

# 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）概要）



令和8年1月15日

# 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) 概要)

## 背景・課題

- 自治体財政のひっ迫と、人口減少、少子高齢化などの社会課題の拡大が進む中で、文化施設には「利用者」の確保にあわせ、体験の質的深化や地域の活性化への寄与など地域社会における価値形成が求められるが、下記のような構造的課題が存在。  
【施設の老朽化・予算の制約】ピーク時と比べて公立博物館費は約30%、公立文化会館費は約35%と大きく減少。また、1970～90年代に多くが設置された文化施設は老朽化が進んでおり、多くは2040年代までに建て替え時期を迎えることが予測。  
【人の制約】常勤職員数10人以下の博物館が約8割、自治体が設置する劇場・音楽堂等の半数以上が専門的人材を確保できていないなど、「担い手」の確保に支障。  
【地域間格差】大都市圏とそれ以外では、文化芸術の鑑賞機会や劇場・音楽堂等における主催文化事業の実施割合、施設稼働率等に差が生じている。  
【ミッションの不足】運営の基礎となる文化政策やミッションが存在しないまま、又は不明確なままに、施設運営が行われている実態が指摘。

## 可能性

- 地域社会の変化やICTの進展など情報環境の変化が進む中で、文化施設は、学びや教養のためだけでなく、人々の生きがいの創出、地域の活性化、文化観光拠点、地域の諸課題の解決などの源泉・中核となるポテンシャルを発揮することが一層期待。
- 文化施設を施設の外(地域や社会)に「ひらく」ことを通して、福祉や健康、教育や産業といった他分野との連携を進め、地域との価値共創を実現する事例も存在。【「人」と「地域」をつくる源泉】

「ピンチ」を「チャンス」に変えるために…

## 未来像

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

### 【5つのミッション】

保存・継承  
(Conservation)

創造・企画  
(Creation)

提示・価値付け  
(Presentation)

育成・促進  
(Incubation)

連携・参画  
(Engagement)

## 実現手段

### ①地域のニーズに応じた活動の高度化

- 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。【ネットワーク連携】
- 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ことで、「提供者」目線から「利用者」目線への転換を促進。【高度化サイクル】

### ②利用者が誰一人取り残されない多様性・包摂性の向上

- 建築やデザイン、工芸も含めたジャンルの多角化を通して体験価値を向上。【コンテンツの充実】
- 文化資源の価値や魅力の共有と参画機会の多様化により、住民参画によるムーブメントを実現。【住民参画の促進】
- 子どもや若者、高齢者、障害者、外国人等の利用者や無関心層に対し、そのニーズに対応した企画や情報発信を充実。【アウトリーチ強化】

### 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

- 交付金等も活用し、今後期待される役割を果たすためのハード面の支援を拡充。【施設整備支援】
- 指定管理者制度やPFIなど官民連携事業について、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。【制度の効果的運用】
- デジタル・アーカイブの作成・活用を通じた住民参画や、予約制・キャッシュレス化を推進することで、運営の効率化や収益を改善。【DXの推進】

### ④施設の中核を担う人材の確保・育成

- 魅力発信・マッチングや学校教育との連携、副業・兼業人材の活用の促進。【人材確保】
- 研修の充実等を通じて、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を支援。【人材育成】

基本理念

文化芸術推進基本計画 (第2期)

価値創造

×

社会・経済の活性化

博物館法制度の今後の在り方について (答申)

劇場、音楽堂等の活性化に関する法律

守り、受け継ぐ

わかち合う

育む

つなぐ、向き合う

営む

地域の文化拠点

新たな広場

世界への窓

+

背景

人口減少

グローバル化・デジタル化

ニーズの多様化・外部化

人・予算の制約

地域間格差

未来像

個々人のウェルビーイングの向上

付加価値の創出

文化施設をハブとした「創造的循環」

地域社会の活性化



【5つのミッション】

保存・継承 (Conservation)

創造・企画 (Creation)

提示・価値付け (Presentation)

育成・促進 (Incubation)

連携・参画 (Engagement)

