

公立美術館の危機脱却に向けての考察

－ 使命の刷新を基軸としたソフト面での再構築 －

2025 年度 修士論文

京都芸術大学 大学院芸術研究科（通信教育）

芸術専攻（修士課程） 芸術学・文化遺産領域 芸術学分野

吉川 英二

目 次

はじめに	1
第1章 美術館・博物館に関する先行研究と今後のあるべき姿	3
第1節 美術館・博物館に関するこれまでの調査研究	3
第1項 美術館・博物館の危機	3
第2項 施設の老朽化に伴うリニューアルの取組や統廃合	4
第2節 美術館・博物館に求められる役割の変化と公立美術館の必要性	6
第2章 公立美術館の誕生から現在までの経緯	9
第1節 公立美術館の誕生からの経緯と運営環境の変化	9
第2節 公立美術館の運営状況	16
第3章 美術館利用者の特徴と動向	20
第1節 美術鑑賞の行動者率の推移と現状	20
第2節 美術鑑賞の行動者率の時代による変化	22
第3節 他の鑑賞・観覧・見物などの趣味・娯楽との比較	23
第4節 地域別の状況	26
第4章 ソフト面での先進的な美術館の事例の検証	28
第1節 先進的事例の調査対象と調査方法	28
第2節 先進的事例の検証結果	31
(1) 運営体制とハード面の特徴	31
(2) 作品収集・展示の特徴	32
(3) 教育普及事業の特徴	32
(4) アクセシビリティ向上への取組	35
(5) 連携の取組（市民、地域、団体、芸術家、大学、他施設等）	37

第5章 公立美術館の使命等のあり方と民間の先進的手法の導入可能性	39
第1節 先進的美術館の使命等の検証	39
第2節 民間企業でのパーパスを基軸とした経営理念の刷新	44
第3節 美術館でのパーパスを基軸とした使命等の刷新と期待される効果	49
第6章 ソフト面を中心とした公立美術館の再構築（リニューアル）	51
第1節 第1章から第5章までのまとめと再構築の方向性	51
第2節 新たな存在意義・使命の設定	53
第3節 ミッションと個別の具体策	56
第4節 全国組織によるサポート体制の強化	59
おわりに	62
参考文献	65
巻末資料	67

・巻末資料（図表一覧）目次	68 ～ 71
・図表 1～図表 5-10	72 ～ 159
・【資料 1】来館者調査（試行）	160 ～ 181
・【資料 2】先進的美術館(39館)に関する調査（書面・現地）	182 ～ 208

はじめに

都道府県や市区町村が設置する公立美術館は 1970 年代から 90 年代後半までの建設ブーム¹で増加し、人々が身近で気軽に美術鑑賞ができる機会が増大したことにより地域の文化・芸術の振興に大きな役割を果たしてきた。しかし、近年は設置自治体の財政難による運営費の縮小、施設の老朽化などの問題を抱え、美術館に求められる役割も変化してきたことから、2000 年までに開館した公立美術館の多くは、ソフト・ハードの両面で抜本的なリニューアルが必要となっている。

一方、国内の人口は 2008 年をピークに減少に転じており²、人口減少・少子高齢化のさらなる進展により設置自治体の財政悪化が見込まれる中で、公立美術館の約 5 割はリニューアルの目途が立っておらず存続を断念した館も見受けられるなど³、今後施設の統廃合ブームが生じることも危惧される。

こうした危機的な状況について、従来の調査研究では、美術館・博物館の運営費の削減に伴う事業の停滞や老朽化への取組の遅れの指摘、役割の変化や今後のあるべき姿に関する提言などは行われてきたが、リニューアルや危機対応に関する調査研究は殆ど見受けられない。そうした中で 2023 年の筆者「公立美術館のリニューアルに向けての考察」では、公立美術館の問題点として、館の使命や存在意義の発信が弱いこと、現代美術の展示の増加に対し教育普及事業が連動していないことなどを明らかにし、公立美術館が市民や地域に必要とされる施設として生き残るためには、ソフト面を中心とした抜本的な対応が必要であると指摘した⁴。

¹ 並木誠士・吉中充代・米屋優編『現代美術館学』昭和堂、1998 年、pp. 55-56。
財団法人地域創造『これからの公立美術館のあり方についての調査・研究報告書』2009 年、p9、巻末参考資料 1 「日本の美術館開館年表」。

² 総務省統計局『人口推計—2022 年（令和 4 年）10 月 1 日現在—』（令和 5 年 6 月発行）、pp. 1-2。

³ 公益財団法人日本博物館協会『令和元年度日本の博物館総合調査報告書（令和 2 年 9 月）』2020 年、p. 229（国立館 11 館含む公立美術館 277 館の回答）、p. 94（国立館除く公立美術館 265 館の回答）。同協会は 1974 年以来、博物館の管理運営について総合的な調査を行っており、令和元年度は 10 回目、直近では平成 25 年度、20 年度、16 年度に実施。令和元年度は、同協会のデータベースに登録されている 4,178 館を対象とし、有効回答館数は 2,314 館（回収率 55.4%）で、このうち美術館の回答館数は 497 館、公立美術館（国立館 11 館を含む。）は 277 館である。

⁴ 吉川英二「公立美術館のリニューアルに向けての考察」（京都芸術大学 通信教育部 芸術

このため、本研究では危機的状況にある公立美術館が、ハード面での抜本的な対応が難しい場合であっても、ソフト面での抜本的な再構築（リニューアル）により危機を脱却して持続可能な美術館として生き残ることができるよう、具体策を提示することを目的とする。

研究の進め方は、最初に主な先行調査研究による課題を整理し、公立美術館の誕生から冬の時代が続く現状までを検証した上で、美術館の基本的な役割である①収集・保存、②調査・研究、③展示・教育の循環が難しい状況に陥っていることを明らかにする。次に、国の社会生活基本調査から美術鑑賞の行動者率を取り上げて、男女・年代・地域別の差異や時代の推移による変化など美術館利用者の特徴や動向を可視化し、危機脱却に向けての課題を探る。

続いて、今日的美術館における先進的な取組についてHPや公表資料での調査と書面・現地調査を行い、持続可能な美術館につながるソフト面の具体策を探る。調査対象は、①地域の中核的美術館が存在する中、後発で現代美術を中心に展開する公立館、②2000年以降に新設または大規模なリニューアルを実施した公立館および私立館、③ハード面のリニューアルがない中で使命等を見直した公立館、とする。さらに、民間企業で近年導入され始めているパーパスを基軸とした経営理念の刷新手法について代表的な事例をHPや文献等で調査し、公立美術館での使命や存在意義の設定での導入可能性を探っていく。

なお、先行研究や統計調査は博物館全体に関するものが多く、これらを参考資料として使用するが⁵、美術館はアートの鑑賞を通じて精神的な豊かさを享受し、刺激を受け、物の見方を変えるという性格が強く、歴史・科学など展示の観察や見学により知識を得ることを主目的とする他の博物館とは性格が異なることから、本稿では博物館全体に共通する課題に触れることはあるものの、美術館に限定した研究成果を目指すものである。

学部 卒業研究) 2023年、pp.13-15。 <https://portfolio.air-u.kyoto-art.ac.jp/storage/pdfs/791/7fda9083-14b1-4321-99cb-33cb7ce1b026.pdf> (2031年3月まで公開)

⁵ 博物館学は博物館全体に関して理論と実践が一体になった学問として研究が進められているが、美術館研究など館種を絞った研究は少なく、また、博物館や美術館のみを対象とする公的統計調査がほぼないことから、調査主体が異なる複数の調査を参考としている。

第1章 美術館・博物館に関する先行研究と今後のあるべき姿

第1節 美術館・博物館に関するこれまでの調査研究

第1項 美術館・博物館の危機

公立美術館や公立博物館は1970年代から90年代後半までの建設ブームで増加したが、バブル崩壊に伴う国や地方自治体の財政悪化により、2000年代に入ると行財政改革や規制緩和が進められ、多くの公立館では運営費や人員の削減等により博物館事業が停滞するようになった。こうした冬の時代と言われる危機的状況を分析した報告は数多く出されており、その中で代表的なものを挙げる。

まず、辻秀人は2012年の『博物館危機の時代』の中で、社会経済状況の悪化により博物館には経費節減と収入増加が求められ、予算や人員の削減、指定管理者制度の導入などにより、資料を保存し次世代に伝える使命を果たせなくなる危機が進行しているが、危機脱出には地域社会と関わり共に運営することが必要であると指摘している⁶。また、杉山正司は同書で、①施設の老朽化、②リニューアルの予算がつかない、③学芸員の高齢化が進み新規採用がない、④資料購入費の凍結・削減、⑤コレクション形成が弱く常設展の充実が困難、などの問題点を挙げ、博物館活動の停滞が利用者の減少を招き、さらなる財政削減が行われる悪循環とともに、博物館が利用者の動向調査などのマーケティングを怠り、経営感覚を持たなかった責任を指摘している⁷。

次に、杉長敬治は、2013年度の博物館総合調査の中で、2014年に日本創成会議が発表した増田レポートの「消滅可能性都市 896 の自治体」⁸に公立館の36%が設置されていることを示した。さらに、公立館の3館種（美術館・郷土博物館・歴史博物館）で使命・目的が明確でない

⁶ 辻秀人「終章 博物館の危機は何を招くか」辻秀人編『博物館危機の時代』雄山閣、2012年、pp. 226-232。

⁷ 杉山正司「逼迫する博物館財政」辻前掲『博物館危機の時代』、pp. 78-81。

⁸ 増田寛也編著『地方消滅』中央公論新書、2014年、pp. 22-29より。増田レポートでは、生まれる子供の95%が20～39歳の女性の出産によることから、2010年から40年までの間に「20～39歳の女性人口」が5割以下に減少すると推計された896の市区町村（全体の49.8%）が将来急激な人口減少に遭遇し消滅可能性があるため、消滅可能性都市と位置付けている。

館が2～3割もある事態が冬の時代の根本原因であると指摘している⁹。

続いて、金山喜昭は2017年の『博物館と地方再生』の中で、多様な個人やコミュニティを受け入れ、地域に貢献することが必要であり、行政主導でなく誰が運営するのがよいかを市民と連携・協働しながら判断する必要があるとしている¹⁰。

また、村田麻里子は2014年の『思想としてのミュージアム』の中で、2000年以降、ミュージアムの拡張と縮小が同時に起きていることを説明し、拡張については、有名な建築家によるデザイン性の強い施設設備にカフェやショップを併設し、観光客誘致や地域振興とともに地域コミュニティを重視したミュージアムが整備され、その一方で、大半のミュージアムは事業のスリム化や指定管理者の導入等による経営の効率化などを求められるようになったと指摘している¹¹。

以上の美術館・博物館の危機に関する分析を整理すると、社会経済状況の悪化により、資料を保存・承継する使命が果たせなくなる危機が進行していること、また、活動の停滞が利用者減少を招き、更なる財政削減という悪循環などが指摘されている。これらの原因として、使命・目的が明確でない館が多く、地域社会との関わりも薄く、マーケティングなどの経営感覚も持たなかったことなどが挙げられ、危機脱出のためには、多様な個人やコミュニティを受け入れ、地域の人々とともに運営する館の実現が必要であると指摘している。

第2項 施設の老朽化に伴うリニューアルの取組や統廃合

多くの美術館や博物館が直面している老朽化問題について人々の関心や注目度は低く、深く掘り下げた調査・研究はまだ少ない。

⁹ 杉長敬治「第1部 博物館の現況」『日本の博物館総合調査研究：平成27年度報告書』平成25～27年度日本学術振興会(JSPS)科学研究費助成事業研究成果報告書(基盤(B)課題番号：25282079)、2016年、pp.9-14、pp.18-21。

¹⁰ 金山喜昭『博物館と地方再生』同成社、2017年、pp.200-208。

¹¹ 村田麻里子『思想としてのミュージアム—ものと空間のメディア論』人文書院、2014年、pp.209-219。

こうした中、杉長は、2013年度の博物館総合調査に回答した公立博物館について、①約7割が老朽化とリニューアルの必要性を認識しているが、その約6割で計画が未策定、②計画策定に目途が立たない館は、経営資源（建物延床面積・資料数・年間支出額）や事業成果（入館者数・自己収入）の面が劣っている、など取組の遅れを明らかにした。また、今後の課題として、博物館の役割の再定義と大胆な改革の実行、を挙げ、統廃合になる場合には、博物館の機能維持と住民サービスの保証について、地域住民の参画を得て検討する必要があるとしている¹²。

次に、太下義之は、2021年の「ミュージアムの終活（または再生）」の論考の中で、すべての公立ミュージアムの継承は困難であり、保有の必要性を選別するトリアージがミュージアムにも適用される可能性が高いと指摘し、トリアージを生き残るには、ミュージアムの「応援団づくり」や存在意義の発信とコミュニケーションが必要であるとしている¹³。

続いて、財団法人地域創造の2009年3月の『これからの公立美術館のあり方についての調査・研究報告書』では、全国の公立美術館の量的拡大が一段落した後の課題として、使命の曖昧さや不在、学芸員の不足、資料購入費や収蔵スペースの不足、地域との関係構築の弱さなどを挙げている。課題の多くは設置時に由来する構造的問題であり、各館の自助努力だけでは解決できず、設置自治体の支援や介入が必要であると指摘している。その上で、公立美術館の経営改革を支える支援機構の設立を提言している¹⁴。

さらに、2023年の筆者「公立美術館のリニューアルに向けての考察」では、2014年に日本創成会議が提示した消滅可能性都市において公立博物館（美術館、郷土博物館、歴史博物館）にトリアージが導入された場合、美術館は他の博物館より職員数や建物規模の面で公費負担が大きく、保管資料の地域性が低いことから不利になり、地域性や独自性を持たない公立美術館は

¹² 杉長前掲「第1部 博物館の現況」『日本の博物館総合調査研究：平成27年度報告書』p. 23、pp. 28-48。

¹³ 太下義之「ミュージアムの終活（または再生）」『ウェブ版「美術手帖」2021.5.25～27』2021年、pp. 17-20。 <https://bijutsutecho.com/magazine/series/s42/24105>（2024年7月11日閲覧）。

¹⁴ 地域創造前掲『これからの公立美術館のあり方についての調査・研究報告書』2009年、pp. 1-6。

生き残ることが難しいことを指摘した。さらに、閉鎖に至る館の収蔵品の散逸を防ぐため、収蔵品を承継する美術館の斡旋と資金支援を行うセーフティネットの仕組みの具体例を提示している¹⁵。

以上、老朽化に伴う問題を整理すると、リニューアルの取組が遅れており美術館にもトリアージが適用される可能性があること、美術館が抱える課題の多くは設置時に由来するもので館の自助努力だけでは解決できないことを指摘している。今後は、博物館の役割の再定義と大胆な改革、存在意義の発信や応援団づくりが必要であり、統廃合の場合は、住民サービスの低下と収蔵品の散逸を防ぐための仕組みづくりが必要であり、設置自治体や支援機構による支援が必要であると指摘している。

こうした危機の現状と老朽化の問題に対する先行研究の指摘の妥当性については、第2章で運営状況に関する各種調査の分析を通じて改めて検証し、第3章では利用者動向の変化の分析により危機脱却のための課題を探り、第4章・第5章では今日的美術館の先進的事例を検証して具体的な対策を探っていく。

第2節 美術館・博物館に求められる役割の変化と公立美術館の必要性

博物館のあり方については、1980年代後半に伊藤寿朗によって博物館像が時系列的に整理され、第一世代を「希少価値を持つ資料の保存を軸とする古典的博物館」、第二世代を「資料の公開を軸とする当時の多くの博物館」、第三世代を「市民の参加・体験を軸とした開かれた将来の博物館」とし、第三世代の博物館が理想像として提唱された¹⁶。この博物館像は関係者の支持を集め、市民の参加・体験や地域との連携を目指す動きが進められるようになった。

また、上山信一と稲葉郁子は2003年に伊藤とは違う視点で地域との関係による三世代論を展開し、第1期は「珍品保存のための施設」、第2期は高度成長期以降の「大衆のための社会教育の拠点」、現在は第3期の市民がつくる過程から運営まで参画する「地域を変革する触媒装

¹⁵ 吉川前掲「公立美術館のリニューアルに向けての考察」pp. 16-17。

¹⁶ 伊藤寿朗『市民のなかの博物館』吉川弘文館、1993年、pp. 141-148。

置」となっていることを示した¹⁷。さらに河野まゆ子は2014年に第4期のビジョン「地域に新たな価値をもたらす文化・情報・人の集積所」を追加し〔図表1〕、博物館は地域の課題解決、交流人口の増大などのミッションを付加されてきたが、各館の成り立ちと地域特性に照らして目的を絞り込むことが重要であると述べている¹⁸。

一方、日本博物館協会では、2001年に『「対話と連携」の博物館』でバブル崩壊後の社会経済情勢の変化を踏まえ、「対話と連携」をキーワードとした新しい博物館のあり方を提言し¹⁹、2003年には「社会的な使命を明確に示し、人々に開かれた運営を行う」などの3つを柱とする『市民とともに創る新時代博物館』が提案されている²⁰。

また、文化芸術基本法の制定に伴い2018年に策定された国の「文化芸術推進基本計画」では、博物館は、地域の生涯学習活動、国際交流活動、ボランティア活動や観光の拠点など幅広い役割を有し、教育、福祉、医療など様々な関係団体と連携して社会的課題を解決する場としてその役割を果たすことが求められているとされた²¹。

さらに、文部科学大臣から博物館制度の在り方について諮問を受けた文化審議会の2021年12月の答申では、現代の博物館は資料の収集・保管、展示・教育、調査・研究の3つの基本的機能を発揮するとともに、ICOM京都大会で提唱された「文化をつなぐミュージアム」となり、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となることが期待されているとされた²²。

以上を整理すると、美術館・博物館に求められる役割は、資料の公開を軸としたものから1990年代以降は市民の参加・体験などの生涯学習が重視されるようになり、さらに2000年代以降は館

¹⁷ 上山信一・稲葉郁子『ミュージアムが都市を再生する 経営と評価の実践』日本経済新聞社、2003年、pp.77-78。

¹⁸ 河野まゆ子「地域博物館の再考～「住民参加」から次のステップへ」JTB総合研究所『観光インサイト コラム 2014年5月』。

¹⁹ 財団法人日本博物館協会『「対話と連携」の博物館－理解への対話・行動の連携－【市民とともに創る新時代博物館】（平成13年6月）』2000年。

²⁰ 財団法人日本博物館協会『博物館の望ましい姿 市民とともに創る新時代博物館（平成15年3月）』2003年、p.7。

²¹ 文化庁『文化芸術推進基本計画（第1期）（平成30年3月6日）』2018年、p.6。

²² 文化庁文化審議会『博物館法制度の今後の在り方について（答申）（2021年12月20日）』2021年、p.11。

の運営自体に市民が主体的・積極的に参加し、地域の変革に貢献する役割が求められるようになった。そして、近年は地域に新しい価値をもたらす文化・情報・人の集まる場所として、教育、福祉、医療などの団体とも連携して社会包摂、人口減少・高齢化、SDGs など社会的課題と向き合うための場となることが期待されている。

こうした美術館の役割の多様化・高度化については、第4章の今日的美術館の先進事例の検証の中で確認していくが、このような変化を踏まえ、地域社会における公立美術館の必要性和存在意義について改めて整理する。地方自治体の責務は、市民の福祉の増進²³であり、言い換えれば、市民が安全で幸せに生活できる地域の基盤づくりを進めていくことである。公立美術館はこうした基盤づくりを担う中核的な施設の一つであり、社会教育・生涯学習施設として市民の学ぶ自由、知る権利、表現の自由などを保障し²⁴、同時に文化施設として地域に根差した文化芸術を継承・創造・発信するなど、社会教育・生涯学習と文化振興の双方における重要な拠点となっている²⁵。

また、現代は、グローバル化、IT化などの進展とともに、民主主義の後退や格差の拡大、気候変動による災害の頻発、パンデミックの発生など、個人や社会を取り巻く環境はめまぐるしく変化し、先行きが不透明なVUCA（ブーカ）時代が到来していると言われている²⁶。一方

²³ 地方自治法第1条の2第1項で、地方自治体は「住民の福祉の増進を図ることを基本として、地域における行政を自主的かつ総合的に実施する役割を広く担うものとする」と規定され、同条第2項で「住民に身近な行政はできる限り地方自治体にゆだねることを基本として国と地方自治体との間で適切に役割分担する」と規定されているように、住民の福祉の増進が地方自治体の最大の責務であり、それは住民を幸せにするための地域づくりであり、憲法第13条の幸福追求権に関わるものである。なお、地方自治法では自治体の区域内に住所を有する者を「住民」と規定しているが、本稿では「住民」よりも広い概念であり、区域内に住所を有しない在勤者や在学者を含んだ「市民」を用いることとする。

²⁴ 1949年に制定された社会教育法(第8条)では博物館は公民館、図書館とともに社会教育の機関と位置づけられている。佐藤一子は、社会教育施設では、「国民自身の学ぶ自由、知る権利、表現の自由、そして自ら真理を探究する学問の自由、等々が保障されなければならないというのが社会教育の基本理念」と述べている。(佐藤一子「第6章1 社会教育法体系の理念に基づく社会教育施設のあり方」金山喜昭編『改正博物館法で博物館はどうなる』同成社、2025年、p. 229)

²⁵ 2022年4月の博物館法の改正(2023年4月施行)では、第1条の博物館法の目的に社会教育法に加えて文化芸術基本法に基づくと定められた。これにより、社会教育機関である博物館が文化施設としての役割・機能も担うことが実質的に明記された。

(金山喜昭編『改正博物館法で博物館はどうなる』同成社、2025年、p. 84、p. 274)

²⁶ VUCA(ブーカ)は、従来の世界の枠組みや構造が大きく変化、転換し、これからの先

で、様々な働き方や住まい方、性的指向や家族のあり方など多様な価値観を持つ人々が増加するとともに、人口減少や過疎化などにより、地域コミュニティの劣化が進み不寛容の思想の拡大や分断などの状況も見受けられる。

こうした中、美術館はアートを通じて様々な他者と出会い、多様な見方や新たな価値観、問いと向き合う場であり、文化的多様性の理解や享受を通じて他者を排除しない寛容で安全な地域を形成する役割も担っている²⁷。また、決まった答えが簡単に見出せない難しい時代においては自ら問いを立て解決する力が強く求められており、その重要性はより高まっている²⁸。さらに、孤独・孤立に陥りかねない人々の拠り所となり、地域や社会とのつながりを保つことで、地域福祉を増進する広場にもなり得ることから、教育・福祉・医療などの団体と連携して地域課題を解決することも期待されるなど、地域コミュニティの「新しい広場」²⁹としての役割も今後重要となると考える。

こうした社会教育・生涯学習や文化振興の拠点だけでなく、安全で寛容な地域形成に寄与し、新しい地域コミュニティの核としても期待できる公立美術館の存続については、普段利用しない人々にもその必要性和公的負担に対する理解は十分得られるものと考ええる。

第2章 公立美術館の誕生から現在までの経緯

第1節 公立美術館の誕生からの経緯と運営環境の変化

最初に日本での美術館の誕生から現在までの経緯について整理する。日本の美術館は明治期に近代国家が誕生した後、国が主導して国立館が整備され、その後公立館や私立館が設置されていった。最初の近代博物館は、1872（明治5）年にウィーン万博の準備のために政府主導で

行きが不透明な状況が生まれていることを表現する造語である。「Volatility：不安定」「Uncertainty：不確実」「Complexity：複雑」「Ambiguity：曖昧」という4つの単語の頭文字を取った言葉で、もともとは、冷戦終結時の不確実な世界情勢を表すために使用されていたが、今日では、社会の変化やビジネスの世界でも用いられるようになり、また、激変する世界や日本の状況を踏まえて一般的に広く認識されるようになっている。（『月刊ガバナンス5月号』2022年、No.253、ぎょうせい、p.14）

²⁷ 福原義春編『100人で語る美術館の未来』慶応義塾大学出版会、2011年、p.213。

²⁸ 前掲『月刊ガバナンス5月号』p.35。

²⁹ 2012（平成24）年に制定された「劇場、音楽堂等の活性化に関する法律」前文より。

東京の湯島聖堂で開催された博覧会を契機に公開された常設展示であり、現在の東京国立博物館の創立とされている³⁰。明治 20 年代からは古美術の収集と展示が活動の中心となり、1895（明治 28）年、1897（明治 30）年には奈良、京都に帝国博物館（現在の国立博物館）が開館している。

また、明治後期には、美術団体が定期的に展覧会を開催するようになり、恒久的な会場を求めて美術館設置運動が繰り返され、1921（大正 11）年の東京府主催の博覧会を契機とした美術館設立を求める声に賛同した実業家の寄付金をもとに 1926（大正 15）年に初の自治体による東京府美術館（現在の東京都美術館）が開館した。しかし、運営予算が十分ではなかったため長らく作品は収蔵せずに各美術団体や新聞社主催の展覧会場として使用され、こうした展示会場の役割は、後の多くの公立美術館にも引き継がれた³¹。

一方、私立美術館は実業家など個人収集家が豊富な私財を投じて設立されたものが多く、豊富な収蔵作品の性格に従い個性を明確にした運営が行われてきた³²。

第二次世界大戦後は、1949（昭和 24）年に社会教育法、1951（昭和 26）年に博物館法³³が制定され、美術館・博物館に関する法律が整備された。これらにより、博物館は「資料を収集・保管し、展示して教育的配慮の下に一般公衆の利用に供し、その教養、調査研究、レクリエーション等に資するために必要な事業を行い、あわせて資料に関する調査研究をする」ものとされ、収集・保管、展示・教育、調査・研究の 3 つが基本的機能とされた。また、公民館、図書館とともに社会教育施設に位置付けられた。

その後、1951 年の神奈川県立近代美術館、翌年の東京国立近代美術館の開館が先駆けとなり、美術館設置は全体的に国立が先行し、県立、市立・区立という順で広がっていった。1960 年代から 70 年代には高度経済成長を背景に、明治 100 年、県政 100 年などの記念事業や県展会場の要望などもあって各地で県立美術館の建設が相次ぎ、その後も市制・町制の施行記念や地方

³⁰ 並木・吉中・米屋前掲『現代美術館学』p. 26-29。

³¹ 同上、pp. 30-32。

³² 同上、pp. 33-34。

³³ 博物館法に館種の定義はない。

自治体間の競争、80年代以降のバブル景気などにより区立や市町村立の建設が増加し、さらにバブル崩壊後も景気対策として建設が続けられた³⁴。

こうした状況を国の社会教育調査³⁵でみると、国内の美術館数は1980年代後半から著しく増加し、2008年には1,101館と最多となっている。その後、美術館数は減少に転じて2021年には1,061館となり、都道府県と市区町村が設置する公立美術館は591館で55.7%を占めている。私立館は2005年をピークに減少に転じ、公立館は増加が続いているものの2008年以降は微増となっている〔図表2-1、2-2〕。また、開館時期をみると、2000年以前の開館が773館(72.9%)で全体の7割を超えており、1991年から2000年までが367館(34.6%)でバブル期に計画されその崩壊後に開館した館が多いことが窺える。〔図表2-3、2-4〕。

このように1990年代後半までの建設ブームで設置された公立美術館は、高度成長期からバブル期までの好調な経済状況を背景に「ハコモノ行政」と揶揄されながらも、大都市と地方の文化的な格差の解消を名目としながら、地方自治体が首長の意志や嗜好も反映し³⁶「豊かさ」を競い合う象徴として記念碑的な意味合い³⁷で地域の「美の殿堂」として建設構想が進められたケースが多い。このため、建設が主目的となり、コレクションやスタッフは殆ど無いか確定しない状況から始まり、開館後の運営内容、施設の維持管理などを精査しないまま建設計画が進

³⁴ 並木・吉中・米屋前掲書、pp. 54-57。村田前掲『思想としてのミュージアム—ものと空間のメディア論』pp. 159-160。地域創造前掲『これからの公立博物館のあり方についての調査・研究報告書』p9、巻末参考資料1「日本の美術館開館年表」。金山喜明『日本の博物館史』慶友社、2001年、pp. 202-204。福井県立美術館編『福井県立美術館所蔵品目録』1998年、p. 5。

³⁵ 文部科学省が社会教育に関する基本的事項を明らかにすることを目的としておおむね3年毎に実施。最近では2021年10月1日現在の調査が公表されている。博物館法には館種の定義はなく、同調査において主として扱う資料や動植物等により9種類（総合博物館、科学博物館、歴史博物館、美術博物館、野外博物館、動物園、植物園、動植物園、水族館）に分類されており、主に美術に関する資料を扱う館が美術博物館とされている。同調査で対象とする博物館は昭和59（1984）年度調査までは博物館法で登録や指定を受けた登録博物館と博物館相当施設であったが、昭和62（1987）年度調査から博物館法での登録や指定のない博物館類似施設も追加されたことから、図表2-1、2-2では昭和62（1987）年度調査以降のデータを表示している。2021年現在、国内の博物館数は5,771館で、歴史博物館が3,339館で最も多く、次いで美術博物館の1,061館となっている。

³⁶ 上山・稲葉前掲『ミュージアムが都市を再生する 経営と評価の実践』p. 167。

³⁷ 村田前掲『思想としてのミュージアム—ものと空間のメディア論』p. 160、p. 214。

んで開館というゴールを迎える例が数多く見受けられた³⁸。

こうしたハコモノ行政の弊害は開館後に顕在化することとなった。ユニークな設計による斬新で豪華な建物など美術館建築自体が芸術作品や地域のランドマークとなる一方で、過剰な設備や装飾、無駄が多く、作品保存・展示などの機能面や学芸員の業務、鑑賞者の利便性への配慮に欠けるだけでなく、維持管理費が嵩むなどの問題も見受けられた³⁹。公共事業としての多額のハードへの投資額に比べ、コレクションやスタッフの充実、展示・教育普及事業の推進などのソフトへの支出額が少額となる構造的な問題が設置時から発生していたと考えられる。

2000年代以降も新たな理念や目的を持った美術館が新設されているものの、既存の公立美術館は1990年代後半以降に設置自治体の財政状況が悪化すると、作品購入費の凍結や運営費の縮減などが強いられるようになり、立派な建物と切り詰められた運営予算という組み合わせが全国各地で発生し⁴⁰、いわゆる「美術館冬の時代」と言われる状況となった⁴¹。

こうした地方自治体の財政悪化は、バブル崩壊による税収減や景気対策のための公共事業による債務増大に起因するが、国は人口減少や少子高齢化の進展によりさらなる財政悪化が見込まれることから、地方分権や行財政改革の推進とともに規制緩和や民間活力の導入を進めていった。1999年からは地方自治体の行財政基盤の強化に向けて、平成の市町村合併が推進され、約10年間で市町村数は5割弱まで減少し、自治体の職員数の削減が進められた⁴²。また、同年

³⁸ 上山・稲葉前掲『ミュージアムが都市を再生する 経営と評価の実践』p. 75。

³⁹ 岡本康明「第四節 ミュージアムを取り巻く環境と経営の実際」今村信隆編『博物館の歴史・理論・実践 2—博物館を動かす』藝術学舎、2017年、pp. 112-113。

⁴⁰ 村田前掲『思想としてのミュージアム—ものと空間のメディア論』p. 215。

⁴¹ 多木浩二・藤枝晃雄監修『日本近現代美術史事典』東京書籍、2007年、pp. 413-415を要約すると「バブル崩壊による財政的打撃が美術館界に深刻な影響を及ぼした状況として、美術館建設・開館ブームの急速な失速、1999年のセゾン美術館の閉館を象徴とした首都圏の複数の民間美術館の閉館、2001年の国立の博物館・美術館の独立行政法人への移行を挙げ、特に財政規模の小さい地方公立美術館は、作品購入の凍結、運営費の激減、職員数の減少などの『美術館冬の時代』を経験し、さらに2003年の指定管理者制度の導入や芦屋市立美術博物館の存続問題が報じられ、全国規模で『公立美術館は必要か』といった議論を呼んだ」と述べている。こうしたことから「冬の時代」は1990年代後半から2000年代初めの期間に始まっていたと考えられる。

⁴² 総務省『「平成の合併」について（平成22年3月）』によれば、市町村の合併の特例に関する法律に基づき、1999年から10年間、政府主導で合併特例債などの手厚い支援措置により推進され、市町村数は1999年3月末の3,232から2010年3月末には1,730と5割弱まで減少（2025年10月末現在、1,718）。

のPFI法⁴³の制定により、公共施設の建設・維持管理に民間の資金や経営能力が活用できるようになり、近年公立美術館でも導入され始めている。2003年9月には指定管理者制度⁴⁴が導入され、公共施設の維持管理・運営を民間事業者が行うことができるようになり、2013年には博物館を地方独立行政法人⁴⁵として運営することが可能となった。

総務省『令和6年地方公共団体定員管理調査結果の概要（令和6年4月1日）』によれば、地方自治体の総職員数は1994（平成6）年の328万2千人をピークとして2016（平成28）年の273万7千人まで一貫して減少（16.6%減）。その後は横ばいから微増傾向で、2024（令和6）年は281万1千人である。

https://www.soumu.go.jp/main_content/000983628.pdf（2025年11月28日閲覧）。

⁴³ PFIはプライベート・ファイナンス・イニシアティブ（Private Finance Initiative）の略で、1999年7月制定の「民間資金等の活用による公共施設等の整備等の促進に関する法律」（PFI法）に基づき2000（平成12）年3月に基本方針が策定され、PFI事業の枠組みが設けられた。

公共施設の建設は、従来方式では一般的に設置自治体が設計者・建設業者に発注し、資金は地方債（借金）などで調達し、維持管理は直営か指定管理者等への外部委託を選択していたが、維持管理側からみると効率的な管理・運営が難しい場合もあった。PFI方式では、設計・建設から運営、維持管理に至る業務を民間（設計・建設・維持管理など複数事業者で構成される特別目的会社）に包括的に発注（長期の一括契約を締結）することにより、建設資金は民間が調達し、行政は割賦で毎年支出することが可能となり公費負担の平準化が図られる。民間の資金、経営能力、技術的能力を活用しながら維持管理までを念頭において設計・建設をするため、従来方式より総コストが軽減される効果が期待されるもので、自治体が直接実施するよりも効率的かつ効果的に公共サービスを提供できる事業について、PFI手法の適用を検討することになる。具体的にはVFM（Value for money:従来方式よりも総コストが削減される割合）の有無を評価して導入の可否を判断する。

公立美術館の建設や改修では、神奈川県立近代美術館、福岡市美術館（改修）、弘前れんが倉庫美術館（倉庫を改修して美術館新設）、大阪中之島美術館（運営権設定）、鳥取県立美術館などでPFIを導入している。

⁴⁴ 指定管理者制度は、2003年の地方自治法の一部改正により導入され、公の施設の管理運営の外部委託について従前は自治体等が2分の1以上出資する団体に限って認められていた規制が撤廃され、「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（財団法人、営利法人、NPO、任意団体など）で地方自治体が指定するものが公の施設の管理を行うことができる」とされた。

⁴⁵ 小泉内閣発足後に急速に進められた「公営組織の法人化・民営化」により独立行政法人制度が導入され、2001年度に国立博物館と国立美術館が独立行政法人化され、行政機関である省庁から独立した法人組織となった。地方自治体でも大学や病院などが地方独立行政法人として経営することが認められ、2013年度からは博物館にも適用できることとなり、2019年に大阪市は市内5館を運営する地方独立行政法人大阪市博物館機構を発足させた。独立行政法人のメリットは、専門職と事業の継続性が確保されること、利用料金や開館時間など柔軟な設定が可能でサービスの向上と業務改善がしやすいこと、中期計画に基づく運営など博物館経営者が主体となって使命を設定しその実現がしやすいことで、問題点は、法人への移行に伴うコストがかかること、毎年のランニングコストとして評価委員・監査報酬、顧問弁護士料、損害保険料などがかかることが挙げられる。メリットと問題点を考慮すると、一つの博物館に適用することは難しく、同じ都道府県内の複数の博物館を所管する地方独立行政法人を形成しないと運営が難しいと言われている。（今村前掲『博物館の歴史・理論・実践2—博物館を動かす』pp. 104-108を要約）

さらに、国は2013年に過去に建設された公共施設の老朽化対策として「インフラ長寿命化基本計画」を策定し、地方自治体に対しても2014年に公共施設等総合管理計画や個別計画の策定を要請⁴⁶し、2017年には公共施設の統合や長寿命化等に活用できる地方債⁴⁷を創設し、元利償還金に対する財政支援を行っている。このような設置自治体を取り巻く環境の変化は公立美術館にも大きな影響を及ぼしており、その運営環境は年々厳しさを増している。

以上のことから、建設ブームによって各地につくられた公立美術館は、著名な建築家のユニークな設計により芸術作品ともいえる建築物が多くみられ、地方の豊かさを競った記念碑的な「美の殿堂」であった。地域住民が美術館に向向いて高尚な芸術作品を鑑賞したり創作活動を発表するなど豊かさを享受できる特別な空間を身近な場所に整備すること自体が地方の公立美術館の目的であり存在意義であったと考えられ、そこに個別の使命やビジョンを設定する必要はなかったとも言える。このような美術館は、社会教育施設と位置づけられながらも、いわば贅沢品として認識されてきたことから、設置自治体の財政状況が悪化すれば、必需品が優先され、贅沢品に関する予算に厳しい目が向けられるのは当然の帰結である。

しかしながら、公立美術館に求められる機能や役割は設置時とは大きく変化しており⁴⁸、国

⁴⁶ 総務省の2014年4月22日の通知により、地方自治体の厳しい財政状況が続く中、人口減少により今後の公共施設等の利用需要の変化を踏まえ市町村合併後の施設全体の最適化を図るため、施設全体の中期的な取組の方向性と個別施設ごとの具体の対応方針の計画策定を要請。公共施設等総合管理計画は2025年3月末で全ての団体において策定済。

⁴⁷ 2017年度に地方債として公共施設等適正管理推進事業債が創設され、公立美術館に関する個別施設計画を作成すれば長寿命化事業（法定耐用年数を超えて延伸させる事業）のほか、集約化・複合化事業などが適正化債の対象となり、起債充当率90%、元利償還金に対する交付税（事業や財政力に応じて30～50%）の支援措置が受けられる。この地方債は2022年度から2026年度までの5年間事業期間が延長されている。

⁴⁸ 文化庁文化審議会前掲『博物館法制度の今後の在り方について（答申）』pp.15-16では、現代社会における博物館の存在意義として、主に次の点を挙げている。

- ・多様な資料を通じて、過去を学び、現在を多角的に理解し、未来を客観的・理論的に見通すとともに、人々が自らのアイデンティティを形成し、確認する場である
- ・資料である「もの」を介して「ひと」と「ひと」とが結びつくコミュニケーションの場である。
- ・地域やそこに住む人々が、直面する社会的課題に対して、資料や活動を通じて共に向き合い、地域社会や人々の生活をさらに豊かにしていく場である。
- ・人々の居場所となり、地域の福祉の増進に寄与することのできる場である。
- ・市民の「知る権利」を保証する場である。

立館、私立館とも役割が異なることから⁴⁹、各地の公立美術館は存廃をかけて必需品か否か、それぞれの地域における存在意義や必要性を改めて問われる時期を迎えている。

地方自治法では最小の経費で最大の効果を上げることが原則とされており⁵⁰、仮に行財政改革を公約に掲げて公立美術館・博物館の統廃合に大ナタを振るう首長が出現するとそれを契機に全国的に統廃合ブームが生じることが危惧される。首長の権限は非常に強く、市民や地域団体による強力な応援がなければその意思を変えることはほぼ困難である⁵¹。

こうした危機的な状況に陥ることを念頭に置いた上で、必需品であると言うならば、市民や

⁴⁹ 国立館・私立館との相違について、国立館は、国際的に日本を代表する館としての豊富なコレクションを形成、私立館は個人収集家による独自のコレクションを形成しているのに対し、公立館は各地域に根差した表現として作り出されたコレクションの形成など、地域ゆかりの芸術家の育成にも貢献している。さらに、国立館、私立館は原則として会場貸しは行っていないのに対し、多くの公立館は市民の創作発表の場を有することで地域の芸術文化活動の拠点となってその振興に貢献しているが、他方でコレクションが脆弱なため常設展は協役で企画展と市民団体の展覧会が中心となる館が多い。

また、国立館の立地は主に都市部に偏っており、有名な私立館の立地も集客の見込める都市部や観光地に偏っている中で、公立美術館は各都道府県に複数設置されており、各地域の市民が芸術文化に日常的に接することのできる重要な役割を担っている。

さらに、私立館はコレクションの公開が主目的であり教育普及事業は一部を除いて注力されていない。また、民間企業のオーナーや役員などが個人収集した美術品を公益法人（営利を主目的としない法人で、公益財団法人・公益社団法人など）に寄付して運営するケースが多いものの、一般財団法人や民間企業の直営の場合も少なくない。こうした私立館は、母体となる民間企業の経営状況が悪化すると館の存廃やコレクションの売却ということも危惧されるなど、恒常的な機関として安定的な運営が継続されなくなるリスクを有している。

⁵⁰ 地方自治法第2条第14項「地方公共団体は、その事務を処理するに当つては、住民の福祉の増進に努めるとともに、最少の経費で最大の効果を挙げるようにしなければならない。」同条第15項「地方公共団体は、常にその組織及び運営の合理化に努めるとともに、他の地方公共団体に協力を求めてその規模の適正化を図らなければならない。」

⁵¹ 吉川前掲「公立美術館のリニューアルに向けての考察」 pp. 10-12 より抜粋。

「宮城県美術館（1987年開館）では当初の増改築方針（2018年）が県民会館との統合移転に変更（2019年）され、移転に反対する多数の市民や団体による働きかけが続いた後に、統合移転方針が再度変更（2020年）され、既存地での改築（増築なし）となった。」

TOKYO ART BEAT ニュースインサイト：2023年2月16日「【追記あり】目黒区美術館が再開設計画により解体か。「悪しき前例になる」区民が反対署名活動」

<https://www.tokyoartbeat.com/articles/-/meguro-museum-demolition-news-202302>

（2025年1月24日閲覧）より抜粋。

「目黒区美術館（1987年開館）は築36年で継続使用が可能であるものの、老朽化が進む区民センターの建て替えに伴う複合施設計画の対象となって2028年度に解体される方針が示され（2022年）、一部区民による反対運動が展開されている。」

これら2事例は設置自治体の他の公共施設の老朽化に端を発する複合化に巻き込まれたものであり、自館の老朽化の問題だけでなく設置自治体の他の公共施設の老朽化に関する動向にも十分注意を払う必要があることを示している。

関係者に理解と賛同を求めるための働きかけがなければならず、必需品としての共有され得るべき使命の設定や見直しが危機脱却に向けての最重要かつ喫緊の課題であるとする。なお、使命や存在意義の設定・見直しについては、第5章で今日的美術館の先進事例や民間での取組を踏まえて具体的な方法を示していく。

第2節 公立美術館の運営状況

本節では、近年の公立美術館の運営状況について、①事業費、②運営体制、③作品の購入予算、④収蔵資料数、⑤入館者数、⑥施設の老朽化の6つの観点から検証し、公立美術館として求められる基本的な機能を今後も果たせるのかを探っていく。

最初に①事業費についてみると、国の地方教育費調査⁵²によれば、地方自治体の博物館経費は1986年度の1,080億円から増加を続けて1994年度には3,200億円と最多となり、その後は減少が続いて2014年度にはピーク時の約4割の1,300億円台まで低下し、近年も横ばい傾向にある〔図表2-5、2-6、2-7〕。このうち、施設・設備の整備費である資本的支出も1986年度の450億円から増加を続け、1994年度の1,700億円をピークとして1998年度までは1,000億円を超えていたが、その後は2008年度の130億円まで大幅な減少傾向が続き、2009年度以降も低い水準が続いている。

また、運営費である消費的支出を見ると2001年度の1,280億円をピークに緩やかな減少傾向となり、2009年度から2017年度までは900億円台と低い水準が続き、2018年度以降も1,000億円台で横ばいとなっている。

以上の博物館経費の推移から、1990年代後半から2000年代前半までの時期を境として「建設ブーム」から「冬の時代」に移行していることが窺える⁵³。

⁵² 文部科学省が学校教育、社会教育、生涯学習関連及び教育行政のために地方自治体から支出された経費等の実態を明らかにし、国・地方を通じた教育諸施策の検討・立案のための基礎資料を得ることを目的に毎年実施。博物館経費の内訳はないため、美術館経費は不明。

⁵³ 日本博物館協会によれば、「「冬の時代」は自治体の財政悪化や市町村合併のあおりを直接的に受け始める2005年ごろから始まっている」とのこと。（「データでみる地域—都道府県博物館数」『日経グローバル』No.139、2010年、pp. 68-69）

次に②運営体制について、2019年度の「地域の公立文化施設実態調査」⁵⁴から公立美術館の状況をみていく[図表 2-8、2-9、2-10、2-11]。運営形態別では指定管理が 39.3%となっており、前回調査の 2014 年度 (35.0%) より 4.3 ポイント増加した。また、スタッフ数の平均が 8.6 人で、うち正規職員は 4.7 人で 54.7%であり、2014 年度の 63.9%より低下していることから、非正規職員の割合が増加している。一方、館長の職種をみると「行政職」が 35.8%と最も多く、前回の 39.0%より低下しているものの、一般的に文化芸術に関する知見も乏しく美術界の人脈・知名度がないことや、自治体の中間管理職で数年での交代となるため、長期的改革が進められないなどの問題がある。

次に、教育普及担当者については「専門セクションがある」が 6.5%、「専門セクションはないが専門の担当者がある」が 8.9%、「学芸員が兼務している」が 50.3%、「教育普及は実施していない」が 23.4%で、前回より、専任の担当者が 2.4 ポイント増加し、教育普及の未実施も 4.5 ポイント減少しているが、他の割合はほぼ変動がなく、専任部署の設置や専任者の配置が進まないことが窺える。

こうした運営体制の背景には、地方自治体がバブル経済の崩壊以降、職員数の削減など行財政改革⁵⁵を進めてきたことが反映されており、人口減少が進む中で施設の統廃合やさらなる人員削減の圧力が高まるものと考えられる。

続いて、③作品の購入予算について、2019年度の日本博物館協会の博物館総合調査をみると[図表 2-12]、公立美術館ではゼロ予算が 64.7%で、100 万円未満が 12.3%と続いている。また、1 億円以上は 3.2%とわずかであり、2025 年 3 月に新設開館した鳥取県立美術館の目玉作品購入でさえ予算上限は 5 億円⁵⁶とされるなど、地方の公立美術館での予算確保には限界があ

⁵⁴ 一般財団法人地域創造『2019 年度 地域の公立文化施設実態調査 (2020 年 5 月)』2020 年、pp. 86-89。一般財団法人地域創造『平成 26 年度 地域の公立文化施設実態調査 (平成 27 年 4 月)』2015 年、pp. 51-52。地域創造はおよそ 5 年に一度地域の公立文化施設 (地方自治法での公の施設) の状況について設置自治体に対して調査を行い、回収率は 91.9%と高い (前回調査は 2014 年度)。美術館の有効回答施設数は 628 施設で、2021 年度の社会教育基本調査の回答数 591 施設より 37 施設多いが、収蔵品がなく自主事業の展覧会も実施していない施設が含まれているものと考えられる。

⁵⁵ 註 42 参照。

⁵⁶ 鳥取県立博物館の美術部門の移転により 2025 年春の開館に向けて目玉作品を購入する美術

ると考える。前回の調査と比較しても、美術館（公立・私立）のゼロ予算の割合が増加しており [図表 2-13]、購入によるコレクション充実は現実的に無理な状況にある。

こうしたことから、コレクションの充実は寄贈・寄託に頼らざるを得ないが、2019 年度の公立美術館の収蔵庫の使用割合をみると [図表 2-14]、満杯状態の館が 62.4%で、7 割以上使用の館も含めると 85.9%となるなど余裕がない館が多く、寄贈・寄託の申し出があっても、受入れには限界がある。

続いて、④収蔵資料数について、2019 年度では、美術館の平均値は 5,700 点となるものの、中央値は 1,377 点であり、約 5 割の美術館は 1,300 点を下回る脆弱なコレクションであることが窺える [図表 2-15]。また、2013 年度では 500 点以下の館が 24.0%と 4 分の 1 を占めている [図表 2-16]。

美術館活動の基本的な役割を果たすには、コレクションについて質、量ともに一定のレベルが必要であり、開館後も充実を図る必要がある。しかしながら、既存の名品は市場に出回ることとは稀で価格も高額化している⁵⁷。一方、現役作家も既に一定の評価が定着している場合は、作品は高額化しており、他方、まだ評価が定まらない若手作家の場合は、収集方針との整合性や収蔵の可否を判断ができる体制が十分整っていない問題もある。なお、収集方針を設定している公立館は 49.5%⁵⁸であり約 5 割は収集方針がない。

このように購入予算もゼロか僅少である中、寄贈・寄託に頼ろうとしても収蔵庫の余力は乏

品取得基金の準備額が 5 億円で、このうち 2022 年に 3 億円で購入できたウォーホルの《ブリロ・ボックス》5 点について公表した際、県民から多数の疑問や批判の声が上がり、説明会を開催して理解を求めた経緯がある。（公益財団法人日本博物館協会『博物館研究 2024 年 5 月号』vol. 58 No. 5 通巻 660 号、p. 5）

⁵⁷ 宮下喜久朗「【公立美術館 冬の時代】バブルの「よい買い物」生かせ」『読売新聞オンライン あすのへ考 2023. 6. 6』2023 年より抜粋。「1995 年の東京都現代美術館の開館に向けた作品購入費は約 70 億円であり、目玉として購入したリキテンスタインの《ヘア・リボンの少女》の約 6 億円の購入価格が当時都議会で問題視されたが、近年、リキテンスタインの他の作品は 100 億円以上で取引されている。また、大阪市が現「大阪中之島美術館」のために 1990 年前後からの収集活動で購入したモディリアーニの絵画の約 19 億円の購入価格も当時高すぎると批判されたが、近年似た作品に約 200 億円の値がついている。昨今の美術市場の異常な高騰ぶりを見るとバブル期に質の高い作品を確保した日本の美術館は「よい買い物をした」と言え、その資産をどう活用するかが問われている」としている。

<https://www.yomiuri.co.jp/culture/20230506-OYT1T50187/>（2025 年 11 月 28 日閲覧）

⁵⁸ 日本博物館協会前掲『令和元年度日本の博物館総合調査報告書』p. 234。

しいことから、現状では魅力的なコレクションの形成・充実は困難である。

次に、⑤入館者数をみると、国の社会教育基本調査では新型コロナ禍前の2017年度の1館当たりの平均入館者数は57,823人となっているが〔図表2-17、2-18、2-19、2-20〕、日本博物館協会の調査で2018年度の入館者数の中央値をみると16,084人となり⁵⁹、集客力の強い大規模館などが平均値を大幅に押し上げていることが窺える。1館当たりの平均入館者数は、大規模館や新設館の集客効果により、2004年度以降も5万人台の横ばい傾向にあるが、入館者数区分ごとの館数をみると〔図表2-21〕、平均値の5万人を下回る館が7割弱で、このうち5千人を下回る館が2割超もあるなど、中小規模館の入館者数は低調であることが窺える。

こうした中、⑥施設の老朽化について2019年度の博物館総合調査で「問題あり」と回答した公立美術館は83.0%⁶⁰であり、公共施設等総合管理計画での今後5年以内の位置づけ⁶¹が「建替え及び改修」41.9%、「現状のまま存続」51.3%となっており、老朽化を問題としている公立美術館の約5割はリニューアルの目途が立っていない。今後、老朽化問題が深刻化した場合、設置自治体において文化施設のトリアージが検討されることも危惧される。

以上のことから、一部の大規模な公立館を除くと、殆どの公立館では、事業費、運営体制、作品の購入予算、収蔵資料数などが十分に確保されない状況が長年に渡って続いており、収集・保管、調査・研究、展示・教育という基本的機能の循環は成り立っておらず、さらなる環境悪化が見込まれる中、今後も成り立たないことは明らかである。こうした公立館はこれまでの基本的機能の強化を目指すという建前や幻想はリセットして、抜本的な方針転換を図らなければ、近い将来に持続困難にならざるを得ないを考える。

こうしたことを踏まえ、次の第3章では美術館利用者の特徴や動向を可視化し危機脱却に向けた課題を探り、第4章では現代美術館や2000年以降の新設またはリニューアルにより使命を明確化した今日的美術館の先進事例から効果が期待できる取組を抽出し、第5章での使命や

⁵⁹ 同上、p. 102。

⁶⁰ 同上、p. 229。

⁶¹ 同上、p. 229（国立館11館含む公立美術館277館の回答）、p. 94（国立館除く公立美術館265館の回答）。

存在意義の効果的な設定を踏まえて、第6章で危機脱却に向けて具体策を示していきたい。

第3章 美術館利用者の特徴と動向

第1節 美術鑑賞の行動者率の推移と現状

国の社会生活基本調査⁶²では、過去1年間の自由時間における主な生活行動について調査しており、このうち「趣味・娯楽」の行動者率⁶³の中から「美術鑑賞」を取り上げて、時系列での推移、時代による変化、他の鑑賞・観覧・見物などの趣味・娯楽との比較、地域別の分析を行い、美術館利用者の特徴や動向を明らかにしていく。

美術鑑賞の行動者率について1996年から2021年までの推移をみると、1996年(21.1%)が最も高く、その後2011年(16.5%)まで緩やかに低下し、2016年(19.4%)に回復するものの、2021年(11.4%)は新型コロナ禍の影響⁶⁴により最も低くなっており、長期的には低下傾向に

⁶² 総務省が、国民の社会生活の実態を明らかにするための基礎資料を得ることを目的とし、1976(昭和51)年から5年ごとに実施。直近は2021(令和3)年の調査で10回目となり、1日の生活時間の配分及び1年間の自由時間における主な生活行動(「学習・自己啓発・訓練」、「ボランティア活動」、「スポーツ」、「趣味・娯楽」及び「旅行・行楽」)について約9万1千世帯に居住する、10歳以上の世帯員約18万人を対象として調査。

⁶³ 10歳以上人口に占める行動者数(過去1年間に該当する種類の活動を行った人の数)の割合。ここでは「趣味・娯楽」として分類された35種類の中から「美術鑑賞(テレビ・スマートフォン・パソコンなどは除く)」とともに鑑賞・観覧・見物等(テレビ・スマートフォン・パソコンなどは除く)に属するものとして娯楽的要素の高い「スポーツ観覧・観戦(テレビ・スマートフォン・パソコンなどは除く)」、「映画館での映画鑑賞」、「遊園地、動植物園、水族館などの見物」と芸術的要素の高い「演芸・演劇・舞踊鑑賞(テレビ・スマートフォン・パソコンなどは除く)」、「音楽会などによるクラシック鑑賞」、「音楽会などによるポピュラー音楽・歌謡曲鑑賞」の6種類を取り上げて美術鑑賞の行動者率との比較を行う。なお、1996年から調査対象年齢が「15歳以上」から「10歳以上」に拡大しており美術館も建設ブームから冬の時代へと移行する時期でもあったことから、1996年を起点として2021年までの6回の調査を対象として分析を行う。また、2006年から年齢階層の5歳ごとの区分の高齢階層の「70歳以上」が「70-74歳」と「75歳以上」に細分化されたことから、年齢階層別の分析のうち、時系列の比較では「70歳以上」を使用し、2016年だけの分析では「70-74歳」と「75歳以上」の細分化された年齢階層を使用している。

⁶⁴ 2020年1月に新型コロナウイルス感染症の国内一例目が確認され、世界保健機構(WHO)も同月に緊急事態を宣言、3月にはパンデミック(世界的な大流行)とみなせると表明した。国内でも同月に特別措置法が施行され、基本的な感染症対策として、三密の回避、ソーシャルディスタンス、マスクの着用、手洗い等の手指衛生、換気などの実施が個人や事業者に求められた。美術館も来館者への感染症対策の依頼、緊急事態宣言などに応じた臨時休館、展覧会の中止・延期・期間短縮、予約制による入館者数の制限、オンラインで利用できるデジタルコンテンツの作成・公開、リモートイベントの開催など、各館で様々な対応がなされた。2023年5月に感染法上の位置づけがインフルエンザと同じ5類に移行し、基本的な

ある [図表 3-1、3-2]。

男女別にみると、新型コロナ禍の影響のない直近の 2016 年は女性が 22.6%、男性が 16.0%と女性が 6.6 ポイント高くなっている。

次に、年齢階層別について新型コロナ禍の影響のない直近の 2016 年の状況をみていく。10 歳代の 15%台から 20 歳代では 20%超に上昇し、30 歳代になると一旦 20%未満に低下するものの、40 歳代後半には再び上昇して 20%を超え、50 歳代後半で 24.8%と最も高くなり、60 歳代も高い水準を維持した後、70 歳代以降は著しく低下する [図表 3-3、3-4]。男女別にみると、すべての年齢階層で女性の方が高く [図表 3-5、3-6]、特に女性の 20 歳代、40 歳代後半から 60 歳代は 25%を超えて高い水準となり、こうした年齢層の女性が美術鑑賞の中心層であることが窺える。

年齢階層別のグラフの形に着目すると男女ともにM字カーブになり、かつて女性の年齢階層別の就業者率でみられたM字カーブ⁶⁵と類似しているように見受けられる。女性の就業者率は、30 歳代を谷とし 20 歳代後半と 40 歳代後半が山になるが、この背景には結婚・出産に伴い就業を中断し子育てが一段落した後再び就業することによると考えられたが、近年は共働きの増加などにより解消されつつある。

一方、行動者率のM字カーブは 30 歳代後半から 40 歳代前半を谷とし、20 歳代と 50・60 歳

感染症対策は廃止された。(喜安嶺「新型コロナウイルス禍における愛媛県美術館の活動について」『愛媛県美術館紀要 第 21 号』2022 年。令和 5 年 4 月 27 日付・新型コロナウイルス感染症対策本部決定「新型コロナウイルス感染症対策の基本的対処方針の廃止について」。)

⁶⁵ 『第 5 次男女共同参画基本計画 (令和 2 年 12 月 25 日閣議決定)』の「用語解説」によると「日本の女性の労働力人口比率 (労働力率、労働参加率) 又は就業率を年齢階級別にグラフ化したとき、30 歳代を谷とし、20 歳代後半と 40 歳代後半が山になるアルファベットの M のような形になることをいう。この背景には、結婚や出産を機に労働市場から退出し、子育てが一段落すると再び労働市場に参入する女性が多いということが考えられる。なお、10 年前と比較すると、全ての年齢階級で労働力人口比率は上昇しており、グラフの全体の形は M 字型から欧米先進国で見られるような台形に近づきつつある。」

樋口美雄・田中慶子・中山真緒『日本女性のライフコース—平成・令和期の「変化」と「不変」』慶応義塾大学出版会、2023 年、pp. 32-33 では、1960 年代、70 年代、80 年代生まれの三世代別の女性の年齢と就業率を比較し、「若い世代ほど 30 歳代での就業率の落ち込みは小さくなり M 字カーブの底が浅くなってきていること」を明らかにし、その変化の背景として「仕事と子育てを両立できる環境が整ってきたこと、非婚化により結婚退職が減ったことや晩婚化により子供を持たない女性が増えたこと、出産する場合も年齢の幅が広がった影響が大きいこと」を挙げている。

代が山となる。この背景を分析すると、20 歳代になると就業により金銭的な余裕が生じて趣味・娯楽に関する行動が活発化するものの、30 歳代以降は就業者は仕事の負担増や家事・子育てとの両立、また、結婚・出産で就業を中断した女性は家事・子育てなどにより、趣味・娯楽に関する行動が抑制されることが原因と推測される。一方、50 歳代以降に再び上昇するのは、家事・子育ての繁忙期も終わり、就業者は定年後に備え、非就業者も人生の次のステージに向けて趣味・娯楽に関する行動を活発化させるためと考えられる。その後 70 歳代になると加齢に伴う知力・体力の低下や健康面の問題などから、趣味・娯楽に関する行動が著しく低下するものと考えられる。

以上の分析結果をまとめると、美術館の利用度は長期的に低下傾向にあり、全体的に女性の利用度が高く、年齢階層別では男女ともに 20 歳代と 50・60 歳代が山で 30 歳代後半と 40 歳代前半が谷となる M 字カーブとなる。

第 2 節 美術鑑賞の行動者率の時代による変化

1996 年と 2016 年の美術鑑賞の行動者率を年齢階層別で比較し⁶⁶、時代の経過による変化を明らかにする [図表 3-7、3-8]。両年ともに概ね M 字カーブとなっており、2016 年は 1996 年より、55 歳以上では上回っているものの 54 歳以下の年齢層では下回っている。

男女別で比較すると、全体的な傾向はほぼ同じであるが、相違点については、男性は 20 歳代前半で 2016 年が 1996 年を逆に 0.8 ポイント上回っていることや、他の年齢層で 2016 年が上回るのは 65 歳以上である [図表 3-9、3-10]。一方、女性は 20 歳代前半と 30 歳代後半から 40

⁶⁶ 新谷正彦・勝浦正樹「社会生活基本調査における文化需要のコーホート分析」『文化経済学』第 13 巻第 1 号、2016 年、pp. 12-24。新谷・勝浦によれば、文化的活動の参加・鑑賞行動の要因についてはこれまで多くの研究がなされ、主要な説明要因の一つが年齢であることが明らかにされてきたが、純粋な加齢による効果か、出生年（コーホート）による影響かを区別することは困難であった。両者を区別するため、2016 年に新谷と勝浦は、年齢効果からコーホート効果と時代効果を分離するコーホート分析を試み、文化的活動は、年齢効果と時代効果（時系列的な効果）のみならず、コーホート効果（世代効果）によっても影響を受けることを明らかにしている。ただし、本稿第 3 章の分析ではコーホート分析までは行っておらず、年齢階層別や調査年の相違による単純な比較により分析している。新谷正彦・勝浦正樹「社会生活基本調査における文化需要のコーホート分析」『文化経済学』第 13 巻第 1 号、2016 年、pp. 12-24 参考。

歳代までの年齢層の低下幅が大きいこと、また、60歳代以降の高年齢層について1996年は低い水準だったが2016年は高い水準に上昇している〔図表3-11、3-12〕。

以上の変化を整理すると、10歳から54歳までの幅広い年齢層で美術館の利用度は低下しており、特に女性を中心に30歳代後半から40歳代までの低下幅が大きい。一方で、55歳以降の年齢層では女性を中心として利用度が高くなっている。言い換えれば、若年者から中高年前半までの幅広い年代層の美術館離れが進んでおり、特に女性を中心に30歳代後半から40歳代までの美術館離れが著しく、美術館の利用の中心は、55歳以降の中高年齢層に移行し、特に女性の利用度が高くなっている。

こうした傾向が続いて公立美術館の存続問題が生じた場合、中高年齢層以外の支持を得ることが難しくなることが危惧される。一方で、男性では20歳代前半の行動者率が若干上昇していることからその要因を探り、有効な対策を講じれば行動者率の上昇につながるものと考えられる。他方、女性の中で利用度の高かった20歳代前半と中年層の美術館離れが進んでいることから、その要因を明らかにして必要な対策をとる必要がある。

以上を踏まえると、各世代の近年の行動特性を分析・把握した上で、各世代のニーズや関心をとらえた展示や教育普及プログラムを企画し実践していくことが必要であり、また、地域の人々に美術館の存在理由と必要性が刻まれるようなメッセージを発信していくことも重要である。そうした対応ができない美術館は、利用者の減少傾向は止められず、将来に向けて厳しい局面を迎えることが危惧される。

第3節 他の鑑賞・観覧・見物などの趣味・娯楽との比較

「趣味・娯楽」に分類された35種類の生活行動の中から、鑑賞・観覧・見物等（施設を訪れて行うものでテレビ・スマートフォン・パソコンなどを使用するものは除く。）に属するものとして「スポーツ観覧・観戦」、「映画館での映画鑑賞」、「遊園地、動植物園、水族館などの見物」、「演芸・演劇・舞踊鑑賞」、「音楽会などによるクラシック鑑賞」、「音楽会などによるポピュラー音楽・歌謡曲鑑賞」の6種類を取り上げて美術鑑賞との比較を行う。

2016年の年齢階層別の行動者率を比較すると、全体の行動者率が20%以上となる「スポーツ観覧・観戦」、「映画館での映画鑑賞」、「遊園地、動植物園、水族館などの見物」の3種類では、概ね若年層で高く、その後加齢に伴い低下する傾向にある〔図表 3-13、3-14〕。このうち、親世代が子供連れで観覧・見物することの多い「スポーツ観覧・観戦」と「遊園地、動植物園、水族館などの見物」では、それぞれ40歳代前半と30歳代後半で一旦山ができるものの、その後加齢に伴い低下していく。一方、全体の行動者率が20%未満となる「演芸・演劇・舞踊鑑賞」、「音楽会などによるクラシック鑑賞」、「音楽会などによるポピュラー音楽・歌謡曲鑑賞」の3種類では、美術鑑賞と同様に概ね30歳代に谷となり若年層と高年層が山となるM字カーブになる傾向にある〔図表 3-15、3-16〕。こうした背景には、前者3種類は、娯楽性の要素が強いことから全体的に行動者率も比較的高い傾向にあると考えられ、後者3種類は美術鑑賞と同様に全体的な行動者率はそれほど高くはないものの芸術性の要素が強いことから中高年齢層になると再び行動者率が高くなるものと考えられる。

こうした要因についてさらに分析を行うため、娯楽性の要素が強い前者3種類の中から「スポーツ観覧・観戦」を取り上げて「美術鑑賞」との比較を行う。1996年から2021年までの推移をみると、スポーツ観覧・観戦は美術鑑賞の推移と近似し、20%前後で増減を繰り返しながら横ばい傾向となっており、新型コロナ禍の影響のない2016年は21.5%で美術鑑賞より2.1ポイント高いものの、その差はわずかである〔図表 3-17、3-18〕。

男女別でみると、スポーツ観覧・観戦は男性が女性より高く、2016年は8.5ポイントの差となっている〔図表 3-19、3-20〕。

次に、2016年の年齢階層別で比較すると、10歳代から40歳代まではスポーツ観覧・観戦が高く、50歳代前半でほぼ同じ水準となり、55歳代後半以降は逆に美術鑑賞が高くなる。美術鑑賞のM字カーブとは異なり、スポーツ観覧・観戦は左の山の上昇カーブがなく10歳代前半が32.8%と最も高く、年齢上昇とともに低下が続いて30歳代後半が23.7%で底となり、40歳代前半で28.5%と再び上昇し、その後低下していく〔図表 3-21、3-22〕。

これを男女別にみると、男性では70歳代以上を除く幅広い年齢階層でスポーツ観覧・観戦が

美術鑑賞を上回っており、10歳代では20ポイント以上、20歳代から50歳代前半までは10ポイント以上と大きな差が見受けられる〔図表 3-23、3-24〕。一方、女性では、10歳代と40歳代前半を除いた年齢階層で美術鑑賞がスポーツ観覧・観戦を上回っており、特に50歳代から70歳代前半までは、美術鑑賞が高い水準を維持する一方で、スポーツ観覧・観戦は低い水準となり、大きな差が生じている〔図表 3-25、3-26〕。

以上のことから、スポーツ観覧・観戦の行動者率について整理すると、10歳代が最も高く、その後30歳代後半まで低下し、40歳代前半に一旦上昇するも、その後再び低下していく。その背景には、親世代が子供を連れて観覧・観戦することが多いことや、スポーツの性質上、十分な知識や経験がなくても感動することや楽しむことが可能である娯楽性の高さがあると考えられる⁶⁷。また、子育てが落ち着く年代以降になると家族での観覧・観戦の機会が減少することや屋内外の広い会場での観覧・観戦は、体力や健康面で厳しくなることなどが影響していると考えられる。一方、美術鑑賞については20歳代で上昇し、30歳代から40歳代で低下するものの50歳代以降に再び上昇する背景⁶⁸には、美術という芸術鑑賞⁶⁹の性質上、多種多様な見方、感じ方、楽しみ方が可能であり、知識・経験の蓄積や加齢に伴いその見方や楽しみ方に変化や深化をもたらすことが考えられ、他の芸術的要素が含まれる趣味・娯楽よりもその傾向は強い

⁶⁷ 新谷・勝浦前掲書、p. 21において、新谷・勝浦はスポーツ観覧における年齢効果について、「年齢の上昇とともに低下傾向を示すが、その傾向は顕著であり、娯乐的（レジャー）的要素が強いことを意味している」と述べている。

⁶⁸ 同上、p. 21において、新谷・勝浦は、美術鑑賞について「ある程度の年齢までは、加齢とともに行動者率が高くなっているが、加齢とともにそれまで鑑賞していなかった層が参入してくることを意味し、加齢によって文化的資本（経験）が蓄積されることが影響していると考えられる」と述べている。

⁶⁹ 並木・吉中・米屋前掲『現代美術館学』pp. 280-283。山下雅之は「Ⅲ章 美術館との対話 5 社会学」の中で、美術館の観衆調査の結果から、美術館の訪問者は高学歴者が多いことを明らかにし、「高学歴の人ほど幼少のころから親が美術館に連れていく恵まれた家庭環境にあり、その幼少の頃からの体験が効果を発揮して現在の美術館訪問につながっている」と述べている。こうしたことを踏まえ、「美術愛好とは作品を見て感動するという単純なものではなく、一定の教養を必要とする知的な趣味」であり、「特に現代美術の作品を理解するには知的カテゴリーを予め備えていないことには認識できないからである」としている。また、「多くの作品に触れていればいるほど、新たなものを受け入れ、感動する心が広がる」、「美術館に行って未知の作品に出会って感動を覚えることのできるのは、生まれつきのものというよりも、長年の経験と教養に裏付けられた知的な行為であり、コンサートや観劇の場合も同様である」と述べている。

ことが窺える〔図表 3-15、3-16〕。こうしたことから、20 歳代では未知なるものへの知的欲求や体験のニーズに応える場となり、50 歳代から 60 歳代では第二の人生での知的欲求や体験のニーズに応える場になっていると考えられる。また、スポーツ観覧・観戦のような日時の制約が少なく、多くの美術館で常時鑑賞の機会が開かれ、かつ屋内の静かな環境で鑑賞可能であることも要因として挙げられる。

こうしたスポーツ観覧・観戦とは異なる美術鑑賞の性質を踏まえると、各世代の多様なニーズや関心に的確に応える美術鑑賞や体験を提供できれば、行動者率の低下に歯止めをかけてさらなる向上を図ることは十分可能と考えられる。したがって、展示と連携した多様な教育普及プログラムの提供など美術館を新たな学びや体験の場として多くの世代に活用されるよう必要な対策を講じていくことは、公立美術館の生き残りに向けて喫緊の課題である。

第 4 節 地域別の状況

美術鑑賞の行動者率について 2016 年の都道府県別の状況を見ると、東京都が 30.2%と最も高く、2 位以下を 8 ポイント以上引き離して全国の比率を押し上げていることが窺える〔図表 3-27、3-28、3-29〕。また、首都圏や近畿圏をはじめ人口規模が上位の都道府県の比率が高いものの、1996 年と比較すると 39 道府県で比率が低下している。

こうした中、上位 10 位までの都府県には、人口規模が中位以下の富山県、石川県、奈良県が含まれることから、行動者率に影響を与えていると考えられる要因として、①人口規模、②美術館数、③人口 10 万人当たりの美術館数、の 3 項目との関連について分析する。

上位 10 都府県のうち、東京都（1 位）、神奈川県（4 位）、千葉県（6 位）、埼玉県（10 位）は、①人口規模も 10 位以内であり、また、京都府（3 位）、広島県（8 位）の人口規模もそれぞれ 13 位、12 位であることから、これら人口規模の大きい 6 都府県を除く 4 県について、それぞれの関連項目の順位を確認する。

4 県のうち、2 位の富山県（①37 位、②16 位、③4 位）、5 位の石川県（①33 位、②6 位、③3 位）、9 位の長野県（①16 位、②1 位、③1 位）は、関連項目②、③の上位 10 位以内が 1 つ以

上あり、人口規模の比較的小さい県では、美術館数の多さが行動者率の高さに影響を与えていることが窺える。なお、7位の奈良県（①28位、②33位、③28位）は関連項目②、③の上位10位以内がないが、歴史のある多くの神社・仏閣での仏像等の鑑賞も可能であり、美術館数の多い京都府に隣接していることから、例外と考えられる。

続いて行動者率の下位10県をみると、関連項目②、③のうち下位10位以内がそれぞれ8県、2県となり、人口規模の小さい県においては、美術館数の少なさが行動者率の低さに直結していることが窺える。なお、2016年の上位5都府県、下位5県について、従前の1996年から2011年までの4回の調査をみるとそれぞれ上位10位、下位10位から外れるケースはわずかであり、全国的にも順位の大きな変動はほぼみられなかった〔図表3-30〕。

なお、青森県は例外的に順位の大きな変動が見受けられ、1996年は47位（9.9%）、2001年も46位（12.1%）であったが、2006年には25位（15.5%）と大きく上昇し、2011年は16位（16.3%）とさらに上昇している〔図表3-30、3-31、3-32〕。これは2006年7月に青森県立美術館が、2008年4月に十和田市現代美術館が開館したことにより、両館の入館者数が大きく貢献したものと考えられ、美術館の数の増加が行動者率の上昇につながることを示している。しかしながら、青森県立美術館の入館者数の推移をみると〔図表3-33、3-34〕、開館した2006年度（約44万人）が最も多く、新型コロナ禍の影響を受ける2020年度以降を除くとその直前の2019年度（13万人弱）は最も少なくなり、行動者率も2016年は全国46位（12.8%）と低下し2001年の水準（45位、12.1%）まで戻っている〔図表3-35〕。これは美術館の新設効果をリピーター定着につなげることの難しさを示していると考えられる⁷⁰。

以上の結果を踏まえると、美術館数の多寡や新設・閉鎖は美術鑑賞の行動者率の増減に直結することが窺われ、人口減少が進む中で地方自治体の財政事情により仮に公立美術館の閉鎖や

⁷⁰ 杉山正司「逼迫する博物館財政」辻秀人編『博物館危機の時代』雄山閣、2012年、p.80。杉山は博物館の経験則として「これまでの公立博物館は開館直後の初年度から右肩上がりに入館者増が続き、数年後には当然の如く下降線をたどるという現実に対して多くの博物館は手を打ってこなかった。開館後の博物館経営という考え方が乏しく、利用者の動向や意識などの博物館マーケティングを怠っていた」と指摘している。

統廃合が進む場合は、行動者率の低下を招くだけでなく、大都市と地方の文化的な格差がさらに拡大するため、何としても避けなければならない。公立美術館が一旦休止や閉鎖に追い込まれると復元や再生はほぼ困難であり、地方の文化的基盤⁷¹の致命的な損失となることから、現在の公立美術館の生き残りに向けた抜本的対応に早期に着手することは喫緊の重要な課題である。

こうしたことを踏まえ、次の第4章では今日的美術館の先進事例を調査し、危機脱却につながる取組を探っていく。

第4章 ソフト面での先進的な美術館の事例の検証

第1節 先進的事例の調査対象と調査方法

第2章では、公立美術館の「建設ブーム」から「冬の時代」への移行は1990年代後半から2000年代前半までの時期を境としていることを明らかにした。しかしながら、2000年以降も美術館の新設による一部拡張は続いており、既存館においても抜本的なリニューアルを実施した事例も多くみられ、こうした美術館は今日的な美術館として明確な使命や目的を掲げたソフト重視の美術館ではないかと推測される。また、1990年前後に地域の中核的な美術館がある中、後発で現代美術を中心として新設された公立館も、先行館との差別化を図るため、明確な使命や目的を持って開館したのではないかと考えられる。

こうした美術館（42館）について、①後発の現代美術中心の公立館、②2000年以降の新設公立館、③2000年以降のリニューアル公立館、④2000年以降の私立館（新設・リニューアル）の4タイプに整理した上で、各館のHPから、美術館の建築・使命等の掲載状況を調査した〔図

⁷¹ 文化庁『文化に関する世論調査報告書（令和6年3月）』2024年、p. 21、pp. 25-26、p. 28。「自宅から1時間30分以内に行くことのできる施設」として、「美術館がある」は47.1%で、「博物館がある」の38.5%より高い。また、「住んでいる地域での文化的環境の満足している」割合は、「美術館がある」場合は62.6%となり全体の31.6%より高くなっている。さらに、「住んでいる地域の文化的環境を充実させるために何が必要だと思うか」については、「ホール・劇場、美術館・博物館などの文化施設の充実」が20.9%と選択肢の中で最も高くなっている。こうしたことから、美術館は地方の文化的基盤にとって重要な施設であることが窺える。

表 4-1]。その結果、27 館（64%）で著名な建築家などによる建築物の特徴が紹介されており、他方、使命・目的の設定がないか読み取れない館も 8 館見受けられるなど、ハコモノ行政にみられた建築物重視の傾向が継承されていることが窺えた。

これらの美術館の中から、使命・目的がないか読み取れない 8 館を除き、「ハードの見直しがない中で使命等のソフトを抜本的に見直した公立館（6 館（1 館は②から移行））」のタイプを加え、次の 5 タイプの 39 館を調査対象館として選定した [図表 4-2]。

＜調査対象館のタイプと館数＞

タイプ	特 徴	館数
1	後発の現代美術中心の公立館	4 館
2	2000 年以降の新設公立館	9 館
3	2000 年以降のリニューアル公立館	12 館
4	使命等のソフトを抜本的に見直した公立館	6 館
5	2000 年以降の私立館（新設・リニューアル）	8 館

これら 39 館についてHPや年報などの公表資料・情報を確認しながら次の項目について調査を行い、さらに書面・現地調査も行いながら使命の設定状況や先進的な取組を検証することで、危機脱却に向けて必要となる具体策を明らかにしていく。なお、使命の達成に向けては取組状況进行评估し、改善を進めていくことが求められるが、今回の調査では使命の設定状況までを調査対象とし、使命の達成に向けた取組の評価などは今後の検討課題とする⁷²。

⁷² 行政評価については、1996年に三重県での導入を契機に全国に広まり、2017年6月の総務省の調査では、全国の自治体の61.4%で導入され、そのうち評価結果を予算要求に反映している自治体は76.3%である（株式会社富士通総研『地方公共団体への評価手法等の情報提供等の支援に関する調査研究（平成29（2017）年2月）』では地方自治体における行政評価の実態と課題について事例調査を踏まえた整理がなされている）。

美術館では、2008年の博物館法改正により、館の運営状況に関する評価の実施と改善、運営状況の公開が努力義務とされ、方針・計画（Plan）→実施（Do）→点検・評価（Check）→改善（Action）というPDCAサイクルが求められるようになった。日本博物館協会『令和元年度日本の博物館総合調査報告書（令和2年9月）』2020年、pp.16-17、pp.74-75によれば、博物館での評価の実施状況は、自己評価が32.1%、外部評価が29.4%、設置者評価が26.4%である。美術館では静岡県立美術館が2005年から評価システムを導入し年報で公表しており、近年では八戸市美術館で中期運営計画の評価を開始している例（『第1期八戸市美術

＜ 調 査 項 目 ＞

区 分	主 な 項 目
1 基本情報	① 開館時期・経緯、人口規模、見直し理由 ② 施設概要 ③ 運営体制 ④ 利用者数
2 ハード面の特徴	・建築の特徴、フロア構成
3 ソフト面の特徴	① 使命 ② 収集方針・資料点数・収集状況 ③ 展覧会・展示関係、若手芸術家支援 ④ 教育普及 ⁷³ （ラーニング） ⑤ アクセシビリティ向上への取組 ⁷⁴ ⑥ 連携の取組（市民、地域、団体、芸術家、大学、他施設等） ⑦ イベント

館中期評価報告書』令和7年3月）がみられるが、評価方法は各館が独自に設定している。

⁷³ 一般的な教育普及事業として本稿で想定するものは、次のとおりである。

区 分	主 な 内 容
展覧会に関連する教育普及	ギャラリートーク、ワークショップ、講演会、シンポジウム、アーティストトーク など
展覧会以外の教育普及	連続講座、実技講座、造形・モノづくり体験ボランティア活動 など
子ども・家族向けの教育普及	子供・家族向け解説、ワークショップ、子供用鑑賞ガイド、ワークシート、アートカードの配布 など
学校・団体連携 （スクールプログラム）	学校・団体鑑賞の受入れ、出前授業、教材の貸出し、教員の無料招待・研修会受入れ など

田中梨枝子「公立美術館における教育活動の現在」『文化資源学ジャーナル No.2 2023/03』2023年、p.17、p.34 および同人「美術館の教育普及と学芸員のキャリア形成に関する一考察」『京都芸術大学紀要 Genesis 26号』2022年、p.41。

田中は「美術館の教育活動は、一般的には「教育普及事業」と総称され、館内で実施されるイベント（制作系の講座、ワークショップと呼ばれる鑑賞と制作の教室等）、学校との連携事業や地域で実施される諸活動との連携事業などが含まれるが、定義や範囲は曖昧であり、統一性はなく、各館の基本方針、立地や地域の諸課題によって異なる。また、美術館の教育普及事業は近年飛躍的に実施件数が増加し、その記録や論考も増えているが、その意義や役割について利用者からあまり認知されておらず、成功事例の報告はあるものの、現在も多くの美術館では教育普及が十分機能しているとは言えない状況が続いている」と指摘している。

⁷⁴ アクセシビリティとは「利用できること、利用しやすさ」であり、アクセシビリティの向上とは「誰もが利用しやすい環境」を整えることである。

第2節 先進的事例の検証結果

次に調査項目に従って調査結果を整理するが、ソフト面の「①使命」については次の第5章で民間企業での取組事例と併せて分析を行う。

(1) 運営体制とハード面の特徴 [図表 4-3、4-4]

ここでは美術館の運営体制とハード面の特徴について整理する。

公立館 31 館の運営主体は直営が 10 館、指定管理者が 13 館（うち外郭団体⁷⁵12、民間 1）、直営+指定管理者（外郭団体 2、民間 1）・委託（民間 1）が 4 館、P F I 事業者が 3 館（自治体等との共同 2 館を含む。）、外郭団体+指定管理者（民間）が 1 館である。また、館長の職種は 31 館のうち、26 館では美術関係の専門知識を有する者が就いており、行政職は 3 館と僅かである。

私立館 8 館の運営主体をみると母体企業の直営が 3 館、財団法人⁷⁶が 5 館（公益 4、一般 1）となっており、館長は母体企業の役員等が 4 館、学芸員等の専門知識を有する者が 2 館である。

また、ハード面では公立、私立ともに美術館の建築物自体が地域のランドマークであることを強調している。

⁷⁵ 外郭団体とは国や地方自治体などの組織の外にあって、それらの組織の活動や事業の一部を代行または補完するなど、連携して一定の役割を果たす組織の総称である。国や地方自治体とその外郭団体は、財政（出資等）・人事・活動面等で緊密な関係を有する。調査対象公立館の指定管理者となっている公益財団法人や一般財団法人は、当該美術館または複数の文化施設の管理運営のために設置自治体が資金を拠出して設立したもので外郭団体に該当する。

⁷⁶ 財団法人には一般財団法人と公益財団法人がある。一般財団法人は 2008（平成 20）年 12 月から施行された「新公益法人制度」により、新たに設立できるようになった法人形態で、一般社団法人や NPO 法人と同じく非営利法人に分類される。旧制度上の財団法人とは異なり、団体の公益性の有無や活動目的の内容は問われず、300 万円以上の財産を拠出すれば誰でも設立でき、その財産の運用利益を活動原資とし事業を継続することとなる。

公益財団法人とは、公益目的事業を行うことが主たる目的であるとして国または都道府県の認定を受けた財団法人であり、税の優遇措置を受けることができる。公益財団法人の公益目的事業については法人税が非課税（ミュージアム・ショップなどの収益事業は課税対象）となり、個人や法人が公益財団法人に寄付した場合も寄付金控除または寄付金損金算入の特例が受けられ、さらに相続により取得した財産を公益財団法人に寄付した場合も相続人に課税されないなどの優遇措置がある。私立美術館は財団法人であることが多く、個人や法人から寄付された美術品（財産）を所蔵したり、展示公開したり、美術の普及などを目的として活動しており、美術館への入館料など、その財産から生じる利益で事業を行っている。なお、母体企業の直営の場合は公益財団法人のような税の優遇措置が適用されず、母体企業の経営状況の影響を受けやすいという問題がある。

(2) 作品収集・展示の特徴 [図表 4-5、4-6]

コレクションについては、不明を除く公立館 29 館のうち、日本博物館協会の 2019 年度調査の中央値 1,377 点を超えるのは、22 館となっている。作品収集の予算は近年殆どの公立館で抑制され、新収蔵は寄贈が大半を占め、購入は僅かであり、コミッションワーク（制作依頼）による収蔵品充実の事例も見受けられる。私立館も一部の館を除いて新収蔵はほぼみられない。

展覧会・展示関係についてみると、公立館 31 館では企画展⁷⁷を年間 2～6 回開催し、コレクション展⁷⁸は年間 3～4 回展示替えをしながら開催する例が多く見受けられ、私立館 8 館では、企画展などの展覧会が年間 2～6 回開催されている。

若手・新進芸術家を制作・展示などで支援する取組は公立館の 9 館、私立館の 2 館で行われており、このうち館内での滞在型制作・交流が公立館 3 館で見受けられ、また、作品買上による贈賞や選出した作家の制作・展示を支援する例が公立館 2 館で見受けられた。

(3) 教育普及事業の特徴 [図表 4-3、4-7]

教育普及については、一般的な事業は除き先進性や独自性を有する特徴的な取組を抽出した。

公立館 31 館のうち、「専門セクションがある」が 11 館 (35.5%)、「専門の担当者がある」が 6 館 (19.4%) であり、確認できる館でみても 2019 年度の全国調査⁷⁹での「専門セクションがある」の 6.5%、「専任の担当者がある」の 8.9%と比べて高くなっており、先進的な美術館は組織体制を整備して推進していることが窺える。また、教育普及の方針を定めている館が 2 館見受けられ、富山県は「アートと人をつなぐ、アートが人をつなぐ」という方針の下、3 つの

