

文化審議会第5期博物館部会（第2回）

令和6年1月11日

【事務局（荒川）】 それでは、全員おそろいになられましたので、第5期第2回の博物館部会を開催いたします。

本日は、冒頭、文化庁より御挨拶と委員の追加に関して御説明をさせていただきますので、議事に入るまでの間、事務局にて進行させていただきます。

なお、本日の部会では、部会委員の皆様御参加いただいております。錦織先生が本日オンラインで御出席されております。

では、まず、会議の注意事項について御説明させていただきます。

オンラインの注意事項となりますが、委員の先生はカメラはビデオをオンにさせていただきますようお願いいたします。ただし、通信が安全しない場合には、事務局にてビデオを停止させていただくことがございます。発言の際は、挙手ボタンを押すか、御自身のお名前と発言される旨をおっしゃっていただき、部会長の御指示を仰いでください。

また、本日、御発言されるに当たり、皆様におかれましては、議事録作成のために速記者を入れておりますので、御発言される際は、お名前を述べていただいてから御発言をお願いいたします。

また、本日、御発表いただく資料に関しまして、委員資料も含めて1つのPDFに統合しまして、お配りしておりますiPadに格納しております。このファイルは連動しておりませんので、御発表いただく委員におかれては、次のスライドに移動する際には、「次のページをお願いします」など御指示をお願いいたします。

また、オンラインでの御参加におかれて、トラブルが発生した際には、事前にお知らせしております緊急の電話番号に御連絡をお願いいたします。

最後に、傍聴されていらっしゃる方におかれては、ビデオ・音声共、必ずオフにさせていただきますようお願い申し上げます。

それでは、冒頭、文化庁次長、合田より御挨拶をさせていただきます。

【合田次長】 文化庁次長の合田でございます。本日は、本当にお忙しい中お集りをいただきまして、ありがとうございます。

まず冒頭、能登半島地震におきましてお亡くなりになられた方々に、心からお悔やみを

申し上げたいと思っております。また、今なお避難されている方々に対して、心からお見舞いを申し上げたいと思っております。

私どもが把握している限りにおきましても、博物館それから美術館も被害を被っているというふうにお伺いをしてございます。永井豪氏の漫画ミュージアムですとか、ガラス美術館などが被害を受けているというふうにお伺いしております。まずは今、私どもも、人命、それから避難をなさっておられる方々をしっかりとお支えすること、それから、今週末に迫っております大学入学共通テストに対して子供たちをバックアップすること、それから、子供たちの学びを再開することが優先でございますけれども、しかしながら、私ども、これから、能登半島を中心に今回被害に遭われた方々が、自分たちの郷土に対する尊厳や誇りを持って復興に向かっていくには、やはり、文化財あるいは文化芸術の力、それから文化施設の役割は非常に大きいと思っておりますので、先生方の御指導をいただきながら、しっかりと取り組ませていただきたいと思いますと思っております。

本日でございますけれども、昨年の秋に経済対策が取りまとめられました。経済対策と申しましても、広く社会経済をよりよくしていくための政府としての考え方を示したものでございますけれども、その中で、昨日の読売新聞の夕刊の1面に出ておりましたが、これまで文化庁は持っておりませんでした取崩し型の基金、5年間で100億円ということでございますけれども、これを今回の経済対策、それから国会で成立した補正予算で計上いただいたところでございます。

昨日の読売新聞には、クリエイター支援ということが中心に書かれておりましたけれども、もう一つのこの基金の役割は、博物館の機能強化、特にデジタル・アーカイブ化ということでございまして、私ども、クリエイター支援にいたしましても、それから博物館のデジタル化につきましても、単年度ではなくて、3年から5年を見通して、息長く支援していくことが大事だということで、この基金をつくらせていただきました。

御案内のとおり、政府全体としては、基金というものに対して比較的厳しいお声もある中で、これはやっぱり大事だということで、政府の中におきましても、それから国会での御審議におきましても、お認めいただいたわけございまして、これにつきまして、今後、この部会でも御指導いただきながら、よりよいものにしていくことが必要かと思っております。

今回、その観点から、国立西洋美術館、田中館長にも新たに委員へ御就任をお願いしたところでございまして、よろしく御指導いただければと思っております。

その経済対策の中には、実は博物館や美術館のことも書かれておりまして、私ども、基本的に文化というのは、教養ですとか財産のある人のぜいたく品ではなくて、尊厳ある生活、尊厳ある生涯を生きる上での、全ての人にとっての必需品だというふうに思っております。その観点から、博物館あるいは美術館の果たす役割は非常に大きいというふうに思っております。

そのためにも、私ども美術館・博物館がこれまで以上に、様々な角度から、自分たちの新しい資金の流れをつくって、自分たちの基盤を強化していくと。国は、その基盤をしっかりとお支えすることが大前提ではございますけれども、これからますますそういう取組が必要になってくると思っております。これまでにない発想で、私ども、尊厳ある生活の必需品である文化を支えていただいております博物館・美術館の機能強化に取り組ませていただきたいと思っておりますのでございます。

本日は、そういう状況を御報告を申し上げながら、かつ、先生方からの御発表も賜りながら、ぜひ忌憚のない審議を深めていただきたいというふうに思っておりますので、どうぞよろしくお願い申し上げます。

本日は本当にどうもありがとうございます。

**【事務局（荒川）】** では、続きまして、議題1、委員の追加に関して、文化庁博物館振興室長、高井より御説明いたします。

**【事務局（高井）】** 皆さん、こんにちは。今年もよろしくお願いいたします。

このまま、座ったままで、少しお話をさせていただければと思います。

資料1をまず御覧ください。今回より、国立西洋美術館の田中館長が新たに委員として御就任をされます。

簡単で結構ですので、御挨拶いただければと思います。よろしくお願いいたします。

**【田中委員】** 国立西洋美術館の田中でございます。私が西洋美術館の館長に就任したのは、2年半といいますか3年近く前なんですけれども、その意味ではあまりまだ館長職が長いわけではないんですが、コロナ禍ということもありまして、美術館運営をどのように変えていくのかということはこの3年間やってきたという形になります。どうぞよろしくお願いいたします。

**【事務局（高井）】** ありがとうございます。

先ほど次長からもありましたとおり、今回、博物館の機能強化ということで大きな予算というか、補正の予算という形で、15億という基金の形で認められたものがありますので、

そういったものも含めて、国公立の博物館の機能強化ということを重点的に御議論いただければと考えております。

いろいろな委員の御発表も本日もございますが、議論のほう、よろしく願いいたします。

【事務局(荒川)】 それでは、島谷部会長にこの後の議事をお願いできればと存じます。

【島谷部会長】 それでは、本日は各委員そして有識者の方からの御知見を共有いただき、今後の議論の参考にしていきたいと考えております。

まずは、議題の2の、博物館の機能強化につきまして、予算関連で新たな動きがあったということで、まずは事務局から改めて御説明願います。その後、続きまして、国立、公立、私立博物館の連携強化について、片岡委員、佐々木委員、それから田中委員に御発表をお願いいたします。

では、事務局、お願いいたします。

【事務局(荒川)】 それでは、博物館の機能強化について、私より御説明させていただきます。資料2-1、PDFの通し番号で4枚目から御覧いただければと存じます。

まずは、昨年11月に閣議決定されました「デフレ完全脱却のための総合経済対策」、先ほどの次長の話にもございましたが、こちらについて御説明いたします。

本経済対策は、政府の事業や補正予算の根拠となる文書でございますけれども、その中で博物館に関してこちらの記載がございます。

まずは、地方活性化の部分で、「文化施設における官民連携による資金確保の促進や、博物館等における入館料など自己収入の見直し等を図る」ということと、そして、文化芸術によるソフトパワーの形成・展開の部分で、「文化施設について、作品や資料等のデジタル・アーカイブ化を含めた次世代型の機能強化を、日本芸術文化振興会を活用して弾力的かつ複数年度にわたって支援する」こととされております。

この後半の部分に関しまして、補正予算として、冒頭申し上げた基金が立ち上がっております。

次のページ、お願いいたします。

クリエイター等育成・文化施設高付加価値化支援事業で、総額で60億円が確保されているところです。

博物館を含みます文化施設に対する支援につきましては、こちらの事業内容の下半分にご覧いただき赤いダイヤの印のある「文化施設による高付加価値化機能強化支援」と書かれておりますオレンジ囲みの部分に記載しております。

本事業は、主としてクリエイター・アーティストの育成を主眼としておりまして、文化施設に対する支援の場合でも、クリエイター・アーティストとの連携が条件となっております。この条件を満たしていただければ、例えば、企画展の海外展開や展示の充実ですとか、デジタル・アーカイブ化を含めた施設の機能強化が可能となっております。こうした文化施設に関連する部分につきまして、先ほど高井から申し上げた3年間で15億円というのが措置されることとなっております。基金ですので、3年から5年程度の、通常より長いスパンでの活動目的・計画に基づく弾力的な支援が可能となっております。

本事業の要綱などを現在準備しておりまして、追ってお示ししたいと考えております。

続いて、令和6年度予算案についても簡単に御紹介させていただきます。

次のページにお進みください。

今年度と同様に、博物館法改正の趣旨を踏まえて、来年度も、特色ある取組を支援するとともに、制度の運用のための整備を行ってまいります。

今年度から来年度への変更点としまして、事業内容の下にございます(1) Innovate MUSEUM事業の中で、新たに民間博物館活用型という類型を設ける予定でございます。企業立の博物館に関しまして、民間のノウハウを生かしつつ、自治体と連携しながら公益に資する取組を後押ししていくことで、地域還元型の事業の好事例をつくっていきたいと考えております。

こちらにつきましても、今後、予算案が認められましたら、具体的に進めてまいりたいと存じます。

続いて、次のページにお進みください。

ここまでのところで予算のことを御説明してきたところですが、国立、公立、私立博物館の連携強化についても御説明させていただきます。

次のページ、お願いいたします。

今しがた御紹介しました基金では文化施設全体が対象となっております、国公立の博物館、劇場・音楽堂等々も包含されております。また、もともと、博物館法の改正におきましても、博物館相互の連携・協力を図ることが求められておりまして、特に国立の文化施設について、他の博物館・指定施設への協力が期待されているところでございます。

こうした博物館間の連携強化により、前回の博物館部会より指摘されております専門人材の不足やノウハウの不足を補い合い、全体として博物館の業務の質を引き上げることが可能ではないかと考えております。

また、これまで、図書館・公民館といった社会教育施設の取組を参考にしているところですが、劇場や音楽堂等といった文化施設についても、より連携や情報共有を強化していくことで、共通する課題や問題に対応することが可能ではないかと存じます。

そこで、今回は、まずは国公立の博物館間での連携強化を議題とさせていただきます。

事務局からは以上です。

【島谷部会長】 ありがとうございます。

それでは、順次、片岡委員から、10分程度で発表をお願いしたいと思います。よろしくお願いたします。

【片岡委員】 それでは、私のほうから、10分ほどいただいて、まずは国立アトリサーチセンターについて御説明をするということでしたので、資料を御用意しました。

国立の美術館、田中館長も御一緒ですけれども、独立行政法人国立美術館が6館と1映画館を管轄してまして、その独法の本部に国立アトリサーチセンターという新しい機能が昨年の3月28日にできています。ごめんなさい、次に行っていただいて。勝手に1人で行ってました。

また次、お願いします。

アトリサーチセンターという名前ではありますけれども、いわゆる狭義での専門領域の調査研究にとどまるということではなくて、この独法の全体をナショナルセンターとして機能を強化していくということがありまして、その具体的なものとして、情報収集と国内外への発信、コレクションの活用促進、人的ネットワークの構築、ラーニングの拡充、アーティストの支援などに取り組むことによって、我が国全体の美術の振興に主体的に関わる機能を持つということが前提になっています。

したがって、美術館のように建物を持っているわけではなくて、九段下に事務所はありますけれども、機能として様々なものをつなげていくということが目標にありますので、アートをつなげる、深める、広げるという、そうしたミッションを掲げています。

次に行っていただいて、主な活動の柱としては今のところ4つありまして、作品活用促進というグループでは、国立の美術館のコレクションを貸し出したりすることはこれまでもやってきていますけれども、それをさらに広げていって、日本の国内各地の美術館と連携した展覧会やコレクション展示ができないかと。もう一つは、修復の問題についても、なかなか各館に修復家がいるわけではありませぬので、修復家をつなげたり、海外から講師

