



# Facing Change

## 変化と向き合う

---

Insights from the American Alliance of Museums'  
Diversity, Equity, Accessibility, and Inclusion  
Working Group

アメリカ博物館連盟

ダイバーシティ、エクイティ、アクセシビリティ、  
インクルージョンに関するワーキング・グループの理解

【日本語版】



American  
Alliance of  
Museums

# Facing Change (変化と向き合う)

— アメリカ博物館連盟 ダイバーシティ、エクイティ、アクセシビリティ、  
インクルージョンに関するワーキング・グループの理解 —

---

## 日本語版の発行に寄せて

本書は、2018年にアメリカ博物館連盟（American Alliance of Museums、以下「AAM」とする）が発行した報告書『Facing Change: Insights from the American Alliance of Museums' Diversity, Equity, Accessibility, and Inclusion Working Group』を、発行元であるAAMの許諾を得て国立アトリサーチセンターが翻訳監修し、日本語版として制作したものです。元の英語による原文は、AAMのウェブサイトで公開されています。

<https://www.aam-us.org/wp-content/uploads/2018/04/AAM-DEAI-Working-Group-Full-Report-2018.pdf>  
(2024年8月23日閲覧)

AAMは1906年に創設された、35,000館に及ぶアメリカ合衆国のミュージアムやその専門家を代表する全米唯一の組織です。この報告書は、AAMのダイバーシティ、エクイティ、アクセシビリティ、インクルージョン（以下「DEAI」とする）に関するワーキング・グループによる対話や議論のなかで提示された、博物館（ミュージアム）のスタッフがDEAIの概念を日々の業務の中核に取り入れるための、共通言語と基本的な考え方を示しています。

ここで紹介するワーキング・グループの知見が、日本のミュージアムの皆様にとって考察の契機となれば幸いです。もっともAAMが述べているように、本書は終着点ではなく、むしろ始まりの一步として捉えていただきたいと思います。効果的なDEAIの取り組みには時間を要しますが、この報告書がその第一歩を踏み出すきっかけになることを願っています。

独立行政法人国立美術館 国立アトリサーチセンター  
2024年9月17日



独立行政法人国立美術館  
国立アトリサーチセンター  
National Center for Art Research

## 凡例

- Diversity、Equity、Accessibility、Inclusionに相当する一般的な日本語訳は、左から順に多様性、公平性、利便性、包摂性となります。本書では、これらの概念が日本語表現では馴染みがないことを受け、原文を尊重し基本的にかたかなの語を使用しています。また、原文の文脈に合わせて読みやすくするために、一部に漢字表現を使用しています。

特に、Inclusionとは「包括」「包含」「包摂」といった「包み込む」ことを意味する言葉ですが、その行為の主体が社会の構成集団におけるマジョリティの側に置かれたうえでこの語が使われることにより、文脈によっては、一部の人びとの周縁化という状態を含めてしまう場合もあります。本書ではこのような含意を可能な限り避けるため、Inclusionとその派生語については原則として「包摂」を用いています。

- アメリカ合衆国におけるMuseumは、対象とする特定の分野によって、Museumに相当する日本語表現での博物館、美術館、科学館、文学館などが含まれるほか、Museumという名称を付さない場合がありますが、水族館、動物園、植物園、樹木園や史跡、歴史的建造物、プラネタリウムなども広範的に含まれています。

そのため、本書では、組織名や特定館などの固有名詞をのぞいて、形態や分野を超えて議論を促すために、総括的な表現としてあえて「ミュージアム」の語を使用します。

- 固有名詞（組織名、刊行物名、個人名、政策名など）の表現については、原則として英語の名称を原文のまま用いたあと、初出の際に括弧書きでカタカナや日本語訳を示しています。

例：American Alliance of Museums（略称：AAM／アメリカ博物館連盟）

- 原文特有の表現については、原文、もしくはカタカナの語で示し、括弧書きで国立アトリサーチセンターによる仮訳を使用しています。

例：beloved community（愛に溢れた共同体）、レイシズム（人種主義）

- その他、必要に応じて括弧書きで翻訳註として補足説明を入れています。

例：歴史的に過少評価されてきた（翻訳註：マイノリティの状況に置かれてきた）

「ダイバーシティの取り組みは、単に  
組織についての知識を生み出すだ  
けではありません ……

それは、組織を変革しようとする過  
程で、組織そのものについての理解  
を深める知見をも生み出すのです」

— SARA AHMED

サラ・アーメッド

フェミニスト学者、

ハラスメント防止活動家

## AAM会長のあいさつ



American Alliance of Museums (略称:AAM/アメリカ博物館連盟)の2016–2020年戦略計画を策定するにあたり、理事会とリーダーシップチームは、耳を傾けること、すなわち、ミュージアム職員がミュージアムの存続可能性、有意性、持続可能性にとって最も重要な問題と考えているものは何かを把握することから始めました。数多くの優先事項の中で最も上位に挙げたのが、ミュージアムの構造と事業策定のあらゆる側面におけるDiversity (ダイバーシティ)、Equity (エクイティ)、Accessibility (アクセシビリティ)、およびInclusion (インクルージョン)の問題でした。略してDEAIと呼ばれるこのテーマは、私たちの最優先分野となりました。

Johnnetta Betsch Cole (ジョネッタ・ベッチ・コール)博士は、AAMの2015年の年次総会で行なった歴史的な基調講演の中で、このDEAIへの優先的な取り組みの重要性を力強く訴えました。博士はミュージアムに対して、「現代の最重要課題のひとつである多様性の問題をめぐる変化を促すだけでなく、生み出すことによって、社会的価値のある存在になる」ことを求めました。

AAMは、必要な多様性や公正さを常に保ってきたとは言えません。私たちは今、ミュージアム界、ミュージアム職員、その他のミュージアムに関係するあらゆる組織とともに、改善の途上にあります。私たちは、本書で提起された質問を自らに投げかけ、示された提案に対し、組織内やミュージアムで提供されるサービスの中で従おうと努めています。

コール博士は、私たちの取り組みのビジョンを定めるにあたり、Martin Luther King Jr. (マーティン・ルーサー・キング・ジュニア)牧師が言う「beloved community(愛に溢れた共同体)」に触れ、次のように語りました。「愛に溢れた共同体という概念の根本を成すものは、経済的および社会的な包摂性です。地球の恵みをすべての人が分かち合うことができるというこの概念は、social product(社会的生産物)が今日の世界よりもはるかに平等に共有されている社会を表しています。さらに愛に溢れた共同体は、すべての人が受け入れられ、誰も差別を受けることのない社会も表しています」

この報告書は、何十年にも及ぶ長い旅路の小さな一歩に過ぎませんが、ミュージアム界全体で「愛に溢れた共同体」を実現することを目的とした、AAMの新たな優先事項や事業の枠組みを示すものです。

皆さんとともに

A handwritten signature in blue ink that reads "Laura Lott". The signature is fluid and cursive, written in a professional style.

