

令和 7 年度外部評価報告書

令和 8 年 6 月

独立行政法人国立美術館外部評価委員会

目 次

はじめに	2
------------	---

1 美術振興の中心的拠点としての多彩な活動の展開	3
--------------------------------	---

（１）多様な鑑賞機会の提供	3
ア 所蔵作品展	3
イ 企画展	4
ウ 上映会・展覧会（国立映画アーカイブ）	5
エ 巡回展・巡回上映	6
（２）美術創造活動の活性化の推進	6
（３）美術に関する情報の拠点としての機能の向上	7
（４）教育普及活動の充実	7
（５）調査研究の実施と成果の反映・発信	8
（６）快適な観覧環境等の提供	9

2 我が国の近現代美術及び海外の美術を体系的・通史的に提示し得るナショナル コレクションの形成・活用・継承	10
--	----

（１）作品の収集	10
（２）所蔵作品の保管・管理	10
（３）所蔵作品等の修理、修復	11
（４）所蔵作品の貸与	11

3 我が国における美術館のナショナルセンターとして美術館活動全体の活性化に寄与	12
---	----

（１）国内外の美術館等との連携・協力等	12
（２）ナショナルセンターとしての人材育成	12
（３）国内外の映画関係団体等との連携等	13

おわりに	14
------------	----

はじめに

当委員会は、独立行政法人国立美術館（以下「国立美術館」という。）の令和7年度事業について、6月11日、6月22日と2回の会議を開催し、本報告書を取りまとめた。

令和7年度は第5期中期目標期間（令和3年度から令和7年度）の5年目である。当委員会は、第5期中期計画の3つの柱、「1 美術振興の中心的拠点としての多彩な活動の展開」、「2 我が国の近現代美術及び海外の美術を体系的・通史的に提示し得るナショナルコレクションの形成・活用・継承」、「3 我が国における美術館のナショナルセンターとして美術館活動全体の活性化に寄与」ごとに評価を行った。また、できる限り国立美術館を全体として捉えて評価することに努めるとともに、これまでと同様に国立美術館の業務の質について評価を行うものとし、財務状況等に係わる事柄については監査法人等の監査に委ねることとした。

この評価・提言が、国立美術館の活動の充実・発展に資することを強く願うものである。

なお、評価に当たっては、令和7年度業務実績報告書等のデータを参照した。

1 美術振興の中心的拠点としての多彩な活動の展開

(1) 多様な鑑賞機会の提供

国立美術館は、その中期目標において、我が国の美術振興の中心的拠点として、学術的意義、国民の関心、国際文化交流の推進等に配慮しつつ、質の高い展覧会の開催を通じて国内外の幅広い人々に多様で秀逸な美術作品の鑑賞機会を提供することを求められている。

令和7年度は、法人全体として所蔵作品展と企画展、全国の公私立美術館と連携した展覧会を、映画については上映会・展覧会、巡回上映を開催し、延べ2,814,947人がこれらの展覧会又は上映会に来場した。前年度の入館者数（令和6年度3,230,492人）を下回る数値であるものの、全体の目標入館者数を上回っていることは評価したい。

各館において、それぞれの特色を生かした所蔵作品展や新たな視点や調査研究に基づく企画展、地域における鑑賞機会の充実に貢献する「国立美術館コレクション・ダイアログ」及び「国立美術館コレクション・プラス」など国立美術館にふさわしい質の高い意欲的な取組が行われており、小企画であっても創意工夫が随所に感じられるところも評価したい。満足度調査についても、中期目標における目標値を上回る実績をあげたことは成果として認められる。

国立美術館は、職員数が限られ、組織規模も大きくない中で、我が国の美術振興の中心的拠点としての役割を果たすべく、展示企画や関連イベントの実施など、様々な試行や工夫を重ねている。引き続き満足度の高いサービスを提供し続けるには、輸送にかかる物流コスト等の上昇や円安の影響など厳しい経済状況を踏まえ、必要な予算や人員の確保について、政府及び関係者の理解と支援を求めたい。また、国立美術館側にも新たな外部資金の獲得についての検討を期待する。

ア 所蔵作品展

法人全体として延べ1,129日、17回開催し、1,126,594人の入館者があった。

東京国立近代美術館では、国指定重要文化財や海外からの来館者の人気が高い日本画、現代美術などの恒常的な展示を行ったほか、作品収蔵後、極力速やかにその公開に努めることで、作品収集の成果やその重要性が多くの人へ届くよう取り組んだことは評価したい。

