

今後の文化施設の在り方について  
～文化施設をハブとした「創造的循環」の形成～  
(論点整理 (素案) )

令和 8 年 ● 月  
文化審議会第 2 期文化施設部会

## 目次

1. はじめに .....	- 3 -
2. 文化施設を取り巻く背景・課題と可能性	
(1) 文化施設を取り巻く背景・課題.....	- 4 -
① 施設の老朽化・予算の制約.....	- 4 -
② 人口減少社会下における人員不足.....	- 5 -
③ 文化芸術の鑑賞機会や施設の数・稼働率等における地域間格差.....	- 5 -
④ 文化行政や文化施設のミッションの浸透やそれに基づく実践の不足....	- 5 -
(2) 文化施設の可能性.....	- 6 -
3. 文化施設が今後目指すべき姿 .....	- 10 -
(1) 文化施設をハブとした「創造的循環」の形成.....	- 10 -
(2) 文化施設が果たすべき「5つのミッション」 .....	- 10 -
① 保存・継承 (Conservation) .....	- 11 -
② 創造・企画 (Creation) .....	- 11 -
③ 提示・価値付け (Presentation) .....	- 11 -
④ 育成・促進 (Incubation) .....	- 11 -
⑤ 連携・参画 (Engagement) .....	- 11 -
(3) 実現のための「4つの機能強化」 .....	- 12 -
① 地域のニーズに応じた活動の高度化.....	- 12 -
② 利用者が誰一人取り残されない多様性・包摂性の向上.....	- 12 -
③ 基盤整備やテクノロジー活用による持続可能性の確保.....	- 12 -
④ 施設の中核を担う人材の確保・育成.....	- 12 -
4. 今後求められる施策の方向性 .....	- 14 -
(1) 文化施設のネットワーク連携.....	- 14 -
(2) 活動の高度化サイクル.....	- 15 -
(3) コンテンツの充実.....	- 15 -
(4) 住民参画の促進.....	- 15 -
(5) アウトリーチ強化.....	- 16 -
(6) 施設の運営改善.....	- 16 -
(7) DX の推進 .....	- 16 -
(8) 人材の確保・育成.....	- 17 -
5. 更に検討を深めるべき事項 .....	- 18 -
(1) 横断的に検討を深めるべき事項.....	- 18 -
① 国、都道府県、市区町村、施設それぞれの役割.....	- 18 -
② 利用者目線から見て求められる文化施設施策.....	- 18 -
(2) 各施設類型で検討を深めるべき事項.....	- 18 -
① 博物館におけるコレクション・マネジメント等を含む機能強化の在り方- 18 -	
② 劇場、音楽堂等の活性化に関する指針の改正.....	- 18 -
6. おわりに .....	- 20 -
(別添) これまでの検討経緯.....	- 21 -

## 1. はじめに

平成 29 年に文化芸術振興法を一部改正の上、公布・施行された文化芸術基本法<sup>1</sup>によれば、「文化芸術を創造し、享受し、文化的な環境の中で生きる喜びを見出すことは、人々の変わらない願いである」。

「文化芸術を創造し、享受」する場となるのが、まさに文化施設である。

文化施設がその役割・機能を果たし続けることは、人々が文化芸術に触れ、親しみ、そこから生きる喜びを見出す機会が提供され続けるということである。

逆に言えば、仮に文化施設がその役割・機能を果たすことが困難になれば、人々が文化芸術に親しむ機会が奪われ、我が国の文化芸術の衰退につながりかねない。

また、文化芸術は、観光・まちづくり・国際交流・福祉・教育・産業等の分野との連携の下で様々な価値を生み出しているほか、多様性、包摂性、持続可能性をキーワードとした新たな社会の実現に大きく貢献するものであり、その基盤となる文化施設にも、社会の持続的な発展に寄与し続けるという役割が求められる。

このような認識の下、文化審議会文化施設部会では、令和 7 年 1 月の設置以来、文化施設を広く文化的活動が行われる「場」としてとらえ、博物館や劇場・音楽堂等を中心に、文化施設が果たすべき機能や理想的な姿、実現に向けて想定される課題やその解決に向けた手段について議論を行ってきた<sup>2</sup>。

ここで言う「文化的活動」とは何か。文化芸術基本法に謳われている「人々の創造性をはぐくみ、その表現力を高める」という文化芸術の本質に根差したあらゆる活動が想定される<sup>3</sup>。

本論点整理では、これまでの議論を整理した上で、今後求められる施策の方向性や更に検討を深めるべき事項について述べ、令和 8 年中を目途にとりまとめる報告書へのステップとすることとした。

---

<sup>1</sup> 平成 13 年法律第 148 号

<sup>2</sup> 本部会では、博物館や劇場・音楽堂等のいわゆる「文化施設」に加え、文化的活動が行われうる施設として、図書館、公民館等の公共性・社会性の高い施設（社会教育施設）や古民家、酒蔵等の我が国の歴史・文化を体現している施設についても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と提起している。（第 1 期第 1 回文化施設部会（令和 7 年 1 月 9 日）資料 5 より）

<sup>3</sup> 文化芸術基本法の規定に基づき政府において策定された「文化芸術推進基本計画（第 2 期）」においては、「文化芸術活動」に関して例えば以下の記載があるが、定義が限定されているわけではない。

・我が国には、魅力的な有形・無形の文化財が数多くあり、各地で雅楽、能楽、文楽、歌舞伎、組踊等の伝統芸能が上演されるとともに、祭りや踊りをはじめとする伝統行事への参加や、日常の生活における稽古事や趣味等を通じて様々な文化芸術活動が盛んに行われている。

・我が国においても、文化芸術の灯を消さず、人々の心を平静かつ豊かに保つため、音楽・演劇・舞踊等の舞台芸術をはじめとして多くの文化芸術活動を支援し、次世代への継承に取り組む努力が続けられている。

## 2. 文化施設を取り巻く背景・課題と可能性

### (1) 文化施設を取り巻く背景・課題

今後、我が国の人口が減少の一途をたどるだらうことは言うまでもない。令和 22 年（2040 年）には年少人口が 1,142 万人、生産年齢人口が 6,213 万人まで減少するほか、我が国の総人口の三分の一以上は 65 歳以上となると予測されている<sup>4</sup>。

