

出國報告（出國類別：考察）

姬路市及關西地區文化資產修復暨博物館展示參訪計畫出國報告

服務機關：國立中正紀念堂管理處

姓名職稱：徐研究員文濤、涂組長美智、簡組長惠文

派赴國家：日本

出國期間：民國 105 年 5 月 31 日至 6 月 3 日

報告日期：105 年 7 月 28 日

目 錄

壹、 前言	-----2
貳、 參訪考察緣由及議題	-----3
參、 行程安排及場館簡介	-----5
肆、 參訪心得	-----12
伍、 結語與建議	-----34

壹、前言

一、國內、外博物館環境概略

「博物館是促進文化交流、豐富文化內涵、增進人類的相互了解與合作，以達成世界和平的重要管道。」傳統的博物館功能分為研究、展覽、教育及典藏四大項，晚近的博物館則開始更強調休閒、娛樂及交流的功能，而這些功能都是博物館實務工作的一體多面*1。博物館為具有高度精神價值之文化機構，世界各國不僅重視其收藏、研究、展示、教育的傳統功能，更視之為文化指標及城市標誌。全球化浪潮下，博物館不單是個人終身學習的寶庫，其日益彰顯的文化觀光與創意加值的角色功能，也成為民眾觀光朝聖或休閒娛樂的熱點。隨著博物館的發展空間更加多樣化與國際化，博物館在我國亦應扮演更為重要的角色。

2015.6.15 立法院三讀通過《博物館法》，成為我國博物館事業發展百年以來，第一部博物館專法，意義非凡。《博物館法》的通過與施行，能使臺灣博物館的百年基業，在法治的基礎上踏實前進，透過資源整合與創新思維讓博物館發展邁向全新世代。依據文化部博物館入口網截至 2015 年統計，全國具備博物館樣態之館所有 476 家。鑑於博物館經營型態日趨多元，功能取向日新月異，為扶植、輔助及提升博物館之專業性，以面對多元文化的發展與國際競爭。因此，中正紀念堂身為國定古蹟及博物館家族之一份子，如何面對未來博物館新趨勢，必須借鏡先進歐美日等國家對於博物館之文物典藏制度、精緻展覽規劃、推動藝術展演、文化資產保存、文化創意加值、文化觀光功能營運經驗，建立永續經營及國家所交付文化傳承的使命，並提高大眾對於博物館之信任，發揮博物館的多元價值與功能。

二、與參訪主題相關之政策現況分析

本處自 2011 年來由公務預算改制實施作業基金，自此，每年將近年度預算二成至二成五左右必須為自籌收入，營運收入漸有壓力。目前除運用場地租借、舉辦生活美學課程、博物館商店委外經營外，近年來積極辦理文創商品開發及品牌圖像授權等業務，期望本處營收不斷成長，惟過於商業化售票特展及場地委外經營，已引起立法院及社會民眾的關心，擔心過於商業化的展覽等活動，將影響博物館本身文化傳承使命及教育功能。

*1(黃光男 2007 博物館企業 P9,1)

此外，中正紀念堂建築因具歷史、藝術價值、稀少獨特性、政治代表性，於 2007 年 11 月 9 日經行政院文化建設委員會指定為「國定古蹟」；中正紀念堂園區也具有文化性紀念園區意義，並成為市民休閒、藝術及公民歷史事件之共同活動與記憶的場域，於 2008 年 3 月 17 日臺北市政府將全園區登錄為「文化景觀」，故中正紀念堂具有雙重的文化資產身分。然而，本處對於國定古蹟維護及管理仍採過往一般性經驗管理，尚未建立長遠、系統性的維護管理機制。

貳、參訪考察緣由與議題

本次參訪地點為日本京都國立近代美術館、大阪 NMAO 國立國際美術館、姬路市立美術館及國定文化遺產平安神宮及姬路城等博物館型態文化場館。日本公立博物館早已行政法人化，未來應如何降低過多商業化收租及活動將是借鏡國外博物館營運經驗，故如何在推動核心業務及營運收入間取得平衡將是本次參訪交流的重點。另對日本古蹟維護與管理機制，亦有實務經驗對照，期透過本次參訪，能有助於本處推動有形文化資產永續經營管理，發展多面向文化資產保存維護思維，辦理國定古蹟資產保存、管理維護及再利用相關工作。參訪考察議題摘要如下：

一、展覽及博物館營運相關

京都國立近代美術館、姬路市立美術館、大阪 NMAO 國立國際美術館等 3 館之展覽及營運規劃：

1. 常設展、特展等展覽主題選定及策劃

美術館在常設展、特展等展覽主題選定上，如何定位及規劃？執行迄今，曾遇過哪些問題？如何解決？

2. 館藏與研究之應用與推廣

美術館藏品政策為何？來源為何？如何執行？藏品如運用於展覽外，其他應用推廣甚至開發計畫為何？能否舉例？

3. 美學教育及文創推廣策略

美術館建築與空間設計理念與特色。如何規劃推廣或行銷活動吸引更多民眾入館參觀？是否規劃將館藏特色導入文創品開發？能否舉例？另是否設置文創品賣店？如有，商品經營模式為何？

4. 營運發展及財務政策

根據資料，國立美術館為「獨立行政法人」，請問此一體制下，於經營管理層面有何優缺點？有無困境或問題？如何解決？另外經費來源為何？獨立行政法人機制

與館方策展政策上是否有關聯性？若有，其間關係為何？

姬路市立美術館經營管理策略與展覽政策分別為何？營運管理之經費來源有哪些？

機關體制與館方策展規劃或展覽政策是否有關聯性？若有，其間關係為何？

二、古蹟維護及文創品相關

1. 平安神宮和姬路城相關文化資產管理維護

管理單位為何？每年管理維護預算多少？是由政府補助或管理單位籌措？管理單位編制及人力如何？管理維護上是否有碰到甚麼困難？大型修繕之經費來源為何？修繕依據原則為何？相關計畫如何審定？姬路城修繕期間也安排民眾參觀修復現場，請問如何規劃及確保安全？

2. 文化資產教育推廣策略

對參觀民眾的教育推廣有哪些方式？有無運用科技手法強化導覽功能？是否有設立紀念品販賣店？如何經營？紀念品開發如何進行？廠商運用圖像或文物開發商品，是否須得到管理單位的授權及付費？

