

令和2年度 文化庁委託事業

令和2年度「博物館ネットワークによる未来への
レガシー継承・発信事業」における「博物館の機能強化
に関する調査」

事業実績報告書

2021(令和3)年3月

みずほ総合研究所株式会社

目 次

第1章 調査の概要	1
1. 本調査の目的	1
2. 調査における基本的な考え方	2
3. 調査の全体像	2
4. 本報告書の構成	4
第2章 新型コロナウイルス感染症に関する全国の博物館の対応と経営状況	5
1. 検証するリサーチ・クエスチョン	5
2. アンケート調査の概要	7
3. 回答館の基本的属性・情報	8
4. リサーチ・クエスチョンの検証	12
第3章 有識者ヒアリング	55
1. 有識者ヒアリングの概要	55
2. 有識者ヒアリングの詳細	56
(1) 半田昌之氏	56
(2) 瀧端真理子氏	60
(3) 五月女賢司氏	64
第4章 海外の博物館における新型コロナウイルスの影響と海外事例調査	69
1. 海外の博物館における新型コロナウイルスの影響に関する全体像の整理	69
2. 海外事例の選定の考え方	77
3. 海外事例調査の候補（ロングリスト）	79
4. 海外事例	85
第5章 アフターコロナの博物館の機能強化に向けて	113
1. 国内博物館の現状と直面する課題	113
2. アフターコロナの博物館の機能強化に向けた対応の方向性	117
3. おわりに	121
参考資料	122

第1章 調査の概要

1. 本調査の目的

2019年に開催された国際博物館会議（ICOM）京都大会においては、採択は見送られたものの、ICOM規約に定める博物館の定義が議論される等、博物館が社会に果たす役割に対する期待はますます高まっている。

一方で、国内の多くの博物館が財務やマンパワー等に深刻な課題を抱えており、博物館として果たすべき「収集・保存」、「調査・研究」、「教育・展示」といった基本的な機能・役割を十分に発揮できない状況に陥っている。

こうした中で、2019年末に確認された新型コロナウイルス感染症は、国内外で爆発的に拡大し、社会・経済に様々な影響をもたらしている。特に移動の制限・自粛や「3密の回避」といった人々の行動変容は、「物理的な空間」における活動を基本とする博物館に深刻な影響を与えている。また、デジタル分野における日本の後進性が顕在化する等、日本がコロナ以前から抱えていた様々な課題が浮き彫りになり、「アフターコロナ」に向けて官民をあげたデジタル化への対応が急速に進められている。収益力確保の文脈でいうと、大きな打撃を受けた観光施設には事業継続のためにクラウドファンディングを実施し、「応援消費」という形で多くの市民から資金を集めることに成功した事例も見られる等、今後の博物館の資金調達にも示唆を与える動きもみられる。

以上のように、新型コロナウイルス感染症によって社会・経済の変化がますます速まっている中で、博物館の機能強化を実現するためには、目下博物館が受けている影響について適切な実態把握を行うとともに、感染拡大を契機とした社会・経済の目まぐるしい変化に対する博物館の対応の方向性を検討する必要がある。特に、従前からの課題である収益力確保のあり方については、デジタル化の進展や観光のあり方等が大きく変わっていくこと、資金調達のあり方が多様化していくことを見越したものとする必要があろう。

以上を踏まえて、本調査においては、全国の博物館を対象としたアンケート調査と、海外博物館の事例調査を実施し、コロナ禍の博物館への影響の適切な実態把握と、アフターコロナを見据えた博物館のあり方を検討し、アフターコロナにおける博物館の機能強化の道筋をつけることを目的とする。

なお、本調査は、文化庁の委託によりみずほ総合研究所株式会社が実施した。

2. 調査における基本的な考え方

アフターコロナにおける博物館の機能強化の方向性を検討するためには、新型コロナウイルス感染症の影響を受ける国内博物館の現況を把握するとともに、今後の機能強化に資する取組の状況についても適切に把握する必要がある。

また、新型コロナウイルス感染症によって国外において様々な博物館が影響を受ける中で、国内博物館が課題を抱える財務・収益力確保において、海外博物館には様々な先進事例が存在する。以上を踏まえて、①国内博物館の現状調査、②海外事例調査を実施した。

①については、財務、感染対策、感染前後の状況、基本的機能（「収集・保存」、「調査・研究」、「教育・展示」）、デジタル関連、資金調達といったトピックを設定し、アンケート調査によってその状況を定量的に把握した。

国内博物館の現状・課題について整理したうえで、②において、同様の課題に対する海外博物館の取組事例について調査を行い、成功のポイントの分析を行った。事例の選定・分析に当たっては、国内事例への適用可能性という点に留意し、さらには当該分野に明るい有識者の意見を仰ぐことで、分析結果の妥当性を担保できるようにした。

①、②の結果を踏まえて、博物館の機能強化に関する課題の整理を行い、整理した課題ごとに、海外事例の国内博物館への適用や課題に対する政策的介入等、アフターコロナを見据えた博物館の機能強化の方向性について検討した。

3. 調査の全体像

本調査では、コロナ禍の博物館への影響の適切な実態把握と、アフターコロナを見据えた博物館のあり方を検討し、アフターコロナにおける博物館の機能強化の道筋をつけることを目的とし、「新型コロナウイルス感染症に関する全国の博物館の対応と経営状況の現状調査」、「海外の博物館における新型コロナウイルスの影響とそれに対する収益力確保に関する事例調査」を実施した。

図表 調査の全体像

項目	概要
新型コロナウイルス感染症に関する全国の博物館の対応と経営状況の現状調査	✓ コロナ禍の博物館の実態及びアフターコロナの博物館の機能強化に資するような取組の実施状況や意向、その課題等についての把握を目的とするもの ✓ 日本国内の博物館を対象とした Web アンケート調査を実施
海外の博物館における新型コロナウイルスの影響とそれに対する収益力確保に関する事例調査	✓ 国内博物館と同様の課題を抱える海外博物館における、課題への対策の先進的取組の成功のポイントに関する分析を目的とするもの ✓ なお、博物館関係有識者への意見聴取は、海外事例の選定に当たったの留意点、海外事例の分析に当たったの国内事例への適用可能性・適用方法等に関する意見聴取を目的とするもの（学識経験者、学芸員を含む 3 名の有識者へのヒアリングを実施） ✓ 博物館における新型コロナウイルス感染症の影響に関する海外動向の全体像の整理、調査対象地域における先進事例の収集・分析を実施

（出所）みずほ総合研究所作成

(1) 新型コロナウイルス感染症に関する全国の博物館の対応と経営状況の現状調査

①調査時期

2021（令和3）年3月10日（水）～3月19日（金）

②調査方法

Web アンケート調査（Web 上での回答が困難な博物館については紙面の調査票にて回答）。文化庁より各都道府県に回答画面 URL を送付した後、各都道府県より URL を行政区域内の博物館担当者に送付する形で実施。

③調査対象

日本国内の博物館

(2) 海外の博物館における新型コロナウイルスの影響とそれに対する収益力確保に関する事例調査

①調査方法

文献調査、博物館関係有識者へのヒアリング

②調査対象地域

イギリス、フランス、イタリア、アメリカ、中国、韓国、台湾

③有識者ヒアリング対象者

海外事例の選定・分析に当たっての意見収集を目的として、博物館関係有識者へのヒアリングを実施した。開催概要は以下のとおりである。

図表 有識者ヒアリングの概要

有識者名 (敬称略)	所属	実施日時・場所	概要
半田 昌之	公益財団法人日本博物館協会 専務理事	2021年3月10日 日本博物館協会	アフターコロナを見据えた博物館の機能強化に関する全体的な方向性について聴取
瀧端 真理子	追手門学院大学 心理学部 心理学科 教授	2021年3月11日 オンライン(zoom)	寄付やクラウドファンディング等に関する海外博物館の取組状況について聴取
五月女 賢司	吹田市立博物館 学芸員	2021年3月25日 オンライン(zoom)	海外事例の国内博物館への適用可能性・適用方法等について聴取

事務局側の参加者は以下のとおり。

図表 有識者ヒアリング参加者（事務局）

事務局	鈴木 秀貴	みずほ総合研究所(株)	社会・公共アドバイザー部	上席主任研究員
	本田 和大	みずほ総合研究所(株)	社会・公共アドバイザー部	担当研究員
	渡邊 武瑠	みずほ総合研究所(株)	社会・公共アドバイザー部	担当研究員

4. 本報告書の構成

本報告書では、まず第1章において、調査における基本的な考え方を示し、調査の全体像を整理する。第2章においては、国内博物館を対象としたアンケート調査の結果の取りまとめを行い、コロナ禍の博物館の実態、アフターコロナの博物館の機能強化に資するような取組の実施状況や意向、その課題等について整理する。その後、第3章において、国内博物館の実態を踏まえた海外事例の選定・分析の方向性に関して有識者から聴取した意見の整理を行い、第4章では、有識者の意見を踏まえて、新型コロナウイルス感染症による海外博物館への影響とそれに対する対応策の先進事例について分析を行う。最後に第5章において、まとめとして博物館の機能強化に関する課題の整理を行い、整理した課題ごとに、海外事例の国内博物館への適用や課題に対する政策的介入等、アフターコロナを見据えた博物館の機能強化の方向性について示す。

第2章 新型コロナウイルス感染症に関する全国の博物館の対応と経営状況

新型コロナウイルス感染症に関する全国の博物館の対応と経営状況の現状を把握するために実施したアンケート調査の結果を整理する。

1. 検証するリサーチ・クエスチョン

(1) リサーチ・クエスチョン設定の考え方

事業全体の目的を踏まえて、アンケート調査の目的を、コロナ禍の博物館の実態について正確な把握を行うこと、アフターコロナの博物館の機能強化に資するような取組実施状況や意向、その課題等について把握することとした。

これを踏まえて、本アンケート調査では(2)に示すようなリサーチ・クエスチョンを設定し、設問の設計・検証を行う。

(2) リサーチ・クエスチョンの一覧

(1)を踏まえて、アンケート調査により明らかにするリサーチ・クエスチョンとして、新型コロナウイルス感染症の影響を把握するための4つのリサーチ・クエスチョンと、今後の機能強化に資する取組における課題を検証するための3つのリサーチ・クエスチョンを設定した。

図表 新型コロナウイルス感染症の影響を把握するためのリサーチ・クエスチョン

RQ1:新型コロナウイルス感染症対策としてどのような取組を行っているか ➤新型コロナウイルス感染症の収束が不確定である現状を考慮すると、感染症対策の取組は暫定的な措置ではなく、「新たな生活様式」に合わせた博物館経営の在り方として今後中長期的に定着していくことが想定される ➤これを踏まえて、新型コロナウイルス感染症対策として実施している取組の内容について把握するとともに、今後の感染症対策における課題についても把握する
RQ2:臨時休館期間中に博物館の運営・経営状況はどのように変化したか ➤新型コロナウイルス感染症拡大の影響を受けて、臨時休館を余儀なくされた博物館が数多く存在する。臨時休館中においては、職員の雇用・勤務状況、入館料収入の補填、館活動の内容等、様々な分野大きな影響を受けたと考えられる ➤これを踏まえて、臨時休館中の経営状況の変化について、職員の雇用・勤務状況、入館料収入の補填、館活動の内容等の設問項目を設定し、把握する
RQ3:再開館後に博物館の運営・経営状況はどのように変化しているか ➤臨時休館を経て再開館を実現した博物館においては、感染拡大防止の観点から館活動の内容を変更しており、それに伴って収入面、費用面等において経営状況が大きく変化していることが想定される ➤これを踏まえて、再開館後の経営状況の変化について、来館者数、収入、費用、物資、人員等の設問項目を設定し、把握する

RQ4: 次年度の予算や財政状況は今年度と比較してどのような変化が見込まれるか

- ▶ 来館者数や収入状況の変化、感染拡大防止に向けた措置の重要性の高まりを受けて、次年度予算や財政状況には大きな変化が生じると想定される。アフターコロナを見据えた博物館の機能強化の方向性を検討するにあたっては、予算や財政状況を踏まえて実現可能性や妥当性を考慮することが重要である
- ▶ これを踏まえて、次年度予算の変化について、内訳、金額の増減等の設問項目を設定し、把握する

**図表 今後の機能強化に資する取組における課題を検証するためのリサーチ・クエス
ション**

RQ5 チケットレス化・キャッシュレス化の導入状況と取り組む上での課題は何か

- ▶ 来館者の利便性向上や館の収益力向上において、チケットレス・キャッシュレス化の取り組みは重要な手段である。
- ▶ 全国の博物館を対象に、取り組みの状況や導入におけるネックとなっていることを把握することでとりうる対応策の方向性を検討する

RQ6 デジタル化の取り組み状況と取り組む上での課題は何か

- ▶ 感染拡大への対応策として、さらには今後の収益力確保に資する取組として、デジタルアーカイブや動画コンテンツの配信、オンラインツアー等のデジタル化の取組の重要性が高まっている。一方で、予算、人員、知識・ノウハウの不足等により、実際にはデジタル化を導入・推進できていない博物館が数多く存在すると想定される
- ▶ これを踏まえて、博物館がデジタル化を導入・推進する上での課題について検証する

RQ7 クラウドファンディング等の新たな資金調達手法を導入状況と導入における課題は何か

- ▶ 感染拡大に伴う資金不足への対応策として、さらには今後の収益力確保に資する取組として、クラウドファンディング等の新たな資金調達手法の重要性が高まっている。一方で、知識・ノウハウの不足等により、実際には新たな資金調達手法を導入・推進できていない博物館が数多く存在すると想定される
- ▶ これを踏まえて、博物館がクラウドファンディング等の新たな資金調達手法を導入・推進する上での課題について検証する

2. アンケート調査の概要

(1) アンケート調査の概要

以下は、アンケートの調査の概要である。

図表 アンケート調査の概要

項目	概要
調査対象	✓ 日本国内の博物館
調査方法	✓ web アンケート調査 ※web での回答が難しい博物館については紙面調査票を用いて調査
調査期間	✓2021年3月10日～2021年3月19日
有効回収数	1532館(webによる回答:1446館、紙面回答:86館) ※紙面回答についてはデータクリーニングを行ったうえで、webアンケートのデータフレームと結合し、分析を実施
配布方法	✓以下のような手順を想定 ①みずほ総合研究所にて回答画面・調査票を作成、URLを文化庁に送付 ②文化庁から各都道府県及び日本博物館協会に対して上記URL・調査票を送付 ③各都道府県から管内博物館に対して上記URL・紙の調査票を通知、日本博物館協会から会員博物館に対して通知

(2) 設問

使用した調査票（紙面）については、参考資料を参照されたい。

3. 回答館の基本的属性・情報

ここでは、回答館の基本的属性・情報を整理する。

(1) 都道府県別の有効回答数

以下は、都道府県別の有効回答数である。

図表 都道府県別の有効回答数

		回答数	%
全体		1532	100.0
1	北海道	110	7.2
2	青森県	26	1.7
3	岩手県	31	2.0
4	宮城県	42	2.7
5	秋田県	20	1.3
6	山形県	24	1.6
7	福島県	23	1.5
8	茨城県	44	2.9
9	栃木県	31	2.0
10	群馬県	16	1.0
11	埼玉県	54	3.5
12	千葉県	34	2.2
13	東京都	97	6.3
14	神奈川県	33	2.2
15	新潟県	32	2.1
16	富山県	43	2.8
17	石川県	47	3.1
18	福井県	29	1.9
19	山梨県	9	0.6
20	長野県	64	4.2
21	岐阜県	41	2.7
22	静岡県	28	1.8
23	愛知県	49	3.2
24	三重県	7	0.5
25	滋賀県	8	0.5
26	京都府	65	4.2
27	大阪府	42	2.7
28	兵庫県	66	4.3
29	奈良県	16	1.0
30	和歌山県	11	0.7
31	鳥取県	11	0.7
32	島根県	9	0.6
33	岡山県	42	2.7
34	広島県	25	1.6
35	山口県	19	1.2
36	徳島県	3	0.2

37	香川県	19	1.2
38	愛媛県	41	2.7
39	高知県	12	0.8
40	福岡県	60	3.9
41	佐賀県	15	1.0
42	長崎県	19	1.2
43	熊本県	18	1.2
44	大分県	14	0.9
45	宮崎県	6	0.4
46	鹿児島県	42	2.7
47	沖縄県	35	2.3

(2) 回答館の館種

以下は、回答館の館種の分布である。

図表 回答館の館種の分布

	回答数	%
全体	1529	100.0
1 総合博物館	180	11.8
2 科学博物館	102	6.7
3 歴史博物館	794	51.9
4 美術博物館	373	24.4
5 野外博物館	17	1.1
6 動物園	18	1.2
7 植物園	15	1.0
8 動植物園	7	0.5
9 水族館	23	1.5

(3) 回答館の運営方式

以下は、回答館の運営方式の分布である。

図表 回答館の運営方式の分布

	回答数	%
全体	1529	100.0
1 設置者による直営（私立を含む）	1164	76.1
2 指定管理者（利用料金制度なし）	117	7.7
3 指定管理者（利用料金制度あり）	188	12.3
4 その他	60	3.9

(4) 回答館の設置者の分布

以下は、回答館の設置者の分布である。

図表 回答館の設置者の分布

		回答数	%
全体		1529	100.0
1	国	5	0.3
2	国の独立行政法人	7	0.5
3	国立大学法人・大学共同利用機関法人	17	1.1
4	都道府県	180	11.7
5	政令指定都市	89	5.8
6	政令指定都市以外の市・東京特別区	655	42.8
7	町	218	14.2
8	村	28	1.8
9	組合	5	0.3
10	地方の独立行政法人	1	0.1
11	公益財団法人・公益社団法人	146	9.5
12	一般財団法人・一般社団法人	32	2.1
13	その他の非営利法人(公益及び一般財団法人・社団法人以外)	29	1.9
14	民間企業	60	3.9
15	個人	13	0.8
16	その他	47	3.1

(5) 回答館の職種別・雇用形態別の職員数

以下は、回答館の職種別・雇用形態別の職員数である。常勤の学芸系職員や事務・管理系職員の数の中位値は1であり、多くの博物館が乏しいマンパワーのもと、業務を行っていることがわかる。

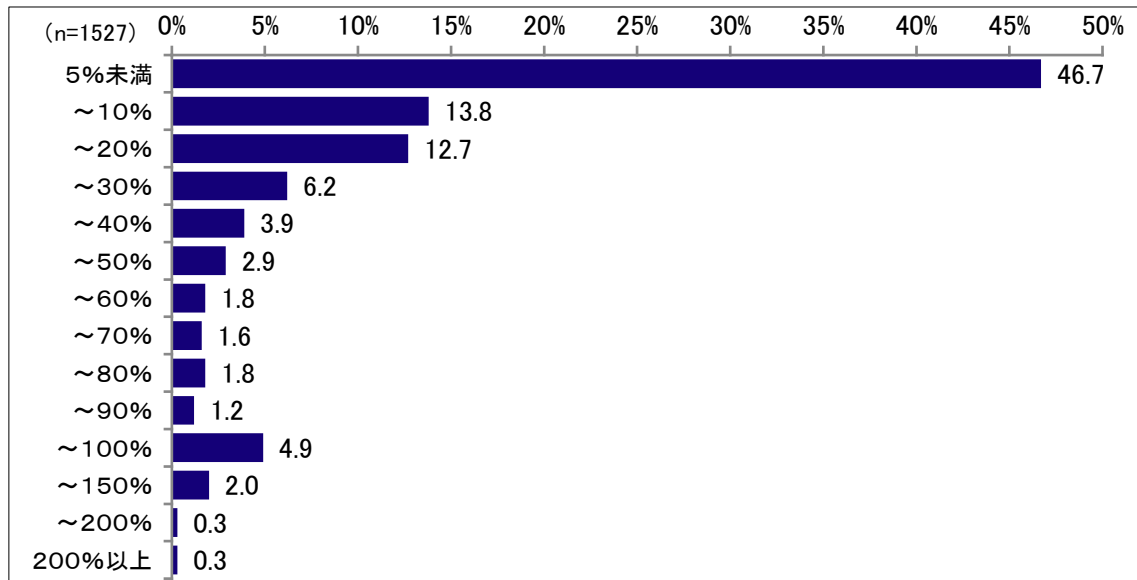
図表 回答館の職種別・雇用形態別の職員数

単位:人	平均値	中央値	最大値	最小値
館長／常勤職員数	0.621816	0	3	1
館長／非常勤職員数	0.312214	0	5	0
学芸系職員／常勤職員数	2.907903	1	123	0
学芸系職員／非常勤職員数	1.180274	0	66	0
事務・管理系職員／常勤職員数	3.133246	1	218	0
事務・管理系職員／非常勤職員数	2.270411	1	140	0
学芸系であるとともに事務・管理系でもある職員／常勤職員数	0.805356	0	32	0
学芸系であるとともに事務・管理系でもある職員／非常勤職員数	0.233834	0	17	0

(6) 運営費に占める外部収入（入館料、物販等）の割合

以下は、運営費に占める外部収入の割合である。約半数の博物館が 5%未満となっている。

図表 運営費に占める外部収入（入館料、物販等）の割合



4. リサーチ・クエスチョンの検証

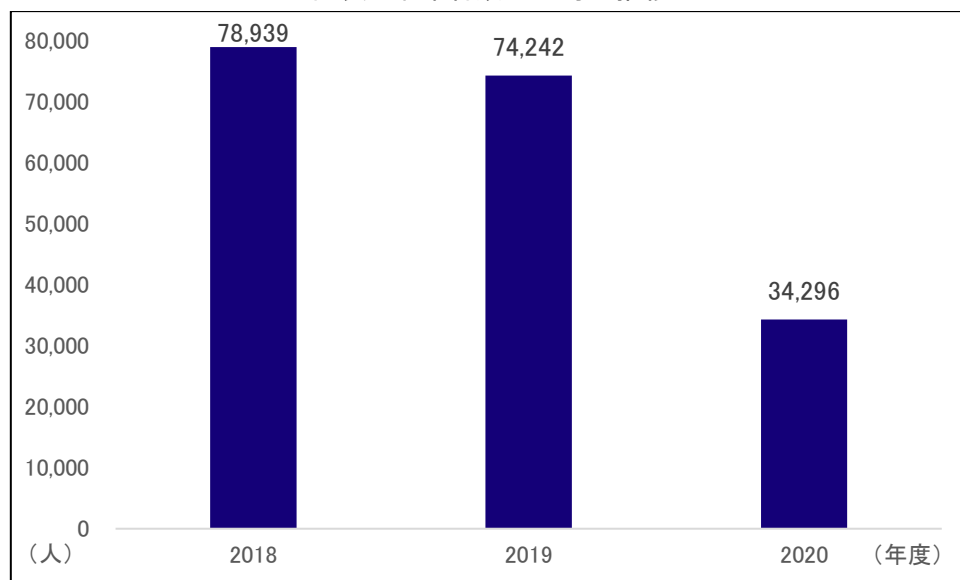
(1) 新型コロナウイルス感染症による博物館への影響

ここでは、各リサーチ・クエスチョンの検証を行う前提として、新型コロナウイルス感染症によって国内博物館が受けた影響について、来館者数、臨時休館の状況、経営状況の変化といった観点から整理する。

①来館者数平均の推移

以下は、来館者数平均の推移である。2018年度から2019年度にかけては、微減しているものの大きな変化はなかった。一方で、2019年度から2020年度にかけては前年度比約46.1%に大きく落ち込んでいる。新型コロナウイルス感染症感染拡大に伴う外出自粛や、博物館の臨時休館が大きく影響していると考えられる。

図表 来館者数の平均の推移



(注) 2018年度：n=1,515、2019年度 n=1,518、2020年度 n=1,520

②臨時休館の状況と開館率

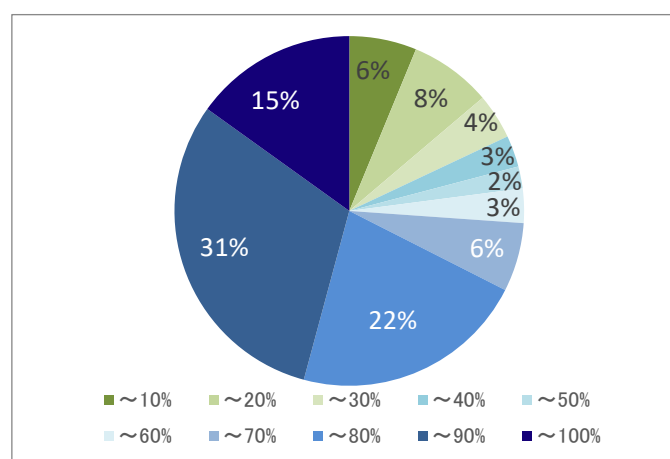
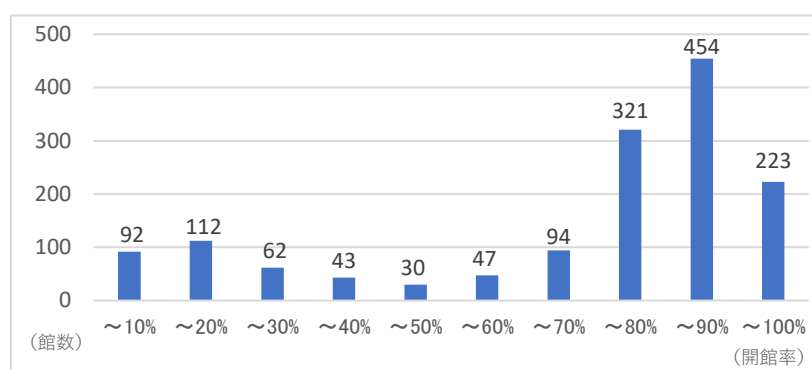
以下は、2020年2月から2021年2月末時点までの、臨時休館の実施の有無と本来の開館日を基準とした本来の開館日を分母とした開館率¹²について示したものである。

臨時休館を実施した博物館は全体の96.5%に上っており、開館率が50%以下であった博物館は全体の約22%であった。新型コロナウイルス感染症拡大の影響により、臨時休館をせざるを得なかった博物館がほとんどを占め、機能の発揮において大きな影響を受けたことがわかる。

図表 臨時休館の実施の有無

		回答数	%
全体		1531	100.0
1	実施した	1478	96.5
2	実施していない	53	3.5

図表 開館率別の分布



¹ 2020年2月から2021年2月末にかけての本来の開館日を分母とした開館率を指す。なお、3/15に各館に督促を出した際に、臨時休館については新型コロナウイルス感染症拡大を原因としたもののみ答えるよう通知を出したため、一部館には自然災害等による臨時休館について回答している館も含まれることに留意されたい。

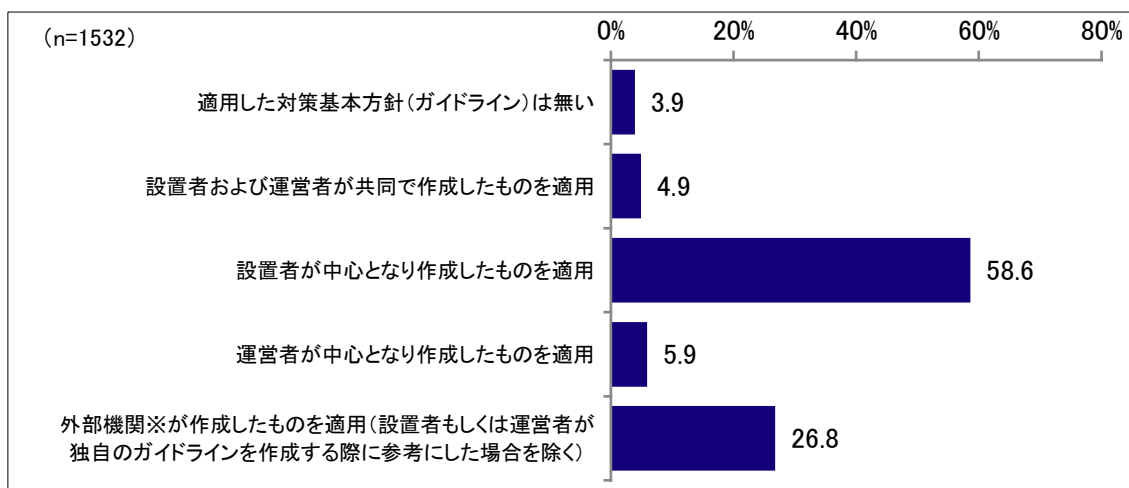
² なお、臨時休館の回数の平均値は1.505回、中央値は1回、最大値12回、最小値1回であり、日数はそれぞれ、59.0日、50日、394日、1日であった

(2) RQ1：新型コロナウイルス感染症対策としてどのような取組を行っているか

①新型コロナウイルス感染症に対応するための対策基本方針（ガイドライン）の活用状況

以下の図表を参照すると、適用した「対策基本方針（ガイドライン）はない」と回答した博物館は、全体の3.9%に留まっており、ほとんどすべての博物館が何らかの対策基本方針を適用したうえで、感染症防止対策を行っていたことがわかる。

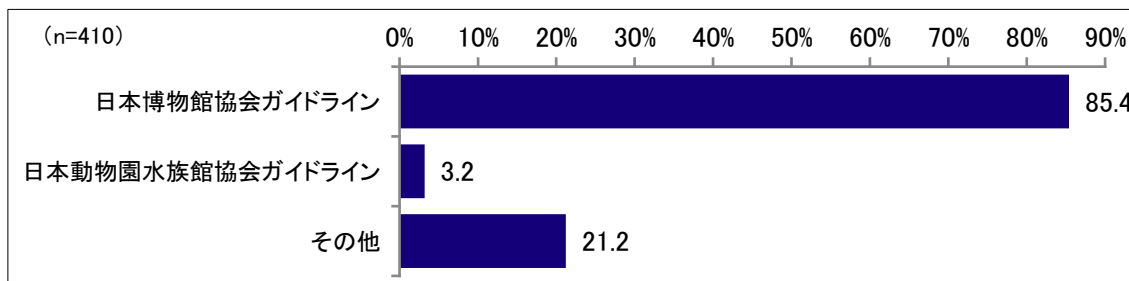
図表 対策基本方針（ガイドライン）の活用状況



②活用した外部機関のガイドラインについて

①で示したように、外部機関が作成したガイドラインを適用した博物館は、全体の約 1/4 (26.8%) であったが、日本博物館協会が定めたガイドラインを適用している博物館が 85.4% を占めた。なお、「その他」の自由回答としては、市町村立博物館が都道府県のガイドラインを適用しているパターンが多くみられた。

図表 活用した外部機関のガイドラインについて



(注) 複数回答であるため、合計は 100%にならないことに留意

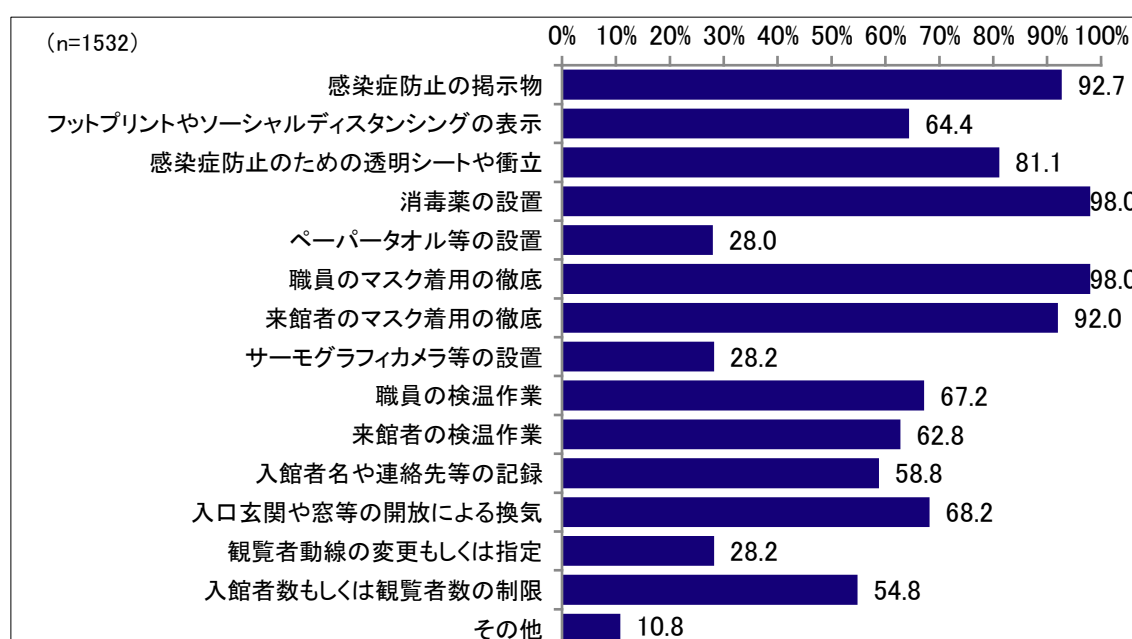
③新型コロナウイルス感染症防止策として実施中の取組

2021年3月1日時点で、新型コロナウイルス感染症対策として最も実施されていたのは「消毒薬の設置」と「職員のマスクの着用の徹底」で、全体の98%が実施していた。他にも、実施率が90%を超えたものとしては、「新型コロナウイルス感染症防止の掲示物」（92.7%）、「来館者のマスクの着用の徹底」（92.0%）があげられる。一定の導入費用がかかることが見込まれる「サーモグラフィカメラ等の設置」は28.2%に留まった。

一方で、「職員の検温作業」や「来館者の検温作業」、「入口玄関や窓等の解放による換気」といった基本的な感染対策に取り組むことができていない博物館も一定数見られることがわかった。

なお、「その他」の回答としては、特定の施設やイベントにおける入場制限が多く見られたが、中には都道府県の新型コロナウイルス感染症追跡システムの導入等を行っている博物館も見られた。

図表 新型コロナウイルス感染症防止策として実施中の取組（2021年3月1日時点）



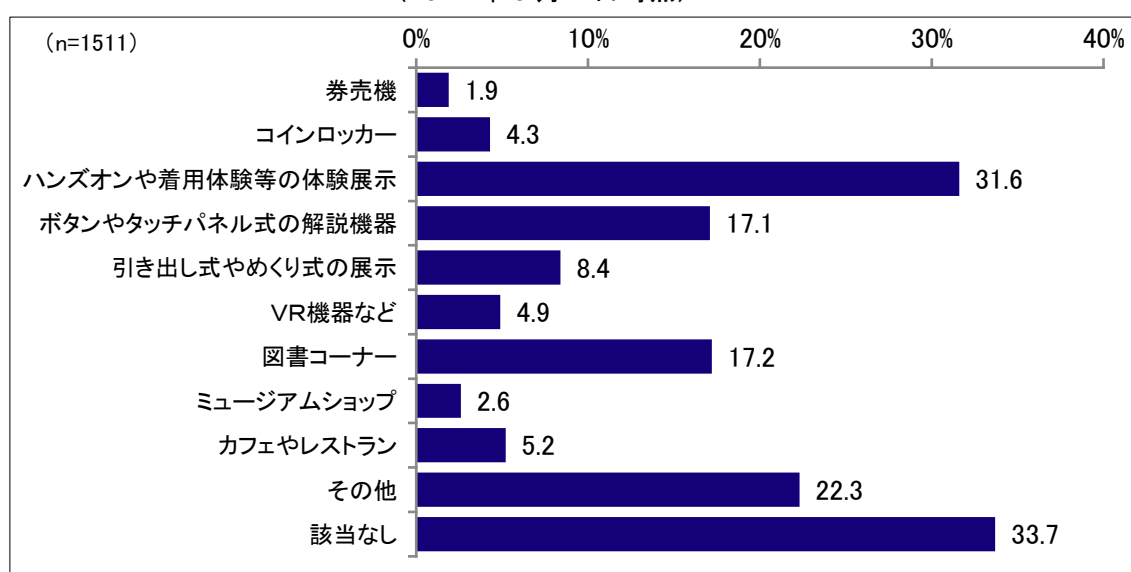
（注）複数回答であるため、合計は100%にならないことに留意

④新型コロナウイルス感染症防止の観点から利用を休止している設備・施設の状況

新型コロナウイルス感染症防止の観点から利用を休止している設備・施設として最も多かった（該当なしを除く）のは、「ハンズオンや着用体験等の体験展示」（31.6%）であった。また、「図書コーナー」（17.2%）や、「タッチパネル式の解説機器」（17.1%）のような直接手を触れる必要があるものについて、利用を休止している博物館が一定数存在することも分かった。

「その他」については個別の事情で様々な回答が見られたが、休憩室の閉鎖や給水機の利用停止、パソコンの利用禁止等の措置をとっている博物館が見られた。

図表 新型コロナウイルス感染症防止の観点から利用を休止している設備・施設の状況
（2021年3月1日時点）



（注）複数回答であるため、合計は100%にならないことに留意

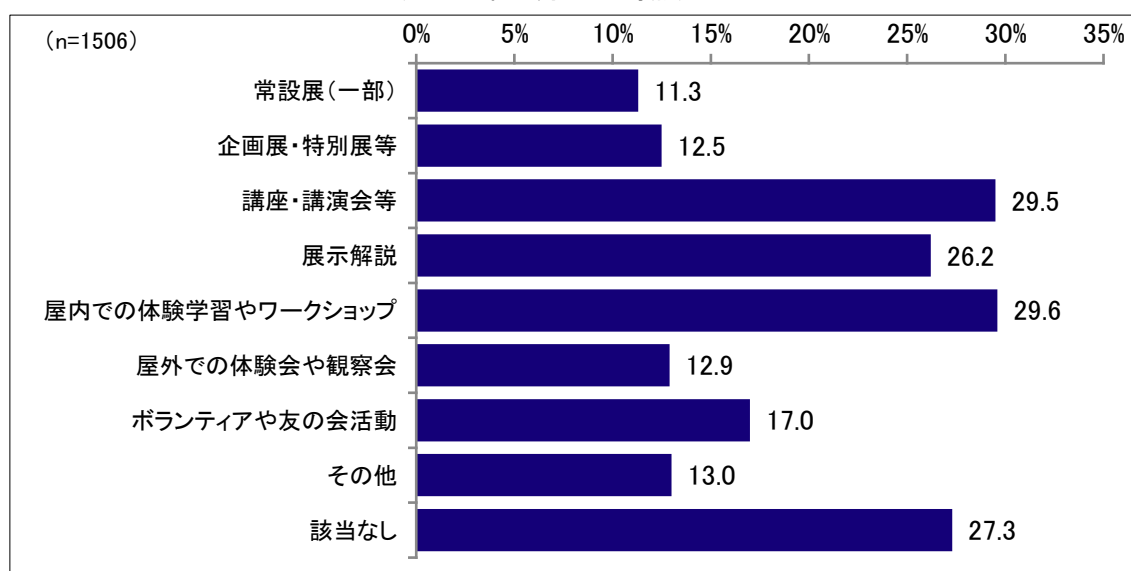
⑤新型コロナウイルス感染症防止の観点から中止・制限している展示や催し物の状況

新型コロナウイルス感染症防止の観点から中止・制限している展示や催し物として最も多かったのは、「屋内での体験学習やワークショップ」（29.6%）で、「講座・講演会等」（29.5%）、「展示解説」（26.2%）が続く（「該当なし」を除く）。不特定多数の人々の交流に伴う感染リスクを考慮した対応だと考えられる。

