

## 主な論点に対する各委員のご意見

1. 上原委員	1
2. 織田委員	4
3. 竹内委員	9
3. 町田委員	1 2
4. 水嶋委員	1 4
5. 宮島委員	2 4
6. 宮田委員	2 8
7. 山下委員	2 9
8. 吉本委員	3 1

# 主な論点に対するご意見

委員名： 上原 恵美

## 1. 各法人の目的・役割・機能や事業の特性は、どのようなものか。

(意見)

個別の法人の目的や役割・機能はそれぞれ異なるが、共通していることは、これら国立文化施設は、過去の貴重な文化的資産を蓄積し、国民共有の資産として提供すること、そして現在の社会が生み出している様々な価値を記録し蓄積を続けることである。

過去を振り返り現在を記録することは未来を描くための基礎データである。これらの大切な役割を果たすことができるのは国立文化施設以外には考えられない。また、このような役割を十分果たしうるように基盤整備をすることが日本社会の存続にとって欠かすことができないと考える。

## 2. 各法人が独立行政法人に移行して、改善された点(メリット)・成果と独立行政法人制度適用上の問題点(デメリット)・課題は何か。

(意見)

<メリット>

- ・ 文化施設の「経営」の視点が明確になったこと、
- ・ 「経営」(収支などの数値)が公開されるようになったこと
- ・ 利用者の視点をより強く意識せざるを得なくなったこと

<デメリット>

- ・ 独立行政法人化の目的は何であったか。現段階では財政面での支出削減が最も大きな目的となっている感がある。
- ・ 様々な性格を持つ法人が「独立行政法人」としてひとくりにされ、「文化施設」の独自性が考慮されないままに行政改革の一環として効率性がもとめられ、毎年人件費の1%、一般管理費の3%、業務経費の1%が削減されてきた。国の文化政策は2001年の文化芸術振興基本法の制定やその後の「基本方針」の策定の中で示されてきたが、国の文化政策の一翼を担う文化施設の特性を考慮せず、このような予算の一律削減という「機械的」な予算編成の中では、国の文化政策の位置づけに疑念を感じざるを得ない。

## 3. 各法人の法人・業務の目標設定や評価の在り方についてどのように考えるか。

(意見)

- ・ 新国立劇場の評価にかかわった経験があるが、専門委員による各公演に対する評価、それをふまえた財団の評価委員会評価、日本芸術文化振興会評価、文部科学省評価、総務省評価と評価の屋上屋を重ねる実態に膨大な「評価」コスト(労力、時間など)がどの程度運営に活かされるか疑問に思った。簡素化が必要である。何のための評価かということを一

度見直して適切な評価を行うことが求められる。

- ・ 性格上数値が一人歩きする傾向がある。それぞれの文化施設が取り組んできた「国立」だからこそできる事業を取り上げて評価対象とする定性評価を取り入れることが必要である。

#### 4. 各法人の組織体制やガバナンス、国の関与の在り方についてどのように考えるか。

(意見)

#### 5. 国立美術館・博物館について、機動的な美術品・文化財の取得を含めコレクションの充実を図る仕組みは、どのようなものが考えられるか。

(意見)

- ・ コレクションのための基金を積み立て、機動的に取得ができる財源的措置を行う。
- ・ 計画的に取得できるものであれば、別途国の予算で直接購入し国家財産として管理することも考えられる。

#### 6. 各法人の自己収入の増加に向けた取組、インセンティブ設計として、どのようなものが考えられるか。

(意見)

- ・ 目的積立金制度の改善。現状ではインセンティブが阻害されるような設計になっている。また、目的積立金制度もない法人があることは問題である。

#### 7. 各法人における人材(研究、事務)の育成を図る上での課題と改善方策はどのようなものか。

(意見)

- ・ 人材育成以前の課題として人件費の一律削減をやめることが必要。独立行政法人になって人件費が削減される以前から、国立文化施設の職員数は海外の文化施設のそれに比べて桁外れに少ないという状況であった。それが一向に改善されないまま、逆に人件費が削減され、ますます人材を確保することができなくなっている。文化施設の運営はまさに人による。思い切った措置が必要である。

#### 8. 国の文化政策や独法制度の在り方を含め、本検討会として対外的に強く打出すべきメッセージはどのようなものが考えられるか。

(意見)

- ・ 1980年代から2001年の文化芸術振興基本法成立までの芸術、文化振興の機運と比べ、『文化、芸術』を軽んじる風潮が 日本社会全体を覆っている。現代社会の様々な課題

を解決するためにますますその重要性が高まっているにもかかわらず。

それを打破するために、今一度、文化政策の必要性を強調する必要がある。それは単に芸術の振興にとどまらず、教育・福祉・産業・地域活性化広範におよぶ。

- ・ 国立文化施設は国の文化政策全体の中核を占める存在であることを強調すること。
- ・ 独立行政法人に対する一律取り扱いをやめ、個別に必要な措置を執るべきことを主張すること。

#### <自治体の文化政策に対する国の姿勢>

- ・ 国立文化施設に対する国の積極的な姿勢があるならば、現在の芸術、文化を軽視する風潮に歯止めをかけることになる。
- ・ 指定管理者制度導入による自治体の文化施設の疲弊は、自治体の財政難や市町村合併の影響などと相まって、目に余るものがある。

このような公立の文化施設のおかれている困難な状況は、国の制度設計に起因するところが大きい。国の文化政策の範疇にあると考える。また、公立の文化施設の活発な活動は国の文化施設の活動を支えるものでもある。

- ・ 個別法がある図書館、博物館・美術館でさえ、地方自治法の規定の改定により、指定管理者制度が導入されている(個別法は一般法より優位にあるのではなかったか)。「劇場法」のない劇場については、劇場概念が未成熟であり、「文化会館」「市民会館」などと同列に見られるという現実もあり、さらに状況は悪い。

指定管理者制度は文化施設にはなじまないということを強調し、個別法のある分野については見直しをかけるなどの強い措置が必要である。

また、現在の地方独立行政法人法では文化施設については独立行政法人化することは認められておらず、大阪市の「特区」申請も却下された。地方独立行政法人法を改正し文化施設を独立行政法人として認可する道を開く必要がある。

地方自治法の改定の問題点は公の施設をひとからげにして「直営または(期間の定めのある)指定管理者制度の導入」の二者択一にしたところにある。委託制度の復活や独立行政法人化など選択肢をふやし自治体の「自治」にゆだねるべきであろう。

## 9. その他、考えられる論点(自由記述)

(意見)

# 主な論点に対するご意見

委員名： 織田 紘二

## 1. 各法人の目的・役割・機能や事業の特性は、どのようなものか。

(意見)

国立美術館、国立文化財機構、科学博物館の3法人共に蓄積された文化財や世界的に見て高度に文化的なモノの展示の現場であり、併せて学習の現場でもある。そこには専門分野における優秀な知識を持つ人材の配置が不可欠である。ことに文化財機構(文化財研究所)は研究と共に修復技術の高度なそれもアジアに特殊な分野の専門家が欠かせない。モノより人にシフトした機関としての特性を持つものである。モノを対象としつつ人による技術と高度に進化した技術が常に求められている。