3. 庭園景觀管理維護

庭園景觀特色為何？庭園景觀是由管理單位自行維護，還是委託專業廠商執行？庭園面積多少？維護原則為何？是否遭遇甚麼困難？

參、行程安排及場館簡介

一、行程安排

第一天 5 月 31 日（正式拜會與交流行程）

(一)台北駐大阪經濟文化辦事處

1.拜會時間：2016 年 5 月 31 日下午

2.拜會對象：大阪辦事處鄭副處長景升、羅秘書國隆



105.05.31 拜會台北駐大阪經濟文化辦事處

第二天 6 月 1 日（正式拜會與交流行程）

(一)京都國立近代美術館

1.館舍簡介：



京都國立近代美術館位於京都市左京區岡崎公園內，由獨立行政法人國立美術館營運的美術館。成立於 1963 年，博物館由建築家槇文彥設計，在 1986 年（昭和 61 年）竣工。旨在收集、保護和展覽日本和其他國家的近、現代美術作品，並對其作調查研究，是京都市最具名氣的美術館之一。展覽面積可達 2,604 平方公尺，主要收集和展出以京都為中心的關西、西日本的美術作品，積極收集展示京都畫壇的日本畫、洋畫

等。館內的收藏包括膠彩畫、西式油畫、印刷品、雕塑、手工藝品（陶器、紡織品、鐵制品、木制品、竹制品、塗料和珠寶首飾）和照片等。館內展覽主要為日本現代藝術、歐洲和美洲的現代和當代藝術，讓人可以領略大師的精美之作。

京都國立近代美術館有展示收藏品的常設展，從大約 6,600 件收藏作品中選取部分作品，適時輪換展出，也辦理具有該館特色國內外作品的專題展覽，此外還發行美術館通訊，舉辦與展覽會有關的講演會。

2.拜會時間：105 年 6 月 1 日上午

3.拜會對象：京都國立近代美術館-柳原正樹館長、總務課長松山 篤、學藝課長松原龍一、學藝課主任研究員牧口千夏



105 年 6 月 1 日拜會京都國立近代美術館

(二)平安神宮【古建築】

1.館舍簡介：



平安神宮位處京都市左京區岡崎西天王町，在京都眾多神社中歷史較淺，為了復興明治維新時荒廢了的京都、繼承傳統文化並紀念平安建都 1100 年，京都於 1895 年舉辦「遷都紀念節」，在此同時創建了「平安神宮」。主要是為紀念統治京都的最初和

最終任天皇，即桓武天皇和孝明天皇，它更是因德川幕府末期的戰亂中慘遭破壞，加上明治維新時遷都於東京，造成京都民眾精神受到沉重打擊，為激發鼓勵京都民眾而建，平安神宮神社的建築有一部分為仿效平安時代的皇居而建，但在規模上則只有原建築的三分之二，這座朱紅色的大鳥居，是日本最大的鳥居，高約 24 公尺，寬約 33 公尺，從正面的應天門到內部的朝堂院，都是採用紅柱綠瓦的搭配。

「社殿」是以八分之五規模重建的平安京朝堂院，其大極殿為日本最大的參拜殿，它具有復建唐代建築風格。經過大極殿正殿後方則有一座精緻庭園，這是池泉環遊式花園，面積大約三萬平方公尺，把琵琶湖水巧妙地引到園內水池，遊客們可環繞水池欣賞花園造景及四季不同的花草，這是以四個池塘為中心將各個時代庭院樣式溶化為一體的明治時代建築風格池泉回遊式的代表作，現已被指定為國家級名勝。

2.拜會時間：105 年 6 月 1 日下午

3.拜會對象：平安神宮-總務部 南坊城 卓英



105 年 6 月 1 日下午拜會平安神宮

(三)姬路城

1.館舍簡介：



是代表日本近代城郭的古城，因為其美麗的白色漆城牆，型態優美，彷彿展翅的白鷺，所以也被稱為白鷺城。自築城以來經歷廢城的危機與戰亂，所幸保留許多建築，現存的大小天守、渡櫓等 8 座被指定為國寶，74 座建物(27 座櫓及渡櫓、15 座門、32 座塀)被指定為重要文化遺產。1993 年被登錄為世界遺產。姬路城、熊本城及松本城同稱日本三大名城。因為保持著築城時的風貌，所以也被稱為「天下名城」或是「日本第一名城」。

姬路城是赤松貞範在日本南北朝時期的 1346 年建築。之後羽柴秀吉(後來的豐臣秀吉)選定姬路城為統治播磨地區的中心據點，以建築 3 層的天守閣為首，把姬路城修建為適合近代城郭的規模後形成現有姬路城的原形。日本江戶時期，德川家康的女婿，擁有別稱「西國將軍」的池田輝政在日本慶長 5 年(1601 年)花費 8 年大興土木，具備了今天宏偉的規模。

姬路城四處設有巧妙防禦構造以防止敵人入侵。如由城門到天守閣的的通道有如迷宮般錯綜複雜，又上又下，又彎又窄，無法直接通到天守閣，如此可以在途中突擊或是夾道攻擊。城門狹窄到一次只能有一個人經過，有些城門甚至設有落石機關。城牆上無數個圓形、三角形、長方形等各種形狀的洞稱為射擊用的箭孔。長方形是用來射箭，其他則是用來射擊火槍。塗在整個建築上的日本的獨特塗料「白灰漿」也同時具備防火、耐火、防彈和美觀功能。

在第二次世界大戰期間，白色的姬路城也理所當然成為轟炸的目標。雖然為了防止美軍轟炸，將黑色的網罩蓋住主要的建築物，但是還是遭到攻擊。戰後，當地方居民看到姬路城的天守閣等主要建築物很慶幸的在戰火中完整的聳立著時沒有人不流淚哭泣。為了保護古址，日本政府曾在日本昭和時期舉行稱為「昭和大修復」的解體修復。1934 年動工，雖然在第二次世界大戰時被迫暫時停工，總算在 1964 年完工。

