

出國報告（出國類別：考察）

日本地方文化館考察報告

服務機關：文化資源司

姓名職稱：郭科長哲旭、簡科員志維

派赴國家：日本

出國期間：101 年 11 月 25 日至 30 日

報告日期：102 年 1 月 25 日

摘 要

本部自民國 91 年起推動地方文化館計畫以來，迄今已逾十年，其目的在於透過地方文化據點的改善，將各類軟、硬體整合成「地方文化生活圈」，並發展出符合地區需求、優質而貼近民眾的地方文化環境，擴展藝術、人文、生活、創意、學習的臺灣社會。隨著計畫於 102 年即將告一段落，反思過去十年補助及輔導地方文化館的成果及限制，實有必要參觀、考察他國對於社區型博物館、小型文化館舍的營運管理模式、當地文化據點整合行銷和社區營造發展之脈絡，作為協助輔導國內文化館資源串連與創意激發。故於 101 年 11 月 25 日至 11 月 30 日，共計 6 天前往日本關西地區京都及滋賀縣之相關館舍進行參訪，以吸取日本之經驗，作為未來地方文化館計畫推動之參考。

參訪人員於 101 年 11 月 25 日抵達日本後，於當日下午參訪滋賀縣大津市大津祭曳山展示館；11 月 26 日至京都訪視京都傳統產業體驗館、西陣織會館；27 日持續在京都的行程，訪視京都市學校歷史博物館、京都文化博物館；28 日訪視滋賀縣立琵琶湖博物館、滋賀縣大津市歷史博物館；29 日訪視彥根城博物館、東近江市能登川博物館；30 日中午返國。此行不僅對於各館舍的設立宗旨及經營理念有了初步的了解，更透過訪談館舍相關營運人員，就營運管理、地域歷史文化及傳統產業保存、社區營造、資源串連等議題作簡單的交流與分享，也從中獲取有關日本推動社區型博物館、小型文化館之相關經驗。

此次考察行程對於地方中小型特色館所之營運管理、文化資源串連等議題收獲頗豐。建議可進一步探究日本指定管理者制度在文化館所經營上之應用，並將本次考察館舍促進社區居民文化參與之理念與創意方案提供給相關館舍參考；另就中長期而言，建議各縣市政府應善用地方文化館串連在地文化資源，以呈現當地獨特的風俗民情及歷史紋理，打造具當地特色之文化品牌；各文化館舍應依其特性定位、未來服務市場的需求與變化，規劃其空間配置及設備。文化設施係提供民眾接觸文化藝術或休閒活動的場域，是一項非營利性的文化事業，未來仍需要政府及各界持續的關注、鼓勵、參與及支持。

目 次

壹、 前言	1
一、國內、外環境情勢分析.....	1
二、與參訪主題相關之本部政策現況分析.....	1
三、參訪緣由與目的.....	3
貳、 行程安排及參訪議題	3
一、參訪行程.....	3
二、參訪議題及內容.....	4
參、 參訪心得	34
一、參訪蒐集資料.....	34
二、參訪地相關(計畫、措施或政策)分析.....	36
(一) 指定管理者制度	36
(二) 琵琶湖博物館「はしかけ」(架橋)制度	37
(三) 能登川博物館「地域回想法」計畫	38
(四) 能登川博物館「大家都是學藝員」理念	38
肆、 建議事項	38
一、立即可行建議.....	38
(一) 日本指定管理者制度進一步之研究與探討	38
(二) 參訪地相關制度、計畫及理念提供各館舍參考	39
(三) 各文化館舍應建立營運管理的績效管理機制	39
(四) 新建文化設施之經營管理計畫應提早規劃	39
二、中長期建議.....	40
(一) 建議各縣市善用地方文化館打造具當地特色之文化品牌	40
(二) 建議各文化館舍應依其特性定位、未來服務市場的需求與變化， 規劃其空間配置及設備	40
(三) 文化設施需要政府及各界持續支持	40
伍、 附錄資料	41

壹、前言

一、國內、外環境情勢分析

文化設施在世界各國文化政策的推動上，皆扮演重要的角色。國家級大型文化設施的興建，固然評價是一國文化藝術發展的指標之一。然而在全球化浪潮之下，世界各國特別重視地方的文化生活，並藉以抵抗全球文化同質化的威脅，希冀由地方根源、在地文化認同與西方主流價值觀相抗衡。

再者，由於「學習型社會」的來臨，使得世界先進國家無不重視「學習型社區」之推動，藉由建置地方文化據點，使其兼具社區性、藝術性、文史性之多功能空間，成為地方文化之育成發展中心。

然而，隨著近幾年來全球經濟不景氣，也連帶衝擊各國政府的財政，使得能挹注於推動文化事業的資源日益匱乏，在這樣的背景下，如何讓地方型文化設施在保存及傳承在地文化的前題下，可以永續經營發展，更顯迫切；因此透過參訪國外先進國家對於地方文化設施的營運方式、行銷推廣機制及人才培育模式等，對於目前藉由地方文化館計畫厚植地方文化之政策方針，將有相當大的參考價值。

二、與參訪主題相關之本部政策現況分析

（一）文化設施補助計畫

政府於民國 67 年將文化建設計畫納入我國十二項建設之一，以「建立每一縣市文化中心，包括圖書館、博物館及音樂廳」為目標，致力於各縣市文化中心規劃與興建，自民國 70 年起，各縣市文化中心興建陸續完成後，開啓了我國文化活動的新紀元。

為滿足藝文團體及全體民眾需求，本部近年來致力於籌設國立文化機構，如傳統藝術中心、文化資產保存研究中心、臺灣歷史博物館、臺灣文學館等；另為均衡城鄉文化發展，扎根基層文化建設，近年來陸續補助縣市政府興建完成馬祖民俗文物館、彰化員林演藝廳、嘉義縣立文化中心演藝廳、嘉義市立博物館、新北市立十三行博物館、美濃客家文物館、彰化縣南北館戲曲館等文化展演設施。

本部積極投入文化設施的發展工作，從修繕到興建，從小型的展演設備到大型的文化園區，各項計畫陸續執行中。希望透過這些建設，使臺灣人民的文化生活水準，能夠隨著經濟生活的成長，也有相對應的提升；並且能有效整合地方文化、產業、休閒、娛樂、教育以及觀光等各項資源，尋求適切定位，以因應未來文化發展，提供城鄉均享的文化資源，厚植臺灣的文化根基。

（二）新故鄉社區營造計畫

92 年至 96 年本部新故鄉社區營造計畫，改變以往本部直接補助輔導社區方式，以落實地方自主由下而上之自主提案模式，透過 25 縣市以競爭型計畫，使社區的發展概念與施政發展緊密結合。並以社造概念整合推動之行政機制社造化計畫、社區營造人才培育計畫。深耕在地推動社區營造創新實驗計畫、開發利用地方文化資產與文化環境計畫、社區藝文深耕計畫，及配合成果辦理新故鄉成果展現。

97 年起的第二期計畫持續推動行政社造化、社區創新實驗及社區藝文深耕計畫。社區營造計畫注重公民運動及公民組織之培養，強調公民參與公共事務，引動社區居民對自己家園之關懷，進而改進其行為，視公共事務為自己民主參與的途徑。本部協助居民從人、文、地、產、景等不同的公共領域，跨出參與的第一步，培養公民的意識，提升公民素養，協助社區藝文起步，重新喚起其對在地文史的關心。惟受限於經費，仍無法遍布全臺各村落。且觀念的啓蒙至行動的跨出，均需要長期的培養及陪伴，無法速成。社區在本部的長期協助已有初步的成果，但文化的發展是長期的，需要政府持續的投入以提升藝術的專業能力，方能實際豐厚本國人民文化素養。

（三）地方文化館計畫

本部(文建會時期)自民國 91 年開始推動「地方文化館計畫」，目的在於透過地方文化據點的改善，將各類軟、硬體整合成「地方文化生活圈」，在此目的下發展出符合地區需求、優質而貼近民眾的地方文化環境，擴展藝術、人文、生活、創意、學習的臺灣社會。