⁷⁷ 展覧会は概ね企画展（特別展）とコレクション展（収蔵品展）の 2 種類に分けられ、展示室も分けられている場合が多い。企画展はある時代の動向、特定の作家、コンセプトなど特定のテーマの下に、外部からの借用作品も含めた展示を行う展覧会であり、特別展と呼ぶ場合もある。企画展のうち、2 か所以上の会場で順番に開催される場合は巡回展とも呼び、大手マスコミと共催するケースも多い。

⁷⁸ 各館の収蔵作品を展示するもので、コレクションの成果が直接反映される重要な展覧会である。永久的に設置された作品以外は、1 年を 4 期前後に分けて展示替えをするのが一般的である。ただし、コレクションが脆弱な館では、企画展に比べれば来館者にとって魅力が乏しくなりがちで、企画展に合わせて脇役に開催される場合が多い。

⁷⁹ 註 54。

指標を明示しており、福岡市は「アートと生きる」という方針の下、3つの方向性と5つの具体的な活動を明示している。こうした方針を定めることは教育普及が重要な柱であることを内外に明確に示すものであり、館自体の存在意義や使命と相まって、今後も持続可能な館となるために極めて効果的なメッセージになると考える。

次に事業名をみると、「教育普及（教育プログラムを含む）」が16館、「ラーニング（学び、生涯学習を含む）」が8館、「コミュニケーション（アートやプログラムの付加を含む）」が3館、「プロジェクト」が2館、「交流」が2館となり、15館（48.4%）が教育の文言を外し、知見を教える一方向的な活動から、来館者がコミュニケーションを取りながら学び交流する双方向的な活動への転換が進んでいることが窺える。こうした転換を象徴する代表例が15館（48.4%）で導入されている対話型鑑賞⁸⁰である。これは学芸員やボランティアがファシリテーターになって少数の作品について参加者とのコミュニケーションを中心に行う双方向型の鑑賞である。さらに、東京都美術館から始まった美術館を拠点としてアートを介して市民とともに新たなコミュニティを育むプロジェクトとその推進役であるアート・コミュニケータ⁸¹による活動は、

⁸⁰ 「対話型鑑賞」とは、1980年代後半にニューヨーク近代美術館（MOMA）で開発されたVTS「Visual Thinking Strategies Curriculum（開発時はVTC（Visual Thinking Curriculum）」という鑑賞教育プログラムを1990年代前半に逢坂恵理子と福のり子が日本に紹介したときに付けた名称である。

アメリカでは1970年代に美術館来館者数が激減して「冬の時代」に突入し、各館が来館者を増やすための試行錯誤を行う中で、MOMAの教育部長を務めていたフィリップ・ヤノウィンと発達心理学者のアビゲイル・ハウゼンが協力して来館者の調査と分析を行い、「来館者は一律ではない」との結論に至った。その調査から来館者について「美的発達段階」を基に5段階に分類し、来館者の殆どは鑑賞する際にサポートを必要とする第1と第2段階に分類されるのに対し、学芸員の殆どが第3段階に分類されるとされた。このため展覧会の解説等は第3段階の人を想定する場合が多く、第1と第2段階の鑑賞者には分かりづらいものになっていたため、鑑賞者に対する適切なサポートの方法としてVTCを開発した。

対話型鑑賞は、ファシリテーター（進行役）との対話を通じて作品鑑賞を行うもので、鑑賞者の発達段階に即した作品の選定や組み合わせ、順番などを考慮して進行することになる。日本では、美術館を中心に参加・体験型の教育普及・学習プログラムの中で導入されて普及するようになり、近年では教育、医療、ビジネスなど多様な現場で活用されている。（福のり子・北野諒・平野智記編『ここからどう進む？ 対話型鑑賞のこれまでとこれから アート・コミュニケーションの可能性』淡交社、2023年、pp.10-14、pp.34-35、p.50、p.176）

⁸¹ 福・北野・平野前掲『ここからどう進む？ 対話型鑑賞のこれまでとこれから アート・コミュニケーションの可能性』pp.40-43。東京都美術館ホームページ <https://www.tobikan.jp/>（2024年12月19日閲覧）。

アート・コミュニケータとは、東京都美術館のアート・コミュニケーション事業において、アートを介した人と人、人と作品をつなぐ活動をする者が始まりとなっている。東京都美術

岐阜県美術館、長野県立美術館、長崎県美術館など全国に広がりつつある。また、広島市現代では難解な現代美術の解説や質疑に対応する専任のアートナビゲータを配置している。

そのほか、大分県立では教育普及室を設置して金曜夜の勤労者向けと平日午前の非勤労者向けの館内講座など多様な美術体験講座やワークショップを実施しており、滋賀県立では「ビジネスとアート」に関するレクチャーと展示鑑賞を組み合わせたビジネスパーソン向けの講座、北海道近代では有料講座が実施されている。また、館の未来のあり方をスタッフと来館者が研究者、アーティストも交えながら検討する場も2館で設置しており、八戸市では美術館に主体的に関わる「アートファーマー」との共同企画を実施している。

また、児童・生徒に対しては、アーティストによる授業やワークショップ、学校と連携した展覧会や座談会の実施例が3館であり、金沢では地域の小学4年生全児童を毎年招待し、八戸市では小中高生による「美術館新聞部」を設置し地域文化に関する新聞づくりを実施するほか、大分県では館内に中高生を対象とした学校横断の「美術部」を設置している。

一方、私立館8館の教育普及をみると、「専門のセクション」の設置が3館(37.5%)と多く、また、事業名をみると「ラーニング」が4館(50.0%)と双方型への転換がより進んでいることが窺える。また、対話型鑑賞が2館で実施されるほか、13歳から22歳までのユース向けのアートキャンプや館内に学校横断の「美術部」を設けて交流する活動が見受けられる。

館では2014年のリニューアル開館に際して、「創造と共生の場＝アート・コミュニティを築き、生きる糧としてのアートに出会う場とする」という使命(ミッション)を掲げ、この達成のためアート・コミュニケーション事業を立ち上げた。この代表的な事業が「とびらプロジェクト」であり、単に美術館の展覧会に紐づいた教育普及プログラムではなく、東京藝術大学と連携し、市民と共に美術館を拠点にオープンで実践的なコミュニティの形成を実現していくことを目的とし、公募によるアート・コミュニケータ(愛称:とびラー)が美術館や文化財を介した新しいコミュニティの回路を作る役割を持ち、学びと実践を繰り返しながらプロジェクトを推進している。とびラーの活動は単なるボランティア活動ではなく、美術館との関係がフラットで、対話を通じて共に価値を作り再構築していく能動的な活動であることが特徴である(3年の任期を満了したとびラーの方々は任意団体「アート・コミュニケータ東京」で活動し、美術館とも連携)。

こうしたアート・コミュニケータによる活動は、地域性により形は違うものの、全国に広がりつつある[図表4-7 補足資料]。

(4) アクセシビリティ向上への取組 [図表 4-8]

ここでは、美術館を利用しづらい乳幼児連れや障害者、外国籍の方など、誰もが利用しやすい環境⁸²を整備するためのアクセシビリティ（利用しやすさ）の向上への取組について整理する。

公立館 31 館では、乳幼児連れの親子に対して授乳室（おむつ交換を含む）が 30 館で設置され、トイレにおむつ替えスペースを整備している例も数多く見受けられるほか、ミルク用のお湯の提供、館内レストランでの離乳食の無料提供の事例も見受けられる。また、金沢では託児室が設置され、託児サービスの日を設ける館も 6 館あり、地元短大の保育科の学生の協力を得た無料の託児ルームを運営する事例も見受けられる。また、キッズルームも 7 館で設置され、大阪中之島では親子休憩室、滋賀県立と三重県立ではファミリールームなど、授乳室とプレイルームを兼ねたスペースの設置や、大分県立や三重県立では館内のフリースペースに幼児の遊び場を設置している。さらに、熊本市現代では、全国で初めて美術館内に「街なか子育て広場」を設置しアドバイザーも配置している。

ソフト面では、小学校就学前の幼児と保護者を対象とした美術館ツアーや鑑賞会などが 7 館で実施され、3 歳未満の赤ちゃんと保護者向けのベビーカーツアーも 3 館で見受けられる。また、開館前や閉館後の約 1 時間の貸切や休館日の活用など一般来館者に気兼ねなく参加できる

⁸² バリアフリー法（高齢者、障害者等の移動等の円滑化の促進に関する法律）により、不特定多数の者が利用し、または主に高齢者、障害者等が利用する建築物（博物館、美術館、図書館は該当）について、高齢者、障害者等が円滑に移動できるようにするために必要な構造・配置に適合することが義務付けられている。具体的には、車椅子使用者の移動が容易な廊下幅、エレベーター仕様、出入口・アプローチ・駐車場のスペースの確保、トイレや案内表示の配慮などである。

また、同法に基づき、各自治体で条例を制定し、対象建築物の拡大とバリアフリー化に関する整備基準の追加が可能となっており、東京都では「建築物バリアフリー条例」により、ベビーチェア・ベビーベッドや授乳室などの子育て支援環境の整備を求めている。このほか、大阪府では「福祉のまちづくり条例」で授乳とおむつ交換のできる場所の設置とトイレにもおむつ交換が可能な設備を求め、埼玉県、長野県、鳥取県でも同様の条例でトイレにベビーベッドやおむつ交換設備の設置を求めているが、条例による子育て支援環境の整備基準の追加は全国的に拡大していない。

（国土交通省住宅局『建築物のバリアフリー化のための地方公共団体の条例・取組事例集』2023（令和 5）年 3 月。東京都都市整備局『建築物のバリアフリー化をすすめるために！』平成 30 年 3 月。）

工夫も見受けられる。

一方、私立館 8 館では、授乳室の設置が 5 館、小学校就学前の幼児と保護者向けに開館前の 1 時間貸切のファミリーアワーを設ける館が 1 館見受けられる。

次に障害者の利用しやすい環境整備は、公立館 8 館で取組がなされており、休館日にボランティアが鑑賞をサポートする事例や、視覚障害者が彫刻作品を触って鑑賞できる事例、聴覚障害者が手話通訳や筆談を通して対話型鑑賞をする事例などが見受けられる。特に、障害者と非障害者が対話しながら鑑賞する事例は、非障害者にとっても既存の鑑賞とは異なる気づきや学びが得られることから新たな鑑賞体験になると考えられる。また、経済的な困難を抱えたり日本語を母語としない子供を支援する NPO や児童養護施設との連携による鑑賞会のほか、インクルーシブ⁸³研修会の開催や障害者用の来館支援教材の開発なども見受けられる。さらに、病院の院内学級や特別支援学校への出張講座や、認知症当事者と家族向けの鑑賞プログラムが複数館で見受けられる。

一方、私立館 8 館のうち 4 館では、ユニバーサル・ミュージアム⁸⁴（誰もが楽しめる美術館）

⁸³ 駒見和夫編『総説 博物館学を学ぶ』同成社、2024 年、pp.162-163。駒見は「インクルーシブとは包括的 (inclusive) という意味であり、ソーシャル・インクルージョン (social inclusion/社会包摂) という考え方は、1990 年代後半の EU の社会政策として推進された。これは、社会から疎外・排除された人々を社会の成員として迎え入れ、コミュニティを構築する理念であり、博物館に取り込む動きも EU を中心に進められ、近年では国際的に共有されつつあり、国際博物館会議 (ICOM) が 2022 年に改正採択した博物館の定義でも、包括的であることをその条件にしている」と述べている。

野呂田理恵子『社会包摂のためのアートプログラム入門』水曜社、2024 年、p. 72。野呂田は「社会包摂」という言葉が文化庁関連の法令・方針で初出となったのは、「文化芸術の振興に関する基本的な方針（第 3 次）」（2011 年 2 月 8 日閣議決定）で次の通り掲載されていると述べている。

文化芸術は、子供・若者や、高齢者、障害者、失業者、在留外国人等にも社会参加の機会をひらく社会的基盤となり得るものであり、昨今、そのような社会包摂の機能も注目されつつある。

また、「文化芸術の振興に関する基本的な方針（第 4 次）」（2015 年 5 月 22 日閣議決定）では次の通り「社会包摂の機能を有している」との文言が入ったとしている。

文化芸術は、子供・若者や、高齢者、障害者、失業者、在留外国人等にも社会参加の機会をひらく社会包摂の機能を有している。

⁸⁴ 駒見前掲『総説 博物館学を学ぶ』p.164。駒見は「ユニバーサル・ミュージアムは、博物館バリアフリーの延長で 1990 年代後半に提起された理念である。すべての人が利用できるという観点で施設と生活環境を整え、誰にとっても不自由のない空間を創出するユニバーサルデザインの考え方を基盤に、博物館でもその在り方が模索された。バリアフリーは障害のあ

を目指して障害者（視覚・聴覚など）と非障害者が対話型鑑賞やワークショップを行うほか、遠隔地の来館困難者向けに分身ロボットを活用して鑑賞体験を届ける遠隔ギャラリーツアーや介護施設向けに鑑賞動画を作成して提供する事例が見受けられる。

ほかに、特定の年代の利用促進に向けては、先行投資として大学生以下の観覧料無料化により将来に向けて来館者層の拡大を図る取組のほか、地元の大学・専門学校との連携による無料鑑賞制度の導入や高校卒業予定者に無料観覧券を配布する事例が見受けられた。さらに幅広い鑑賞スタイルに対応できるよう、フリートーキングデーなどを設けて他者に気兼ねなく会話をしながら鑑賞できる日を設けたり、ボランティアによるコンシェルジュやアート・レファレンス窓口を設置して、気軽に問い合わせや照会が可能となる体制を整備している事例も見受けられる。また、私立館においても、会話しながら鑑賞できる日を週1日設定する取組などが見受けられる。

（5）連携の取組（市民、地域、団体、芸術家、大学、他施設等） [図表 4-9]

公立館 31 館のうち、20 館で特徴的な取組がみられる。まず、市民との連携では、クラウドファンディング⁸⁵による改装や作品修復が 3 館、美術館協力団体が展覧会図録等の製作やショップの運営など美術館運営の一翼を担う事例が 2 館で見受けられ、公募モニターによる協力活動も見受けられる。

次に、地域との連携では、近隣商店等が観覧者に特典を付与するサポート店制度が 2 館、商工会議所と連携し若手芸術家が商店街でアートを展示して交流する事例、地域の発酵文化と結びついた芸術祭の開催などが見受けられる。また、美術館や街中での朝顔の育成により人と地

る人を見据えた考え方であるのに対し、ユニバーサルデザインは障害の有無によらず身体機能の低い人たちに視野を広げた概念である。」と述べている。

⁸⁵ 文化庁前掲『文化に関する世論調査報告書（令和 6 年 3 月）』 p. 32。

令和 6 年の調査では、過去 1 年間に「チケット代金以外の文化芸術振興に関わる寄付をしたことがある」と回答した人の割合は 10.9%で、「今後してみたい」と回答した人の 23.5%と合わせると、寄付をした、あるいはしてみたいは 34.4%とおおよそ 3 人に 1 人となる。また、「寄付をしたことがある」と回答した人のうち、「博物館・美術館」に寄付をした人の割合は、59.0%と高い割合となっている。

域のつながりを構築する事例などが見受けられる。

続いて芸術家との連携では地域で滞在型制作と交流を図る取組、地域再発見プロジェクト、地元の小学生が対話を通してまちの未来展望を描くプロジェクトのほか、熊本市ではアーティストである館長が市役所各課を訪ねる「ご用聞き」を行いアートの観点から課題解決の糸口を探るというユニークな取組も見受けられる。

団体との連携では、医療機関・地域包括支援センターと連携した認知症関係者に対する鑑賞プログラム（再掲）が2館で見られるほか、障害者文化支援団体と連携した作品の常設展示スペースの設置や福祉、医療、教育の現場でのアートの社会的役割を考えるプロジェクトなどが見受けられる。

地元大学との連携では、芸術系コースと連携した展覧会やワークショップなどが4館、館内でのコンサートが1館で見受けられるほか、他施設との連携では、青森県の5つの公立施設によるアートフェスなどが見受けられる。

一方、私立館では、地域との連携として都市、社会、異分野をアートの視点で紐解く体験プログラムが1館、企業との連携では対話型の美術鑑賞を介したビジネス向けの研修プログラムが2館で見受けられる。

なお、イベント〔図表4-10〕では、公立館14館、私立館2館で、コンサートや美術館祭りなどの催しが工夫されている。

以上の先進的事例の検証結果をまとめると、公立館の5割以上は、専門性や運営ノウハウを有する自治体の外郭団体・民間事業者が運営の中核を担い、また、館長の8割以上は美術関係に精通する者が就いている。ハード面では公立、私立ともに美術館の建築物自体が地域のランドマークとなっている。

作品収集の予算は近年殆どの公立館で抑制され、新収蔵は一部の館を除いて少なく寄贈が大半を占め購入は僅かであり、コミッションワークによる収蔵品充実の事例も見受けられる。私立館も一部の館を除いて新収蔵はほぼみられない。

若手・新進芸術家を紹介する展示は公立館、私立館の複数で行われているほか、地域で滞在型制作と交流を行っている事例が公立館で見受けられる。

教育普及では、公立・私立ともに専任部署や担当者を定めている館が多く、事業名も「ラーニング」など双方向的な名称とする館が多いほか、教育普及の方針を定めている館も複数見受けられる。また、対話型鑑賞の導入も多くの館で導入され、アート・コミュニケータによる活動や中高生を対象とした学校横断の美術部の設置なども特徴的である。

アクセシビリティの向上では、殆どの館で授乳室が設置され、託児サービスやベビーカートツアーも見受けられる。障害者が利用しやすい環境整備では、ボランティアによる鑑賞サポートや認知症関係者向けの鑑賞会、院内学級への出張講座も見受けられる。また、幅広い鑑賞スタイルに向けたフリートークデーや案内窓口の設置も見受けられる。

連携の取組について、市民連携ではクラウドファンディング、地域連携では近隣商店等がサポート店となる取組、芸術家連携では地域再発見プロジェクト、団体連携では福祉、医療、教育の現場でのアートの社会的役割を考えるプロジェクトなどが見受けられる。

また、大学連携では芸術系コースと連携した展覧会、他施設連携では美術館連携のアートフェスなどが見受けられ、イベントでは、コンサートや美術館祭りなどの催しが工夫されている。

こうした先進的事例については、次の第5章での使命の設定・見直しの手法とともに第6章で美術館の再構築に向けた具体策として改めて提示する。

第5章 公立美術館の使命等のあり方と民間の先進的手法の導入可能性

第1節 先進的美術館の使命等の検証

本章では、先進的美術館の使命の検証を行い、民間の先進的手法を踏まえて使命の設定の効果的な進め方を探っていく。

最初に組織における使命（ミッション）の必要性について整理する。営利や非営利の組織も含めてあらゆる組織は、社会的な機能を果たし社会に貢献する機関である⁸⁶。組織における使命とは、組織が達成すべき基本的目的⁸⁷や指針・指導原理⁸⁸であり、活動の拠り所となるものである。すべての組織は使命をもってはじまると言われている⁸⁹。

使命には組織の原理である「理念」、社会的役割である「使命」、そして未来像である「ビジョン」が含まれ⁹⁰、営利企業では経営理念⁹¹と呼ばれる。こうした使命は、内部では指導原理として組織全体を一体化させる役割を持ち、外部に対してはその存在意義を知らしめる重要な意味を有することから⁹²、組織の目的を果たすためには使命を言語化して組織内部で共有するとともに外部に積極的に公表し利害関係者の支持や共感を得る必要がある。特に非営利組織における使命は、社会のニーズや課題に応えるなどの信念の表明とそれに基づいた実践の方向を宣言するものであり、公益に適う独自の使命は非営利組織の存在の根源となるものである⁹³。

博物館の使命については、バブル崩壊後の1990年代以降、博物館の存在意義が問い直される中、日本博物館協会の推奨⁹⁴もあって公立美術館を中心に独自の使命を設定する動きが増加し、現在、全国の美術館の57.1%で使命が設定されている⁹⁵。

⁸⁶ ピーター・F・ドラッカー『マネジメント エッセンシャル版—基本と原則』ダイヤモンド社、2001年、p.7、p.9。

⁸⁷ フィリップ・コトラー、アラン・R・アンドリーセン『非営利組織のマーケティング戦略 第6版』井関利明監訳、第一法規、2005年、p.96。

⁸⁸ 横川雅人「現代企業の経営理念～「経営理念の上場企業実態調査」を踏まえて」『産研論集』37号、2010年、p.126。

⁸⁹ 註87。

⁹⁰ 今村信隆編『博物館の歴史・理論・実践2—博物館を動かす』藝術学舎、2017年、p.90。

⁹¹ 桑田耕太郎・田尾雅夫『組織論〔補訂版〕』有斐閣、2010年、p.140。

⁹² 住原則也・三井泉・渡邊祐介編『経営理念 継承と伝播の経営人類学的研究』PHP研究所、2008年、pp.19-20。

⁹³ 島田恒『[新版] 非営利組織のマネジメント』東洋経済新報社、2009年、p.32、p.47。

⁹⁴ 財団法人日本博物館協会『博物館の望ましい姿 市民とともに創る新時代博物館（平成15年3月）』p.5。

⁹⁵ 日本博物館協会前掲『令和元年度日本の博物館総合調査報告書』p.73。公立美術館の設置および管理に際しては、地方自治法244条の2第1項に基づき、設置自治体による条例制定が必要となるが、その目的には「文化の振興」などの一般的な事項の記載が多く、館としての独自の使命の記載は殆ど見受けられない。

本節では第4章で調査対象とした先進的美術館の使命等（以下、本章では使命とみなされる様々なものを総称して「使命等」とし、個別名の「使命」と区別する。）の調査結果を整理する。

HPでの使命等の掲載状況〔図表5-1、5-2〕をみると、39館のうち複数の種類の使命等を段階的に組み合わせる段階型構造が22館（2段階が15館、3段階が7館）と6割弱を占め、このうち使命等に説明が補記された2層構造も15館見受けられるなど、段階化・複層化している館が多く、段階なしは17館である。また、使命等の名称については、次のとおり各館が独自に様々な名称を使用している。

名 称（段階型の各段を含む）	館 数
使命（ミッションを含む）	14 館
基本理念（理念を含む）	11 館
コンセプト	9 館
目指すこと（姿・場・館を含む）	8 館
基本方針（方針・指針を含む）	8 館
ビジョン	6 館
目的、メッセージ、活動の柱	各2 館
テーマ、軸、役割、特徴	各1 館

次に、主たる使命等（段階型は1段目）の数は、複数が20館（2つが6館、3つが7館、4つが6館、5つが1館）と半数を超えており、1つの19館についても、体言止めは7館であり、短文が7館、中長文が5館と簡潔さに欠ける館が多い。

続いて、使命等の内容をみると、言葉が多い、説明が長い、柱が多い、総花的、一般的・抽象的、独自性に欠ける、難しいカタカナに日本語の補記がない、さらに段階型では言葉の重複や体系的なつながりの欠如、などの問題が多く館で見受けられる。

館内外への訴求力を有するためには、「①短くて覚えやすい」、「②独自性」、「③館内外へのメ

ッセージ性」、「④段階型の場合は体系的なつながり」が必要であり⁹⁶、こうした観点でみると、弘前れんが倉庫（①・②）、長崎県（①・②）、東京都（③・④）、熊本市現代（③・④）、千葉県立（①・③・④）、ポーラ（①・③）など6館の使命等は好事例として挙げられる。

タイプ	好事例の美術館	主たる使命等の文言（段階型は1段目のみ記載）
2	弘前れんが倉庫美術館 (③・④)	○ミッション 地域のクリエイティブ・ハブ（文化創造の拠点）となるために、活動の基盤として3つのミッション（使命）を設定 1 建築の記憶の継承と、新たな空間体験の創出 2 地域の新たな可能性の開発と歴史の再生 3 異なる価値観の共有と開かれた感性の育成
3	長崎県美術館 (①・②・③)	○コンセプト：呼吸する美術館 生き物が呼吸をするように、美術館の外にあるさまざまな情報や刺激を吸い込み、それを新しい形の刺激として再び外に放出しながら周囲の人や環境とともに成長を続けてゆく

⁹⁶ 細田高広『コンセプトの教科書』ダイヤモンド社、2023年、pp.41-50では、機能するコンセプトの4条件を掲げており、これを参考に本稿では下記の通り訴求力に必要な観点（多段階型を除く）を整理した。

訴求力に必要な観点	細田の掲げる4条件
①短くて覚えやすい	1 「シンプル」な言葉になっているか
②独自性	2 「ならでは」の発想はあるか (独自の「ならでは」と呼べる発想)
③館内外へのメッセージ性	3 「顧客目線」で書けているか
	4 「スケール」は見込めるか (目標を達成できるボリュームを担保できるか)

また、ドラッカーも「ミッションには行き意図を詰め込みすぎず、シンプルかつ明確にしなければならない」と述べており、コトラーらは「他と比べて独特なものであるときに、より良い効果を生む」と述べている。(P・F・ドラッカー「マネジメントの役割」『ドラッカー名著集4 非営利組織の経営』ダイヤモンド社、2007年、p.5。フィリップ・コトラー、アン・R・アンドリーセン『非営利組織のマーケティング戦略 第6版』p.97。)

さらに、島田恒は「一般的では焦点がぼやけるので、独自のが望ましい」と述べ、田尾雅史も組織で働く人たちの動機づけのためには「崇高さとキャッチ・フレーズのような近づきやすさを兼ね備えたものが望ましい」と述べている。(島田恒前掲『[新版] 非営利組織のマネジメント』p.52。田尾雅夫『非営利組織論』有斐閣、2009年、p.69。)

		一。私たちは、そうした生きた美術館を目指しています。
	東京都美術館 (③・④)	○使命（要約） ・すべての人に開かれた「アートへの入口」となることを目指す ・「創造と共生の場＝アート・コミュニティ」を築き、「生きる糧としてのアート」と出会う場とし、人びとの「心のゆたかさの拠り所」となることを目指して活動
4	熊本市現代美術館 (③・④)	○ミッション（使命） 熊本市現代美術館は、 多様なものを受け入れる寛容なまちと 市民が心豊かに生きることができる未来を創造します。
	千葉県立美術館 (①・③・④)	○理念：「アートを問う」 私たちはアートとは何かを、ともに問い続けます。
5	ポーラ美術館 (①・③)	○Vision2032：心をゆさぶる美術館 心で深く感じ取り、気づきを得ながら、より充実した人生を歩むきっかけになる場となる

使命等の設定・見直し⁹⁷は、タイプ 1・2・3 の公立美術館の新設や大規模なリニューアルでは、自治体の担当部署が庁内関係部署との協議を行いながら基本構想・計画の素案（建設と運営）を作成し、外部有識者による委員会を設置して市民や関係団体の意見を聴きながら基本構想・計画を策定する中で決めていく場合が多く、タイプ 4 では美術館主導で見直す場合が多い。なお、美術館主導での使命等の設定・見直しの検討過程を確認できたのは 3 館であり、横浜美術館では休館中の 3 年間に検討プロジェクトにより検討を進め、三重県立美術館では館の職員・関係者に広く意見を聴取し、北海道近代美術館では学芸員中心のチームにより館内外の様々な

⁹⁷ 【資料 2 先進的美術館 39 館に関する調査（書面・現地）】「2（4）館の使命等の設定・見直しの経緯」

関係者から意見を聞いて案を取りまとめており、こうした取組は必要かつ重要なプロセスとして評価できる。

一方、年報での取扱いをみると、発刊が確認できた 26 館では、使命等の全部掲載が 11 館、一部掲載が 3 館であるが、掲載なしが 12 館と半数であり、使命等を伝える媒体として年報を活用していない館が多い [図表 5-3]。

また、館のパンフレット（館案内や年間スケジュール）に使命等の掲載が確認できたのは 16 館であり [図表 5-2]、アーツ前橋やポーラでは館の入り口に掲載され、三重県では常設展示室の入り口にパネルで掲示されるなど、使命等を来館者に積極的に伝えようとする館⁹⁸も見受けられるものの、使命等を伝える媒体をHP以外に拡大する動きは少なく、市民に館の存在意義や使命等を積極的に訴求しようとしないう姿勢は問題である。

次に、HPでの館長挨拶と使命等との関係をみると、館長挨拶を掲載している 26 館のうち、使命等に言及しているのが 8 館、一部言及が 9 館、言及なしが 6 館、問題ありが 3 館となっている [図表 5-4]。問題ありの 3 館は、館長の考える使命等の追加や、別の使命等が掲載されているため、館の使命等との整合性が取れていない。また、使命等に言及している館長挨拶でも館の紹介や館長の想いが中心で総じて長く、HPでの掲載順も館長挨拶を優先する館が多いことから、使命等が前面に出るよう館長挨拶の位置づけや内容を見直すことも必要である。

第 2 節 民間企業でのパーパスを基軸とした経営理念の刷新

本節では、近年、民間企業で導入され始めているパーパスを基軸とした経営理念の刷新の先進的手法について事例を調査し、公立美術館の危機脱却に向けて導入の可能性を探っていく。

⁹⁸ 【資料 2 先進的美術館（39 館）に関する調査（書面・現地）】「3（3）現地調査での特徴的な事項の整理」。

パーパスとは、「組織がなぜ社会に存在するのか」という根源的な存在意義（社会的な存在意義）を指すとされる⁹⁹。2000年代後半からのESG投資¹⁰⁰の広がりや2015年の国連サミットでのSDGs¹⁰¹の採択、さらに2020年に発生した世界的パンデミックなど、持続可能な社会に向けてサステナビリティ経営¹⁰²が求められる中、これまでの「ミッション（使命）」に替えて「パーパス」を経営理念の軸に定める企業が欧米などで急速に広まっている。こうした背景には、持続可能型社会に向けて企業経営や投資家の評価が短期的な株主重視から長期的な社会課題重視へ変化したこと、また、消費者側も社会的課題への意識が高い傾向を持つZ世代、Y世代の台頭などがあると指摘されている¹⁰³。

⁹⁹ 伊吹英子・古西幸登『ケースでわかる 実践パーパス経営』日経BP、2022年、p.12では「揺らぐことのない社会的な存在意義」を指すとされている。

山田敦郎・矢野陽一朗・グラムコパーパス研究班『パーパスのすべて—存在意義を問うブランディング』中央公論新書、2022年、pp.18-19では、「その企業が存在し、業を営む本質的理由」であり、「世の中になぜその企業が必要なのか（存在すべきなのか）」という根本的な問いへの答え」としている。

佐々木恭子「企業のパーパス論と日本企業による実践」『日本経営倫理学会誌 第30号』2023年、p.12では、組織が「なぜ」存在するのか、その「存在意義」を指すとしている。

¹⁰⁰ ESGとは、環境（Environment）、社会（Social）、ガバナンス（Governance）の文字をとったもので、「ESG投資」には厳密な定義があるものではなく、環境や社会などの取組を企業の長期的かつ持続的な成長を支える要素として評価し、これを投資の意思決定に取り入れる手法の総称。2006年に国連が機関投資家に対して提唱した「責任投資原則（PRI）」の中で用いられたのが最初と言われる。（塚本一郎・関正雄・馬場英朗編『インパクト評価と価値創造経営』第一法規、2023年、p.30）

¹⁰¹ SDGs：Sustainable Development Goals 持続可能な開発目標。2015年の国連サミットで採択された『持続可能な開発のための2030アジェンダ』で示された2030年に向けた具体的行動指針で、17のグローバル目標と169のターゲット（達成基準）から成る。

¹⁰² 伊吹・古西前掲『ケースでわかる 実践パーパス経営』p.44より。「サステナビリティ経営とは、社会の持続可能性を考慮した経営であり、企業が長期目線で社会観点を経営に取り込んでいくという概念でもある。この背景には社会課題の深刻化があり、企業を取り巻く事業環境の不確実性が増す中で、社会との関わりを強く意識した経営・事業を展開することが重要視されている」

¹⁰³ 山田・矢野・グラムコパーパス研究班前掲『パーパスのすべて—存在意義を問うブランディング』pp.35-43。【米国における世代の比較】P.42、（年齢欄は筆者が追加）

世代名	出生時期（年）	年齢（2025時点：歳）
ベビーブーマー	1946 - 1964	79 - 61
X世代	1965 - 1980	60 - 45
Y世代	1981 - 1996	44 - 29
Z世代	1997 - 2007	28 - 18
アルファ世代	2008 -	17 -

日本経済新聞社「Z世代サステナブル意識調査」2021年12月2日。

（調査時期は同年10月、19～69歳の日本在住の5235人から回答、出生年は筆者追加）

（Z世代など世代ごとの出生時期について国内外の定義は様々で統一されていない）

日本においても、2018年に東芝が、2019年にソニーがパーパスを掲げて以降、導入例が増え始めている。パーパス（社会的な存在意義）は、従来のミッション（果たすべき使命）、ビジョン（目指す姿、実現したい未来像）とは意味が異なるが¹⁰⁴、日本の民間企業では既存の理念やミッションにパーパスの要素を含めて設定されている事例も多く見受けられる¹⁰⁵。このた

順位	Z世代 (19～26歳) (出生年) 1995－2002	Y世代 (27～41歳) 1980－1994	X世代 (42～56歳) 1965－1979	Xより上の世代 －1964
1	年金問題	年金問題	年金問題	年金問題
2	貧困問題	所得格差	高齢化	介護問題
3	所得格差	貧困問題	介護問題	高齢化
4	人種差別	高齢化	気候変動	気候変動
5	飢餓・栄養不足	介護問題	災害に強いまちづくり	災害に強いまちづくり
6	ジェンダー不平等	災害に強いまちづくり	所得格差	森林破壊
7	LGBTQ（性的マイノリティ）、差別	気候変動	資源の枯渇とリサイクル	クリーンエネルギー
8	災害に強いまちづくり	少子化	森林破壊	海洋汚染
9	少子化	大気汚染	大気汚染	大気汚染
10	気候変動	森林破壊	海洋汚染	資源の枯渇とリサイクル

※ Z世代では4位から7位までが他の世代では見られず、Z世代の特徴と言える。

¹⁰⁴ JMAM前掲『パーパス経営とは／メリットや取り組み方から企業事例までを徹底解説』。

ミッション	企業として果たすべき使命、企業として成し遂げたいこと パーパス実現に向けた行動指針
ビジョン	企業のなりたい姿、実現したい未来像

伊吹・古西前掲『ケースでわかる 実践パーパス経営』pp. 17-19, pp. 20-29 より。

「パーパスとミッションは企業の存在意義・存在価値を意味するが、その違いについてパーパスは『社会においてこういう存在でありたい』、『社会に対してこういう影響を与えたい』ということであり『社会的な要素をより強く持つ』概念である」としている。また、ビジョンは『将来達成したい具体的な状態・理想的なイメージ』である」としている。

さらにパーパスとミッション・ビジョンの違いとして、「ミッション・ビジョンは主に組織の構成員に共感・共鳴されるものであるが、パーパスは第三者的な観点をより強く含み組織外のステークホルダーにも共感・共鳴し得るものである」としている。

¹⁰⁵ 伊吹・古西前掲『ケースでわかる 実践パーパス経営』p. 17 より。「日本企業が古くから掲げてきた理念や使命、社是のなかには、もともと、社会的な存在意義や存在価値（＝パーパスの要素）が言語として含まれていることが多い。」

佐々木前掲「企業のパーパス論と日本企業による実践」『日本経営倫理学会誌 第30号』2023年、p. 12, p. 14 より。「2010年代以降に欧米を中心に注目されている『パーパス論』について、日本では事象の新規性から実証研究はまだ少なく、蓄積されてきた日本企業の経営理念に関する研究文脈との関連も整理の途上であり、日本企業が以前から掲げてきた経営理念と同一と捉える見方と別のものと捉える見方が存在している。」

め、経営関係の情報誌・ウェブサイトの記事や文献でパーパス導入が紹介された民間企業・団体のうち、新たにパーパスを制定した9事例を調査対象〔図表 5-5〕とし、HPの掲載状況も確認しながら次の項目について調査を行った。

＜ 調 査 項 目 ＞

区 分	主 な 項 目
1 基本情報	① 企業・団体の概要 ② 事業概要
2 パーパスの制定	① 制定時期 ② 制定の理由・経緯 ③ 制定のプロセス ④ パーパスの内容 ⑤ パーパスの浸透・定着への取組

9事例の調査結果を整理すると、創業時にパーパスを制定した1事例を除き、2019年以降に従前の経営理念を見直す中で新たにパーパスを導入・制定している〔図表 5-6〕。その理由・経緯をみると、持続可能型社会に向けた経営環境の変化や競争の激化、事業の多角化の中で企業の原点や基軸を改めて見直す必要に迫られていた背景があり、今後の事業展開に向けて社内外を通じて共通認識の持てる指針や価値観の設定が不可欠となっていたことが窺える。

次にHPでの掲載状況〔図表 5-5、5-6〕をみると、9事例すべてでパーパスを最上位に設定しており、パーパス単独の2事例は説明が補記されており、他の理念を組み合わせた段階型の7事例では2段階が3つ、3段階が4つとシンプルな体系となっており、特にピラミッド型の5事例はわかりやすい。また、パーパスはすべて短文で簡潔であり、内容も端的な言葉で企業の存在意義や本質が示されている事例が多く、独自性やメッセージ性も有している。

代表的な事例としては次の4例が挙げられ、このうち段階型では三井トラスト・ホールディングスの3段階型構造（①存在意義（パーパス）、②経営理念（ミッション）、③目指す姿（ビジョン））となるピラミッド体系がわかりやすい。

代表例	パーパスの文言
ソニーグループ	クリエイティビティとテクノロジーの力で、世界を感動で満たす

MIXI	豊かなコミュニケーションを広げ、世界を幸せな驚きで包む
エシカル協会	エシカルな暮らし方を幸せのものさしに
三井トラスト・ホールディングス	託された未来をひらく ～信託の力で、新たな価値を創造し、お客さまや社会の豊かな未来を花開かせる～ (2・3段階目は省略)

続いて、制定のプロセスが確認できた6事例では、外部への企業イメージ調査や顧客ヒアリングの実施も見受けられるほか、従業員からの意見聴取を行う例も4事例と多く、案作成段階では経営幹部が議論を重ねてブラッシュアップする中で従業員等にもコメントを求める例も見受けられるなど、トップダウンではなく社内で納得感が醸成されるプロセスを重視する例が多く見受けられた [図表 5-9]。また、制定時の注力点として「パーパスは覚えられるものでなければ浸透しないので表現の長さに留意した」ことを挙げる例も見受けられた。

また、浸透・定着への取組では、社内向けの取組の重視が6事例と多く見受けられ、トップが従業員に直接説明するほか、社内SNSでのトップからの発信（動画、ブログなど）、冊子の配布、社内報でのマイ・パーパスの掲載や事例共有、定期的勉強会、アンケート調査、個人目標発表会と達成ボーナスの支給など、様々な工夫が見受けられる。さらに、社外向けではHPの活用が中心で動画やメッセージのほか、クリエイターとの対談や全篇アニメーション動画での発信も見受けられる。

次にHPでのトップメッセージとパーパスの関係をみると、7例がパーパスの設定と発信を中心としており、社内外に向けて企業の存在意義と価値観の共有及びその浸透を強く意識していることが窺える [図表 5-10]。

以上のことから、9事例の取組を整理すると、パーパス制定では、顧客を含めた外部調査と従業員からの意見聴取により自社の存在意義を言語化し、幹部や従業員との議論を重ねて簡潔な文言にブラッシュアップするなど、納得感を醸成する手続きを重視している。また、パーパス制定後は社内での浸透・定着の取組を工夫しながら行い、経営計画への反映から現場での各従業員の目標と日々の業務に浸透させ、定期的なアンケートなどで浸透度チェックを行いながら、深化させている。同時に外部への発信や浸透を広報戦略も立てて進めている。

なお、9事例の中には従来の理念体系は見直さずに外部向けに従来からのコーポレートスローガンをパーパスとして位置づける事例も見受けられたことから、パーパス導入を掲げながら実態を伴わない形だけの導入とならないよう十分注意する必要がある。

第3節 美術館でのパーパスを基軸とした使命等の刷新と期待される効果

美術館冬の時代と言われる中、美術館に求められる役割は、従前の美の神殿からアートを通じて人が集まる広場（テンプルからフォーラム¹⁰⁶）へと変容してきており、美術愛好者など一部の人が利用する芸術鑑賞のための贅沢な場所から、誰もが利用でき、安全で寛容な地域づくりに寄与する地域コミュニティの広場へ移行することが求められている。今後も持続可能な美術館となるためには、市民にとって社会的価値を有する必需品であることを明確に定義して発信し、その存在意義と価値観を浸透させて共有していくことが重要である。

これまで公立美術館で設定された使命等には、存在理由や目的、活動内容が定義されていたものも少なくないが¹⁰⁷、民間で導入され始めたパーパスを基軸とした経営理念の刷新の手法は、生き残りをかけて存在意義を問われる公立美術館にとっては極めて有効な方法であり、地域にとって重要な施設であるとの存在価値の訴求・浸透に向けて高い効果が期待できると考える。

導入に当たっては既存の使命等の問題点を踏まえ、以下のような進め方が望まれる。

1. 美術館内で実務者を中心とした検討チームを設置

¹⁰⁶ 吉田憲司「ICOM 京都大会を振り返る—成果と課題」『博物館研究 Vol. 55 別冊 通巻 623 号』日本博物館協会、2020年、p. 48より。吉田は「1970年代初頭に当時のブルックリン・ミュージアムの館長のダンカン・キャメロンが「テンプルとしてのミュージアム」と「フォーラムとしてのミュージアム」という語を用いて、博物館・美術館のあり方の類別を試みた。テンプルとしてのミュージアムとは、すでに評価の定まった「至宝」を人びとが「拝みにくる」神殿のような場所、一方、フォーラムとしてのミュージアムとは、未知なるものに出会い、そこから議論が始まる場所という意味である。キャメロンはまた、前者、テンプルは結果であり、後者、フォーラムはプロセスであるとも言っている。私がこのキャメロンの見解を日本で最初に紹介した1994年から四半世紀、世界の博物館・美術館はその方向に向けて変化を遂げてきた。そのことは今回（2019年のICOM 京都大会）の博物館の定義をめぐる議論が如実に示している」と述べている。

¹⁰⁷ 財団法人日本博物館協会『使命・計画作成の手引き』2004年、pp. 5-7。

(トップダウンによる形だけの導入にならないよう留意)

2. 市民や来館者、関係者からのアンケート調査やヒアリングにより、自館の利用者・非利用者(理由・ニーズなど)の実態を分析¹⁰⁸

3. 自館の内外の環境、強み・弱みなどを分析・整理し、存在理由等の原案を言語化

4. 自館及び外部の関係者への案に関する意見聴取と対話により案をブラッシュアップ

(館の運営に携わる職員・関係者が納得するまで議論を重ねることが重要)

(パーパスは皆が覚えられるような簡潔な文言とし、外部委員や関係者の意見に配慮しすぎて総花的にならないよう留意)

5. パーパスの体系を階層構造とするときは、次のように3段階以内とする

①パーパス(美術館の存在意義)を定める

②ビジョン(目指すべき中長期・将来の姿)を打ち出す

③ミッション(ビジョンを実現するための大枠の活動方針)を示す

6. パーパスは公表後がさらに重要

①対内的な発信・浸透

・館長からの直接的な事前説明と対外的発信に向けた事前準備

・対内的な浸透・定着に向けたPDCAの実践(定期的な浸透度のチェック)

②対外的な発信・浸透

・館長挨拶はパーパスと連動、年報でもパーパスを冒頭に掲載

・HPだけでなく、パンフレットなど様々な媒体(メディア)に展開

・媒体だけでなく、展示・教育普及活動の現場など様々な機会に繰り返し発信

こうしたパーパスの導入と進め方については、日本博物館協会など美術館が加盟する団体でも検討を行い、「使命・計画作成の手引き」¹⁰⁹の改定などにより、各館に周知していくことが望まれる。

¹⁰⁸ 筆者による来館者調査の試行結果を【資料1 来館者調査(試行)】に掲載。

¹⁰⁹ 註107。

第6章 ソフト面を中心とした公立美術館の再構築（リニューアル）

第1節 第1章から第5章までのまとめと再構築の方向性

本章では第1章の先行研究と第2章から第5章までの調査分析や事例検証の結果を踏まえて、ソフト面での抜本的な再構築（リニューアル）により危機から脱却し、冬の時代においても持続可能な美術館として生き抜くことができるよう、具体的な方向性を提示する。

第1章では先行研究でリニューアルの取組が遅れ統廃合も危惧される危機的な状況に陥っている原因として、使命・目的が明確でなく経営感覚を持たずに運営をしてきた美術館が多いことなどが挙げられ、時代の変化に即した役割の再定義と大胆な改革、存在意義の発信や応援団づくりなどが必要であると指摘されていることを示した。また、先行きが不透明な時代が到来する中での公立美術館の役割と必要性について、社会教育・生涯学習と文化振興の双方の拠点に加えて、アートを通じた多様な価値観との出会いの中で安全で寛容な地域づくりに寄与する「新しい広場」となることが求められていることを述べた。

第2章では公立美術館の誕生から冬の時代に至る状況を検証した上で、多くの美術館では基本的な役割である①収集・保存、②調査・研究、③展示・教育の循環が成り立たないことを明らかにし、地域にとって必需品であるとの新たな存在意義を明確にして抜本的な方針転換を図る必要があることを指摘した。第3章では、美術館利用者の動向を可視化し、女性の利用度が高く年齢階層別では20歳代と50・60歳代が山で30歳代後半と40歳代前半が谷となるM字カーブとなる傾向を示し、長期的な美術館離れが進む中で、各世代の多様なニーズに的確に応えるプログラムの提供などの対策を講じる必要があることを示した。また、地域別分析により美術館の数の多寡が利用度に直接影響することを明らかにし、美術館の閉鎖や統廃合により地方の文化的基盤の致命的な損失に至らないよう、抜本的対策への着手が喫緊の課題であることを指摘した。

こうしたことを踏まえ、第4章では先進的美術館39館の事例検証により効果が期待できる特徴的な取組を抽出して明示するとともに、第5章では美術館の新たな存在意義や使命の設定と市民との共有に向けて、社会的存在意義であるパーパスを基軸とした民間手法の導入による

効果的な進め方を提示した。

以上の結果を踏まえると、持続可能な美術館に向けて再構築（リニューアル）の方向性は、これまでの「社会教育・生涯学習と文化振興の拠点」に加えて「市民の安全で幸せな生活に寄与する『アートのある広場』」を目指す必要があると考える。

このため、美術館の役割はこれまでの「①展示鑑賞」を中心とした基本的役割に拘るのではなく、「②教育普及（ラーニング）」と「③連携交流」を加えた3つの柱を同等な基軸に据えるとともに、フリースペースを設けて市民にとって自由で居心地の良い開かれた場所¹¹⁰とすることが必要である。また、特に重視すべきターゲットは、安全で寛容な地域社会の基盤を担い、将来の美術館利用者の中核となる若年層から子育て世代まで（M字カーブの20歳代の左の山と30歳代後半から40歳代前半の谷）であり、エッジの効いた鑑賞・体験プログラムの提供や観覧料の特別優遇¹¹¹など思い切った措置が必要である。「②教育普及（ラーニング）」と「③連携交流」については、それぞれ理念や基本方針を設定¹¹²するとともに専任部署や専任者を設置して取組を進めることが求められ、特に「③連携交流」では市民・団体・企業・大学等との新たなパートナーシップの仕組み（協定や覚書）を設けることで強力な応援団づくりを進める。

また、3つの柱の推進には新たな人材が必要となることから、特に「②教育普及（ラーニング）」と「③連携交流」については、新たなパートナーから募った人材と共同で活動を進めることが必要である。また、東京都美術館から始まった美術館を拠点に新たなコミュニティを育むプロジェクトの推進役のアート・コミュニケーターなどをモデルとして、年齢層や活動日の偏りがなく、能動性を発揮できる新たなボランティアスタイル¹¹³の仕組みを個々の美術館の特性に

¹¹⁰ 【資料2 先進的美術館（39館）に関する調査（書面・現地）】「3（3）現地調査での特徴的な事項の整理」。

¹¹¹ 大学生以下の観覧無料が3館（富山県、静岡県立、アーティゾン）、地域内の大学・専門学校などの高等教育機関の学生・教職員の観覧無料となるキャンパス連携制度が2館（広島県立、北海道近代）で実施され、SOMPOでは25歳以下の観覧料が一般より低額となっている。また、東広島市では特別展の土曜日に子供同伴の大人2名までの観覧料が2割引とする取組「ウイズこどもデーで2割引」が見受けられた（図表4-8、註110）。

¹¹² 丹青研究所『平成22年度文化庁事業 博物館の教育普及に関する調査研究報告書（平成23年3月）』2011年、p.26。

¹¹³ 東京都美術館『令和5年度 東京都美術館年報』2024年、pp.46-47より。「とびラーの活動はボランティアではあるが、美術館のサポーターではない。学びと実践をくり返し、能動

応じた形で設けて取り組むことも必要である。

新たなパートナーなどとともに美術館活動に加えて人口減少や高齢化、人手不足など地域の様々な問題も視野に入れて連携活動を進めることにより、美術館が地域社会にとって身近な必需品としてその存在価値を発揮しながら存続していくことにつながる。こうした再構築の方向性に取り組むための進め方と個別の具体策を次節以降で提示する。

第2節 新たな存在意義・使命の設定

最初に着手すべきことは、新たに存在意義・使命を設定することであり、パーパス（存在意義）を前面に出すことは新たな手法として注目度も高く、訴求力の面でも効果が期待できる。

新たな存在意義・使命の設定に際してはその前提として自館の利用者・非利用者の実態についての調査分析¹¹⁴が必要であり、館独自の調査のほか、公募モニターや設置自治体の市民意識調査の活用も有効である。また、ソフト面だけのリニューアルに着手するには、きっかけが必要であり、地元の美術団体や地元代議士から設置自治体への意見、要望のほか、報道機関の協力など政治的な対応も求められる。

次に使命案の作成は館内部の職員チームを中心に進めるなど、合意形成に関して納得できる過程を経ることが重要であり、関係者と市民がともに覚えやすい短いフレーズに磨き上げることが肝要である。また、公表後は対内的な浸透・定着を重視するとともに対外的な発信は多様な媒体と機会を活用して継続的に実施することが求められる。

続いて存在意義・使命案の1例として、再構築の方向性を踏まえ、次の3段階型構造の案を示す。

1. パーパス (存在意義)	アートを通じて市民・地域のウェルビーイング（幸せ・豊かさ）の向上を実現
-------------------	-------------------------------------

的なプレイヤーとしてプロジェクトを推進している。12期とびラーの倍率は、約8.7倍で、年齢や仕事、経験、活動できる曜日などが偏らないよう多角的視点から総合的に配慮した上で選考されている。】。【資料2 先進的美術館（39館）に関する調査（書面・現地）】「3（3）現地調査での特徴的な事項の整理」。

¹¹⁴ 註108。

2. ビジョン (目指す姿)	誰もが来たくなるアートのあるサードプレイス (居心地の良い第3の居場所)
3. ミッション (使命・方針)	①誰もが利用しやすい環境をつくる ②アートを通じて問いと向き合い、楽しむ場をつくる ③アートを活用して連携と交流を広げる

1 つ目のパーパスに示した「ウェルビーイング」とは、近年、社会理念として広がっている考え方で「身体的・精神的・社会的に良い状態にあり、生きがいや人生の意義など持続的な幸福を含むもので、個人を取り巻く場や地域、社会が持続的に良い状態であることを含む包括的な概念」とされている¹¹⁵。美術館の役割については芸術鑑賞や生涯学習の場に加え、教育・福祉・医療機関などと連携して社会的課題の解決に貢献することが期待されており¹¹⁶、先進事例でもこうした団体と連携した取組が見受けられたほか、アートと福祉・医療・テクノロジーの融合による孤独孤立の解決に向けた「文化的処方」¹¹⁷の開発や芸術鑑賞が健康増進と疾病予防につながる「博物館浴」¹¹⁸の取組も進んでいる。こうしたことから、美術館の存在意義の例示

¹¹⁵ 世界保健機関（WHO）憲章で「健康を肉体的・精神的・社会的に完全に満たされた状態にあること」を表す言葉として1946年に登場し、2015年の国連サミットで採択されたSDGsの宣言文に盛り込まれたことにより広まった。国の第4期教育振興基本計画（令和5年6月16日閣議決定）では、「ウェルビーイングとは身体的・精神的・社会的に良い状態にあることをいい、短期的な幸福のみならず、生きがいや人生の意義など将来にわたる持続的な幸福を含むものである。また、個人のみならず、個人を取り巻く場や地域、社会が持続的に良い状態であることを含む包括的な概念」であり、「ウェルビーイングの実現とは、多様な個人それぞれが幸せや生きがいを感じるとともに、地域や社会が幸せや豊かさを感じられるものとなること」と示されている。

¹¹⁶ 註21。

¹¹⁷ 「文化的処方」とは、超高齢化社会における「望まない孤独や社会的孤立」を乗り越えるために、アートと福祉・医療・テクノロジーを融合させ、多様な人々と社会とを結ぶアートを介したコミュニケーションを用いて、孤独孤立の解決を図ろうとする取組。東京藝術大学を中核として41機関が連携した「共生社会をつくるアートコミュニケーション共創拠点」が中心となって開発を進めている。<https://kyoso.geidai.ac.jp/about.html>（2025年1月26日閲覧）。

¹¹⁸ 駒見前掲『総説 博物館学を学ぶ』pp.167-168より。「九州産業大学の緒方泉は文化芸術の健康への影響に関する欧米と日本の森林浴研究を踏まえ、博物館でのリラックス効果を心理・生理測定で捉える実証検討を、同大学の美術館で進めている。健康増進と疾病予防を目的とした「博物館浴」という過ごし方を提起する取り組みで博物館が担う新たな役割として位置づけている。」

として「市民や地域のウェルビーイングの向上を実現」することを掲げた¹¹⁹。

2つ目のビジョンに示した「誰もが」とは、美術館を利用しない約8割の人々や、乳幼児連れや障害者、外国籍の方など美術館を利用しづらいために来館が困難となっている人々のインクルーシブ（社会包摂）の実現に向けてアクセシビリティ（利用しやすさ）の向上を図るとともにユニバーサル・ミュージアム（誰もが楽しめる美術館）を目指すことを示している。また、「サードプレイス」¹²⁰とは、様々な立場の人々が訪れ、集い、楽しみ、学び、交流する開かれた場所として、家庭（第1の場）でも職場・学校（第2の場）でもない第3の居心地の良い場

¹¹⁹ 文化庁では、毎年「文化に関する世論調査」を実施しているが、これまで文化芸術活動がどのようにウェルビーイングに関わるのかという視点から政策評価が行われてきたことがなかったことから、2022（平成4）年の調査ではウェルビーイングの関連項目を当該調査に追加して考察が行われており、その結果の要約は以下のとおり。

「本調査から、文化芸術鑑賞や地域の文化芸術環境が人生の満足度や協調的な幸福などのウェルビーイングに強く関連していることが示された。すなわち、文化芸術に触れることが、一部の人のみならず、様々な人々の生きがいやつながりと一定の関係があり、さらに一部の分析では年収や学歴が低い人で、よりこうしたつながりもみられた。これまで、文化芸術は一定の生活満足が得られた後に求められる「付加的」なものだというステレオタイプな見方もあったと思われるが、本調査の結果からみると、むしろ現在の日本社会においては、どのような人たちにおいても、文化芸術は感情を動かし、人生の意義を感じる上で、広く重要視されるものであり、多くの人の生活の中に取り入れられるべきものではないかと考えられる。」（文化庁『文化に関する世論調査報告書（令和4年3月）』2022年、pp.7-11。

文化庁『文化に関する世論調査—ウェルビーイングと文化芸術活動との関連—報告書（令和4年3月31日）』2022年、p.2、p.54）

¹²⁰ サードプレイスとは、アメリカの社会学者オルデンバーグが1980年代に提唱した概念であり、家庭（第1の場）でも職場（第2の場）でもない第3のインフォーマルな公共生活の場、すなわち居心地よい場所を意味する。オルデンバーグは当時の自動車依存型の都市社会における人のつながりの希薄化と潤いのある地域社会（コミュニティ）の消滅を懸念し、イギリスのパブやフランスのカフェのような人々のつながりの場が人生の重要な潤滑油の役割を果たすと考え、その重要な特徴として、中立性、社会的平等性の担保、会話が中心に存在すること、利便性があること、常連の存在、目立たないこと、遊び心があること、もうひとつのわが家、の8つを示している。

日本ではオルデンバーグが示した特徴とは必ずしも一致しない形式で展開されてきており、交流を主な目的とする「交流型」と人を気にせず個人で居心地よく過ごす「マイプレイス型」に区分され、石山恒貴は「交流型」をさらに社交的交流型と目的交流型に区分している。日本では、近年、地域コミュニティの弱体化が問題視されており、サードプレイスの地域における役割と効果に関心や注目が集まっている。

（石川恒貴「地域のつながりをつくる結節点—目的交流型サードプレイスの役割と効果—」一般財団法人地域活性化センター『地域づくり2020年7月号（通巻373号）』pp.2-4。片岡亜紀子・石山恒貴「地域コミュニティにおけるサードプレイスの役割と効果」『地域イノベーション（2016、No.9）』pp.73-75、pp.85-86。）

サードプレイスとしての美術館（註110）は「交流型」と「マイプレイス型」の併存する形として、「マイプレイス型」で来館者を増やし、「交流型」に巻き込んでいくことが有効であると考える。

所であり、そうしたアートのある広場を目指すものである。

第3節 ミッションと個別の具体策

3つ目のミッションには、ビジョンの実現に向けて3つの使命・方針を掲げている。

①「誰もが利用しやすい環境をつくる」では、乳幼児連れに対しては授乳室・キッズルームの設置、託児サービスの実施、未就学児と保護者が来館しやすい日時（休館日や時間外を含む）での見学ツアーの実施などが有効である。心身の障害者に対しては、ボランティアや手話通訳者等による鑑賞サポート、非障害者と合同での対話型鑑賞、児童養護施設や子供をサポートするNPOとの連携、認知症関係者向けの鑑賞会などが有効である。また、静かに鑑賞したい人や会話しながら鑑賞したい人など鑑賞環境のニーズの相違に対応できるようフリートーク（またはサイレント）デイ¹²¹の設定や利用者へのきめ細かい配慮のためにコンシェルジュの配置も有効と考える。

②「アートを通じて問いと向き合い、楽しむ場をつくる」では、今後利用者の中核となるZ世代など年齢層によって鑑賞体験に求めるニーズが異なることから、マーケティング¹²²の手法を導入してターゲット層を想定しながら展覧会を実施する必要がある。また、外部視点の導入としてゲストキュレーターや地域おこし協力隊¹²³などの活用も有効である。また、鑑賞体験の

¹²¹ 今村信隆『「お静かに！」の文化史—ミュージアムの声と沈黙をめぐって』文学通信、2024年、pp. 291-292より。今村は「作品の前で黙り込み、ひとり静かに作品へと入り込んでいくこと、同様に作品の前で誰かと語り合うことは、それぞれ価値があり、その両方が人間にとっての根源的な欲求である」と述べ、「芸術作品はその両方の求めに応じてきたし、今後も応じ続けていく力を備えている」としている。

¹²² 駒見前掲『総説 博物館学を学ぶ』pp. 149-150より。駒見は「マーケティングとは物事を考えたり実行したりする際に、顧客の視点や立場を起点にする考え方」であり、博物館の顧客については「来館者のほか、活動資金を出す団体や友の会の会員などがマーケティングを考える際の顧客として想定される場合が多い」と述べている。

¹²³ 一般社団法人 移住・交流推進機構 ホームページより。<https://www.iju-join.jp/chiiikiokoshi/about.html>（2025年6月2日閲覧）。「地域おこし協力隊とは、2009年度から総務省が実施する制度です。1～3年間、都市部から過疎化の進む地域に移住した「協力隊員」が自治体の委嘱を受け地域の問題解決や活性化のための活動（町おこし・村おこし）に携わります。令和5年度の隊員数は全国で7,200人。令和8年までには10,000人を目標として各地域が取組を進めています。直近5年に任期終了した隊員の約7割が任期終了後も定住しています。」

深化への対応や難解な現代アートの解説については、アートナビゲーターの配置や特別レクチャー（芸術系大学と連携した遠隔講座を含む）などの顔の見える対応が必要と考える。なお、マーケティングの導入では国が各都道府県に設置する事業者向け経営相談窓口「よろず支援拠点」¹²⁴の専門家の支援が受けられるよう設置自治体を通じて協力を求めることも有効である。

さらに、若手・新進芸術家を積極的に紹介する展示スペースの設置や僅少な予算での収蔵品の拡充¹²⁵に向けてコミッションワーク（制作依頼）も必要と考える。

次に、教育普及事業では「ラーニング」への改称により双方向的な取組を拡大することが必要であり、対話型鑑賞の普及やアート・コミュニケータによる活動を導入するほか、中高生を中心とした学校横断の美術部の設置によりジュニア層とのつながりを強化することも長期的な効果が期待できる。

③「アートを活用して連携と交流を広げる」では、パートナーとの美術館活動の共同企画や運営、クラウドファンディングの活用¹²⁶のほか、若手芸術家や大学の芸術系学生の商店街等での滞在型制作や交流、ジュニア層とのアートを介した未来の街づくりプロジェクト、アートを介した美術館祭りなど、人と地域、芸術家などのつながりを継続的に強化し、身近な場所として市民との距離を縮めることが重要である。

¹²⁴ 「よろず支援拠点」とは、国が各都道府県に設置する中小企業・小規模事業者・創業希望者、NPO法人・一般社団法人・社会福祉法人等のための経営相談窓口である。例えば、福井県よろず支援拠点には、マーケティングも含めた多様な分野に精通した専門家が在籍し、抱えている課題を明確化して解決策を提示し、成果が出るまでフォローアップすることとしている。<https://yorozu-fukui.go.jp/about/>（2025年1月26日閲覧）。

¹²⁵ 収蔵品の拡充については、現状の収蔵庫の満杯状態への対応として新たな収蔵庫を整備することと収蔵品の適切な管理体制を構築することが求められる。しかしながら、自治体の厳しい財政状況の中で収蔵庫整備への予算措置は簡単ではなく、収蔵品の管理も欧米の美術館のように専門的な人材が配置されている館は僅かであり、多くの館が人員不足から学芸員が展示や教育普及などと併せて担当している。2021年12月の文化審議会「博物館制度の今後の在り方について（答申）」p.30の中では、海外の博物館における保存・修理（コンサーベーター、レストアラー）、作品履歴管理（レジストラー）等の専門的人材による分業体制が取られていることを示して、これからの博物館が多様化・高度化する役割を果たしていくためには、様々な専門的職員の養成・資質向上が必要であり今後の課題であると指摘している。

¹²⁶ 駒見前掲『総説 博物館学を学ぶ』p.74より。駒見はクラウドファンディングの注意点として「外部資金の調達成功実績があると、自治体の予算が減額またはゼロになるリスクがあり、多様な資金調達の方法を確保するのは大切だが、それだけに頼るのは危険である」と指摘している。

なお、若手・新進芸術家の支援に向けては、著作権制度の中に原作品の転売時に取引額の一部が作家に支払われる追及権¹²⁷を導入する機運の醸成に向けた講演会やシンポジウムを実施していくことも、作家の創作環境の改善につながる重要な取組と考える。

団体との連携では福祉・医療・教育機関と連携した博物館浴などの鑑賞プログラム、企業との連携ではアート思考¹²⁸導入に関する研修プログラムが有効と考える。

¹²⁷ 追及権とは、美術の原作品がアートディーラーやオークションなど二次市場で転売された際に、その取引額の一部が作家（著作者）に支払われる制度である。音楽や文芸の著作者であれば、作品は複製して販売され、販売数量が増加すれば著作権料による収入も増加するが、美術作品は原作品の価値が重視されるため、原作品の販売時の1回しか収入が得られず、後に優れた作品として評価が高まり転売時に高額となっても作家への還元はないため、別の作品を作って販売しなければ収入の道は途絶える。こうした不公平を是正するために、1920年にフランスで追及権の制度が始まり、1948年にベルヌ条約に追及権条項が追加され、2001年には欧州連合全体に追及権を導入するEU指令が制定されるなど、徐々に導入が進み、2017年時点で追及権を導入している国は世界で80か国以上となっている。しかしながら、日本は、アメリカ、中国などとともまだ導入されておらず、権利導入に関する機運も醸成されていない。

日本ではベルヌ条約に追及権条項が追加された1949年に一部の研究者により追及権導入の試案が提案されたものの、その後60年以上議論がほぼ途絶え、2017年頃まで本格的な研究がなされなかった。こうした中、2017年に制定された文化芸術基本法では地方自治体に地方文化芸術基本計画の策定が努力義務とされ、各地方自治体で策定された計画をみると若手芸術家の飛躍を応援する仕組みの創設などを掲載している事例が多く見受けられる。このため、公立美術館が中心となって研究者による講演会や地域の芸術家や団体、文化庁担当者を交えたシンポジウムを開催し、追及権の意義と必要性について議論を拡大し、認知度を高めていくことは重要な活動となり、機運の醸成に向けて大きな効果が期待できると考える。

（文化庁著作権課「(資料1) 追及権に関する事務局説明資料」『2018年12月19日・文化審議会著作権分科会国際小委員会(第2回)配布資料』、p.3。小川明子「(資料2) 追及権の現状」『2018年12月19日・文化審議会著作権分科会国際小委員会(第2回)配布資料』。小川明子「我が国における追及権導入に関わる諸問題」『比較法学第51巻第2号』2017年。福井県「福井県文化振興プラン」2024年、pp.16-17。埼玉県「埼玉県文化芸術振興計画」2021年、p.27。兵庫県「第3期 芸術文化振興ビジョン」2021年、p.21。）

¹²⁸ 町田裕治『仕事に生かすアート思考』日経BP、2021年、p.11、pp.64-67より。町田はアート思考を「アーティストのように自分軸で創造的なアイデアを生み出すこと」と定義し、目指しているのは「人間誰もが持っている創造性を引き出し、高めていき、ビジネスに生かすこと」としている。また、デザイン思考との違いについて、デザイン思考は、「企業の課題解決に使用されるデザインの一連の手法であり、アウトプットは新製品や新サービスが多い」のに対し、アート思考は「自分軸を意識し、既成概念から離れ、創造的なアイデアを生み出すことであり、アウトプットは事業構想や業態転換、ビジョンなどで課題提起といわれる」としている。つまり、デザインは「課題解決のために表現の工夫をすること」であり、アートは「既存概念を壊して新しい表現(イノベーション)を生み出すこと」というデザインとアートの目的の違いがベースにあるとしている。

吉井仁実『<問い>から始めるアート思考』光文社新書、2021年、p.4より。吉井はアート思考を「現代の社会に対して「問い」を投げかけること」としている。

末永幸歩『13歳からのアート思考』ダイヤモンド、2020年、p.39より。末永はアート思考を「自分の内側にある興味をもとに自分のものの見方で世界をとらえ、自分なりの探求をし続

また、全国の美術館との連携では、複数館が所蔵する特定作家の作品を同一年に各館の展覧会で展示し、巡回鑑賞した鑑賞者に特典を付与するなどの企画により、地方の美術館の存在感と認知度向上を図ることが有効と考える¹²⁹。

さらに、新たな地域課題の解決に向けても、設置自治体の他の施策との連携も視野に入れながら、パートナーとともに取り組むことが重要であり、例えば自治体の婚活支援に活用できるオーダーメイドの対話型鑑賞プログラム、地元企業の雇用確保の支援に活用できる従業員のリスクリング研修や福利厚生としての鑑賞・体験プログラム、アートとケアに関する検討会、文化的処方の実践などを手掛けることも考えられる。

第4節 全国組織によるサポート体制の強化

上記の取組を効果的に進めていくためには、各館の自助努力に加えて、全国組織によるサポート体制の強化も必要と考える。現在、美術館が属する全国組織には、日本博物館協会、全国美術館会議、美術館連絡協議会などがあり¹³⁰、加盟館への情報提供や研修機会の提供などの支

けること」と定義している。

¹²⁹ 参考例として、芥川（間所）沙織アーカイブ実行委員会が芥川（間所）沙織の生誕100年を迎える2024年に全国10か所の美術館の協力により、各館所蔵の作品を各館主催の展覧会の中で展示するプロジェクト「Museum to Museums」を実施している。<https://saori-100th-anniversary.com/>（2025年1月26日閲覧）。

また、2024（令和6）年秋には、菱田春草生誕150年記念の展覧会が福井県立美術館と飯田市美術博物館の2館で同時期に開催される例が見受けられたことから、作家の生誕記念展などが複数館で開催される場合に連携企画とすることは可能であり、その効果も十分期待できると考える。<https://www.city.iida.lg.jp/uploaded/attachment/70948.pdf>（2025年3月4日閲覧）。<https://fukui-kenbi.pref.fukui.lg.jp/exhibition/exhibition/archives/26>（2025年3月4日閲覧）。

さらに、2023（令和5）年3月から10月には、長野県飯田市や京都市など近畿・東海・長野県の中堅5美術館の学芸員や公益財団法人きょうと視覚文化振興財団の役員などで構成する実行委員会が同地で活躍する造形作家20名を選び、長野県の伊那谷を訪れてインスピレーションを得た作品等による展覧会「美術の風土 アーティストが触れた伊那谷展」を巡回形式で開催する地方美術館の連携による取組がなされている。（「美の大都市偏重に風穴を 地方美術館の挑戦—NIKKEI The STYLE 文化批評」2023.3.05日経速報ニュースアーカイブ。<http://www.hakusasonso.jp/exhibition/detail/post-54.html>（2025年4月18日閲覧））。

¹³⁰ 日本博物館協会は、館種を超えて日本の博物館の組織化を図っている唯一の団体。1928（昭和3）年に博物館事業促進会として発足し、1931（昭和6）年に「日本博物館協会」に名称変更し、1940（昭和15）年に社団法人、1986（昭和61）年に財団法人に改組し、2013（平成25）年に公益財団法人に移行。1971（昭和46）年から国際博物館会議（ICOM）日本委員会の事務局も兼ねている。国や自治体の博物館に対する動向を各館に伝える一方、各館の

援が行われているが、美術館の危機に対する対応は十分とは言えない。このため、以下のような3つの対策が望まれる。

1つ目は、2009年の財団法人地域創造の研究で提言された公立美術館の経営改革を支える支援機構の設立により¹³¹、様々な課題の相談に対応できる窓口を整備し、適時適切に先進事例の紹介や課題解決に向けた助言を行うなど経営的な支援体制を強化することが必要である。

2つ目は、専門家が各館の取組を評価する制度の創設が求められる¹³²。従前は展覧会を顕彰する制度も見受けられたが近年終了し、個々の美術作品や映画、文芸作品に見られるような一般に広く認知された評価顕彰制度は見受けられない。このため、展覧会や教育普及などの先進的な取組に光を当て適切に評価していく新たな評価顕彰の仕組みを創設して表彰することで、注目度を高め、利用度向上を支援していくことが求められる。

3つ目は、美術館の非利用者へのアプローチである。たとえば、自分の趣味や性格などの情報を入力すると相性の良い作品やお勧めの美術館を紹介するマッチングシステムやアプリの

状況や課題を把握して行政や設置者に訴えるとともに、月刊誌『博物館研究』の発行、全国博物館大会や研究協議会の開催、時々の課題に応じた調査研究事業など多様な活動を介して博物館相互の課題や情報の共有を図り、博物館を取り巻く良好な環境づくりを行っている。同協会の顕彰制度の対象は月刊誌に掲載された優秀な論文のほか、他施設の模範となる博物館活動となっているが、個別の展覧会などは対象外である。約1,200の施設が加盟し、同協会のデータベースに登録されている博物館は4,468館（2023年3月末）。<https://www.j-muse.or.jp/>（2025年1月26日閲覧）。

全国美術館会議は、1952（昭和27）年に設立され、2020年に一般社団法人となり、2024年6月現在、正会員416館（国立13館、公立261館、私立142館）、個人会員50名、賛助会員63団体で構成されている。総会、記念フォーラム、講演会、学芸員研修会、研究部会等を毎年開催している。研究部会は、保存研究、教育普及研究、情報・資料研究、美術館運営制度のほか、小規模館研究、地域美術研究があり、美術館が抱える現代的な問題に取り組んでいる。<https://www.zenbi.jp/link.php>（2025年1月26日閲覧）。

美術館連絡協議会は、読売新聞社が主導し、全国の公立美術館が加盟する組織で1982年12月に設立され、現在は、47都道府県の公立美術館約150館が加盟している。展覧会の共同企画や巡回展を実施するほか、優れた企画展や図録に掲載された論文の顕彰（美協連大賞・奨励賞、2021年度で終了）、学芸員の海外研修派遣、研究助成、年4回の機関誌の発行などを行っていたが、2022年度に従前の業務を停止し、業務内容や業務体制の見直しを進めている。<https://birenkyo.jp/>（2025年1月26日閲覧）。

¹³¹ 註14。

¹³² 丹青研究所前掲『平成22年度文化庁事業 博物館の教育普及に関する調査研究報告書（平成23年3月）』p.25より。本事業で設置された有識者による協力者会議において教育普及事業に関し「専門家が専門家を評価するシステムが求められる。博物館業界に賞を導入（例えば、教育普及部門を表彰するなど）して、健全な土壌を築きたい」との意見が出されている。

開発などより、美術館やアートにも「推し」活動¹³³を導入することが有効と考える。また、本屋大賞¹³⁴など先例を参考にしながら、全国の学芸員が推す今年の逸品（国内の美術館の所蔵品の中からその年に推す10作品程度を候補に選んで大賞を決定）などの仕組みの創設も「推し」活動を普及させる方法として有効と考える。そうした活動を拡大させるため、各館のウェブサイトから作品を閲覧し楽しめるようデジタルアーカイブの整備やSNSコンテンツの充実強化が必要である。

以上のような具体的な方向性の中から、個々の美術館の特性や地域性に応じた具体策を選択または追加してソフト面の再構築（リニューアル）を早急に進めるとともに、全国的な組織による支援体制の強化も併せて進めることで、多くの館が危機から脱却し、持続可能な公立美術

¹³³ 久保（川合）南海子『「推し」の科学 プロジェクション・サイエンスとは何か』集英社、2022年、p.16より。久保は『「推し」』とは、簡単にいえば、とても好きで熱心に応援している対象（人や事物など）のことで、もともとは女性アイドルグループの中で自分がもっとも熱心に応援しているメンバーを指すファン用語であり、それがここ数年のうちに一般的に使用される言葉になった」と述べ、対象も「アイドルだけでなくアーティストや役者やタレント、アニメやマンガやゲーム、ドラマや映画や舞台や小説、スポーツや物や事柄など、この世界のあらゆるものすべてが『推し』になりえる」と述べている。美術作品の「推し」の例としては、展覧会での人気作品投票企画の中で「推し作品」との文言が使用される例が見受けられるほか、国立アトリサーチセンターのウェブマガジンでは2023年9月から全国の美術館のスタッフが、自館のコレクションの中から「推しの逸品」にスポットライトを当てて紹介する連載企画を開始し、直近では2024年9月に4回目の記事が掲載されている。<https://ncar.artmuseums.go.jp/magazine/>（2025年1月27日閲覧）。また、岡山県立美術館では、県内の美術館の学芸員が「推し作品」についてラップで紹介して勝敗を競うイベント「ラップバトルトーナメント」が2023年1月（第1回）と2024年2月（第2回）に開催され、注目を集めた。<https://okayama-kenbi.info/topi-2024rapbattle/>（2025年1月27日閲覧）。

https://www.waseda.co.jp/museum_report/okayama（2025年1月27日閲覧）。

さらに、【資料1 来館者調査（試行）】では、「3 質問と回答（8）お気に入りの美術館はありますか？」との質問に対して「ある」との回答者が4割と多く、お気に入りの理由として殆どの回答者が美術館の特徴や個性を挙げていたことから、美術館の非利用者へのアプローチとして美術館への「推し」活動の導入は高い効果が期待できると考える。

なお、「友の会」（博物館を頻繁に利用する者を対象に登録会員として施設利用の優遇や情報提供等を行う制度）がある美術館は31.4%（博物館全体では22.0%）であり、過去20年間をみると、多くの友の会で会員数の減少傾向が続いている。（日本博物館協会『令和元年度日本の博物館総合調査報告書』pp.179-180.）

¹³⁴ 本屋大賞は、全国の書店員がいちばん売りたい本を、投票によって選ぶ新しいスタイルの賞で「書店店頭でのお祭りになるイベント」として創設され、2004年4月の第1回の発表会の開催以降、毎年実施されている。書店員有志で組織する本屋大賞実行委員会（2005年12月にNPO法人化）が運営し、新刊書の書店（オンライン書店も含む。）で働く書店員の投票だけで選ばれる賞となっている。<https://www.hontai.or.jp/about/>（2025年1月27日閲覧）。

館として冬の時代を乗り越えて生き抜くことが可能であると考える。

おわりに

2000年までに開館した公立美術館の多くは、設置自治体の財政難や施設の老朽化の問題を抱えて冬の時代と言われる中、リニューアルの取組が遅れ、閉鎖や統廃合も危惧されるなど危機的な状況に陥っており、先行研究でも、使命・目的が明確でなく経営感覚を持たずに運営をしてきたことが原因であるとされ、役割の再定義と大胆な改革が必要であると指摘されている。

本稿では、こうした近年の厳しい状況を数値等で検証した上で、多くの美術館では基本的な役割である①収集・保存、②調査・研究、③展示・教育の循環が成り立たないことを明らかにし、地域にとって必需品であるとの存在意義を明確にして抜本的な方針転換を図る必要性を指摘した。そして、美術館利用者の年代別や地域別の動向を可視化し、長期的な美術館離れが進む中で、各世代のニーズに応える取組により利用度の向上が可能であることを示し、さらに美術館の数の多寡が利用度に直接影響することから、美術館の閉鎖などに至らないよう、抜本的対策への着手が喫緊の課題であると指摘した。

その上で先進的美術館39館（公立館・私立館）の事例から効果が期待できる取組を抽出して明示するとともに、美術館が必需品であるとの存在意義や使命の設定と市民との共有に向けて、民間手法の導入による具体的な進め方を提示した。

以上を踏まえ、危機を脱却して持続可能な美術館となるための再構築の方向性は、これまでの社会教育・生涯学習と文化振興の拠点に加えて市民が安全で幸せに生活するための「アートのある新しい広場」を目指すことである。このため、展示鑑賞、教育普及（ラーニング）、連携交流の3つの柱を中心とした活動を進めるとともに、フリースペースを設けて居心地の良い開かれた場所になることが必要である。展示鑑賞はM字カーブの20歳代の山と30歳代後半と40歳代前半の谷の引き上げに向けた展覧会の実施や観覧料の優遇措置、教育普及（ラーニング）と連携交流は理念や基本方針の設定と専任部署等の設置により取組を進め、特に連携交流は市

民・地域団体・企業・大学との新たなパートナーシップやボランティアスタイルの仕組みを設けて共同で活動を進めることで強力な応援団づくりにもつながる。

具体的な進め方として最初に着手すべきことは、新たに存在意義・使命を設定することであり、その前提として自館の利用者・非利用者の実態調査と分析が必要である。次に使命案の作成は館内部の職員チームを中心に進めるなど、合意形成に関して納得できる過程を経ることが重要であり、最終的には関係者と市民がともに覚えやすい短いフレーズに磨き上げることが肝要である。さらに存在意義・使命は公表後の発信が重要であり、対内的な浸透・定着を重視しながら、対外的な浸透・定着に向けた展開を図る必要がある。

具体例としてパーパス（存在意義）を前面に出す3段階構造は次のとおりである。

1. パーパス（存在意義）

アートを通じて市民・地域のウェルビーイングの向上を実現

2. ビジョン（目指す姿）

誰もが来たくなるアートのあるサードプレイス

3. ミッション（使命・方針）

- ① 誰もが利用しやすい環境をつくる
- ② アートを通じて問いと向き合い、楽しむ場をつくる
- ③ アートを活用して連携と交流を広げる

3つ目のミッションには、ビジョンの実現に向けて3つの使命・方針を掲げており、①ではアクセシビリティ向上に向けた具体策、②ではマーケティング手法の導入による展覧会の工夫やコミッションワークによる収蔵品の充実、③では新たなパートナーとの連携の拡大が求められる。

また、美術館が属する全国組織のサポート体制の強化も必要であり、相談窓口の設置による支援の強化、展覧会や教育普及に関する新たな評価顕彰制度の創設、美術館やアートへの「推し」活動の導入なども提言した。

なお、今回の先進的な美術館の調査には国立館を含めていないことから、国立館の使命を含めたソフト面の取組状況は今後の検討課題とする。また、公立館の使命の達成に向けた取組状況の評価についても今後の検討課題とする。

最後に、20世紀後半の経済成長期に贅沢品として構築されてきた公立美術館が、21世紀に入り厳しい経済状況の下、無傷で続いていくという期待は幻想に過ぎず、既に崖っ淵にいるのではないかという危機感が、本稿に着手したきっかけである。

改めてその存在意義を問い直し、必需品であるならば持続可能な公立美術館に向けた抜本的対策への着手が喫緊の課題であると繰り返し指摘してきた。いつ閉鎖や統廃合などの大ナタを振るわれてもおかしくない時期は既に到来している中で、本稿による警鐘と具体的な方策の提示が危機脱却に向けた再構築の契機となれば幸いである。

(本文：39,973文字)

【参考文献】

- ・伊吹英子・古西幸登『ケースでわかる 実践パーパス経営』日経BP、2022年
- ・今村信隆編『博物館の歴史・理論・実践2ー博物館を動かす』藝術学舎、2017年
- ・上山信一・稲葉郁子『ミュージアムが都市を再生する 経営と評価の実践』日本経済新聞社、2003年
- ・太下義之「ミュージアムの終活（または再生）」、『ウェブ版「美術手帖」2021.5.25～27
2021年
<https://bijutsutecho.com/magazine/series/s42/24105>（2024年7月11日閲覧）
※文化審議会第3期博物館部会（第1回）（令和3年5月28日）の資料8・参考資料として
配布
- ・加藤哲弘・喜多村明里・並木誠士・原久子・吉中充代編『変貌する美術館ー現代美術館学Ⅱー』昭和堂、2001年
- ・金山喜昭編『改正博物館法で博物館はどうなる』同成社、2025年
- ・金山喜昭『博物館と地方再生』同成社、2017年
- ・金山喜明『日本の博物館史』慶友社、2001年
- ・河野まゆ子「地域博物館の再考～「住民参加」から次のステップへ」JTB 総合研究所『観光インサイト コラム 2014年5月』
- ・駒見和夫編『総説 博物館学を学ぶ』同成社、2024年
- ・佐々木恭子「企業のパーパス論と日本企業による実践」『日本経営倫理学会誌 第30号』2023年
- ・新谷正彦・勝浦正樹「社会生活基本調査における文化需要のコーホート分析」『文化経済学』第13巻第1号、2016年、pp.12-24
- ・新谷正彦・勝浦正樹「社会生活基本調査を用いた男女別文化需要のコーホート分析」『文化統計研究会最終報告書 第1分冊（第I部～第IV部）文化統計研究会 35年の歩み』2020年、pp.169-198

- ・杉長敬治「日本の博物館の拡大と縮小」「博物館の老朽化問題の現状と課題—老朽化する施設整備とリニューアルの取組の遅れ—」『日本の博物館総合調査研究：平成27年度報告書』平成25～27年度日本学術振興会(JSPS)科学研究費助成事業研究成果報告書(基盤(B)課題番号：25282079)、2016年
- ・総務省統計局『令和3(2021)年社会生活基本調査—生活行動に関する結果』
- ・多木浩二・藤枝晃雄監修『日本近現代美術史事典』東京書籍、2007年
- ・財団法人地域創造『これからの公立美術館のあり方についての調査・研究報告書』2009年
- ・一般財団法人地域創造『2019年度 地域の公立文化施設実態調査(2020年5月)』2020年
- ・並木誠士・吉中充代・米屋優編『現代美術館学』昭和堂、1998年
- ・公益財団法人日本博物館協会『令和元年度日本の博物館総合調査報告書(令和2年9月)』2020年
- ・福原義春編『100人で語る美術館の未来』慶応義塾大学出版会、2011年
- ・文化庁『文化芸術推進基本計画(第1期)(平成30年3月6日)』2018年
- ・文化庁文化審議会『博物館法制度の今後の在り方について(答申)(2021年12月20日)』2021年
- ・村田麻里子『思想としてのミュージアム—ものと空間のメディア論』人文書院、2014年
- ・文部科学省『令和3年度 社会教育統計(社会教育調査報告書)』2023年3月
- ・文部科学省『令和3年度 地方教育費調査報告書(令和2会計年度) 教育行政調査(令和3年5月1日現在)』2022年12月
- ・山田敦郎・矢野陽一朗・グラムコパーパス研究班『パーパスのすべて—存在意義を問うブランディング』中央公論新書、2022年

公立美術館の危機脱却に向けての考察

－ 使命の刷新を基軸としたソフト面での再構築 －

(巻末資料)

2025 年度 修士論文

京都市芸術大学 大学院芸術研究科 (通信教育)

芸術専攻 (修士課程) 芸術学・文化遺産領域 芸術学分野

吉川 英二

巻末資料（図表一覧）目次 1/4

【第1章・図表】

図表1 ミュージアムと地域との関係	72
-------------------------	----

出典：河野まゆ子「地域博物館の再考～「住民参加」から次のステップへ」
JTB 総合研究所『観光インサイト コラム 2014年5月』

【第2章・図表】

図表2-1 美術館数の推移（設置者別）	73
図表2-2 美術館数の推移（設置者別データ）	73
図表2-3 開館年別の美術館数	74
図表2-4 開館年別の美術館数（データ）	74
図表2-5 博物館に関する社会教育費の推移	75
図表2-6 博物館に関する運営費・施設整備費の推移	75
図表2-7 博物館に関する社会教育費の推移（データ）	76
図表2-8 公立美術館の管理運営体制（2019年度・2014年度の比較）	77
図表2-9 公立美術館のスタッフ数の平均（2019年度、設置主体別）	77
図表2-10 公立美術館の館長の雇用形態・職種（2019年度・2014年度の比較）	77
図表2-11 公立美術館の教育普及担当者（2019年度・2014年度の比較）	78
図表2-12 公立美術館の購入予算（2019年度）	78
図表2-13 美術館（公立・私立）の購入予算（2019年度・2014年度の比較）	79
図表2-14 公立美術館における収蔵庫の使用割合（2019年度）	79
図表2-15 美術館の収蔵資料の点数	80
図表2-16 美術館の収蔵資料の点数区分別館数（2013年度）	80
図表2-17 美術館の入館者数の推移	81
図表2-18 美術館の入館者数の推移（データ）	81
図表2-19 美術館の1館当たりの入館者数の推移	82
図表2-20 美術館の1館当たりの入館者数の推移（データ）	82
図表2-21 美術館の入館者数の状況（2019年度）	83

