

**令和6年度
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）**

事業報告書



**令和7年3月
PwCコンサルティング合同会社**

目次

第1章 調査概要	1
(1) 事業の背景	1
(2) 事業の目的	1
第2章 調査結果	1
(3) 実証調査の全体概要	1
(4) 本事業における調査結果	1
① 全体の枠組み	1
1. 検討結果の概要	1
2. 支援スキーム	2
(ア) 支援目的	2
(イ) 支援に向けた考え方	2
(ウ) 実施結果及び得られた示唆	2
3. ステークホルダー	2
(ア) 論点	2
(イ) 実施方針	2
(ウ) 実施結果及び得られた示唆	3
4. 対象となる博物館の範囲	3
(ア) 論点	3
(イ) 実施方針	3
(ウ) 実施結果及び得られた示唆	3
5. 事業期間	4
(ア) 論点	4
(イ) 実施方針	4
(ウ) 実施結果及び得られた示唆	4
6. 支援テーマ	4
(ア) 論点	4
(イ) 実施方針	4
(ウ) 実施結果及び得られた示唆	4
7. 事業経費	5
(ア) 経費支出の考え方	5
(イ) 謝金	5
(ウ) 交通費	6
(エ) 宿泊費	7
8. 博物館の選定	8
(ア) 応募	8
(イ) 選定	8
9. 専門家選定	9
(ア) 求められる人材像	9

(イ) 選定	9
10. 支援のゴールイメージ	10
(ア) 支援の成果	10
(イ) 支援報告	11
② 個別支援の枠組み	11
1. 支援期間	12
(ア) 論点	12
(イ) 実施方針	12
(ウ) 実施結果及び得られた示唆	12
2. 支援日数	12
(ア) 論点	13
(イ) 実施方針	13
(ウ) 実施結果及び得られた示唆	13
3. 個別支援に係るステークホルダー	14
(ア) 論点	14
(イ) 実施方針	14
(ウ) 実施結果及び得られた示唆	15
4. 個別の支援の実施プロセス	15
(ア) 論点	15
(イ) 実施方針	15
(ウ) 実施結果及び得られた示唆	18
③ 事業プロセス	19
1. 説明会の実施	19
(ア) 論点	19
(イ) 実施方針	19
(ウ) 実施結果及び得られた示唆	20
2. 支援対象とする博物館・博物館関連団体の公募	20
(ア) 論点	21
(イ) 実施方針	21
(ウ) 実施結果及び得られた示唆	22
3. 専門家選定	23
(ア) 論点	23
(イ) 実施方針	23
(ウ) 実施結果及び得られた示唆	24
4. 博物館選定	26
(ア) 論点	26
(イ) 実施方針	26
(ウ) 実施結果及び得られた示唆	26
5. マッチング	28
(ア) 論点	28

(イ) 実施方針.....	28
(ウ) 実施結果及び得られた示唆.....	28
6. 個別支援の進捗管理.....	30
(ア) 論点.....	30
(イ) 実施方針.....	30
(ウ) 実施結果及び得られた示唆.....	30
7. 支援終了後の対応.....	31
(ア) 論点.....	31
(イ) 実施方針.....	31
(ウ) 実施結果及び得られた示唆.....	32
第3章 次年度事業に向けた示唆.....	38
(1) 本事業における成功事例の抽出.....	38
① 事例抽出方法.....	38
② 分野ごとの支援実例.....	39
1. デジタルアーカイブ分野.....	39
(ア) 大阪府立近つ飛鳥博物館.....	39
(イ) 埼玉県立自然の博物館.....	40
(ウ) 南山大学人類学博物館.....	42
2. 展示・広報分野.....	44
(ア) よねざわ昆虫館.....	44
(イ) 埼玉県立歴史と民俗の博物館.....	45
(ウ) 岐阜かかみがはら航空宇宙博物館.....	46
3. ファンドレイジング分野.....	48
(ア) 角川武蔵野ミュージアム.....	48
(イ) 公益財団法人みやうち芸術文化振興財団（アートギャラリーミヤウチ）.....	50
(ウ) 我孫子市鳥の博物館.....	51
(2) アンケート結果の分析.....	52
① 博物館.....	52
1. 制度全体.....	53
2. 実施結果.....	53
② 専門家.....	54
1. 制度全体.....	55
2. 実施結果.....	55
3. 専門家ご自身への貢献度.....	55
4. 事務局対応.....	56
(3) 事業全体に対する提言.....	56
① 継続が望まれるポイント.....	56
(ア) 本事業の趣旨.....	56
(イ) 支援スキーム及び期待される役割.....	56
② 改善が期待されるポイント.....	56

(ア) 支援テーマの細分化	56
(イ) 事業経費の対象範囲	56
(ウ) 事業経費の費用感	57
(エ) 関連団体等に関する専門家派遣人数	57
(4) 個別テーマに対する提言	57
① 継続が望まれるポイント	57
(ア) デジタルアーカイブ分野	57
(イ) 展示・広報分野	58
(ウ) ファンドレイジング分野	59
② 改善が期待されるポイント	60
(ア) デジタルアーカイブ分野	60
(イ) 展示・広報分野	61
(ウ) ファンドレイジング分野	62
(5) 次年度以降のあるべき姿	63
① 事業説明会の実施	63
② 事業募集・相談・選定	63
③ 専門家の選定・派遣	63
④ 本事業の対象となる各館・団体における現状・課題	63
⑤ 派遣する施設及び派遣時間数等（目安）	64
⑥ 実施内容	64
⑦ 事業報告書の作成	64
第4章 まとめ	65

本報告書は、文化庁企画調整課博物館振興室による委託業務として、PwC コンサルティング合同会社が実施した「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）」の成果を取りまとめたものです。

第1章 調査概要

(1) 事業の背景

現在、国内に約 5,700 館ある博物館運営は転換期にある。令和 4（2022）年の博物館法改正により、①資料のデジタルアーカイブ化が博物館事業の一つとして追加②地域との連携による文化観光への寄与が努力義務化③博物館登録制度の見直しにより設置要件が緩和され、地方独立行政法人や会社も登録可能という 3 点に変更された。

また、令和 4（2022）年 8 月開催の ICOM プラハ大会にて採決された博物館の新たな定義において、資料収集・保存、展示、研究といった従来の博物館の役割に加えて、社会に開かれた機関としての社会的包括や社会の多様性・持続性に貢献し、社会・地域コミュニティに対して経験を提供する機関であると位置づけられた。

これらの国内外の動向を踏まえて博物館に求められる役割が急速に多様化・高度化している一方、例えば、7 割以上の博物館では専門知見を持った職員がおらず、デジタルアーカイブ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散見される。

そのため、博物館を取り囲む現状を踏まえ、この現状課題に対応する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急務となっている。

(2) 事業の目的

これらの博物館の人材育成における課題を踏まえて、本事業では、博物館の機能強化を目指し、学芸員等の資質向上を図るため、博物館の現場に各分野の専門家を派遣する新たな取組みについての実証事業を行う。

また実証事業を通じて、専門家を博物館に派遣することによる博物館職員の資質向上に向けた取組みにおける各業務の実証結果について取りまとめるとともに、調査研究として、各実証事業及び専門家派遣の取組み全体に関して成果と課題を分析し、国内他館に横展開するうえでの示唆をとりまとめる。

第2章 調査結果

(3) 実証調査の全体概要

本調査は、博物館の機能強化にあたり、それぞれの博物館が主体的に実施する課題解決の取組に対して、その課題解決に関する専門性を有する専門家が伴走支援し、その成果を取りまとめて次年度以降に向けた示唆出しを行うものである。

以下、実証事業スキームの検討から支援結果の分析までの各フェーズに関する検討内容と実施結果分析について詳言する。

(4) 本事業における調査結果

実証事業としての位置付けを有する本調査の結果詳細は以下のとおり。

① 全体の枠組み

1. 検討結果の概要

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ていくことができるように、個別項目を意識しながら課題整理を行い、検討結果を導いた。

その際には、他省庁で実施されている同様の専門的人材派遣事業を参照するとともに、これまでの文化領域に関する弊社知見を活かしながら、貴庁とも連携の上で、検討を進めていった。

2. 支援スキーム

(ア) 支援目的

本事業は、博物館法の改正など、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むための人材の育成・資質向上を目的とする。

(イ) 支援に向けた考え方

上記目的達成に向けては、派遣される専門家の経験やノウハウが確実に博物館側に受け止められていることが必要であると考えられる。この点、当該博物館にとって課題となっている部分を専門家が主体的に解決してしまうと、瞬間的には解決されることになるもののその後博物館が持続的・自律的に課題解決を進めていくことができなくなる。そのため、支援としては、博物館による主体的な取組に伴走しながら助言していくことなどが求められる。

(ウ) 実施結果及び得られた示唆

上記（イ）を踏まえ、本事業における課題解決の主体は専門家ではなく博物館であることを明らかにし、説明会や個別説明など様々な機会を捉えてこの考え方を博物館及び専門家それぞれに対して説明した上で、本事業を進めた。

実際に事業を進めていく中では、一部のケースにおいて専門家が主体となることを期待されているような場面が見られたものの、全体を通しては博物館側及び専門家の双方から上記の考え方について概ね理解を得ていたものと評価できる。

3. ステークホルダー

(ア) 論点

博物館に対する外部専門的人材の派遣支援という本事業の性質を踏まえた論点は以下のとおり。

- ① 本事業におけるステークホルダーとその役割は何か

(イ) 実施方針

上記の論点に対する実施方針は以下のとおり。

- ① 本事業では、表 1 のとおり、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一覧

ステークホルダー	役割と責任
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日常レベルでのやり取りを進めながら、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。
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に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。
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。
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とともに、事業進捗に関する最終的な判断を行う。

(ウ) 実施結果及び得られた示唆

上記(イ)を踏まえ、博物館・関連団体等、専門家、事務局、文化庁の4者がそれぞれの役割を担いながら本事業を進めた。

事業全体を俯瞰した時に、この4者について過不足があるケースは見受けられなかったことから、上記の方針については問題なかったと評価できる。

なお、この4者が具体的に事業を進めていく上での役割や流れ、実施結果とその示唆についての詳細は後述する。

4. 対象となる博物館の範囲

(ア) 論点

日本国内には5,700以上の博物館があるとされており、博物館法上の登録の有無や、対象とする資料や分野の違い(総合博物館、歴史博物館、美術博物館、科学博物館、動物園、水族館、植物園、動植物園、野外博物館(社会教育調査における分類)等)、規模の大小などで分類することが可能である。また、個別館だけでなく、全国的な組織や地域横断的なネットワークも個別館の活動を支えている。これらの点を踏まえた論点は以下のとおり。

- ① 本事業における博物館の対象をどの範囲にするのか
- ② 博物館にとどまらず、全国組織や地域のネットワーク組織なども対象として含めるのか

(イ) 実施方針

上記の論点に対する実施方針は以下のとおり。

- ① 本事業における支援目的等を踏まえると、登録の有無やその他の分類に関わらず、多様化・高度化する博物館の役割について課題を抱えている館であれば対象とすることが望ましい。そこで、本事業においては、登録の有無、種類、規模の大小、設置者などによる制約を設けずに、国内における博物館及び博物館類似施設と言われる館全てを対象とすることとした。
- ② 全国組織やネットワーク組織についても、連携する各個別館の活動を支える役割を果たしていることから、本事業の対象とすることで事業効果が高まると判断した。その上で、全国組織については、組織体制やリソースが他に比べて準備されていることが多いと考え、本事業の対象から除外することとした。

(ウ) 実施結果及び得られた示唆

上記(イ)を踏まえ、登録の有無、種類、規模の大小、設置者などによる制約を設けずに、国内における博物館及び博物館類似施設と言われる館全てを対象とするとともに、複数の博物館と連携する中核館や地域の博物館協会ネットワークといった「博物館関連団体」についても対象として、事業を進めた。

実際に事業を進めていく中では、館種や規模などで制約を設けなかったことにより、多くの館や団体から反響をいただくことができたなど、全体を通して特に博物館側から概ね理解を得ていたものと評価できる。

5. 事業期間

(ア) 論点

事業期間を検討するにあたり、始期については特段の制約を受けないと理解している。もっとも、終期については、本事業が文化庁事業であるため、年度単位での予算執行（決算含む）を行うという制約を受けるという点を考慮する必要がある。この点を踏まえた論点は以下のとおり。

- ① 金額確定や支払いを含めた事業終期をどの時期に設定するのか

(イ) 実施方針

上記の論点に対する実施方針は以下のとおり。

- ① 公金事業については、3月末までの実績を出納整理期間である翌年度5月末までに確定する必要があるところ、3月末までを事業期間としてしまうと実績確認や支出内容精査などを実施することが困難となることから、事業期間の終期を2月末までとして、3月末までの間で確実に実績確認等を実施できるような設計とした。

(ウ) 実施結果及び得られた示唆

上記（イ）を踏まえ、事業期間の終期を2月末までとしたうえで、3月末までに実績確認等を実施する内容で事業を進めた。

実際に事業を進めていく中では、事業期間の終期が2月末だと事業期間を確保できないというケースが見られたものの、事業始期が11月頃であったことが事業期間を確保できなかった主な理由であると考えられるため、全体を通しては適切な日程設計であったと評価できる。

6. 支援テーマ

(ア) 論点

支援テーマについては、当初から仕様書に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つのテーマが設定されていた。このうち、①と②については博物館としての価値をさらに高めていく内容であり、③については持続的かつ自律的な運営等を求めていくために必要な内容であると理解している。この点を踏まえた論点は以下のとおり。

- ① あらかじめ示されていた3つのテーマについて過不足はあるか

(イ) 実施方針

上記の論点に対する実施方針は以下のとおり。

- ① 上記3つのテーマについては、博物館の抱える多種多様な課題のうち、外部専門的人材の知見や実績を最大限に活用してアプローチすることが可能なテーマであると判断した。また、その他のテーマについては、貴庁とも相談の上で、新たに追加しない方向を確認した。

(ウ) 実施結果及び得られた示唆

上記（イ）を踏まえ、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つのテーマを対象として、本事業を進めた。

実際に事業を進めていく中では、それぞれのテーマの粒度感が広すぎてしまうケースが見られた。もっとも、粒度感については個別アプローチで把握することができたことから、全体を通しては適切な設計であったと評価できる。

7. 事業経費

(ア) 経費支出の考え方

i. 論点

事業経費については、支援実施に関する実負担を事務局で負担していくという点については、貴庁とも相談の上で事業実施の前提とした。この点を踏まえた論点は以下のとおり。

- ① どのような項目を対象とするのか
- ② 対象とした場合に支払う金額の算定根拠は何か

ii. 実施方針

上記の論点に対する実施方針は以下のとおり。

- ① 項目とする対象については、伴走支援に関する実稼働分については対象とした上で、交通費や宿泊費についても実費負担をさせない方針を踏まえて対象とすることとした。
- ② 貴庁謝金単価表や、他省庁での同種事例などを支払いに関する算定根拠として用いることとした。

iii. 実施結果及び得られた示唆

上記（イ）を踏まえ、専門家に対して、謝金や旅費等の実稼働分に対する支払い関係の取り扱いについて記載した「謝金・旅費についてのご案内」を事前に送付した上で、事業を進めた。

実際に事業を進めていく中では、一部次年度に向けての示唆につながるような課題が見られた（詳細は後述）ものの、全体を通しては適切な設計であったと評価できる。

(イ) 謝金

i. 論点

専門家を博物館に派遣するにあたり、実稼働分に対する報酬として対価を支払う必要があるものと理解している。この点を踏まえた論点は以下のとおり。

- ① 実稼働分の対価をどのような考え方で支払うのか
- ② 支払うべき金額単価をどのように設定するのか
- ③ 支払いの対象となる実稼働の範囲について、実際の支援時間以外の時間をどこまで含めるのか

ii. 実施方針

上記の論点に対する実施方針は以下のとおり。

- ① 報酬の支払い方についてであるが、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謝金の支払いを実施すべきと判断した。

- ② 本事業が文化庁事業であることに鑑み、「文化庁謝金単価表」に記載されている単価に基づいて単価を設定すべきと判断した。
- ③ 実稼働の範囲についてであるが、本事業において専門家の役割を担うにあたり、必ず取り組まなければならないものを内容とすべきであると判断した。具体的には、実際の支援や報告書作成は委嘱の中で実施することを求めているのに対し、事前準備については必ずしも必要でないケースもあることから、これを対象外として整理している。

iii. 実施結果及び得られた示唆

上記（イ）を踏まえ、専門家に対して、謝金等の取り扱いについて記載した「謝金・旅費についてのご案内」を事前を送付し、謝金の支出に関する確認事項を事前共有した状態で本事業を開始した。

実際に事業を進めていく中では、各館ごと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謝金の対象に含めることを検討するべきである。

(ウ) 交通費

i. 論点

専門家を博物館に派遣するにあたり、実際に往訪して支援を行うことで支援効果を高めるケースがあることも想定しているため、交通費を支払う必要があるものと理解している。この点を踏まえた論点は以下のとおり。

- ① 交通費の支払いの対象範囲をどのように設定するのか

ii. 実施方針

上記の論点に対する実施方針は以下のとおり。

- ① 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。そこで、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以下の範囲を支出対象とすることとした。

<交通費の支払いに関する具体的な実施方針>

- ・ 原則として「公共交通機関の利用」（在来線、新幹線、バス、飛行機など）とし、自家用車・社用車・レンタカー等の利用はやむを得ない理由がある場合のみ事前申請の上で事務局が例外的に認める
- ・ 飛行機や特急、新幹線を利用した際、領収書提出が出来ない場合、対象区間については精算対象外
- ・ 新幹線においてはグリーン車利用、飛行機においてはエコノミークラスより上位クラスの利用は精算対象外
- ・ 例外的に認める車の利用について、ガソリン代はキロ 20 円を単価として計算する
- ・ 高速等の有料道路利用代は、実費支給。ETC 利用も可。

- ・ レンタカーは、原則不可。やむを得ない理由でレンタカーを利用せざるを得ない場合や、タクシーなど他の手段では高額になりすぎるためにレンタカーの利用が望ましいと判断される場合など、事前に申請した場合に限り一部例外的に認めるケースがありうる
- ・ タクシーは原則不可。早朝/深夜等によりやむをえず利用される場合は事前に事務局まで相談する

iii. 実施結果及び得られた示唆

上記（イ）を踏まえ、専門家に対して、旅費等の取り扱いについて記載した「謝金・旅費についてのご案内」を事前に送付し、旅費の支出に関する確認事項を事前共有した状態で本事業を開始した。

実際に事業を進めていく中では、証憑の宛先誤りに伴う修正の依頼などで専門家と事務局間でやり取りを行うようなケースは見受けられたものの、全体を通しては適切な設計であったと評価できる。しかし、一部の専門家が、事前に事務局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、次年度以降はより徹底した周知が必要だと考えられる。

(工) 宿泊費

i. 論点

専門家を博物館に派遣するにあたり、実際に往訪して支援を行うことで支援効果を高めるケースがあることも想定している。その際に、移動時間等の関係から宿泊を伴う場合があるものと理解している。この点を踏まえた論点は以下のとおり。

