



一般財団法人 地域創造
Japan Foundation for
Regional Art-Activities

文化政策幹部セミナー

文化・芸術を活かした地域づくり研修

平成27年度実施記録

目 次

1	開催概要	1
2	プログラム	2
3	コーディネーター・講師プロフィール	3
4	参加者名簿	6
5	総 評	7
6	講義概要	
	ゼミ1 『自治体政策における文化政策の位置づけと重要性』	8
	共通ゼミ1 ミニシンポジウム『公立文化施設における雇用の拡充』	23
	共通ゼミ2 グループディスカッション	36
	ゼミ2 『指定管理者制度と劇場法』	47
	ゼミ3 『補助金政策の効果的な運用』	63
	ゼミ4 『2020年に向けての自治体文化政策』	77
7	参加者アンケート集計表	88

1 開催概要

■目的

一般財団法人地域創造は、地方公共団体における文化政策担当幹部職員を対象に、文化・芸術による地域づくりの意義や役割に対する理解を深め、文化・芸術の振興による地域社会の一層の発展を図るための政策立案能力を高めることを目的とした少人数のゼミ形式による双方向型の研修を実施します。（「ステージラボ 公立ホール・劇場 マネージャーコース」と同時開催）

■内容

＜コーディネーター＞

片山 泰輔（静岡文化芸術大学文化政策学部教授／大学院文化政策研究科長）

＜コーディネーターからのメッセージ＞

文化政策幹部セミナー1日目は、冒頭のゼミ1で原論の講義を行い、それに続く共通ゼミでは、「公立文化施設における雇用の拡充」をテーマにとりあげます。この問題が今後10年間の自治体文化政策にとってきわめて重要な意味を持つ点については、共通ゼミのみならず、2日間の研修全体を通じて理解を深めてください。

2日目は、ゼミ2で「指定管理者制度と劇場法」をとります。制度や法律についての共通理解を図ったうえで、劇場コンサルタントとして様々な公立ホールの経験を持つシアターワークショップの伊東正示さんに、自治体文化政策と文化施設をめぐる最近の課題について提示いただき、それを踏まえて受講者間で議論します。

ゼミ3は「補助金政策の効果的な運用」として、民間団体への補助金のあり方を考えます。ブリティッシュ・カウンシルの湯浅真奈美さんに、イギリスにおける補助金の事例を紹介いただきながら、補助する側とされる側、という関係ではなく、公共的な使命達成に向けたパートナーとして両者が協働することの重要性を学んでいただき、地方自治体における補助金改革について議論します。

最後のゼミ4は、2020年に向けて全国で実施される20万件の文化プログラムと、その推進体制を各地域がどのように確立していくのかについて検討します。関係する文化庁の来年度事業について文化庁の担当者から趣旨や特徴を紹介いただきつつ、今後自治体文化政策の方向性を議論します。

■開催期間

平成27年10月6日（火）～7日（水）

■会場

一般財団法人地域創造（東京都港区赤坂2-9-11 オリックス赤坂2丁目ビル9階）

■対象者

主に地方公共団体の文化政策担当幹部職員等

2 プログラム

コーディネーター：片山 泰輔（静岡文化芸術大学文化政策学部教授／大学院文化政策研究科長）

■第1日 10月6日（火）

13:00	受付
13:15	オリエンテーション
13:30	ゼミ1（90min）：『自治体政策における文化政策の位置づけと重要性』 講師：片山泰輔 内容：地方自治体が文化に対して政策的に関わることの理論的根拠やその方法について、法律・制度、経済理論等を通して学ぶ、自治体文化政策原論の講義を行います。これを通じて文化芸術振興基本法、文化権、公共財、創造都市論等のキーワードについての理解を深め、2日間のセミナーの基礎となる共通知識を身につけます。
15:00	休憩
15:30	共通ゼミ1（90min.）：ミニシンポジウム『公立文化施設における雇用の拡充』 講師：岸正人（あうるすぽっと 支配人）、大村未菜（サントリーパブリシティサービス株式会社 取締役）、三好勝則（アーツカウンシル東京 機構長）、園部俊児（ビジネス・パワーコンサルティング 代表、社会保険労務士） 内容：劇場・音楽堂の雇用をとりまく問題を、各分野の専門家より、それぞれの視点からの発言をいただき、設置者側、運営者側の双方がこの問題にどのように取り組んでいくべきかを議論します。
17:00	休憩
17:15	共通ゼミ2（120min.）：グループディスカッション 講師：岸正人、大村未菜、三好勝則、園部俊児 内容：ステージラボ、文化政策幹部セミナーの受講者が、それぞれ4グループ、合計8グループに分かれて、両コースに共通する課題と、それぞれのグループごとの課題（普段とは異なる立場で考える課題）に取り組み、ディスカッションし発表します。
19:15	休憩・転換
19:30	交流会（21:00終了）

■第2日 10月7日（水）

10:00	ゼミ2（120min）：『指定管理者制度と劇場法』 講師：伊東正示（株式会社シアターワークショップ 代表取締役） 内容：日本の地方自治体文化政策において、最も多くの予算が投じられて来たのが文化施設です。指定管理者制度の導入から10年以上が経過し、2012年には劇場法が制定される中、これらの制度や法律についての理解を深めるとともに、公立文化施設の設置者として踏まえるべき点を学びます。
12:00	昼食・休憩
13:00	ゼミ3（120min）：『補助金政策の効果的な運用』 講師：湯浅真奈美（ブリティッシュ・カウンシル アーツ部長） 内容：民間の文化活動を支援するために補助金を交付する自治体は数多くみられます。しかし、その意義や効果についての検証がないまま、漫然と継続され、中には既得権益化しているような例も少なくありません。補助金交付によって政策目的をより効果的に達成するためにはどのような点を踏まえ、どのように運用する必要があるのかを、英国の経験等も参考にしつつ学びます。
15:00	休憩
15:15	ゼミ4（120min）：『2020年に向けての自治体文化政策』 講師：饗場厚（文化庁文化部芸術文化課文化活動振興室 室長補佐） 内容：今年（2015年）の5月に文化芸術の振興に関する第4次基本方針が閣議決定されました。2020年に向けて日本の文化政策が国、地方ともに大きく変わろうとしています。特に地方自治体には、全国で20万件の文化プログラムを推進していくための政策立案・実施体制を整えることが求められています。文化庁が来年度から実施予定の事業等もふまえ、地方自治体が2020年に向けてどのような取り組みを行っていくべきかを考えます。
17:15	修了式（17:45終了）

3 コーディネーター・講師プロフィール

■コーディネーター

片山 泰輔（静岡文化芸術大学文化政策学部教授／大学院文化政策研究科長）

慶應義塾大学経済学部卒業、東京大学大学院経済学研究科修士課程修了、同博士後期課程単位取得満期退学。三井情報開発総合研究所 研究員、三和総合研究所 主任研究員、関西学院大学大学院総合政策研究科客員准教授等を経て現職。慶應義塾大学大学院文学研究科（アートマネジメント分野）非常勤講師、学習院女子大学大学院国際文化交流研究科非常勤講師等兼務。専門は財政・公共経済、芸術文化政策。公職として日本文化政策学会 副会長、日本アートマネジメント学会関東部会 委員、文化経済学会〈日本〉 理事、文化審議会文化政策部会 部会長代理、静岡県文化政策審議会 委員、東京都港区文化芸術活動サポート事業審査会 会長、公益財団法人東京交響楽団 評議員、一般社団法人浜松創造都市協議会 代表理事、クラシカジャパン番組審議委員等。

1995年、芸術支援の経済学的根拠に関する研究で日本経済政策学会賞、2007年、著書『アメリカの芸術文化政策』で日本公共政策学会賞（著作賞）受賞。共編著に『アーツ・マネジメント概論 三訂版』（水曜社、2009年）、『アメリカの芸術文化政策と公共性－民間主導と分権システム』（昭和堂、2011）等、共著に『公共インフラと地域振興』（中央経済社、2015年）、『指定管理者は今どうなっているのか』（水曜社、2007年）等。

■共通ゼミ1・2講師

岸 正人（豊島区立舞台芸術交流センター「あうるすぽっと」 支配人）

大阪芸術大学卒。1986～96年青山スパイラルにて運営と演劇・ダンスの制作に携わる。その後、フリーランスとして若手ダンスカンパニーの海外ツアーや海外招聘を手掛け、98年より世田谷パブリックシアターにて制作を担当。01年秋より山口情報芸術センターの劇場立ち上げを担い、03年秋の開館後は、シアターディレクターとして施設特性であるメディアテクノロジーを取り入れた公演の滞在制作など、シアター事業の責任者を務める。08年より神奈川芸術劇場の開設準備を担い、12年4月より現職。その他、玉川大学パフォーミング・アーツ学科非常勤講師を務める。

大村 未菜（サントリーパブリシティサービス株式会社 取締役）

同志社大学卒。サントリーパブリシティサービス株式会社（SPS）入社。2003年、早稲田大学ビジネススクールにてMBA取得。2008～2011年、指定管理者制度ビジネスの事業部長を務める。現在、同社取締役・人事担当。

SPSは、サントリー施設をはじめ、公共文化施設や大型集客・商業施設でホスピタリティ部門を請け負っており、年間全国で1,500万人以上のお客さんとフェイス・トゥ・フェイスのコンタクトがある。公共部門では、音楽ホール・美術館・図書館の領域に絞ってビジネスを展開。現在全国18箇所指定管理

者としての実績がある。単なる施設の運営請負ではなく、「ホスピタリティをデザインする」会社・地域と文化を共創していく会社として、提供価値の向上を図っている。

三好 勝則 (アーツカウンシル東京 (公益財団法人東京都歴史文化財団) 機構長)

1953年、香川県生まれ。東京大学法学部卒業。自治省 (現在の総務省) に入省し、国及び地方自治体において、行財政や地域政策に関わる制度の立案、執行に携わる。この間に、東京都生活文化局文化振興部長、香川大学大学院地域マネジメント研究科教授を歴任し、「文化を基調とした地域再生に関する研究会 (山折哲雄座長)」委員などをつとめる。

2012年、東京における芸術文化創造のさらなる促進と東京の魅力向上を図ることを目的として、アーツカウンシル東京が公益財団法人東京都歴史文化財団に設立されたことに伴い機構長 (非常勤) に就任する。あわせて、文化庁文化審議会臨時委員・文化政策部会委員、東京芸術文化評議会専門委員・文化プログラム検討部会委員。また、日本計画行政学会理事、香川大学客員教授、工学院大学建築学部まちづくり学科特任教授 (2015年から非常勤講師) など。

園部 俊児 (ビジネス・パワーコンサルティング 代表/社会保険労務士)

1971年東京都生まれ。93年金融機関就職と同時に人事部に配属される。人事制度の整備や組織整備をおこなうため、その前提になる労務コンプライアンス業務に携わる。1997年国際交流基金へ移り社会保険、福利厚生事務全般に従事し、その後社会保険労務士として1999年に独立。以後16年間、労務コンプライアンス業務を中心に、中堅企業から上場企業および公営団体等の労務顧問として、賃金・人事考課制度の設計、人事労務問題解決におけるコンサルティング業務に取り組んでいる。その現場第一主義のコンサルティング姿勢は多くの経営者の共感を集めている。また、年間約50件の行政調査 (労働基準監督署や年金事務所) にも代表自ら対応している。その他、金融機関、労働組合のセミナー講師等もおこない労務コンプライアンスの重要性を日々訴えている。

■ゼミ2講師

伊東 正示 (株式会社シアターワークショップ 代表取締役)

1952年千葉県生まれ。1975年早稲田大学理工学部建築学科卒業後、1983年まで安東勝男研究室で劇場建築の研究を行う。1981-94年文化庁文化部 (仮称) 第二国立劇場設立準備室非常勤調査員。1983年シアターワークショップ設立。早稲田大学で劇場建築、慶應義塾大学、昭和音楽大学、早稲田大学でアートマネジメントの教育に携わる。現在、東京理科大学および実践女子大学非常勤講師。主な作品：銀座セゾン劇場、アーツフィア (現・天王洲銀河劇場)、彩の国さいたま芸術劇場、黒部市国際文化センター・コラーレ、東京国際フォーラム、びわ湖ホール、北上市文化交流センター・さくらホール、島根県芸術文化センター・グラントワ、吉祥寺シアター、茅野市民館など。主な著作：1994年「演劇のための空間」(編著) 鹿島出版会。

■ゼミ3講師

湯浅 真奈美（ブリティッシュ・カウンシル アーツ部長）

国際産業見本市主催会社の広報部を経て、独立系の映画配給会社に所属。宣伝プロデューサーとして、劇場公開映画の広報宣伝を担当。1995年より、英国の公的な国際文化交流機関、ブリティッシュ・カウンシルに勤務。2005年よりアーツ部門の担当マネージャーとして、日本におけるブリティッシュ・カウンシルの芸術文化・クリエイティブエコノミー分野のプログラムを統括。日英の文化機関、行政関係者、アーティストなどと連携し、事業を展開している。

■ゼミ4講師

饗場 厚（文化庁文化部芸術文化課文化活動振興室 室長補佐）

1969年長野県生まれ。専修大学法学部卒業。信州大学採用。文化庁会計課、文部省（現文部科学省）会計課、文部科学省会計課予算班専門職、文部科学省会計課予算班係長、文部科学省会計課総務班専門職、文部科学省会計課予算班係長、国立大学・財務経営センター総務課補佐、国立大学・財務経営センター施設助成課長、宇都宮大学財務課長等を経て、2014年4月より現職。

4 参加者名簿

No	都道府県	団体	所属	役職	氏名	ふりがな
1	福島県	いわき市	市民協働部 市民協働課	課長補佐 (文化のまちづくり担当)	松本真紀恵	まつもと まきえ
2	群馬県	前橋市	文化国際課 文化政策係	副主幹	大嶋 智之	おおしま ともゆき
3	埼玉県	三芳町	教育委員会 生涯学習課	生涯学習担当主任	三田村宗剛	みたむら むねたか
4	神奈川県	神奈川県	県民局	参事官	出口 満美	でぐち みつみ
5	神奈川県	神奈川県	県民局暮らし県民部 文化課文化事業グループ	グループリーダー	高橋 康夫	たかはし やすお
6	神奈川県	川崎市	市民・子ども局 市民文化室	室長	中村 茂	なかむら しげる
7	神奈川県	逗子市	市民協働部 文化スポーツ課		市村真木子	いちむら まきこ
8	静岡県	三島市	教育委員会教育推進部 文化振興課	主幹	岡村 秀一	おかむら しゅういち
9	愛知県	豊田市	教育行政部 文化振興課	担当長	赤川 茂樹	あかがわ しげき
10	滋賀県	長浜市	市民協働部 文化スポーツ課	主幹	安藤こず恵	あんどう こずえ
11	京都府	京都府	文化スポーツ部 文化芸術振興課		小川佐都美	おがわ さとみ
12	兵庫県	加古川市	地域振興部 ウェルネス推進課	文化担当副課長 兼 文化のまちづくり係長	難波美津江	なんば みつえ
13	山口県	山口市	総合政策部 文化政策課	主査	二段 正吾	にだん しょうご
14	徳島県	徳島市	市民環境部 文化振興課	課長補佐	中野 弘明	なかの ひろあき
15	福岡県	北九州市	市民文化スポーツ局 文化部	文化部美術・舞台 芸術担当課長	稗田 猛典	ひえだ たけのり
16	沖縄県	中頭郡西原町	西原町教育委員会 教育部 生涯学習課		知念 桃子	ちねん ももこ

5 総 評

静岡文化芸術大学文化政策学部教授／大学院文化政策研究科長 片山 泰輔

本年度の文化政策幹部セミナーは、コーディネーター自身によるゼミ1「自治体政策における文化政策の位置づけと重要性」ではじまり、続いて共通ゼミとしてのミニシンポジウム「公立文化施設における雇用の拡充」とグループディスカッション、夜は交流会で幅広い情報交換を行いました。2日目は、ゼミ2「指定管理者制度と劇場法」、ゼミ3「補助金政策の効果的な運用」、ゼミ4「2020年に向けての自治体文化政策」の3つのゼミと演習が行われました。

ゼミ1で学んだ最も重要なことは、文化や芸術は、カネとヒマのある人のために単なる教養・趣味・娯楽にとどまるものではなく、地域社会の発展にとって不可欠な公益であるとともに、人々が生まれながらにもっている人権であるということです。すなわち、不要不急なものではなく、自治体にとってきわめて重要な政策分野であることを確認していただきました。平成27年5月に閣議決定された文化芸術の振興に関する第4次基本方針では、2020年以降における「文化芸術立国」の姿が示されており、各自治体にも大きな役割が期待されています。

共通ゼミでは、近年、課題が山積している公立文化施設における雇用の問題を取りあげました。日本の自治体文化政策において最も多くの資源が投じられてきたのが公立文化施設ですが、これらが力を発揮するためにはそこで働く人々が生き活きと希望をもって働けるようになることが不可欠です。課題の解決は簡単なことではありませんが、パネリストからはすでに様々な取り組みが始まっていることが報告されました。グループディスカッションでは、文化政策幹部セミナー受講者が文化施設側の立場で、逆にステージラボ受講者は設置者である自治体側に立場を変え、財政状況が厳しい中、どのような改善がはかれるか、議論し、様々なアイデアが出されました。研修を終えた実務においても、自らの組織外の様々な人々との情報交換・意見交換の中で解決策を試行錯誤していくことの重要性を感じ取っていただけたらと思います。

2日目のゼミ2では、コンサルタントとして公立文化施設の設置や運営に関する様々な経験を持つ伊東正示氏、ゼミ3では、補助金政策の先進国であるイギリスのブリティッシュ・カウンシルの湯浅真奈美氏を招き、劇場・音楽堂や補助金政策のあり方を議論しました。ゼミ4では文化庁芸術文化課の饗場厚氏を招いて文化庁の政策について説明いただき、2020年に向けて全国で多数の文化プログラムが展開されるこの機会を自治体文化政策にどのように活かしていくかを議論しました。

2020年以降に、お祭り後の空しさを感じるだけの寂しい地域になるのか、それとも文化プログラムを通じて形成された地域の様々な有形無形の資源が基盤となって持続的な文化振興が行われる活力ある地域になるのか、今後5年間は自治体文化政策にとってきわめて重要な時期となります。文化政策幹部セミナー受講者の皆様のご活躍を期待しています。

6 講義概要

ゼミ1：『自治体政策における文化政策の位置づけと重要性』

片山 このゼミは、2日間の研修の序章に当たる部分で、研修の基礎になるところを共有しておこうと思っています。

最初に、私の自己紹介をさせていただきます。もともとの学問的なバックグラウンドとしては、経済学、その中でも、政府の経済学である財政学です。財政学では「租税論」をやるのが一番花形ですが、私は租税論ではなく、集めた税金をどう使うかという「歳出論」をやっています、税金を何に使うべきか、何に使ってはいけないか、あるいはどう使うべきかという話を研究しています。

具体的な政策で言うと、補助金とか、あるいは公立の施設をつくるという公共投資も財政の歳出論の主要な分野ということになります。その税金の使い方を研究する中で、使い道の一つが文化であるということです。

文化に税金を使うということの理論的根拠や、そのあり方を研究する中から、いろんな文化政策の現場の活動に関わりを持つようになってきました。

今、現場との関わりで非常に大きなものとしては、国の文化政策の立案に関して、国の文化審議会文化政策部会の部会長代理として取りまとめをやってきて、このあとご紹介しますが、ちょうど今年第4次基本方針を取りまとめで、2020年に向けての国全体の文化政策のあり方の大枠をまとめたところです。

それに絡んで、これからいろんな政策展開がなされていくことになると思いますので、是非そのあたりを踏まえて各自治体で取り組みをしていただけたらと思っています。

それから、自治体の文化政策との関わりもいろ

いろとあります。今日、皆さんからも、条例をつくられたとか、計画をつくられたというお話がありましたけれども、私も、大学のある静岡県の文化振興基本条例づくりに携わりました。2006年に制定されたのですが、その2年くらい前からそれに関わって、条例ができたあとも、審議会ができて計画をつくることになったので、現在も文化振興計画をつくるのに関わっています。

