

多様なニーズに対応した美術館・博物館のマネジメント改革のためのガイドライン

平成 30 年 7 月  
文 化 庁

## 目次

1. ガイドラインのねらい .....	1
2. マネジメント改革のためのガイドライン .....	3
(1) 本ガイドラインの方向性 .....	3
① ガイドラインの位置付け	
② 地域社会における意義	
③ 関係機関との実質的な連携による事業・多様な財源の確保	
④ 国・地方公共団体	
(2) 各館による多様なニーズへの対応方針 .....	5
① 多言語対応	
② 開館時間の延長	
③ ユニークベニュー	
④ バリアフリー化の促進	
⑤ 学校教育との積極的な連携	
⑥ 先端技術を活用した新たな文化財や美術品等の魅力発信	
⑦ 関係機関との連携による新たなまちづくりや観光に関する取組の推進	
(3) 多様なニーズへ対応した運営の方針 .....	11
① 目標設定, 評価, フィードバック (P D C Aサイクルの構築)	
② 多様なニーズへの対応に必要な体制整備	
③ 新たな事業運営における IT 活用	
④ 多様な財源確保・民間活力を活用した事業運営	

## 《参考資料》

## 1. ガイドラインのねらい

○ 平成 29 年 6 月に成立した文化芸術基本法の理念においては、今後の文化芸術に関する施策の推進に当たり、文化芸術の振興にとどまらず、児童生徒等に対する文化芸術に関する教育の重要性に鑑み、学校や地域等における活動の連携や、観光・まちづくり・国際交流・福祉・教育・産業等<sup>1</sup>の関連分野との有機的な連携が求められている。本改正を踏まえて策定された文化芸術基本計画では、文化芸術の「多様な価値」（本質的価値及び社会的・経済的価値）<sup>2</sup>を創出して未来を切り拓ひらき、文化芸術の価値を重視する社会を築くことが求められた。

また、政府として、更に新たに講ずべき具体的施策として、成長戦略「未来投資戦略 2017-Society 5.0 の実現に向けた改革-」（平成 29 年 6 月閣議決定）において、地域経済好循環システムを構築する構成要素として、観光・スポーツとともに、文化財の観光資源の魅力を高め、地方創生の礎となるべく文化芸術に関する各種施策が提言された。

○ 美術館・博物館は、歴史、芸術、民俗、産業、自然科学等に関する資料の収集し、保管、展示、調査研究、教育普及等に資するために必要な事業を行う役割・機能を有し、国際的な指針や我が国の博物館法に基づく方針、関係団体における指針などを<sup>3</sup>踏まえ、これまでも美術館・博物館は、それぞれの基本理念・方針に沿って、各館において自主的に様々な改革を進め、専門分野や地域の特色を踏まえた役割・機能を果たしてきた。

○ このような本来的な役割・機能を前提としつつ、美術館・博物館は、社会全体との関わりにおいてよ

---

<sup>1</sup> 文化芸術基本法第 2 条 10 号において、「文化芸術に関する施策の推進に当たっては、文化芸術により生み出される様々な価値を文化芸術の継承、発展及び創造に活用することが重要であることに鑑み、文化芸術の固有の意義と価値を尊重しつつ、観光、まちづくり、国際交流、福祉、教育、産業その他の各関連分野における施策との有機的な連携が図られるよう配慮されなければならない」と規定された。

<sup>2</sup> 第 1 期文化芸術基本計画（平成 29 年 6 月閣議決定）に提示された文化芸術の価値  
（本質的価値）・豊かな人間性を涵養、創造力・感性を育成、文化的な伝統を尊重する心を育成  
（社会的・経済的価値）・他者と共感し合う心、人間相互の理解を促進・質の高い経済活動を実現  
・人間尊重の価値観、人類の真の発展に貢献・文化の多様性を維持、世界平和の礎

<sup>3</sup> 国際博物館会議（ICOM）職業倫理（2004 年改訂）、博物館法に基づく博物館の設置及び運営上の望ましい基準（2011 年）をはじめ、美術館・博物館の関係者によって定められた指針等においても館のマネジメントやサービスに係るガイドラインとしての性格も有しており、設置者を含む関係者はそれに準拠して、あるいはそれを参照しながら行動することが求められ、各館のあるべき姿について各界各層において議論がなされてきた。

り一層の社会的・経済的な役割を担うことが期待されている。美術館・博物館は、文化芸術資源の核として多様な価値を創出し、あらゆる人々が地域社会における質の高い心豊かな生活が享受できる文化芸術に関する取組が行われるよう関連分野と緊密に連携しながら総合的に推進することが求められている。

