

## 独立行政法人制度や指定管理者制度に揺れる、日本の博物館

### —安定的な博物館運営に関する日米比較調査—

国立科学博物館 浅草澄雄

#### 1. 調査対象について

##### ①調査対象

スミソニアン機構：19 博物館・9 研究所を含む機構全体

日本の国立博物館：独立行政法人化した国立の博物館（文化財研究機構 4 館・国立美術館 5 館・国立科学博物館 1 館の 3 法人 10 館）（以下、国立博物館）

※大学共同利用機関である国立歴史民俗博物館・国立民族学博物館は対象外。

##### ②使用データ

職員数・決算額・入館者数については下記のデータを使用

スミソニアン機構：「Smithsonian Institution Budget Request to Congress」

（連邦議会に提出する予算書）FY2004～2012（9 年分）

国立博物館：3 法人の「業務実績報告書」「決算報告書」「年報」2001～2010 年度（10 年分）

※会計年度：2010 年度は、米国（2009/10～2010/9）、日本（2010/4～2011/3）である。

※スミソニアン機構の職員数については、日本の国立博物館の常勤職員数と比較するため、予算書の FTEs（full-time equivalents: 常用雇用者換算）を使用。

※平成 19 年 4 月に国立博物館と文化財研究所が合併したため、文化財研究機構の職員数は東文研・奈文研・文化財研究所本部 130 名分を除外。決算額は分離することが不可能なため機構全体の決算額となる。

#### 2. スミソニアン機構と国立博物館について

##### ①スミソニアン機構

スミソニアン機構とは、英国の科学者ジェームズ・スミスソンの遺産を基金として、1846 年に連邦議会の立法に基づいて設立された組織であり、現在、19 の博物館と 9 つの研究所を有する。また、20 番目の博物館である National Museum of African American History & Culture を建設予定である。運営の最高機関はスミソニアン評議委員会（Board of Regents）であり、最高裁判所長官、副大統領、上院議員 3 名、下院議員 3 名、市民 9 名の 17 名構成されており、スミソニアン機構の長官はこのメンバーの中から選出される。

2010 年度の職員数は、政府からの拠出金で雇われている連邦政府職員 4,197 名、トラストファンド（基金の運用益、寄附、売上げ等）で雇われている職員 1,246 名、合計 5,443 名である。（内博物館職員は 1,998 名）

2010 年度の決算額は、政府からの拠出金 636 百万ドル、トラストファンド 272 百万ドル、合計 908 百万ドル（日本円で約 7,000 億円）である。

2010 年度の入館者数は 19 館合計で 29,875,401 人である。



## ②国立博物館

日本における国立博物館は、1872年（明治5年）に東京国立博物館、1877年（明治10年）に国立科学博物館、1952年（昭和27年）に国立近代美術館が設立され、その後も国立博物館が設置されたが、各館単独での運営を行ってきた。しかし、平成13年4月の独立行政法人化の際に、東京国立博物館・京都国立博物館・奈良国立博物館が独立行政法人国立博物館に、東京国立近代美術館・国立西洋美術館・京都国立近代美術館・国立国際美術館が独立行政法人国立美術館に統合された。また、独法後には九州国立博物館、国立新美術館が設置され、平成19年4月には独立行政法人国立博物館と独立行政法人文化財研究所が統合し、現在の独立行政法人文化財機構となった。

