

## 欧州博物館調査(第一回)

## ベルリン博物館群とプロイセン文化財団について

国立文化財機構理事

遠藤 啓

文化庁では、本年2月、外国の国立博物館の運営について詳細な情報を得るため、ドイツ、イギリス、フランスの国立博物館・美術館の現地調査を行った。

この成果を我が国の博物館・美術館関係者と共有するため、今号から5回に分けて、本調査の参加者が分担して、フランスを中心にこれら3国の状況を報告する。

## ドイツの文化施設と「ベルリン博物館群」

連邦国家であるドイツでは、文化は基本的には各州の仕事であり、各州が歌劇場や博物館などの文化施設を整備運営している。連邦も文化施設を持っているが、多くは、地元の州(単数又は複数)と共同で資金を負担し、共同で運営する形態をとっている。その例外の一つが「ベルリン博物館群」を設置運営する「プロイセン文化財団」である。

「ベルリン博物館群」は、ドイツを代表する博物館の集合体であるが、その中でも、特に有名なのが「博物館島」にある5つの博物館施設である。

最初に建てられた「旧博物館」は、1830年の開館。「ペルガモン博物館」には、現在ではトルコ領になる地域の遺跡から「ペルガモンの大祭壇」や、「ミレトゥスの市場の門」が移設され、屋内の広大な空間に展示されている。「新博物館」にあるネフェルティティの胸像は、エジプトが最近返還要求を開始したことで知られる。

ところが、我々になじみのあるこれらの博物館名は、実は「施設」の名称で、博物館の「組織」とは必ずしも一致していない。

「ベルリン博物館群」は、20の組織から構成される。そのうち15は、エジプト博物館、ギリシアローマ・コレクション、絵画ギャラリー、美術産業博物館、イスラム美術博物館、民族学博物館、ナショナルギャラリー、近東博物館などの博物館。残りは、博物館群のとりまとめを行う博物館総局と、博物館学の研究所、保存科学の研究所等である。

「ペルガモン博物館」という組織はなく、「ペルガモン博物館」は「イスラム美術博物館」「近東博物館」「ギリシアローマ・コレクション」の展示施設である。他方、「ギリシアローマ・コレクション」は、「ペルガモン博物館」のほか、「旧博物館」でも展示を行っている。

「博物館」とは何か、博物館にとって重要なのは何か、考えさせられる組織のあり方である。

## プロイセン文化財団

プロイセン文化財団は、地元のベルリン州だけでなく、全国の16州と共同で、連邦政府が運営する。全部の州が運営に参加する唯一の文化施設である。

財団は、1957年、当時の西ドイツの連邦法で設置された。国からは独立した法人であり、第二次大戦後に解体された旧プロイセン王国が保有していたコレクションや歴史資料などの文化財を、一元的に保存管理し、補充していくことを目的としている。1989年の東西ドイツ統一後は、旧東ベルリン域内の「博物館島」など、旧東ドイツに所在していたものも、統一的に管理することになった。

財団は、「ベルリン博物館群」のほか、ベルリン国立図書館、プロイセン文化財機密国家公文書館、ラテンアメリカ研究所、音楽研究所を設置・運営している。図書館は、ベートーベンの第九交響曲の原譜を所蔵することで知られている。

## プロシア文化財団とベルリン博物館群の運営

### (1) ガバナンス

財団で決定権を有する機関は「財団評議会」であり、連邦と各州の代表で構成される。連邦政府、各州には、それぞれに異なる票数の投票権が与えられており、合計200票中、連邦は過半数の120票を有している。

総裁は、財団評議会の決定事項を執行し、財団の経常的業務を掌理する。経常的業務であるかどうかの基準は100万ユーロ（約1.2億円）で、これを超えるものは評議会事項。人事面では、博物館長・研究所長以上の人事は評議会決定される。

博物館の展覧会等の事業計画、収蔵品の購入等は、博物館総局長が主宰する博物館長の会議で審議される。総裁は予算に関してのみ関与し、寄付金等により財源の問題がなければ、原案がそのまま承認される。

### (2) 財務

博物館のコレクションも、土地・建物も、財団が所有する。

自己収入による収入増は、その差額を20年前から財団で使えるようになった由。寄付や遺贈も、寄付者・遺贈者の意思を尊重し、財団でプラス財源として使える。ただし、宝くじ（ロト）からの資金は、増えた分だけ政府補助金が減額される。