- ・図表2-1～2-4は、文部科学省「社会教育調査」を基に筆者作成
- ・図表2-5～2-7は、文部科学省「地方教育費調査」を基に筆者作成
- ・図表2-8～2-11は、一般財団法人地域創造「地域の公立文化施設実態調査」を基に筆者作成
- ・図表2-12～2-16、図表2-21は、公益財団法人日本博物館協会「日本の博物館総合調査報告書」を基に筆者作成
- ・図表2-17～2-20は、文部科学省「社会教育調査」を基に筆者作成

【第3章・図表】

図表3-1	美術鑑賞の行動者率の推移	84
図表3-2	美術鑑賞の行動者率の推移（データ）	84
図表3-3	美術鑑賞の行動者率の比較・2016-2021（年齢階層別）	85
図表3-4	美術鑑賞の行動者率の比較・2016-2021（年齢階層別データ）	85
図表3-5	美術鑑賞の行動者率・2016年（男女比較）	86
図表3-6	美術鑑賞の行動者率・2016年（男女比較データ）	86
図表3-7	美術鑑賞の行動者率の比較・1996-2016（年齢階層別）	87
図表3-8	美術鑑賞の行動者率の比較・1996-2016（年齢階層別データ）	87
図表3-9	美術鑑賞の行動者率の比較・1996-2016（男性・年齢階層別）	88
図表3-10	美術鑑賞の行動者率の比較・1996-2016（男性・年齢階層別データ）	88
図表3-11	美術鑑賞の行動者率の比較・1996-2016（女性・年齢階層別）	89
図表3-12	美術鑑賞の行動者率の比較・1996-2016（女性・年齢階層別データ）	89
図表3-13	行動者率20%以上の3種類（2016年・年齢階層別）	90
図表3-14	行動者率20%以上の3種類（2016年・年齢階層別データ）	90
図表3-15	行動者率20%未満の3種類と美術鑑賞（2016年・年齢階層別）	91
図表3-16	行動者率20%未満の3種類と美術鑑賞（2016年・年齢階層別データ）	91
図表3-17	美術鑑賞とスポーツ観覧・観戦の行動者率の推移	92
図表3-18	美術鑑賞とスポーツ観覧・観戦の行動者率の推移（データ）	92
図表3-19	スポーツ観覧・観戦の行動者率の推移	93
図表3-20	スポーツ観覧・観戦の行動者率の推移（データ）	93
図表3-21	美術鑑賞とスポーツ観覧・観戦の行動者率・2016年（年齢階層別）	94
図表3-22	美術鑑賞とスポーツ観覧・観戦の行動者率・2016年（年齢階層別データ）	94
図表3-23	美術鑑賞とスポーツ観覧・観戦の行動者率・2016年（男性・年齢階層別）	95
図表3-24	美術鑑賞とスポーツ観覧・観戦の行動者率・2016年（男性・年齢階層別データ）	95
図表3-25	美術鑑賞とスポーツ観覧・観戦の行動者率・2016年（女性・年齢階層別）	96
図表3-26	美術鑑賞とスポーツ観覧・観戦の行動者率・2016年（女性・年齢階層別データ）	96
図表3-27	美術鑑賞の行動者率の都道府県別比較（1996-2016年（昇順））	97
図表3-28	美術鑑賞の行動者率の都道府県別比較・2016年（地域別）	97
図表3-29	都道府県別の美術鑑賞の行動者率（2016年）及び関連3項目	98
図表3-30	都道府県別の美術鑑賞の行動者率の推移	99
図表3-31	美術鑑賞の行動者率の推移（青森県・岩手県・全国）	100
図表3-32	美術鑑賞の行動者率の推移（青森県・岩手県・全国データ）	100
図表3-33	青森県立美術館の入館者数の推移	101
図表3-34	青森県立美術館の入館者数の推移（データ）	101
図表3-35	青森県の美術館新設と行動者率との関係	102

<p>・図表3-1～3-32は、総務省「社会生活基本調査」を基に筆者作成</p> <p>・図表3-33～3-35は、青森県立美術館の年報、十和田市データブックを基に筆者作成</p>
--

巻末資料（図表一覧）目次 3/4

【第4章・図表】

図表4-1	調査対象候補美術館（HPでの建築家・設計者及び使命等の掲載状況）	103
図表4-2	調査対象美術館「基本情報（1）」（開館・リニューアル・見直し等の時期）	104
図表4-3	調査対象美術館「基本情報（2）」（施設概要、運営体制） （図表4-3 補足説明（運営体制の特徴）を含む。）	105
図表4-4	調査対象美術館「ハード面の特徴」	107
図表4-5	調査対象美術館「ソフト面の特徴」②資料点数・収集状況 （図表4-5 補足説明（資料点数・収集状況の特徴））	108
図表4-6	調査対象美術館「ソフト面の特徴」③入館者数・展覧会の状況 （図表4-6 補足説明（展覧会・展示関係の特徴）を含む。）	110
図表4-7	調査対象美術館「ソフト面の特徴」④教育普及事業（一般・学校向け） （図表4-7 補足説明（アート・コミュニケータ）を含む。）	112
図表4-8	調査対象美術館「ソフト面の特徴」⑤アクセシビリティ向上への取組	116
図表4-9	調査対象美術館「ソフト面の特徴」 ⑥連携の取組（市民、地域、団体、芸術家、大学、他施設等）	119
図表4-10	調査対象美術館「ソフト面の特徴」⑦イベント （図表4-10 補足説明（イベント）を含む。）	121

・図表4-1～図表4-10は、調査対象美術館のHPや年報等を基に筆者作成

【第5章・図表】

図表5-1	HPでの使命等の掲載状況（名称・階層構造）	123
図表5-2	HPでの使命等の掲載状況（主たる文言）	124
図表5-3	年報等での使命等の掲載状況	135
図表5-4	HPでの館長挨拶等の掲載状況（使命等との関係性）	136
図表5-5	パーパスに関する民間企業・団体（企業・団体の概要）	138
図表5-6	パーパスに関する民間企業・団体（パーパス制定時期と経緯）	139
図表5-7	パーパスに関する民間企業・団体（HPでの掲載状況（名称・階層構造））	141
図表5-8	パーパスに関する民間企業・団体（パーパスの文言）	142
図表5-9	パーパスに関する民間企業・団体（制定プロセスと浸透・定着への取組）	147
図表5-10	パーパスに関する民間企業・団体（トップメッセージとパーパスとの関係性）	151

・図表5-1～図表5-4は、調査対象美術館のHPや年報等を基に筆者作成
・図表5-5～図表5-10は、調査対象民間企業等のHPや参考文献を基に筆者作成

【図表4、図表5の参考文献】	（調査対象美術館、パーパスに関する調査対象企業・団体）	152
----------------	-----------------------------	-----

巻末資料（図表一覧）目次 4/4

【資料1】来館者調査（試行）	160
1 アンケート調査（試行）の概要	160
2 回答者の属性	160
3 質問と回答	162
4 アンケート調査（試行）の分析結果の例示	178
5 アンケート調査（試行）結果からみた課題と望ましい方法	179
美術館に関するアンケート（調査票）	180
【資料2】先進的美術館（39館）に関する調査（書面・現地）	182
1 総括表（書面調査の回収館と現地調査先の一覧）	182
2 書面調査の結果	183
（1）概要	183
（2）調査票の分析結果	183
（3）館長の職種・経験履歴によるメリット・デメリット	184
（4）館の使命等の設定・見直しの経緯	185
3 現地調査の結果	188
（1）概要	188
（2）各館別の特記事項（26館）	189
（3）現地調査での特徴的な事項の整理	202
美術館の運営等に関する調査票	204

図表1 ミュージアムと地域との関係

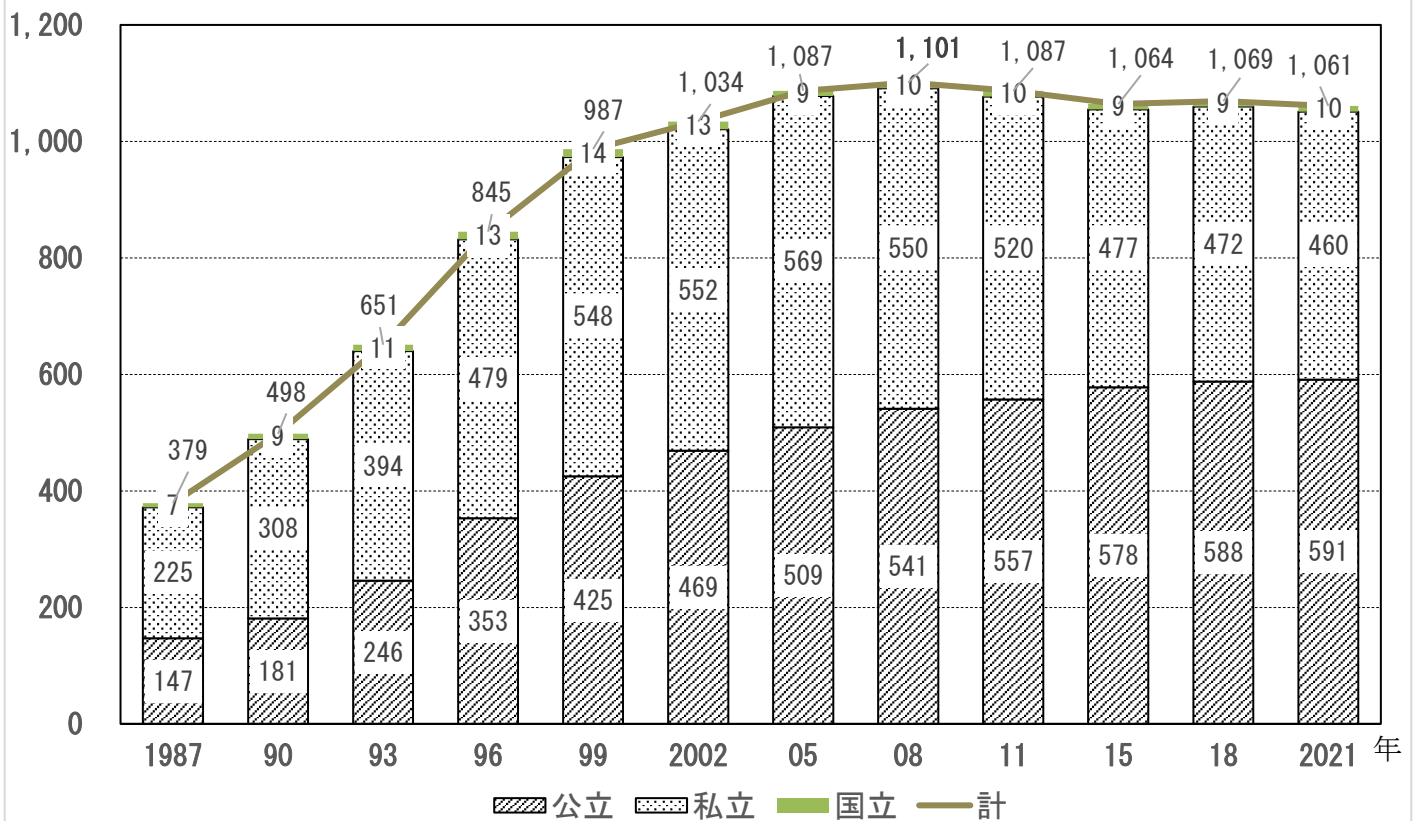
(上山信一・稲葉郁子による第1期から第3期までの表に河野まゆ子が第4期を追記し改変)

	第1期	第2期	第3期	第4期
時代	珍品保存のための施設	大衆のための社会教育の拠点	地域を変革する触媒装置	地域に新たな価値をもたらす文化・情報・人の集積所
コンセプト	<ul style="list-style-type: none"> ・主役はコレクション ・富裕、インテリ層が主に利用 	<ul style="list-style-type: none"> ・主役は利用者 ・家族連れ、団体などあらゆる人たちが利用 	<ul style="list-style-type: none"> ・つくる過程から地元の市民が参画 ・ボランティアに加え、市民がミュージアムの運営にも参加 	<ul style="list-style-type: none"> ・保存される博物物の利活用を通じて地域の価値を向上 ・地域内企業・組織・教育機関との強い連携 ・地域外（海外含む）の博物館との連携と協力 ・地域の課題解決に資する
重視される機能	<ul style="list-style-type: none"> ・保存と研究が中心 ・閉鎖的、近寄りがたいイメージ 	<ul style="list-style-type: none"> ・教育普及 ・マーケティング ・広報、宣伝 ・「友の会」の組織化 	<ul style="list-style-type: none"> ・地域力の発掘と人々の潜在力の開拓 ・アウトリーチ活動 ・参加型ワークショップなど 	<ul style="list-style-type: none"> ・地域の課題を解決する手法研究・担い手育成 ・モバイルミュージアム展開による地域密着性向上 ・地域の博物・文化に関する情報・人脈データベース

出典：河野まゆ子「地域博物館の再考～「住民参加」から次のステップへ」JTB 総合研究所『観光インサイト コラム 2014年5月』

館数

図表 2 - 1 美術館数の推移（設置者別）



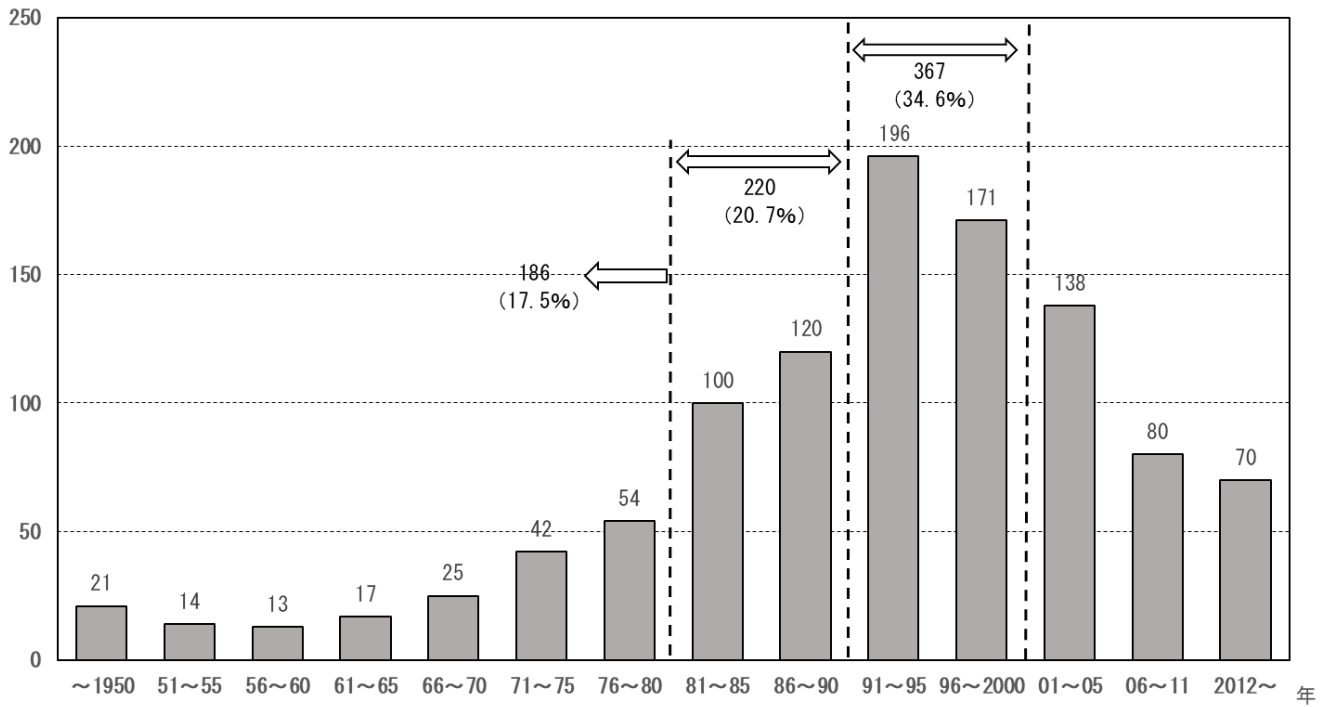
図表 2 - 2 美術館数の推移（設置者別データ）

(単位：館数)

調査時期		設置者区分				公立の内訳				
西暦	元号	計	公立	私立	国立	都道府県	市(区)	町	村	組合
1987	S62	379	147	225	7	45	73	24	4	1
1990	H2	498	181	308	9	45	87	43	6	0
1993	H5	651	246	394	11	52	110	69	15	0
1996	H8	845	353	479	13	56	161	114	20	2
1999	H11	987	425	548	14	65	187	145	28	0
2002	H14	1,034	469	552	13	65	209	165	30	0
2005	H17	1,087	509	569	9	77	305	103	20	4
2008	H20	1,101	541	550	10	83	348	96	13	1
2011	H23	1,087	557	520	10	79	369	93	15	1
2015	H27	1,064	578	477	9	77	388	96	16	1
2018	H30	1,069	588	472	9	82	398	93	14	1
2021	R3	1,061	591	460	10	82	398	94	16	1

館数

図表 2 - 3 開館年別の美術館数

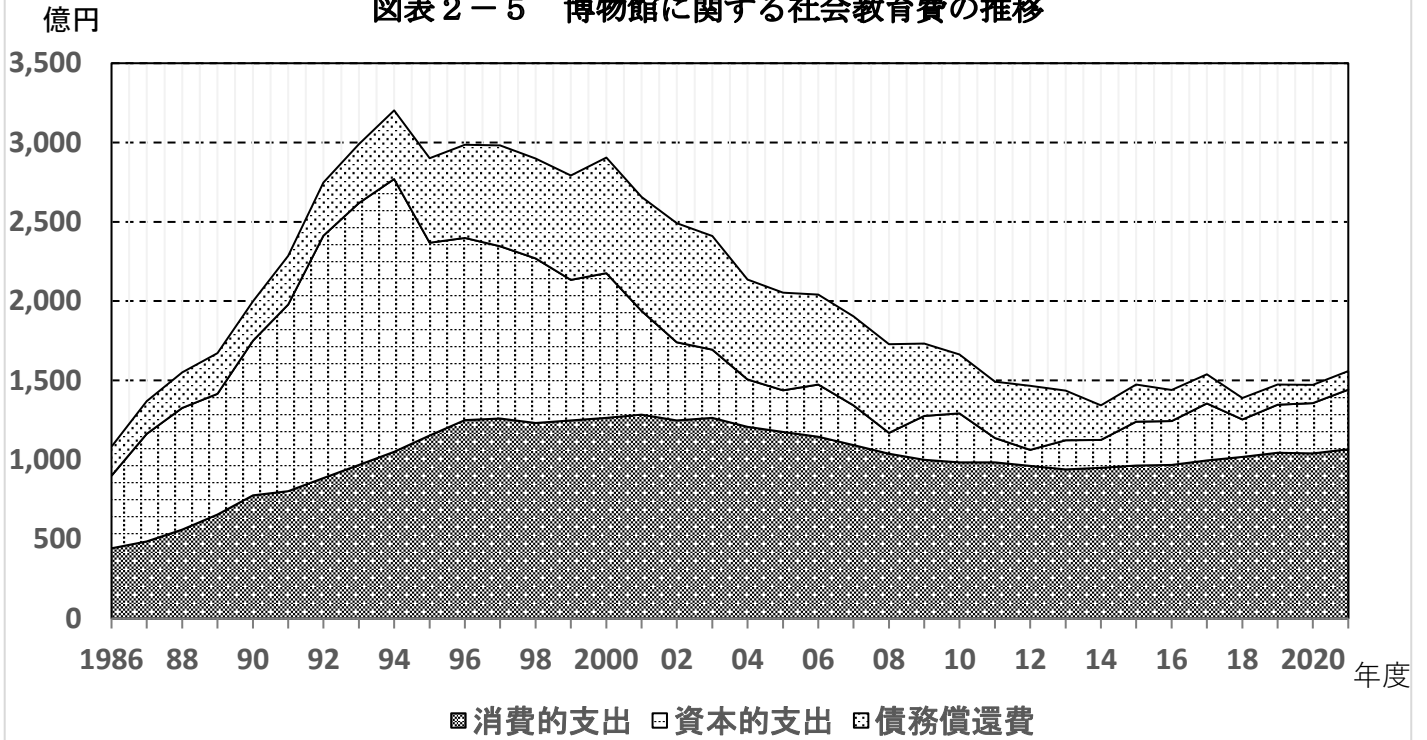


図表 2 - 4 開館年別の美術館数（データ）

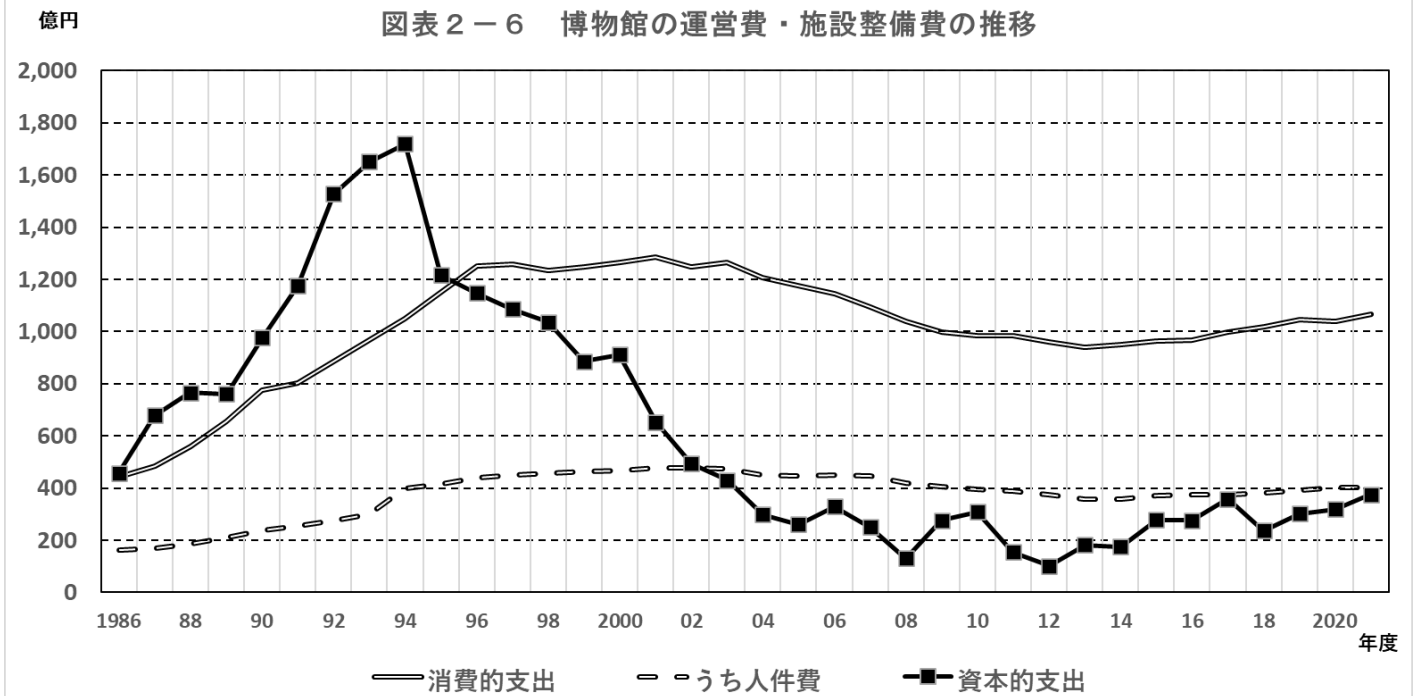
(単位：館数)

開館時期		総 計		登録博物館・ 博物館相当施設	博物館類似施設
西暦	元号		構成比 (%)		
～1950	～S25	21	(2.0)	13	8
1951～55	S26～30	14	(1.3)	10	4
1956～60	S31～35	13	(1.2)	9	4
1961～65	S36～40	17	(1.6)	9	8
1966～70	S41～45	25	(2.4)	16	9
1971～75	S46～50	42	(4.0)	26	16
1976～80	S51～55	54	(5.1)	36	18
1981～85	S56～60	100	(9.4)	62	38
1986～90	S61～H2	120	(11.3)	55	65
1991～95	H3～7	196	(18.5)	77	119
96～2000	H8～12	171	(16.1)	64	107
2001～05	H13～17	138	(13.0)	41	97
2006～11	H18～23	80	(7.5)	20	60
2012～	H24～	70	(6.6)	19	51
総計		1,061	(100.0)	457	604

図表 2-5 博物館に関する社会教育費の推移



図表 2-6 博物館の運営費・施設整備費の推移



図表２－７ 博物館に関する社会教育費の推移（データ）

（単位：千円）

年度		総 額	消費的支出		資本的支出		債務償還費
西暦	元号			人件費		土地・建築費	
1986	S61	108,347,453	44,186,769	16,317,980	45,760,763	31,434,951	18,399,921
1987	S62	136,923,302	48,468,176	16,917,557	67,879,943	55,730,365	20,575,183
1988	S63	155,113,780	55,961,661	18,545,975	76,615,304	59,881,247	22,536,815
1989	H元	167,278,841	65,485,382	21,147,019	76,053,278	57,938,409	25,740,181
1990	H2	199,858,196	77,514,437	23,663,906	97,552,096	75,574,710	24,791,663
1991	H3	228,511,361	80,170,112	25,398,591	117,724,363	87,871,836	30,616,886
1992	H4	274,863,350	88,468,389	27,433,381	152,695,273	118,957,922	33,699,688
1993	H5	299,057,980	96,714,394	29,982,327	165,149,609	123,379,738	37,193,977
1994	H6	320,254,133	105,050,776	39,880,911	171,914,654	136,796,970	43,288,703
1995	H7	290,084,552	115,226,089	41,533,131	121,522,126	94,640,519	53,336,337
1996	H8	298,522,951	124,984,003	44,073,238	114,806,854	80,156,521	58,732,094
1997	H9	298,198,748	125,953,785	45,090,010	108,675,712	86,074,095	63,569,251
1998	H10	289,909,371	123,285,517	45,772,445	103,648,282	77,792,514	62,975,572
1999	H11	279,153,018	124,847,682	46,477,640	88,621,197	70,525,535	65,684,139
2000	H12	290,454,886	126,461,314	46,670,373	91,105,953	75,951,112	72,887,619
2001	H13	265,783,861	128,487,086	47,817,990	65,249,401	48,396,765	72,047,374
2002	H14	249,102,343	124,826,191	47,580,767	49,295,999	33,485,463	74,980,153
2003	H15	241,034,694	126,454,095	47,540,132	43,045,889	32,969,103	71,534,710
2004	H16	213,605,506	120,797,721	45,091,453	29,803,809	21,595,698	63,003,976
2005	H17	205,238,255	117,604,400	44,634,755	26,140,925	20,353,554	61,492,930
2006	H18	204,077,598	114,597,347	45,102,200	32,848,708	27,239,792	56,631,543
2007	H19	190,380,834	109,275,119	44,788,840	25,069,280	18,486,583	56,036,435
2008	H20	172,741,949	103,905,734	42,079,715	13,037,670	7,652,744	55,798,545
2009	H21	173,230,333	99,910,230	40,451,955	27,707,299	22,830,593	45,612,804
2010	H22	166,355,319	98,335,461	39,366,261	30,941,770	25,683,298	37,078,088
2011	H23	149,161,099	98,387,961	38,959,386	15,382,565	8,867,048	35,390,573
2012	H24	146,530,046	96,087,434	37,485,314	10,181,811	6,822,104	40,260,801
2013	H25	143,585,073	93,964,864	35,629,592	18,249,405	13,577,045	31,370,804
2014	H26	134,224,137	94,883,661	35,895,111	17,517,387	12,729,273	21,823,089
2015	H27	147,459,089	96,250,917	37,130,219	27,836,761	22,286,322	23,371,411
2016	H28	143,948,003	96,731,645	37,320,735	27,706,097	21,094,544	19,510,261
2017	H29	153,949,269	99,633,957	37,587,411	35,912,969	27,753,327	18,402,343
2018	H30	138,879,622	101,802,074	38,201,944	23,630,495	18,231,390	13,447,053
2019	R元	147,429,746	104,498,770	39,120,717	30,196,044	23,456,431	12,734,932
2020	R2	147,167,287	103,957,274	40,163,450	31,830,312	24,287,637	11,361,701
2021	R3	155957418	106,603,870	40,244,372	37,518,005	29,675,535	11,835,543

図表 2-8 公立美術館の管理運営体制（2019 年度・2014 年度の比較）

調査年度	施設数	指定管理	直 営	スタッフ数平均	学芸員	正規職員
2019	628	247 (39.3%)	381 (60.7%)	8.6 人	3.2 人 (37.2%)	4.7 人 (54.7%)
2014	608	212 (35.0%)	394 (65.0%)	8.3 人	2.6 人 (31.3%)	5.3 人 (63.9%)

出典：一般財団法人地域創造『2019 年度 地域の公立文化施設実態調査（2020 年 5 月）』2020 年
 一般財団法人地域創造『平成 26 年度 地域の公立文化施設実態調査（平成 27 年 4 月）』2015 年
 （以下、図表 2-7 から図表 2-11 まで同じ）

図表 2-9 公立美術館のスタッフ数の平均（2019 年度、設置主体別）

（単位：人、（%））

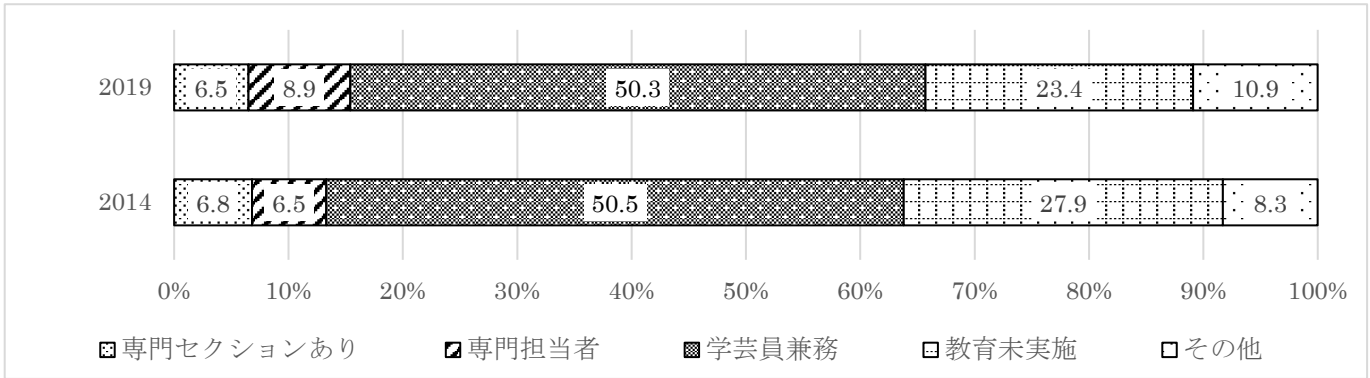
	美術館 全体	都道府県	政令市	市区町村	20 万人 以上	5～20 万 人未満	1～5 万人 未満	1 万人 未満
					スタッフ	8.6	19.6	17.4
学芸員 (割合)	3.2 (37.2)	7.2 (36.7)	5.2 (29.9)	2.2 (36.7)	3.9 (40.2)	2.2 (34.4)	1.3 (30.2)	1.1 (34.4)
正規職員 (割合)	4.7 (54.9)	12.0 (61.2)	9.1 (52.3)	3.0 (50.0)	5.6 (57.7)	3.2 (50.0)	1.9 (44.2)	1.2 (37.5)

図表 2-10 公立美術館の館長の雇用形態・職種（2019 年度・2014 年度の比較）

（単位：%）

調査年度	雇用形態			職 種					
	常勤	非常勤	不明	行政	学芸専門	経営	教育	研究	その他
2019	51.3	42.6	6.7	35.8	17.5	7.5	5.1	2.7	31.4
2014	47.4	52.6	—	39.0	19.4	5.4	6.6	3.1	26.5

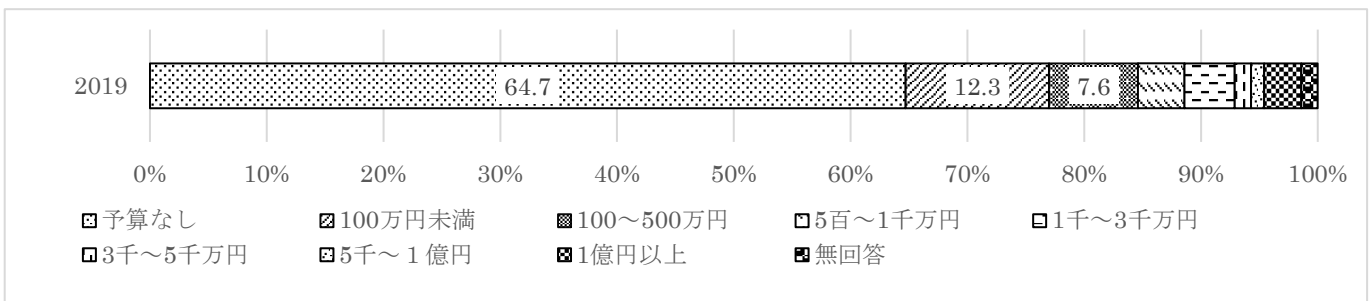
図表 2-1-1 公立美術館の教育普及担当者（2019 年度・2014 年度の比較）



(単位：%)

調査年度	専門のセクションがある	専門の担当者がいる	学芸員が兼務	教育普及を実施していない	その他・不明
2019	6.5	8.9	50.3	23.4	10.9
2014	6.8	6.5	50.5	27.9	8.3

図表 2-1-2 公立美術館の購入予算（2019 年度）

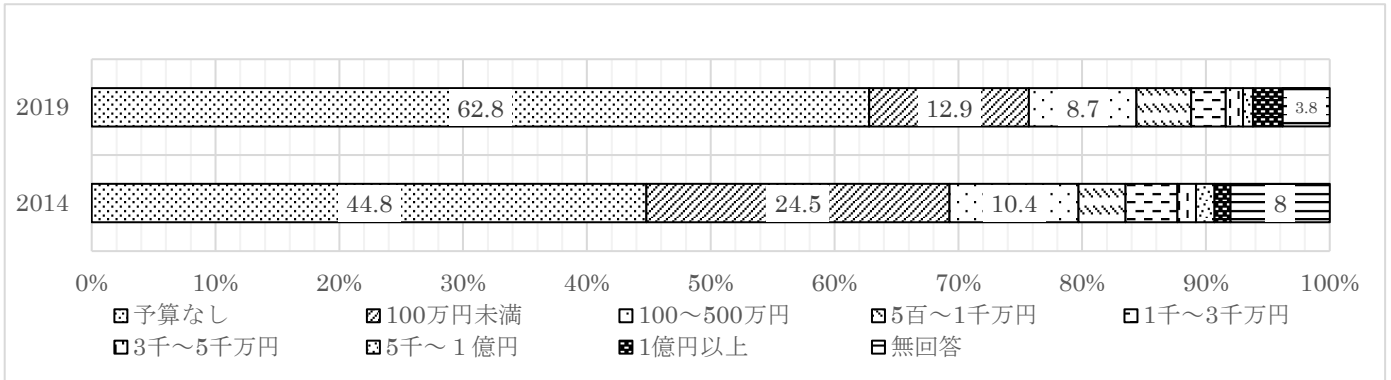


(単位：円、%)

調査年度	予算なし	100万円未満	100～500万円	500～1千万円	1千～3千万円	3千～5千万円	5千～1億円	1億円以上	無回答
2019	64.7	12.3	7.6	4.0	4.3	1.4	1.1	3.2	1.4

出典：日本博物館協会『令和元年度日本の博物館総合調査報告書（令和2年9月）』2020年

図表 2-13 美術館（公立・私立）の購入予算（2019年度・2014年度の比較）

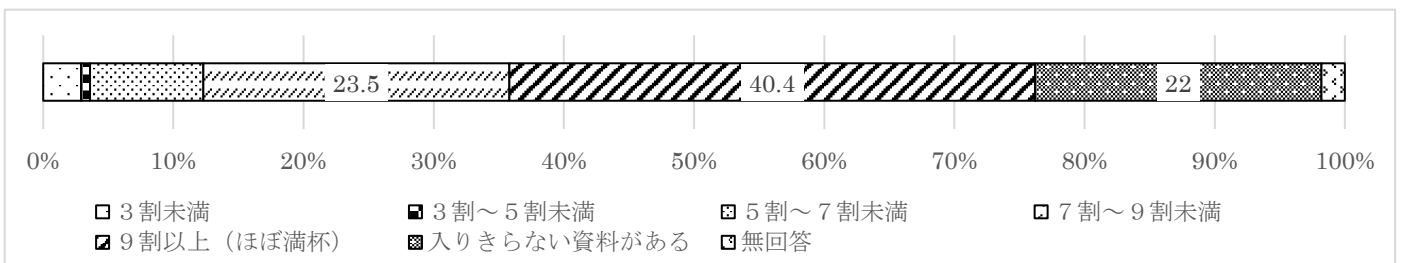


(単位：円、%)

調査年度	予算なし	100万円未満	100～500万円	500～1千万円	1千万～3千万円	3千万～5千万円	5千万～1億円	1億円以上	無回答
2019	62.8	12.9	8.7	4.4	2.8	1.4	0.8	2.4	3.8
2014	44.8	24.5	10.4	3.8	4.2	1.5	1.5	1.3	8.0

出典：日本博物館協会『令和元年度日本の博物館総合調査報告書（令和2年9月）』2020年

図表 2-14 公立美術館における収蔵庫の使用割合（2019年度）



(単位：%)

3割未満	3割～5割未満	5割～7割未満	7割～9割未満	9割以上（ほぼ満杯）	入りきらない資料がある	無回答
2.9	0.7	8.7	23.5	40.4	22.0	1.8

出典：日本博物館協会『令和元年度日本の博物館総合調査報告書（令和2年9月）』2020年

図表 2-15 美術館の収蔵資料の点数

	人文系資料（点数）		
	収蔵館数	資料点数（中央値）	資料点数（平均値）
2019（令和元）年度	410	1,377	5,700
2013（平成25）年度	391	1,200	4,525
2008（平成20）年度	378	1,200	5,064

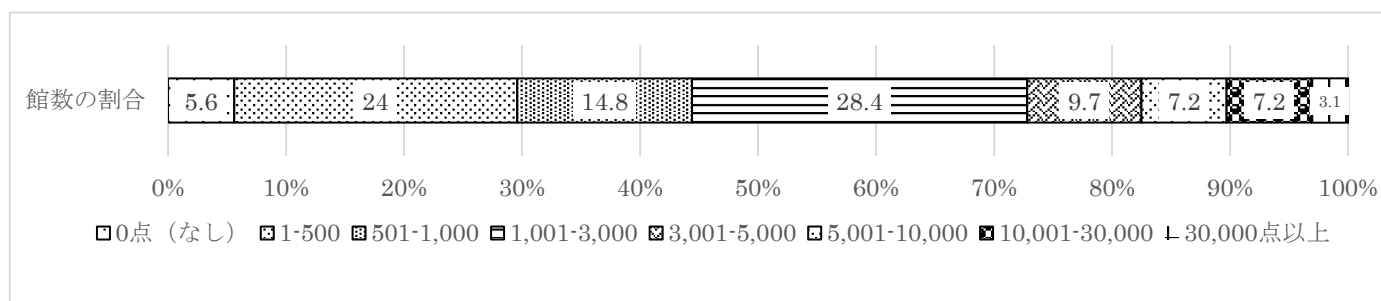
出典：日本博物館協会『令和元年度日本の博物館総合調査報告書（令和2年9月）』2020年

杉長敬治『「博物館総合調査」（平成25年度）の基本データ集（平成27年4月）』2015年

- ・調査では、人文系資料は、原則「点」数で記入を求めており、点数で記入できない場合（例えば、〇〇家文書一式等）のみ、「件」数で記入を求めていることから、本稿では資料点数についてのみ記載する。
- ・公立館では、資料台帳の整備がほぼできている館が75.1%（※）で、残りの館は点数が正確に把握できていない可能性がある。（※）上記の令和元年度報告書のp.234

図表 2-16 美術館の収蔵資料の点数区別館数（2013年度）

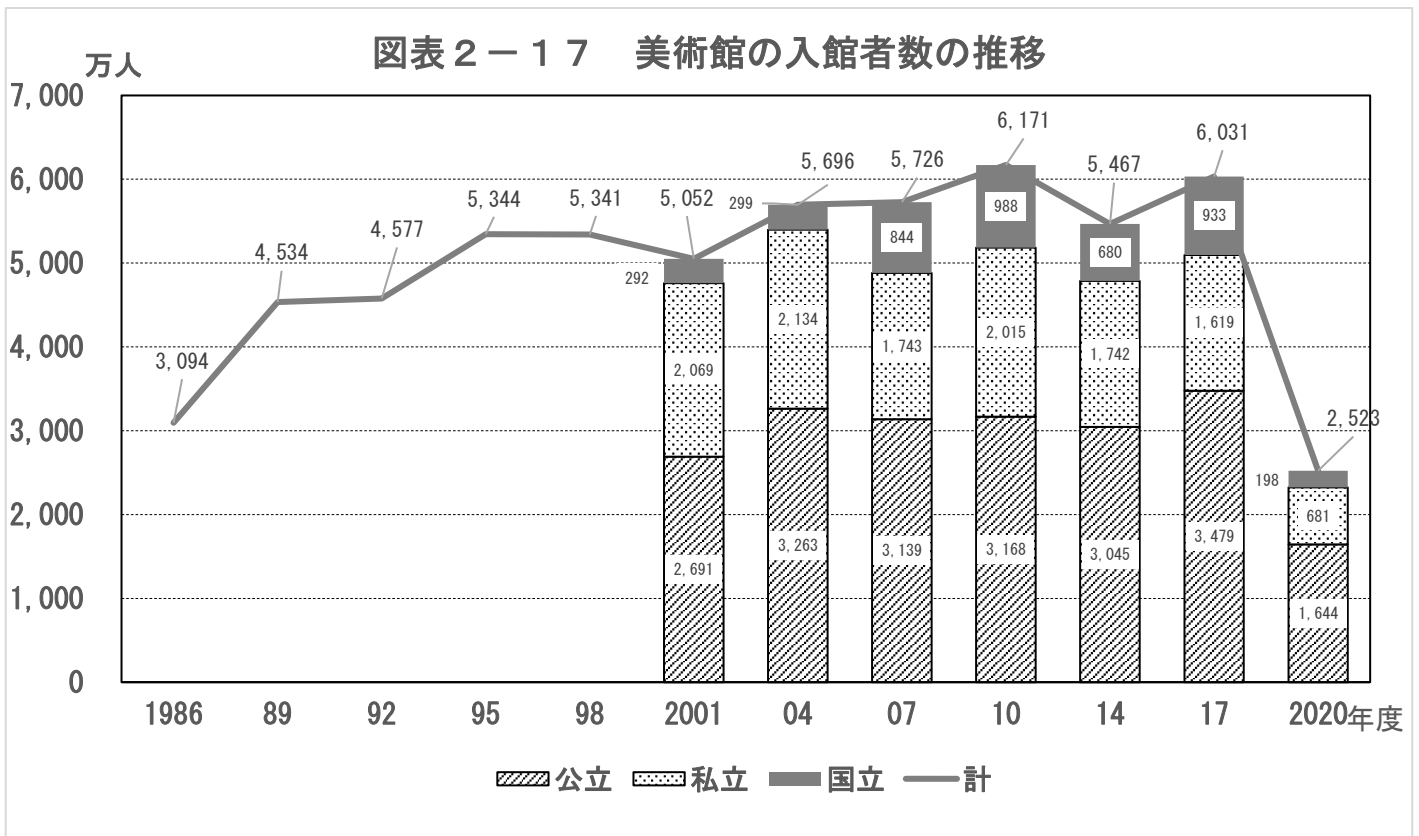
※ 2019年度調査では該当項目なし



（単位：館、%）

	0点 （なし）	1-500	501- 1,000	1,001- 3,000	3,001- 5,000	5,001- 10,000	10,001- 30,000	30,000点 以上
館数	22	94	58	111	38	28	28	12
比率	5.6	24.0	14.8	28.4	9.7	7.2	7.2	3.1

出典：杉長敬治『「博物館総合調査」（平成25年度）の基本データ集（平成27年4月）』2015年



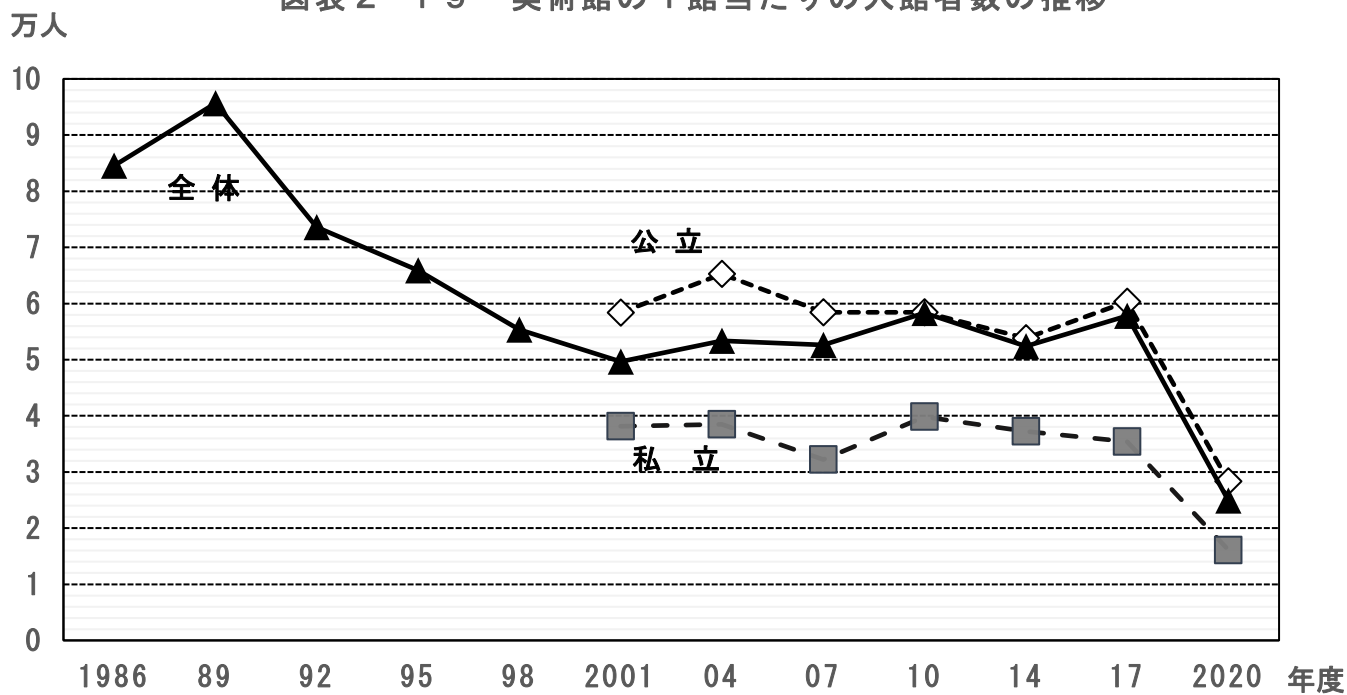
図表 2-18 美術館の入館者数の推移 (データ)

(単位：千人)

年度間		設置者区分				公立の内訳				
西暦	元号	計	公立	私立	国立	都道府県	市(区)	町	村	組合
1986	S61	30,936								
1989	H元	45,342								
1992	H4	45,765								
1995	H7	53,439								
1998	H10	53,414								
2001	H13	50,522	26,910	20,694	2,918	9,815	13,131	3,479	485	—
2004	H16	56,956	32,626	21,345	2,985	15,350	14,984	1,918	318	56
2007	H19	57,256	31,389	17,431	8,436	13,519	16,293	1,436	107	34
2010	H22	61,711	31,679	20,149	9,883	10,706	19,781	1,061	93	38
2014	H26	54,672	30,450	17,423	6,800	11,545	17,730	1,038	86	51
2017	H29	60,310	34,792	16,185	9,334	13,857	19,824	983	83	44
2020	R2	25,228	16,437	6,811	1,981	5,691	10,208	486	40	12

※ 平成11年度調査(平成10年度間)以前の調査では設置者別の内訳がない

図表 2-19 美術館の1館当たりの入館者数の推移



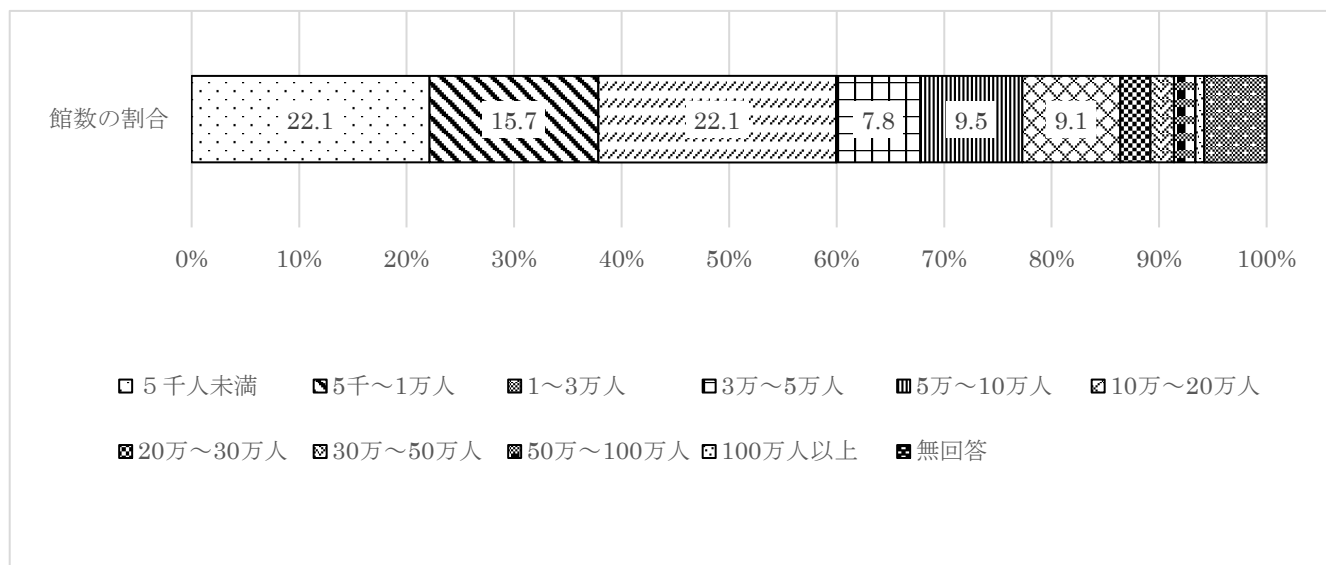
※ 国立館については10万人台から100万人台で推移するためこの図では表示していない。

図表 2-20 美術館の1館当たりの入館者数の推移 (データ)

(単位: 人)

年度間		設置者区分				公立の内訳				
西暦	元号	計	公立	私立	国立	都道府県	市(区)	町	村	組合
1986	S61	84,524								
1989	H元	95,658								
1992	H4	73,577								
1995	H7	65,893								
1998	H10	55,351								
2001	H13	49,677	58,373	38,110	224,462	153,359	63,435	21,475	17,321	—
2004	H16	53,530	65,252	38,459	331,667	210,274	49,452	19,180	15,900	14,000
2007	H19	52,625	58,453	32,220	843,600	164,866	47,226	14,958	8,231	34,000
2010	H22	58,328	58,448	39,820	988,300	137,256	55,254	11,659	6,643	38,000
2014	H26	52,418	53,798	37,228	755,522	153,932	46,904	10,817	5,344	51,100
2017	H29	57,823	60,298	35,415	1,037,060	175,411	50,832	10,565	5,948	44,154
2020	R2	24,905	28,339	16,102	198,056	72,041	26,040	5,226	2,688	11,617

図表 2-21 美術館の入館者数の状況（2019 年度）

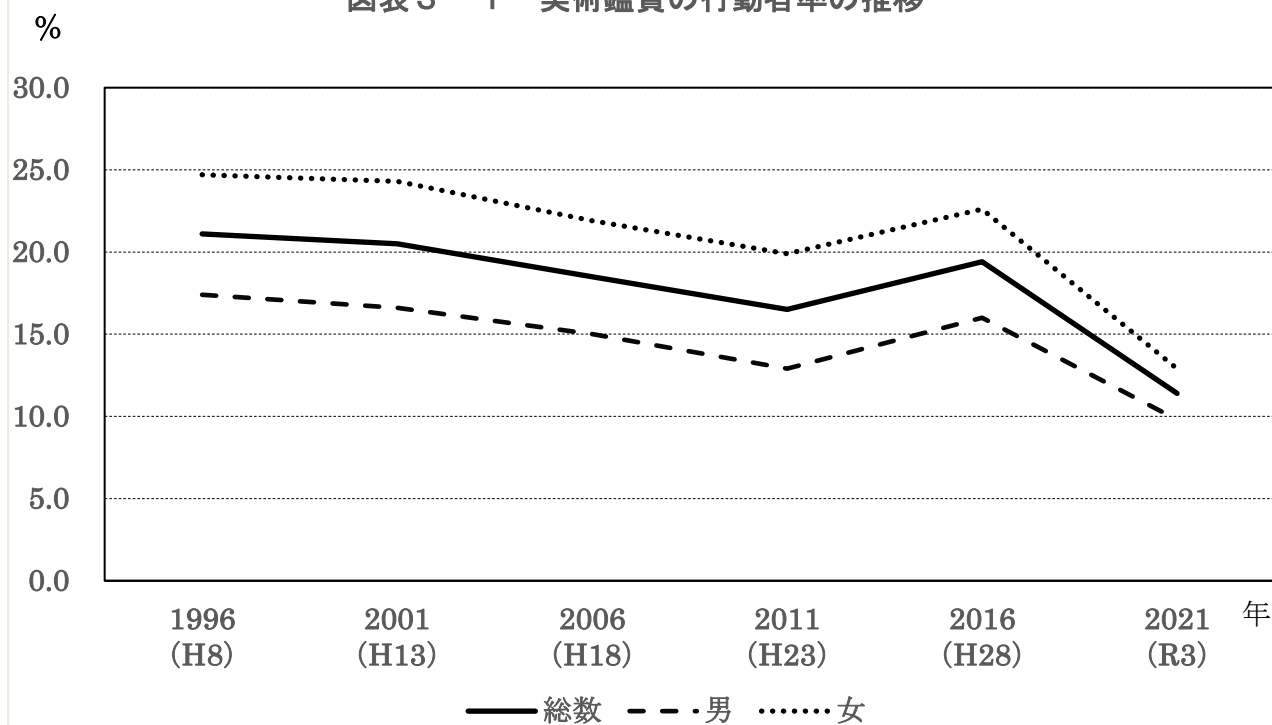


(単位：%)

	5千人未満	5千～1万人	1～3万人	3～5万人	5～10万人	10～20万人	20～30万人	30～50万人	50～100万人	100万人以上	無回答
館数の割合	22.1	15.7	22.1	7.8	9.5	9.1	2.8	2.2	2.0	0.8	5.8

出典：日本博物館協会『令和元年度日本の博物館総合調査報告書（令和2年9月）』2020年

図表 3-1 美術鑑賞の行動者率の推移

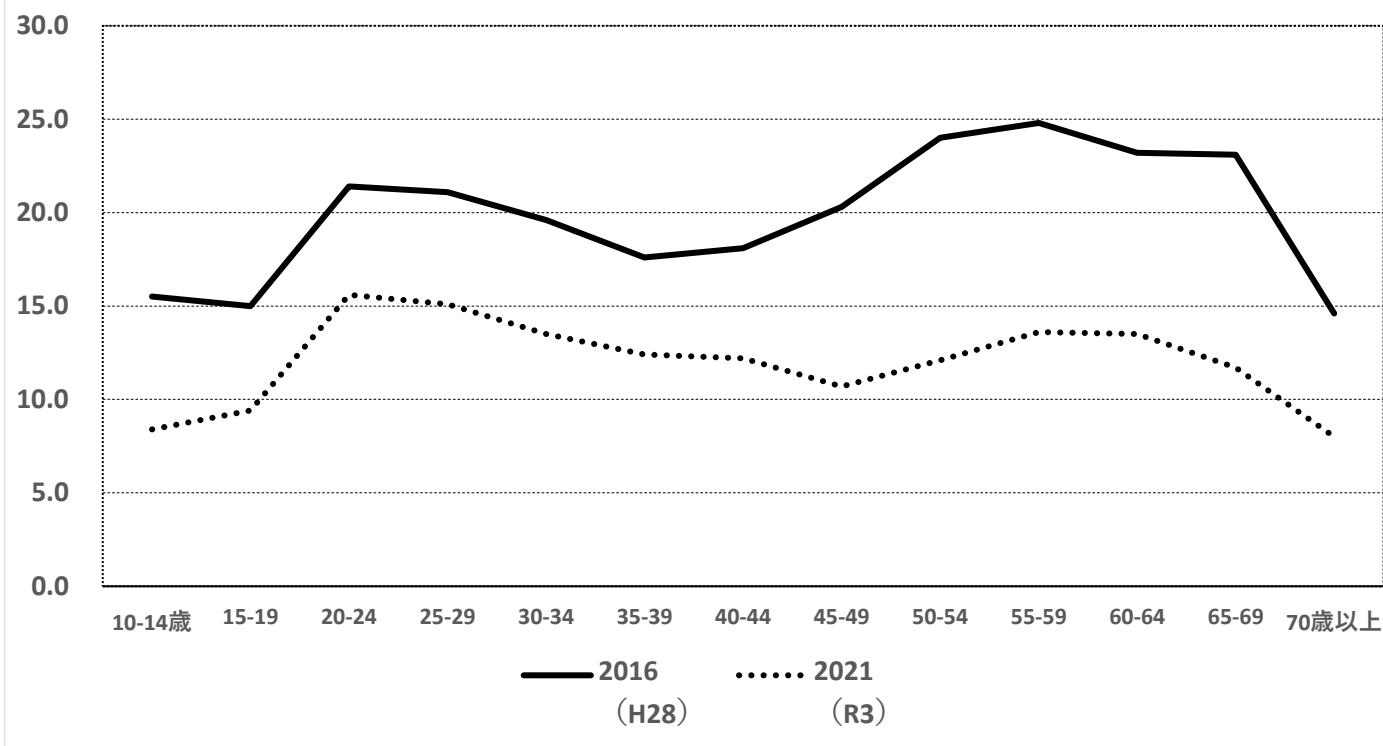


図表 3-2 美術鑑賞の行動者率の推移 (データ)

(単位: %)

	1996年 (H8)	2001年 (H13)	2006年 (H18)	2011年 (H23)	2016年 (H28)	2021年 (R3)
総数	21.1	20.5	18.5	16.5	19.4	11.4
男性	17.4	16.6	15.0	12.9	16.0	9.8
女性	24.7	24.3	21.9	19.9	22.6	12.9
男女差異	△7.3	△7.7	△6.9	△7.0	△6.6	△3.1

図表 3-3 美術鑑賞の行動者率の比較・2016-2021年（年齢階層別）

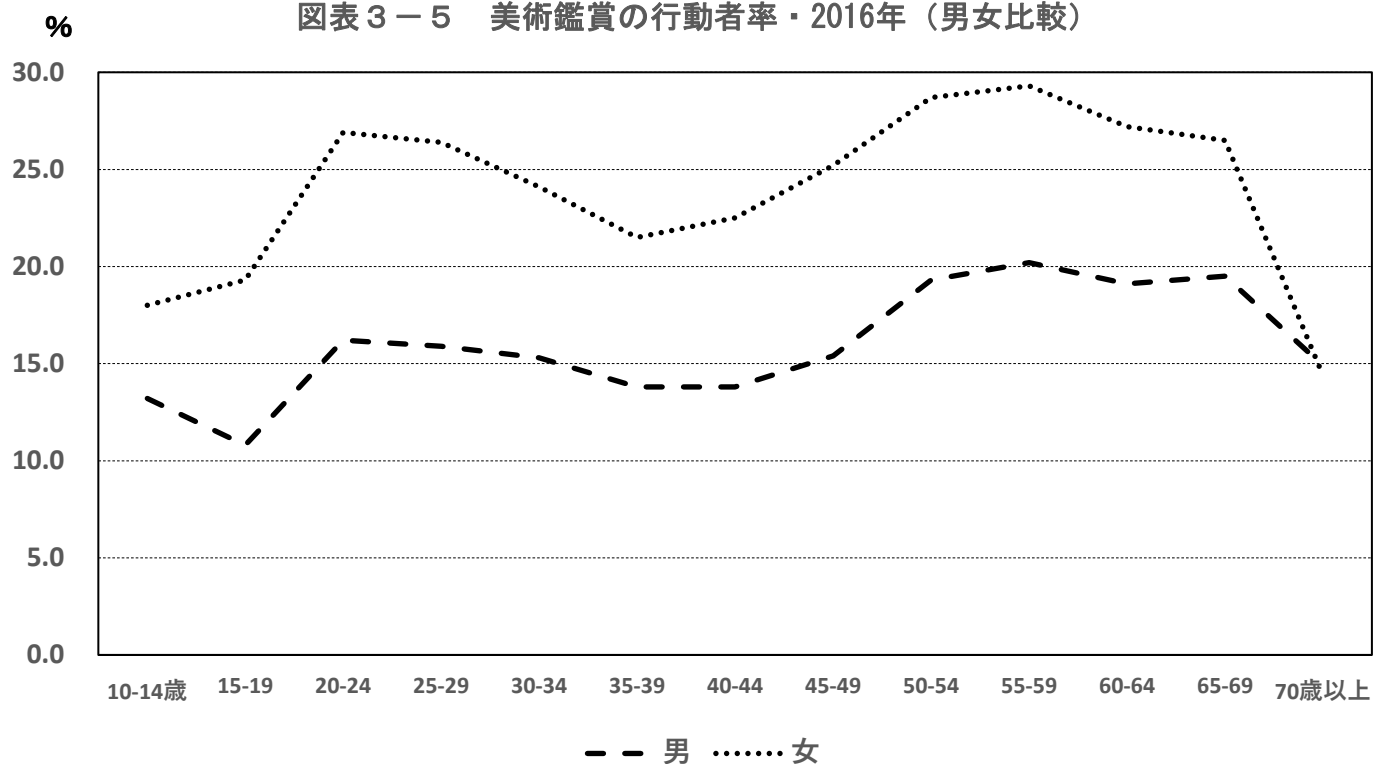


図表 3-4 美術鑑賞の行動者率の比較・2016-2021年（年齢階層別データ）

(単位：%)

年齢	10-14	15-19	20-24	25-29	30-34	35-39	40-44	45-49	50-54	55-59	60-64	65-69	70~	全体
2016 (H8)	15.5	15.0	21.4	21.1	19.6	17.6	18.1	20.3	24.0	24.8	23.2	23.1	14.6	19.4
2021 (R3)	8.4	9.4	15.6	15.1	13.5	12.4	12.2	10.7	12.1	13.6	13.5	11.7	8.0	11.4
差異	△7.1	△5.6	△5.8	△6.0	△6.1	△5.2	△5.9	△9.6	△11.9	△11.2	△9.7	△11.4	△6.6	△8.0

図表3-5 美術鑑賞の行動者率・2016年（男女比較）

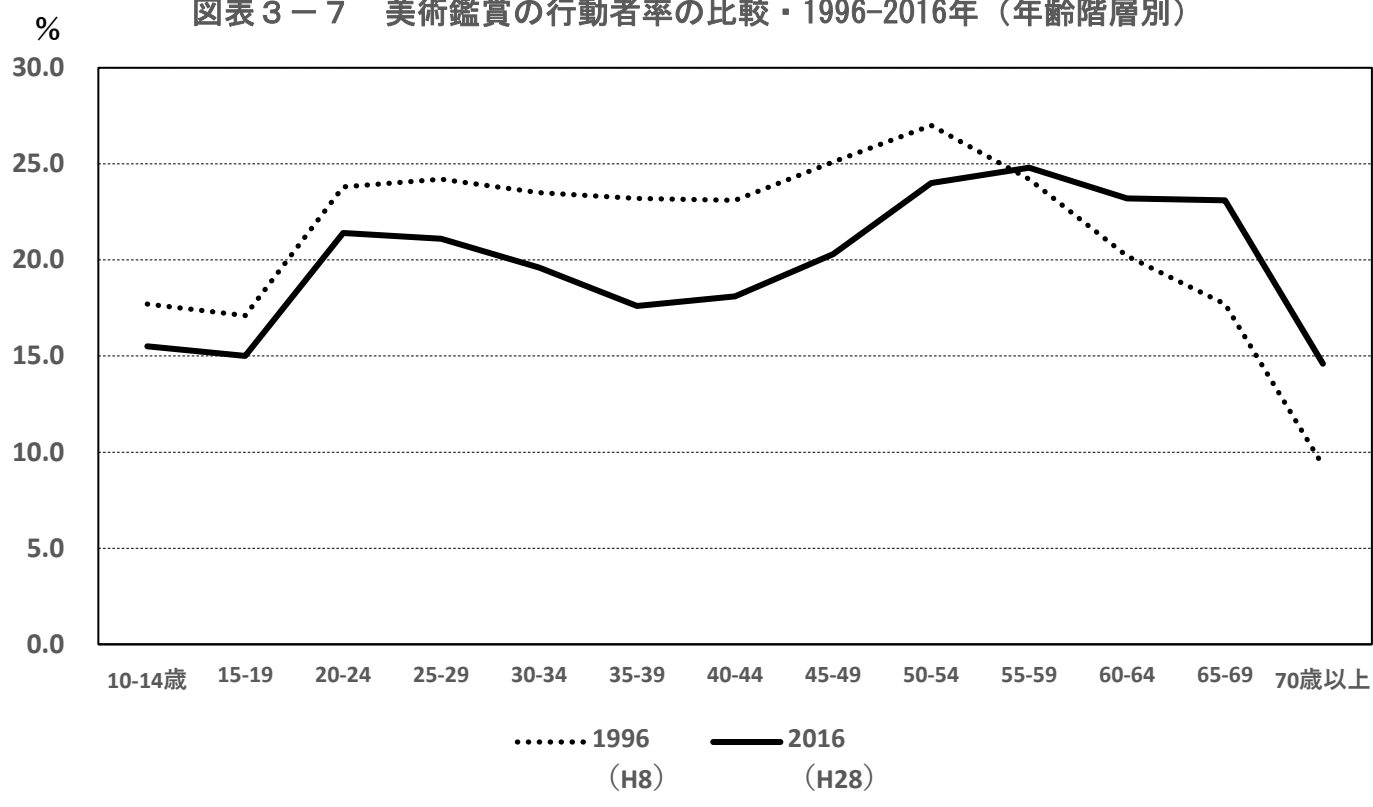


図表3-6 美術鑑賞の行動者率・2016年（男女比較データ）

(単位：%)

年齢	10-14	15-19	20-24	25-29	30-34	35-39	40-44	45-49	50-54	55-59	60-64	65-69	70～	全体
男性	13.2	10.8	16.2	15.9	15.3	13.8	13.8	15.4	19.3	20.2	19.1	19.5	14.9	16.0
女性	18.0	19.3	26.9	26.4	24.1	21.5	22.5	25.2	28.7	29.3	27.2	26.5	14.4	22.6
差異	△4.8	△8.5	△10.7	△10.5	△8.8	△7.7	△8.7	△9.8	△9.4	△9.1	△8.1	△7.0	0.5	△6.6

図表 3-7 美術鑑賞の行動者率の比較・1996-2016年（年齢階層別）

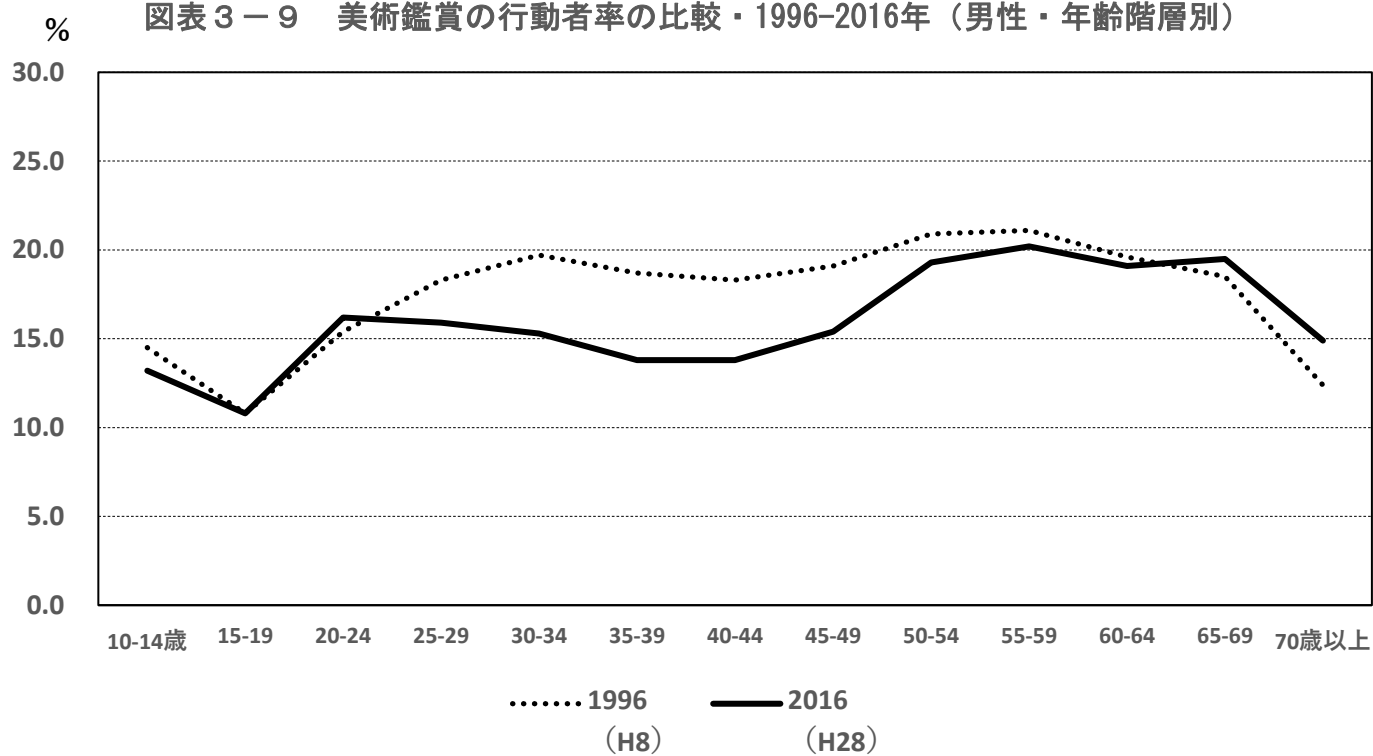


図表 3-8 美術鑑賞の行動者率の比較・1996-2016年（年齢階層別データ）

(単位：%)

年齢	10-14	15-19	20-24	25-29	30-34	35-39	40-44	45-49	50-54	55-59	60-64	65-69	70～	全体
1996 (H8)	17.7	17.1	23.8	24.2	23.5	23.2	23.1	25.1	27.0	24.2	20.2	17.7	9.3	21.1
2016 (H28)	15.5	15.0	21.4	21.1	19.6	17.6	18.1	20.3	24.0	24.8	23.2	23.1	14.6	19.4
差異	△2.2	△2.1	△2.4	△3.1	△3.9	△5.6	△5.0	△4.8	△3.0	0.6	3.0	5.4	5.3	△1.7

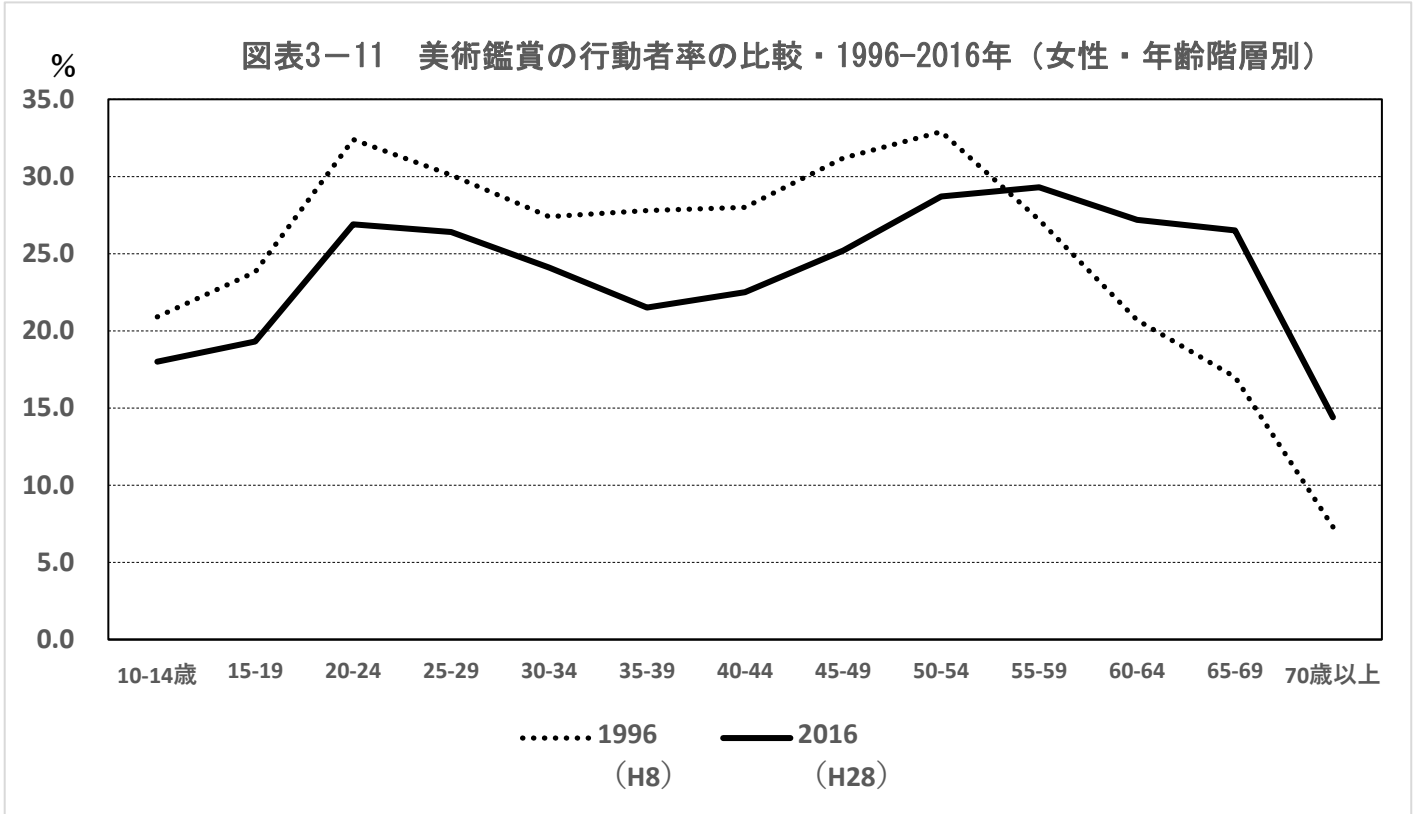
図表3-9 美術鑑賞の行動者率の比較・1996-2016年（男性・年齢階層別）



図表3-10 美術鑑賞の行動者率の比較・1996-2016年（男性・年齢階層別データ）

（単位：％）

年齢	10-14	15-19	20-24	25-29	30-34	35-39	40-44	45-49	50-54	55-59	60-64	65-69	70～	全体
1996 (H8)	14.5	10.8	15.4	18.3	19.7	18.7	18.3	19.1	20.9	21.1	19.6	18.5	12.4	17.4
2016 (H28)	13.2	10.8	16.2	15.9	15.3	13.8	13.8	15.4	19.3	20.2	19.1	19.5	14.9	16.0
差異	△1.3	0.0	0.8	△2.4	△4.4	△4.9	△4.5	△3.7	△1.6	△0.9	△0.5	1.0	2.5	△1.4

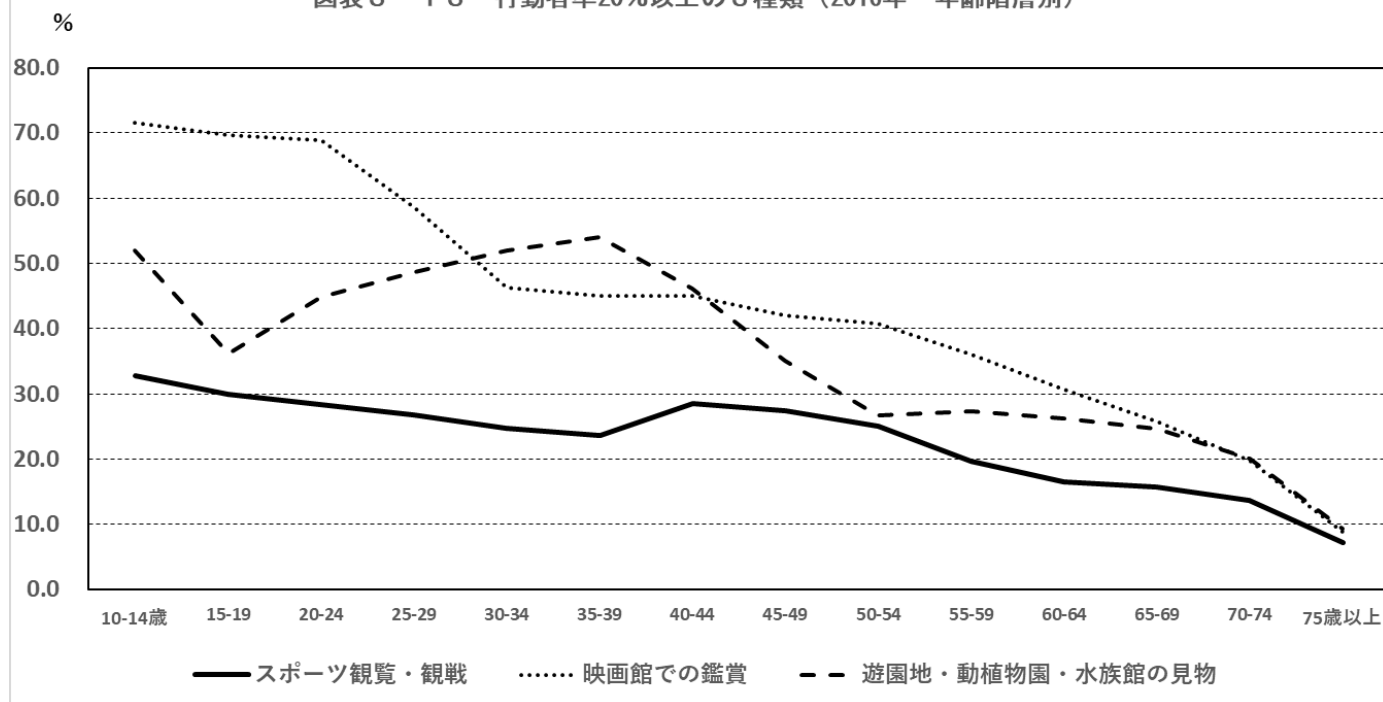


図表3-12 美術鑑賞の行動者率の比較・1996-2016年（女性・年齢階層別データ）

（単位：％）

年齢	10-14	15-19	20-24	25-29	30-34	35-39	40-44	45-49	50-54	55-59	60-64	65-69	70～	全体
1996 (H8)	20.9	23.8	32.4	30.1	27.4	27.8	28.0	31.2	32.9	27.2	20.7	17.0	7.3	24.7
2016 (H28)	18.0	19.3	26.9	26.4	24.1	21.5	22.5	25.2	28.7	29.3	27.2	26.5	14.4	22.6
差異	△2.9	△4.5	△5.5	△3.7	△3.3	△6.3	△5.5	△6.0	△4.2	2.1	6.5	9.5	7.1	△2.1

図表 3-13 行動者率20%以上の3種類（2016年・年齢階層別）

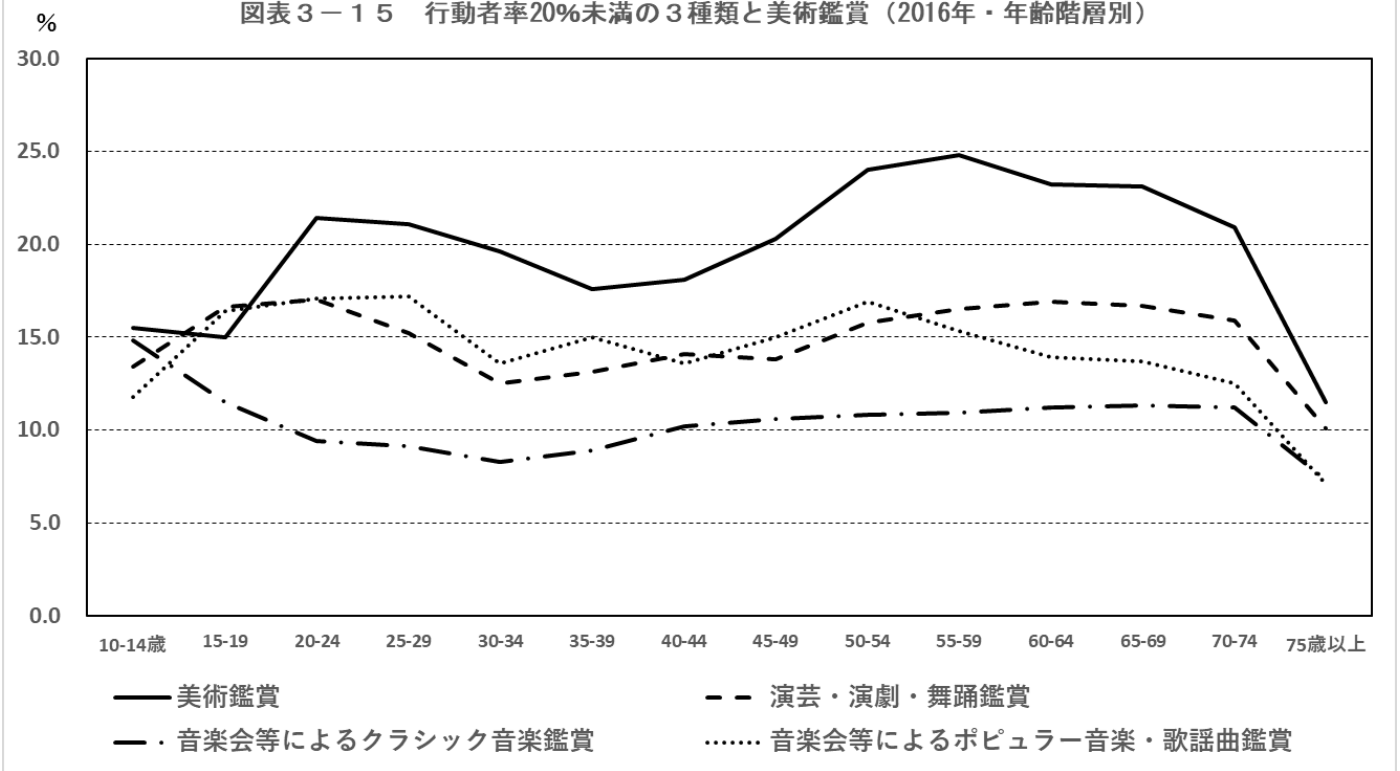


図表 3-14 行動者率 20%以上の3種類（2016年・年齢階層別データ）

(単位：%)

年齢	10-14	15-19	20-24	25-29	30-34	35-39	40-44	45-49	50-54	55-59	60-64	65-69	70-74	75～	全体
スポーツ	32.8	30.0	28.3	26.8	24.7	23.7	28.5	27.5	25.1	19.7	16.6	15.8	13.7	7.2	21.5
映画館	71.5	69.7	68.9	58.7	46.3	45.1	45.0	42.0	40.8	36.0	30.6	25.7	19.7	8.8	39.6
遊園地等	52.0	36.2	44.9	48.6	52.0	54.1	46.1	35.1	26.7	27.4	26.2	24.6	20.0	9.3	33.8

