

行政院及所屬各機關出國報告

(出國類別：考察)

「博物館專業培訓課程及研究發展中心」
日本博物館專業機構參訪報告

服務機關：國立臺灣藝術大學
藝術與文化政策管理研究所

姓名：賴瑛瑛

職稱：副教授

出訪地區：日本

出國期間：97.11.05 - 97.11.13

報告日期：97.12.30

行政院及所屬各機關出國報告提要

出國報告名稱：「博物館專業培訓課程及研究發展中心專案計畫」 日本博物館專業機構參訪報告 頁數 12 含附件		
出國計畫主辦機關/聯絡人/電話 國立臺灣藝術大學/陳德如/ (02)22722181-2700		
出國人員姓名/服務機關/單位/職稱/電話 賴瑛瑛/國立臺灣藝術大學/藝術與文化政策管理研究所/副教授/ (02)22722181-2702		
出國類別：■1 考察□2 進修□3 研究□4 實習□5 其他(出席國際會議)		
出國期間：97.11.5-97.11.13 報告日期：97.12.30	出國地區：日本	
分類號/目： 關鍵詞：博物館管理、亞洲博物館、美術展覽、專業培訓 內容摘要： 近年來，日本博物館事業發展越發蓬勃，各類型的博物館組織及其營運管理模式，對於文化發展脈絡相近的台灣博物館而言，有值得借鏡之處。筆者於 2008 年 11 月 5 日至 13 日前往日本進行了為期 9 天的考察行程，走訪了大阪、京都、橫濱及東京等地，與多位博物館（美術館）館長、學藝員進行會面晤談，以瞭解亞洲博物館管理之政經脈絡及社會文化之特殊問題，為「國際博物館管理委員會亞洲分會」之成立計畫，尋求亞洲地區博物館的支持及參與。此次考察行程也訪問了多位長期觀察美術館（博物館）發展的研究學者，筆者藉由深入訪談的方式，瞭解日本「學藝員」的養成制度及課程設計，盼能作為「博物館專業培訓課程」規劃的參考，同時針對課程合作計畫、師資募集及課程設計方面，進行意見交流及知識分享，以長久合作交流為目標。		

目次

壹 前言.....	1
貳 考察目的.....	2
參 考察行程規劃.....	2
肆 赴日考察行程.....	3
伍 重要考察成果.....	4
陸 未來工作建議.....	11
柒 結語.....	12

壹、前言

近年來，全球博物館數量大為增加，尤以其建築形式前衛爭奇，舉世關注。博物館對於發展地域文化與都市風格之形塑，扮演起舉足輕重的功能角色，逐漸成爲世界各國都市發展的重點建設。因此，博物館之建置及規劃，不再僅以物件的收藏與展示爲專業考量，亦涵括教育功能的發揮及社區參與的促進，發展地域的文化特色，建立獨特的品牌形象，提高地方知名度。

亞洲地區博物館的發展歷史較爲短淺，並多屬國家政策及行政體制下之公立機構，在營運管理、行政效能及社會資產開發等面向，因發展軌跡迥異，除了向歐美博物館的經驗取法，在方法及策略上皆需要因地制宜，故許多發展上的特殊問題及現象，如獨立行政法人化、社區總體營造等政策方向，逐漸受到國際博物館界的關注。今年國際博物館管理委員會

(ICOM-INTERCOM) 於紐西蘭舉行年會暨研討會，各國理事委員初步研議成立「國際博物館管理委員會亞洲分會」(INTERCOM ASIA)，以作爲亞洲地區博物館資源整合及交流分享的溝通平台，並爲國際博物館管理委員會亞洲經驗的研究資源。

