

**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 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	5
3. 我が国の美術館を取り巻く状況	8
4. 我が国における美術館の歴史と現状	11
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	13
(1) 明確なミッションやビジョン、バリューの定義付け	13
(2) 組織の多角化	16
(3) 収入構造の多角化	21
(4) 各地域において指向すべきモデル	23
(5) 広報とパブリックリレーションズ	25
(6) 教育と社会貢献	26
(7) 環境意識（持続可能な運営）	26
(8) その他のポイント	27
6. まとめ：理想的（グローバルスタンダード）な美術館の実現を めざして.....	29
別添 第4期アート振興ワーキンググループ委員名簿	32

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。

我が国のアートの振興には、中心的な役割を担うべき美術館を改善することが急務である。そのため、本報告書では、我が国における美術館の理想像（＝グローバルスタンダード）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、今後のアート振興、美術館振興の指標となることを目指した。我が国の美術館は、その多くが公立美術館であり、本報告書で示した「理想の美術館像」も、多くは公立美術館のあり方の再構築を促すことを意図している。本報告書をもとに、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を変革する端緒となることを期待する。

（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）

持続可能な運営を実現するためには、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から、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。）を明確化することが重要である。

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する価値観を定義。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）

「理想の美術館」を達成するためには、組織構造を変革し、効果的に推進していく人材を育成していく必要があることから、現在、美術館に形式的には設置されているものの、位置付けが曖昧な専門職の役割を明確化するとともに設置されていない機能は実現可能な形を付加し、それぞれがプロフェッショナルとして、対等な関係で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（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、財務管理、人事管理、教育プログラム、プロジェクト・マネジメント、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、DXやAI技術の活用による従来業務の効率化や簡素化を図る。
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。

収益源の多様化	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にはどうするか、ということ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。

④ 広報と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（持続可能な運営）

(3)「理想の美術館」の実現に向けた方向性案：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、国内美術館が抱える課題の解決を支援するとともに、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、「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、国の旗艦拠点となる中核的な美術館と各地域の拠点となる多様な美術館の実現とそれらの双発的な連携の推進を通じ、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方向性である。

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、日本の多様な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

博物館法の改正、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なり、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、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設置者とともに明確化し、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。）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。

(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 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

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。

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。実際その理想形は、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、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である。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、美術の価値付け、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

