

新たな時代に対応する北海道立総合博物館のあり方（答申）〈概要版〉

■ 北海道立総合博物館の現在（成果と課題）

成 果	<ul style="list-style-type: none"> 総合展示入場者を大きく伸ばしたことなどが顕著な成果 令和2年からの新型コロナウイルス感染症の拡大のもとでの「おうちミュージアム」は重要な成果 博物館協議会を設置し、さらに、自ら点検評価に取り組む等、外部の識者・関係者からの意見・提言が博物館運営のために重要であるとの認識を示す姿勢、道民のための博物館を目指そうとする姿勢が見られる点も、重要なことと評価
課 題	<ul style="list-style-type: none"> 資料の整理と利活用を更に進めていくこと、道民参加の推進、入場者・利用者のさらなる確保、地域の活性化に貢献すること等さまざまな課題も残されているもの 文化観光推進法の制定（令和2年）や博物館法の改正（令和5年）などによって、博物館が地域の文化観光振興の拠点的な役割を担うことや、地域社会の活性化に寄与することなど、より幅広く社会に貢献することが期待されるようになってきていること。

■ 答 申

基 本 的 機 能 の 充 実	<ul style="list-style-type: none"> これからの時代においては、道民や国内外の観光客を含む多様な来館者への対応を一層充実させることが求められる。 デジタル技術を活用することで、調査研究の成果を多様な形で社会に還元する取組を強化 来館者の多様性を踏まえ、ユニバーサルな施設として、幅広い人々が楽しめる空間づくり 博物館と利用者の相互対話を促進するインタラクティブな展示や、利用者の参加を可能とするプログラムの充実を図ることが望ましい方向 道民や観光客がオンラインを通じて、北海道の文化遺産に触れられる環境を整えること、多言語対応を進めること アクセシビリティの整備・向上という観点に立って、多様な来館者が利用しやすい施設づくり
求 め ら れ る 役 割	<ul style="list-style-type: none"> 有形・無形の文化財を保存し、その意義を調査研究し、広く社会に提供・還元することが、博物館の重要な役割として強調されるようになってきている。 多様な利用者がひとしく楽しみ、地域への愛着を深める博物館を目指してもらいたい。 例えば、アイヌ民族の文化については、伝統的なモノを展示し解説するだけでなく、モノとともにある精神を語る、それらがたどってきた歴史を共有する、その文化が現代にどのように継承されているのかを伝えるといった意識が求められる。 多様な人々に利用していただき魅力を伝える方法として、展示やイベントを通して体感価値を提供する「対面での共有」、場所を問わず同じ時間に参加できる「オンライン同時共有」、時間や場所に制約されずいつでも利用可能な「アーカイブやオンデマンド」といった方法がある。 特に、北海道の広域性にとってはバーチャル（仮想現実的）を活用した活動が有効。 ただし、常にこれらの全てに重きを置こうとするのは現実的ではなく、特性に応じて、事業・活動のあり方を考えていくことが大切 その際、3施設一体となった「フィールドミュージアム」として、より広く認知されることが重要
地 域 と の 信 頼 関 係 の 構 築	<ul style="list-style-type: none"> これからの博物館には、地域との関わりを深めていくことや、地域に寄与する役割が求められる。 北海道は地理的に広く、地域的・歴史的な多様性も豊かであり、道民のなりたちも様々であることゆえに、博物館が地域と信頼関係の構築することが一層重要 「道民参加型博物館」という方向性は誠に適切なもの。 今後、「誰を対象とするのか」を具体的に考える必要。 相手（対象）のことを意識し、相手にとって望ましい博物館からのアプローチのあり方、相手と博物館との相互関係のあり方を考えていくことが大切 「多様な分野の専門家を有している」という強みを活かして、地域との信頼関係を築くために、住民参加の様々な形を探っていくのではないかと 具体的には、住民参加のワークショップを通じて、地域の方々ならではの知見を活かし、住民が主体的に関与できるような機会を増やすことが重要 地域と連携した企画展示やワークショップの充実を図ること、次世代の子ども達に対するデジタルコンテンツを活用した学習機会の提供や体験型プログラムの拡充を行い、学びの場を広げることが必要 既に実施されているバックヤードツアー等、普段見えない博物館の活動を広く伝える取組を強化することで、住民がより主体的に関与できる環境を整えていく取組も大切
運 営 基 盤 の 強 化	<ul style="list-style-type: none"> 博物館が持続的な発展をするには、運営基盤の強化、特に「職員資質とスキルの向上」と「組織運営の改善」が不可欠 職員自身の資質とスキルの向上のために、「人を育てられる組織づくり」として、学芸職員の専門分野を深めることに加え、他分野や施設との交流が有効 運営基盤の改善では、組織運営のボトルネックやスタックポイントを洗い出し、取り除いていくことが求められる。 例えば、年次計画や中期目標・計画の策定に当たり、単に数値化された目標だけでなく、「何をもって達成した」や「達成に向かっていくと評価できる基準は何か」などを組織として共有することが重要 定型的な事務業務の効率化と簡素化を進めることで、職員が本来の業務に集中できる環境を整える必要 予算の獲得、外部資金の獲得などを強化し、持続可能な経営基盤につなげることが求められる。

