

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)

令和8年3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	- 4 -
(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	- 5 -
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	- 6 -
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	- 7 -
(2) 文化施設の可能性	- 7 -
3. 文化施設が今後目指すべき姿	- 12 -
(1) 文化施設をハブとした「創造的循環」の形成	- 12 -
(2) 文化施設が果たすべき「5つのミッション」	- 14 -
① 保存・継承 (Conservation)	- 15 -
② 創造・企画 (Creation)	- 15 -
③ 提示・価値付け (Presentation)	- 15 -
④ 育成・促進 (Incubation)	- 15 -
⑤ 連携・参画 (Engagement)	- 15 -
(3) 実現のための「4つの機能強化」	- 15 -
① 地域のニーズに応じた活動の高度化	- 15 -
② 利用者が誰一人取り残されない多様性・包摂性の向上	- 16 -
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	- 16 -
④ 施設の中核を担う人材の確保・育成	- 16 -
4. 今後求められる施策の方向性	- 18 -
(1) 文化施設のネットワーク連携	- 18 -
(2) 活動の高度化サイクル	- 19 -
(3) コンテンツの充実	- 20 -
(4) 住民参画と文化施設の職員の意識変革	- 21 -
(5) ソーシャルメディア等を通じたアウトリーチの強化	- 21 -
(6) 施設の運営改善	- 21 -
(7) デジタルアーカイブの作成・活用と DX の推進	- 22 -
(8) 専門人材の確保・育成	- 23 -
5. 更に検討を深めるべき事項	- 25 -
(1) 横断的に検討を深めるべき事項	- 25 -
① 国、都道府県、市区町村、施設それぞれの役割	- 25 -
② 利用者目線から見て求められる文化施設施策	- 25 -
(2) 各施設類型で検討を深めるべき事項	- 25 -
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	- 25 -
② 博物館登録事務の所管の在り方についての検討	- 26 -
③ 劇場、音楽堂等の活性化に関する指針の改正	- 26 -
6. おわりに	- 27 -
(別添) これまでの検討経緯	- 28 -

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¹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」とされている。

ここにおいて、「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・コンテンツ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²や劇場・音楽堂等を中心に、文化的活動が促進されるため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活発な議論を行ってきた。

ここで言う「文化的活動」とは、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³。そのため、文化的活動が行われうる施設としては、博物館、劇場・音楽堂等のいわゆる文化施設のほか、図書館、公民館等の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⁴も想定される。「文化」という大きな基盤を設定することで、これらの施設を統合的、協働的に理解し、その横断的な連携を構想することが可能になってきている。

本論点整理では、これまでの文化施設部会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に向けたステップとすることとしたい。

¹ 平成 13 年法律第 148 号

² 博物館には、美術館、科学館、動物園、水族館等が含まれる（以降も同様）。

³ 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。

⁴ 本論点整理に沿って施策を推進するに当たっては、これらの施設の所管省庁・部局とも連携を図る必要がある。

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、我が国の人口は減少の一途をたどり、高齢化もより深刻になっていくと考えられている。たとえば、現在約1億2,000万人の日本の総人口は、21世紀半ばには9,000万人台まで減少する可能性が高い。そうした中で、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⁵。

他方、グローバル化による外国人の増加も急速に進んでいる。平成31年/令和元年(2019年)まで、右肩上がりに増加してきた訪日外国人旅行者は、コロナ禍で激減したものの、令和7年(2025年)には約4,268万人となり、暦年として過去最高となった⁶。

注目すべきことに、これらの観光客が日本の文化芸術に接する機会も確実に増大してきたと考えられる。観光庁が実施するインバウンド消費動向調査によると、「今回の日本滞在中にしたこと」として、33.5%が「美術館・博物館等」、31.6%が「日本の歴史・伝統文化体験」と回答したほか、「次回日本を訪れた時にしたいこと」として、19.4%が「美術館・博物館等」、25.4%が「日本の歴史・伝統文化体験」と回答しているなど、文化芸術・文化施設は海外からの日本への関心の大きな魅力となっている⁷。

他方、東京圏⁸への人口の過度の集中と地方の衰退が日本の未来にとって大きな課題となっている。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われてきたが、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⁹。

デジタル化の進展も我々の生活に大きな影響を与えている。デジタルでの商取引の市場規模は右肩上がりであり¹⁰、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。当然、文化施設における諸活動のデジタル化も喫緊の課題であり、デジタル・ミュージアムやデジタル・シアターと地域の中の博物館や劇場・音楽堂等が連携する総合的な体制を構築することも求められる。

また、ゲームやアニメ等のコンテンツ産業の成長も著しい。世界のコンテンツ市場の規模は135兆円(令和4年)であり、石油化学産業、半導体産業よりも大きいと考えられている¹¹。そうした中で、日本のコンテンツの海外市場の規模は鉄鋼産業、半導体産業を超える6.0兆円(令和6年)と推計¹²され、コンテンツは政府が掲げる成長戦略の17の戦略分野の一つに位置付けられている。しかし、世界のコン

⁵ 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

⁶ 日本政府観光局(JNTO)のデータより

⁷ 観光庁「訪日外国人の消費動向 インバウンド消費動向調査結果及び分析2024年 年次報告書」より

⁸ 東京圏は、埼玉県・千葉県・東京都・神奈川県との4都県とする。

⁹ 「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

¹⁰ 経済産業省「電子商取引実態調査」より

¹¹ 経済産業省「エンタメ・クリエイティブ産業戦略～コンテンツ産業の海外売上高20兆円に向けた5ヵ年アクションプラン～(2025年6月)」より

¹² 「日本と世界のメディア×コンテンツ市場データベース2025」((株)ヒューマンメディア)より

コンテンツ市場の規模の大きさを考えるならば、今日、日本のコンテンツ産業にはまだ更なる成長の余地がある。文化芸術分野における重要な領域の一つであるコンテンツ振興を通じて、我が国の国際競争力の維持・向上を図っていくことが重要である。そのためには、独創的な若手クリエイターやグローバル展開を支える高度専門人材¹³、コンテンツ制作を支える中核的専門人材¹⁴を含め、コンテンツ振興を支える人材について国を挙げて育成・支援していくことも必要となる。