【4つの機能強化】

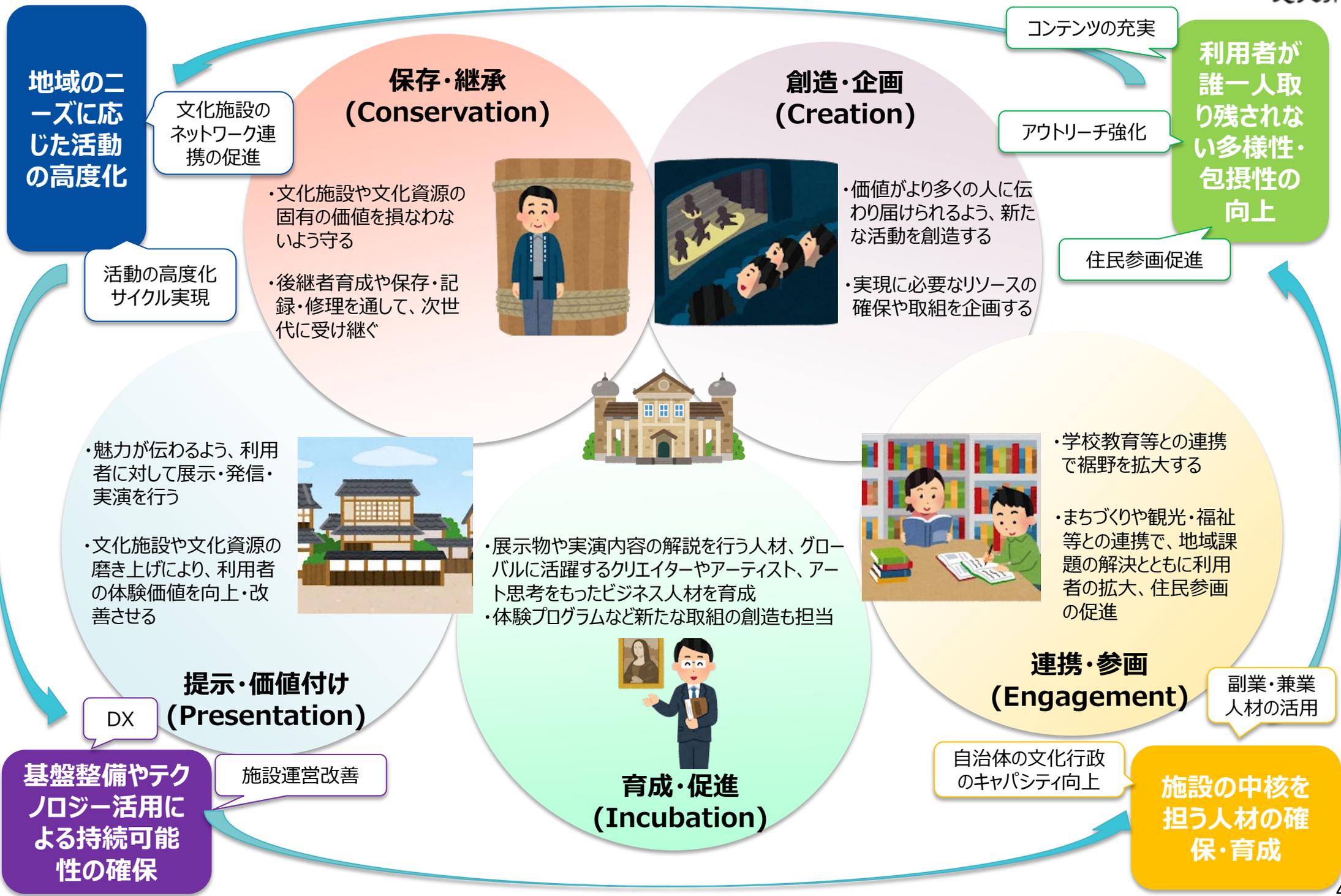
実現手段

①地域のニーズに応じた活動の高度化 (文化施設のネットワーク連携、活動の高度化サイクル等)

②利用者が誰一人取り残されない多様性・包摂性の向上 (コンテンツの充実、住民参画促進、アウトリーチ強化等)