また、この地域創造がある東京都港区の文化振興プランをつくる取りまとめをするなど、多くの自治体で計画づくりや条例づくりに関わらせていただいております。

それから、文化施設に関しては、指定管理者制度の審査員、あるいは指定管理者以前の段階で、ホールをつくる構想づくりとか計画づくりにも関わっています。

実は、行政側との関わりだけではなく、指定管理者もやっています。私は一般社団法人浜松創造都市協議会という民間団体をつくりまして、浜松市の鴨江アートセンターという施設の指定管理者をやっています。そこでは浜松市にプロポーザルを出し、市から管理業務を請け負っているという立場です。そこでは雇用の問題が大変切実となっています。

その他、楽団の役員を務めたり、いろんな形で文化・芸術に関する現場の方々とお付き合いさせていただいています。

では自己紹介はこれくらいにしまして、本題に入りたいと思います。「自治体政策における文化政策の位置づけと重要性」につき1時間くらいお話をし、その後できるだけ質疑応答の時間を取りたいと思います。

■日本における文化・芸術の位置づけ

文化政策における位置づけの前に、文化や芸術

というものの自体がどんなものとして捉えられてきたのかということです。

文化とは何か、芸術とは何かと考え始めると、それは哲学の問題になるので難解な話になってしまいますが、ここでは政策的に国や自治体がそれらをどう扱ってきたかという観点で見えていきます。

○教養・趣味・娯楽としての文化・芸術

日本では明治以来、学校教育の中にも音楽が、唱歌教育として取り入れられるなど、文化や芸術はそれなりに重視されてきたということが言えると思います。アメリカでは州によって義務教育に芸術科目が全くないところもありますから、そういう意味では非常に重視されてきたという見方もできます。ただ、学校教育の中では、受験に使う科目が主要教科で、音楽や美術はその他の科目という扱いですから、必ずしも大事なものとして見られているわけではありません。

音楽や美術の先生も、どちらかと言うと、「受験勉強に疲れたら息抜きにいらっしゃい」くらいの感じで授業を行っているケースもあったりするようですので、位置づけはされているけれども、それほど重視はされていないというところでしょう。

それから、社会に出て行くときも、文化・芸術が職業人の持つべき素養として見られているかという、そうでもありません。

文化・芸術というのは、余暇時間を豊かに過ごすためのものである、教養・趣味・娯楽という捉え方が主流だったのではないかと思います。

もちろん、余暇時間を豊かに過ごすということは非常に大切なことで、これ自体を否定する必要はありません。そういう捉え方が主流となり、1980年半ば以降、日本人の働き過ぎが批判にさらされる中、ゆとりと豊かさ、労働時間短縮とか週休2日制が普及し、余暇・レジャーブームが起きました。リゾート開発が進み、高価な文化施設が次々と建てられるバブルのころにかけて、そういう豊かになった日本人が、もっと余暇時間を楽

しもうということが盛んに言われて、そういう形で文化がものすごくもてはやされたという時代があったわけです。

このこと自体は誇るべきというか、大事ないいことだと思うのですが、この論理というのは、逆に言うと、文化・芸術はゆとりがない時には我慢すべきもの、他の政策領域よりも優先順位が低い不要不急の政策、そのような捉え方につながりやすいということにもなってきたわけです。

ただ、今日では、こうした文化や芸術には、単にお金と暇がある人たちのための余暇・娯楽ということではなく、もっと他の重要な側面があるのではないかと見られています。

その中で二つの柱を挙げるとすれば、文化・芸術の公益的な側面、個人の楽しみではなく社会全体の利益、公益の側面、それから個人にとっても、お金と暇のある時の楽しみではなくて、人権としての文化的権利、そういう側面で捉えることが不可欠になっていると思います。これからそれらについてお話していきます。

○公益としての文化・芸術

文化は個人の楽しみであるということは、それはそれで非常に大事なことなのですけれども、個人の楽しみであるとともに、文化や芸術というのは不特定多数の人々に利益をもたらす「公共財」の位置づけ、役割があります。

「公共財」とは何かについては、経済学を中心にいろんな議論があるのですが、最近では、劇場法の中など法律の条文にも使われたりしています。

ですから、ここでは特に説明なく使っていますが、不特定多数の人たちの利益につながるような側面があります。重要なものとしては、地域アイデンティティの源という面が挙げられるかと思えます。

具体的には、個人が演劇が好きでそれを楽しむというだけではなくて、ある演劇が、そのまちにとっての一つの誇りであったり、アイデンティティであったりするわけです。様々な美術品もそ

うですし、伝統芸能もそうです。

それが好きな愛好家にとっては、個人の楽しみ、趣味なんですけれども、地域の人にとっては、例えば演劇や文化財に関心がなかったとしても、それが、自分たちのコミュニティのアイデンティティを象徴するものであったり、人とのつながりを強調するものであったり、あるいは、他に対して、自分たちが誇りを持つ拠り所であったり、という側面があります。これは、個人の楽しみを超えて、社会全体の公共財としての役割があると言えます。

ノーベル賞の研究者が発明した薬で救われた人はたくさんいます。一方、ノーベル賞受賞者がいるということで山梨県民もすごく喜んでいます。それは自分たちの地域に誇りを持つことで不特定多数の人が幸せになるという側面があることを示しています。文化・芸術にはそういう面があります。

さらに芸術ということに関して言うと、芸術家は、他の人とは違う鋭い感性によって自然や社会や、それらを超越する神といったものを捉え、そして、それを卓越した表現によって人々に伝えるわけです。

我々研究者は一生懸命調査や分析をして、論文を書いて人に伝えるのですが、そんなのよりも遥かに上手に、世の中の本質、あるいは、それを超越した自然界の本質みたいなものを人々に伝えることができるわけです。それによって、我々は社会の様々な矛盾だとか問題だとか、そういうものに気付かされて、それが社会の改革につながっていく。場合によっては、それは反体制の動きにもなり得るわけですが、芸術家の力によって我々はいろんなことに気付かされています。これは、科学と同じように、芸術や文化の力によって社会が改革されていくということが言えます。

あるいは、世の中にはさまざまな価値観や文化を持った人がいることを気付かせてくれることによって、多文化共生、いろんな共生社会をつくっていくための絆が生まれていく、そういう効果もあるわけで、本人がそれを見て楽しかったという

域を超えて、社会全体の利益につながることも多く見られるわけです。

また、芸術の創造性が、サイエンスや社会システムに新しいものをつくっていかうとする、そういうイノベーションにも大きな刺激を与えています。

クリエイティブシティの議論の中ではしばしば引用されるのですが、文化・芸術の持つ創造性というのが、科学や社会そのもののイノベーションに大きな影響を与えているという議論があります。工業製品等への付加価値とは、その物の性能ではなくて、デザインとか、その物が持っているセンス、ライフスタイルの提案とか、そういうところにあるわけです。アパレル商品はその最たる物です。服としての機能というよりは、デザイン等が圧倒的に多くの付加価値をもたらしているわけです。その元はと言えば、芸術や文化ということになるわけです。

ということで、日本のこれからの経済発展、産業の付加価値を高めていくことを考えれば、美的なセンス、文化的センスを高めていくことが不可欠になっているのです。

自動車でも、安くて性能のいい車もよいですが、やはりフェラーリのような格好いい車は、高い付加価値を生むわけです。そういうものを日本としてはつくっていくことが必要で、そのためには、美的センス、文化的センスが必要となります。

その観点からいくと、文化・芸術は、読み書きそろばんと並ぶ産業発展のためのリテラシーだとも言えるでしょう。学校教育では、受験教科の息抜きのように扱われていますが、むしろ、そういう能力こそが日本の経済力を高め、産業発展をもたらすという面もあるわけです。もちろん、そのためだけに芸術をやるわけではありません。しかし、公益の部分、公共財の部分があるということ意識する必要があるということです。

○人権としての文化・芸術

いろんなところで引用されていますので「文化芸術振興基本法」という法律の名前についてはご

存じかと思いますが、この法律の第2条第3項の基本理念というところに非常に大事なことが書かれています。それは、文化・芸術を創造し、享受することは、人々の生まれながらの権利である、つまり人権だということです。

日本では2001年、21世紀になってやっとこの法律が制定されたのですが、実は1948年の世界人権宣言で既に同じことが書かれています。

芸術文化を創造し、表現するということ、そこには「自由権的文化権」、表現の自由というものがあります。それが戦時中は抑圧されていたので、自由に表現できるようにしようというものです。

そして、もう一つは「社会的文化権」です。文化を享受するということが人間の権利だということです。このことは半世紀以上も前から国際的には言われていたわけですが、日本の法律としてはなかなか条文化されないまま半世紀以上が経ち、21世紀になってやっと条文化されたのが文化芸術振興基本法です。これは絶対に無視できないことです。

文化・芸術を享受することが人権ということであれば、それを保証するのは国や自治体の責務になります。単なる金と暇のある人のための娯楽ではなく、さまざまな公益があり、そして人権であるということになるわけです。

■文化・芸術と財政

こうした文化・芸術の重要性を理解したうえで、今、非常に財政状況が厳しい地方自治体はどうすべきか。そこで、私の専門でもある財政学の観点から、文化・芸術に税金を使う根拠を考えてみたいと思います。

第一に、日本をはじめとする西側諸国について。

大原則は、自由経済ということです。いろんなものが市場メカニズムを通じて売買されており、文化・芸術についても、演劇のチケットであれ、美術作品であれ、マーケットで取り引きされています。美術品はオークションにかけられて投資の対象にすらなるということです。それはそれでいいわけです。

大いにやっていただければいいし、その市場中の競争で、クオリティの高いものが残っていくということはいいいわけですが、ただ残念ながら、市場メカニズムというのはいろんなメリットがありながら万能ではないということも知られています。そこで市場メカニズムでは上手く行かないことを補うために、政府、国や自治体というものが存在し、経済に介入するというわけです。つまり税金を強制的に徴収し、市場では上手く供給できない物を政府が供給する、これが財政の基本的な役割です。ドイツからアメリカに渡ったりチャード・マスグレイブという財政学者は、財政の役割を「資源配分の適正化」、「所得再分配」、「経済安定化」の三つに区分しています。

これは公務員試験などにも頻出する、西側諸国の財政学としては共通の理論ですが、中国などに行くと違うかも知れません。まだマルクス経済学が必修の国でも違うかも知れませんけれども、西側では市場メカニズムを前提とする中で、政府の財政の役割が三つに定義されています。

市場メカニズムでは上手く行かない部分を財政が補うということで、三つの機能が挙げられているわけですが、芸術や文化もそこに関連する部分があるわけです。

○資源配分の適正化

資源の配分というのは、基本的には市場メカニズムを通じることで一番上手く行く、売り手と買い手が神の見えざる手に導かれて最適な状態になるというのは、古典派経済学のアダム・スミスが言ったことで、それが大原則ではありますが、それが上手く行かないことがあります。

その時には、政府が税金を使って市場に介入する必要があります。経済学では、消費の非排除性を持つ財という定義をしたりしますが、非常に簡単に解釈すると、普通のマーケットは、お金を払った人がそれを手にすることができるのが売り買いの仕組みです。

けれども、世の中にはお金を払わなくても、ただ乗りできてしまう物があります。費用負担しな

くてもただ乗りできてしまうということになると、今度はそれを提供しようという企業が現れなくなります。

例として、街灯の灯りが挙げられます。街灯の灯りは、夜はみんなほしいわけです。灯りがあると安全に歩いて助かるからです。街灯の灯りがもらえるのなら、バナナを1本買うのを諦めて、その分、税金で街灯の灯りをもらえれば自分にとっては便利で幸せになると誰しも思うわけです。けれども、街灯の灯りは、ひとたび誰かがそれを灯してくれれば、その周りを通る人は誰でもただで恩恵をうけてしまうことができます。

ですから、街灯には需要があっても、街灯を提供するビジネスというのは成り立たないわけです。街灯の灯りの利益を得た人から、いちいち料金を取るのには難しいです。もちろん絶対できないわけではなく、柵をつくって街灯の灯りの届くところに来た人から入場料を取ればできるのですが、あまりにも馬鹿らしいですよ。

そうすると、やはり街灯の灯りは、ただ乗りできてしまいます。みんなが求めているもただ乗りできてしまうということであれば、市場で供給するのではなくて、政府がみんなから集めた税金で街灯をつくってあげる方がみんなの幸せにつながるわけです。

文化・芸術でも同じようなものがあり、その典型例がパブリックアートです。

公共のエリアに、以前は彫刻、最近では彫刻とも言えない不思議な物が置いてあることがあります。

それを見ることに対していちいち料金を取ることはできないわけです。みんなただ乗りで見にきてしまいます。

ただ、気を付けないといけないのは、パブリックアートは、パブリックグッズ (public goods)、公共財であるだけでなく、場合によってはパブリックバズ (public bads)、公害になっていることも、しばしばあるということです。

公共財で気を付けるべきは、公共財であるから必ず税金で供給しなければいけない、ということ

ではありません。公共財であり、かつみんながそれを求めているという状況があった時に、みんながバナナを買ったりペットボトルの水を買ったりするのを諦めて、その分費用負担をして設置しましょうということが重要です。ですから、彫刻公害という言葉もあるように、そこにある物が必ずしもみんなに望まれてない、不快な物であれば、それをわざわざ税金で設置する必要はないのです。あくまでも、人々が幸せになるのであればみんな費用負担をしましょうというのが公共財のロジックです。

ですから、芸術文化は公共財だから、絶対に税金で供給する、という説明は正しくありません。公共財であって、みんなが求めているけれど市場では供給されないから税金で費用負担しましょうということ。誰も求めていない公害のような芸術を税金で供給しますというのは論理的ではないわけです。そこは気を付けなければいけないところです。

今のパブリックアートの例はわかりやすいのですが、現実はまだ少し複雑です。映画やコンサートのチケット、美術展のチケットは、マーケットで販売されて、それを買った人だけが鑑賞できるという意味では、芸術文化もマーケットの中で取り引きされているわけです。マーケットで取り引きされるものを、私的財、プライベートグッズという言い方をします。

芸術文化の場合は、先ほど例に挙げた街灯の灯りや、パブリックアートのような純粋な公共財である場合よりは、マーケットでも取引されながら、かつ多くの不特定多数の人も幸せにする公共財の性質も同時に持ち合わせているというものが実は多いのです。美術館の展覧会、コンサートや演劇の公演などがそれにあたります。それについて、最近、補助金をめぐって話題になった文楽劇場を例にしてお話します。

文楽劇場はチケットを買って鑑賞する文楽ファンの人にとっては、自分のエンターテインメントとしての私的財という位置づけです。

これは簡単に言うと吉本エンターテインメントと

同じなわけですが、もう一つ、大阪市民にとっては地域アイデンティティの源であるという、公共財の側面があるわけです。

さらに言えば、文楽は大阪の人にとってのアイデンティティの源である文化財ということだけではなくて、重要無形文化財ですから日本国民全体にとってのものであり、今は世界遺産ですから世界の人たち全員にとっても文化財としての側面があるわけです。

ですから、文楽劇場にチケットを買って足を運んで鑑賞するという本人が楽しむこととは別の次元で、それが存在して後の世代に引き継がれていくこと自体に誇りや満足やアイデンティティを感じるという国民がいるから文化財指定が出されているわけですし、世界遺産としての認定がなされているわけです。

それを外してしまえば、単なるエンターテインメントですから、橋下さんが言うように、江戸時代がそうだったわけですが、チケットを買ってくれる人の範囲で成り立てば良いという話になります。

しかし、文化財ということであれば、チケットが売れるか売れないかには関わりなく、それを、我々として後の世代に引き継ぐことに幸せを感じる人たちがいるということです。

でも、文楽を見に行かない東京や東北地方や九州の人は、チケット代を通じて費用負担することはできないわけですから、その分は税金で負担すれば良いでしょうということになります。このように、準公共財というのは、費用負担が少々複雑になるわけです。

私的財の部分、本人の楽しみの部分は受益者負担でチケット代として負担すれば良いですが、公共財の部分、つまり、地域アイデンティティになる、あるいは社会包摂のための様々な機会をつくるか、そういう公共財の部分については、これが市民や納税者の満足を高めるのであれば公的負担をするという議論につながっていくということになります。

ですから、見に来たお客さんがとても喜んでい

て、これはいい公演だったというのでは補助金を出さず論理にはならないのです。それをやるのは当然で、チケットをもっと売きなさいということにしかありません。

文楽劇場は、その部分をもっと頑張りなさいと喝を入れたのは、それはそれでよかったと思うのですが、それで100%ファイナンスされるわけではないわけです。

文化財の部分というのは、チケットを買う人たちではない人の利益ということですから、その部分の費用負担は別の形でしないとイケないということです。

以上が、公益としての、不特定多数の人の利益としての文化・芸術と財政の論理ということになります。

○所得再分配

先ほどの資源は「配分」、アロケーションでしたが、所得は「分配」、ディストリビューションです。

市場メカニズムの中で実現した分配の状態、取り分がどうなっているかという状態を、リディストリビューション、分配し直すということです。

市場メカニズムというのは、適者生存で、世の中の資源を上手く配分する面は確かにあるのですが、その結果、平等が実現する保証はなくて、むしろ不平等が大きくなるということが知られています。それを放っておいても良いという価値観もありますが、アメリカをはじめとする多くの西側諸国は、それを完全に放ったらかしにしていいとは思っていないわけです。不平等を放置すると基本的な人権が保障されないということにもなりかねません。

日本国憲法第25条に、最低限の文化的生活という言葉があるのですが、ここでいう「文化的」とは、文化権というよりは生活保護とか、そういうものに連なるものだったわけですが、平等化を実現するというのは必要だというのが必ずあるわけです。

ただ、悩ましいのは、それをどの程度やるかと

ということです。なかなか価値観の問題もあって理論的には決めにくいです。政治的な決着をせざるを得ないでしょうが、いずれにしても、程度の問題はあるにせよ、何らかの平等化を実現することが必要で、財政の二つ目の機能としてそれが挙げられているわけです。

文化・芸術が金と暇がある人のための単なる教養・余暇・娯楽であれば無視していいのですが、文化は人権だという話になると、それを保証しなければなりません。ですから、文化権を保障するために、行政が文化にお金を出すというのは、すごく大事なロジックです。

ただ、気をつけなければならないのは、文化は人権だからと言って、全ての文化を公的費用負担で行う必要はないのです。人間は生きるために食料が必要ですが、全ての食料を行政が負担して配給するというのは、とても幸せな状況とは思えないですよ。

ですから、文化は人間が生きるために必要である、基本的な人権であると言っても、普通の人は、自分でマーケットから調達して、好きな食べ物、好きな文化を享受すればいいわけです。ただ、世の中にはそれができない人がいます。経済的理由、あるいは心身の様々な障害があるとか、地理的な理由とか、いろんな理由でその文化権が満たされない人がいるのです。

その場合は、それが個人の楽しみの文化であっても公的に負担することが必要だということです。食料だって、一般の人は自分で買って食べれば良いのですが、非常に貧しい状況になった人には公的な給付がありますし、一般の人であっても震災や何か災害があった時は、行政が食べ物を提供するという事はあるわけです。

ですから、文化権が満たされないような境遇に置かれた立場の人に届けるのが「所得再分配」です。文化だから届けるのではなくて、誰に届けるか、そこが重要なのが、この分配の議論です。

よって、文化に公的資金を使うということは同じでも、先ほどお話しした公益、公共財だから文化にお金を出すという論理と、平等化のため、文化

権の保障のために出すということではロジックが全く違うということです。これを混同してしまうといろんな問題が起こってきます。

今では大分減りましたが、かつては、自治体も人々に文化を楽しんでもらおうと公立の文化施設等を通じた自主事業を実施して、税金をそこに投じることで安い料金設定をしていました。

