16年度に実施が必要な事業に充てるため、期初の自己収入予算を超えて積極的な予算執行を行った。

###### ③自己収入の館別状況

###### <東京国立博物館>

収入予算額2億9,783万1千円に対し6億3,484万2千円の収入

###### <京都国立博物館>

収入予算額9,105万3千円に対し1億383万2千円

###### <奈良国立博物館>

収入予算額1億9,118万2千円に対し2億5,454万1千円

###### ④自己収入の推移

平成13年度実績額	6億9,827万8千円（予定額5億6,863万7千円）
平成14年度実績額	9億3,917万8千円（予定額5億6,863万7千円）

平成15年度実績額 9億1,724万3千円(予定額5億7,432万3千円)

平成16年度実績額 9億9,501万5千円(予定額5億8,006万6千円)

#### ⑤法人の経営努力

- ・ 法人全体として、展示事業の充実・お客様サービスの向上を目標として事業を実施した。
- ・ 各館の特色を生かした企画の特別展開催によりお客様の集客に努め、15年度を超える収入額を確保した。
- ・ 各種イベント等への施設の有料貸出の積極的な実施など、様々な努力により入場料以外の収入についても15年度を上回ることができた。

#### <東京国立博物館>

- ・ 東京国立博物館では、質の高い展示品による魅力的でわかりやすい常設展示を目指して、展示体系を見直し本館常設展の全面リニューアルを行った。
- ・ 国民に親しまれる博物館作りの一環として、館主催のイベントとしてコンサート、演劇、お茶会などを実施するとともに、企業等のイベントにご利用いただくため施設の有料貸出を積極的に行い、収入増に努めた。

#### <京都国立博物館>

- ・ 以前よりリクエストの多かった伊藤若冲の特集陳列を臨時に開催した。
- ・ 分野別のテーマ展示の特色を活かすため、平常展示館のサイン看板を見直し、お客様の関心ある展示を重点的に観覧して頂くための自由導線に変更した。
- ・ 各種のイベント(コンサート、落語会、絵画コンクールなど)の開催や、茶室をはじめとする施設の貸し出しを積極的に行った。
- ・ 新春特集陳列に合わせポスターおよび周辺社寺マップを作成し、京都への観光客を博物館に導くよう努めた。

#### <奈良国立博物館>

- ・ 平成16年9月に台風で甚大な被害を受けた巖島神社の復興支援のために、緊急に巖島神社国宝展を実施し、約4万3千人の入館者があった。
- ・ 賛助会員制度を設け、会員の募集を開始した。
- ・ 旅行会社との提携により、正倉院展前売り券の全国販売を展開した。
- ・ 館主催のイベントとしてコンサート、演劇、お茶会などを実施するとともに、企業等のイベントに施設の有料貸出を積極的に行い、収入増に努めた。

### 4. 剰余金

#### ①剰余金の承認

##### <15年度剰余金>

15年度剰余金は、16年11月18日に承認された。

- ・ しかしながら、15年度は予定収入を上回っているにもかかわらず、15年度の剰余金申請総額3億1千万円のうち国立博物館で使用できる目的積立金(通則法第44条第3項積立金)として承認された額は2億1千万円で、一部の収入科目が前年度実績を上回っていないとの理由で、**約1億円の大幅な減額となった。**
- ・ このため、各館においては剰余金を見込んで予定していた事業について変更・延期等を余儀なくされた。

##### (減額による変更等)

- ・ 東京国立博物館においては、剰余金を本館リニューアル内装改修工事経費等として使用を予定していたため、他の事業を約4千6百万円減額して対応しなければならなくなり、当初予定していた東洋館センサー改修工事を延期した。
- ・ 京都国立博物館では、剰余金で取得を予定していた有形文化財の購入資金の一部約4千9百万円が不足し、運営交付金で計画していた建物環境整備関係を17年度に延期した。
- ・ 奈良国立博物館では、剰余金で予定していた事務用ファイルサーバの更新を延期した。

