

令和 7 年度
博物館機能強化推進事業（専門的人材派遣）
事業成果報告書

令和 8 年 3 月

PwC コンサルティング合同会社

第1章 事業概要.....	1
(1) 事業の背景.....	1
(2) 事業の目的.....	1
第2章 本事業の枠組み.....	2
(1) 昨年度事業の振り返り.....	2
(2) 本事業の全体概要.....	2
①全体の枠組み.....	2
1.ステークホルダー.....	2
2.支援方針.....	3
3.支援テーマ.....	3
4.事業経費の考え方.....	3
②個別支援の枠組み.....	4
1.支援期間.....	4
2.支援回数.....	4
3.支援方法.....	5
4.個別支援に係るステークホルダー.....	5
5.個別の支援の実施プロセス.....	7
第3章 実施結果.....	9
(1) 本事業における実施概要.....	9
①公募.....	9
1.博物館の公募.....	9
2.専門家の公募.....	10
②選定.....	13
1.博物館の選定.....	13
2.専門家の選定.....	15
③マッチング.....	18
④個別支援.....	20
(2) アンケート結果の分析.....	36
①博物館.....	36
1.制度全体.....	37
2.実施結果.....	38
3.事務局の対応.....	38
4.博物館スタッフの能力開発・人材育成の成果.....	38
②専門家.....	38
1.公募について.....	40

2.公募に対する評価.....	41
3.本支援制度に対する評価.....	41
4.博物館に対する評価.....	42
(3) 事業全体に対する評価.....	42
①継続が望まれるポイント.....	42
②改善が期待されるポイント.....	43
(4) 次年度以降の運用案.....	44
第4章 まとめ.....	47

第1章 事業概要

(1) 事業の背景

国内に約 5,700 館ある博物館では、博物館法の改正（2022 年）や ICOM プラハ大会（2022 年）で選定された博物館の新たな定義によって、求められる役割が急速に多様化・高度化している。しかしながら、7 割以上の博物館では専門知見を持った職員が不在であり、未解決の課題に未だ取り組めていないなど、博物館側がこれらの動向に対して十分に対応できていない状況が依然として散見される。

こうした博物館を取り囲む現状を踏まえ、現状課題の担い手となる学芸員や博物館職員の新たな能力開発や資質向上が喫緊の課題となっている。

昨年度、実証事業として実施した「博物館機能強化推進事業（専門的人材派遣による博物館支援と職員の資質向上に関する調査研究）」では、限定的な支援ではあるものの、本施策が有効性の高い制度であることが検証された。

(2) 事業の目的

これらの博物館における人材育成の課題と昨年度の事業成果を踏まえ、本事業では、博物館の機能強化及び学芸員等の資質向上に資する専門家派遣制度を本格実施し、制度の恒常化と国内他館への横展開を見据えたモデルの構築を図る。

本事業を通じて、専門家の博物館への派遣による職員の資質向上に関する各業務の実証結果を引き続き取りまとめるとともに、各実証事業及び専門家派遣の取組全体の成果と課題を分析し、国内他館への横展開に向けた示唆を取りまとめる。

第2章 本事業の枠組み

(1) 昨年度事業の振り返り

本事業を進めていく上で、まず決めるべき全体の枠組みについて、本事業の趣旨や背景を逸脱せずに最も事業効果を高めるために、昨年度事業の振り返りを実施した。

実証事業として行った昨年度の事業においては、博物館側からは支援制度や実際に受けた支援内容について、「支援テーマに関する理解を深めることができた」「今後行うべき事柄について明らかになった」という肯定的な意見を多く頂戴した。一方で、専門家の満足度は総じて低く、特に準備時間が支援時間として計上されないため負担が重い、支援方法が限定的であり最適な支援が実施できない、マッチングが最適ではなかったといった意見も多く頂戴した。

よって、昨年度事業における博物館の満足度を維持しつつ、持続可能な支援制度とするべく、専門家の満足度向上・不満の低減を目指して、本事業の枠組を設定する必要があると言える。

(2) 本事業の全体概要

①全体の枠組み

1.ステークホルダー

本事業では、以下の4者がそれぞれの役割を担いながら連携して関与していくことで事業成果が得られるものと考えられる。

表 1 本事業におけるステークホルダーとその役割

ステークホルダー	本事業における役割
博物館・関連団体等	各博物館が求められる高度化、多様化した役割を果たすため主体的に課題解決に取り組む立場として参画。本事業後に、持続的かつ自律的に課題解決に取り組んでいくため、必要な自館の人材育成・資質向上に必要な館内体制を構築するとともに、専門家を受け入れながら専門的知見による助言指導を受ける。
専門家	博物館の有する現状を踏まえた課題に対して、専門的知見を有し助言、伴走支援する立場として参画。事務局から派遣され、実際の支援中には博物館とのやり取りを通じて、博物館が主体的に取り組むための人材の育成・資質向上を支援する。
事務局	博物館に対して専門家を派遣し、現場レベルでの事業進捗を管理監督する立場として参画。博物館と専門家の双方から報告や相談を受けるとともに、文化庁に対して定時または随時報告を行いながら円滑な進捗把握を行う。本事業の更なる改善のため、事業を監督しながら得られた示唆についての取りまとめを行う。
文化庁	全体事業進捗を統括する立場として参画。事務局からの報告を受ける中で、事業進捗に関する最終的な判断を行う。

2. 支援方針

(ア) 支援目的

本事業は、博物館法の改正をはじめとした、博物館を取り巻く国内外の動向を踏まえて、博物館に求められる多様化・高度化した役割について、博物館が主体的に取り組んでいくための人材の育成・資質向上を目的とするものである。

(イ) 支援に向けた考え方

目的達成に向けては、派遣された専門家の経験やノウハウを博物館側が確実に受け止め、継続的に活用できるようになることが重要である。専門家が課題解決を主導してしまうと、短期的には成果が生まれたとしても、その後に博物館が自律的・持続的に課題解決を進めるのが難しくなってしまう。したがって、本支援では、博物館の主体的な取り組みに伴走し、助言や手法の移転を通じて自走化を促すことを基本方針とする。

3. 支援テーマ

支援テーマについては、昨年度に引き続き、①デジタルアーカイブ②展示・広報③ファンドレイジングという3つのテーマとした。これらは博物館の抱える多種多様な課題のうち、外部の専門家の知見や実績を最大限に活用してアプローチし、博物館の持続的かつ自律的な運営力を高めていくために必要なテーマであると理解している。

4. 事業経費の考え方

(ア) 実証事業を踏まえた経費支出の全体設計

経費については昨年度同様、文化庁謝金単価表に基づいた単価に支援時間を積算の上で算出し、交通費や宿泊費などの旅費については公金支出を伴う文化庁事業であるという本事業の性質を踏まえて上限を設定し、支給する方針とした。

なお、昨年度の実証事業では、交通費・宿泊費以外を経費として認めないことによる専門家側の経済的負担が確認され、支援として認められる範囲を逸脱しておらず、専門家の支出が不可欠である費用については、負担先を検討すべきであるとの示唆を得た。そこで、本年度は宿泊費と交通費以外の経費の扱いについて、業務遂行に不可欠な諸経費は事前に専門家から事務局に報告したうえで、原則博物館側が負担することとして、事業サイトや説明会で博物館側に事前に伝えることとした。(例：支援時に必要な Wi-Fi など)

(イ) 謝金

専門家は事務局から委嘱をして本事業に参画してもらうこととしている(詳細後述)ため、専門家に対して実稼働分の対価として、「文化庁謝金単価表」に記載されている単価に基づいた謝金の支払いを実施する。

昨年度事業を進める中で、各館の個別課題に対応するため事前の想定よりも支援準備に時間を要するケースが多く見受けられたため、実支援時間外ではあるが報告書作成と同様に、準備時間も謝金の対象に含めることを検討するべきであるとの示唆を得た。そこで本年度は、引き続き移動時間や休憩時間は含まないものの、実際の支援時間に加え、準備時間やレポート作成の時間も支援時間として謝金を算出した。

(ウ) 交通費

交通費については、実費相当額を支払う必要があるものの、公金支出を伴う文化庁事業であるという本事業の性質上、実費相当分をそのまますべて支払うことは適当ではないものと判断したため、他省庁で実施している専門的人材派遣支援事業などを参考に、文化庁基準なども踏まえて支出対象範囲を設定した。また、昨年度実証事業においては、一部の専門家が事前に承認を得ないままタクシーやレンタカーを利用しようとするケースが見られたため、より一層の事前周知を図ることとした。

(エ) 宿泊費

宿泊費については、交通費同様に公金支出を伴う性質上、客観的な宿泊の必要性の有無の判断と、他省庁で実施している専門的人材派遣支援事業や文化庁基準、実証事業を踏まえた上限額の範囲を以下のように設定した。

- ・専門家の居住地域から遠隔地に位置する博物館または博物館関連団体への支援が朝から始まる場合の前泊や、支援当日の終了時間が遅くなることが見込まれており、ご自宅へ戻る時間・交通手段が無い場合の後泊、支援が複数日にわたる場合等に限って必要性を認める
- ・宿泊必要性判断は適正支出確保の観点から事務局が行うため、必ず事務局から事前に了承を得る
- ・宿泊料については、宿泊先の地域によって宿泊費基準の範囲で支払う。ただし、出張パックを利用した場合は上限額を大幅に超過していないことを確認したうえでその実費を支払う
- ・宿泊費基準は、都道府県を基本単位として上限額が規定された、国家公務員等の旅費支給規程別表に記載の「宿泊費基準額」に従う

また、昨年度事業において、事前に事務局に承認を得ないまま宿泊しようとするケースが見られたため、より徹底した事前周知を図ることとした。

②個別支援の枠組み

1. 支援期間

本事業における博物館への支援は、博物館及び専門家の選定を経て10月に開始した。なお、事業全体の終了が翌年3月末であることから、専門家への謝金・経費の支払い手続き及び事業成果の取りまとめを行う期間として1か月間を確保する必要があるため、博物館への支援は2月末をもって終了することとした。

2. 支援回数

支援回数の設定については、前年度の実施を通じて、日数ではなく時間単位で上限を設けることが有益であるとの示唆を得たことを踏まえ、本年度は、博物館等に対する支援については最大 30 時間、博物館関連団体等に対する支援については最大 150 時間を上限として設定した。この時間には、オンラインによる支援に加え、事前準備及び事後報告に要する時間も含めることとした。また、期間中の現地訪問は最大 3 回までとした。

3. 支援方法

昨年度事業においては、博物館の満足度は総じて高かった一方で、専門家の満足度が低く、専門家の負担を軽減しつつ持続可能な支援スキームを構築することが本年度事業の課題となっていた。支援回数・方法については、昨年度は往訪およびオンラインでの支援を合わせて上限 3 回までとする制約があったため、定期的なオンライン面談の実施や、メール等による随時の相談対応といった、博物館のニーズに即した柔軟な支援が行えず、本事業の支援効果を十分に確保できていないとの指摘を受けた。この指摘を踏まえ、本年度は支援期間を回数ではなく総支援時間で管理する方式へと見直すとともに、支援方法についても、支援期間中における電話やメールによる柔軟かつ機動的なコミュニケーションを可能とすることとした。

4. 個別支援に係るステークホルダー

個別の支援案件については、博物館等への支援を行う専門家に加えて、博物館と専門家のマッチングや依頼や派遣事務を担う事務局が主たるステークホルダーとなる。個別館・関連団体等への支援に携わるステークホルダーと役割は**エラー! 参照元が見つかりません。**と**エラー! 参照元が見つかりません。**の通りである。

図 1 個別館への支援

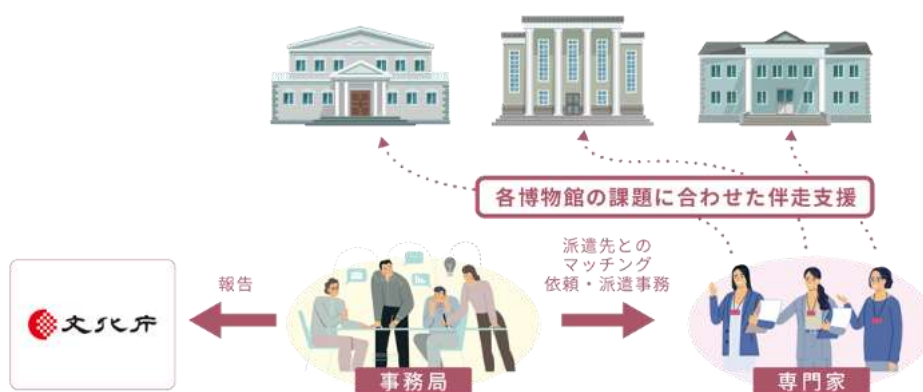
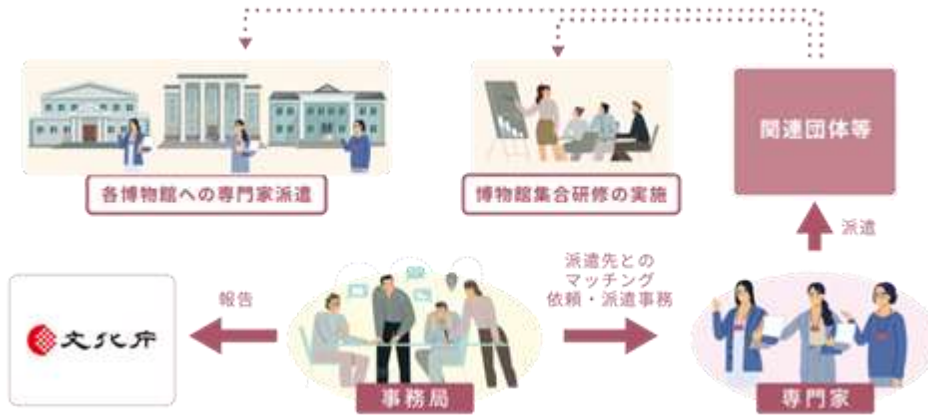


