

**文化審議会 第4期文化経済部会
アート振興ワーキンググループ報告書
「我が国における理想の美術館像について」
(案)**

令和7(2025)年3月 日

目次

1. 報告書概要（理想の美術館像）	1
2. 本報告書の目的及び背景	6
3. 我が国の美術館を取り巻く状況	9
4. 我が国における美術館の歴史と現状	12
5. 理想の美術館へのトランスフォーメーションに向けて	16
（１）明確なミッションやビジョン、バリューの定義付け	16
（２）組織の多様化・多角化	21
（３）収入構造の多角化	26
（４）各地域において指向すべきモデル	28
（５）広報とパブリックリレーションズ	30
（６）教育と社会貢献	31
（７）環境意識（持続可能な運営）	31
（８）その他のポイント	32
6. まとめ：「理想の美術館」の実現をめざして	34
別添 1 第４期文化経済部会アート振興ワーキンググループ 委員名簿	38
別添 2 第４期文化経済部会アート振興ワーキンググループに おける論点について	
別添 3 国内美術館と国外主要 9 美術館の比較	

1. 報告書概要（理想の美術館像）

（1）目的

本報告書は、第3期文化経済部会アート振興ワーキンググループ（令和6年度）において提言された、これからの「国内美術館の在るべき姿」を示し、我が国におけるアートの持続的な発展を支えるシステム（アート・エコシステム）の中心であるべき美術館の役割や在り方の再構築を促し、今後のアートの振興並びに美術館政策の方向性を示すことを目的としている。

我が国におけるアートの振興のためには、その中心的な役割を担うべき美術館を抜本的に改善することが急務である。そのため、本報告書では、すでに諸外国で取り組まれているグローバルスタンダードも視野に入れながら、我が国における美術館の理想像について議論し、これまで曖昧であった我が国のアート振興における美術館の役割や美術館の社会的な位置付け、また、理想の美術館を実現するためのマネジメントの在り方等を明確化し、今後のアートの振興、美術館振興の指標となることを目指した。この時重要になるのが、全国で活動をしている国公立など公的な美術館である。1950年代から2000年代にかけてその多くがつくられたという歴史的背景があるなかで、今改めて、そのミッション・ビジョン・バリューを見直すべき時期に来ているだろう。本報告書がもととなり、今後、文化庁、地方自治体等におけるアートの振興並びに美術館振興政策の在り方が変革されてゆくことを期待する。

（2）理想の美術館に求められるポイント

我が国の美術館が「理想の美術館」へのトランスフォーメーションを実現していく上で必要となる取り組みを、①ミッション・ビジョン・バリュー、②組織の在り方、③財務・収益モデル、④広報・パブリックリレーションズ、⑤教育と社会貢献、⑥環境意識の視点から、下記のとおり重要なポイントとしてまとめた。ここで示したポイントを満たすことにより、国内美術館が主体的に自らの運営を改善していくことが可能となると考える。

① 明確なミッションやビジョン、バリューの定義付け（再定義）

まずはそれぞれの美術館組織としてのミッション、ビジョン、バリュー（以下、「MVV」という。）を明確化し、その実現と持続可能な運営のために、事業体として健全な経営を目指すことが必要であることを確認する。

ミッション	美術館の社会に対する使命や存在意義、目的、役割を明確にし、どのような価値や経験を提供するのかを言語化。抽象的な言辞は避け、例えば、「芸術教育の促進を通じて次世代の創造性に寄与する」、「新たな日本現代アートを発見し、その価値を発信する」といったように、使命を具体的に掲げる。
ビジョン	美術館が達成したい理想像を示す。10年後、20年後の理想像を描き、それを実現するための長期的な目標を設定する。
バリュー (価値観)	経営や日常の運営において大切にしている価値観を定義する。例えば「多様性と包摂」、「革新と伝統の調和」など、美術館の文化や運営方針の指針となる価値を明確にする。

② 組織構造の設計（再設計）

「理想の美術館」を達成するためには、今日の美術館に期待される多岐に亘るミッションが実現できる組織構造へ変革し、効果的に推進していく人材を育成していく必要がある。館長や学芸員のように、現在、美術館に形式的には設置されているものの、時代の変化の中で、その業務内容が曖昧になってしまっている専門職もある。その役割を改めて明確化するとともに、いまだ設置されていない役割については実現可能な形で付加し、それぞれがプロフェッショナルとして、ワンチームでMVVに向かって日々の業務を行う必要がある。

役割の明確化	館長（ゼネラルディレクター）、幹部（各部門ディレクター）、学芸員（キュレーター）、経営戦略、レジストレーション、保存修復・保存科学、広報、マーケティング、教育プログラム、アクセシビリティ、プロジェクト・マネジメント、財務管理、人事管理、法務、システム、など、それぞれの職務に明確な役割と責任を設定するとともに専門性を尊重し、効率的な組織運営とは何かを検討する。理事会や諮問委員会（アドバイザリー・ボードあるいはコミッティ）の権限などを設定する。
人材の確保と育成	「学芸」と「事務（主として行政職）」の二種だけによる体制や、有期雇用が大半を占めるような体制から脱却するべく、専門的な知識やスキルを持つ人材を適切なキャリアパスを念頭に置きつつ採用・育成すると同時に、DXやAI技術の活用による従来業務の効率化や簡略化を図る。
柔軟な運営体制	市場や来館者のニーズの変化に迅速に対応するため、柔軟な意思決定プロセスと部門間の協力体制を構築する。特にデジタル部門とマーケティング部門の連携などを強化する。

③ 財務管理と収益モデルの設計（再設計）

持続的な運営に必要な年間費用とそれらを賄うための年間収入を試算し、収支計画を立案する必要がある。

収益源の多角化	運営費交付金や設置主体からの内部支出に過度に依存せず、入場料収入の増収に加え、寄附やスポンサーシップ、賛助会員制度、カフェやミュージアム・ショップ、オンラインコンテンツ、テナント事業の展開による収入など、複数の収益源を確保する方策を戦略的に検討する必要がある。
財務の透明性と持続可能性	美術館の維持管理や教育活動のための安定した資金が確保できるよう、持続可能で透明性を保った財務管理計画を立てることが重要。

※以下の項目については、上記①～③が定まった後に、各美術館の特性に応じて設計していくべきポイントである。

④ 広報とパブリックリレーションズ

美術館の広報は、地域やステークホルダー等に美術館のミッションやビジョンを伝え、美術館の活動に共感してもらうことが重要。丁寧なコミュニケーションによって自らの存在価値を高めるブランドエンゲージメント¹に近いものである。

⑤ 教育と社会貢献

美術館の活動は、幼少期から生涯にわたる学びのすべてを包括する活動になり得るものであり、様々な層の人々にとって“自分と関係のある場所である”と感じる存在になっていくことが必要である。

⑥ 環境意識（持続可能な運営）

気候変動に対する美術館の応答は、国際的な美術館界における最も喫緊の課題のひとつであり、我が国の美術館界としても早急な対応が必要となっている。

¹ ユーザーと特定のブランドの間に愛着や強い結びつきを構築することを意味する用語。広報や広告などを通じてブランドの魅力をユーザーに伝えていくことでブランドへの認知や信頼強化を図り、ユーザーによる積極的な関与や購買行動を促し、ブランド価値を向上させていく。

(3)「理想の美術館」の実現に向けた方向性：3つの多様化・多角化

上記の「理想の美術館」像を実現するためには、国が主導して国内美術館が抱える課題の解決を政策的に支援するとともに、各美術館自らも行動様式を変化させていくことが必要である。具体的には、長期的なビジョンと具体的な計画性を持って「理想の美術館」へのトランスフォーメーションに必要不可欠な以下の「3つの多様化・多角化」に取り組み、中核的な美術館（特に、その基幹を担う国の旗艦拠点）と各地域の拠点となる多様な美術館を実現させる。

また、それらの双発的な連携の推進を通じて、我が国におけるアート・エコシステムの実現を図っていくという方向性を目指す。

① 美術館の対象ジャンルの多様化

従来の美術（fine arts）を中心にしたジャンルに加え、我が国からグローバルに価値を強力に発信できる建築・デザイン（プロダクト、グラフィック、ファッションなど）・工芸（伝統工芸、民藝など）を含め、さらにはマンガ・アニメーションなどのヴィジュアル・カルチャー²全般も考慮することで、日本の多様な文化芸術を包括的・俯瞰的な視点から再考し、我が国の「美術館」が対象とする文化芸術のジャンルの多様化・多角化を目指す。

② 組織の多様化・多角化

博物館法が改正され、国際博物館会議（ICOM）においても「ミュージアムの定義」が更新されたことなどを受け、従来の美術的価値の向上に資する活動に加えて、アクセシビリティ、サステナビリティ、コミュニティなどを意識した社会的機能も充実させる必要がある。そのためには美術館が学芸員と事務職だけでなく、多様な専門性を持った総合的な組織であらねばならず、専門家やコミュニティとの連携も強化する必要がある。

③ 収入構造の多角化

公的資金（運営費交付金など）に依存するだけでは、上記①・②のような多様化・多角化が困難であり、十分な発展は望めない。入場料収入の増収のほかにも、事業収入の多様化、民間からの寄附受け入れ増（法人寄附、個人

² 視覚で捉えることができる文化の総体およびそれらが生成する意味やその背景を学際的に研究する姿勢を指す。対象としては、絵画や彫刻はもちろん、写真、映画、テレビ、広告、マンガ、ファッション、建築など非常に幅広く、価値的にも、領域的にも、また、機能的にも多様なものを含むとされている。そうした多様なものを、美術史、社会学、人類学、科学等、横断的な方法論によって分析し、世界とその関係性を探求するのが特徴。欧米の大学の多くでは、専攻名が Art History ではなく Art History and Visual Culture となっているところが少なくない。

寄附ともに) など、収入のポートフォリオを多様化するとともに、財政基盤の強化につながる公的資金の新たな算定の仕組みを設置者ととともに構築³することで、よりサステナブルな運営を目指す。

³ 現状では、利益が出た場合や寄附金を獲得できた場合に次年度の公的資金が減額されてしまうのではないかと、という危惧が未だに払拭されないまま存在している。

2. 本報告書の目的及び背景

(1) 本報告書の目的

本報告書は、文化審議会第4期文化経済部会アート振興ワーキンググループ（以下、「本WG」という。）における議論を整理し、我が国における持続的なアートの振興を実現する上で必要不可欠な要素である「理想の美術館」像についてまとめたものである。

本WGでは、第1期文化経済部会アート振興ワーキンググループ報告書（令和4年3月）（以下、「第1期報告書」という。）⁴及び第3期文化経済部会アート振興ワーキンググループ論点整理（令和6年3月）（以下、「第3期論点整理」という。）⁵、なかでも、第3期論点整理の提言において最重要課題とされた、コレクションの在り方をはじめとする「アート振興の中核としての新たな時代の要請に即した理想の美術館」の実現を通じて、批評の充実や鑑賞教育の充実など、アートの振興を図る上で重要な要素に係る状況の好転を目指すべきとの提言に対応し、これからの我が国におけるアートの振興を推進する上で必要不可欠な機関の具体的な姿（「理想の美術館」像）について集中的に検討を行った結果を報告するものである。

(2) アート振興を支える中核機関としての「理想の美術館」

今日、世界のアートを取り巻く環境は、政治や経済の長期的な混迷や気候変動などを受け、極めて複雑で先行きの不透明なものとなっている。一方で、アジア、中東、アフリカ、ラテンアメリカなど経済成長を続ける新興地域においても新しい美術館が開館し、国際芸術祭等も創設されるなど、グローバルに見ればアートに関わる事業や関係人口は確実に膨張を続けており、経済規模も拡大している。こうした状況のなかで、近代化や経済成長とともに発展してきた我が国の文化振興策も、根本的なトランスフォーメーションを迫られている。

我が国におけるアートを持続的に発展させ、グローバルなプラットフォームにおける発信力を高めていくためのシステム（アート・エコシステム）の構築に向けて、令和3年度、文化審議会に文化経済部会アート振興ワーキンググループが設置された。第1期、第3期では現状の課題が整理され、重点的に強化すべき点について下記のような提言がなされた。

1. 日本におけるアートコレクションの歴史を確認し、日本国内に所在する優

⁴ https://www.bunka.go.jp/seisaku/bunkashingikai/bunka_keizai/art_working/01/

⁵ https://www.bunka.go.jp/seisaku/bunkashingikai/bunka_keizai/art_working/03/pdf/94075001_01.pdf

れたコレクションを可視化するため、「名品百選」等の手法の活用による国内コレクションの可視化とその有効活用を推進する。同時に、今後、「優れた作品（未来の名品）」をコレクションしていくための戦略を提案する。

2. アート作品が持つ「文化財」としての価値（批評的価値）を可視化していくことを通じて「文化財として扱っていくべき作品」の可視化と批評を行う人材の育成を推進する。
3. 人生のできるだけ早いタイミングからの鑑賞機会と持続的な鑑賞体験のため、美術館をもっと開かれた場所としていくと同時に、学校教育との連携強化を推進する。
4. アート振興上の様々な課題を解決していく上で必要不可欠であり、新たな役割が要請され、期待されている国内美術館の在り方について、その歴史的経緯も踏まえて検討を行い、これからの在るべき姿を体現するモデルづくりとその実現に向けた具体的な取り組みに着手する。

これを受けた第4期では、上記提言4にある「国内美術館のあるべき姿」について集中的に議論した。具体的には、すでに繰り返し議論されている課題を見据えながらも、まずは「理想的な美術館」の姿を幅広い観点から描き、そのうえで現状を根本的に改革する可能性を想像する次のステージへと繋ぐことを試みた。実際その「理想の美術館」は、到底手の届かない“絵に描いた餅”として捉えられるべきものではなく、すでに21世紀のグローバルスタンダードとなっている美術館の在り方であり、我が国の美術館が目指すべきビジョンとして考えられるべきであろう。本報告書では、具体的な運営母体、設置場所、建築的な条件等については想定していないが、ここでの議論が国レベルでの政策に留まることなく、各地域のあらゆる美術館の在り方にも反映され、また、アートの価値付け、批評、教育などを含めたアート全体の持続的な振興に寄与することを願うものである。

（3）言葉の定義

① アート

本報告書における「アート」は、文化芸術基本法で使われている用語の「芸術」、「メディア芸術」等では想起されにくい新たな表現も包含する概念として使用している。

② 現代アート

本報告書における「現代アート」とは、原則として、第2次世界大戦後の作

品を指しつつ、その前段としてつながりのある20世紀以降の作品も対象とする場合がある。

③ 文化的コモンズ

本報告書における「文化的コモンズ」とは、誰もが文化芸術に関わりを持ち、協働的活動によって新たな価値を創造できる、地域コミュニティに開かれた場を意味する概念として使用している。特に美術館においては、作品や資料というモノを収集、公開、保存するだけでなく、展示やアーティストとの協働、教育活動等を通じて、アートの価値を認め、高め、生み出すプロセスが全ての人に開かれ、それにより人々の文化的営みが創出されるサイクルに積極的に関わる主体となることをイメージしている。

3. 我が国の美術館を取り巻く状況

(1) これまでの議論の経緯

これまでの議論において、我が国のアートの持続的な発展のためには、アートが持つ3つの価値（美術的価値、社会的価値、経済的価値）をバランスよく向上させるためのエコシステムの活性化が必要であることを確認し、その課題の整理（図1）および改善方策の検討（図2）を行ってきた。

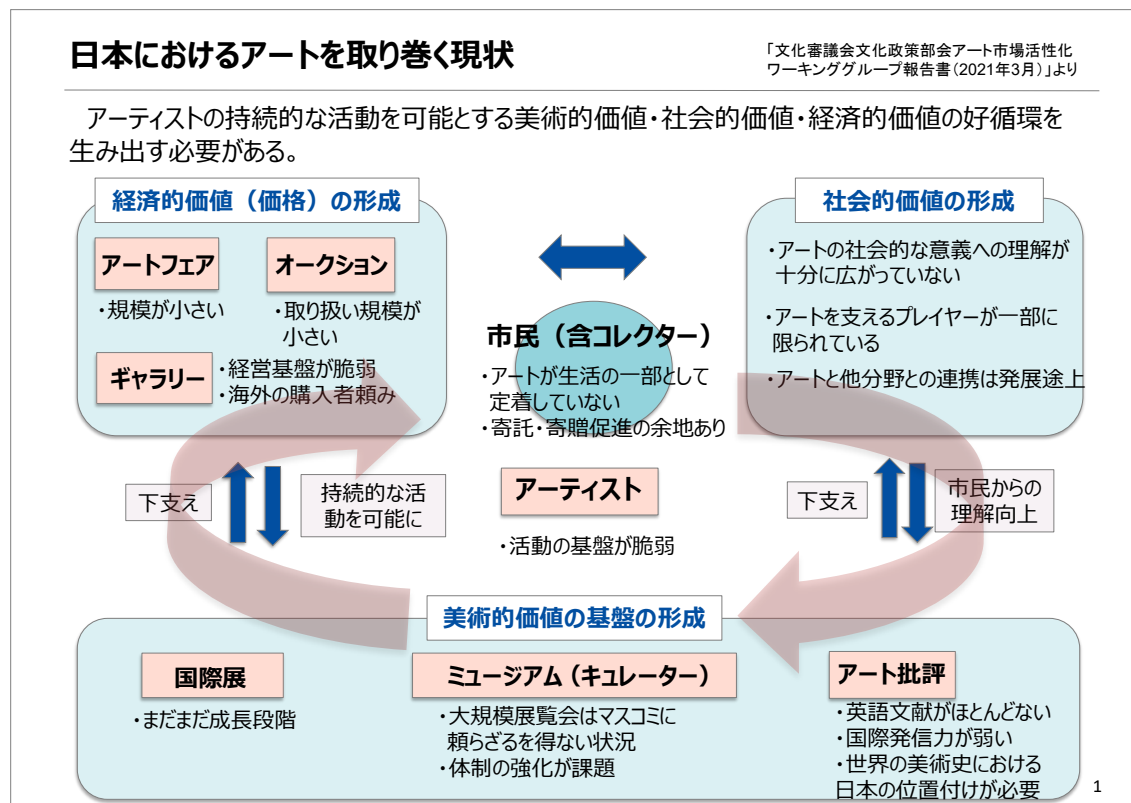


図1 日本におけるアートを取り巻く現状（文化政策部会アート市場活性化 WG 報告書より抜粋）

(2) 第3期論点整理における指摘

この間、美術館を取り巻く状況には、令和4（2022）4月の博物館法の一部改正⁶、同年8月の国際博物館会議（ICOM）による博物館定義の改定⁷といった変化があり、新たな博物館定義には、「包摂性」、「多様性」、「持続可能性（サステナビリティ）」、「コミュニティ」などの文言が加えられることで社会的な課題の解決も博物館の目的の一部となるに至っている。

⁶ 文化庁「博物館法の一部を改正する法律（令和4年法律第24号）について」https://www.bunka.go.jp/s-eisaku/bijutsukan_hakubutsukan/shinko/kankei_horei/93697301.html

⁷ ICOM 日本委員会「新しい博物館の定義、日本語訳が決定しました」<https://icomjapan.org/journal/2023/01/16/p-3188/>

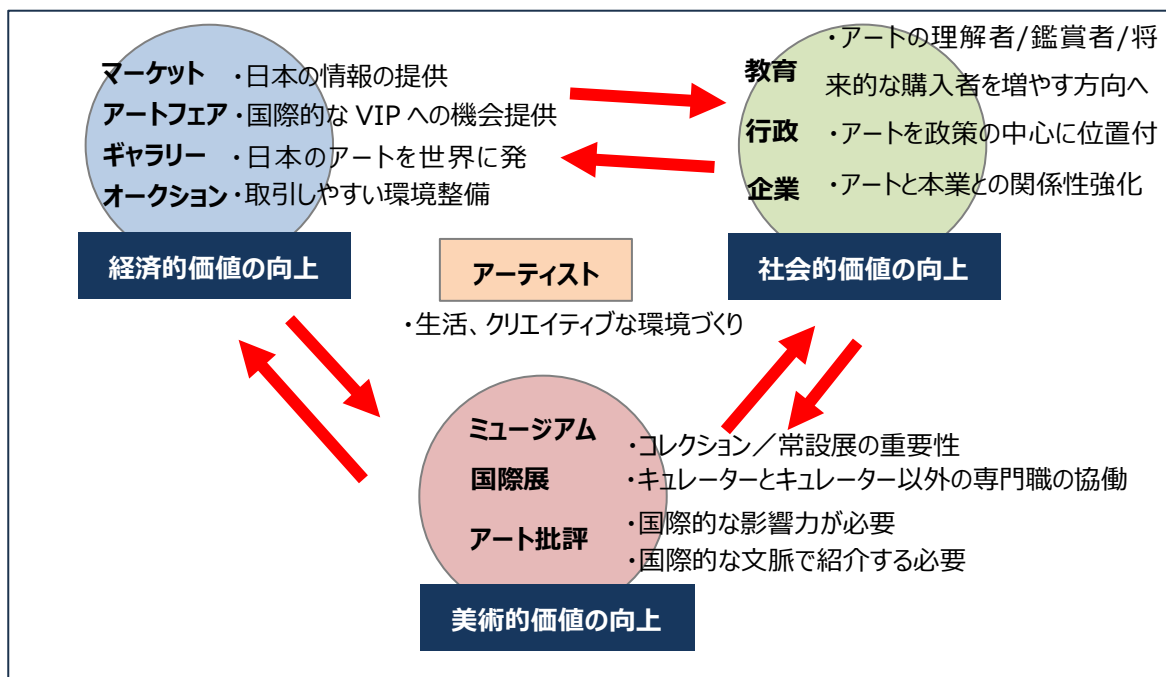


図2 アートエコシステムとそれぞれの改善の可能性（第3期文化経済部会アート振興WG論点整理より抜粋）

世界的な潮流や社会との関わりとしては、気候変動への対応やウェルビーイングとアートの関係への注目の高まりなどが挙げられる。

このようななか、第3期論点整理では、美術的価値の向上におけるミュージアムのコレクションの形成／常設展の重要性が再認識されたが、日本の美術館の現状は、作品購入費が長期にわたって計上されていない公立美術館が大勢を占め、作品購入の経験が全くなく、美術作品の価値について一面的な理解しかできない学芸員が多くなってきてしまっているという、上記の方向性とは真逆の現実が存在することが指摘された。