○ このような中で、美術館・博物館等文化施設に対して本来的な機能が十分に果たされるような改革と、それらに対する国や地方公共団体等の支援を充実させながら、開館時間の延長や、参加・体験型教育型プログラムの充実、多言語化対応、デジタルアーカイブ化などの取組を進め、国内外の博物館利用者が言語・年齢・障害の有無、時間や場所にかかわらず、文化芸術を鑑賞、体験し、創造活動につなげることができるような環境の構築<sup>1</sup>が期待されている。また、このような具体的な取組を通じたマネジメント改革を促進<sup>2</sup>することが期待されている。

○ 本ガイドラインは、美術館・博物館において、社会から新たに求められる多様なニーズへの取組を選択し進める際の参考とするため、各種提言や、これまでの取組<sup>3</sup>も踏まえたガイドラインを作成するとともに、参考となる先進事例等を整理し、取りまとめて提示するものである。

なお、本ガイドラインは、今後、関係機関からの意見、今後の先進的な取組の進捗などを踏まえつつ、更に改善を図ることとする。

## 2. マネジメント改革のためのガイドライン

### (1) 本ガイドラインの方向性

#### ① ガイドラインの位置付け

○ 文化芸術は心豊かな国民生活や活力ある社会の形成にとって極めて重要な意義を有している。

このような意義を有する文化芸術を地域で推進するうえで核となる美術館・博物館において、社会

---

<sup>1</sup> 観光立国推進基本計画（平成 29 年 3 月 28 日：計画期間：平成 29 年度～32 年度）において提言された。

<sup>2</sup> 未来投資戦略 2017（平成 29 年 6 月 9 日：閣議決定）において、文化施設の多言語対応や夜間開館等の推進に向けたマネジメント改革等を促すガイドラインを策定することが提言された。

<sup>3</sup> 文化庁において、平成 23 年度より「地域の核となる美術館・歴史博物館支援事業」を実施し、様々な特色ある取組が行われてきた。同事業の関連する取組や、地域における「美術館・博物館の特徴的な取組に関する調査」（別冊）も踏まえ、本指針を検討した。

の多様なニーズに応えるための更なる取組を進め、文化芸術立国を実現していく必要がある。その際、美術館・博物館の本来の役割・機能を発揮しながら、観光、まちづくり、国際交流、福祉、教育、産業その他の各関連分野との連携を図りつつ、文化芸術により生み出される様々な価値を文化芸術の継承、発展及び創造に活用することを視野に取り組むことが期待される。

- 今般提示するマネジメント改革のためのガイドラインとして示す多様なニーズに応える主な美術館・博物館の取組とは、各種政策提言等を踏まえ、①多言語対応等、②開館時間の延長、③ユニークベニュー促進、④学校教育との積極的な連携、⑤先端技術を活用した文化財や美術品等の魅力発信、⑥関係機関との連携による取組の推進とする。
- また、このような取組を進めるに当たり、地域においても受皿として美術館・博物館が大きく期待されていることを踏まえ、基本的運営方針に基づいた運営が確保され、設置目的を着実に達成していることを前提に更なるマネジメント改革の方向性を示すものとする。

なお、ガイドラインでは、原則として地方公共団体、及び所管する美術館・博物館の文化施設を対象としているが、国立、私立博物館等にも参考となることを想定している。

また、ガイドラインは、国の「美術館・歴史博物館クラスター事業」における取組において参照し、地域の実情に応じた取組の検証を行い、改善に生かすこととする。

## ② 地域社会における意義

- 美術館・博物館は、文化施設として地域の文化芸術を発信する核となるとともに、新たな文化芸術の創出につながる拠点である。文化芸術や、自然科学等の鑑賞・体験機会の増加や、地域社会課題解決等の波及効果をまちづくりに生かすとともに、地域のアイデンティティの醸成、景観、自然環境の向上など、地域の持続的成長につながる意義を有しており、各館の特色や実情に応じた多様な社会のニーズを踏まえた取組を進めることが期待される。
- 地域の歴史や文化等に触れようとする人々の動向は、近年、地域の景観や建造物を観覧するだけでなく、その地域の日常的な生活や、地域の歴史や伝統芸能などを体験しようとする内容へ質的に変化してきている傾向にあることを踏まえ、地域の文化財の歴史的・芸術的・学術的価値の把握・評価などの取組を進めることが期待される。国や地方公共団体等においては、このような地域の特