自治体側は、安い料金、あるいは無料の公演をやることで文化的権利が保障されるというふうに思ったのですが、いろいろと調査をしてみると、大体そういう低価格の公演に来ているお客さんは、その町で一番お金持ちで恵まれている人ばかりだったということが意外と起こっていたのです。

お金持ちの道楽に税金を使ってしまうのはまずいわけで、最近では文化権の保障のための事業は、単にチケットを低料金にして来なさいではなくて、病院とか福祉施設とか障害者の施設とか、そういったところに向いて文化・芸術を届ける「アウトリーチ」で行うほうが効果的だ、あるいは事業をやるときでも、相手を特定して招待する、そういう形の方が保障につながるという考え方が、基本法ができて以降くらいに広がってきたということです。

今では文化的権利の保障は大切だということが言われており、総論としてはこれを否定する人はあまりいないのですが、各論になると結構難しいのです。例えば、生活保護を受けている人が、人権だからと言って、演劇を見に行ったり美術館へ見に行ったりすることがどこまでOKなのか。文化行政にいる人は、それはぜひ保証してあげたいと思うでしょう。けれども福祉の現場でその担当に当たってる人は、そこでどういう助言をするかというのがなかなか難しいと思います。

行きたいコンサートにも展覧会にも行かずに、ぎりぎりの生活をして生活保護を受けずにいる人がいる一方で、生活保護を受けている人が、人権だからと言って演劇を見に行ったりできるといって、そこのコンセンサスは日本の社会では得られていないかもしれません。ただ、そのあたりも、

時間が経つにしたがって、合意がなされてくる面もあるのだらうと思います。

私の研究仲間で、ドイツの研究をしている人が言っていたのですが、ドイツのある州では、劇場に失業者向けの割引料金があると教えてくれたのです。ドイツは文化権の意識がすごく高いところなので、失業している状態であっても劇を鑑賞するとか、そういうことは保障されるべきだというような話なのだと思います。

ですから、どれくらいのものが保障されるべきかというのは、時間を経る中で、だんだん理解が進んで行くもののだらうと思います。

かつて、化粧品が生活保護の中で贅沢品かどうかという議論があって、女性が働きに出る上では必要なものだということで、今ではOKになっているはずですけども、そのあたりも時代の変化の中で変わってくるということです。

日本の場合、法律の中でオフィシャルに文化的権利がうたわれたのが21世紀になってからで、まだ10数年しか経っていませんから、これもまた時間が経つ中で変わってくる面があるのだらうと思います。

そして、文化・芸術が社会にとって必要な能力であるという意識が広まっていくにしたがって、教育を受けるのが必要だということと同じように、広まっていくもののだらうというふうに思います。

ここまでは、財政の役割の二つ目、所得再分配、平等化のために税金を投じるというロジックについてお話ししました。

○経済安定化

これは経済学的に言うと、ケインズという経済学者が大恐慌のときに公共事業を増やして景気を良くしようとした話です。土木工事をやったり、建物を建てたりというのがメインです。だからと言って今から景気のために劇場を立てようということはなかなか起こりにくいのですが、イベントなどのソフト事業の実施は非常に注目されています。アートイベントが経済波及効果をもって景気を良くするということは今、注目されているとこ

ろであります。

こういうロジックに乗っかると、短期的に割と大きな金額のお金が文化に回って来るという面があります。

この後にお話しするオリンピック関連についても同様で、使える時は乗っかればいいのです。ただ、気を付けていただきたいのは、経済安定化というロジックは、文化そのものが目的ではないというところなのです。

景気を良くする、経済を安定化することが目的なので、芸術祭よりもマラソン大会の方がいいということになれば簡単にそれに変わっていく、そういう性質のものだということを知った上で活用するというのが文化政策的には賢明だと思います。これだけを前面に出して、これがあるから文化に予算を、と言っていると痛い目に遭う、そういう性質のものだと思います。ただ、こういうチャンスがある時は活かした方がいいということです。

■自治体政策における文化・芸術の位置づけ

財政の話はこの辺にしておきまして、もう少し自治体に寄っていきたいと思います。

第二次世界大戦後、地方自治というのが日本でも本格的に導入されてきましたが、20世紀半ばから高度経済成長が終わるくらいまでの時期において、自治体が文化に関わるというのは、専ら教育委員会を中心とした行政だったと言っているかと思います。これは、制度的、法律的に、そういうふうに規定されていたところがあるわけです。

1950年、日本がまだ焼け野原だった時代に、文化財保護法が制定されました。国に、文化財保護委員会というヘッドクォーターができて、割と中央集権的な形で文化財保護政策が全国一律に導入されることになったわけです。まだ、日本が独立を回復する前なんですけれども、なぜか、GHQは日本の文化財保護に理解を示してくれていました。

国の文化財保護委員会、それは、後に文化庁になるのですが、その文化財保護委員会の元に、都

道府県教育委員会、市町村教育委員会が手足となって文化財保護を担うという形が出来上がりました。かなり中央集権的な政策体系、縦割りです。今の我々からすれば、文化財というのはもっと地域に根差したものだから地方主体でやるべきだという議論をしたいところですが、焼け野原だった日本で、各自治体が自治でやりなさいと言ってそれがやれたかという、そこもあやしいので、当時としては中央集権的にやるというのが、日本で文化財を守るために必要だったのです。

その体系が、その後半世紀も続いたことはいろんな背景があると思うのですが、文化財保護政策は今をもってまだ地方自治体においては教育委員会が担当するものとして位置づけられています。

もう一つの柱が、戦後、日本の民主主義をきちんと浸透させるという意味で、社会教育というのが重視されました。日本とドイツは社会教育を重視するというのを連合国側から、ある意味で押し付けられたわけですが、社会教育法ができて、自治体が社会教育に取り組むという中で、教育委員会が、博物館、図書館、公民館等の社会教育施設を通じていろんな活動を行う。その中の一つの分野が芸術や文化であるという位置づけになったわけです。

今日ご参加の地方自治体の方の中にも教育委員会ご所属の方がいらっしゃいますけれども、教育委員会がそういう文化施設等を所管するという形が今でもまだ続いているわけです。

ただ、1970年代末～1980年くらいにかけて、文化とまちづくりというものが盛んに言われた時代がありました。一つのきっかけとしては、大都市圏を中心に革新自治体と言われる自治体が生まれてきたことによります。国政においては自由民主党がずっと政権与党で55年の体制が続いてきましたが、その自由民主党を支持母体としない首長が相次いで誕生する中で、国である文部省、文化庁の言いなりの文化行政ではなくて、住民から選ばれた首長の意志でもって文化政策を推進するという動きが広まるわけです。

関東で言えば、横浜市とか神奈川県、埼玉県、

東京都もそうです。関西の大都市圏でもそういうことが起こりました。

そして、教育委員会が行う文化政策というのは問題があるという議論がなされます。国立民族学博物館の館長をされた梅棹忠夫先生らが、大阪府の政策研究会の中で「教育はチャージ、文化はデイスチャージ」と、充電と放電に例えたキャッチフレーズを出しました。教育委員会は、既成の価値観や知識を充電する活動をやっているため、文化という住民の中にあるものを発信していく活動とは逆のベクトルを持つものとなり、その二つが同じ部局で担うというのはいかがなものかという問題提起でした。現在ではこの議論に対する批判もなされてはいますが、当時はこの文化デイスチャージ論がかなり影響力をもち、文化に関する活動は教育委員会から外して、住民から選ばれた代表である首長のリーダーシップの元で政策を推進するのがよいという動きが進んでいきます。

文化財や社会教育施設については、法律的にも教育委員会が所管すると決められていたので首長部局へ移管できなかったのですが、ホールや劇場については法律的にはどこが所管するということが決められていなかったため、知事や市長の部局に移管されて行くことが大都市圏の自治体、あるいは大規模な自治体からどんどん浸透していくようになりました。

首長の所管になると、次のようなよい面があらわれました。まず住民から選ばれた代表ですから、首長の個性を出せるようになります。それから教育委員会は行政委員会ですから、所掌する事務が非常に限定されていて、法律で決められたもの以外は行えません。しかし首長の部局に移れば、文化と観光、文化と産業振興、文化と福祉、あるいは文化と都市計画といったように、分野横断的な政策展開がやりやすくなります。

もちろん首長部局であっても行政機構の中での縦割りが激しいので、なかなか他の部課と連携することは容易ではないのですが、首長がやるぞと言ってリーダーシップを発揮すれば横断的なこともやりやすくなるということから、文化によるま

ちづくりといった政策が盛んに言われるようになりました。これが1980年代くらいのことです。

そのころから、自治体、特に都道府県や政令市では、文化政策の担当が首長の部局に移されるところが出てきました。ただし、社会教育や文化財は依然として教育委員会に置かれていたので、一つの自治体の中の二つの部局で文化政策をやる「文化行政の二重性」という現象がこのあたりから起こってくるわけです。

その後1990年代にかけて、ホールをつくってまちづくりをしようというところから、だんだんバブルに乗かって、派手なイベントや地方博のブームの流れになり、地に足の着いたまちづくりが忘れられていきます。

そして、重要なターニングポイントを迎えます。2001年の文化芸術振興基本法制定です。1990年代には国も新国立劇場を開場するなど、各地に立派な公立文化施設ができ、派手な動きが進む一方、あまりきちんとした理念や計画がなかったため、予算だけが付いてハコ物が増えました。これをなんとか軌道修正しようというのが、文化芸術振興基本法であったと言ってよいと思います。1990年代は、国ですら何の基本計画もないまま新国立劇場はでき、補助金が倍増するような時代でした。基本法はこれを修正しようとしたわけです。

基本法の非常に重要な意義の一つとして、文化権の規定がなされたことがあります。これがなされたことで、国や自治体が文化に関わるというのは、単なる首長や政治家の趣味の話ではなく、行政がやるべききちんとした責務であるということになったのです。そして、あまり理念も計画もないまま予算だけが付いたため、派手なイベントをやったり、施設をつくったりしていたのを改め、きちんと体系的な政策をつくりましようと言われるようになるわけです。

国は、この文化芸術振興基本法によって、文化・芸術の振興に関する基本方針を定期的につくることが定められました。

文化庁の文化審議会に文化政策部会が置かれ、そこで議論をして、大体5年ごとに基本方針をつ

くります。そして、その基本方針は、最後に閣議決定される形になっています。

他の閣僚に対する拘束力がどの程度あるかはさておき、一応閣議で決めるというのは重みがあるわけですが、経済産業省も厚生労働省も文化政策の基本方針について知らないとは言わせないというわけです。ですから、日本では文化政策が国全体の政策としてつくられるという形が、ようやく21世紀になって始まったのです。この形はまだ15年も経っていないですから、そういう意味では文化政策の体系的な蓄積はまだまだ浅いと言えます。この法律の制定は、自治体にも大きな影響を与えました。国が、基本法の中で文化権を規定し、体系的な政策の計画をつくるようになったことを受けて、自治体でも文化振興条例を定めたり、文化振興計画や文化振興ビジョンなどを定めたりする動きが進んでいきました。

この中では、所管部局にかかわらず文化政策担当部局全体として、さらには、福祉や教育、観光等の他の行政領域とも連携して進めていくということが、体系の中でうたわれるようになっていきます。

○創造都市政策

また、都市政策の中で変化を見せる動きも出てきました。それが創造都市政策です。初めに都市自治体が動き、国が後から関わるようになったのですが、2000年以降日本でも注目されるようになりました。

創造都市の政策は国際的にも注目されていて、世界遺産等で有名なユネスコも創造都市ネットワークという取り組みを行っています。世界中の創造都市に取り組む都市のネットワーク化等を図っていて、日本でも、横浜市、金沢市などが先頭に立って創造都市政策を打ち出していきました。

創造都市政策についてはいろんな定義がされていますが、文化や芸術の持つ創造性が、人間の創造性を引き出し、文化や芸術の中だけで作品をつくることに終わるのではなくて、それが産業、経

済、社会の様々な側面で創造的な革新をもたらして、以ってその都市を持続的に成長させていくという考え方であると言ってよいかと思えます。

文化や芸術の世界の中だけで新しい作品をつくり、愛好家だけが楽しむというのではなく、それが、産業や福祉、まちづくり、といった社会をつくっていくサプライサイドに影響を与えて、新しい局面のまちをつくっていく、それを持続性を持って進めていくということです。

人間の想像力を資源としますから、工業団地を開発して成長していくこととは違うモデルです。

文化庁も、この創造都市については、横浜や金沢など自治体が一生懸命やるようになってきてから、そのあと、長官表彰という形で創造都市を目指すところを表彰したり、それを目指す取り組みをする者に補助金を出したりという施策を始めています。

国際的には、ユネスコのネットワークもクリエイティブ・シティ（創造都市）ということで、都市を対象としています。日本の場合には創造農村という言葉もつくられて、都市だけではなく農山村地域の町や村にも広がっています。文化や芸術の持つ創造性をまちづくりに活かそうということが行政分野横断的に進むというのが今、かなり注目を浴びるようになってきているわけです。

日本は今、ようやくこの段階に来つつあるわけですが、これまでの自治体文化政策、特に教育委員会型だった時代には、どちらかというと、文化財など既に評価が定まったものや、全国的に知名度のあるアーティストを、国民に享受してもらおうということで広めていくことに注力してきたわけです。

それももちろん大事なことですが、その地域にあるリソースを使って、その地域ならではの新しいものをつくっていきこうという考え方が、国の政策にしても、自治体の政策にしても、欠けていました。そういうものを自治体発でつくっていきこうということの必要性が、これまで以上に高まり認識されるようになってきた、そういうことのあらわれだろうと思っています。

ですので、消費のための文化ではなく、生産、サプライサイドに視点がいくというのが創造都市の大きな特徴となるわけです。

ただ、この動きもかなり注目されるようになってきたとは言え、まだまだ一部の自治体しか取り組んでおらず、全ての自治体に浸透しているとは言えません。もちろん、全ての自治体が横浜市を真似する必要はありませんが、そういう側面は求められると思います。

■第4次基本方針と2020年に向けた政策展望

先ほどもお話ししたように、文化芸術振興基本法ができてから、国は大体5年ごとに基本方針をつくるようになりました。

第4次の基本方針は、平成27年度から平成32年度まで、足掛け6年が対象となります。第3次基本方針は、東日本大震災の前の月、2011年2月につくられていますので、大規模災害の影響や文化・芸術の役割などが踏まえていないものでした。ですから第4次基本方針には震災、地方創生の話、そして2020年東京大会など、その情勢の変化を踏まえてつくったところがポイントとなります。

この基本政策では「文化芸術立国」というものが打ち出されています。そして、その政策が目指す大事な柱として、四つの項目が挙げられます。

まず、1番目。あらゆる人々が参加、鑑賞できること。これは文化権の保障です。そして、国や地方自治体だけではなく、さまざまな民間主体も一緒になってそれをやるということを掲げています。文化権の保障を、全部行政がやるのではなくて、民間も一緒にやっていくということを言っています。

2番目が、2020年東京大会の文化プログラムです。オリンピック・パラリンピックはスポーツの大会として知られていますが、同時にオリンピック憲章にもうたわれているように文化活動も実施することが義務付けられていまして、東京大会では、それを大々的にやるということを日本は約束しています。

東京大会だから、東京の話だと思いかもしれませんが、文化プログラムに関しては、開催都市だけではなく開催国全体で実施することになっています。

ですから、前回のロンドン大会の時も、オリンピック・パラリンピックはロンドンでやりましたけれども、文化プログラムは全国で展開しました。独立しそうなスコットランドでも行っているわけです。

そういうことを発信していくということがここにあります。

3番目は、東日本大震災の被災地から復興の姿を発信するということ。これも大事な柱です。

そして、4番目。文化プログラムの全国展開というのが、バブルの時みたいに打ち上げ花火的なイベントに終わってしまうという可能性も結構あるだろうと実は思って心配しているのですが、そうなるはずはないということ、ここでかなり強く書いたつもりです。

国内外の人々が生き生きと参画しているというところまでは普通の記述ですが、今回は、文化・芸術に従事する者が安心して希望を持ちながら働いていて、そして、文化・芸術関係の新たな雇用や産業が現在よりも大幅に創出されているというところを書き込みました。ですから、イベントをやっている時だけ盛り上がり、イベントが終わったら仕事なくなるという不安を抱えて従事するのではなく、イベントが終わった2020年以降も継続して文化関係の雇用や産業がきちんと確立されて、そこで働いている人が、将来に不安を持たずに、希望を持ちながら働ける、そういう環境をつくりましょうということを行っているわけです。

また重要なのは、2020年東京大会の文化プログラムは、2016年のリオデジャネイロ大会が終わり次第すぐに始まるということです。

そして、プログラムの数。これは膨大な数です。文化庁は、ロンドン大会のプログラムが17万7000件だったので、東京大会では20万件を目標とすることを既に発表しています。これはかなりの数で

す。

また、オリンピックでは「レガシー」という精神が盛んに言われています。要するに、単なるイベントを打ち上げ花火で終わらせるのではなくて、2020年以降にレガシー、遺産として何を残すかということです。かつての1964年のオリンピック東京大会では、いろいろなハードのインフラを残したわけですが、2020年大会ではハードのインフラではなく、人材と組織、仕組みといったソフトを残して、持続的に各地域で文化創造の発信が行われるようなことをやっていくことが考えられています。

そこで鍵となるのが雇用と産業の視点です。お金と暇がある時だけ派手に文化イベントを打ち上げて終わるのではなく、その後もずっと続いていくような場をつくっていく、その仕組みづくりをこの4年間で取り組むということになるわけです。

明日のゼミで、文化庁の方に来ていただき補助金の話をさせていただきますが、地方版アーツカウンシルという議論が盛り上がり始めています。全国で20万件の文化プログラムをやるわけですから少なからぬ補助金等が国から配られますし、補助金は出なくても事業の認定をすることが必要になってきます。

文化財の中にも、別に国は何もしてくれないけど名前だけつけさせてくれる登録文化財という制度がありますが、オリンピックの文化プログラムも恐らく同じようになるかと思います。国が中心になってやるリーディングプログラム、国が自治体や民間と連携してやる補助事業的なプログラム、民間や地域が独自で実施する事業に対して認定を行うプログラム、これを全て合わせて20万件です。

けれども、この20万件全てが、IOCの納得するクオリティと内容のものであるよう、きちんと審査しなければならないのですが、霞が関の人たちがそれを全てやれるわけがありません。現行の補助金プログラムですらいろんな民間事業者に外注して補助金の事務をやってもらっているわけで

すから、すでにパンクしている状況です。ですから、文化プログラムの認定や補助金の配分に関しては、分権化していくことが不可避だと思います。国は、その権限を手放すのが遅くなったのですが、今後はこれらの認定や配分の審査をやる地域にはやってもらわなければいけないという形になっていきます。つまり、各地域が文化プログラムの取りまとめをやることになります。国から補助金を受けてそれを再配分するとか、認定を国の代わりにすることなどもやっていただくことになります。

もちろん自治体単体でやれるわけではありません。ですから、国からの補助金を活用しながら、自治体が、文化施設の関係者とか、NPOの関係者とか、地元の大学とか、地域の専門的な能力を持つ様々な主体と連携して、専門的な文化政策推進体制をつくることが求められるわけです。

それによって、地域の文化プログラムの補助金を配ったり認定したり、コーディネートしたりなんてことが求められていくんです。

オリンピックの文化プログラムを実施するためには、こういう機構をつくるわけですけど、これは、実は2020年に役割を終えるというよりは、むしろ2020年以降、各地域の文化振興を進めていく一つの核、政策推進スタイルになっていくのではないかとということが言われています。

文化プログラムを動かすために立ち上げられた組織が、2020年以降は、地域の文化政策を推進する専門家による政策主体である地方版アーツカウンシルになっていったらいいのではないかと、今、議論されているところです。

この仕組みがどういう形になるか、まだ決まっていなところもあるのですが、国も既に概算要求をし、補助金の募集も、10～11月には始まることになっています。

各自治体も、自分の地域が2020年、さらにその先に向けて政策を推進していくためにどういう体制をつくるか考える必要があるのです。

一番問題なのは、自治体では、人事異動で担当者が入れ替わってしまうので、長期にわたって専

門性を担保しにくいということです。そういう意味で、アーツカウンシルのような組織をつくれれば、行政のサポート・連携を受けつつ、そこに専門職がいて、中長期的に地域の文化振興を担えるようになり、もっと上手くやれるのではないかとということが考えられています。