#### ②剰余金の執行状況

＜本部事務局＞

・平成14～15年度剰余金で会計システムの新回線導入を行った（148万円）。

＜東京国立博物館＞

- ・平成13～14年度剰余金で、本館収蔵庫棚補強工事等を行った（5,667万円）。
- ・平成13～15年度剰余金を、本館リニューアル経費に使用した（2億770万円）。

＜京都国立博物館＞

- ・平成13～14年度剰余金で、陳列品を購入した（1億9,234万円）。
- ・平成13～15年度剰余金で、北収蔵庫屋根防水改修、地盤耐震調査等を行った（3,284万円）。

＜奈良国立博物館＞

- ・平成14年度剰余金で、陳列品を購入した（5,093万円）。
- ・平成14年度剰余金を、特別展実施経費に使用した（2,092万円）。

③16年度の剰余金申請 実績なし

5. 運営費交付金債務

①金額 10億6,466万4千円

②内容

陳列品の購入費用・展示経費として繰り越したものと及び展示計画の変更等による再検討の関係で策定が終了せず、実施延期により繰り越したものである。

いずれも17年度に執行する予定である。

＜17年度の執行予定額・各館別の内訳＞

＜本部事務局＞

九州国立博物館の展示費用等経費として6億2,825万7千円。

＜東京国立博物館＞

陳列品購入経費として2億2,784万7千円（政府調達手続きにより契約が4月となるため繰越）

＜京都国立博物館＞

特別展開催経費、耐震調査等経費として1億5,160万1千円。

＜奈良国立博物館＞

特別展展示経費として5,695万9千円。

③前年度の運営費交付金債務の執行状況

＜本部事務局＞

九州国立博物館設立準備の展示費用等に2億6,419万4千円を充当。

＜東京国立博物館＞

陳列品購入経費に3億7,141万9千円を充当。

＜京都国立博物館＞

該当なし。

＜奈良国立博物館＞

特別展の展示経費に389万4千円を充当。

6. 外部資金の獲得状況

件数・金額

科学研究費補助金	22件	5,868万円	（前年度 19件	7,514万円）
寄附金	96件	5,055万円	（前年度 67件	4,050万円）
合計	118件	1億923万円	（前年度 86件	1億1,564万円）

## 7. その他

① 16年度の運営費交付金額は、九州国立博物館設立準備等の特殊要因を除くと、予算査定時に効率化減や物価指数調整、政策的調整の結果、前年度に比べ約3.6%の減であった。

② 17年度の運営費交付金額は、16年度と同様に政策的調整分が引き下げられ、マイナスの係数になった。中期計画期間中における予期せぬ方針の変更で、国立博物館の予算は非常に厳しいものとなっている。16年度においても、前年度以上の事業を実施するため、コスト意識を持ち予算の効率的な執行に努めることにより、各事業の内容をより充実したものとすることができたが、コスト削減にも限界があり、今後更に予算が削減され続けた場合、事業の実施に支障が出る恐れがある。

### ③ 16年度支出状況

(人件費)	支出予定額	22億7,655万4千円
	支出額	23億4,460万5千円
(一般管理費)	支出予定額	4億289万2千円
	支出額	6億6,386万7千円
(展覧事業費)	支出予定額	19億8,322万2千円
	支出額	25億8,047万3千円
(調査研究費)	支出予算額	4億4,738万9千円
	支出額	5億7,335万円1千円
(教育普及費)	支出予算額	1億624万6千円
	支出額	1億1,391万1千円
(九州国立博物館設立等準備事業費)		
	支出予算額	13億1,931万2千円
	支出額	9億344万5千円

