

97年人文教育革新中綱計畫
子計畫三 人文領域人才培育國際交流計畫

【海外活動類】

【日本獨立法人化對於博物館之影響】
期末成果報告

指導暨補助單位：教育部

指導單位：教育部顧問室人文領域人才培育國際交流計畫辦公室

執行單位：國立臺南藝術大學博物館學研究所

計畫主持人：耿鳳英

執行日期：97年7月9日至97年9月6日

中華民國97年12月30日

目 次

一、計畫名稱.....	1
二、計畫目標.....	1
三、執行情形.....	2-13
四、經費運用情形.....	14-15
五、執行成果分析與檢討.....	16-17
六、結論與建議.....	17-18
七、附錄.....	19-66

一、 計畫名稱

日本獨立法人化對於博物館之影響－

以日本奈良縣立橿原考古學研究所附屬博物館為例

二、 計畫目標

本研究以日本奈良縣立橿原考古學研究所附屬博物館為個案研究對象，以至該單位實習之方式，進行相關資料收集研究。

研究之目的與意義如下：

1. 行政組織變革：探討橿原考古學研究所附屬博物館法人化之可行性與經營管理策略；
2. 展示手法創新：以京都國立博物館、奈良國立博物館兩間博物館的特展為例，比較近年來日本博物館展示方法演變；提供橿原考古學研究所附屬博物館展示方式做參考，此館為考古類型博物館，因此將可提供給未來臺灣考古類型博物館引為他山之石；
3. 新興文化競爭力：博物館教育與相關活動（例如：講座、夏令營）的舉辦，吸引民眾來館參觀，有助於提升國家與城市的文化競爭力；
4. 社會文化衝擊：探討博物館獨立行政法人化的實施對社會的衝擊；
5. 開拓合作交流：建立合作管道並進行學術交流，未來將邀請日籍博物館展示專家來臺分享經驗（講授課程、研討或與工作坊）。

藉由至該館實習的機會將此研究計畫所提出的問題加以驗證：

- (1) 自主化或商業化：獨立行政法人化究竟會帶給國家更大的自主空間或是引進商業介入？
- (2) 重質或重量：獨立行政法人化後，公立博物館在特展舉辦上，是需要以更多場次的展示來吸引觀眾，或者是以更佳品質的展示來吸引觀眾？
- (3) 合作或競爭：獨立行政法人化後，造就公立博物館之間是合作或是競爭的關係？與其他博物館之間，又會是什麼樣的局面？
- (4) 觀眾至上：獨立行政法人化對公立博物館的基本觀念是否產生影響，是否會有媚俗危機產生？

三、 執行情形

(一) 奈良縣立橿原考古學研究所附屬博物館實習日程表

時間	地點	實習內容
2008/7/15	博物館	為特展《大和を掘る》佈置展場，清點與擺放文物。
2008/7/16	博物館	為特展《大和を掘る》佈置展場，清點與擺放文物。
2008/7/17	博物館 研究所	上午為特展《大和を掘る》佈置展場，清點與擺放文物。下午於考古研究所的文物保存科學棟聽取課程說明。
2008/7/18	博物館 研究所	上午參與《大和を掘る》開展記者會，下午至研究所幫忙佈置研習會場。
2008/7/19	博物館	自習，討論法人化研究與撰寫報告。
2008/7/20	大阪今昔館	博物館參訪日
2008/7/21	休假	討論法人化研究、資料蒐集。
2008/7/22	奈良縣吉野 郡東吉野村	與來自中國的學者團以及研究所指導員一同至東吉野村參觀手作紙工坊和日本刀鍛造坊。
2008/7/23	當麻寺 慈光院 法隆寺	參觀當麻寺、慈光院與法隆寺，由內部人員導覽並解說寺裡建築的修復過程。
2008/7/24	研究所	執行木材收縮觀察與木製品修復的事前準備工作。
2008/7/25	大阪民族學 博物館	博物館參訪日
2008/7/26	藥師寺	受邀至奈良縣藥師寺參觀寺院與寺院收藏之畫作。
2008/7/27	平城宮跡、 依水園、 奈良教育大 學、天理參 考館、天理教 總部、石上 神宮	由松田館長帶領，上午至平城宮跡與依水園參觀，中午到奈良教育大學與研究色彩復原的教授座談。下午至天理大學附設天理參考館看展覽，並在附近的天理教總部參觀，最後拜訪石上神宮。
2008/7/28	研究所	參觀考古研究所的庫房與作業流程，並開始製作古錢紀錄表，包括描繪外型、紀錄古錢的重量、大小、形狀與特徵。

2008/7/29	研究所	製作古錢紀錄表，包括描繪外型、紀錄古錢的重量、大小、形狀與特徵。
2008/7/30	研究所	上午於保存科學棟更換木製品的糖醇(Sugar Alcohol)濃度，下午在陶器修復室學習色彩復原，即以顏料將陶器修補過的部份上色。
2008/7/31	研究所	上午在陶器修復室繼續修補陶器顏色，下午於保存科學棟參觀金屬分析器的操作，並了解如何分辨檢測結果的正確於否。
2008/8/1	京都高台寺 清水寺 銀閣寺	文化財參訪。
2008/8/2	奈良飛鳥 文化區	文化財參訪。
2008/8/3	休假	討論法人化研究、資料蒐集。
2008/8/4	博物館	佈置特展《創立70周年記念特別陳列～橿原考古学研究所発足の頃》。
2008/8/5	博物館	佈置特展《創立70周年記念特別陳列～橿原考古学研究所発足の頃》，清點與擺放文物，並繪製文物復原圖。
2008/8/6	博物館	上午佈置展場，下午自習，討論法人化研究。
2008/8/7	博物館 研究所	於博物館自習，撰寫報告。下午至研究所參觀文物拍照過程。
2008/8/8	博物館 研究所	上午與高中老師們一起參與博物館研修課程，其中包括兒童教育與參觀常設展。下午特展《創立70周年記念特別陳列～橿原考古学研究所発足の頃》開展。
2008/8/9	京都考古遺 址現場、 東寺、三十三 間堂、京都 國立博物館	博物館、文化財參訪。
2008/8/10	大阪 kids plaza 兒童 博物館	博物館、文化財參訪。
2008/8/11	研究所	討論法人化研究。
2008/8/12	博物館 研究所	與來自關西各所大學的學生一同參與為期一個禮拜的研習活動。第一天行程包括認識研究所各部門、參觀庫房與學習日本史。

2008/8/13	博物館	學習清點文物、拍照、紀錄。
2008/8/14	博物館	清點西里遺跡之文物、拍照、紀錄。
2008/8/15	博物館	清點西里遺跡之文物、拍照、紀錄，並將成果整理成冊。
2008/8/16	博物館	包裝及運輸文物的實作。一同檢討前幾天做成的文物紀錄，並且分享一個禮拜的研習心得。
2008/8/17	京都國際漫畫博物館	博物館參訪日。
2008/8/18	研究所	調查與觀察出土的鐵製品、紀錄拍照後開始以電鑽與機器清潔。
2008/8/19	室生寺、談山神社	由指導員帶領，至奈良縣室生寺與談山神社參觀寺社建築修復過程，並且聽取內部人員之修復簡報。
2008/8/20	研究所	於保存科學棟更換木製品的醣醇 (Sugar Alcohol) 濃度。
2008/8/21	奈良考古遺址	奈良境內考古遺址參觀。
2008/8/22	奈良大學、奈良大學附屬博物館、平城宮跡	由指導員帶領至奈良大學參觀圖書館、附屬之大學博物館與文化財學科的研究室，並且請文化財學科的教授介紹研究室設備之操作方式與原理。下午到平城宮跡參觀建築修復的展覽。
2008/8/23	博物館、研究所	上午在博物館討論法人化研究，下午參與館方所舉辦之親子考古研習營。
2008/8/24	京都文化博物館	博物館參訪日。
2008/8/25	正倉院	與指導員一同參觀正倉院與正倉院的科技修復室，聽取院方研究員的解說並了解機械的操作方式與修復原理。
2008/8/26	黑塚古墳展示館、黑塚古墳、研究所	參觀天理市的黑塚古墳與其展示館，展覽內容包括古墳的復原與考古出土文物等研究成果。回到研究所後開始以熱水清洗浸泡在醣醇 (Sugar Alcohol) 裡的木材，清潔完畢後再放至更高濃度的糖醇中。
2008/8/27	博物館	討論法人化研究。
2008/8/28	博物館、京都國立博物館	上午於博物館討論法人化研究。下午至京都國立博物館與館員訪談法人化相關議題。

2008/8/29	博物館、奈良 國立博物館	上午於博物館討論法人化研究。下午至奈良 國立博物館與館員訪談法人化相關議題。
2008/8/30	休假	討論法人化研究、資料蒐集。
2008/8/31	西大寺 唐招提寺	文化財參訪。
2008/9/1	研究所	為金屬製品做安定化處理，清洗木製品後脫 鹽處理，並以熱風將表面鹽分溶解掉。
2008/9/2	博物館 研究所	上午於博物館討論訪談結果與法人化研究。 下午至研究所為金屬製品做安定化處理。
2008/9/3	研究所	將兩個月以來實習所做的各項作業（包括金 屬製品處理、木製品處理、古錢觀察紀錄、 木材收縮觀察）告一段落並整理成冊，並與 指導人員檢導此次實習的成果。
2008/9/4	MIHO MUSEUM	與指導員一同至 MIHO MUSEUM 參觀，並由館 方派出臺灣籍館員進行導覽解說。
2008/9/5	研究所	討論、撰寫法人化研究報告。
2008/9/6	研究所	討論、撰寫法人化研究報告。
2008/9/7	博物館	討論、撰寫法人化研究報告。
2008/9/8	博物館	討論、撰寫法人化研究報告。
2008/9/9	博物館	討論、撰寫法人化研究報告。
2008/9/10	博物館	討論、撰寫法人化研究報告。

(二) 實際參與策劃之展覽

1. 速報展「大和を掘る26」－2007年度發掘調查速報展

這個展覽主要從2007年度的發掘調查中選出35處遺跡，展覽出土遺物和照片面板。我們的工作是負責將展品擺放置展櫃中。將展品從箱子中拿出，依序做編號的確認以利之後卸展方便，由於展櫃大小有限，必須思考如何將這些考古文物呈現出來，不會太過擁擠瑣碎，也必須考慮文物的安全性、觀眾觀看的角度及對文物功能、外觀的理解度。

2. 創立七十週年紀念特別陳列「橿原考古学研究所発足の頃」

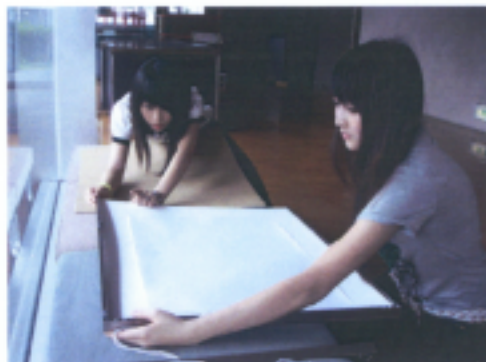
這個展覽主要將研究所從1938年至今所參與的重要考古地點的照片與出土文物展示出來，精選10處具代表性的遺址展出，也特別從奈良國立博物館借出重要文化財「天神山古墳銅鏡」。這次的展覽佈置基本上與速報展的展示方式相似，其中較特別的是將天神山古墳出土的木棺，放在展場展示出來，屬於重要文化財的銅鏡則是放在展櫃中展出，木棺上使用複製的銅鏡呈現出原本的面貌。