を呼んだりというようなことで、情報を刷新するということをやっています。

それから、情報資源については、日本の例えば全国の美術館にあるコレクションがどのくらいあって、どう分析できるのかということが、これまでは、例えば海外の専門家が調査をしようにも、データベースが統一されたものがなかったりとか、バイリンガルでないということがあって、制限があったんですね。それをつなげて、「SHUZO」という名前のデータベースをつくったり、それから、メディア芸術のデータベースも継承したりしていますので、情報収集して整理をしているところがもう一つの柱です。

それから、3つ目は国際発信・連携ということで、前身としては2018年からやっていたアートプラットフォーム事業というのがあるんですけども、日本のアートを国際的にどう発信していくのかということで、人的ネットワークの形成と文献の翻訳などを中心に活動しています。

それから、ラーニングについても、これも各館に多くの人材が投入されているわけではないので、各館1名とか2名とかのラーニングのメンバーも、スタッフをつなげながらそこを拡充していくような活動をしています。

次に行っていただいて、例えばなんですけれども、作品活用促進ということの事例では、今、コレクション・ダイアログとコレクション・プラスというプログラムがありまして、コレクション・ダイアログは、全国の美術館から参加者を募って、国立美術館のコレクションと自館の作品とで構成した展覧会をつくると。その輸送費について負担をする。コレクション・プラスについては、1点から数点を貸し出すことによって、各館のテーマ展示の企画をより充実したものにする。これも輸送費、経費の一部を負担をするということになっています。

その次がその事例ですね。一応、イベントとして長崎の県立美術館でやった事例が出ています。

それから、その次のページが、全国の美術館収蔵品に関する情報集約と発信ということで、この資料を作った段階では、全国165館の収蔵品16万2,000件、2,520名の作家をまとめていて、ただ、これは今のところ日本の作家に限定しているので、本来であれば、日本以外のアーティストのコレクションについてもバイリンガルでデータベースができるのが望ましい形であって、それを数年かけてやっていくというようなロードマップでいます。

それから、次のページに行ってください、日本のアートのリサーチガイドを作ったり、それから、日本の現代アートを知るための基本的な文献を英語でまとめたり、リサーチ拠

点の案内をするというようなことで、もろもろ情報を集めております。ただ、幾つかの種類で国内には既にデータベースというものがあまして、その辺との連動や集約についても意識をしているところではあります。

それから次に行っていただいて、国際的な人的ネットワークの構築ということなんですけれども、ナショナルミュージアムのネットワーキング事業ということで、これは国内の国立美術館に限らず、国内の公立、私立も含めた美術館のキュレーターに声をかけて、各地域のナショナルミュージアムを訪問していろいろ話を聞いたりするスタディツアーということ始めていまして、昨年韓国に一度行って、20人ぐらいのキュレーターが行っています。年明けも、2月にアメリカとカナダのスタディツアーを予定しています。

次が、韓国のスタディツアーに行ったときの写真ですね。

それから、その次が、アーティストの国際支援ということで、美術館に限らないんですけれども、各地の大規模なビエンナーレ、トリエンナーレなどで日本のアーティストの存在感をどう高めていくのかということを経営的に行って、まずは、主要国際展のディレクターが選ばれたときに声をかけて、まずリサーチに来てもらう。日本のアーティストに関心があればリサーチをサポートしますよということで、招聘をします。その調査も協力をして、具体的に、日本人アーティストの参加が決まった場合には、その輸送費それから作品設営に関わる部分について支援をするということで、それを実際に実現して報告をしてもらうんですけれども、今年度は7ビエンナーレ、18人の支援をすることになっています。

その次に上海ビエンナーレの写真がありますけれども、お金が、予算が十分にある国際展というのはどこにもなくて、いずれかの支援をしながら展示をしないと存在感のある展示ができないということで、呼ばれたのであれば、マックス1人350万、上海ビエンナーレのように複数人の作家が出品される場合には、1つのビエンナーレに対して700万という予算をつけて行っています。

それから、次のラーニングは、これは10月8日に共創フォーラムということで、東京藝術大学と共同でやったものなんですけれども、ラーニングの活動の中の1つは、ウエルビーイングという観点が大きく注目されていて、博物館・美術館などに行くことによってケアをしていくという社会的処方あるいは文化的処方と言われるような考え方が広がっている中で、英国で先行事例がたくさんあるということで、まずは英国の人たちを呼んで、1日ワークショップ、そして専門家だけのクローズドのワークショップもしています。



それから、次に行っていただいて、国立美術館のプログラム紹介ということで、先ほど申し上げたように、なかなか大きな活動がラーニングでできないでいるので、これは国立美術館について各館のラーニングの活動を紹介する映像をつくっています。これをウェブサイトにも上げています。

それから、次のページは、美術館を活用した鑑賞教育のための指導者研修会ということで、センターができる前から国立美術館が主導でやってきているものなんですけれども、これをセンターの活動として継承しています。

ということで、国立、私立、公立、連携に期待することということで、最後、1ページつくっていますけれども、1つは、運営がサステナブルかどうか難しい美術館があまりにもたくさんあって、これを改善していくためには、基本的には私は組織の考え方を考える必要があると思っています、長らく学芸員と庶務の人がいれば成立するという考え方で育まれてきた美術館の機能が、先ほどの機能強化にあったように、広報もそうだし、プロジェクトマネジメントもそうだし、ラーニングもそうだし、実は美術館の機能というのは多様化していて、それを多くの美術館では1人の学芸員が担当展について全てをやっているというモデルになっていることがそもそも間違っていて、学芸員を増やすよりはそれ以外のことを担当する人を組織に入れてあげることで、多くの問題は解決するんじゃないかなというふうには思っています。

それ以外には、収蔵品の長期貸与や交換ということで、盲目的に集め続けることがいいのかどうかということももう疑問視され始めていて、どういうふうに、展覧会ごとということではなくて、先ほどのコレクション・プラスのように、1点だけでもいいから例えば長期貸与ができないとか、そうしたことについての議論が始まっています。

それから、次世代のプロフェッショナルの育成、グローバルなネットワーキングというのは、ちょっと連動しているんですけども、コロナ、それから、東アジアでは韓国や中国との政治的な関係性の冷え込みによって、長らく近隣諸国との関係性をつくれていない世代ができ始めています。なので、次世代をどう育てていくのか、そして、グローバルなマップに日本のミュージアムを位置づけていくのかということも緊急の課題なんですけれども、これも国立、公立、私立という枠組みを超えてやっていく必要があることかなと思っています。

最後が、気候変動への応答なんですけれども、これも、美術館の運営母体、設立母体に関わらず、アートセクターで何をしていくべきなのかということも連携して進めていくこ

とかなというふうに考えています。

以上です。

【島谷部会長】 どうもありがとうございました。簡潔にまとめていただいて、ほぼ時間どおりで、ありがとうございました。

続きまして、佐々木委員、お願いいたします。

【佐々木委員】 説明の前提としてなんですけれども、私、アーツカウンシル東京に所属しております、アーツカウンシル東京は、東京都歴史文化財団という東京都のいわゆる外郭団体で、芸術文化の実行部隊というんでしょうか、そうした団体の中に位置づいております。

この財団は、アーツカウンシル東京で助成金を出したり、活動の支援をしたり、また、都内各地で芸術文化の催物を展開するという役割を持っていて、加えて、都立の文化施設の管理運営をしております。美術館・博物館6施設、江戸東京博物館とか東京都美術館、東京都現代美術館等々、また、ホールも2館ありまして、東京文化会館、東京芸術劇場がございます。

これらをアーツカウンシル東京が本部機能も兼ねていて、企画調整もしているという、ちょっと一見分かりにくいかもしれませんがそういう組織となっております。

私が所属している企画部企画課では、それらの所管している施設の連携と、東京都域の各地の取組の連携、コーディネートもしているという、そういう位置づけとなっております。その取組に関わることを御紹介いたします。

1つは、今、画面がありますけれども、周遊パスの事業で、ミュージアムぐるっとパス。これももう長くやっているのもう20年ですね、早いんですね、立ち上がってから。今、100館ぐらい加盟していただきまして、最初、紙でやっていたんですけども、今、電子チケットになったりというふうで進化しているんですが。

こちらにありますとおり、国立も公立も私立も入っていただいております。大学博物館も幾つかあります。加えて、サービスを向上させるというので、文化財庭園という、浜離宮ですとか六義園ですとか、そうしたものも入っております。当初は東京都内だったんですけども、都の政策というのもありまして、首都圏にも広げてお声かけしようということで、今、さいたま市内、千葉市内、横浜市内の施設にも入っていただいて連携を広げております。

サービス内容はこちらに書いてあるとおりなんですけれども、この取組を私どもの財団

は、実行委員会の事務局の業務を支援するという形となります。財団の事業ではなくて、実行委員会皆さんお金を出し合って運営しているという形になっております。

周遊性を高めて送客をということですが、この取組の副次的な効果を御紹介したいんですけれども、100館ほど施設があって、年に何回かは担当者とか代表が集まった総会をやったり幹事会をやったりしているんですが、幹事会の場を使って、その時々ミュージアムが抱える課題の意見交換をしています。コロナの前のオリンピックに向かった機運醸成のときには、多言語対応はどうやってやったらいいんだろうとか、バリアフリー・ユニバーサル化はどう取り組んだらいいとか、あと広報をどうしていくかみたいな悩みが共通してあると思うんですけれども、そんなことを話題に、あまり気張らずに意見交換をするということをしておりました。

こちらは、集まる方が、こういったバスを担当しているので、事務管理系の人だったり広報を担当している人だったりします。この取組は非常に喜ばれまして、事務担当とか広報担当が横でつながって話ができる場がほとんどないということで、こういう場来ると近隣の人とも知り合いができるし、似たような種類の施設もありますもので、そうしたところのつながり、ネットワークができるということで、好評をいただいております。次が、TOKYO PASSという、これは全くインバウンド向けの対応で、2020オリ・パラの東京大会は東京都が開催都市になっておりましたので、海外の主要都市には既にある共通パスがないと、しょうがないだろうという話にもなり、民間事業者と、また、東京都関連の東京観光財団とも連携をして、この下に書いてある仕立てでこのバスの実現をしたというところなんです。

リリースして売り出すよというときにコロナが来てしまって、せっかく用意していた民間事業者にもかなりの打撃があって、大変だと思うんですけれども、今も続いていまして、回復を待っているという、そういう文脈での取組でございます。

次のページに行ってくださいまして、ミュージアムラリーについてですけれども、これは、どちらかというところプロモーション的な取組例でも、目的としては、若年層の来館を促進するために、連携先は東京メトロと、国立美術館法人と組んで、これもコロナ前から毎年やっているものでございます。

こちらが、若い人にとにかく足を運んでいただきたいということで、夏にミュージアムラリー、謎解き企画ですね、謎を解きながら各所を回るというものを、美術館に合った形の謎にして、作品を鑑賞してそこからヒントを得たりという。結構難しくて、私も全くクリ

アできなかつたりするんですけれども、若い人はチャレンジして、何日間かかけて回って  
いたりするんですね。こういう取組をしております。

加えて、国立館と都立館は夏の時期は夜間開館をしていますので、都立館は、全ての展  
覧会ではないんですけれども、ほぼ、多くの展覧会は、学生は夕方の時間帯以降この期間  
は無料にしています。ですので、この機会に、夏休みに、夜に謎解きしながら回ってい  
つて、とにかく若い頃にアートに触れてほしいというようなことで、この取組をしていると  
いうことでございます。

都内の国と都の大きな施設で共同でキャンペーンをやるということと、あと交通事業者  
の東京メトロが入るということで、メトロの効果は非常に大きくて、駅構内の駅貼りポス  
ターまた車内吊りをメトロの費用でやってくれるので、この連携効果はすごく大きい、あ  
りがたいなど。諸費用はみんなで出し合ってポスター・チラシを作ったり、謎解きを運営  
したりするんですけれども、お金と知恵を出し合って取り組んでいるというところでござ  
います。

これも、コロナ後も復活をさせて、謎解きも継続をしておるといような取組となって  
おります。

次ですけれども、こちらは、財団全体ではなくて1つの館の事例ということで、東京都美  
術館の取組であります。これも、2013年だから10年ぐらいたちますが、「museum start あ  
いうえの」ということで、これは教育普及プログラムでの連携という形になります。

