

# 研究員與學藝員之間—— 日本博物館策展人的展覽與教育活動

■ 吳孟晉

日本的大多數博物館通常並不設置「研究員」，而是設有稱為「學藝員」的專業職位。這項制度上的差異，也引發對「學藝員」與「研究員」在職責內容上的異同、各自優勢與侷限的探討。舉辦展覽會是研究員和學藝員工作的核心。不過，日本的學藝員也面臨諸多限制和挑戰，還在教育推廣方面亦負責多項業務。本文將筆者曾於博物館中從事學藝員工作的經驗，簡要介紹「研究員」與「學藝員」之間的一些實際情況。

## 前言

有文物的地方就有博物館，有博物館的地方就有研究員。自近代國家成立以來，繪畫、書法、雕塑、器物等象徵國家文化藝術的文物，逐漸被視為國民共同擁有的文化財產。歐美、日本與中國等各國政府陸續設立博物館，專責收集、保存並展示這些文化資產。在博物館中，最早專門負責文物的職員，便是所謂的「研究員」。這個稱謂不僅表示從事研究的人員，更帶有作為國民的代理人，透過文物行使文化權利的意涵。

目前，國立故宮博物院也設有一百多位研究員，除了進行專業研究外，也參與各類與文物相關的實務工作。日本的博物館情況大致相似，部分博物館與美術館同樣設有研究員。然而，相較於故宮或歐美其他主要博物館，日本的大多數博物館——特別是非國立機構——通常並不設置「研究員」，而是設有稱為「學藝員」的專業職位。這項制度上的差異，也引發對「學藝員」與「研究員」在職責內容上的異

同、各自優勢與侷限的探討。對於不熟悉日本博物館體制的人士而言，這些問題或許仍相當陌生。

本文將結合筆者曾於日本京都國立博物館中從事中國書畫相關業務十餘年的經驗，簡要介紹日本博物館中「研究員」與「學藝員」之間的一些實際情況，作為促進中日博物館專業人員相互理解與交流的參考。

## 「學藝員」的定義

一般而言，博物館中的文物管理工作多由具備不同專業背景的工作人員分工協作。例如，專門從事文物研究的研究員、負責文物出入庫與登記的管理人員、擔任展廳佈置工作的技術人員等，各司其職。依此劃分，博物館中與文物相關的職位大致可分為下列幾類：

- 一、策展人（curator）：負責策劃展覽並從事學術研究。
- 二、登錄員（registrar）：負責文物資訊的登記和管理。

三、搬運與佈展人員 (handler)：負責文物的搬運與展場設置。

四、教育工作者 (educator)：策劃並進行教育活動。

五、圖書管理員 (librarian)：管理博物館的藏書。

六、文物修復員 (conservator)：負責文物的保存與修復。

在這樣的分類架構中，雖然在韓國等地也設有如「學藝研究士」等類似職位，但整體而言，「學藝員」這一職稱在中華文化圈的博物館與美術館體系中並不常見。因此，就職位設置而言，日本博物館的運作模式相較其他國家，展現出其獨特性。

根據日本《博物館法》第四條第四項規定，「學藝員」的職責包括博物館資料的收集、保管、展示，以及相關的調查研究等專業工作。<sup>1</sup>

由此可見，學藝員在法律上的定位，是專門負責「收集、保管、展示」博物館資料的專業人員。《博物館法》中有「博物館」的定義（第二條第一項），文化廳解釋如下：「無論資料類型為歷史文物、美術品，還是自然史標本、動植物等，博物館皆以其資料的收集、保存（或飼養）、展示、調查研究、教育普及，以及促進娛樂休閒等活動為目的的機構。」<sup>2</sup>也就是說，在日本，「博物館」不僅限於歷史文物的收藏展示機構，還包括美術館、自然博物館、動植物園、水族館等涵蓋人文與自然科學領域的展示機構。

值得注意的是，《博物館法》對博物館職責的規範中，明確包含了「推動教育普及和娛樂活動 (recreation)」的內容，顯示學藝員的職務不僅止於研究，還包括了推廣教育和文化休閒。再者，「調查研究」的職責在條文中也位列「收集、保管、展示」之後，這也反映出

學藝員出了文物研究外，還需處理各種與文物相關的衍生活動，這正是學藝員與傳統意義上研究員的最大區別之一。

日本的《博物館法》於1951年制定。當時正值日本二戰後重建初期，文化振興與經濟振興並列為國家戰後復興的兩大目標。此法的制定背景，亦與1949年施行的《社會教育法》及1950年施行的《圖書館法》密切相關。這兩部法律分別確立了社區中心（公民館）和圖書館的設立與運營機制，而博物館也在同一思維脈絡下，被定位為服務社會教育的重要機構。學藝員的角色也因此被賦予連結市民與文化，兼具研究和教育的多重職能。