(三) 影像紀錄

	
<p>奈良縣立橿原考古學研究所附屬博物館</p>	<p>博物館外觀</p>
	
<p>常設展</p>	<p>觸控式導覽系統</p>
	
<p>速報展佈展中：擺放文物</p>	<p>速報展佈展中：擺放甕棺</p>
	
<p>速報展佈展中：擺放說明牌</p>	<p>速報展佈展中：掛框</p>



速報展佈展中：確認展品位置



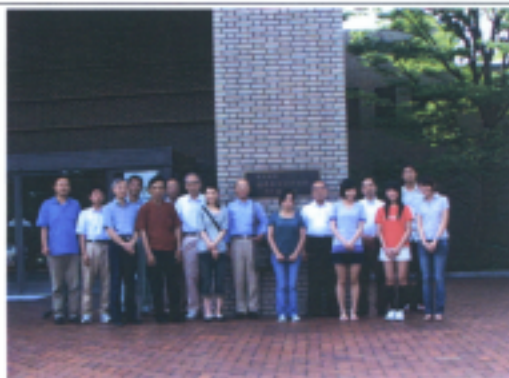
研討會佈置



速報展記者會



記者訪問館長



中國學者來館交流



參觀和紙製作：與師傅合影



參觀日本刀製作：與師傅合影



參訪奈良當麻寺修復研究員



參觀法隆寺修復



執行木材收縮觀察



木製品修復的事前準備



參訪奈良藥師寺



赤膚燒實作



製作古錢紀錄表



木材收縮觀察



陶器色彩復原實作



70 周年特展佈展中：擺放銅鏡模型



70 周年特展佈展中



參觀館內文物攝影棚



教師研習日



京都考古現場參觀



博物館庫房參觀



清點西里遺跡文物



大學生研習營



文物包裝實作



木材真空冷凍處理實作



金屬製品銹化物示意圖



參訪奈良大學文化財研究所



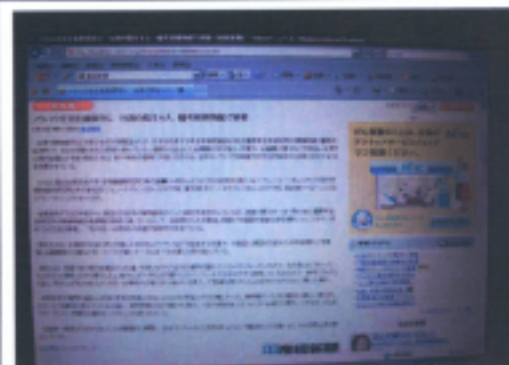
參觀平城京遺跡



親子考古研習營



奈良新聞專訪



產經新聞專訪



訪問京都國立博物館研究員



參訪 MIHO 美術館：與研究員合影



清洗浸泡在醱醇裡的木材



金屬脫鹽處理



古銅幣安定化處理



與研究所保存修復科同仁合影

(四)『日本獨立法人化對於博物館之影響』研究報告

詳見附錄

五、 執行成果分析與檢討

此次赴日本奈良縣橿原考古學研究所與附屬博物館為期兩個月，除了充實博物館實作經驗外，也藉地利之便在當地蒐集《日本獨立行政法人化對於博物館之影響》報告所用之資料，並與關西兩大法人化博物館京都博物館與奈良博物館的館員進行訪談，以期提升報告的真實性。

實習工作方面，博物館在報到以前就已經替實習生安排好接下來的學習及工作內容，若希望行程表能更動，館方也會盡量配合學生意願。一般博物館的主要工作分為四大項，即收藏、研究、展示與教育；此次除了博物館教育的實作經驗較少外，其他三項都在指導員的陪同下進行，並得到相當大的收穫。博物館收藏與研究包括參觀庫房、文物修復、考古出土品資料製作等，展示則為兩次的特展佈置。除此之外，指導員還會帶領實習生至附近的博物館、文化財機構、古蹟或遺址進行移地教學，而該單位也會請工作人員為學生進行座談與導覽。

《日本獨立行政法人化對於博物館之影響》報告執行方面，在赴日實習以前就決定採取「訪談」與「文獻蒐集」這兩種方式來擴充所需資料，也的確透過指導員的連絡，與關西的兩大法人化國立博物館館員進行訪談。但實際上日本法人化的國立博物館共有四間，因此會有採樣不足的疑慮，可惜因地緣關係只能訪問奈良及京都國立博物館，若此篇法人化報告往後還欲做更深入的研究，就不能忽視此項問題。此外，參與座談的兩位館員其言論是否能代表該博物館，館員所了解的博物館是否與實係情形相同，也是撰寫時必須注意的重點。

與博物館法人化有關的機構不只博物館，當然還包括了「獨立行政法人國立文化財機構」這個設立於法人化博物館之上的體系。但此次兩場訪談對象都為博物館館員，並沒有獨立行政法人國立文化財機構的人員。這兩方的立場基本上是對立的，一方為審核與督促指導者，一方為被審核者。因此若要更加詳細地做日本法人化博物館的研究，就不能只參考其中一方的說法，而是必須聽取兩方意見並加以彙整，從更多的面向去探討法人化議題。

另一方面，文獻蒐集的成果與之前所預料的相差甚遠，無論是實習生向許多博物館與當地相關學術領域的大學請教可用之參考資料，或上網搜尋相關著作，所能得到的日文文獻卻非常少。這樣的落差阻礙了撰

寫報告的進度，確實是始料未及，所幸至兩間博物館訪談時，館員都有提供相關書面資料供學生帶回參考，才不至於使此份報告過於空洞。倘若日後還有機會赴海外做學術研究，在國內就必須先對所需資料的數量與取得方式有確切的掌握，做足事前準備工作後再出發，應能避免如此缺憾。

以上為此次實習與撰寫報告的成果分析與檢討，除了某些經驗不足與無法預料之因素所造成的缺失外，兩項工作都算達成當初所設下的目標。

六、 結論與建議

(一) 博物館實務

透過實習期間所參與的「大和を掘る26」以及「橿原考古学研究所発足の頃」兩次特展，以及日本關西地區其他博物館與文化機構的參訪，增加了自我專業技能，也對臺灣的博物館營運現況產生更多思考。日本博物館人員對於展覽品質有嚴格要求，注重團隊的合作以及妥善的分工，同時將公眾服務精神至最大的發揮，讓每一位到館觀眾都能有良好的參觀經驗，而博物館主管人員也與地方媒體維持良好關係，有助於博物館展覽的行銷與推廣。

日本博物館事業發達，在博物館的空間規劃、設計與運用方面亦值得國內參考，不僅完全考慮到博物館各種功能間的需求及作業連繫的方便性，更掌握展示場所的特性及民眾的習性，像服務中心、入口大廳、禮品中心、餐飲服務處等公共設施的配置，及營造舒適環境，充分表現了日本博物館界對民眾的體貼與特性瞭解。

日本博物館也與國內外各界學者關係密切，頻繁的交流促進了專業能力的進步，強化研究功能與教育深度，有效提升了博物館展覽品質以及整體營運。

(二) 文物保存科學實務

日本文化財保護制度完整，相關機構與教育單位在歷史悠遠的關西地區有極高的密度，足見政府對文化財保存的重視。而保存單位的行政規劃、人事運用以及硬體設備的建置皆十分健全，而從業人員的細心及認真執行是日本文化財保存維護的最為成功之處，其中的細膩程度令人歎為觀止，從而建立了日本保存維護專業在國際上的地位。

(三) 其他

此次至日本實習與研究經驗，除了視野的拓展，專業能力的提升以外，也開啟了與日本博物館建教合作之管道，同時促進往後兩國學者及研究人員的可能性，強化與日本文化機構建立良好的交流合作關係，進一步達成合共享相關研究經驗及成果之發表。

七、 附錄

日本獨立行政法人化對於博物館之影響

國立臺南藝術大學博物館學研究所

曾怡廷 黃于琳 蔣岱砮

指導教授 耿鳳英

摘要(Abstract)

獨立行政法人化在日本推動至今已歷時 8 年，其中對博物館衝擊最大的要屬獨立行政法人國立博物館法的實施，日本在 2007 年將「獨立行政法人國立博物館法」修改成「獨立行政法人文化財機構法」，雖然在名稱上重新置換，但基本上其架構與內容並無多大改變，不禁令人思考日本的獨立行政法人化在實施期間產生了什麼問題，做了哪些修正。

本文以日本奈良縣立橿原考古學研究所附屬博物館為研究案例，並對關西地區已實施法人化的兩間國立博物館—京都國立博物館、奈良國立博物館進行訪談，初步從經營管理、教育推廣、展示及行銷等面向切入，分析日本獨立行政法人化的實施對於博物館營運的影響，以及探討未來臺灣實施獨立行政法人化的可行性。

壹、緒論

一、研究背景

在 21 世紀的今天，以博物館為主的「文化觀光」儼然成為觀光業流行新趨勢，世界各地聞名的博物館紛紛為所屬地區帶動整體的觀光與經濟效益，如羅浮宮（the Louvre）、大英博物館（the British Museum）與大都會美術館（the Metropolitan Museum of Arts）等，「博物館似乎成為呈現國家文化面貌的指標」，¹除了增加觀光收益、促進經濟成長之外，更能提升國家的文化形象與增進社會教育功能，成為國家重要代表之一。

事實上，各國政府對於博物館事業的建構並不如預期中支持，「對博物館的營運政策如『民營化』、『委外經營』、『公辦民營』、『獨立行政法人化』、『轉型為基金會』等形式紛紛出現，似乎是反其道而行」²。對博物館界及博物館從業人員而言，這無非是一大挑戰。「而各國博物館，尤其是國家博物館在轉型後的運作狀況是如何？對於各項工作的推行造成什麼樣的影響？更重要的是未來的永續經營是否能夠持續？」³，上述的這些問題希望可以藉由本研究的進行，整理、歸納出一些重點，提供給學界做參考。

二、研究目的

「臺灣與日本的博物館，不但在發展歷程、博物館體制、社會環境都有密切的關連性，尤其是臺灣博物館的雛型可以說是傳承自日治時期，在經過光復後的不斷發展，建構出現階段的多元化、多量化的興盛時期。在過去一百年間，國家博物館在臺灣與日本都是由中央政府所支持，提供各項資源，成為重要的社會教育機構。受到 21 世紀全球趨勢的影響，包括：經濟衰退、政府財政緊縮、文化意識抬頭、社會多元需

¹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）：43。

²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）：43。

³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）：43。

求等，博物館為迎合國家政策，重視經濟成本、經濟效益、使用者需求的觀念，引發一連串的改革方案」。⁴

「日本與臺灣博物館生態將產生什麼樣的變遷？國家博物館身為博物館的先驅，必定發揮帶頭作用，『獨立行政法人』在日本已經推行數年，在臺灣也不斷地被提出討論」，⁵本研究試圖透過日本奈良縣立橿原考古學研究所附屬博物館的進行個案研究，並對關西地區已實施法人化的兩間國立博物館—京都國立博物館、奈良國立博物館進行訪談，深入瞭解現階段的優勢、劣勢，並找尋出未來發展的機會點、可能發生的問題點，提供作為臺灣與日本兩國博物館界之參考。

本研究擬以日本奈良縣立橿原考古學研究所附屬博物館為個案研究對象，藉由至該單位實習之方式，進行相關資料收集研究。研究之目的與意義如下：

6. 行政組織變革：探討橿原考古學研究所附屬博物館法人化之可行性與經營管理策略；
7. 展示手法創新：以京都國立博物館、奈良國立博物館兩間博物館的特展為例，比較近年來日本博物館展示方法演變；提供橿原考古學研究所附屬博物館展示方式做參考，此館為考古類型博物館，因此將可提供給未來臺灣考古類型博物館引為他山之石；
8. 新興文化競爭力：博物館教育與相關活動（例如：講座、夏令營）的舉辦，吸引民眾來館參觀，有助於提升國家與城市的文化競爭力；
9. 社會文化衝擊：探討博物館獨立行政法人化的實施對社會的衝擊；
10. 開拓合作交流：建立合作管道並進行學術交流，未來將邀請日籍博物館展示專家來臺分享經驗（講授課程、研討或與工作坊）。

⁴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）：43。

⁵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）：43。

三、研究問題

本研究主要針對日本獨立行政法人化的實施對博物館的影響做探討，將訪談之後的內容做歸納、整理、分析得出結果，進而探討橿原考古學研究所附屬博物館實施法人化之可行性，最後在結論與建議部分針對臺灣博物館實施法人化之可行性提出建議。因此，在研究問題方面提出三個主要問題點：

1. 獨立行政法人化對日本國立博物館的影響
2. 橿原考古學研究所附屬博物館實施法人化之可行性
3. 臺灣博物館實施法人化之可行性

貳、文獻探討

一、「獨立行政法人化」的目的

國立臺灣歷史博物館曾於 2002 年委託國立臺北藝術大學傳統藝術研究中心組成研究小組，進行「日本公立博物館法人化機制研究」的計畫，至日本關西地區實地考察法人化在日本國公立博物館的實施概況，最後完成「日本公立博物館法人化機制研究」報告書。此份報告書中針對獨立行政法人化的背景與沿革、獨立法人通則法、國立博物館獨立行政法人化之過程以及改制後的獨立行政法人國立博物館概況有很深入的說明與分析。

「獨立行政法人化」的主要目的是行政組織上的精簡與效率化，報告書中提到「創設獨立行政法人制度的立意是，由國家賦與一定實施部門具獨立的法人格，將相關國家機關之事前管制降至最低，改以事後評鑑確認；提高實施現場之自主性及自律性，做好營運規劃且有彈性調整空間以圖行政營運之透明化及自我負責化；希望藉此實現業務執行之效率化及效益化，以提供更符合國民需要的高品質行政服務」。⁶

創設這個制度主要是為了「減少政府事前干預，讓法人發揮自主性、自律性，並在事後就其業績嚴格評鑑，再反映至業務營運修正上。」「預算會計裁量權方面，為業務之營運，由政府交付整筆的『營運交付金』，交付金按預算編列，但無需按預算細目規定用途，可自由流用。人事組織裁量權方面，組織的調整由法人自主，法人的主管及職員不列入政府行政機關編制人員內。決策不採董事會之合議制，而由主管機關任命首長，其他主管、職員則由首長任命」。⁷

日本國立博物館在實施法人化之後，也是以達到行政組織的自主管理，增加營運效率為主要目的，但在實際運作之後，也衍生出相關問題，例如：展覽的舉辦以量取勝，評鑑業務龐雜，館員減少工作量增加等。