他方、グローバル化による外国人の増加は目覚ましい。平成 31 年／令和元年（2019 年）まで、訪日外国人旅行者・出国日本人どちらも右肩上がりに増加しており、コロナ禍で激減したものの、令和 5 年（2023 年）には平成 31 年／令和元年（2019 年）の約 7 割まで回復している<sup>5</sup>。

また、東京圏<sup>6</sup>への人口の過度の集中も課題となっている。政府において地域における魅力ある多様な就業の機会の創出等を推進するとともに、出産・子育て支援や生活必需サービスの維持・確保、移住支援、政府関係機関の地方移転等、全国各地で地方創生に向けた様々な取組を行なってきたが、人口減少や東京一極集中の流れを変えるまでには至っていない<sup>7</sup>。

更に、デジタル化の進展もビジネスや我々の生活に大きな影響を与えており、デジタルでの商取引の市場規模は右肩上がりであり<sup>8</sup>、行政サービスにおいてもデジタル化が導入されるなど市民生活のデジタル化が進展している。

本部会では、こうした社会構造の変化の中で文化施設が直面している課題について、大きく以下の 4 つに整理した。

#### ① 施設の老朽化・予算の制約

博物館、劇場・音楽堂等の文化施設は、その多くが高度経済成長期を経て 1970 年代～90 年代に設置されている。一般的に鉄筋コンクリート造の建物の耐用年数は 50 年であることから、一部の文化施設は既に老朽化により建て替え時期を迎えており、多くは 2040 年代までに建て替え時期を迎えると考えられる<sup>9</sup>。

また、1 館あたりの文化施設費は 1990 年代をピークに右肩下がりとなっており、公立博物館費はピーク（1993 年）から 30.1% に、公立文化会館<sup>10</sup>費はピーク（1996 年）から 35.3% に減少している<sup>11</sup>。

このような状況が確実に予測される中において、現在どのようにこの問題に対処するかの非常に重要なフェーズにあり、危機感を持って対処する必要がある。

<sup>4</sup> 総務省「人口推計」、国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口（令和 5 年推計）」より

<sup>5</sup> 日本国政府観光局（JNTO）のデータより

<sup>6</sup> 東京圏は、埼玉県・千葉県・東京都・神奈川県の 4 都県とする。

<sup>7</sup> 「地方創生に関する総合戦略～これまでの地方創生の取組のフォローアップと推進戦略～（令和 7 年 12 月 23 日閣議決定）」より

<sup>8</sup> 経済産業省「電子商取引実態調査」より

<sup>9</sup> 文部科学省「社会教育調査」（令和 3 年度）、国税庁「主な減価償却資産の耐用年数表」より

<sup>10</sup> 劇場、音楽堂等（劇場、音楽堂、文化会館、市民会館、文化センター等）で、座席数 300 席以上のホールを有するもの

<sup>11</sup> 文部科学省「地方教育費調査」より

## ② 人口減少社会下における人員不足

人的資源の制約も課題である。博物館では、常勤職員数 10 人以下の施設が 8 割を超えるほか、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<sup>12</sup>。劇場・音楽堂等では、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ほか、非正規職員の割合は 6 割弱で推移している<sup>13</sup>。

更に、観光・まちづくり等の他分野との連携による新たな価値の創出など、文化施設に求められる役割が多様化している中、デジタルやマーケティング等の専門人材の施設を超えた横串での活用や、各施設と地域をつなぐプロデューサーの育成、広報や資金確保といった経営の多角化等も含め、多様化する役割に対応できる人材の確保や育成を、これまでの手法にとらわれずに実現していく必要がある。

## ③ 文化芸術の鑑賞機会や施設の数・稼働率等における地域間格差

文化施設の在り方を考える上で避けては通れないのは、大都市圏とそれ以外での地域間格差である。令和 3 年度に演芸・演劇・舞踊鑑賞を行った者の割合は、11 大都市圏の 7.9% に対して 11 大都市圏以外では 4.2% と開きがあるほか、全国平均の 6.8% に対して東京都では 12.8% と、東京都をはじめとする大都市圏と、それ以外の地域では鑑賞機会の格差があることがうかがえる<sup>14</sup>。その要因の 1 つとして、文化施設へのアクセスのしやすさが影響していると考えられる。一例を挙げれば、都道府県ごとの単位面積（100 km<sup>2</sup>）あたりの劇場・音楽堂等の数は、最大で 7.32 個、最小で 0.09 個と大きな差があり、大都市圏が上位を占めている<sup>15</sup>。また、劇場・音楽堂等の施設稼働率についても、全体として見れば、人口規模の小さい自治体ほど低くなっている<sup>16</sup>。居住地域に関わらず、文化芸術を鑑賞する機会を確保するため、必要な環境整備の在り方について検討する必要がある。

## ④ 文化行政や文化施設のミッションの浸透やそれに基づく実践の不足

文化施設が自治体のどのような文化政策の下で、どのようなミッションを果たすために存在しているのかということは、その施設の運営方針を明確化し、施設で働く職員が意欲高く働き続けるために不可欠である。ところが、その運営の基礎となる文化政策やミッションが存在しないまま、又は不明確なままに、施設運営が行われている実態も指摘されている。具体的には、施設のミッションを踏まえた日々の活動の改善や、長期的目標に立った施設運営ができるおらず、結果として施設運営の持続可能性の確保が難しくなっていることが挙げられる。

その背景の一つとも考えられるのが、指定管理者制度への理解とその活用の在り方である。定められた指定管理期間で文化施設の運営を外部化することにより、自治体

<sup>12</sup> 公益財団法人日本博物館協会「日本の博物館総合調査研究報告書」（令和元年度）より

<sup>13</sup> 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」より

<sup>14</sup> 総務省「社会生活基本調査」（令和 3 年度）より

<sup>15</sup> 文部科学省「社会教育調査」（令和 3 年度）における都道府県ごとの劇場・音楽堂等を面積で割り戻して算出

<sup>16</sup> 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」（令和 4 年度）より

の文化政策そのものや、その執行能力が低下しており、施設を活かして文化行政を進めていくという意識に乏しい現状や、人材の雇用に影響を与える懸念<sup>17</sup>について指摘があった。指定管理者制度が創設されてから20年以上が経過した今、「民間事業者等が有するノウハウを活用することにより、住民サービスの質の向上を図っていくことで、施設の設置の目的を効果的に達成する」という指定管理者制度の目的<sup>18</sup>を改めて共有し、自治体と指定管理者が知恵を出し合って地域にとってどういう施設運営が必要かを考えていく必要性も含め、自治体における文化政策と、それに基づいた施設の運営方針の重要性を伝えていく必要がある。