**Laura L. Lott**  
President and CEO  
American Alliance of Museums  
ローラ・L・ロット  
アメリカ博物館連盟  
会長 兼 最高経営責任者

## はじめに



今日、我が国のミュージアムは、よりインクルーシブになるという義務をこれまで以上に課せられつつあります。ミュージアムの職員や館長、理事たちは、ミュージアム界に根付いた歴史的な不平等を振り返っています。昇格・昇給のための研修プログラムやリーダーシップ育成戦略などは、長年存在してきた雇用における障壁を解消する一助となっています。

ミュージアムのダイバーシティ、エクイティ、アクセシビリティ、インクルージョンを高めるための、こうした継続的な取り組みは目新しいものではありませんが、マーティン・ルーサー・キング・ジュニア牧師が1963年に「fierce urgency of now（目下のすさまじい緊急性）」と表現したものをまさに反映しています。この取り組みは、ミュージアムの職員、館長、理事会とは無関係の、どこか「よその場所」で始まるものではありません。また、十分なサービスを受けていない人びとへのアウトリーチ活動のみのためにあるのでもありません。ミュージアムの構造の内側から、そして私たち一人ひとりの中から変わること、包摂性のある取り組みの効果が初めて表れます。

2017年の春、American Alliance of Museums（略称：AAM／アメリカ博物館連盟）は戦略計画に従い、ダイバーシティ、エクイティ、アクセシビリティ、インクルージョン（DEAI）ワーキング・グループを招集しました。さまざまな学問分野、組織の規模や種類、そして視点を代表する20名のミュージアム職員が、バージニア州アーリントンにあるAAMの事務所でも月に一度のほか、ミズーリ州セントルイスで開催された2017年AAM年次総会でも一度、集まりました。このワーキング・グループは6カ月にわたり、ミュージアムが実践するうえで効果的な包摂性のある取り組みの特徴を検証し、DEAIの推進に向けてミュージアム界がとるべき手段を考察しました。

AAM会長兼最高経営責任者のローラ・ロットと、生涯にわたるDEAIの指導者であるジョネッタ・ベッチ・コール博士とが共同議長を務めるこのワーキング・グループの任務は以下の通りでした。

- ミュージアム界で現在行なわれているDEAI活動を確認する
- DEAIの推進に関わる主な課題、問題点、機会を理解する
- DEAIの課題をうまく克服した他分野の事例から学ぶ
- DEAIを推進するためにミュージアム職員が踏むための手順を明らかにする
- 連携事業や、さらなる協働事業につながる機会のためのガイドラインを示す

私たちはワーキング・グループの活動を通じて、ミュージアム界におけるDEAIの意義を再確認しました。私たちは、レ

イズム（人種主義）、エイブリズム（健常者主義）、セクシズム（性差別主義）、ヘテロセクシズム（異性愛主義）、ゼノフォビア（外国人嫌悪）、およびその他のあらゆる形態の不公平によって、長い間社会の周縁に追いやられてきた人びとを、ミュージアムの職場やコミュニティに完全に包摂しなければならないと考えています。本書で共有されている5つの理解は、あらゆる種類のミュージアムに当てはまります。ダイバーシティ、エクイティ、アクセシビリティ、インクルージョンは、多くの職員を抱える大きなミュージアム組織にとっても、ボランティアによって運営されている小さなミュージアムにとっても、同じように重要です。

2016年のAAM年次総会で、ローラ・ロットは次のように聴衆に問いかけました。「個人として、またミュージアムとしての私たちの取り組みを、歴史はどのように評価するのでしょうか？ 私たちは、社会の不平等を是正するために先を見越して迅速に行動できる存在となれるのでしょうか？」。

この時宜を得た問いかけに、ワーキング・グループは以下の質問を付け加えました。欠けているのは誰の視点か？ どうすればDEAIに注力することで抑圧の排除と被害の軽減へとつなげることができるだろうか？ どうすればミュージアムは、すべての人にとって快適かつ安全な場所になるように努めながら、財務的な持続性を維持することができるだろうか？

本書を通読し、ご自身のミュージアムで対話を続けられる中で、これらの問いかけが皆さんの省察の道しるべとなれば幸いです。誰も独りでこれらの疑問のすべてに答えることはできません。ミュージアムの未来は、これらの問いかけに一丸となって答えようとする私たち全員の意欲にかかっているのです。

Nicole Ivy, PhD  
Director of Inclusion  
American Alliance of Museums

ニコール・アイヴィー博士  
アメリカ博物館連盟  
インクルージョン担当理事

## 本書の使い方

本書では、ミュージアム職員が自らの仕事の中心にDEAIを組み込むための指針となる、共通の語彙と一連の基本的原則を紹介しています。本書は終点ではなく、出発点となることを目的として作られています。本書に掲載したワーキング・グループの研究結果は、効果的なDEAIの取り組みに必要な考察の材料として提示するものです。そしてそれらは、長期的なプロセスのきっかけとして提示されています。

本書で示す5つの理解は、ワーキング・グループが議論した大局的な考えや、メンバーの経験に基づく具体的な事例から得られた重要な知見を要約しています。本書には2017年のAAM年次総会とSNS上でワーキング・グループが提起した質問に対するレスポンスの一部が記載されていますが、これはフィードバックを浮き彫りにし、行動を促すことを目的としています。私たちが議論した問題点の多くが相互に関連しているため、各セクションで繰り返し同じ意見が登場することがあります。また、本書では、ミュージアム職員、管理職、理事会、およびその他の関係者が同様の取り組みを立ち上

げる際の参考として、ワーキング・グループ活動のプロセスの概要も紹介しています。

本書は全体として、ミュージアム界におけるDEAI拡大の取り組みに着手した一部の人びとが直面した課題と、そこで得られた教訓とを考察するものです。ぜひとも、ご自身が共鳴する考察を見つけて、それを他の人たちとも共有してください。また、AAMのウェブサイトに取り続きアクセスし、ブログ記事やその他の交流機会を通じて議論に参加してください。