⁶江韶瑩、蔡世蓉、黃貞燕、井上敏（2002），〈日本公立博物館法人化機制研究〉，國立臺灣歷史博物館籌備處，11-14。

⁷江韶瑩、蔡世蓉、黃貞燕、井上敏（2002），〈日本公立博物館法人化機制研究〉，國立臺灣歷史博物館籌備處，11-14。

二、「獨立行政法人化」的營運模式

獨立行政法人制度營運模式的三個最大特徵為中程目標、中程計畫及外部評鑑，目的是為了達到目標管理及業務改善。

報告書中提到：「中程目標是獨立行政法人任務達成與否的指標，也是事後評鑑的基礎。因此中程目標之設定是獨立行政法人的核心制度。中程目標有必要反應各法人之業務內容及財務構造。且由於獨立行政法人是為提高社會全體之利益，藉運用一定經濟資源以提供公共行政之主體。因此在中程目標帶有闡明『政策目的』、『行政目標』及『經費節約目標』之特色。中程計畫是指獨立行政法人在主管大臣揭示中程目標後，所提出可達成中程目標之具體計畫。由獨立行政法人自行提案，由主管大臣認可。認可之際，主管大臣須聽取評鑑委員會之意見並與財務大臣協商後，即具有法律立場」。⁸

「評鑑及資訊公開是獨立行政法人的重要機制。評鑑由主管大臣聘任外界學者專家組成『獨立行政法人評鑑委員會』，以第三者機關立場於每事業年度及中程計畫結束時進行。為避免各主管部會之本位主義，另在總務省下設政策評鑑暨獨立行政法人評鑑委員會（由獨立行政法人制度相關領域具高度專業之外部有識者所組成之第三者機關）對獨立行政法人評鑑委員會評鑑之適切性進行二次評鑑。評鑑結果將反映至業務執行及組織型態之修正。主管大臣根據評鑑結果進行下一個中程目標之設定、中程計畫之認可或獨立行政法人首長人事異動（得視必要隨時更換）。而獨立行政法人則是修正業務營運或職員之待遇，以及擬定下一個年度計畫或中程計畫甚至政策評鑑暨獨立行政法人評鑑委員會可依評鑑結果對主管大臣提出廢止其主要業務之建議」，⁹因此在中程目標的制定上，主管大臣必須詳細了解各博物館實際狀況，才能訂定出適合的中程目標。

⁸江韶瑩、蔡世蓉、黃貞燕、井上敏（2002），〈日本公立博物館法人化機制研究〉，國立臺灣歷史博物館籌備處，50-60。

⁹江韶瑩、蔡世蓉、黃貞燕、井上敏（2002），〈日本公立博物館法人化機制研究〉，國立臺灣歷史博物館籌備處，50-60。

三、行政法人化對博物館專業人員聘用的影響

依照《行政法人法草案》的原則，立法院往後對各國立博物館將無權審查其預算，亦無法質詢，同時不得對其人員進行彈劾、糾舉或糾正之權，並且博物館內部人員的聘用亦不受政府監督；此外，國立博物館應設董事會，並有一定比例為專任，均由業務監督機關聘任或提請行政院院長聘任。薛平山、薛平海指出，¹⁰對於目前博物館專業人員採用「教育人員任用條例」聘任所造成的博物館學專業不足的問題，以及行政人員與專業人員待遇之間的不平衡等弊病，實施行政法人化之後，這些問題仍然無法解決，且由於增加了董事會的制度運作，除了增加人事經費之外，其公正性也有待討論，「行政法人化是否能健全博物館組織、提高效率，以及去政治化，其實都有其不可能的任務。更何況政府仍需承擔其基本開支等經費，對節省財政支出有多大效果，頗令人懷疑」。

四、行政法人化造成博物館商業化的疑慮

行政法人化之後，博物館對於經費運用的自主性提高，但同時也使得經濟問題直接成為博物館的壓力，兼顧營利性以及博物館的社會教育宗旨有其難度，而如何監督博物館執行其應有之任務、目的，政府則必須建立一套效益評估機制，張家銘在〈公立博物館行政法人化的規劃與因應之道〉文中指出¹¹，「除了經濟效益之外，應尚有無法量化的文化與學術上效益，如何落實評估，以避免為求營利績效使博物館喪失原有公益性等教育目的。」如何避免博物館商業化，是行政法人化實施必然要面對的挑戰，也是值得博物館從業人員深思之處。

五、法律制定的健全與否

行政法人化的組織改革，對於國內各級行政機關以及博物館而言，都是全新的經驗，政府將權力下放之後，各行政法人機構具有法律賦予

¹⁰ 薛平山、薛平海（2005），〈國立博物館「行政法人化」就能解決專業人員晉用的老問題？〉，《博物館學季刊》，國立自然科學博物館，18（1）：125-132。

¹¹ 張家銘（2003），〈公立博物館行政法人化的規劃與因應之道〉，《科技博物》，國立科學工藝博物館，7（2）：29-46。

的獨立性與自主性，但相對地必須自行承擔結果，而過程中政府與博物館之間的權力義務區分、人員管理條例、評鑑等相關機制都必須全盤考量。李明珠指出¹²，《行政法人法草案》立法通過之後，《行政法人博物館法》即宜早日制訂完成，此因《行政法人博物館法》是公立博物館行政法人化之法源依據，也是行政法人博物館訂定內部規章及運作之準則。在制定各種相關法律時，尤須了解行政法、博物館法人人員之參與。

六、博物館屬性的再思考

蔡茂寅認為在檢討現有行政機關辦理業務應如何重新劃分之前，應該重投檢討業務性質的公司屬性，甚至應該歸零思考其業務成為公業務的原因何在？行政法人化除了效率化的重點之外，也要兼顧公共性的考量，因此有必要從其業務是否維持公屬性的方向來探討，發展適合的組織型態。¹³張家銘也認為，「回到博物館本質與原點的根本探討，對於現行由於政府政策的困難，紛紛採取各式各樣改革對應之到的策略，則必須注意的是因經濟或財政壓力所為的博物館改革，是否符合博物館原先所具的社會性意義及大眾的期待呢？」。¹⁴

七、臺灣博物館是否具備行政法人化的條件

梁光余舉出法國國立自然史博物館的例子¹⁵，該館自 2001 年轉型以後，經營狀況每況愈下，各項建設幾乎停擺，「沒有具備行政法人化條件的博物館硬要行政法人化，將會使經營運作更加艱困。沒有生存自主能力的博物館根本無法被允許籌為行政性質的公共機構……國內公立博物館如果非要推動行政法人化，就應先針對國情狀況建立一套自己的審核機制。」梁光余更指出，國內除了故宮博物院以外，幾乎再也沒有其他博物館具備轉型的條件，甚至參觀人數居冠的國立自然科學博物館亦同。

¹² 李明珠（2004），〈國內公立博物館行政法人化芻議〉，《歷史文物》，國立歷史博物館，126：78-91。

¹³ 蔡茂寅（2002），〈機關法人化實務問題探討〉，博物館館長會議手冊附錄四，國立故宮博物院：55-56。

¹⁴ 同註 2，張家銘（2003），〈公立博物館行政法人化的規劃與因應之道〉，《科技博物》，國立科學工藝博物館，7（2）：29-46。

¹⁵ 梁光余（2004），〈公立博物館行政法人化急不得〉，《博物館學季刊》，國立自然科學博物館，18（4）：135-138。

參、研究方法

一、研究設計

本文的研究設計以文獻探討與訪談兩部分為主。

(一) 文獻探討

目前臺灣已有各界專家學者針對日本獨立行政法人化的實施作出相關論述與見解，國立臺灣歷史博物館更於 2002 年委託國立臺北藝術大學傳統藝術研究中心進行「日本公立博物館法人化機制研究」計畫，完成「日本公立博物館法人化機制研究」報告書。因此本文將以文獻探討作為研究背景與基礎，與訪談內容做印證。

(二) 訪談

1. 訪談題目大綱

根據本研究的問題與目的，設計以下 10 點訪談大綱作為訪談指引方針：

- (1) 行政管理
- (2) 財務管理
- (3) 中程目標與中程計畫
- (4) 評鑑機制
- (5) 政府職責
- (6) 館際關係
- (7) 博物館展示
- (8) 博物館教育學習
- (9) 博物館行銷
- (10) 未來遠景

2. 訪談方式

有鑒於受訪者對於問題本身的認知及個人經驗不同，往往導致受訪者的反應會有很大差異，所以本訪談主要為半結構式訪談，以半開放方式進行詢問，在提出引導式問題之後，接續提出開放說明式的問題，用

以詢問受訪者的感受。訪談對象則分別為京都國立博物館與奈良國立博物館的研究員以及奈良縣立橿原考古學研究所附屬博物館館長。

二、研究對象

本文主要以奈良縣立橿原考古學研究所附屬博物館為研究對象，探討其實施獨立行政法人化的可行性，並且從京都國立博物館、奈良國立博物館的訪談內容切入做分析。

三、研究範圍與限制

在研究範圍部分，以橿原考古學研究所附屬博物館為主，京都國立博物館與奈良國立博物館為輔，從兩間國立博物館的訪談中來分析、探討獨立行政法人化是否適用於奈良縣立橿原考古學研究所附屬博物館，以及對臺灣日後實施行政法人化提出可行性分析與建議。在研究限制部分，由於此研究為作者赴日實習所蒐集之資料，因此在時間上僅能以實習期間的兩個月為主。因地域的限制，所以訪談對象的選擇為京都國立博物館和奈良國立博物館兩間分別為獨立行政法人文化財機構法下的國立博物館。此外訪談人物的選擇並無事先設定，而是以電話詢問的方式徵詢願意受訪的對象。[k1]

肆、個案研究

一、日本博物館實施行政法人化之現況

平成 13 年（2001 年）4 月起，日本東京、九州、京都與奈良四大國立博物館被納入「獨立行政法人化博物館」體系下，成為一行政法人機構。自該年到平成 17 年 3 月止，共計五年的時間為一段中期計畫，計畫範圍包括「業務營運的效率化」、「為提升對國民的服務品質所實行之措施」兩大項。其中後者可再下分為「收集、保管」、「開放給大眾的展覽」、「研究調查」、「教育普及」、「對於新設博物館營運的用心」（新設博物館在此指九州國立博物館，此項的評價對象也只有該館）、「其他給予入館者的服務」等子項目，由這些方向去對國立博物館做適當的評價。每年每一座博物館在每個項目下都會得到一個階段性評價，其結果可分為 S（績效特優）、A（確實達到中程目標）、B（大概達到中程目標）、C（與中程目標落差太大）。中程計畫即將告一段落時，會把各館在同一項目下的階段性評價加以整合後做出定性的評定，內容包含對改善方向的建議與目標設定的妥當性。

平成 18 年為「獨立行政法人化博物館」評價業務的最後一年。平成 19 年 4 月開始，「獨立行政法人化博物館」與「獨立行政法人化文化財研究所」兩大法人整合為「獨立行政法人國立文化財機構」，機構旨在將屬於日本國民們的貴重文化財以更有效率的方式給予保存並且活用。

獨立行政法人國立文化財機構的主要工作大致分為以下七項：

1. 藏品的整備與世代的傳承
2. 透過文化財的活用，將歷史與文化傳統發揚至國內外
3. 作為活化全體的國際博物館中心
4. 文化財相關調查及研究之推進
5. 推行文化財保存與修復的國際合作
6. 強化情報傳遞機能
7. 透過對地方公共團體的協助來加強文化財保護

平成 18 年 4 月 1 日至平成 23 年 3 月 31 日止為獨立行政法人國立文化財機構的第一期中程目標。主要執行項目為「為提升對國民的服務品質所實行之措施」、「為達成業務效率化的目標所實行之措施」、「財務內容改善之相關事項」與「其他業務營運相關事項」。其中「為提升對國民的服務品質所實行之措施」又再下分為七個子項目，即前述所提到的「藏品的整備與世代的傳承」等七個獨立行政法人國立文化財機構的主要工作。評價等級可分為 S（績效特優）、A（如中程計畫預期般地達到或已超過進度）、B（雖然不是每個面向都有達到標準，但多加努力還是能達成目標）、C（進度落後，未達到該年度計畫的 70%；為順利達成中程目標，必須加以改善）、F（評價委員會必須對該館提出業務營運的改善勸告）。目前截至平成 19 年的評價結果都已公佈在獨立行政法人國立文化財機構網站上。

詳細說明請參閱『附錄一 獨立行政法人國立博物館法』與『附錄二 獨立行政法人國立文化財機構法』。

二、日本四間國立博物館實施現況與預期效益之比較

在此以平成 13 年至 17 年的中程計畫評價報告書《獨立行政法人國立博物館中程目標期間相關業務實績評價》與平成 18 年、19 年之年間評價報告書為文獻，綜合博物館訪談紀錄來比較實施現況與預期效益。

由平成 13 至 17 年之的中期計畫評價報告書來看，各個項目的得點都在 B 等以上，四個國立博物館皆有達到、甚至超越預期目標。平成 18 年的「為提升對國民的服務品質所實行之措施」項目，其表現評比標準為前中程目標期間的年間平均實績，而「為達成業務效率化的目標所實行之措施」與「財務・人事」的評量標準則來自前年及去年的結果。雖有部分博物館在某些小項目得點為 C，但整體評價皆為 B 等以上，甚至到達 S 級。平成 19 年 4 月起，「獨立行政法人化博物館」與「獨立行政法人化文化財研究所」兩大法人機構整合為「獨立行政法人國立文化財機構」，因此評等作業也被合併。該年四座國立博物館的總和評定結果大致與前幾年相同，雖有些部份是與兩間文化財研究所一同評分，但由細部項目的評點來看，除了少數的得點為 C 以外^[k2]，其餘部分在該次評鑑中都算及格。