また、一部常設展や、企画展・特別展を中止・制限している博物館も見られ、博物館の基本的役割に大きな影響が出ていることが読み取れる。

「その他」としては、ボランティア活動の休止や、団体客の受け入れの中止等が多く見られた。

図表 新型コロナウイルス感染症防止の観点から中止・制限している展示や催し物の状況
(2021年3月1日時点)



(注) 複数回答であるため、合計は 100%にならないことに留意

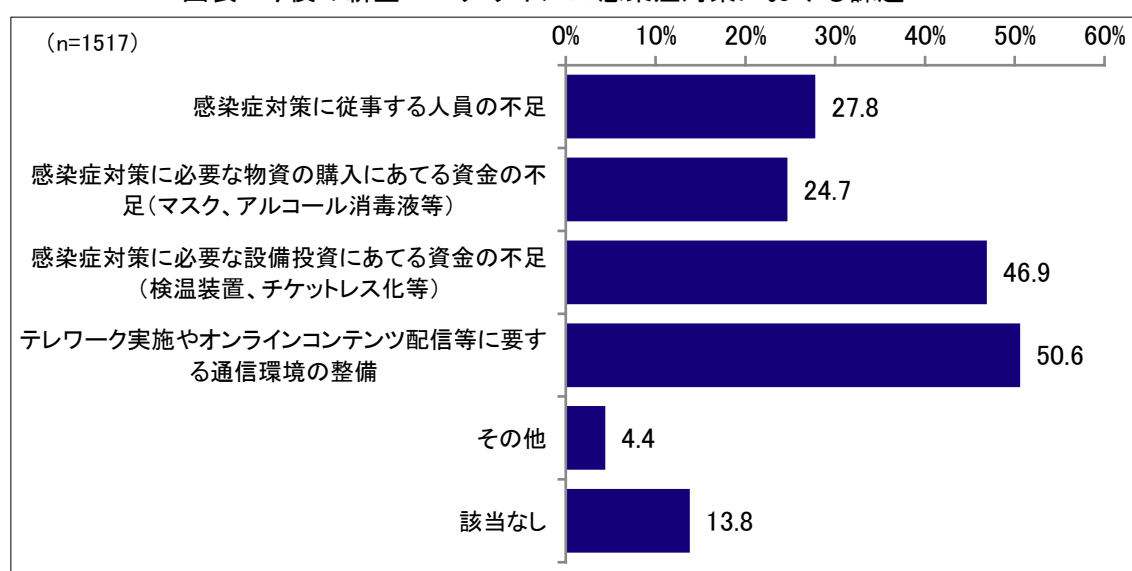
⑥今後の新型コロナウイルス感染症対策における課題

今後の新型コロナウイルス感染症対策における課題として最も多かったのは、「テレワーク実施やオンラインコンテンツ配信等に要する通信環境の整備」で 50.6%であった。コロナ禍において、博物館の基本的機能を発揮することが難しくなったが、多くの博物館がオンライン活用やテレワークといった形でその機能を維持・強化することに課題を感じていることがわかった。また、検温装置やチケットレス化に要する設備投資の費用についても 46.9%が課題を感じている。

また、③で示したようにマスクの着用や消毒液については 90%以上の博物館が取り組んでいたが、これらの購入に充てる資金の不足を課題として掲げる博物館は、全体の 24.7%に達していた。基本的な感染症対策にかかる費用も含めて支援をしていく必要がある。

「その他」としては、活動が制限されることにより館のミッションが果たせないこと等、コロナ禍における博物館のあり方に課題を感じている館が見られた。

図表 今後の新型コロナウイルス感染症対策における課題

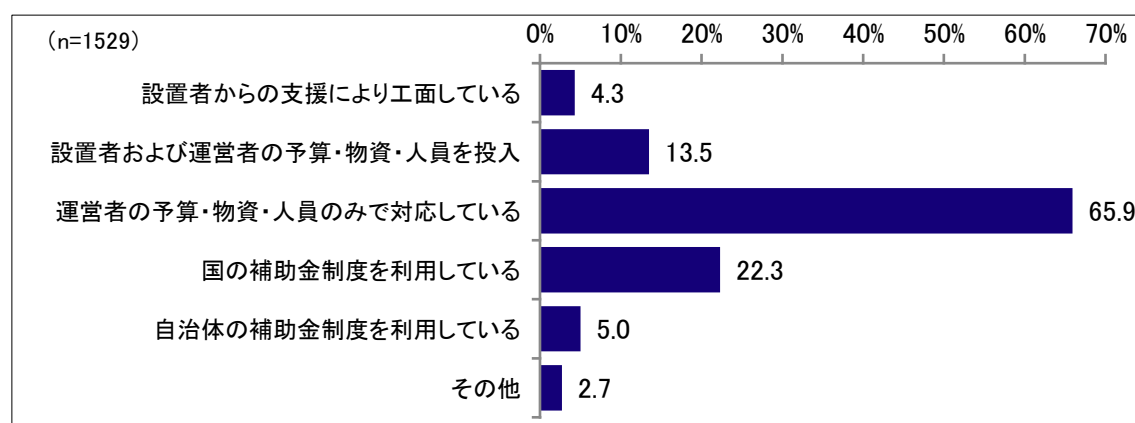


⑦新型コロナウイルス感染症対策の費用の工面の状況

以下は、新型コロナウイルス感染症対策にかかる費用について、どのように工面しているか問うた結果である。「運営者の予算・物資・人員のみ」が65.9%となっているが、直営館が多く含まれるため、留意が必要である。国の補助金制度を利用している博物館は全体の22.3%に留まっていた。

指定管理館者制度を導入している博物館に注目すると、設置者からの支援を受けている博物館が多くを占める一方で、設置者からの支援がない博物館が、利用料金制度なしの指定管理館で31.0%、利用料金制度ありの博物館で20.9%に達している。新型コロナウイルス感染症対策により平時以上に経費が掛かっている博物館も一定数存在すること、利用料金制度導入館は、コロナ禍において収入が大きく減少していることが見込まれることを踏まえると、厳しい運営を強いられていると考えられる。

図表 新型コロナウイルス感染症対策にかかる費用の工面の状況（全体）



(注) 複数回答であるため、合計は100%にならないことに留意

図表 新型コロナウイルス感染症対策にかかる費用の工面の状況（指定管理館）

	設置者からの支援	設置者及び運営者	運営者のみ (設置者からの支援なし)	国の補助制度	自治体の補助制度
指定管理館 (利用料金制度なし)	16.4%	56.0%	31.0%	19.8%	2.6%
指定管理館 (利用料金制度あり)	23.0%	55.6%	20.9%	37.4%	11.8%

(注) 複数回答であるため、合計は100%にならないことに留意

(3) RQ2：臨時休館期間中に博物館の運営・経営状況はどのように変化したか

①コロナ禍における博物館館職員の雇用・勤務状況の変化

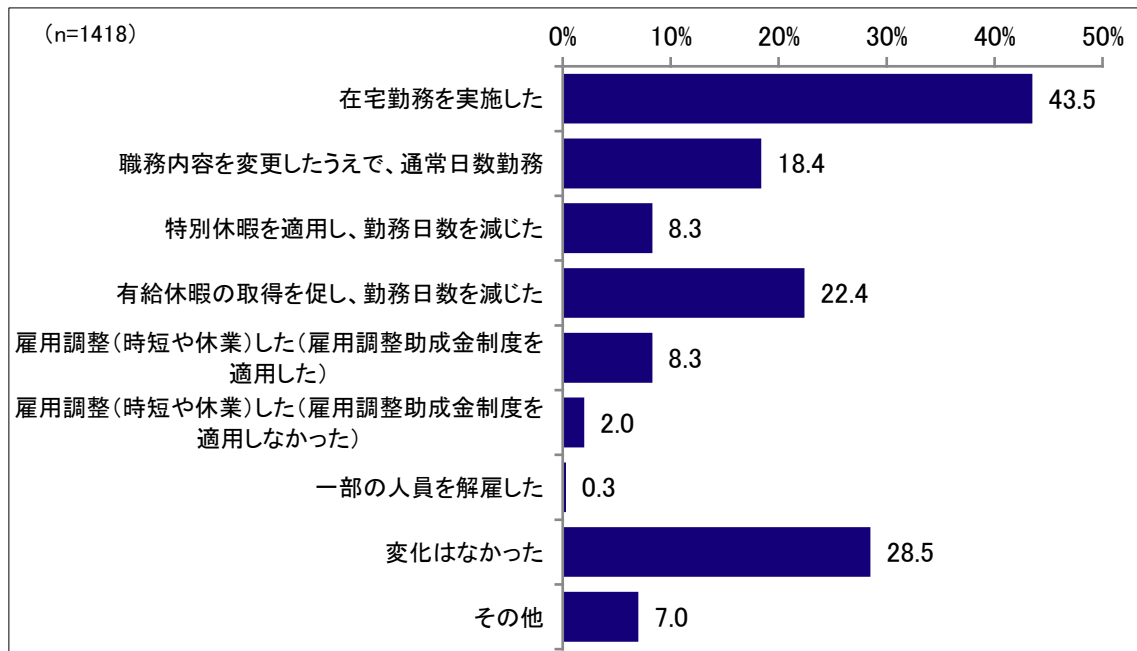
以下は、コロナ禍において生じた職員の雇用・勤務状況の変化について、常勤職員と非常勤職員についてそれぞれまとめたものである。

最も多かった変化（「変化はなかった」を除く）としては、常勤・非常勤ともに、「在宅勤務を実施」（常勤職員：43.5%、非常勤職員：31.5%）であり、コロナ禍において急速に拡大した在宅勤務の動きが、博物館にも見られたことがわかる。「有給休暇の取得を促し、勤務日数を減じた」や、「職務内容を変更したうえで、通常日数勤務」も多くみられた

また、雇用調整（時短や休業）については、常勤職員で 10.3%、非常勤職員で 14.7%見られ、非常勤職員でやや高くなっている。一方で「一部の人員を解雇した」は、常勤職員 0.3%、非常勤職員 0.4%に留まっており、コロナ禍における経営状況の悪化を原因とした職員の解雇はほとんど見られないことがわかる。

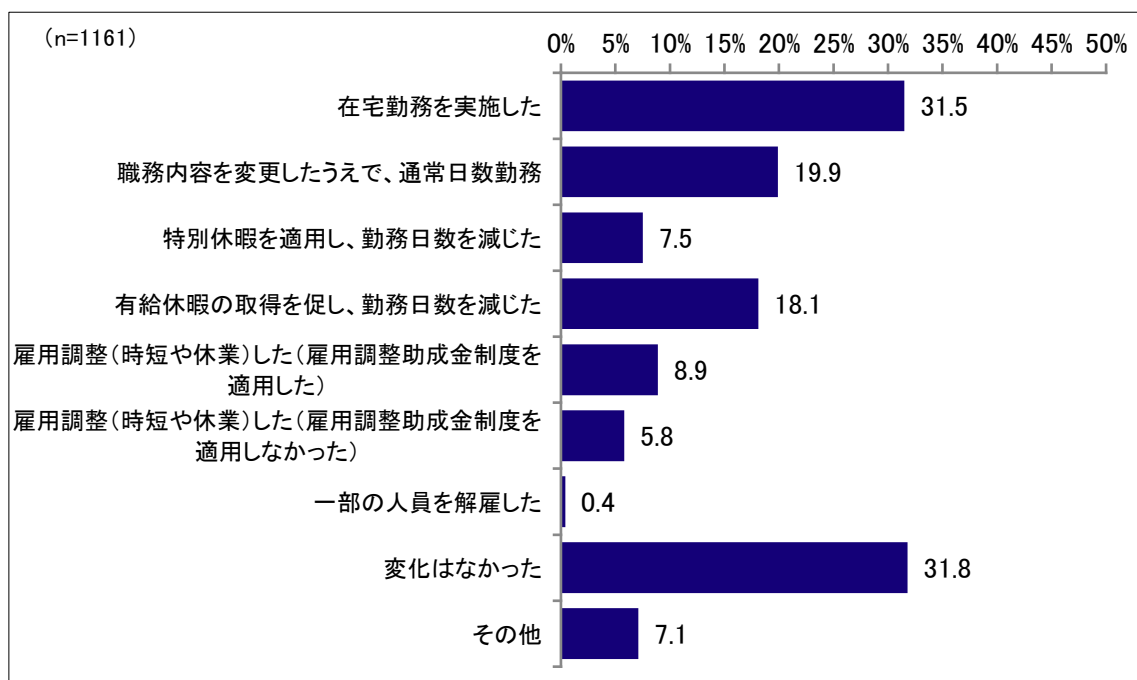
なお「その他」としては、時差出勤や勤務のシフト制の導入等、在宅勤務以外にも柔軟な勤務体制を敷くことにより、対応している博物館が一定数存在することがわかった。

図表 コロナ禍における博物館館職員の雇用・勤務状況の変化（常勤職員）



(注) 複数回答であるため、合計は 100%にならないことに留意

図表 コロナ禍における博物館館職員の雇用・勤務状況の変化（非常勤職員）



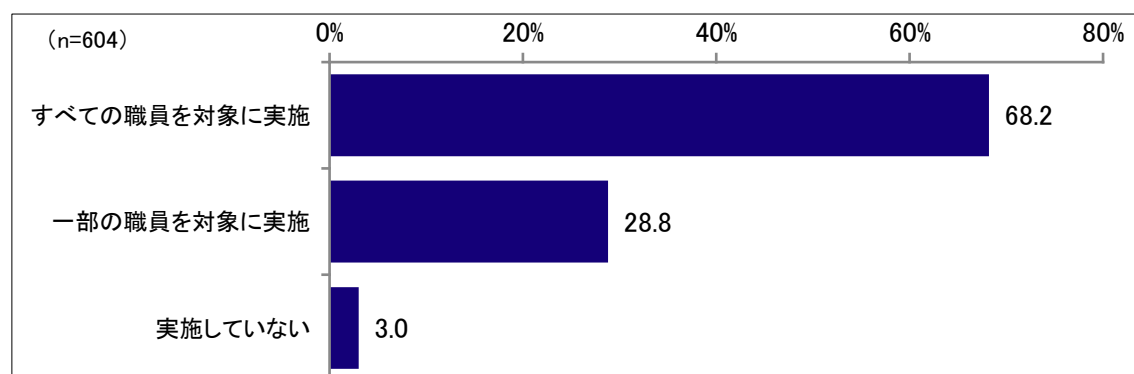
(注) 複数回答であるため、合計は 100%にならないことに留意

②博物館職員の臨時休館中の在宅勤務の状況

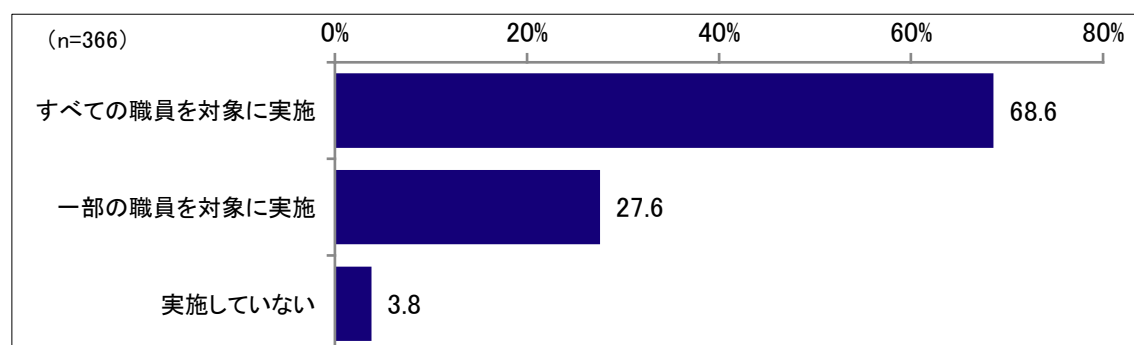
以下は、臨時休館を実施した博物館のうち、コロナ禍において生じた職員の雇用・勤務状況の変化において「在宅勤務を実施した」と答えた博物館について、臨時休館中の在宅勤務の実施状況を問うた結果である³。

コロナ禍において在宅勤務⁴を実施した博物館のうち約 70%の博物館がすべての職員を対象に在宅勤務を実施したことがわかる。

図表 臨時休館中の在宅勤務の実施状況（常勤職員）



図表 臨時休館中の在宅勤務の実施状況（非常勤職員）



³ 臨時休館中と再開館後に分けて在宅勤務の実施状況を尋ねているため、臨時休館中には「実施していない」が、再開館後は「実施した」といった博物館も少数含まれる。また、いずれも実施していない博物館には休館前に在宅勤務を実施したが、休館・再開館を経て取りやめた博物館も含まれる可能性があることから、欠損扱いしていない。

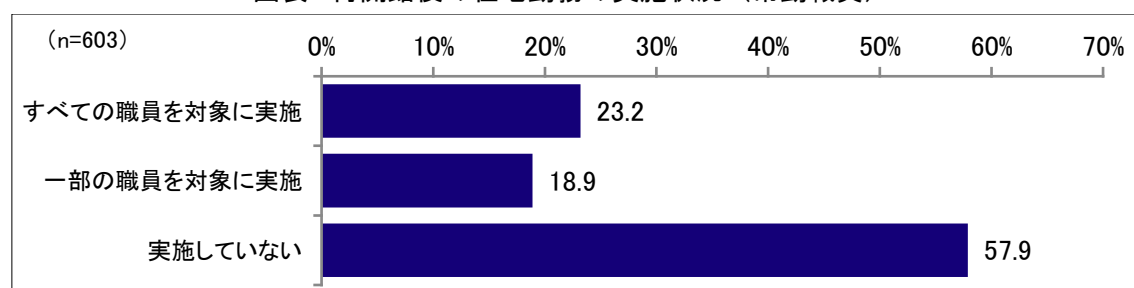
⁴ なお、1週間のうち1回以上在宅勤務を実施している場合、「実施」とカウントする。

③博物館職員の再開館後の在宅勤務の状況⁵

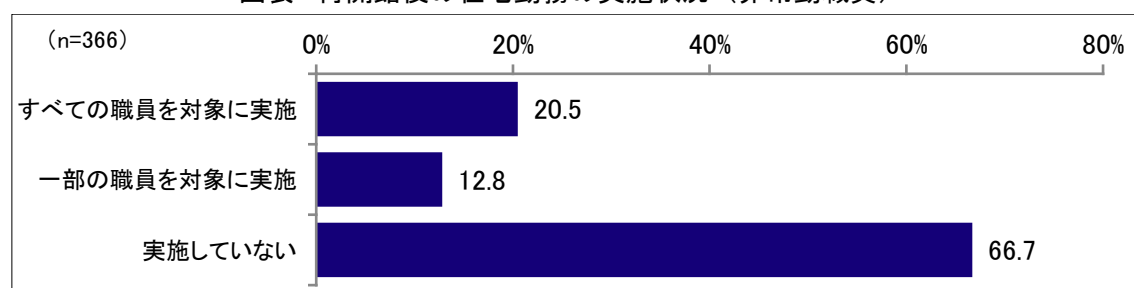
以下は、再開館後の博物館職員の在宅勤務の実施状況について整理したものである。コロナ禍において在宅勤務を実施した博物館のうち、臨時休館中に実施していた博物館は常勤職員約 97%、非常勤職員 96%であったが、再開館後には、常勤職員約 42%（臨時休館中から▲55%）、非常勤職員 33%（臨時休館中から▲66%）と大きく落ち込んでいる。

本設問では、週に 1 回以上在宅勤務を実施している場合「実施」と回答することになっているため、民間企業で浸透しつつある在宅と出勤のハイブリッドな働き方が博物館においては定着していないことがわかる。

図表 再開館後の在宅勤務の実施状況（常勤職員）



図表 再開館後の在宅勤務の実施状況（非常勤職員）



⁵ 厳密にはリサーチ・クエスチョン 3 の検証であるが、在宅勤務の実施状況について比較しやすいよう本項でまとめる

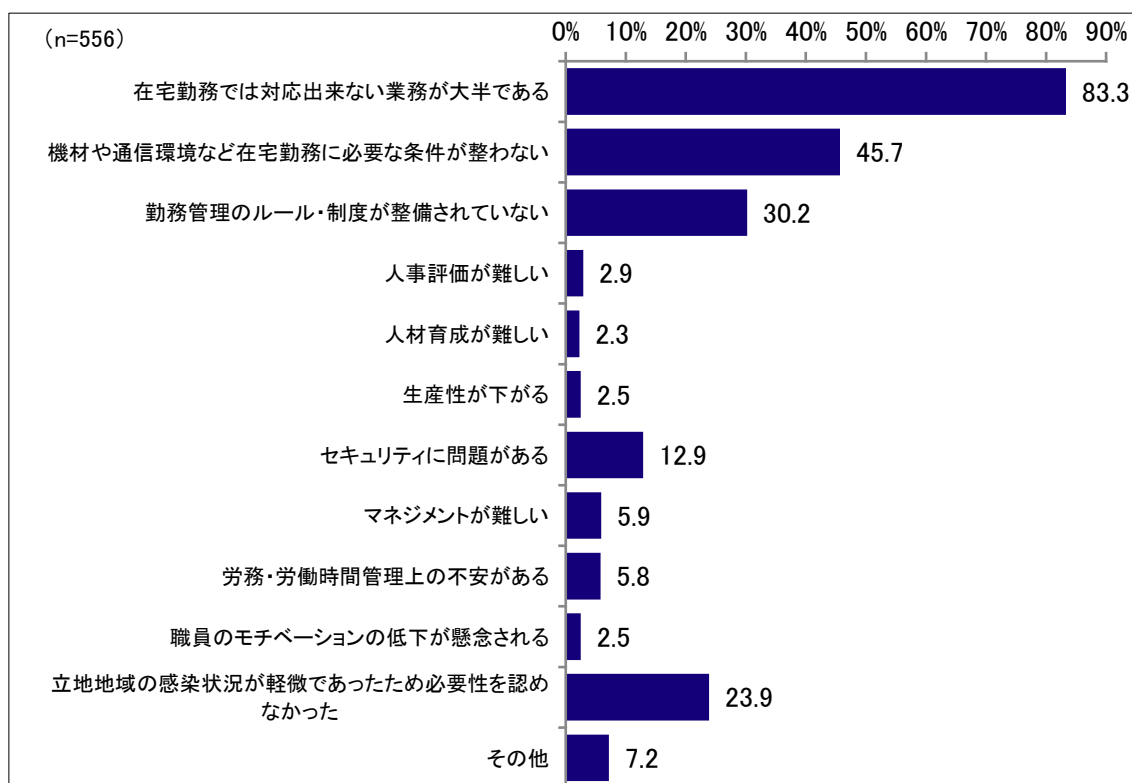
④在宅勤務実施上の課題（実施しなかった理由）

以下は、在宅勤務を実施しなかった博物館に対して、その理由を問うたものである。最も多かったのは、「在宅勤務では対応できない業務が大半である」（83.3%）、「機材や通信環境など在宅勤務に必要な条件が整わない」（45.7%）、「勤務管理のルール・制度が整備されていない」（30.2%）が続く。

「在宅勤務で対応できない業務が大半」については、業務の棚卸を実施し、在宅勤務が可能なものとそうでないもので整理を行うことが有効であると考えられる。その過程で、効率化が可能な業務等の発見につながり、業務全体の生産性向上を実現することにもつながる。また、通信インフラやルール作りについては、博物館単独の取組に任せるのではなく、設置者や国による補助やノウハウの提供が重要である。

なお、「その他」としては、設置者の指示や、職員の研修を行った等、博物館により様々な事情があげられていた。

図表 在宅勤務を実施しなかった理由



（注）複数回答であるため、合計は 100%にならないことに留意

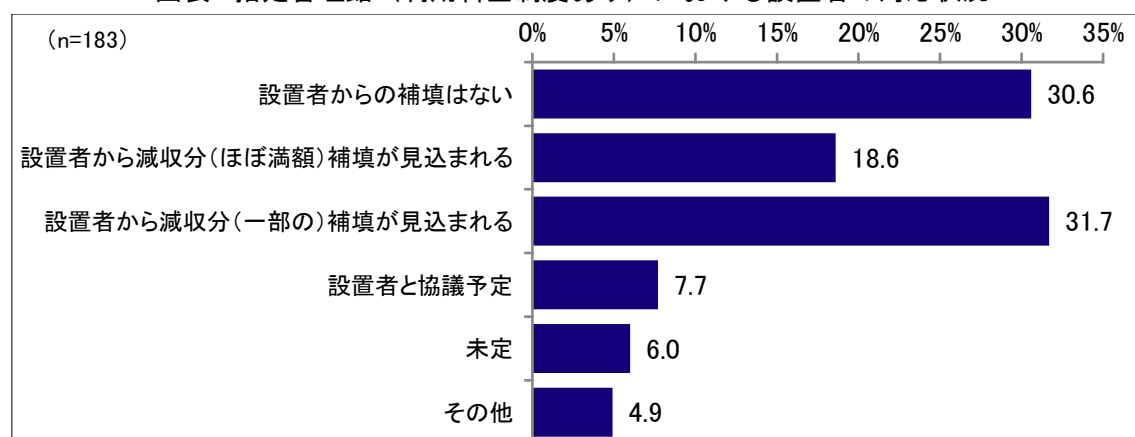
⑤臨時休館を実施した指定管理館における設置者の対応状況

以下は、臨時休館を実施した指定管理館における設置者の対応状況において利用料金制度の適用有無別に整理したものである。

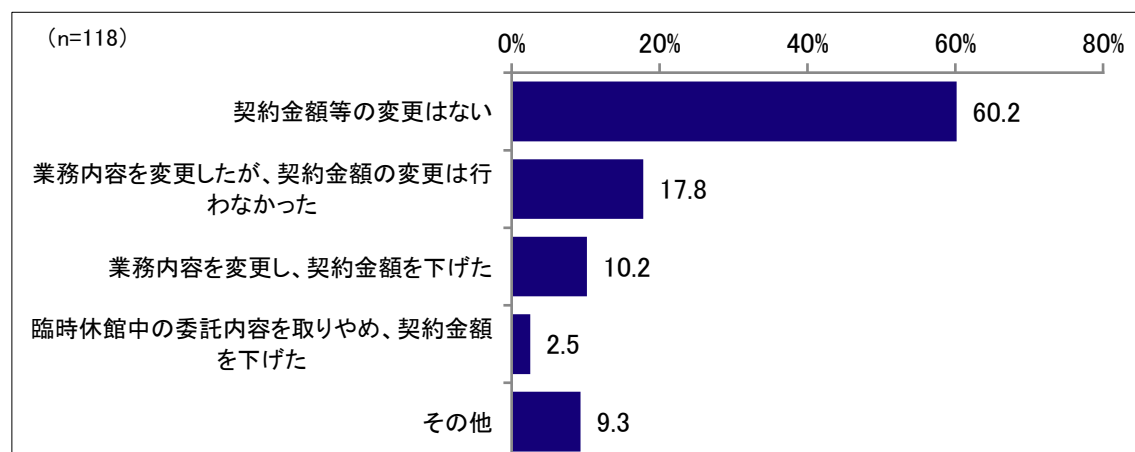
指定管理館（利用料金制度あり）のうち、「設置者からの補填はない」と回答した博物館は全体の 30.6%に達している。

また、指定管理館（利用料金制度なし）においては、契約金額の変更がなかった博物館は全体の 78%であった。一方で、業務内容を変更し、契約金額の変更を行った博物館も全体の 10.2%存在した。

図表 指定管理館（利用料金制度あり）における設置者の対応状況



図表 指定管理館（利用料金制度なし）における設置者の対応状況



⑥臨時休館中に平時よりも取り組むことができた活動

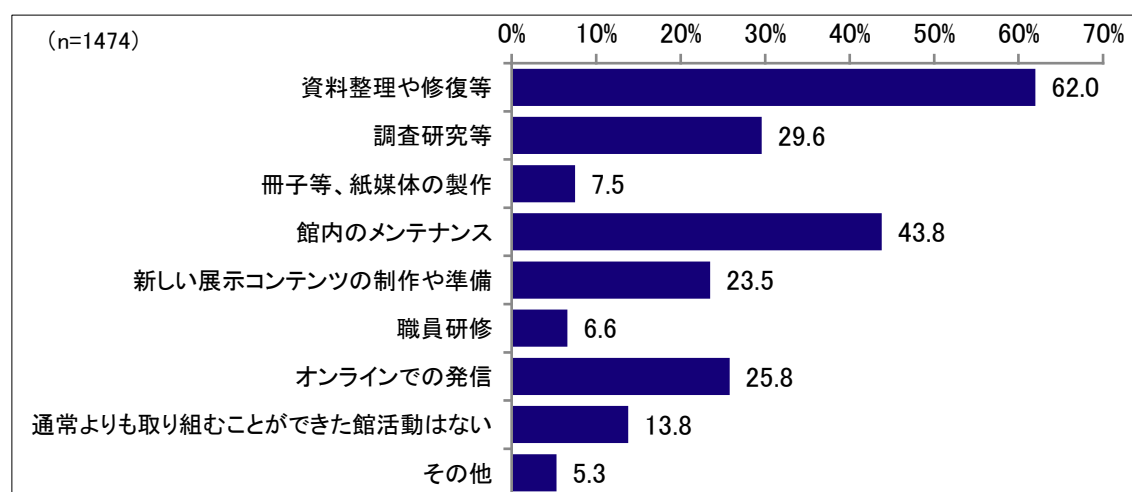
以下は、臨時休館中を実施した博物館に対して、臨時休館中に平時よりも取り組むことができた活動を問うた結果である。

最も多くあげられたのは、「資料整理や修復等」(62.0%)で、「館内のメンテナンス」(43.8%)、「調査研究等」(29.6%)が続く。また、「オンラインでの発信」(25.8%)や新しい展示コンテンツの制作」(23.5%)といったコロナ禍での機能発揮や、アフターコロナを見据えた機能発揮の準備等に取り組む博物館も一定数見られた。

「その他」としては、感染症対策や、勤務体制の整備、館活動の検討等、再開館後に向けた準備活動が多くあげられた。

なお、「通常よりも取り組むことができた館活動はない」は全体の13.8%に留まった。

図表 臨時休館中に平時よりも取り組むことができた活動



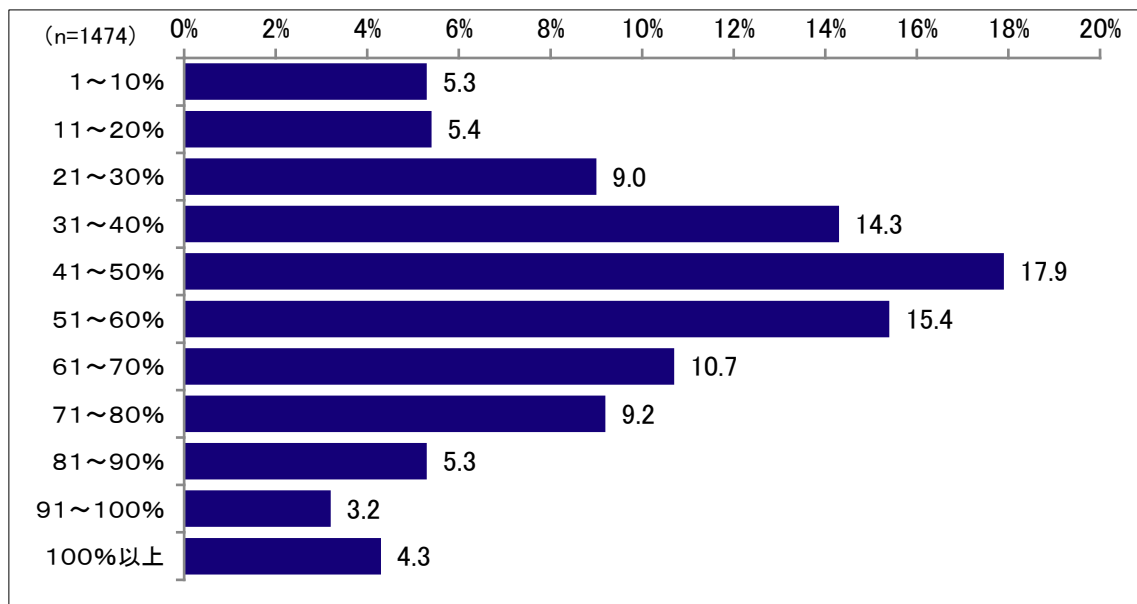
⑦臨時休館実施館の来館者数・入館料収入の変化

次頁の図表は、臨時休館実施館に対して、入館者数と入館料収入について対前年度比の水準を問うたものである。

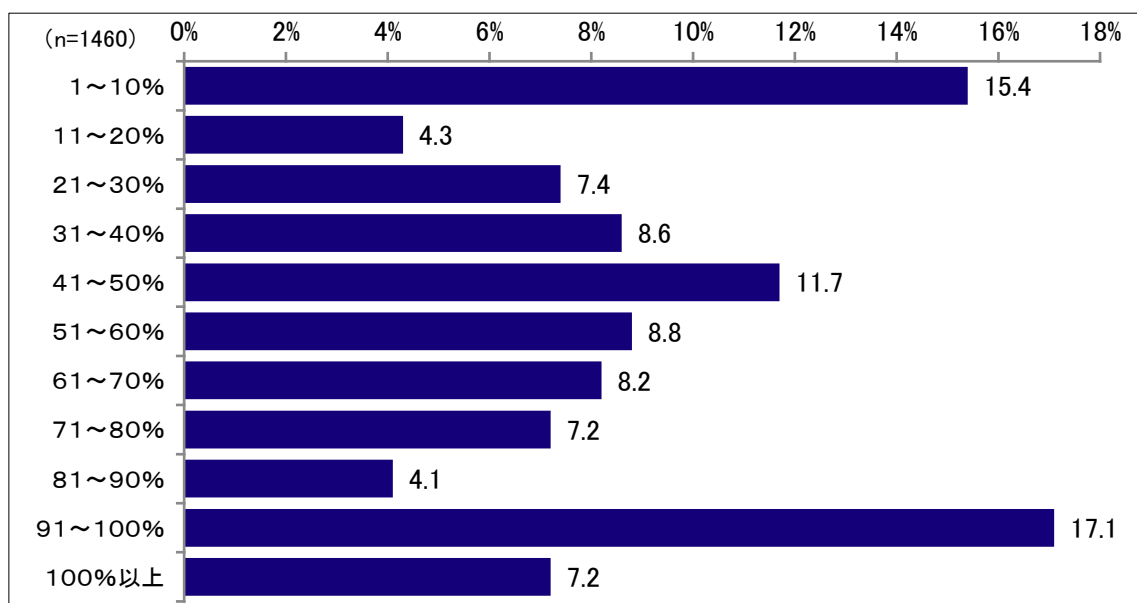
入館者数については、最も多かったのは、対前年度比で「41%～50%」(17.9%)である。対前年度比 50%以下の博物館は、全体の 51.9%に達しており、約半数の博物館で入館者数が前年度比で半減以上の減少となっていることがわかる。

入館料収入については、前年度比「1～10%」となった博物館が全体の 15.4%に達している。対前年度比 50%以下の博物館は、全体の 47.4%に達しており、約半数の博物館で入館料収入が前年度比で半減以上の減少となっていることがわかる。

図表 臨時休館実施館の入館者数の変化（対前年比の水準）



図表 臨時休館実施館の入館料収入の変化（対前年比の水準）



（注）入館料収入を取っていない博物館については、変化なしとして91%~100%を選択するように通知している。

(4) RQ3：再開館後に博物館の運営・経営状況はどのように変化しているか

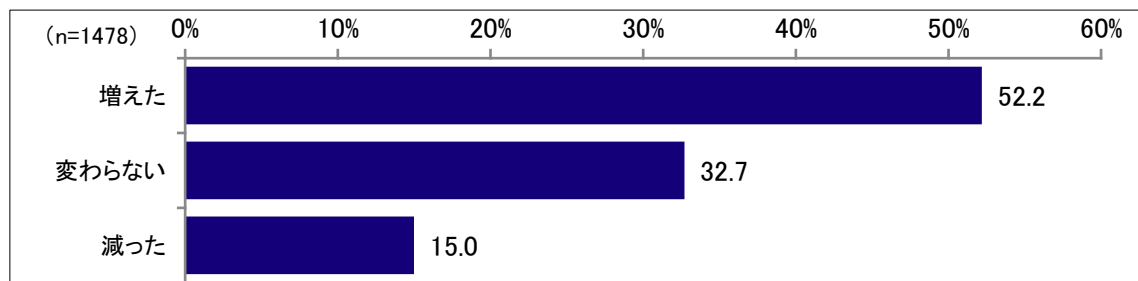
①再開館後の支出・労力の負担の変化

以下は、臨時休館を実施した博物館に対して、再開館後の支出・労力の変化について問うた結果である。

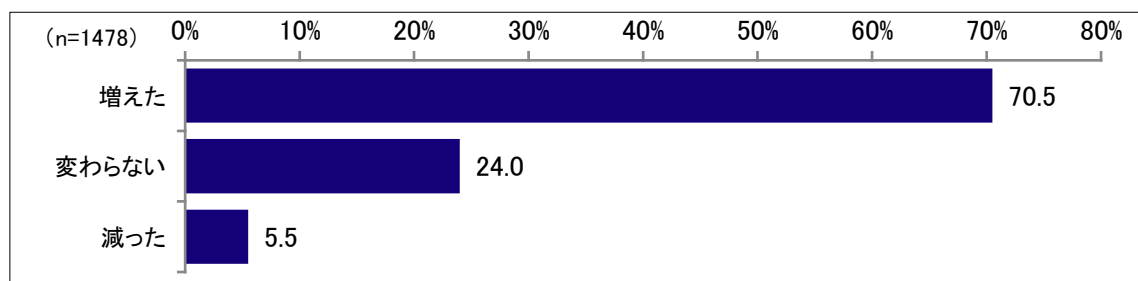
支出面の変化については、「増えた」が全体の 52.2%で、約半数の博物館において再開館後に支出が増加していることがわかる。

労力面の変化については、「増えた」と回答している博物館が全体の 70.5%に達している。新型コロナウイルス感染症対策に係る取組等、従来の館業務に加えて様々な業務が発生していることが背景にあると考えられる。

図表 再開館後の支出の変化



図表 再開館後の労力の変化

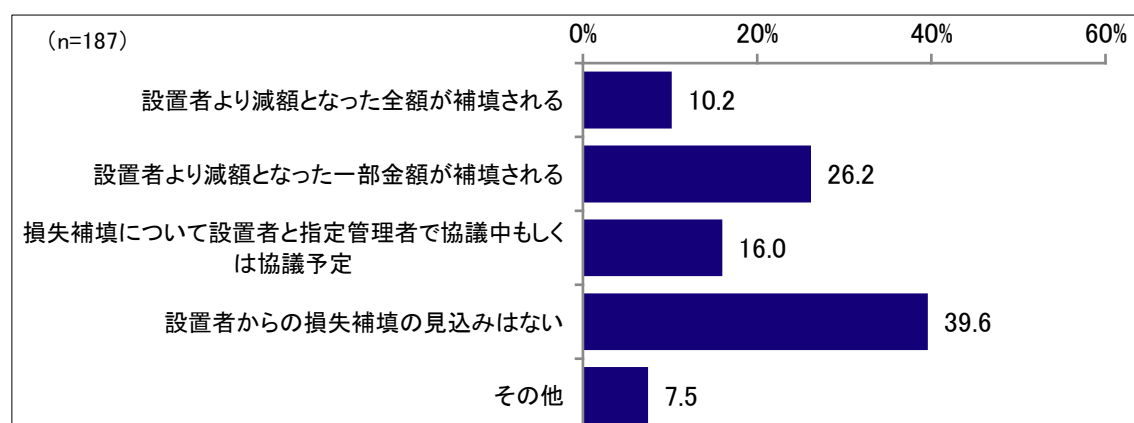


②利用料金制度を導入している指定管理館の再開館後の状況

以下は、臨時休館を実施した利用料金制度を導入している指定管理館に対して、再開館後に減収した場合の設置者の対応状況について問うたものである。

最も多かったのは「設置者からの損失補填の見込みはない」(39.6%)であり、多くの博物館が減収したとしても設置者からの補填を得られない状況が明らかになった。一方で、「全額補填される」(10.2%)、「一部金額が補填される」(26.2%)博物館も見られ、博物館によって対応に差が生じていることがわかった。