本部会では、以上のような人口減少や社会構造とメディア環境の変化、グローバル化の中で、今日、文化施設が直面している課題を大きく以下の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いる。現在、日本全国には、約1,800館の劇場・音楽堂等¹⁵と約1,300館の博物館¹⁶が存在するが、その約70%が2040年代までに建て替え時期を迎えると考えられる¹⁷。

しかしながら、今日、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り、公立博物館費はピーク(1993年)から30.1%に、公立文化会館¹⁸費はピーク(1996年)から35.3%に減少している¹⁹。きわめて多くの文化施設で、老朽化でもうその施設が使えなくなっても、改修や建て替えの費用を自治体は捻出することができず、施設そのものが閉館されていくおそれもあると予想される。

近い将来、確実にこのような危機に直面すると予測される中で、現在は、危機を打開する方策を練る重要なフェーズ²⁰にある。今、十分な対策を立てるに至らず、坐して危機を迎えるならば、長い時間をかけて日本各地の文化施設に蓄積されてきた貴重な文化資産や活動の広がりが見失われてしまう可能性も想定される。

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²¹。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²²。

¹³ プロデューサー、編集者、渉外・法務に関わる人材など

¹⁴ アニメーター、CG/VFXエンジニア、撮影・音響スタッフ、翻訳者など

¹⁵ 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。(社会教育調査より)

¹⁶ 登録博物館・博物館指定施設の合計

¹⁷ 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

¹⁸ 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

¹⁹ 文部科学省「地方教育費調査」より

²⁰ 例えば、博物館全体の約7割を占める市区町村立の博物館において、施設の老朽化対策を含め運営への課題感が増えているとの指摘がある。

²¹ 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

²² 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

前述の加速化する人口減少と地方衰退の中で、こうした現状が更に厳しい局面を迎えることも予測されている。すでに東京でも地方でも、閉館に追い込まれる文化施設も出てきている。加えて、特に地方では人的資源の縮小がすでに限界を超えているケースも少なくない。建物の老朽化に加え、人材面でも、全国各地の多くの文化施設が本来なすべき役割を果たせなくなる可能性がある。

そうした一方で、観光・まちづくり・福祉・教育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、財務や法務等々の専門人材を、施設のジャンルを超えて横串で活用していくことや、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ことも求められている。

要するに、ここでも現在は迫り来る危機を打開する方策を練る非常に重要なフェーズにあり、文化施設を運営する職員や専門職の既存の仕組みでの拡充がきわめて困難な状況が続く以上、そうした人材についての考え方を組み直し、複数の文化施設を横断的に運営することや副業・兼業人材の導入、財務や法務、デジタルの面での専門的な人材による伴走支援の体制が喫緊に構築される必要がある。

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²³。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 km²）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る²⁴。また、劇場・音楽堂等の施設稼働率も、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²⁵。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。これまで叫ばれてきた。

しかし、この地域間格差は、ここ数十年の東京一極集中の加速と地方衰退の中で、十分に改善されてこなかった。それどころか、全国的な急速な人口減少は、地域間格差を更に深刻なものにしていく可能性がある。

このような危機的状況を打開するには、文化施設についての考え方を、東京圏をはじめとする大都市圏と、それ以外の地方の状況の差異に留意しながら整理していく必要がある。例えば地域との結びつきは、地方における強みとして更に充実させていく可能性があると考えられる。人口減少は、逆に地域レベルでは空間と時間に余裕を生じさせていく。近年、主に地方で開催されてきた芸術祭や演劇祭、音楽祭の成功が示すように、文化芸術やその拠点である文化施設が地方の自然や文化、伝

²³ 総務省「社会生活基本調査」（令和3年度）より

²⁴ 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

²⁵ 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

統を再活性化させていく触媒のような役割を果たすならば、大都市圏では難しい文化施設の新たな可能性を構想していくことができると考えられる。

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不明確なまま、施設運営が行われている実態も指摘されている。その結果、施設のミッションを踏まえた日々の活動の改善や、長期的目線に立った施設運営ができておらず、施設運営の持続可能性の確保が難しくなることもある。

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やその活用の在り方にいくつかの課題が残されていることである。現行の指定管理者制度では、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なるが、その結果、自治体の文化政策やその執行能力が低下しているとの指摘もある。地域によっては、そもそも文化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もあり、更に指定管理者制度が人材の雇用に影響を与える懸念²⁶についても指摘があった。

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日、「民間事業者等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」という制度の目的²⁷が本当に実現できているのかが問われている。自治体と指定管理者が知恵を出し合い、地域にとってどういう施設運営が必要なかを根本から考えていくという必要性も含め、自治体における文化政策と文化施設運営の根幹が改めて確認されなければならない。

(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、社会構造や人口動態、メディア環境が変化する中で、文化施設は変化に応じた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。

まず、地域社会における人口構成の変化やインターネットやモバイルメディアをはじめとする ICT の浸透など情報環境の変化を背景に、それぞれの地域の文化施設は、新しい情報環境を生かしながら、学びや教養のためというだけでなく、人々の生きがいの創出、地域の活性化、文化観光やまちづくり、地域の様々な記憶のアーカイブ、様々な社会的諸課題の解決などの開かれた拠点、つまり「文化」と「情報」と「人」と「地域」を結びつけ、創造する基盤としての役割を果たすことがより一層期待される。

他方、人は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。そうした文化施設本来の役割を維持し続けることも、今後の文化施設が忘れてはならないことである。近年「博物館浴」という言葉も生まれ、文化芸術鑑賞と、

²⁶ 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

²⁷ 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

リラックス効果の高まりや死亡率の低下との間に相関関係があることが一部研究でも明らかになっている²⁸。

更に、文化施設は様々な人が集うことでコミュニティが生まれていく交わりのある場でもある。文化施設は、その空間を拠点として様々な活動が展開される、創造行為がなされていく。そうした活動は、徐々に施設の枠を超え、地域全体に浸透していくことで、更に多くの人々の集まりを可能にする。こうして人と地域を育み、活気づける文化的な底力を醸成する場の更なる強化ができれば、社会全体をより豊かに元気にすることができる。

