

欧州博物館調査 (第五回)

フランスにおける美術館と国の契約関係  
— ルーヴル美術館・オルセー美術館の業務実績契約を分析する

常磐大学大学院教授  
水嶋 英治

我が国では、今年(2010年)の10月から文化庁において「国立文化施設等に関する検討会」が始まったところであるが、フランスの博物館・美術館行政から学ぶ点があるとすれば、国と美術館の契約関係であろう。本稿では、ルーヴル美術館とオルセー美術館の業務実績契約内容を分析し、今年2月に現地でもヒヤリング調査した内容とあわせて報告する。

1. ルーヴル美術館の方針と数値目標

まずはじめにルーヴル美術館の国との業務実績契約(2006~2008年度)について概略を述べる。ルーヴル美術館と国との契約は、ルーヴル美術館、ドラクロワ美術館およびテュイルリー公園と、その監督機関(文化担当省と財務担当省)との間での、公共サービス向上を目指して契約内容を規定している。この契約は公共経営の刷新の一環として、博物館に「責任を持たせること」、「分権」、「評価」の3つを基礎原理とするLOLF(財務法にかかる組織法)に基づいている。

契約期間中の美術館は、外部監査官による証明をともなった明確な指数を含む、年間事業報告(compte rendu annuel d'exécution)をまとめる義務を負う。本契約は3部に分かれている。第1部は、2006~2008年の美術館に課せられた戦略目標を定め、第2部は、予算の大枠を示す。第3部は、人員にかかる問題を扱っている。

2006~2008年度のルーヴル美術館の戦略目標は、次の4つの方針に整理される。

- A 一般公衆にとってよりアクセスしやすくすること
- B ルーヴルの学術研究政策を拡充し、学術的文化的威光を保つこと
- C 文化遺産の保護と活用を展開すること
- D 人的資源の運営の刷新を続け、諸手段を最大限に活用すること

国との業務契約はまた、ルーヴルの3大戦略計画、すなわち「イスラム美術部創設」、「ルーヴル・ランス計画随行」、「ピラミッド計画」を扱っているが、それらの争点は美術館の大きな戦略軸の目標全体と通底するものである。したがって、本契約には、美術館とその監督諸機関が共同で選んだ指標を規定する表(fiche)全てが含まれている。これらの指標を明示している表では、2003~2005年にあった指標については、前年度までの目標値と実績値が含まれている。場合によってはこの二つの契約の間での方法論的変

表1 ルーヴル美術館と国との業務契約(抄)

大方針	具体的な方針
1 一般公衆にとってよりアクセスしやすくすること	a. 大量の入館者受入れのための努力を続けること b. 若者、社会福祉分野の入館者数拡大を続けること、未来館者の来館拡大対策を行うこと c. リピーターをつくること d. できるだけ多くの大衆に向け、コレクションに関する知識を普及させるため、教育普及活動を拡充、刷新、最適化すること e. 来館者対応と情報提供の状況と質を向上すること
2 ルーヴルの学術研究政策を拡充し、学術的文化的威光を保つこと	a. コレクションの調査研究 b. 地理的年代的なルーヴル美術館管轄分野において、カバー範囲をより網羅し展示を向上させること。コレクションを滞りなく、より横断的に展示すること c. コレクションを精力的に寄託する方針を進めること d. ルーヴル美術館の国内における機能強化 e. 国際活動を強化すること f. 美術館のコレクションの拡充 g. 予防的保存と作品修復の強化
3 文化遺産の保護と活用を展開すること	a. 所蔵作品とルーヴル宮の保護 b. メセナの力を借り、ルーヴル宮の維持管理を行い、グラン・ルーヴル計画から漏れていた場所を改装すること c. テュイルリー公園を活用すること d. あらゆる種類の備品が使えるように維持し、入れ替えに努めること 補足指標：メセナ出資によるプロジェクト
4 人事管理の刷新を続け、持てる手段を最大限に活用すること	a. 人事管理の刷新を続けること b. 美術館の資源活用を最大限に行うこと c. 固定資産の場所を記した目録作成を続けること 補足指標 ー研究計画 ー戦略計画：ルーヴル美術館におけるイスラム美術部門の確立 ー戦略計画：ルーヴル・ランス計画の随行 ー戦略計画：ピラミッド計画 ー本契約の財政的な大枠 ー人事管理

化についても述べている。以下、方針について表-1にまとめた。

ルーヴル美術館の戦略目標(2006-2008)についてもう少し詳しくみよう。大方針1の「一般公衆にとってよりアクセスしやすくすること」の次に個別の詳細な目標が立てられる。ひとつの例を挙げる。「a 大量の入館者受入れのための努力を続けること」は、総来館者数(単位:百万人、延べ)で数値目標が立てられ、[実績]から見て、2003年は5.9(590万人、以下同様)、2004年 6.9、2005年 7.4であり、これらの実績値から判断し、[目標]が立てられる。2006年は7(すなわち700万人)、2007年も同様に7、2008年も7としている。詳細なデータは参考として以下にまとめた(表-2)。

表2 ルーヴル美術館と国との契約(詳細)

	[実績]	[目標]	備考
b ナポレオン・ホールでの特別展の魅力	2003年 2,753人 2004年 1,355人 2005年 2,107人(1日平均※)	2006年 3,000人 2007年 2,200人 2008年 3,000人	1年ごとに、大衆受けする展覧会と、入場はそれほど見込めないが学術的な意義の勝る展覧会を交互に開催している
c フランス人入館者数		2006年 2,150 2007年 2,200 2008年 2,250(単位:千人)	
d 延べ開館時間	2003年 3,236 2004年 3,204 2005年 3,192	2006年 3,200 2007年 3,200 2008年 3,200	
e 開室率	2003年 81% 2004年 87% 2005年 86%	2006年 86% 2007年 90% 2008年 92%	
a. 18歳以下の入館者数	2006年 1,350 2007年 1,375 2008年 1,400(単位:千人)		若者、社会福祉分野 public issue du champ social の入館者数拡大を続けること、未来館者の来館拡大対策を行うこと
b. 26歳以下の入館者数	2006年 2,600 2007年 2,700 2008年 2,800(単位:千人)		
以下、省略			