図表 利用料金制度を導入している指定管理館の再開館後の状況

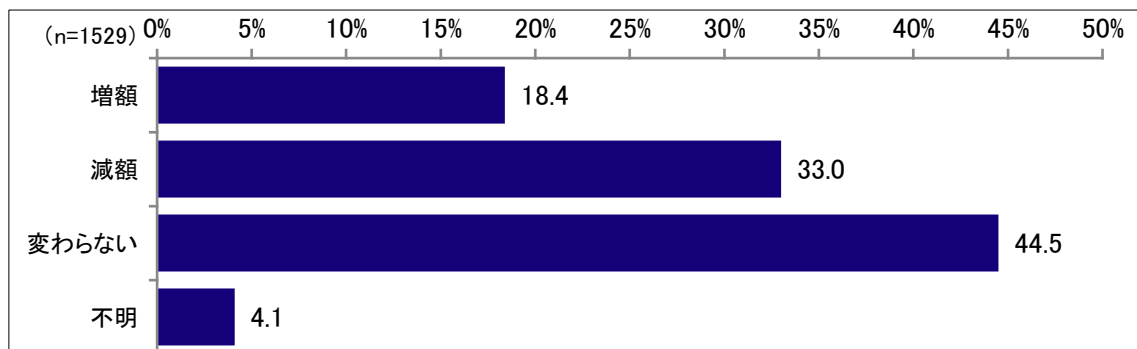


(5) RQ4：次年度の予算や財政状況は今年度と比較してどのような変化が見込まれるか

①博物館全体の予算

以下は、次年度の予算に関して、今年度からの増減見込みについて問うた結果である。「変わらない」（44.5%）が最も多くなっている一方で、「減額」が全体の33%に達している等、博物館の厳しい財政状況がわかる。

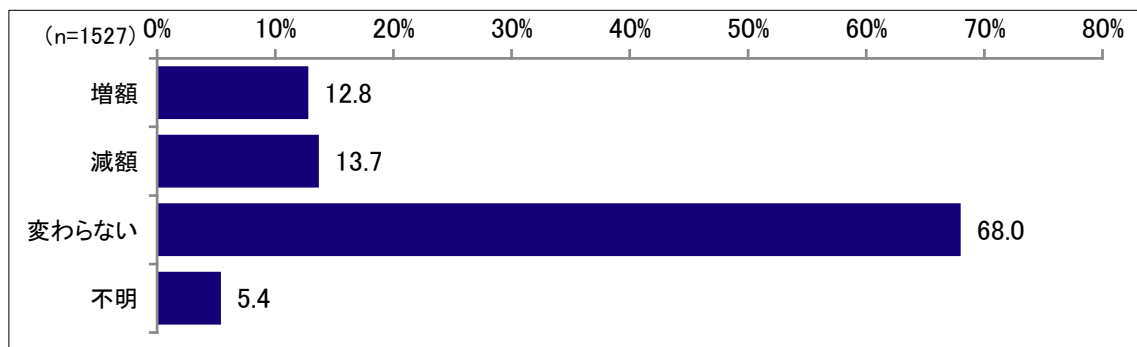
図表 次年度の博物館全体の予算の見込み



②人件費に関する予算

人件費については、「変わらない」（70%）が最も多くなっている一方で、増額は12.8%に留まっており、機能強化という点では十分な予算配賦がなされていないことがわかる。

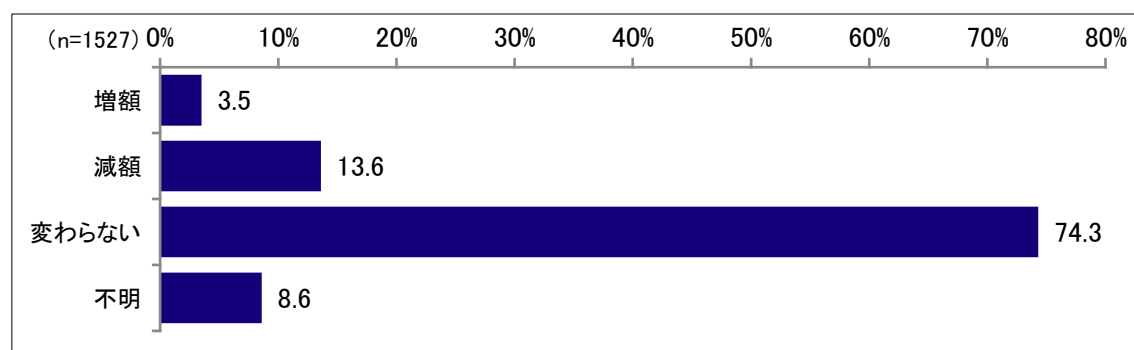
図表 次年度の人件費に関する予算の見込み



③研究・調査活動の予算

研究・調査活動についても、「変わらない」(74.3%)が最も多くなっているが、減額(13.6%)に対して、増額は3.5%と人件費よりも低水準に留まっている。研究・調査活動は博物館の機能強化において要となる基本的機能の一つであるが、厳しい財政状況を見て取ることができる。

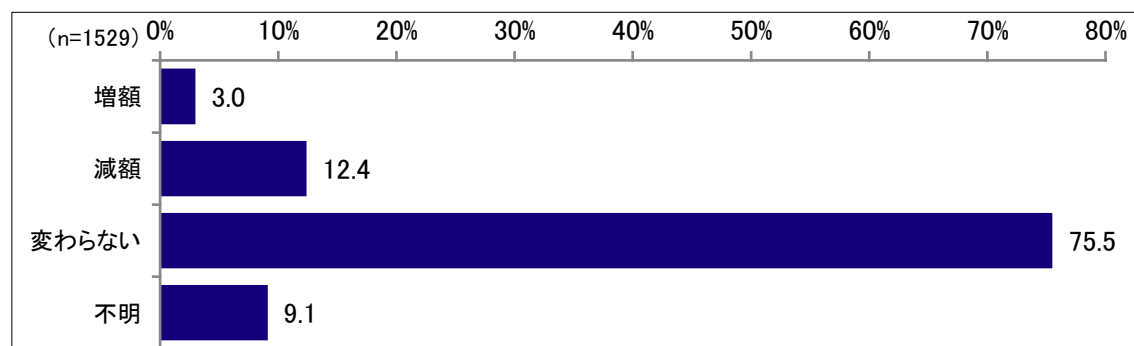
図表 次年度の研究・調査活動の予算の見込み



④資料収集・整理活動の予算

資料収集・整理活動についても、「変わらない」が最も多くなっているが、増額が3.0%と研究・調査活動と同様低水準に留まっている。資料収集・整理活動も、博物館の機能強化において要となる基本的機能であるが、厳しい財政状況を見て取ることができる。

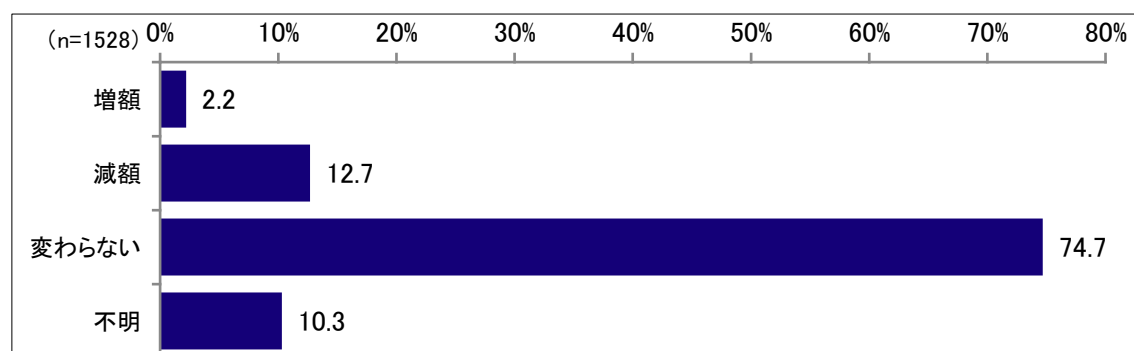
図表 次年度の資料収集・整理活動の予算の見込み



⑤資料購入の予算

資料購入についても、「変わらない」が最も多くなっているが、増額が2.2%と本調査で問うた費目の中で最も低水準になっている。「変わらない」(74.7%)が最も多くなっているが、日本博物館協会「令和元年度日本の博物館総合調査報告書」(2020)で指摘されているように、資料購入予算がない博物館は、全体の約6割に上っていることを考えると、日本の博物館の殆どが資料の購入において厳しい財政的制約を受けていることがわかる。

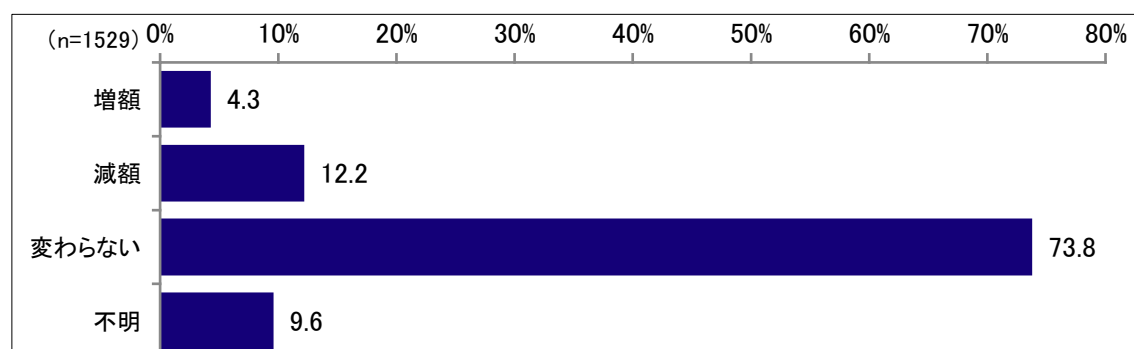
図表 次年度の資料購入の予算の見込み



⑥資料保存・修復の予算

資料の保存・修復においても他の多くの費目と同様に「変わらない」(73.8%)が最も多くなっている一方、増額は4.3%と低水準にとどまる。新たな資料を購入することだけでなく、現在保有する資料を保存・修復することについても厳しい財政的制約を受けていることがわかる。

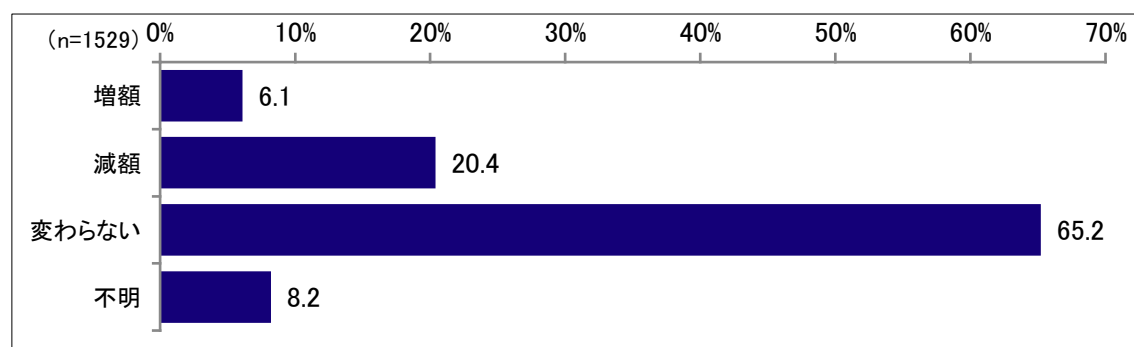
図表 次年度の資料保存・修復の予算の見込み



⑦教育普及活動（セミナーやイベント等含む）の予算

教育普及活動についても、他の多くの費目と同様の傾向で、「変わらない」（65.2%）が最も多くなっている。一方で、「減額」が20.4%と⑧に示す展示活動と同様に高水準になっている。コロナ禍において、セミナーやイベントを含む教育普及活動の実施が不透明であることが要因として考えられる。

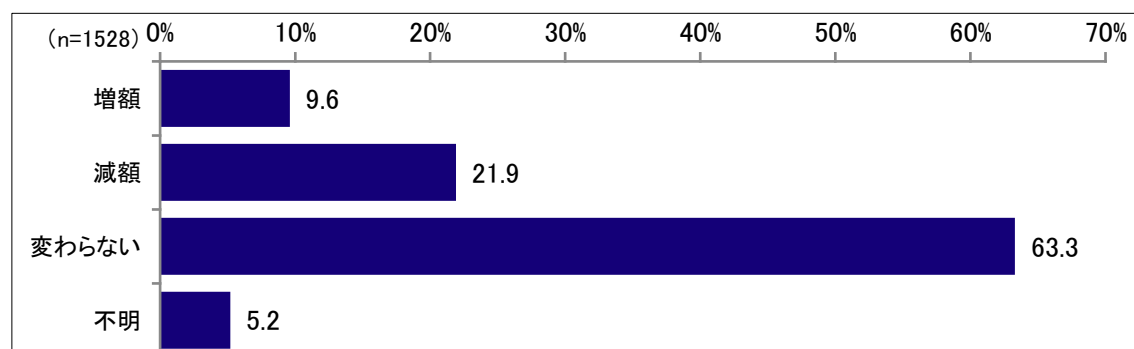
図表 次年度の教育普及活動（セミナーやイベント等含む）の予算の見込み



⑧展示活動の予算

展示活動についても、他の多くの費目と同様の傾向で、「変わらない」（63.3%）が最も多くなっている。一方で減額が21.9%と本調査で検証した費目の中で最も高水準になっている。教育普及活動と同様に、コロナ禍において、展示活動の実施が不透明であることが、背景にあると考えられる。

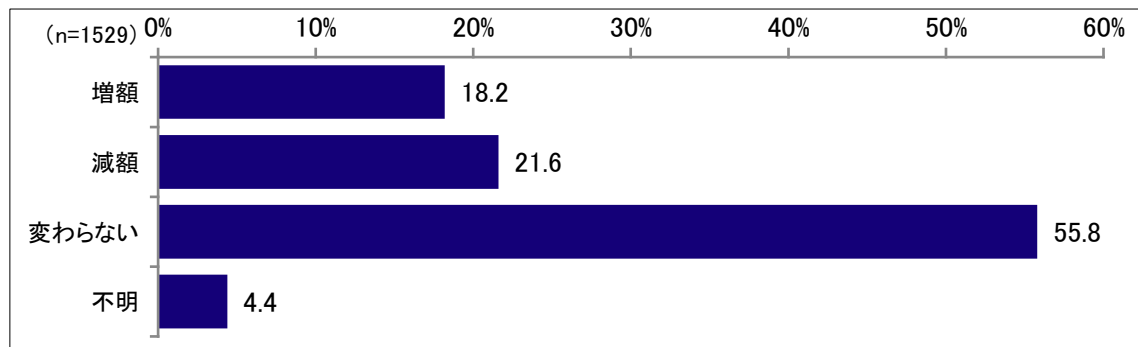
図表 次年度展示活動の予算の見込み



⑨施設管理の予算

施設管理については、「変わらない」が最も多くなっているが、55.8%と他の費目に比しては低水準に留まっている。一方で、増額が18.2%と本調査で検証した費目の中で最も高水準になっている。ただし、減額となる館も21.6%で高水準であり、博物館による差が大きい費目であることがわかる。

図表 施設管理の予算の見込み



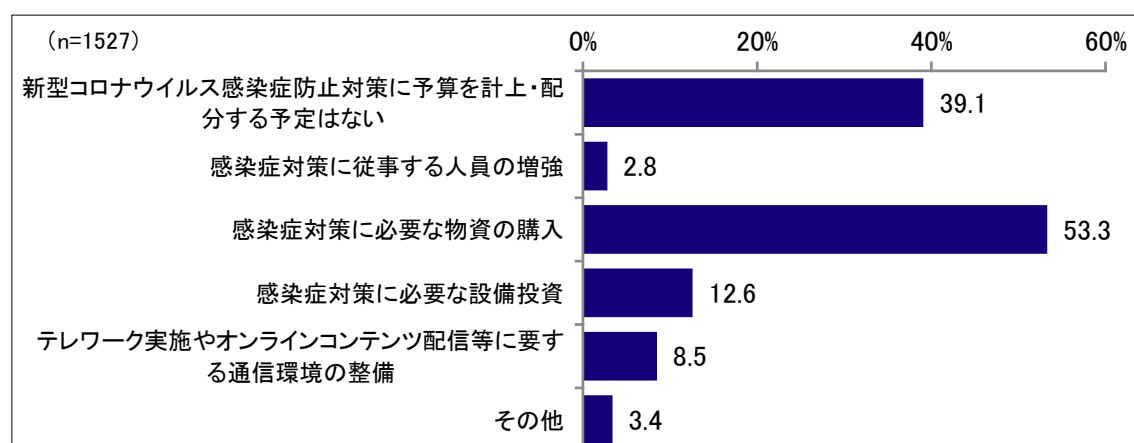
⑩新型コロナウイルス感染症対策に関する次年度の予算の状況

以下は、新型コロナウイルス感染症対策に関する次年度の予算の状況について示したものである。最も多かったのは、「感染症対策に必要な物資の購入」で半数以上（53.3%）の博物館が予算を計上・配分することがわかった。

一方で、「感染症対策に必要な設備投資」や、「テレワーク実施やオンラインコンテンツ配信等に要する通信環境の整備」はそれぞれ 12.6%、8.5%に留まり、「新型コロナウイルス感染症対策に予算を計上・配分する予定はない」と答えた博物館が 39.1%に上る等、十分な財政措置が取られていない博物館も多く見られることがわかった。

「その他」としては、追加の予算措置はないものの、人的資源の配分等で工夫するといった博物館が見られた。

図表 新型コロナウイルス感染症対策に関する次年度の予算の状況



(6) RQ5：チケットレス化・キャッシュレス化の導入状況と取り組む上での課題は何か

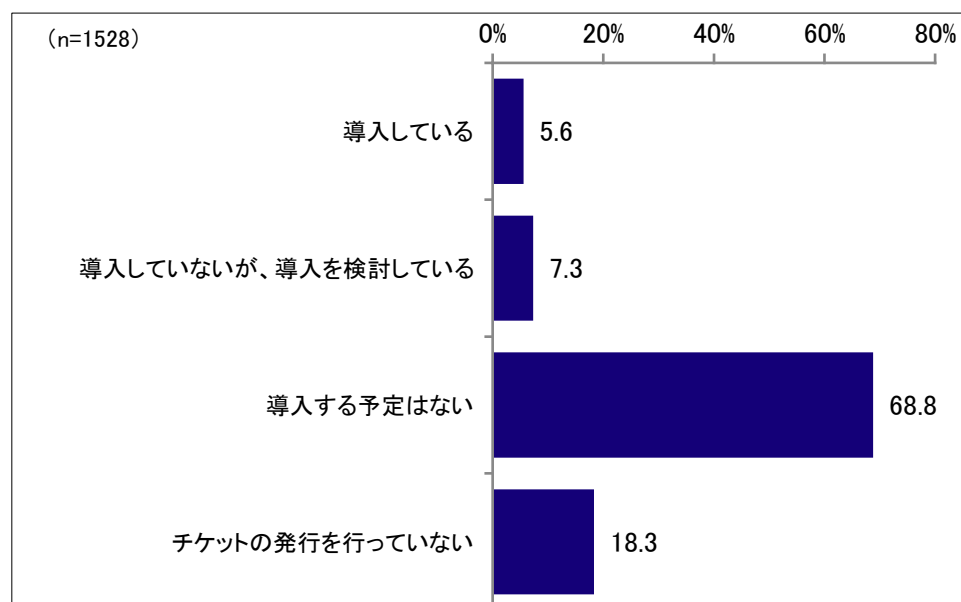
①チケットの事前予約・事前購入によるチケットレス化の状況

以下は、チケットの事前予約・事前購入によるチケットレス化の状況について問うた結果である。「導入している」が5.6%、「導入していないが、導入を検討している」が7.3%と低水準である一方で、「導入する予定はない」は66.8%に達している。

また、チケット未発行館を分母から除外したうえで割合を計算するとそれぞれ、6.8%、9.0%、84.2%である。

チケット導入館において、チケットレス化はほとんど進んでいないことがわかる。

図表 チケットレス化の状況⁶



⁶ なお、Q29 その他において無料館のためチケットの発行を行っていないと回答した博物館については「チケットの発行を行っていない」として処理している。

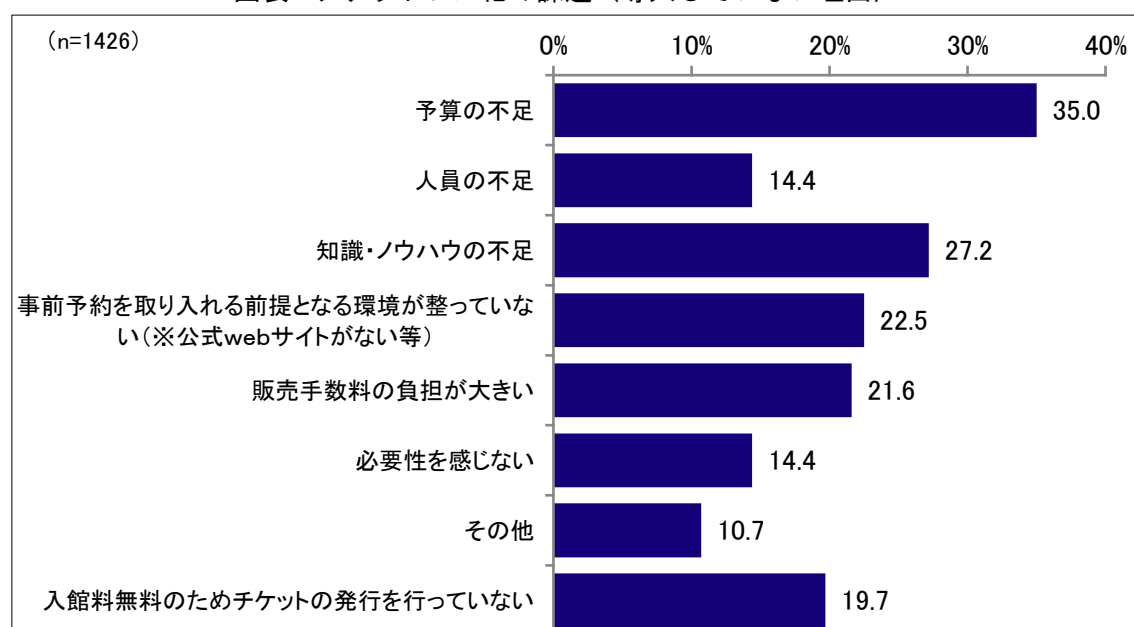
②チケットの事前予約・事前購入によるチケットレス化の導入における課題（導入していない理由）

以下は、チケットの事前予約・事前購入によるチケットレス化の導入における課題（導入していない理由）について問うた結果である。

最も多かったのは「予算の不足」（35.0%）で、「知識・ノウハウの不足」（27.2%）、「事前予約を取り入れる前提となる環境が整っていない（※公式webサイトがない等）」（22.5%）が続く。手数料負担についても21.6%が課題と感じていた。

「その他」としては、会計規則の問題や、設置者の方針・規則等制度的な制約により十分にに取り組むことができていない博物館が見られた。また、「チケットそのものに付加価値がある」ため、チケットレス化に取り組んでいないとする博物館もあった。

図表 チケットレス化の課題（導入していない理由）⁷



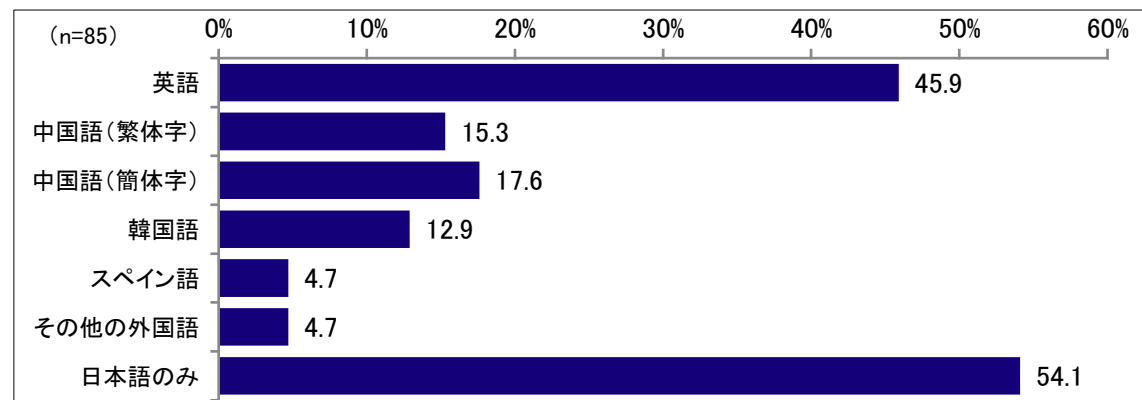
⁷ 入館料無料によるチケット未発行館については、その他の自由回答記述に入館料が無料であることによってチケットを発行していない旨記載している博物館を再分類した

③チケットの事前予約・事前購入における多言語対応状況

以下は、チケットレス化を「導入している」と回答した博物館に対して、チケット予約サイトが対応している言語について問うた結果である。

最も多かったのは「日本語のみ」であり、チケットレス化導入館においても、半数以上が多言語対応していないことがわかった。続いて、「英語」（45.9%）、「中国語（簡体字）」（17.6%）、「中国語（繁体字）」（15.3%）が続く。

図表 チケットの事前予約・事前購入における多言語対応状況

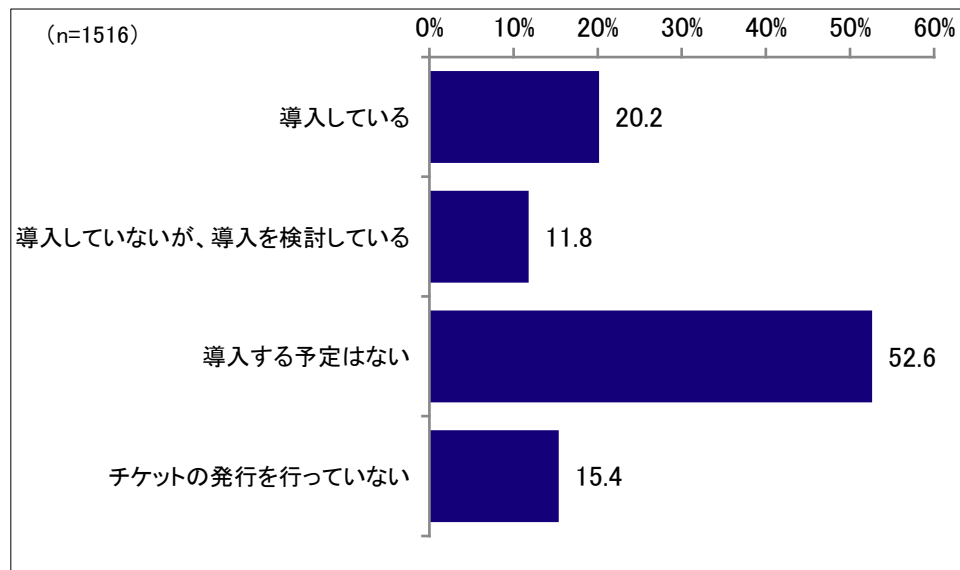


④チケット直売におけるキャッシュレス化の対応状況

以下は、チケット直売におけるキャッシュレス化の対応状況について問うた結果である。最も多かったのは、「導入する予定はない」で52.6%であった。また、「導入している」は20.2%、「導入していないが、導入を検討している」が11.8%であった。

チケット直売におけるキャッシュレス化は十分に定着していない実態が分かる。

図表 キャッシュレス化の対応状況

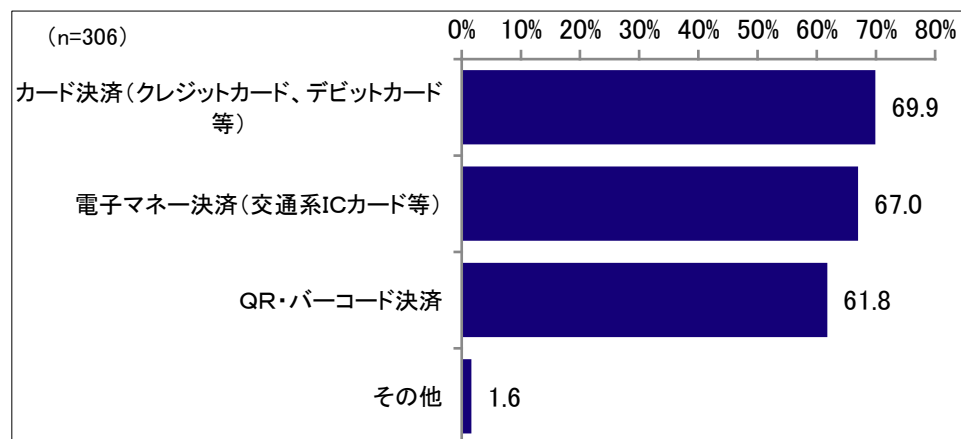


⑤チケット直売におけるキャッシュレス決済の手段

以下は、キャッシュレス化を「導入している」と回答した博物館に対して、導入しているキャッシュレス決済の手段を問うた結果である。

最も多かったのは、「カード決済（クレジットカード、デビットカード等）」（69.9%）であり、「電子マネー決済（交通系 IC カード等）」（67.0%）、QR・バーコード決済（60.5%）が続く。なお、「その他」には QR コード決済や、顔認証決済の実証実験を行っている博物館等が含まれていた。

図表 チケット直売におけるキャッシュレス決済の手段⁸



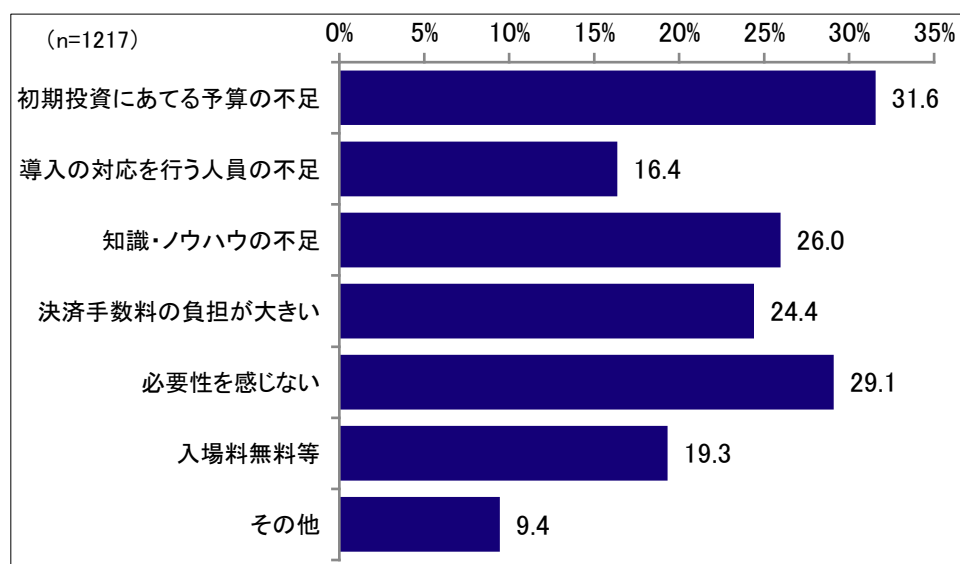
⁸ その他の自由回答のうち、カード決済、電子マネー決済、QR・バーコード決済のいずれかに当てはまるものについては、各選択肢に再分類している。

⑥キャッシュレス決済を導入していない理由

以下は、キャッシュレス決済を導入していない博物館に対して、未導入である理由を問うた結果である。最も多かったのは「初期投資にあてる予算の不足」(31.6%)で、「必要性を感じない」(29.1%)、「知識・ノウハウの不足」(26.0%)が続く。「決済手数料の負担が大きい」ことも24.4%の博物館が課題に感じている。キャッシュレス対応費用を補助する制度の充実や、キャッシュレス決済の有効性に関する啓発、導入にあたってのマニュアルの提供等が求められる。

「その他」としては、規則や会計制度の問題により、導入が難しいとする博物館が多くみられた。後述する寄付や、クラウドファンディングと同様に制度的制約により導入に踏み切れない博物館が一定数存在することがわかった。

図表 キャッシュレス決済を導入していない理由⁹



⁹ その他において、入館無料・物販がない旨回答している博物館については、「入館料無料等」に再分類した

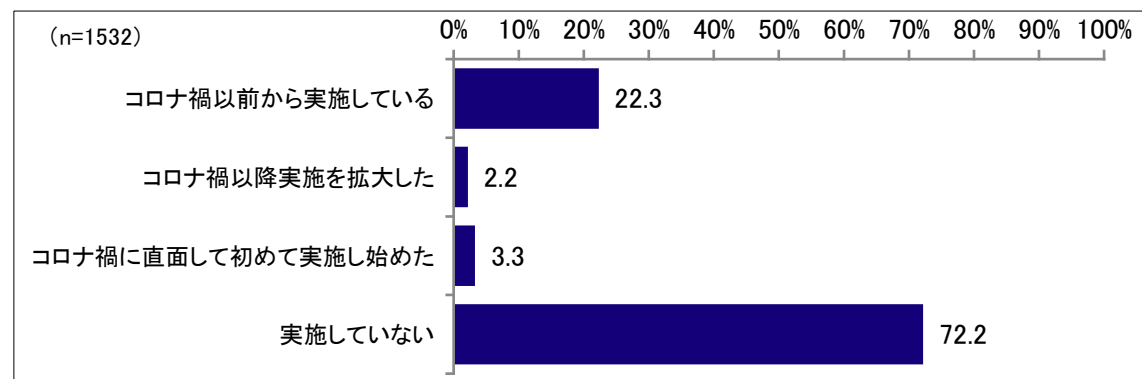
(7) RQ6：デジタル化の取り組み状況と取り組む上での課題は何か

①収蔵品のオンライン公開の状況

以下は、収蔵品のオンライン公開の状況について問うた結果である。

「コロナ禍以前から実施している」博物館が 22.3%に上る一方で、コロナ禍に直面して実施し始めた博物館は 3.3%に留まっており、コロナ禍が取組のきっかけとなっていないことがわかる。

図表 収蔵品のオンライン公開の状況

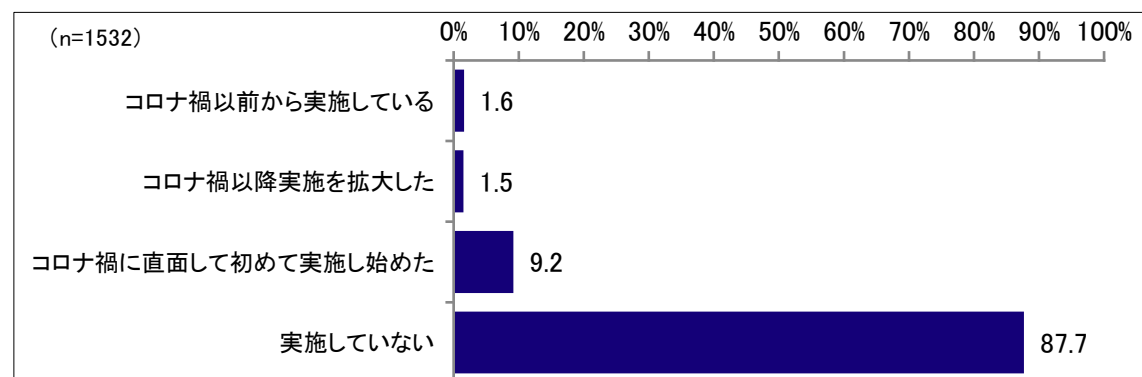


②オンライン展示会の状況

以下は、オンライン展示会の実施状況について問うた結果である。

「コロナ禍以前より実施している」は 1.6%である一方で、水準としては高くはないものの、「コロナ禍に直面して初めて実施し始めた」博物館が 9.2%である点は注目に値する。一定の博物館においては、コロナ禍がオンライン展示会を実施するきっかけとなったことがわかる。

図表 オンライン展示会の状況

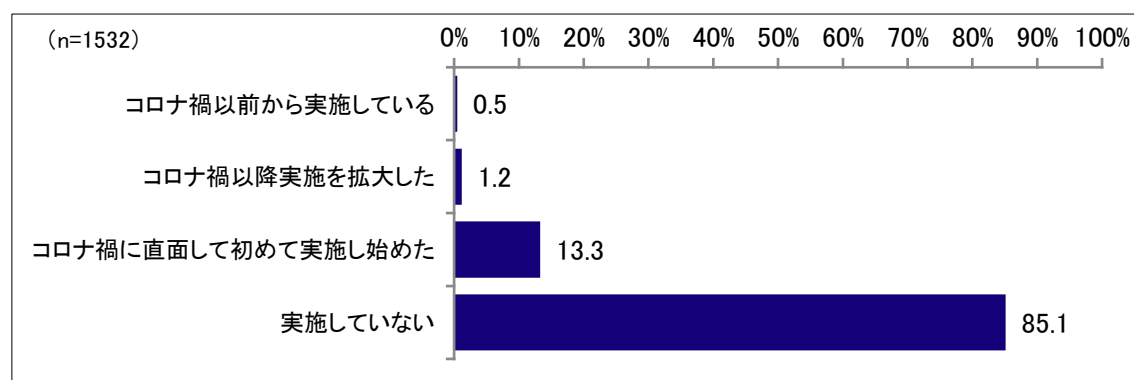


③ライブイベント（オンラインツアー、ウェブセミナー等）の状況

以下は、ライブイベント（オンラインツアー、ウェブセミナー等）の状況について、問うた結果である。

「コロナ禍以前から実施している」博物館は 0.5%である一方で、「コロナ禍に直面して初めて実施し始めた」が 13.3%に達しており、一定の博物館においては、コロナ禍がライブイベントを実施するきっかけになったことがわかる。