残りの時間で、質問等がありましたらお受けしたいと思います。

市村 財政学から見た文化・芸術の経済安定化というところで、文化そのものがサポートされていくわけではないと先生はおっしゃいましたが、そのところの理解ができなかったのもう少し説明いただけますでしょうか。

片山 経済安定化というか、要するに、景気を良くするために貢献するという論理で文化・芸術活動を行う場合だと、目的は、あくまでも景気にあるわけなので、文化よりももっといい手段があれば、簡単にそちらになびいてしまうということもあります。また、目的を達成したら文化は要らないということにもなるわけです。

ですから、その論理だけで文化に税金をとという議論には、気を付けた方がいいという趣旨です。

松本 自治体の中での文化政策の担い手が、教育委員会の時代があり、その後、首長部局へ移管されてきたというお話がありました。いわき市では、現時点ではまだ教育委員会の中にありますが、来年度、観光やスポーツ政策と一緒にあって、市長部局に移管される予定です。けれども、市長部局で担う具体的なメリットがイメージできていません。ですから、観光や福祉といった他の行政領域と連携することで起こるメリットについて、もう少し具体的な事例があれば教えてください。

それから、文化振興条例や文化振興計画について。物づくりにお金をつぎ込んでいってしまった部分を精査したり、また文化と他分野との連携を進めていく上で、条例とか計画が必要だというお

話だったと思うのですが、実際に条例や計画をつくとどういうメリットがあるのでしょうか。これが予想されるメリットですというポイントがあれば教えていただきたいと思います。

片山 教育委員会から首長部局に移管すると、政策横断的なものがやりやすくなるというところが一番だと思います。教育委員会という組織は、首長の指揮命令系統下にはないからです。そこが、住民目線での政策運営をやりにくくしているところではないかと思うのです。

特に基礎自治体さんの場合は教育委員会が所管しているのは初等中等教育、義務教育ですよね。そうすると、学校教育だと県の教育委員会が人事権を持っているところであって、何となく自分の首長よりも県を見て仕事をするという習慣がついているところも多いのではないかと思います。

県と連携して仕事をすることも大事なことでありますが、県の教育委員会は、さらに国を見て仕事をしているという感じがありますので、それよりは、自分たちのまちの代表である首長がリーダーシップを発揮しやすい形の方がいいのではないかというか、横の連携も取りやすくなるのではないかという気がします。

ただ、教育委員会などの行政委員会ができた理由は、政治的中立性を担保しようということですから、すごく個性的な首長が出てきて、変わった部分もいっぱいあるというリスクも当然ありますので、必ずしも首長部局に行けば全てが上手く行くということではないかもしれません。教育委員会のような合議制機関がきちんと機能すれば、それが安定性を担保するというので、いいこともあります。ですから、絶対に首長部局に動かすと全てがよくなりますということまでは言えないと思います。

アーツカウンシルがつくられれば、それが文化版の行政委員会みたいなものになる可能性もあります。そうすると、4年に一度選挙に出る首長のリーダーシップとは違う形で、中長期的に地域のことを考える、むしろ新しい合議制機関が引っ張

るという可能性があるかもしれません。ですから、そこはあまり単純化して、教育委員会がいい、首長部局がいい、というふうに思わないほうがいいかと思います。

それから条例や計画について。確かに、それらをつくったから何かが急に変わるということはありません。けれども行政は首長も変わるし、人事異動で職員もどんどん変わります。人が変わった時に、それまで進めてきた政策や方針について、条例で定められています、計画に書かれていますということで、説明するためのやりやすさというメリットは確実にあるのではないかと思います。財政当局に予算要求する時も、これは計画に書かれていることですよと、説明がかなり省けるわけです。今、うちの大学でも中期計画をつくっているところです。県から中期目標を与えられて計画をつくるのですが、中期計画に書いてあると予算を取りやすくなります。そういう効果はかなりある気がします。ただ、文化政策の分野では条例や計画の存在だけでは拘束力を持つところまで持って行くのは難しいので、結局はそれを動かす人がいない限りは、あっても動かないということです。ただ、動かそうとした時に、条例などがいいよりはあった方が効率的に動かせるということかなと思います。

松本 ありがとうございます。今、ちょうど条例や計画をつくる、つくってどうする、といったスタートを切るための議論でずいぶん時間を費やしているところです。

片山 行政職員が手間暇を省くためにつくり出すということだと、つくる理由としては通りにくいでしょう。公益性の問題とか、実権の問題とか、そういうところをきちんと定めておくことが行政の責務なのでつくってしまおう、ということだと思います。

中野 徳島市文化振興課の中野と申します。

私どもも先ほどのいわき市さんと同じく、市民環境部の所管で、教育委員会からは外れています。現状、多くの自治体で、文化政策をどの部局で、どういうふうにするかという悩みがあると思います。結局、私どもの場合は教育委員会の協力がなければ成り立っていかないようなところがありますし、ホールの所管についても、他都市を調べたら、教育施設という立ち位置あるいは文化施設としての立ち位置のホールもあったりします。本市では、新ホールを文化施設として設置していく考えですが、子どもたちへのアプローチ、教育との連携という面で教育委員会の協力は不可欠です。しかし、教育委員会だけではないと思いますが、過去に実施経験がないことに対して消極的になりますし、学校に確認しないと事業が進展しないですとか、いろいろなハードルに直面しています。そこで、どうやって教育委員会や他部局と協力的にやっていくか、ご意見やアドバイスをいただければと思います。

片山 縦割りを除去するという意味では、首長部局に文化政策担当を置いて、首長がリーダーシップを取る方がやりやすいとは思いますが。

教育委員会は、所掌事務がかなり厳格に決まっているため、その範囲を超えることは、学校教育と社会教育の間でも、同じ教育委員会の中であっても連携しにくいとお聞きしています。そういう意味では、できるだけ首長部局に置いた方が、横の連携は取りやすいと言えるでしょう。

ただ、中期的に考えれば、先ほどの創造都市の話もそうですし、条例や計画をつくったりすることもそうですが、文化政策というのは、縦割りの中の1部門と考えるのではなく、横串の政策であるという意識を庁内に浸透させることが最終的な目標だと思うのです。

かつての環境政策も、公害問題が前面に出ていた時代には、産業政策の一部としての公害対策であったと思います。それが、今の環境政策は、管理部門も含めて、ありとあらゆる部門が何らかの形で環境について配慮するという形で、部局横断

的な横串の政策になっています。

ですから、文化政策も最終的にはそういう形に持っていくべきだと思います。産業振興をやる部署も、福祉の部署も、まちづくりの部署も、そして教育委員会も、どこの部署でも全て文化の問題は扱うのだと。ただ、そのヘッドクォーターとしての機能を持つ部署として文化政策課とか企画課といったところがある、というところに、最終的には持っていくことだと思います。

(ゼミ1 終了)

共通ゼミ1：ミニシンポジウム『公立文化施設における雇用の拡充』

片山 共通プログラムを始めます。はじめに、桑谷コーディネーターから一言、ご挨拶をいただきたいと思います。

桑谷 近年、公立劇場の役割が随分変わってきています。皆さんの中には、ひょっとすると公立劇場のあり方は、昔のままで何も変化していないと思っている方が、まだいらっしゃるかもしれません。

けれども、公立劇場は10数年前から大きく変わってきているんですね。

まず、阪神淡路大震災以降、市民参加型の活動が活発になったり、またNPOが次々とできてきて、「公立劇場は地域のために何ができるか」ということが問われるようになりました。

次に、東日本大震災以降「広場としての公立劇場の役割はどうあるべきか」ということが問われました。そして、三つ目ですけれども、劇場法ができたことにより、専門家の雇用や事業について、「公立劇場の活性化はどうあるべきか」ということも問われてきました。

そのことについて、私たちにも言えることですが、公立劇場は政治、経済、社会などの影響を受けて、時代とともに変化してきたことについて、少し無頓着な部分があったと思うのです。まずそのことを念頭に置いていただければと思います。今、公立劇場はさまざまな問題を抱えています。それは一地方の問題ではなく、オールジャパンとして取り組まなければいけない課題だと思っています。

今日の共通プログラムで取り上げられる雇用の問題は、この後、マネージャーコースでも取り上げるテーマですが、我々の生存権にも大いに関わる身近な問題です。

先ほども控室で話をしていたのですが、アートマネジメントを担う我々は、経済概念というものは無視してはいけないと思うのです。好きなこと

をやっているのだから、劣悪な労働条件や低賃金で仕事をするのは当たり前という考え方では、いつまで経っても現状は改善されませんし、社会的にも理解されません。

この共通プログラムで、地域で活躍されている皆様の自由闊達な議論を楽しみにしています。

最後になりましたけれども、この研修が皆様にとって有意義なものになることを願って、私の挨拶とさせていただきます。よろしくお願いいたします。

片山 どうもありがとうございました。

この共通プログラムの企画趣旨ですが、まず大前提として、今、全国の自治体の財政が非常に悪化している中、文化予算も非常に厳しい状況になっていると思います。ごく一部の自治体を除いて、大半の自治体がそういう状況にあるかと思います。

そうしたなか、特に2003年の指定管理者制度導入以降、公立の劇場・音楽堂をはじめとした文化施設において、職員の雇用が非常に不安定化しています。具体的に申し上げますと、職員の雇用が任期付きになったり、あるいは非常勤職員の比率が増えたり、そういった形で不安定化が進んでいると思います。

こうした不安定な雇用が増えているというのは、文化の領域だけではなく様々な分野に共通していることです。例えば、労働契約法が改正され、任期付の雇用については5年を超えて継続するときには、任期のない雇用にしなければいけないという形になったわけです。法律の趣旨としては、それによって安定的な雇用を実現しようということなのですが、実態としては、その趣旨とは裏腹に、かえって5年で雇い止めにしてしまうということも聞かれます。

私たちの大学でも、新卒の学生を毎年社会に送り出していますが、学生時代から劇場やアートのフィールドに入り込んで活動し、将来はそういうところに就職したいと思っている学生がいます。ただ、いざ就職を決めるという段になると、せっかく内定を取った文化財団を辞退して、雇用の安

定している企業へ就職してしまうというケースも増えてきています。

このように新しい人材が文化のフィールドに入っていくということが起こりにくい状況は、短期的に見れば、それぞれの組織が自己防衛のためにそういう形をとっているということでしょうが、この状況を放置し続けると、中長期的には、この分野の人材が不足してしまうということも起こりかねないと思います。日本の文化を支える人材をどう確保していくかという意味でも、雇用の問題を今解決しておくことが非常に重要だろうと思います。

2012年に制定された劇場法の中でも、人材の問題は非常に重要視されていて、設置者や運営者が適切な人材配置を行うことを促していますし、それに関連して、文化庁も予算を取って人材育成事業を進めています。

それから今年の5月には、国の文化政策の基本方針、第4次基本方針が閣議決定されましたけれども、その中で文化芸術立国を目指すということがうたわれました。先ほど文化政策幹部セミナーの皆さんにはご紹介しましたが、日本が文化芸術立国として目指すべき姿を4項目挙げられています。そのうちの四つ目のところにこういう記述があります。

「2020年東京大会を契機とする文化プログラムの全国展開などに伴い、国内外の多くの人々が、それらに生き生きと参画しているとともに」、ここから先が重要です。「文化芸術に従事するものが安心して希望を持ちながら働いていると、そして文化芸術関係の新たな雇用や産業が、現在よりも大幅に創出されている」という姿が、文化芸術立国の姿として描かれております。

ということで、法律の制定にせよ、基本方針の策定にせよ、政策課題の認識自体は大分進んできています。問題は、これをどう解決して実現していくのかということになるかだと思います。

この共通プログラムでは、劇場・音楽堂の雇用を取り巻く問題を、いろんな立場の専門家の方に、それぞれの立場からご発言いただき、そして今日、

受講している皆さんは、まさに公立の文化施設の設置者側と運営者側、両方の方が集まっていっしょということですので、この問題に双方がどう取り組むべきかということと一緒に議論していきたいというのが趣旨になります。

では、早速議論に入っていきたいと思います。はじめに、劇場を実際に運営する立場でいらっしゃる豊島区の公立文化施設である「あうるすぽっと」支配人の岸さんから、ご発言いただければと思います。よろしくお願いします。

岸 公益財団の職員で、区の劇場を運営している対場から、少しお話しさせていただきます。

私は、これまでに山口市や神奈川県など、いくつかの公立劇場に関わらせていただきました。

現在は、豊島区が設置した約300席の単館の劇場施設「あうるすぽっと」を運営しております。管理運営は、区から公益財団法人としま未来文化財団が指定管理を受けております。2回目の指定管理期間が今年度で終わるため、来週、次期指定期間に向けたプレゼンを控えております。

私どもの財団が管理運営している劇場施設は「あうるすぽっと」のみで、あとは、いわゆる社会教育施設、公民館施設などです。以前は体育施設も持っていましたが、現在は民間会社の指定管理に替わっています。

財団職員全体のおよそ3分の2が非常勤の職員です。もともと区が退職者の受け入れも考慮してつくった財団ということもありますが、社会教育施設をメインに運営していたので、館長は常勤、ほかの職員は非常勤という構成です。その後、うちの劇場施設を運営することになり、あうるすぽっとでは、私以外に、制作部門で常勤4名と非常勤1名、管理部門で常勤1名と非常勤2名という体制になっております。

私自身のことを話させていただきますと、財団の常勤職員で、部長という肩書きをいただいております。ですが、任期付です。賞与はございますが、退職金はないという雇用形態です。

片山先生が先ほどおっしゃった改正労働契約法

で、平成30年が来たらどうなるんだろうというのは、他人事ではなくて、自分自身の立場も含めてということですが、他の職員も半分以上が平成30年には5年目を超えることになります。しかしながら、悩ましいのは財団の部長という立場で、経営にも若干関わる立場からすると、職員の任期付を外して全て終身で雇えるかという、なかなか難しいと思います。財団は社会教育施設も含めて、全て指定管理という中で成り立っておりますので、指定管理期間との相関性が、雇用期間に結びついています。「あうるすぽっと」の場合は1社指定で指定管理をいただいておりますが、将来的にはいつ変わるかわかりませんし、社会教育施設の中には公募もございますので、財団としての経営からすると、全ての職員を、5年を超えたからといって終身で雇用が続けられるかという、やはり難しい面があります。

先ほど申し上げた体育施設の場合、指定管理が切れた際、そこに勤めていた職員を残念ながら解雇せざるを得なくなったのですが、その職員から訴えられたということもあって、財団としては、人を抱えるというのを躊躇せざるを得ないというのが現状だと思います。

とは言え、現場で日々劇場を回している中で、若い職員の人材育成を考えると、現状のままでは長期的な計画が立てられない。また、外部研修も受けてもらいたいと思うのですが、現場の人数も限られていますので難しい。5年を超えた先の計画は立てられないというのは非常に大きな問題でして、ご承知のとおり、劇場の事業スケジュールは1年先、2年先が既に決まっています。

そうすると、新しく雇用された職員も1年半ぐらい先まではスケジュールが決まっています、自分の手がける事業を計画していくと、すぐ5年が目の前になってきます。場合によっては4年目になると、そこで計画する事業は、自分が計画はするけれども、現場に立ち会うことはできなくなる可能性もある、というのが現状です。

職員としてのモチベーションにも影響します。何より4年目に入ってしまうと、浮き足立つとい

うと語弊がありますが、来年自分はどうかということが頭の中をよぎらざるを得ないかなと思います。

そのあたりの問題点を、朝日新聞の「私の視点欄」というところに投書して、2015年1月に掲載していただきました。お手元にお配りしていますので、お時間のあるときにご一読いただけたらと思います。

もう1枚資料をお配りしています。Explat（エクсплаット）の概要です。雇用の問題意識の中から、若い人たちと一緒に何か動き出さないとまずいのではないかということで、いろいろな方面にお声をかけさせていただきました。舞台芸術のアートマネジメント専門職に向けた人材育成と雇用環境整備のための中間支援組織をつくり、この6月にNPO化しました。

片山先生にもお手伝いいただき、業界だけではなく、弁護士など専門家の方にも入っていただいて、いろんな形で提言とか、現場の変革ができたらと思っています。

片山 どうもありがとうございました。

ご自身の立場も含めて、生々しいお話を出していただきました。

まずは問題提議ということで、岸さんにお話しいただきました。

次に、同じ劇場を運営する指定管理者の立場を民間企業として担っているケースが最近が増えてきています。

そのお立場として、サントリーパブリシティサービスの大村さんから、民間企業の場合は、この問題にどう取り組んでいらっしゃるのかということについて、お話しいただければと思います。よろしく願いいたします。

大村 ご紹介にあずかりました大村と申します。私もサントリーパブリシティサービス（SPS）の会社のご紹介につきましては、皆さんのお手元に青いパンフレットをお配りさせていただきましたのでそちらをご覧ください。

その最後のページを見ていただくと、指定管理や業務受託という形態はいろいろありますが、全国でお預かりしている施設が一覧になっております。

コンサートホールにつきましては、民間企業がオーナーの施設もありますけれども、表方のホスピタリティ部門を業務受託という形で、現在、全国30カ所を超えるホールとお取引があります。それから、指定管理者制度が始まりましたタイミングで、指定管理にも手を挙げていっております。第1号案件の島根県立美術館をはじめ、全国20カ所近い現場を持たせていただいております。SPSに所属している社員数（2014年12月）は、年間通じて約2,200名の方が働いてくださっています。

そのうち、200名程度が、いわゆる無期雇用の総合職という職種でした。職種は何でもやります、全国どこへでも転勤します、できたら幹部になってほしいなという層が200名、それ以外の約2,000名が1年単位の契約社員でした。

働き方はフルタイム、パートタイムとそれぞれですが、圧倒的に有期雇用の方々に現場は支えていただいています。民間でこの種のビジネスをやっている会社は、ほとんど、このようなパターンではないかと思えます。

1年単位の有期雇用の社員でも、ベテランの方が育ってきていて、既に5年、10年働いていますという方も決して珍しくはありません。

実は、私どもの会社では、2015年4月に人事制度を今ご説明した形から一新いたしました。これは2年ほど準備期間をかけて社内でも相当議論して踏み切ったのですが、いろんな要因がございます。

マクロな視点でいいますと、日本人だけでは労働人口は、これからどんどん減っていくという大きな問題があります。

それから今、2020年に向けて、だんだん景気がよくなってきていますので、新しい人材を採用するのがどこも難しくなっています。

ミクロな視点でいうと、実は、私どもの会社は、

さまざまな歴史的経緯などがあり、女性が圧倒的に多いのです。先ほどの2,200名のうち9割以上が女性です。

現場の第一線で活躍している方の中には、ちょうど30代ぐらいの働き盛りの方が力になってくれています。皆さんライフステージが変わるタイミングと、キャリアの一番大事な時期がちょうど重なってくるので、例えばお子さんが生まれたり、いろんな事情があって、ある期間会社を休まれる方も非常に多いのです。このインパクトは、おそらく、男性の多い一般的な組織よりも、かなり深刻な状況になります。

ですから、現実として、多様な方たちが働いてくれるようになっていきます。そういう大きな環境変化を目の当たりにしていて、その中で、今お話ししたような総合職と、それ以外の契約社員、これしかありませんという雇用形態では、もう事業が立ちいかななくなるということが目の前に来ておりました。

ちょうど労働法の改正という外部環境の変化もありましたので、2015年4月から、無期雇用社員の枠を拡大することにしました。

今までは、無期雇用の200名というのは、職種も選ばないし、任地もどこへでも行きますという勤務条件だったので、地元で雇用されている契約社員の方が、転換制度を利用してそこへチャレンジするというのは、勤務条件が相当変わるので、現実的にはかなりハードルが高かったらと思います。