- ① 宿泊の必要性をどのように判断するのか
- ② 宿泊費の支払いに関して上限を設定するのか

ii. 実施方針

上記の論点に対する実施方針は以下のとおり。

- ① 宿泊の必要性について、公金が支出されている本事業の性質を踏まえて、申請者の主観的判断ではなく、客観的に必要性の有無について判断できるようにしておく必要があるものと判断した。そこで、他事例等を参照に、以下の内容で必要性を検討することとした。
 - ・ 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
- ② 公金が支出されている本事業の性質を踏まえると、実費をそのまま支払う運用は適当ではないものと判断した。そこで、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、文化庁基準も踏まえて以下を上限額とすることとした。
 - ・ 宿泊料については、宿泊先の地域によって 2 種類の上限額の範囲で支払う。ただし、出張パックを利用した場合はその実費を支払う。
 - 18,000 円/泊：さいたま市、千葉市、東京都特別区、横浜市、川崎市、相模原市、名古屋市、京都市、大阪市、堺市、神戸市、広島市、福岡市
 - 15,000 円/泊：上記以外の地域

iii. 実施結果及び得られた示唆

上記（イ）を踏まえ、専門家に対して、旅費等の取り扱いについて記載した「謝金・旅費についてのご案内」を事前送付し、宿泊費の支出に関する確認事項を事前共有した状態で本事業を開始した。

実際に事業を進めていく中では、設定していた金額を超えるような宿泊については相談も含めて1件もなかったため、全体を通しては適切な設計であったと評価できる。しかし、一部の専門家が、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、次年度以降より徹底した周知が必要だと考えられる。

8. 博物館の選定

(ア) 応募

i. 論点

博物館の応募にあたっては、応募後に実施する選定と専門家とのマッチングに向けて、本事業の趣旨や背景を正しく理解した上で応募することや必要となる情報をあらかじめ集めておくことが重要であると理解している。この点を踏まえた論点は以下のとおり。

- ① 応募に関する制約条件を設定すべきか
- ② 応募時点でどのような情報を集めておくべきか

ii. 実施方針

上記の論点に対する実施方針は以下のとおり。

- ① 事業効果を高めていくにあたり、応募する館が事業趣旨や背景を理解していることは重要ではあるものの、応募時点で制約条件等を課すことで応募数が減少することを避けるために、応募時点での制約条件は付与しない方が良いと判断した。
- ② 応募時点で選定やマッチングに必要となる情報を集めておくことで、より適切なマッチングにまでつなげていくことができるものと判断した。主な項目としては、館の現状や課題認識など、応募に至る背景情報を中心に収集することとした。

iii. 実施結果及び得られた示唆

上記（イ）を踏まえ、国内の博物館を対象として広く応募を受け付けるとともに、応募時に選定及びその後のマッチングに必要となる情報を収集した上で、本事業を進めた。

実際に事業を進めていく中では、応募時の収集項目について館によって記載の濃淡に多少のばらつきが出てしまうことはあったものの、幅広い館種、テーマや規模の館から応募を受け付けることができたなど、全体を通しては適切な設計であったと評価できる。

(イ) 選定

i. 論点

博物館の選定にあたっては、本事業の趣旨事業趣旨や背景を理解し、博物館自らが主体的に課題解決に取り組む博物館を選定することが重要であると理解している。

この点を踏まえた論点は以下のとおり。

- ① どのような基準で選定をしていくのか

ii. 実施方針

上記の論点に対する実施方針は以下のとおり。

- ① 事業効果を考えれば、各テーマの専門家が提供可能な専門的知見により課題解決に直接的に結びつく内容の博物館を優先して選定していくことも考えうる。もっとも、この考えでは、選定する博物館に偏りが生じてしまうおそれがあることから、館種、規模、課題の粒度感などを考慮してより網羅的に幅広い館を選定するための基準を策定して選定することが望ましいと判断した。

iii. 実施結果及び得られた示唆

上記（イ）を踏まえ、個別判断にならないように選定の考え方を取りまとめた上で選定を実施し、本事業を進めた。

実際に事業を進めていく中では、上記考え方を踏まえて貴庁とも連携しながら選定を進めていくことができたなど、全体を通して適切な設計であったと評価できる。

9. 専門家選定

(ア) 求められる人材像

i. 論点

専門家については、各テーマに関する専門的知見を有するだけでなく、本事業の趣旨や背景を理解し、自身の専門的知見が博物館主体的に取り組むための人材の育成・資質向上につながることを正確に理解している必要があると想定される。この点を踏まえた論点は以下のとおり。

- ① 個人と法人のどちらを選定するのか
- ② 専門家に求める資質とは何か

ii. 実施方針

上記の論点に対する実施方針は以下のとおり。

- ① 専門家として求められる適性を持っていることが重要であるため、個人と法人との間に大きな差はないもの判断した。
- ② 「課題解決に取り組む主体はあくまでも博物館側であり、専門家は伴走しながらアドバイスをする存在であることで、結果として博物館側の人材が専門性と共に育成されていく」という本事業の趣旨を踏まえて、博物館に特化した高度な専門的知見ではなくても伴走的にアドバイスをくれるような実績や知見を資質として求めていくことが望ましいと判断した。

iii. 実施結果及び得られた示唆

上記（イ）を踏まえ、法人・個人を問わない上に博物館に関する専門性も最重要視しないことで、本事業の趣旨に沿った人物像が選定可能になるものと判断し、本事業を進めた。

実際に事業を進めていく中では、法人と個人ではそれぞれ強みや弱みがあることが判明したことに加えて、博物館に関する専門性が必要とされるケースが事前の想定よりも多く見られなかったため、全体を通して適切な設計であったと評価できる。

(イ) 選定

i. 論点

専門家の選定にあたっては、各テーマに関する専門的知見を有するだけでなく、本事業の趣旨や背景を理解し、自身の専門的知見が博物館主体的に取り組むための人材の育成・資質向上につながることを正確に理解している人材を選定する必要があると理解している。

この点を踏まえた論点は以下のとおり。

- ① 選定項目における優先順の考え方は
- ② どのように資質の有無を確認するのか

ii. 実施方針

上記の論点に対する実施方針は以下のとおり。

- ① 各テーマに関する専門性を有していることは基礎条件ではあるものの、本事業では専門家自身が成果を出すわけではない。そのため、成果を出す主体は博物館側の担当者であるという点を常に理解していることこそが事業成果を確保していく上で重要であると判断した。
- ② 事務局による選定にあたり、資質の有無を判断することは困難であることと、専門家として選定した場合に必ずしもマッチングにつながらない場合もあることから、資質の有無は選定時点では確認せず、にその後のコミュニケーションを通じて個別に判断すれば足りるものと判断した。

iii. 実施結果及び得られた示唆

上記（イ）を踏まえ、本事業の趣旨を最大限尊重し、博物館自身が成果を出すための側方支援を行う役割であることを正確に理解していることを選定の条件として、本事業を進めた。

実際に事業を進めていく中では、個別にオンライン会議等でのやり取りを重ねて説明を尽くすことで、本事業の趣旨や背景、求められる役割を理解しているかを判断しながら専門家を確保できたため、全体を通して適切な設計であったと評価できる。

10. 支援のゴールイメージ

(ア) 支援の成果

i. 論点

支援ゴール設定については、マッチングされた博物館と専門家の双方のエンゲージメントを確保するうえで必要な作業であるものと理解。この点を踏まえた論点は以下のとおり。

- ① 支援のゴールをどのような内容とするのか
- ② 支援のゴールを決める主体は誰か

ii. 実施方針

上記の論点に対する実施方針は以下のとおり。

- ① 専門家の選定の項目でも記載しているが、本事業の趣旨背景を踏まえると、専門家自身が成果を出すわけではなく、成果を出す主体は博物館側の担当者であるという点が重要であると判断した。
- ② 館側の担当者が本事業を通じて得たいと考えているものを会得させることが本事業の目的でもあるため、原則的には館側が専門家とのやり取りの中で決めていくものとした。その上で、早期に両当事者のいずれかまたは双方からアラートが出た場合など、事務局として関与しなければならないタイミングがあれば、ゴール設定に関してアドバイスを送るべきと判断した。

iii. 実施結果及び得られた示唆

上記（イ）を踏まえ、支援結果のゴールについては、支援開始前のタイミングでマッチング両当事者と事務局の三者で打合せを行い、マッチング両当事者が主導する形で支援のゴールを決めながら本事業を進めた。

実際に事業を進めていく中では、事務局の積極的な関与を求める意見があった一方で、事務局による適切なファシリテイトによるゴール設定に関する謝辞が述べられる場面もあるなど、全体を通しては適切な設計であったと評価できる。

（イ）支援報告

i. 論点

支援の報告にあたっては、いかにして効率よく支援報告を取りまめるかという視点が必要であると理解している。この点を踏まえた論点は以下のとおり。

- ① 支援報告を誰からもらうべきか
- ② 支援報告をどのタイミングでもらうべきか
- ③ 支援報告として何を報告してもらうのか

ii. 実施方針

上記の論点に対する実施方針は以下のとおり。

- ① もともと専門的知見を有していない博物館側にとっては、どの程度専門性が身についたのか等支援成果が得られているかの客観的な判断が困難であると理解している。そのため、博物館側にどの程度専門性が身についたのかを客観的に判断することができる専門家側から報告をもらうべきであると判断した。
- ② 期間終了時点でまとめてもらうことも可能ではあるものの、その報告内容を参考として支援がスムーズにいけない可能性など事務局として把握する必要があると考えたため、都度報告すべきと判断した。
- ③ 支払い等に必要となる情報などを正確に記載させるだけでなく、各回における支援の結果や博物館側が得たと考える知見などを報告させることで、進行管理だけではなくアラートを早期回収する点からも必要であると判断した。

iv. 実施結果及び得られた示唆

上記（イ）を踏まえ、別添の支援報告書を作成の上で、各回の支援終了時に専門家から提出を受けることとして、本事業を進めた。

実際に事業を進めていく中では、支援報告が出てくるタイミングや記載の粒度感について各専門家で多少のばらつきは見られたものの、全体を通しては適切な設計であったと評価できる。

② 個別支援の枠組み

個別支援の枠組みについては、制度上、支援期間と支援日数（支援回数）が大きな要素であり、これらを支える上で各ステークホルダーの役割と責任や支援プロセスを設定した。本実証事業においては、仕様書上

の定めとスケジュール上の制約から支援期間と支援日数については所与のものとせざるを得ない面もあったが、これらについても実施結果を踏まえて、振り返りを行った。

1. 支援期間

(ア) 論点

博物館に対する支援においては、専門家による限られた回数の助言機会を活かすためにも助言と助言の間に一定の期間を確保することや、事業終了後の精算手続き等の期間を用意することが必要であり、これらの点を踏まえた支援期間に関する論点は以下のとおり。

- ① 博物館に対する専門家の支援全体にどのくらいの期間が必要となるか
- ② 支援の実施時期は年度中のいつ頃が適切か

(イ) 実施方針

上記の論点に対する実施方針は以下のとおり。

- ① 本実証事業全体が8月上旬に開始したため、その後の博物館選定・専門家選定を経て、実際に支援を開始する時期が10月中旬以降とならざるを得なかった。また実証事業終了が翌年3月末に終了することを踏まえて、専門家への謝金・経費の支払い手続き、及び事業の取りまとめを行う期間として1か月間を確保した。これらの制約も踏まえて、支援期間を3か月間程度とし、この期間中に専門家派遣の全ての回を完了することとした。
- ② 支援の実施時期については、前述の実施期間上の制約もあり、支援時期は10月中旬から開始し、2月末までに終了する形とした。

(ウ) 実施結果及び得られた示唆

実施結果及び実証を通じて得られた示唆は以下のとおり。

- ① 支援期間については、実証事業の一部の支援においては、3か月間で計画していた支援のすべての回数を完了できなかった事例も見受けられたものの、ほとんどすべての支援案件において、3か月間内において規定の回数の支援を完了することができた。しかし、事後アンケートを通じたフィードバックでは、博物館と専門家の双方から、支援期間が短すぎるという意見が多く寄せられた。フィードバックでは適切な長さが重要であるとの意見が多く見られ、短すぎる期間では支援の効果が十分に発揮されないとの指摘があった。支援期間が短すぎる理由として、博物館側での作業や調整に時間がかかることや、通常の運営と並行して行うためスケジュール調整が難しい、準備や効果測定に十分な時間が取れないという課題が挙げられる。また、初めての試みであり、専門的知見や準備が必要な内容であったため、短期間では厳しいと感じた面もあったものと考えられる。一方で、支援期間が適切であったとする意見もあり、特に3ヶ月程度の期間が妥当であるとするコメントも多く見られたことで、総じて、支援期間は3ヶ月から半年程度が適切であり、支援内容や博物館の状況に応じて柔軟に設定することが重要であると考えられる。また、支援期間が長すぎると負担が大きくなるため、適切なバランスも求められる。
- ② 支援の実施時期については、冬季に設定されたため多くのスタッフが参加できたというポジティブな意見もあり、年度後半に設定することが効果的であると考えられる。

2. 支援日数

(ア) 論点

支援日数については本事業の仕様書において、支援を受けられる日数については、個別館への支援は最大 3 日、関連団体等への支援が最大 15 日と上限が設定されており、これに基づき設定を行った。支援回数の上限設定は、公金支出を伴う事業であるという性質を踏まえて、各館が支援を受けられる分量を公平に確保する上でも必要であるが、しかし、受けられる支援の上限について、定め方は日数の他に時間で定める等、他の方法が考えられる。また、支援機会が少なければ博物館が受けられる支援の内容が限定されてしまい、支援機会が過剰になると専門家の負担が重くなってしまいうことも考えられる。

これらの点を踏まえた支援日数に関する論点は以下のとおり。

- ① 個別館支援 3 日、関連団体等 15 日という支援回数は支援の効果を得るうえで適切か
- ② 支援分量の上限設定について、日数単位の設定以外の方法が考えられるか

(イ) 実施方針

上記の論点に対する実施方針は以下のとおり。

- ① 支援日数について、仕様書での定めにも則り、個別館は最大 3 日、関連団体等は最大 15 日までという上限とした。本事業における 3 つの支援テーマに関連して、例えば 1 日目は基本的な講義、2 日目は博物館へのヒアリング、3 日目は今後の方針についてのディスカッション、という流れで支援を行うことで、最大 3 日の機会を通して、博物館側が知見を得ることや、今後の方針について明らかにすることが可能であると考えた。また、関連団体への支援については、傘下や関連する個々の博物館に対しての個別支援も実施することや、1 回の支援において複数人の専門家による支援も日数換算のうえ認める形式としたため、個別館よりも多い 15 日程度の支援が必要であると考えた。
- ② 支援を受けられる回数について、時間で計上することも可能であると考えたが、実証として初めて行われる事業であることも踏まえて、事務局の管理コストを抑えるためにも、日数で支援を計上する形式とすることにした。

(ウ) 実施結果及び得られた示唆

実施結果及び実証を通じて得られた示唆は以下のとおり。

- ① 支援日数については、個別館については、実証事業の結果や博物館と専門家からのフィードバックも踏まえて、通常業務に加えての負担が少なく、十分に練って仕上げるができるため、3 日間の支援が適切であると考えられる。一方で、3 日間の支援ではイントロダクションや課題提起で終わってしまうため、年間を通じた支援が望ましいとの声も見受けられた。特に、ファンドレイジング分野においては、アクションプランの策定には、ビジョン・ミッションの共有やステークホルダーとの合意形成が重要であり、中長期にわたる伴走支援が望ましいとの意見もあり、支援回数を増やすことで、より効果的な支援が可能になるとの指摘もあった。総じて、支援日数は個別館 3 日・関連団体 15 日が適切であると考えられるものの、支援日数を増やすことでより充実した支援が可能になる場合もあることから、支援内容や博物館の状況に応じて柔軟に設定することが重要であると考えられる。
- ② 本事業の予算的な制約も踏まえると、支援日数を単純に増やすと支援対象とする館数を減らざるを得なく、単純に支援日数だけを増やすことは困難である。そのため、1 日あたりの支援日数を増やす場合は、1 日当たりの支援時間を短くすることが必要となる。上述のとおり、支援内容や博物館の状況に応じた設定が有用と考えられることから、制度上の柔軟性を向上させるため、日数単位ではなく時間単位での上限設定を行うことが有用と考えられる。

3. 個別支援に係るステークホルダー

(ア) 論点

個別の支援に係るステークホルダーに関する論点は以下のとおり。

- ① 個々の博物館への専門家派遣においてどのようなステークホルダーが必要か
- ② 各ステークホルダーの責任の範囲はどこまでか。特に文化庁や事務局は個別の支援に対して、どこまで介入すべきか

(イ) 実施方針

上記の論点に対する実施方針は以下のとおり。

- ① 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図1と図2のとおりである。

図1 個別館への支援

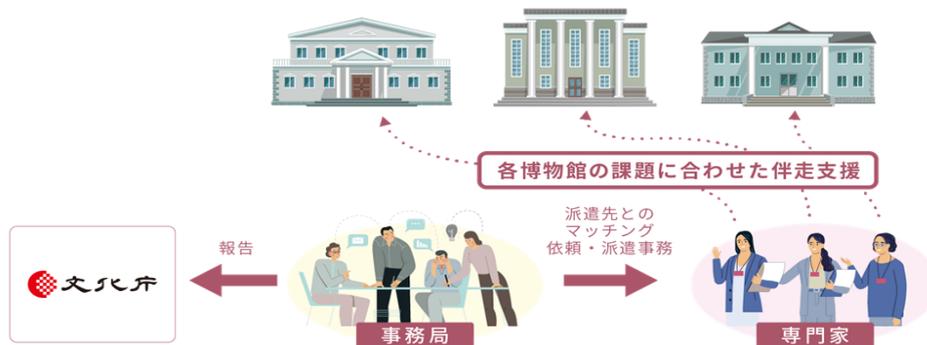


図2 関連団体への支援



- ② 各ステークホルダーの役割については、以下のとおりとした。

表2 ステークホルダーの役割と責任

ステークホルダー	役割と責任
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、文化庁や事務局の支援への介入の程度として、制度の規定に沿っており、博物館等と専門家の間に齟齬やトラブルが発生していない限り、原則として各館への支援の方向性・内容に対して介入しないという実施方針に至った。ただし支援の際に、事務局や文化庁が同席する可能性もあるという旨で文化庁・事務局間で合意した。

(ウ) 実施結果及び得られた示唆

実施結果及び実証を通じて得られた示唆は以下のとおり。

- ① 個別支援に係るステークホルダーについては、本実証事業においては当初設定したプレイヤーだけで、制度を適切に運営することができたため、適切であったと考えられる。今後、制度を拡充していくうえでは、より精緻なマッチングや支援内容の充実が求められる場合については、これらのステークホルダーに加えて、各分野における中間組織として業界団体を取り込んだり、専門家間の緩い組織体（専門家会議や専門家チーム）を組成して、体制に組み込むことも一案として考えられる。
- ② 各ステークホルダーの役割と責任についても概ね問題なかったものと考えられるが、事務局の位置づけについては、進捗とリスクの見守りに徹するのではなく、より個別の案件に入り込んで欲しいとの意見も一部ではあった。特に、メールでのコミュニケーションだけではわかりにくかったとの指摘や、支援内容が完全に専門家に委ねられていたされたため補助線的支援メニューがあればよかったとの意見もあった。これらの点に関しては、事務局の体制や工数にも留意して検討する必要があるものの、課題が多岐に渡り複雑性の高い案件などにおいては、事務局の関与度を高めることも一案として考えられる。

4. 個別の支援の実施プロセス

(ア) 論点

個々の支援の進め方を検討するにあたって、下記の点が論点として挙げられた。

- ① マッチング組成後に個別支援をどのようなプロセスで進めるか
- ② 各回の助言・指導等の支援をどのように進めるか
- ③ 個別の支援の進捗管理や支援結果の記録をどのように行うか