自 1990 年代以降，日本博物館的政策發展及其營運模式，即以「市民」、「教育」及「地域發展」三大概念爲發展導向，不僅反映出當代的社會趨勢及需求，亦成爲展現地域文化的微形舞台—自日本北海道到沖繩各個地區，紛紛成立地方博物館，以保存其地域的歷史文化，形塑其區域風格，如小樽運河與玻璃博物館、舞鶴市與紅磚博物館，六本木與美術館金三角等，爲日本的博物館事業及地域（都市）發展開拓新紀元。尤以近年來，日本博物館事業發展越發蓬勃，各類型的博物館組織及其營運管理模式，對文化發展脈絡相近的台灣博物館而言，極富參考價值，有值得借鏡之處。

貳、考察目的

筆者於 2008 年 11 月 5 日至 13 日前往日本進行了為期 9 天的考察行程，走訪了大阪、京都、橫濱及東京等地，並與多位博物館（美術館）館長、學藝員進行會面晤談，以瞭解亞洲博物館管理之政經脈絡及社會文化之特殊問題；並為「國際博物館管理委員會亞洲分會」之成立計畫，尋求亞洲地區博物館的支持及參與，同時洽談未來之合作計畫及機制，以利於未來工作計畫之執行。另外，為了籌備「博物館專業培訓課程」，此次考察行程訪問了多位長期觀察美術館（博物館）發展的研究學者，筆者藉由深入訪談的方式，瞭解日本「學藝員」的養成制度及課程設計，盼能作為「博物館專業培訓課程」規劃之參考，同時針對課程合作計畫、師資募集及課程設計方面，進行意見交流及知識分享，以長久合作交流為目標。

此番考察目的有二：

- 一、協商「博物館專業培訓課程及研究發展中心」專案之機構合作項目，如課程師資之募集、參訪研習之行程規劃，以及學生國外實習的合作共識。
- 二、為辦理「2009 年國際博物館管理委員會亞洲研討會」之主題規劃及講者邀聘，積極邀請日本博物館的參與及支持，並與日本博物館及研究機構洽商日後合作計畫及機制，以加強亞洲博物館的區域整合及資源分享，亦可深入探討亞洲博物館管理之政經脈絡及社會文化之特殊問題。

參、考察行程規劃

本次的赴日考察共規劃有 9 天的行程，11 月 5 日抵達日本大阪成田機場，立即展開與多位美術館館長的會晤訪談，拜會了兵庫縣立美術館的越智裕二郎副館長、大阪國立國際美術館的建島哲館長以及原美術館的原俊夫館長等

人，並為「國際博物館管理委員會亞洲分會」之計畫，進行相關合作計畫之研討以及意見之交流；同時訪問了多位美術館（博物館）學藝員，如東京都現代美術館的森山朋繪小姐、日本鎌倉現代美術館的李美那小姐，透過面對面訪談的方式，實地瞭解日本博物館事業的營運管理模式、專業人員的培訓制度，以及其所面臨的各種挑戰及難題。

另外，亦特別拜訪了長期觀察美術館發展的研究學者並木誠士教授及西野嘉章教授等人，瞭解日本博物館（美術館）的發展與營運狀況，以及日本學藝員的養成制度及課程設計，以作為「博物館專業培訓課程及研究發展中心」專案的參考資料。此外，為規劃「博物館專業培訓課程」的日本研習行程，特地造訪位於日本三鷹市的吉卜力美術館、位於六本木的森美術館、國立新美術館以及 21_21 美術館等館所，期望未來的學員透過實地觀摩的方式，瞭解日本博物館結合都市規劃的發展趨勢，將更高的視野帶進台灣的博物館界。

本次赴日考察行程，筆者行前藉由電子郵件及電話等聯絡方式與訪問對象安排參訪時間，有幸獲得各方的熱心回應與支持，在緊湊的九天行程中，儘管拜訪時間有限，但能與多位日本博物館（美術館）館長、學藝員及研究學者會晤請教，對於本行考察目的有相當大的助益，亦為未來的合作對象及機制，奠定良好合作關係之基礎，利於未來合作計畫及工作項目的進行。

肆、赴日考察行程

11 月 5 日（周三）	越智裕二郎	兵庫縣立美術館副館長
11 月 6 日（周四）	建壘哲	大阪國立國際美術館館長
11 月 7 日（周五）	並木誠士	京都纖維藝術大學教授
11 月 8 日（周六）	森山朋惠	東京都現代美術館研究員 三鷹宮崎駿美術館