図 2 関連団体への支援



各ステークホルダーの役割については、以下の表 2 の通りとした。

表 2 各ステークホルダーの実施事項

ステークホルダー	支援期間中の実施事項
専門家	<ul style="list-style-type: none"> ・ 博物館等に支援を実施し、支援内容・結果を事務局に報告する ・ 専門家の責任として <ul style="list-style-type: none"> - 各博物館の課題に合わせて支援内容を検討・実施する - 支援期間内に支援を実施する - 支援を実施後、実施内容等を事務局に正確に報告する
博物館・関連団体等	<ul style="list-style-type: none"> ・ 専門家による支援を受けて、支援の結果を事務局に報告する。また、関連団体等が支援を受ける際は、加盟館のとりまとめを行う ・ 支援を受ける博物館等の責任として <ul style="list-style-type: none"> - 課題解決を専門家に委ねるのではなく、専門家の支援を受けて課題解決に向かって主体的に行動する - 支援を受けた後の成果等について終了後に速やかに報告する
事務局	<ul style="list-style-type: none"> ・ 文化庁と協議を行いながら、博物館への支援に関連する諸調整や、進捗管理、支援結果の取りまとめ等を行う
文化庁	<ul style="list-style-type: none"> ・ 事務局の報告を受けながら、本事業の統括を行う

なお、文化庁及び事務局による支援への介入の程度については、制度上の規定に則り、博物館等と専門家との間に齟齬やトラブルが発生していない限り、原則として各館に対する支援の方向性・内容には介入しない方針とした。ただし、支援の実施過程において事務局による支援の方向性の修正が必要と

なった場合には、積極的に事務局が介入することとした。

5. 個別の支援の実施プロセス

実施プロセスは、本事業の事業効果を最大限に高めるために、広く博物館・専門家を募り、適切な博物館・専門家を選定し、博物館と専門家の適切なマッチングを行った上で、個別の支援を実施する必要があると思料した。そのため、本事業博物館・専門家の公募、博物館・専門家の選定、マッチング、支援実施という四段階で行うこととした。各段階の実施プロセスは以下のとおり。

(ア) 博物館・専門家の公募

①デジタルアーカイブ、②展示・広報、③ファンドレイジングの3分野について、博物館及び専門家の公募を実施した。博物館は、登録・指定制度の一層の促進および情報取得項目の充実、さらに課題特定の容易化を図る観点から、登録博物館・指定施設を対象として公募を実施した。専門家については、地域的偏在や専門分野の偏りを避けつつ、可能な限り多くの人材を確保する必要があることから、本年度より公募方式へと転換した。

また、公募の結果として支援候補者に選定された場合であっても、各館が抱える課題との親和性等を踏まえたマッチングを行うことから、必ずしもマッチングが成立しない場合があることをあらかじめ示した上で公募を実施することとした。

(イ) 博物館・専門家の選定

博物館については、支援開始までの期間を短くすることと支援の質を確保することを両立することが求められていると考え、この両立に向けて選定方針を検討することとした。

また、専門家についても、昨年度の実証事業とは異なり公募を行っている点を踏まえ、文化庁とも相談を重ねながら、専門家が有するとしている専門性の適否や本事業との親和性といった項目について、紙面上の情報だけでなく直接のコミュニケーション等を用いて総合的に確認する方針とした。

(ウ) マッチング

マッチングにあたっては、専門家の応募内容及び採用博物館が抱える課題を踏まえ、各専門家の専門性や実績との適合性を検証するとともに、実地支援の実施を見据えて地理的に支援が可能な範囲であるかどうかを考慮することとした。加えて、個別の支援を進めるにあたって、認識のずれによる支援効果の低下を防ぐため、マッチング組成後に、博物館と専門家の顔合わせを兼ねた初回面談を行い、支援の目的と計画を予め設定のうえで、具体的な助言や指導による支援を行うというプロセスで実施することとした。

(エ) 支援実施

初回面談の結果を踏まえて、マッチング確定後に支援計画書を策定し、本格的な支援開始前に博物館と専門家の双方の目標設定を行うこととし、具体的支援の流れについては、表3の内容を実施することとした。

個別支援の進捗管理及び結果の記録については、負担軽減の観点から、共通フォーマットとしての支援報告書を用意し、往訪又はオンラインによる支援を実施することに専門家から事務局宛てに提出することとした。

また、支援開始直後の段階で博物館と専門家間に認識に齟齬が生じていると認められる場合には、支援結果に大きな影響を及ぼすおそれがある。そのため、各支援の初回往訪時には、原則全ての館の初回訪問に事務局が同行し、博物館・専門家・事務局の三者による課題認識及び支援方針のすり合わせを実施することとした。加えて、支援終了後は、博物館と専門家の双方に事後アンケートを実施し、本事業の改善点や提言について取りまとめることとした。

表 3 個別の支援の流れ

プロセス	実施内容
支援計画書の作成	<ul style="list-style-type: none"> ・ 初回面談の結果を踏まえて、専門家が支援計画書を策定する ・ 支援における達成目標と、それに向けた各支援の実施事項やスケジュールの素案を作成する
各支援の実施	<ul style="list-style-type: none"> ・ 専門家が往訪、オンライン、電話、メール等にて支援を行う ※原則として初回往訪には事務局が同行
支援の進捗報告	<ul style="list-style-type: none"> ・ 博物館及び専門家より事務局に対して、共通的なフォーマットにて支援結果等の進捗の報告を行う
支援終了後対応	<ul style="list-style-type: none"> ・ 簡易レポート・ヒアリング対応による事業の改善

第3章 実施結果

(1) 本事業における実施概要

先述の通り、本事業の支援のプロセスは①博物館・専門家の公募、②博物館・公募の選定、③マッチング、④個別支援の流れに沿って実施したため、以下に4項目の実施方針、実施事項、実施結果を示す。

①公募

1.博物館の公募

(ア) 対象となる博物館

本事業は、博物館が主体的に課題解決に取り組み、職員の資質向上を図ることで継続的に成果を創出することを目的としているため、応募対象を「登録博物館・指定施設（登録に向けた对外手続きを進めている施設を含む）」に限定した。博物館法に基づく登録制度は、一定の基準を満たした博物館を登録・指定することで、その質を公的に示す仕組みである。本事業はこうした博物館が有する一定の基盤を前提に、専門家派遣によって高度化支援を行うものであるため、対象を登録・指定に限定することは、公的支援の有効性を高める上で合理的である。また、博物館関連団体については、地域において中核的な役割を担う団体や複数の博物館と連携する中核館、地域の博物館協会等を対象とした。

本事業の趣旨及び背景については、説明会の開催に加え、各館に対して個別に、繰り返し丁寧な説明を行うことにより、十分に周知を図ることとした。

(イ) 実施した内容

公募するに当たり、上記の公募方針に沿って、本事業への応募を検討している登録博物館・指定施設に向けて、令和7（2025）年7月18日（金）14時から15時にオンラインにて事業説明会を実施した。説明会開催にあたり、文化庁や各博物館協会等のメーリングリスト、本事業用サイトも活用して事前周知を行った。説明会では、本事業の趣旨や目的、専門家派遣フローについて説明し、当日参加できなかった博物館向けに、事業ウェブサイト上にアーカイブを残すこととした。また、博物館のニーズについて事務局が詳細を把握するための工夫として、各テーマを小テーマに分類し、応募者に当てはまる小テーマを全て選択していただく形とした（選択肢は表4の通り）。

表 4 支援を希望する小テーマ

分野	希望する小テーマ
デジタル アー カイブ	デジタルアーカイブの基本的な知見が不足している
	目録作成に関する知見が不足している
	適切なメタデータ（資料に紐づけた情報）設計に関する知見が不足している
	デジタルアーカイブシステム導入に関する知見が不足している
	著作権や肖像権等の知的財産権、アーカイブに関する扱い方に関する知見が不足している
	ICTを導入した新しい鑑賞・体験モデルの企画ができていない

	撮影やスキャン等、資料のデジタル化への対応が難しい
	公開用サイトの構築・運用ができていない
	Japan search 等のプラットフォームとの連携ができていない
展示・ 広報	展示資料が持つ多様な価値や魅力を来館者に分かりやすく提供できていない
	情報の取捨選択や、多様な来館者視点で「翻訳」するノウハウが不足している
	ワークショップイベント等の改善や企画・運営、評価検証についての知見が不足している
	広報全般に関する知見が不足している
	インターネット・SNS を通じた広報や交流活動が十分にできていない
	テレビやラジオなどその他のメディアに適した広報活動が十分にできていない
ファン ドレイ ジング	通常寄付や友の会等のメンバーシップ会費など個人からの支援を十分に獲得できていない
	民間企業からの運営支援や協賛等のスポンサーを十分に獲得できていない
	クラウドファンディングなどの取組が単発的になってしまう
	ふるさと納税の活用が十分に行われていない
	遺贈寄附に繋げていくような支援者育成が十分に行われていない

(ウ) 実施結果

説明会実施後、令和7（2025）年7月18日（金）から同年8月10日（日）の期間にて1次公募を実施し、デジタルアーカイブ5件、展示・広報9件、ファンドレイジング7件の応募があった。その後、2次公募を令和7（2025）年8月13日（水）から同年9月15日（月）の期間で実施し、デジタルアーカイブ2件、ファンドレイジング1件の応募があり、最終的にデジタルアーカイブ7件、展示・広報9件、ファンドレイジング9件の応募数となった。

2. 専門家の公募

(ア) 公募方針

専門家の応募にあたっては、昨年度の実証事業において実施しておらず今年度からの実施であるため、公募の目的や対象、方法の検討といった制度の設計を行った。

専門家公募の目的としては、今年度の事業を行うために十分な数の専門家を確保することはもちろんのこと、今後本事業がより多くの博物館に活用されていくために、地域や専門性の偏りなく1人でも多くの専門家を確保しておくことが求められることから、広く公募を実施するものである。

専門家の公募に際して、本年度支援の実施を行う上での十分な数の応募、様々な分野・地域の専門家からの応募を確保すること、応募後に実施する選定及び専門家とのマッチングを円滑に進めるため必要となる情報を事前に収集しておくこと、本事業の趣旨や背景を正しく理解した上で応募していただくことが特に重要であると認識していた。

そこで「様々な分野・地域の専門家を確保する」「選定・マッチングに向けて専門家の情報を不足なく事前収集する」という2つを主な方向性として、公募の詳細を検討した。

前者に対しては、2つの方針を取ることにした。①法人・個人を問わず、公的事業に参加する上での最低限の条件を満たした、支援テーマに関連する実績を持つ専門家を募集することとした。その際、対象を博物館への支援経験者だけに限定せず、関連する分野の知見を有する専門家を幅広く募ることとした。また、②全国各地の地域によって応募数に偏りが出ないよう、応募の段階で支援可能地域の指定をできる形をとることとした。

後者に対しては、専門家の情報について基本的な情報の他、事業への適格性を判断する項目、マッチング時の参考情報という3種類の情報を、応募時に収集するような形を取ることにした。また、事業への適格性・マッチング時の情報としてとりわけ重要となる専門家の専門性については、3テーマから1種類を選択させるだけでなく、専門性の詳細について詳細に聞き出せるような形とすることとした。

(イ) 実施した内容

公募に際しては、本事業用サイトの中に専門家公募のページを作成し、応募要項の掲載と応募フォームの設置を行った。なお、応募方法の選定については、入力・提出の負担が小さく、事務局が応募情報を一元的に管理しやすいという点を踏まえて Web フォームを利用することとした。また、応募にあたっての問い合わせに対して適切に対応するために電話とメールでの問い合わせ窓口を設置した。

応募時の項目については前述の方針を踏まえて、表 5 の通り設定した。

また、専門家の専門性について事務局が詳細を把握するための工夫として、各テーマを小テーマに分類し、応募者に当てはまる小テーマを全て選択していただく形とした（選択肢は表 6 の通り）。

表 5 専門家公募の応募項目

カテゴリ	主な設問
基本情報	<ul style="list-style-type: none"> ● 個人・法人の基本情報 ● 支援者の経歴 ● 公共事業への応募不可でない旨の確認
適格性判断	<ul style="list-style-type: none"> ● 支援可能なテーマ ● 支援可能な小テーマ ● テーマに関する実績 ● 所有している資格
マッチング時の参考情報	<ul style="list-style-type: none"> ● スケジュールの希望 ● 支援可能な博物館数 ● 関連団体への支援可否 ● 支援不可の地域

