

Start for Business

How Museums and
Corporations Create Projects Together

美術館と企業が出会う事業のつくり方



国立アトリサーチセンター(NCAR)は、
「アートをつなげる、深める、拡げる」をキーワードに、国内外の美術館や研究機関、
そして社会のさまざまな人々をつなぐアート振興の推進拠点です。
専門的な調査研究にとどまらず、広く社会と連携しながら、
アートに関する情報集約と国内外への発信、美術館コレクションの活用促進、
国際ネットワークの構築、ラーニングの拡充などに取り組み、
日本の美術館活動全体をより豊かにしていくことを目指しています。

その中で、NCARでは、企業・団体とのパートナーシップを通じて、
新しい美術館活動を構築・実践しています。

この冊子では、NCARの社会連携促進グループがこれまでに行ってきた
企業・団体向けアートプログラム事業の事例をご紹介します。
あわせて、この事業をどのように立ち上げ、進め、まとめていったのか、
それぞれの事例の過程や背景を「つくり方」としてお伝えします。

企業や団体を対象とした美術館の取り組みは、まだそれほど多くはありません。
この冊子は、そうした活動に関心をお持ちの方々に参考にしていただけるように、
という思いで制作しました。

Chapter

03 Introduction

Chapter 1 05 美術館 & 企業

——企業がアートに主体的に関わる時代の美術館

Chapter 2 12 ケーススタディ

——さまざまな企業・団体向けアートプログラム

14 Case Study 01 | 参加型 |

国立新美術館・国立アートリサーチセンター連携事業
法人向けアーティスト・ワークショップ

20 Case Study 02 | 参加型 |

国立工芸館・国立アートリサーチセンター連携事業
企業・団体向け 日本の工芸レクチャープログラム

26 Case Study 03 | 協働型 |

株式会社ペネッセコーポレーション
連携プログラム

32 Case Study 04 | 協働型 |

認定特定非営利活動法人Learning for All
連携プログラム

Chapter 3 37 コラム

——美術館、企業それぞれの声から

38 Column 01

木下直之
静岡県立美術館長

40 Column 02

亀ヶ森昌之
株式会社日本能率協会コンサルティング
常任顧問シニアコンサルタント

Chapter 4 42 まとめ

46 おわりに

美術館 & 企業

——企業がアートに主体的に関わる時代の美術館

Museums & Corporations

—— Museums in an Era When Businesses Actively Engage with Art

国立アートリサーチセンター社会連携促進グループは、企業や団体とのパートナーシップを通じて、美術館の新しい可能性を広げることをミッションとした事業活動を重ねています。その活動の背景には、企業のアートに関する意識の変化への着目があります。Chapter 1 では、企業がアートに主体的に関わる時代の美術館の在り方、そして美術館における企業・団体向け事業の具体的なつくり方を見ていきます。

企業がアートに主体的に関わる時代の美術館

—— 国立アートリサーチセンター(NCAR)社会連携促進グループのミッション

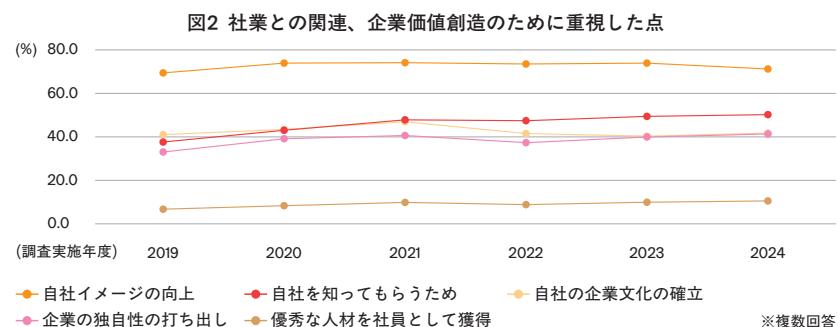
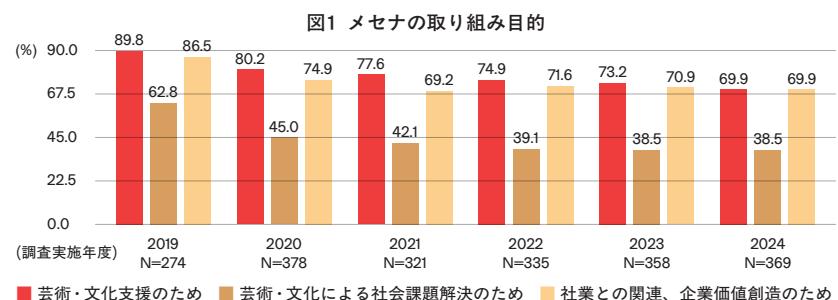
企業とアートの関わりの変化

1990年はメセナ元年と言われ、以来多くの企業がメセナ活動やCSRを通じてアートや美術館を支援してきました。近年では、「アート思考」という言葉がビジネスパーソンの中で定着するなど、アートへの関心の高まりに伴い、企業のアートとの向き合い方は「**支援から実践へ**」と変化している様子がうかがえます。

例えば企業メセナ協議会による年次レポート内の「メセナ活動費合計の推移」でこの10年の動きを見ると、2016年度(調査対象年度2015年度)の約242億円をピークに活動費は徐々に減り続けており、2024年度(調査対象年度2023年度)は約189億円となっています。^{※1}

また、メセナの取り組み目的を聞いた設問では、「芸術・文化支援のため」という回答が年々減少し、2024年の調査においては「社業との関連、企業価値創造のため」という目的と同数になりました^{図1}。^{※2} さらにそれらの目的のために重視した点を尋ねた設問では、「自社を知ってもらうため」「企業の独自性の打ち出し」「優秀な人材を社員として獲得」が緩やかに増加しており、メセナ活動を通じた社業への直接的な効果に対する期待がうかがえます^{図2}。^{※3}

つまり、社会的意義からアートを支援するだけでなく、「自分たちの活動にも成果をもたらすもの」として積極的に関わろうとする企業が増えており、企業がアートに向かう距離感が変化しているのではないかと考えています。



美術館から見た企業

一方で、美術館はこれまで企業を大切なパートナーとして位置づけてきました。さまざまな業務や物品などを発注することはもちろん、展覧会の共催や協賛、贊助会などを通じて支援を受けることも少なくありません。企業が美術館を運営している例もあります。

ただし「企業に対して、あるいは企業と一緒に、美術館をひらく」取り組みは、これまで積極的には行われてこなかったのではないでしょうか。特に公的な美術館は、公共性や中立性への配慮から、企業活動とは一定の距離を保ってきた側面もあると思います。

しかし企業で働く人々は、美術館にとっての大切な来館者層でもあります。もし仕事を通じて美術館と関わる機会が増えれば、今までアートに触れたことがなかった人が関心を持つきっかけになるかもしれません。さらに新しい形で企業が美術館に関与できれば、美術館の活動に対する理解が深まり、美術館にとってより力強い支援につながる可能性があります。それは、私たち国立アートリサーチセンター(NCAR)社会連携促進グループの目指す、企業と美術館の連携を通じて美術館の可能性を広げ、人々とアートの接点をもっと身近で多様なものにしていきたいというミッションにつながっていきます。

企業のアートに対する姿勢が「支援から実践へ」と変化するなかで、私たちは改めて美術館と企業との関係を考え、双方にとって良い形は何だろうかと考えてきました。

※1 公益社団法人 企業メセナ協議会「メセナレポート2024」P.25メセナ活動費合計の推移を参照。(https://www.mecenat.or.jp/library/report.html)調査対象母数の変動があったため、2015年度以降のデータ推移に着目しました。

※2 公益社団法人 企業メセナ協議会が発行する「メセナレポート」2019～2024年度を参照し、NCARがグラフを作成。(https://www.mecenat.or.jp/library/report.html)

※3 公益社団法人 企業メセナ協議会が発行する「メセナレポート」2019～2024年度を参照し、NCARがグラフを作成。「社業との関連、企業価値創造のために重視した点」を尋ねた設問のなかから選択肢を一部抜粋。(https://www.mecenat.or.jp/library/report.html)

企業のアートに対する姿勢と、 美術館の持続可能なマネジメントへの貢献

「支援から実践へ」という企業のアートに対する関心の高まりを捉えるにあたって、美術館は具体的にどのような形で関わることができるのか。私たちはまず、企業側がアートそのもの、そして美術館に対して何を期待しているのか、企業との対話やリサーチを通じてより深めていくようにしました。その結果、企業がアートを「実践」する形としては、大きく2つに整理できるのではないかと考えるに至りました。

1つはアートが持つ力を自社あるいは自社の社員に活用していく形。もう1つは、アートを自社の事業活動に取り入れる形^{※4}です。

● アートが持つ力を自社あるいは自社の社員に活用していく

アートはウェルビーイングの向上^{※5}や、対話を通じた他者・多様性への理解促進などに貢献しうるものであり、企業もこの力に着目しています。また、VUCAの時代^{※6}と言われ、企業がこれまでの事業活動の進め方では対応しきれない社会状況となる中、従来のビジネスの文脈とは異なるアプローチが必要とされています。そのヒントとして、アートに注目が集まっているのです。アーティストの創造的な思考や表現(アート)が、ビジネスにイノベーションをもたらすきっかけとなりうるのではないか、と期待されています。

● アートを自社の事業活動に取り入れる

先に挙げたメセナやCSR活動も、アートをブランディングや企業理念の発信に役立てるという観点で、自社の事業活動に取り入れた例と言えるでしょう。また、そこからさらに踏み込んで、商品やサービスに直接的にアートを取り入れる動き^{※7}も増えています。このように、自社事業やアートに対する距離感に合わせたアレンジが加わるため、アウトプットの形は非常に幅広く、グラデーションがあります。

※4 Forbes Japanによる「アートとビジネスに関する企業の実態調査」では、企業のアートへの取り組みを4象限で表しています。私たちは2つに分けましたが、これをさらに細分化しています。(記事の中から調査報告書がダウンロードできます。)

