# 京都文化博物館活性化提言

平成１６年４月

京都文化博物館の活性化検討会

ページ

序 ・・・・・・・・・・・1

Ⅰ　めざす博物館像 ・・・・・・・・・・・2

Ⅱ　活性化に向けて ・・・・・・・・・・・4

1　運営体制の強化 ・・・・・・・・・・・4

2　展示・施設の再構築 ・・・・・・・・・・・6

▲　２階常設展示の再構築 ・・・・・・・6

▲　別館の有効活用 ・・・・・・・6

▲　新ＩＴ博物館機能の充実 ・・・・・・・6

Ⅲ　博物館運営への期待 ・・・・・・・7

# 序

京都文化博物館は、日本文化の精華ともいうべき京都文化を広く内外に紹介していく場として、また、地域文化の振興を図り、文化交流を行う場として昭和 63 年に設立された。以来、社会・経済状況が大きく変動する中で、同博物館をとりまく環境も、ここ数年で激しく変貌を遂げてきており、厳しい財政状況を前に博物館としても戦略的な運営が求められている。本検討会は、入館者が減少傾向にあり、また、その役割が十分に発揮しきれていない同博物館をより活性化し、その役割を将来にわたって果たしていくために、どのように改善すべきかとの問いに答えるべく検討を進めてきた。

５回に及ぶ検討会では、京都文化発信の拠点としての存在意義、目的、事業活動の実績や評価などについて検討し、今後、博物館が何を目指し、「都市の装置」として担うべき役割が何であるかを議論した。

今、他の博物館や美術館においても来館者の減少が課題となってきており、他施設との競合も激化しつつある中で、同博物館の恵まれた位置価を活用し、歴史的に培われた文化遺産を組み合わせ、先見的で創造性に満ちた京都文化をいかにして発信し得るか、同博物館活性化に向かう関係者への期待は大きい。

一方、館の運営に関しては、我が国の美術館・博物館と比較し、自主財源比率の面では全国的にも健闘している方だと思われるが、府の財政状況の悪化や国立博物館等の独立行政法人化の動きに対し、従来の感覚のままであるならば活性化の取組みはきわめてハードルの高いものに思われよう。このような中で、外部からのチェックの仕組みや自立的な経営改善、意識改革の仕組みが確立されていないという課題をも抱えており、自立した運営を可能とし、不断の改革を実行し得るシステムの構築が急務であると考える。

何よりも大切なことは、具体的に改革の一歩を踏み出すことだろう。まず、外からの知見を入れるべく「経営・企画委員会」（仮称）を設置されることを提案したい。この委員会の中で館の中･長期展望の構築や運営方針などの検討、評価等を受けるシステムを是非確立され、２階常設展示の再構築など活性化に向けた取組みに邁進されたい。

今後は、高い志を持って、目指す博物館像を掲げ、財団と京都府の関係者が手を携え努力を惜しむことなく、京都の歴史・文化芸術・生活・産業など全般にわたる豊かな情報を、日

本はもとより広く世界に向けて発信してほしいと切に願う。

## Ⅰ　めざす博物館像

京都文化博物館は、開館以来、様々な事業を展開してきた。しかし、館の努力にもかかわらず、博物館の具体的なイメージの醸成、認知度の向上、京都文化発信の点で十分な成果をもたらすに至っていない。

博物館の活性化をめざすとともに、まちづくりの一環として博物館を活用し、地域に潜在する力自体を向上させるきっかけとされたい。また、京都文化に基盤を置き、２階常設展示の再構築、別館の新たな活用を通じて、他館の追随を許さない個性的な博物館をめざされたい。

京都は、日本国内はもとより世界中から多くの人々が集まって来るところである。

京都を訪れる人々がこの場所から発せられる熱い何かを感じ取り、自然に引き寄せられるような博物館を、また、訪れた人々による異文化交流・地域交流ができ、常にクリエイティブな刺激を受けることができる空間としての博物館をつくりあげられたい。

### ＜具体的博物館像＞

#### ○　京都文化を提案する博物館

京都文化博物館の基本コンセプトは、1200 年の歴史が持つ伝統の蓄積から京都の奥深さを表現すること、創造の芽を導くこと、京都文化を発見・発掘すること、京都と世界が交流し新たな文化を生み出すことだと考える。

