

「令和 6 年度文化芸術団体の自律的・持続的運営促進事業」
(2)E美術館・博物館 京都国立博物館



公開版

最終報告書

2025年3月31日（月）
株式会社クニエ

目次

0. はじめに

1. 文化芸術団体に係る課題の構造化

2. 伴走型支援の在り方検討

3. その他、伴走型支援以外に必要な公的制度・支援

4. まとめ・今後の課題

目次

0. はじめに

1. 文化芸術団体に係る課題の構造化

2. 伴走型支援の在り方検討

3. その他、伴走型支援以外に必要な公的制度・支援

4. まとめ・今後の課題

1. 事業の背景・目的

「文化芸術推進基本計画（第2期）」（令和5年3月24日閣議決定）では、文化芸術団体等の自律的・持続的な発展に資する支援について、「文化芸術団体等が抱える運営上の課題に対処し充実した活動を推進できるよう、国のアーツカウンシル機能の強化による伴走型支援の実施など文化芸術団体等の自律的・持続的な発展に資する取組を推進する」との記載がなされている。

また、文化庁において令和4年度から「文化芸術カウンシル機能検討ワーキンググループ」が開催され、その支援の在り方、進め方について議論が行われた。

本事業は、文化芸術団体等が自律的に課題を解決し、持続的に発展していくことを目指し、専門家等による伴走型支援（専門家等が文化芸術団体等との対話を通して、課題抽出や団体等の価値の明確化を行い、協働して課題の解決と価値の最大化に向けて取り組んでいく支援）を通じて、効果的な運営支援機能の在り方を実証的に明らかにし、その基本となる手法と体制を設計・確立することを目的とする。

2. 本報告書の構成

本報告書では、「美術館・博物館」枠として京都国立博物館の伴走支援を実施した株式会社クニエが、以下内容を整理する。

- ① 京博の伴走支援をとおして把握した、文化芸術団体に係る課題（1章）
- ② 伴走型支援の在り方の検討に資するよう、今年度実施した伴走支援の内容（2章）
- ③ 伴走支援結果を踏まえ、その他、伴走型支援以外に必要な公的制度・支援案（3章）

目次

0. はじめに

1. 文化芸術団体に係る課題の構造化

2. 伴走型支援の在り方検討

3. その他、伴走型支援以外に必要な公的制度・支援

4. まとめ・今後の課題

概要

京都国立博物館への伴走支援を通じて把握した、文化芸術団体全般（特に公設の博物館・美術館）に係る課題を下記3つの分類で整理した。

#	項目	内容
1	マネジメントの課題	✓ 文化芸術団体の経営に携わる層が主体的に対応すべき課題
2	オペレーションの課題	✓ 現場層が対応可能な主要な課題
3	法・制度・ガバナンスの課題	✓ 文化芸術団体の経営層では対処しきれない課題 ✓ 法律や制度上の制約や、文化芸術団体の設置者においての対応が必要になる課題を想定

1. マネジメントの課題

主なマネジメントの課題を下記のとおり整理した。

#	項目	内容
1	組織の理念に基づく全体戦略	✓ 館の理念（目指す姿）を明確にし、それに基づいた全体戦略（大局的・中長期的な運営方針）を策定し、組織内に浸透させる必要がある
2	組織運営の専門性	✓ マネジメント層に、組織運営スキルが必要
3	組織力強化	✓ すべての職員がやりがいを持って、十分に能力を発揮できるような組織体制・環境を作り、組織力を強化する必要がある
4	持続可能な財務構造	✓ 収集・保存・管理・展示・調査研究・教育普及といった博物館のコアとなる事業は、必ずしも収益性のみを追求するものではないため、多様な財源を確保し、持続可能な財務構造を構築することが必要