財団の財源の大半は補助金で、連邦政府の補助（経常費の75%）、諸州からの補助金（残り25%）、施設整備に対する連邦補助金（各州は負担しない）など、合わせて225百万ユーロ（1ユーロ120円として約270億円）。総予算額の90%を占める。残りは、自己収入と昨年度からの繰越金等がほぼ半分ずつを占める。

財団の自己収入の大半はベルリン博物館群の収入だが、副総裁の言によると、博物館群の経常費予算のほぼ20パーセントに相当する。2009年の博物館群の予算上の自己収入は10百万ユーロで、経常費予算総額63.7百万ユーロの16.2%に当たる。

平常展の入館料は、施設により異なる。成人で4から12ユーロで、8ユーロの施設が多い。博物館島に所在する5施設の全館共通券は、成人14ユーロ（約1700円）だった。

### (3) 人事

事務職員も含めて、全ての職員は公募され、財団で選考される。連邦政府との人事交流はほとんどない。

総裁は、財団評議会の提案を受けて大統領が指名する。現在のパーツィンガー総裁は考古学の研究者であるが、創設から50数年で4代目だという。

博物館長も公募され、館長会議で選考委員会を作って候補者を1～2名に絞り、総裁に報告。総裁が財団評議会に諮り、ここで決定される。公募で要求されるのは、美術や美術史の学識と管理運営経験。館長会議の議長（博物館総局長）と総裁が同意できないと難しい事態に陥る由。

博物館群の2009年定員中94.5名（対前年同数）は公務員である。財団の職員ではあるが、資格・待遇が連邦公務員と同等の彼らを、ドイツでは「間接公務員」という由。公務員以外の雇用員は703.5名（対前年度△15）で、総数798名（対前年度△15）。このうち半数余の376.5人は博物館総局に配置され、博物館群の本部業務のほか、会場監視や施設管理などの共通業務を、博物館総局が一元的に行っている。

全施設がベルリン市内にあり、財布が一つだからこそ、施設管理は博物館総局で一元的に行えるし、収蔵品の種別に合わせて博物館組織を設け、各組織の必要に応じて展示スペースを割り振ることができるものと思われる。

ベルリン博物館群でも、会場監視、券買、クローク等の要員については、退職者の後任不補充と外部委託化による削減が進められている。この10年間、政府関係の機関は、年間1.5%の人員費削減が求められている由。特に雇用員については、減員の上に、40名以上の欠員を抱えており、欠員の補充は予定していないという。

（えんどう・はじめ）

欧州博物館調査 (第二回)

イギリスの美術館の調査を踏まえて

国立大学法人東北大学理事 (前独立行政法人国立美術館本部事務局長)

甲野 正道

1 はじめに

イギリスの調査においては、日本の国立美術館の運営に資する情報を得ることを主眼とし、ナショナルギャラリーのような古い時代の作品を取り扱うところではなく、テート・モダンを訪問してその運営について事情を聴取した<sup>1</sup>。

テートは国から独立した法人が運営する美術館組織であり、イギリスの美術を取り扱うテート・ブリテン、世界の現代美術を扱うテート・モダン、北部の拠点であるテート・リバプール及びテート・セントアイブズの4館を擁している。

日本の国立美術館も、独立行政法人国立美術館が国立美術館(5館)を管理運営しているという点で、テートと共通しているといえるが、法人組織全体の運営や各館の運営には両者の差異はあまりにも大きなものがある。本稿では日本の国立美術館と比較しながらテート、特に年代的に対応するテート・モダンを中心としてその運営のあり方を概括し、今後のわが国の国立美術館をはじめとする美術館運営に資することができればと考えている。

2 テート及びテート・モダンの運営の特徴

①豊富な人員と多様な専門職を多数配置

日本の美術館と最も大きく異なる点は、テートの運営にかかる部分が非常に大きくかつ非常に多くのセクションを有し、多様な機能を発揮できる点であろう。

たとえば「Development」、「Enterprises」や「Catering」というセクションにおいて、自己収入を上げる活動を行っているが、日本の国立美術館においてはそうした組織を置く余裕はない。日本ではまた教育普及や所蔵作品の貸し出しの充実が求められているが、テートのような「Learning」という特別の組織はなく、更に「Registrars」という専門職は置かれていない。各館とも教育普及事業は各館の学芸課が所管し、館によっては教育普及専任の学芸スタッフが置かれていないところもある。また貸し出し業務は研究員が展覧会企画などの業務を行いながらこれに当たっているのが実情である。

②「本部」機能の充実

第二に注目されるのは、「本部」機能の充実である。上記組織図中、各館に置かれる組織は、点線で囲まれている部分に過ぎず、それ以外は全て法人全体の組織とされて大変充実したものとなっていることを見て取ることができる。