2010年度の職員数は472名である。

2010年度の決算額は37,228百万円である。

2010年度の入館者数は10館合計で9,369,365人である。



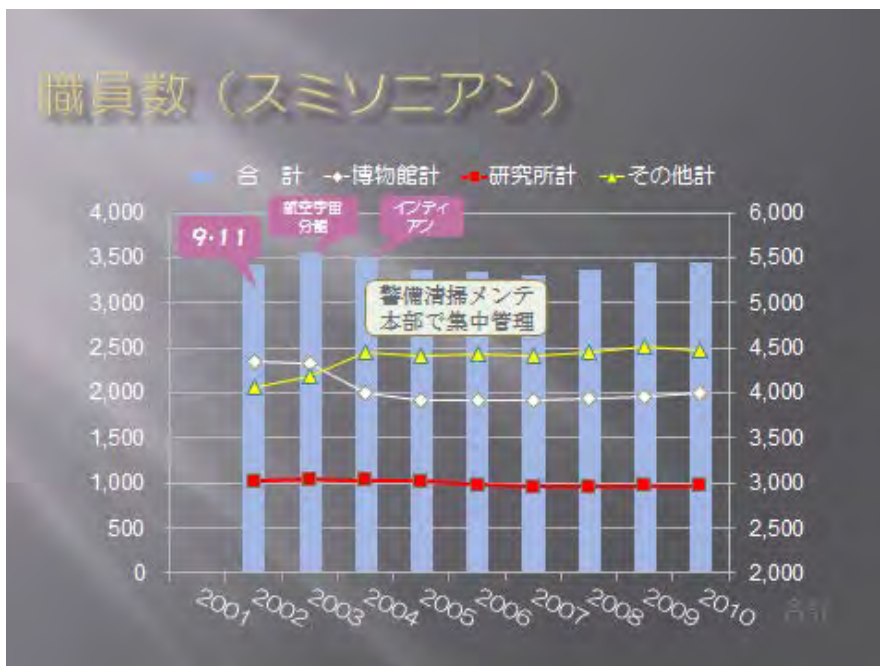
## 日米対比

	日本	アメリカ	
設立	1872年	1846年	
運営	各館	スミソニアン評議委員会	
館数	10館	19館	約2倍
職員数	472名	5443名	約11倍
決算額	372億円	7260億円	約19倍
入館者数	937万人	2986万人	約3倍

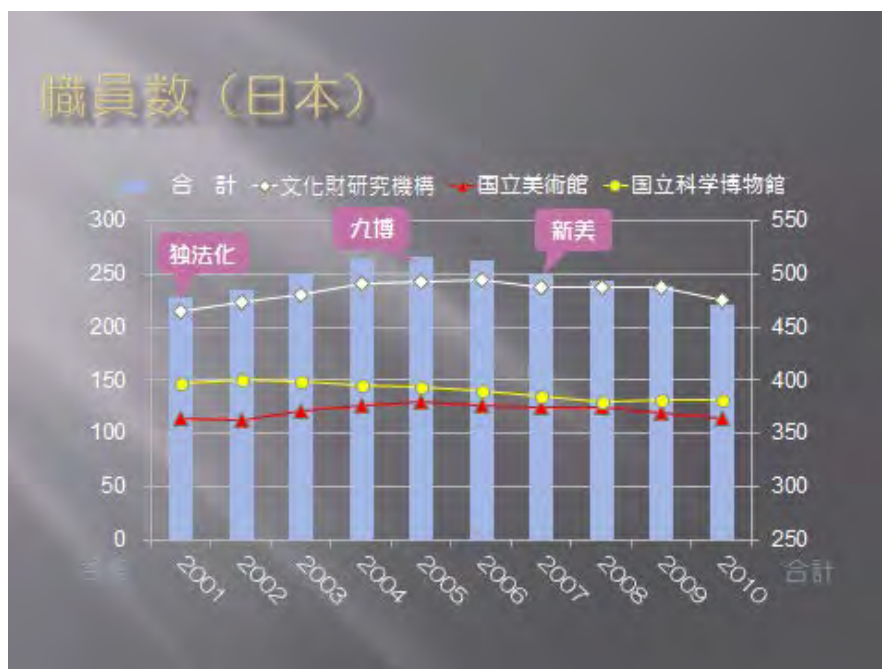
### 3. スミソニアン機構と国立博物館の職員数・決算額・入館者数の経年変化について

#### ①職員数

スミソニアン機構全体では、2002年度 5,428名、2010年度 5,443名（0.3%増）とほぼ変わらない。しかし、博物館・研究所・その他（機構本部・警備案内・施設管理・図書館など）の部門別で見ると、博物館で2,341名から1,998名（343名 14.7%減）、その他の部門で2,062名から2,471名（409名 19.8%増）と博物館からその他の部門へ人員がシフトしている。その理由は、2001年9月11日に起きたアメリカ同時多発テロにより、博物館の警備を強化する必要があり、2004年度に各館で雇用していた警備員などを機構本部での一括雇用に切り替え合理化を図ったためである。特に機構本部の警備案内部門は975名から1,333名（358名 36.7%増）と大幅な増員となっている。また、警備案内以外にも施設管理やIT関係なども各館から機構本部に切り替え合理化を図っている。



国立博物館全体では、2002年度477名、2010年度472名（1.0%減）とほぼ変わらないが、国の行政機関の「総人件費改革」（H18～22年）により5年間で人件費5%減の目標が課されたことなどにより、3法人で10年間で約50名の職員を削減してきている。総職員数が変わらないのは九州国立博物館、国立新美術館が新設されたためである。