第二期計畫期程自 97 年至 102 年，截至 101 年為止，業已核定補助 948 案，每年輔導約 80-120 處重點館舍、70-110 件文化生活圈整合

計畫，透過改善館舍體質、提升相關社會教育、社區藝文展演平台以及文化創意激發等，以帶動文化生活圈各層面附加價值的提升。

由於地方文化館種類繁多，條件及區位各異，某些館舍係發源自常民生活，其設置目的乃為活絡交流、凝聚社區共識為主，不以外來參觀為主要目標，更需文化資源挹注與扶植，以增進該地區民眾同享文化資源權益。

另外，館舍的經營與永續發展需要不同專業者的協助，才能有效運作。目前在地方文化館計畫的推動之下，各縣市館舍已有初步規模，故下一階段目標規劃朝養成居民主動參與，加強政府與非政府組織間的溝通協調，使文化活動與文化據點成長，並能因生活需求而產生永續經營發展的機制，使相關資源更能因案制宜。因此，在政策面上更需要了解國外對於地方型館舍經營與發展以及地方文化資源的串連整合，以作為後續推動地方文化館計畫之參據。

三、參訪緣由與目的

本次訪視係依據本部101年派員出國計畫預算類別表(考察、視察、訪問)「日本地方文化館考察計畫」辦理。藉由參訪日本關西地區社區型博物館、小型文化館舍，瞭解館舍之營運管理模式、當地文化據點整合行銷和社區營造發展之脈絡，以協助輔導國內文化館資源串連與創意激發。

貳、行程安排及參訪議題

一、參訪行程

本次考察計畫參訪日本滋賀縣、京都府等地之館舍。行程安排及構想分述如下：

- (一)京都府：京都為日本千年歷史之古都，具有豐富的歷史文化資產，本次考察將透過訪視京都傳統產業體驗館、西陣織會館、京都學校歷史博物館、京都文化博物館，瞭解當地對於傳統文化及產業的保存以及舊有空間再活化等相關議題。

(二)滋賀縣：該縣為日本一內陸縣，鄰近京都，並且擁有日本最大且最古老的湖泊琵琶湖，面積(670 平方公里)約占全縣六分之一¹。自古以來即是日本的文化重鎮，縣內被指定為國寶及重要遺產的史跡數量僅次於奈良、京都，為全國第三。本次計畫以該縣最重要的自然地景琵琶湖及國寶彥根城為中心，考察日本對於文化資源的整合與串連，對地區祭典文化、歷史的保存與再造等相關議題。

(三)本次參訪行程規劃如下表：

表 1：考察計畫行程表

日次	日期	行程	住宿
1	11 月 25 日 (星期日)	臺灣桃園國際機場→日本關西國際機場 日本關西國際機場→滋賀 參觀大津祭曳山展示館	滋賀縣
2	11 月 26 日 (星期一)	參觀京都傳統產業館 參觀西陣織會館	滋賀縣
3	11 月 27 日 (星期二)	參觀京都市學校歷史博物館 參觀京都文化博物館	滋賀縣
4	11 月 28 日 (星期三)	參觀滋賀縣立琵琶湖博物館 參觀大津市歷史博物館	滋賀縣
5	11 月 29 日 (星期四)	參觀彥根城博物館 參觀東近江市能登川博物館	滋賀縣
6	11 月 30 日 (星期五)	滋賀→日本關西國際機場 日本關西國際機場→臺灣桃園國際機場	

二、參訪議題及內容

本次日本關西地方文化館考察計畫共計訪視 9 間館舍，會晤對象及

¹ 詳滋賀縣官方網站有關琵琶湖之介紹，網址：<http://www.pref.shiga.jp/profile/biwako/>。

討論議題整理如下表，並依訪視館舍之順序，分別陳述如後：

表 2：考察計畫會晤對象及參訪議題整理表

日期	參訪館舍	會晤對象	參訪議題
11 月 25 日 (星期日)	大津祭曳山展示館	大津祭曳山展示館 事務長稻岡隆司先生	館舍營運管理、地 域性傳統文化活 動保存與推廣
11 月 26 日 (星期一)	京都傳統產業體驗館 西陣織會館	京都傳統產業體驗 館專務理事八田誠 治先生；事務局長宮 本實先生	館舍營運管理、傳 統產業保存及加 值
11 月 27 日 (星期二)	京都市學校歷史博物館 京都文化博物館	京都市學校歷史博 物館事務課業務係 長高石學先生；總務 課係長磯野真知子 小姐；總務課課長補 佐佐藤幸央先生	館舍營運管理、地 域之歷史文化保 存、舊有建物再利 用
11 月 28 日 (星期三)	滋賀縣立琵琶湖博物館 大津市歷史博物館	琵琶湖博物館主任 學藝員中藤容子女 士	館舍營運管理、社 區營造
11 月 29 日 (星期四)	彥根城博物館 東近江市能登川博物館	東近市能登川博物 館館長山本登美子 女士；副主幹杉浦隆 支先生；學藝員上平 千惠小姐	文 化 資 產 加 值 銷、館舍營運管 理、社區營造、地 域性館舍資源串 連
11 月 30 日 (星期五)	回國	無	無

(一)第 1 日：考察行程首日，自桃園機場搭乘華航班機至日本關西機場後，

即搭乘火車前往滋賀縣大津市。大津市是滋賀縣首府，人口約 34 萬²，在地理位置上鄰近京都，搭乘火車僅 10 分鐘之車程；考察人員在旅館辦完入住手續後，即動身前往參觀本次行程第 1 個館舍-大津祭曳山展示館。

1. 館舍介紹：

「大津祭」是大津市天孫神社於每年秋天舉行之祭典，從 17 世紀的江戶時代開始延續至今。由被稱作「曳山」的大型裝飾花車，裝載機關木偶，於市街中遊行，並於途中分撒驅邪之粽子，這個祭典已被指定為滋賀縣無形民俗文化財。而大津祭曳山展示館即以原尺寸大小的曳山模型重現街景及巡行的音樂，讓參訪的觀眾可以隨時體驗每年一度的大津祭盛況。由於這個館舍係展示與保存當地極富特色的民俗活動，與本部地方文化館計畫所輔導的館舍性質相近，因此選擇該館作為本次訪次行程的第 1 站。

2. 參訪內容：

大津祭曳山展示館位於丸屋町的商店街內，亦是當地居民日常生活與交際之處。在展示館入口的挑高空間即可看到高約 6 公尺、名為「西王母山」曳山的等比例模型，模型花車的木製車輪是有兩百年歷史的真品。按下解說板旁的按鍵，花車裡機關人偶即開始運作，讓觀眾了解祭典時花車實際運行的情況。整個展館共 3 層樓，展出大津祭的籌辦過程、遊行路線、祭典使用之樂器、參與人員的服飾、13 座曳山花車的圖片及解說及等身大的吉祥物「粽吉」。內部的一面牆壁為投影螢幕，可播放祭典時熱鬧的街景，讓觀眾身歷其境。

3. 交流討論：

我們拜訪了該館的事務長稻岡隆司先生，向他請教建館的動機及營運主體等問題。稻岡先生表示，該館由大津市於 1991 年設立，目前由「特定非營利活動法人-大津祭曳山連盟」負責營運管理。該團體成立於 2004 年，為一 NPO 法人，係為保存大津祭曳山花車遊行的傳統民俗活動，除了展示館的經營以外，也負責每年大津祭活動

² 有關大津市人口統計資料，資料來源為大津市官方網站之人口統計表，網址：
<http://www.city.otsu.shiga.jp/www/contents/1076044782219/index.html>。

的舉行。爲了讓我們更了解大津祭，他請我們觀賞有關祭典的記錄片。從影片中可知大津市在江戶時代是重要的交通要道，也是商旅匯集之地，當地有許多存放貨物的倉庫，現在則是用來存放曳山。