11月9日(周日)	原俊夫	原美術館館長、ICOM 日本副主席 六本木森美術館、中城新美術館、21世紀美術館
11月10日(周一)	橫濱美術三年展	
11月11日(周二)	西野嘉章	國立東京大學綜合研究博物館教授
	木下直之	國立東京大學文化資源研究所教授
11月12日(周三)	岩渕子	慶應大學藝術經營研究所教授
	李美那	日本謙倉現代美術館研究員
11月13日(周四)	東京-台北	

伍、重要考察成果

一、日本學藝員的培訓課程及制度

爲了籌辦「博物館專業培訓課程及研究發展中心」一案，筆者拜訪了京都工藝纖維大學並木誠士教授，以及國立東京大學綜合研究所博物館西野嘉章教授，深入瞭解文部科學省新頒訂的日本學藝員養成制度及其培訓課程。

「學藝員」，是爲日本博物館專業人員之培訓制度，類近於我國師資培訓之教育學程。依據文部科學省之規定，凡對於「學藝員」職務內容有興趣的大學生，須修習完畢全國約 320 所大學或短期大學所開設的「學藝員」培訓課程，達到 12 學分以上；且經過學藝員的資格考試，以取得學藝員之資格認證，才可參加各博物館學藝員的職務面試，並視各館之需求分別甄試。其修業內容包括教育學、社會學、心理學、博物館學等基礎課程，可視學生個人興趣進行選修；並於每年暑假至各博物館進行實習訓練，以瞭解博物館的經營模式，以及學藝員的職務內容，亦可觀摩博物館的營運狀況及職場文化。以「東京大學綜合研究所博物館」爲例，自 1996 年起增設「策展專修課程」、「博物館工學 (Museum Technology)」等課程，緊密整合博物館的學術理論及實務技術，讓學生實際參與展覽規劃與展示佈置之工作，且以「實踐性的

學問」作為其課程之目標。

日本文部科學省（教育科學部）於 2008 年 6 月 25 日正式推動「學藝員培訓課程」之制度，並重新檢視目前各大學所開設的「學藝員課程」及其教育方針，並納入 2010 年度頒定的「學藝員培訓課程」之修訂內容，為求提昇日本學藝員之學習訓練及專業素質，達到日本博物館功能之發揮，且因應博物館的新時代趨勢。

二、籌備成立國際博物館管理委員會亞洲分會 (INTERCOM ASIA)

為了籌劃國際博物館管理委員會亞洲分會之成立，且預訂於明年度規劃以「亞洲博物館管理」為題之系列研討會，作為國際博物館管理委員會亞洲分會計畫之前置活動，筆者會晤了兵庫縣立美術館越智裕二郎副館長、大阪國立國際美術館建畠哲館長、以及國際博物館協會 ICOM 日本副主席暨原美術館原俊夫館長，共同研議明年度「亞洲博物館管理」系列研討會之大會主題，暫訂為「文化政策與博物館管理」，以反映出現今亞洲地區博物館的發展趨勢及營運模式，及其所面臨的特殊問題及挑戰，期望藉由明年系列研討會的舉辦，促進亞洲博物館間經驗交流及知識分享，開啓館際合作的新契機。



另，為了強化亞洲地區博物館的區域整合及資源分享，鼓勵日本博物館之領導者、管理階層及從業人員，如東京都現代美術館森山朋繪學藝員、日本鎌倉現代美術館李美那學藝員等多位學藝員參與國際博物館管理委員會，