2.拜會時間：105 年 6 月 2 日上午

3.拜會對象：姬路城管理事務所-副所長 春井浩和、文化財課主任 濱田祐子、姬路市教育委員會生涯學習部文化財課 福田 剛史



105 年 6 月 2 日上午拜會姬路城管理事務所

(四)姬路市立美術館

1.館舍簡介：



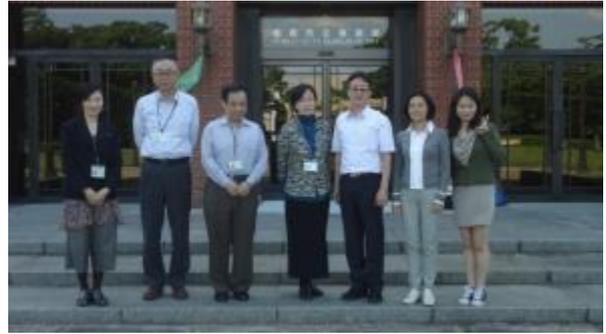
姬路市立美術館又稱紅磚美術館，毗鄰世界文化遺產姬路城，深受人們的喜愛。這座建築物歷史悠久，戰前為軍事設施，戰後長期用作姬路市政府。1983 年改為市立姬路美術館。因其外觀保存良好並發揮了重要作用而受到讚譽，2003 年被指定為國家註冊有形文化財產。自美術館開館以來，美術館透過對作品的收集、展示及調查研究，為振興和發揚地區的美術、文化甚具貢獻。美術館共有三個展示室，分別為常設展示室、企劃展示室及畫廊。除了策劃及舉辦各種展覽會之外，在演講、展覽解說及推廣活動上也不遺餘力，力求成為「受到歡迎及喜愛的美術館」。

常設展示室主要展示以法國現代繪畫作品為中心的 50 件藏品。從寫實主義的柯夢、庫爾貝到印象派的莫內，至 20 世紀繪畫史上留下輝煌足跡的馬諦斯，其並經常展示 19 世紀到 20 世紀約 30 件的法國繪畫作品。館藏作品涉及日本畫、油畫、水彩畫和素描、版畫、雕刻及工藝等眾多領域。收集大量在地藝術家及描繪地方歷史和景物的美

術作品。另也收藏日本近代畫家的美術作品，及以德爾沃和格里特等比利時畫家為中心的外國近代國家的美術作品。

2.拜會時間：105年6月2日下午

3.拜會對象：姬路市立美術館-副館長兼學藝課長 不動美里、總務課課長 松田伸治、總務課係長 小寺 拓、學藝課課長輔佐 高瀨 晴之、學藝員 本丸生野



105年6月2日下午拜會姬路市立美術館

(五) 大阪NMAO 國立國際美術館

1.館舍簡介：



大阪國立國際美術館位於日本大阪市北區中之島，由獨立行政法人國立美術館管轄。收藏品主要是第二次世界大戰之後日本國內外的現代美術品，但有時也會舉辦現代美術之外的企劃展。國立國際美術館設立於 1977 年，當時位於大阪府吹田市的萬博紀念公園。舊館在世博會期間曾是展館。起初美術館的館藏大部分由捐贈而來，經過多年的收集和發展，已經成為日本最具人氣的美術館之一。國立國際美術館的全年入場人數達 197 萬人，是日本的國立博物館和美術館中最多的。

國立國際美術館以收藏日本戰後的美術作品為主，目前美術館的館藏達 6,109 件，其中 2,190 件為印刷品、751 為水彩畫和素描、605 件為照片，豐富多彩，藝術形式多

樣。館內 70%的收藏以紙為媒介，剩餘的 30%包括 593 幅油畫，其中 26 幅為膠彩畫，此外，還有 319 件雕塑作品、76 件手工藝品和一小部分工業設計作品（家具和照明器材）。作為國家級美術館的大阪國立美術館，在肩負著日本政府的文化事務代理機構使命的同時，也向一般參觀者開放。該館介紹展示以當代藝術為主，具有日本代表性的美術作品。美術館從作品的收藏、展覽以及展品的陳列，不僅能讓參觀者直接地感受到日本當代藝術的魅力，同時也能讓觀眾充分地瞭解到日本和世界藝術的發展新趨勢。

2.拜會時間：105 年 6 月 3 日上午

3.拜會對象：國立國際美術館-館長 山梨俊夫、學藝課長 中井康之、主任研究員 植松由佳



105 年 6 月 3 日上午拜會國立國際美術館

肆、參訪心得

一、展覽及美術館營運相關

(一)京都國立近代美術館

1.展覽環境及營運收入

該館展覽面積約 2,604 平方公尺，三樓為特展室、四樓為館藏常設展。未提供外界申請辦展，只有自辦常設展、友館交流展、以及結合媒體企業合辦之展覽。日本有 5 座國立美術館，皆為獨立法人，本館係其中之一；館方主要收入來源包括：國家補助金、展覽合作單位新聞媒體贊助金、部分合辦展覽之門票收入。

2.特展之合作模式

多為媒體企業活動部門接獲或自行接洽藝術展企劃案，活動部門主動洽詢館方意願，館方依其政策定位、核心業務方針等，決定是否接受此展覽企劃案，若符合館方政策定位，則繼續合作推動執行，館方仍有策展主導權，由館內研究人員(多為藝術研究背景專業)策展；費用負擔原則為：媒體負責借展、保險運輸、展場設計施作、光熱費(水電費)、出版品等費用，館方負擔人事維持費用；亦有部分展覽光熱費由館方負擔。

3.館藏應用與推廣

除展覽及借友館巡迴展出外，少部分運用於文創品，因館方認為，館藏應用宜以展覽、供民眾欣賞為主，而不應為了開發文創，模糊甚至改變藝術創作原本之意義。

4.服務台及展覽公告布置

該館服務台位於美術館入門處，極具美學簡潔設計與現代感，小而美但功能設計齊全，服務台設計即整合所有觀光摺頁及各項展覽活動資訊，方便民眾進入美術館即可得到完整資訊。服務人員為約聘僱人員，各項展廳入口處皆有配置聘僱服務人員，無使用志工及學生協助服務。另所有展覽海報公告整合入口明顯處，讓參觀者進入即清楚了解現在及未來所有展覽活動資訊。

5.文創商品及紀念品店營運

紀念品店僅約 3-4 坪，館方以合作方式與專業美術廠商進行紀念品商店經營，場租便宜且多為固定合作廠商，非以營利為目的，文創商品除該館典藏文物外亦販售辦理展覽開發之明信片、畫冊、文具等，文創商品單價並不高，多是聚焦小而美精緻的美術類商品，商品陳設簡單整齊，讓參觀者能輕鬆自在的選購商品。