## (2) 文化施設の可能性

文化施設が直面している課題についてこれまで述べたが、社会構造が変化する中で、文化施設はその変化に応じて様々な役割を果たすことが期待される。そのような文化施設の可能性について、本部会では以下のとおり整理した。

地域社会の変化やICTの進展など情報環境の変化が進む中で、文化施設は、学びや教養のためだけではなく、人々の生きがいの創出、地域の活性化、文化観光拠点、地域の諸課題の解決などの源泉・中核、いわば「人」と「地域」をつくる源泉としてのポテンシャルを発揮することがより一層期待される。

文化施設に足を運び、思索にふけったり、五感で文化や芸術を取り込むことで、日々の喧騒から解放されて心の栄養を蓄えることができる。そんな風にして、文化施設は人々の内面を豊かにし、生きがいを創出し、幸福感を高めてくれる。近年「博物館浴」という言葉も生まれ、文化芸術鑑賞がリラックス効果を高め、死亡率を低下させるということが一部研究でも明らかになっている<sup>19</sup>。

そんな「人」同士が文化施設に集うことで、コミュニティが生まれる。そして施設を拠点として様々な活動が展開される。こうした活動は、徐々に施設の枠を超えて、「地域」全体を巻き込んで更に多くの「人」に文化芸術を享受させる。こうして「人」と「地域」を育み、活気づける底力を有する文化施設のさらなる機能強化ができれば、社会全体をより豊かに元気にすることができます。

上記のようなポテンシャルをより一層発揮するためには、文化施設を施設の外（地域や社会）に「ひらく」ことを通して、福祉や健康、教育や産業といった他分野との連携により多様化したニーズに対応するとともに、そのための組織運営の多角化を進めることで、地域との価値共創を実現していくことが必要である。

<sup>17</sup> 指定管理期間が定められている中で、人材を長期的に雇用・育成することが難しいとの指摘がある

<sup>18</sup> 総務省「地方自治法の一部を改正する法律の公布について（通知）」（平成15年度）より

<sup>19</sup> 例えば、九州産業大学地域共創学部の緒方泉特任教授は、令和2年（2020年）から全国の約100の博物館で1500人以上のデータを収集し、鑑賞前後で血圧や脈拍の数値が下がることを示している。また、ロンドン大学の平成31年／令和元年（2019年）研究では、文化芸術を鑑賞する機会の多い地域住民は、鑑賞する機会を全く持たない人に比べて死亡率が低かったというデータが示されている。

こうした文化施設の可能性を体現している事例として、本部会ではヒアリング等を通して、以下が把握された。

○アクロス福岡<sup>20</sup>

県の財団組織であるアクロス福岡において、子供や障害者等対象とした社会包摂事業の実施や、九州内劇場等の人材育成（実働スタッフ）と各館間の情報共有を行うネットワークの構築等を行い、地域における人材育成を担っている。

○伊丹市昆虫館<sup>21</sup>

企画展を館から市中心地へ移動し、令和6年（2024年）にはコンサート、ラジオ、歌会、茶会、星見会、古本市、飲食イベント、限定グッズの販売など、伊丹駅周辺で計78件の関連イベントを行うほか、市立演劇ホールと連携し、舞台照明を活かして懐中電灯で観察する昆虫展示を実施するなど、自館の専門性・資料の特性を活かしながら、施設類型を超えて連携し、地域の活性化に貢献している。

○大阪市立自然史博物館<sup>22</sup>

DX進展のための戦略の共有と国際連携を重視し、各種研究会を通じた情報の流通を行っている。また、「博物館をとりまくコミュニティと手をたずさえて、より多くの人の輪に博物館の持つ価値を広げていく」という基本方針の元、動物の標本を集め保存し、当該博物館に寄贈するサークル活動や、それをきっかけとした、東日本大震災で被災した地域の博物館と利用者である子供たちを支援する活動を行っている。

○可児市文化創造センターala<sup>23</sup>

普段舞台芸術に触れる機会の少ない障がい者等と、プロダンサーや地元の高校ダンス部、シニア層の市民など多様な市民がディスコに参加し、誰もが自分を自由に表現できる企画を実施するなど、ディスコと文化施設を融合させて新しい「居場所」を提供することで、社会的孤立の社会課題にも対応している。

○北九州芸術劇場<sup>24</sup>

北九州に「劇場文化を育む」というミッションの下、「観る」「創る」「育つ」「支える」という4つのコンセプトに沿って、観光・商工・教育・福祉・スポーツ・交通など多様な領域と連携することで街の課題を解決し、新しい価値や魅力の創出につなげる多様な事業を展開しており、市民の文化活動を支援し、地域社会及び地域文化の発展に貢献している。

<sup>20</sup> 第2期第2回文化施設部会（令和7年7月4日）においてヒアリングを実施（資料2）

<sup>21</sup> 第1期第2回文化施設部会（令和7年3月13日）において紹介（資料1）

<sup>22</sup> 令和5年度 Innovate MUSEUM 事業事例集より

<sup>23</sup> 第1期第2回文化施設部会（令和7年3月13日）において紹介（資料1）

<sup>24</sup> 第1期第2回文化施設部会（令和7年3月13日）において紹介（資料1）

○九州産業大学美術館<sup>25</sup>

地域の医療・福祉施設、公民館等と連携し、物理的な移動や訪問が難しい高齢者・認知症患者に対して、オンラインも含めた鑑賞プログラムやアートバスツアー等を実施することで、博物館を継続的に利用しやすい環境を整えている。

○京都府京都文化博物館<sup>26</sup>

京都文化博物館を中心、「京都文化次世代データセンター（仮称）」を構築し、各種資料を持ち寄ってデジタル化できる設備とノウハウを整える計画のステップとして、最先端の技術や制度の素養を持つデジタル人材の育成や、データストック作業のGood Practice モデルの構築、デジタル化した文化財をまちづくり資源等とする実践例の蓄積を行っている。