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、すなわち地域や社会に「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を推進することにより多様化したニーズに対応し、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。

こうした文化施設の可能性を示す事例として、本部会では各文化施設へのヒアリング等を通し、以下のような概況の把握を行った²⁹。

○アクロス福岡³⁰

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³¹

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³²

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、より多くの人々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、動物の標本を集めて保存し、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。

²⁸ 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傾向にあったことを示している。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が多い地域住民は、鑑賞する機会を全く持たない人に比べて死亡率が低い傾向にあったというデータが示されている。

²⁹ 把握された事例を横展開していくに当たっては、その施設や地域の状況・課題を分析するとともに、成功に至る思考や取組のプロセスを共有する視点も重要となる。

³⁰ 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）

³¹ 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）

³² 令和5年度 Innovate MUSEUM 事業事例集より

○大阪中之島美術館³³

都心部の立地のメリットを活かし、運営段階からコンセッション³⁴方式を日本の美術館として初めて導入した。民間事業者の広報力を生かした集客や、周辺施設のレストランやホテルとも一体となった事業スキームの構築により、にぎわいの創出や低廉かつ良好なサービスの提供が可能となっている。

○可児市文化創造センターala³⁵

普段舞台芸術に触れる機会の少ない障害者等と、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³⁶

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。

○岐阜かかみがはら航空宇宙博物館³⁷

平成30年3月のリニューアルオープンにあたり指定管理者制度を導入し、指定管理者による魅力的な土産物開発やイベントの実施、県市が連携した国内外へのプロモーションの展開や、県や市への企業版ふるさと納税を活用した企画展や教育体験プログラムの実施等を行っている。

○九州産業大学美術館³⁸

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³⁹

京都文化博物館を中核に「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。

³³ スポーツ・文化社会教育施設官民連携（コンセッション等）推進のための施策集（2025年2月改定）より

³⁴ 公共施設等運営権。公共施設の所有権を公共主体が有したまま、施設の運営権を民間事業者に設定する方式。

³⁵ 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）

³⁶ 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）

³⁷ 総務省「指定管理者制度について」[000949342.pdf](#)

³⁸ 令和4年度 Innovate MUSEUM 事業事例集より

³⁹ 令和5年度 Innovate MUSEUM 事業事例集より

○群馬県立歴史博物館⁴⁰

利用者の視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⁴¹

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⁴²

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⁴³

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。

○東北歴史博物館⁴⁴

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commons）。

○富士見市民文化会館キラリ☆ふじみ⁴⁵

「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、地域農業の更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。

⁴⁰ 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

⁴¹ 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）

⁴² 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）

⁴³ 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）

⁴⁴ 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）

⁴⁵ 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）

○武蔵野プレイス⁴⁶

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、人と人が出会い、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。

以上の文化施設は、全国の文化施設で注目すべき取組を行なっている施設の一部に過ぎない。このように施設を外の社会にひらくことで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が増えていくことは重要である。今後の文化施設についての政策は、こうした取組の事例についてのデータを統合的に集め、蓄積・共有し、全国的な施策に結び付けていかなければならない。

⁴⁶ 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

文化施設部会では、今後、2030～2060年頃を見据え、すでに述べた様々な課題と乗り越えてあるべき文化施設の姿を実現するための施策について議論を行った。

一般に、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、以下のような諸段階がしばしば想定されてきた。

- ・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、若年層と一緒にでの体験

しかし、グローバル化とともに人生100年時代を迎える21世紀、人々と文化施設の関わりは、このような従来の理解を超えて多様化しており、既存の直線的な段階モデルだけに文化施設の役割を限定することはできなくなっている。

なぜならば、第一に、インターネットとモバイルメディアが支配的になった現代においては、受け手と送り手の関係はすでに流動化しており、文化施設の利用者を文化芸術の単なる受容者と考えることは不可能である。文化施設は、こどもや若者、子育て中の親や高齢者、障害者など、様々な状況にある人々が、様々な仕方で文化芸術の創造者となる機会を提供する空間となることが望ましい。

第二に、グローバル化や社会の流動化が加速度的に進む中で、人々のライフコースは多様化しており、直線的な人生モデルで文化施設の利用者を想定してしまうことは、そのようなモデルに当てはまらない人々にとっては適さない可能性がある。文化施設に対する関わりは、ジェンダー、文化的・宗教的背景、言語的多様性など様々な要素によってますます多様なものとならざるを得ない。

第三に、このような文化芸術の送り手と受け手の関係の変化や、文化施設利用者のますますの多様化に加え、文化芸術の概念自体が、従来とはすっかり異なるものになっているとの指摘もある。19世紀から20世紀にかけて提唱されていた「文化芸術」の概念は、日本でも遅くとも1960年代には徹底的に批判され、美術や演劇は勿論、音楽や舞踊から歴史や民俗資料に至るまで、ほぼあらゆる文化施設に関わる分野で変容しているという指摘もある。今日、20世紀後半を通じて展開され、更新されてきた新しい文化や芸術の概念も踏まえることが求められる。

したがって、今後、危機に直面する文化施設の未来を切り開いていくためには、その目的を、個人の娯楽や趣味、自己表現、自己研鑽、教養の深化、視野の広がりや転換、未知との出会い、価値観の揺さぶり、健康、幸福、生きがい等々にとどまらず、未来の文化施設では、地域の文化的な場としての創発的な可能性を長期的視野に立って醸成していく必要がある。

その場合、第一に必要なのは、それぞれの地域で文化芸術を醸成していく集まりの場としての文化施設の再定義である。たとえば、学校教育との関係では、放課後や休日の自分の居場所、地域の若者たちのサードプレイス、あるいはその地域に住む多世代が集い、対話と継承が生まれる場として文化施設を捉え直す必要がある。また、様々な障害のある人や精神的な困難を抱えた人が、社会との関わりや心地よいコミュニティを再獲得する場としての役割が見直される必要がある。