同じように日本芸術文化振興会(以下芸文振)では、伝統芸能・現代演劇・オペラ・バレエ・ダンスといった生きた人間の営為を舞台という空間と客席というこれも生の人間の視線の前に同時進行によって提示する公開・公演でのみ成り立つ世界であり、ここでのモノは基本的には添え物であって美術館における<絵画>に相当するものは、常に生身の人間の所業である。そのため、当然一回毎に制作される舞台は制作者や作者・演出家・美術家といった人間の手によって作られ生身の観客に提供される。全てが現在生きた人間による営みによって成立しているものである。そしていずれの分野においても高度に専門的な技術とセンスと長い経験が必要である。

また一方、芸文振には基金部がある。地方の芸能や全国で活動する演劇や映画、地域文化の振興、および健全な文化の発展は広く国民への浸透なくしては瘦せて貧弱なものになってしまうだろう。高い水準のプロの技芸だけで文化は成り立つものではない。多彩な芸術文化活動が広い裾野から高度な技術のものまで活発に展開されることにより文化の向上が図れるものであって、基金の充実によって、安定的かつ継続的な支援を行うことは国の責務である。

美術館、博物館、劇場、基金等はそれぞれの役割や機能は異なるものであって、それぞれが国の芸術文化振興の拠点としての重要な使命を担うものである。今後とも国が財政その他の面で充実した手厚い支援を行い国民の負託に答えるべきである。

## 2. 各法人が独立行政法人に移行して、改善された点(メリット)・成果と独立行政法人制度適用上の問題点(デメリット)・課題は何か。

(意見)

メリットとしては第一回の検討会において各法人が述べられたように<運営費交付金による柔軟な使途と執行が可能になった>という点だろう。また<中期計画>の作成により、明確な方向性を全職員が共有するようになったのも大きなメリットだった。

一方デメリットとしては、各法人が<評価基準のブレ>に苦しめられている。評価について

は、当然の事として内部評価を厳密に行い、芸文振では全ての公演や業務の評価は個別分野毎の専門委員会の検討に委ねられているが、文科省の評価は当然としてその上の評価までの事務量は膨大なもので<評価疲れ>が取りざたされてもいる。また最終的な評価が出るまでに時間がかかり、出た時には次年度の企画の半ばはすでに終わっているのが現状である。結局は数量と数字による評価が主体で、ほとんど企画の内容や意義についての評価基準のないままの一律横並び評価は必要ないと思う。また一律の人件費削減により、<専門家の確保>が限界にきているというのも悲しい現実である。芸文振はじめ国の文化施設は有能な人材を確保、育成してこそ本来の任務が遂行できる。運営費交付金の一律削減と人件費削減の対象から除外することが必要である。

目的積立金の制度が有効に運用されていない。独立行政法人制度の最も目玉ともいえるべき制度で法人の発足時にはその効果が大きいと期待されていたものだが、折角苦心惨憺し経営努力の結果、爪に火を灯すようにして利益を上げたものをいとも簡単にほとんど使えなくされてしまい、いわば没収というのはいかがなものだろうか。強い怒りさえ感じる。現場はこれ以上乾いた雑巾は絞れないところまで節約して、良識ある企画を立てようとしても、入場者数の枠や評価の点数を気にするあまり、安易とは知りながらも集客のための企画に終始してしまう。それでもたとえば歌舞伎では一場面や一人の俳優や演奏家や、時には刀の一本までも節約しているのである。それで良質な仕事といえるだろうか。国民に自信をもって提示できるだろうか。否である。ことに劇場は席数が決まっている。ゆえに経費もおのずと限定的にならざるをえない。人気俳優による人気演目ばかりを追いかける悪弊は少なくとも国の施設で行ってはならない。それは絵画でも博物資料でも同じ事で、どこかで断ち切らなくてはならない。勧進帳は別名<又かの関>という。<国民に質のよい企画を、低額な料金で>という国の施設としては最低の条件をクリアできないのでは何のための国の施設なのか。

国民に開かれ、世界に日本の顔として自信をもって提示・公演・公開できるレベルの展覧会や公演が実現できてこそその<日本の顔>でありたい。

### 3. 各法人の法人・業務の目標設定や評価の在り方についてどのように考えるか。

(意見)

中期計画(5年)の設定の仕方はすでにどの法人も板についてきた感がするが、設定された計画は時代の変化に対応してフレキシブルに運用されるべきだろう。途中変更ができないわけではないが、変更することが評価の減点対象になるようなことでは困る。時代の変化は速くドラスティックでもある。その変化に沿って自らを見失うことがあってはならない。むしろ、文化が経済や政治と無関係ではありえないが、文化はむしろ手段としての経済や政治にとっての目標であるべきで、文化が社会をリードしていくという考え方を大事にしたいものだ。

先にも記したが、評価のための事務量は軽減されるべきで、各法人内部の自己評価とその是非を検討する専門委員会による評価と、文科大臣の元での文科省による評価で十分ではないだろうか。目標設定はあくまでも<仮目標>であり、経済や政治の動向も目まぐるしく変わる昨今、余りに硬直した考え方は捨てるべきだろう。法人の長と文科大臣の話し合いで

計画変更がスムーズに行われるようなシステムでありたい。

#### 4. 各法人の組織体制やガバナンス、国の関与の在り方についてどのように考えるか。

(意見)

どの法人も経営者の裁量権と責任により、組織のスリム化や意識改革がなされた点についてその成果は高く評価できる。しかしこれからはより一層民間の経営方法を積極的に取り入れることに努力してほしい。研究者が専門家であることは当然だが、その展示企画や舞台をいかにPRし、販売に結びつけるかを考え実行するという営業分野も専門の仕事であり、人事面でも配慮されるべきである。役員にしても経理・総務・人事の担当役員と専門分野の理事と営業分野の理事がというように、業務形態に必要な数の理事が適切に置かれ、その上に立つ組織の長を補佐し、国は組織の長の権限を財政的にバックアップするのが正しい姿である。すでに民間企業の経営手法や企業会計、監査法人によるチェックも導入されている。これまでの短い時間で構築してきたそうした仕組みをよりよく発展させることに国は意を用いるべきではないだろうか。国は正しい意味での法人のアドバイザーの役割を担い、安定的な財政援助と職員と組織のモチベーションを向上させるために意を用いるべきであろう。

#### 5. 国立美術館・博物館について、機動的な美術品・文化財の取得を含めコレクションの充実を図る仕組みは、どのようなものが考えられるか。

(意見)

目的積立金の基金化つまり法人の自由裁量で使える資金とすることは新たに是非討議されるべきだ。そうした中で小なりとも芸文振でも博物資料を持ち、展示も行っているのだから、その収蔵物の拡充も併せて考える必要がある。能楽堂では現に加賀前田家の能装束やカネボウの装束などを預かって展示などで利用させていただいているが、いつまでもそうしてもらえるものではないようで、毎年のお買い取りの話はいつも予算で立ち消えになる。年間一点程度購入するのさえようやくという現状は変えなくてはならないだろう。能楽の装束や面等は生きた公演の場である芸文振で所蔵し活用されるのがよいわけで、楽器等も展示するだけではなく実際に使ってこそその楽器なのであって、活用と展示という両面からの考慮がなくてはならないところが他の組織と異なった芸文振の資料の特殊性かもしれない。ここでも生きた人間の営みを提示する芸文振のあり方が考慮されるのが望ましい。

#### 6. 各法人の自己収入の増加に向けた取組、インセンティブ設計として、どのようなものが考えられるか。

(意見)