市內的每個町皆有代表的曳山，以中國、日本神話傳說的事件或人物爲名；這些曳山皆從江戶時代開始使用迄今，在祭典的前一週，從倉庫中取出已拆解爲零件之曳山，藉由公開地組裝讓民眾了解這項傳統文物的構造，祭典當日則由 13 個曳山巡行大津市，市民的踴躍參與也讓這項傳統民俗活動熱鬧非凡，凝聚對在地文化的認同感。

有關該館營運管理制度，經訪視後進一步搜尋相關資料³，得知曳山展示館係依據「大津街道博物館條例」規定，採「指定管理者制度」，由大津市指定「大津祭曳山連盟」作爲管理者。管理期間從平成 24 年(2009)開始，爲期 5 年。管理業務的範圍除了設施(備)的維持外，還有 3 樓多功能大廳的出租業務，出租所得之租金則作爲「大津祭曳山連盟」之收入。

³ 資料來源爲「大津市街並み博物館条例」；網址：
http://www2.city.otsu.shiga.jp/reiki/reiki_honbun/ax40004251.html。



大津祭曳山展示館所陳列等比例大小之花車



大津祭吉祥物粽吉，係依日本粽造形設計



館內播放大津祭舉行之介紹影片

(二)第 2 日：京都是日本千年古都，擁有眾多古蹟、歷史建築、傳統技藝及產業，本次考察安排參訪京都傳統產業體驗館、西陣織會館等與傳統產業有關館舍，希望了解它們對於保存傳統文化產業所做的努力，以及如何加值、行銷與推廣。

◆京都傳統產業體驗館：

1. 館舍介紹：

該館位於「京都市勸業館」地下 1 樓，勸業館是一座地下二層、地上三層之建築物，為一多功能的展覽館，建於 1996 年，定位及功能近似於臺灣的世貿展覽館，該棟建築物目前由「京都產業振興中心」股份公司管理。在地理鄰近平安神宮、京都市美術館、近代美術館、京都府立圖書館，周邊的文化設施相當豐富。

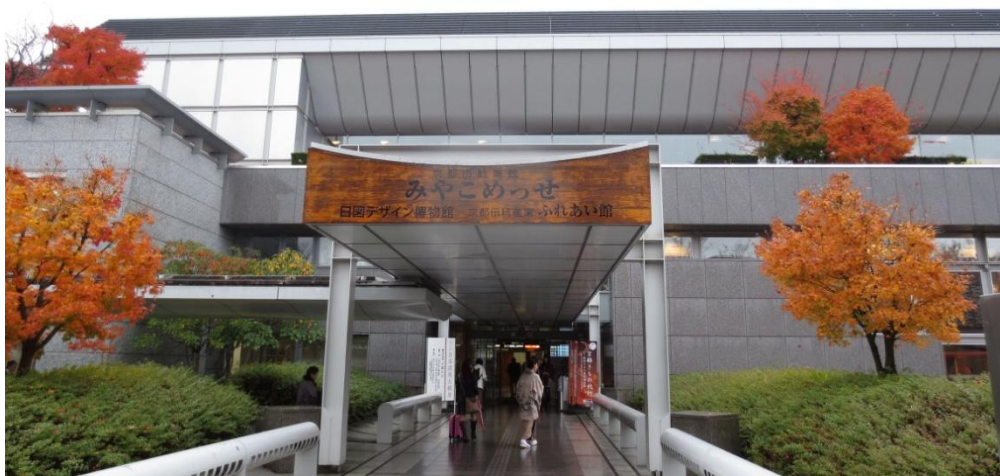
2. 參訪內容：

由於在赴日考察出發前，業已與該館的事務局長宮本實先生取得聯繫，我們到了「京都傳統產業體驗館」後，便逕自前往拜訪宮本先生，他向我們介紹對於京都傳統產業了解甚深的專務理事八田誠治先生。在他們的引導下前去參觀展場。展場禁止攝影，展示以 73 種傳統工藝共 500 項展品為主。涵括了國定、京都府定、京都市定的傳統工藝，從精緻的京佛壇、華美的西陣織到念珠、紙燈籠、和傘等日用品，皆為匠師們的精心傑作，並輔以影片解說，對於京都乃至於日本傳統工藝有興趣的人而言，展覽富有相當高的可看性。

3. 交流討論：

該館的專務理事八田先生表示，「體驗館」主要為呈現京都傳統的工藝產業的歷史及發展，館內共展出 73 種京都傳統的工藝品，除了實物外，並以影像說明其歷史發展與製作過程，並定期邀請匠師舉辦各種傳統工藝的體驗教室，如摺型友禪染、念珠製作等教學活動，讓民眾能親近這些傳統的技藝。該館可說是有體系的介紹京都傳統的手工藝文化。

有關「體驗館」的營運管理，該館事務局長宮本先生表示，「京都傳統產業體驗館」所處的「京都市勸業館」為京都市所建，京都市透過「指定管理者」制度指定「京都產業振興中心」股份公司負責營運管理。其收入來自於勸業館內展場的出租費、地下停車場停車費以及博物館商店「京紫苑」的營收，並向京都市繳交當初作為承攬該館條件的「納付金」。至於「體驗館」部分，則是作為勸業館的常設展示場，由京都市委託另一個公益財團法



圖為京都勸業館，京都傳統產業體驗館即位於該館地下1樓



參訪當時京都傳統產業體驗館所舉辦的日本陶瓷展

人「京都傳統產業交流中心」營運管理，並由京都市給予「受託金」作為營運費用，「京都傳統產業交流中心」僅需向公司繳付



京都傳統文化體驗館之博物館商店「京紫苑」

「體驗館」的水電費用。

我們向館方請教目前館務運作以及京都傳統工藝產業發展所遭遇到的挑戰或困境。宮本先生表示，由於館舍空間已使用達 16 年，相關的硬體設備仍有改善的空間，惟未有足夠的經費進行翻修，是目前需解決的問題；八田先生表示，許多京都傳統工藝品主要面臨的是缺少技藝傳承者的問題。例如京都市定傳統工藝-京足袋（足袋為搭配和服所穿的襪子），目前僅有 1 人傳承這項手工藝；另外國定傳統工藝西陣織，在京都曾有 1,200 餘家業者的盛況，如今僅約 500 家左右。為了賦予傳統工藝產業新的生命，京都市產業技術研究所擔任了產業創新、商品研發的角色，並提供各種傳統產業技術的專業研修課程，以期保存並加值傳統工藝產業。

經過館方的導覽解說，我們瞭解該館是一座匯集各種京都傳統工藝的展示館，以體系化的方式介紹傳統產業的歷史及發展，在博物館賣店京紫苑中，也擺設著各種加值運用的傳統工藝品，如以摺版畫圖示製成的木製書籤等，兼具產業行銷之功能。



本部考察人員郭哲旭科長(右起)與京都傳統產業體驗館的事務局長宮本實先生、專務理事八田誠治先生合影

◆西陣織會館：

1. 館舍介紹：

西陣織是日本國定的傳統工藝，亦為高級絹織品的代名詞，歷史悠久可上溯至西元 5 至 6 世紀，於室町時代（1336-1573）的京都西陣一帶蓬勃發展，是當地有名的傳統產業。該館是一棟地上七層、地下二層的建築物，係由西陣織工業組合設置，主要為推廣和服文化及展售以西陣織所製成的相關絹織用品。1 樓為和服走秀舞臺及相關體驗區，2 樓至 5 樓主要展示西陣織的歷史及相關製品，6、7 樓則是和服學院、西陣織高等職業訓練學校以及西陣織工業組合的辦公室，入館免費。

2. 參訪內容：

1 樓的舞臺區每天共有 7 場的和服走秀，每場約 15 分鐘，藉由伸展臺展示精美的西陣織和服，本次前往訪視時，剛好舞臺區正在進行下午最後 1 場的和服走秀，吸引不少觀光客的目光，讓這項日本傳統服飾具備時尚感。2 樓除了相關商品展售，還有