他方、第二に必要なのは、文化施設が地域全体はもちろん、さらに広域的なつながりで人と文化、知識、創造性の交流と活性化のハブとなっていくことである。文化施設は文化観光や芸術文化創造の拠点となるポテンシャルを有している。それぞれの地域の文化施設を拠点に展開する文化芸術の人気により、世界各地から多くの人が集まってきて地域の人々と交流するようになり、観光や文化産業の活性化につながっていく可能性も大切にしていかなければならない。

以上の2つの方向性は、いずれも文化施設が到来する危機を乗り越えるために不可欠である。前者は、文化施設にとって基盤的なものであり、文化芸術が生まれてくる土壌の芳醇化をもたらす。文化施設から優れた作品や成果が生み出されるためには、地域との連携等を通して、文化芸術の専門家やその伴走的支援者、文化芸術を志す若手やその分野に興味を持つ子どもたちが交流し、刺激し合いながら、できるだけ自由かつ持続的にその場を使えるような環境が必要である。

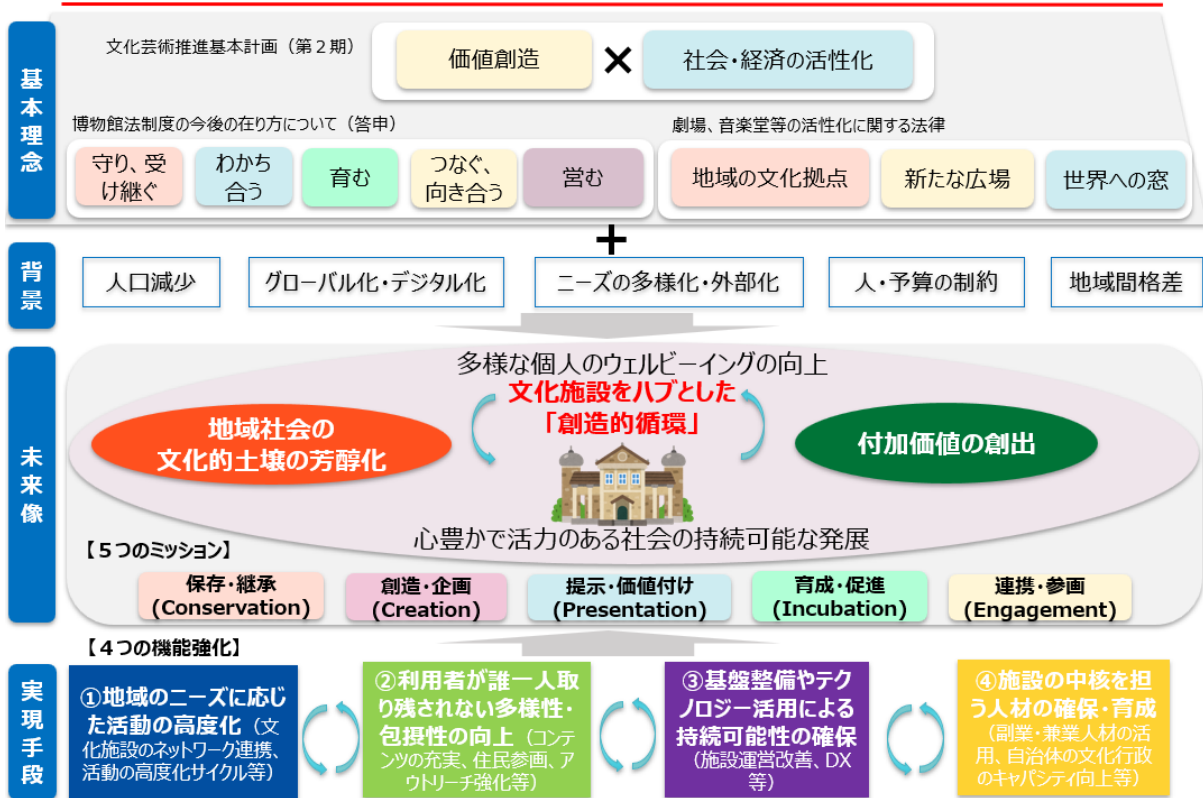
後者は、そのような創造的循環の第一の環、つまり文化創造の土壌となる基盤的な循環を土台とし、文化施設に地域の壁を越えて多くの人々が集まるようになることで施設が世界に通用する作品や新しい価値を生み出す拠点となることを意味している。これは、いわば創造的循環の第二の循環であり、外からの評価や価値付けが不可欠なプロセスである。

2つの創造的循環と文化施設の関係についての以上のような議論を踏まえ、本論点整理では、文化施設が今後目指すべき姿を以下のように定義したい。

文化施設は、多様な人々の対話と交流を促進し、外にも開かれたハブの役割を果たすことで、「地域社会の文化的土壌の芳醇化」と「付加価値⁴⁷の創出」という2つの機能を連動させる「創造的循環」を形成し、多様な個人のウェルビーイングの向上と心豊かで活力のある社会の持続可能な発展に寄与する役割を果たす。

⁴⁷ ここで言う「付加価値」とは、文化芸術の持つ本質的価値及び社会的・経済的価値を指す。第1期文化芸術推進基本計画（平成30年3月6日閣議決定）において、文化芸術の「本質的価値」については、「文化芸術は、豊かな人間性を涵養し、創造力と感性を育む等、人間が人間らしく生きるための糧となるものであること」、「文化芸術は、国際化が進展する中において、個人の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ること」と記されている。また、「社会的・経済的価値」については、「文化芸術は、他者と共感し合う心を通じて意思疎通を密なものとし、人間相互の理解を促進する等、個々人が共に生きる地域社会の基盤を形成するものであること」、「文化芸術は、新たな需要や高い付加価値を生み出し、質の高い経済活動を実現するものであること」、「文化芸術は、科学技術の発展と情報化の進展が目覚ましい現代社会において、人間尊重の価値観に基づく人類の真の発展に貢献するものであること」、「文化芸術は、文化の多様性を維持し、世界平和の礎となるものであること」と記されている。