職員数の比較に関しては、アメリカではFTEs（full-time equivalents: 常用雇用者換算）で常勤相当数を職員数とカウントしており、日本においては正職員数のみで、非常勤職員はカウントされていない。両者を比べるために、国立博物館全体のFTEsを推測すると、472名×FTEs換算率1.76＝831名となる（科博の2010年度末の常勤職員131名、非常勤職員119名（FTEs100名）、FTEs換算率を1.76として試算）。単純にスミソニアン機構全体の職員数5,443名と国立博物館の常勤職員数472名を比べると、11倍と大きな開きがあるのだが、純粋に博物館部門のみをFTEsで比較するとスミソニアン機構1,998名と国立博物館831名となり、約2.4倍となるのである。スミソニアン機構においては本部機能と警備・施設管理で約2150名の職員を雇用しており、日本においてはそのほとんどをアウトソーシングしているのが大きな要因となっているものと考えられる。

## ②決算額

スミソニアン機構全体では、2002年度655,196千ドル、2010年度907,938千ドル（38.6%増）と増加している。博物館・研究所・その他の部門別で見ると、博物館で242,745千ドルから282,059千ドル（16.2%増）、研究所で156,084千ドルから186,483千ドル（19.5%増）その他の部門で256,367千ドルから439,396千ドル（71.4%増）である。その他の部門が大幅に増加しているのは、アメリカ同時多発テロにより警備経費（90%増）が大幅に増加したことと、老朽化した施設の大規模修繕などのため施設管理経費（350%増）が大幅に増加したためである。そのため、警備経費と施設管理経費のみで全体の約3割を占めるなど高コスト体質となっている。なお、アメリカの政府



機関の予算は毎年インフレ率が加算されるため、年数%ずつ増加する仕組みだそうである。



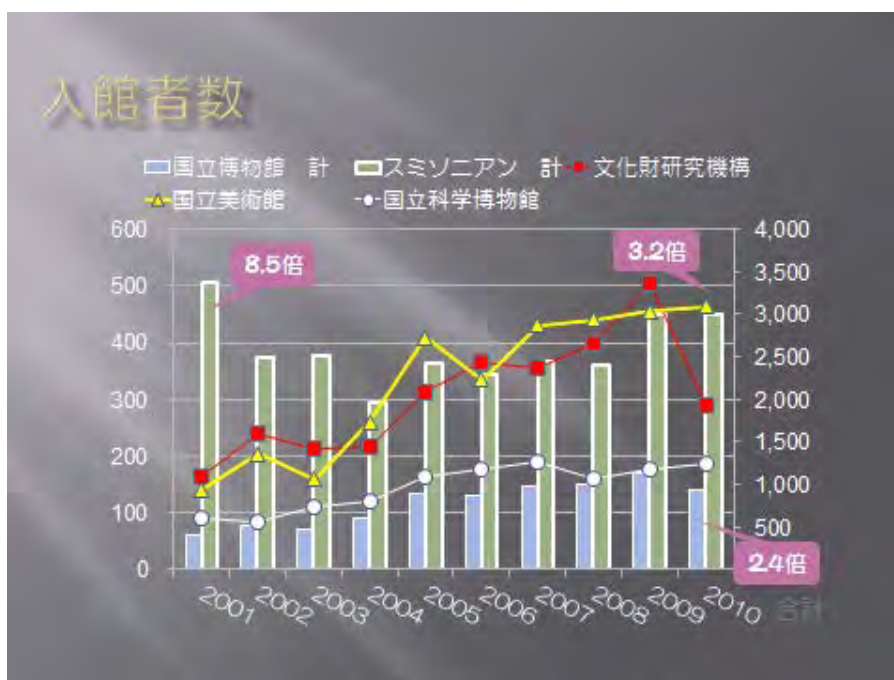
国立博物館全体では、運営費交付金は2002年度11,970百万円、2010年度17,093百万円(42.8%増)と増加している。その理由は、文化財研究所との統合や九州国立博物館、国立新美術館分の運営費が増えたためである。しかし、運営費交付金は「一般管理費については平成17年度と比して5年間で15%以上、業務経費については平成17年度と比して5年間で5%以上の削減を図ること」(科博第Ⅱ期中期目標)などと削減目標が課せられている。施設整備補助金ではこの10年間で九州国立博物館、国立新美術館、国立科学博物館の総合研究棟・自然史標本棟の新設などがあり約600億円支出されている。