## ワーキング・グループの構成メンバー

AAMは、以下のDEAIワーキング・グループ・メンバーの寛大さと知恵に対し、心より感謝します。

### 共同議長

**Dr. Johnnetta Betsch Cole**  
The Andrew W. Mellon Foundation  
Cook Ross Inc.  
ジョネットタ・ベッチ・コール博士  
アンドリュー・W・メロン財団  
クック・ロス社

**Laura L. Lott**  
American Alliance of Museums  
ローラ・L・ロット  
アメリカ博物館連盟

### メンバー

**Christine Anagnos**  
Association of Art  
Museum Directors  
クリスティーン・アナグノス  
美術館長協会

**Dina Bailey**  
Mountain Top Vision  
American Association for State  
and Local History  
ディナ・ベイリー  
マウンテン・トップ・ビジョン  
アメリカ州・地方史協会

**Brian Carter**  
Association of African  
American Museums  
ブライアン・カーター  
アフリカ系アメリカ人博物館協会

**Dr. Robert M. Davis**  
Museum Consultant  
American Alliance of Museums  
Board Member  
ロバート・M・デイヴィス博士  
ミュージアムコンサルタント  
アメリカ博物館連盟理事

**Eduardo Diaz**  
Smithsonian Latino Center  
American Alliance of Museums  
Board Member  
エドゥアルド・ディアス  
スミソニアン・ラティノ・センター  
アメリカ博物館連盟理事

**Omar Eaton-Martinez**  
National Museum of  
American History  
オマール・イトン＝マルチネス  
国立アメリカ歴史博物館

**Dr. Nicole Ivy**  
American Alliance of Museums  
ニコール・アイヴィー博士  
アメリカ博物館連盟

**Brooke Leonard**  
American Alliance of Museums  
ブルック・レナード  
アメリカ博物館連盟

**Mike Lesperance**  
The Design Minds  
LGBTQ Alliance  
マイク・レスペランス  
ザ・デザイン・マインズ  
LGBTQアライアンス

**Dr. Tonya Matthews**  
Michigan Science Center  
American Alliance of Museums  
Board Member  
トニーヤ・マシューズ博士  
ミシガン・サイエンス・センター  
アメリカ博物館連盟理事

**Laura Huerta Migus**  
Association of  
Children's Museums  
ラウラ・ウエルタ・ミグアス  
チルドレンズ・ミュージアム協会

**Machel Monenerkit**  
National Museum of the  
American Indian  
マシェル・モネネルキット  
国立アメリカ・インディアン博物館

**Monica Montgomery**  
Museum Hue  
モニカ・モンゴメリー  
ミュージアム・ヒュー

**Dr. Porchia Moore**  
Columbia Museum of Art  
ポーシャ・ムーア博士  
コロビア美術館

**Lisa Sasaki**  
Smithsonian Asian Pacific  
American Center  
リサ・ササキ  
スミソニアン・アジア太平洋系  
アメリカ人センター

**Cecile Shellman**  
Carnegie Museums of  
Pittsburgh  
Diversity Committee (DivCom)  
セシル・シェルマン  
ピッツバーグ・カーネギー博物館  
ダイバーシティ委員会

**Kathy Dwyer Southern**  
The George  
Washington University  
キャシー・ドワイヤー・サザン  
ジョージ・ワシントン大学

**Chris Taylor**  
Minnesota Historical Society  
クリス・テイラー  
ミネソタ歴史協会

**Beth Ziebarth**  
Smithsonian Institution  
Accessibility Programs  
ベス・ジーバース  
スミソニアン協会  
アクセシビリティ・プログラム

## 私たちが学んだこと

ダイバーシティ、エクイティ、アクセシビリティ、インクルージョンは、ミュージアムが追い求めるべき不可欠で持続可能な価値観です。これらの原則は、倫理的で道徳的に勇敢なミュージアムの仕事の基盤となるだけでなく、ますます多様化するアメリカ国民に対して、ミュージアム界が意義ある存在であり続けるための道筋を示しています。

インクルーシブな姿勢を推進していくには、私たちの中にある無意識の偏見を注意深く、継続的に検証することが求められます。これらの偏見は、多くの場合、私たち全員が知らず知らずのうちに持っている好みや傾向のことです。「私たちの利用者」や「私たちのスタッフ」といった表現、あるいは「我々」「私たち」「彼ら」といった代名詞を使用する際、そこには私たちの帰属意識に関する考えが表れています。これ自体は本質的に悪いことではありません。結局のところ、地域社会を豊かにし、共にラーニング体験を培うことこそが、ミュージアム活動の中核にあります。しかし、こうした言葉が組織の姿勢にどう影響するのかわきちんと認識しなければ、ミュージアムの主要な利用者や中心的な立場にいないとされる声を排除することになりかねません。

インクルージョンを実践するには、明白な不平等を継続的に評価していくことやなくすための努力も必要となります。アンコンシャスバイアス（翻訳註：無意識の偏見に関する）研修や多文化対応力向上研修というのは、ミュージアムの構造変革に役立てられて初めて価値を持つのです。

ワーキング・グループが得た教訓は、ミュージアムで実施される効果的なDEAIへの取り組みにおいて重要な要素より**5つの理解**にまとめられます。本書により、私たちは共通の意見として、以下のことを主張いたします。

1. すべてのミュージアム職員は、自らのアンコンシャスバイアスと向き合うために個人として取り組まなければならない
2. 定義に関する議論が原因で進歩を妨げてはならない
3. インクルージョンはミュージアムの影響力と持続可能性の要である
4. 長期的かつ真の進展を遂げるためには制度の変革が不可欠である
5. インクルーシブな姿勢を推進するために、組織のあらゆるレベルにおいて権限を与えられていることも必要不可欠である

重要なのは、このリストが完全に網羅されたものではないということです。また、私たちの検証結果も、成功を決定づける指標となるわけではありません。歴史的に過小評価されてきた（翻訳註：マイノリティの状況に置かれてきた）職員の定着率、差別に関する報告、インクルージョンに向けた組織計画、および職員、役職員の正確な人口統計学データといった指標はすべて、ミュージアムの説明責任

を果たすのに役立ちます。

### AAMのこれまでの歩み

アメリカのミュージアム界における現在までの進展は、長年にわたり、多くの人びとが勤勉に、かつ勇気をもって積み重ねてきた取り組みの賜物です。AAMが2016–2020年の戦略計画でDEAIを重点分野として掲げた際の、私たちの最初の仕事のひとつがAAMの過去の取り組みを確認し、評価することでした。内部記録の調査で明らかになったのは、1991年に方針声明として報告書『Excellence & Equity（卓越性と公平性）』<sup>1</sup>をAAM理事会が採択したのを皮切りに、過去30年以上にわたってDEAIへの取り組みを継続的に行ってきたということです。以来、AAMは以下のことを行ってきました。