(二) 姬路市立美術館

1. 展覽規劃與辦理

館內展覽分為常設展、館藏藝廊展覽、特展等 3 類。常設展為民間收藏人士捐贈藏品展，為紀念並感謝該捐贈者，展廳並以該人士姓名為名；年度內調整展品 4 次，重要展品則仍予保留持續展出。相對於常設展為獨立展間，館藏藝廊位於走廊間通道，規模較小，每年換展 9 次。

2. 特展之合作模式

特展則為與企業合作辦理之展覽，以當期特展為例，係館方與日本畫材顏料企業合作，展出藝術家以該公司畫材顏料產品進行創作之作品，展品多向該畫材公司博物館 (cray pas) 借展而來，展品陳列頗具巧思，例如將同一畫家之以不同媒材創作的作品並列(如粉彩 vs 油彩，水彩 vs 油彩等)，讓民眾可以觀察不同媒材創作成品之效果與意境的相異處。

3. 特展之選展原則

策展主題及展品需與館方館藏有關聯性，並盡量多樣化，以吸引觀眾再度造訪；特展每年辦理 4 次，與媒體或企業合作方式概皆如上述，即館方負擔場地及光熱費、合作企業負擔展覽其餘所有支出。特展之規劃往往一年前甚至更早就已決定，讓企業與館方就佈展與展覽活動等提前規劃，呈現專業的展出。

4. 展場溫濕度控制

一般而言，館內展場溫濕度控制在 25 度、相對溼度 55 度，尤其常設展展覽空間更是維持恆溫恆濕，以確保所有珍貴藏品能恆久典藏與使用。對於機電維護都以委辦方式辦理，合作廠商多為專業廠商，變動性不高，以協助機電設施的正常運作與專業維護。

5. 指標與動線規劃

姬路美術館由於前身為軍事及市政府使用用途，經決議改為美術館時，除外觀不變外，內部空間規劃皆重新以專業美術館設計規劃，參觀規劃上以單一動線自動引導至各展廳，空間運用也具彈性，可配合不同特展需求調整展廳大小及隔間。另展廳內參觀者服務指標也具特色，不鏽鋼簡潔設計，可依不同展覽狀況彈性組合方式來呈現，而非於各展廳以黏貼牆面方式處理。

(三) 大阪 NMAO 國立國際美術館

1. 場館基本環境

本次參訪之 NMAO 新館於 2004 年落成並對外開放，為 2 層樓並有地下樓之建築，各樓層面積約 1,600 平方公尺，空間規劃極具現代感，高挑、明亮、簡潔設計，展廳樓層無隔間，視每檔特展展場規劃設計需求再定製施作隔板，常設展及特展皆為 1 年換 4 次。

2. 策展及專業人力

除常設展覽外，另有與姐妹館合作之巡迴展，費用由巡迴之館所共同分擔，該館策展人員均為現代藝術研究者，如某特展主題與該館研究人員專業迥異，例如該館若有兵馬俑展，則需向外館借調相關人才協助。當期常設展為海報收藏展，特展為藝術家將自己置入名畫中、運用攝影及多媒體技巧之創作展，該特展贊助商包括攝影器材廠商、相紙輸出廠商、化妝品廠商等等。

3. 展覽場地後勤支援

於座談交流前，館方人員特別帶領參訪成員至展覽準備室及典藏庫外，介紹展品及布展木料運送程序；所有展品及布展材料均經由專用電梯運送，電梯承載重量約 3 噸，小型貨車可直抵展場，有助特展布展作業之進行。

4. 館藏經費來源及運用

館方人員表示，日本政府每年皆編有約 30 億日幣供 5 間國立美術館購置館藏之用，由此 5 館共商擬購置之藏品，再依該藏品類別交由屬性相當之館所負責保管收藏，館方僅有管理權，所有權皆為國家所有；除此之外，館方藏品來源尚包括捐贈及自行編列經費購置(年約 1 億日幣左右)；至館藏畫作多僅用於明信片、資料夾、出版品等圖像運用，極少使用於其他用途，館方認為，藏品主要目的仍為展覽、供民眾欣賞，不宜作其他過多商業用途。

5. 特展合作模式

與上開參訪館所相近，概為館方負擔場地及光熱費，合作企業負擔展覽其餘所有支出。館長表示，其亦希望透過特展吸引民眾前來參觀館內常設展；雖每年預算仍處赤字狀態，然館方對於美術館之教育、服務、公益功能，仍有相當之使命感。

二、參訪三間美術館之共同特色

(一) 展覽規劃

1. 特展規劃及展品呈現：

本次所參訪之美術館，不管是國立或市立美術館，在特展規劃上，皆期透過每年 3 次或 4 次的定期更換展覽，吸引民眾再次造訪參觀；展品或展出內容之選擇，也都能

與館方定位相符，例如京都國立近代美術館，展出主題概皆為近現代之西洋或東洋藝術創作；此外，館方策展人員皆為藝術相關領域學有專精之研究人員，於決定特展內容方面，皆透過會議討論作成決策(與會人員有可能是館長、主管，或是理監事等)；另三家美術館展品布置都呈現盡量單純、聚焦主題，往往偌大的空間僅布掛數畫作，主要是希望參訪者能靜心欣賞、減少視覺上太多干擾，作品解說牌亦多以簡潔文字敘述，盡可能讓參觀者細心品嚐與體會。

2. 展品來源及作業模式：

除部分來自館方性質相符之典藏品外，大多是向外單位借展而來，而於經費有限情形下，皆採與民間企業合作之方式豐富其展出內容，作業模式略為：媒體企業活動部門接獲或自行接洽藝術展企劃案，活動部門向美術館提案，館方依其政策定位、核心業務方針等，決定是否接受此展覽企劃案，若符合該館政策定位，則繼續合作推動執行，館方仍有策展主導權，由館內研究人員(多為藝術研究背景專業)策展。另三家美術館皆有明顯策展定位，較無商業化的展覽，多以服務遊客的觀點來規劃。但面對參觀者人數無法持續成長，目前對於動漫類商業特展的趨勢及作法，開始有評估美術館定位政策之探討，目前仍皆能秉持及堅持美術館應有之定位與專業。