色を踏まえた取組への支援を推進する。

③ 関係機関との実質的な連携による事業・多様な財源の確保

- 多様なニーズへの対応は、新たな地域の作品の魅力発信や、まちづくりに資する取組の実現等により、美術館・博物館への本来の投資以上の社会的・経済的価値を創出し、それらの効果を地域にもたらすものであることを地方自治体、民間企業・団体等関係者の理解を図りながら進めることが重要である。
- 多様なニーズに対する取組を進めるに当たり、博物館の従来機能を充実するとともに、美術館・博物館の利用者の満足度や収益性を向上させ、持続可能な美術館・博物館運営につながるマーケティングの視点が必要である。このような認識を前提として、民間企業・団体等との多様な連携（技術提供、資金のマッチングによる協働事業など）、寄附金、クラウドファンディングなど資金調達方式の活用・充実により、美術館・博物館のマネジメント改革につなげることや、サービスの向上を図ることが期待される。

④ 国・地方公共団体

- 国及び地方公共団体は、心豊かで多様性のある社会を実現し、創造的で活力ある社会を構築するため、文化芸術の多様な価値<sup>1</sup>を創出して未来を切りひらき、文化芸術の価値を重視する社会を築くことが求められている。博物館を人々が楽しみ暮らしを豊かにするとともに、美術館・博物館における文化芸術により生み出される本質的価値及び社会的・経済的価値を、文化芸術の継承、発展及び創造に「活用・好循環させる」視点を持って美術館・博物館への様々な支援を行うことが重要である。
- 美術館・博物館に対する多様なニーズに関する取組への支援について、国は、地方公共団体の事業プロセスにおける検討事項や解決策等について具体的に提示し、先進的な取組等<sup>2</sup>への支援を進めるとともに、関係団体との協働による効果的な事業の在り方や、多様な財源確保に関する情報、国内外の先進事例等の情報発信を行う。

---

<sup>1</sup> 前述の本質的価値及び社会的・経済的価値

<sup>2</sup> 平成30年度より「地域における美術館・歴史博物館クラスター形成事業」を開始、地方交付税を拡充するなど。

- 地方公共団体は、美術館・博物館の「社会的・経済的価値」を認識し、本来的な機能の充実と新たな事業展開について、関係機関等との継続的な連携を支援し、文化芸術の社会的・経済的価値を最大限生かすため、それらの運営面に対する具体的な課題の共有と解決のための支援の充実が求められる。
- 美術館・博物館、及び所管する地方公共団体は、博物館本来の機能を充実させ、持続的な運営を実現しながら多くの人々の文化芸術に触れる機会を高めるとともに、地域への貢献に関する目標の内容や取組、関係団体等との連携の方向性などに関する情報発信を促進し、地域・社会から理解が得られるように努める必要がある。

## (2) 各館による多様なニーズへの対応方針

美術館・博物館の利用対象者は、子供、高齢者、障害者、在住外国人、外国人観光客、地域外の人々などを含む多様な人々である。あらゆる人々の多様なニーズへ対応するためには、美術館・博物館内部だけでなく、時間や場所を超えて美術館・博物館へのアクセシビリティを改善することが必要である。

このため、高齢者、身体障害者等の利用促進のために、博物館内のユニバーサルデザイン化、バリアフリー化を推進することも必要である。

このような美術館・博物館へのアクセシビリティの強化の観点から、次のような主な取組を各館の特色や実情を踏まえつつ、中長期的な計画の中で選択して進めるための主な方針を示し、各館の運営において活用していただくものである。

これらの取組の推進に当たり、国、地方公共団体は、我が国全体の美術館・博物館の取組における課題の把握・分析、必要な改善を図りつつ、地域の実情、美術館・博物館の多様性などを踏まえた様々な支援を進める必要がある。

## ① 多言語対応

- ・ 急速に増加していく訪日外国人旅行者，日本在住の外国<sup>1</sup>人等の多様なニーズに応えていくことができるかが，これからの美術館・博物館にとって非常に重要であると認識する必要がある。
- ・ その上で，展示品のキャプションをはじめとする館内に設置する多言語による解説を作成するに当たっては質的改善を図ることが求められる。
- ・ その際には，平成 29 年に文化庁でまとめた「文化財の多言語解説等による国際発信力強化の方策について」及び「文化財の英語解説のあり方について」（平成 28 年）を参考とすることが望ましい。また，多言語化に関する取組の費用対効果も含めた検証による改善を図ることが重要である。
- ・ 言語の選択については，地域の実情に照らしつつ，複数化することが望ましい。