2. オペレーションの課題

主なオペレーションの課題を下記のとおり整理した。

#	項目	内容
1	事業戦略	✓ 全体戦略を踏まえた事業戦略の検討が必要
2	組織内連携の充実	✓ 外部とのネットワーク構築や団体の活動を広く知らせ、支援を得るためには、情報共有や意思疎通が十分に図られ、組織内連携が充実していることが必要
3	業務の効率化	✓ 近年、博物館は、限られた人員で、より広範な業務への対応が求められており、業務の標準化・効率化が求められている。デジタル技術やITツールを活用し、部署間連携や各々の業務の効率化を行うことが必要
4	外部との連携	✓ 民間企業等の外部機関について、単に寄付を受けるだけではなく、事業連携、人材交流等、より双方にとってメリットが大きいかたちでの連携強化が必要

(支援対象団体のマネジメントを超えた課題、支援対象団体単独では解決できない課題)

主な法・制度・ガバナンスの課題を下記のとおり整理した。

#	項目	内容
1	文化芸術団体に係る情報の集約化・可視化	✓ 他館の財務情報や詳細な経営状況は分からず、各事業のベンチマークが立てにくい、（例えば外部団体との連携等の）先行事例・先進事例に関する情報がなく、やり方が分からないといった課題に対して、外部の文化芸術団体に係る情報が集約化・可視化されていることが必要
2	評価指標・評価手法	✓ 公施設においては事業評価の指標の設定と効果検証を行っているが、指標の種類も多く、なかなか実際の業務改善にはつながらない ✓ 他の美術館・博物館がこういった評価指標を立てているかが分からず、ベンチマークが立てにくく、ノウハウがない。これらを踏まえ、真に自律的・持続的運営に資する評価指標や手法が必要
3	公的資金配分のインセンティブ構造	✓ 予算決定の構造として、積極的な事業展開をして収益を上げたとしても次年度以降の予算配分が減ることに繋がるため、事業成果を上げるモチベーションが機能しないため、予算配分のインセンティブとなる構造が必要
4	人的資源の確保	✓ 近年、博物館に求められる機能は広がっているが、これに対応できる人材は業界全体として不足しており、そうした専門的な知識・経験を有する人材の確保が必要