国立工芸館では、花を題材とする工芸・デザイン作品と花器を中心に、所蔵作品や国立西洋美術館からの特別出品作品を展示することで、身近な花という存在を通じて新規来館者層への訴求や、自然と工芸・デザインの関係に光を当てた点が認められる。

京都国立近代美術館では、大阪・関西万博にあわせて工芸や日本画の代表作を展示し、国内外の来館者に所蔵品の質と館の特色を示したほか、「すわる」をテーマとした教育的展示やキュレトリアル・スタディズの実施など、研究機関としての役

割も果たした点は評価に値する。

国立西洋美術館は、時代順を基軸にテーマ性を持たせた展示や小展示コーナーを通じて、比較考察や保存修復に関する成果を提示したほか、フルーニング美術館との共同研究に基づく小企画展等の開催により、調査研究と収集の蓄積を示した点は成果として特筆すべきである。

国立国際美術館では、各会期で明確なテーマを設定した所蔵作品展を行い、多角的な視点から現代美術を提示するとともに、研究成果のテキスト化や多言語対応、代表作・新収蔵作品の継続展示などにより、来館者サービスと作品活用の両面において工夫が見られた点は成果として認められる。

各館とも、綿密な調査研究に基づき、所蔵作品の様々な見せ方を検討して常に新しい展示を提供しようと努力している姿勢を高く評価する。今後も所蔵作品を活用した調査研究が質の高い展覧会へとつながることを期待する。特に、インバウンド需要が戻ったなかで、外国人鑑賞者は企画展より所蔵作品展に期待するケースが多いことに留意すべきである。

また、各館において、教育普及事業と有機的に連携し、所蔵作品解説の動画配信など、ウェブサイトやSNSを活用した情報発信についても積極的な展開を継続していることを高く評価する。

イ 企画展

法人全体として延べ1,400日、26回開催し、1,590,800人の入館者があった。

東京国立近代美術館の「ヒルマ・アフ・クリント展」は、2010年代以降国際的に再評価が進む女性作家のアジア初の回顧展として代表作を網羅的に紹介し、時系列に沿った丁寧な構成で高い関心を集めるとともに、コロナ禍以降、海外大型展の成立が厳しさを増すなかで、美術館主導で新たな国際共催の枠組みを構築し、学術性と集客力の両立を実現した点は成果として高く評価される。

国立工芸館の「移転開館5周年記念 重要無形文化財指定50周年記念 喜如嘉の芭蕉布展」は、重要無形文化財指定50周年を契機として、国宝5点を含む歴史的な名品や人間国宝・平良敏子の作品などを三章構成で紹介し、芭蕉布の歴史と技術継承の流れを示した点のほか、素材や道具、写真を用いて制作工程を解説することで、工芸の技術保存の価値と文化的意義への理解を深めた点は意義深い取組である。

京都国立近代美術館の「きもののヒミツ 友禅のうまれるところ」は、創業470年を迎えた千總のアーカイブを活用し、多様な資料とともに着物の造形的特質と意匠の展開を示し、その背後にある創意工夫を明らかにした点が評価に値する。また、全面ガラスケースによる展示や空間構成の工夫により、来館者に着物の立体性と平面性を体感させ、新たな鑑賞の視点を提示した点も成果として認められる。

国立西洋美術館の「西洋絵画、どこから見るか？—ルネサンスから印象派まで」は、サンディエゴ美術館との協働により、両館のコレクションを対比的に展示し、サンチェス・コタールやジョルジョーネなどの名品を通じて、両館コレクションの独自性と普遍性を浮き彫りにした点が評価に値する。また、常設展示室において借

用作品を所蔵作品と併せて展示し、所蔵作品展の活性化と企画展との連携を実現した点も成果として認められる。

国立国際美術館の「非常の常」は、非常事態の常態化という現代的課題を背景に、映像作品を中心とした多様な表現を通じてこれを詩的に問い直す類例のない試みとして、国内外の作家を織り交ぜて最先端の美術動向を示した点が注目される取組である。また、屋外パフォーマンスや国際的な上映企画、大学との連携事業などを展開し、展示と関連事業の両面から公共的な議論の場を創出した点も認められる。

国立新美術館の「時代のプリズム：日本で生まれた美術表現 1989-2010」は、香港 M+ との約 2 年間の協働により、1989 年以降の日本の現代美術を国際的文脈の中で位置付けつつ紹介し、テーマ別構成や ANZAÏ フォトアーカイブ、年表などの資料を活用することで理解を深めた点が評価に値する。また、継続的な調査研究やワークショップ、シンポジウムを通じて展覧会内容を精緻化し、国際的発信力の強化に寄与した点も取り組みの成果として認められる。