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～（全体コンセプト）



（2）文化施設が果たすべき「5つのミッション」

以上のような目指すべき姿を実現していく上で、文化施設が果たすべきミッションとは、「誰か一人のリーダー」や「一過性のイベント」で生み出されるものではない。それぞれの施設の日々の地道な活動の延長線上に、地域の多世代、多文化、多様な背景の人々が恒常的に集まり、自由な創造行為を重ねていく場としての文化施設が可能になり、やがては新たな付加価値を生み出す工夫も生まれてくるようになる。そのための文化施設は、地域住民はもちろん、様々な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、地域の開かれた拠点としての機能も果たすことになる。

したがって、文化施設の役割を明確化する「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での羅針盤となる。

そのような、文化施設が果たすべき「ミッション」は、まず何よりも文化施設の職員や地域の人々自身が、自らの責任と自発性から設定していくべきものである。したがって、本部会では、文化施設のミッション設定の補助線となる考え方を、以下に5つに分類して示す。それぞれの文化施設には、以下のような補助線的な考え方を咀嚼しながら、それぞれが置かれている状況に応じて適切なミッションを定義していくことが望まれる。

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こと
- ・後継者育成や保存・記録・修理・調査研究に基づく文化資産の次世代への継承

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にする新たな活動
- ・創造行為の実現に必要な資金的リソースの確保や取組

③ 提示・価値付け (Presentation)

- ・文化芸術や資産の魅力が伝わるようにする展示・発信・実演
- ・文化資産の磨き上げにより、利用者の体験価値を向上・改善させること

④ 育成・促進 (Incubation)

- ・グローバルに活躍する／ローカルな目線を大切にできるクリエイターやキュレーター⁴⁸、プロデューサー、アート思考のビジネス人材等の育成
- ・文化芸術や文化資産に関する体験プログラムなど新たな取組

⑤ 連携・参画 (Engagement)

- ・学校教育との連携で子どもたちに創造的な学びの場を提供⁴⁹
- ・まちづくりや観光・福祉等との連携で、地域課題の解決に貢献

これらの5つのミッションは、各文化施設がそれぞれのミッションを設定していく際に参考となる指針である。つまり、これらは施設類型を横断したいわば「羅針盤」ではありつつも、それ以上のものではない。具体的にこれらのミッション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発揮されるべきところである。

(3) 実現のための「4つの機能強化」

前述の文化施設が目指すべき姿やミッションからしても、文化施設の理想像を追求するための仕組みが必要である。そのため、文化施設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

⁴⁸ 法令用語としては、例えば博物館における「学芸員」がこれに該当するが、本論点整理においては、法令で定められた定義（博物館資料の収集、保管、展示及び調査研究その他これと関連する事業についての専門的事項をつかさどる）に必ずしもとどまらないものとして、「キュレーター」という用語を使用している。

⁴⁹ 例えば、小学校学習指導要領の総則においては、「地域の図書館や博物館、美術館、劇場、音楽堂等の施設の活用を積極的に図り、資料を活用した情報の収集や鑑賞等の学習活動を充実すること。」と定められているなど、文化施設は、学校教育活動全体として子どもたちの課題発見・解決能力等の向上を図る上での重要な連携対象の1つと考えられる。

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&I⁵⁰）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。

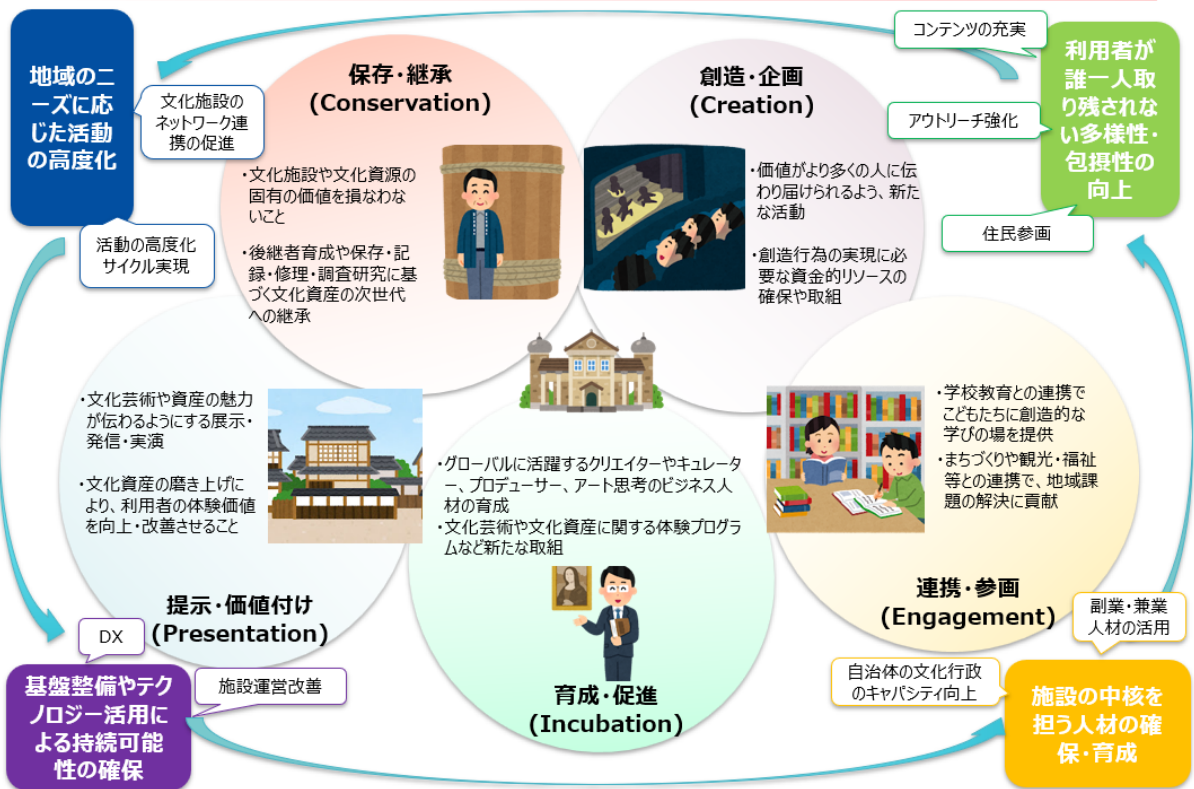
④ 施設の中核を担う人材の確保・育成

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。

これらの「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。

⁵⁰ 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

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

これまで述べてきた文化施設を取り巻く背景・課題と可能性を踏まえ、文化施設が目指すべき姿を達成するために、今後の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・議論する必要性が生じている。博物館、劇場・音楽堂等から図書館、公民館までが、すでに述べた価値付けやそのためのデジタル化やグローバル対応、ジャンルや管轄部課の違いを越えた連携によって文化の基盤としての全体的な機能を維持・深化させていくことが求められる⁵¹。