更為複雜的是，日本的國立博物館體系（包括東京、京都、奈良、九州的國立博物館和皇居三之丸尚藏館等）嚴格來說並不屬於《博物館法》所定義的正式「博物館」，而是該法律中所稱的「博物館相當設施」。這種特殊情況的產生，與日本國立博物館的歷史背景密切相關。日本的國立博物館源於明治時期（1868-1912），當時設立的初衷是為了防止日本文物流失到歐美。戰後，這些機構的設立和營運依據的是1950年施行的《文化財保護法》，其宗旨為保護文物（即「文化財」），並肩負將其傳承給後世的責任。《文化財保護法》由文化廳（對應文化部）管轄，而非《博物館法》所屬的文部科學省（對應教育部）。因此日本的國立博物館體系並不被歸類為《博物館法》中的「博物館」範疇，而是納入獨立行政法人「國立文化財機構」的架構之下。

在這體制下，國立博物館中負責文物的專業人員就被稱為「研究員」，而非更常見的「學藝員」。然而從實際的工作內容來看，國立博物館的研究員與一般博物館的學藝員在日常業

務上的分工與職責，並無顯著差異。這一情況在國立美術館系統中亦然，如東京與京都的國立近代美術館、東京的國立西洋美術館、國立新美術館、大阪的國立國際美術館等等機構皆是如此。

## 學藝員與展覽會

一般來說，博物館研究員的英文名稱為「curator」，少有翻譯成「researcher」。在國立故宮博物院，研究員的職階體制以書畫文獻處處長、器物處處長等「處長」為首，下分研究員、副研究員、助理研究員等，英文對應分別為「chief curator」，「curator」，「associate curator」，「assistant curator」（或者「assistant researcher」）等，皆統一使用「curator」一詞。有趣的是，日本國立博物館的「研究員」大致相當於故宮的副研究員職級，並可依序晉升為主任研究員、美術室長、工藝室長等「室長」等職位，最終升任學藝部長。

日本的學藝員在 1950 年代曾使用如「art official」等日本特有的英文名稱（和製英語）（犬塚康博，2024，頁 3〔初出 1995〕），但現在已普遍採用「curator」一詞。「Curator」的意思是策展人，這個譯法顯示出，無論是博物館的學藝員還是國立博物館的研究員，其職責均不限於專門研究，還需負責策劃、舉辦展覽等向公眾推廣和宣傳文物價值的實務工作。

策展是日本的學藝員工作的核心。他們需依據自身專業，構思並策劃具創意與學術深度的展覽，從設計展覽架構、洽借展品、與其他博物館、寺廟或私人藏家協調借展事宜，到最終與佈展技術人員協同完成展品陳列，幾乎每個環節都需要親力親為。這樣的工作流程，往往極度依賴學藝員的個人能力與經驗的支撐，時常超出個人

的負荷。然而，相較於歐美、中國、臺灣等地採用團隊分工的策展模式，日本的學藝員與文物之間的距離更為貼近。對於因熱愛文物而投身此項職務者而言，這種時常能與文物近距離接觸的機會，無疑也是一種無上的幸福。

不過，日本的學藝員在實務中也面臨諸多限制和挑戰，其中最棘手的莫過於財務問題。在日本，大型特展往往須仰賴報社、電視臺等媒體機構的文化事業部門合作，由媒體提供資金並利用其廣泛的傳播網路進行宣傳。例如，讀賣新聞社自戰後便與文化廳及東京國立博物館合作舉辦過多次「國寶展」，亦與宮內廳及奈良國立博物館每年合辦「正倉院展」，新冠疫情中也不停止展覽（圖 1）。近年來，亦推出以「紡」（つむぐプロジェクト）為名的系列企劃展覽、文物保護等活動，與文化廳合作推廣日本文化。

雖然新冠疫情一度影響了日本博物館的展覽評價標準，但觀展人數至今仍是衡量展覽成功與否的重要指標之一。例如，2017 年京都國立博物館為紀念開館 120 週年舉辦的「國寶展」（圖 2），短短兩個月的展期內吸引超過 62 萬人次，創下京博史上的最高紀錄。2009 年春於東京國立博物館舉辦的「阿修羅」展，展出奈良興福寺所藏國寶立像，吸引超過 94 萬人次，並於同年夏季巡迴至九州國立博物館展出時也創下約 71 萬人次的佳績。2016 年春於東京都美術館舉辦的江戶時代奇想畫家「伊藤若冲」展，也吸引了約 44 萬 6 千名觀眾。