こちら、冒頭に書いてありますとおり、全ての子供にミュージアム体験をということで、  
子供たちのミュージアムデビューを応援するという企画で、それでミュージアムスタート  
ですね。本を読むのを始めるブックスタートという取組があつて、定着していると思うん  
ですけれども、あれからヒントを得て、ミュージアム版をつくろうということをやってお  
ります。

こちらは、東京都が主催に入っていて、このプログラムのプロジェクトの予算は東  
京都が全額出しています。採算性が全然ないので、財団では賄い切れませんので、都の事  
業としてお金を出してもらっています。東京都美術館と東京藝大が連携しておりまして、  
そこがコーディネートする形で、上野のここに書いてある施設ほぼ全部入って、やってい  
るということです。

ミュージアムだけではなくて、図書館ですとか、あとは文化会館という劇場ホールも入  
って入って、先ほどの文化施設間での連携という意味においては、MLA連携と言いますけ

れども、こちらの連携はミュージアムとユニバーシティーとライブラリーと、ホールですけど一応シアターということで、MULTI連携という言い方をしますが、インダストリーがこの取組では手薄ですけれども、MULTI連携の実現をさせようというふうになっております。

いろんなプログラムを多彩に組んでいまして、一番基本的なものは、ミュージアムを探検するキットを説明つきでお子さんたちに渡して、どんどん回る仕掛けもつくっていて、おまじないを言うと缶バッチがもらえとか、あとは、探検のノートもあって、興味あるものを書き込んでいってどんどん埋めて、それをウェブにアップしてみんなで共有するとかいう、きめ細かい取組をしているんですけれども、全て紹介し切れませんので、ウェブサイトには相当詳しく紹介もしていますし、動画での紹介もありますので、御興味ある方はぜひ見ていただきたいと思います。

保護者や先生をサポートするプログラムも持っているということで、ミュージアムデビューしていただいているいろんな施設を楽しく回ってもらう、主体的に子供たちに回ってもらう、そういう体験を小さいときから得ていただく、そういう体験する子供たちを増やしていくということになります。

昨年度の実績ですと、関係者、大人とか教員、先生方も含めて4,000人ぐらいは参加していますので、延べ4,000人ぐらい参加して10年やっていますので、これを経たキッズたちももう大きくなって、学生になって、この前聞いたら、このプログラムを体験した子がインターンで都美に戻ってきたりして、ようやく効果が、10年たつと出てきているなという手応えも感じているところでございます。

これについては担当者が本にしていますので、こちらなんかも御参照いただくと、より深く分かると思います。

これ以降、まとめというか、これらに関わってきて感じていることを申したいと思いません。

ミュージアム連携の要諦という、ちょっと偉そうなタイトルで恐縮なんですけれども…

【島谷部会長】 結構時間が来ているので、簡潔にお願いします。

【佐々木委員】 分かりました。すみません。

まず、目的ではなくて手段なので、何をやるかというのを共有することが非常に大事であらうということです。

こういった取組を始めるときに、2つ、必要を感じていて、政策や方針ということと施設

の使命と合致しているということが前提として必要であると。東京都美術館などは、アートへの入り口という使命を掲げているので、こういう取組は使命に合致していることで、他の施設に声をかけてやる意味があるということですね。

あとは、上からとにかくやりなさいというのではなくて、各館の課長や係長級が、これやってみようかということできいろいろ話をして、現場と巻き込んでやっていくということはある程度時間をかけてやると、形になっていくのかなというところがございます。

コーディネートする人材は不可欠で、自前で用意をしたり、大学と連携するとか、委託をして人材派遣会社等で事務的なことを担う人を雇うという、人材が不可欠であるということですね。

最後に、ミュージアムの機能を考えたときにどういうことが見えてきたかというのを、スライドを見ていただきたいと思いますけれども、展示なんかを連携してやろうというのはなかなか時間もかかって、仕込みが大変で、簡単には成立しないということで、今までの経験からいうと、教育普及とかエンゲージメント、こちらアウトリーチ、プロモーションをしたり、さらに言うと社会課題の対応で、先ほど片岡委員からもお話があったウエルビーイングとか、そういった、共通の課題に向かってやっていくということについては、それぞれの館での取組もあるので、つないでいくということが比較的やりやすいし、連携した意味合いも出てくると。

単館でやるよりも、組んでやったほうが効果が出る事柄なので、いろんなところと組んでプロモーションをやっていくとか、コミュニケーション、教育普及プログラムを展開するとか、社会課題に対応するということは、連携してやっていくことに意味合いがあるのではないかと感じております。

すみません、ちょっと超過してしまいましたが、以上でございます。

**【島谷部会長】** どうもありがとうございました。

まとめて後で意見交換をしますので、続きまして田中さんのほうからお願いいたします。

**【田中委員】** 私のほうは、大きく言えば、連携におけるインフラとは何かというようなことをお話したいと思っております。今回、美術館における、ミュージアムにおける連携についてお話をくださいということだったんですが、国立美術館の連携の活動に関しては、先ほど片岡館長からアトリサーチセンターの活動を中心にお話いただきましたので、ちょっと国立美術館の話とは違う形でお話をさせていただこうと思っております。

連携におけるインフラを考える、あるいは連携そのものを考える場合に、そもそも連携

といっても、連携のためのフィールドというかエリアは様々にありますので、それを整理したものを1枚目のスライドとして用意させていただきました。

ミュージアム相互の連携といったときには、もちろん調査・研究がありますし、コレクション管理（データベース化）の連携もありますし、展示事業、巡回展、展覧会の共同企画もごさいます。そして、教育普及プログラムも連携してやるということもありますし、あるいは、運営ないし経営というものを連携してやっていく。運営（経営）の中には、広報（情報発信）、外部資金の獲得、来館者サービス、防災・災害対応、そして、書き忘れましたが、保存・修復のようなことも含まれるだろうと思います。

さらに、人材育成という点で、研修というようなことがあるかと思いますが、先ほど片岡館長のお話にもありましたとおり、現在のミュージアムというのは、かつてのように事務系職員と研究系職員がいればよいという形ではなく、その間の中間的な専門職というものが重要になっています。それは、デベロップメントオフィサーであったり、プロジェクトマネージャーであったり、レジストラであったり、渉外担当であったりということになるわけですが、こういった専門職をどういうふうに育てていくのかということも、連携の中で重要なことだろうと思っています。

ミュージアム相互の連携だけではなく、美術館の外部との連携ももちろん重要なものになります。その地域のことだけではなく、その地域にある企業も含めてですけれども、そのことは、まちづくり、観光、そして美術家の活動やミュージアムの活動の広報、地元の企業をよりどころとした外部資金の獲得ということにもつながるだろうと思いますし、また、市民の皆様との連携ということには、ウェルビーイングという問題が大きくあるのだろうと思います。

さらに、福祉施設との連携は、インクルーシブネスというかインクルージョンといいますか、障がい者、高齢者、そういったものとの結びつきになるかと思いますが。

文化施設との連携は、文化活動を豊かにするというところもあるかと思いますが、それ以上の連携というものが考えられなければならないと思っておりますが、それについてはまた最後に話をしたいと思っています。

次のスライドは、私が勤めるのが美術館ということもありましたので、隣の科学博物館はじゃあ外部との連携はどういうことをやっているのかということをやっと調べさせていただきます、大きく言ってしまうと、美術館であろうと科学博物館であろうと、それほど大きな違いはないのだということが確認できたというところがあります。巡回展は

やっぱりメインなものになっておりますし、教員の先生たちの研修を行われておりますし、さらに、ミュージアムあるいは科学への関心の普及も行われているということで、やろうとしていることは同じようなものなのだなということも一応確認させていただきました。

先ほど御紹介しましたカテゴリーも含めまして、こういったことは日本中の美術館で、各地域各地域で実は様々に行われているのだらうと思いますし、それぞれの成果もたくさん出ているのだらうと思います。ただ、こういったものをまとめながら思ったことは、一体、でも、こういった連携の活動を支え得るものは何なのかということになります。

3枚目のスライドになるんですが、先ほど冒頭に文化庁のほうから御紹介いただきました、連携を取るに当たっての目的の中で、人材不足、資金不足というものを連携によって補っていけないかというようなお話もありました。確かにそういう側面もあると思うんですけども、同時にまた、そもそも連携を行うに当たっては人材と資金が必要になるというようなことも重要なことだらうと思いました。なので、そもそも連携をつくっていくためのインフラ整備はどういうことを行っていけばいいのかということが、大きな問題だなと思っています。

スタッフと資金と書きましたけれども、これはどちらかがあればいいというわけではなく、両方がないとそもそも連携というものをつくっていけないのだらうなと思っております。

じゃ、連携のためのインフラとは何かということになるわけですけども、すみません、ここで私が何か確定的なことが言えるわけではないんですが、一つだけ重要なことは、連携を行っていくためには外部的なサポートは実は重要で、ミュージアムの皆様に「さあ、皆さん、連携してください」と言ったところで、もちろん、それでされている連携の活動もたくさん日本国内にはありますけれども、実はそう簡単なことでもないと思っています。

先ほど国立アトリサーチセンターの御紹介もありましたけれども、やはり何か外的な機関がミュージアムを束ねるために何かを活動していかないと、連携というものを行っていくことは難しいところがあるんだらうと思っています。インフラの中には、ですので、コーディネートするようなスタッフ、それを外部的にどうサポートできるのか、そしてまた、資金もどういうふうにサポートできるのかというようなことが、大きな問題だらうと思っています。

次のスライドは、じゃ、西洋美術館が一体どんな連携の中に入っているのかなということを考えました場合に、今、片岡委員や佐々木委員から御紹介いただきましたものの中に



もちろん西洋美術館も参加しているんですけども、その話になかったもう一つのものとして、台東区が束ねるという形でやっております「上野の山文化ゾーン連絡協議会」というものがあります。こちらを一応、簡単ですけども御紹介させていただこうと思いません。

これは、上野近辺にあります博物館、美術館、社会教育センター、文化会館、図書館、そして松坂屋といったデパートも含めまして、さらに、上野の森美術館といった私立の美術館も含めまして、全部が束ねられているものになります。これを束ねることをやっているのが、繰り返しになりますが台東区になるわけですけども、その効果としましては、上野の地域のブランディング、そのブランディングによって観光客を集めることができる、人を呼ぶことができる、そういった人たちが商店街あるいはデパート等々でお金を落とすしていくというような経済的な効果も、もちろん考えられているのだらうと思います。そして、様々な分野の方々と一緒になりますので、異業種との交流というようなものも図れるという点では、一つの大きなメリットのものだらうと思っています。

ただ、同時にまた思うことは、これ、ただいろんな機関が束ねられているだけというところもありますので、ある共通の目的とか目標に向かって何かを行っていくというようなものにはなっていないというところがありますので、何か目的・目標を設定していて複数のミュージアムあるいは組織で何かを実現するというものとは、別のものなのかなというふうに思っております。

その意味では、言葉遣いとして正しいかどうか分かりませんが、連携というものに、緩く情報共有もしていくようなネットワーク型があるとして、もう一つは、ある共通の目標や目的を達成するようなコンソーシアム型みたいなものもあるのかなと思ったりします。

最後に2つ、海外の事例として紹介したいんですけども、重要なインフラとしては、ミュージアムへのアクセスをいかに人々に促していくのか、かつ簡便にしていくのかというようなこともあるかというふうに思いまして、その点の事例を2つ紹介したいと思っております。

1つは、フィンランドで行っておりますMuseum Cardというものになります。こちらは、いわゆる観光客用の、ある短期間にいろんな施設が安価で回れますというものとは違って、国民に向けて、観光客ももちろん買っていいんですけども、発売されているものになります。これは地域限定ではなく、フィンランドの国じゅうの370か所のミュージアムに1年

間に何度でも、常設展も企画展も含めて入館可能というようなパスを売っている。金額は、ちょっと見えづらいかもしれないんですけども、79ユーロです。現在の為替相場だと1万2,000円か3,000円ぐらいになるかと思うんですけども、多分、現地での金銭感覚としては7,000円から8,000円というような金額に当たるかなと思っています。

これによって、これを買うことによって、フィンランド中どこに行っても、いつでも自由にどのミュージアムにも入ることができるというようなパスが販売されているというものになります。