西陣工房，藉由匠師實地操縱複雜的織布機及解說，展示傳統手工的編織技藝。觀眾也可以租借和服換裝，實際體驗和服之美。

由於該館為西陣織工業組合設置，其定位還是在於西陣織相關產品的展售，並利用部分的空間作為體驗、教學、技藝示範的場所。從展售物品的多樣化來看，可看出以西陣織作為品牌，在傳統技藝上創新求變的企圖心。



藝師藤原女士利用傳統織機示範西陣織



西陣織會館 1 樓的和服走秀區

(三)第 3 日：本日參訪的館舍主要以舊有建物再利用為主題，瞭解如何利用既存空間與當地歷史脈絡之連結，成為保存共同記憶的場所。計拜訪以廢棄小學改建而成的京都市學校歷史博物館、京都文化博物館。

◆京都市學校歷史博物館：

1. 館舍介紹：

京都是日本最早設立學區制小學之地，在近代教育史上有劃時代的意義。京都市學校歷史博物館的前身為 1869 年成立之京都市開智小學校，該校於 1992 年因京都市施行市內中心部小規模小學統合政策而閉校。在地方人士的建議下，整建為一座關於京都市學校歷史發展的博物館。

2. 參訪內容：

該館位於街巷內，位置並不明顯，沿著附近的指示牌前進，抵達該館前可看見其入口正門，是明治初期的建築物，被稱為「高麗門」。正門於 2005 年被登錄為有形文化財。通往展示室的入口，可看見年在日本象徵勤學的代表人物「二宮尊德」的石像。而作為展示室的建物亦可追溯至 1875 年，皆有相當久遠的歷史。

該館入館需門票（成人 200 日圓；小學至高中生 100 日圓）且禁止攝影，建物共 3 層樓，分為 4 個展示室。第 1 展示室的入口處播映長度約 6 分鐘的影片，介紹京都學校的歷史以及京都教育的特徵。其內部展覽主題為「學校之寶物」，陳列京都出身的知名工藝家之作品；其次為「學校的歷史」，介紹自十九世紀中葉德川幕府末期至二十世紀中葉約百餘年來的教育制度及學校型態之變遷。在角落一隅可看到唱遊課所用的老鋼琴、學生當時參加科展獲獎的相關作品；展示室中間獨立的空間則展示明治時代以降的各類教科書。在每個展示主題的角落可看到依低、中、高年級分類的學習單，讓參觀博物館的小學生可以依據年級別選擇適合的學習單，從博物館的展示中，找尋學習單中問題的解答。



京都市學校歷史博物館的入口



位於京都市學校歷史博物館門口的明治時代高麗門

3. 交流討論：

「京都市學校歷史博物館」目前由京都市教育委員會負責營運管理，教育委員會為日本的地方教育行政機關，等同於臺灣地方政府教育局處的角色。因此，該館完全係以公部門的預算及資源營運。我們拜訪該館事業課的業務係長高石學，高石先生表示，

該館於 1998 年設置完成。原本委由公益財團法人生涯學習振興財團營運，近年來，京都市考量該財團法人在博物館營運上的專業度，於 2 年前改由京都市營運，提供學校歷史的研究者、市民社會教育、學生課外學習的場所。目前館務主要以下列五項功能，作為未來發展的方向：

- (1) 收集學校(以已閉校的學校為主)及民間關於學校歷史的資料。
- (2) 典藏品的管理及數位化、藏品清單的整理。
- (3) 提供該館有關學校史、教育史、美術史研究的之資料介紹。
- (4) 常設、企劃展的規劃、體驗教室的舉辦、藏品的加值活用
- (5) 發行博物館年報及研究紀要等。

由上可知，該館以發揮專業性的博物館功能為未來發展的方向，在 2012 年 6 月也發行了研究紀要第 1 號。有關該館的入館人數、人員編制及年度預算，高石先生表示，依據 2011 年的統計數據，該年度約 1 萬 3,000 餘人次；從平成 10 年開館至迄今，參觀人次大致上維持每年 1 萬 5,000 至 1 萬 3,000 人左右。在編制上共有 3 名學藝員負責展示及研究的相關工作，1 年的預算大致上亦在 1,700 萬元日圓左右。



進入高麗門後之學校歷史博物館外觀

接著又參觀了其他展示室，展示主題為營養午餐的演進歷史，3 樓的教室則作為舉行各種體驗、學習課程的場所。這座小學原本就是當地民眾生活記憶的一部分，京都市將整個校區規劃為呈

現當地教育歷史、以及保存相關校園文物的場所，的確有其獨到之處。

◆京都文化博物館：

1. 館舍介紹：

京都文化博物館建館目的係為讓民眾以淺顯易懂及系統性的方式，瞭解京都的歷史與文化。該館的主要收藏係以京都出身的日本畫畫家、西洋畫畫家、工藝家、雕刻家的作品為主，並以被指定為重要文化財的明治時期建築-舊日本銀行京都分行作為博物館的地標。這棟紅磚瓦建築物建於 1906 年，是明治時期著名建築師辰野金吾代表性的西洋式建築之一。現在則是作為京都文化博物館的入口意象的建築物。



位於京都文化博物館外的紅磚建築，係昔日日本銀行京都分行，現為該館的陪樓

2. 參訪內容：

從博物館的門口進入後看到是挑高的大廳，這裡過去曾經是銀行的營業室，可以想像行員在此忙碌地處理金融業務的景象，與現在空間的靜謐大相逕庭，館方主要將此處規劃為舉行短期特展與音樂會的場所，建物後方的金庫室連結露天的中庭，金庫室



京都文化博物館之陪樓內部，可作為舉辦音樂會之場所



本部考察人員與京都文化博物館導覽志工中川先生(中間者)合影

目前部分的空間作為喫茶室使用，露天的中庭則聯接京都文化博物館的本館。本館為一地上 7 層之建築物，於 1988 年完工。需購票參觀（一般民眾 500 日圓、大學生 400 日圓，高中生以下免費）。1 樓為博物館商店、2-3 樓為綜合展示室、4 樓為特展室，5-6 樓為博物館畫廊，7 樓為辦公室。由於時間上的限制，我們

在導覽志工的帶領下，僅參觀綜合展示中有關京都歷史的常設展。



本部考察人員郭哲旭科長(左起)與京都文化博物館佐藤幸央先生、磯野真知子小姐合影

3. 交流討論：

我們來到 7 樓與負責本次訪視接洽的總務課課長補佐佐藤幸央先生見面，同行的還有負責博物館宣傳推廣的磯野真知子小姐。

京都文化博物館的設置源於 1980 年代，由京都府知事之諮詢機關「京都府文化懇談會」提出設置之建言，該會認為京都府雖然有許多文化設施進行相關藝文活動，惟缺少一個總體介紹京都歷史文化、美術工藝之設施。因此，京都府開始著手籌建，於 1986 年開工，1988 年完工開館。並由「京都府文化懇談會」成員之一，京都大學名譽教授岡本道雄與社會賢達人士成立「財團法人京都文化財團」，受京都府的委託，負責該館的營運管理。

有關營運管理之部分，佐藤先生表示，除了京都府每年大約編列 2 億 3,000 萬元日圓的預算作為博物館的營運費用外，主要收入為門票、出借展示空間及停車場的使用費、博物館商店的營收。這些收入不需要向京都府繳納，乃全部作為博物館的營運費用，委託期間為 3 年；該館 24 位正式職員當中，副館長與總務課長為公務員、學藝員共有 11 人。而「財團法人京都文化財團」

預計在 2013 年 4 月成為公益財團法人。公益財團法人的身分可享有稅率上的優待，也有利從民間企業得到經費的捐助。

我們請教佐藤先生目前在館舍營運上最感困難的問題為何？如何解決？他回復表示，該館所得營收雖然可以完全用在博物館的營運管理上，惟不足的部分仍需由京都府的預算支應。然而該預算仍嫌不足，是營運上最感困難之處。由此可知，在公部門給予的資源逐漸減少下，「財團法人京都文化財團」如得到公益財團法人的資格，以其身分將可獲得更多社會資源參與的機會。