全体を通じて、綿密な調査研究に基づき、ジェンダーバランスに配慮しつつ、新たな価値観の提示や、現代的な問題について理解を促す企画を行うなど、意欲的な取組がなされていることは特筆すべき点である。また、内容を伝えるためのツールを工夫するなど、様々な試みを模索し展開したことも評価に値する。輸送費高騰や円安の影響を受け、海外から作品を借用することが難しくなっているが、今後もこのような先駆的な取組が各館横断してなされることを期待したい。

ウ 上映会・展覧会（国立映画アーカイブ）

上映会については、延べ 252 日、10 企画を開催し、76,422 人の入館者数となった。

展覧会については、244 日、3 企画を開催し、21,131 人の入館者数であった。

国内外に目を配った多彩な特集上映会を、年間を通してバランスよく実施したほか、各地への巡回上映並びに興味深い展示活動の実施など、映画に関する理解を広める努力を続けている点は高い評価に値する。

上映会「生誕 120 年 映画監督 中川信夫」は、自由を願う人間の性（さが）や悲哀をユーモアと創意に満ちた演出で描いた中川信夫の生誕 120 年を記念し、助監督時代から晩年のテレビ映画まで計 59 本を 53 プログラムで上映する過去最大規模の回顧特集として実施され、怪談映画にとどまらない多彩なジャンルにわたる作家像を提示し、観客に新たな発見と再認識を促した点が意義のある成果である。

展覧会「写真展 ハリウッドの名監督たち 映画芸術科学アカデミーのコレクションより」は、同アカデミー所蔵の写真資料を中心に、1910 年代から 1970 年代のハリウッド映画の撮影現場を収めたスナップ写真を紹介し、国立映画アーカイブ所蔵のポスターやスチル写真、映画音楽を組み合わせることで多面的な鑑賞体験を実現した点が優れた取組として認められる。また、関連する特集上映や研究員によるトークイベントを実施し、上映事業との連携により映画文化への理解を深めた点も評価に値する。

エ 巡回展・巡回上映

令和7年度より、従来の「国立美術館巡回展」を再編・見直しし、国立美術館と地域の美術館とが協働して両者のコレクションを特定のテーマのもとに企画構成する展覧会「国立美術館コレクション・ダイアログ」及び、地域の美術館のコレクション展示に関連する国立美術館コレクションを加え、コレクションの魅力を引き出す特集展示「国立美術館コレクション・プラス」を実施している。

コレクション・ダイアログについては、国立工芸館が岐阜県美術館（岐阜県岐阜市）において「大正・昭和‘モード’の源泉」を71日間開催し、7,344人の入館者があった。

コレクション・プラスについては、国立国際美術館が富山県美術館（富山県富山市）において「ビフォアアフターポップ TADのアメリカ美術+」及び「ピカソー肖像画とモデル」を、京都国立近代美術館が長野県立美術館（長野県長野市）において「マルセル・デュシャン+松澤宥一オブジェの誕生と消滅」を、東京国立近代美術館が北海道立釧路芸術館（北海道釧路市）において「現代写真のはじまりとそれから」を延べ187日間開催し、68,648人の入館者があった。

また、国立映画アーカイブの巡回上映「優秀映画鑑賞推進事業」は、全国83会場で延べ159日間にわたり上映し、21,081人の入館者があった。

これらの「国立美術館コレクション・ダイアログ」、「国立美術館コレクション・プラス」及び巡回上映は、国立美術館の所蔵作品や活動を全国の人に広く知ってもらう貴重な機会であるとともに、地域における鑑賞機会の充実、地域文化の振興に寄与するという意味においても重要である。今後も、所蔵する作品やフィルムを効果的に活用し、ナショナルセンターとしての役割を確実に果たしていくことを期待する。

これらの取組は、受入れ側との綿密な連絡・調整や実施段階での職員の派遣など多岐にわたる業務を伴うものであるが、引き続き公私立美術館及び上映施設等の要望を踏まえつつ着実に実施されることが望まれる。また、「コレクション・ダイアログ」及び「コレクション・プラス」については、国立アトリサーチセンターを中心として、今後のさらなる展開が期待される。

（2）美術創造活動の活性化の推進

国立新美術館においては、全国的な活動を行っている美術団体等に公募展示室の提供を行っている。令和7年度は84団体が公募展を開催し、その入館者数は1,011,317人であり、公募展示室の予約率は目標の100%を達成することができた。