表 6 各テーマにおける小テーマ

テーマ	小テーマ（複数選択）
デジタルアーカイブ	<ul style="list-style-type: none"> ● デジタルアーカイブの基本的な知見提供 ● 目録作成に関する知見提供

	<ul style="list-style-type: none"> ● 適切なメタデータ（資料に紐づけた情報）設計に関する知見提供 ● 撮影やスキャン等、資料のデジタル化への対応 ● デジタルアーカイブシステム導入に関する知見提供 ● 公開用サイトの構築・運用に向けた支援 ● Japan search 等のプラットフォームとの連携に向けた支援 ● 著作権や肖像権等の知的財産権、アーカイブに関する扱い方に関する知見提供 ● ICT を導入した新しい鑑賞・体験モデルの企画に関する支援 ● その他（自由記述）
広報・展示	<ul style="list-style-type: none"> ● 展示資料が持つ多様な価値や魅力の発信方法提案 ● 情報の取捨選択や、多様な来館者視点で「翻訳」するノウハウ提供 ● ワークショップイベント等の改善や企画・運営、評価検証についての知見提供 ● 広報全般に関する知見提供 ● インターネット・SNS を通じた広報や交流活動の促進 ● テレビやラジオなどその他のメディアに適した広報活動の促進 ● その他（自由記述）
ファンドレイジング	<ul style="list-style-type: none"> ● 通常寄付や友の会等のメンバーシップ会費など個人からの支援獲得 ● 民間企業からの運営支援や協賛等のスポンサー獲得 ● クラウドファンディングなどの継続的な取組支援 ● ふるさと納税の活用 ● 遺贈寄附に繋げていくような支援者育成 ● その他（自由記述）

令和7（2025）年7月31日（木）に専門家公募についての情報を公開し、同年7月31日（木）から8月14日（木）まで公募を行った。

事業用サイトでの公開後には、より多くの専門家からの応募を確保するために、周知活動を複数の媒体で行った。具体的には、文化庁サイトへの掲載、各支援テーマに関連する学会・協会等の団体への周知に関する協力依頼を実施した。

（ウ）結果

上記公募期間内に、デジタルアーカイブ分野 10、展示・広報 18、ファンドレイジング 8 と、当初支援予定であった博物館数と同等、あるいは上回る数の方からご応募いただくことができた。

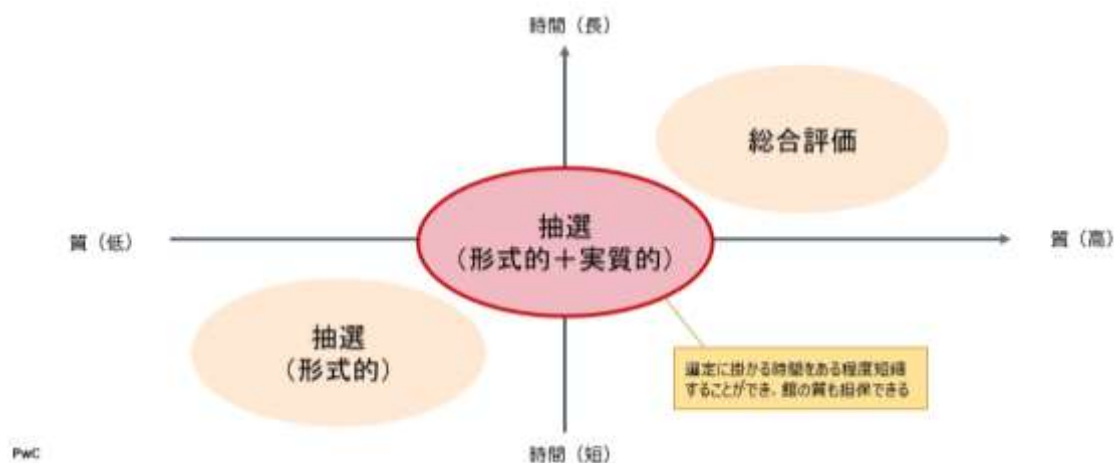
②選定

1.博物館の選定

(ア) 選定方針

本事業では、主体的な課題解決に向けた伴走支援を行う専門家の派遣を希望する、全国各地の多様な博物館に参画いただくことを目的とした。そのため、館種や規模を問わず、登録博物館・指定施設の博物館及び博物館関連団体等を対象として選定を行った（なお、登録に向けた対外的な手続きを進めている場合は、対象として取り扱うこととした）。公募のあった博物館については、あらかじめ審査項目を設定したうえで総合的な評価を実施し（第1次選定）、その基準を満たした館のみを抽選（第2次選定）とすることで選定することとした。図3は、この選定方法を検討する際に用いたものであり、今回の選定方針は総合評価により採用する館の質を担保しつつ、抽選により選定に要する時間を短縮できるという、双方のメリットを組み合わせたものとして選定した。

図3 選定方針の考え方



(イ) 実施した内容

実際の選定に当たっては、「適格性」「現状分析」「実施体制」「事業理解」「将来構想」の審査項目を設け、総合的に評価をしたうえで第1次選定を実施した。なお、今回は応募数の調整により、抽選による第2次選定は行わなかった。

(ウ) 結果

上記の選定方針に沿った選定の結果、表7の通り最終的にデジタルアーカイブ7件、展示・広報9件、ファンドレイジング8件の採用となった。

表 7 博物館選定結果

分野	種別	博物館名・団体名	所在地	館種	設置者	法区分
デジタルアーカイブ	個別館	釧路市立美術館	北海道	美術	市町村	登録博物館
		よこはま動物園	神奈川県	動物園	市町村	登録申請中施設
		貝塚市立自然遊学館	大阪府	自然史	市町村	登録博物館
		広島城	広島県	歴史	市町村	指定施設
		ミュージアムパーク茨城県自然博物館	茨城県	自然史	都道府県	登録博物館
		DIC 川村記念美術館	千葉県	美術	会社	指定施設
		しばたの郷土館	宮城県	郷土	市町村	登録申請中施設
展示・広報	個別館	観峰館	滋賀県	美術	財団法人等	登録博物館
		新宿歴史博物館	滋賀県	美術	財団法人等	登録博物館
		肥後の里山ギャラリー	熊本県	総合	企業	指定施設
		埼玉県立自然の博物館	埼玉県	自然史	都道府県	登録博物館
		青森県立郷土館	青森県	総合	都道府県	登録博物館
		島田市美術館	静岡県	歴史	市町村	登録博物館
		静岡市歴史博物館	静岡県	歴史	都道府県	指定施設
	町立久万美術館	愛媛県	美術	市町村	指定施設	
関連団体等	日本植物園協会 (武田薬品京都薬用植物園、富山県立中央植物園、東南植物楽園含む)	-	-	-	-	
ファンディング	個別館	古川美術館	愛知県	美術	財団法人等	登録博物館
		平塚市美術館	神奈川県	美術	市町村	登録博物館
		茅ヶ崎市美術館	神奈川県	美術	市町村	指定施設
		砺波郷土資料館	富山県	郷土	市町村	登録博物館
		豊橋市自然史博物館	愛知県	自然史	市町村	登録博物館
		千葉市動物公園	千葉県	動物園	市町村	登録博物館
		福岡市博物館	福岡県	総合	市町村	登録博物館
		桑名市博物館	三重県	美術	市町村	登録博物館

2. 専門家の選定

(ア) 選定方針

専門家の選定において、重視した観点としては、以下の三つが挙げられる。

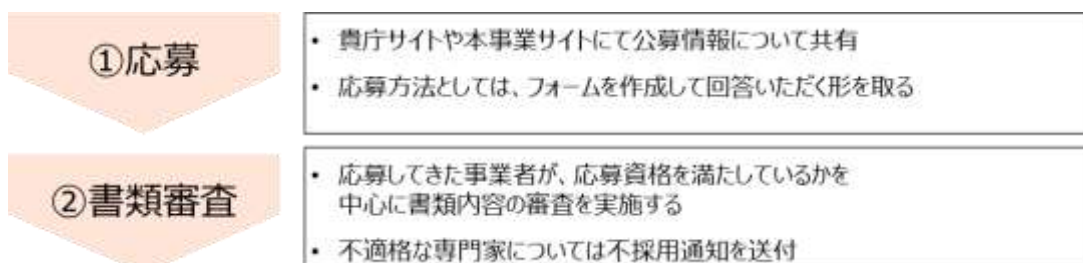
1つ目は、選定される専門家の質を十分に確保することである。先述の通り、幅広い分野・地域の専門家の数を確保することも重要である一方、博物館に支援を行う上で十分な専門性を持った専門性を有するか否かを確実に見極めることが肝要と考えた。2つ目は、マッチングまでの時間を短縮することである。昨年度事業の専門家からは、事業期間における支援期間の短さを指摘されており、マッチングまでに要する時間を短縮することで、支援期間を十分に確保することが重要と考えた。3つ目は、専門家の負担を軽減することである。専門家として応募して下さる方は、本業をお持ちの方が多くを占めると予想されるため、公募・選定にかけての負担が過度に重くならないよう留意することとした。

(イ) 実施した内容

上述の方針を踏まえて、図4の通り選定を行った。

応募資格の審査については、先述の通り①公的事業に参加する上での最低限の条件を満たしているか、②支援テーマに関連する実績を有しているかの2点を満たしているかを確認した上で、適格性、支援実績と本事業の親和性、支援内容と事業趣旨の合致度について審査を行った。

図4 専門家選定の流れ



(ウ) 結果

選定数は以下の通り。選定となった専門家は半数を超え、応募があったうちの過半数は適格性を満たしていた。

表8 選定数（専門家）

	デジタルアーカイブ	展示・広報	ファンドレイジング	合計
応募	10	18	8	36
選定	9	12	7	28

専門家として選定された専門家は表9の通りである。

表 9 最終選定結果

分野	専門家名	概要
デジタル アーカイブ	宮丸康子 氏	国立国際美術館で 2023 年まで情報研究補佐員として勤務し、デジタルアーカイブの構築、所蔵作品システムの管理運営に携わる。総合目録、ジャパンサーチとの連携の経験もある。
	影山幸一 氏	デジタルアーカイブ推進協議会の「デジタルアーカイブ白書」の調査、編集責任等を務めてきた。共著「デジタル・アーカイブとは何か」（勉誠出版）に「忘れ得ぬ日本列島——国立デジタルアーカイブセンター創設に向けて」を執筆。他にもデジタルアーカイブに関する業務経験を多数有する。
	川北輝 氏	京都芸術大学専任講師。メディアアーティスト、VR 技術者。知識科学修士。
	TRC-ADEAC 株式会社	2012 年設立。デジタルアーカイブシステム「ADEAC」の運用をはじめとしたデータの作成・支援とともに、デジタルアーキビスト養成のための研修も行っている。
	早稲田システム開発株式会社	1992 年設立。博物館収蔵品管理システムパッケージの開発・販売をはじめ、デジタルデータ活用の支援を行っている。NTT グループ、三菱グループ等との取引実績あり。
	ナカシャクリエイテブ株式会社	1960 年設立、1988 年現社名に変更。施設管理や情報管理、文化財事業を主たる業務とし、システム開発や画像処理のノウハウを活かして事業展開している。
	児玉茜 氏	大阪の国立国際美術館学芸課情報資料室での勤務経験があり、作家、作品、資料など様々な情報を整理し、必要に応じてデジタル化、またシステム管理、システム導入、公開に至るまでのノウハウを持つ。
	藤井糸子 氏	国立アトリサーチセンター「アートプラットフォームジャパン」、東京文化財研究所「データベース・資料」、国立新美術館「アート commons」等、メタデータの設計に多数従事しており、知見を有する。
	株式会社 IMAGICA エンタテインメントメディアサービス	2021 年設立（創業 1935 年）。映像・音声編集をはじめとした映像技術サービス、メディアサービス、映像修復やアーカイブ技術を提供。
展示・広報	株式会社東京ブランディングマーケット	2005 年設立。「モノづくりの入り口から出口まで課題解決」をモットーとした、ブランディングデザインエージェント。