また、多くの美術館では、「学芸」と「事務（主として行政職）」との旧来の二部門体制のみでの運営のまま推移し、これからの美術館において強化すべきレジストラー、コーディネーター、コンサバター、広報、マーケティング、ファンドレイジングといった学芸員以外の専門職については、学芸員資格を持たない場合は美術館が独自に採用することすら難しい状況が存在するといった組織の構造的課題がある。それらを見直し、購入費の復活および様々な人材が関わるができるような体制の充実と、組織、制度を整備する必要性が確認された。

さらに、アート作品の社会的価値・経済的価値の向上を図る上でも、積極的

な収集によるコレクションの形成や国際的な発信力を備えた批評、そして、開かれた鑑賞教育などが重要であり、それらの向上に欠かせない美術館の活動を
先ず活性化することによって、美術館が自らの価値を発揮できる仕組みを再構築することが急務であると指摘されたところである。

4. 我が国における美術館の歴史と現状

(1) 明治以来の美術館のあゆみ

日本の美術館の先駆けは現在の東京国立博物館で、当初は文部省の博物館として博覧会を開催。そののち政府の博覧会事務局、内務省、農商務省と移管が続き、1886年に宮内省の管轄となった。文部大臣の管轄下に戻ったのは第二次世界大戦後の1947年である。当初は自然史や諸産業関連の標本も収蔵していたが、やがて歴史と美術が主軸となり、1938年に復興本館（現在の本館）が開館した折には、(実質的に) 東洋美術に焦点を当てた美術館となっていた。

近現代美術を扱う美術館としては、戦前では、京都帝室博物館が京都市に下賜されてできた恩賜京都博物館（1924—52）、東京府美術館（東京都美術館の前身）、大原美術館などがあったが、恩賜京都博物館は近世以前の企画が多く、東京府美術館は諸団体や新聞社の企画が中心であった。

戦後1951年に神奈川県立近代美術館が設立され、国立の近代美術館ができたのはその翌年の1952年で、同年ブリヂストン美術館（現アーティゾン美術館）も開館している。

1959年には、敵国人財産として接收されていた松方コレクションが、フランスから日本政府に寄贈され（日本側呼称は「寄贈返還」）、その受け入れ機関として国立西洋美術館が設立された⁸。

その後、半世紀の間にほぼすべての都道府県に公立美術館が設けられ、私立美術館も数多く開館。国立機関も、京都国立近代美術館（1963年）、国立国際美術館（1977年）、国立新美術館（2007年）、国立映画アーカイブ（2018年）、国立工芸館（2020年）、国立アトリサーチセンター（2023年）⁹などが設立された。

(2) 国立美術館の歴史的・構造的課題

我が国の国立美術館の特色のひとつとして、予算的人員的な制約のために、海外から作品を借用するような大型展覧会では、外部組織に財政的、人的に依存せざるを得ない構造になっていることが挙げられる。輸送費、保険料を含めて、作品の借用にかかわる経費は基本的に共催者のメディア企業が負担し、会場設営や警備、会場運営の費用も同様で、借用交渉をはじめとするプロジェクトマネジメントの全般に係る業務も共催者の人員によるところが大きい。美術館側の職務は概ね学芸関連に限られる。

⁸ <https://www.nmwa.go.jp/jp/about/history.html>

⁹ 京都国立近代美術館は1963年に国立近代美術館京都別館として開館、1967年に独立して現在の名称になる。国立フィルムアーカイブは1970年に東京国立近代美術館フィルムセンターとして開館、2018年に独立して現在の名称になる。国立工芸館は1977年に東京国立近代美術館工芸館として開館、2020年の金沢移転に伴い、正式名称を「国立工芸館」に変更。

この体制は、1951年に東京・国立博物館で開かれた「マチス展」以来のものと思われる。美術館側に外貨使用枠も国際折衝の手段も事実上なかった状況のもと、当座の解決策として共催の新聞社が組織作業と財政上の負担を負った「マチス展」の構図（仮に「1951年体制」と呼ぶ）は、その後、高度成長期、バブル期を経て人材・インフラ面の課題が緩和された後も変わることはなく、21世紀の今日に至るまで踏襲されてきた¹⁰。

1952年に日本が初めてヴェネチア・ビエンナーレに参加した際、経費負担をしたのは新聞社だったが、2年後の54年には国際交流基金の前身である国際文化振興会の資金で参加するよう改まった。一方、同時期の国立博物館の展覧会では、運営体制は見直されず、国立美術館は「1951年体制」のもと、ある意味で現在に至るまで「片肺飛行」を強いられてきたとも言えよう。

共催者の資金、人材、国際的ネットワークを活用するのが有効、有益な局面もあろうが、共催者への依存度が高いモデルでは美術館相互のネットワーク構築や蓄積も難しく、恒常的な体制としては望ましいとは言えない。デジタル化の浸透に伴って新聞社等メディア企業のビジネスモデルそのものが変革を迫られるなか、美術館として次代につながる実績を積み上げていくには、必要な独自資金と人員を得て、メディア企業とも有機的な協働の形を模索していく必要がある。近年では現代美術展でも大量動員の事例が見られるようになり、共催企業に敬遠されがちとの印象もある現代美術展の積極的展開も可能になるであろう。

（3）学芸活動面での課題

国立美術館全体の中では、現在の東京国立近代美術館が1952年に設置されて以降、例えば、1964年に東京国立博物館との間で、第1回の文部省展覧会（文展）が開催された1907年をひとつの基準として作品の管理換えを行うなどしたことはある。しかしその後新たな国立美術館が設置されても、フランスやイギリスが行ってきたような大胆な組み替えや機能の再編成は行われてこなかった。また、国際的に活躍してきた日本の建築家について、有力建築家の資料が海外の機関に次々と収蔵される一方で、日本国内においては、2013年に国立近現代建築資料館（National Archives of Modern Architecture）¹¹がようやく開館したが、これも組織的には美術館の「外」への、物理的には合同庁舎の

¹⁰ この体制は、大型展覧会の開催にあたり、国立館は手持ち資金ゼロで実現可能であるのに対し、共催する公立館は分担金を納めなければならないという、アンバランスな経費負担の構造となっていたとの指摘もある。

¹¹ 設置自体は2012年。 <https://nama.bunka.go.jp/overview/history.html>

一角への設置であり、予算や人員も、その重要度に比して十分とはいえない。ファッションやグラフィック、プロダクトなどのデザインに関しては、財団をはじめとする民間の機関が中心となって保存と紹介に尽力してきたものの、ゲートウェイや文脈化の機能が手薄になってしまっていた状況がある。そうした歴史を振り返ると、残念ながら、世界の情勢を見渡した上での力強い戦略があったとはいえない。

（４）グローバルな視野での課題

上記のような状況のなか、2010年代以降、アジアにおいては、シンガポールや香港が大型美術館を建設した。ナショナル・ギャラリー・シンガポールは、東南アジアにおける文化交流と東南アジアの美術のコレクション形成を目標にすることで、自ずと、同地域におけるリーディングミュージアムの地位を獲得。香港のM+は、日本が事実上扱ってこなかった建築とデザインおよびヴィジュアル・カルチャーを収集と展示のコアのひとつに据えることで、世界からの評価をいち早く獲得した¹²。日本がこれまで視野に入っていながらもいくつもの理由をつけて事実上ないがしろにしてきた領域を、他国がそのコアに定め、結果、その領域のアジアにおけるリーダーの地位を一気に獲得することとなった。

日本は豊かな文化的アセットを持ち、現代のヴィジュアル・カルチャーにおいては、日本発のマンガやアニメなどが世界中を魅了している。にもかかわらず、それらの日本国内における集約拠点が未形成であるがために、相応の国際的ステータスを獲得できていない。そうしたなかで、フランスの国立近代美術館を擁するポンピドゥー・センターは comics を9番目のアート（le neuvième art / the ninth art）と明確に位置づけ、収集と展示を積極的に展開し始めている¹³。

このように、建築およびデザインを中心に、我が国の主要な文化的アセットが海外の美術館等に流出していることへの危惧を持つべきであり、また、欧米の主要美術館が「近代」の概念を批判的に再検証していく必要性を感じるなか

¹² 2025年2月、M+はニューヨーク近代美術館との包括的協力関係を発表している。
[<https://bijutsutecho.com/magazine/news/headline/30313>] ニューヨーク近代美術館も優れた建築・デザイン部門を擁している。

¹³ 音楽、詩、絵画、彫刻、ダンス、演劇、建築の7つのジャンルについて、cinema（映画、映像）を8番目に、comics を9番目に位置づける考え方。ポンピドゥー・センターは2024年に「Comics, 1964-2024」展を開催し、そこでは、「ヨーロッパにおけるクリエイション（European creation）」「アジアのマンガ（Asian manga）」「アメリカン・コミック（American comics）」の3つが、「comics」を捉える上で主要な軸にあるとされた。

で、コレクションの対象の多様化（地域、人種、ジェンダー、ジャンル）を、危機感に根ざしたスピード感を持って改善に努めていることもより強く意識されるべきである。

5. 理想の美術館へのトランスフォーメーションに向けて

我が国の美術館が「理想の美術館」へのトランスフォーメーションを実現していく上で、必要となる取り組みを以下に列挙する。

(1) 明確なミッションやビジョン、バリューの定義付け

公的な美術館が国民や地域社会からの支持を得て理想の美術館へのトランスフォーメーションを果たし、持続可能な運営を実現していくためには、事業体として健全な経営を目指す必要がある。その前提としてそれぞれの美術館が独自の視点を持った明確なミッション、ビジョン、バリュー（以下、「MVV」という。）を定義し、社会に示していく必要がある。

- ◎ミッション:美術館の社会に対する使命や存在意義、目的、役割を明確化し、どのような価値や経験を提供するのかを言語化。抽象的な言辞は避け、例えば、「芸術教育の促進を通じて次世代の創造性に寄与する」、「新たな日本現代アートを発見し、その価値を発信する」といったように、使命を具体的に掲げる。
- ◎ビジョン:活動を通じて美術館が達成したい理想像を示す。10年後、20年後の理想像を描き、それを実現するための長期的な目標を設定する。
- ◎バリュー（価値観）:経営や日常の運営において大切にしている価値観を定義。例えば、「多様性と包摂」、「革新と伝統の調和」など、美術館の文化や運営方針の指針となる価値を明確にする。

MVV の定義に当たっては、これからの我が国において必要不可欠な要素と考えられる以下の①～③を念頭に、自らの MVV を確認・再定義¹⁴することが肝要である。

また、MVV は、各館の職員すべてが日々の業務を行う上での指針として振り返られるべきであり、かつ社会や状況の変化に応じて不断に見直すことが重要である。

① 美術館の対象ジャンルの多様化

近現代美術館のグローバルスタンダードが変化した今、省庁を超えて国レベルでどのような文化芸術を歴史化、文脈化して収集・保存・研究・展示・発信

¹⁴ MVV を定めるに当たっては、まず、目指したい「アウトカム」を議論・設定し、そこからロジックモデルを組み立て、それに基づいてミッションを言語化し、ビジョンやバリューを定める手順が理想的と考えられる。

すべきなのか、海外からのインバウンドも視野に入れつつ、我が国が推進すべき近現代の文化に関する美術館の在り方について考えた場合、これからの美術館は、自ずとその方向性は従来の美術（fine arts）を中心にした領域に限定されず、より幅広い文化芸術について取り扱うべきことが明らかになるであろう。訪日外客数が2024年に3,600万人と過去最多を記録した機を捉えて、大胆に変革していく必要がある。

具体的には、近代以前の日本の文化芸術を俯瞰する国立博物館（東京・京都・奈良・九州）の対として、近現代の文化芸術を対象とする中核的な美術館（国立美術館や中核的な位置づけにある公立美術館）を位置づける。それら中核的な美術館は、対象地域を限定せず（つまり日本、アジア、西洋、オセアニア、中南米、アフリカなど広い地域にまたがり）、かつ幅広いジャンル（絵画、版画・水彩・素描、彫刻、工芸、写真、映像、インスタレーション、パフォーマンス、建築、デザイン、ファッション、マンガ、アニメーション、ゲーム、アーカイブ的資料）を扱い、日本の近現代美術さらにはヴィジュアル・カルチャー（視覚文化）全般をグローバルな歴史的コンテキストのなかに位置付けて理解かつ発信できるような収集・保存・研究・展示を行えるように再構築していく必要がある。

理想の美術館へのトランスフォーメーション

文化審議会第4期文化経済部会アート振興ワーキンググループ

①美術館の対象ジャンルの多様化（イメージ） | 国立

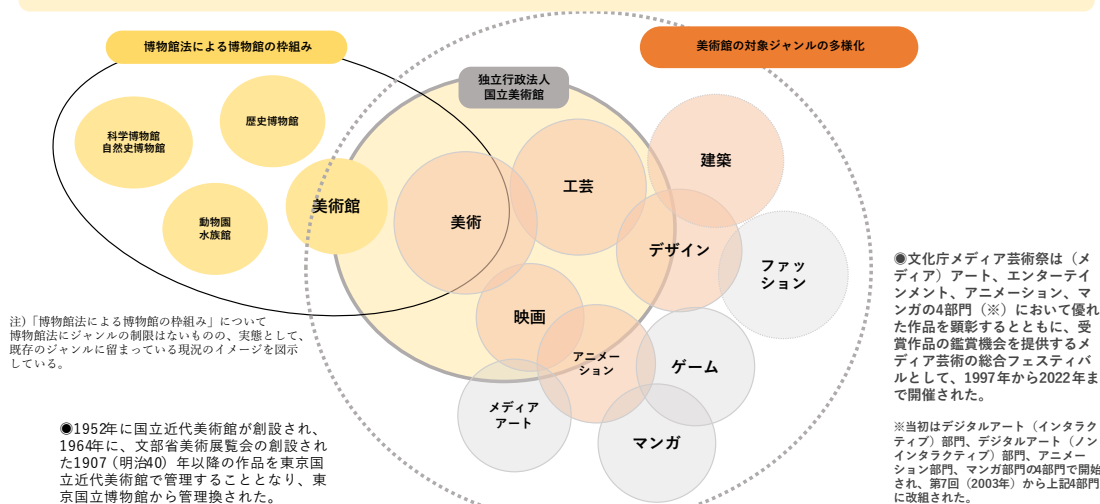


図3 美術館の対象ジャンルの多様化のイメージ（国立）

※独立行政法人国立美術館の主たる収蔵ジャンルのイメージ。企画展ではより多様なジャンルも扱われている。

①美術館の対象ジャンルの多様化（イメージ） | 地方自治体立

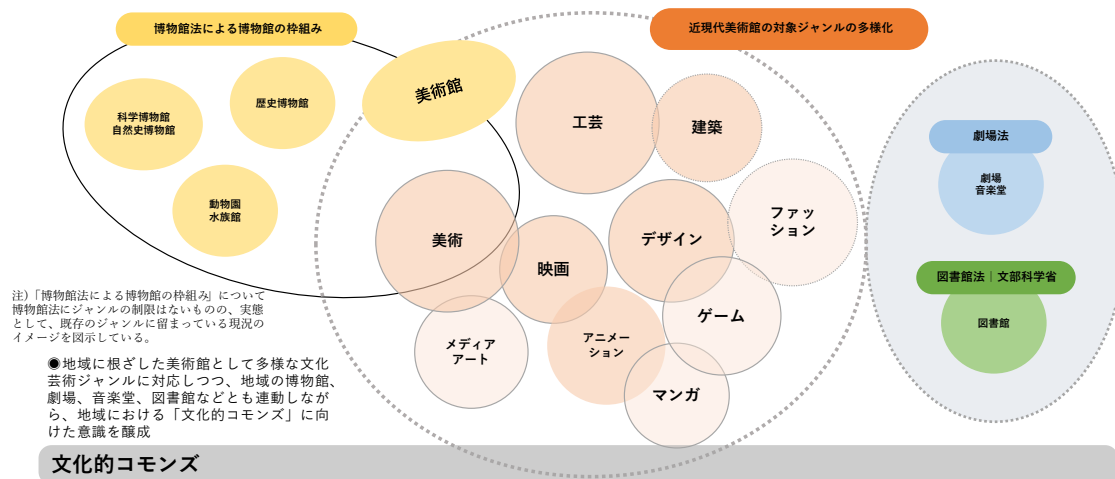


図4 美術館の対象ジャンルの多様化のイメージ（地方自治体立）

※地方自治体立の美術館では、特に企画展において幅広いジャンルや時代を扱っている。さらに同地域の博物館、劇場、音楽堂、図書館などの文化施設との連携によって「文化的コモンズ」の意識が醸成されるイメージ

② ミッション、ビジョンに基づいたコレクションの形成

活動の指針となる MVV は、各館の活動の基盤となるコレクション形成の方針に深く関わる。現代の多様なアートのなかで、自館のミッションやビジョンを館内で共有し、それに基づいて社会に発信し、また未来へと引き継ぐべきものは何かを見極めることが必要である。一方、アーティストの出身地や「ゆかり」という視点は、幅広い作品資料の収集において、各地域の館が果たすべき役割とも言えるため、その意義が失われるものではない。重要なのは、各館が独自のコレクション形成を意識し、コレクションの総体としての新たな価値を生み出していくことである。独自性＝差異化を明確にして対外的にアピールすることは、積極的な寄贈や寄附を受け入れる際の指標にもなるだろう。また収集活動はフットワークの軽さも必要とする。そのためには適切な収集費の予算措置に加えて、外貨支払いなど柔軟な対応のほか、学芸員の専門性に基づく権限付与とそれを判断、了承する意思決定のプロセスを迅速化することなどが求められる。¹⁵

¹⁵ 日本の国公立美術館は、収集の是非の判断において、第三者によって構成される委員会による現物による審査を前提としている。審査である以上、否決される可能性もある中、候補作品が海外に在る場合、作品の輸送費を誰が負担するのが問題になる。その輸送費を作品価格に上載せする手法がとられること

こうしたコレクションの形成に不可欠なのが、収集の方針とプロセスを明文化した「コレクション・マネジメント・ポリシー」の設定である。そのなかには、何を集め、どのように分類、登録し、管理していくかが記される必要がある。またこのポリシーは、適宜、コレクションの形成状況と時代の変化にあわせて、追加や修整を施すなど、アップデートされなければならない。そのなかでは、作品の寄贈・寄託（長期貸与）・遺贈に関する基準や条件、さらには米国の美術館などでコレクションの更新のために実施されているディアクセション（登録解除）についても議論を深めていく必要がある。その際、日本の美術館という文脈で重要となると予想されるのは、それによって、中核的な美術館から国内の他の美術館への（あるいはその逆の）作品の管理換（移譲）や寄託といった展開を行うことが可能かどうか、そしてその展開の重要性を検証し促す組織として中核的な美術館が機能を発揮できるかどうかである。公的機関の間での作品循環であっても、作品を目にしたり評価されたりする機会が増えることで、その後景にあるコレクターによる作品の購入や寄贈といった活動の活性化も期待され、アートのエコシステムの確立にあっては、重要な検討課題である。

③ 「文化的コモンズ」としての美術館

日本の近現代美術史に関わる作品・資料の収集・保存・研究・展示を基本軸とし、国内外の日本の近現代美術作品・資料の所在を把握するとともに共同研究ネットワークを組成し、近現代美術だけでなく、伝統文化、建築・デザイン、戦後のヴィジュアル・カルチャーなども包含した包括的な文化史の文脈化に取り組み、その研究成果を概観できる展示を常時行うことが重要である。そのような展示により、日本が持つ文化的アセットの深度を顕在化させ、国内外に発信することで、国際社会における日本のプレゼンスを高めることが可能となる。

一方でこうした姿勢は、美術館や現代アートが、現時点ではそれらにあまり関心を持っていない層から切り離されてしまう危険性を孕んでいる。むしろ現代におけるアートやアーティストは社会との接点を必要としている。美術館はその価値を発信するだけでなく、多様な人々の関わりあいによって新たな価値が創造されることを認め、そのための場である「文化的コモンズ」となること

もあるが、その場合、作品の価格が、本来の価格からずれることにもなる。また、この方式ではオークションへの参加は難しく、コレクションの形成上、重要な作品がオークションに出品されたとしても、見逃さざるを得ないという状況にある。

を意識して活動するべきである。美術館が、地域コミュニティに開かれつつ、人々の文化的営みが創出されるサイクルに寄与するためには、時に劇場や音楽堂など別種の文化施設との連携も有効であろう。

こうした有機的な活動に対し、地域において個人個人が接点を持つことで、自ずとシビックプライドが醸成されていくはずである。それによつてはじめて美術館のコレクションは、時代を超えて引き継がれる共有材（コモン）としての価値を強固にすることができる。美術館が作品資料の保管庫や展示施設にとどまらず、個人が社会／世界へとつながるハブとなることが、理想の美術館には求められる。

④ 開かれた文化的ナショナル・アイデンティティ形成の場

上述の通り、各地域において多様なシビックプライドが形成された上ではじめて、21 世紀における日本の文化的ナショナル・アイデンティティが、ステレオタイプな押し付けではないかたちで、多様な視点から再生成されることになるだろう。そのためにも、日本の近現代の文化芸術をシームレスなかたちで、継続的に調査研究できる環境を確保することは必要不可欠である。

これからの日本は、終身雇用が崩れ、ジョブ型・能力主義が浸透し、従来の組織が持っていた家族的コミュニティ性は希薄化していくことが予想される。その結果、組織で働く人間にとって公的な領域での帰属意識、社会的アイデンティティが宙に浮くおそれがある。その空白を埋め得るのは、公共的な場での価値共有・形成が可能な趣味・娯楽、スポーツ、文化などであり、だからこそ先述したような、「文化的コモンズ」としての美術館の役割は重要である。

特に国を代表するような美術館は、これまでの価値観や一時的な流行にとどまらず、過去から現在までの遺産をさらに大きな「国」という視点で共有し、日本のコミュニティのなかで、共感や議論を生み出す場を提供したり、それらを発信したりすることができる場でなければならない。今後、その役割の重要性はさらに増していくはずである。