3. 特展費用分擔原則：

媒體負責借展、保險運輸、展場設計施作、光熱費(水電費)、出版品等費用，館方負擔人事維持費用，亦有部分展覽光熱費係由館方負擔，端視雙方如何洽談合作方式。至於特展門票收入，則多由媒體企業收取，亦有由兩方依洽談拆帳比例收取。

(二) 館藏品應用

本次參訪館所之館藏品運用，皆以展覽為主，包括自行規劃展出或出借友館巡迴展出，如皆為公立館所則不收取借展費，如係私人單位申借，則另收取借展費用。除展覽外，亦有部分運用於出版品、明信片、資料夾等圖像運用，極少使用於其他用途，所參訪之美術館咸認為，藏品目的仍應以展覽、供民眾欣賞為主，而不宜作其他過多商業用途。

(三) 紀念品店營運與管理

三家美術館的紀念品商店占地都不大，有的並非於最明顯位置，陳設商品皆以美術館屬性相關聯，委外招租並非一般性商品銷售業者，反而是以美術類經營者合作，不以追求商業利益為最大考量，場地租金並非營收重要來源，經營理念以呈現該美術館主要

典藏特色及特展時文創商品為主。故整體而言，美術館紀念品店小而精緻、設計明亮簡潔、商品主題明顯、無食用產品、低商業氣氛的文化旅店。

參訪美術館展覽及博物館營運圖片	
京都國立近代美術館	京都國立近代美術館
	
摘要：近代美術館服務台	摘要：展覽海報公告處
	
摘要：展廳入口處服務台	摘要：置物櫃及借用使用說明
	
摘要：特展展廳展品呈現方式	摘要：珍貴典藏品恆溫恆濕控制



摘要：雨傘架設計



摘要：館內參觀者提醒注意事項



摘要：海報展展覽布置



摘要：統一使用展覽開幕活動會場



摘要：廁所內明亮簡潔設計



摘要：門檔創意設計



摘要：紀念品商店商品陳設



摘要：紀念品商店陳設及動線簡單



摘要：館內須知圖形化設計

姫路市立美術館



摘要：活動式指標

姫路市立美術館



摘要：姫路立美術館入口處



摘要： 姫路市美術館部分建築外觀



摘要：美術館戶外海報公告



摘要：登錄有形文化財之政府標誌



摘要：雨傘架設計及使用說明



摘要：入口處海報牆



摘要：常設展展品固定及解說牌



摘要：特展作者創作說明導引



摘要：入館禁止注意事項活動告示牌



摘要：入館處展覽場地平面圖及禁止事項



摘要：特展說明歷史沿革



摘要：珍貴藏品之展示及溫溼度控制



摘要：展廳內溫溼度自動紀錄



摘要：特展展廳動線及彈性空間設計



摘要：當前特展入口設計



摘要：特展作品情境規劃及布置



摘要：重要藏品觀賞距離不銹鋼架



摘要：不銹鋼架延伸及垂直設計

國立國際美術館

國立國際美術館



摘要：國際美術館特殊不銹鋼建築外型



摘要：戶外展覽活動告示牌



摘要：單一入口設計



摘要：入口服務台及樓層展覽活動訊息



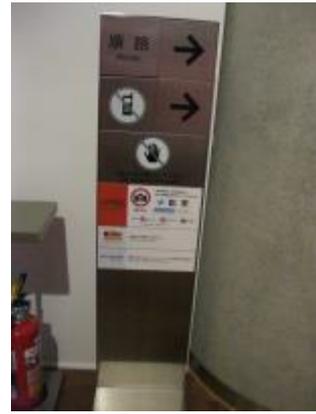
摘要：大廳宣傳摺頁統一規格設計



摘要：大廳休息座椅



摘要：不鏽鋼指標設計(內容及方向活動式)



摘要：展廳內指標及注意事項(組合設計)



摘要：活動式滅火器架



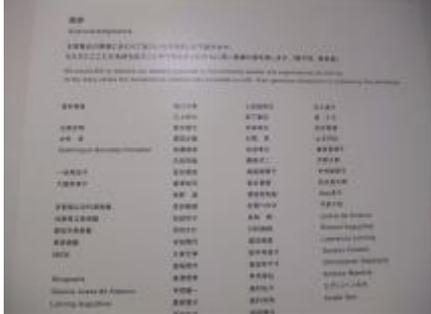
摘要：各樓層指標



摘要：海報欄設計



摘要：大廳內服務台

	
<p>摘要：特展展廳展品呈現方式</p>	<p>摘要：特展入口感謝策展及贊助單位</p>
	
<p>摘要：特展展場設計</p>	<p>摘要：特展展場設計</p>
	
<p>摘要：特展藏品及施工進出動線</p>	<p>摘要：展品及布卸展貨物專用電梯</p>

三、古蹟維護及文創等相關推廣策略

(一)平安神宮

1.古蹟維護經費

平安神宮的管理單位為一宗教法人團體，其營運經費來源主要來自門票、民間企業捐助、民眾奉獻、結婚會場、儀式收費、御守販售收入等，支應人事費、一般庶務、例行維護工作等費用需求，尚稱足夠。若有大型或重要維修需要，例如樑柱、社殿等損壞修復，則政府補助3至5成，若為國寶，則可補助8成。

2.古蹟修復及程序

平安神宮全區被指定為國家名勝，其中神樂殿、額殿、東西迴廊等昭和 15 年建造的社殿群及大鳥居為國家登錄文化財；大極殿、蒼龍樓、白虎樓、應天門等創建當時的社殿為國家指定重要文化財，均屬於重要國家文化資產。其相關維修，必須使用原材料和原工法，且須先研擬修復計畫，提報經文化廳同意後，始得進行，即使像鳥居油漆，神苑樹木種植及大型修剪等亦然。