※支出額には目的積立金取崩・前年度繰越分を含む。

積立金取崩しは4.の②、前年度繰越は5.の③、翌年度繰越は5.の②を参照。

## ○自己点検評価

### 【良かった点、特色ある点】

- ① 東京国立博物館で6件、京都国立博物館で3件、奈良国立博物館で4件、各館において積極的に特別展を実施し、入館者の増を図ったことに伴い6億4,564万円の入場料収入を確保することができた。
- ② 独立行政法人になって以後、新たに開始した施設を有料で貸し出す事業も、16年度においても利用件数が拡充し、収入増の要因となっている。単に収入の増を図るだけではなく、幅広い層の人々に博物館に来館してもらえる機会となっている。今後とも広報に努め、利用の増を図っていきたい。
- ③ 友の会・パスポートの入会料、図録等刊行物売払代、各種販売手数料などの諸収入についても約2億1千4万円に達し、入場料以外の収入の重要な部分となっている。

### 【見直し又は改善を要する点】

- ・国から交付される運営費交付金は、九州国立博物館などの特殊要因分を除くと、平成13年度に対して16年度は業務経費が9%も削減されている。国立博物館としては事業を減らさず経営努力によって自己収入を上げることによりこれに対応してきたが、自己収入を上げることにも限界がある。
- ・平成13年度の独立行政法人化以降、各館において展覧会の増加・観覧者サービスの拡大、施設の貸し出しなど様々な収入拡大方策を講じて成果を上げてきたが、施設・予算・人員その他限られた条件の中での経営努力で可

能となることは限界に近づいている。

- ・今までは、剰余金の積み立てを事業に充てるなどの対応でしのいできたが、剰余金も申請額から大幅に減額されるなど、これ以上同じ規模の事業を継続していくのは困難な状況になってきている。このため、今後は業務の一部見直しもやむを得ない状況と言わざるを得ない。

#### 【課題】

##### <国からの支援策の充実、とりわけ施設整備>

- ① 国からの運営費交付金は毎年1%の効率化がかかるほか、以前はプラスであった政策的係数がマイナスとなってかかることから、16年度は前年度に対して約3.6%減となっている。今後これが継続されていくと博物館の運営が困難となるのは避けられない状況である。
- ② 国立博物館の施設は、建設されてから相当の年数が経過しており、文化財の収集・保管、展示や入館者のサービス等の面から様々な支障が生じつつある。  
また、最近新潟県中越地震・福岡県西方沖地震等で大きな地震被害が発生している。国立博物館の施設は古いものが多く、耐震診断が未実施のものや診断結果の低いものもあることから、今後の耐震化が急務である。
- ③ 新規のプロジェクトの他は、なかなか予算措置が行われない現状があるが、文化財の保存や国民への公開等の拠点である国立博物館の果たす役割や、文化財及び来館者の安全確保を考え、既設施設をリニューアルするとともに耐震化するために必要な予算の確保が望まれる。

##### <インセンティブが機能する仕組みの確立>

- ・独立行政法人になって以降の4年間（13～16年度）、経営努力が実り、収入予算額（ノルマ）以上の収入を得ることができた。東京国立博物館では16年度に積立金を使用することにより本館の大規模なリニューアルを実施できたことなど、剰余金は博物館の運営に非常に大きな役割を果たしており、運営費交付金が削減されていく中で必要な事業を行うには剰余金なしではできないのが実状である。
- ・しかしながら、15年度は予定収入を上回っているにもかかわらず、15年度の剰余金申請総額約3億1千万円のうち国立博物館で使用できる目的積立金（通則法第44条第3項積立金）として承認された額は2億1千万円で、一部の収入科目が前年度実績を上回っていないとの理由で、約1億円の大幅な減額となった。
- ・前年度に対する収入実績の減少は約3千万円であったにもかかわらず約1億円が承認されなかったことは、国立博物館がおこなってきた様々な収入確保のための経営努力が正しく評価されたとは言えず、インセンティブを大きく失わせるものである。
- ・独立行政法人の経営にとって、インセンティブがあることが極めて重要であり、今後インセンティブが機能する仕組みを確立し維持されることが、法人の運営にとって最も重要な課題である。