図表3-15 行動者率20%未満の3種類と美術鑑賞（2016年・年齢階層別）

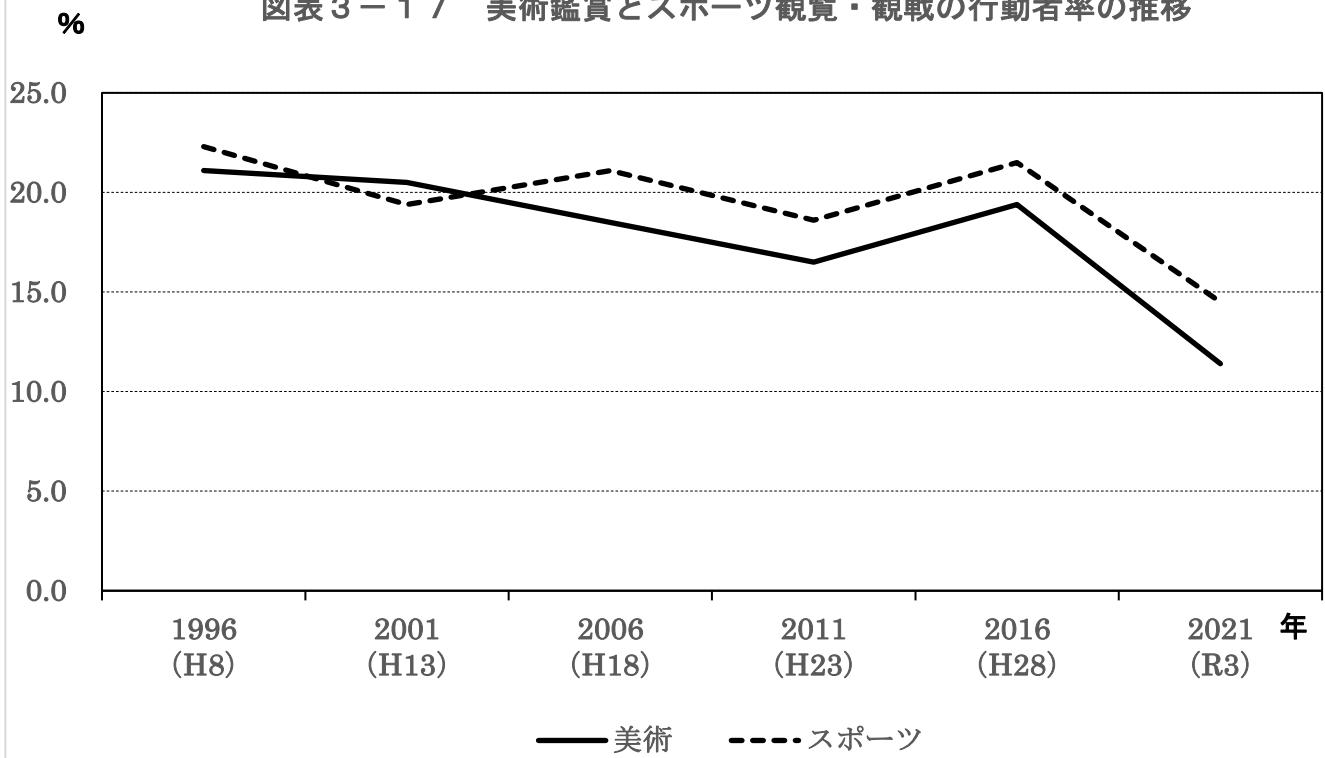


図表3-16 行動者率20%未満の3種類と美術鑑賞（2016年・年齢階層別データ）

（単位：％）

年齢	10-14	15-19	20-24	25-29	30-34	35-39	40-44	45-49	50-54	55-59	60-64	65-69	70-74	75～	全体
美術鑑賞	15.5	15.0	21.4	21.1	19.6	17.6	18.1	20.3	24.0	24.8	23.2	23.1	20.9	11.5	19.4
演芸・演劇等	13.4	16.6	17.0	15.2	12.5	13.1	14.1	13.8	15.8	16.5	16.9	16.7	15.9	10.1	14.5
クラシック	14.8	11.5	9.4	9.1	8.3	8.9	10.2	10.6	10.8	10.9	11.2	11.3	11.2	7.3	10.1
ポピュラー等	11.8	16.4	17.1	17.2	13.6	15.0	13.6	15.0	16.9	15.3	13.9	13.7	12.5	7.1	13.7

図表 3-17 美術鑑賞とスポーツ観覧・観戦の行動者率の推移

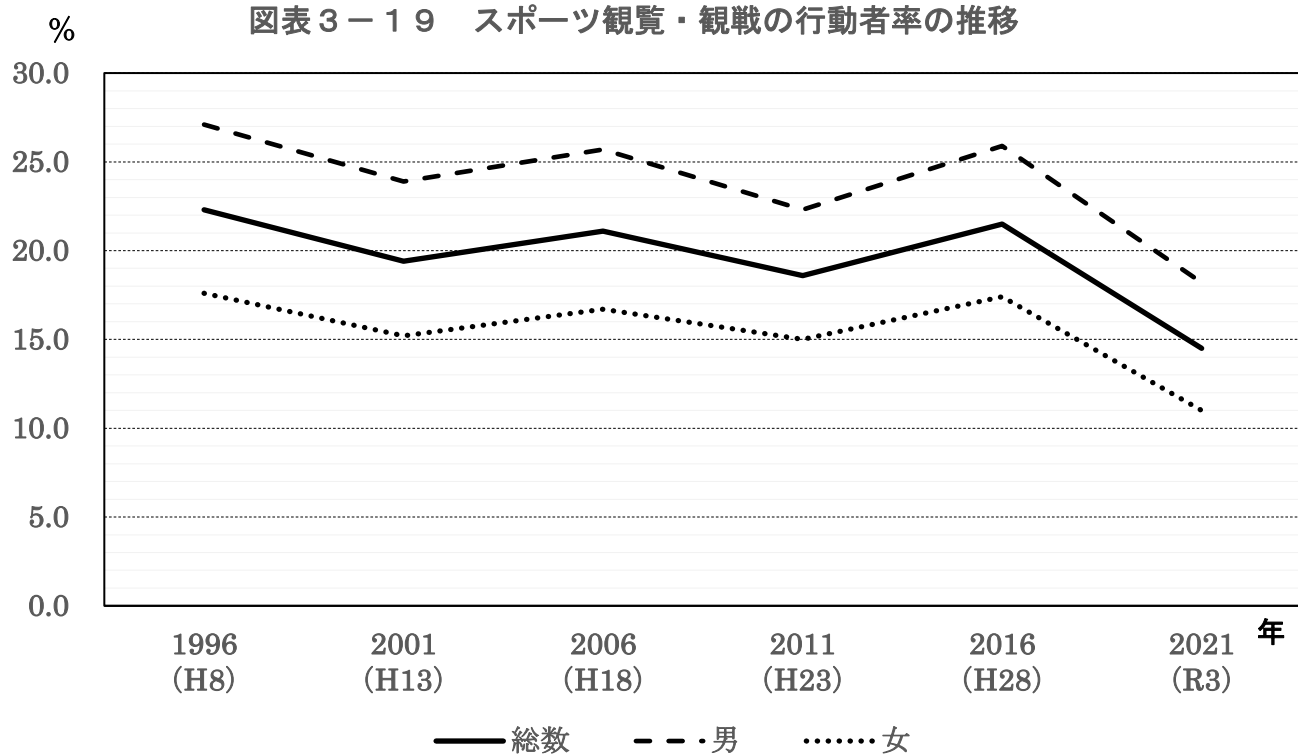


図表 3-18 美術鑑賞とスポーツ観覧・観戦の行動者率の推移（データ）

(単位：%)

	1996年 (H8)	2001年 (H13)	2006年 (H18)	2011年 (H23)	2016年 (H28)	2021年 (R3)
美術	21.1	20.5	18.5	16.5	19.4	11.4
スポーツ	22.3	19.4	21.1	18.6	21.5	14.5
差異	△1.2	1.1	△2.6	△2.1	△2.1	△3.1

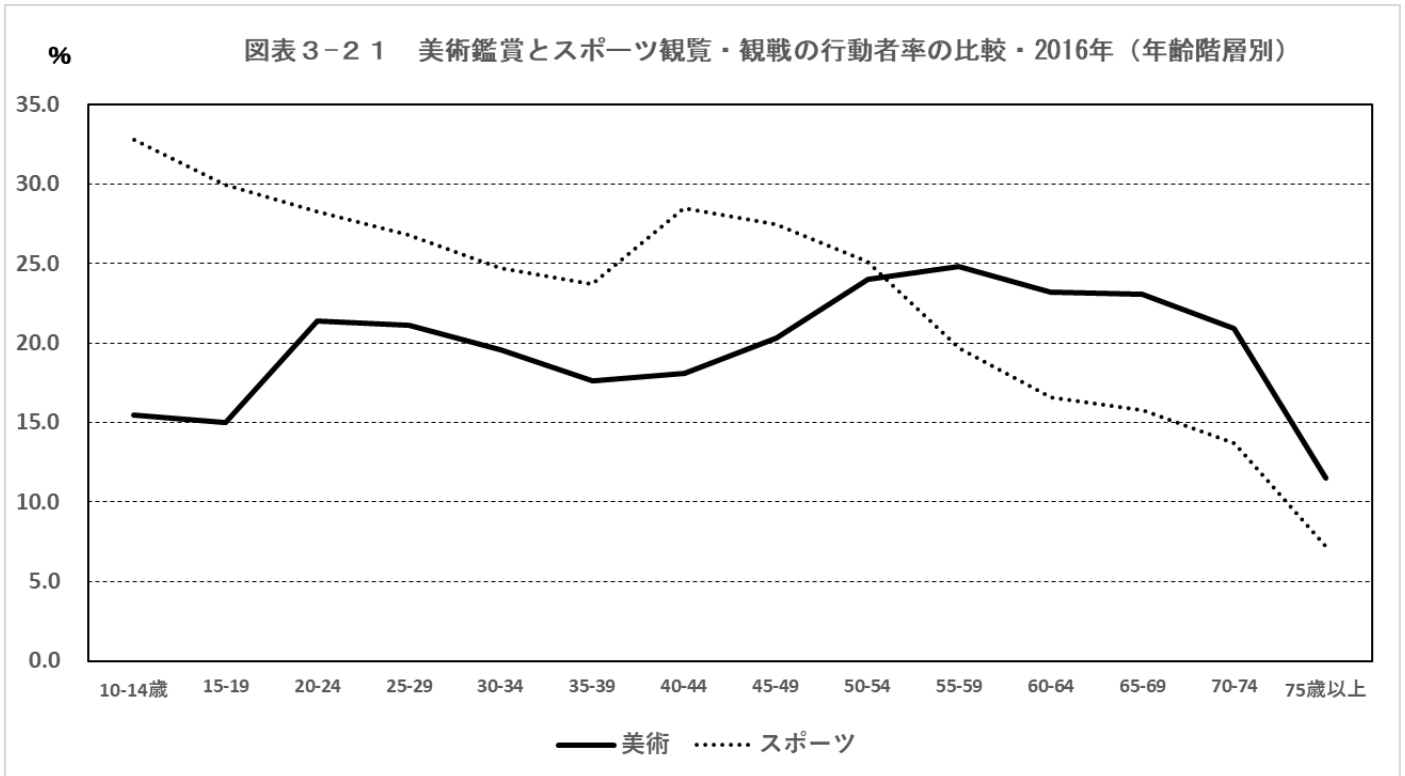
図表 3-19 スポーツ観覧・観戦の行動者率の推移



図表 3-20 スポーツ観覧・観戦の行動者率の推移 (データ)

(単位: %)

	1996年 (H8)	2001年 (H13)	2006年 (H18)	2011年 (H23)	2016年 (H28)	2021年 (R3)
総数	22.3	19.4	21.1	18.6	21.5	14.5
男性	27.1	23.9	25.7	22.3	25.9	18.2
女性	17.6	15.2	16.7	15.0	17.4	11.0
男女差異	9.5	8.7	9.0	7.3	8.5	7.2

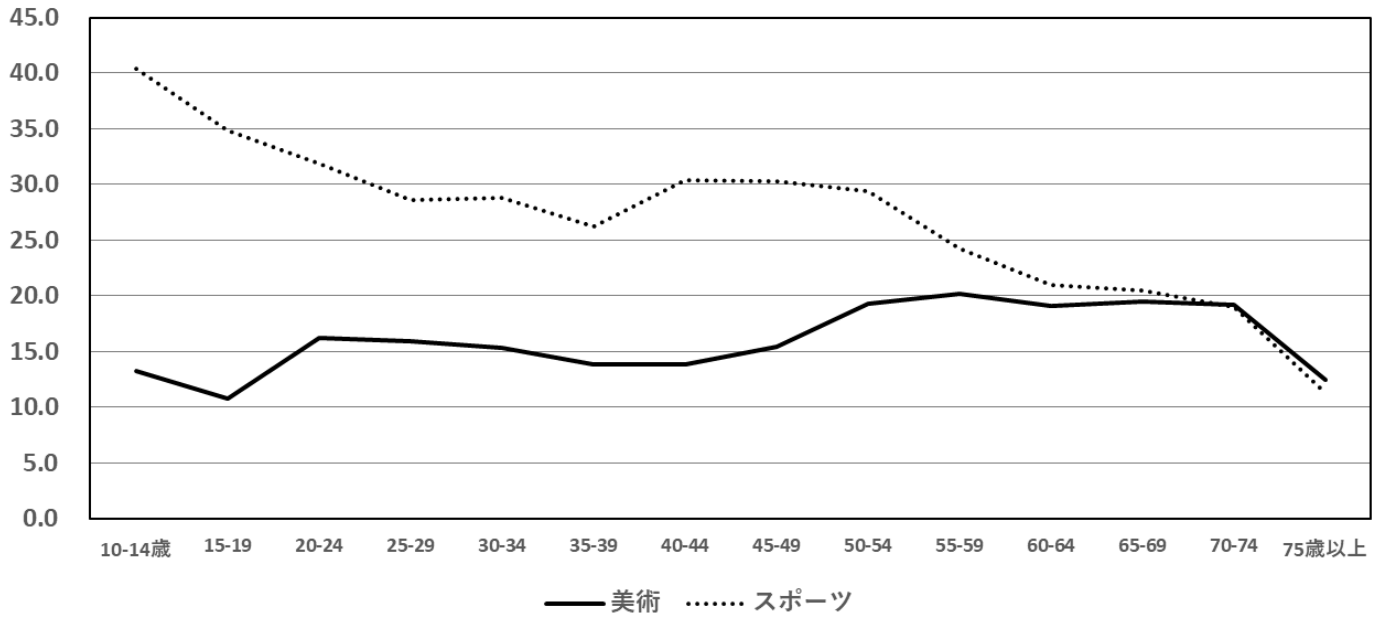


図表3-22 美術鑑賞とスポーツ観覧・観戦の行動者率・2016年（年齢階層別データ）

(単位：%)

年齢	10-14	15-19	20-24	25-29	30-34	35-39	40-44	45-49	50-54	55-59	60-64	65-69	70-74	75～	全体
美術	15.5	15.0	21.4	21.1	19.6	17.6	18.1	20.3	24.0	24.8	23.2	23.1	20.9	11.5	19.4
スポーツ	32.8	30.0	28.3	26.8	24.7	23.7	28.5	27.5	25.1	19.7	16.6	15.8	13.7	7.2	21.5
差異	△17.3	△15.0	△6.9	△5.7	△5.1	△6.1	△10.4	△7.2	△1.1	5.1	6.6	7.3	7.2	4.3	△2.1

図表 3-23 美術鑑賞とスポーツ観覧・観戦の行動者率・2016年（男性・年齢階層別）

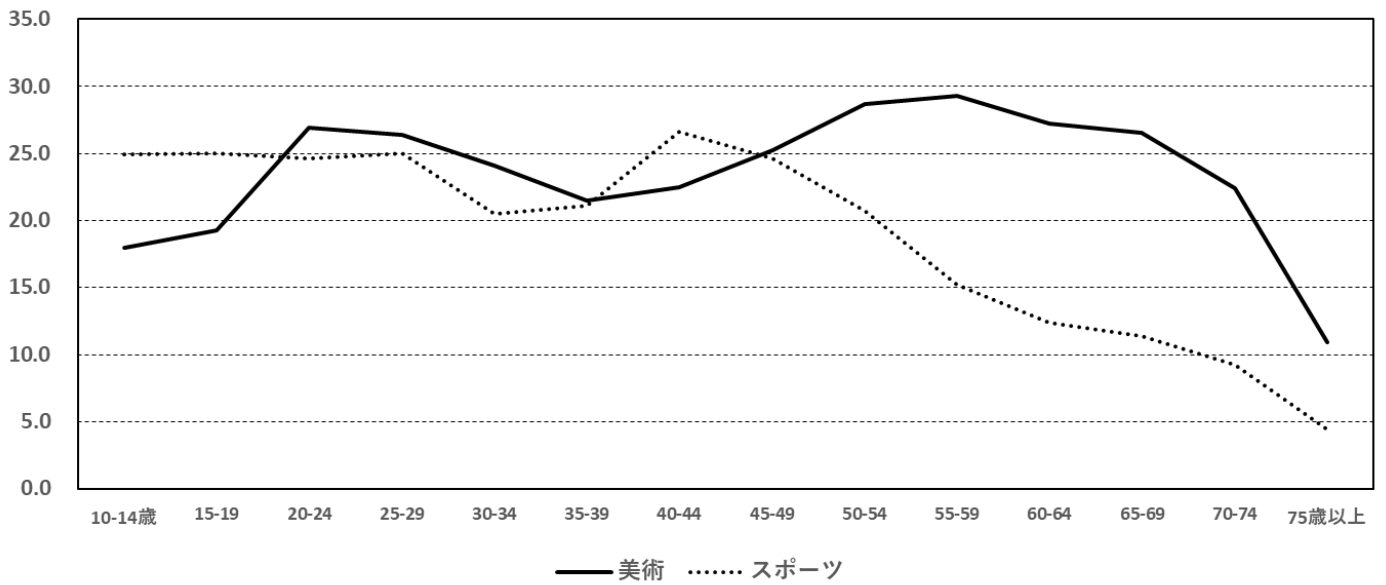


図表 3-24 美術鑑賞とスポーツ観覧・観戦の行動者率・2016年（男性・年齢階層別データ）

(単位：%)

年齢	10-14	15-19	20-24	25-29	30-34	35-39	40-44	45-49	50-54	55-59	60-64	65-69	70-74	75~	全体
美術	13.2	10.8	16.2	15.9	15.3	13.8	13.8	15.4	19.3	20.2	19.1	19.5	19.2	12.5	16.0
スポーツ	40.4	34.8	31.9	28.6	28.8	26.2	30.4	30.3	29.4	24.2	21.0	20.5	19.0	11.3	25.9
差異	△27.2	△24.0	△15.7	△12.7	△13.5	△12.4	△16.6	△14.9	△10.1	△4.0	△1.9	△1.0	0.2	1.2	△9.9

図表 3-25 美術鑑賞とスポーツ観覧・観戦の行動者率の比較・2016年（女性・年齢階層別）

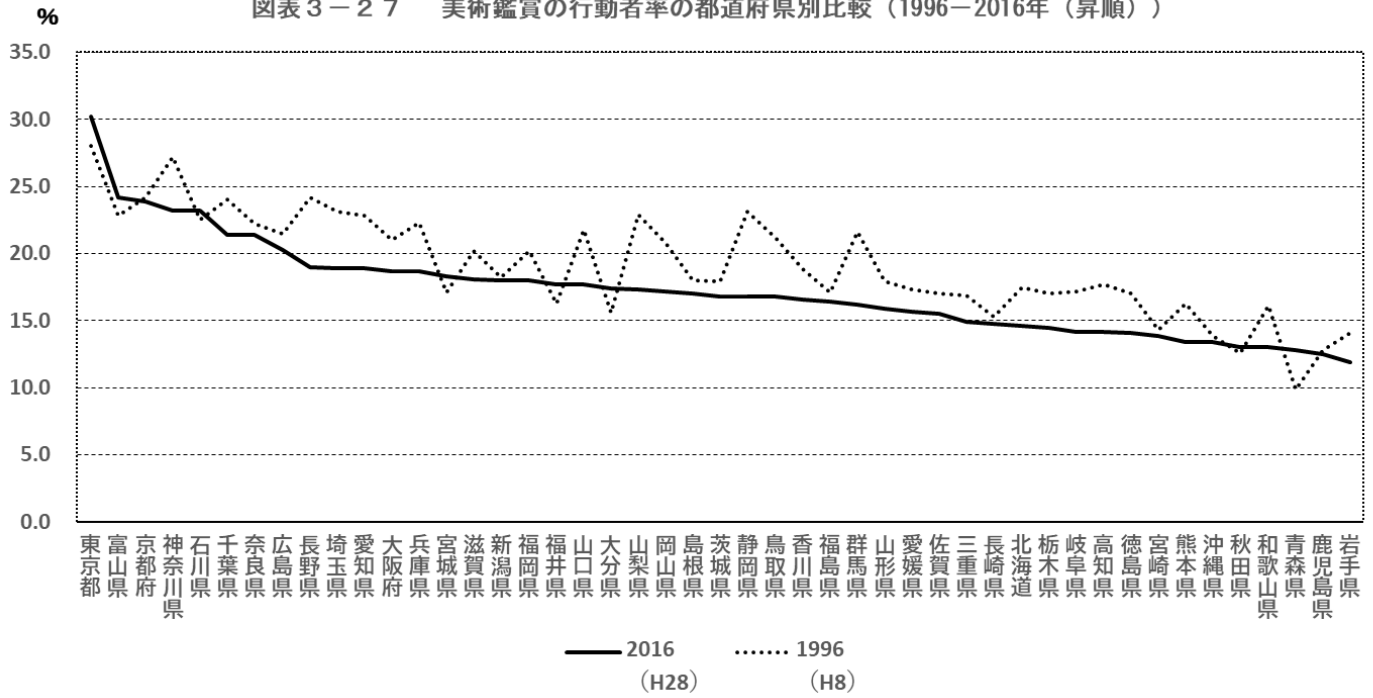


図表 3-26 美術鑑賞とスポーツ観覧・観戦の行動者率・2016年（女性・年齢階層別データ）

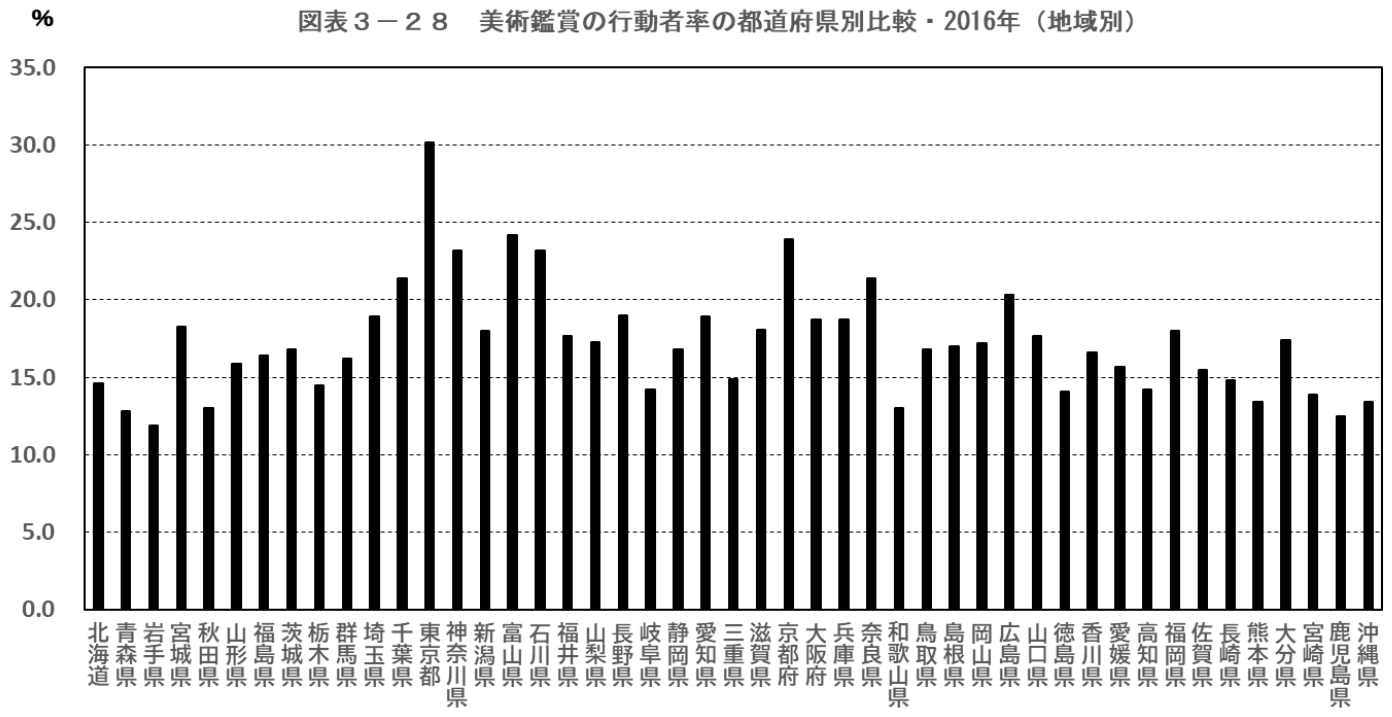
(単位：%)

年齢	10-14	15-19	20-24	25-29	30-34	35-39	40-44	45-49	50-54	55-59	60-64	65-69	70-74	75~	全体
美術	18.0	19.3	26.9	26.4	24.1	21.5	22.5	25.2	28.7	29.3	27.2	26.5	22.4	10.9	22.6
スポーツ	24.9	25.0	24.6	25.0	20.5	21.1	26.6	24.6	20.7	15.2	12.4	11.4	9.2	4.4	17.4
差異	△6.9	△5.7	2.3	1.4	3.6	0.4	△4.1	0.6	8.0	14.1	14.8	15.1	13.2	6.5	△5.2

図表3-27 美術鑑賞の行動者率の都道府県別比較（1996-2016年（昇順））



図表3-28 美術鑑賞の行動者率の都道府県別比較・2016年（地域別）



図表3-29 都道府県別の美術鑑賞の行動者率(2016年)及び関連3項目

美術鑑賞の行動者率(2016年)

No.	美術鑑賞の行動者率
1	東京都 30.2
2	富山県 24.2
3	京都府 23.9
4	神奈川県 23.2
5	石川県 23.2
6	千葉県 21.4
7	奈良県 21.4
8	広島県 20.3
9	長野県 19.0
10	埼玉県 18.9
11	愛知県 18.9
12	大阪府 18.7
13	兵庫県 18.7
14	宮城県 18.3
15	滋賀県 18.1
16	新潟県 18.0
17	福岡県 18.0
18	福井県 17.7
19	山口県 17.7
20	大分県 17.4
21	山梨県 17.3
22	岡山県 17.2
23	島根県 17.0
24	茨城県 16.8
25	静岡県 16.8
26	鳥取県 16.8
27	香川県 16.6
28	福島県 16.4
29	群馬県 16.2
30	山形県 15.9
31	愛媛県 15.7
32	佐賀県 15.5
33	三重県 14.9
34	長崎県 14.8
35	北海道 14.6
36	栃木県 14.5
37	岐阜県 14.2
38	高知県 14.2
39	徳島県 14.1
40	宮崎県 13.9
41	熊本県 13.4
42	沖縄県 13.4
43	秋田県 13.0
44	和歌山県 13.0
45	青森県 12.8
46	鹿児島県 12.5
47	岩手県 11.9
	全国 19.4

都道府県別の人口規模・美術館数・人口10万人当たりの美術館数

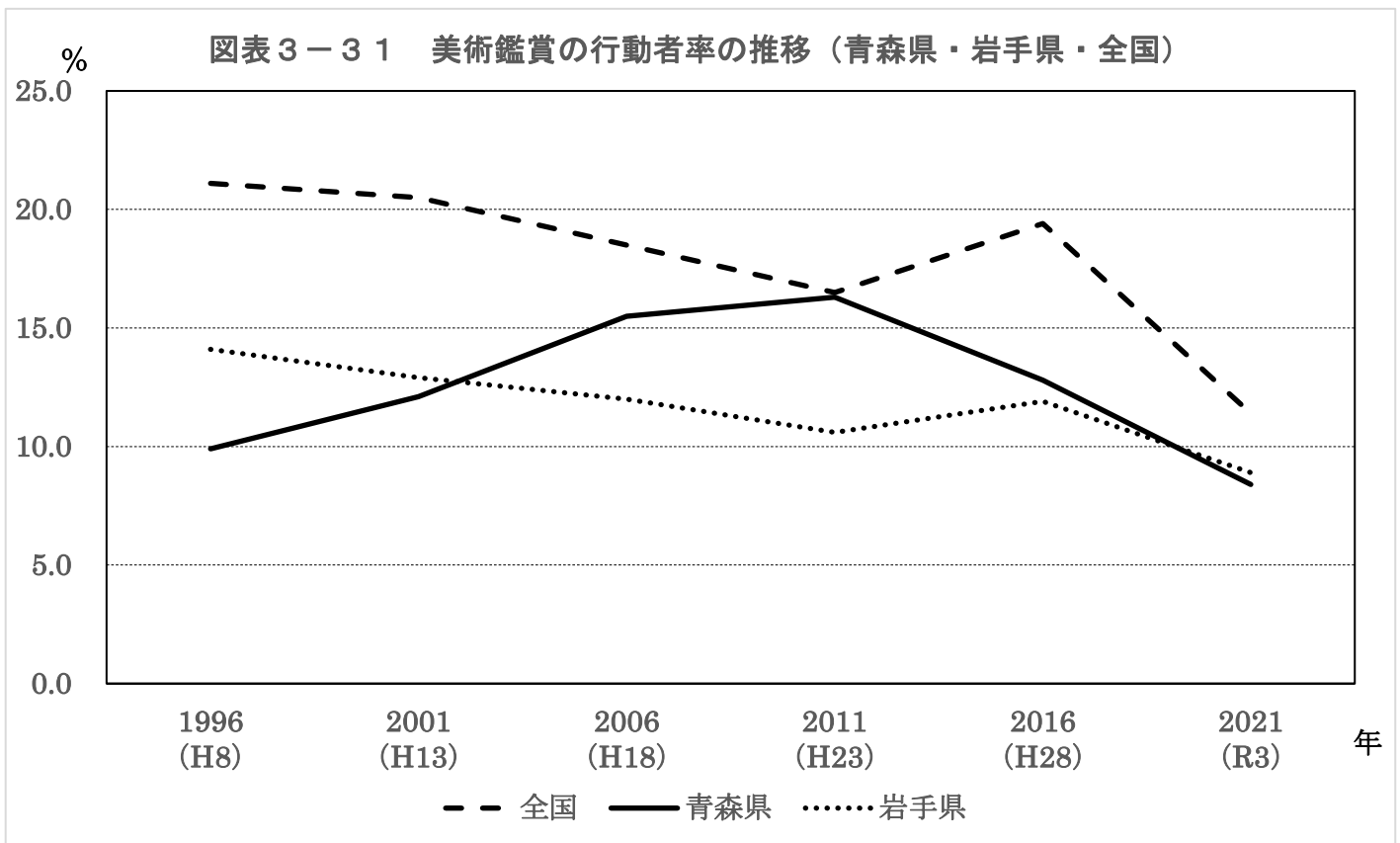
No.	①人口規模(千人)	②美術館数	③人口10万人当たり美術館数
1	東京都 14,086	長野県 96	長野県 4.79
2	神奈川県 9,229	東京都 81	山梨県 3.64
3	大阪府 8,763	静岡県 47	石川県 3.34
4	愛知県 7,477	京都府 42	富山県 2.38
5	埼玉県 7,331	北海道 38	島根県 2.31
6	千葉県 6,257	石川県 37	栃木県 1.95
7	兵庫県 5,370	栃木県 37	香川県 1.94
8	福岡県 5,103	新潟県 37	福井県 1.75
9	北海道 5,092	愛知県 37	新潟県 1.74
10	静岡県 3,555	神奈川県 36	岐阜県 1.66
11	茨城県 2,825	岐阜県 32	京都府 1.66
12	広島県 2,738	岡山県 30	佐賀県 1.64
13	京都府 2,535	山梨県 29	岡山県 1.62
14	宮城県 2,264	広島県 29	鳥取県 1.49
15	新潟県 2,126	兵庫県 26	愛媛県 1.47
16	長野県 2,004	富山県 24	静岡県 1.32
17	岐阜県 1,931	福島県 22	山形県 1.27
18	群馬県 1,902	千葉県 21	福島県 1.25
19	栃木県 1,897	群馬県 20	高知県 1.20
20	岡山県 1,847	宮城県 19	鹿児島県 1.10
21	福島県 1,767	福岡県 19	大分県 1.09
22	三重県 1,727	愛媛県 19	広島県 1.06
23	熊本県 1,709	香川県 18	群馬県 1.05
24	鹿児島県 1,549	鹿児島県 17	青森県 1.01
25	沖縄県 1,468	茨城県 16	徳島県 1.01
26	滋賀県 1,407	島根県 15	滋賀県 1.00
27	山口県 1,298	大阪府 15	岩手県 0.95
28	奈良県 1,296	滋賀県 14	奈良県 0.93
29	愛媛県 1,291	山形県 13	山口県 0.85
30	長崎県 1,267	福井県 13	宮城県 0.84
31	青森県 1,184	佐賀県 13	和歌山県 0.78
32	岩手県 1,163	埼玉県 13	秋田県 0.77
33	石川県 1,109	奈良県 12	北海道 0.75
34	大分県 1,096	三重県 12	長崎県 0.71
35	宮崎県 1,042	大分県 12	三重県 0.69
36	山形県 1,026	青森県 12	熊本県 0.64
37	富山県 1,007	山口県 11	東京都 0.58
38	香川県 926	熊本県 11	茨城県 0.57
39	秋田県 914	岩手県 11	愛知県 0.49
40	和歌山県 892	長崎県 9	兵庫県 0.48
41	山梨県 796	鳥取県 8	沖縄県 0.41
42	佐賀県 795	高知県 8	神奈川県 0.39
43	福井県 744	和歌山県 7	福岡県 0.37
44	徳島県 695	徳島県 7	千葉県 0.34
45	高知県 666	秋田県 7	宮崎県 0.29
46	島根県 650	沖縄県 6	埼玉県 0.18
47	鳥取県 537	宮崎県 3	大阪府 0.17
	全国 124,353	全国 1,061	全国 0.85

※ 行動者率：同率の場合は行政順、上位10都道府県の背景が灰色、下位10都道府県の背景は斜線で表示
 ※ 美術館数：令和2年度社会教育調査
 ※ 人口：2023年10月1日推計人口（総人口）

図表3-30 都道府県別の美術鑑賞の行動者率の推移

No.	1996 (H8) 年		2001(H13) 年		2006(H18) 年		2011(H23) 年		2016(H28) 年		2021(R3) 年	
1	東京都	28.0	東京都	28.9	東京都	28.0	東京都	23.7	東京都	30.2	東京都	17.8
2	神奈川県	27.2	京都府	25.9	石川県	23.1	神奈川県	21.4	富山県	24.2	京都府	15.4
3	長野県	24.2	広島県	25.3	京都府	22.4	京都府	20.1	京都府	23.9	福井県	13.8
4	京都府	24.2	島根県	24.7	神奈川県	22.0	富山県	19.1	神奈川県	23.2	石川県	13.4
5	千葉県	24.0	山口県	24.5	鳥取県	21.4	奈良県	18.8	石川県	23.2	富山県	13.1
6	埼玉県	23.1	神奈川県	23.7	奈良県	20.6	石川県	18.7	千葉県	21.4	大分県	12.8
7	静岡県	23.1	石川県	23.0	広島県	20.4	兵庫県	18.6	奈良県	21.4	新潟県	12.5
8	山梨県	22.9	富山県	22.6	富山県	20.1	広島県	18.4	広島県	20.3	鳥取県	12.5
9	富山県	22.8	長野県	22.4	千葉県	19.8	千葉県	17.8	長野県	19.0	兵庫県	12.4
10	愛知県	22.8	愛知県	21.8	島根県	19.8	長野県	17.8	埼玉県	18.9	神奈川県	12.3
11	石川県	22.5	奈良県	21.8	愛知県	19.2	埼玉県	16.8	愛知県	18.9	山梨県	12.1
12	兵庫県	22.3	千葉県	21.3	埼玉県	19.0	島根県	16.8	大阪府	18.7	愛知県	12.1
13	奈良県	22.2	鳥取県	21.3	長野県	18.9	愛知県	16.7	兵庫県	18.7	奈良県	12.1
14	山口県	21.8	山梨県	20.6	大阪府	18.9	鳥取県	16.4	宮城県	18.3	長野県	11.7
15	群馬県	21.6	兵庫県	20.5	兵庫県	18.8	山口県	16.4	滋賀県	18.1	大阪府	11.7
16	広島県	21.5	埼玉県	20.4	福岡県	18.4	青森県	16.3	新潟県	18.0	広島県	11.4
17	鳥取県	21.2	新潟県	20.4	山口県	18.2	岡山県	15.8	福岡県	18.0	岡山県	11.2
18	大阪府	21.0	岡山県	20.4	静岡県	17.8	山梨県	15.7	福井県	17.7	滋賀県	11.1
19	岡山県	20.8	滋賀県	20.1	香川県	17.7	福岡県	15.6	山口県	17.7	福岡県	11.1
20	滋賀県	20.2	大阪府	19.5	福井県	16.9	大分県	15.6	大分県	17.4	山形県	10.9
21	福岡県	20.2	香川県	19.3	岡山県	16.9	静岡県	15.5	山梨県	17.3	静岡県	10.5
22	香川県	18.8	愛媛県	19.2	滋賀県	16.8	滋賀県	15.4	岡山県	17.2	佐賀県	10.3
23	新潟県	18.2	岐阜県	18.8	長崎県	16.3	大阪府	15.0	島根県	17.0	高知県	9.9
24	島根県	18.0	北海道	18.7	高知県	16.0	愛媛県	14.4	茨城県	16.8	福島県	9.8
25	山形県	17.9	高知県	18.7	青森県	15.5	福井県	14.3	静岡県	16.8	島根県	9.8
26	茨城県	17.9	福岡県	18.7	愛媛県	15.5	高知県	13.8	鳥取県	16.8	宮崎県	9.7
27	高知県	17.7	群馬県	18.5	茨城県	15.4	岐阜県	13.7	香川県	16.6	熊本県	9.6
28	北海道	17.5	静岡県	18.5	山梨県	15.2	香川県	13.7	福島県	16.4	埼玉県	9.4
29	愛媛県	17.3	茨城県	18.2	新潟県	15.2	熊本県	13.4	群馬県	16.2	香川県	9.3
30	岐阜県	17.2	福井県	18.1	宮城県	14.9	北海道	13.3	山形県	15.9	宮城県	9.2
31	宮城県	17.1	栃木県	18.0	山形県	14.9	佐賀県	13.3	愛媛県	15.7	秋田県	9.0
32	福島県	17.1	山形県	17.7	宮崎県	14.9	群馬県	13.2	佐賀県	15.5	岩手県	8.9
33	栃木県	17.0	宮崎県	17.4	栃木県	14.7	新潟県	13.0	三重県	14.9	長崎県	8.9
34	徳島県	17.0	大分県	17.1	鹿児島県	14.7	秋田県	12.9	長崎県	14.8	北海道	8.8
35	佐賀県	17.0	宮城県	17.0	北海道	14.6	長崎県	12.8	北海道	14.6	愛媛県	8.8
36	三重県	16.9	福島県	16.8	群馬県	14.6	三重県	12.5	栃木県	14.5	群馬県	8.7
37	福井県	16.3	三重県	16.7	岐阜県	13.8	宮城県	12.3	岐阜県	14.2	千葉県	8.7
38	熊本県	16.3	鹿児島県	15.6	徳島県	13.5	茨城県	12.2	高知県	14.2	岐阜県	8.7
39	和歌山県	16.1	熊本県	14.8	三重県	13.2	和歌山県	12.0	徳島県	14.1	山口県	8.7
40	大分県	15.6	徳島県	14.6	熊本県	13.0	栃木県	11.9	宮崎県	13.9	鹿児島県	8.7
41	長崎県	15.3	秋田県	14.0	福島県	12.9	山形県	11.8	熊本県	13.4	茨城県	8.5
42	宮崎県	14.3	長崎県	13.7	佐賀県	12.5	徳島県	11.7	沖縄県	13.4	青森県	8.4
43	岩手県	14.1	和歌山県	13.5	岩手県	12.0	鹿児島県	11.7	秋田県	13.0	三重県	8.4
44	沖縄県	13.9	佐賀県	13.2	大分県	12.0	福島県	11.2	和歌山県	13.0	和歌山県	8.1
45	鹿児島県	12.8	岩手県	12.9	和歌山県	11.9	岩手県	10.6	青森県	12.8	徳島県	7.2
46	秋田県	12.6	青森県	12.1	秋田県	11.5	沖縄県	10.4	鹿児島県	12.5	栃木県	7.1
47	青森県	9.9	沖縄県	10.9	沖縄県	8.8	宮崎県	9.9	岩手県	11.9	沖縄県	6.4
	全国	21.1	全国	20.5	全国	18.5	全国	16.5	全国	19.4	全国	11.4

※ 2016年の行動者率の上位5都道府県の背景を灰色、下位5県の背景を斜線で表示（青森県は強調）
 (2021年は新型コロナ禍の影響のため、背景の表示はしない)



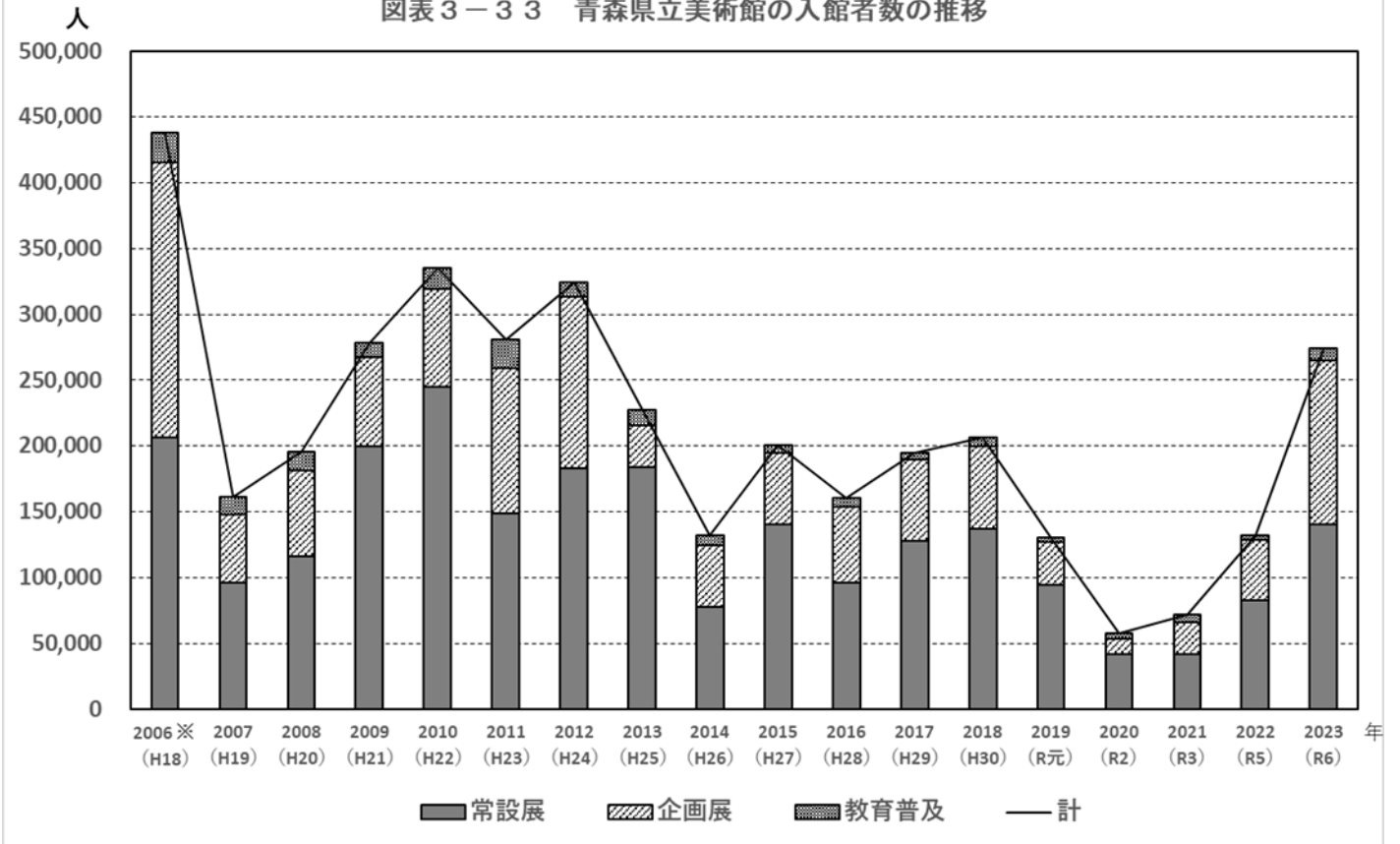
図表 3-3-2 美術鑑賞の行動者率の推移（青森県・岩手県・全国データ）

（単位：％）

	1996年 (H8)	2001年 (H13)	2006年 (H18)	2011年 (H23)	2016年 (H28)	2021年 (R3)
全国	21.1	20.5	18.5	16.5	19.4	11.4
青森県	9.9	12.1	15.5	16.3	12.8	8.4
岩手県	14.1	12.9	12.0	10.6	11.9	8.9

（※）青森県に隣接する東北地方の県として岩手県の推移を参考として表示

図表 3-33 青森県立美術館の入館者数の推移



図表 3-34 青森県立美術館の入館者数の推移 (データ)

(単位: 人)

年度	2006※ (H18)	2007 (H19)	2008 (H20)	2009 (H21)	2010 (H22)	2011 (H23)	2012 (H24)	2013 (H25)	2014 (H26)	2015 (H27)	2016 (H28)	2017 (H29)	2018 (H30)	2019 (R元)	2020 (R2)	2021 (R3)	2022 (R5)	2023 (R6)
常設展	206,186	96,197	116,277	199,770	244,766	148,681	183,064	183,505	77,386	140,728	96,009	127,790	137,065	94,705	42,084	41,670	82,597	140,080
企画展	209,492	51,453	64,802	67,508	74,228	110,565	130,418	32,438	47,080	54,263	57,906	61,969	63,075	32,233	11,433	24,269	46,068	125,057
教育普及	22,771	13,640	14,326	10,884	16,472	21,698	11,157	11,655	7,304	5,772	6,353	5,181	6,288	3,655	4,176	5,454	3,680	8,856
計	438,449	161,290	195,405	278,162	335,466	280,944	324,639	227,598	131,770	200,763	160,268	194,940	206,428	130,593	57,693	71,393	132,345	273,993

※ 2006 (平成18) 年度は、7月13日開館のため、他の年度より開館日数は少ない。

図表 3-35 青森県の美術館新設と行動者率との関係

調査年	1996 (H8)	2001 (H13)	2006 (H18)	2011 (H23)	2016 (H28)	2021 (R3)
行動者率・全国	21.1%	20.5%	18.5%	16.5%	19.4%	11.4%
行動者率・青森	9.9%	12.1%	15.5%	16.3%	12.8%	8.4%
全国順位	47位	46位	25位	16位	45位	42位
入館者計(人)			271,614	348,947	207,317	97,109
① 青森県立計			271,614	296,836	162,667	68,274
常設展			78,696	187,548	114,956	38,818
企画展			192,918	109,288	47,711	29,456
② 十和田市現代				52,111	44,650	28,835

① 青森県立美術館は2006（平成18）年7月13日に開館。

- ・『青森県立美術館年報』に各年度の入館者数（常設展と企画展）が掲載されており、社会生活基本調査の調査日は調査年の10月20日で行動者率は過去1年間の生活行動が対象となることから、入館者数は前年度の10月から調査年度の9月までの期間として簡易に計算した。
- ・常設展は調査年度と前年度の入場者数のそれぞれ5割、企画展は当該期間に開催された展覧会の入場者数。
- ・なお、2006年の常設展の入館者数は開館日の7月13日から10月20日までの100日を分子、2007年3月末までの262日を母数として按分計算。

② 十和田市現代美術館は2008年4月に開館。

- ・『令和6年度版十和田市データブック』に各年度の入館者数（常設展と企画展）が掲載されており、調査年度の入館者数は前年度の入場者数のそれぞれ5割のうち、県内からの割合を33%（※）として計算した。
- （※）「十和田市現代美術館を中核とした十和田市文化観光推進拠点計画」p.20。

図表4-1 調査対象候補美術館（HPでの建築家・設計者及び使命等の掲載状況）

タイプ (※1)	美術館名	開館時期 (再開館)	建築家・設計者	使命等	対象
1 後発の現代美術中心の公立館 (5館)	1 広島市現代美術館	1989年5月	黒川 紀章	基本理念	○
	2 水戸芸術館・現代美術センター	1990年3月	磯崎 新	館の使命、基本理念	○
	3 奈義町現代美術館	1994年4月	磯崎 新	(掲載なし)	×
	4 東京都現代美術館	1995年3月	(掲載なし)	基本方針	○
	5 豊田市美術館	1995年11月	谷口 吉生	目指す場	○
2 2000年以降の新設公立館 (15館)	1 うらわ美術館	2000年春	(ビル3F:掲載なし)	(明確でない)	×
	2 府中市美術館	2000年10月	(掲載なし)	(明確でない)	×
	3 群馬県館林美術館	2001年10月	第一工房・高橋航一	(明確でない)	×
	4 岩手県立美術館	2001年10月	(掲載なし)	(掲載なし)	×
	5 松本市美術館	2002年4月	(特記なし)	めざす姿	○
	6 熊本市現代美術館	2002年10月	(掲載なし)	ミッション、ビジョン	○
	7 金沢21世紀美術館	2004年10月	SANAA (※2)	ミッション	○
	8 青森県立美術館	2006年7月	青木 淳	目指すもの	○
	9 横須賀美術館	2007年4月	山本理顕設計	(掲載なし)	×
	10 十和田市現代美術館	2008年4月	西沢 立衛	ヴィジョン、使命	○
	11 静岡市美術館	2010年5月	(ビル3F:掲載なし)	基本理念	○
	12 アーツ前橋	2013年10月	水谷 俊博 (旧百貨店リノベ)	コンセプト	○
	13 太田市美術館・図書館	2017年1月	平田 晃久	基本理念	○
	14 弘前れんが倉庫美術館	2020年6月	田根 剛	ミッション	○
	15 大阪中之島美術館	2022年2月	遠藤 克彦	V I S I O N	○
3 2000年以降のリニューアル公立館 (14館)	1 兵庫県立美術館	2002年4月	安藤 忠雄	(掲載なし)	×
	2 長崎県美術館	2005年4月	隈 研吾	コンセプト、理念	○
	3 東京都美術館	2012年4月	前川 國男・他	使命	○
	4 秋田県立美術館	2013年9月	安藤 忠雄	基本方針	○
	5 大分県立美術館	2015年4月	坂 茂	コンセプト	○
	6 富山県美術館	2017年3月	内藤 廣	コンセプト	○
	7 福岡市美術館	2019年3月	(前川 國男)	使命	○
	8 岐阜県美術館	2019年11月	(掲載なし)	テーマ	○
	9 京都市京セラ美術館	2020年3月	青木 淳・西澤 徹夫	(掲載なし)	×
	10 東広島市美術館	2020年11月	香山・大旗JV	ミッション、理念	○
	11 長野県立美術館	2021年4月	宮崎 浩	4つの柱	○
	12 滋賀県立美術館	2021年6月	(株)日建設計	ミッション	○
	13 八戸市美術館	2021年11月	西澤 徹夫・他2	コンセプト	○
	14 横浜美術館	2024年3月	(丹下健三)	メッセージ	○
4 2000年以降の新設・リニューアルの私立館 (8館)	1 ポーラ美術館	2002年9月	(掲載なし)	基本理念、ビジョン	○
	2 森美術館	2003年10月	(ビル内:掲載なし)	ミッション	○
	3 サントリー美術館	2007年3月	隈 研吾	基本理念、メッセージ	○
	4 三菱一号館美術館	2010年4月	コンドル	ミッション	○
	5 岡田美術館	2013年10月	(掲載なし)	使命	○
	6 福田美術館	2019年10月	安田 幸一	コンセプト	○
	7 アーティゾン美術館	2020年1月	(ビル内:掲載なし)	コンセプト	○
	8 SOMPO美術館	2020年4月	大成建設	コンセプト	○

(※1) 総合博物館、特定のジャンル・作家のみの美術館を除く。

(※2) SANAA : Sejima and Nishizawa and Associates は、妹島和世と西沢立衛による建築家ユニット。

図表4-2 調査対象美術館「基本情報(1)」(開館・リニューアル・見直し等の時期)

タイプ	美術館名	開館時期	リニューアル開館時期 (使命等見直し時期)
1 後発の現代美術中心の公立館 (4館)	1 広島市現代美術館	1989年5月	2023年3月
	2 水戸芸術館・現代美術センター	1990年3月	
	3 東京都現代美術館	1995年3月	2019年3月
	4 豊田市美術館	1995年11月	
2 2000年以降の新設公立館 (9館)	1 松本市美術館	2002年4月	2022年4月
	2 金沢21世紀美術館	2004年10月	
	3 青森県立美術館	2006年7月	
	4 十和田市現代美術館	2008年4月	
	5 静岡市美術館	2010年5月	
	6 アーツ前橋	2013年10月	
	7 太田市美術館・図書館	2017年1月	
	8 弘前れんが倉庫美術館	2020年6月	
	9 大阪中之島美術館	2022年2月	
3 2000年以降のリニューアル 公立館(12館)	1 長崎県美術館	1965年11月	2005年4月(移転新築)
	2 東京都美術館	1926年5月	2012年4月
	3 秋田県立美術館	1967年5月	2013年9月(移転新築)
	4 大分県立美術館	1977年9月(複合)	2015年4月(単独新築)
	5 富山県美術館	1981年7月	2017年3月(移転新築)
	6 福岡市美術館	1979年11月	2019年3月
	7 岐阜県美術館	1982年11月	2019年11月
	8 東広島市美術館	1979年6月	2020年11月(移転新築)
	9 長野県立美術館	1966年10月	2021年4月(新築)
	10 滋賀県立美術館	1984年8月	2021年6月
	11 八戸市美術館	1986年11月	2021年11月(新築)
	12 横浜美術館	1989年11月	2024年3月
4 使命等の抜本的見直しをした 公立館(6館)	1 三重県立美術館	1982年9月	2018年3月
	2 熊本市現代美術館	2002年10月	2020年4月
	3 広島県立美術館	1968年9月	2021年3月
	4 静岡県立美術館	1986年9月	2022年3月
	5 北海道立近代美術館	1977年2月	2023年7月
	6 千葉県立美術館	1974年10月	2024年3月
5 2000年以降の新設・リニューア ルの私立館(8館)	1 ポーラ美術館	2002年9月	
	2 森美術館	2003年10月	
	3 サントリー美術館	1961年2月	2007年3月(移転新築)
	4 三菱一号館美術館	2010年4月	
	5 岡田美術館	2013年10月	
	6 福田美術館	2019年10月	
	7 アーティゾン美術館(新築後改名)	1952年1月	2020年1月(新築)
	8 SOMPO美術館	1976年7月	2020年4月(新築)

(※) 総合博物館、特定のジャンル・作家のみの美術館を除く。

(※) ホームページで使命等が確認できない館を除く。

(※) 調査対象美術館に関する図表のデータはHPや直近の年報など公表資料等を基に掲載(以降の図表も同様)

(※) アーティゾン美術館は、公式サイトでは「リニューアル」という言葉を使っておらず、「建て替えと館名変更を経て、新たに開館」としている。

図表4-3 調査対象美術館「基本情報(2)」(施設概要、運営体制)

タイプ	美術館名	自治体人口 (万人) (※1)	延床面積 (㎡)	館の運営形態 (※2)	職員数 (人)	館長(職種) (※3)	教育普及 部門
1 後発 公立館	1 広島市現代美術館	120.0	9,291	直→指定管理・公財	16	他・学芸	担当3
	2 水戸芸術館・現美C	27.0	885	指定管理・公財	10	自・学芸	担当2
	3 東京都現代美術館	1,404.7	33,515	指定管理・公財	42	民間役員	係3
	4 豊田市美術館	42.2	11,139	直営	15	他学芸・館長	担当3
2 新設 公立館	1 松本市美術館	24.1	7,741	直+指定管理・一財	17	他・館長	(学芸員6)
	2 金沢21世紀美術館	46.3	17,069	指定管理・公財	37	学芸・教授	交流課
	3 青森県立美術館	123.7	21,222	直営	24	芸術家	係4
	4 十和田市現代美術館	6.0	2,078	直→指定管理・N&A	8	キュレ・批評家	なし
	5 静岡市美術館	69.3	3,393	指定管理・公財	19	新聞社(美術展)	担当2
	6 アーツ前橋	33.2	4,386	直営	14	他・学芸	(学芸員7)
	7 太田市美術館・図書館	22.3	537	直+一部委託・一財	全体31	行政	(学芸係22)
	8 弘前れんが倉庫美術館	16.8	3,089	PFI事業者	14	他・自・学芸	(学芸員2)
	9 大阪中之島美術館	275.2	18,566	地独+PFI事業者	25	他・自・学芸	(学芸員11)
3 RE 公立館	1 長崎県美術館	131.2	10,092	指定管理・公財	24	大学教授	係4
	2 東京都美術館	1,404.7	37,748	指定管理・公財	25	国立・研究員	AC係4
	3 秋田県立美術館	95.9	3,746	指定管理・公財	不明	教授・芸術家	<不明>
	4 大分県立美術館	112.3	不明	指定管理・公財 (県職員と共同運営)	不明	国立・研究員	教育普及室
	5 富山県美術館	103.5	9,965	直学芸等+指定管理・民間	22	行政・教育長	普及課6
	6 福岡市美術館	161.2	14,713	直学芸+PFI事業者	直学芸 15	自・学芸	担当5人
	7 岐阜県美術館	197.8	8,765	直営	37	芸術家・学長	係6
	8 東広島市美術館	19.6	3,947	学芸・公財+施設・指 定管理・民間	11	他学芸・館長	学芸兼3
	9 長野県立美術館	204.8	13,206	直→委託→指定管理・一財	32	他・学芸	(学芸課19)
	10 滋賀県立美術館	141.4	8,544	直営	23	国立・研究員	(学芸課14)
	11 八戸市美術館	22.3	4,844	直営	20	教授・建築士	(企画運営G9)
	12 横浜美術館	377.7	26,829	指定管理・公財	48	国立・キュレ	G11
4 使命見 直し公 立館	1 三重県立美術館	177.0	10,665	直営+公財+協力会+ 施設・指定管理・公財	18	他・学芸	教育普及員1
	2 熊本市現代美術館	73.8	6,415	指定管理・公財	12	芸術家・学長	(学芸員6)
	3 広島県立美術館	279.9	19,923	直営	16	美術史家・国勤務	(学芸課7)
	4 静岡県立美術館	363.3	12,262	直営	25	大教授、他・学芸	実技室4
	5 北海道立近代美術館	522.4	9,160	直営	32	行政・教育長	(学芸員12)
	6 千葉県立美術館	628.4	10,663	直営	20	百貨店美術部	普及課6
5 私立館	1 ポーラ美術館	箱根町	不明	公財	不明	ホテル支配人	<不明>
	2 森美術館	東京都港区	2,875	森ビル㈱	不明	他・自・キュレ	専門部署
	3 サントリー美術館	東京都港区	不明	公財	11	会社役員	(学芸員11)
	4 三菱一号館美術館	東京都千代田区	9,100	三菱地所㈱美術部	25	国立・研究員	係
	5 岡田美術館	箱根町	7,700	㈱ユニバーサルエンターテインメント	不明	不在	<不明>
	6 福田美術館	京都市右京区	1,193	一財	不明	オーナー家族	<不明>
	7 アーティゾン美術館	東京都中央区	6,715	公財	29	会社役員	部3
	8 SOMPO美術館	東京都新宿区	3,955	公財	18	会社役員	<不明>

(※1) 国勢調査(2020年10月1日現在)、私立館は所在地表示

(※2) 直:設置自治体の直営、直学芸:設置自治体は学芸業務を直営、地独:地方独立行政法人
公財:公益財団法人、一財:一般財団法人、N&A:代表者・南條史生

(※3) 他・学芸:他館で学芸経験、自・学芸:自館で学芸経験、国立・研究員:国立館での経験、
キュレ:キュレーター経験

<公立館 31 館>

- ・設置自治体の内訳は都道府県立が 15 館、市立が 16 館であり、複合施設が 2 館（音楽ホール・劇場との複合、図書館との複合）である。設置自治体の人口規模は、最少が十和田市の 6 万人で 100 万人未満が 13 館となり、100 万人以上 200 万人未満が 8 館、200 万人以上が 9 館で、最多が東京都の 1,404 万人である。
- ・運営主体は、自治体の直営が 10 館、指定管理者が 13 館（公益財団法人 11、一般財団法人 1、民間 1）、「直営＋指定管理者（一般財団法人 2、民間 1）または委託（公益財団法人 1）」が 4 館、P F I 事業者が 3 館（自治体、地方独立行政法人との共同運営の各 1 館を含む。）、「外郭団体＋指定管理者（民間）」が 1 館である。
- ・指定管理者の公益財団法人および一般財団法人 [※1] はいずれも自治体が美術館や文化施設を管理運営するために設立した外郭団体 [※2] である。
- ・公立館 31 館のうち、自治体単独での運営は 3 割弱（10 館）と少なく、5 割以上（17 館）は、専門性や運営ノウハウを有する外郭団体と民間事業者が運営の中核を担っている。
- ・館長の職種については、公立館 31 館のうち、学芸員が 18 人（国立館の研究者等 5 人含む。）と 6 割を占めており、学芸・大学が 2 人、大学教授 2 人、芸術家・大学が 3 人、芸術家 1 人、民間 2 人（うち 1 人は美術関係の履歴あり）、他館長 1 人、行政職 3 人となっている。
31 人のうち、26 人（84%）は美術関係の専門知識・経験を有しており、行政経験者は 3 人と僅少であることから、今日的美術館としての取組を推進するためには美術関係の知識・経験を有し美術館界の動向に精通する館長の存在が不可欠であることが窺える。

<私立館 8 館>

- ・私立館 8 館をみると東京都での立地が 5 館、観光地の箱根、京都での立地がそれぞれ 2 館、1 館となり、立地の偏りが窺える。
- ・運営主体は公益財団法人が 4 館、一般財団法人が 1 館、母体企業の直営が 3 館となっており、直営の場合は公益財団法人等の税の優遇措置が適用されず、母体企業の経営状況の影響を受けやすいという問題がある。
- ・館長は母体企業の役員・家族が 4 人と 5 割を占めており、学芸員が 2 人（公立、国立）、民間が 1 人となっており、母体企業の意向を反映できる人材や専門知識・経験のある人材が館長に就いていることが窺える。

[※1] 一般財団法人とは、2008（平成 20）年 12 月から施行された「新公益法人制度」により、新たに設立できるようになった法人形態で、一般社団法人や NPO 法人と同じく非営利法人に分類される。旧制度上の財団法人とは異なり、団体の公益性の有無や活動目的の内容は問われず、300 万円以上の財産を拠出すれば誰でも設立でき、その財産の運用利益を活動原資とし事業を継続することとなる。

公益財団法人とは、公益目的事業を行うことが主たる目的であるとして国または都道府県の認定を受けた財団法人であり、税の優遇措置を受けることができる。公益財団法人の公益目的事業については法人税が非課税（ミュージアム・ショップなどの収益事業は課税対象）となり、個人や法人が公益財団法人に寄付した場合も寄付金控除または寄付金損金算入の特例が受けられ、さらに相続により取得した財産を公益財団法人に寄付した場合も相続人に課税されないなどの優遇措置がある。私立美術館は財団法人であることが多く、個人や法人から寄付された美術品（財産）を所蔵したり、展示公開したり、美術品の普及などを目的として活動しており、美術館への入館料など、その財産から生じる利益で事業を行っている。なお、自治体が設立する財団は註 [※2] の外郭団体で説明する。

[※2] 外郭団体とは国や地方自治体などの組織の外にあって、それらの組織の活動や事業の一部を代行または補完するなど、連携して一定の役割を果たす組織の総称である。国や地方自治体とその外郭団体は、財政（出資等）・人事・活動面等で緊密な関係を有する。調査対象公立館の指定管理者となっている公益財団法人や一般財団法人は、当該美術館または複数の文化施設の管理運営のために設置自治体が資金を拠出して設立したもので外郭団体に該当する。

図表4-4 調査対象美術館「ハード面の特徴」

タイプ	美術館名	建築家・設計者	特徴
1 後発 公立館	1 広島市現代美術館	黒川 紀章	・市内を見渡す比治山公園に位置。全国初の現代美術の公立館。 ・1F、B1F を利用可。2023年3月にリニューアル開館。
	2 水戸芸術館・現美C	磯崎 新	・音楽ホール、劇場、現代美術ギャラリーで3構成の複合施設 ・ギャラリーは2Fの一部で9展示室とワークショップルーム
	3 東京都現代美術館	磯崎 新	・都立木場公園内に位置し、地上1～3階、地下1～2階を利用可
	4 豊田市美術館	谷口 吉生	・地上1～3階を利用可。庭園は米国のデザイナーによる。
2 新設 公立館	1 松本市美術館	(特記なし)	・地上1～3階・別棟・中庭を利用可。屋外に草間彌生のオブジェ。
	2 金沢21世紀美術館	SANAA	・円形の建物で多くの壁面がガラスのため透明で明るい空間 ・1階、地下1階、14室の展示ゾーンと交流ゾーンで構成
	3 青森県立美術館	青木 淳	・三内丸山遺跡に隣接。地下1～2階、地上1階を利用可。
	4 十和田市現代美術館	西沢 立衛	・平屋建てで個々のアート作品の展示室を廊下で繋げた建築
	5 静岡市美術館	(ビル3F)	・JR静岡駅前の「葵タワー」の3階に位置する都市型美術館
	6 アーツ前橋	水谷 俊博	・中心市街地の旧百貨店を改装し、1～2階、地下1階を利用可
	7 太田市美術館・図書館	平田 晃久	・太田駅前に人の流れを戻すため図書館と複合した開かれた場所
	8 弘前れんが倉庫美術館	田根 剛	・明治・大正期の煉瓦造の建物を改修(延築)。1～2階を利用可
	9 大阪中之島美術館	遠藤 克彦	・2階の遊歩空間・パッサージュを中心に、1、4～5階を利用可
3 RE 公立館	1 長崎県美術館	隈 研吾	・運河を挟んで西・東の2棟で構成。1～2階、屋上を利用可。
	2 東京都美術館	前川國男他	・1975年竣工、2012年大規模改修。1～2階、地下1～3階を利用可。
	3 秋田県立美術館	安藤 忠雄	・個人資産家の収蔵品を展覧する館として開館し、2013年移転
	4 大分県立美術館	坂 茂	・街に開かれた館として1階はガラス張りとし、3階まで利用可
	5 富山県美術館	内藤 廣	・環水公園側はガラス張りで景観が広がり、1～3階・屋上まで利用可
	6 福岡市美術館	前川國男	・大濠公園からのアプローチを新設し、1～2階をリニューアル
	7 岐阜県美術館	(掲載なし)	・1階の展示室を増やし、交流スペースを整備。別棟はアトリエに改修。
	8 東広島市美術館	香山・大旗JV	・市中心部で文化ホールに隣接し、賑わいや交流を生み出す狙い
	9 長野県立美術館	宮崎 浩	・善光寺から城山公園までの風景の一部「ランドスケープミュージアム」 を目指し、本館1～3階、地下1階、東山魁夷館1～2階を利用可
	10 滋賀県立美術館	(株)日建設計	・文化公園内で図書館等と近接。1階は展示、2階は家族向けスペース。
	11 八戸市美術館	西澤徹夫・他	・市中心街に位置しアートのまちづくりの中核施設。ジャイアントルーム と個室群という2種類の空間の組み合わせで様々な活動を支援
	12 横浜美術館	丹下健三	・吹き抜けのグランドギャラリーと9つの展示室など1～3Fを利用可
4 使命見 直し公 立館	1 三重県立美術館		・1～2Fは展示室、ショップ、ファミリー室、B1Fは講堂、美術体験室
	2 熊本市現代美術館	(再開発ビル)	・14階建ビルの3階がギャラリー、ホームギャラリー、ショップなど、 5階がアートロフト(多目的ホール)、キッズスペースに利用可
	3 広島県立美術館		・1階は図書室、ショップ、2～3階展示室、地下1Fは県民ギャラリー
	4 静岡県立美術館		・本館(1～2F)とロダン館(1～2F)で構成。県立図書館・大学が隣接
	5 北海道立近代美術館		・1階は展示室、ショップ、レファレンス、2Fは展示室、造形室、講堂
	6 千葉県立美術館	大高 正人	・1階は展示室、ショップ、アトリエ、講堂等、屋外に野外彫刻
5 私立館	1 ポーラ美術館	(掲載なし)	・箱根の自然に配慮し、2階を入口に1階～地下2階まで利用可
	2 森美術館	(ビル内)	・六本木ヒルズの都市開発の中心として森タワーの最上階53階に開館
	3 サントリー美術館	隈 研吾	・都市の「居間」として商業ビルの3～4階の一角が展示室、6階は茶室
	4 三菱一号館美術館	コンドル	・明治27年の英国人建築家の建物を解体後40年を経て美術館に復元
	5 岡田美術館	(掲載なし)	・温泉街の国際観光地・箱根に5階建ての日本・中国・韓国の美術空間
	6 福田美術館	安田 幸一	・京都・嵐山にふさわしい京町屋のような日本建築。展示室は3室
	7 アーティゾン美術館	(23階建ビル)	・ミュージアムタワー京橋の1～3階(フリー)、4～6階(展示ゾーン)
	8 SOMPO美術館	大成建設	・1～2階はエントランス、ショップ、休憩室、3～5階が展示室

○図表4-4 補足説明(ハード面の特徴)

- ・公立館のタイプ1から3までの25館のうち、22館で建築・設計者や建物の特徴・コンセプトがHPに掲載され、アートやランドマークとしての美術館建築物の価値を強調している。
- ・タイプ5の私立館6館についても、概ね都心部や観光地を象徴するランドマークとしての価値が強調されている。

図表4-5 調査対象美術館「ソフト面の特徴」②資料点数・収集状況

タイプ	美術館名	資料点数	設立時から近年までの収集状況
1 後発 公立館	1 広島市現代美術館	1,700	・創立時の購入費18億円、「ヒロシマ」というテーマで委託作品 ・2006年度予算削減、19年度から年2千万円積立再開 ・2021年度に16年ぶり作品購入(4950万円)、2023年度 寄贈68点
	2 水戸芸術館・現美C	94	・2021年度末。収集はしているが活動の柱ではない
	3 東京都現代美術館	5,825	・都美術館から移管3,023点、1988年に取得基金75億円を設置 ・2006年以降、年予算5~8千万円 ・1988~2023年度 購入1,168点(83億円)、寄贈1,693点
	4 豊田市美術館	3,689	・1995年の開館までに85億円、96年~2000年の年予算20億円、2001~2003年の年予算2億円、2003年までに130億円のコレクション形成 ・2023度は購入0点、寄贈31点
2 新設 公立館	1 松本市美術館	2,576	・2023年度 購入3点、寄贈7点
	2 金沢21世紀美術館	3,800	・年予算9千万(2015年時点)、2023年度は購入27点、寄贈13点
	3 青森県立美術館	3,056 (2014年度)	・1992年度に基金造成し2004年度までに3,056点収集 ・2015年時点では作品購入はなく、2023年度は寄贈80点
	4 十和田市現代美術館	38	・常設展示(館内・野外)は展示室・場所ごとのコミッションワーク
	5 静岡市美術館	—	・収集しない
	6 アーツ前橋	896	・2021年度末の点数
	7 太田市美術館・図書館	不明	・収集方針不明、2022年度は市出身・洋画家作品4点収蔵、2023年度なし
	8 弘前れんが倉庫美術館	不明	・収集方針あり。作品制作を依頼→展示→収蔵というコレクション形成
	9 大阪中之島美術館	6,485	・2023年度末(購入1,250点、寄贈等5,215点)2023年度(購入20点、寄贈44点)
3 RE 公立館	1 長崎県美術館	8,900	・2023年度は購入8点、寄贈89点
	2 東京都美術館	49	・収集はしないが、立体作品13点、書作品36点を展示・保存
	3 秋田県立美術館	922	・公財の基本財産に絵画等922点、16.5億円を計上、新規収集はしていない
	4 大分県立美術館	5,000	・2023年度は購入0点、寄贈6点
	5 富山県美術館	17,037	・2023年度末(ポスター14,305点、作品2,732点)2023年度(購入9、寄贈6)
	6 福岡市美術館	16,000	・2023年度は購入12点、寄贈152点
	7 岐阜県美術館	4,000	・2023年度は寄贈29点
	8 東広島市美術館	1,000	・近年の収集状況は不明
	9 長野県立美術館	5,570	・2023年度の新収蔵は46件(購入・寄贈・委託含む、内訳不明) ・ふるさと納税を活用した作品制作委託
	10 滋賀県立美術館	2,589	・2024年12月末時点
	11 八戸市美術館	2,993	・2023年度、新収蔵はなし、2022年度は24点(購入の有無は不明)
	12 横浜美術館	15,481	・2023年度末(購入5,376、寄贈10,105点)、新収蔵(寄贈のみ)1,971点
4 使命 見直し公 立館	1 三重県立美術館	6,000	・2024年度は購入1点、寄贈26点
	2 熊本市現代美術館	1,378	・開館までに基金積立が5億円あり、購入分は基金に補充 ・2024年度は購入4点、寄贈9点
	3 広島県立美術館	5,295	・1996年のリニューアル前5年間に基金50億円で作品収集(2010年基金廃止) ・2024年度は購入5点、寄贈67点
	4 静岡県立美術館	2,933	・購入1,475点(83.6億円)、寄贈1,458点。2024年度購入2・寄贈102点。
	5 北海道立近代美術館	6,082	・2006年度から購入ゼロ、購入あっても僅少。2024年度購入3・寄贈10点。
	6 千葉県立美術館	2,884	・2023年度末。2023年度は基金購入80点、寄贈5点。
5 私立 館	1 ポーラ美術館	10,000	・2024年度725億円。2024年度購入47件(59億円)。
	2 森美術館	490	・2025年6月現在
	3 サントリー美術館	3,000	・2024年度 財産目録・美術品 2,024点・98億円(前年度より2点増加)
	4 三菱一号館美術館	不明	・収集方針あり
	5 岡田美術館	不明	・常時 約450点展示
	6 福田美術館	2,000	・ホームページ掲載
	7 アーティゾン美術館	3,222	・2024年末、812億円、2024年の新収蔵は94点(74.8億円)
	8 SOMPO美術館	640	・公財の2024年度財産目録・美術品491点・5.6億円。ゴッホ《ひまわり》含まれないと推測。

(※) 資料点数は、ホームページや年報で確認できる直近の点数(約〇点、〇点超などの数値以外の表示は省略)。

○図表 4-5 補足説明（資料点数・収集状況の特徴）

<公立館 31 館>

- ・コレクションについては、公立館 31 館のうち、原則収集しない館が 5 館、1,000 点未満が 1 館、1,000 点以上 5,000 点未満が 12 館、5,000 点以上 10,000 点未満が 8 館、10,000 点以上が 3 館、不明 2 館となっており、日本博物館協会の 2019 年度調査の中央値 1,377 点を超えるのは、22 館となっている。
- ・このうち、設立時から近年までの収蔵品の購入状況が確認できたのは 5 館である。
広島市現代美術館（1989 年開館）は創立時の委託作品の購入費が 18 億円、東京都現代美術館（1995 年開館）は創立前の取得基金が 75 億円で 2023 年度までの購入累計額が 83 億円、豊田市美術館は開館（1995 年）までの購入金額が 85 億円で 2003 年までの購入累計額が 130 億円、熊本市現代美術館は開館（2002 年）までの基金積立が 5 億円、静岡県立美術館（1986 年開館、2022 年リニューアル開館）は 2023 年度までの購入累計額が 83.6 億円となっている。
- ・作品の収集状況をみると、広島市現代美術館は 2006 年度以降予算が削減され 2021 年度の作品購入が 16 年ぶりとなり、東京都現代美術館は 2006 年度以降の年間予算が 5～8 千万円に抑制され、熊本市現代美術館や静岡県立美術館は 2023 年度の作品購入が数点に止まるなど、近年の購入点数は僅少となっている。
他の公立館の 2023 年度の購入状況をみても横浜美術館（5,376 点）を除くと比較的購入の多い館でも千葉県立美術館（80 点）、金沢 21 世紀美術館（27 点）、大阪中之島美術館（20 点）であり、新収蔵があっても寄贈が大半を占め、購入はわずかである。
- ・なお、弘前れんが倉庫美術館は、コミッションワーク（制作依頼による作品）を展示した後に収蔵するという独自のコレクション形成方法を採用しており、十和田市現代美術館も収蔵品を現代美術のコミッションワークに限定するほか、他の公立館でも館内や屋外にコミッションワークを設置・展示している例が散見されることから、コミッションワークの活用は今後のコレクション充実に向けた有効な方法と考えられる。

<私立館 8 館>

- ・私立館 8 館のコレクションをみると、1,000 点未満が 2 館、1,000 点以上 5,000 点未満が 3 館、10,000 点以上が 1 館、不明 2 館となっている。
- ・このうち収蔵品の購入等累計額が運営主体の財務諸表により確認できたのは 4 館で、ポーラ美術館（2002 年開館）が 725 億円、サントリー美術館（1961 年開館）が 98 億円、アーティゾン美術館（1952 年開館）が 812 億円、SOMPO 美術館（1976 年開館）が 5.8 億円（ゴッホ《ひまわり》を除く）である。このうち、直近で新規購入が確認できたのはポーラ美術館（2024 年度購入 47 件、59 億円）とアーティゾン美術館（2024 年購入 94 点、74.8 億円）の 2 館であり、両館が例外的に潤沢な購入資金によりコレクションの充実が継続されていることが窺える。

図表4-6 調査対象美術館「ソフト面の特徴」③入館者数・展覧会の状況

タイプ	美術館名	入館者数 (人)	入館者数 の年度	年間の展覧会の回数・その他
1 後発 公立館	1 広島市現代美術館	110,580	2023年度	7回(特別展5回、コレクション展2回) 5名の芸術家を選出し制作・展示を支援
	2 水戸芸術館・現美C	18,948	2024年度	4回(企画展のみ)
	3 東京都現代美術館	504,602	2023年度	企画展6回、コレクション展示・2期
	4 豊田市美術館	203,046	2023年度	企画展4回、コレクション展4期、高橋節郎館2
2 新設 公立館	1 松本市美術館	217,768	2023年度	企画展4回、コレクション展(最多4期)
	2 金沢21世紀美術館	☆1,974,773	2023年度	企画展2、特別展2、コレクション展2、特別展 示2、アペルト展(若手作家・個展形式)1回
	3 青森県立美術館	265,137	2023年度	企画展2~3回、コレクション展示4期
	4 十和田市現代美術館	170,482	2023年度	企画展2回
	5 静岡市美術館	133,039	2023年度	企画展5回
	6 アーツ前橋	6,237	2021年度	企画展4回、コレクション展4回
	7 太田市美術館・図書館	9,961	2023年度	企画展3回
	8 弘前れんが倉庫美術館	不明	—	2回(春夏プログラム・秋冬プログラム)
	9 大阪中之島美術館	423,896	2023年度(7回)	7回、若手個展形式3回
3 RE 公立館	1 長崎県美術館	149,889	2023年度	企画展5回、常設展示室5室(小企画展等複数回)
	2 東京都美術館	1,043,954	2023年度	特別展3回、企画展1回、コレクション展1回
	3 秋田県立美術館	76,927	2024年度	企画展・特別展5回、コレクション展4期
	4 大分県立美術館	88,203	2023年度	企画展5回、コレクション展5期
	5 富山県美術館	394,181	2023年度	企画展5回、コレクション展4期、ギャラリー展
	6 福岡市美術館	282,291	2023年度	特別展2回、企画展3回、コレクション展 新進作家の作品買上げにより贈賞・支援
	7 岐阜県美術館	159,626	2023年度	企画展4回、所蔵品展示 アトリエでの招聘作家による滞在型公開制作
	8 東広島市美術館	☆80,556	2023年度	企画展4回、コレクション展示4期
	9 長野県立美術館	321,223	2023年度	企画展5回、コレクション展6期、東山魁夷館4期 県内作家のオープンギャラリーでの公開制作・交流
	10 滋賀県立美術館	50,202	2023年度	企画展3回、常設展 ミニギャラリーでの県内作家等の小規模展示
	11 八戸市美術館	109,277	2023年度	企画展2、ラボ3、プロジェクト3、共催展5
	12 横浜美術館	816,028	2019年度	企画展3~4回、コレクション展1~2回 New Art Picks(新進芸術家)小展覧会1回
4 使命見 直し公 立館	1 三重県立美術館	66,590	2024年度 (4か月休館)	企画展4回、常設展3期、柳原義達記念館4期
	2 熊本市現代美術館	148,772	2024年度	企画展4回、小ギャラリー5回、井出記念6回
	3 広島県立美術館	328,979	2024年度	特別展5回、所蔵作品展3期
	4 静岡県立美術館	104,345	2024年度	企画展4回、収蔵品展
	5 北海道立近代美術館	191,866	2024年度	特別展4~6回、常設展4期
	6 千葉県立美術館	59,086	2023年度	企画展3回、コレクション展2回
5 私立館	1 ポーラ美術館	223,198	2024年度	企画展3回、アトリウムギャラリー(若手芸術家)
	2 森美術館	614,411 (エルリッヒ展)	2017.11~2018.4 (135日)	企画展2~3回
	3 サントリー美術館	約30万	通常年	企画展4~5回
	4 三菱一号館美術館	254,457	2021年度	3回
	5 岡田美術館	不明	—	2回
	6 福田美術館	不明	—	企画展5回
	7 アーティゾン美術館	188,529	2024年度	展覧会5回、コレクション選3回
	8 SOMPO美術館	347,059	2024年度	企画展4回、FACE展(新進作家公募、受賞者展)

(※) 入館者数は展覧会(団体展等を除く)の観覧者数とし、教育普及・施設等の利用者を除く(☆は展覧会以外も含む)。

(※) 年間の展覧会の回数は通常年の平均的な回数

○図表 4-6 補足説明（展覧会・展示関係の特徴）

<公立館 31 館>

- ・展覧会・展示関係についてみると、公立館 31 館では企画展 [※1] を年間 2~6 回開催し、コレクション展 [※2] を年間 3~4 回展示替えをしながら開催する例が多く見受けられる。
- ・直近の展覧会の年間入館者数みると 10 万人未満が 9 館、10 万人~20 万人未満が 9 館、20 万人~30 万人未満が 4 館、30 万人~50 万人未満が 4 館、50 万人以上が 4 館、不明が 1 館となっている。
- ・企画展・コレクション展とは別に若手・新進芸術家を支援する取組が 9 館で行われている。
まず、若手・新進芸術家を紹介する小規模な展示や展覧会は 4 館（金沢 21 世紀、大阪中之島、滋賀県立、横浜）で行われており、また、招聘作家等による館内での滞在型制作と展示を通して来館者との交流を図る事例も 3 館（富山県、岐阜県、長野県立）で見受けられる（館外の滞在型制作・交流は「(5) 連携の取組」で掲載）。さらに、福岡市では地域で目覚ましい活動をおこない、今後飛躍が期待できるアーティスト（美術作家）を作品買上によって贈賞し、広島市現代では審査員が選出した 5 名のアーティストの制作・展示を支援している。

<私立館 8 館>

- ・私立館 8 館では、企画展などの展覧会が年間 2~6 回開催されている。
- ・年間の入館者数は不明の 3 館を除く 5 館では都心や観光地という立地条件の良さにより年間約 20 万人~30 万人台と安定した規模の集客が図られている。
- ・若手・新進芸術家を紹介する展示は 2 館で行われており、ポーラ美術館はアトリウムギャラリーでの展示、S O M P O 美術館は公募コンクール展や受賞者のグループ展を行っている。

[※1] 展覧会は概ね企画展（特別展）とコレクション展（収蔵品展）の 2 種類に分けられ、展示室も分けられている場合が多い。企画展はある時代の動向、特定の作家、コンセプトなど特定のテーマの下に、外部からの借用作品も含めた展示を行う展覧会であり、特別展と呼ぶ場合もある。企画展のうち、2か所以上の会場で順番に開催される場合は巡回展とも呼び、大手マスコミと共催するケースも多い

[※2] 各館の収蔵作品を展示するもので、コレクションの成果が直接反映される重要な展覧会である。永久的に設置された作品以外は、1年を 4 期前後に分けて展示替えをするのが一般的である。ただし、コレクションが脆弱な館では、企画展に比べれば来館者にとって魅力が乏しくなりがちで、企画展に合わせて協役に開催される場合が多い。

