

台湾における国公立博物館の運営形態と財政改革

清水 純

I 本論の目的

台湾の国公立博物館とその運営は変化の局面にある。その背景にあるのは、国際競争力の向上という政策を掲げる一方で進む文化予算の縮小という政府方針である。このような文化予算の縮小傾向は台湾だけの現象ではなく、世界的な潮流でもある。日本やヨーロッパの先進各国では非営利の文化予算は削減される傾向にあり、台湾でも同じ方向が示されている。本稿では台湾の国公立博物館における財政の効率化に向けた改革の経緯に焦点を当て、行政法人化への議論とその後の改革の流れについて把握することを主旨とする。台湾の博物館の具体的な事例も含めて検討するが、ここでは財政運営のうちでも公的な予算の運用方法に焦点を絞ることとしたい¹⁾。

前著において筆者は、台湾の国立台湾歴史博物館と宜蘭県立蘭陽博物館、および国立劇場を含む中正文化センター等の公共施設を取り上げ、予算面での改革について、関係者へのインタビューをもとに対比的に考察した(清水 2016:97-132)。本稿では引き続き、ルーヴル美術館の改革の例を参考にしつつ、台湾における国公立博物館法人化の議論や、故宮博物院、国立歴史博物館の基金利用の事例などを取り上げながら、国公立博物館を取り巻く諸条件について検討し、財政改革における取り組みの過程と現状、および将来への改革の方向性について考察する。

II 台湾の国公立博物館と文化政策

1 文化政策の変遷

まず初めに、台湾の文化政策の変遷についてその概要を述べる。台湾は約50年にわたる日本の植民地支配を離れ、1945年に中華民国としての再出発を果たした。しかし、中国大陸部における国共内戦により台湾に拠点を移した蒋介石率いる国民党政権と、大陸に成立した共産党政権の中華人民共和国との長期にわたる対立の時代が続くことになった。それに伴い、台湾では中華民国こそが中華文化の正統

¹⁾ 公共施設の中でも博物館や美術館に関しては、国内外からの寄付を募ることによる財源の確保手段も強化されるようになってきている。例えばルーヴル美術館ではクラウドファンディングを利用した財源の確保が進められている。しかし本稿では、公的な予算の面における財政効率化の工夫がいかに行われているかということに焦点を当てることにしたい。

な後継者であるという政治的イデオロギーが強調され、「中華文化の復興」が政策的スローガンの一つとして掲げられた。その結果、中国の伝統文化は台湾社会において絶対的な優位を占めることになった。

1970年代に入ると中華人民共和国が国際的に認知される一方、中華民国は国連からの脱退や日米との断交などの外交上の危機を迎えて国際的地位が大きく揺らぐことになった。この頃から国民党の独裁的な統治形態も徐々に変化しはじめ、文化政策の面では、次第に中華文化一辺倒の価値観からの方向転換がなされるようになった。こうした動きは中華民国の政治的・文化的な台湾化（あるいは本土化）のゆるやかな始まりとも見ることができ、さらに90年代以降の民主化に伴う本格的な台湾化政策（あるいは本土化政策）へとつながっていくことになる。

2 文化センターの設立と博物館

蔣経国が1975年に総統に就任して間もなく、《文化建設》を推進する政府の方針が定められ、《文化建設》を実施するための組織「文化建設委員会」が日本の内閣に相当する行政院の中に設置された。この文化政策において、政府はすべての県と市に、図書館、博物館、音楽ホールを備えた「文化中心（文化センター）」の施設を建設することを目標として掲げ、地方の芸術文化活動を推進した（菅野 2011：353-354, 361）²⁾。

1987年に戒厳令が解除され、民主化が進むとともに、台湾化政策は急速に進展し、文化政策の面でも台湾の地域文化の重要性と価値が増すことになった。行政院で採択された「加強文化建設方案」には「文化機構の充実と文化資産の保護」の項目が盛り込まれ、文化センターは各地方の文化推進の中心的機能を担うようになり、さらにその後、文化センターの機構は県政府直属の文化局に改組され、文化行政の地方分権化の基盤を作る原型となった（菅野 2011：359-360）。

文化センターには、各地域において文化政策を推進する行政的組織としての側面と、その機能を果たすために市民に提供される空間（建物）という側面とがあり、これらのソフトとハードの両方がすべて一つの建物内にまとまっていることが多い。しかし従来からあった建物を利用してまず文化センターとしての行政機能およびひとつおりの施設機能を設置し、のちに規模の大きな舞台芸術ホールや図書館などを新たに建設することもあった³⁾。

さらに、2002年からのプロジェクトでは、「地方文化館計画」が推進され、地方の特色のある建物を再生運用して地方文化館という文化拠点が設けられた。続いて、「地方文化生活圏」の建設と、地方文化館の機能向上が目標とされた（中華民国文化部 2013）。これまでのところ、政府の文化政策におい

²⁾ 菅野の研究によれば、蔣経国が指示して建設を推進した文化センターは、戦後台湾を代表する詩人・文化人として知られる陳千武が考案した台中市立文化センターがモデルとなっていた。この文化センターは1976年に落成し、民俗文物展覽室（博物館）、図書館、多目的ホールを備えたものであった。これは民間の企業家が公共施設建設のためにと台中市に寄付した資金をもとに、当時台中市政府の庶務課長であった陳千武が、日本の静岡県内の文化センターを参考にして考案したものであったという（菅野 2011：315-319）。

³⁾ 例えば、苗栗县政府文化観光局の陳列館と中正堂がその一つの例であり（苗栗县政府文化観光局公式ホームページ（HP）の陳列館、中正堂の頁を参照）、また南投県文化局演芸庁も同様である（南投県文化局演芸庁HP）。

ては文化活動の場を各地に設けることが、政策的に重視されてきたのである。

ところで、地方の文化センターには、《文化建設》が始まった当初から博物館の機能が含まれていた。初代文化建設委員会主任となった陳奇祿（文化人類学者）の提案に基づき、地方の特色を生かした小型の陳列室や博物館が、文化センター内に設置されたのである。これらをもとに、やがて台湾各地に多様な博物館が建てられるようになった（菅野 2011：307-315）。「地方特色博物館」と呼ばれるこれらの中小の博物館は、行政による地方文化振興政策の延長線上にあり、海洋資源、竹細工、影絵劇、南北管音楽、大理石工芸、原住民族彫刻芸術、客家文物など地域の特産や地域文化に根差したテーマを掲げている（菅野 2011：355-357）。このように台湾では、地域の文物などを展示する地方の博物館と、演劇・音楽・美術などの上演や展覧の場となる施設は、文化センターという公共文化施設のなかに一体化された共通の起源を求めることができるのである。

文化政策の対象とされる文化について見ると、民主化以降はかつてのような中華文化を正統とする考え方が政府から強制されることはなくなった。明・清時代に台湾に移民して開拓を進めた閩南系・客家系漢族の人々の文化をはじめ、オーストロネシア語系の原住民各民族の文化もそれぞれ同等に価値のあるものとされ、多元文化を尊重する政策へと転換したのである。台湾には、異なるエスニック・グループが境を接して住む地域や、さまざまに入り混じって住む地域が多くある。その背景には各地域の地理的・自然的な条件に加えて、民族間関係が織り上げてきた歴史的状況が深くかかわっている。これにより、地方博物館の多くは、地域の民族文化や歴史を紹介するための文化施設となっている。

ところで、地方の文化センターに対する中央の文化センターとして位置づけられるのは、国立劇場（国家戯劇院）と国立コンサートホール（国家音楽庁）の二つの施設を含む「中正文化センター」である（1987年開業）。これらは、蒋介石を記念するための文化施設として計画され、台北市の中正記念公園の中に建設された。2004年には法人化の結果、これらの施設は教育部が監督する行政法人「国立中正文化センター」によって運営されることになった。