## ② 開館時間の延長

- ・ 開館時間は，多くの地域において企業等の就業時間と重なる場合が通常である。近年，一般的となってきた週休二日制の影響もあり，金曜日の夜間に開館時間を延長する傾向が見られる。また，地域の実情に合わせて特定の期間に時間延長を実施する取組や，利用者のニーズに合わせて早朝からの開館を行うなどの取組が行われている。<sup>2</sup>
- ・ 平成 28 年 9 月から東京，京都等の大都市圏に所在する国立美術館・博物館においては，以前から実施している金曜日の夜間に加え，土曜日の夜間も開館時間の延長を開始した。各国の著名な美術館・博物館にあっては週に 2 日の開館時間の延長を実施している例もある。
- ・ これら取組については，現時点では，費用対効果の点だけで考えると必ずしも効果が高いとは言えない面もあるが，ライフスタイルの多様化や来館者ニーズに合わせた柔軟な開館時間の設定に関する

<sup>1</sup> 文化庁が実施した「日本語に対する在住外国人の意識に関する実態調査（平成 13 年）」によれば読む力では平仮名が読める人の割合は片仮名よりもやや多く 8 割強で，ローマ字を読める人の割合は意外に低く，漢字が読めて意味も分かるは 19.6%となっていること等を踏まえ，日本在住の外国人等への対応についても対応が必要である。

<sup>2</sup> 博物館の設置及び運営上の望ましい基準（文部科学省告示）第十二条には「開館時間の設定に当たっては，利用者の要望，地域の実情（中略）を勘案し，（中略）夜間の開館その他の方法により，利用者の利用の便宜を図るよう努めるものとする。」とある。



る取組を推進することが重要である。

- ・ 実施に当たっては、立地条件など地域における実情を踏まえ、複数年にわたる利用状況等を十分に検証した上で、効果的な開館日・時間の設定を行うことが重要である。地域行事や季節に合わせた夜間開館実施などを行うとともに、開館時間延長の代替としての休館日や午前中を閉館するなど、通年にわたる開館時間の延長だけではない、柔軟な時間設定を実施することが望ましい。その際、館の運営の観点から、職員の労働時間や光熱水費などの経費面での費用対効果について検証しながら実施することが必要である。

### ③ ユニークベニュー<sup>1</sup>

- ・ ユニークベニューは、美術館・博物館の持つ地域ならではの魅力をより多くの人に知ってもらう絶好の機会となるものである。
- ・ 博物館の楽しみ方を多様にし、新たな来館者層の開拓や、自己収入の獲得につながるものとして、日本各地の美術館・博物館においても取り組まれている例が見られる。
- ・ 観光庁、文部科学省、文化庁等からなる「ユニークベニュー利用促進協議会」による「ユニークベニューHANDBOOK」（平成 25 年 12 月）、「ユニークベニューベストプラクティス集」（平成 27 年 3 月）が発表されており、地域の実情を踏まえつつ実現可能性を追求することが望ましい。

### ④ バリアフリー化の促進

- ・ 美術館・博物館におけるバリアフリーの促進が期待される。主な取組として、i) 福祉車両駐車場（駐車スペース）の設置、スロープ設置、来館時の対応、ii) 駅など公共の交通機関からのアクセスについて、点字ブロックなどの誘導装置を設置など来館までのバリアフリー化、iii) 入館料の免除・割引、iv) 展示解説について、点字パンフレットや音声ガイドの用意、v) 視覚以外で鑑賞できる展示物について、触れて見る展示物、体験型、音声などを活用した展示、vi) 設備

---

<sup>1</sup> ユニークベニューとは、歴史的建造物や公的空間等で、会議・レセプションを開催することで、特別感や地域特性を演出できる会場として活用すること。

として、車椅子用トイレ、トイレ内の非常呼出し装置、非常呼出し装置の点字の説明などが挙げられる。

- ・ また、美術館・博物館のバリアフリー対応のための職員及びボランティアの研修について、意識を育てるための取り組みや障害者の支援に関わる研修の実施を行うことが必要である。
- ・ さらに、ホームページなどの情報発信において、障害者支援内容を紹介することが有効である。その際、テキストによるサイト、拡大文字によるサイトを開設することによって、視覚障害者のアクセシビリティを大きく向上させることが期待される。
- ・ 視覚以外で鑑賞できる展示に関する先進的な取組などについては、国や地方公共団体等において更なる普及を行い、各館の特色に合わせた取組を進めることが期待される。

#### ⑤ 学校教育との積極的な連携

- ・ 先般改訂し 2020 年度から実施される小学校、中学校、高等学校学習指導要領を踏まえ、学校における文化芸術に関する教育の充実が図られるに当たり、美術館・博物館との実質的な連携や活用が不可欠である<sup>1</sup>。
- ・ 美術館・博物館において、実物の資料に触れたり、文化財、美術作品や伝統芸能を直接鑑賞する機会が得られるようにしたり、作家や学芸員と連携したりして、可能な限り多様な鑑賞体験、学習体験の場を設定することとなっている。
- ・ 児童生徒の鑑賞活動、学習活動をより豊かに展開していく観点から、学校との事前・事後の打合せなどを通じて、学校と美術館・博物館が活動の狙いをお互いに共有しながら進めることが肝要である。
- ・ 既に実施している研修会等との連携や、教育委員会・教師と共同で鑑賞・学習プログラムや鑑賞・学習教材を開発するなど、学校や地域の実態に応じた積極的な連携が期待される。