図表4-7 調査対象美術館「ソフト面の特徴」④教育普及事業（一般・学校向け）

タイプ	美術館名	事業名	特徴的な事業・プログラム
1 後発 公立館	1 広島市現代美術館	コミュニケーション・プログラム	<ul style="list-style-type: none"> ・アートナビゲーター（解説員：専門スタッフ）の配置 ・コレクション展での対話型鑑賞（月1回のいどばた鑑賞会） ・館スタッフと参加者が研究者やアーティストを交えて誰もが楽しめる場所となる館に向け検討会議
	2 水戸芸術館・現美C	教育プログラム	<ul style="list-style-type: none"> ・ボランティア（ギャラリートーカー）による対話型鑑賞ツアー ・視覚障害者をナビゲーターにした鑑賞ツアー ・認知症当事者・家族を対象とした鑑賞プログラム
	3 東京都現代美術館	教育普及	<ul style="list-style-type: none"> ・ボランティア（ガイドスタッフ）がコレクション展を解説するツアー ・作家・研究者による現代美術のレクチャー・パフォーマンス ・学校向け常設展示室での学芸員によるコミュニケーションを重視した作品鑑賞（対話型鑑賞） ・現代アーティストの1日学校訪問：小中高・特別支援で授業
	4 豊田市美術館	教育普及 (HP 学び体験)	<ul style="list-style-type: none"> ・ボランティアによる対話型鑑賞会 ・館長・全学芸員が館外の現場に出向いて様々なテーマで講演
2 新設 公立館	1 松本市美術館	教育普及	<ul style="list-style-type: none"> ・アートレクチャー：館長講座（美術史等）、学芸講座（公民館）
	2 金沢21世紀美術館	ラーニング	<ul style="list-style-type: none"> ・ミュージアムクルーズ：小学4年生全児童を招待（年4千人） ・中学生アートスクール：アーティストとWS、展覧会・座談会 ・おしゃべり探検隊：ボランティアとお話ししながら館内探検 ・未来カフェ：来館者と館の未来を語り、企画を立案・実施
	3 青森県立美術館	教育普及	
	4 十和田市現代美術館	ラーニング	<ul style="list-style-type: none"> ・ボランティアによる対話型鑑賞
	5 静岡市美術館	交流	<ul style="list-style-type: none"> ・地区の生涯学習センターで学芸員が出前講座：座学・WS
	6 アーツ前橋	ラーニング	<ul style="list-style-type: none"> ・アートナビゲーター（ボランティア）による「おしゃべりアートデイズ」（対話型鑑賞） ・アーティスト・イン・スクール：授業・WSを実施 ・鑑賞ウォーミングアップツール：鑑賞前に作家の声や映像、学芸員のメッセージが聴けるオリジナルアプリ
	7 太田市美術館・図書館	教育普及	
	8 弘前れんが倉庫美術館	プロジェクト	
	9 大阪中之島美術館	ラーニング	<ul style="list-style-type: none"> ・プロが教える展覧会スマホ撮影教室（休館日） ・ナックキッズ：外部機関と連携した子供向け対話型鑑賞
3 RE 公立館	1 長崎県美術館	教育普及・ 生涯学習	<ul style="list-style-type: none"> ・ほっとミュージアムクーポン：不登校、児童養護施設入所の児童・生徒、保護者向けの作品鑑賞、カフェでの軽食提供による精神の安定と不登校改善のきっかけとする企画 ・アートコミュニケータ「よりより」（ボランティア）の新設による学校団体来館者への対話型鑑賞
	2 東京都美術館	アート・コミュニケーション	<ul style="list-style-type: none"> ○アートを媒介としたコミュニケーション活動によりコミュニティを育むことが目的 ・アートコミュニケータ（とびラー）による活動 ・65歳以上のシニア世代が人や作品に出合える参加型のプログラムを実施：日本美術作品を介してティーンズの異世代対話・交流 ・地区の認知症カフェを美術館で実施：認知症の方と家族向けの作品鑑賞と対話を楽しむ会を医療機関・地域包括支援センターと連携して実施 <p>⇒多様な人々の社会参画とコミュニケーションの場づくりにより、健康やウェルビーイングに寄与</p> <p>⇒高齢者の社会的孤立・孤独の問題に向き合い、医療・福祉分野と連携した「社会的処方」を目指す</p>
	3 秋田県立美術館	教育普及	
	4 大分県立美術館	教育普及	<ul style="list-style-type: none"> ・夜のおとなの金曜講座：月3~4回、中学生以上、勤労者向け ・朝のおとなの1010講座：平日午前・月1~2回、大学生・非勤労

			者・高齢者向けに大分の芸術文化や美術関係の講座 ・中学生・高校生を対象とした美術部を2021年発足、月1～2回
	5 富山県美術館	教育普及	◎教育普及の理念と3つの指標を明示 ・第一線アーティスト招聘・公開制作とギャラリー展示・WS
	6 福岡市美術館	教育普及	◎活動方針「アートといきる」の3つの方針・5つの活動 ・つきなみ講座：館長・学芸員が月1回、特定テーマでの講座 ・ギャラリーツアー：ボランティアによる対話型鑑賞 ・65歳以上向けの講座：シニア世代にアートを通して心の充実を実感してもらう ・バリアフリーギャラリーツアー：視覚障害者（おしゃべりとてぎわり、非障害者も参加し対話）、聴覚障害者（手話通訳や筆記を介して対話、手話を使える非障害者も参加）、車いす利用者、車いす非利用者が車イスで対話型鑑賞体験
	7 岐阜県美術館	教育普及	・ナンヤローネ・プロジェクト：アーティスト館長の日比野氏主導の人と人、人とアートが触れ合う場を創造するワークショップ、鑑賞体験プログラム、イベント ・アートコミュニケーター（ながラー）による活動
	8 東広島市美術館	教育普及	・市内の小学4年生を招待「はじめてビジュツカン」
	9 長野県立美術館	学び（学習）	・展覧会での対話型鑑賞（大人、子供、親子向け） ・アートコミュニケーター（AC）による活動 ・インクルーシブイベント：視覚障害者と非障害者が一緒に対話型鑑賞を实践
	10 滋賀県立美術館	体験・学び	・ボランティアによる対話型鑑賞 ・ビジネスパーソン向け「夜の鑑賞プログラム」 ビジネスとアートの関係についての館長レク、対話型鑑賞
	11 八戸市美術館	プロジェクト	○アートファーマー：美術館に主体的に関わる市民「アートファーマー（アートでコミュニティを耕して育む人）」によるアートを介したプロジェクト ・八戸市美術館の建築ツアーや魅力を学ぶ講座、パンレットづくり、十和田市現代美術館への視察と同館サポーターとの交流を実施 ・アーティストとファーマーがプロジェクトのこれまでとこれからを考えるミーティングを開催 ・展覧会出展アーティストの作品制作や運営をサポートするほか、陶芸家・美術家とともに野点や妄想屋台を開催。 ・小中高生が合同鑑賞し語り合うプロジェクト ・小中高生による「美術館新聞部」を設置し、地域の文化や魅力取材し新聞づくりを実施 ・地元短大の保育士を目指す学生との連携による託児ルーム
	12 横浜美術館	教育普及	・市民ボランティア、企業ボランティアとの協働や地域の福祉支援団体と連携して美術館と市民生活とをつなげる取組を実施
4 使命見直し公立館	1 三重県立美術館	教育普及	・美術セミナー・教養講座：学芸員による美術セミナーを館外、教養講座を館内で実施
	2 熊本市現代美術館	アート・コミュニケーション	・階段ギャラリー：5階へ上がる階段スペースを利用して、小中学校の図工美術や地域のクラブ活動などの展示 ・アート・コミュニケーション/アートラボマーケット 誰もがアートにアクセスしやすい環境を整え、新たな芸術体験の場を創造するため、市民のために開かれたコミュニケーションスペース&ショップ（アートラボマーケット）を設け、アートを介してコミュニケーションが生まれる様々な活動を支援 ・対話型鑑賞
	3 広島県立美術館	教育普及	・出張講座：学芸員が公民館や生涯学習センター、学校などに出向き、スライドなど鑑賞補助教材を用いて、所蔵作品や地域文化、特別展紹介など、16講座を用意 ・学芸員による美術講座、リレートーク、所蔵展での対話型鑑賞

			<ul style="list-style-type: none"> ・友の会ボランティアによる所蔵作品展でのギャラリーガイド
	4 静岡県立美術館	交流	<ul style="list-style-type: none"> ・美術講座（収蔵品・展覧会関連） 館長、学芸員、外部講師による講座を月1回程度開催 ・ギャラリーツアー ボランティアが対話形式で展示室の作品を解説
	5 北海道立近代美術館	教育プログラム	<ul style="list-style-type: none"> ・美術講座：学芸員による講座、全10回、有料 ・美術講座プレミアム：研究者・アーティストによる講座、有料
	6 千葉県立美術館	体験と学び	<ul style="list-style-type: none"> ・対話型鑑賞教室（絵画、彫刻）
5 私立館	1 ポーラ美術館	ラーニング	<ul style="list-style-type: none"> ・対話型鑑賞 ・ビジネスのためのアートワークショップ：対話型の美術鑑賞を通じて「感じたことを言語化する力」「考察する力」「多様性を認識し、受容する力」等を意識してトレーニング
	2 森美術館	ラーニング	<ul style="list-style-type: none"> ・アーjentトーク：国内外で注目されるテーマを革新的な活動をしているアーティスト、キュレーター、批評家、活動家などが議論するシンポジウム。 ・ユース向けアートキャンプ：13～22歳を対象に学校でも家庭でもない場所（美術館：サードプレイス）でアーティストと一緒に議論を重ね、考えを深めていく4日間のプログラム ・アクセス：障害のある方、ない方がアートを通して対話により経験・知見を共有し、新たな気づきと学びを深めるプログラム。手話ツアー（聴覚障害）、耳でみるアート（視覚障害）のほか、ワークショップを実施 ・シニアプログラム：豊かな知見・経験をもとにアートを媒介にアーティストや他世代と交流し学びを深めるプログラム
	3 サントリー美術館	ラーニング	<ul style="list-style-type: none"> ・中学生・高校生向け「サン美術館部」：登録者にオリジナル手帳の配布し、イベント開催、広報誌の送付などにより、個人のペースで部活動に取り組める仕組み
	4 三菱一号館美術館	教育普及	<ul style="list-style-type: none"> ・トークシリーズ「都市と美術館」：ビジネス街にある美術館としての役割を考えていくため、「アートとビジネス」や「都市におけるアートの役割」などをテーマに美術館の可能性を議論 ・2021年より「MUSEUM for All」（あらゆる人に向けた取組）を開始視覚障害者と晴眼者との鑑賞ツアー、来館困難者に向けたコミュニケーションロボットによる遠隔鑑賞会
	5 岡田美術館	(イベント)	
	6 福田美術館	(イベント)	
	7 アーティゾン美術館	ラーニング	<ul style="list-style-type: none"> ・土曜講座：芸術文化の様々なテーマを各分野の専門家が紹介 ・企業・法人向けプログラム：社員研修・自己啓発研修としてのレクチャーと鑑賞を組み合わせたプログラム ・ユニバーサル・ミュージアムプログラム 誰もが楽しめる美術館（ユニバーサル・ミュージアム）を目指すプログラム。「手話と声とスケッチのある鑑賞会」では耳の聞こえにくい人と聞こえる人が参加。
	8 SOMPO美術館	教育普及	<ul style="list-style-type: none"> ・休館日（月曜日）に新宿区と連携し小学4年から中学1年までを対象にボランティアによる対話型鑑賞会を実施 ・高齢者施設向け鑑賞動画：鑑賞動画を作成しSOMPOケア株が運営する介護施設に提供・公開。介護施設での鑑賞会を実施し高齢者の美術鑑賞に関する調査・研究に着手。

(注) 展覧会に関連する一般的な教育普及・イベント(※1)や実技講座・体験教室等(※2)は除外する

(※1) ギャラリートーク、ワークショップ、講演会、トークイベント、シンポジウム

(※2) 絵画実技講座、造形・モノづくり体験

(注) 子ども・家族向けの一般的な教育普及・イベント・体験教室等(※)は除外する

(※) 子供・家族向け解説、ワークショップ、子供用鑑賞ガイド、ワークシート、アートカードの配布など

(注) 学校・団体連携の一般的なスクールプログラム(※)は除外する

(※) 学校団体鑑賞の受入れ、出前授業、教材の貸出し、教員の無料招待・研修会受入れ

○図表 4-7 補足説明 (アート・コミュニケータ)

全国のアート・コミュニケーション事業一覧 (美術館以外を含む。)

区 分	概 要
①北海道札幌市 札幌文化芸術交流センター SCARTS アート・コミュニケータ「ひらく」	<ul style="list-style-type: none"> 2018年8月に一般公募のメンバーが集い、「市民とアートをつなぐ」活動を実践するために必要な知識を学ぶ講座を受け、展覧会での鑑賞プログラムやワークショップの企画・運営、ウェブを使った鑑賞レポートの発信など、アーティストや専門家、スタッフと共に、創造的なコミュニケーションの場づくりを実践(2023年3月に2・3期生の卒業をもって終了) 「ひらく」卒業メンバーが「札幌アートコミュニケーターズ」を立ち上げ、活動継続
②岐阜県美術館 アートコミュニケータ 「～ながラー」	<ul style="list-style-type: none"> 2019年11月リニューアルオープンを機に、美術館内にコミュニケーションルームを設置し、新ビジョンである「美とふれあい、美と会話し、美を楽しむ」を実現する試みとして、アートコミュニケータ「～ながラー」を設置
③茨城県取手市 たいけん美じゅつ場 VIVA「トリばア」	<ul style="list-style-type: none"> 2019年12月に茨城県 取手駅の中にある駅ビル「アトレ」の4階にオープンした文化交流施設でアートを介したコミュニケーションによって、互いの価値観や経験を共有するコミュニティを形成し、社会に参加する入り口となっていくことを目指す。 産官学連携のまちづくりの取り組みとして、取手市、東京藝術大学、JR東日本東京支社、株式会社アトレが連携。(運営委託：NPO法人取手アートプロジェクトオフィス)
④山口県宇部市 うーぱー・プロジェクト アートコミュニケータ「うーぱー」	<ul style="list-style-type: none"> 2020年に宇部市の市制施行100周年、UBE ビエンナーレ60周年を翌年に控え、アートを介してコミュニティを育むソーシャル・デザイン・プロジェクト「うーぱー・プロジェクト」を開始。 広く一般から集まったアートコミュニケータ(愛称：うーぱー)が、アートを介した新たなコミュニティ(UBEアートコミュニティ)を創出し、持続可能なまちづくり、地域活性化を目指す。 事業主体は宇部市から委託を受けた一般財団法人宇部市文化創造財団。
⑤長野県立美術館 アート・コミュニケータ	<ul style="list-style-type: none"> 2021年4月のリニューアルを機に「出会いと学びの場」の実現のための試みとしてアート・コミュニケータを募集し、美術館内にアート・コミュニケータールームを設置
⑥八戸市美術館 アートファーマープロジェクト 「アートファーマー」	<ul style="list-style-type: none"> 2021年11月のリニューアルを機に美術館活動に主体的に関わる市民を、アートでコミュニティを耕し育む「アートファーマー」と位置づけ、アーティストや専門家、美術館などとともに学び、アートを介して地域社会のことを考え、様々な経験ができる環境を整備
⑦愛媛県×東京藝大 アドベンチャーエヒメ アートコミュニケータ 「ひめラー」	<ul style="list-style-type: none"> 2023年1月「アドベンチャーエヒメ」開始 アート(文化芸術)を介して人と人、人と地域をつなぎ、そこから生まれる新たな価値や関係を社会に広げ“愛媛の未来を創造する”アートコミュニケーションプロジェクト。 愛媛県と東京藝術大学の包括連携協定に基づく連携プロジェクトで、その主体はアートコミュニケータ「ひめラー」。
⑧長崎県美術館 アート・コミュニケータ 「よりより」	<ul style="list-style-type: none"> 2024年度から開始 学校団体で来館する子どもたちを対象にした、展示室での「おしゃべり鑑賞」と「館内ツアー」の案内役を担うボランティア(25名)
⑨神奈川県川崎市 こと！こと？かわさき アートコミュニケータ 「ことラー」	<ul style="list-style-type: none"> 市制100周年の2024年に、誰もが身近に文化芸術に触れ、参加できる環境「アート・フォー・オール」の実現に向けた取組を開始。 この取組の一環として、東京藝術大学と連携し、川崎のまちをフィールドとして文化芸術を介して、そこに生まれる”こと”こと”を”をつなぎ、人と人や人と場所がつながりあえる「アートコミュニティ」を育むプロジェクト「こと！こと？かわさき」を本格的にスタートし、このプロジェクトの主体となる、アートを介して、対話をしながら人・モノ・こと・場所等をつないでいくアートコミュニケータ「ことラー」1期生が2024年度から活動開始。

図表4-8 調査対象美術館「ソフト面の特徴」⑤アクセシビリティ向上への取組

タイプ	美術館名	特徴的な事業・プログラム
1 後発 公立館	1 広島市現代美術館	<ul style="list-style-type: none"> ・ベビーケアルーム（授乳室、おむつ交換台）、キッズスペースあり ・ベビーカー・ツアー：1歳半までの子供と保護者を対象にコレクション展をアートナビゲーターが案内し、ベビーケアルーム（授乳室、おむつ交換台）も説明
	2 水戸芸術館・現美C	<ul style="list-style-type: none"> ・授乳室（ギャラリー内仮設対応） ・赤ちゃんと一緒に美術館散歩（就学前の子供と保護者向けの鑑賞ツアー） ・園児のための鑑賞会と造形ワークショップ ・【再掲】視覚障害者をナビゲーターにした見えない人と見える人との鑑賞ツアー ・【再掲】認知症当事者・家族を対象とした鑑賞プログラム（アートとケアをつなぐ） ・高校生の招待企画（ギャラリー内にカフェを設けて高校生が運営するワークショップや部活動などの活動プログラム）
	3 東京都現代美術館	<ul style="list-style-type: none"> ・授乳室、「こどもとしよしつ」、託児サービス、レストランで離乳食を無料提供
	4 豊田市美術館	<ul style="list-style-type: none"> ・ベビーケアルームあり ・託児サービス：特定日・時間に未就学児を有料で預かるサービス・事前予約制
2 新設 公立館	1 松本市美術館	<ul style="list-style-type: none"> ・赤ちゃん休憩室（授乳室が2部屋、おむつ替えスペース、洗面所）あり ・初めての美術館散歩（幼児と親、夕方閉館後に夜の館案内）
	2 金沢21世紀美術館	<ul style="list-style-type: none"> ・授乳室、託児室（有料、事前予約制）あり ・すすくステーション：平日に未就学児と保護者が一休みできるスペースを設置 ・耳が聞こえない「ろう者」と手話通訳者のサポートを受けながら作品鑑賞 ・講演会やシンポジウムに手話通訳等の情報保障の導入や字幕付き動画公開
	3 青森県立美術館	<ul style="list-style-type: none"> ・授乳室、キッズルームあり、託児サービス「ファミリーサポートデー」の設定
	4 十和田市現代美術館	
	5 静岡市美術館	<ul style="list-style-type: none"> ・授乳室（保健室）あり、トークフリーデー：コロナ禍前に設定（コロナ時に中止）
	6 アーツ前橋	<ul style="list-style-type: none"> ・授乳室あり
	7 太田市美術館・図書館	<ul style="list-style-type: none"> ・授乳室あり
	8 弘前れんが倉庫美術館	<ul style="list-style-type: none"> ・ボランティアによる館内コンシェルジュ、授乳室あり
	9 大阪中之島美術館	<ul style="list-style-type: none"> ・親子休憩室（授乳室、おむつ替え、子どもプレイルーム）あり ・休館日の親子鑑賞会
3 RE 公立館	1 長崎県美術館	<ul style="list-style-type: none"> ・授乳室あり ・キッズ初めてミュージアム：ゴールデンウィークの3日間に幼稚園・保育園の親子向けの3つのイベントを集中的に開催 ・高等学校卒業生への特別招待券贈呈「きてみてチケット」11月に配布・5ヵ月間
	2 東京都美術館	<ul style="list-style-type: none"> ・授乳室あり、託児サービスの日「パパママデー」の設定：事前申込制、有料、 ・Museum Start あいうえの：子供たちのミュージアムデビューを応援 ・障害がある方のための特別鑑賞会：安心して鑑賞できるよう休館日に開催しアート・コミュニケータがサポート ・ダイバーシティ・プログラム：様々な社会的状況、多様な文化を持つ子どもたちを対象とし、児童養護施設、経済的困難を抱えたり外国にルーツを持つ子どもをサポートするNPOなどと連携して、子どもや大人が出会い、対話するプログラム ・地区の認知症カフェを美術館で実施：認知症の方と家族向けの作品鑑賞と対話を楽しむ会を医療機関・地域包括支援センターと連携して実施
	3 秋田県立美術館	<ul style="list-style-type: none"> ・授乳室あり ・手話での作品鑑賞：手話通訳者を介して学芸員が作品解説後に手話や筆談で対話
	4 大分県立美術館	<ul style="list-style-type: none"> ・授乳室（1、2階）、1階のアトリウムに複数の子供の遊び場を設置
	5 富山県美術館	<ul style="list-style-type: none"> ・授乳室、親子トイレ、キッズルームあり ・ひよこツアー：未就学児の美術館デビューを学芸員がサポートするツアー ・大学生以下コレクション展の観覧無料（70歳以上も無料）
	6 福岡市美術館	<ul style="list-style-type: none"> ・キッズスペース（男女別授乳室を含む。）あり ・初めてのベビーカーツアー：赤ちゃんと保護者向け初めて美術館を楽しむツアー ・ファミリーDAY：11月3日の開館記念日を含む3日間で、若い世代の家族に向け美術・美術館の楽しさを知ってもらうためのワークショップやギャラリートークなどを美術館のさまざまな場所で親子が一緒に楽しめるプログラムを実施

		<ul style="list-style-type: none"> ・やさしい日本語ツアー：日本語を母語としない方を対象にやさしい日本語で鑑賞 ・【再掲】65歳以上向けの講座：シニア世代にアートを通して心の充実を実感 ・【再掲】バリアフリーギャラリーツアー：視覚障害者（おしゃべりとしてごわり、非障害者も参加し対話）、聴覚障害者（手話通訳や筆記を介して対話、手話を使える非障害者も参加）、車いす利用者、車いす非利用者が車イスで対話型鑑賞体験 ・アウトリーチ：院内学級、特別支援学校、離島の小中学校、公民館の高齢者活動向けに学芸員が出向き美術鑑賞・体験プログラムを実施
	7 岐阜県美術館	・授乳室あり
	8 東広島市美術館	<ul style="list-style-type: none"> ・授乳室あり、託児サービス：展覧会の特定日、有料 ・「ウイズこどもデーで2割引」特別展の土曜日に子供同伴の大人2名まで2割引
	9 長野県立美術館	<ul style="list-style-type: none"> ・授乳室（本館・東山魁夷館）あり ・インクルーシブ研修会：職員、ACのインクルーシブスキル向上 ・障害者のための特別鑑賞日：休館日に鑑賞会を開催 ・【再掲】インクルーシブイベント：視覚障害者と非障害者が一緒に対話型鑑賞 ・トークフリーデー：毎月第4土曜日に作品を見て話しながらの鑑賞を促す ・病院院内学級、特別支援学校への出張講座
	10 滋賀県立美術館	<ul style="list-style-type: none"> ・ファミリールーム（授乳スペース含む）、ファミリートイレ、キッズスペースあり ・企画展での託児の実施 ・「幼児連れや障害者など、様々な理由で来館を迷っている方へ」の事前の情報提供や当日サポートする旨のメッセージをHPと「年間スケジュール」パンフに掲載
	11 八戸市美術館	<ul style="list-style-type: none"> ・授乳室あり ・ベビーファーストデー：ベビーカー使用の3歳以下の子供と家族の鑑賞日の設定 ・【再掲】地元短大の保育士を目指す学生との連携による託児ルーム（無料）運営 ・GWや夏休みの街中イベントに合わせて、屋外広場やジャイアントルームで美術館に興味のない非来館者層を対象に集客イベントを開催
	12 横浜美術館	・授乳室あり
4 使命見直し公立館	1 三重県立美術館	<ul style="list-style-type: none"> ・ファミリールームあり、ホールの一角に子供の遊び場を試験的に設置 ・「美術館のアクセシビリティ向上推進事業」2020-2022年度、「美術館がつなぐ共生社会推進事業」2024年度について文化庁の支援事業の採択を受け、実施 <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <ol style="list-style-type: none"> 2020年度 目の見えない／見えにくい人向けの鑑賞プログラムを実施したり、自閉症スペクトラム障がいのある人を主な対象とした来館支援教材「三重県立美術館ソーシャル・ガイド」を開発 2021年度 所蔵品のアクセシブルな展示を目指す「美術にアクセス！—多感覚鑑賞のすすめ」展を開催 2022年度 乳幼児やその家族向けのプログラム、彫刻家・柳原義達のプロンズ彫刻を触察できる展示、県内の高校での移動展示等を実施 2024年度 筆談鑑賞会や、特別支援学校や高校へ所蔵品（実物）を持ち込む授業、「やさしい日本語」（外国人等住民にわかりやすい配慮）に関するスタッフ研修等を実施 </div>
	2 熊本市現代美術館	<ul style="list-style-type: none"> ・ベビールーム（授乳、おむつ替え可）あり ・街なか子育てひろば（美術館内設置は日本初）：未就学児とその保護者を対象に、美術館ならではの遊具を楽しんだり、絵本を読んで過ごすことができる空間。子育てアドバイザーが常駐し、子育てに関する相談や情報提供、交流のほか、月に1回程度、親子で楽しめる講座や美術館と連携したワークショップなどを実施 ・0-6歳までの子供と家族向け「ファミリーツアー」 ・中央商店街で働く方々のための閉館後（20時以降）の特別ツアー
	3 広島県立美術館	<ul style="list-style-type: none"> ・1階に授乳コーナー（ミルク用のお湯提供）あり ・フリートークデー（月1回：第3土曜日、所蔵作品展示室）パンフに掲載 ・キャンパスメンバーズ制度：高等教育機関（大学、短期大学、高等専門学校、専修学校、各種学校）向けの会員制度で、加入している高等教育機関の学生及び教職員は、身分証提示により、無料で鑑賞

	4 静岡県立美術館	<ul style="list-style-type: none"> ・授乳室あり、展覧会の特定日での託児サービス ・タッチツアー：目の不自由な方のための彫刻を触って鑑賞するプログラム ・企画展での目の見えない、見えにくい人と、晴眼者との鑑賞会 ・フリートーキング・デー（毎週水・土曜日）⇒展覧会入口に掲示は好事例 作品の感想を話しながら気兼ねなく展覧会を楽しんでいただける日を設定 ・大学生以下の観覧無料（収蔵品展・企画展（可能な限り））
	5 北海道立近代美術館	<ul style="list-style-type: none"> ・2階に幼児室（授乳スペース・オムツ替え）あり ・1階にアート・レファレンス・サービスの窓口を設置して、ボランティアが対応 ・「北海道立美術館キャンパス・パートナーシップ制度」の設定により大学生や専門学校生などが無料で常設展の観覧可能 ・おしゃべりデー：コレクション展示室で月2回程度自由に会話できる日を設定
	6 千葉県立美術館	<ul style="list-style-type: none"> ・設置型授乳室あり、国の有形文化財に登録される館建築の探検ツアー
5 私立館	1 ポーラ美術館	<ul style="list-style-type: none"> ・授乳休憩室あり
	2 森美術館	<ul style="list-style-type: none"> ・ファミリーアワー：未就学児と家族に開館前（約1時間）の美術館を貸切開放 ・【再掲】ユース向けアートキャンプ：13～22歳を対象に学校でも家庭でもない場所（美術館：サードプレイス）でアーティストと一緒に議論を重ね、考えを深めていく4日間のプログラム ・【再掲】アクセス：障害のある方、ない方がアートを通して対話により経験・知見を共有し、新たな気づきと学びを深めるプログラム。手話ツアー（聴覚障害）、耳でみるアート（視覚障害）のほか、ワークショップを実施
	3 サントリー美術館	<ul style="list-style-type: none"> ・朝の貸切アートフェス：小学生以下の子供連れが開館30分前に入館できる取組 ・ファミリータイム：特定日時に中学生以下の子供連れの入館料割引と鑑賞支援
	4 三菱一号館美術館	<ul style="list-style-type: none"> ・トークフリーデー：原則、毎月最終月曜 ・【再掲】2021年より「MUSEUM for All」（あらゆる人に向けた取組）プロジェクト視覚障害者をつくる美術鑑賞ワークショップ、分身ロボット「OriHime」を活用して来館が困難な人に鑑賞体験を届ける遠隔ギャラリートour
	5 岡田美術館	<ul style="list-style-type: none"> ・授乳室あり
	6 福田美術館	<ul style="list-style-type: none"> ・授乳室あり、企画展での「喋っていいDAY！」（毎週火曜日・日曜日）の設定
	7 アーティゾン美術館	<ul style="list-style-type: none"> ・授乳室あり ・【再掲】ユニバーサル・ミュージアム プログラム 誰もが楽しめる美術館（ユニバーサル・ミュージアム）を目指すプログラム。「手話と声とスケッチのある鑑賞会」では耳の聞こえにくい人と聞こえる人が参加 ・大学生以下観覧無料（シニア割引なし）
	8 SOMPO美術館	<ul style="list-style-type: none"> ・授乳室あり ・【再掲】高齢者施設向け鑑賞動画：鑑賞動画を作成しSOMPOケア(株)が運営する介護施設に提供・公開。介護施設での鑑賞会を実施し高齢者の美術鑑賞に関する調査・研究に着手。 ・観覧料について25歳以下低額、高校生以下無料（シニア割引なし）

図表4-9 調査対象美術館「ソフト面の特徴」⑥連携の取組（市民、地域、団体、芸術家、大学、他施設等）

タイプ	美術館名	特徴的な事業・プログラム
1 後発 公立館	1 広島市現代美術館	・【再掲】館スタッフと参加者が研究者やアーティストを交えて誰もが楽しめる場所となる館に向け検討会議
	2 水戸芸術館・現美C	・明後日朝顔プロジェクト：館や街中での朝顔の育成により人と地域のつながり構築 ・HIBINO CUP：日比野克彦氏発案の工作WS とスポーツが融合した参加型イベント ・カフェ・イン・水戸：商工会議所と連携し若手芸術家が店舗や空き店舗で展示・イベント・ワークショップを実施し、アートを介して人がカフェのように水戸に集い交流
	3 東京都現代美術館	
	4 豊田市美術館	・近隣商店等がサポーター店となり、来館者がサービスを受けられる仕組み
2 新設 公立館	1 松本市美術館	・市民モニター制度：毎年市広報で募集（2023年度20人）、年1回と企画展ごとにアンケート調査により意見聴取
	2 金沢21世紀美術館	・発酵の専門家、地域の醸造家、まちづくりに関わる企業による「発酵行 Tourismus 実行委員会」とアートと結びつけた文化芸術祭を開催 ・美術館とは別の活動区（自治区）を設けてアーティストの滞在制作やコミュニティの連携・協働により美術の領域を超える活動を展開 ・公募で集まった小学4・5年生と国内外から招聘するアーティストがまちの課題に目を向け対話を通してまちの未来展望を描き出すプロジェクト ・近隣商店街がサポートショップとなり、来館者がサービスを受けられる仕組み
	3 青森県立美術館	・県南地域と協働し、三沢市の歴史民俗資料館での美術館プロモーション展示と、県南の様々な地域での現代アートの制作展示を展開し、年度末に当館で「成果展示」 ・5つの公立美術館による連携組織を設立し、5館連携のアートフェスを実施
	4 十和田市現代美術館	・「Arts Toward a 計画」：市街地中心部全体を美術館に見立て、美術館、アート広場を整備し、中央商店街にもアート作品を設置し、エリアを拡大
	5 静岡市美術館	・静岡・音楽館×科学館×美術館の共同事業で企画展関連のWS、コンサートを実施
	6 アーツ前橋	・滞在制作事業：中心市街地の空きビルに国内外からアーティスト招聘、群馬ゆかりのアーティスト公募 ・福祉、医療、教育の団体等と協働するプロジェクト：アートや美術館が福祉、医療、教育等の現場に入ることでの変化や社会での役割などを考えるプロジェクト ・多文化共生プロジェクト：市内や近郊に住む移民や留学生と共同で実施
	7 太田市美術館・図書館	
	8 弘前れんが倉庫美術館	・地域ゆかりのアーティストによる地域再発見プロジェクト
	9 大阪中之島美術館	
3 RE 公立館	1 長崎県美術館	・長崎大学教育学部の授業の一環として学生が子供向けイベントでサポート ・医療従事関係者・学生が対話型鑑賞を通じてアートの医療現場での有効性を認識 ・長崎大学、活水女子大学等と連携した閉館前(30分～1時間)のライブコンサート
	2 東京都美術館	・【再掲】ダイバーシティ・プログラム：様々な社会的状況、多様な文化を持つ子どもたちを対象とし、児童養護施設、経済的困難を抱えたり外国にルーツを持つ子どもをサポートするNPOなどと連携して、子どもや大人が出会い、対話するプログラム ・【再掲】地区の認知症カフェを美術館で実施：認知症の方と家族向けの作品鑑賞と対話を楽しむ会を医療機関・地域包括支援センターと連携して実施 ⇒多様な人々の社会参画とコミュニケーションの場づくりにより、健康やウェルビーイングに寄与 ⇒高齢者の社会的孤立・孤独、医療・福祉分野と連携した「社会的処方」を目指す
	3 秋田県立美術館	
	4 大分県美術館	・おおいた障がい者芸術文化支援センターと連携して、県内で活動する障がいのあるアーティストの作品を2階の一角に常設展示
	5 富山県美術館	
	6 福岡市美術館	・「国際博物館の日（5月18日）」に市内19の博物館・美術館が連携し様々なイベントとスタンプラリーを実施
	7 岐阜県美術館	
	8 東広島市美術館	
	9 長野県立美術館	・信州大学（教育学部）、清泉女学院大学（学芸員課程）と連携し、美術館体験を豊かにするための鑑賞方法をテーマとした出張授業及び館内プログラムを実施。

	10 滋賀県立美術館	<ul style="list-style-type: none"> ・市町主催のイベントや、生涯学習センター、大学等と連携してワークショップ、学芸員による講座などを実施 ・フリーサンデー（毎週日曜日は常設展が無料）：滋賀県立美術館サポーター（寄付）制度に基づく寄付事業者の名前を付した常設展示無料日（2024年度から開始、HPと「年間スケジュール」パンフレットにも掲載）
	11 八戸市美術館	<ul style="list-style-type: none"> ・5つの公立美術館による連携組織を設立し、5館連携のアートフェスを実施 ・【再掲】GWや夏休みの街中イベントに合わせて、屋外広場やジャイアントルームで美術館に興味のない非来館者層を対象に集客イベントを開催し、街中の回遊性も向上
	12 横浜美術館	<ul style="list-style-type: none"> ・大学との連携による高齢者施設プログラム ・教育機関、企業、団体等と連携したアウトリーチ事業
4 使命見直し公立館	1 三重県立美術館	<ul style="list-style-type: none"> ・三重大学教育学部美術教育コース企画の子供向け鑑賞と創作ワークショップを開催 ・学校教員有志で結成した鑑賞教育研究会が企画する小学生向けワークショップ開催 ・公益財団法人三重県立美術館協力会を設立し啓蒙活動のほか、展覧会の図録や絵葉書、額絵、美術図書などを製作・頒布するほか、「櫻の会（ボランティア）」や「友の会」に対する助成を実施。応援団を組織化している事例。 ・「2021年度 県立美術館 e-モニターアンケート実施」：三重県が行政課題について事前登録した県民を対象に行う電子アンケートシステム「e-モニター制度」を利用して、美術館の未利用者を含む820人に9つの質問を実施 ・クラウドファンディング型ふるさと納税による屋外作品の修復・保全 2つの屋外彫刻作品について目標120万円、寄付67.1万円(令和6年9月～12月)
	2 熊本市現代美術館	<ul style="list-style-type: none"> ・地域の多様な団体とともに、アートを通じた様々なプロジェクトを実施 熊本ブックフェスティバルや上通eスポーツフェスティバル ・日比野館長のご用聞き：市役所各課に館長と美術館職員が伺い、各課の課題に対してアートやアートの考え方、発想などによって課題の解決を探るという試み ・クラウドファンディングにより市民活動向けのスペース（「アートラボマーケット」と「ホームギャラリー（図書室）」）の改装（リノベーション）を実施 最終寄付総額：12,528,000円、最終寄付者数：459人
	3 広島県立美術館	<ul style="list-style-type: none"> ・【再掲】高等教育機関（大学、短期大学、高等専門学校、専修学校、各種学校）と連携した「キャンパスメンバーズ制度」により加入している高等教育機関の学生及び教職員は、身分証提示により、無料で鑑賞 ・【再掲】友の会ボランティアによる所蔵作品展でのギャラリーガイド
	4 静岡県立美術館	<ul style="list-style-type: none"> ・クラウドファンディング「次世代へつなぐ！アートとみどりの散歩道 再生プロジェクト」により屋外の2作品の修復と周辺の植栽、ベンチの整備に充当 (2024.8月～10月までの目標金額1,000万円を超えて1,059万円の寄付)
	5 北海道立近代美術館	<ul style="list-style-type: none"> ・【再掲】大学等と連携し「北海道立美術館キャンパス・パートナーシップ制度」の設定により大学生や専門学校生などが無料で常設展の観覧可能 ・ボランティアの団体を法人化（一般社団法人北海道美術館協力会（アルテピア））し、レファレンスサービス、ミュージアム・ショップの運営、地域のサークル・区民センター・介護予防センター・町内会に出向いての美術や美術館の紹介活動などを実施 ⇒ボランティアが主体となって美術館活動の一翼を担っている好事例
	6 千葉県立美術館	<ul style="list-style-type: none"> ・地元大学（筑波大学・千葉大学の芸術系研究室）と連携した展示・ワークショップ
5 私立館	1 ポーラ美術館	<ul style="list-style-type: none"> ・【再掲】ビジネスのためのアートワークショップ：対話型鑑賞を通じて「感じたことを言語化する力」「考察する力」「多様性を認識し、受容する力」等をトレーニング
	2 森美術館	<ul style="list-style-type: none"> ・街を舞台に都市、社会、異分野をアートの視点で紐解くユニークな体験をする「まちと美術館のプログラム」のほか、近隣コミュニティ・特定の関心を共有するコミュニティと行うワークショップなど、体験型のプログラム
	3 サントリー美術館	
	4 三菱一号館美術館	
	5 岡田美術館	
	6 福田美術館	
	7 アーティゾン美術館	<ul style="list-style-type: none"> ・企業・法人向けプログラム：社員研修・自己啓発研修としてのレクチャーと鑑賞を組み合わせたプログラム
	8 SOMPO美術館	<ul style="list-style-type: none"> ・【再掲】高齢者施設向け鑑賞動画：鑑賞動画を作成し介護施設に提供・公開。介護施設での鑑賞会を実施し高齢者の美術鑑賞に関する調査・研究に着手。

図表4-10 調査対象美術館「ソフト面の特徴」⑦イベント

タイプ	美術館名	特徴的な事業・プログラム
1 後発 公立館	1 広島市現代美術館	
	2 水戸芸術館・現美C	
	3 東京都現代美術館	
	4 豊田市美術館	
2 新設 公立館	1 松本市美術館	・キャンドルナイト：中庭・水辺にキャンドルを灯し、気象予報士によるトークや地元オーケストラのコンサート ・美術館で夕涼み：中庭に野菜市、風船釣り屋台、うちわ・七夕人形づくり体験、街の音楽家コンサート、フラダンス
	2 金沢 21 世紀美術館	
	3 青森県立美術館	・ナイトミュージアム：年 11 日、館内ツアー、コンサート、ピアノ演奏会
	4 十和田市現代美術館	
	5 静岡市美術館	・商店街の夏まつりの財団ブースで出店し、展覧会チケット、グッズ等を販売
	6 アーツ前橋	
	7 太田市美術館・図書館	
	8 弘前れんが倉庫美術館	
	9 大阪中之島美術館	
3 RE 公立館	1 長崎県美術館	・長崎、活水女子大学等と連携した無料コンサートや演奏家による有料コンサート
	2 東京都美術館	
	3 秋田県立美術館	・ミュージアムコンサート
	4 大分県立美術館	
	5 富山県美術館	
	6 福岡市美術館	・屋外広場で秋祭り：飲食ブースやワークショップ、スーパーボールすくいなど
	7 岐阜県美術館	・多目的ホールでのパイプオルガン演奏会、新春コンサート
	8 東広島市美術館	・展覧会のテーマに合わせたロビーコンサート
	9 長野県立美術館	
	10 滋賀県立美術館	・美術館で夏祭り：開館 40 周年記念として 13 のワークショップ、アートウォークラリー、美術館前で野外ライブステージ、夜店、ナイトミュージアムなどを実施
	11 八戸市美術館	・【再掲】GWや夏休みの街中イベントに合わせて、屋外広場やジャイアントルームで美術館に興味のない非来館者層を対象に集客イベント開催、街中の回遊性向上 ・美術館誕生日にお祝いステージ、キッチンカー出店、館長座談会、建築ツアー等
	12 横浜美術館	
4 使命見 直し公 立館	1 三重県立美術館	
	2 熊本市現代美術館	・開館日の午後 7 時より 30 分間、ホームギャラリーでボランティアによるピアノのミニ・コンサート
	3 広島県立美術館	・展覧会のテーマに合わせたロビーコンサート
	4 静岡県立美術館	
	5 北海道立近代美術館	・展覧会に関連したコンサート開催
	6 千葉県立美術館	・展覧会関連の満月夏祭りを中庭で開催、展覧会に関連したコンサート開催
5 私立館	1 ポーラ美術館	
	2 森美術館	・【再掲】街を舞台に都市、社会、異分野をアートの視点で紐解くユニークな体験をする「まちと美術館のプログラム」のほか、近隣コミュニティ・特定の関心を共有するコミュニティと行うワークショップなど、体験型のプログラム
	3 サントリー美術館	
	4 三菱一号館美術館	
	5 岡田美術館	
	6 福田美術館	・夏の朝活トーク「福田美術館・建築のひみつ」：開館 1 時間前に館内ツアー実施 ・ナイトミュージアム：閉館後の館内でシャンパンとつまみを提供し、講演・鑑賞 ・【再掲】美人画人気投票：展示絵画の人気投票とHPでの結果掲載 ・【再掲】来館者をゲストとした展覧会解説 YouTube 動画の作成
	7 アーティゾン美術館	
	8 SOMPO美術館	

○図表 4-10 補足説明（イベント）

<公立館 31 館>

- ・公立館のうち 14 館で、コンサートや美術館祭り、ナイトミュージアムなどが実施されている。
- ・松本市では閉館後の中庭で夕涼みイベントを開催し野菜市や風船釣り屋台が並ぶ中、うちわ・七夕人形づくり体験や街の音楽家コンサート、フラダンスなどが行われている。また、福岡市では、屋外広場で秋祭りとして、飲食ブースやワークショップ、スーパーボールすくいなどが行われている。
- ・滋賀県立では開館 40 周年記念に夏祭りとして、ワークショップ、アートウォークラリー、野外ライブ、夜店、ナイトミュージアムなどが実施されている。
- ・八戸市では、GWや夏休みの街中イベントに合わせて、美術館に興味のない非来館者層を対象に集客イベントを開催【再掲】したほか、美術館の誕生日にお祝いステージ、キッチンカー出店、館長座談会、建築ツアーガイドなどを実施している。
- ・そのほか、青森県立では毎月ナイトミュージアムが開催され、館内ツアーやピアノ演奏会などが実施されている。また、北海道近代では展示関連のコンサート、長崎県では地元大学等と連携した閉館前のライブコンサート【再掲】、熊本市ではボランティアによるピアノのミニ・コンサートが開催されている。

<私立館 8 館>

- ・私立館のうち、2 館でイベントが実施されている。
- ・福田美術館では夏の朝活トークとして開館 1 時間前に館内ツアーが実施されているほか、ナイトミュージアムとして閉館後の館内でシャンパンとつまみを提供し、講演会と鑑賞会が実施されている。
- ・森美術館では、街を舞台に都市、社会、異分野をアートの視点で紐解くユニークな体験をする「まちと美術館のプログラム」のほか、近隣コミュニティ・特定の関心を共有するコミュニティと行うワークショップなど、体験型のプログラムが実施されている【再掲】。

図表5-1 HPでの使命等の掲載状況(名称・階層構造)

タイプ	美術館名	使命等の掲載状況(名称・階層構造)	評価・問題点
1 後発 公立館	1 広島市現代美術館	4つの基本理念(基本計画の基本理念を掲載)	・簡潔、独自性必要
	2 水戸芸術館・現美C	芸術館(複合施設)の使命が2文+5つの運営基本理念・2層 現美Cのみの使命はなく、3つの取組方向・2層	・基本理念の数多い ・Cの使命が必要
	3 東京都現代美術館	3つの基本方針・2層	・簡潔、一般的
	4 豊田市美術館	館の紹介文に「美術館の目指す場」の内容を掲載	・使命の明示なし
2 新設 公立館	1 松本市美術館	基本文(目指す館)+4項目(目標、性格、4つの柱、総合的 視野)・2層	・複層・重複
	2 金沢21世紀美術館	ミッションステートメント(文:目的+使命4項目・2層)	・使命4項目は多い
	3 青森県立美術館	目指すものとして4つの柱・2層を掲載	・開館時の年報と相違
	4 十和田市現代美術館	ヴィジョン+3つの使命(文)を掲載	・簡潔
	5 静岡市美術館	基本理念+目指す姿+4つの基本方針	・文中で分かりにくい
	6 アーツ前橋	コンセプトの中で3つの活動指針・2層	・使命の明示なし
	7 太田市美術館・図書館	基本理念(キーワードと文)+3つの「事業の目的」	・簡潔、説明長い
	8 弘前れんが倉庫美術館	ミッション(文+3つの使命・2層)+2つの特徴・2層	・文中に目的と使命
	9 大阪中之島美術館	4つのビジョン・3層	・言葉多く抽象的
3 RE 公立館	1 長崎県美術館	コンセプト+3つの基本理念	・簡潔で具体的
	2 東京都美術館	使命(2文)+4つの役割	・表現が分かりやすい
	3 秋田県立美術館	基本方針(前文+4つの方針)	・前文・方針一部重複
	4 大分県立美術館	コンセプト(2キーワード+4つのコンセプト・2層)	・簡潔、分かりやすい
	5 富山県美術館	5つのコンセプト・2層	・コンセプト多い
	6 福岡市美術館	使命(1文・2層)+3つの方針	・簡潔、一般的表現
	7 岐阜県美術館	テーマ(1文)(館長挨拶で掲載)	・簡潔
	8 東広島市美術館	ミッション+4つの基本理念+4つの基本方針	・簡潔、分かりやすい
	9 長野県立美術館	特徴(長文で使命、目指す姿を包含)+4つの柱・2層	・長文の中、特定困難
	10 滋賀県立美術館	ミッション(2ワード)+ステートメント(文+4軸・2層)	・言葉多く説明長い
	11 八戸市美術館	コンセプト(館パンフレットではビジョンと表現)、 HPでは管理運営計画に掲載のミッションの掲載がない	・簡潔・独自性あり ・説明が長い
	12 横浜美術館	ビジョン(メッセージ+ステートメント+5つの願い)	・メッセージだけでは意味つかめない
4 使命見 直し公 立館	1 三重県立美術館	めざすこと(文)+5つの指針・2層	・一般的・独自性弱い
	2 熊本市現代美術館	ミッション(文)+ビジョン(文+3項目)	・簡潔・独自性弱い
	3 広島県立美術館	3つの目指す姿・2層+4つの基本方針(R3~7年度の運営方 針)	・表現が抽象的
	4 静岡県立美術館	基本理念(文)(2022年3月策定の5か年計画をHPに掲載)	・少し抽象的
	5 北海道立近代美術館	ビジョン(文)+ミッション(3文)+5つのコンセプト・2層 2023年7月の「リニューアル基本構想(中間報告)」で明示	・簡潔でない ・抽象的
	6 千葉県立美術館	基本理念(文言・文)+3つの目指す姿+4つの活動方針 2024年3月の「千葉県立美術館活性化基本構想」で明示	・基本理念は簡潔
5 私立館	1 ポーラ美術館	基本理念、新たなビジョン「ビジョン2032+ミッションステ ートメント+3つの今後の活動」	・新ビジョンは簡潔 で覚えやすい
	2 森美術館	3つのミッション(長文)	・簡潔でない
	3 サントリー美術館	基本理念(文言・説明文)+メッセージ(文言・説明文)	・簡潔
	4 三菱一号館美術館	ミッション(4文)	・ミッションが多い
	5 岡田美術館	4つの基本理念・2層	・基本理念が多い
	6 福田美術館	コンセプト(1文と説明文)	・簡潔
	7 アーティゾン美術館	2つのコンセプト(4つの柱と説明文)	・柱が多い
	8 SOMPO美術館	コンセプト(3文)、他に館紹介がある	・名品を前面に掲載

※ 2層とは階層構造が2段階になっているもの、3層とは階層構造が3段階になっているもの
(例えば、3つの理念・2層とは、3つの理念の下にそれぞれ説明が掲載されているもの)

図表5-2 HPでの使命等の掲載状況（主たる文言）

タイプ	美術館名	主たる文言（キーワードなど）と評価
1 後発 公立館	1 広島市現代美術館	<p>○基本理念</p> <ul style="list-style-type: none"> ・現代をみつめ、未来への展望をきりひらく美術館 ・国際的視野をもった美術館 ・新しい文化創造の核となる美術館 ・都市の活性化につながる美術館 <p>⇒簡潔、一般的な言葉なので広島市ならではの独自性の付加が望まれる</p>
	2 水戸芸術館・現美C	<p>○芸術館の使命（文の説明は省略）</p> <p>—まちの中へ、人のこころに— 楽しもう、アート・生活・Mitori0 を</p> <p>○5つの運営基本理念（2層目の説明は省略）</p> <ol style="list-style-type: none"> ①新しい芸術文化を創造する芸術館 ②国際的な視野にたつて芸術文化の交流を行う芸術館 ③楽しみながら考える芸術館 ④市民の芸術文化活動の拠点となる芸術館 ⑤都市の活性化に寄与する芸術館 <p>※ Mitori0 は水戸芸術館、水戸市民会館、水戸京成百貨店の3施設の地区の愛称</p> <p>⇒芸術館の使命は簡潔な2文であるが、言葉が散漫的で印象に残りにくい</p> <p>⇒5つの基本理念は多すぎるので、3つ以下にした方がよい</p> <p>平易な言葉のためメッセージ性があるキーワードの付加が望まれる</p> <p>⇒現代美術センターの使命も明示した方がよい</p> <p>⇒「水戸芸術館 年間スケジュール」に使命等を掲載</p>
	3 東京都現代美術館	<p>○基本方針（リニューアルで一部変更後の年報の文言、HP掲載は未修正）</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 文化の創造と魅力あるメッセージの発信 <ul style="list-style-type: none"> ・現代美術の国内外への発信 ・現代美術の保存と継承 ・広範な関心への応答 2 現代美術の普及と次世代の担い手を育む <ul style="list-style-type: none"> ・優れた作品等の鑑賞機会の提供 ・現代美術の普及と子供たちの育成 ・新進・若手芸術家をはじめとする文化の担い手への支援 3 あらゆる鑑賞者に開かれた美術館の実現 <ul style="list-style-type: none"> ・アクセシビリティの整備 ・地域連携の強化 <p>⇒2019年3月のリニューアルで一部変更した基本方針を2020年度の年報でさらに一部修正したがHPは修正されない状態を表示</p> <p>⇒3つの基本方針は一般的な言葉が多く、印象に残りにくい、メッセージ性のあるキーワードを使用すると伝わりやすい</p>
	4 豊田市美術館	<p>○美術館が目指す場（館の紹介文から抜粋）</p> <p>鑑賞者一人ひとりが作品と対話し、それぞれの作品との関係をつくっていただく場となること</p> <p>⇒使命等の明示がないので特定が困難</p>
2 新設 公立館	1 松本市美術館	<p>○基本文（要約）</p> <p>学都松本における心をひらく学びの森の美術館として、鑑賞の場、表現の場、学習の場、交流の場を4つの柱に、地域に根ざす総合美術館をめざす</p> <p>○4項目（2層目の説明は抜粋）</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 美術館がめざす目標 <ul style="list-style-type: none"> より広い世界の美術・文化を媒介し、新たな美術を育む創造の母胎となる 2 基本的な性格 <ul style="list-style-type: none"> 市民が心をひらく学びの森として、地域に根ざす総合美術館とする 3 美術館がめざす四つの柱 <ol style="list-style-type: none"> ①鑑賞の場 <ul style="list-style-type: none"> 美術館の根幹的な目的である美術資料の鑑賞に適した展示環境を創出 ②表現の場

		<p>先人が培った郷土の美術遺産の顕彰と未来への発展を展望する美術遺産の創成を支える</p> <p>③学習の場 「学びの森をめざして」芸術分野の学習拠点としての役割を担う</p> <p>④交流の場 市内外、国内外との国際交流を担う場としてグローバルな役割を果たす</p> <p>4 総合的な視野に立って 豊かな文化遺産と恵まれた自然環境を因子とし地域に根ざす美術・音楽・演劇など広い視野に立って総合芸術の振興を図る</p> <p>⇒基本文にキーワードが多く、簡潔にした方がよい</p> <p>⇒【3 美術館がめざす四つの柱】はわかりやすいが、【1 めざす目標】【2 基本的な性格】とのつながりが明確・円滑でなく、体系的とは言えない。</p> <p>⇒【2 基本的性格】の「地域に根ざす総合美術館」は4つ目の【総合的視野に立って】の「地域に根ざす美術・音楽・演劇など総合芸術の振興を図る美術館」の意味を付加しないとわからない</p> <p>⇒【4 総合的な視野に立って】は【2 基本的な性格】に取り込み簡潔にした方がよい</p>
2	金沢 21 世紀美術館	<p>○目的（ミッションステートメントの前文より抜粋） 「新しい文化の創造」と「新たなまちの賑わいの創出」</p> <p>○4つの使命（ミッションステートメントの4つの文（2層目の解説省略）を掲載）</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 世界の「現在（いま）」とともに生きる美術館 2 まちに活き、市民とつくる、参画交流型の美術館 3 地域の伝統を未来につなげ、世界に開く美術館 4 子どもたちとともに、成長する美術館 <p>⇒目的が掲載された前文には抜粋した文以外に2つの文が掲載されており簡潔にした方がよい、また、使命は3つ以内にした方が伝わりやすい</p> <p>⇒【館長ステートメント】は【美術館の目指すもの】と【館の特徴】をわかりやすく伝えている。</p> <p>⇒『館の案内』パンフレットに使命を掲載している好事例で、【館長ステートメント】と同様な内容であり表現は統一されている。</p>
3	青森県立美術館	<p>○使命、目指す姿、美術館活動の4つの柱</p> <ul style="list-style-type: none"> ・県民に親しまれ、愛される、県民のための美術館をめざしている ・三内丸山遺跡と一体の文化観光拠点として、青森県の個性豊かな芸術文化を世界に向けて発信していくことを使命と考え、次の4つの柱（2層目の説明は省略）を基本に美術館活動を進めている <ol style="list-style-type: none"> 1 「青森県の芸術風土を世界に向けて発信する」 2 「優れた芸術を体感できる」 3 「子どもの感性と創造力を育む」 4 「県民とともに活動する」 <p>⇒使命、目指す姿、美術館活動の4つの柱は、開館後2009年3月に発行した最初の年報（平成18年度・平成19年度）の「ごあいさつ」にのみ掲載され、以後の年報には掲載されていないため、一般の県民が知ることは難しい状況であり、伝わっていないと考えられる</p> <p>現在のHPでは美術館活動の4つの柱が上記の「美術館の目指すもの」として掲載され、開館時の年報と表現の整合性が取れず、HPでは使命が明確に特定できない</p> <p>⇒「美術館の目指すもの」（美術館活動の4つの柱）の2層目の説明が長い</p> <p>⇒館の案内パンフレットにコンセプトが掲載されているがHPの内容が異なっており整合性が取れていない</p>
4	十和田市現代美術館	<p>○ヴィジョン アートによる「新たな体験」を提供し、未来の創造へ橋渡しをする美術館を目指します</p> <p>○使命</p> <ol style="list-style-type: none"> 01. アートが持つ驚きの体験を提供し、訪れる人々の生活と人生に精神的な豊かさをもたらします。 02. 現代のアートの先端的で最良の作品展示を行い、十和田を日本有数の魅力的な文化の街にします。 03. 街、地域、伝統との交流を通して、創造性の相互作用を促進し、地域の経済活動、創作活動、生活に

		<p>知的な刺激をもたらします ⇒ビジョンは簡潔、使命は少し長い ⇒具体的な言葉が補足されると伝わりやすい</p>
5 静岡市美術館		<p>○基本理念（キーワードのみ抜粋） 人・地域が躍動する芸術文化の創造・発信</p> <p>○目指す美術館（キーワードのみ抜粋） 誰もが気軽に立ち寄れる“ちょっと面白い街の中の広場”のような都市型美術館</p> <p>○基本方針（4つの文） ・しずおかの歴史や風土、伝統的文化を継承しながら、新しい「しずおか文化」を創造し、発信します ・美術を軸にデザインや工芸等、幅広いジャンルの展覧会をバランスよく実施します ・広く市民に向けて多様な事業を展開し、まちにひらかれた「芸術文化の交流拠点」を目指します ・子どもからお年寄りまで、みんなが集う“いきいきとした美術館”を目指します</p> <p>⇒基本理念と目指す美術館が文の中で表現されるため伝わりにくい ⇒文の中で一部表現が重複しているが、微妙なズレがあり統一されていない ⇒基本理念・目指す館は『年間スケジュール』パンフレットに掲載</p>
6 アーツ前橋		<p>○コンセプト（要約） 「芸術文化が地域に何を生み出し、もたらすのかをみんなで考え、アーツ前橋が誰にとっても必要な場所になる」ために「創造的であること、みんなで共有すること、対話的であること」の3つを活動（2層目の説明は省略）のコンセプトとしたい</p> <p>⇒コンセプトには使命が明示されていない ⇒全体に文が長くコンセプトがはっきりしないので、キーワードを基に使命を明示した上で、使命を実現するための活動指針を簡潔にまとめた方がよい ⇒「3つの活動コンセプト」が『館内案内』パンフレットに掲載されるほか、『美術館入口の大きな柱』に掲載されていることは好事例</p>
7 太田市美術館・図書館		<p>○基本理念（説明文は省略） 創造的太田人 まちに創造性をもたらす知と感性のプラットフォーム</p> <p>○事業の目的（年報では基本方針）（2層目の説明は省略） ①市に蓄積されてきた創造の遺伝子の収集と調査研究【過去】 ②世界の最先端の感性やクリエイティビティに触れる機会提供【現在】 ③次代を担う人材、プロジェクトの育成【未来】</p> <p>⇒プラットフォームという言葉は平易でないので、日本語を補記した方がよい ⇒基本理念の説明文が長いので集約した方がよい ⇒『施設案内』パンフレットに基本理念を掲載</p>
8 弘前れんが倉庫美術館		<p>○ミッション 地域のクリエイティブ・ハブ（文化創造の拠点）となるために、活動の基盤として3つのミッション（使命）を設定（ミッションの2層目は省略） 1 建築の記憶の継承と、新たな空間体験の創出 2 地域の新たな可能性の開発と歴史の再生 3 異なる価値観の共有と開かれた感性の育成</p> <p>○特徴（2層目の説明は省略） ・サイト・スペシフィック（場所性）—「創ること」「見せること」「収蔵して歴史に残すこと」 ・タイム・スペシフィック（時間性）—異なる展示のリズムと柔軟な空間の使い方</p> <p>⇒「地域のクリエイティブ・ハブ（文化創造の拠点）」が存在意義と考えられ、その活動基盤としての3つの使命へつなげる構造はシンプルでわかりやすい ⇒カタカナに日本語を補記してわかりやすい ⇒「建物の記憶の継承」という独自性があり好事例 ⇒館の案内パンフレットには、コンセプトとしてミッションの一部「記憶の継承」が掲載されていたがHPにはない「風景の創生」が掲載されるなど一部相違</p>
9 大阪中之島美術館		<p>○ビジョン [美術館をめざす姿]（3層目の説明は省略） 1 歴史をつなぎ、未来を創造する 美術館の基本を「いま」に結び、「これまでにない」をめざすこと 2 情報や知識、発見や感動の循環をうながす 美術館の扉を開くだけに留まらない。さらに先へ、進みひらいていくこと 3 つながりを原動力とする</p>

		<p>「足りないこと」を可能性としてとらえ、手を取り合う相手を探すこと</p> <p>4 大阪に貢献する 大阪の「これまで」を活かし、世界に「これから」を発信し、中之島にて、ひと・こと・ものが、歩みを共にすること</p> <p>⇒3層構造（簡潔文、小解説、大解説）は説明に説明を重ねており簡潔でない、つながりも不明確でわかりにくい</p> <p>⇒言葉が抽象的で、具体的なイメージが湧かない</p> <p>⇒ビジョンの4つは多すぎるので3つ以内にした方がよい</p>
3 RE 公立館	1 長崎県美術館	<p>○コンセプト：呼吸する美術館 生き物が呼吸をするように、美術館の外にあるさまざまな情報や刺激を吸い込み、それを新しい形の刺激として再び外に放出しながら周囲の人や環境とともに成長を続けてゆく。私たちは、そうした生きた美術館を目指しています。</p> <p>○基本理念 継承：前身である長崎県立美術博物館の伝統と資産を着実に継承する 交流：芸術文化活動の拠点として、多くの人と情報の交流を図る 創造：豊かな感性と想像力を育み、新たな長崎文化を創造する</p> <p>⇒コンセプトが7文字と短く簡潔で意味もイメージしやすく、説明も具体的でわかりやすい 好事例</p> <p>⇒3つの基本理念の2文字が短く、各説明も簡潔である</p> <p>⇒『長崎県美術館のご案内』パンフレットに使命等を掲載しており好事例</p> <p>⇒指定管理者の財団も同一のコンセプトとともに館とは別の管理運営の5つの基本方針とその使命を実現する7方策を掲げており言葉は具体的で3層のつながりも明確で非常に分かりやすい</p>
	2 東京都美術館	<p>○使命（要約）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・すべての人に開かれた「アートへの入口」となることを目指す ・「創造と共生の場＝アート・コミュニティ」を築き、「生きる糧としてのアート」と出会う場とし、人びとの「心のゆたかさの拠り所」となることを目指して活動 <p>○4つの役割（使命を果たすための4つの柱）</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 世界と日本の名品に出会える美術館 2. 伝統を重視し、新しい息吹との融合を促す美術館 3. 人々の交流の場となり、新しい価値観を生み出す美術館 4. 芸術活動を活性化させ、鑑賞の体験を深める美術館 <p>○役割を具現化する4つの柱 「展覧会事業」「公募展事業」「アート・コミュニケーション事業」「アメニティ事業」</p> <p>⇒【使命】は、4つのキーワードがつながり、わかりやすい 1文で簡潔にして、2層目で少し解説する形になるとさらに伝わりやすい</p> <p>⇒使命を果たすための4つの役割を具現化する4つの柱のうち、今日の美術館として、「アート・コミュニケーション事業」「アメニティ事業」が今後の活動としては重要であり、それを明示していることは好事例</p> <p>⇒使命が『東京都美術館 ご案内／展覧会 2025.1～2025.12』小冊子の1頁目に掲載されており好事例</p>
	3 秋田県立美術館	<p>○基本方針 平野政吉美術財団の藤田嗣治作品を展示するとともに、県民が身近に芸術を楽しむ文化を育むことにより、秋田の街、人、文化の創造と共生を目指します。</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 藤田嗣治作品による文化の創造 2 芸術に親しみ交流できる場の提供 3 新しい街の文化のシンボルとして街、人、文化の共生 4 秋田の文化力の発信 <p>⇒基本方針は4つの柱となっているが、前文と3つ目の柱「街、人、文化と共生」が重複しており、方針は3つに集約した方がわかりやすい</p> <p>⇒財団所有の藤田嗣治などのコレクションの展示のため、ハードは県が整備してソフトは財団が運営する形となっている、つまり個人収集家のコレクションを公立美術館の空間で公開しているので一般的な県立美術館とは異なるスタイル</p>

4 大分県立美術館	<p>○コンセプト</p> <ul style="list-style-type: none"> ・冒頭の2つの代表コンセプト：「五感のミュージアム」「出会いのミュージアム」 ・4つのコンセプト（2層目の説明省略） <ul style="list-style-type: none"> ・「五感で楽しむことができる」美術館 ・「出会いによる新たな発見と刺激のある」美術館 ・「自分の家のリビングと思える」美術館 ・「県民とともに成長する」美術館 <p>⇒冒頭の2つの代表コンセプトは4つのコンセプトと一部重複 ⇒4つのコンセプトの言葉は簡潔でイメージしやすくわかりやすい、県民目線での説明も簡潔でわかりやすく、好事例、3つ以内にまとめた方がよい</p>				
5 富山県美術館	<p>○コンセプト（2層目は省略）</p> <ol style="list-style-type: none"> 01. アートとデザインをつなぐ、世界で初めての美術館 02. 富山の新しいビューポイントとなる美術館 03. 見る、創る、学ぶといった 双方向で美術を体験する美術館 04. 産業の活性化にも寄与する美術館 05. 時代とともに成長し、価値が高まっていくような美術館 <p>⇒コンセプトが多く、総花的、拡散的な傾向、3つ程度に集約するとわかりやすい ⇒美術館の特徴は示されているが、目指す姿までは明示されていない ⇒館のパンフレットに掲載されており好事例</p>				
6 福岡市美術館	<p>○使命：人が美術を通して交流し、未来を創造する場となる（説明文は省略）</p> <p>○方針</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 創造性に満ちた体験と新しい視点との出会いを実現します 2. 多様な人々が交流し、美術と共に快適に過ごせるようにします 3. 美術館の資源を人々と共有し、未来に伝えます <p>⇒使命は簡潔であるが一般的であり独自性が付加されるとよい、説明が長い ⇒3つの方針に具体性が付加されるとよい</p>				
7 岐阜県美術館	<p>○テーマ：美とふれあい、美と会話し、美を楽しむ（説明文は省略）</p> <p>⇒2015年から館長に就任したアーチストの日比野氏が主導して更新 ⇒簡潔な3つの言葉はわかりやすいが、使命ではなくテーマとしており、館長挨拶のみの発信なので発信の強化が必要</p>				
8 東広島市美術館	<p>○ミッション</p> <p>「暮らしとともにある Art、生きる喜びに出会う美術館」</p> <table border="1" data-bbox="603 1249 1481 1435"> <thead> <tr> <th data-bbox="603 1249 1082 1290">《基本理念》</th> <th data-bbox="1082 1249 1481 1290">《基本方針》</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="603 1290 1082 1435"> <ul style="list-style-type: none"> ・鑑賞（優れた文化や芸術にふれる） ・育成（地域の文化や人をはぐくむ） ・創造（個性的な文化を創造し発信する） ・交流（人が集い、交わり、ひろがる） </td> <td data-bbox="1082 1290 1481 1435"> <ul style="list-style-type: none"> ・優れた美術を鑑賞できる美術館 ・世界をつなぎ、まちをつくる美術館 ・創造し参加体験する美術館 ・連携・交流する美術館 </td> </tr> </tbody> </table> <p>⇒ミッションは簡潔でわかりやすい、好事例 ⇒4つの【基本理念】も簡潔だが、簡単な説明が4つの【基本方針】と重複感があり、基本理念と基本方針はまとめた方がよいと考える ⇒館の案内パンフレットにミッションと4つの基本理念が掲載され、好事例</p>	《基本理念》	《基本方針》	<ul style="list-style-type: none"> ・鑑賞（優れた文化や芸術にふれる） ・育成（地域の文化や人をはぐくむ） ・創造（個性的な文化を創造し発信する） ・交流（人が集い、交わり、ひろがる） 	<ul style="list-style-type: none"> ・優れた美術を鑑賞できる美術館 ・世界をつなぎ、まちをつくる美術館 ・創造し参加体験する美術館 ・連携・交流する美術館
《基本理念》	《基本方針》				
<ul style="list-style-type: none"> ・鑑賞（優れた文化や芸術にふれる） ・育成（地域の文化や人をはぐくむ） ・創造（個性的な文化を創造し発信する） ・交流（人が集い、交わり、ひろがる） 	<ul style="list-style-type: none"> ・優れた美術を鑑賞できる美術館 ・世界をつなぎ、まちをつくる美術館 ・創造し参加体験する美術館 ・連携・交流する美術館 				
9 長野県立美術館	<p>○「美術館の特徴」の説明の中から抜粋し整理</p> <p>【使命】 人々の「豊かで文化的な生活」と「創造性あふれる人づくり」に貢献すること</p> <p>【目指す姿】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・美術家・学芸員・来館者などすべての人々が互いに学び合う「人本位」の美術館 ・美術を通じて県内外を結ぶ「交流や観光の拠点」となる美術館 <p>○4つの柱（2層目の説明は省略）</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 多様なアートと出会い、世界観を広げる「鑑賞」 2 アートを通じて豊かな心を育み、生きる喜びを実感する「学び」 3 他者との協働により、深く新しい視座を開拓する「交流」 4 美術作品などの文化資源を調査研究し、公開する「研究」 <p>⇒館の特徴の長文の中に使命や目指す姿が包含され、特定することが難しい ⇒HPでは「人本位」が『人本意』と誤表記されたまま修正されておらず、美術館</p>				

		<p>の関係者・利用者ともにHPに注目されていないことから、リニューアル基本構想で設定した館のコンセプトが関係者に共有され実践されているか、疑問 ⇒使命は、基本構想の理念を基に多くの機能や役割を包含できるように言葉を足したため、総花的な表現となっており、明確さや簡潔さが失われている ⇒館パンフレットの概要説明に「使命」と「めざす姿」の一部を一部掲載</p>
10 滋賀県立美術館		<p>○ミッション (抜粋) 目指すべき姿:「公園のなかのリビングルーム」「リビングルームのような美術館」</p> <p>○ミッションステートメント (要約、4つの軸は2層目を省略) 今日の美術館のミッションは、「人がつくった様々なものに触れることを通じて、社会や環境の多様性をより深く感じられる場をつくること」にあると考え、それを実践していくために「創造 (Creation)」「問いかけ (Ask)」「地域 (Local)」「学び (Learning)」の4つ (CALL) を軸にすることで、「つねにフレッシュなミュージアム」というモデルを滋賀から発信し、今後の展開へと結びつけたい ⇒2021年就任の館長が設定した「ミッション」と「ミッションステートメント」(その実践のための4つの軸を含む)が示されているが、言葉が多く、かつ相互の関係が明快でない。「ミッション」の目指すべき姿と「ミッションステートメント」のミッションが混在し、何がミッションなのかわかりにくい ⇒2024年度以降の「年間スケジュール」のパンフレットにはミッション「公園の中のリビングルームのような美術館」が掲載されている。 ⇒美術館の機能拡充に向けた基本計画を策定中で使命が刷新される予定である。</p>
11 八戸市美術館		<p>○コンセプト (HP)、ビジョン (年報) (説明は省略) 「種を蒔き、人を育み、100年後の八戸を創造する美術館 ～出会いと学びのアートファーム～」</p> <p>○ミッション (管理運営計画に掲載、HP・館パンフでの掲載なし) (説明は省略) ・「八戸市新美術館整備基本構想」では3つのミッションを掲げている ①アートの文脈で地域を語り「八戸の美」に迫る美術館 ②アートが中心にある環境で「八戸の人」を育む美術館 ③アートの力を「八戸のまち」に波及させる美術館 ⇒HPのコンセプトは簡潔で独自性があり、わかりやすく好事例、その説明は長い ⇒管理運営計画ではHPのコンセプトがビジョンという言葉に置き換えられ、HPに掲載されていないミッションが追加され、掲載する媒体での統一性や整合性がとれておらず、わかりにくい ⇒館案内パンフレットにコンセプトを掲載 ⇒HPと館案内パンフレットにミッションの掲載がなく、市民に伝わりにくい</p>
12 横浜美術館		<p>◎「わたしたちのビジョン」として掲載</p> <p>○ミュージアムメッセージ 「みなとが、ひらく THE PORT IS OPEN」</p> <p>○ステートメント (抜粋) 美術館は、港のよう、どんな人も歓迎する 多様な文化や価値観が交錯し、今と過去と未来を中継する バリアもボーダーも飛び越え、世界にひらかれた港町の美術館として ここに訪れるすべてのあなたもまた、港なのだと思う 横浜美術館は、あなたという港がひらく場でありたいと思う</p> <p>○5つの願い 1. 誰もが尊重され、自分らしくいられる場でありますように 2. 人、もの、考えとの新たな出会いの場でありますように 3. 今日を生きるよろこびを感じる場でありますように 4. このよろこびが、美術館から街へと広がりますように 5. ひとりと、地域と、世界がつながる場となりますように ⇒【ミュージアムメッセージ】の「みなとが、ひらく」は港という横浜の地域性・個性もありとてもよいが、短いため意味がつかみにくいので、少し付け足して【ステートメント】の「世界にひらかれた港町の美術館として、あなたという港がひらく場でありたい」とした方がわかりやすいと考える ⇒【ステートメント】は全体に言葉が多く長い</p>

		⇒【5つの願い】は、3つか4つに集約した方が伝わりやすい。 ⇒休館中の3年間に検討プロジェクトで練ってきた過程（プロセス）も好事例
4 使命見直し公立館	1 三重県立美術館	○めざすこと（序文省略、本文抜粋） 人々が感性や想像力を育み、自己を形成するためのコミュニケーション・プラットフォームとなって、文化の継承・発展に努め、新しい価値の創造をめざします。 ・この目標を達成するため、次の5つの指針に基づき活動（2層目の説明は省略）。 ①誰もが利用しやすい環境を整えます。 ②コレクションの充実、保護、研究の深化に努め、来たる世代に意義を伝える ③優れた美術やさまざまな表現を通して、利用者が、多様な価値観や文化に触れ、自己の世界を広げられるような機会を提供 ④独創的な芸術活動を支援し、三重から新たな文化を発信 ⑤さまざまな組織・個人と協働し、美術館の可能性を広げる ⇒序文で多くの関係者の意見を聴き、館内で討議を重ねたとの過程（プロセス）が説明されていることはよい。 ・カタカナ「コミュニケーション・プラットフォーム」は日本語の補記がないとわかりにくい。前文の「かけがえのない場」との表現を活用するとわかりやすい ⇒多くの意見を取り入れたことで、一般的になった可能性があり、三重ならではの独自性・地域性が加味されるとさらにより ⇒方針の5つは3つ程度に集約した方がわかりやすい。1つ目の「誰もが利用しやすい環境を整える」は、その後 具体化されており好事例 ⇒常設展示室の入口に「美術館のめざすこと」がパネルで掲示され、好事例
	2 熊本市現代美術館	○ミッション（使命） 熊本市現代美術館は、 多様なものを受け入れる寛容なまちと 市民が心豊かに生きることができる未来を創造します。 ○ビジョン（中期的に目指す将来の姿） 熊本市現代美術館は、 一人ひとりの市民にとって、なくてはならない「現代の美術館」をめざします。 1. 日常的に多様な文化に触れることのできる場となります 2. 心を揺さぶられるさまざまな機会をつくります 3. 市民とともにまちの未来について考え続けます ⇒美術館の評価については、既存の指定管理者の評価制度ではそぐわないことから新たに外部評価を導入するに当たり、ミッション、ビジョンを見直したことは好事例（当該美術館のみを管理する財団がミッション等を設定） ⇒ミッション、ビジョンの2つに整理され、簡潔な言葉で表現されていることは評価、 熊本ならではの独自性が付加されるとさらにより ⇒ビジョンは中期的に目指す姿なので、もう少し具体性のある言葉が望ましい ⇒館の案内パンフレットにミッション、ビジョンを掲載しており好事例
	3 広島県立美術館	○目指す姿（概ね10年後）「広島県立美術館運営方針（R3～7年度）」の策定による（2層目は省略） ・感動を与え、豊かな心・地域への誇りを育む美術館 ・歴史ある庭園文化と美術鑑賞をともに楽しめる美術館 ・時代の先端を行く、地域に開かれた美術館 ○基本方針（取組の方向性） 1 所蔵作品を生かした展覧会の魅力向上と発信強化 2 多くの県民が多彩なジャンルの美術に触れられる特別展の安定的運営の推進 3 縮景園との一体的運営とその歴史文化の発信 4 新時代の美術館運営システムの検討と本来機能の充実 ⇒従前は「コンセプト」、今回は「目指す姿」として設定しているが、年報にも掲載されておらず、これが「使命」として位置づけられているのが明確でない ⇒「目指す姿」として3つ挙げているが、表現が抽象的でキーワードが明確でなく、説明文も長く伝わりにくい
	4 静岡県立美術館	○基本理念

		<ul style="list-style-type: none"> ・静岡県立美術館は創造的で多様性に富んだ社会を実現していくために存在する ・そのために、人々が多種多様な美術表現を体験し、新たな価値と出会い、考え、理解し合う場を提供するとともに、学校や地域社会との連携を積極的にめざす ・その活動の基盤にコレクションを位置づけ、成長させ、未来へと伝える <p>⇒5か年計画では「基本理念」としているが、「目指す姿」、「運営指針」とも言い換えている。一方、年報では「使命」として定義しており、言葉が統一されておらずわかりづらくなっているため、言葉を再整理することが望まれる</p> <p>⇒「創造的で多様性に富んだ社会の実現」は存在意義（パーパス）と目指す姿で、次の2パラグラフ目が使命・方針と定義した方がわかりやすい</p> <p>⇒基本理念は抽象的な言葉が多いことから、具体性を付与するとわかりやすい</p>		
5	北海道立近代美術館	<p>○ビジョン：私たちが目指すもの</p> <p>アートの普遍的価値の継承・発展と、発信に取り組むことにより、誰もがその豊かさを享受することで、多様な人々が互いを受け入れ、活かし合う、創造性と活力にあふれる社会の実現を目指します</p> <p>○ミッション：私たちの使命、役割</p> <ul style="list-style-type: none"> ・北海道の美術文化の中核として、道民に信頼され、親しまれるとともに、誰もが楽しみ、学び、やすらぎを感じ、人生の豊かさを見いだすことができる場所となる ・アートを介した新たな発見や感動体験により、人々の生涯を通じて創造力と豊かな感性を育み、刺激し続ける ・様々な人々や団体と協働し、地域のアートの活性化に貢献するとともに、多様性の尊重や持続可能性が求められるこれからの社会づくりに向け、美術館としての活動を積み重ねながら、道民とともに歩んでいく <p>○5つのコンセプト：私たちが取り組んでいくこと（2層目は長文のため省略）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ハーモニー、コレクション、リサーチ、コラボレーション、ウィズ・キッズ <p>⇒学芸員のチームを中心に案を取りまとめたことや、その過程で道立の各館の学芸員、館勤務の職員、ボランティア、作家、高校美術部生徒、来館者などからの意見聴取、WEBアンケートなどを踏まえて対話を重ねた検討プロセスは評価できる</p> <p>⇒ビジョン、ミッション3つ、コンセプト5つと3層構造となり、総じて長文で言葉が多い、3層構造の上から下に体系的に結合・展開されているかは疑問</p> <p>⇒【ビジョン】、【ミッション】は具体的なキーワードで整理した方がよい</p> <p>⇒【コンセプト】カタカナに見合う日本語がなく説明も多いため伝わりにくい</p>		
6	千葉県立美術館	<p>○理念：「アートを問う」私たちはアートとは何かを、ともに問い続けます。</p> <p>人間とともにアートが生まれました。アートとは何かを問うことは、人間とは何かを問うことと同じ。だから、人間活動や社会の変容とともにアートも変わります。変化と多様性の時代に、この最終的な答えのない問いを、みなさんと続けていきます。</p> <p>○目指す姿</p> <p>「人々が行き交い対話する場となり、千葉から未来へ新たな文化をつむぎます」</p> <ul style="list-style-type: none"> ・アートをめぐって人々が行き交う美術館空間に、最新のアートや研究成果を生み出していきます ・千葉ならではの特色を活かしたアートを育み、あらゆる人々とともに新たな世界観を創造し続ける存在となることを目指します <p>○4つの活動方針（2層目の説明は省略）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・活動方針Ⅰ：新たな出会いと発見の場に ・活動方針Ⅱ：県内のアートプロジェクトの拠点として ・活動方針Ⅲ：次世代の感性を育成する場として ・活動方針Ⅳ：サステイナブルな美術館に <p>⇒【理念】は簡潔、「アートを問う」としたことはチャレンジングでわかりやすい</p> <p>⇒【理念】・【目指す姿】・【活動方針】の3層のピラミッド型にしたことはわかりやすいが、説明が長いので、簡潔にして上から下へつながる形にした方がよい</p> <p>⇒【活動方針】は4つあるが、集約して3つにして簡潔にした方がよい</p> <p>⇒【理念】・【目指す姿】が展覧会スケジュール（パンレット）に掲載され好事例</p>		
5	私立館	1	ポーラ美術館	○基本理念：箱根の自然と美術の共生（説明は長いため、省略）

		<p>⇒簡潔で地域性もあり覚えやすい ⇒基本理念の説明文が長く、言葉も抽象的で具体的なイメージが湧きにくい 【2023年に向けた新たなビジョン】 ○Vision2032：心をゆさぶる美術館 心で深く感じ取り、気づきを得ながら、より充実した人生を歩むきっかけになる場となる ○Mission Statement いま、世界はかつてない転換期を迎えています 美と出会う喜びや感動は未知なる場所へ一歩踏み出す勇気と力になるはず 美術、自然、建築と人々が響き合い、新たなストーリーが紡ぎ出される そんな心ゆさぶられる瞬間を、私たちはお届けします ○今後の活動について ビジョン2032「心をゆさぶる美術館」を起点に、今後2032年度までの10年間でビジョンの実現に向けたさまざまな取り組みを進めてまいります。 01 新たな価値、多様な価値の創出：「近代・印象派」から「近代・印象派＋現代アート」への展開 02 コミュニケーション強化：高感度で多面的な情報発信の充実 03 インフラ・体制強化：活動1.2を実現させるための基盤強化 ⇒新ビジョンは簡潔でイメージしやすい。説明も簡潔でわかりやすい ⇒「ビジョン」、「ミッションステートメント」、「今後の活動」と3層構造となり、ビジョンの実現の活動方針を示している点はわかりやすい ⇒館の案内パンフレットには、基本理念「箱根の自然と美術の共生」を掲載</p>
2	森美術館	<p>○ミッション（前段は長いので省略） ・森美術館は世界に開かれた現代美術館として、「現代性」と「国際性」を追求しながら、多様な地域の先鋭的な美術や建築、デザイン等の創造活動を独自の視座で紹介していく ・とりわけ、日本とアジア太平洋地域における現代美術の重要な拠点として、この地域の美術に目を向け、固有の文化的背景を読み解き、そこから生まれる新たな動向を世界の美術の文脈に位置づけることが、当館の役割のひとつである。 ・生活の中のあらゆる場面で、より多くの人々がアートを楽しめる豊かな社会、すなわち「アート＋ライフ」の実現を目指していく ⇒「日本とアジア太平洋地域における現代美術の重要な拠点」が存在意義で、使命が「生活の中のあらゆる場面で、より多くの人々がアートを楽しめる豊かな社会」→「アート＋ライフ」の実現と考えられる ⇒「ミッション」は、もう少しインパクトのある短い言葉として集約し、そのあとに説明を入れた方がよい</p>
3	サントリー美術館	<p>○基本理念：生活の中の美 ○メッセージ：美を結ぶ。美をひらく。 ⇒開館時からの基本理念「生活の中の美」、メッセージ「新旧、時代、地域、国・民族の美を結び、人と美に新しい関係をひらく」、建築のコンセプト「都市の居間」の3つのキーワードをつなげて簡潔な言葉・文にするとわかりやすい</p>
4	三菱一号館美術館	<p>○ミッション ・街に開かれた美術館として、そこで働く人々、訪れる人々の利便性を重視し、「都市生活の中心としての美術館」という視点で運営を行います。 ・国内外の美術館や周辺の文化施設との連携・ネットワークを築きながら、長期的・国際的な視野での美術館活動を目指します。 ・明治期に原設計された建物と収蔵作品の特性に配慮し、近代市民社会、産業社会原点ともいえるべき19世紀の近代美術を中心とした展覧会を開催します。 ・変貌する現代の美と歴史的の系譜との結節点を求めて、学術的意義の深い展覧会を、新たな切り口で展開していきます ⇒ミッションは4文から成るが、1つ目の「街に開かれた」と「都市生活の中心としての美術館」とのキーワードを中心に簡潔に整理したものとし、残りの3つの文は活動方針とした方がよい ⇒「働く人々（ビジネスパーソン）」を意識していることを強調した方がよい</p>

5 岡田美術館	<p>○基本理念（使命）</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 美術の保存・公開・継承 岡田美術館は、日本が生み育て、あるいは日本に伝えられてきた日本とアジアの美術品を、収集し、保存し、研究し、公開し、さらに次代に伝え遺すことを、使命とする。 2 「楽しい！」の共有 岡田美術館は、美術を通して、多くの人々に、楽しみと喜び、そして日本とアジアの文化に誇りを持っていただくことを、使命とする。 3 地域文化への寄与 岡田美術館は、箱根に根差した美術館として、地域と連携し、地域文化の向上に資することを、使命とする。 4 世界への発信 岡田美術館は、国際的な観光地・箱根に建つ美術館として、日本とアジアの文化を世界に発信し、広く文化の創造に貢献することを、使命とする。 <p>⇒基本理念は4つとなっているが、「美術館の紹介」では「日本とアジアの文化を世界に発信し、広く文化の創造に貢献することを使命としています。岡田美術館は、この箱根の地より、皆様に「楽しい！」をお届けしてまいります。」と掲載されていることから、2～4番目が主たる使命となる</p>
6 福田美術館	<p>○コンセプト：美しい自然と日本美術の融和。日本文化の新たな発信拠点として</p> <ul style="list-style-type: none"> ・福田美術館の建つ場所は、古来多くの貴族や文化人に愛され、芸術家たちがすぐれた作品を生み出す源泉となった嵯峨嵐山。 ・今や日本国内だけでなく世界中からの人々が訪れる観光地となっています。 ・この美しい自然とともに日本美術の名品を愉しんでいただくことで、嵐山が世界有数の文化発信地となることを願います <p>⇒HPのコンセプトとプレスリリースのコンセプト「100年続く美術館」が融合していない。</p> <p>⇒仮に融合した場合の使命は「嵐山の美しい自然と京都を中心とした日本美術の融和により、世界有数の文化の発信地となり、100年続く美術館を目指します」</p>
7 アーティゾン美術館	<p>○コンセプト（4つの柱の説明文は省略）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・「創造の体感」：時代を切り拓くコンセプト ・新しい館名でスタート：「アーティゾン美術館」 ・活動の拡大と施設の充実化：最新鋭の総合美術館へ ・ブリヂストン美術館のDNAを未来に進化させる <p>※新しく生まれ変わった美術館では、美術の多彩な楽しみを提供します。</p> <p>⇒4つの柱になっているが、美術館側の想いが強い、説明文が長い、新築のハード面が含まれる、館名変更の説明の言葉が平易でない、などの問題があり、わかりにくい。</p> <p>⇒1つ目の説明文の「時代を切り拓く創造性を提案し、守り・育むこと」を中核として集約・整理した方がよい</p> <p>⇒『展覧会スケジュール』（パンフレット）にコンセプトの一部が掲載されている</p>
8 SOMPO美術館	<p>○コンセプト</p> <ul style="list-style-type: none"> ・SOMPO美術館は、フィンセント・ファン・ゴッホの代表作《ひまわり》に出会えるアジアで唯一の美術館です。 ・世界一の乗車数をほこる新宿から文化・芸術を発信し、新たな賑わいを創出するとともに、国内外の交流を促し、多様な価値観に満ちた魅力溢れる美術館を創造します。 ・美術館の外観デザインは、収蔵作品の核である東郷青児の作品をモチーフとした垂直面と曲面を組み合わせており、本社ビルとの調和を意識しています。 <p>○館紹介（抜粋）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・世界中の人々がひしめくこの街に、ゴッホの《ひまわり》はある ・美術館は新宿のアートランドマークとして、多様な芸術・文化を発信していく <p>○館長挨拶で言及された美術館のブランドメッセージ</p> <ul style="list-style-type: none"> ・「この街には《ひまわり》がある。」 <p>⇒【コンセプト】「ゴッホの代表作《ひまわり》に出会えるアジアで唯一の美術館」</p>