若追溯更早的例子，1974 年東京國立博物館舉辦的「蒙娜麗莎」展，單館參觀人數即達 150 萬人，創下日本單館展覽最高的參觀人數紀錄。若計入巡迴展，則有 1964 年巡迴東京、京都、大阪、名古屋等地的「米洛的維納斯」展（約 175 萬人次）及 1965 年巡迴東京、京都、福岡等地的

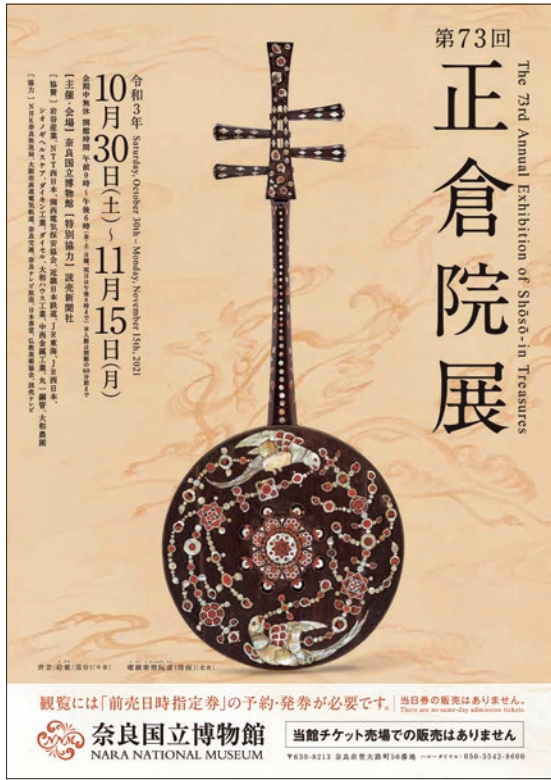


圖 1 2021 年奈良國立博物館「第 73 回正倉院展」廣告 取自《正倉院展・過去の正倉院展》：[https://shosoin-ten.jp/shosoin\\_A3.pdf](https://shosoin-ten.jp/shosoin_A3.pdf)，檢索日期：2025 年 4 月 30 日。



圖 2 2017 年京博「國寶展」廣告 京都國立博物館提供

「圖坦卡門」展（約 295 萬人次）。進入二十一世紀後，2012 年再度舉辦的「圖坦卡門」展亦於東京、大阪兩地創下約 208 萬人次的紀錄。

總體來看，與媒體合作可謂利弊兼具。一方面，博物館得以從媒體獲得資金，並利用其網絡和資源進行大規模宣傳；但另一方面，也可能使原本應以學術性為主的展覽在過度商業化的壓力下而背離初衷，這也是最令人擔憂的一點。例如，在展期內，學藝員往往須額外負擔講座、導覽團體參觀、接待媒體來賓等大量非研究性的業務，導致工作壓力與日俱增。某種程度上，這種現象也與歐美策展人需從事社交接待與籌款（fund raising）等非學術工作的情況相類似。

## 吉祥物與學藝員

日本的學藝員還在教育推廣方面亦負責多項業務，其中最具特色的一項，或可說是將日本特有的「可愛」（かわいい）文化融入教育和宣傳活動，發展出以「吉祥物」（ゆるキャラ）為媒介的多元實踐。

2015 年秋，京都國立博物館為紀念日本著名美術流派「琳派」誕生 400 周年，策劃了特展「琳派」。在此展覽期間，吉祥物「小虎琳」（トラりん，圖 3）首次亮相。

小虎琳，姓「虎形」，名「琳之丞」，「小虎琳」為其愛稱。其命名源自琳派創始人之一尾形光琳（1658-1716），融合了其姓氏中的



圖3 京博「小虎琳」 京都國立博物館提供



圖4 日本江戸時代(18世紀) 尾形光琳 竹虎圖 軸 京都國立博物館藏  
取自 ColBase : <https://colbase.nich.go.jp>

「形」與名中的「琳」字，而「丞」則來自光琳的幼名「市之丞」（也有一說認為是巧合地呼應了時任館長的佐佐木丞平先生之名）。小虎琳的形象靈感取自尾形光琳所繪〈竹虎圖〉（京都國立博物館藏）（圖4），將畫中原本凶猛的老虎，以大膽而富設計感的方式轉化為一隻充

滿可愛魅力的小動物。根據官方小檔案，小虎琳性格調皮活潑、充滿好奇心，生日是10月10日，亦即「琳派」展開幕日，現任「京都國立博物館宣傳大使」。<sup>3</sup>