(イ) 実施方針

上記の論点に対する実施方針は以下のとおり。

- ① 個別の支援を進めるにあたって、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した。具体的支援の流れは、表 3 のとおり。
- ② 各回の助言・指導等の支援方法や支援内容については、基本的には専門家の判断に委ねる形とした。専門家自身が博物館との対話の中で、博物館側のニーズを汲み取りながら、次の支援の中で行う内容の設計を行う形とした。基本的には支援機会の時間内のみで行えるような指導や助言を想定しているものの、必要に応じた事前準備（資料作成や事前の情報整理等）の実施についても、専門家側の判断に委ねることとした。但し、指導や助言については、往訪またはオンラインによる謝金対象の稼働となる支援機会の中でのみ行うこととし、支援機会外でのメールや電話等での支援は認めない方針とした。また、各回支援の前には前述の支援計画書をアップデートすることで、次回支援での実施事項等を事務局にも共有いただくこととした。
- ③ 個別の支援の進捗管理及び進捗結果の記録については、共通的なフォーマットとして「専門家派遣業務報告書」を用意し、各回支援の終了後に専門家が記載のうえ、事務局に提出する形式とした。また、本報告書に基づき、謝金及び経費（旅費・宿泊費）の支払いを行うこととしたため、その算定・精算に必要となる情報についても記載してもらう形とした。なお、本年度事業においては、制度の実証事業との位置づけも踏まえて、各回支援の記録に加えて、恒常的な支援制度構築に向けた気づきの事項についても記載いただく形とした。

表 3 個別の支援の流れ

プロセス	実施内容
初回面談	<ul style="list-style-type: none"> ・ マッチング組成後の顔合わせとして、専門家と博物館担当者の面談の位置づけ * 支援回数カウント外 ・ 博物館側からは博物館の概要紹介、本事業の担当者の自己紹介、応募時に記載の本事業を通じて解決したい課題についての説明を行う ・ 専門家側からは専門性を含む自己紹介を行うとともに、博物館に対して応募内容に関するヒアリングを行う ・ 博物館の課題を共有の後、本事業における支援ゴール（解決を目指す課題の具体化や絞り込みを含む）や、双方の都合等を踏まえたその実施スケジュールについてディスカッションを行う ・ 初回会合のため進行は事務局にて行う
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 ・ なお、この支援計画は博物館や事務局等で認識を共有することを目的とするため、あくまで初版として作成するものとし、進捗や状況に応じて随時改訂を行う位置づけの計画とした。 ・ また専門家側の支援以外での書類等の作成負荷をなるべくかけないように図 3 博物館派遣事業専門家支援計画書（様式）簡易的なフォーマットとした。
連絡・調整	<ul style="list-style-type: none"> ・ 各回支援に向けた事前調整や支援実施の日程調整を行う ・ 調整には事務局は間には入らず、博物館と専門家との間で直接、諸々の調整を行う形とする
各支援の実施	<ul style="list-style-type: none"> ・ 専門家が往訪又はオンラインにて支援を行う

支援の進捗報告	・ 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
---------	---

図 3 博物館派遣事業専門家支援計画書（様式）

支援先		〇〇館		計画策定時：2024/xx/yy
		博物館派遣事業専門家支援計画書（案）		専門家氏名 〇〇〇〇
支援完了時のゴール（案）		zzzの実行計画が立案できるようになる		
支援計画（案）				
期日	時間	実施計画	専門家氏名 往訪有無	
第1回 xx月初旬	3時間	「XXXに関する現状確認」	【専門家】	
		①xxxの現状分析	〇〇〇〇	
		②yyy現場の確認	【往訪有無】	
		③次回までの宿題整理	現地	
第2回 yy月中旬	4時間	「XXXに関して実施すべき項目の洗い出し支援」	【専門家】	
		①実施すべき項目の導出	〇〇〇〇	
		②XXXに関する初期学習実施	【往訪有無】	
			オンライン	
第3回 zz月下旬	2時間	「XXXに関して今後の実施計画検討支援」	【専門家】	
		①前回の内容を踏まえて今後の実施計画作成方法の	〇〇〇〇	
			【往訪有無】	
			現地	

図 4 専門家派遣業務報告書（様式）

博物館機能強化推進事業 専門家派遣業務報告書(個別館用)			
企業名			
専門家氏名			
【支援博物館情報】			
支援博物館名			
博物館所在地			
【記載例】			
専門家氏名	文化庁 太郎		
日時	2024年	12月	16日
時間	15時00分	～	18時30分
参加者	館長 ○○氏、学芸員 XX氏		
支援場所	○○館会議室/リモート 等		
実施内容	<ul style="list-style-type: none"> ・XXXの確認、YYYの分析について、zzzを実施した。 ・参加者のお二人はAAAについての知見レベルがあまりなく、初心者的なご説明を実施した。 ・次回に向けて、BBBに関する整理をご依頼した。 		
計画に対する達成状況 (未達成の場合は理由・事情をご記載ください)	計画書実施事項①: 達成 計画書実施事項②: 未達成(担当者への導入説明に時間を要し、実施が難しくなった。)		
今回の支援を実施して、恒常的な支援制度構築に向けたお気づきの事項	○○な点がXXであるとよりよい制度になると感じた。		
支援時間(時間のみ記述)			
当日支援(自動計算)	報告書作成(時間) ※最大2時間	休憩時間(時間) <small>※ご申告いただいた当日支援時間内の休憩時間を記載してください。</small>	計(時間)
3時間30分	2時間00分	1時間00分	4時間30分

(ウ) 実施結果及び得られた示唆

実施結果及び実証を通じて得られた示唆は以下のとおり。

- ① 個別支援のプロセスについては、博物館・専門家の双方からも大きな異論はなく、支援前の初回面談や計画書の策定を通じて課題や支援のゴールについて認識をすり合わせたことで、その後の各回支援機会を有意義に行うことができたため、進め方は適切であったものと考えられる。なお、初回面談では専門家から博物館に対する助言・指導を行わないため、支援回数にはカウントせず、謝金対象外としたが、今後の専門家からのニーズと事業予算の制約を踏まえて謝金対象とすることも検討しても良いものと考えられる。また各回支援の日程調整については、専門家主導にて博物館と調整をいただいたが、なかなか日程が決まらない案件もあったことから、適宜、事務局でも状況を確認し、事業期間内に完了する目途が立っているかなどを確認した方が良い場合もある。
- ② 各回の支援内容については、各専門家の方針に任せる形としたが、事後の博物館からのフィードバックにおいても満足度が高かったことから、各テーマの専門性や支援経験を持つ専門家の主体性に任せる形式が適切であったものと考えられる。なお、本実証においては各テーマで博物館事業に通じた専門家や専門事業者を中心に選定したため、各専門家が自律性を以て動くことができたとも考えられるため、今後、博物館事業自体にはあまり詳しくない専門家を派遣する場合には、適切な補助線を設定することも考慮に入れた方が良いものと考えられる。各専門家の支援方法や支援スタイルは一律ではないものの、博物館担当者の理解度に応じて、基礎知見のレクチャー→現状分析・課題識別→課題対応の方向性の導出、といった流れでの支援が多かったことから、こういった支援パターンを分析して、スキームを体系化しておくことも有用であるものと考えられる。また専門家による支援手法をより高度化していくうえでは、専門家会議等の専門家同士がディスカッションする機会を設けて、相互に支援の状況や方向性についての情報を交換し、より有意義な支援に向けた議論を重ねていくことも有用であると考えられる。

- ③ 個別の支援の進捗管理及び進捗結果の記録については、共通的なフォーマットとしたため、事後の結果分析や謝金・経費精算の証跡書類の面では有用であった反面、各回支援後の報告書の提出が滞っている専門家も散見され、事務局によるタイムリーな進捗管理やリスク管理が十分に機能したとは言いづらい。特に複数の博物館の支援を行っている専門家にとっては、報告書をしっかりと作り込むまで時間的余裕がなかったものと想定される。本実証の結果を踏まえて、進捗報告については、報告項目を絞る等のより簡易的なものを目指すことが有用と考えられる。また、報告書によらず、Teams やスラックなどのチャットツールを活用し、専門家と事務局間のタイムリーなコミュニケーションを構築することも一案として考えられる。

③ 事業プロセス

事業の実施プロセスとしては、本実証事業に協力いただける博物館と専門家の選定を行い、事務局においてマッチングを行い、個別の支援案件の組成を行うプロセスを計画した。博物館の選定においては、幅広い公募情報の周知を行い、博物館向けの説明会を行うことで、多くの博物館からの協力を得ることを目指した。専門家の選定においては、予め設定した専門家像に基づき文化庁と協議のうえ選定を行った。マッチング組成以降に関しては、専門家主導にて支援を進めてもらいつつ、事務局側は進捗とリスク管理を適切に行い、支援終了後には事後アンケートを中心にして支援結果の把握・評価を行った。

1. 説明会の実施

(ア) 論点

本実証事業の実施にあたっては、本事業に関心を持つ博物館等に対して、事業内容について詳細に説明し、博物館側の応募に際しての懸念を軽減し、応募を促進することを目的として、公募前に説明会を開催するとした。また説明会を開催することで、本事業に関心のある博物館等の多寡や館種等を事業募集開始前に把握することも目的とした。

これらの点を踏まえた論点は以下のとおり。

- ① より多くの博物館に説明会に参加してもらうにはどのような形式が適切か
- ② 本実証事業の目的を踏まえて、説明会にはどのような構成・コンテンツが必要となるか

(イ) 実施方針

上記の論点に対する実施方針は以下のとおり。

- ① 説明会の実施形式については、日本各地の博物館に参加いただくためにオンライン形式での開催とするとともに、開催は1回限りであることも踏まえて、当日参加が難しい博物館に向けて、説明会当日の録画映像及び説明での投影資料を本事業のWebサイトに掲載する形とすることにした。
- ② 説明会での説明内容については、本実証事業へ参加する博物館を広く募るとともに、応募を検討する博物館側に応募に関する障壁を下げるるとともに、本事業を正確に理解していただくことを主眼において、事業趣旨や本事業が想定している支援内容、支援における条件等をなるべく具体的に記載する内容とした。具体的な説明会の構成は表4のとおり。

表4 説明会の構成及び概要一覧

アジェンダ	説明資料の構成
1. 開会のあいさつ	
2. 本説明会の趣旨・目的	説明会の趣旨
	本事業の背景・目的
3. 本事業の内容	事業の位置づけ・ポイント
	先行事例の紹介（別事業等での専門家派遣による好事例）
	事業の概要
	事業のスケジュール
	支援の内容（個別館への支援、関連団体への支援）
	支援対象テーマ・想定する各テーマの課題例
	支援の流れ
	支援対象・支援数
	想定する課題のレベル感
	派遣日数・1日あたりの派遣時間の上限
	派遣される専門家
	専門家の位置づけと役割
	経費負担の考え方
4. 応募方法	応募方法の概要（方法・期間）
	応募対象
	申請内容及び留意事項
5. 質疑応答	

(ウ) 実施結果及び得られた示唆

実施結果及び実証を通じて得られた示唆は以下のとおり。

- ① オンライン形式での説明会について、博物館や関連団体のうち 124 団体から申し込みがあり、当日の説明会には事務局等の関係者も含み 172 名の方々に参加いただいた。説明会の周知から実施までは 2 週間程度であったが、多くの博物館やその関係者に参加いただくことができたため、実施形式については適切であったと考えられる。説明会に参加しなかった人や、動画や PDF 資料で内容を確認した人もおり、事業に参加した博物館からのフィードバックにおいても特に問題はなかったとの意見が多く見られたため、これらの方法も有効であったものと考えられる。
- ② 説明会のコンテンツに関しては、多くの意見では、説明会の内容がわかりやすく、制度の趣旨が理解できたとの評価が多く、特に、飛騨みやかわ考古民俗館の事例を取り入れた説明が好評であった。しかし、一部の参加者からは、応募からの流れや事業内容のイメージがわかりにくかったとの指摘や、支援を受けた後の対応について詳しい説明が不足していたとの意見もあった。これらは今回初めての取り組みであったため、具体的なイメージがつかみにくかったことに起因するものと考えられる。総じて、説明会の内容は概ね良好であったものの、応募からの流れや支援後の対応についての説明などについては、より理解しやすいように示す必要があるものと考えられる。次年度以降においては、本年度事業での詳細な事業プロセス、実施した好事例や使用した様式などを具体的に示すことで一層の改善を図ることができるものと考えられる。

2. 支援対象とする博物館・博物館関連団体の公募

(ア) 論点

本実証に協力いただく博物館を選定するうえでの公募にあたっての、論点は以下のとおり。

- ① より多くの博物館に応募してもらうためには、どのような応募方法が適切か
- ② 専門家との適切なマッチングを図るうえで、どのような情報項目の収集が適切か

(イ) 実施方針

上記の論点に対する実施方針は以下のとおり。

- ① 博物館側の応募に対するハードルを下げる目的で、入力や提出の負担が小さく、また事務局が応募情報を一元的に管理しやすい Web フォーム（Microsoft フォーム）にて申し込みを受け付ける形式とした。また博物館側のセキュリティ等の都合により Microsoft フォームの利用が難しい団体に対しては、応募用の電子ファイル（Excel）を用意し、電子ファイル形式での受け付けも可能とする形式とした。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。
- ② 博物館側からの応募にあたって提出してもらう情報項目については、事前に専門家へのヒアリング結果も踏まえて検討を行い、博物館側の負担感も念頭に置きつつ、表 5 のとおりの項目を設定した。なお、回答にあたっては可能な限り選択式で回答を求めるとともに、記載すべき事項が分かりやすいように、回答時の例文を示し、適切なマッチングに必要な情報を博物館側が書くことができるように誘導した。特に専門家とのマッチングにおいて最も重要な「博物館側の抱える課題」に対しては、各テーマにおいて博物館で生じていると考えられる課題を仮説として検討のうえ、表 6 に示すとおり、課題の選択肢の細分化を行い、博物館側が抱えている課題についてより正確に把握できるようにした。

表 5 応募フォームの項目・概要一覧

大カテゴリ	中カテゴリ	小カテゴリ	回答方法	回答必須
博物館情報	施設名/団体名		自由記述	○
	館種		選択式	○
	設置者		選択式	○
	運営主体（直営／指定管理／業務委託／PFI）		選択式	○
	法区分		選択式	○
	派遣先所在地		選択式	任意
応募者情報	申込者		自由記述	○
	所属・役職		自由記述	○
	電話番号		自由記述	○
	メールアドレス		自由記述	○
	メールアドレス(確認用)		自由記述	○
	ホームページ		自由記述	任意
優先順位が最も高いテーマ			選択式	○
	支援を受けたい内容	支援を希望する小カテゴリ	選択式	○
		現状・課題	自由記述	○

		希望する支援内容・ 支援への期待	自由記述	○
	本業務に関わる人員	人員	自由記述	○
		担当者のスキル	自由記述	○
2 番目に優先順位が 高いテーマ (第 2 希望のテーマ を選択した方のみ)			選択式	
	* 上記と同様			
その他	専門家や派遣日程 等の制約		自由記述	任意
	個人情報の取り扱い への同意		チェック式	○

表 6 課題選択時の課題項目一覧

派遣テーマ	課題詳細 (支援を希望する小カテゴリ)
デジタルアーカイブ、 コンテンツ造成支 援、知識・技術の提 供	デジタルアーカイブの全般的な知見が不足している
	データベースの構築・運用ができていない
	公開用サイトの構築・運用ができていない
	著作権や肖像権等の知的財産権の権利処理に関する課題が生じている
	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
	その他 (自由記述)
展示や広報発信の 改善を行うための支 援、知識・技術の提 供	ミッションや目的に沿った展示資料の選定を適切にできていない
	展示資料を通して来館者に伝えるべき意義や価値の検討を十分にできていない
	展示を通じて、意義や価値を来館者に分かりやすく伝えることができていない
	効果的なイベント (講演・教育普及講座等) の企画・運営が十分にできていない
	広報全般に関する知見が不足している展示等が限られる
	インターネット・SNS を通じた広報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を活用した広報活動が十分にできていない
	学校、企業、地域コミュニティ等との連携を活用した広報活動が十分にできていない
	その他 (自由記述)
ファンドレイジング活 動支援、知識・技術 の提供	ファンドレイジング全般に関する知見が不足している
	友の会等のメンバーシップ会費など個人からの資源を十分に獲得できていない
	スポンサーなど民間企業からの運営支援に向けた資源を十分に獲得できていない
	クラウドファンディングを活用できていない
	ふるさと納税制度を活用できていない
	遺贈寄附制度を活用できていない
	国や地方自治体、民間の基金・財団等からの補助金・助成金を十分に獲得できていない
	その他 (自由記述)

(ウ) 実施結果及び得られた示唆

実施結果及び実証を通じて得られた示唆は以下のとおり。

- ① 公募方法については、特に不便はなく、わかりやすく、またフォームでの申し込みが簡単で、博物館側の負担が少なく応募できたとのフィードバックが多く見られたため、本形式での公募方法は博物館側が応募しやすい適切な方法であったものと評価できる。一方で、事業のアナウンスから申請開始までの

期間が短かったことや、申請から結果通知までの期間が長かったことが課題として考えられることから、公募前後のプロセスの迅速化や公募時の応募以降のスケジュール目安のより具体的な提示を検討すべきである。総じて、公募方法は概ね良好であったものの、結果通知までの期間や公募の時期について改善の余地があると考えられる。

- ② 応募時の情報項目については、専門家とのマッチングに必要な情報を収集することができ、また博物館側にも大きな負荷とならない分量の記載項目であったことから適切であったものと考えられる。また課題選択時の小項目についても、ほとんどの博物館の課題に対応することができており、適切な細分化がなされていたものと評価できる。今後に向けては、「希望する支援内容・支援への期待」に記載された博物館側の支援ニーズが、本制度が想定する数回の専門家の助言・指導だけでは対処しきれない内容や分量のものである場合が散見されたため、本制度が対象とする課題のスコープや支援内容について、より具体的な例示や説明書きを付すなどの工夫を行うことが必要である。

③

3. 専門家選定

(ア) 論点

博物館の課題解決に資する支援を行ううえでは、必要となる人材像や要件に適する専門家を選定することが必要となるが、専門家を用意するうえでの論点は以下のとおり。

- ① 想定した要件や人材像に叶う適切な専門家をどのように探索するか（タイミング・方法）
- ② 専門家から協力を取り付けるにはどのような条件が必要か

(イ) 実施方針

上記の論点に対する実施方針は以下のとおり。

- ① 専門家の探索においては、10月中旬からの支援開始を目指し、8月中旬～10月中旬までに専門家選定を実施する形とした。支援開始までの期間的な制約もあり、予め設定した専門家の人材像や要件を踏まえ、文化庁担当者がリレーションを持つ事業者や専門家を中心に候補者の抽出を行った。候補者の抽出にあたっては、想定される支援内容を踏まえて、表7に示す事業者から探索を行った。探索にあたっては、デジタルアーカイブ分野及び展示・広報分野については、文化庁担当者のリレーションがある場合は、文化庁から直接事業者に対して事前の頭出し依頼を行っていただいた。またファンドレイジング分野については、本事業に最適なファンドレイザーを紹介いただく観点から、ファンドレイザーの団体に対して協力依頼を行った。
- ② 専門家からの協力を取り付けるうえでは、博物館人材の育成やスキル獲得に向けた本事業の意義について理解いただけるよう依頼用の説明資料を用意するとともに、実施後の認識の齟齬が起らないように、事前に協力に対する条件（派遣回数、謝金・経費等）について細かく説明を行うこととした。

表7 人材像・要件を踏まえた専門家の探索先一覧

テーマ	探索先対象
デジタルアーカイブ	・ 博物館向けのデジタルアーカイブサービスを提供しているデジタルアーカイブ事業者
広報・展示	・ 博物館等の展示空間の企画・デザインを行うディスプレイ事業者 ・ テレビ番組のプロデューサー ・ ライター ・ SNS 運営の専門家 等

ファンドレイジング	<ul style="list-style-type: none"> ・ 日本ファンドレイジング協会の認定ファンドレイザー ・ クラウドファンディングサービス事業者
-----------	--