		<p>【ごあいさつ】ブランドメッセージは、「この街には《ひまわり》がある。」 それぞれ微妙に表現が違うので、統一した方がよい ⇒館紹介、コンセプト、あいさつの3つがあり、説明文も長い。「ゴッホの《ひまわり》」をキーワードに、2~3の短文に整理した方がよい。</p>
--	--	--

図表5-3 年報等での使命等の掲載状況

タイプ	美術館名	年報	使命等掲載状況 (○全部掲載、△一部掲載、×掲載なし)	HPとの連動状況その他 (○HPと一致、△一部相違)
1 後発 公立館	1 広島市現代美術館	○	×	—
	2 水戸芸術館・現美C	×	—	—
	3 東京都現代美術館	○	○基本方針を掲載	△使命2層目がRE後に一部修正されたが、HPの更新なく、一部相違
	4 豊田市美術館	○	×	—
2 新設 公立館	1 松本市美術館	○	△基本本文なく基本方針4項目・2層掲載	△HPの基本本文の掲載なく一部不足
	2 金沢21世紀美術館	○	×	—
	3 青森県立美術館	○	×現在なし ※開会後最初の年報(平成18・19年度)の「ごあいさつ」以下掲載 【使命】青森県の個性豊かな芸術文化を世界に向けて発信 【めざす姿】県民に親しまれ、愛される、県民のための美術館 【活動の4つの柱】(現HPとほぼ同じ)	— ※ ○HPとほぼ同じ
	4 十和田市現代美術館	×	—	—
	5 静岡市美術館	○	△基本理念・目指す美術館は掲載 基本方針の掲載なし	△HPとほぼ同じ、文言に一部ズレ
	6 アーツ前橋	○	×	—
	7 太田市美術館・図書館	○	○基本理念、3つの事業の基本方針	△HPとほぼ同じ(事業の目的→基本方針)
	8 弘前れんが倉庫美術館	×	—	—
	9 大阪中之島美術館	○	○ビジョン [美術館の目指す姿]	○HPと同じ
3 RE 公立館	1 長崎県美術館	○	○コンセプト、基本理念	○HPと同じ
	2 東京都美術館	○	○使命、4つの役割・具現化する柱	○HPと同じ
	3 秋田県立美術館	×	—	—
	4 大分県立美術館	○	×(冒頭に財団の中期経営戦略計画のビジョン等を掲載するのは問題)	—
	5 富山県美術館	○	○設置、運営の理念(説明はなし)	○HP(コンセプト)と同じ
	6 福岡市美術館	○	×	—
	7 岐阜県美術館	○	×	—
	8 東広島市美術館	×	—	—
	9 長野県立美術館	○	○館の特徴(使命、目指す姿、柱を包含)	○HPと同じ
	10 滋賀県立美術館	?	—	—
	11 八戸市美術館	○	×	—
	12 横浜美術館	○	×指定管理者としての指針と事業目標	—
4 使命 見直し 公立館	1 三重県立美術館	○	×	—
	2 熊本市現代美術館	×	—	—
	3 広島県立美術館	○	×	—
	4 静岡県立美術館	○	○「自己評価システムの体系」の使命	○HPと同じ(「基本理念」→「使命」)
	5 北海道立近代美術館	○	○	○HPと同じ
	6 千葉県立美術館	○	○「基本構想」を策定したことを掲載	○HPと同じ
5 私立 館	1 ポーラ美術館	?	—	—
	2 森美術館	?	—	—
	3 サントリー美術館	?	—	—
	4 三菱一号館美術館	○	○ミッション	○HPと同じ
	5 岡田美術館	?	—	—
	6 福田美術館	?	—	—
	7 アーティゾン美術館	○	△コンセプトの一部を掲載	△コンセプトの一部を掲載
	8 SOMPO美術館	×	—	—

図表5-4 HPでの館長挨拶等の掲載状況（使命等との関係性）

タイプ	美術館名	館長挨拶等 (○挨拶あり、×挨拶なし)	使命等との関係 (○言及、△一部言及、×言及なし、●問題)
1 後発 公立館	1 広島市現代美術館	×	—
	2 水戸芸術館・現美C	○ ※現美Cの芸術監督の挨拶あり	× ※監督挨拶を簡潔化して現美Cの使命を設定すべき
	3 東京都現代美術館	○館の紹介が中心	×使命等の言及なし
	4 豊田市美術館	○館長メッセージは館の紹介	×使命等の言及なし
2 新設 公立館	1 松本市美術館	○当該年度の展覧会の紹介	×使命等の言及なし
	2 金沢21世紀美術館	○館の目的と特徴をわかりやすく伝えている	○統一感・整合性が取れている
	3 青森県立美術館	○館がこれまでやってきたこととこれからやることを簡単に紹介している。その中に掲載された『「アート県・青森」の魅力の発信』が使命とみなされる。これはHPでの「美術館が目指す」4つの柱の1番目に該当するが、ほかは表現と一致していない。	△「美術館が目指すもの」の1つを『「アート県・青森」の魅力の発信』と表現
	4 十和田市現代美術館	×	—
	5 静岡市美術館	○館の紹介と存在意義、目指す美術館	△目指す美術館・言及、基本理念・言及なし
	6 アーツ前橋	◎特別館長は再出発での【3つのミッションと4つのビジョン】掲載 ○館長は美術館の在り方を長文で掲載	●館「コンセプト」とのつながりが不透明なため、「コンセプト」を再整理する必要あり
	7 太田市美術館・図書館	×	—
	8 弘前れんが倉庫美術館	×	—
	9 大阪中之島美術館	○館の紹介だが、『「ここから始まるアート」を動かすプラットフォームとなることをめざします』との文言あり	●館の4つのビジョン「美術館の目指す姿」との整合性がとれない
3 RE 公立館	1 長崎県美術館	○コンセプトを前面に出して館をアピール	○統一感・整合性が取れている
	2 東京都美術館	○展覧会、公募展、アート・コミュニケーション事業などを紹介	△使命への直接言及はないがそれを踏まえた展覧会、公募展、アート・コミュニケーションなどを紹介
	3 秋田県立美術館	×（ミュージアムメッセージあり）	—
	4 大分県立美術館	○コンセプトを前面に出して館をアピール	○4つのコンセプトを掲載
	5 富山県美術館	○移転新築後の館やコレクションの紹介	△コンセプトへの直接の言及はないが、それを踏まえた館の紹介
	6 福岡市美術館	○館のコレクション、立地、役割、リニューアルなどの紹介	△使命の直接言及はないが一部使命を踏まえた役割に言及
	7 岐阜県美術館	○館長挨拶でテーマ掲載	○同左
	8 東広島市美術館	○移転、ミッション、基本理念への言及に加え、目指す姿「地域と世界へ繋がるプラットフォームになること」を追加	●同左、追加された目指す姿が挨拶のみのため、ミッションや基本方針等との整合性に問題がある
	9 長野県立美術館	○館の歴史や内容、館長の想い	×使命等の言及なし
	10 滋賀県立美術館	×（ミッションステートメントに館長の考えを反映）	—
	11 八戸市美術館	○リニューアルと今後の方向性	△直接言及ないが踏まえた内容
	12 横浜美術館	○リニューアル開館のあいさつ	×
4 使命見 直し公 立館	1 三重県立美術館	×	—
	2 熊本市現代美術館	×	—
	3 広島県立美術館	○館の歴史、実績、運営方針の策定	○運営方針の策定に言及
	4 静岡県立美術館	○館の特色、館長の想い	△5か年計画に言及
	5 北海道立近代美術館	×	—

	6 千葉県立美術館	○館長の美術館に対する想い、使命等変更	○使命等変更と言及
5 私立館	1 ポーラ美術館	○館の活動の姿勢、基本理念、新ビジョン	○基本理念、新ビジョンと言及
	2 森美術館	○館の紹介、ミッション	△使命等と言及
	3 サントリー美術館	○館の活動、基本理念、メッセージ、建築コンセプトを簡潔に紹介	○基本理念、ミュージアムメッセージと言及
	4 三菱一号館美術館	×	—
	5 岡田美術館	×	—
	6 福田美術館	×	—
	7 アーティゾン美術館	×	—
	8 SOMPO美術館	○館の歴史、建物、代表的作品、活動を紹介	△ゴッホ《ひまわり》と言及

図表5-5 パーパスに関する民間企業・団体（企業・団体の概要）

名 称	設立年月	所在地	従業員数 (人)	事業概要
1 ソニーグループ株式会社	1946年5月	東京都港区	113,000	ゲーム、音楽、映画、エンタテインメントサービスなど
2 キリンホールディングス株式会社	1907年2月	東京都中野区	30,183	ビール等飲料のほか、食から医、健康関連領域
3 三井住友トラストグループ株式会社	2002年2月	東京都千代田区	22,911	信託銀行を中核とするグループの持株会社
4 三井ホーム株式会社	1974年10月	東京都江東区	2,559	戸建て注文住宅のメーカー
5 株式会社 ファーマンステーション	2009年7月	東京都墨田区	10	未利用資源を発酵技術で再生・循環（未利用資源をエタノール、発酵粕を化粧品原料や動物の餌、糞を肥料化等）
6 株式会社バンダイナムコホールディングス	2005年9月	東京都港区	11,159	ネットワークコンテンツ、家庭用ゲーム、玩具・趣味用品、アニメーション、アミューズメント機器、テーマパーク等
7 株式会社MIXI (ミクシィ)	1999年6月	東京都渋谷区	1,645	インターネット（SNS）を活用したサービス、スマホゲームの提供、プロスポーツチームの運営
8 味の素株式会社	1925年12月	東京都中央区	34,862	アミノ酸メーカーとして食品事業、アミノサイエンス事業など
9 一般社団法人エシカル協会	2015年11月	東京都渋谷区	(理事)6	エシカルに関するイベント、セミナー、講座、教材制作、コンサルティング、啓蒙活動

(※) ホームページでパーパス等が確認できない企業・団体を除く。
従業員数はグループ会社の場合、連結

図表5-6 パーパスに関する民間企業・団体（パーパス制定時期と経緯）

名称 (法人形態を省略)	パーパス制定 (公表) 時期	制定の理由・経緯
1 ソニーグループ	2019年1月	<ul style="list-style-type: none"> ・事業領域が多様化する中、持続的に企業価値を向上するため、存在意義を再定義し、多様な事業に携わる社員のベクトルを合わせる必要がある ・近年の経営環境変化に対し、サステナビリティ（社会の持続可能性）の優先度が高まっていることも背景 ・2018年4月に就任したCEO（最高経営責任者）が主導して、従前のミッション、ビジョンの刷新プロジェクトとしてスタート（途中で従業員の意見によりパーパス導入）
2 キリンホールディングス	2019年2月	<ul style="list-style-type: none"> ・長期経営構想「キリングroup・ビジョン2027」で持続的に成長するための指針としてパーパスを位置づけ ・パーパスは持続的成長のための経営諸課題を踏まえ、今日の社会において期待される役割・存在意義としての指針
3 三井住友トラストグループ	2020年5月	<ul style="list-style-type: none"> ・証券代行業や不動産業をはじめ、数多くの事業を展開している中で、近年、投資・運用面で方向が定まらないことから、パーパスを通して初心に戻ることを決断
4 三井ホーム	2020年6月	<ul style="list-style-type: none"> ・2×4工法が一般的となりその先駆者としての業績向上が困難になる中で、2018年に三井不動産の完全子会社化で上場廃止となり、社員の意識改革や組織活性化の対策が必要となり、新社長への交代と2019年に設立45周年を迎えたことが契機 ・三井ホームの新たなコンセプトの再定義が必要となり、他社との明確な差異化を図るため、パーパスによるブランディングプロジェクトを推進
5 ファーメンステーション	2021年4月	<ul style="list-style-type: none"> ・創業12年目の事業拡大に伴い、メンバーが3~4人から10人に増え、メンバー全員で同じ方向に向かっていくために強い軸となるものが必要となった ・当初は、ミッション・ビジョンを含めて検討していたが、半年程度考え続けた結果、軸がぶれないようパーパス1本とし、創業当時からロゴに下に「大切にしたいもの」として小さく表示してきた言葉を採用することとした
6 バンダイナムコホールディングス	2021年10月	<ul style="list-style-type: none"> ・2019年4月から全グループを包括するブランディング活動に着手し、2021年10月にパーパスの制定を発表 ・2022年4月の次期中期計画の戦略策定に当たり、変化が激しくグローバル市場での競争が激化するとともにファンの嗜好やライフスタイルが多様化していることへの対応として、これまでの企業理念であるミッションやビジョンにかわり、バンダイナムコの社会における存在意義や、なぜその事業や企業活動を行うのかを表す「パーパス」をグループの最上位概念として制定することとした ・次期中期計画のビジョンや戦略はパーパスに込めた思いを踏まえて策定
7 MIXI (ミクシィ)	2022年1月	<ul style="list-style-type: none"> ・SNSの会社として認知されてきたが近年はコングロマリット化が進み、ミクシィグループの手がける事業やブランドが増えるなどサービスの幅が広がっていたことから、「我々は何者であるか」「誰が顧客なのか」などを明確に言語化することが必要であった ・グローバル企業を目指すうえで、ステークホルダーに対して存在意義を明確に理解してもらえるようにすることが必要であった ・若者たちは、働きがいや社会への貢献を強く意識して企業選択を行っていることから、パーパスを打ち出すことが採用の競争力につながると考えた
8 味の素	2023年2月	<ul style="list-style-type: none"> ・1909年の「味の素」を発売による創業の志は「おいしく食べて健康づくり」というメッセージとして脈々と引き継がれ、現在のコーポレートスローガン「Eat Well, Live Well.」につながっている ・2014年に「Ajinomoto Group Creating Shared Value」(ASV)として「事業を通じて社会課題を解決して社会価値を創出すること、事業として儲けて経済価値を創出すること」の2つの価値を共創する「ASV経営」を掲げ

		<p>た</p> <ul style="list-style-type: none"> しかし、ビジョンが浸透しないことから2年にわたってパーパスを模索し2022年の統合報告書に「アミノ酸の働きで食と健康の課題を解決する」とのパーパスを掲載し、2023年2月にはグループの企業理念を整理し、「アミノサイエンスで人・社会・地球の Well-being に貢献する」という形に進化させた。この新たなパーパスをコーポレートスローガンのもとで最上位に置き、その下にパーパスを実現する取組としてASVを位置づけ、さらにその下にASVを支えるAGW (Ajinomoto Group Way) という共通の価値観を定めた
9 エシカル協会	2015年11月	<ul style="list-style-type: none"> エシカル協会は、2010年から現代表・末吉が中心となってフェアトレード・コンシェルジュ講座(現エシカル・コンシェルジュ講座)を毎年開いたことをきっかけに、第一期生の2人とともに、2015年11月に設立(日本で最初の“エシカル”団体) 設立当時、エシカルと名のつく団体は他になく、日本におけるエシカルのパイオニア的存在としてエシカルの活動や流れを牽引するため、設立時にパーパスを制定 (※) エシカルとは直訳すると「倫理的な」という意味。協会では「人や地球環境、社会、地域におもいやりのある考え方や行動」を指すとしている(協会のHPより)

図表5-7 パーパスに関する民間企業・団体（HPでの掲載状況（名称・階層構造））

名称 (法人形態を省略)	パーパスの掲載状況（名称・階層構造）	評価・問題点
1 ソニーグループ	Purpose（存在意義）+4つのValues（価値観）・2層	・簡潔、構造もシンプル
2 キリンホールディングス	①CSVパーパス+②3本の柱+③「酒造メーカーとしての責任」（既存の経営理念、コーポレートスローガンを活用して外部向けに翻訳）	・「CSVパーパス体系」と既存の「企業ガバナンス体系」が重複して存在
3 三井住友トラストグループ	①存在意義（パーパス）・2層+②経営理念（ミッション）・2層+③目指す姿（ビジョン）（文）	・パーパスは簡潔 ・3段階の構造は分かりやすい
4 三井ホーム	パーパス（トップメッセージに包含）+ブランドスローガン	・パーパスがトップメッセージに含まれ、パーパスであるとの表示がない
5 ファーメンステーション	パーパス（英語）・2層+説明文	・パーパスが英語のため説明文を読まないと意味が伝わらない
6 バンダイナムコホールディングス	パーパス（英語）・2層+目指す姿（文）+中期ビジョン	・簡単な英語と簡潔な日本語 ・目指す姿は少し文が長い
7 MIXI（ミクシィ）	パーパス（PURPOSE）・2層+ミッション（MISSION）・2層	・パーパス、ミッションともに簡潔
8 味の素	①パーパス（志・存在意義）+②ASV（Ajinomoto Group Creating Shared Value）（志を実現する取組み）+③AGW（Ajinomoto Group Way）（価値観）（別途コーポレートスローガンが最上位にある）	・3段階の構造は分かりやすい ・コーポレートスローガンとの関係がわかりにくい
9 エシカル協会	パーパス・2層	・短文で簡潔

図表5-8 パーパスに関する民間企業・団体（パーパスの文言）

名称 (法人形態を省略)	パーパスの文言と評価								
1 ソニーグループ	<p>Sony's Purpose & Values</p> <p>○Purpose 存在意義 クリエイティビティとテクノロジーの力で、世界を感動で満たす。</p> <p>○Values 価値観</p> <table border="1" data-bbox="456 412 1331 566"> <tr> <td>夢と好奇心</td> <td>夢と好奇心から、未来を拓く</td> </tr> <tr> <td>多様性</td> <td>多様な人、異なる視点がより良いものをつくる</td> </tr> <tr> <td>高潔さと誠実さ</td> <td>倫理的で責任ある行動により、ソニーブランドへの信頼に応える</td> </tr> <tr> <td>持続可能性</td> <td>規律ある事業活動で、ステークホルダーへの責任を果たす</td> </tr> </table> <p>⇒短文で簡潔で存在意義を示している ⇒事業領域が多様化したソニーのイメージがわかりやすい表現 ⇒4つの価値観も簡潔でわかりやすい</p>	夢と好奇心	夢と好奇心から、未来を拓く	多様性	多様な人、異なる視点がより良いものをつくる	高潔さと誠実さ	倫理的で責任ある行動により、ソニーブランドへの信頼に応える	持続可能性	規律ある事業活動で、ステークホルダーへの責任を果たす
夢と好奇心	夢と好奇心から、未来を拓く								
多様性	多様な人、異なる視点がより良いものをつくる								
高潔さと誠実さ	倫理的で責任ある行動により、ソニーブランドへの信頼に応える								
持続可能性	規律ある事業活動で、ステークホルダーへの責任を果たす								
2 キリンホールディングス	<p>OCSV パーパス体系（キリンホールディングス HP より）</p>  <p>よるこびがつなく世界へ KIRIN</p> <table border="1" data-bbox="427 887 1417 1301"> <thead> <tr> <th>健康</th> <th>コミュニティ</th> <th>環境</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>健康な人を増やし、 疾病に至る人を減らし、 治療に関わる人に 貢献する。</td> <td>人と人とのつながりを創り、 「心と体」に、そして「社会」に 前向きな力を創り出す。</td> <td>ポジティブインパクトで、 持続可能な地球環境を 次世代につなぐ。</td> </tr> </tbody> </table> <p>酒類メーカーとしての責任</p> <p>全ての事業展開国で、アルコールの有害摂取の根絶に向けた取り組みを着実に進展させる。 (Zero Harmful Drinking)</p> <p>OCSV (※) パーパス よるこびがつなく世界へ（これまでの「コーポレートスローガン」と同じ） (※) CSV (Creating Shared Value：共有価値の創造) とは2011年にマイケル・ポーターが論文で提唱した「社会的ニーズや社会問題の解決に取り組むことで社会的価値の創出と経済的価値の創出を実現し、成長の次なる推進力にすること」である。当社では経営の羅針盤として掲げ、CSV 経営を通じて企業価値の最大化を目指すとしている。</p> <p>○3本柱</p> <ol style="list-style-type: none"> ①健康：健康な人を増やし、疾病に至る人を減らし、治療に関わる人に貢献する。 ②コミュニティ：人と人とのつながりを創り、「心と体」にそして「社会」に前向きな力を創り出す。 ③環境：ポジティブインパクトで、持続可能な地球環境を次世代につなぐ。 <p>○酒類メーカーとしての責任（土台） 全ての事業展開国で、アルコールの有害摂取の根絶に向けた取り組みを着実に進展させる。 (Zero Harmful Drinking)</p>	健康	コミュニティ	環境	健康な人を増やし、 疾病に至る人を減らし、 治療に関わる人に 貢献する。	人と人とのつながりを創り、 「心と体」に、そして「社会」に 前向きな力を創り出す。	ポジティブインパクトで、 持続可能な地球環境を 次世代につなぐ。		
健康	コミュニティ	環境							
健康な人を増やし、 疾病に至る人を減らし、 治療に関わる人に 貢献する。	人と人とのつながりを創り、 「心と体」に、そして「社会」に 前向きな力を創り出す。	ポジティブインパクトで、 持続可能な地球環境を 次世代につなぐ。							

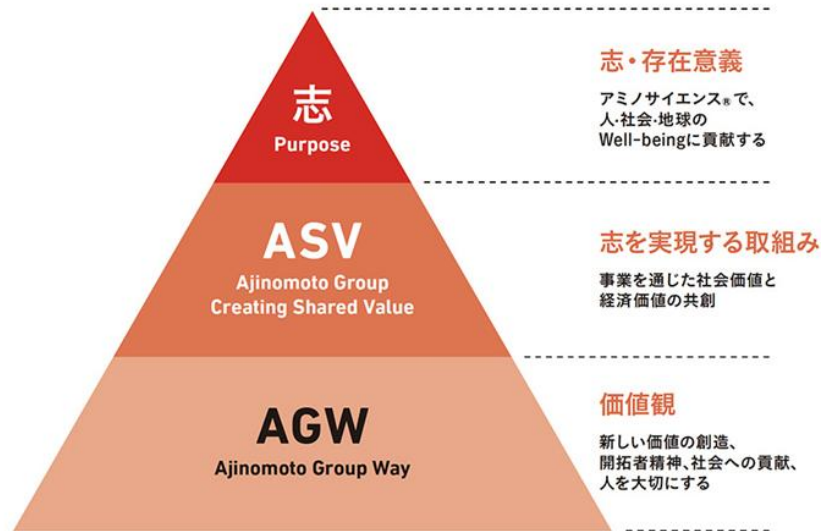
	<p>社会と価値を共創し持続的に成長するための指針が「CSV パーパス」です。キリングroupは、「酒類メーカーとしての責任」を果たし、「健康」「コミュニティ」「環境」という社会課題に取り組むことでこころ豊かな社会を実現し、お客様の幸せな未来に貢献します。</p> <p>◎グループ経営理念：ミッション キリングroupは、自然と人を見つめるものづくりで、「食と健康」の新たなよるこびを広げ、こころ豊かな社会の実現に貢献します（社会における永続的、長期的な存在意義）</p> <p>◎コーポレートスローガン よるこびがつなぐ世界へ （お客様や社会からみた存在意義をシンプルに表現） （キリングgroupが未来へ向かうための合い言葉）</p> <p>⇒パーパスは新たに定義した言葉ではなく、2019年の長期経営計画の策定の際に非財務目標の指針として、外部に向けて経営理念を翻訳（これまでのコーポレートスローガンを流用して位置づけ）したもので、これまでの企業方針（ミッション、コーポレートスローガン）に変更はないため、企業方針とパーパスの位置づけが分かりにくい</p> <p>⇒ホームページをみても、CSV パーパス体系と CSV ガバナンス体系など多くの項目が内外の区別なく掲載され、一部重複しており、何が最上位なのか、どういう体系なのか明確でなくわかりにくいいため、グループの意図が社内外に伝わっているかは疑問</p> <p>⇒パーパスを最上位において再定義したのではなく、従来の体系を外部向けに言葉を簡潔にして移行したものと考えられる</p>							
<p>3 三井住友トラストグループ</p>	<p>○存在意義（パーパス）・経営理念（ミッション）・目指す姿（ビジョン）</p> <table border="1" data-bbox="454 918 1380 1512"> <tr> <td data-bbox="454 918 638 1030">①存在意義（パーパス）</td> <td data-bbox="638 918 1380 1030">託された未来をひらく ～信託の力で、新たな価値を創造し、お客さまや社会の豊かな未来を開かせる～</td> </tr> <tr> <td data-bbox="454 1030 638 1366">②経営理念（ミッション）</td> <td data-bbox="638 1030 1380 1366"> <p>全てのステークホルダーの Well-being に貢献してまいります</p> <ul style="list-style-type: none"> 高度な専門性と総合力を駆使して、お客さまにとってトータルなソリューションを迅速に提供してまいります 信託の受託者精神に立脚した高い自己規律に基づく健全な経営を実践し、社会からの揺るぎない信頼を確立してまいります 信託グループならではの多彩な機能を融合した新しいビジネスモデルで独自の価値を創出し、株主の期待に応えてまいります 個々人の多様性と創造性が、組織の付加価値として存分に活かされ、働くことに夢と誇りとやりがいを持てる職場を提供してまいります </td> </tr> <tr> <td data-bbox="454 1366 638 1512">③目指す姿（ビジョン）</td> <td data-bbox="638 1366 1380 1512">三井住友トラストグループは、信託の受託者精神に立脚し、高度な専門性と総合力を駆使して、銀行機能、資産運用・管理機能、不動産機能を融合した新しいビジネスモデルで独自の価値を創出する、本邦最大かつ最高のステイタスを誇る信託グループとして、グローバルに飛躍してまいります</td> </tr> </table> <p>⇒短文で簡潔であり、2層目の説明も簡潔でわかりやすい</p> <p>⇒①存在意義（パーパス）→②経営理念（ミッション）→③目指す姿（ビジョン）という体系はわかりやすいが、③目指す姿は抽象的なので具体性を付与してイメージできるものとした方がよい</p>	①存在意義（パーパス）	託された未来をひらく ～信託の力で、新たな価値を創造し、お客さまや社会の豊かな未来を開かせる～	②経営理念（ミッション）	<p>全てのステークホルダーの Well-being に貢献してまいります</p> <ul style="list-style-type: none"> 高度な専門性と総合力を駆使して、お客さまにとってトータルなソリューションを迅速に提供してまいります 信託の受託者精神に立脚した高い自己規律に基づく健全な経営を実践し、社会からの揺るぎない信頼を確立してまいります 信託グループならではの多彩な機能を融合した新しいビジネスモデルで独自の価値を創出し、株主の期待に応えてまいります 個々人の多様性と創造性が、組織の付加価値として存分に活かされ、働くことに夢と誇りとやりがいを持てる職場を提供してまいります 	③目指す姿（ビジョン）	三井住友トラストグループは、信託の受託者精神に立脚し、高度な専門性と総合力を駆使して、銀行機能、資産運用・管理機能、不動産機能を融合した新しいビジネスモデルで独自の価値を創出する、本邦最大かつ最高のステイタスを誇る信託グループとして、グローバルに飛躍してまいります	
①存在意義（パーパス）	託された未来をひらく ～信託の力で、新たな価値を創造し、お客さまや社会の豊かな未来を開かせる～							
②経営理念（ミッション）	<p>全てのステークホルダーの Well-being に貢献してまいります</p> <ul style="list-style-type: none"> 高度な専門性と総合力を駆使して、お客さまにとってトータルなソリューションを迅速に提供してまいります 信託の受託者精神に立脚した高い自己規律に基づく健全な経営を実践し、社会からの揺るぎない信頼を確立してまいります 信託グループならではの多彩な機能を融合した新しいビジネスモデルで独自の価値を創出し、株主の期待に応えてまいります 個々人の多様性と創造性が、組織の付加価値として存分に活かされ、働くことに夢と誇りとやりがいを持てる職場を提供してまいります 							
③目指す姿（ビジョン）	三井住友トラストグループは、信託の受託者精神に立脚し、高度な専門性と総合力を駆使して、銀行機能、資産運用・管理機能、不動産機能を融合した新しいビジネスモデルで独自の価値を創出する、本邦最大かつ最高のステイタスを誇る信託グループとして、グローバルに飛躍してまいります							
<p>4 三井ホーム</p>	<p>○パーパス（トップメッセージで掲載、パーパスとの明記なし） 高品質な木造建築の提供を通して、 時を経るほどに美しい、 持続可能なすまいとくらしを世界に広げていく。</p> <p>○ブランドスローガン 「憧れを、かたちに。」 優れた住宅は、こころを豊かにします。 時の流れとともに情緒を育み、人の憧憬となるのだと、私たちは思います。</p> <p>三井ホームは、お客さまのこころの中にある「憧れ」を、</p>							

	<p>経年優화에根ざした思想で、ひとつひとつ丁寧にかたちにしていきます。 家への誇りや愛着、その街で暮らす価値や喜びは、 時を経るほどに深まっていきます。</p> <p>住まうほどに美しく、街の豊かさも築いていく。 発想と挑戦心をいつも新たに、 私たちは人のよりよい暮らしや営みへとステージを上げ、 社会につぎの憧憬をつくっていきます。</p> <p>憧れをかたちに。</p> <p>⇒ホームページではブランドスローガンを前面に出しており、トップメッセージの冒頭に「パーパス」の文言が掲載されているだけで「パーパス」であるとの表示もなく、わかりにくい ⇒パーパスの内容は簡潔でわかりやすいので、「パーパス」の項目を設定して明示することで社内外への浸透を図ることが望まれる、また、ブランドスローガンを簡潔にして使命（ミッション）として体系化することも効果的と考える</p>
5 ファーメンステーション	<p>○会社の紹介</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin: 5px 0;"> <p>Fermenting a Renewable Society 発酵で楽しい社会を！</p> <p>ファーメンステーションは独自の発酵技術で 未利用資源を再生・循環させる社会を構築する 研究開発型スタートアップです</p> </div> <p>○パーパス “ Fermenting a Renewable Society ” この言葉をパーパスとして、 私たちは、未利用資源に新たな価値を見出し、 これらが生まれ変わり、 再生・循環する社会を構築します。</p> <p>自然環境や社会、関係する全ての人々、ステークホルダーが、 ファーメンステーションという「駅」を通過することで、 前より良くなり続ける、 そんな世の中を作っていきます。</p> <p>⇒会社の紹介での存在意義に使命が含まれており、簡潔でわかりやすい ⇒英語に翻訳の言葉が簡潔に付され、独自性・個性、メッセージ性があり、インパクトが強い ⇒パーパスとして掲載されたものは、より詳しい説明となっているので、会社の紹介をパーパスと明示して掲載するとさらに伝わりやすい</p>
6 バンダイナムコホールディングス	<p>○パーパス</p> <p>Fun for All into the Future もっと広く。もっと深く。 「夢・遊び・感動」を。</p> <p>うれしい。たのしい。泣ける。勇気をもらおう。 誰かに伝えたい。誰かに会いたくなる。 エンターテインメントが生み出す心の豊かさで、 人と人、人と社会、人と世界がつながる。 そんな未来を、バンダイナムコは世界中のすべての人とともに創ります。</p>

	<p>From Bandai Namco Group CEO</p> <p>私にとって Fun for All into the Future とは、 笑顔と幸せあふれる未来をともに創るということです。</p> <p>○パーパスのもと目指す姿 グループの最上位概念である「パーパス」のもと、バンダイナムコグループが目指す姿は、世界中の IP ファン、あらゆるパートナー、グループ社員、そして社会とつながる姿です。既存のファンとはより「深く」つながり、新規のファンとはより「広く」つながります。そして、既存ファンと新規ファン、ファンから生まれたコミュニティ同士が「複雑に」つながり合うというファンとのつながりを目指します。様々なファンとバンダイナムコが、そしてファン同士がつながるにあたり、最も重視することは、どのようにつながるかというつながり方の質です。2022年4月にスタートした3カ年の中期計画（2022年4月～2025年3月）においても、あらゆるステークホルダーと深く、広く、複雑につながることに、つながり方の質を重視した様々な戦略や取り組みを推進します。</p> <p>○中期ビジョン Connect with Fans</p> <p>「パーパス」のもとバンダイナムコグループが目指す姿に向け、今中期計画では、世界中の IP ファン、あらゆるパートナー、グループ社員、そして社会と常に向き合い、深く、広く、複雑につながる存在を目指します。 ⇒グローバル企業らしく英語でパーパスが設定されているが簡単で簡潔な文言となりわかりやすい ⇒日本語の説明は言葉が少し多く覚えにくいですが、CEOの翻訳はわかりやすい ⇒目指す姿は、説明が長いですが、中期ビジョンの英語は簡潔で誰もが理解できる、</p>
7 MIXI (ミクシィ)	<p>○パーパス PURPOSE 豊かなコミュニケーションを広げ、世界を幸せな驚きで包む。</p> <p>私たちがすべての領域で創業以来大切にしてきたことであり、未来へ向かってさらに大切にしていきたい意思でもあります。 私たちはこれからも、コミュニケーションの量や頻度よりも、その質、すなわち、熱量の高いエモーションを大切に、濃く深い、豊かなコミュニケーションをドライブすることで、感情豊かで 幸せな驚きに包まれた世界を生み出していきます。</p> <p>○ミッション MISSION 「心もつながる」場と機会の創造。</p> <p>私たちがパーパスの実現のために大切にするのは、ただ「つながる」のではなく、「心もつながる」こと。そのために、仲間や家族とつい話題にしてしまうような楽しくてワクワクする「コンテンツ」や、そこから生まれる感情を一緒に分かち合う「場と機会」を世界中に創り出していきます。</p> <p>⇒パーパスは簡潔で企業の特徴を踏まえた存在意義を端的に示している ⇒ミッションもパーパスの実現に向け、企業理念を踏まえた端的な文言でわかりやすい</p>
8 味の素	<p>◎コーポレートスローガン “Eat Well, Live Well.”</p> <p>①パーパス (志・存在意義) 「アミノサイエンス®で 人・社会・地球の Well-being に貢献する」 (2022年の統合報告書の「アミノ酸のはたらきで食と健康の課題解決」から進化)</p> <p>②ASV (Ajinomoto Group Creating Shared Value) (志を実現する取組み) 「事業を通じた社会価値と経済価値の共創」</p> <p>③AGW (Ajinomoto Group Way) (価値観) 「新しい価値の創造、開拓者精神、社会への貢献、人を大切にする」</p> <p>※2023年2月にはグループの企業理念を整理し、コーポレートスローガンのもとで①パーパスを最上位に置き、②その下にパーパスを実現する取組として ASV を位置づけ、③さらにその下に ASV を支える AGW (Ajinomoto Group Way) という共通の価値観を定めた</p>

○パーパス体系（味の素HPより）

コーポレートスローガン
Eat Well, Live Well.



○Our philosophy

味の素グループは、創業以来一貫して事業を通じた社会課題の解決に取り組み、社会・地域と共有する価値を創造することで経済価値を向上し、成長につなげてきた。

この取り組みをASV（Ajinomoto Group Creating Shared Value）と称し、ASVをパーパスを実現するための中核と位置付けた理念体系を“**Our Philosophy**”として設定している。

食と健康の課題解決のその先へ

アミノサイエンス®により人・社会・地球の Well-being へ貢献、
すなわち“**Eat Well, Live Well.**”を実現していきます。

⇒パーパス体系はピラミッド型でわかりやすいが、体系に沿った明確な説明がなくわかりにくい、また、2・3段目の項目名も頭文字の短縮でわかりにくい

⇒スローガンの下にパーパスがあり、両者の関係がわかりにくい

⇒2014年のASVという価値をベースにしたビジョンが浸透しないためにパーパスを最上位として企業理念を再整理したが、ASVが2段目に残っており、再整理後の体系が浸透するのかが疑問

9 エシカル協会

○パーパス 「エシカルな暮らし方を幸せのものさしに」

エシカル協会では、エシカルの本質について自ら考え、行動し、変化を起こす人々を育み、そうした人々と共に、エシカルな暮らし方が幸せのものさしとなっている持続可能な世界の実現を目指します。

⇒短文で簡潔に存在意義を示している、説明も目指す姿が含まれており分かりやすい

図表5-9 パーパスに関する民間企業・団体（制定プロセスと浸透・定着への取組）

名称 (法人形態を省略)	制定プロセスと浸透・定着への取組
1 ソニーグループ	<p>1. 制定プロセス（発案から制定まで1年6か月）</p> <ul style="list-style-type: none"> 2018年7月に4月に就任したCEOがブログで「ミッション」の見直しを世界約11万人の従業員に呼びかけて意見を募り、100を超える意見を踏まえ、経営トップが案を作成 マネジメント層やスタッフとの議論を行い、海外の経営幹部・従業員にもコメントを求めて、案をブラッシュアップし、半年程度、議論を重ね、経営トップが最終的な表現へと昇華 <p>○留意点</p> <ul style="list-style-type: none"> パーパスは覚えられるものでなければ浸透しないので表現の長さに留意 単に上から降ってきたことではないという腹落ち感・納得感の醸成が従業員・マネジメント層に図られるような入念なプロセスを重視して進めたこと <p>2. 浸透・定着への取組</p> <p>○社内（初期の段階では社内浸透に重点をおいて進めた）</p> <ul style="list-style-type: none"> 公表時には、従業員向けにCEOがパーパス定義の経緯を語る動画を配信したほか、ポスター掲示、社内イントラネットに掲載 CEOが各拠点を巡回し、オンラインミーティングを開催、CEOのブログでも熱心に発信 経営トップのスピーチ、各事業のトップマネジメントの事業説明の際、最初にパーパスに触れるなど、日常の様々な場面において「パーパスが経営の基軸となること」をグループ全体に感じてもらえる取組を意識的に重ねた 社内報で、My Purpose（マイ・パーパス）というシリーズを企画し、担当者に自身のパーパスを紹介してもらうなど、従業員が関心を高めるような工夫を実施 パーパスの設定や浸透・定着をサポート・推進する体制について複数の部署（CEO室、人事部、ブランド戦略部、広報部、クリエイティブセンター等）のメンバーによる横断型組織のPurpose&Value（P&V）事務局を立ち上げて推進 この結果、パーパスの浸透度・共感度調査では2019年度→2020年度に認知度・共感度・日常業務の指針の各項目で好意的回答が増加し、全世界で従業員のエンゲージメントを測る調査でも2020年度はその指標が過去最高水準となった <p>○社外</p> <ul style="list-style-type: none"> HPではパーパス&バリューの掲載と紹介動画（約3分）で発信 代表執行役2人（会長CEO、社長COO兼CFO）のメッセージを掲載 パーパス（存在意義）のもと、ソニーの多様な社員が取り組む活動を「共創」の視点からビジネスパートナーやクリエイターとの対談を通して紹介する「感動を彩る共創者」を掲載
2 キリンホールディングス	<p>1. 制定プロセス（詳細は不明）</p> <ul style="list-style-type: none"> パーパスは新たに定義した言葉ではなく、2019年の長期経営計画の策定の際にコーポレートスローガンを流用して位置づけたものであり、これまでの企業方針（ミッション、コーポレートスローガン）に変更はないため、全社的に意見を聞きながら検討・策定されたものではない <p>2. 浸透・定着への取組</p> <ul style="list-style-type: none"> ホームページで様々な形で掲載し周知しているが、これまでのコーポレートスローガンを流用したため、分かりにくい
3 三井住友トラストグループ	<p>1. 制定プロセス（詳細は不明）</p> <ul style="list-style-type: none"> 創業の精神や創業からの歴史の中で培ってきた、本質的かつ独自に提供できる強みの領域と、社会が私たちに求めているニーズを踏まえて、設定 ブランドスローガンの開発に際しては、4つほどに候補を絞り、グループインタビューを実施し、信託銀行をはじめ、グループ会社の方々、年齢や性別もさまざまな約30名に意見を聴取。また、ホールディングス、信託銀行の両社長含め、役員が多数参加し総勢15名の役員によるディスカッションを全部で5回実施した。 <p>2. 浸透・定着への取組</p> <ul style="list-style-type: none"> HPで経営理念としてパーパス、ミッション、ビジョン、バリューを掲載して周知しており、サステナビリティ方針、グループ内社員の行動指針にもパーパスをはじめとした経営理念が示されて公表されている

	<ul style="list-style-type: none"> ・三井住友信託銀行では、パーパスの説明資料を配布したほか、社長から全社員約1万2,000人へ、中期経営計画やパーパスの背景についてオンラインにて直接語り掛けている ・役員や店部長は、パーパスと各事業・各現場のありたい姿を結び付けながら、パーパスを浸透させている。さらに各店部では、担当業務が直接的・間接的に生み出すポジティブインパクトや社会的価値について、社員同士で認識を共有し、パーパスを起点とした日々の行動につなげている
4 三井ホーム	<ol style="list-style-type: none"> 1. 制定プロセス（開始から制定までの期間は1年1か月） <ul style="list-style-type: none"> ・2019年5月にリブランディングプロジェクトを社長直轄で開始 ・社長直下の営業推進部 企画・ブランドグループが事務局となって、プレリサーチ、コンセプト、言語化（ブランドスローガン）、可視化（VIとブランドスタイル開発）を経て、2020年6月に発表 ・最初のプレリサーチでは「組織内部」と「顧客をはじめとする外部」に意見をきいた。「組織内部」での経営トップ層とキーパーソンヒアリングでは全国の事業所を回って約40人に聴き取り調査を行い、社内アンケートも実施。「外部」については三井ホームを建てた顧客へのヒアリングを実施。また外部パートナーのブランディング専門家と腹を割って話し合い、各段階で都度指摘を受けながら外部の視点を取り入れた ・ブランドコンセプトについては経営層と熱心に議論して詰めていき「提供価値」は、調査結果を踏まえながら、社長主導の下で取りまとめた ・ブランドロゴは改定の予定はなかったが、ブランドスローガンに見合うロゴに大幅なリファインを行い、そしてブランドスタイルを開発し、ガイドライン化した ・2020年6月の対外発信の前に、社員に新しいブランドコンセプトやスローガン、VIを共有した 2. 浸透・定着への取組 <ul style="list-style-type: none"> ○インターナルブランディング（内部向け浸透） <ul style="list-style-type: none"> ・対外発表の前に社内発表 ・ブランドブック（冊子）を作成し社員に配布、冊子をもとに映像化し社内発表の際に放映 ・パーパス導入後は、パーパスの各項目の理解度、共感度を測るアンケートを実施し、どの層の社員に浸透を図るべきかを明確化 ・定期健診的に実施することでエンゲージメントの度合いを評価 ・イントラネット上に特設社内サイト（社員誰もが投稿でき、評価もできる「象徴的な活動や結果の報告サイト」）を設置し、ブランド力を高めるため社員が実行した事例をアップし、閲覧者の「いいね」の数で社員を表彰する仕組みを導入 ・若手社員を中心に社員向けの「ブランドアカデミー」（ブランドの大学）を開催し、教育だけでなく提案も促進、トップからのメッセージに基づきテーマ別のディスカッションを行い、個人の行動目標を作成 ・役員や部長クラスのタスクフォースセッションを開催し浸透施策を検討 ○エクスターナルブランディング（外部向け浸透） <ul style="list-style-type: none"> ・エクスターナルコミュニケーションルールとなるブランドスタイルを開発し、ガイドライン化 ・しかし、HPではブランドスローガンを前面に出しており、パーパスの文言がトップメッセージの冒頭に掲載されているだけで「パーパス」であることを示す表現がない
5 ファーメンステーション	<ol style="list-style-type: none"> 1. 制定プロセス（発案から制定までの期間は半年程度）（再掲） <ul style="list-style-type: none"> ・創業12年目に事業拡大に伴い、会社を運営するメンバーが代表を含めた3~4人から一気に10人に増え、メンバー全員で同じ方向に向かっていくために強い軸となるものが必要となった ・当初は、ミッション・ビジョンを含めて検討していたが、半年程度考え続けた結果、軸がぶれないようパーパス1本とし、創業当時からロゴに下に「大切にしたいもの」として小さく表示してきた言葉を採用 2. 浸透・定着への取組 <ul style="list-style-type: none"> ○社内 <ul style="list-style-type: none"> ・パーパスを実現するための社内の行動指針として「バリュー」も設定し、設定に当たり事前に社員に対して「どんな会社だと思うか？」との問いかけを行い、その答えを参考とした ・2022年1月には事業の背景にある「事業性と社会性の両立」を社内外に理解してもらうための成約を「コミットメント」として環境、社会、ガバナンス、事業性、プロダクトの

	<p>5つの視点から宣言</p> <ul style="list-style-type: none"> ・パーパスとコミットメントを浸透させるために、定期的に勉強会を開催し、社内 SNS で話題の共有や議論を実施 ・部門ごとにコミットメントに対する具体的な目標を設定し、達成するとボーナス（金品）がもらえる「インパクトボーナス」を導入し、物品は会社と同様に未利用資源を活用したり事業性と社会性の両立を目指す会社の農産物、飲み物、化粧品から選択できるようにした。 <p>○社外</p> <ul style="list-style-type: none"> ・HPで掲載、これまでと同様に企業ロゴの下に小さく表示 ・2022年1月には事業の背景にある「事業性と社会性の両立」を社内外に理解してもらうための成約を「コミットメント」として環境、社会、ガバナンス、事業性、プロダクトの5つの視点から宣言した（再掲）。
6 バンダイナムコホールディングス	<p>1. 制定プロセス（発案から制定まで2年6か月）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・2019年4月から現・取締役会長（当時代表取締役社長）の下、全グループを包括するブランディング活動に着手 ・社内外への企業イメージ調査と世界の各地域の社員ディスカッションを実施 ・ディスカッションから挙がってきた要素をもとにパーパスの検討（約2年） <p>2. 浸透・定着への取組</p> <p>○社内外</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ホームページには、パーパス、CEOの簡潔なメッセージとともにパーパスを紹介する動画（約3分）、TVCM（30秒）、全編アニメーション（3分）の動画でメッセージを発信 ・各会社のロゴマークには統一されたロゴマークを使用し、原則的にすべての商品・サービスに新ロゴマークを表記
7 MIXI（ミクシィ）	<p>1. 制定プロセス（発案から制定までの期間は約1年）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・数年前から課題として認識していたが、コーポレートブランドリニューアルのための正式プロジェクトを2021年の年初に発足 ・クローズドな環境で進めていくことが得策と判断し、社内3人、社外メンバーのクリエイティブカンパニー「POOL」のCEOなど、少人数で推進 ・プロジェクトチームでパーパス、ミッション、ミクシィウェイ、コーポレートロゴが決まったのは2021年12月17日で、12月24日に全社に発表した。 ・バリューの決定は2022年3月で、遅れた理由は「経営会議でバリューの数や変更する意義について大激論」になったため、取締役や本部長へのヒアリング、従業員アンケートなどを実施してまとめ直した <p>2. 浸透・定着への取組</p> <p>○社内向け</p> <ul style="list-style-type: none"> ・代表取締役社長がライブ配信で全従業員に説明 ・管理職から日常のコミュニケーションの中で直接伝達 <p>○社外向け</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ホームページに掲載
8 味の素	<p>1. 制定プロセス</p> <ul style="list-style-type: none"> ・詳細は不明 <p>2. 浸透・定着への取組</p> <p>○社内向け（インターナルコミュニケーション）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・社内 SNS を活用し、CEO のメッセージや活動の共有、国内の活動の共有、グローバルグループの活動の共有という 3 つの公式グループで投稿・発信などの社内コミュニケーションをスムーズに実施 ・加えて海外法人や国内グループ会社が社内 SNS 上でグループを持ち、それぞれ社内広報活動を実践 ・従業員が ASV を自分ごと化するため、「理解・納得」、「共感・共鳴」、「実行」、「モニタリング・改善」の4つのステップをASVマネジメントサイクルとして回している ・「理解・納得」のステップでは経営層との対話、「共感・共鳴」では組織ごとの個人目標発表会や社内 SNS での事例共有、「実行」では社会価値創出のプロセスも評価する ASV アワード、そして最後のステップではエンゲージメントサーベイを毎年実施 <p>○社外向け（エクスターナルコミュニケーション）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・企業軸のコミュニケーションと商品軸のコミュニケーションを連携させながら推進

	<ul style="list-style-type: none"> ・商品のブランド価値が企業のブランド価値に貢献し、かつ企業の価値が商品の価値を支えるという戦略をモデル化し、一体感を持った取組 ・企業軸のコミュニケーションは全ステークホルダーを視点に入れて活動を展開。まず生活者向けには目指す企業パーセプションと実態とのギャップを埋めるため、新パーパスに沿って人・社会・地球のウェルビーイングに貢献している会社だとのメッセージを積極的に発信。また、サステナブルな成長に向けて若い世代をターゲットとしたコミュニケーションの展開も推進 ・コンテンツを考える際は、具体的アクションやファクトをストーリーとして伝え、共感を得ていくことを重視。グローバルの生活者向けコンテンツでは原料のキャッサバ芋を生産する農家の支援や環境の取組、学校給食による栄養改善の取組を中心に発信。また、サステナビリティに関する活動もファクトに基づきストーリー仕立てで発信。若手社員が、社長に質問する「Knock Knock 社長室」といった親しみを生むコンテンツも自社サイトで公開。 ・そのほか、行政・アカデミア向けのサイエンスベースのコミュニケーションや、株主・投資家あるいは評価機関向けのエンゲージメントを意識したコミュニケーションも実施。こうした様々な施策により、グループの活動がより大きなインパクトにつながることを目指す。
9 エシカル協会	<ol style="list-style-type: none"> 1. 制定プロセス（開始から制定までの期間は1年1か月） <ul style="list-style-type: none"> ・設定の理由・経緯を参照 2. 浸透・定着への取組 <ul style="list-style-type: none"> ・HPなど

図表5-10 パーパスに関する民間企業・団体（トップメッセージとパーパスとの関係性）

名称 (法人形態を省略)	トップメッセージ (○あり、×なし)	パーパスとの関係 (○言及、×言及なし、△一部あり、●問題あり)
1 ソニーグループ	○トップ2人 パーパスの実現に向けた取組	○冒頭から言及し、パーパスの実現に向けた具体的な経営・取組
2 キリンホールディングス	○トップ2人 CSV経営の実現に向けた取組	×パーパスへの言及なし トップがパーパスに言及せずにCSV経営のみを発信しており、外部向けとしたパーパスの位置づけが不明で伝わらない
3 三井住友トラストグループ	○2024年の創業100年と2023年5月に公表した中期経営計画の話が中心	×
4 三井ホーム	○パーパスとその実現に向けた姿勢	○トップメッセージの冒頭にパーパスを掲載するも、パーパスであるとの明示がない
5 ファーマンステーション	○パーパスと一体化し、事業性と社会性の両立という創業の想いときっかけとなった発酵技術や人々との出会いなどを掲載	○トップメッセージとパーパスが一体化
6 バンダイナムコホールディングス	○パーパスとその実現に向けた中期計画の実施	○パーパスとその実現についての中期計画の実施
7 MIXI (ミクシィ)	○イノベーションの鍵は「驚き」でありその追求により世界中の人々に「驚き」と感動を届け、グローバルな成長を目指す。	○パーパスを基にしたメッセージ
8 味の素	○創業からの経営姿勢とパーパスを進化させたことASV経営の追求	○パーパスを進化させた説明
9 エシカル協会	○SDGsの重要性とエシカルな暮らし方の実践による持続可能な世界の実現	○パーパスと一体化したメッセージ

【図表4、図表5の参考文献】（調査対象美術館、パーパスに関する調査対象企業・団体）

〔調査対象美術館 39 館〕（図表 4-1～図表 4-10、図表 5-1～図表 5-4）

○タイプ1 後発公立館

1 広島市現代美術館

- ・広島市現代美術館『2023 (R5) 年度 広島市現代美術館年報』2025 年
- ・広島市現代美術館ホームページ <https://www.hiroshima-moca.jp/> (2025 年 7 月 1 日閲覧)
- ・『広島市現代美術館ガイド』（パンフレット）
- ・『広島市現代美術館スケジュール 2025. 04→2026. 03』（パンフレット）
- ・鳥取県教育委員会『鳥取県立美術館整備基本構想（平成 29 年 3 月）・資料編』2017 年、pp. 40-41
- ・朝日新聞デジタル 2023 年 3 月 17 日「変わるゲンビ、変わらぬ使命 被爆地・広島の市現代美術館が改修完了」
<https://www.asahi.com/articles/ASR3J6V9KR38PITB00D.html> (2024 年 8 月 3 日閲覧)
- ・武蔵野美術大芸術文化学科『Culture Power』<http://apm.musabi.ac.jp/imsc/cp/> (2024 年 8 月 3 日閲覧)
「広島市現代美術館 イントロダクション」<http://apm.musabi.ac.jp/imsc/cp/menu/museum/hiroshima/intro.html>
「広島市現代美術館 インタビュー」<http://apm.musabi.ac.jp/imsc/cp/menu/museum/hiroshima/interview.html>
「広島市現代美術館 データ」<http://apm.musabi.ac.jp/imsc/cp/menu/museum/hiroshima/data.html>

2 水戸芸術館・現代美術センター

- ・水戸芸術館ホームページ <https://www.arttowermito.or.jp/> (2025 年 7 月 2 日閲覧)
- ・水戸芸術館現代美術センター『水戸芸術館現代美術センター記録集 2017-2021』2023 年
- ・熊倉純子監修『アートプロジェクト 芸術と共創する社会』水曜社、2014 年
- ・令和 6 年度公益財団法人水戸市芸術振興財団事業報告書
- ・令和 7 年度公益財団法人水戸市芸術振興財団事業計画書
- ・『水戸芸術館 年間スケジュール 2025. 4 ▶ 2026. 3』（パンフレット）

3 東京都現代美術館

- ・東京都現代美術館ウェブサイト <https://www.mot-art-museum.jp/> (2025 年 7 月 3 日閲覧)
- ・公益財団法人東京都歴史文化財団・東京都現代美術館編『2024 年度 東京都現代美術館年報、研究紀要 第 27 号』2025 年
- ・公益財団法人東京都歴史文化財団・東京都現代美術館編『平成 30・31 年度 東京都現代美術館年報、研究紀要 第 21・22 号』2020 年
- ・公益財団法人東京都歴史文化財団・東京都現代美術館編『平成 29 年度 東京都現代美術館年報、研究紀要 第 20 号』2018 年
- ・武蔵野美術大芸術文化学科『Culture Power』<http://apm.musabi.ac.jp/imsc/cp/> (2024 年 8 月 8 日閲覧)
「東京都現代美術館 イントロダクション」<http://apm.musabi.ac.jp/imsc/cp/menu/museum/GENDAI/intro.html>
「東京都現代美術館 インタビュー」<http://apm.musabi.ac.jp/imsc/cp/menu/museum/GENDAI/interview.html>
「東京都現代美術館 データ」<http://apm.musabi.ac.jp/imsc/cp/menu/museum/GENDAI/data.html>

4 豊田市美術館

- ・豊田市『豊田市美術館 年報 No.28 (令和 5 年度)』2024 年
- ・豊田市美術館ホームページ <https://www.museum.toyota.aichi.jp/> (2025 年 7 月 3 日閲覧)
- ・豊田市美術館『フロアマップ』（パンフレット）
- ・豊田市美術館『建築・コレクション』（パンフレット）
- ・豊田市美術館『豊田市美術館の子どものためのプログラム 美術で学ぶ 美術を学ぶ』2022 年
- ・岡部あおみ『アートが知りたい [本音のミュージオロジー]』武蔵野美術大学出版局、2005 年、pp. 104-107
- ・武蔵野美術大芸術文化学科『Culture Power』<http://apm.musabi.ac.jp/imsc/cp/> (2024 年 8 月 4 日閲覧)
「豊田市美術館 イントロダクション」<http://apm.musabi.ac.jp/imsc/cp/menu/museum/toyota/intro.html>
「豊田市美術館 インタビュー」<http://apm.musabi.ac.jp/imsc/cp/menu/museum/toyota/interview.html>
「豊田市美術館 データ」<http://apm.musabi.ac.jp/imsc/cp/menu/museum/toyota/data.html>

○タイプ2 新設公立館

1 松本市美術館

- ・松本市美術館『松本市美術館年報 2023 (令和 5) 年度』2025 年
- ・松本市美術館ホームページ <https://matsumoto-artmuse.jp> (2025 年 7 月 28 日閲覧)

2 金沢 21 世紀美術館

- ・金沢 21 世紀美術館ホームページ <https://www.kanazawa21.jp/> (2025 年 7 月 28 日閲覧)
- ・金沢 21 世紀美術館『館内のご案内』(パンフレット) 2023. 3 発行
- ・金沢 21 世紀美術館『2025 年度展覧会・芸術交流プログラム 2025. 4 ▶ 2026. 3』(パンフレット)
- ・金沢 21 世紀美術館『2023 年度 金沢 21 世紀美術館年報』2025 年
- ・久繁哲之介「現代文化は、まちの魅力を高め、観光者・起業者・移住者を増やす ～人(クリエイター、運営者)と施設の個性を連携する金沢市方式～」一般財団法人民間都市開発推進機構『Urban Study 76 巻 2023 年 6 月号』2023 年、pp. 106-117 https://www.minto.or.jp/assets/pdf/urban/u76_07.pdf (2024 年 7 月 31 日閲覧)
- ・鳥取県教育委員会『鳥取県立美術館整備基本構想(平成 29 年 3 月)・資料編』2017 年、pp. 42-43 <https://www.pref.tottori.lg.jp/secure/1164816/10853.pdf> (2024 年 8 月 2 日閲覧)

3 青森県立美術館

- ・青森県立美術館『青森県立美術館年報 令和 5 年度』2025 年
- ・青森県立美術館『青森県立美術館年報 平成 18 年度・平成 19 年度』2009 年
- ・青森県立美術館ホームページ <https://www.aomori-museum.jp/> (2025 年 7 月 28 日閲覧)
- ・鳥取県教育委員会『鳥取県立美術館整備基本構想(平成 29 年 3 月)・資料編』2017 年、pp. 30-31 <https://www.pref.tottori.lg.jp/secure/1164816/10853.pdf> (2024 年 8 月 2 日閲覧)
- ・武蔵野美術大芸術文化学科『Culture Power』<http://apm.musabi.ac.jp/imsc/cp/> (2024 年 8 月 3 日閲覧)
- 「青森県立美術館 データ」<http://apm.musabi.ac.jp/imsc/cp/menu/museum/aomori/data.html> (2024 年 8 月 3 日閲覧)

4 十和田市現代美術館

- ・十和田市現代美術館ホームページ <https://towadaartcenter.com/> (2025 年 7 月 28 日閲覧)
- ・『十和田市現代美術館』(パンフレット)
- ・十和田市現代美術館『十和田市現代美術館 建築』2020 年
- ・十和田市現代美術館『十和田市現代美術館 作品集』2020 年
- ・十和田市現代美術館『活動記録 2020-2024』2025 年
- ・十和田市『令和 7 年版十和田市データブック』p. 5 <https://www.city.towada.lg.jp/shisei/toukei/databook/files/r6-P5.pdf> (2025 年 7 月 30 日閲覧)
- ・十和田市「十和田市現代美術館を中核とした十和田市文化観光推進拠点計画」(文化庁認定: 令和 2 年 11 月 18 日)
- ・N&A ホームページ <https://nanjo.com/projects/> (2025 年 8 月 13 日閲覧)
- ・鳥取県教育委員会『鳥取県立美術館整備基本構想(平成 29 年 3 月)・資料編』2017 年、pp. 32-33 <https://www.pref.tottori.lg.jp/secure/1164816/10853.pdf> (2024 年 8 月 2 日閲覧)
- ・西沢立衛『美術館をめぐる対話』集英社、2010 年、p. 117

5 静岡市美術館

- ・静岡市美術館『令和 5 (2023) 年度 静岡市美術館年報 No.14』2025 年
- ・静岡市美術館ホームページ <https://shizubi.jp> (2025 年 6 月 20 日閲覧)
- ・静岡市美術館『スケジュール 2025-2026』(パンフレット)

6 アーツ前橋

- ・アーツ前橋『アーツ前橋年報No.09 2021(令和 3)年度』2022 年
- ・アーツ前橋ホームページ <https://artsmaebashi.jp/> (2024 年 9 月 10 日閲覧)
- ・『アーツ前橋 館内案内』(パンフレット)
- ・前橋市「前橋市における美術館基本計画 平成 22 年 11 月」2010 年
- ・前橋市芸術文化施設運営検討委員会「芸術文化施設のあり方に関する提言 平成 24 年 7 月」2012 年

7 太田市美術館・図書館

- ・太田市美術館・図書館ホームページ <https://www.artmuseumlibraryota.jp/> (2025 年 7 月 12 日閲覧)
- ・太田市美術館・図書館『太田市美術館・図書館年報 vol. 5 令和 5 年度(2023 年度)』2025 年
- ・太田市「(仮称)太田駅北口駅前文化交流施設整備基本方針 平成 26 年 1 月」2014 年
- ・太田市「(仮称)太田駅北口駅前文化交流施設管理運営基本計画(概要版)」2015 年
- ・太田市美術館・図書館『施設案内』(小冊子)

8 弘前れんが倉庫美術館

- ・弘前れんが倉庫美術館ホームページ <https://www.hirosaki-moca.jp/> (2025年7月29日閲覧)
- ・弘前市「(仮称)吉野町文化交流拠点 基本計画書 2016.6」2016年
- ・弘前市「弘前市吉野町緑地周辺整備等PFI事業 実施方針 平成28年7月」2016年
- ・文部科学省『文教施設における多様なPPP/PFI事業等の事例集』「施設整備を含む先導的なPPP/PFI事業編」2020年、p.50-53
- ・公益財団法人日本博物館協会『博物館研究 Vol156 No5 通巻636号』2021年、p.7
- ・日経BP 新・公民館連携最前線「築100年のレンガ倉庫を美術館に再生、弘前市」2020.12.21 <https://project.nikkeibp.co.jp/atclppp/PPP/434167/121100169/> (2024年7月30日閲覧)

9 大阪中之島美術館

- ・大阪中之島美術館ホームページ <https://nakka-art.jp/> (2025年7月29日閲覧)
- ・大阪中之島美術館『大阪中之島美術館 2023年度活動報告』2025年 <https://nakka-art.jp/wp10/wp-content/uploads/2024/02/2021-2022activity-report.pdf> (2025年7月29日閲覧)
- ・大阪中之島美術館『MUSEUM GUIDE 館内案内』(パンフレット)
- ・大阪中之島美術館『展覧会スケジュール 2024.4-2025.3』(パンフレット)

○タイプ3 リニューアル公立館

1 長崎県美術館

- ・長崎県美術館ホームページ <http://www.nagasaki-museum.jp/> (2025年6月27日閲覧)
- ・長崎県美術館『令和5年度 長崎県美術館年報 No.18』2025年 http://www.nagasaki-museum.jp/about/annualreport/img/annual_R4.pdf (2025年6月27日閲覧)
- ・『長崎県美術館のご案内』(パンフレット)
- ・長崎県美術館『年間スケジュール 2025.4 ▶ 2026.3』(パンフレット)

2 東京都美術館

- ・東京都美術館ホームページ <https://www.tobikan.jp/> (2025年7月14日閲覧)
- ・東京都美術館『令和5年度 東京都美術館年報』2024年
- ・『東京都美術館 ご案内/展覧会 2025.1~2025.12』(小冊子)

3 秋田県立美術館

- ・秋田県立美術館ホームページ <https://www.akita-museum-of-art.jp/index.htm> (2025年8月6日閲覧)
- ・公益財団法人平野政吉美術財団ホームページ <http://www.pic-hiranofound.jp/> (2025年8月6日閲覧)

4 大分県立美術館

- ・大分県立美術館ホームページ <https://www.opam.jp/> (2025年6月27日閲覧)
- ・公益財団法人大分県芸術文化スポーツ振興財団・大分県立美術館『令和5年度 大分県立美術館年報』2024年
- ・『大分県立美術館』(案内パンフレット)
- ・『大分県立美術館 年間スケジュール 2025.4→2026.3』(パンフレット)
- ・公益財団法人大分県芸術文化スポーツ振興財団『びじゅつって、すげえ! 2024-205』2025年
- ・公益財団法人大分県芸術文化スポーツ振興財団『令和6年度事業計画』2024年
- ・公益財団法人大分県芸術文化スポーツ振興財団『令和5年度事業報告書(令和6年6月)』2024年
- ・公益財団法人大分県芸術文化スポーツ振興財団『第Ⅲ期中期経営戦略計画2023年度~2027年度(令和5年3月)』2023年
- ・鳥取県教育委員会『鳥取県立美術館整備基本構想(平成29年3月)・資料編』2017年、pp.36-37 <https://www.pref.tottori.lg.jp/secure/1164816/10853.pdf> (2024年8月2日閲覧)

5 富山県美術館

- ・『富山県美術館 館内のご案内』(パンフレット)
- ・富山県美術館ホームページ <https://tad-toyama.jp> (2025年8月6日閲覧)
- ・『富山県美術館 年報2023-24(令和5年度)』2024年10月
- ・『令和5・6年度 富山県美術館 教育普及活動記録集』2025年9月
- ・富山県「令和5年度指定管理者による公の施設の管理状況評価表:富山県美術館」 <https://www.pref.toyama.jp/documents/42338/12.pdf> (2025年8月6日閲覧)
- ・富山県『新富山県立近代美術館(仮称)基本計画(平成25年10月)』2013年

- ・鳥取県教育委員会『鳥取県立美術館整備基本構想（平成29年3月）・資料編』2017年、p.46
鳥取県美術館整備基本構想検討委員会先進施設視察概要〔富山県立近代美術館〕
<https://www.pref.tottori.lg.jp/secure/1164816/10853.pdf>
- ・公益財団法人日本博物館協会『博物館研究 Vol.56 No.3 (No.634)』pp.47-50

6 福岡市美術館

- ・『福岡市美術館』（パンフレット）
- ・『2022/4→2023/3 展覧会のご案内 福岡市美術館』（パンフレット）
- ・『建築のみどころガイドマップ 福岡市美術館』（パンフレット）
- ・福岡アートミュージアムパートナーズ『福岡市美術館 季刊誌エスプラナード 210号 2023年1月』福岡市美術館、2023年
- ・福岡市美術館ホームページ <https://www.fukuoka-art-museum.jp/>（2025年7月1日閲覧）
- ・福岡市美術館『令和5年度 福岡市美術館 活動の記録』2024年
https://www.fukuoka-art-museum.jp/uploads/katsudo_2021.pdf（2025年7月1日閲覧）
- ・福岡市美術館『福岡市美術館リニューアル基本計画2012』・『概要版』
<https://www.city.fukuoka.lg.jp/data/open/cnt/3/36782/1/besshi1.pdf?20161028105139>（2025年7月1日閲覧）
<https://www.city.fukuoka.lg.jp/data/open/cnt/3/45567/1/plan.pdf?20161214112102>（2025年7月1日閲覧）

7 岐阜県美術館

- ・一般財団法人地域創造、『雑誌「地域創造」45号』2019年、pp.4~10
- ・岐阜県美術館ホームページ <https://kenbi.pref.gifu.lg.jp>（2025年8月6日閲覧）
- ・岐阜県美術館『令和5年度 岐阜県美術館年報40』2024年
- ・岐阜県美術館『平成30年度・令和元年度 岐阜県美術館年報36』2020年
- ・岐阜県美術館「平成31年度 岐阜県美術館 事業計画」
- ・鳥羽都子「地方美術館における新しい社会的役割を開発する改革の試み」『文化経済学第17巻第1号（通算48号）』2020年

8 東広島市美術館

- ・東広島市美術館ホームページ <https://hhmoa.jp/>（2025年6月30日閲覧）
- ・『東広島市美術館』（案内パンフレット）
- ・東広島市美術館『展示スケジュール2025.4-2026.3』（パンフレット）
- ・東広島市『統計でみる東広島2023（令和5）』2024年3月
- ・東広島市『令和5年度指定管理者モニタリング・評価結果』
- ・公益財団法人東広島市教育文化振興事業団『令和7年度事業計画書』・『令和6年度事業報告』
- ・東広島市『（仮称）東広島市立美術館基本設計について』2017年

9 長野県立美術館

- ・『長野県立美術館』（案内パンフレット）
- ・『長野県立美術館 施設案内』（パンフレット）
- ・『長野県立美術館 MUSEUM CALENDAR 2025.4-2026.3』（パンフレット）
- ・長野県立美術館ホームページ <https://nagano.art.museum/museum>（2025年8月7日閲覧）
- ・長野県立美術館『2023年度（令和5年度） 館報No.26』2024年
- ・長野県ホームページ「指定管理者制度導入施設の管理運営状況表・長野県立美術館【令和5年度】」
https://www.pref.nagano.lg.jp/bunkashinko/shiteikanri/documents/06_kenbi_r5.pdf
- ・一般財団法人ホームページ <https://naganobunka.or.jp/>（2025年8月7日閲覧）

10 滋賀県立美術館

- ・滋賀県立美術館ホームページ <https://www.shigamuseum.jp>（2025年8月7日閲覧）
- ・『滋賀県美術館展覧会のご案内 SCHEDULE 2025.4-2026.3』（パンフレット）
- ・滋賀県立美術館プレスリリース2021.04.14「滋賀県立美術館 6月27日オープン！」
<https://www.shigamuseum.jp/wordpress/wp-content/uploads/2022/06/smoapr210414.pdf>（2024年9月20日閲覧）
- ・滋賀県立美術館プレスリリース2021.02.02「滋賀県立近代美術館 リニューアルプロジェクト進行中！」
<https://www.shigamuseum.jp/wordpress/wp-content/uploads/2021/05/shiga-press-0203-1.pdf>（2024年9月20日閲覧）
- ・公益財団法人日本博物館協会『博物館研究 Vol.56 No.9 (No.640)』2021年、p.47
- ・滋賀県立美術館『滋賀県立美術館魅力向上ビジョン 令和6年（2024年）3月』2024年
- ・滋賀県文化スポーツ部『滋賀県立美術館整備基本計画（骨子）令和7年3月』2025年

11 八戸市美術館

- ・『八戸市美術館』(パンフレット)
- ・『八戸市新美術館整備事業について』(美術館配布資料)
- ・高橋麻衣・大澤苑美・田村由衣・佐藤慎也編『八戸市美術館開館記念「ギフト、ギフト、」』2022年
- ・八戸市美術館『令和5年度(2023年度)年報』2025年
- ・八戸市美術館ホームページ <https://hachinohe-art-museum.jp/> (2025年8月7日閲覧)
- ・八戸市『八戸市新美術館整備基本構想(平成28年9月)』2016年
- ・八戸市『八戸市新美術館整備基本構想の概要について(平成28年9月)』2016年
- ・八戸市『八戸市新美術館 管理運営基本計画(平成31年1月)』2019年
- ・八戸市『八戸市新美術館 管理運営基本計画 概要版(平成31年1月)』2019年
- ・八戸市『第2期八戸市新美術館 中期運営計画(令和7年3月)』2025年

12 横浜美術館

- ・横浜美術館ホームページ <https://yokohama.art.museum/> (2025年8月7日閲覧)
- ・横浜美術館『令和5年度 横浜美術館年報』2025年
- ・公益財団法人横浜市芸術文化振興財団『横浜美術館令和5年度業務計画及び収支予算』
- ・公益財団法人横浜市芸術文化振興財団ホームページ <https://p.yaf.jp.org/> (2025年8月7日閲覧)

○タイプ4 ソフト抜本的見直し館

1 三重県立美術館

- ・三重県立美術館ホームページ <https://www.bunka.pref.mie.lg.jp/art-museum/index.shtm> (2025年6月24日閲覧)
- ・三重県立美術館『三重県立美術館年報 2024年度版』2025年
<https://www.bunka.pref.mie.lg.jp/art-museum/000274796.htm> (2025年6月24日閲覧)
- ・『令和2年度 文化庁 地域と共働した博物館創造活動支援事業 美術館のアクセシビリティ向上推進事業 報告リーフレット』美術館のアクセシビリティ向上推進事業実行委員会、2021年
- ・『令和3年度 文化庁 地域と共働した博物館創造活動支援事業 美術館のアクセシビリティ向上推進事業 報告書』美術館のアクセシビリティ向上推進事業実行委員会、2022年
- ・『令和4年度 文化庁 Innovate MUSEUM 事業 美術館のアクセシビリティ向上推進事業 報告リーフレット』美術館のアクセシビリティ向上推進事業実行委員会、2023年
- ・『令和6年度 文化庁 Innovate MUSEUM 事業 美術館がつなぐ共生社会推進事業 報告リーフレット』美術館がつなぐ共生社会推進事業実行委員会、2025年
- ・三重県立美術館「2021年度 県立美術館 e-モニターアンケート実施報告書」
<https://www.pref.mie.lg.jp/common/content/001047717.pdf> (2025年6月24日閲覧)
- ・『三重県立美術館のご案内』(パンフレット)
- ・『三重県立美術館 展覧会のご案内 2025年度』(パンフレット)

2 熊本市現代美術館

- ・熊本市現代美術館ホームページ <https://www.camk.jp/> (2025年6月26日閲覧)
- ・『熊本市現代美術館』(案内パンフレット)
- ・公益財団法人熊本市美術文化振興財団「令和6年度事業報告」
- ・公益財団法人熊本市美術文化振興財団「令和7年度事業計画」
- ・公益財団法人熊本市美術文化振興財団「熊本市現代美術館の課題解決型の外部評価の導入について」(令和2年11月19日)
- ・岡部あおみ『アートが知りたい [本音のミュージオロジー]』武蔵野美術大学出版局、2005年、pp.96-99
- ・武蔵野美術大芸術文化学科『Culture Power』<http://apm.musabi.ac.jp/imsc/cp/> (2024年8月3日閲覧)
「熊本市現代美術館 インTRODクション」<http://apm.musabi.ac.jp/imsc/cp/menu/museum/kumamoto/intro.html>
「熊本市現代美術館 インタビュー」<http://apm.musabi.ac.jp/imsc/cp/menu/museum/kumamoto/interview.html>
「熊本市現代美術館 データ」<http://apm.musabi.ac.jp/imsc/cp/menu/museum/kumamoto/data.html>

3 広島県立美術館

- ・広島県立美術館ホームページ <https://www.hpam.jp/museum/> (2025年6月30日閲覧)
- ・広島県立美術館『令和6年度 広島県立美術館年報』2025年
- ・広島県立美術館『インフォメーション』(パンフレット)
- ・広島県立美術館『ミュージアムカレンダー 2025年4月—2026年3月』(パンフレット)
- ・広島県立美術館「広島県立美術館運営方針」(令和3年3月)

- ・鳥取県教育委員会『鳥取県立美術館整備基本構想（平成29年3月）・資料編』2017年、pp.38-39
<https://www.pref.tottori.lg.jp/secure/1164816/10853.pdf>（2024年8月2日閲覧）

4 静岡県立美術館

- ・静岡県立美術館ホームページ <https://spmoa.shizuoka.shizuoka.jp/outline/>（2025年6月24日閲覧）
- ・静岡県立美術館『令和6年度 静岡県立美術館年報』2025年
https://spmoa.shizuoka.shizuoka.jp/pdf/outline/publication/annualreport/annualreport_2023.pdf
- ・静岡県立美術館「静岡県立美術館5カ年計画 ～創造的で多様性に富んだ社会の実現～」(2022年3月)
- ・『静岡県立美術館 GUIDE』（パンレット）
- ・『静岡県立美術館 Exhibition Schedule 2025.4-2026.3』（パンレット）

5 北海道近代美術館

- ・北海道近代美術館ホームページ <https://artmuseum.pref.hokkaido.lg.jp/knb>（2025年7月3日閲覧）
- ・北海道近代美術館『令和6年度 北海道近代美術館年報』2025年
- ・北海道教育委員会「北海道立近代美術館リニューアル基本構想（中間報告）令和5年（2023年）7月」
- ・北海道教育委員会「北海道立近代美術館リニューアル基本構想 令和7年（2025年）3月」

6 千葉県立美術館

- ・千葉県立美術館ホームページ <http://www2.chiba-muse.or.jp/ART/>（2025年7月2日閲覧）
- ・千葉県立美術館『千葉県立美術館年報 No.50 令和5年度』2025年
- ・『千葉県立美術館 令和7年度展覧会スケジュール』（館案内を兼ねるパンレット）
- ・千葉県・千葉県立美術館『千葉県立美術館活性化基本構想（令和6年3月）』2024年
- ・千葉県立美術館『千葉県立美術館 実施計画（令和7年度～10年度）令和7年3月策定』2025年

○タイプ5 私立館（新設・リニューアル）

1 ポーラ美術館

- ・ポーラ美術館ホームページ <https://www.polamuseum.or.jp/>（2025年7月16日閲覧）
- ・公益財団法人ポーラ美術振興財団ホームページ
<https://www.pola-art-foundation.jp/foundation/index.html>（2025年7月16日閲覧）
- ・公益財団法人ポーラ美術振興財団「令和6年度財務諸表」、「令和6年度事業報告書」2025年
- ・「ポーラ美術館の新館長に野口弘子さん ホテル業界で先駆的活躍「ホスピタリティを意識し、地域を活性化」(2023.06.30)」
『美術展ナビ』読売新聞社、2023年
<https://artexhibition.jp/topics/news/20230630-AEJ1463087/>（2024年8月21日閲覧）

2 森美術館

- ・森美術館ホームページ <https://www.mori.art.museum/jp/>（2025年7月16日閲覧）
- ・武蔵野美術大芸術文化学科『Culture Power』<http://apm.musabi.ac.jp/imsc/cp/>
(2024年8月21日閲覧)
 - 「森美術館 インTRODクシヨN」<http://apm.musabi.ac.jp/imsc/cp/menu/museum/mori/intro.html>
 - 「森美術館 インタヴュー」<http://apm.musabi.ac.jp/imsc/cp/menu/museum/mori/interview.html>
 - 「森美術館 データ」<http://apm.musabi.ac.jp/imsc/cp/menu/museum/mori/data.html>
 - 「森美術館 コメント」<http://apm.musabi.ac.jp/imsc/cp/menu/museum/mori/comment.html>
- ・洞田貫晋一郎『シェアする美術 森美術館のSNS マーケティング戦略』翔泳社、2019年
- ・横山勝彦、半田滋男監修『新・アートの裏側を知るキーワード』美術出版社、2022年

3 サントリー美術館

- ・サントリー美術館ホームページ <https://www.suntory.co.jp/sma/>（2025年7月15日閲覧）
- ・サントリー芸術財団ホームページ <https://www.suntory.co.jp/sfa/about/>（2025年7月15日閲覧）
- ・サントリー芸術財団「令和6年度財務諸表」、「令和6年度事業報告書」2025年
- ・サントリー美術館『2025年展覧会スケジュール』（パンフレット）

4 三菱一号館美術館

- ・三菱一号美術館ホームページ <https://mimt.jp/>（2025年7月16日閲覧）
- ・三菱一号館美術館『2021年度 三菱一号館美術館 年報 第12号』2023年

<https://mimt.jp/wp-content/uploads/2024/06/2021.pdf> (2025年7月16日閲覧)

- ・玉村雅敏編『地域を変えるミュージアム 未来を育む場のデザイン』英治出版、2013年、pp.114-117

5 岡田美術館

- ・岡田美術館ホームページ <https://www.okada-museum.com/> (2025年7月16日閲覧)
- ・「IM レポート 岡田美術館が開館 掲載日：2012.10.4」アイエム・インターネットミュージアム、2012年 <https://www.museum.or.jp/report/355> (2024年8月31日閲覧)

6 福田美術館

- ・福田美術館ホームページ <https://fukuda-art-museum.jp/> (2025年7月16日閲覧)
- ・文春オンライン・2019年9月19日号『「写真撮影OK、SNSにどんどん載せて」 京都・嵐山に「福田美術館」オープン、館長の思い 川畑光佐——クローズアップ』 <https://bunshun.jp/articles/-/14067> (2024年9月1日閲覧)
- ・美術手帖・ウェブ版・2019.6.16『京都・嵐山に新たな美術館「福田美術館」が誕生。コンセプトは「100年続く美術館」』 <https://bijutsutecho.com/magazine/news/headline/19930> (2024年9月1日閲覧)

7 アーティゾン美術館

- ・アーティゾン美術館ホームページ <https://www.artizon.museum/> (2025年7月15日閲覧)
- ・公益財団法人石橋財団『公益財団法人 石橋財団 アニュアル・レポート2024』2025年
- ・公益財団法人石橋財団「貸借対照表 (2024年12月31日現在)」2025年
- ・『アーティゾン美術館ガイド』(パンフレット)
- ・『アーティゾン美術館 展覧会スケジュール2025』(パンフレット)

8 SOMPO美術館

- ・SOMPO美術館ホームページ <https://www.sompo-museum.org/> (2025年7月15日閲覧)
- ・公益財団法人SOMPO美術財団「2025年度事業計画」
- ・公益財団法人SOMPO美術財団「2024年度事業報告書」
- ・公益財団法人SOMPO美術財団「2024年度決算報告書」

[パーパスに関する調査対象 9企業・団体] (図表5-5～図表5-10)

1 ソニーグループ

- ・ソニーグループポータル ホームページ <https://www.sony.com/ja/> (2024年10月15日閲覧)
- ・JMAM 株式会社日本能率協会マネジメントセンター コラム
「パーパス経営とは|メリットや取り組み方からの企業事例までを徹底解説 (2023.02.17)」
<https://www.jmam.co.jp/hrm/column/0083-purpose-kesei.html> (2024年10月15日閲覧)
「パーパス経営の企業事例8選!必要な条件から取り組み方まで詳しく解説 (2023.02.17)」
<https://www.jmam.co.jp/hrm/column/0084-purpose-kesei-case.html> (2024年10月15日閲覧)
- ・山田敦郎・矢野楊一朗・グラムコパーパス研究班『パーパスのすべて—存在意義を問うブランディング』中央公論新書、2022年、pp.122-127
- ・伊吹英子・古西幸登『ケースでわかる実践パーパス経営』日経BP、2022年、pp.83-94
- ・青島稔「シリーズ企業価値を向上させる日本企業経営のあり方 第2回 経営理念からパーパスへの進化」『知的資産創造/2021年7月号』野村総合研究所、2021年、pp.22-41
- ・「特集パーパスブランディング最前線」『NIKKEI DESIGN (日経デザイン) 2022年6月号 第420号』日経BP、2022年、pp.36-75

2 キリンホールディングス

- ・キリンホールディングス ホームページ 「パーパス」
<https://www.kirinholdings.com/jp/purpose/> (2024年10月15日閲覧)
- ・山田敦郎・矢野楊一朗・グラムコパーパス研究班『パーパスのすべて—存在意義を問うブランディング』中央公論新書、2022年、pp.176-189

3 三井住友トラストグループ

- ・三井住友トラストグループ ホームページ <https://www.smth.jp/> (2024年10月15日閲覧)
- ・JMAM 株式会社日本能率協会マネジメントセンター コラム

- 「パーパス経営とは|メリットや取り組み方からの企業事例までを徹底解説 (2023. 02. 17)」
<https://www.jmam.co.jp/hrm/column/0083-purpose-kesei.html> (2024年10月15日閲覧)
- 「パーパス経営の企業事例8選! 必要な条件から取り組み方まで詳しく解説 (2023. 02. 17)」
<https://www.jmam.co.jp/hrm/column/0084-purpose-kesei-case.html> (2024年10月15日閲覧)
- 『Forbes JAPAN』2024. 02. 09 「社長以下 役員 15 時間の大議論 三井住友トラスト 100 周年 企業スローガン策定の舞台裏」
<https://forbesjapan.com/articles/detail/68856> (2024年10月15日閲覧)
- #### 4 三井ホーム
- 三井ホームホームページ「企業情報」<https://www.mitsuihome.co.jp/company/> (2024年10月15日閲覧)
 - 山田敦郎・矢野楊一朗・グラムコパーパス研究班『パーパスのすべて—存在意義を問うブランディング』中央公論新書、2022年、pp. 197-217
- #### 5 ファーメンステーション
- ファーメンステーション ホームページ <https://fermenstation.co.jp/> (2024年10月15日閲覧)
 - 『FERMENSTATION Impact Report 2023』
https://fermenstation.co.jp/pdf/FERMENSTATION_Impact_Report2023.pdf (2024年10月15日閲覧)
 - 「特集パーパスブランディング最前線」『NIKKEI DESIGN (日経デザイン) 2022年6月号 第420号』日経BP、2022年、pp. 51-53
- #### 6 バンダイナムコ
- バンダイナムコホールディングス ホームページ <https://www.bandainamco.co.jp/index.html> (2024年10月29日閲覧)
 - バンダイナムコホールディングス プレスリリース
2021年10月1日『「パーパス」の制定とコーポレートロゴマークの変更を決定』
https://www.bandainamco.co.jp/cgi-bin/releases/index.cgi/press/10483?entry_id=7281 (2024年10月29日閲覧)
2022年2月8日『バンダイナムコグループ中期計画 (2022年4月~2025年3月)』
https://www.bandainamco.co.jp/cgi-bin/releases/index.cgi/press/10660?entry_id=7441 (2024年10月29日閲覧)
 - 山田敦郎・矢野楊一朗・グラムコパーパス研究班『パーパスのすべて—存在意義を問うブランディング』中央公論新書、2022年、pp. 122-127
- #### 7 ミクシィ
- ミクシィ ホームページ <https://mixi.co.jp/about/> (2024年10月29日閲覧)
 - 「特集パーパスブランディング最前線」『NIKKEI DESIGN (日経デザイン) 2022年6月号 第420号』日経BP、2022年、pp. 40-43
- #### 8 味の素
- 味の素ホームページ <https://www.ajinomoto.co.jp/company/jp/presscenter/> (2024年10月29日閲覧)
 - JMAM 株式会社日本能率協会マネジメントセンター コラム
「パーパス経営の企業事例8選! 必要な条件から取り組み方まで詳しく解説 (2023. 02. 17)」
<https://www.jmam.co.jp/hrm/column/0084-purpose-kesei-case.html> (2024年10月15日閲覧)
 - 日経BP コンサルティング『CCL』2023. 10. 26 事例紹介/ホワイトペーパー
「新たなパーパスを打ち出し、ステークホルダー コミュニケーションを強化する味の素の戦略」
https://consult.nikkeibp.co.jp/ccl/atcl/20231026_1/ (2024年10月29日閲覧)
 - 青島稔「シリーズ企業価値を向上させる日本企業経営のあり方 第2回 経営理念からパーパスへの進化」『知的資産創造/2021年7月号』野村総合研究所、2021年、pp. 35-41
- #### 9 エシカル協会
- 一般社団法人エシカル協会 ホームページ (2024年10月31日閲覧)
 - 伊吹英子・古西幸登『ケースでわかる 実践パーパス経営』日経BP、2022年、pp. 219-221