※5 経済産業省「アートと経済社会について考える研究会」第2回資料P.7より。

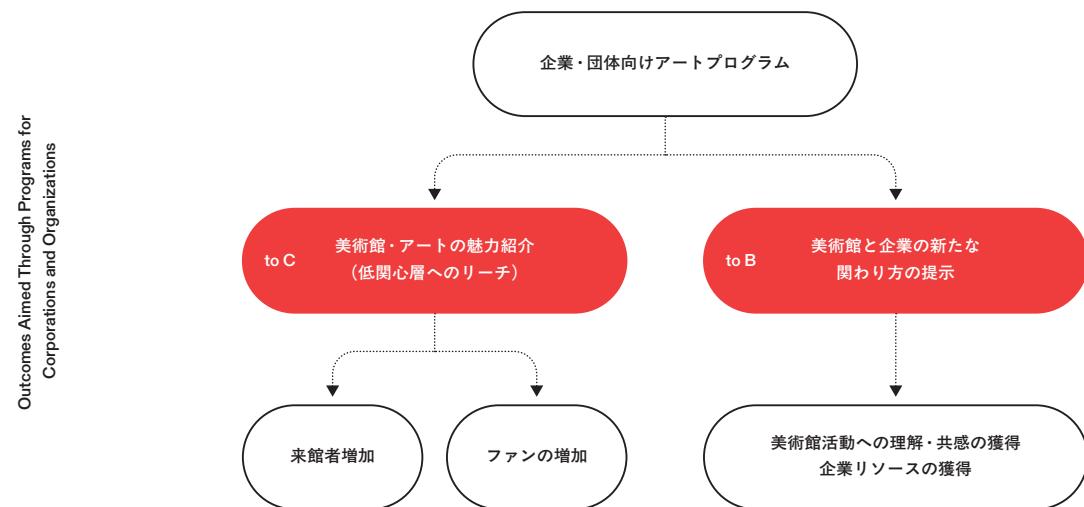
※6 VUCA(ブーカ)とは、『Volatility(変動性)』『Uncertainty(不確実性)』『Complexity(複雑性)』『Ambiguity(曖昧性)』の頭文字を取った造語です。IT技術の急速な進化や、グローバライゼーション、そして世界的なパンデミックや自然災害の発生など、世の中のニーズや価値観が急速に変化し続ける昨今は、「VUCAの時代」と表現されています。

※7 東京都千代田区の丸の内エリアに代表される、アートやアーティストの力を街の開発やエリアマネジメントに積極的に活用する動きなど。また、美術館で身近なのは、商品のラッピングに作品画像を活用する事例ではないでしょうか。国立博物館・国立美術館と三越伊勢丹の限定コラボレーションギフトの取り組みは2016年に国立博物館((独)国立文化財機構の各館)から始まり、国立美術館の館も2020年以降に参画しています。

企業・団体に向けたプログラムを通して目指す成果

NCAR社会連携促進グループではこれらの気づきをもとに、2023年度から国立美術館の館と連携した企業・団体向けの事業として「企業・団体向けアートプログラム」の構築を開始しました。

事業化にあたり、私たちは「企業・団体向けアートプログラム」を、**美術館の持続可能なマネジメントに資する事業**として位置づけました。以下の図は、「企業・団体向けアートプログラム」を通じて美術館が目指す成果を表しています。



ビジネスパーソン個人に 向けた狙い(to C)

美術館の大切な来客者層(ビジネスパーソン)に対して、美術館に接する機会を多様化させ来館してもらうきっかけをつくる。美術館に対して関心の低い方々でも仕事として接していただく機会をつくることで、未来の来館者を増やす投資とすると同時に、1人でも多くの人が美術館や作品へのファンになっていくことを目指す。

プログラムの提供／協働先の企業に 向けた狙い(to B)

プログラムへの参加や協働という美術館との関わり方の形をつくることによって、美術館活動そのものへの理解・共感を得る。さらには、これまで美術館が企業から得ていた金銭的な支援(寄附・協賛)だけでなく、専門的な知見・社会に向けた訴求力も含めた、企業のリソースを美術館にご提供いただくことを目指す。

美術館における企業・団体向けの事業のつくり方

前述の狙いを達成するため、そして企業側のニーズに応えるため、「企業・団体向けアートプログラム」では2種類のプログラムを構築することにしました。

美術館が主催するアートプログラムに対して法人単位で参加する〈参加型プログラム〉と、美術館と企業・団体が連携して企画・開催する〈協働型プログラム〉です。

いずれも国立美術館の館／企業・団体／NCARという3者によってプログラムを構築するものです。

企業・団体向けアートプログラム 参加型・協働型のポイント

参加型プログラム

Participatory Program

- 「アートが持つ力を自社あるいは自社の社員に活用したい」というニーズに応える
- 国立美術館の館とNCARが共同で企画し、各館の強みや特長を活かしたプログラムを企業・団体に提供
- 美術館という場を通じて、アーティストの創造的思考や表現(アート)に触れる
- グローバルに活躍するビジネスパーソンに向けて、日本文化やアートへの理解を促進する

協働型プログラム

Collaborative Program

- 「アートを事業活動に取り入れたい」というニーズに応える
- 国立美術館の館とNCARが、企業・団体と連携してテーマを定め、協働して企画・開催
- 企業と美術館それぞれの要望をマッチングし、互いのリソースを活用したプログラムを提供

How to Develop Programs for Corporations and Organizations in Museums

Program Development Process

事業の構築フロー

この図は、参加型・協働型プログラムをつくるときに共通する事業の構築フローを表しています。



Step 1 企画フェーズ

最初に取り組むのは企画を立てることです。事業を動かすための土台づくりとして、非常に重要なフェーズです。なぜ事業として実施するのか、具体的に何を行うのか、いつ・どこで・誰が・どのように関わるのかといった、いわゆる5W1H(What / Why / Who / When / Where / How and How much)を整理します。事前のリサーチや予算の確保も欠かせません。この段階では、美術館・企業・団体それぞれの目的や期待を踏まえ、合意点を探っていきます。

Step 2 制作・実施フェーズ

次に、企画を実現するための制作・実施の段階に入ります。参加型・協働型のいずれも、美術館・企業・団体それぞれの専門性を活かしたプログラムづくりを行いますが、普段は接点の少ない異なる組織に向けたプログラムづくり(参加型)や、協働によるプログラムの構築(協働型)において、課題が生じることもあります。互いの立場を理解し、想像力を働かせながら調整を重ねていくことが必要です。アウトプットが見えてきた段階では、広報活動も重要なタスクとなります。協働型プログラムにおいては、広報戦略そのものが事業の核となる場合もあります。

Step 3 振り返り・検証フェーズ

実施後、今後に活かすために一連のプロセスを振り返ります。何を検証の基準・指標とするかは事業あるいは個別のプログラムによって異なりますが、適切に振り返りを行うためには、企画フェーズや制作・実施フェーズの段階であらかじめ検証ポイントを設定しておくことが必要です。「最後に何を得るのか」「何を得たいのか」を想定しておきます。

Chapter 2

ケーススタディ

—— さまざまな企業・団体向けアートプログラム

Case Studies

—— Art Programs for Various Corporations and Organizations

Case Study 01 | 参加型 |

国立新美術館・国立アートリサーチセンター連携事業
法人向けアーティスト・ワークショップ

Case Study 02 | 参加型 |

国立工芸館・国立アートリサーチセンター連携事業
企業・団体向け 日本の工芸レクチャープログラム

Case Study 03 | 協働型 |

株式会社ベネッセコーポレーション
連携プログラム

Case Study 04 | 協働型 |

認定特定非営利活動法人Learning for All
連携プログラム

国立アートリサーチセンター社会連携促進グループでは、2023年度から国立美術館の各館と連携して、「企業・団体向けアートプログラム」を構築・実践してきました。Chapter 2では、〈参加型プログラム〉と〈協働型プログラム〉における、4つの実践事例をご紹介します。事例のご紹介にあたっては、私たちがどのように事業をつくり上げていったのかという「プロセス」や、「課題となったこと」も記載しました。企業・団体向けの事業に関心はあるけれど、一体どういうものなのかという疑問にお答えするため、美術館が企業と出会う「事業のつくり方」をお伝えいたします。

Case Study 01

| 参加型 |

国立新美術館・国立アートリサーチセンター連携事業
法人向けアーティスト・ワークショップ^①

本事例は、国立新美術館と国立アートリサーチセンターが連携し、国立新美術館の特徴的な取り組みのひとつである「アーティスト・ワークショップ」を法人向けに再設計し、有料で提供するという事業です。

昨今のビジネス領域におけるアートへの関心の高まりを捉え、美術館の展覧会事業以外では接点が少なかった企業や団体を新たなターゲットとともに、ビジネスパーソンにアーティストの創造的な表現や思考に出会う機会を提供し、美術館やアートへの関心層の裾野を広げることを目的としました。

Information 連携事業に関する情報

「法人向けアーティスト・ワークショップ」は、国立新美術館と国立アートリサーチセンターの共同企画による、企業や団体を対象とした国立美術館独自のアートプログラム。アーティストの創造的表現と思考に触れながら、幅広い視点からアートについて考え、表現活動を体験することを通して、多様な価値観や新しいものの見方を知り、豊かで柔軟な思考を育むことを目指す。

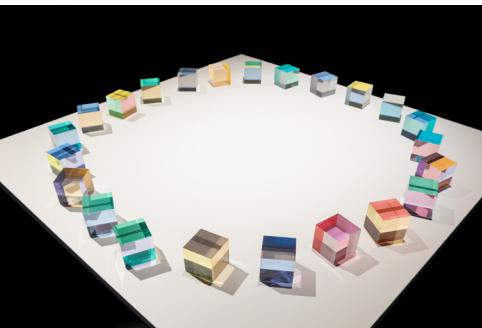
Participatory Program

事業構築に至ったストーリー

美術館の持続的な運営に向けた観点から、国立新美術館と国立アートリサーチセンター社会連携促進グループでは、2022年頃より国立新美術館において(展覧会事業以外の分野で)収入を生む事業を創出できなかという検討を開始しました。国立美術館として初期投資できるリソース(予算・マンパワー)は限られており、出来る限り現場の負担を抑えることを前提とし、国立新美術館の既存の強みを活かすという軸で事業案を検討することにしました。加えて、ビジネス領域におけるアートへの関心の高まりを好機と捉え、ビジネスパーソンを主なターゲットとする事業を構想しました。