3.專業修復人才培育

京都約有 800 多間神社，對於此類歷史悠久建築的修復技術及人才需求非常大，因此日本非常重視工法的傳承，政府及相關單位盡力培育專業人才，以 20 年為一個循環。

4.文化資產經營與管理

在參訪期間，正值第 67 屆「京都薪能」(6 月 1 至 2 日)在平安神宮廣場演出，「能劇」是由戴著木製塗漆面具，穿著華美服裝的演員進行表演的日本古典戲曲。由京都市・一般社團法人京都能樂會主辦，大丸百貨、高島屋百貨公司等贊助，向平安神宮借用場地，僅收取管理費、清潔費及水電費，門票不再拆帳。雖屬臨時性展演活動，惟已非現狀使用，因此，也必須提出企劃書，經文化廳審核同意，才能辦理。一般申請場地使用需要付費，若是有助於推廣宣傳平安神宮的活動，則可以有彈性或者免收費。

5.智慧財產權使用原則

平安神宮對於智慧財產權之使用規範，個人使用目的以外之攝錄影必須付費，若是有助於宣傳或行銷者，則可以有彈性的收費或者免費提供攝影授權。事務所於現場張貼告示告知參訪旅客，內容摘要如下：不論是個人或者團體攝影，若是該次攝影有任何目的或者用途，欲拍照前請至神宮事務所洽詢並且務必申請許可，並依規範繳納供奉金。若有符合下列任何一項攝影行為，所拍攝的每一張照片都必須繳納規定的攝影費用。

- (1)委託業者所攝影之個人或者團體之攝影
- (2)學校團體委託該所屬之業者拍攝
- (3)非業者，但該次攝影目的為營利目的

至於文創商品開發方面，若使用建築造型做成商品，則依銷售額抽成，抽成比例一般 2 至 3 年檢討一次；若商品上使用平安神宮字樣，則必須事先取得授權。

6.庭園景觀管理維護

正殿後面的庭園「神苑」（神社內的花園）是「池泉迴遊式庭園」，面積大約 3 萬平方公尺，把琵琶湖的湖水引到池裡，環池設計四季不同風情的庭園景觀。所謂迴遊式就是不停在一個地方欣賞，而是環繞池子欣賞花園的造型和四季應時的花卉。神苑分為東神苑、中神苑、西神苑及南神苑 4 區，本次參訪時間櫻花季已過，可見南神苑的紅色垂枝櫻枝葉下方，用竹子架設的棚架，想像櫻花盛開時必須有這些竹棚架支撐的盛況。5 月下旬至 6 月上旬的代表花卉是花菖蒲，環池欣賞花團錦簇的花菖蒲，十分清爽宜人。南神苑裡面，每種花的前面設有標牌，標上花名及與其有關的和歌，巧妙的與文學結合，讓遊客更深入欣賞花木的內涵。

(二)姬路城

1.建築特色

姬路城「灰泥」封塗的城牆和大天守與三個小天守互相搭配產生的重疊感，還有千鳥破風、唐破風等屋脊的裝飾配合，其巨大尺寸與細緻構造融合而成的景色，吸引眾多國內外遊客盡情欣賞品味。進入姬路城內，從其複雜的通路及各式各樣的防禦設施，即令人意識到對戰爭準備的機關，就算大軍壓境也無法很快攻入，以攻方的角度來參訪，讓人感覺其城堡的防守實用性非常高。

2.古蹟經營與管理

姬路城是日本國寶，為文部科學省(文化廳)所有，委由姬路市(教育文化委員會)管理，2016 年營運維持費約 4 億 4 千萬日圓，支應日常維護管理等庶務需求，惟不包括公務員薪資；主要收入為門票所得，2015 年約 22 億日圓，須繳回市庫。市公所派駐的職員有 23 名，清潔、警衛等委外廠商人員 70 名；日語導覽員 50 人，由銀髮族人才中心派遣過來，每次導覽費用 2000 日圓，旅客直接付給導覽員，導覽時間約 2 小時，外語導覽員 45 人(英語為主，中文 2 名)，外語導覽則免費。

3.建築工法及維護

灰泥壁是姬路城美麗的象徵代表，外露於表面的所有部分均用灰泥總塗籠造工法塗飾；採用消石灰、貝灰、麻刀、海藻等材料、是日本自古代傳承至今的傳統工法。反覆輕薄的重複塗抹，其厚度將近 3cm，可防止城郭受到火災或風雪的襲擊。屋頂瓦片的銜接處使用被稱為「屋根目地」的特殊灰泥，緊密的黏著後將更耐風和耐震。

4.古蹟修繕及專業人才培育

2009 年 10 月開始的大整修「平城修理」，為大天守的保存修繕工程，主要工項包括重新塗飾灰泥壁、修葺屋頂瓦片及內部耐震結構的加強等，為期約 5 年半。工程進

行期間，為了保護城郭不受風雨侵害，搭設了簡易屋頂，而外觀貼上繪有實物大小之姬路城的防塵網，也減輕了景觀視覺上的衝擊。總工程費用約 24 億日圓(國家補助 65%，姬路市分擔 35%)，累計投入 1 萬 5 千個專業人士，這麼昂貴的成本和繁複的措施，都是日本政府為了將世界文化遺產/國寶的壯麗身影留傳至下一個世代的積極作為。

5.熱門時期之營運及管理

每年進城參訪旅客約 180 萬人，有時會超過 200 萬人。2015 年 3 月「平城修理」完成後，大天守重新開放參觀，湧入 280 萬參觀人次，遠遠超過預期。尤其每年三四月櫻花季時更是人潮洶湧，為因應排隊人潮，管理單位採取了相關對應措施，包括：提早 1 小時開放參觀，網頁即時更新排隊狀況，在車站、觀光介紹所、入城口、停車場等處設置電子看板顯示需等候的時間；另外，每天限量只能容許 1 萬 5000 人登閣參觀大天守，因此，依照順序發放登大天守參觀券，無法取得者，亦可參觀其他區域。偶爾也會發生旅客抱怨情況，管理人員處理有一定準則，均以柔性處理為原則。

6.吉祥物及文創商品開發

2009 年 8 月 1 日，兵庫縣姬路市推出了以姬路城外觀為基礎的吉祥物「白丸姬」，以紀念姬路城建城 400 週年，是以公開徵求設計作品方式遴選出來的。白丸姬是一個可愛的大頭娃娃，有一張白白的大圓臉，頭頂上戴著的帽子，是依照姬路城大天守而設計的瞭望樓型帽子，帽子上還添加櫻花圖案，造型「天真可愛」。運用在各種行銷文宣及各式各樣文創商品之設計，相當受歡迎。也是姬路城的最佳代言。