新たな時代に対応する
北海道立総合博物館のあり方について

令和7（2025）年3月5日

北海道立総合博物館協議会

はじめに

北海道博物館は、「北海道の歴史、文化、自然等に関する資料を総合的に収集し、保管し、展示し、並びにこれらに関する調査研究及びその成果の普及を行うことにより、道民の教養の向上及び文化の発展に寄与する」（平成26（2014）年10月、北海道立総合博物館条例）ことを目的として、北海道開拓記念館（昭和46（1971）年開設）と北海道立アイヌ民族文化研究センター（平成6（1994）年開設）の統合により、平成27（2015）年4月に開館しました。札幌市厚別区、江別市及び北広島市にまたがる道立自然公園・野幌森林公園の中に位置し、「北海道開拓の村」及び「野幌森林公園自然ふれあい交流館」とともに北海道立総合博物館を構成しています。

北海道博物館は、統合前の二つの施設の事業を継承するとともに、新たに館の「使命」や「基本的運営方針」を定め、これらに基づき5年ごとの中期目標・計画を立てて、様々な事業を進めてきました。新たな総合展示には新型コロナウイルス感染症による影響を除き毎年度、リニューアル以前の約2倍の入館者が訪れ、北海道に関わる重要なテーマの特別展を開催するなど、北海道の文化振興を担う中核的博物館として重要な役割を担っています。

一方で、目指す姿とされる「道民のための博物館」「道民とともにある博物館」に向けて、なお整備・充実させる課題もあると思われます。また近年の博物館をめぐる様々な社会状況の変化に対応していく必要もあります。例えば、「文化観光推進法」の施行（令和2年）や博物館法改正（令和5（2023）年施行）等により博物館の新たな役割が求められており、さらに、新型コロナウイルス感染症や相次ぐ激甚災害・気候変動、深刻化する地域社会の維持と活性化への対応、民族共生象徴空間（令和2（2020）年）との連携など、博物館のあり方に関わる新たな課題も生じています。

このような中、令和6（2024）年3月、北海道知事より北海道立総合博物館協議会に、「新たな時代に対応する北海道立総合博物館のあり方」として諮問をいただきました。協議会では、書面開催を含めた計3回の会議と、北海道博物館の方々との意見交換等も行いながら、「博物館の基本的機能の充実」「博物館に求められる役割」「地域との信頼関係の構築」並びに「運営基盤の強化」という4

つの視点・事項に沿って本答申をまとめました。

なお、協議及び答申においては、北海道立総合博物館としての一体的な運営の重要性を踏まえつつ、基本的には、その中核的施設である北海道博物館のあり方に焦点を合わせています。

本答申が、北海道博物館と北海道立総合博物館にとって、これからの時代に向け望ましいあり方を目指すにあたっての指針や支えになればと願っています。北海道博物館が、道民はもとより、あらゆる人々の文化的生活を支えるための社会基盤としての役割を果たしながら、新たな時代に対応する博物館としてさらに発展していくことを期待します。

1 北海道立総合博物館の現在（成果と課題）

諮問を検討するに当たり、北海道立総合博物館の現状について、北海道博物館の平成27（2015）年の開館からの10年間の成果と課題を中心に整理しました。

（1）北海道立総合博物館を構成する3つの施設の沿革

昭和46（1971）年	4月	北海道開拓記念館開設
昭和58（1983）年	4月	北海道開拓の村開村
平成6（1994）年	6月	北海道立アイヌ民族文化研究センター開設
平成13（2001）年	4月	野幌森林公園自然ふれあい交流館開設
平成22（2010）年	4月	開拓記念館、開拓の村及び自然ふれあい交流館の施設運営に指定管理制度を導入
平成27（2015）年	4月	開拓記念館とアイヌ民族文化研究センターを統合し、北海道博物館開設