これまでも別の項でふれてきたことを再度記すことになるが、まずは運営費交付金の安定的な供給と、目的積立金制度の活性化を保障することだろう。

どうしても補助金や交付金を節減しなくてはならないのなら、目的積立金認定の緩和により

自主努力による自己収入を増加させるべく、インセンティブを高める為の方策を国はとるべきだと思う。

## 7. 各法人における人材(研究、事務)の育成を図る上での課題と改善方策はどのようなものか。

(意見)

芸文振では昭和45年の歌舞伎俳優養成から今日まで、伝統芸能各分野の養成に携わってきた。その成果は今更いうまでもなく大きなものだった。歌舞伎や文楽、寄席囃子等は研修制度なかりせば今日まで芸能の継承がなかったといっても過言ではない。それも40年という歳月の蓄積があつてのことで、短期的評価は百害あって一利なしだ。しかし残念ながら伝統芸能の後継者を希望する者は年々減少しているし、養成事業関係経費の切り詰めも限界にきているようだ。養成所に入ることは入っても途中で落伍する者も少なくない。

伝統芸能の公開との密接で包括的な関係を維持することが基本前提であるが、伝統芸能の全分野を一元的に運営管理する養成学校的な組織を作り、将来的には東京芸術大学の邦楽・邦舞のコースと合体するようなことも考えてよいのではないだろうか。NHKの邦楽育成会も今年春40年の幕を閉じた。国立劇場おきなわも内包する芸文振の伝統芸能分野の養成事業はますます期待されその意義も大きくなっている。今こそ内容の充実と組織の変革を考えなければならない時だと考える。

また新国立劇場の研修事業も新国公演の水準の維持を図ることは元より、現代舞台芸術の振興と普及のために重要な役割を果たし、当然蔑ろにできない分野で貢献している。

舞台監督・照明・音響・美術といったまさに専門の分野における後継者の養成も肝心である。

芸文振でのみ公演されている<文楽>は人形(首)の管理補修、衣裳・小道具といった極めて特殊な仕事を内部の職員で行っている。伝統の技が途切れないように間断なく技術者を育成して行くには、法人組織になじまない<徒弟制>も時として分野によっては必要なこともある。

研究や営業、宣伝・編集といった分野での人材の育成は組織の将来にとって大切である。人事面での配慮をされたいところだ。一般職の人材の払底、若年層の減少はどの組織にとっても共通して苦労しているところだが、一般職だからこそ組織がやるべき本来の目的とする業務をなるべく広く経験させる現場体験を充実させるべきで、ともかく展覧会ならその会場を、劇場なら公演をお客様と共に見せることが大切である。お客様が何を求めているのかを肌で感じるべきで、アンケートには出ない生の声を聞くことが肝要である。できるならば短時間でも現場を体験するところから組織の一体化を図るべきだろう。芸文振では新人講習としてすでにそうしたルールができていて機能しているが、他の組織ではどんな取り組み方をしているだろうか。



**8. 国の文化政策や独法制度の在り方を含め、本検討会として対外的に強く打出すべきメッセージはどのようなものが考えられるか。**

(意見)

各法人には、独特な性格と異なった対象やモノやことによって無理に同じ土俵に乗ることが難しいことをメッセージしたい。またモノと人間の違いは大きい。しかし基本的にはこの独立行政法人制度は悪いシステムではない。そしてまだ若い制度である。どうより良くすることができるのかを検討するのが基本なのであろう。一律で処理できえないということが多面的に理解され、しかもどうしたらより国民が良質の文化的生活に親しむことができるのかを考えるのが第一のポイントであり、それは憲法にも保障されている国民の権利である。

国の文化政策、たとえば〈文化芸術振興基本法〉の精神をいかに生かすかというところもおさえなくてはならない。

**9. その他、考えられる論点(自由記述)**

(意見)

組織の統合を急ぐべきではないと思う。異なった組織の併合のもたらす弊害をこれ以上増やすべきではない。逆に各組織の独自性を明確にし、助長する方向こそ必要なのではないか。それだけ日本の文化は多様であり重層的である。たとえば、雅楽、歌舞伎、文楽、能楽、沖縄の組踊という伝統芸能の各分野は先行する芸能を駆逐することなく、21世紀の今日まで共存してきた。明治以降日本が広く西洋に学んだ新国立劇場が行う分野も、およそ千五百年前に中国や韓半島の国々から伝えられた雅楽や伎楽・散楽を学び、長い時間と膨大な労力を経て大和風を確立したように、いま共にあることによってまさに新たな展開と飛躍をしようとしているのであって、ことさらに〈自国の〉という狭い内向きの考えはこの際捨てるべきだと思う。琉球の国劇たる組踊と歌舞伎や能楽との長く深い交流を思う時一層その感を強くする。夫々がそれぞれであること、そしてそれぞれがそこにあって互いに刺激しあうからこそ世界に発信しうる次世代の文化が生まれる。文化施設、とひとくくりにはできない多様さこそ大事にすべきだ。ソフトな関係としての〈文化施設〉を文化庁がホールディング(持株会社)的な役割を果たすことによって行政の面で一体化の実をはかることによるより良い成果を期待したい。国＝文化庁という大きな箱の中に形も大きさも異なる箱＝各法人が共存することが望ましいと考える。

# 主な論点に対する意見

委員名: 竹内 順一

## 1. 各法人の目的・役割・機能や事業の特性は、どのようなものか。

(意見)

## 2. 各法人が独立行政法人に移行して、改善された点(メリット)・成果と独立行政法人制度適用上の問題点(デメリット)・課題は何か。

(意見)

(メリット) 国立から独立行政法人へというドラスティックな改革を通して、はじめて「聖域」に「第三者からの評価」というメスがはいった。その結果、法人側に①「説明責任」②「ナショナルセンター」という観点生まれ、③「財務諸表」を通じて財政状況が公にされた。

文化財機構の「自己点検評価報告書」は、A4判厚さ約4センチの大部な書である。そこには500項目を超える各種の活動が要領よく報告され、目的(大項目・中項目・小項目)などのフォーマットは、他の美術館・博物館の自己評価の典型例になった。

(デメリット) やむを得ないとはいえ、評価のための書類作成には膨大な人員と時間が費やされた。

独立行政法人化の本来のメリット「インセンティブ」が結局は活かされなかった。

館のあり方や目的については、議論の場がなく、館側と評価する側との合意形成がなかった。

細部にわたり、「政独委」の見解がまかり通り、「角を矯めて牛を殺す」式の見解もあり、ここでも館のあり方や目的の合意形成がなかった。

(課題) 今後も従来通り評価を行うとしたら、時間をかけて合意形成を得て、定量的評価(SABCF)や評価項目自体をも、双方(政独委も)が納得するよう再検討しなければならない。

## 3. 各法人の法人・業務の目標設定や評価の在り方についてどのように考えるか。

(意見)

#### 4. 各法人の組織体制やガバナンス、国の関与の在り方についてどのように考えるか。

(意見)

国立文化施設は、国民から負託され仕事であり、国民は信頼して各法人に任ず。この関係がもっとも重要である。

国は予算を確保し、施設側に任ず。施設側は「ミッション」を明確にし、その具体化は法人側の自由裁量でよい。

評価は、ミッションがどの程度達成されたか、という視点から行う。

国立文化施設に関する「世論調査」を専門機関に委託して行う。現在の各館の入館者アンケートは、バイアスが掛かり過ぎていて客観的な材料ではない。

今の政府には国民に分かりやすい文化政策がない。国立文化施設を目に見える文化戦略に位置づける。

#### 5. 国立美術館・博物館について、機動的な美術品・文化財の取得を含めコレクションの充実を図る仕組みは、どのようなものが考えられるか。

(意見)