- いくつかの戦略計画にダイバーシティとインクルージョンの考え方を組み込むこと
- この分野の行動計画策定を目的とした外部のタスクフォース（戦略組織）の招集
- 内部にインクルージョン推進担当チームを設置
- DEAIへの取り組みに専念する職員の雇用
- 関係団体との連携により、全米における多様性に関する声明の発表
- ミュージアムのエクセレンス・プログラム（翻訳註：卓越したミュージアムとなるための研修）にDEAIの概念を組み込むこと
- 数多くの関連する記事、ファクトシート、ツールキット、およびその他の資料の発表

私たちは先人たちの努力を認め、尊重する一方で、DEAIをめぐるAAMの歴史を振り返ると、いくつかの疑問が浮かびます。特に過去の多くの計画において、似たような提言が繰り返しなされているのを目にするにつけ、最も大きな疑問は、「なぜもっと大きな変化が起こらなかったのだろうか？」というものです。

Smithsonian's National Museum of African American History and Culture（スミソニアン国立アフリカ系アメリカ人歴史博物館）の館長、Lonnie G. Bunch III（ロニー・G・バンチ三世）博士は、「Flies in the Buttermilk: Museums, Diversity, and the Will to Change（バターミルクの中のハエ：ミュージアム、ダイバーシティ、そして変わろうとする意志）」（Museum News、2000）と題した記

<sup>1</sup> この報告書は、「AAMとミュージアム界がミュージアムのオーディエンスの多様性とミュージアムコミュニティ内のリーダーシップを高めるためにとるための具体的な行動」を挙げています。（翻訳註：2000年に財団法人日本博物館協会において、『卓抜と均等：教育と博物館がもつ公共性の様相（1992年米国博物館協会報告書）』という題で日本語訳版が刊行されている）

事の中で、この懸念を強く表明しました。彼は、ミュージアム分野に20年以上も身を置いている立場から、「いまだに同じような議論や対話を耳にする」ことに不安を覚えると告白しています。パンチ博士の言葉が過去20年を振り返ったものであり、それがさらに20年近く前に書かれたということは、現在の私たちにとって大事な事実です。確かに、ある程度の進歩はありましたが、私たちは今も同じような議論や対話を続けているのです。

ワーキング・グループの会合で、私たちは内省することに力を注ぎました。過去の取り組みから学び、ミュージアム界の進展を阻んできた障壁を認識し、そして具体的な方法でそれらの障壁を打ち破ることに努めました。さらに私たちは、いかなる個人も組織もこの取り組みを単独で実行することはできないという点で意見が一致しました。ミュージアムに関係するあらゆる組織、学術団体や支援団体、ミュージアム、個人のいずれにもすべきことがあります。私たちが進歩を遂げたとと言えるようになるのは、私たち全員が各々の役割を果たしたときです。

## ワーキング・グループの活動のプロセス

AAMはこの調査のために、DEAIについて意思表明をし、積極的に活動をしているミュージアム職員を招集しました。ワーキング・グループは、幅広い経験と専門知識を持つ情熱的で有能な職員によって構成されました。メンバーには、ミュージアム・エドゥケーター、館長、インディペンデント・プロフェッショナル（翻訳註：組織に属していない専門家）、およびダイバーシティやインクルージョンの推進担当が含まれていました。とはいえ、このワーキング・グループは従来のタスクフォースの在り方とは異なっていました。このメンバーは、DEAIにおける主導者や熱心な実践者として、戦略を共有し、この取り組みを前進させる実務的な方針を示すために集結したのです。ニコール・アイヴィー博士、ブルック・レナード、およびキャシー・ドワイヤー・サザーンが、このプロジェクトを支えるAAM職員のチームをまとめました。

ワーキング・グループは6か月にわたって、なぜDEAIはミュージアムにとって意義のある課題なのか、ミュージアムの公平性への取り組み方に影響を与えている現在のトレンドは何か、ミュージアムにおける包摂的な取り組みの実施について責任を負っているのは誰か（端的に言えば「全員」）など、私たちはDEAIをめぐる重要な問題について話し合いました。また、いかにしてという点——すなわち、DEAIの原則をすべての職能分野に適用する方法を開発することを重要視し、そこにも焦点を当てました。ワーキング・グループは正式に解散しましたが、AAMは引き続き、次のワーキング・グループをどのような形のものにするべきかを検討しています。

私たちの基本作業の前提のひとつとして、このプロセスは反復的なものになることが想定されていました。ワーキング・グループのメンバー全員が、各自の知見を持ち寄り、また優先的に、この仕事にあたりました。共同議長は当初から、ワーキング・グループ自体が柔軟性と協調性を持つように促し

ていました。この実践の中で学ぶというこのアプローチは、ことあるごとに、自ら進んで妥協し、訂正し、そしてやり直さなければならないことを意味していました。私たちはそのプロセスとお互いを信頼することを重視し、たとえ気まずい思いをしても難しい対話に踏み込みましたが、これも包摂性を持つ取り組みのひとつでした。

ワーキング・グループは初期の段階で、難しい質問を取り上げることに決めました。というのも、初期の議論を通じて気付いたことがありました。それは、アメリカのミュージアムやミュージアムに関連する組織にはDEAIに関する数多くの優れた持続可能で先進的な取り組みがあるにもかかわらず、私たちが提供するものはどれも、インクルーシブなミュージアムに向けて実践するための核心的な課題に対して本質的なものが見えてこない、ということです。そこで、私たちが抱えている課題と成功へのビジョンを評価することにしました。私たちは自己調査を行ない、SNS上で「#museuminclusion」というハッシュタグを用いて、またセントルイスで開催された2017年AAM年次総会の感想掲示板で、ミュージアム職員に同じ質問を投げかけました。その質問とは、以下の内容です。

- ダイバーシティ、エクイティ、アクセシビリティ、インクルージョンに関する自館で行なっている取り組みの中で、あなたが最も誇りに思うものは何ですか？
- この取り組みを阻んでいる最大の障害は何ですか？
- どのようなリソースが必要ですか？
- この分野における成功とはどのようなものですか？