在留外国人が 370 万人（2024 年 12 月時点）を越えた日本では¹⁶、彼らを新しい日本のコミュニティの一員として迎え、社会参加、文化的貢献を促すことが今後の課題となるはずである。実際、永住権獲得を目指し、芸術領域での能力・実績によって「高度外国人材」となるべく日本の芸術系大学・大学院に在

¹⁶ https://www.moj.go.jp/isa/publications/press/13_00052.html

籍する若者も急増している。こうした在留外国人を日本のコミュニティの一員として迎え入れるためには、日本文化の過去と現在に接する場の提供が必須となるが、近現代の文化芸術については集約的研究および常設展示を行う決定的拠点が見当たらないのが現状である。本報告書で議論している「理想の美術館」は、近代以前の芸術文化を中心に紹介する国立博物館の対となる機関として、在留外国人にとって近代以降の日本文化理解の重要な拠点となるであろう。そこで培われる理解、触発経験は日本発の新たなアート・文化の形成に資するばかりでなく、それぞれの母国における日本への認識を高め、文化に隣接する産業領域のグローバルな展開も後押しするはずである。

（２）組織の多様化・多角化

① 我が国における美術館組織の歴史と現状

我が国のほとんどの美術館の組織は、「学芸」と「事務（主として行政職）」に分かれた「20 世紀型」の構造のまま発展してきた。美術館に求められる機能が多様化するに従って、組織のかたちも多角化することが合理的であるところ、館の規模によっては少人数の学芸員がすべての役割を担うモデル（いわゆる「雑芸員」状態）の常態化が続いている。改訂された ICOM による「ミュージアムの定義」（2022）においても、サステナビリティ、包摂性、コミュニティの実現など多様な社会的機能がミュージアムに期待されており、こうしたグローバルな変化を反映した新しい美術館の組織づくりが急務となっている。欧米ではすでにこうした多角的な機能を持った美術館組織の在り方がスタンダードとなっており、香港、シンガポールなど 21 世紀になって設立されたアジアの美術館でも、こうした多機能化した美術館組織が既に実現されている状況にあり、美術館に期待される多様な機能にあわせて多様化・多角化された組織がグローバルスタンダードになっている。

② 組織構想の基礎

組織としては、現状の「学芸」と「事務（主として行政職）」の二部門体制による運営形態から、現代の美術館において強化すべきレジストラー、コーディネーター、コンサバター、広報（パブリックリレーションズ）、マーケティング、ファンドレイジング、法務といった学芸員以外の各分野の専門職を設置し、全体がひとつのチームとして美術館のミッションの実現を目指し、以下の使命を

果たすための組織を構想する必要がある。

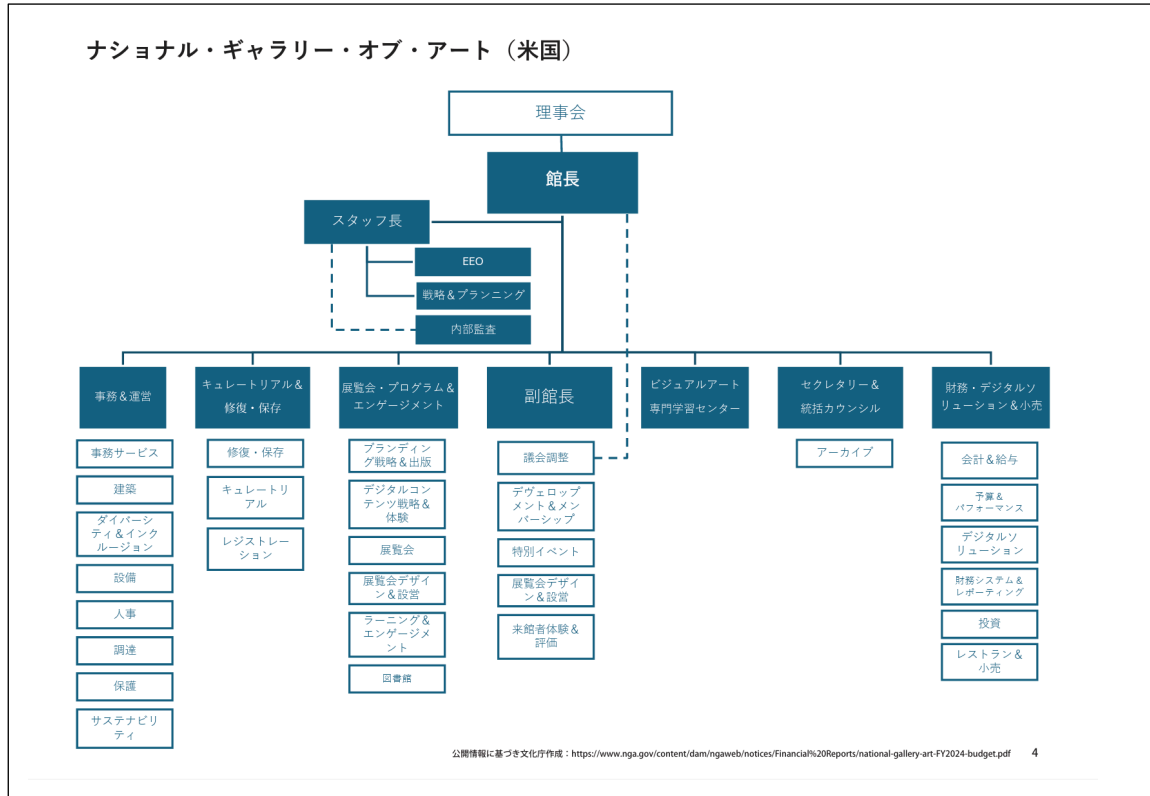


図5 参考：ナショナル・ギャラリー・オブ・アート（米国）組織図

（第4期アート振興ワーキンググループ第2回会合「資料2」より）

- 研究機関としての使命と活動方針：美術館が学術的研究機関でもあることの明確化。
- 社会教育機関としての使命（公益責任、社会課題の解決、人材の育成を含む）と活動方針：情報伝達型（講演会など）のみならず参加型・体験型（ワークショップ）の教育プログラムを実施し、人々の想像力・創造力を育む。また、社会に開かれた美術館を目指し、パブリックリレーションズの創出にも積極的に取り組む。
- コレクションの形成：歴史的展開の全体像を示しうることが理想的目標。どのようなコレクションを構築するのかが、その館の性格（存在意義）を決めてしまうほどの重要性を持つ。この点が、美術館が他の文化施設と大きく異なる点であり、コレクションをどのように「集め」、「扱い」、「公に開いていく」のか、というところが美術館の基本の機能。コレクションの

あり方はビジョンのあり方と深い関連性を持つ。

- 展覧会の企画：キュレーションにおける学術性を重視。新たな視点・観点から文化芸術を学術的・知的・感性的に捉えることを示す。学芸員の企画にかける執念・熱量、テーマ設定の斬新さなど、これまでにない企画性を重視。場合によっては固定化された名品主義を超えて、美術館が示す歴史の多様化・多角化も意識し、視覚文化のあり方やその（歴史的）意味を問う企画を行う。社会の新たな価値観（多様性、LGBTQ+など）を視野に入れたキュレーションも必要となろう。

理想の美術館へのトランスフォーメーション

文化審議会第4期文化経済部会アート振興ワーキンググループ

（２）組織の多様化・多角化（例示）

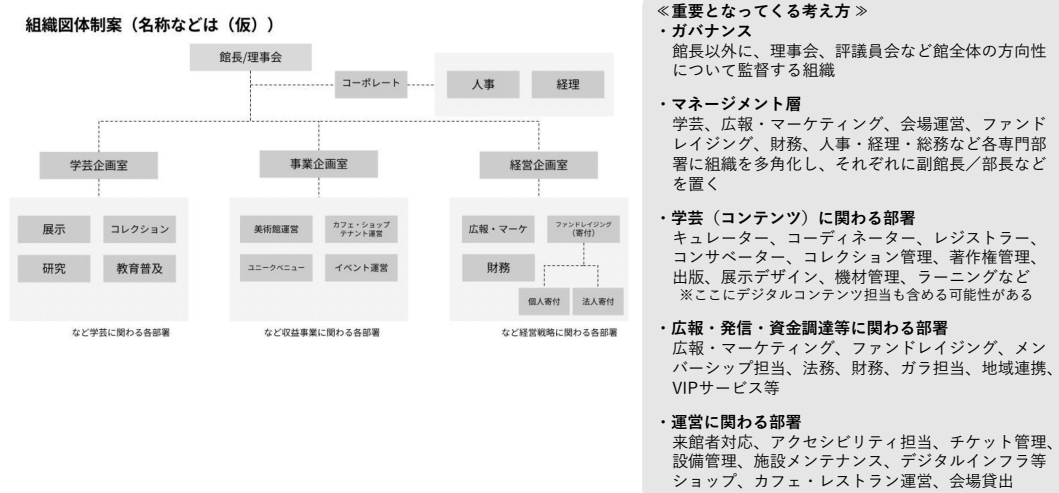


図6 美術館の組織の多様化・多角化のイメージ（例示）

③ 展覧会事業に係る組織・体制の見直し

展覧会事業に関しては、従来の特別展に際して共催者が担っていた業務を担当する人材を内部化する必要がある。大型展を包括的に推進するプロジェクト・マネージャー、コーディネーター、リサーチャー、ラーニング担当等に加え、これまでの組織では外注、あるいは手薄、欠如していた広報・マーケティング、ファンドレイジング、興行、出版、国際パートナーシップ、デジタル・AI技術、来館者対応などのスタッフも求められる。さらには美術館の事業全体を経営的な観点から統括する経営企画的な部門も必要であるし、近年の複雑化した社会情勢に鑑みればリスク管理、著作権や企業協賛等に関わる法務・倫理

担当も求められるであろう。また、美術館の活動記録を保存するアーカイヴ担当も、歴史的検証に資するため、さらには美術館の歴史的価値を含めたブランディングのためにも、欧米美術館と同等の水準が必要である。

④ 雇用形態

雇用形態について、ミッション・ビジョン達成のためには、より柔軟な体制へのトランスフォーメーションが急務である。日本人に限らず国内外の優れた人材が知識や経験を蓄積し、組織内で共有し、ともに働く組織を目指すべきである。そういった高い能力の人材確保のために、これまでの雇用形態や終身雇用の慣習にとらわれず、柔軟に待遇や働き方を調整することが可能な体制を検討すべきである。一方で、現在の有期雇用に多くを依存した組織では、知識や経験、さらには外部との人的ネットワークが組織に蓄積せず、美術館全体としてそれらを活用して価値を生み出すナレッジディベロプメントが困難な状況が持続してしまっているという課題もある。美術館の MVV に照らした組織構築という観点からの議論が求められている。

⑤ 専門性のある人材の獲得・育成

先ず、雑役を含めた従来の過重な学芸員の負担を軽減しつつ、職能を分化させていく必要がある。グローバルスタンダードに準ずる上で喫緊の課題のひとつは、保存修復センターである。現在の日本は、美術館内に保存修復の専門家が常勤していない美術館がほとんどで、これは先進国の中では他に例を見ない状況になってしまっている。国際的な水準に基づいた作品の活用を前提とする最新の保存科学を習得し、国際的なネットワークと接続した人材と機関のための施策を再構築していく必要がある。

財務、法務など従来は専門家がいなかった部門の人材獲得については、副業時代の訪れは好機かもしれない。非芸術分野にも芸術に理解・関心を持つ人材は少なくなく、銀行や商社といった企業・団体に副業先として美術館をアピールする準備も視野に入れるべきだろう。

その他の専門知識・技術の活用と人材育成は美術館界全体の問題として考える必要がある。社会共通資本としての文化の役割を分析・研究し、その重要性を的確に発信できるように、従来の業域にとどまらない、持続可能なビジネスモデルを開発し続けることのできる組織づくりが必要である。

人材育成については、中核的な美術館が国際的なアートシーンで活躍する人材を育成、輩出する役割を担うことが期待される。経験者がその経験を活かし国内外の美術館で活躍することによって、ミッション・ビジョンの達成につながると考えられるため、経営上重要な達成目標として中核的な美術館が先導すべきであろう。そのためには国際展や国際的な美術館ネットワークのカンファレンス参加など美術館内外での研修機会を支援することも重要であろう。

また、AI 技術の活用により美術館業務が大幅に変貌する可能性があり、その研究、実践を他国に遅れることなく進める必要がある。人材育成のあり方も、新しく構築される業務内容によって変わってくるであろう。

⑥ スタッフの新たな評価基準

美術館組織の多様化・多角化を目指すに当たっては、館の職員全員が、自分自身の専門業務を深めつつ、館運営全般にまたがる業務である広報やファンドレイジング等の他部門と積極的に連携していくなど、美術館運営の最適化を目指すことが必要である。そして、積極的な関与が実態を伴って実現していくためには、「専門業務以外の必要業務への寄与」も、各職員の人事評価項目として設定し、その成果が給与や昇進に適切に反映されていく制度・仕組みづくりが必要不可欠¹⁷である。

⑦ 対外的評価軸の再設計

美術館に公益性や社会課題解決などさまざまな新しい意義を加えて「21 世紀型」モデルへのトランスフォーメーションを実施するにあたっては、国民に対して美術館の活動の意義を伝えるとともに評価を付加し、高めていく必要がある。

長年続いてきた「学芸」と「事務（主として行政職）」による二部門体制の運営形態においては、概ね学芸による学術的側面での質的評価と、事務による入館者数や収入等の定量的評価という二つの評価軸しかなく、組織内で対立状況に陥ってしまうことも珍しくない。美術館活動の社会的インパクトの測定・評価は欧米でも方法論の模索が続く難題ではあるが、「入館者数が多いこと」あるいは「観客の満足度」が評価の主軸であった我が国の慣習的価値観にとらわれず、ダイバーシティ、包摂性、サステナビリティ、公益性など、評価方法が

¹⁷ 従来型の人事評価制度では、“頑張るインセンティブ”がないことが大きな課題となっている。

未だ十分に定められてない観点などを含め、MVV に基づいた対外的な評価体制や評価軸を再設計し、組織が一体化して成長できる体制へと方向付けることが重要である。

（３）収入構造の多角化

① 美術館の経済活動の見直し

「４．我が国における美術館の歴史と現状」において言及した「1951 年体制」のなかで、特に国立美術館における特別展の多くでは、必要経費のほとんどがメディア企業を中心とする共催者によって負担され、収入もその過半を共催者が得ていた。この「共催者の財布」を出入りしていた収入・支出を、美術館の経済活動の一部としてとらえ直し、その活動水準維持のためのプランを構築する必要がある。共催者が存在しない場合でも従来の活動規模を維持するためには、共催者が財政的に負担してきた展覧会組織費用を自力で調達する必要がある。このようなメディア共催者を前提とした日本独自の財務構造を、自律性・持続性を保つことができる体制へと見直すことが喫緊の課題である。

公益施設としての美術館は、社会に新たな価値を創造し、提示していく存在であることから、その活動基盤が公的資金によって安定的に支えられることが望ましいが、その一方で、公的資金の増額が望みにくい現状を踏まえた場合、海外美術館の取組事例などを積極的に採り入れ、自己収入の増大に努めることが必須となっている。

そもそも美術館運営は、収集、保存、展示、普及活動に係る経費に対して、展覧会事業の収益だけでは全く賄うことの出来ないビジネスモデルである。そのうえで収益化の可能な事業と、芸術的・社会的な価値や公益性が高いながらも事業性の低い事業についてその性質を吟味し、美術館の運営についても社会的な理解を拡げて行く必要があるだろう。

② 公的資金収入とそれ以外の収入とのバランス

自律的な発展を実現していくためには、公的資金（運営費交付金や補助金、科学研究費補助金）を柱としつつ、入館料、寄附（企業からの協賛寄附・個人からの寄附双方に目配りが必要）の増進とともに、従来以上の多様な収入源を開拓する必要がある。

メンバーシップ制度・サポーター制度やミュージアム・ショップ、オンラインショップ、施設貸し出し（ユニークベニュー）、さらに（不動産を与えられて

いれば）テナント収入など足元での収益確保のほか、国際展開の一環として、海外の美術館などとの提携に基づく技術・情報提供料のような収入開拓も考えられる。また、海外からの寄附・寄贈の獲得やイギリスの例に倣った文化芸術振興のための宝くじによる収益配分なども取り組むべき課題であろう。

従来、日本の美術館（あるいは共催者）は欧米の主要美術館コレクションを借用して展覧会を開催する際、多額の借用料を負担する例が少なからずあった。今後の可能性としては、我が国の美術館のコレクション展を含め、日本の美術館が企画・組織した展覧会を海外巡回させるなどして海外美術館との「give and take」の関係を構築したり、あるいはアジア太平洋地域の美術館との協力関係を構築したりすることなどを通じ、経済的な便益も期待できよう。

さらに、株式による寄附の受け入れと、その保有による配当金収入も検討すべき課題であろう。

加えて、寄附金の受け皿となる組織の設定・整備も検討課題のひとつである。基金の設立や、連携する独立した外郭団体の設立（財団や友の会組織など）も考えられる。後者の国内事例としては、美術館内に募金箱を設置し、普及啓発事業の実施などに役立てている静岡県立美術館友の会のような取り組みなどが参考になると考えられる。このような形を応用しながら、インバウンドを含めて、来場者からの気軽な寄附を増やしていくことを企図していく必要がある。

理想の美術館へのトランスフォーメーション

文化審議会第4期文化経済部会アート振興ワーキンググループ

（３）収入構造の多角化（例示）

ファンドレイジングモデルの理想



①さまざまなチャネルから多くの資金を集め→②運用し→③適切に活用すること。
このバランスが保たれ、三位一体となって歪みなく歯車が回っていることが、ファンドレイジングの理想的なあり方。
さらにその潤滑剤となるのが④コミュニケーション設計」、すべての基礎となるのが⑤組織作り。

- 調達（収入）から活用まで一貫して見据えたファンドレイジングの体系を描くことが必要。ファンドレイジングによって館にどんなメリットがあるのか（館がどう良くなるのか）、館内スタッフに向けても、館外に向けても、積極的な広報が必要。アニュアルレポートの作成、定期的な報告会の実施など。

図7 美術館の収入構造の多角化（ファンドレイジングモデル）のイメージ（例示）

③ コレクション充実のための寄贈・寄附の促進

公的資金による作品購入に限界がある以上、寄贈・寄附によるコレクションの充実を図らざるを得ず、そのための体制・仕組みづくりが必要である。寄贈・寄附に関する制度の改正に加え、美術館がコレクターに対して収蔵・活用方針や収集希望作品を明らかにして、コレクターの協力を引き出すなどの現場レベルの努力も必要であろう。近年の事例ではコレクターと美術館側が綿密な情報交換・議論を重ねたうえで、美術館のコレクション形成に資する大型寄贈に繋がったものもある。寄贈候補作品の把握、寄贈実現のためには、館長や学芸員と国内外のコレクターやフィランソロピストの繋がりを密にする取り組みも不可欠であると考えられる。

（４）各地域において指向すべきモデル

上記（１）～（３）については、第一に国立あるいは大都市の中核的な美術館を念頭に置いた議論でありつつも、結果として、美術館の大小や設置形態にかかわらず、現代の美術館に必要な観点であることが明らかとなったが、各地域においては、これらの観点に加えて、以下の観点を加えていく必要がある。

① 「文化的コモンズ」としての役割

各地域においては「日本国内の多様な魅力・特徴を活かした美術館」を想定し、近隣地域における他の領域を扱う館と相互に連携できる関係づくりや、博物館コンプレックスのなかの美術館（部門）のように現行の規模以上の組織づくりをしていくことが必要である。それによって冒頭に示した「文化的コモンズ」としての役割は強化される。

本報告書で描いてきた「文化的コモンズ」としての美術館像は、コレクションおよび美術館の活動が有機的に社会に開かれ、人やモノがつながり合いながら新たな価値を生み出す場である。そうした場が安定的に存続することによって、その土地が引き継ぐべき美術作品や資料が、文化資源の総体としてのコモンズのなかに位置づけられていく。

こうした状況を生み出すための具体的なハード的整備としては、例えば保育園と老人ホーム、小中学校等に隣接あるいはテナント化するような、地理的・物理的かつコンセプト的に生涯学習センターの機能を備える施設・エリアとしての総合的な開発が考えられる。またソフト面では、研究や他の活動のなかに、

市民の積極的な関与の場を設けることが必要である。そのためにはもちろん、これまでにはない新たな美術館の活動を立ち上げ、それを率いるスタッフの育成も必要となる。

「コモンズ」としての価値を発信する美術館として発展させていくためには、文化・環境・教育・国際社会などの視点から美術館のインパクト評価を行っていくことが必要である。全国に美術館がある状況を生かし、地域文化の交流に務める、人的流動を促進し、地域創生に寄与する、ソーシャル・インクルージョンやウェルビーイング、社会的処方など社会課題に即したプログラムの実践を通して分野横断型のコミュニケーション回路を社会に作る、といった活動を行い、そうした活動を基盤に、アートや文化の多面的な価値を継続的に発信することが重要である。こうした美術館の持つ社会的なインパクトを明言し、それに準じた価値が担保されているかを計測することでその効果を示し、社会的共通資本としての文化の価値を世の中に発信することで、翻って、社会からの資金調達（ファンドレイジング）にもつなげていくことが期待される。

公立の近現代美術館にあっては、国際的な文化交流の場であるだけでなく、コレクションを通じた過去（歴史）と現在および未来への可能性とを接続した視点が求められる。それによって、日本が各地に有する多様で豊かな歴史の重層性の上に、現在注目される文化が培われてきたことの歴史的証左ともなるからである。加えてアジア圏やグローバルサウスなど、世界的な視点や課題にも触れることで、どの地域に生きる人も、世界の中の自分自身をみつめる機会を生み出すことが可能となる。こうした個人と世界とのハブとなる存在を目指すとともに、そのために必要な新しい技術も積極的に採用していく必要がある。