以擴大未來亞洲分會之影響力，協商相關合作計畫及機制，以凝聚亞洲地區博物館之專業力量。

三、協商學生國外實習之合作機構

國立臺灣藝術大學藝術與文化政策管理研究所之創辦，旨在培訓出博物館管理的專業人才，以及文化政策規劃的研究人才，課程內容包括文化政策、文化法規、文化產業與行銷等專業領域之學術研究與開發，並藉由臺灣藝術大學藝術博物館之合作關係，如開館規劃、營運操作及義工培訓等，提供本所學生良好的實務經驗及職能訓練，亦可對於國內博物館的營運模式有基本上的認識。但為了開拓學生之國際視野及學術交流之機會，筆者在此次 9 天的考察行程中，已與多位大學美術館、博物館之領導者及學藝員，洽談國外實習等合作計畫及機制，且達成初步的合作共識，以利於未來學生實習申請作業的進行，亦可拓展學生的學習視野及操作經驗。目前洽談的合作機構如下：

（一）大阪國立國際美術館

位於大阪中之島區的國立國際美術館，於 1977 年成立時乃是利用 1970 年日本大阪萬國博覽會的萬國博美術館作為美術館的營運基地，以日本國內外的現代藝術為中心，進行收藏、展覽及研空等活動。近年來，由於收藏庫房空間不足及設施老朽等問題，已於 2004 年遷往新址，為一座完全地下型的現代美術館。美術館共分為地下三層，B1 主要是行政區及一般對外服務設施，B2 及 B3 則以典藏庫及展覽空間為主。



(二) 東京大學綜合博物館

東京大學的綜合博物館，自 1996 年起以國內博物館及相關藝術工作人員為課程目標之對象，增設「策展專修課程」，以結合博物館學之理論學習及實務技術，並以「實踐性的學問」



作為博物館課程學習之目標。另外，也針對校內大學部與研究所學生設置「博物館工學(Museum Technology)」課程，透過實際參與展覽規劃及佈置展示之學習過程，讓學生對於博物館的營運模式及現況有基本上的認識；並藉由學員實務操作經驗的累積，亦可給予博物館之研究發展，提供與以往不同的思維方向、適當的交流及刺激。

在課程設計方面，涵概博物館學、博物館資料的收集與管理、藏品的運用及展覽等基礎課程，並以博物館資源的開發及活用、博物館資源的整合、展覽企劃、博物館與城市規劃、博物館建築、博物館研究與展示，以及博物館考古與藏品等特色課程，以培訓出學生的學術研究能力及專業職務能力，進而提昇大學博物館之研究素質，且充分發揮其功能。

(三) 東京大學研究所文化資源學研究所

東京大學研究所文化資源學研究所，主要是以「文化經營專攻」、「形態資料專攻」以及「文字資料專攻」為其三大課程發展之方向。其中惟以「文化經營專攻」之課程內容，專門為博物館學研究之



學生所規劃。其課程包括「日本文化政策研究」、「文化經濟學」、「博物館學」、「展示論」、「美術史」等基礎課程，並增設了「著作權」、「文化財保護專題」

及「藝術非營利組織團體與公共經營」等實務課程，以因應博物館的新時代趨勢，並可讓學生涉獵多元的藝文訊息，亦可充分學習博物館暨藝術相關之知識。此外，東京大學研究所文化資源學研究所、國立西洋美術館以及東京國立博物館，藉由館校合作之關係，共同實施學生實習制度。凡是修習該課程的學生，或是研究所之學生，須完成一年或半年的實習課程，才算完成「學藝員的培訓制度」之課程。

（四）新穎的策展方式與概念

博物館建築及其展示空間，是為博物館及美術館不可或缺的兩項基本要素。其建築，是博物館及美術館的門面，亦是為當今社會的文化符號及象徵；但展示空間，則是博物館存在的理由，宛如一個人的掌心掌背，相互依存、共存共榮。隨著典藏空間的不足及館舍老舊等功能性因素，博物館的館舍改建與空間重劃，儼然成為博物館為求永續經營的因應之道。