ミュージアム職員は熱心に回答を寄せ、Twitterのインプレッション数は485,000件を超えました。回答者が最も誇りに感じていたのは、自館のアクセシビリティの進捗具合、インクルージョンをめぐる対話のオープンさ、DEAIの価値観についての意識向上の取り組みでした。最大の障害となっているのは、職員の能力や時間などを圧倒的に上回って「資金」という回答であり、また、非常に多くの回答者が必要なものとして、これを挙げていました。また、専門能力開発のリソース、研修、先行事例、テンプレート、ケーススタディなど、より実践的なツールを求める声もありました。ミュージアム界全体における職員の生活賃金の向上、利用者のさらなる多様化、コミュニティのつながりの強化、「相談型ではなく協働型」のエンゲージメントの実現が成功のビジョンとして挙がりました。

ワーキング・グループは、資金と時間が包摂性を妨げる巨大な障壁だという点で意見が一致しました。私たちはこれらの課題を踏まえて、あらゆる規模、種類、予算を持つミュージアムに対して応用できる、鍵となる5つの理解を具体化させました。



# 5つの理解



## すべてのミュージアム職員は、自らのアンコンシャスバイアスと向き合うために個人として取り組まなければならない

私たちは皆、DEAIと無縁ではありません。私たちには、ミュージアムを愛し支援する者として、共通の人間性、すなわち、私たちが互いに異なっていたり同じだったりするというすべての在り方を重んじることを求められています。こうした人間の可能性の広大さこそが、私たちが「多様性」という言葉を使う時に意味しているものです。私たちは組織に属することで自らの利害を体系化することができますが、組織としての利用者に対する関わりは私たち個人の行動によって実証されます。

アンコンシャスバイアスを認識することは、意味のある第一歩です。アンコンシャスバイアスとは、さまざまな社会的集団について私たちが自動的に持つ、あまり言葉にされない観念です。こうした隠れた思い込み（暗黙の、または意図しないバイアスとも呼ばれるもの）は、私たちが他者の能力を判断するときに影響を及ぼします。これらの偏見は、他者と交流する際の、私たちの予想を形づくり、先入観に基づく行動の根幹をなすものです。

私たちの誰もアンコンシャスバイアスを持っています。人を評価したいという衝動は、人間が生まれ持った反応です。社会学者や行動科学者は、「敵と味方を区別する能力が初期の人類の生存を可能にした」と指摘しています<sup>2</sup>。DEAIにおいて経験豊富な専門家であっても、常に自分が持つバイアスを確認しなければなりません。

アンコンシャスバイアスがミュージアムにとって重要である理由は、ミュージアムのリーダーシップをとるのは誰であるべきか、また利用者にどのようにアプローチするかについて考える際、私たちの判断に影響を及ぼすからです。それは、私たちがどのようにして給与を決め、職務内容を作り、職員を昇進させ、屋内・屋外空間を設計するかといったことに影響を与えます。自らのバイアスに気づけるようになると、意図的な再考が可能になります。たとえ最初の反応が偏見に基づくものだったとしても、必ずしも次の思考や行動

がそうなるとは限らないのです。この内面的で個人的な取り組みは「作業」です。つまり、それには学習、スキル構築、練習を必要とします。ワーキング・グループのメンバー、クリス・テイラーが指摘したように、「インクルージョンの実現には、ミュージアム職員が研修プログラムで全く教わることのない知識、スキル、能力が求められます……この作業がミュージアム界において自動的に浸透していくことを期待できません」<sup>3</sup>。ミュージアム職員が自らのバイアスに気づけば、私たちは共感と行動指向の戦略によってそれを管理するよう努めることができます。こうしたスキルを身につけるための手段としては、以下が推奨されます。

- アンコンシャスバイアス研修
- 潜在的バイアス連想テスト
- 異文化間能力評価
- 多文化対応力向上研修
- 自己認識作業（例：パーソナリティやリーダーシップ・スタイルに関する調査）

これらのスキルは、個人レベルでも組織レベルでも構築でき、その手順は同じです。自己への取り組みが組織的な取り組みの基盤の強化につながります。

### 実践に向けて

あなた個人やチームの取り組みを推進してくれる実務家を見つけるのもひとつです。また、自らのアンコンシャスバイアスの気づきに役立てるために、オンライン上にある無料のHarvard Implicit Association Test（ハーバード大学の潜在連合テスト）を受けることもできます。その後、自主的なディスカッションを行ない、経験したことについて話し合ったり、安全で敬意のある対話の場において、結果を共有し合ったりしても良いでしょう。

<sup>2</sup> 出典：www.tolerance.org/professional-development/test-yourself-for-hidden-bias  
<sup>3</sup> 出典：http://futureofmuseums.blogspot.com/2016/02/doing-diversity-in-museums.html

「あなたの所属するミュージアムが大きくても小さくても、歴史が長くても浅くても、有名であってもこれから名を馳せようとしていても、ミュージアムにおける多様性を高めて維持する必要性は……かつてないほどに高まっています。この絶えず変わり続ける世界で存在意義を持ち続け、芸術面でも財務面でも存続可能であり続けるためには、すべてのミュージアムは大胆に、むしろ厚かましいくらいに、ミュージアムで何が起きているのか、ミュージアムが誰のものなのか、科学、歴史、文化、芸術の力を通じて重要なストーリーを語るという特権を持つ、私たちミュージアム職員が何者なのかということを、全力をかけて考え直さなければなりません。」

— ジョネット・ベッチ・コール博士



## 定義に関する議論が進歩の妨げとなってはならない

さまざまな分野にダイバーシティやインクルージョンの取り組みが広がるにつれて、ほぼ間違いなく、関わり方を巡る論争が生じます。明確な定義を定めることによって、共通認識を持ち、前進することが可能になります。ダイバーシティ、エクイティ、アクセシビリティ、インクルージョンについてはさまざまな定義がありますが、ワーキング・グループでは以下のような定義が最も良くとらえていると合意しました。

**ダイバーシティ**とは、個人や集団のレベルで人びとが互いに異なっていたり同じだったりするというすべての在り方です。たとえ同じように見える人びとがいても、みんな違うのです。組織の多様性を実現するには、組織の構成を検証し問い直すことで、多角的な視点を確保し、かつ反映することが求められます。

### なぜこの定義なのか？

私たちがダイバーシティをこのように定義する目的は、組織に対し、常に問い直す機会をもたせるためです。問い直すのは、研修プログラム、雇用、ガバナンス、財務などの場面において、公平な意思決定ができるよう、多様な人の声を確保し、反映できる状態かどうか、という点です。どの個人であっても多様なアイデンティティや経験を持っています。実践する際には、組織によって多様であるという状態や考え方が異なります。