国立新美術館の特徴的な取り組みの1つに、多彩な分野から講師を招き、アーティスト(講師)と美術館が協働してつくり上げる「アーティスト・ワークショップ」があります。これは、国立新美術館が教育普及活動の中でも最も重視してきた活動の1つであり、これまでに100回以上の開催実績があります。こうした背景から、国立新美術館の持つ「アーティスト・ワークショップ」の企画・実施におけるノウハウと、アーティストとのつながりを活かす方針を立てました。

「アーティスト・ワークショップ」を担当する国立新美術館教育普及室がつながりを持つアーティストに声掛けと相談をし、ビジネスパーソンを対象としたアーティスト・ワークショップの企画・設計と実施を依頼。国立新美術館教育普及室は全体を監修し、アーティストと協議を重ねながら、基本のプログラム構成をまとめます。さらに、基本プログラムに企業・団体の要望を反映し、適宜カスタマイズすることで、より付加価値の高いプログラムを提供できるスキームを構築することとなりました。



流 麻二果「日本の色」、主催：国立新美術館、国立アートリサーチセンター

Artist Workshops for Business

● 目指すこと

- 美術館やアーティストの活動に興味・関心を持つ企業・団体との接点をつくり、美術館やアーティスト、そしてアートそのもののファン・支援者となっていただく。
- アーティストの創造的思考に接して得られる新しいものの見方や多様な価値観への気づきを企業活動などに活かしていくことで、アートの社会的価値向上を目指す。



Case Study 01

実施事例

「日本の色」 講師: 流 麻二果

色と向き合うことで、100人いれば100通りのものの見方、感じ方があることを意識する

日本語で、多様であることを「色々」と表すように、日本においての色は、単なる色名だけでなく、人それぞれの視点で捉えた感性や意思を表します。「日本の色」は、アーティスト流 麻二果氏による、今を生きる人々の眼差しを採取し、その多様な視点を通して、今の「日本の色」を見つめ直すアートプロジェクトです。



流 麻二果「日本の色」、主催: 国立新美術館、国立アートリサーチセンター



「Life Type」 講師: SPREAD 山田春奈と小林弘和によるクリエイティブ・ユニット

小さな紙面の中にある人生のストーリー これまでの／これからの自分と知り合うワークショップ

「Life Type」は、自分の人生で起きた出来事や瞬間を振り返り、アルファベットと記号で表現したグラフィック作品です。配置された文字の構成に同じものはひとつとしてなく、一枚一枚にだれかの人生に起きた特別なストーリーがこめられています。



SPREAD「Life Type」、主催: 国立新美術館、国立アートリサーチセンター



Artist Workshops for Business

Participatory Program

課題とその対応

課題 ターゲット層(ビジネスパーソン)に訴求するプログラム内容の設計

対応 イベントでの情報収集や企業からのアドバイスと
参加者アンケートをもとに検討

顧客となる企業・団体は、美術館としてこれまで関わりの少なかったターゲット層のため、どのようにして内容を企画・設計するのがよいかを検討しました。企業・団体の興味・関心やニーズの把握・理解については、デスクトップリサーチや、企業が主催する「アート×ビジネス」に関するイベントなどへの参加を通じて情報収集を行いました。あわせて、「アート×ビジネス」の可能性に注目する企業である株式会社日本能率協会コンサルティングからのアドバイスも参考にしました。

また、トライアルプログラムの実施にあたっては特に詳細なアンケートを行い、参加者の生の声を踏まえて、よりニーズに合った内容となるようプログラムの改善を行いました。

課題 ターゲット層への効果的な情報提供

対応 企業・団体の担当者への個別アプローチと協力企業への依頼

「ビジネス向け」プログラムに興味・関心を持っていただける人は、美術館の来館者とは限らないため、どのように情報を届けるかが重要な課題となりました。プログラムの情報リリースにあたっては、国立アートリサーチセンターのウェブサイトに概要と問合せ・申込みフォームを掲載するとともに、興味・関心を持ってもらえそうな企業担当者への個別コンタクトも行いました。

さらに、具体的なプログラム実施のイメージを持っていただくため、事例紹介ペーパーを作成し、広報・営業に活用しています。

Case Study 02

| 参加型 |

国立工芸館・国立アートリサーチセンター連携事業
企業・団体向け 日本の工芸レクチャープログラム

本事例は、国立新美術館と国立アートリサーチセンターとの連携事業「法人向けアーティスト・ワークショップ」に続く、企業・団体を対象とした参加型プログラムの2例目として、国立工芸館と企画したプログラムです。国立新美術館と同様、これまで接点の少なかった企業や団体を新たなターゲットとする事業として組成しました。同時に、近隣だけでなく、さまざまな地域の企業・団体に金沢を訪れてもらうなど文化観光への貢献も事業目的としています。つくり方は国立新美術館のフローを参考にしながら、日本の工芸に関するレクチャーを提供することにしました。近現代の工芸とデザインを専門に扱う国立美術館としての高い専門性と、日本を代表する観光都市・金沢に立地するという特長を活かしたプログラムづくりを目指しました。

Information 連携事業に関する情報

「企業・団体向け 日本の工芸レクチャープログラム」は、国立工芸館と国立アートリサーチセンターの共同企画による、企業や団体を対象とした国立美術館独自のアートプログラム。いま世界から注目を集める日本の工芸について、工芸とデザイン作品を専門に扱う国内唯一の国立美術館である国立工芸館の研究員(学芸員)がレクチャー。日本の工芸の基礎知識のほか、工芸と経済界との接点、そして工芸作家(アーティスト)の持つ創造的思考と卓越した革新的な芸術表現について研究員が解説し、アートとものづくりの新たな視点を発見することを目指す。

Participatory Program

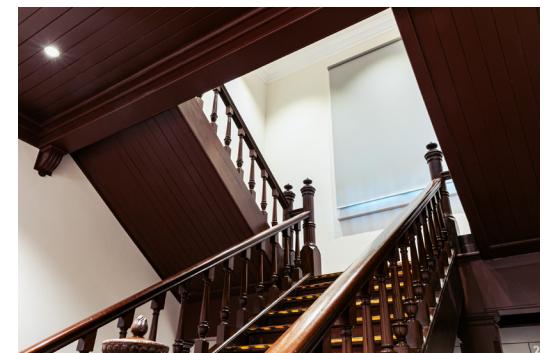
事業構築に至ったストーリー

国立新美術館の「法人向けアーティスト・ワークショップ」での事業化を進めている中で、国立工芸館からも新たな来館者層を開拓するとともに、収入をもたらす事業をつくる話が出ていました。国立工芸館ではこれまで企業・団体を対象としたプログラムを実施していましたが、これを機に企業・団体との接点を創出し、来館者の増加につなげながら、多くの方に「工芸」や「デザイン」に親しんでいただけるきっかけづくりとすることを目指し、検討がスタートしました。

国立工芸館の所在地である石川県金沢市は、工芸の街であると同時に、日本を代表する観光地でもあります。来館者の属性からみると、北陸地域に次いで関東からの来館が多いことがわかつっていました。そこで、企業・団体向けのプログラムについても、近隣

地域の企業・団体はもちろん、関東をはじめさまざまなエリアから、金沢そして国立工芸館を訪れてもらうことを目標に、事業構築を進めました。

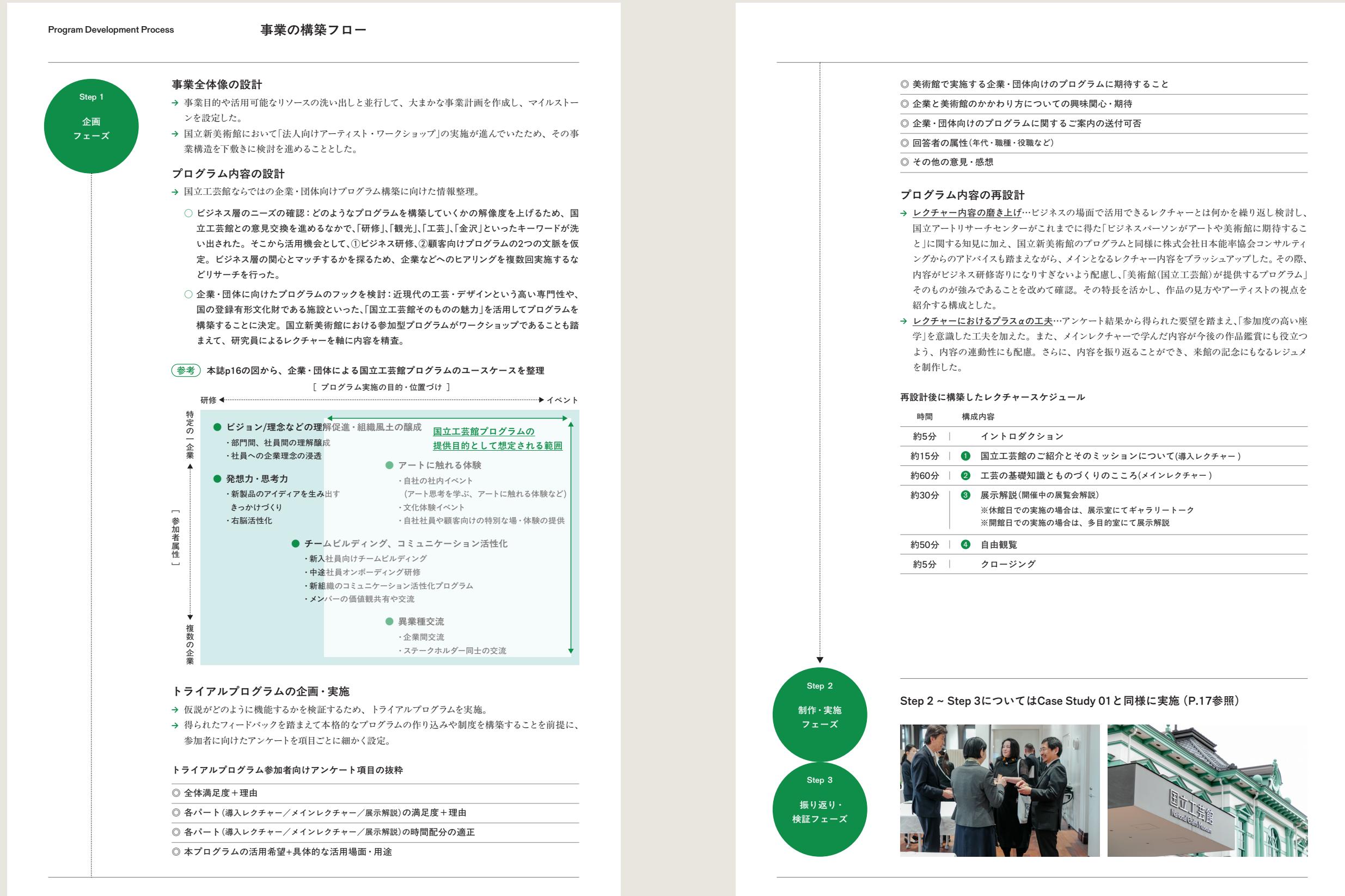
昨今、日本の工芸に対する注目は世界的に高まっており、企業が着目する例も増えていることを国立工芸館・国立アートリサーチセンターともに認識していました。日本の工芸について専門的に学ぶことができる機会がビジネス領域からも求められていると考え、工芸の専門家である国立工芸館の研究員(学芸員)によるレクチャーを核として、企業・団体単位で「日本の工芸」を学んでいただけるプログラムを組成する方針を固めました。また、国立工芸館そのものにも関心を持つていただけるような構成とし、金沢への訪問を促す内容とすることにしました。