（2）北海道博物館の成果

平成27（2015）年4月以降の北海道博物館では、リニューアル直前の北海道開拓記念館と比べ、総合展示入場者を大きく伸ばしたことなどに顕著な成果が見られます。特色ある企画展示の開催、展示解説の多言語対応、様々な教育普及の取り組みなどをはじめ、令和2（2020）年からの新型コロナウイルス感染症の拡大のもとでは、博物館等の臨時休館が相次ぐなか、オンラインを活かして博物館等の文化資源を人々に届ける「おうちミュージアム」を提唱し実践してきたこと等は重要な成果であると言えます。

また、総合博物館の事業を円滑かつ適正に行うため、北海道立総合博物館協議会を設置し、さらに、自ら点検評価に取り組む等、外部の識者・関係者からの意見や提言が博物館運営のために重要であるとの認識を示す姿勢や、道民のための博物館を目指そうとする姿勢が見られる点も、重要なことと評価できます。

（3）課題

一方で、これまでの北海道博物館における評価でも指摘されてきたとおり、資料の整理と利活用を更に進めていくことや、道民参加の推進、北海道立総合博物館という機関の特色を活かして3つの施設がより連携を高め、入

場者・利用者のさらなる確保や北海道立総合博物館はもとより地域の活性化に貢献することなど、さまざまな課題も残されているものと考えられます。

また、社会の動きにおいても、文化観光推進法の制定（令和2(2020)年）や博物館法の改正（令和5(2023)年）などによって、博物館が地域の文化観光振興の拠点的な役割を担うことや、地域社会の活性化に寄与することなど、より幅広く社会に貢献することが期待されるようになっていきます。これは北海道の地域社会が直面する諸課題にとっても博物館の役割が大切になってきていることでもあると考えられます。

2 諮問を踏まえた協議

北海道立総合博物館協議会の現委員は、任期（令和5年9月から2年間）の最初の会議であった令和5年度第1回協議会（令和5(2023)年12月）において、事務局である北海道博物館から、北海道博物館が「道民のための博物館」「北海道の自然・歴史・文化の魅力を深め発信する博物館」として、更なる活用を図ってもらえる博物館であるための課題及びこれからのあり方について、知事からの諮問に基づき協議を行い、提言をいただきたい旨の提案を受けました。

そして、北海道博物館としての開館10周年にあたる令和7(2025)年4月を迎える機会に、次の5年、10年の今後を見据えた博物館のあり方についての提言を行うことを目途として、北海道立総合博物館条例第21条（知事からの協議会への諮問）に基づき、「北海道博物館（北海道立総合博物館）に係る新たな課題とあり方」について知事から協議会に諮問をいただくこととしました。

このことを踏まえ、令和5年度第2回協議会（令和6(2024)年3月）において、知事からの諮問「新たな時代に対応する北海道立総合博物館のあり方」を受けました。また、諮問事務局である北海道博物館から、諮問に対する検討にあたっての視点・論点として次の4つのポイントの提案がありましたので、これらのポイントを踏まえて協議を進めることとしました。

- ① 基本的機能の充実：先ず、博物館としての基本的な機能（資料収集、展示、調査研究、社会還元等）について、これまでの成果や残された問題などを踏まえた、これからの「あり方」に向けた課題などを検討する。
- ② 求められる役割：めまぐるしく変化する社会情勢のもとで、博物館に対するニーズの変化を踏まえた新たな取組みを検討する。
- ③ 地域との信頼関係の構築：新たなニーズと求められる役割の検討と関連して、博物館が地域（近隣の地域の人々、道民、学校等）とより強固な信頼関係を構築していくための取組みを検討する。
- ④ 運営基盤の強化：これからの「あり方」を考えるにあたり、そのための博物館の持続的・発展的な運営の基盤となる運営体制、人材育成、予算等を検討する。