さらに2014年には、「国家表演芸術中心設置条例」が制定公布され、複数の公共文化施設を含む行政法人統合機構「国家表演芸術中心（国立舞台芸術センター）」が成立した⁴⁾。教育部に所属していた国立中正文化センターは文化部に移行され、名称を「国家两厅院」と改めてこの機構に統合された（国家两厅院 HP）。この行政法人統合機構には、国家两厅院に加えて、2014年に台中市に完成した「国家大都会歌劇院（メトロポリタン・オペラハウス）」と、2016年末に高雄市に完成予定の「衛武营国家芸術文化中心（衛武营国家芸術文化センター）」の3施設、および国家交響楽団（NSO）が含まれる。このうち衛武营国家芸術文化センターでは、大型舞台芸術ホール、音楽ホール、中型舞台芸術ホール、コンサート・ホールを運営する⁵⁾。

4) 国家表演芸術中心（国立舞台芸術センター）については、公式ホームページを参照。国立表演芸術中心設置条例については、「国家表演藝術中心設置條例」（2014）中華民國 103 年 1 月 29 日華總一義字第 10300010731 號がインターネット上で閲覧可能である。

5) 衛武营芸術文化センターの運営する施設については、公式ホームページを参照。

これらはいずれも音楽や舞台芸術に関する公共文化施設である。台北、台中、高雄の3都市を結ぶ国立舞台芸術センターは、台湾の国家的なプロジェクトとして、国際的な文化芸術の拠点を作ろうとするものである。国家表演芸術中心設置条例によれば、国立舞台芸術センターの活動は国の舞台芸術の水準と国際競争力を高めるためのものであるとされる（国家表演芸術中心設置条例、第一条）。このような舞台芸術に関連する諸施設を含む中央の文化センターに相当する機関に対して、故宮博物院をはじめとする国立博物館はもともと個別の機関として運営されており、中央の文化センターの組織の中には含まれていなかった。

3 文化財政の縮小と博物館

公共文化施設という形での文化拠点が各地に続々と創設される一方で、1990年代末からは財政の縮小が課題として取り上げられるようになり、地方の公共文化施設や、国立の文化施設に対する組織改革、財政の効率化が課題となった（江〔蔡・黄・呂〕2003:46-47）。この時期までには多様な博物館が各地に完成して、国や地方自治体によって運営されるようになっていた。博物館の増加は、国民の社会教育にとって有意義であることは言うまでもないが、一方で、非営利の文化事業というものは、運営主体の政府や地方自治体にとって財政的な負担を伴うものでもある。地方自治体所属の比較的小規模な博物館であれば、コレクションも限られており、大勢の来館者を集めることは容易ではなく、人件費をはじめ維持管理に必要な費用をすべて入館料で賄うのは簡単ではない。

逆に、故宮博物院のように世界屈指の古美術工芸品や絵画文献を多数擁する博物館は、参観者数とそこから得られる収入は多いものの、収蔵品の補修や保全に要する費用が常に重くのしかかっている。故宮博物院院長であった杜正勝は、博物院の運営費用について、人件費の次に大きな支出は収蔵品のメンテナンス費用であると述べている（杜2003:183）。多くの参観者を集める故宮博物院であれ、地方の中小の博物館であれ、建物や所蔵品の維持管理のための技術の発達や人件費の高騰により、運営費用は増大する傾向にはあっても縮小するのは難しい。しかし、国家財政の緊縮が必要とされる時代の趨勢のもとで、政府予算への過度の依存を見直し、より効率的な運営方法を取るべきことが求められるようになったのである。

台湾において様々な行政機構の改革が進められる中で、国立中正文化センターは公共文化施設としては初めて2004年に行政法人（公法人）として独立し、自主的な経営を行うようになった。現在に至るまでの運営の経緯を見れば、この施設の法人化は順調に成果を上げてきたといえるだろう（塩谷2006、清水2016:116-122）。中正文化センターの法人化とほぼ同じ時期に、国公立博物館についても法人化をめぐる議論が行われており、従来通り政府予算を必要なだけ受け取るという受け身の立場からの脱却が求められたのであった。

4 各国の公共文化施設の財政改革と台湾の対応

台湾において公共文化施設への財政削減の政府方針が示された背景には、ヨーロッパや日本などの先

進諸国における文化政策の変化と共通の事情がある。近年では世界規模での大幅な景気の変動がしばしば発生するようになり、これに対応して多くの先進諸国では財政削減が求められるようになった。とりわけ非営利の文化芸術活動に対する先進各国政府の対応は厳しいものとなり、各国政府は、文化芸術への財政支出削減を推し進めるようになった。そして文化施設については、競争力の強化を目指すとともに、組織改革と財政の効率化を進めて自ら財源を開拓することを促す政策へと転換し始めた（連 2013：89，マルティネス 2015）。

フランスの国立博物館の一つであるルーヴル美術館⁶⁾では、政府の文化政策に基づいて、より効果的で発展的な運営のための一大改革が80年代から進められてきた。1983年、当時のミッテラン大統領が推進した「パリ大改造計画」の一環である「大ルーヴル計画（Grand Louvre）」のもとで、大がかりな国家予算による投資がすすめられ、古い建物が改修されるとともに、ルーヴル宮殿全体が美術館となった。そしてルーヴル美術館は、1992年には「行政的公施設法人」（*établissement public administratif*）の資格を得て、財政面でも自主性がより多く認められるようになった⁷⁾。これは、館の組織自体は国立美術館のまま、その運営のいっさいを公施設法人が行うという形態を可能にするための措置であった。行政的公施設法人とは、政府の補助と監督を受ける特定公益法人のために便宜的に作られたもので、その目的は公益法人に自主権を与え、経営面での柔軟性を高めることであった。ルーヴルの行政的公施設法人化という政策は、他の国々で行われている法人化とはやり方が違うが実質的效果は同じものであると連莉莉は指摘している（連 2013：81）。この改革により、ルーヴル美術館では宮殿の改築などハード面の改革に加え、資金調達方法の抜本的な近代化と自主財源の充実が図られるようになった。公施設法人という新しい身分を獲得したことで変革されたのはルーヴルの運営メカニズムであり、多くの権限を委ねられたことにより、財務の裁量権は拡大し、収益のための制度ができた。例えば、ハード空間の使用、美術館の専門サービスはもちろん、分館設置に関わる権限も有しており、各種の商業活動を展開することが可能になり、海外への展示品の貸出と関連アイテムの輸出等の業務も全てその権限に含まれており、自らの裁量で決定できるようになったのである（連 2013：81）。一方、所蔵品は依然として国家資産とされ、行政的公施設法人はその管理を委託される役割を担うものとされているため、コレク

6) 博物館と美術館はフランス語では同じ単語が用いられるが、本論では日本における通称とルーヴルの展示品の性格から見て美術館と訳す。

7) 公施設法人とは「公役務の任務を負う公法上の法人」と定義づけられるものであり、フランス行政法学の歴史的展開の中で形成された法概念である。公施設法人は特定の公役務を行うために設立された公の法人ということになる。この公施設法人には、美術アカデミー、国立図書館、歴史的建造物基金、大学、国立行政学院、陸軍理工科学校、美術館、国立劇場等が含まれている。公施設法人は、一定の範囲で公権力的行政作用を行うことができる一方、国ないし地方公共団体による行政上の後見監督（*tutelle*）に服している。それぞれの公施設法人の事業の範囲やその性格等については、それぞれの根拠法により規定されることとなっており、所謂「公施設法人通則法」というようなものは存在していない。したがって公施設法人であることから必然的に受けることができる特典や服さなければならない義務が生じるものではなく、それらは個別の根拠法の規定によることになる。一般に公施設法人であることの意義は、国家や地方政府とは分離された一つの法主体として別個の法人格を持つことであり、さらにそれに由来する行政的・財政的自立性を持つことである。よって、公施設法人には、国や地方政府の一般予算から分離された特別の予算が組まれることとされている。その収入は、贈与、借入金、手数料等で構成され、その反面、歳入不足の場合には補助金が支出されることとなる（国立大学財務・経営センター 2000：60-61）。