若月憲夫 氏	37年間株式会社乃村工藝社に在籍。ミュージアム（博物館、美術館、科学館等）の展示プランナー（展示の企画設計専門職）として100件以上の企画提案業務、設計業務、コンサルティング業務を手がける。平和祈念展示資料館（総務省委託）の事務局長を務めるなど現場での運営経験もある。
譽田亜紀子 氏	フリーライター。15冊の著作出版と数多くの講演会を行う。「土偶女子」として土偶の魅力を伝える活動を行っている。
井上奈那美 氏	名古屋学芸大学 メディア造形学部 デザイン学科 助教。デザイン、アイディエーション（新たなアイデアを形にするまでの一連の流れ）が専門分野。
株式会社日テレ アックスオン	1970年設立。日本テレビ放送網の100%子会社。映像制作やコンテンツビジネス、広告代理店業務を行う。
株式会社乃村工 藝社	1892年創業。商業施設や博物館など、人が集う空間の総合プロデュース（調査からデザイン、運営管理まで）を行う。
鈴木榮一 氏	環境カウンセラー。廃棄物資源循環学会・環境学習施設研究部会等にて活動。2021年度から兵庫県環境審議会委員に就任。岡山市のデジタルミュージアム開設準備室長として、地域資料様々なデジタルアーカイブの作業に携わる。
加藤里奈 氏	NHKにてリポーターとディレクターを兼任。取材テーマの考案から出演、編集まで行う。これまでに約300本の制作実績がある。
青田浩治 氏	民間企業をはじめ政府・官公庁、自治体等の広報・PR全般に40年の実務経験と知見を有する。愛知万博において、全体広報からパビリオン単館の広報・PRまで手掛ける。
石井誠 氏	美術大学教員として企画プロデュース、デザインを担当した経験により、博物館・美術館の現場に造詣が深い。50社以上に対する戦略策定や広報支援、10社以上のWebサイト制作の実績がある。
高山敦 氏	(株)乃村工藝社にて、20年間博物館展示計画、博物館領域での調査研究にあたった経験を持つ。(利用者減少に対する事業再構築や、開館立ち上げ準備及び運営体制構築の実績がある。

	株式会社日テレ Wands	日本テレビにおけるウェブサイトや SNS 運用、プロモーションの実績がある。また、展示会関連ウェブサイト制作、集客、SNS 運用、プロモーションの実績
ファンド レイジング	石井大輔 氏	30 以上の団体に資金調達に関する伴走支援を実施。
	READYFOR 株式会社	60 団体程度の資金調達コンサルティング提供実績を持つ。遺贈や富裕層寄付に特化した部門、ふるさと納税のサポートに特化した部門を持つ。
	株式会社岡澤商店	令和 5・6 年度にこの事業に参画。資金調達に関する研修や教育機関での講義実績を多く持つ。
	鈴木開道 氏	NPO 法人そらいろコアアの理事として団体の資金調達を担当(2020 年～2024 年)。第 15 回地域再生大賞受賞。ドナーレンジチャートの作成や寄附獲得計画の立案経験がある。
	瀬上倫弘 氏	・約 12 年間、認定 NPO 法人にて資金調達企画立案、実践を担当。現在は非営利組織の評価事業の統括業務に従事しつつ、企業や財団法人のファンドレイジング講座講師やファンドレイジング伴走支援を受託。
	かまくらさちこ株式会社	小口から遺贈までの資金調達のメニューを構築・実施する。クラウドファンディングの伴走支援を中心に、文化・教育関係にも豊富な伴走支援実績を持つ。また、令和 6 年度の本事業においても ファンドレイザーとして日本博物館協会の組織基盤強化を担当。
	嶋田雅人 氏	民間企業からの運営支援や協賛等のスポンサー獲得、中小企業診断士としてのふるさと納税の活用（美術館における試用の経験もあり）、博物館の財政状況分析に基づく、持続可能な資金調達戦略の立案支援を行う。
	嶋田雅人 氏	民間企業からの運営支援や協賛等のスポンサー獲得、中小企業診断士としてのふるさと納税の活用（美術館における試用の経験もあり）、博物館の財政状況分析に基づく、持続可能な資金調達戦略の立案支援を行う。

③ マッチング

(ア) マッチング方針

マッチングにあたっては、選定した博物館及び博物館関連団体が抱える課題を踏まえ、その解決に必要な知見を有する専門家を組み合わせることが支援の質を確保するためには不可欠といえる。このため、公募時に収集した博物館側の課題意識と、専門家の専門分野・過去実績を総合的に勘案し、マッチ

ングの組み合わせを検討した。また、本年度は少なくとも専門家による1回以上（上限3回）の現地訪問を必須要件としている。そのため、地理的条件による制約の有無についても、マッチングの際の重要な検討要素とした。さらに、実際のマッチングに際しては、書類選考のみでは実際の伴走支援で求められる専門家の対人スキルを十分に正確に把握できないことから、事前に面接を実施し、問題がないと判断された場合に正式なマッチングとすることとした。

(イ) 実施した内容

上記方針に基づきマッチング案を策定し、文化庁との協議を経て、面接対象者及び支援先博物館の調整を行った。博物館に対しては、課題意識の詳細や期待する支援内容をヒアリングし、その結果をマッチングに反映させることとした。マッチング決定後は、博物館へ派遣予定の専門家情報を共有したうえで、専門家・博物館・事務局の三者による初回面談を実施し、その結果をもって正式なマッチング成立とした。

なお、初回面談においては、「事業の趣旨の確認」「目標のすり合わせ」「今後の支援内容に関する諸調整」を主な議題とし、専門家と博物館双方の期待値に齟齬が生じないよう留意しつつ進行した。

(ウ) 結果

博物館と専門家のマッチング結果については、表 10 のとおりとなった。

表 10 マッチング結果

分野	博物館名	専門家
デジタル アーカイブ	釧路市立美術館	影山 幸一
	よこはま動物園	早稲田システム開発株式会社
	貝塚市立自然遊学館	ナカシャクリエイティブ株式会社
	広島城	宮丸 康子
	ミュージアムパーク茨城県自然博物館	TRC-ADEAC 株式会社
	DIC 川村記念美術館	ナカシャクリエイティブ株式会社
	しばたの郷土館	TRC-ADEAC 株式会社
展示・広報	観峰館	加藤 里奈
	新宿歴史博物館	譽田 亜紀子
	肥後の里山ギャラリー	石井 誠
	埼玉県立自然の博物館	東京ブランディングマーケット
	青森県立郷土館	青田 浩治
	島田市美術館	若月 憲夫
	静岡市歴史博物館	日テレ Wands

	久万美術館	鈴木 榮一
	日本植物園協会 — 富山県立中央植物園 — 東南植物楽園 — 武田薬品京都薬用植物園	日テレアックスオン 高山 敦 日テレアックスオン 日テレ Wands
ファンドレイジング	古川美術館	御手洗 薫
	平塚市美術館	瀬上 倫弘
	茅ヶ崎市美術館	瀬上 倫弘
	砺波郷土資料館	石井 大輔
	豊橋市自然史博物館	鈴木 開道
	千葉市動物公園	鎌倉 幸子
	福岡市博物館	廣安 ゆきみ
	桑名市博物館	廣安 ゆきみ

④個別支援

(ア) 実施方針

マッチングの確定後、博物館が主体的に課題を解決しようとするところに専門家が伴走・助言するという形で支援を進めていくが、その際には規定の範囲内で専門家に支援を実施していただき、事務局は支援が軌道に乗るまで重点的に支援しつつ、軌道に乗った後も、円滑に支援が進行するよう進行管理を行う方針とした。

(イ) 実施した内容

事務局の実施事項としては、初回面談が終了しマッチングが最終確定した後の日程調整や、第1回往訪支援への同席を行った（第1回支援での同席が難しい場合は、第2回以降で実施）。これは、特に初回の往訪時に当初すり合わせをしていた期待値について、認識の齟齬が生じることが昨年度実証事業において散見されたため、その際の対応をするために実施したものである。

(ウ) 支援結果

i. 実施日程

本事業では支援の形式として、往訪、オンライン、メール、電話が認められている。各支援における細かなやり取りについては割愛するが、それぞれの支援は現場への往訪が支援の軸となりその他の方法（オンライン、メール、電話等）を組み合わせることが多いため、表 111 から表 133 に各博物館の往訪での支援の日程を示すことで各支援の結果を示すこととする。

表 11 往訪支援の実施日程（デジタルアーカイブ分野）

博物館名	専門家名	初回面談	第 1 回支援	第 2 回支援	第 3 回支援
釧路市立美術館	影山 幸一	2025 年 9 月 24 日（水）	2025 年 11 月 20 日（木）、 21 日（金）	2026 年 1 月 22 日（木）	2026 年 2 月 25 日（水）
よこはま動物園	早稲田システム開発株式会社	2025 年 9 月 19 日（金）	2025 年 10 月 15 日（水）	2025 年 12 月 10 日（水）	2026 年 2 月 13 日（金）
貝塚市立自然遊学館	ナカシャクリエイテブ株式会社	2025 年 9 月 25 日（木）	2025 年 10 月 16 日（木）	2026 年 1 月 9 日（金）	—
広島城	宮丸 康子	2025 年 9 月 24 日（水）	2025 年 10 月 8 日（水）	2026 年 2 月 24 日（火）	—
ミュージアムパーク茨城県自然博物館	TRC-ADEAC 株式会社	2025 年 10 月 29 日（水）	2025 年 11 月 19 日（水）	2025 年 12 月 19 日（金）	2026 年 2 月 25 日（水）
DIC 川村記念美術館	ナカシャクリエイテブ株式会社	2025 年 9 月 20 日（月）	2025 年 10 月 28 日（火）	—	—
しばたの郷土館	TRC-ADEAC 株式会社	2025 年 10 月 24 日（金）	2025 年 11 月 18 日（火）	2025 年 12 月 17 日（水）	2026 年 1 月 14 日（水）

表 12 往訪支援の実施日（展示・広報分野）

博物館名	専門家名	初回面談	第 1 回支援	第 2 回支援	第 3 回支援
島田市博物館	若月 憲夫	2025 年 9 月 18 日（木）	2025 年 10 月 14 日（火）	2026 年 1 月 6 日（火）	—
新宿区立新宿歴史博物館	譽田 亜希子	2025 年 9 月 12 日（金）	2025 年 10 月 16 日（木）	2026 年 2 月 12 日（木）	—
静岡市歴史博物館	日テレ Wands	2025 年 9 月 18 日（木）	2025 年 10 月 8 日（水）	—	—
観峰館	加藤 里奈	2025 年 9 月 11 日（木）	2025 年 11 月 26 日（水）	2026 年 2 月 13 日（金）	2026 年 2 月 25 日

					(水)
青森県立郷土館	青田 浩治	2025年9月16日(火)	2025年10月29日(水)	2026年1月15日(木)	2026年2月12日(木)
肥後の里山ギャラリー	石井 誠	2025年9月12日(金)	2025年10月16日(木)、 17日(金)	2025年12月16日(火) 17日(水)	—
埼玉県立自然の博物館	株式会社東京ブランディング マーケット	2025年9月12日(金)	2025年10月3日(金)	2026年1月23日(金)	—
町立久万美術館	鈴木 榮一	2025年9月18日(木)	2025年10月13日(月)	—	—
日本植物園協会	日テレアックスオン	2025年10月20日(月)	2025年11月9日(日)	2026年2月9日(月)、 10日(火)	—
	富山県立中央 植物園	高山 敦	2025年12月8日(月)	2026年1月25日(日)	—
	東南植物楽園	日テレアックスオン	2025年12月11日(木)	2026年2月18日(水)、19 日(木)	—
	武田薬品京都 薬用植物園	日テレ Wands	2025年12月10日(水)	2026年1月19日(月)	—

表 13 往訪支援の実施日（ファンドレイジング分野）

博物館名	専門家名	初回面談	第1回支援	第2回支援	第3回支援
福岡市博物館	廣安 ゆきみ	2025年9月19日(金)	2025年12月5日(金)	—	—
砺波市立砺波郷土資料館	石井大輔	2025年9月18日(木)	2025年12月13日(土)	—	—
千葉市動物公園	鎌倉幸子	2025年9月18日(木)	2025年11月6日(木)	—	—
豊橋市自然史博物館	鈴木開道	2025年9月18日(木)	2025年10月24日(金)	—	—

茅ヶ崎市美術館	瀬上倫弘	2025年9月17日(水)	2025年10月16日(木)	—	—
平塚市美術館	瀬上倫弘	2025年9月12日(金)	2025年10月7日(火)	—	—
桑名市博物館	廣安 ゆきみ	2025年9月15日(水)	2025年11月5日(水)	2026年1月21日(水)	2026年2月4日(水)
古川美術館	御手洗薫	2025年9月12日(金)	2025年10月4日(土)	2025年11月12日(水)	2026年1月8日(木)

ii. 支援実施内容

博物館への支援実施内容について、博物館ごとに背景や抱えている課題が異なるため、博物館自体の規模と課題の粒度で分類を行い、支援の事例を抽出して記載することとした。

博物館側の課題としては、該当分野に関する知見を得たいというような総合的な課題と、具体的に館側で各分野に関連して実現したい内容が決まっており、その上で特定の課題に対して対処法を知りたいといった個別的な課題の大きく2種類の課題が見られた。支援分野ごとに、博物館・関連団体側の抱える課題の粒度での分類は表 144 のとおりである。

表 14 博物館の課題分類

	博物館の規模	大		小	
	課題の粒度	総合	個別	総合	個別
支援分野	デジタルアーカイブ	<ul style="list-style-type: none"> ・よこはま動物園 ・ミュージアムパーク茨城県自然博物館 ・DIC川村記念美術館 	<ul style="list-style-type: none"> ・広島城 	<ul style="list-style-type: none"> ・釧路市立美術館 ・貝塚市立自然遊学館 	<ul style="list-style-type: none"> ・しばたの郷土館
	展示広報	<ul style="list-style-type: none"> ・日本植物園協会（関連団体） 	<ul style="list-style-type: none"> ・島田市博物館 ・新宿区立歴史博物館 ・静岡市歴史博物館 ・観峰館 ・青森県立郷土館 ・埼玉県立自然の博物館 	<ul style="list-style-type: none"> ・町立久万美術館 	<ul style="list-style-type: none"> ・肥後の里山ギャラリー
	ファンディング	<ul style="list-style-type: none"> ・平塚市美術館 ・茅ヶ崎市美術館 ・豊橋市自然史博物館 	<ul style="list-style-type: none"> ・福岡市博物館 ・桑名市博物館 	—	<ul style="list-style-type: none"> ・古川美術館 ・砺波市郷土資料館

