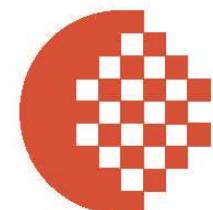


# 今後の文化施設の在り方について ～文化施設をハブとした「創造的循環」の形成～ (論点整理 (素案))

## 参考資料集



文化庁

令和8年1月15日

# 目次

## ○文化施設部会での議論の範囲（P.3～P.7）

- ・第1期からの議論の発展
- ・文化施設と文化的活動
- ・これまでの委員の意見整理

## ○文化施設を取り巻く背景・課題（P.8～P.26）

- ・文化施設の展開
- ・文化施設が直面する変化
- ・文化施設の課題
- ・劇場・音楽堂等の展開

## ○文化施設の可能性（P.27～P.35）

- ・文化施設が直面する変化
- ・文化施設における多角的取組

## ○文化施設が今後目指すべき姿（P.36～P.44）

- ・文化施設の未来像について
- ・利用者目線から見て文化施設が提供する価値
- ・社会変容と文化施設の必要な機能
- ・文化施設の機能とアセット
- ・文化施設と地方創生
- ・文化施設における2030年～2060年（課題）
  - ・（参考）博物館に求められる役割・機能

## ○今後求められる施策の方向性（P.45～P.76）

- ・文化施設におけるネットワーク連携について
- ・第2期第1回の議論を踏まえたネットワーク連携の類型
- ・効果的と考えられる連携モデル（案）
- ・人口減少下におけるコンパクトシティ化の可能性
- ・公共施設等総合管理計画について
- ・「地域構想推進プラットフォーム」の構築（イメージ）
- ・<参考>地域の高等教育への  
アクセス確保を図るための仕組み（イメージ）

- ・「知の総和」答申を踏まえた地域大学振興の推進
  - ・ウェルビーイングの実現に向けた生涯学習・社会教育の推進
  - ・「地域の学びと実践プラットフォーム」のねらいと効果
  - ・地域の学びと実践プラットフォーム
    - （イメージ図：地域づくりに役立つ社会教育）
  - ・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
  - ・指定管理者制度の概要
  - ・指定管理者制度の運用に関する通知
  - ・文化施設の指定管理者制度導入状況（令和3年10月現在）
  - ・文化施設における指定管理者制度のメリット
  - ・文化施設における指定管理者制度のデメリット
  - ・文化施設におけるPPP・PFIの活用
  - ・文化施設におけるコンセッションについて
  - ・自治体戦略2040構想
  - ・外部人材の活用（例）
  - ・専門人材の育成や適切な人材配置
  - ・文化庁で実施している博物館関係研修
  - ・独立行政法人で実施している博物館関係研修
  - ・新制度施行を踏まえた  
体制強化等を目指す館への専門的人材派遣
  - ・令和7年度ミュージアム専門職員等在外派遣事業
  - ・文化庁で実施している劇場・音楽堂等関係研修
- ## ○更に検討を深めるべき事項（P.77～P.86）
- ・劇場・音楽堂等に関する制度
  - ・劇場・音楽堂等WGにおける主な意見
- ## ○その他参考資料（P.87～P.90）
- ・【参考】各ワーキンググループでの検討内容
  - ・文化芸術へ資金が流れる方法
    - ～税控除（参考）寄附金に係る税制優遇の概要

# **文化施設部会での議論の範囲**

# 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。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。

## テーマ 2030～2060年における文化施設（文化的活動が行われる施設）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 ……

- 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。**



いわゆる「文化施設」  
博物館  
劇場・音楽堂等

文化的活動も行われる施設

- ① 公共性や社会性が高い施設  
[図書館、公民館、体育館、アリーナ等]
- ② 生活性や事業性が高く、歴史・文化を体現する施設  
[古民家・酒蔵等の伝統的建築物等]



必要に応じて議論のスコープに

- 議論のスコープを広くとらえることで、これまでの活動をさらに充実し、互いの強みを活用するヒントが得られる可能性。
- さらに、これまでの利用者層を超えたユーザー層にリーチすることが可能となるのではないか。

## いわゆる「文化施設」



(博物館、劇場・音楽堂等)

### 強み

- ・知識欲や関心等に対して、総合的に提示・表現・発信が可能
- ・専門人材による高度な知識の提供
- ・街の中心にあり、利便性が高い
- ・地域性の体現、市民からの期待

### 課題

- ・文化活動の多様化・多角化への対応力
- ・予算・運営資金の確保
- ・物理的なキャパシティ不足
- ・専門人材不足（外部人材の登用）
- ・デジタル化への対応
- ・関係機関との連携

## 文化的活動も行われる施設



[類型①]  
公共性や社会性が高い施設  
(図書館、公民館、体育館、アリーナ等)

- ・誰もが気軽にアクセス・利用可能
- ・学習・文化的な活動の拠点
- ・地域の拠り所
- ・コミュニティの形成

- ・予算・運営資金の確保
- ・専門人材不足（外部人材の登用）
- ・デジタル化への対応
- ・関係機関との連携



[類型②]  
生活性や事業性が高く、  
歴史・文化を体現する施設  
(古民家・酒蔵等の伝統的建築物等)

- ・地域の誇りや心の拠り所、安心感
- ・伝統的な建築や活動が持つ歴史的/文化的価値との共存
- ・地域文化の拠点としての機能
- ・地域の伝統的行事の継承拠点

- ・後継者問題（高齢化問題）
- ・メンテナンスコスト（維持費）
- ・デジタル化含めて時代が求める新たな機能や利便性とのバランス確保

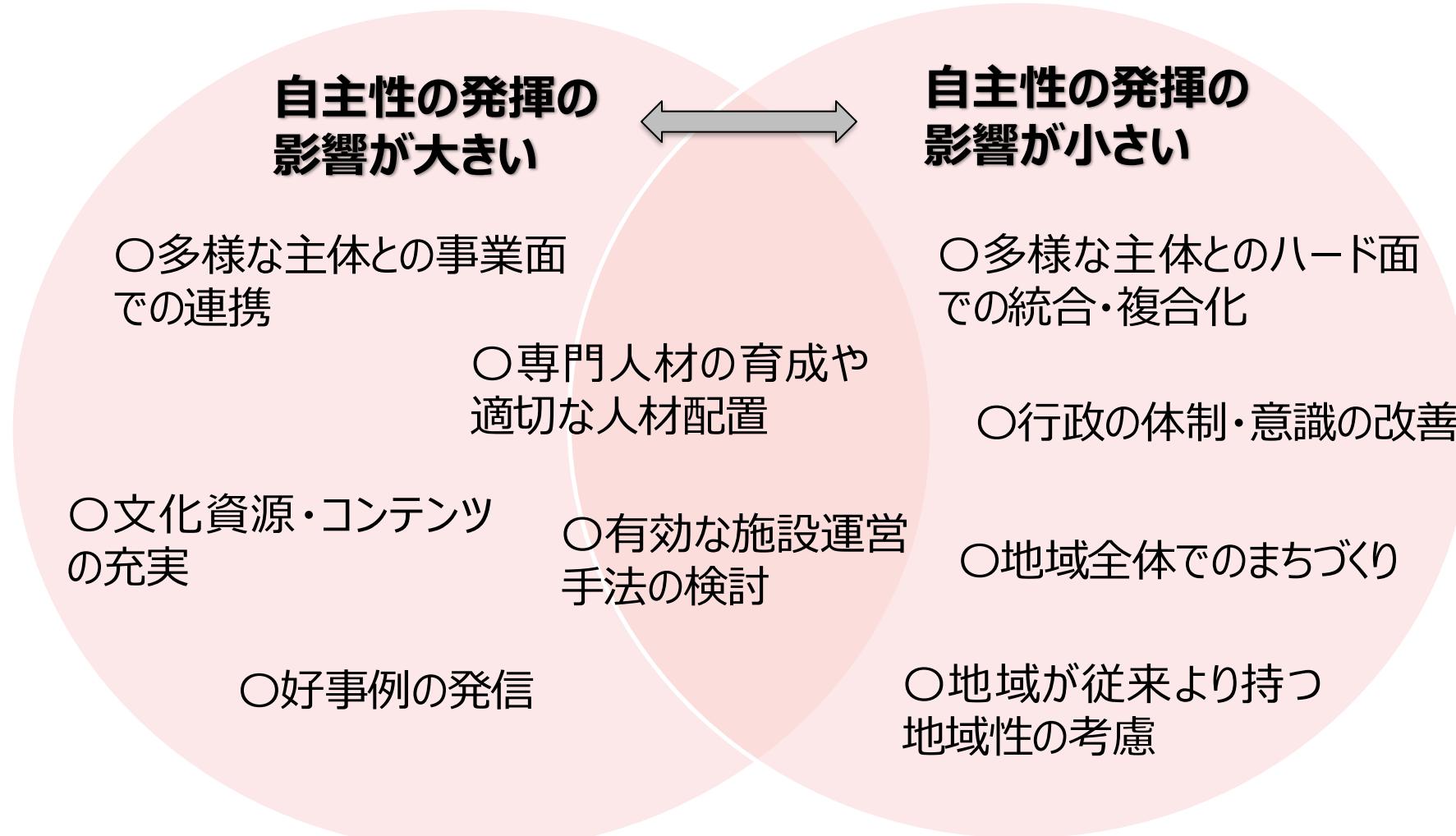
# これまでの委員の意見整理

第2期文化施設部会（  
第2回）(R7.7.4)資料



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取り扱ってはどうか。



# **文化施設を取り巻く背景・課題**

# 文化施設の展開～博物館の歴史

第1期文化施設部会  
(第1回) (R7.1.9) 資料



- ・明治 4 (1871) 年 文部省を設置し、「博物局」が置かれる
- ・明治 5 (1872) 年 湯島聖堂で博覧会開催、東京国立博物館の誕生
- ・明治10 (1877) 年 教育博物館設置（国立科学博物館）
- ・昭和 3 (1928) 年 博物館事業促進会（日本博物館協会の前身）設立
- ・昭和24 (1949) 年 社会教育法制定
- ・昭和25 (1950) 年 文化財保護法制定（法隆寺の火災がきっかけ）、図書館法制定
- ・昭和26 (1951) 年 博物館法制定（博物館数 国立33, 公立71, 私立97）
- ・昭和40 (1965) 年～ 公立博物館の急増：明治百年、市町村制百年の記念事業  
各地に博物館が作られる 多彩な私立・企業博物館も誕生
- ・平成13 (2001) 年 国立博物館の独立行政法人化
- ・平成15 (2003) 年 公立博物館への指定管理者制度の導入
- ・平成20 (2008) 年 公益法人改革による私立博物館の再編
- ・平成26 (2014) 年 地方独立行政法人による公立博物館運営
- ・令和 5 (2023) 年 約70年ぶりに博物館法大改正、施行



国立科学博物館



東京国立博物館

# 文化施設の展開～劇場・音楽堂等の歴史

第1期文化施設部会  
(第1回) (R7.1.9) 資料



- ・江戸時代～ 歌舞伎小屋や芝居小屋等の専用施設

- ・明治23(1890)年 東京音楽学校奏楽堂（日本初と言われる西洋文化対応施設）

- ・明治44(1911)年 帝国劇場（日本初と言われる本格的西洋様式ホール）

- ・大正17(1918)年 大阪中央公会堂（日本初と言われる公会堂）

\* 戦後～1960年代頃まで全国各地で公会堂の建設が進む



現在の旧東京音楽学校奏楽堂  
(出典：台東区HP)

- ・昭和28(1953)年 愛媛県民会館（公共ホールの皮切り）

- ・昭和29(1954)年 重要無形文化財指定制度 施行

神奈川県立音楽堂（日本初と言われる音楽専用ホール）

- ・昭和36(1961)年 東京文化会館（コンサート、オペラ公演を目的とした施設）

\* 高度経済成長期に文化会館・公共ホールの建設が進む



大阪市中央公会堂  
(出典：OSAKAINFO  
大阪公式観光情報 HP )

- ・昭和41(1966)年 国立劇場

\* 1980年前後から多目的から専用ホールへ、1990年以降に創造型劇場（自ら作品制作を行う劇場）への流れ

- ・平成 2(1990)年 水戸芸術館（創造型劇場の先駆け）

- ・平成 9(1997)年 世田谷パブリックシアター（創造型劇場を牽引）、新国立劇場

- ・平成10(1998)年 新潟市民芸術文化会館りゅーとぴあ（専属舞踊団を併設）

- ・平成15(2003)年 指定管理者制度（地方自治法改正）導入

- ・平成24(2012)年 劇場、音楽堂等の活性化に関する法律 施行

(文化庁調べ ※建設・開場順)



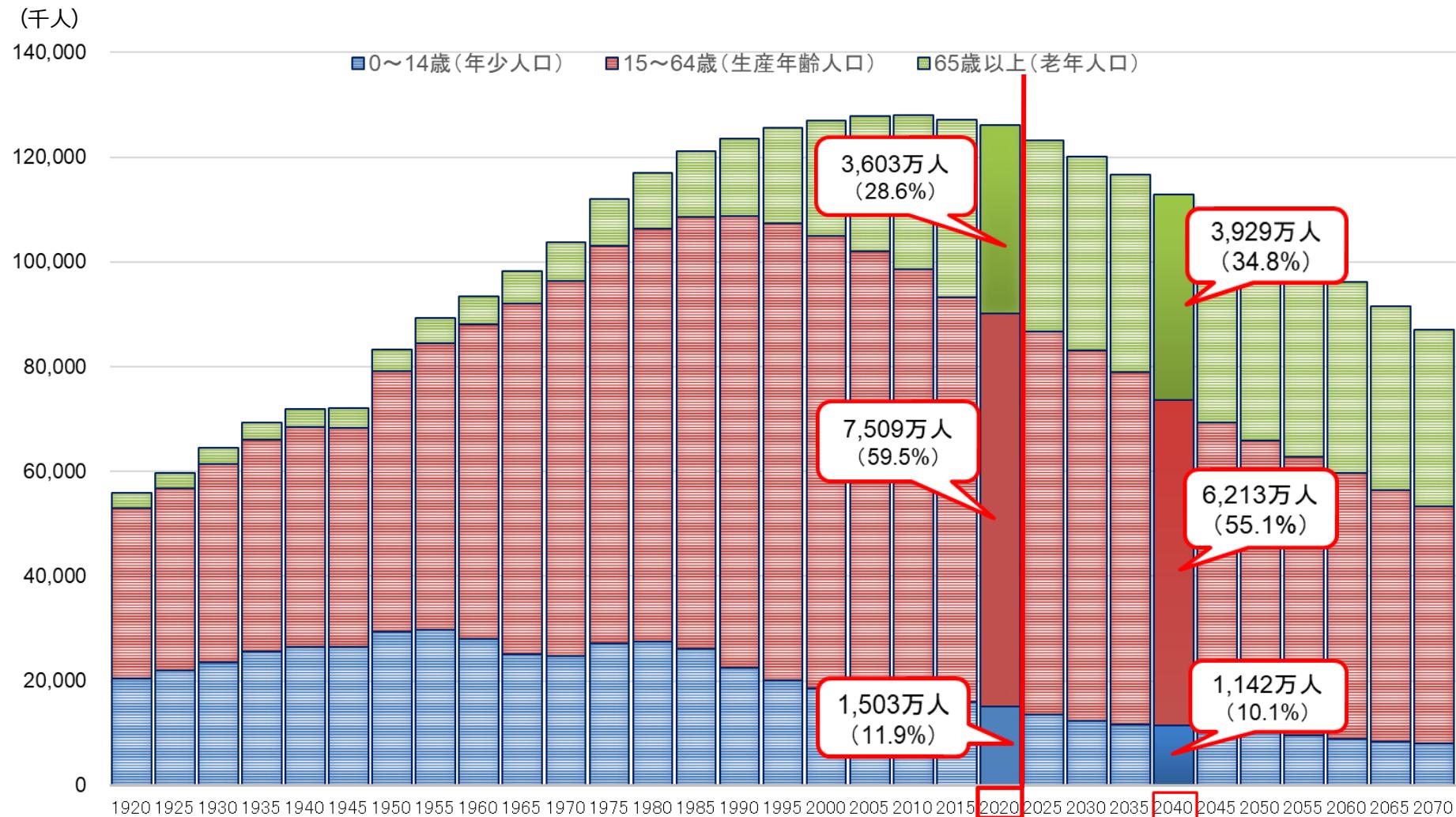
新国立劇場・オペラパレス  
(出典：新国立劇場HP)

# 文化施設が直面する変化～人口減少

第1期文化施設部会  
(第1回)(R7.1.9)資料



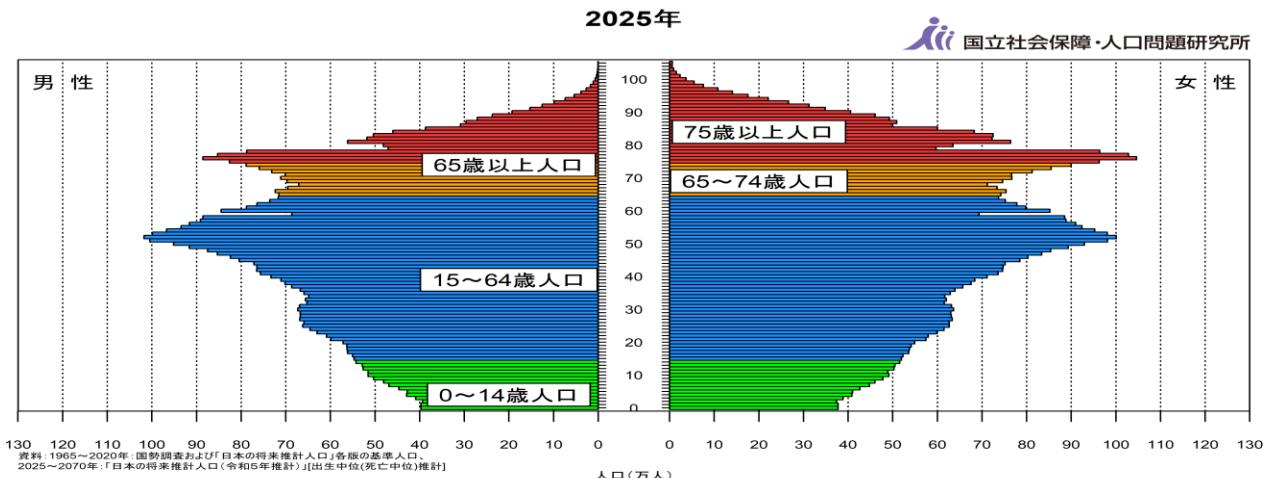
- 少子高齢化の進行により、2040年には年少人口が1,142万人、生産年齢人口が6,213万人まで減少。
- 我が国の総人口の三分の一以上は65歳以上となる。 [国立社会保障・人口問題研究所]



（出典）1920年～2020年：「人口推計」（総務省）、2025年～2070年：「日本の将来推計人口（令和5年推計）」（国立社会保障・人口問題研究所）

# 我が国における2030年～2060年の社会情勢（人口）

2025年の人口推計  
**123,262**



2030年の人口推計 → 2040年の人口推計 → 2050年の人口推計 → 2060年の人口推計

**120,116**      **112,837**      **104,686**      **96,148**

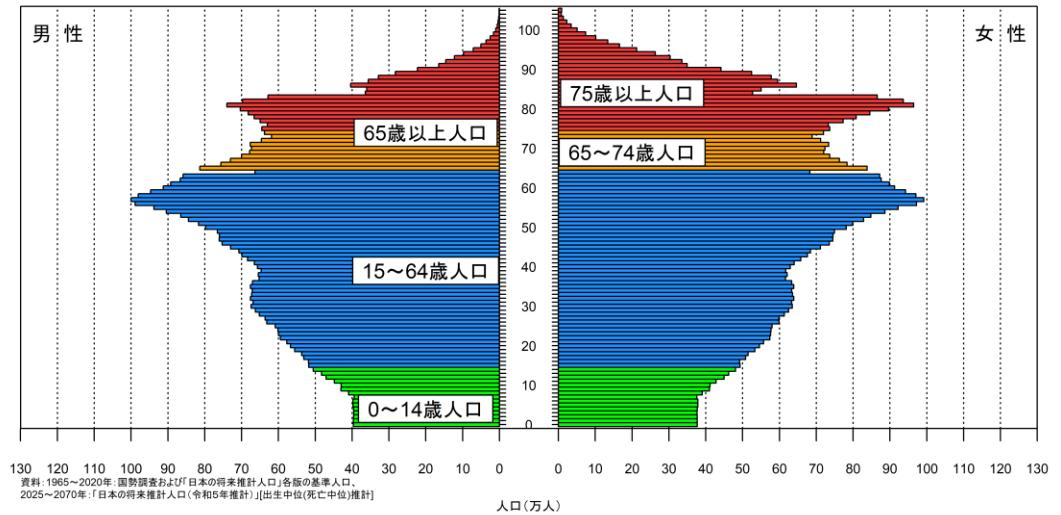
※いずれも出生中位(死亡中位)推計 単位：千人  
国立社会保障・人口問題研究所 人口統計資料集(2023)改訂版 より引用

	0～14歳人口比率	15～64歳人口比率	65才以上人口比率
2030年	10. 3%	58. 9%	30. 8%
2040年	10. 1%	55. 1%	34. 8%
2050年	9. 9%	52. 9%	37. 1%
2060年	9. 3%	52. 8%	37. 9%

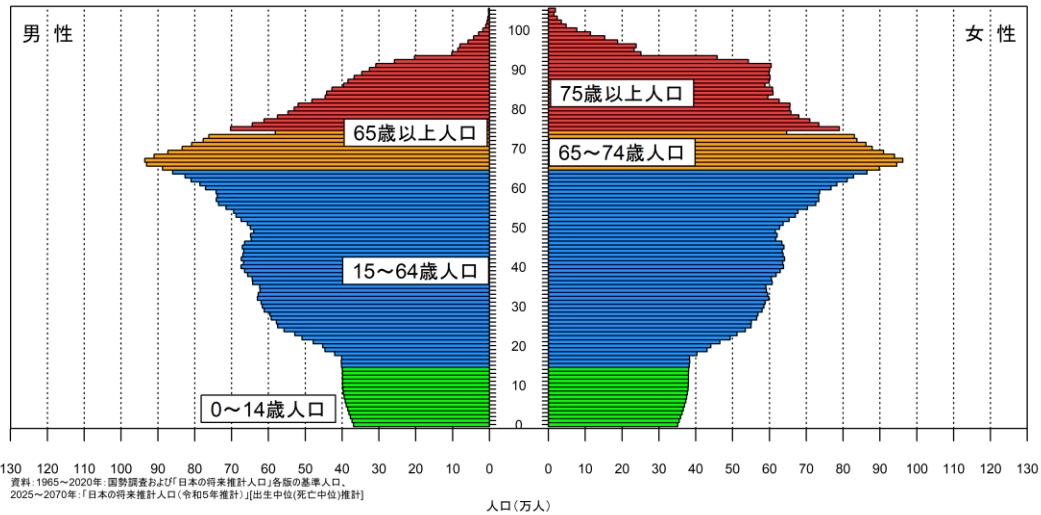
国立社会保障・人口問題研究所『日本の将来推計人口』（令和5年推計）[出生中位(死亡中位)]推計値による。