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。

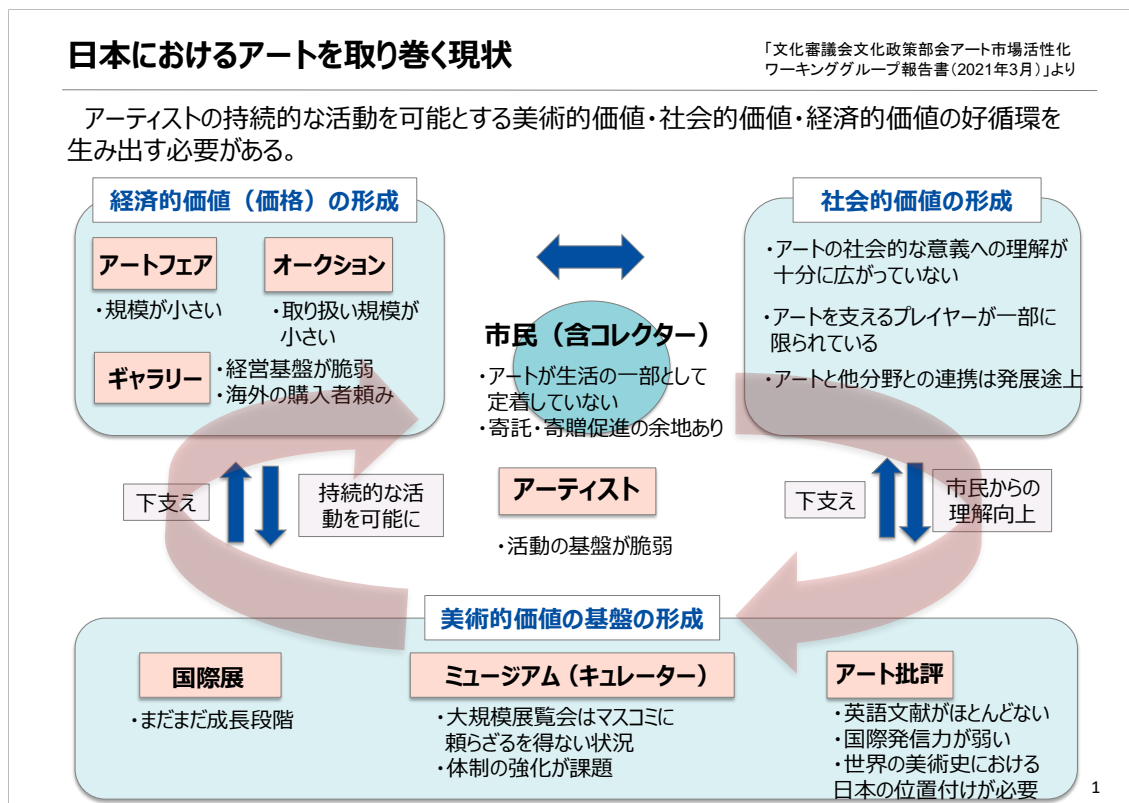


図1 日本におけるアートを取り巻く現状（文化政策部会アート市場活性化WG報告書より抜粋）

(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/>

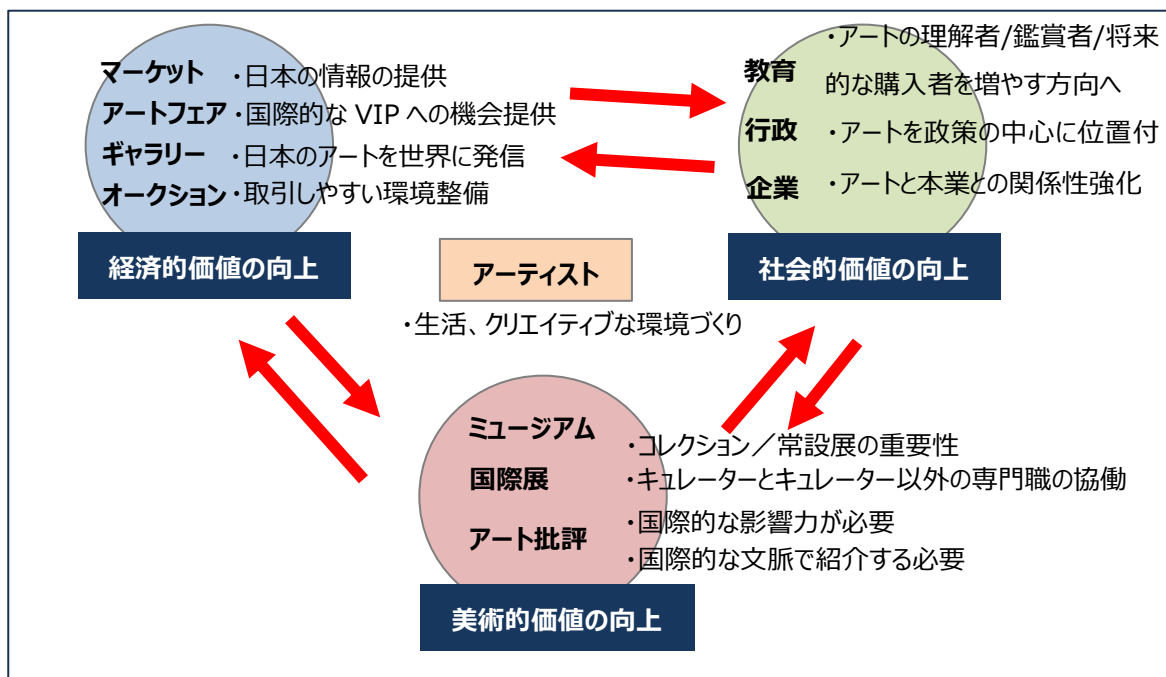


図2 アートエコシステムとそれぞれの改善の可能性（第3期文化経済部会アート振興WG論点整理より抜粋）

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

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、京都市・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だった。