分野ごとの支援例としては以下のとおり。

1. デジタルアーカイブ分野

① 広島城

1. 基本情報

名称	広島城
所在地	広島市中区基町
来場者数	33万人ほど
館種	歴史
設置者	市町村
法区分	指定施設

2. 抱えている課題

2025年3月をもって天守が閉城し、2026年度中に新たな博物館の設立が予定されている。これに伴い、収蔵資料の適切な管理および公開に向けた基盤整備が求められており、広島市からは2026年度中のデータベース構築および2027年の公開が求められている。

しかしながら、博物館側においてはデジタルアーカイブに関する基礎的な知見が十分ではなく、具体的な構築手順やデータ設計の検討が手探りの状態で進められている状況にあった。このため、新博物館整備の一環としてデータベースの具体的な設計イメージを明確化するとともに、将来的な資料活用の高度化に資する基盤構築を行うことが課題となっていた。

3. 専門家の概要

・宮丸康子氏

国立国際美術館において2023年まで情報研究補佐員として勤務し、デジタルアーカイブの構築および所蔵作品管理システムの運用に従事。総合目録の整備やジャパンサーチとの連携に関する実務経験を有する。

4. 支援内容

主な支援	支援内容
往訪（第1回）	専門家が博物館に対し、①館内の資料管理状況および業務フローの確認、②資料現物とデータの対応関係の整理、③職員間の情報共有体制および作業方法の把握を実施した。その上で、現状の課題を整理し、データベース構築に向けた改善の方向性について検討を行った。
オンライン	次回往訪支援に向けての確認事項や博物館側の準備事項の確認を実施した。
往訪（第2回）	データベース構築にあたり重要となるデータ項目の考え方について助言を行うとともに、システム構築に係る業務委託仕様書の基本構成案を提示し、具体的な課題について協議を行った。

オンライン	具体的な仕様書内容、項目構成案についての意見交換を実施した。
往訪（第3回）	専門家と博物館で仕様書の整理を行い、専門家が適切な表現や、セキュリティに関する事柄に関する指導を行った。

5. 支援結果

本事業開始前、博物館ではデータベースの構築および公開を目標としつつも、具体的な進め方が定まらない中で検討を進めていたが、本支援を通じてデータベース構築に向けた課題の整理および対応方針の明確化が図られた。加えて、業務委託に必要な仕様書の作成にまで至るなど、具体的な成果を挙げる事ができた。

また、目録作成に向けた検討が進展したことに加え、仕様書作成を本事業内で実施できたことにより、博物館職員の業務負担の軽減にもつながった。さらに、職員全体に対してデジタルアーカイブに関する基本的な考え方が共有されるなど、組織内の理解醸成にも寄与したとの意見が得られた。

6. 事務局所感

本事例においては、支援期間を通じて単なる作業の進展にとどまらず、博物館職員の人材育成および業務効率化といった付加的な効果も確認された。これらの成果が得られた要因として、主に以下の2点が挙げられる。

1 点目は、専門家と博物館のマッチングが適切であったことである。専門家が有するデジタルアーカイブ構築やシステム導入に関する実務経験が、博物館の課題と高い親和性を有しており、具体的かつ実践的な助言が可能であったことが、仕様書作成まで成果を具体化できた要因と考えられる。

2 点目は、博物館と専門家の間で質の高いコミュニケーションが継続的に行われたことである。専門家が博物館側の状況やニーズを踏まえた助言を行ったことに加え、博物館側も主体的に本事業に取り組み、往訪支援の合間においてもメールやオンラインを活用して継続的に情報共有・意見交換を行った。このような双方向のコミュニケーションが、課題の着実な解消と成果の具体化につながったものと考えられる。

② 釧路市立美術館

1. 基本情報

名称	釧路市立美術館
所在地	北海道釧路市幣舞町
来場者数	非公開
館種	美術
設置者	市町村
法区分	登録博物館

2. 抱えている課題

収蔵品情報の一部についてはオンライン公開を行っているものの、画像データの品質がデジタルアー

カイクとしての活用に十分耐え得るものではなく、多言語対応や著作権処理、適切なデジタル保存に関する知識が館内に不足しているという課題があった。加えて、デジタルアーカイブの構築に関する具体的な方針や将来的な展望が明確でない状況にあった。

このため、まずは基礎的な知識の習得を図るとともに、館の規模や運営体制を踏まえた現実的かつ持続可能なデジタルアーカイブの基本構想を整理することが求められていた。

3. 専門家の概要

・影山幸一 氏

デジタルアーカイブ推進協議会において「デジタルアーカイブ白書」の調査・編集責任を担うなど、当該分野における知見を有する。共著『デジタル・アーカイブとは何か』（勉誠出版）において「忘れ得ぬ日本列島——国立デジタルアーカイブセンター創設に向けて」を執筆するなど、理論・実務の両面で豊富な経験を有している。

4. 支援内容

主な支援	支援内容
往訪（第1回）	専門家が事前に提示した質問事項に基づき、博物館が現状について回答。地域のIT環境、他館との連携状況、作品画像の公開状況、著作権に関する考え方、デジタルアーカイブの目的等について整理し、意見交換を行った。
往訪（第2回）	専門家が「現在取り組めること」「取り組むべきこと」「中長期的に検討すべきこと」の観点を提示し、それに基づき議論を実施。あわせて、予算確保の考え方、システム構築手法、外部プラットフォームの活用、国内外の先事例について助言を行った。
往訪（第3回）	博物館が撮影した作品画像をもとに、外部プラットフォームへの公開に際する留意点や、紙資料のデジタル化に関する取扱い、画像の解像度・サイズ設定等について具体的な助言を実施。また、博物館側が作成したデジタルアーカイブ化のロードマップ案について内容確認と改善提案を行った。

5. 支援結果

本支援を通じて、博物館が課題として認識していたデジタルアーカイブに関する知見不足に対し、データ整理、メタデータ設計、画像公開等、各工程に関する基礎的かつ実践的な知識の習得が図られた。また、デジタルアーカイブの定義や目的について現代的な整理が進むとともに、他館の事例を踏まえた具体的な活用イメージを持つことができた。これらを踏まえ、博物館においてデジタルアーカイブ化に向けたロードマップを作成するに至り、今後取り組むべき事項が明確化された。

6. 事務局所感

釧路市立美術館の支援結果が充実したものになった背景としてはふたつが考えられる。

1 つ目は、専門家がデジタルアーカイブに関する 20 年以上の業務経験を有し、デジタルアーカイブ化を行う上で必要な特定のフェーズに留まらず、全般的な助言が可能だったことが、博物館の抱える多岐にわたる課題に対して対応が可能だったと考えられる。

2 つ目は、博物館側がデジタルアーカイブ化を主体的に進める積極性があり、既に事業者選定等具体的な事柄まで検討を進めていたことが挙げられる。

支援開始前からデジタルアーカイブ化について関心・疑問を持って取り組んでいた博物館に対して、デジタルアーカイブ全般に対する知見を有する専門家が支援を行ったことが非常に有用であったと考えられる。

本事例において支援成果が充実したものとなった背景としては、主に 2 点が挙げられる。

1 点目は、専門家がデジタルアーカイブに関する長年の実務経験を有し、その特性から得意不得意がはっきりと分かれることが多いデジタルアーカイブ領域に関して、特定の工程にとどまらず、構想段階から運用・公開に至るまで一貫した助言が可能であったことである。このことにより、博物館が抱える多岐にわたる課題に対して包括的に対応することができたと考えられる。

2 点目は、博物館側がデジタルアーカイブ化に対して主体的かつ積極的に取り組んでいた点である。支援開始前から関心や問題意識を持ち、事業者選定等の具体的な検討を進めていたことから、専門家の助言を的確に吸収し、ロードマップの策定といった具体的な成果につなげることができた。

このように、デジタルアーカイブ全般に関する知見を有する専門家と、主体的に課題解決に取り組む博物館との組合せにより、基礎的理解の深化から実行段階に向けた道筋の整理まで一体的に進めることができた点において、本事業の有効性が示された事例であると考えられる。

2. 展示・広報分野

① 島田市博物館

1. 基本情報

名称	島田市博物館
所在地	静岡県島田市河原
来場者数	11,495 人（令和 4 年）
館種	歴史
設置者	市町村
法区分	登録博物館

2. 抱えている課題

令和 6 年度に作成された本館常設展示室改修基本計画（案）を踏まえた「本館常設展示室改修基本計画」の策定に向けた専門的視点が不足していた。

3. 専門家の概要

・若月 憲夫 氏

博物館等における改修、展示等を専門とする乃村工藝社において、主に展示に関する計画策定等の業務に38年間携わるなど豊富な知見を有するとともに、直近では行政機関において助言支援に関するアドバイザーをつとめるなど、計画そのものを作ることに加えて、市が内製する計画に対する助言的立場を担うことが可能

4. 支援内容

主な支援	支援内容
往訪（第1回）	現地にて実際の展示内容及び展示の考え方を確認。 往訪時点で出来上がっている計画に対して意見交換を行い、館側のニーズを掘り起こしながら、計画内容を精査。
オンライン	往訪を踏まえた専門家側の意見を皮切りに計画のブラッシュアップに向けた意見交換を実施。
往訪（第2回）	専門家が内容を確認、更新した計画（案）を基に意見交換を実施。
往訪（第3回）	支援期末に向けて、計画（案）の最終化に向けた意見交換を実施。

5. 支援結果

本支援において対象となった本館常設展示室改修基本計画（案）について、専門家である若月氏の知見等を踏まえて確実にブラッシュアップされたことに加えて、支援期間中も特段のトラブルなく支援を完了することができた。

6. 事務局所感

今回の支援で館側が課題として挙げていた「専門的視点の不足」に対して、意見や専門性を決して押しつけることなく、あくまでも館側のニーズや現状こそが議論の出発点であるというスタンスを堅持していただきながら支援を行っていただいたことで、館側にとっても納得感のある支援が行われたものとする。

② 日本植物園協会

1. 基本情報 ※名称以外は申請主体である日本植物園協会の情報を記載

名称	日本植物園協会 教育普及委員会 及び加盟する登録館である以下の3館 ・富山県立中央植物園 ・武田薬品京都薬用植物園 ・東南植物楽園
所在地	東京都北区田端 1-15-11 ティーハイムアサカ 201
来場者数	—

館種	植物園
設置者	財団法人等
法区分	博物館関連団体
加盟館数	118 館（令和7年7月1日現在の社員数）

2. 抱えている課題

植物園において中核的テーマである「多様性と保全」については、その内容の専門性・抽象度の高さから、社会一般に対して分かりやすくかつ効果的に発信できている事例は限定的である。

このため、多くの加盟館においても、本テーマに関する発信手法の確立が共通課題となっており、本事業においても当該課題の範囲内で支援を実施した。

3. 専門家の概要

（日本植物園協会教育普及委員会及び東南植物楽園）

・日テレアックスオン

テレビ業界を中心に「分かりにくい内容を分かりやすく伝える」実績を有し、博物館等への支援経験も豊富である。「植物における多様性と保全」という難解なテーマについても、伝え方や構成のノウハウを有しており、適切な伴走支援が可能である。

（富山県立中央植物園）

・高山 敦 氏

ミュージアム領域において、「良質な口コミ」を重視した広報手法を提唱。利用者参加型のワークショップ形式を通じた情報発信に強みを持ち、「Museum ソムリエ講座」等の実績を踏まえ、多角的な広報支援が可能である。

（武田薬品京都薬用植物園）

・日テレ Wands

SNS 運用やブランディングに関する実績を多数有し、博物館に対する広報支援経験も有する。特に KPI 設定を含む実務的な広報戦略に関する知見を有し、実効性の高い支援が可能である。

4. 支援内容

（日本植物園協会教育普及委員会）

主な支援	支援内容
オンライン	教育普及委員会における研修会への登壇に向けた事前調整を実施
往訪（第1、2回）	広報研修に講師として登壇。「何を・誰に・何のために・どのように伝えるか」という発信構造の講義に加え、グループワークを通じて実践的検討を実施

(東南植物楽園)

主な支援	支援内容
オンライン	ツアーガイド及びプロモーション施策における東南植物楽園の課題整理
オンライン	ツアーガイド及びプロモーションに関する講演・ワークショップの方針確認
往訪（第1回）	現地視察を通じたリソース整理、ストーリー構築、プロモーション施策の体系化、コンセプト設計の必要性提示
往訪（第2回）	職員向け講演・ワークショップ ・広報の役割、投稿設計、メディア対応、施策立案等

(富山県立中央植物園)