そのコンセプトの基盤を形成するのが常設展であり、その上に特別展などが成り立っているのである。京都文化をどう展示し表現していくのかという視点から、常設展の再構築や特別展等の企画運営の充実を図られたい。

#### ○　学習・参加・体験できる博物館

府民を主体とした生涯学習の場が求められている。

小・中学生を無料化し、子ども達の学習の場を積極的に提供したり、府民参加による企

画展やワークショップの実践、図書や映像によるライブラリー機能の充実などが考えられるが、２階常設展示の再構築を機会として従来型の単なる展示を見るだけの博物館から脱却し、参加型・体験型の展示を実現されたい。

**○　別館を「顔」とする博物館**

国指定の重要文化財である三条通に面した別館を、三条通界隈の「顔」とすべきである。2006 年に築 100 周年を迎える別館の有効活用を図り、三条通界隈に生き生きとした京都文化博物館が「にじみ出す」しつらいが必要である。

具体的な利用については、各種展示、音楽会、ブライダル等のイベントなどが考えられるが、運営に民間のノウハウを取り入れることで収益をあげ、地域の活性化を図ることが期待できよう。築 100 周年記念を期に、別館が三条通の「顔」となるよう利用の促進を図られたい。

**○　利用しやすい博物館**

来館者が減少傾向にある中で、より多くの方に利用してもらうためには、まず利用しやすい環境を整えるべきである。夜間の開館、開館時間の延長や入館料・貸展示室等の利用料金の低額料金化（小・中学生の入場無料化含む)、くつろげるスペースの拡充（子どもの遊ぶスペースの確保や椅子の数を増やすなど)､館内での分かりやすい展示解説や案内、ホームページの充実（関係書籍等の販売、日本語以外の対応等）など、来館者の視点に立った取組みを進められたい。

**○　館全体で魅力を創出できる博物館**

そもそも博物館は、展示だけで終わるものではない。来館者にとって、博物館で食事をしたり、買い物をすることも楽しみである。

館の各部門（展示室、映像ホール・ｷﾞｬﾗﾘｰ、文化情報ｺｰﾅｰ、別館、ろうじ店舗、ﾐｭｰｼﾞｱﾑｼｮｯﾌﾟ等）がそれぞれの手法で館の魅力を演出、例えば、特別展示のテーマに応じた映像ホールでのイベントやミュージアムショップでの関連書籍等の販売、ろうじ店舗での季節・行催事に合わせた料理の提供、京都文化博物館でしか手に入らないオリジナルグッズの販売など、館の各部門が一体となって来館者の満足度を上げる努力を重ねられたい。このことを通じて、京都文化を違う角度から紹介したり、リピーターを増やすこと

もできよう。

# Ⅱ　活性化に向けて

## 1　運営体制の強化

設立趣旨に照らし合わせ、自らの役割を再確認し、自主的、自立的な団体として経営責任を果たしていくことが必要である。一方、府としても、設立母体としての責任を果たし、博物館が自立していくためにも、人事・財政面での支援を惜しんではならないと考える。

### (1) マネージメント機能の強化

館のコンセプトに基づいた戦略的な事業推進や運営体制の充実に向け、マネージメント機能の強化が重要である。

積極的に外部の知見を取り入れるべく、経営感覚、経験が豊富な民間識者を入れた「経営・企画委員会」（仮称）を設置し、また、理事・主要ポストの人材補強及び専門職の質的向上を図るシステムを構築することが必要である。また、親しまれる博物館運営を行うためのニーズ把握や市民が参画できる仕組みづくり、情報収集等を行うためのミュージアムネットワークの構築に取り組まれたい。

### (2) 厳しい経営環境を乗り越える館の中・長期展望の構築

今後、めざす博物館像を明確にしつつ、厳しい経営環境を乗り越えることが求められる。館は、５年後、10 年後を見通し、課題解決のための具体的方策を計画的、かつ着実に実行に移されたい。計画には、具体的な数値目標、年度別の行動計画を定め、経営環境の変化等に応じた見直しと計画の実行、評価、検証というマネジメントサイクルを確立する必要がある。

### (3) 自主的・主体的取組

博物館等の独立行政法人化が進む傾向にあるが、同博物館にあっては単なるリストラや予算削減の視点から検討されるべきではない。設立の趣旨に照らし、同博物

館の使命を基本に議論されるべきであろう。

一方で、京都府からの援助に依存した体質を改め、館の自主性や活力を引き出す仕組みと、館の判断と責任が確保された自立的な予算執行のルールの確立を目指されたい。府としても、財政的関与のあり方を明確にしつつ、館に一層の経営努力を促すとともに、その成果を館運営に生かせる方途を用意するなど責任を持ってバックアップされたい。