図表 ライブイベントの状況

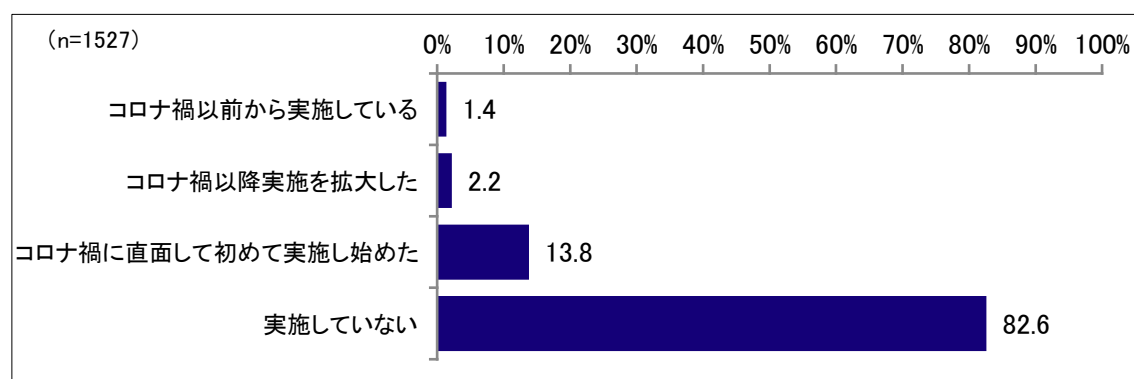


④インターネットを利用したワークショップや学習プログラムの状況

以下は、インターネットを利用したワークショップや学習プログラムの状況について、問うた結果である。

「コロナ禍以前から実施している」博物館は 1.4%である一方で、「コロナ禍に直面して初めて実施し始めた」が 13.8%に達しており、一定の博物館においては、コロナ禍がインターネットを利用したワークショップや学習プログラムを実施するきっかけとなったことがわかる。

図表 インターネットを利用したワークショップや学習プログラムの状況

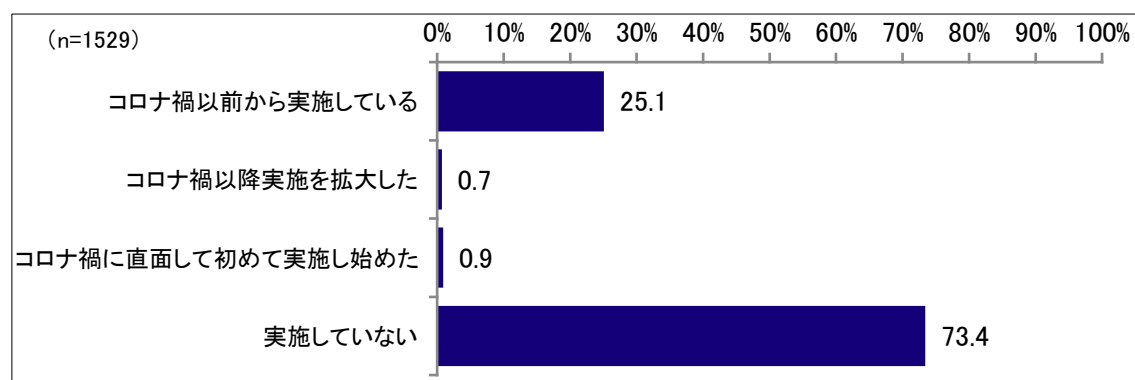


⑤ニュースレターの発行の状況

以下は、ニュースレターの発行の状況について、問うた結果である。

ニュースレターの発行については、「コロナ禍以前から実施している」博物館が 25.1%に上っており、本調査で検証した項目の中で最も高水準となっている。一方で、「コロナ禍に直面して初めて実施し始めた」博物館は 0.9%に留まり、コロナ禍が新たな取組のきっかけとはならなかったことがわかる。

図表 ニュースレターの発行の状況

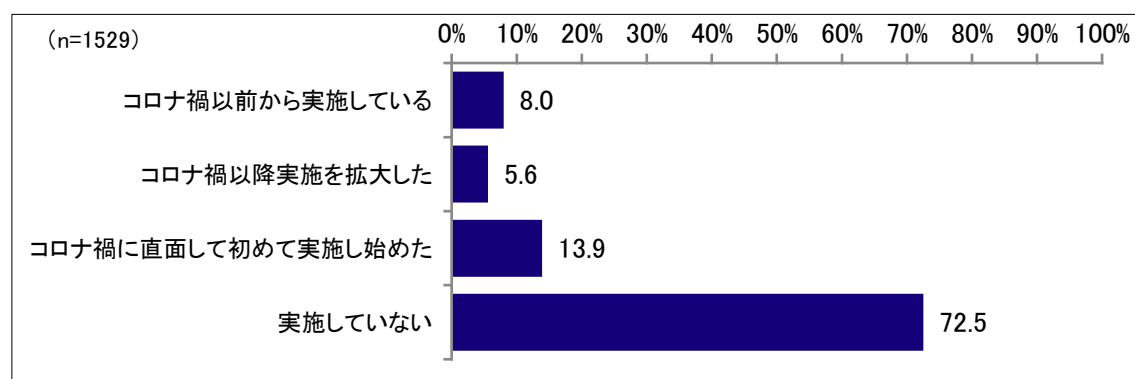


⑥インターネット上での音声ファイルや動画ファイルの公開（ポッドキャスト）の状況

以下は、インターネット上の音声ファイルや動画ファイルの公開（ポッドキャスト）の状況について問うた結果である。

「コロナ禍以前から実施している」博物館は全体の 8.0%であったが、「コロナ禍以降実施を拡大した」博物館が 5.6%、「コロナ禍に直面して初めて実施し始めた」博物館が 13.9%である等、コロナ禍をきっかけとして、一定の博物館が取組を強化・開始したことがわかる。

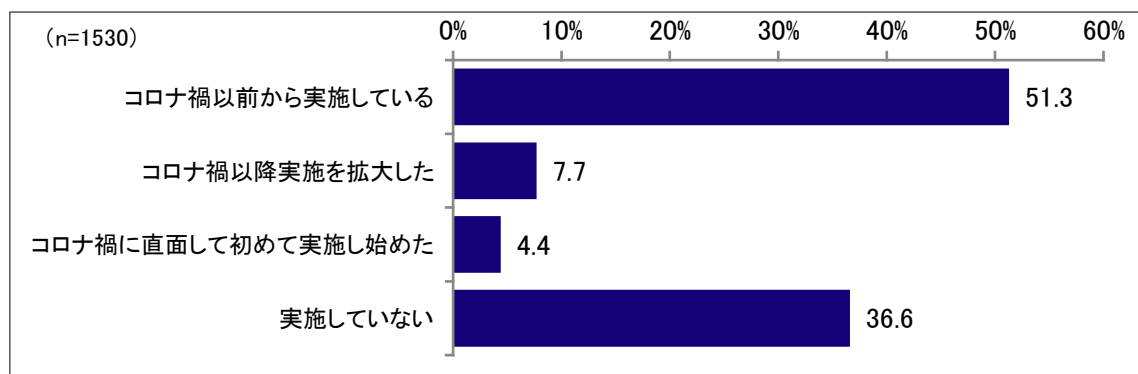
図表 インターネット上での音声ファイルや動画ファイルの公開の状況



⑦SNS を活用した情報発信の状況

以下は、SNS を活用した情報発信の実施状況について、問うた結果である。
本取組については、「コロナ禍以前から実施している」博物館が全体の 51.3%に達しており、コロナ禍以前より取組が普及していたことがわかる。また、「コロナ禍以降実施を拡大した」博物館は 7.7%、「コロナ禍に直面して初めて実施し始めた」博物館は 4.4%であり、コロナ禍が取組の強化・実施のきっかけになっていることがわかる。

図表 SNS を活用した情報発信の状況



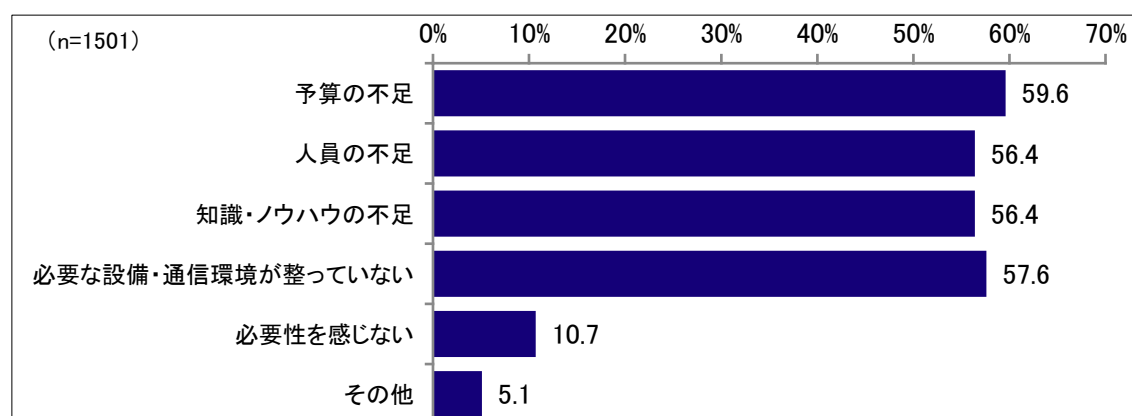
⑧デジタル技術を活用した取組を実施する上での課題

デジタル技術を活用した取組を実施する上での課題について問うた結果である。

「予算の不足」(59.6%)、「人員の不足」(56.4%)、「知識・ノウハウの不足」(56.4%)、「必要な設備・環境が整っていない」(57.6%)がそれぞれ同程度の水準で並ぶ。一方で、「必要性を感じない」とする博物館は10.7%に留まっており、多くの博物館が必要性を感じつつも、予算やスキルの制約でデジタル技術の活用に取り組むことができていないことがわかる。

「その他」としては、作品の配信等における権利関係の調整の問題が多くあげられていた。上述の「知識・ノウハウの不足」に通ずるが、こうした調整業務を行うことができる人材を博物館に配備する、もしくは設置者が支援するといった取組が博物館のデジタル化において重要であると考えられる。

図表 デジタル技術を活用した取組を実施する上での課題



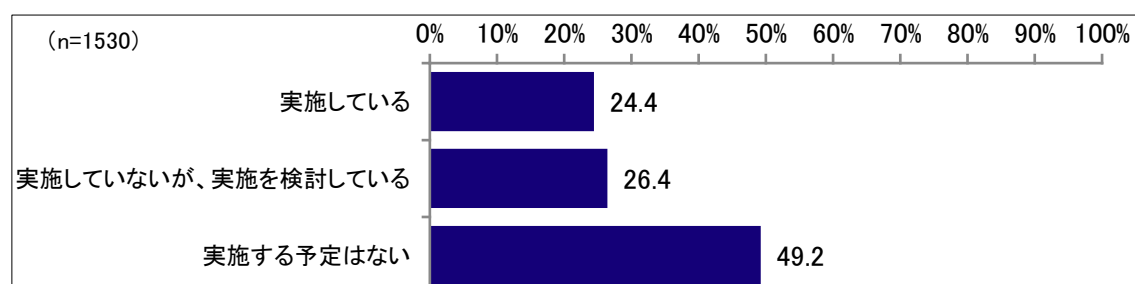
⑨ デジタルアーカイブの取組状況

(ア) デジタルアーカイブの実施有無

以下は、デジタルアーカイブの実施有無について、問うた結果である。

50.8%の博物館がすでに「実施している」もしくは「実施していないが、実施を検討している」（それぞれ、24.4%、26.4%）一方で、「実施する予定はない」博物館が 49.2%であり、デジタルアーカイブ化の動きは十分に進展していないことがわかった。

図表 デジタルアーカイブの実施有無



(イ) デジタルアーカイブ化された資料の点数

以下は、デジタルアーカイブ化された資料の点数について、平均値、最小値、最大値、中央値を求めたものである。博物館の規模によって点数は大きく変わってくるため、(ウ)で示すデジタルアーカイブ化された資料の割合と合わせて参照されたい。

図表 デジタルアーカイブ化された資料の点数

項目	単位: 点
平均値	28644.88
最小値	1
最大値	1140000
中央値	3250

(ウ) デジタルアーカイブ化された資料の割合

以下は、デジタルアーカイブに取り組む博物館に関して、デジタルアーカイブ化された資料の割合について、平均値、最小値、最大値、中央値を求めた結果である。完全にデジタルアーカイブ化が完了している博物館もあれば、資料のごく一部をデジタルアーカイブ化している博物館もある等、博物館によって大きく異なることがわかる。

図表 デジタルアーカイブ化された資料の割合¹⁰

項目	単位: %
平均値	45.40
最小値	0.01
最大値	100.00
中央値	35

(エ) デジタルアーカイブ化にかかった費用の総額

以下は、デジタルアーカイブ化された資料の総額について、平均値、最小値、最大値、中央値を求めた結果である。デジタルアーカイブ化の方法や、規模にもよるため一概に比較はできないが、費用をかけずにデジタルアーカイブ化を行っている博物館や、莫大な費用をかけて行っている博物館等、博物館によって事情が大きく異なることがわかる。

図表 デジタルアーカイブ化にかかった費用の総額

項目	単位: 円
平均値	15,062,823.20
最小値	0.00
最大値	540,000,000.00
中央値	2,000,000

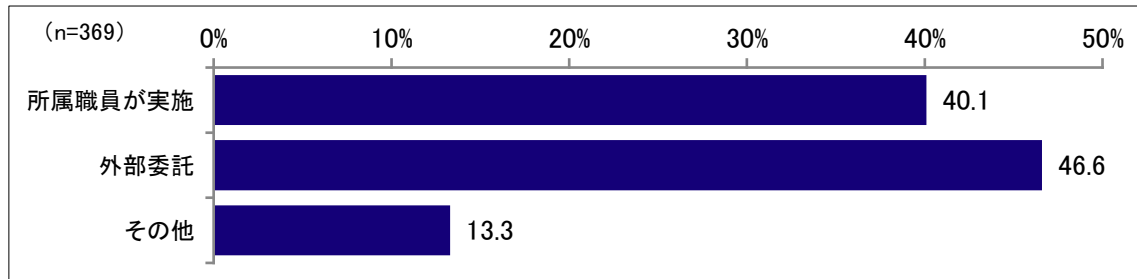
¹⁰ なお、0%という回答についてはここでは除外して計算しているが、概算で問うているため、デジタルアーカイブの実施有無の部分は欠損値扱いしていない

(オ) デジタルアーカイブ化の導入方法

以下は、デジタルアーカイブ化の導入方法について問うた結果である。

「外部委託」(46.6%)が「所属職員が実施」(40.1%)よりも若干多い結果になっている。その他の中には、「システム部分を外部委託」等、上述の2つの選択肢を組み合わせた方法をとっている博物館が多く見られた。

図表 デジタルアーカイブ化の導入方法



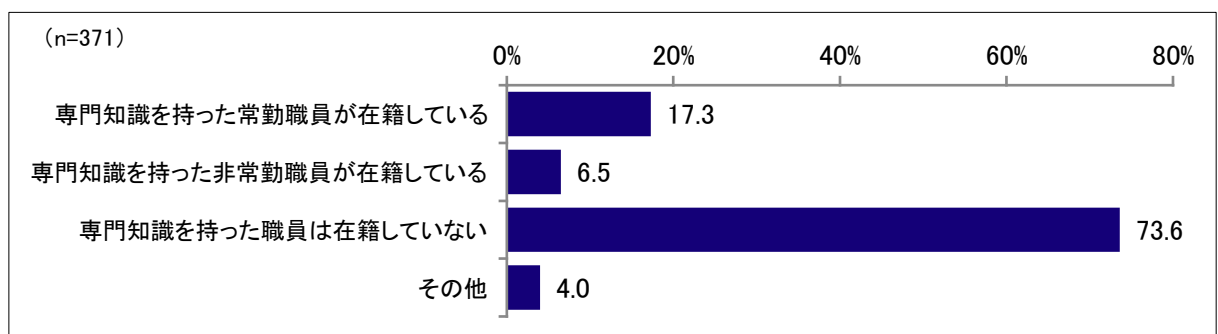
(カ) デジタルアーカイブに関する専門知識を持った職員の有無

以下は、デジタルアーカイブに関する専門知識を持った職員の有無について問うた結果である。

「専門知識を持った常勤職員が在籍している」は17.3%、「専門知識を持った非常勤職員が在籍している」も6.5%に留まっており、73.6%の博物館が「専門知識を持った職員が在籍していない」ことがわかる。(オ)で確認したように、所属職員がデジタルアーカイブ化の導入を行っている博物館は全体の40.1%であり、多くの博物館が専門性を持たないままデジタルアーカイブ化に取り組んでいる状況を見て取ることができる。

なお、「その他」としては、設置者に専門知識を持った職員が在籍している博物館や、他の大規模博物館のノウハウを借りている博物館等が見られた。

図表 デジタルアーカイブ化に関する専門知識を持った職員の有無



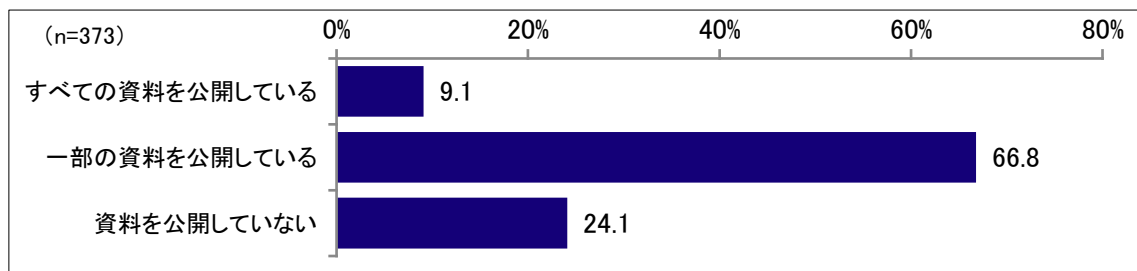
(キ) デジタルアーカイブ化された資料の公開の有無

以下は、デジタルアーカイブ化を行った資料の公開の状況を問うた結果である。

「すべての資料を公開している」博物館は全体の 9.1%に留まる一方で、「一部の資料を公開している」博物館は 66.8%に上った。

「資料を公開していない」博物館も全体の約 1/4 (24.1%) に達しており、デジタルアーカイブ化が必ずしも、資料へのアクセスの改善につながっているわけではないことがわかった。

図表 デジタルアーカイブ化された資料の公開の有無



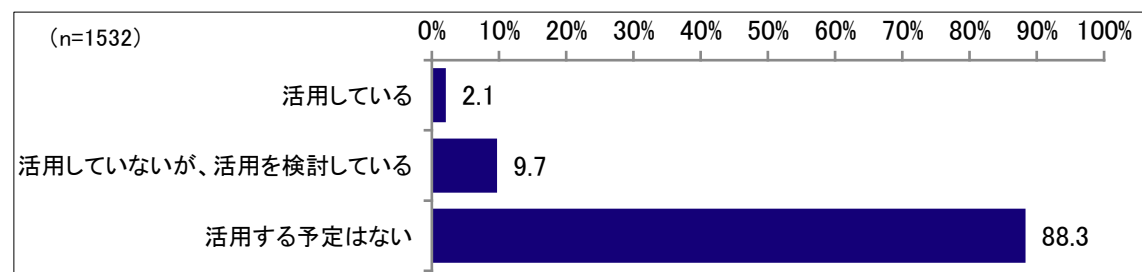
(8) RQ7：クラウドファンディング等の新たな資金調達手法の導入状況と導入における課題は何か

①博物館におけるクラウドファンディングの活用状況

以下は、博物館における新たな資金調達手段（クラウドファンディングや、寄付（友の会除く））の取組状況について問うた結果である。

「活用する予定はない」と答えた博物館が全体の 88.3%に上っており、「活用している」博物館は全体の 2.1%、「活用を検討している」博物館も 9.7%に留まっている。ほとんどの博物館において、クラウドファンディング等の新たな資金調達手段は検討されていない実態が明らかになった。

図表 博物館におけるクラウドファンディングの活用状況



②博物館におけるクラウドファンディングの活用の課題

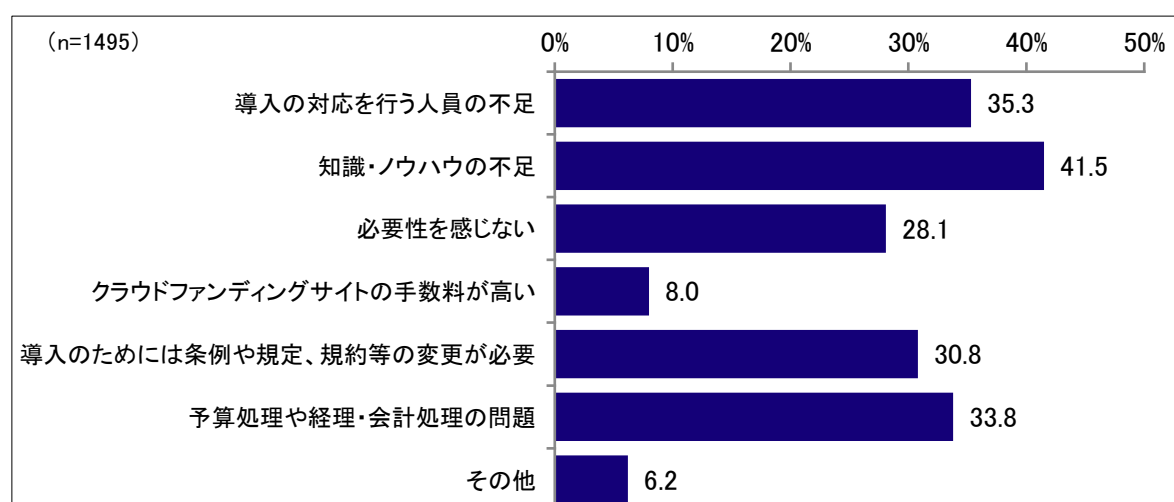
以下は、博物館におけるクラウドファンディング活用の課題について問うた結果である。

最も多いのが「知識・ノウハウの不足」(41.5%)であり、「導入の対応を行う人員の不足」(35.3%)が続く。

また、「導入のためには条例や規定、規約等の変更が必要」が30.8%、「予算処理や経理・会計処理の問題」が33.8%に上っており、制度的制約によってクラウドファンディングへの取組が阻害されている状況が浮き彫りになった。

「その他」としては、指定管理館等で運営者に判断する権限がない(設置者の判断が必要)といった博物館が見られた。また、一度取り組んだがうまくいかなかった博物館も見られた。

図表 博物館におけるクラウドファンディングの活用の課題

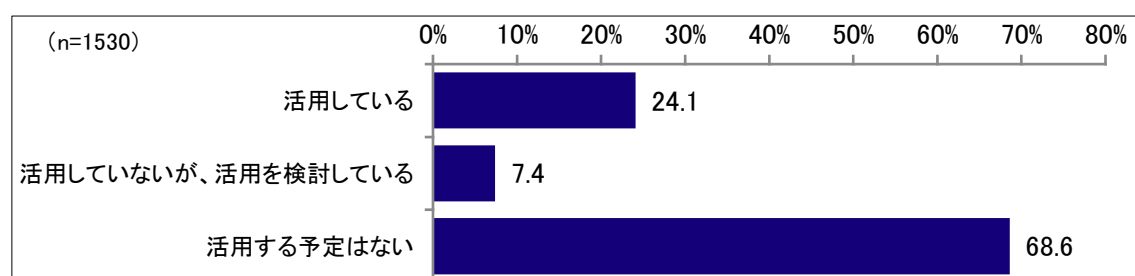


③博物館における寄付・協賛・賛助（友の会を除く）の活用の状況

以下は、博物館における寄付・協賛・賛助（友の会を除く）の取組状況について問うた結果である。

「活用している」博物館は全体の24.1%であり、クラウドファンディング（2.1%）と比べると広く定着していることがわかる。一方で、「活用する予定はない」と答えた博物館も68.1%に上っており、一般的な取組としては定着していないことがわかる。

図表 博物館における寄付・協賛・賛助（友の会を除く）活用状況



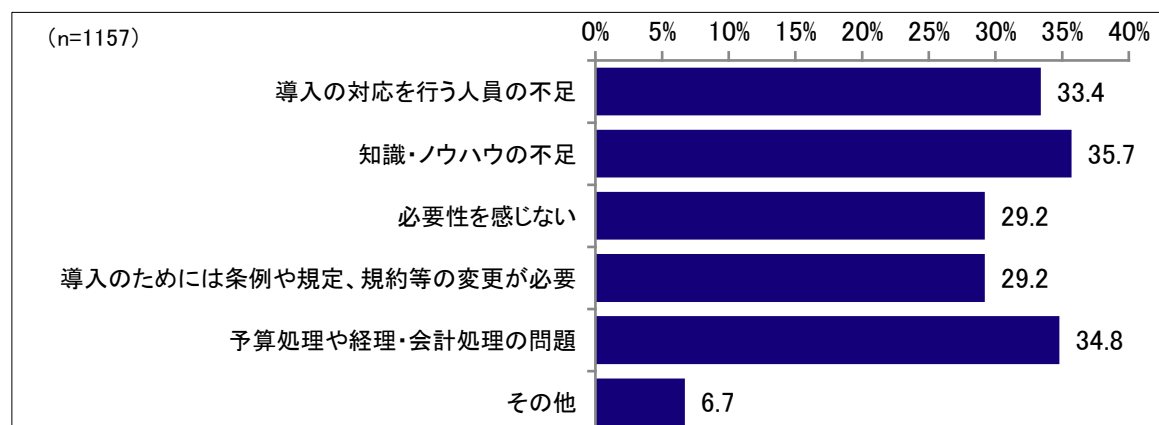
④博物館における寄付・協賛・賛助（友の会を除く）の活用の課題

以下は、博物館における寄付・協賛・賛助（友の会を除く）の活用における課題について問うた結果である。

クラウドファンディングと同様に「導入のためには条例や規定、規約等の変更が必要」（29.2%）、「予算処理や経理・会計処理の問題」（34.8%）で取組が制約されていることがわかる。

「その他」としては、指定管理館等で設置者との協議が必要であること等が見られた。また、「日本に寄付文化が育っていない」ことを課題としてあげている博物館も存在した。これは、後述する有識者ヒアリングで指摘された重要な問題点でもある。

図表 博物館における寄付・協賛・賛助（友の会を除く）の活用の課題



第3章 有識者ヒアリング

ここでは、本調査で実施した博物館関係有識者へのヒアリングについて詳細な記録を掲載する。

1. 有識者ヒアリングの概要

「海外の博物館における新型コロナウイルスの影響とそれに対する収益力確保に関する事例調査」の事例選定に当たって、国内博物館の実態を踏まえたうえで、国内事例への適用可能性に留意して選定を行えるよう、選定の視点から具体的な事例紹介に至るまで有識者への意見聴取を実施した。

さらには、海外事例の成功のポイントに関する分析結果について、特に国内外の文化や制度の違いを踏まえたうえでの国内事例への適用可能性の観点から、当該分野に明るい有識者の意見を仰ぐことで、分析結果の妥当性を担保できるようにした。開催概要は以下の通りである。

図表 有識者ヒアリングの概要

有識者名 (敬称略)	所属	実施日時・場所	概要
半田 昌之	公益財団法人日本博物館協会 専務理事	2021年3月10日 日本博物館協会	アフターコロナを見据えた博物館の機能強化に関する全体的な方向性について聴取することを目的として実施した。 ナショナルデジタルアーカイブの構築による国内博物館全体のデジタル化推進、地域への貢献に重点を置いた「ネットワーク型」への博物館の評価指標の変更等の政策の方向性について聴取した。
瀧端 真理子	追手門学院大学 心理学部 心理学科 教授	2021年3月11日 オンライン(zoom)	寄付やクラウドファンディング等に関する海外博物館の取組状況について聴取することを目的として実施した。 各国博物館における資金調達の方法とその文化的背景、アメリカの博物館におけるメンバーシップ制度や計画的遺贈(ブランド・ギビング)を活用した資金調達の取組、国内において博物館への寄付を普及させるための政策の方向性等について聴取した。

有識者名 (敬称略)	所属	実施日時・場所	概要
五月女 賢司	吹田市立博物館 学芸員	2021 年 3 月 25 日 オンライン (zoom)	海外事例の国内博物館への適用可能性・適用方法等について聴取することを目的として実施した。 各事例についての適用可能性・適用方法の分析に加えて、観光業との連携・デジタル技術の活用を推進するためのプラットフォーム構築等について聴取した。

2. 有識者ヒアリングの詳細

(1) 半田昌之氏

1. 基本情報

氏名	半田 昌之
所属	公益財団法人 日本博物館協会 事務理事
実施日時・場所	2021 年 3 月 10 日 日本博物館協会
参加者 (事務局)	鈴木 秀貴 みずほ総合研究所(株) 社会・公共アドバイザー一部 上席主任研究員 本田 和大 みずほ総合研究所(株) 社会・公共アドバイザー一部 担当研究員 渡邊 武瑠 みずほ総合研究所(株) 社会・公共アドバイザー一部 担当研究員

2. 海外博物館及び国内博物館における新型コロナウイルス感染症の影響

- アメリカ博物館連盟 (AAM) によると、コロナ禍において、米国の博物館のうち 13% は経営危機に陥っている。財務・経営面といった点では、日本よりも深刻なところも多い。
- また、フランスやオランダ等においては、現在も博物館が臨時休館中の国もある。日本よりもコロナの状況が深刻な欧米諸国においては、博物館も活動を停止せざるを得ないため、実際に開館しながらのコロナ対応の優良事例は見つからない可能性が高い。
- さらに、単館だけの取組ではなく、支援団体や政府等がプロジェクトを主導する場合も多い。
- 一方で、国内博物館においては、2019 年 4 月からの緊急事態宣言下では、約 9 割の博物館が休館していた。一方で、2021 年 1 月からの緊急事態宣言下では、ほとんどの博物館が休館を実施していない。
- また、国内博物館においては、新型コロナウイルス感染症の影響で、昨年度と比較して来館者数・開館日数は約 2 割減少程度だが、収入が 5~6 割減少しており、再開後

も収入が戻らない傾向が顕著で、特に大規模な国立館は約 6 割減という状況が窺える。

3. アフターコロナにおける博物館の機能強化に資するデジタル技術を活用した取組について

- 既存の補助金政策においては、音楽、演劇等のステージパフォーマンスを中心とした文化芸術と博物館が共通の土台で支援対象とされている。
- しかしながら、コンテンツへの多額の投資が前提であり、デジタル化により収益化を実現しやすい文化芸術と、コンテンツに投資する資金が乏しく、そもそもデジタル化を進めるためのインフラが整備されていない博物館とでは、デジタル化により実現できることが根本的に異なり、区別して考える必要がある。
- 国内博物館におけるデジタル化の実状としては、東京国立博物館、国立科学博物館等の経営体力のある一部の博物館において、デジタルコンテンツの制作、オンライン配信等が行われている。また、手作りキットやペーパークラフト等のオンライン提供、有料のオンラインレクチャー、ミュージアムグッズのオンライン販売等を実施している館も存在する。
- 北海道博物館協会など、休館中の博物館情報を発信するためのネットワークを作り、複数館で協力する連携も新たな動きとして注目される。
- ただし、これらは、コロナ禍において博物館の社会教育施設としての機能を保持することを目的として、現場の職員が制作・企画したものであり、そもそも収益獲得を目的としたものではないことに留意する必要がある。
- 海外博物館においては、ルーヴル美術館がルイヴィトンとコラボレーションしてグッズを制作し、ネット販売を行っているように、多くのデジタル技術を活用した事例が存在する。
- 特に、欧米の多くの博物館においては、膨大な資料がデジタルアーカイブ化され、同時にパブリックドメイン化されており、ネット上で自由にデータをダウンロードできる仕組みが整備されている。
- 一方で、国内博物館においては、デジタルアーカイブ化・パブリックドメイン化は欧米と比較して進んでおらず、アクセスできる情報量、無料で利用できる範囲等が限定的である。
- 上記の実状を踏まえると、博物館としての機能を活かしながら収益化にも繋がる国内博物館のデジタル技術の活用事例は、ほとんどなく今後の課題と考えられる。
- 国内においても、一部の博物館が広告代理店等と連携してイベントを実施しているように、コンテンツへの商業的な投資があればデジタル化が進み、博物館が有している資源に磨きをかけることができるのではないかと。
- ただ、博物館のデジタル化は重要な課題である一方で、単館での取り組みには限界がある。国が基本的な政策として共通のプラットフォームを構築する必要があると考え

る。

- 具体的には、ナショナルデジタルアーカイブの構築を国が行い、国内博物館全体のデジタル化を推進することが望ましい。
- 実際に欧米では、国内共通のプラットフォーム構築が進められており、パブリックドメイン化により著作権の制限なく、自由に多様な資料に関するデータにアクセスすることができるようになっている。このように、経営体力の多寡にかかわらず、「共通インフラ」として、デジタル化が国主導で取り組まれていることで、デジタルを活用した取組が可能となっている。日本のように単館の自助にのみ任せる形では経営体力のある博物館しか取組が進まない。

4. アフターコロナにおける博物館の評価指標、支援のあり方の見直しについて

- 現在、国内博物館の評価指標は、自己収入と来館者数に重点を置いたものが主流となっているが、コロナ禍で入場制限等の措置を取らざるを得ない状況下において、マスメディアとの連携による企画展が機能不全に陥ってしまっており、解決策としては入館料の値上げを検討するしかない状況にある。
- 新型コロナウイルス感染症の影響による上記のような変化を踏まえて、中長期的に博物館の評価指標を変更することを検討する必要性が生じている。
- こうした方向のなかで、評価指標を、既存の「単館施設主義」のものから、観光等における地域との連携や地域の経済政策の中での位置づけ等、地域への貢献に重点を置いた「ネットワーク型」の面的な指標に変更して、博物館の役割を評価することが望ましい。
- また、評価指標の変更と同時に、博物館の持続可能性を高めるためには、資金面での支援のあり方も変革していくことが求められる。
- 既存の指定管理者制度では、利用料金制が適用されている博物館も多く、自己収入の獲得が求められているが、新型コロナウイルス感染症の拡大に伴う制限がある状況下では、十分に稼ぎを出すことは困難である。
- 単館での取り組みの限界を考慮して、自己収入が得られない状況下でも博物館が社会教育施設としての機能を担えるよう、持続的な経営を支えるためのベーシックなコストを支援する必要がある。そのための資金をいかに確保するか議論を進めていくことが重要である。
- こうした方向性は、現在進んでいる博物館法改正を含む制度の検討においても、重要なポイントとして議論を深める必要がある。

5. 国内博物館の収益確保としての寄付やクラウドファンディングについて

- そもそも、クラウドファンディングや寄付という文化自体が欧米諸国に比して日本には根付いていない。文化的な土壌が異なる中で、これらの資金調達方法のみに国内博物館が頼ることは危険であり、あくまでも「一手段」としての位置づけとして取り組

むべきである。

- また、欧米では博物館は市民の共有物であり、博物館の収蔵品は自ら保護するものであるという意識が人々の間で共有されている。国内ではこうした文化が未成熟で、現状においては、寄付やクラウドファンディングが一般化することは極めて難しいと考えられる。
- 上記の課題への対応策として、博物館への寄付やクラウドファンディングを文化として醸成し、普及させるための中長期的な政策対応が求められる。
- そのなかで、一部の私立博物館・美術館がその特色を生かしたクラウドファンディングを展開し、海外からの支援の獲得も含め一定の効果を挙げている事例は、今後の検討の参考となる取組として注目される。
- また、そもそも特に公立館においては、条例によって寄付やクラウドファンディングによる資金調達を禁止されている博物館も一定数存在する。前提として制度の見直しを行わなければ、寄付やクラウドファンディングを普及させることは困難である。

(2) 瀧端真理子氏

1. 基本情報

氏名	瀧端 真理子
所属	追手門学院大学 心理学部 心理学科 教授
実施日時・場所	2021年3月11日 オンライン (zoom)
参加者 (事務局)	鈴木 秀貴 みずほ総合研究所(株) 社会・公共アドバイザー一部 上席主任研究員 渡邊 武瑠 みずほ総合研究所(株) 社会・公共アドバイザー一部 担当研究員

2. 各国博物館における資金獲得の方法とその背景

- 博物館への寄付の考え方は、各国の文化や博物館の成り立ちによって大きく異なるものである。
- イギリスにおいては、寄付文化の根底には、キリスト教における隣人愛の精神がある。また、富裕層が自身のコレクションや資産を寄付したことから博物館が誕生している。
- 主にイギリスからの移民によって形成されたアメリカにおいても、資産家や地域の有力者が中心となり、地域の人々が出資することにより博物館が誕生した。イギリスと同様に、寄付の文化から博物館の歴史が始まっている。
- アメリカの多くの博物館においては、主に個人や企業のメンバーシップや計画的贈与(ブランド・ギビング)によって寄付を募っている。
- アメリカの多くの企業経営者には、博物館への寄付が自身の地位や名誉を向上させるという考え方が根付いており、寄付を積極的に実施している。
- イギリスでも、個人や企業のメンバーシップ、財団からの寄付、遺言書による贈与によって寄付を募っており、アメリカでの寄付募集方法と大きな違いはないと考えられる。
- 大陸諸国ではそれぞれの長い博物館の歴史があり、英米とは違った原理で博物館の運営資金が調達されていると考えられる。

3. 寄付やクラウドファンディング等に関する海外博物館の取組状況

【アメリカにおける個人や企業のメンバーシップまたはスポンサーによる資金獲得の取組】

- アメリカのメンバーシップ制度においては、寄付額に細かな段階が設定されており、少額の寄付から多額の寄付まで自身の希望に沿った金額を選択することができるようになっている。特に高額寄付者に対しては、博物館経営へのサポート的な参画を促す制度を導入している館も存在する。
- また、寄付額と同様に、寄付金の使途についても寄付者が選択することができる制度が整備されている館が多く存在する。貧困家庭の博物館メンバーシップへの加入支

援、博物館の教育プログラムを通した女子学生のための理系学習サポート、動物園の特定の飼育コーナーへの支援等、多様な支援メニューが用意されている。

- その他の寄付制度としては、資金集めのためのパーティー（ガラパーティー）が存在する。企業の経営者がガラパーティ開催への寄付を行い、寄付額に応じたパーティーの席を確保して、取引先を招待することができる仕組みとなっている。
- 企業スポンサーの具体的な事例としては、MoMA（ニューヨーク近代美術館）での企業スポンサーによる活動が挙げられる。ユニクロが、スポンサーとして入館料を負担して無料開放の時間帯を設けている。また、米国の保険会社が高齢者のギャラリートัวร์の支援を行っている。寄付を募るためには活動の公共性をアピールする必要がある、スポンサー企業も入館料負担や教育普及事業のサポート等の形で地域への貢献活動を実施する場合が多い。
- 一方で、企業による寄付や貢献活動には、企業の撤退という課題が存在する。スポンサーの撤退により、事業を継続できなくなってしまう場合もある。
- 上記の課題を踏まえて、企業による寄付や貢献活動の恒常性を高めるための取組として、企業のスポンサーシップ獲得のための取組を実施している博物館も存在する。
- 例えば、シカゴのシェッド水族館は、企業が水族館への支援活動を通して自社へのメリットを得られるか判断しやすいよう、来館者属性に関するデータの開示を行っている。

【アメリカにおける計画的遺贈（ブランド・ギビング）の取組】

- アメリカにおいては、存命中から計画的に博物館に資産を譲渡する段取りをする「計画的遺贈（ブランド・ギビング）」の募集が盛んに行われている。
- 不動産（売却することが前提）、有価証券、信託での遺贈が特に期待され、さらには、退職金口座、年金や生命保険を利用した寄付方式もある。
- 特に、リンカーンパーク動物園、シカゴ美術館、フィールド博物館、ミルウォーキー美術館等のホームページにおいては、計画的遺贈の各種方法が詳細に掲載されている。