(ウ) 実施結果及び得られた示唆

実施結果及び実証を通じて得られた示唆は以下のとおり。

- ① 専門家の探索にあたっては、表 8 のとおり、デジタルアーカイブ分野 4 者、展示・広報分野 5 者、ファンドレイジング分野は 6 者の専門家を選定した。参加した博物館からのフィードバックでは、専門家が非常に高いスキルを持ち、具体的かつ実践的なアドバイスを提供してくれたと多く評価されていることから、専門家の探索先は適切であったと評価できる。特に、今回探索した専門家の多くは、博物館における同様の課題への対応を日常業務の中で実施した経験や博物館事業に則した知識を持っていることから、博物館の取り組みを十分に分析し、具体的な手順を示すことができ、また専門分野の知識を的確に教えてくれたことで、地域性や博物館の特性を考慮した支援を行うことができたものと考えられる。総じて、専門家のスキルは非常に高く、博物館の課題解決に向けた具体的かつ効果的な提案を提供できた面で専門家の探索先は適切であったと考えられる。一方で、今後、支援件数を増やしていく場合は専門家の人数不足が懸念されることから、博物館事業に限らず、より幅広い分野の事業者や人材から適性のある専門家を探査することを考慮する必要がある。またデジタルアーカイブ分野など、日常的な業務で博物館を顧客としている事業者が専門家である場合は、通常業務における博物館との関係性（通常業務でやり取りしているレベル感）と切り離して本制度が想定する支援を行うことが性質上難しく、博物館側のニーズを満たすために専門家の負荷が過剰になるリスクや本業との切り離しが難しくなるケースが生じるリスクが考えられる。
- ② 専門家からの協力のとりつけにあたっては、多くの専門家の方々には本事業の意義や価値に賛同いただくことができ、薄謝ながら実証事業に協力をいただくことができた。しかし、いくつかの専門家や団体は主に対価の面で参加をいただくことができなかった。本事業は公的な制度である以上、予算面での制約もあることから、専門家への対価を大幅に上げることは難しく、専門家に協力いただくにあたっては、引き続き、本事業の意義・価値について賛同いただけるように説明を尽くすことが肝要と考えられるものの、例えば、本事業を通じて自社事業の機会拡大に繋がる点などについても逸脱しない範囲で訴求していくことも重要であるものと考えられる。

表 8 専門家一覧

分野	専門家名	概要
デジタル アーカイブ	A 社	デジタルアーカイブシステムの運用、デジタルデータの作成、デジタル化したアーカイブ資源を用いた商品の企画・制作及び販売、自治体史の編さん支援、デジタルアーキビスト養成のための研修業務の実績多数あり。
	B 社	UI / UX デザイン、情報設計を専門とする。図書館の情報環境のデザインの支援や、博物館のデジタルアーカイブ化の支援を行う。
	C 社	まちづくりで地域文化を継承する人材の育成、貴重書・貴重史資料を保存・整理して利活用を行うデジタルアーカイブ事業、絵画を忠実にデータ化する事業等、企業・団体が自社の文化の保存と発展を自律的に推進するための事業を実施。博物館支援の実績も多数有する。

	D 社	博物館における収藏品管理などの業務支援をする情報処理ソフトの開発・運営を手がける。博物館の収藏品管理に必要な機能を取り入れたデータベースシステムは約 300 館の博物館で導入されている。
展示・広報	E 社	テレビ、映画、CM、プロモーション、ネット配信等の映像コンテンツや、字幕・解説放送、アーカイブ映像管理サービス、広告代理店業務、IP ビジネス等を、国内外に向けて企画・制作・展開している。
	F 社	テレビメディアに関する株式会社グループ会社として、グループ内の SNS をはじめとした情報発信を担う。博物館分野においても、同社グループ主催展の宣伝発信を一手に引き受ける等、広報広告に関する知見と実績を有する。
	G 社	事業プランを空間やコンテンツで表現し、具現化するためのデザイン・設計を行っており、社会性や時代背景、数年先の未来を見つめながら、顧客だけではなく利用する人々が納得し、未長く利用していただけるようなデザイン・設計を実施可能。情報化社会やデジタル化の時代に応じた先進的な技術を活用した提案も可。
	H 氏	「面白いのに一般の人にうまく伝わらない」「奥が深くて学びになるのにどうにも分かりにくい」といった分野を、独自の視点（切り口）で整理して「分かりやすく面白くなる」ように伝える専門家。
	I 氏	各地の博物館、遺跡にて、土偶・縄文時代の研究を行っている。現在は、テレビ、ラジオ、トークイベントなどを通して、土偶や縄文時代の魅力を発信する活動も行う。
ファンド レイジング	J	クラウドファンディングサービスを運営する。過去に文化庁事業として、クラウドファンディング支援を実施。その他ファンドレイジング関連の実績を多数有する。
	K 社	クラウドファンディングサービスを運営する。過去に文化庁事業として、クラウドファンディング支援を実施。その他ファンドレイジング関連の実績を多数有する。
	L 氏	日本ファンドレイジング協会認定ファンドレイザー。2017 年認定 NPO 法人に入社し、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。様々な団体へファンドレイジング伴走支援や研修などを行っている。
	M 氏	日本ファンドレイジング協会認定ファンドレイザー。現在、複数の NPO 法人で監事を務めるとともに、公益財団法人マネージャー。大学客員研究員。
	N 氏	ウェブメディア代表。非営利組織には中間支援 NPO の事務局等を含め通算 9 年在籍。2016 年以降、フリーランスとして NPO や市民活動の広報、ファンドレイジングの伴走型支援に取り組む。広報・ファンドレイジングの実績多数あり。
	O 氏	日本ファンドレイジング協会認定ファンドレイザー。公益社団法人にてプロジェクト・マネジメントやファンドレイジングに従事後、2016 年に株式会社を設立。ソーシャルセクターのファンドレイジングや組織基盤強化のコンサルティングを実施。地方公共団体等の公共施設における基本構想・基本計画の策定、クラウドファンディングを含めた資金調達の伴走支援に従事した経験を有している。

4. 博物館選定

(ア) 論点

本実証事業に協力いただく博物館については、上述のとおり、全国の博物館に対して協力いただける館の募集周知を行い、応募のあった博物館や博物館関連団体の中から選定を行った。

これらの点を踏まえた論点は以下のとおり。

- ① 応募のあった博物館や博物館関連団体の中から、どのような観点で支援対象館を選定するか
- ② 選定においては、どのようなプロセスを通じて支援対象館を決定するか

(イ) 実施方針

上記の論点に対する実施方針は以下のとおり。

- ① 本事業は、実証事業という位置づけも踏まえて、支援実績として様々な事例を抽出できるようにすることを重視した。加えて、本事業の分析にあたっては、成功事例だけではなく、改善を要する事例なども対象とすることで、恒常的な制度設計に生かせる情報を取得することも念頭に置いた。これらの観点を踏まえて、支援対象の博物館の選定にあたっての「選定方針」を策定し、これに基づいて事務局にて支援対象館の候補を選定する形とした。
- ② 選定のプロセスについては、上述の選定方針を踏まえて、文化庁及び事務局にて候補となる博物館と関連団体を選定した後に、調査研究事業上の必要性も踏まえた網羅性の観点から選定結果の妥当性の確認を行う方針とした。

表 9 博物館の選定方針

観点	方針
応募条件の充足度	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 応募内容が事業趣旨やテーマと合致しているか ✓ 博物館側に支援時の人員体制が整っているのか ✓ 主体的に課題解決する前提で受けたい支援内容が記載されているか ✓ 解決したい課題と支援を希望する内容が明確であるか
調査研究事業上の必要性 * 実証事業特有の観点であり、恒常的な制度に置いては採用しない	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 選定館が網羅的か - 支援テーマ - 課題の難易度 - 遠隔地/近距離のバランス - 館種・設置者・法区分・運営主体のバランス

(ウ) 実施結果及び得られた示唆

実施結果及び実証を通じて得られた示唆は以下のとおり。

- ① 博物館を選定した結果、個別館については、表 10 のとおりとなった。また博物館関連団体については、表 11 のとおりとなった。専門家によるフィードバックの多くでは、選定された博物館の育成人材の対象が明確であり、担当者や学芸員、ボランティアなど、組織全体で取り組む姿勢が見られたという点や、博物館側が非常に高い意識を持ってスキル獲得に取り組んでおり、専門家の支援を通じて多くの成果を上げていた点が評価されており、設定した選定方針に沿った博物館の選定が適切であったものと考えられる。また、実証研究上も網羅性についても、各テーマにおいて、課題の内容や、博物館の館種や規模、所在地、設置者、法区分上も網羅性がありバランスのある選定を行うことができたものと考えられる。

- ② 博物館選定のプロセスにおいては、当初計画では事務局にて選定方針に沿って候補館を抽出した後、文化庁にて最終選定いただくステップを想定していたが、時間的制約もあり、本実証においては文化庁側で応募内容を俯瞰しながら選定いただいた。結果として、上述のとおり、適切な館の選定を行うことができたと考えられる一方で、今後、本事業を恒常的な制度としていくうえでは、より効率的かつ客観的な審査プロセスを設計する必要があるものと考えられる。

表 10 博物館選定結果（個別館）

分野	博物館名	所在地	館種	設置者	法区分
デジタル アーカイブ	南山大学人類学博物館	愛知県	歴史	財団法人等	博物館相当施設
	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
	さいたま市立漫画会館	埼玉県	美術	市町村	博物館類似施設
	大阪府立近つ飛鳥博物館	大阪府	歴史	都道府県	登録博物館
	くにたち郷土文化館	東京都	郷土	市町村	博物館類似施設
	江東区中川船番所資料館	東京都	郷土	市町村	博物館類似施設
	北海道立北方民族博物館	北海道	歴史	都道府県	登録博物館
展示・広報	豊岡市立植村直己冒険館	兵庫県	その他	市町村	博物館類似施設
	明石市立文化博物館	兵庫県	歴史	市町村	博物館類似施設
	佐久市立近代美術館	長野県	美術	市町村	登録博物館
	神奈川県立生命の星・地球博物館	神奈川県	自然史	都道府県	登録博物館
	奈良県立美術館	奈良県	美術	都道府県	博物館類似施設
	岐阜かかみがはら航空宇宙博物館	岐阜県	理工	都道府県	博物館相当施設
	よねざわ昆虫館	山形県	動水植	市町村	博物館類似施設
	高松市歴史資料館	香川県	歴史	市町村	博物館相当施設
	埼玉県立歴史と民俗の博物館	埼玉県	歴史	都道府県	登録博物館
ファンドレイ ジング	大網白里市デジタル博物館	千葉県	総合	市町村	登録博物館
	我孫子市鳥の博物館	千葉県	自然史	市町村	登録博物館
	公益財団法人 竹久夢二伊香保記念館	群馬県	美術	財団法人等	登録博物館
	愛知県美術館	愛知県	美術館	都道府県	博物館相当施設
	浦幌町立博物館	北海道	郷土	市町村	登録博物館
	角川武蔵野ミュージアム	埼玉県	総合	財団法人等	登録博物館
	十日町市立里山科学館 越後松之山「森の学校」キョロロ	新潟県	自然史	市町村	登録博物館
	公益財団法人みやうち芸術文化振興財団	広島県	美術	財団法人等	博物館相当施設
	飛騨みやがわ考古民俗館	岐阜県	郷土	市町村	博物館類似施設

表 11 博物館選定結果（関連団体）

分野	博物館名	所在地	連盟・加盟館数
デジタル アーカイブ	滋賀県博物館協議会	滋賀県	70 館
	東近江市文化スポーツ部博物館構想推進課	滋賀県	4 館
展示・広報	京都府ミュージアムフォーラム	京都府	69 館
ファンドレイ ジング	（選定無し）	-	-

5. マッチング

(ア) 論点

上述のプロセスを通じて選定した博物館や博物館関連団体に対して、専門家として派遣する人材を決定するために、博物館と専門家について最適なマッチングを検討し、個別の支援枠組みを組成する必要がある。

これらの点を踏まえた論点は以下のとおり。

- ① 選定された博物館の課題に対応できる専門家をどのようにマッチングするか
- ② マッチングにあたって、課題解決に向けた適性以外で考慮すべき要素はあるか

(イ) 実施方針

上記の論点に対する実施方針は以下のとおり。

- ① 選定した博物館及び博物館関連団体の課題を踏まえて、その課題解決を行えるケイパビリティを有する専門家をマッチングすることが必要であるため、課題と専門家の専門性や事業内容、過去実績等を勘案してマッチングを行った。また課題に対応できる専門家人材が不足する場合には、その課題に対応可能な専門家の探索と依頼を改めて行う形とした。課題への適正に関しては、「テーマに対する総合的な助言・指導」（例：館全体の広報課題）への対応可否と、「個別的なテーマに対する助言・指導」（例：SNSの有効活用）への対応可否の大きく2つの観点からケイパビリティの判断を行った。なお、一部の分野（デジタルアーカイブ分野）に関しては、専門家が全て実際に博物館にデジタルアーカイブサービスを提供している事業者であり、かつ対応可能な専門性の詳細を事務局側でとらえきれなかったこともあり、全専門家（デジタルアーカイブ事業者）に集まっていた会合を開催し、その中で各専門家が受け持つ博物館について調整を行う形とした。
- ② マッチングにあたっては、課題解決に対する適正に加えて、専門家側の支援キャパシティ（支援可能な館数、対応可能な時期）や、遠隔地対応の可否、過去の博物館と関係性（これまでの支援関係の有無など）、事業者の場合は支援人員アサインの可否といった要素も勘案することとした。

(ウ) 実施結果及び得られた示唆

実施結果及び実証を通じて得られた示唆は以下のとおり。

- ① 博物館と専門家のマッチング結果については、表 12 のとおりであった。博物館の多くは、専門家が博物館の課題や理想を理解し、博物館の課題に対して的確な改善案を提供し、適切な支援を提供してくれた、と評価していることからマッチング方法は適切であったものと考えられる。

- ② 一方で、専門家 1 人が担当する場合、他の領域にまたがる分野の知見が不足することがあり、チーム体制による専門家の派遣が望ましいとの指摘や、支援回数が少ない中で概要や一般論の話に時間がかかり、博物館の特性に踏み込んだ支援が難しかったとの意見も見受けられたこともあり、課題解決に対するケイパビリティの適正だけでなく、博物館側の求めるアウトプットの水準や、それに対する専門家側のキャパシティをより精緻に見ていくことも必要であるものと考えられる。また、デジタルアーカイブ分野など専門性が多岐に渡るテーマに関しては、複数の専門家による支援体制を前提に置いたマッチングも検討対象として考えるべきである。

③

表 12 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	南山大学人類学博物館	A 社
	埼玉県立自然の博物館	B 社
	さいたま市立漫画会館	C 社
	大阪府立近つ飛鳥博物館	C 社
	くにたち郷土文化館	D 社
	江東区中川船番所資料館	D 社
	北海道立北方民族博物館	D 社
	滋賀県博物館協議会	D 社
	東近江市文化スポーツ部博物館構想推進課	A 社
展示・広報	豊岡市立植村直己冒険館	H 氏
	明石市立文化博物館	H 氏
	佐久市立近代美術館	E 社
	神奈川県立生命の星・地球博物館	E 社
	奈良県立美術館	E 社
	岐阜かかみがはら航空宇宙博物館	F 社
	よねざわ昆虫館	I 氏
	高松市歴史資料館	G 社
	埼玉県立歴史と民俗の博物館	G 社
	京都府ミュージアムフォーラム	G 社
ファンドレイジ ング	大網白里市デジタル博物館	J 社
	我孫子市鳥の博物館	J 社
	公益財団法人 竹久夢二伊香保記念館	K 社
	愛知県美術館	K 社
	浦幌町立博物館	K 社
	角川武蔵野ミュージアム	L 氏
	十日町市立里山科学館 越後松之山「森の学校」キョロロ	M 氏
	公益財団法人みやうち芸術文化振興財団	N 氏
飛騨みやがわ考古民俗館	O 氏	

6. 個別支援の進捗管理

(ア) 論点

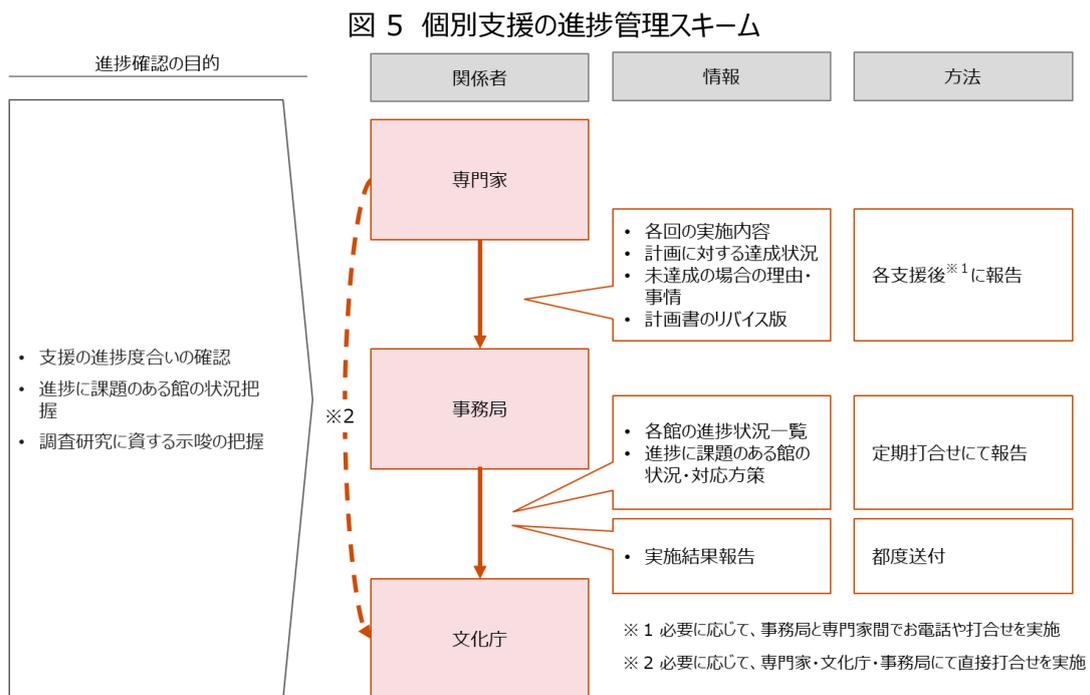
事務局に置いて各支援案件の進捗管理を行ううえでの論点は以下のとおり。

- ① 各案件の進捗管理やリスク管理をどのように行うべきか

(イ) 実施方針

上記の論点に対する実施方針は以下のとおり。

- ① 進捗確認においては、支援計画に対する支援の進捗度合いの把握を行うとともに、課題やリスクが生じている館の識別と状況把握を行うことを目的として実施した。なお、今年度は調査研究という位置づけも踏まえて、恒常的制度に資する示唆の把握も目的とした。専門家からの進捗報告においては、前述のとおり支援状況等を記載する統一的な報告書フォーマット「専門家派遣業務報告書」（図4 専門家派遣業務報告書（様式））を設定のうえ、各回支援完了後に事務局に対して提出する形とした。また事務局から文化庁に対しては、定期的な打合せの中で、各専門家からの報告内容をとりまとめるのうえ、全体の進捗状況や識別したリスクを報告する形とした。具体的な進捗管理のスキームは、図5のとおりである。



(ウ) 実施結果及び得られた示唆

実施結果及び実証を通じて得られた示唆は以下のとおり。

- ① 進捗管理やリスク管理の方法に関しては、専門家からは、報告内容が極力簡素化する工夫がされており、提出資料のテンプレートが準備されていたため問題なく対応できたとの声が多く見られ、本実証での手法は概ね問題なかったものと考えられる。一方で、報告書の提出が支援毎にタイムリーになされていた専門家は一部の専門家に限られており、特に多数の博物館を受け持っている専門家などからは報告書の提出が滞っているケースが散見された。これらの状況を鑑みると、報告書に記載する項目を簡素にするだけでなく、Web 入力で完結するような仕組みや Excel 上の自動化など、より