目次

0. はじめに

1. 文化芸術団体に係る課題の構造化

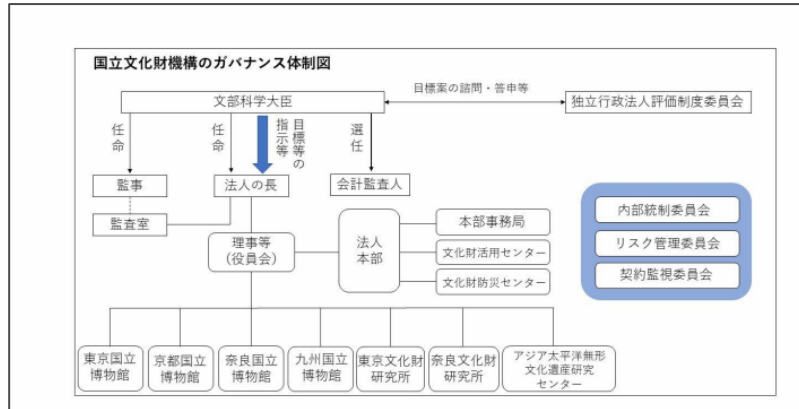
2. 伴走型支援の在り方検討

3. その他、伴走型支援以外に必要な公的制度・支援

4. まとめ・今後の課題

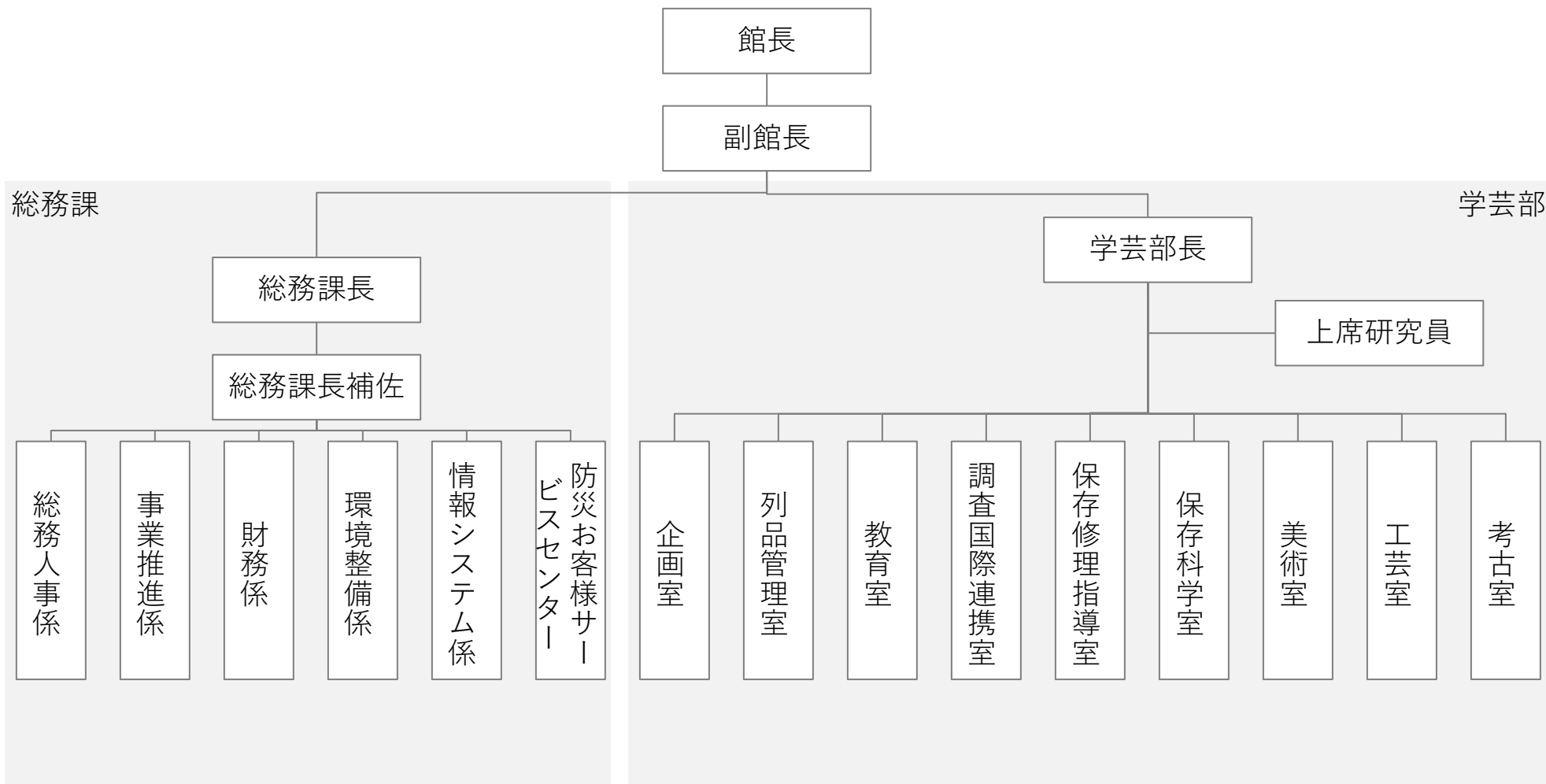
支援対象団体（独立行政法人国立文化財機構 京都国立博物館）の概要

京都国立博物館は、独立行政法人国立文化財機構内の一組織である。

項目	内容
理念（目指す姿）	✓ 「平安時代から江戸時代の京都文化を中心とした文化財について、収集、保存、管理、展示、調査研究、教育普及事業等を行う。」 （独立行政法人国立文化財機構（2021）「独立行政法人国立文化財機構中期計画」）
ガバナンス	京都国立博物館は、独立行政法人国立文化財機構の一組織として、以下のようなガバナンス体制を敷いていると認識。  この図は、国立文化財機構のガバナンス体制を示しています。文部科学大臣は、監事（任命）、法人の長（任命・指示等）、会計監査人（選任）を任命・指示・選任します。また、目標案の諮問・審中等を通じて独立行政法人評価制度委員会と連携します。法人の長は、監査室（監事）と理事等（役員会）を統括し、法人本部（本部事務局、文化財活用センター、文化財防災センター）を管理します。法人本部は、東京国立博物館、京都国立博物館、奈良国立博物館、九州国立博物館、東京文化財研究所、奈良文化財研究所、アジア太平洋無形文化遺産研究センターを統括します。また、内部統制委員会、リスク管理委員会、契約監視委員会が設置されています。 https://www.nich.go.jp/wp-content/uploads/2023/06/2022-01jigyohokokusho.pdf
人員体制	常勤職員45人（一般職21人、技能・労務職4人、専門職1人、研究職19人） ※その他非常勤職員として、アソシエイトフェローや補佐員が在籍 (https://www.nich.go.jp/wp-content/uploads/2024/07/gaiyo2024-j.pdf)