# 我が国における2030年～2060年の社会情勢（人口）

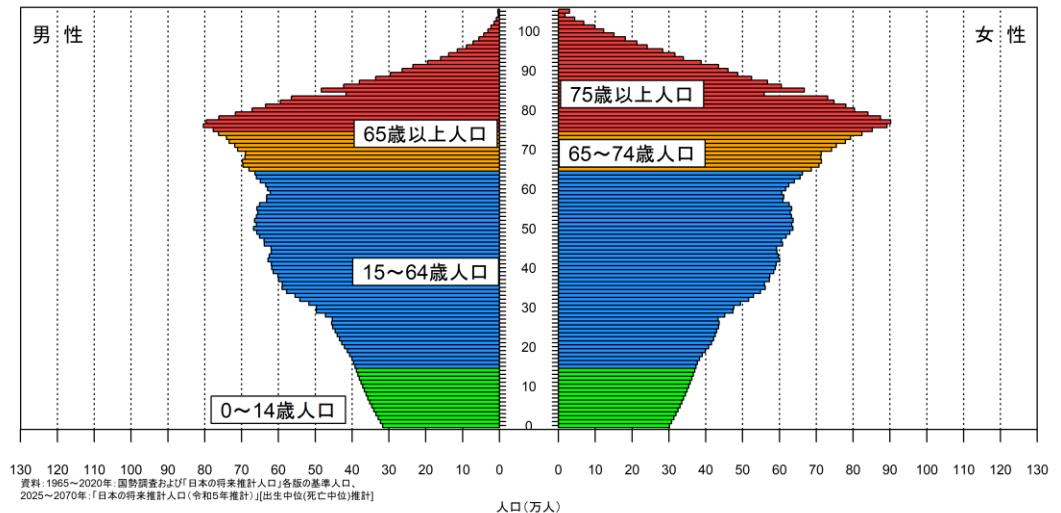
2030年

 国立社会保障・人口問題研究所


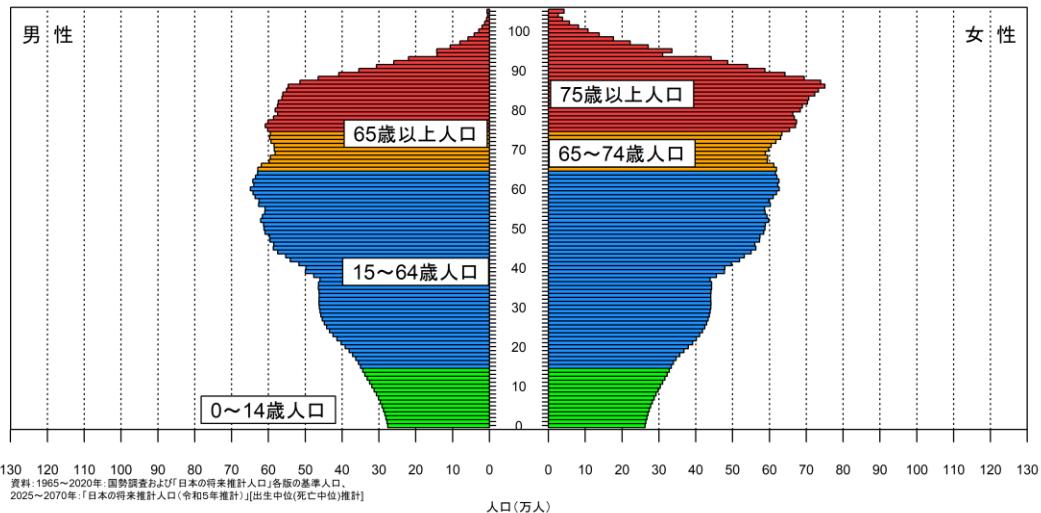
2040年

 国立社会保障・人口問題研究所


2050年

 国立社会保障・人口問題研究所


2060年

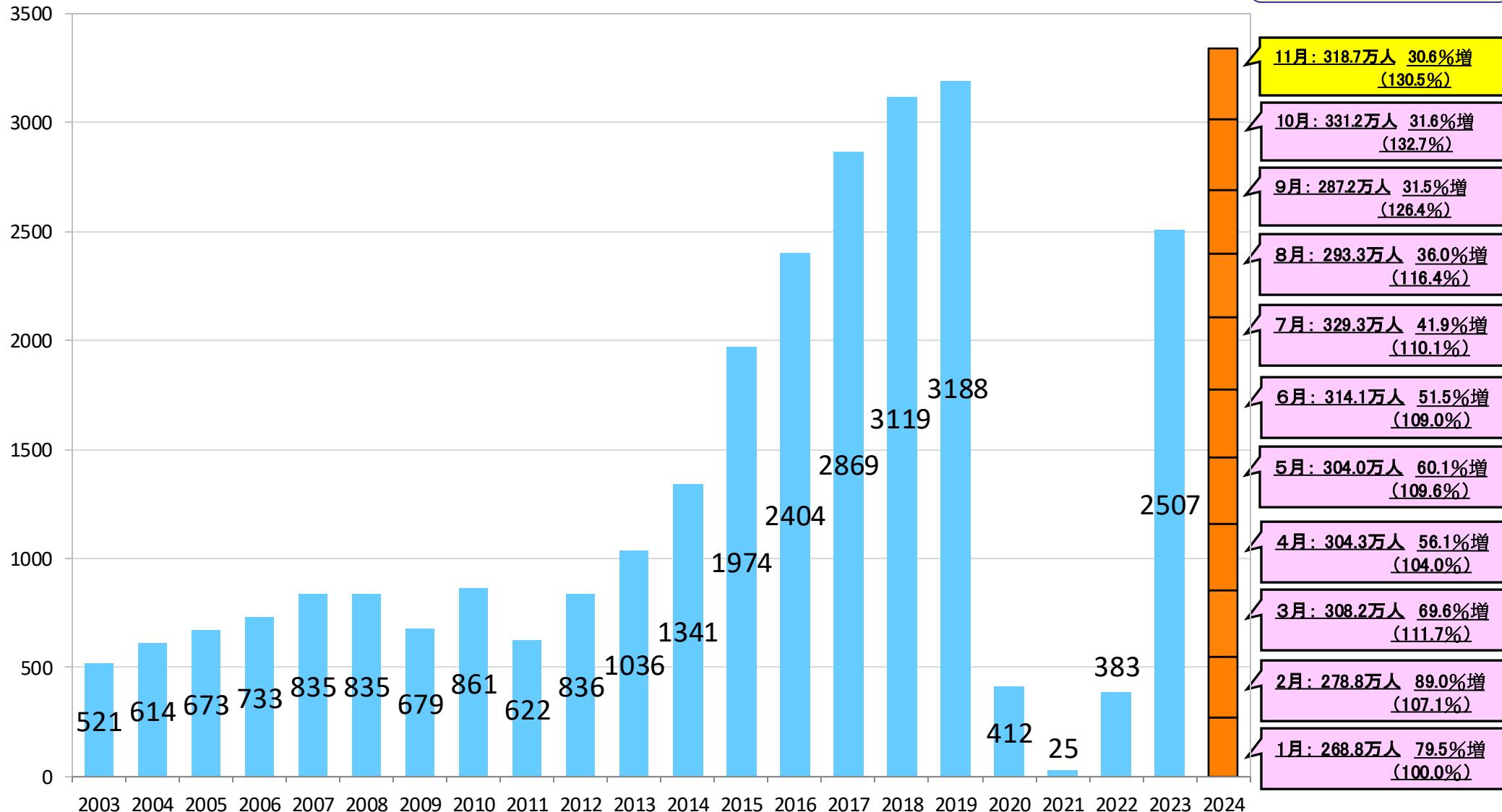
 国立社会保障・人口問題研究所
出典：国立社会保障・人口問題研究所ホームページ（<https://www.ipss.go.jp/>）

# 文化施設が直面する変化 ~グローバル化

第1期文化施設部会  
(第1回) (R7.1.9) 資料



- コロナ前の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。
- コロナ禍で激減したものの、2023年には2019年の約7割まで回復。



注) 2023年以前の値は確定値、2024年1月～9月の値は暫定値、2024年10月～11月の値は推計値。  
%は対2023年同月比、( )内は対2019年回復率

(出典) 日本政府観光局 (JNTO)

# 文化施設が直面する変化 ~グローバル化

第1期文化施設部会  
(第1回) (R7.1.9) 資料



国・地域	Country/Area	総数 Total					総数 Total				
		2019年	2023年	2024年	前年比伸率(%)	2019年回復率(%)	2019年	2023年	2024年	前年比伸率(%)	2019年回復率(%)
		11月	11月	11月			1月～11月	1月～11月	1月～11月		
総数	Grand Total	2,441,274	2,440,890	3,187,000	30.6	130.5	29,355,662	22,332,235	33,379,900	49.5	113.7
韓国	South Korea	205,042	649,877	749,500	15.3	365.5	5,336,638	6,175,768	7,950,300	28.7	149.0
中国	China	750,951	258,343	546,300	111.5	72.7	8,884,160	2,112,683	6,376,900	201.8	71.8
台湾	Taiwan	392,102	403,498	488,400	21.0	124.6	4,542,333	3,802,934	5,553,200	46.0	122.3
香港	Hong Kong	199,702	200,428	227,100	13.3	113.7	2,041,150	1,863,322	2,397,800	28.7	117.5
タイ	Thailand	140,265	114,108	118,000	3.4	84.1	1,154,041	869,736	1,002,200	15.2	86.8
シンガポール	Singapore	65,295	86,052	95,800	11.3	146.7	391,876	477,572	555,000	16.2	141.6
マレーシア	Malaysia	64,987	51,386	62,000	20.7	95.4	423,342	354,906	435,200	22.6	102.8
インドネシア	Indonesia	37,213	42,135	48,800	15.8	131.1	353,576	365,686	442,600	21.0	125.2
フィリピン	Philippines	64,763	63,718	87,100	36.7	134.5	531,572	543,186	710,100	30.7	133.6
ベトナム	Vietnam	41,892	46,793	50,200	7.3	119.8	464,445	536,869	581,100	8.2	125.1
インド	India	14,863	16,553	23,500	42.0	158.1	164,157	152,879	216,000	41.3	131.6
豪州	Australia	48,327	59,571	80,300	34.8	166.2	549,118	523,591	807,800	54.3	147.1
米国	U.S.A.	148,993	184,769	247,500	34.0	166.1	1,579,363	1,862,688	2,486,100	33.5	157.4
カナダ	Canada	33,316	38,959	47,300	21.4	142.0	340,130	389,433	531,100	36.4	156.1
メキシコ	Mexico	6,494	9,859	13,500	36.9	207.9	65,246	85,603	139,800	63.3	214.3
英国	United Kingdom	37,709	29,509	37,000	25.4	98.1	396,529	297,605	406,800	36.7	102.6
フランス	France	24,290	24,182	31,100	28.6	128.0	316,072	259,704	364,300	40.3	115.3
ドイツ	Germany	19,525	18,629	25,200	35.3	129.1	222,905	221,600	310,100	39.9	139.1
イタリア	Italy	12,350	13,379	20,800	55.5	168.4	151,573	141,745	214,600	51.4	141.6
スペイン	Spain	10,535	11,007	18,800	70.8	178.5	122,948	109,512	171,800	56.9	139.7
ロシア	Russia	13,142	5,914	13,900	135.0	105.8	111,210	38,710	93,400	141.3	84.0
北欧地域	Nordic Countries	12,157	9,423	12,300	30.5	101.2	131,131	105,718	140,100	32.5	106.8
中東地域	Middle East	9,836	7,952	19,100	140.2	194.2	89,606	102,330	153,700	50.2	171.5
その他	Others	87,525	94,846	123,500	30.2	141.1	992,541	938,455	1,339,900	42.8	135.0

◆注1：上記の2019年、2023年の数値は確定値、2024年の数値は推計値である。

◆注2：訪日外国人旅行者数とは、法務省集計による出入国管理統計に基づき、算出したものである。具体的には、外国人正規入国者から、日本を主たる居住国とする永住者等の外国人を除き、これに外国人一時上陸客等を加えた入国外国人旅行者のことである。駐在員やその家族、留学生等の入国者・再入国者は訪日外国人旅行者に含まれる。なお、上記の訪日外国人旅行者数には、乗員上陸数は含まれない。

◆注3：中東地域はイスラエル、トルコ、GCC6か国（サウジアラビア、アラブ首長国連邦（UAE）、バーレーン、オマーン、カタール、クウェート）を指す。

◆注4：北欧地域はスウェーデン、デンマーク、ノルウェー、フィンランドを指す。

(出典) 日本政府観光局 (JNTO)

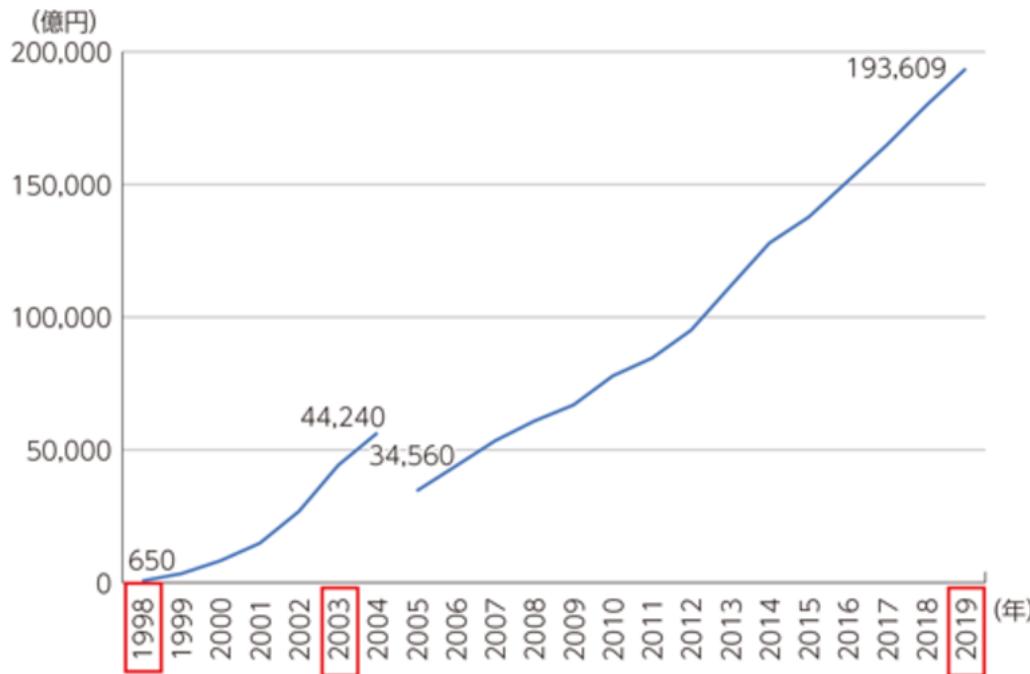
# 文化施設が直面する変化～デジタル化

第1期文化施設部会  
(第1回) (R7.1.9) 資料



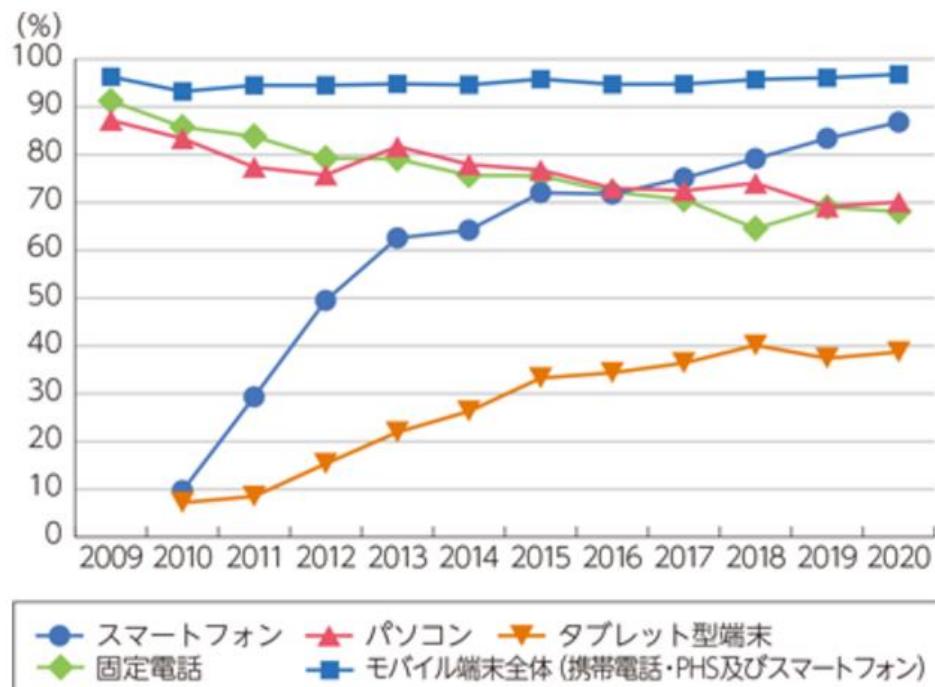
- デジタルでの商取引の市場規模は右肩上がり。
- 行政サービスにおいてもデジタル化が導入されるなど市民生活のデジタル化が進展している。

図表0-1-2-8 国内電子商取引(BtoC)市場規模<sup>22</sup>



(出典) 経済産業省「電子商取引実態調査」各年版を基に作成

図表1-1-1-1 情報通信機器の世帯保有率



(出典) 総務省「通信利用動向調査」各年版を基に作成

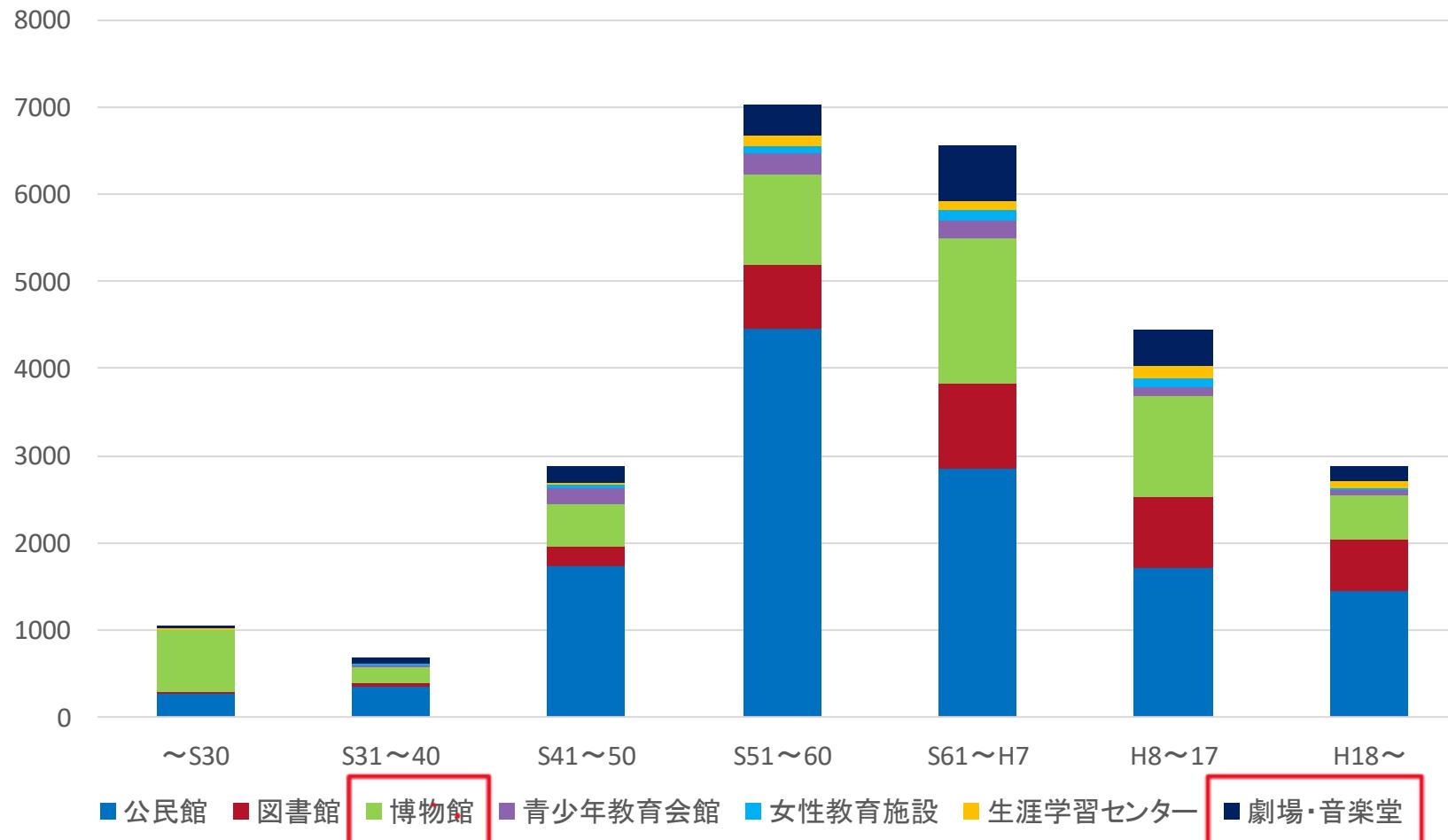
# 文化施設の展開～建築年別施設数

第1期文化施設部会  
(第1回)(R7.1.9)資料  
(一部更新)



