

**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（案）**

令和 7（2025）年 月 日

前書き

■「アート振興」を支える中核機関としての「理想の美術館像」

文化経済部会アート振興ワーキンググループでは、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）の構築に向けた継続的な議論を積み重ね、前期（第3期）における議論のまとめとして、以下の方向性を提言した。

- （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。

上記４つの提言の中でも、最重要課題とされたのは、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美術館の重要性（提言（４））」であり、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、提言（１）～（３）に係る全ての状況の好転を目指すことが何よりも優先されるべき課題であるとされた。

以上の経緯を踏まえ、今期においては、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について集中的に議論を行った。

上記議論の積み重ねを経て、本報告書では、今後の持続的な「アート振興」を支える中核機関としての「理想の美術館像」を以下のとおり整理するものである。

目次

1. 報告概要（理想の美術館像）	3
2. 本報告書（案）の目的	5
3. 我が国の美術館/ミュージアムを取り巻く状況	6
4. 理想の美術館へのトランスフォーメーションに向けて	9
（1）美術館/ミュージアムの枠組みを再考・多角化	9
（2）組織の多角化	11
（3）収入構造の多角化	13
（4）地方において指向すべきモデル	15
（5）来館者中心のマーケティングと広報／教育と社会貢献	16
（6）持続可能な運営と環境意識	17
（7）その他のポイント	17
5. まとめ	19
別添 アート振興ワーキンググループ委員名簿及び検討の経緯	20

1. 報告概要（理想の美術館像）

◎理想の美術館に求められるポイント

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）

ミッション：美術館の存在意義や目的、役割を明確にし、どのような価値や経験を社会や来館者に提供するかを言語化。抽象的な言辞は避け、例えば「芸術教育の促進」「新たな日本現代アートの発見」といったように、使命を具体的に掲げる。

ビジョン：美術館が目指す未来像を示す。10年後、20年後の理想像を描き、それを達成するための長期的な目標を設定。

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。

② 組織構造の設計（再設計）

役割の明確化：館長（ゼネラルディレクター）、幹部（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、広報、マーケティング、財務管理、教育プログラム、プロジェクト・マネジメント、法務、AI 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：学芸と事務方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、従来業務のAI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）

収益源の多様化：入場料収入の増収とともに、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、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にはどうするか、ということを真剣に考えることが重要。

財務の透明性と持続可能性：財務状況の透明性を保ち、特に、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に、持続可能な財務計画を立てることが重要。

- ④ 来館者中心のマーケティングと広報
- ⑤ 教育と社会貢献
- ⑥ 持続可能な運営と環境意識

◎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「3つの多角化」

① 美術館/ミュージアムの枠組みを再考・多角化

従来の美術（fine arts）を中心にした芸術ジャンルに加え、我が国からグローバルに価値を発信できる建築・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）も含め、マンガ・アニメーションなどのヴィジュアル・カルチャー全般も考慮し、日本の文化芸術を俯瞰的な視点から再考し、必要な多角化をめざす。

② 組織の多角化

博物館法の改定、ICOMにおける新しいミュージアムの定義（2022）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。そのためには多様な専門性を持った組織として生まれ変わる必要がある。

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のような多角化が困難であり、発展の可能性が低い。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、個人寄附ともに）など、収入のポートフォリオを重層化するとともに、利益が出た場合に次年度の公的資金が減額されないルールを明確化し、よりサステナブルな運営を目指す。

2. 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。）¹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。）²、中でも、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。

注1）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。

注2）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。

注3）本報告書における「美術館」とは、原則として、20世紀以降の、作家が明確な作品を扱う、いわゆる近現代美術館を指す。

¹ https://www.bunka.go.jp/seisaku/bunkashingikai/bunka_keizai/art_working/01/

² https://www.bunka.go.jp/seisaku/bunkashingikai/bunka_keizai/art_working/03/pdf/94075001_01.pdf