故國立國際美術館亦於 2004 年起改遷往新址，成為一座完全地下型的現代美術館，以成為現代藝術最佳的展演場所。以國立國際美術館當期展覽為例，當代藝術家們運用考古文物-豬骨頭的視覺觀感、空間設計及細微裝置，作為其藝術作品的創作質素，亦為考古文物注入了與以往不同的藝術氣息；且透過考古文物的空間規劃及設計，亦呈現出現代展示的「純粹」傾向，力圖超越空間、時間等客觀因素及限制，展現出當代藝術的生氣及活力，更挑戰著當代策展者的美學素養。



另外，國立國際美術館的「藝術祭」活動，亦是透過藝術家及藝術作品的「進駐」行為，並規劃美術館及其周圍地區一併成為當代藝術的展演空間，以突破白盒子的重重外牆，進行了一場規模不小的「藝術開發計劃」，該活動

不僅每年吸引了大量愛好藝術者的參觀，亦帶動了周邊地區的景觀改造，甚至成爲著名的觀光地標之一，並打造出大阪國立國際美術館嶄新的文化品牌。

（五）博物館與文化觀光

二十一世紀的博物館是爲全民終身的學習場所，亦是文化觀光事業的實質內容及核心價值，可視爲城市行銷及競爭的能力展現。因此，現代博物館的角色功能，逐漸以傳統的教育、研究、展示、典藏四大功能出發，更是融入了休閒、娛樂及觀光事業的經營模式，甚至亦肩負起帶動地方觀光、發展地方文化及振興地方經濟繁榮等重大使命。而位於日本三鷹市的吉卜力美術館，即是融合都市規劃、文化特色及地方風格等文化因素，且以日本國民生活息息相關的「漫畫」文化爲主體，所建置而成的「主題」性博物館。

在展示設計方面，吉卜力美術館採用「迷路中的探險」作爲其敘事策略，讓觀眾自行組合個人的參觀地圖，而無固定的移動路徑，間接傳達出動漫世界一貫的敘事方法-驚奇、發現、探險故



事，以及無限的想像。且隨著四季的更迭及到館時間的不同，吉卜力美術館不定期推出全新的企劃展及動畫影片，以吸引觀眾的回流參觀，亦可給予全然不同的五感體驗。另外，在建築體方面，吉卜力美術館打造出獨特主題性的建築物，讓觀眾全然融入於博物館所建構的童話世界，並擅用漫畫的主角人物及特有屬性，如龍貓公車、卡通站牌與機器人花園等等，創造出「一個生動有趣且充滿不可思議的魅力世界」。

此外，吉卜力美術館運用文化地圖的概念，鏈結周圍地區的其觀光景點及文化資源，以形成一個全新的生態園區，亦爲三鷹市締造出一個另類的文化產業，並形塑出與以往迥異的地方風格。並適度以卡通的特殊色調融入都

市景觀的設計，不僅可彰顯三鷹市的地域文化，亦可作為三鷹市城市行銷的品牌媒介，亦即一個「地標性建築」的形塑。換言之，三鷹市藉由吉卜力美術館的建置及其所挾帶的文化能量，尋找出都市設計規劃的發展方向；並藉助傳播媒體與通路配合，打造出三鷹市的文化形象與地方品牌。

（六）博物館群之實踐

位於東京六本木區的國立新美術館，是為日本獨立行政法人國立美術館的第五位成員，共歷經了 12 年的籌備期間，終於在 2007 年 1 月 21 日正式對外開館，亦是繼森美術館（Mori Art Museum）後，再度成為六本木的熱門焦點話題。

在館舍規劃的方面，國立新美術館擁有 14000 平方公尺的展示空間，且無任何典藏品及收藏空間，並規劃 10000 平方公尺的展示場地，提供外界美術團體場地租借之用，以作為全國性美術團體及藝文活動創作發表的展演場所；並藉由館內自主策辦的企劃展，引介國內外當代美術發展的動態及方向，以促進國內外藝術思維的交流，亦可刺激國內當代藝術的發展。故國立新美術館的功能與任務，即是以「新」字作為博物館的概念定位，透過各類型展覽活動的舉辦、藝術訊息的收集與傳播，以及教育推廣活動的推動，展現出新美術館的藝術活力及文化氣息。另外，在硬體建設方面，採用建築師黑川紀章的建築造型與設計概念，運用如波浪狀般的玻璃帷幕作為建築外牆，打造出令人驚艷的建築藝術品，並成為國立新美術館的藝術特色之一。