② 中核的な美術館との関係性

全国の美術館を双発型でつなぐネットワークの促進が望まれる。中核的な美術館は、全国の美術館のコレクションと連携した共同企画¹⁸により、作品とともに所蔵館を積極的に紹介する、あるいは共同収蔵庫の創設により共同企画展の物流の要とする、コンサベーション、レジストレーションのノウハウを研究し、AI技術の活用も積極的に図る、全国共同収蔵品データベースを促進するなど、全国の美術館の共通課題に積極的に取り組み、モデルを示すことなどを通

¹⁸ 既に始動している活動として、国立アトリサーチセンターによる国立美術館コレクションと地方美術館のコレクションの対話「コレクション・ダイアログ」および国立美術館コレクションを地方美術館の常設展示に貸し出す「国立美術館コレクション・プラス」がある。

じて、これまでに全国の美術館に蓄積されてきた資産や知見を総合化することにより価値を発揮する必要があるだろう。これに対して、各地域における美術館は、地域に根差す研究機関として、作家や作品の背景を徹底的にリサーチしつつ、地域のネットワークを維持すること等を通して、中核的な美術館と相補的な関係を結んでいくことが求められる。

5 (1) ②「ミッション、ビジョンに基づいたコレクションの形成」において示したように、設定されたコレクション・マネジメント・ポリシーに基づくことで、コレクションの充実や有効活用を目指した作品の移動を検討することが可能となる。コレクションの持続・充実を目指したディアクセセッション、つまり新規作品購入の資金確保のための（とりわけ移譲の方がより積極的な利活用が期待される場合における）所蔵品売却という可能性のほか、美術館同士での作品の移譲、長期貸与といった展開は、中核的な美術館やナショナルセンターとしての国立館だけでなく、各地域の美術館の地道な収集、研究活動が、広く世界へと開かれる可能性へも繋がっている。もちろんその実施にあたっては ICOM の Code of Ethics に代表されるような行動規範に準拠するだけでなく、組織が独自に設定する倫理コミッティでの慎重な検討が必要となるだろう¹⁹。

一方、日本のアート市場は長らく国際的なアート市場においては存在感を発揮してこなかったが、「The Japanese Art Market 2024」²⁰において実像が示されたように、現在ではその潜在力の一層の開花を期する段階に来ている。各地域におけるアート市場を刺激し、結果として活性化につなげるためにも、新しいコレクターやフィランソロピストを育成することで、地域のアーティストや美術館活動への支援や協力の機会を拡充し、中核的な美術館と各地域の美術館との「双発型ネットワーク」を促進することが必要であろう。

(5) 広報とパブリックリレーションズ

「広報」は、よく「パブリックリレーションズ」や「マーケティング」と言われるが、美術館はミッションステートメントで目指す使命や存在意義や提示すべき価値、果たすべき目的が明確に示される前提のもと、必然的に広報もそこを目指して活動するため、宣伝とは区別してとらえるべきである。美術館の

¹⁹ 米国の美術館におけるディアクセセッションは、物故作家に限定する、同一作家の複数作品を優先して検討する、売却益は新たな作品購入に限定するなど、各々詳細な条件がある。

²⁰ https://www.bunka.go.jp/koho_hodo_oshirase/hodohappyo/pdf/94150801_01.pdf

広報の本分はマーケティングというよりもむしろ、地域やステークホルダー、さらには潜在的利用者とのコミュニケーションが大事であり、丁寧なコミュニケーションで耕すことによって自らの存在価値を高めることにもつながるブランドエンゲージメント的であると考えられる。

また、「ファンドレイジング担当」については、単なる資金調達担当ではなく、非常に幅広い役割を担っている存在と考えるべきで、外部資金を獲得するだけでなく、物品や不動産など、金銭以外のリソースを提供してくれる主体とのコミュニケーションを担当していくことが重要な任務となる。いずれも人間関係を構築し、美術館のミッションやビジョンを伝えていくことで、美術館の活動に共感してもらうことが重要であることから、ファンドレイジングも一種のパブリックリレーションズとしての側面が非常に大きいということを認識するべきである。

（６）教育と社会貢献

「コモンズ」の役割発揮のためには、美術館が大学生やティーンエイジャー、シニア層にとって“自分と関係のある場所である“と感じる存在になっていく必要がある。そのためには、後付けではなく、美術館の当初設計において様々な用途を想定したスペース（例えば、無料観客を想定したスペースや寄附者や支援者のためのスペースなど）などのハード（施設設備設計）面での配慮や、ラーニング活動や医療福祉機関との連携、細やかな各種料金設定や来館者の体験をより良いものにするための工夫などのソフト面での配慮の両輪で考えていく必要がある。

このような活動は、文化の価値の積極的な発信はもちろん、すべては「未来の鑑賞者を育てる」ことにつながっており、幼少期から生涯にわたる学びのすべてを包括する活動になり得るものである。美術館が発信した価値が人々に伝わることで、人や地域を育て、それらが巡り巡って美術館が支えられるような関係性に発展していくことが理想的である。

（７）環境意識（持続可能な運営）

気候変動に対する美術館の応答は、国際的な美術館界における最も喫緊の課題のひとつである。美術館全体としては環境やSDGsへの配慮として、太陽光発電パネル（ペロブスカイト太陽電池）の設置、EV充電スポットの設置、水

素ステーションの設置、レストランとショップ等におけるプラスチック類使用の削減、チケット、ちらし等の紙の印刷物（燃えるゴミになるもの）の使用の削減、効率的な空調設備の綿密な設計、緑地併設（彫刻庭園として）、といった取り組みを意識しなければならなくなっている。

学芸面における環境やSDGsへの配慮については、廃棄物削減、作品輸送方法（空輸の軽減）、クーリエのバーチャル化、柔軟な温湿度管理などが、国際美術館会議（CIMAM）や世界の大型美術館館長による非公式な集まり Bizot Group など、国際的な美術館コミュニティがガイドラインとして提示しており、米国、英国、豪州など支持している主要国も多い。欧米主要美術館からの作品借用への依存度が高い日本の美術館においても、サステナビリティに向けた取り組みを同基準で推進していることが、今後の作品貸与の条件となる可能性も高く、早急な対応が求められている。

また、借用におけるダブルスタンダードを解消する時期に来ていると思われる。日本国内においては、借り方の学芸員が貸し方のところまで借りに来るが、国際間では、貸し方がコンディションレポートを作成し、必要があればクーリエを派遣する（費用は借り方持ち）。そしてこのクーリエの派遣も、環境意識やコスト削減、スタッフのQOL（Quality of Life）の観点から減少の傾向にあり、それをWeb会議システムの発展が支えている。働き方改革や、本来学芸員がすべきことなどを考えると、コンディション上問題の少ない作品については、国際スタンダードに準拠させていくことが望ましい。

（８）その他のポイント：作家／アート・プロフェッショナル／コレクター育成等

中核的な美術館が、日本出身あるいは日本在住のアーティストを対象とするアワードを、企業や個人と連携しつつ創設することで、日本の現代アートのポテンシャルを広く周知するとともに、開催館である中核的な美術館の知名度を高めていくことを考えたい。例えば、現状において、国内美術館で開催されている現存アーティストの個展は、国内への発信力は極めて高いものの、国際的な発信力が乏しいという課題がある。アワードという形式を採ることで、ニュースバリューを獲得しつつ、関心を集めることもできると考えられる（もちろん、これまで以上に広報の役割は重要となる）。また、現存作家の個展のラインナップが、在籍している学芸員の専門や関心に制限されるという、どうしても発生してしまう制約も併せて回避することができる。学芸員は不満に思うかも

しれないが、学芸員ではなくコーディネーターが中心の展覧会となるのであれば、学芸員の QOL (Quality of Life) の向上にもつながるし、専門職の分化を促進することにもつながるはずである。なおアワードの創設の際には、ターナー (英国)、マルセル・デュシャン (フランス)、メレット・オッペンハイム (スイス) のように、自国を代表するアーティストの名前を冠することも効果的である。

この 10 年程度の間、国内でも、いくつもの民間企業が CSR の観点から現代アートの中堅・新進作家を顕彰し、そのキャリアを国際的に加速させることを目的とするアワードを運営してきたが、継続性や価値形成、歴史化といった機能発揮を考えると、国を代表する美術館がアワードを実施するべきと考えられる。その際、フランスのマルセル・デュシャン賞の在り様 (複数機関の協働、コレクターへの刺激、国籍を問わない (フランス人作家とフランスに在住する・した作家が対象) といった複数の観点) が新たな理想の美術館像とシナジーを生みやすく参考になる。また、国を代表する美術館がアワードを実施する際、民間企業に存在する、“自社でアワードを実施するほどのモチベーション” をアワードへの寄附協賛へと繋いでいくことが望ましい。

国際連携の強化や国際人の育成につながる役割を、中核的な美術館を中心に美術館が担っていることも重要である。具体的には、国際的な現代アートの動向と連動した国際共同企画展の開催、次世代のアートプロフェッショナルの国際ネットワークの推進、日本あるいは東アジアで紹介されるべき国際的アーティストの作品の収集、アートを起点として、世界の動向に触れる機会の創出、国際シンポジウムや交流プログラムを通してアートに関心がない層にもアプローチすることなどが考えられる。アートの国際性と日本のアセットを同時に生かして、アートプロフェッショナルだけでなく多様な人材の国際感覚を醸成し、これからの国際社会を生き抜く人材を育成していくという役割を、中核的な美術館が積極的に担っていくべきである。

6. まとめ：「理想の美術館」の実現をめざして

以上、これからの我が国においてアートの振興を推進する上で必要不可欠な機関＝理想の美術館の具体的な姿について検討してきた。その中で浮き彫りになったのは、様々な要因から、我が国の美術館の在り方を根本的に見直す時期を迎えていること、そして公的な美術館は共通して「3つの多様化・多角化（対象ジャンルの多様化／組織の多様化・多角化／収入構造の多角化）」に取り組むことを通じて、先ずは我が国の美術館をグローバルスタンダードにあわせることによって、理想的な美術館を目指していくべき状況にあることである。

今期の検討を踏まえ、「中核的な美術館のなかでも基幹を担うべき国立」と「地方自治体立の多様な美術館」それぞれの目標を以下に提案し、まとめとする。

◎中核的な美術館（基幹を担う国立）

アジアにおける中核的な美術館が新たに複数実現しているという現実を前にして、今、日本の国立美術館は、今後一体どのようなあり方を目指すべきかを再検討する必要がある。このことは、美術館の外部の人には余りはっきりと認識されてはいないが、「国立美術館」という存在が、その国の文化政策の象徴であると同時に、未来を牽引していく存在であるべきことを考慮すれば、どのような方策のもとに、どのような計画を立てるかを真摯に検討しなければならない。

中長期的には、シンガポール、香港、韓国の規模を見据えて、我が国を代表する、現代アートをはじめ、マンガ・アニメ等からヴィジュアル・カルチャー全般、メディアアート、デザイン、ファッション、建築など、多様な文化芸術を包括的に取り扱う発信拠点として、国立現代美術館（National Museum of Contemporary Art & Culture）とも呼び得るような、充実した機能を備えた基幹（旗艦）拠点の実現に向けた議論が必要である。

また、このような機能を具体化させるためにも、日本全体の多様なアセットを保存し、活用していくための、修復と保存研究のセンターの機能を備えたデポ（収蔵庫）を、国立館の共同利用を念頭に早急に整備しなければならない。

特に、現代美術作品の修復・保存研究については、諸外国では既に実現しているように、大学との連携が重要である。美術館と大学の連携は、留学生の獲得という観点から大学にとってもメリットがあり、極めて有効である。

◎多様な美術館（地方自治体立）

日本社会における構造的な問題として、東京一極集中や中央と地方の格差が指摘されて久しいが、美術館の運営構造もまた同様である。しかし美術館は各地域の歴史や文化を集め、つなぎ、引き継ぐためのハブ拠点であることから、各地域の美術館こそが我が国の文化的多様性に対して責任を負っているとも言える。こうした自覚のもと各地域の美術館は、他の地域と差異化した独自の観点や収集・研究活動への取り組みが求められる。また国はそうした視点を持つ各美術館の、収集保存・調査研究・展示公開・教育普及という基本的活動に対しても、より積極的な経済的援助ができる体制が必要である。

あわせてこうした美術館の活動は、美術館単体で達成されるものではないことを、あらためて意識すべきである。他の館種との交流はもちろん、各地域の人々の営みと美術館が有機的に連環し、多様な関わり合いによる新たな価値が創造される場を、本報告では「文化的コモンズ」と位置付けたが、この観点は美術作品それ自体の経済的価値を超え、文化的価値を高め得る。またそれは、個々の社会経済状況に左右されがちな美術（館）体験の裾野を広げ、文化資本としてのアートの価値の輪を広く社会全体に共有する術となる。この意義が美術館の設置者に理解され、そのための環境が整ってはじめて、現代のアートが真に理解され、我が国の社会において価値を獲得することになるだろう。

基幹（旗艦）拠点を主軸とする中核的な美術館と各地域の多様な美術館が実現し、ともに支え合う双発的なネットワークを形成することで我が国におけるアート・エコシステムを成立させるとともに、海外美術館との活発な連携活動を推進していくことで、国内美術館のネットワークが我が国の文化芸術の世界におけるブランディング装置としても機能していくことが理想的である。

中長期的に目指す姿（イメージ）

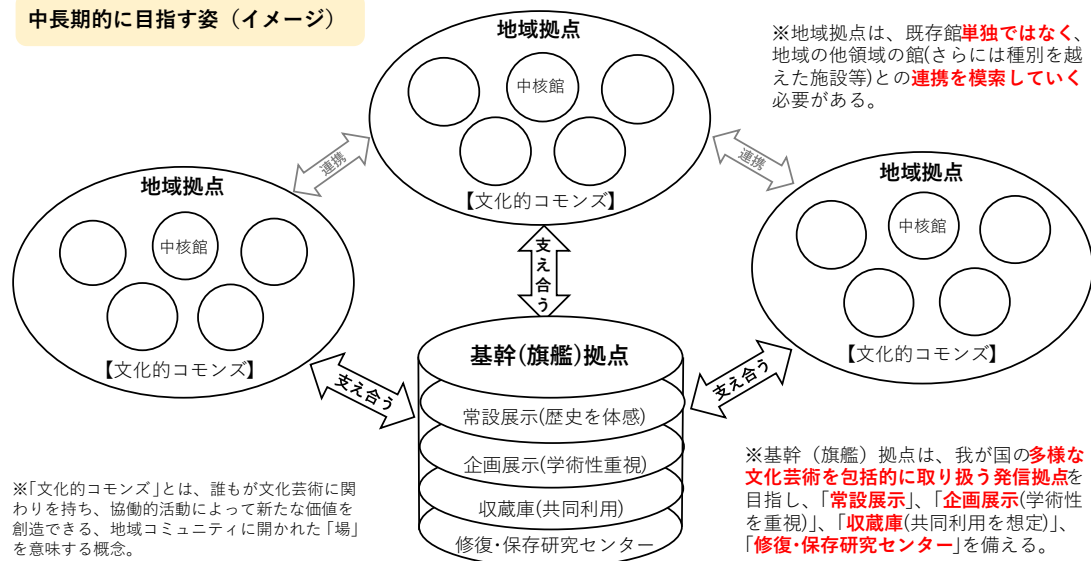


図8 中長期的に目指す姿（イメージ）

おわりに

今期の議論は、「理想の美術館」を主題としつつも、直面する現実を目を向けざるを得ない局面が少なからずあり、改めて現状の課題の重さを実感する場ともなった。

また、「理想の美術館像」を考える上では、建築やハード面での設計、立地などが及ぼす影響は多大であり、その美術館施設の根本的な性質をある程度決定するものであるが、本WGではこれらについての議論はあえて深めてこなかった。しかしながら、折々に各委員からその重要性が確認されたことを付記し、記録に留めておくこととする。

今期整理された論点に基づき、我が国の美術館を具体的に「理想のかたち」へと近づけていくためには、改めて強固なビジョンが求められるだろう。ここで言う理想とは、すでに述べたとおり、欧米諸国だけでなく 21 世紀になって開館したアジア各国の美術館においても実現している、もはやグローバルスタンダードとも呼ぶべきモデルである。このトランスフォーメーションは単年度で実現できることでは毛頭なく、10 年単位の計画ともなり得るものであり、先ずはそのトランスフォーメーションを推進する具体的な計画が必要である。現在、

既に計画が進んでいるメディア芸術ナショナルセンター（仮称）構想などの動きも踏まえつつ、さらには、新しい国立美術館施設、収蔵庫・保存修復センターなども想定しながら、改めて我が国の文化芸術政策を俯瞰し、中長期的なロードマップを示すべきである。

本報告に沿った改革が速やかに実行され、我が国におけるアートの振興の中核機関たる理想の美術館が一日も早く実現・実装化され、アート・エコシステムを駆動するエンジンの役割を果たすことで、我が国におけるアートの振興が持続的に図られ、豊かな経済社会が実現されることを願うものである。

別添 1

文化審議会 第4期 文化経済部会 アート振興ワーキンググループ委員名簿

- | | |
|----------|--|
| 青木 加苗 | 和歌山県立近代美術館主査学芸員 |
| ◎ 片岡 真実 | 森美術館長／国立アトリサーチセンター長 |
| 陶山 伊知郎 | 美術ライター |
| 田口 美和 | タグチアートコレクション共同代表 |
| 田中 正之 | 独立行政法人国立美術館理事／国立西洋美術館長 |
| 西谷 枝里子 | リレーリレーLLP／京都市京セラ美術館 事業企画推進室
広報マネージャー |
| 廣安 ゆきみ | READYFOR 株式会社文化部門長 |
| ○ 保坂 健二郎 | 滋賀県立美術館ディレクター（館長） |
| 山峰 潤也 | キュレーター／株式会社 NYAW 代表取締役
(2025 年 1 月 9 日逝去) |

※◎：座長 ○：座長代理

（検討の経緯）

- 令和 6 年 7 月 10 日 第 1 回アート振興ワーキンググループ会議
令和 6 年 9 月 20 日 第 2 回アート振興ワーキンググループ会議
令和 6 年 11 月 6 日 第 3 回アート振興ワーキンググループ会議

※ヒアリング：ドリアン・チョン氏

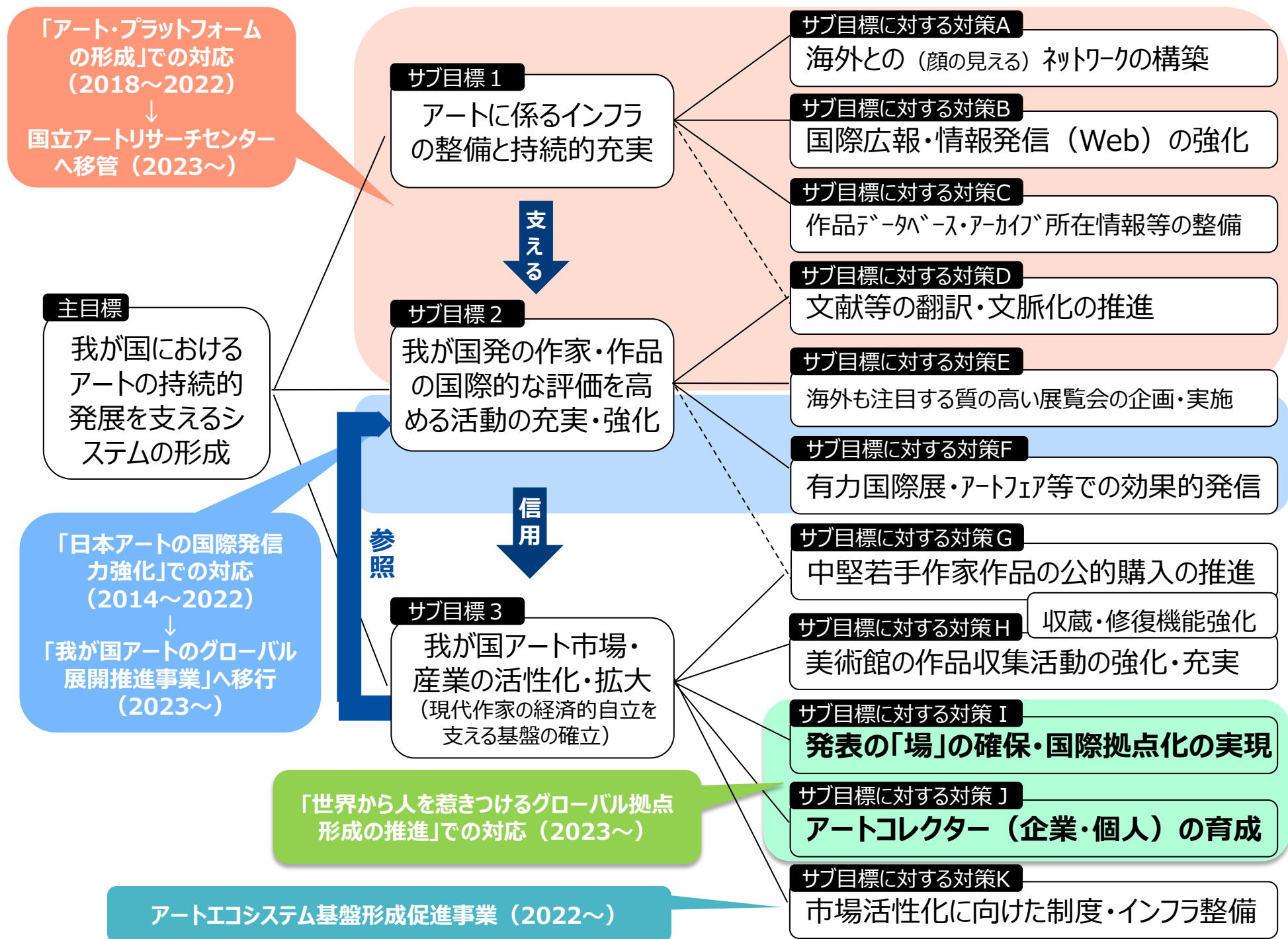
（香港M+アーティストック・ディレクター、チーフ・キュレーター）

- 令和 6 年 12 月 24 日 第 4 回アート振興ワーキンググループ会議
令和 7 年 2 月 19 日 第 5 回アート振興ワーキンググループ会議
令和 7 年 3 月 5 日 第 6 回アート振興ワーキンググループ会議
令和 7 年 3 月 21 日 文化経済部会会議