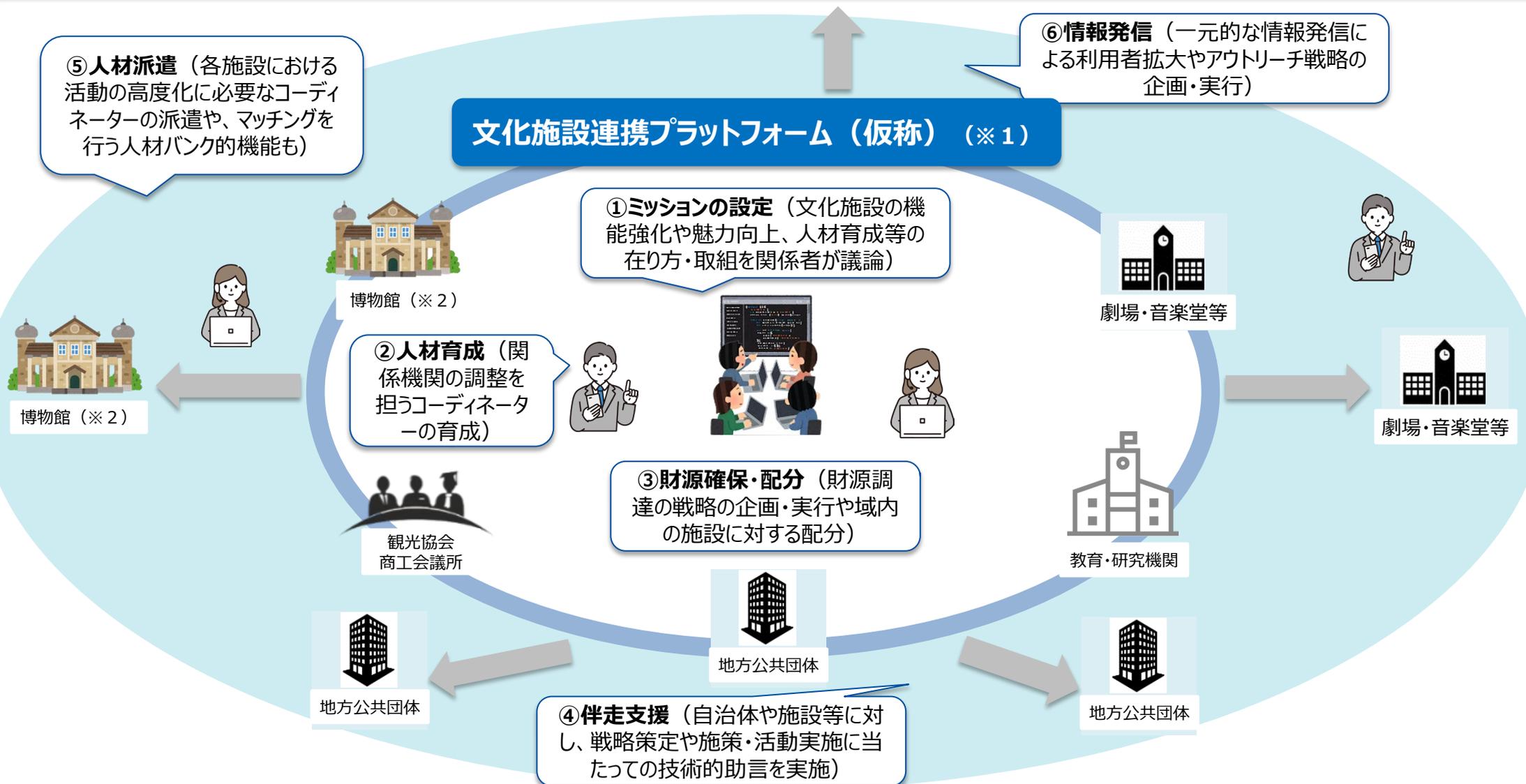
③基盤整備やテクノロジー活用による持続可能性の確保 (施設運営改善、DX等)

④施設の中核を担う人材の確保・育成 (副業・兼業人材の活用、自治体の文化行政のキャパシティ向上等)



# 文化施設連携プラットフォーム（仮称）について（イメージ）

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



（※1）基本的には広域～都道府県～指定都市単位での形成をイメージ。  
国としての促進策についても、今後議論を深める。

（※2）博物館には、美術館、科学館、動物園、水族館等が含まれる。 5

# これまでの委員の意見整理①

## 【ネットワーク連携】

- ・館の特徴としても、文化だけでなく健康や教育等、他分野と連携することは今や当然。そういう特徴のあるハブ館が展開していけるか。
- ・地域に必要な場所になるために地域課題を解決する→解決には博物館の人材だけでは十分でない→他の施設との融合、多機能化と言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の数を減らしてはいけない。それを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館が集まるのでネットワーク連携できるが、一度一緒にやるだけでは意味が無い。それをきっかけに本質的なネットワーク形成まですべき。
- ・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。