また、国が顕彰・育成してきた芸術家のための発表機会として実施した展覧会「時代のプリズム：日本で生まれた美術表現 1989-2010」は、これまで検証の機会が比較的少なかった1990年代から2000年代の日本美術を再考し、当該時代を代表する現代作家の主要作品を一望できる貴重な機会を提供した点が評価できる。

加えて、国際発信拠点として機能するため公募展示室の使用の在り方について見直しを継続して行っている。

今後も美術団体等の活動の支援に努めつつ、新しい美術の動向や現代作家の紹介にも積極的に取り組みながら、美術創造活動の活性化の推進に貢献するためのさらなる工夫がなされることを期待したい。

(3) 美術に関する情報の拠点としての機能の向上

近年、各方面で日本国内にある美術品のデータベース化及びその公開の必要性が指摘されているところ、国立アトリサーチセンターでは、全国美術館収蔵品サーチの登録において収蔵品約 47 万件、画像約 8 万 7 千件へとデータを拡充し、情報基盤の強化が着実に進められている点が認められる。また、全国の公私立美術館等の施設に収蔵品データ・目録提供の協力を呼びかけ、新たに 11 館からデータの提供を受け、総計 223 館のデータ公開を行った。さらに、ワークショップの開催を通じて全国の美術館との連携や専門性の向上を図るとともに、利用者へのサポート対応やシステム改修を通じてデータの正確性と利便性の向上に取り組んだ点は意義深い。今後もデジタルアーカイブの充実に迅速に取り組んでいただきたい。

さらに、パブリックドメイン作品画像の利活用促進に向けた体制整備や規約検討、検索システムの再設計など、デジタル公開の基盤整備を進めている点も評価できる。加えて、各館においても所蔵作品データベースの充実、資料のデジタル化、公開システムの改善、専門資料の収集・提供などが進められており、研究基盤及び情報発信機能の向上に寄与している。

これらのデータベースの整備やオンラインでの発信等、ICT を活用した取組は、今後の美術館運営の大きな力となり得るものである。デジタル化の重要性は今後ますます高まると思われる。人材確保や予算面で大きな負担となるが、一層のスピード感を持って ICT 活用の取組を進めていくことが期待される。

そのほか、東京国立近代美術館アートライブラリと国立新美術館アートライブラリーの在り方については利用者の利便性向上を図る視点から役割分担の明確化が検討、推進されている。また、国立アトリサーチセンターにおいて、我が国の作家・作品の国際的な評価の更なる向上のための取組として、日本現代美術のアーティストが海外で開催される国際展等へ出品する際の 9 件 17 名の支援を行っている。これらの取組を通じて、多様な観点から国立美術館が美術に関する情報の拠点としての機能向上を図っている点は評価に値し、引き続きの取組が期待される。

(4) 教育普及活動の充実

国立美術館においては、鑑賞者が美術作品や作家への理解をより深めることができるよう、多様な教育普及事業が展開されている。令和 7 年度は各館とも対面によるイベントに加え、引き続きオンラインコンテンツの充実を図った結果、教育普及活動に対する満足度は各館いずれも「良い」以上の回答が中期目標における目標値

である8割を大きく上回っており、充実した内容であったことがうかがえる。

展覧会以外の活動は通常の来館者に把握されにくい側面もあるが、展覧会解説やレクチャー、子供向けのワークショップ、美術館業務の体験機会、講義形式の長期プログラム、訪日外国人向けの英語トークなど、多様な試みを実施しており、各館において鑑賞理解の促進と美術館への親しみの醸成に向けた取組が積極的に行われている状況が認められる。国立美術館における充実した教育普及活動は、全国の実美術館のモデルとなり得るものであり、若年層を含めた幅広い層に美術への関心を促す基盤の形成に寄与しているといえる。

また、美術への興味、鑑賞への導入においては学校教育の果たす役割が大きいことから、教職員を対象とした美術鑑賞教育の取組が積極的に実施されていることを高く評価する。

一方で、今後の課題として、人員や財源の制約に加え、施設面の不足が指摘される。特に、施設の老朽化により、教育普及活動に必要なスペースの確保が困難となるなど、事業実施上の制約が生じている状況が見受けられる。

国立美術館が、今後も各館において創意工夫を凝らした教育普及事業を継続的に実施し、幅広い層に向けたプログラムのさらなる充実を図ることを期待するとともに、こうした取組の成果が広く共有されることにより、美術館活動全体の発展に一層寄与していくことを強く望む。