● 目指すこと

- 多様な形で国立工芸館に触れる機会を創出し、関心の裾野を広げていくことを目指す。
- 石川県は「工芸王国」とも呼ばれ、工芸が非常に身近な地域。観光地としても高い魅力を備えていることから、他地域からも企業・団体単位で金沢へ訪問してもらう機会を創出し、国立工芸館から日本の「工芸」や「デザイン」を発信する。また、そのことで文化観光振興への波及効果の創出を目指す。
- 国立新美術館がアーティストとのワークショップを実施した一方で、国立工芸館では研究員によるレクチャーを実施することで、国立美術館全体の企業・団体向けプログラムにおけるポジショニングを取る。

Japanese Craft Lecture Program for Business



Case Study 02

課題とその対応

〔課題〕事業としての持続可能性の担保

〔対応〕プログラムの定型化への挑戦と新たな可能性に対する柔軟な姿勢

本プログラムでは、事業としての持続可能性の担保が事業構築上のテーマでした。国立新美術館でのプログラム構築時と同様、できる限り現場の負担を抑えながらも、展覧会事業以外の収入を生む事業として安定的に運営できる設計を心がけました。プログラムのカスタマイズ性は国立新美術館でも検討のテーマに上がりましたが、本プログラムではレクチャーという枠組みの性質を活かして、基本の骨格は変えない構成としています。その分レクチャーづくりでは、トライアルプログラムの実施前後に慎重な検討を重ねました。参加度を高めるパートを加えることで、毎回の参加者の反応を活用する工夫も加えています。加えて、新たな要望や切り口についても、常に検討する柔軟性を併せ持っているのが国立工芸館の強みです。今後も持続可能性を常に考えながら、プログラムの成長を探っていくべきだと思います。

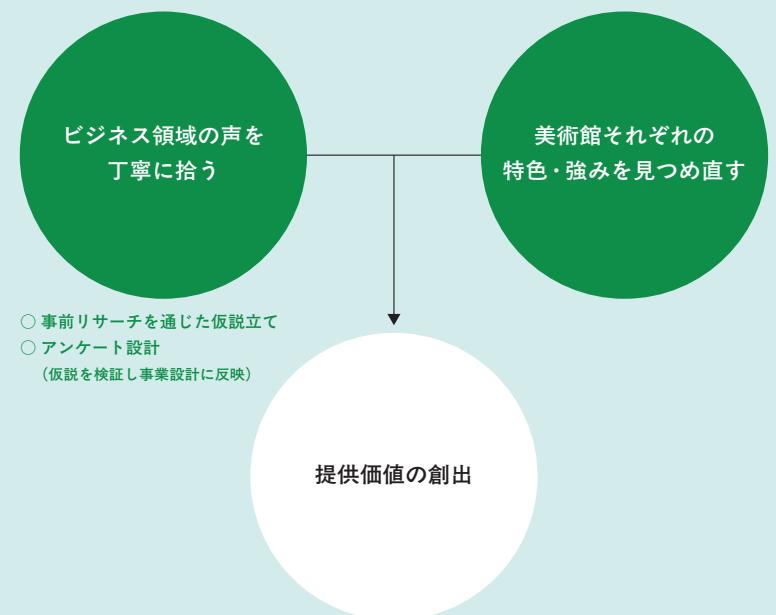
〔課題〕アートへの関心を大都市圏以外の地域に拡張するには

〔対応〕今後も継続して取り組む課題であると確認

東京などの大都市圏では、アートに関心を持つビジネスパーソンが多く見られます。この流れをそれ以外の地域にもどのように広げていくか、すなわち「アート×ビジネス」の動きに美術館がどのように参画し、地域的な波及をもたらしていくかが課題です。地域への波及については今後も継続的に取り組んでいくべきテーマですが、いずれの美術館でも、それぞれの館の強みや特長を改めて見直すことが、企業・団体のニーズに応えるプログラムづくりにつながることを実感しました。また、「アート×ビジネス」という文脈の中に位置づける際にも、「美術館」という環境を際立たせることが、プログラムをユニークなものとして成立させるために重要であると感じました。

Case Study 01・02の事例から見える
企業・団体向け事業づくりのポイント

「企業・団体(ビジネス)向け」という新しい領域に向けた事業づくりにおいては、実際に事業あるいは個別プログラムを受け取るビジネス領域の方々の声を丁寧に拾い上げ、それを事業設計に活かしていくことが重要です。そのためには、事前のリサーチを通じた仮説立てと、事業構築に反映させるためのアンケート設計が欠かせないことが分かりました。そして、美術館が持続可能な形で事業運営ができるよう、プログラム内容の検討や組織内での制度構築についても時間をかけて慎重に協議を実施する必要があります。部署を横断した検討の場面も多いかもしれません。さらに、それぞれの美術館が持つ特色や強みを改めて見つめ直すことが、提供価値の創出につながります。

Key Points for Business Development
Seen from Case Studies

Case Study 03

| 協働型 |

株式会社ベネッセコーポレーション
連携プログラム

本事例は、国立アートリサーチセンター社会連携促進グループが実施している「企業・団体との連携事業」からスタートし、協働型プログラムへと発展した例です。

協働型プログラムでは、美術館と企業・団体が共通のテーマやビジョンを掲げ、その実現を目指して双方のリソースを活用しながらプログラムを提供します。そのため、パートナーとなる企業・団体に応じて、比較的ユニークな内容になることが特徴です。

この事例では、国立工芸館と株式会社ベネッセコーポレーション(以下、ベネッセコーポレーション)が協働しました。きっかけは、ベネッセコーポレーションが制作している幼児向け番組のコーナーで国立工芸館を取り上げていただいたことです。このことから、番組内でキャラクターの「しまじろう」が体験したことを、国立工芸館の子ども・ファミリー向けプログラム「こどもタッチ&トーク☆しまじろうがみた・さわったアレやコレ」という新たな協働型プログラムとして提供する形へと発展しました。



©Benesse Corporation／しまじろう
「しまじろう」は株式会社ベネッセコーポレーションの登録商標です。

Benesse Corporation Collaborative Program

Collaborative Program

連携事業から協働型プログラムへ

この事例は、国立アートリサーチセンター内での「小さいうちから国立美術館の作品に触れて、日々の生活や学びの中で楽しみながらアートに接する仕組みがつくれるといい」という意見交換から生まれました。そこで、子どもに向けたさまざまな学びを提供していくベネッセグループにコンタクトを取ることにしました。

実は、国立アートリサーチセンターとベネッセコーポレーションは以前にも一度コラボレーションの経験がありました。幼児向けテレビ番組『しまじろうのわお！』のエンディングにおいて、「子どもたちに行ってほしい場所・見せたい名所」として全国にある国立美術館7館を取り上げてもらい放送後には「美術館に行ってみたい」という子どもたちの声を数多くいただきました。

こうした成果を踏まえ、次のステップとして、美術館にあるものや美術館でできることを子どもたちに伝えるため、『しまじろうのわお！』番組内にある「アートのわお！」というコーナーで、しまじろうが国立美術館に実際に訪れるストーリーを届けるはどうか、というご提案をベネッセコーポレーションからいただきました。「アートのわお！」では、工芸やデザインをテーマとして取り上げたことがなかったこともあり、国立工芸館とベネッセコーポレーションによるコラボレーショ

ンが実現することになりました。

具体的なコーナーの内容を検討していくにあたって、国立工芸館からは工芸を通じた学びと体験を専門としている教育普及室の研究員に参画してもらうことになりました。教育普及室では、未就学児に向けて工芸をひらいてきた豊富な経験があります。一方、ベネッセコーポレーションは、現在の『しまじろうのわお！』シリーズ以前も含めて、30年以上幼児向けテレビ番組を手がけているという長年の実績があります。コーナー制作では、両者の特性を活かしてどのように工芸の面白さを伝えるのが効果的かを丁寧に検討しました。