また「Collection Care」という組織が、各館ではなく、法人全体の組織としておかれている点も注目される。

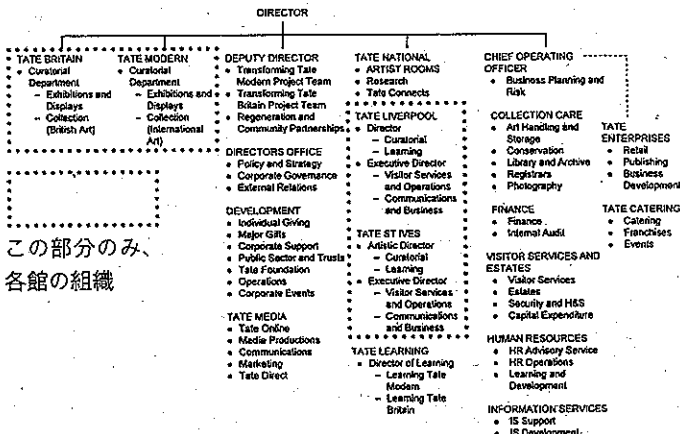
この組織においては、作品の取り扱いや保存修復、さらには貸出等も行っており、外部の美術館が作品の借用を求める場合には、各館に申請するのではなく、この組織に申請することとされている。テート内の美術館の学芸員が作品を展示する場合においても、この組織における registrar の了解がないと作品を収蔵庫からギャラリーに持ち出して手元におくことができないとのことであった。

日本の国立美術館においては、各館ごとに作品を購入・収蔵し、貸し出し業務等も各館がそれぞれ行っており、所蔵作品は総体として日本国民の共有するナショナルコレクションではあるものの、法人全体として統一的な管理を行っているわけではない。

③所蔵作品の位置づけ

テートの財務諸表を見ると、コレクションは、「資本」としての位置づけが明快である。例えば作品購入費は、「資本支出」と位置づけており、施設の改修と同じ扱いである。日本においては、施設の改修等に必要経費は、投資的な経費として政府による100%補助金でまかなうこととされているが、作品購入については「事

図 テートの組織



この部分のみ、各館の組織

業費」の中から必要な予算を捻出して行っており、展覧会事業を行うために展示ケースや結界などの物品を購入するのと同様の取り扱いである<sup>2</sup>。

また、具体的な収集作品の選定等については、テートにおいては、テート・ブリテンがイギリスの美術について、テート・モダンが世界の現代美術について作品を収集すべく、それぞれの館には収集をもっぱら担当する学芸組織が置かれている。そして、テート・モダンにおいて収集に責任を有する学芸員から聴取したところによると、作品収集について2年間のポリシーを策定しているとのことで、どういう分野のこういった作品を購入し寄贈を受けるのか見通しを持ちながら収集活動を行っているという説明を受けた。事柄の性格上そのポリシーは対外的に公表されないとのことであるが、それは大部の冊子の形で存在していることが確認できた。

日本の国立美術館においては、各館に配置されている研究員が展覧会の企画を行いながらそうした作品収集にも従事しており、また法人全体として一定の方針の下で購入作品を決定するというのではなく、各館ごとに購入作品を決定している。

以上のように、テートにおける作品収集のあり方は日本の国立美術館と様々な点で異なることが明らかになったが、今後のわが国における検討に示唆を与えるものではないだろうか。

#### ④自己収入を上げるための努力

テートの運営を調査して大変印象的だったのは、自己収入、特に観覧料金以外のところから収入を上げるため様々な努力をしていることであった。

例えば、所蔵作品の展示に関しては「無料」としながらも、館内各所に募金箱を設置し、「3ポンド」と明示して寄付をお願いしていた。さらに、「友の会」や企業等からの協賛なども積極的に受け入れていた。売店やレストランもスペースは広く充実した内容であった。もちろんこのような諸活動が実施できるのは、組織内に「Development」「Catering」「Entertainment」といったセクションがあることから、専任の職員が多数配置されていることが大きな要因であろう。

また、寄付や作品の寄贈を受けた場合には、美術館の公式の活動年次報告にその寄付者や寄贈者名を美術館の活動報告に明示しているが、このような点を見ると、寄付者等への謝意の表わし方が日本とは異なると感じた。

日本でも、このような観覧料収入以外での収入について拡大が求められている。しかし、国立館においては、平成19(2007)年に開館した国立新美術館を除いては、こうした事業のため十分な広さが確保されておらず、また仮に直轄でやったほうが収入が上がり得策であったとしても、館の予算や人員には厳しい上限が設けられているので(しかもそれは年々減じられている)、実際には他の事業者スペースを貸与してわずかな賃料収入を得る方策しかとれないのが実情である。