財務諸表の経年比較表（中期計画第1期：平成13～17年度）

（単位：千円）

事業年度 区分	第1事業年度 （14年3月期）	第2事業年度 （15年3月期）	第3事業年度 （16年3月期）	第4事業年度 （17年3月期）
経常費用	4,095,207	4,399,092	4,776,324	5,709,467
経常収益	4,223,094	4,757,200	5,080,846	5,414,363
当期総利益	127,887	345,307	313,726	-295,104
臨時損失	—	46,086	11,653	—
臨時利益	—	33,285	—	—
総資産	150,132,970	157,000,333	157,324,258	174,882,976
純資産	148,374,425	155,125,339	154,886,766	169,735,434
資金期末残高	1,125,510	2,946,720	3,266,539	3,789,183
行政サービス実 施コスト	7,101,504	6,194,248	7,309,195	8,265,226

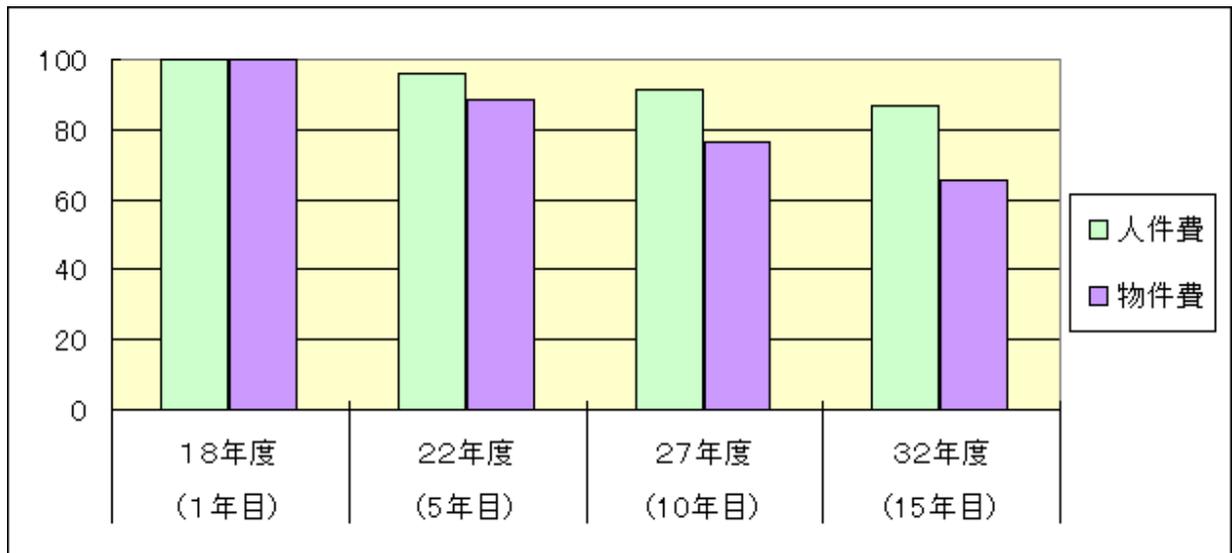
（注）消費税の会計処理について税抜き方式から税込方式への変更を行なったため、第3事業年度以降は税込である。

### 人件費・物件費の推移試算

区分	(1年目)	(5年目)	(10年目)	(15年目)
	18年度	22年度	27年度	32年度
人件費	100	96.1	91.4	86.9
物件費	100	88.6	76.2	65.5

※18年度を100とし、効率化係数を毎年▲1%で積算

※18年度以降の物件費業務政策係数を▲2%で積算



## 4. 人事

### ○方針

1. 職員の計画的・適正な配置と人事交流の推進等を図る。
2. 事務能率の維持・推進を図る。

### ○実績

#### 1. 職員の計画的・適正な配置

##### <採用・人事交流>

- ① 職員の適性・能力、年齢構成及び業務の効率化など総合的に勘案し、新規に14人を採用（一般職員6人、研究職員8人）した。  
なお、一般職員の採用はこれまで各館ごとに採用面接を行っていたが、国立博物館全体として最も適任な者を採用するために、法人本部からも面接に加わった。
- ② 高度の専門的な知識経験を必要とする業務に従事させるため招聘型任期付研究員制度の導入を行い、研究員1人（情報処理）を採用した。
- ③ 国立大学等との人事交流を引き続き行うなど職員の計画的な人員配置を行った。

