

文化施設に関する検討について



令和7年9月2日

文化施設部会の開催状況・見通し

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

・第1回 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

・第2回 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

・第3回 ヒアリングを踏まえた意見交換（9/2）

○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期の間に、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。

検討の状況に応じ、
第3期まで審議を継続
する可能性あり



第1期からの議論の進展

第1期、第2期を通じて、提示された論点を整理すると以下のような流れで構成できるのではないかと。また、十分に意見交換できていないテーマについて、さらに議論を深めたり、ヒアリングを行うことが考えられるのではないかと。

テーマ 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

社会背景

- ・人口減少
- ・税収減少
- ・社会インフラの老朽化
- ・グローバル化
- ・デジタル化
- ・ニーズの多様化と外部化

文化施設の未来像

- ・文化施設が果たすべき機能
- ・文化施設の理想的な姿
- ・果たすべき機能・理想的な姿の実現に向けて想定される課題

課題の解決に向けた手段

ネットワーク連携

人材育成

評価・広報

コンテンツの充実

役割分担

施設運営 ……

「社会背景」や「課題の解決に向けた手段」についてはある程度、議論が進んでいる一方、「文化施設の未来像」について、より具体的な姿を描くことができるのではないか。

(第1期第1回の資料より)

★人々の生きがいの創出

生きる力の源泉、個人の尊厳を守る「場」としての文化施設

★地域の活性化

魅力ある文化施設が吸引力となり、「ここに住みたい、暮らしてみたい」、と思える魅力の創出、経済的効果の実現

★文化観光拠点として機能

海外からの誘客、ツアーへの組込

★地域の諸課題の解決

課題解決や地域イノベーションの源泉

★文化施設自体による地域のシンボル化

地域の人々の暮らし全体の中核



＜議論の観点（例）＞

- このほかにも、文化施設が担うべきより本質的な機能や、理想的な在り方があるのではないか？
- より優先順位が高いものはどれか？
- 何をもって達成していると・成就していると判断できるか？
- 文化施設に本当に達成できるのか？
どのような条件が整えば可能になるか？
- 全ての文化施設が達成すべきことか？
- 現状においても、すでに足りていない部分があるか？

(参考) 博物館に求められる役割・機能

令和4年の博物館法改正の際、文化審議会博物館部会「法制度の在り方に関するワーキンググループ」において、「これからの博物館に求められる役割・機能（5つの方向性）」について整理を行っている。（以下、「審議のまとめ 概要」より一部抜粋）

● 博物館法制定時からの3つの基本的な使命

・資料の①収集・保管、②展示・教育、③調査・研究

→ 現在においても、ICOMなど国際的に共有されているものであり、引き続き維持する必要

● 今後必要とされる役割・機能：

- ・「文化をつなぐミュージアム」（**Museum as Cultural Hub** ※ICOM京都大会で提唱）としての地域のまちづくりや産業活性化、社会包摂、人口減少・過疎化・高齢化、地球温暖化やSDGsなど社会的・地域的課題と向き合うための場
- ・実物（もの）に触れる感動など、文化芸術や自然科学の気付きや発見の共有の場
- ・デジタル技術等を活用した新しい鑑賞・体験モデルの構築、文化資源の魅力の発信の場



<これからの博物館に求められる役割・機能（5つの方向性）>

「守り、受け継ぐ」 資料の保護と文化の保存・継承

「わかち合う」 資料の展示、情報の発信と文化の共有

「育む」 多世代への学びの提供

「つなぐ、向き合う」 社会や地域の課題への対応

「営む」 専門人材の確保、持続可能な活動と経営の改善向上

文化施設におけるネットワーク連携について【再掲】

▶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。ネットワークの類型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【再掲】

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）

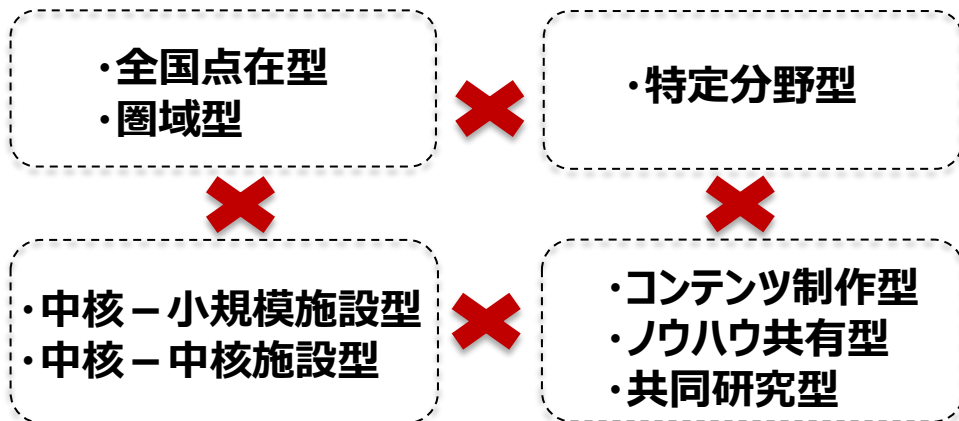
要素④ プラットフォームの有無

（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）【再掲】



施設が連携の中心となる

【具体例】

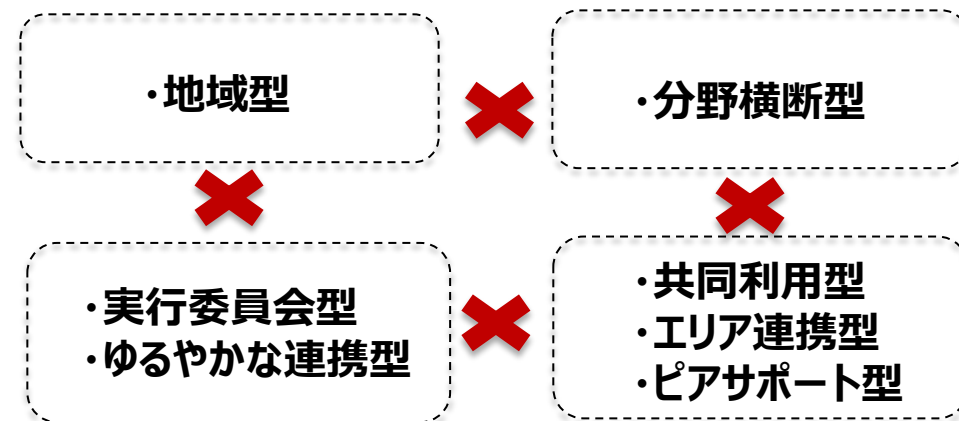
- ・劇場間の共同制作
- ・博物館間のDX推進

【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。

専門人材の育成や適切な人材配置【一部追記】

▶これまでの主な委員意見

(第1期第1回、第2回)

- ・ 施設を維持するためプロデュースのできる専門人材が重要で、顔が見える形での活躍を推進すべき。
- ・ 優れたプロデューサーが各施設をつなぎ、自治体や教委とも連携しながら地域に根付いていく必要。
- ・ 文化施設内部の専門人材だけでなく、外的人员も人的リソースとして考えていく。
- ・ 行政と一般の方々を巻き込むことが必要。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。
- ・ 文化施設で働くべき人々の専門性についてこの場で十分議論して認識を共有すべき。
- ・ デジタルやマーケティングの専門人材を現場より上位のレベルで横串で活用することが重要。
- ・ 行政マンのスペシャリストも必要。地方公共施設でも経営という観点を持つべき。



- ✓ 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と。
- ✓ 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と。
- ✓ 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と。
- ✓ 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**ではないかと。
- ✓ 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と。