- 博物館、劇場・音楽堂等は、高度経済成長期を経て、1970年代～90年代に多くが設置されている。

各種施設の建築年別施設数



※博物館、劇場・音楽堂、女性教育施設は国公私立。  
青少年教育会館は国公立。公民館は公私立。  
図書館、生涯学習センターは公立のみ。

(出典) 社会教育調査(令和3年度)に基づき作成

# 文化施設の展開～施設の建て替え時期予測

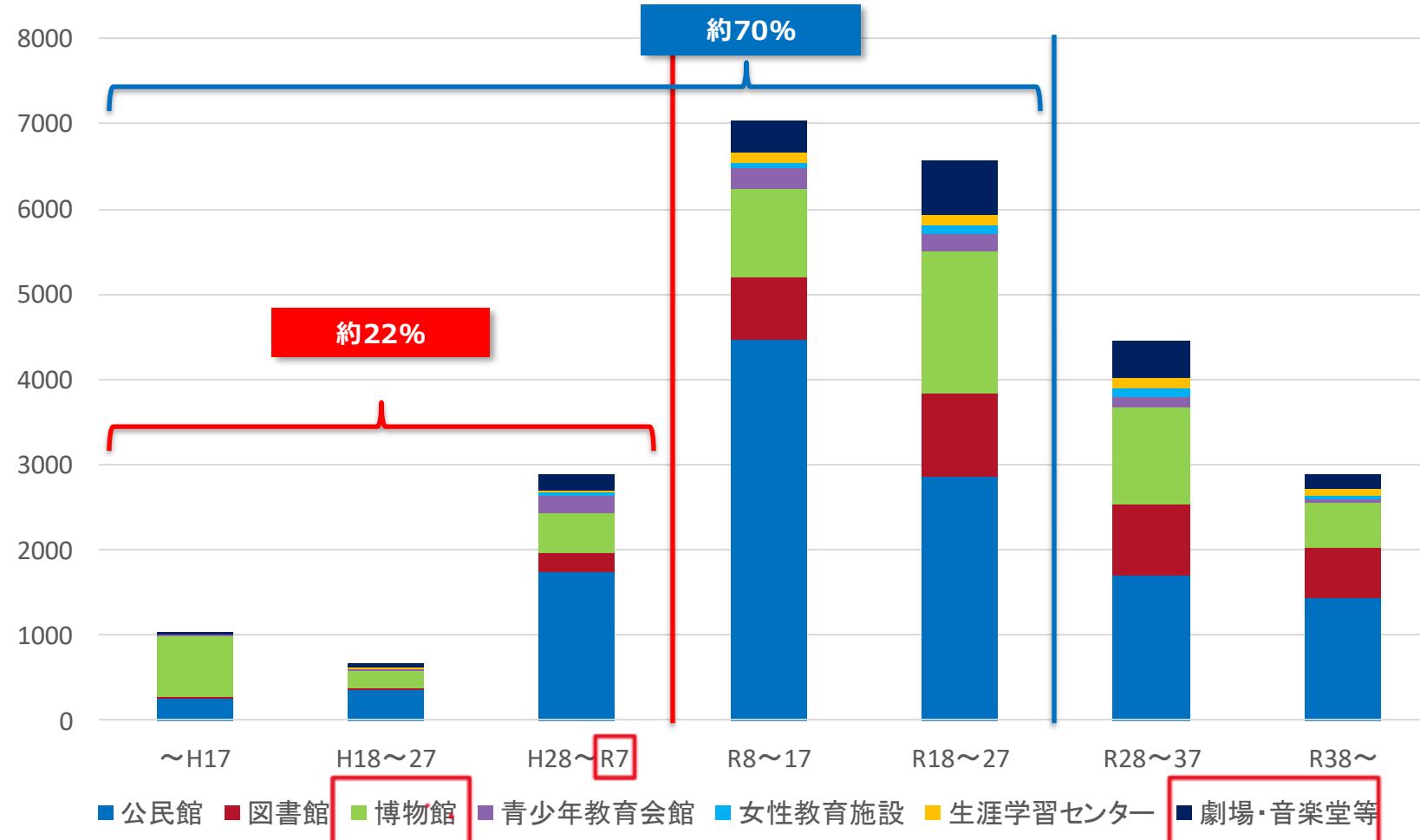
第2期文化施設部会  
(第4回)(R7.11.27)資料  
(一部更新)



- 前ページのグラフに耐用年数を足すことで、施設のおおよその建て替え時期を示す。

鉄筋コンクリート造（耐用年数50年）の場合、単純計算で、令和7年度時点で博物館、劇場・音楽堂等の約22%が建て替え時期を迎えることになる。20年後には約70%が建て替え時期を迎えると考えられる。

各種施設の建て替え時期別施設数（予測）



※博物館、劇場・音楽堂、女性教育施設は国公私立。  
青少年教育会館は国公立。公民館は公私立。  
図書館、生涯学習センターは公立のみ。

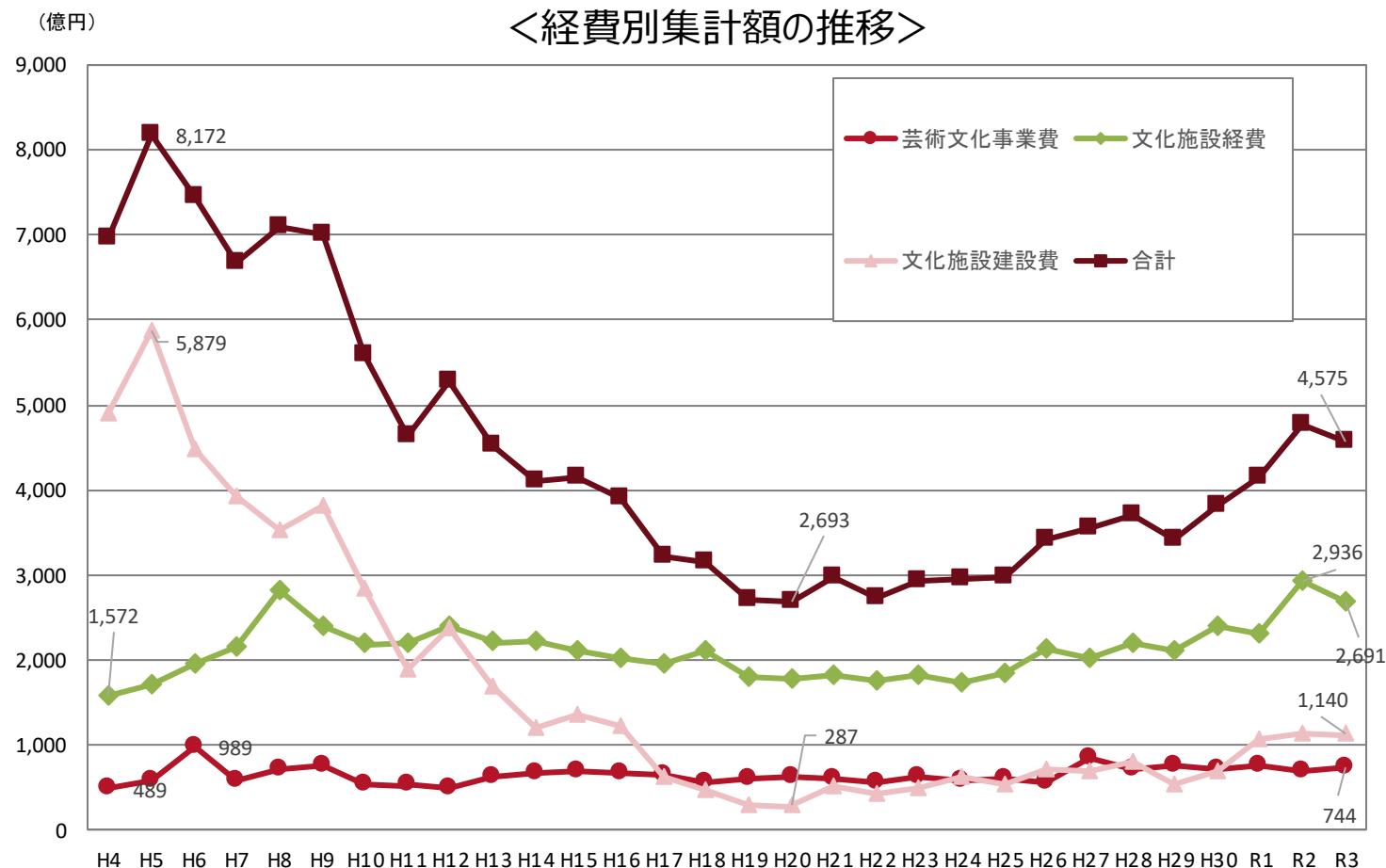
(出典) 社会教育調査（令和3年度）  
国税庁「主な減価償却資産の耐用年数表」に基づき作成

# 文化施設の課題 ~予算・運営資金の制約

第1期文化施設部会  
(第1回) (R7.1.9) 資料



- 「文化施設」に係るいずれの経費も近年は概ね横ばい～漸増傾向（※コロナ要因は除く）の中で、今後、「文化施設」の老朽化による「建設費（▲）」増を施設運営主体が負担できるか不透明。  
⇒ 慢性的な予算・運営資金の制約に、施設の老朽化が重い負担になるのではとの不安

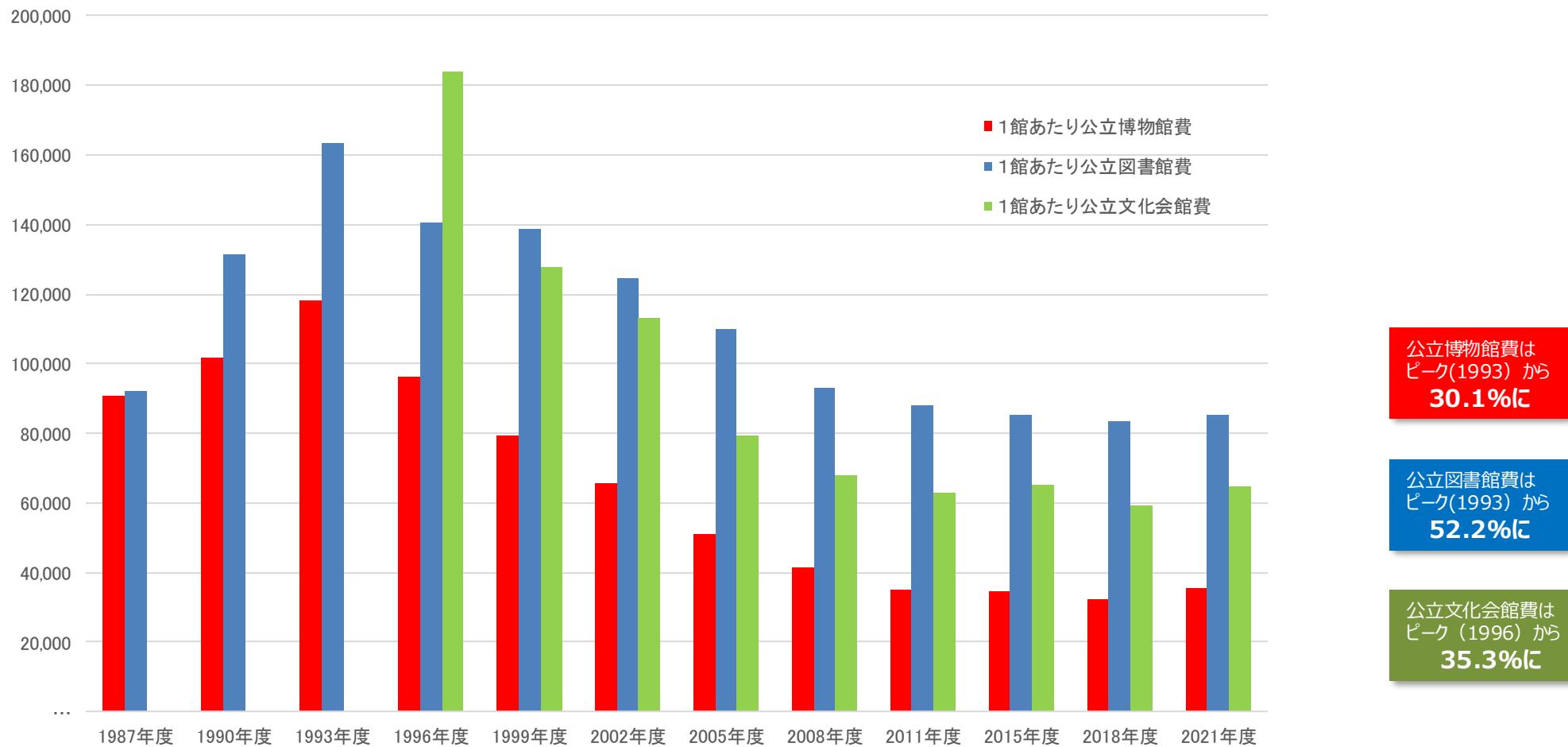


(出典) 文化庁「地方文化行政状況調査」

# 文化施設の展開 ~文化施設費の推移

- ✓ いずれの施設においても費用削減されているが、公立図書館費に比べて公立博物館・公立文化会館の削減率は大きい。

1館あたり公立博物館・公立図書館費・公立文化会館費の推移(平成以降)



1館あたり公立博物館費：地方教育費調査の公立博物館費を、社会教育調査の公立博物館数(登録・指定・類似)で割り戻して算出

1館あたり公立図書館費：地方教育費調査の公立図書館費を、社会教育調査の公立図書館数で割り戻して算出

1館あたり公立文化会館費：地方教育費調査の公立文化会館(※)費を、社会教育調査の公立劇場・音楽堂等施設数で割り戻して算出

※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

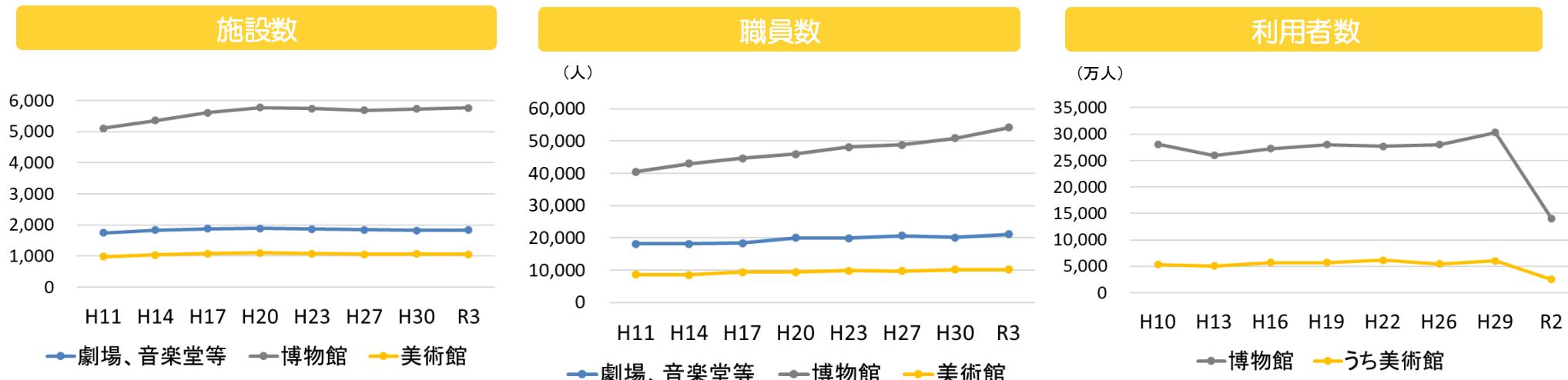


# 文化施設の展開 ~現在の施設数・職員数

- ✓ 施設数は増加しているが、増加率は減少している（概ね頭打ち）。職員数（専任、兼任、非常勤の合計）は、いずれの施設とも増加（微増）している。
- ✓ 利用者数は博物館が伸びているが、コロナの影響から令和2年度調査では一律に大きく減少している。

※劇場、音楽堂等は、地方公共団体、独立行政法人又は民間が設置する劇場、音楽堂、文化センター等で座席数300以上のホールを有するもの。

※劇場、音楽堂等の入館者数は、ホールにおける「舞台芸術・芸術公演」「講演会、講習会、試写会等」及びホール外における「学級・講座」の合計で約710万人（令和3年度社会教育調査）。また、全国公立文化施設協会「令和6年度劇場・音楽堂等の活動状況に関する調査」に回答した劇場・音楽堂等（1,259施設）が持つ全てのホール（1,416ホール）の入場者数・参加者数の合計は約5,720万人となる。



	劇場、音楽堂等	博物館	うち美術館
H11	1751 (113.0%)	5109 (113.3%)	987 (116.8%)
H14	1832 (104.6%)	5363 (105.0%)	1034 (104.8%)
H17	1885 (102.9%)	5614 (104.7%)	1087 (105.1%)
H20	1893 (100.4%)	5775 (102.9%)	1101 (101.3%)
H23	1866 (98.6%)	5747 (99.5%)	1087 (98.7%)
H27	1851 (99.2%)	5690 (99.0%)	1064 (97.9%)
H30	1827 (98.7%)	5738 (100.8%)	1069 (100.5%)
R3	1832 (100.3%)	5771 (100.6%)	1061 (99.3%)

※( )内は前回比

	劇場、音楽堂等	博物館	うち美術館
H11	18,170 (10.38人)	40,462 (7.92人)	8,577 (8.69人)
H14	18,198 (9.93人)	43,054 (8.03人)	8,483 (8.20人)
H17	18,388 (9.75人)	44,619 (7.95人)	9,437 (8.68人)
H20	20,027 (10.58人)	45,979 (7.96人)	9,434 (8.57人)
H23	19,892 (10.66人)	48,199 (8.39人)	9,881 (9.09人)
H27	20,624 (11.14人)	48,763 (8.57人)	9,715 (9.13人)
H30	20,171 (11.04人)	50,920 (8.87人)	10,182 (9.52人)
R3	21,080 (11.51人)	54,159 (9.38人)	10,193 (9.61人)

※( )内は1施設当たりの職員数

# 文化施設の課題～人的資源の制約

第1期文化施設部会  
(第1回) (R7.1.9) 資料



- 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)

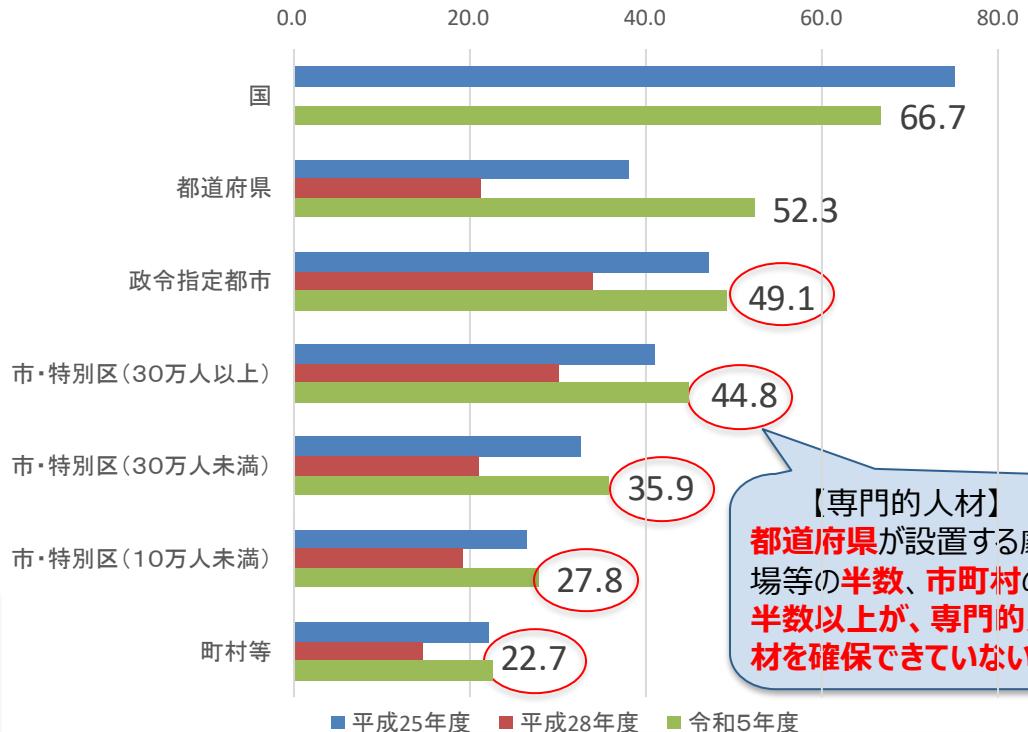
開館からの年数	30年
敷地総面積	4,075m <sup>2</sup>
建物延べ床面積	1,337m <sup>2</sup>
常勤職員数	3人
非常勤職員数	1人
学芸員資格保有者常勤職員数	1人
資料(人文系資料)	2,778点
資料(自然系資料)	500件
開館日数	300～324日
入館者数	5,000人未満 (平均値は7万人強)