【地域貢献の取組】

- アメリカでは、地域貢献の取組として、子どもたちへの支援活動が充実している。
- 特に低所得層の子どもたちが通う学校を対象に、博物館での体験学習や館内案内等を含めた無料のバスツアーを実施している博物館が数多く存在する。その費用は、博物館側が寄付を募ることで賄われている場合が多い。
- また、MoMA やユダヤ博物館では、認知症の高齢者とケアパーソンを対象とした無料のギャラリートัวร์が実施されている。高齢者の健康増進、ケアパーソンの孤立防止等の形で地域に貢献すると同時に、ギャラリートัวร์に参加した高齢者からの寄付に繋がる可能性も考えられ、博物館の資金獲得にも貢献しうるのではないかと。同様の取

組はコロナ禍においては、ユダヤ博物館ではオンラインツアーの形で実施されている。

- イギリスにおいては、国立ガラスセンターのように、福祉施設に博物館のスタッフが訪問して、高齢者向けの体験プログラムを提供する活動を行ってきた博物館が存在する。

4. 国内博物館の先進事例

- 寄付金募集について、早くから取り組んできた博物館としては、国立科学博物館、横浜美術館、徳川美術館、愛媛県立とべ動物園などがあげられる。
- 大阪市立自然史博物館は、友の会を母体とする NPO 法人を立ち上げ、公立博物館からは独立した形での補助金や寄付金の受け皿としている。また、地方独立行政法人化に伴い、これまでの大阪市のふるさと納税メニューを引き継ぐ形で、大阪市博物館機構が運営する各博物館の寄付メニューが公開されている。
- 日本モンキーセンターは、公益財団法人への移行を契機とし、財政難を解消するための支援を募るユニークな特設ページを開設し、様々なクラウドファンディングを実施している。また、Amazon の「ほしいものリスト」や「中古でもいいのでほしい物リスト」等をホームページ上に掲載することで物品での寄付を募る等、現在日本で考えられうるありとあらゆる支援募集活動を行っている。
- 愛媛県立とべ動物園では、愛媛県の企業版ふるさと納税制度を利用しているほか、動物サポーター制度を導入している。

5. 国内博物館の課題と対応策

【計画的遺贈（ブランド・ギビング）を普及させる上での課題と対策】

- 日本でも、国立科学博物館等の一部の博物館において遺言信託等の計画的遺贈の仕組みが導入されているが、計画的遺贈という方法自体が日本では発展途上にある。
- 計画的遺贈を普及させる上での課題として、お金の話を表立ってしにくい日本人の気質が挙げられる。生前に死後の遺産の扱いについて話すことは控えるべきであるという意識や博物館への遺贈について相続人全員の合意を得にくいことが、普及させていく上での障壁となる可能性がある。
- 上記の課題への対策として、第一に博物館側が寄付を呼びかけやすい雰囲気醸成していくことが重要であると考えられる。

【博物館への寄付を普及させる上での課題と対策】

- 国内博物館では、税制優遇等、寄付によって寄付者が得られるメリットに関する詳細な情報がインターネット上で十分に発信されていないことが課題である。
- 上記の課題への対策として、人々が寄付を行いやすいよう、寄付によって得られるメリットや寄付の方法に関する詳細な情報を博物館のホームページ等に掲載する必要がある。

ある。

- また、アメリカにおいては、博物館が寄付を募る際に、税制優遇等について相談することができる組織を、寄付者側に紹介する事例があるが、日本では国立館での銀行または信託銀行との提携を除いて、同様のサービスが存在しない。
- 公立博物館が寄付を集めることについての議論自体が始まっておらず、制度上の課題や情報の共有がなされていない。
- 博物館が自館のみで寄付に関する法律面の情報をカバーすることは困難であるため、相談先となる組織の整備を進めていく必要がある。
- 上記のような課題を抱えている一方で、ふるさと納税の返礼品に公立館の入館無料券を設定している自治体は多い。ふるさと納税寄付金の使い道に博物館を設定する自治体もあり、博物館の資金獲得に繋げることができている自治体が一定数存在する。
- ふるさと納税は、返礼品という分かりやすいメリットがあるため、普及させるのが比較的容易である可能性が高い。ふるさと納税を起点として、博物館への寄付が文化として定着するよう、普及を進めることは有効であると考えられる。
- また、持続的な博物館経営への貢献という観点からすると、クラウドファンディング等の単発の取組を繰り返すのではなく、友の会や後援会等の組織の強化を通して、継続的な会費収入を獲得し、将来的には計画的遺贈に繋げていくことが望ましい。
- 新型コロナウイルス感染症の影響は、閉館期間の長さから、日本よりも欧米においてより大きいのではないかと推測される。特に、閉園期間中も飼育費用が必要かつ入園料収入への依存度が高い動物園は深刻な状況にある。国内の税収によって維持されている博物館は欧米の博物館と比較すると、相対的に経営状況は深刻ではないと言えるのではないかと。新型コロナウイルス感染症の影響により中長期的に自治体の財政が縮小していくことが見込まれる中で、国や各博物館が、早急に新型コロナウイルス感染症対策やアフターコロナへ向けた取組に着手することが必要であると考えられる。

(3) 五月女賢司氏

1. 基本情報

氏名	五月女 賢司
所属	吹田市立博物館 学芸員
実施日時・場所	2021年3月25日 オンライン (zoom)
参加者 (事務局)	鈴木 秀貴 みずほ総合研究所(株) 社会・公共アドバイザー一部 上席主任研究員 渡邊 武瑠 みずほ総合研究所(株) 社会・公共アドバイザー一部 担当研究員

2. 現場の学芸員の視点から見た近年の博物館の動向

- 国内の博物館は、規模や館種を問わず全体的に人手不足に陥っている。予算面では、人件費や事業費は削減される一方で、施設の老朽化が進行しており管理費（固定費）が増加している博物館が数多く存在する。
- 人員が減りつつあるなかで、新しい事業を増やしていく動きが多く、博物館で見られ、一人一人の学芸員への負担が増している。働き方改革によって労働時間は削減される一方で、業務量は増加しており、結果として、「調査・研究」、「資料の保存」等の博物館の基本的な機能を維持するための業務に十分に取り組めない事態に陥っている。
- 学芸員の自助努力による業務効率化だけでは、こうした現状を改善・打開するには限界があり、結果として、館活動の何らかの部分の削減する必要に迫られる。博物館の本来の役割を考慮すると、「調査・研究」、「資料の保存」を止める訳にはいかない。これらの活動に十分な時間を充てられていない現状は、望ましくないと言える。
- 現場が疲弊するなかで、観光業との連携やデジタル技術の活用等、新たな取組を進めることに抵抗感を覚えている博物館や学芸員も一定数存在する。
- 国際的な議論においても、博物館の従来の役割を超えて社会課題の解決への貢献を拡大していくべきであるというリベラル派の主張と、博物館は従来の役割を堅持すべきであるという保守派の主張に二分している。
- リベラル派の考え方に基づいて、博物館の社会教育機能の強化に取り組んでいる学芸員が日本にも数多く存在するが、そうした活動は、保守派の学芸員からは、博物館を利用した「お金儲け」と同一視されている場合もある。そして、そのような同一視に対するリベラル派からの反発もある。
- 海外事例の調査では、上記のような実状から、資金調達に関する事例ばかりを取り上げてしまうと、リベラル派と保守派の両者から敬遠されてしまう可能性がある点には留意が必要である。
- ただし、少子高齢化の進行により税収は今後も減少していき、予算が減らされていくなかで持続的な博物館経営を実現するためには、自治体も博物館の学芸員も危機感を

抱き、意識を変えていく必要がある。また、在留外国人労働者が、今後増加する見込みであるため、そうした人々を社会の構成員として包摂する姿勢に基づいた博物館活動も、より重要になってくる。

3. マンハッタン子供博物館の事例（子供向け各種プログラムのオンライン提供）

- コロナ禍においては、博物館が保有する資源をオンライン上で発信することは重要である。
- また、デジタル技術を活用した取り組みは、コロナが収束した後も継続していく必要がある。デジタル技術は、博物館に直接足を運ぶことが難しい高齢者や病気を持つ人々の博物館へのアクセシビリティを高める。ソーシャルインクルージョンの観点からも、コロナ禍における暫定的な措置ではなく、中長期的な取組として定着させていくことが望ましい。
- ただ、新たなデジタル技術の導入には、現場の学芸員への負担が伴うケースも多い。学芸員への負担が小さい形で導入・推進し、継続可能にするよう留意する必要がある。

4. ヨークシャー博物館の事例（ツイッター「#CURATORBATTLE（キュレーターバトル）」）

- 国内の小規模博物館でも実施可能な取組であると考えられる。
- ただ、人々の注目を集めるために、発信するテーマやコンテンツを博物館が先鋭化することがある一方で、歴史・文化や動物福祉などについては倫理面への配慮に留意する必要がある。
- また、システム上のセキュリティが厳しく、同様のイベントに参加できない公立館も一定数存在する可能性がある。公立館は自治体のルールに従う必要があり、SNSでの発信についても規制されている場合も多く、SNSの特徴であるスピーディな対応・反応ができない可能性がある。
- 同時に、イベントに参加することで得られるメリットについて、現場の学芸員が疑問視することも考えられる。同様のイベントについては、内容が博物館のビジョンに沿ったものであるか、学芸員の厳しいチェックが入る可能性がある。

5. ルーヴル美術館の事例（有名ブランドとのコラボ商品開発とオンラインショップ販売）

- 世界的に知られている美術館であり、ブランド力があるからこそ実施できる取組であると考えられる。エルミタージュ美術館、大英博物館等もブランド力があるという意味で同様である。
- 日本国内でも、特に国立館で大規模な特別展が実施されるなど、ブランド力を生かした取組が行われている。結果として、国立館が努力して様々な取組を行うほど、比較的集客力の小さな地方館が疲弊していくような潮流が生じてしまっている。
- 様々な規模の博物館の全体のバランスを重視するか、集客力のある博物館をより一層

強化するかによって、取組の方向性が大きく変わると考えられる。

- 同様の取組をより小さくした形であれば、地方の小規模博物館においても実施することができる可能性がある。その際には、連携対象は、大手ブランド企業というより、地域の NPO や企業になると想定される。
- 国内でも既にそうした取組は存在する。大阪市立自然史博物館は、標本作成サークル「なにわホネホネ団」を設立して、「ホネホネサミット」というイベントを毎年開催し、骨にまつわる小物を制作する人たちが集まり販売するなどしている。
- ただ、自治体直営館が単館でショップ運営を行うのは難しい場合が多い。来館者が少ない博物館であれば、民間企業も参入しないと考えられるため、ショップの運営を委託するのも難しい。さらには、商品を仕入れて販売することが自治体のルール上、許可されていない場合もある。
- 上記のような館種によって運営方式に制約があることを考慮すると、単館でなく複数館のネットワークによって実施していくことで、様々な館種が参加できるようにすると、可能性が広がると考えられる。

6. 上海外灘美術館の事例（デジタルパブリケーション創刊、リサーチコラボレーション）

- 興味深い取組であるが、それぞれの博物館がどこまで導入できるか、博物館の規模や学芸員の意欲によって異なると考えられる。
- 単館では実施できない博物館に対しては、都道府県の博物館協会等の博物館同士の横のつながりを形成するための組織をプラットフォームとして活用して、各博物館の取組を支援することが望ましいと考える。
- また、国内においても既に同様の取組が存在する。奈良文化財研究所によって文化財に関する論文のプラットフォーム「文化財論文ナビ」が形成されている。このような、既に形成されているプラットフォームを周知することで、各博物館の学芸員による調査研究活動を促進していくことも重要である。

7. アート UK の事例（パブリック・アート・コレクションのオンラインホーム）

- 資料のインターネット公開は、利用者の鑑賞教育に繋がるため、積極的に実施すべきである。アート作品（二次元）はインターネット公開に親和性があり、鑑賞教育を行いやすい。
- また、学芸員にとっても、図録等が存在しない場合は、他館がどのような収蔵品を有しているか把握しにくいことがある。資料のインターネット公開は、収蔵品を借りる際や調査研究を行う上でも有益である。
- ただ、資料の著作権については留意すべきである。資料のデジタル化は二次利用に当たり、博物館が収蔵している資料のインターネット公開を行うためには、資料の作者の許可が必要である（この点は、博物館の学芸員でも誤解している場合がある）。ただし、著作権が切れた資料に関しては自由に利用できるため、次世代への継承や新た

な創造活動のために、積極的にインターネット公開を実施すべきである。

8. クラウドファンディングの普及について

- 制度上、多くの自治体直営館はクラウドファンディングを実施することはできない。
- 一方で、直営館を支援するボランティア団体がクラウドファンディングを実施することは可能である。
- ただ、クラウドファンディングによって資金を調達するには、人々が応援したいと感じるような情報発信を行う必要がある。現状では、現場の学芸員は業務に追われ、コピーライターのような情報発信の検討に時間を割けるかが問題である。また、クラウドファンディングの導入方法や有効的な活用方法について知見やノウハウを有していない場合が多い。現場への負担が大きい状況下で、そういった知見やノウハウの獲得に取り組もうとする時間や労力を確保することは難しい可能性が高い。
- 一方、国内では、十分な予算を確保している国立館がクラウドファンディングを実施している例もある。
- 現状、クラウドファンディングは、本当に資金を必要としている館が取り組むことのできる資金調達方法としては機能していないのではないかな。

9. ナショナル・ギャラリーの事例（世界の5つの美術館による「ひまわり」デジタル展示会）

- ナショナル・ギャラリーをはじめとするブランド力のある美術館による、ゴッホという著名な作家の作品をデジタル上で共同展示した事例であり、国内博物館が取り組むには、ストーリーやコピーで、どれだけ人々に魅力を感じてもらえるかがポイントとなる。そのポイントを押さえることができれば、国内でも取組可能であろう。
- ただし、高画質のデジタル展示ならコストも相応にかかるので、小規模博物館では難しいかもしれない。自治体の財政が厳しい場合、事業に国が補助をしてくれると良いのではないかな。

10. 新型コロナウイルス感染症関連資料の収集について

- 吹田市立博物館は、新型コロナウイルス感染症関連資料を3,000点以上収集している。その他、国内のいくつかの博物館においても収集・展示を行っている。
- 海外においては、ロンドン博物館等でもコロナ関連資料の収集が行われている。
- 新型コロナウイルス感染症の拡大は、歴史的な出来事であり、後世の人々が学ぶことができるよう資料の収集・保存を行うことは博物館の役割の一つであると考えられる。日本でも、単館によるスポット的な資料の収集・保存ではなく、ネットワーク化して取り組んでいくことが望ましい。

11. 観光業との連携、デジタル技術の活用に向けたプラットフォーム構築について

- 観光業やデジタル技術は、現場の学芸員にとっては専門外の分野であるとともに、多くの館では、知見やノウハウを有する人材を単館で確保することも難しい。
- 観光業との連携やデジタル技術の導入に関する業務は、博物館横断的な業務であるので、これをサポートする専門家を各館で共有するプラットフォームを組成し、各館の要請に応じて専門家を派遣し、博物館の職員に代わってデジタル技術の導入等の業務を行ってもらえる仕組みを構築することが望ましいと考える。
- 都道府県の博物館協会等が、博物館をまたいで活用することができる人材のプラットフォームを構築し、国がプラットフォームに対して金銭的な支援をするなどの方法が考えられる。こうした取組が、博物館と異分野との連携推進にもつながり、それによって全国の多様な歴史・文化資源などの効率的・効果的な発掘及び発信が可能となるため、各地の観光などによる地域振興が推進されるものと考えている。

第4章 海外の博物館における新型コロナウイルスの影響と海外事例調査

各種報道や先行調査によれば、海外においても、博物館は新型コロナウイルス感染症の影響を大きく受け、休館、展示内容の変更・延期、職員による在宅勤務、一時解雇等を余儀なくされている。本章では、まず、海外の博物館が新型コロナウイルス感染症で受けた影響を概観し、その上で、海外の博物館に関する個別事例を整理する。

1. 海外の博物館における新型コロナウイルスの影響に関する全体像の整理

国際博物館会議（International Council of Museums : ICOM）は、世界の博物館に対して2020年4～5月（以下、「ICOM第1回調査」と9～10月（以下、「ICOM第2回調査」）に実施したアンケート調査（回答数はそれぞれ約1,600、約900）を基に、博物館経営における新型コロナウイルス感染症の影響を取りまとめた報告書を公表している。アンケート調査結果は、世界全体だけでなく、地域別（欧州、北米・中南米、アジア・大洋州、中東、アフリカ）にも整理されている。ここでは、これらの先行調査を基に、主に以下の項目について海外動向の全体像を整理した。

図表 海外の博物館における新型コロナウイルスの影響に関する全体像の整理

項目	概要
博物館の営業・運営状況	✓開館・閉館状況 ✓職員の勤務状況（出勤、在宅勤務、有給取得、一時解雇）
想定される経済的な影響	✓博物館の収入構造（入場料収入、公的補助金、民間基金、寄付）、平均的な来館者数（2020年以前と2020年1-10月）、年間収入の減少度合（見込み） ✓財政支援の有無（緊急的ファンド、損失補填、緊急的税制支援、職員の給与補填、資金調達キャンペーン、賃料支払い・不動産ローン返済の一時停止） ✓長期的な経済的影響（従業員数の削減、プログラム数の削減、公的補助・私的支援減、閉館）
デジタル化への対応	✓デジタル対応専門の職員の有無 ✓予算全体に占めるデジタル活動予算の割合 ✓コロナ禍の前後でのデジタルを活用したサービスへの取組の変化（デジタルアーカイブ、オンライン展示、ライブイベント、ニュースレター、ポッドキャスト（インターネットでの音声ファイルのダウンロード）、SNSの活用等） ✓都市封鎖（ロックダウン）後に想定する対応策（スタッフ増強、予算拡充、スタッフの教育訓練、デジタルサービス提供の拡大、デジタル戦略の再考）

（資料）ICOM, “Museums, museum professionals and COVID-19”, May 2020; “Museums, museum professionals and COVID-19: follow-up survey”, Oct 2020.

(1) 博物館の営業・運営状況

①開館・休館状況

ICOM 第1回調査によれば、2020年4月7日から5月7日までの間、アンケート調査に回答した博物館の94.7%が「休館」と回答した。

地域別では、新型コロナウイルス感染症の広がりの違いを背景として、アジア、アフリカ、中東地域で、「開館」、「自発的に開館・休館」した博物館の割合が合計10%前後と、高い水準となった。

図表 博物館の開館・休館の状況（2020年4月7日～5月7日の間）

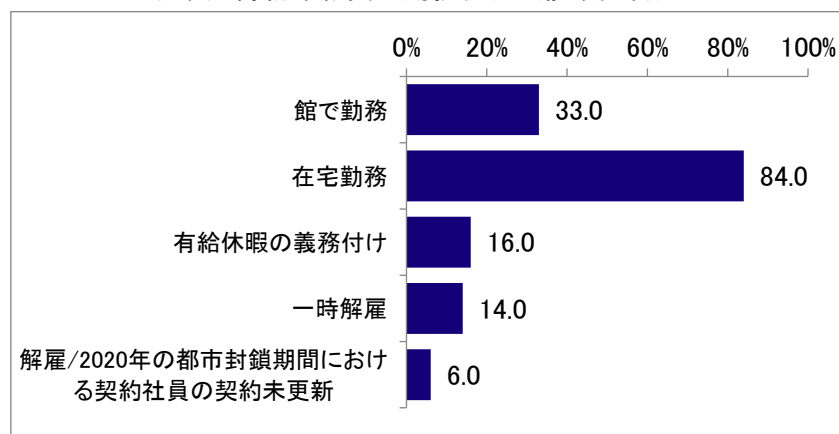
状況	割合(%)
休館	94.7
開館	1.1
自発的に開館・休館	4.0
その他	0.2

(資料) ICOM, “Museums, museum professionals and COVID-19”, May 2020.

②職員の勤務状況

ICOM 第1調査によれば、職員の勤務状況については、在宅勤務を実施している博物館が全体の84.0%に上った。博物館職員の安全を確保し、また、政府によって導入された新型コロナウイルス感染症封じ込めの措置に応じ、多くの博物館で職員が在宅勤務を行った。また、一時解雇や契約社員の契約未更新も行われ、博物館職員が非常に困難な状況に直面したことが表れている。

図表 博物館職員の勤務状況（複数回答）



(資料) ICOM, “Museums, museum professionals and COVID-19”, May 2020.

(2) 想定される経済的な影響

①博物館の収入構造

博物館の収入構造を確認すると、ICOM 第1調査によれば、政府による助成金が予算の75%以上を占めている博物館の割合は、全体の30%に上った。一方、入館料や物販等の収入は予算全体の10%未満であるとの回答が全体の31.2%、25%未満の回答は合計で48.1%と、予算に占める外部資金の割合が低い博物館が多い状況にある。

図表 博物館の収入構造

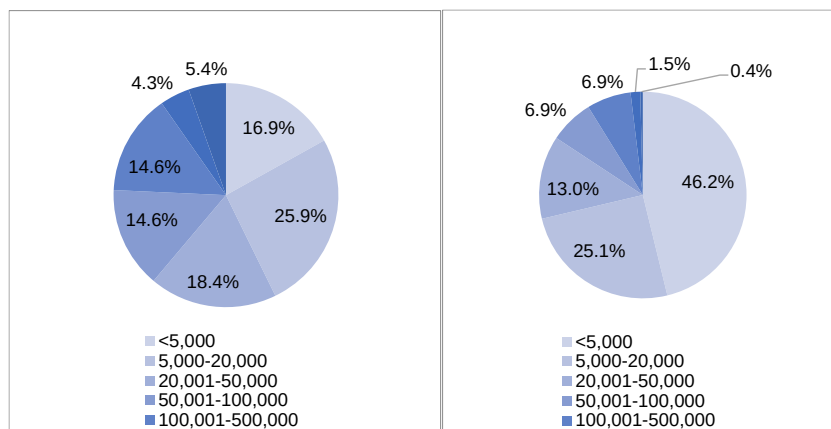
予算全体に占める割合	入館料・物販等の収入(%)	政府助成金(%)
10%未満	31.2	18.6
25%未満	16.9	6.2
50%未満	8.4	6.9
50%以上	5.5	8.9
75%以上	3.3	9.1
90%以上	3.5	20.9
分からない	31.2	29.5

(資料) ICOM, “Museums, museum professionals and COVID-19”, May 2020.

②博物館の来館者数の変化

博物館の来館者数の変化をみると、ICOM 第2調査によれば、2020年以前は5,000人未満と回答した博物館の割合は全体の16.9%であったのに対し、2020年1～10月では全体の46.2%に上った。都市封鎖と休館により、多くの博物館で来館者数が減少した状況が確認できる。

図表 博物館の来館者数の変化
2020年以前(左) 2020年1～10月(右)

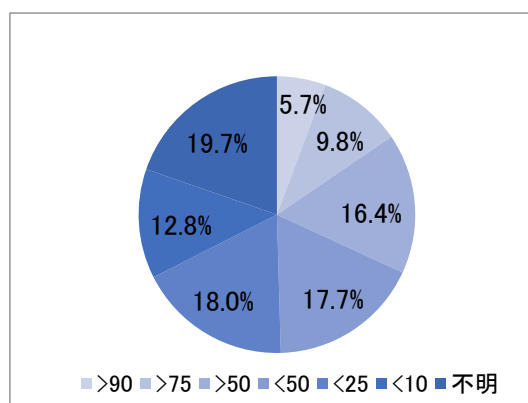


(資料) ICOM, “Museums, museum professionals and COVID-19: follow-up survey”, Oct 2020.

③年間収入の減少見込み

来館者数が減少するなか、ICOM 第 2 調査に基づき、2020 年の収入額（見込み）が前年と比べてどれだけ減少するかを確認すると、減少額は 10%未満と回答した博物館の割合はわずか 12.8%であった一方、少なくとも 25%以上は減少すると回答した博物館の割合は、合計で 49.6%に上った。また、50%以上減少すると回答した博物館の割合は、合計で 31.9%にも及んでいる。

図表 2020 年の減収見込み（2019 年の収入額対比）

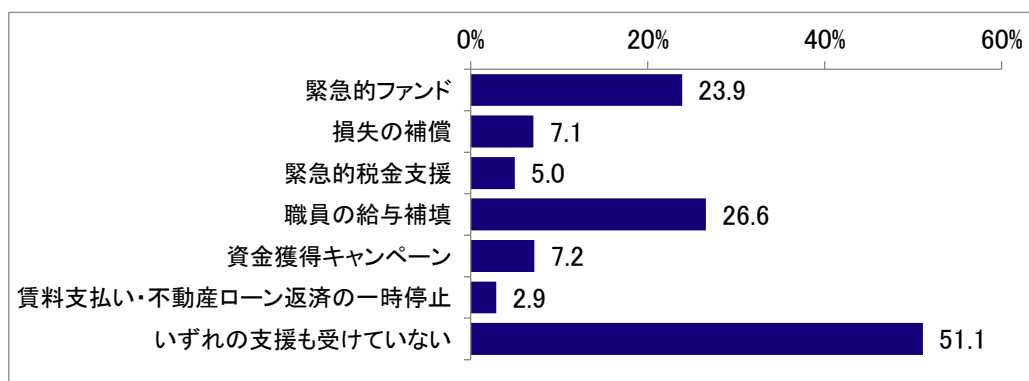


（資料）ICOM, “Museums, museum professionals and COVID-19: follow-up survey”, Oct 2020.

④財政支援の有無

コロナ禍で来館者数の減少と収入の落ち込みがみられるなかで、緊急的な財政支援等を受けているかを確認すると、ICOM 第 2 調査によれば、緊急的ファンドによる支援を受けている博物館が 23.9%、職員の給与補填の支援を受けている博物館が 26.6%に上った。他方、いずれの支援も受けていないと回答した博物館が 5 割超に上っており、多くの博物館が厳しい経営状況に陥っていると推察される。

図表 財政支援の有無（複数回答）



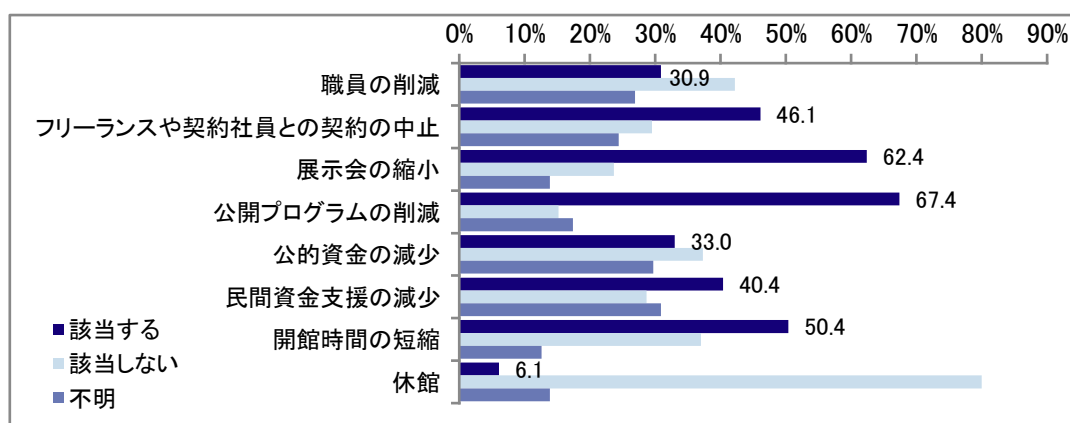
（資料）ICOM, “Museums, museum professionals and COVID-19: follow-up survey”, Oct 2020.

⑤中長期的な経済的影響

ICOM 第2調査に基づき、コロナ禍が中長期的に及ぼす経済的影響をみると、展示会の縮小、公開プログラムの削減、開館時間の短縮を挙げる博物館が全体の5割超となっている。博物館の職員については、フリーランスや契約社員との契約の中止を挙げる博物館の割合も46.1%と、博物館運営の厳しい状況を示していると考えられる。

博物館を完全に閉館するとの回答は全体の6.1%であり、ICOM 第1調査の12.8%からわずかな改善がみられた。

図表 中長期的な経済的影響（複数回答）



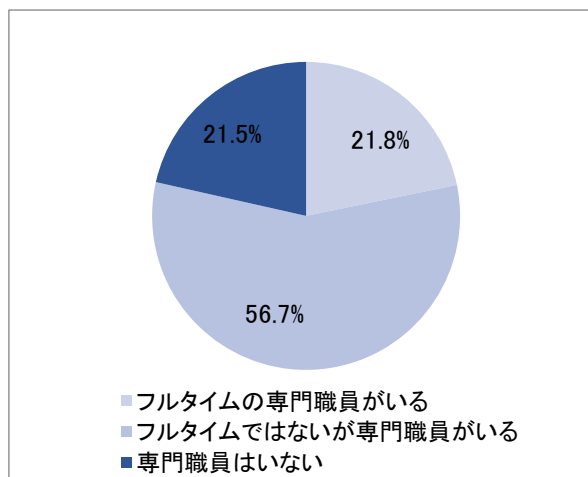
(資料) ICOM, “Museums, museum professionals and COVID-19: follow-up survey”, Oct 2020.

(3) デジタル化への対応

① デジタル対応専門の職員及び予算

デジタル化に向けた取組の状況として、まず、デジタル対応専門の常勤職員の有無を確認すると、ICOM 第2調査では、フルタイムの専門職員がいると回答した博物館の割合は全体の21.8%であった。また、フルタイムではないが専門職員がいるとの回答は、全体の56.8%であり、常勤を問わず専門職員がいる博物館は、全体の8割弱に上っている。

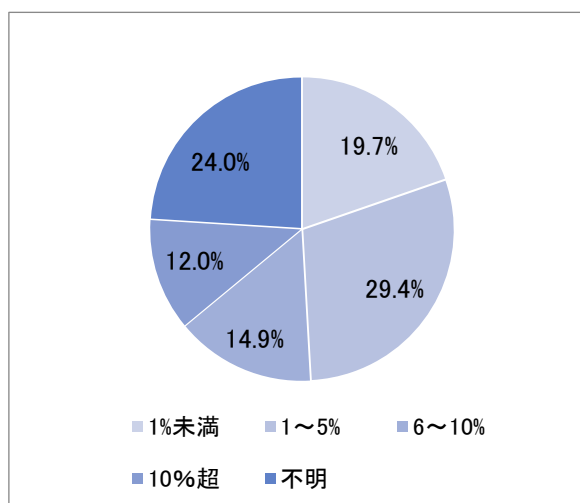
図表 デジタル対応専門の職員の有無



(資料) ICOM, “Museums, museum professionals and COVID-19: follow-up survey”, Oct 2020.

次に、予算全体に占めるデジタル活動の予算の割合をみると、1～5%との回答が29.4%と最も多く、次いで1%未満が19.7%であった。回答した博物館の約5割は、デジタル活動の予算が予算全体の5%以下の状況にある。

図表 デジタル活動予算の割合



(資料) ICOM, “Museums, museum professionals and COVID-19: follow-up survey”, Oct 2020.

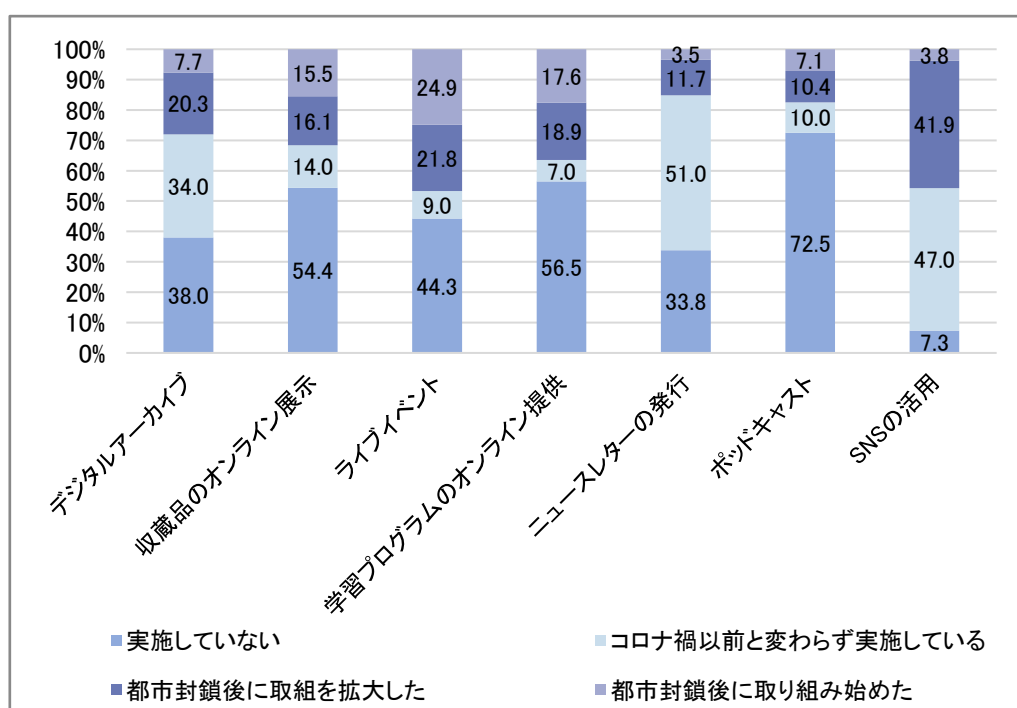
②デジタルを活用したサービスへの取組の変化

ICOM 第2調査に基づき、まず、デジタルを活用してどのようなサービスを提供しているかをみると、収蔵品のオンライン展示、ライブイベント、ニュースレターの発行、SNSの活用を実施しているとの回答が5割超となっている。

次に、こうした取組がコロナ禍の前後で変化したかをみると、全ての取組で「都市封鎖後に取組を拡大した」、「都市封鎖後に取り組み始めた」との回答がみられる。ICOM 第1調査の結果と比較しても、「都市封鎖後に取り組み始めた」との回答割合が高まっている。都市封鎖が契機となって、デジタルを活用した取組を開始・拡大した博物館が多く存在することが分かる。

なかでも、SNSの活用は、「コロナ禍以前と変わらず実施している」との回答が47%と、もともと利用していた博物館が多いが、「都市封鎖後に取組を拡大した」博物館も41.9%と非常に高い割合となっている。

図表 デジタルを活用したサービスへの取組状況とコロナ禍前後での変化



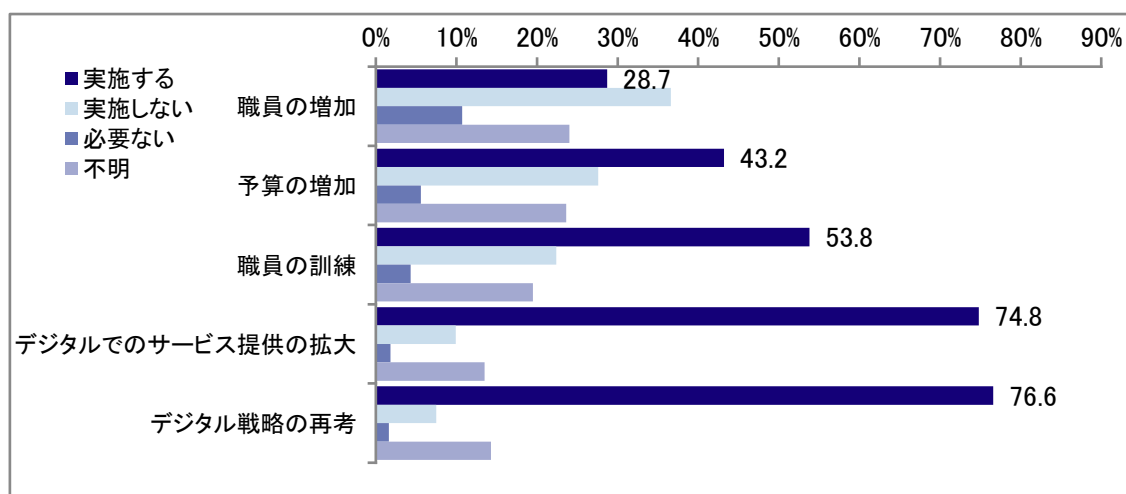
(資料) ICOM, “Museums, museum professionals and COVID-19: follow-up survey”, Oct 2020.

③都市封鎖後に想定する対応策

コロナ禍により、多くの博物館がデジタルへの取組を再考している。ICOM 第2調査によれば、都市封鎖後に想定するデジタル対応策として、「デジタル戦略の再考」、「デジタルでのサービス提供の拡大」を挙げた博物館の割合は、それぞれ 76.6%、74.8%に上った。

デジタル化に向けた「職員の訓練」を挙げた博物館も全体の 5 割を超えているものの、「職員の増加」を想定する博物館は 3 割弱に止まっている。

図表 都市封鎖後に想定するデジタル対応策



(資料) ICOM, “Museums, museum professionals and COVID-19: follow-up survey”, Oct 2020.

