

# 文化施設に関する検討について



令和7年7月4日

## ▶これまでの主な委員意見

### (第1期第1回、第2回)

- ・ 館の特徴としても、文化だけでなく、健康や教育など他分野と連携することが今や当然となっている。そういった特徴があるハブ館が展開していけるかが重要。
- ・ 文化施設が地域に必要な場所となるために地域課題の解決に取り組む際、課題解決には博物館の人材だけでは十分でなく、他の施設との融合や多機能化といったことも必要ではないか。
- ・ 文化的価値を持つコミュニティは残しながら、いかにネットワーク化するか。総合的に検討できるプラットフォームが必要。
- ・ アートフェア等が行われると、一度に複数施設が集まるためネットワークはできるが、一度だけでは意味が無く、それをきっかけに本質的なネットワーク形成を行うべき。

### (第2期第1回)

- ・ 連携には、リスクを減じてメリットを高める効果があり、収入増や品質向上、施設の資源の相互補完が期待できる。
- ・ 汎用性があるネットワークの姿を仕組み化して示すことが必要。ネットワークの種類も整理できるのではないか。
- ・ 様々なレイヤーの個人的なつながりによるネットワークの存在も念頭に置くことが必要。



✓ 今後、文化施設が人口減少等の社会の変化に対応しつつ、文化施設の取組を維持・高度化する上で、**文化施設間・他分野施設間でのネットワーク連携は有効な対応策であることが想定**される。

✓ これまで提示された好事例を分析することにより、**他の地域・分野・施設種でも適用可能な形で、ネットワーク連携の在り方を示す**ことができるのではないか。

✓ その際には、**都市部・地方部で機能するネットワークの違いや、施設間のフォーマルなネットワークと、個人間のインフォーマルなネットワークの区別**を念頭に置く必要があるのではないか。

# 前回の議論を踏まえたネットワーク連携の類型

## ネットワークの必要性

- ・ 今後の社会の変化で加速する人材・ノウハウ・資金不足等に対応するためには、各館が単独で取り組むだけでなく、各要素を互いに補い合うよう、多様な主体と、様々な側面でネットワークを形成し連携することが効果的ではないか。
- ・ ネットワーク連携による効果として、
  - (1) 限られた資源を有効に活用することで、効率化やコスト削減を図ることができるという効果
  - (2) 相互に活動の質・水準や創造性を高め、新たな価値創出を図ることができるという効果の両面が考えられる。

## ▶ ネットワーク連携の要素

…連携の主体、地域、分野等の要素によってネットワーク連携の在り方を分析することが可能であると考えられる。

### 要素① 連携の形態

- ・ 中核施設－小規模施設型（都道府県立等の地域の中核となる施設が、小規模施設を巻き込んで連携する例など）
- ・ 中核施設－中核施設型（都道府県立等の地域の中核となる施設同士が連携する例など）
- ・ 実行委員会型（実行委員会等が中心となり多様な主体が連携する例など）
- ・ ゆるやかな連帯型（明確な中核主体は無いが自然と連携する例など）

### 要素② 活動圏域

- ・ 地域型（都道府県内、市内等の地域内の連携）
- ・ 圏域型（都道府県を超えた一定の圏域内の連携）
- ・ 全国点在型（日本全国に点在する施設間の連携）

### 要素③ 専門分野

- ・ 特定分野型（同一の特定分野に関する連携）
- ・ 分野横断型（特定分野に限らず、異なる分野をまたぐ形での連携）

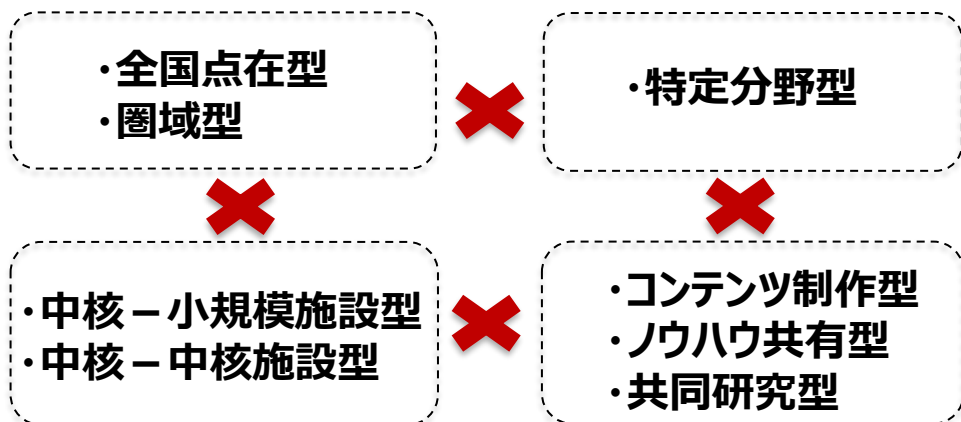
### 要素④ プラットフォームの有無

（連携の母体となる組織を有するか否か）

### 要素⑤ 機能面

- ・ コンテンツ制作型（舞台作品の共同制作や巡回展の企画をする例など）
- ・ ノウハウ共有型（専門性・知見のある施設が研修や普及を行う例など）
- ・ 共同利用型（施設・設備などを共同で利用できるようにする例など）
- ・ 共同研究型（同一のテーマについて複数の施設で調査研究する例など）
- ・ エリア連携型（同一地域内で異なる種類の施設が協力する例など）
- ・ ピアサポート型（相互に経験を共有し、心理的に支え合う例など）