テートでは訪問時、企画展として「ファン・ドゥースブルグ」を取り上げており、さらに数日中には「アーシル・ゴーキー」展が開催されようとしていたが、おそらくイギリスにおいても、これらの展覧会からは、非常に多くの観覧者及び観覧収入を得ることは期待していないのではないかと。そもそも観覧料収入以外の割合が60.1%<sup>3</sup>と非常に大きく、その部分に収入の重要部分を頼っているという構図を見て取ることができる。

しかし、日本では、観覧料収入以外の自己収入割合は僅かに23.4%<sup>4</sup>に過ぎず、収入を上げることにについては、どのような展覧会を開催するかという形で収入について議論がなされることが多い。確かに国際的にも、日本の美術館・博物館が開催する展覧会は入館者数が非常に多く、1日あたりの入館者についてはトップ4の展覧会は日本の美術館・博物館の開催したもので占めているようで<sup>5</sup>、日本の場合は現状では展覧会で収入を上げる構図になっていると考えざるを得ない。テートの実情を見ると、日本においても、ショップ等において多くの収入を上げ、それにより、現在の日本ではなかなか開催できないそれこそ「ゴーキー」などの作家の個展等が開催できないものなのだろうかと感じた次第であった。

### 3 今後のわが国の美術館の在り方

4月末に行われた「事業仕分け」において国立美術館の作品収集・展示等の事業は「拡充」とされ、また、レストランやショップ等への貸付については、さらに収入を上げるという趣旨の判断が示されたところである。諸外国の美術館の運営事例を参考にしながら検討が進められる必要があると考えるが、その一助になれば幸いである。

(ここの・まさみち)

1 日本の国立美術館は、東京国立近代美術館が明治40(1907)年以降をその対象としているなど、時代的にはイギリスではテート・モダンがこれに相当する。実際にも国立西洋美術館を除き、各国立美術館が収集する作品や自ら企画する展覧会の多くは現代のものである。  
2 ただし、一般の備品に関しては一定額以上のもののみが「資本」に計上され、その後償却されるが、美術品については、額によらず資本とされるときにも、償却もなされないという違いはある。  
3 2009年度決算。自己収入総額中観覧料金及び寄贈作品評価額を除いた額の割合。  
4 平成20年(2008)度決算。国以外からの収入中、入場料収入及び公募展事業収入を除いた額の割合。  
5 イギリスの「The Art Newspaper」による。http://www.theartnewspaper.com/article.asp?id=17104

## 欧州博物館調査 (第三回)

## フランスの国立博物館・美術館の運営

独立行政法人国立文化財機構理事

遠藤 啓

フランスは中央集権国家であり、主要な文化施設は、国の施設である。

国の文化施設を司るのは、文化・コミュニケーション省。2010年1月の組織改革で、大臣官房、文化遺産総局、芸術的創造総局、メディア・文化産業総局、フランス語・国内言語総代表の大括り組織に再編され、従前、博物館・美術館を担当していた局は、文化遺産総局の一部になった。

フランスに国立の博物館・美術館は90余あるが、そのうち文化省所管のものは、30余存在する。2007年の入館者数の順に見ると、ルーブル(822万人)、ヴェルサイユ宮殿(533万人)、オルセー(317万人)、近代美術館(ポンピドー)(259万人)、ケ・ブランリー(148万人)、ロダン(69万人)、オランジュリー(60万人)、ピカソ(47万人)、装飾美術館(42万人)、フォンテンブロー城(38万人)、ギメ(29万人)、中世博物館(29万人)などが挙げられる。

## 国立博物館・美術館の運営形態

文化省所管の国立博物館・美術館の運営形態は、一様ではない。

主要な国立博物館・美術館については、「分権化」を目指す行政改革の一環として、EPA(établissement public à caractère administratif)と称する「公法上の法人」への改組が進められている。例えばポンピドーセンターは1970年代の創設時から、ルーブルは92年、ヴェルサイユ宮殿は95年、ケ・ブランリーは97年、オルセーは03年の政令で、それぞれ法人化されている。

EPAは、全ての私法上の権利を享有し、自ら契約職員を雇用し、入館料を徴収する。子会社を作ることもできるが、国の監督に服する度合いは比較的高い。

各法人には決定機関として「運営会議」が置かれるが、文化省や予算担当省の局長(又はその代理)が委員として出席する。運営会議が決議しても、文化省等に報告して一定期間内に異議が出されると、決議は無効になる。