#### 6. 各法人の自己収入の増加に向けた取組、インセンティブ設計として、どのようなものが考えられるか。

(意見)

1)短期的には、事業仕分け第2弾の結論である、文化財収集は「事業規模は拡充」、「適切な制度のあり方を検討するとともに、国からの負担を増やさない形での拡充を図る」を最大限利用して、自分で汗水流して稼いだ金額を収集に使うという本来のインセンティブ制度にする。

2)長期的には、「ナショナル・コレクション」「国民の資産」の充実という観点から、税制面も含め例外存在にする。

#### 7. 各法人における人材(研究、事務)の育成を図る上での課題と改善方策はどのようなものか。

(意見)

1)国立文化施設は、あらゆる面で「手本」であるべきである。これが揺らぐと、日本の博物館界全体が地盤沈下する。

2)研究も第一線の水準を維持すべきであり、現状はそれを確保出来ていると思う。人材育成は、研究以外の「保存」「資料管理システム」「教育・普及」「収集」等の事業でも系統的に行う必要がある。現状は人員削減計画実施に圧迫され、長期の人材育成プランがない。

## 8. 国の文化政策や独法制度の在り方を含め、本検討会として対外的に強く打出すべきメッセージはどのようなものが考えられるか。

(意見)

- 1) 「国民のアイデンティティ」「国の誇り」「国民のよりどころ」を国立文化施設が担うという視点を強調したい。
- 2) 外国人を是非連れて行きたいという施設にするために、何が必要か、何が欠けているか、という視点を盛り込みたい。
- 3) 博物館とは「今までよく頑張ってきた歴史」を見せる場所である。たとえば、「日本は世界に冠たる工芸大国」であった、その伝統は現代の「ハイテク」にも息づいている。それに想いを馳せる場が博物館であるというようなメッセージを伝えたい。

## 9. その他、考えられる論点(自由記述)

(意見)

- 1) わが国の博物館界を俯瞰すれば、「偏った発展史」を辿ったという側面があると言わざるをえない。とくに国立施設に顕著であり、東博・京博・奈良博・九博は「博物館」を名乗るが、実際は「美術館」である。世界の博物館の概念に適合するのは、大規模なものでは、科博、歴博、民博、東大総合研究博に過ぎない。  
この偏りが、貴重な自然史標本類や近代産業遺産などをフォローできない欠陥を生む。将来の国立文化施設のあり方を展望するとき、この偏りを是正する視点が必要である。
- 2) ICOM(国際博物館会議)の成果や財産を取り入れる地盤が脆弱である。とくに理論分野(博物館学など)の発展は、スミソニアン協会、あるいはヨーロッパの自然史博などの大規模「博物館」の実践活動と不可分の関係にあるが、これへの対応を少数の研究者に任せているのが現状である。
- 3) 国立博物館・美術館は、まず、ICOMに団体加盟をし、世界の潮流のなかに身をおくべきである。国立文化施設は「我が身」のみを心配するのではなく、水嶋委員の指摘する「我が国の博物館は世界に取り残されてしまう危機感」を共有すべきである。

# 主な論点に対するご意見

委員名： 町田 智子

## 1. 各法人の目的・役割・機能や事業の特性は、どのようなものか。

### 国立美術館、国立文化財機構、国立科学博物館

・ 美術作品や資料の収集・保存・修復、調査研究及び教育普及。文化の普及・振興のための展覧会事業等の開催。事業特性は、基礎的・先端的研究や国際協力の実施など、国の文化政策の下、内外への文化発信と次世代への継承を担うとともに、国内の各文化施設、研究機関に対し、指導的・牽引的な役割も果たす必要がある。以上を鑑み、その方針・活動は安定的かつ継続的に行われる必要がある。

### 日本芸術文化振興会

・ 伝統芸能や舞台芸術の公開、伝承者養成、調査研究などを通じて、芸術活動に対する支援と芸術文化の向上に寄与すること。事業特性は、上記と同様。

## 2. 各法人が独立行政法人に移行して、改善された点(メリット)・成果と独立行政法人制度適用上の問題点(デメリット)・課題は何か。

### メリット

・ 直に国民と向き合うことで「お客様」という意識が生じ、自律的運営の中で予算の弾力的執行が可能になったことと相まって、観客目線の各種取り組みや業務の効率性向上、組織の活性化など、多くの改善につながった。

### デメリット

・ 独法制度は民間手法をできるだけ導入し、各法人の裁量を広く認めるはずが、実際にはまだ柔軟性に欠ける面がある。膨大な評価対応業務が疲弊を招いている点は問題。  
・ 現状では積極的な取り組みで予定以上の収入が入っても、その分が運営費削減の方向に働くため、改善意欲を削ぐ点が問題。インセンティブが働くよう、様々な自助努力による成果が、適切な管理の下に各法人の裁量で有益に使えるようにした方がよい。

## 3. 各法人の法人・業務の目標設定や評価の在り方についてどのように考えるか。

・ 目標設定と評価の仕組みは必要だが、評価対応業務自体が膨大になり、絞り込まれた人員の中、疲弊を招いているのは問題。※7にも一部関連記述。

## 4. 各法人の組織体制やガバナンス、国の関与の在り方についてどのように考えるか。

・ 国の主要文化政策を担う機関として、国の関与は必要。一方で各館の裁量権をもっと大きくし、自己責任の下、独自の展開ができるようにした方がよいと考える。もちろん各館は評価・チェックを受けながら行うべきで、自助努力によって、収支改善や顧客満足度につながる意欲的な取り組みが機動的にできるようにすることが重要。

**5. 国立美術館・博物館について、機動的な美術品・文化財の取得を含めコレクションの充実を図る仕組みは、どのようなものが考えられるか。**

- ・ 様々な自助努力によって得た予定を上回る収入については各館が積み立て、その用途のひとつとして、年度に縛られない機動的な作品・資料購入を可能にすることが、コレクションの充実につながる。重要な美術品等が市場に出てくる時期、価格は予測できないため、単年度予算では対応できない場合もあり、一定のプール金の中で、柔軟に対応できるようにした方がよいと思う。ただし、購入品についてもチェック・評価は必要。

**6. 各法人の自己収入の増加に向けた取組、インセンティブ設計として、どのようなものが考えられるか。**

- ・ 上記5のような積立金を可能にし、各館の増収分が各館の裁量で、コレクションの購入など、より館およびその活動を充実させることに遣えるようにすることが、インセンティブになる。

**7. 各法人における人材（研究、事務）の育成を図る上での課題と改善方策はどのようなものか。**

- ・ 人材育成には長期的な視点と時間とお金が必要。その認識に立って、一律的な数字での人員・予算削減をやめ、各館の独自裁量の下、プランを提出してもらい、一定の評価・チェックをクリアした案を各館が実施するようにする。いわば館の強みや特性を認識して自らあるべき姿を描き、自己責任で実施していくようにする。また研究評価について、調査研究など単年度評価に向かないものは複数年評価にかえる。ある評議員会では論文の数だけが問われているが、論文数に追われるのは、研究者の育成にとって望ましい形ではない。研究の質も反映できるよう、論文引用数も評価に加えるなど、評価方法自体ももっと工夫する必要があると考える。