# 効果的と考えられる連携モデル（案）



施設が連携の中心となる

## 【具体例】

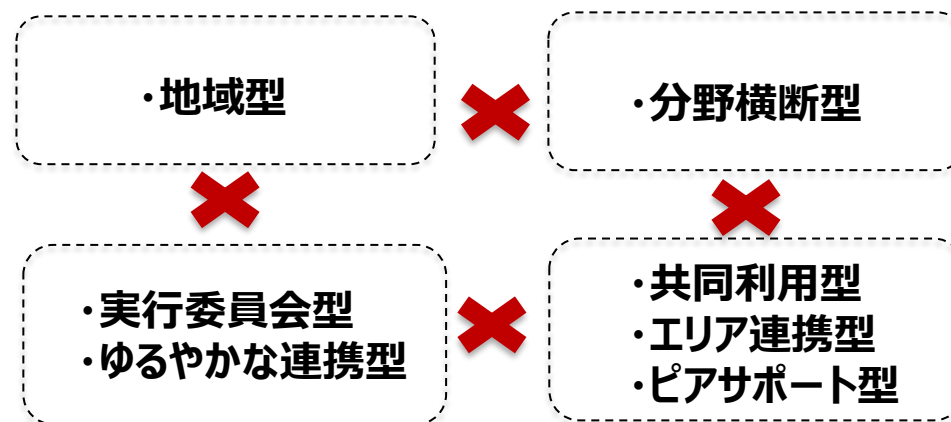
- ・劇場間の共同制作
- ・博物館間のDX推進

## 【メリット】

- ・フォーマルな枠組みのため定式化しやすい。
- ・連携が見えやすく、予算措置等、公的な支援も行いやすい。
- ・各要素を補完し合う事で、持続的・効率的に取り組める。
- ・より高度で水準の高い取組が可能。
- ・規模の拡大や、他地域・他分野への転用が可能。

## 【デメリット】

- ・分野間・施設種間の垣根を超えた連携が困難。
- ・既存路線の延長など、形式的な取組になる恐れがある。



個人が連携の中心となる

## 【具体例】

- ・地域イベントの企画、参画
- ・インフォーマルな情報共有

## 【メリット】

- ・分野間・施設種間の垣根を超えた連携が可能。
- ・分野横断による予想外のイノベーションが起こる可能性がある。
- ・相乗効果によるムーブメントを醸成する可能性がある。
- ・臨機応変な対応が可能。