##### <組織>

- ① 法人全体の事務一元化を推進するため、本部事務局の組織強化を図った。また、資産の有効活用を図るため、「会計課」を「資産活用課」に再編した。
- ② 東京国立博物館では、管理部門を法人本部事務局と共有し、「総務部」を「営業開発部」に改め、渉外事業の充実を図った。
- ③ 京都国立博物館では、地域連携等の推進およびお客様サービスの一層の充実を図るため、「総務課」を「渉外課」に改めた。また、「京都文化資料研究センター」を「文化資料課」に改め、研究分野の強化及び明確化を図った。
- ④ 奈良国立博物館では、お客様サービスの向上及び観覧料以外の自己収入増を念頭に事務組織の改変を検討し、17年4月1日に「総務課」を「渉外課」に改めることにしている。

#### 2. 人事交流の推進

##### <事務系職員>

- ① 法人本部及び各館において他機関（東京大学、京都大学、大阪大学等）との人事交流を実施し、人材の確保と適材適所の人員配置を行った。
- ② 法人内での人事交流を図るため、本部事務局及び奈良国立博物館と九州国立博物館設立準備室との交流を行った。

##### <研究系職員>

- ① 文化庁及び国立大学法人等との人事交流を行った。（文化庁5人、国立大学法人1人、奈良県1人）
- ② 法人内での人事交流を図るため、東京国立博物館と九州国立博物館設立準備室との交流を行った。

（事務系職員人事交流者数）

年度	本部・東京国立博物館	京都国立博物館	奈良国立博物館	九州国立博物館設立準備室	計
13	13人 (東大、近美)	12人 (京大)	5人 (阪大、京大、奈教大)	0人	30
14	14人 (東大)	12人 (京大)	5人 (阪大、京大、奈教大)	2人 (九大)	33
15	11人 (東大)	11人 (京大)	5人 (阪大、京大、奈教大)	2人 (九大)	29
16	12人 (東大)	11人 (京大)	6人 (阪大、京大、奈教大)	5人 (九大)	34

### 3. 事務能率の維持・増進

(1) 博物館の職員としての資質の向上を図るため新任職員や職員を対象とした各種研修（6件）を実施した。また、他機関で実施する研修に積極的に参加した。

名称	日程	受講対象者	受講者数
新任職員研修会	16. 4. 12～4. 14	平成15年5月1日以降の新任職員	32人
メンタルヘルス講習会	16. 7. 12	本部事務局及び東京国立博物館全職員	21人
研究職員研修	16. 9. 16～9. 17	研究職員	45人
新任職員研修会(年度途中)	16. 10. 13～14	平成16年5月1日以降の新任職員	17人
接客研修	16. 12. 6	全職員（お客様対応を主な職務とするもの）	28人
職員啓発研修	16. 4. 1～7. 30 16. 10. 1～17. 1. 31	全職員	14人 21人

(2) 人事事務の一元化として各館で行っていた人事記録管理を本部事務局において一括管理した。

(3) 事務効率化を図るため、平成17年度早期の導入を目途に人事システムの構築を行った。

(4) 職員の事務能率の発揮及び増進の観点から各館においてレクリエーションを実施した。

### 4. 職員数（定員）

独立行政法人国立博物館	定員
本部事務局	135人
東京国立博物館	
京都国立博物館	42人
奈良国立博物館	34人
九州国立博物館設立準備室	26人
計	237人

### 5. その他

- ① 規則の改正を踏まえ、就業規則等の改正を行い、育児・介護を行う職員の勤務時間の多様化及び特別休暇の新設を行った。

### ○自己点検評価

#### 【良かった点、特色ある点】

- ・新規採用、他機関との人事交流及び法人内の人事交流により適正な人事配置を行い、より業務を円滑に行うことができたこととなった。
- ・任期付研究員制度の導入により人事の活性化を図った。
- ・各種研修の企画及び実施により、博物館の職員としての資質の向上を図るとともに、修得した知識等（お客様の対応方法や美術品の取扱い技術の修得等）を業務に反映させることができた。