上述資訊來自機構公佈在官方網站的資料，就文獻數據來看，法人化之後的國立博物館在實施方面幾乎都有達到政府的要求。

三、奈良縣立橿原考古學研究所附屬博物館之介紹與現況

橿原考古學博物館附屬於奈良縣立橿原考古學研究所，主要功能是典藏、保存考古學研究所的發掘成果以及展示與教育呈現。館內常設展為「大和的考古學」，展示考古學研究所1938年以來發掘調查的實物資料，展品以奈良縣境內的遺跡出土物為主，時間從舊石器時代、繩文時代、彌生時代、古墳時代、飛鳥奈良時代到平安室町時代。另外，每年春、秋會策劃兩次特別展，以主題性的方式介紹，例如在今年10月初舉辦的研究所創立70周年紀念秋季特別展「宮都 飛鳥」，主要將奈良飛鳥地區所出土的飛鳥時代宮殿遺跡與遺物呈現出來。在暑假的時候則會將考古學研究所過去一年的發掘成果展示出來，稱為「速報展」，讓觀眾與其他單位學者可以了解橿原考古學研究所在過去一年的工作內容。

在教育學習的部份，博物館特別重視小學生與中學生的學習活動，因此除了在館內設有學習單，供家庭觀眾與學生團體取閱，在假日的時候會特別舉辦兒童考古學講座，邀請親子一同參與。另外會安排教師研習營，對象為中、小學教師，配合學校教育課程的部份，希望藉由教師的進修可以在學校課堂上讓學生增加對考古學的認識及興趣，以及培養參觀博物館的潛在觀眾。除了上述活動之外，還有日本大學生的實習營，為期5天，密集在館內參與登錄、藏品包裝等典藏工作。

在博物館典藏的部份，橿原考古學研究所與博物館分別有各自的典藏庫與典藏機制，通常在研究所登錄的文物到了博物館之後，會另外做登錄的工作，再入藏至庫房，所以研究所的成果報告書與博物館出版的圖錄登錄號基本上是不一樣的。

奈良縣立橿原考古學研究所主要負責奈良境內的考古調查研究，並保護作為國民共同所有財產的考古文物，從1938年成立至今，屬於奈良縣教育委員會的機關。主要工作為：

1. 埋藏文化財的調查研究

2. 研究成果的發行

出版遺跡的發掘調查報告書和研究論文集、附屬博物館的展示圖錄、資料目錄，各年度研究所「年報」，研究所雜誌「青陵」等。

3. 資料的保管與活用
保管出土的遺物和照片、圖紙等的記錄資料。
4. 遺物的保存處理
保存遺骸和遺物，分析材質和構造，做科學的保存處理。
5. 研究發表
每個月召開所員的研究發表會，設置專業部會進行資料的收集和
研究。
6. 普及啟發
公開調查研究的成果，加深大眾對考古文物的理解，舉行各種展示
和演講會、討論會、現場說明會等。
7. 國際交流
海外留學生的接納，海外調查職員的派遣等。

四、研究發現

(一) 訪談內容

[k3]

1. 奈良國立博物館訪談問題與逐字稿（詳見附錄三）

訪談時間：2008年8月28日

訪談地點：奈良國立博物館

2. 京都國立博物館訪談問題與逐字稿（詳見附錄四）

訪談時間：2008年8月29日

訪談地點：奈良國立博物館

3. 奈良縣立橿原考古學研究所附屬博物館訪談逐字稿（詳見附錄五）

訪談時間：2008年9月3日

訪談地點：奈良縣立橿原考古學研究所附屬博物館

4. 訪談內容整理

就以上三間博物館之訪談內容歸納出以下十點：

- (1) 博物館法人化後，在行政管理上除了變更館名外，其實新制度比以往更不利於作業。例如：要求提升參觀人數、展覽次數與增加便民服務，所以館員工作量大增，博物館雖能聘僱新館員，但實際上因經費不足所以無法聘請新館員。
- (2) 以《獨立行政法人通則法》來評斷博物館是從數值上去分析而得出結果，但只由這些數值來評斷博物館所做的努力卻有失公允。但評鑑機制確實在數值上反應了博物館的營運狀況。評鑑結果中，政府並沒有對博物館提出具體建議或協助。博物館即使對評鑑結果有異議也不得再上訴。
- (3) 法人化後的博物館在營運與財政上擁有自主權，但人事方面由法人理事長任命。法人化後政府給予博物館的資源相對減少，造成人事聘用與博物館維修上的困難。
- (4) 博物館法人化後行銷自由度較大，博物館商店收入增加，但還到需要擔心過度商業化的程度。
- (5) 博物館會就以往的資料來為中程計畫訂定預期目標，而且與文部科學省大臣所訂定的目標落差不大。
- (6) 博物館法人化後，必須提升展覽次數，因此佈展與卸展的急迫會對文物造成不良影響。
- (7) 博物館法人化之後，四間國立博物館館際間的合作交流並無增加。
- (8) 博物館法人化後，京都國立博物館會配合民眾喜好去選擇展覽主題，奈良國立博物館則與以往差異不大，但在法人化後有增加教育性活動，其與京都國立博物館都因展覽次數變多，所以參觀人次有所提升。
- (9) 奈良縣立橿原考古研究所附屬博物館館長指出，博物館法人化後沒有競爭原理，因為國家會直接將一些特殊事業直接委託法人化機構，其他機構無法參予。他個人對博物館法人化持反對意見，

奈良縣立橿原考古研究所附屬博物館本身也沒有法人化的打算。但他也提到法人化制度中「要求博物館重視大眾需求」的理念卻是當下每間博物館所需努力的目標。

- (10) 整體而言，博物館法人化弊多於利，國立博物館也不能民營化。臺灣的博物館若想實施，須審慎評估再做決定。

(二) 研究發現

1. 奈良國立博物館與京都國立博物館訪談發現

獨立行政法人化是為了使博物館運作更有效率，希望博物館在各方面有所提升並減少政府負擔所產生的制度。這是一個理想，但透過三場訪談來看，法人化在日本似乎得不到博物館方面的肯定。博物館原本就要顧及研究、展示、典藏與教育等各個面向，實施法人化之後除了原有的任務之外，又增加了評鑑業務與展覽次數，在人力資源不夠充足的情況下，反而造成博物館人員很大的壓力。

雖然法人化後的人事制度允許博物館聘請新館員，但薪資又必須由博物館自行負擔，這就牽涉到博物館的收入。其收入來源不外乎博物館賣店、贊助與門票，但為了提升賣店營業額而過度商業化卻是非營利博物館所不允許的，而企業贊助也非常有之事，門票收入則需要透過較多的展覽吸引觀眾才能增加，為此館員的工作量跟著大增。急迫的卸展與佈展也會對文物造成傷害，而且因評鑑而多出的業務龐大，並非少數館員就能處理妥當，可說是一種惡性循環。

除了展覽次數增加之外，展示主題也是吸引觀眾來館的主要因素之一。在選擇題材這方面，京都與奈良兩座國立博物館之間有很大的差異。京都國立博物館較注重觀眾喜好，例如過去的「星際大戰道具展」廣受民眾歡迎，但這就必須考慮到此展示主題是否合乎該館定位；奈良國立博物館則認為展示需包含歷史與文化各層面，並非只注重大眾喜好，所以展示題材還是以文化財為主，但比起大眾較有興趣的主題，文化財在吸引來館人數方面的確稍嫌力弱了點。博物館法人化的其中一個重點是為大眾服務，因為博物館就是為社會大眾而存在的[k4]；法人化後的博物館也努力地想達成這項目標，但無論是被民眾意見影響或堅持立場，博物館都不能違背本身宗旨，必須以有限的資源在展覽和教育活動中做到最好。

法人化的議題這幾年來在臺灣博物館界持續地被討論著，甚至跨海到日本取經。在訪談中，館員們與館長雖對臺灣博物館界的情形不熟悉，但基本上對於法人化的看法都是負多於正。因為資源的不足會嚴重影響到博物館營運，而博物館本身有太多遠比增加收入還來得重要的工作必須被重視，為了金錢煩惱而奔走只會使館方壓力更大。法人化欲彰顯博物館服務大眾的精神值得推崇，這也是博物館應盡的義務；但為達成目標而導致整體失衡，博物館本身、民眾、甚至法人機構應該都不樂見如此結果。

2. 奈良縣立橿原考古學研究所附屬博物館訪談發現

奈良縣立橿原考古研究所附屬博物館館長個人同樣對對博物館法人化持反對意見，其博物館本身沒有法人化的打算，更不可能適用於法人化這個機制，因為獨立行政法人化目前實行的對象主要為國立的美術館和博物館，奈良縣立橿原考古研究所附屬博物館屬於地方層級的博物館，基本上如果要實施類似法人化或公辦民營的方式，會是從「指定管理者制度」這個模式進行，但原則上奈良縣立橿原考古研究所附屬博物館實行指定管理者制度的可能性是不大的，因為它是附屬於研究所之下，異於其他博物館，是不可能脫離研究所而獨立出來。但館長也提到法人化制度中「要求博物館重視大眾需求」的理念卻是當下每間博物館所需努力的目標。

五、問題探討

耿鳳英教授曾在〈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〉一文中提到獨立行政法人化之後所必須探討的問題，在此分別提出初步的見解以呼應耿教授的論點¹⁶。

(一) 自主化或商業化：獨立行政法人化究竟會帶給國家更大的自主空間或是引進商業介入？

行政法人化所激起的反對聲浪，主要肇因於博物館界對於自負盈虧的壓力，而政府的改革政策其最終目的也指向經濟效益一途。博物館界質疑，這樣的壓力在經費的自主化之外，更可能迫使博物館走向商業化而變質為遊樂場所，失去其原有的教育意義。

由京都國立博物館與奈良國立博物館的訪談中可知，獨立行政法人化後，的確讓博物館對於財務資源的運用掌握了相當程度的自主性，而為了增加自主收入，博物館也將賣店的營運擴大，由於展覽數量增加，商品也更多，參觀人數增加之後也確實提升了博物館的營收。然而，商品種類增加也造成了觀眾「以前買展覽圖錄和明信片，現在買點心」的狀況，具教育意義的商品無法和娛樂取向的商品競爭，博物館賣店從博物館教育機制的延伸無形中轉為商業取向的場所。

無論博物館方面是否在商業化和教育功能之間有所權衡，獨立行政法人化讓博物館漸漸向商業價值傾斜已經是無法否認的事實，而一座營利取向的博物館，將很難平衡教育社會的重責大任。

(二) 重質或重量：獨立行政法人化後，公立博物館在特展舉辦上，是需要以更多場次的展示來吸引觀眾，或者是以更佳品質的展示來吸引觀眾？

博物館展覽的質與量往往是一體兩面的問題。訪談結果顯示，在實施獨立行政法人化後，為了達成中程目標所訂定的展覽檔次與參觀人數，並且在評鑑中獲得良好的成績，研究員必須負擔極為龐大的工作量，因此即便在質量並重的期望之下，有限的人力運作仍然無法避免數量提升而品質下降的必然結果。

¹⁶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)：48。

除了中程目標未能依據各博物館營運情形訂定適切的標準，造成實際執行層面的落差之外，品質下降的癥結也在於，評鑑制度對於博物館展覽的檢驗項目側重於量化的計算結果，而偏廢了對於展示內容、環境與服務品質、觀眾滿意度等質性的調查。其中的原因不外乎量化調查較質化研究來得容易，而博物館對於文化以及學術上的效益也並非透過量化調查可評估，也並非在一年的時間中能立即觀察出成效；並且，日本獨立行政法人化的評價系統中，相較於文部科學省[k5]的評鑑，總務省所做的評鑑對最終評鑑結果具有更大的影響力，¹⁷然而，總務省[k6]只針對政策部分進行評鑑，並沒有為博物館做現場的質性評鑑，若大部分採用了總務省的政策評鑑結果，質性評鑑所掌握的影響就相對薄弱許多。評鑑只是促進博物館革新的手段而非目的，從日本實施獨立行政法人化的結果來看，評鑑的手段有部分的瑕疵存在，而實施層面也產生了本末倒置的狀況。

行政法人化追求的所謂績效管理，的確提升了展覽檔次與參觀人次的數字，而展覽品質的提升與否卻無法從評鑑報告中得知；而展覽過度密集的結果，實際上確實造成了研究員工作超量、對展覽內容的研究時程過短的結果。獨立行政法人化如何從展覽的質與量中取得一個對觀眾和博物館都適當的平衡點，勢必從中程目標與評鑑機制的改善中尋求解答。