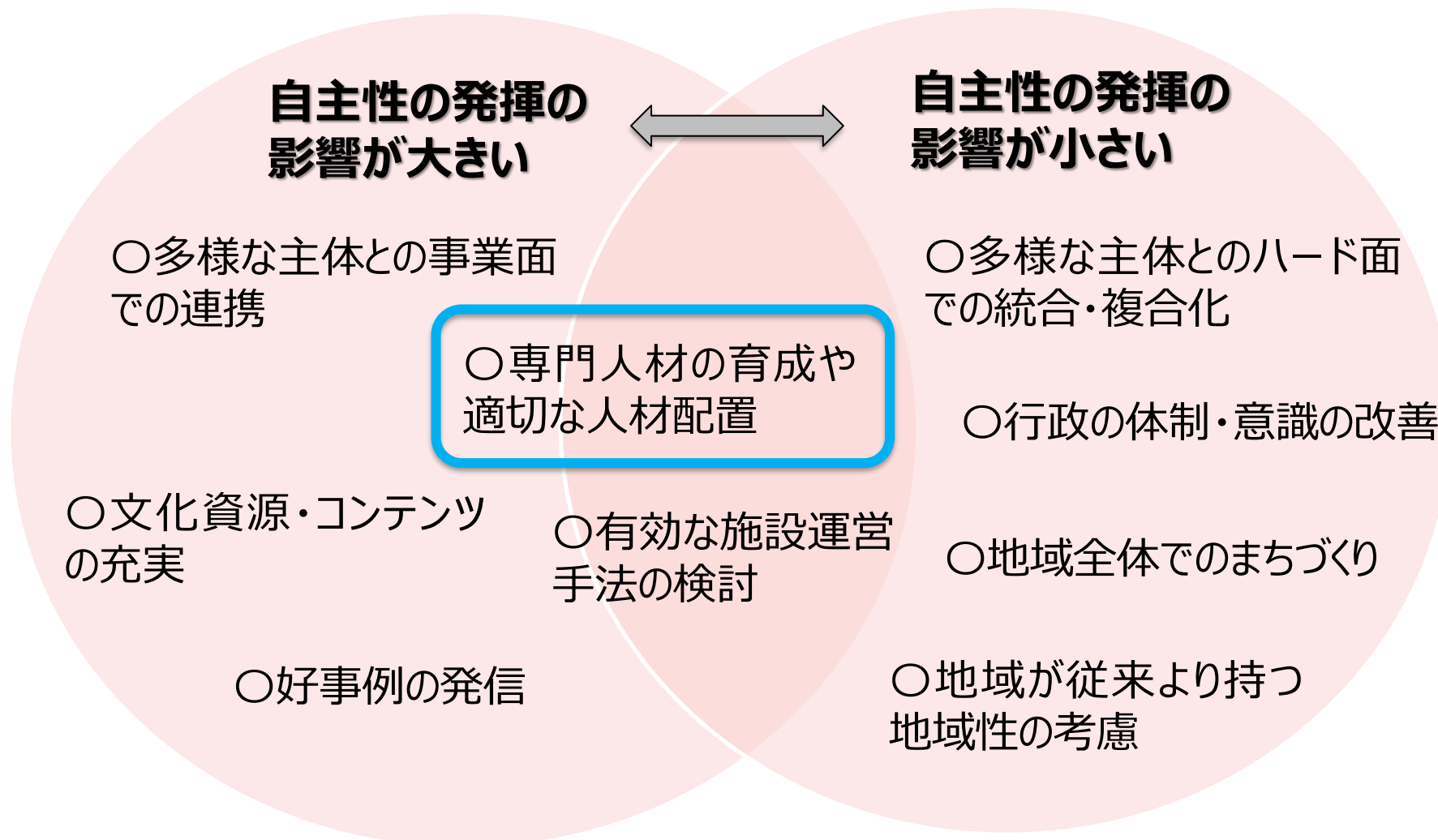
## 【デメリット】

- ・属人化しやすく、連携の形が見えにくい。
- ・予算措置等、公的な支援に限界がある。
- ・必ずしも再現性がなく、他地域・他分野への転用が困難。

# これまでの委員の意見整理

以下のとおり、文化施設の自主性の発揮が大きく影響を与えられる領域と、文化施設と他の主体との協働が欠かせない領域があると考えられる。

本部会での議論は当面、各文化施設の自主性の発揮が効果的に作用する領域を中心に取り扱ってはどうか。



# 「文化施設」の課題① ～人的資源の制約

第1期文化施設部会（第1回）資料5より



● 常勤職員が少ない、また施設運営や活動の中心を担う専門人材が配置されていない施設が多数存在。

⇒ 人的リソース不足、（専門人材を確保できていないことによる）ノウハウ不足

## ○博物館

日本の博物館の典型的な姿  
 （参考資料：令和元年度 日本の博物館総合調査研究報告書  
 日本博物館協会）

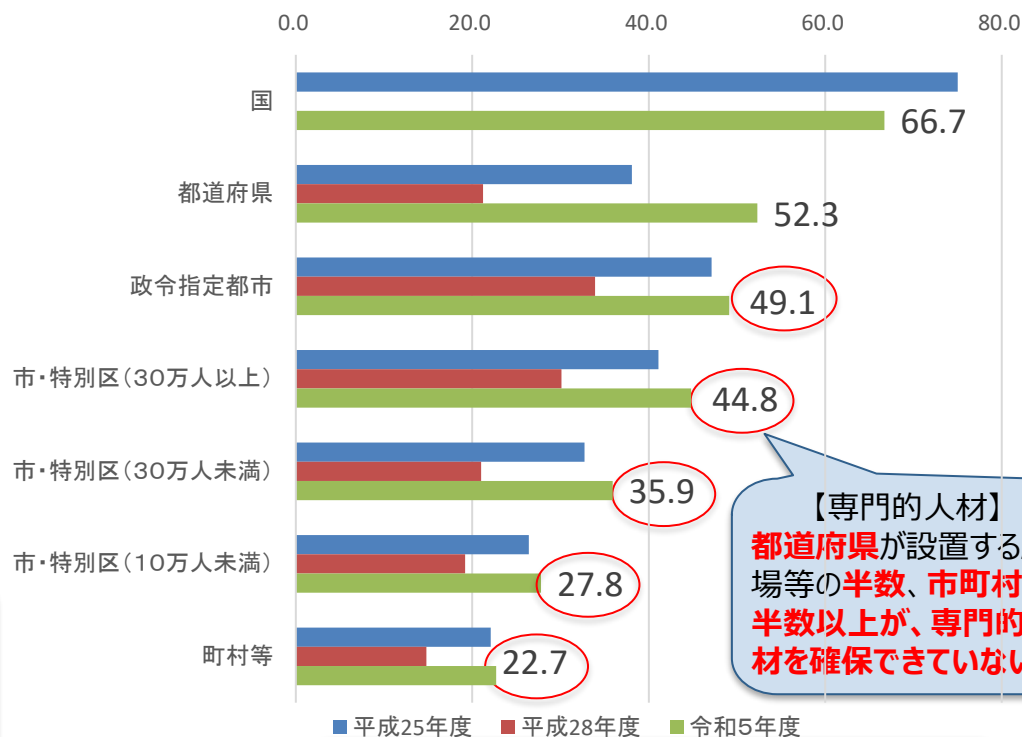
開館からの年数	30年
敷地総面積	4,075m <sup>2</sup>
建物延べ床面積	1,337m <sup>2</sup>
常勤職員数	3人
非常勤職員数	1人
学芸員資格保有者常勤職員数	1人
資料(人文系資料)	2,778点
資料(自然系資料)	500件
開館日数	300～324日
入館者数	5,000人未満 (平均値は7万人強)