**エクイティ**とは、コミュニティのすべての構成員に対する公平で公正な扱いです。エクイティを実現するには、何においても優先すべき事項、リソース、尊重、礼儀に対して真摯に取り組み、具体的な目標の達成に向けて継続的に行動をし、進捗状況を評価することが必要となります<sup>4</sup>。

### なぜこの定義なのか？

エクイティは、この取り組みの最終目標です。エクイティの実現には、採用、雇用、報酬、昇進、リテンション（人材の確保）といった問題以外についても周到な注意を払うことが求められます。エクイティは、ガバナンス、代表性（翻訳註：地域性や民族性など）などを含め、権力行使の指標において、包含されています。それらすべてを合わせたものが、過去の排除を認識し、真の包摂性を達成するための一歩となります。

エクイティは自然な状態ではありません。私たちは、この目標を達成するために時間やリソース、真摯に向き合う労力を意図的に投じなければなりません。さらに、ミュージアム界において信頼と理解のある関係性を構

築しなければなりません。

**アクセシビリティ**とは、あらゆる能力や経験を持つすべての人に公平なアクセスを提供することです。アクセシビリティは、より広義のコンプライアンスを包含し、組織がいかにして各個人の持つ特性に応じた空間を作るかということの意味します。

### なぜこの定義なのか？

アクセシビリティの定義は、公共施設や雇用機会といった範疇を超えて広がりつつあります。それは単なる物理的な環境を表す言葉ではなく、すべての人が満足してアクセスでき、意思が反映されていることを表しているのです。

私たちはアクセシビリティという定義に、上記の考え方を組み込まなければなりません。アクセシビリティに関する私たちの理解はAmericans with Disabilities Act（略称：ADA／障害のあるアメリカ人法）の法的定義と規定を含みますが、私たちはインクルーシブなデザインを目指して懸命に努力しています<sup>5</sup>。私たちは法令遵守の枠組みを超えたいと考えているのです。

**インクルージョン**とは、多様な個人が意思決定プロセスを含む組織活動のあらゆる側面において十分に参加できるよう確保するための、意図的かつ継続的な姿勢を指します。また、多様な参画者が組織および／またはコミュニティの一員として尊重され、評価されることも意味します。真に「包摂的」な集団は必然的に「多様」ですが、「多様」な集団が必ずしも「包摂的」であるとは限りません<sup>6</sup>。

### なぜこの定義なのか？

私たちは、形だけの参加や権限にとどまらない、多様な参画者が組織および／またはコミュニティの尊重される一員として本当の意味で融合され評価されるミュージアムを求めています。包摂性の評価や成否を判断するには、権利を奪われた人の視点が含まれていなければなりません。

## 実践に向けて

助成金の申請、評価作業、自身のインクルージョン計画の策定においてこれらの定義を引用しましょう。これらの定義をどのように使用したか、またはどのように改訂したかを、SNSやAlliance LabsのウェブサイトでもAAMにぜひシェアしてください。

4 出典：http://institutionaldiversityblog.com

5 私たちの定義は、デザインの過程で見過ごされがちな障壁に対処することを目的としたインクルーシブ・デザインの原則に基づいています。

6 出典：www.d5coalition.org

## インクルージョンはミュージアムの影響力と持続可能性の要である

ミュージアムの存続可能性と財務的な持続可能性は、私たちが意義のある魅力的でインクルーシブな存在になれるかどうか大きく掛かっています。ミュージアムが活動を続けていくためには、変化を管理する効果的な実践を培っていく必要があります。ワーキング・グループ全員が以下の点で合意しました。それは、ミュージアムにおける公平性を実現する取り組みを正当化するために組織の持続可能性という文脈で DEAI について議論するのではない、という点です。そもそも公平性というのは正しい行ないです。ですが、私たちの目的は、むしろ社会的・道徳的な義務に加えて、DEAI がもたらす財政的影響を主張しようとする人びとのために議論をすることにありました。

ミュージアムは、展示やプログラムを通じて、省察、コミュニティ形成、インスピレーションの場をもたらします。ミュージアムは、利用者の学びと成長に役立つリソースを提供します。さらにミュージアムは、地方や国の経済を支えています。その額は、AAMとOxford Economics（オックスフォード・エコノミクス）の最新の調査によると、2016年のアメリカのGDPの500億ドルにも相当します<sup>7</sup>。しかし、このような幅広い影響力にもかかわらず、ミュージアムの職員と利用者は常に不平等に悩まされています。アメリカの全人口の23%が白人以外の人びとである<sup>8</sup>にもかかわらず、ミュージアムの利用者に占めるその割合はわずか9%です<sup>9</sup>。また、アメリカの美術館の管理職や幹部職のうちアフリカ系アメリカ人が占める割合はわずか4%、ラテンアメリカ系の人々が占める割合はわずか3%です<sup>10</sup>。AAMが非営利のリーダーシップ支援団体であるBoardSource（ボードソース）と共同で発表した報告書『2017 Museum Board Leadership（2017年ミュージアム理事会リーダーシップ）』によると、全国のミュージアムの理事会メンバーの46%が白人だということがわかりました。これらの統計を全国的な傾向と比較してみましょう。人口統計データは、アメリカでは障害、年齢、ジェンダー・アイデンティティ、性的指向、人種、民族の幅がますます広がりつつあることを示しています。ミュージアムが今後も国民からの信頼と経済的支援を受け続けることを望むならば、自らが仕えるコミュニティの多様性を反映する必要があります。

インクルージョンの価値を強調する研究は数多くあります。業界を問わず、多様性に富むチームは同質的なチームよりも収益性が高いことが示されています。Stony Brook University Technology and Society（ストーニーブルック大学技術社会学科）のTodd L. Pittinsky（トッド・L・ピティンスキー）教授は『Harvard Business Review（ハー

バード・ビジネス・レビュー）』への寄稿の中で、お互いの違いが単に許されているだけでなく受け入れられている組織においては、「オープンなコミュニケーション、一体感、ジェンダーや民族を超えたメンタリング（社内教育）、および『bringing one's whole self to work.（あるがままの自分を生かして働くこと）』」がより可能になりやすいと述べています。教授は、組織文化が「持続的なイノベーションにおいて重要な役割を果たす」<sup>11</sup>と主張しました。