3. 我が国の美術館/ミュージアムを取り巻く状況

(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。

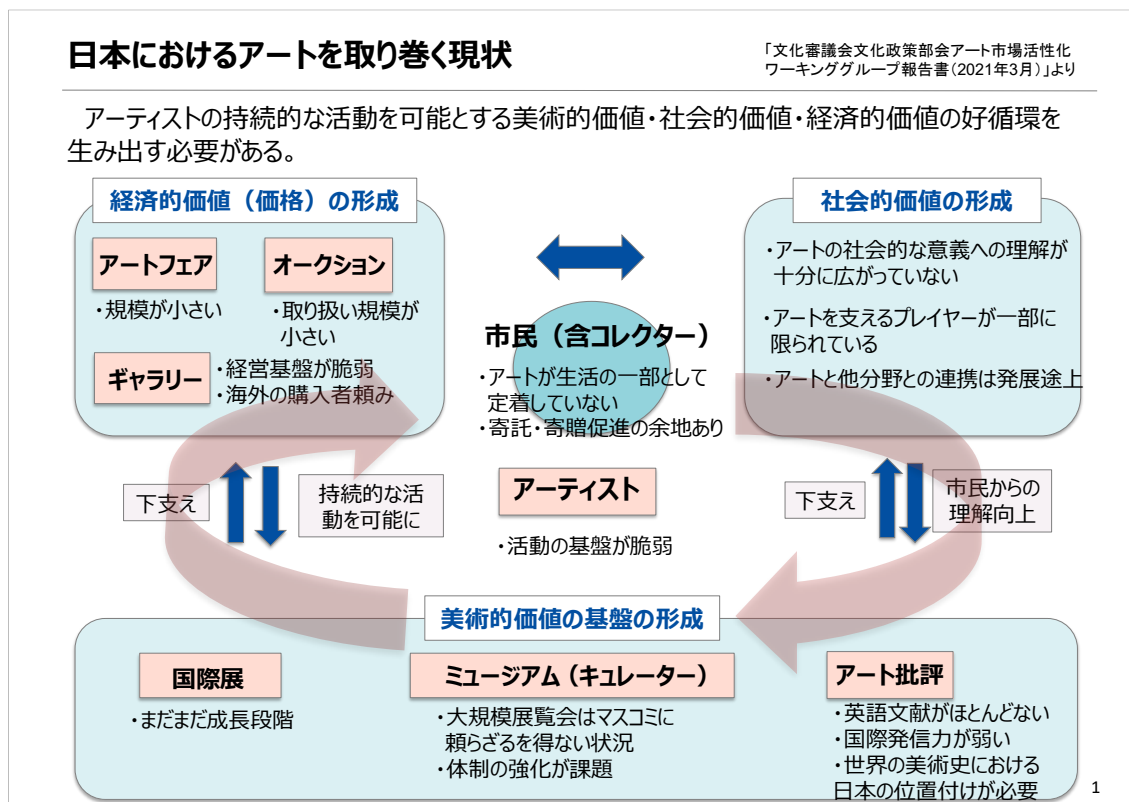


図1 日本におけるアートを取り巻く現状（文化政策部会アート市場活性化WG報告書より抜粋）

(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³、同年8月の国際博物館会議（ICOM）による博物館定義の改定⁴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」、「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。

³ 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/seisaku/bi_jutsukan_hakubutsukan/shinko/kankei_horei/93697301.html