(5) 調査研究の実施と成果の反映・発信

展覧会（所蔵作品展を含む）の開催や教育普及活動等に伴い、国立美術館全体で156件の調査研究が行われた。また、学会等発表が135件、雑誌等論文掲載が231件となっている。

展覧会図録の作成、館ニュースの定期的な刊行、学会での発表など美術館活動に寄与する調査研究が活発に行われている。東京国立近代美術館においては、花井久穂主任研究員が令和6年度に開催された展覧会「ハニワと土偶の近代」の企画及び同展図録掲載論文の業績により、令和7年11月に第36回倫雅美術奨励賞（美術史研究部門）を受賞するなど、調査研究の成果が外部から高く評価されている。また、国立西洋美術館においては、「フルーニング美術館・国立西洋美術館所蔵 フランドル聖人伝板絵—100年越しの“再会”」展がフルーニング美術館との国際的な共同研究に基づいて企画され、オンラインによるシンポジウムの開催や、美術史及び科学調査の成果を英語報告書として取りまとめ発信するなど、国際的な研究交流と情報発信の面でも顕著な成果を挙げている。これらの取組は、調査研究の質の高さとその成果の社会還元の両面において評価できるものである。

なお、すべての美術館活動の根幹をなす調査研究活動に充てる時間を十分に確保されるよう、引き続き配慮がなされることが望まれる。

（６）快適な観覧環境等の提供

国立美術館においては、企業との協働による障がい者向け特別鑑賞会の実施や、多言語による各種案内の充実など、障がい者や外国人等への対応のほか、展示・解説・音声ガイドの工夫、入場料金・開館時間等の弾力化（夜間開館）、キャンパスメンバーズ制度の実施、ミュージアムショップやレストラン等の充実など、快適な観覧環境を提供するための多様な取組が継続的に行われている。これらの取組の成果として、来館者の満足度は 88.0%と高い水準を維持している。

令和 7 年度は、令和 6 年度に引き続き、子供連れで来館しやすい環境づくりを進め、各館において子供連れ来館者のための特別開館日の設定や子供向けの特別企画等を実施するとともに、オンラインチケットの販売の導入・拡充により、来館者の利便性の向上を図った。インバウンドを含め来館者の構成や動向に変化が見られる中、今後も更なる来館者サービスの充実が期待される。とりわけ、インバウンド需要への対応に向けては、外国人来館者の実態把握など基礎的なマーケティングのより一層の充実が望まれる。

キャンパスメンバーズ制度については、加盟校数が令和 6 年度の 107 校から 108 校へと増加しており、美術館の利用促進のみならず、日本の芸術・美術教育の推進に寄与している点が評価できる。今後も加盟校の拡充とともに、利用者数のさらなる増加に向けた取組が期待される。

セキュリティ対策及び防災・防火対策については、来館者の安全確保及び貴重な美術作品の保護の観点から極めて重要であり、災害リスクや事故への備えとして不断の対応が求められる分野である。国立美術館において継続的な取組が進められている点は高く評価できる。引き続き、より一層の安全対策の充実が図られることが望まれる。

一方で、これらの取組の進展に伴い、職員の業務負担の増大が懸念される。美術館活動の持続的な発展を支える観点からも、業務量の増加に見合った人員体制や予算の確保を着実に進めるとともに、職員の労働環境について十分な配慮が図られることが強く求められる。

2 我が国の近現代美術及び海外の美術を体系的・通史的に提示し得るナショナルコレクションの形成・活用・継承

(1) 作品の収集

国立美術館は、我が国の近現代美術及び海外の美術を体系的・通史的に提示し得るナショナルコレクションの形成に努めている。令和7年度は、法人全体として、美術作品322点を購入し、420点の寄贈を受けており、その結果、美術作品47,686点（寄託品2,137点を含む）を収蔵している。

これらは、収集方針に基づく調査研究や取得交渉など継続的な取組の成果によるものであり、コレクションの質的な充実に加えて量的な拡大も着実に進展していることが認められる。また、ジェンダーバランスや作家の出身地域等の多様性に配慮した作品の調査・収集や、現代の美術動向を示す作品の同時代収集にも積極的に取り組んでいる点は、ナショナルコレクションの今日的意義を高める観点からも重要である。

一方で、収蔵作品数の増加に対して、収蔵施設の整備が十分に追いついていないと言え、このままではコレクションの適切な保存・管理に支障を来しかねない状況にある。収集と保管管理を一体的に捉えた抜本的な対応が不可欠であり、今後とも収集方針に基づく適切な作品選定を継続するとともに、ナショナルコレクションの形成・活用・継承を見据えた体制整備を早急に進める必要がある。なお、作品購入予算が必ずしも十分とは言えない状況にある点についても強く留意すべきである。