#### 【見直し又は改善を要する点】

- ・法人内の人事交流及び国立大学法人等との人事交流をさらに活発化するためには、地域によって調整手当（民間における賃金、物価及び生計費が特に高い地域に在勤する職員に支給）が異なるため、異動に伴い給与が減少する場合がある。とりわけ本人の住居が変更しない場合の扱いが課題である。

## 5. 施設

### 中期計画

#### 1. 京都国立博物館

- ①百年記念館（仮称）新営工事
- ②東山区役所土地購入
- ③仮設収蔵庫

の施設・設備に関する計画に沿った整備を推進する。

#### 2. 九州国立博物館展示工事、施設・設備の老朽度合等を勘案した改修（更新）等が追加されることがあり得る。

### ○実績

#### <京都国立博物館>

中期計画にあげられた①～③のうち②東山区役所土地購入、③仮設収蔵庫整備はすでに実施済みであるが、①百年記念館（仮称）新営工事については国の財政事情の悪化に伴い、計画が実施されておらず、さらに今後の計画についても未確定となっている。

#### <九州国立博物館>

- ① 15年度から開始した**展示工事（2年計画）が完了した。**
- ② **展示ケース設置工事が完了した。**
- ③ 収蔵庫の棚設置工事については繰越を行い、17年度前半に完了予定である。

#### <東京国立博物館>

- ① 16年度補正予算（災害復旧）により、台風により被災した重要文化財の黒門やお茶室等の改修工事を実施した。一部は繰り越して17年度前半に竣工予定である。
- ②本館を全面的にリニューアルし、2階を時代別展示「日本美術の流れ」、1階を分野別展示として、よりわかりやすいものとした。
- ③消費税還付金により、表慶館の改修（調査・実施設計）を開始し、17年度末の完了を目指す。

### ○自己点検評価

#### 【良かった点、特色ある点】

##### <九州国立博物館>

九州国立博物館の17年度の開館に向けて、必要な工事がほぼ完了した。

##### <東京国立博物館>

本館の全面的リニューアルにより、平常展示の環境・展示体系が充実した。

#### 【見直し又は改善を要する点】

- ・京都国立博物館百年記念館（仮称）の建設が、国の財政事情の悪化に伴い今後の計画が未確定の状態が続いている。このことは、京都国立博物館の展覧事業の計画、法人全体の運営計画に与える影響が非常に大きいことから、早期に建設計画を確定することが望まれる。
- ・三館の各本館及び東京国立博物館の表慶館は重要文化財に指定されている重要な建物である。これらの施設をバリアフリー時代に適応した施設に改修し、維持管理しながら展覧会場等として活用するためには、所要の修繕費を確保する必要がある。そのために、建物、設備の耐用期間を考慮して、長期的な改修計画を策定し、国からの支援を得ることが今後の大きな課題である。
- ・国立博物館の施設は、建物の耐震基準が強化される以前に建設されたため十分な耐震性を保有しているとはいえないものも多い。最近全国各地で大きな地震被害が発生しており、文化財の展示・保管及び来館者の安全確保のためには、既設施設をリニューアルするとともに耐震化するために必要な予算が確保されることが急務である。

## 国立博物館の主要な建物の耐震状況

館	建物名称	建設年	耐震診断実施状況	今後の対応
東京	本館	昭和12年	Is値=1.02	
	表慶館	明治41年	Is値=0.9	
	法隆寺宝物館	平成11年	未実施	
	東洋館	昭和43年	Is値=0.36~0.38	<b>補強が必要</b>
	資料館	昭和58年	Is値=0.62	<b>補強が必要</b>
	平成館	平成9年	未実施	
京都	特別展示館（本館）	明治28年	未実施	診断が必要
	平常展示館（新館）	昭和40年	Is値=0.33	<b>建替が必要</b>
	文化財保存修理所	昭和57年	Is値=0.75	<b>補強が必要</b>
奈良	本館	明治27年	未実施	診断が必要
	西新館	昭和47年	未実施	診断が必要
	東新館	平成9年	未実施	