支援対象団体の概要 組織図

京都国立博物館様の組織図は以下のとおり。

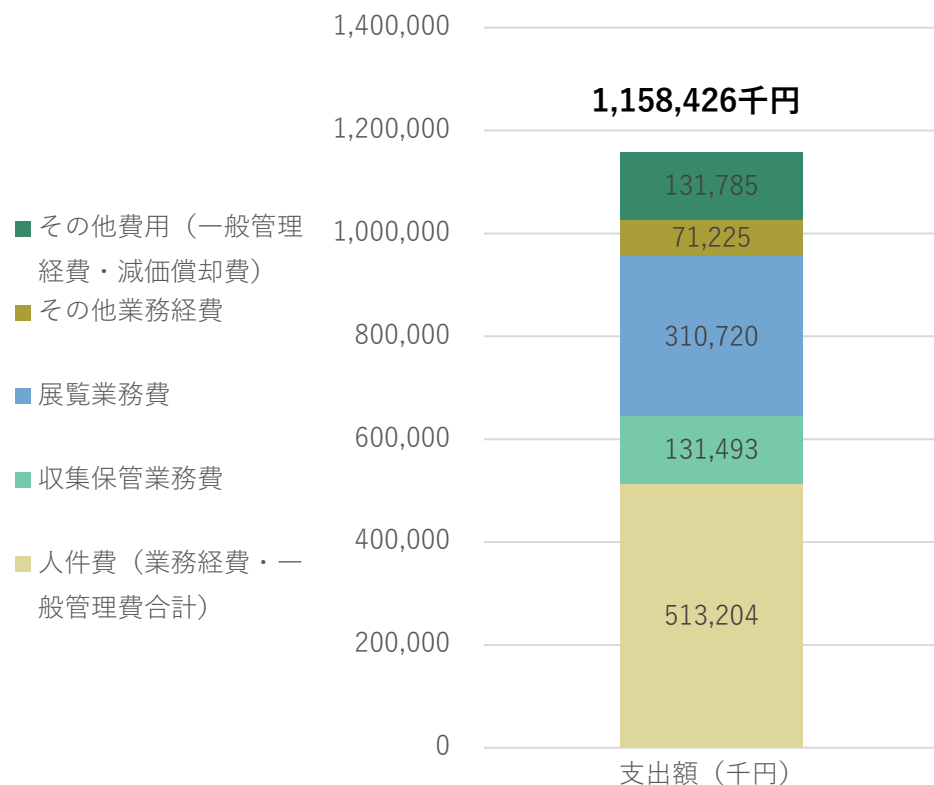


京都国立博物館ホームページ (<https://www.kyohaku.go.jp/jp/about/basic/>) を参考にクニエ作成

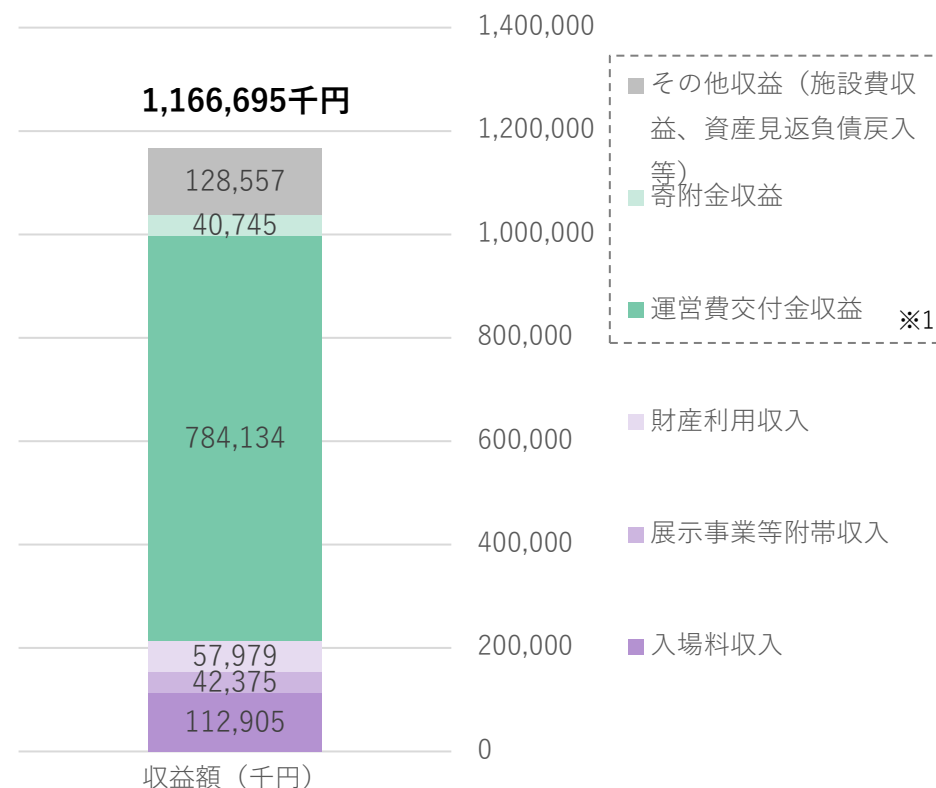
支援対象団体の概要 年間収支

京都国立博物館の年間支出は約11.5億円（人件費約5.1億、収集保管業務約1.3億、展覧業務約3.1億等）となる。年間収益のうち、いわゆる自己収入は約2.1億円（入場料収入約1.1億円、展示事業等附帯収入約0.4億円、財産利用収入約0.6億円等）となる。

令和5年度 年間支出



令和5年度 年間収益



伴走型支援の内容

支援対象者	京都国立博物館
カウンターパート (誰に)	< R 5 年度 > 【現場職員】 総務課長、総務課長補佐、総務課事業推進係長 < R 6 年度 > 【経営層】 館長 【現場職員】 総務課長、総務課長補佐、総務課事業推進係長、財務係長
支援プロセス (何を)	< R 5 年度 > ■ 現状分析（現場職員ディスカッション・外部ヒアリング、各種データ分析） ■ 現場職員で対応可能な課題の同定・施策設定／一部施策は実行着手 < R 6 年度 > ■ 