**8. 国の文化政策や独法制度の在り方を含め、本検討会として対外的に強く打出すべきメッセージはどのようなものが考えられるか。**

- ・ 国は国家100年の計をもって、文化政策の舵を取り、必要な予算をつけるべき。国の厳しい財政事情は十分に踏まえつつ、独法が常に収支に目配りしながら、豊かな文化支援・発信につながる役割を果たしていくことが重要。増収に向けた意欲的な取り組みや業務効率化によるコスト削減は大事だが、そもそも教育普及や内外への文化発信、次世代への継承など独法の果たすべき役割を考慮すると、まずは文化予算をきちんとつけ、安定的に活動できるようにすることが本筋。その上で、収支改善を促すことが肝要。

**9. その他、考えられる論点（自由記述）**

- ・ 各館の「増収部分」の一翼を担う特別展収入は、展覧会経費の大半をマスコミが負担し、国がリスクを負わず、入場料収入の一部を会場費のような形で一律に取る仕組み。明治以降続いてきた、この「究極の民活」システムは、リーマン・ショック後の経済状況を考えると、今後難しくなってくる局面も考えられる。欧米とは全く違うこの「日本型」システムについても、根本的問題として、今後検討していく必要があるのではないだろうか。

# 国立文化施設等検討会 意見発表 第2回

10月18日（月）

常磐大学大学院研究科長  
教授 水嶋英治

---

## 主な論点

- ①国立博物館の目的・役割・機能、事業特性  
→ 博物館法改正の観点から
- ②独法制度のメリット・デメリット  
→ 国立科学博物館（と日本未来科学館）
- ③目標設定、評価  
→ 新しい評価指標
- ④組織体制、ガバナンス、国の関与
- ⑤その他 近年の博物館の国際動向について

# 今回の意見表明における私の立場

- これからの博物館の在り方に関する検討協力者会議 副主査
- (主査は中川志郎・ミュージアムパーク茨城県自然博物館名誉館長、元日本博物館協会会長)

3

---

## ①国立博物館の目的・役割・機能 博物館法改正の観点から

ICOM(国際博物館会議)の定義

1. 資料を収集、保管(育成)、展示して教育的配慮の下に一般公衆の利用に供する。
2. 教養、調査研究、レクリエーション等に資するために必要な事業を行う。
3. 資料に関する調査研究をする。

4



# 博物館法の形骸化

登録制度 > 申請資格となる設置主体を限定

1. 公立博物館は教育委員会所管であること
2. 私立博物館は民法第34条法人及び宗教法人等
3. 首長部局所管の公立博物館、国立、営利法人立、個人立の博物館等は登録博物館となれないこと

5

---

## 問題点

1. 登録制度には有効期限や更新規定が設けられていない
2. 平成11年の法改正によって都道府県教育委員会の国への報告義務がなくなったことによって、その形骸化に拍車がかけられた
3. 登録基準そのものが外形的観点の審査が中心
4. 社会に求められる博物館として実質的な活動の量・質を審査する仕組みとなっていない
5. 登録博物館としての水準の維持を十分に担保する制度になっていない

6

# 文化財保護法

- 例えば、「公開承認施設」という制度あり

## 承認基準

1. 文化財の取扱いに習熟している専任の学芸員等が2名以上置かれていること
2. 博物館の施設全体の防犯及び防火体制の体制が確立していること等を要件
3. その効力は5年間
4. 承認に際してもその申請前5年間に国宝・重要文化財の公開を適切に3回以上行った実績が求められている

(「重要文化財の所有者及び管理団体以外の者による公開に係る博物館その他の施設の承認に関する規程(平成8年文化庁告示第9号)」)

7

---

## 現状では・・・

1. 登録博物館もこの承認基準と同様の要件を課して当然だが...
2. 登録博物館であることを承認の要件とすることが理想
3. しかし、現状では文化財保護法と博物館法はリンクしていない

8

# 「新しい時代の博物館制度の在り方について」 (報告書)平成19年6月

## 提言

1. 登録の設置主体の限定撤廃
2. 博物館相当施設の指定制度を博物館登録制度に一本化することなどを提言

9

## ②独法制度のメリット・デメリット

- 現行の博物館法では、国立博物館は適用外
- 博物館法制定の前年(昭和25)に文化財保護法が制定され、国立博物館が文化財保護委員会(現文化庁)の附属施設の位置付けとなった

→ 博物館法の対象とすることができなかったという歴史的経緯

10

# 入館料規程

独立行政法人は自己収入を得ることを求められている。



博物館法(第23条)では、原則とはいえ、入館無料を規定している

この矛盾をどう解消するか？

11

## 博物館は社会教育施設であるか？

博物館・美術館	目的
国立科学博物館	その目的に「社会教育の振興を図ることを目的とする」と規定 (独立行政法人国立科学博物館法第3条)
国立博物館	「文化財の保存及び活用」 (独立行政法人国立文化財機構法第3条)
国立美術館	「芸術その他の文化の振興を図ること」 (独立行政法人国立美術館法第3条)



博物館法の性格そのものが問題となる可能性がある

12

# 国立科学博物館

- 独立行政法人科学技術振興機構が運営する日本科学未来館（今回の検討対象外）
- 統合は不可
  - 最も大きな理由は、コレクションを持たないこと
  - もし博物館として位置づけるとすれば、博物館の機能不全

13

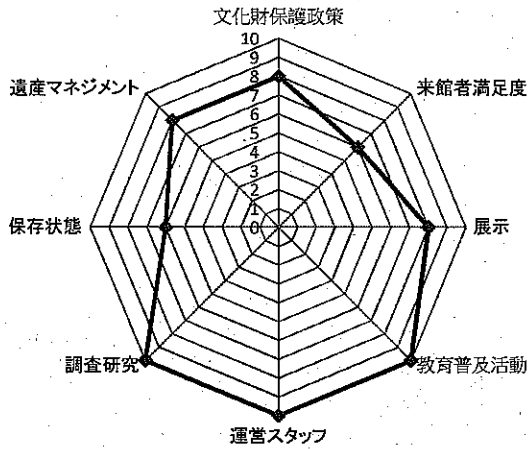
---

## ③ 目標設定、評価

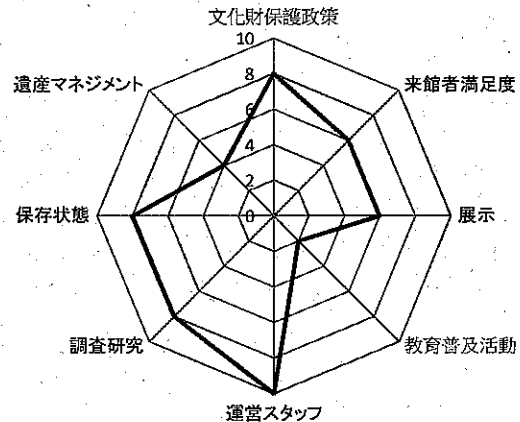
- シンプルかつ「評価疲れ」をしない評価制度の設計
- 国内統一基準 ← ナショナルセンターとしての模範