ションの購入及び図録類の出版は、文化・コミュニケーション省フランス博物館局（DMF）の管轄とされた（連 2013：82, 福井 2004：100, 108, 国立大学財務・経営センター, 2000：60）。

このような80年代から続いた大掛かりな改革が功を奏して、ルーヴル美術館では参観者の飛躍的な増加がみられた（ジャック・ラング 2013：274, 連 2013：89）。この他、オランダ、イギリスなどヨーロッパの博物館でも財政・運営面での改革の動きが進んでおり、「民営化」「法人化」「民間委託」などの様々な方法によって、先進諸国は博物館運営の新しい形を模索するようになった。日本では国立の博物館や美術館の一部が独立行政法人となり、公立博物館の一部では指定管理者制度が導入された。さらに地方の公共博物館では地方独立行政法人化への検討が進められている⁸⁾。

戦後の文化政策によって多数の公共文化施設を建設してきた台湾でも、施設をどのように効率的に運営するかについての研究や議論が行われることになった。呂理政は1999年に出版された『博物館：展示的傳統與展望』の中で、次のように指摘している。「近年、グローバルな普遍経済力が衰退し、博物館経費と人件費は次第に削減される危機が創り出されてきており、さらに外来の競争圧力も加わって、博物館は経費節約、効率と競争力のアップをまじめに考えざるを得なくなった」（呂 1999：151）。

台湾では90年代末に始まる政府機構の改革の一環として、博物館に対する行政法人化への提案がなされ、行政院が故宮博物院に委託した《「文化教育工作圈」博物館エリア館長会議》（2003年1月14日）や、《2003 国立社教機構永續發展研習計画による博物館行政法人化座談とシンポジウム》（略称：博物館行政法人化シンポジウム）などにおいてこれらの課題が検討された（江〔蔡・黄・呂〕 2003：47）。こうした法人化の提案と歩調を合わせるように、台湾の文化施設関係者や研究者は先進諸国の動きを注視し、分析の対象とした。

日本と近似した文化資産保護法（文化財保護法）や博物館法を有する台湾では、日本の博物館の行政法人化が研究の対象とされた（江〔蔡・黄・呂〕 2003, 黄貞燕 2004：47-48）。その後も各国の博物館運営と改革に台湾の研究者の関心が寄せられている（耿 2008：37-51, 葉 2008：5-20, 連 2013：77-93, 2015a：47-61, 2015b：5-27）。

Ⅲ 行政法人化と財政改革

1 法人化をめぐる議論

2003年に行政院が故宮博物館に委託して行った《「文化教育工作圈」博物館エリア館長会議》（2003年1月14日）において国公立博物館の法人化が討論された際には館長たちや専門研究者たちの否定的な反応が多く出され、それぞれの博物館の状況は異なっているため、将来の動向については時間をかけて検討するほうがよいという結論になった（江〔蔡・黄・呂〕 2003：47）。

一方、同年9月に台東の国立台湾史前文化博物館で開かれた《博物館行政法人化シンポジウム》（2003

⁸⁾ 日本の博物館の動向については、日本博物館協会『平成20年度 日本の博物館総合調査研究報告書』（2009年）および篠原徹代表『日本の博物館総合調査研究：中間報告書（平成25～27年度）』（2015年）を参照。

年9月)において、当時の故宮博物院院長であった杜正勝は、行政法人化に条件付きで賛成としながらおよそ次のように述べている。すなわち、博物館が行政法人化すれば、人事についての規制が緩和され、財政は独立し、故宮博物院にとっては政治的な綱引きの影響を受けずに済む。しかし他のほとんどの博物館の館長たちは行政法人化に対して保留の態度を示している。その理由は財政の問題であり、財政的に自立できるかどうかに懸念があるからである。行政法人化という改革をすべての国公立博物館に一律に摘要するのは難しく、競争力のある施設であるかどうかなどを総合的に評価したうえで進めるべきである(杜 2004: 184)。

また、游慶生は、行政法人の成功の必須条件はその機構(機関)が競争力を持っているかどうかということと、トップあるいは上級機関が行政法人化を支持するかどうかにかかっていると指摘している。そして、公立博物館の中には行政法人化に不適切なものもあるとして、それぞれの博物館を総合的に評価してから決定すべきであると結論付けている(游 2004: 14, 16)。

2004年に台北で開催された国際交流シンポジウム《変貌する21世紀の博物館－新世紀における台湾と日本の博物館世界との交流に向けて－》⁹⁾において、江韻瑩(国立台北芸術大学・伝統芸術研究所所長)は次のように述べている。「台湾では1998年の行政院による「政府再造推助計画(政府再構造推進プラン)」施行を機に民営化が進んだが、博物館の場合、成果は上がっていない。近年では、博物館運営の法人化も、現在国会で審議中の「行政法人法」のなかに組み入れられており、今後日本の事例を参考に現実的な取り組みを行っていききたい」(高橋 2004)。しかし博物館の行政法人化は、この時期に集中した博物館関係者や研究者による議論ののち、実行に移されることはなかった。2011年になって成立した「行政法人法」では、博物館の法人化については触れられていない¹⁰⁾。

以上のように、この時期の議論の結果として博物館の行政法人化は保留とされ、その後現在に至るまで、法人化が本格的な検討課題として議論されることはなくなったのである。

2 法人化した国立中正文化センター

こうした博物館の法人化についての議論を振り返るにあたり、同じく国立の公共文化施設であった国立中正文化センターと比較してみると、公共文化施設である舞台芸術ホールと博物館との間にある共通点と相違点とについて考えることができる。

まず、予算に関して見ると、中正文化センターの法人化当初、芸術総監として改革に努めた平珩(ピン・ヘン)は、法人化以前に国家予算と直結していた時の予算執行の不都合な点について、次のように述べている。

国の傘下にあった時は、毎年1月から始まる「年度」の予算は、その年の3月や4月によく

⁹⁾ 中華民国博物館学会主催: 11月19日～22日(台北市: 国立歴史博物館にて開催)

¹⁰⁾ 「行政法人法」(2011年公布)の条文については、インターネット上の中華民国法務部[全國法規資料庫]に全文が掲載されている。

知らされるという具合でした。つまり、予算のわかった時にはもう残りの年度期間は3分の2程度しかないということです。しかも予算を繰り越すことはできず、与えられた予算は12月までに使い切ってしまうなければならない。こんな調子ではまともな公演事業の計画はできませんし、特に海外からゲスト・カンパニーを招くことなど不可能です。(塩谷 2006)

単年度会計制度に基づく予算を運用する場合に起こる弊害は、国公立の博物館にも共通した部分がある。この弊害を克服するために、中正文化センターは法人化し、それにより自律的な運営の手段を得たのである。平珩によると、中正文化センターの予算は、法人化初期には、予算の3分の2は国から、残りの3分の1は自分たち自らの手で稼ぎ出すという新体制になり、代わりに、予算の使い方や人事の方針などを自由に操作できるようになった。

当時、国は、3年間は同額の予算を割り当てることを表明し、その先の3年間についても「毎年3%減の後にいったん見直し」というラインで進められることが約束されていた(塩谷 2006)。そして法人化後の大胆なリストラ、プログラムの改善、広報の拡大など幅広い改革により、中正文化センターは観客の大幅な増加をみることになり、チケット収入も増加した。公演内容から見ても海外の高品質の作品を紹介する役割を強めている(藤井 2015)。