7. APP 創新運用

搭配新開幕，管理單位於 2015 年開發「姬路城大發現」APP，運用最新 AR 應用程式，旅客以所持有的智慧型手機、平板電腦等行動裝置，透過 App Store 或是 Google Play 來免費下載 APP。按下 AR 開始鍵，讀取對象區域內左側所出現的 AR 記號，將會有白丸姬的導覽，也可觀賞現在已不復存在的建築物及防禦架構等相關影片、電腦動畫等。全區設有 8 個 AR 地點，給遊客製造驚喜，寓教於樂、極富知識性。此項應用程式是委外開發及維護，不占空間也不會破壞古蹟，比將構件放在展櫃展示之教育效果更好。

8.智慧財產權使用原則

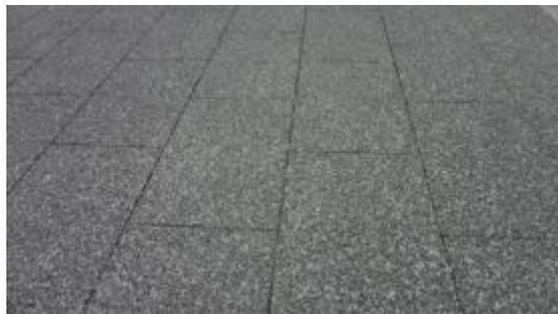
姬路城屬國有財產，沒有著作權問題，個人拍攝的圖像沒有使用限制；若使用管理單位擁有之圖像，則必須付費。

9.紀念品店經營

姬路城內的紀念品店是由公益法人團體經營，販售之商品採彈性管理，少有爭議。紀念品商品主要以姬路城主體設計的各项商品開發，其中實用類商品也很多，方便民眾選購，如手拿扇、鑰匙圈、環保餐具、記事本等等，商品店面積不大但營運效益高。

10.景觀與園藝管理維護

園藝景觀維護由市公所直屬的職員負責，一般的樹木修剪屬日常維護，種樹則必須經文化廳審核同意。

參訪地文化資產維護及推廣圖片	
平安神宮	平安神宮
	
摘要：平安神宮前朱紅色的大鳥居	摘要：平安神宮紅柱綠瓦的建築
	
摘要：大鳥居往應天門前進需經過一條長通道	摘要：通道為抵石子地坪，幾未發現破損
	
摘要：平安神宮歷史解說牌古色古香	摘要：宮殿中廣場鋪上滿滿的白砂，與主體建築更顯對比



摘要：平安神宮內蒼龍樓



摘要：平安神宮會館及結婚式場



摘要：「京都薪能」正在廣場進行場布



摘要：以燈籠露出「京都薪能」贊助企業



摘要：平安神宮造型簡單的木材解說牌



摘要：平安神宮造型簡單的木材告示牌



摘要：平安神宮簡易的竹製車擋



摘要：竹子與木材製成的簡單圍欄



摘要：神苑內也廣用竹製圍欄



摘要：紅色垂枝櫻的花架也是竹製的



摘要：神苑內清澈的池水和自然的水岸



摘要：神苑是環繞池泉賞遊的庭園



摘要：東神苑內木造的泰平閣



摘要：中神苑內由橋墩搭建而成的臥龍橋



摘要：5月下旬西神苑開滿花蒼蒲



摘要：池中種植花蒼蒲的土壤平台

	
<p>摘要：神苑內展示京都最早的電車</p>	<p>摘要：標牌標上花名及與其有關詩句</p>
	
<p>摘要：神苑內維護人員正在清理枝葉</p>	<p>摘要：神苑內大樹樹幹病害防治的設施</p>

<p>姫路城</p>	<p>姫路城</p>
	
<p>摘要：姫路城外牆白色，也被稱為白鷺城</p>	<p>摘要：姫路城基座由石頭堆疊而成</p>
	
<p>摘要：姫路城入口告示牌</p>	<p>摘要：姫路城歷史解說牌</p>



摘要：姬路城具多重文化資產身份



摘要：姬路城內簡單的竹製圍欄



摘要：城牆上三角形的小洞為射擊孔



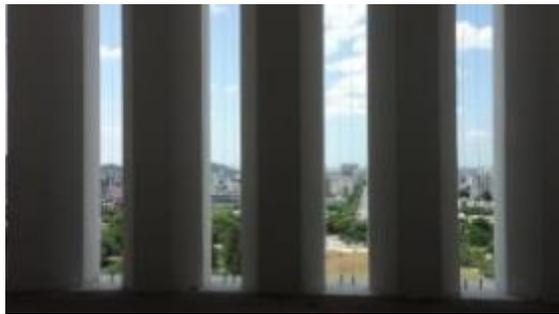
摘要：有些瓦片上刻有歷代城主的家徽



摘要：屋瓦由平瓦和筒瓦交互組成



摘要：瓦片疊縫處以灰泥來填補



摘要：窗戶木條間細絲用以防鳥飛入



摘要：柱腳以木材加以保護



摘要：各樓層設有解說牌及 QRcode



摘要：鬼瓦展示



摘要：運用 AR (擴增實境)技術加強解說



摘要：運用 AR (擴增實境)技術加強解說



摘要：平成年間大天守保存修復工程解說



摘要：平成年間大天守保存修復工程概要



摘要：渡櫓修復工程進行中搭設的觀賞平台



摘要：渡櫓修復工程解說



摘要：姬路城內草坪正進行養護作業



摘要：草皮栽植作業，拜託人們不要進入

伍、結論與建議

本次出國計畫規劃執行之初，為期全程聯繫順利並節省經費，於確定參訪交流館所後，即至外交部亞東太平洋司拜訪日本政務科洪科長臨楸，向其請教如何透過駐大阪辦事處尋求傳譯人員及事前聯繫預計參訪館所等事宜；其後再透過外交部亞東太平洋司林組長郁慧與我駐大阪經濟文化辦事處協助，引介一位認真負責、具社文專業背景之台灣赴日攻讀博士學位留學生楊仲軒先生擔任翻譯，楊先生不僅事前作足功課，所有行程、交通皆先研究規劃與聯繫，更難得的是其優秀的即席口譯能力，精準傳達擬交流題目之核心問題及表達本處致謝之意，事後並貼心提醒參訪人員回國後記得寄感謝信及參訪合照，4日行程沿途中，亦利用時間向參訪人員解說日本特有文化與就業市場現況，讓本次出國行程得以順利圓滿完成，謹於此感謝外交部相關人員及楊仲軒博士生之協助。有關本次參訪心得之結論與建議分述如下：