ですから、拠点にずっと勤務していて、仕事もベテランで、ある程度責任者のマネージャーという業務ができる方たちについては、全国転勤は基本ない、職種変更も本人が同意しない限り異動はない、けれども、無期雇用の社員ですという、限定型の社員をつくりました。

便宜上、最初の200名をI型、今お話しした地域のマネージャー職ができる方をII型、あともう一つIII型という形で、マネージャーではないですが、その拠点でベテランになって、コアなスキルや専門性を持って活躍されている方のための枠を

設けました。

これは、会社としては、かなり大きな舵を切ったと自分たちでも思っております。

この制度を導入する前は、事業が1年更新であったり、指定管理期間が3年とか5年しかない中で、ポストをどう担保していくのだという議論は、確かに社内でもありました。

けれども、その状況を超えるぐらい人材市況の変化とかマクロ環境の変化の方が早く、また、社内の要員構成の主力女性がどんどん産休に入っていくというような取り巻く環境の変化の方が、実はスピードが上がってきていて、この制度刷新に踏み切った次第です。

当然、人材を多く抱えていきますので、同じ拠点にずっと同じ社員だけが滞留したら組織風土はどのようになるのだろうか、いろんな心配はあるのですが、逆に現場の安定感とか、後進人材の育成などは、その拠点で経験を積んだ皆さんにきっちり責任を持っていただきましょうと、そういう腹のくくり方もできるのではないかと。議論しながら、徐々にそういう前向きな方向に変わってきているところは実感しています。

もう一つの大きな変化は、この2,200名の社員全員に、人事考課の仕組みを入れました。これまでは、有期雇用の社員には、その部分をあまり丁寧にはやってこなかったと思っておりますけれども、今回、面接をして目標設定してもらって、半年ごとに仕事の出来映えを振り返り、その人材の育成を上司が仕事として考えていく、そういう考課制度を全社員に採り入れていきます。

全体の工数は増えますが、この人事考課を行って、頑張ったところをきちんと評価するという仕組みを動かしていくことで、一旦は有期の雇用形態で入社した方が、無期雇用形態の職種にチャレンジできる。評価をもとに、手を挙げればできる仕組みにしましたので、こういう形で、ある程度、個々のステップアップ、キャリアアップ、それから人材の流動化を会社として担保できるのではないかと期待しています。

新制度は2015年4月に始まったばかりですの

で、制度自体の趣旨も、全社員に正しく理解されているかというのは、まだまだ不安があるところです。これまで年度更新しながらベテランとして現場を支えてくださっていた方に、ステップアップの道があるのですよということを、これからどれだけ私たちが説明していけるかにかかっているのだと思います。制度はつくりましたが、運用はこれからと思っております。

片山 どうもありがとうございました。

まさに新しい取り組みが始まったところという貴重なお話を聞くことができました。

それでは、次に、アーツカウンシル東京の三好機構長にお話をいただきたいと思っております。

アーツカウンシル東京は、ご存じの方も多いかと思いますけれども、東京都の外郭団体である東京都歴史文化財団の中に設置された、みずからが劇場を運営するという立場ではなくて支援を行う、そういう組織です。

つまり、劇場やいろんな芸術団体に助成をする立場ですけれども、助成する立場から、雇用の問題をどう見られているのか。それから、歴史文化財団さんも職員を抱えていらっしゃると思いますので、そのあたりも含めてお話いただければと思います。よろしくお願ひします。

三好 ただいまご紹介いただきましたように、私はアーツカウンシル東京の機構長をやらせていただいています。

アーツカウンシルというのは、行政機関でも施設でもなく、行政と芸術家の間にある専門家集団・専門組織というふうに私たちは呼んでいます。

アーツカウンシルは、歴史的に言うと今から70年前、第二次世界大戦が終わるときに、イギリスで最初に立ち上がった組織です。イギリスの場合は国が相手だったわけですがけれども、政府からお金をもらって芸術文化を支援する。そのときに、行政組織が直接支援を行うのではなくて、むしろアーティスト側の立場に立って公的資金を扱うのが良いという考え方のもとに、アーツカウンシル・

イングランドがつくられました。

アーツカウンシル・イングランドはその後の変遷を経て今も活躍しているわけで、日本でも、そういう支援を行う組織を行政から切り離して、そこに専門家を置くのがいいのではないかとということで、いろいろと議論が起きました。国では、芸術文化振興基金の中にアーツカウンシルという仕組みを設け、専門スタッフを置いて、試行という形でやっておられます。

東京都の場合は、都知事の諮問機関である東京芸術文化評議会と同じような議論があり、東京都がアーツカウンシルをつくるべきである、そのときには、できるだけ行政組織から独立させた専門家集団にすべきだというご意見をいただき、3年前にアーツカウンシル東京が発足しました。

私は機構長という役職名なので、機構とは何かと問われるのですが、アーツカウンシルというのを日本語に訳するとすれば、「芸術文化創造支援機構」ではないか。つまり、芸術文化の創造活動を支援する機構という、そういう意味でアーツカウンシルというのを理解する方がいいのではないかと考えているわけです。

私たちのやっている一番目の仕事は、芸術文化創造活動に対して、助成金を配ることです。

今、当機構の財源は、全額都の予算から出ています。民間資金も入れたいという希望はあるのですが、なかなかそこまで手が回らないので、現在は、都からこちらにいただいて、それを芸術文化創造活動に配分しております。

設立3年目ですけれども、予算規模は年々大きくなり、助成金の総額は、1億5,000万円ほどになっています。

私たちの助成金は「芸術文化創造発信助成」と称しており、対象となる活動が三つあります。一つは、都内で公演、展示などを行う創造活動。

二つ目が、国際的な芸術交流、あるいは外国で行われる公演事業。

それから、三つ目は、都内での芸術文化創造環境の向上に資する活動。先ほど岸さんからお話のあった Explat へも支援させていただいており、

中間支援活動などを対象にしています。

助成対象経費は、活動に伴う支出ですので、例えば出演料、文芸費、謝金、旅費など、幅広く対象としていますけれども、いわゆる事務所の維持管理費とか職員の恒常的な給与費というものは対象としていません。あくまでも活動に着目した助成という考え方です。

ですから、活動に伴う人件費は対象になりますけれども、それ以外のところはなかなか対象にしにくいという、そういう制約があります。

機構の事業として、二番目が、アートポイント計画という活動です。これは、地域でアートプロジェクトを行う NPO と、東京都、それからアーツカウンシル東京が共催で拠点を作ってアートプロジェクトを展開するという事業です。

この事業では、NPO に対して、共催という形で経費を負担しています。実際には、平均500万円ぐらいの経費をアーツカウンシル東京が負担してしまっていて、そのうちの半分ぐらいは人件費に充てられているという報告がなされています。

ですから、NPO の活動に関しては、ある程度恒常的な支援を行って実際に活動できるようにしているものもあるということです。

三番目の事業として、人材育成事業があります。

この事業は、さらに三つに分かれていて、一つは、私どもアーツカウンシル東京の調査員になっていただき研修を行うもので、アーツアカデミーという名称を使っています。

将来、芸術文化活動を担ってもらう20代から30代前半ぐらいの比較的若い方を対象に、研修をするのと同時に、私たちが助成金を配分した公演等を実際に見て調査レポートを出してもらうということをやっています。研修は月に2回、それから調査は月6本ぐらいを予定してしまっていて、チケット代も含めた経費を機構で持っているわけです。月2回の研修と月6本の調査を合わせますと、大体一人当たり月10万円ぐらいです。

当機構が発足すると同時に始めた事業で、初年度は定員7名の募集に対して100人近い応募がありました。若い人が、研修も受けながら、実際に

公演・展示を見ることができ、そのうえ収入も入るといふことで、かなり応募が多かったといふことです。今も毎年7名ずつとしております。

次に、劇場が必要とする人材を育てるためのアーツアカデミーという事業を、東京都の文化施設で池袋にある東京芸術劇場に委託しております。

ここでは、公立文化施設からの派遣職員、あるいは既に企業に勤めた経験があつて、将来劇場等の施設で働きたいといふ人たちに対して、技術的なノウハウ、あるいは制作のために必要なノウハウを習得してもらおうといふプログラムです。3年間の長期プログラムと、数ヶ月程度の短期プログラムがあり、それぞれ3名ずつを募集しています。

研修内容は、演劇、音楽、それから照明や音響といった舞台技術のコースに分かれています。ここでも、調査に関するレポートを書いていただき、そのレポートに対して謝礼を払う形の研修事業です。

人材育成事業の三つ目は、Tokyo Art Research Labです。これは先ほど申し上げたアートポイント計画で事業を進めていくNPOの人たちに、アートプロジェクトを実践する際に現場で起こる様々な課題に対応できるようなスキルを提供することを目的としています。

最後に私たちの組織のことをお話しします。

アーツカウンシル東京は、公益財団法人東京都歴史文化財団に属しています。設立準備段階では独立させた団体のほうが良いのではないのかといふ意見も相当あつたのですが、皆さんもご存じのとおり、法人を新たに作るというのは、議会との関係などもあり容易ではないため、まずは東京都歴史文化財団の中に置きましょうといふことになりました。

ところが、そのことによつて、いろんな問題が出てきました。東京都歴史文化財団は、先ほど申し上げた東京芸術劇場をはじめ、東京文化会館、東京都美術館、東京都現代美術館、江戸東京歴史博物館、写真美術館、庭園美術館、トーキョーワ

ンダーサイトといふ、八つの施設を既に持っていたのです。

我々の組織ができる前に、八つの館を運営していた財団ですから規模も大きかったのですが、アーツカウンシル東京が加わつて、財団の職員数が総勢で320人になりました。そのうち常勤職員が270人、非常勤職員が50人です。館長職はほとんど非常勤で、私も非常勤でございます。

常勤270人もいくつかのパターンに分かれます。いわゆる常勤雇用職員が大体3分の1ぐらい、100人ぐらいおります。それから1年契約更新の常勤契約職員が140人ぐらい。そのほか派遣常勤職員などで、同じ常勤といつても契約内容がいろいろと違つている人たちです。

ですから、同じ館で働いている学芸員の中にも、常勤雇用と、契約で入つている人が混在しています。常勤契約職員については常勤雇用へ転換を申請できるといふことにはなつていますが、実際は全ての人がそうではないといふことです。

一方、アーツカウンシル東京は、後からできた組織であること、また、施設を持っていないこともあつて、ほとんどの職員が常勤契約です。それから、40人の職員のうち、助成金を扱つている職員が10人ぐらいで、その職員については、雇用上限を一応、5年と決めてあります。

ですから、同じ財団の組織、あるいは同じように専門家と言つても、契約形態が違つたといふことで、問題があるといふのがよくわかつてまいりました。

とりあえず以上で説明を終わらせていただきます。

片山 いろいろと複雑な状況をわかりやすくお話しいただき、ありがとうございました。

それでは、最後に、社会保険労務士の立場で、いろいろな組織の人事面のコンサルティングをされております、ビジネス・パワーコンサルティング代表の園部さんに、特に労働契約法のことなどを含めて、専門家の立場からお話をいただければと思います。

園部 社会保険労務士の園部と申します。よろしくお願ひいたします。

簡単に自己紹介をさせていただきます。大学卒業後、金融機関に就職し、人事政策を専門に4年間従事しました。その後、独立行政法人国際交流基金に入職し、社会保険等人事関係のことをある程度学び、1997年に独立しました。

私が、国際交流基金に入ったときは、正規職員が200人ぐらいで、契約職員が30人ぐらいの規模でした。ところが現在は550人になっています。

これは300人程度増えているように見えますが、その中の250人ぐらいは、非正規の職員が増えているというのが実態です。

平成25年の労働契約法の改正で5年ルールというものがつくられたことで、5年契約の人が4年を経過すると、仕事に対する熱意を失い、人間関係すら悪くなってしまっ、最後には雇用問題に発展、退職後に労働問題として私どものところに相談に来るといふケースが、かなり増えてきています。

重要なのは、任期付職員が任期付でなくなれば一番いいのですが、予算の問題などもあって任期を撤廃することはできないという状況です。

とはいえ、労働契約法で5年を超えたとしても、その方の身分が正職員になるわけではなく、今までの労働条件を全てそのまま継続するだけという形になりますので、本当に有能な契約職員の方でしたら、5年を超えても継続雇用していただくのがよいかと思います。

皆さんのような公立文化施設の関係の職域であれば専門的な能力の蓄積も非常に大切ではないかと思ひますので、5年を超えても継続雇用していく形で人材を確保していただき、技術やノウハウを継承していただければと思ひます。

片山 ありがとうございます。

では、パネリストの方にもう一巡、順番にご発言いただきたいと思ひます。最初の発言で言い残されたことや、お互いの発言に対しての質問やコメントを含めて、お一人3分以内でお願いします。

それでは岸さんからお願いします。

岸 サントリーパブリシティサービスの大村さんの発言を伺いまして、状況が違うなと感じたことの一つは、民間企業と財団では置かれている立ち位置が違うということです。私たちの財団は地域の文化振興等が目的ですので、設立地域に活動範囲も縛られます。豊島区の財団が横浜市の施設を取りに行くわけにもいきませんので、どうしても規模が限られるという中での対応をどうするかということがあるかと思ひました。

それと、もう一つは、新しい人事制度の導入について、財団では、柔軟な制度を提案して、組織の中に取り入れていくのがかなり難しいのかと思ひ、お伺いしました。

それから、園部さんにお尋ねしたいことが一つあります。例えば財団が、ある施設の指定管理を取れなかったことを理由に、その施設にいる職員を解雇した場合は、訴えられたりするのでしょうか。それとも、施設自体がなくなったということやむを得ない解雇だということになるのでしょうか。

園部 基本は、その仕事なくなったことによって、財団の経営が立ち行かなくなるということ客観的に証明できれば、裁判沙汰になることもなく、そのまま雇用関係が終了ということだと思ひます。

ただ、財団が継続的に努力をすれば、そのまま雇用も継続できるような状態であるならば、まずその努力をしてからでないと解雇はできないと思ひます。

岸 ありがとうございます。

客観的に解雇が不当でなければ、雇用関係を打ち切ることができるのであれば、言い換えると終身で雇用していても、将来的に指定管理施設がなくなるおそれがあるからという理由で、5年で雇い止めしなくてもいいとも言えるわけですね。

片山 ありがとうございます。

では、大村さんお願いします。

大村 感想と補足を述べさせていただきます。

岸さんの、Explatというプラットホームをつくらうというご発想、大変すばらしいなと思いました。

私どもでも、人材の獲得が難しくなっていますが、経験があるとか関心があるという人が、だんだんこの業界に来なくなるのではないかという問題意識が最初にあったかと思います。

当然、企業・組織と、人との相性とか適性とかのマッチングは絶対にありますから、一回入った組織で上手く適応できなかったときに、「同じ業界で、また違った会社があるよ」という情報があるのとないのとでは、その人の人生観に大きく影響してくると思います。もしかすると、次の行き先が見つからなくて、どんどん追い詰められてしまうとメンタルにも影響したりすることもあると思います。自分たちも利用したいということだけではなくて、業界のより良い人材が、流動化しながら安心してキャリアアップを自らしていけるという、こういうプラットホームはものすごく必要なことだと、思いました。

会社の説明で一つ補足をさせていただきます。管理施設数の規模のご指摘は確かにそのとおりです。例えば、業務委託は、5年の労働契約法と関係なく、ある時点で失注することが現実起きるわけですが、東京や大阪といった文化施設が集中しているエリアであれば別の勤務先をご紹介しますことはもちろんできます。

あるいは、次にその事業を引き継がれる会社に、条件交渉して転籍をしていただくというようなことも可能です。けれども、指定管理の場合は地方自治体の施設をお預かりしていることが多く、それも県立の美術館とか県立のホールですと、1県に1カ所しか拠点がなくて、万が一、その施設の指定管理が終わってしまうと、そのときに紹介できる現場がないという事態に直面することになると思います。そう見ると、なかなか規模だけでも

解決できなくて、そのお悩みはおそらく共通ではないかと思いました。

会社としては、これだけ雇用が拡大して、人材も増えてきましたが、人材ビジネスというのは日本の業界の中でもあまり生産性が高くないですし、私たちサービス業は、製造業に比べて圧倒的に給与水準も低いのです。

それを是とするのではなくて、発想を変えて、これだけ多様な人材をマネジメントしたおもしろい仕事はもうできないだろうと逆に思い始めています。

私たちが施設の指定管理を始めた頃、「民間にできるのか」といろんな方から言われました。「儲からないでしょう。しかも文化施設だし」といった見方が非常に強い中に参入しましたが、今はどうなっているかということ、事業として、ビジネスとしてきちんと成立しています。

実際の業務の仕様は、財団の方がおやりになっても私たちがやっても同じことが書かれている中で、いろんな工夫をして事業利益を出すところまでは行けています。ですから、これだからできない、あれだからできないということを最初から言うのはもうやめようと思っています。今の多様な人材をどう雇用していくのかということについても、それが成り立つようなビジネスを自分たちで考えていく、そうしないと逆に残れなくなる、そういう意味の危機感を非常に強く持っております。

片山 ありがとうございます。

では、三好さん、お願いします。

三好 さっき話し忘れたことを含めて、補足したいと思います。

事業そのものをどう継続していくのかというお話が今も出ていました。特に、文化・芸術関係は、事業が急に増えたり、少なくなったりと波が出ることが多いわけです。

ですから、例えば貸し館を主体としている施設の場合、借り手側にお金がなくて、事業ニーズが

なければ、結局は借り手が見つからないということになってしまいます。公的な事業に関係している私たちが考えなければならないのは、まずは芸術文化で事業が継続していくことが前提で、そこに、その事業に携わる人たちが必要になってくる、という、順序が逆に聞こえるかもしれませんが、そのこのこともよく考えておくべきだと思います。

ですから私たちは、創造事業、鑑賞事業といった芸術文化事業ができるだけ継続していけるように考えていくことが、まず一つ。

それから、二つ目としては、先ほど私たちのカウンスルは専門家集団でつくられていると申し上げましたが、そういう専門家が必要だということです。

今、カウンスルの事業を担当している職員は、カウンスルができた3年前に募集して採用された人たちですが、それ以前は劇場で働いたり、あるいは劇団や制作会社で働いたりしていた人たちが、新しいキャリアとして入ってきたわけです。先ほども申し上げたように、助成金を扱っている職員については任期を5年という年限で切ろうとしているのですが、では年限を切った後、その人たちはどうするのだという問題が当然出てくるわけです。そういうことを考えていかなければなりません。劇場法をつくる时候にも専門家人材というのは確かに必要だけでも、その人材のマーケットをどうしていくのかというのが、非常に重要なテーマであると思います。

それからもう一つ触れておきたいことがあります。実は私たちは2020年問題というものを抱えています。ご存じのとおり、東京オリンピック・パラリンピックの開催年ですが、そのときに文化プログラムを実施するということになっています。これは皆さん方のところにも、おそらく関係してくることです。

この文化プログラムは、東京に限らず、全国で展開するということになっているわけです。そうすると文化プログラムを展開するために、当面は事業が増えていきますし、それらを担う人たちも

相当数必要になってきます。既に、東京では人材が足りない、足りなくなるという状況になっていますし、おそらく2020年までは、同じ状況であると思います。しかし、その後どうするのかということが、大きな問題としてあります。これを解決する仕組み作りこそが、いわゆるオリンピック・レガシーと言われているものだと思います。

その仕組みの中で一番大きなものは、キャリアパスというのでしょうか、人材の流動を図るシステムだと思います。同じ職場ですべて勤務することは一つのパターンですが、それだけでなく、芸術文化関係でいろんな違う業務を経験することもあるかと思っています。私たちのカウンスルにも、劇場で仕事していた人たちが、今は助成金を扱っています。その人が、今度はもしかすると制作の立場にいくかもしれない。そういう、仕組みづくり、人材マーケットづくりが、これから必要になっていくと思います。

2020年に向けて、それをどうつくっていくのか。それで人材が回っていけるようにしていくことが大きなテーマとっており、財団の人事問題に手を付けようかという段階にきています。