2. 海外事例の選定の考え方

海外の博物館における新型コロナウイルス感染症の影響とそれに対する収益力確保に関する事例を調査する上では、以下の事例を選定することが重要である。

- ・国内博物館の在り方を検討するためのモデルケースとなる取組
 - ✓ 国内博物館が取り得る方策
 - ✓ 新しい博物館の在り方の視点での分析に資する取組
 - ✓ 単館の取組を補うプラットフォームとしての取組

国内博物館が抱える以下の①②の課題への対応策について、海外事例の情報収集を実施する。ただし、視点①は既に国内調査で検討がなされていることから、②をより重視する。その際、②を強化することで、①の改善につながる取組（例：デジタル化の推進）に留意する。

図表 海外事例の情報収集の視点・内容（案）

視点	内容
①日本の博物館がコロナ禍以前から抱える課題への対応策	✓ 財務的安定性の確保に向けた(外部)資金調達源(収益構造)の多様化 ✓ オペレーションの効率化 ✓ 人材・組織体制面 等
②新型コロナウイルス感染症の影響への対応策	✓ デジタル化の推進(情報発信・マーケティング手法等の強化) ✓ 教育関連プログラムの拡充 ✓ 地域コミュニティ支援 等

コロナ禍以前から抱える課題の詳細は以下の通りである（視点①）。

図表 持続的な博物館経営に向けた課題

（人口規模が比較的小さい地域に立地する小規模博物館）

課題	概要
内部資金の獲得	✓ 財政当局等との予算折衝において、どのような取組を行ったかという定性的な評価項目に加え、来館者数等の定量指標が重要な評価項目
外部資金の獲得	✓ 来館者の確保：3つの障壁（認知の障壁、来館の障壁、再訪の障壁） ✓ 寄付・スポンサー制度：積極的な取組が行えていない。 ✓ 附帯事業：収入源が入館料収入のみである博物館や、ショップが設けられていても委託販売による手数料収入のみで、大きな収入源になっていない。
オペレーションの効率化	✓ 事務管理・学芸における人手不足でオペレーションの効率化を進められていない。
人材確保・組織体制	✓ 地方公共団体直営の場合、博物館は地方公共団体の職員として学芸員を雇用する必要があり、柔軟な人材確保が行えない。 ✓ 立地地域や処遇に起因する人材確保難。 ✓ 人材不足により、学芸業務を行う職員が事務管理業務も行い、学芸業務を十分に行うことができない(組織の機能不全)

（資料）文化庁「平成30年度「博物館ネットワークによる未来へのレガシー継承・発信事業」における「持続可能な博物館経営に関する調査」事業報告書」平成31年3月。

先行研究では、外部資金の獲得では、来館者確保の「3つの障壁」や、収入源確保・多様化として寄付・スポンサー制度、付帯事業が主な課題となっている。また、オペレーションの効率化や人材確保・組織体制では、人手不足が共通の課題である。

そこで、本調査では、以下の取組（例）を念頭に置いて海外事例の収集を行った。

図表 事例収集の対象とする取組（例）

分類	取組（例）
来館者確保の「3つの障壁」への対応	● バーチャルツアー【展示】 ● 情報発信・マーケティング手法等の強化（デジタル化）（例：SNS等を活用した企画・イベントの実施等） ● 教育関連プログラム、ワークショップのオンライン提供の拡充【教育】 ● 研究者・思想家等の広範なネットワークでのリサーチコラボレーション【調査・研究】 ● 地域コミュニティ支援 ● プラットフォームの形成・活用
（新たな）収入源の確保・多様化	● 効果的・効率的な実施方法 ● 社会貢献的活動の推進におけるクラウドファンディング等の活用 ● 博物館の基本的機能・役割関する魅力度の向上への取組（「収集・保存」、「調査・研究」、「教育・展示」等の機能の向上を図る取組により「3つの障壁」を低くすることで、博物館のファンの拡大と資金提供の可能性を高める取組）
オペレーションの効率化、人材確保	● 大学と共同でのオンライン授業の実施、芸術家・建築家等の専門人材との協働によるプログラム提供（館外の専門人材の活用による博物館職員の負担軽減） ● 独立系キュレーターとの効果的な協働 ● メンバー博物館での情報共有 （留意点：行政職員（自治体直営）の場合、複数の博物館の兼職は不可）

3. 海外事例調査の候補（ロングリスト）

（1）有識者による視点・留意点

海外事例の選定に先立ち有識者に対して実施したヒアリング調査を踏まえ、海外事例調査の候補の選定（ロングリスト）においては、以下の点に留意した。

- ✓ 寄付やクラウドファンディングの定着度という日本と海外での文化の違い
- ✓ そもそも、特に欧米では博物館の制度が異なり、単館の自助の取組だけでなく、支援団体や複数間の連携といった取組がなされている。よって、単館ではないプラットフォーム的な取組も取り上げるべきではないか。特に本報告書は、設置者や支援団体が読むことを考えると、横展開という意味でそのような形にすることが効果的。
- ✓ コロナウイルスの影響が大きかった欧米諸国では、通年で休館といった博物館がほとんどで、「コロナ対応」に注目した優良事例は探しても出てこない可能性が高い。そもそも現在進行形でロックダウン等の措置がなされている中で、公開情報として整理されていないと考えられる

（2）海外事例調査の候補（ロングリスト）

本調査では、前項に記載した日本の博物館が抱える課題への対応策として、海外の博物館による特徴的な取組の概要を整理し、海外事例調査の候補としてロングリストを作成した。ロングリストは以下の通りである。

図表 海外事例調査の候補（ロングリスト）

博物館名	国	都市	取組(概要)	特徴 (機能・手法等)
マンハッタン子供博物館 Children's Museum of Manhattan	アメリカ	ニューヨーク	新型コロナウイルス感染症の影響を受けて閉館している間、1週間の曜日毎に子供向け各種プログラム(食、科学、歌、ゲーム等)をオンラインで提供。提供するプログラムが増えたことから、専用サイトの拡充・リニューアルを実施し、再開後もサービスを継続。(Magical Mondays、Move and Groove Tuesdays、Our World Wednesdays、Artsy Thursdays、Feel Good Fridays、Storytime Saturdays、Surprise Sundays)	- 教育 - デジタル
ヨークシャー博物館 Yorkshire Museum (York Museums Trust)	イギリス	ヨーク	Twitter上でハッシュタグイベント「#CURATORBATTLE(キュレーターバトル)」を開催し、ハッシュタグで収蔵品を公開された。毎週金曜日にテーマを発表し、そのテーマに合わせて世界各国のミュージアムが収蔵品を公開するというもの。4月17日に発表された「Creepiest Object(不気味すぎるもの)」のキュレーターバトルは、日本でも話題となった。	- マーケティング(認知の障壁) - ソーシャルメディア - 企画アイデア＋SNS活用でコストをかけずに実施

			Twitter 上でのキュレーターバトルは 2020 年 3 月 20 日から 7 月 24 日まで開催され、開催期間中、York Museums Trust が管理する博物館のオンライン展示物等を 540 万人が閲覧した。	(小規模博物館でも実施可能)
ルーヴル美術館 Musée du Louvre	フランス	パリ	- 多種 SNS (Facebook、Twitter、LinkedIn、Vine、Daily motion 等) に積極的に取り組む。コロナ禍では、Facebook の「いいね！」が都市封鎖中の 4 月に 107.386 件と、2019 年 12 月の 56.865 件からほぼ倍増。Instagram のフォロワー数も 2020 年 1 月で 430 万人と、2 年強で 2 倍以上に拡大。 - ルーヴル美術館は 2021 年 1 月 28 日、新たなオンラインショップをオープンさせた。このサイトは、ルーヴルが様々なパートナーとコラボレーションした商品の販売がメインとなっている。同美術館によると、このオンラインショップはルーヴルの存在をより広く周知し、ユーザーと美術館との結びつきを強めることが目的(有名ブランドとのコラボ商品の開発とオンラインショップでの販売)。 - 有名ブランド「ルイヴィトン」のファッションショーの開催。	- ソーシャルメディア(フォロワー数の拡大) - 物販のオンライン化(付帯事業の強化による外部資金の獲得) - マーケティング(ファッションショー会場としての活用)
上海外灘美術館 Rockbund Art Museum (RAM)	中国	上海	2020 年 1 月より改装工事のため休館。この期間に、デジタルパブリケーション「カーテン (Curtain)」を創刊。インタビュー、ビデオ、エッセイなどを盛り込む。2023 年までのプロジェクトとして実施。 - 中国内と海外の双方に発信され、調査・研究の面で研究者・思想家など、より広いネットワークとのコラボレーションを可能にするオンライン事業に層力を入れている。	- 調査・研究 - 人材確保 - デジタル(プラットフォーム)
アート UK Art UK	イギリス	ロンドン	- アート UK は、イギリスのすべてのパブリック・アート・コレクションのオンラインホーム。英国のパブリックコレクションのアートを誰もが楽しみ、学び、研究のために利用できるようにすることを目的とした文化教育慈善団体。ウェブサイトは 3,300 以上の英国の機関の協力によるもの。 - アート UK は国の芸術を一つのプラットフォームにまとめ世界中の人々に見てもらおうとしている。美術品をデジタル化し、美術品の背景にある物語を伝え、美術品との人々の交流のためのエキサイティングな機会を創出。パブリック・アート・コレクションのアクセシビリティと持続可能性を向上させることによって、それらを支援する上で大きな役割を果たしている。 - ウェブサイトにはオンラインショップもある。	デジタルプラットフォーム
リンカーンパーク動物園(※) Lincoln Park Zoo	アメリカ	シカゴ	園内の特定の動物を指定して支援のための寄付を行うことができる。支援したい動物と金額を選び、選んだ動物のケアの費用を支援する。支援を行った動物の写真、ぬいぐるみ等が寄付額に応じてプレゼントされる。	寄付

リンカーンパーク 動物園(※) Lincoln Park Zoo	アメリカ	シカゴ	- 出資額に応じて様々な特典が付与される、年会費を4つのランクに分けた企業メンバーシップを募集している。 - 特典の内容は、「従業員特典」、「幹部特典」、「企業利益と感謝」の3種類に分類される。「従業員特典」では、メンバー限定のイベントチケット、無料駐車、ショップやレストランでの割引、「幹部特典」では、バックヤードツアー、接待のための会場貸し出しの割引、「企業利益と感謝」では、ウェブサイト上でのロゴ掲載、寄附者名の掲示、年報での感謝等が提供される。	企業メンバーシップ
シカゴ美術館 (※) The Art Institute of Chicago	アメリカ	シカゴ	- ホームページ上に「ブランド・ギビング」(計画的遺贈)に関する案内を掲載している。大きく「誰にでもできるギフト」と「寄贈者に収入をもたらすギフト」に分けて募集を行っている。 「誰にでもできるギフト」としては、遺言または信託による寄付、生命保険による寄付、不動産による寄付等のバリエーションがある。 「寄贈者に収入をもたらすギフト」としては、慈善のための寄付年金、慈善目的信託、慈善年金信託等のバリエーションがある。	寄付
科学産業博物館 (※) Museum of Science and Industry	アメリカ	シカゴ	ホームページにリンクされた AmazonSmile (ユーザーが、登録されているチャリティ団体の中から1つを選び、買い物時の料金に応じた金額を寄付できる EC サイト)のサイトから買い物をすると、Amazon が購入額の0.5%を館に寄付する仕組みを導入。	寄付
ニューヨーク近代 美術館(※) MoMA	アメリカ	ニュー ヨーク	2013 年からユニクロとの共同プログラム「ユニクロ・フリー・フライデー・ナイト」を開催。毎週金曜日の夕方、入館料無料で MoMA が所蔵する近代美術のコレクションや展覧会、映画鑑賞等を鑑賞することができる。 - ニューヨーク在住の高齢者を対象に、無料で MoMA のコレクションや特別展に参加することができる「プライムタイム・プログラム」を提供している。また、ニューヨーク市内の高齢者向けサービスを提供する団体に対して、団体向けのプログラムを提供している。	- 企業との連携 - 社会貢献活動
デ・ハヴィランド航 空機博物館 De Havilland Aircraft Museum	イギリ ス	ロンドン	個人による寄付を募る映像のホームページ上での公開、遺言による寄贈(遺産提供)を呼びかけるリーフレットの作成・配布等を行った。事業実施前は、入館料や来館者からの寄付が主な収入源であったが、資金源の多様化を図ることに成功した。	寄付
ノリッチ城 Norwich Castle Museum and Art Gallery	イギリ ス	ノリッジ	城の整備に当たって、公的資金調達キャンペーンを実施した。寄付ベースのクラウドファンディング・プラットフォームの活用、郵送・直接の寄付等の形で寄付を募りつつ、キャンペーンの認知度向上のためにソーシャルメディア、専用ウェブサイト、特別イベント等による発信を行った。	- 寄付 - クラウドファンディング

			また、寄付金の用途と様々な寄付の方法、プロジェクトの後援者である著名人による推薦文を掲載したリーフレットを作成し、配布した。	
ナショナル・ギャラリー National Gallery	イギリス	ロンドン	2017 年、ゴッホの象徴的な「ひまわり」の絵の 5 つのバージョンが、ライブストリーミングによって初めて再集結した。また、5 つの絵画は世界中のさまざまな美術館に所蔵されているが、5 つの美術館は Facebook と協力し、デジタル展示会「Sunflowers 360」を制作した。 - ライブ配信では、各作品は、それぞれの美術館の学芸員によって発表され、15 分の時間を割いてその作品版の重要性を説明した。また、デジタル展示会では、仮想現実 (VR) 等の技術を活用し、5 つの「ひまわり」が一室に展示された。 5 つの美術館が共同で取り組んだことで、観客はすべての絵画をリアルタイムで見たり、比較したり、対比したりすることができるようになった。技術の支援がなければ、「ひまわり」の 5 つの絵をリアルタイムで比較することはできなかった。ライブストリーミング等のデジタル技術がアートにおけるコラボレーションとコミュニティを促進する方法の一例。	- デジタル化 - フェイスブック - ライブストリーミング - 複数館による協働的取組
ロサンゼルス郡立美術館 Los Angeles County Museum of Art (LACMA)	アメリカ	ロサンゼルス	- Facebook ページに定期的にライブ配信動画を投稿している。中でも最も人気があったのは、同美術館と著名な映画監督ギジェルモ・デル・トロ(パンの迷宮、水の形)との対話を 2016 年にライブ配信したもの。 - オンライン視聴者は、ビデオのコメント欄に映画監督への質問を投稿することができ、質問は読み上げられ、リアルタイムで回答された。これにより、世界中の人々が創造的な映画監督と直接交流する機会を得ることができ、また、博物館は、より多くの人々、より多様な層に向けて行っているイベント等を際立たせることができた。 - この動画は 120 万人が視聴し、6,000 件のコメントと 16,000 件のシェアがあった。同博物館は毎週 1 本のライブストリーミング動画を投稿し続けており、フォロワーからのフィードバックを求めている。これは、博物館がオンラインでの貢献に基づいて作成するコンテンツに対するオーナーシップを彼らに与えることによって、彼らの聴衆とより深い関係を築くのに役立っている。	- フェイスブック - ビデオストリーミング
ウィルトシャー博物館 Wiltshire Museum	イギリス	ウィルトシャー	- コロナ禍における当館の教育・学習チームを支援するための資金調達を目的として、資金調達プラットフォームである「Crowdfunder」を活用したクラウドファンディングキャンペーンを 2020 年 11 月から実施した。 「Crowdfunder」のページ上に、都市封鎖下における家族向けの学習ビデオ、博物館の	- クラウドファンディング - デジタル化 (映像コンテンツの配信)

			スタッフが登場する紹介ビデオ等を掲載した。	
デ・ハヴィランド航空機博物館 de Havilland Aircraft Museum	イギリス	ハートフォードシャー	- 航空機コレクションを保管するための新たな格納庫の建設に要する資金の調達を目的として、遺産提供を含めた新たな寄付金獲得活動を開始した。 - 個人からの遺産提供を呼びかける映像を制作して博物館のウェブサイトに掲載するとともに、活動を PR するためのリーフレットを作成し、地域の弁護士事務所やイベント会場、館内において配布を行った。	寄付(遺産提供)
国立アメリカ歴史博物館 National Museum of American History (NMAH)	アメリカ	ワシントン D.C.	- コロナ禍が広がりをもよおすなか、スミソニアン学術協会傘下の国立アメリカ歴史博物館(NMAH)の学芸員チームは、現在の状況の社会文化的影響を認識し、新型コロナウイルス感染症関連資料の収集を推進する「COVID-19 収集タスクフォース」を結成。収集している資料は、N95 防護マスクなどの個人用防護具や、防護具不足を示す空箱から患者の手書きのイラストまで幅広い。 - また、国立アフリカ系アメリカ人歴史博物館は、新型コロナウイルス感染症の全米の影響を文書化するためのキャンペーンを実施し、様々な組織、コミュニティグループ、教会と個人から日記、後述記録(オーラル・ヒストリー)、写真、インタビュー等の資料を収集 - スミソニアンの学芸員たちは、こうした活動を推進するため、およそ 10 のスミソニアン博物館が「汎施設的な収集活動を行う共同提案」をまとめ、各館が有するネットワークを活用し、新型コロナウイルス感染症関連資料の収集と保存を進めている。	- 収集・保存 - 博物館“群”としての取組(ネットワーク)
レジスタンス博物館 Museo della Resistenza	イタリア	トリノ	2020 年初めに、第二次世界大戦、レジスタンスやイタリア解放に関連する過去の写真、ノート、当時の日用品といった資料を基に、市民参加型のイベントの開催を検討していたところ、2020 年 3 月の都市封鎖により閉鎖を余儀なくされ、当博物館はオンサイト展示の代替案を検討しなければならなくなった。 - そこで、当博物館は市民に対し、自分が持っている当時のもので物語を伝えることができる短い自己制作ビデオを送ってもらうよう、博物館のウェブサイトやソーシャルメディアを通して市民に呼びかけ、市民参加型のオンラインイベントを開催。	- 市民参加型(共同キュレーター) - 収集・展示 - SNS 活用
国立現代美術館 ソウル館 The National Museum of Modern and Contemporary Art, Korea (MMCA)	韓国	ソウル	- 美術館のウェブサイト上に「オンラインミュージアム」のページを展開し、当美術館の学芸員による展示作品の解説、アーティストによるトークイベント、学生向けワークショップ、館内 VR ツアー等の動画を無料で配信している。 2021 年 3 月 29 日時点で、121 件の動画を配信している。	- デジタル化(映像コンテンツの配信) - 教育

国立故宮博物院 National Palace Museum	台湾	台北	• 当博物館の収蔵品に関する周知、「故宮収蔵品開発基金」の収入増加、収蔵品の獲得能力向上等を目的として、寄付額によって得られる特典が異なる、4段階のメンバーシップ制度「故宮友の会」を導入し、ウェブサイト上で参加を呼びかけている。 • 特典としては、当博物館の収蔵品に関する研究・展示・出版等の権利の付与、入館料の割引・無料化、物販や館内のカフェ・レストランでの割引、「故宮友の会」会員限定イベントへの招待、当博物館が提供するセミナーや教育プログラムの割引、夜間特別鑑賞会への招待、特別展のオープニングパーティーへの招待、年次報告書の無料配布等が設定されている。 • ウェブサイト上には、「故宮友の会」を通して集められた寄付金は、すべて収蔵品の購入に利用されると明記されている。	• 寄付（メンバーシップ制度）
--------------------------------------	----	----	--	---

（注）※印の事例は、追手門学院大学の瀧端真理子教授からご紹介頂いた。

（資料）各種先行研究、報道、博物館 HP より作成。

4. 海外事例

(1) ヨーク博物館トラスト

①博物館の概要

施設	概要
名称	• ヨーク博物館トラスト(York Museums Trust)
館種	• 慈善信託として、博物館、美術館、教会を管理
国(立地都市)	• イギリス(ヨーク)
設立年	• 2002 年
入場者数	• 約 51 万人(2018-19 年度、管理する博物館等の合計)

(資料) 各種ウェブサイト等。

ヨーク博物館トラスト (York Museums Trust) は、ヨーク市議会が以前に運営していた博物館・美術館サービスを管理するための独立した慈善信託として 2002 年 8 月 1 日に結成された。市議会の支援を受け、ヨーク美術館、ヨーク城博物館、ヨークシャー博物館・ガーデンズ、ヨーク・セント・メアリー教会を管理している。

図表 ヨーク博物館トラストが管理する博物館等の概要

施設	概要
ヨーク美術館	• 1879 年に第二回ヨークシャー美術工芸展の会場として建設された建物が 1892 年に地元自治体買い取られ、ヨークアートギャラリーとしてリニューアルオープンして以来、14 世紀の西ヨーロッパの作品から 20 世紀のイギリスの作品まで、絵画コレクションを展開。 • 再開発事業を経て、2015 年、ブリティッシュ・スタジオ・セラミックスの重要なコレクションを展示するセラミックアートセンター (CoCA)を併設して再オープンした。
ヨーク城博物館	• ノース・ヨークシャー州の医師ジョン・カーク博士によって設立され、郡の日常生活を反映した同氏の社会史資料コレクションを所蔵している。有名な展示物の一つは、再建されたビクトリア朝の通り「カークゲート」で、世界中の博物館の展示物に大きな影響を与えてきた。博物館の名前は、旧ヨーク城の跡地にあることに由来している。
ヨークシャー博物館とミュージアムガーデンズ	• ヨークシャー博物館は 10 エーカーの植物園に設置されており、どちらも 1830 年代にヨークシャー哲学協会によって設立された。博物館は、広範なコレクションから考古学、地質学、自然史の遺物の数を収容している。ミュージアムガーデン内には、13 世紀の聖マリア修道院の遺跡、中世の病院とゲストロッジ、19 世紀の展望台がある。
ヨーク・セント・メアリー教会	• ヨーク・セント・メアリー教会は、中世の教区教会である。建物の大部分は 13 世紀初頭に建てられ、14 世紀と 15 世紀に改築された。ヨーク博物館トラストは、この協会の神聖な空間を、最先端の現代アートを体験するためのユニークな場所に転換している。

(資料) ヨーク博物館トラスト HP。

②取組の内容

【SNS を活用したイベント「キュレーターバトル」の実施】

ヨーク博物館トラストは、コロナ禍により都市封鎖されている間もヨーク美術館トラストが観客と関わるができる方法として、2020 年 3 月 20 日から 7 月 24 日までの間、SNS ツイッター上でデジタルキャンペーン「#CuratorBattle (キュレーターバトル)」を実施した。

キュレーターバトルは、ツイッター上でのハッシュタグイベントで、ヨーク博物館トラストが毎週金曜日にテーマを発表し、世界各地の博物館や美術館等がそのテーマに合わせて収蔵品をツイッター上で公開するというものである。与えられたテーマの下で他の博物館の学芸員や利用者と収蔵品を共有することに挑戦し、博物館が保持している収蔵品について人々が話し学ぶ機会を提供するアイデアであった。ヨーク博物館トラストによれば、大きな反響があったテーマは、「#CreepiestObject（不気味すぎるもの）」、「#BestMuseumBum（博物館の最高のお尻（注：石造や彫刻など）」、「#BestBling（最高の宝飾品）」、「#BestCat（最高の猫）」である。

【「キュレーターバトル」の効果】

このイベントの反響は非常に大きく、2020年3月20日から7月24日までのキュレーターバトル開催期間中、ヨーク博物館トラストが管理する博物館等のオンライン展示物等を540万人が閲覧した。ツイッターの新規フォロワー数は15,400人、キュレーターバトルの参加者は150万人以上に上った。このほか、キュレーターバトルの参加者200人以上に対する調査で、以下の回答が得られている。参加者の文化活動ニーズに応えつつ、ヨーク博物館トラストが管理する博物館等の新規閲覧者を大幅に増加させている。

図表 キュレーターバトルの効果

効果	内容
文化活動ニーズへの対応	- 回答者の86%が、都市封鎖期間中の文化活動ニーズに合致したと回答。 - キュレーターバトルを3語で表すと、「楽しい」、「教育的」、「興味深い」との回答が多い。 - キュレーターバトルを見つけて以降、毎週、金曜日にキュレーターバトルを見た。
新規閲覧者の獲得	- キュレーターバトル参加者の約5割は、それ以前にヨーク博物館トラストを知らなかった。 - キュレーターバトルの参加者の3分の2が、自分のネットワークにシェアした。 - 回答者の96%が、都市封鎖が解除され安全に博物館に行くことができるようになって、同様のイベントを探すと回答。 - 参加者の6割が英国以外の国の人々。 - 参加者の25%以上は年齢34歳以下。55歳以上も20%を占めた。

（資料）ヨーク博物館トラスト HP。

③取組のポイントと国内博物館への示唆

（ア）取組のポイント

【来館者確保の障壁への対応】

キュレーターバトルの実施により、ヨーク博物館トラストのオンライン展示物等へのアクセスが4か月で540万人に達し、また、イベントの実施前はヨーク博物館トラストの存在を知らなかった多くの人もイベントに参加した。SNSの活用と世界のキュレーターが競い合うという優れた企画により、来館者の確保の「3つの障壁（認知の障壁、来館の障壁、再訪の障壁）」に効果的に対応することができた事例である。

【単館では難しい幅広い展示・教育機能の発揮】

また、イベントの実施において他の博物館を巻き込んだことで、世界各地のキュレーターが展示物をツイッター上で公開し、単館では難しい幅広い展示・教育機能を発揮することが可能となり、閲覧者の文化活動ニーズに効果的に応えることができた。

（イ）日本の博物館への示唆

【コストをかけずに実施可能】

SNS を活用しつつ、世界のキュレーターが収蔵品のオンライン展示を競うというイベントは、コストをかけずに実施することが可能であり、収益状況が厳しい多くの博物館、特に小規模の博物館でも実施することが可能な取組であると考えられる。

【複数館との協働による収蔵品・デジタル化等の相互補完】

また、小規模な単館では収蔵品が限定的であり、デジタル化も充分に取り組めていない場合でも、他の博物館や美術館を広く巻き込むことでそれを補うことができ、ツイッターイベントの閲覧者に対して幅広い展示・教育機能を発揮することが可能となる。

【テーマ設定や情報セキュリティポリシーに留意】

SNS の活用では、注目を集めることに過度に意識が寄りすぎず、自らの博物館の活動目的を踏まえたテーマ設定を検討すること、また、博物館の情報セキュリティポリシーに留意することが求められる。

(2) ナショナル・ギャラリー

①博物館の概要

施設	概要
名称	• ナショナル・ギャラリー (National Gallery)
館種	• 美術館
国(立地都市)	• イギリス(ロンドン)
設立年	• 1824 年
入場者数	• 約 590 万人(2018-19 年度)

(資料) 各種ウェブサイト等。

ナショナル・ギャラリー (National Gallery) は、英国政府が商人のジョン・ジュリアス・アンガースタイン (John Julius Angerstein、1735~1823 年) の邸宅から 38 点の絵画を購入して 1824 年に設立された。1897 年にテート・ギャラリーが開館するまで、英国の現代美術もナショナル・ギャラリーで展示されていた。1856 年以降、ナショナル・ギャラリーはナショナル・ポートレート・ギャラリーに所蔵されている歴史的な肖像画についても責任を負っている。

ナショナル・ギャラリーのコレクションは、2,000 点ほどの作品で構成されており、多くの人から、世界で最も代表的なヨーロッパ絵画の標本だと見なされている。イタリアルネッサンス期の絵画をイタリア国外で最も包括的に集めたコレクションで、当時のフィレンツェやヴェネツィアの巨匠たちの作品も多く含まれている。また、15 世紀から 19 世紀までのイギリス、オランダ、フランス、スペイン、フランダースの画家の作品も数多く所蔵されている¹¹。

②取組の内容

【世界 5 か国の美術館の連携によるゴッホ「ひまわり」に関するライブイベントの開催】

ナショナル・ギャラリーは 2017 年 8 月 14 日、フェイスブックを活用し、世界 5 か国の美術館と連携してゴッホの絵画「ひまわり」に関するライブイベントを開催した。

フィンセント・ファン・ゴッホは、1888~1889 年、有名な絵画「ひまわり」を南フランスのアルルで描いたとされる。そして、現在、5 つの「ひまわり」は世界中の博物館にあり、それらが一つの美術館に集結したことは一度もないとされている。

「ひまわり」の一つを収蔵するナショナル・ギャラリーは、その他の 4 つを収蔵するオランダ、ドイツ、アメリカ、日本の美術館と協働し、フェイスブックを活用してライブストリーミングを連続中継した。各国の美術館が収蔵している「ひまわり」はそれぞれ異なり、各美術館の学芸員が 15 分の時間で発表し、当該作品の重要性を説明した。ナショナル・ギャラリーによれば、当時、フェイスブックでのこのようなライブ「リレー」が行わ

¹¹ Encyclopædia Britannica, "National Gallery".
<<https://www.britannica.com/topic/National-Gallery-museum-London>>

れたのは初めてのことであった¹²。

図表 「ひまわり」のライブ「リレー」に参加した世界5か国の美術館

国	美術館
イギリス	• ナショナル・ギャラリー(National Gallery)(ロンドン) 英国時間 5:50-6:05 pm
オランダ	• ファン・ゴッホ美術館(Van Gogh Museum)(アムステルダム) 英国時間 6:10-6:25 pm
ドイツ	• ノイエ・ピナコテーク(新絵画館、Neue Pinakothek)(ミュンヘン) 英国時間 6:30-6:45 pm
アメリカ	• Philadelphia Museum of Art(フィラデルフィア美術館)(フィラデルフィア) 英国時間 6:50-7:05 pm
日本	• 東郷青児記念 損保ジャパン日本興亜美術館(現 SOMPO 美術館)(東京) 英国時間 7:10 -7:25pm(事前収録したビデオをファン・ゴッホ美術館が放映)

(資料) ナショナル・ギャラリーHP。

【デジタル展示会「Sunflowers (ひまわり) 360」の開催】

「ひまわり」のライブイベントに参加した5つの美術館は、5つの「ひまわり」の集結の効果をさらに高めるため、フェイスブックと協力し、完全に没入型のデジタル展示会「Sunflowers (ひまわり) 360」を制作した。

「Sunflowers (ひまわり) 360」は、VR(仮想現実)技術とCGI(コンピューターグラフィックスで生成した画像)を組み合わせ、5つの「ひまわり」が実際にひとつの部屋に集まっているかのように見える体験を作り出した。これにより、視聴者はGear VR(仮想現実体験ができるヘッドマウントディスプレイ)上でSunflowers 360とやり取りしたり、フェイスブックでの上で360度動画として見るができる。VRでギャラリーに入ると、360度回転して各絵画を観たり、各絵画のガイドツアーに参加したりすることも可能である。ゴッホの兄弟であるテオのひ孫であるウィレム・ヴァン・ゴッホ氏により、絵の個人的な記憶を共有しながら体験が語られる。「Sunflowers 360」は、各博物館のフェイスブックのページ及びGear VRを開発したOculusのウェブサイトで公開された。

【ライブイベント及び「Sunflowers 360」の効果】

異なる「ひまわり」を所蔵する5つの美術館が、共同でライブ配信とデジタル展示会「Sunflowers (ひまわり) 360」を行ったことで、観客は、現在の美術館の物理的空間では不可能な5つの「ひまわり」をリアルタイムで観たり、比較・対比したりすることができた。

この実現には、ライブストリーミングやVR等のデジタル技術が大きく貢献し、デジタル技術の活用により、複数の美術館による連携・協働が促進された。

¹² National Gallery, "Five masterpieces on three continents united for the first time ever on Facebook"
<<https://www.nationalgallery.org.uk/about-us/press-and-media/press-releases/van-gogh-sunflowers-facebook-live>>

③取組のポイントと国内博物館への示唆

(ア) 取組のポイント

【複数の美術館による連携・協働を通じた展示・教育機能の発揮】

ナショナル・ギャラリーをはじめとする5つの美術館は、連携・協働を通して、それぞれが所蔵するゴッホの「ひまわり」をバーチャルに一つに集め、イベント参加者にそれらを一度に観覧し、比較・対比することができる機会を提供した。各美術館の学芸員による絵画の説明・解説も行われ、美術館の展示・教育機能が効果的に発揮された事例である。

【デジタル技術の活用による新たな取組】

フェイスブックでのライブ配信の「リレー」、VR技術やCGIの活用によるバーチャル空間での収蔵品の展示やガイドツアーなど、上述の展示・教育機能の発揮は、デジタル技術の積極的な活用により実現している。物理的な空間の枠を越えて、博物館や美術館が利用者との接点をもち、活動の幅を広げていく方法の一例となっている。

(イ) 日本の博物館への示唆

【複数の博物館の協働による展示活動の魅力向上】

複数の博物館の所蔵品をデジタル空間に持ち寄ることで、単館では出来ない展示活動を実施することが可能となる。博物館の規模の大小を問わず、多様な連携・協働を通して実施することができる取組であると考えられる。

【収蔵品や企画の力が問われる】

本事例は、有名な画家ゴッホの絵画で、かつ世界に散在している「ひまわり」を一堂に集めるという企画であった。ナショナル・ギャラリーは、本事例を実施する3年前に、オランダの美術館が所蔵する「ひまわり」を物理的に一緒に展示し、観客の反応を確認している。デジタル技術を活用してバーチャルな展示空間をつくり込むにはコストもかかると考えられ、その前に、収蔵品の魅力が十分か、企画内容やストーリーが人々に訴えるものであるかを十分に検討することが重要である。

(3) ロサンゼルス郡立美術館

①博物館の概要

施設	概要
名称	● ロサンゼルス郡立美術館 (Los Angeles County Museum of Art: LACMA)
館種	● 美術館
国(立地都市)	● アメリカ(ロサンゼルス)
設立年	● 1910 年
入場者数	● 約 97 万人(2019 年)

(資料) 各種ウェブサイト等。

ロサンゼルス郡立美術館 (Los Angeles County Museum of Art : LACMA) は、アメリカ西部最大の美術館で、142,000 点を超える作品を収蔵している。LACMA は、多くの美術史を紹介することを目的としており、地域の豊かな文化遺産と多様な人々から得られた新しい視点から美術作品を展示し、解説している。LACMA は、芸術家、技術者、思想的指導者との協働や、地域、国、世界的なパートナーシップを通して、収蔵品やプログラムの共有、先駆的な独創、新規観客の取り込みに実験的精神をもって取り組んでいる¹³。

②取組の内容

【著名な映画監督との対談のライブ配信】

LACMA は、フェイスブックのページに定期的にライブ配信動画を投稿している。なかでも最も人気があったのは、同美術館と著名な映画監督ギレルモ・デル・トロ (Guillermo del Toro) 氏との対談を 2016 年にライブ配信したことである。

オンライン視聴者は、ビデオのコメント欄に映画監督への質問を投稿することができ、質問は読み上げられ、リアルタイムで回答された。これにより、世界中の人々が創造的な映画監督と直接交流する機会を得ることができ、また、LACMA は、より多くの人々、より多様な層に向けて行っている同美術館のイベント等を際立たせることができた。

【ライブ配信の効果】

フェイスブックで配信されたこの動画は、120 万人に視聴され、6,000 件のコメントと 16,000 件のシェアがあった。また、LACMA は毎週 1 本のライブストリーミング動画を投稿し続けており、フォロワーからのフィードバックを求めている。オンラインでのフォロワーからの意見等を踏まえて LACMA がコンテンツを制作することで、当該コンテンツに対するオーナーシップの感覚をフォロワーに与え、ライブストリーミング動画の聴衆とより深い関係を構築することに役立っている¹⁴。

¹³ LACMA, "About LACMA". <<https://www.lacma.org/about>>

¹⁴ MuseumNext, "Livestreaming and museums: making museums truly accessible". <<https://www.museumnext.com/article/livestreaming-and-museums-making-museums-truly-accessible/>>

③取組のポイントと国内博物館への示唆

(ア) 取組のポイント

【聴衆参加型のリアルタイムイベントの開催】

LACMA は、著名な映画監督との対談をフェイスブックにライブ配信しただけでなく、動画を視聴している人が質問を投稿し、対談の場で質問が読み上げられ、映画監督がリアルタイムで質問に回答する工夫を行った。これにより、LACMA と聴衆との間で双方向でのやり取りが可能になり、聴衆参加型のリアルタイムイベントとなった。

【「自分たちの美術館」という意識の醸成】

フェイスブックで配信された映画監督との対談の動画は、120 万人に視聴され、6,000 件のコメントと 16,000 件のシェアがあった。来館者の確保の「3 つの障壁（認知の障壁、来館の障壁、再訪の障壁）」にオンラインで効果的に対応した事例である。

さらに、LACMA は、様々なライブストリーミング動画を定期的に投稿し、フォロワーからフィードバックされる意見等を踏まえつつコンテンツを制作し、フォロワーの「オーナーシップ（自分たちの美術館）」という意識の醸成を図っている。上述の聴衆参加型の取組の効果と相まって、同美術館の支援者、将来の利用者・来館者の獲得につながる取組であると考えられる。

(イ) 日本の博物館への示唆

【大きなコスト、難しい技術が不要な取組】

フェイスブックを活用しつつ、ライブ動画配信を行うことは、大きなコストをかけずに実施することが可能である。ライブ配信を開始する上で必要なのは、スマートフォンとソーシャルメディアプラットフォームだけであり、ビデオ撮影についても、豊富な経験を持つ専門家が行わねばならないと考える必要はない¹⁵。博物館の規模の大小を問わず、また、収益状況が厳しい多くの博物館でも実施することが可能な取組であると考えられる。

【「自分たちの博物館」と思ってもらえるファンの獲得】

本事例は、フェイスブックのフォロワーとのやり取りを通して、「オーナーシップ（自分たちの博物館）」という意識の醸成を図る工夫を行っている。日本の博物館、特に地方・地域の博物館が、地元の人々はもとより、遠隔地の人々にもそうした意識を持ってもらおう上で参考になる面があると考えられる。

¹⁵ MuseumNext, “Livestreaming and museums: making museums truly accessible”.
<<https://www.museumnext.com/article/livestreaming-and-museums-making-museums-truly-accessible/>>

(4) ルーヴル美術館

①博物館の概要

施設	概要
名称	• ルーヴル美術館 (Musée du Louvre)
館種	• 美術館
国(立地都市)	• フランス(パリ)
設立年	• 1793 年
入場者数	• 約 960 万人(2019 年)

(資料) 各種ウェブサイト等。

1793 年に創設されたルーヴル美術館 (Musée du Louvre) は、その建物はかつての王宮であり、8 世紀にわたる伝統を有している。世界的規模の美術館として、収蔵品はヨーロッパからアメリカ大陸、アジアの国境地帯に及ぶ広大な地域をカバーし、時間軸は数千年にも広がっている。全 8 部門からなるコレクションには、「モナ・リザ」、「サモトラケのニケ」、「ミロのヴィーナス」といった傑作も含まれている。展示作品は 38,000 点に及んでいる。2012 年には 1 千万人にのぼる来館者が訪れ、今日、世界で最も入場者の多い美術館の一つになっている¹⁶。

②取組の内容

【有名ブランドとのコラボ商品を販売するオンラインショップ】

ルーヴル美術館は、コロナ禍を受けて、フランス政府の命令により 2020 年 10 月下旬以降、休館し続けている。そうしたなかで、2021 年 1 月 28 日、同美術館はオンラインショップ「eboutique」をオープンした。開店したオンラインショップは、日本のユニクロを含む様々なパートナーとコラボレーションした商品の販売に特化している。

オンラインショップのサイトでは、書籍、ゲーム、ファッション、装飾品など、ルーヴル美術館とそのコレクションの豊かさを具現化する、厳選された様々な製品を提供している。美術館訪問の視覚体験を延長し、ルーヴル美術館の一部を家に持ち帰ってもらうことを可能にしている。

同館は、2021 年 1 月 28 日付のプレスリリースにおいて、オープンしたオンラインショップは「ルーヴル美術館と多くの観客との結びつきを強化する大胆なコラボレーションを提案しており、共有と普遍性という博物館の価値観と完全に合致している。この新しい空間はまた、ルーヴル美術館が誰にとってもダイナミックで刺激的な場所であることを示している」と発表している¹⁷。

¹⁶ ルーヴル美術館「使命とプロジェクト」<<https://www.louvre.fr/jp/使命とプロジェクト>>

¹⁷ Musée du Louvre, “The Musée du Louvre launches online boutique”, January 28, 2021. <<https://presse.louvre.fr/le-musee-du-louvre-lance-sa-boutique-en-ligneboutique-louvre-fr-2/>>

【企業とのパートナーシップの強化】

ルーヴル美術館は、「eboutique」をオープンさせた 2021 年 1 月 28 日、日本のアパレル小売業者であるユニクロ社と 4 年間の提携を発表した。ユニクロとの新たなパートナーシップの第一弾として、ユニクロの T シャツブランド『Musée du Louvre Collection』が 2 月 4 日からユニクロ店舗とオンラインショップ「eboutique」で販売され始めた。

また、ユニクロとの提携には、ルーヴル美術館が実施している「Free Saturday Nights」や「Mini-Discovery Tours」へのサポートも含まれている。「Free Saturday Nights」は、2019 年 1 月にスタートしたプログラムで、毎月第 1 土曜日の開館時間が夜 9 時 45 分まで延長され、来館者は無料で入館できる。2019 年は、家族やパリ地域で働く人を中心に 16 万名が参加した。現在はコロナ禍で一時中断されているものの、再開館後に同プログラムは再開される予定である。また、「Mini-Discovery Tours」は、ルーヴル美術館が 2020 年 7 月に開始した新しい取組で、主に家族連れを対象に、20 分間のガイドツアーが水曜日、土曜日、日曜日に行われるものである。