ワーキング・グループの共同議長であるジョネッタ・ベッチ・コール博士は、2015年のAAM年次総会における基調講演で、ダイバーシティとインクルージョンの経営上の利点について説得力のある説明をしました。「The Social Value of Museums: Inspiring Change（ミュージアムの社会的価値：変化を促す）」と題した講演の中でコール博士は、「企業がこのグローバル経済において効果的に競争するためには、さまざまな革新的なアイデアをもたらすべく多様なバックグラウンドを持つ社員が社内にはいなければならない」と主張しました。博士はアメリカの国勢調査データと人口統計動向を引用し、「今後30年間でアメリカは、白人がもはや多数派ではないマジョリティ・マイノリティ国家（翻訳註：従来の多数派が数的に少数派になる状況を指す）となる」と強調しました。さらにコール博士は、資金提供者は歴史的に過小評価されてきた人びとにポジティブな影響をもたらす活動を優先していくことで、未来の慈善活動は人種と民族の多様性の拡大による影響が反映されることになると訴えました<sup>12</sup>。ダイバーシティ、エクイティ、アクセシビリティ、インクルージョンは、急速に変化する今日の社会的、人口動態の展望において、道徳面でも財政面でも理にかなった取り組みなのです。

### 実践に向けて

民間部門の包摂性とサステナビリティに関する研究は数多くありますが、ミュージアム分野のDEAIに関する正確なベンチマーキング情報や研究に対しては、いまだ大きなニーズがあります。所属するミュージアムでの成功例を紹介し、この取り組みによってすべての人が豊かになるということを実証することにより、この未来像を描くことにつながります。

7 「Museums as Economic Engines: A National Study（経済の原動力としてのミュージアム：全国的調査）」、AAMからの委託によりOxford Economics（オックスフォード・エコノミクス）が実施、2017年

8 U.S. Census Bureau（アメリカ合衆国国勢調査局）「QuickFacts」、ワシントンD.C.：アメリカ合衆国国勢調査局

9 「Demographic Transformation and the Future of Museums（人口動態の変容とミュージアムの未来）」、The AAM Press（アメリカ博物館連盟）出版、2010年

10 「The Andrew W. Mellon Foundation: Art Museum Staff Demographic Survey（アンドリュー・W・メロン財団：美術館職員の人口動態調査）」、2015年

11 「Harvard Business Review（ハーバード・ビジネス・レビュー）」、2016年

12 ジョネッタ・ベッチ・コール博士の基調講演、2015年AAM年次総会

## 長期的かつ真の進展を遂げるためには 制度の変革が不可欠である

ダイバーシティ、エクイティ、アクセシビリティ、インクルージョンは、権力と特権に関する広範な議論の一部です。ミュージアムは、多様性を促すことができるだけでなく、多様性の妨げとなるものを除くこともできます。このように、ミュージアムが積極的かつ意図的にできるか、あるいは何を避けるべきかに焦点を当てるのが、構造変革の核心にあります。インクルージョンというのは、傾聴の姿勢を組織に求めます。その際、事業への投資と同じくらい情熱を持って公平性に投資する意欲が求められます。個人の取り組みはこのプロセスにおいて重要な要素ですが、ミュージアムの公平性は最終的には構造的な変革を通じて持続されます。中核事業においてインクルージョンを優先的に取り組むことによって、ミュージアムは、表面的な進歩だけや一時的なものではなく、自らを機能させることができるシステムに根付くように進展させることができます。

構造変革を生み出す最も効果的なツールは、それぞれのミュージアムの規模、予算、使命、コレクションによって異なります。しかし、職場内での権力や不公平さなどの課題に対処することは極めて重要です。多様性のある理事会と職員を配することは、より高いアクセシビリティ、インクルージョン、エクイティを実現するために論理的な成果となります。

ミュージアムの理事会、館長、職員は、すべての職能部門や業務分野で以下のような問いかけをするべきです。

- ミュージアムに全組織的なダイバーシティ計画はあるか？
- コレクション、展示、研究は周縁化されたコミュニティをどのように反映しているか？
- ミュージアムはどのような機関と提携しているか？
- ミュージアムは歴史的に過小評価されてきたアイデンティティを持つ集団に属する納入業者と提携しているか？
- エクイティに対し賛同的ではない人びとに対して、どのような働きかけを行なっているか？

雇用経路を広げることで、ミュージアムの職場における構造変革を生み出します。もしも無給のインターンシップを受けることがミュージアムでの就職に必要な経験と人脈を得るための前提条件になっているのだとしたら、無給で働く余裕のある人びとが候補者の中で優位に立つこととなります。有給のインターンシップおよび住居・生活手当を含む経済的支援を提供することにより、十分な資金力のない人びとも雇用パイプラインに参入する機会が同等に与えられることとなります。同様に、例えば、歴史的黒人大学 (HBCUs) や主に白人が通う教育機関 (PWIs) 内で歴史的に過小評価されてきた学生団体などを対象に絞った募集を行なうことで、それまでミュージアムを就職先として検討してい

**AAM LGBTQ Welcoming Guidelines for Museums (AAM ミュージアムのためのLGBTQウェルカムガイドライン)** では、ミュージアム事業のあらゆる側面において、LGBTQ (レズビアン、ゲイ、バイセクシュアル、トランスジェンダー、およびクィア) コミュニティに対し公平性をもってインクルージョンを推進することで、ミュージアムが体系的な変化をもたらす方法を例示しています。AAM Standards of Excellence (AAM 卓越性に関する基準) が基となっている本ガイドラインには、LGBTQの包摂性を構造的に支援するためにミュージアムが取り組むべき戦略の概要が示されています。本ガイドラインは、「LGBTQの人びとやその家族に仕え、LGBTQの職員や請負業者を雇用している組織に変化をもたらすリソース」となります<sup>13</sup>。本ガイドラインにあるチェックリストと評価ツールには、LGBTQの職員、理事会メンバー、ボランティア、および利用者に対する説明責任をミュージアムに負わせるための実践的な計画が詳しく示されています。

なかった人びとの中で、進路の選択肢としてミュージアムを認識するようになります。

ミュージアムの管理職、職員、理事会、コミュニティがインクルージョンの推進について互いに責任を負わせる、透明性のある枠組みがなければ、構造変革は起こりえません。資金力のあるミュージアムは、DEAIの取り組みを推進する指導的なポジションに、しかるべき人を採用することができます。ミュージアムに関連する組織団体の内部にインクルージョン推進チームや委員会を設置することも、透明性の維持に役立ちます。

### 実現に向けて

上記の質問について、職員と理事会の研修会やチームミーティングで話し合うと良いでしょう。まだ実施していないのなら、理事会、職員、利用者の**人口統計データを収集**し、所属するミュージアムにおけるインクルージョンの基準を設定し、時間の経過とともに変化を測定するのも一案です。