著者は別稿で、中正文化センターについて公開されている資料を参考に考察した(清水 2016: 120)。そして、業務収入の決算額のなかに、国家からの支援としての政府公務予算補助額が占める総額と比率を、法人化以後の2005年度から2014年度(1月～12月までが台湾の会計年度)まで比較した。すると、政府公務予算補助総額は、平珩の述べているとおり当初はおよそ3分の2を保っており、2006年度に一時的に増額されたものの、その後は2013年までに次第に減額されている。しかし博物館の収入総額の方は、大きく減ることなくほぼ10億元前後を保っている。

このことから、観客が一定程度確保されてきたことにより、政府予算の減額にもかかわらず総収入が減少しなかったことがわかる。そして、2013年には政府予算の全体に占める比率は50%を切るまでになった(清水 2016: 120)。この間、世界金融危機のような国家経済に影響を与える出来事などが起こったにもかかわらず、中正文化センターでは持続的に安定した収入が得られており、しかも政府予算への依存度が次第に下がっていることから見て、法人化後の運営はおおむね順調なものであったといえるだろう。

3 博物館が法人化しにくい理由

ところで、こうした法人化による経営面の改革は、国公立博物館の場合には可能なのだろうか。この問題について考えるとき、同じ公共文化施設ではあっても劇場やコンサート・ホールは本質的に博物館とは性質が異なっているという点に注意する必要がある。舞台公演や音楽公演は基本的に外部から演者を招致して興行し運営するものであり、舞台装置の中で演じる団体と演じられる演目とが変われば施設が提供する中身は一新される。そのため、別の演目を鑑賞するために同じ観客が繰り返し同じ劇場やホー

ルを訪れることもあり、また、演目が変わることによって多様な参観者層を集めることが容易になる。しかも公演を行う団体はほとんどの場合施設の外部に所属するため、公演活動に必要な予算のすべてを施設側が負担するわけではない。唯一の例外はセンターに付属している国家交響楽団（NSO）の定期公演であるが、その予算は国家音楽庁の事業のなかでは年間公演の1割強程度でしかない（清水2016：119）。

これに対して、博物館は一定量の所蔵品を保有し、これらを順次展示することが事業の中心をなす。特別展などで他の機関から借用した物を一部展示するのを別とすれば、常設展示品の内容は大きくは変わらない。それゆえ同じ参観者が繰り返し訪れるための動機を与えることは容易ではない。とくにコレクションの少ない小型の博物館ほど不利である。また、人口の少ない台湾に、国公立や私立、中小の館も含めて博物館は多数存在するため、互いに競合する部分も少なくない。

そして、来館者の目に見えないところで所蔵品の保管と保全及び研究という機能も果たしてきた博物館が将来にわたってコレクションを維持管理していくには、人件費や修繕費などを含む多額の予算を必要とする。この点で、外部から来る上演者に場を提供する、つまり舞台芸術を収納する箱としての機能を果たす劇場やコンサート・ホールと比べて、博物館（あるいは美術館）は常に箱の中身の部分により多くの予算の負担を必要とする性質を持つのである。

このような点から考えるなら、舞台芸術施設である中正文化センターの成功例を博物館運営にそのまま当てはめることは難しい。博物館の法人化に関する議論が巻き起こった時期が過ぎて、現在この問題は政府にとって当面の目標ではなくなったかのように見える。各館ごとの条件の違いはあるものの、博物館全体としては法人化しても財政的に成り立ちにくいという認識が共有されたからだといえよう。

4 作業基金の利用

行政法人化の議論ののち現在に至るまでの状況を概観すると、運営に関しては会計の手法における改善が見られた。基金を利用して財政面についての自由度を高め、より効率の良い予算の利用を目指すという方法がいくつかの博物館で実施されているのである。法人化前の中正文化センターと同じように、国公立博物館も国や県政府の予算に依存している限り、単年度会計制度の枠組みにはめ込まれる形になる。このため、年度が始まっているのに予算が下りる決定がなされるのを数か月待つ必要があり、長期的な見通しを立てることが難しい。それにもかかわらず、年度内にすべての予算を消化する義務がある。また、収益があっても国庫に入れることになっているために、予算の増額には結びつかず、次年度の運営に生かすことが難しい。そこで、それに代わる財政面での改革が図られてきたのである。すなわち、博物館が政府予算から離れた独自の基金を持つことで予算に関する一定の裁量権を得るという方法である。

ここで用いられる基金は、台湾では「作業基金」と呼ばれている。作業基金とは、政府が財務や労務を提供する目的で費用を獲得してコストを回収し、資金を循環させ運用するものであり、非営利目的の「業権型基金（proprietary funds）」である。台湾の「作業基金」に類するものを日本で捜すなら、地方

自治体法に基づく基金，その中でも「定額資金運用基金」が比較的近い性質を持つと考えられる¹¹⁾。これは所属する組織からの独立を伴わず，元の公共機関のままでも比較的容易に実行に移せる財政改革の一つの形であるといえる。

作業基金による運営は一部の国公立の博物館において実施されてきたが，なかでも早い時期から基金が設立されたのは故宮博物院であった。故宮博物院では，当初この基金の利用対象とされた事業内容は，運営費全体から見ればかなり限定的なものであったが，その運用範囲が拡大され，運営の一翼を担うことになった。次に故宮博物院を例として作業基金の利用について述べることにする。

IV 故宮博物院の改革

1 故宮博物院の組織沿革

台湾の国立故宮博物院の組織及びその所蔵文物は，いずれも中国大陸に起源するものである。戦後，国民党政権は北京の故宮博物院（紫禁城）に所蔵されていた宝物や文物を台湾に移送し，これらの文物を保管・展示するための故宮博物院を台北市郊外に新たに建設した。宋・元・明・清王朝の歴代宮廷及び皇帝のコレクションに遡るこれらの収蔵品は，古代中国文明以来の歴史を語る貴重な宝物・文物がそろっている。もとの中国大陸における故宮博物院の設立は，1925年のことであった。辛亥革命を経て中華民国が1911年に成立すると，清朝皇帝を追放した後の紫禁城に残された宝物・文物を展示公開するため，城内に故宮博物院が設立されたのである。しかし，満州事変の勃発後，故宮博物院の主要な文物は日本軍の侵攻を逃れて南遷し，さらに奥地へと避難を続けた。1945年になると，戦争が終結する一方で，国共内戦の形勢が逆転し国民党側の劣勢が明らかになったため，中華民国政府はこれらの文物を大規模な移送計画によって台湾へと運び出した。これにより，1948年から49年にかけて海路台湾に輸送された計2,972箱の故宮の文物と中央博物院（南京）の文物とが台湾の国立故宮博物院の主たる収蔵品となったのである。今日台北の故宮博物院が擁するこれらの文物は，フランスのルーヴル美術館，アメリカのメトロポリタン博物館，ロシアのエルミタージュ博物館，イギリスの大英博物館などの収蔵品と肩を並べる世界屈指の収蔵品群となっている。毎年の入館者数も，《The Art Newspaper》が毎年発表する世界の博物館・美術館の入館者数ランキングでトップ10に入っており，2013年第7位：450万278人，2014年第7位：540万2,325人，2015年第6位：539万1797人となっている¹²⁾。

11) 日本の定額資金運用基金も非営利目的で使用され，支出したものは回収できることになっている。台湾では国立の文化施設でもこのような作業基金を利用する場合があるので，運用は地方自治体に限らない。参考資料として行政院主計處『作業基金之會計處理及財務報告』（中華民國96（2007）年12月26日発布）を挙げておきたい。