これが一つの、アクセスというものをいかに簡便化していくのかというような例になります。

最後のスライドになりますけれども、これはニューヨーク市で今行われている試みになります。Culture Passという試みなんですけれども、これはミュージアム相互の連携ではなく、実は、ニューヨークパブリックライブラリーの入館証というか利用者カードを持っていると、図書館の利用者カードを持っている人が、そのカードで市内33か所のミュージアムに入れる。ニューヨーク近代美術館のような私立のものからパブリックなものまで全て含めてですけども、そういうようなものになります。なので、美術館に来る人だけではなく、より文化的、芸術的なものに広く関心を持っている人にも、できるだけ多くミュージアムというものに来てもらいやすくするための一つの連携的な試みとして、紹介をさせていただきました。

以上になります。

**【島谷部会長】** どうもありがとうございました。とても魅力的な発表だったと思います。

今、博物館の機能強化に関して発表いただいたので、それぞれに関して10分程度、皆様からの意見を求めたいと思いますが、いかがでございましょうか。御質問も当然あると思いますが、ぜひお願いいたします。

佐久間さん。

**【佐久間委員】** ありがとうございます。片岡さんのアトリサーチセンター、非常に魅力的な取組をたくさんやられていると思って見ております。私は自然科学系の博物館なんですけれども、やはり共通する要素が結構あるんですよ。自然科学系の博物館でも、いわゆるサイエンスアートの資料が非常に古いものがあり、我々、どうやってそれを保存したらいいんだろう、どう修復したらいいんだろうと迷ってしまうものがあつたりとか。

あとは、やっぱり教育のところは共通するアプローチがかなりあるし、インクルーシブや、ウェルビーイングのことなんか、丸っきり共通しますので、ぜひ分野の境界を越えて連携させていただきたいと思いますし、国立美術館の法人ということで美術関係がメインになるのはもちろんだとは思いますが、ぜひ門戸を自然科学系にも開放していただいて、科博にもそれをお願いして、相互交流という形にできたらいいなと思うんですけども、どうでしょうか。

【片岡委員】　そうですね。いや、すばらしいと思います。そもそも美術館と博物館が分かれてしまっているということが。リサーチセンターは独国立美術館で始まっているので、この間も海外の美術館の人を呼んでシンポジウムをやったんですけども、例えばフランスにしても、国立美術館は61館あって、その中には歴史博物館も自然博物館も入っていて、なぜ分けてるのという感じだったので、それは改めて考えるべきだなと思っていたところです。

【佐久間委員】　ぜひ相互交流しましょう。

【島谷部会長】　相互交流をするということで疑問を呈していくと、なかなか難しい問題を含んでいると思いますので、その辺にとどめておきます。博物館グループのほうでは、文化財活用センターをつくりまして、それで似たようなことをやっています。その中には、国公立一緒にとという観点は今はないので、そのいいところ・悪いところ、両方を交えながらやっていくのがいいのかなと、片方さんの発表を見ながら考えていました。

とにかく、人材育成をするということと、文化財の適切な活用をするということで、皆さんの理解を得るというのが必要であると思いました。そのためには保存・修復・管理が必要なんだということにつながっていくわけです。

【佐久間委員】　そうですね。防災とかもそうですし、様々な観点であるかと思えます。

【島谷部会長】　では、私からちょっと佐々木さんに。東京メトロが入ってネットワークの構築、広報につながっているというのは、非常に興味深く思いました。文化庁とか文科省の補助金の仕事に関しても、美術館・博物館へのアクセスというのが一番重要です。この場合、東京メトロは東京の近辺で果たす役割は大変大きいので、そういう好事例を外に広げていくのがいいので、地方においても公共交通の人たちにそれに入れていただくという仕組みをつくっていったらいいと思いました。

【佐々木委員】　1点だけ補足すると、メトロと組むということもやっぱり、組めるとすごくいいだろうなというのはあったんですけども、話を持ちかけたら、メトロとしても

何かプロモーションをするというのが求められているというんです。ミュージアムなんかすごくいいというので、駅貼りポスターを全部負担するということまでやってくれるとは予想していなかったもので、ウィン・ウィンではないですけれども、いろんなところの戸をたたくと、何か出てくるということは実感しました。

【島谷部会長】 museum start、稲庭さんが一生懸命やっていた運動ですけれども、これは物すごい成果が出ていたと思います。

【佐々木委員】 ありがとうございます。

【島谷部会長】 これは、別に美術館だけではなくて、博物館とか、トータルで考えていけばいいかなと思いました。

【島谷部会長】 田中館長の発表があった、上野の山文化ゾーンで台東区が中心でやっているというのは、私も台東区の博物館に勤めておりましたので、以前、不忍会議だとかいろんなことをやり、上野での連携の必要性が話題になりました。いろんな博物館が入っているので、ワシントンのスミソニアンと同じじゃないんだけどスミソニアン構想だよねと言って、当時の宮田亮平学長と話をした記憶があります。それが現在も続いていて上野公園のブランディングになっていっているんだなというのを、感想として思いました。

ただ、課題として、月曜日がみんな休館なので、動物園を含めてそれをどう工夫していくべきか、当時から課題が残っていたように思います。

ほかの委員の方も、質問とか何か感想がありましたら、お願いいたします。

【鬼木委員】 横浜市、鬼木です。佐々木委員の発表ですとか田中委員の発表を伺っていて、博物館の設置者側の意識というのもやはり、連携をするに当たっては非常に重要なことだと思ひます。東京都さんは、自分のところのエリアの外のミュージアムを含めた連携を受け入れているというか、意図されて、それが結果的に東京都のミュージアムにプラスになるということをお考えになっていらっしゃるということがあって、そういったところまで広げているという、設置者側の理解があると思うんですね。

あと、台東区さんの連携が、目的がネットワーク型だというようなことで御指摘があったんですけれども、例えば台東区がそれを観光客を目的に行うのか、それとも、先ほどニューヨークの事例の御紹介があったんですけれども、住民の文化へのアクセスを確保するために行うという目的のために連携をしているのか、何かそういう、設置者側としての、連携によるミュージアムの機能強化あるいは住民へのメリットみたいなものを意識してそういう連携を行うということも必要なのかなというふうに思いました。感想ですけど。

【島谷部会長】 ありがとうございます。

何かコメントありましたら。

【佐々木委員】 そうですね、実現するにはやはり設置者というか、自治体の政策方針と合致をされていて、効果がありそうだ、現場がつくっていくこととかみ合うと、後ろ盾というか援助が得られるというのは実感するところです。具体策というのは現場からしか出てこないところがありますので、そこのかみ合わせというか。

あと、人材の話が出ていましたが、それをコーディネートする人間は、現場の人だけではなかなか難しく、私はたまたま人事異動で現場を離れて、財団の本部にいますけれども、全体をコーディネートする人が、都立にも、国立にも法人本部の渉外担当の人がいて、一緒になって考えていく中でやれたというところがあるので、コーディネート人材というのが入っていることで実現していくというのは実感しているところです。

【島谷部会長】 確かに、コーディネートする人がいないとできない部分があるので、今、細分化され過ぎていて、学芸員の人たちがそこまでできるのかという課題はあるので、本当にコーディネートの人を採用する、任期付きでもいいからそれをやらない限りは、これは難しい。

【佐々木委員】 ほぼ無理だと思う。現場だけだと絶対やり切れないです。

【島谷部会長】 これは、単発的にやると、発注することによってそれはできるんですけども、ノウハウが自分たちに残らずに業者に行ってしまうだけだから。

【佐々木委員】 それはそうですね。

【島谷部会長】 それが物すごく大きい課題だろうと思います。

【佐々木委員】 おっしゃるとおりですね。

【島谷部会長】 さきほど発言されましたけれども、設置者の考え方と、それから、博物館・美術館が持っている使命、それを考えずに、細分化され過ぎて、自分の仕事ばかりに今関わっているの、絶えず設置者との交渉であるとか使命というのを、学芸も事務も設置者も交流をしながら認識しないと、何かうまくかみ合っていないというのは常日頃感じています。もっと我々が設置者にアピールする必要があるというふうに思います。

【佐々木委員】 そうですね、それは思います。

【島谷部会長】 同様に、職員にもそれを認識してもらおうという形にしないと、研究者なり事務職がたくさんいるところも、そうじゃないところも、うまくかみ合っていないというのは実感しています。

橋本さん。

【橋本委員】 冒頭、合田次長からもお話にあったとおり、まさに能登で地震がおこったばかりの今、東日本大震災のときに非常に大きな被害に遭った陸前高田市立博物館が、能登地域の美術館・博物館に対して、命を救う期間が終わった後は我々の出番だということ、SNSを通じてずっと呼びかけておられます。こういった天災に際しての文化財レスキューは、資料保存ネットワークに、おんぶに抱っことか、頼らざるを得ないところがある。文書の修復、ほかの文化財の修復、あるいは施設のカテゴリーが分かれてしまうなど、どこにどう予算をつければいいのか難しいところもあると思いますが、施設の壁を越えてうまく連携し、被災文化財のレスキューが行えるような措置を取らなければならぬだろうと考えています。

【島谷部会長】 ありがとうございます。実際問題、阪神・淡路のノウハウを生かして東日本の防災レスキューができたわけで、それを生かして文化財機構に防災センターが2年前にできました。それで文化庁さんとも連携を取りながら、もう既に担当者が金沢に入っているような状況ができています。

ただ、そのときに我々物すごく感じたのは、横串と縦串がないといけないというのは、終わった後のシンポジウムで再確認されました。我々だけ一生懸命行っても、地元の研究者、地元の博物館の人がいないと信頼が得られません。日頃からそれをやってきた結果が今日になっていると思います。私もあの東日本のときのレスキューで行ったのがゴールデンウィークの前でした。今行っても迷惑かけるだけなので、やっぱり、合田次長の発言がありましたように、人命救助、それから被災者の安定化、それが終わった後でないと迷惑をかけることのほうが多くなると思います。それを踏まえながら、連携は重要であると考えております。

錦織先生、どうぞ。

【錦織委員】 外から失礼いたします。今、話がそれてしまったという話もあったんですが、今の話の中でちょっとお話ししたいと思いますけれども、日頃からの広域の連携というのは、こういった震災だとか非常時に役に立つかなとやはり思います。元旦に能登半島で地震が起きてから10日ほど経過していますが、大きな被害が出ていると。

私は動物園・水族館の関係するところとしてこの委員会に出させていただいていますが、国内の動物園・水族館、団体がありまして日本動物園水族館協会、水族館については日本水族館協会という団体があります。発災後、元旦からすぐに迅速に、被災地の沿海の支援

の情報を集めて、また、支援活動も行っています。具体的には、物資の供給であるとか、動物がいますのでそれを救援するといったことです。今現在も、そういった活動について、調整しながらやっているところです。

今、私はこの会議に参加していますが、同時に様々なメール等が来ながら、対応しているという状況もあったりするわけで、幾つもの水族館とか動物園と連携して、それぞれの可能な支援を行えるという活動を、救援に向けて今後もやっていくということになると思うんですね。

動物園・水族館においての重要な資料、博物館資料については、言うまでもなく飼育展示している動物であって、これの特性はやはり、生きているということです。そのまま放っておくと、明日死んでしまうかもしれない。さらなる物資が必要ですし、電気や水道などの断絶があったり、施設設備の損壊、故障などは短時間であっても、飼育動物については命の存続に関わるということです。

もちろん人命が第一なので、その活動が優先されるということはありませんけれども、動物園・水族館にいる者としては、何らかのことをしなきゃいけないと思いますし、できるだろうということがあると思いますね。こういったときには、何より外部からの迅速な救援が必要だと思うんですが、今具体的に被災しているのとじま水族館とかは、相当厳しい状況というのが伝えられています。日頃からの連携というのは、博物館、動物園・水族館でも、その重要な博物館資料の保全にも、場合によっては決定的に重要なことになるのかなとちょっと思っております。

ありがとうございます。

**【島谷部会長】** どうもありがとうございました。まさにジンベエザメが亡くなったという報道を聞くにつけても、心が痛む思いがしますので、状況それから慣習によってはまるで違うということは、皆さんもこれで共通認識ができたのではないかと思います。

これについてももう少し詰めたんですが、ほかの案件がございますので、次に移らせていただきます。

博物館の機能強化に関しましては、昨年、科博が行ったクラウドファンディングのプロジェクトがとても話題になりました。また、文化庁でも資金調達に関する事業を行っているということで、まずは事務局から説明をいただき、その後、実際にクラウドファンディングに携わっておられる廣安委員より御発表をお願いしたいと思います。