(四)第四日：位處滋賀縣的琵琶湖是日本最大的湖泊，面積約占整個滋賀縣的六分之一，約於 400 萬年前形成，為世界上第 3 古老的湖泊。而滋賀縣古稱近江國，鄰近京都，是重要的交通要衢。因此，滋賀縣擁有豐富的自然及人文資產。本次行程安排第 4 日、第 5 日訪視該縣的博物館及地方文化館，以了解其對文化資源的整合及串連。



滋賀縣立琵琶湖博物館入口

◆滋賀縣立琵琶湖博物館：

1. 館舍介紹：

琵琶湖博物館位於滋賀縣草津市郊區的烏丸半島上，地處琵琶湖的東南隅。1979 年，滋賀縣的高等學校理科教育研究會向縣政府提出設置要請書，經過十餘年的籌劃，博物館於 1994 年開始動工，1996 年完工。在開工之前，滋賀縣曾設立許多委員會，檢討博物館未來的定位及構想，並逐年採用學藝員作調

查研究，利用縣內其他設施推出主題展，因此建築硬體設置之前，已經累積了許多研究能量並對未來的營運有初步的規劃。

2. 參訪內容：

本次考察拜訪該館的主任學藝員中藤容子女士，在經過簡單的交流及討論後，中藤女士引導我們參觀博物館。進入常設展區後，可看到有關滋賀縣及琵琶湖等地形誕生的相關展示，並可看到巨型的猛瑪象模型，介紹琵琶湖的自然生態；接著「人類與琵琶湖歷史」的主題展區，則重現地質探查隊調查琵琶湖的情境，以及湖邊居民的生活、運輸及交通工具的發展、水利工程的設置。其中令人印象深刻的是「湖泊的環境與人類的的生活」展區，在空間上獨立於其他常設兩個展區，進入這個圓型的展區，可以看見地板為整個滋賀縣的大型衛星空照圖，比例尺為 1 萬分之 1，滋賀縣的居民可以俯視地板上的空照圖找尋自己的家。牆上則依時間順序，展示自 1950 年代起至 2005 年，約 50 年左右的日常生活用品，兼具時間及空間感。走過這個展區，來到農村生活展區，係探討水與農村生活關係的展示。在這裡可以看到從琵琶湖東岸移築並復原到博物館的農村住家，其外觀及內部擺設呈現館方設定的 1964 年 5 月 10 日的狀態，透過生活用水的來源及使用的介紹，瞭解當時的農村生活與水資源的關係。



琵琶湖博物館展示各種不同湖泊交通工具，圖為木製帆船

最後來到「世界的湖泊與琵琶湖」展區，該區同時播放由該館學藝員實地前往洞庭湖等 6 座知名湖泊拍攝相關湖邊生活的

影片，並展示該生活圈之日用品與交通工具，讓觀眾反思琵琶湖的獨特性，皆可看出琵琶湖博物館展示手法的獨特性。在參觀完常設展區後，又前往其附設的水族館參觀，其展示的規劃從琵琶湖的水生動物開始，到世界上與琵琶湖類似環境的魚類作相當完整的介紹。



琵琶湖週邊農村住家情境之展示



關於世界各地湖泊之展示



琵琶湖博物館「湖泊的環境與人類的生活」展區之一，地上有著比例尺 1 萬分之 1 的空照圖



從琵琶湖東岸移築並復原到博物館的農村住家，用來作為琵琶湖傳統農村聚落水資源利用的情境展示



琵琶湖博物館附設之水族館，多為當地湖泊生物

3. 交流討論：

我們向中藤女士請教有關館舍的營運以及博物館與社區居民的互動。她表示，目前博物館共有 59 名職員（含兼任），其中研究部門就占了 28 位。其上級機關為滋賀縣琵琶湖環境部。該館的設立主要有三個基本理念，為「具有主題性的博物館」、「引領觀眾至田野現場的博物館」及「作為交流場域之博物館」。琵琶湖博物館係探討湖泊與人類的關係為主題，以博物館原有的研究調查機能為基礎，從人與自然的兩面性，收集琵琶湖與其他湖泊的相關知識與資訊，希望在國際上能成為湖泊自然生態研究的重鎮。

該館除了對專業學術研究的自我期許外，更重要的是「引領觀眾至田野現場的博物館」及「作為交流場域之博物館」等基本理念。也因此琵琶湖博物館更重視與觀眾的交流與互動。最有名的就是「はしかけ」（架橋）制度。「はしかけ」在日文原意為架橋，後延伸有媒婆之意，也就是作為協助理念相同的人們相會的制度，亦即是讓認同博物館理念的民眾共同參與博物館內外的研究及活動，一起打造博物館的制度。由於該制度是琵琶湖博物館的特色，中藤女士為我們特別強調其重要性。

「はしかけ」於 2000 年 8 月開始實行，不分地域、年齡、性別，由民眾提出申請登錄為成員後，選擇有興趣的研究社團，

由學藝員帶領成員各種研究及調查活動，目前已經有 15 個研究社團，349 名成員。中藤女士之研究領域為民俗學，因此由她主持「近江織布機探險隊」，以滋賀縣昔日的日常生活用品為主要研究主題。另外，尚有「近江昔日生活俱樂部」，以滋賀縣常民生活文化為研究主題。研究及調查的成果也會呈現在博物館的展示當中。中藤女士表示，過去博物館僅將研究成果及知識以展示單向呈現給觀眾，現在透過這個制度，讓觀眾成為博物館調查、研究工作的參與者，透過知識的共享，讓民眾對於博物館及所處地域產生認同感，是「はしかけ」最大的意義。

整體而言，琵琶湖博物館有著明確的主題性及問題意識，在展示上手法及精采度應該是本次行程參訪的館舍中最傑出的。該館也透過「はしかけ」(架橋)制度，引領民眾走向田野，探訪昔日的生活，認識居住環境的歷史，共同參與博物館的研究，相當具有地方文化館的精神。



琵琶湖博物館主任學藝員中藤容子女士向本部考察人員解說該館的「はしかけ」(架橋)制度



琵琶湖博物館為讓觀眾更了解學藝員的專長，在牆上特別附上各學藝員的簡介，並用漫畫的造型呈現出來，圖為本部考察人員在中藤容子女士的簡介牆上合影

◆大津市歷史博物館：

1. 館舍介紹：

大津市是滋賀縣的首府，在日本歷史上也是重要的交通輻輳之地。「大津市歷史博物館」於 1990 年開館，其設置的目的主要係為了普及有關大津的歷史及文化等相關知識，並且作為居民生涯學習的場所作為宗旨的博物館，其上級機關為大津市教育委員會。參訪完琵琶湖博物館後，我們接著來到這座位於山坡上博物館。

2. 參訪內容

這是一棟兩層樓的建築，需購票參觀（成人 210 日圓，大學生及高中生 150 日圓，中、小學生 100 日圓），1 樓有約可容納 100 人的講堂，定期於周六辦理有關大津的歷史、美術、考古等講座。另外還有容納團體觀眾的導覽室、資料閱覽室等。1 樓的常設展廳主要介紹大津城市發展的歷史，惟展區禁止攝影。在展示上較偏重於靜態的處理方式，可見到復原當時大津街道的模型以行政區演變的歷史。2 樓的常設展區則從文化史的角度來介紹大津在日本歷史上每個階段的意義。館內收藏品涵括以大津為主

題的繪畫、彫刻、工藝、文獻、地圖、老照片等。2 樓的陽台可以眺望大津市及琵琶湖的景色。



大津市歷史博物館



大津市歷史博物館 2 樓空間

由於可能是在平常日的午後前去參觀，因此館內並沒有其他的觀眾，顯得有些冷清，我們請教博物館商店的店員瞭解得知，該館 11 月 25 日才結束「阿彌陀-往極樂淨土之誓」的企劃展，