---

<sup>1</sup> 文化芸術基本法第2条8号においては、「文化芸術に関する施策の推進に当たっては、乳幼児、児童、生徒等に対する文化芸術に関する教育の重要性に鑑み、学校等、文化芸術活動を行う団体（以下「文化芸術団体」という。）、家庭及び地域における活動の相互の連携が図られるよう配慮されなければならない。」と規定されている。学習指導要領の記載は、参考資料を参照。

- ・ 美術館・博物館は、地域の子供たちの教育を担う機関として、不登校の生徒や、ホームスクーリングを選択した子供たちに豊かな学習機会や交流の機会を提供することができる。学校と連携しながら、博物館の特性を生かした取り組みを積極的に推進することが必要である。
- ・ 以上のような取組を推進するため、エドゥケーター（博物館教育に専門性のある学芸員）の増員が肝要であり、国などにおける、美術館・博物館の学芸員を対象としたエドゥケーター研修などを利用するなど、各館において、学芸員の研修機会を確保する必要がある。

#### ⑥ 先端技術を活用した新たな文化財や美術品等の魅力発信

- ・ 美術品、文化財、標本などの博物館資料の魅力を新たな技術の導入により、更なる魅力を表現するなど、国内外を通じて発信することが期待される。多くの人々が場所、時間を超えて作品に触れる機会が充実することや、学芸員によって付加される専門的情報の裏付けにより、作品や標本資料の歴史的・芸術的・学術的な魅力について深みを持たせることが可能となる。また、映像などの記録を通じて貴重な文化財や資料等の保存による次世代への継承にもつながる。
- ・ 高精細画像によるデジタルアーカイブ化、VR・AR等の技術導入、高精細レプリカの作製など、大学・研究機関・民間企業・団体等との連携により、それらの制作から利活用に関する取組が期待される。
- ・ 国が運営する「文化遺産オンライン」<sup>1</sup>については、平成29年度より、全国の美術館・博物館等に収蔵される文化遺産に関する情報を、指定・未指定を問わず広く収集し、検索・閲覧できるポータルサイトとして文化庁で運営している。所蔵品の情報・写真のみならず、博物館の展覧会情報などを掲載することが可能となっている<sup>2</sup>。本システムについて一層の活用が期待される。

<sup>1</sup> 文化庁月報 平成23年11月号(No.518)

[http://www.bunka.go.jp/pr/publish/bunkachou\\_geppou/2011\\_11/special/special\\_01.html#no05](http://www.bunka.go.jp/pr/publish/bunkachou_geppou/2011_11/special/special_01.html#no05)

<sup>2</sup> 29年度現在で、約1,000館が登録。

### ⑦ 関係機関との連携による新たなまちづくりや観光に関する取組の推進

- ・ 美術館・博物館の集積地区においては、地域の文化財・歴史・食・自然や文化施設をはじめとする様々な資源を美術館・博物館が中心となって、新たな創造的、学術的活動や事業に結び付けて地域の主体的・協働的な活動の付加価値を生み出す「文化政策」、「まちづくり政策」、「環境政策」などの連携を視野に入れた事業展開を通じた地域全体のマネジメント向上が期待される。
- ・ それらの取組を通じた美術館・博物館の貢献について、地域のアクションプランの策定による目標の明確化、地域の文化財・美術品等の価値づけを通じた魅力発信などによる新たな展覧会、教育普及活動・調査活動等と関連した地域の祭りや行事との連携による文化芸術活動、子供・高齢者・障害者・外国人を含むあらゆる人々に文化芸術や自然体験プログラムの提供、インターネット・SNSなどを活用した情報発信機能の強化、人材育成・確保、施設利用者の利便性向上につながる取組等、観光・福祉・伝統産業との連携による具体的な取組が期待される。
- ・ その際、学芸員などを中心に博物館が主体的に取り組むことは言うまでもないが、更に必要に応じ美術館・博物館の取組を地域の関係機関とつなぎ、事業を運営するプロデューサーやコーディネーターなど、学芸担当者以外の外部を含む専門人材を配置し、効果的な事業展開を行うことが考えられる。
- ・ これらの取組の社会的・経済的な効果について、美術館・博物館のみならず、地域社会に与えた効果を測定し、次の改善につなげていくこととする。なお、このような新たな測定方法や改善につながる仕組みづくりについて国は地域の美術館・博物館クラスター事業などを通じて支援する。