片山 ありがとうございます。

短い時間にもかかわらず、パネリストの皆さんには大変貴重なお話をいただきました。

今日のシンポジウムの企画者としてしましては、指定管理が途切れたところで職員を解雇するというのはどうなのか、というところが気になっていたのですが、やれるべき努力をした上であれば、それはあり得る話であろうということですよ。ただ、努力もしないで解雇するというのは問題があります。

その努力の中には、例えば給与を改定していき、職員みんなですこずつ痛み分けをするといったこともあり得るということです。

そういう形でSPSさんが取り組まれているように、そこで働く人が、できるだけ安心して高いモチベーションで働けるようにすることに向かって努力する。先ほど文化政策幹部セミナーの皆さま

人には紹介したのですが、文化の領域で働く人が希望を持って働けるような状況をつくっていく。まずそこが大原則だろうと思います。

ただ、雇用を長期化することで、年齢が上の層がつかえるという問題が、当然起こってきます。下から見ればそうだし、上の人にとっても、何となくこのままずっと同じなのかなというところもあります。三好さんからも2020年以降の話としてご提案がありましたが、その人たちが次に活躍する労働市場を流動化させていくということも合わせてやっていく必要があります。

ただ単に、それぞれの組織が、長期で職員を抱えれば良いということではなく、そこで力を付けてモチベーションを高め、また他の職場で活躍できるような環境をつくっていくことが重要なのでは、受けとめました。

桑谷コーディネーター、感想をお願いします。

桑谷 すごく悩ましい問題だと思いますが、それと、これまでの話されなかった館長や芸術監督の任期については、逆にあるべきだと思っています。館長や芸術監督が一つの組織に10年以上在籍したら、その施設、劇場はマンネリ化してくるでしょう。自分の権限や立場が優先して独断的な運営に陥り、組織としての成長が止まってしまう。私の経験から任期は5年の最大2期迄の10年だと思います。私自身、座・高円寺に来る前三つの劇場で仕事をしてきましたが、いずれも5年間で10年で異動しました。そういう考え方も必要ではないでしょうか。また、スタッフもキャリアを積んで、自分が目指すべき仕事を求めて、積極的に組織から組織へ転籍するという働き方も、逆にあっていいかと思っています。キャリアアップ型の選択肢があるのかなと思っています。

片山 ありがとうございます。

では、受講者の方から質問を受けたいと思います。ご所属とお名前をおっしゃっていただいてから質問や感想、コメントをお願いします。

和田 横浜市の区民文化センター杉田劇場の和田と申します。

この春から、指定管理の共同事業体に参画しているNPO法人の事務局長という立場で、劇場の運営に携わっています。

これは質問というより感想をお話しします。

確かに任期の問題もありますが、給与レベルが低いという状況も問題にすべきではないかと思えます。私自身が1990年代に財団の事業担当のプロパー職にいた頃と比べて、給与のレベルが低いと思うのです。何かそういう観点のディスカッションの場があればと希望します。

今も、構造的な問題というお話があったのですが、長期雇用すると、経験年数の長い職員が多くなり、上が詰まってしまうということが、将来のことではなくて、既にそうなっている職場が多くあると思います。

指定管理制度以前の時代に、財団のプロパー職員に終身雇用で入った人がいる一方で、その後の時代に入ってきた人は任期付です。ですから、桑谷コーディネーターがおっしゃるように人材が流通する仕組みが重要であり、三好さんもそれに近いことをおっしゃっていたと思いますし、SPSさんも会社としてそういうことに取り組んでいらっしゃる。そういう人材の流通が促されて、雇用条件がある程度適正化されていくことが大切かと思えます。

片山 ありがとうございます。

非常に貴重な指摘かと思えますけど、何かありますでしょうか。

岸 ご指摘のとおりだと思います。

私が以前勤めていた財団も、指定管理者制度導入前に雇用された方は終身雇用で退職金付き、導入以後の方は任期付雇用で退職金なしでした。ですから、終身雇用の職員は辞めないですね。指定管理者制度では人件費枠というのがほぼ固定されるため、人の入れ替わりがない限り昇給もありません。たくさんもらっている人が辞めて、若い

人が入ってこない限り、昇給がないという状況になっているので、そこが指定管理者制度の一つの課題ではないかと思っています。かと言って、解決策がすぐには思いつかないので、悩ましいところではあります。

片山 そうですね。ただ、公設財団とか行政に近い組織では、人事考課などをあまりきちんと行っていないところもあるようですので、勤続年数だけによらない給与の運用を行えばいいだけなのです。民間では普通にやっていることが、なかなか硬直的でできていないですね。

三好 今の、いわゆる終身雇用の人とそうでない人との違いもありますが、私たちのところでは常勤契約職員ですと、給与額が契約で決まっています、契約を更新して5年まで継続しても給与は5年間全く増えないのです。また公募の時点で条件が示されてしまっているのです、例えば年齢が30代の方が応募しようが、50代の方が応募しようが、また、例えば応募する人がどの程度のスキルを持っているかということにかかわらず、条件が同じになります。

ですから、常勤契約という形をとっているということが一つの原因になっています。

では、その問題をどうすればよいか。これはまさに悩ましい問題です。私たちの組織でも、基本給は契約時に示すけれども、あとは、それにプラスする何か専門職度合いに応じた対応ができないかということを考えている段階です。

飯田 穂の国とよはし芸術劇場の飯田と申します。

2020年に向けて、各地で文化プログラムが増えていく中で、総合的な進行役が不足している状況がもう目の前に来ていると感じています。そういう人材を育成するには時間がかかると思うのですが、ホールや劇場以外にも一般企業やNPOの中に、文化活動を担う、いわゆるファシリテーターのような方が既にいらっしゃると思うので、そう

いう方たちを引き込むような活動をしていくこともできると思います。劇場関係の現場だけで育てるのではなく、同じような制作をやっている方たちにとっても、協働しつつ、私たちの力も高めていくことができたらと思いました。

もちろん、私たちも人材育成をしています、大村さんがおっしゃったように、今ひとつ評価というものがない。誰が、いつ、どうやって評価してくれるのかわからないという環境の中で、20代の職員なども日々業務に追われていて、目標というべきものがぼんやりしているのはちょっともったいないなと感じています。本日、SPSさんでは、人事評価を始められたというのを聞きまして、少し勇気づけられたというか、やっぱりそういうことが必要なんだと思い大変勉強になりました。ありがとうございます。

大村 ありがとうございます。

私たちが人事考課制度をどのように考えているかといいますと、最終的には昇給とか賞与に紐づいてはいくのですが、それは本当に最後の話であって、それらを決めるために査定するという考え方ではありません。

その人材にやってもらいたい仕事内容がポジションに合わせて設定されていて、そこに対して、本人が次の1年でどこまでやりますというコミットをしてくれるかを聞きます。そして上司は、その目標が足りているのか、足りていないのか。また本人の力に何か不足しているものがあれば、研修を勧めたりして、本人がその仕事を完遂できるように最後までサポートする、そのプロセスが考課だというふうに捉えています。

その結果、チャレンジした目標が高過ぎて思っていた仕事ができなかったということも往々にして起きるわけですが、それは目標設定が非常に高かったために到達しなかったというだけなので、むしろチャレンジの努力は買いましょうとか、そういう捉え方をしていきます。

ですから、割りと減点主義になりがちなところを、人事としてはそうじゃないという方に一生懸

命引き戻しながら、人材の育成・開発のためにやっているんだという強いメッセージを出していこうとしています。

そうは言っても、最後は給与に紐付けられるので、誰もがそういう発想ができるかというところ、なかなか難しいとは思っています。ただ、個々人の仕事に対する喜びとかやりがいは、誰かがそれを見ていてくれていて、頑張ったねというところをわかってもらえるという承認欲求というか、そこでのモチベーションというのは、どんな仕事をやっている方にとっても必ずありますので、すごく簡単なことからでも、そういう目標管理とか、自分の仕事の出来映えを自己評価するとか、そういうプロセスを少し試してみられたら、人事考課のあるのと、ないのとどう違うかなど社内でも議論できるのではないかと思います。

片山 それでは、時間になりましたので、ミニシンポジウムを終わりにさせていただきます。最後にまとめをしようと思っていたのですが、今の太田さんのお話がとてもすばらしくて、まさにそういうことでまとめたいと思っていたのです。

確かに、今は給料がなかなか増えない財政事情で、辛いところはありますけれども、働く人が、生き甲斐とやりがいを持って働ける、そういう環境をどのようにつくるのかということが、文化の世界の活性化には不可欠だと思います。そういうことをこの研修を通じて考えていければと思います。

(共通ゼミ1 終了)

共通ゼミ2：グループディスカッション

片山 それでは時間になりましたので、発表に移りたいと思います。

時間も限りがありますので、1グループ5分以内でお願いします。

発表の順番は、Aグループから、ABCとの順で最後がFグループという形でいきたいと思います。

また、講師の皆さんによるコメントは6つのグループ全ての発表が終わってからお願いするという形にしたいと思います。

それでは、Aグループ、お願いします。

Aグループ それでは、Aグループの発表をはじめます。

まず共通課題の①、自分の子どもの就職案件に対するアドバイスについて。

前提条件を考えると、やはり親は反対しますので、ほかの就職先を勧めるというアドバイスは除くといわれていますが、実際はそのアドバイスになることが多いでしょう。

そこを除いて、Aグループで考えたのは、まず一つ目、5年間という期間の中で、社会人としての常識を身につけなさいということ。体調管理、時間厳守等、いろいろありますけれども、社会人としての常識を5年間で習得しなさいということです。

二つ目が、その5年間の中で、自分の本当になりたいことを見つけて、勉強しながら覚えなさいということ。

三つ目が、自分の仕事はもちろん大事なのですが、人の仕事も見て、そこの職場でオールラウンドで動ける人となれということ。人から尊敬されるような人物になれば、5年後の処遇にもつながっていくのではないかという思いです。

あと、卒業までまだ半年くらい期間があるということですので、その半年の間に、似たような職種のアパート、あるいはインターンシップ等を経験したり、この業界は体力勝負なので半年間で

体力を身につけたりすることをアドバイスします。

五つ目は少しネガティブかも知れませんが、5年間で技術のレベルアップ、専門職の能力のレベルアップを行い、次の転職に備えなさい、ということ。

続きまして二つ目の課題です。

指定管理の仕様書にこう書いてあれば現場がやりやすいという文言を考えました。

能力を高めてやる気が出るタイプのものと、組織が元気に正常に動くタイプの二つです。

最初の能力を高める、やる気が出る方向の指示としては、地域活性化のプログラムの実施です。具体的には地域のNPO団体やボランティア団体との連携事業や市民協働制作事業、もしくは地域の文化芸術分野における専門家との協働事業を行ってくださいという指示があれば、積極的に考えるでしょうということです。

それから、地域活性化プログラム以外では、人材育成プログラムがあると思います。子どもたちと、学校などと連携した事業の実施です。このあたりは若手の職員が考えやすいタイプのものであつたりもするので、含めたほうがよいかと思います。

また、地域によっては国際交流プログラムも必要かと思います。学校でも他国籍な状況が起きているところもありますので、そういう人たちを踏まえた事業を考えるよう仕様に含めればと思います。

他には、施設を親しく感じてもらう企画の検討・実施と、事業評価をきちんと行うことも含めたいと思います。ただ、これらの具体的な内容をそこまで細かく指示してよいのかという議論もありました。

次にマネジメント組織について。職員の健康面、メンタル面、ファイナンス面、などの相談窓口の設置について対応することです。

これは、職員が個人的に抱えている悩みなど状況が異なりますので、小さな組織の中で問題が起

こった場合に、きちんと相談できる人がいるような形をとることで、職員個人の能力を高められるのではないかと思います。

Bグループ 最初に私の話をさせていただきました。私は、ある名門オーケストラの事務局で働いていましたが、そこを辞めて地元で働きたいという気持ちが強くなり、地域の文化会館で働くことになりました。

そこは指定管理施設で、民間の株式会社が指定管理者だったのですが、そこで成果を上げて、町長からも職員試験を受けてみなさいと勧められ、今年から町の職員になりました。

ですから課題の内容と非常に似通った条件で、自分の経験に沿ってしまうのですが、まずは共通課題から話させていただきます。

皆さんが思っているのと同様、本心では「頼むからやめておけ」と言うと思います。ただ、そのアドバイスはだめだということなので、まずは将来の目標が何であるのかということを確認しておくように言います。その上で、地域に密着した人脈をたくさんつくりなさいと。それは将来の自分の、次の仕事に必ずつながるでしょうから。

また、逆に1年契約ですから、行政に関わると、あれはだめ、これはだめという制限が係りやすいので、ある意味、1年でくびになってもいい、思い切ったことに挑戦しなさい、というアドバイスもしたいと思います。

次に、文化政策グループの課題について。まず指定管理料を増やすことはできないですから、金がなかったら頭を使うしかありません。自分が事務局長として職員のモチベーションを上げるには、まず、職員に仕事を任せるところが一つのモチベーションになると思っています。そして、その仕事に対して、地域住民や行政、もちろん職場内でもそうですが、お互いに認め合うことができるような人事施策・環境づくりをしていきたいと思っています。

ただ、その中で、制作者側に陥りがちなことで

すけれども、例えばあるピアニストがすごくいいと言って企画した公演で、実際は全然お客さんが入らなかったという場合。担当職員自身がいいと思っても、ほかの人から見たら全然よくない、それは本当に収益が上がることなのかということもありますので、必ずそういう部分を客観的に見られる制度・施策をとりたいと思います。

Cグループ それでは、Cグループの発表をさせていただきます。

まず、共通課題について。子どもへのアドバイスですが、基本的なことといえますか、社会に出る第一歩として、どんな仕事につくにせよ必要なことが多く意見として出されたと思います。

具体的には、まず接客について。正しい言葉遣いとか、人と積極的に話をすること、人間関係を上手く築くこと、そういったことに務めなさいというアドバイスです。

課題で与えられた条件では、どういう仕事かという内容についての指定はなかったのですが、どんな仕事であっても、自分なりにしっかりやりがいを見つけて、目標を常に持って仕事を進めるようアドバイスしたらという意見が出されました。それから企画について、特に自主事業についてということになると思いますが、自主事業の担当者になった場合には、アイデアを出せなくてはいけませんので、そういう知識やノウハウの蓄積にも努めなさいと。

地域によって求められるものが異なるかと思いますが、まずは自分の町の立ち位置ですとか、町の特徴、市民性というものを掘り起こし、事業の実施につなげていく。そういうことを常に気にかけていくことも大切だと思います。

それから、専門的な技術や知識を身につけること。資格の取得はもちろん、自分が興味を持たないジャンルについても積極的に身につける姿勢をもつようにというアドバイスも必要だという意見も出されました。

それと、充実して仕事に取り組む、楽しく仕事をする、そのために常に笑顔でいられるよう、い

つでも笑顔になれる練習をなさйтеという意見もあり、私自身も参考にしたいと思いました。

課題の勤務条件では、週40時間というものでしたので、土日が休みの職種でもないと思われますから、不規則な勤務時間にもしっかりと耐えられるようになさйтеという意見が出されました。

続いて二つ目の課題です。

まずは、評価の仕方です。専門的な人材である職員がどう評価を受けられるか、その体制が用意できるのかというところで、その部分をしっかりとつくってほしいという意見が出ました。

それから、事業に対しては外部評価ができる体制がとれるのかといったところをしっかりと、例えば募集要項にも書き込んでいく。

また、自主事業や貸し館事業をやっていると、場合によっては収益が出る場合もありますので、そのときは、さらにその収益を使って指定管理者が独自の事業を、当初の事業計画に加えて行えるようにする、という募集要項にしたらどうかと思いました。

あと、仕様書にはあまり細かいことを書かないほうがいいのかと思います。金額の競争になってしまってもいけないですし、自主性が発揮されるような、そういう競争ができるといいと感じております。

Dグループ 次はDグループの発表に移らせていただきます。

まず初めの課題ですが、自分の娘、息子が文化財団に勤めたいと言ったときに、本当に文化の仕事がしたいのかということをまず聞きます。

何となくしたいんだよとか、ほかに行くところがないし、みたいなことであれば、やめろと、言います。

本当に文化関係の仕事をやりたいということであれば、親子ともに、どういった仕事なのかということにつき共通理解を深めていきます。

それから、通算で5年間という雇用期間になりますので、5年後にどうしたいのかというキャリ

アプランをしっかりと持つように親子で相談します。真面目に次を考えておかないと、5年後の仕事がないということもありますので。

条件はそれほどよいものではありませんので、待遇よりもやりがいで、この5年は仕事をなさйтеということをきちんとおいておくということです。

5年後の話ばかりしていますが、そのときに次の仕事があるかどうかは、本人の築いてきた人脈と、どんな成果があるかということに関わってきます。5年後に自分を売り込める成果があると、人脈を通じてヘッドハンティングがかかってくるので、自分を釣り上げてもらえるような、フックとなる成果をこの5年間でつくるよう、親としてアドバイスします。

あと就職まで半年くらいはあると思いますので、その間に見聞を広めておけるということで、例えばニューヨークのミュージカルを見に行ったりとか、オーストリアのオケの本場を見に行ったりとか、オペラ座に行ったりとか、あるいは美術館を巡ったりとか、そういったところで自分の教養や視野を高めて、広げていくようにアドバイスします。文化ホール勤務になれば土日も事業ばかりで、ほかのホールのコンサートに行ったりとか全くできなくなると思いますので。

また、その期間を利用して、インターンシップを通じて実際にどんな仕事なのかを体験し、早めにビジョンを持つようアドバイスしたいと思っています。

次に二つ目の課題について。私たちのグループは、全員、指定管理を任せているところばかりでして、指定管理の費用を上げずにモチベーションを上げるにはどうしたらいいかということいろいろと考えました。お金をかけずにできるのは、口で励ますということだと考え、その励ます方法として、成果が見えるような仕掛けづくりを考えました。

文化の事業は、数値化がなかなか難しいと思いますし、やったことに対して結果が出るのがかな

り長いスパンになってくるため、すぐに評価されないことが多いです。ですから、「この事業は、この担当者がやって、こんなに頑張って実施しました」というような、外から評価してもらえる形、「見える化」を進めていくことが大切だと思います。

改善提案を出させて、それが上手くいけば評価してあげるといふ、前向きな努力に対する評価をどんどんしていったらどうかと思っています。

私の実体験ですが、ある財団が二つのホールを管理運営していたのですが、そのうち一つの指定管理に競り負けて、管理施設が一つになってしまいました。そのときは、「うちの財団はだめだ」というように落ち込んでいたのですが、事務局長さんと私と一緒に、1年かけて「大丈夫だよ、しっかりやれているよ」と、ひたすら励まし続けてきました。市と施設が共通認識・目標をもって、反発し合うのではなく、目標に対してどれだけ共有していくかを進め、どんどん市と意見交換や交流を進めていくということを考えています。お金をかけずにできるのは、口で何とか励ますことかと考えました。

Eグループ それでは、Eグループの発表を行います。

まず、共通の課題について。この課題を見た瞬間に、かなりリアルだという印象を受けました。実際に、ほぼここにあるとおりの募集要項を実際に書いたという経験者がグループの中にいたり、実際に大学3・4年生の息子さんが文化振興財団に入りたいと言っているという方もいたりで、かなり現実味をもって話し合いました。

ほかのグループの発表でも出されていたように、自分の娘・息子に対して、人生の中でどういう見通しがあってその仕事をやりたいのかということ、きちんと考えるようにアドバイスするか、将来的に所得がどのくらいあって、年金がどれくらいもらえるか、そういう人生設計のこともどう考えているかということ、きつと尋ねるだろうと思います。

あとは、同業他社などの企業研究を行ったり、同じ文化に関わるといっても趣味で携わることもできるし、職業にしなくても文化を楽しめるかもしれないし、それを職業にしたいのかと、そういったことも一緒に考えてみていいのではないかと思います。