じゃ、事務局、お願いいたします。

【事務局（荒川）】 では、事務局より御説明させていただきます。

PDFのファイルですと、38枚目から御覧いただければと存じます。

こちら、昨年8月から11月に実施されました国立科学博物館のクラウドファンディングについての御紹介です。

「地球の宝を守れ！」というプロジェクトで、本部会の廣安委員も御所属されていらっしゃいますREADYFORのプラットフォームを使用して実施されました。最終的に約6万人の支援者の方から9億円の寄附を集めたということです。

クラウドファンディングの背景としては、標本・資料の安定的な収集・保管が困難であったこと、それから、コロナによる入館者の減、物価高騰への対応があったと伺っております。寄附金のうち約6億円が、コレクションの充実・管理そして発信に充てられ、残りの3億円については、返礼品等の経費として支出されるということでございます。

次のページに進んでいただきまして、今御紹介しましたのは科学博物館の自主的な取組ですけれども、文化庁のほうでこれまで実施しております寄附・ファンドレイジングの普及に向けた取組を御紹介させていただきます。

令和4年度の予算事業から実証事業を開始しておりまして、今御紹介した国立科学博物館は大規模な館になりますけれども、それに比べて中小規模の博物館でも、実際に会員制度や遺贈寄附の制度を立ち上げることができることを検証した事業がございました。本事業で作成しました、制度の導入に向けたガイドブックやメソッドツールを、他館でも利用できるような形で文化庁のホームページで公開し、周知を図っております。

また、今年度、令和5年度ですけれども、前回の部会でも御紹介いたしました社会貢献型ファンドに関する調査研究を行っております。また、個別の博物館担当者向けの取組として、ファンドレイジングに関する説明会、相談会を実施しております。各館ごとの状況に応じてファンドレイジングを実際に導入するに当たってのアドバイスを行う個別相談会がメインとなっております。初回を先日、12月に開催したところですが、個別相談会については定員を超えるお申込みをいただいたところです。次回は1月19日に東京で対面実施の予定で、その後、関西で1回、オンラインで2回、今年度中に開催を行う予定です。

来年度に関しましても、関連する実証研究事業や、ファンドレイジングを具体的に進めるための専門人材の派遣などの事業を検討しているところでございます。

事務局からは以上です。

【島谷部会長】 どうもありがとうございました。



じゃ、続きまして、廣安委員のほうから発表をお願いいたします。

【廣安委員】 よろしくをお願いいたします。資料を、それに続いて41ページ目からですかね、御覧いただけたらと思います。

まずは、私自身、博物館部会には今年度から参加ということと、前はZoomを通してでして、オフラインに直接顔を合わせさせていただくのは今回が初めてということもありますので、何者なのかというところから改めて自己紹介をさせてください。

廣安と申します。READYFOR株式会社という、主にはクラウドファンディングのサービスを提供するベンチャー企業に所属しております。個人的には、もともと大学時代に美学・芸術学を専攻していたこともあって、文化芸術への関心が強くて、特にこの分野におけるファンドレイジングを前進させるような仕事ができないかなということで、入社をしてから、コロナ前、2018年頃なんですけれども、社内に文化部門というのを立ち上げて、以来、コロナ禍を経て、文化分野だったり、特に博物館業界を取り巻くファンドレイジングの状況は大きく変化してきているかなと思いますが、一貫して文化分野のクラウドファンディングのサポートを続けております。

ただ、今回の発表でも少し触れるんですが、クラウドファンディングはあくまでファンドレイジングの一手段でありまして、これだけでなかなか、例えばある博物館のファンドレイジング課題全体に触れていくというのはもちろん難しいというのも、日々実感する中で、昨年からは新たにファンドレイジング事業部ということで、クラファンにとどまらない、ファンドレイジングの戦略設計から実行全体をサポートするような事業部も立ち上げて、今はそちらに所属しております。

その中で、例えば先ほど御紹介いただいた国立科学博物館さんは、今年のクラウドファンディングはまさに私どもで直接担当していたんですけれども、その科博さんも、今年の大きなクラウドファンディング以降、それを糧として次にファンドレイジングの面で何をしていくかという部分のお手伝いも、今、引き続き御一緒させていただいているような状況です。

というわけで、今日はそんなふうに、ひたすら文化分野のクラウドファンディング、ひいてはファンドレイジングに関わってきたという立場から、ごく簡単にではあるんですが、現在見えている課題であったり展望についてお話ができればと思います。

次のページを御覧ください。

まず、そもそもファンドレイジングとはということで、いま一度、定義からおさらいを

させていただけたらと思いますが、こちらの資料に記載のとおり、ファンレイジングというのは、非営利団体による資金調達の全般を指す用語ということで、寄附集めはその中の一手段ということになります。さらに、クラウドファンディングは、その寄附集めの中のまた一手段であるというふうに言えるかなと思います。なので、ファンレイジングを考えるというのは、つまり、本来的には、全体の収入減のバランスを加味しながら収入増を考えていくということになるわけです。

ただ、特にコロナ禍以降、話題になりがちなのは、その中の特に寄附集めをどうしていくかということで、今まで博物館の業界では、館によってはですが、ともすると全く着手されていなかった部分でもあったりするので、これをどうやっていくか、広げていけるのかということで、私の今の専門分野もここにあります。

実際、データを見ていくと、国内の寄附市場というのはここ10年ほどずっと右肩上がりに伸びておりまして、正直、ふるさと納税の寄与も大変大きいんですけども、それを除いても緩やかに日本の寄附総額というのは伸びています。日本は寄附文化がなかなか根づいていない国で、文化的になかなか難しいんだと言われてたりもしますが、ただ、実際、着実に、いろいろな災害だったりとかコロナだったりとかいうことを経ながら、寄附意識は広がってきているというのは言えるかなと思います。

また、下のグラフはあくまで弊社内のデータなので恐縮なんですけど、弊社の中でのクラウドファンディングの文化カテゴリーの寄附総額というのも、こんな具合にずっと右肩に伸びています。

あと、付け加えるならば、その文化分野の中のさらに博物館のプロジェクトにおいても、日々実施件数や寄附総額はアップしているんですけども、その資金使途もかなり日々変化がありまして、こんなふうに、もともとコロナ前は、企画展の開催費だったりとか、施設の一部が壊れてしまったのでそこを修理したいというような、単発的なプロジェクトがほとんどだったんですけども、コロナ以降は、館の運営費そのものだったりとか、館が持っている文化財の保護・修繕の費用だったりとか、継続的に集めていくことが必要な、ないしは博物館の経営そのものに関わるような部分の寄附集めにもかなり視線が向くようになってきているなというのが、傾向としてあります。

次のページでして、そんなファンレイジングを考える上で、根本的に肝だなと感じているのが、ファンレイジングを単なるお金の集めだけだというふうに捉えるのは非常にもったいないかなということです。ファンレイジングを成功させるためには、そもそもそ

の館がどういう活動をしているかだとか、それが市民にとってどんな価値があるのか、あるいはその中の職員の方がどういった思いで働いているのかということ、ふだんからどれだけ説得力ある形で市民に対して発信をしているか、その結果としてその館に思い入れを持ってくださる仲間と言えるような、応援団と言えるような方々といえますか、がどれくらいついているかということが、資金集めに如実に関わってくるわけです。

また、逆に、ファンレイジング、お金が集まった成果として得られた資金だったり、あるいはそれを応援してくれている人たちの情報というのを、その後の館の発信に生かしていくということも重要なので、発信をして、その結果として応援者との関係が構築され、それを土台にしながらお金が集まり、そこからまたそれを次なる発信につなげていくという循環をうまく回していくことが非常に重要なので、ある意味で、ファンレイジングは単なるお金集めではなくて、パブリックリレーションズの一環とも言えるかなと。これを意識しながら資金集めをしていくということがすごく重要なのではないかなと思っています。

下のグレー囲みのところに載せたのはあくまで参考なんですけど、これこそ昨年やっていた科博さんのクラウドファンディングのときに支援をしてくださった方に取ったアンケートで、なぜこのプロジェクトに支援をしたんですかと問うていた設問の、自由記述だったので皆さんいろんなことを回答してくださっているんですけど、そのテキストのワード分析といえますか、簡単な、頻出単語にどんなものが出ているかというのをざっと洗い出したものです。ちょっと画像が小さくて見づらいかもしれないんですけど、結構よく出てきたワードとしては、館への愛着、「好きだ」とか「応援してます」とか「通ってます」とかいう言葉だったりとか、あるいは、館が今回のクラウドファンディングでアピールしてきた自分たちの館の存在意義を伝えるようなワード、「次世代へ」とか「宝」とか「資料」とか、そういった言葉をそのまま使った回答がかなり目立っていました。

これは本当に、こういう大規模館だけでなく、地域密着の小規模館でプロジェクトを実施した際も同じような傾向にあって、つまり、これまでその館がどういった言葉で、あるいはどれぐらいの熱量で、どういった層にアピールをしてきたかということの積み重ねが、ファンレイジングに如実に響いていくし、逆に、時に応援者の方から返ってくる言葉というのは、館の内部の方が持っている自己認識とは差がある場合もあって、なので、そこで、ファンレイジングの結果得られた、どういうところが地域の人たちに刺さっているのかという部分を、また館の運営のほうに反映して生かしていくという、そういう循

環も回していけるのかなというふうにも感じています。

次のページでして、一方で、もちろん課題もありまして、大きく今私が日々感じているのは、この資料にも掲載しました3点ですかね。1つは、やはり人手不足といいますか、ただでさえ内部の職員の方々、業務が多忙を極める中で、それを担当できる人手がそもそもないですよという問題と、手数が少ないという問題と、スキルとかファンドレイジングの経験値を持つ職員の方がなかなかいっしょらないので、スキル面の問題の両面での人手不足というのが言えるかなと思います。

これ、理想としては、ファンドレイジングの専門人材を、集めたお金で賄えるというか、人件費自体もファンドレイジングした結果として出せるようになるというのが、一つの理想の形かなとは思いますが、そこまで一足飛びに行くのは難しくても、外部の専門人材を期間限定でも導入して。ただ、その人が去っていったらまたファンドレイジングがゼロになってしまうというのは意味がないので、内部にその知見が落ちるような形での人材の導入というのは結構急務なのかなとも思います。

あと、下の2点は、特に公立館における課題かなと思うんですが、1つは、会計構造上なかなか公立館は独自の資金調達に挑戦しづらいというような状況があって、特に直営の館の場合は、寄附金の受入先の口座がないということだったりとか、あるいは、自治体側で寄附を受け入れたとしても、その館のためだけにその集めたお金を使うという会計処理ができないので、結局自治体全部に吸収されてしまって意味がありませんとかいうようなケースもあったりします。あとはやっぱり、かなり年度ごとにかっちり予算が決まっていて、寄附集めのような、どれぐらいのお金が集まるのか見えないようなイレギュラーな資金というのは、受入れができないですよなんていうところもあったりします。

現状では、それでも公立館でクラウドファンディングとかファンドレイジングに積極的に挑戦されている館もありまして、そういうところはちょっと指定管理が入っていらしたりして、そこが比較的柔軟に寄附金を受け入れられていますよというケースだったりとか、あるいは直営館の場合も、自治体がふるさと納税制度を活用して、一種のふるさと納税としての寄附を受け入れて、それを館のほうに渡していくというような仕組みを活用して、何とかファンドレイジングに着手しているなんていう事例はあったりします。

あと3点目は、これも結構大きい問題ではあるんですけども、館が自助努力で一生懸命寄附を集めたとしても、集めた分だけ公的な予算が減らされてしまうかもしれないという懸念があるというか、これ、本当に減らされることは確定しているというよりは、ただそ

の懸念がある。ただ、それが拭えない以上、なかなか新しいチャレンジはできないですというところが、心理的な面も含めてストッパーになっているというところは大きくて、自助努力をしたらその分それが相殺されるというのは本当に意味がないというか、ディスインセンティブな状況かなというふうに思うので、逆に、こういうファンドレイジング努力をしている館にメリットがあるような仕組みを自治体側から講じることができないのかなとか。