法・制度・ガバナンスなど京博単館では解決できない課題整理 ■ 今後の館の運営に関する方針策定支援 ■ 現場レベルの課題解決に向けた各種施策実行・取組支援 ➢ マーケティング調査 ➢ 施設内の空きスペースの活用 ➢ 財務データ分析 等
支援スタイル (どのように)	・ 現場に寄り添いつつ、必要な視野・知見を補って提案・支援 ・ 打ち合わせは、月 1 回定例＋必要に応じて設定

法・制度・ガバナンスなど京博単館では解決できない課題整理

昨年度整理した課題一覧をインプットに、マネジメント層にて対応可能な課題と、法・制度や設置者、ガバナンスにおける課題としてマネジメント層でも対応が難しい課題についても整理した。

取組の背景・実施事項

取組の背景	● 昨年度は、現場職員でも対応可能な課題と、その対応策を整理した。 ● 他方で、マネジメント層であれば対応可能な課題と、法・制度や設置者、ガバナンスにおける課題としてマネジメント層でも対応が難しい課題についても整理することは、文化庁事業としても、京博職員の館の運営にとっても有用。
実施事項・結果	● 昨年度整理した課題一覧をインプットに、「ボトルネックがどこにあるのか」という観点で、下記の3つのレイヤーに課題を整理 ✓ 法・制度、ガバナンスレイヤー ✓ マネジメントレイヤー ✓ 現場レイヤー ● 整理結果は以下参照 ✓ 資料名：「ボトルネックの整理」