けれども、息子、娘の言うことは、温かく、やりたいことはやりなさいというふうに概ね言ってしまうのかなあ、という雰囲気、このグループでは話し合いました。

また、その期間をスキルアップ・ステップアップのためのいいチャンスにするようアドバイスします。例えば、社会人として知っておいたほうがよい契約事務を覚えたり、ウェブサイトをつくったり、デザインをやってみたり、あるいは舞台技術、舞台制作の専門的な内容を覚えたりすれば、次のステップにつながるかもしれないので、それをチャンスと思って頑張らなさいと言うでしょう。

あと、文化の仕事は幅広いジャンルと全く無関係ではないので、例えば、まちづくりとか、国際交流とか、そういった社会の様々な部分にも視野を広げられる立ち位置の職業ですから、そういった意味でもいい仕事だという、前向きなアドバイスをしようという話をしました。

次に、二つ目の課題について。

設置者である自治体側のビジョンとか、ミッションを明確にすることが大事だと思います。

仕様書とか業務基準といった活字以前に、ビジョンやミッションを明確にして、取り組むということが大事だということと、それに際しては、文化芸術振興基本法や劇場法などもきちんと理解しながら、それぞれの自治体に合った形で業務の基準とかを課すべきではないかということです。これも、考え方とか心の持ち方の問題なのかもしれませんが、かつての管理委託ではなく、指定管理というのはあくまで行政と指定管理者がフィフティ・フィフティであって、決して業務委託の業者ではないので、その精神を反映した業

務の基準にして、指定管理者にはここから先を頼むので、行政はここまでやりますということをクリックにしたものを書くべきだという話が出ました。

また、芸術文化の専門的なことや劇場の専門的なことを理解しないまま、仕様書とか業務の基準を作成するのではなく、専門家やコンサルティングに協力してもらい、そういう方にも目を通して見てもらうとか、意見を聞きながら仕様書をまとめるようにする。さらには、評価基準も、「結局、これは何を問いたいですか」と自治体の方に尋ねても、「さあ、私たちもわからないんですよ」と言われて、こちらも困ってしまうということもあるのです。そのあたりも含めて、自分自身が腑に落ちる仕様書を書くべきだと思います。そのためには、やはりある程度、専門家の方のお知恵も借りながらやっていただけたほうが、現場もハッピーですし、自治体の方もハッピーなのではないかという話になりました。

Fグループ それでは、Fグループの発表をさせていただきます。

一つ目の課題、自分の息子、娘に対して、どういうアドバイスをするかということについて。このときは、本人の意志は強いということで、時系列を考えてアドバイスすることにしました。

就職するまでの間にやることとして、その財団の事業内容を知る努力をさせます。その財団がやっているイベントなどに積極的に参加し、どうしているかを理解しなさいと。それと、その財団がある地域のニーズや地域の人を知ることも大切です。そして、自分で選んだ仕事に自信を持ちなさいということをお伝えしたいと思います。

就職後については、5年後、10年後に自分がどうなっていたいかをきちんと人生設計して、基礎的な教養を身につけ、また、なるべく資格をとってスキルアップを図りなさい。あと、地域の人とのネットワークとか、ほかの財団とのネットワークを築くようにして、5年後に必要なとされる人材

になるように努力をなささいといったことをアドバイスしたいと思います。

一番重要なのが、健康第一。勤務条件も苛酷になると思いますし、本人の意志が強いということで、絶対無理してしまうと思いますので、逃げてもいいよということもアドバイスしたいと思います。

二つ目の課題です。お金がないので、頭、足を使ってできることを考えます。

まず、行政に対して。例えば施設の中庭を使いたいけれども、そこに規制がかけられているような場合は、施設を使いやすくするように行政に掛け合ったり、また地域に出て行き、商店街や地域のイベントを通じて、地域のファンをつくったりしていきます。

またチームに対しては、チーム内の一人が課題を抱え込まないようにチーム内で共有する。それが上手くいくとみんなで喜べるし、失敗してもそれを共有できて反省にもつなげられるということになるかと思います。

最後に、個人に対して。これが個人のモチベーションを一番上げることになるかと思いますが、まず、誉めることが大事だと思います。具体的には、ある担当者が考えた企画のここがよかったとか、地域のアンケートで、またこのイベントをやってもらいたいね、という結果があったことを、その担当者個人に伝えることで、個人のモチベーションも上がり、またそれが良い企画につながっていくのではと思います。

片山 どうもありがとうございました。

では、パネリストの皆さんから、印象に残った提案などに対して、コメントをいただければと思います。

岸 さまざまな意見が出されて、こちらも聞いて大変参考になりました。ありがとうございます。

共通課題に関して、とりあえず「やめたら」というのは「なし」と言われている前提があるというものの、やはり文化芸術を仕事にすることに否定的な意見が多かったですね。

それと、任期が更新4回までで長期雇用できないというところが引かかるという方が多いのですね。

確かにそのとおりではあるのですが、ただ、今までの日本型の雇用が、メンバーシップ型というか、組織に入って様々な部署を移りながら継続的に雇用されることが前提だったのが、今後は、文化施設に限らず、決まった職種に就くジョブ型に移行しているのではと、個人的には思っています。そうした違う就労形態になったときに、皆さんも言われたように、ネットワークを広げていく、あるいは専門性をより深く追求することで、次の仕事を獲得していくということが、一つの方法なのかなと思います。

大村 すばらしいプレゼンテーションをありがとうございました。

一つ目の課題については私も同感で、片山先生が何と言おうとも、これはあり得ない、やめとけという結論をどなたも出さなかったのが、まず、すばらしいと思いました。

そうになってしまうと、本当にこの業界に人材が集まらなくなってしまうので、当事者である皆さんがこの仕事のすばらしさとか、意義みたいなものを最終的に見出して説明して下さったところに大変感銘を受けました。

私達も人材ビジネスに携わっていますので、雇用形態についても聞くことが多いのですが、最近、特に働き方の選択肢に大きな変化が見られます。

職種によってはダブルワークもできますし、平日は事務仕事をして、土日だけ文化関係のイベントの仕事をしたと言って、登録して下さる方もいらっしゃいます。

おそらく、企業側も、もう少し柔軟性を持った人事制度、雇用制度を持っていないと、せっかく

の人材を活用できないのではないのでしょうか。全員をフルタイムで無期雇用するのが会社としても難しく、本人の希望とも違ってくるのであれば、それを逆に先取りして、対象となる人が、自立した自身の働き方とか、自分の責任で自身のキャリアをつくっていくことができるということを伝えると、よりポジティブに捉えられるのではと思いました。

それから、個別課題についてですが、仕様書のお話でも、人事のお話でも、きちんと評価するというお話が出たのは、すばらしいと思いました。私は、指定管理をやっている一事業者として、私たちの現場が一番言っていたことを一つご紹介したいと思います。

指定管理施設の事業評価を自治体にやっていただきますが、そのときのランク付けが、例えば一番上がSで、次がAで、Bで、Cという場合があります。

S・A・B・Cと並んだとき、私たちの会社の人事制度の感覚値で言うと、Bはマイナスです。けれども、自治体の評価の仕方では、そつなくやって当たり前がBなので、Bはマイナスではないとおっしゃるのです。そうであれば、Aではないのでしょうか、というのがこちらの言い分ですが、その肌感覚の違いのようなものは、意図されていないかもしれませんが、実は、ネガティブに聞こえてしまうのです。

ですから、人材の誉め方でも、よほどのことをしないとAがつかないのではなくて、言われたことをきちんと果たして100%できたら、それはもうAでしょう、という考え方をしていただいたほうが、評価される側のモチベーションは上がりますので、そんなことも検討されてみてはと思いました。

三好 ありがとうございました。非常に素晴らしいプレゼンテーションで、一生懸命考えていただいた成果があったと思います。

一つ目の課題について。非常に難しいテーマだ

と思いますが、もしこれが仮に自分の娘・息子がアーティストになりたいと言ったらどうするか、ということに、置き換えてみるとどうなるかということが、私がこの課題を考える際の前提にあります。

アーティストになりたいと言ったら、それは、是非やりなさいというのか、いや、就職しなさいというのか。そこで、次にアーティストではないけれども、どうしても芸術のことがやりたいという考え方に沿えば、まずは財団で足場を築くというふうに捉えることもありかなと思うのです。そういう意味で、皆さん方がこの設問をどう捉えていらっしゃるのか、非常に関心を持ってお聞きしました。

この課題の趣旨からすると、少なくとも芸術に関心があるということだと思いますので、逆に財団の職員という立場で、そこがどう築けるのか。もしかすると本人は将来アーティストになりたいのかもしれないし、あるいは、制作のスタッフとしてやっていきたいのかもしれないし、あるいは、財団の仕事をやってみたけれども、他の仕事に就いたほうが良いと思うようになるかもしれないし、そういう意味では選択肢を広げるという見方ができるのではないかと思います。

親としては、確かに心配かもしれませんが、親が子供の人生を決めるわけにはいきませんし、むしろ自分でやりたいことをやって、そこから先を見つけていくというのも一つの道だね、じっくり考えてみたら、とアドバイスするのもいいのではないかと思います。

逆に、皆さんの職場にそういう人が来たら、自分たちの職場でどういうふう to その人を育てているか、あるいはその人たちがやりたいことがやれるように、どうしてあげられるかというふう to 考えてみると、またいろんな答えが出てくるのかと思います。是非それを次の宿題にさせていただくと良いかと思います。

それから、二つ目の課題ですけれども、どういふふう to 成果を上げるかというところで、仕様書

にはあまり細かいところまで書かないというの to も、確かに一つだと思います。

ただ、仕様書には書かないけれども、逆に自分たち指定管理を受ける側としての目標を明確にしておくことが大切だと思います。先ほど評価という話もありましたが、評価するためには何を評価するかという、目標があって、それに対する評価でなければいけないので、その目標をそれぞれがきちんと持つておく。そのための仕様書の書き方、あるいは、そのための財団事務局長としての立場というの to は、明確にしておくべきだろうと思いました。

園部 すばらしいグループディスカッションをありがとうございました。

初めの共通課題で、人脈をつくるとか、あと社会人の常識をそこで磨くとか、そういう意見があったと思いますが、実は、私も国際交流基金に入ったときに、契約期間はないのですが都度、更新していくという立場でした。そこで本気で仕事に当たりまして、理事長さんから独立を勧められて、今の自分があります。どんな仕事でもそうだと思いますけれども、真剣に取り組めば何か見えてくると思いますので、まず、そのあたりのことを、自分の息子や娘には、アドバイスしたいと思います。

ただし、当然、そこで頑張り過ぎて体を壊したらどうしようもないですので、健康面については必ず自分で留意して仕事をするよう伝えたいと思いました。

岸 個別課題について、追加でコメントさせていただきます。

まず、指定管理に出す自治体側ですけれども、相手先が民間の場合はあまりないと思うのですが、私たちのような、その自治体出資の財団だと、指定管理料が年度末に残ったら召し上げられるところがあります。

それは仕様書とは別の話かと思うのですが、モチベーションの問題に関わるので、やめていただ

きたい。公益事業をやっているわけで、利益分配ではないので、効率よく運営して指定管理料が残ったら、指定管理者が自由に使える、あるいは翌年の事業の積み立てにするとか、何か組織の改善に利用できるという形で使えるようにしていたらと切に思っています。

もう一つ、組織のモチベーションを高めることに関して言うと、現場に責任をおろす、任すことが大切だと思っています。

職員は、それぞれに専門性を持っていますし、自分が組織の中でやりたいという個人的なミッションを持っていますので、できるだけ責任を任せて、かつ権限も与えることが現場のモチベーションを高めることにつながるのではないかと思っています。

桑谷 今日の各グループの発表を聞いていますと、もう明日からのゼミはやらなくてもいいのではないかというくらい、パーフェクトで全体的に前向きな発表だったと思います。

劇場は人次第とよく言われますので、ぜひ、いい人材を皆さんの劇場で育てていただければと思います。利用者は、劇場の誰に出会って、誰と仕事をしたかで評価します。申し込みの電話を掛けた日から公演が終わるまで、何人もの劇場スタッフが関わります。一人でも対応が悪ければ、あの劇場は駄目な劇場という評価になります。求められるのはプロの仕事です。

サービスの基本は、いつも自分がしてほしいと思っていることを相手にしてあげることだと思います。それから、スタッフは誉めて育てることです。あなたは今出来ることが一つしかないけれど、預金を増やすようにいろいろなことにトライしましょう、とプラス思考で人を育ててください。欠点を減らす努力は、どんなに頑張っても減るばかりですから面白くありません。

それから、指定管理者は行政の代行であって、業務委託ではありません。当然市民のためにあるべきものなので、市民のためになる仕様書を作成し、行政は指定管理料を提示し、その予算の中で、

どのような事業運営が提案出来るかを競うプロポーザルで指定管理者を選んでいただく。これが正当なやり方で、応募者に事業と金額を提示させ、安いところに決めるのは、ずるいやり方です。

指定管理者が民間企業と違うところは、非営利事業をやりながら営利事業をやることです。また、行政は赤字補填をしてくれませんが、如何に利益を出して、自立するかと言うことは重要なポイントになります。

私は、基本的に公立劇場の現状に関して不満はありません。何故なら不満は何の解決の糸口にもなりませんし、そして、多くのことが未だに解決していません。時代が変われば、また課題が出てきます。この問題は時間をかけて解決していくより方法がないと思います。そのことを一番に、関係者自身が知る必要がありますが、行政・市民も知ってほしいと思います。とにかく、公立劇場は憧れの職場でありたいと思います。

片山 ありがとうございます。

時間になりましたが、最後に私もコメントさせていただきます。

今回この課題を出題した立場として、予想していたこと、期待していたこと、それから、なるほどというところなど、いろいろありました。

最初の共通課題では、多くの方が、私が思っていたことを指摘してくださいました。ポイントとしては雇用期間が5年で終わるということなので、その先をどう展望するかというのが一番大事なところだと思います。そこに意識していただければと思います。

多分、今は現場の仕事をとにかくやりたくて、そこに行きたいという思いでいっぱいなのだと思いますけれども、将来どうなりたいたいのか、そのための5年間をどうするのかをきちんと考えてもらおうというところです。

それから、給料があまりよくないので、お金ではないところにモチベーションを持っていくということ意識させるということは、見方を変えれ

ば、給料をもらって自分の研修ができると考えれば、結構いい待遇だと思います。

私も、大学院の研究課程をもっていますが、大学院は学費をいただいて、学部を出た人に学んでもらうので、この課題の条件よりも悪いわけですね。

それに比べたら、お金をもらって5年間勉強ができるんだと思うと、いい研修機会だというふうにも捉えられると思います。でも、いい研修機会だと思えるためには、その5年後に何をしたいかというのがあるからそう思えるわけで、そこをきちんと考えましょうというところが大切かと思えます。

それから、私たちの大学の学部の卒業生がこういう条件で多くのところに就職して、大学に帰ってきて今の思いを語ってくれたりするのですが、シフト制勤務ですから休日も不規則ですし、夜も仕事です。そのため、公演を見に行ったりすることができません。また、学生時代には何とも思っていなかった学生割引の料金のありがたさというのが、就職するとすごくわかるそうです。

公演だけではなくて、建物とか、そういうものも見に行くことすら難しくなるので、学生のうちにインターンシップに行っておかの施設を体験してみるのもそうですし、公演を見るとか、そういうことを、学生の特権を生かしてやっておくとよかったなということを書いてくれます。

自分の組織の中でいろいろな問題があると思いますが、ほかはどうかというのを実はあまり知らないケースが多いですね。そういう意味で、学生ができることは限りがありますが、異業種、同業種で、できるだけ人脈をつくっておくこと。就職してからは毎日忙しくて、家に帰ってきたらボタンと寝るだけ、歯磨きもできないくらい疲れてしまうのですが、そういう中でも情報交換できる仲間を早めにつくっておくと、かなりいいということもあるようです。

インフォーマルなネットワークでもいいですし、オンラインのコミュニケーションもかなり役に立っていると聞きます。フェイスブックとかの

つながりで情報交換しながら励まし合っていたいかなことがあるので、そういうネットワークづくりに対するアドバイスもすごくいいかと思いました。

それから、そういう生活をしていると健康を崩す可能性が高いので、自炊できるようになるとか、食事とか健康管理に関する知識を親として授けておくというのはかなり大事なことだと思いました。

課題2の方は、劇場側と設置者側というのは表裏の関係ですので、どういうことをしたらいいかということですが、まず、皆さんに気付いてほしいと思ったのは、評価の問題です。

やったことがきちんと評価されるというのは、人間にとって一番モチベーションにつながっていくことです。事業の評価もそうですし、職員の評価もきちんとやっていきますということを指定管理者側が自分たちの提案の中に盛り込む。そうすると、ちゃんとやるところだなと設置者側は思うわけです。

それから、設置者側としては、そういう評価をきちんと内部でやりなさい。場合によっては、外部のアドバイスや、外部の評価も受けなさいということを書けば、指定管理者側はやることになるわけです。

それから、もう一つはストレートに人材育成に取り組むということ、事業者側も提案していいし、設置者側も要求していいと思います。

皆さん、劇場法の第3条をお読みになったことはありますか。

劇場の事業が8事項にわたって列挙されていますが、その7番目に、人材育成をすることというのが書いてあります。そして、劇場法に基づいて国がつくった指針があるのですが、その中にもかなりの行数をとって人材育成のことが書かれています。もちろん国や自治体人材育成をするという第13条の規定もあるのですが、第3条の中では、劇場自身が人材育成をすることを事業として挙げています。

ですから、まずは設置者として仕様書の中に人材育成の計画を立てて、こういう人材を育てなさいということを盛り込む。そうすると、当然育った人たちにとっては非常にやりがいのある職場になるわけです。あと、育てた方も、人が育つというのはすごくうれしいことなので、モチベーションにもつながるといふところがあるかと思えます。

それが仕様書になかったとしても、指定管理者を取る側が、うちはこういう形で人材育成計画をつくれますから、人件費が増えないので人数は増えないかもしれませんが、現有の勢力が3年後、5年後にはこんなにレベルアップしていいことができますという提案ができれば、説得力が増すわけですよ。

では、人材育成をするために何をするのか。今回のこの研修のように社外研修に出て行くというのも一つですが、お金も時間もないということであれば、施設の中で勉強会を開くこともできるでしょうし、研修休暇のようなものを少し付与するということもできるかもしれません。

それから、劇場法の指針の中にもあるように、劇場同士で人の交流をするということも考えられます。人を出してしまうとつらいのですが、相手の劇場からも交換で来ればある程度補われます。これにより、やっている人にとってもいろんな経験ができてやりがいがありますし、能力も高まっていくということがあるかと思えます。

国際交流をやるという提案もありましたけれども、そういうことをやることで働いている人いろんな刺激を与えて、見聞を広めて、高めあってもらおうということもあるかと思えます。

それから、指定管理料は増えなくても、外部資金を取るの自由なんですね。ですから、今すぐ外部資金を取る能力はないかもしれませんが、取るための準備を行うというのを1年目にやり、2年目あたりからは積極的に取っていきますというプランを組んでいくことができれば、もう少し自主的にやれることが増えてくると思えます。

今は、国の文化プログラムなどに向けて、補助

金なども増えていくタイミングですから、これまでは外部資金を取ってなくても、それを取るための勉強会や研究チームを館内につくって、2年目、3年目には、そういう外部資金を活用して事業を拡大していきますとか、あるいは職員を拡充していきます、ということが、実は、指定管理料が増えなくてもできる可能性はあるので、そういうことを盛り込むというのもあるかと思えます。それから、私はもう少し抽象的に、福利厚生的なものも含めた職場環境の充実をイメージしていたのですが、Aグループからすごく具体的な提案がありました。コンサルティングとか、そういう相談窓口を設けるなどというのは、本当に素晴らしいと思いました。そういうところで思い悩んで力を出し切れないとか、もうやめてしまおうかという人が実はすごく多いのです。私もよくそういう相談を卒業生から受けるのですが、そういうことを相談できる人が職場にいないところが多いので、そういうことがきちんと職場の中でできると、働く人にとってはすごく働きやすい職場になるだろうと思えます。