(三) 合作或競爭：獨立行政法人化後，造就公立博物館之間是合作的關係？或是競爭的關係？對於其他博物館之間，又會是什麼樣的局面？

從京都國立博物館與奈良國立博物館的訪談中，研究員認為國立博物館之間的關係必須建立在合作基礎之上，才能讓博物館往更好的地方發展，因此如果別的國立博物館有需要支援的地方，一定會盡量幫助，但實際上在實施獨立行政法人化之後，由於各個館的業務十分繁忙，所以館際之間的合作與交流並沒有因為實施之後而增加[k7]。由於這四間國立博物館的性質屬性不同，在中程目標地訂定與計畫也不盡相同，對於資源的需要相對的就不一樣，所以不會產生資源競爭[k8]的情況。

與其他博物館之間的關係方面，奈良國立博物館因為是國立機構，有其公信力所在，其他地方博物館如果與奈良境內的寺廟一起舉辦展覽，寺方就會希望奈良國立博物館能夠協同合作，所以奈良國立博物館

¹⁷ 金子啓明，中須賀譯（2008），〈日本國立博物館獨立行政法人化以及諸問題〉，《博物館學季刊》，22（4）：31。

基本上扮演著領導各地方博物館與地方文化財機構的角色。

實際上就筆者觀察之結果，這四間博物館還是存在有競爭之關係，容易產生比較的心態。以資源分配來看，東京國立博物館由於地理環境的優勢，其展覽次數與參觀人數相對的比其他館多，因此所得到資源會比較充足，其他館就希望能迎頭趕上以得到更多資源。

(四) 觀眾至上：獨立行政法人化對公立博物館的基本觀念是否產生影響，是否會有譁眾取寵的危機產生？

從訪談中得知，實施獨立行政法人化之後，對博物館而言最大的變化就是展覽次數的增加，由一年四個特別展覽增加至五個，每個展覽必須達到中期計畫中所訂定的參觀人數目標，加上博物館需要有收入以彌補政府刪減補助的部份，所以在舉辦展覽的時候，就會開始思考什麼樣的展覽比較符合大眾口味，以增加參觀人數，例如京都國立博物館曾舉辦好萊塢電影「星際大戰」道具特展，展覽的內容其實是與館的屬性十分不同的，但展出之後確實提高了參觀人數。另外，京都國立博物館的觀眾群除了京都市的市民，其他縣市的觀眾也很多，因此以京都境內寺廟、神社為主題的展覽，也十分受歡迎。加上到京都觀光的外國旅客甚多，以日本傳統文化為主題的展覽也吸引外國遊客參觀。

從博物館的角度來看，這樣的現象有好有壞，參觀人數越多，增加博物館收入，也表示企劃的特展受到觀眾肯定。但博物館除了展示功能之外，對文物的保存與維護也是十分重要的，如果是為了大眾的喜好，而不斷將館內的國寶、重要文化財展示出來，是會對這些文物產生極大的傷害，對研究員而言十分兩難。

伍、結論與建議

一、奈良縣立橿原考古學研究所附屬博物館實施行政法人化之可行性

橿原考古學研究所附屬博物館（以下簡稱橿考研博物館）為縣立等級的地方博物館，對於這種地方性的機構，日本政府所採取的制度為「指定管理者制度」。但無論是法人化或指定管理者制度，橿考研博物館館長表示館方不可能也無意實行。因為它是附屬於考古研究所下的博物館，一旦導入指定管理者制度，職責如何分割會是個棘手的問題。而且目前研究所與博物館之間的人力是互相流通的，若外來企業掌握了整個博物館的營運，研究員的交流將會受阻，橿考研博物館的特質（即與研究所互相合作）也會被改變。此外，展示出研究所之研究成果為博物館的主要工作，外部企業加入後雖會以擅長的經營方式去為博物館增加收入並且服務大眾，但為了吸引觀眾，很有可能會造成博物館的重心過度偏向不同主題的展示與商業行銷，使得作為展示內容來源的研究與典藏等幕後工作不被重視，呈現本末倒置的情況，因此橿考研博物館不樂見指定管理者制度被導入後的結果，也不打算將其引進。

二、臺灣博物館實施行政法人化之建議

制度的持續更新和順應時勢的改革是經營的永續之道，而既然改變已是勢在必行，如何從他人經驗借鑑，總合評估自身的內在體質與外在條件之後得出最好的改革方案，則是應變之際的首要工作。以下根據前述的案例分析與問題探討，針對臺灣博物館的營運現況提出幾點看法。

（一）臺灣實施行政法人化之意義

獨立行政法人化，是中央政府推動組織再造方案中的一項重要變革。依據臺灣政府的改造計畫，對於國家公共任務中無法完全歸屬民間或政府機關執行的業務，擬透過法人化的方式委由「行政法人」辦理，以達到彈性的組織精簡、提高組織績效的目的。其中，為數眾多的文化、教育機構（如博物館、美術館、展演場所、公立大學等），由於業務並不直接涉及到行使公權力的核心事項，實施行政法人化將使文化機構享有更大的經費及人才運用自主權，使機構能有更專業、靈活且彈性的組

織經營模式。¹⁸

「法人化不應視為政府的政策，而是博物館加強自主性的手段，適應社會變化所需做調整的法源基礎。」¹⁹當現代社會樣貌愈趨多元，博物館也應以更具創造力、更開放的思維提升自我競爭力，如此才能使博物館的知識與文化珍藏在社會大眾的生活中扎根，服務更廣大的群眾，開創永續經營之道。因此，博物館必須走出傳統的角色，而行政法人化是博物館可以主動善用的機會。

（二）優勢與劣勢

1. 優勢

就政府的角色而言，獨立行政法人化從根本上進行了重新的調整與定位。政府從操槳到導航之間的權力下放，讓博物館在營運上享有更多的自主性，也減少了行政程序上所耗費的時間與人力成本，達到效率化管理的目標。

而行政法人化對於博物館方面的優勢除了自主性的提高之外，在資源整合上也理應能發揮極大的效應。透過法人化機構的合作與交流，展示可以巡迴各館、研究可以共享、教育活動之規劃也可交流，並進行整體的行銷企劃與公關造勢。²⁰

身為公共服務的一環，改革之後對於社會大眾是否能帶來更多的利益是最需要被關注的課題。行政法人化後博物館每年度都必須訂定明確的業務計畫，而業務透明化也將使社會大眾對公營事業更容易掌握監督之權力，因此，博物館必須展現較以往更積極的態度，對於改善公務員制度長期以來為人所詬病的積習，行政法人化確有其可取之處。

此外日本獨立行政法人化的目標之一則是讓博物館成為「更易親近的博物館」，為了讓觀眾到館參觀的意願提高，博物館變更了部分的行政組織，針對觀眾需求籌設了新的展示部門²¹，在企劃以及設計方面獲

18 李盈盈（2003），〈從組織發展觀點來探討文化機構行政法人化之挑戰〉，《博物館行政法人化論文集》，台東：國立台灣史前文化博物館，212。

19 方力行（2003），〈博物館法人化的意義及盲點〉，2003年國立社教機構永續發展研習之博物館行政法人化研討會，國立臺灣史前文化博物館，59-61。

20 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）：43。

21 同註7，金子啓明，中須賀譯（2008），〈日本國立博物館獨立行政法人化以及諸問題〉，《博物館學季刊》，22（4）：32。

得文部科學省評價委員會的高度評價。同時針對行銷部分，舉辦更多的教育活動以及配合節慶的宣傳策略，也活用了館內設施，進行出租的業務，達到服務兼具行銷之功效，也讓觀眾人數有顯著的提升。

整體而言，博物館自主性提高、行政程序的簡化，以及博物館公眾服務的強化與擴大，是實施獨立行政法人化最大的優勢。

2. 劣勢

在獨立行政法人化後，博物館將面臨一連串內外在大變革，其中最大的影響即是經費來源的調整。博物館將根據每年度的目標設法取得應有之利潤，而政府將逐漸減少對博物館的補助，意謂著博物館必須逐年增加獲利，讓博物館漸漸邁向「獨立」，這項政策本身就存在著矛盾，博物館每年的經營成效將成為下一年度的經營壓力，一個非營利機構的營收是否能如此理想化的逐年攀升是個太大的問號；此外，對於經營文化事業能獲得多少利潤，本來就不該抱持著過多的期待，而在這種情況之下，博物館必須以非營利機構的本質，與營利機構公平競爭，甚至必須設法一年比一年取得更多的利潤，對博物館將產生巨大的壓力。而獲取利潤的方法，除了大幅增加博物館的商業機能之外，目前似乎沒有更可行的方法；尋求民間企業、媒體的贊助^[19]雖然也是獲得資金挹注的辦法之一，但其中卻隱藏著更大的商業化危機。

展覽次數增加造成展覽品質下降的問題，前文已作過探討；而反觀臺灣的情況，目前許多國內大館不斷舉辦外借而來、高話題性且高娛樂性的大型特展，以吸引更多的人潮入館，這樣的展覽內容常常與博物館屬性不完全相符，博物館人員在其中介入的成分也只限於經辦，而非針對展覽因時、因地、因人做深入研究。一旦實施獨立行政法人化，這樣的狀況將更甚以往，如同訪談中提及的京都國立博物館「星際大戰特展」，博物館在其中扮演的角色僅僅是提供場地、資金和人力，這樣的展覽在各大百貨公司的展覽場中舉辦，似乎更合宜。一成不變、固守傳統並非一座博物館的經營之道，展覽主題多樣化也對大眾教育有絕對的好處，但是當其中目的是為了增加人潮和刺激消費，這樣的博物館真的是改革之後所企盼的嗎？反過來說，參觀人數提高和利潤增加這樣的結果，似乎也不能佐證行政法人化是正確的改革。

就博物館人員的層面來看，從兩座博物館的訪談內容可發現，法人化後博物館的研究員幾乎是徹底否定了法人化的一切，甚至認為法人化對博物館的未來完全沒有希望可言。對於這樣激烈反對的結果，自然是

學藝員工作超量以及承受巨大壓力所造成；而另一部份則肇因於法人化後商業化的博物館，無形中漠視了研究員的專業，又限於人力資源的不足，無法以專業進行分工，造成博物館人員的工作比以往更繁雜。獨立行政法人化的實施，或許對於政府是利大於弊，而社會大眾是得或失則還有商榷的空間，然而，對於博物館從業人員而言，目前看來無可否認是弊多於利。

（三）臺灣《行政法人法草案》之修正

臺灣的《行政法人法草案》雖然已提出多年，但相對於日本的《獨立行政法人通則法》，其中的內容仍有許多待修正與改善的地方。日本雖然有一完整的《獨立行政法人通則法》母法作為各機關法人化的依據，但實際施行起來，還是有許多問題需要釐清，而日本許多博物館界人士與學者到目前為止對於博物館法人化的未來走向始終是抱持著遲疑的態度來看待，因此臺灣未來要如何吸取日本的教訓，將原本的草案做最合適的調整與修正是一大考驗，這也需要博物館界的人士一同思考如何做才是對博物館最好的發展。

（四）相關配套措施之建立

日本經驗中，行政法人化從政府公布到實施，其過程非常的短而匆促，大多數博物館是在混亂與摸索的狀況之下，被迫接受了政府的重大變革，而實施之後激起的反彈聲浪也就可想而知了。因此，讓博物館與所有關係者在改革實際進行之前，對行政法人化的意義與精神有一定程度的了解和掌握，是政府的必要工作，也是無可推卸的責任。「人」才是所有改革的根本，絕非制度或程序等任何形式上的存在；在制度的變更之前，先讓博物館從業人員進行態度的轉換，才能使行政法人化有效地推動，由內而外達成變革之目的。

在法人化制度中，博物館每年必須設法獲得較上一年更高的營收，此項規範在實際運作上存在著相當大的矛盾，因為博物館人員將會對業務的執行績效有所保留和退縮，以避免增加下一年度績效達成的困難度，如此一來非但無法促進博物館的發展，反而讓博物館處於綁手綁腳、自我設限的困境當中。除了修正制度之外，針對營運績效良好的博物館，政府反而應該給予適當的補助和獎勵；而對於體質不良、營運狀況欠佳的博物館，政府可以提供輔導與專業知能以援助，如此才是評鑑制度之後合理且公正的處理機制。

三、後續研究

以「橿原考古學研究所附屬博物館」實習期間蒐集之資料以及研究成果為基礎，擬後續發展之研究課題如下：

1. 日本博物館面對獨立法人化後之問題探討

變革與再造對政府而言是慣例而非特例，而每一項新的政策都可能造成新的問題，而這些新的問題又將產生新的改良政策以應對。針對報告中所歸納之日本法人化後產生的種種問題，提出後續分析與解決辦法。

在實施法人化之後，博物館若要能創造營利、開發更多的觀眾族群，與民間的營利機構競爭，強化博物館行銷機制是理所當然的因應之道。而特展是博物館行銷的利器，如何在不媚俗也避免向商業價值靠攏的狀況下，讓特展發揮最大的行銷功能，是博物館從業人員必須持續關注的議題。

2. 台灣博物館行政法人化之可能性問題探討與分析

以實習期間蒐集之資料以及成果報告為基礎，將來持續追蹤日本獨立行政法人化後其國立博物館之運作現況，針對臺灣博物館行政法人化之可能性作深入的研究分析，作為臺灣博物館未來實施法人化制度之借鏡。