主な支援	支援内容
往訪（第1回）	園内の施設や植物を確認後、年に1度の研究発表会に参加し、発表内容や参加者の動向などを注視。発表会終了後に、園長及び広報担当者と広報の在り方について議論 往訪までにメールでのやり取りを重ねていたこともあり、特に広報担当者と新たな広報発信の展開について具体的な助言を実施

(武田薬品京都薬用植物園)

主な支援	支援内容
往訪（第1回）	園内施設や植物を実際のガイドツアーを踏まえながら解説された後に、意見交換を実施。総論の知識をインプットすることから開始し、当該園に関する具体的な打ち手の提案まで幅広い助言を実施 ・SNSの概要・特徴 ・施策案：SNS ・施策案：ウェブサイト ・マスコミ向けPRについて ・質疑応答
オンライン	前回往訪時のやり取りを踏まえて要望のあった以下の内容で支援を実施 ・インフルエンサーの活用 ・集客の全体像 ・ウェブサイト改修案 ・アイデアTIPS

5. 支援結果

(日本植物園協会教育普及委員会)

支援対象の各施設では、広報業務を学芸員や事務職が手探りでっており、広報戦略（対象、時期、内容等）の検討が不十分なまま広報展開することで成果につながらない現状があった。そのような

中で、本支援における専門家は、広報展開の基本ともいえる「誰に対して、何を、いつ、どのように伝えるべきか」を内容とする広報戦略を最初に検討することの重要性を示すなど、広報における基本的な考え方や具体的な検討手順を分かりやすく参加者に対して伝えた。本支援を通じて得られた知見により、戦略的な広報展開に向けた取り組みを各館が主体的に実施するために基盤が整った。

（東南植物楽園）

東南植物楽園は、来場者数は年間で数十万人規模であることや主要旅行サイトで沖縄県内主要観光スポットの上位にランクインされるなど、集客や認知の面では他の植物園と比べても先行していた。そのような状況での支援であったが、園側と専門家との意見交換の中で、園が実施するそれぞれの広報が点で終わってしまっているケースも多いことから、いかにして線で繋げていくのかについて議論を重ねていた。特に、ゾーンの異なる施設の特徴をいかに選択、ブランディング化してストーリー立てて発信していくのかについては積極的に議論が交わされ、次回イベントに向けての具体的な広報展開に関するアイデアが園側担当者からも生まれるなど、支援後の自走化が期待される支援となった。

（富山県立中央植物園）

富山県立中央植物園は、立山連峰を望む立地特性などから、高山植物をはじめとした多くの植物を対象とした職員による研究発表会を年に1度開催しており、この発表会について植物等に興味関心のある方に確実に認知してもらうための方策が主要な支援課題であった。そこで専門家からは、いわゆる既存の広報ツール（ウェブサイト、チラシなどの広報物、プレスリリース、マスメディア、SNS等）を用いた一方的な発信だけではなく、既存のコミュニティを巻き込んだ双方向型の広報展開について提案があった。当該園のニーズも、広くあまねく情報を届けていくということよりも、そもそも植物について興味関心を持っている層に確実に届けることを優先していたため、専門家の提案はニーズに対して適切なものであった。

（武田薬品京都薬用植物園）

武田薬品京都薬用植物園は、日常的には一般公開されていない施設でありながら、日本における薬用植物の歴史紹介や寺院固有の樹木を預かっての栽培保管、京都府内の関係施設との連携など幅広い活動を実施している。これらの活動をいかにして多くの人に手触り感をもって知っていただくのかという点が主要な課題であったところ、専門家からは自分たちで発信するだけではなく、発信してくれる人をいかにして巻き込んでいくのかという方向性に関する助言があった。この助言は、運営会社の方針により発信方法に制約がある本園においては非常に効果的な内容であり、この助言を踏まえて園側が自発的に具体的な広報施策のアイデアを生み出したことも確認できた。

6. 事務局所感

（日本植物園協会教育普及委員会）

博物館における広報支援のニーズが、具体的な方法論に陥りがちなケースが散見される中、本専門

家はそのニーズを受け止めたうえで具体的な方法を導く考え方を丁寧かつ分かりやすく伝えることができていたことが好印象であった。また、その伝え方も、誰もが知る番組やイベントなどを示しながら行うことで興味関心を惹起させ続けることができていることから、非常に質の高い支援が実施できていたものとする。加えて、研修を受ける側の各担当者も、積極的な発言や休憩時間にも質問を行うなど、前向きな姿勢が見られたことも今回の支援結果につながったものとする。

（東南植物楽園）

博物館における広報は、「潜在的な魅力を掘り起こす」ことに重きが置かれることが一般的であった。その中で、本事例では、専門家から今ある多くの特徴や取組を、むしろそぎ落としてリブランディングすることを提案していたことが特徴的であったとする。また、このような提案は、現状の否定のようにも捉えられる可能性もある中、園側もネガティブに捉えることなく改善の一環として受け止めながら意見交換をできていた。このように、専門家及び園側双方が、現状変更の可能性も含めて議論するという点に対して前向きに取り組んでいたことが、上記の支援結果につながったものとする。

（富山県立中央植物園）

対象を限定せずに1人でも多くの方に取組みや施設の存在を知ってもらうために実施する広報に対して、本園は「植物という一般的には難しいテーマであるため、まずは伝えなければいけない相手に確実に届けるための方策」をニーズとしていた比較的珍しい事例であったとする。そのような中で、このようなニーズに対して最も効果的な手法の1つであると思われる「既存のコミュニティネットワークを活用した広報」（口コミや少人数でのワークショップ、対話型アンケートの実施等）に関して専門家と園側で意見交換ができたことで、これまで検討されてこなかった新しい広報の在り方に関する知見が園側に蓄積されたものとする。

（武田薬品京都薬用植物園）

本事例は、一般的には非公開の園が対象であるため、来場者数の増加や収益の改善といった分かりやすい指標ではなく、「社会課題解決への寄与や薬用植物からみた植物の持続性・多様性といった園の取組がより多くの人に評価されること」に主眼を置いて広報展開を行うことを希望していた事例であった。

また、園側に様々な制約のある中での支援であったが、その制約の中で支援効果を最大化させるために、専門家が事前に周到に調査分析、準備をしていたことが非常に印象的であった。特に、「広報、SNSとは何か」という総論部分のインプットの際に、本事例と課題や属性が似ているものを抽出・分析して示すことで、園側の興味関心を強く引き付けていた点が特徴的であった。

3. ファンドレイジング分野

① 古川美術館

1. 基本情報

名称	古川美術館・分館爲三郎記念館
----	----------------

所在地	愛知県名古屋市千種区
来場者数	44,668 人（令和 4 年）
館種	美術
設置者	財団法人等
法区分	登録博物館

2. 抱えている課題

現在受け入れている寄付支援者及びクラウドファンディング支援者について、支援を継続していただくための仕組みが未整備である。また、遺贈寄付の受け入れ体制の構築に関するノウハウも不足していることから、まずはこれらに関する基礎的な知識の習得から着手する必要がある。

3. 専門家の概要

・株式会社岡澤商店 御手洗 薫 氏

日本女子大学理学部卒。外資系 IT 企業にて、エンジニア、マーケティング、営業を経験後、2017 年認定 NPO 法人フローレンスに入社。法人寄付、遺贈寄付の立上げを担当。特に法人 CSR 担当者が抱える課題を解決する寄付のソリューション提案を得意とする。2022 年 9 月よりファンドレイジングコンサルタントとして、社会をよりよくしたいと願う NPO、ソーシャルビジネス、財団、企業などをパートナーとし、事業戦略策定、ファンドレイジング伴走支援、ファンドレイジング研修などを行っている。

4. 支援内容

主な支援	支援内容
第 1 回支援（往訪）	施設の見学を実施。 ファンドレイジングに関する基本的なレクチャーを開催。
第 2 回支援（オンライン）	ACTION フレームワーク、ドナーピラミッド、ドナーレンジチャートについてレビューを実施。
第 3 回支援（往訪）	第 1 回目で案内ができなかった施設を見学。 ドナーレンジチャートの整理を実施。
第 4 回支援（オンライン）	ワークショップに向けたアジェンダの策定や内容について議論。 SWOT 分析と戦略策定、3 か年中長期計画作成についてのワークショップを開催する運びとなった。
第 5 回支援（往訪）	前回支援の内容を基にワークショップを実施。 学びや気づきについてメンバー同士でフィードバックを実施。
第 6 回支援（オンライン）	第 1 回支援からの振り返りとファンドレイジング中期計画・来年度の目標設定のドラフトを作成。 ふるさと納税に関するトレンドのインプットを行った。

5. 支援結果

支援を通じて、従来から課題となっていた寄付の受け入れ体制及びファンドレイジングの仕組みについて現状分析を実施し、具体的な課題の特定にまで至った。さらに、来年度以降を見据えた中長期計画についてもドラフトの策定まで進捗し、今後の取り組みの道筋が明確になったと考えられる。また、今後の実施を検討していた遺贈寄付については、専門家から館に対して導入検討を進める上で必要な基礎知識を体系的に伝授することができた。

6. 事務局所感

古川美術館の担当者が毎回確実に専門家からの宿題に取り組まれたことで、支援内容が一層充実し、多くの学びと気づきが得られたと感じる。これまで課題と認識していた寄付やクラウドファンディングに関する現状分析に加え、今後取り組みを検討していた遺贈寄付の基礎知識についてレクチャーを行った結果、館自らが将来像や見通しを描くための一助となった。この点は、本支援の大きな成果であると考え

② 平塚市美術館

1. 基本情報

名称	平塚市美術館
所在地	神奈川県平塚市
来場者数	61,236人（令和6年）
館種	美術
設置者	市町村
法区分	登録博物館

2. 抱えている課題

市の財政状況から、美術館関連の歳出増加を見込むことが難しい中、公立美術館としての魅力ある展覧会を実施するための財源確保が必要。そのため、市民及び民間企業からの資金提供やふるさと納税、クラウドファンディング等幅広い方法により歳入を確保するための体制構築に課題を感じている。

3. 専門家の概要

・瀬上 倫弘氏

民間企業にてゼネラルマネージャーを務めた後、2012年からファンドレイジングや非営利団体の組織運営に携わり、2023年5月にJCNE入職し2025年4月より事務局長。また研究にも従事し、博士論文として「NPO法人のファンドレイジングにおける『共感メカニズム』についての考察－横浜市の事例研究からみた共感媒介要素と地域性－」を発表。研究テーマは非営利活動促進のための経済、政策、組織に関する考察とその体系化。

4. 支援内容

主な支援	支援内容
第1回支援（往訪）	事務局同行のもと、館長、学芸員から美術館を視察。館長室でヒアリングを実施し、抱えている課題について認識を共有。支援完了時のゴールと支援計画のドラフトについて議論を実施した。
第2回支援（オンライン）	前回往訪時のヒアリング内容を整理し、支援完了時のゴールと支援計画を策定。また、資料を用いてファンドレイジングの基礎講座を実施。
第3回支援（オンライン）	「寄付白書 2025」について、グラフィックを使用して概要を解説。資料を用いて提供価値分析やステークホルダー分析、ドナーピラミッドの作成について議論を行った。
第4回支援（オンライン）	資料を用いてファンドレイジングのアクションプランの5つのステップについて、解説を行った。
第5回支援（オンライン）	館によって作成されたアクションプランについて館側から専門家へのプレゼンを実施。それに対し、専門家から評価とアドバイスのフィードバックを行った。

5. 支援結果

今回の支援をきっかけに、これまで館内で活発に行われていなかった職員間で議論する時間が生まれ、館の課題がより明確になった。それにより、今後取り組むべき事項が明確化され、実効性のあるアクションプランの策定に繋がったことから、支援の効果があったと言える。

6. 事務局所感

専門家は支援計画に基づき事前に必要な資料を準備しており、各回の支援の質が安定的に担保されていたと評価される。また、専門家の幅広い知見により、館へのヒアリングで把握した現状について多角的な視点から助言が行われ、館にとって有意義な支援となった。とりわけステークホルダー分析においては、館内での活発な議論を通じて現状認識の再整理が促進され、支援終了後も職員間で話題となったとの報告があり、伴走型支援の効果が確認された。

（2）アンケート結果の分析

①博物館

博物館に対して実施したアンケートのうち、5段階の選択式の設問に対する回答結果は表 15 のとおりである。

表 15 アンケート回答結果（博物館）

セクション	設問	全体	分野別		
			デジタル アーカイブ	展示・ 広報	ファンド レイジング

制度全体	支援制度全体	5	4.5	4	5
	事業開始時の期待値との乖離	4	4.5	4	4
	支援内容	5	5	4	5
	支援期間	4	4	4	4
	総支援時間	4	5	4.5	4
	支援回数	5	5	5	4
	諸手続き	5	5	5	5
	HP や説明会の明瞭さ	4.5	4.5	4.5	4.5
	応募手続き	5	5	5	5
実施結果	マッチングの適格性	5	5	4	5
	専門家のスキル	5	5	5	5
	専門家とのコミュニケーション	5	5	5	5
	専門家の支援に対する姿勢	5	5	5	5
	支援頻度	5	5	5	4.5
事務局の対応	制度に関する説明・案内	4	4.5	4	4
	諸手続きの説明	4	4.5	4	5
	日常的なコミュニケーション	3.5	4	3	4
	初回打合せの運営	5	5	4	4.5
	現地往訪時の対応	5	5	4	5
博物館スタッフの能力開発・人材育成の成果	知能・スキル、スタッフの自信やモチベーションは期待通り向上したか	4	5	4	5
	人材育成以外の事業上の成果は得られたか	4	5	4	4
	その他の波及効果は得られたか	4	4	4	3.5