⁴ 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/>

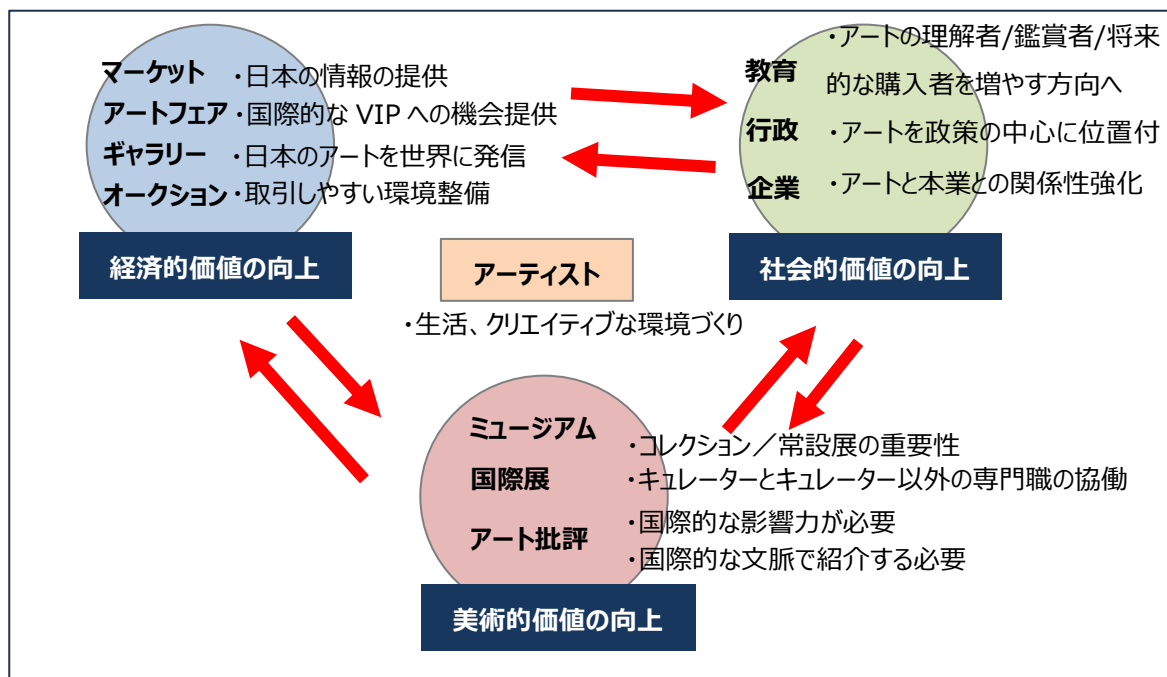


図2 アートエコシステムとそれぞれの改善の可能性（第3期文化経済部会アート振興WG論点整理より抜粋）

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。

このような中、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（行政職）」との両輪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、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ことから、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、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. 理想の美術館へのトランスフォーメーションに向けて

(1) 美術館/ミュージアムの枠組みを再考・多角化

我が国における近(現)代美術館は、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ものの、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組み替えや機能の再編成は行われてきておらず、建築に関しては、資料館(archives)という形で美術館の「外」に設置される結果となった。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言い難い。

そうした中、アジアにおいては、シンガポールや香港は巨大美術館を建設した。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。香港は、日本が事実上見放していた建築とデザイン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。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ながら、現代のヴィジュアル・カルチャーについては、その集約拠点を欠き、相応のステータスを獲得できていない。

このような現実を前にして、日本の国立美術館は、今後一体どのようなつもりなのかという問いを突きつけられている。この問いは、美術館の外部の人にはまずもって見えてこない。しかし「国立美術館」という存在は、その国の文化政策の象徴であるはずである。関係者は、答えを検討し、方策を定め、計画に置き換えていく責任を負っていると考えるべきである。

これからの我が国における19世紀半ば以降の近現代美術の中核美術館は、近代以前の日本の美術を俯瞰する国立博物館(東京・京都・奈良・九州)の対的な存在でありつつも、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、日本の近現代美術あるいはヴィジュアル・カルチャー(視覚文

化) 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展示を行う必要があると考えられる。

また、日本全体としては、日本の近現代美術史や文化史を継続的に調査研究できる環境を確保しつつ、市民や訪日観光客、海外からの就労者を含む流動的・拡張的な日本のコミュニティ・メンバーの文化理解を深め、世界にプレゼンスを発揮する存在へと転換していく必要がある。その際には、一極集中モデルによらない共生型モデルの美術館を指向することも重要である。