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。

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、国立国際美術館、国立新美術館などが設立された。

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、それぞれの実施作業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。

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が、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）が、その後、21世紀の今日に至るまで踏襲されてきたことになる。

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ないまま、事実上固定化された。「1951年体制」のもとで、国立美術館はある意味で「片肺飛行」を強いられることになったといえよう。

共催者の資金、人材を活用するのが有効、有益な局面もあろうが、恒常的な体制としては望ましいとは言えまい。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、必要な資金と人員を得て、有機的に活動を展開する必要がある。

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、海外では注目され、有力建築家の資料が海外の機関に収蔵される一方、日本国内においては、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。また、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。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、その集約拠点が未形成で、相応のステータスを獲得できていない。

さらには、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や、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中で、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）に危機感を持ちつつ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

理想の美術館が持続可能な運営を実現するためには、事業体として健全な経営を目指すことから始める必要があり、その全ての基礎となる、ミッション、ビジョン、バリュー（以下、「MVV」という。）を定義し、社会に示す必要がある。

◎ミッション：美術館の存在意義や目的を明確化し、どのような価値を社会や来館者に対して提供するのかを言語化

◎ビジョン：美術館が目指す未来像を示す

◎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

今後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・再定義することが肝要である。

① 美術館の対象ジャンルの多様化（今後我が国において必要な中核的美術館）

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である。

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、近現代美術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付けにある公立美術館）を位置づける。それら中核的美術館は、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

⁵ 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。

ー（視覚文化）全般をグローバルな歴史的コンテク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と考えられる。

② 開かれたナショナル・アイデンティティ形成の場

また、日本のナショナル・アイデンティティの確認・再生成のために、日本の近現代の文化芸術を継続的に調査研究できる環境を確保する必要があることは言うまでもない。

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であろう。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、文化などであろう。美術館は一時的な流行にとどまらない、過去から現在までの遺産を共有し、日本のコミュニティの一員として共感、議論、発信しうる場であり、その重要性は増していくはずである。

また、在留外国人が約 360 万人（24 年 6 月時点）に達した日本では、彼らを「異邦人」としてではなく、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。例えば東アジア出身の在留者については、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、古美術を紹介する国立博物館の対となる機関として、在留外国人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。逆に、そうした拠点がなければ、在留外国人は日本文化に疎遠なまま、モザイク的な異文化コミュニティを形成することになりかねない。

③シビックプライド醸成の場

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、同時に国内におけるシビックプライドの醸成を図る。

その際、各地域においては、劇場や音楽堂などの別種の文化施設も含めて、人々の関わり合いを生み出し得る「文化的コモンズ」としての美術館のあるべき姿と、それをもたらし得る共有材としての美術館コレクションの側面について議論していくことが重要になる。