○群馬県立歴史博物館<sup>27</sup>

利用者の目線を取り込んだ展示となるよう、来館者の行動観察を通してパネルの解説文を改善するなど、検証・改善を通じた博物館活動の高度化を実現している。

○滋賀県立芸術劇場びわ湖ホール<sup>28</sup>

大分、北海道、山形の劇場とのオペラの共同制作・上演により、鑑賞者・演奏者の間口の広がり、各地の未来の担い手の育成、人材・地域交流の活発化を実現している。

○宝塚市文化創造館<sup>29</sup>

音楽団によるコンサート公演中に模擬火災を発生させ、避難訓練を実施すると同時に、近隣自治会や市民団体などと協働して防災上映会、人形劇、防災クイズなども併せて実施するなど、市民の防災意欲向上に広く貢献している。

○千葉県<sup>30</sup>

県の方針の元、外部からの専門人材の美術館館長としての招聘や、博物館の広報戦略アドバイザーへの副業人材の登用、学芸員の意識醸成や国際交流の促進に向けた取組を実施している。

<sup>25</sup> 令和4年度 Innovate MUSEUM 事業事例集より

<sup>26</sup> 令和5年度 Innovate MUSEUM 事業事例集より

<sup>27</sup> 第2期文化施設部会第2回博物館ワーキンググループ（令和7年6月17日）資料1より

<sup>28</sup> 第2期第1回文化施設部会（令和7年4月22日）においてヒアリングを実施（資料7）

<sup>29</sup> 第1期第2回文化施設部会（令和7年3月13日）において紹介（資料1）

<sup>30</sup> 第2期第2回文化施設部会（令和7年7月4日）においてヒアリングを実施（資料2）

○東北歴史博物館<sup>31</sup>

文化庁が実施する「Innovate MUSEUM 事業」の採択を受けて実施する「博物館を中心とした広域連携に基づく民俗資料の魅力発信事業」において、自治体間の壁・自治体と博物館の壁を越えたネットワークを形成して人・モノ・知識を共有し、県内民俗資料の調査研究・活用を効果的に行っている（宮城民俗コモンズ）。

○富士見市民文化会館キラリ☆ふじみ<sup>32</sup>

「公演（創造）事業」、「教育普及事業」、「市民交流・支援事業」を柱とした文化施設である富士見市民文化会館にて、地元富士見市産の農業収穫祭を実施するなど、農と文化施設の融合により、地域農業のさらなる発展と理解醸成及び文化施設の効果的利用による相乗効果で地域文化の発展に寄与している。

○武蔵野プレイス<sup>33</sup>

図書館、生涯学習センター、市民活動センター、青少年センターなどといったこれまでの公共施設の類型を超えて、複数の機能を積極的に融合させ、図書や活動を通して、人とひとが出会い、それぞれが持っている情報（知識や経験）を共有・交換しながら、知的な創造や交流を生み出し、地域社会（まち）の活性化を深められるような活動支援型の公共施設となっている。

このように、施設の外に出て多様なニーズを掘り起こし、活動につなげている自治体や文化施設を増やしていく、多くの人や地域から必要とされる文化施設を実現していくことが大切である。

<sup>31</sup> 第2期第1回文化施設部会（令和7年4月22日）においてヒアリングを実施（資料6）

<sup>32</sup> 第1期第2回文化施設部会（令和7年3月13日）において紹介（資料1）

<sup>33</sup> 第1期第2回文化施設部会（令和7年3月13日）において紹介（資料1）

### 3. 文化施設が今後目指すべき姿

#### (1) 文化施設をハブとした「創造的循環」の形成

文化施設においては、2. で示したような課題とともに、可能性も存在している。いわば、こうした「ピンチ」を「チャンス」に変えていくことが求められているところ、まずは、今後、2030～2060年頃を見据えて文化施設が目指すべき姿について議論を行った。

利用者目線から見て、これまでの文化施設との一般的な関わり方から得られる提供価値としては、おおむね以下が挙げられる。

- ・幼年期：初めて見る世界との出会いや生涯忘れ得ない経験、興味の芽生え
- ・児童・少年期：学びの場、授業の一環としての訪問、知的好奇心の芽生え
- ・青年・壮年期：友人・知人と訪問の場、気分転換、知的空間での思索、余暇、趣味
- ・老年期：余生の生きがい、孫と一緒に過ごす体験

また、今後、2. (2) の可能性を一層発揮するために期待される提供価値としては、おおむね以下が挙げられる。

- ・サークル等による自己表現、自己研鑽、サードプレイス、探究
- ・放課後、休日の自分の居場所、娯楽、楽しみ、趣味、生きがい、時間的価値の共有
- ・健康、幸福、社会包摂、社会的処方、地域課題解決
- ・創造的活動の場、観光や産業への寄与による地域活性化

さらに、文化施設が時代の状況とニーズに即してアップデートや高度化を上手く図り、このような提供価値を果たすことが出来たとき、以下のようなアウトカムが実現されるのではないか。

- ・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の機能…海外からの誘客、ツアーヘ組込み
- ・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

こうした議論を踏まえ、本論点整理（素案）では、文化施設が今後目指すべき姿を以下のように定義することとしてはどうか。

文化施設をハブとして「付加価値の創出」と「地域社会の活性化」の「創造的循環」を形成し、個々人のウェルビーイングの向上に寄与する

#### (2) 文化施設が果たすべき「5つのミッション」

(1) で示した今後目指すべき姿を達成していく上で、今後、文化施設が果たすべきミッションとは何であろうか。

VUCA と言われる先の見えない社会変化の中では、文化施設も従来通りの活動を単に継続するだけでは、その価値を発揮することもできない上、存続し続けることも危うくなる可能性がある。

また、2. (2) で掲げたような文化施設のポテンシャルは、「誰か一人のリーダー」や「一過性のイベント」だけで生み出されるものではない。理想像を関係者が共有した上で、日々の地道な活動の延長線上に、新たな付加価値を生み出す工夫を積み重ねることで、文化施設が文化施設のためだけのものではなく、地域住民をはじめとする来訪者にとってもアクセスが可能、又は容易なものとなり、地域社会の活性化の拠点としての機能も果たすことが出来る。

そのような中、文化施設の社会の中での役割、存在意義を明確化する「ミッション」は、関係者間の認識共有や相互連携を推し進め、文化施設職員が日々の業務を行う上の羅針盤となる。