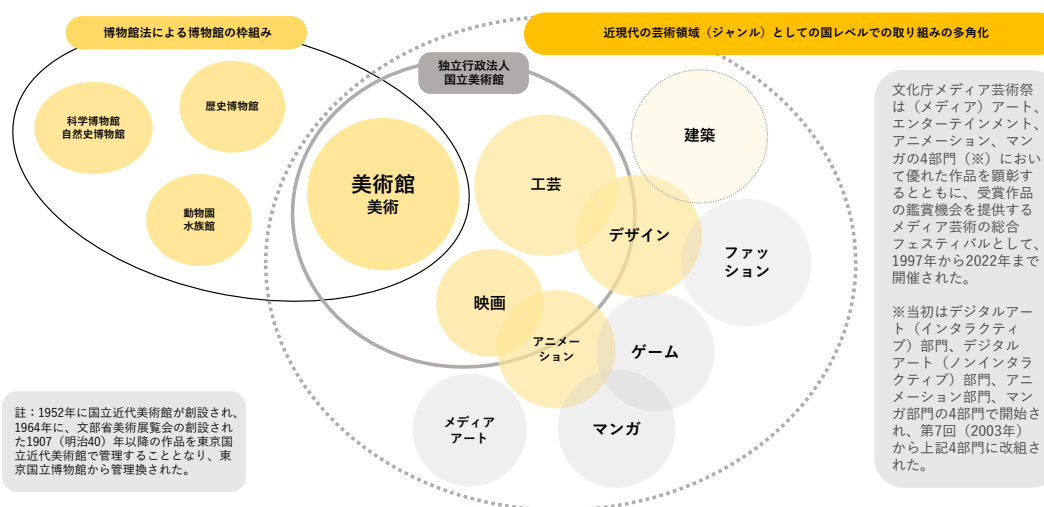
日本の近現代美術史に関わる作品・資料の収集・保存・研究・展示を基本軸とし、国内外の日本の近現代美術作品・資料の所在を把握するとともに共同研究ネットワークを組成し、近現代美術だけでなく、伝統文化、戦後の視覚文化なども包含した包括的な文化史の文脈化に取り組み、その研究成果を概観できる展示を常時行うことが重要である。そのような展示により、日本が持つ文化的アセットの深度を顕在化させ、国内外に発信することで、国際社会における日本のプレゼンスを高め、同時に国内におけるシビックプライドの醸成を図る。

文化審議会文化施設部会では、劇場や音楽堂も含めた文化施設のあるべき姿について議論されている。省庁を超えて国レベルでどのような芸術文化を歴史化、文脈化して保存・展示すべきなのか、海外からのインバウンドも視野に入れて、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時、自ずとその方向性は従来の美術を中心にした美術館に限定されず、より幅広い芸術文化について取り扱うべきである。

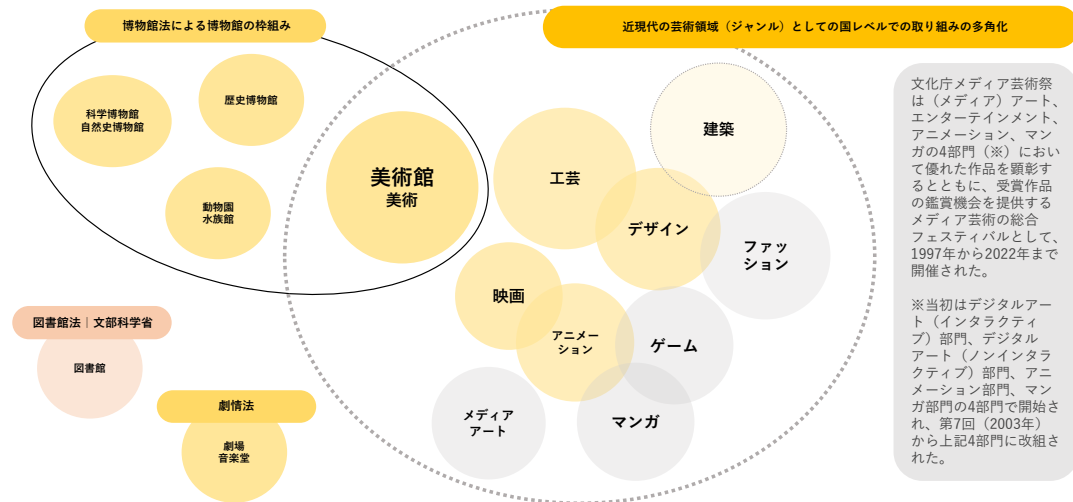
理想の美術館へのトランスフォーメーション

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/ミュージアムの枠組みを再考・多角化（イメージ） | 国立