【常勤職員数】  
 5人以下 65.1%  
 6～10人 17.9%  
**10人以下の博物館が  
 83.0%**

【学芸員】  
**活動の中心を担う学芸員を配置していない博物館も多い。**

## ○劇場・音楽堂等（公立）

専門的人材確保できている館の割合（設置者別）



【専門的人材】  
**都道府県が設置する劇場等の半数、市町村の半数以上が、専門的人材を確保できていない。**

【劇場における非正規職員割合】  
 平成30年度 55.8%  
 令和4年度 58.5%  
**非正規職員の割合は6割弱で推移**

（出典）公益社団法人全国公立文化施設協会  
 「劇場・音楽堂等の活動状況に関する調査」報告書（各年度版）より

平成29年に、総務省において、2040年頃にかけて迫り来る人口減少等の危機を乗り越えるための自治体行政を検討する「自治体戦略2040構想研究会」が立ち上げられた。

これまで、第一次・第二次報告が公表されており、自治体においては、少ない職員で効率的に事務に対応する体制の構築や、組織の垣根を超えた人材の柔軟な活用が欠かせないとされている。

## 『自治体戦略2040構想研究会 第二次報告

～人口減少化において満足度の高い人生と人間を尊重する社会をどう構築するか～』（平成30年7月）

### II 2040年頃を見据えた自治体行政の課題

#### 1 スマート自治体への転換

##### ＜自治体行政の標準化の必要性＞

- 年齢別地方公務員数をみると団塊ジュニア世代が相対的に多く、山となっているが、2040年頃には団塊ジュニア世代が65歳以上となる一方、その頃に20歳台前半となる者の数は団塊ジュニア世代の半分程度にとどまる（団塊ジュニア世代の出生数：200～210万人、平成29年出生数：95万人）。
- 自治体の経営資源が制約される中、法令に基づく公共サービスを的確に実施するためには、破壊的技術（Disruptive Technologies）（AIやロボティクス、ブロックチェーンなど）を積極的に活用して、自動化・省力化を図り、より少ない職員で効率的に事務を処理する体制の構築が欠かせない。

### III 新たな自治体行政の基本的考え方

#### 3 圏域マネジメントと二層制の柔軟化

##### （2）都道府県・市町村の二層制の柔軟化

- ◆ 小規模市町村では専門職員の不在が生活に不可欠なインフラ維持管理等の足かせになる。都道府県や市町村の組織の垣根を越えて、希少化する人材を柔軟に活用していく仕組みを構築する必要がある。

## ▶これまでの主な委員意見

- ・ 非正規雇用が多い現代にどう対応していくか。
- ・ プロデュースできる人材が重要であり、そのような人材の育成や、顔が見える形での活躍を推進すべき。
- ・ 人材それぞれの専門性をどうとらえて配置するか
- ・ 商工会議所等、文化関係だけでなく町おこし等に貢献できる人材も重要。
- ・ 現場職員から経営側になる際の研修が必要。
- ・ 公共施設でも経営という観点を持つために、行政職もスペシャリストが必要。
- ・ こどもや若い人たちとの繋がりが重要であり、幼少期から文化施設を馴染みの場所にするための取組が必要。



- ✓ 単純な増員が望めない中、**業務の効率化や重点化と、人材の能力開発（スキルアップ）の両面を図っていく必要があるのではないか。**
- ✓ 現状では、限られた事業費の範囲内で職員数を確保するために非正規化が進んでいる可能性があるが、**事業運営に不可欠な中核人材の専門性の向上や持続的な能力開発に当たっては、正規雇用とキャリアパスの提示が望ましいのではないか。**
- ✓ 一方で、DXや広報、マーケティング、まちづくり等、**施設の事業範囲に留まらない専門人材を確保するに当たっては、施設での直接雇用だけでなく、嘱託や複数施設への派遣といった雇用形態が考えられるのではないか。**
- ✓ 効率的・効果的な人材育成の観点から、施設内での研修だけでなく、**文化庁や独法等で行っている研修の活用や、連携による人材育成も重要**ではないか。
- ✓ 将来的な施設の人材・来館者の確保に向け、若年層向けの鑑賞者教育、アウトリーチ、学校教育との連携等も必要ではないか。