12) 2013年及び2014年のランキングは，《The Art Newspaper》，“Special Report, Visitor Figures 2013”の記事“The grand totals: exhibition and museum attendance numbers worldwide”および2015年発行の同紙“Special Report, Visitor Figures 2014”の2014年のランキング“The grand totals: exhibition and museum attendance numbers worldwide”による。2015年のランキングと入館者数については，2016年3月発行の同紙“Special Report, Visitor Figures 2015”に掲載された同様のランキングを引用した《ART WORLD》の2016年3月31日の記事“Survey Reveals Most Popular Museums in the World”，by Henri Neufendorf, (March 31, 2016)を参照した。以上の資料はインターネット上で閲覧が可能である。

1965年に台北市士林区に新館が開館して以来、故宮博物院は組織の改編を何度か行ったほか、業務と人員の拡大に合わせて5回にわたる拡張工事を行い、現在の規模に至っている。1987年（民国76年）に「国立故宮博物院組織条例」が施行され、行政院に所属することになった。2008年には、組織条例を「故宮博物院組織法」と改めた¹³⁾。なお、2012年1月1日から順次開始した台湾の新しい中央省庁の枠組みでも、故宮博物院は省庁再編後の行政院の一部となっている。

2000年以降の運営面における改革では、企業経営理念と経営モデルが導入されたことが注目すべき点である。また、故宮博物院の所蔵品にかかわる商品化の動向も最近の変化のひとつである。2006年には故宮グッズの研究開発とブランドの授権を通じ、国内外の著名なブランド、例えば、日本のサンリオなどと提携が進められた。このほか、文化クリエイティブ産業化・ブランド商品開発などを進めている¹⁴⁾。博物館が持つ文化資源を利用した商業化は、世界各地の博物館が収入の増加をめざす手法の一つであり、現代の趨勢として故宮博物院も積極的にその例に倣うことになったのである。

最も新しいところでは、フランスの大ルーヴル計画（グラン・ルーヴル）に倣った「大故宮計画」と呼ばれる大掛かりな改造計画により、2016年2月に嘉義県太保市に故宮博物院南院区が完成し、「亜洲芸術文化博物館（アジア芸術文化博物館）」が開館して、南部における文化の新しい拠点としてのスタートを切った（故宮博物院南院区HP）。

2 故宮博物院の基金運用範囲の拡大

故宮博物院は、現在「故宮文物芸術発展基金」を利用して、主としてコレクションに関する部分について比較的自立性の高い予算の循環運用を行っている。この基金の前身は、政府の文化建設強化の方針に基づいて1975年に設立された「故宮文物図録印製作業基金」である。設立当時の作業基金の主要な業務は、故宮博物院の所蔵する歴代の文物の図録を印刷することと、銅、瓷（かめ）、玉器などの古文物のレプリカを作って国内海外に販売することであり、限定的な目的に利用されていたものであった。

その後、基金の運用範囲を拡大して、2001（民国90）年からそれまで公務予算で管理していた文物収集購入やコレクションの充実などの業務をこの基金で行うこととし、加えて芸術記念品の製造業務も請け負うこととなり、名称を「故宮文物芸術発展基金」と改めて非営利の特別基金として循環運用することになったのである。

この基金は、「故宮文物芸術発展基金宗旨保管および運用弁法」第6条の規定により、故宮文物芸術発展基金管理会を設けて管理されている。基金の属性は、予算法第4条第1項第2款に定められた循環

¹³⁾ 「国立故宮博物院組織法」(2008)については、インターネット上で全文が閲覧可能である。

¹⁴⁾ 故宮博物院の所蔵品にかかわる商品化の動向については、以下のサイトを参照。

<http://www.npm.gov.tw/ja/Article.aspx?sNo=03001502>, (2015.11.30. 閲覧)

<http://www.npm.gov.tw/zh-TW/Article.aspx?sNo=03002799>, (2015.11.30. 閲覧)

運用が可能な非営利の作業基金であり、附属単位予算を編成する¹⁵⁾。ここでいう作業基金の循環運用については、次のような規定がなされている¹⁶⁾。作業基金 Operation Fund とは、政府が財務や労務を提供する目的のために、通常借入金を取得するやり方で元本を回収し、循環運用するのに提供するものを指すのであり、営利目的の基金ではない（中華民国行政院主計處 2007）。

循環運用とは、利益が出た場合にはそれを基金に戻して次年度以降にふたたび運用することを指す。政府予算から切り離され、単年度方式の予算使用の縛りが少なくなるほか、循環運用によって資金的な余裕が生まれる。故宮博物院においてこの基金が担う分野は、博物館がこれからの収入の増加を見込む商業的な部門でもあり、そこでの収入の増加は基金の増収につながり、コレクションの購入費用などにも充当されるのである。

最近では、国民党政権の政策によって、中国との間に直行便が開かれ、中国からの観光客受け入れにも積極的になった結果、旅行者が急激に増えて故宮博物院の参観者も大幅に増加した。中国からの観光客は必ず団体で故宮博物院を訪れる。そこで入館料のみならず図録や記念品販売数の増加によって、博物院の収入は大幅に増加している。

故宮文物芸術発展基金の決算に関して具体的な数値を見ると、

【民国 101 年度（2012 年度）決算結果】

業務収入：5 億 3,490 万 171 元

業務外収入：2,400 万 55 元（100 年度の出版品などの業務委託事業の収入が、税引き後に基金に回収されたもの）

原価コスト決算数：4 億 2,204 万 9,599 元

増収分：1 億 3,685 万 626 元（小数点以下切り捨て）

（故宮文物芸術発展基金管理会 2014：1）

【民国 102 年度（2013 年度）の決算結果】

業務収入：5 億 7,135 万 862 元

業務外収入：9,847 万 9,509 元（主に民国 101 年度の出版品や物品販売、レストランなどの業務委託収入によるもので、税金を払った後に基金に払い戻されたもの）

業務の原価とコスト決算数：4 億 7,091 万 8,673 元

増収分：1 億 9,891 万 1,697 元（小数点以下切り捨て）。

（故宮文物芸術発展基金管理会 2015：1）

¹⁵⁾ 故宮文物芸術発展管理会編「故宮文物芸術発展基金宗旨保管および運用弁法」（行政院 103 年 9 月 2 日院授主基經字第 1030200860A 號令修正）の本文については、以下のサイトを参照。www.npm.gov.tw/zh-TW/down.ashx?sNo=10008685、(2016.5.15.閲覧)

¹⁶⁾ 「作業基金之會計處理及財務報告」については、中華民国行政院主計處『政府會計準則広報』第八號（2007 年 12 月 26 日發布）を参照。

【民国 103 年度（2014 年度）の決算結果】

業務収入：6 億 2,206 万 7,189 元

業務外収入：9,524 万 5,719.47 元

業務の原価とコスト決算数：5 億 602 万 6,593.73 元

増収分：2 億 1,128 万 6,314.74 元

（故宮文物芸術発展基金管理会 2016：1）

2013 年の収支決算では増収が 2 億元に迫り、2014 年度の収支決算では 2 億元を超えている。このかなりの部分が大陸からの観光客の増加によるものと推測される。故宮博物院ではこれらの増収の一定部分を基金に回収して循環運用することができるため、コレクション拡大にとって有利な状況が生み出されているといえる。基金に回収された資金をもとに、新たな運営計画を立てることも可能になる。基金の活用範囲は国会で審議され、今後も少しずつ変更を加えられ、活用範囲が拡大していくことが推測される¹⁷⁾。行政法人化とは異なる手法ではあるが、基金の部分的な運用は参観者の増加にも助けられて一定の成果を生み出しているといえる。とはいえ、こうした成果がみられるのは偶然ではなく、故宮博物院自体が世界的に見ても本質的に競争力のある博物館であることによるのである。