そのような、文化施設が果たすべき「ミッション」については、大きく以下の5つに分類されるのではないか。

① 保存・継承 (Conservation)

- ・文化施設や文化資源の固有の価値を損なわないよう守る
- ・後継者育成や保存・記録・修理を通して、次世代に受け継ぐ

② 創造・企画 (Creation)

- ・価値がより多くの人に伝わり届けられるよう、新たな活動を創造する
- ・実現に必要なリソースの確保や取組を企画する

③ 提示・価値付け (Presentation)

- ・魅力が伝わるよう、利用者に対して展示・発信・実演を行う
- ・文化施設や文化資源の磨き上げにより、利用者の体験価値を向上・改善させる

④ 育成・促進 (Incubation)

- ・展示物や実演内容の解説を行う人材、グローバルに活躍するクリエイターやアーティスト、アート思考をもったビジネス人材を育成
- ・体験プログラムなど新たな取組の創造も担当する

⑤ 連携・参画 (Engagement)

- ・学校教育等との連携で裾野を拡大する
- ・まちづくりや観光・福祉等との連携で、地域課題の解決とともに利用者を拡大、住民参画を促進する

なお、こうした「5つのミッション」については、施設類型を横断したいわば「羅針盤」ではありつつも、具体的にこれらをどう各地域や施設の実態に応じてアレンジして

言語化し、関係者と共有していくかについては、まさに現場の自主性と独自性が發揮されるところである。

また、当該地域や施設の状況次第で、「5つのミッション」のうちいずれに重点を置いて取組を推進するかは変わってくるものであり、こうした点にも留意する必要がある。

### (3) 実現のための「4つの機能強化」

上記（1）の文化施設が今後目指すべき姿や、（2）の果たすべき「5つのミッション」を実現するためには、単に理想像を掲げるだけでは不十分であり、それを支える仕組みが必要である。

言い換れば、「理想」と「現実」のギャップを埋めるための方策、「実行」に向けた手立てがなければ、これらは「絵に描いた餅」にもなりかねない。

そのような認識の下、実現のための機能強化の方策として、大きく以下の4つを整理した。

#### ① 地域のニーズに応じた活動の高度化

人口減少が顕著な地域や大都市部、一般市等、地域が抱える異なるニーズに対応しつつ、各文化施設が高度化やアップデートを図っていく必要がある。

そのために、単一の文化施設による取組に加えて、複数の文化施設間の連携、また文化施設以外の施設や取組との連携も含めた、ネットワーク連携の取組の強化を図るとともに、各館のミッションを実際の活動へ実装し、検証と改善を重ねるといった「活動の高度化サイクル」の形成を促進する。

#### ② 利用者が誰一人取り残されない多様性・包摂性の向上

人口減少やグローバル化・デジタル化が進む中では、多様な利用者が誰一人取り残されないよう、同一の体験価値を提供するのみならず、個別のニーズに応じ、コンテンツの充実、住民参画促進、アウトリーチ強化等を通して、ユーザー目線で体験価値を再構成・提供していくことにより、多様性と包摂性（D&I<sup>34)</sup>）を向上させていく必要がある。

#### ③ 基盤整備やテクノロジー活用による持続可能性の確保

文化施設が地域のニーズに応じて活動を高度化するとともに、利用者が誰一人取り残されないよう多様性・包摂性の向上を図っていく上では、老朽化等に対応する施設整備の支援のみならず、施設の運営改善、DXの推進等を通して、持続可能性の確保を図っていく必要がある。

#### ④ 施設の中核を担う人材の確保・育成

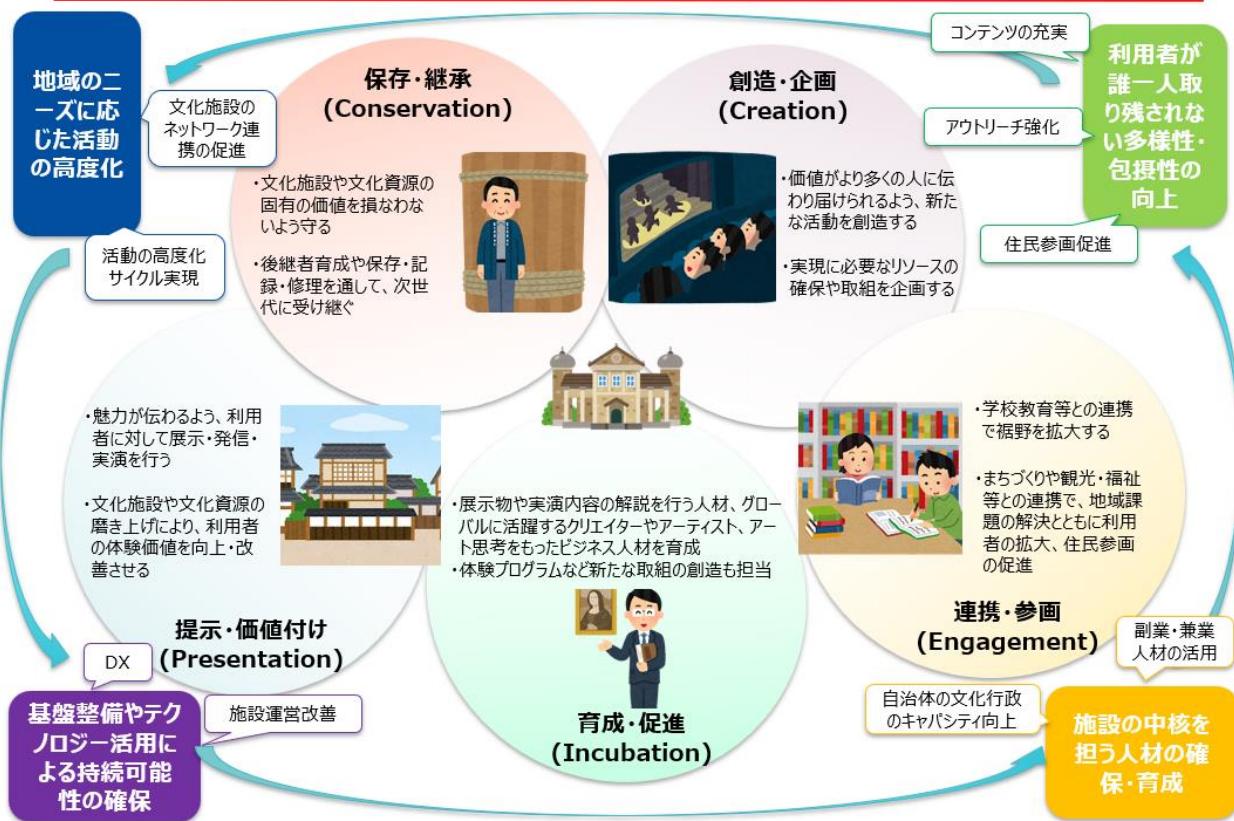
文化施設が目指すべき姿を実現するには、何よりもそれを担う人材の確保・育成が欠かせない。副業・兼業人材の活用や文化施設の魅力発信・施設と人材のマッチ