## (4) 柔軟な館運営

館の運営については、硬直的な組織体制になっていないか客観的視点から常に見直し、判断と決定が現場に即してスピードを持って行われる課題解決型の柔軟な運営体制が求められる。

**（経営面）**

まず、京都文化博物館の強み、弱みを分析するとともに、経営努力が館の収益、評価に反映される仕組みを確立されたい。

次に、施設利用料金は館が独自に定めることができる仕組みを生かし、集客、利用率向上を図る上で工夫や努力を払われたい。

なお、料金設定に関しては、十分な調査により適切な料金かを検証し、小中学生の無料化や、開館時間の延長等への取組みに関しても適切な検証を行われたい。

**（組織、人事制度面）**

館の独立性、自主性、機動性を発揮させるためには、経営環境、時代の要請に応じた組織が早急に確立される必要がある。

人事、給与面においても、目標管理と業績評価に基づく人事評価システムを確立し、業績主義の導入等を検討されたい。

また、専門性の蓄積や発揮が求められる博物館では、学芸関係のプロパー職員の育成に重点を置いた制度の確立や、外部からの優れた人材をとり入れる制度が必要であり、状況に応じた新しい人事制度を検討されたい。

### (5) 意識改革

検討会を通じ、各委員から様々な意見が出され、その内容は多くの職員に聞いていただけたと思う。歴史や美術の専門家・ジャーナリストや展覧会事業関係者と広く交流し情報を得ることや、常日頃の業務を通じ、地元京都だけではなく全国そして世界とつながる仕事が求められることなど、意識改革の必要性も指摘した。

予算化を待たず、博物館の活性化のため、直ちにできるところから手がけていく、そうした意識改革がもっとも大切であり、早速取り組まれたい。

## 2　展示・施設の再構築

### ▲　２階常設展示の再構築(リノベーション)の検討

常設展は、館の基盤（ファンダメンタルズ）を構成する。現在の歴史常設展示は、展示品の保護や観覧者の集中・誘導を図る手法として極めてオーソドックスなものであるが、展示の更新と鮮度を求める入館者の要請に合わなくなってきている。

このため、京都 1200 年の歴史がもつ伝統の蓄積と新たな文化創出のテーマを、よりダイナミックに展開するため、テーマの設定と展示更新に至る検討は、今後、「経営・企画委員会」（仮称）等で検討を深めることとされたい。例えば、オール京都を表現する場として大型ディスプレイ等を利用した動的な展示（映像・３Ｄ）による市内と京都府域との立体的な把握が可能な方途を検討する等、新しい手法の活用を図られたい。さらに、リノベーションに当たっては広く有意な知見を活用することを目的にプロポーザル方式で案を募ることが適当と考える。

### ▲　地域活性化の中核としての役割を担う－別館の有効活用と三条通側入口の開放－

三条通に面した立地条件と歴史的建造物を活かし集客力の向上を図るためには、別館を有効活用することが必要である。

三条通界隈の環境整備をはじめ、三条通側の別館玄関の開放や別館を有効活用するための取組みを進めることで、新館にもつながる誘客性の高い動線を演出するとともに、三条通界隈にも多くの人々を呼び込み、その人々の集まりを通じて活性化に資する都市空間の形成を図る。（新たな愛称の定着：三条博物館通り）

**▲　最先端情報システムを装備した新ＩＴ博物館機能の充実**

**－デジタル疏水等ＩＴを活用した情報ネットワーク、地域や関連機関との連携－**

京都文化の発信基地としての機能を高めるため、ＩＴを活用した情報発信力の充実が必要である。同博物館には学校教育の教材や生涯学習の素材として活用できる文化資料や情報があり、ネットワークとの結節により双方に大きな効果が期待できる。映像系コンテンツの蓄積と活用、ネットを利用した映像文化関連イベントの展開等から学校教育現場や地域との連携を図るとともに、映像文化をはじめとした文化芸術活動を活性化させる。

また、京都文化の情報を集中的、網羅的、体系的に収集・蓄積し、「京都を世界へ」提示・提案し、世界中から京都文化情報を検索できるセンターとされたい。