【資料1】来館者調査（試行）

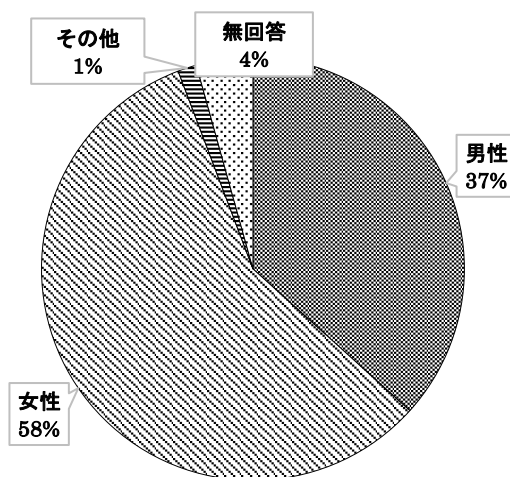
1 アンケート調査（試行）の概要

- (1) 展覧会名 B J 13 美術準備室展
 (2) 日程 2024（令和6）年12月22日（日）～12月27日（金）（休館日23日を除く5日間）
 (3) 場所 福井市美術館「アートラボふくい」（※）
 (4) 概要 福井県内の美術教員等の有志14名が自作の作品を複数展示（絵画、彫刻、写真などジャンルは多様）。
 B J 美術準備室展は2000年に第1回を開催して以降、隔年で開催しており、今回は第13回目の展覧会。
 (5) 入場者数 延べ408人（来場時に受付で調査票を配布して協力を依頼し、鑑賞終了後に受付で回収）
 (6) 回収数 アンケートの有効回答者数は139人（調査票両面のうち、裏面が未記載の回答は除外）
 ※ 福井市美術館「アートラボふくい」について（<https://www.art.museum.city.fukui.fukui.jp/>2025年2月21日閲覧）

- ・1997年10月に開館。福井市の彫刻家・故高田博厚の作品を収蔵・展示。市民の制作活動のためのアトリエも設置。
- ・建物は、日本を代表する建築家の故黒川紀章により設計され、外壁の殆どがガラスの曲線を多用した有機的な形となり、黒川氏の提唱した「共生」の思想を反映している。
- ・立地環境は、遠く奥越の山並みを望み、下馬中央公園と隣接し周辺には芝生広場や、用水を利用した池を中心とするビオトープ、造形遊びのできる広場など、たくさんの樹木に囲まれている。
- ・こうした美術館の姿は調査項目「美術館の印象・イメージ」などの回答結果に影響している可能性がある。

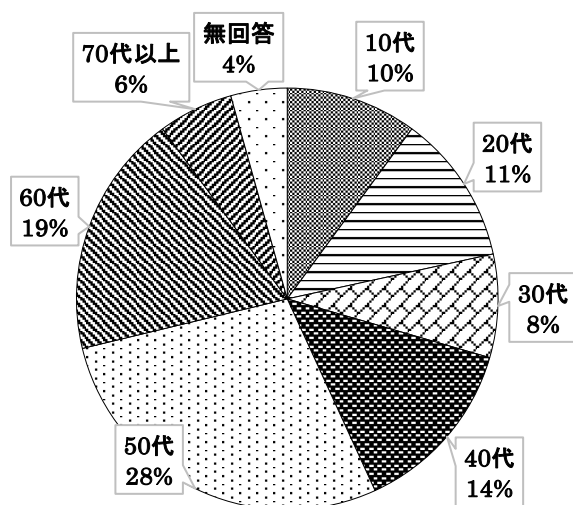
2 回答者の属性

(1) 性別



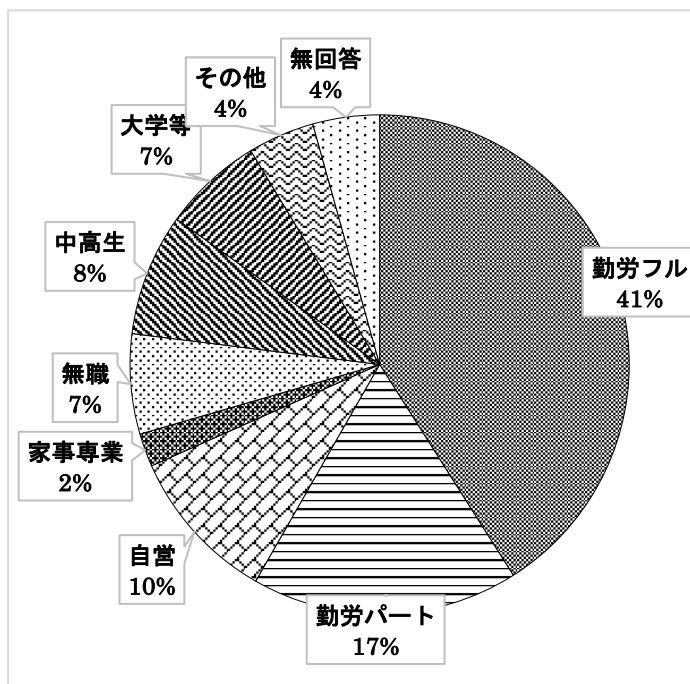
	人数	割合
男性	51	37%
女性	80	58%
その他	2	1%
無回答	6	4%
計	139	100%

(2) 年代



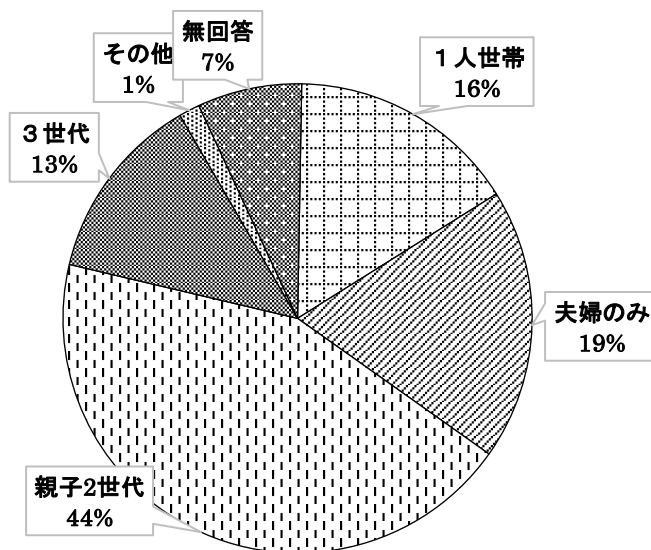
	人数	割合
10代	14	10%
20代	16	11%
30代	11	8%
40代	19	14%
50代	39	28%
60代	26	19%
70代以上	8	6%
無回答	6	4%
計	139	100%

(3) 職業



	人数	割合
勤労フル	57	41%
勤労パート	24	17%
自営	14	10%
家事専業	3	2%
無職	9	6%
中高生	11	8%
大学等	9	6%
その他	6	4%
無回答	6	4%
計	139	100%

(4) 家族形態



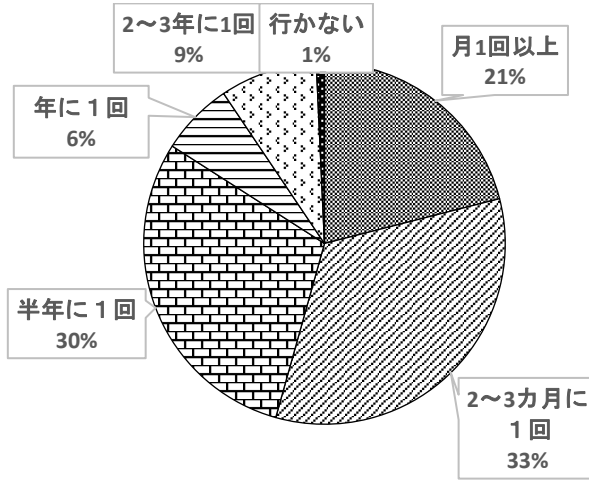
	人数	割合
1人世帯	22	16%
夫婦のみ	26	19%
親子2世代	61	44%
3世代	18	13%
その他	2	1%
無回答	10	7%
計	139	100%

- ・回答者は女性 (58%) が多い。
- ・年代別では50代 (28%)、60代 (19%) と高年齢層が多く、30代 (8%) が最も少ない。
- ・職業をみると勤労者と自営業を合わせると68%となり、中高生と大学生は14%である。
- ・家族形態は親子2世代 (44%) が最も多い。
- ・以上のような回答者の属性を整理すると、女性が多く、年代別では50・60代が多いという特徴は、美術鑑賞の行動者率 (過去1年間の行動) の分析による美術館利用者の特徴と同様な傾向にあることが窺える。

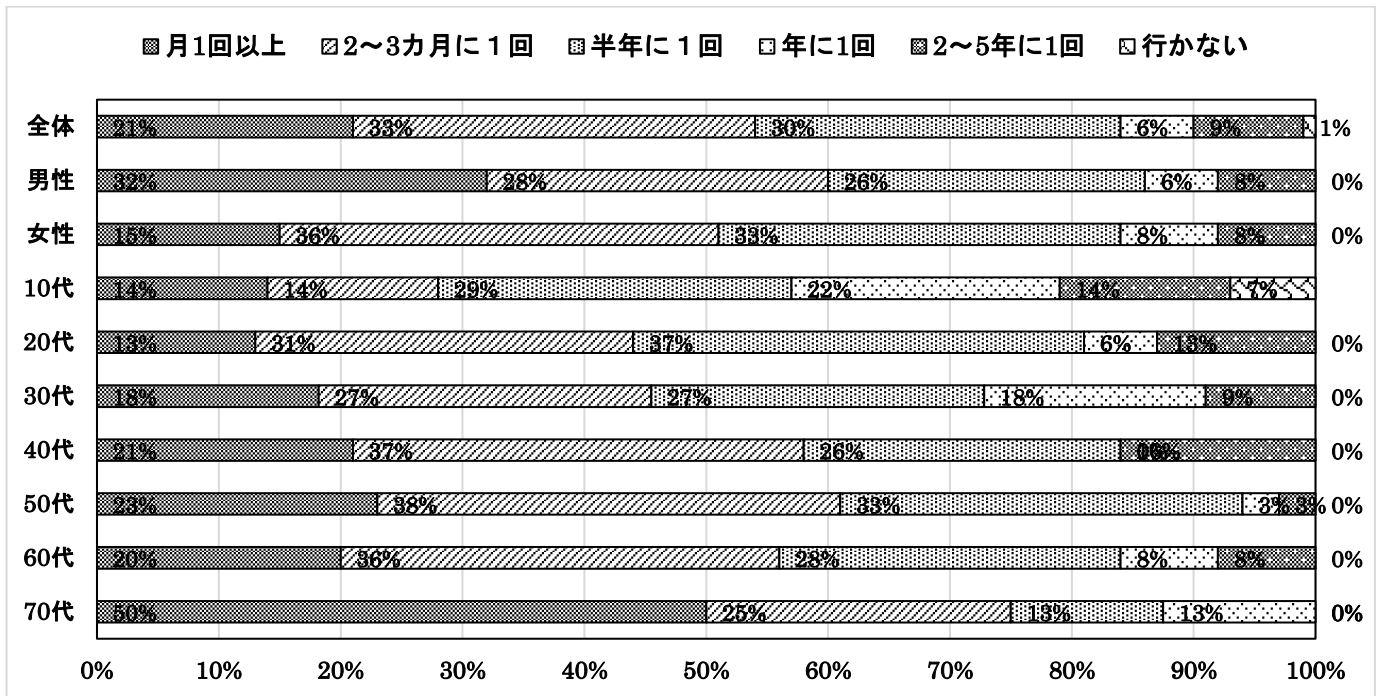
3 質問と回答

(1) 「美術館のご利用頻度は？」

・年に1回以上利用する割合が90%となることから、2016年の福井県の美術鑑賞の行動者率（過去1年間の行動）17.7%に属する層の方々が回答者の多数を占めているものとする。



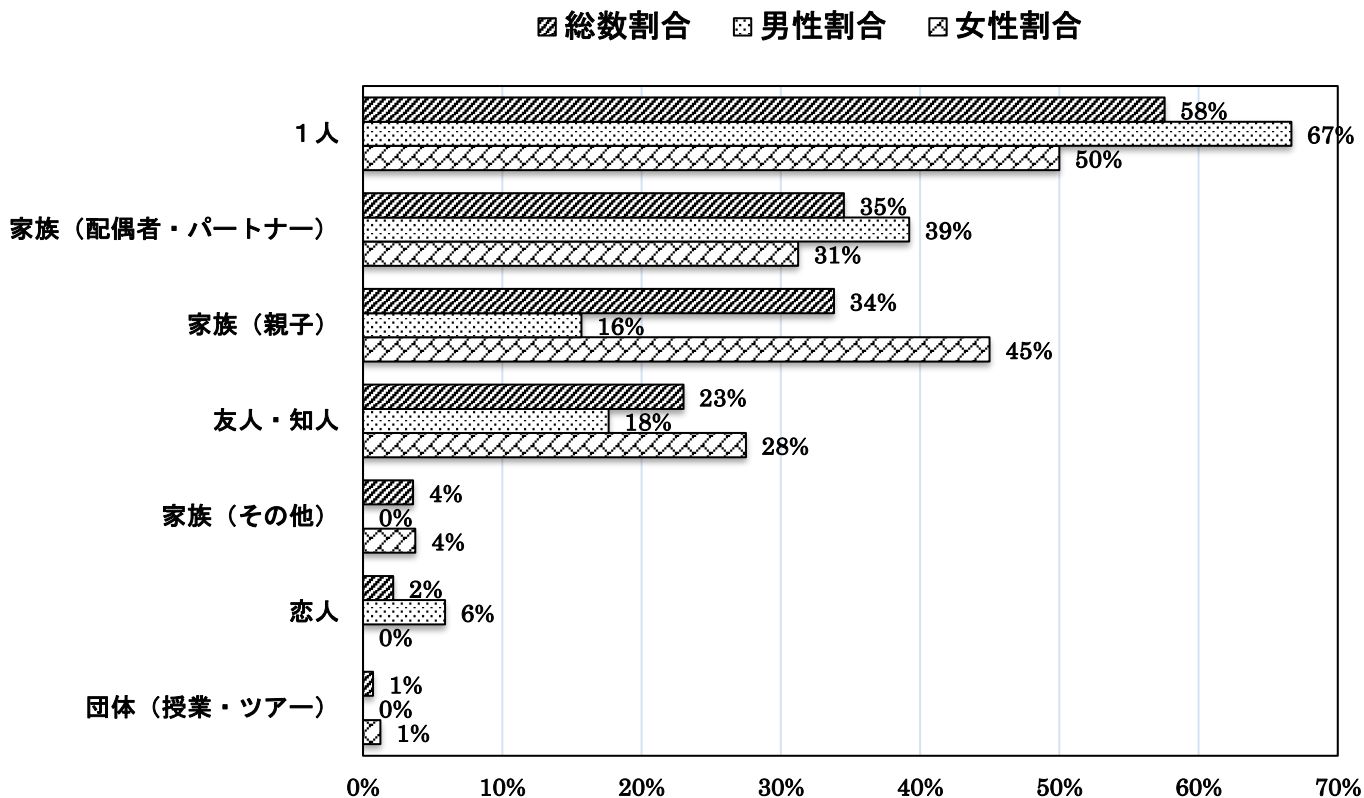
	人数	割合
月1回以上	29	21%
2~3カ月に1回	46	33%
半年に1回	41	30%
年に1回	9	7%
2~3年に1回	12	9%
行かない	1	1%
計	138	100%
無回答	1	1%



区分	回答数	月1回以上	2~3カ月に1回	半年に1回	年に1回	2~5年に1回	行かない	年に1回以上
全体	138	21%	33%	30%	6%	9%	1%	90%
男性	50	32%	28%	26%	6%	8%	0%	92%
女性	80	15%	36%	33%	8%	8%	0%	92%
10代	14	14%	14%	29%	22%	14%	7%	79%
20代	16	13%	31%	37%	6%	13%	0%	87%
30代	11	18%	27%	27%	18%	9%	0%	91%
40代	19	21%	37%	26%	0%	16%	0%	84%
50代	39	23%	38%	33%	3%	3%	0%	97%
60代	25	20%	36%	28%	8%	8%	0%	92%
70代	8	50%	25%	13%	13%	0%	0%	100%

(2) 「美術館へは誰と行きますか？」 (複数回答可)

- ・美術館へは「1人」が58%で最も高く、次いで「家族（配偶者・パートナー）」35%、「家族（親子）」が34%で続く。
- ・男性は「1人」が67%と高く、「家族（親子）」は16%と低い。
- ・女性は「1人」が50%で、「家族（親子）」45%とほぼ同水準である。
- ・10代と40代は「家族（親子）」がそれぞれ64%、58%と非常に高くなっている。

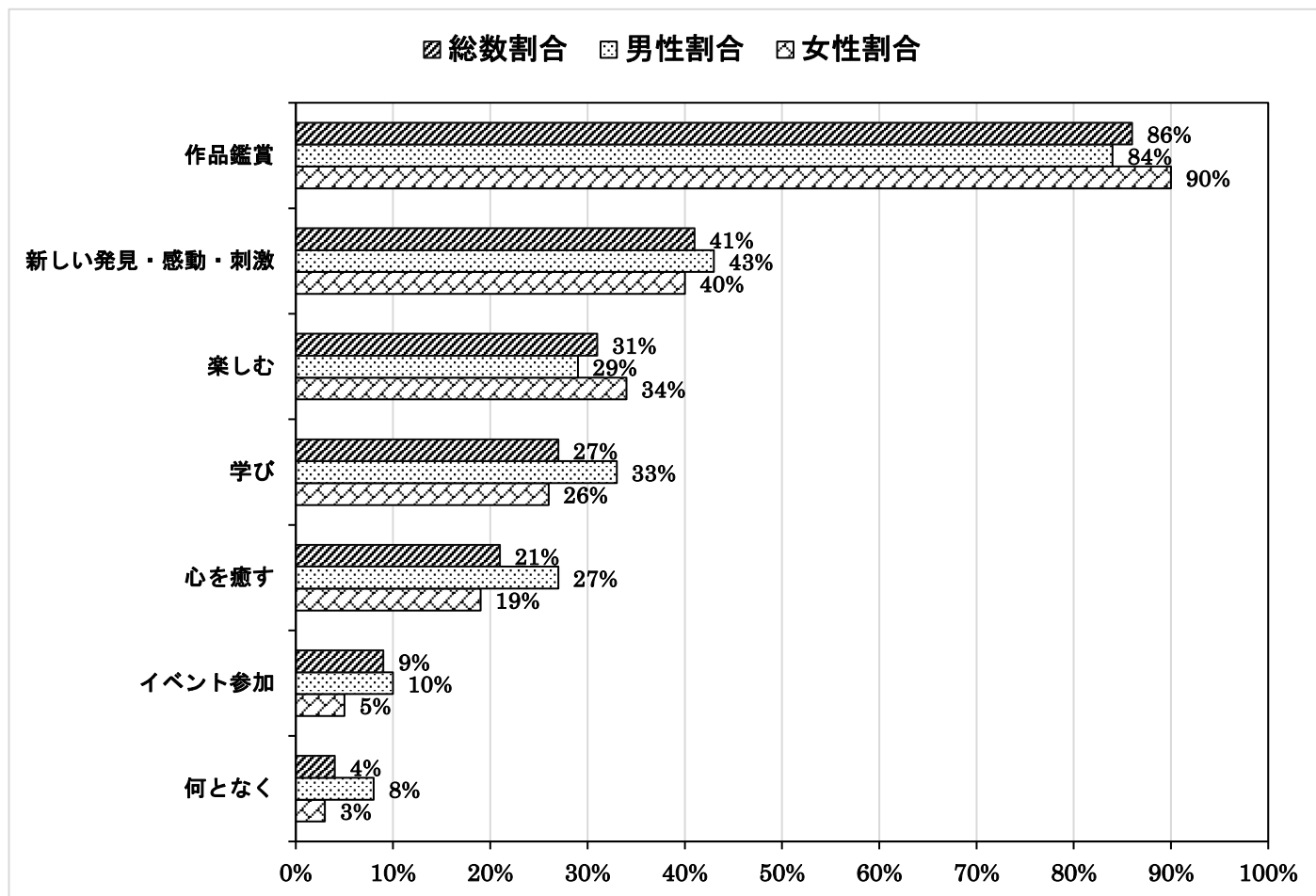


(単位：%)

	総数	男性	女性	10代	20代	30代	40代	50代	60代	70代
一人	58%	67	50	14	44	45	53	74	65	63
家族（配偶者・パートナー）	35%	39	31	29	25	55	21	41	38	25
家族（親子）	34%	16	45	64	44	0	58	38	12	0
友人・知人	23%	18	28	36	31	27	16	21	23	13
家族（その他）	4%	0	4	7	0	9	0	0	8	0
恋人	2%	6	0	0	6	0	5	0	4	0
団体（授業、ツアー）	1%	0	1	7	0	0	0	0	0	0

(3) 「美術館の利用目的は？」 (複数回答可)

- ・「作品鑑賞」が86%で主たる目的となっていることが窺える。
- ・20代と50代は、「新しい発見・感動・刺激を得る」、「楽しむ」、「学び」、「心を癒す」の項目で全体より高い割合となっており、美術館の多様な利用価値を体感していることが窺える。

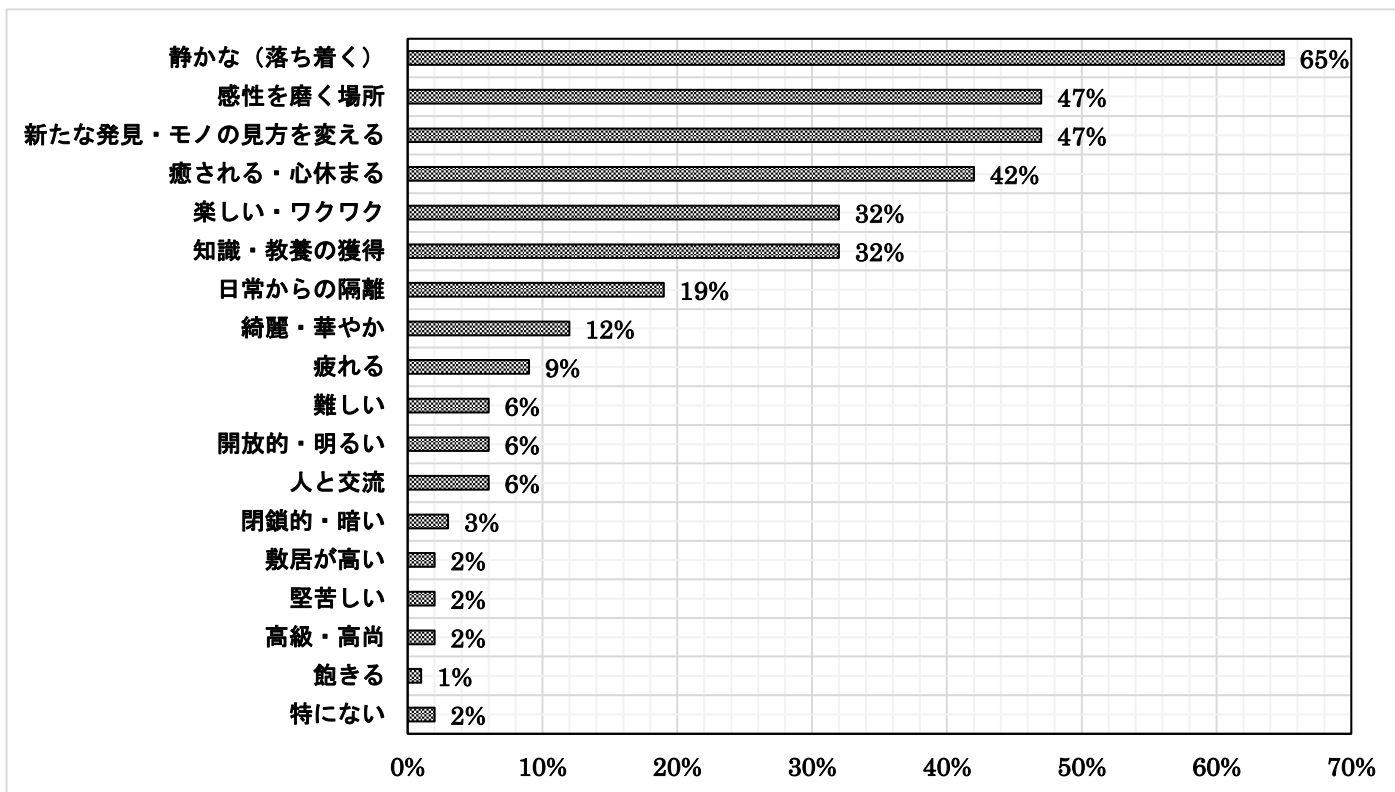


(単位：%)

	総数	男性	女性	10代	20代	30代	40代	50代	60代	70代
作品鑑賞	86%	84	90	93	81	91	95	92	81	63
新しい発見・感動・刺激を得る	41%	43	40	21	50	36	42	51	42	13
楽しむ	31%	29	34	21	50	18	21	41	31	13
学び	27%	33	26	21	50	36	21	41	12	0
心を癒す	21%	27	19	0	31	0	11	31	31	25
イベント参加	9%	10	5	29	0	0	0	8	8	0
何となく	4%	8	3	7	0	0	0	5	4	0

(4) 「美術館の印象・イメージは？」 (複数回答可)

- ・「静かな(落ち着く)場所」が65%と最も高く、次いで「感性を磨く場所」、「新たな発見・モノの見方を変える場所」、「癒される・心休まる」が40%以上で続いており、プラスのイメージの項目が上位を占めている。
- ・また、マイナスのイメージの項目はいずれも10%未満となっており、「疲れる」が9%、「難しい」が6%であり、「閉鎖的・暗い」は3%、「敷居が高い」、「堅苦しい」、「高級・高尚」は2%と非常に低くなっている。

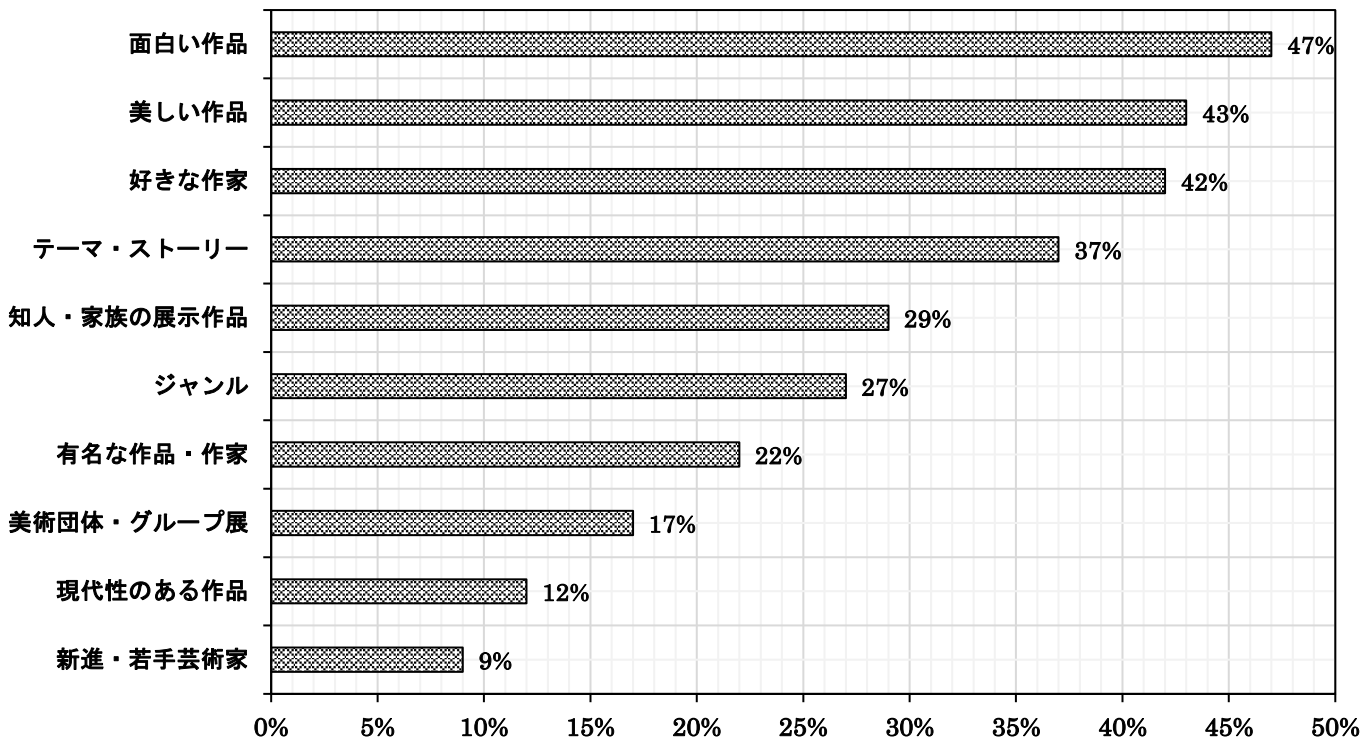


(単位：%)

	総数	男性	女性	10代	20代	30代	40代	50代	60代	70代
静かな(落ち着く)	65%	61	70	57	56	64	68	74	58	88
感性を磨く場所	47%	43	53	71	50	45	42	54	42	25
新たな発見・モノの見方を変える場所	47%	43	49	50	44	64	37	54	38	38
癒される・心休まる	42%	37	46	21	44	36	37	46	50	50
楽しい・ワクワク	32%	27	38	14	38	27	37	38	35	25
知識・教養の獲得	32%	35	30	43	50	9	37	36	19	25
日常からの隔離	19%	18	21	29	19	9	32	23	4	25
綺麗・華やか	12%	10	13	29	31	9	11	5	4	0
疲れる	9%	6	10	29	0	0	21	3	4	0
難しい	6%	2	8	21	19	18	0	3	0	0
開放的・明るい	6%	10	5	14	6	0	11	5	8	0
人と交流	6%	8	5	7	6	0	11	8	4	0
閉鎖的・暗い	3%	2	1	0	0	9	5	0	0	0
敷居が高い	2%	0	4	7	0	9	0	3	0	0
堅苦しい	2%	2	3	14	0	0	5	0	0	0
高級・高尚	1%	0	3	14	0	0	0	0	0	0
飽きる	1%	1	2	14	0	0	0	0	0	0
特にない	2%	4	1	7	0	9	0	0	4	0

(5) 「鑑賞で重視することは？」 (複数回答可)

- ・「面白い作品」が47%と最も高く、次いで「美しい作品」が43%、「好きな作家」が42%と続いている。
- ・「面白い作品」は10代、20代の若年層では70%以上と高いが、50代以降の中老年層では40%未満と低い。



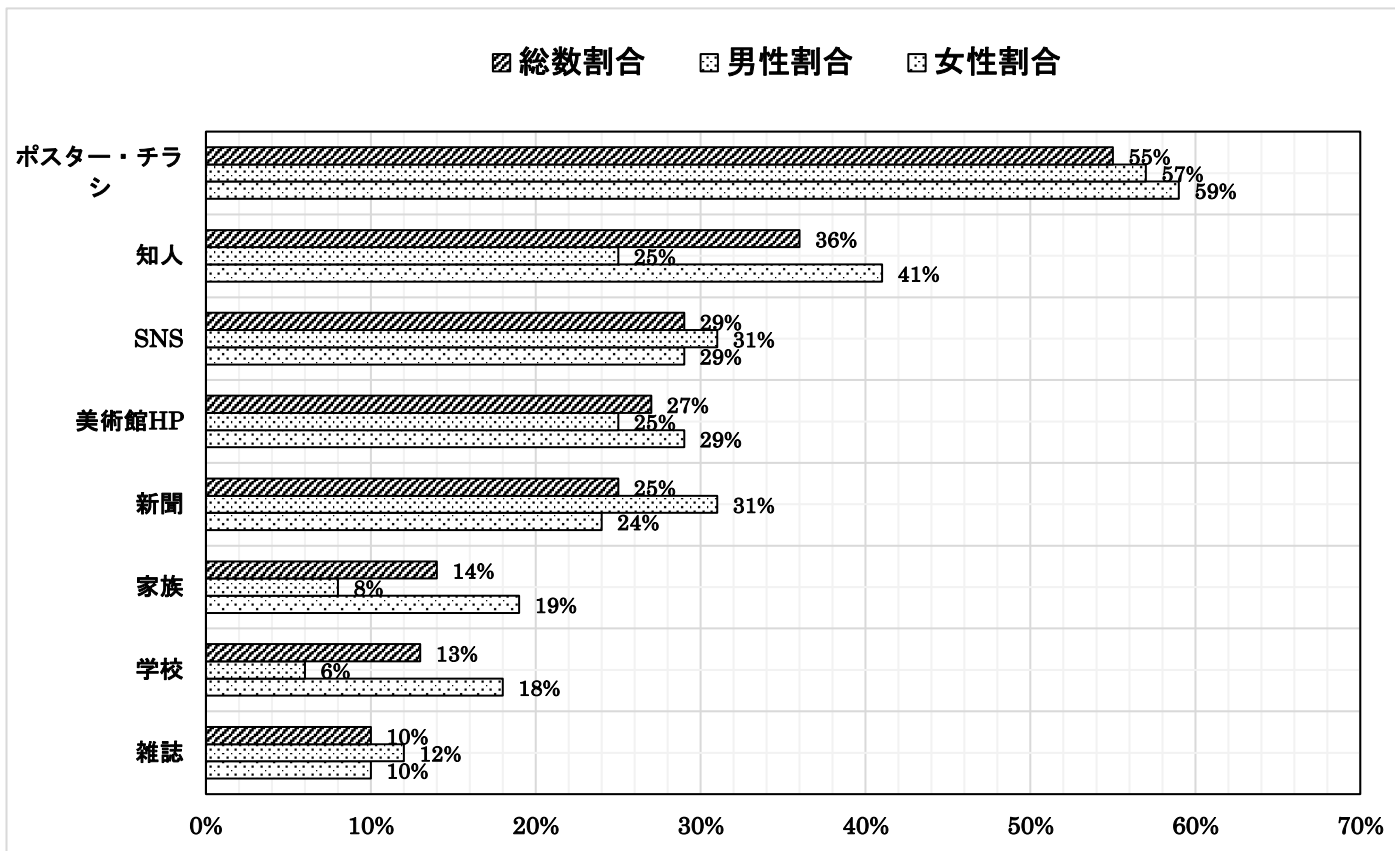
(単位：%)

	総数	男性	女性	10代	20代	30代	40代	50代	60代	70代
面白い作品	47%	39	53	71	75	55	47	36	38	25
美しい作品	43%	39	46	64	63	45	37	46	31	25
好きな作家	42%	45	40	29	31	27	32	59	42	38
テーマ・ストーリー	37%	35	40	36	31	27	47	38	46	25
知人・家族の展示作品	29%	22	36	43	13	27	63	33	8	25
ジャンル	27%	25	28	36	25	45	16	28	27	13
有名な作品・作家	22%	27	18	29	13	9	16	26	19	38
美術団体・グループ展	17%	20	18	7	6	18	21	23	12	50
現代性のある作品	12%	16	9	14	6	9	26	8	15	0
新進・若手芸術家	9%	8	10	7	6	9	21	8	8	0

その他：「照明の明るさ」

(6) 「美術館・展覧会の情報入手先は？」 (複数回答可)

- ・「ポスター・チラシ」が55%と最も高く、次いで「知人」が36%、「SNS」が29%と続いている。
- ・「SNS」は、20代が56%、30代が45%と若年層で高い。
- ・「新聞」は、60代が42%、70代が50%と高齢層で高く、10代は7%、20代は13%と若年層では低い。



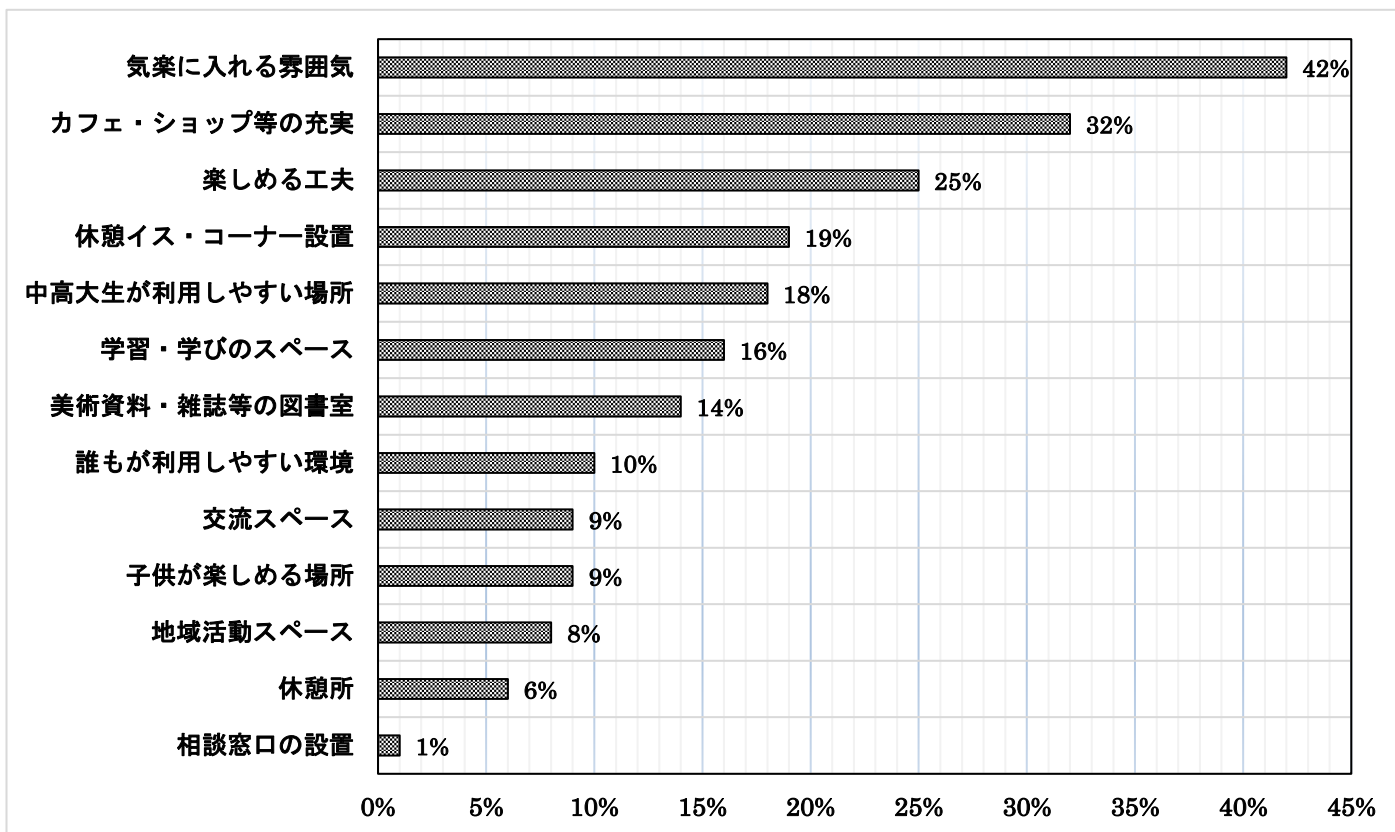
(単位：%)

	総数	男性	女性	10代	20代	30代	40代	50代	60代	70代
ポスター・チラシ	55%	57	59	57	56	55	58	64	54	38
知人	36%	25	41	36	19	45	42	36	35	38
SNS	29%	31	29	21	56	45	37	26	19	13
美術館ホームページ	27%	25	29	14	25	45	26	38	15	13
新聞	25%	31	24	7	13	18	21	28	42	50
家族	14%	8	19	36	19	9	16	10	8	25
学校	13%	6	18	71	13	18	16	3	0	0
雑誌	10%	12	10	0	13	9	11	15	8	13

その他：「TVCM」「ネットのおすすめ、びあ」

(7-1) 「美術館に対し改善や取り組んで欲しいことは？」【館全体】 (複数回答可)

- ・「気楽に入れる (開かれた) 雰囲気」が42%と最も高く、次いで「カフェ・ショップ等の充実」が32%、「楽しめる工夫」が25%と続いている。
- ・「カフェ・ショップ等の充実」は女性 (38%) が高く、年代別では20代 (50%)・30代 (45%)、50代 (46%) が高いことから、こうした層は美術館訪問に際して関連グッズ等の購入や喫茶によるくつろぎの時間を過ごしたいとのニーズが高いことが窺える。
- ・40代では「子供 (幼児・児童) が楽しめる場所」が26% (全体9%) とかなり高く、現状では子供連れでは来館しにくいことが窺える。



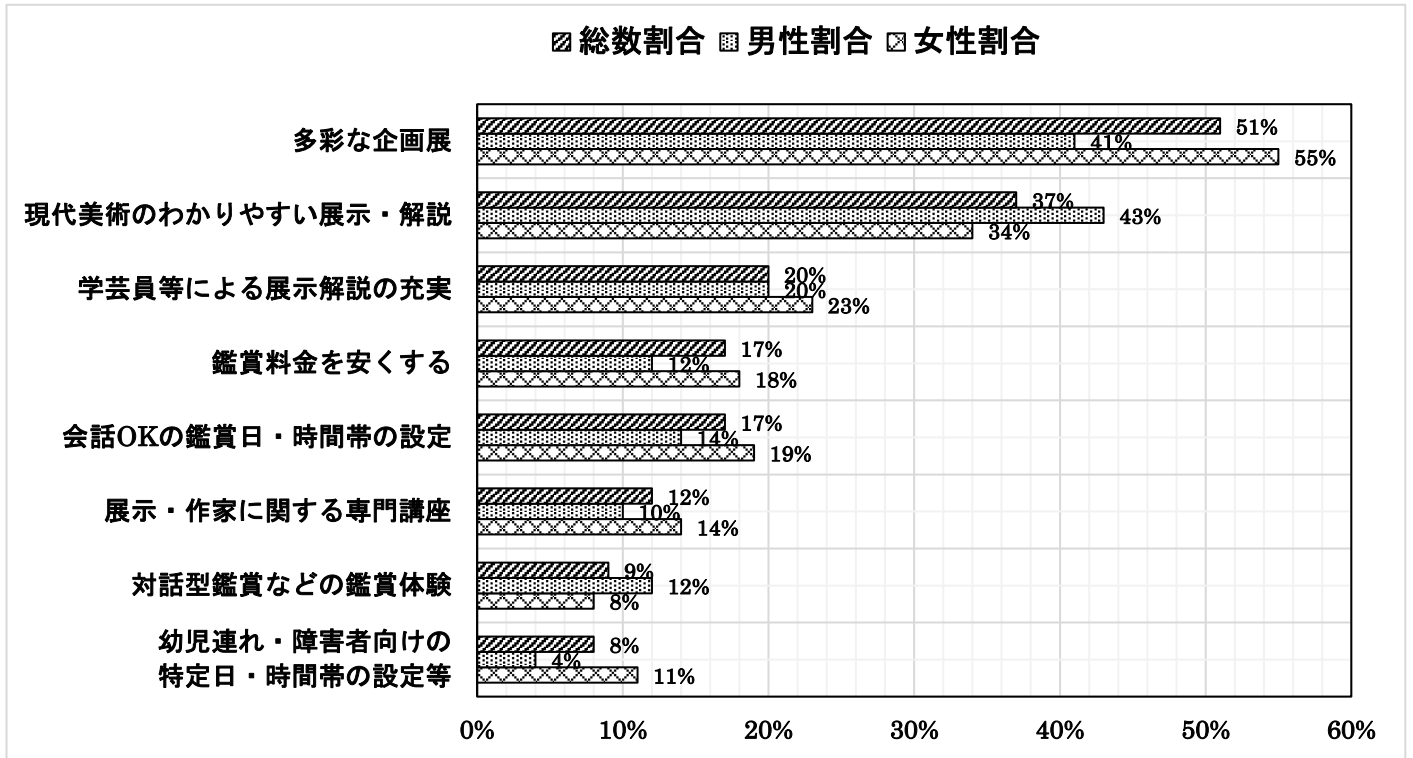
(単位：%)

	総数	男性	女性	10代	20代	30代	40代	50代	60代	70代
気楽に入れる (開かれた) 雰囲気	42%	39	44	36	38	36	47	41	46	50
カフェ・ショップ等の充実	32%	29	38	21	50	45	21	46	23	13
楽しめる工夫	25%	25	24	21	38	9	21	28	31	0
休憩イス・コーナーの設置	19%	14	23	21	19	27	16	23	15	13
中高生・大学生等が利用しやすい場所	18%	14	21	50	25	18	32	10	4	13
学習・学びのスペース	16%	10	20	14	0	0	16	31	15	0
美術資料・雑誌等の図書室	14%	18	11	0	6	18	26	13	15	13
乳幼児連れ・障害者・外国籍の方など誰もが利用しやすい環境の整備	10%	8	13	7	0	18	21	5	15	13
交流スペース	9%	12	9	7	0	0	11	13	19	0
子供 (幼児・児童) が楽しめる場所	9%	6	11	7	0	0	26	13	4	0
地域活動スペース	8%	6	10	7	0	0	0	8	19	25
休憩所	6%	6	8	14	6	9	5	8	4	0
相談窓口 (コンシェルジュ) の設置	1%	0	1	0	0	0	0	0	0	0

その他：「避難所」

(7-2) 「美術館に対し改善や取り組んで欲しいことは？」【展示・鑑賞関係】 (複数回答可)

- ・「多彩な企画展」が51%と最も高く、次いで「現代美術のわかりやすい展示・解説」が37%、「学芸員等による展示解説の充実」が20%と続いている。
- ・「現代美術のわかりやすい展示・解説」は20代(50%)、70代(63%)で高く、「学芸員等による展示解説の充実」は60代(38%)で高い。
- ・「会話OKの鑑賞日・時間帯の設定」は10代(50%)で高い。



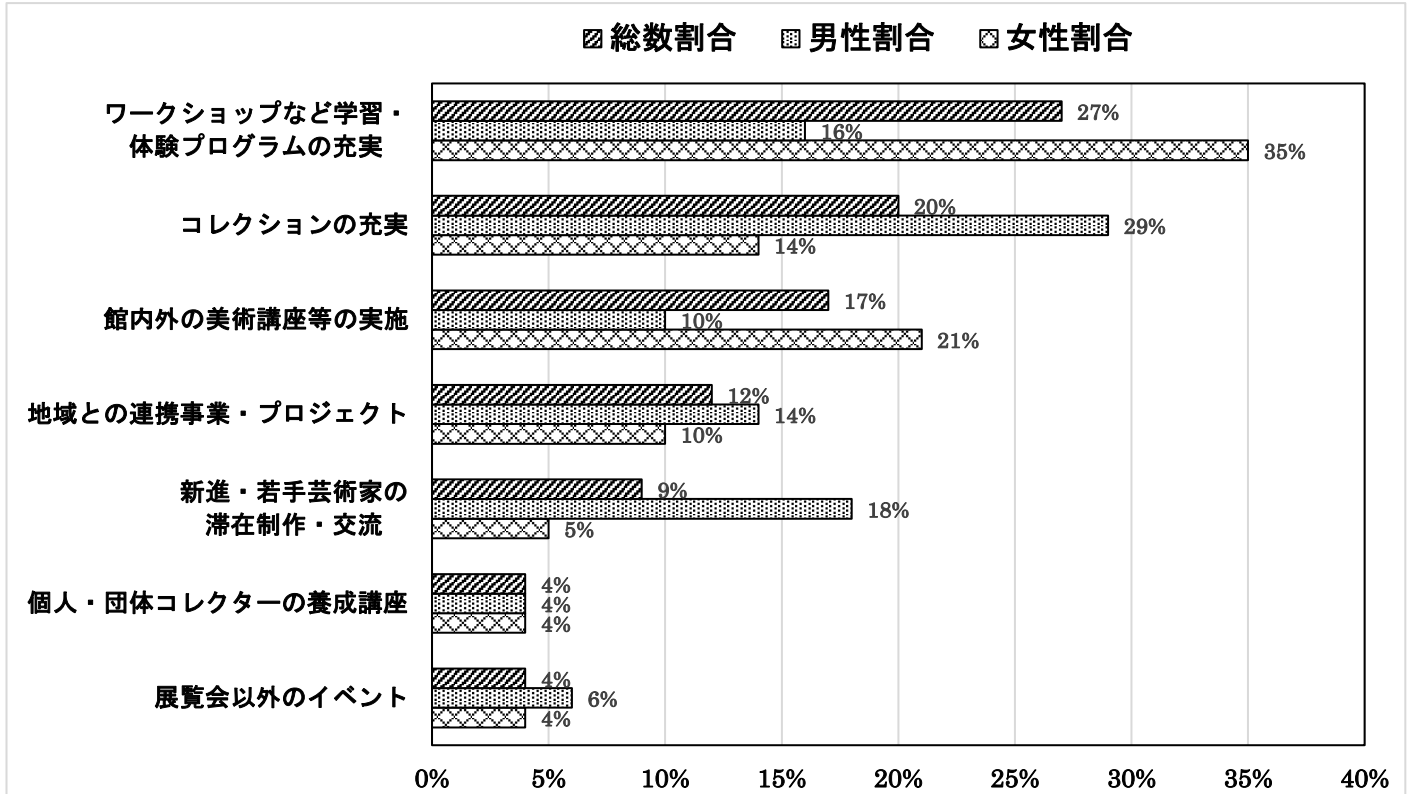
(単位：%)

	総数	男性	女性	10代	20代	30代	40代	50代	60代	70代
多彩な企画展	51%	41	55	43	44	55	58	46	54	50
現代美術のわかりやすい展示・解説	37%	43	34	43	50	36	32	38	27	63
学芸員等による展示解説の充実	20%	20	23	14	6	27	16	23	38	0
鑑賞料金を安くする	17%	12	18	21	13	27	11	15	12	25
会話OK (トークフリー) の鑑賞日・時間帯の設定	17%	14	19	50	6	9	21	15	15	0
展示・作家に関する専門講座	12%	10	14	7	6	0	16	21	4	25
対話型鑑賞など双方向の鑑賞体験	9%	12	8	7	0	9	21	13	4	0
幼児連れ・障害者などが鑑賞しやすいよう特定日・時間帯の設定、休館日の活用	8%	4	11	7	6	0	11	13	12	0

その他：「説明文が気になる」「写真撮影ができる箇所を作って欲しい」

(7-3) 「美術館に対し改善や取り組んで欲しいことは？」【展示以外】 (複数回答可)

- ・「ワークショップなど学習・体験プログラムの充実」が27%と最も高く、次いで「コレクションの充実」が20%、「館内外の美術講座等の実施」が17%と続いている。
- ・40代では「ワークショップなど学習・体験プログラムの充実」が53% (全体27%)、「館内外の美術講座等の実施」が26% (全体17%)、「個人・団体コレクターの養成講座」が11% (全体4%) となるなど、学びの項目で全体の割合を上回り、学びへのニーズが高いことが窺える。



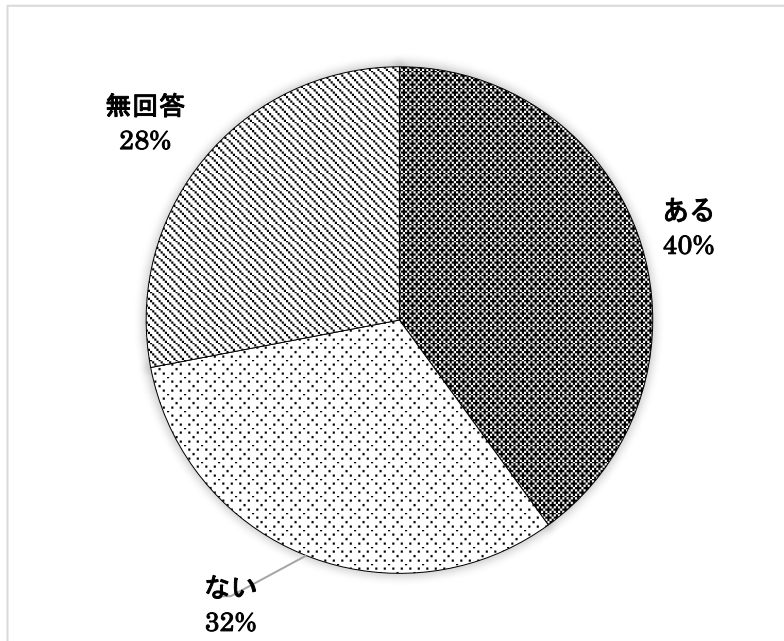
(単位：%)

	総数	男性	女性	10代	20代	30代	40代	50代	60代	70代
ワークショップなど学習・体験プログラムの充実	27%	16	35	14	13	27	53	28	23	25
コレクションの充実	20%	29	14	7	19	18	16	28	8	50
館内外の美術講座等の実施	17%	10	21	7	0	9	26	21	19	25
地域との連携事業・プロジェクト	12%	14	10	0	0	9	11	13	27	0
新進・若手芸術家の滞在制作・交流	9%	18	5	14	0	9	16	10	8	13
個人・団体コレクターの養成講座	4%	4	4	14	0	0	11	3	4	0
展覧会以外のイベント	4%	6	4	0	0	0	11	3	8	13

その他：「芸術家育成・サポート」

(8) 「お気に入りの美術館はありますか？」

- ・お気に入りの美術館が「ある」が40% (56人) で、特に男性 (49%)、20代 (63%)、30代 (64%) の割合が高い。
- ・「ある」と回答した56人のうち、51人が具体名を挙げており、「金沢21世紀美術館」が8人と最も多く、次いで「福井市美術館」が7人となっており、両館ともに幅広い年代層で人気を得ていることが窺える。
- ・また、お気に入りの理由をみると近さを挙げる人も数名見受けられたものの、殆どが各館の特徴や個性を理由に挙げており、美術館の「押し」や応援団になってもらうためには館の独自性が不可欠であることが窺える。



(単位：%)

	総数 (実数)	男性	女性	10代	20代	30代	40代	50代	60代	70代
ある	40% (56)	49	38	14	63	64	21	54	35	25
ない	32% (44)	29	33	71	25	18	37	26	31	25
無回答	28% (39)	22	29	15	12	18	42	20	34	50

◎2人以上がお気に入りとして記載した美術館は下記のとおり

(単位：人)

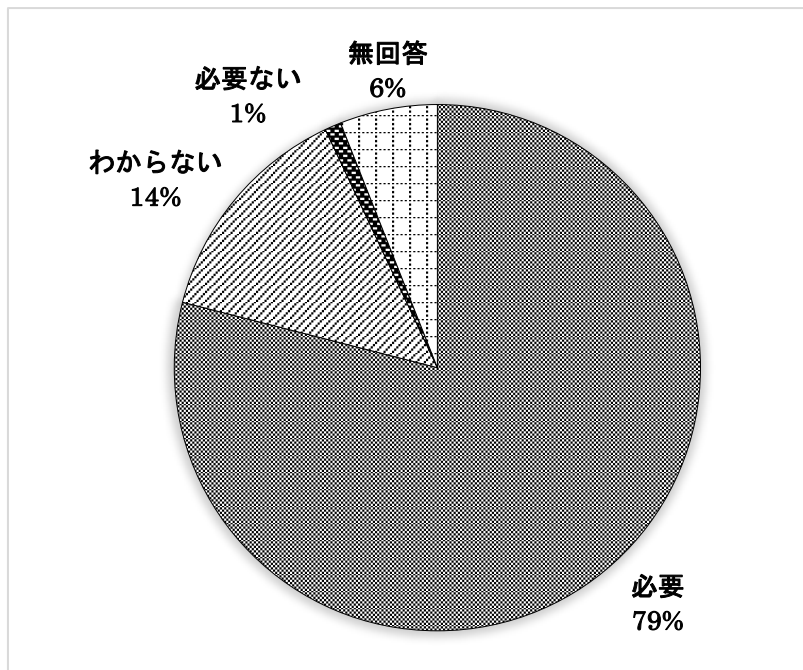
	総数	10代	20代	30代	40代	50代	60代	70代	不明
金沢21世紀美術館	8		①	①	①	③	①	①	
福井市美術館	7		②	②		③			
国立西洋美術館	3	①	①			①			
大塚国際美術館	3	①	①		①				
豊田市美術館	3		①		①			①	
大阪中之島美術館	3					②			①
足立美術館	3					③			
佐川美術館	3					②	①		
国立国際美術館	2			①	①				
兵庫県立美術館	2		①			①			
東京都現代美術館	2				①	①			
D I C川村記念美術館	2				①			①	
MIHO MUSEUM	2						②		
アーティゾン美術館	2				①	①			
国立新美術館	2						②		

◎「ある」と回答した56人の内、具体名を回答した51人の記載一覧

回答者の年代	回答者ごとの美術館名（理由）
10代	<ul style="list-style-type: none"> ・国立西洋美術館 ・国立国際美術館（有名な作品が多い、展示室が白くない）
20代	<ul style="list-style-type: none"> ・福井市美術館（広い、面白い展示をやっている） ・福井市美術館（ふらっと来やすい） ・金沢21世紀美術館（キレイ、光の入り方までキレイ、没入感がある） ・国立西洋美術館 ・豊田市美術館 ・大塚国際美術館（1日で見切れないぐらいのボリュームがある、レプリカだが満足できる） ・地中美術館（綺麗） ・兵庫県立美術館（建物がカッコいい） ・世田谷文学館（会場が広く作家についてよくわかる、静かで人があまりいない）
30代	<ul style="list-style-type: none"> ・福井市美術館（県内で1番POPな展示がある） ・福井市美術館（近いし、雰囲気が好き） ・金沢21世紀美術館 ・国立国際美術館（暮らしに近かった） ・箱根ガラスの森美術館（キレイ、思い出の場所） ・福井県立美術館（自宅から近い）
40代	<ul style="list-style-type: none"> ・金沢21世紀美術館、アーティゾン美術館、DIC川村記念美術館（収蔵品が充実） ・東京国立近代美術館、国立国際美術館、東京都現代美術、豊田市美術館 ・東京都庭園美術館（建物・雰囲気）、東京ステーションギャラリー（建物・雰囲気） ・大塚国際美術館
50代	<ul style="list-style-type: none"> ・福井市美術館（気楽、企画展で写真展が多い） ・福井市美術館（入りやすい） ・福井市美術館 ・金沢21世紀美術館（近場でオシャレ） ・金沢21世紀美術館（街の一部として存在している点） ・金沢21世紀美術館、富山県美術館 ・大阪中之島美術館（ロケーション、建築的美しさ、企画展の充実） ・大阪中之島美術館（近いから） ・国立西洋美術館、足立美術館、佐川美術館 ・足立美術館（すべてが調和している） ・京都国立近代美術館 ・兵庫県立美術館 ・根津美術館、出光美術館、足立美術館、佐川美術館（収蔵作品が充実している） ・東京都現代美術館（コレクション展の充実） ・軽井沢千住博美術館、浜松市秋野不矩美術館（建築が面白い） ・川崎市岡本太郎美術館（好きだから） ・井波彫刻総合会館 ・宗教法人長泉院附属・現代彫刻美術館（良い彫刻が見れる） ・メトロポリタン美術館
60代	<ul style="list-style-type: none"> ・金沢21世紀美術館（入りやすさ、企画展） ・国立新美術館 ・森美術館、国立新美術館（大規模に興味深い企画展を行う） ・東京都美術館（企画展のレベルが高い） ・山種美術館（作品の質、美術館の規模がちょうどよい） ・MIHO MUSEUM ・MIHO MUSEUM、大山崎山荘美術館（立地、建物が好き） ・佐川美術館（美しい）、朝倉彫塑館（居心地がよい）、箱根彫刻の森美術館（落ち着く）
70代	<ul style="list-style-type: none"> ・金沢21世紀美術館（常に刺激ある展覧会がある） ・豊田市美術館、DIC川村記念美術館、島根県立美術館
不明（無回答）	<ul style="list-style-type: none"> ・大阪中之島美術館（好きな作品がある）

(9 - 1) 「地方財政が厳しい中、今後、地元で公立美術館は必要だと思いますか？」

- ・「必要」が79%で、「わからない」が14%、「必要ない」は1%となっている。
- ・「わからない」が、10代(43%)、20代(19%)、30代(18%)の割合が全体より高いことから、若年層への訴求が必要であることが窺える。

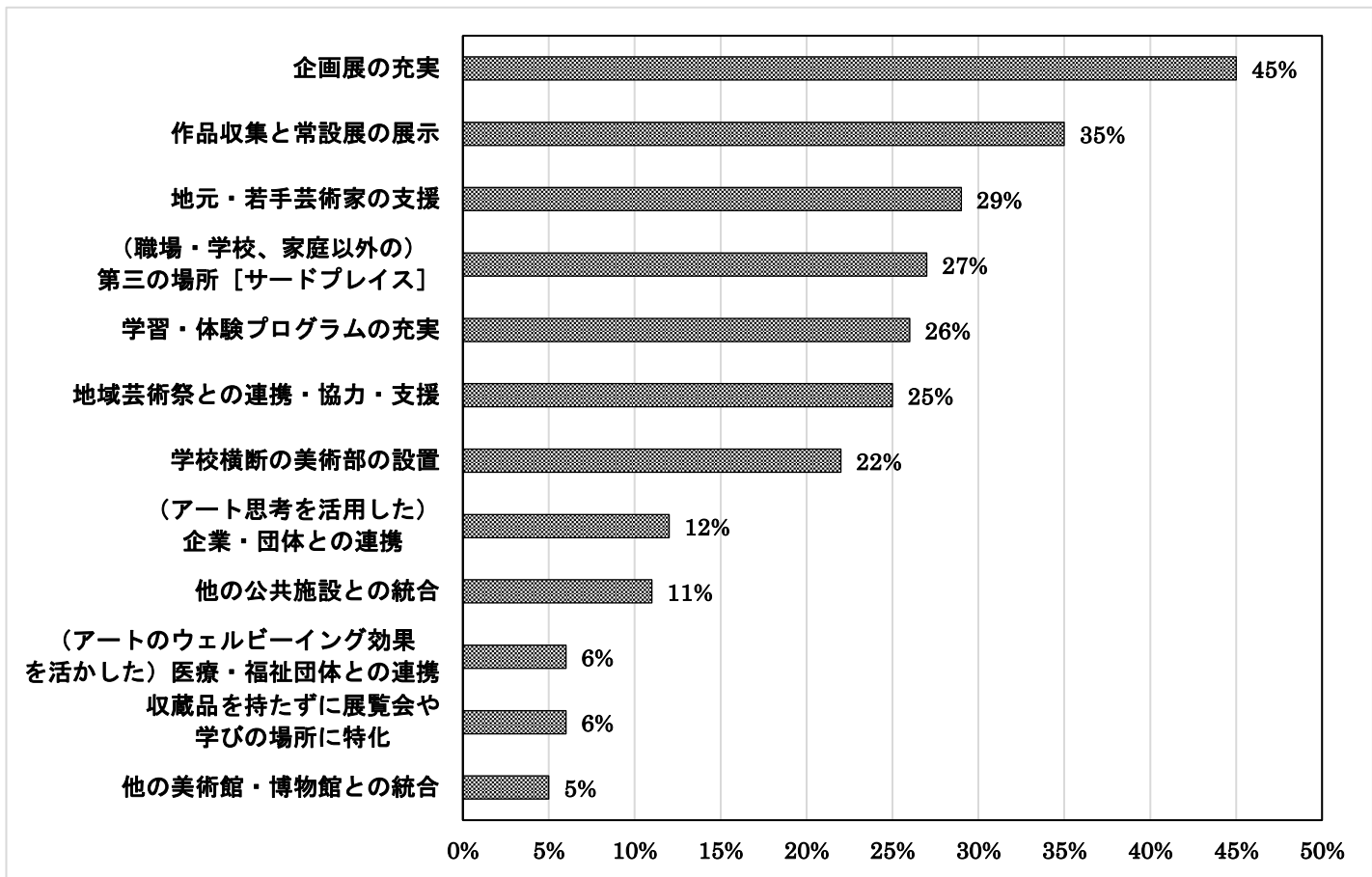


(単位：%)

	総数	男性	女性	10代	20代	30代	40代	50代	60代	70代
必要	79%	88	74	43	81	73	90	85	81	88
わからない	14%	6	17	43	19	18	5	8	12	0
必要ない	1%	2	0	7	0	0	0	0	0	0
無回答	6%	4	9	7	0	0	5	8	7	12

(9 - 2) 「今後の公立美術館の望ましい姿は？」 (複数回答可)

- ・「企画展の充実」が45%と最も高く、次いで「作品収集と常設展の展示」が35%と続いている。
- ・「第三の居場所 [サードプレイス]」(全体27%)は、40代(37%)と60代(38%)が高くなっている。
- ・「学校横断の美術部の設置」(全体22%)は、10代(36%)と親の世代の40代(42%)、50代(31%)の割合が高く、設置による効果が期待できる。



(単位：%)

	総数	男性	女性	10代	20代	30代	40代	50代	60代	70代
企画展の充実	45%	47	46	29	69	45	37	44	50	50
作品収集と常設展の充実	35%	41	31	36	56	36	26	38	15	63
地元・若手芸術家の支援	29%	41	24	29	19	18	26	46	27	13
第三の居場所 [サードプレイス]	27%	29	23	14	19	9	37	28	38	0
学習・担当者プログラムの充実	26%	20	29	14	25	18	37	36	12	13
地方芸術祭との連携・協力・支援	25%	24	26	29	13	9	26	38	23	13
学校横断の美術部 (部活動) の設置	22%	24	23	36	6	18	42	31	12	0
(アート思考を活用した) 企業・団体との連携	12%	12	11	21	0	0	21	13	15	0
他の公共施設 (図書館、文化ホール、公民館等) との統合	11%	8	13	14	0	9	16	13	15	0
(アートのウェルビーイング効果を活かした) 医療・福祉団体などとの連携	6%	10	5	0	13	0	5	15	0	0
収蔵品を持たずに展覧会や学びの場所に特化	6%	4	9	7	0	0	5	15	4	0
他の美術館・博物館との統合	5%	2	8	14	0	0	5	5	4	0

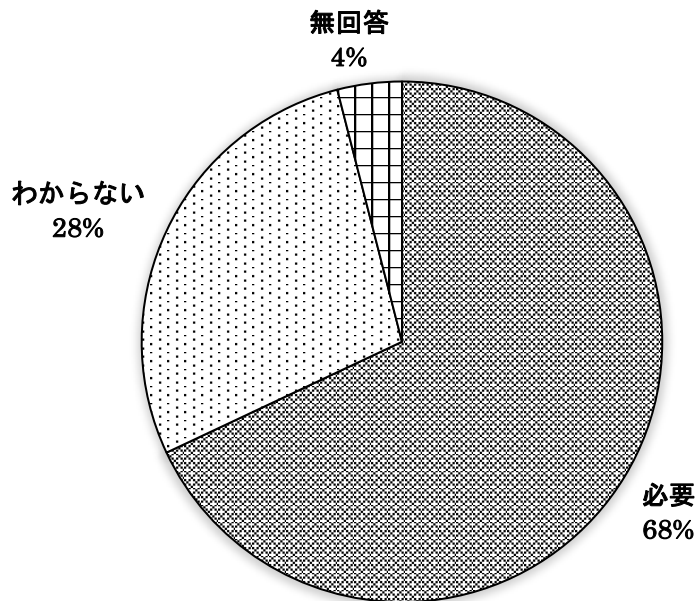
その他：「通常はオリジナル展、たまには巡回展」、「質の高いものを提供」

「わかりやすい解説、ポスター・SNS など認知を増やす」、「地元作家・作品の収集」

「もっと地方色のある展示が見たい。地域の作家・作品の収蔵展示だけでなく研究もして欲しい」

(10 - 1) 「若手アーティストなどへの直接支援の必要性は？」

- ・「必要」が68%で、「わからない」が28%、「無回答」は4%で、「必要ない」はゼロとなっている。
- ・「わからない」について、10代(43%)、20代(44%)、70代(37%)の割合が全体より高い。

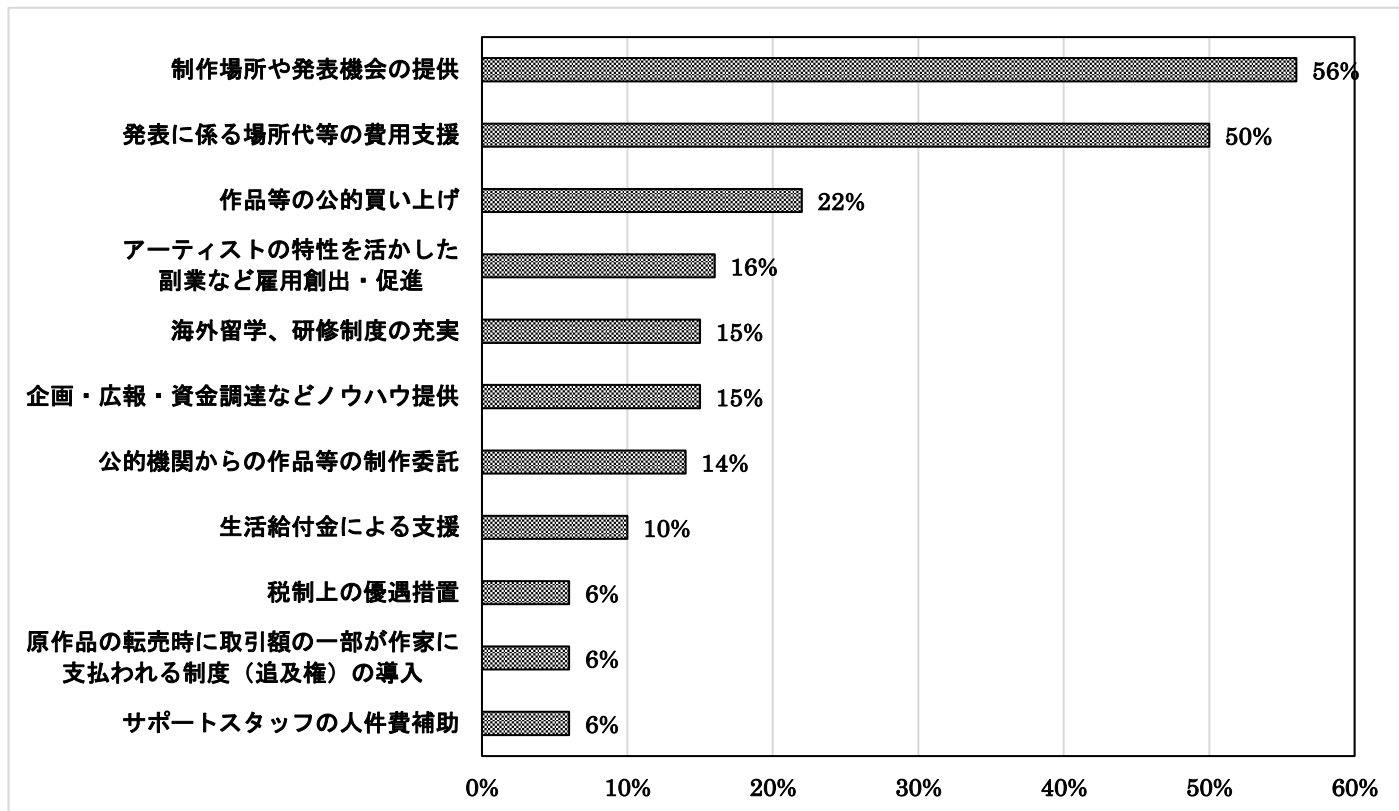


(単位：%)

	総数	男性	女性	10代	20代	30代	40代	50代	60代	70代
必要	68%	71	71	57	56	73	68	79	73	63
わからない	28%	27	24	43	44	18	21	18	23	37
必要ない	0%	0	0	0	0	0	0	0	0	0
無回答	4%	2	5	0	0	9	11	3	4	0

(10 - 2) 「どのような支援が必要と思いますか？」 (複数回答可)

- ・「制作場所や発表機会の提供」が56%と最も高く、次いで「発表に係る場所代等の費用支援」が50%と続いている。
- ・40代では「作品等の公的買い上げ」が37% (全体22%)、「海外留学、研修制度の充実」が37% (全体15%)、「企画・広報・資金調達などノウハウ提供」が47% (全体15%)、「生活給付金による支援」が32% (全体10%) となるなど、全体の割合を上回り、具体的支援の必要性を強く感じていることが窺える。



(単位：%)

	総数	男性	女性	10代	20代	30代	40代	50代	60代	70代
制作場所や発表機会の提供	56%	61	58	64	75	64	58	59	50	38
発表に係る場所代等の費用支援	50%	57	50	36	44	45	63	54	62	38
作品等の公的買い上げ	22%	33	16	14	19	36	37	26	8	25
アーティストの特性を活かした副業など雇用創出・促進	16%	24	11	36	6	9	26	15	12	13
海外留学、研修制度の充実	15%	25	9	29	6	9	37	10	12	13
企画・広報・資金調達などノウハウ提供	15%	22	13	7	6	9	47	10	19	0
美術館など公的機関からの作品等の制作委託	14%	16	13	14	6	18	11	18	15	13
生活給付金による支援	10%	16	8	21	13	0	32	8	0	0
税制上の優遇措置	6%	8	6	0	6	0	16	8	4	13
原作品の転売時に取引額の一部が作家に支払われる制度 (※追及権) の導入	6%	14	3	0	0	0	11	13	8	0
サポートスタッフの人件費補助	6%	10	4	0	0	9	16	8	4	0

その他：「法律のことなど相談先をつくる」「作品の証明書の発行」

(※追及権) 英仏など80か国以上で導入済の著作権者の権利。日本、アメリカ、中国では未導入。

(11) 自由意見「美術館に関してご意見・ご希望があれば、自由に記載してください」

○展示・教育普及事業について

- ・いろいろな分野の企画展を開催して欲しい。
- ・企画展が前にも見たことのあるものばかりで新しさが無い。
- ・富山県のように親子でも一人でも楽しめるものがよい、ワークショップをもっと開放して欲しい。
- ・教育活動が素晴らしいので継続して欲しい。
- ・市民の方が気軽に参画できる、学べる美術館をこれからも続けて欲しい。

○広報・PRについて

- ・広報をもっとして欲しい。
- ・市民ギャラリーで展示しているものも告知して欲しい。
- ・PR等が大切と思う。何をしてくれるかわからないが行ってみようかとなるとよい。
- ・福井では美術館に気軽に行く習慣がないように感じる。
以前、館の学芸員の方が「どんなに素晴らしい（めったに見れない）企画展を開催してもその素晴らしさをなかなかわかってもらえない」と話されていたことがある。
その素晴らしさを館以外にも伝える場があるとよい。
館に足を運ぶきっかけがあると良いと思う。

○施設・立地について

- ・美術館本体の建築としての魅力、環境も含めた魅力、コレクションの充実も併せて観光の流れができるとよいと思う。
- ・交通機関、アクセスの改善。観光の動線、回遊性の向上。
- ・きれいな開放的な空間であって欲しい。落ち着く場所。
- ・定期的なリニューアルが必要
- ・福井県立美術館をもっと広く明るく新しくして欲しい。
- ・作家としては借りるのに魅力的な空間、安価な料金がポイントとなる。

○公立美術館のあり方・先行き

- ・美術館で直接作品を見る機会はこの先もっと貴重になると思う。手軽に自由にみられることより制限があることで集中できたり思考が深くなったりすることもあると思う。
国がやる美術館と地方の美術館とは役割が違うと思う。
小さくてもいいから仕事帰りに行けるよう夜8時まで開いている美術館があるとありがたい。
日常の内に寺みたいに入っていて欲しい。
- ・公立美術館の先行きにあまり明るい展望はないと感じている。
初等・中等教育における美術教育の貧しさが巡り巡って納税者並びにその代表である地方議会の無理解へとつながり公立美術館の持続可能性に大きな影響を及ぼすと考える。

4 アンケート調査（試行）の分析結果の例示（まとめ：今回の来館者に限った分析結果として参考例示）

回答者が139人と少ないことから、以下の分析結果は一般的な来館者の傾向とまでは言えず、今回の来館者に限った参考例示として整理した。

○美術館の利用頻度、同行者、利用目的

- ・美術館の利用頻度は「年に1回以上」が9割を占めており、回答者の属性を見ても女性が多く、年代別では50・60代が多いという特徴があることから、2016年の福井県の美術鑑賞の行動者率（過去1年間の行動）17.7%に属する層の方々が回答者の多数を占めると考えられる。
- ・美術館への同行者は「1人」が6割弱と高く「家族（配偶者・パートナー）」、「家族（親子）」が3分の1となっている。
- ・美術館の利用目的は、「作品鑑賞」が86%であり、20代と50代は、「新しい発見・感動・刺激を得る」、「楽しむ」、「学び」、「心を癒す」などの割合も高く、美術館の多様な利用価値を体感していることが窺える。

○美術館のイメージ、鑑賞で重視すること、情報入手先

- ・美術館の印象・イメージは、「静かな（落ち着く）場所」が65%と最も高く、次いで「感性を磨く場所」、「新たな発見・モノの見方を変える場所」、「癒される・心休まる」が40%以上で続き、プラスのイメージの項目が上位を占めている。
- ・また、マイナスのイメージの項目はいずれも10%未満と非常に低くなっている。
- ・鑑賞で重視することは、「面白い作品」、「美しい作品」、「好きな作家」が4割以上で上位となっている。特に「面白い作品」は10代、20代の若年層では70%以上と高い。
- ・美術館・展覧会の情報入手先は「ポスター・チラシ」が55%と最も高く、次いで「知人」が36%、「SNS」が29%と続いており、「SNS」は、20代・30代の若年層で高く、「新聞」は、60代・70代の高齢層で高く、若年層では低い。

○美術館に改善を望むこと

- ・館全体では、「気楽に入れる（開かれた）雰囲気」が42%と最も高く、次いで「カフェ・ショップ等の充実」が32%、「楽しめる工夫」が25%と続き、「カフェ・ショップ等の充実」は女性と20代・30代、50代で高い。40代では「子供（幼児・児童）が楽しめる場所」が4分の1であった。
- ・展示・鑑賞関係では、「多彩な企画展」が半数を占め、「現代美術のわかりやすい展示・解説」が4割弱となっており、「会話OKの鑑賞日・時間帯の設定」は10代で半数を占めている。
- ・展示以外では「ワークショップなど学習・体験プログラムの充実」が3割弱で、特に40代が高く他の学びの項目を含めて学びへのニーズが高い。

○お気に入りの美術館

- ・お気に入りの美術館が「ある」と回答したのは4割で、その理由をみると各館の個性を挙げており、美術館の「押し」や応援団になってもらうためには館の個性や独自性が不可欠である。具体名で多かったのは「金沢21世紀美術館」、「福井市美術館」で幅広い年代層で人気を得ている。

○美術館の必要性和今後の望ましい姿

- ・地方財政が厳しい中、今後も地元で公立美術館は必要だと回答したのは8割弱だが、「わからない」も14%あり、特に10代（43%）、20代（19%）、30代（18%）の割合が高いことから、若年層への訴求が必要である。
- ・今後の公立美術館の望ましい姿は、「企画展の充実」、「作品収集と常設展の展示」が高いが、「第三の居場所[サードプレイス]」が40代と60代で高く、「学校横断の美術部の設置」も、10代と親の世代の40代・50代の割合が高く、設置による効果が期待できる。

○若手アーティストなどへの支援

- ・若手アーティストなどへの直接支援は、「必要」との回答が7割弱あったが、「わからない」も3割弱である。直接支援の方法は「制作場所や発表機会の提供」、「発表に係る場所代等の費用支援」が高いが、40代では「作品等の公的買い上げ」、「海外留学、研修制度の充実」、「企画・広報・資金調達などノウハウ提供」、「生活給付金による支援」などの具体的支援の必要性を強く感じている。

○自由意見

- ・「企画展や教育普及事業のさらなる充実」への要望や「広報・PRの強化の必要性」の指摘が複数見受けられる。
- ・また、「施設や立地、アクセスの改善」への要望のほか、「国とは違う地方の美術館の役割に応じたあり方」や「美術教育の貧しさに起因する公立美術館への無理解」などの指摘が見受けられた。

5 アンケート調査（試行）結果からみた課題と望ましい方法

(1) 課題

- ・今回はグループ展の来館者に対してアンケート調査を配り、回答を求めたが、「展覧会に対するアンケート」と当該アンケートの2種類を配布したため、来館者の負担感が大きかった。
- ・他の来館者調査〔※1〕を探したが、近年の地方の公立美術館に関する来館者調査としてモデルとなる先例がなかったため〔※2〕、事前の想定が困難であり、殆どの項目は手探りで独自に設定したため、項目数が多岐に渡り、回答の選択肢も多数とならざるを得なかった。
- ・こうしたことから、当該アンケート調査票は質問項目と回答選択肢の数が多くなり両面となったため、全項目を回答するには相当程度の時間がかかり負担感が大きかったことから、裏面が未記載で提出されたものも少なくなく、アンケートへの協力依頼を断られるケースも多かった。
- ・今回は知人が参加するグループ展の場を借りて個人でアンケート調査を実施したことから回収数に限度があり、特に年代別では回収数が1桁の年代もあり（70代以上は8人と少ない）、年代別の分析結果の精度は高いとは言えないため、今回の来館者に限った分析結果の例示にとどまった。
- ・非来館者層への調査も併せて実施することが望ましいが、個人では有効な方法が見つからなかった。

(2) 望ましい方法

- ・アンケート調査票は目的を明確にして質問項目は1頁に収まる項目数に絞ることが必要
- ・時系列での比較や他館の調査と比較することも念頭に置いて質問項目を設定することが必要
- ・非来館者調査は自治体の市民アンケート制度などの活用や館独自で無作為抽出して行うことなどを検討し、来館者調査と併せて実施することが望まれる
- ・マーケティングなどの専門家に助言を求めて検討することも有効
- ・他館の公募モニター制度なども参考にして定期的または展覧会ごとの実施を検討することも必要

〔※1〕 調査項目・回答選択肢の作成に際し、次の調査を一部参考とした。

- ・独立行政法人国立美術館・国立アトリサーチセンター『美術館に関する意識調査（関西エリア）2023年度報告書』2024年、p. 4、pp. 7-9
- ・河島 伸子「文化の鑑賞・参加と文化に関する国民の意識 調査結果報告書」2022年、pp. 46-47
- ・駒見和夫『だれもが学べる博物館へー公教育の博物館学』学文社、2008年、pp. 7-13
- ・駒見和夫「博物館における娯楽の役割」『和洋女子大学紀要』第43集（文系編）、2003年、pp. 23-26

〔※2〕 中世古貴彦「現代美術展来館者のセグメント別特徴ー東京国立近代美術館における来館者調査からー」『東京国立近代美術館研究紀要』第19号、2015年、p. 26より。

「来館者調査は、施設ごと、展覧会ごとに調査の設計や結果がある程度異なるのが普通であり、集計・分析が行われたとしても内部資料的な性格が強くなる。そのため、高い水準でのデータの継続的収集や、それらの公開及び活用、知見の一般化には困難を伴う。」

9	地方財政が厳しい中、今後、地元で公立美術館は必要だと思いますか？	①□必要 ②□わからない ③□必要ない ③を選択の方 その理由 ()
	<①、②と回答した方> 今後の公立美術館の望ましい姿は？ (複数可)	①□作品収集と常設展の充実 ②□企画展の充実 ③□学習・体験プログラムの充実 ④□(職場・学校、家庭以外の) 第三の居場所 [サードプレイス] ⑤□(アートのウェルビーイング効果を活用した) 医療・福祉団体などとの連携 ⑥□(アート思考を活用した) 企業・団体との連携 ⑦□地元・若手芸術家の支援 ⑧□地域芸術祭との連携・協力・支援 ⑨□学校横断の美術部(部活動)の設置 ⑩□収蔵品を持たずに展覧会や学びの場所に特化 ⑪□他の美術館・博物館との統合 ⑫□他の公共施設(図書館、文化ホール、公民館等)との統合 ⑬□その他 ()
10	若手アーティストなどへの直接支援の必要性は？	①□必要 ②□わからない ③□必要ない ③と回答の方：理由 ()
	<①、②と回答した方> どのような支援が必要と思いますか？ (複数可)	①□発表に係る場所代等の費用支援 ②□制作場所や発表機会の提供 ③□作品等の公的買い上げ ④□美術館など公的機関からの作品等の制作委託 ⑤□税制上の優遇措置 ⑥□生活給付金による支援 ⑦□原作品の転売時に取引額の一部が作家に支払われる制度(※追及権)の導入 ⑧□海外留学、研修制度の充実 ⑨□企画・広報・資金調達などノウハウ提供 ⑩□アーティストの特性を活かした副業など雇用創出・促進 ⑪□サポートスタッフの人件費補助 ⑫□その他 ()

(※追及権) 英仏など80か国以上で導入済の著作権者の権利。日本、アメリカ、中国では未導入。

・さしつかえなければ、お答えください。

1	性別	①□男性 ②□女性 ③□その他
2	年齢	①□19歳以下 ②□20代 ③□30代 ④□40代 ⑤□50代 ⑥□60代 ⑦□70代以上
3	職業	①□勤労者(フルタイム) ②□勤労者(パート・非常勤) ③□自営業 ④□中高生 ⑤□大学(院)・専門学校 ⑥□家事専業 ⑦□無職 ⑧□その他 ()
4	家族形態	①□一人世帯 ②□夫婦だけの世帯 ③□親と子の二世帯 ④□親と子と孫の三世帯 ⑤□その他同居人がいる世帯