【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

# 文化施設の課題 ~地域間の格差

第1期文化施設部会  
(第1回) (R7.1.9) 資料



- 大都市圏とそれ以外を比較すると、文化芸術の鑑賞機会、劇場・音楽堂等における主催文化事業の実施割合等に差がある。

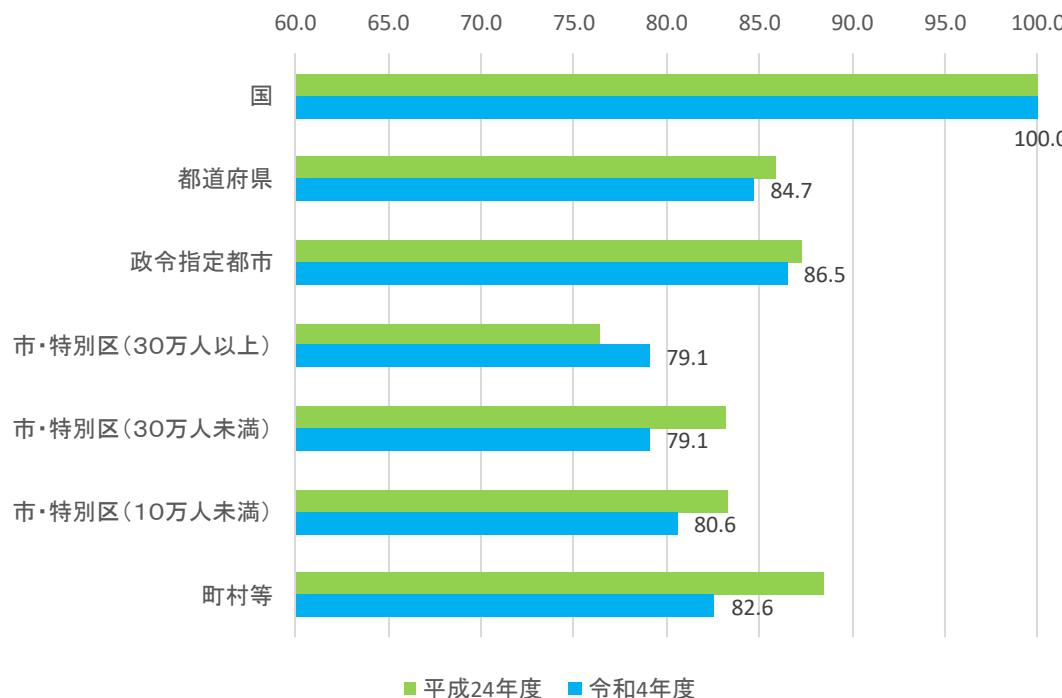
- 施設稼働率にも大きな違い。

⇒ 大都市圏以外における施設活用のあり方は大きな課題ではないか

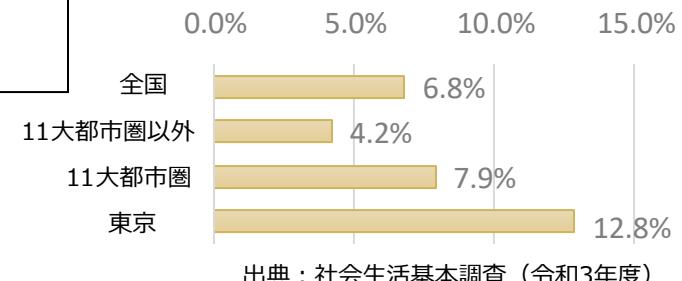
## ○劇場・音楽堂等（公立）

(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

主催文化事業実施割合

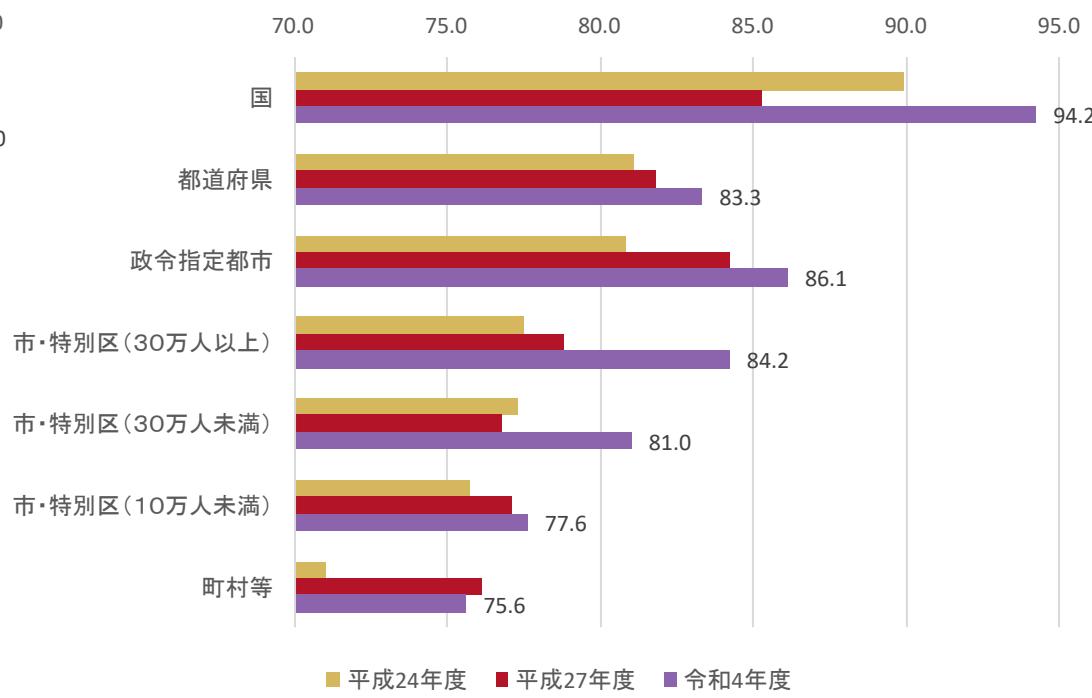


令和3年度における演芸・演劇・  
舞踊鑑賞を行った行動者率



出典：社会生活基本調査（令和3年度）

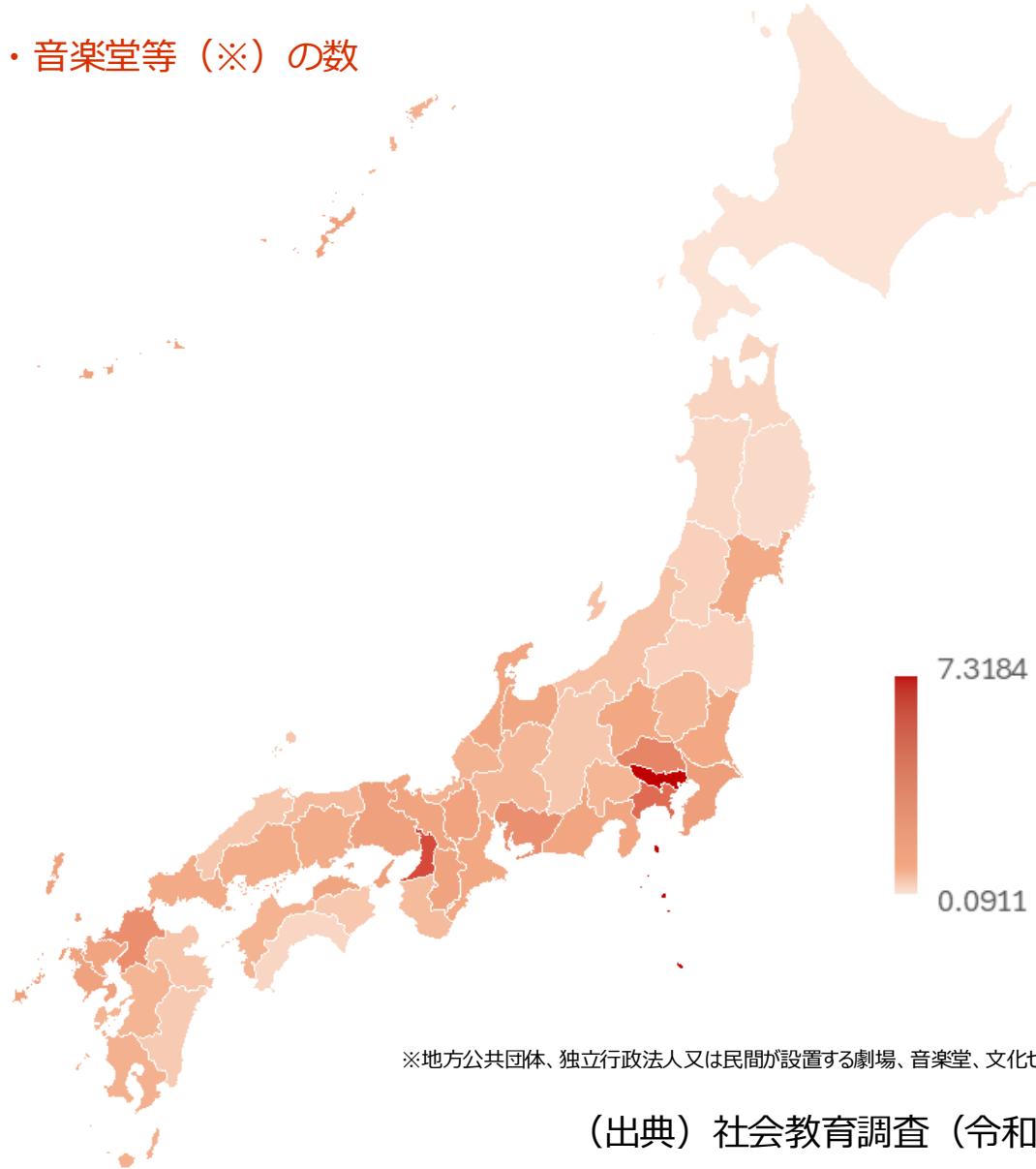
施設稼働率



# 劇場・音楽堂等の展開① ~全国の劇場・音楽堂等の分布(面積比)

- ✓ 都道府県ごとの単位面積（100km<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、大きな差がある。

単位面積（100km<sup>2</sup>）あたりの劇場・音楽堂等（※）の数



※地方公共団体、独立行政法人又は民間が設置する劇場、音楽堂、文化センター等で座席数300以上のホールを有するもの。

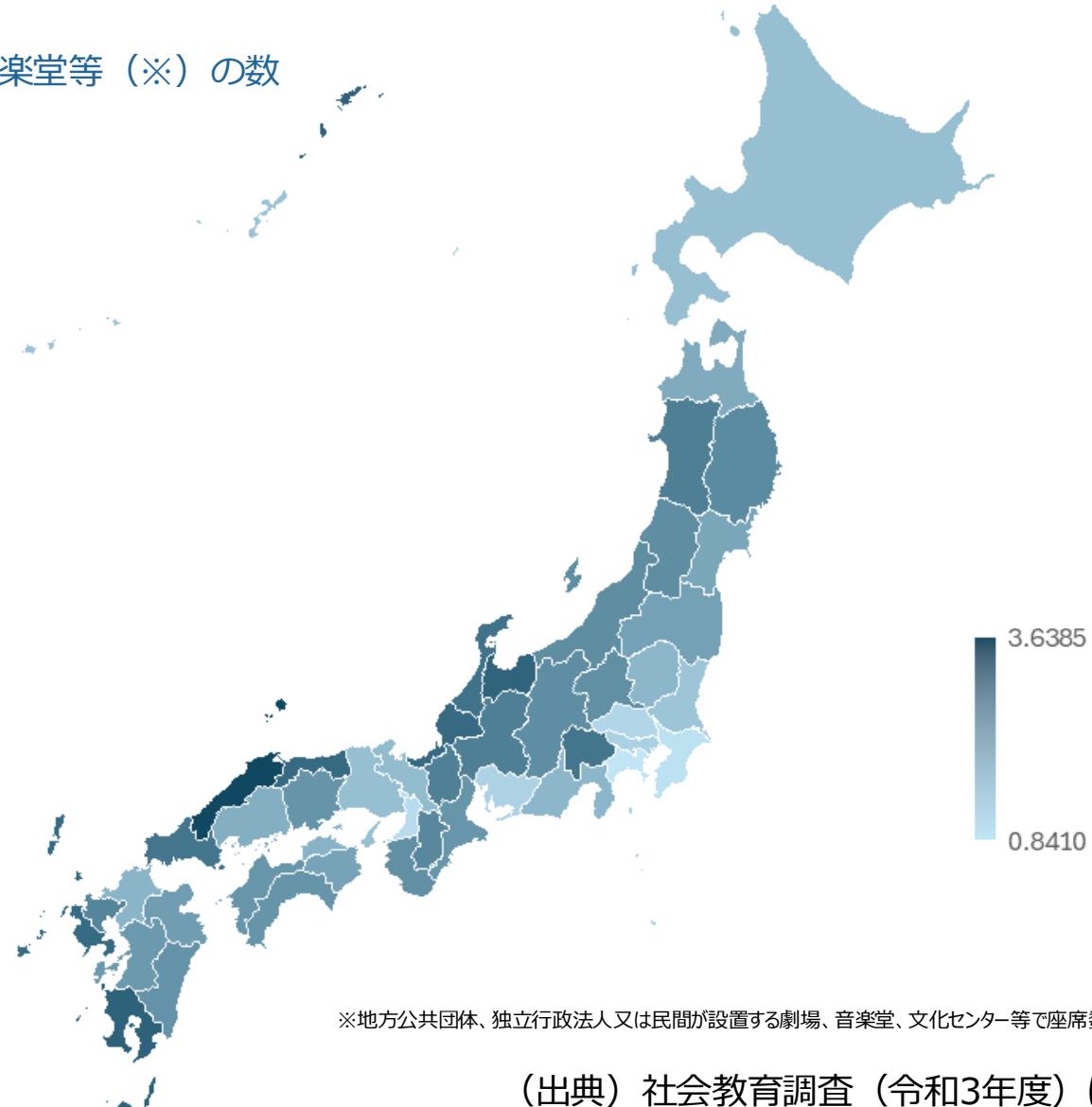
(出典) 社会教育調査（令和3年度）に基づき作成

24

## 劇場・音楽堂等の展開② ~全国の劇場・音楽堂等の分布(人口比)

- ✓ 都道府県ごとの単位人口（10万人）あたりの劇場・音楽堂等の数は、最大で3.64個、最小で0.84個と、差がある。
- ✓ 単位面積（100km<sup>2</sup>）あたりの劇場・音楽堂等の数が多い都道府県とは必ずしも一致しない。

単位人口（10万人）あたりの劇場・音楽堂等（※）の数



(出典) 社会教育調査（令和3年度）に基づき作成

25

# 劇場・音楽堂等の展開③ ～事業の実施状況

- ✓ 劇場・音楽堂等においては、ホールでは舞台芸術・芸術公演や講演会、講習会、試写会等、ホール以外では学級・講座や展覧会、講演会、講習会、実習会等が行われている。
- ✓ 貸し館事業での稼働日数は、100日未満が多くの割合を占める。

## 劇場・音楽堂等（※）における事業の実施状況

	ホール		ホール以外			計（開館数）
	舞台芸術・芸術公演	講演会、講習会、映写会等	学級・講座	展覧会	講演会、講習会、実習会等	
実施館数	1,141	783	479	350	382	1,783
実施件数	15,492	6,094	26,336	1,605	15,430	
入館者数/参加者数	5,891,647	607,125	600,332	—	—	

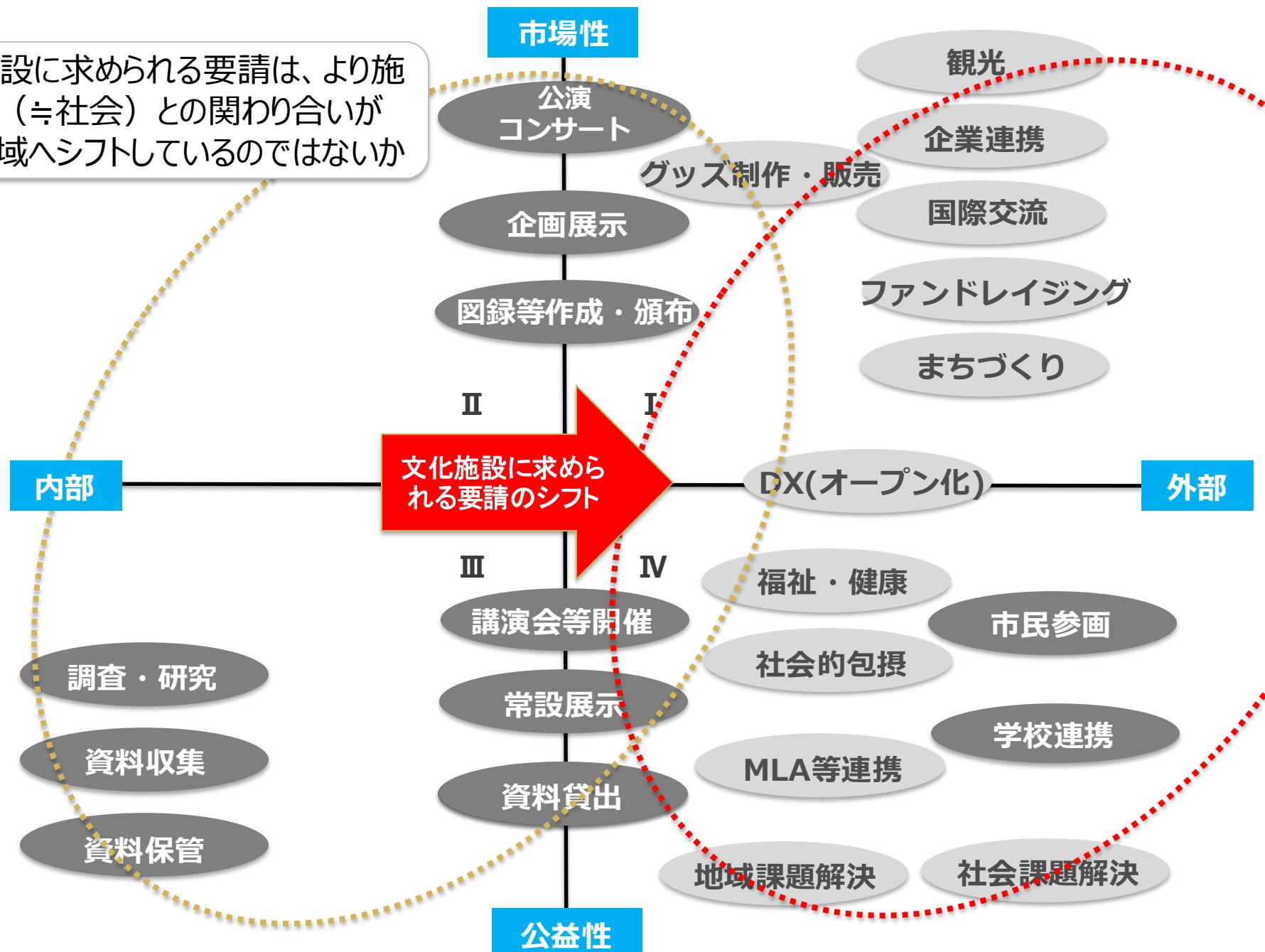
## 劇場・音楽堂等（※）の稼働日数別ホール数（貸館事業）

	0日	50日未満	50日以上 100日未満	100日以上 150日未満	150日以上 200日未満	200日以上 250日未満	250日以上 300日未満	計
稼働ホール数	134	780	698	275	90	60	38	2112
300席以上 500席未満	31	240	188	115	41	30	15	672
500席以上 750席未満	33	208	175	66	21	9	8	532
750席以上 1,000席未満	14	108	81	28	10	4	5	255
1,000席以上 1,250席未満	18	116	102	22	5	5	2	272
1,250席以上 1,500席未満	6	35	43	12	3	3	2	104
1,500席以上 1,750席未満	1	19	30	3	2	3	-	58
1,750席以上 2,000席未満	-	7	23	10	3	2	-	46
2,000席以上	4	13	23	5	1	-	2	49

# **文化施設の可能性**

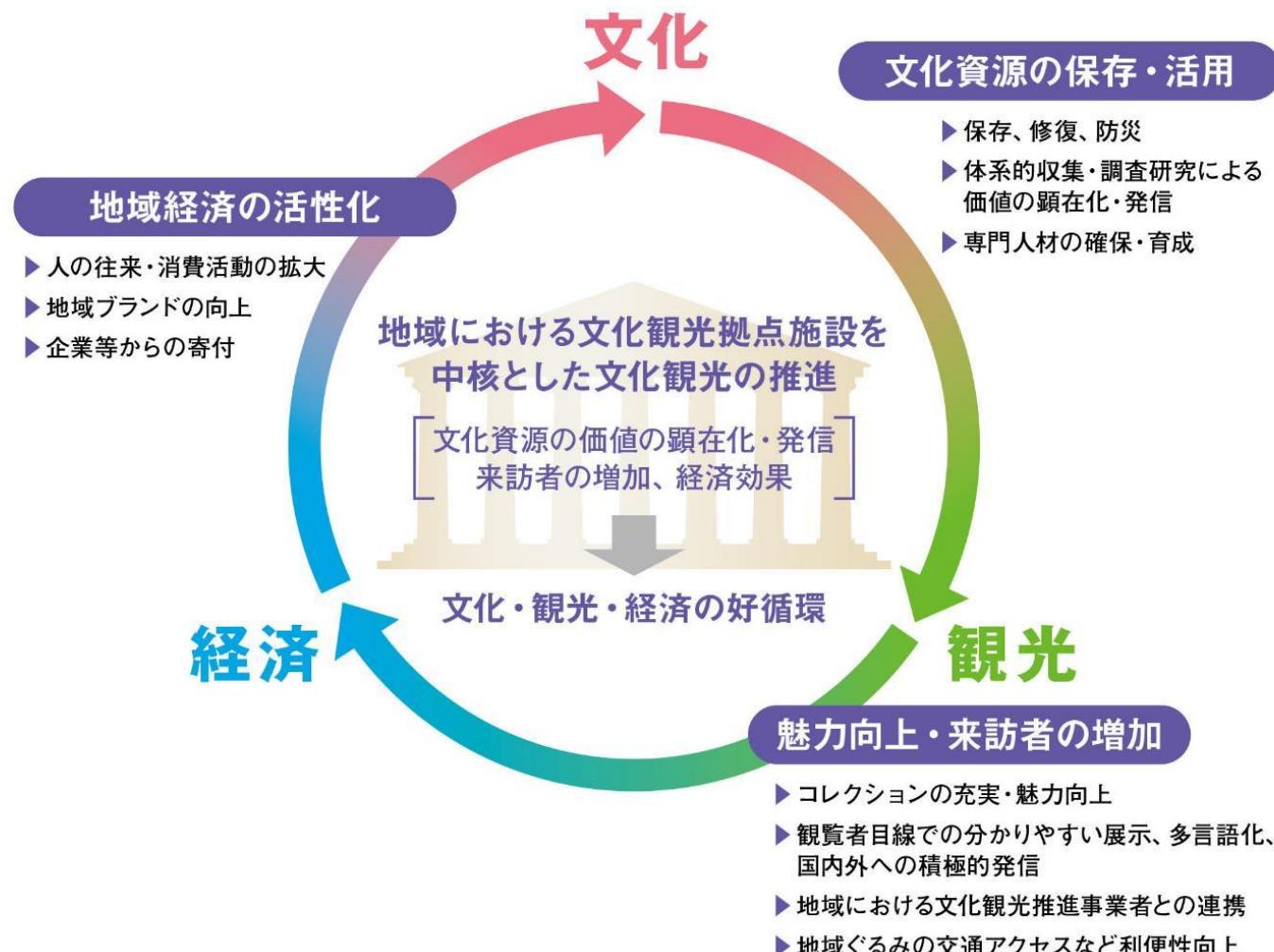
# 文化施設が直面する変化 ~ニーズの多様化と外部化

- 文化施設に求められる要請は、より施設の外（＝社会）との関わり合いが深い領域へシフトしているのではないか



# 文化施設が直面する変化～ニーズの多様化と外部化

- 例えば、文化観光の文脈で見てみても、文化資源自体であるとともに、文化資源を扱う「場」である「文化施設」を、文化観光拠点として中核に据えながら、文化、観光、そして経済の好循環に繋がる取組を推進することを目指している。