コミュニケーションを重ねる中で、国立工芸館から「アートのわお！」でしまじろうが体験する内容を、子どもたち自身も実際に体験できる機会を設けては、と提案があり、ベネッセコーポレーションからも全面的な賛同を得て、番組コーナーづくりと並行して子ども・ファミリー向けプログラムの企画をすることとなりました。国立アートリサーチセンターでは、このプログラムを企業・団体向けアートプログラムの協働型と位置づけ、番組制作と協働型プログラムの実施に至る一連の事業構築に携わりました。

● 目指すこと

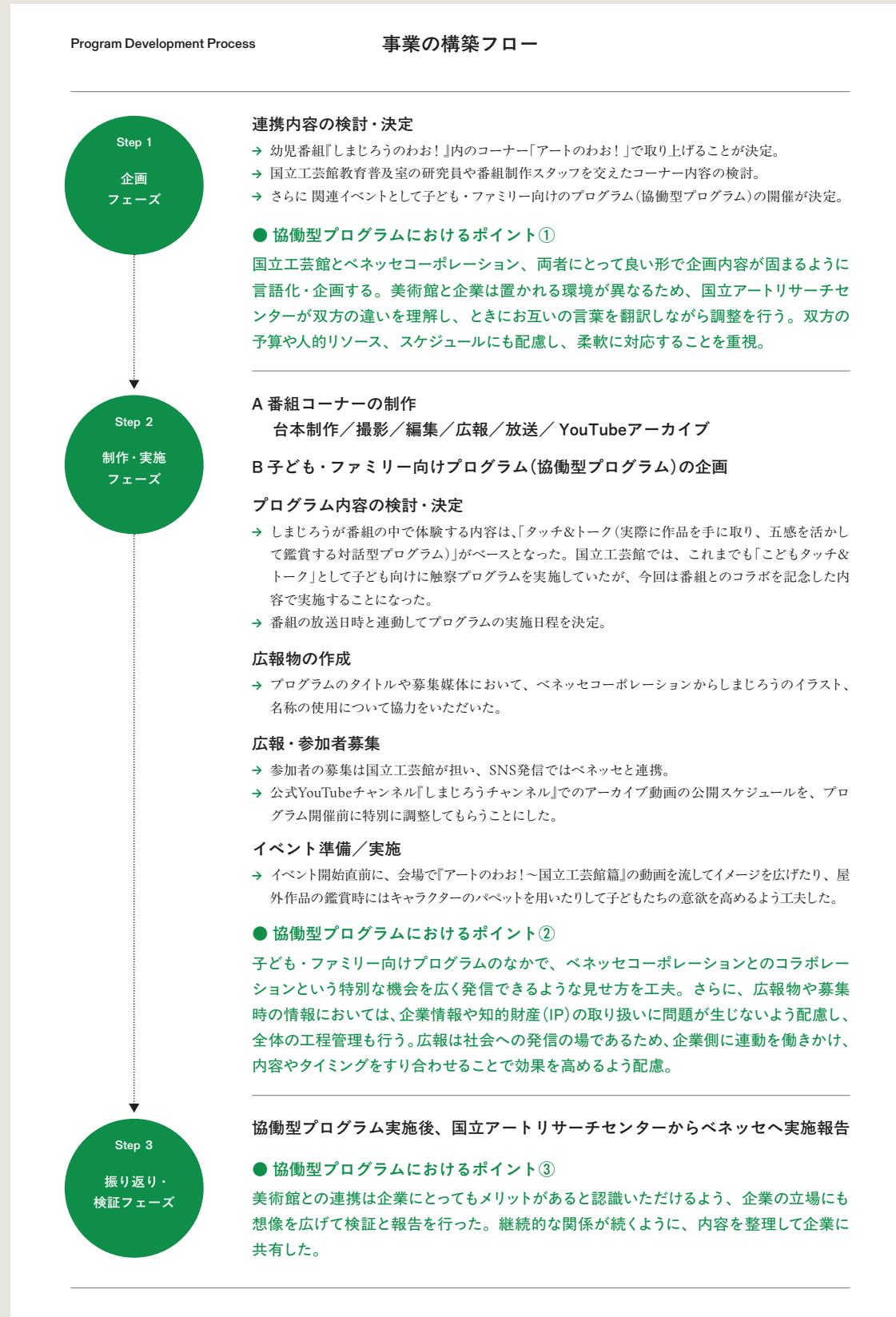
美術館側

(国立工芸館・
国立アートリサーチセンター)

- 認知度の高いキャラクター「しまじろう」とコラボレーションした番組と子ども・ファミリー向けプログラムの実施により、国立工芸館や所蔵作品について親しみやすく楽しく伝えたい。
- テレビ放送および放送終了後のYouTubeアーカイブ配信の広報効果が大きいことから、多くの子どもたちに工芸の楽しみ方を届けられることに期待。

企業側

- ベネッセグループとしてアートへの取り組みを積極的に行っており、子どもに早い時期からアートに触れる機会を届けたい。
- 幼児期からアートに親しめるコーナー「アートのわお！」をこれまでに2回制作しているが、工芸やデザインを番組で取り上げたことがなく、新しい切り口として期待。

**Collaborative Program****実施概要**
(番組でのコラボレーション)

『しまじろうのわお!』番組情報(「アートのわお!～国立工芸館篇」の放送回)

放送日: 2024年11月16日(土)
テレビ東京系列 8:30～ BS11 18:30～

「アートのわお!～国立工芸館篇」は、
公式YouTubeチャンネル『しまじろうチャンネル』でもご覧いただけます。



橋本真之《果樹園—果実の中の木もれ陽、木もれ陽の中の果実》1978-88年 国立工芸館蔵
©Benesse Corporation /しまじろう 「しまじろう」は(株)ベネッセコーポレーションの登録商標です。

Case Study 03

実施概要

(子ども・ファミリー向けプログラム
(協働型プログラム))

「子どもタッチ&トーク☆しまじろうがみた・さわったアレやコレ」

実施日時: 2024年11月24日(日) A 11:00~12:00 / B 14:00~15:00
 会場: 国立工芸館 多目的室および裏庭(石川県金沢市)
 対象: 小学生以下の子さんがいるご家庭やグループ
 参加者数: 65名(A、Bの参加者を合計した人数)
 主催: 国立工芸館、国立アートリサーチセンター
 協力: 株式会社ベネッセコーポレーション



写真左: 橋本真之《果樹園》(部分)

写真右: 鈴木徹《緑釉鉢》2005年 国立工芸館蔵

Collaborative Program

課題とその対応

(課題) 国立工芸館が扱う「工芸」の共通理解の形成

(対応) 子どもへのアプローチ方針のすり合わせ

一般的にイメージされる「工芸」や国立工芸館が扱う「美術作品としての工芸」について、関係者間で共通理解を築くところから始めました。国立工芸館・国立アートリサーチセンター・ベネッセコーポレーション・番組制作会社が現地やオンラインで複数回のディスカッションを行い、子どもたちに工芸をどのように伝えるか、方針をすり合わせました。「工芸作品は子どもの生活に身近な素材からできている」という切り口から、番組コーナーの内容を構築し、さらに、素材の変化を視覚的に伝えるため、金工作家の協力を得て鍛金の制作工程を撮影し、番組内で紹介しました。

(課題) 専門性を活かした協働

(対応) 協働型プログラムへの発展

国立工芸館教育普及室とベネッセコーポレーションは、ともに「子どもに伝える・届ける」という領域における専門性を持っています。そのため、互いの強みを活かしながらプログラムを形にしていくための綿密な調整が求められました。

今回の協働にあたっては、美術館と企業で「子どもたちに早い時期からアートに触れる機会を届けたい」という共通のビジョンを持っていました。このビジョンのもとでつくり上げたコンテンツ(番組コーナー)を、実際の体験プログラムとして展開する協働型プログラムへと発展できたのは、こうした継続的なコミュニケーションの積み重ねがあってこそでした。

Comments

株式会社ベネッセコーポレーションからのコメント

『しまじろうのわお!』の人気コーナー「アートのわお!」は、国立工芸館をはじめ、これまでいくつかの美術館のご協力を得ながら制作してまいりましたが、その度に美術館の担当者の作品へのこだわり、子ども相手だからと妥協しない誠実さを感じております。今回も「釉薬」という言葉1つとっても、映像と言葉でどのように子どもに伝えるのがベストか、番組制作者と国立工芸館のご担当者の間で喧々諤々の議論がありました。

幼児番組と工芸の専門家同士が細部にわたり議論して制作されたコンテンツを、ぜひ多くの方にご覧いただけますと幸いです。

また「タッチ&トーク」のような良質な体験の場がお客様とキャラクターの接点になることは企業側も喜ばしく、今後もこうした取り組みができるこを楽しみしております。

株式会社ベネッセコーポレーションIP事業部 幸田拓也

Case Study 04

| 協働型 |

認定特定非営利活動法人Learning for All
連携プログラム

本事例は、国立アートリサーチセンター社会連携促進グループの活動の中で課題のひとつとしている「社会課題に対する美術館としての取り組み」が、企業・団体との連携によって協働型プログラムとして成立したものです。

この事例では、国立新美術館と認定特定非営利活動法人Learning for Allが協働しました。美術館単独では推進が難しいことが、企業・団体と協働することでより良い形に実践できた例としてご紹介します。



©国立新美術館

Learning for All Collaborative Program

Collaborative Program

美術館が社会課題といかに向き合うか

国立アートリサーチセンター社会連携促進グループでは、社会課題に対して美術館ができるることを考え、実際に取り組むことをひとつの課題としています。

美術館という文化施設が社会の一員として、社会課題にどのように向き合い、どのように活動していくのか——。私たちは、美術館の社会連携を担う立場から、その役割を改めて考えていきたいと思っています。

まず注目したのが、「子どもの体験格差」という課題です。近年、さまざまな事情から、子どもたちの間で体験の格差が広がっていると指摘されており、美術館を訪れ、アートに触れるという体験についても、同様の格差が生じているのではないかという問題意識を持ちました。

法人外の美術館では、こうした課題に対応するため、子どもやそのご家庭の方を招待するプログラムを実施している事例があることを知り、また国立美術館にも関心を持つ館があったことから、国立美術館としても何らかの取り組みを実践できないかと検討して