第4期文化経済部会アート振興ワーキンググループに おける論点について

2024年7月10日（水）

我が国における「現代アート振興政策」の全体像



文化政策部会アート市場活性化ワーキンググループ報告書

「アート市場活性化を通じた文化と経済の好循環による「文化芸術立国」の実現に向けて」（概要）

背景

文化審議会文化政策部会の下にワーキンググループを設置し、我が国のアート市場の活性化に向けた課題の整理と必要な政策的対応等の検討を行い、報告書をまとめた。（令和3年3月）

● 日本の現状

- ・世界のアート市場7兆円程度に対し、日本は2,580億円（2019）
- ・コレクター不足（世界の「トップ・コレクター200」のうち日本人は5人）
- ・美術界での影響力が弱い（「パワー100」のうち日本人は0人）
- ・アート人材不足・美術館・ギャラリーの脆弱性
- ・海外発信不足（世界の美術史に影響を与える(英語)文献が僅少）
- ・国民のアートへの関心不足
（1年間に1回以上アート鑑賞する人の割合は23.6%）

● 今後の方向性

1. 本質的価値の向上

(1) 近現代美術の美術的・学術的価値の向上

世界の美術史において日本アートを価値付けるため、美術館、ギャラリーの強化、専門人材の育成、配置が必要。

(2) ナショナル・コレクションの形成

中堅・若手作家の作品購入によるアーティストの価値向上が必要。

(3) アート・コミュニケーション推進センター（仮称）の拡充

アートにかかる情報・発信・人材等のハブ機能を整備することが必要。

2. 社会的価値の向上

(1) アートの「社会化」

アートファンでない人にアートの意義を認めてもらう必要がある。

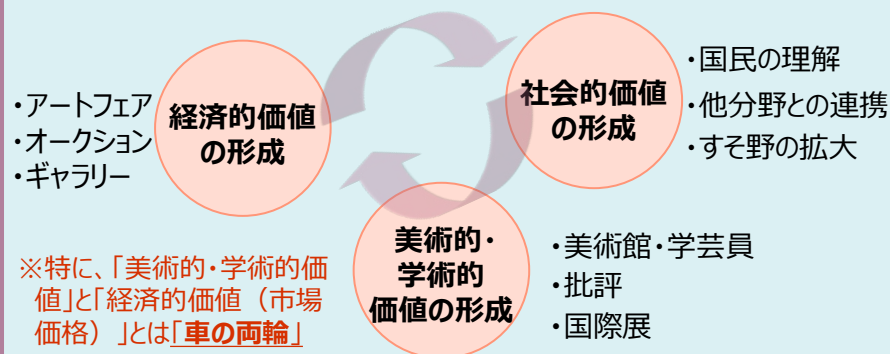
(2) アートとウェルビーイング

アートへの参加・鑑賞によるウェルビーイング等への効用を発信。

(3) 鑑賞教育の充実

幼少期における鑑賞教育の拡充、アクセスの改善。

【アートを取り巻く環境】 3つの価値をバランスよく向上させることが必要



3. 経済的価値の向上

(1) アートへの「投資」に対する考え方

アートの「使用価値」を感じてくれる人を増加させ、長期保有を前提とした投資を増加させることが重要。

(2) アート購入者の裾野の拡大

アートを家に飾る個人購入者の増加及び企業による購入促進。

(3) 公的な鑑定評価の仕組みの導入

アート価格の透明性向上による購入促進。

(4) アートDXの推進

DX導入によるアート業界の効率化、利便性・安全性の確保。

4. アートの国際的な拠点化

(1) 美術的・学術的価値付けの拠点としての国際化

国際的なアートフェア・オークション等の参入による国際的価値付け体系の拠点化。

(2) 観光政策の一環としてのアート市場の国際拠点化

富裕層向け観光政策としてのアート市場の活性化。

文化審議会 第1期文化経済部会 アート振興ワーキンググループ報告書 概要 (令和4年3月)

背景

文化審議会文化経済部会の下に設置したアート振興ワーキンググループにおける議論を整理し今後検討すべき政策課題を報告書にまとめた。
(令和4年3月)

アートの3つの価値の向上 (①美術的・学術的価値／②経済的価値／③社会的価値)

- (1) 美術館／公的なアート支援機関の役割
- (2) ナショナルコレクションの形成
- (3) 美術的・学術的価値を形成する批評の充実
- (4) アート・アーカイブ整備の重要性
- (5) アート振興を担う人材の育成／鑑賞教育の重要性

検討すべき政策課題

①美術的・学術的価値

(1) 美術館界全体の活性化と日本文化の国際発信

「美術館*のあるべき姿」の実現と「多様な芸術分野への活動の拡充」が必要

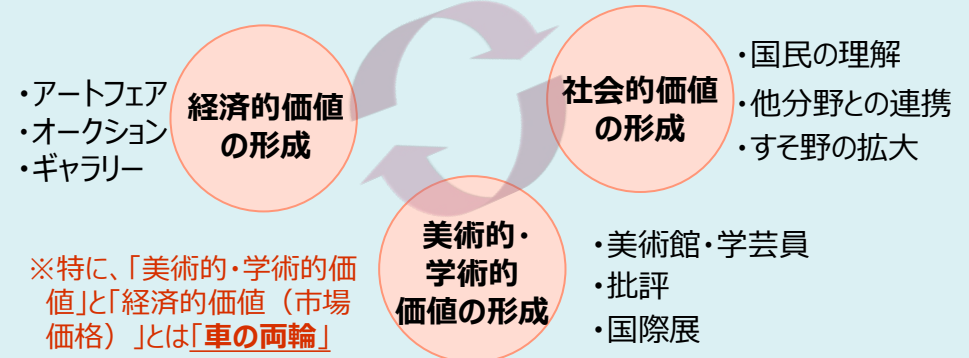
*20世紀初頭以降の作家が明確な(美術)作品を扱う所謂近現代美術館を指す

- 国立美術館の機能強化
- 美術館におけるコレクションの質向上に向けた取り組みの必要性
- 国立映画アーカイブの対象範囲のメディア芸術全般への拡大
- 建築、デザイン、ファッション等の分野への拡大
- 国立アートリサーチセンターにおける美術館振興機能の充実

(2) 優れたコレクションの形成と民間コレクションの継承

- 国立美術館を筆頭に国内美術館における同時代収集の推進
- 優れた作品を特定・可視化する仕組みづくり(現代アート版文化財指定など)
- 民間コレクターのコレクションを公的コレクションに継承していくための体制・仕組みづくり
- コレクターが寄贈する際の来歴に関する取り扱いや税制優遇措置の検討及び情報の共有
- コレクションを充実する手段としての「deaccession(作品売却)」に関する情報収集・検討

【アートを取り巻く環境】3つの価値をバランスよく向上させることが必要



②経済的価値／③社会的価値

(3) 批評及び研究の抜本的充実

- 国際的な批評家の育成につながる施策の検討
- 現代アートを専門とする研究者の育成につながる施策の検討
- 現代アートを専門とする研究者の国際的な交流の場の形成
- 国内で生成される優れた批評及び研究が国内外でより多くの人々に読まれるための仕組みづくり

(4) アート・アーカイブの整備

- 国立のアート・アーカイブの検討／国内美術館のアーカイブ資料の整備支援
- 隣接分野のアーカイブ情報の把握と積極的な開示
- 民間主体がアーカイブ化を推進できる環境の整備

(5) 鑑賞教育の抜本的充実

- 学校教育において鑑賞教育が活発化していない理由や障壁となっている事柄の把握
- 効果的な鑑賞教育を行うことができる教員の養成に向けた取組
- これまで美術館に足を運んでいない家庭が美術館に足を運び、鑑賞機会を増やすための取組(社会連携を活用した美術館無料化の取組を含む)

（概要1）

- アートの振興を図るためには、我が国におけるアートの持続的な発展を支えるシステム（アートエコシステム）の構築が重要であり、そのためには、アートが持つ3つの側面、即ち、美術的価値・社会的価値・経済的価値それぞれをバランスよく向上させる必要があるとの認識が進んできたところであるが、さらに一步進んで、アートの振興に必要な要素は、今や、文化振興政策として重要なだけでなく、経済政策、そして、社会政策としても重要であり、より適切かつ十分な文化的投資を行う方向へと歩を進めるべき時機である。
- これまでは、不当に等閑視されてきた経済的価値向上に着目した政策に力を入れ、バランスを図ってきたところであるが、これからは、美術的価値そして社会的価値を支える最も重要なプレイヤーである「美術館（特に、コレクション）」の問題に正面から向き合い、新たな時代の要請に即した美術館づくりを通じて、批評や研究、鑑賞教育といったアートの振興に必要な要素の状況を好転させていくことにも注力していくべきである。

参考：第1期報告書とりまとめ（2022年3月）以降の状況の変化

- ✓ 博物館法改正（2022年4月）
- ✓ 国際博物館会議（ICOM）の博物館定義改訂（2022年8月）
※「包摂性」「多様性」「持続可能性」「コミュニティ」などの文言が追加に
- ✓ 国立アトリサーチセンター設立（2023年3月）
- ✓ 世界の主要美術館長の協議会「Bizot（ビゾ）」が「Green Protocol」を改訂（2023年9月）
- ✓ ウェルビーイングとアートの関係への注目の高まり（「文化的処方」の登場）
- ✓ 日本企業のアートへの関心の高まり

文化審議会 第3期文化経済部会 アート振興ワーキンググループ論点整理（令和6年3月） （概要2）

【前頁(概要1)の整理を踏まえ、今後以下の諸施策を実践するための方向性として以下を提言】

（1）日本に所在する現代アート作品の可視化・活性化

日本におけるアートコレクションの歴史を確認し、日本国内に所在する優れたコレクションを可視化するため、「名品百選」等の手法の活用による国内コレクションの可視化とその有効活用を推進する。
同時に、今後、「優れた作品（未来の名品）」をコレクションしていくための戦略を提案する。

（2）美術的・学術的価値を形成する批評の充実

アート作品が持つ「文化財」としての価値（批評的価値）を可視化していくことを通じて「文化財として扱っていくべき作品」の可視化と批評を行う人材の育成を推進する。

（3）美術館における鑑賞教育と学校教育、家庭、企業などとの連携強化

人生のできるだけ早いタイミングからの鑑賞機会と持続的な鑑賞体験のため、美術館をもっと開かれた場所としていくと同時に、学校教育との連携強化を推進する。

（4）美術館の役割の再確認、モデル作りなど支援の方向性の検討

アート振興上の様々な課題を解決していく上で必要不可欠であり、新たな役割が要請され、期待されている国内美術館の在り方について、その歴史的経緯も踏まえて検討を行い、これからの在るべき姿を体現するモデルづくりとその実現に向けた具体的な取り組みに着手する。

同時に、国内美術館に優秀な人材が集まってくる状況の創出に向けた「働く場」としての美術館の実態調査・集約・分析を実施する。

美術館の機能強化に向けたモデル館のイメージ（案）

◎ 21世紀型美術館に求められる基本機能

① ミッション・ステイトメント

美術館の存在意義、使命について明文化する。

② コレクション・ポリシーと購入予算

現在、わが国の美術館の2/3はコレクションポリシーが整備されていないと言われている。コレクションの対象とする時代や地域などを明記したコレクション・ポリシーを持ち、長期的な収集計画に基づいた購入予算を確保する。

③ 美術館が果たすべき美術的・社会的役割を担える組織体制

学芸員、事務系職員に加え、作品管理（レジストラ）、プロジェクトマネジメント、ラーニング、広報、デジタル担当、ファンドレイジング担当、オーディエンス・エンゲージメント、アクセシビリティ、運営担当、コミュニティ担当など、美術館が果たすべき美術的・社会的役割を担える組織体制を整える。

◎ 基本機能を踏まえたうえで、各館の特徴を磨く

美術館の機能強化に向けたモデル館のイメージ（案）

モデル1：我が国を代表する美術館として近現代の歴史を一望できる。

- ・収蔵品の常設展示をもって我が国の近現代美術の歴史を通史的に学ぶことができる
- ・上記を実現するために求められる、我が国の美術史に基づいた収蔵品を有する

モデル2：我が国を代表する美術館として国際的なネットワークを有し、グローバルな動向を反映した作品収集および展示を行う。

- ・日本の美術に限定せず、グローバルな動向のなかに日本の美術を位置づける

モデル3：我が国の美術をアジア地域の歴史的文脈に位置づける。

- ・アジア地域の近現代美術について幅広いコレクションを有し、通史的な総覧ができるような常設展示を行う

モデル4：地域の中核となる美術館として、近現代の美術に関する総合的な収蔵品を有しつつ、地域のアーティストあるいは地域をテーマにした収蔵品を充実させ、常設展示する。

モデル5：地域の中核となる美術館として、近現代の美術に関する総合的な収蔵品を有しつつ、特徴あるコレクション形成。

- ・他館にはない特徴的なコレクション・ポリシーを有する

モデル6：地域の中核となる美術館として、地域のアーティストあるいは地域をテーマにした収蔵品を充実させ、常設展示する。また、地域コミュニティの積極的な参加を重視する。

- ・コミュニティメンバーが参加できる参加型作品、ワークショップなどを特徴とし、アートを通じた地域コミュニティの活性化も視野に入れる

今回ご議論いただきたいこと

○第3期において、以下の4つの課題について具体的な検討を行ったところ。

- ①日本に所在する現代アート作品の可視化・活性化
- ②美術的・学術的価値を形成する批評の充実
- ③美術館における鑑賞教育と学校教育、家庭、企業などとの連携強化
- ④美術館の役割の再確認、モデル作りなど支援の方向性の検討

○その結果、アート振興の中核機関としての美術館、とりわけコレクションを中心とするその在り方の改善に議論が集中する結果となった。

この状況を踏まえ、第4期においては、以下の課題に取り組みたい。

◎第3期論点整理別添3「美術館の機能強化に向けたモデル館のイメージ(案)」において「モデル1」及び「モデル2」として掲げられたイメージを念頭に、これからの日本におけるアートの振興を推進する上で必要不可欠な機関の具体的な姿(組織体制、予算構造、経営方針等)を明らかにすることに取り組む。

◎その際、現行の制度・運用における課題の改善や、これまでに検討を進めてきた新たな取り組みの包含についても留意する。

上記についてご意見をお願いします。

参考資料

政府方針文書におけるアートに関する記述の状況①

経済財政運営と改革の基本方針 2024（令和6年6月21日閣議決定）〔抜粋〕

第2章 社会課題への対応を通じた持続的な経済成長の実現

6. 幸せを実感できる包摂社会の実現

（2）安全・安心で心豊かな国民生活の実現

（文化芸術・スポーツ）

国際的に遜色のない水準まで官民連携投資を促進し、文化芸術のソフトパワーによる新たな価値創造と経済成長の好循環を実現し、心豊かで多様性と活力ある文化芸術立国を実現する。このため、次代を担うクリエイター・アーティストを育成するとともに、拠点となる文化施設の機能強化など活躍促進のための環境を整備¹³⁵する。我が国の文化芸術の顔となる国立劇場の再整備を国が責任を持って早急に行うとともに、産業界と連携し、メディア芸術ナショナルセンター（仮称）の機能を有する拠点の整備を推進するほか、新国立劇場など国際拠点となる国立文化施設のグローバル展開を含む機能強化や博物館・美術館等のデジタル技術も活用した国内外への発信を強化し、これらの文化拠点に多くの人が集い、文化芸術を享受し、次代を担う世代への投資を行う好循環を確立する。また、文化財の把握・保存・継承体制の構築を図る取組や官民連携による文化財の高付加価値化の強化、日本遺産の活性化等、持続可能な文化財の保存と活用を一体的に推進¹³⁶する。さらに、食文化等の生活文化や建築文化、文化観光の推進等を通じた地方創生や、アート市場の活性化や日本博2.0等を通じたグローバル展開力の強化を図るとともに、デジタルアーカイブ化¹³⁷やクリエイターへの対価還元を含むDXの推進、こどもや障害者の文化芸術鑑賞・体験機会の確保、伝統芸能、舞台芸術¹³⁸や日本映画、書籍を含む文字・活字文化の振興（書店と図書館等との連携促進及び読書バリアフリーの推進を含む。）や書店の活性化を図る。北の丸公園の機能強化を通じ、最先端の科学技術や文化芸術の発信拠点としての魅力向上を図る。国立公文書館の新館開館に向けた機能強化等を進める。

¹³⁵ 活動を支える文化芸術団体の機能改善やガバナンス体制の確立、芸術家等の活動基盤強化を含む。

¹³⁶ 文化財の匠プロジェクトを踏まえた修理技術者等の賃上げを含む人材確保の推進及び国立文化財修理センターの整備、高松塚古墳壁画保存管理公開活用施設（仮称）基本計画に基づく取組の推進、皇居三の丸尚蔵館収蔵品の地方展開等を含む。

¹³⁷ デジタルアーカイブの構築、共有と利活用促進に向けた取組。

¹³⁸ 劇場・音楽堂等への支援を含む。

政府方針文書におけるアートに関する記述の状況②

新しい資本主義のグランドデザイン及び実行計画 2024改訂版（令和6年6月21日閣議決定）〔抜粋〕

IV. 企業の参入・退出の円滑化を通じた産業の革新

3. コンテンツ産業活性化戦略

（2）海外展開及び世界に通用するコンテンツの制作・流通の促進

⑩知的財産と異なる産業の組合せによる新たなコンテンツ産業の創出

デジタル化への移行を契機に、日本国内に眠る様々なコンテンツの利活用を進め、異なるコンテンツ・産業との組合せ等を通じて、新たな知的財産（IP）活用によるコンテンツ産業の創出を図る。

音楽については、日本ブランドのキュレーション（情報の編集・発信）の在り方の再構築に向けて、デジタル化時代に対応した過去のコンテンツの利用に係る権利の整理や適切な対価還元を実現するための方策について検討する。

アニメ・漫画については、海外プラットフォームが市場支配力を有する中、ブロックチェーン等の新たな技術を活用し、日本発プラットフォームを創出しようとするコンテンツ事業者を支援する。

アートについては、博物館同士の連携強化、博物館におけるデジタル・アーカイブ化の促進、博物館の資金調達能力の向上等を含め、我が国全体の博物館の機能強化に向けた方策を検討する。また、国際的な影響力を持つアートフェアとの連携強化、国内開催に対する支援等により、我が国アートシーンのプレゼンスの向上を図る。さらに、美術館における漫画、アニメ、ゲーム、メディアアート等の展示が可能となるよう原画等の収集、保存及び公開並びにデジタル・アーカイブ化の促進を図る。博物館等に対するクラウドファンディング等の活用に関する周知を図るとともに、博物館の資金調達力の向上に向けた方策を検討する。

IX. 経済社会の多極化

3. 日本の魅力をいかしたインバウンドの促進

観光立国推進基本計画に基づき、持続可能な観光地域づくり、インバウンド回復、国内交流拡大に向けた施策を推進し、2030年訪日外国人旅行者数6,000万人、消費額15兆円という目標の達成を目指すとともに、観光客の受入れ増加に伴う混雑・マナー違反等の未然防止・抑制等に取り組む。

文化・芸術については、IV. 3. （2）の「海外展開及び世界に通用するコンテンツの制作・流通の促進」に記載のとおり、国際的なアートフェアの誘致の本格化に加え、文化財の強靱化や官民連携による高付加価値化の方策について検討を進め、本年度中に結論を得る。

その他の文書におけるアートに関連する記述の状況①

自由民主党 文化立国調査会提言

「文化芸術の力をわが国成長の原動力へ～文化立国実現に向けた国家戦略の構築～」(令和6年5月16日)

〔抜粋〕

<Ⅰ. 総論>

文化芸術は、人が人として生きていく上で欠かすことのできないものであると同時に、わが国の力の源泉である。今こそ、これまでにない異次元の規模で、官民による文化投資を拡大することで、文化芸術の振興をわが国成長の原動力としていく必要がある。

<Ⅲ. 文化投資の拡大に欠かせない「基盤／環境」の整備>

- ・文化芸術の各分野におけるセンター機能の強化：(略)
- ・アーツカウンシル機能の整備・強化：(略)
- ・クリエイターの自由な活動のための環境整備：(略)
- ・わが国のアート市場の活性化・国際拠点化

わが国のアート市場については、本調査会におけるこれまでの提言を踏まえた取組が進展し、国際的なアート市場調査で、それまでランク外であったわが国の順位が8位に位置付けられるなど⁴、着実に活性化が図られている。この流れを定着・発展させていくため、わが国を現代アートの国際発信拠点とするための取組をオールジャパンで強化し、優れたアート作品が単に消費されて終わるのではなく、それらが生み出される土壌を充実させるとともに、「受け手」(コレクター)の層を厚くすることや、作品の美術的・学術的な観点での価値付けを行う美術館の機能強化など、わが国におけるアート・エコシステム全体を振興していくことが重要である。このため、国際的なアートフェアの誘致・開催に向けて、国際的な影響力を持つアートフェアとの連携強化やわが国アートシーンのプレゼンス向上に資する取組に対する積極的な財政支援、国立新美術館の有効活用促進に向けた設備機能強化・運用改善、アート作品の流通促進に向けた制度整備等を行うとともに、日常的にアートに親しみ、アートの有する価値を理解する「アート関係人口」やアート批評の抜本的な充実に向けた措置を講じるべきである。加えて、美術的・学術的な文脈で国際的に高く評価されるとともに、優れた作家や作品が集う機能を有する拠点的な近現代美術館の強化に取り組むべきである。

4 Art Basel and UBS(2023), THE ART MARKET 2023 A report by Art Basel & UBS

その他の文書におけるアートに関連する記述の状況②

自由民主党 文化立国調査会提言

「文化芸術の力をわが国成長の原動力へ～文化立国実現に向けた国家戦略の構築～」(令和6年5月16日)

〔抜粋〕

【今後推進すべき6つの重点施策】

○重点施策1. わが国の文化財を護り、育て、活かす方策 (略)