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

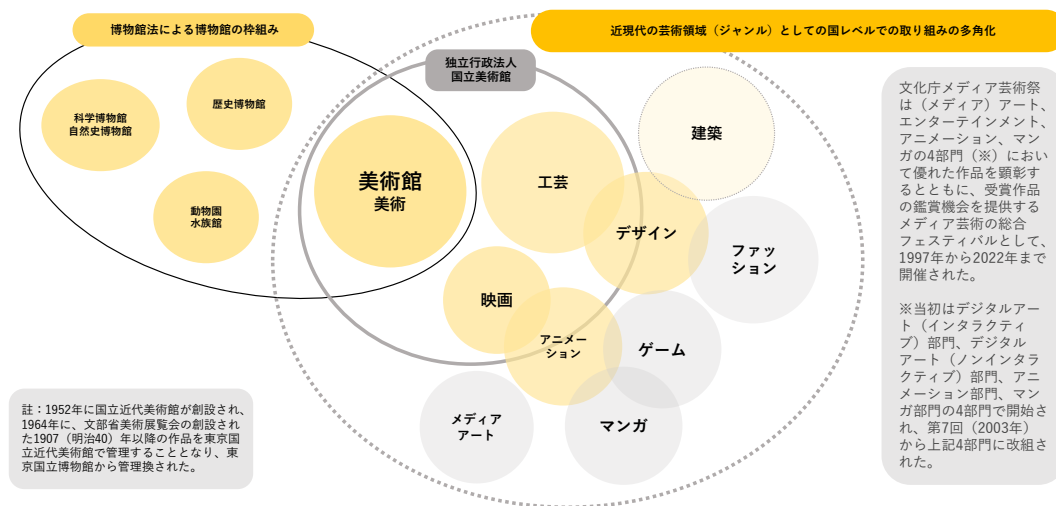


図3 美術館の対象ジャンルの多様化のイメージ（国立）

注）「博物館法による博物館の枠組み」について：博物館法にジャンルの制限はないものの、実態として、既存のジャンルに留まっている状況のイメージを図示している。

(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

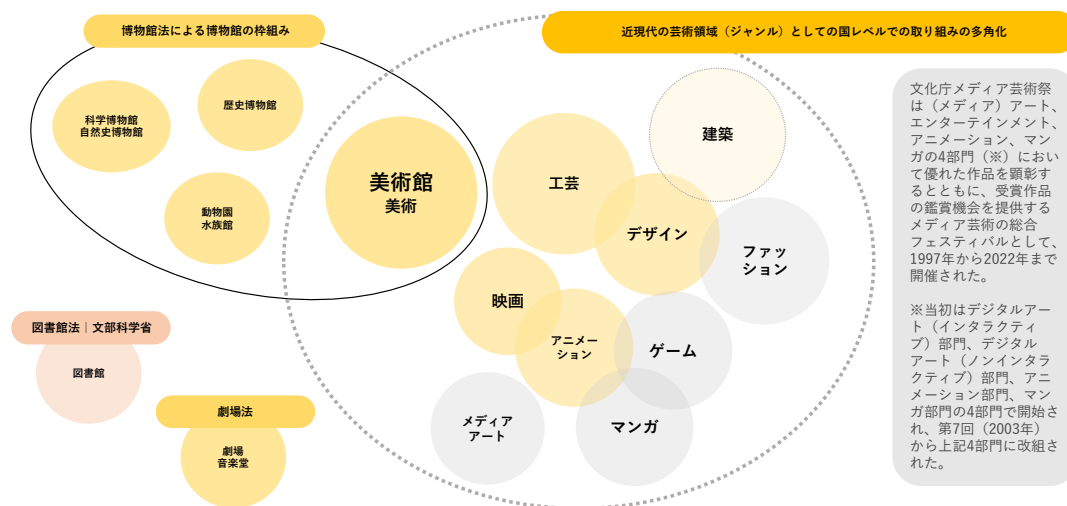


図4 美術館の対象ジャンルの多様化のイメージ（地方自治体立）

(2) 組織の多角化

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（学芸部）」と「事務（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）が常態化したままの状態が続いている。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。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「21 世紀型」モデルの美術館組織が既に実現されている。

② 組織構想の基礎

組織としては、現状の「学芸」と「事務（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。

- 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。
- コレクション形成の目指すところ：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。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。

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、従来の特別展共催者のスタッフに相当する人材を、内部化する必要がある。従来は手薄、あるいは欠如していた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。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のため、欧米美術館の水準で必要である。

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、日本人に限らず国内外の人材が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。

⑤ 専門性の尊重・人材の育成

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。国際水準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。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。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い。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。従来の業域だけでなく、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。

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。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

美術館組織の多角化・多機能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⁶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（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が評価の主軸」であったこれまでの慣習的価値観にとらわれず、公益性など、評価方法が未だ十分に定められてない分野などを含め、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。