①美術館/ミュージアムの枠組みを再考・多角化（イメージ） | 地方自治体立



（２）組織の多角化

組織としては、以下の使命を果たすための組織を構想する必要がある。

- ・ 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。
- ・ コレクション形成の目指すところ：歴史的展開の全体像を示しうる事が理想的目標。
- ・ 展示活動の目指すところ：キュレーションにおける学術性を重視。新たな視点・観点から美術を学術的・知的・感性的に捉えることを示す。キュレーターの企画にかかる執念、テーマ設定の斬新さなど、これまでにない企画性を重視。名品主義を解体し、視覚文化のあり方やその（歴史的）意味を問う企画。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

展覧会事業に関しては、従来の企画展共催者のスタッフおよび共催者が手配した契約スタッフに相当する人材を、内部化および美術館契約スタッフとして

組み込む必要がある。出版担当、国際パートナーシップ、デジタル・AI、来館者対応なども求められる。また、企画展マターとしては、ディレクターやキュレーターが出品交渉ができるようになることや、プロジェクトマネジメントなどを実施できる人材の確保、また、過去の展覧会を含む美術館の活動記録を保存するアーカイブ担当も必要である。

雇用母体について、ミッション・ビジョン達成のためには、日本人に限らず国内外の人材が働く組織を目指すべき。そういった高い能力の人材確保のために、正規・非正規といった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母体制を検討すべきである。また、外部委託等を積極活用することによる、柔軟な体制の実現も視野に入れるべきである。

人材育成については、国際的なアートシーンで活躍する人材を育成、輩出することを我が国の美術館がその主たる役割を担う観点もある。経験者がその経験を活かし国内外の中核美術館で活躍することによってもミッション・ビジョン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美術館が先導するべきであろう。

例えば、独立行政法人国立美術館の理事や運営委員を拡充し、経営やDXの専門家、国外の美術館の有識者を招へいすることが考えられる。それにより、例えば、展覧会の企画内容やプログラムを決める前または後に第三者のレビューを受ける機会を設けるといったプロセスを組み込むことで、学芸会議において美術館のプログラムの全てが事実上決まってしまう現状を改変していく。また、学芸員の負担を軽くしつつ、職能を分化させていく必要がある。特に重要なのは、保存修復センターである。国際スタンダードに基づいた作品の活用を前提とする保存科学を再構築していく必要がある。

また、美術館業界全体を助ける専門技術・知識の研究と人材育成。社会共通資本としての文化の役割を分析・研究・発信、持続可能なビジネスモデルを開発し続ける組織づくりが必要である。

我が国の美術館組織は、学芸部と総務部に分かれた20世紀型の構造のまま発展してきた。美術館の機能多様化によって、組織が多角化するのではなく、少人数の学芸員（キュレーター）がすべての役割を担うモデル（いわゆる「雑芸員」状態）が常態化し、21世紀型のモデルへの移行ができていない。ICOMで改訂された「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

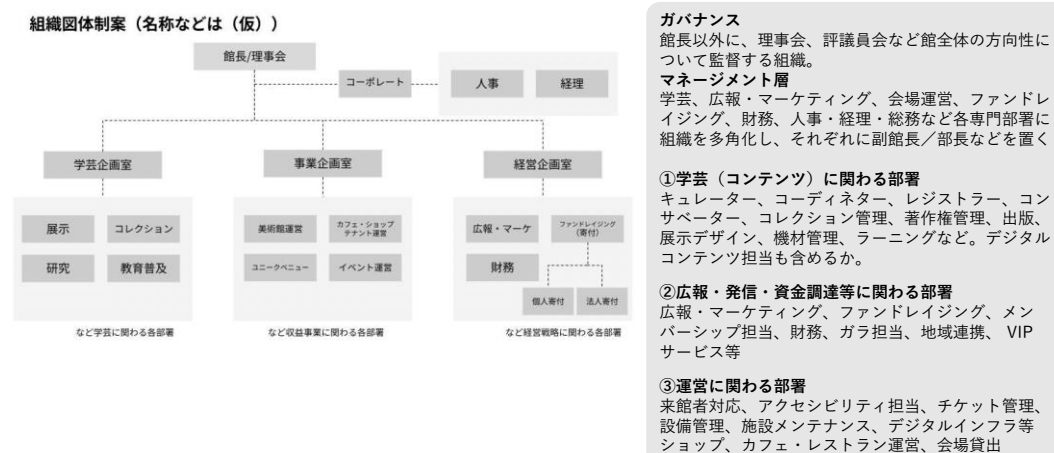
コミュニティの実現など多様な社会的機能がミュージアムに期待されている。こうしたグローバルな変化を反映した新しいミュージアムの組織づくりが急務。香港、シンガポールなど 21 世紀になって設立されたアジアの美術館では、こうした多機能化した美術館組織がすでに実現されている。