(2) 所蔵作品の保管・管理

多様な美術作品を収集し、将来へ確実に継承していくためには、その適切な保管・管理が極めて重要である。一方で、国立美術館における収蔵庫の狭隘化は深刻な状況にあり、すでに各館において外部倉庫の活用が進められているものの、現状は暫定的な対応にとどまっている。

万全な保存環境を安定的に確保するためには、外部倉庫への依存にとどまらない恒常的な収蔵施設の整備が不可欠であり、新収蔵施設の確保は喫緊の課題である。国立美術館においては「収蔵庫等保管施設の狭隘・老朽化対応に係る方針」を策定し検討を進めてきたところであるが、諸外国の主要美術館と比肩し得る規模の施設整備を実現するためには、法人単独での対応には限界があり、国による主導的かつ計画的な整備が強く求められる。

また、作品管理は外部からは見えにくい活動であるが、美術館運営の根幹をなすものであり、定期的な点検や保存管理、修理・修復に多くの時間と予算を要する。こうした基盤的業務の重要性について、社会的理解を促進していくことも重要である。加えて、保存修復分野における専門人材の後継者不足が深刻化している点についても留意が必要である。

（３）所蔵作品等の修理、修復

令和７年度においては、法人全体として１,３９９点の作品・資料の修理・修復が実施されている。ナショナルコレクションを良好な状態で将来に継承していくためには、保存修復活動を支える設備や環境の整備が不可欠であり、専門的な保存修復室の整備が重要となる。

作品の修理・修復は、外部からは評価が見えにくい分野であるものの、ナショナルコレクションを将来にわたり確実に継承していく上で不可欠な基盤的事業であり、計画的な実施と安定的な体制確保が強く求められる。また、その実施には相応の経費負担や高度な専門人材の確保が不可避であることから、長期的視点に立った持続的な取組が必要である。

さらに、修復のシステムやプロセスを不断に見直しつつ、専門人材の育成・確保及び体制整備を一体的に推進していくことが不可欠である。とりわけ、修理・修復を担う専門人材の雇用機会の確保は分野全体の持続性に直結する重要な課題であり、国立美術館が我が国における保存修復を牽引する中核的役割を果たしていくことが強く期待される。

（４）所蔵作品の貸与

国立美術館は、所蔵作品の保全や展示計画に十分配慮しつつ、国内外の美術館等への作品貸与に積極的に取り組んでおり、その役割に対する期待は高い。令和７年度は、法人全体として１８０件（うち海外６件）の展覧会に対し、１,２９０点（うち海外１４点）の作品を貸与している。

作品の貸与は、国立美術館のコレクションの価値を国内外に広く発信する重要な機会であり、こうした取組を積極的に推進している点は高い評価に値する。

一方で、貸与業務は、借用申請の受付、貸出先施設の環境確認、館内調整、貸出可否の判断、作品の状態確認、輸送準備、図録用画像の提供、貸出・返却対応及び記録管理など、多岐にわたる工程を伴い、１件あたりの業務負担は極めて大きい。このため、適切な人員配置や体制整備を早急に図ることが強く求められるとともに、業務の重要性と負担について関係者の理解をより一層深めていく必要がある。

3 我が国における美術館のナショナルセンターとして美術館活動全体の活性化に寄与

(1) 国内外の美術館等との連携・協力等

国内外の研究者との交流については、各館において展覧会に関連したシンポジウムや研究会等の開催、国際会議への出席等を通じて、人的ネットワークの構築を積極的に進めている。令和7年度には、所蔵作品等に関するセミナー・シンポジウムを8件、国内外の研究者の招へい等に基づくセミナー・シンポジウムを72件実施しており、研究交流の着実な展開が認められる。

国立美術館における作品の収集、展覧会、教育普及及び情報発信などの諸活動は、長期的なビジョンに基づく調査研究の成果に支えられているものであることから、今後もこれらの取組が国内にとどまらず国際的な共同研究へと発展し、海外展の開催等につながっていくことを視野に入れた一層の展開が期待される。

また、国立アトリサーチセンターでは、シンポジウムやワークショップ、eラーニング講座の実施に加え、国立美術館のコレクションを活用した「国立美術館コレクション・ダイアログ」及び「国立美術館コレクション・プラス」の展開、「全国美術館収蔵品サーチ」による国内の美術館等の収蔵作品データベースの運用及び国際発信、国立美術館研究員を含む日本の美術専門家の海外派遣による現地の専門家とのネットワーク構築、さらには現代美術等の国際展等に出展する17名の作家の支援など、多岐にわたる取組を意欲的に推進し、国内外の美術館との連携・協力関係を深めている。