ただ、一方で、そういうふうにファンドレイジングの成果が出ている、いわゆる人気の館だけが優遇されて、そうでない館にしわ寄せが行くという仕組みも望ましくないのかなとも思うので、ここら辺がジレンマかなというふうにも感じています。

駆け足ですが、最後、これらの課題の解決を模索しながらではあるんですが、今後の展望として考えられることを少しまとめました。

ファンドレイジングというのは、冒頭にも申し上げたとおり、本来的には、収入源を総合的に考えることで、それを館のパブリックリレーションズにも寄与するような形で育てていくということかなと思うんですが、これ、一朝一夕に行くものではなくて、例えばファンドレイジングの中の寄附集めということに絞って考えても、いきなりいわゆる継続的な寄附会員、マンスリーサポーターと言われるような会員だったりとか、高額寄附というのがばんばんと突然入ってくるということはもちろんまれでして、まずは、こういうふうに単発の1回、取りあえず寄附をしてみたよという経験を支援者の方がして、そこから同じ館に2回目、3回目の寄附を経験して、さらにそこから継続的な寄附会員になって、いずれは寄附額も高額化して、将来的には遺贈のような大きな寄附につながっていったりというふうに、一般的に支援者の方はピラミッド状に支援の階層を上がって行って、寄附者との関係を深めていくというのが、一般的なセオリーとしてあります。

なので、博物館がファンドレイジングに挑戦してみようという際も、このセオリーに基づいてといたしますか、最初からビックな計画を立てるということではなくて、まずは、単発の寄附企画を立ち上げて、そもそもの寄附者の需要だったりファンドレイジングにかかるときの労力はどういうところにあるんだろうというのを探っていくというの、有用かなと思います。

ただ、それが本当に単発の企画だけで終わってしまうとか、打ち上げ花火的な企画をあまり意味なく連発していくというのも本質的ではないので、一回一回寄附の企画を立てる際に、中長期的な展望を意識しながら、そこから次にどうステップアップしていくかとい

うことを考えてつなげていくことが重要かなと思っています。

もちろん、ただ、こういうファンドレイジング、完全に未経験の館がそういうことをゼロから独力で組み立てて実行していくというのは、なかなか難しい部分もあるかなとも思っていますので、挑戦していく館の裾野を広げていくためには、まさに人材の面と申しますか、内部職員のスキルアップないしは外部からそういう人材をどう導入していくかというところのお話は必須になってくるかなと思います。

人材の導入に関しては、今日も既に片岡先生だったり田中先生だったり、学芸員とは別の中間的なプロフェッショナルリティーを持ったスタッフが必要なんじゃないかというような御指摘はありましたけれども、まさにファンドレイジングについても同様のことが言えるのかなと考えています。

以上、すみません、短い時間でサマリーのような発表になったんですが、ありがとうございます。

**【島谷部会長】** どうもありがとうございました。

御質問や御意見があればお願いしたいと思いますが、ちょっと押していますので、何人かの方に限定させていただきますので、よろしく願いいたします。

橋本さん。

**【橋本委員】** READYFORさんは、今、手数料はどのように設定されているでしょう。

**【廣安委員】** 手数料は、何というんでしょう、こちらのサポート度合いによってコースが違うので、なかなか一概に言えないところはあるんですが、現時点では完全にサポートがないプラン、プラットフォームだけ提供しているのだと12%、かなり手厚くお手伝いの場合だと20%、その間でちょっとグラデーションがあるというような感じですね。

**【橋本委員】** その手数料のパーセンテージについて、アメリカだともっと少ないのではないか、という御質問を受けることも多いと思うのですが、それについてはどのように御説明をされていらっしゃるのでしょうか。

**【廣安委員】** そうですね、アメリカ等のサイトだと、完全にプラットフォーム機能としてのみ機能しているというところがほとんどで、こういう人的なサポート、いわゆるファンドレイジングのコンサルティングのようなものまでセットで運営されているサイトはほとんどない。逆に言うと、そういうサポートは別立てで、オプションのような形で加わっていますよというような制度設計をされているところがほとんどなので、ちょっとそこがそもそも違うかなと思っています。

【橋本委員】 なるほど。そうすると、アメリカだとプラットフォームだけで5%、READYFORさんでは12%で手厚く、と。それでも結構差がありますね。

【佐久間委員】 こういう、ノウハウ的なサポートというのは大分できてきたような気はするんですけども、1回寄附した人が2回目、3回目していくためには、やっぱり博物館がそれで良くなっているなという手応えが必要だと思うんですね。どっちに向かって僕らがファンドレイズをしていくのか、あるいはデベロップメントさせていくか。READYFORさんのセミナーなんかでもそこは気にされていたと思うんですけども、僕らがどっちに向かってミュージアムを発展させていくのかというビジョンをしっかりとさせないと、こういったピラミッドは上がっていけない。それは、ミッションであつたりとかいうところで、スタッフがいるかないかだけじゃなくて、全体がビジョン共有できているかどうかというところがすごく大きいんじゃないかなという感想を持ちました。

以上です。

【島谷部会長】 どうぞ、お願いします。

【平井委員】 平井です。今回というか、こういったファンドレイジングのチャンネルというのが、こういったプラットフォームの登場とかでいろいろな形でできてきていると思うんですけども、廣安委員もおっしゃっていたように、やっぱりこれはパブリックリレーションの1つであって、きちんとミュージアムが社会に対して自分たちの価値とかやりたいことというものを伝えることがまずできなければ、幾らこういったクラウドファンディングをやったとしても、集めることはできないと思うんです。

なので、やはり、こういった、どのプラットフォームを使うとか、こういったチャンネルでファンドレイジングするかということと同じ、それ以上に、博物館がどうやって社会に対して自分たちの価値を訴えるのか、その言語化であつたりその方法。今だと年報とかありますけれども、年報が果たして市民とかいった方たちにきちんと自分たちの価値を伝えるものとして機能しているのか。

投資家であれば、普通、IR報告書CSR報告書、そういったものを通して企業の成長性とかを図って投資をするわけですけども、自分たちが博物館に対して寄附をしたい、社会に対してもっと文化的によくしたいと思わせるようなコミュニケーションをまず取れているのかということから始めないと、チャンネル選びとかで終わってしまつては、継続的な、中長期的な、きちんとパブリックリレーションとしてのファンディングというのはできないのかなというふうには感じています。

【島谷部会長】 本当におっしゃるとおりだと思います。クラウドファンディングに限らず、ファンディング自体、全てのことに於いて、我々、発信する側として、受信する人のことを考えてやっているかどうかというのを、事務も学芸員ももう一回心に、胸に手を当てて考えてもらいたいと思います。厳しい言い方なんですけど、それができてないところがほとんどだと思います。だから、対象者に理解するように発信していく努力ができていないというふうに、長い博物館生活を経ながらそれを実感しております。今おっしゃられたパブリックリレーションが大切である。だから、我々は発信するんだけど、それを受け止める人に関心を持っていただくように発信しなければいけないと。

私、東博の賛助会の立ち上げのとき、九博の賛助会の立ち上げのときに、みんなに言ったのは、東博にしても九博にしても、年間予算のうち寄附金はせいぜい1%か2%なんです。だから、それに一生懸命になるのは如何かと思っている職員がいかにも多いと。そうではなくて、我々はお金を1%、2%もらうのではなくて、関心を持っていただくということに意味があるんだと。5万、10万、100万と、払う額の違いはあっても、やっぱり払えば関心を持ってもらえる。それに応えようとする。そのリレーションが大切なんだよと言いつけているので、今の発表の中に、パブリックリレーションが必要だというのは、物凄く実感として感じますので、それをここだけで終わらせずに、各館にまた還元をしなければいけないというふうに思いました。

どうぞ。

【片岡委員】 ちょっと質問があるんですが、科博のクラファンの結果を見ると9億2,000万円の寄附を集めていて、その使途なんですけれども、3.2億円が返礼品で支出されている。つまり、3分の1ぐらいは返礼品のコストになっていて、それは一般的なパーセンテージなんですか。いつもファンドレイジング、クラファンをすると、返礼品がすごく大変で、昔、会田誠展のときにクラウドファンディングをしたんですけれども、それは自前でやったんですが、でもやっぱり返礼品とか、クラファンをやっていることをプロモーションするコストで、3分の1ぐらいは使っているんで、人材の問題も出ていますけれども、人も本当に時間をかけないと、丁寧にやらないといけないので、なかなか難しいなとは思っています。ただ、READYFORさんとかに払う手数料がその人件費に相当するというふうに考えれば、メイクセンスかなと思うところもあります。

【廣安委員】 ありがとうございます。そうですね。今回の科博の返礼品のラインナップはかなり特例的なものでした。通常であればもう少し返礼品に手間が省けるような形で



こちらも御提案をしますし、ほかの一般的な博物館のプロジェクトではもうちょっと簡素な、ないしは、もはや返礼品がほとんどないような、領収書だけ発行するようなプロジェクトも結構多いです。

ただ、今、クラファンを経て、次に、科博のそれこそ賛助会だったりとか友の会だったりとか、既存のそういう寄附制度にどう繋げていくかというのが次なるテーマになっているんですけども、そこにおいては、クラファンは一過性の、1つのお祭りのようなものだったので、最大限のリソースを館内でも投下して返礼品をやったけれど、次はじゃあ、これを踏まえて持続的に、あまり手間をかけず、でも最大限寄附が集まるような制度改革していくにはどうしたらいいかという観点で、今またディスカッションをしています。

**【片岡委員】** なるほど。長くなっちゃって申し訳ないんですが、それが多分、最後に示していただいたピラミッド型の構造にも関係していくのかなと思っていて、海外の美術館では遺贈が結構多いというのを聞いていて、つまり、それは、人生の中で長いこと美術館のメンバーであって、そこで過ごした経験が本当に豊かな人生にしてくれたと思うので遺贈するということらしいんです。なので、メンバーシップというのは実際とてもありがたいくて、コロナの間も閉館していてもメンバーシップフィーは発生したりしていたので、そういう恒常的な、それから収入金額が想定できるという意味でも、非常に予算を立てやすいということもあるし、それが、だから、日本でどのぐらい遺贈の例があるのか分かりませんが、そこまで持っていけると、島谷さんがおっしゃっていたみたいな、パブリックと美術館の関係という意味でも、きちんと心がつながった関係を構築できていたということになるので。

**【廣安委員】** そう思います。

**【片岡委員】** そこまで見えるようになるといいなとは思いますが。

**【廣安委員】** そうですね。今、でも、実際、遺贈は日本の国内でも物すごく市場が広がってしまっています。

**【片岡委員】** そうですね。

**【廣安委員】** 自分の遺したお金をこういう寄附に回したいというニーズはものすごく増えていて、その中でも、文化系に何かお金を回したいという方もかなりいらっしゃるんですけども、ただ、どこに回せばいいか分からなくて、漠然と文化的な何かというオーダーが多くて、そのうまい配分をどうしていくかというのも……。

**【島谷部会長】** すみません、後の案件があるので。

【廣安委員】 すみません。

【島谷部会長】 この辺りで、申し訳ないです。一応5時半までになっていますので、次回以降に話をさせていただければいいと思います。

今、遺贈ということで、お金を中心に動いていました。作品を頂くということでいうと、東京国立博物館でいいますと、明治以来、私が平常展をリニューアル担当した年、独法になる2年前のときに、数えたら3,008人いました。それはお金じゃなくて作品です。そういった遺贈の作品が、とてもいいものが多かったです。だからやはり、150年の歴史というのは大きいです。

お金であれ作品であれ、ありがたいんですが、遺贈の場合、今、もらい切れないようなレベルの作品をどうするかというのが、各博物館では課題になっていると思います。続いて、議題3番目、あと15分程度しかないんですが、学芸員の在り方について、お話をお聞きしたいと思います。

今までもこの話は進んでおりましたが、現在、博物館法改正の後にその整理をしていただいた現状がどうであるか、そして、現在検討している学芸員養成課程の見直しの方向性、そういったものを事務局から説明をしていただきたいと思います。

その後、学芸員課程を持っている大学の連合会である全国大学博物館学講座協議会の駒見代表より発表をお願いしたいと思います。よろしく願いいたします。

まずは事務局から。

【事務局（中尾）】 ありがとうございます。それでは、事務局、中尾から、資料3-1について説明させていただきます。

第1回の部会でも少し触れておりましたがけれども、学芸員の在り方については、大学等での養成課程と、現職現場での学芸員の資質向上・支援の仕組み、これを分けて整理して考えていく必要があるかと思っています。