# 文化庁で実施している博物館関係研修

【文化庁】 ※その他、「文化財行政講座」「歴史民俗資料館等専門職員研修会」など、文化財に関する研修も開催している。

研修会名	対象	趣旨	開催時期・期間	場所
文化をつなぐミュージアム研修	博物館の設置者・行政職員等、ミュージアムの地域課題解決や中長期的な将来構想に関する者	博物館の設置者・行政職員等、ミュージアムの地域課題解決や中長期的な将来構想に関する者に対して、これからのミュージアムに求められる役割に関する基本的な知識に関する研修を行い、外部からミュージアムの管理・運営に関わる人材の力量を高める。	令和7年 12月（2日間）（予定）	オンライン配信
	300名程度（予定）			
ミュージアムトップマネジメント研修	主として登録博物館、博物館相当施設の館長・副館長・管理職	ミュージアムの館長、管理職員に対し、博物館の役割と機能、マネジメント、事業評価・改善等に関する専門知識、また、博物館を取り巻く社会の動向などについて学ぶ機会を提供し、博物館運営の責任者としての力量を高める。	令和7年 9月（3日間）（予定）	東京都内（未定） +オンライン配信
	50名程度（予定）			
ミュージアム・パブリックリレーションズ研修	博物館に勤務する学芸員等専門職員	ミュージアムの学芸員等専門職員を対象に、広報発信・地域交流、地域課題解決、デジタル化等、これからのミュージアムに求められる役割に必要な知識・技能を培う研修を行い、ひいては博物館運営に関わることができる人材を育成する。	令和8年 2月（4日間）（予定）	東京都内（未定） +オンライン配信
	50名程度（予定）			

# 独立行政法人で実施している博物館関係研修

【独立行政法人】 ※その他、「文化財担当者研修」「世界遺産研究協議会」も開催している。

研修会名	対象	趣旨	開催時期・期間	場所
学芸員専門研修アドバンス・コース	自然科学系博物館等の学芸員等専門職員	自然科学系博物館等に勤務する中堅学芸員を対象に、一層の資質向上を目的として高度な内容の研修を行う。	令和7年 11月11日(火) ～11月14日(金)	国立科学博物館 筑波研究施設
	10名程度			
オンライン学芸員専門研修	主に博物館等において、自然科学系部門を担当する学芸員等 (経験年数概ね10年以内のものを優先)	博物館等に勤務する経験年数の少ない学芸員や職員等を対象に、一層の資質向上を目的として、オンラインによる研修を行う。	令和7年度下半期の 2日間程度	オンライン
	30名程度			
美術館を活用した鑑賞教育の充実のための指導者研修	① 小・中・高等学校、特別支援学校等の教員 (国公立校、私立校全ての教員) ② 美術館学芸員 ③ 指導主事	鑑賞教育の重要性を踏まえ、全国の教員と美術館の学芸員などが一堂に会してグループ討議等を行うことにより、美術館を活用した鑑賞教育の充実及び学校と美術館の一層の連携を図る。	令和7年 8月4日(月) 8月5日(火)	・京都国立近代美術館 ・京都テルサ(京都市民総合交流プラザ)
	70名程度			
独立行政法人国立美術館キュレーター研修	公私立美術館の学芸担当職員	公私立美術館の学芸担当職員を対象とした研修を実施し、その専門的知識及び技術の向上を図る。	4月1日～翌年3月31日の 期間で研修生の希望を踏まえ、 受入館が承認した期間とする。	・東京国立近代美術館 ・国立工芸館 ・京都国立近代美術館 ・国立西洋美術館 ・国立国際美術館 ・国立新美術館
	若干名			
博物館・美術館等保存担当学芸員研修 (基礎コース)	国公立博物館・美術館等に勤務する資料保存担当者又は教育委員会等に勤務する社寺等の資料の保存担当者	展示・収蔵空間における環境管理に関する基礎的な知識及び技術についての講義・実習を行う。	【第1回】令和7年 7月28日(月) ～8月1日(金) 【第2回】令和8年 1月26日(月) ～1月30日(金)	東京国立博物館 黒田記念館セミナー室
	第1回、第2回とも20名程度			
博物館・美術館等保存担当学芸員研修 (上級コース)	博物館・美術館及び行政機関等で美術工芸品や歴史資料、民俗資料等の保存に携わる職員(常勤、非常勤を問わない)又は教育委員会等で文化財の保存に携わる職員で、過去に「博物館・美術館等保存担当学芸員研修」(令和3年度以降は同研修(基礎コース))を受講した者、もしくは同等の経験を有する者で、研修の全期間にわたって受講できる者。	博物館等の保存施設において、文化財を良好な状態で保存することは責務である。その上で、文化財の価値を引き出し、保存する必要性を高めることも重要な要素の一つである。本研修は資料保存担当者を対象に、文化財保存修復、文化財科学に必要な知識や技術を講義や実習等を通じて学んでいただき、その資質の向上をもって保存に資することを目的に行うものである。	令和7年 7月7日(月) ～7月11日(金)	東京文化財研究所
	30名程度			