令和6年度第1回協議会（令和6(2024)年10月）では、北海道博物館において

策定を進めている第3期（令和7～11年度）の中期目標・計画に関する検討状況などの報告もいただきながら、諮問に関する4つのポイントに沿って、出席された委員から様々な意見を出していただきました。同年11月には書面開催で第2回協議会を実施し、このときの議題は博物館の中期目標・計画に関する検討でしたが、ここでも諮問に対する答申につながる意見が多く出されました。また同年12月に開催した協議会のアイヌ民族文化研究センター専門部会においても、この諮問に対する答申について協議し、部会の特別委員から多くの意見が出ました。

これらを整理し、令和6年度第3回協議会（令和7(2025)年3月）において、この答申をとりまとめるに至ったものです。

3 新たな時代に対応する北海道立総合博物館のあり方について

(1) 基本的機能の充実

北海道立総合博物館は、北海道の歴史、文化、自然に関する大切な資料を収集し、保存し、それらに関する調査研究を通じて得られた知見を、展示や各種プログラムを通じて広く社会に知識を提供するという、極めて重要な役割を担っております。これからの時代においては、道民や国内外の観光客を含む多様な来館者への対応を一層充実させることが求められると考えます。

具体的には、博物館情報の提供や展示方法の刷新を進め、デジタル技術を活用することで、調査研究の成果を多様なかたち（紙・冊子媒体だけでなく、展示やネットワークを活用した情報発信など）で社会に還元する取り組みを強化する必要があります。また、これらの成果をしっかりと学術知識として広く提供し、社会還元していくことは従来にも増して重要と考えます。

また、来館者の多様性を踏まえ、子どもから高齢者まで、地域の住民から観光客、そして、年齢、母語、障がいの有無などを問わないユニバーサルな施設として、幅広い人々が楽しめる空間づくりが求められています。

特に、近年における学校教育や学びのあり方の変化に対応し、博物館と利用者の相互対話を促進するインタラクティブな展示や、利用者の参加を可能と知るプログラムの充実を図ることが望ましい方向であると考えられます。

さらに、道民や観光客がオンラインを通じても北海道の文化遺産に触れられる環境を整えることや、多言語対応を進めることは、博物館からの情報発信として重要であるとともに、多様な利用者がそれぞれのニーズに応じて博物館を活用できる機会を提供する点でも重要です。

展示室はもとより北海道立総合博物館の各施設では、これまでもバリアフリー化やデジタル技術を活かした情報発信に取り組んでこられたことと思いますが、今後はさらにアクセシビリティの整備・向上という観点に立って、多様な来館者が利用しやすい施設づくりを進めていただきたいと考えております。

(2) 求められる役割

国際博物館会議（ICOM）など、近年における国内外の博物館のあり方をめぐる議論のなかで、有形・無形の文化財を保存し、その意義を調査研究し、広く社会に提供・還元することが、博物館の重要な役割として強調されるようになってきています。特に、学校教育や生涯学習などはもとより、博物館は社会のための非営利の常設機関として、広く公開され、誰もが利用でき、包摂的であるという特性を活かし、多様性や持続可能性を育む拠点であることが期待されています。

北海道立総合博物館も、こうした役割を果たすべく、地域の人々の参加を得ながら連携することで、持続可能な社会の構築や多様な価値観の尊重に寄与することが期待されています。道民が北海道の自然や文化、歴史について再認識し、地域への愛着を深める機会を提供することは、北海道を訪れる人々に北海道の魅力を伝える役割を担うことに繋がります。

特に、多様な利用者がひとしく楽しめ、地域への愛着を深める博物館を目指してもらいたいと考えます。例えばアイヌ民族の文化については、伝統的なモノを展示し解説するだけでなく、モノとともにある精神を語る、それらがたどってきた歴史を共有する、その文化が現代にどのように継承されているのかを伝えるといった意識が求められます。

また、多様な人々に利用していただき魅力を伝える方法として、展示やイベントを通して体感価値を提供する「対面での共有」、場所を問わず同じ時間に参加できる「オンライン同時共有」、時間や場所に制約されずいつでも利用可能な「アーカイブやオンデマンド」といった方法があり得ます。特に、北海道の広域性にとってはバーチャル（仮想現実的）を活用した活動が有効です。ただし、常にこれらの全てに重きを置こうとするのは現実的ではなく、それぞれの事業や伝えるべきものに応じて、事業・活動のあり方を考えていくことが大切です。