今回、資料で用意していますのは、養成課程の部分の資料となっています。3ページ目に、大学での学芸員養成課程というのがございますけれども、こちら、2009年の施行規則改正において、9科目19単位の学芸員養成課程が整備されたというところの資料を示しております。

このときに、そのときに求められていた博物館の役割という部分で改正を行ったわけなんですけれども、今般、2022年の博物館法改正では、大きな博物館科目と単位の改正は行っておりません。

中身に関しては、4ページにありますとおり、今新しく博物館に多様な役割とか期待が寄せられているという部分もありまして、これから求められる学芸員像に関しても大きく様変わりしてきています。そういった中で、やはりこういった学芸員の養成課程のカリキュラムポリシー、また、博物館実習という実践的な授業がありますけれども、こういったものの在り方に関しましても少し改正していく必要があるであろうということで考えております。

4ページの右側に、改訂の方向性というのがございますけれども、先ほどから議論になっておりますパブリックリレーションズでありますとか、こういった観点を学芸員に持っていただく。大学での養成課程というのは、基礎的能力を身につけるという部分ではあるんですけれども、そういった部分で、少しさわりであってもやっぱりここはさわってもらなきゃいけないだろうという部分があったりとか、あと、新しい情報メディア、今回、デジタル・アーカイブということも盛り込みましたけれども、こういった部分に関してもしっかりと位置づけていく必要があるであろうということで、こういった部分のカリキュラムポリシーの改訂をしていこうということになっております。

それと、実習に関しては、これまで、より実践的な実習をとという話もありましたので、インターンシップの活用であるとか、そういった方向性に関して検討していているところです。検討に際しまして、有識者とか全国大学博物館学講座協議会にヒアリングさせていただいております、本日、駒見代表にもお越しいたいで、その辺りのお話を詳しく伺うことになっております。

私のほうの説明時間を取るのもなんですので、私のほうの説明はこちらで以上とさせていただきます、駒見代表のほうからお話しただけたらと思っております。よろしく願います。

**【島谷部会長】** どうもありがとうございました。

では、駒見さん、お願いいたします。

**【駒見代表】** 全博協の委員長大学を務めております明治大学の駒見と申します。よろしく願います。

今日、資料を用意させていただいておりますので、その資料を読み上げるような形で今回の御報告をしたいと思っております。

さきに、10月の終わり、11月の頭に、文化庁のほうに、全博協の加盟大学からカリキュラムポリシーに関する意見を集約しまして、それを提出しております。詳しいことはそれを見ていただければと思うんですけれども、今回の意見提出というのは、このカリキュラ

ムポリシーと実習ガイドラインの見直しを早急に進めるんだという文化庁側の要請があって、そこに養成する大学現場の意見を反映させたいということで行ったものになります。

最初に、大学現場の意見を伝える機会をつくっていただいたことに、全博協として文化庁の担当部署の皆様には感謝申し上げたいと思います。

ただし、全博協の姿勢としては、学芸員養成の在り方を、今のままそのままにして現状の学芸員養成科目の内容だけを見直すというのではなくて、現状の19単位の枠の中で、実習を含めた科目とその内容を見直すべきであると。さらに、それだけではなくて、雇用の拡大と一体化した学芸員資格制度を構築する抜本的な対策といたしますか、見直しが本来は必要と考えているということをお伝えしたいと思います。

博物館法改正の公布通知などにも、学芸員制度には中長期的な課題として継続的に検討する方向が明示されておりますので、その一環として今回の意見を提出したわけですが。科目のカリキュラムポリシーと実習ガイドラインの内容の修正だけで済ませるというのではなく、さらなる法改正を含めた改善の推進を求めているというのが全博協側の考えです。文化庁やこの博物館部会での検討や議論に期待しているところです。

今回提出した意見は、31大学から出されたものになります。全博協の加盟大学は178大学ありまして、その17%という数値の回答なんですけれども、早急にこれをまとめたいということで、約2週間という短い集約期間に出されたものになります。なので、大学での学芸員養成を意欲的に牽引する、そういう教職員から示された意見だということをお伝えしておきます。

具体的に各科目のカリキュラムポリシーに関する意見の要約としては、詳しくは全体のほうに出ていますけれども、例えば、生涯学習概論では、生涯学習社会の構築においてまちづくりと生涯学習の観点が必要なのではないかというような意見。

博物館概論に関しては、これは博物館学の概論であるべきなので、ねらいにおいて「博物館とは何かという根源的な問いを理解するための能力を養う」というようなことがあるといいのではないかと。また、行動規範も含めて倫理規程のことを内容に明確に加えるべきだろう。また、地域をより強く意識すべきなので、地域社会の抱える課題の解決に向けて協働する博物館といった内容を加えるべきではないかという意見が出ています。

経営論のほうでは、新たに加わった文化観光という用語や方針、推進方法について、経営論の中で1項目を設けるべきではないかと。ただし、文化観光に関する記載を偏重しないものとするべきだと。また、博物館の経営は基本的に営利を目的とするものではなく、ミュー

ジウムマネジメントの考え方によって行われるべきということを理解する、そういう方向性でいくべきではないかといったことが出ております。さらに、SDGsとの関わりを経営論の中に加えるべきではないかということです。

資料論に関しては、資料保存論のすみ分けが曖昧であるため、ねらいの冒頭部分に「博物館資料の収集、整理保管等に関する理論」とある中の、「保管等」という部分を削除すべきではないか。また、デジタル・アーカイブの資料論上での具体的な位置づけと、MLA連携などがここで扱われるべきではないかという意見が出ています。

資料保存論については、資料の保全の内容に公開方法というものも加えて、保存と公開、その辺を対にしていくべきではないか。また、資料のデータベースの作成などもここでの扱いになるのではという意見が出ています。

展示論に関しては、博物館展示の意義のないように、公開・活用の理念というものも加えて、また、展示のデジタル化のこともここで触れるべきではないかという意見です。

教育論に関しては、理論的なものもそうですけれども、より実践的な内容が、教育プログラムだとかいったものが組み込まれるべきではないかという意見があります。

情報・メディア論には、急速に成長するICTの実践内容が必要ではないか。また、資料のドキュメンテーション化とデータベース化に欠かせない収蔵品管理システムを内容に加えるべきではないかという意見です。

博物館実習に関しては、学内実習の実務実習は今、「展示」ということで示されていますが、「展示・活動」とし、展示以外の多様な活動も盛り込むべきではないかということです。

あと、カリキュラム全体に関わることなんですけれども、モデルとなるカリキュラムマップといったものの提示も有益、それがあったほうがいいのではないかと。体系的に学ぶことの重要性を大学の学芸員養成課程に訴えることにもなるということで、そういったものを求める意見がありました。

実習ガイドラインに関する意見の要約としては、博物館が文化観光の地域拠点としてどのような取組を行っているか、そういった実務体験ができるように、館園実習の内容に追加すべきではないか。

また、今、大学でも多様な学生が学んでいます。障害のある学生が実習を希望した場合、どのような条件で受け入れ、いかなる対応をするのか、そういったガイドラインが必要ではないかという意見です。

また、博物館法の一部改正で、博物館の事業に学芸員その他の博物館の事業に従事する

人材の養成及び研修を行うことが3条の11で明記されていますけれども、実習ガイドラインの中でも博物館側にその周知をお願いしたい。また、それに関わって、インターンシップの積極的な実施も求める意見がありました。

概要としてはそういったことですが、それに加えて、根本的な問題に対する意見もたくさん出ています。

例えば、本来、学芸員資格取得者、取得の段階でどのような内容の知識と能力が必要なのか、そういった根本的な原則を検討すべきで、現行の科目ありきの議論は適切とは思われないという意見もたくさん出ています。

ただし、その中で現状の19単位は維持されるべきというのが、全博協の大方の意見です。大学教育の場では、CAP制によって年間や学期の履修単位数の上限設定が定着して、学習の質を保证する観点からその条件が年々厳しくなっています。1年間40単位が42単位、43単位とか。そうすると、各大学では学芸員などの資格要件とCAP制の両立に苦慮しており、おおむね卒業要件外に配置されている資格科目は履修しにくい状況になっています。また、CAP制は大学の認証評価でも指摘されているところになります。ゆえに、これ以上単位数を増やすのは、学生の学習の機会や意欲をそぐことになり、避けるべきだということです。また、現状の科目数や単位数で学芸員養成教育が十分にできていないとは、大学現場としては思っていません。その内容の充実が求められるところというふうに考えています。

また、現行科目については、総合的に重複する内容が多く、科目名から検討してねらいと内容を精査しなければ不十分ではないか。博物館資料論と資料保存論にはかなり重複が見られ、博物館情報・メディア論も資料論や展示論と重なる部分が少なくありません。なので、統合と整理が必要ではないかというふうな意見が多いです。また、地域社会とのコミュニケーションに対応した科目が必要との指摘も多く、さらに、実践力を高めるために博物館実習の単位数を増やすことや、あるいは、これを補足する演習科目などの設置のニーズも強く、19単位の中でカリキュラム全体の見直しが必要というふうに考えています。

また、大学院において高度博物館人養成の科目設置やカリキュラムづくりを実践・検討している大学もあるので、そういった大学への支援があったら大学としてもやりやすいというふうに考えているところです。

大ざっぱになりますけれども、以上、報告になります。

**【島谷部会長】** 現場に即した意見、どうもありがとうございました。

それでは、御質問や御意見があればお願いいたします。

【片岡委員】 いいですか。

【島谷部会長】 どうぞ。

【片岡委員】 先ほどから議論になっている、学芸員以外の専門職が博物館・美術館に必要だという議論と、学芸員資格を取るために多様な専門性、あるいは美術館に関わる業務を学ぶということが、どう関係してくるのかなと思って話を聞いていたんですけども、博物館の業務全般を学んだ結果、ファンレイジングを担当する人がいるということはいいのかもしれないんですが、逆に、これだけのことを学んだ、資格を持った人たちがすごく増えて、でも、実際の美術館や博物館に学芸員以外のポジションもないのであれば、資格を持った人が増えるだけで、宝の持ち腐れの人たちが増えるだけなのかなという気もちよとして、その辺がうまく流れができるといいのかなと思いました。

【島谷部会長】 いや、もう片岡委員おっしゃるとおりだと思います。

ちょっと質問なんですけれども、冒頭で、雇用の何とかと言われたのを、私、聞き漏らしたんですが、学芸員資格を取った人が雇用されるというような意味合いでしたでしょうか。

【駒見代表】 そうです、雇用の拡大。

【島谷部会長】 雇用の拡大ですね。その、雇用の拡大を考えた場合に、これだけ本当に全部やる方がいいのか、国立、公立、私立、様々な博物館・美術館があるんですけども、そこが求めている人材というのは、スペシャリストでありジェネラリストである部分なのかどうかということとの兼ね合いがあると思いますので、大学で学芸員資格を取るというのがどの辺りで落ち着くかということが難しい課題だろうと思いますね。

【片岡委員】 実際には、資格を取った人のどのぐらいのパーセントが職を得ているんですか。

【島谷部会長】 1ぐらいじゃないですか。

【事務局（高井）】 1%ぐらいですね。【島谷部会長】 1%なんですよ。だから、そういう意味で、片岡さんがおっしゃった、資格は得ているけどというのが物すごく大きいので。国立博物館が求めている研究者像と、公立博物館、私立博物館が求めているところは違うので、いつも半田さんの調査を引き合いに出しますけれども、館長非常勤1、学芸員1、それから事務職が1というところに、どういう人を求めているかと言われたときに、その全てを持っている人じゃない人を求める場合のほうが多いんじゃないかなというところがあるので、ここでいう学芸員像と実際求められている像というのはちょっと乖離してい

る感じがしています。役所的には、これを網羅して学芸員資格を取った人が行くことが望ましいという、片岡さんがおっしゃったとおりなんですけれども。

どうぞ。

【佐久間委員】 大阪の佐久間です。大阪市博物館機構の事務職員にも結構、最近は学芸員資格を持っている人が増えている状況です。そういう人のほうが、博物館のミッションに対する感度はいいですね。理解が、リテラシーがありますよね。