以下に、各カテゴリのうち回答について特筆すべき内容があるものについて、記載する。

1.制度全体

全ての項目において、昨年度よりも高評価もしくは同程度の評価を獲得し、多くの項目で5点という回答を得られる等、全体的に高水準の評価が得られた。「博物館の課題に寄り添った伴走支援により、職員が必要な知見や技術を習得できた」「地方館では得がたい専門的知見を直接得られる貴重な機

会であった」など、前向きな意見が多く見られた。このうち、事業開始時の期待値との乖離及び支援期間に関する評価は、他の項目と比べると相対的に低い結果になった。期待値との乖離については「もう少し即効性を期待していた」との声があり、支援期間についても「業務が立て込んでいる時期と支援期間が重なり、十分な準備時間を確保できなかった」との意見が見られた。しかし、スコアとしては4点以上を確保し全体としては概ね問題ないとする意見が大半であった。

2.実施結果

実施結果の項目では、全項目の全体結果で5点を獲得し、非常に高い評価であった。とりわけ専門家の能力に関する項目の評価が高く、選定した専門家のスキルの高さがうかがえる。意見としては、「小手先のアイデアに終始せず、根本的な視点を示していただいた点が、内部の足並みをそろえるうえで有効であった」「こちらの理解度・進捗状況・課題を丁寧に確認いただき、一方的なレクチャーではなく双方向の対話を重視していただいた」といったものが見られた。一方で、「専門家のスキルは十分であったが、システムの制約上できることが限られ、そのスキルを活かしきれなかった」という意見も見られた。

3.事務局の対応

事務局の対応の評価項目では、「日常的なコミュニケーション」の全体結果が3.5点と、他項目と比べやや低い結果となった。これは、初回支援後は事務局が原則として個別支援に介入しない方針であることが、十分に周知されていなかったことに起因すると考えられる。実際に、「初回以降は専門家とのやり取りが中心となり、事務局とのコミュニケーションはほとんどなかったため、評価を3としました」「専門家との合同打ち合わせが完了した後は、専門家とこちらにほぼ委ねられた印象です」といった意見が寄せられている。一方で、「事務局と頻繁に連絡を取ることはなかったが、問い合わせ時には丁寧に対応いただいた」との声もあり、事務局の対応そのものへの不満は見られない。以上から、評価が相対的に低くなった主な要因は、初回支援時における事務局の関与範囲・関与度合いの説明が十分でなかった点にあると考えられる。その他の項目については、4点以上であり、概ね対応に問題はなかったと考えられる。

4.博物館スタッフの能力開発・人材育成の成果

博物館スタッフの能力開発・人材育成の成果については、ファンドレイジングの「その他の波及効果は得られたか」の項目のみが3.5点となった一方、その他の項目はいずれも4点以上を獲得しており、昨年度と比較しても評価は改善されているといえる。その他の波及効果に関しては、「現在はリニューアル推進事業の遂行中であり、当該事業を軌道に乗せるための業務を優先している」「実施後の期間が短く、波及効果を実感する段階には至っていない」といった意見が寄せられており、検証期間の短さなどから現時点ではその他の波及効果を十分に実感できていない館が一定数存在する状況がうかがえた。

②専門家

専門家に対して実施したアンケートでは、20名の専門家のうち19名から回答を得ることができた。アンケートの設問のうち、5段階の選択式の設問に対する回答結果は表16のとおりである。

表 16 アンケート結果（専門家）

セクション	設問	全体	分野別		
			デジタル アーカイブ	展示・広報	ファンドレイジ ング
公募について	HP や説明会の明瞭 さ	4	4	4	5
本支援制度 に対する評 価	支援制度全体	5	5	4	5
	支援内容	4	4	4	4.5
	支援期間	4	4	2	5.0
	支援時間・回数	4	4	3	5
	諸手続き	4	4	4	5
博物館に対 する評価	育成人材の対象が 明確だったか	4	5	4	4
	スキル獲得の意識	5	4.5	5	5
	初回面談時の乖離	4.0	4.0	4	3.5
	協力度	5.0	5.0	5.0	5.0
	目標達成度	4.0	4.0	4.0	5.0
	事前理解 (開始前)	5.0	4.0	4.0	5.0
	支援内容理解 (開始後)	5.0	5.0	4.5	5.0
	人材育成への貢献	4.0	5.0	4.0	4.0

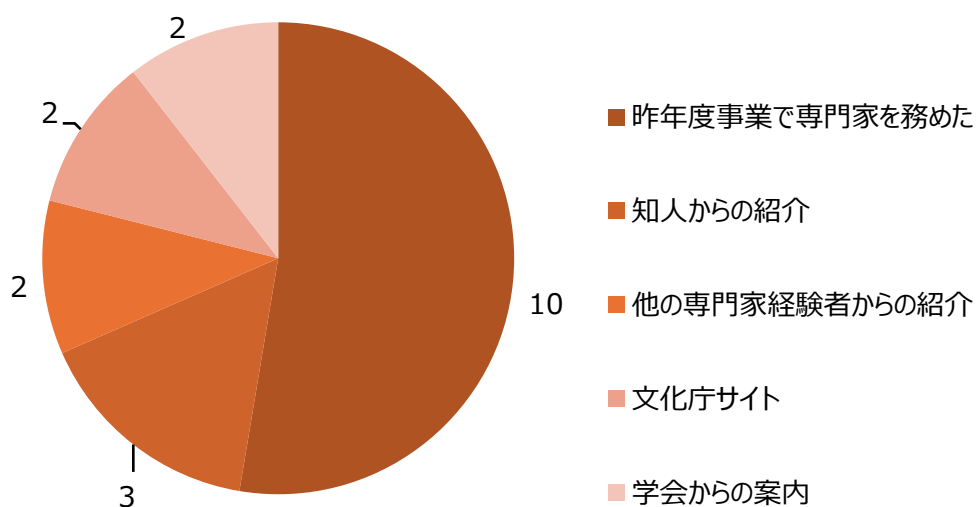
事業成果に対する評価	課題解決への貢献	5.0	5.0	5.0	5.0
	スキル活用度	4.0	4.0	4.0	4.0
	スキル向上	5.0	5.0	5.0	5.0
	課題理解	4.0	4.0	4.0	5.0
	キャリア・本業への効果	5.0	4.0	4.5	5.0
運営事務局に対する評価	制度に関する説明・案内	5.0	5.0	5.0	5.0
	諸手続きの説明	5.0	5.0	4.0	5.0
	日常的なコミュニケーション	4.0	5.0	3.5	4.5
	初回打ち合わせの運営	5.0	4.0	4.5	5.0
	現地往訪時の対応	5.0	5.0	4.0	5.0

以下に、各セクションの回答結果に関して、回答結果を概観しつつ、特筆すべき事項を中心に記載する。

1.公募について

本年度から昨年度事業にかけての大きな変更点として、専門家の公募を行ったことが挙げられる。公募情報を入手した場所としては、回答者 19 名のうち約半数に当たる 10 名が昨年度事業でも専門家を務めており、継続して務めたと回答した。また、「知人からの紹介」という回答が 3、その他「他の専門家からの紹介」「文化庁サイト」「学会からの案内」が 2 と続き、事務局が公募実施時に案内を行った各分野に関連する学会の案内をきっかけとして応募した専門家も見られた。

図 5 専門家の事業応募のきっかけ



2. 公募に対する評価

応募期間は適切であったかという設問に対しては、17 名が適切であったと回答し、2 名が短かったと回答しており、大半の専門家が応募期間を適切であると考えていると言える。

3. 本支援制度に対する評価

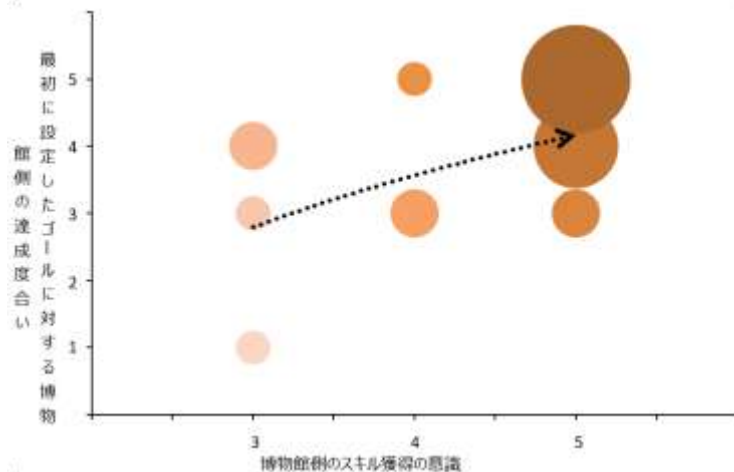
支援制度全体に対しては高く評価する声が多く、昨年度事業におけるアンケートよりも値中央値が 1 高くなっている。これについては、昨年度アンケートで多数寄せられた「支援の準備時間は支援時間の対象外になってしまうため負担が重い」「支援方法が現地とオンライン会議で回数の上限があるため、柔軟な支援がしづらい」といった意見に対して、本年度は支援準備時間も支援時間として含めるようになったこと、現地往訪やオンライン会議での支援に限らずメールや電話での支援も認めた他、上限を回数ではなく時間で定めたことが、影響していると考えられる。一方で、「登録博物館のみに応募対象を絞ってしまうことで、本来支援を必要としている博物館が応募できないのではないか」、「専門家を原則 1 人とする体制では柔軟な支援ができない」という意見も寄せられた。

支援の期間・回数については、デジタルアーカイブ分野・ファンドレイジング分野と比較して、展示・広報分野において、やや専門家の満足度が低いという結果が得られた。頂戴した意見としては、「学芸員が自走できるようになるには支援期間が短い」といった支援期間の短さや回数の少なさについて指摘するものが複数見られた。展示・広報分野における支援期間・回数に対する満足度の低さは昨年度も同様であり、「展示やプロモーションといった分野は、実際の企画立案や実施、効果検証までを含めた継続的な取り組みが重要」といった指摘も寄せられていることから、他のテーマと比べて特に支援期間を長く要する可能性も考えられる。

4. 博物館に対する評価

スキル獲得の意欲・事業への協力度合については、全分野の博物館において高かったということが明らかになった。また、博物館のスキル獲得の意識が高ければ高いほど、博物館と専門家で最初に設定したゴールに対する博物館側の達成度合いが高くなるという傾向が明確に見られた（図 6 エラー! 参照元が見つかりません。参照）。

図 6 博物館側のスキル獲得意識と最初に設定したゴールに対する博物館側の達成度合いの相関



よって、博物館のスキル獲得への意識の高さが、本支援事業での成果に影響を与えると推測される。

5. 事務局対応

日常的なコミュニケーション、初回打ち合わせの運営、現地往訪時の対応については高い評価を得た。この点については、月に1度以上、専門家と定期的に電話等で状況を確認し、迷っていることや困っていることはないか、ご意見を頂戴していた点も一方で、現地での支援での同席時に「何もしていなかったが事務局が同席した意味はあるのか」といった意見も頂戴した。この点については、専門家の皆様の進行に特段問題がなければ信頼してお任せする形式をとっていたため頂戴したものと考えられるため、状況に応じて意見を出す、進行に助言をするといった対応策についても検討を行う必要がある。

(3) 事業全体に対する評価

① 継続が望まれるポイント

(ア) 本事業の趣旨

各博物館が抱える課題に対して専門家を派遣して支援を行うという本趣旨の制度については、専門家・博物館からも意義のある機会として高い評価を得ており、今後も本事業を継続していくことが必要だと考えられる。

また、本事業では、課題解決の主役はあくまで博物館であり、博物館が解決した課題に対して専門家が助言・指導を行うという形式をとっており、そのことを公募説明会、公募資料、初回面談等の各場面で事務局から繰り返し周知した。先述の専門家へのアンケート結果からも、博物館のスキル獲得への意

識の高さが本支援事業で成果を残すことに繋がると考えられ、多くの博物館がスキル獲得の意識を高く持っていたことから、来年度以降も引き続き博物館に周知をすることが肝要である。

さらに、文化庁が示す博物館の新たな役割においても、博物館が主体的に運営改善や価値創出に取り組むことが重視されており、本事業のように外部専門人材の知見を活用しつつも主体性を確保する支援の在り方は、今後の博物館政策の方向性とも整合的である。このため、本事業の基本的枠組みは中長期的にも維持・発展させていくことが望まれる。

(イ) 支援スキーム

先述の通り支援方法・時間について、昨年度に専門家から負担が重い、支援を行いつらいといった意見を多数頂戴したことを踏まえ、制度を変更した結果、専門家からの負担や支援のしづらさに関する意見は大幅に減ったため、支援の在り方として適切であったと考えられる。よって、来年度以降も以下の内容を継続することが重要だと考えられる。