専門家の負担を減らすような工夫を行うなどの改善の余地があるものと考えられる。また専門家の自己申告による不正の懸念に対しては、博物館側からの報告との突合による内容確認を行うなど、事務局の負担にも留意しつつ、リスク管理の一環として検討を進めることも考えられる。

7. 支援終了後の対応

(ア) 論点

本支援制度の有効性の確認や制度改善に向けた振り返りを行ううえでは、個別支援の結果を適切に把握するとともに、制度上の課題等について博物館・専門家の双方から意見をいただくことが有用であり、この点を踏まえた論点は以下のとおり。

- ① 支援の実施結果の成果をどのように把握・評価を行うべきか

(イ) 実施方針

上記の論点に対する実施方針は以下のとおり。

- ① 支援結果の把握を行うにあたっては、博物館及び専門家の双方に対して「事業後アンケート」を実施することとした。事業後アンケートでは、本支援制度の各要素を5段階で評価のうえ、必要に応じてコメントを記述してもらうとともに、制度全体に対する改善提案や本支援制度以外で必要となる手立てなどについても記述いただく形式とした。制度全体に対する意見として、支援制度全体、支援内容、支援期間、支援回数、諸手続きに対する満足度を1～5の5段階（1が満足度が最も低く、5が最も高い）で選択する設問（回答必須）と、任意で各評価を選んだ理由を記述できる設定にした。具体的な設問項目は、表13のとおり。

表 13 事業後アンケートの設問項目

大項目	中項目	アンケート設問
博物館向けアンケート		
支援事業全体		伴走支援全体（5段階評価）
		事業開始時の期待値との乖離（5段階評価）
		支援内容（5段階評価）
		支援期間（5段階評価）
		支援回数（5段階評価）
		諸手続き（5段階評価）
		伴走支援全体（5段階評価）
専門家		マッチングの適格性（5段階評価）
		専門家のスキル（5段階評価）
		事業者支援に対する姿勢（5段階評価）
		支援頻度（5段階評価）
運営事務局		制度に関する説明・案内（5段階評価）
		諸手続きの説明（5段階評価）
		日常的なコミュニケーション（5段階評価）
		初回打ち合わせの運営（5段階評価）
事業成果	博物館スタッフの能力開発・人材育成の成果	知識・スキルは期待通り向上したか（5段階評価）
		スタッフの自信やモチベーションは向上したか（5段階評価）
		事業・取組課題や不安は解決したか（5段階評価）

	博物館スタッフの能力開発・人材育成以外の事業上の成果	今後の事業・取組への知見やヒントが得られたか（５段階評価）
	本事業の成果について（自由記述）	専門人材の伴走支援によって得られた成果
課題・提案		伴走支援制度が来年度以降どう改善・継続したらいいのか（自由記述）
		この伴走支援以外でどういった手立てが必要なのか（この事業でカバーしきれない範囲）（自由記述）
		その他お気づきの点（自由記述）
専門家向けアンケート		
支援事業全体		伴走支援全体（５段階評価）
		事業開始時の期待値との乖離（５段階評価）
		支援内容（５段階評価）
		支援期間（５段階評価）
		支援回数（５段階評価）
		諸手続き（５段階評価）
		謝金額の設定（５段階評価）
		経費対象費目の妥当性（５段階評価）
博物館 * 支援対象毎に評価		博物館側の育成人材の対象が明確だったか（５段階評価）
		博物館側のスキル獲得の意識があったか（５段階評価）
		初回面談時の課題感や事前情報の実施時との乖離（５段階評価）
		博物館の対応や事業への協力（５段階評価）
		最初に設定したゴールに対しての博物館側の達成度合い（５段階評価）
運営事務局		制度に関する説明・案内（５段階評価）
		諸手続きの説明（５段階評価）
		日常的なコミュニケーション（５段階評価）
		初回打ち合わせの運営（５段階評価）
事業成果	支援先への貢献度	博物館スタッフの能力開発・人材育成の貢献（５段階評価）
		博物館の事業・取組課題や不安への貢献（５段階評価）
		ご自身のスキルの活用度（５段階評価）
	専門家ご自身の成長・専門家自身の本業への効果	支援を通しての知識・スキルの向上（５段階評価）
		博物館事業やその課題への理解（５段階評価）
		今後のキャリアや専門家自身の本業への効果（５段階評価）
	その他、本事業の成果について（自由記述）	本事業の成果として考えられるもの
課題・提案		伴走支援制度が来年度以降どう改善・継続したらいいのか（自由記述）
		この伴走支援以外でどういった手立てが必要なのか（この事業でカバーしきれない範囲）（自由記述）
		その他お気づきの点（自由記述）

(ウ) 実施結果及び得られた示唆

実施結果及び実証を通じて得られた示唆は以下のとおり。

- ① 支援結果の把握・評価に関しては博物館と専門家の双方から、定量及び定性的の両面から評価をいただいたことで、第３章で示す分析のとおり、制度の試行運用の中で、良かった点や改善すべき点を

一定の精度で識別することができた。従って、アンケートベースでの支援結果の把握・評価は一定の有効性があるものと考えられる。但し、より精緻な支援効果の評価を行う場合には、支援以前と支援以降の差分をより精緻に比較する、客観的に計測可能な明確な評価軸を設けるなど、別の方法も合わせ行うことも検討する必要があるものと考えられる。また、本年度事業は実証事業という位置づけの下、恒常的制度の構築に向けた制度上の課題や改善提案も積極的に聞く内容としているが、制度改善を不断におこなっていくうえでも、これらの項目は来年度以降も継続的に取り組んでいった方が良いものと考えられる。

表 14 実施結果（デジタルアーカイブ分野、個別館）

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
南山大学人類学博物館	A社	2024年11月20日（水） オンライン	2024年12月19日（木） オンライン	2025年1月8日（水） 現地	2025年2月5日（水） オンライン
埼玉県立自然の博物館	B社	2024年12月3日（火） オンライン	2024年12月19日（木） 現地	2025年1月31日（金） 現地	2025年2月20日（木） 現地
さいたま市立漫画会館	C社	2024年11月21日（木） オンライン	2024年12月6日（金） 現地	2025年1月31日（金） 現地	2025年2月28日（金） オンライン
大阪府立近つ飛鳥博物館	C社	2024年11月22日（金） オンライン	2024年12月19日（木） 現地	2025年1月7日（火） オンライン	2025年2月7日（金） オンライン
くにたち郷土文化館	D社	2024年11月22日（金） オンライン	2025年1月10日（金） 現地	2025年2月25日（火） 現地	—
江東区中川船番所資料館	D社	2024年11月22日（金） オンライン	2024年12月4日（水） 現地	2025年1月17日（金） 現地	2025年2月4日（火） 現地
北海道立北方民族博物館	D社	2024年11月19日（火） オンライン	2024年12月19日（木） 現地	2025年2月25日（火） オンライン	—

表 15 実施結果（デジタルアーカイブ分野、関連団体等）

	滋賀県博物館協議会		東近江市文化スポーツ部博物館構想推進課	
	支援対象	日時	支援対象	日時
第 1 回	滋賀県博物館協議会	2024年11月15日（金） 現地	東近江市文化スポーツ部博物館構想推進課	2024年12月26日（木）
第 2 回	愛荘町歴史文化博物館	2024年12月11日（水） 現地	近江商人博物館・中路融人記念館 西堀榮三郎記念探検の殿堂	2025年1月23日（木）
第 3 回	栗東歴史民俗博物館	2024年12月12日（木） 現地	能登川博物館 東近江市文化スポーツ部博物館構想推進課	2025年2月13日（木）
第 4 回	長浜城歴史博物館	2024年12月12日（木） 現地	東近江市文化スポーツ部博物館構想推進課	2025年2月25日（火）
第 5 回	滋賀県立安土城考古博物館	2024年12月13日（金） 現地	—	—

第6回	長浜城歴史博物館	2025年2月13日(木) 現地	-	-
第7回	滋賀県立安土城考古博物館	2025年2月13日(木) 現地	-	-
第8回	滋賀県博物館協議会	2025年2月14日(金) 現地	-	-
第9回	栗東歴史民俗博物館	2025年2月15日(土) 現地	-	-
第10回	愛荘町歴史文化博物館	2025年2月15日(土) 現地	-	-
第11回	滋賀県博物館協議会	2025年2月27日(木) 現地	-	-

表 16 実施結果（展示・広報分野、個別館）

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
豊岡市立植村直己冒険館	H氏	2024年11月25日(月) オンライン	2025年1月6日(月) 現地	2025年1月7日(火) 現地	2025年1月24日(金) オンライン
明石市立文化博物館	H氏	2024年11月14日(木) オンライン	2025年1月4日(土) 現地	2025年1月5日(日) 現地	2025年2月6日(木) オンライン
佐久市立近代美術館	E社	2024年11月20日(水) オンライン	2024年12月11日(水) 現地	2025年2月6日(木) オンライン	-
神奈川県立生命の星・地球博物館	E社	2024年11月13日(水) オンライン	2024年11月28日(木) 現地	2025年2月5日(水) オンライン	-
奈良県立美術館	E社	2024年11月27日(水) オンライン	2025年1月21日(火) 現地	2025年2月13日(木) オンライン	-
岐阜かかみがはら航空宇宙博物館	F社	2024年11月28日(木) オンライン	2025年1月17日(金) 現地	2025年2月7日(金) オンライン	2025年2月27日(木) オンライン
よねざわ昆虫館	I氏	2024年11月8日(金) オンライン	2024年11月21日(木) 現地	2024年12月10日(火) 現地	2025年2月27日(木) 現地
高松市歴史資料館	G社	2024年11月21日(木)	2024年12月26日(木)	2025年1月29日(水)	2025年2月27日(木)

		オンライン	現地	現地	現地
埼玉県立歴史と民俗の博物館	G社	2024年11月21日(木) オンライン	2024年12月19日(木) 現地	2025年1月28日(火) 現地	2025年2月24日(月) - 28日 (金) 現地

表 17 実施結果（展示・広報分野、関連団体等）

京都府ミュージアムフォーラム		
	支援対象	日時
第1回	京都府立丹後郷土資料館	2024年12月16日(月)
第2回	京都府立堂本印象美術館	2024年12月17日(火)
第3回	京都府ミュージアムフォーラム(全体研修)	2024年12月17日(火)
第4回	アサヒグループ大山崎山荘美術館	2024年12月23日(月)
第5回	京都府ミュージアムフォーラム(ミュージアムドック: グンゼ博物苑)	2025年1月10日(金)
第6回	京都府ミュージアムフォーラム(ミュージアムドック: 南丹市立文化博物館)	2025年1月23日(木)
第7回	京都府ミュージアムフォーラム(全体研修)	2025年1月29日(水)
第8回	京都府立堂本印象美術館	2025年2月5日(水)
第9回	京都府立堂本印象美術館	2025年2月6日(木)
第10回	アサヒグループ大山崎山荘美術館	2025年2月12日(水)
第11回	京都府立丹後郷土資料館	2025年2月13日(木)
第12回	京都府立丹後郷土資料館	2025年2月14日(金)
第13回	アサヒグループ大山崎山荘美術館	2025年2月19日(水)
第14回	京都府ミュージアムフォーラム(ミュージアムドック: 南丹市立文化博物館)	2025年2月20日(木)
第15回	京都府ミュージアムフォーラム(ミュージアムドック: グンゼ博物苑)	2025年2月28日(金)

表 18 実施結果（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
大網白里市デジタル博物館	J 社	2024 年 11 月 21 日（木） オンライン	2024 年 12 月 10 日（火） 現地	2025 年 1 月 23 日（木） オンライン	2025 年 2 月 26 日（水） オンライン
我孫子市鳥の博物館	J 社	2024 年 11 月 21 日（木） オンライン	2024 年 12 月 11 日（水） オンライン	2025 年 1 月 22 日（水） 現地	2025 年 2 月 20 日（木） 現地
公益財団法人 竹久夢二伊香保記念館	K 社	2024 年 11 月 22 日（金） オンライン	2024 年 12 月 13 日（金） オンライン	2025 年 2 月 3 日（月） 現地	2025 年 2 月 6 日（木） オンライン
愛知県美術館	K 社	2024 年 11 月 20 日（水） オンライン	2024 年 12 月 20 日（金） オンライン	2025 年 2 月 4 日（火） 現地	2025 年 2 月 26 日（水） オンライン
浦幌町立博物館	K 社	2024 年 11 月 13 日（水） オンライン	2025 年 1 月 16 日（木） オンライン	2025 年 1 月 29 日（水） 現地	2025 年 2 月 26 日（水） オンライン
角川武蔵野ミュージアム	L 氏	2024 年 11 月 14 日（木） オンライン	2024 年 11 月 22 日（金） 現地	2024 年 12 月 25 日（月） 現地	2025 年 2 月 14 日（金） 現地
十日町市立里山科学館 越後松之山「森の学校」キョロロ	M 氏	2024 年 11 月 15 日（金） オンライン	2025 年 1 月 13 日（月） 現地	2025 年 2 月 14 日（金） オンライン	2025 年 2 月 28 日（金） オンライン
公益財団法人みやうち芸術文化振興財団	N 氏	2024 年 11 月 11 日（月） オンライン	2024 年 12 月 12 日（木） 現地	2025 年 1 月 16 日（木） 現地	2025 年 2 月 13 日（木） 現地
飛騨みやがわ考古民俗館	O 氏	2024 年 11 月 15 日（金） オンライン	2024 年 12 月 8 日（日） オンライン	2024 年 12 月 23 日（月）、24 日（火） 現地	2025 年 1 月 13 日（月） オンライン

第3章 次年度事業に向けた示唆

(1) 本事業における成功事例の抽出

本事業における成功事例を下記に分野ごとに示す。

① 事例抽出方法

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二つの課題が見られた。支援分野ごとに、博物館の規模・博物館側の抱える課題の粒度での博物館分類は下記の表 19 と表 20 のとおりである。

表 19 個別館の課題分類

	博物館の規模	大規模館		中小規模館	
	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	・大阪府立近つ飛鳥博物館 ・江東区中川船番所資料館	・埼玉県立自然の博物館 ・くにたち郷土文化館 ・北海道立北方民族博物館	・南山大学人類学博物館	・さいたま市立漫画会館
	展示・広報	・埼玉県立歴史と民俗の博物館 ・奈良県立美術館 ・明石市立文化館	・岐阜かかみがはら航空宇宙博物館 ・佐久市立近代美術館 ・神奈川県立生命の星・地球博物館	・豊岡市立植村直巳冒険館 ・高松市博物館	・よねざわ昆虫館
	ファンドレイジング	・角川武蔵野ミュージアム ・愛知県美術館 ・十日町市立里山科学館 越後松之山「森の学校」キヨロ	—	・公益財団法人みやうち芸術文化振興財団 ・飛騨みやがわ考古民俗館	・大網白里市デジタル博物館 ・公益財団法人竹久夢二伊香保記念館 ・浦幌町立博物館 ・我孫子市鳥の博物館

表 20 関連団体の課題分類

	関連団体の規模	大規模館		中小規模館	
	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	・滋賀県博物館協議会	-	・東近江市文化スポーツ部博物館構想推進課	-
	展示広報	・京都府ミュージアムフォーラム	-	-	-
	ファンドレイジング	(関連団体の採択がないため記載なし)			

② 分野ごとの支援実例

分野ごとに、表 19 と表 20 に記載した博物館の規模・課題の粒度で示した博物館のうち、特に本事業の支援事例として成功したと言える例について記載する。

1. デジタルアーカイブ分野

(ア) 大阪府立近つ飛鳥博物館

i. 基本情報

名称	大阪府立近つ飛鳥博物館
所在地	大阪府南河内郡河南町
来場者数	72,663 名 (2022 年度)
館種	歴史
設置者	都道府県

ii. 現状抱えている課題

考古資料を中心とする館蔵資料について、デジタルアーカイブ化を推進したいと考えているが、採りうる方法について技術的にどのような選択肢があるか理解できていないという課題があった。本支援制度の中で、技術的なスキルを身に着けて、アーカイブの公開まで進めたいと考えていた。

iii. 専門家の概要

資料のデジタル化を進める必要がある状況であったため、歴史資料のスキャンニングを得意とするデジタルアーカイブ事業者が支援を担当した。

iv. 専門家の主な支援内容

① 支援第 1 回

博物館現地にて博物館側から専門家に向けて、デジタルアーカイブ構築に向けて、館の希望や現状の課題を共有した。専門家はデジタルアーカイブ構築のためのフローや公開の方法等の説明を実施。その後、展示室や収蔵庫を見学し、収蔵品の内容や状態等を実際に確認した。

確認した資料をもとに博物館に適した三次元データ化やその公開方法について議論し、次回に向けて、博物館から専門家に対して三次元計測の概要の説明や当館の状況に照らして適切と思われるソフトウェアの紹介を依頼した。

② 支援第 2 回

前半はデジタルアーカイブの一部として博物館側が公開したいと考えている所蔵資料の三次元計測とモデル化について、基本的な概要と仕組み、代表的なソフトウェアについての講義を実施。専門家は、三次元計測の機器レンタルからモデル化までパッケージとしている企業のプランや、最近注目されているソフトウェアなどを紹介した。

後半は、デジタルアーカイブの公開方法や、アーカイブに掲載する情報の取舍選択などについて博物館側が専門家に相談した。三次元計測、モデル化、モデルの公開にあたり、無料で運用できるソフトウェアの提示を依頼し、次回に向けて、デジタルアーカイブ作成の手順や運用時の役割分担に係る素案等を博物館側で作成することとした。

③ 支援第 3 回

所蔵資料の三次元計測、モデル化、モデルの公開にあたって無料で運用できるソフトウェアについて説明を受け、他のソフトウェアとの違いやメリット・デメリット等を相談した。博物館側で作成したデジタルアーカイブの作成手順や運用時の役割分担（素案）をもとに、データの管理方法や保管方法、公開後に想定される懸念などを相談した。

v. 支援の結果

最終的に、デジタルアーカイブの構築と公開は I.B.Museum のような専用ソフトウェアを使用し、三次元計測とモデル化は Meshroom または Instant-ngp を用い、三次元モデルの公開は I.B.Museum のような専門ソフトウェアと Sketchfab を組み合わせて構成するのが、最も合理的であるという結論に至った。

vi. 本事例の特徴

本事例は、最終的に博物館がデジタルアーカイブを進めるにあたって最適なシステムやソフトウェアが明らかになったという点において、本事業の成果が見られたといえる。

成功の要因の一つとして、博物館側が事前に館内でのデジタルアーカイブ化における役割分担の素案を作成していたほか、専門家の実演の様子を眺めるだけでなく非常に多くの質問を行う等の、本事業の機会を最大限活用しようとする姿勢が挙げられる。

(イ) 埼玉県立自然の博物館

i. 基本情報

名称	埼玉県立自然の博物館
所在地	埼玉県秩父郡長瀬町
来場者数	68,757 名（2022 年度）
館種	自然史
設置者	都道府県

ii. 現状抱えている課題

約 19 万点の登録標本のうち約 10 万点の生物系標本の基本データを S-net（サイエンスミュージアムネット）を通じて公開し Japan Search に自動的に連携しているが、地質系標本のデジタルデータをはじめ、すべての目録標本の情報が公開できておらず、画像や解説付きの標本の紹介が不十分であるという課題を抱えている。