## 【地域振興・まちづくり】

- ・地域に行けば行くほど、歴史系の博物館等、その立地に価値や意味がある施設があり、簡単に都市部に統合という訳にはいかない。
- ・博物館が地元の誇りを生み出す可能性は大きい。
- ・その地域の有名人や作品等と文化施設のコンセプトを合わせた町おこしも。
- ・コンパクトシティは施設によって良し悪しが変わる。施設が地域の中心だけに集まってしまった場合、人が逆に郊外に出てしまうパターンもあるので、十分な分析が必要。
- ・住民にとって良い施設を考えるためには、施設を超えた都市デザイン、まちづくり的な発想が重要。
- ・観光客にとって良いもの、住民にとって良いもの、その関係性も要確認。
- ・文化施設に行くための交通手段の問題あり、行政縦割りでは無く、地域全体として盛り上げ必要。
- ・今後の人口減少では、行政の積極性によって栄える町と廃れる町の差が開くのではないか。
- ・まちづくりの中で、住民とファンが交流する場として博物館や美術館も重要。
- ・文化施設のほうからまちづくりを用意させることは難しい、理想の全体最適を描きながら部分最適していくのでは。

## 【文化資源・コンテンツ】

- ・ファッション、マンガ、アニメ、建築など、日本の強いコンテンツを体系的に見せることのできる文化施設を作るべき。
- ・コンテンツの中身によって、どういう施設や運営形態にするか検討すべき。
- ・文化施設の持続可能性は、本来文化施設が持つべきコンテンツの力が必要。
- ・ザンビアでは村丸ごと博物館、のようなコミュニティミュージアムの事例あり。
- ・文化芸術がビジネスとして成り立たない地方でどういうコンテンツを支援しなければいけないかが見えてくると、将来的にどういう文化施設を維持していく必要があるか、ないかも見えてくる。

## 【人材】

- ・プロデュースできる人材が重要。そういう人は既にいるが、もっと顔が見える形で活躍していくべき。
- ・人材それぞれの専門性をどうとらえて配置するか。
- ・優れたプロデューサーが各施設をつなぎながら地域に根づいて、自治体と教委とも連携して、地域全体をプロデュースする人が育つかどうか。
- ・芸術は人が作るものなので、人に焦点を当てる必要がある。
- ・非正規雇用が多い現代への対応。
- ・公立施設は現在でも苦しい中で、各館の規模や内容に応じて、人とお金をどう組み合わせるか。
- ・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。
- ・現場職員から経営側が変わる際の研修が必要。研修の一覧があれば共有して欲しい。
- ・若い人たちをどう議論に巻き込むか。
- ・学校教育との繋がりが重要。幼少期から文化施設を馴染の場所にするにはどういう繋がりが良いのか、若い世代に考えてもらうのも良い。
- ・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。
- ・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べき。その際、副業人材や退職した人材の活用という観点も重要。
- ・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。
- ・文化芸術の業界の方向性に合うような人材を大学段階から育成することが重要
- ・音楽マネジメント学科を出た人が劇場に就職しないという現実があり、知識のある人材をどう確保していくか課題。

## これまでの委員の意見整理②

### 【施設運営】

- ・指定管理者制度の功罪は考えるべき。
- ・指定管理の評価は一斉に行うが、長期的な視点で評価すべき。
- ・指定管理期間のなかで学芸員や職員の専門性をどう受け継ぎ育成できるのか。
- ・コンセッションも民間の理論だけで進むのは危険あり、文化政策上の検討が行われるべき。
- ・スポーツでは球団が球場ももって一体運営⇔文化では施設管理者と現場職員やコンテンツを作る側が全く別になっているのでは。
- ・民間委託が良いかは大規模・小規模で違いがあるので区別して考えるべき。
- ・指定管理者制度の効率化偏重の運用が若手人材の雇用にしわ寄せを生じさせている状況は排除すべき。
- ・指定管理者制度の適正運用を自治体に対して届くメッセージとして伝える必要がある。
- ・指定管理者制度に代わる運営の在り方にどういうものがあり得るかを考える段階にきている。市立の劇場でも、複数の市や県、国が関わって、1人にしない形を考えていく必要がある。
- ・自治体が指定管理者を評価する主体になってしまっているが、自治体と指定管理者が知恵を出し合って地域にとってどういう施設が必要かを考えていく必要がある。
- ・経済性ではなく有効性を志向していく必要がある。