- 支援回数上限 3 回という制限ではなく、支援時間上限 30 時間という制限とする（往訪での支援は上限 3 回までから変更なし）
- 往訪・オンラインでの支援に加えて、電話・メール等の支援方法についても可とする
- 支援時間の中に準備時間も含めることとする

②改善が期待されるポイント

ここでは、本事業そのものの改善だけではなく、今後さらに多くの博物館が抱える様々なニーズを、本事業を通じてアプローチしていくことも見据えた事業拡大に向けた改善案も合わせて示すこととする。

(ア) 専門家の不足

本年度事業では、専門家の公募を実施して選定を行った。この専門家の公募には博物館の選定予定数を上回る応募があるなど、一定数確保はできたものの、実際に博物館の支援を実施した専門家の半数は昨年度の事業からの継続者であったことから、専門家の拡充を目指すという公募事業の当初の目的を十分に果たしたとは言い難く、専門家層の拡大は次年度以降の課題である。

(イ) 画一的な支援スキームの運用

本事業は、上限が定められている支援期間・時間の中で取り組める範囲内で支援する事業であり、博物館のニーズすべてに応えるものではない。しかし、博物館ごとに取り組の進捗や理解度は大きく異なり、既に具体的な目標やロードマップを有する館もあれば、基礎的な情報収集段階にある館も存在する。よって、これらの博物館すべてに対して一律に支援期間・時間・人数等を設定することにより、本来であればより高い成果が期待できる博物館の可能性を十分に引き出せていない可能性がある。

(ウ) 事務局への情報共有体制の整備

本年度、デジタルアーカイブ分野で選定された貝塚市立自然遊学館において、選定時の事前情報か

ら大きな変更があったにもかかわらず、往訪支援当日まで事務局および専門家に共有されず、予定していた支援内容を実施できない事案が発生した。選定時・初回面談時に把握していた博物館側の申請情報から大きく変化があり支援に支障が出るような場合について事務局への共有を徹底する仕組みが不十分であった点は、改善の余地がある。

(Ⅰ) テーマの不足

本事業は昨年度に続き、「デジタルアーカイブ」「展示・広報」「ファンドレイジング」の3テーマに関する支援を実施したが、博物館へのアンケート結果や事務局の現地往訪時のヒアリングを踏まえると、主に①組織・運営基盤の強化、②外部連携・ネットワークの拡張、③来館者価値・エンゲージメント向上といったニーズが確認された。

特に、文化庁が示す「地域の活力向上」や「多様な主体との連携」といった観点を踏まえると、地域連携や共創型の取組を支援対象として位置付けることは、政策的にも重要性が高いと言える。

(4) 次年度以降の運用案

① 専門家候補者に対する説明の機会の確保

先述の通り、本年度支援を実施した専門家の半数は昨年度からの継続であったが、専門家の応募数が博物館の予定選定数を上回ったことから、告知自体は一定の成果を挙げたと考えられる。また、文化庁ウェブサイトや関係学会等を通じた周知を実施したことで、本事業の認知も含めて着実に広がっているものと評価できる。

一方で、博物館へのアンケート結果や現地往訪時のやり取りからは、「求められる専門性が不明確であった」「自身の経験やスキルが本事業に適合するか判断が難しかった」といった意見も見られ、特に新規応募者にとっては応募判断にあたり一定のハードルが存在していたことが示唆される。加えて、本事業は博物館の様々な課題に応じて柔軟に支援内容を設計するため、一般的な業務委託等と比較して専門家側に求められる役割や関与の範囲がイメージしづらい側面もあるものと考えられる。

このため、従来の公募要領やウェブサイトによる書面での情報提供に加え、応募前の段階で具体的な支援内容や求められる役割像を理解できる機会を設けることが重要である。具体的には、オンライン形式での事前説明会の開催や、過年度の支援事例の紹介、専門家と事務局による質疑応答の場の設定などにより、応募検討段階における疑問や不安を解消することが有効であると考えられる。

さらに、説明機会の充実にあたっては、単に制度概要を伝達するだけでなく、「どのような専門性がどのような場面で求められるのか」「どの程度の関与が期待されるのか」といった具体的な期待水準を明確に示すことが重要である。これにより、応募者自身が自らの専門性との適合性を判断しやすくなり、結果としてミスマッチの低減や支援の質の向上にも寄与することが期待される。

② 支援のリソース配分の調整

本年度の支援実績やアンケート結果からは、同一テーマであっても博物館ごとに課題の深度や到達目標が大きく異なることが確認されており、現行の一律的な支援枠組みでは、それぞれの館の状況に最適

化された支援を十分に提供しきれていない可能性が示唆される。課題のレベルが基礎的な段階にある館には短期集中的な支援が望ましいのに対し、発展・応用段階にある館にとっては長期的・重点的支援が期待されるなど、それぞれの課題段階別に支援設計を検討する必要があるといえる。

具体的には、基礎段階にある館に対しては、初期的な知識習得や方向性整理に資するガイダンス型の支援を効率的に実施する一方で、既に具体的な計画や目標を有する館に対しては、実装支援や効果検証まで踏み込んだ伴走型支援を行うなど、支援の内容とリソース配分にメリハリを持たせることが有効であると考えられる。

また、分野特性の観点からみても、展示・広報分野においては企画立案から実施、効果検証まで一定の期間を要するため、結果創出までを見据えた中長期的な支援が必要となる一方で、デジタルアーカイブ分野においては、初期設計や方針策定段階に重点を置いた短期集中的な支援が有効となる場合もある。このように、テーマごとの特性を踏まえた支援設計を行うことにより、限られたリソースの中でもより高い成果を創出することが可能となる。

文化庁が推進する持続可能で自走的な博物館運営の観点からも、限られた資源を効果的に配分していく仕組みの構築は重要であり、本事業においても成果最大化の観点からのメリハリある支援が求められることから、検討を進めていくことが期待される。

③ 事務局による博物館側事情のタイムリーな把握

博物館側の体制変更等について、事務局が適時把握できなかつた事案を踏まえ、応募時からの変更については速やかに報告を求めるとともに、場合によっては支援内容の見直しや中止の可能性があることを事前に周知する運用を行う必要がある。特に、本事業は、館側が主体的に取り組むことが支援の前提となっている性質であることを踏まえると、館側の主体性を確認するための項目（本事業の支援における館側の担当者、支援を希望するに至った館側の具体的な理由等）について大きな変更があった場合には、必ず報告を行うことを支援の条件として位置付けることも検討に値する。

④ 支援テーマの拡充

現行 3 テーマに加え、以下の方向性について検討する必要がある。

- ・地域連携（新設）
- ・組織・運営基盤強化（他事業との整理が必要）
- ・来館者価値向上（既存テーマ内での明確化）

まず、「地域連携」については、令和 4 年度の博物館法改正において、博物館が「地域の多様な主体と連携し、地域の活力の向上に寄与する」ことが求められる役割として明確に位置付けられている点を踏まえると、新たな支援テーマとして設定する妥当性は極めて高い。加えて、文化庁が推進する文化観光の取組や地域振興施策においても、博物館が地域資源の中核として機能することが期待されているなど、観光・教育・まちづくり等の分野との連携は今後一層重要性を増すものと考えられる。さらに、本テ

テーマは外部専門人材（地域振興、観光、プロデュース等）との親和性も高く、専門家の確保可能性の観点からも実現性が高い。このため、「地域連携」については、新規テーマとして積極的に検討することが求められている。

次に、「組織・運営基盤強化」については、文化庁が示す「持続可能な博物館運営」や「専門的人材の確保・育成」といった方向性とも合致する重要な領域であるものの、その内容は中長期的かつ包括的な組織改革や人材育成、財務改善等を含むものであり、短期間・限定的なリソースでの支援を前提とする本事業の枠組みとは必ずしも整合しない側面がある。また、文化庁においては Innovate MUSEUM 事業等、より構造的な課題に対応する施策も展開されていることから、事業間の役割分担を整理する必要がある。このため、本テーマについては本事業単独での新規採用とするのではなく、他事業との連携や役割整理を前提に慎重に検討することが適当である。

さらに、「来館者価値向上」については、博物館の基本的機能である展示・教育普及活動の高度化と密接に関係しており、文化庁が掲げる「多様な学びの提供」や「文化の共有」といった方向性とも一致する重要な視点である。一方で、本年度においては「展示・広報」テーマの中で取り扱われていたことから、そもそも応募者側に十分認識されていなかった可能性が示唆されている。このため、新たな独立テーマとして切り出すのではなく、既存テーマの中で小テーマとしての位置付けを明確化し、具体的な支援内容や対象領域（例：UX 設計、来館者分析、参加型プログラム設計等）を明示することにより対応することが適当である。

以上を踏まえると、次年度以降の支援テーマの拡充にあたっては、「地域連携」を新規テーマとして追加する一方で、「来館者価値向上」については既存テーマ内での再整理・明確化を図るという方向性が現実的かつ効果的であると考えられる。

次年度以降は、本年度事業と同様に継続しつつ、以上を検討の上改善を行うことで、より多くの博物館のニーズに即した支援を行うことができると考えられる。

あわせて、本事業を通じて得られた知見や事例を体系的に蓄積・共有することにより、個別支援にとどまらず、全国の博物館全体の底上げにつなげていく視点も重要である。こうした取組を通じて、文化庁が目指す「これからの時代にふさわしい博物館」の実現に資する基盤を着実に構築していくことが期待される。

第4章 まとめ

令和4年度の博物館法改正時にこれからの時代にふさわしい、新しい博物館に求められる役割・機能として、①資料の収集・保管と文化の継承（「守り、受け継ぐ」）②資料の展示、情報の発信と文化の共有（「わかち合う」）③多世代への学びの提供（「育くむ」）④社会や地域の課題への対応（「つなぐ、向き合う」）⑤専門的人材の確保、持続可能な活動と経営の改善向上（「営む」）という5つの方向性が示されている。

この方向性を踏まえ、これからの時代の博物館が求められている多様かつ高度な役割・機能を博物館が主体的に果たしていくためには、学芸員や博物館の資質向上が必要になるとの理解に立ち、令和6年度に実施した博物館機能強化推進事業（専門的人材による博物館支援と職員の資質向上に関する調査研究）において実証事業を実施した。この実証事業の中で、本事業が目指す「役割が急速に多様化・高度化している博物館が求められる役割を果たすうえで、担い手となる学芸員や博物館スタッフ等の博物館人材による新たな知見・ノウハウの獲得」について、専門的人材派遣による有効性が確認されたため、その結果を受けて事業化したものである。

本事業においては、令和6年度の実証事業の結果や文化庁の施策の方向性などを踏まえ、館自らが主体的に課題解決に取り組むことを求める基本方針は堅持しつつも、登録博物館・指定施設（申請中を含む）のみを対象とすること、専門家を広く公募したこと、支援回数を日数から時間数としたこと、原則すべての支援に事務局が1回以上同行して支援品質を確保したことといった新たな取り組みを実施しながら、確実に事業を進めていくことができたものと理解している。

支援対象となる全国の博物館においては、館種、規模、立地、組織体制など1つとして同じものはなく、課題感やニーズについても同様に多様である。このように幅の広い課題感やニーズに対して適切な専門家をマッチングするためには、事務局において適切な専門性及び実績を有する多様な専門家を広く確保しておくことが必要となるため、今年度から専門家を公募したところであるが、これは将来的な本事業の拡大や展開を見据えたうえで非常に意義のある取組となった。

加えて、近時、デジタル技術の進展による展示・収蔵情報の高度化やオンライン発信の拡充、地域コミュニティの拠点としての役割の増大、さらにはインバウンド需要の回復・拡大に伴う多言語対応や国際発信の重要性の高まりなど、博物館を取り巻く環境は大きく変化している。また、少子高齢化や人口減少の進行、災害リスクの高まり、持続可能な社会の実現に向けた取組（いわゆるSDGs）への対応など、社会的要請も一層複雑化・高度化しており、博物館にはこれまで以上の価値創出や社会貢献が求められている。これらの環境変化に的確に対応していくためには、各館が自館のミッションや地域特性を踏まえつつ、外部の知見を積極的に取り入れながら機能強化を図っていくことが不可欠である。

今後、1つでも多くの博物館が自らのミッションに向き合いながら自走し魅力的な館運営に取り組んでいけるようにするためにも、本事業の果たすべき役割は大きい。加えて、本事業を通じて蓄積される知見やネットワークを横展開し、我が国全体の博物館機能の底上げにつなげていくことが重要である。絶えず制度上の課題を抽出し、不断の改善を進めるとともに、社会環境の変化に柔軟かつ的確に対応し得る支援の在り方を追求していくことで、これからの時代にふさわしい博物館の実現に寄与していくことが強く期待される。

禁 無 断 転 載

この報告書の著作権は文化庁に帰属します。

令和7年度「博物館機能強化推進事業（専門的人材派遣）」

事業報告書

令和8年3月

（委 託）文化庁

（連絡先 文化庁 企画調整課 博物館振興室）

〒100-8959 東京都千代田区霞が関3丁目2-2

（受 託） PwC コンサルティング合同会社

東京都千代田区大手町 1-2-1 Otemachi One タワー