美術館組織の多角化・多機能化を目指すに当たっては、館職員全員が、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。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（※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）である。

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

②組織の多角化（例示）



（３）収入構造の多角化

これまで、メディア企業が大きな役割を果たしてきた特別展（＝企画展、共催展）において「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、その活動水準維持のためのプランを検討する。共催者がいない状態で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し、展覧会事業を通して回収する必要がある。興行収入（チケット収入、図録・グッズ売上など）、寄附金、協賛金などによる増

収が先ず最初の指標となると考えられる。

米国の美術館では最近増加傾向にあるディアクセション（所蔵品の登録解除）を、国内の他の美術館への移譲などの形で行うことが可能かどうか、検討を進めるべきと考えられる。

コレクションについては寄贈・寄附を行い易くする体制・仕組みづくりが必要である。各美術館の収蔵の方法論（コミッティの活用等を含む）やコレクションポリシーの見直しと公開、美術館に寄附が集まり易くなることに資する税制の変更など。また、キュレーターと国内外のコレクター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。

一方で、全ての運営資金を自己収入で賄うことは不可能なので、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、入館料以外の多様な収入源による収益を目指す必要がある。

まずは、メンバーシップ制度・サポーター制度をはじめとした寄附金の獲得（企業からの協賛寄附・個人からの寄附双方に目配せが必要）。

そして、様々な形での事業収入。トレーディング（直営によるミュージアム・ショップ、オンラインショップ、レストラン）、ユニークベニュー（施設貸出）による収益、商業施設あるいは住宅の併設による家賃収入と売上のマージン、海外でのコレクション展開によるローンフィー、海外の施設（美術館等）との提携契約による収入（技術・情報提供料のような）など。

さらには、株式保有による配当金、「文化振興宝くじ」のようなものからの収益も検討の余地がある。

また、様々な寄附金の受け皿としての外郭団体（財団や友の会組織など）を設立することも考えられる。国内では、静岡県立美術館友の会なども参考になるだろう。これは県美術館内に募金箱を設置し、普及啓発事業、こどもの美術館教室、ミュージアムコンサートの実施に役立てている。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。

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、基礎を支えるのが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。

（４）地方において指向すべきモデル

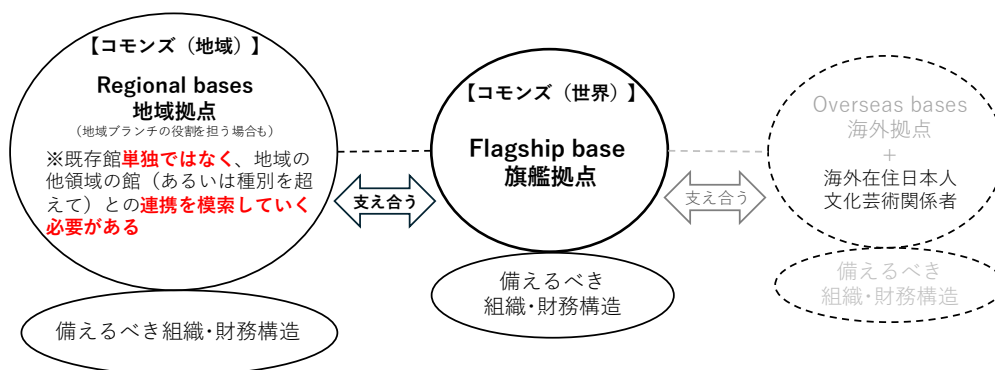
地域においては「日本国内の多様な魅力・特徴を活かした美術館」を想定し、他領域の館と相互に連携できる関係づくり、あるいは博物館コンプレックスのなかの美術館（部門）のように現行の規模以上の組織づくりが必要である。