## 2. オルセー美術館の方針と目標

1986年に開館したオルセー美術館は2004年に établissement public になった。本契約は、オルセー美術館とその監督機関(文化担当省)との間での、公共サービス向上を目指しての双務契約を規定している。オルセー美術館の戦略目標(2006-2008年度)は次の3つの方針に整理される。

- A オルセー美術館が他の美術館にとって範(基準)となるべく、その役割を強化すること
- B 入館者数を増大させ、来館者サービスを現代的にすること
- C 新しい管理・財務環境にオルセー美術館を適応させること

### 結語

国の事情が異なるため、これらの契約内容が即日本の美術館・博物館に適合するとは考えにくいだが、次の二つの点で参考になる。

一つは、中長期計画に基づいて対等な立場で契約を締結していること。つまり前述した「責任を持つこと」、「分権」、「評価」が三位一体となっていることである。日本の独立行政法人の博物館評価はフィードバックシステムが確立していないばかりか、過度な評価疲れを引き起こし何らインセンティブが働かない…という指摘は多くの関係者から聞くネガティブな意見である。現況(あるいは元凶)の従属行政法人から脱却する必要がある。

もうひとつは、具体的な数値が明示されていることである。過去の実績値と向こう3年間の目標値が示されていることは透明性の確保、説明責任の確保の点からも必要なことであろう。ただ単に「入館者が減少した」と設置者が博物館側を批判するだけでは何の解決策にもならない。双方が納得した数値に基づいて契約行為を行うことが今こそ求められているのである。

(みずしま・えいじ)

表3 オルセー美術館と国との契約(抄)

大目標	
<b>A</b>	
1 コレクションの価値を高める事業計画の実施	a. オルセー美術館の展示数(長期・短期の貸し出しを含む) b. 10年後の棚卸し点検の実施(彫刻を除く) 補足指標 - 有償で入手した新収品の価格及び配分 - 国の補助金が購入費に占める割合
2 インフラ整備のための工事を成功させ、コレクションの展示のために空間を適用させること	a. 工事計画の実施
3 美術館の影響力を増大させ、知識の普及を拡大させること	a. アクセス可能な展示室の開室率(工事中の展示室を含まない) aの2. 開室率アクセス可能な展示室の開室率(工事中の展示室を含む) b. オンラインによる作品と作家の紹介記事数 c. オルセーのデータベースに対する作家記事数の割合 d. 大ホール利用者数 補足指標 - ホームページへのアクセス数 - オンラインの作品解説数
4 文化遺産保護の一部門としてオルセー美術館の位置を強固なものとし、また国際的地位を確立すること	a. 学術出版数 補足指標 - 研究プロジェクト及び展示の数
<b>B 入館者数を増大させ、来館者サービスを現代的にすること</b>	
1 入館者数を増大すること	a. 入館者数をハイレベルの状況に維持すること 主要指標 - 年間入館者数(有料及び無料) - 年間開館時間数 b. ヨーロッパにおいて魅力的な料金体系と来館者層の多様性を維持すること 補足指標 - 特別のニーズのある入館者への対応 - 学齢児童生徒を対象にした活動の頻度
2 来館者サービスの質を改善すること	a. 現代的な来館者サービスの切り札を開発すること 主要指標 - 前売り及び自動券売機による券買数の全券売数に対する割合 補足指標 - 来館者の満足度 b. 情報の質を発展させること 主要指標 - 展示場の受入担当と監視員で外国語ができる者の割合 補足指標 - ショップ等のキャッシャーで外国語ができる者の割合
<b>C 新しい管理・財務環境にオルセー美術館を適応させること</b>	
1 人材: 人員配置における出力アップ	a. 人材配置にかかる管理を現在式にし、人材配置能力の改善を図ること 主要指標 - 全組織の職務分析 補足指標 - 法人に勤務する者の人件費が総費用に占める割合 - 法人が給与を支払う常勤職員の人件費が法人の総人件費に占める割合 - 法人が支払う人件費が総費用に占める割合 - 展示室平米当たりの監視コスト b. 画期的な社会政策を発展させること 補足指標 - 署名された徒弟契約の数
2 財務政策: 資源を確保し、管理を現代化すること	a. 自己資本率 補足指標 - 国の補助金が総収入に占める割合 - 自己収入が総予算に占める割合 - 史跡関係工事が施設管理補助金に占める割合 - 国が負担する投資の割合 - 一日当たり運営費
3 管理文化をあらゆるサービスに徹底すること	a. 管理文化を育てるための基本的な道具を確立し普及させること 主要指標 - 公的管理およびプロジェクト管理者養成の数 b. プロジェクトの指揮を強固なものとする 補足指標 - 公的管理およびプロジェクト管理者養成の数

註

- i) 遠藤啓(2010)の報告によると(「フランスの国立博物館・美術館の運営」博物館研究 vol.45.No.10)、2007年の入館者数は、ルーヴル(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(ボンピドー)(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)と続いている。
- ii) この業務実績契約の内容分析は、ルーヴル美術館は伊藤香織(群馬県立館林美術館学芸員)が担当し、オルセー美術館は水嶋が担当した。