## 富士見市民文化会館キラリ☆ふじみの例

### 文化施設を使用した農業収穫祭等を実施

「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。

旬を味わう「ごちそう屋台」や野菜などの販売、地元に伝わる伝統芸能の体験や上演企画など、広く市民が文化施設を通して交流し、地域の繋がり、発展に取り組む。

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する好事例。





## 可児市文化創造センターalaの例

### 文化施設を活用した障がい者等も参加するディスコ

障がい者等も含めた誰もが同じ空間でダンスすることで、共生社会の豊かさを感じることが出来る企画。

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。それぞれの違いを豊かさとして感じることができ、共生社会の実現に貢献。

ディスコと文化施設といった一見繋がりの無いような両者を融合させ、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。

文化施設における新たな可能性を創出する好事例。





## 伊丹市昆虫館の例

### 《鳴く虫と郷町》企画による地域活性化

定番の企画展を館から市中心地へ移動して開催したところから企画がスタート。19年目となる2024年は、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件の関連イベントが行われた。

関連イベントの一つ「むしむし☆ナイトフィーバー」では、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。

文化施設が自館の専門性・資料の特性を活かしながら、施設類型を超えて連携し、地域のコミュニケーションを促進しながら地域の活性化に貢献している好事例。

令和6年度ミュージアム・パブリックリレーションズ研修 伊丹市昆虫館資料より  
<https://www.itakon.com/>



**宝塚ぼうさい劇場 2024**

防災訓練と創造体験をみんなで体験しよう！  
今年は、かえっこバザール（オモチャの交換会）も同時開催！！

イベント詳細は右の特設サイトをご覧ください  
<https://takarazuka-c.jp/topics/t-bsk/bousai2024.html>

学んで・体験して かえるポイントをゲット!  
かえるポイントを集めてオモチャと交換してね♪

いざという時のための 避難訓練コンサート

時間 10:30～11:00  
(10分前開場)  
定員:100名 先着順

イベント中に火事だ！  
避難だ！

ぼうさい上映会とお話  
『急な大雨・雷・電巻から身を守ろう!』(映像提供:気象庁)

時間 11:20～11:50 (避難訓練に引き続き開始します)

演 奏  
宝塚アカデミー音楽団

人形劇「まてまて小僧」  
(人形劇団クラルテ)

時間 13:15～13:45  
(10分前開場)  
定員:120名 先着順

『防災王〇×クイズ』  
(宝塚市総合防災課)

時間 14:30～15:00  
(10分前開場)  
定員:80名 先着順

公園体験コーナー

時間 10:30～12:00 / 13:00～15:00

- ★子ども用消防車
- ★防災あそび（持ち出しへゲーム）
- ★消防体験 ★消防車見学
- ★防災備品確認会

かえっこバザール  
(あそばなくなったオモチャの交換会)

時間 10:30～12:00 / 13:00～15:00

かえっこバザールの説明

時間：10:30～15:00（最終受付 14:30）  
会 場：宝塚文化創造館 1階 講堂ホール  
宝塚花のみち・さくら橋公園

2024  
9/29(日)

参加無料

宝塚文化創造館  
宝塚市武庫川町 6-12

主催：(公財)宝塚市文化財団、宝塚市花のみち自治会  
協力：宝塚市消防署、「みんな元気になろう、びっくり隊」実行委員会、宝塚・防災リーダーの会、Let's むこちゃん実行委員会  
後援：宝塚市、宝塚市教育委員会  
イベントお問い合わせ：宝塚文化創造館 0797-87-1136

## 宝塚文化創造館の例

### 文化施設を使用した防災訓練を実施

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。

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、文化施設が市民の防災意欲向上に広く貢献している。

日頃文化施設になじみのない市民も文化施設に触れ合うことで、まちの中心としての文化施設に理解を示し、市民との双方向の理解醸成に貢献。文化施設がまちの中心として機能する好事例。



「劇場が設置されている商業施設リバーウォーク北九州」



## J:COM北九州芸術劇場の例

**劇場を中心として、多様な分野と連携しながら  
地域の発展を目指す文化施設**

2003年に開館した北九州芸術劇場では、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、多様な事業を展開することにより、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。

また、文化・観光・商工・教育・福祉・スポーツ・交通など多様な領域が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努めており、舞台芸術の持つ創造的な力を活かした新たな街づくりに挑戦している。

文化施設が街の発展や諸課題解決に取り組むなど街と有機的に連携している好事例。

J:COM北九州芸術劇場HPより <https://q-geki.jp/>



## 武蔵野プレイスの例

### 図書館を軸とした複数の文化施設機能を融合した複合機能施設

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。

滞在型図書館、生涯学習支援機能、市民活動支援機能、青少年活動支援機能の四位一体で、交流ネットワークの活性化、地域社会の魅力向上、市民生活の向上に貢献。文化施設が街の発展に大きく貢献する好事例。

武蔵野プレイスHPより <https://www.musashino.or.jp/place/>  
(写真提供) 武蔵野プレイス

# **文化施設が今後目指すべき姿**

# 文化施設の未来像について



「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）>

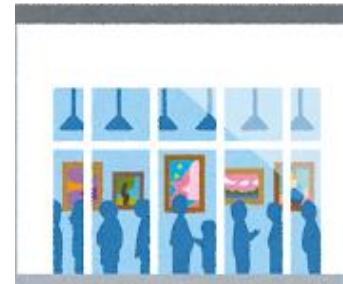
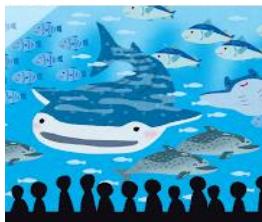
- このほかにも、文化施設が担うべきより本質的な機能や、理想的な在り方があるのではないか？
- より優先順位が高いものはどれか？
- 何をもって達成していると・成就していると判断できるか？
- 文化施設に本当に達成できるのか？どのような条件が整えば可能になるか？
- 全ての文化施設が達成すべきことか？
- 現状においても、すでに足りていない部分があるか？

# 利用者目線から見て文化施設が提供する価値

第1期文化施設部会  
(第1回) (R7.1.9) 資料



## 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



- ・初めて見る世界との出会い
- ・生涯忘れ得ない経験
- ・興味の芽生え

- ・学びの場
- ・授業の一環としての訪問
- ・知的好奇心の芽生え

- ・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

- ・余生の生きがい
- ・孫と一緒に

幼年期

児童・少年期

青年・壮年期

老年期

## 今後、さらに期待される提供価値

サークル等による自己実現、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

地域社会の活性化、地方創生に向けて大きなポテンシャル（裏腹として、実現できない場合は大きなリスク）

# 社会変容と文化施設の必要な機能



社会が様々に変容する中で、文化芸術・知識へのアクセスが人々の尊厳ある生活に欠かせない要素であることを踏まえつつ、文化施設に投入可能なリソースに限界がある中、将来を見越しした合理化や最適化、付加価値（潜在力）の最大化を考えることも必要ではないか。

## 社会変容の主な要素

以下のような要素が複合的に関与し、

社会変容へつながる

○人間知性の進歩

○テクノロジーの進化

○価値の変容

○人口規模

## 社会変容に対して考えられる 文化施設の対応

- 展示・公演・研究等の磨き上げ
- 文化的資源の付加価値の向上
- 時代のニーズに即した企画  
→社会に認知される文化施設
- 人口規模に即した合理化・最適化

## より高次で機能的な文化施設に

### 文化施設の持つ（持ち得る）機能を最大限に活用

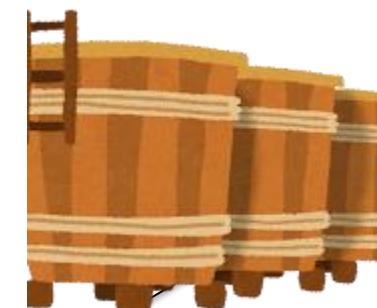
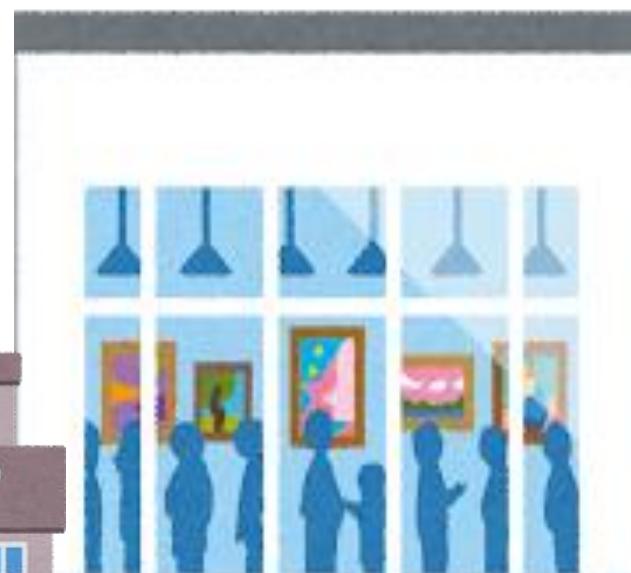
- 資料や作品の収集、研究、制作、展示、公演、発表、教育（歴史・知見の発掘・蓄積）
- 社会的・文化的価値の発信・提示（キュレーション、インсталレーション等）
- 地域の核となり市民を結びつける場（地域維持、保安、地域の集合場所）
- 人間性を涵養、表現する場

# 文化施設の機能とアセット①



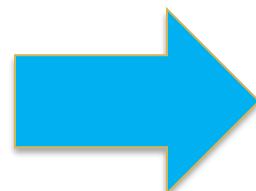
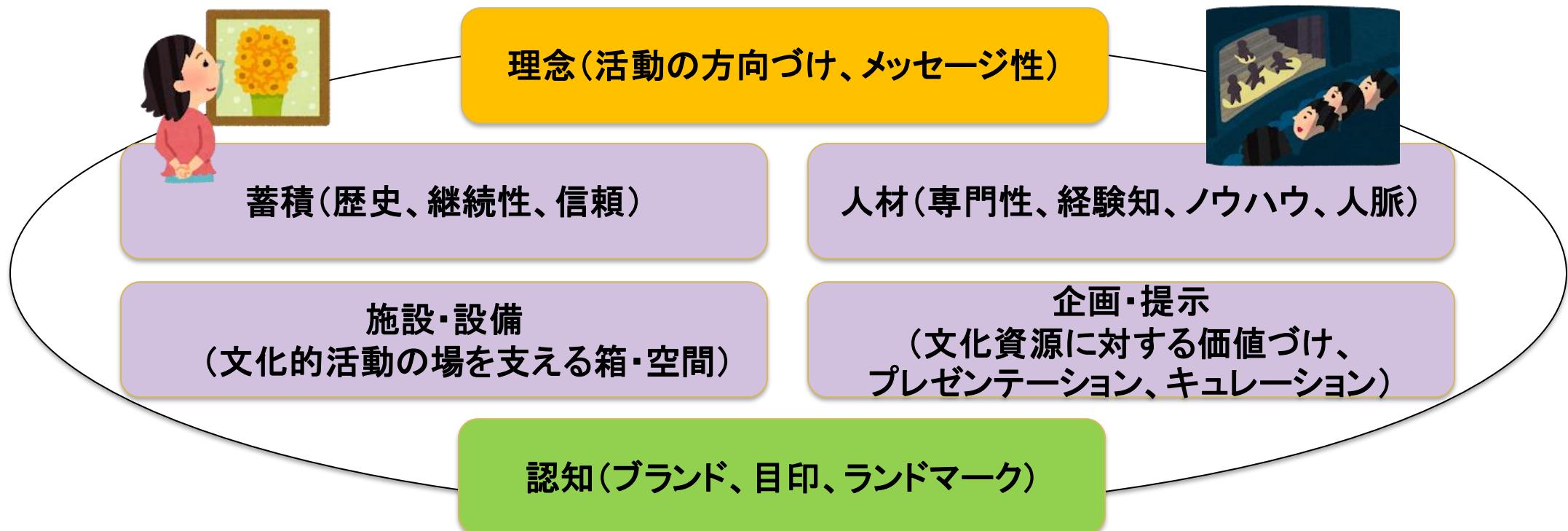
## 文化的活動が行われる場

都市・地域内の様々な場所で文化活動が行われている。  
箱としての施設、資料や作品群、人材、市民を含め  
全体で文化施設としての価値を発揮している。



# 文化施設の機能とアセット②

- 文化的活動・体験は、館に限らず/留まらずに行われうる（デジタル、テンポラリーなものも含め）
- しかし、そこに館が定常に存在することによって可能になる部分があるのではないか。
- 例えば、以下の点に着目すると、単なる施設の管理・運営ではない文化施設の本質的な機能が明らかになるのではないか。



- これらは文化施設（館）が地域・他施設に対して提供できる価値とも言い換えられる。
- こうした文化施設の強み・アセットを柔軟に活用していくことで、さらに価値を発揮していく余地があるのでないか。

## 文化施設の置かれた状況・課題

- ①複雑化、高度化する社会からの要請への対応
- ②リソースの限界（人的、予算的側面等）
- ③将来を見通した合理化や最適化の模索

## 考えるべきリスク

- 「文化施設」の活動継続の困難化により、地域の人々にかけがえのない機会を提供出来なくなる恐れ（個人の尊厳へのリスク）
- 特に子どもの体験の機会を提供出来なくなる恐れ（将来の担い手・受け手育成上のリスク）
- 地域文化の核の喪失による、地域の衰退に繋がる恐れ（地域の歴史文化へのリスク）
- 地域における人にぎわい等の消滅による地域の魅力の減退・地域経済への閉そく感の恐れ（地域社会経済上のリスク）

## 今後の方向性として、

文化施設を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ることにより、以下のようなアウトカムを目指せないか。

### ★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、経済的效果の実現

### ★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

## 少子高齢化の一層の進展の中 人口減少下での文化施設における必要な視点

- ・各文化施設が広域に補完しあいながら流動的に連携を図る
- ・地域資源・地域人材の育成・充実・活用を図る
- ・地域経済、地域文化を、持続的な地域振興に繋がる仕組みを構築する
- ・各文化施設の持つパワーを最大限有効活用し、潜在力を発揮する
- ・新たな利用者層の開拓により、文化施設の利用を促進する



各文化施設が必要な視点に基づき取り組むことで、個々人の  
Well-beingの向上、文化施設全体の発展・付加価値の向上、  
地域社会の活性化へつながる

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

# **今後求められる施策の方向性**

# 文化施設におけるネットワーク連携について

## ▶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くかが重要。
- ・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。

# 第2期第1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、
  - 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
  - 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（舞台作品の共同制作や巡回展の企画をする例など）
- 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）

- ・全国点在型
- ・圏域型



- ・中核－小規模施設型
- ・中核－中核施設型



- ・特定分野型



- ・コンテンツ制作型
- ・ノウハウ共有型
- ・共同研究型

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ことで、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。

- ・地域型



- ・実行委員会型
- ・ゆるやかな連携型



- ・分野横断型



- ・共同利用型
- ・エリア連携型
- ・ピアサポート型

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。

# 人口減少下におけるコンパクトシティ化の可能性



コンパクトシティとは？

拡散した市街地をコンパクト化して都市の持続可能性を確保する集約型都市構造



- 生活サービス機能（文化施設も含む）と居住を集約・誘導し、人口を集積。
- 居住や都市機能の集積による「密度の経済」による、生活利便性の維持・向上、地域経済の活性化、行政コストの削減などが可能。
- 居住を公共交通沿線や日常生活の拠点に緩やかに誘導し、人口集積を維持・増加させ居住と生活サービス施設との距離を短縮することにより、生活サービス施設の立地と経営を支え、市民の生活利便性を維持。

## コンパクトシティ化が文化施設に与える好影響

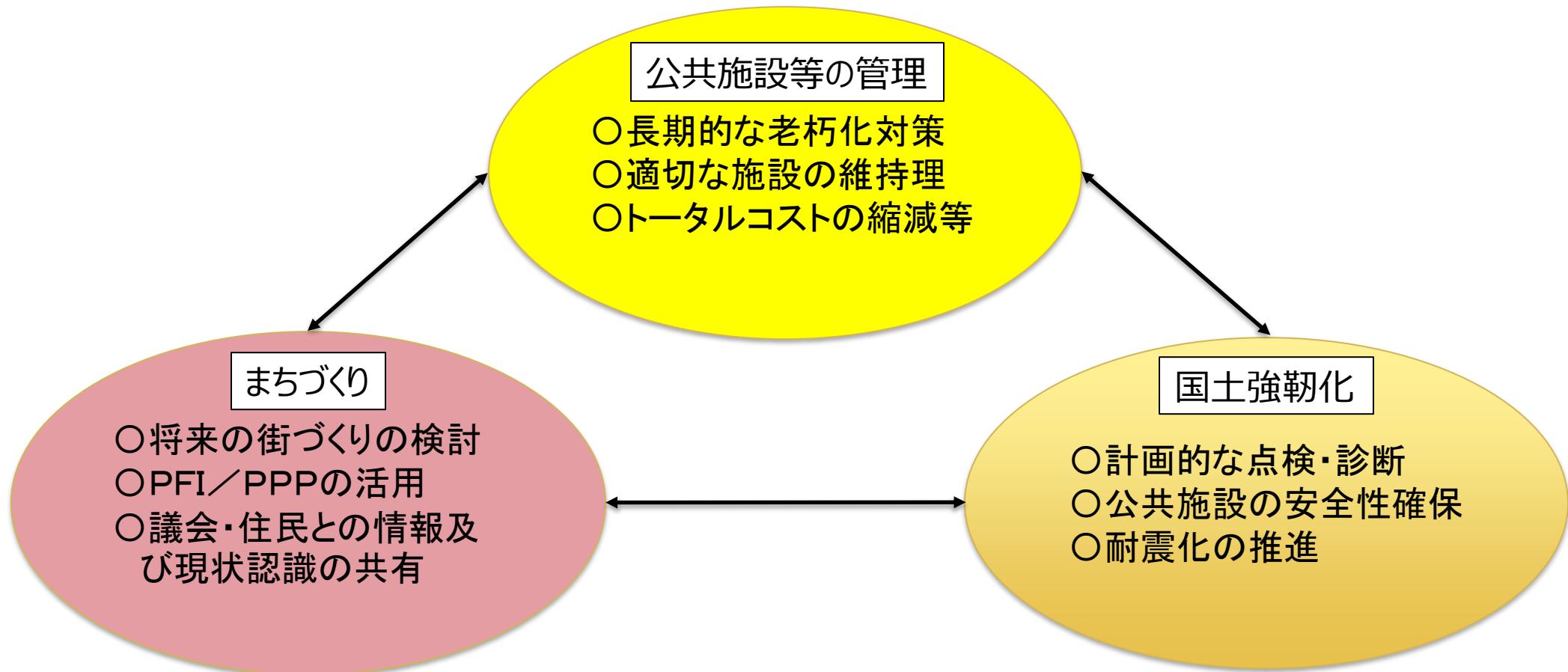
- 今まで「点」で存在していた各文化施設を「面」で捉えることにより、「面」内の網の中において高密度に連携し合うことにより、シナジー効果が得られる。
- 集約型都市の中に互いに近距離に文化施設が存在するため、各施設間の相互利用促進に繋がりやすく、文化施設がより一層身近な存在になる。

→ 人口減少下における文化施設発展の可能性

# 公共施設等総合管理計画について

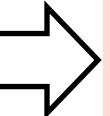


- ・過去に建設された文化施設を含む公共施設が今後大量に更新時期を迎えるも、地方財政は厳しい
- ・人口減少下において今後の文化施設を含む公共施設の利用需要が変化
- ・過去に建設された文化施設を含む公共施設が今後大量に更新時期を迎える
- ・文化施設の集約化・複合化による機能集約・再構築



## 2040年を見据えた実効的なプラットフォームの構築

- 大学進学者数の大幅減  
(約63万人(2024)→約46万人(2040))  
⇒各地域の高等教育へのアクセス  
や、地域産業や社会・生活の基盤に大きな影響のおそれ



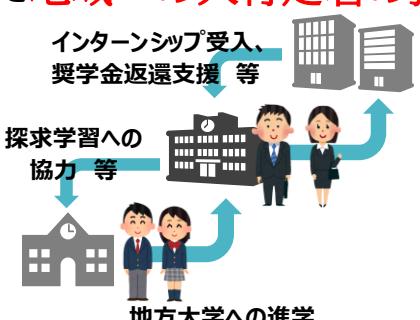
- 各地域の高等教育を取り巻く課題、将来の人材需要、国公私立大学等が果たす役割等について地域全体で認識共有
- 各地域の高等教育へのアクセス確保や地方創生のため、各地域の高等教育機関を中心とした実効的な产学官金等連携による人材育成の取組促進  
⇒各地域の「知の総和」向上に向けた取組を強力に支援

## 【地域構想推進プラットフォームと取組展開例】

- 地域の人材需給や産業界のニーズ等を踏まえた、**高校改革と連動した大学改革**（教育組織・カリキュラム改革等）



- 高校段階からの**地域の高等教育機関への接続強化**や、自治体等による就職支援等を通じた**地域への人材定着の強化**



- 地元企業や大学のリソース等の結集による**地域の新産業創出**



- 地域アクセス確保のための**大学間の教育研究連携の一層の促進**



※その他、地域大学振興の観点から、都市・地方間の大学等間連携による人材交流・循環の促進に関する取組（国内留学等）も展開

## <参考>地域の高等教育へのアクセス確保を図るための仕組み（イメージ）

### 地域における協議体の実質化

従来

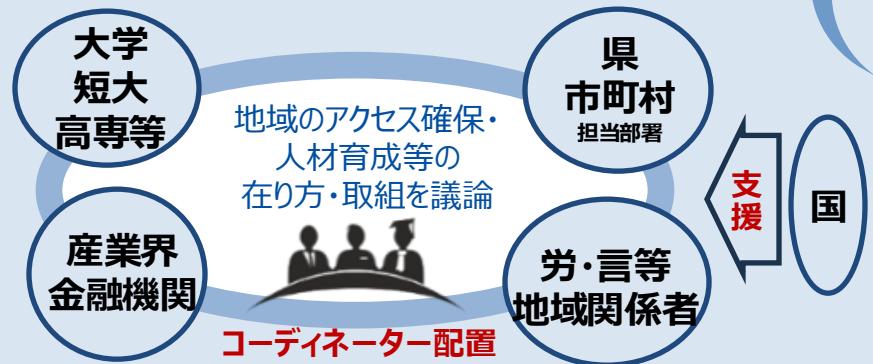
複数の大学等が地域関係者と恒常的に対話し、連携を行うための**地域連携プラットフォーム**の取組  
※国による「ガイドライン」策定