14

# 博物館の総合評価



博物館・明治村の総合評価



アヤソフィア博物館の総合評価

## ④ 組織体制

### 1つのグループ

- 国立博物館、美術館、芸文振で一つのグループを作る案

### 2つのグループ

- むしろ国立科学博物館を含む「博物館グループ」と、「劇場グループ」(芸文振)に整理すべき



国立博物館

- 国立美術館
- 国立科学博物館



芸文振

## ⑤ その他 国際動向

- 2009年12月 国立科学博物館にて、ICOM ASPAC国際会議を開催
- アジアにおける日本のリーダーシップを顕示
- その後、アジア博物館学会設立の議論

17

---

## その他の国際動向

- **ICOM 2010 上海大会11/7-11/12まで**
- 博物館研究国際センター *International Centre for Museum Studies* の創設が提案される予定  
(By ICOM ASPAC and ICOM China)
- 近年の激変する博物館界の国際動向を見ると、我が国の博物館は世界に取り残されてしまう危機感あり
- 独法制度・博物館法の見直しの必要性

18

# 課題

- 国立博物館は博物館法ができる前の年に文化財保護法の中に位置づけられた  
→しかし、抜本的改正の必要性
- その一方、「劇場法」を制定する動き。  
→その構想では、劇場法の中に国立劇場を明確に位置付けるという方向で検討がなされている。  
  
→ この並びでいけば、博物館法にも国立博物館を位置づけるべきではないか？
- 博物館法を改正し、博物館法の中に国立博物館を位置づけること



# 主な論点に対するご意見

委員名：宮島 博和

## 1. 各法人の目的・役割・機能や事業の特性は、どのようなものか。

(意見)

## 2. 各法人が独立行政法人に移行して、改善された点(メリット)・成果と独立行政法人制度適用上の問題点(デメリット)・課題は何か。

(意見)

## 3. 各法人の法人・業務の目標設定や評価の在り方についてどのように考えるか。

(意見)

### ○評価の仕方について

現在の評価制度の主な問題点等は以下のとおりです。

1. 重複した評価制度であること及び毎期定量的かつ一律な評価方法で詳細な報告書等を作成・提出することが、各法人に過大な負担を強いています。
2. 定量的かつ一律な評価方法は、文化的創造性を尊重すべき各法人の特性等に合わなくなっています。
3. インセンティブが働く仕組み作りが必要です。
4. 適切な評価のためには、適切な目標設定が必要になります。各法人の特性等に合った目標設定の在り方を検討する必要があります。
5. 設定した中期目標に係る評価は、目標期間が終了した時点で詳細に実施します。しかし、現在は毎期、中期目標に係る進捗状況を詳細に報告・評価する態勢になっています。そこで、目標期間終了時に詳細な報告・評価を実施することとして、毎期の報告は中期目標を落とし込んだ各事業年度に対するものを中心とするなどして簡素化することも考えられます。
6. 定性的評価を重視する必要があります。そのためには、事業の質と運営の良否をどのように評価するか検討しておく必要があります。

## 4. 各法人の組織体制やガバナンス、国の関与の在り方についてどのように考えるか。

(意見)

### ○ガバナンスの強化について

ここでは、ガバナンスの目的を不祥事の防止と自己収入の強化を含めた財源確保におきます。

まず、理事長等の適時な機動的な意思決定と経営執行が十分に保証されているかの検討

が必要です。次に、理事会、監事、評価委員会、会計監査人等による監視・チェック体制の整備・運用が機能しているかの検討が必要になります。また、内部統制、内部監査、IT等の整備・運用状況についても議論が必要です。最近では評価の対象として、内部統制の状況や実物資産の状況の記載が求められています。

しかし、限られた人員の中で、どこまで実効性のあるチェック体制ができているかについて見直しをする必要があると思います。そのなかで、必要があれば人員を増加してガバナンスの強化に資する体制を構築する、または新たな組織形態に移行するのであれば管理部門等に在る人材を有効活用することが考えられます。

自己収入の強化を含めた財源確保については、国立文化施設等だけで意思決定ができません。また、国民の税金を投入していますから、国民に対する説明は必要です。現在、国立文化施設等は独立採算という制度のなかで、自分の判断で意思決定できないことに対してまで責任を負うことになっているのではないかと考えます。国立文化施設等が意思決定できる項目と国の意思決定によるべき項目を明らかにして、国立文化施設等が自主性を発揮すべき項目を明確にする必要があります。

#### ○組織形態の検討について

現在の独立行政法人制度の中で収蔵品や財源確保の問題などを考えるか、新たな組織形態を考えるかの検討も必要です。たとえば、持株会社（ホールディングカンパニー）のように戦略的機能を持つ法人の下に各法人を置きます。そして、各法人には自主性を持たせるため、権限を委譲します。しかし、このような組織形態を採用することにより、国立文化施設等の自立性を高めるとともに基金の設定・運用や寄付を集めるに際し、本当に効果があるかどうかの検討が必要と考えます。

また、上記の組織形態を検討する際には、本部機能を独立させることにより、財務・経理・総務の機能を充実させ、コンプライアンス、内部統制、内部監査等の体制の強化や、IT等の整備・運用を図るために専門的人員を相当数配置する必要があります。

したがって、このような組織形態や本部機能の独立は、抜本的な組織の見直しとなることから、管理部門以外の部門においても組織等の弱点を強化するため、大幅な人員の拡充について検討することが必要です。

### 5. 国立美術館・博物館について、機動的な美術品・文化財の取得を含めコレクションの充実を図る仕組みは、どのようなものが考えられるか。

(意見)

#### ○収蔵品について

独立行政法人制度が創設されるまでは、収蔵品に対して国家賠償制度が適用されていました。収蔵品を守るための保険は必要であると思いますが、国立文化施設等が負担するには高額な保険料となることが予想されます。

そこで、国民の財産である収蔵品をどのように保護すれば良いのか、また併せて予算が収縮している中で収蔵品の収集を円滑に進めるための方策の検討が必要であると考えています。

**6. 各法人の自己収入の増加に向けた取組、インセンティブ設計として、どのようなものが考えられるか。**

(意見)

○独立採算制度について

現在の国立文化施設等には独立採算制度は馴染みません。国立文化施設等の役割は、収蔵品の取得・保管・修繕・展示・調査研究・教育普及等及び芸術活動に対する援助・伝統芸能の公開・伝承者養成等、幅広い領域にわたります。また、国立文化施設等は俗に言う箱物であるため、利用者数の著しい増加は望めません。したがって、独立採算制度を維持するのであれば、自己収入＝入館料×利用者数で考えた場合、異常に高額な入館料を設定しなければならなくなり、それは国立文化施設等の使命である国民の文化を守り、豊かにする趣旨に反することになります。

また、これ以上の人件費や経費などの削減は、国立文化施設等の目的や役割の達成を困難にする恐れがあります。特に、業務の効率化が人員削減実施に直結していますので、研究者の経験や学識等が直接に組織の活動を支えており、国内外との交流も人的信頼関係に支えられている国立文化施設等に馴染むかどうかの検討が必要です。

○財源確保について

国立文化施設等は、その公共的な性格から収支を度外視する事業を行っており、独立採算制度による収支の均衡は困難です。そのため、自己収入のみによる事業の継続は不可能ですから、財源確保のための方策が必要となります。ただし、国等からの財源の確保が必要ですから、財源と成果について国民等に対する説明責任は必要です。財源を確保するためには、たとえば、