V その他の国公立博物館における財政改革

作業基金の創設は、他の国公立博物館でも見られるものであり、故宮博物院よりも更に広い領域の運営に利用されている。台北市にある国立歴史博物館は、国の基金（作業基金）から予算の配分を受けるといふ財政の管理・運用形式をとるようになった。

この博物館は、国民党政府が台北に移った後にはじめての公共博物館として 1955 年に創設したものである。当初の名称は「文物美術館」であった。所蔵文物 5 万余点は、大陸の河南博物院から台湾に移した銅器や唐三彩などに加えて、戦後日本から返還されたもの、毎年の予算で購入したもの、公的機関や個人からの寄贈によるものからなっている。包括する範囲は中国大陸、台湾、台湾原住民の文物、外国の文物など多方面にわたり、年代は石器時代から商・周・唐・宋・元・明・清の各王朝から近現代のものに及ぶ（国立歴史博物館 HP）。

組織と財政の面から見ると、国立歴史博物館は、教育部の管轄下に置かれていたため、2008 年に教育部の『国立社教機構作業基金』の実施範囲に組み込まれ、その下に『国立歴史博物館作業基金』を設けてこの基金を利用するようになっていた（国立歴史博物館 2011：1）。さらに 2012 年に日本の文化庁にあたる文化部が成立すると、国立歴史博物館は文化部に所属替えをした。そして、2013 年度から「国立文化機構作業基金」を設置して、その下に付属単位予算として「国立歴史博物館作業基金」を設置し、

¹⁷⁾ たとえば、『立法院公報』第 101 卷第 82 期「委員會紀錄」（中華民國立法院，2012）に記載されたやり取りの中で、外部からの寄付金の作業基金予算繰り入れに関する国会の委員会での議論の過程を見ることができる。

この基金から予算の配分を受けるようになったのである。この館のほかには、国立中正記念堂管理処および国立国父記念館も教育部の「国立社教機構作業基金」の下の予算分与単位であったが、これらの施設も国立歴史博物館とともに文化部に移った。そして中華民国 102 年度（2013 年度）からはこれら三館を統合して「国立文化機構作業基金」を設置して附属単位予算を編成し、その下に「国立歴史博物館作業基金」、「国立中正記念館管理諸作業基金」、「国立国府記念館作業基金」の三つの基金を別個に設置した（国立歴史博物館 2013：4-1。中華民国文化部 2015：4-1）。

文化部に移行してからの効果は今後現れてくることになるだろうが、故宮博物院と比較した場合、国立歴史博物館の潜在的な競争力には限界があることは否めない。この博物館には故宮博物院と同様、中国大陆から運び込んだ文物のコレクションがあるが、故宮博物院とは異なり、増加する中国人観光客を集めるまでには至っていない。規模の小さい国立歴史博物館は必然的に集客力において劣勢となっているのである。

作業基金を利用する財政運営の方式は、国立だけでなく、県立博物館にも応用されている。たとえば宜蘭県の蘭陽博物館では、創立後まもなく県の予算による直接の管理を離れ、作業基金を設立して資金を運用するという方式を採用するようになった（清水 2016：11）。蘭陽博物館は地方博物館であり、宜蘭県の地域性を意識しつつ、生活、産業、民俗、風景、民間の記憶等を含めた内容など、県民と周囲の環境に目を向けた博物館化を原則に掲げて展示を行っている（宜蘭県立蘭陽博物館 HP）。

2010 年に博物館が開館した後は、宜蘭県政府からの予算で毎年運営されてきたが、2013 年を以て県からの予算が終了した。代わって宜蘭県政府そのほかの資金をまとめて財源とするいわゆる「作業基金」が成立した。「宜蘭県立蘭陽博物館基金」である。この基金は宜蘭県政府によって設立されたもので、「宜蘭縣立蘭陽博物館基金收支保管及運用辦法」（2011）に基づいて運用される。

基金の来源は、中央政府の補助あるいは県政府予算からの支給、入館チケットや物品の販売収入、土地と設備の管理収入、博物館教育及び産学協同の収入、寄付金収入そのほかからなる。キュレーターの彭仁怡によれば、この作業基金設定の特徴は、通常の県政府の予算と異なり、予算が残ったときには再び基金の方に循環させることができるようになっていることである。一方、赤字になった場合には県からの補助を受けられることとなっており、単独の基金による予算執行が可能になるだけではない利点がある（彭仁怡 2014.3.16.インタビュー）。蘭陽博物館は県の予算からある程度離れて自由度は高くなったが、全くの独立採算ではなく、県が必要に応じて資金的援助を行うことで、地方自治体による保護と支援が部分的に継続されているのである。蘭陽博物館が作業基金により十分な財政運営が可能になるかどうかは、設立当初の建設費に対する借入金の返済が完了した後の状況を見なければならぬだろう。

ところで、2015 年 7 月になって新たに制定された台湾の博物館法には、基金を設立して予算を管理すべきことが正式に盛り込まれ、条件が整った博物館から順次実施するということが定められた（「博物館法」2015）。但し、条件が整った博物館から実施するべきという博物館法の指示は、それぞれの博物館に資金的な限界があることを踏まえてのことだと考えられる。

VI 改革の方向性

フランスのルーヴル美術館は、国立博物館の一つとして文化コミュニケーション省への所属を維持しつつ、「行政的公施設法人」という特殊な名称のもとで自立性を確保する改革の道を開拓した。この他にもフランスでは文化コミュニケーション省博物館部門にあった全 41 カ所公立博物館のうち 15 館が行政的公施設法人となるか、またはすでにある行政的公施設法人と統合している（Gaillard 2014：13）。国立でありながら法人でもあるという経営方式が、フランスでは少しずつルーヴル以外の博物館や美術館にも波及しているのである。

こうした改革について連莉莉は、独立行政法人のように国家の組織の傘下から離脱するわけではなく、また、「民営化」「民間委託」のように民間による経営の効率化を目指す方向とも異なり、組織は国家に所属したままある程度の財政や自主性を獲得するという形態を創り出したことによって、ルーヴル美術館の躍進は公立博物館にも一つの可能性を示唆するものとなった、と指摘する（連 2013：91）。しかし、台湾の国公立博物館の場合は、組織に法人格を与えることなく財政面だけを改革してきたという意味で、フランスの歩んできた道とは異なる方法をとってきた。また、ルーヴル美術館の場合にはレプリカ販売やコレクション蒐集は依然として文化・コミュニケーション省フランス博物館局に任されており、美術館の自主的な運営の範疇には含まれない。この点で、故宮博物院における故宮文物芸術発展基金の持つ機能とは対照的である。

台湾において政府が現在試みているのは、所属する組織を替えず、法人資格を与えることなく、財政運用面のみを改革するという方策であり、当面はこれを法人化に代わるものとして国公立博物館に拡大しようとしている。単年度会計制度の不備を補うことで効率化を図るこの方式は、人口が少ない中に博物館が多数創設されてきたという台湾社会の制約条件を前提としたものとなっているといえるだろう。

国民の芸術文化水準の向上や社会教育の質の向上にとって、公共文化施設が重要な役割を果たしていることは言うまでもない。しかし、《文化建設》以来増え続けてきたこれらの非営利の施設の運営をどのように効率的に維持するかという課題は、公共文化施設の改革を進める他の国々と同様に、簡単に解決策が見いだせるものではない。博物館を含む公共文化施設の改革は現在進行中であり、台湾の公共施設が置かれた諸条件を踏まえた改善方法が模索されている。本稿で見えてきたように、現在までのところは、法人化というよりも、博物館法の施行にともなう作業基金の運用や、地方自治体による基金の創設などの会計手法の側面からの改革に、台湾における国公立博物館改革の方向性を展望することができるのである。

* 本稿執筆に当たり、中華民国国立台北芸術大学の黄貞燕先生に多くのご教示をいただきました。この場を借りてお礼申し上げます。

参考文献

(邦文文献)