### (3) 多様なニーズへ対応した運営の方針

#### ①. 目標設定、評価、フィードバック（P D C Aサイクルの構築）

- ・ 新たなニーズに対応した取組の運営に当たり、目標は、美術館・博物館の方針とともに、まちづくりなどにおいて期待される役割・機能の観点から目標設定、実施、評価、フィードバックによる改善を図ることが重要である。館自体のKPI（重要業績評価指標）としては、例えば、多言語化による来館者数などの変化などの定量的な評価のみならず、利用者の満足度、学術的貢献度などの定性

的な評価を行うとともに、管理運営の改善点や課題の把握などを共有し、次の段階へ生かすことが重要である。また、地域のまちづくりや観光への貢献の観点は、地域の実情を踏まえつつ、館の活動の波及効果を定性的・定量的に個別に設定される必要がある。

- ・ あわせて、日常的・継続的に確認を行うとともに、第三者評価を含む評価手法を設定し、それらをもとに、歴史上・芸術上・学術上の成果や、教育的な観点からの地域への貢献などとともに、館自体の運営の課題解決、収益性を含めた費用対効果などの分析などを生かした運営改善を図ることが重要である。
- ・ 以上のような取組を行うに当たり、短期的な評価にとどまることなく、中長期的な観点からの改善・館自体の発展を目指すことが前提である。このため、関係する業務に携わる組織体制の整備を併せて検討することが必要である。

## ② 多様なニーズへの対応に必要な体制整備

- ・ 社会の多様なニーズに対応するためには、学芸員その他の職員などの確保を含めた組織体制の強化が必要である。教育、観光などの様々な事業の実践やマネジメントに取り組んでいる美術館・博物館では、所管する行政部局や、美術館・博物館において、事業運営・ニーズ把握や契約等業務を学芸担当以外の専門職員の増員を行い、館の運営改善を図っている例がある。

また、多くの博物館は、人的・財政的に困難な状況が指摘されているため、美術館・博物館の本来的な業務の基盤を確保した上で多様なニーズを踏まえた取組を実施することが重要である。

- ・ 民間企業、団体等との連携による事業運営に当たり、資料収集・調査、文化財の保存活用を行う社会教育施設であることも踏まえた上で、明確な目標の下で実施運営に当たる必要がある。また、地域における教育、福祉、観光などの分野連携においては、関係機関の総合的な企画を行うプロデューサー、コーディネーターなどの関係機関への橋渡し役を、その役割を明確にした上で配置することが重要である。
- ・ また、上記の取組において、地域の美術館・博物館を支える地域の専門人材の活用や、ボランティア育成を含めた体制整備を進めることが重要である。

### ③ 新たな事業運営における IT 活用

- ・ 多言語化やユニークベニューなどの新たなニーズに対応した取組を効率的に運営するため、得られた検証データの活用が極めて重要である。先進事例の中では、多言語化における I T 機器の活用などが行われるほか、開館時間の延長や、休館時間の変更などによる来館者や運営面での動向の変化、観覧者の満足度等に関するデータ等を次の運営に活用する必要がある。
- ・ また、既存情報と新たな情報に関して管理・分析するとともに、データに基づく事業改善・展開や、情報発信、検証、改善へつなげる PDCA サイクル構築が期待される。

### ④ 多様な財源確保・民間活力を活用した事業運営

- ・ 効果的かつ効率的な新たなニーズへの取組の運営を進めるためには、民間の技術やノウハウ、資金のマッチングなどにより、相互のメリットを生かせるような取組を進めることが重要である。
- ・ 国は、様々な支援とともに、このような先進事例の具体的運用などに関する情報を発信し、地域における取組の参考となるよう支援を行う。