コレクションおよびミュージアム活動が有機的に社会に開かれ、つながり合いながら新たな価値を生み出す概念を「文化的コモンズ」と位置づける。そし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る。

公立（県立以上の自治体立）の現代美術館（年間予算規模 50～60 億円）を想定した場合、国際的な文化交流の場であるだけでなく、過去と現在を接続するとともに、アジア圏やグローバルサウスの接続も行う存在を目指すべき。また、新しい技術も積極的に採用していくべき。

全国美術館をつなぐ創発型ネットワークの促進。全国美術館のコレクションと連携した共同企画―所蔵館を積極的に紹介。共同収蔵庫―共同企画展の物流の要、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 の活用も積極的に図る。全国共同収蔵品データベースの促進。全国美術館の共通課題に積極的に取り組みモデルを示す。中核館は、蓄積されてきた全国美術館を総合したバリューを発揮しながら、既存美術館を助ける美術館となるべき。

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の構図（イメージ）



（５）来館者中心のマーケティングと広報／教育と社会貢献

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教育センターの機能を備える施設・エリアとして総合的な開発を考える。

コモンズとしての価値を発信するミュージアム：文化・環境・教育・国際社会などの視点からミュージアムのインパクト評価。全国に美術館がある状況を生かして地域文化の交流に務めたり、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。アートや文化の多面的な価値を継続的に発信することの社会的インパクトを提言。それに準じた価値が担保されているかを計測し、その効果を示していく。＝社会共通資本としての文化の価値を世の中に発信しながら資金調達にもつなげる。

「コモンズ」の役割発揮のためには、大学生やティーンエイジャー、シニア層が“自分と関係のある場所”であると感じられる存在に美術館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無料観客を想定したスペースづくりなどのハード面での配慮とラーニング活動や医療福祉機関との連携、各種料金設定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。

（６）持続可能な運営と環境意識

環境や SDGs への配慮：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）。

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。日本国内では、借り方の学芸員が貸し方のところまで借りに来る。これに対して、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 QOL の観点から減少の傾向にある。働き方改革や、本来学芸員（≡キュレーター）がすべきことなどを考えると、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。

環境観点からのサステナビリティについては、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、温湿度管理の緩和などが国際的な美術館コミュニティ（CIMAM, Bizot Group など）からガイドラインとして提示され、支持している主要国も多い。

（７）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）

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、日本の現代美術のポテンシャルを広く周知するとともに、開催館である国立美術館の知名度をあげていくことを考えたい。たとえば、現状において、国立新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とることで、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だろう（もちろん、これまで以上に広報の役割は重要となる）。また、あわせて、現存作家の個展のラインナップが、在籍しているキュレーター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回避することができる。キュレーターは不満に思うかもしれないが、キュレーター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、キュレーター

のQOL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）、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年程度の間に、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、“自前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と考えられる。

国際連携の強化／国際人の育成：国際的な現代美術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推進。日本／東アジアで紹介されるべき国際的アーティストの収集。アートを起点として、世界の動向に触れる機会を創出。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＝アートの国際性を生かして、アート人材だけでなく多様な人材の国際感覚を醸成し、日本のアセットを生かしてこれからの国際社会を生き抜く人材を育成すべきである。

5. まとめ

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ことは、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おり、公的な美術館が共通して取り組むべきことは「3つの多角化（枠組みの再考・多角化／組織の多角化／収入構造の多角化）」であることが明らかとなった。

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、豊かな経済社会の実現・発展に寄与することを願うものである。

別添

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 |
| ◎ 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 |

※◎：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