- ・耐震診断結果について、Is値で表示している。
- ・建築基準法では、Is値=0.6以上必要である。
- ・文部科学省の耐震基準によるとIs値=0.7以上を確保することとなっている。
- ・国立博物館の建物は、国宝や重要文化財を収容しているなど一般的な建物ではないことから、Is値は $0.6 \times 1.25 = 0.75$ 以上は最低限確保する必要がある。

## 6. 総評

### 総括

- 16年度の国立博物館の運営（効率）、収集・保管、公衆への観覧、調査研究、教育普及、九州国立博物館、その他の入館者サービス、施設整備の諸事業については、一部目標値を下回った事業もあったが、全体的に所期の目的を達成することができた。
- 平成16年度の国立博物館の総入館者数  
216万2千人で、目標入館者数137万6千人を78万6千人上回り、15年度より3万6千人増加した。
- 自己収入が9億9千5百万円となり、収入予定額5億8千万円を4億1千5百万円上回ることができた。  
これは、全体として入館者数が増えたことや施設の有効利用による貸付料が増えたことにより確保することができたものである。

### （組織・制度）

#### ○組織改革と成果

事務の効率化・一元化を推進しかつ法人本部の機能強化を図るために、「東京国立博物館総務課」を「法人本部事務局総務課」へ統合するなど大幅な組織改革を行った。また、京都国立博物館においても組織改革を行ったほか、17年度に向けて奈良・九州の両館においても組織の検討を行った。

#### ○任期付研究員制度の導入

高度の専門的な知識経験を必要とする業務に従事させるため任期付研究員制を導入した。16年度は、東京国立博物館において1人を採用し人事の活性化を図った。

### （運営）

#### ○危機管理

未整備であった東京国立博物館の「危機管理マニュアル」が整備され3館の危機管理体制が整った。

#### ○入館者サービスの拡充

東京国立博物館で開催された「唐招提寺展」では、招待券を曜日指定（平日のみ有効）にしたことにより混雑緩和が図られた。また、会期が重なる展覧会（サテュロス展・中宮寺展）でのセット割引料金を設定し入館者へ便宜を図った。

#### ○渉外活動の推進

4館の渉外担当課長など施設の有効活用やお客様サービスを担当している職員による「独立行政法人国立博物館渉外担当者会議」を初めて開催し、博物館における今後の渉外活動の一層の推進のため、情報交換や意見交換を活発に行った。

### （調査研究）

#### ○調査研究の取組みと成果

東京国立博物館で開催された「空海と高野山展」では、院生期の代表的な仏画である「応徳涅槃図」の研究を東京文化財研究所と共同で行い有機顔料使用箇所の特定制などの成果が見られた。

また、京都国立博物館で開催された「神々の美の世界」展では平安から鎌倉時代前期の作とみられる石清水八幡宮の神宝「黒漆諸尊金銀泥絵八角宝珠箱」が発見され公開した。

### 【課題】

#### 次期中期計画に向けた取組み

現中期計画では、京都国立博物館新館の取り壊し予定が盛り込まれていたが、厳しい財政状況により計画が達成できていない。17年度においても予算措置が行われない状況にあるため、長期にわたる展示計画等に支障が生じてきている。そのため、18年度以降の次期中期計画において京都国立博物館新館の取り壊し建替えを実施する必要がある。

また、文部科学省は「安全安心な教育研究環境への再生」への対応として「耐震性の確保」を18年度整備の最優先課題として取り上げている。このことを踏まえ、今後、国立博物館各館の老朽化し耐震性に問題のある建物の改築及び改修を遂行し、展示・保存環境の整備を図るため、17年度はそのための事前準備に着手する。