### ③入館者数

スミソニアン機構 19 館の総入館者数は、2001 年度 33,663,190 人であったが、アメリカ同時多発テロのあった 2002 年度は 25,007,252 人と大幅に減少 (25.7%減) した。2010 年度も 29,875,401 人とアメリカ同時多発テロ以前の入館者数を回復していない。

国立博物館の総入館者数は、2001 年度 3,970,949 人、2010 年度 9,369,365 人 (136%増) と大幅に増加している。特に法人化後の第 1 期の増加率が顕著であり、各法人とも中期目標で入館者数の増加を課せられ、特別展の開催回数を大幅に増やしたことが大きな要因であろう。総入館者数では 3.2 倍と開きがあるが、1 館平均ではアメリカ約 157 万人、日本約 94 万人であり、アメリカでは入館料が無料であることを考えると、日本の国立博物館は大きく検討しているといえよう。



### ④まとめ

このように、日米の国立博物館の経年変化をみると、アメリカでは同時多発テロが日本では独立行政法人化が大きな要因となっている。

職員数は両者とも変わっていないのだが、アメリカでは警備清掃・施設管理・業務システムなどの間接部門を機構本部で統括することによって合理化を図り職員数の増加を抑えているのだが、一方、日本では国からの人件費削減目標が課せられ 10 年間で 1 割減ったが、2 館新設されたため職員数としては同程度となっている。決算額は共に増加傾向にあるが、アメリカでは警備費や施設管理費、施設の大規模修繕が、日本では博物館などの新設が大きな要因となっている。単純に職員数と決算額を比較すると、職員数で 11 倍、決算額で 19 倍と大きな差があるように見えるが、詳細にその内訳を分析すると、スミソニアン機構では警備や施設管理に膨大な人員と経費を費やしているのである。入館者数は、アメリカでは同時多発テロ前の入館者数を回復していないが、日本では約 2.4 倍と大幅に増加している。

## 博物館部門で比較

	日本	アメリカ	
設立	1872年	1846年	
運営	各館	スミソニアン 評議委員会	
館数	10館	19館	約2倍
職員数	831名	1998名	約2.4倍
決算額	372億円	2821億円	約7.6倍
入館者数	93.7万/館	157.2万/館	約1.7倍

#### 4. その他運営全般の調査

機構本部の役割は下記の通りである。

##### ① 規程規則などの制定

スミソニアン機構全体に関わる規程規則（就業規則、会計規則など）の制定。各館でも独自に内規を制定できるが、その際は機構本部の規程規則を緩めることはできない。スミソニアン機構のシンボルマークの制定などを行いブランドイメージの向上を図っている。

##### ② 外部との交渉

政府・議会・評議委員会への交渉は機構本部のみが行っている。各館から交渉を行うことは禁止されている。また、以前は寄附等の外部への交渉は各館で行っていたが、複数の館が同じ寄付者に交渉を行うなど問題となったため、現在では機構本部のみが外部との交渉を行っている。

##### ③ 業務システムの運営

機構本部に情報部門を設けて、人事・給与・会計・出張などの業務システムを一元的に管理している。また、ホームページの管理なども行っている。

##### ④ 警備・清掃・施設管理・ショップの運営

以前は警備清掃や施設管理などは各館で行っていたが、前述したように、同時多発テロ以降経費の節減のために機構本部で一括管理してきている。また、2012年度には Smithsonian Tropical Research Institute の施設管理部門約 40 名が機構本部の管轄に移るそうである。

1999年度に自己収入の増大を図るため、ショップやレストランを運営する Smithsonian Enterprises を設立した。各館の展示改修の際にショップを設置してきたが、売り上げは低迷して

おり、外部委託も検討しているそうである。

#### ⑤ 博物館の新設・大改修

2003年度に開館した National Air and Space Museum Udvar-Hazy Center や 2004年度に開館した National Museum of the American Indian などの博物館の新設は機構本部が担当している。また、現在全面改修中である Arts and Industries Building などの大規模改修も機構本部が担当している。展示のリニューアルは各館で担当している。

機構本部の権限はスミソニアン機構全体に関わることのみであり、各博物館の運営に関しては自治権が確立しているようである。機構本部が持つ人事権は各館の館長の任命のみであるため、各博物館の人事には関与しない。ただし、各博物館の部長級の人事には機構本部の同意が必要だそうである。毎年決められた額の予算が各館に配分されるため、機構本部に予算の配分権はほとんどないそうである。しかし、新規事業や大規模修繕などで予算が足りないときは博物館同士で融通しあい、その際には本部の了承が必要である。また、100万ドル以上の予算の変更がある場合には議会の承認が必要となる。