今後の館の運営に関する方針策定支援

運営方針や職員が意識すべき価値観を明確にすべく、館長にも参画いただき、運営方針や職員の行動指針となるような草案作成を実施した。なお、本取組においては、クニエは必要な知見・ノウハウの提供等のサポートを行い、総務課職員様を中心に推進いただいた。

取組の背景・実施事項

実施結果・今後の方向性

取組の背景

- 国立文化財機構の中期計画において、京博の「役割」は定義されている
- また、2019年10月公表の「京都へのいざないプラン」において、具体的な運営方針や職員が意識すべき価値観を整理しているが、策定から数年が経ち、一定の成果が出ていることやコロナ禍等による社会環境の変化を踏まえ、新たな目標等を定める必要性を感じていた
- そのため、運営方針や職員の行動指針の草案作成に取り組むこととした

実施事項

- 松本館長とのディスカッションを複数回実施
- これまで館として整理してきた課題感や中期計画、館として外部に公表している資料、ディスカッションでの館長のお考えなどをインプットとして、運営方針と職員の行動指針となる草案を作成

※本取組は基本的に総務課中心に実施。クニエは、必要な知見・ノウハウの提供や、情報整理等のサポートを中心に実施

- 2025年3月時点でのアウトプットとしては、館長とのディスカッションを踏まえ、運営方針・行動指針の草案を作成
✓ 来年度、さらにブラッシュアップを進めていくことが想定される。
- 今後の方向性として、以下のような取組を行って、方針としてのブラッシュアップを図るとともに、職員全体が方針についての理解を深め、自らの業務に関連して検討するきっかけとなる取組を行うとよいのではないかと考えられる。具体的には、館長と少人数での座談会を開催することなどが考えられる。

昨年度整理した現場レベルでの課題とその解決に資する施策案を基に、今年度特に重点的に取り組むべき施策案・ロードマップ案を整理した。

R5年度報告書内「次年度の実施事項（案）」

[illegible]

- 重点的に取り組む施策の検討
- 状況に応じた取組の進め方の整理
- 新たな取組の追加

R6年度の取組方針の整理

[illegible]

マーケティング調査

非来館者が博物館を訪れていない理由を探り、マーケティング等を中心とした今後の施策検討のインプットとすべく、WEBアンケートの設計・分析を行った。分析結果は報告書として提出するとともに、報告会を実施した。

取組の背景・実施事項

取組の背景	● 昨年度の課題整理の中で、来館者アンケートは取得しているが、博物館を訪れていない人については、その属性や非来館理由の情報が不足しており、ターゲットやマーケティング施策検討のインプット情報を取得する必要性がある
実施事項	● WEBアンケート調査を実施 ● アンケート結果を分析し、来館者・非来館者の属性や示唆を抽出し、具体的な施策提言を報告書及び報告会形式で実施
WEBアンケート概要	● 調査方法…調査会社パネルを利用し、WEBアンケートを実施 ● 対象…主なターゲットとして有望と思われる「博物館・美術館巡りが趣味の人」かつ「京都・大阪・滋賀／東京在住の人」1,981名 ● 実施時期…2024年10月 ● 主な調査項目 ✓ 回答者基本属性 ✓ 博物館訪問時の一般的な行動 ✓ 京博への満足度とロイヤリティ ✓ 京博についての理解度、京博への訪問意欲

実施結果

- 分析結果の要点
 - ✓ 繰り返し来館している層も含めて高い満足度を得ている反面、コロナ禍後は、美術館も含めた他の候補との比較で、来訪が減っていることを示唆するデータが得られた
 - ✓ 分析状況を踏まえると、「大阪在住の年1回程度来訪する人」と「東京在住の非来館者」が今後有望なターゲットの可能性
- 分析結果の詳細については別紙にて提出
 - ✓ 「WEBアンケート分析_20241216-01」
 - ✓ 「アンケート分析結果に基づく来館者増に向けた施策の方向性_20250226-01」
- 2025年2月27日（木）に職員を対象としたアンケート分析結果報告会を実施