・美術館に関してご意見・ご希望があれば、自由に記載してください。

※ ご協力ありがとうございました。お手数ですが回収箱にお入れください。

【資料2】先進的美術館（39館）に関する調査（書面・現地）

1 総括表（書面調査の回収館と現地調査先の一覧）

タイプ	美術館名	1 書面調査 (回答の有無)	2-1 現地調査 (訪問日)	2-2 参加イベント
1 後発 公立館	1 広島市現代美術館		○ 2025. 7. 20 (日)	◎ アートナビ・ツアー
	2 水戸芸術館・現美C	○	○ 2025. 8. 2 (土)	◎ 視覚に障害がある人との鑑賞ツアー
	3 東京都現代美術館		○ 2025. 9. 4 (木)	◎ ガイドスタッフによるギャラリートーク
	4 豊田市美術館	○		
2 新設 公立館	1 松本市美術館	○		
	2 金沢21世紀美術館		○ 2025. 8. 9 (土)	◎ 学芸員によるギャラリートーク2回 (解説型・対話型)
	3 青森県立美術館	○	○ 2025. 9. 20 (土)	◎ ナイトミュージアム
	4 十和田市現代美術館	○	○ 2025. 9. 19 (金)	
	5 静岡市美術館	○	○ 2025. 7. 5 (土)	
	6 アーツ前橋		○ 2025. 8. 3 (日)	
	7 太田市美術館・図書館	○	○ 2025. 8. 3 (日)	
	8 弘前れんが倉庫美術館	○	○ 2025. 9. 21 (日)	◎ 学芸スタッフによる解説ツアー
	9 大阪中之島美術館			
3 RE 公立館	1 長崎県美術館	○		
	2 東京都美術館		○ 2025. 7. 31 (木)	◎ 学芸員によるギャラリートーク
	3 秋田県立美術館	○		
	4 大分県立美術館	○	○ 2025. 7. 18 (金)	◎ 夜のおとなの金曜講座
	5 富山県美術館	○	○ 2025. 10. 4 (土)	◎ 学芸員によるギャラリートーク
	6 福岡市美術館			
	7 岐阜県美術館			
	8 東広島市美術館	○	○ 2025. 7. 21 (月・祝)	
	9 長野県立美術館	○		
	10 滋賀県立美術館	○		
	11 八戸市美術館	○	○ 2025. 9. 21 (日)	
	12 横浜美術館		○ 2025. 9. 5 (金)	
4 使命 見直し公 立館	1 三重県立美術館	○	○ 2025. 7. 6 (日)	
	2 熊本市現代美術館	○	○ 2025. 7. 19 (土)	◎ 特別展の記念講演会 ホームギャラリーコンサート
	3 広島県立美術館		○ 2025. 7. 20 (日) ○ 2025. 7. 21 (月・祝)	※ フリートークデー ◎ ボランティアによるギャラリーガイド
	4 静岡県立美術館	○	○ 2025. 7. 5 (土)	◎ ボランティアによるギャラリートーク (対話型) ※ フリートーキング・デー
	5 北海道立近代美術館	○		
	6 千葉県立美術館		○ 2025. 8. 1 (金)	
5 私立 館	1 ポーラ美術館		○ 2025. 9. 27 (土)	◎ 学芸員によるギャラリートーク 森の自然観察会
	2 森美術館		○ 2025. 9. 5 (金)	
	3 サントリー美術館		○ 2025. 7. 31 (木)	
	4 三菱一号館美術館		○ 2025. 9. 4 (木)	
	5 岡田美術館			
	6 福田美術館			
	7 アーティゾン美術館		○ 2025. 8. 1 (金)	◎ 学芸員によるギャラリートーク
	8 SOMPO美術館			
合計	39館	20館	26館	14館

2 書面調査の結果

(1) 概要

① 書面調査の理由

- ・ホームページや年報等の掲載情報が各館で異なり、必要な情報が収集できない館が多いことや、年報の作成・公表までに時間を要するため直近の情報が把握できないこと、さらに年報自体を作成していない館（※）も少なくないことから、39館あてに書面調査を実施した。
- （※）公益財団法人や一般財団法人が運営している館では財務諸表の一つである事業報告書に各年度の実績を掲載していることから、年報を作成しない館も見受けられる。

② 調査時期・調査方法

- ・2025（令和7）年4月下旬に調査依頼の連絡を行った。
- ・ホームページにメールアドレスが掲載されている館に対しては依頼文と調査票をメールで送付し、メールアドレスの掲載のない館はホームページの「お問い合わせ」フォームに調査依頼の主旨と調査票送付用のアドレスの教示依頼を入力し送信した。
- ・調査依頼の連絡後、一定期間経過しても反応がない館に対して、電話連絡等により依頼を行った。

③ 調査票の項目

- ・別添の＜美術館の運営に関する調査票＞のとおり、共通の調査票（公立館と私立館は一部文言変更）とした。
- ・調査項目の設定については、多くの情報を掲載している館の年報を参考とし、また、自治体の情報公開制度において公開が可能と見込まれる情報であることを考慮し、運営状況（運営者、職員数）、入館者数、収蔵品（累計点数・購入金額、過去3か年の収蔵点数・購入金額）などとした。既に年報等でこうした情報を掲載している館についても、2024（令和6）年度の年報作成・公表までに時間を要するため、直近のデータの記載を依頼した。
- ・また、上記以外の独自の調査項目として、「館長の職種・経験履歴（メリット・デメリットを含む）」と「館の使命等の設定・見直し（経緯などを含む）」の項目も設けている。
- ・なお、修士論文での公開等に関する取扱いの可否について、3つの選択肢（公開、館が特定されない形での公開可、非公開）による確認欄を各項目別に設けた。

④ 調査票の回収状況

- ・39館のうち、調査票の回収は20館（回収率51.2%）である。
- ・公立館は31館のうち、回収は20館（回収率64.5%）、私立館は8館のうち回収はゼロである。
- ・調査未回収の19館について、協力できない旨の回答が10館、反応がない館が6館、対応検討のまま未回収の館が3館である。
- ・協力できない旨の回答があった10館の理由は、「すべての調査依頼に対応しない方針」、「ホームページや年報等で数値公表済」などであり、私立館や人口規模の比較的大きい設置自治体の館が多く、こうした館は全国から多数の調査依頼があり対応が困難となっているものと考えられる。

(2) 調査票の分析結果

- ・調査票が回収できたのは39館のうち20館と約5割であり、その20館のうち11館が「館が特定されない形での公開可」としており、また、「公開可」の9館も未記載の項目が散見される。
- ・こうしたことから、調査前に想定していた各館の運営状況（運営者、職員数）、入館者数、収蔵品（累計点数・購入金額、過去3か年の収蔵点数・購入金額）などの最新データを比較する形で整理し公表することは困難である。
- ・このため、図表4-3、4-5、4-6には既存の年報等の掲載データを整理し、回収された調査票の各館の最新の実績値については既存の年報等での数値からの動きを確認することにとどめ、資料としては掲載しないこととする。
- ・今回の分析では、「館長の職種・経験履歴によるメリット・デメリット」や「館の使命等の設定・見直し」について、整理していく。

(3) 館長の職種・経験履歴によるメリット・デメリット

- ・調査票が回収された20館のうち、無回答1、非公開1を除く18館を掲載
- ・メリット・デメリットは記載のあった11館について掲載（公開可の館は館名を表示）

職種・履歴	メリット	デメリット	
行政 (2館)	・行政経験により、他自治体や他部署との連携・調整をしやすい。	・美術館の運営業務は未経験であることと、数年ごとに異動があり、高度な専門性を習得することが難しい。	
学芸職 (8館)	【滋賀県立】 ・学芸員としての経験を館のディレクションや展示等に活かせること	・行政知識の習得に時間を要すること	
	【豊田市】 ・専門的な視点で企画展運営を体系的に行える。 ・対外的な交渉の場でその専門性が生かされる。		
	・他の美術館、ギャラリー、キュレーター等との横のつながりを館運営に活かせる。 ・これまでの知識、経験を活かした館運営、学芸員等の指導・育成が行える。		・資金調達や行政的な業務遂行手法に関しては、やや不慣れな面もある。
	・国立館での長年における豊富な経験と人脈		
学芸職 及び 大学等教育 (1館)	・美術館運営のノウハウがあり、組織作り、ミッションや戦略を明確化するのが得意 ・学芸職の経験から煩雑な事務処理の簡略化 ・大学を通じたネットワークの開拓	・協賛活動が苦手	
大学等教育 (3館)	【八戸市】 ・当館建設時から運営検討委員として関わっていたため、館の建物・設備を熟知しており、企画運営では展覧会の会場構成等をおこなうなど重要な役割を担っている。		
芸術家 及び 大学等教育 (3館)	【熊本市現代】 ・館長自ら行政や地域における美術を通じた課題解決に取り組んでいる点	・非常勤で月2回出勤のため、関与できる範囲が限られる点 ・出納・経営においては専門家のサポートが必要となる。	
	・大学学長、館長併任という幅広い知見・ネットワークを活かせる点		
	・教育・芸術分野での繋がりが豊富であり、学芸面での助言や運営に明るい。		
民間企業 (1館)	・豊富な事業経験とネットワークにより、館の運営を牽引している。		

- ・上記の整理結果について分析すると、学芸職の経験者が多く、大学等教育や芸術家を含めて、美術関係の知識・経験、ネットワークを有している館長が多く、そうした館長の存在はメリットの方が多く、おおむね肯定的に受け止められていることがうかがえる。
- ・こうしたことから、先進的な取組を実施していくためには、館長には美術館系の知識・経験、ネットワークを有している方が就くことが望ましいことが窺える。行政職員は館長ではない管理ポストに置いて行政手続き面で館長をサポートする体制が望ましいと考える。

(4) 館の使命等の設定・見直しの経緯

・調査票が回収された館は回答内容やHPなどを基に記載、調査票の回収のない館はHP等を参考に整理

タイプ	美術館名	調査票の有無	館の使命等の設定・見直しの経緯 (概要)
1 後発 公立館	1 広島市現代美術館		<ul style="list-style-type: none"> ・1985年「広島市現代美術館基本計画」において、基本理念を設定 ・1989年5月開館
	2 水戸芸術館・現美C	○	<ul style="list-style-type: none"> ・1986年に基本方針を公表し、1987年11月から運営会議を開始し、内部の運営委員会で使命等を作成 ・1990年3月の開館 ・対外的発信は、1989年10月に創刊の「広報季刊誌」などで行い、現在もHP等で継続発信
	3 東京都現代美術館		<ul style="list-style-type: none"> ・2019年3月のリニューアルを機に基本方針を変更 (経緯は不明)
	4 豊田市美術館	○	<ul style="list-style-type: none"> ・1995年11月の開館に向け、1995年3月末に自治体が設定 ・対外的な発信はHP等
2 新設 公立館	1 松本市美術館	○	<ul style="list-style-type: none"> ・1993年3月に美術館基本構想策定に向けて委員会(外部)を設置、1996年11月に美術館懇話会を設置し、1997年3月に基本構想策定 ・対外的な発信は、1997年3月の市議会教育民生委員協議会で協議、了承 ・2002年4月開館
	2 金沢21世紀美術館		<ul style="list-style-type: none"> ・1996年美術館建設準備事務局、美術館等懇話会を発足し、1997年6月に美術館等基本構想を策定、同年9月に基本計画策定に向けて専門・総合アドバイザーを委嘱 ・1998年7月に市民フォーラム開催し、同年10月に基本計画策定 ・2004年10月開館
	3 青森県立美術館	○	<ul style="list-style-type: none"> ・1991年に美術館、音楽、演劇ホールの複合文化ゾーンの検討開 ・2006年7月開館 ・調査票の回答内容(記載の有無含め)は掲載できない(※)
	4 十和田市現代美術館	○	<ul style="list-style-type: none"> ・2004年 基本構想完成、2008年4月開館 ・調査票の回答内容(記載の有無含め)は掲載できない(※)
	5 静岡市美術館	○	<ul style="list-style-type: none"> ・2007年3月に「(仮称) 静岡市立美術館基本計画」、2008年3月に「(仮称) 静岡市立美術館運営実施計画」を策定 ・2010年5月開館。 ・調査票の回答内容(記載の有無含め)は掲載できない(※)
	6 アーツ前橋		<ul style="list-style-type: none"> ・2009年11月に「前橋市における美術館基本構想検討委員会」を設置し、その提言を踏まえ2010年7月に使命とコンセプトを含む「美術館基本構想」を策定し、同年11月に基本計画策定 ・2013年10月開館(現在のコンセプトは基本構想時の使命・コンセプトとは文言が異なるが経緯は不明)
	7 太田市美術館・図書館	○	<ul style="list-style-type: none"> ・2014年に(仮称)太田駅北口駅前文化交流施設整備基本方針決定し、2015年に(仮称)太田駅北口駅前文化交流施設管理運営基本計画策定 ・2017年1月開館 ・調査票の回答内容(記載の有無含め)は掲載できない(※)
	8 弘前れんが倉庫美術館	○	<ul style="list-style-type: none"> ・2015年に「弘前市吉野町煉瓦倉庫・緑地整備検討委員会」が発足し、2016年に「(仮称)吉野町文化交流拠点 基本計画書」作成 ・2020年6月開館 ・調査票の回答内容(記載の有無含め)は掲載できない(※)
	9 大阪中之島美術館		<ul style="list-style-type: none"> ・1983年に大阪市制100周年記念事業基本構想の一つとして近代美術館の建設を公表し、2013年に中之島に新しい美術館を整備することを決定

			<ul style="list-style-type: none"> ・2014年に新美術館整備方針を策定し、2022年2月開館
3 RE 公立館	1 長崎県美術館	○	<ul style="list-style-type: none"> ・2001年に長崎県新美術館建設基本構想を策定し、2005年4月に新築開館 ・調査票の回答内容（記載の有無含め）は掲載できない（※）
	2 東京都美術館		<ul style="list-style-type: none"> ・2012年4月のリニューアルを機に指定管理者の（公財）東京都歴史文化財団が基本方針として、使命と4つの役割などを設定
	3 秋田県立美術館	○	<ul style="list-style-type: none"> ・2008年に移転新築に向け、「新県立美術館基本計画策定委員会」発足し、2009年に「新県立美術館基本計画報告書」提出 ・2013年9月移転開館 ・調査票の回答内容（記載の有無含め）は掲載できない（※）
	4 大分県立美術館	○	<ul style="list-style-type: none"> ・2012年に大分県芸術文化ゾーン創造委員会検討結果報告書が提出され、2015年4月に新築開館 ・調査票の回答内容（記載の有無含め）は掲載できない（※）
	5 富山県美術館	○	<ul style="list-style-type: none"> ・2013年3月に新富山県立近代美術館（仮称）基本計画策定 ・2017年3月に移転新築開館 ・調査票の回答内容（記載の有無含め）は掲載できない（※）
	6 福岡市美術館		<ul style="list-style-type: none"> ・2011年4月に美術館リニューアル協議会（外部有識者）を設置し、2011年度に福岡市美術館リニューアル基本構想策定 ・2012年10月に福岡市美術館リニューアル基本計画を策定 ・2019年3月開館
	7 岐阜県美術館		<ul style="list-style-type: none"> ・2019年11月のリニューアル開館を機に館長がこれまでの館のテーマに言葉を追加し設定
	8 東広島市美術館	○	<ul style="list-style-type: none"> ・2016年に「東広島市美術館建設基本構想・基本計画」を策定 ・2020年11月に移転新築開館 ・使命等の作成主体は市教育委員会で、他館へのアンケート内容を参考とし、構想・計画策定委員会で調査検討・答申、計画に対しパブリックコメントを実施 ・対内的な説明は、市定例教育委員会や幹部会議等で報告・共有 ・対外的な発信は、市議会への報告や市ホームページに掲載
	9 長野県立美術館	○	<ul style="list-style-type: none"> ・2015年4月に長野県信濃美術館整備検討委員会を設置し、2016年11月に長野県信濃美術館（本館）整備基本構想策定・公表 ・2012年4月新築開館 ・調査票の回答内容（記載の有無含め）は掲載できない（※）
	10 滋賀県立美術館	○	<ul style="list-style-type: none"> ・2021年1月に就任した館長が同年4月に名称が滋賀県立美術館に変わったのにあわせて、目指すべき美術館の姿を「公園のなかのリビングルーム」「リビングルームのような美術館」に変更 ・2021年6月にリニューアル開館 ・調査票の回答内容（記載の有無含め）は掲載できない（※）
	11 八戸市美術館	○	<ul style="list-style-type: none"> ・2016年4月に八戸市役所に新美術館建設推進室を設置し、庁内関係課の意見交換、基本構想骨子案、市民アンケート調査、基本構想策定有識者会議の開催、市民・関係団体との意見交換会を経て基本構想案を公表 ・パブリックコメントの実施、市民団体の勉強会での説明・意見聴取、基本構想有識者会議の開催などを経て、2016年9月に基本構想を策定・公表、その後毎年シンポジウムを開催 ・2121年3月の再開館まで、2019年から2021年まで毎年度「新しい美術館を考えるシンポジウム」を開催し、対外的に発信
	12 横浜美術館		<ul style="list-style-type: none"> ・2021（令和3）年2月以降の大規模修繕工事の休館中に、いくつもの検討プロジェクトを立ち上げ、これからの美術館はどんな姿であるべきかの検討を実施し、ビジョンなどを設定 ・2024年3月再開館
4 使命見直し公立館	1 三重県立美術館	○	<ul style="list-style-type: none"> ・美術館の基本的な活動内容や存在意義そのものが問われる機会が多くなり、今後の美術館のあり方をあらためて考え直す必要性から、これからの活動の指針として、新たに「三重県立美術館のめ

			<p>ざすこと」を2018年3月に策定</p> <ul style="list-style-type: none"> ・策定にあたっては、美術館で働く職員をはじめ、ボランティアや関係組織の構成員、専門委員や協議会委員の皆様から広く意見をうかがい、館内で討議を重ね、今後の三重県立美術館のあるべき姿を模索した。 ・調査票の回答内容（記載の有無含め）は掲載できない（※）
	2 熊本市現代美術館	○	<ul style="list-style-type: none"> ・既存の指定管理者への外部評価制度は現代美術館にはそぐわないため、2020年度から「ブランド力の強化と社会的価値の向上」を目的とした課題解決型の外部評価制度の導入を図る中で、外部審議員の助言により、館のミッション、ビジョンの設定に向けた検討を開始 ・財団プロパー職員が作成の主体となり、ミッション策定研修への参加、毎月の業務見直しミーティングでの文言の練り上げ、幹部職員等の意見を踏まえたブラッシュアップを経て、最終決定し、外部審議員に共有 ・対内的には、説明会を実施し、プロパー職員以外にも共有 ・対外的には、SNS やブログ等で発信、外国語の翻訳など実施
	3 広島県立美術館		<ul style="list-style-type: none"> ・2021年3月に策定した「広島県立美術館運営方針」（計画期間：2021～2025年度、5年ごとに改定）の中で、おおむね10年後の目指す姿と基本方針（今後の美術館運営の取組の方向性）を設定
	4 静岡県立美術館	○	<ul style="list-style-type: none"> ・2121年度に策定した「静岡県立美術館5カ年計画」（2022～2026年度）の中で、2005年度に設定した基本理念（目指す姿）をブラッシュアップする形で設定 ・館長、副館長が主導しながら館内部で検討・作成を進めた ・対外的な発信として、計画の公表、館ホームページ、年報の美術館評価システムの体系で掲載
	5 北海道立近代美術館	○	<ul style="list-style-type: none"> ・2022年1月に発足した「これからの北海道立近代美術館討議会」において、ビジョンやミッションの議論を進めていくべきとの有識者の意見を踏まえ、美術館が主体となって、検討を開始 ・館では、2021年に、将来の美術館の在り方について道立の美術館・芸術館・文学館に所属する学芸員に意見を求めるとともに、学芸員のチームを立ち上げ、将来像を検討しており、そうした取組を基礎とし、美術館の事務職員や非常勤職員からも意見を聴取し、ミッション案をまとめてきた。 ・また、アーティストや美術館のボランティア、高校の美術部の生徒など多様な方々から、「これまでの評価」や「これから期待すること」を直接聴取するほか、来館者からの意見聴取、WEBによるアンケート調査を実施するなど、検討と対話を重ね、案をとりまとめた。 ・2023年7月の「北海道立近代美術館リニューアル基本構想（中間報告）」で、ミッション、コンセプトを公表
	6 千葉県立美術館		<ul style="list-style-type: none"> ・2024年3月に「千葉県立美術館活性化基本構想」を策定し、理念、目指す姿などを設定 ・ホームページ、年報、展覧会スケジュール（パンフレット）に掲載
5 私立館	1 ポーラ美術館		<ul style="list-style-type: none"> ・開館20年を機に新たなビジョンを制定
	2 森美術館		<ul style="list-style-type: none"> ・新設時にミッション設定
	3 サントリー美術館		<ul style="list-style-type: none"> ・開館時の基本理念を移転時も継続
	4 三菱一号館美術館		<ul style="list-style-type: none"> ・新設時にミッション設定
	5 岡田美術館		<ul style="list-style-type: none"> ・新設時に基本理念設定
	6 福田美術館		<ul style="list-style-type: none"> ・新設時にコンセプト設定
	7 アーティゾン美術館		<ul style="list-style-type: none"> ・新築、館名変更により新たなコンセプト設定
	8 SOMPO美術館		<ul style="list-style-type: none"> ・開館時のコンセプトを移転・館名変更後も継続

（※）館が特定される公開は不可

- ・以上の結果について整理・分析すると、タイプ1・2の公立美術館の新設やタイプ3の大規模なリニューアルでは、八戸市美術館の事例にみられるように、設置自治体の美術館建設方針の公表後に自治体内部に準備室等を設置して、庁内関係部署との協議を行いながら基本構想や基本計画の素案（建設と運営）を作成し、外部有識者による委員会を設置して市民や関係団体の意見を聴きながら構想・計画を策定する手続きを進める場合が多い（八戸市以外の2館（館名は非公開）でも同様な手続きの記載あり）。
- ・また、タイプ3では、近年では横浜美術館のように基本計画の策定手続きを取らずに美術館内部で議論や検討を重ねて取りまとめる事例や、小規模なリニューアルでは館長主導で使命等を見直す事例も見受けられる
- ・さらに、タイプ4の公立美術館の使命等の見直しでは、美術館主導で今後の美術館の在り方を検討する中で、関係者の意見を幅広く聴取しながら使命等を設定・見直しを行っている。北海道近代美術館でも抜本的なリニューアルに向けて有識者による委員会が関与する基本構想を策定する形で進めているものの、従前の例とは異なり、美術館が主体となって道民に見える形で関係者との対話や議論を重ねる手続きを取り、使命等の見直しもリニューアル前の基本構想（中間報告）の段階で決定・公表し、既存間の使命等に反映させている。今後のリニューアルや使命の見直しに際して好事例となると考える。
- ・なお、タイプ5の私立館の新設やリニューアルでは、使命等の設定の経緯は不明であった。

3 現地調査の結果

(1) 概要

① 現地調査の理由

- ・各館のホームページや年報だけでは、必要な情報が十分得られず、それを補うために実施した書面調査も調査票の回収は約5割にとどまり、その半数以上が「館が特定される公開は不可」とされるなど、実態の把握が難しい状況である。
- ・このため、可能な限り多くの館を実地訪問し、見学や体験などを通じて実態把握に努めた。

② 調査時期・調査方法

- ・書面調査の回収が一定程度進んだ2025（令和7）年7月上旬に実地訪問を開始し、10月上旬まで全国の各館を訪問し現地調査を実施した。
- ・調査先は、上記期間の中で日程的にイベント体験が可能な館を選択した上でその近隣地域で訪問可能な館を組み合わせた。
- ・訪問先では、館の案内パンフレットや各種チラシなどを入手し、ハード面の見学と展覧会の観覧を通じて来館者や館の運営状況を観察した。また、イベントに参加できた館では終了後に担当者の方に可能な範囲で質疑を行い、書面調査票を回収済の館では担当者との面談の機会を探りながら、可能な範囲で実態把握に努めた。

③ 現地調査の実施館数

- ・39館のうち、訪問したのは26館（訪問率66.7%）であり、イベント参加できたのは14館（全体の35.9%）である。
- ・公立館は31館のうち、21館（訪問率67.7%）、私立館は8館のうち6館（訪問率75.0%）である。

(2) 各館別の特記事項 (26 館)

(区分欄：◎は訪問先でのイベントに参加、◇はイベント参加なし)

タイプ	美術館名	区分	特記事項
1 後発 公立館	1 広島市現代美術館	◎	<p>◎アートナビ・ツアーに参加</p> <ul style="list-style-type: none"> ・アートナビゲーターが展覧会の解説をするツアー（毎週土・日・祝休日に2回・各30分）に参加（参加者はコレクション展5名、特別展8名）。 ・展示室には監視スタッフ40人とバッジを付けたアートナビゲーター13人が配置されており、ボランティアではなく指定管理者の財団から監視・受付・ナビゲート業務を委託された会社のスタッフ（全員女性で20代から60代まで）。 ・ナビゲーターは、展覧会の1か月前と前日に館の学芸員からレクチャーを受けて、各人それぞれが30分での説明シナリオ（作品も各人が選択）を独自に考えて、実践していく中で適宜修正。 ・ナビゲーターは、毎月1回の「対話しながらみる、いどばた鑑賞会」と毎週水曜日の「ベビーカー アートナビ・ツアー」も担当 <p>○「美術館ガイド」、「美術館スケジュール」のパンフレット</p> <ul style="list-style-type: none"> ・使命等の掲載はなし。 <p>○評価・課題</p> <ul style="list-style-type: none"> ・現代美術は作品を見ても背景や意図が分かりにくく難易度が高いことから、来館者の「もやもや」感を解消できる専門スタッフ「アートナビゲーター」によるガイドは効果的であり、来館者の拡大やリピート率の向上という面からはコスト負担があっても有効な対応と評価できる。 ・リニューアルによる多目的での来館者増に向けた交流スペースの拡張や利便性の向上は、持続的な運営に向けた基盤整備として効果が期待できる。 ・課題は、展覧会目的ではない来館者に対して展示鑑賞への関心を高め、誘導を促すことである。
	2 水戸芸術館・現美C	◎	<p>◎視覚に障害がある人との鑑賞ツアー</p> <ul style="list-style-type: none"> ・参加者は6名とNHKラジオの取材者1名で、視覚障害者のナビゲート役が白鳥さん（※）含め2名。 （※）2021年に川内有緒著『目の見えない白鳥さんとアートを見に行く』が出版され、2022年に映画公開。 ・最初に参加者の自己紹介と鑑賞に当たっての簡単な説明があり、2班に分かれて3つの作品群を15分ずつ自由に話しながら鑑賞し、最後にワークショップ室で体験の共有と振り返りを実施。 ・参加者からは「普段は1つの作品を15分も見ることや、他者と話しながら鑑賞する経験はない」、「参加者の様々な意見を聞くことができ楽しかった」、「日本でも対話型鑑賞がもっと広がるとよい」などの感想があり、視覚障害者の方からは「参加者の話を聞くのはとても楽しい」との感想があった。 ・視覚障害者との鑑賞ツアーは2010年に白鳥さんをナビゲート役として開始し15年経過。途中、設置自治体から費用対効果の面で継続を疑問視されたが、関連本の出版や映画化もあり現在も年1回の開催を継続。 ・開催回数は土日の3回で1回あたり定員は5名。申込み多数の時は抽選となり平均倍率は約2倍。 ・回数や1回あたりの定員を増やすことは、予算の制約やナビゲート役と担当スタッフが限られる中で困難な状況。 <p>○授乳室</p> <ul style="list-style-type: none"> ・開館から35年経過しハード面でバリアフリー化が難しい中で、アクセシビリティの向上のため、仮設ながら授乳室を2階ギャラリー内に設置している姿勢は評価できる。 <p>○「水戸芸術館 年間スケジュール」パンフレット</p> <ul style="list-style-type: none"> ・使命等を掲載（館の案内を含む）。 <p>○評価・課題</p>

			<ul style="list-style-type: none"> ・現代美術に関する企画展の開催をメインとし「アートとケアをつなぐ」取組や高校生の招待企画など若年層に対する対応にも力を入れている。 ・設置自治体の予算面での厳しい姿勢も踏まえながら、持続可能な美術館に向けての課題も十分認識して先進的な企画展や取組を進めている姿勢は好事例として評価できる。 ・課題は、美術館の存在意義と必要性について市民への訴求力を高めるさらなる実効性のある対策である。
	3 東京都現代美術館	◎	<p>◎ガイドスタッフ（ボランティア）によるギャラリートーク</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ギャラリートークは毎日開催することとしており、参加者のいない日はほぼなく、当日は約10人だったが毎回最低6人以上は参加しているとのこと。 ・現在、ボランティアのガイドスタッフは約30人で、1995年開館時の1期生から2025年度からの5期生までが在籍し、年齢的には20代から70代まで幅広い。 ・ボランティアの募集は5～6年ごとで、書類選考と面接を経て選ばれるため、相当な倍率となっている。5期の場合、4月から8回程度研修があり、ガイドスタッフ自身がトーク原稿を作成し、最初は経験者と二人一組で実施し、その後一人で対応している。展示替えがある時は事前に学芸員からレクを受ける。 <p>○「美術館のご案内」パンフレット</p> <ul style="list-style-type: none"> ・館の基本方針の掲載はなし。 <p>○評価・課題</p> <ul style="list-style-type: none"> ・現代美術館としてハード、ソフトの両面が充実している。 ・特に、乳幼児連れに対するアクセシビリティ向上への配慮は充実しており、乳児室、「こどもとよししつ」、託児サービスのほか、レストランでの離乳食の無料提供などもあり、効果を発揮しているように見受けられる。 ・課題としては、館の基本方針の市民への浸透に向けての認識の弱さが挙げられる。年報とホームページの文言の一部相違や館の案内パンフレットへの未掲載などが見受けられ、基本方針の浸透に向けた取組が期待される。
	4 豊田市美術館	—	
2 新設 公立館	1 松本市美術館	—	
	2 金沢21世紀美術館	◎	<p>◎学芸員によるギャラリートークに2回（解説型・対話型）参加</p> <ul style="list-style-type: none"> ・「コレクション展」では解説型で参加者は10名まで増加。当日は第2土曜日（金沢市民が無料で観覧できる美術奨励の日）のため、大勢の鑑賞者がいる中で、学芸員が選択した作品を解説しながら各展示室を移動。 ・「企画展」では対話型で参加者は15名に限定され、それぞれニックネームを胸などに貼付し、順路を逆から巡り、各展示室の中で学芸員が選択した作品について参加者に問いかけながら意見交換を行った。 ・解説型と対話型は担当学芸員が自分の判断で選択しており、対話型を実施した学芸員からは参加者の見方や意見を聞きたいので対話型を選択することが多いとのことであった。 ・月1回程度のツアーの機会をさらに増やすためには学芸員など職員を増やさないと難しく、対話型はファシリテータ（進行役）としてある程度経験が必要となるので、ボランティアも含めてファシリテータができる方を増やす仕掛けづくりも必要とのこと。 ・現代美術の作品について収集してから年数を経過し保存の問題が生じており、素材がプラスチックなど古典的作品にはないものも多く、既存の修復工房にその都度相談しているとのこと。今回、鑑賞者が手で動かして楽しむ作品も途中事故で修復したが次回展示以降は作品保存のため鑑賞だけにせざるを得ない。 ・当館の課題として、開館から21年目となり、老朽化対応が必要となっており、来年休館しLED化、空調の更新などの改修を行う予定であるとのこと。 <p>○「館内のご案内」パンフレット</p> <ul style="list-style-type: none"> ・使命等を掲載。 <p>○評価・課題</p> <ul style="list-style-type: none"> ・建築のコンセプト『まちに開かれた公園のような美術館』により、美術館

		<p>の目指すもの「ミュージアムとまちの共生により、新しい文化の創造とあらたな街の賑わいの創出」が実現されている。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・館内は「展覧会ゾーン」と「交流ゾーン」で構成されているが、相乗効果を発揮しており終日館内外が賑わっている。 ・現状の問題点として7割が初めての来館者で、有名作品のレアンドロ・エルリッヒ《スイミング・プール》目当ての観光客などが多いことから、展覧会のメッセージや問いかげが伝わっておらず、現代アートの雰囲気や写真撮影だけで満足している方が多いことである。展覧会の観覧者にメッセージや問いかげが伝わる仕掛けづくりが課題と考える。
3 青森県立美術館	◎	<p>◎ナイトミュージアム（17時から20時）を体験</p> <ul style="list-style-type: none"> ・年間11回（4月を除く各月の中下旬の土曜）開催されており、展覧会、カフェ、ショップの延長のほか、無料開放されたアレコホールでミュージアムコンサートを開催。 ・昼間に比べ来館者は少ないが、コンサート目当ての方が多く見受けられた。 ・公共交通機関（バス）の美術館発の最終時間が18時頃と早いため、自家用車での来館以外の人はナイトミュージアムの利用が困難。 <p>○館の案内パンフレット「青森県立美術館」</p> <ul style="list-style-type: none"> ・掲載されていたコンセプトとHPの内容と相違し整合性が取れていない。 <p>○評価・課題</p> <ul style="list-style-type: none"> ・館の立地は三内丸山遺跡に隣接し、美術館建築の着想も発掘現場に由来し、相乗効果を意識した取組も見受けられ、両方を訪れる観光客も多い。 ・美術館の中心には四層吹き抜けの巨大空間であるアレコホールを設置し、マルク・シャガールの大型作品4点を展示するとともに四方へ大中小の展示室が連なる配置で構成しており、コレクションも棟方志功、奈良美智をはじめ地域ゆかりの有力な作家の作品が充実しており、来館者の満足度は高いと推測される。 ・課題は、2006年の開館から19年経過したことから、今後に向けて施設の老朽化への備えを準備しておくことである。 ・また、利用が低調なコミュニティホールや図書室などが見受けられることから、活用に向けた対策が必要である。
4 十和田市現代美術館	◇	<p>○案内パンフレット「十和田市現代美術館」（スマホでのQRコード読取）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・使命等の掲載なし。 <p>○評価・課題</p> <ul style="list-style-type: none"> ・当館は十和田市のまちづくりの中核的な施設であり、観光面でも集客力の高い重要な施設となっている ・訪問日は平日であったが午後から3団体（高齢者の団体と中国・台湾系の2団体）が来館し賑わっており、十和田湖や奥入瀬溪流などの観光コースに組み込まれて来館者は多い。 ・市民にも市のシンボリックな誇れる施設として浸透している。 ・課題は、コミッションワークの展示が中心で作品収集はしておらず、企画展示室のスペースも限られることから、観光客頼みとならないように将来を見据えたりピーターの確保である。 ・また、作品修復に対応できる人材が少なくなっていることへの対応である。 ・なお、従前の紙の案内パンフレット（ヴィジョン、使命の掲載なし）が訪問月からスマホでのQRコード読み取りでの表示に代わったことから、高齢者団体の来館者の一部から紙のパンフレットがない旨の不満の声が聞こえた。これについては、案内パンフレットはスマホも普及し、SGDs推進やコスト削減のため、スマホ読み取りに切り替えたが、スマホを携帯しない方のために紙も用意してあるとのこと。
5 静岡市美術館	◇	<p>○「スケジュール2025-2026」パンフレット</p> <ul style="list-style-type: none"> ・基本理念・目指す館を掲載。 <p>○評価・課題</p> <ul style="list-style-type: none"> ・館の立地特性を活かして、初めて美術館を訪れる人から熱心な美術愛好

		<p>家まで、また子供たちからお年寄りまで、誰もが立ち寄りやすい都市型美術館として機能。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・デザインや工芸など県立美術館とは違ったジャンルの展覧会開催で棲み分けもできている。 ・原則収蔵品を持たないので、展覧会のない期間の利活用が課題。
6 アーツ前橋	◇	<p>○「館内案内」パンフレット、入口の掲示</p> <ul style="list-style-type: none"> ・「3つの活動コンセプト」を掲載。 ・入口の大きな柱の一面にも「3つの活動コンセプト」が掲示され、好事例 <p>○評価・課題</p> <ul style="list-style-type: none"> ・展覧会について、女性アーティストに独自の視点で焦点を当てた興味深い内容であったが、日曜午後の約2時間の鑑賞時間中に他の鑑賞者は10人前後と極めて少なかった。 ・市の中心市街地に立地し、駐車場も十分確保されていることからアクセスには問題はないため、来館者の少ない原因を分析し、対策を講じる必要があると考える。
7 太田市美術館・図書館	◇	<p>○「施設案内」パンフレット</p> <ul style="list-style-type: none"> ・基本理念を掲載。 <p>○評価・課題</p> <ul style="list-style-type: none"> ・3階建ての施設内は、建築家の意図通りに自由に歩き回ることもでき、本やアートと出会うこともでき、親子や友人と会話を楽しみ、一人でもゆっくり時間を過ごせる場所となっていた。 ・市民がそれぞれの時間を自由に過ごせる居心地の良いサードプレイスが実現されていると評価できる。 ・課題は、図書スペースに比べ展示室の利用が少ないこと、アート関連図書の充実度に比べ活用が十分でないように見受けられることである。
8 弘前れんが倉庫美術館	◎	<p>◎学芸スタッフによる解説ツアーに参加</p> <ul style="list-style-type: none"> ・館長が解説を担当。時々館長自ら実施しているとのこと。 ・参加者ははじめ3名だったが団体ツアーが加わり10数名となった。 ・キャプションだけではわからない館の特徴や現代美術の展覧会の主旨、個々の作品までわかりやすい説明により、参加者は理解が深まったように見受けられた。 <p>○館の案内パンフレット「弘前れんが倉庫美術館」</p> <ul style="list-style-type: none"> ・コンセプトとしてミッションの一部「記憶の継承」が掲載されていたがHPとは異なる言葉「風景の創生」も掲載されるなど一部相違。 <p>○評価・課題</p> <ul style="list-style-type: none"> ・弘前市出身の奈良美智展の3度の開催がきっかけとなり、煉瓦造りの建物を改修して2020年に開館して5年目の現代美術館である。 ・地域性を濃く有する個性的な美術館として注目を集め、地域内外から多くの人々が来館し、その割合は半々である（訪問日も団体ツアーが来館し、観光ルートに組み込まれていることが窺えた）。 ・また、2階のライブラリーコーナーはテーブルやイスが置かれオープンスペースとなっており学生等が自由に過ごせるサードプレイス的な利用もされるなど地元の若年者には身近な施設となっている。 ・ただし、当館だけに限ったことではないが、現代アートの雰囲気や写真撮影だけで満足している観覧者が多いように見受けられることから、現代美術の先進的な展覧会のメッセージや問いかけが伝わる仕掛けづくりが課題と考える。 ・また、訪問日は日曜にもかかわらず観覧者が少ないように見受けられ、観光などの団体ツアーに頼りすぎず、普段来館しない市民に現代美術の魅力を伝えて来館を促す対策が必要である。 ・なお、館の案内パンフレットには、コンセプトとしてミッションの一部「記憶の継承」が掲載されていたがHPとは異なる言葉「風景の創生」も掲載されるなど一部相違がみられた。
9 大阪中之島美術館	—	

3 RE 公立館	1 長崎県美術館	—	
	2 東京都美術館	◎	<p>◎学芸員によるギャラリートークに参加</p> <ul style="list-style-type: none"> ・展覧会は『アート・コミュニケーション事業を体験する 2025 みること、つくること、つながること「Museum Start あいうえの」12年と現在地一』で、前半は他者との関わりを大切に制作を続ける3組の作家の紹介や視覚に障害のある方が触って鑑賞できる絵画（触絵（しょくえ））や彫刻の体験など、後半は2012年のリニューアルを契機に12年に渡って展開してきたアート・コミュニケーション事業（AC事業：「とびらプロジェクト」、「Museum Start あいうえの」、「Creative Ageing ずっとび」）の実績についてのアーカイブ展示や記録映像の上映などで構成。 ・また、会場ではAC事業で実際に活動してきたアート・コミュニケータ（とびラー）が多数配置され、来場者を迎え、適宜声掛けを行い、作品を楽しむ機会に誘っていた。 <p>○リニューアルによる使命の設定とアートコミュニケーション事業について</p> <ul style="list-style-type: none"> ・担当学芸員によると、2012年のリニューアル時に使命（ミッション）を設定して、「アートへの入り口」を実現するため、「とびらプロジェクト」などのAC事業を推進してきた。それまでは使命の設定がなく、教育普及的な事業は美術館全体ではなく公募展示部門での市民協働という枠組みで行っていただけであったとのこと。 ・アート・コミュニケータ（とびラー）は、従前のボランティア活動が固定化していたことから、新たな活動内容とし名称も刷新したいと考えた。 ・AC事業の課題として、関心がある方へのアクセスはウェブででき、活動記録も掲載されているが、実際にとびラーに会ったことがないなど実際の活動への認知が広がっていないことから、2023年度からAC事業に関する展覧会を開催してとびラーの伴走体験の機会を設けたとのこと。 ・次に、「とびラー」2名の方から話によると、任期は3年で、現在約140名おり、任期終了後も別の博物館・団体で「とびラー」の経験を活かして同様な活動をしている方が多いとのこと。 ・毎年の募集人数（約40名）に対して応募者が約8倍になるほど多く、年々増えていると聞いている。応募者は書面審査と面接で選ばれるが、A4判1枚に動機の記載を求められるが、字を小さくして文字数を多くしたり、絵を描く人もいるらしい。審査では年齢層のバランスも重視されているようである。仕事を有している方も多く、子供に関わる仕事や障害者支援などに向けて経験を積みたい人や退職後にこれまでと違ったことに取り組みたい人など様々であるが一定の覚悟や使命感などを持っている方が多いとのこと。 ・普段は、個別のプログラムでの対応となるので、今回の展覧会は多くの来館者と接することができる機会になるので刺激になるとのこと。 <p>○「東京都美術館 ご案内／展覧会 2025.12～2025.12」小冊子</p> <ul style="list-style-type: none"> ・1頁目に使命を明記。 <p>○評価・課題</p> <ul style="list-style-type: none"> ・美術館の使命である『すべての人に開かれた「アートへの入り口」となることを目指す』に向けて「アート・コミュニケーション事業」の推進役「とびラー」の活動は不可欠で、実際に携わる方の志気は高く、狙い通りの効果を上げている。 ・任期3年間の基礎講座・実践講座・実践の場の体系も整備されていて、期間終了後の活躍の場も拡大しており、同様の取組が他県にも普及しつつある。 ・使命を設定した上でアート・コミュニケーション事業をエンジンとして使命を実現させていく好事例であると考える。 ・なお、東京都美術館は9つの文化施設が連携できる地の利があり応募者も多い。一方、地方での導入に際しては美術館の立地条件や人口規模が異なることを踏まえて適宜カスタマイズをするなど形だけの導入とならないよう注意を要する。
	3 秋田県立美術館	—	

4 大分県立美術館	◎	<p>◎夜のおとなの金曜講座 (18:30-19:30) に参加</p> <ul style="list-style-type: none"> ・美術から見た文化として「ゴウリキジャパン—鎌倉時代編」をテーマに平安から鎌倉時代になる中での諸表現の変化について、講師が現地で撮影した写真などをもとに解説。参加者は12名(男5、女7、中高年層が多い)で、リピーターが多い様子。 ・「夜のおとなの金曜講座」は移転開館(2015年)時から実施しており、夜の講座に来れない人の要望を受けて、数年後に「朝のおとなの10:10講座」を平日に開始(2025年度は平日に来れないとの声を受け、日曜に実施しており中学生の参加も容易となった)。 ・参加者はリピーターが多いが、課題はリピーターに飽きられないように内容を刷新し、新規の参加者の増加であるとのこと。 ・美術館は展示鑑賞だけではなく、展示に関連しない講座やワークショップ、レクチャーも実施することで「美術の楽しみ方を伝えていくこと」が必要と考え、力を入れている。このため毎年の教育普及事業の活動記録集『ひじゅつって、すげえ!』を写真入りで発刊しているとのこと。 <p>◎2021年度に設置したOPAM(大分県立美術館)美術部について</p> <ul style="list-style-type: none"> ・きっかけは開館(2015年)時に招待した県内の全小学生6万人が6年後に中学1年から高校3年になり、中学に美術部がない学校もあり、美術館で活動したいとの声を受けて、次世代育成のため発足した。 ・現在の部員は中学生が多く、1年から参加して継続する場合が多い。また、学校に美術部がある生徒や美術部がない生徒もいる。高校生では別の部活に所属して日曜は美術館で活動する生徒もいるとのこと。 <p>◎翌日からの内覧会受付担当の学芸員及び総合案内のスタッフから聴取</p> <ul style="list-style-type: none"> ・年中無休(年末年始含む)で19時(金・土は20時)まで開館し、仕事帰りでも立ち寄りやすくしている。しかし、夕方の利用は昼間に比べて少ない傾向にある。 ・企画展の内覧会は通常は初日の開館前にマスコミやインフルエンサーなど関係者向けに行っているが、今回は異例で前日に行っている。 <p>◎子供向け遊びスペースについて</p> <ul style="list-style-type: none"> ・1階エントランスのエスカレーター横にコの字形の遊びスペースでは敷マットや、お絵描き用小テーブル、絵本棚、積み木などが用意されている。昨年より常設して幼児連れの家族が来館しやすいうように配慮しており、平日は近所の保育園児も散歩がてら遊びに来ているとのこと。 ・ほかに、1階アトリウムの奥にも、木のボールの積み木・模擬釣り用の木魚などの遊び場が2か所、そして水のないプール型の遊び場が2か所設置されていた。 <p>◎障がいのある人のアーティストの作品展示</p> <ul style="list-style-type: none"> ・おおいた障がい者芸術文化支援センターと連携して、県内で活動するアーティストの作品を2階の一角に常設展示 <p>◎「大分県立美術館」(館案内)、「年間スケジュール」パンフレット</p> <ul style="list-style-type: none"> ・使命等の掲載なし。 <p>◎評価・課題</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ハードの特性を活かして1階に子供が気軽に遊べるスペースも設けるなど、あらゆる世代や家族形態の方々が気軽に立ち寄れる取組を実施し、アクセシビリティの向上を図っている。 ・また、障がい者アート作品の常設展示も行い、多様性への配慮もある。 ・特に、展示鑑賞に関連しない多様な教育普及事業を独自に実施して美術の楽しみ方を伝えていく取組は好事例として評価できる。金・土曜の20時までの開館を活かした夜の金曜講座の開催などは夕方の利用減に対しても効果を上げている。 ・美術館の4つのコンセプトのキーワード「五感で楽しむ」「出会いによる発見と刺激」「自分の家のリビング」「県民とともに成長」を着実に実践していると評価できる。 ・課題は、夕方の時間帯の利用者の増加である。
5 富山県美術館	◎	◎学芸員によるギャラリートゥアーに参加

		<ul style="list-style-type: none"> ・1960年代に時代を変えた4人の作家を中心としたポップ・アートの軌跡を紹介する企画展でスペイン出身のコレクターの約120点の版画、ポスターが展示されており、約15人の参加に加えて美術館関係の団体(10数名)も参加。 ・学芸員はわかりやすい解説をしていたが、団体の方々が時々個別に会話をしていたため、ツアーの雰囲気は一体感が欠ける場面もみられた。 ・ギャラリーツアー以外の時間帯(土曜午後)は、観覧者は少ないように見受けられた。 <p>○「富山県美術館のご案内」パンフレット</p> <ul style="list-style-type: none"> ・館のコンセプトを「館の設置、運営の理念と特徴」として掲載。 <p>○評価・課題</p> <ul style="list-style-type: none"> ・2019年の移転新築開館から8年を経過し、館の5つのコンセプト(アートとデザインをつなぐ、富山の新たなビューポイント、双方向で美術を体験、産業活性化に寄与、時代とともに成長)を実現する展示や教育普及プログラムが実施されていると評価できる。 ・3階建て建物の東向きは一面ガラス張りの壁面となっており、2階、3階から環水公園や立山の眺望が楽しめ、くつろげる空間となっている。 ・また、企画展示室、コレクション展示室のほかポスターとイスを中心としたデザインコレクション展示室や富山県出身の美術評論家瀧口修造氏などのコレクション展示室もあり、多彩な展示が楽しめる美術館である。 ・アトリエでは予約不要で創作体験ができる「オープンラボ」を毎日開催し、多くの親子連れが訪れ人気を博している。 ・課題はリニューアルによる新鮮さが薄まる中で、リピーターを飽きさせず、新規観覧者の拡大を図るための魅力ある展示や教育普及プログラムの継続である。 	
6	福岡市美術館	—	
7	岐阜県美術館	—	
8	東広島市美術館	◇	<p>○「東広島市立美術館」(館の案内)パンフレット</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ミッションと4つの基本理念を明記 <p>○評価・課題</p> <ul style="list-style-type: none"> ・特別展は、夏休み期間を含むことから、様々な年代や家族の方が楽しめるような内容となっており、関連企画やイベントも同様である。 ・子供を同伴する大人の観覧料の割引「ウィズこどもデー2割引」など子育て世帯への配慮も好事例。 ・市民目線での美術館運営が実施されていると評価できる。 ・課題は、企画展への来館者に対してコレクション展の関心を高め、楽しめる工夫をすることである。
9	長野県立美術館	—	
10	滋賀県立美術館	—	
11	八戸市美術館	◇	<p>○館の案内パンフレット「八戸市美術館」</p> <ul style="list-style-type: none"> ・HPのコンセプトを掲載 <p>○評価・課題</p> <ul style="list-style-type: none"> ・訪問日にはジャイアントルーム(※)には学生が10名程度勉強など自由に過ごしており、サードプレイスとして利用されていた。 (※)可動間仕切りや家具で自在に場所をつくることであらゆる活動を可能とすることで、掲示板での告知、大小の展示、相談・打合せ、勉強など様々な利用され飲食も自由。 ・館のコンセプトを設定し、中期運営計画を立てて取組を推進し、文化政策・アートマネジメントを専門とする大学教授にアドバイザーを依頼して評価方法を検討し、計画前後のロジックモデルの比較によりアウトカムを適切に評価し、第2期中期運営計画策定につなげるなどPDCAを機能させてコンセプトの着実な推進を図ろうと努めている姿勢は、先進的なモデルとして評価できる。 ・また、地域ゆかりの作家のコレクション展も、言葉による問いかけ型やワ

			<p>ークシートによる対話型鑑賞を導入するなど先進的な取組として評価できる。さらに小中高の先生、学芸員、美術教育の専門家で構成する「学校連携プロジェクトチーム」に所属する先生が考案した「もっと楽しむ！研究シート」も用意し、より深い鑑賞体験を促す取り組みが見受けられ、学校連携での好事例であると評価できる。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・来館者は市内・県内が7割と多いが県外からは3割程度で観光などの団体ツアーもある。 ・今後の課題は、美術館活動に主体的に関わる市民であるアートファーマーの新規参加者の増加とアートファーマープロジェクト活動の拡大である。
	12 横浜美術館	◇	<p>○「館の案内」、「年間スケジュール」パンフレット</p> <ul style="list-style-type: none"> ・リニューアル後は作成されていないため、リニューアル後のビジョン、メッセージはHP以外に掲載がなく、新たな使命・ビジョンを設定したことが来館者には全く伝わっていないのではないかと危惧される。 ・なお、リニューアルの全体的な説明を記載したA3判の解説シートが3階の通路に掲示されていたものの、来館者には伝わりにくい。 <p>○評価・課題</p> <ul style="list-style-type: none"> ・リニューアル後2年目を迎え、新しい表現の形の展覧会を実施し、来館者も新たな刺激を受けているように見受けられ、美術館の意図が来館者に伝わっていると考ええる。 ・一方で、館内の回遊性を意図して企画展の出口からコレクションの入口をつなぐ動線となっていたが、双方の展示内容に関連性がなく相当の隔たりがあり、特に子供連れには強く違和感があるものとなっていたことから、別動線にすべきと考える。
4 使命見直し公立館	1 三重県立美術館	◇	<p>○「三重県美術館のご案内」「展覧会のご案内2025年度」のパンフレット</p> <ul style="list-style-type: none"> ・使命等の掲載はない。 <p>○特記事項（副館長からの聞き取りを含む）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・正面入り口から入ったところの柱に「4か月休館（2024.12～2025.3）後に4月から新しくなったこと（多機能トイレのオストメイト対応、作品展示ケースの一新、LED照明、人気カフェの新店舗オープンなど）」を明示。 ・2018年3月に『三重県美術館の目指すこと』を策定したきっかけについては「開館時から使命等を掲げていなかったが、厳しい時代になってきたので関係者の多くが使命等を策定する必要性を考えていた」とのこと。 ・常設展示室の入り口の壁には『三重県美術館の目指すこと』が『コレクションポリシー』とともにパネルで掲示されていたが、これは、「HPを見る人と美術館利用者とは必ずしも一致しないので、美術館の存在意義や目指す姿を利用される方にも伝える必要があるため掲示している」とのこと、他館にみられない取組である。 ・屋外彫刻の修復についてクラウドファンディングを試みたことについて、「美術館としても様々な収入源を模索する意味合いがあったが、目標額は達成できず、事前・事後の事務負担も大きく寄付者も館の利用者の方が殆どであったことから、美術館連絡協議会の意見も踏まえて、今後は継続せず本来の県予算での対応する方向になった」とのこと。 ・エントランスホールの一角に子供の遊びスペースとして絵本とブロックが置かれ、親子連れ来館者2組の幼児達が利用していた。これについて「今年は夏休み期間に子供楽しめる展示がないため、5月下旬から9月ころまでの試験的設置している」とのことであった。アクセシビリティ向上に向けて注目すべき取組と考える。当館では従前から目の見えにくい人や特別支援学校を始め、誰もが利用しやすい環境の整備を積極的に進めており、その先進性が窺える取組であると考ええる。 <p>○評価・課題</p> <ul style="list-style-type: none"> ・美術館の豊富なコレクションを活かした展覧会や、柳原義達記念館の彫刻や屋外彫刻など多様な展示があり、特別なイベントがない日でも楽しめる美術館である。

		<ul style="list-style-type: none"> ・また、2018年3月に策定した『三重県美術館の目指すこと』（展示室の入り口に掲示）を基軸として、協力会・ボランティアの会・友の会の3団体とともにアクセシビリティ向上など目指す美術館に向けた具体的な取組を進める姿勢は好事例と考える。 ・さらに、レストランの退店による空きスペースに人気カフェの新店舗を入店させることによりカフェ目当ての来店者での賑わいも見受けられ、美術館への波及効果が期待される。 ・老朽化に対する必要な対応も厳しい予算の中で取り組んでおり、持続可能な公立美術館に向けたモデルとして好事例であると考え。 ・課題は、当館だけに限ったことではないが、普段、美術館に来館しない人々のアクセス向上に向けた取組である。
2 熊本市現代美術館	◎	<p>◎特別展の記念講演会に参加、ホームギャラリーコンサートを拝聴</p> <ul style="list-style-type: none"> ・特別展「和食 ～日本の自然、人々の知恵～」の開催初日で多くの来館者が鑑賞しており、オープニング記念講演会「和食を植物科学から読み解く」（講師：国立博物館 國府方吾郎氏 13:30-15:00）がホームギャラリー（図書室）で開催され約30人が参加し、身近な和食がテーマのため講演終了後5人から質疑がなされた。 ・本展覧会は2023年10月の国立博物館を皮切りに全国を巡回し、熊本市は7か所目次静岡市での8か所で終了する予定であり、他は博物館が会場で、美術館での開催は熊本市だけであり、このため本展のみ現代アート作家の作品が出品されていた。 ・ホームギャラリーコンサートは、ホームギャラリー（図書室）に設置されたピアノを活用し、原則毎日夕方にピアノボランティアによる演奏が30分なされ、当日は6名が拝聴。 <p>○ハード面の特徴</p> <ul style="list-style-type: none"> ・3階フロアがメインで、原則として各室に固定の仕切りはなく、スペースは広く自由度が高い。 ・ホームギャラリー（図書室）やアートスカイギャラリー、展示室前のフリースペースには、適度な距離感が保たれる大きめのテーブルが設置されるとともに、壁や棚には本やコミックが置かれ、展覧会を目的としない来館者が読書や勉強など普段使いで自由に過ごせる空間となっており、サードプレイスのような使われ方をしていた。 <p>○運営について（以下、主幹からの聞き取りを含む）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・美術館は財団が指定管理者として運営しているが、財団は当館のみ運営しているため、人的な余力や融通性がなく、各人が展示企画からアートラボマーケットの運営、クラファンまで様々な業務を担っていることから負担は大きいとのこと。 ・また、街中に立地していることから仕事や買い物帰りに立ち寄れるよう毎日20時まで開館しているが、夕方の利用は少なく、夕方のイベントなど利用増に向けた対策が課題である。 <p>○クラウドファンディングによる改装</p> <ul style="list-style-type: none"> ・カフェ退店後の空きスペースとショップを融合したアートラボマーケットへの改装により、創作コミュニケーションやショッピングが楽しめ、かつ、市民による自由な使い方ができるスペースとなったが、これらの改装とホームギャラリーの什器整備の予算がつかず、日比野館長の発案でクラウドファンディングを実施。 ・目標を超える寄付が集まったが、様々な相手方への協力依頼や広報などが日常業務に付加され、職員の負担は大きかったとのこと。 <p>○街なか子育てひろば・キッズサロン</p> <ul style="list-style-type: none"> ・行政から街中に設置したいとの要請を受けて設置。 ・幼児連れの親子の利用は多く、子育てアドバイザーが常駐する時間帯（10時から15時30分）以外の利用も多いとのこと。 ・訪問日の記念講演会の時間帯も、幼児の鳴き声や騒ぐ声が館内に響いていたが、日常的な状態となっているので大きな苦情までではないとのこと。 <p>○ミッションとビジョンの見直し</p>

		<ul style="list-style-type: none"> ・外部評価委員の提案で実施したが、職員が自分事として案を練り上げていったことで大変ではあったが効果があったと考えているとのこと。 ○館の案内パンフレット「熊本市現代美術館」 ・ミッションとビジョンを掲載。 ○評価・課題 ・繁華街のビルに位置し、「街なか子育てひろば」も設置されるなど幼児連れから、学生、高齢者まで幅広い年代の方々が気軽に立ち寄れる美術館になっている。 ・特にホームギャラリー（図書室）は其中で人が寝ることもできるユニークな本棚を含めた空間自体がアーティストの作品でもあり、その効果もあり他館に例を見ない、読書や勉強などそれぞれ自由な使い方や過ごし方が可能となり、サードプレイスの美術館として望ましい姿である。 ・課題は、18時から20時までの利用者が少ないことであり、抜本的な対策が必要である。
3 広島県立美術館	◎	<ul style="list-style-type: none"> ◎ボランティアによるギャラリーガイド（所蔵作品展） ・ボランティアが一般来館者と展示室を巡りながら所蔵作品の一部を一般来館者に説明するもので、土日祭日の午後1回開催。 ・当日の参加者は3名で、広島県にゆかりのある作家の作品を主として展覧会の主旨なども交えて興味を抱かせるような簡潔でわかりやすい説明がなされていた。参加者はおおむね満足されたように見受けられ、次の来館につながる効果が期待できるものであった。 ・ギャラリーガイドは約20名おり、最長30年の方をはじめベテランが少なくなく、友の会の会員の高齢化と同様に高齢化の傾向にあること、毎年募集するのではなく不足したときに募集するとのこと。 ・当日担当された方は約20年の経歴で、当時は複数の参加体験をまとめたレポートを提出して合格した者を美術館が数か月間レクチャーを行い、実技のガイド試験を経た後に人前に立ったとのこと。 ○フリートークデーについて ・訪問日1日目（20日）は「フリートークデー」（毎月第3日曜日）であったため、その趣旨と説明が掲載された収蔵作品展の受付の机に掲示されていたほか、収蔵作品展のポスターの下の方に期間中の「フリートークデー」実施日が明示されていた。また、年間スケジュールのパンフレットの休館日カレンダーにも実施日に印が記されていた。 ・しかしながら、収蔵作品展の展示室内は静かで話し声は少なく訪問日2日目（21日）と比較しても特に変化はなく、来館者には特に意識されてはおらずその趣旨が伝わっていないように見受けられた。 ・一方、3階の企画展「ハッチポッチ 藤枝リュウジの世界」は、「フリートークデー」の対象とはされていないものの、展示内容がポップであり来館者も子供連れや若年者、外国人が多く、来館者の会話も自然にあちこちで弾んでおり、特に違和感を抱くことはなかった。 ○「美術館インフォメーション」「ミュージアムカレンダー」のパンフレット 使命等の掲載なし ○評価・課題 ・「フリートークデー」は毎月1回、収蔵作品展を対象としているが、来館者には意識されておらず、通常日との違いが見受けられなかった。 ・来館者への認知度向上に向けて、企画展を含めて全館を対象とする、周知方法を見直す、ギャラリーガイドを対話型鑑賞にする、など取組方法の見直しが必要と考える。 ・図書室のスペースや蔵書が充実しているが、十分な活用がされるような取組が必要である。 ・5000点を超える豊富な収蔵品は魅力的であり、企画展・収蔵品展のバランスもとれており、隣接する縮景園との相乗効果も図られている。課題としては、豊富な収蔵品をさらに活用して来館者の興味を引き出すような取組が期待される。
4 静岡県立美術館	◎	◎ボランティアによるギャラリーツアー（対話型）に参加

			<p>※ フリートーキング・デー</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ロダン館の展示室でボランティアがナビゲーター役を務めて一般来館者と対話しながら作品を鑑賞するツアーに参加した。(午後2回開催、1回あたり40分) ・当日は団体の参加により、20名弱(通常は1~5名程度)の参加人数となり、3つのエリアの作品群や単体について、ナビゲーターが参加者に問いかけながらそれぞれの感想や発見を引き出し、前提知識なく鑑賞することの面白さを体感できることにつながり、参加者はおおむね満足されたように見受けられた。 ・進行役の方によれば、ギャラリーツアーのボランティアに応募される方が近年多いこと、ナビゲーター役として人前に立つには2か月に1回の定例会で学芸員による研修や、ツアー模擬練習の勉強会など1年以上の期間をかけて体系的な事前の研修や準備が必要であるとのこと。 ・進行役の方は13年前から活動を開始され、京都芸術大学での対話型鑑賞の講座や研修プログラムの受講により自己研鑽も積んできており、美術館とボランティアの連携がかみ合っている好事例である。 <p>○フリートーキング・デー、クラウドファンディングについて</p> <ul style="list-style-type: none"> ・訪問日はフリートーキング・デー(毎週水・土曜日)であり、その趣旨と説明が掲載されたパネルが企画展の入り口の壁に掲示されていた。 ・クラウドファンディングによる寄付を活用して屋外の彫刻2作品を修復したが、目標額の達成に向けては広報などの手間と労力の負担が大きく、また、ある程度大口の篤志家の寄付がないと目標達成は難しい面があるとのこと。 <p>○「美術館GUIDE」「Exhibition Schedule」パンフレット</p> <ul style="list-style-type: none"> ・基本理念の掲載はない。 <p>○評価・課題</p> <ul style="list-style-type: none"> ・美術館の豊富なコレクションを活かした展覧会や、ロダン館や屋外彫刻という独自性を活かしたギャラリーツアーなど、自館の特性を踏まえた運営がなされている。 ・屋外彫刻の修復にクラファンを活用するなど新たな手法も積極的に取り入れている。 ・また、大学生以下の観覧料も無料(企画展は可能な限り)にすることや、フリートーキング・デーなど若年者や子供連れへの配慮もされている。 ・特に、対話型鑑賞を担うボランティアの方の熱意と美術館との連携が円滑に行われていることが特筆される。 ・課題は、当館だけに限ったことではないが、普段、美術館に来館しない人々のアクセス向上に向けた取組である。
5	北海道立近代美術館	—	
6	千葉県立美術館	◇	<p>○「令和7年度展覧会スケジュール」(館の案内を含む)のパンフレット</p> <ul style="list-style-type: none"> ・新たな理念や目指す姿を掲載。 <p>○設置型授乳室を配置</p> <ul style="list-style-type: none"> ・建物に専用授乳室はないため、アトリエ棟のラウンジの一角に設置。 <p>○評価・課題</p> <ul style="list-style-type: none"> ・2024年3月に美術館活性化基本構想を策定し、斬新性のある新たな理念と目指す姿を掲げ、埋もれていた作家の企画展や様々なワークショッププログラム、建築ツアー、企画展に関連した夏祭りなど、多様な取組を工夫して精力的に展開しているように見受けられる。訪問日に限ってみると来館者は少なかつたものの、地元の方からは美術館は変わったとの評価も得ている。 ・潜在的な魅力度は高いと評価できることから、県内外に向けて館の魅力を発信し訴求する取組を強化していく必要がある。
5	私立館	1	<p>◎ ポーラ美術館</p> <p>◎</p> <p>◎学芸員によるギャラリートーク</p> <ul style="list-style-type: none"> ・企画展「ゴッホ・インパクト—生成する情熱」について展示室内で担当学芸員により、約40分のトークで30数名が参加。 ・ゴッホ作品とともに日本での受容や作家に与えた影響などの作品を当時

		<p>から現代美術まで時系列で展示するという、他のゴッホ展とは異なる新たな視点・切り口の展覧会であることをわかりやすく説明され、自館の豊富なコレクションを活用したポーラ美術館ならではの企画展であることが理解できた。</p> <p>◎森の自然観察会</p> <ul style="list-style-type: none"> ・2002年の開館以降に美術館の周りに森の遊歩道が整備され、屋外彫刻も25点設置、近年は冬季を除くシーズンに「森の自然観察会」を年5回程度実施 ・植物や動物など豊富な知識を持つ箱根ビジターセンターのネイチャーガイドスタッフが講師となり、当日の参加者21人（高齢者から家族連れまで様々な年代）が2班に分かれて1時間ゆったりと散策しながら植物や動物の足跡などを観察。 ・美術館の基本理念である「箱根の自然と美術の共生」に実現に寄与するツアーで森林浴と博物館浴の双方の効果が期待できる。 <p>○館の案内パンフレット「ポーラ美術館」、入口の掲示</p> <ul style="list-style-type: none"> ・基本理念の「箱根の自然と美術の共生」を掲載。 ・なお、館の入り口正面の透明ガラスには、Vision2023年「心を揺さぶる美術館」とMission Statementが白文字で掲載されており、館の新たなビジョンを来館者に真っ先に訴求する姿勢は好事例 <p>○評価・課題</p> <ul style="list-style-type: none"> ・潤沢な購入資金を背景に1万点の豊富なコレクションのさらなる充実を図っており、こうした自館のコレクションを活用し、独自性のある企画展やコレクション展を展開している。 ・また、館内スタッフが来館者に積極的な声かけや誘導を行うなどホスピタリティの向上に向けた積極的な取組がスタッフに浸透しており、来館者の満足度は高くリピートにつながる好事例である。 ・さらに、美術館の周りの森に整備された遊歩道を散策する来館者も多く見受けられ、美術館の基本理念である「箱根の自然と美術の共生」が実現されていると考えられる。 ・箱根に立地しているため遠隔地からの来訪が難しい面はあるものの、ほかに課題は見受けられず、理想的な美術館運営が進められている。
2 森美術館	◇	<p>○館のパンフレット</p> <ul style="list-style-type: none"> ・作成されていない。 <p>○評価・課題</p> <ul style="list-style-type: none"> ・六本木ヒルズ森タワーの最上階に位置する現代美術館として洗練された展示空間に先進的な展示が実現されている。 ・展覧会に関連した期間限定のラーニングルームが設置されていたが、これを常設にするとともに過去の記録集なども閲覧できるようにすることで先進的な展示の効果を蓄積してアクセスできるようにしていくことが望まれる。
3 サントリー美術館	◇	<p>○「2025年展覧会スケジュール」のパンフレット</p> <ul style="list-style-type: none"> ・使命等の掲載はない。 <p>○評価・課題</p> <ul style="list-style-type: none"> ・高層の商業・ビジネスビルの1、3、4、6階のフロアの一角が美術館となっているが、普段は3・4階の一角にある展示室が美術館と認識されている。 ・1階と6階はラーニングやイベントのある特定日のみ利用され、普段は閉められていることから、ハード面での一体感やつながり感が希薄であり、普段の展覧会ではラーニングにアクセスすることは難しい。 ・中高生対象のサン美術部も展覧会のイベント以外に集まって活動することができないことから、普段の部活動につなげていくことは困難。 ・東京ミッドタウン・六本木に集う消費者に基本理念である「生活の中の美」を体感してもらおう場・空間を設けていると考えられる。
4 三菱一号館美術館	◇	<p>○「館の案内や年間スケジュール」パンフレット</p> <ul style="list-style-type: none"> ・作成されていない。

			<p>○評価・課題</p> <ul style="list-style-type: none"> ・復元された洋風建築の美術館が丸の内のオフィスビル群に溶け込んでおり、東京駅からも近く、来場しやすい立地である。 ・復元建築の特徴を活かしているので広い展示室はないが、コンパクトな各展示室をめぐる形で3階から2階・1階へと続く展示室の構成となっている。 ・展示スペースが限られる中、混雑を回避するには、日時予約制の導入なども必要と考えられる。 ・また、館内スペースが限られるため、教育普及事業の展開を拡大することは難しい面があると思われる。 ・ミッションでは「街に開かれた美術館として、そこで働く人々、訪れる人の利便性を重視」を掲げているが、訪れる人の利便性は高いと考える。
5	岡田美術館	—	
6	福田美術館	—	
7	アーティゾン美術館	◎	<p>◎学芸員によるギャラリートーク</p> <ul style="list-style-type: none"> ・展覧会の会期中、毎週第1金曜日（15:30～16:30）と第3金曜日（18:30～19:30）に一般来館者を対象に学芸員が展示解説を行っており、当日は約30人が参加。 ・長期休業前の2015年までは水曜日に行っていたが、新たに開館した2020年以後は開館時間を20時まで2時間延長している金曜日に移行してゆっくり楽しんでもらうこととしたとのこと。 ・従前は2名程度の参加しかなくともあったが2020年以降は毎回今日と同程度の参加があり、リピーターも多い。 ・従前は天井の高い展示室がなく展示できない作品もあったが、建て替え後は大型作品の展示にも対応できるようになり、現代美術の収集にも注力しているとのこと。 <p>○入館料の学生無料（大学生以下）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・建て替えと館名変更により新たに開館したことを契機に先行投資の意図もあり思い切って無料としたとのこと。 ・若年者に対して敷居を低くして来館を促し、楽しんでもらいたい、そして就職後もリピーターとして来館してもらいたいとの意図であった。実際、学生時に来館していた方が就職後に会員になる事例も見受けられるとのこと。 <p>○「展覧会スケジュール2025」「美術館ガイド」パンフレット</p> <ul style="list-style-type: none"> ・「展覧会スケジュール2025」にコンセプトを掲載。 ・「美術館ガイド」には掲載なし。 <p>○評価・課題</p> <ul style="list-style-type: none"> ・23階建ての建物は商業ビルではなく、1階から6階までの機能につながりがあることから、独立した都市型の美術館として認識されている。 ・4階から6階までの展示室は企画展やコレクション展が開催され、有機的に連携している。 ・また、1階から3階まではカフェ、ショップ、メインロビー、レクチャールームなどが配置され、4階以上の展示室に至る流れも円滑であり、ラーニングも充実している。 ・入館料の学生無料など将来のリピーター育成に向けた取組も好事例であり、持続可能性の高い都市型の美術館として評価できる。 ・課題は展示に関する質疑等に対する相談窓口が明示されていなかったことである。
8	SOMPO美術館	—	

(3) 現地調査での特徴的な事項の整理

各館別の現地調査の結果について整理すると、特徴的な事項は次のとおりである。

① 館のパンフレットなどでの使命の掲載状況

- ・26館のうち、館のパンフレット（館案内や年間スケジュール）を作成している館は23館であり、このうち使命の掲載は13館、一部掲載が1館、掲載なしが8館、HPとは異なる文言の掲載が1館であった。（図表5-2では未訪問の館でパンフレットに使命の掲載が確認できた2館を記載しており39館のうち使命掲載が確認できたのは16館である。）
- ・また、アーツ前橋とポーラ美術館の2館では館の入り口に使命が掲示されており、三重県立では常設展示室の入り口のパネルに使命が掲示されるなど、使命を来館者に積極的に伝えようとする館が見受けられたものの、使命等を伝える媒体をHPやパンフレット以外に拡大する動きはほぼ見られない。

② アクセシビリティ向上への取組

- ・乳幼児連れの親子に対して、開館時には専用授乳室を有しなかった館の場合も、水戸芸術館は仮設授乳室を2階ギャラリー内に設置し、千葉県立では、設置型授乳室をアトリエ棟のラウンジの一角に配置するなど、乳幼児連れの親子に対するアクセシビリティの向上に対応する館の姿勢は評価できる。
- ・また、大分県立や三重県立では館内のフリースペースに幼児の遊び場を設置し、熊本市現代では子育て支援の行政施策との連携により館内に「街なか子育て広場（子育てアドバイザー配置）」を設置していた。
- ・さらに、東京都現代では、レストランでの離乳食の無料提供などを含め、こどもとしょしつ、託児サービスなど乳幼児連れに対する配慮が充実して効果を発揮しているように見受けられる
- ・「視覚に障害がある人との対話型鑑賞」は、水戸芸術館から始まり、全国に徐々に拡大しつつある重要な取組であり、設置自治体から効率性・経済性を求められる中で取組を継続していることは評価できる。
- ・大分県立では、おおいた障がい者芸術文化支援センターと連携して、県内で活動するアーティストの作品を2階の一角に常設展示している。
- ・フリートークデー（他者に気兼ねなく会話しながら鑑賞できる日）を設けている2館（広島県立と静岡県立）を当該日に訪問したが、広島県立では収蔵品展での月1回に限られており、静岡県立では週2回と頻度は少なくないものの、両館ともに会場内は静かで特に通常日との違いが見受けられず、来館者には特に認識されていないと考えられることから、開催頻度や周知方法の見直しが必要である。

③ 教育普及事業

- ・大分県立では教育普及室を設置して「美術の楽しみ方を伝えていくこと」に力を入れており、金曜夜の勤労者向け、平日午前の非勤労者向けの館内講座など多様な美術体験講座やワークショップを実施するほか、ジュニア層に対しては中高生を対象とした学校横断の「美術部」を設置しており、毎年度活動記録集を写真入りで発刊している。
- ・10館のギャラリートークに参加し、学芸員によるトーク（7館）はリピーターなど参加者が多い傾向にあり参加者に展覧会の狙いが理解されやすい。一方、ボランティアによるトーク（3館）は少数であることを活かして参加者に寄り添った進捗がされているように見受けられた。特に対話型（2館）の場合は、ファシリテーター（進行役）として能力が求められるため、経験が必要とのことであった。トークの頻度を増やすことについては学芸員等のスタッフを増やさないと難しいとのことであった。
- ・難解な現代美術に対しては、広島市現代では専門のアートナビゲーターを配置して質疑対応や解説ツアーを実施しており、東京都現代ではボランティアのガイドスタッフが毎日ギャラリートークを実施していた。

④ アート・コミュニケーター（新たなボランティアスタイル）

- ・東京都美術館がリニューアルに伴い設定した使命『すべての人に開かれた「アートへの入り口」となることを目指す』に向けて「アート・コミュニケーション事業」の推進役「とびラー」の活動は不可欠で、実際に携わる方の志気は高く、狙い通りの効果を上げており、こうした取組は他県にも徐々に普及しつつある。
- ・アート・コミュニケーター（とびラー）は、従前のボランティア活動が固定化していたことから、新たな活動内容とし名称も刷新しており、応募者も年々増加し、その審査では年齢層や活動可能日のバランスが重視され、仕事を有している方も多く、子供に関わる仕事や障害者支援などに向けて経験を積みたい人や退職後にこれまでと異なることに取り組みたい人など様々であるが一定の覚悟や使命感などを持っている方が多いとのこと。
- ・任期3年間の基礎・実践講座、実践の場の体系も整備され、期間終了後も別の団体や博物館などに活躍の場が拡大しており、使命を設定した上でアート・コミュニケーション事業をエンジンとして使命を実現させていく好事例である。
- ・なお、東京都美術館は9つの文化施設が連携できる地の利があり応募者も多いが、地方での導入に際しては美術館の立地条件や人口規模が異なることを踏まえて適宜カスタマイズをするなど形だけの導入とならないよう注意を要する。

⑤ 大学生や子育て世代向け観覧料の優遇措置

- ・大学生以下の観覧無料が3館（富山県、静岡県立、アーティゾン）で実施され、東広島市では特別展の土曜日に子供同伴の大人2名までの観覧料が2割引とする取組「ウィズこどもデーで2割引」が見受けられた

⑥ サードプレイス的な美術館の姿

- ・熊本市現代、八戸市、弘前れんが倉庫、太田市美術館・図書館の4館では、オープンなフリースペースにテーブルやイスが設置され、サードプレイス的な使われ方がされていた。
- ・熊本市現代は、繁華街のビルに位置し、「街なか子育てひろば」も設置されるなど幼児連れから、学生、高齢者まで幅広い年代の方々が気軽に立ち寄れる美術館になっている。特にホームギャラリー（図書室）はその中で人が寝ることもできるユニークな本棚を含めた空間自体がアーティストの作品でもあり、その効果もあり他館に例を見ない、読書や勉強などそれぞれ自由な使い方や過ごし方が可能となり、サードプレイス的な美術館として望ましい姿である。
- ・八戸市では、ジャイアントルーム（※）に学生が10名程度勉強など自由に過ごし、弘前れんが倉庫でもライブラリーコーナーで学生等が自由に過ごすなど、地元の若年者などにも身近な施設となっている。
- （※）可動間仕切りや家具で自在に場所をつくることであらゆる活動を可能とすることで、掲示板での告知、大小の展示、相談・打合せ、勉強など様々に利用され飲食も自由。
- ・太田市美術館・図書館では、3階建ての施設内が仕切りの少ない開かれた空間で自由に歩き回ることができ、本やアートにも気軽に出会えることができ、親子や友人と会話を楽しみ、一人でもゆっくり時間を過ごせる場所となっていた。
- ・以上の4館は市街地に立地し、市民がそれぞれの時間を自由に過ごせる居心地の良いサードプレイス的な使われ方がされていると評価できる。

⑦ 観光客と展示について

- ・青森県の4館（青森県立、弘前れんが倉庫、十和田市現代、八戸市）、金沢21世紀、ポーラ美術館などは、団体ツアーや観光客が多く来館しているものの、独自性のある建築とエッジの効いた展覧会の雰囲気を楽しみ、写真撮影をすることで満足している観覧者が多いように見受けられ、展覧会のメッセージや問いかけが伝わっているかは疑問である。

⑧ クラウドファンディングによる修復・改装

- ・クラウドファンディングを試行した3館（三重県立、静岡県立、熊本市現代）について、屋外彫刻作品の修復が2館、館内の一部改修が1館であり、2館が目標額を達成しているものの、3館ともに様々な相手方への協力依頼や広報などの業務が日常業務に付加されることから、事前・事後の事務負担が大きいことが問題であるとしている。
- ・目標額未達の1館では大口の寄付者が少なく来館頻度の高い個人の少額寄付が多かったことから、クラウドファンディングは今限りとし、本来の設置自治体の予算で対応していくとのこと。

＜美術館の運営等に関する調査票＞

美術館の名称			
回答者の所属・職・氏名	部署名	職名	氏名
回答者の連絡先	電話	E-Mail	
回答年月日	令和	年	月 日

(※ 原則として、2024（令和6）年度の状況を記載してください。選択肢は☑をつけてください。)

1 運営状況

(1) 運営形態

区 分	概 要 (特記事項)
① <input type="checkbox"/> 自治体直営	
② <input type="checkbox"/> 指定管理者	
③ <input type="checkbox"/> 指定管理者 +学芸業務直営等	
④ <input type="checkbox"/> 上記以外	

※「②指定管理者」は名称を記載、「③指定管理者+学芸直営」は、指定管理者の名称と役割分担を記載
「④上記以外」は、運営形態を具体的に記載してください

(2) 職員数

	自治体	指定管理者	その他	合 計
職員数				
うち正規職員				
うち学芸員				

(3) 館長の職種・経験履歴

- ①行政、②学芸職、③大学等教育（研究者）（分野： ）
④芸術家（分野： ）、⑤民間企業（ ）、⑥その他（ ）

当該職種・経験履歴によるメリット、デメリット

メリット	
デメリット	

(4) 教育普及事業

①□専任部署あり	部署名 () 職員配置数 () 人
②□専任部署はないが、 専任担当者を配置	専任担当者数 () 人
③□学芸員が兼務	学芸業務との兼務 () 人
④□上記以外	

2 入館者数 (直近の年間的人数) [令和 年度] or [令和 年 月から令和 年 月まで]

	企画展	コレクション展	市民団体展ほか	教育普及	その他	合計
人数 (人)						
回数 (回)			———	———	———	———

※その他がある場合 ()

3 収蔵品 (コレクション)

(1) 累計点数・金額

区分	点数	金額 (千円)	備考
購入品			
寄贈・寄託品			
その他			
合計			

※点数・金額は、公立館は公有財産台帳、私立館は財務諸表などをもとに記載してください

※寄贈品の金額は評価額がある場合に記載してください。

(2) 過去3か年度の新規収蔵点数

区分	2022 (R4) 年度	2023 (R5) 年度	2024 (R6) 年度
購入品			
寄贈・寄託品			
その他			
合計			

(3) 過去3か年度の購入予算・実績額

	2022 (R4) 年度	2023 (R5) 年度	2024 (R6) 年度
基金額 (千円) ※			
予算額 (千円)			
実績額 (千円)			

※ 基金を設定している場合のみ、記載してください。

4 館の使命等の設定・見直しについて

(1) 現在の使命等（ミッション、基本理念、コンセプト、目指す姿などを含む）の制定時期

- ①開館時に制定（ 年 月）→ その後見直しがあればその時期（ 年 月）
 ②開館後に制定（ 年 月）→ その後見直しがあればその時期（ 年 月）
 ③不明

(2) 現在の使命等の制定（見直しされた場合、見直し後のもの）に係る経緯・過程について

- ①記録が残っている ②当時の職員から経緯が把握できる ③不明

(3) 上記 (2) で①または②と回答された館は、概要を把握されている範囲で記載願います。

現在の使命等	概 要
1. 検討開始時期と最終 決定時期（期間） （制定・見直しの理由）	
2. 使命等の作成主体 （内部・外部）	
3. 制定のプロセス ・案の検討主体 ・事前準備 （意見聴取） ・素案の作成段階 （意見聴取） ・ブラッシュアップ ・最終決定 など	
4. 対内的な説明・浸透 の取組	
5. 対外的な発信・浸透 の取組	
6. その他特記事項	

5 館の使命等の掲載媒体について（有無について、有る場合に○印を記載）

	HP	年報	館案内 パンフ	年間スケ ジュール	ポスタ ー	展覧会 チラシ	館ニュー ース	自治体・企業 広報誌
媒体の有無								
掲載の有無								

※その他の掲載媒体があれば、媒体名を記載

()

6 年報等（館報、活動の記録などを含む）の有無

- ① あり（直近に公表された年報の年度（ 年度版）、公表時期（ 年 月）
 ② なし

7 貴館における独自性のある事業や特徴的な取組について

（特記する取組がある場合に記載。なお、HPや年報等の掲載内容は、確認しています。）

主な項目・区分	① <input type="checkbox"/> 館全体 ② <input type="checkbox"/> 収集方針・資料点数・収集状況 ③ <input type="checkbox"/> 展覧会・展示 ④ <input type="checkbox"/> 若手芸術家支援 ⑤ <input type="checkbox"/> 教育普及（ラーニング） ⑥ <input type="checkbox"/> アクセシビリティ向上への取組 ⑦ <input type="checkbox"/> 連携の取組（市民、地域、団体、芸術家、大学、他施設等） ⑧ <input type="checkbox"/> イベント、その他
取組内容	

※ ご協力ありがとうございました。

※ 調査結果は、修士論文の作成の参考とさせていただきます。修士論文は、2025年度中に京都芸術大学大学院に提出し、その後公表する予定です。

○ お手数ですが、本調査結果の修士論文での公開等に関する取扱いの可否について、次の選択肢よりご回答をお願いします。

①公開可

②当美術館が特定されない形での公開は可（数値は集計数に含む、回答館名は匿名で掲載など。）

③非公開

◎ 調査結果の公開等に関する取扱いの可否について（選択肢に☑をつけてください）

(1) 全ての項目で同一の取扱いとする ① ② ③

(2) 各項目で取扱いが異なる

項目	取扱い	項目	取扱い
1. (1)	① <input type="checkbox"/> ② <input type="checkbox"/> ③ <input type="checkbox"/>	4. (1)	① <input type="checkbox"/> ② <input type="checkbox"/> ③ <input type="checkbox"/>
1. (2)	① <input type="checkbox"/> ② <input type="checkbox"/> ③ <input type="checkbox"/>	4. (2)	① <input type="checkbox"/> ② <input type="checkbox"/> ③ <input type="checkbox"/>
1. (3)	① <input type="checkbox"/> ② <input type="checkbox"/> ③ <input type="checkbox"/>	4. (3)	① <input type="checkbox"/> ② <input type="checkbox"/> ③ <input type="checkbox"/>
1. (4)	① <input type="checkbox"/> ② <input type="checkbox"/> ③ <input type="checkbox"/>	5.	① <input type="checkbox"/> ② <input type="checkbox"/> ③ <input type="checkbox"/>
2.	① <input type="checkbox"/> ② <input type="checkbox"/> ③ <input type="checkbox"/>	6.	① <input type="checkbox"/> ② <input type="checkbox"/> ③ <input type="checkbox"/>
3. (1)	① <input type="checkbox"/> ② <input type="checkbox"/> ③ <input type="checkbox"/>	7.	① <input type="checkbox"/> ② <input type="checkbox"/> ③ <input type="checkbox"/>
3. (2)	① <input type="checkbox"/> ② <input type="checkbox"/> ③ <input type="checkbox"/>		
3. (3)	① <input type="checkbox"/> ② <input type="checkbox"/> ③ <input type="checkbox"/>		