発展

今後

### 地域構想推進プラットフォーム（仮称）

- ✓ 地域の将来ビジョンや大学等の研究・教育の構想・推進策を地域全体で情報共有・共通認識
- ✓ 大学等、地方公共団体、産業界等の地域関係者が一体となって、**国**と連携しながら地域のアクセス確保等の取組を支援



※地域連携プラットフォームの発展による構築等既存組織の活用も推奨

### 地域における大学等間の連携枠組みの強化

従来

連携開設科目を中心とした**大学等連携推進法人**<sup>(※)</sup>の取組

※文部科学大臣が認定

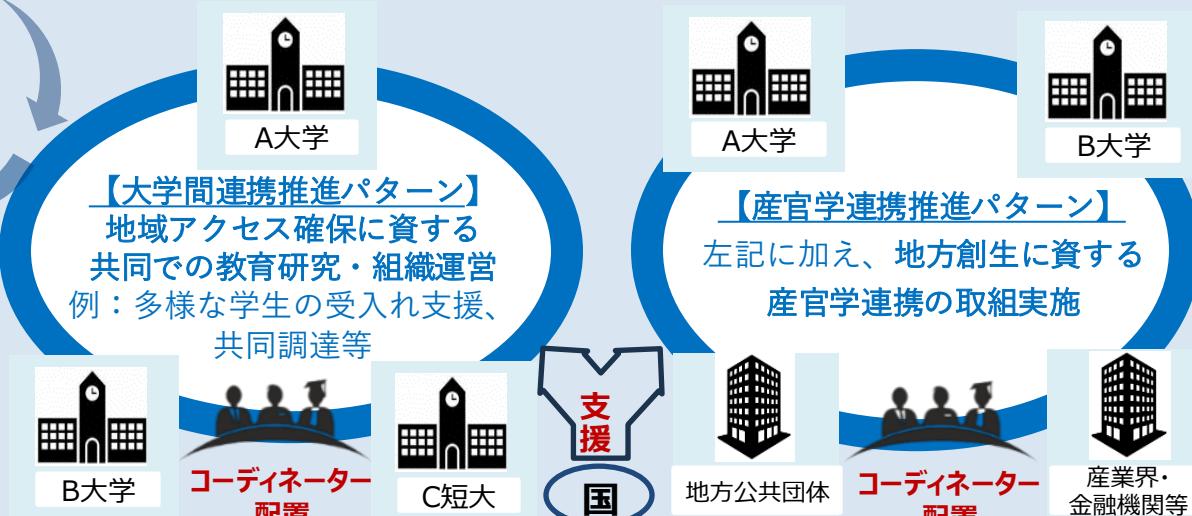
発展

今後

### 地域研究教育連携推進機構（仮称）

- ✓ 連携開設科目の開設に加え、**地域構想推進プラットフォーム（仮称）**等での議論を踏まえ、地域のアクセス確保・人材育成のための研究・教育の連携<sup>(※)</sup>に取り組むことを推奨

※入試、多様な学生受入れ支援、キャリア支援等の業務、大学関係施設の共同管理・運営、事務システムの共同化、共同調達などが想定。また、そのために必要な支援策についても検討。



※支援対象となる地域研究教育連携推進機構（仮称）の位置付けを検討

文部科学省

- ・地域ごとの高等教育へのアクセス確保を図るための司令塔機能の強化（「**地域大学振興室**」の新設）
- ・関係省庁や地域の産官学金等関係者と連携した、地域の高等教育へのアクセス確保・人材育成や地方創生の取組の推進

※地域により、地域の範囲の設定や、協議体の構築方法、協議体と大学等連携推進法人との関係・取組の進め方は多様であることに留意。

※地理的観点からのアクセス確保の観点からは、都市から地方への動きの促進等を通じた地方創生の推進も重要。

# 「知の総和」答申を踏まえた地域大学振興の推進

## ● 背景・課題

- ✓ 急速な少子化が進行する中、各地域において高等教育へのアクセスや生活・産業基盤等に大きな影響が生じるおそれがあり、2040年の社会を見据え、各地域の「知の総和」の向上を図るために、各地域の高等教育を取り巻く状況や課題、将来の人材需要等を踏まえた大学等における人材育成機能強化や地域の高校改革と連動した大学改革など、高校・大学・大学院の一体的な改革等に取り組み、質の高い高等教育機会を確保することが喫緊の課題。
- ✓ このため、各地域の大学間・产学官金等の連携基盤の構築や都市・地方間の大学等間連携による人材交流・循環の促進など総合的な地域大学振興の取組の推進が必要。

**地域の産業や社会、生活基盤を支える分野の人材育成、地域の高等教育へのアクセス確保や地方大学による人材育成機能強化など各地域の「知の総和」向上を図るためにの施策を展開**

### 「地域構想推進プラットフォーム」構築等推進事業

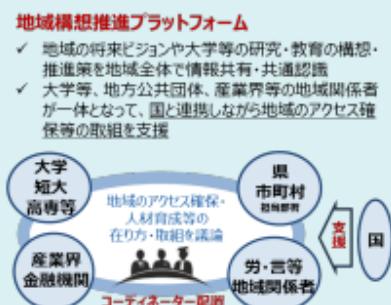
【令和8年度要求・要望額 15億円（新規）】

- 2040年の社会を見据えつつ、地域の高等教育機関へのアクセス確保・人材育成を推進するため、各地域の施策展開に資するプラットフォームのモデル構築を実施
- 地域の人材需給等を踏まえた高等教育機関における人材育成のあり方などについて、地域内の高等教育機関の長と地方公共団体の首長をはじめとした産学官金等の関係者が主体的かつ継続的に議論を行う協議体（地域構想推進プラットフォーム）を構築。
- 協議体に配置される大学間・产学官金等連携の推進役となるコーディネーターを中心に、高大の一体的な改革を含め各地域の魅力的な高等教育機関づくりに関する取組を推進。

【事業期間】3年（令和8年度～令和10年度）

【件数・単価】10件×1.5億円程度

※モデル構築という性質を踏まえ、採択に当たっては事例の多様性についても考慮。



### 都市と地方の連携を通じた国内留学等の促進

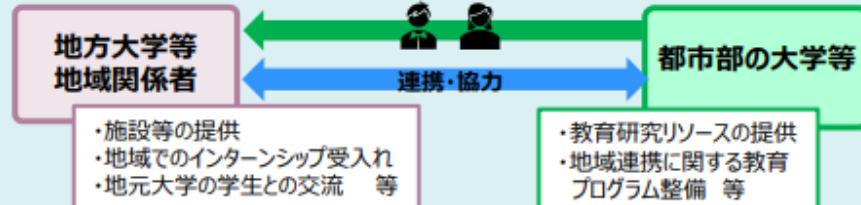
【令和8年度要求・要望額 10億円（新規）】

- 地方への人の流れの創出につながる取組を支援し、地方の高等教育機関や地方公共団体との交流・連携を推進することで、都市と地方の人材交流や循環を促進
- 都市部の大学等において、地方での教育活動を通じて、学生が地域課題に対する理解を深め、課題解決に取り組む教育プログラムや推進体制を構築。

【事業期間】3年（令和8年度～令和10年度）

【件数・単価】10件×1億円程度

#### 国内留学等の実施を通じた地方への新たな人の流れの創出



### ○大学等を核とした地方創生事例の普及・展開 【令和8年度要求・要望額 0.5億円（新規）】

- 各地域において実施されている高等教育機関と地方公共団体・産業界との連携事例の普及・展開、高等教育機関に進学する高校生等に対する地方大学の魅力発信のためのイベント開催や、地域における連携推進を担うコーディネーター間のノウハウや情報共有のためのセミナー等を実施。

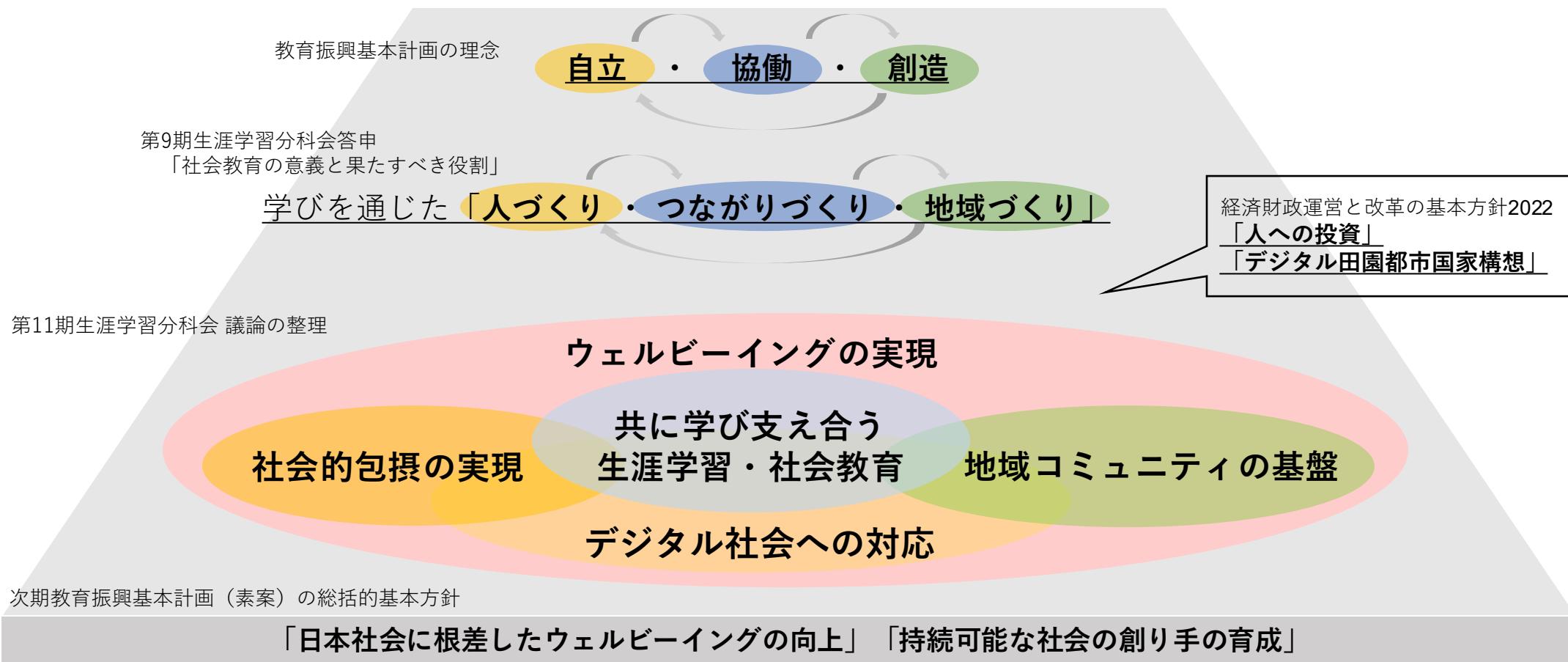
### ○地域アクセス確保に向けた高等教育機関の在り方等に関する実証研究 【令和8年度要求・要望額 0.3億円（新規）】

- 地域アクセスの確保や地方創生に関する重点課題について、高等教育機関や民間企業の知見を活用し、課題解決に向けた方策等の調査・実証研究を実施。

(担当：高等教育局大学振興課地域大学振興室)

## ウェルビーイングの実現に向けた生涯学習・社会教育の推進 ～これまでの議論を踏まえた施策の方向性～

中央教育審議会生涯学習分科会  
社会教育の在り方に関する特別部会  
(第11回)(R7.10.7)参考資料



### 生活を支えるリテラシーの向上

デジタルデバイドの解消

障害者・外国人等の学習ニーズへの対応等

### 地域づくりを支える社会教育の実現

様々な地域課題への取組・解決

持続可能な社会の創り手の育成等

一人一人の生活と地域づくりを支える「学びと実践」の機会と場を提供する  
「地域の学びと実践プラットフォーム」としての役割を、社会教育人材・施設が連携して担う

# 「地域の学びと実践プラットフォーム」のねらいと効果

中央教育審議会生涯学習分科会  
社会教育の在り方に関する特別部会  
(第11回)(R7.10.7)参考資料

## 生活を支えるリテラシーの向上

- デジタルリテラシーの学習機会を公民館で提供することで、オンラインでの学習やSNSでのつながり作りなどを可能に。  
(デジタルのコンテンツ・ネットワーク等の活用に加え、仲間・地域とリアルに繋がる場（公民館等）も提供)
- 社会教育主事等のコーディネートにより、公民館等の社会教育施設において、高齢者・障害者・外国人等の個々のニーズに応じた生活に必要な学び・学び合いを支援

## 地域づくりを支える社会教育の実現

- 公民館活動への地域住民の参加を促進し、コミュニティ施策や地域づくり部局とのタイアップを推進
- 社会教育士のネットワーク化や公民館等への配置を促進し、社会教育士の得意分野を活かして住民による地域づくりを組織的に支援
- 住民の主体的参画を重視し、他の地域活動との協働やコミュニティ・スクールとの連携等により、多世代の参画を推進。

## 「地域の学びと実践プラットフォーム」

一人一人の生活と地域づくりの双方を支える役割を、社会教育人材・施設がその専門性を生かし、連携して担う体制を構築

### 期待される効果

①：高齢者等を含め、日本に暮らす全ての人が当たり前にデジタルの恩恵（行政・民間サービス）を享受。  
(肝心な時はリアルなつながりも大切)



②：子供・若者を含む主体的な住民参画とそれを支援する行政の相乗効果で、地域住民の健康・住みやすさ・住民満足度等のウェルビーイングが向上



③：まちづくりや福祉・防災等の地域課題に関する行政も、地域の協力あってこそ。行政の施策効果やコスト面でも好影響。

## 地域の学びと実践プラットフォーム（イメージ図：地域づくりに役立つ社会教育）

### 生活を支えるリテラシーの向上



- ・市長のツイッターで何？
- ・マイナンバーカードってどう役立つの？



- ・オンラインで学習したい
- ・SNSなどで仲間と繋がりたい



- ・必要な情報にアクセスしたい
- ・地域の一員として参画したい



- ・車いすになって普段の買い物もひと苦労だ
- ・急な通院、診療時間に間に合うだろうか？

学生  
〔社会教育士養成課程〕

生 活 地 域  
学びと実践

### 地域づくりを支える社会教育の実現



- ・地域を担う後継人材が育たない
- ・行政主導の地域振興イベントの効果は一時的なものになりがち

イベント運営参画を機に継続的な地域づくりに資する人材が育つよう、社会教育士研修で学んだ地域住民を巻き込むワークショップ的手法を社会教育担当の協力を得て取り入れてみよう



地域づくり担当部局  
〔社会教育士〕

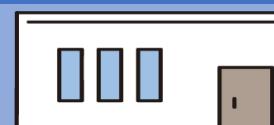


### 社会教育人材ネットワーク



社会教育主事・  
社会教育士  
(地域における学びと実践  
のコーディネーター)

### 地域の学びと実践プラットフォーム



### 公民館等

- デジタルリテラシーの学習機会を保証
- 仲間・地域とリアルで繋がる場も提供
- デジタルの活用で多様な学び・学び合いの機会を充実
- 公民館の運営自体も住民の参画の場に



町内会メンバー  
〔社会教育士〕



防災訓練は、児童生徒に対する防災体験学習や非常食の試食も取り入れて、楽しく多世代で学べる場にしたら、参加率が上がるぞ



企業人  
〔社会教育士〕



地域学校協働活動、PTA、子ども会の活動に携わっていた方と社会教育士ネットワークの研修で知り合ったから協力を依頼してみよう

社会や地域に貢献したいと思っている知り合いの企業・団体にも、地域活動への協力を依頼できますよ

# 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

## 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）（抄）

（令和7年12月17日各都道府県・指定都市文化施設担当部局宛事務連絡（文化庁企画調整課））

博物館、劇場・音楽堂等の文化施設（以下単に「文化施設」という。）については、その多くが高度経済成長期を経て1970年代～90年代に設置されており、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るとともに、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ことが、文化審議会第2期文化施設部会の資料1においても示されているところです。

このような中、文化施設に係る物価高騰への対応等に当たっての支援について活用可能な支援策を現時点で下記及び別添のとおりまとめましたので、他の自治体の事例も参考にしながら、自治体内の地方創生担当部局とも連携いただき、積極的な活用を御検討いただきますようお願いいたします。各都道府県においては、上記内容について十分の御了知のうえ、管内市町村（特別区を含む。）への周知及び積極的な活用の依頼をお願いいたします。

なお、本事務連絡の内容につきましては、重点支援地方交付金を所管しております内閣府地方創生推進室等とも協議済みであることを申し添えます。

### 記

#### 1. 重点支援地方交付金の活用について

今般、「強い経済」を実現する総合経済対策～日本と日本人の底力で不安を希望に変える～（令和7年11月21日閣議決定。以下「総合経済対策」という。）において、物価高騰の影響を受けた生活者や事業者を引き続き支援するために重点支援地方交付金の更なる追加が盛り込まれたことを踏まえ、その拡充も含め、令和7年度補正予算が国会において令和7年12月16日に可決・成立しました。（別添1参照）

当該交付金については、地方公共団体が運営する直接住民の用に供する施設における活用も認められているところであり、この「直接住民の用に

供する施設」には、施設利用者が利用料金を払って利用する文化施設が含まれます。

また、総合経済対策において、「国又は地方公共団体は、単価、発注における予定価格等が、最低賃金の上昇やエネルギー代金の値上がりに対応できるよう、必要となる予算を確保するとともに、「重点支援地方交付金」を活用し、地方公共団体の公共調達における労務費を含めた価格転嫁の円滑化にも対応する」ことが盛り込まれていることを踏まえ、重点支援地方交付金については、入札時や契約変更時において、当初の予算で想定していなかった労務費等の実勢価格の上昇を踏まえた価格分の上乗せを行うなど、地方公共団体が発注する請負契約における労務費（実質的な賃上げにつながるもの）を含めた契約単価の引上げなど価格転嫁の円滑化のために活用することが可能であることが示されています。

（別添2参照）

これらを踏まえ、貴部局においては、文化施設に係る物価高騰への対応をはじめとする文化施設の設置・運営者の負担軽減に向けて、他の自治体の事例も参考にしながら、本交付金の積極的な活用を御検討いただき、都道府県・市町村議会への予算案の提出等、可能な限り年内での予算化に向けた検討を進めてください。

また、事業を実施する際には、国の重点支援地方交付金が活用されていることを明示いただくようお願い申し上げます。今後、本交付金を活用した支援状況について、フォローアップを実施させていただく予定ですので、その際はご協力のほどお願い申し上げます。

別添1 令和7年度補正予算の成立を踏まえた「重点支援地方交付金」の取扱い等について（内閣府地方創生推進室事務連絡）

別添2 物価上昇を踏まえた地方公共団体の発注における価格転嫁の徹底及び重点支援地方交付金の活用について（総務省自治行政局通知）※一部抜粋

指定管理者制度とは、平成15年9月に地方自治法が改正され、公の施設の目的を効果的に達成するため必要があると認めるときは、条例の定めるところにより、法人その他の団体を指定して、その施設の管理を代行して行わせることができるという制度である。

根拠法：**地方自治法**

条文：**第244条の2 第3項**

普通地方公共団体は、公の施設の設置の目的を効果的に達成するため必要があると認めるときは、条例の定めるところにより、法人その他の団体であつて当該普通地方公共団体が指定するもの（以下本条及び第二百四十四条の四において「指定管理者」という。）に、当該公の施設の管理を行わせることができる。

## 要件

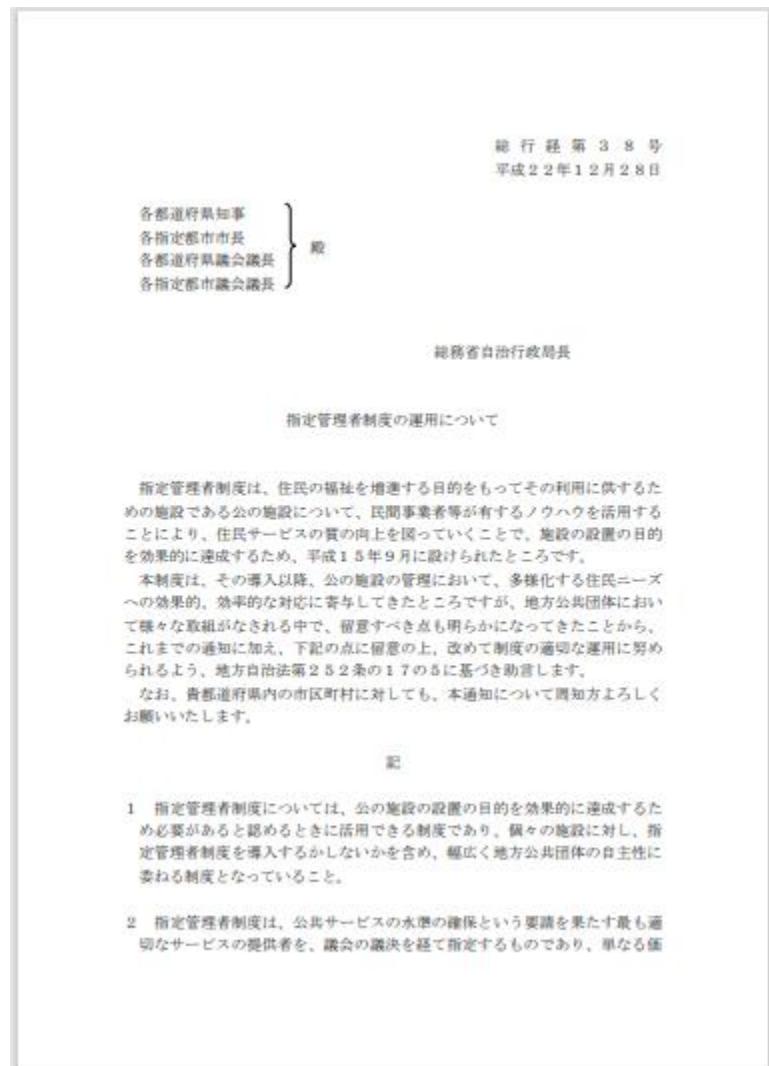
地方自治体側で  
条例により自由に  
設定可能

## 期間

地方自治法による  
規定はない  
(制度上は十年以  
上の長期も可能)