## 《参考資料》

### 1. 参考基準, ガイドラインなど

- ユネスコミュージアムとコレクションの保存活用, その多様性と社会における役割に関する勧告(2015年11月)  
[https://www.j-muse.or.jp/02program/pdf/UNESCO\\_RECOMMENDATION\\_JPN.pdf](https://www.j-muse.or.jp/02program/pdf/UNESCO_RECOMMENDATION_JPN.pdf)
- ICOM職業倫理規程(2004年改訂版)
- 博物館の設置及び運営上の望ましい基準(2011年)
- 博物館の原則 博物館関係者の行動規範(公益財団法人 日本博物館協会 2012年)
- 美術館の原則と美術館関係者の行動指針(全国美術館会議)
- 学習指導要領(抜粋)  
[http://www.mext.go.jp/a\\_menu/shotou/new-cs/1384661.htm](http://www.mext.go.jp/a_menu/shotou/new-cs/1384661.htm)
- 博物館法(最終改正 2014年)
- ICOM職業倫理規程(2004年改訂版)
- 博物館の設置及び運営上の望ましい基準(2011年)
- 博物館の原則 博物館関係者の行動規範(公益財団法人 日本博物館協会 2012年)  
[http://www.zenbi.jp/getMemFile.php?file=file-93-18-report\\_e.pdf](http://www.zenbi.jp/getMemFile.php?file=file-93-18-report_e.pdf)
- 美術館の原則と美術館関係者の行動指針(全国美術館会議 2017年)  
<http://www.zenbi.jp/getMemFile.php?file=file-93-18-report.pdf>
- 博物館登録制度の在り方に関する調査研究 報告書(日本博物館協会 2017年)  
<https://www.j-muse.or.jp/02program/pdf/tourokuseido.pdf>

### 2. 取組事例 (別冊)

- 美術館・博物館の特徴的な取組に関する調査事業  
[http://www.bunka.go.jp/tokei\\_hakusho\\_shuppan/tokeichosa/bijutsu\\_tokuchoteki/index.html](http://www.bunka.go.jp/tokei_hakusho_shuppan/tokeichosa/bijutsu_tokuchoteki/index.html)

### 3. 国の提言, 答申等

- 地域の美術館・歴史博物館クラスター形成支援事業  
[http://www.bunka.go.jp/seisaku/bijutsukan\\_hakubutsukan/shien/cluster\\_keisei/](http://www.bunka.go.jp/seisaku/bijutsukan_hakubutsukan/shien/cluster_keisei/)

### 4. 参考文献

#### 【多言語化】

- 「文化財に関する国際発信力強化の方策について」(文化庁:提言:平成29年9月)  
[http://www.bunka.go.jp/koho\\_hodo\\_oshirase/hodohappyo/2017090803.html](http://www.bunka.go.jp/koho_hodo_oshirase/hodohappyo/2017090803.html)
- 「文化財の英語解説のあり方について」(文化庁:報告書:平成28年8月)  
[www.bunka.go.jp/koho\\_hodo\\_oshirase/hodohappyo/pdf/2016080401\\_besshi01.pdf](http://www.bunka.go.jp/koho_hodo_oshirase/hodohappyo/pdf/2016080401_besshi01.pdf)
- 「文化施設の観光誘致・多言語化推進に係る調査報告書」(国立文化財機構:平成29年)
- 文化施設の多言語対応に係る調査報告書(公益財団法人東京都歴史文化財団:平成28年3月)  
[https://www.rekibun.or.jp/wp-content/uploads/2017/12/multilingual\\_efforts2016.pdf](https://www.rekibun.or.jp/wp-content/uploads/2017/12/multilingual_efforts2016.pdf)
- 「文化施設のための多言語対応ガイド」(公益財団法人東京都歴史文化財団:平成29年3月31日発行)  
[https://www.rekibun.or.jp/wp-content/uploads/2017/12/multilingual\\_efforts2017.pdf](https://www.rekibun.or.jp/wp-content/uploads/2017/12/multilingual_efforts2017.pdf)
- 美術館・博物館のインバウンド集客力向上及び受入環境整備に係る海外事例調査事業(観光庁:平成30年)
- 文部科学省委託事業 博物館の望ましい姿シリーズ 4「誰にもやさしい博物館づくり事業 バリアフリーのために」平成17年3月 財団法人日本博物館協会  
[www.mext.go.jp/a\\_menu/01\\_l/08052911/\\_icsFiles/afieldfile/2010/11/08/1298784\\_01\\_2.pdf](http://www.mext.go.jp/a_menu/01_l/08052911/_icsFiles/afieldfile/2010/11/08/1298784_01_2.pdf)

#### 【ユニークベニュー】

◎ユニークベニューHANDBOOK 博物館・美術館編（国土交通省観光庁：平成 25 年 12 月）  
[www.mlit.go.jp/common/001032753.pdf](http://www.mlit.go.jp/common/001032753.pdf)

◎ユニークベニューベストプラクティス集-地域ならではの施設の新たな可能性に向けて  
（国土交通省 観光庁：平成 27 年 3 月）[www.mlit.go.jp/common/001098973.pdf](http://www.mlit.go.jp/common/001098973.pdf)

#### 【デジタルアーカイブ化】

◎「デジタルアーカイブの構築・共有・活用ガイドライン」（デジタルアーカイブの連携に  
関する各省庁等連絡会・実務者協議会：平成 29 年 4 月）

[https://www.kantei.go.jp/jp/singi/titeki2/digitalarchive\\_kyougikai/guideline.pdf](https://www.kantei.go.jp/jp/singi/titeki2/digitalarchive_kyougikai/guideline.pdf)