此外，博物館還進一步將小虎琳設定為熱愛藝術、希望深入理解文物之美的美術愛好者，



圖5 小虎琳看到信件後覺得寂寞(左)，留戀著兩位學藝員(右)。取自京都國立博物館，〈特別篇：凜拜見齊白石〉第二集) : <https://www.kyohaku.go.jp/jp/torarin/blog/2019/02/190222.html>，檢索日期：2025年4月30日。

並透過其視角，向大眾介紹文物的特色和意義。京都國立博物館自 2019 至 2021 年間編輯出版了《和小虎琳一起學習日本美術》（《トラりんと学ぶ日本の美術》）系列，由博物館研究員向小虎琳介紹當期展品；2022 年又推出《和小虎琳一起學習 SDGs 與博物館》（《トラりんと学ぶ SDGs と博物館》），延續其在 2020 年成爲日本率先發表「可持續發展目標」（Sustainable Development Goals, SDGs）宣言的博物館理念方針。實際上，小虎琳與京都國立博物館研究員的合作早在 2015 年便已展開。當時館方在官方網站中開設了《虎部落格》（虎ブログ），以輕鬆趣味的筆調介紹博物館日常，迅速成爲博物館網站各類 SNS 項目中人氣最高的欄目之一。

儘管多數研究員樂於和小虎琳一同參與拍攝與活動，但也有部分人因個人性格而對公開表演感到壓力。坦白地說，筆者便屬於後者，不擅長面對鏡頭，對小虎琳也存有一絲畏懼。爲此，部落格上曾以開玩笑的口吻註明「聽說吳研究員害怕大型動物」（吳研究員は、大き

い動物が怖いそうです），作爲與小虎琳保持距離的幽默表達。<sup>4</sup> 此後，筆者想出了一個更巧妙的辦法，通過在展廳留下書信的方式，委託東京國立博物館研究員代爲出演（圖 5）。<sup>5</sup>

那麼，爲何吉祥物在日本的博物館中能受到如此廣泛的歡迎呢？

國立故宮博物院北院與南院也分別推出了從〈翠玉白菜〉衍生的「小翠」（圖 6）與從〈越南青花加彩猴王〉衍生的「哈奴曼」（圖 7）等吉祥物，作爲吸引年輕族群，成爲推動博物館「年輕化」策略的一環。相比之下，日本博物館的吉祥物不僅獲得年輕世代的青睞，也廣受各年齡層觀眾的喜愛。此外，小虎琳的文創商品的價格中包含捐款，其販售收益將作爲京都國立博物館的「文化財保存活用基金」的捐助。在這一層面而言，小虎琳可謂是最成功的「博物館籌款大使」（fund raiser）。

日本人對吉祥物的偏好由來已久。除了動漫角色如「小叮噠」（ドラえもん）、「凱蒂貓」（キティ）等以外，許多地方政府亦打造



圖 6（左）清 翠玉白菜 國立故宮博物院藏 故玉 002103（右）故宮北院「小翠玩偶」 國立故宮博物院展示服務處提供



圖 7 (左) 越南 15 世紀 青花加彩猴王 國立故宮博物院藏 購瓷 000293 (右) 故宮南院「哈努曼玩偶」 國立故宮博物院展示服務處提供

吉祥物作為宣傳大使，例如「熊本熊」（くまモン）、「彥根喵」（ひこにゃん）等皆廣為人知。此現象或許反映出日本文化中偏好以可愛形象作為溝通媒介的文化特質。當代藝術家村上隆創造的角色〈DOB 君〉（1993 年）等即被視為融合「御宅」文化（オタク文化）與庸俗文化（kitsch）、「不良」文化（ヤンキー文化）的產物（暮澤剛已，2010，頁 36、106-107）。從精神

分析觀點來看，這也可解釋為成人對成熟責任的抗潛在拒，對應雅各·拉岡（Jacques-Marie-Émile Lacan, 1901-1981）所提出的「自我統合模式」理論，可愛的吉祥物被人們寵愛，容易接近他們的親密圈，就成為有影響力的偶像（青木貞茂，2014，頁 154）。

目前，東京國立博物館設有吉祥物「小東博」（トーハクくん，圖 8）與「小鵝掌楸」（ユリノキちゃん，圖 9），奈良國立博物館則推出由五位角色「小藍獅」、「小白象」、「牛太郎」、「陶俑狗」、「花孔雀」組成的「三味們」（ざんまいず）組合。九州國立博物館雖然沒有正式的吉祥物，但亦以館藏古籍《針聞書》中描繪的人體害蟲為靈感，創作出「肚中之蟲」（はらのむし），並藉由動漫作品向公眾介紹博物館活動。