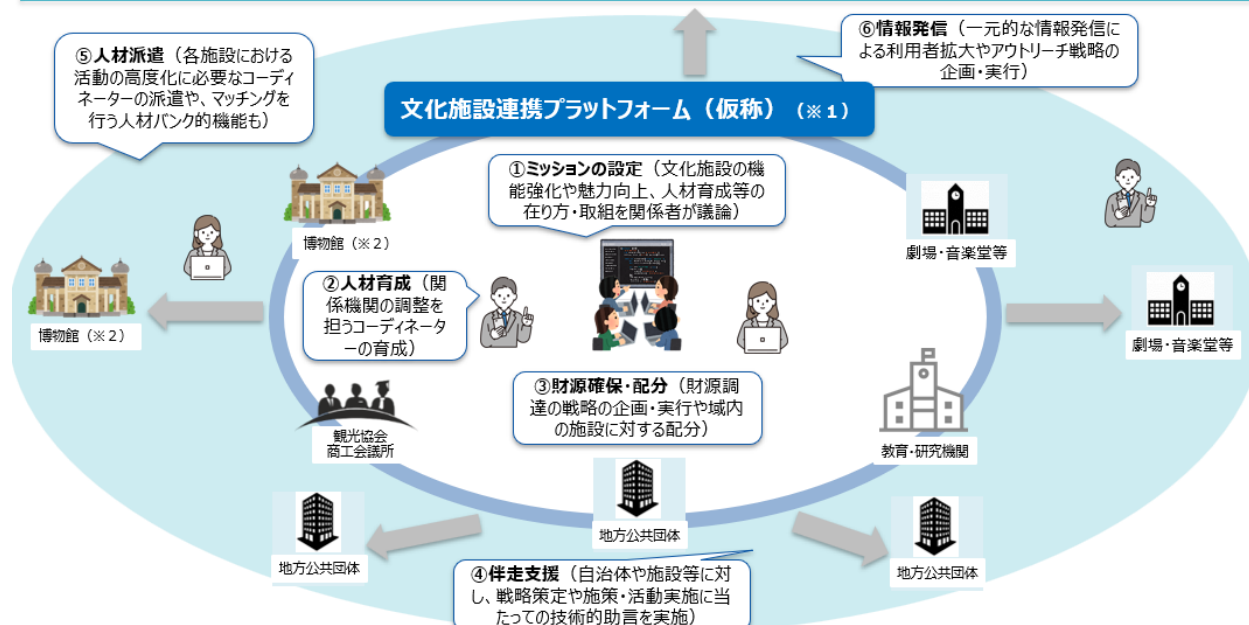
また、実現に向けては、①関係機関の調整を担うコーディネーターの育成・派遣による人材の循環創出、②データ等を基に、各施設・機関の取組の高度化や経営改善を伴走支援、③取組に必要となる財源の確保と配分、等を行う機能が発揮される必要がある。

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。

⁵¹ 連携の際には、ハブを通じて関係機関が繋がった先に何を形成するのかのイメージが、政策立案者や現場を含む多様な関係者の間で共有される必要があることに留意する必要がある。

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取組に必要な財源の確保と配分、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。

なお、文化施設連携プラットフォーム（仮称）の規模については、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しており、その中でどのような単位で形成するかについては、人口規模や施設の配置・人材の確保状況等を踏まえて、判断されるべきである。

また、ネットワーク連携においては、連携の主体、地域、分野等の要素によって様々な型に分類することが可能だと考えられる。連携の目的・実現したい効果を踏まえて、望ましい連携の形態や活動圏域、分野や機能を検討する必要がある。

（2）活動の高度化サイクル

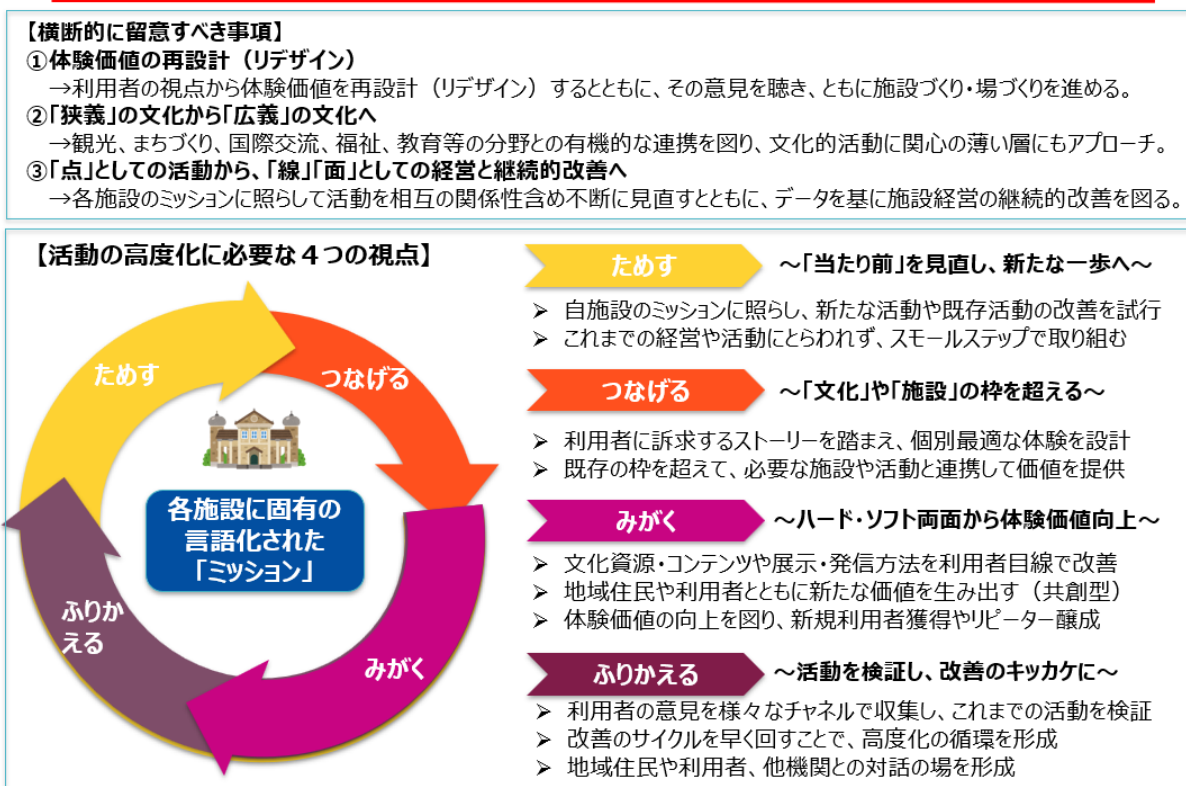
各文化施設においてそれぞれの創意によって設定したミッションは、実際の活動に実装されてこそ意味を持つ。そのような実装から始まり、活動についての検証と改善を重ねることを通じて、不断のアップデートを図っていかなければならない。