## 目的

博物館の役割が多様化、高度化している現状において、その役割を果たすための技術や知識を持った人材が不足していることが課題となっていることから、学芸員等の資質向上を図るため、博物館の現場に各分野の専門的人材を派遣し、実証事業を通じ、博物館における新しい取り組みを進めるための多様な専門人材の確保と学芸員の質の向上を図る。

## 事業概要

### ・デジタルアーカイブ、コンテンツ造成支援、知識・技術の提供

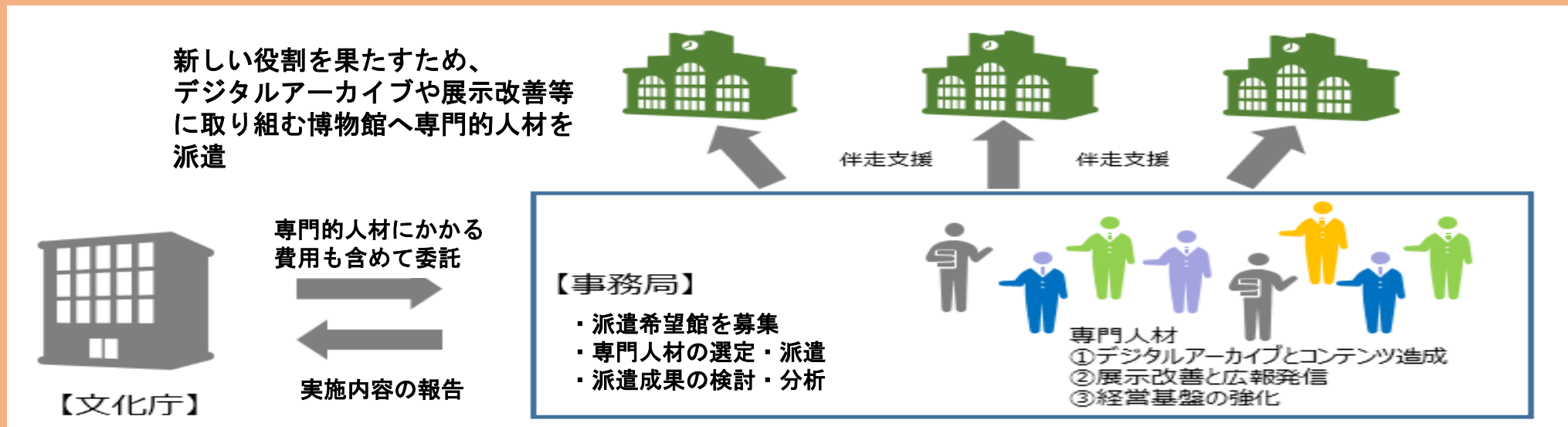
博物館におけるデジタルアーカイブの作成やDXに資するような整備、資料の価値や魅力を伝えるためのコンテンツ造成などに取り組む内容など

### ・展示や広報発信の改善を行うための支援、知識・技術の提供

観光来訪者への対応や、これからの博物館に求められる社会的価値形成のための、楽しく理解を深めることができる展示や広報発信の改善を行う取組

### ・ファンドレイジング活動支援、知識・技術の提供

多様な博物館支援を集め、博物館活動の充実に繋げるためのファンドレイジングの取組



## 目的

本事業は、博物館の学芸員等を、博物館に関する国際会議や海外の博物館等に派遣し、発表や調査・研究の機会を提供することで、国際的なネットワークの構築や我が国の博物館の国際プレゼンスの向上し、我が国の博物館の機能強化につなげる。

## 事業内容

### (1) 派遣の対象者

ア 博物館に勤務する館長および学芸員等の専門職員

イ 大学等において博物館に関する科目について自ら教育研究を行うことを主たる職務とする者等で、以下の①から⑤の条件を満たす者とします。

- ① 博物館や大学等における実務経験を有すること。
- ② 海外の博物館関係者とネットワークを構築するために必要な語学力を有すること。
- ③ 国際会議への出席、海外の博物館・博物館関係団体での調査・研究の受入等が可能である保証があること。
- ④ 令和8年3月に実施予定の本事業の報告会での報告や、文化庁ホームページでの成果報告書の公開等の成果の普及及び、国内博物館への成果の還元のため、文化庁が実施する各種事業等に協力できること。
- ⑤ 心身ともに健全であること。