事務・学芸ともに、正規のポストの多くは、法人採用の契約職員ではなく、国家公務員が占めており、文化省が法人と協議して配置している。

法人の長=館長は、専門分野の識見を重んじて、大統領が指名する。事務局長等の事務方の主要ポストは、ENA(国家行政学院)卒業生が占めている。

なお、後述するように、同じEPAでも、制度の適用は館によってかなり異なり、「軍靴に足を合わせる」ような運用は行われていない。

他方、中世博物館以下の小規模館の多くは、SCN(service à compétence nationale)といわれる、官庁とEPAの中間の運営形態をとっている。決定権限は原則として文化大臣にあるが、一部の契約は館で締結できる。職員は文化省の職員で、本省から給与が支給される。入館料徴収、ショップの運営等は、RMN(国立博物館連合)という文化省所管の「私法上の法人」が行っている。

全ての国立博物館・美術館について法人化を推進することが提唱されているが、文化省は慎重で、館の規模等に応じて徐々に進めていく方針である。

## 収蔵品の帰属・購入・貸与

文化省所管の国立博物館・美術館の収蔵品は、国の財産である。これはEPAの場合も同様で、博物館は、国の財産である収蔵品の管理者とされる。

EPAでの購入は、館員で構成される審議機関の意見を聞いて、館長が決定し、法人が国のために購入する。ルーブル、オルセーでは、平常展入館料収入の20%を購入費に当てる(寄付金で追加可能)ことになっている。ギメ等のより小規模の館では、国が購入費を予算措置している。なお、価格が一定

額（絵画で10万ユーロ!!）以上の場合、国の審議機関の意見を聞く必要がある。

SCNでの購入は、国の審議機関の意見を聞いて、文化大臣が決定し、RMN（国立博物館連合）が国のために購入する。

貸し出しについては、EPAの収蔵品についても、国の審議機関の意見を聞いて、文化大臣が決定する。

一見不便そうに見えるが、ルーブル等の中核館の場合、国の審議機関に委員を出しているの、館の見解と異なる結論が出ることはまずないそうである。

#### ルーブルとオルセーの決算と職員数

ルーブルの2008年の総収入は、225.13百万ユーロ（1ユーロ110円として約248億円）。うち自己収入が96.12百万ユーロ（約106億円）と収入の43%を稼いでいるが、政府補助金も121.85百万ユーロ（約134億円）受けており、収入の54%に当たる。残余は会計処理上の費目「資産見返負債戻入」である。

自己収入のうち主なものは、入館料で、42.26百万ユーロ（約46.5億円）、うち平常展35.59百万ユーロ（約39.1億円）である。次いでメセナ・寄付金が25.97百万ユーロ（約28.6億円）、土地・施設賃貸料6.90百万ユーロ（約7.6億円）などとなっている。

剰余金があれば法人に留保され、翌年度以降に使用される。国立博物館では、国からの補助金3か月分以上の留保金を持つことが奨励されている。

ルーブルの2008年12月末の職員数は、警備・監視が1,119、技術134、学芸150、事務・管理116で、合計1,519人が国家公務員。この上に、法人プロパーの契約職員が459人いる。このようにルーブルは国家公務員主体だが、ポンピドーヤケ・ブランリーでは、契約職員主体の雇用形態がとられている。

これに比べるとオルセーは小規模で、2009年の総収入は35.034百万ユーロ（約38.5億円）であり、内訳は、経常費補助金33%、入館料40%、施設賃貸料4%、施設使用料2%、メセナ15%、その他6%となっている。

オルセーがこの規模の予算で済むのは、職員の7割が、法人からではなく国から給与を支給されているからである。2009年のオルセー勤務の職員数は、常勤換算で571.96人。このうち399.2人が文化省等の職員で、法人が給与を負担する職員は172.76人に過ぎない。

文化省では、法人負担の職員を増やしていく方針ではあるが、急速な転換は避け、徐々に進めていくようである。

#### 国との複数年契約

EPAでは、数値目標を含んだ複数年契約を国との間で結ぶことが期待されるが、国立博物館では、2010年2月現在、ルーブル、オルセー以外の館の多くは未締結で、締結するべく検討中だという。

これら2館の契約を見ると、主な項目は共通だが、構成は異なる。ルーブルは2006-08年の契約が最新で、更新に手間取っている。オルセーは、2006-09年の次の契約を折衝中である。個々の館だけでなく、政府の対応も、館によって異なるのが、個性を重んずるフランスらしいところである。

（えんどう・はじめ）