国立大学財務・経営センター

2000 『大学の設置形態と財務に関する比較研究』（旧国立学校財務センター 刊行）「大学の設置形態と管理・財務に関する国際比較研究—第一次中間まとめ—」

www.zam.go.jp/n00/n000a001.htm, (2016.2.15. 閲覧)

塩谷陽子

2006 「台北の新文化行政～半 NPO 化した台北国立劇場」《国際交流基金, Performing Arts Network Japan, プレゼンターインタビュー》, 2006.9.27, (インタビュアー: ジャパン・ソサエティ 舞台公演部部長 塩谷陽子), 国際交流基金 Performing Arts Network Japan,

http://www.performingarts.jp/J/pre_interview/0609/1.html, (2015.8.9. 閲覧)

篠原徹 (代表)

2015 『日本の博物館総合調査研究: 中間報告書 (平成 25 ~ 27 年度)』日本学術振興会, (科学研究費助成事業 基盤研究 (B) 課題番号 25282079: 研究代表者・篠原徹),

<http://www.museum-census.jp/report2014/>, (2016.1.27. 閲覧)

清水純

2016 「台湾における公共文化施設と文化芸術支援をめぐる現状——財政と運営に関する調査報告——」『文化政策と公共文化施設のマネジメントに関する国際比較』（産業経営プロジェクト報告書 一般研究 第 39 - 2 号, pp.97-132

菅野敦志

2005 「戦後台湾における文化政策の転換点をめぐって——蔣経国による「文化建設」を中心に」『アジア研究』Vol.51, No. 3, pp.41-60

2011 『台湾の国家と文化——「脱日本化」・「中国化」・「本土化」』勁草書房

国立大学財務・経営センター

2000 「大学の設置形態と管理・財務に関する国際比較研究—第一次中間まとめ—」, 『大学の設置形態と財務に関する比較研究』（旧国立学校財務センター刊行）所収,

www.zam.go.jp/n00/n000a001.htm, (2016.1.25. 閲覧)

高橋信裕

2004 「台湾で日台交流の博物館シンポジウムが開催」『日本展示学会通信』50-3,

www.tenjigaku.com/tsushin/50-3.html, (2016.4.12. 閲覧)

日本博物館協会

2009 『平成 20 年度 日本の博物館総合調査研究報告書』平成 21 年 3 月出版,

http://www.mext.go.jp/a_menu/01_1/08052911/1282292.htm, (2016.1.27. 閲覧)

平林宣和

2002 「国劇の黄昏—中華文化と本土文化の狭間で—」広島経済大学研究論集, 第 25 巻第 3 号, pp.49-60.

福井千衣

2004 「フランスの博物館と法制」, 『外国の立法』222 号, pp.100-122. 国立国会図書館,

www.ndl.go.jp/jp/diet/publication/legis/222/022205.pdf, (2016.2.15. 閲覧)

藤井慎太郎

2015 「台湾から世界へ 2015 年の TIFA (台湾国際芸術節) から」シアターアーツ編集部, 2015/06/29,

<http://theatrearts.aict-iact.jp/201506/2824/>, (2015.8.18. 閲覧)

マルティネス, ジャン＝リュック

2015 「使命とプロジェクト」ルーヴル美術館 HP 「方針と事業」,

<http://www.louvre.fr/jp/%E4%BD%BF%E5%91%BD%E3%81%A8%E3%83%97%E3%83%AD%E3%82%B8%E3%82%A7%E3%82%AF%E3%83%88>, (2015.9.13. 閲覧)

ラング, ジャック (塩谷敬訳)

2013 『ルーヴル美術館の闘い』未来社

(中文文献：音読みアイウエオ順)

尉瑋

2014 「平珩：舞蹈空間 25 年 自由，開放 繼續玩耍」《香港文匯報》，2014.9.26，
<http://paper.wenweipo.com/2014/09/26/OT1409260005.htm>，(2015.10.20. 閱覽)

耿鳳英

2008 「行政法人化對博物館特展之影響：以日本東京國立博物館為例」『博物館學季刊』22 (4)，pp.37-51，
台中：國立自然科學博物館
web2.nmns.edu.tw/PubLib/Library/.../200810_37.pdf，(2015.10.16. 閱覽)

許秀雲，張南瀛編

2011 『國立台灣歷史博物館 在台南』台南：國立台灣歷史博物館

江韶瑩 [蔡世蓉·黃貞燕·呂理政]

2003 「日本公立博物館法人化的機制」方力行等編『博物館行政法人化研討會論文集』pp.45-96，國立台灣史
前文化博物館

黃貞燕

2004 「從「文化行政」時代到「公共 文化事業」時代：以日本經驗 試論國立博物館行政法人化的 意義與挑戰」
『博物館學季刊』18 卷 4 号，pp.97-121，台中：國立自然科學博物館

國立台灣歷史博物館編

2011 「國立台灣歷史博物館開館宣言」，

http://www.nmth.gov.tw/content_71.html，(2015.9.20. 閱覽)，台南：國立台灣歷史博物館

2013 『國立台灣歷史博物館 年報 2012』創刊号，台南：國立台灣歷史博物館

2014 『國立台灣歷史博物館 年報 2013』2 号 台南：國立台灣歷史博物館

2015a 『國立台灣歷史博物館 年報 2014』3 号 台南：國立台灣歷史博物館

2015b 「國立台灣歷史博物館 票價」，

http://www.nmth.gov.tw/content_82.html，(2015.9.20. 閱覽)，台南：國立台灣歷史博物館

國立歷史博物館

2011 「國立歷史博物館作業基金 業務計畫及預算說明 中華民國 97 年度 壹，基金概況 一，設立宗旨」p.1，
http://www.nmh.gov.tw/file/Upload/law/file/20110822_98_1.pdf，(2015.10.15. 閱覽)

2013 「國立歷史博物館作業基金 中華民國 101 年度 業務計畫及預算說明 (教育部)」2013.3.8. p.4-1，

http://www.nmh.gov.tw/file/Upload/law/file/20130308_115_1.pdf，(2015.10.15. 閱覽)

故宮文物藝術發展基金管理會編

2014 『中華民國 103 年度 中央政府總預算 國立故宮博物院主管 故宮文物藝術發展基金附屬單位預算 (非營業
部分)』，

www.npm.gov.tw/zh-TW/down.ashx?sNo=10009380，(2016.5.8. 閱覽)

2015 『中華民國 104 年度 中央政府總預算 國立故宮博物院主管 故宮文物藝術發展基金附屬單位預算 (非營
業部分)』，

www.npm.gov.tw/zh-TW/down.ashx?sNo=10009660，(2016.5.8. 閱覽)

2016 『中華民國 105 年度 中央政府總預算案 國立故宮博物院主管 故宮文物藝術發展基金附屬單位預算 (非
營業部分)』，

www.npm.gov.tw/zh-TW/down.ashx?sNo=10009686，(2016.5.8. 閱覽)

朱宗慶

2004 「「行政法人」是契機還是危機—論兩院競爭力與經營之道」方力行等編『博物館行政法人化研討會論文集』
pp.165-172，台東：國立台灣史前文化博物館

周功鑫

2003 「國內公立博物館行政法人化配套措施初探」方力行等編『博物館行政法人化研討會論文集』pp.155-160，
台東：國立台灣史前文化博物館

秦裕傑

2005 「我國博物館要學日本行政法人化嗎？」『博物館學季刊』19 卷 2 号 pp.137-141，台中：國立自然科學博
物館

中華民國外交部

2013 「国防部，財政部，教育部的新組織が元日にスタート」，

<http://taiwantoday.tw/ct.asp?xItem=200326& ctNode=1782>，2013 年 1 月 2 日，TAIWAN TODAY, An
Official Website of the Republic of China (Taiwan)，(2016.1.10. 閱覽)

中華民國行政院主計處

2007 「作業基金之會計處理及財務報告」『政府會計準則公報』第八號（中華民國 96 年 12 月 26 日發布，<http://www2.nuk.edu.tw/account/accounting/mainD/D37.doc>），（2016.4.6. 閱覽）

中華民國文化部

2013 「地方文化館 計畫緣起（97－104 年）」2013-05-22，

<http://superspace.moc.gov.tw/project.aspx?oid=50796f4f-7530-4a7a-bb79-01a8d0173885>，（2016.2.15. 閱覽）

2015 「文化部主管 國立文化機構作業基金附屬單位預算：業務計畫及預算說明 中華民國 103 年度」『中華民國 103 年度 中央政府總預算 文化部主管 國立文化機構作業基金附屬單位預算（非營業部分）』2013.9.6, pp.4-1.