### (2) 対象となる内容 (以下①、②のいずれか)

- ① 海外の博物館や海外の博物館関係団体における以下に関するテーマに関する調査・研究
- ② 国際博物館会議等の博物館に関する国際会議、学会、研究会での発表・研修・参加

ア 博物館の機能強化

イ 社会問題解決への博物館資源の活用・応用

ウ 博物館の経営基盤強化



### (3) 対象期間

- ① 博物館等での調査・研究を伴う派遣
  - ・短期派遣 15日以上90日未満
  - ・長期派遣 90日以上

② 国際会議等への発表・研修・参加 特別派遣 14日未満

例えば、

- ・先進的なコレクションマネジメント、資料の在り方
- ・新しい鑑賞・体験モデルの構築等、デジタル技術を活用した取組
- ・学芸員の資質向上プログラムの研究開発
- ・観光振興に資する地域資源を活用した魅力向上の取組
- ・効果的な外部資金獲得、メンバーシップ等の導入

# 文化庁で実施している劇場・音楽堂等関係研修

【文化庁】 ※その他、「劇場・音楽堂等による共生社会実現のための人材養成講座」も開催している。

研修会名	対象	趣旨	開催時期・期間	場所
全国劇場・音楽堂等職員アートマネジメント研修会	全国の劇場・音楽堂等の管理・運営・事業に携わる者、地方公共団体の文化芸術行政担当者、実演家、アートマネジメント教育関係者、アートマネジメントを学んでいる学生等	劇場・音楽堂等の活性化、地域の文化芸術の振興を目的として、アートマネジメントに関する研修を体系的に実施することにより、専門性の向上と劇場・音楽堂等の活性化を支援する。	①対面式研修会（サマーセミナー） 令和7年9月17日（水）、9月18日（木） ②オンライン研修会（ビデオ講座） 令和7年12月頃予定 ③ワークショップ 令和8年2月頃予定	①国立オリンピック記念青少年総合センター ②オンライン実施 ③東京都内予定
全国劇場・音楽堂等職員舞台技術研修会	全国の劇場・音楽堂等の舞台技術管理者、舞台技術管理責任者、舞台技術担当職員、地方公共団体の文化行政主管部局の舞台技術担当職員、劇場・音楽堂等関係者、その他舞台技術関係者、舞台技術に関心のある者等	劇場・音楽堂等の舞台技術を統括管理するために必要な、専門的知識や技術の習得を図る。	令和7年 11月20日（木） 11月21日（金）	上田市交流文化芸術センター（サントミュージーゼ）
地域別劇場・音楽堂等職員アートマネジメント研修会	それぞれの地域の劇場、音楽堂等の管理・運営・事業に携わる者、地方公共団体の文化芸術行政担当者、実演家、アートマネジメント教育関係者、アートマネジメントを学んでいる学生ほか舞台芸術に関心のある者など	主に劇場・音楽堂等に勤務する若手職員を対象に、優れた自主事業を企画する能力の養成を図る。	中四国 令和7年12月18日（木）、12月19日（金） 東海北陸 令和8年1月22日（木）、1月23日（金） 東北 令和8年2月5日（木）、2月6日（金） ※北海道、関東甲信越静、近畿、九州は、時期未定。	中四国 高知県立美術館ホール 東海北陸 石川県立音楽堂 東北 伝国の杜 置賜文化ホール ※北海道、関東甲信越静、近畿、九州は、場所未定。
地域別劇場・音楽堂等職員舞台技術研修会	劇場・音楽堂等の舞台技術者、地方公共団体の文化行政主管部局の技術担当職員、舞台技術を学んでいる学生など	地域別劇場・音楽堂等技術職員研修会主に舞台技術初任者を対象に、劇場・音楽堂等の舞台技術を行なうために必要な共通技能を習得する。	東海北陸 令和7年9月25日（木）、9月26日（金） 中四国 令和8年1月22日（木）、1月23日（金） 東北 令和8年2月5日（木）、2月6日（金） ※北海道、関東甲信越静、近畿、九州は時期未定。	東海北陸 三重県総合文化センター 中四国 四国中央市市民文化ホール 東北 いわき芸術文化交流館 アリオス ※北海道、関東甲信越静、近畿、九州は場所未定。