<sup>34</sup> Diversity（多様性）と Inclusion（包摂性）の2つの言葉を組み合わせた用語で、性別・年齢・国籍・宗教など多様な価値観を受け入れ、公平な組織で活躍できる環境を目指す考え方

ング等を通じた人材の確保や、文化施設の現場やそれを支える自治体の文化行政のキャパシティ・職員の資質の多様化と向上への支援を行い、文化施設がそのミッションを安定的に果たすための人的資源を充実させていく必要がある。

こうした「5つのミッション」とそれを支える「4つの機能強化」のイメージについては、以下に掲げるとおりである。

### これからの文化施設に求められる「5つのミッション」と「4つの機能強化」



#### 4. 今後求められる施策の方向性

上記2.で掲げた文化施設を取り巻く背景・課題と可能性を踏まえ、3.で述べた文化施設が今後目指すべき姿を達成するために、今後求められる施策の方向性について、以下のとおり整理した。

##### (1) 文化施設のネットワーク連携

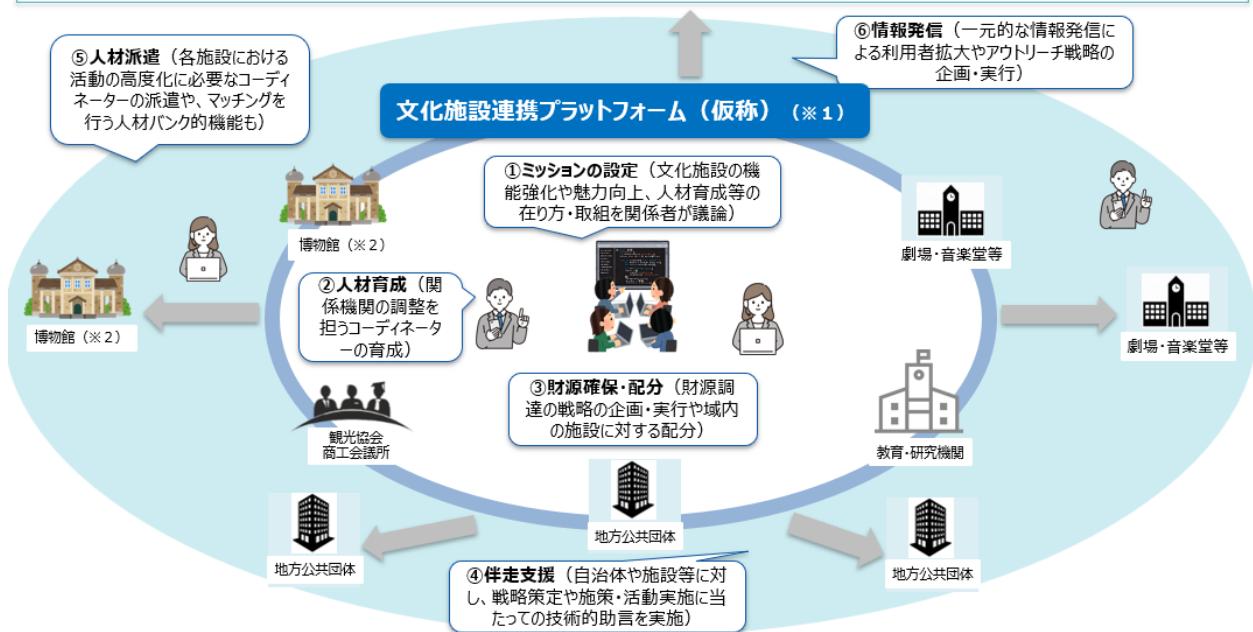
文化施設の振興は、現在、博物館や劇場、音楽堂等といった個別の類型ごとに各地域で行われているが、人口減少や人材不足の中で、文化施設をハブとしたまちづくりのミッションや、その実現に向けた推進策を地域全体で共有・議論する必要が生じている。

また、実現に向けては、①関係機関の調整を担うコーディネーターの育成・派遣による人材の循環創出、②データ等を基に、各施設・機関の取組の高度化や経営改善を伴走支援、③取組に必要となる財源の確保と配分、等を行う機能が発揮される必要がある。

こうしたことを踏まえ、また、高等教育など他の分野におけるネットワーク連携の動向も参考にしつつ、文化施設をハブとしたまちづくりのミッションの協議、実現に向けた人材育成・派遣、財源確保・配分、伴走支援等を行う中間支援組織として「文化施設連携プラットフォーム（仮称）」の形成を促進していくべきではないか。

#### 文化施設連携プラットフォーム（仮称）について（イメージ）

- ・文化施設の振興は、現在、博物館や劇場・音楽堂等といった個別の類型ごとに各地域で行われているが、人口減少や人材不足の中で、文化施設をハブとしたまちづくりのミッションや、その実現に向けた推進策を地域全体で共有・議論する必要。
- ・また、実現に向けて、①関係機関の調整を担うコーディネーターの育成・派遣による人材の循環創出、②データ等を基に各施設・機関の取組の高度化や経営改善を伴走支援、③取組に必要となる財源の確保と配分、等を行う機能が発揮される必要。



(※1) 基本的には広域～都道府県～指定都市単位での形成をイメージ。

国としての促進策についても、今後議論を深める。

(※2) 博物館には、美術館、科学館、動物園、水族館等が含まれる。

## (2) 活動の高度化サイクル

各文化施設において言語化したミッションは、実際の活動に実装されてこそ意味を持つ。そのような実装から始まり、活動についての検証と改善を重ねることを通じて、不斷のアップデートを図っていかなければならない。