○重点施策2. 国立劇場の整備促進に向けた方策 (略)

○重点施策3. メディア芸術ナショナルセンター(仮称)構想の加速化方策

わが国が誇るマンガ、アニメ・特撮及びゲーム等の創造発信拠点となるメディア芸術ナショナルセンター(仮称)の実現に向け、産学官連携により、①作品及び中間生成物の収集・保存、②調査研究、③人材育成・教育普及、④情報発信、⑤展示・活用(デジタルを含む)並びに⑥普及交流の各機能を有する拠点整備を5年以内に実現する。

○重点施策4. クリエイター・アーティスト育成支援に向けた方策

クリエイター等育成のための基金の更なる二重化に対応した拡充とともに、クリエイター等の独創的な創造活動や人材育成、ローカライズ・プロモーション等への支援、国際交流基金や在外公館・JETRO等の強化、適正な契約や利益還元に向けた取組、相談窓口の体制強化など、コンテンツを勝ち筋と捉えた政府一丸による施策展開を強力に推進する。

○重点施策5. アート市場活性化・国際拠点化に向けた方策

国際的な影響力を持つアートフェアとの連携強化やわが国アートシーンのプレゼンス向上に向けた取組に対する積極的な財政支援、「アート関係人口」やアート批評の抜本的な充実、国際拠点となる近現代美術館の機能強化に取り組む。

○重点施策6. わが国文化芸術をより豊かなものに発展させるための様々な方策

(文化芸術施設・拠点の機能強化、地方創生) (略)

(地域の様々な文化の継承と進行) (略)

(文化DXの推進) (略)

(文化芸術の担い手の育成) (略)

その他の文書におけるアートに関連する記述の状況③

自由民主党 文化立国調査会提言 添付資料

提言3.「世界に誇る我が国のクリエイター・アーティスト育成支援の充実に関する提言」

～次代を担うクリエイター・アーティストの活躍のために～（令和6年4月25日）〔抜粋〕

Ⅱ. 我が国のコンテンツ分野におけるクリエイター等育成支援とそれを支える環境整備に向けた投資の拡大

1. 分野横断の支援策（略）

2. 分野別の支援策

（6）現代アート：

（現状・課題）

- グローバルな評価軸によって価値が形成される現代アート分野においては、学術的評価（＝美術史上の評価）によって市場価値が支えられる構造となっていることから、現代アートにおけるアーティスト・クリエイターを育成していくためには、作品を創り出すアーティストとともに、数多の作品から未来に残すべき作品を選定し展覧会を組織するキュレーターや言葉によってその価値を可視化する批評家などの“**価値を創り出すクリエイター**”の育成を同時に進めていく必要がある。
- また現在、現代アートの価値付け機能は、国際的に評価の高い海外の有力美術館や有力国際芸術祭がその装置としての役割を担っており、我が国のアーティスト・クリエイターの海外展開にあたっては、**国際的発信力を有する美術館との連携や、有力国際芸術祭を最大限に活用していくことが重要**である。
- 前回(2022年)のヴェネチア・ビエンナーレでは、日本館だけで65万人を超える来場者(ビエンナーレ全体での入場者は82万人)があり、また、同ビエンナーレに参加した作家（例：塩田千春氏、岩崎貴宏氏）は、その後、各国の展覧会や国際展に頻繁に招待されるようになり、その作品価格も大幅に向上するなどの効果があった。
- さらに、中長期的には、優れたコレクションの形成や新たな視点を提示する企画展の持続的な開催によって国際的な評価を獲得し、グローバルな美術史の文脈形成に関与し、価値付けを行うことができる美術館や国際展を国内に創出していくとともに、海外有力美術館のキュレーターや海外有力国際展のディレクターを務める人材を輩出していくなければならない。
- そこで、現代アートの担い手への支援については、特に以下を検討すべきである。

《次葉へ続く》

その他の文書におけるアートに関連する記述の状況④

「前葉から」

提言 3. 「世界に誇る我が国のクリエイター・アーティスト育成支援の充実に関する提言」

～次代を担うクリエイター・アーティストの活躍のために～（令和6年4月25日）〔抜粋〕

Ⅱ. 我が国のコンテンツ分野におけるクリエイター等育成支援とそれを支える環境整備に向けた投資の拡大

2. 分野別の支援策

(6) 現代アート：

（今後の方向性）

➤ アーティストやキュレーター、批評家等の担い手育成支援

アーティストを海外に送り、経験を積む機会を拡大することはもちろんのこと、加えて、キュレーター、批評家等の価値付けを行う人材のほか、コーディネーターや情報発信の専門家等も含め、現代アートの海外展開に不可欠な人材を広く育成していくべきである。

➤ 国際的な美術展覧会で日本人作家のプレゼンスを高めるための支援

国際的な発信力を有する美術館での展覧会や、国際芸術祭等の場を最大限に活用して日本人アーティストのプレゼンスを高める仕掛けを行っていくべきである。その際、対象とする美術館や国際芸術祭、アーティスト等について、**外務省と文化庁が十分に意思疎通を図り、連携して取り組むことが重要**である。**特に、世界最高峰の国際芸術祭であるヴェネチア・ビエンナーレについては、今後、さらに日本人アーティストのプレゼンスを高めるべく、外務省は、文化庁の助言を得るとともに、日本館での国際交流基金の役割を強化し、日本館での展示を一層充実させ、併せて海外美術館等と連携した企画展開催や情報発信を実施すべき**である。併せて、そもそもの人材不足解消のための専門人材育成を強化すべく国際交流基金への予算を拡大すべきである。

➤ アート関連書籍の出版助成

アーティストの価値付けにあたっては、書籍や展覧会のカタログが重要な役割を果たしていることから、アート関連の出版や出版関連の人材に対して支援を行うべきである。

➤ アーティストと海外キュレーター、ギャラリー等とのネットワーク強化

上記の取組を進めた上で、海外キュレーター等と日本のアート関係者のネットワークを強化するための長期的な海外キュレーター等の招へいプログラムの実施や、日本のアーティストとの交流の場の創設、日本のアーティスト、キュレーター、批評家の海外派遣プログラムを行うべきである。あわせて、日本のアート関係者と海外のギャラリーやアーティストインレジデンス、スタジオ等とのネットワーク構築支援を行うべきである。

➤ 情報集約機能の強化

アートに関連する情報を集約し、ネットワークやノウハウを蓄積していく中核的な事務局機能を、国立アトリサーチセンターが中心となって構築していくことが重要である。

その他の文書におけるアートに関連する記述の状況⑤

自由民主党 文化立国調査会提言 添付資料

提言 4. 「アート市場活性化小委員会提言」

【わが国アート市場の活性化・国際拠点化を通じた好循環の実現】（令和 6 年 5 月 8 日）〔抜粋〕

■ 今後充実が求められる取組

上述のように着実に進展しているこの流れを定着させ、さらに大きなものとしていくためには、前回提言の取組を継続するとともに、これまで以上に、わが国の国際アート発信拠点化に向けた取組をオールジャパンで強化していくことが必要である。特に、国際的なアートフェアやアートイベントの定着に資する財政支援の更なる拡充が不可欠である。また、わが国の優れたアート作品が単に消費されて終わるのではなく、それらが生み出される土壌を充実させるとともに、作品の価値を理解し、これを購入する「受け手」（コレクター）の層を厚くすることや、作品の美術的・学術的な観点での価値付けを行う美術館の機能強化など、アートに係るエコシステム全体を振興していくことが、わが国のアート市場の持続的な発展にとって肝要である。さらに、わが国の作家のマスターピースと言われるような美術史上の主要作品が国内に蓄積する仕組み作りも併せて検討することが重要である。令和 5 年 3 月に閣議決定された「観光立国推進基本計画」にもインバウンド回復戦略としてアートが特筆されていることから、アート市場活性化・国際拠点化は、わが国の地域経済拡大のためにも早急に推進することが必要である。以上を踏まえ、本小委員会は、以下の内容を中心として取組を強化すべきことを提言する。

（１）国際的なアートフェアの誘致・開催に係る支援の強化

国際的なアート市場におけるわが国のプレゼンスを高めるためには、国際的な影響力を持つアートフェアとの連携を継続的に進めるとともに、発信力のあるアートフェアがわが国において継続的に開催され、国内ギャラリーや作家の育成機能も果たしながらわが国社会にその存在が根付いていくことが重要である。また、アートフェア等の開催にあたっては、わが国の季節や地域の特性などインバウンドとの関係を考慮することも期待される。このため、国際的なアートフェアの誘致・開催に係る以下の取組の強化を行うこと。

- わが国で開催される国際アートフェア・アートイベントについて、国際的な影響力を持つアートフェアとの連携強化やメガ・ギャラリーの参加促進等、わが国アートシーンの可視化・国際発信・プレゼンスの向上に向けた取組に対する積極的な財政支援
- 国立新美術館の有効活用の促進やそのための改組、そのために必要となる設備機能強化・運用改善など、わが国アートセンターとしての機能の充実
- わが国におけるアート作品の流通促進に向けた制度・インフラの整備・改善

《次葉へ続く》

その他の文書におけるアートに関連する記述の状況⑥

《前葉から》

提言 4. 「アート市場活性化小委員会提言」

【わが国アート市場の活性化・国際拠点化を通じた好循環の実現】（令和 6 年 5 月 8 日）〔抜粋〕

■ 今後充実が求められる取組

（２）「アート関係人口」やアートクリティック（批評）の抜本的な充実等

わが国のアート市場の持続的な拡大を志向するうえでは、作品の価値を理解し、これを購入する「受け手」(コレクター)の層を厚くしていくことが重要となる。すなわち、日常的にアートに親しみ、副次的なものも含めアートの有する価値を理解し、効果的に活用する「アート関係人口」を拡大することが必要である。

また、**人々のアートに対する認識の涵養や、わが国のアート作品に対する国際的な美術史文脈での価値付けを行うためには、批評家や美術館等による美術的・学術的な観点での価値付け機能の強化も重要**である。

このため、「アート関係人口」やアート批評の抜本的な充実に向けた以下の取組を行うこと。

- 美術館側からの一般国民への積極的な働きかけや学校教育との連携強化等による若年期からの鑑賞教育の充実
- 学校教育における、学習指導要領に基づく「作品などについて説明し合う」、「作品などに対する自分の価値意識をもって批評し合う」といった言語活動を重視した鑑賞に関する学習の更なる充実や美術館等を活用した鑑賞学習活動の一層の推進
- 日常的に良質の作品に出会うことのできる環境としての美術館コレクション及び常設展示の充実
- アート作品の美術的・学術的価値を明らかにする批評の充実や批評家の育成と、一般国民へわかりやすく解説する役割を担う学芸員、アートアドバイザー等の育成
- 優れた批評活動の土台となる作家・作品の関連資料の保存・活用環境(アート・アーカイブ)の整備
- 企業価値向上や地域の魅力創造、社会の創造性向上等といったアートの副次的・間接的価値の可視化やそれに係る理解、活用等の促進
- わが国のアート作品に関する書籍やカタログの出版支援や国際交流基金等の在外施設における閲覧機会の拡充等を通じた、海外におけるわが国のアートに対する興味・関心の喚起

《次葉へ続く》

その他の文書におけるアートに関連する記述の状況⑦

「前葉から」

提言 4. 「アート市場活性化小委員会提言」

【わが国アート市場の活性化・国際拠点化を通じた好循環の実現】（令和 6 年 5 月 8 日）〔抜粋〕

■ 今後充実が求められる取組

（３）国内近現代美術館機能の抜本的な強化

わが国のアート市場を活性化するためには、市場としての拠点形成だけでなく、美術的・学術的な文脈で国際的に高く評価される拠点となることや、国内外から若手を中心とした優れた作家や作品が集う拠点としての機能を強化・充実していくことが必要であり、その中心となるのは美術館である。また、そのような拠点となる美術館の存在は、海外からのインバウンド拡大にも大いに資することになる。このため、国内の近現代美術館機能の抜本的な強化に向けた以下の取組を行うこと。

- わが国の優れた近現代アートについて、美術史文脈を踏まえて一覽的に鑑賞することのできる拠点の形成に向けた取組の推進
- これからの時代に求められる美術館の基本的な役割や機能を整理し、実際に機能を強化した具体的な館（モデル館）づくりに向けた検討の推進

（４）国際的なアートフェア・アートイベントを契機としたインバウンドの地方誘客の推進

我が国で開催される国際的なアートフェア等は、海外富裕層やアート関係者等、世界中の多様な人々を惹き付け、我が国の魅力を発信する絶好の機会となっている。こうした機会を捉え、アートフェア等への参加と併せて、地方へ訪問する機会を積極的に設けることは、地域経済の活性化において極めて重要である。

このため、インバウンドの地方誘客に係る以下の取組を行うこと。

- 国際的なアートフェア等を目的として訪日した諸外国の富裕層やアート関係者等に対し、地方へ誘客する施策を強力に推進
- 地方への誘客にあたり、地方での長期滞在や消費拡大を一層促すため、地産 地消による豊かな食の体験、アトリエ・ギャラリー訪問、工房見学、美術館関係者 やアーティスト等との交流、地方のみに存在するユニークな文化・歴史体験等、質が高く魅力的な体験コンテンツの造成を支援 ○ これらインバウンドの地方誘客を進める取組に対する積極的な財政支援

その他の文書におけるアートに関連する記述の状況⑧

自由民主党新しい資本主義実行本部経済構造改革委員会提言（令和6年5月23日）〔抜粋〕

3. 新たな市場創出を目指す成長アジェンダ

(2) 市場創出に向けた方策

- ② IPと他産業の組み合わせによる新たなコンテンツ産業の創出
(アート)

博物館同士の連携強化、博物館におけるデジタル・アーカイブ化の促進、博物館の資金調達能力の向上等を含め、我が国全体の博物館の機能強化に向けた方策の検討を図るべきである。

国際的な影響力を持つアートフェアとの連携強化、国内開催に対する支援等により、我が国アートシーンのプレゼンスの向上を図るべきである。

美術館におけるマンガ、アニメ、ゲーム、メディアアート等の展示が可能となるよう原画等の収集、保存及び公開並びにデジタル・アーカイブ化の促進を図るべきである。

博物館等に対するクラウドファンディング等の活用に関する周知普及を図るとともに、博物館の資金調達能力の向上に向けた方策の検討を図るべきである。

新時代のインバウンド拡大アクションプラン（令和5年5月30日観光立国推進閣僚会議決定）〔抜粋〕

Ⅲ 文化芸術・スポーツ・自然分野

【文化芸術・スポーツ・自然分野における目標】

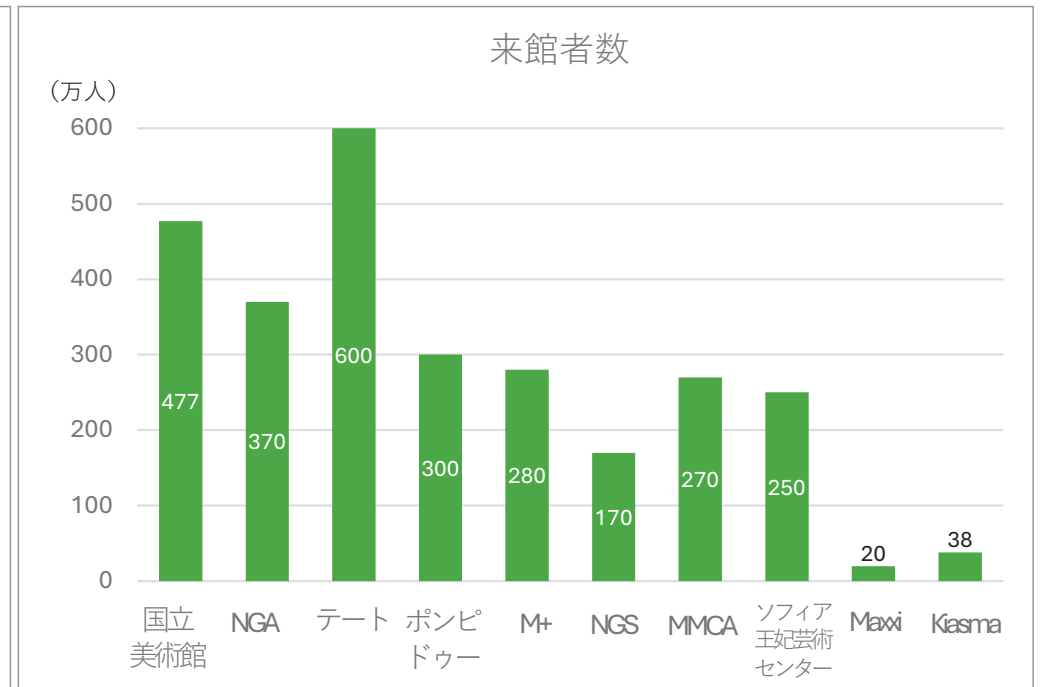
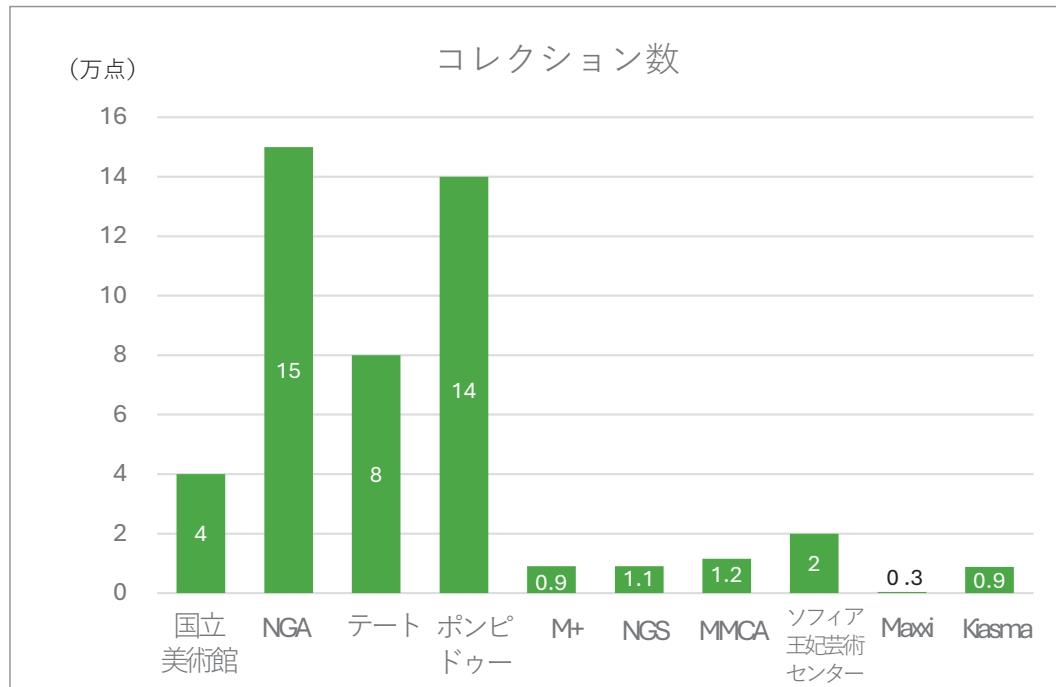
○世界のアート市場における我が国の売上額シェアを7位に引き上げ（ランク外（R1）⇒7位（R7））

（62）国際的なアートフェアの誘致等の拡大

我が国がアートの国際的な拠点として成長し、国際的なアート・エコシステムの一大拠点となることを目指し、我が国の国際的なアートフェアへの出展等への支援を進めつつ、国際的なアートフェアやオークションの誘致を拡大する。これらの取り組みを通して、日本のアート市場を拡大し、世界のアート市場における我が国のシェアを倍増する。さらに、日本で開催されるアートフェアを目的として来日する高付加価値旅行客の地方への誘客や消費拡大を推進するとともに、地方のギャラリー、美術館関係者やアーティスト等との交流を促進する。【文化庁、観光庁】

国内美術館と国外主要9美術館の比較（コレクション数、来館者数）

	国立美術館 （6館計）	ワシントン・ ナショナル・ ギャラリー (NGA)	テート館 （4館計）	ポンピ ドゥーセン ター	M+	ナショナル・ ギャラリー・ シンガポール (NGS)	韓国国立現代 美術館（4館 計）(MMCA)	ソフィア王妃 芸術センター	国立21世紀美 術館(Maxxi)	ヘルシンキ国 立現代美術館 (Kiasma)
開館年	1952年 (MOMAT)	1941年	1897年	1977年	2021年	2015年	1969年	1992年	2010年	1998年
コレク ション数	4万点以上 (+映画・関連 資料119万点)	15万点以上	8万点	14万点以上	9,000点以上	1.1万点以上	1.2万点以上	2万点以上	300点 (+デザイン画6万 点、写真7.5万点)	8,800点
来館者数	約477万人	約370万人	約600万人	約300万人	約280万人	約170万人	約270万人	約250万人	約20万人	約38万人
職員数	149名	793名	1,209名	1,007名	300名	220名	150名	400名	90名	280名
歳入	113億円	272億円	295億円	217億円	173億円	93億円	11億円 + α	73億円	32億円	N/A
歳出	109億円	266億円	309億円	223億円	292億円	96億円	66億円	73億円	31億円	N/A