13 出典 : [https://www.aam-us.org/wp-content/uploads/2017/11/lgbtq\\_welcome\\_guide.pdf](https://www.aam-us.org/wp-content/uploads/2017/11/lgbtq_welcome_guide.pdf)

## インクルーシブな姿勢を推進するために、 組織のあらゆるレベルにおいて 権限を与えられていることも必要不可欠である

多国籍マネジメント企業のデロイト支社は、2014年のリーダーシップ動向評価レポートにて、組織のあらゆるレベルにおいてリーダーを育成することの重要性を主張しました。著者は次のように述べています。

「今日の市場環境では、スピード、柔軟性、そして先の見えない状況において先導する能力が重視されます。それと同時に、組織の階層のフラット化により、あらゆるレベルでリーダーシップスキルの需要が爆発的に高まっています」<sup>14</sup>

ミュージアムも、このリーダーシップの需要拡大と無縁ではありません。ミュージアムがインクルーシブを実行することを優先的に推進するために職員や管理職、理事に権限を与えれば、組織全体からコミュニティにまで広がるようなインクルージョンの文化が生まれます。インクルージョンがミュージアムの文化の一部となるためには、有償職員、ボランティア、そして管理職がインクルージョンを推進するための真のリーダーシップスキルを身につけることが不可欠です。この目標達成に向けて、ミュージアムは以下の内容を行なうことができます。

- 成功事例を紹介し、インクルージョンに積極的に取り組んだチームメンバーを表彰する
- 新入職員に研修を行なう
- 従業員リソースグループ(翻訳注:同じ特性や価値観を持つ従業員が主体的に活動するグループのこと)を設置する
- 障壁に対処するための職員とコミュニティの協調体制を構築する

インクルージョンを推進するためのリーダーシップとは、ただ役職を作り、すべての仕事をその人ひとりに任せることではありません。また、すでに取り組んでいる専門家たちが孤立して仕事を続けることを許容することでもありません。周縁化され歴史的に過小評価されてきた集団に属する人に、包摂的な在り方を同僚に教えるという感情的な労力をかけることでもありません。単にダイバーシティを実現することでもありません。インクルージョンに関する取り組みの責任を若年層や季節労働者、あるいは契約労働者に負わせることでもありません。



インクルージョンを推進するためのリーダーシップとは、常識に異議を唱える意見に対し、敬意をもって耳を傾けることです。より経験の浅い職員、より給料の低い職員、または臨時雇いの職員の知恵を信頼することを意味します。それは、単にADA(障害のあるアメリカ人法)を遵守するだけでなく、インクルーシブ・デザインを基準として設定することです。理事会から館長、そして職員に至るまで、ミュージアムの運営に携わるすべての人びとの仕事としてインクルージョンを位置づけることを意味します。

### 実践に向けて

ミュージアムの理事会と管理職は、戦略計画の策定プロセスにおいて、または個別のインクルージョン計画を通じて、インクルージョンに優先的に取り組むことができます。ミュージアム職員は部門をまたいで、DEAIに関する新たな実践や最もよく知られた行動を同僚と共有するのも良いでしょう。

14 「Global Human Capital Trends 2014: Engaging the 21st Century Workplace (グローバル・ヒューマン・キャピタル・トレンド 2014: 次世代の人材をいかに惹きつけるか)」、Deloitte Consulting LLP および Bersin by Deloitte, 2014 年



## 結論

ミュージアムは社会において、他にはない特有の機関であり、信任を得ている存在です。ミュージアムは、生態学的、芸術的、人間的な多様性が持つ力を明らかにします。政治的、社会的状況が急速に変化するこの時代において、ミュージアムは、美と正義が脆弱さとレジリエンスの両方を合わせ持つということを私たちに思い出させてくれます。ミュージアム界において、また社会全体において公平性を求める闘いは、ワーキング・グループが召集される何十年も前から始まっており、さらに今後何十年もかけて注視していかなければなりません。

やらなければならないことはたくさんあり、その成否は必ずしも昔ながらの指標では測れません。職員の数を数えたり、人間の違いについて目に見えるチェックリストをたどったりといったことだけでは不十分です。ダイバーシティ、エクイティ、アクセシビリティ、そしてインクルージョンを拡大するためには、誰の声が代表されていて、誰の声が沈黙させられているかを、常に見極めなければなりません。本報告書の冒頭で強調したように、インクルージョンは過程です。しかし、ここで共有した5つの理解が、私たちが進むべき道を指し示してくれるでしょう。

「直面している物事のすべてを変えられるわけではない。しかし、向き合わなければ何も変えることはできない」

— JAMES BALDWIN

ジェイムズ・ボールドウィン

作家、社会評論家

# Facing Change (変化と向き合う)

—アメリカ博物館連盟 ダイバーシティ、エクイティ、アクセシビリティ、  
インクルージョンに関するワーキング・グループの理解—

## 【日本語版】

原 著 者 アメリカ博物館連盟  
日本語版監修 独立行政法人国立美術館 国立アトリサーチセンター  
企 画・編 集 鈴木 智香子・伊東 俊祐  
翻 訳 校 正 邱 君 妮  
デ ザ イ ン 樽見 星爾  
印 刷・製 本 株式会社メディアグラフィックス  
発 行 独立行政法人国立美術館 国立アトリサーチセンター  
〒102-0073 東京都千代田区九段北1-13-12 北の丸スクエア2階  
MAIL : info.learning@artmuseums.go.jp  
URL : <https://ncar.artmuseums.go.jp>  
発 行 日 2024年9月17日

Facing Change: Insights from the American Alliance of Museums'  
Diversity, Equity, Accessibility, and Inclusion Working Group  
2018

Published by agreement with the American Alliance of Museums through the National Center for Art  
Research, Independent Administrative Institution National Museum of Art  
All rights reserved.

本冊子のテキスト版を、国立アトリサーチセンターのウェブサイトにて公開しています。

ご不明な点があれば、上記メールアドレス宛にご連絡ください。

Copyright © 2024 National Center for Art Research, Japan

ISBN 978-4-911341-02-5

本冊子に掲載されているテキスト、図版等を無断で複写、複製、転載することを禁じます。



## 参考資料

ダイバーシティ、エクイティ、アクセシビリティ、インクルージョンの  
計画策定やサポートのための、参照ツールなどのリストは全て、  
AAMウェブサイトのリソース・ライブラリーでご覧いただけます。



**American  
Alliance of  
Museums**