その際、北海道立総合博物館を構成する、北海道博物館・北海道開拓の村・野幌森林公園自然ふれあい交流館が三位一体となった「フィールドミュージアム」としてより広く認知されるようになることが重要です。一体的な運営や施設相互の連携を深めていくことで、子ども・若年者から高齢者からまでの幅広い世代の人々や、地域の住民から海外からの観光客までの様々な人々に、楽しみや学びの場を提供できる、有意義な施設としての役割を高めていけるものと考えます。

(3) 地域との信頼関係の構築

これからの博物館には、地域との関わりを深めていくことや、地域に寄与する役割が求められることは、これまでも触れてきたとおりです。特に、北海道は地理的に広く、地域的・歴史的な多様性も豊かであり、道民のなりたちも様々であることも、これまでに触れてきたとおりです。それゆえに、北海道立総合博物館が地域と信頼関係の構築することが一層重要であると考えます。

北海道博物館が、目指してきた「道民参加型博物館」という方向性は誠に適切なものです。今後、さらに地域からの信頼を得て、地域との関係を深めていくに当たり、まず「誰を対象とするのか」を具体的に考える必要があります。例えば、「子ども」を対象とした関係構築といった場合でも、学校教育、地域社会、福祉や医療の場など、様々な場面での結びつきが考えられます。それぞれの相手（対象）のことを意識し、相手にとって望ましい博物館からのアプローチのあり方、相手と博物館との相互関係のあり方を考えていくことが大切です。

その中で、北海道博物館には、総合博物館として「多様な分野の専門家を有している」という強みがあります。この強みを活かして、地域との信頼関係を築くために、住民参加の様々な形を探っていけるのではないかと思います。具体的には、住民参加のワークショップを通じて、地域の方々ならではの知見を活かし、住民が主体的に関与できるような機会を増やすことが重要です。また、地域と連携した企画展示やワークショップの充実を図ることで、地域との関係を深めることができます。さらに、次世代の子ども達に対しては、デジタルコンテンツを活用した学習機会の提供や体験型プログラムの拡充を行い、学びの場を広げることが必要です。また、既に実施されているバックヤードツアーのように、普段見えない博物館の活動を広く伝える取り組みを強化することで、住民がより主体的に関与できる環境を整えていく取り組みも大切です。

(4) 運営基盤の強化

これまで挙げてきた(1)―(3)を実現し、博物館の持続的な発展をするには運営基盤の強化が欠かせません。特に、職員資質とスキルの向上と組織運営の改善にあると考えます。

まず、職員自身の資質とスキルの向上には、「人を育てられる組織づくり」にあると考えます。学芸職員がそれぞれの専門分野を深めることはもちろん、他の分野や施設との交流が有効です。例えば、地域の小規模館との交換留職や、他の業種に学ぶ経験などが挙げられます。職員が獲得・向上を目指すべき資質や指標を明確にし、共有の目標を設定することで明確にすることで、組織全体の成長に繋げることが重要となります。

次に、運営基盤の改善という点では、北海道博物館や北海道立総合博物館の組織運営のボトルネックやスタックポイントを洗い出し、取り除いていくことが求められます。例えば、年次計画や中期目標・計画の策定に当たり、単に数値化された目標だけでなく、「何をもって達成した」や「達成に向かっていると評価できる基準は何か」などを組織として共有することが重要です。それが職員一人ひとりのモチベーションにも繋がるものであることなどが大切と考えます。

また、定型的な事務業務の効率化と簡素化を進めることで、職員が本来の業務に集中できる環境を整える必要があります。予算の獲得に加え、外部資金の獲得や地域企業との連携などを強化し、持続可能な経営基盤につなげるものが求められます。

4 おわりに

北海道博物館は、令和7(2025)年4月に、開館から10周年の節目を迎え、第3期中期目標・計画の期間が始まります。第3期中期目標・計画では、この答申が目指す方向に沿って、個々の事業のあり方や実施する取り組みについての、より具体的な目標と計画が定められ、博物館と、設置者である道が、ともにその達成を目指していかれることを期待しています。

博物館の魅力、強みの一つは、それぞれの専門分野や博物館事業をより究めていくことを志向している職員が、学芸職、事務職を含めて、多数いることだと思います。その力、意欲を、博物館の活力に繋げていただきながら、北海道立総合博物館が、北海道の自然、歴史、文化を未来へ継承していく中核的な施設として、広く社会に貢献していけるように、博物館自身が以上に掲げた課題に真摯に取り組んでいかれること、そして設置者である道が人的にも、財政的にも、しっかり支援されることを願っています。