これらの取組は、個別館の活動にとどまらず、我が国の美術館活動全体の基盤強化と国際発信力の向上に資するものとして高く評価され、今後さらにその成果が国内外に広がっていくことを強く期待する。

(2) ナショナルセンターとしての人材育成

国立美術館においては、美術館活動を担う中核的な人材の育成を目的として、主に大学院生を対象としたインターンシップ制度を実施しており、令和7年度は全体で31名を受け入れた。また、国立映画アーカイブでは、学生・院生の学芸員資格取得のための博物館実習を実施し、同年度は定員である12名を受け入れている。このほか、公私立美術館の学芸担当職員を対象としたキュレーター研修についても、国立美術館全体で15名を受け入れるなど、多様な人材育成の取組を展開している。

各館におけるインターンシップ等の受入れを通じて人材育成に貢献している点は意義が認められる。現在の我が国においては、学芸員資格取得後に専門職員としての実践的能力を高める体系的な仕組みが十分に整備されているとは言い難く、国立美術館が実施するインターンシップ制度は、実務経験を得る貴重な機会として重要な役割を果たしている。こうした取組については、今後もより一層の充実と継続が期待される。

また、美術教育の一翼を担うナショナルセンターとしての取組である「美術館を

活用した鑑賞教育の充実のための指導者研修」には、令和7年度に68名が参加した。本研修は、全国の小・中・高等学校及び特別支援学校の教員や美術館学芸員等を対象に、教育普及活動を担う人材の育成と地域における学校と美術館の連携強化を目的として実施されているものであり、研修修了者が各地域において成果を還元することで、鑑賞教育の裾野の拡大に寄与している点は重要である。令和7年度は、令和6年度に引き続き特別支援教育をテーマとしたグループワークを実施し、障がいの種類や程度に応じた鑑賞方法や授業の在り方について議論を深めた点は、今日的課題への対応として評価できる。

以上のように、各館においてインターンシップ、キュレーター研修及び指導者研修等を通じた多層的な人材育成が進められており、我が国の美術館活動全体の基盤強化に寄与している点は特筆に値する。今後もナショナルセンターとしての役割を踏まえ、人材育成の更なる充実が図られることが期待されるとともに、国立アートリサーチセンターの活動の展開を通じて、我が国の美術館活動全体の発展が一層促進されることが望まれる。

(3) 国内外の映画関係団体等との連携等

国立映画アーカイブでは、映画フィルム等の収集・保存と公開・活用を一体的に進めつつ、上映会や巡回上映の実施、映画保存に関するセミナーの開催など、多様な活動を展開している。令和7年度においては、映画フィルムの収集が購入107本、寄贈受入れ642本となり、収蔵本数は計90,875本に達した。また、映画フィルムの貸与は85件・189本（うち海外34件・72本）、映画関連資料の貸与は10件・46点、テレビ放映や展覧会等への提供を主とする映画フィルムの複製利用は59件・136本（うち海外5件・7本）となっている。

映画フィルム等の貸与については、令和6年度と比較して海外貸与が増加しており、国際的な上映機会の拡大が認められる。これには世界的に有名な成瀬巳喜男監督の周年に伴う特集上映が各国で開かれた影響が見られるとともに、貸与先がFIAPF加盟機関や米国のアートシネマに多く見られる点も、近年の上映ネットワークの傾向を反映したものといえる。こうした動向を踏まえつつも、日本映画のコレクションが継続的に海外で活用され、国際的な発信力の向上に寄与している点は評価できる。

さらに、上映・展示企画においては、海外の映画機関や国内外の映画祭との共催・協力のもと多様な事業が展開されているほか、事業推進室においては、独立行政法人日本芸術文化振興会が実施する映画助成事業への協力や、文化庁から移管された全国ロケーションデータベースの運用、アーカイブ中核拠点形成モデル事業への取組などを通じて、国内外の関係機関との連携を強化しつつ、映画分野におけるナショナルセンターとしての役割を着実に果たしている点は高く評価できる。

我が国唯一の国立映画専門機関として、今後も国内外の映画関係機関との連携を一層強化し、映画フィルムのみならず関連資料の保存・継承に積極的に取り組むとともに、その活用や情報発信機能のさらなる充実が図られることを強く期待する。