目前世界各國的博物館在體制上紛紛面臨重大改變，例如英國董事治理 (board governance) 制度、法國「權力下放」政策 (la déconcentration)、荷蘭「外部自治 (external autonomy)」的「法人化」模式等，都是為了解決各國政府財政的困難與公立博物館體制上的問題，這些制度多半行之有年，值得臺灣博物館界研究參考，找出最適合博物館營運的方式。

參考書目

期刊論文集

- 方力行 (2003),〈博物館法人化的意義及盲點〉,《2003年國立社教機構永續發展研習之博物館行政法人化研討會》,國立臺灣史前文化博物館,59-61。
- 江韶瑩、蔡世蓉、黃貞燕、井上敏 (2002),〈日本公立博物館法人化機制研究〉,國立臺灣歷史博物館籌備處,11-60。
- 李明珠 (2004),〈國內公立博物館行政法人化芻議〉,《歷史文物》,國立歷史博物館,126:78-91。
- 李盈盈 (2003),〈從組織發展觀點來探討文化機構行政法人化之挑戰〉,《博物館行政法人化論文集》,台東:國立臺灣史前文化博物館,212。
- 金子啟明,中須賀譯 (2008),〈日本國立博物館獨立行政法人化以及諸問題〉,《博物館學季刊》,22(4):31。
- 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):43。
- 梁光余 (2004),〈公立博物館行政法人化急不得〉,《博物館學季刊》18(4):135-138。
- 張家銘 (2003),〈公立博物館行政法人化的規劃與因應之道〉,《科技博物》,國立科學工藝博物館,7(2):29-46。
- 蔡茂寅 (2002),〈機關法人化實務問題探討〉,《博物館館長會議手冊附錄四》,國立故宮博物院:55-56。
- 薛平山、薛平海 (2005),〈國立博物館「行政法人化」就能解決專業人員晉用的老問題?〉,《博物館學季刊》,國立自然科學博物館,18(1):125-132。

專書

- 中川里、並木誠士著,蔡世蓉譯 (2008),《美術館の可能性》,典藏藝術家庭,98-104。
- 獨立行政法人國立文化財機構 (2008),《2008獨立行政法人國立文化財機構概要》。

網站

<http://www.nich.go.jp/>

獨立行政法人國立文化財機構。

<http://www.kyohaku.go.jp/>

獨立行政法人國立文化財機構 京都國立博物館。

<http://www.narahaku.go.jp/>

獨立行政法人國立文化財機構 奈良國立博物館。

http://www.ron.gr.jp/law/law/ko_hakub.htm

獨立行政法人國立文化財機構法。

http://www.shugiin.go.jp/itdb_housei.nsf/html/housei/h146178.htm

獨立行政法人國立博物館法。

附錄

附錄一

獨立行政法人國立博物館法

蔡世蓉中譯

目次

- 第一章 總則（第一條－第六條）
- 第二章 役員（第七條－第十條）
- 第三章 業務等（第十一條－第十三條）
- 第四章 雜則（第十四條－第十五條）
- 第五章 罰則（第十六條）
- 附則

第一章 總則

第一條（目的）

本法律為規定獨立行政法人國立博物館之名稱、目的、業務範圍等相關事項為目的。

第二條（名稱）

依本法及獨立行政法人通則法（平成十一年法律第百三號。以下稱「通則法」。）所定設立者依通則法第二條第一項之規定，獨立行政法人之名稱為獨立行政法人國立博物館。

第三條（國立博物館之目的）

獨立行政法人國立博物館（以下稱「國立博物館」。）設置博物館，藉有形文化財（依文化財保護法（昭和二十五年法律第二百十四號）第二條第一項第一號定義之有形文化財。以下亦同。）之收集、保管，並供大眾觀賞、同時進行相關調查與研究以及教育與推廣活動等，以保存及活用全國民珍貴財產之文化資產為目的。

第四條（特定獨立行政法人）

國立博物館為通則法第二條第二項所規定之特定獨立行政法人。

第五條（辦事處）

國立博物館辦事處本部設於東京都。

第六條（資本金）

國立博物館之資本金依附則第五條第二項規定為政府已出資金額。

二、政府認為必要之時在預算所定金額範圍內，得對國立博物館增資。

三、國立博物館若發生前項或附則第六條第一項規定之政府出資時、其出資額視為資本金之增加。

第二章 重要幹部

第七條（重要幹部）

- 一、國立博物館之重要幹部中，應設為首的理事長及監事二名。
- 二、國立博物館之重要幹部中，理事得設三名以內。

第八條（理事之職務及權限）

- 一、理事依理事長指示，輔佐理事長掌理國立博物館業務。
- 二、通則法第十九條第二項之個別法所定之重要幹部為理事。唯未設理事者，得以監事代之。
- 三、就前項但書的情況，依通則法第十九條第二項規定，監事於代理理事長職務或行使其職務之間，不得行使監事之職務。

第九條（重要幹部任期）

理事長及理事之任期為四年，監事之任期為二年。

第十條（重要幹部不適任條項特例）

- 一、不受限通則法第二十二條之規定，教育公務員且依政令規定者，得任非常勤理事或監事。
- 二、有關國立博物館之非常勤理事及監事之解任適用通則法第二十三條第一項規定，同項中所謂「前條」指「前條及獨立行政法人國立博物館法第十條第一項」。

第三章 業務等

第十一條（業務範圍）

- 一、國立博物館為達成第三條之目的，執行下列業務。
 - 1.設置博物館。
 - 2.有形文化財之收集、保管，並供大眾觀賞。
 - 3.進行前業務相關調查及研究。
 - 4.第二款業務相關資訊及資料收集、整理及提供。
 - 5.第二款業務相關演講之舉辦、出版物之刊行及其他教育及推廣活動。
 - 6.第一款之博物館提供以有形文化財保存或活用為目的之活動使用。
 - 7.就第二款至第五款相關業務，以其他博物館及類似設施職員為對象，辦理研習活動。
 - 8.就第二款至第五款相關業務，應其他博物館及類似設施要求提供支援及建言。
 - 9.執行前各款業務之附帶業務。
- 二、國立博物館在前項業務外於不影響同項業務執行範圍下，得舉辦以促進國際文化交流為目的之展覽會或其他活動、且同項第一款之博物館可供其使用。

第十二條（公積金之處理）

- 一、國立博物館於通則法第二十九條第二項第一款規定之中期目標期間（以下於本項稱「中期目標期間」。）之最後事業年度，依通則法第四十四條第一項及第二項規定整理後，依同條第一項所定發生公積金時，在與其相當金額中，得將經文部科學大臣認可之金額，於該中期目標期間至下次中期目標期間依通則法第三十條第一項認可後之中期計畫（依同項後段規定，若認可變更時，則為變更者），充做為下次中期目標期間前條規定業務之財源。
- 二、文部科學大臣於依前項規定之認可時，應先聽取文部科學省獨立行政法人評議委員會之意見，並與財務大臣協商。
- 三、國立博物館於控除第一項規定與公積金相當金額中經認可之金額後，若有餘額，應繳回國庫。
- 四、除前三項所規定外，納付金之納付手續及其他公積金之處理必要相關事項，由政令訂定之。

第十三條（有形文化財之處分限制）

國立博物館欲轉讓其所有之有形文化財（限通則法第三十條第二項第五號或第四十八條第一項之重要財產者。本條以下亦同。）或供做擔保時，若非經認可資為該有形文化財之保存及活用者，文部科學大臣不得行使通則法第三十條第一項及第四十八條第一項之認可。

第四章 雜則

第十四條（主管大臣等）

與國立博物館相關通則法中之主管大臣、主管省及主管省令明定為文部科學大臣、文部科學省及文部科學省令。

第十五條（其他法律適用特例）

- 一、國立博物館於持有槍砲刀劍類等取締法（昭和三十二年法律第六號）第三條第一項（限第二號及第二號之二相關部分。）之規定適用上，比照國家機關。此情形中，同項第二款及第二款之二中「職員」處，以「重要幹部或職員」代之。
- 二、國立博物館於古都歷史的風土保存相關特別措置法（昭和四十一年法律第一號）第七條第三項及第八條第八項之規定適用上，比照國家機關。

第五章 罰則

第十六條

若有下列各款所指違法行為，國立博物館之重要幹部將處以二十萬日圓以下的罰鍰。

1. 施行第十一條所定業務以外之業務者。
2. 依第十二條第一項規定，應經文部科學大臣核可卻未取得核可時。

附 則

第一條（實行日期）

本法自平成十三年一月六日起實施。惟附則第九條之規定，同日起算未超過六個月範圍內者，於政令所定之日起實施。

第二條（職員續任等）

國立博物館成立之際，依文部科學省機關政令所定之職員，若無特別接獲辭職令，即於國立博物館成立日，成爲國立博物館之相當職員。

第三條

國立博物館成立之際，依前條之政令所定機關職員者中，於國立博物館成立日續任國立博物館之職員（於下條稱「續任職員」。），於國立博物館成立日之前日，經文部科學大臣或受其委任者依兒童津貼法（昭和四十六年法律第七十三號）第七條第一項（含同法附則第六條第二項適用情形。本條以下亦同。）規定認定者，於國立博物館成立日符合兒童津貼或同法附則第六條第一項、第七條第一項或第八條第一項給付（於本條以下稱「特例給付」。）之給付條件時，於國立博物館成立日依同法第七條第一項規定，比照已經市町村長（含特別區區長。）認定，給付有關兒童津貼或手特例給付。在此情況下，比照認定的兒童津貼或特例給付之支給不受同法第八條第二項（含同法附則第六條第二項適用情形。）之規定限制，於國立博物館成立日之前日所屬月份之翌月開始。

第四條（有關成爲國立博物館職員者之職員組織措施）

- 一、國立博物館成立之際，現存依國家公務員法（昭和二十二年法律第一百二十號）第八條之二第一項規定之職員團體，且其成員過半數爲續任職員者，於國立博物館成立之適用國營企業及特定獨立行政法人勞動關係相關法律（昭和二十三年法律第二百五十七號）成爲工會組織。在此情況下，該職員團體爲法人時，爲法人工會組織。
- 二、依前項規定爲法人工會組織、於國立博物館成立日起算經過六十日止，若未依工會組織法（昭和二十四年法律第七十四號）第二條及第五條第二項之規定經符合主旨之勞動委員會證明，且未在其辦事處本部所在地登記者，即於上述日期過後視同解散。
- 三、有關依第一項規定成爲工會組織，於國立博物館成立日起算經過六十日止並不適用工會組織法第二條但書（限與第一款之相關部分。）之規定。

第五條（權利義務之繼承等）

- 一、國立博物館成立之際，有關第十一條第一項之規定業務，現時點國家擁有權利及義務中由政令規定者，於國立博物館成立之時由國立博物館繼承。
- 二、依前項規定國立博物館繼承國家擁有權利及義務時，繼承之際，所繼承權利有關之土地、建築物及其他由政令所定財產之總價之相當金額，視爲政府對國立博物館之出資。
- 三、依前項規定視同由政府出資之同項財產價額，以國立博物館成立日現時點之時價爲基準，做爲評鑑委員評鑑之資產價額。

四、有關前項評鑑委員及其他評鑑之必要事項，由政令訂定之。

第六條

一、前條規定外，國立博物館成立時依政令所定仍建設中之建築物等（指建築物及其建築物附屬工作物。次項亦同。）視為政府對國立博物館之追加出資。

二、依前項規定政府出資之目的建築物等價額，以出資日現時點之時價為基準，做為評鑑委員評鑑之價額。

三、有關前項評鑑委員及其他評鑑之必要事項，由政令訂定之。

第七條（國有財產之無償使用）

於國立博物館成立時點，附則第二條之政令所定機關所使用之國有財產，依政令所定為供國立博物館使用者，文部科學大臣得將其供國立博物館無償使用。

第八條（對政令之授權）

附則第二條至前條之所定外、隨國立博物館設立之必要過渡措施及其他有關本法施行之必要過渡措施，由政令訂定之。

第九條（文化財保護法之修訂部份）

文化財保護法修訂部份如下。

第四十八條第一項中於「國立博物館」之後加上「（指獨立行政法人國立博物館所設置之博物館。本條以下亦同。）」。

第六十三條第一項中「國家機關」之後加上「或獨立行政法人國立博物館」。

第六十四條第三項中「排除、」之後加上「獨立行政法人國立博物館或」。

附録二

独立行政法人国立文化財機構法（平成十一年法律第百七十八号）

目次

- 第一章 総則（第一条—第五条）
- 第二章 役員及び職員（第六条—第十一条）
- 第三章 業務等（第十二条—第十四条）
- 第四章 雑則（第十五条・第十六条）
- 第五章 罰則（第十七条・第十八条）
- 附則

第一章 総則

（目的）

第一条 この法律は、独立行政法人国立文化財機構の名称、目的、業務の範囲等に関する事項を定めることを目的とする。

（名称）

第二条 この法律及び独立行政法人通則法（平成十一年法律第百三号。以下「通則法」という。）の定めるところにより設立される通則法第二条第一項に規定する独立行政法人の名称は、独立行政法人国立文化財機構とする。