1. 経営努力による目的積立金の計上を認めることが難しいルールとなっているため、インセンティブが働かなくなっています。そこで、目的積立金の認定基準を見直すとともにその積極的な活用を促進するために、翌事業年度以降への繰越と使用を認めます。
2. 基金の設定。ただし、現在の金利状況等を考えますと運用収入が得られませんので、基金を取崩すことにより、支出に充てることとなります。
3. 寄付を集める体制の強化。
4. 各施設の自主性を尊重しながら組織形態を見直すことにより、財源確保のための施策を積極的に検討できる組織を作っていきます。

などが考えられます。

**7. 各法人における人材(研究、事務)の育成を図る上での課題と改善方策はどのようなものか。**

(意見)

○人材の確保について

一律の人員削減のため必要な人員が不足していると聞いています。一方、高度な専門性

を要する職員や研究者の育成・確保には、長期的計画が必要です。人員の削減によるサービスの質の低下や事故等の発生の可能性がないかを確認することにより、そのような可能性が有るのであれば人材を確保する必要があります。

## 8. 国の文化政策や独法制度の在り方を含め、本検討会として対外的に強く打出すべきメッセージはどのようなものが考えられるか。

(意見)

### ○国民への成果のアピールについて

国民の文化を守り、豊かにする。そして、文化の創造、芸術家の育成、人材養成という独自の責務を果たすためには、国民への成果のアピールを強化する必要があります。

企画展や催し物などは、新聞、テレビ、駅等で見かけます。しかし、国立文化施設等がアピールしたい成果は国民の目に届いていないような気がします。

## 9. その他、考えられる論点(自由記述)

(意見)

### ○一般競争入札等について

経費の効率化を図るため、一般競争入札等が推進されています。しかし、国立文化施設等の業務の性質上、一般競争入札等が困難なものがあります。その業者にしかできない業務に係る随意契約や一般競争入札における1社応札などがあります。また、平成21年3月に「劇場等の管理・運営業務について、民間競争入札を実施することは適切ではない」との結論を得ています。

特に、一般競争入札等により価格が安い業者を選んだ場合、何かあった場合の責任は業者にあるとしても、国立文化施設等においても責任を追及されたり、風評等のリスクがあります。

したがって、一般競争入札等の推進は必要ですが、一般競争入札等は競争性のあるものに限定するなど、国立文化施設等における一般競争入札等の範囲を検討する必要があります。

### ○財務諸表について

新たな法人制度へ移行した場合には、財務諸表や会計処理を検討することが必要になります。

## 主な論点に対するご意見

委員名：宮田 亮平

1. 各法人の目的・役割・機能や事業の特性は、どのようなものか。

(意見)

2. 各法人が独立行政法人に移行して、改善された点(メリット)・成果と独立行政法人制度適用上の問題点(デメリット)・課題は何か。

(意見)

3. 各法人の法人・業務の目標設定や評価の在り方についてどのように考えるか。

(意見)

4. 各法人の組織体制やガバナンス、国の関与の在り方についてどのように考えるか。

(意見)

5. 国立美術館・博物館について、機動的な美術品・文化財の取得を含めコレクションの充実を図る仕組みは、どのようなものが考えられるか。

(意見)

6. 各法人の自己収入の増加に向けた取組、インセンティブ設計として、どのようなものが考えられるか。

(意見)

7. 各法人における人材(研究、事務)の育成を図る上での課題と改善方策はどのようなものか。

(意見)

8. 国の文化政策や独法制度の在り方を含め、本検討会として対外的に強く打出すべきメッセージはどのようなものが考えられるか。

(意見)

9. その他、考えられる論点(自由記述)

(意見)

○ より多くの国民が優れた美術品を鑑賞することができるよう、政府と本検討会がタッグを組んで美術品国家補償制度の創設を急ぐべきである。

# 主な論点に対するご意見

委員名: 山下治子

## 1. 各法人の目的・役割・機能や事業の特性は、どのようなものか。

(意見)

## 2. 各法人が独立行政法人に移行して、改善された点(メリット)・成果と独立行政法人制度適用上の問題点(デメリット)・課題は何か。

(意見)

<メリット>

- ・利用者へのサービスが向上した。
- ・組織内の意識改革がある程度さなれたように見える。かつては、改善しようにも自分の力ではどうにもできないという、硬直化した組織に見えた。
- ・何よりも、利用者がその変化そのものを目の当たりにできたこと、実感したこと。「なんだ、変わるんだ！」と。

<デメリット>

- ・あまりの変化ぶりに、利用者が驚き、尊敬する気持ちを損なってしまうこと。
- ・「評価」に多くの時間と気持ちを費やすこと。
- ・目的積立金の制度がきちんと運用されていないことなど、裁量権に限りがあり、自主性が尊重されていない経営になっていること。

## 3. 各法人の法人・業務の目標設定や評価の在り方についてどのように考えるか。

(意見)

- ・あまり細かい評価項目は、「評価づかれ」になっていくと危惧する。
- ・何年もかけて評価が高くなっていくプログラムもあるし、数値にできにくいものもある。
- ・アンケート方法もいろいろあるので、利用者の声が反映される評価を加えるのはどうか。

## 4. 各法人の組織体制やガバナンス、国の関与の在り方についてどのように考えるか。

(意見)

・一つの組織体として、その道の研究者だけでなく、文化を扱う経営組織として適材適所の人材を採用するなど強化していく必要があるのではないかと。国は、そういった経営に対して文化政策の方向性と照らし合わせ適当かを検討し、措置をする。文化政策をともに進めていく関係性。

## 5. 国立美術館・博物館について、機動的な美術品・文化財の取得を含めコレクションの充実を図る仕組みは、どのようなものが考えられるか。

(意見)

- ・コレクションのための積立金や寄付金という枠、またはミュージアムグッズや図録の売り上

げの一部をそのような目的に使うとして利用者のコレクションやミュージアムへの理解と協力を得るのもよいのではないか。

- ・ コレクションにはどのようなものがあるのか、どのような価値があるかを知らせる仕組みや方法を充実させる。

## 6. 各法人の自己収入の増加に向けた取組、インセンティブ設計として、どのようなものが考えられるか。

(意見)

- ・ 社会とともにある、という姿を多くの人々に知ってもらう必要があるので、ミュージアムショップの戦略的な経営、ミュージアムグッズの企業とコラボレーションした開発も積極的に行ってはどうか。お互いにメリットがあるという状況のもとで。
- ・ 研究や保存、教育活動といった博物館活動の姿をさまざまな機会を使って、知ってもらおう。
- ・ 海外や国内でも一部のミュージアムが行っているように、会員制を充実させ、会議室やさまざまな部屋を特別に貸し出したり、レセプションをしたりというプログラムもある。

## 7. 各法人における人材(研究、事務)の育成を図る上での課題と改善方策はどのようなものか。

(意見)

- ・ 5や6を実現していくにも、資金値調達や広報関係のセクションの充実が必要である。
- ・ 研究者と教育、事務系スタッフ(デザイン、財務等)が対等にある関係づくり、組織づくりが大切。

## 8. 国の文化政策や独法制度の在り方を含め、本検討会として対外的に強く打出すべきメッセージはどのようなものが考えられるか。

(意見)