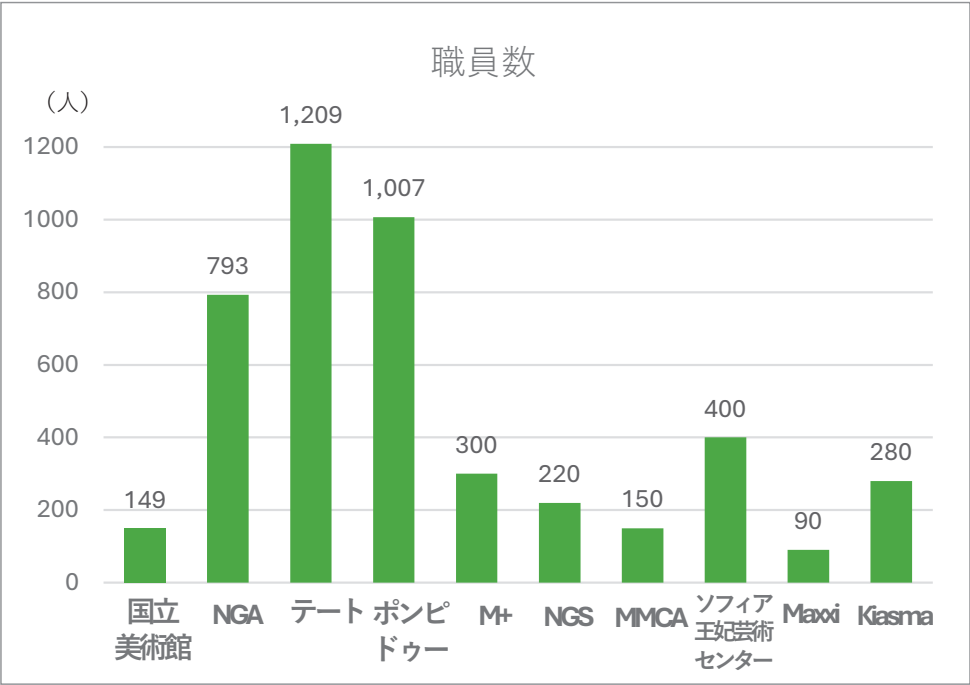


※国立美術館は6館計、テートは4館計、MMCA(韓国国立現代美術館)は4館計（以下同）。

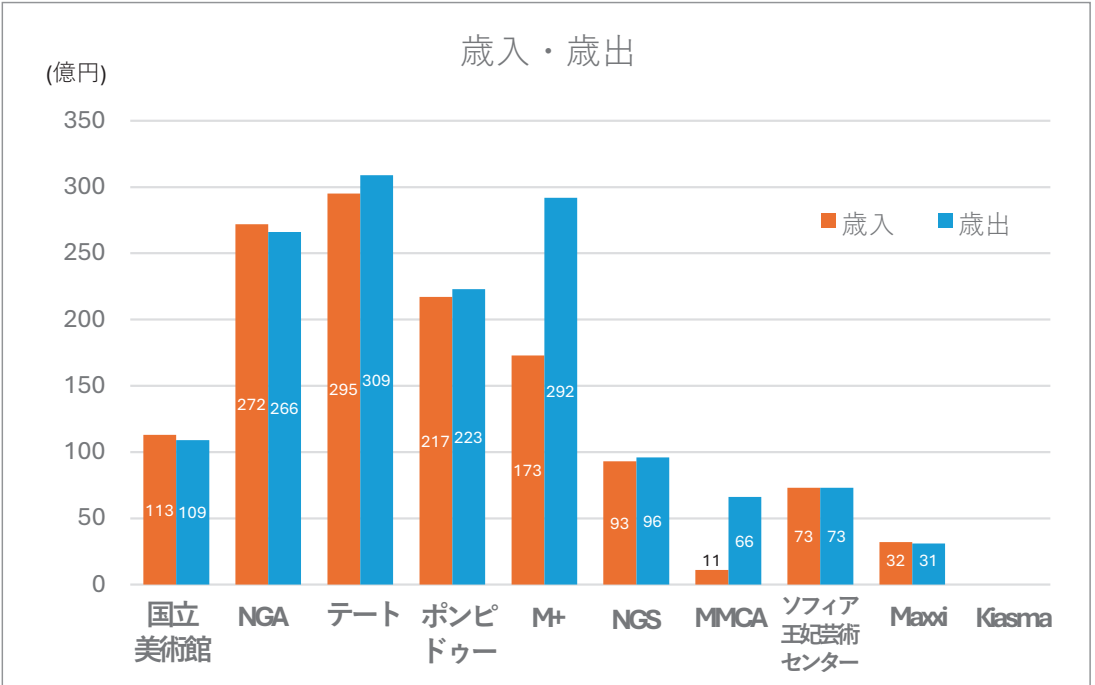
※Kiasma(ヘルシンキ国立現代美術館)はフィンランド国立美術館の一部門であり、数値はフィンランド国立美術館の数字（以下同）。

国内美術館と国外主要9美術館の比較（職員数、歳入・歳出）

	国立美術館 （6館計）	ワシントン・ ナショナル・ ギャラリー (NGA)	テート館 （4館計）	ポンピ ドゥーセン ター	M+	ナショナル・ ギャラリー・ シンガポール (NGS)	韓国国立現代 美術館（4館 計）(MMCA)	ソフィア王妃 芸術センター	国立21世紀美 術館(Maxxi)	ヘルシンキ国 立現代美術館 (Kiasma)
開館年	1952年 (MOMAT)	1941年	1897年	1977年	2021年	2015年	1969年	1992年	2010年	1998年
コレク ション数	4万点以上 (+映画・関連 資料119万点)	15万点以上	8万点	14万点以上	9,000点以上	1.1万点以上	1.2万点以上	2万点以上	300点 (+デザイン画6万 点、写真7.5万点)	8,800点
来館者数	約477万人	約370万人	約600万人	約300万人	約280万人	約170万人	約270万人	約250万人	約20万人	約38万人
職員数	149名	793名	1,209名	1,007名	300名	220名	150名	400名	90名	280名
歳入	113億円	272億円	295億円	217億円	173億円	93億円	11億円 + α	73億円	32億円	N/A
歳出	109億円	266億円	309億円	223億円	292億円	96億円	66億円	73億円	31億円	N/A



※国立美術館、M+、MMCAはフルタイム雇用のみ。
※NGA、テート、ポンピドゥーセンターはフルタイムと有期雇用を含む。



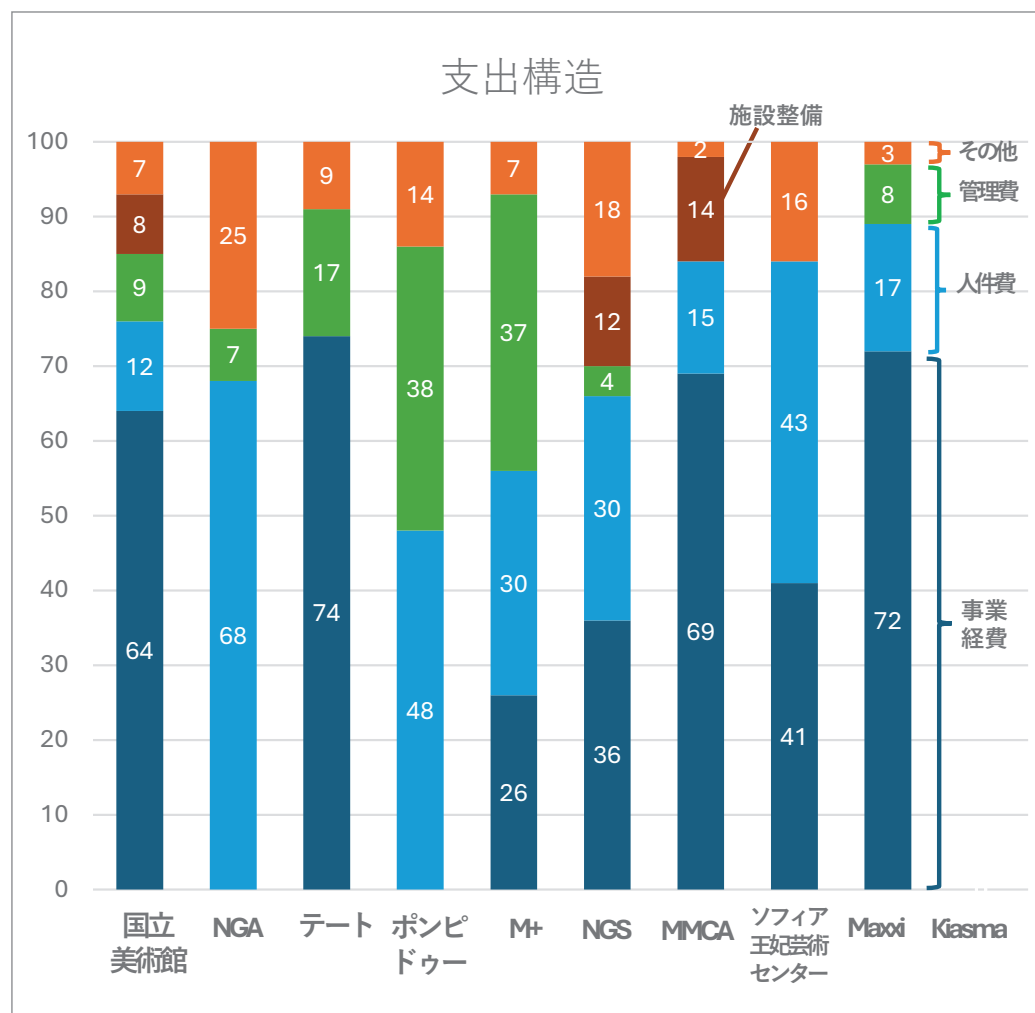
※NGAは331億円の連邦政府による拠出額があり、人件費や運営費、施設修繕・改修費に充当される。
※M+は西九龍文化地区管理局の子会社全体の数値。参考数値として、2023.4視察時のヒアリングにより推定予算額がM+単体で33億円。寄付・協賛金収入が11億円、自己収入が22億円。
※MMCAは政府補助金が11億円あるが、それ以外の収入は不明。
※Kiasma・フィンランド国立美術館の収支データは共に不明。

国内美術館と国外主要9美術館の比較（収支構造）

	国立美術館 (6館計)	ワシントン・ ナショナル・ ギャラリー (NGA)	テート館 (4館計)	ポンピ ドゥーセン ター	M+	ナショナル・ ギャラリー・ シンガポール (NGS)	韓国国立現代 美術館(4館 計)(MMCA)	ソフィア王妃 芸術センター	国立21世紀美 術館(Maxxi)	ヘルシンキ国 立現代美術館 (Kiasma)
歳入	113億円	272億円	295億円	217億円	173億円	93億円	11億円 + α	73億円	32億円	N/A
歳出	109億円	266億円	309億円	223億円	292億円	96億円	66億円	73億円	31億円	N/A



※自己収入は、入場料・商取引・施設貸出収入・ファンドレイジング等を含む。

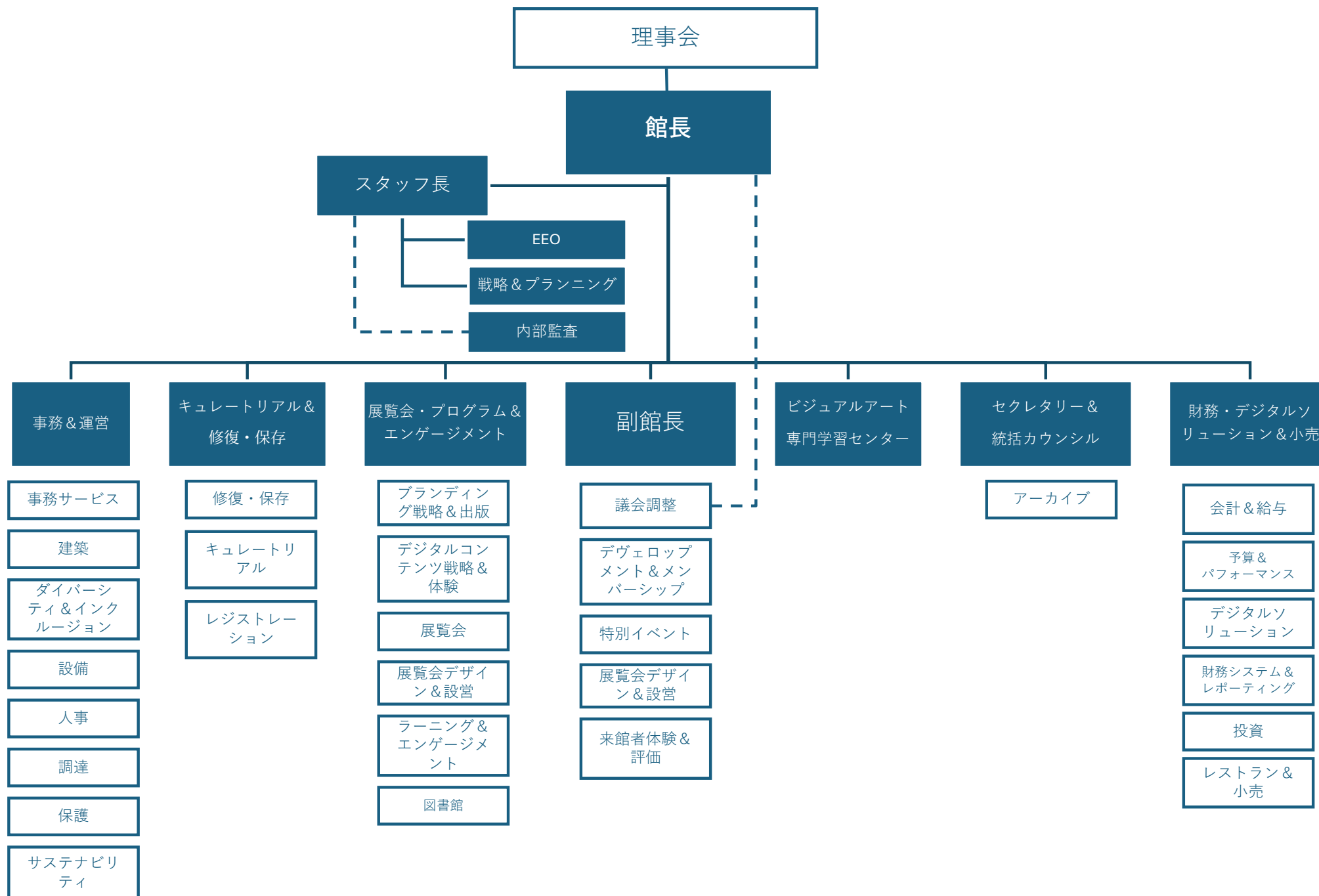


※NGAの事業費は、人件費(68%)に含まれる。

※テートの人件費は、事業費(74%)に含まれる。

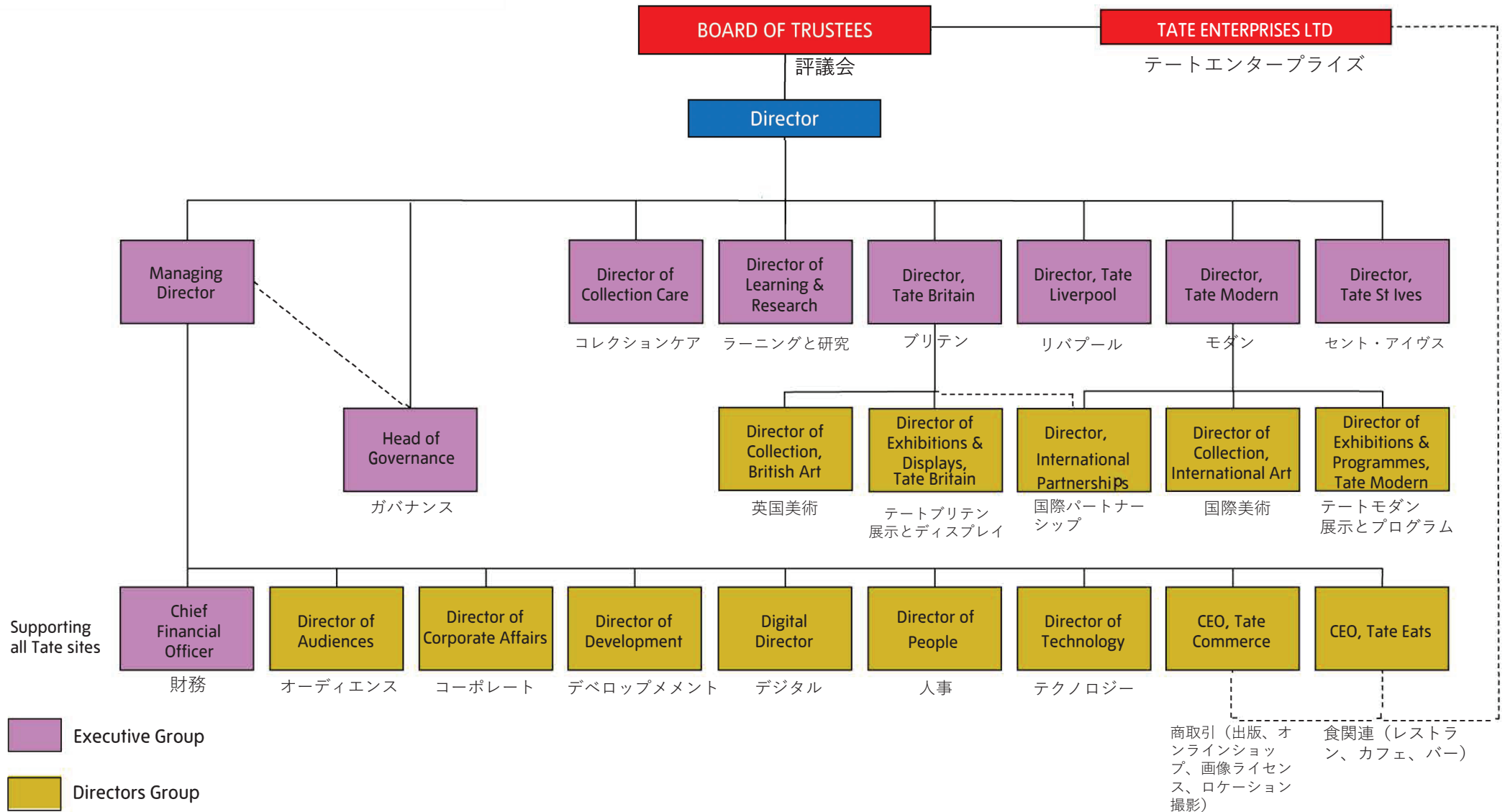
※ポンピドゥーの事業費は、人件費(48%)と管理費(38%)に含まれる。

ナショナル・ギャラリー・オブ・アート（米国）



テート (英国)

EXECUTIVE GROUP AND DIRECTORS GROUP





Organigramme du Centre Pompidou

ポンピドゥーセンター (フランス)

国立近代美術館・産業創造センター

Musée national d'art moderne/ Centre de création industrielle Mnam/ Cci
Directeur Xavier Rey
Administrateur Xavier Bredin Directrice adjointe chargée des collections Jeanne Brun Directrice adjointe chargée de la recherche et de la mondialisation NN Directeur adjoint chargé de la programmation culturelle Didier Ottinger Directeur adjoint chargé de la création industrielle Frédéric Migayrou
Pôle de gestion administrative et financière Toufik Rouibi
Cellule acquisitions Caroline Camus-Caplain
Cellule prêts et dépôts Raphaële Bianchi
造形芸術コレクション保存・修復
Conservation des collections arts plastiques
Service des collections modernes Christian Briend
Service des collections contemporaines Sophie Duplaix
Service de la création contemporaine et prospective Christine Macel
Cabinet d'art graphique Claudine Grammont
Cabinet de la photographie Florian Ebner
Service du cinéma expérimental Philippe-Alain Michaud
Service des nouveaux médias Marcella Lista
Service de la restauration Stéphanie Elarbi Adjointe Valérie Millot
産業創出
Création industrielle
Service architecture Valentina Moimas
Service design et prospective industrielle Marie-Ange Brayer
カンディンスキー図書館 (視覚芸術を中心とする20〜21世紀の芸術専門)
Bibliothèque Kandinsky
Chef de service Nicolas Liucci-Goutnikov
Pôle fonds et collections François Nawrocki
Pôle régie et gestion administrative et financière Nathalie Cissé-Montgaillard
Pôle ingénierie documentaire Sonia Descamps
Pôle recherche et programmation scientifique Mihaela Gherghescu
コレクション部門
Service des collections*
Cheffe de service Alexia Szumigala Adjoint Tony Basset • Réserves NN
* ce service est également rattaché à la Direction de la production

公共情報図書館
Bibliothèque publique d'information Bpi
Président du conseil d'administration Laurent Le Bon
Directrice Christine Carrier

文化推進部門

Département culture et création Dcc
Directeur Mathieu Potte-Bonneville
Directeur adjoint Nicolas Larnaudie Chargé de mission financements projets transversaux Marc Antoine Chaumien
Service de la parole Jean Max Colard
Service des cinémas Judith Revault d'Alonnes
Service des spectacles vivants Chloé Siganos
Service des manifestations, arts et société Caroline Ferreira
生産管理部門
Direction de la production Dirprod
Directrice Claire Garnier
Directrice adjointe Florence Masson
Service architecture et réalisations muséographiques Gaëlle Seltzer Adjointe Héliène Guinot
Service de la régie des œuvres Sandrine Beaujard-Vallet Adjointe Raphaëlle Baume
Service de la production audiovisuelle Sylvain Wolff Adjoint Julien Blanchet • Pôle exploitation NN • Pôle vidéo Nicolas Gendrault • Pôle photographie Alice Tremblais
Service des ateliers et moyens techniques Nathalie Weitz Adjointe Anne-Marie Spiroux
Service des expositions Mina Bellemou Adjointe Anne-Claire Gervais
Service administratif et financier Florence Masson Adjointe Isabelle Sabathier
Service de la régie des salles Grégory Mortelettex
Service des collections* Alexia Szumigala Adjoint Tony Basset • Réserves NN
* ce service est également rattaché au Musée national d'art moderne
編集部
Direction des éditions De
Directeur Guillaume Grandgeorge
Service éditorial Chloé Demey
Service marketing et commercial Élise Albenque
Pôle gestion administrative et financière Héliène Perignon
Pôle fabrication

ジョルジュ・ポンピドゥー国立芸術文化センター

Centre national d'art et de culture Georges Pompidou Cnac-Gp
Président Laurent Le Bon
Directrice générale Julie Narbey
Directrice générale adjointe Charlotte Bruyere