具体的には、各文化施設がミッションを踏まえて主体的に自らの運営を改善していくという活動の高度化サイクルを繰り返すことを通じ、「提供者」目線から「利用者」目線への転換を促進していく必要がある。

## (3) コンテンツの充実

文化施設の利用者が誰一人取り残されないよう、多様性・包摂性を向上させていく上では、ジャンルの多角化を通して文化資源の魅力を向上させていくことが必要である。

この点、文化経済部会の報告<sup>35</sup>においては、「理想の美術館」の実現に向けた「3つの多様化・多角化」の1つとして、「従来の美術（fine arts）を中心と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」と指摘されているところ、こうした方向性は他の文化施設の類型にも同様に妥当するものであると考えられる。

その際、施設とそれが有するコンテンツとを一体的に捉えてサービス提供を行ったり、コンテンツの中身に合わせて施設の運営形態を検討したりするなど、施設ありきでコンテンツを考えるのではなく、コンテンツと施設が「車の両輪」として相乗効果を發揮できるような形での充実が望まれる。

## (4) 住民参画の促進

文化施設における多様性・包摂性向上のためには、文化資源の価値や魅力の共有と参画機会の多様化により、住民参画によるムーブメントを実現していくことも求められる。

こうした住民参画を促進していくためには、施設運営やマネジメントに住民自身を巻き込むことにより、住民の当事者意識を向上させ、「自分事」として文化施設を捉えてもらうような仕掛けづくりも重要となる。

また、文化施設職員自身が施設の外に足を運び、市民や国民の目に触れる機会を充実させていくことや、まちづくりの中で、住民同士が自然と交流する場として文化施設を位置付けていくことも考えられる。

併せて、住民にとってあるべき文化施設を考えていくためには、施設の枠を超えた都市デザイン、まちづくりといった発想も重要であり、こうした地域全体での取組としての住民参画を促進し、その中で文化施設も位置付けていくことにより、文化施設への住民参画も図っていくことが望まれる。

---

<sup>35</sup> 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」（令和7（2025）年3月5日）

## (5) アウトリーチ強化

多様な利用者が誰一人取り残されないよう、こどもや若者、高齢者、障害者、外国人等の利用者や、文化施設に対する興味や来訪経験を必ずしも有しない無関心層に対して、そのニーズに対応した企画や情報発信を充実することが必要である。

その際、こうした利用者は、一方通行の情報発信では必ずしも認知や関心を高めるとは難しいことから、それぞれのニーズに応じて、アウトリーチ型・プッシュ型での情報発信を行うなど、広報（パブリックリレーションズ）に関する戦略も強化していくことが求められる。

## (6) 施設の運営改善

文化施設の持続可能性を確保していく上では、特に、老朽化や物価高騰への対応といった課題への対処は喫緊であり、地方創生に係る交付金や税制等も活用し、今後期待される役割を果たすための文化施設のハード面の支援を拡充していくことが求められる。

そのため、文化庁では、令和7年12月に、内閣官房の「重点支援地方交付金」等、文化施設に係る物価高騰への対応等への活用が可能な支援策について積極的に活用するよう、各都道府県・指定都市文化施設担当部局へ事務連絡を発出した<sup>36</sup>。今後活用状況をフォローアップし、更なる周知に努めるとともに、必要な施策についてさらに検討することが求められる。

なお、公的資金により責任を果たすべき部分はしっかりと環境整備を行いつつも、文化施設自身が経営の多角化や自己収入源の多角化を図っていくことも重要である。

文化施設に係る指定管理者制度やコンセッション<sup>37</sup>、PPP/PFIなど官民連携事業については、2. (1) ④で掲げたような課題が存在する一方で、効果的な活用により文化施設が目指すべき姿を実現している実例も存在している<sup>38</sup>。こうしたことを踏まえ、これら事業の所管省庁とも一層の連携を図りつつ、その動向や参考となる事例について、幅広く情報収集を行い、必要に応じて自治体への情報提供を図ることが重要である。

また、こうした事業の「メリット」を一層引き出し、「デメリット」を抑える取組が各自治体で行われるよう、文化庁としても文化施設に係る留意事項や事例集を設置者と運営者に周知するなどして促していくことが必要である。

## (7) DXの推進

上記(6)のハード整備とあわせ、施設の基盤整備という観点では、デジタルアーカイブの作成・活用を通した住民参画や、予約制・キャッシュレス化を推進することで、運営の効率化や収益を改善していくことが重要である。

この点、文化庁では、「Innovate MUSEUM事業」において、博物館資料のデジタルアーカイブ化とその公開・発信や、博物館における業務のDXに効果的に取り組む館の事業を支援し、データの活用や業務フローの効率化を図っているとともに

<sup>36</sup> 令和7年12月17日付「重点支援地方交付金等を活用した文化施設への支援について（依頼）」

<sup>37</sup> 公共施設運営権。平成23年度に創設された制度で、施設の運営権を民間事業者に渡す方法。

<sup>38</sup> 第1期第2回文化施設部会（令和7年3月13日）資料1にて紹介した、多角的取組が行われている事例についてはいずれも指定管理者制度が導入されていた。

に、「人材育成・収益化に向けた舞台芸術デジタルアーカイブ化推進支援」において、芸術性の高い舞台芸術作品の収集・保存・公開（配信）や収録技術提供による啓発活動、アクセシビリティの向上等に係る支援を行っているところであるが、引き続き、こうした支援を契機として、文化施設においてDXの推進等による業務効率化や付加価値の創出が図られることが期待される。

#### （8）人材の確保・育成

文化芸術は、有形であると無形であると問わず、「人」が作るものである。このため、人材の確保・育成は、文化施設が今後求められる機能を果たしていく上で最も重要な要素の1つと考えられ、多角的な視点から対応策を検討する必要がある。

具体的には、まず、就職先として魅力ある文化施設にし、専門性の高い人材の新卒採用を増していくことが必要である。それに向けて、文化芸術の業界の方向性に合うような人材の大学段階からの育成、大学で知識を修得した人材を文化施設に確保できるようなマッチングの実施、また、幼少期から文化施設を馴染みの場所にしていくという観点で、学校教育との連携も求められる。