また、博物館ホームページ上に CSV および画像データをアップし、Japan Search への紐づけを令和 6 年度後半に試行する計画となっているが、職員の知識のみで実施可能か不安があり、計画を遂行するにあたっての技術的な支援、アドバイスを得たいと考えている。

iii. 専門家の概要

図書館の情報環境のデザインの支援や、博物館のデジタルアーカイブの支援の実績を有し、特に Japan search への連携データの作成方法、コンテンツ作成に関しての助言も可能であるデジタルアーカイブ事業者が支援を担当した。

iv. 専門家の主な支援内容

①支援第 1 回

初めに本事業の目標について、専門家とは博物館側でディスカッションをして、①担当者が、Japan Search に連携する際の技術的なノウハウを身につける。②デジタルアーカイブの公開手段と、Japan Search との連携方法について、方向性を決める。③現在 HP にて公開中の画像解説付きデータベースを、Japan Search に連携する、の 3 点を設定した。

続いて博物館側から、デジタルアーカイブ公開方針に際しての課題を共有。専門家は今後の方針として、①現行の HP 作成ソフトを使用して、標本の目録情報と、画像解説付きの標本紹介についてそれぞれ独立した 2 種のデータベースを作成する方法。②現行サーバーにデータベース構築プログラムを導入し、1 つのデータベースを作成する方法という 2 案を提案した。次回支援までに、2 案のどちらを採用すべきか検討することで合意。

②支援第 2 回

博物館側がデジタルアーカイブ公開方針について、検討結果を報告した。専門家ともディスカッションを行い、結論として、現行の HP 作成ソフトを使用して、それぞれ独立した 2 種のデータベースを作成する方法を

当面の間採用することで合意した。その後、専門家からは博物館に対して、博物館 HP 上の静的ページで収蔵資料目録（リストのみ）を作成する手順や、Japan Search 上でのギャラリー編集方法について指導を実施。

③支援第 3 回

専門家から博物館に対して、デジタルアーカイブ公開に適した当館 HP のサイトマップを提案を行い、博物館 HP で公開中の画像解説付きデータベースのメタデータを整理し、実際に Japan Search 上にアップロードする作業を行った。その後、博物館 HP 上の静的ページで収蔵資料目録（リストのみ）を作成する作業を行った。

Excel から html への変換方法とデータの加工方法をレクチャーいただいた後、HP 上に収蔵資料目録をアップロード（非公開）する作業を行った。

v. 支援結果

博物館の担当者が、当初の目標であった、Japan Search とのデータ連携を達成し、その際の技術的なノウハウを概ね習得できた。

vi. 本事例の特徴

本事業においても、博物館側が主体的にデジタルアーカイブ化に取り組み、支援と支援の間に方向性の検討や、必要によっては他部署との連携等を進めたことが、成果達成に繋がったと思われる。

また、本事業においては、博物館側が課題として認識していたものが、本質的な課題ではないということ、第 1 回目支援を経て専門家が認識した。専門家側は、博物館で公開方法が決まっていた Japan search への連携を進める支援を行う方針で検討していたが、実際には博物館側で想定していた博物館サイトでの公開方法では実施が困難であることが明らかになった。しかし、専門家が的確な助言を行い、助言を受けた博物館側が試行錯誤した結果、最適な公開方法を選定することができた。

(ウ) 南山大学人類学博物館

i. 基本情報

名称	南山大学人類学博物館
所在地	愛知県名古屋市
来場者数	7969 名（2024 年度）
館種	歴史
設置者	学校法人

ii. 現状抱えている課題

博物館の資料の大部分は、エクセルの目録で管理をしているが、コレクション毎（寄贈者、研究・発掘調査、資料種別）に個別のリストに分かれており、情報量や質に差が生じている。また資料写真については、民族誌資料を中心にほぼ撮影が済んでいるが、考古資料と生活資料に関してはあまり撮影が進んでいない。今後は、資料の教育・研究活動への活用を促進するため、データベース構築と公開を目標としており、データ整理と一元化および資料写真撮影の進行が目下の課題としてあった。

また、大学博物館であるため、学芸員のみならず、学内の関係部署の協力・参画を得る必要があり、関連部署事務職員にデジタルアーカイブについて知ってもらうことも課題としてあった。

iii. 専門家の概要

デジタルアーカイブシステムの運用、デジタルデータの作成、デジタル化したアーカイブ資源を用いた商品の企画・制作及び販売等、広くデジタルアーカイブ事業を手掛けるデジタルアーカイブ事業者が支援を担当した。

iv. 専門家の主な支援内容

①支援第1回

オンラインでデジタルアーカイブに関するレクチャーを実施。学芸員だけでなく、関連部署事務職員も含めてデジタルアーカイブに関する基礎的な知識を共有するという趣旨で行った。デジタルアーカイブとは何か、デジタルアーカイブ活用の様々な可能性についての説明に加え、他館の事例や各館の所蔵資料特性に合わせて提供されている様々なコンテンツを紹介した。デジタルアーカイブを構築・公開するための手順や、CCライセンス等の基礎知識についても指導を行った。

②支援第2回

博物館現地にて、専門家が目録整理の方法について説明し、サンプルを基にした目録項目の検討や、マッピングに関する説明を行った。博物館側に対して次回までに、目録項目の検討・数点の資料に対してマッピングを行うという課題が与えられた。

③支援第3回

オンラインにて、第2回の内容をもとに検討した目録項目およびマッピング結果について、博物館の説明のあと専門家が助言を実施。その後、質疑応答を行い、目録項目を当館のバージョンに置き換えた場合の問題点や、資料カテゴリー別によるマッピング作業の際に生じた疑問点等に関してディスカッションを行った。

v. 支援結果

当初の応募の理由であった、個別のリストを一元化するための方法についてアドバイスを受けたいという希望に対して、学芸員が実際に目録整理作業する際の手順や方法について具体的に学ぶことができた。博物館が抱える課題が明確になった。

vi. 本事例の特徴

本事例においては、必ずしも出席者全員がデジタルアーカイブについて知識を有していない段階の博物館に対して、まずは基礎的な講義を行い、理解を深めてから博物館に対して課題を与えることで、より博物館

側が試行錯誤し、その過程でデジタルアーカイブに関する理解を深められるような形で支援が進められていた。

成功の要因として、博物館側が熱心に取り組んだことに加え、専門家が、博物館から事前に提出された所蔵品リストを入念に分析し、当日の資料として準備したことが大きかったと考えられる。また、博物館のデジタルアーカイブに対する理解度に合わせた丁寧なアドバイスを実施したことも、成果を挙げられた要因として大きいと考えられる。

2. 展示・広報分野

(ア) よねざわ昆虫館

i. 基本情報

名称	よねざわ昆虫館
所在地	山形県米沢市大字築沢 1776-1
来場者数	72,663 名（2022 年度）
館種	自然
設置者	市区町村

ii. 現状抱えている課題

これまで年に3回の企画展示を行っていたが、現在は常設展示として狭小な展示室にたくさんの展示物を展示している状況であった。来館者についても見学滞在時間がまちまちで、じっくりと見学する人もいるものの、わずか数分で退出する人の方が来館者の多くを占めている。刷新を図ろうにも、予算が少ないゆえに、以前使用した企画展示のコンテンツを組み合わせる常設展示に使用しているような状態であることから、館全体のデザインテーマに統一性はなく、順路も確立されていないため見逃しやすいブースがあることに加え、コンテンツの逐次更新についても、標本借用者との交渉次第ではあるが困難である。また、インターネット、SNS 発信技術の知識に乏しいため、集客等に繋がる対外発信ができていない状況である。

iii. 専門家の概要

各地の博物館、遺跡にて、土偶・縄文時代の研究を行っている。現在は、テレビ、ラジオ、トークイベントなどを通して、土偶や縄文時代の魅力を発信する活動も行うフリーライターが支援を担当した。

iv. 専門家の主な支援内容

①支援1回目

目指したい昆虫館のあり方、伝えたいことなどを改めて確認した。それを受ける形で、現在の展示内容、構成、レイアウト、文言など、様々な角度から問題点を抽出した上で、次回までの課題（宿題）として、館として伝えたいことについて展示への落とし込みを専門家側から博物館側に依頼した。

②支援 2 回目

事前準備を依頼していた昆虫館として目指す姿、表現したいこと、伝えたいこと、できること、やれることなどを順序立てて整理した。実現に向けては、まずは展示図面に落とし込む作業を依頼した。落とし込んだ図面を用いて現場で再度検討、細かい配置換えや導線などを検討して最終図面まで決定し、次回までに全面展示替えを実施する方向を確認した。

③支援 3 回目

館が準備したコピー及び原稿をすべてチェックし、赤入れした上でコピーの作成を依頼した。その際、展示構成に関する両当事者間の認識のズレを再度検討・修正し、一部の展示替えまで館側で実施した。

v. 支援結果

今回、全面的な変更ということで取り組んだが、展示替えまでは実施できず。ただし、構成とコピーなどの文字資料関係は専門家とのやり取りを経たため、標本箱やケースを実際に移動させ、展示を変えていだけという状態まで進めることができた。

vi. 本事例の特徴

非常に小規模な館に対して、これまであまり博物館に接点の少なかった専門家を派遣したという点が特徴的といえる。博物館に関する専門知識もそうだが、「分かりにくいものを分かりやすく伝える」という展示広報業務全般における能力（≒博物館に関する直接的な専門知識）を有する専門家が派遣され、館側の満足度も支援結果も双方に高評価が得られたものと理解している。

(イ) 埼玉県立歴史と民俗の博物館

i. 基本情報

名称	埼玉県立歴史と民俗の博物館
所在地	埼玉県さいたま市大宮区高鼻町 4 丁目 2 1 9
来場者数	65,207 名 (2023 年度)
館種	歴史
設置者	都道府県

ii. 現状抱えている課題

展示資料の解説パネルやキャプションは、展示室のサイズ感や展示室全体の調和を意識して作成しているが、パネルサイズ等により十分な説明ができなかったり、難易度にばらつきが生じたりしている状況である。来館者からも、「解説がわかりづらい」「読みにくい」という意見をもらうこともある。また、展示室内には、展示内容や順路、催物案内等の様々なパネル表示があり、雑然としがちであることに加えて、常設展示室における解説や表示類の適切な情報量やデザインについて基準とすべき考え方が定まっていない。このような状況にお

いて、展示室全体の統一感を損なうことなく、際立たせるものなどを効果的に表現するためにはどうすればよいか、考え方やルールが確立できていない。

iii. 専門家の概要

事業プランを空間やコンテンツで表現し、具現化するためのデザイン・設計を行い、社会性や時代背景、数年先の未来を見つめながら、顧客だけではなく利用する人々が納得し、未長く利用していただけるようなデザイン・設計を実施可能な展示支援の専門事業者が支援を担当した。

iv. 専門家の主な支援内容

①支援 1 回目

同博物館における展示関係全般の課題について、博物館の各担当から館内を巡りながら説明聴取を受けた。また、解説グラフィックの表側や、伝達方法、デザイン性についての課題意識を共有することができた。その上で、課題意識を明確化させるために、専門家側から国内外における最新の事例などを紹介して終了した。

②支援 2 回目

同博物館におけるリニューアルの検討と解説計画のあり方について、専門家と博物館側の双方でディスカッションを実施した。ディスカッションの際には、参考となる2つの館（北海道博物館、松本市立博物館）の事例をもとに講義しながら実施することができた。

③支援 3 回目

最終回にあたり、博物館におけるインクルーシブデザインの潮流を説明するとともに、同館の現状を踏まえた近い事例として、実際の事例を適示して講義やディスカッションを実施した。

v. 支援結果

美術館や博物館における最新の潮流を踏まえて、本事例に即した形で課題解決にいたるプロセスや方法について専門家から博物館側に対して共有した。

vi. 本事例の特徴

県立で大型規模の館であるため、抱えている課題も非常に多岐にわたることが特徴的であった。今回の支援では、専門家が課題に対して網羅的に対応していったものの、結果としてそれぞれの課題に対して深掘し対応することが困難な場面が見られたと認識。課題を絞りぬくか、対応できる専門家を増やしていくことを認めるのか、いずれにしても対応していくことが必要であると理解している。そのような中でも、専門家から館側のニーズに対して必要となる専門知見を提供することができたと理解している。

(ウ) 岐阜かかみがはら航空宇宙博物館

i. 基本情報

名称	岐阜かかみがはら航空宇宙博物館
----	-----------------

所在地	岐阜県各務原市下切町 5 丁目 1
来場者数	260,134 名（2024 年度）
館種	理工
設置者	都道府県・市町村 ※共同運営

ii. 現状抱えている課題

HP や SNS（X/Instagram/LINE）をベースに対外的な広報活動を行っているが、SNS はフォロー数が伸び悩んでおり、効果的な PR が困難な状況となっている。また、テレビやラジオについても取り上げられる回数が少なく、令和 6 年度のテレビによる取材は、8 回（うち県外からの取材は 2 回）と伸び悩んでいる状況である。

iii. 専門家の概要

テレビメディアに関する株式会社グループ会社として、グループ内の SNS をはじめとした情報発信を行い、博物館分野においても、同社グループ主催展の宣伝発信を一手に引き受ける等、広報広告に関する知見と実績を有する専門事業者が支援を担当した。

iv. 専門家の主な支援内容

①第 1 回の支援

往訪した専門家に対して、施設内展示品の確認と案内を実施し館の概要について現場でインプットを行った。その後は、SNS に関連して、「目的の確認、現状分析の共有」を館側と行うとともに、聞き取り後の提案（投稿事例、展開方針、実施案のプレスト）に関する意見交換を実施した。その後の質疑応答では、活発な意見交換が行われ、館側の興味関心の高さが伺えた。最後に、専門家側から、HP 解析サイトの特徴などについて館側にフィードバックを行った。

②第 2 回の支援

SNS については、前回支援を踏まえて博物館側が実際に投稿作業をしていた際に困った点や新しく気になった点について解決に向けたアドバイスを実施した。その他、第 2 回支援までに館側から提出されていたアナリティクスの分析結果フィードバックや、前回の支援から今回までに投稿された内容の確認と改善アドバイスについても実施した。

また、HP 解析関連については、本支援の中ですぐに修正対応ができないため、館側が自らのウェブサイトの特徴を正確に理解することを目的として設定した。具体的には、「サイト全体構造をベースに第二階層の見せ方についての意見交換」「ウェブサイト全体の見せ方、構造のアドバイス」「解析内容のレビューとユーザー傾向の把握」「ウェブサイト内過去ページの活用方法」などを理解して、将来的な大幅な更新作業につなげていくこととした。

う

③第 3 回の支援

SNSについては、前回までの内容を踏まえて、全体的に企画ベースの話を展開していった。また、アナリティクスの分析結果のフィードバックや、前回支援時から今回までに投稿された内容の確認と改善に向けた具体的なアドバイスに加え、新しく始まる企画展に対する SNS 企画及び展開案について意見交換をした。

テレビ・ラジオに取材される広報・PR 活動とノウハウについては、専門家の本業であるテレビディレクターから見た意見や、「取材したくなる」「取材してもらう」ために必要な具体的なアクション方法についてやり取りを行った。

v. 支援結果

アナリティクス分析の結果を共有するとともに、分析方法についても伝えることができた。また、これまでの施策をもとに、今後実施すべき施策の内容を策定することができた。加えて、実際にマスメディアに取材されるような方法（打ち手）についても整理をすることができた。

vi. 本事例の特徴

同館は比較的規模の大きい館であるところ、一般的には大規模館については抱える課題についても輻輳的であることが多く、リソースとは違った理由により解決が困難な場合も見受けられる。もっとも、本件では、館側が自らの課題を概ね把握できていたため、課題に対応する専門家をマッチングできただけでなく、専門知見を活かした具体的かつ実践的な伴走支援を行うことができた。このように、館の規模が大きかったとしても、解決すべき課題が明確化している場合は、本事業の効果も高くなるという相関関係があることが判明したと理解している。

3. ファンドレイジング分野

(ア) 角川武蔵野ミュージアム

i. 基本情報

名称	角川武蔵野ミュージアム
所在地	埼玉県所沢市
来場者数	—
館種	総合
設置者	私立

ii. 現状抱えている課題

下記の 3 点について課題を抱えていた。

①個人からの寄附

個人寄附制度を設けているが会員数が少なく制度周知が予算面から十分に実施できていない。また、価格設定の妥当性や寄附額に応じた特典についても課題がある。さらに、少額から気軽にできるワンタイム寄附制度や広報との連携についても検討を進める必要がある。

②企業スポンサー

法人からの支援は年々減少傾向で支援額も減額傾向にある。寄附・協賛メニューの内容や寄付先として考えてもらうための活動について課題がある。

iii. 専門家の概要

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し、様々な団体へのファンドレイジング伴走支援や研修実績を有するファンドレイザーが支援を担当した。

iv. 支援内容

①支援第 1 回

「ファンドレイジング」基礎レクチャーとして、ファンドレイジングの範囲、体系、ロジックモデルの解説、アクションプラン、ドナーピラミッド、ドナーレンジチャートの解説を実施。解説を踏まえた博物館の現状把握と、今後注力すべき点について意見交換を実施。その後基礎レクチャーを踏まえたワークを実施し、ファンドレイジングを通じて実現したい成果（アウトカム）と手段（アウトプット）の整理、ドナーピラミッド・アクションプランの作成を実施。続いて、実際の館内を見学しながら寄附活動のフックやアクションプランの骨子ヒントについて意見交換を行った後、次回に向けての博物館側の課題として、アクションプラン、ドナーピラミッド、ドナーレンジチャートの整理を行い、目指す姿、現状把握のブラッシュアップを行うことで合意した。

②支援第 2 回

まずは、アクションプランに関するアドバイス、ブラッシュアップに向けた意見交換を実施した。その後、レクチャーを行い、戦略的に法人寄付を募るために知っておきたいこと、訴求力を高める提案の作り方について学び、ヒアリングの重要性について意見交換を行った。続いて、レクチャーを踏まえたワークを実施し、実際に博物館で検討中のトピックをもとにエグゼクティブホワイトボードを作成した。次回に向けての博物館側の課題として、エグゼクティブホワイトボードの整理を行い、実際の導入を見据えた動き出しをすることとした。

③支援第 3 回

前半では、専門家がアクションプランのリバイス、エグゼクティブホワイトボードのブラッシュアップ、個人寄付メニュー、個人会員メニューの事例紹介を実施。魅力ある寄附メニューの事例紹介、ドナーピラミッドを確実に登るための戦略策定についてレクチャーと、博物館とともにブレインストーミングを実施したほか、遺贈寄附についてレクチャーを実施。後半では、ワークを交えながら、個人寄付メニュー、個人会員メニューの検討を行い、博物館で具体的に検討している年間パスと、寄附会員制度の住み分け、あり方について議論を実施した。

v. 支援結果

ファンドレイジングに関する基礎的な知識のインプットを通して、漠然とした課題に対する確証を得ることができた。個人寄附・法人寄附についてのレクチャーを通じて、見直すべきポイントを把握し、共有することができた。本事業のように、個別に抱える課題をダイレクトに相談できる場があったことで、ファンドレイジングについて組織内で議論する風土の醸成につながった。

vi. 本事例の特徴

本事例においては、専門家が基本的な知識を確認する講義を行った後に、実際に博物館で検討中のテーマを取り上げてワークを行うという取り組みが効果的であったと考えられる。