# 文化施設部会の見通し・展望

以下のとおり、第2期中に文化施設部会の検討を取りまとめていくこととしたい。

第1期文化施設部会（令和6年度） 2回開催

第2期文化施設部会（令和7年度） 4～5回開催

○主に以下の観点で、団体・有識者等へのヒアリングを実施

・ネットワーク連携（4/22）

東北歴史博物館企画部企画班 研究員 今井 雅之 様

公益財団法人びわ湖芸術文化財団 理事長

（兼）滋賀県立芸術劇場びわ湖ホール 館長 村田 和彦 様

・人材育成（7/4）

千葉県立中央博物館主任上席研究員

兼 スポーツ文化局文化振興課学芸振興室副主幹

立和名 朋美 様

公益財団法人アクロス福岡 事業部 芸術文化チーム

添嶋 麻里 様

・次回調整中

○ヒアリングや委員による議論を踏まえ、事務局より報告書骨子・事務局案をたたき台として示し、さらに意見交換

第2期の中に、2030～2060年における文化施設（文化的活動が行われうる施設）の在り方に関する報告書を取りまとめ

## 報告書を取りまとめる際の留意点

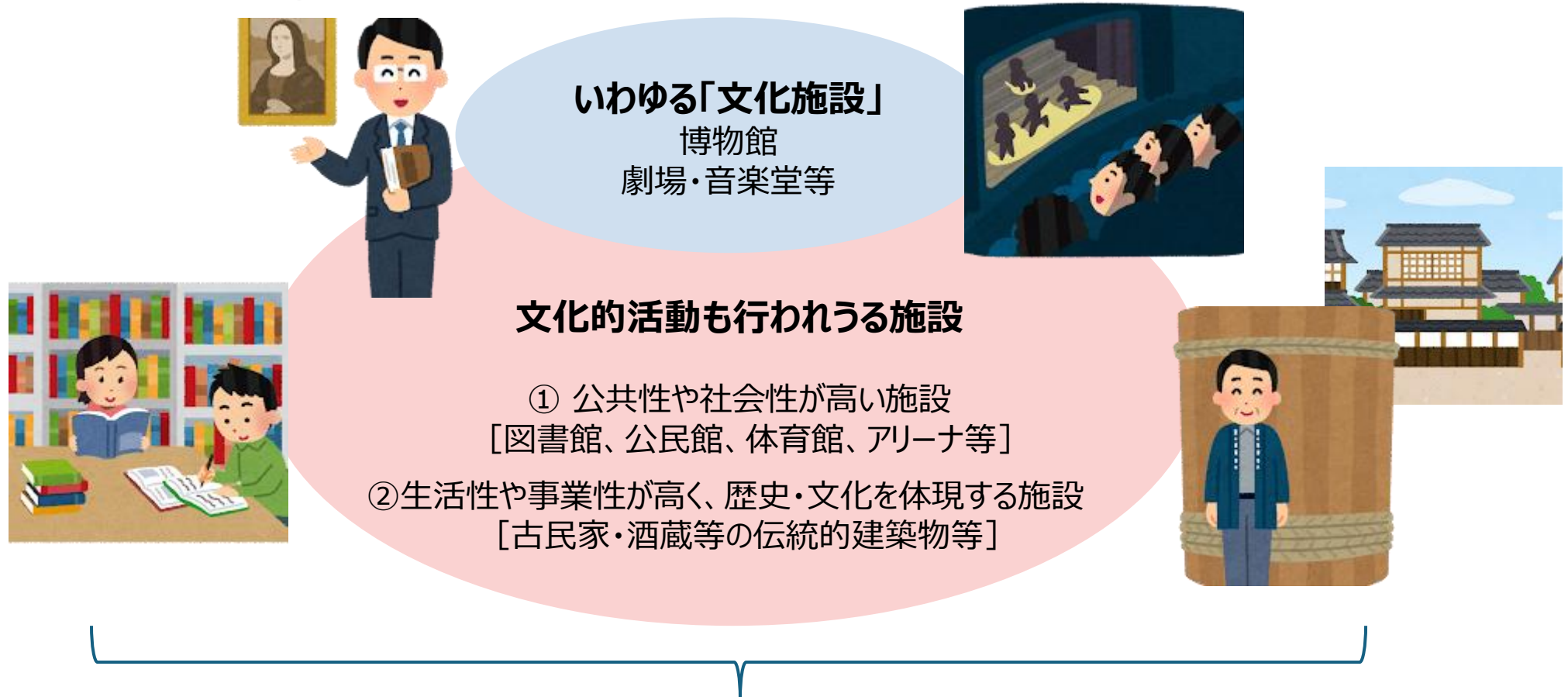
・博物館、劇場・音楽堂等といった文化施設だけでなく、文化的活動が行われうる施設を幅広く対象とする。

・各施設が理想的なあるべき姿を目指す中で、社会的な状況下において求められる対応・方策や考え方等について部会で整理を行う。



- これまで、文化庁は、博物館法や劇場・音楽堂等法の対象施設を「文化施設」として政策運営や支援を推進。
- 実際の人々の文化的活動を見ると、公共性や社会性の高い施設（社会教育施設〔例：図書館、公民館〕）や、生活性や事業性が高いものの、同時に我が国の歴史・文化を体現している施設〔例：古民家、酒蔵〕などにおいても、活動が行われ、「場」として活用されているケースも少なくないのではないか。

⇒ 文化施設部会での議論においては、**広く文化的活動が行われる「場」**を、必要に応じて議論のスコープに入れて考えるべきではないか。



必要に応じて議論のスコープに