係展出有關大津市內佛教淨土宗寺院諸多寺寶的展覽。下一次的企劃展要等到 2013 年 3 月才推出。由此可知目前是觀覽人數的低峰期，即使其展示手法較為傳統，惟該館的展示及收藏與在地的聯結性較強，作為保存當地歷史文化的角色上來說還是有其必要性。

(五)第五日：本日繼續參訪滋賀縣相關文化資產及地方文化據點，計參觀彥根城博物館及東近江市能登川博物館。

◆彥根城博物館：

1. 館舍介紹：

日本各地擁有許多戰國及江戶時代的古城，位於滋賀的彥根城是日本國家古蹟中僅存的四座木造城堡之一。建城歷史悠久，可上溯至 1,600 年，由當時德川家康的將領井伊直政開始規劃興建，之後經多次整修。政府於 1987 年將江戶時代彥根藩政廳的表御殿復原，設立博物館，收藏城內約 4 萬 5,000 件重要文物，是當地重要的文化資產及文化據點。彥根市除了有彥根城這樣的歷史名城作為城市與觀光行銷的景點外，代表城市的吉祥物「彥根貓」在日本也相當受到喜愛。



日本國寶彥根城

2. 參訪內容：

我們在入口購票爬上一段坡道後，即可看到彥根城及相當多的觀光客。進入城中參觀需脫鞋，城堡內部保存得相當良好，往天守閣的樓梯相當地陡峻，對於年老的觀眾而言較為吃力。城堡內部主要展示與彥根城建築相關的文物及文獻，從天守閣外眺望出去，可看到彥根市及琵琶湖，可以瞭解城堡戰略位置的重要性。參觀完城堡後便往下來到彥根城博物館。在該館的中庭有一座自江戶時代以來專門表演能劇的舞臺，是彥根市的指定文化財。館內的展品不論是井伊家的盔甲、刀劍、文獻及相關工藝品大都具有重要文化資產的身分，對於研究戰國諸侯的歷史及當時的工藝文化皆有重要的意義。



彥根城博物館外的彥根貓立牌



彥根城博物館內所保存之能劇舞臺

從彥根車站到彥根城，沿途皆可看到彥根貓的身影，可見用

文化資產配合創意設計行銷城市的用心。雖然因為行程上的安排無法詳細瞭解當地政府如何利用文化資產營造特色城市的細節，然而日本對於文化資產的維護及加值，都令人留下深刻的印象。

◆東近江市能登川博物館：

1. 館舍介紹：

東近江市能登川博物館是本次訪視行程的終點，該市位於琵琶湖的東南，2005 年由八日市及 4 個町合併產生的新行政區，翌年合併能登川町及蒲生町成為現在的東近江市。該館原為能登川町總合文化情報中心，包含博物館、圖書館以及埋藏文化財中心，配合市町合併的行政區域調整，現在則個別獨立為不同的單位，目前入館免費。

在空間配置上，分為共同研究室、資料室、畫廊、展示室、體驗學習室及 3 間收藏室及辦公空間，若扣除與圖書館共用及機電設備等空間，面積共計約 985 平方公尺⁴。



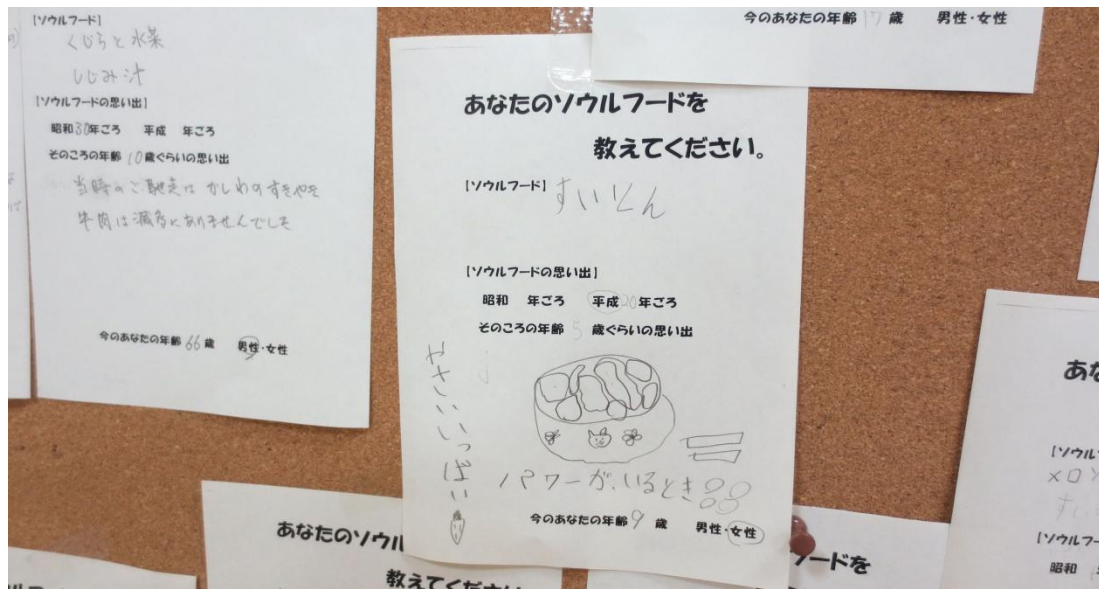
東近江能登川市博物館外觀

2. 參訪內容：

本次參訪，我們會晤該館的山本登美子館長、副主任杉浦隆支先生以及學藝員上平千惠小姐，並由山本館長在參觀前為我們

⁴ 空間面積資料來源為東近江市能登川博物館提供之設施概要說明。

進行館務簡報。



館方所安排的交流專區，讓觀眾可寫下覺得吃了之後可想起家鄉的食物以及其原因



能登川博物館復原日本昭和時期當地住家的客廳

由於該館收藏許多昔日東近江市的日常生活用品，這些常民文物被規劃作為「地域回想法」的道具，民眾可向館方申請租借。「地域回想法」是1960年代美國精神科醫生所提倡的心理療法，主要適用對象為年長者。6至8名的參與者圍成一圈，透過這些文物回想過去相關的生活，並向成員分享彼此的回憶，活動結束

後由成員將心得及感想填入館方設計的問卷，以作為參考。這樣的活動除了幫助長者的作腦力的活用外，也是個人生命史與地域歷史連結的一種特殊經驗，現在為該館大力推動的活動。

3. 交流討論：

從山本館長的簡報得知，館方認為博物館應扮演與地域居民共同發現及解決所處地域的相關課題，並做為文化創造與文化傳承的據點。為了使當地民眾增加博物館的利用頻率，該館並沒有常設展示，定期由館方主導及規劃不同的展示內容，為其重要的特色。由於該館編制上僅有 2 名學藝員，加上換展頻率高，工作量十分繁重。雖然學藝員的人力不足，但館方推動大家都是學藝員的理念，擴大博物館社會參與的基礎，從大學撰寫論文的研究者到對特定議題有興趣的民眾，皆可參與展示規劃的討論。

山本女士表示，她除了是能登川博物館的館長外，還兼任東近江市近江商人博物館、西堀榮三郎記念探險之殿堂的館長。經過事後的調查，東近江市面積約 388.59 平方公里，公有的小型博物館、資料館就有十餘處⁵。山本館長表示，在市町未合併之前，這些博物館、資料館係因應當地民眾的期望而設置，在行政區重劃成立東近江市後，歸屬於該市的教育委員會負責營運管理，現在面臨了經營人力不足及如何整合資源等問題。山本女士身兼三館的館長，可以將某一館的企劃展，透過巡迴其他兩館展出的方式解決展覽檔期的問題，惟整體而言，人員的編制仍然有限。

由上可知，該館係以東近江市的常民生活文化作為展示的主軸，並透過地域回想法及相關體驗課程連結居民的生活，是東近江市重要的文化據點之一。然而因為行政區之整合所帶來的營運人力及資源不足，在我們先前訪視過的館舍皆有類似的問題，尤其公辦公營的館舍，在政府有限的資源下，如何達到有效的資源整合及串連，是本次訪視需要反思的問題。