(イ) 公益財団法人みやうち芸術文化振興財団（アートギャラリーミヤウチ）

i. 基本情報

所在地	広島県廿日市市
来場者数	2134 人（令和 6 年度）
館種	美術
設置者	私立

ii. 現状抱えている課題

企画展やイベント内容を充実させ、来館者の鑑賞体験を深める試みを進めているが、賛助会員を獲得するための営業活動が十分にできていないという課題を抱えている。現在、各活動の費用は、財団関係者からの寄付金が主な財源であり、賛助会員の制度も設けているが、集められている会費は僅かに留まっている。

iii. 専門家の概要

広報・ファンドレイジングの実績を多数有する、ファンドレイジングコーディネーターが支援を担当した。

iv. 支援内容

①支援第 1 回

専門家が会費募集と寄付の各種類についてメリット・デメリットの講義を行った後、他館の取り組み事例、財団の現状と取り組むべき課題のリスト化を行った。その後、博物館側が開催中の展示案内、財団の収蔵作品について案内をしたのち、現在使用しているツールの確認（メールマガジンのソフトなど）を行った。最後に、これまで支援をしてきた人への感謝を伝える活動についての講義が行われた。

②支援第 2 回

支援第 1 回の内容を踏まえ、参加者がアートギャラリーミヤウチの特徴や強みを書き出すワークショップを行った。博物館側が自館の課題と特徴を理解することに繋がった。

③支援第 2 回

第 2 回の支援内容を踏まえ作成したパンフレットを参考に、専門家と博物館側で館の紹介をするための情報整理を行なった。その後、賛助会員の特典内容について見直し、個人・法人と口数によって特典内容のプランを具体的に出し合った。非常勤職員 2 名も参加し、細かい設定や内容の議論を行った。実際に、個人・法人ともに 4 種類の口数に分け、個人・法人ごとに口数に対応した特典表の素案を作成した。

v. 支援効果

専門家支援を通じて、直接的な効果としては、会員制度の見直しを行い、具体的な特典プランを新たに作成することができた。また、間接的な効果として、既存のパンフレット更新や活動の見直しを行うことができた。財団として取り組んできた事柄や特徴について理解することが、寄付を集める上では重要な要素であることを理解いただくことができた。

vi. 本事例の特徴

本事例が、事業期間で成果を挙げられた要因の一つとして、第2回支援の場で専門家という博物館の運営に直接関与していない人材が関与したワークショップを行ったことで、館側自身が人材育成に繋がる事業の発信が十分にはできていないという課題を実感できたことが挙げられる。実感を伴って課題を認識することができた結果、会員制度を見直し、会員制度に人材育成活動を支援できる仕組みも設ける案が出る等、今後の会員制度のあり方を具体的に変化させることができたものと考えられる。

(ウ) 我孫子市鳥の博物館

i. 基本情報

名称	我孫子市鳥の博物館
所在地	千葉県我孫子市
来場者数	27,405名(2022年)
館種	自然史
設置者	市町村

ii. 現状抱えている課題

平成2年の開館以来、現在に至るまで展示のリニューアルを行っておらず、展示内容の魅力向上が課題となっており、展示リニューアルを目指している。しかし、財政当局よりリニューアルに必要な財源の確保を求められており、クラウドファンディングの実施や民間企業からの支援などの財源確保策について検討を進める必要が生じている。

iii. 専門家の概要

クラウドファンディングに精通する専門家として、国内のクラウドファンディングサービス事業者が支援を担当した。

iv. 支援内容

①支援第1日

財源間のシナジー効果を説明し、現在の財源のバランスと課題を確認した後、博物館にとって最も重要な課題を分析するため、以下のワークショップを実施した。

1. SWOT 分析：事前に提供いただいた情報をもとにディスカッションしながら、組織を取りまく外部環境と内部環境を Strength（強み）、Weakness（弱み）、Opportunity（機会）、Threat（脅威）の 4 つの要素で要因分析
2. ステークホルダーピラミッド：事業で関わる団体や人についてヒアリングしながら、組織の持つ関係資本の洗い出しを実施
3. ペルソナ策定：事業や寄付対象者になる方の解像度を上げるため、来館者の様子・アンケート結果などからペルソナを作成した。

上記のワークショップを通して見えてきた、組織にとっての実現したい状態や課題、その間にあるギャップを埋めるにあたってのボトルネックを、改めて言語化し、次回までのアクションを決めた。

②支援第 2 日

ファンドレイジング手段の検討のために以下を実施した。

1. 他団体のファンドレイジング事例研究

他の博物館や施設リニューアルのクラウドファンディングを確認し、ストーリー設計やリターン設計、集客などの良い点・悪い点等の分析を行った。

2. クラウドファンディング実施に向けた企画立案

専門家から、クラウドファンディングの骨格となるターゲットとリターンの考え方についてレクチャーし、博物館側でリターン案を検討した。ペルソナに合わせた様々なリターン案を検討することができた。

③支援第 3 日

ファンドレイジングでの手段の検討及び、広報発信の際のメインメッセージの検討のために以下の講義やワークを実施した。

- ・ これまでの前提のすり合わせ | 現状と課題
- ・ 様々な資金調達手段について
- ・ 寄付を募るための「共感」を考えるワーク
- ・ 寄付集めの土台 | 情報発信ワーク
- ・ 参考情報、ファンドレイジング計画

v. 支援効果

専門家支援を通じて、館のリニューアルに向けたファンドレイジングのクラウドファンディング分野に関して足掛かりとして、実施する上でどのような点を意識しながら進めていくべきかノウハウを得ることができた。

vi. 本事例の特徴

本事業においては、クラウドファンディングを行う上で必要な分析のワークショップを行う際に、一方的に指導を受けるだけでなく、博物館側も主体的に取り組んだことで、理解が深まったものと考えられる。

(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以下のとおりである。

表 21 アンケート回答結果（博物館）

カテゴリ	項目	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	5	5	4
	支援内容	4	4.5	4	4
	支援期間	3	3.5	3	3
	支援回数	3	4	3	3
	諸手続き	4	4	4	5
実施結果	マッチングの適格性	5	5	5	5
	専門家のスキル	5	5	5	5
	専門家の支援に対する姿勢	5	5	5	5
	支援頻度	3	4	3.5	3
公募方法	説明会	4	4	3	4
	公募方法	4	4	4	4
博物館スタッフの能力開発・人材育成の成果	支援期間中の事務局の対応	4	4.5	3.5	4
	知識・スキルは期待通り向上したか	4	4	4	4
	スタッフの自信やモチベーションは向上したか	4	4.5	4	5
	事業・取組課題や不安は解決したか	4	4	4	3

回答に特徴が見られたのは特に下記のカテゴリの設問である。

1. 制度全体

概ね評価が高く、「自館単独の取り組みとしては対応が難しいと考えていたところ、支援制度により問題解決の糸口をつかむことができた」「民間からの支援を受けることで、公的機関では知ることができないノウハウを吸収できた」といった制度に対する前向きな意見が多くみられた。その一方で支援期間・支援回数については、全体的に満足度が低かった。概ね問題ないとする意見もあったが、支援機関については、「支援が決定してから実施完了までの期間が短すぎる」「スタッフ自身のスキル習得・向上までにはもう少し長い期間、伴走していただくほうが効果的ではないか」といった意見のほか、支援回数についても「もう少し回数(は増やしたほうが良い)」といった意見も見られた。

2. 実施結果

全分野にわたって非常に評価が高く、特にマッチングの適格性・専門家のスキル・専門家の支援に対する姿勢は、いずれも全分野において最高評価であった。意見としては、「博物館が考える課題、理想とのギャップを理解

してくれた上で、マッチングしてくれているのだと感じた」「博物館側が不足している技術的な課題を的確にサポートしていただいた」といったものが見られた。一方で支援頻度については、唯一評価がやや低く、「期間が短いため、支援の内容を踏まえて博物館側で検討を重ねる時間が十分に確保できなかった」という意見が多く見られた。博物館に対するアンケート結果の詳細は別添資料 1 を参照されたい。

② 専門家

専門家に対して実施したアンケートのうち、5段階の選択式設問に対する回答結果は以下のとおりである。

表 22 アンケート回答結果（専門家）

カテゴリ	項目	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	4	4	4	5
	支援内容	4	4	4	4
	支援期間	3	3	2	5
	支援回数	3	3	2.5	4
	諸手続き	4	3	3	5
実施結果	博物館側の育成人材の対象が明確	5	5	4	5
	博物館側のスキル獲得の意識	5	5	4.5	5
	初回面談時の課題感等と実施時との乖離	3	3	4	3
	博物館の対応や事業への協力度合い	5	5	4	5
	当初ゴールに対する博物館側の達成度合い	4	4	3.5	4
支援先への貢献度	博物館スタッフ能力開発・人材育成への貢献	4	4	4	4
	博物館の事業・取組課題や不安への貢献	4	4	3.5	4
	ご自身のスキルの活用度	4	4	4	4
専門家ご自身への効果	支援を通しての知識・スキル向上	4	4	4	4
	博物館事業やその課題への理解	4	4	4	4
	今後のキャリアや専門家自身の本業への効果	4	5	4	5

事務局対応	派遣依頼まで事務局の対応	5	5	5	5
	支援期間中の事務局の対応	4	5	3.5	5

回答に特に特徴が見られたのは下記の 4 カテゴリである。

1. 制度全体

支援制度全体や支援内容については概ね評価が高かったが、支援期間・支援回数・諸手続きについてはやや評価が低かった。

支援制度については、「博物館法が改正され、博物館を取り巻く状況が変化しているため、専門家派遣は必要とされる取り組みである」「専門家が助言することで、各自治体が認識していなかった現状や課題が整理され、今後目指すべき方向性・役割が明確になった」といった事業に対する前向きな評価が多かった。

しかし、支援期間については多くの専門家から短いという意見が挙げられた。特に、「各館の事情を踏まえて伴走支援を行うには期間が短い」「1 館あたりの支援期間は適切だが、複数館を担当すると負担が重い」「関連団体の最大 15 回までの支援を行うには期間が短かった」といった意見が見られた。

また、支援回数については「最大 7 時間×3 回という形ではなく、柔軟な設計が必要」「回数が少なく、支援できる内容が限られてしまう」「支援実施の間の博物館側とのやり取りが認められていなかったため、進めづらかった。支援の間の簡単なミーティングやメールでのやり取りも支援として認められると進めやすい」といった意見が多く寄せられた。

諸手続きについては、デジタルアーカイブ分野と展示・広報分野で評価が低かったが、意見としては「報告書作成時間として上限 2 時間まで謝礼を請求できる仕様になっているが、2 時間では足りず実態に即していない」「デジタルアーカイブ分野では、支援前に目録聖地や講座資料準備等、実際の支援までに時間を要するが、謝金対象に含まれていないため専門家にとっては負担が重い」といった意見が示された。ほかにも、「専門家の居住地から遠方で支援を行う際に、支援時間が短いと負担が重く採算が合わない」「支援館に専門家が利用できるネット環境が完備されておらず、wi-fi が自己負担になってしまった」という専門家の負担についての言及が多く見られた。

2. 実施結果

実施結果については、全分野において博物館の人材育成・スキル獲得に向けての意欲や本事業に対する協力度合の評価が高かった。具体的には「前向きに取り組まれ、博物館側から主体的に改善案のたたき台を提示された」「長期的な事業計画の再検討や関係者との調整など前向きに動いてくださった」といった、博物館が前向きに本事業に取り組んでいるという旨の意見が多く見られた。

しかし唯一評価がやや低かった項目が初回面談時の課題感等と実施時との乖離であり、「博物館側が初回面談で伝えていた課題と、実際の課題に乖離があった」「デジタルアーカイブ分野については、目録の整理状況を実際に見ないとわからないことも多い」といった意見が見られた。

3. 専門家ご自身への貢献度

専門家ご自身への貢献度については、今後のキャリアや専門家自身の本業への効果に対する評価が高かった。具体的なコメントとしては、「公立博物館に対する支援について、課題やそれを克服する取り組みなどについて知見を深めることができた」「現状のヒアリングから課題を浮き彫りにし、運営の方向性を助言する経験は、今後

の本業活動において非常に有益であった」「もし同様の機会があったら、今回の経験を生かしてスムーズに支援を行えると思う」といった前向きな意見が多く見られた。

4. 事務局対応

事務局対応については、派遣依頼時・支援期間中共に評価が高かった。「オンラインの説明等丁寧に対応いただいた」「質問に対して迅速に対応いただけた」という前向きな意見が多かった。一方で、「事務局の問題ではないかもしれないが、一部支援が始まってからの規則や計画の変更等、重要なことで事前の説明と異なる箇所があった」「支援内容が完全に丸投げであったため、すべて専門家が考えないといけないことに違和感があった。支援例みたいなメニューがあるとよかった」といった意見も頂いており、対応策について検討する必要がある。専門家に対するアンケート結果の詳細は別添資料 2 を参照されたい。

(3) 事業全体に対する提言

本事業における実証結果を踏まえて、事務局として考える継続が望まれるポイント・改善が期待されるポイントは下記のとおりである。

① 継続が望まれるポイント

(ア) 本事業の趣旨

本事業では、「多様化・高度化する各博物館の課題や現状に対して、各館が主体的に解決を行う際の伴走支援を実施すること」を趣旨目的としている。この趣旨を離れて、各館の課題に対して対応するための方法として、専門家側が主体的に各課題に対してアプローチしていきということがありうる。もっとも、この方法は、事実上の民業圧迫につながりかねない選択肢でもあるため、上記の方針をしっかりと踏まえた上で（＝継続した上で）民業圧迫とはならないように、課題解決の主体を確実に博物館側へ固定化していくことが期待される。

(イ) 支援スキーム及び期待される役割

本事業で定めた全体の支援スキームと各ステークホルダーの役割については、個別のケースにおいては改善や深掘りなどの作業を行う必要があるものの、枠組みとしては問題無く機能したと評価している。そのため、全体の枠組みについてはこれを維持した上で、個別のケースで見られた対応内容については、運用面での改善点としてあらかじめケアしておくことが期待される。

② 改善が期待されるポイント

(ア) 支援テーマの細分化

本事業では、3つのテーマに即した各館の課題に対して、対応可能な専門家を割り当てた。もっとも、事業を進めていく中で、3つのテーマという粒度感では課題の抽出が困難なケースも散見された。

そのため、3つのテーマは維持しつつ、今回得られた各テーマにおける細分化の内容も踏まえて、各テーマの中でサブカテゴリを示すことが期待される。

(イ) 事業経費の対象範囲

本事業では、移動時間や事前準備を経費負担の対象外として事業進行していた。もっとも、移動時間について片道で最大 5 時間程度かかったケースや、各館の課題にできる限り対応した助言内容とするために多くの準備時間を要したケースなどが散見された。

このうち、特に事前準備については、本事業の趣旨でもある「各館の課題に寄り添った伴走支援」という枠組を確実に維持するためには認めていくことが望ましいと考える。

(ウ) 事業経費の費用感

本事業では、謝金の単価決定に際し、「文化庁謝金単価表」を参照とした。もっとも、この単価基準では、その他の事業経費負担の内容と合わせて、十分ではないという意見が散見された。

このうち、文化庁謝金単価の活用は、本件と同様の事例でも多く選択されている手法の 1 つであるため、変更の必要はないものとする。一方で、上記（イ）でも述べたように、次年度以降に向けては事業経費の負担対象範囲を広く取り扱うことも合わせて検討すべき点が期待される。

(エ) 関連団体等に関する専門家派遣人数

本事業では、個別館のほかにも博物館関連団体等についても派遣先対象としているところ、博物館関連団体等は、本体となる関連団体等以外にも連携館とのやり取りも進めていかなければならない。そのため、個別館の時と比較すると関連団体等については専門家にとっても負担が大きいものと推測される。

特に、博物館関連団体等については、最大 15 日を 1 人の専門家で回しきる想定では困難が生じるものと理解している。そこで、博物館関連団体については、複数名での対応を可能とする運用の検討を進めていくべきであるという点が期待される。

(4) 個別テーマに対する提言

① 継続が望まれるポイント

(ア) デジタルアーカイブ分野

デジタルアーカイブ分野においては、表 21 アンケート回答結果（博物館）でみられるように、博物館側の専門家のスキルやマッチングの適格性に対する評価が高かった。評価が高かった理由として、博物館分野の実績を有する専門家の選定と、専門家と博物館側の意見を考慮したマッチングを実施した点が考えられ、継続が望まれるポイントとして挙げられる。

i. 博物館分野の実績を有する専門家の選定

本年度はデジタルアーカイブ分野における専門家選定の際に、博物館に対するデジタルアーカイブに関する事業を行ったことのある専門家に協力を依頼した。博物館への支援の経験を有し、博物館特有の事情について理解している専門家が支援を行うことで、博物館の課題解決へのニーズを満ち、人材育成やスキル獲得の成果が見られた。

ii. 専門家と博物館側の意見を考慮したマッチング

デジタルアーカイブ分野で専門家と博物館のマッチングを行う際に、専門家 4 社一同に関して意見交換を行うオンライン会議を実施した。各館に関する課題や現状に対してご確認いただき、専門家側からマッチング

に対してご意見を頂戴するようにした。その結果、博物館のデジタルアーカイブに関する深い見識のある事業者同士で意見交換を行うことで、博物館側の抱える課題に応じて適切なマッチングを行うことができた。

また、専門家との意見交換会で、博物館側の支援への希望について詳細を確認する必要があるというご意見を頂戴した博物館に対しては、事務局にてヒアリングを実施した。ヒアリングを行った結果、博物館側の求めるニーズの詳細が明確になり、適切なマッチングに繋がった。

(イ) 展示・広報分野

展示広報分野は、博物館側にとっては、博物館事業のいわば本丸ともいえる分野であるため、専門家の有する知見が館にとって全くの初見であるということは少なかったとも思えるが、異なった視点の提供や課題の構造化など、展示広報分野の専門知見を最大限に活用した支援が展開された。支援が概ね成功した理由として、専門家人材の選定とマッチングの成功が挙げられ、この2点は次年度以降も継続が望まれるポイントである。

i. 専門領域が異なる専門家の選定

専門家を選定する際に、展示広報を業とする専門事業者と、広報のうちコピーライティングを専門とする個人専門家に協力を依頼した。

展示広報を専門とする事業者のうち、展示を専門とする事業者については、博物館事業の本丸である点を考慮し、これまで博物館事業との接点の深い専門事業者に打診し事業協力を得ることができた。当初の想定とおり、同事業者が持つ専門的な知見を活かして、博物館に対して有効な支援していただくことができた。また、広報を専門とする事業者については、求められている専門性が「伝わりにくいものを分かりやすく」伝えるということであり、博物館事業との日常的な接点はマストではないという判断から、博物館以外にも広く広報業務を取り扱っている事業者を選定した。こちらは当初想定以上に各館ニーズに応えることができていたと考える。その要因としては、派遣された専門家が、「博物館事業を詳しく知らない」状況で当該館との接点を持てたことで、館の広報面での課題を異なる視点からより的確に分析することができたのではないかと想定している。

また、展示広報を専門とする個人専門家にも個別で打診をし、事業への協力を得ることができた。こちらも当初想定以上に有効な支援につなげていただくことができた。これは、本事業の目的でもある「館側に専門知識を残せるような支援」を強く意識していただいたことが要因と考えている。

ii. 博物館の課題に応じた適切なマッチング

展示広報分野の博物館には、展示と広報のそれぞれの分野の中で、館全体の展示広報の計画や進め方といった館全体に関する課題に対する支援を受けたい館と、特定の課題（全体ではなくある特定の分野やイベント）に関する支援を受けたい館が存在した。

前者については、課題の解決に向けた助言の対象が多岐に渡ることが想定されたため、選定した専門事業者のうちでも、特に他分野に知見のある事業者をあてることとした。これにより、館側のニーズに応えることができる専門家をマッチングさせることができた。

これに対して、後者については、より課題や打ち手が明確であったため、その課題に対して具体的に専門的知見を発揮できる専門家をあてることとした。実際の支援の場面でも、具体的なやり取りが行われており、専門知見が館側にトレーズされるような支援内容であった。