おわりに

国立美術館の令和7年度事業についての評価は以上のとおりである。展覧会事業、上映会事業、作品収集事業、調査研究事業及び教育普及事業など多種多彩な事業が高い質を維持しつつ継続的、かつ適切に実施されていることが認められ、これまでと同様に評価したい。

令和7年度は、第5期中期目標期間の最終年度であり、中期目標に定められた事項・指標の達成に向けて、中期計画、年度計画に基づき計画的に事業が遂行され、その成果が各分野において着実に現れている。限られた人員及び予算の中で効率化も求められる厳しい状況に加え、昨今の国際情勢に起因する光熱費や物流コストの上昇など、美術館運営を取り巻く環境は一層厳しさを増している。このような状況を踏まえ、今後の安定的かつ持続的な事業運営のためには、財務基盤の強化に向けた取組が重要である。

来館者数については、コロナ禍以降の回復期を経て落ち着きを見せつつあるが、令和7年度においても目標入館者数を上回る実績を確保しており、安定的な来館者数が維持されている点は評価に値する。特に近年は、外国人来館者の割合が一部館において大きく増加するなど、来館者構成に明確な変化が見られる。外国人来館者が所蔵作品展を主たる目的として訪れる傾向がある点は重要であり、国立美術館が有するナショナルコレクションの意義が改めて認識されているものといえる。今後は、各館の特性を踏まえたインバウンド対応を進めつつ、日本美術を鑑賞する際の中核的な拠点として国立美術館がより一層選ばれるような取組が期待される。

国立アトリサーチセンターについては、意欲的な事業展開を通じて、美術館活動に新たな視点と基盤を提供している。その活動は、美術館事業における社会的文脈の形成において重要な役割を果たしており、引き続き我が国の美術館活動全体に対する波及効果が期待される。

また、各館においてジェンダーバランスや地域多様性に配慮した展覧会や作品収集等の取組が進められており、我が国のリーディングミュージアムとして先導的な姿勢が示されている点は高く評価できる。

一方で、報告書本文でも言及したとおり、業務量の増大に対して人的体制が十分とはいえない状況は、依然として深刻かつ構造的な課題である。さらに、収蔵作品数の増加に伴う収蔵庫の狭隘化は極めて逼迫した状況にあり、外部倉庫の活用や作品移動の抑制など現場における多様な工夫によって対応されているものの、長期的な解決には至っていない。これらの課題は、調査研究や展示をはじめとする美術館活動の基盤そのものに関わるものであり、人的体制の強化及び施設整備を含めた抜本的な対応が求められる。

また、業務の効率化やマーケティング戦略の高度化、データ分析の活用等を推進するためには、DXの推進を含めた体制整備が不可欠であり、これらを支える財政的・人的基盤の確保と一体的に進められることが望まれる。

これらの課題を踏まえつつ、今後も国内外に誇りうるナショナルコレクションの形成・活用・継承及び質の高い展覧会の開催等、美術館としての重要な役割を十分に果た

し、事業の持続的発展が図られるよう、収蔵庫の整備や施設の老朽化への対応、運営に必要な財政的・人的基盤の確保が着実に進められることを強く望む。

我が国の美術及び文化は重要な文化的資本であり、国立美術館はそれを保存し、次代へ継承するとともに、その価値を発展させていく中核的存在である。こうした「数値化し難い価値」について、国民や政策決定層に対し一層の理解を促していくことが重要である。そのためには、活動の意義や成果を適切に可視化し、分かりやすく発信していく取組を強化するとともに、外部の専門的知見の活用なども含めた戦略的な広報の在り方について検討していく必要がある。

なお、任務外のことであるが、第6期中期目標では、展覧会の経費に対する観覧料等の収入の割合などが指標とされている。美術館は、有形及び無形の遺産の研究、収集、保存、解釈、展示を通じて、長期的かつ公共的な価値の創出をその本来的使命とする機関であることも十分踏まえて、適切な取組を推進することを期待する。そのためにも、広報、マーケティング、資金調達などの専門的な体制整備が必要である。

また、多くの人々にリアルな美術品を鑑賞していただくことを任務とする美術館としては、来館者数の増加は望ましいことであるが、美術館内が過密となり、来館者の静謐な鑑賞環境が乱されるようになっては本末転倒である。適切な来館者数の水準や、質の高い鑑賞環境の維持といった観点も含め、バランスの取れた運営が求められる。

最後に、国立美術館が引き続き我が国の美術館活動を牽引する中核的機関として、国内外に向けた発信力の高い活動を展開していくことを期待するとともに、文化資源が我が国の重要な公共財であるという認識が社会に広く共有されることを望む。