具体的には、各文化施設がミッションを踏まえ、「提供者」であるとか「利用者」であるとかいった旧来的な区分を越えて、文化施設の担い手を開かれた仕方で広げて自らの運営を改善していく活動の高度化を図っていく必要がある。例えば、これまで以上に小中学校や高校の教育活動の場としての利用機会を積極的に広げたり、また文化的活動への関心が薄い層にもアプローチするため、観光やまちづくり等の他分野と連携し、文化施設でそれらの活動をする機会を増やすことなどが考えられる。

すなわち、ただ利用者のニーズに沿った活動を展開することだけではなく、地域文化のプロデューサーとしての自覚を深め、文化施設が提供する価値を通じて利用

者に新たな目線を獲得してもらうこと、更には利用者を地域の「創り手」とする触媒として文化施設が果たせる役割を追求していくことが求められる。

文化施設における活動の高度化サイクルについて（イメージ）



（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、ジャンルの多角化と既存のジャンルを越えた拡張を通して貴重な文化資源や地域の文化資産を、地域の人々自身が鑑賞目的のみならず、観光・まちづくりといった目的の活動を含めて活用することで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⁵²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）を中心に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、更にはマンガ・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。また、劇場・音楽堂等においては、音楽、舞踊、演劇、伝統芸能、大衆芸能等の多様な舞台芸術が上演されることが重要である。

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

⁵² 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）

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」として相乗効果を発揮できるような形での充実が望まれる。

（４）住民参画と文化施設の職員の意識変革

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を、住民自身によるムーブメントと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、住民自身が個々のイベントの企画だけでなく、施設運営や事業のマネジメントにも積極的に関与することで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仕掛けづくりも重要となる。

また、文化施設の職員自身が施設の外に足を運び、他の自治体や企業、市民組織と連携して活動することで自らの目線に変化を生じさせ、地域文化の担い手になる自覚を深めていくことや、実際に観光振興やまちづくりの中で、住民同士や住民と来訪者が自然の中で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、それぞれの地域にとってあるべき文化施設の姿を考え、その実現に近づけていくためには、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。

（５）ソーシャルメディア等を通じたアウトリーチの強化

多様な利用者が誰一人取り残されないよう、子どもや若者、高齢者、障害者、外国人等々、文化活動への関心が薄い層も含め、インターネットやソーシャルメディアを積極的に活用して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、SNSの活用も含め、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するには、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发出⁵³するとともに、令和8年1月には、内閣府の「地域未来交付金（地域未来推進型）」を文化芸術関係について積極的に活用するよう、各都道府県・指定都市文化行政担当部局へ事務連絡を发出⁵⁴した。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更に検討することが求められる。

⁵³ 令和7年12月17日付文化庁企画調整課事務連絡「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）」

⁵⁴ 令和8年1月29日付文化庁政策課事務連絡「文化芸術の振興を図る取組に係る地域未来交付金（地域未来推進型）の活用について」

具体的には、観光・インバウンドに資する魅力的な文化施設を各地に創出するため、観覧環境の整備、収益施設の設置・改修等を支援する「文化施設インバウンド振興支援事業」の積極的な周知を図る。更に、障害者に対応した劇場・音楽堂等の改修に係る固定資産税・都市計画税の減免措置について、令和8年度税制改正大綱において、減免の対象施設が劇場・音楽堂等から博物館等にも拡大されるとともに、工事の要件を緩和するなどの延長・拡充の措置が盛り込まれたところであり、当該特例の文化施設における活用を促していく。

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、「文化芸術団体寄付税制ハンドブック⁵⁵」の周知を含め、文化施設への資金流入を後押しするためのわかりやすい提示を行っていく必要がある。

文化施設に係る指定管理者制度やコンセッション、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事例も存在している⁵⁶。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⁵⁷。

(7) デジタルアーカイブの作成・活用とDXの推進

ハード面の整備とあわせ、施設の基盤整備という観点では、貴重な文化資産を長期的に保存・蓄積し、地域の文化・教育や観光のために活用していくことを可能にするデジタルアーカイブの作成・活用、またそうしたプロジェクトへの住民参画、更には文化施設と様々な民間のデジタルアーカイブの連携を推進することで、文化が持続的に蓄積され、新たな文化創造のために生かされていくデジタルを基盤とした創造的循環を実現していくことも求められている。またその際、文化施設のオンラインベースの予約制・キャッシュレス化を推進し、運営の効率化や収益の改善を図ることも大切である。広報面でも、デジタル技術を活用した情報発信や文化施設での人々の経験を記録し、蓄積していくことが容易になる。来館者の興味関心や満足度等のデータによる把握等を通じて、文化施設が果たす社会的役割を高めていくことも望まれる。

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同時に、「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