圖 8 東博「小東博」  
東京國立博物館提供



圖 9 東博「小鵝掌楸」  
東京國立博物館提供

## 小結

研究員、學藝員、策展人——在博物館中負責文物相關工作的專業人員，有著各種不同的

職稱。儘管「curator」一詞在不同語境下有多重翻譯與理解，理想中的「博物館專家」在各類博物館都應扮演相似的核心角色。

在日本，「學藝員」是一項受法律規範的專業職位，需於大學修習指定課程並取得資格後方能勝任。其職責幾乎涵蓋了所有與文物相關的業務，不僅包括調查研究，也包括教育推廣與公眾宣傳等各項工作。有時候，相較於能夠近距離接觸文物、進行觀摩研究的權責而言，

這些附帶的業務（甚至可說是義務）顯得更加繁重。然而，對於真正熱愛藝術文化的人而言，這一職業依然具有極大的吸引力和理想性。

學藝員或著策展人的工作形態多元，實際的執行方式也因人而異。正因如此，有策展人曾如此形容：「策展人，並非一種只要受聘就能夠『成為』的職業，而是在經歷無數次的失敗和成功之後逐漸『養成』的存在」。<sup>6</sup>

作者為日本京都大學人文科學研究所副教授

#### 註釋：

1. 「学芸員は、博物館資料の収集、保管、展示及び調査研究その他これと関連する事業についての専門的事項をつかさどる。」參自〈博物館法〉（昭和二十六年法律第二百八十五號），《e-Gov 法令検索》[https://laws.e-gov.go.jp/law/326AC100000285#Mp-Ch\\_1](https://laws.e-gov.go.jp/law/326AC100000285#Mp-Ch_1)（檢索日期：2025年4月30日）；文化庁，〈博物館法とは〉，《博物館総合サイト》<https://museum.bunka.go.jp/museum/act/>（檢索日期：2025年4月30日）。
2. 「歴史資料や美術品や自然史資料、動植物など、資料の種類に関わらず、資料の収集・保管（育成）、展示、資料についての調査研究、教育普及活動やレクリエーションに資するために必要な事業等を行うことを目的とする機関」，參自文化庁，〈博物館法とは〉，《博物館総合サイト》。
3. 參自〈TRARIN OFFICIAL SITE〉，《京都國立博物館》<https://www.kyohaku.go.jp/jp/torarin/>（檢索日期：2025年4月30日）。
4. 〈特集展示「百萬遍知恩寺の名宝」を見に行くリン♪エピソードII〉，《京都國立博物館》（虎ブログ）<https://www.kyohaku.go.jp/jp/torarin/blog/2018/08/180820.html>（檢索日期：2025年4月30日）。
5. 〈特別企画「中国近代絵画の巨匠 齊白石」を見に行くリン♪エピソードII〉，《京都國立博物館》（虎ブログ）<https://www.kyohaku.go.jp/jp/torarin/blog/2019/02/190222.html>（檢索日期：2025年4月30日）。
6. 「キュレーターは『なる』ものではなく、失敗や成功といった経験を重ねながら『なってゆく』ものなのかもしれません」，參自高橋瑞木，收入住友文彦、保坂健二郎等編著，《キュレーターになる！—アートを世に出す表現者》（《我想成為策展人！向世人呈現藝術的表現者》）（東京：フィルムアート社，2009），頁45。

#### 參考書目：

1. 住友文彦、保坂健二郎、フィルムアート社編輯部編著，《キュレーターになる！—アートを世に出す表現者》，東京：フィルムアート社，2009。
2. 暮沢剛巳，《キャラクター文化入門》，東京：NTT出版，2010。
3. 大堀哲、水嶋英治編著，《博物館学I（博物館概論 博物館資料論）》，東京：学文社，2012。
4. 青木貞茂，《キャラクター・パワー —ゆるキャラから国家ブランディングまで》，東京：NHK出版新書，2014。
5. 京都国立博物館編，《京博が新しくなります：至宝の数々、語ります》，東京：クパプロ，2014。
6. 栗田秀法編著，《現代博物館学入門》，京都：ミネルヴァ書房，2019。
7. 京都国立博物館編，《トラリんと学ぶ日本の美術》（第1卷～第4卷），京都：淡交社，2019-2021。
8. 京都国立博物館編，京都市環境保全活動推進協会監修，《トラリんと学ぶSDGsと博物館》，京都：京都新聞出版センター，2022。
9. 犬塚康博，《博物館のアルケオロジー：落伍・追放・従属・未発・植民地》，千葉縣流山市：図書出版みぎわ，2024。