【片岡委員】 それはあるでしょうね。

【佐久間委員】 なので、そういったことを博物館の事務職にも専門家を求めていくという、要するにミュージアムの専門家を求めていく。資料に対する専門は求めないかもしれないけれども、ミュージアムに対する専門職を求めるとするのは、一つのアプローチとしてはあり得るんじゃないかと私は思っています。そういう意味では、僕はそこは拡大してほしいなとは思っています。直営の館で事務職が異動していく場所だと、なかなか難しいところはあるんですけども。

【半田部会長代理】 その流れで、感想。

【島谷部会長】 半田さん、どうぞ。

【半田部会長代理】 駒見さんの御説明、今の大学の学芸員養成の全体的な実態の中で課題だというふうに思うんですけども、19単位を動かさないという一つ的前提の中で、片岡さんもおっしゃっていましたが、博物館に様々な多様な専門性を持つ職員のニーズというのは、もう格段に高くなっているということなんですね。単にそういう人たちも含めて学芸員と呼ぶかどうかはともかく、資金調達もそうだし、広報もそうだし、資料保存もそうだし、レジストラなんかもそうだと思うんですけども、そういう、ある程度欧米型に移行しつつある傾向というのは、日本でも大きな流れとしてはある中で、19単位の中の、駒見さんの資料にもありましたが、ダブりのある科目というのをもう少し整理して、19単位は動かさない中で科目ごとの内容を見直すというのが可能なのかどうかというのは、検討に値するなと思いました。

【島谷部会長】 ありがとうございます。おっしゃるとおりで、最高履修単位があまり動かないのであれば、そういう工夫をすることによって、我々が求める学芸員資格と歩み寄りが求められるんじゃないかなというふうに今感じました。ありがとうございました。

ほかにいかがでしょうか。どうぞ、お願いいたします。

【井上委員】 私も学芸員養成課程の現場に長く身を置いて、いろいろ考えるところは



あるんですけども、まず、一つには、根本的なやり方でもあるんですが、これだけ、専門的な能力を身につけてくださいというのが現場からも上がっている。でも私たちは、この19単位という枠組みの中でしかできない。でも、専門性を身につけてほしい。これ、どうやって両立させたらいいのかといったときに、まず現状で可能かなと思われるのは、いろんな学部がこの課程を開放している大学もあるんですね。

となると、例えば経営学部にながらも、博物館に関心があるから学芸員資格を取ったとか、理工学部にいるけれども関心があるから取ったとか、いろんな学生がいます。そうした学生たちが自分たちの専門性と学芸員資格というものを両立させて、うまいことその専門性が生かされるような職場に就職できるようになっていけば、学芸員資格はすごく価値のあるものになっていくと思うんですけども、なかなかそれが今、そうなっている大学でもない場合もありますし、例えば文学部しか取れませんという大学とかもあつたりしますし、あと、そこまで器用に両方、高度な能力を身につけて、高いコミュニケーション能力を持って、アピールできる学生ばかりではないということもあるかと思えます。

もう一つ、根本的には、今のやり方というのを各大学で自分たちの課程を完結させているんですね。でも、大学によっては、例えば美術系であれば美術館向けのトレーニングができる、実務経験を積ませることができるという、施設も教員もいる。あるいは、農学部系であればそういったトレーニングで飼育系ができるとか、それぞれやっぱり各大学、強みがあるわけなので、大学の中で全てやりましょうではなくて、農学系の学芸員資格をつけたいんだったら、ここの大学でこういう単位を取ってはどうか、アート系で行きたいんだったら、この科目については美大のこれを取りなさいとか、もっと壁を破って連携して、本当にスペシャリストを育てていく。

こういったことが、全国で無理だったら地域単位でも、やっぱりネットワーク化して行って、スペシャリストをちゃんと育てよう。で、ちゃんと育てた人を現場の方々も雇っていただきたいところがやっぱりあって、学生に上だけ見せて、「ごめん、資格は取れたけど就職はなかった」では駄目なので、それがもう何年も、もう40年、何十年も繰り返しているのがこの現状なので、何か、もうちょっと思い切った改革も視野に入れながらやっぱりやっていかないと。

学芸員課程、海外で、ICOMとかで発表すると、「すごいね、日本。そんなにミュージアムスタディーズ、各国で、外国で学べないよ」と言われるんです。数にまず驚かされますね。毎年1万人も輩出しているなんてちょっと言えないぐらい、「すごいな、日本」と言われる

んです。「中身が伴っていれば」というふうにはいつも言っているんですけども。

なので、最近、私、キュレーターと言わないようにしています。Gakugeiinと、もうそのままローマ字で書いています。なぜなら、キュレーターとか全然違いますよね、日本の学芸員は。なので、そういった抜本的な改革も視野に入れて検討していただきたいと思っております。

**【島谷部会長】** 本質的な発言、ありがとうございます。キュレーションができない学芸員がたくさん輩出されているということだろうと思います。でも、それがあつたほうがいいには決まっていますが、それプラス、専門性が求められているので、この19をもう少し減らすと言ったらおかしいんですけども、その中に専門性を生かせるような単位取得というのがあつたら面白いかなとは思っています。

今と昔は違いますけれども、私のときは4科目でしたから。博物館学実習と、博物館学と、社会教育概論と、視聴覚概論だったかな。この4科目で、私が受けたのは、科博の先生からの博物館実習では、何と自然教育園へ行って、ジョロウグモの生態という、まるで、私とは関係ない分野ですけども、それはそれなりに、博物館・美術館に対する感覚をという点では物すごく役に立っています。

だから、科博の先生から、スミソニアンについて随分聞きましたが、そういう上に博物館が成り立っているんだなというのは自覚できました。論点からずれるか分かりませんが、19の中にゆとりの部分で自分の専門性を生かせるような形があると、実務的にも使える人が輩出されるのかなというふうに思います。

**【片岡委員】** 今、実習の実態というのはどんな感じなんですか。森美術館で時々、学生から直接、やってくれますかと言われるんですけども、ばらばらしてくるので、基本的に受けてないんですね、対応できないので。

**【島谷部会長】** 東博とか九博の実習のカリキュラムはきちりしています。私立の美術館とか博物館に行くと、今は違うのか分かりませんが、写真を貼ったり、切符のもぎりだったりとか聞いたことがあります。

**【片岡委員】** そうですよ。

**【島谷部会長】** だからもう、学芸員資格を取るといっても、実習のレベルがまるで違います。

**【駒見代表】** 現状としては、大学によりけりなんですけれども、博物館側の要請で、大学を窓口一本化してくれというふうな、そういう博物館が多いです。そういったところ

には、大学として学生をまず集約して送り出しているという形です。

先ほどの19単位のことですけれども、法律の中では、今の規則の中では19単位で、そこをうまく組み替えていけば、演習科目とかを設けていくと、もっと内容が充実してくるんじゃないかなと思いますし、あと、意欲的な大学というか、しっかりやっている大学では、卒業要件の中の専門科目、卒業要件に入る科目を、学芸員を19単位プラスで幾つか設定して、そこでそれぞれの専門性を深めていこうというふうに工夫している大学もあります。そういうのが少しずつ今増えてきていると思います。そうすると、卒業要件の中で取れるので、学生の負担にはあまりなっていないと思います。

【平井委員】 よろしいでしょうか。

【島谷部会長】 お願いいたします。

【平井委員】 平井です。やはり、国立館のような、いわゆるキュレーターと言われる、自分の専門分野を持った研究者としての学芸員と、地方の本当に小さな館に1人だけしかいなくて、チケットのもぎりから全て全部1人でやっているような学芸員を、全部一緒に合わせて一つの資格ということにまず無理があることは、明白だと思うんですね。なので、むしろ、大きな館の研究者的なものだともう学芸員資格なんて別によくて、博士課程とか修士課程以上のディグリーを持っているほうが重要というようなこと、これが現実なのかと思います。

数のことから考えれば、やはり、1人学芸員とか、1人とは言わずとも非常に少人数でマルチタスクで、昔言われる雑芸員という形でやっている方たちが多いのが現状かと思うと、今、この19単位の中でやっているある種のキュレーター養成ではない、博物館学の基礎的なものを身につけた、博物館人養成の課程という形というのは、日本の今の現状を踏まえれば、そこまでおかしいことではないのかなと。

ただ、やはり、今までであるように、科目の中身の精査というのは本当に重要だと思っ  
ていまして、私も経営学が専門ですけれども、何となく、新しいキーワードが全部突っ込まれそうになるわけですね。文化・観光も入れてくれとありましたけれども、法律だったら概論でやったほうがいいんじゃないかと私は思いますし、もっと財政とか組織の動かし方とか、先ほどからアートマネジメントの話があるように、作り手と受け手の間をつなぐのがマネジメントなわけですから、そういった部分を経営論というのは本当はもっとやるべき。連携の理論とかですね、先ほどからあるような。

だから、やはり、これも博物館学、それぞれのディシプリンがあるわけですから、そこ

の中身はきちんと学術の中でもう少し精査していく必要があるなというのは、常々感じます。

【島谷部会長】 どうもありがとうございます。

ということで、今日答えは出ない形で、またこの学芸員の内容については話合いを持っていただければありがたいなと思いますが、よろしいでしょうか、それで。

【事務局（高井）】 そうですね、基本的にはこれ、改正を、9科目19単位は動かしません、ねらいとかも含めて、「養成の方策について」というものについて改正をしていこうと考えておまして、また次回以降、案文なりを御相談させていただくという形にはなるかと。

【島谷部会長】 皆さんこれについては大変に関心を持っているということがお分かりいただけたと思いますので、事務局の人にとってもそれを共通認識にしていいただければと思います。学芸員に関してもう1点、法改正を踏まえた資格認定の取扱いの変更について、事務局から説明を簡単をお願いいたします。

【事務局（荒川）】 では、事務的な内容ですので簡単に御説明させていただきます。

資料3-1の5ページ目、PDFの通し番号で52枚目となります。

これまで、学芸員資格認定、試験と審査とあるんですけども、こちらを毎年行っておりましたが、先般の博物館法改正により、資格認定は少なくとも2年に1回行うという変更がなされました。

つきましては、資格認定につきましては、令和6年度から、試験認定と審査認定を隔年で交互に実施することといたしまして、実際に隔年で実施した結果を踏まえて、必要に応じて見直しを行いたいと考えております。

私からは以上です。

【島谷部会長】 ありがとうございます。

もうこれは報告事項なので、次に移らせていただきたいと思います。

【事務局（荒川）】 議題4についてお願いします。

【島谷部会長】 最後に課題4、登録制度の広報・プロモーションにつきまして、前回、本部会で議論しましたが、事務局での検討の結果を報告お願いいたします。

【事務局（荒川）】 本件につきましては、委員の皆様より御意見をいただくとともに、関係団体からのヒアリング等も実施しまして、共通のロゴマークを制定することといたしました。その色合いや形については、博物館共通のマークとして分かりやすくふさわしい

デザインを意図しているところです。

また、活用に当たりましては、登録博物館・指定施設共通のプレートや、認定証のような紙の書面を各館に配布することを検討しております。

また、公表に向けたスケジュールについては、今年の国際博物館の日、5月18日となりますけれども、その関連の記念事業に合わせて使用を開始したいと考えております。その際に、このマークを掲げている館では無料開館や特別な体験・イベント、シンポジウムなどを実施していただけるように、協力を呼びかけてまいりたいと存じます。

各館園の委員の皆様におかれましても、ぜひ積極的に御協力いただけますと幸いです。

事務局からは以上です。

**【島谷部会長】** どうもありがとうございました。今は報告でしたので、これで切り上げたいと思います。委員の皆様においては、本当に積極的な意見をいただいて、ありがとうございました。御指摘をいただいた点につきましては、先ほど事務局にもお願いをしましたが、次回以降の部会において報告を受けて、改めて議論したいと思いますが、よろしいでしょうか。

(「異議なし」の声あり)

**【島谷部会長】** 進行の不手際で大変申し訳ございませんでしたが、時間を17分超過いたしました。後の時間がある方もいらっしゃると思いますが、本日の議論は以上といたします。

最後に、事務局から連絡事項があればお願いいたします。

**【事務局(荒川)】** 本日、途中でオンライン会議、切れてしまった部分がございますが、委員の錦織先生には、事後、議事録を共有させていただきます。

また、次回の日程については別途御相談させていただきますので、何とぞよろしく願いいたします。

以上です。

**【島谷部会長】** ありがとうございました。

それでは、第5期第2回の博物館部会を閉会いたします。本日はありがとうございました。

— 了 —