一、重要文化資產應妥善維護、定期整修

(一)「古蹟」等文化資產對於地方文化發展佔有很重要的地位，但也因為其無論在日常維護或較大規模的整修上，不但在經費方面遠較一般建築物高出許多，維護技術門檻及審核程序繁複程度也不遑多讓，因此，造成管理者很大的負擔。尤其近年經濟不景氣，我國不論公、私有文化資產，在公部門無法取得充足經費的挹注，使得多數在預算有限的情況下，僅能執行日常維護的工作，無法對建物做定期的或大幅度的整修。日本是最早關注文化資產保護的國家之一，並於 1950 年制定「文化財保護法」，在多年的努力下，被聯合國教科文組織列入世界遺產的項目已達 19 項，姬路城即為其中之一。在本次的參訪行程發現，日本為了維持古蹟的正常機能，並延長其存續年限，除了按照日常維護計畫妥善維護管理外，而且定期編列經費做大規模的整修，不是等到發現損壞才維修，真正做到預防重於治療。以姬路城為例，一直到最近的「姬路城大天守保存修理工事」，百年來已進行了 4 次的大整修，平均每次維修長達 5 年以上時間，甚至是解體重新整建，也因為如此頻繁且費工的修建程序，讓建物得以妥善保存，也使得後人有幸一睹其原始風貌。建議政府應重視文化資產存續不易，毀損無法重建，除了督促文化資產管理者應善盡管理維護之責外，亦應編列充足預算補助管理者進行整修工作，以確保其得以永續留存，成為後世子孫珍貴的遺產。

(二)因為日本對於歷史悠久文化資產維護的重視，因此，相關修復技術及人才需求非常大，尤其工法的傳承格外重要。在參訪過程透過平安神宮神職人員說明，神苑內特別重要的大樹，每棵是由固定的專業人員固定修剪同一棵，不會假手他人，避免失去其神韻；而姬路城一位具建築專業的管理人員，花費 10 年的課程訓練時間才取得證照，在在顯示日本對文化資產保存的嚴謹態度及投入專業人才培育，以傳承技術和工法。

二、精進文化資產推廣教育

- (一)古蹟是地方珍貴的文化資產，可以做為凝聚在地情感，喚起民眾共同記憶的媒介，姬路城從 2009 年大整修到 2015 年 3 月重新開幕的這段整修期間，以「天空の白鷺」獨特的展出方式持續獲得外界的關注，取得民眾的參與及認同，讓民眾對於整建完成後的姬路城充滿了期待，從 3 月 26 日重新開幕以來，每天吸引大量的人潮爭相進入參觀。因為每天限量只能容許 1 萬 5000 人登閣參觀大天守，管理單位還因此規劃了許多配套措施，以服務參觀人潮。反觀，我國古蹟建築整修工程進行期間，大都只是單純的執行工程，鮮少運用整修的機會來對大眾宣導和教育，讓民眾了解整建的必要性及過程，甚至更深層的體會管理者的用心。姬路城的作法可以提供我們思考如何利用時機做推廣教育，讓珍貴的文化資產與地方緊密結合，並獲得民眾的認同，成為當地居民引以為傲的代表性建築物及美好生活的連結者。
- (二)現代科技的技進步，不論是藝術教育推廣或是古蹟資產知識宣導，都開始運用智慧型手機、平板電腦等行動載具，透過 App 等互動軟體配合虛擬實境介紹，不僅能提高年經人參與興趣與豐富感官體驗，更有助於文化知識之推廣與容易接近。以本次參訪姬路城所使用的 APP 為例，其運用 AR 應用程式，提供旅客免費下載 APP，透過虛擬實境模擬現已不復存在的建築物及防禦架構等相關影片、電腦動畫等，並結合不同 AR 地點，給遊客製造驚喜，寓教於樂、極富知識性。此項應用程式運用，不占空間也不會破壞古蹟，比傳統單向介紹似乎有更好的寓教於樂效果。現代博物館亦可尋求本身特色，嘗試運用科技展示手法來增加民眾體驗互動樂趣，不僅有助豐富參觀者感官體驗及加深參觀記憶，對博物館、古蹟或珍貴文物藝術品等等而言，更能突破實體空間的限制，發揮其珍貴特有的文化資產意涵與價值。

三、美術館專業規劃設計及分工

日本美術館不論是國立或市立，在硬體規劃階段(或姬路市立美術館改建)即全方位的以完整性展覽專業空間進行規劃設計，故在展廳規劃動線、整體空間感、彈性展廳隔間、布卸展進出動線、備展預留空間、恆溫恆濕藏品維護、機電設施日常管理、旅客服務措施(廁所、商品店、指標系統、活動告示、乃至於雨傘管理等等)，皆有完善規劃與細緻的友善便民設計，讓參觀者自在、舒適的使用美術館軟硬體設施，此一理念可運用於本處東側整建時參考。另美術館人才方面多具專業美術素養或學經歷，不論參與專業展覽合作、審查、策展、規劃、布置或美術館日常維護與營運，皆有一定專業能力及細緻分工，有效維持美術館專業服務品質與水準。

四、文化是社會安定力量的來源

透過此次參訪交流，深刻體驗認識到日本對專業之尊重與對細節之嚴謹態度，不管是公共空間規劃設計、展覽作業程序執行、文化財古蹟日常維護與年度大修、美術館政策定位等等，乃至於極細微的園藝植栽修剪、廁所清潔維護、服務台與置物櫃設計等等，皆能感受到日本精緻、簡約、謹慎、小心、乾淨整潔、尊重專業的文化特色；而從其各地區保留了當地的風土民情與傳統文化，再對照日本傲人發達的現代科技及經濟產業實力，不禁讓人深思，植根且奠基於歷史悠久的傳統文化，在現今快速發展的社會中，實有助於民族國家的認同，亦為社會穩定的重要力量；而這股安定的力量，在現今台灣社會噪動不安的情緒下，似乎更顯迫切且需要，期盼，文化，將會是這股安定力量的來源。