- ・ 「日本の文化政策」の存在をアピールすることが大切だと思う。それが他国に比べて貧弱なのだということも含めて。ただし、日本の文化がすばらしいというのではなく、そもそも文化とは何か、という硬い切り口のものと、アートや歴史的なものへの個人的な感動というものなど、これまでの「国」らしくない形でメッセージしてはどうか。懐の深さを打ち出す。

## 9. その他、考えられる論点(自由記述)

(意見)

- ・ ミュージアムに関してですが、やはり博物館法のなかで、国立の博物館が「博物館ではない」(登録博物館ではない)ということが、随所のひずみを生んでいるように思います。県立や市町村立、私立の指導をしてほしいというのではないですが、法的に一体感がもてないというのは、どこか一緒にがんばれない何かを生んでいるように思います。
- ・ 「国立」のミュージアムとはどういうことなのか。ほかの公立、私立のミュージアムとの違いは何か、同じところは何かを明確にしていくことが一方で必要になっていくと思います。

# 主な論点に対するご意見

委員名：吉本 光宏

## 1. 各法人の目的・役割・機能や事業の特性は、どのようなものか。

(意見)

- 各法人の目的等については、それぞれ個別法及び中期目標に記載されているが、個別法における目的や業務の範囲の記述は非常に曖昧であり、また中期目標においては、「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事項」「業務運営の効率化に関する事項」「財務内容の改善に関する事項」「その他業務運営に関する重要事項」という視点からの整理となっている。
- 独立行政法人化から10年近く経過したことを踏まえ、国立文化施設の役割として、今一度、国立の博物館、美術館、劇場のあるべき姿や基本理念を再検討してもよいのではないか。その際、将来の日本の文化的資産をいかに構築、蓄積するかといった(超)長期的な視点に加え、国際社会における役割、文化芸術の振興という観点から見た国際貢献など、日本の国際的なプレゼンスのアップに国立文化施設がどのような役割を担うか、といった視点も重要だと思われる。
- その際、(今更ではあるが)、主要国の国立文化施設との比較(目的、事業内容、組織体制、予算規模等)について再確認しておきたい。
- また、日本芸術文化振興会の芸術文化振興基金については、文化審議会・文化政策部会で検討が進められている「(日本版)アーツカウンシル」の方向性を睨みながら、将来的にはこの独立行政法人から切り離し、独立行政法人国立劇場とすることも視野に入れてはどうか。

## 2. 各法人が独立行政法人に移行して、改善された点(メリット)・成果と独立行政法人制度適用上の問題点(デメリット)・課題は何か。

(意見)

- 民間の経営感覚が取り入れられ、国民(観客・聴衆等)に対するサービスについては、改善された点も多いと思われる。
- 経営の効率化、経費の削減、業務の民間委託などによって、運営費交付金等の経費削減などの面でも効果があったと思われるが、一方で、経費の削減にも限界があり、行き過ぎた効率化が、国立文化施設としてのミッションの達成を危うくしている側面があるのではないか。
- とりわけ、効率化、収益の拡大等に比重がかかり過ぎると、事業や運営がミッションに基づいたものから、評価を得やすいものに陥る危険性がある点については、注意が必要である。
- (前回の各法人からの報告から判断すると)各独立行政法人の経営・運営努力によって得られた収益は、もっぱら運営費交付金など国の支出を減らす財源としてのみ活用されていると思われる。本来であれば、各法人の努力によって得られた財源



は、各法人のミッションを達成するための事業や運営に再投資できるしくみを整えるべきではないか(※この点については、通則法44条第3項の「目的積立金」が、どのように活用されているのか、いないのかについて、精査すべき)。

- それが本来の政府から「独立」した法人のあるべき姿であり、そうした仕組みにすることによって、各法人の経営改善に向けたインセンティブがより一層明確となるはず。さらに、各法人の努力によって得られた新たな財源によって、それぞれのミッションを達成するためのパイロット的な事業、実験的な取り組みへの投資が可能となり、そのことがひいては、独立行政法人の足腰を強いものにしていくと思われる。

### 3. 各法人の法人・業務の目標設定や評価の在り方についてどのように考えるか。

(意見)

- 現状では、主務大臣の定めた中期目標に基づいて、各法人が中期計画、年度計画等を策定する形となっているが、中期目標について、各法人から提案できるようなしくみを検討できないか。
- その際、あわせて目標達成のための評価方法や評価指標、並びにそれに基づいた目標設定についても、各法人から提案することによって、独立行政法人の独立性、専門性を活かせるような仕組みも検討したい。
- 評価については、第三者機関である各法人の評価委員会が毎年度および中期目標期間終了時に評価を行い、評価報告書が作成されている。しかし、その内容は各法人が行った事業や運営とその結果(事業の実施回数や入場者数、公演や展覧会の内容)に関する記述が中心で、目標達成に関するエビデンスが十分ではないように見受けられる。評価方法や評価指標に基づいて必要な調査を行うなど、事業や運営の成果をより適切に評価するしくみ(体制や必要な経費)も検討する必要があると思われる。
- さらに、文科省の独立行政法人評価委員会の文化分科会の各部会が毎年度および中期目標期間終了時に評価を行うしくみとなっているものの、最終的な評価結果としてS~Fの評定を行うことが目的化している懸念がある。各法人の評価委員会及び文化分科会の各部会の評価には、膨大な労力とコストを要している割に、それが、国立文化施設の事業や運営にどの程度活かされているのかは疑問。
- 屋上屋を重ねるような現在の評価システムを見直し、シンプルで実効性のある仕組みを検討できないか。例えば、
  - ①各法人から中期および各年度の目標を提案(評価方法や評価指標を含む)
  - ②文科省の設置する第三者の専門評価委員会において審議、(必要な場合は修正を行って)了承
  - ③各法人から事業の実施状況、目標達成の状況など(自己)評価報告書を提出
  - ④文科省の設置する第三者の専門評価委員会が(自己)評価報告書に基づいて審議、各法人と意見交換、必要な改善策、次年度(次期中期)目標を設定

※第三者の専門評価委員会は、実際の事業や運営のモニタリング、独立行政法人との期間中の定期的な会議(意見交換)を行う。

以上を各年度、中期計画期間ごとに繰り返す、といったしくみは検討できないだろうか。

4. 各法人の組織体制やガバナンス、国の関与の在り方についてどのように考えるか。

(意見)

5. 国立美術館・博物館について、機動的な美術品・文化財の取得を含めコレクションの充実を図る仕組みは、どのようなものが考えられるか。

(意見)

6. 各法人の自己収入の増加に向けた取組、インセンティブ設計として、どのようなものが考えられるか。

(意見)

7. 各法人における人材(研究、事務)の育成を図る上での課題と改善方策はどのようなものか。

(意見)

8. 国の文化政策や独法制度の在り方を含め、本検討会として対外的に強く打出すべきメッセージはどのようなものが考えられるか。

(意見)

- 各国立文化施設が、独立行政法人化後、事業や運営面で改善された点、問題点や課題として残されたものを一度総括し、あわせて現在の独立行政法人の評価のあり方についても、効果と課題を検証する。
- そのうえで、独立行政法人のしくみを含めた、国立文化施設としてのあり方、国として担うべき役割を明確に打ち出してはどうか。
- その際、指定管理者制度で疲弊している地方公共団体の文化施設に対しても、行き過ぎた効率化、市場主義から方向転換を図れるよう、何らかのメッセージを含むものとしたい。

9. その他、考えられる論点(自由記述)

(意見)