除了六本木之丘（Roppongi Hills）的森美術館以及外型流線的國立新美術館外，三多利美術館亦在 2007 年 3 月 30 日改遷至六本木「東京 Midtown」的新址，儼然成為「六本木藝術金三角」，形塑出六本木豐富多元的藝術文化區。隨著日本大型都市更新計劃（東京 Midtown）的推動，許多令人興奮的新文化藝術設施，展開其群聚效應，導引出日本豐沛的藝術活力及文化氣息，如三宅一生、安藤忠雄共同規劃的「21_21 DESIGN SIGHT」藝術空間等等。

而博物館亦在這股潮流中，儼然成爲都市更新開發計劃的新寵兒，並成爲城市行銷及品牌形象建立的最佳良方。而話題不斷的六本木，亦將成爲日本最受矚目的焦點。

陸、未來工作建議

此次考察行程之目的，是爲瞭解日本「學藝員」的養成制度及培訓課程的內容設計，以作爲辦理「博物館專業培訓課程及研究發展中心」一案之參考；並爲求本案計畫之順利推行，亦與日本博物館及博物館專業研究之機



構，洽談未來課程合作之計畫及相關機制，以求培訓課程規劃之完備及確實。目前暫訂之課程合作計畫是爲「海外研習」、「專題講座」及「學生實習」之部分課程，透過館校合作的方式，強化兩國館校良好的交流關係，拓展學生學員的國際視野，提昇國內博物館專業人員之素質，充分發揮現今博物館的新任務及新角色。

另，爲籌備「國際博物館管理委員會亞洲分會」之成立，筆者與多位博物館（美術館）館長、學藝員及研究學者進行會面晤談，以瞭解亞洲博物館管理之政經脈絡及社會文化之特殊問題，爭取日本博物館的支持及參與，以強化亞洲博物館的資源整合及交流。爲利未來工作計畫之執行，由此提出下列兩點建議：

一、定期辦理日本博物館管理考察團，並擴編考察名額

近年來，日本博物館事業發展蓬勃，且以「市民」、「教育」及「地域發展」三大概念爲發展導向，不僅反映出當代的社會趨勢及需求，亦成爲展現

地域文化的微形舞台，且對於文化發展脈絡相近的台灣博物館，極富參考價值，亦有值得借鏡之處。若能定期辦理日本博物館管理考察團，且擴編考察名額，不僅可瞭解日本博物館事業的營運現況，亦可深入研析其發展脈絡，以作為台灣博物館事業發展及文化政策訂立之參考。

二、辦理專題講座，形成博物館管理專業社群

預計於明年舉辦的亞洲博物館管理系列研討會，計畫納入「博物館管理專業培訓」課程內容，邀請亞洲各館領導者及從業人員參與研討會議，藉由小型講座之形式，進行學術交流及經驗分享，以拓展學員的國際視野；此外，亦可促進亞洲博物館營運模式及發展脈絡之瞭解，強化亞洲博物館之資源整合及分享，以促進國際交流之機會，進而形成亞洲博物館管理之專業社群。

柒、結語

為求博物館人員之專業素質，以充分發揮現代博物館之角色功能，博物館人員之專業培訓及實務訓練，儼然成為各國文化政策中最為重要的發展方向。但由於亞洲地區博物館的歷史脈絡較為短淺，並多以國家政策主導的公立博物館為發展主軸，故在課程內容及培訓方式皆需依各國文化政策及發展方向量身制定，以免造成學員於日後所學理論與現行制度適應不良等現象。藉由本次赴日考察，筆者實地瞭解亞洲地區博物館政經發展的特殊性及營運模式，期待發展規劃出更為完善、更符合時代需求的博物館管理專業培訓課程。