併せて、人材の確保のためには、専門性の高い人材の供給と循環を図っていくことも必要である。特に、文化施設内部の専門人材だけでなく、外部人材も人的リソースとして考えていくべきであり、その際、副業・兼業人材や退職した人材の活用も視野に検討していく必要がある。さらに、文化施設をサポートする存在である自治体において、文化政策のスペシャリストを育成していくという観点も望まれる。

次に、文化施設で働く人材や自治体の文化担当職員の能力開発が求められる。例えば、研修の充実を通して、経営やマネジメント、DX、マーケティング、ファンドレイジングといったこれから文化施設の経営に求められるスキルを戦略的に育成していくことで、各施設をつなぎながら関係者とも連携し、地域全体をプロデュースできる人材が育っていくことが期待される。現在文化庁では、博物館の設置者・行政職員、館長・管理職員、学芸員等専門職員など、様々なレイヤーの職種を対象とした研修を実施しているほか、所管の独立行政法人においても博物館、劇場・音楽堂等を含め多くの研修を実施している。こうした研修の内容について、文化施設が社会から希求される役割や、文化施設で働く人材や文化担当職員に求められる資質・能力等を踏まえて隨時アップデートを行う必要がある。

こうした取組を通じて、文化施設の現場や、それを支える自治体の文化行政のキャパシティ・職員の資質の多様化と向上への支援を行っていく必要がある。

## **5. 更に検討を深めるべき事項**

### **(1) 横断的に検討を深めるべき事項**

施設類型を超えて横断的に検討を深めるべき事項としては、以下が考えられる。これらについては、本部会において来年度にかけて更に議論を行い、報告に反映させていくこととしたい。

#### **① 国、都道府県、市区町村、施設それぞれの役割**

本論点整理（素案）で掲げた、「5つのミッション」と「4つの機能強化」、そしてそれらを実現するために今後求められる施策については、国、都道府県、市区町村、施設といった関係者が連携して、お互いに当事者意識を持ちながらその一端を担っていかなければ、改革を実行することは出来ない。

このため、こうした関係者それぞれに求められる役割について、本部会において来年度更に検討を深めていくこととしたい。

#### **② 利用者目線から見て求められる文化施設施策**

これまで本部会においては、主に行政職員や文化施設職員といった提供者の目線から、文化施設施策の検討を行ってきた。しかしながら、文化施設がその魅力や価値を十分に発揮できているかどうかは、利用者が文化施設での時間に満足し、自身の生きがいや幸福感の向上を実感できてはじめて確認できるものである。

このため、来年度の本部会では文化施設施策を利用者の目線から捉え直し、必要となる施策について更に検討を深めていくこととしたい。

### **(2) 各施設類型で検討を深めるべき事項**

横断的に検討を深めるべき事項の他に、各施設類型で更に検討を深めるべき事項としては、以下が考えられる。これらについては、各ワーキンググループにおいて令和8年度議論を行った上で、必要に応じて本部会にも報告を行っていくこととしたい。

#### **① 博物館におけるコレクション・マネジメント等を含む機能強化の在り方**

博物館ワーキンググループにおいては、コレクション・マネジメント等の検討を含む博物館の機能強化について議論を行っているところであり、来年度も引き続き議論を継続しつつ、必要な方策について検討を行うこととする。

#### **② 劇場、音楽堂等の活性化に関する指針の改正**

「劇場、音楽堂等の活性化に関する法律（平成24年法律第49号）」第16条に基づく「劇場、音楽堂等の事業の活性化のための取組に関する指針」（平成25年文部科学省告示第60号）については、同法の施行から10年が経過し、これまでの取組成果を検証しつつ、今後10年間を見据えながら、劇場・音楽堂等が、①地域の核として、②世界に響く芸術の拠点として、資するよう、場としての運営強化や、場で取り組まれる舞台芸術活動等の強化について検討することが必要であることから、劇場・音楽堂等ワーキンググループにおいて、同指針の見直しについて議論を行っているところである。

同指針については、本論点整理（素案）で示された全体の方向性も踏まえ、また、博物館ワーキンググループでの議論を踏まえた改正を行っている「博物館の設置及び運営上の望ましい基準」の改正の方向性も参考にしつつ、令和9年度以降改正を行うべく、劇場・音楽堂等ワーキンググループにおいて更に検討を行うこととする。

## 6．おわりに

以上、本論点整理では、令和6・7年度の計8回に及ぶ文化施設部会での議論を踏まえ、文化施設を取り巻く背景・課題と可能性、「5つのミッション」と「4つの機能強化」を含めた文化施設が今後目指すべき姿、求められる施策の方向性等について整理した。

施設の老朽化や予算・人員不足など、文化施設を取り巻く環境は厳しい。日本社会全体が人口減少によって縮小していく中にあっても、社会とそこに暮らす人々を活気づけ、生きる喜びにあふれる社会を実現しなければならない。そのことに文化行政や文化施設が少しでも貢献するための道筋を、本論点整理は示している。

本論点整理（素案）については、令和8年度においても更に検討を深め、令和8年中を目途に報告書として取りまとめた上で、文化審議会総会に報告するとともに、必要な制度改正や予算措置等につなげていくこととする。本論点整理を絵に描いた餅で終わらせらず、実効性ある施策として講じていくべく、本部会において今後も必要な議論を行っていく。

(別添) これまでの検討経緯

**第1期**

令和7年

- 1月9日 文化施設部会（第1回）  
・文化施設に関する検討

- 3月13日 文化施設部会（第2回）  
・文化施設に関する検討

**第2期**

令和7年

- 4月22日 文化施設部会（第1回）  
・文化施設におけるネットワーク連携に関するヒアリング  
(東北歴史博物館、滋賀県立芸術劇場びわ湖ホール)

- 7月4日 文化施設部会（第2回）  
・文化施設における人材育成に関するヒアリング  
(千葉県、公益財団法人アクロス福岡)

- 9月2日 文化施設部会（第3回）  
・文化施設に関する検討

- 11月27日 文化施設部会（第4回）  
・劇場・音楽堂等に関するヒアリング  
(公益社団法人全国公立文化施設協会)

令和8年

- 1月15日 文化施設部会（第5回）  
・今後の文化施設の在り方について（論点整理（素案））

- 3月10日 文化施設部会（第6回）  
・今後の文化施設の在り方について（論点整理（案））