### 【経営改善・収益性】

- ・常設の施設としてどのように人を集めるのか、収益を上げる方策の改善が必要。
- ・各地域や地域の状況に応じて、施設が成り立つ要件定義を行う。
- ・「将来世代に残したい」「もう一度来たい」という思いから、入館料が上がっても良い、寄附するという人も多い。
- ・行政はコストダウンを考えるが、それでは良い人も来ず、劇場も発展しないので、安ければ良いという発想は転換すべき。
- ・チームラボやイマーシブミュージアムなどの流行に対して、どうやって自分たちの館が特色を出していくのかを経営視点で考えていく必要がある。
- ・経営の多角化や自己収入源の多角化も大事だが、公的資金が責任を負うべきところも明快にすべき。

### 【その他】

- ・施設に限らず、芸術祭やアートフェア等テンポラリーなイベントも重要。
- ・結局、劇場法、博物館法、図書館法と、それぞれの法律に縛られてしまうので簡単に連携できない。横串を通して欲しい。そのための具体的な技法を検討すべし。
- ・新しい施設を作るのは夢を描きやすいが、既存施設をどうするかは難しい。
- ・好事例の周知の場（サミット、アワード等）を設置すべき。
- ・好事例が上手くいった要因（属人的なのか、仕組みの工夫か等）を共有できれば良いのでは。
- ・あくまで専門性があるための多角化であるため、全ての施設・分野で多角化をする必要は無いのでは。
- ・文化施設の複合化が今後求められていく中で、「何をやらないのか」を決めることも大事。
- ・文化施設の閉館・休館を自然減と捉えるのか、防ぐべき・防げる事態と捉えるのか。館が果たしている役割が何かを問いつける時期に来ている。
- ・ハブとしての館を位置づけ、行政区域を超えた活動や広域自治体内での活動を届ける拠点となっていく必要がある。
- ・支援のパラダイムシフトのため、行政区域を超えた大胆な活動の想定や、劇場と団体との協働を明確に打ち出すという相応の改革が必要となる。
- ・全国的な文化のインフラである文化施設がどのように傷んでいて失われつつあるのかの総ざらいをしたうえで、日本の未来を描くためにどういう形があるべきなのかを示していく必要がある。
- ・施設が閉館している間に子供たちの芸術経験が奪われてしまうと、大人になって文化芸術への寄付という発想が起こらなくなる。

## 横断的に検討を深めるべき事項

- 国、都道府県、市区町村、施設それぞれの役割
- 利用者目線から見て求められる文化施設施策

※その他、本日の御意見を踏まえて適宜修正。

## 各施設類型で検討を深めるべき事項

- 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
- 「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）を踏まえた、博物館登録事務等の所管の在り方についての検討
- 劇場、音楽堂等の活性化に関する指針の改正

※その他、本日の御意見を踏まえて適宜修正。

# 今後の検討スケジュール（案）

	第2期（R7年度）						第3期（R8年度）								
	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月
文化施設部会	★ 第5回（1/15） ・今後の文化施設の在り方について（論点整理（素案））	★ 第6回（3/10） ※文化経済部会と合同開催 ・両部会の論点整理（案） ・博物館WGからの報告等	★ パブリック・コメント実施		★ 第1回 ・部会長選任 ・検討事項とWGの設置 ・パブリック・コメントの結果報告等		★ 第2回 ・今後の文化施設の在り方について（報告素案）等			★ 第3回 ・今後の文化施設の在り方について（報告案）等		★ 第4回 ・報告とりまとめ		★ 第5回 ・報告を受けた具体的施策について等	
博物館WG	★ 第6回（2/24） ・博物館の望ましい基準について等 パブリック・コメント実施			★ 第1回 ・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 ・博物館登録事務の所管の検討 ・論点整理から更に検討を深めるべき事項等			★ 第2回 ・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 ・博物館登録事務の所管の検討 ・論点整理から更に検討を深めるべき事項等	★						★ 第3回 ・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 ・報告を受けた具体的施策について等	
劇場WG	★ 第2回（2/24） ・劇場・音楽堂等指針の改正の検討等				★ 第1回 ・劇場・音楽堂等指針の改正の検討 ・論点整理から更に検討を深めるべき事項等		★ 第2回 ・劇場・音楽堂等指針の改正の検討 ・論点整理から更に検討を深めるべき事項等			★ 第3回 ・劇場・音楽堂等指針の改正の検討等				★ 第4回 ・劇場・音楽堂等指針の改正の検討 ・報告を受けた具体的施策について等	

R9年度以降改正