施設内の空きスペースの活用

空き状態が続いているレストランススペースの利活用に向け、レストラン誘致に向けて飲食事業者向けのアプローチ・内覧対応を実施し、2025年3月末時点では某事業者と意見交換中。また、有識者の現地視察も踏まえ、レストラン以外の活用法も並行して検討の上、提言という形でとりまとめを行った。

取組の背景・実施事項

実施結果

取組の背景

- 2022年6月以降、以前営業したレストランが閉店して以降、空きスペースが生じている
- 昨年度から既に地域の金融機関と連携し、飲食事業者への紹介などを実施

実施事項

- 京博様にて、引き続き京都やその周辺地域に所在する飲食事業者などへの内覧を実施
- 有識者と連携して、京都以外の事業者へのアプローチも検討
- 上記のとおり、レストラン誘致を前提としつつ、レストラン以外として使用する場合の活用法も並行して検討。有識者の現地視察も行った上で、提言という形でとりまとめ

- 京都や周辺地域の事業者については、金融機関からの紹介などを受け、いくつか内覧対応をしたが、結果的に長期・短期ともに入居にはつながらず
✓ 展示替え期間による休業や営業時間がネック
- 他の博物館・美術館に入居している大手事業者にも意見交換を実施し、フィードバックを受領した。次年度も継続してコミュニケーションを図る
✓ レストランススペースだけでなく、その他の施設の運営も含めて、複合的な運営を行うことで、飲食事業者側の参入ハードルが調整できるのではないか、との示唆
- 上記の飲食事業者からのフィードバック及び有識者の現地視察時のコメントも踏まえて、提言をとりまとめ
✓ 資料名：「物販事業・レストランススペース活用提言とりまとめ」
※物販事業についても併せて提言をとりまとめた

財務データ分析

「文化芸術団体の自律的・持続的運営促進事業」において、経営状況の可視化やそのための財務データの収集・検討を行い、財務的な観点からも文化芸術団体の自律的・持続的運営のあり方や、その促進のための公的な運営支援の方法を検討するためのインプットとすべく、財務状況分析を実施した。

取組の背景・実施事項

実施結果

取組の背景

- 全体設計事業者や文化庁との議論の中で、「自律的・持続的運営に関する議論を展開する基礎情報として、経営状況の可視化は一つの有益な要素となりうる。」との議論がなされている
- 独法の会計基準や、博物館ならではの特性を考慮した財務指標は業界全体で見ても研究が進んでいない
- 上記踏まえ、京博の施策検討や全体設計事業での議論へのインプットとするため、財務データ分析を実施

実施事項

- 公開情報の範囲*から得られる国立文化財機構全体の情報と、京博様より提供いただいた日別来場者データなど、単館の情報を整理
- 一般的な企業の財務分析に使用される指標を整理し、独法・博物館の財務分析に資するかを検討しながら、京博の財務状況を分析

- 分析結果の詳細は以下参照
 - ✓ 資料名：「財務状況分析結果」
- 以下のような項目を整理した
 - ✓ 基礎情報…自己収入、事業費用、職員数、来館者数
 - ✓ 収益性…収益率（費用に対する割合）、1日当たりの来館者数・入場料収入
 - ✓ 生産性…職員一人当たりの自己収入・費用・来館者数
 - ✓ 成長性…自己収入成長率
- 主に得られた示唆・考察
 - ✓ 財務分析にあたっては、博物館の業務は収益拡大のみが目的でないこと、文化財が会計上「資産」として計上されるために、資産回転率など、一般的な企業で使われるような一部の指標は有用性に欠けることなどを念頭に検討を行う必要がある
 - ✓ 他方で、自館データの可視化を行った上で、館の運営方針に照らし合わせ、重視すべき指標や目標を設定し、確認していくことは、業務を効果的に実施する上でも有用と思料する

* <https://www.nich.go.jp/wp-content/uploads/2024/06/2023-02zaimushohyo.pdf>

まとめ

次年度以降は、館全体の方針検討を軸に取り組みつつ、方針との関係が深い領域を中心に、オペレーションレベルの課題解決についても、優先的に取り組むべき課題を精査し、取り組みを進める。