## 対象

公共施設全般  
(文化施設のほか、  
会議場や駐車場な  
ども想定)



## 指定管理者制度の運用について (平成22年12月28日総行経第38号 総務省自治行政局長通知)

1 指定管理者制度については、公の施設の設置の目的を効果的に達成するため必要があると認めるときに活用できる制度であり、個々の施設に対し、**指定管理者制度を導入するかしないかを含め、幅広く地方公共団体の自主性に委ねる制度**となっていること。

2 指定管理者制度は、公共サービスの水準の確保という要請を果たす最も適切なサービスの提供者を、議会の議決を経て指定するものであり、**単なる価格競争による入札とは異なるもの**であること。

3 指定管理者による管理が適切に行われているかどうかを定期的に見直す機会を設けるため、指定管理者の指定は、期間を定めて行うものとすることとされている。この**期間については、法令上具体的の定めはないもの**であり、公の施設の適切かつ安定的な運営の要請も勘案し、各地方公共団体において、施設の設置目的や実情等を踏まえて指定期間を定めること。

4 指定管理者の指定の申請にあたっては、住民サービスを効果的、効率的に提供するため、サービスの提供者を民間事業者等から幅広く求めることに意義があり、複数の申請者に事業計画書を提出させることが望ましい。一方で、利用者や住民からの評価等を踏まえ同一事業者を再び指定している例もあり、**各地方公共団体において施設の態様等に応じて適切に選定を行うこと。**

# 文化施設の指定管理者制度導入状況（令和3年10月現在）

	施設数	指定管理者制度導入施設数	導入率
博物館	4,380	1,314	30.0%
劇場・音楽堂等	1,718	1,033	60.1%
公民館	13,798	1,477	10.7%

※博物館は、登録博物館、指定施設、博物館類似施設の合計

※公民館は、類似施設を含む

(出典) 社会教育調査（令和3年度）に基づき作成

## 指定管理者制度のメリット

- ・自治体の財政負担の軽減
- ・柔軟な組織運営、事業展開によるパフォーマンス向上
- ・運営の多様性の確保
- ・民間団体等の努力や創意工夫を通じた利用者サービスの質の向上  
(利用者ニーズに応じたサービスの提供、開館日・開館時間の拡大、職員・スタッフの接遇向上、利用料金の低下、自主事業の実施)
- ・利用許可権も含めて指定管理者に委任できることから、直営の場合と違って関係部署との調整、協議が不要となり、事務の効率化やコスト縮減が期待できる。



文化施設においても効率的な運営は重要であり、施設の専門性や機能の継続性を担保する工夫等も取り入れつつ、文化施設における指定管理者制度の浸透が模索されており、直轄で運営されていた時代よりもサービス・事業の質の向上を図るべく努力している館・地域も見受けられる。

## 指定管理者制度のデメリット

- ・ 指定管理者の撤退によるサービスの停止
- ・ 極端なコスト縮減等によるサービスの低下
- ・ 適切な人材確保の困難
- ・ 博物館や劇場・音楽堂等継続的な事業を行う文化施設の場合、管理者が変更となった場合には、事業の質が保てなくなるおそれがある。
- ・ 長期的視野に立った運営がなじまない
- ・ 職員の研修機会の確保や後継者の育成等の機会が難しくなる
- ・ 経費節減が、働く職員の労働条件の問題に波及する
- ・ 期間が指定されており、長い継続性の教育の営みになじまないのではないか



公共性の高い文化施設に経済効率性の原則を適用することの抵抗感とともに、継続性への不安から社会から託された貴重な資料を確実に次世代に継承していく、地域の文化芸術活動を専門性と継続性を持って支えるという使命を担う文化施設に、一定期間ごとに主体が入れ替わることを前提に制度設計された指定管理者制度は整合しないといった主張がなされている。

## 官民連携（PPP/PFI）とは

良質な公共サービスの提供やコスト削減、地域活性化など、様々な効果が期待でき、地域経済の持続的な発展に向けて、各地で導入検討が進められている手法。

### PPP (Public Private Partnership)

公共施設等の建設、維持管理、運営等を行政と民間が連携して行うことにより、民間の創意工夫等を活用し、財政資金の効率的使用や行政の効率化等を図る。

### PFI (Private Finance Initiative)

PFI法に基づき、公共施設等の建設、維持管理、運営等を民間の資金、経営能力及び技術的能力を活用して行う手法。

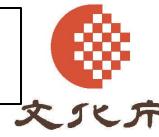
○PPP/PFIは目的を達成するための手段

○行政が担うべきは選択肢を広げるための条例整備や調整

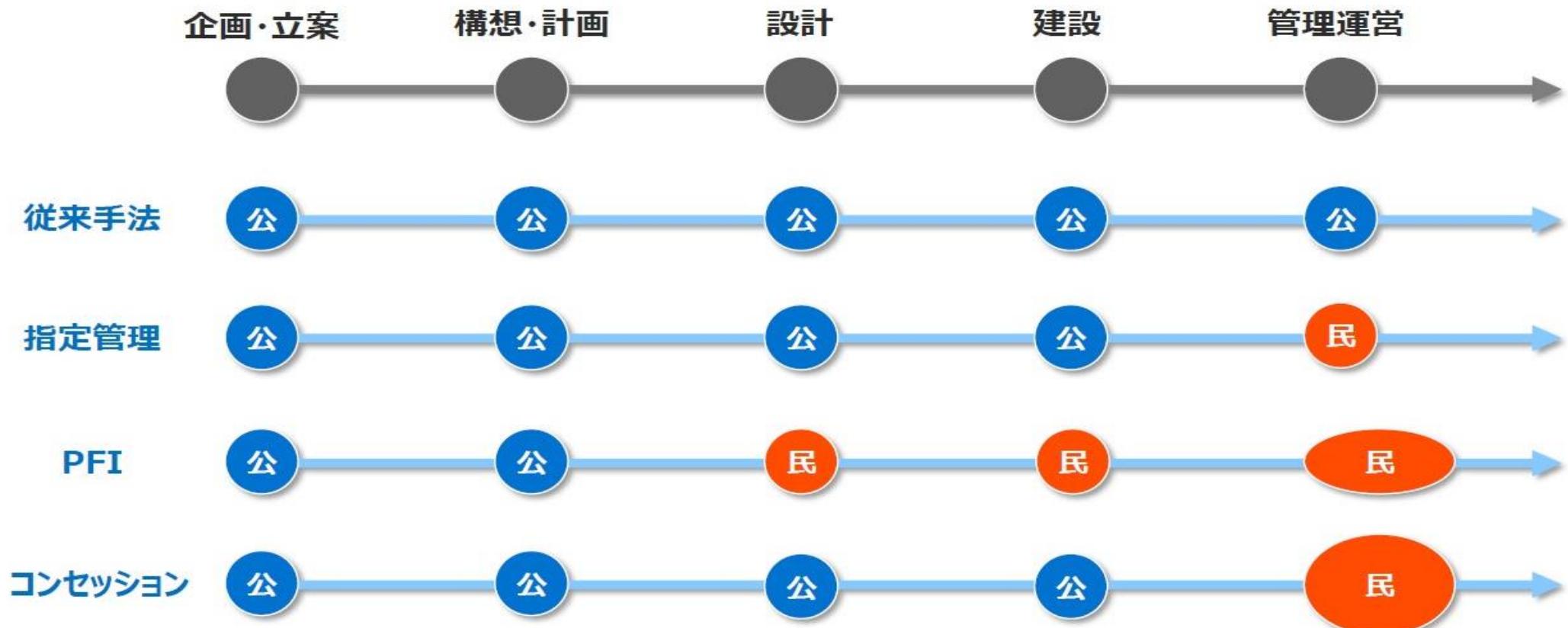
(出展)国土交通省「官民連携の1stステップ」に基づき作成

# 文化施設におけるPPP・PFIの活用

第1期文化施設部会(第2回)(R7.3.13)資料



- ・指定管理者制度は管理運営段階に特化した手法。
- ・PFIは施設の整備（新設・大規模改修）から管理運営を含む長期の事業。  
(PFIにおいて指定管理者制度を併用することもある。)
- ・コンセッションは管理運営段階での民間の裁量を大きくする手法となっている。



文化庁主催館長会議説明資料より抜粋

コンセッション（公共施設運営権）とは

2011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。

導入により、これまで以上に民間事業者の自由度の高い運営等をさせることができるとなる。

また、当方式は、PFI法に基づく特定事業であるため、PFI法に基づく各種緩和措置を受けられるほか、コンセッション方式の導入により、民間事業者等による安定的で自由度の高い運営が可能となり、利用者ニーズ等を反映した質の高いサービスを提供することができる点に特徴がある。

## 導入のメリットとして



民間事業者が長期に安定して公共施設等の運営・維持管理を行うことが可能となり、より民間の創意工夫が發揮しやすくなる。

官民連携手法の中でも、事業期間が長期で、料金設定や更新・追加投資を含め民間事業者に大きな裁量があり、収入増加とコスト縮減の両面で大きなメリットがある。

## 公共施設等運営事業における指定管理者制度とコンセッション事業との違い

### 指定管理者制度

- 事業期間が短い  
(3～5年)
- 抵当権設定など  
はできない

⇒事業者による大規模な投資は想定され  
ない

### 公共施設等運営事業

- 事業期間が長い  
(数十年)
- 抵当権設定も可能

⇒事業者による大規模  
な投資も想定



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。

# 外部人材の活用（例）

第2期文化施設部会  
(第2回)(R7.7.4)資料

## 美術館に外部からの専門人材を館長として招聘



50年の歴史を持つ  
県立美術館

でも・・・

実は、一部の人にしか知られていない?  
喜ばれていないのでは??

- ・県民の4割しか知らない
  - ・6割の人は利用したことがない
  - ・利用者の6割近くが満足していないかどちらでもない
- 【県政世論調査より】

アートについて専門家如君（左）と意見交換する県立美術館次期館長の貝塚健さん（右）=千葉市中央区

20年、40年後の礎に

貝塚健・県立美術館新館長

知事「新たなアート発信を」

実は、一部の人にしか知られていない?  
喜ばれていないのでは??

・県民の4割しか知らない

・6割の人は利用したことがない

・利用者の6割近くが満足していないかどちらでもない

【県政世論調査より】

報道資料  
CHIBA

\* 千葉県

Chiba Prefectural Government

令和5年3月13日  
千葉県環境生活部  
スポーツ・文化局文化振興課  
043-223-3942

### 千葉県立美術館 新館長の就任について

令和5年4月から、千葉県立美術館の館長に、貝塚 健 氏（石橋財団アーティゾン美術館 特命事項担当学芸員）の就任を予定しておりますので、お知らせいたします。

1 就任予定日  
令和5年4月1日（土）



2 略歴  
別紙のとおり

3 外部から館長を登用する理由  
美術館の更なる活性化の実現には、美術に関する調査研究及び館運営などの豊富な実績や、美術界での広い人脈など、高い専門性が求められるため。

4 選任理由  
氏は、青木繁や安井曾太郎、藤島武二など日本近代美術史研究で数多くの実績を有し、平成20年には、第20回 優雅美術奨励賞を受賞している。

また、石橋財团ブリヂストン美術館で美術史研究を踏まえた多彩な教育普及活動を展開し、同美術館のリニューアルに際しては新たな教育普及プログラムの構築を主導した。さらに、一般社団法人全国美術館会議で教育普及研究部会や美術館運営制度研究部会等の各委員を務めており幅広い人脈を有するとともに、美術館全体に関する高い見識を有している。

【参考】  
任用：会計年度任用職員として就任  
期間：令和5年4月1日～令和6年3月31日　※会計年度ごとに更新

参考

# 外部人材の活用（例）

第2期文化施設部会  
(第2回)(R7.7.4)資料

## 博物館に副業人材を登用

◎プロ取材

県立博物館の広報戦略アドバイザー（組織全体の広報力を高める）◆副業・兼業募集／テレワーク可

千葉県

その他

学歴不問

転勤なし

広報戦略の立案・実行に関する助言を担当。  
組織や職員の考え方を変え、博物館の魅力を  
広めます。影響力の大きい仕事をしたい方・  
県や博物館に役立ちたい方に最適です。

成果は、1つの商品でなく、組織全体に現れます。

誕生から150周年を迎えた千葉県。2022年に文化・芸術の振興や美術館・博物館の企画運営を行う業務を移管し、文化振興課を新設するなど、さらなる文化振興に積極的。一方で、広報にはまだブラッシュアップの余……



仕事内容

千葉県の県立博物館にて、特別展や企画展に向けた広報戦略の立案・広報施策の実施に関する助言を担当。また、職員のスキルアップのための研修を実施。組織全体の広報力を高めます。



応募資格

<学歴や官公庁での経験、副業経験は不問>実務で広報戦略の立案経験がある方（扱っている商品・サービスは不問です）



給与

時給3250円+交通費 ※1日7時間45分勤務の場合は、日給2万5400円。



勤務地

千葉県庁／千葉県千葉市中央区市場町1-1 ※県庁前駅より徒歩3分／業務内容に応じて在宅勤務可



286名の応募！！

環境生活部スポーツ・文化局文化振興課の方にお話を伺いました。誕生150周年を迎えた千葉県。さらなる文化振興のため、組織が移管・新設されるなど、変革への姿勢が伝わってきました。

# 外部人材の活用（例）

第2期文化施設部会  
(第2回)(R7.7.4)資料

## 博物館に副業人材を登用

### 成果は、1つの商品でなく、組織全体に現れます

誕生から150周年を迎えた千葉県。2022年に文化・芸術の振興や美術館・博物館の企画運営を行う業務を移管し、文化振興課を新設するなど、さらなる文化振興に積極的。一方で、広報にはまだブラッシュアップの余地があると言えます。

あなたの役割は、広報戦略の立案や実行に関するアドバイスをすること。「そのターゲットにはこういう伝え方が良い」といった都度都度の助言だけでなく、「魅力が伝わる広報には、来館者のニーズに合わせた情報発信や伝え方が大切」といった広報の根本的な考え方を職員に広め、浸透させます。

ご経験をお持ちの方にとっては当然の知識かもしれません。ですが、現在広報を担っている学芸員は、博物館資料や調査研究の専門家。広報に関する知識は十分ではありません。

取材から受けた  
会社の印象

地方自治体というと「変化に腰が重い」という印象を持つ方もいるのではないでしょうか？

実際、取材で「効果的な提案でも、これまでにない案などは意見が通らないことや、施策の実行までに時間がかかることが多いのではないか？」と伺うと、「提案が実現できるよう、私たちが全力でバックアップします」と力強い返答が。

そもそも今回の配属先であるスポーツ・文化局文化振興課は、さらなる文化振興を目指し、2022年新たに移管・新設された組織。博物館に求められる役割が多様化する中で、その役割を果たせるよう、これまで以上に予算や人員を投資することになりました。今回、官民問わず、幅広い方を公募するのも、その一環。官公庁にない新しい視点やノウハウを取り入れたいという想いが反映されています。

千葉県の変革への本気が伺える今回の募集。ここでならあなたの考えや知見を存分に活かすことができるでしょう。



人材派遣会社のコメント

## ▶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、外的人員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るべき。
- ・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。
- ✓ 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係する者 300名程度（予定）	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係する者に対して、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
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 50名程度（予定）	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
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 50名程度（予定）	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

# 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ト・コース	自然科学系博物館等の学芸員等専門職員  10名程度	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
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)  30名程度	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
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  70名程度	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（京都府民総合交流プラザ）
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  若干名	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
博物館・美術館等保存担当学芸員研修 (基礎コース)	国公私立博物館・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  第1回、第2回とも20名程度	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
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。  30名程度	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

## 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に、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

新しい役割を果たすため、  
デジタルアーカイブや展示改善等  
に取り組む博物館へ専門的人材を  
派遣



【文化庁】

専門的人材にかかる  
費用も含めて委託

実施内容の報告

#### 【事務局】

- ・派遣希望館を募集
- ・専門人材の選定・派遣
- ・派遣成果の検討・分析



伴走支援



伴走支援



- 専門人材
- ①デジタルアーカイブとコンテンツ造成
  - ②展示改善と広報発信
  - ③経営基盤の強化

## 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）
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。

# **更に検討を深めるべき事項**

# 劇場・音楽堂等に関する制度①

## 〈劇場・音楽堂等の制度的な在り方に関する検討会〉

- 平成22年12月から平成24年1月にかけて計11回開催  
→**劇場、音楽堂等の制度的な在り方に関するまとめ（答申）**



## 劇場、音楽堂等の活性化に関する法律 制定 (平成24年6月公布)

### 趣旨

我が国の劇場や音楽堂、文化会館、文化ホール等（以下「劇場、音楽堂等」という。）に係る現状や課題を踏まえ、文化芸術振興基本法の基本理念にのっとり、劇場、音楽堂等の活性化を図ることにより、**我が国の実演芸術の水準の向上等を通じて実演芸術の振興を図り、もって心豊かな国民生活及び活力ある地域社会の実現等に寄与する。**

### 概要

- 劇場、音楽堂等を設置・運営する者、実演芸術団体等、国、地方公共団体の役割を明確にするとともに、これらの関係者等が相互に連携協力することを明確にする。（第2条～第8条）
- 国及び地方公共団体が取り組むべき事項を明確にし、劇場、音楽堂等を取り巻く環境の整備等を進める。（第9条～第15条）
- 劇場、音楽堂等の事業の活性化に必要な事項に関する指針を国が作成する。（第16条）

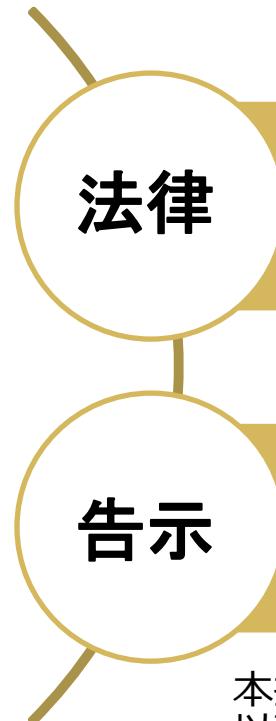
※この法律において「劇場、音楽堂等」とは、文化芸術に関する活動を行うための施設及びその施設の運営に係る人的体制により構成されるもののうち、その有する創意と知見をもって実演芸術の公演を企画し、又は行うこと等により、これを一般公衆に鑑賞させることを目的とするものをいう。（第2条）

# 劇場・音楽堂等に関する制度②

第1期文化施設部会  
劇場・音楽堂等WG  
(第1回)(R7.3.5)資料



- 平成24年の劇場法制定に合わせ、翌25年に、「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）が公布された。



**劇場、音楽堂等の活性化に関する法律**  
(平成29年6月改正・公布)

**劇場、音楽堂等法  
第16条（抜粋）**

**第十六条（劇場、音  
楽堂等の事業の活性  
化に関する指針）**

**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年公布)

本指針は、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。以下「法」という。）第16条第1項の規定に基づき、**設置者又は運営者が、実演芸術団体等、国及び地方公共団体並びに教育機関等と連携・協力しつつその設置又は運営する劇場、音楽堂等の事業を進める際の目指すべき方向性を明らかにすることにより、劇場、音楽堂等の事業の活性化を図ろうとするものである。（略）**

なお、本指針は、劇場、音楽堂等をめぐり新たな課題等が生じた場合には、適時にこれを見直すこととする。

文部科学大臣は、劇場、音楽堂等を設置し、又は運営する者が行う劇場、音楽堂等の事業の活性化のための取組に関する指針を定めることができる。

# 劇場・音楽堂等に関する制度③

## 〈劇場・音楽堂等の役割や機能〉

### ● 劇場、音楽堂等の活性化に関する法律（平成二十四年法律第四十九号）（抜粋）

前文

劇場、音楽堂等は、文化芸術を継承し、創造し、及び発信する場であり、人々が集い、人々に感動と希望をもたらし、人々の創造性を育み、人々が共に生きる絆を形成するための地域の文化拠点である。また、劇場、音楽堂等は、個人の年齢若しくは性別又は個人を取り巻く社会的状況等にかかわりなく、全ての国民が、潤いと誇りを感じることのできる心豊かな生活を実現するための場として機能しなくてはならない。その意味で、劇場、音楽堂等は、常に活力ある社会を構築するための大きな役割を担っている。さらに現代社会においては、劇場、音楽堂等は、人々の共感と参加を得ることにより「新しい広場」として、地域コミュニティの創造と再生を通じて、地域の発展を支える機能も期待されている。また、劇場、音楽堂等は、国際化が進む中では、国際文化交流の円滑化を図り、国際社会の発展に寄与する「世界への窓」にもなることが望まれる。

（定義）

第二条 この法律において「劇場、音楽堂等」とは、文化芸術に関する活動を行うための施設及びその施設の運営に係る人的体制により構成されるもののうち、その有する創意と知見をもって実演芸術の公演を企画し、又は行うこと等により、これを一般公衆に鑑賞させることを目的とするもの（他の施設と一体的に設置されている場合を含み、風俗営業等の規制及び業務の適正化等に関する法律（昭和二十三年法律第百二十二号）第二条第一項に規定する風俗営業又は同条第五項に規定する性風俗関連特殊営業を行うものを除く。）をいう。

2 この法律において「実演芸術」とは、実演により表現される音楽、舞踊、演劇、伝統芸能、演芸その他の芸術及び芸能をいう。

（劇場、音楽堂等の事業）

第三条 劇場、音楽堂等の事業は、おおむね次に掲げるものとする。

- 一 実演芸術の公演を企画し、又は行うこと。
- 二 実演芸術の公演又は発表を行う者の利用に供すること。
- 三 実演芸術に関する普及啓発を行うこと。
- 四 他の劇場、音楽堂等その他の関係機関等と連携した取組を行うこと。
- 五 実演芸術に係る国際的な交流を行うこと。
- 六 実演芸術に関する調査研究、資料の収集及び情報の提供を行うこと。
- 七 前各号に掲げる事業の実施に必要な人材の養成を行うこと。
- 八 前各号に掲げるもののほか、地域社会の絆の維持及び強化を図るとともに、共生社会の実現に資するための事業を行うこと。