<http://mocfile.moc.gov.tw/mochistory/ccaImages/adminstration/0/20150302-5.pdf>，（2016.2.15. 閱覽）

中華民國立法院

2012 「委員會紀錄」『立法院公報』第 101 卷第 82 期, pp.95-146

http://lci.ly.gov.tw/LyLCEW/communique1/final/pdf/101/82/LCIDC01_1018201.pdf，（2016.5.8. 閱覽）

杜正勝

2003 「博物館自主之道」『博物館行政法人化檢討會論文集』台東：國立台灣史前文化博物館, pp.173-184, beta.nmp.gov.tw/main/07/7-3/3-2/2-4/11.pdf，（2015.11.25. 閱覽）

方力行等編

2003 『博物館行政法人化研討會論文集』台東：國立台灣史前文化博物館

游慶生

2004 「我國公立博物館行政法人化可行性初探」T&D『飛訊』第 27 期, pp.1-19

葉貴玉

2008 「政府革新運動與博物館之轉變」『博物館學季刊』22 卷 3 号, pp.5-20, 台中：國立自然科學博物館

劉宗德

2003 「日本公益法人、特殊法人及獨立行政法人制度之分析—兼論日本獨立行政法人制度之現狀及困境」方力行等編，『博物館行政法人化研討會論文集』pp.7-30, 台東：國立台灣史前文化博物館

林政伶

2010 「補助，不補助？——博物館補助的辯論與審思」『博物館學季刊』24 卷 3 号, 台中：國立自然科學博物館

連俐俐

2013 「羅浮宮「法人化」研究初探」『博物館學季刊』27 卷 3 号, pp.77-93, 台中：國立自然科學博物館, http://web2.nmns.edu.tw/PubLib/Library/quarterly/201307_77.pdf，（2015.11.26. 閱覽）

2015a 「畢卡索美術館法人化個案研究」『博物館學季刊』, 29（2）：47-61, 台中：國立自然科學博物館, web2.nmns.edu.tw/PubLib/Library/.../201504_47.pdf，（2015.11.26. 閱覽）

2015b 「從羅浮宮變革探索法國博物館公共行政機構制度之源」『博物館學季刊』, 29（4）：5-27, 台中：國立自然科學博物館,

web2.nmns.edu.tw/PubLib/Library/.../201510_05.pdf，（2015.11.26. 閱覽）

呂理政

1999 『博物館：展示的傳統與展望』台北：南天書局

（歐文文獻：アルファベット順）

Gaillard, M. Yann

2014 'Les musées nationaux: quelles ressources pour quelles missions?', «Rapport d'information», fait au nom de la commission des finances, n° 574 (2013-2014) - 4 juin 2014», <http://www.senat.fr/notice-rapport/2013/r13-574-notice.html>，（2015.11.26. 閱覽）

Neuendorf, Henri

March 31, 2016 'Survey Reveals Most Popular Museums in the World' in "artnet news", <https://news.artnet.com/art-world/exhibition-and-museum-attendance-survey-463415>（2016.5.16. 閱覽）

The Art Newspaper

2014 'The grand totals: exhibition and museum attendance numbers worldwide', "The Art Newspaper Special Report, Visitor Figures 2013", No. 256, APRIL 2014.

http://www.museus.gov.br/wp-content/uploads/2014/04/TheArtNewspaper2013_ranking.pdf（2016.5.16. 閱覽）

2015 'The grand totals: exhibition and museum attendance numbers worldwide', "Special Report, Visitor Figures 2014", No.267, April 2015.

www.museus.gov.br/wp-content/uploads/2015/04/TheArtNewspaper_Ranking2014.pdf, (2016.5.16. 閲覧)

(インターネット資料；中文法令（日本語読みアイウエオ順）)

「宜蘭縣立蘭陽博物館基金收支保管及運用辦法」(2011)

中華民國 100 年 11 月 18 日府秘法字第 1000178751-B 號令,

<http://glrslaw.e-land.gov.tw/NewsContent.aspx?id=368&AspxAutoDetectCookieSupport=1>, (2015.9.20. 閲覧)

「国立故宮博物院組織法」(2008)

中華民國 97 年 1 月 16 日總統華總一義字第 09700003961 號令修正公布,

[file:///C:/Users/h/Downloads/A60000000E-I6Z-001%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/h/Downloads/A60000000E-I6Z-001%20(1).pdf), (2016.5.5. 閲覧)

「国家表演藝術中心設置條例」(2014)

中華民國 103 年 1 月 29 日華總一義字第 10300010731 號,

<http://npac-ntch.org/npac/download/1446199629548252.pdf>, (2016.5.15 閲覧)

「博物館法」(2015)

中華民國 104 年 7 月 1 日, 總統華總一義字第 10400077001 號令制定公布全文 20 條, 中華民國文化部,

http://www.moc.gov.tw/information_306_37430.html. (2016.2.15. 閲覧)

「行政法人法」(2011)

2011 年公布, 中華民國法務部, 全国法規資料庫

<http://law.moj.gov.tw/LawClass/LawAll.aspx?PCode=A0010102>, (2016.1.27. 閲覧)

(インターネット資料；日文・中文ホームページ資料)

衛武宮芸術文化センター HP

http://www.wac.gov.tw/homestyle.php?styl=1&dat_id=6, (2016.1.27. 閲覧)

宜蘭県立蘭陽博物館 HP

「蘭陽館徴的故事」, http://www.lym.gov.tw/jp/jp_publish_4.asp, (2015.9.20. 閲覧)

国家表演藝術中心 HP

<http://npac-ntch.org/npac/download/1446199629547012.pdf>, 2015.12.19 閲覧

故宮博物院南院 HP

<http://south.npm.gov.tw/ja-JP> (2016.5.5. 閲覧)

国家两厅院 HP

2015a 「ナショナルシアターとコンサートホール 施設紹介」

<http://npac-ntch.org/about/show?categoryName=introduction&lang=ja>, (2015.8.9. 閲覧)

2015b 「ナショナルシアターについて」

<http://npac-ntch.org/about/show?categoryName=organization&lang=ja>, (2015.8.9. 閲覧)

国立歴史博物館 HP

collections.culture.tw, (2016.5.5. 閲覧)

南投県文化局演芸庁 HP

<http://www.nthcc.gov.tw/chinese/01intro/01intro.asp>, (2016.12.20. 閲覧)

苗栗县政府文化觀光局 HP

陳列館

<http://www.mlc.gov.tw/VR360/index.asp?Parser=99,4,20>, (2016.12.20. 閲覧)

中正堂

<http://www.mlc.gov.tw/VR360/index.asp?Parser=99,4,22>, (2016.12.20. 閲覧)

(インタビューその他)

彭仁怡 (蘭陽博物館・キュレーター), 2014.3.16. インタビュー, 宜蘭県立蘭陽博物館にて