（機構の目的）

第三条 独立行政法人国立文化財機構（以下「機構」という。）は、博物館を設置して有形文化財（文化財保護法（昭和二十五年法律第二百四号）第二条第一項第一号に規定する有形文化財をいう。以下同じ。）を収集し、保管して公衆の観覧に供するとともに、文化財（同項に規定する文化財をいう。以下同じ。）に関する調査及び研究等を行うことにより、貴重な国民的財産である文化財の保存及び活用を図ることを目的とする。

（事務所）

第四条 機構は、主たる事務所を東京都に置く。

（資本金）

第五条 機構の資本金は、附則第五条第二項及び独立行政法人国立博物館法の一部を改正する法律（平成十九年法律第七号）附則第三条第一項の規定により

政府から出資があつたものとされた金額の合計額とする。

2 政府は、必要があると認めるときは、予算で定める金額の範囲内において、機構に追加して出資することができる。

3 政府は、必要があると認めるときは、前項の規定にかかわらず、土地、建物その他の土地の定着物及びその建物に附属する工作物（第五項において「土地等」という。）を出資の目的として、機構に追加して出資することができる。

4 機構は、前二項の規定による政府の出資があつたときは、その出資額により資本金を増加するものとする。

5 第三項の規定により政府が出資の目的とする土地等の価額は、出資の日現在における時価を基準として評価委員が評価した価額とする。

6 前項の評価委員その他評価に関し必要な事項は、政令で定める。

第二章 役員及び職員

（役員）

第六条 機構に、役員として、その長である理事長及び監事二人を置く。

2 機構に、役員として、理事三人以内を置くことができる。

（理事の職務及び権限等）

第七条 理事は、理事長の定めるところにより、理事長を補佐して機構の業務を掌理する。

2 通則法第十九条第二項の個別法で定める役員は、理事とする。ただし、理事が置かれていないときは、監事とする。

3 前項ただし書の場合において、通則法第十九条第二項の規定により理事長の職務を代理し又はその職務を行う監事は、その間、監事の職務を行つてはならない。

（役員任期）

第八条 理事長及び理事の任期は四年とし、監事の任期は二年とする。

（役員欠格条項の特例）

第九条 通則法第二十二条の規定にかかわらず、教育公務員で政令で定めるものは、非常勤の理事又は監事となることができる。

2 機構の非常勤の理事及び監事の解任に関する通則法第二十三条第一項の規定の適用については、同項中「前条」とあるのは、「前条及び独立行政法人国立文化財機構法（平成十一年法律第百七十八号）第九条第一項」とする。

(役員及び職員の秘密保持義務)

第十条 機構の役員及び職員は、第十二条第一項第五号及び第六号に掲げる業務に係る職務に関して知ることのできた秘密を漏らしてはならない。その職を退いた後も、同様とする。

(役員及び職員の地位)

第十一条 機構の役員及び職員は、刑法(明治四十年法律第四十五号)その他の罰則の適用については、法令により公務に従事する職員とみなす(視爲)。

第三章 業務等

(業務の範囲)

第十二条 機構は、第三条の目的(博物館を設置して有形文化財を収集し、保管して公衆の観覧に供するとともに、文化財に関する調査及び研究等を行うことにより、貴重な国民的財産である文化財の保存及び活用を図ることを目的とする)を達成するため、次の業務を行う。

- 一 博物館を設置すること。
- 二 有形文化財を収集し、保管して公衆の観覧に供すること。
- 三 前号の業務に関連する講演会の開催、出版物の刊行その他の教育及び普及の事業を行うこと。
- 四 第一号の博物館を文化財の保存又は活用を目的とする事業の利用に供すること。
- 五 文化財に関する調査及び研究を行うこと。
- 六 前号に掲げる業務に係る成果を普及し、及びその活用を促進すること。
- 七 文化財に関する情報及び資料を収集し、整理し、及び提供すること。
- 八 第二号、第三号及び前三号の業務に関し、地方公共団体並びに博物館、文化財に関する調査及び研究を行う研究所その他これらに類する施設(次号において「地方公共団体等」という。)の職員に対する研修を行うこと。
- 九 第二号、第三号及び第五号から第七号までの業務に関し、地方公共団体等の求めに応じて援助及び助言を行うこと。
- 十 前各号の業務に附帯する業務を行うこと。

2 機構は、前項の業務のほか、同項の業務の遂行に支障のない範囲内で、国際文化交流の振興を目的とする展覧会その他の催しを主催し、又は同項第一号の博物館をこれらの利用に供することができる。

(積立金の処分)

第十三条 機構は、通則法第二十九条第二項第一号に規定する中期目標の期間(以下この項において「中期目標の期間」という。)の最後の事業年度に係る

通則法第四十四条第一項又は第二項の規定による整理を行った後、同条第一項の規定による積立金があるときは、その額に相当する金額のうち文部科学大臣の承認を受けた金額を、当該中期目標の期間の次の中期目標の期間に係る通則法第三十条第一項の認可を受けた中期計画(同項後段の規定による変更の認可を受けたときは、その変更後のもの)の定めるところにより、当該次の中期目標の期間における前条に規定する業務の財源に充てることができる。

2 文部科学大臣は、前項の規定による承認をしようとするときは、あらかじめ(預先)、文部科学省の独立行政法人評価委員会の意見を聴くとともに、財務大臣に協議しなければならない。

3 機構は、第一項に規定する積立金の額に相当する金額から同項の規定による承認を受けた金額を控除してなお残余があるときは、その残余の額を国庫に納付しなければならない。

4 前三項に定めるもののほか、納付金の納付の手續その他積立金の処分に関し必要な事項は、政令で定める。

(有形文化財の処分等の制限)

第十四条 文部科学大臣は、機構がその所有する有形文化財(通則法第三十条第二項第五号又は第四十八条第一項の重要な財産であるものに限る。以下この条において同じ。)を譲渡し、又は担保に供しようとする場合においては、当該譲渡又は担保としての提供が当該有形文化財の保存及び活用に資することとなると認められるときでなければ、通則法第三十条第一項又は第四十八条第一項の認可をしてはならない。

第四章 雑則

(主務大臣等)

第十五条 機構に係る通則法における主務大臣、主務省及び主務省令は、それぞれ文部科学大臣、文部科学省及び文部科学省令とする。

(他の法律の適用の特例)

第十六条 機構は、銃砲刀剣類所持等取締法(昭和三十三年法律第六号)第三条第一項(第二号及び第二号の二に係る部分に限る。)の規定の適用については、国とみなす。この場合において、同項第二号及び第二号の二中「職員」とあるのは、「役員又は職員」とする。

2 機構は、古都における歴史的風土の保存に関する特別措置法(昭和四十一年法律第一号)第七条第三項及び第八条第八項の規定の適用については、国の機関とみなす。

第五章 罰則

第十七条 第十条の規定に違反して秘密を漏らした者は、一年以下の懲役又は五十万円以下の罰金に処する。

第十八条 次の各号のいずれかに該当する場合には、その違反行為をした機構の役員は、二十万円以下の過料に処する。

一 第十二条に規定する業務以外の業務を行ったとき。

二 第十三条第一項の規定により文部科学大臣の承認を受けなければならない場合において、その承認を受けなかったとき。

附錄三

京都國立博物館訪談逐字稿

受訪者：京都國立博物館考古室 宮川禎一 室長

訪談時間：2008年8月28日

蔣岱砮中譯

行政管理：

1. 實施獨立法人化之後，在行政組織上最大的變革為何？
沒有特別的變化，改變最大的是名稱。（京都國立博物館→獨立行政法人國立博物館 京都國立博物館→獨立行政法人國立文化財機構 京都國立博物館）
2. 身為大型博物館，在獨立行政法人化之下以有限的人力（編制員額 42 人）進行效率化營運是否有困難？
包含 42 個正式公務員在內，所有職員共 120 個，因此營運上並無困難。但非公務員的館員薪資需由博物館自行支付。
3. 企業化《獨立行政法人化通則法》中明定職員之報酬以業績定之，其業績的評價制度為何？而《獨立行政法人化通則法》是否為博物館人員的任用建立客觀公正的評選標準，有效管理人事機制？
《獨立行政法人通則法》有為博物館人員的任用建立公正、客觀的評選標準，因為評斷標準是以數量、數值判定。
4. 獨立行政法人化後的博物館在國家行政組織之外，然而博物館人員卻仍維持公務員身分，在行政管理上是否產生問題？
頭銜為公務員，但實際上與一般公務員的薪資計算方式不同。行政管理上有較高的自由度，例如人事交流方面可以自定制度，物品採買的呈報程序也不須像未法人化時那樣繁瑣。
5. 實施獨立行政法人化之後，對於設施管理業務委託民間實施的部分是否增加？
法人化之前就已經有委託民間經營了，法人化之後也沒什麼改變。

政府職責：

6. 《獨立行政法人化博物館法》與《獨立行政法人國立文化財機構法》除了讓博物館與研究所之間的關係更加緊密之外，《獨立行政法人國立文化財機構法》還有哪些部份比原先的《獨立行政法人化博物館法》更適用於博物館？基本上這兩個法案大同小異，只是組織體制上有所變化而已。
7. 實施獨立行政法人化能藉由增加博物館的自主性與自律性，提升運作績效以及公共服務品質。而目前政府是否確實給予博物館足夠的自由與彈性，讓博物館在營運、財政、人事等方面掌握應有的自主權？
在營運與財政上有自主權，人事方面由法人理事長任命。
8. 博物館的各項業務在《獨立行政法人通則法》中是否皆有完整的規範？法人通則法是否明確區分了博物館與政府的職權歸屬，而沒有任何模糊地帶？
館員本身不清楚有沒有完整規範，博物館與政府在職權歸屬上有進行協調，所以沒有模糊地帶。

中程目標與中程計畫：

9. 獨立行政法人化後文部科學大臣制定中程目標，也將博物館的政策企劃和執行完全切分，是否會造成運作上的困難？雙方如何進行溝通與協調？
雙方會進行適當的協調與溝通，所以運作上不會有什麼問題。
10. 是否曾經有過以下狀況發生，博物館所制定的中期計畫與文部科學省大臣所認定的目標不同而必須略做調整的情況，如何因應？
基本上雙方訂定的目標會差不多。
11. 中程目標所面臨到的問題：第一次中程目標已於 2005 年完成，且已產生評鑑報告及相關建議。而目前下一個中程目標的達成狀況如何？
大概已達到先前訂定的標準。標準制定的參考來自過去經驗，若訂定得較低，則較易達到。

評鑑機制：

12. 評鑑委員會在中間過程至館內訪查，以利之後評鑑的完整性。而評鑑機制的
方式及標準是否公平？是否完整反映了博物館真實的營運狀況？
評鑑機制的方式與標準基本上是公平的，採取定量、定性的衡量標準，所以
完整反映了博物館的營運狀況。
13. 爲了達成良好的評鑑結果，是否對博物館原有的使命與任務有所影響？或是
造成博物館人員的額外負擔？
對博物館原有的使命與任務有影響，也造成額外的負擔，例如必須時常加班。
博物館學藝員的使命是保護文物與策劃展覽，但法人化之後要求展覽數量、

參觀人數必須增加，展覽次數從 4 次提高到 5 次，準備時間過短，致使文物的狀況容易惡化，造成學藝員兩難的情況。

14. 對於評鑑結果中博物館需要改善的部分，政府所給予的輔導是否能確實提升博物館的營運能力？

沒有提出具體要改善的部份。在這部份機構沒有從旁給予輔導、協助，須由博物館自行解決。

15. 如遇到評鑑報告的結果與實際狀況可否有權利再上訴？

預到評鑑報告結果與實際狀況不同，博物館沒有權利再上訴。法人化的評鑑過程是先聽博物館報告營運狀況，再做評價，委員對於超過博物館能力以上的建議則不提出。

財務管理：

16. 國家交付營運經費之計算原則（以法人所提出的年度總預算扣除博物館過去五年來平均自我營收額，而博物館自我營收的剩餘金可累積做為自身財產運用。但是規定人件費與業務費每年必須刪減 1%）是否造成博物館人員的壓力？

通常博物館人員退休後，會聘請新的人員，但由於經費不足的關係，就不會考慮聘用新的員工。而且博物館的硬體修理費也包含在政府所給的資金裡，沒有額外計算。

17. 獨立行政法人化後，除了國家交付營運經費之外，是否有尋求其他經費來源？例如募款或企業贊助。

企業有時會贊助，但一般民間公司較不常。

館際關係：

18. 國立博物館作為各博物館、美術館之指標，應發揮指揮、協助其他公私立地方博物館之功能，例如借展與地方巡迴展之支援與合作、協助他館學藝員之研修等相關合作。而在實施獨立法人化之後，館際之間的合作與交流是否增加？