# 劇場・音楽堂等に関する制度④

## 〈劇場・音楽堂等の現状〉

- **劇場、音楽堂等の制度的な在り方に関するまとめ（平成24年1月13日劇場・音楽堂等の制度的な在り方に関する検討会）  
(抜粋)**
  - 2. 劇場、音楽堂等に係る現状及び課題
    - (1) 我が国の劇場、音楽堂等の現状
  - **本来、劇場、音楽堂とは、もっぱら音楽、舞踊、演劇、伝統芸能、大衆芸能等の文化芸術活動を行い、観客が鑑賞等することを目的とした施設であり、そのために必要となる舞台、照明、音響等の専門的舞台設備を備え、これらを管理、維持、運用及び操作するための舞台技術職員、事業を企画制作する職員等の専門的な職員を配置しているものが想定される。**
  - 我が国の劇場、音楽堂の現状をみると、こうした機能を有している施設の多くは文化センター、文化ホール、市民会館等の文化施設である。これら施設については、それぞれの地域の実情を踏まえ、音楽、舞踊、演劇、伝統芸能、大衆芸能等の文化芸術だけでなく、スポーツや各種行事等、多目的に利用される施設として設置されている場合が多い。
  - これら文化施設における文化芸術活動については、**独立行政法人や地方公共団体、劇場、音楽堂等を設置又は運営する民間事業者（以下「民間事業者」という。）といった文化施設の設置者等が、そこで行う公演を自主制作したり、買取による公演を行ったりする場合もあるが、多くの場合は、貸館公演が中心となっている。**
  - **地方公共団体の芸術文化経費は平成5年度以降減少傾向**にある。特に、文化施設経費については、平成8年度に2,825億円が措置されていたが、直近の平成21年度では1,834億円まで減少（35.1%減）してきている。
  - **地方公共団体が設置する施設に関する管理については、平成15年から指定管理者制度が導入された。**社団法人全国公立文化施設協会が実施した調査によれば、平成22年現在で地方公共団体が設置する文化施設のうち指定管理者制度を導入している施設は49.6%であり、その数や割合は年々増加傾向にある。
  - 指定管理者の指定に際して、公募が行われた施設は59.8%であり、公募が行われた施設数やその割合は年々増加傾向にある。指定管理者の指定期間については、5年～7年未満が56.8%を占め最も多い。また、指定期間が4年以上の施設数は年々増加しており、指定管理期間の長期化が進んでいる。

# 劇場・音楽堂等に関する制度⑤

## 〈劇場・音楽堂等の課題〉

- 劇場、音楽堂等の制度的な在り方に関するまとめ（平成24年1月13日劇場・音楽堂等の制度的な在り方に関する検討会）  
**（抜粋）**
  - 2. 劇場、音楽堂等に係る現状及び課題
    - （2）我が国の劇場、音楽堂等の課題
- 劇場、音楽堂等に関する課題については、本検討会において、主に次のようなことを指摘した。
  - ・ 文化施設の大半は地方公共団体が設置する文化施設であるが、これらの施設については、地方公共団体の文化関係予算が減少しているとともに、文化施設を設置している地方公共団体において、これらの施設の文化政策上の役割が不明確であり、文化芸術の創造活動の実施や鑑賞機会の提供が十分になされていないなど、その施設が有している機能が十分に発揮されていない。
  - ・ 文化芸術団体の活動拠点が東京をはじめとする大都市圏に集中しており、地方での公演は、大都市圏での公演と比較して、交通費、宿泊費、運搬費等について多くの経費を要すること等、様々な要因により、地方において多彩な文化芸術に触れる機会が相対的に少ない状況が固定化している。
  - ・ 劇場、音楽堂等と文化芸術団体との連携等が必ずしも十分ではない。
  - ・ 劇場、音楽堂等に配置される専門的な職員に求められる資質、果たすべき役割等は多様であり、専門性を身につけるための人材養成について課題がある。
  - ・ 観客数の減少や観客の高齢化、固定化が進行しているとの指摘もあり、これまで劇場、音楽堂等に來ていなかった人の中から潜在的観客を開拓し、裾野を広げる必要がある。
  - ・ 独立行政法人や民間事業者が設置する劇場、音楽堂等に比べて、地方公共団体が設置する劇場、音楽堂等には、専門性を有した人材を配置している劇場、音楽堂等が少ない。また、劇場、音楽堂等に配置されている職員の主たる業務が、公演に係る業務ではなく、施設管理に係る業務になっている場合もある。
  - ・ 地方公共団体が設置する劇場、音楽堂等については、指定管理者制度の導入により、経済性や効率性を重視するあまり、事業内容の充実や専門的人材の養成及び配置、事業の継続性などが必ずしも重視されない運用がなされ、施設運営が困難になっている状況も見受けられる。

# 劇場・音楽堂等に関する制度⑥

## 〈劇場・音楽堂等の基本的な考え方〉

- 劇場、音楽堂等の制度的な在り方に関するまとめ（平成24年1月13日劇場・音楽堂等の制度的な在り方に関する検討会）  
**(抜粋)**

### 3. 基本的考え方

#### (1) 音楽、舞踊、演劇、伝統芸能、大衆芸能等の文化芸術の役割等

○ 音楽、舞踊、演劇、伝統芸能、大衆芸能等の文化芸術は、人々に感動を与え、人々の創造性をはぐくみ、その表現力を高めるとともに、人々の心のつながりや相互に理解し尊重し合う土壤を提供し、人々が共に生きる絆を形成するものである。また、多様性を受け入れができる心豊かな社会を形成し、国際的な相互理解を高め、世界の平和の礎となるものである。

さらに、文化芸術は、それ自体が固有の意義と価値を有するとともに、それぞれの国やそれぞれの時代における国民共通のよりどころとして重要な意味を持つものであり、国際化が進展する中、自己認識の基点となり、文化的な伝統を尊重する心を育てるものであって、国民共有の財産である。

○ これらの文化芸術は、人々を惹き付ける魅力や社会への影響力を持つ「ソフトパワー」であり、持続的な経済発展や国際協力の円滑化の基盤ともなるものである。

○ このような重要な役割を担う分野について国が振興することは、我が国の魅力を高めるとともに、コミュニティの創造及び地域振興に寄与し、ひいては、我が国の国力を高めることにつながる。

#### (2) 劇場、音楽堂の機能等

○ 劇場、音楽堂は、音楽、舞踊、演劇、伝統芸能、大衆芸能等の文化芸術がその役割を果たすための拠点であり、年齢や性別、障害の有無、個人が置かれている状況等にかかわらず、心豊かな国民生活を実現するとともに、活力ある社会を構築する機関である。

○ 劇場、音楽堂は、文化芸術を企画制作する創造発信拠点としての機能を有するとともに、鑑賞する機会を提供する拠点、地域住民が文化芸術活動を行う拠点、さらには、これら文化芸術に関する情報を発信する拠点としての機能を有するものである。

○ こうした機能を有する劇場、音楽堂において行われる事業は、主に次に掲げる内容が挙げられる。

- i) 音楽、舞踊、演劇、伝統芸能、大衆芸能等を企画し、又は制作すること
- ii) 音楽、舞踊、演劇、伝統芸能、大衆芸能等を公演し、又は公開すること
- iii) 音楽、舞踊、演劇、伝統芸能、大衆芸能等を鑑賞し、創作し、又は発表するために施設を一般の利用に供すること
- iv) 音楽、舞踊、演劇、伝統芸能、大衆芸能等に係る普及啓発を行うこと
- v) 音楽、舞踊、演劇、伝統芸能、大衆芸能等に必要な人材を養成すること
- vi) 音楽、舞踊、演劇、伝統芸能、大衆芸能等に関する調査研究を実施し、資料を収集し、又は情報を一般に提供すること

# 劇場・音楽堂等に関する制度⑥

## ＜劇場・音楽堂等の基本的な考え方（続き）＞

- 劇場、音楽堂等の制度的な在り方に関するまとめ（平成24年1月13日劇場・音楽堂等の制度的な在り方に関する検討会）  
**（抜粋）**

### 3. 基本的考え方

- 多目的に利用される文化施設においても、文化の振興を目的として設置され、音楽、舞踊、演劇、伝統芸能、大衆芸能等の文化芸術活動を行うことができる施設である場合には、前述の機能を有している。
- こうした意味で、劇場、音楽堂及び劇場、音楽堂の機能を有する文化施設は、国民の生活に新しい価値を付与する公共財というべきものである。

### （3）今後の劇場、音楽堂等の在り方

- 我が国の現状や課題を踏まえ、今後の劇場、音楽堂等の在り方については、数多く存在する文化施設が有する劇場、音楽堂の機能を生かしながら、国や地方公共団体、民間事業者、公演等を行う文化芸術団体等が連携して、社会全体で、音楽、舞踊、演劇、伝統芸能、大衆芸能等の文化芸術を提供する環境を整えることによって、より多くの国民に対して、様々な文化芸術活動に触れる機会が提供され、我が国の文化芸術の水準が高まるようにしなければならない。
- 今回のまとめのねらいは、文化の振興を目的として設置され、音楽、舞踊、演劇、伝統芸能、大衆芸能等の文化芸術活動を行うことができる施設を「劇場、音楽堂等」とし、これらを拠点として音楽、舞踊、演劇、伝統芸能、大衆芸能等の文化芸術の振興を図り、我が国が抱える劇場、音楽堂等の課題を克服することにある。
- これを実現するためには、国は、国及び地方公共団体の責務、並びに民間事業者の役割を明確にし、劇場、音楽堂等を活用する意識を高めるとともに、我が国の文化芸術の水準を高めるトップレベルの活動の推進、地域の文化芸術活動の活性化、劇場、音楽堂等のより良い運営に向けた指針の作成等、総合的に取り組むことが必要であり、それに資する法的基盤等を検討することが重要である

# 劇場・音楽堂等WGにおける主な意見①

## 【劇場等の機能・在り方】

- 劇場がどのような芸術文化を創造するか、どのように利用されるべきかという劇場の存在意義や運営理念の充実を図るべき。
- 芸術文化を本当の意味で創造発信するために、劇場は何のためにあるのか、運営のための専門的な知識とは何なのかなど、抜本的な劇場の在り方を考え直す必要があるのではないか。
- 劇場は実演芸術の場。身体を鍛錬し、ある芸術性にたどり着くために最も重要なのは時間と場所であり、それを確保しうるのが劇場である。

## 【地方の課題】

- 地方にいると文化芸術に触れる機会があまりない。
- 地域の劇場ではスタッフが不足している。経営面が厳しい中でオペラやバレエのようなコストのかかるものが避けられる傾向にあり、期間が開いてしまうことでノウハウが伝わっていかないという現状がある。その結果、仕事をしたい人が東京に出てくることで、スタッフの東京一極集中につながっていることも課題。

## 【劇場等における事業の在り方】

- 時代に合わせて音楽コンサートなど、臨機応変に対応するべきだという考え方がある一方で、もっと能や狂言などに特化してほしいという意見もある。
- 各地の劇場の自主事業において、どのように人材育成や地域貢献ができるかを、既存事業として考えるのではなく、専門家不在という課題の本質を見るべき。

## 【劇場ごとの役割】

- 劇場ごとに役割は異なり、それぞれ分野ごとの特性や劇場のスペックなどがある。一律に何かを決めるのではなく、劇場ごとの役割が違うことを前提にすべき。また分野によって地域の拠点をつくるべき。
- 劇場ごとに機能は異なるのだから、役割を明確に分けたうえで必要な支援を行うべきではないか。

## 【社会包摂】

- 障害のある方がアクセスしやすい環境になってきてはいるが、社会包摂に関する事業に取り組む劇場はまだ3割程度である。より多くの劇場が取り組めるよう指針でも何か定義できると良い。
- バリアフリーという言葉の概念は広いため、具体的な視点を持てると良い。
- 税制の活用により物理的な障壁を取り除くことも進展すると良いが、部分的な改修ではバリアフリー化できない劇場が多いのも実態。

## 【評価等】

- 公共施設として、社会的便益、外部性の把握、評価の仕方、必要性などについて議論し、市民にもその情報を提供すべき。
- 地方創生の観点でも、世界に発信できる一流レベルの技術や知識を持って地域活動に貢献することの価値をしっかり評価し、促進する枠組みを検討すべき。

# 劇場・音楽堂等WGにおける主な意見②

## 【育成・確保の在り方】

- 障害特性に関する研修などもあるが、実践を通じて人材を育てていくことが重要。
- 教育や社会包摶を実践するには、非常に高い教養と経験が必要であり、実践を通した人材を育成する場所が劇場。地域における恒常的な活動等をうには、劇場専属の専門人材が必要。
- 単発のワークショップを開くだけではなく、もっと本質的な深いレベルでの社会包摶を考えたときに、専門家が常に劇場にいるということが大事。
- 劇場を管理運営する人材と、専門人材とのバランスを考える必要がある。指定管理では人事異動が頻発するため、専門家が常駐でいなければドキュメント以上のノウハウが残っていかない。人材の長期的な雇用を考えないと、劇場文化の成熟は図れないのではないか。
- 館や地域の枠組みを超えるのは人であり、その人材育成が事業やワークショップの実施により動いている。

## 【人材不足】

- 日常的な事業運営においても人が不足する中、障害のある方や要配慮の方を対象とする事業を実施するにはさらに人が必要になる。人、ノウハウ、予算が課題。

## 【関係機関との連携・協力】

- 連携する機関や組織の特性も12年間で変わってきており、その変化についても捉えたうえで議論を進める必要。
- 1つの劇場が拠点になり県内の劇場等とネットワークをつくることで、自主事業ではできない研修等を実施することで、実践的な人材育成を行っている事例がある。単館では難しいものも、劇場・音楽堂や文化施設の横のつながりで、人材育成や社会包摶の事業を普及・推進していくことができる。
- 地域のネットワークにおける共同事業を通じて、それまで社会包摶に向けた事業をやっていなかった劇場が、自分たちに合った企画をつくり、ネットワークの中で課題を共有しながら実践している事例がある。

## 【経営の安定化】

- 劇場は採算的には厳しい施設であり、民間活力を使うのも難しい。
- PPPは事業者にとってもビジネスチャンスであり、地域経済の活性化や地域の金融市場の発展にもつながる一方、最初からPPPありきではなく、望ましい調達方法や投資の方法を議論した上で、実施するかどうかを決めることが大事。
- 公共施設の更新に当たっては、長期的な視点で、将来世代の受益と負担の一一致を図ることが必要。
- 劇場は人の集まる場所であり、まちづくりや観光にも関わってくる。ナイトカルチャーも話題になっているが、観光やまちづくりといった観点からも地域、拠点を考えていく必要があるのではないか。

## 【その他】

- 本当の意味での若手育成は、プロになる前の段階から育成することを考えるべき。
- 文化芸術は触れる機会が大事であり、触れる機会が増えることで価値が向上する。体験を生み出すことで需要が高まっていくので、アクセスが非常に大切。

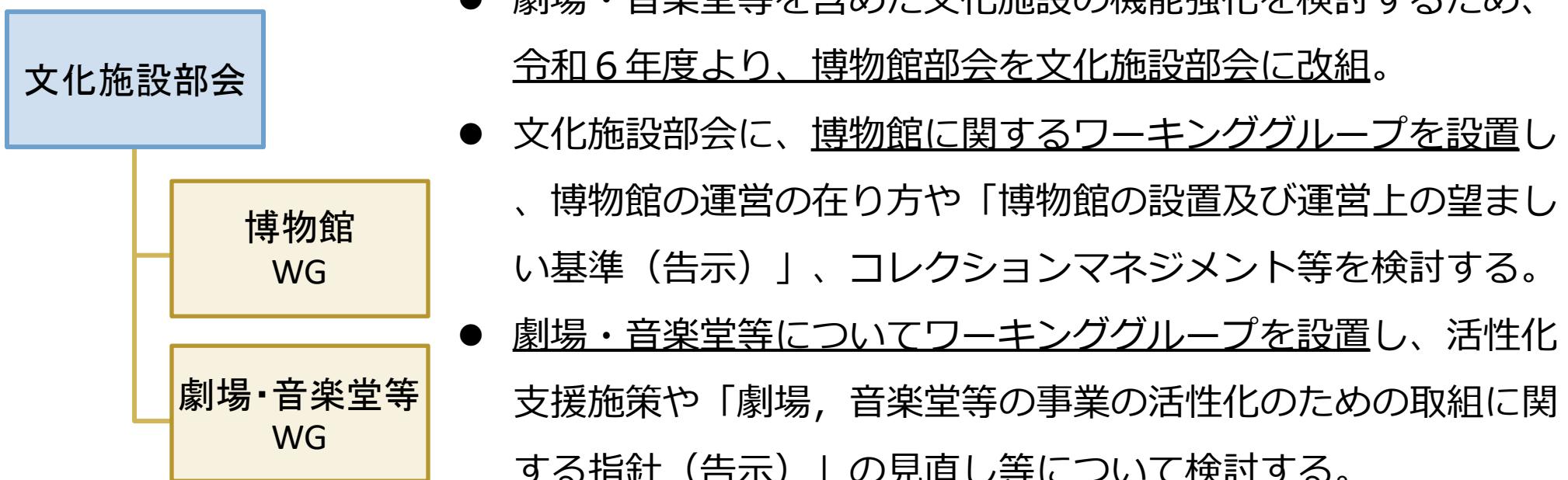
# その他参考資料

# 【参考】各ワーキンググループでの検討内容



- ◆ 令和5年度まで、博物館部会（第1期～第5期）において、博物館における外部資源の獲得、博物館間の連携等について議論を行ってきたが、引き続き、博物館の機能強化等について議論を継続することが必要。
- ◆ 劇場・音楽堂等については、「劇場、音楽堂等の活性化に関する法律」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。

## <文化施設部会とWGの構成（案）>



# 文化芸術へ資金が流れる方法

## ～税控除（参考）寄附金に係る税制優遇の概要

第4期文化経済部会  
(第1回)(R6.5.9)資料

国・地方公共団体への寄附		特定公益増進法人※への寄附	指定寄付金
所得税	<b>【所得控除】 寄附金額※－2千円</b> ※総所得金額の40%を限度 ※現物寄附の場合は取得価額	<b>【所得控除】&lt;原則&gt; 寄附金額※－2千円</b> ※総所得金額の40%を限度 ※現物寄附の場合は取得価額  <b>【税額控除】</b> 公益財団・社団のうち一定要件（PST）要件を満たす法人、認定NPO法人への寄附は <u>税額控除を選択可</u> <b>【寄附金額※1－2千円】×40%※2</b> ※1 総所得金額の40%を限度 ※2 所得税額の25%を限度	<b>【所得控除】 寄附金額※－2千円</b> ※総所得金額の40%を限度
法人税	寄附金の <u>全額</u> を損金算入可 ※現物寄附の場合は時価相当額	以下の <u>いざれか少ない金額</u> を損金算入可 ①寄附金の合計額 ②[(所得金額×6.25% + 資本等の金額×0.375%) × 1/2] ※一般の寄附金の損金算入限度額と別枠で損金算入可	寄附金の <u>全額</u> を損金算入可
みなし譲渡所得課税 (所得税)	<b>非課税</b>	<b>一定の要件※を満たすもの</b> として、国税庁長官の承認を受けたものについては、 <b>非課税</b> 。 ※①寄附が公益の増進に著しく寄与すること、②寄附財産が、寄附日から <u>2年を経過する日までの期間内に寄附を受けた公益法人等の公益目的事業の用に直接供され、又は供される見込みであること</u> 、③寄附により、寄附をした人の所得税又は寄附をした人の親族等の相続税や贈与税の負担を不当に減少させる結果とならないと認められること	
相続税（相続財産の寄附）	<b>非課税</b>	<b>非課税</b>	

## ふるさと納税制度

個人版 (住民税)	寄附金額の一定額を税額控除（所得控除と合わせて、 <u>寄附金額－2千円に相当する金額を控除</u> 。） ※個人住民税所得割額の2割を限度
企業版 (法人関係税)	地域再生計画の認定を受けた地方公共団体の取組への寄附について法人関係税を税額控除。（寄附金額の <u>最大約9割</u> を控除）。

# 文化芸術へ資金が流れる方法

## ～税控除（参考）寄附金に係る税制優遇の概要

第4期文化経済部会  
(第1回)(R6.5.9)資料

対象	効果
相続財産の寄附（相続税）	国・地方公共団体、独立行政法人、公益社団・財団法人等への寄附 <b>非課税</b>
重要文化財等の相続・贈与	・重要文化財である家屋・敷地 ・登録有形文化財、伝統的建造物（大臣告示）である家屋・敷地 財産評価額の <b>70/100</b> を控除 財産評価額の <b>30/100</b> を控除
	・保存活用計画が認定され、美術館等において寄託・公開された <b>特定美術品</b> ※（重要文化財・登録有形文化財（美術工芸品）） ※令和3年度税制改正で、制作後50年を経過していない美術品のうち一定のものを追加。 保存活用計画及び寄託契約期間中は <b>相続税を納税猶予</b> （寄託相続人死亡等により免除）
登録美術品の相続	相続税を金銭で納付することが困難な場合、 <b>登録美術品※の物納（優先順位が第一位）</b> が可能。 ※令和2年度税制改正で、対象に物故作家の作品だけでなく、現存作家の作品のうちから一定のものを追加。

## 文化施設等に関する税制優遇の概要

施設の種類	税目	効果
重要無形文化財の公演のための施設（能楽堂）	不動産取得税・固定資産税・都市計画税	<b>軽減（1/2減額）</b> （公益社団・財団法人が所有するものに限る） ※令和8年度末までの特例措置（延長実績あり）
バリアフリー対策を行った劇場・音楽堂等	固定資産税・都市計画税	<b>軽減（1/3減額）</b> ※令和7年度末までの特例措置（延長実績あり）
博物館	不動産取得税、固定資産税、都市計画税 法人住民税 事業所税	<b>非課税</b> （公益社団・財団法人、宗教法人に限る） <b>非課税</b> （収益事業を行わない法人に限る） <b>非課税</b>