コミュニケーションとデジタル部

Direction de la communication et du numérique Dcn
Directrice Geneviève Paire
Directeur adjoint au numérique Paul Mourey
Service du numérique Paul Mourey • Pôle réseaux sociaux Tara Benveniste • Pôle éditorial Pierre Malherbet
Service de l'identité visuelle et de l'image Muriel Gombert
Service des relations publiques Valentine Dolla
Pôle presse
Pôle communication interne Élise Falgayrettes
Pôle gestion administrative et financière Léa Touchaleaume * ce pôle est également rattaché à la Direction du Développement économique et international
経済・国際開発部
Direction du développement économique et international Ddei
Directrice Gaëlle de Medeiros
Service développement international, formation et conseil NN Fonds de dotation accélération Sophie Burth Leroi
Service partenariats et philanthropie internationale NN • Pôle grands donateurs et philanthropie internationale Marie Claire Groenink • Pôle développement économique et mécénat Anaïs Izard • Responsable mécénat et partenariats Jean Christophe Claude
Pôle privatisation d'espaces Margaux Sanchez, Nicolas Gerbier
Service administratif et financier Léa Touchaleaume * ce pôle est également rattaché à la Direction de la communication et du numérique
会計事務所
Agence comptable Ac
Agent comptable Alban Delforge Fondé de pouvoir NN
Service de la comptabilité, des recettes et de la qualité comptable Stéphane Coconnier Adjoint Christophe Bourdais • Pôle recettes • Pôle comptabilité générale • Pôle gestion du patrimoine immobilier
Service dépenses et veille juridique Stéphanie Authier Adjointe Tania Leborgne
Service de la caisse centrale Marilyn Porte Adjointe Agnès Laurent • Pôle d'appui (back office) • Pôle de clientèle (front office)

Chef de cabinet du Président Anne Lehut

Directeur du projet construction des réserves de Massy Julien Voillemin
Chargée de mission Yandé Diouf
Chargé de mission logistique Alain Rozanski
Chef du pôle prévention, inspecteur santé et sécurité au travail Stéphane Delouève
Chargée de mission handicap Manuela Manzini

総務部

Direction des publics Dpu
Directeur David Cascaro
Directrices adjointes Selma Toprak-Denis, Cécile Venot
Service de la médiation culturelle Selma Toprak-Denis Adjoint NN • Pôle pratiques et programmation NN • Pôle hors les murs et partenariats Eloise Guenard • Pôle médiation écrite et orale, sonore et numérique Peggy Derder • Pôle EAC et accessibilité Mathieu Pitkevicht • Pôle prospective et nouveaux concepts Sarah Mattera
Service du développement et des ventes aux publics Cécile Venot Adjointe Aurélie Jourde • Pôle marketing Aurélie Jourde • Pôle commercial et gestion de la relation client NN
Service de l'accueil des publics Laurence Nida Adjoint John Lorenc Adjoint au chef de service, responsable innovation et support aux projets Julia Molina • Pôle administratif • Pôle opérationnel • Service administratif et financier Vincent Brico
建築安全部
Direction du bâtiment et de la sécurité Dbs
Directeur Alexandre Aumis
Directeur de projet « schéma directeur », Adjoint au directeur Thomas Trabbia
Pôle gestion administrative et financière Maryline Bamboux

Service du bâtiment NN
• Pôle maîtrise d'ouvrage d'ouvrage Sébastien Coeuru
• Pôle conduite des installations techniques Patrice Turlure

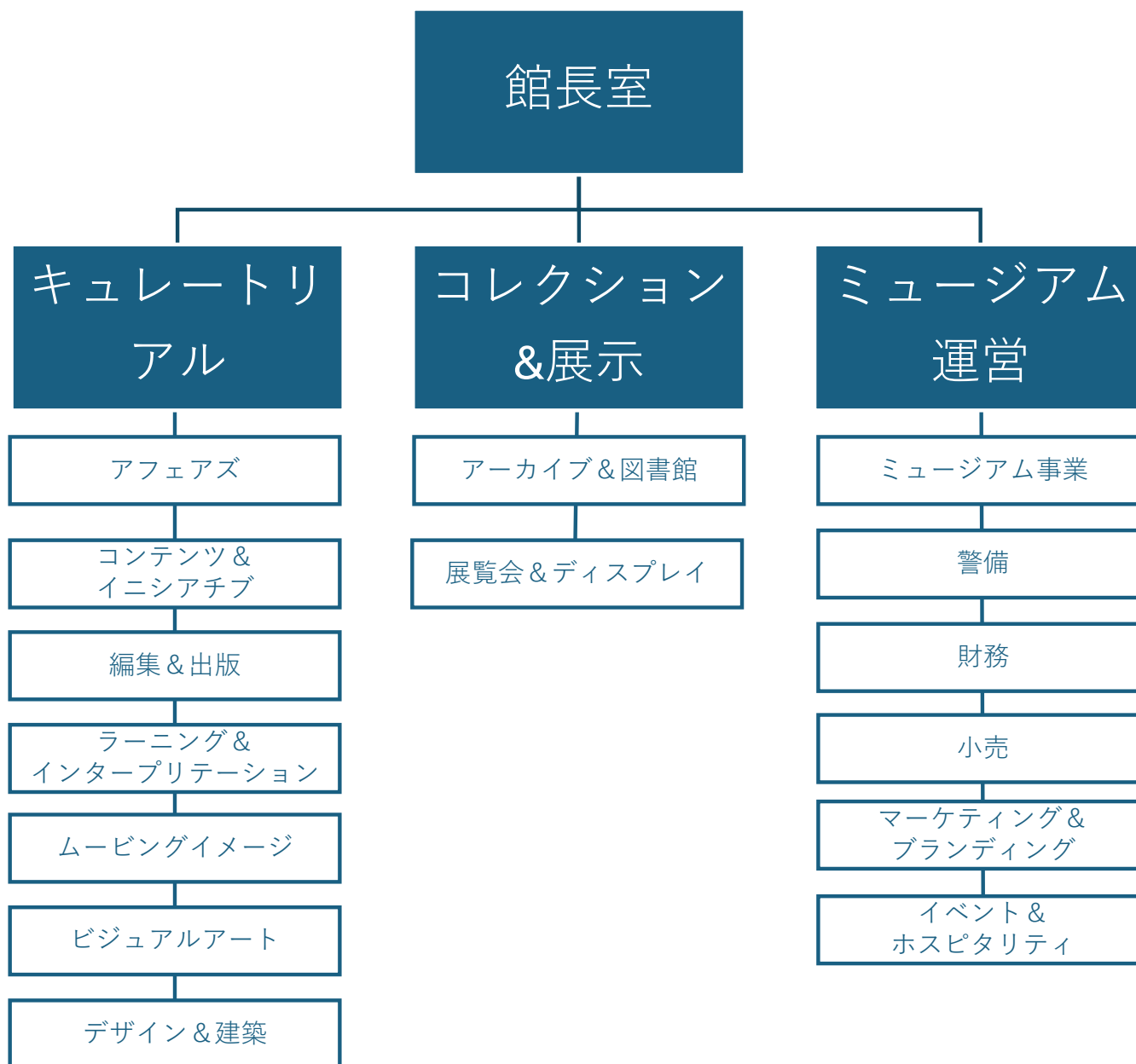
Service de la sécurité José Lopes
Adjoint Laurent Taubin
• Pôle technique Laurent Taubin
• Pôle opérationnel sûreté Patrice Petit
• Pôle opérationnel incendie Christophe Mazeaud

Service exploitation et intendance générale NN
• Pôle aménagement et logistique Patrick Lextrait
• Pôle intendance Isabelle Daulard
• Pôle régie d'espaces Francine Lourari

国立音響音楽研究所

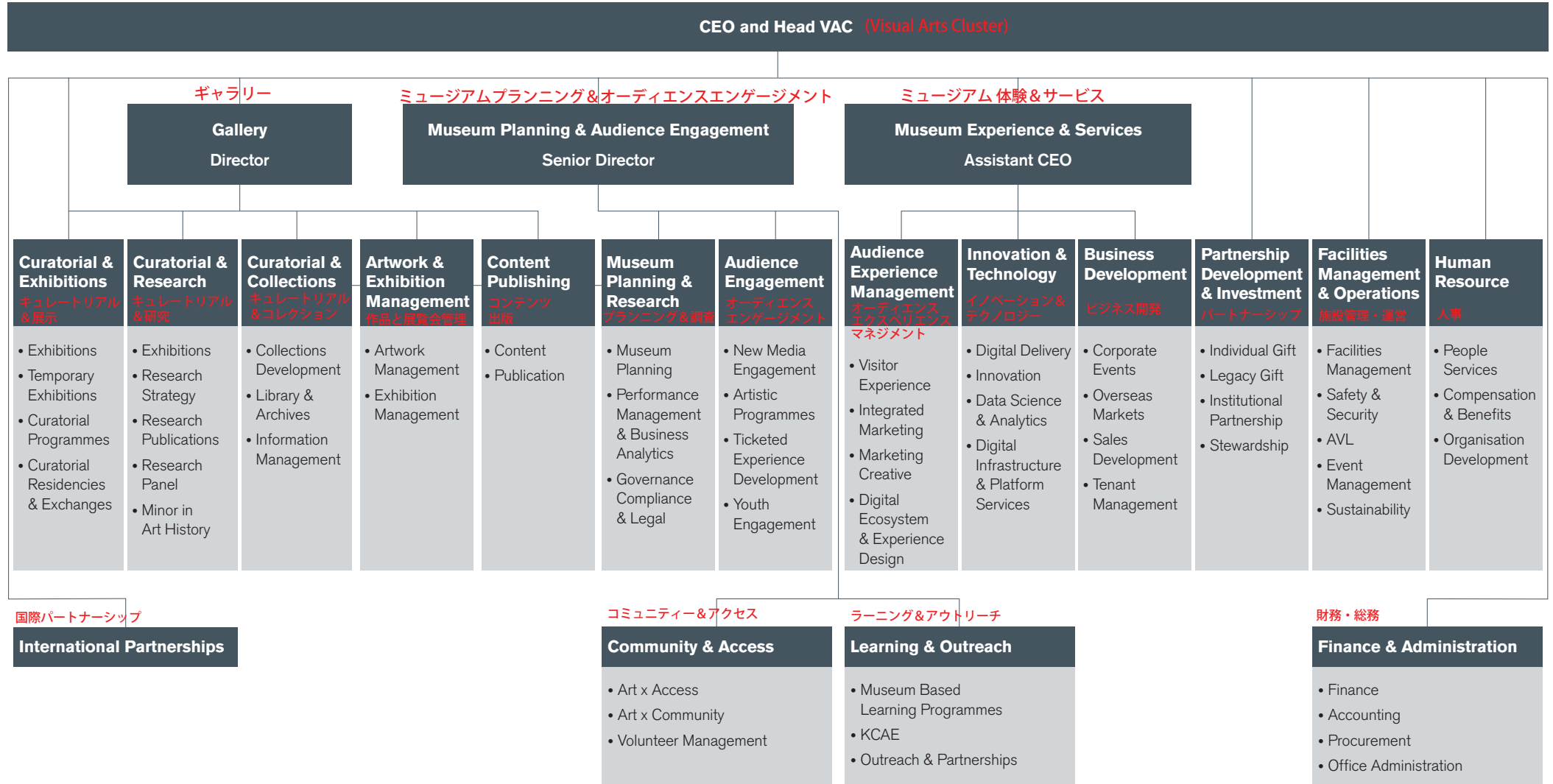
Institut de recherche et de coordination acoustique/musique Ircam
Président du conseil d'administration Laurent Le Bon
Directeur Frank Madlener
法務・財務部
Direction juridique et financière Djf
Directeur Florie Yall
Service de l'achat public Clémentine Wyka Duryi Adjointe Alexis Hervy
Service des finances et du contrôle de gestion Claire Gacon Adjointe Lise Galaine • Pôle ordonnancement et fiscalité Aurélien Chenuil • Pôle contrôle de gestion
Service juridique et des archives Anne Claire Rebours • Pôle archives Jean-Philippe Bonilli
人事部
Direction des ressources humaines Drh
Directrice Karine Lanaute
Directrice adjointe Eva Hulot Pôle gestion administrative et financière Rabiâ Belaouda
Service administration des ressources humaines Alexandre Roma Adjoint, responsable carrière, retraite et absence Saddi Haddar
Service conseil, emploi et développement des compétences NN Adjoint Isabelle Casas
Service dialogue social et qualité de vie au travail NN
Service médecine de prévention NN
情報システム・IT部
Direction des systèmes d'information et des télécommunications Dsit
Directeur Philippe Benaïche
Service des études et projets Bruno Gonthier
Service du support aux utilisateurs et ingénierie du poste de travail NN Adjoint Christophe Fertin
Service des infrastructures informatiques Pierre Claude Saint-André • Pôle réseaux et sécurité Julio Pirès • Pôle systèmes
Pôle budget et achats Odile Berthe
Pôle qualité, méthodes et outils NN
Pôle téléphonie et câblage VDI Vincent Meillat

M+ (香港)

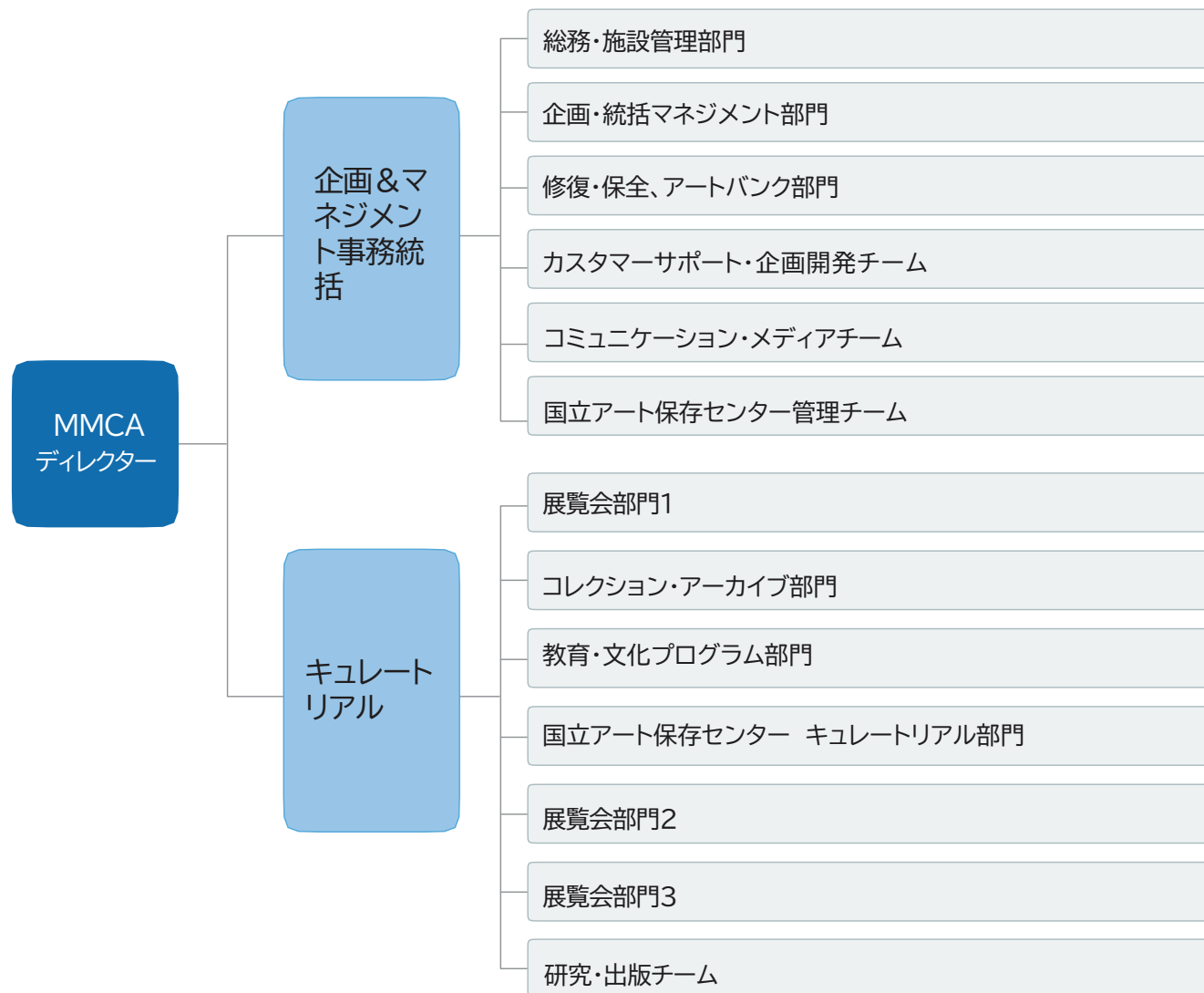


ナショナル・ギャラリー・シンガポール

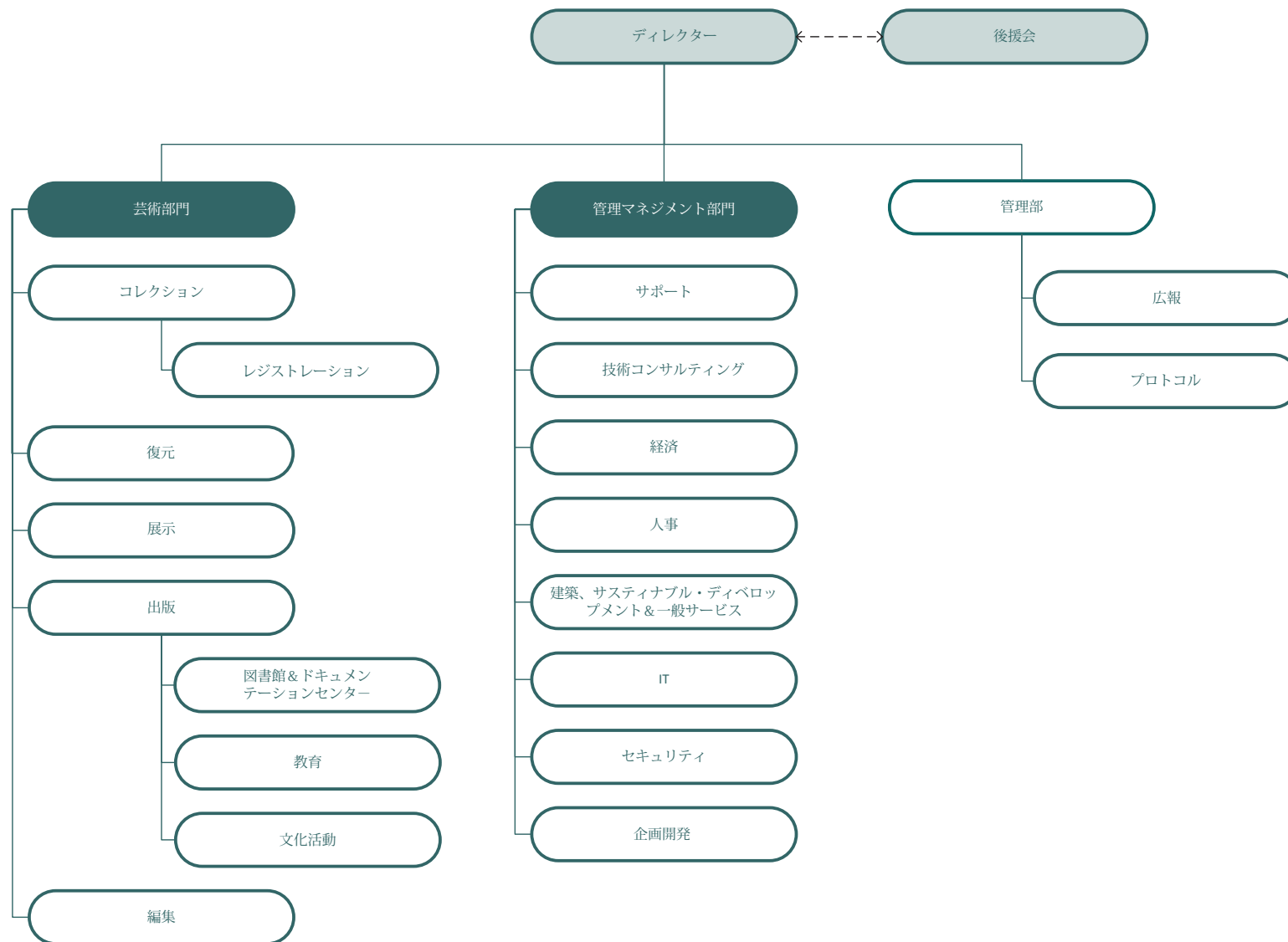
GALLERY ORGANISATION STRUCTURE



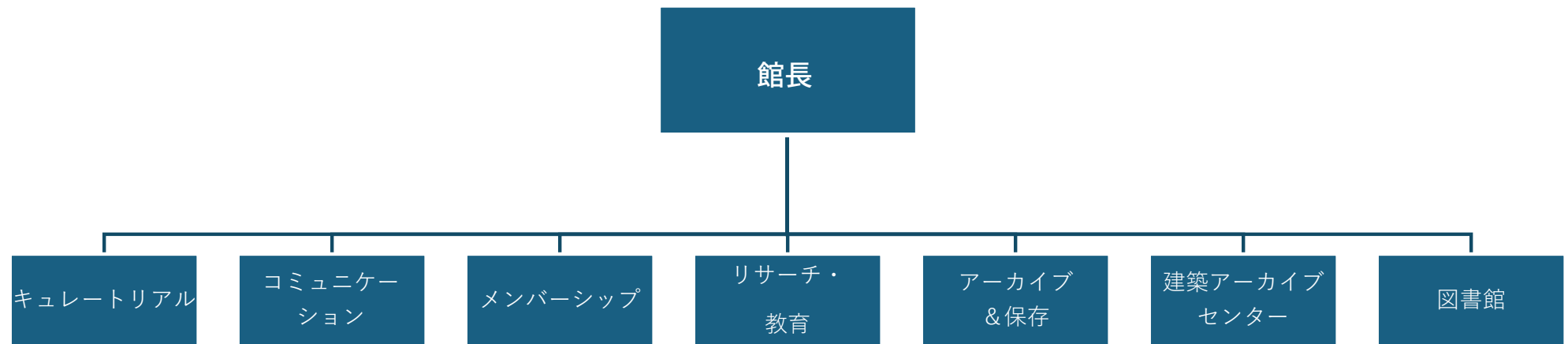
韓国国立現代美術館（韓国）



ソフィア王妃芸術センター（スペイン）



国立21世紀美術館（イタリア）



ヘルシンキ現代美術館（フィンランド）