このほか、初めて訪れた人や再訪した人に美術館をさらに楽しんでもらうため、特別イベントが毎月開催される予定である¹⁸。

【企業との連携の効果】

ルーヴル美術館は 2019 年以来、DS Automobiles、Airbnb、スイスの時計メーカー Swatch、マカロンのベーカリー Ladurée といった企業と契約を結び、美術館のブランドを最大化する長期戦略を追求してきた。2021 年の新たなコラボレーションには、日本のユニクロ、メゾン・サラ・ラヴォイヌ (Maison Sarah Lavoine) による家具、香港に拠点を置く Casetify との iPhone ケースやハイテクアクセサリなどがある。共同ブランドの製品は全て、オンラインショップ「eboutique」で購入することができる。2020 年秋には、ルーヴル美術館は中国の e コマース大手企業アリババとライセンス契約を結び、有名な芸術作品をベースにした製品を中国最大の小売ウェブサイトの 1 つであるトモールで販売することになった。

ルーヴル美術館は、ガラスのピラミッドの入り口の 30 周年に合わせ、2019 年に企業との商業パートナーシップを強化した。同美術館の広報担当者によると、オンラインショップの計画はコロナ禍以前のものであるが、「境界がないという利点がある」、「旅行が制限されている緊急事態の期間中に、来館者数全体の 45% を占める外国人と接点を持つことができる」ことを指摘している。報道によれば、このような取組による 2020 年の売上高は 450 万ユーロと、前年の 270 万ユーロを大きく上回った。ルーヴル美術館はフランス政府から安定した補助金を受けているものの、コロナ禍という不確実性のなかで、貴重な収入源となっている。

¹⁸ Musée du Louvre, “The Musée du Louvre announces a four-year partnership with UNIQLO”, January 28, 2021. <<https://presse.louvre.fr/le-musee-du-louvre-annonce-un-partenariat-de-quatre-ans-avec-uniqlo-2/>>

また、企業とのパートナーシップは、新しい資金源に止まらず、主流ブランドと提携することでイメージを育て、特に SNS を介して若者との接点を増やし、数世紀前の収蔵品になじみの薄い層を引き付ける手法となっている¹⁹。

③取組のポイントと国内博物館への示唆

(ア) 取組のポイント

【附帯事業の強化による外部資金の獲得】

様々な企業と提携し、各種ブランドとのコラボレーションに特化した商品の販売を進めてきたことで、そうした商品の売上高が大幅に増加した。コロナ禍の影響を受けて休館を余儀なくされるなか、オンラインショップの開設や、中国の e コマースを通じた商品の販売は、ルーヴル美術館の資金調達源を多様化させている。

また、企業との提携でルーヴル美術館の収蔵品等を商品デザインに利用することを可能にするライセンス契約や、各種イベントに対するスポンサーとしての企業のサポートも、同館の経営基盤の強化に資するものと考えられる。

【企業とのパートナーシップによる新たな利用者層の開拓】

ルーヴル美術館の収蔵品を商品化する上で、様々な企業ブランドと連携することで、これまで歴史的な美術品等になじみのない若者等の層にも訴求する商品とし、新たな利用者層の開拓につながっていると考えられる。

(イ) 日本の博物館への示唆

【企業のブランドの効果的な取り込み】

ルーヴル美術館は、上述の取組のほか、有名ブランド「ルイヴィトン」のファッションショーの会場にもなっているなど、マーケティングや館のブランドの強化に力を入れている。提携する企業のブランド力をうまく取り込み、開発・販売する商品のデザイン等を魅力的なものにすることで、売上の拡大、資金調達源の多様化、新規利用者の開拓につながっている取組である。

【博物館の館種や規模、収蔵品を踏まえた検討の必要性】

ルーヴル美術館は、来館者数で世界トップレベルの美術館であり、提携している企業もブランド力を有する企業である。自治体直営の博物館がショップを運営したり、小規模の博物館が単館で同様の取組を行うのは難しいと考えられる。複数の博物館がネットワークを形成して共通のテーマで取り組み、パートナーになる企業を探す等、博物館の館種や規模・体力に応じて企画を検討することが求められると考えられる。

¹⁹ The Art Newspaper, “Louvre launches flurry of brand partnerships and ‘e-boutique’ in bid to make up Covid deficit”, 8th March 2021. <<https://www.theartnewspaper.com/news/louvre-ramps-up-brand-partnerships>>

(5) ウィルトシャー博物館

①博物館の概要

施設	概要
名称	• ウィルトシャー博物館(Wiltshire Museum)
館種	• 歴史博物館
国(立地都市)	• イギリス(ウィルトシャー)
設立年	• 1874 年
入場者数	• 約 2 万人(2018-19 年度)

(資料) 各種ウェブサイト等。

ウィルトシャー博物館 (Wiltshire Museum) は、1874 年以来、英国で公開されているものの中で最大規模の初期青銅器時代の黄金のコレクションを所蔵している。考古学、美術、自然史、郷土史のコレクションとともに、30 個の黄金の宝物を含む 500 個のストーンヘンジ時代の品々を展示している。

当博物館のコレクションは、国内外において重要な独自のコレクションを称えるものとして、イギリス政府による指定を受けている。重要なコレクションを所蔵する博物館として、人々がそれらのコレクションに可能な限りアクセスできるよう、質の高いサービス提供に向けて努力し、専門知識の共有、助言の提供、展示物や資料の貸出等で指導的な役割を果たすことが求められている²⁰。

②取組の内容

【クラウドファンディングとメンバーシップ制度を活用した資金調達】

ウィルトシャー博物館は、コロナ禍に直面するなかで、緊急資金を確保していなかったことから、当博物館の教育・学習チームを支援するための資金調達を目的として、2020 年 11 月から従来のメンバーシップ制度を活用した通常の寄付の募集と並行して、クラウドファンディングのキャンペーンを開始した。

キャンペーンにおいては、資金調達プラットフォームである「Crowdfunder」を活用した。その際、Crowdfunder のページ上に、都市封鎖下における家族向けの学習ビデオ、博物館のスタッフが登場する紹介ビデオ等を掲載した。単に資金提供を募るだけでなく、資金提供者に対するサービスの提供を通して、今後も継続的に当博物館の利用者・支援者になってもらうことを企図した。

【取組の効果】

4 週間のクラウドファンディングキャンペーンで、51 人の支援者から総額 4,400 ポンド (約 664,400 円²¹) の資金を集めることができた (目標達成率は 56%)。一方、メンバーシップ制度を活用した通常の寄付の募集では、例年と同様の金額である、1,815 ポンド (約

20 Wiltshire Museum, "Introduction". <<https://www.wiltshiremuseum.org.uk/introduction/>>

21 1 ポンド=151 円で換算。以下、同じ。

274,065 円) を獲得することができた²²。

クラウドファンディングとメンバーシップ制度を活用した通常の寄付を合わせたキャンペーン全体の資金提供者のうち約 25% は、キャンペーン以前には博物館との関係を有していなかった人々であり、支援者のネットワークを拡大することができた。

③取組のポイントと国内博物館への示唆

(ア) 取組のポイント

【既存の人的ネットワークの活用】

クラウドファンディングキャンペーンを開始する前に、以前から関係を有していた支援者や支援団体に連絡を取り、メンバーシップ制度による関係者のネットワークを通じてクラウドファンディングで資金提供を募るとのメッセージを共有してもらっていた。その結果、最終的な資金提供者は、会員や支援者として以前から博物館との繋がりを有していた人々が中心となった。

クラウドファンディングは広く一般に資金提供を募る手段であるものの、既存の人的ネットワークを活用した情報発信を行うことで、資金提供を行ってくれる可能性の高い人に効率的かつ効果的に情報を伝達することが可能となると考えられる。

【資金調達プラットフォームの活用】

資金調達プラットフォームである「Crowdfunder」を活用し、自館への資金提供を募るウェブサイトを作成した。「Crowdfunder」では、使いやすいテンプレートや文章の構成方法をアドバイスする情報シートが提供されている。さらに、ウェビナーや 1 対 1 のコンサルティング、オンライントレーニングを通して、クラウドファンディングによる効果的な資金調達についての知見・ノウハウが提供されている。

資金調達プラットフォームを活用することで、キャンペーン開始のハードルを下げるとともに、効果的な資金調達に関する外部の知見・ノウハウを取り込むことができたことが、実際の資金獲得に繋がったと考えられる。

(イ) 日本の博物館への示唆

【博物館のファンの獲得】

クラウドファンディングを導入することができたとしても、資金提供を行ってくれる人々が一定数いなければ、有効な資金調達手段とはなり得ない。本事例では、都市封鎖下において、家族向けの学習ビデオや博物館のスタッフが登場する紹介ビデオ等をウェブページ上に掲載することで、博物館の基本的機能である「教育」機能を強化・発揮するとともに、ビデオの視聴者の博物館への親近感を高めることができたと思定される。

22 Museums Association, “Crowdfunding for smaller museums”.
<<https://www.museumsassociation.org/museums-journal/in-practice/2021/03/crowdfunding-for-smaller-museums/>>

クラウドファンディングを活用して資金調達を行う場合、資金提供者となり得る博物館のファンづくりを意識しながら、機能強化や情報発信に取り組むことが重要である。

【外部の知見・ノウハウを活用することで効率化】

有識者へのヒアリング調査によると、日本の博物館においては、クラウドファンディングの導入方法や効果的な活用方法に関して、現場の職員が十分な知見やノウハウを有していない場合が多い。また、自館のみでそういった知見やノウハウの蓄積を行うことは、職員への負担が大きくなる恐れがある。

本事例のように、既存の資金調達のプラットフォームを活用するとともに、外部組織からの情報提供を受けることで、クラウドファンディング導入のハードルを下げるとともに、効率的かつ効果的な資金調達を実現することが可能になると考えられる。

(6) デ・ハヴィランド航空機博物館

①博物館の概要

施設	概要
名称	• デ・ハヴィランド航空機博物館 (de Havilland Aircraft Museum)
館種	• 航空博物館
国(立地都市)	• イギリス(ハートフォードシャー)
設立年	• 1959 年
入場者数	• 不明

(資料) 各種ウェブサイト等。

デ・ハヴィランド航空機博物館 (de Havilland Aircraft Museum) は、デ・ハヴィランド・エアクラフト・カンパニーの航空機の保存と展示を目的とした、イギリスで最も古い航空博物館である。

当博物館は、ボランティアスタッフによって運営されており、ボランティアが収蔵品である航空機の修復・保全作業を行っている²³。

②取組の内容

【遺産提供を中心とした寄付金獲得活動の実施】

デ・ハヴィランド航空機博物館は、航空機コレクションを保管するための新たな格納庫の建設に要する資金の調達を目的として、死後に遺産となる預貯金や不動産等の資産の提供を含めた新たな寄付金獲得活動を開始した。

個人からの遺産提供を呼びかける映像を制作して博物館のウェブサイトに掲載するとともに、活動を PR するためのリーフレットを作成し、地域の弁護士事務所やイベント会場、館内において配布を行った。

また、その他の寄付金獲得手段として、寄付者の名前が刻印されたプレートの購入を通じた寄付を導入した。プレートの購入額が寄付金となり、購入されたプレートは、寄付金によって新設される格納庫に永久的に展示されるスキームとなっている。

【取組の効果】

遺産提供の呼びかけによる効果としては、遺産宝くじ基金を通して 67,000 ポンド（約 10,117,000 円²⁴）、遺産の直接的な寄付を通して 10,000 ポンド（約 1,510,000 円）を獲得した。

また、併せて通常の個人からの寄付も 25,000 ポンド（約 3,775,000 円）獲得することができた。そのうち、刻印入りプレートの購入による寄付を通して、6000 ポンド（約 906,000 円）以上の寄付金を獲得することができた²⁵。

²³ de Havilland Aircraft Museum, “Our mission”. <<https://www.dehavillandmuseum.co.uk/about-us/our-mission/>>

²⁴ 1 ポンド=151 円で換算。以下、同じ。

²⁵ SHARE Museums East, “Income Generation and Fundraising for Museums”.

③取組のポイントと国内博物館への示唆

(ア) 取組のポイント

【博物館の基本的機能である「収集・保存」、「教育・展示」機能についてアピール】

博物館のウェブサイトにおいて遺産提供の呼びかけを行った。遺産提供を呼びかける文章には、博物館が有する収蔵品を保存して後世に受け継ぐこと、さらに、現在および未来のあらゆる世代の人々に、イギリスの革新的な航空技術に対するデ・ハヴィランド・エアクラフト・カンパニーの貢献を理解してもらうことが当博物館の使命であると記載されている。

博物館の基本的機能である「収集・保存」、「教育・展示」機能を強化することが資金調達の目的であることを明示することで、人々の寄付への意欲が高まったと考えられる。

【「自分たちの博物館」という意識の醸成】

上記の遺産提供を呼びかける文章には、博物館の使命についての記載の後に、寄付者は遺産提供を通して、博物館の使命達成を援助できると明記されている。博物館の使命は自館のみで果たせるものではなく、博物館とその支援者が協力することで初めて達成できるものであると発信することで、人々に「自分たちの博物館」という意識を醸成させる効果があると考えられる。

また、寄付者の名前が刻印されたプレートが、寄付金によって新設される格納庫に展示されることも、「自分たちがつくった格納庫」という意識を継続的に抱かせる効果があると考えられる。

(イ) 日本の博物館への示唆

【遺産提供の目的の明確化】

有識者へのヒアリング調査によると、日本では、博物館への遺産提供は、一部の博物館で導入されているものの、十分に普及していない。また、普及させる上での課題の一つとして、生前に死後の遺産の扱いについて話し合うことを遠慮する傾向があることが挙げられる。

本事例のように、提供される遺産の用途を博物館側が明示することで、遺産提供は博物館の社会的機能を向上させるものであると人々が理解でき、遺産の提供を検討する人が家族との話し合いを円滑に進められるようになる可能性がある。

【博物館への寄付を文化として定着させるための取組】

有識者へのヒアリング調査によれば、遺産提供を含む博物館への寄付についての人々の考え方は、各国の文化や博物館の成り立ちによって大きく異なるものであり、イギリスやアメリカ等の海外と比べると、日本では、寄付の文化が十分に根付いていない。

本事例のように、情報発信や寄付方法の工夫を通して「自分たちの博物館」という意識を醸成することで、博物館への寄付を普及させることは重要である。一方で、人員や知見・

ノウハウの不足から、単館では寄付の導入に着手できない館も一定数存在することが想定される。寄付が十分に根付いていない日本において、国をはじめとする関係者が主体となって、博物館の「収集・保存」機能を通して貴重な文化資産を後世に残し伝えていく重要性を発信することで、博物館に対する寄付への理解を促していくことが重要であると考えられる。

(7) 国立アメリカ歴史博物館

①博物館の概要

施設	概要
名称	● 国立アメリカ歴史博物館(National Museum of American History: NMAH)
館種	● 歴史博物館
国(立地都市)	● アメリカ(ワシントン D.C.)
設立年	● 1964 年
入場者数	● 約 280 万人(2019 年)

(資料) 各種ウェブサイト等。

国立アメリカ歴史博物館 (National Museum of American History : NMAH) は、スミソニアン学術協会 (Smithsonian Institution) 傘下の博物館の一つで、1964 年 1 月に歴史技術博物館 (Museum of History and Technology) として一般公開された。ワシントン D.C.のナショナルモールにある 6 番目のスミソニアンの建物であった。1980 年に、博物館の名前は国立アメリカ歴史博物館に変更され、アメリカ人の経験を反映した収蔵品の収集、手入れ、調査・研究という館の基本的な使命をより表すようになった。年間約 400 万人が博物館の展示会、公開プログラム、教育活動、コレクション、研究施設を訪問している。また、ウェブサイトへのアクセスは数百万人の規模である²⁶。

②取組の内容

【新型コロナウイルス感染症関連資料の収集】

コロナ禍が広がりを見せるなか、国立アメリカ歴史博物館 (NMAH) の学芸員チームは、現在の状況の社会文化的影響を認識し、新型コロナウイルス感染症関連資料の収集を推進する「COVID-19 収集タスクフォース (COVID-19 collection task force)」を結成した。収集している資料は、N95 防護マスクなどの個人用防護具や、防護具不足を示す空箱、自家製の布製マスクから患者の手書きのイラストまで及んでいる。

これらの物品を物理的に収集することは、輸送と健康の両面での懸念を生じさせる。NMAH は、疾病対策予防センター (Centers for Disease Control and Prevention: CDC) や国立衛生研究所 (National Institutes of Health : NIH) 等の機関に対し、NMAH のために保管しておくよう依頼している²⁷。

【スミソニアンの博物館群としての取組】

こうした取組は NMAH だけでなく、スミソニアンの他の多くの博物館にも広がっている。例えば、国立アフリカ系アメリカ人歴史文化博物館 (National Museum of African

²⁶ National Museum of American History, “Mission & History”.
<<https://americanhistory.si.edu/museum/mission-history>>

²⁷ Smithsonian Magazine, “How Smithsonian Curators Are Rising to the Challenge of COVID-19”, April 15, 2020.
<<https://www.smithsonianmag.com/smithsonian-institution/how-smithsonian-curators-are-rising-challenge-covid-19-180974638/>>

American History and Culture : NMAAHC) は、新型コロナの全米の影響を文書化するための独自のキャンペーンを実施している。NMAAHC は、組織、コミュニティグループ、教会と個人に対し、新型コロナを象徴する資料を特定し、同博物館がそれらを収集できるよう依頼している。これらの資料は、日記、口述記録（オーラル・ヒストリー）、写真、インタビュー等、デジタル化されたものが多いものの、同博物館は、社会のデジタル格差に留意し、デジタル資料に限定しない方針を明確にしている。

COVID-19 に対するスミソニアン²⁸の学芸員達は、こうした活動を推進するため、およそ 10 のスミソニアン博物館が「汎施設的な収集活動を行う共同提案」をまとめ、それを実現するための資金集めも行っている。資料の収集に際しては、アメリカ人がまだ必要とするかもしれない物資の取得をすることを避け、また、博物館のスタッフの安全を確保するため、入手する資料を徹底的に消毒するために最大限の注意を払っている。

【取組の効果】

これらのスミソニアン博物館群は、博物館が有するコミュニティのネットワークや各種デジタルツールを活用し、すぐに行動しなかった場合に失われる可能性のある新型コロナウイルス感染症に関する資料の収集を全米規模で進めている。

また、収集された資料は、何百年もの歴史を持つアメリカの感染症を学術的にみて、今後の「病気と健康（In Sickness & In Health : ISIH）」展に活用される予定である。

③取組のポイントと国内博物館への示唆

（ア）取組のポイント

【博物館の「収集・保存」機能の発揮】

本事例は、N95 防護マスクなどの個人用防護具や、防護具不足を示す空箱といった物品から、日記、口述記録（オーラル・ヒストリー）、写真、インタビュー等の情報まで、新型コロナウイルス感染症が社会・市民生活に及ぼす影響、その現実を示す資料を収集・保存する取組である。

新型コロナウイルス感染症の影響や対応策を検討する上で、過去の事例から示唆を得ようとスペインインフルエンザに関する情報を得ようとしたところ、十分な資料・情報が得られない課題に直面したとの指摘がなされている²⁸。

スミソニアン博物館群の取組は、新型コロナウイルス感染症の影響に関する物品や情報を、専門機関だけでなく一般市民からも幅広く収集するものである。様々な情報源から収集された多様な資料は、将来の研究にとって、歴史的理解と知識を得る上での有益なものであり、「収集・保存」という博物館の基本的機能を発揮している事例である。

²⁸ IMLS, “In the Moment: Archiving Daily Life in a Pandemic”.
<<https://www.ims.gov/blog/2020/05/moment-archiving-daily-life-pandemic>>

【博物館「群」のネットワークを活用した全米的な取組】

本事例は、新型コロナウイルス感染症の影響に関する資料の収集・保存を、スミソニアンの博物館群が共同提案し、資料の収集に際しては、博物館群が有するネットワークやデジタルツールを活用し、全米を対象として取組を進めている。これにより、単館での取組より幅広く関係機関や個人に資料の提供を依頼することができていると考えられる。

（イ）日本の博物館への示唆

【資料の収集・保存に向けた全国的な取組】

日本でも、吹田市立博物館や浦幌町立博物館など、一部の博物館が新型コロナウイルス感染症の資料の収集を行っている。ヒアリング調査を実施した有識者によれば、新型コロナウイルス感染症の拡大は歴史的な出来事であり、後世の人々が学ぶことが出来るよう、資料の収集・保存を行うことは博物館の役割の一つであるという。米国の本事例は、博物館群による全米規模での取組であり、日本においても、単館によるスポット的な資料の収集・保存ではなく、ネットワーク化して取り組んでいくことが望ましいと考えられる。

(8) レジスタンス博物館

①博物館の概要

施設	概要
名称	• レジスタンス博物館(Museo della Resistenza)
館種	• 歴史博物館
国(立地都市)	• イタリア(トリノ)
設立年	• 2003 年
入場者数	• 不明

(資料) 各種ウェブサイト等。

レジスタン博物館 (Museo della Resistenza) は 2003 年、18 世紀の複合施設内に開館した。第二次世界大戦中のトリノとその周辺から、ヨーロッパ、20 世紀、現代に至るまで、博物館の活動領域は多岐に亘る。常設展「トリノ 1938 年~1948 : 年人種法から憲法まで」では、マルチメディアの画像、音声、証人の声を通じて、戦争、ドイツの占領、イタリアの抵抗と民主主義の復活における日常生活を展示している。解放記念日をはじめとする国の主要な祝典の日には特別な取組やイベントを開催し、地元とのつながりと思い出の場所の振興に取り組んでいる²⁹。

②取組の内容

【市民の自己制作ビデオによる展示会の開催】

レジスタンス博物館は、「記憶のリレー (La Staffetta della Memoria (The Relay of Memory))」プロジェクトを実施している。このプロジェクトの目的は、その時代の記憶を保存するために、その期間中に生きた人々の友人、子供、孫によって届けられた第二次世界大戦の証言や物語を直接集めることである。2017 年 4 月 25 日に同プロジェクトの第 1 弾のイベントを実施した。2020 年初めには、第 2 弾として、ピエモンテ抵抗現代社会史研究所と共同で、第二次世界大戦、レジスタンスやイタリア解放に関連する過去の写真、ノート、当時の日用品といった資料を基に、市民参加型のイベントの開催を検討していた。

しかしながら、2020 年 3 月の都市封鎖により閉鎖を余儀なくされ、同博物館はオンライン展示の代替案を検討しなければならなくなった。そこで、イベントをキャンセルするのではなく、同博物館は市民に対し、自分が持っている当時のもので物語を伝えることができる短い自己制作ビデオを送ってもらうよう、博物館のウェブサイトやソーシャルメディアを通して市民に呼びかけた³⁰。

²⁹ Museo della Resistenza, “Information”. <<https://www.museodiffusotorino.it/GeneralInformation>>

³⁰ ICOM, “‘La Staffetta della Memoria’: Keeping a Participatory Project Afloat in Times of Crisis”. <<https://icom.museum/en/news/staffetta-memoria-participatory-project/>>

【取組の効果】

レジスタンス博物館の呼びかけに応じて、市民から計 20 件の自己制作ビデオが送られてきた。同博物館は、その内容を確認し、全てを採用した。最初のビデオは、1945 年のイタリア解放記念日である 4 月 25 日に放送され、その他のビデオも、9 月 8 日までの毎週火曜日に同博物館の YouTube チャンネルで放送された。各ビデオは、ピエモンテ抵抗史研究所の所長による歴史的背景の説明がなされながら紹介された。

③取組のポイントと国内博物館への示唆

（ア）取組のポイント

【市民参加・共同キュレーターによる展示会】

博物館の閉鎖に直面したにもかかわらず、レジスタンス博物館は、市民が自ら何をどのように伝えるかを考えたビデオを共有するという、パブリック・ヒストリーに関する市民参加型のプロジェクトを低コストで成功させた。同博物館によれば、この取組では、市民が「共同キュレーター」としての機能を果たし、貴重な証言や思い出を共有することが出来た。市民の参加を通して、博物館の「収集」、「展示」の基本的機能が効果的に発揮された事例である。

【オンラインプレゼンテーションの活用】

本事例は、市民からの募集した自己制作ビデオに歴史的背景の説明をつけながら YouTube で放映するという、デジタル版展示会への取組である。「記憶のリレー」プロジェクトとしての成功・成果を踏まえ、同博物館はプロジェクトの第 3 弾として、オンサイト（通常の物理的な）展示とオンラインプレゼンテーションを組み合わせ、プロジェクトの市民の参加と包摂的（inclusive）な性質を強化することを検討している。

（イ）日本の博物館への示唆

【市民参加型による「収集」と「展示」】

本事例は、市民が「共同キュレーター」としてイベントに参画し、「記憶のリレー」として過去・歴史に係る資料や情報を共有している。優れた企画と手法により、博物館の「収集」、「展示」の機能が効果的に発揮された取組であると考えられる。

【オンラインの効果的な活用】

市民にビデオを自己制作してもらい、それを YouTube で放映するという低コストでのイベントであり、比較的規模の小さい国内博物館でも取り組むことができる事例であると考えられる。また、レジスタンス博物館は、今後の取組として、通常の展示とオンラインでのプレゼンテーションを組み合わせることを検討しており、博物館の「物理的な空間」と「デジタル空間」の組合せの可能性を示唆している。

(9) 上海外灘美術館

①博物館の概要

施設	概要
名称	● 上海外灘美術館(Rockbund Art Museum:RAM)
館種	● 美術館
国(立地都市)	● 中国(上海)
設立年	● 2010 年
入場者数	● 不明

(資料) 各種ウェブサイト等。

上海外灘美術館 (Rockbund Art Museum : RAM) は、大陸や国籍に基づく館の活動と一線を画し、現代美術の海洋的ビジョンを発展させている。そして、大胆な現代美術の実践を支援することで、世界的な芸術課題や社会の変異・盛衰にも対応しながら、地域の歴史を継続的に再構築することを目指している³¹。

ロックフェラーグループによって中国初の現代美術館として 2010 年に開館以来、蔡國強、ウーゴ・ロンディノーネ、フェリックス＝ゴンザレス・トレス、フィリップ・パレーノといった国際的なアーティストたちの個展を開催し、現代美術の発信拠点としてアートシーンを牽引してきた³²。

②取組の内容

【デジタルパブリケーションの創刊】

上海外灘美術館は、2020 年 1 月より改装工事のため休館した。この期間に、インタビュー、ビデオ、エッセイなどを盛り込んだデジタルパブリケーション「カーテン (Curtain)」を創刊した。

「カーテン」は、2023 年までの 3 年間、展示、プラットフォーム、様々な機関とのコラボレーションを通して実施される研究プロジェクトである。その取組の一つとして、2020 年 6 月から、隔月で「カーテン」が発行される。また、カーテンの編集に係るオンラインプラットフォームには、世界中のアーティストや研究者が継続的に参画することを特色としている。

このプロジェクトは、他の社会的、文化的分野からの批判的思想家や実践者の集まりを通じて、アーティストとの対話を拡大することを目指している³³。

【研究プラットフォームの構築】

上海外灘美術館は、研究プラットフォームの構築も推進している。研究プラットフォームは、美術理論、人類学、社会学、美術史、文化学などの知識分野と連携し、海外及び中国

³¹ 上海外灘美術館, “Who we are”. <<http://www.rockbundartmuseum.org/en/page/detail/1e3ep>>

³² 美術手帖「Insight」2018.11.13. <<https://bijutsutecho.com/magazine/insight/18805>>

³³ 上海外灘美術館, “CURTAIN: Rockbund Art Museum Launches A New Research Project”. <<http://www.rockbundartmuseum.org/en/research/detail/6d5cxBr>>

のアーティスト、キュレーター、研究者等を一つのコミュニティに結び付けている。そして、ワークショップ、セミナー、公開講演会、キュレータープロジェクト、出版物、データ・ベース、資料の保存・活用等の実施につながっている。

【取組の効果】

「カーテン」の創刊や研究プラットフォームの構築により、中国の国内だけでなく海外にも活動が発信され、調査・研究等の面で、研究者・思想家などより広いネットワークとのコラボレーションが可能になっている。

③取組のポイントと国内博物館への示唆

(ア) 取組のポイント

【研究プラットフォーム】

研究プラットフォームの構築を通して、美術理論、人類学、社会学、美術史、文化学等の様々な分野と連携し、国内外のアーティストや研究者、学芸員との意見交換、共同研究等が行われている。博物館の「調査・研究」機能が効果的に発揮されている事例であると考えられる。

【デジタルパブリケーションによる休館中の対外発信と調査研究の継続】

調査研究活動の一環としてデジタルパブリケーションを発刊することで、休館中でも研究プラットフォームとしての機能を働かせつつ、国内外を問わず様々な研究者や思想家、アーティスト等とのコラボレーションを通して調査研究活動を継続することが可能となっている。

(イ) 日本の博物館への示唆

【学芸員の調査・研究業務の充実化】

研究プラットフォームがあることで、国内外の幅広い研究者や学芸員等との連携・協働が可能になり、学芸員の調査・研究業務の充実化につながる取組であると考えられる。ただし、博物館の人手不足という課題を踏まえ、学芸員の負担が増さないように留意する必要がある。

【プラットフォーム構築・活用への支援】

本調査でヒアリングを行った有識者によれば、本事例のような研究プラットフォームの構築と活用を単館で実施できない館に対しては、都道府県の博物館協会等、博物館同士の横のつながりを形成する組織をプラットフォームとして活用し、各博物館の取組を支援することが望ましいという。また、国内においても既に形成されているプラットフォームを周知することで、各博物館の学芸員による調査研究活動を促進していくことも重要である。

(10) 国立故宮博物院

①博物館の概要

施設	概要
名称	● 国立故宮博物院(National Palace Museum)
館種	● 歴史博物館
国(立地都市)	● 台湾(台北)
設立年	● 1965 年
入場者数	● 約 380 万人(2019 年)

(資料) 各種ウェブサイト等。

現在の国立故宮博物院 (National Palace Museum) は、1965 年に中央博物院等の台湾の公的文化機関が保有していたコレクションを統合して誕生した。当博物館の所蔵品の中心は、北平・熱河・瀋陽の三ヶ所の清朝宮廷の文物を集めたものであり、コレクションの鑑賞を通して、殷から清の時代までの 4,000 年以上に渡る中国美術の歴史に触れることができる³⁴。

②取組の内容

【段階的なメンバーシップ制度による寄付金獲得】

当博物館の収蔵品に関する周知、「故宮収蔵品開発基金」の収入増加、収蔵品の獲得能力向上等を目的として、寄付額によって得られる特典が異なる、4 段階のメンバーシップ制度「故宮友の会」を導入し、ウェブサイト上で寄付金提供の呼びかけを行っている³⁵。

【取組の効果】

メンバーシップ制度による寄付金の募集は期間を設けず、通年の取組として実施されている。ウェブサイト上には、「故宮友の会」を通して集められた寄付金は、新たな収蔵品の購入に利用されると明記されている。これにより、使途が明確化された寄付の継続的な募集が可能となっている。

③取組のポイントと国内博物館への示唆

(ア) 取組のポイント

【寄付額に段階を設けることで多様な人々から寄付金を獲得】

当館のメンバーシップ制度においては、寄付額によって特典が異なる 4 種類の会員が設定されている。寄付額に段階を設けることにより、富裕層だけでなく、様々な人々から広く寄付を募ることができる仕組みとなっている。

34 国立故宮博物院、「故宮について」<<https://www.npm.gov.tw/ja/>>

35 国立故宮博物院, “Laws and Regulations”.
<<https://www.npm.gov.tw/en/Article.aspx?sNo=03009802>>

【メンバーシップ制度を活用した「自分たちの博物館」という意識の強化】

メンバーシップ制度の特典としては、入館料の割引・無料化、物販や館内のカフェ・レストランでの割引、当館が提供するセミナーや教育プログラムの割引等の博物館への一層のアクセスを促すものから、「故宮友の会」会員限定イベントへの招待、夜間特別鑑賞会への招待、特別展のオープニングパーティーへの招待等の特別な催し物への参加を促すものまで、多様なメニューが設定されている。

これらの特典により、会員の博物館への訪問回数が増えるとともに、会員限定のサービスを提供することで、「自分たちの博物館」という意識が強化されと考えられる。また、そうした意識は、会員による継続的な寄付を促し、博物館にとっての好循環を生み出すと想定される。

（イ）日本の博物館への示唆

【メンバーシップ制度の目的・寄付金の用途の明確化】

国立故宮博物院のウェブサイトにおいては、収蔵品に関する周知、「故宮収蔵品開発基金」の収入増加、収蔵品の獲得能力向上等がメンバーシップ制度導入の目的であると明記されている。また、メンバーシップ制度を通して獲得した寄付金は、新たな収蔵品の購入に利用されると、寄付金の用途についても明示されている。

寄付を募る目的や寄付金の用途を明示したうえで寄付を呼びかけることにより、人々の寄付金提供への意欲を高めることができていると考えられる。

【博物館のファンづくりの取組】

先述のように、当博物館のメンバーシップ制度では、特典として会員に提供されるサービスが会員の博物館への訪問回数の増加に寄与するとともに、会員限定のサービスにより「自分たちの博物館」という意識が強化されていると考えられ、同制度は継続的な寄付を促す効果があると想定される。

一方で、メンバーシップ制度への加入時に視点を移すと、加入前から一定程度博物館への愛着や帰属意識を有している人が、新たにメンバーシップ制度に加入するケースが多いと想定される。メンバーシップ制度への加入を促すうえでは、会員特典の提供と併せて、広く一般を対象に博物館のファンづくりに資するような取組を実施する必要があると考えられる。

(11) 国立現代美術館

①博物館の概要

施設	概要
名称	• 国立現代美術館(National Museum of Modern and Contemporary Art, Korea:MMCA)
館種	• 美術館
国(立地都市)	• 韓国(ソウル)
設立年	• 1969 年
入場者数	• 約 145 万人(2019 年)

(資料) 各種ウェブサイト等。

国立現代美術館 (The National Museum of Modern and Contemporary Art, Korea : MMCA) は、韓国の近現代美術を代表する約 9,000 点の作品を所蔵している。1969 年に開館した当初は、主に 20 世紀初期から中期にかけての韓国現代美術作品を所蔵していたが、その後、国際的に高く評価されている作品、若い新進作家の作品にも関心を向け、収蔵品の幅を広げてきた。現在、プリントや工芸、写真、ニューメディアなど、これまで比較的関心の低かった作品の収集を強化している³⁶。

MMCA は、ソウル館、果川館、徳寿宮館、清州館の 4 館で編成されている。このうち、複合芸術文化センターとしての機能を兼ね備えるソウル館には、展示室、デジタル情報室、マルチメディアホール、映画館等の施設がある。

②取組の内容

【オンラインミュージアムでの無料動画配信】

MMCA は、ウェブサイト上に「オンラインミュージアム」のページを展開し、当館の学芸員による展示作品の解説、アーティストによるトークイベント、学生向けワークショップ、館内 VR ツアー等の動画を無料で配信している。2021 年 3 月 29 日時点で、121 件の動画を配信している³⁷。

【研究活動におけるプラットフォーム構築とデジタル化】

MMCA は、美術専門家のための研究プラットフォームであり、各種の公開プログラムを通じて学術研究を行っている。美術における著作物の重要性と使用について考慮した上で、芸術的な知識を生み出し、韓国現代美術の新たな地平の開拓を進めている。

また、MMCA は、韓国及びアジア地域の近現代美術を研究・理解することを目的として、アトリサーチセンター(果川館)とデジタルライブラリー&アーカイブ(ソウル館)を運営している。アート・アーカイブには、展示、教育、研究など館の主な活動記録と、20 世紀の韓国芸術家に関する資料(スケッチ、図画、メモ、写真、手紙、パンフレットな

³⁶ 国立現代美術館「案内」<<https://www.mmca.go.kr/jpn/contents.do?menuId=2000013200>>

³⁷ 国立現代美術館, "Online Museum". <<https://www.mmca.go.kr/eng/pr/movList.do?mbMovCd=01>>

ど)が保管されている。アトリサーチセンターとデジタルライブラリー&アーカイブは、美術書や様々な種類の美術図書及び資料を収集、管理、保存するだけでなく、それらへの閲覧サービスを提供している³⁸。

【取組の効果】

収蔵品のデジタル化、研究プラットフォームの構築、オンラインミュージアムでのコンテンツの提供を推進することで、デジタル化の取組が効率的に進み、また幅広い成果に結びついていると考えられる。

③取組のポイントと国内博物館への示唆

(ア) 取組のポイント

【オンラインによる幅広いコンテンツの提供】

学芸員による展示作品の解説をはじめ、アーティストによるトークイベントや学生向けワークショップ、館内 VR ツアー等の幅広いコンテンツを無料でオンライン提供している。「オンラインミュージアム」のトップページでは、コンテンツの内容に応じた分類も設定されており、利便性も高い。

【プラットフォームとデジタル化による研究活動の強化】

MMCA は、学術研究プロジェクトを進める上で、美術研究家のプラットフォームとして機能している。また、アトリサーチセンターとデジタルライブラリー&アーカイブにおいて資料のデジタル化を積極的に推進している。これらを通して、研究活動の充実・強化が進んでいると考えられる。

(イ) 日本の博物館への示唆

【ホームページでのコンテンツの提供】

学芸員による収蔵品の解説やイベント等の動画を博物館のホームページで公開することは、セキュリティ等の面で SNS の利用が制約される博物館でも実施することができる。博物館のホームページであるので、どのコンテンツにアクセス・閲覧が多いかを把握することも可能である。

【デジタル化の多面的な推進による効果】

収蔵品のデジタル化を進め、それをコンテンツのオンライン提供や研究活動など多面的に活用することで、デジタル化の取組が広い効果に結びつくと考えられる。

³⁸ 国立現代美術館, “Research & Publication”.
<<https://www.mmca.go.kr/eng/publication/publicationMain.do>>

第5章 アフターコロナの博物館の機能強化に向けて

ここでは、第2章～第3章で整理したアンケート調査、有識者ヒアリング調査、海外事例調査を基に、アフターコロナの博物館の機能強化に向けて明らかになった課題と、取りうる対応の方向性をまとめる。

1. 国内博物館の現状と直面する課題

(1) コロナ禍で激減した来館者数の回復が遅れる可能性

第2章で指摘したように、来館者数の2020年度の見込みの平均は、2019年度の74,242人から前年度比46.1%の34,296人に大きく落ち込んだ。2021年3月31日現在、緊急事態宣言は解除されたものの、足元の感染者数が増加している地域も見られ、収束に向かうかどうかは不透明な状況である。こうした中で、来館者数の平時の水準へのV字回復が起きないことも視野に入れつつ運営を行う必要がある。

(2) 来館者数の回復の遅れに伴い財政状況がさらにひっ迫する可能性

第2章で指摘したように、入館料収入が対前年度比50%以下の館は全体の47.4%に達している。コロナ禍以前より、多くの博物館が財政的にひっ迫しており、資料の「収集・保存」、「調査・研究」、「展示・教育」といった基本的な機能の発揮に支障をきたしていることが指摘されていた³⁹。外部収入のみに頼る博物館は本調査においても多くは見られなかったが、コロナ禍による自治体財政のひっ迫等により、設置者からの財政措置も今後減少していくことが見込まれる中で、こうした博物館の財政状況がさらに危機的状況に陥る可能性がある。

特に指定管理館においては、感染対策に係る費用について設置者の支援がない博物館も多く見られ、臨時休館に伴い契約金額を下げた博物館（利用料金制度なし）や、減収しても設置者からの補填はない博物館（利用料金制度あり）も一定数存在する等、厳しい状況に置かれていることがわかった。