いました。

国立新美術館では、2022年以降館職員の有志を中心に、子どもを取り巻く貧困、虐待、不登校といった問題に取り組む認定特定非営利活動法人「Learning for All」(以下、LFA)からレクチャーを受けるなど、継続的にコミュニケーションを重ねていきました。

そのような中で、国立アートリサーチセンター社会連携促進グループは国立新美術館の取り組みに共感し、同館を通じてLFAの方々と面会。その際、LFAが各拠点に通う子どもたちを対象にイベントを実施しており、企業や団体による招待イベントも行っていることを伺いました。

これをきっかけに、国立アートリサーチセンターはLFAと連携し、子どもたちを国立新美術館に招待するプログラムを実施できないかと、国立新美術館の教育普及室およびLFA双方に働きかけ、連携してプログラムを構築することになりました。

● 目指すこと

美術館側
(国立新美術館・
国立アートリサーチセンター)

「子どもの体験格差」に関するプログラムを実施することで、社会課題に対する美術館の取り組みを一步踏み出したい。

対象者をどのように設定するのか、具体的に美術館に足を運んでいただく方法など、国立美術館には実施に向けた知見が不足する部分がある。LFAと連携することによって、実施に向けた諸課題を解決できるとともに、今後のために学ぶことができる。

団体側
(LFA)

拠点に通う子どもたち向けのお出かけプログラムは協力企業・団体との実施経験があるが、「美術館」への訪問ははじめて。この取り組みを通じて、子どもたちの体験の幅が広がること、また子どもの抱える問題そのものへの取り組みが美術館の中でも広がることを期待したい。

Program Development Process

事業の構築フロー



プログラム内容の検討・決定

- LFAがこれまで行ってきたお出かけイベント(体験機会の提供)を参考に検討を開始。
- 実施時期は、子どもが丸一日お出かけのしやすい春休みの時期に設定。「美術館で1日を過ごしたことが子どもたちの春休みの思い出になるようなプログラム」がコンセプト。
- 「美術館」という場所そのものや美術館での過ごし方、楽しみ方を知ってもらうため、展覧会鑑賞とともにワークショップを行う内容に決定。
- ワークショップの内容は、過去に国立新美術館教育普及室が行ったものの中からLFAスタッフに希望を募り、「缶バッジづくり」に決定。

参加対象拠点・対象者の決定

- 参加者は拠点毎にとりまとめもらい、春休みという時期を考慮し拠点に通う子どもだけでなく兄弟や保護者も参加可能とした。
- 来館方法はLFAスタッフの引率のもと、手配したバスで拠点近くから一緒に移動する方法をとった。

視察の募集・受け入れ

- プログラムは基本的にクローズド(参加者の一般公募を行わず、実施する旨の広報などはしない)で行うが、美術館が社会的な課題に取り組むことについて企業にも関心を広げていただくため、希望する企業による小規模な視察を行なってはどうかと発案。国立アートリサーチセンターの持つネットワークを活かして視察実施の枠組みを検討することにした。

● 協働型プログラムにおけるポイント①

プログラムの企画だけでなく、プログラムがどう評価できるか客観的な視点を持つことを意識。本プログラムの実施によって得られる波及効果について考慮し、美術館内外への説明にも役立てる。今回は一般に向けて募集を行うプログラムと異なり、あらかじめ対象者を限ったクローズドなプログラムのため、この取り組みの意義を発信する手段については早い段階から課題として認識。参加者への配慮を大前提としながらも、効果的な発信について検討した。



イベント準備

- プログラムを実施するための諸手配を実施。具体的には、各拠点からの移動手段(バス)、観覧する展覧会の音声ガイド貸出、ワークショップに必要な物品、昼食など。
- 参加者の保険(LFAスタッフ、プログラム参加者)や、昼食の手配に伴うアレルギー情報についても確認、安全に過ごせるよう配慮。

イベント実施

● 協働型プログラムにおけるポイント②

美術館の内部とともに、連携先とも役割分担を整理する。本プログラムでは、プログラムの中身は主に国立新美術館教育普及室の研究員が検討し、国立アートリサーチセンターがLFAとの調整や企画構成を担当。LFAには企画に対する助言をいただくほか、参加者の募集や参加者に関するとりまとめ、広報用素材の撮影を担っていただくこととした。



アンケート実施

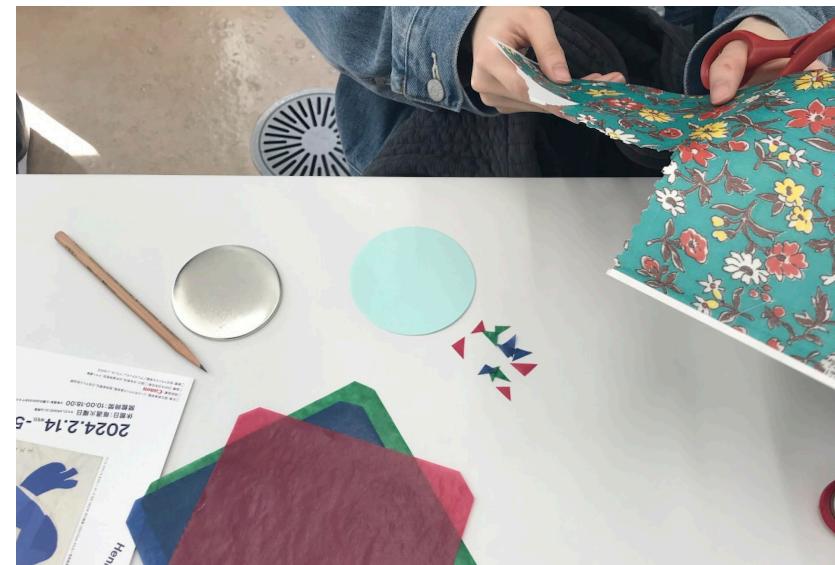
- 参加者である子どもたち(保護者の方も含む)と、LFAスタッフに向けた2種類のアンケートを設計し、実施。

Collaborative Program

実施概要

「子どもたちの美術館デビュー応援プログラム」

- 実施日時： 2024年3月16日(土)11:00～16:45
会場： 国立新美術館 3階研修室A・B・C、企画展示室1E・2E(東京都港区)
対象： LFAの拠点に通う子どもとそのご家庭の方々
参加者数： 32名(LFAスタッフを含む)
主催： 国立新美術館、国立アートリサーチセンター、認定特定非営利活動法人 Learning for All



Kawasaki Free Sunday



● 国立西洋美術館の「Kawasaki Free Sunday」利用促進の取り組み

「子どもの体験格差」への取り組みについては、国立新美術館との協働型プログラム以外にも、以下のような活動を行いました。美術館が特に情報を届けたい層に届けるにはどうしたら良いか—その課題を解決するため、外部の団体と連携、お力を借りしました。

国立西洋美術館では、アートを鑑賞する機会を平等に広く提供するため、2023年からオフィシャルパートナーである川崎重工業株式会社の提供で、国立西洋美術館の所蔵作品(常設展)の無料観覧日である「Kawasaki Free Sunday」を実施しています。また、国立西洋美術館では、高校生以下は常設展への入場は常に無料となっています。この機会を積極的に活用していただくために、子どもたちが手に取りやすくご家庭で読みやすいチラシを作成。国立西洋美術館が位置する台東区と上野の山文化ゾーン連絡協議会のご協力により、台東区内の施設と小学校に配架していただきました。

Case Study 04

Chapter

3

課題とその対応

〔課題〕社会課題に対する取り組み(招待プログラム)の対象について

〔対応〕LFAとの連携を通じて対象者や送迎方法の知見を獲得

国立アートリサーチセンターでは「子どもの体験格差」解消に向け、美術館に子どもたちを招待するプログラムを構築する案はありましたが、実際に「誰を招待するのか」「どのように美術館まで足を運んでもらうのか」という点については、国立美術館の館やその他の美術館との意見交換の中でも、実践に向けた大きな課題であり続けていました。

今回の国立新美術館との取り組みでは、LFAという子どもの学習支援などの実績が豊富な外部の団体との連携を通じて、その活動拠点に通う子どもたちをバスで招待するという枠組みを整えることができました。美術館単独では構築しにくい仕組みも、外部との連携を通じて知見を得ながら実践できた事例となりました。

〔課題〕事業の展開の在り方について

〔対応〕企業・団体との連携により視察を実施

LFAとの連携を通じて子どもたちを美術館に招待する手法の見通しが立ちましたが、1回のプログラムでできることは限定的です。美術館の内外に向けて、本プログラムに取り組むことの意義をいかに伝え、広げていくことができるのか考慮する必要が生じました。

そこで、国立アートリサーチセンターが以前から美術館の子ども向けプログラムなどについてコミュニケーションを取っていた、一般財団法人カルチャー・ヴィジョン・ジャパンの協力を得ることによって、美術館による子ども向けのプログラム、そして社会課題に対する取り組みに関心のある企業向けに視察を実施することになりました。参加者への配慮から視察人数に制限を設けたものの、実施の様子を企業担当者に見学してもらったほか、本プログラムの実施背景や国立新美術館・国立アートリサーチセンターでの取り組みについて説明する時間を作ったことで、今後関心を広げていくための種まきにつなげることができました。企業の視察はLFAの活動を伝えるきっかけにもなることから、LFAの方にも前向きに捉えていただけました。企業・団体との連携が、美術館の事業の展開や促進の力になることを実感する事例となりました。

Comments

国立新美術館からのコメント

未成年の美術館・博物館への来館機会は、学校の授業や修学旅行、家族連れての利用に限定されがちで、子どもの文化芸術体験の頻度と深度には個々の成育環境が大きく影響します。子どもたちの成育環境により生じる「体験の格差」を把握しつつも、国立新美術館から社会に向けての働きかけや取り組みはほとんどできていませんでした。そんな中で、LFAと国立アートリサーチセンターとの協働により、本プログラムを実施