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）

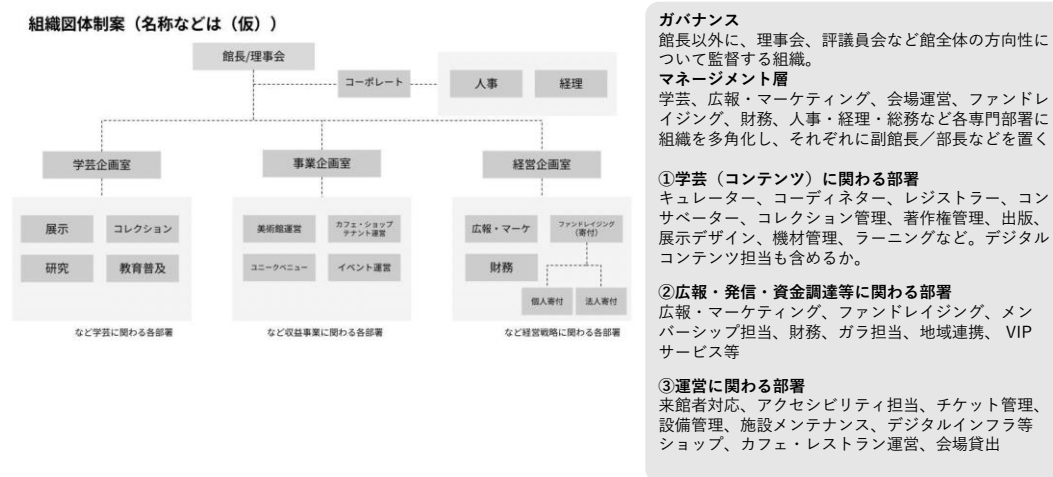


図5 美術館の組織の多角化のイメージ（例示）

⁶ 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。

「理想の組織図」は様々な論点が集約される場のひとつであり、また具体的に理想を語りやすい問題でもあらうと思われる。

また、報告書の読者に訴え、イメージを端的に伝える手段になると思われることから、望ましい体制をここで示すことが可能か。

何れにせよ「法務」の要素はどこかに入れておく必要があるのではないか。

契約書類の点検のほか、欧米館が矢面に立たされている石油企業、たばこ企業からの協賛問題、コレクションの贋作問題など、備えが必要な諸分野で法的な知見が必要になってくるものと予想される。

（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」の中で、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し、展覧会事業を通して回収する必要がある。

②公的資金収入とそれ以外の収入とのバランス

美術館が存在し、活動を継続するために必要な運営資金の全てを自己収入で賄うことは不可能である一方、公的資金の増額が望みにくい現状では、積極的に自己収入の増大を図らなくてはならない。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せが必要）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。

コレクション展を含め、日本の美術館が企画・組織した展覧会の海外展開は、海外美術館との「give and take」の関係構築などを通じ、経済的な便益も期待できよう。さらに、制度の改定が必要と思われるが、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。また、アメリカ合衆国の美術館を中心に行われているオルタナティブ・ファンドへの投資も検討の余地があるが、そのためには、アメリカ合衆国における「公益団体の慎重なファンド管理に関する統一州法(UPMIFA)」のようなガイドラインの検討が必要となる

さらに、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、こどもの美術館教室、ミュージアムコンサートの実施などに役立てている静岡県立美術館友の会や世田谷美術館友の会の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。

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。寄贈候補作品の把握、寄贈実現のためには、ディレクターや学芸員と国内外のコレクターやフィランソロフィ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。

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、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

図6 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）

（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」としての美術館

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。

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の概念を「文化的コモンズ」と位置づけ、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ことを目指していく。

例えばハード的整備としては、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も必要である。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。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ていき、社会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（県立および政令指定都市立以上の地方自治体立）の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

全国美術館をつなぐ双発メンバー型ネットワークの促進が望まれる。中核的な美術館は、全国美術館のコレクションと連携した共同企画⁷により、作品とともに所蔵館を積極的に紹介する、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、全国美術館の共通課題に積極的に取り組み、モデルを示すなど、これまでに全国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しながら、中核的な美術館には及ばない視点を補完する美術館となることが求められる。

また、コレクションの充実・有効活用の観点から、ディアクセション（所蔵品の登録解除）について、新規作品購入の資金確保のための所蔵品売却という海外モデルを視野に入れつつも、中核的な美術館から国内の他の美術館への移譲・長期貸与といった展開をナショナル・センターとして行うことが可能かどうか、検討を進めるべき時期に来ていると考えられる。公的機関の間での作品循環であっても、その後景にあるコレクターの購入・寄贈活動の活性化も期待されよう。