まとめ	✓ 令和5・6年度の伴走支援を通して、館全体の方針検討、及び、オペレーションレベルでの主要な課題整理・対応が進みつつある
今後の課題	✓ 引き続き、館全体での方針を策定し、職員が自らの業務を行う上での行動指針を検討したうえで、館全体での浸透・理解醸成を深めていくことが望ましい ✓ オペレーションレベルでの課題解決においては、館の方針も照らし合わせ、重点を置くべき課題を精査し、その解決に向けた取組を推進しつつ、必要に応じて、館内外との連携を図り、課題解決に取り組むことが望ましい

次年度以降の取組方針

- 「今後の館の運営方針」について、館全体での議論・策定プロセスを京博中心に進め、伴走支援者として必要なサポートを実施する
- オペレーションの課題解決に向けた取組については、運営方針の検討状況も踏まえて、優先度・重要度を評価し、重点課題については、館内外との連携や伴走者の知見・ノウハウも活用しつつ課題解決に取り組む

文化芸術団体への伴走型支援に関する考察

文化芸術団体に対する伴走型支援が有効な範囲は、「目指す姿(理念)に基づく、マネジメント支援～オペレーション支援」と思料する。

文化芸術団体への伴走支援における望ましい手法（クニエ案）

カウンターパート (誰に)	文化芸術団体の経営層～現場職員
支援プロセス (何を)	以下の①～④の実施を支援 ① 目指す姿（理念）を確認 ② 現状分析→目指す姿実現にあたっての本質的な課題の同定 ③ 課題解決に資する施策の検討・実施 ④ 施策を実施した事に対する評価
支援スタイル (どのように)	伴走支援者がどれだけ主体的に関与するか（知見・ノウハウの提供にとどめ推進は団体自らが担うか、具体的な作業を推進するのか）は支援対象者に合わせる ことが望ましい

目次

0. はじめに

1. 文化芸術団体に係る課題の構造化

2. 伴走型支援の在り方検討

3. その他、伴走型支援以外に必要な公的制度・支援

4. まとめ・今後の課題

3. その他、伴走型支援以外に必要な公的制度・支援

伴走型支援の実証を通して、伴走型支援以外に必要な公的制度・支援を整理した。

#	項目	内容
0	法的支援・税制優遇措置の強化	✓ 文化芸術団体にとって運営上の障害となっている規制や法制度の見直しを提案
1	文化芸術団体に係る情報の集約化・可視化	✓ 他団体における先進事例の集約・発信による横展開 ✓ ベンチマークとできるような情報の集約・発信
2	評価指標・評価手法の確立	✓ 各団体が参考とできるような、自律的・持続的運営に資する評価指標や手法の研究・確立
3	公的資金配分のインセンティブ構造構築	✓ 自律的・持続的運営に向けた努力をしている団体へ公的資金が配分されるようなインセンティブ構造を構築
4	文化芸術分野における人的資源の確保	✓ 民間企業からの出向者受入、プロボノ、インターンシップ等、外部の専門的知見を取り入れる仕組みを構築

目次

0. はじめに

1. 文化芸術団体に係る課題の構造化

2. 伴走型支援の在り方検討

3. その他、伴走型支援以外に必要な公的制度・支援

4. まとめ・今後の課題

4. まとめ・今後の課題

文化芸術団体の課題の類型化と、その解決に向けた伴走型支援やそれ以外にあるべき公的支援については、本事業をとおして整理が進んだと認識。今後は、より具体的な行動計画や支援する体制等の検討を深めていくことが望ましいと考える。

文化庁様への示唆

まとめ

- ✓ 文化芸術団体が自律的・持続的運営を行うためには、（法・）制度・ガバナンス、マネジメント、オペレーション全レベルの課題への対応策が必要であり、文化庁として、伴走型支援やその他、伴走型支援以外の公的制度・支援の充実を図っていただくことが重要ではないかと考える。

今後の課題

- ✓ これらの支援を実施するためのより具体的な行動計画を策定し、実行に移すことが求められるのではないかと考える。