できたことは、小さな歩幅ではありますが、社会課題の解決に向けて踏み出す一歩となりました。また、美術館のスタッフにとって、展覧会鑑賞やワークショップに参加した子どもたちと接することにより、1人1人の発達の実態を知る、重要な学びの機会ともなりました。

国立新美術館教育普及室長・主任研究員 吉澤菜摘

コラム

—— 美術館、企業それぞれの声から

Column

—— From the Voices of Museums and Corporations

Column 01

Utilize the Museum

美術館を使う

木下直之

静岡県立美術館長

Naoyuki Kinoshita

4つの事例を示されてすぐに、「Win-Win」では足りない。もうひとつ加えて、「Win-Win-Win」にすべきだなと思った。ネットで検索すると、この三連語はすでに使われており、説明にはしばしば近江商人の「三方よし」という経営哲学が引っぱり出される。すなわち、売り手・買い手・世間のすべてが得をするというものが、私の考える「三方」とはもちろんそうではなく、この冊子に従うなら美術館／企業・団体／国立アートリサーチセンター(NCAR)の「座組」となるだろう。そして、公立美術館館長という我が身に引き寄せてると、NCARに当たる第三者がいない。しかし、それはむしろアーティスト(とあえて名乗らなくとも有能な人)が担うべきポストだと思った。

以上が率直な感想。私は1980年に美術館の学芸員になり、97年に一度離れて大学に移り、2017年に再び美術館の世界に戻った。20年ぶりのそこが大きく様変わりしていたことはいうまでもないが、実はそれから今日までの8年間の変動はさらに激しかった。

美術館が企業・団体との連携を目指し、それはWin-Winの関係でなければならないという考え方には全面的に賛同する。そのためには、お互いの現状を知ることが必須だ。まずは美術館をめぐる近年の法整備についてお伝えしたい。

美術館とは、1951年に制定された博物館法に基づき、長く「社会教育施設」とみなされてきた。学校教育を補完する役割だから、企業・団体との接点をそれほど考える必要はなかった。

右に挙げた5つの法律はすべて連動しており、2022年の博物館法改正において、文化庁は、博物館が「地域の多様な主体との連携・協力による文化観光その他の活動を図り地域の活力の向上に取り組むこと」を努力義務とした。^{※1}

Utilize the Museum

美術館をめぐる近年の法整備

2017年 文化芸術基本法改正

(第12条「生活文化の振興」に基づく「食文化」の推進)

2018年 文化財保護法改正

2018年 障害者による文化芸術活動の推進に関する法律

2020年 文化観光拠点施設を中核とした地域における文化観光の推進に関する法律

2022年 博物館法改正

(第1条「社会教育法の精神」に加えて、「文化芸術基本法の精神」に基づくものとなる)

また、同年にはICOM(国際博物館会議)が博物館を新たに定義し直し、「包摂的であって、多様性と持続可能性を育む」、「倫理的かつ専門性をもってコミュニケーションを図り」、「コミュニティの参加」、「省察と知識共有のための様々な経験を提供する」など、それまでにはない役割が大胆に盛り込まれた。^{※2}

端的にいってしまえば、美術館・博物館とは他者の表現にふれ、理解し合う場所だ。しかも、リアルな人間とリアルな物が集う場所である。企業・団体との連携は、この場所の能力を飛躍的に豊かなものにすると信じている。

従前、美術館の活動の柱は展覧会であり、企業・

※1

博物館法の一部を
改正する法律の概要



※2

ICOM日本委員会による
日本語確定訳文



Naoyuki Kinoshita

団体の関与は展覧会への協賛が多かった。事業の主導権は美術館側にあり、企業・団体からは金銭的な支援を受け、後者のWinは社名の宣伝や福利厚生の枠内にとどまりがちだった。

美術館の活動が多様化している現在では、そもそも美術館にはどのような資源(コレクションはその一部)があるのかを知ってもらう必要がある。そう努力すべきである。他方、美術館には、企業・団体の文化的な資源、社会貢献活動の実情を知ることが求められる。

ここで紹介された4事例のうち、2つが「参加型」、あと2つが「協働型」ということだが、後者により大きな魅力を感じる。両者の関係を一方向性から双方向性へと転換するからだ。美術館は社会教育施設です、と済ませていた時代はとうに去り、もはや不動の文化的拠点ではない。自ら変わろうとしており、外部からの協働は、さらに予期せぬ方向へと美術館を変えるだろう。必然的に試行錯誤を重ねることになるが、一步踏み出さない限り何も変わらない。こうした実践には、その後の検証が不可欠である。

私は、どうぞ美術館へいらしてください、というだけでは物足りないと感じるようになった。どうぞ美術館を使ってください、という表現がよりしつくりくる。

Profile

きのした・なおゆき／1954年浜松市生まれ。東京藝術大学大学院中退。兵庫県立近代美術館学芸員、東京大学総合研究博物館助教授を経て、東京大学大学院人文社会系研究科・文学部教授(文化資源学)を務める。2017年より現職。主な著書に『わたしの城下町』(ちくま学芸文庫)(芸術選奨文部科学大臣賞)、『銅像時代』(岩波書店)、『動物園巡礼』(東京大学出版会)、『せいきの大問題』(新潮社)、『増補 股間若衆』(ちくま文庫)など。2015年春の紫綬褒章、2017年中日文化賞。

Column 02

Art Unlocks New Thinking for Business

Masayuki Kamegamori

アートがひらく、企業の新しい思考

亀ヶ森昌之

株式会社日本能率協会コンサルティング
常任顧問シニアコンサルタント

「最近の社員はルールを守ってロジカルに仕事するのは得意だが、想像力を働かせて、臨機応変に対応する力が低下している」。私が所属するコンサルティングファームの日本能率協会コンサルティング（JMAC）には、クライアント企業のマネジャーからこうした意見がしばしば寄せられます。ビジネスでは通常、データを活用した論理的なストーリーが好まれますが、今までにはない商品や事業の開発となると、予測できない偶然の出来事に、即興的に対応していく柔軟性が必要です。いま、こうした柔軟性が日本企業は苦手になっています。これを解決できるのはロジカルな経営コンサルタントではありません。日々新しさを追求しているアーティストなのです。

ある現代アーティストの方に、お話を聞く機会がありました。作品制作のストーリーやエピソードをうかがう中で、新しいものを生み出す純粋でパワフルな実践力に大きな魅力を感じました。いまの企業に欠けている野性的な姿勢がそこにはあり、この魅力を企業の人たちに伝えられたらと考えるようになりました。

そうした中で、国立アートリサーチセンター（NCAR）の社会連携促進グループが、企業・団体向けのアートプログラムを立ち上げるとの話を聞き、これはチャンスとばかりにサポートを申し出たところ、快く受け入れていただき、国立新美術館とのプログラムである「法人向けアーティスト・ワークショップ」の企画開発をお手伝いしました。

こうしたプログラムに参加する企業のみなさんは、アート作品から得るもの以上に、アーティストの方の創造性や価値観、仕事の進め方を学び、自分もクリエイティブに仕事をしたいと思っています。そのため、プログラム内容の構成にあたっては、事前にアーティストとともに企業の課題をお聞きし、またアーティストの特性を引き出すプログラムをアレンジします。こ

Art Unlocks New Thinking for Business

Masayuki Kamegamori

うした企業と美術館、アーティストとの実務的なコーディネートを、NCARのみなさんが担われています。

プログラムに参加した方々は、「アーティストと話すのは初めて。予想以上に刺激になった」「今までロジカルにこだわり過ぎて、それでは新しいことが生まれないことに気づいた」「アートは正解を見つけるのではなく、まず自分がどう思うかが重要。仕事でもそうしたい」など、新鮮な気づきを感じています。

このプログラムの効用は、新たな創造的視点を企業にもたらすだけではありません。美術館が企業にダイレクトにアートを内在化させる可能性など、プログラムを通してできることは少なくないと感じています。

す。とくに美術館は、アートやアーティストを社会や企業の創造性のロールモデルとして打ち出することで、さらに広い領域にアートへの関心を拡大できるのではと考えます。

JMACは、企業の創造的イノベーションの促進のためのプログラムの普及をはじめ、この分野の広がりへの期待を込めて、美術館への寄附やアーティスト支援、さらには各地の美術館が地域文化や企業の活性化を目指して企業・団体向けのプログラムの導入を検討される場合には、積極的にサポートしたいと考えています。



Profile

かめがもり・まさゆき／1982年北海道大学工学部卒。メーカーの設計開発部門の勤務を経て、1990年に株式会社日本能率協会コンサルティングに入社。経営コンサルタントとして企業経営のアドバイスを行う。2023年よりアーティストを講師に迎える研修に取り組み、美術分野をはじめ、能楽、舞踊、日本料理などのアーティストとコラボレーションを推進。2021年常務取締役、2025年より常任顧問。

Chapter 4

まとめ

Summary

ここまで、Chapter 2では「企業・団体向けアートプログラム」の4つの事例を通じて事業のつくり方をお伝えし、Chapter 3では美術館と企業それぞれのお声をご紹介しました。本章では、まとめとして、国立アートリサーチセンターの「企業・団体向けアートプログラム」を検証し、美術館が企業・団体向けのプログラムを実施することについて考えていきます。

事例から 見えてきたこと

ここまで、国立アートリサーチセンター(NCAR)が行う「企業・団体向けアートプログラム」の事業のつくり方として、〈参加型〉と〈協働型〉から計4例を紹介してきました。それぞれ異なる内容ですが、大きく見れば事業のつくり方にはある共通のフローがあることがわかりました。またいずれの事例においても、各館の強み・特色を活かしたプログラムをつくるためにどうしたらよいか、を考えるという過程が事業づくりの核であることも、共通していました。ここで改めてNCARの「企業・団体向けアートプログラム」事業全体の検証をしていきます。

検証① | 「企業・団体向けアートプログラム」の成果

「企業・団体向けアートプログラム」事業の目的は、企業・団体に向けた、もしくは企業・団体と連携した取り組みを通して、美術館やアートとの接点を多様化させること、つまり美術館・アートへの関心を持っていただけける層の裾野を拡張することです。その目的達成の手段として、企業・団体の多様なニーズに対応できるよう、〈参加型プログラム〉と〈協働型プログラム〉の2つの形を整えて提供することにしました。