「*The Japanese Art Market 2024*」⁸において実像が示されたように、日本のアート市場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、中核的な美術

⁷ 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「コレクション・ダイアログ」「国立美術館コレクション・プラス」がある。

⁸ https://www.bunka.go.jp/koho_hodo_oshirase/hodohappyo/pdf/94150801_01.pdf

館と各地域の美術館との「双発型ネットワーク」の促進は必要であろう。

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

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）

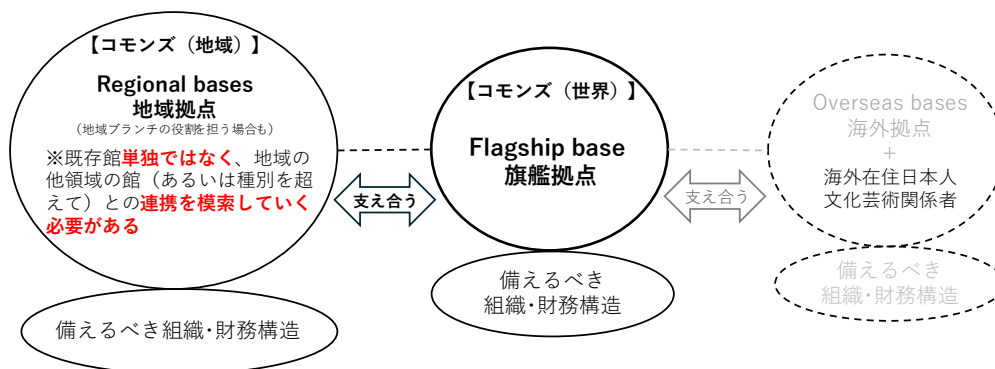


図7 旗艦拠点としての中核的な美術館と地域拠点としての各地域の美術館との関係性（イメージ）

（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り、美術館の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、単に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。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、シニア層が“自分と関係のある場所である“と感じられ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）

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。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変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。

また、省庁を超えた取り組みも改めて推進する必要があるだろう。例えば、床の間が姿を消して居住空間におけるアート・文化との接点が減少している現状に対しては、マンション・住宅業界を巻き込んだ何らかのアクションが求められるのではないか。このような取り組みは、アート市場活性化の土壌づくりでもあり、子供時代にアートに親しみ、将来的な需要層を醸成する上でも重要な施策と考えられる。

6. まとめ：理想的(グローバルスタンダード)な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／組織の多角化／収入構造の多角化)」に取り組むことを通じて、我が国の美術館をグローバルスタンダードにあわせるべき状況にあることである。

今期の検討を踏まえ、「中核的な美術館の中でも主軸を担うべき国立」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（＝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。

現時点においては、独立行政法人国立美術館の運営・経営のあり方が、先ず見直されなければならないだろう。本部機能の強化により、より戦略的な運営・経営方針を定め、運営費交付金などの公的資金も含めた財務状況の安定化を図る必要がある。自己収入の多角化のためには、ファンドレイジングやマーケティング、渉外・広報、来館者対応部門を拡充し、より多様な寄附などの様々な財源を模索するとともに、それを可能とする本部および各館の組織構成の多角化も図られなければならない。

展覧会事業においては、従来のメディア企業（新聞社やテレビ局など）との共催に依存し過ぎることなく開催できるよう、組織や体制を見直す時期に来ているのではないかと。また、展覧会プログラムの企画立案にあたっても、各館の役割や状況を考慮しつつ、法人全体での経営的視点・戦略的展望による判断も必要であろう。

中長期的には、シンガポール、香港、韓国の規模を見据えて、我が国を代表するマンガ・アニメ等からメディアアート、デザイン、ファッション、建築など、多様な視覚文化を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金銭的価値を超え、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。

おわりに

今期の議論は、「理想」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「底の重さ」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＝グローバルスタンダード」に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。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・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、豊かな経済社会の実現され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