(3) コロナ禍においていかにして博物館の使命を果たすか

一部コロナ禍の影響によるものではない博物館が含まれる可能性に留意する必要があるが、回答館の96.5%が臨時休館を実施していた。また、臨時休館期間外においても展示や解説、その他の館活動を中止している博物館も見られる等、多くの博物館がコロナ禍において、その活動に大きな制限を受けている実態を見て取ることができた。

こうした状況においては、デジタル技術を活用した取組が重要であるが、後述するよう

³⁹ 日本博物館協会（2017）「日本の博物館総合調査報告書平成29年3月」、文化庁（委託：みずほ総合研究所（株））（2019）「博物館ネットワークによる未来へのレガシー継承・発信事業」における「持続的な博物館経営に関する調査」事業報告書

に多くの博物館が財政的・資源的制約により十分な取組を実施することができていなかった。

(4) デジタル技術の活用に多くの館が取り組むことができていない

コロナ禍において、デジタル化の遅れが顕在化し、官民をあげてデジタル化の取組が進められている。博物館においても、コロナ禍においてその使命を果たすことや、社会・経済の変化に対応し、その機能を強化するためには、デジタル技術を活用したオンラインでの取組が重要になるが、本調査では、十分にに取り組むことができていない実態が明らかになった。

① デジタルアーカイブ化における様々な課題

資料のデジタルアーカイブ化は、資料に関する情報を整理、標準化し、適切な管理のもとに公開することで活用を図るとともに、後世に伝えていくために重要な取組である。一方で、既に実施している博物館は全体の 24.4%に留まり、49.2%の博物館が実施する予定はないと回答していた。さらに、既に実施済の博物館においても、デジタルアーカイブ化された資料の割合は平均 45.4%、中央値 35%に留まっている等、デジタルアーカイブ化の取組は十分に拡大・定着していないことが明らかになった。

また、専門人材の不足も明らかになった。デジタルアーカイブ化に取り組んでいる博物館においても、専門知識を持った常勤職員が在籍している博物館は 17.3%に留まり、非常勤職員を含めても全体の 23.8%であった。一方で 40%の博物館が、所属職員がデジタルアーカイブ化を実施しており、十分な専門性に基づかずデジタルアーカイブ化に取り組まざるを得ない博物館の実態が明らかになった。

さらに、デジタルアーカイブ化された資料の公開も十分に進んでいなかった。すべての資料を公開していると回答した博物館は全体の 9.1%に留まり、資料を公開していない博物館が 24.1%に達する等、デジタルアーカイブ化が必ずしも、博物館の資料へのアクセシ性を高めることにつながっていない実態が明らかになった。

② コロナ禍がデジタル技術の活用に取り組むきっかけとなっていない

本調査では、収蔵品のオンライン公開、オンライン展示会、ライブイベント、オンラインワークショップ、ニュースレター、音声・動画ファイルの公開、SNS による情報発信等について取組の実施状況を問うたが、コロナ禍をきっかけとして取組の実施や強化に踏み切った博物館は多くとも全体の 15%程度に留まっており、多くの博物館にとってはコロナ禍がデジタル技術を活用した取組のきっかけとなっていないことがわかった。

一方で、「必要性を感じない」とする博物館は 10%に留まっており、多くの博物館が予算、人員、知識・ノウハウといった経営・運営資源や、必要な設備・通信環境が整っていないことにより、取り組めていないことがわかった。こうした資源的な制約によって、博物館の機能発揮・強化に取り組むことができない状況はコロナ禍以前からの傾向であり、

社会・経済のデジタル化の流れから博物館が今後取り残される可能性が危ぶまれる。

なお、本調査では当初想定していなかったものの「その他」として多く見られた回答として、「権利関係の調整が必要であるため、オンライン公開が難しい」というものがあげられる。著作権など知財の取り扱いに関するハードルや、必要な事務等について、マンパワーや専門性が不足している実態も見えて取ることができた。

(5) チケットレス化・キャッシュレス化の遅れ

①チケットレス化の課題

入館料無料等でチケットを発行していない博物館も多く存在することに留意が必要であるが、チケットを発行している博物館においてもチケットレス化の取組が浸透していないことが明らかになった。「必要性を感じない」とする博物館は14.4%に留まる一方で、前述したデジタル化の取組と同様に、予算や知識・ノウハウが要因である場合が多かった。一方で、会計規則やその他設置者の方針・規則等により導入が難しいとする博物館も見られ、制度的な制約や財務構造により博物館が十分な取組を行えていない実態が明らかになった。

②キャッシュレス化の課題

キャッシュレス化においても、チケットレス化と同様に予算や知識・ノウハウの不足等経営資源の不足により取り組むことができていない博物館が多く見られた。また同様に、会計規則やその他設置者の方針・規則等により導入が難しいとする博物館も見られた。

一方で、「必要性を感じない」とする博物館も29.1%に上っている。来館者、特に海外観光客にとっては利便性の高いサービスであることから、キャッシュレス化の効果は高いものの、来館者の傾向や年齢、国内外利用者の比率などの関係で必要性を感じない博物館も多いことが推測される。

(6) 新たな資金調達における課題

①クラウドファンディングの課題

(ア) クラウドファンディングの活用における制度的制約

一般社団法人日本クラウドファンディング協会が実施した市場調査⁴⁰によれば、購入型のクラウドファンディングの支援金額は、2019年上半期の77億円から2020年上半期には223億円に大幅に増大した。コロナ禍で危機に瀕した事業者等への「応援消費」が広がったことが背景にあると考えられる。こうした中で、クラウドファンディングは、博物館にとっても新たな資金調達の手法の一つとして期待される。

一方で、それぞれ30%超の博物館が「条例や規定、規約等の変更が必要」や「予算処理

⁴⁰ 一般社団法人日本クラウドファンディング協会「購入型クラウドファンディング市場規模に関する上半期比較結果の公表」<<http://safe-crowdfunding.jp/購入型クラウドファンディング市場規模に関する/>>

や経理・会計処理の問題」により、クラウドファンディングに取り組むことが難しいとしており、制度的制約によってクラウドファンディングが阻まれている現状が明らかになった。

（イ）資金に乏しい館はクラウドファンディングを実施するための資源に乏しい

上述の制度的制約に加えて、人員や知識・ノウハウ等の不足も重なり、既に活用している博物館は全体の 2.1%に留まり、88.3%の博物館が活用する予定はないという結果になった。

五月女氏のヒアリングにおいても、現場の学芸員のクラウドファンディングに関するノウハウの不足や、取り組む際に必要な情報発信の内容検討等に時間を割ける状況になく、国立館のように比較的予算が潤沢な博物館が取り組む一方で、本当に資金を必要とする博物館が実施する資金調達方法としては機能していない可能性が指摘された。

③博物館における寄付・協賛・賛助（友の会を除く）の活用の課題

海外博物館の資金調達においては、寄付も重要な位置を占めており、日本においても博物館の資金調達方法の一つとして活用が期待される。

一方で、クラウドファンディングと比べると多いものの、本調査において寄付・協賛・賛助（友の会を除く）を活用していると答えた博物館は 24.1%に留まり、活用する予定はないとする博物館が 68.6%に達していた。こうした背景には、その他のデジタル化の取組や、クラウドファンディングと同様に、「条例や規定、規約等の変更が必要」や「予算処理や経理・会計処理の問題」といった制度的制約が存在する。

瀧端氏によれば、博物館の成り立ち等文化的な背景に加えて、税制優遇等寄付によって寄付者が得られるメリットに関する情報が十分に発信できていないことや、博物館側が法的な制約等について相談することができる組織が整備されていないことも普及が進まない原因である。

2. アフターコロナの博物館の機能強化に向けた対応の方向性

(1) 最も重要であるのは、新たな取組を進めるための基盤整備

(ア) マンパワーの不足やノウハウの不足を補う、プラットフォームの整備

本調査で実施したアンケート調査で明らかになったように、あらゆる取組において、マンパワーやノウハウの不足が課題としてあがっていた。これらは新たな取組を実施する上で基盤となる資源であり、アフターコロナ向けに新たな取組を進めるためには、まずは、その充実が求められる。特に、常勤の学芸系職員の数が平均 2.9 人（中央値 1 人）であるという状況を鑑みると人員の補強等、直接的にマンパワーを増やす必要性が強く指摘される。一方で、公立館においては、設置者の財政状況の悪化に伴い、すぐに人員増強を図ることが難しい場合も多いと考えられ、半田氏が指摘するように、単館での取組は難しく限界がある場合が多いと考えられる。こうした事情を踏まえた支援策の立案が求められる。

単館のマンパワーの不足とノウハウの不足を解決し、博物館の新たな取組を促進するためには、複数の博物館が連携することが重要である。具体的には、五月女氏が指摘するように、デジタル化やクラウドファンディング・寄付に代表される新たな資金調達等、アフターコロナの博物館の機能強化において重要な取組に関する専門家を各館で共有し、要請に従い派遣するといった取組が求められる。

プラットフォームの構築にあたっては都道府県が市町村博物館関係部局と連携しながら構築し、それを国が支援するといった方向性が有効であると考えられる。

(イ) 新たな取組を進めるための前提となるインフラ整備の推進

約 60%の博物館が「必要な設備・通信環境が整っていない」ことを、デジタル技術を活用した取組における課題としてあげており、新たな取組を進めるためには、(ア) で指摘したソフト面の支援に加えて、取組を行うためのインフラ等、ハード面の整備も行う必要がある。

五月女氏が指摘するように、老朽化による維持管理費が増大している館も多いが、PC 等端末の整備、インターネットの通信速度向上等、デジタルインフラの整備に設置者や国が取り組むことが求められる。

(ウ) 制度的制約の緩和や制約の中で機動的な取組を実現するためのノウハウの共有を進める

クラウドファンディングや寄付といった新たな資金調達に関する取組や、キャッシュレス化等においては、会計規則やその他の設置者の方針・規則等、制度的な制約が大きな障壁となっていた。

こうした取組はアフターコロナの博物館の機能強化において重要な取組であり、公立館における設置者は制度的制約の緩和も含めてそのあり方を検討する必要がある。一方で制度的制約をすぐに緩和することが難しい場合も多いと考えられ、既存の制約の中で、上述

のような取組に機動的に取り組むためのノウハウを設置者の中で検討し、各博物館に共有することが求められる。

(2) デジタル化の取組を活用した博物館の機能強化

日本では、デジタル技術の活用において資源的制約がありつつも、多くの博物館がその必要性を認識している。デジタル技術を効果的に活用し、博物館の機能を強化していくことは重要である。以下、デジタル技術の活用に向けた示唆をまとめる。

(ア) 来館者の確保に向けてデジタル技術の活用を工夫する

日本では、コロナ禍をきっかけとしてデジタル技術を活用した取組の実施・強化に踏み切った博物館が少ないが、海外、特に欧米では、都市封鎖の影響が大きく、デジタル技術を活用したオンラインでのサービス提供への取組が拡大している。具体的には、SNSの活用やライブイベントの開催、学習プログラムのオンライン提供、収蔵品のオンライン展示等である。

こうした多様な取組は、利用者に博物館の存在や取組を認識・理解してもらう上で、大きな効果をもたらしている。例えば、SNSを効果的に活用してイベントを実施し、館のウェブサイトへのアクセス数やSNS上のフォロワー数が拡大することで、来館者の確保の第一課題である「認知」、「来館」の障壁に効果的に対応することができる。さらに、SNSのフォロワーからのフィードバックを前提に、双方向性を持ったライブ配信のコンテンツを制作することで、フォロワー・聴衆に「オーナーシップ（自分たちの博物館）」という意識を持ってもらい、「再訪」の障壁にも対応することが可能である。

こうした取組は、大きなコストがかからず、企画を工夫すれば、規模が小さい博物館でも取り組むことができる。企画面では、複数の博物館で連携・協働することで、単館では取り組めないイベント等を実現することも可能になる。

SNSの活用に制約がある博物館では、まずは博物館のホームページでデジタルコンテンツを提供し、活用するデジタル技術の幅を徐々に広げていくことが有効であると考えられる。新たな取組を進めるための基盤整備をできるところから進めることで、多様なデジタル技術を活用する機会が広がってくる。

(イ) デジタルコンテンツの制作で連携する

博物館のホームページやSNS等で提供するデジタルコンテンツは、単館で取り組むことが難しければ、他の博物館や博物館の利用者と連携して制作することを検討するのが効果的であると考えられる。例えば、海外では、ホームページに掲載するデジタルパブリケーションを国内外の研究者やアーティスト等と協働して発刊している事例がある。また、歴史に関するデジタル版展示会を開催する際、市民に自己制作ビデオを送ってもらい、市民参加型で展示会を開催した事例もある。

デジタル技術を活用しつつ、他の博物館や博物館の利用者と連携することで、博物館の

「調査・研究」や「教育・展示」、「収集・保存」といった基本的機能とその意義がより広く認知され、社会化していく機会の創出が可能になると考えられる。

（ウ）調査・研究活動におけるプラットフォームを活用する

本調査でヒアリングを行った有識者が指摘する博物館の課題として、新しい事業が増えていくなかで、博物館の基本的な機能のひとつである「調査・研究」等の業務に十分に取組み時間を確保することが困難な点が挙げられている。リサーチセンター、デジタルライブラリー・アーカイブを研究者やアーティスト等のプラットフォームとして構築し、調査・研究環境を整備・充実させていくことが重要である。単館での取組が難しい場合は、博物館同士の横のつながりを形成する組織をプラットフォームとして活用していくこと、また、既存のプラットフォームを周知することで各館の学芸員による調査・研究活動を促進していくことが重要である。

（エ）新たな「デジタル空間」の可能性を検討する

VR（仮想現実）技術や ICG（コンピュータグラフィックスで生成した画像）を組合せ、仮想空間での展示会を開催するなど、「デジタル空間」を通して博物館が「教育・展示」機能を発揮していく機会を創出することが技術的に可能である。通常の展示とオンラインでのプレゼンテーションの組合せなど、博物館の「物理的な空間」と「デジタル空間」を組み合わせ、博物館の機能をどのように発揮していくことができるかを、検討・模索していくことが求められるようになると考えられる。

（オ）海外の博物館での先進事例を取り込む

海外の博物館で進められているデジタル化やオンラインでの取組は、参考になる事例が多い。国内の博物館においても、参考にできる工夫や視点を取り込みながら、魅力あるコンテンツの制作や取組を進めることで、コロナ禍、アフターコロナにおける博物館の社会的価値の維持と向上を進めることが必要である。また、海外への移動、資料貸借が制限されるなかで、デジタル化やオンラインコンテンツの整備を検討することは、今後の国際交流、文化発信、博物館機能の強化を図る上でも重要である。

（3）新たな資金調達方法の活用に向けて

特に公立館において、設置者の財政状況の悪化に伴い、博物館への予算の配賦を十分に見込むことができない中では、既存の資金調達手段に加えて、様々な資金チャネルを持つておくことが重要である。ここでは、寄付やクラウドファンディングといった新たな資金調達方法の活用に向けた示唆をまとめる。

（ア）寄付者が得られるメリットについて積極的に発信する

前述の瀧端氏の指摘のように、制優遇等、寄付によって寄付者が得られるメリットに関する詳細な情報が十分に発信されていないことも、日本の博物館において寄付が広がらない原因の一つであると考えられる。まずは、博物館の公式 web サイトや館内・関連施設への掲示等を活用して来館者に対して当該博物館に寄付することでどのようなメリットがあるのか認識してもらうことが重要である。

（イ）クラウドファンディングや寄付の実施に際して相談先となる組織を整備する

新たな資金調達方法に取り組む際の課題として、知識・ノウハウの不足を掲げる博物館が多く見られた。上述のデジタル技術の活用に関する取組にも通じるが、単館で専門性を有した職員を雇用することが難しい場合が多い中で、瀧端氏の指摘のように、博物館が新たな資金調達方法にチャレンジする際に相談することができる窓口・組織を整備することが有効であると考えられる。

（ウ）ふるさと納税を寄付文化定着の起点とする

日本において最も定着している寄付制度としては、ふるさと納税制度があげられる。ふるさと納税は、制度として広く定着し、受け入れられていることや、既存のプラットフォームが整備されており、多くの人の目に留まる可能性が高いこと、寄付者に対して返礼品という分かりやすいメリットが存在することから、その他の一般的な寄付に比べて、寄付者を募りやすいと考えられる。

ふるさと納税を活用し、日本には定着していない博物館への寄付行為という文化を定着させる起点とすることが有効であると考えられる。

（エ）あくまでも資金調達手段の多様化の一環として位置づける

寄付やクラウドファンディングは、博物館の資金調達手段の一つとして位置づけることが重要である。特にクラウドファンディングについては、プロジェクトごとの取組となるため、持続性という観点で、メインの資金調達手段として位置づけることは難しい。また、有識者ヒアリングで指摘があったように、寄付やクラウドファンディングの文化は日本においては発展途上のものであり、（ア）～（ウ）に示した取組を実施しつつ徐々に定着させていくことが求められる。

寄付やクラウドファンディングをメインの収入源に据えるのではなく、文化庁（委託：みずほ総合研究所）『博物館ネットワークによる未来へのレガシー継承・発信事業』における『持続的な博物館経営に関する調査』で指摘されるような、附帯事業の多角化や入館料収入増加の取組と合わせて、取り組んでいくことが求められる。

3. おわりに

以上、アンケート調査、有識者ヒアリング調査、海外事例調査を基に、アフターコロナの博物館の機能強化に向けた現状・課題の把握と、対応の方向性を検討した。

本調査で明らかになったように、コロナ禍以前より厳しい状況に置かれていた国内博物館は、コロナ禍の中で財務的に一層厳しい状況に追い込まれている。そうした中で、本調査では、アフターコロナにおける機能強化を実現するため、デジタル技術を活用した新たな取組の可能性や、資金調達手段の多様化の一環としての寄付やクラウドファンディングの可能性について検討した。割合としては多くなかったが、コロナ禍をきっかけとして、新たなデジタル技術を活用した取組を始めている博物館、これまでの取組を強化している博物館も見られ、こうした動きを拡大・定着させることが求められる。

一方で、多くの博物館が必要性を感じていても、マンパワー、ノウハウ、予算といった経営・資源の制約や、設置者の規則等、制度的制約から、多くの博物館が上述のような取組に手を付けられていない現状も明らかになった。公立館の設置者である地方公共団体や、政府等がこれらの課題を解決し、博物館が新たな取組を始めやすい基盤環境の整備を行うことが重要であり、アフターコロナにおける、博物館の機能維持と強化に資することができると考えられる。

本稿は、2021年3月31日現在の情報を基に作成した。コロナ禍においては社会経済情勢が目まぐるしく変化しており、足元の感染状況も十分には見通せない。本稿を参照する際は、最新の社会経済情勢や感染状況を踏まえた上で参照されたい。

本稿が課題を抱える全国の博物館や、設置者の課題解決に資することを祈念して本稿を締めくくりたい。

参考資料

ここでは、本調査で実施した「新型コロナウイルス感染症に関する全国の博物館の対応と経営状況の現状調査」の調査票を掲載する。

1. 調査票

■館の基本情報についての設問項目

Q1 あなたが所属する博物館の施設名をお答えください。

() 施設名を回答

Q2 あなたが所属する博物館が立地する都道府県をお答えください。

() 都道府県を回答

Q3 あなたが所属する博物館の館種をお答えください。

1. 総合博物館
2. 科学博物館
3. 歴史博物館
4. 美術博物館
5. 野外博物館
6. 動物園
7. 植物園
8. 動植物園
9. 水族館

※社会教育調査、博物館登録時の別紙様式（S58～）の館種をお答えください。

Q4 あなたが所属する博物館の設置者をお答えください

1. 国
2. 国の独立行政法人
3. 国立大学法人・大学共同利用機関法人
4. 都道府県
5. 政令指定都市
6. 政令指定都市以外の市・東京特別区
7. 町
8. 村
9. 組合
10. 地方の独立行政法人
11. 公益財団法人・公益社団法人
12. 一般財団法人・一般社団法人
13. その他の（11、12以外の）非営利法人
14. 民間企業
15. 個人

16. その他（ ）

※「9. 組合」は、地方自治法第1条の3第3項の規定による「地方公共団体の組合」です。

Q5 あなたが所属する博物館の運営方式をお答えください。

1. 設置者による直営（私立を含む）
2. 指定管理者（利用料金制度なし）
3. 指定管理者（利用料金制度あり）
4. その他（ ）

Q6 あなたが所属する博物館の2018年度及び2019年度、2020年度（見込み）のおおよその来館者総数をお答えください。

2018年度	（ ）人	来館者総数を回答
2019年度	（ ）人	来館者総数を回答
2020年度 （見込み）	（ ）人	来館者総数を回答

※2020年度に来館者数は見込みの数値をお答えください。

Q7 あなたが所属する博物館の2021年3月1日時点での職員数についてお聞きします。館長、学芸系職員、事務・管理系職員、学芸系であるとともに事務・管理系でもある職員の各区分について、「常勤職員数」と「非常勤職員数」をお答えください。

区分	常勤職員数	非常勤職員数
館長	（ ）人	（ ）人
学芸系職員	（ ）人	（ ）人
事務・管理系職員	（ ）人	（ ）人
学芸系であるとともに事務・管理系でもある職員	（ ）人	（ ）人

Q8 あなたが所属する博物館の2019年度の運営費に対する外部収入（入館料・ショップ売り上げ・寄付等）の割合をお答えください。

1. 5%未満
2. ～10%
3. ～20%
4. ～30%
5. ～40%
6. ～50%
7. ～60%

8. ～70%
9. ～80%
10. ～90%
11. ～100%
12. ～150%
13. ～200%
14. 200%以上

■新型コロナウイルス感染症対策(2020年2月～2021年3月に実施)についての設問項目

Q9-1 あなたが所属する博物館が適用した新型コロナウイルス感染症に関する対策基本方針(ガイドライン)について、最もあてはまるものをお答えください。

1. 適用した対策基本方針(ガイドライン)は無い
2. 設置者および運営者が共同で作成したものを適用
3. 設置者が中心となり作成したものを適用
4. 運営者が中心となり作成したものを適用
5. 外部機関※が作成したものを適用(設置者もしくは運営者が独自のガイドラインを作成する際に参考にした場合を除く)

※外部機関には設置者は含みません。

Q9-2 **Q9-1 において「外部機関が作成したものを適用」と回答した方 (Q9-1=5)にお聞きします。**あなたが所属する博物館が適用した外部機関作成の対策基本方針(ガイドライン)について、あてはまるものをすべてお答えください。

1. 日本博物館協会ガイドライン
2. 日本動物園水族館協会ガイドライン
3. その他 ()

Q10 あなたが所属する博物館において、館内での感染防止対策として「2021年3月1日時点で実施中のもの」について、あてはまるものをすべてお答えください。

1. 感染症防止の掲示物
2. フットプリントやソーシャルディスタンスの表示
3. 感染症防止のための透明シートや衝立
4. 消毒薬の設置
5. ペーパータオル等の設置
6. 職員のマスク着用の徹底
7. 来館者のマスク着用の徹底
8. サーモグラフィカメラ等の設置
9. 職員の検温作業
10. 来館者の検温作業
11. 入館者名や連絡先等の記録
12. 入口玄関や窓等の開放による換気
13. 観覧者動線の変更もしくは指定
14. 入館者数もしくは観覧者数の制限
15. その他 ()

Q11 館内の設備と施設の状況についてお聞きします。あなたが所属する博物館において、館内での感染防止対策として「2021年3月1日時点で利用を休止しているもの」について、あてはまるものをすべてお答えください。

1. 券売機
2. コインロッカー
3. ハンズオンや着用体験等の体験展示

4. ボタンやタッチパネル式の解説機器
5. 引き出し式やめくり式の展示
6. VR機器など
7. 図書コーナー
8. ミュージアムショップ
9. カフェやレストラン
10. その他 ()

Q12 展示や催し物、その他の事業の状況についてお聞きします。あなたが所属する博物館において、館事業での感染防止対策として「2021年3月1日時点で開催や実施を休止しているもの」について、あてはまるものをすべてお答えください。

1. 常設展（一部）
2. 企画展・特別展等
3. 講座・講演会等
4. 展示解説
5. 屋内での体験学習やワークショップ
6. 屋外での体験会や観察会
7. ボランティアや友の会活動
8. その他 ()

Q13 あなたが所属する博物館における今後の感染症対策としての課題について、あてはまるものをすべてお答えください。

1. 感染症対策に従事する人員の不足
2. 感染症対策に必要な物資の購入にあてる資金の不足（マスク、アルコール消毒液等）
3. 感染症対策に必要な設備投資にあてる資金の不足（検温装置、チケットレス化等）
4. テレワーク実施やオンラインコンテンツ配信等に要する通信環境の整備
5. その他 ()

Q14 あなたが所属する博物館では、感染症防止対策にかかる費用・物資・人員について、どのように工面していますか。あてはまるものをすべてお答えください。

1. 設置者からの支援により工面している
2. 設置者および運営者の予算・物資・人員を投入
3. 運営者の予算・物資・人員のみで対応している
4. 国の補助金制度を利用している
5. 自治体の補助金制度を利用している
6. その他 ()

■臨時休館期間中の運営・経営状況の変化についての設問項目

Q15-1 あなたが所属する博物館は2020年2月から2021年2月末にかけて、臨時休館を実施しましたか。

1. 実施した () 回 ※回数を記入
2. 実施していない

※(例)2020/2/1～2/15、2020/5/1～5/15の期間で臨時休館を行った場合の回数は、「2回」です。

Q15-2 **Q15-1において、臨時休館を「実施した」と回答した方（Q15-1=1）にお聞きします。**

2020年2月から2021年2月末にかけてのあなたが所属する博物館が臨時休館を行った日数の合計（**通常の休館日を除外**）と開館率をお答えください。

臨時休館日数の合計	() 日
開館率	() %

※臨時休館の期間から通常の日数を除外し、合計日数をお答えください。

※臨時休館の「回数」ではなく、「日数」の合計をお答えください。

※2020年2月から2021年2月末にかけての本来の開館日を分母とした開館率（小数点以下四捨五入）をお答えください

Q16 あなたが所属する博物館においてコロナ禍の中で生じた職員の雇用・勤務状況の変化について、あてはまるものをすべてお答えください。

常勤職員	1. 在宅勤務を実施した 2. 職務内容を変更したうえで、通常日数勤務 3. 特別休暇を適用し、勤務日数を減じた 4. 有給休暇の取得を促し、勤務日数を減じた 5. 雇用調整（時短や休業）した（雇用調整助成金制度を適用した） 6. 雇用調整（時短や休業）した（雇用調整助成金制度を適用しなかった） 7. 一部の人員を解雇した 8. 変化はなかった 9. その他（ ）
非常勤職員	1. 在宅勤務を実施した 2. 職務内容を変更したうえで、通常日数勤務 3. 特別休暇を適用し、勤務日数を減じた 4. 有給休暇の取得を促し、勤務日数を減じた 5. 雇用調整（時短や休業）した（雇用調整助成金制度を適用した） 6. 雇用調整（時短や休業）した（雇用調整助成金制度を適用しなかった） 7. 一部の人員を解雇した 8. 変化はなかった 9. その他（ ）

Q17 **2020年2月から2021年2月末にかけて臨時休館を実施し、コロナ禍において在宅勤務を実施している博物館に所属する方（Q15-1=1 かつ Q16 常勤職員=1orQ16 非常勤職員=1）にお聞きします。**在宅勤務の実施状況について、常勤職員と非常勤職員の各区分について、最もあてはまるものをお答えください。「臨時休館中」と「再開館後の期間」の各期間についてお答えください。**なお、非常勤職員を雇用していない場合は、常勤職員についてのみお答えください。**

区分	臨時休館中	再開館後の期間
常勤職員	1=すべての職員を対象に実施 2=一部の職員を対象に実施 3=実施していない	1=すべての職員を対象に実施 2=一部の職員を対象に実施 3=実施していない
非常勤職員	1=すべての職員を対象に実施 2=一部の職員を対象に実施 3=実施していない	1=すべての職員を対象に実施 2=一部の職員を対象に実施 3=実施していない

※1週間のうち1回以上在宅勤務を実施している場合は、「実施」とお答えください。

Q18 在宅勤務を実施しなかった（Q16において「実施した」と回答しなかった）館にお聞きます。

なぜ実施しなかったのか、あてはまるものをすべてお答えください。

1. 在宅勤務では対応出来ない業務が大半である
2. 機材や通信環境など在宅勤務に必要な条件が整わない
3. 勤務管理のルール・制度が整備されていない
4. 人事評価が難しい
5. 人材育成が難しい
6. 生産性が下がる
7. セキュリティーに問題がある
8. マネジメントが難しい
9. 労務・労働時間管理上の不安がある
10. 職員のモチベーションの低下が懸念される
11. 立地地域の感染状況が軽微であったため必要性を認めなかった
12. その他（ ）

Q19 Q15-1 において、臨時休館を「実施した」と回答した、利用料金制度を導入している指定管理館に所属する方（Q15-1=1 かつ Q5=3）にお聞きます。臨時休館期間中の入館料収入の損失に対して、設置者からどのような対応がなされる予定ですか。最もあてはまるものをお答えください。

1. 設置者からの補填はない
2. 設置者から減収分（ほぼ満額）補填が見込まれる
3. 設置者から減収分（一部の）補填が見込まれる
4. 設置者と協議予定
5. 未定
6. その他（ ）

Q20 Q15-1 において、臨時休館を「実施した」と回答した、利用料金制度を導入していない指定管理館に所属する方（Q15-1=1 かつ Q5=2）にお聞きます。臨時休館期間中の入館料収入の減少や未実施となった事業に対し、設置者とはどのように対応することと決定しましたか。最もあてはまるものをお答えください。

1. 契約金額等の変更はない
2. 業務内容を変更したが、契約金額の変更は行わなかった
3. 業務内容を変更し、契約金額を下げた
4. 臨時休館中の委託内容を取りやめ、契約金額を下げた
5. その他（ ）

Q21 Q15-1 において、臨時休館を「実施した」と回答した方（Q15-1=1）にお聞きます。あなたが所属する博物館において、臨時休館期間中に通常よりも取り組むことができた館活動は何ですか。あてはまるものをすべてお答えください。

1. 資料整理や修復等
2. 調査研究等
3. 冊子等、紙媒体の製作
4. 館内のメンテナンス
5. 新しい展示コンテンツの制作や準備
6. 職員研修
7. オンラインでの発信
8. 通常よりも取り組むことができた館活動はない
9. その他（ ）

■再開館後の運営・経営状況の変化についての設問項目

Q22 **Q15-1 において、臨時休館を「実施した」と回答した方（Q15-1=1）にお聞きます。**再開館後から2021年2月末にかけて、来館者数と入館料収入は前年同月比でどの程度の水準に変化しましたか。最もあてはまるものをお答えください。

来館者数	1=1～10%、2=11～20%、3=21～30%、4=31～40%、5=41～50%、6=51～60%、7=61～70%、8=71～80%、9=81～90%、10=91～100%、11=100%以上
入館料収入	1=1～10%、2=11～20%、3=21～30%、4=31～40%、5=41～50%、6=51～60%、7=61～70%、8=71～80%、9=81～90%、10=91～100%、11=100%以上

Q23 **Q15-1 において、臨時休館を「実施した」と回答した方（Q15-1=1）にお聞きます。**感染拡大前に比べて、再開館後の支出面・労力面での負担はどのように変化しましたか。支出面、労力面のそれぞれについて、最もあてはまるものをお答えください。

支出面	1=増えた、2=変わらない、3=減った
労力面	1=増えた、2=変わらない、3=減った

Q24 **Q15-1 において、臨時休館を「実施した」と回答した、利用料金制度を導入している指定管理館に所属する方(Q15-1=1 かつ Q5=3)にお聞きます。**再開館後の入館料収入が減収した場合、設置者からどのような対応がなされる予定ですか。最もあてはまるものをお答えください。

1. 設置者より減額となった全額が補填される
2. 設置者より減額となった一部金額が補填される
3. 損失補填について設置者と指定管理者で協議中もしくは協議予定
4. 設置者からの損失補填の見込みはない
5. その他（ ）

■次年度の予算や財政状況の今年度と比較した変化についての設問項目

Q25 あなたが所属する博物館では、新型コロナウイルスの感染症防止対策としてどのような領域に次年度の予算を計上・配分する予定がありますか。あてはまるものをすべてお答えください。

1. 新型コロナウイルス感染症防止対策に予算を計上・配分する予定はない
2. 感染症対策に従事する人員の増強
3. 感染症対策に必要な物資の購入
4. 感染症対策に必要な設備投資
5. テレワーク実施やオンラインコンテンツ配信等に要する通信環境の整備
6. その他（ ）

Q26 あなたが所属する博物館では、次年度は今年度と比較してどのように予算額を変更する予定ですか。すべての項目についてお答えください。

全体の予算	1=増額、2=減額、3=変わらない、4=不明
人件費	1=増額、2=減額、3=変わらない、4=不明
研究・調査活動	1=増額、2=減額、3=変わらない、4=不明
資料収集・整理活動	1=増額、2=減額、3=変わらない、4=不明
資料購入費用	1=増額、2=減額、3=変わらない、4=不明
資料の保存・修復	1=増額、2=減額、3=変わらない、4=不明
教育普及活動（セミナーやイベント等も含む）	1=増額、2=減額、3=変わらない、4=不明
展示活動	1=増額、2=減額、3=変わらない、4=不明
施設管理費	1=増額、2=減額、3=変わらない、4=不明
その他 （ ）	1=増額、2=減額、3=変わらない、4=不明
その他 （ ）	1=増額、2=減額、3=変わらない、4=不明

■チケットレス化・キャッシュレス化についての設問項目

Q27 あなたが所属する博物館では、チケット事前予約・事前購入によるチケットレス化を導入していますか。最もあてはまるものをお答えください。

1. 導入している
2. 導入していないが、導入を検討している
3. 導入する予定はない

※常設展・企画展のいずれかで導入している場合も「導入している」と回答可能です。

Q28 **Q27 において、チケット事前予約・事前購入によるチケットレス化を「導入している」と回答した方(Q27=1)にお聞きします。**チケット予約サイトが対応している言語について、あてはまるものをすべてお答えください。

1. 英語
2. 中国語（繁体字）
3. 中国語（簡体字）
4. 韓国語
5. スペイン語
6. その他の外国語（ ）
7. 日本語のみ

Q29 **Q27 において、チケット事前予約・事前購入によるチケットレス化について、「導入していないが、導入を検討している」または「導入する予定はない」と回答した方(Q27=2or3)にお聞きします。**導入における課題は何ですか。あてはまるものをすべてお答えください。

1. 予算の不足
2. 人員の不足
3. 知識・ノウハウの不足

収蔵品のオンライン公開	1=コロナ禍以前から実施している 2=コロナ禍以降実施を拡大した 3=コロナ禍に直面して初めて実施し始めた 4=実施していない
オンライン展示会	1=コロナ禍以前から実施している 2=コロナ禍以降実施を拡大した 3=コロナ禍に直面して初めて実施し始めた 4=実施していない
ライブイベント (オンラインツアー、ウェブセミナー等)	1=コロナ禍以前から実施している 2=コロナ禍以降実施を拡大した 3=コロナ禍に直面して初めて実施し始めた 4=実施していない
インターネットを利用したワークショップや 学習プログラム	1=コロナ禍以前から実施している 2=コロナ禍以降実施を拡大した 3=コロナ禍に直面して初めて実施し始めた 4=実施していない
ニュースレターの発行	1=コロナ禍以前から実施している 2=コロナ禍以降実施を拡大した 3=コロナ禍に直面して初めて実施し始めた 4=実施していない
インターネット上での音声ファイルや動画 ファイルの公開 (ポッドキャスト)	1=コロナ禍以前から実施している 2=コロナ禍以降実施を拡大した 3=コロナ禍に直面して初めて実施し始めた 4=実施していない
SNSを活用した情報発信	1=コロナ禍以前から実施している 2=コロナ禍以降実施を拡大した 3=コロナ禍に直面して初めて実施し始めた 4=実施していない
その他 ()	1=コロナ禍以前から実施している 2=コロナ禍以降実施を拡大した 3=コロナ禍に直面して初めて実施し始めた 4=実施していない
その他 ()	1=コロナ禍以前から実施している 2=コロナ禍以降実施を拡大した 3=コロナ禍に直面して初めて実施し始めた 4=実施していない

Q33 **Q32 において、デジタル技術を活用した取組について、「実施していない」と回答したものが
ある方(Q32=4 が一つでもある場合)にお聞きます。**デジタル技術を活用した取組の実施にお
ける課題は何ですか。あてはまるものをすべてお答えください。

1. 予算の不足
2. 人員の不足
3. 知識・ノウハウの不足
4. 必要な設備・通信環境が整っていない
5. 必要性を感じない
6. その他 ()

Q34 あなたが所属する博物館では、資料のデジタルアーカイブ化を実施していますか。
最もあてはまるものをお答えください。

1. 実施している
2. 実施していないが、実施を検討している
3. 実施する予定はない

Q35 **Q34 において資料のデジタルアーカイブ化について「実施している」と回答した方(Q34=1)
にお聞きます。**資料のデジタルアーカイブ化の導入状況について、すべての項目にお答えく
ださい。

デジタルアーカイ ブ化された資料の 点数	()点
収蔵品全体に占め るデジタルアーカ イブ化された資料 の割合 (概算)	()%
導入費用の総額 (概算)	()円
導入方法	1= 所 属 職 員 が 実 施 、 2= 外 部 委 託 、 3= そ の 他 ()
デジタルアーカイ ブに関する専門知 識を持った職員の 有無	1=専門知識を持った常勤職員が在籍している、2=専門知 識を持った非常勤職員が在籍している、3=専門知識を 持 っ た 職 員 は 在 籍 し て い な い 、 4= そ の 他 ()
資料の公開の有無	1=すべての資料を公開している、2=一部の資料を公開し ている、3=資料を公開していない

■クラウドファンディング等の新たな資金調達手法についての設問項目

Q36 博物館における新たな資金調達手段（クラウドファンディングや友の会を除く寄付等）についてお聞きします。あなたが所属する博物館にあてはまるものをそれぞれお答えください。

クラウドファンディング	1=活用している 2=活用していないが、活用を検討している 3=活用する予定はない
寄付・協賛・賛助等(友の会を除く)	1=活用している 2=活用していないが、活用を検討している 3=活用する予定はない

Q37 **Q36 において、新たな資金調達手段について「活用していないが、活用を検討している」または「活用する予定はない」と回答した方(Q36=2or3)にお聞きします。**活用における課題は何ですか。あてはまるものをすべてお答えください。**なお、Q36 において「活用している」と回答した項目(Q36=1)については、お答えいただく必要はありません。**

クラウドファンディング	1=導入の対応を行う人員の不足 2=知識・ノウハウの不足 3=必要性を感じない 4=クラウドファンディングサイトの手数料が高い 5=導入のためには条例や規定、規約等の変更が必要 6=予算処理や経理・会計処理の問題 7=その他（ ）
寄付・協賛・賛助等 (友の会を除く)	1=導入の対応を行う人員の不足 2=知識・ノウハウの不足 3=必要性を感じない 4=導入のためには条例や規定、規約等の変更が必要 5=予算処理や経理・会計処理の問題 6=その他（ ）