⁵⁵ 文化庁委託「令和6年度文化芸術団体の自律的・持続的運営促進事業」の一環で作成（令和7年3月31日）

⁵⁶ 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。

⁵⁷ これに関連して、博物館分野においては、令和7年度中の改正を予定している「博物館の設置及び運営上の望ましい基準」において、「博物館を設置する地方公共団体が、指定管理者の指定や公共施設等運営権の設定など民間事業者との連携による施設の運営管理を行う場合には、博物館の事業の継続的かつ安定的な実施の確保並びに事業の水準の維持及び向上を図ることができるよう、運営管理期間や実施体制、事業者の自主性と創意工夫に基づく取組を推進するための諸条件等について十分な検討を行い、民間事業者との緊密な連携の下に、この基準に定められた事項の実施に努めるものとする」旨規定する予定である。

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。「Innovate MUSEUM 事業」では、メタバースミュージアムの構築によるネットワーク上での新たな美術品鑑賞体験の提供を目指した事例も出てきており、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、人々による価値の創造と継承の営みがより一層深まることが期待される。

（８）専門人材の確保・育成

文化芸術は、有形であると無形であるを問わず「人」が作るものである。その「場」である文化施設が維持されていくためには、様々な専門人材が持続的に協働する環境が整っていなければならない。このため、各種の専門的な人材の確保と育成は、文化施設がその閉館の危機を乗り越え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。

加えて、文化施設の特徴を踏まえたキャリアラダーのモデルの提示や学校教育段階での文化芸術に関するキャリアについての理解の働きかけ、文化施設で働く魅力・やりがいの発信といった取組が行われることで、文化施設職員が「選ばれる」キャリアとして一層その魅力を世の中にアピールすることにもつながる。

しかしながら、以上のようないくつかの取組が実質的な効果を持つためには、まず何よりも文化施設における様々な専門人材が、安定的な処遇とキャリアパスを描けるものとなっていなければならない。そのためには、施設の財務的な基盤の充実が何よりも重要である。プロデューサーやキュレーター、アーキビスト⁵⁸、技術者といった施設の基盤を支える専門人材のキャリアパスが魅力的なものとなることが、あらゆる振興策の根本的な条件として位置づけられなければならない。

また、このような専門人材のキャリアパスを安定的なものとするために、同時に文化施設における副業・兼業人材⁵⁹の活用も大いに推進される必要がある⁶⁰。文化施設の経営を、そうした様々な専門人材がネットワーク的に連携していくような仕組みによって支えることが期待される。

このような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。更に、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視点も望まれると同時に、文化施設自体が、どのような人材を求めているのかを明確化し、それが応募者に伝わる努力を怠らないことも重要である。

⁵⁸ 組織において日々作成される記録の中から、世代を超えて永続的な価値を有する記録を評価選別し、将来にわたっての利用を保証する役割を担う者のこと。

⁵⁹ 副業人材：企業の社員として働きながら、本業以外に他社の仕事を請け負う人材

兼業人材：複数の企業から業務を請け負う外部人材

⁶⁰ とりわけ財務、法務、労務、デジタルといった専門性の高い分野は、それだけに専門的に関わる人材を配置するのではなく、金融や法律、人事やITといった専門業務に長く携わってきた人材が、適切な報酬を得て、週に1日か2日程度、専門的な立場で文化施設の運営に携わる体制を構築することに意義がある。

他方、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の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・能力等を踏まえて随時アップデートを行う必要がある。

このほか、文化庁では、「クリエイター等育成・文化施設高付加価値化支援事業」において、我が国の文化芸術の海外展開を視野に入れた若手クリエイターやアーティスト等の挑戦支援、育成体制を強化するとともに、国内活動拠点として博物館、劇場等の文化施設が新たな価値を付加できるよう機能強化を行っており、プロジェクトの実施を通じて施設スタッフが展示・公演の企画力や海外との交渉力を身に付けることが期待されている。このような人材育成の取組が、文化施設において効果的に行われることが求められる。

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⁶¹それぞれの役割

本論点整理で掲げた方向性、そしてそれらを実現するたえ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⁶²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や地域住民の目線から捉え直し、必要な施策について更に検討を深めていく。

(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。

⁶¹ 施設の設置者による役割の違いについても考慮する必要がある。例えば、

・国立：ナショナルセンターとして我が国の文化芸術の創造・継承・発信の中核となる必要がある。国内のみならず、海外の文化施設との連携や交流により、日本が誇る文化芸術の世界への発信や、それによる日本のプレゼンス向上にも寄与することが考えられる。

・都道府県立：地域全体の文化の維持や発展に寄与するなど、広域的な観点も踏まえた公共的な役割に加え、域内の文化施設へその知見を還元することも考えられる。

・市町村立：地域住民のアイデンティティを育むコミュニティの拠点としての公共的な役割が重要であり、住民のニーズにより細かく応えることが考えられる。

・私立：設置者の理念に応じた独自性の発揮や機動的な運営が考えられる。といった点が挙げられる。

⁶² 連携に当たっては、中核的な主体の考え方について、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」も参照しつつ検討する必要がある。

② 博物館登録事務の所管の在り方についての検討

現在、博物館法第 11 条に基づく登録事務については、都道府県又は指定都市の教育委員会が実施することとされているが、令和 7 年の地方からの提案において、当該事務を条例で定めるところにより首長部局で所管することを可能とする制度改正の提案が行われた。

当該提案については、「令和 7 年の地方からの提案等に関する対応方針」（令和 7 年 12 月 23 日閣議決定）において、「博物館登録事務（博物館法第 11 条）については、都道府県等及び関係者の意見を踏まえつつ、当該事務手続を行う際の制度面を含めた課題等を整理した上で、改善方策を検討し、令和 8 年中に結論を得る。その結果に基づいて必要な措置を講ずる。」とされており、これも踏まえ、来年度、博物館ワーキンググループにおいて検討を行うこととする。

③ 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 年以上が経過し、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、場で行わ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、ミッションや機能強化をめぐる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であっても、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ず、実効性ある施策として講じていくためには、まずは必要となる国の文化予算をしっかりと確保していくことの重要性を強く認識するとともに、「いつまでに」「誰が」「何をすべきなのか」というアクションプランを示すことも重要であり、そのような観点を含め、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））