以上のことから展示広報分野においては、課題の粒度感や内容に合わせて最適な専門家をマッチングさせることで、本事業のスコープの範囲内で館のニーズに対して専門家の専門性を提供することができた。

(ウ) ファンドレイジング分野

ファンドレイジング分野においては、博物館側がファンドレイジングに関してあまり知識が無い状態で専門家をご支援いただくケースが多かったが、今後のファンドレイジングの運営に関して足掛かりをつかんでいただくことができた。支援が概ね成功した理由として、専門家人材の選定とマッチングの成功が挙げられ、この2点は次年度以降も継続が望まれるポイントである。

i. 専門領域が異なる専門家の選定

専門家を選定する際に、クラウドファンディングの専門事業者と、ファンドレイジングの個人専門家に協力を依頼した。

クラウドファンディングの専門事業者は、多くの支援経験があるため、専門領域に関してはネクストステップへの道筋の検討がスムーズに実施可能と思われ、協力を依頼した。想定とおり、クラウドファンディング事業者が持つ専門的な知見を活かして、博物館に対して有効な支援していただくことができた。

ファンドレイジングの個人専門家は、クラウドファンディングのみならず総合的な課題へのアプローチに有効性があると思われ依頼した。ファンドレイジングの個人専門家による支援を行った利点は下記の3点である。

- ・ ファンドレイジング分野においては、個人で支援を実施している専門家が複数おり、そのような専門家派遣による支援にも慣れているため、博物館側の満足度も高くなる傾向にあった。
- ・ ファンドレイジング協会の認定ファンドレイザーの資格はファンドレイジングに対し知見があることを担保するものであるため、保有者を選定することで支援の質を高めることができた。
- ・ ファンドレイザーは博物館以外にも国や自治体のファンドレイジング事業にて、専門家派遣の経験を有するため、事業に慣れておりスムーズな支援を行うことができた。博物館側の課題の粒度が様々である一方、オールマイティーに課題対応が可能な専門家が多く、初期的な知識からネクストアクションの検討まで対応いただけた。

ii. 博物館の課題に応じた適切なマッチング

ファンドレイジング分野の博物館には、総合的にファンドレイジングについて支援を受けたい館と、特定の課題（クラウドファンディングが主）の支援を受けたい館が存在した。

総合的な課題を持つ博物館に関しては、個人で支援を行う認定ファンドレイザーの皆様を派遣し、今後注力すべき課題を博物館と共に検討するなど、来年度以降のネクストステップを検討することができた。

特定の課題（クラウドファンディングが主）の博物館に関しては専門事業者を派遣し、本質的な課題導出からクラウドファンディングなどを実施する場合の検討を行った。特にクラウドファンディングの検討では、実際に来年度からクラウドファンディングを実施することを念頭に置き、必要な情報の洗い出し等を検討することができた。

以上のことからファンドレイジング分野においては、専門領域の異なる専門家の選定と博物館の課題において自他適切なマッチングを行うことによって、今回の支援スキームにおいて、初期知識のインプットから、課題の検討やネクストアクションの検討など、本支援の目標を概ね達成できたと考える。

② 改善が期待されるポイント

(ア) デジタルアーカイブ分野

デジタルアーカイブ分野においては、先述のとおり博物館側からの評価は概ね高かったが、専門家側からは負担が重かったという声や、デジタルアーカイブという分野に支援制度が即していないという意見も多く寄せられた。改善が期待されるポイントについて、支援体制、支援方法、支援内容、諸手続きの4点に関して以下に記載する。

① 支援体制

本年度の支援体制においては、各博物館に対して派遣する専門家を一人としていたがデジタルアーカイブ分野においては、固定の専門家一名で支援する方法が、館側の希望した支援の実態とそぐわない面も見られた。博物館がデジタルアーカイブ化を進めるにあたっては、目録整理、メタデータ作成、アーカイブ公開等様々な段階を踏む必要があり、各段階において専門性が異なるため、一人の事業者が全てを担うことが難しい。実際、本年度の支援においても、専門家が自身の専門外の依頼を受けて対応に苦慮している場面が見られた他、専門家が専門外のことも事前に調査する必要が発生し、負担が重くなってしまったという例もあった。

② 支援方法

本年度の体制においては、各博物館への支援は1日あたり最大7時間までで、上限が3日と定められていた。よって、博物館間の公平性を担保するため、また本事業における実証を適切に行うため、支援以外のタイミングでのメールやオンライン会議等で、支援にかかわる具体的な内容に関するやりとりは控えていただくよう、事務局からお願いする形で運用をしていた。しかし、実際には、博物館側がデジタルアーカイブに関連する作業を進めていて、早急に疑問点を解消する必要性が発生する等、博物館と専門家側で支援の間にやりとりをできないことで不便が発生している例も多く見られた。デジタルアーカイブの支援は、専門家が派遣されてその場で指導するだけでは進まないため、本年度の体制で定められていた支援日数の定め方は、必ずしもデジタルアーカイブ分野における支援にはふさわしくないと見える。

③ 支援内容

本年度の支援体制においては、各博物館の課題に対して、特に支援内容を定めずに、専門家側に現状分析から依頼して適切な支援内容を判断して実行していただく形をとっていた。この形式により、博物館側にとっては、デジタルアーカイブに関する館の事情やニーズを汲んだ支援として評価が高かったが、専門家にとっては支援内容を検討する時間・手間が発生してしまい、負担になったという意見も見られた。特に、専門家一人当たりの支援館数が少ない場合は問題ないが、支援館数が多い場合は、負担が重くなってしまっていた様子が窺われた。

④ 諸手続き

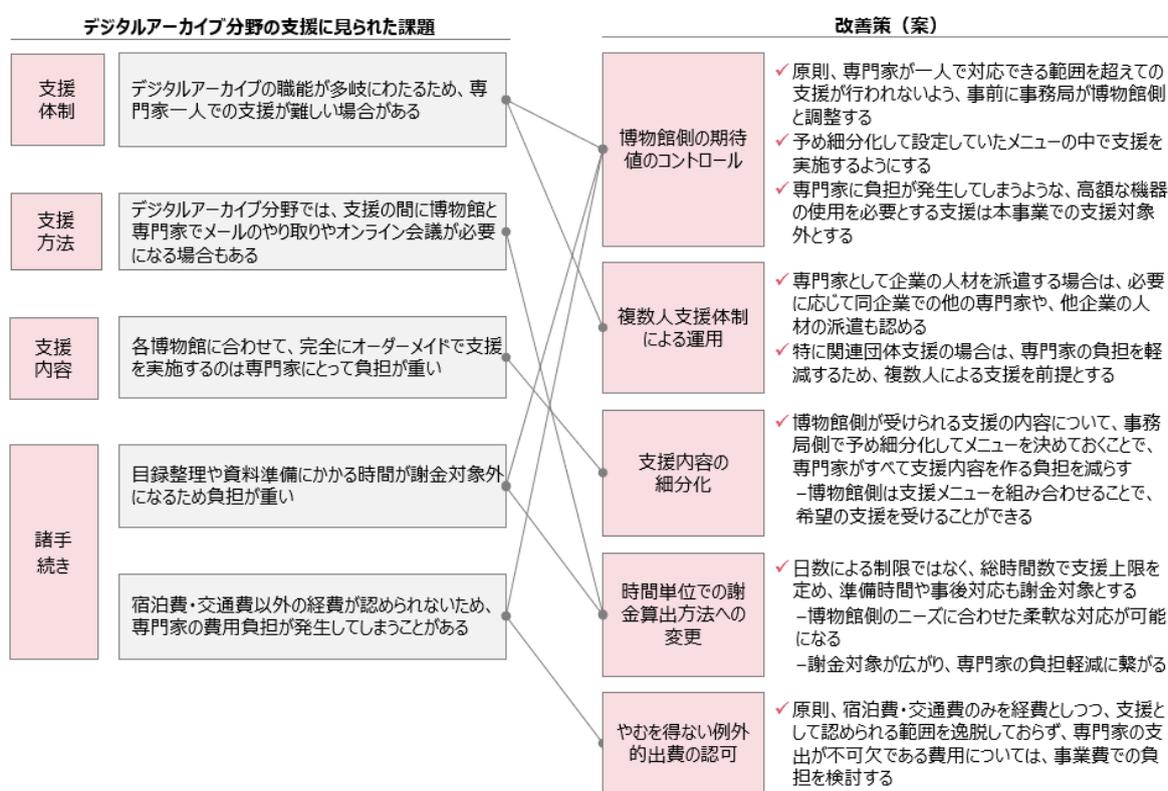
デジタルアーカイブ分野においては、支援日当日の進行を円滑にするために、専門家側で事前に博物館側の目録の確認や整理を行う、講義用の資料を作成するといった事前準備を行わざるをえないという例が多く見られた。本事業では準備時間を謝金の対象時間として計上していなかったため、専門家の時間外作業

が多数発生してしまった。博物館側から作業の依頼があった場合、専門家も博物館の期待に応えようとして断るのが難しいといった背景もあり、専門家側の負担が重くなってしまった。

また、本年度の手続きとしては、交通費・宿泊費以外を経費として認めない方針をとっていたため、専門家の wi-fi レンタル代が自己負担になってしまったという例が見られた。また、本年度は事例として見られなかったが、次年度以降デジタルアーカイブ分野特有のデジタル化の演習等を支援で扱う際に、場合によっては費用面で専門家の持ち出しが発生してしまう可能性がある。

上記 4 点を改善するために期待されるポイントとして、必要な方法として事務局による博物館側の期待値のコントロール、複数人支援体制による運用、支援内容の細分化、時間単位での謝金算出方法への変更、やむを得ない例外的出費の認可が考えられる（詳細は図 6 参照）。

図 6 デジタルアーカイブ分野の課題と解決策（案）



(イ) 展示・広報分野

展示広報分野において、制度の改善が期待されるポイントとして、下記の 2 点が挙げられる。

① 支援期間

本年度は実証事業という位置づけもあり、支援期間が実質的に約 4 か月弱と非常に短い中での支援実施を余儀なくされた。

この点、特に広報分野については、実際に対外的な広報発信を実施した上で、その効果を計測、分析をしたうえで、分析結果を踏まえて再度広報発信を行っていくという流れが有効であるところ、今年度の期間内では、いわゆる P D C A を回すまでの時間をとることができなかった。そのため、広報発信効果の分析については十分な伴走支援を受けることができなかったケースが大半であった。

次年度以降については、広報発信効果の分析まで伴走支援を実施することができるように、可能なかぎり長い期間を事業期間として確保する必要がある。

②支援回数

本年度は実証事業という位置づけもあり、支援期間が実質的に約4か月弱と非常に短い中で、個別館であれば最大3回までの支援が可能であった。

この点、本事業における展示分野については、展示レイアウトなど全体の修正ではなく、既存の収蔵品についてコピーライティングなどを活用してどのように見せ方を変えていくのかをメインに問われていたものと理解している。（展示レイアウトそのものの変更には多額の予算が必要となるため）専門家から得た知見を活かして、館内の収蔵品のコピーライティングをやり直してみる場合、約4か月弱で全3回という回数は、頻度としても回数としても物足りなさが残ってしまったため、表21 アンケート回答結果（博物館）で見られるような結果につながっているものと考えられる。

次年度以降については、回数上限ではなく、予算を意識した上で時間数上限を検討するなど、より使いやすくなるような流れを進めていく必要がある。

（ウ）ファンドレイジング分野

ファンドレイジング分野において、制度の改善が期待されるポイントとして、下記の3点が挙げられる。

①必要に応じての集合研修の実施

本年度の事業において、専門家が支援前に準備時間を確保することが難しく、本事業専用の資料を作成いただくことが難しかった。しかし、初期的な知識の提供は専門家と博物館の1対1の支援形式でなくとも提供可能であると思われる。

よって、採択された館に対しては一律に研修を実施するなど検討の余地がある。一方で初期知識の提供が、専門家と博物館の関係構築や、新たな課題発見において重要な役割もあるため、一概に不要とは言えない。

②博物館側の期待値の設定

本年度は、支援時間や支援期間の制約から、専門家と博物館側の期待値に沿う支援の提供が難しいケースがあった。今回の支援の時間内では課題解決には至ることができず、課題解決のファーストステップの検討のみとなっているが、その後の支援提供に関しても準備できるとよく、博物館側が求めている期待値として検討以降のステップが含まれている場合もあった。

よって、限られた支援時間内で何を指すか、どこまで行うかに関しては事前の合意・説明が重要であり、必要に応じて事務局・文化庁が介入して対応する必要がある。

③専門家の確保

本年選定されたファンドレイジングの個人専門家のうち、博物館への支援のみを専門とする方は少なく、他の分野においても支援を行っている方も多かった。そのため、専門家一人で多くの館を担当することが難しかった。来年度以降、採択する博物館数を増やす場合には、新たな個人専門家の確保・育成についても検討する必要がある。

(5) 次年度以降のあるべき姿

ここまで、実証事業の検討から、実施内容、実証結果の分析と次年度以降に向けたポイントなどを説明してきた。これらの内容を踏まえて、本事業の趣旨を踏まえて次年度以降も継続的に事業実施していくために必要となる事項を以下のとおり整理する。

① 事業趣旨の設定

本事業の背景として、博物館法の改正等により博物館に求められる役割が急速に多様化・高度化している一方、様々なリソースが不足している現状から博物館側がこれらの動向に対して十分に対応ができていない状況が散見される。

そのため、博物館を取り囲む現状を踏まえ、この現状課題に対応する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急務となっていることから、本事業では、博物館の機能強化を目指し、学芸員等の資質向上を図るために各館の課題に対する専門性を有する専門家を各館に派遣する。

派遣にあたって、博物館自身による主体的な取組をベースに、専門知見を有する専門家が課題掘り起しや論点整理などのコンサルテーション及び具体的な取組に対する伴走助言を行うことを内容とする。

① 事業説明会の実施

- ・ 事業実施者は、契約締結後速やかに博物館や自治体等の対象者に向けた事業説明会を実施すること。事業説明会の開催にあたってはオンライン方式で行い、より多くの参加者が聴講できるようにすること。
- ・ 事業説明会の開催にあたっては、日本博物館協会など関係者団体のほか、各都道府県・政令指定都市等に文化庁から告知（予定）することに加えて、事業実施者においても広く周知することに努めること。
- ・ 事業説明会では、本事業の趣旨が正確に伝わる内容とした上で、質問対応等にも確実に対応すること。

② 事業募集・相談・選定

- ・ 事業実施者は、事業説明会后に博物館等からの事業応募を専用HP等で受け付けること。
- ・ 相当程度の募集期間を確保した上で、博物館等からの相談についても随時対応するとともに、判断等が困難な場合は文化庁に相談する体制を構築すること。
- ・ 募集方法や募集時に収集する項目については、事後の事業実施を円滑に進めることができるようにするため、事業実施者から文化庁へ提案、協議の上で同意を得ること。
- ・ 応募されてきた内容について、本事業の趣旨に沿っているのかを正確に確認・調整した上で、事業実施者の検討案を基に文化庁と協議の上、応募館・団体の中から選定すること。

③ 専門家の選定・派遣

- ・ 本事業で求められる専門性を有するとともに趣旨に賛同する専門家を必要人数リストアップすること。
- ・ 選定した応募館・団体に対応する専門家の選定については、応募内容と各専門家の専門性等を基に実施される事業実施者の提案を踏まえて、文化庁及び関係者との協議の上で決定すること。
- ・ 決定した専門家への連絡は事業実施者が行うとともに、専門家と博物館等双方と調整を行うこと。
- ・ 実施事業者は専門家に対して必要経費の支払いを行うこと。経費支払いの方法や支払いの根拠などについては、実施事業者において検討の上で、文化庁及び関係者との協議の上で決定すること。

④ 本事業の対象となる各館・団体における現状・課題

- ・ 本事業で対象となる各博物館・団体における現状・課題は、以下の3テーマの中から、本事業の趣旨を踏まえて対応可能なものを抽出したものとすること。その際、複数テーマを同時に対象とはしないこと。加えて、同一テーマ内であっても、原則として専門領域が異なる現状・課題を同時に対象とはしないこと。

A. デジタルアーカイブ、コンテンツ造成支援、知識・技術の提供

博物館におけるデジタルアーカイブの作成や DX に資するような整備、資料の価値や魅力を伝えるためのコンテンツ造成などに取り組む内容など。

B. 展示や広報発信の改善を行うための支援、知識・技術の提供

観光来訪者への対応やこれからの博物館に求められる社会的価値形成のための、楽しく理解を深めることができる展示や広報発信の改善を行う取組。

C. ファンドレイジング活動支援、知識・技術の提供

多様な博物館支援を集め、博物館活動の充実に繋げるためのファンドレイジングの取組。

⑤ 派遣する施設及び派遣時間数等（目安）

- ・ 複数の博物館と連携する中核館（※）、地域の博物館協会 等

※例：県立博物館が市町村博物館の連携の中核となっている場合等

上限 5 団体（1 団体 150 時間まで専門家の派遣が可能、期間中の現地往訪については、1 団体・連携館ごとに 3 回を上限）

- ・ 個別博物館

上限 60 施設（1 施設 30 時間まで専門家の派遣が可能、期間中の現地往訪は 3 回を上限）

⑥ 実施内容

- ・ 専門家による事業実施方法については、往訪、オンライン会議等の方法を組み合わせるなど効率的な方法により実施すること。
- ・ 事業実施者と専門家、各館・団体及び文化庁との役割分担については、本事業を円滑に進行することができる内容を事業実施者において提案するとともに、文化庁と協議の上で決定すること。

⑦ 事業報告書の作成

- ・ 事業実施者は、上記の①～③の業務について、成果と課題を分析検討し、事業報告書を作成すること。
- ・ 事業報告書では、それぞれの専門家と館・団体との事業実施内容を記載するとともに、概要版を作成すること。

第4章 まとめ

国内の文化芸術団体や文化施設が運営における自律性・持続性の向上が求められているなか、特に博物館については、博物館法の改正や ICOM による新たな博物館の定義などの国内外の動向の大きな影響を受けている。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は、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・ノウハウの獲得が必要不可欠な状況にある。

本実証事業で取り組んだ博物館への専門家派遣事業は、この博物館人材の育成に向けた第一歩目として有効性の高い制度であるものと考えられる。各館への専門家の支援内容は、個別館においては最大 3 日間であり、非常に限定的な支援ではあるものの、本実証に協力いただいたほとんどの博物館からはその有効性について肯定的なフィードバックを得ることができた。一部の規模の大きな博物館を除き、中小規模の博物館の多くは、人員や予算が少なく、新たな知見や能力の獲得に割ける新たな予算の確保や体制の構築もままならない状況である。こういった状況を踏まえると、限定的な支援ではあるものの、博物館側の金銭的負担が生じず、かつ事務的な負担も少ない条件で、専門家が手ほどきを行い、博物館の現状や課題を一緒になって分析・把握し、進むべき方向性に示唆を与えるといった伴走支援手法は十分に有意義であるものと考えられる。

一方で、本事業を恒常的な制度としていくには、まだクリアすべき課題が多く残っている。特に博物館の課題や支援ニーズに合わせた知見や経験を有する専門家と博物館のマッチングをより精緻に行っていくこと、また本実証において生じた当初想定していたよりも大きな専門家側の負担感を軽減することについては、本制度を持続可能な仕組みとしていくためにも、より良い改善方策を引き続き検討していくことが必要不可欠であるものと考えられる。

本実証事業を通じて、博物館への専門家派遣制度を構成する各要素の有効性検証が完了し、制度の基盤的な仕組みを整えることができた。本制度の有効性を高めていくうえでは、実際に事業を動かしながら、絶えず制度上の課題を抽出し、不断の改善を進めていくことが期待される。

禁 無 断 転 載

この報告書の著作権は文化庁に帰属します。

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)

事業報告書

令和7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