○文化遺産オンライン <http://bunka.nii.ac.jp/>

○文化庁月報 平成 23 年 11 月号 (No. 518)

[http://www.bunka.go.jp/pr/publish/bunkachou\\_geppou/2011\\_11/special/special\\_01.html#no05](http://www.bunka.go.jp/pr/publish/bunkachou_geppou/2011_11/special/special_01.html#no05)

◎「国立国会図書館資料デジタル化の手引き 2017 年版」（平成 29 年 4 月）

#### 【バリアフリー化】

◎文化施設のバリアフリー化に係る調査報告書（交易財団法人：東京都歴史文化財団：平成  
28 年 3 月）

◎文部科学省委託事業 博物館の望ましい姿シリーズ 7 平成 18 年 3 月 財団法人 日本博物  
館協会「誰にもやさしい博物館づくり事バリアフリー」

[http://www.mext.go.jp/a\\_menu/01/08052911/icsFiles/afieldfile/2010/11/08/1298786\\_01\\_1.pdf](http://www.mext.go.jp/a_menu/01/08052911/icsFiles/afieldfile/2010/11/08/1298786_01_1.pdf)

「誰にもやさしい博物館づくり事業 バリアフリー」

[http://www.mext.go.jp/a\\_menu/01/08052911/icsFiles/afieldfile/2010/11/08/1298786\\_01\\_1.pdf](http://www.mext.go.jp/a_menu/01/08052911/icsFiles/afieldfile/2010/11/08/1298786_01_1.pdf)



(参考)

未来投資戦略 2017—Society 5.0 の実現に向けた改革— (抄) 平成 29 年 6 月 9 日閣議決定

## 第 2 具体的施策

### Ⅲ 地域経済好循環システムの構築

#### 3. 観光・スポーツ・文化芸術

##### (2) 新たに講ずべき具体的施策

(i) 観光 ① 観光資源の魅力を高め、地方創生の礎に

##### イ) 文化財の観光資源としての開花

・文化財単体ではなく地域の文化財を一体とした面的整備やネイティブの専門人材を活用した多言語解説などの取組を 1,000 事業程度実施し、日本遺産をはじめ文化財を中核とする観光拠点を 200 拠点程度整備する。優良な取組を実施する観光拠点形成のモデルとして、4 か所の地域を重点支援する。さらに、VR 技術の活用、地方における国宝等の展覧促進によるその保存・活用ノウハウの地方への蓄積、文化財修理の入札など手続の改善を行う。

##### キ) 新たな観光資源の開拓

・「楽しい国 日本」という新たなブランドの確立に向け、ナイトエンターテインメント、伝統芸能等の新しい外国人向けコンテンツの開発、演劇、スポーツイベント等の多言語化、外国人枠の設定、夜間開催等の受入体制整備を進めるとともに、これらのコンテンツの SNS も活用した情報発信強化のための官民検討会を立ち上げる。また、国立の美術館・博物館について、参加・体験型教育プログラムの充実、多言語化、開館時間の延長等を促進する。

##### iii) 文化芸術資源を活用した経済活性化

文化芸術資源の活用の更なる促進に向けた体制・制度の整備

・文化芸術資源を活用した新たな需要やイノベーションの創出のため、学芸員の質的向上や高度プロデューサー人材等の育成をはじめ、多様な人材の戦略的な育成・確保を図る。

・文化財の更なる公開・活用を促進するため、地方公共団体、博物館・美術館等の文化財所有者・管理者の相談への一元的な対応や情報発信を行う文化財公開・活用に係るセンター機能の整備に取り組むとともに、文化財保護制度について持続的活用の観点から見直しを進める。文化財の適切な周期での修理・整備・美装化及び防災・防犯に取り組むとともに、ユニークベニューや多言語解説等の優良事例の普及や、VRや「クローン文化財」（高精度な文化財の複製）の技術等を活用した公開を促進するための検討を行う。

文化芸術資源を核とした地域活性化・ブランド力向上

・「上野文化の杜」等をモデルとして、文化クラスター（文化集積地区）創出に向けた地域文化資源の面的・一体的整備を関係省庁が連携して集中的に支援する。文化芸術に対する国・地方の支援策への専門家による助言・審査・評価等（アーツカウンシル機能）の連携・強化、日本遺産のブランド力向上に取り組むとともに、文化施設の多言語対応や夜間開館等の推進に向けたマネジメント改革等を促すガイドラインを本年度中に策定する。