⁵有關東近江市的面積及文化設施，詳東近江市官方網站之介紹，網址為：
<http://www.city.higashiomi.shiga.jp/>。



能登川博物館的體驗教室



本部考察人員(右)與館方進行交流訪談



本部考察人員與能登川博物館館方人員合影；左起為該館副主幹杉浦隆支先生、本部郭哲旭科長、山本登美子館長、本部簡志維先生

參、參訪心得

一、參訪蒐集資料：

本次訪視係由日方各館舍人員實地介紹，進行相關業務內容之訪談，並依據各參訪單位之官方網站、館舍提供之文宣資料、年報、圖錄、事業要覽等，將所得之資訊整理如下表：

表 3：本次考察各館舍設立年代、參觀資訊及營運管理模式表

設施名稱	設立年代及參觀資訊	營運管理模式
大津祭曳山展示館	1. 1991 年開館 2. 開館時間：1000-1900 3. 休館時間：每周一 4. 參觀費用(日圓)：免費 5. 地址：大津市中央 1 丁目 2-27	由大津市指定「特定非營利活動法人-大津祭曳山連盟」營運管理。

設施名稱	設立年代及參觀資訊	營運管理模式
京都傳統產業館	1. 1996 年設立 2. 開館時間：0900-1700 3. 休館時間：每年 12 月 29 日至 1 月 3 日 4. 參觀費用(日圓)：免費 5. 地址：京都市左京區岡崎成勝寺町 9-1 京都勸業館地下 1 樓	由京都市編列預算委託公益財團法人「京都傳統產業交流中心」營運管理。
西陣織會館	1. 開館時間：0900-1700 2. 休館時間：每年 12 月 29 日至 1 月 3 日 3. 參觀費用(日圓)：免費 4. 地址：京都市上京區堀川今出川南入	由西陣織工業組合負責營運，係私有館舍。
京都市學校歷史博物館	1. 學校於 1869 年設置、1998 年改建為博物館 2. 開館時間：0900-1700 3. 休館時間：每周三 4. 參觀費用(日圓)：成人 200 圓 5. 地址：京都市下京區御幸町通佛光寺下橘町 437 番地	由京都市(教育委員會)負責營運。
京都文化博物館	1. 陪樓為前日本銀行京都分行，於 1906 年設立，館舍主體於 1988 年完工開館 2. 開館時間：1000-1930 3. 休館時間：周一 4. 參觀費用(日圓)：一般民眾 500 圓 5. 地址：京都市中京區三條高倉	由京都府編列預算委託「財團法人京都文化財團」營運。
滋賀縣立琵琶湖博物館	1. 1980 年代開始籌建，館舍建築於 1994 年開工；1996 年完工開館 2. 開館時間：0930-1700 3. 休館時間：每周一 4. 參觀費用(日圓)：常設展-成人：750 圓；企劃展-成人：250 圓 5. 地址：滋賀縣草津市下物町 1091	由滋賀縣(琵琶湖環境部)負責營運。
大津市歷史博物館	1. 1990 年設立。 2. 開館時間：0900-1700 3. 休館時間：每周一，每年 12 月 27 日至 1 月 5 日 4. 參觀費用(日圓)：210 圓	由大津市(教育委員會)負責營運。

設施名稱	設立年代及參觀資訊	營運管理模式
	5.地址：滋賀縣大津市御陵町 2 番 2 號	
彥根城/彥根城博物館	1.1987 年完成彥根城表御殿之修復，作為博物館使用 2.開館時間：0830-1700 3.休館時間：全年無休 4.參觀費用(日圓)： 彥根城-成人：600 圓 博物館-成人：500 圓 彥根城+博物館套票-成人：1,000 圓 5.地址：滋賀縣彥根市金龜町 1-1	由彥根市(教育委員會)負責營運。
東近江市能登川博物館	1.1996 年設立 2.開館時間：1000-1800 3.休館時間：每周一、三，每月第四個周五 4.參觀費用(日圓)：免費入場 5.地址：滋賀縣東近江市山路町 2225	由東近江市(教育委員會)負責營運。

二、參訪地相關（計畫、措施或政策）分析：

（一）指定管理者制度：

在本次的考察訪視中，總共參訪了 9 個館舍，除了西陣織會館為私有館外，其餘皆為公有館。這些公有館當中，又可依營運主體的不同，分為由地方自治團體自行營運(如京都市學校博物館、滋賀縣立琵琶湖博物館、大津市歷史博物館、彥根城博物館、東近江能登川博物館)或是委託、指定法人團體營運(如大津祭曳山博物館、京都傳統產業體驗館、京都文化博物館)。從考察及訪談所得的有限資料來看，公有館舍由採地方自治團體自行營運或是採委託、指定某個法人團體辦理，似乎沒有絕對的判別基準，端看地方的文化政策或館舍的特性而定。

從京都市學校博物館的訪談中，可以了解該館過去曾有一段時間由公益財團法人生涯學習振興財團營運，該財團經查為京都市出資所設立，

營運項目除了學校歷史博物館外，尚包含京都市內圖書館等業務。在本次考察的訪談中，館方表示因財團的專業偏向圖書館，近幾年檢討後改為由京都市自行營運，我們也發現約於 2009 年由京都市自行營運後，自 2012 年開始出版了研究紀要，也將藏品數位化列為重要工作之一，對於研究、典藏面的強化是未來推動館務的重要方針。

而京都傳統產業體驗館的情況更加複雜。所處的京都勸業館係由京都市指定「京都產業振興中心」股份公司營運管理。而體驗館則由京都市委託公益財團法人「京都傳統產業交流中心」營運管理，並由京都市給予「受託金」作為營運費用，在同一棟建築物中，就有不同的營運模式。

依據臺北大學公共行政暨政策學系林淑馨教授針對日本公部門與民間協力推動公共事務之研究⁶，指定管理者制度係於 2003 年創設，主要係為了更有效率地因應民眾多樣化的需求，活用民間力量來管理公共設施，並且達成縮減經費的目的。與以往「委託管理制」比較，「指定管理制」僅規定有資格被指定為公共設施管理者必須是「法人團體」，而前者則限定為需由地方政府出資設立之法人，始有管理公共設施之資格，故「指定管理制」的實施，被認為有擴大民間團體與非營利組織參與公共設施的積極性意義。「指定管理制」除了管理業務的委託外，也賦予了指定管理者關於設施使用許可權限。

有關日本指定管理制的優缺點為何，恐怕需要更多的實證研究，也不是本次出國考察所見一隅可以深入探討的，然而指定管理制的重點係為了引進民間參與公共設施之營運而設置，或許公部門未來可以思考如何透過制度上的調整，能夠有效地納入民間資源經營地方文化設施。

(二)琵琶湖博物館「はしかけ」(架橋)制度（使認同博物館理念的民眾共同參與博物館的研究及活動，一起打造博物館的制度）：

琵琶湖博物館是本次考察館舍中，博物館機能相當完備的一個館舍，59 名職員中，研究職就占了 28 位，而該館的「はしかけ」制度，也透過由不同專長的學藝員所帶領的研究社團，共同參與博物館的調查研究，

⁶ 林淑馨，〈日本公私協力推動經驗之研究：北海道與志木市的個案分析〉，《公共行政學報》第 32 期，國立政治大學公共行政學系，民國 98 年 9 月，頁 33-67。

達成知識分享，進而深化地域的認同感。雖然這個制度是建立在館舍具有學有專精的學藝員之前提下，然而，就我國的地方文化館而言，建構一個探究地方知識的平臺，不僅可以養成居民主動參與社區事務的習慣，也可增加彼此的互動，其操作模式是值得我國地方文化館推動相關活動之借鏡。