京都國立博物館與其他的博物館交流並無增加。

19. 合作關係之外，獨立行政法人化之後，是否因為評鑑制度造成國立博物館之間的資源競爭？

不會。

博物館展示：

20. 獨立行政法人化實施對博物館展示機制運作的影響？

負擔變大。因為年間展覽數目必須增加，導致工作量大增，但人手卻沒增加。

21. 獨立行政法人化後，對於展示主題的選擇是否有所影響？而在展示手法上如何確實掌握觀眾的需求，企劃出更有魅力的展覽以吸引更多觀眾以達到預期的目標？

法人化之後開始有不同以往的展覽主題。如星際大戰特展（2004. 1.10~2004 3.7），主要是為了迎合大眾口味。而京都國立博物館的觀眾群除了京都市的市民之外，別的縣市與國外來的的觀眾也很多，因此以寺廟、神社為主題的展覽同樣十分受歡迎。

22. 重質或重量：獨立行政法人化後，公立博物館在特展舉辦上，是需要以更多場次的展示來吸引觀眾，或者是以更佳品質的展示來吸引觀眾？

數量方面，年間的展覽次數由 3~4 次增加到 4~5 次；質量方面則增加英文說明文，以及就現有資源去努力提升品質。但展覽次數增加，相對地就會降低品質也是事實。

教育學習：

23. 在教育的部分，法人化後，以成人與兒童為對象的教育活動如何在既有的基礎之下更新、規劃。

沒有變化。

24. 法人化之後舉辦美術鑑賞教室、實施免費參觀日、夜間開館等措施是否增加，以促進博物館的知名度，提升文化競爭力？

沒有變化。如免費參觀日與夜間開館在法人化之前就已開始實施。

25. 獨立行政法人化後，所實施的措施與活動是否顯著提升參觀率？

展覽次數變多，人數當然也相對地增加。

博物館行銷：

26. 獨立行政法人化對博物館的行銷有何影響？

在行銷的部分變得較容易，因為尚未法人化時規定較多，現在則較自由。

27. 獨立行政法人化後，博物館在資金運用上更有彈性，是否有增加商品的開發、賣店擴大營運或是其他相關措施以增加自主收入？而賣店所帶來的營收是否增加？

京都國立博物館的賣店是將一部分的空間租借給外來廠商經營。法人化之前主要的收入是場地租金，法人化之後因為特展與觀眾變多，所以從賣店收入抽成的金額相對地有所增加。

28. 繼上題，如果獨立行政法人化之後確實造成博物館營利行為的擴充，對於過度商業化的顧慮如何避免和平衡？

沒有過度商業化的顧慮，因為實際上每年需自負擔的 2 億元很難達到，所以不會有這個問題。

其他問題：

29. 是否曾經與企業合作舉辦展覽或其他相關業務？

沒有合作過。

30. 獨立行政法人化後，對於博物館整體而言最大的影響為何？

對博物館最大的影響是工作量大增（評價資料龐雜需整理與展覽次數增加），雖然制度與名字變了，但實際上的工作內容並沒有太大改變。

31. 若博物館在法人化的運作之下日益完善，未來是否有可能以民營化的方式經營博物館，並且完全自負盈虧？

不可能民營化。因為博物館的主要支出並非展覽，而是在典藏研究等方面，無法光靠展覽與賣店就將其他部門所需的金額賺足。

32. 對於博物館獨立行政法人化未來的願景？

希望政府不要限制預算，這樣博物館才有更多的資源策畫出更好的展覽給觀眾。

33. 是否能根據日本博物館的寶貴經驗，為台灣實施博物館獨立行政法人化提供一些建議？

雖然不太了解臺灣的博物館情況，但若以日本目前的情形來看，建議臺灣的博物館不要法人化，如果要實施，一定要審慎估才是。

附錄四

奈良國立博物館訪談逐字稿

受訪者：奈良國立博物館 吉澤悟 室長

訪談日期：2008年8月29日

蔣岱砥中譯

行政管理：

1. 實施獨立法人化之後，在行政組織上最大的變革為何？

整體來說沒有變好，反而更差。以前每座國立博物館是獨立的，但現在整合後都必須聽命於上。各個博物館的情形不同，所以一起評價的效果不彰；而且在無法理解其他館的狀況下，勉強進行人事交流的效果並不好。例如奈良博物館與附近的廟宇及神社有很久的合作關係，但其他博物館的人對這樣的情形不甚了解。研究交流方面雖然會有，但因為文化財研究人員都很忙碌，所以真正在一起研討的時間其實很少。

2. 身為大型博物館，在獨立行政法人化之下以有限的人力（編制員額 34 人）進行效率化營運是否有困難？

尚未法人化時，政府有嚴定館員人數。法人化之後雖然可以自行增加人數，任期約 3-5 年，但這部分費用要博物館自行支出；而且法人化後的工作量大增，因此人手還是不足。

3. 企業化《獨立行政法人化通則法》中明定職員之報酬以業績定之，其業績的評價制度為何？而《獨立行政法人化通則法》是否為博物館人員的任用建立客觀公正的評選標準，有效管理人事機制？

外部評價委員會每年召開兩次會議，針對各館的品質、人數等方面進行討論，並在事後給予意見。以數值計算來看或許是公正的，但外部評價委員畢竟是非館內人員，只能依照參觀人數與展覽合作國家的數量多寡給予博物館評價，並且以這樣的結果來評斷館方的努力程度。

財務管理：

4. 國家交付營運經費之計算原則（以法人所提出的年度總預算扣除博物館過去五年來平均自我營收額，而博物館自我營收的剩餘金可累積做為自身財產運用。但是規定人件費與業務費每年必須刪減 1%）是否造成博物館人員的壓力？
會，因為收入的一部份必須繳回給政府，剩下的說不定維修博物館建築之後就用罄。

館際關係：

5. 國立博物館作為各博物館、美術館之指標，應發揮指揮、協助其他公私立地方博物館之功能，例如借展與地方巡迴展之支援與合作、協助他館學藝員之研修等相關合作。而在實施獨立法人化之後，館際之間的合作與交流是否增加？
博物館之間會因為新聞社的連結而合作，但這與法人化無關。若是其他地區的博物館想展出奈良地區的寺廟或神社之藏品，就必須有奈良國立博物館的從旁協助；因為雙方有合作關係，所以當地寺廟或神社較信任奈良國立博物館。例如法隆寺的某些物件在近期會被借至日本其他地區展出，也是因為透過奈良國立博物館才得以成行。

博物館展示：

6. 獨立行政法人化實施對博物館展示機制運作的影響？
年間展覽的次數變多，也增加許多便民服務。
7. 獨立行政法人化後，對於展示主題的選擇是否有所影響？而在展示手法上如何確實掌握觀眾的需求，企劃出更有魅力的展覽以吸引更多觀眾以達到預期的目標？
就我個人所知，東京國立博物館為了吸引更多來館者，其展示主題的確有受影響。但奈良國立博物館沒因此而特別挑選展示主題，因為博物館認為展示需包含歷史與文化各層面，並非只注重大眾喜好，所以展示題目還是以文化財為主。即使如此，有時觀眾還是會要求博物館展出自己想看的主題。
8. 重質或重量：獨立行政法人化後，公立博物館在特展舉辦上，是需要以更多場次的展示來吸引觀眾，或者是以更佳品質的展示來吸引觀眾？
法人化之後，年間特展的次數增加到 4 次。再加上 3~4 次的小型展示，此外還要到其他館或場地協助展覽（海內外都有），整體來說是增加數量。

教育學習：

9. 在教育的部分，法人化後，以成人與兒童為對象的教育活動如何在既有的基礎之下更新、規劃？

活動有增加，例如世界遺產教學的活動大受觀眾好評。此外就是以現有資源繼續努力。

10. 法人化之後舉辦美術鑑賞教室、實施免費參觀日、夜間開館等措施是否增加，以促進博物館的知名度，提升文化競爭力？

有免費參觀日，例如每個月的 22 日夫婦同行就能免費參觀。博物館本身並沒有多餘的預算能去做額外宣傳，只能去請電視台或報社記者來採訪，並且提供他們特殊的招待。

11. 獨立行政法人化後，所實施的措施與活動是否顯著提升參觀率？

中、小學生參觀常設展免費，整體參觀率有提升。

博物館行銷：

12. 獨立行政法人化後，博物館在資金運用上更有彈性，是否有增加商品的開發、賣店擴大營運或是其他相關措施以增加自主收入？而賣店所帶來的營收是否增加？

文化財機構本部會要求博物館增加商品的開發。奈良國立博物館的賣店是委外經營，法人化後商店面積擴大，特展場次增加，商品也跟著變多（以前只有明信片與圖錄）。其中最受歡迎的是絲巾與價值 500~1000 日幣的商品。展覽變多之後觀眾也增加，所以賣店方面的收入也有所提高。

13. 繼上題，如果獨立行政法人化之後確實造成博物館營利行為的擴充，對於過度商業化的顧慮如何避免和平衡？

目前還不需擔心營利行為造成商業化。但之前正倉院展時廠商曾在博物館賣店裡販售便當與饅頭等食品，這種行為有待商榷。

其他問題：

14. 獨立行政法人化的實施對社會大眾層面造成的影響為何？

最大的影響就是工作量大增。對館員來說，比起現在，還是未法人化時代比較好。但若說到對觀眾的服務，法人化之後的確較以往優秀。

15. 若博物館在法人化的運作之下日益完善，未來是否有可能以民營化的方式經營博物館，並且完全自負盈虧？

民營化是絕對不可能的。英國的大英博物館民營化是因為寄付金多，而且歐、美國家的人民受天主教思想較深，捐錢給博物館的動作頻繁（富者將錢分給他人），日本相較之下沒有這樣的觀念。此外，博物館除了展示，還有文物的

保存維護與購買藏品等其他重大開銷，林林總總加起來，自負盈虧的民營化根本不可能。

16. 對於博物館獨立行政法人化未來的願景？

目前沒什麼願景，但未來會變得更好也說不一定。

17. 是否能根據日本博物館的寶貴經驗，為台灣實施博物館獨立行政法人化提供一些建議？

雖然不太清楚臺灣博物館的狀況，但建議法人化之前先審慎考慮各個面向後再決定執行方式或是否執行。

附錄五

奈良縣立橿原考古研究所附屬博物館訪談逐字稿

受訪者：奈良縣立橿原考古研究所附屬博物館 館長 松田真一

訪談日期：2008 年 9 月 3 日

1. 橿原博物館附屬於奈良縣立橿原考古學研究所，與其他博物館在體制上的異同處？

橿原考古研究所與附屬博物館採互相合作的方式。研究所參與縣內的考古田野工作，進行發掘與研究；博物館則是將研究所的成果規劃成展覽後向大眾公開，其展品都是來自研究所的發掘文物。在人事方面，研究所與博物館中有相同專業領域的人員會互相調動，為期四至五年，算是這兩個機構的特色。例如同樣主攻繩文時代的博物館研究員與研究所人員，在原先機構工作了五年後就會互相調換。

2. 其研究所與博物館經費來源是縣政府補助或國家補助？

博物館的預算皆來自奈良縣政府，但從 15 年前開始每年都有文部科學省的學藝研究費，海外考古用的經費就從此部分支出，而研究成果也會展出。

3. 橿原考古學研究所與奈良文化財研究所之間的合作關係？工作如何區分？

奈良文化財研究所與橿原考古研究所會在高松塚古墳、キトラ古墳與飛鳥地區的考古工作方面有所合作，也會互相借器材與藏品展出，並且參予同樣的研究。但奈良文化財研究所與橿原考古研究所的性質不同，奈良文化財研究所的主要目的在於開發新的研究方法，擁有全日本最好的技術開發，並且對全國的發掘提供協助。

4. 對目前國立博物館「獨立行政法人化」的看法？

法人化後沒有競爭原理，國家文化廳會將特殊方面事業直接委託獨立行政法人化機構，其他機構無法參與，也沒有相當的技術。整體而言，法人化效率不彰。

目前日本政府打算將各級地方文化機構法人化。公立機構將轉變為「指定管理者制度」，是否實施則由地方首長決定，全國已有 20~25%的機構執行；管理公司由競爭而來，最低價者得標。而私立機構則轉為公益法人。如此一來，政府不僅能將權力下放，還能導入民間資源。但文化層面的競爭是否合適還有待商榷。

（館長）對於獨立行政法人化與指定管理者制度基本上是持反對意見，但這

兩種制度對於大眾需求的重視程度，卻是當下的博物館必須努力的方向。（錄音 8:20 開始中文翻譯）

5. 對橿原考古學研究所附屬博物館的發展願景

三年前，奈良縣立橿原考古學研究所附屬博物館並沒有針對國小、中學生的教育活動。後來松田館長接任後才開始和附近地區的學校教師合作，利用教師研討會培訓相關人力，並增加兒童教育活動。他認為，認識歷史才能鑑往知來，所以必須在小時候就開始培養對歷史的知識；奈良縣立橿原考古研究所附屬博物館就是希望藉由考古來讓兒童學習歷史。

6. 台灣在未來也會成立考古類型的博物館，是否提供給台灣寶貴的經驗？

（對台灣將要成立的考古博物館的建議）必須注意文獻是主觀的，即權力者的歷史；考古資料是客觀的，即一般人的歷史。但考古資料雖然量多，能從裡頭得知的東西卻很有限。

文獻閱讀對國小、中學生來說很困難，所以不能將文獻作為兒童學習的導入，由文物去入手會比較容易。