〈参加型プログラム〉では「プログラムの実施費(収入)」を、〈協働型プログラム〉では「美術館では持っていない企業・団体のリソースの活用(専門的な知見、社会への訴求力など)」を美術館側が得ることができました。それだけでなく、この活動に賛同をいただいた企業から、館の事業や私たちの活動を応援していただくためのご寄附を頂戴するという結果にも至っています。P.09 プログラムの提供/協働先の企業に向けた狙い(to B)参照

企業・団体と行う事業の最大の特長・強みは、社会への訴求力、企業・団体しか持ちえない専門的な知見、プログラム料金や寄附による金銭という形の企業・団体のリソースを、美術館が得ることができる点です。これらは、これから時代に美術館が持続可能なマネジメントを行っていくうえで、重要な役割ではないでしょうか。

もちろんそれだけではありません。〈参加型〉・〈協働型〉の両プログラムを通じ、企業・団体からのプログラム参加者には、国立美術館との接点を持っていただくことができました。例えば〈参加型プログラム〉では、参加者アンケートで「あなたは普段、美術館へ行きますか?」という設問に約4割が「ほとんど行かない(数年に1回程度)」と回答していました(下表参照)。そういう方々にとっては展覧会観覧以外の目的で、そして仕事のなかで美術館と関わったということ自体が、貴重な体験かもしれません。

特に〈協働型プログラム〉では、美術館と企業が一緒にプログラムを構築していく過程において、館、所蔵作品、展覧会についてたくさんのコミュニケーションをとる機会が生じます。一緒にお仕事をさせていただいた企業の担当者の中には、国立美術館について説明できるようになるほど詳しくなった方もいらっしゃいました。

このような例から、「企業・団体向けアートプログラム」を通じ、人々と美術館への接点を多様化させることで、未来の来館者づくりや、美術館・作品のファンを増やすことに少しは貢献できたのではないかと考えています。P.09 ビジネスパーソン個人に向けた狙い(to C)参照

● あなたは普段、美術館へ行きますか?

2024年8月28日実施 国立新美術館 法人向けアーティスト・ワークショップ
参加者アンケート 回答数: 20

35% 20% 45%

■ よく行く(半年に1回よりも多い): 7 ■ たまに行く(1年に1回程度): 4

■ ほとんど行かない(数年に1回程度): 9 ■ 行ったことがない: 0

2025年9月5日実施 国立新美術館 法人向けアーティスト・ワークショップ
参加者アンケート 回答数: 10

30% 30% 40%

■ よく行く(半年に1回よりも多い): 3 ■ たまに行く(1年に1回程度): 3

■ ほとんど行かない(数年に1回程度): 4 ■ 行ったことがない: 0

Insights from the Case Studies

検証② | 事業構築におけるNCAR「的」な役割について

次に私たちNCAR社会連携促進グループが担った役割について検証します。

私たちNCARは独立行政法人国立美術館の本部に属する組織のなかで、美術館と企業・団体の中間に立って事業を行っています。

NCARが各事例において担ったことは、①社会における「美術館(国立美術館の各館、そして『美術館』という存在そのもの)」を客観的に捉え、②各館の持つミッションを果たし、強みを最大限に活かしながら、美術館だけでは成しえないようなメリットを得られるように事業を構築し、③遂行する、という3つの役割でした。これは一般的に「プロジェクト・マネジメント」と呼ばれる仕事に相当すると考えています。プロジェクト・マネジメントとは、言葉の通り、プロジェクトが目的を達成しうる形で、必要となるリソースを活用しながら管理・遂行していくことです。私たちの事例では、プロジェクトのライフサイクルに応じて対外的・内部的な折衝・コスト管理・スケジュール管理・リスクマネジメントを担いました。

また、プロジェクトを立ち上げる初動の段階では、美術館の内側からの目線だけでなく、社会における美術館の役割や社会全体の動向にも意識を向け、美術館の外にいる企業・団体とどのような事業を行なうことができるのか、どのような事業が必要とされているのかを検証したうえで事業構築を行います。マーケティング、広報、そして資金調達(ファンドレイジング)への理解を持ちながら、企業・団体とのつながりを構築し、美術館を「営業」していくような役割も担っています。

こういった業務は全く新しい領域のものではなく、美術館で働く人々の中には、同じような仕事を日々の業務として経験された方もいらっしゃることでしょう。美術館によっては「渉外」という部署が該当するかもしれません。本事業におけるNCARの仕事を特徴づける点は、新しい来館者層を増やし、育てていこうとしている点と、美術館の意義をこれまで美術館があまりターゲットとして意識してこなかった企業や団体に伝えようとしている点です。いわば単独の館を超えて、これまで以上に美術館と社会とのエンゲージメントを深める業務といえます。さらには外部との事業を通じて館のメリットを創出することにも注力するという点で、美術館のマネジメント領域にも踏み込んだ仕事もあります。^{※1}

多くの美術館業務が「学芸」と「事務」に分けられるなかで、私たちNCARの社会連携促進グループの職域は、それら既存の業務から少しずつみ出た部分に特化し、専任化したものだと考えています。

上述した通り、美術館で働く方々の中には、すでに日常的に私たちの行っている役割を実践されている方もいらっしゃると思いますが、この職域の専任化は過去に多くない事例であり、これにより成し得たこともあるのではないかと思います。この点を含めて、美術館の在り方について、多くの方と一緒に検証を継続できればと考えています。

※1 美術館という組織構造の在り方については、文化庁文化審議会第4期文化経済部会アート振興ワーキンググループの中でも議論されています。

おわりに

Conclusion

私たちNCAR社会連携促進グループの活動は、変化する時代と多様化する社会に求められる美術館の在り方を探求すること、そして仮説をもとに事業を実践し、他の美術館にも横展開しうる好事例を発信することで、新たな美術館の在り方を提案するものとして捉えています。

「企業・団体向けアートプログラム」は、企業のアートに対する関心の高まりを捉え、美術館にとって持続可能なマネジメントに貢献しうる事業を、国立美術館において構築するという実践です。

本誌で紹介したケーススタディの4事例をご覧いただき、こういった事業を取り入れたいと思ってくださった美術館や企業の方々にとっての参考資料となれば嬉しく思います。

また、本事業の実践を通して、私たちNCARが担う美術館の社会連携という「試み」も始まったばかりであると感じています。美術館に求められる役割や期待が広がる中で、美術館の在り方もまた、少しずつ変化していくかもしれません。企業・団体向けの事業そのもの、そして私たちが果たしている役割についても、美術館のみならず企業・団体の方々と一緒に議論し、それが今後の美術館の未来像を描くことにつながっていくことを願っています。

最後に、〈参加型プログラム〉における参加者アンケートの回答を紹介します。過去2回のプログラム実施時に、「企業と美術館の関わり方について、興味があることや期待することをお選びください。」という設問を参加者に聞きました。そのどちらとも「企業向けのイベントやプログラム」が最も多く、次に「美術館との連携による新規事業の創出」が多い回答となりました。アートや美術館に対する企業の姿勢の変化が、そして美術館が企業との連携を通じて新たな事業を生み出すことに期待する声が生まれていることが、私たちの調査でも明らかになりました。

NCAR社会連携促進グループでは、今後もさまざまな形で事業を構築し、社会における美術館の可能性を拓げていくことに貢献していきたいと考えています。

● 企業と美術館の関わり方について、興味があることや期待することをお選びください。(複数回答可)

2024年12月11日実施

国立新美術館

法人向けアーティスト・ワークショップ

企業事務局(企画担当者)向けアンケート 回答数: 3

2025年3月17日実施

国立工芸館 企業・団体向け

日本の工芸レクチャープログラム

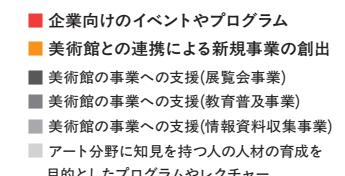
トライアルプログラム 参加者アンケート 回答数: 6

6

4

2

0



NCAR社会連携促進グループでは、企業・団体向けアートプログラム以外にも、企業活動そのものと美術館が連携し、両者にメリットのある事業を構築・展開しています。美術館と企業の連携事例について、企業のお声を交えながらご紹介し、これから企業×美術館の可能性について考えるため、動画シリーズ「Shake Hands 企業×美術館 ひろがる可能性」(全5回)を公開しています。また、動画シリーズの内容を編集した事例集も制作するとともに、PDF版も公開しています。美術館と企業とのパートナーシップの構築を通じた、さまざまな可能性を考えるヒントとしていただければと思います。



詳しくはNCARのウェブサイトをご覧ください。

Start for Business 美術館と企業が出会う事業のつくり方

執筆: 北村麻菜(国立アートリサーチセンター社会連携促進グループ)

高田麻央(国立アートリサーチセンター社会連携促進グループ)

寄稿: 木下直之(静岡県立美術館長)

亀ヶ森昌之(株式会社日本能率協会コンサルティング 常任顧問シニアコンサルタント)

編集: 深井佐和子(SW.)

アートディレクション・デザイン: Siun

写真: io(Chapter 2 Case Study 01, 02, Chapter 3 Column2)

発行: 独立行政法人国立美術館 国立アー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2F

発行日: 2025年12月26日 初版(PDF版)

ISBN978-4-911341-15-5

Copyright © 2025 National Center for Art Research

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。

国立アートリサーチセンターの社会連携促進グループの活動は、
株式会社日本能率協会コンサルティングよりご支援をいただいている。

[Chapter 1](#)
[Chapter 2](#)
[Chapter 3](#)
[Chapter 4](#)

[Museums & Corporations — Museums in an Era When Businesses Actively Engage with Art](#)
[Case Studies — Art Programs for Various Corporations and Organizations](#)
[Column — From the Voices of Museums and Corporations](#)
[Summary](#)