(三)能登川博物館「地域回想法」計畫：

「地域回想法」是 1960 年代美國精神科醫生所提倡的心理療法，適用對象為年長者，主要為運用常民文物，透過這些文物回想過去相關的生活，並向成員分享彼此的回憶。這樣的活動除了幫助長者的作腦力的活用外，也是個人生命史與地域歷史連結的一種特殊經驗。地方文化館強調的就是與在地文化的保存、傳承與連結，如地方文化館能使地方耆老藉由昔日的常民文物回憶社區的歷史，進而與不同世代的一起分享對於某種常民文物的經驗及意義，可讓社區居民有共同話題可分享，增進社區意識；該活動可作為地方文化館辦理社區活動之參考。

(四)能登川博物館「大家都是學藝員」理念：

由於能登川博物館編制上僅有 2 名學藝員，加上換展頻率高，工作量十分繁重，因此館方推動大家都是學藝員的理念，擴大博物館社會參與的基礎，從大學撰寫論文的研究生到對特定議題有興趣的民眾，皆可參與展示規劃的討論。在目前館舍普遍營運人力及資源不足的情況下，藉由民間力量的參與，達到資源整合及串連，可作為後續館舍營運之參考。

肆、建議事項

一、立即可行建議

文化是長久的志業，需要長期蘊育文化土壤的養分，文化才能與生活、環境融合，文化活動才得以發展。有關本次考察謹提出下列建議事項：

(一) 日本指定管理者制度進一步之研究與探討

本次考察訪視的館舍中，其營運可分為由地方自治團體自行營運、委託營運或指定法人團體營運。營運方式端看地方的文化政策或館舍的

特性而定。「指定管理制」僅規定管理者必須是「法人團體」，重點係爲了引進民間參與公共設施之營運，其實施被認爲有擴大民間團體與非營利組織參與公共設施的積極性意義。由於本次出國考察時間有限，故該制度的優缺點爲何？是否能運用於國內館舍？需要更多的資料作分析探討，可再作具體的調查及研究，以提供後續政策推動之參考。

（二）參訪地相關制度、計畫及理念提供各館舍參考

琵琶湖博物館的「はしかけ」(架橋)制度可將民眾帶進共同參與博物館的調查研究，達成知識分享，進而深化地域的認同感；能登川博物館「地域回想法」計畫可將個人生命史與地域歷史作深一層的連結；「大家都是學藝員」的理念可擴大博物館社會參與的基礎，在目前館舍普遍營運人力及資源不足的情況下，可藉由民間力量的參與，達到資源整合及串連。上述計畫及理念皆有提供各館舍參考、學習的價值，後續將再進一步的資料蒐集及整理，以提供各館舍推動相關活動之借鏡參考。

（三）各文化館舍應建立營運管理的績效管理機制

已營運中之文化館舍有必要動態檢核其營運管理的績效，包括文化設施的實質經濟效益及非實質經濟效益（如教育功能、社會福利等），並建立一套經營管理評估模式，包括資源核心價值、營運管理模式及經濟效益評估等，以利隨時檢視營運情形，檢討思考最適之管理方式。本部(文建會時期)自 95 年起委託中華民國博物館學會編製地方文化館自我評量手冊，於 100 年度建置完成 E 化評量系統，並於 101 年度正式上線啓用。藉由館舍自我評量工作的推行，及相關能力之培力，以「自我評量」、「觀眾評量」機制，促進館舍正向成長，協助各館定位之確立、發展重點特色，進而朝向永續營運之目標邁進。

（四）新建文化設施之經營管理計畫應提早規劃

於本次考察行程中發現，各館舍於或規劃或興建前就進行密集的溝通規劃，如在琵琶湖博物館開工前，滋賀縣就設立許多委員會，檢討並規劃博物館未來的定位及構想，並逐年採用學藝員作調查研究，利用縣內其他展示設施推出主題展，因此建築硬體設置之前，已經累積了許多研究能量並對未來的營運有初步的規劃。

由上可知，日本對於大型展演館舍之興建抱持著務實的態度、按步

就班地規劃，以館舍的永續經營為目標；故建議國內文化設施在規劃興建前，應同時研擬經營管理計畫及財務計畫，以決定其營運定位及管理模式。在規劃過程中即甄選與決定未來營運管理團隊，並讓未來營運管理者參與空間規劃的決策，以增加未來經營管理之績效。目前於「本部補助直轄市及縣（市）政府興建文化設施作業要點」內，已將及財務計畫及營運管理計畫納入必要之審查項目，並要求各縣（市）政府於計畫執行完畢後五年內，應就其設施營運管理情形、財務收支情形、重要成果績效，於每年一月底前提出前一年度報告至部，並就未達計畫預期績效部分，提出檢討改善說明。

二、中長期建議

（一）建議各縣市善用地方文化館打造具當地特色之文化品牌

文化設施的建設、文化育教娛樂活動之發展、地方經濟發展與生活品質提升彼此間均有密切且直接的影響，透過地方政府、經營者、地方社區、民眾等資源的導入與互動，能達到催化地方消費、增加就業機會、增長稅收及刺激地方經濟等效益，臺灣各個縣市都有其特殊歷史文化及地理背景，各縣市政府應善用地方文化館，並予以串連、整合，以呈現當地獨特的風俗及歷史紋理，整體打造具當地特色之文化品牌。

（二）建議各文化館舍應依其特性定位、未來服務市場的需求與變化，規劃其空間配置及設備

在文化館舍功能多元化發展趨勢下，各文化館舍應依其特性重新定位，檢討調整其空間配置及設備，而規劃發展中的文化館舍則應考量未來服務市場的需求與變化，在空間機能上更具彈性與多功能的開發。無論是舊建物再利用或是新建物興建，皆應尊重地方歷史文化紋理與環境融合，在規劃設計時儘量呈現地方文化特質，另舊建物再利用在規劃設計上也不應受限於原建物空間的形式，應依據功能需求提出新舊融合的創新構想。

（三）文化設施需要政府及各界持續支持

經由參訪相關案例後，體會到日本政府對於文化設施、文化活動及文化專業人士熱誠，雖然參訪過程中許多館舍的參觀人數非常稀少，不過日本政府認為文化設施就是提供民眾接觸文化藝術或休閒活動的場域，是一項非營利性的文化事業，需要政府及各界持續的關注、鼓勵、參與及支持，亦需與都市觀光事業、產業發展相互結合，進行整體行銷，以帶動城市或地方經濟發展及活絡商機。

伍、附錄資料

一、各館舍及參訪地官方網站：

(一)滋賀縣官網：

<http://www.pref.shiga.jp/>

(二)大津市官網：

<http://www.city.otsu.shiga.jp>

(三)京都府官網：

<http://www.pref.kyoto.jp/>

(四)京都市官網：

<http://www.city.kyoto.lg.jp/>

(五)大津祭曳山聯盟官網：

<http://www.otsu-matsuri.jp/home/>

(六)京都傳統產業體驗館官網：

<http://www.miyakomesse.jp/fureaika/index.html>

(七)西陣織會館官網：

<http://www.nishijin.or.jp/index.html>

(八)京都市學校歷史博物館官網：

<http://kyo-gakurehaku.jp/sitepolicy/index.html>

(九)京都文化博物館官網：

<http://kyotoshugakuryoko.jp/walk>

(十)滋賀縣立琵琶湖博物館官網：

<http://www.lbm.go.jp/index.html>

(十一)大津市歷史博物館官網：

<http://www.rekihaku.otsu.shiga.jp/index.html>

(十二)彦根城博物館官網：

<http://longlife.city.hikone.shiga.jp/museum/>

(十三)東近江市能登川博物館官網：

<http://www.town.notogawa.shiga.jp/default.html>

二、考察所得之相關書面資料：

(一)京都市學校歷史博物館編，《博物館年報第 13 號：平成 23 年度事業報告・平成 24 年度事業計畫》，京都市，2012 年 6 月。

(二)滋賀縣立琵琶湖博物館編，《滋賀縣立琵琶湖博物館要覽》，滋賀縣，2012 年 3 月。

三、報告引用之相關論文：

林淑馨，〈日本公私協力推動經驗之研究：北海道與志木市的個案分析〉，《公共行政學報》第 32 期，國立政治大學公共行政學系，民國 98 年 9 月，頁 33-67。