最後に、これはEグループが指摘してくださったことですが、指定管理者制度というのは、従来の管理委託制度のように何をやりなさいという、箸の上げ下げを指示して、それを委託するのは違って、ミッションを与えて、それをどうやるかは指定管理者が創意工夫して、結果を事後評価しますという制度なのです。

ですから、どういうことを自治体としては求めている、そのためにこういうことを施設には求めているんだという、そこを目標にミッションをきちんと与え、何を具体的にやるかはある意味指定管理者に任せる、創意工夫に任せるという、その部分がもっとあっていいだろうと思えます。

事業を何回やりなさいとか、何人お客さんを集めなさいとか、本当に細かいことが仕様書に書いてあったとしても、その事業を言われたとおり何回やってお客を何人集めた結果、そのまちがどういうまちになりたいのかという一番肝心のところが抜けている仕様書が実はすごく多いのです。

ですから、本当は、その公益を果たす劇場がどういうことを目指しているのか、それを設置者がきちんと示す。その後、やり方は指定管理者で考えてくださいという形で委ねれば、かなりやる気が出るはずです。

ただ、問題は、その後、結果を評価できるかということです。そんなところをやっていくというのがあるかなと思いました。

今、私が最初にいろいろと考えていたこととか、皆さんの発表を聞いて気になった点などをお話しましたが、別に正解があるという話ではありません。いろいろと八方塞がりのような状況にも見えますけれども、まだまだやれることもあるということだと思います。

明日以降の研修の中にもヒントがあると思いますし、また、この後の交流会の中でも情報交換ができると思いますので、ぜひたくさん吸収して考えていただければと思います。

(共通ゼミ 2 終了)

ゼミ2：『指定管理者制度と劇場法』

片山 このゼミでは、指定管理者制度と劇場法について話し合いたいと思います。

講師に、シアターワークショップ代表の伊東正示さんにお越しいただきました。伊東さんは劇場コンサルタントとして自治体の皆さんにいろんなアドバイスをしてくれていますので、後ほど現場の話をいろいろ聞かせていただこうと思います。

今日の進め方ですが、初めに私が概論的なレクチャーをしまして、続いて伊東さんに講義をしていただきます。その後、質疑応答を行い、最後に昨日の共通プログラムと同じようにグループに分かれていただいて、グループごとに課題に取り組んでいただき、発表していただくという流れでいきたいと思います。

レジュメに沿って基本的なことを復習するという趣旨で概論的な話をしたいと思います。もうこんなことは十分知っているという方もいらっしゃるかと思いますが、まだ文化政策の部署に来て1年目、2年目という方もいらっしゃるということです。復習と思って聞いていただければと思います。

まず、指定管理者制度について整理しておきたいと思います。

この制度がつけられた背景ですが、郵政改革を進めた小泉政権の時代に行財政改革がいろいろな形で行われました。そのときの考え方にニューパブリックマネジメント、新公共経営というものがありました。

ニューパブリックマネジメントというのは、イギリスのサッチャー政権のときに行われた行革の考え方です。硬直的で肥大化した行政を民間の手法あるいは市場メカニズムを活用することで効率化し、よりよいサービスができるようにしていこうという一連の改革の運動です。それをほかの先

進国も競って取り入れるようになり、日本でも1990年代ぐらいから注目され、小泉政権によって国レベルで本格的に進められました。

一言で言いますと、権限委譲と結果重視という考え方です。従来、行政というのは法律とか規則、予算というような形で、事前に何が正解か、何をすべきかを決めて、それをいわゆる官僚制のメカニズムの中で上意下達の指揮命令によって執行をしていました。職員はいわゆる機械の歯車のように、誰がそのポストについても同じ仕事をするということで効率的にサービスを提供していく。マックス・ウェーバーの官僚制の議論の中で言われていることですが、そのような形でやってきました。それに関しては、おそらく日本はかなり成功してきたらと思います。明治以来そういう官僚制の仕組みをつくって、効率的な行政をやってきたということではうまくいってきたのですが、ただ、そこでは、最初につくる法律や規則や予算、あるいは上司の命令というのが適切である、というのが大前提です。そのとおり執行すれば結果は出るはずだという暗黙の前提が、非常に不確実性が高まり価値観も多用する中、崩れてきました。つまり、現代では、事前に決めた法律や制度、予算や規則、そういうようなものをそのまま執行するだけでは必ずしも結果が伴わない、ということも出てくるようになったわけです。

そういう中、行政が民間企業に習って、もっと住民という顧客の満足を高めていこうと考えました。要するに、官僚組織の上で決めたことを末端でその命令どおりにやるのではなくて、現場志向にしていこうという発想に変わっていくわけです。現場に権限を委譲し、目の前の市民のニーズに合わせたサービスを柔軟に提供していく。そのかわり、結果を事後評価できちゃんとチェックする。現場に委ねて、現場が全然違う方向に行ってしまうと、それはそれで行政としてはまずいわけですから、現場に権限委譲をして、裁量を与えて、試行錯誤し、創意工夫をもってやるのですが、結果がきちんと出たかどうかは事後的にきちんとチェックしようということ、つまり権限委譲と事

後評価です。結果重視ということになっていくわけです。今までの行政は事前に決めて、そのとおりにやったかどうか、最後のチェックもその予算どおり、制度どおりやったかということだけをチェックしていればよかったです。それがそうではなくて、やり方は現場に委ねるけれども、結果はきちんと評価しますよということです。

なので、この時代の行革はそういう権限委譲とか、政策評価、行政評価というものが同時に重視されるようになりました。ニューパブリックマネジメントと評価というのはある意味セットなわけです。

いままでお話してきた、現場に権限委譲をすることを組織の外側にまで出してしまうということが指定管理者制度です。現場に権限委譲をするのではなくて、外部の組織に対してミッションを与えて、やり方は任せますが、結果が出たかどうかは後でチェックしますという考え方です。市場による統制。アウトソーシングをしてしまおうという考え方になります。

そういう形で進められていったのが指定管理者制度です。それはニューパブリックマネジメントの一連の行財政改革の流れの中にあります。一見、これまでの管理委託制度と似ている面もあるのですが、そのあたりの発想が大きく違います。

では、これが地方自治法にどう規定されているのでしょうか。地方自治法の244条に公の施設の規定がなされています。同法第244条の2の条文を引用していますけれども、「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、法人その他の団体であつて当該普通地方公共団体が指定するもの（これを「指定管理者」という。）に当該公の施設の管理を行わせることができる。」ということです。

非常に重要なのは、「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」であり、さらにこれは「行わせることができる」と書いてありますので、しなければいけないと書いてあるわけではありません。「できる」規定です。

ただ、実際には、設置の目的をないがしろにして経費節減のために導入しているという例もありますし、そのためにこの制度はあるのだと、そもそも制度自体を勘違いしている人も結構多かったです。設置の目的を犠牲にして経費削減するのは、地方自治法に違反しているのです。現実には財政が厳しい中、そういう運用もあるというところですが、本来はそうではない。設置の目的を効果的に達成するために、必要であればやっても良いという制度なのです。

もう一つ指定管理者制度で注目をされたのは、これまで管理委託制度では、基本的には自治体が出資している、いわゆる身内の団体にしか管理委託は委ねませんでした。それに対して指定管理者制度は、先ほどの法律の条文を見ていただくと、法人その他の団体であつて、指定をするものということなので、法人その他の団体という規定しかなかったのです。ですから、法人格は営利法人でもいいし、その出資者は誰かであることも問わないと。それによって、全く自治体と関係のない営利企業やNPO法人、市民がつくった団体も可能になりました。さらにいうと、法人のための団体なので、法人格を持っていないような任意団体のグループであっても、地方自治法上は指定管理者になれます。それぐらいものすごく大胆な規制緩和が行われたということです。これが文化の世界では、そういう人たちに任せて大丈夫なのだろうかという不安にもなりましたが、一方で民間企業、NPOなどにとってこれは一つのチャンスだという見方もなされたわけです。

2003年にこの制度が導入され、10年ちょっと経ったところですが、もう一つ指定管理者制度の特徴で抑えておきたいのが、必ず期間を定めることが盛り込まれたことです。従来の管理委託制度も契約ですから、当然、契約書には期間は書いてあるのですが、契約は基本的に更新していくのが暗黙の前提です。よほどのスキャンダルでもない限りは続いていくだろうということで、受託している外郭団体なども半ばお役所気分が仕事ができたといいところがあるわけです。けれども、

指定管理者制度の場合は身内の文化財団であっても期間が定められますから、もしその期間中にパフォーマンスが悪ければ、身内の団体であっても変えられてしまう可能性があるということです。競争ではなく単独指名で指定管理者になっていたとしても、常に緊張感を持って仕事をしなければいけないということです。潜在的な競争というものにさらされることになる、これがサービスをよくしていこう、効率的に運営をしようというインセンティブにつながるということです。あまりにもひどい運営をしていると、5年後、7年後にある財団は変えようという話にもなりかねません。そういう緊張感を持って仕事をするようになったところが、この制度の一つのポイントでもあるわけです。

それからもう一つ重要なこととして、指定管理者の決定に関しては議会の議決が必ず求められるという形になっています。要するに、住民の代表である議会の決定がなければ、指定管理者は選べないわけです。行政官の単なる裁量とか、そういうつながりだけで決めてしまうということとはできないのです。

つまり、かなり大胆な規制緩和をしましたので、民主的なコントロールできちんと納めるということがセットになっているわけです。ですから、指定管理者がちゃんとやっていなければ、住民は議員を通じて意思表示をすることができるという制度です。予算や条例とともに指定管理者の指定という、非常に重要な役割が議会に加わったということです。

こうした制度ができましたが、先ほども言いましたとおり、必ずしも設置の目的を意識したことができていないというケースもあるようです。

ただ、施行後十数年を経て、当初、問題とされたことが徐々に改善されている面もあると思います。単純な経費削減型への反省も進み、その施設のミッションは何かということを中心に考えて、評価していこうという自治体が増えてきたことも、一方で事実かと思えます。

それから、指定期間についても当初は3年とか、

長くて5年ぐらいが多かったのですが、最近は文化施設の場合は平均5年を超えるぐらいになってきています。7年とか10年とか、文化施設の特徴を踏まえて長期化していて、制度への理解が浸透してきた面があると思います。

それでも、今なお誤解と誤用があります。指定管理者制度というのは権限委譲をして、結果を重視しようという制度なので、やらせてみないと何がよかったかは事後にしかわからないというのがそもそもの発想です。けれども、行政の仕事の仕方ですと、事前に正解を決めておきたいという発想があるので、指定管理者を選定した段階で、それが正解だったと思いたがるわけです。

しかし、それは社会主義の発想で、市場メカニズムというのは事前に計画をするのではなくて、やらせてみて一番よかったものを最後で買おうという発想ですから、この部分が行政の組織文化となかなかなじめないのです。指定管理者が何期かにわたりいろいろ試行錯誤をする中で、結果的によりよいものに収れんしていくという市場のプロセスが本来は想定されているのですが、なかなかそういうふうにはなりにくいところがあります。

それから、市場メカニズムの導入ではインセンティブを与えることが非常に重要ですが、そこに対する理解もまだまだ十分ではありません。例えば指定管理者がとても頑張って事業収入を増やしたり、利用料金を増やしたり、あるいは経費削減をしたりして、いわゆる利益に相当するものが出た場合、それを自治体が後から取り上げるという例もしばしば見られます。

それをやってしまうと旧ソ連の国営企業のように、さぼったほうが得だということになるわけです。ですから、この制度の趣旨が生かされません。やはり頑張ったらそれが得られるというところも重要です。ただ、その得たものをずっと維持できるかどうかは、次の競争者がそれよりももっと安くやりますよと手を挙げることで、だんだん適正化されていくというのが市場における利潤の考え方です。こんなに儲かるならうちもやろうという

団体がたくさん出てきて、それによりイノベーションが起こるわけです。ですから、利益を取り上げてしまうと、結局、誰も創意工夫や改革をしようとしなくなってしまうのです。

それからもう一つ、非常にプリミティブな誤解としては、市場メカニズムの導入という、なぜか施設と住民の間の関係に市場メカニズムが導入されるというふうに捉えてしまう人がいます。けれども、指定管理者制度における市場メカニズムの導入というのは、施設と住民の間の市場ではなくて、行政と指定管理者の間に市場メカニズムを導入して、競争原理によってよりよいサービスを提供するところを選びましょうということです。劇場、音楽堂においてこの制度が適切に運用されるようにと、劇場法制定においてはいろんな議論が行われました。

国の第3次基本方針の中でこれを検討しなさいということが書き込まれたのを契機として、文化庁の中で検討会が開かれ、そして、最後は議員立法の形で2012年6月に劇場法が制定されました。そして、あまり細かいことまでは規定しない形の法律になりましたので、具体的にどうしたらいいかというのは、文部科学大臣が定める指針という形で示されることになりました。それが劇場法の制定された年度末、2013年3月に公表され、現在に至っているという経緯です。

制定に際してはいろんな議論がありました。一つは平田オリザさんたちが提言する中に、全国の劇場を、創る劇場、観る劇場、コミュニティの劇場、というふうに3層ぐらいに分けて、国は創る劇場に重点支援をすればいいのではないかという意見がありました。それに対して劇団などからは、これまで国は劇団とか実演団体に補助をしてきたものが、全て創造する劇場側に行ってしまうのではないか、などという懸念が示されました。

それから地方自治の観点からは、自治体が設置した施設なのに、国が上からその性格づけをしてしまうのはいかなものか、という反発もありましたし、劇場側にとっても、自分の劇場が創る劇場に選ばれるのかどうかという不安がありまし

た。

さらに、この国による格付けが助成とも結びつくのかとか、専門職の問題はどうなるのかなど、いろんな議論がありましたが、結局、あまり国が縛るのではなくて、自治体や民間の自主性、主体性を重視する法律として最後は決着しています。非常に分権的な性格を持って、最低限のことを緩やかに規定する、そういう法律としてでき上がりました。

特徴として、まずは劇場とは何かということについてかなり力を入れて説明しています。16条ぐらいの短い法律なのですが、前文がついていて、劇場はどのようなものかということが書いてあります。そこでのポイントは、劇場、音楽堂が、単に演劇や音楽が好きな愛好家のための場所ではなくて、公共的なものであり、「新しい広場」とか「世界への窓」になることがうたわれています。また、共生社会の実現など文化政策の課題を超えると思われるくらい幅広い、公共的なミッションを劇場に与えるなど、そういうことが前文あるいは第3条の中で書かれています。

劇場、音楽堂等の定義についても、客席と舞台を持った単なる建物を指すのではなく、人的体制を備えたものと第2条に書かれています。そして、その人的体制は単に鍵の管理をしているだけではなくて、創意と知見を持ってパフォーマンスを実施するための専門的な人材が配置されていなければならない、それをもって初めて劇場、音楽堂と言えるという定義がなされています。ですから、これは学校や病院が単に教室や病室、診察室を持った建物を指すのではなくて、教師や医師や看護師などといった専門職の人がそこに配置されて、初めて学校や病院となるのと同じである、ということです。

ただ、それが創る劇場なのか、観る劇場なのか、そこについてはそれぞれの設置者が主体的に決めるよう求めています。第3条で劇場の事業についての例示がなされ、第4条ではそれを設置者あるいは運営者が主体的に決めることを示しています。

もう一つ重要なこととしては、専門的な人材とは何かを具体的に列挙し、国として初めて法律の中に書き込んでいます。専門的な人材として制作者、技術者、経営者、実演家の四つが明記されたわけです。

ここで重視したいのは、経営者が制作者とは独立して掲げられているところです。公演を一つつくるのであればプロデューサーと技術者とアーティストがいればできます。けれども、劇場、音楽堂というのは公演を1回やって終わるための場所ではなくて、そういうものをやり続けることによって社会に公共的な利益を提供するものなので、それをやり続けるためには劇場という機関を運営する経営者が必要だということです。

この劇場経営がまさにアートマネジメントということですが、日本では1990年代に多くの文化施設ができましたが、どうやって自主事業をやるかというのがアートマネジメントだというふうに捉えられてきた面がありました。当時としてはそれが非常に大事だったのですが、この劇場法の段階に至ると、公演を1回やればいいのではなくて、それをやり続けることによって、社会にどういう公益をもたらせるか、その劇場経営をやれないといけないのです。本来の意味でのアートマネジメントがようやく法律の中でも明文化されたということで、非常に重要なことだと思います。

大枠は示されましたが、では実際にどのように劇場を運営すればよいかなど、細かい規定は法律の中には書かれておらず、最後の第16条に文部科学大臣は指針を定めることができる、となっています。指針はいろんな人たちの意見を聞いて定められ、全部で11ページぐらいのものが既に公表されています。そこには人材育成とか、指定管理者制度の運用の仕方が書かれています。それによって緩やかに誘導しようという法律になっています。

ですから、強制力という意味では非常に弱い法律ということになりますが、劇場のあるべき姿をきちんと固めた法律です。やる気のある自治体はその指針を見て、自分たちのやるべき方向を正し

ていくということがわかります。

また、これに補助金がリンクされています。2012年、平成24年にこの法律が制定されましたが、その翌年、2013年から文化庁の劇場、音楽堂向けの補助金が、それまでの14億幾らから30億ぐらいに倍増しました。劇場向けの補助金が拡充されたわけですけれども、その中でこの補助金に応募するためには、劇場法の趣旨にきちんと則った提案をしないともらえませんと書かれています。基本的には公演助成ですが、こんなにいい公演を単発でやりますというのはだめで、この劇場はこういうことを目指していて、そこを達成するためのステップとしてこの公演や事業があります、ということを書かないと補助金がもらえないという形です。ある意味、劇場法の趣旨を補助金によって緩やかに誘導しよう、ということが行われているわけです。

この劇場法ができて3年経ち、劇場法に関するシンポジウムなども行われていますが、まだまだ浸透しているとは言えないと思います。ただ、ここに書かれていることをきちんと実現していけば、かなりいいものが期待される、そういうものでもあります。

ちょっと急ぎ足になりましたが、指定管理者制度の特徴、趣旨それから劇場法の特徴などについてお話しさせていただきました。

それでは、伊東さんに現場から見たお話をいただきたいと思います。よろしく願いいたします。

伊東 伊東でございます。よろしく願いいたします。

今、片山先生から大学の授業のようなお話を伺いましたが、私からは、非常に生々しい現場のお話をさせていただきます。

私は1983年にシアターワークショップという会社をつくりました。劇場の建設の構想づくりや設計のお手伝いをするところから始まった会社です。設立当初は施設計画のコンサルティングのみを行っていましたが、施設や設備が運営や事業とり

ンクしないため、せっかくつくった設備が全く生かされないということがよく起こりました。そこで、建設段階からの管理運営計画の策定や指定管理者の選定のお手伝いなどもさせていただくようになりました。今では、開館後のホール運営もやらせていただいております、指定管理業務では3館の管理運営を行っています。

では、少し時代を遡って、90年代から時系列でお話します。

1990年ぐらいから日本の文化政策や文化芸術を取り巻く環境がダイナミックに変わってきました。

利用料金制度の意味は大きいですね。指定管理者で利用料金制度をとっていないとなると、経営努力が反映しづらい状況になってしまいます。

1994年に地域創造が設立されたことで、文化芸術がまちづくり、ひとづくりに広がっていきました。

NPO 法施行後、認定第1号はふらの演劇工房で、富良野演劇工場を運営しています。ですから日本のNPOは劇場から始まったと言えると思います。

それから、1999年のPFI法。同法の適用第1号が杉並公会堂、第2号がいわき芸術文化交流館アリオスです。これは設計と建設だけでなく、運営も含めて民間事業者に委ねていて、運営期間は杉並が30年間、アリオスが15年間とお聞きしています。ただ、アリオスの場合は施設の維持管理と事業とを切り分けていますので、両者の間で管理運営の方式は異なっています。杉並公会堂では30年という長期にわたって、一つの組織が事業運営まで手がけるということです。

それから、「文化芸術の振興に関する基本的な方針」が5年ごとぐらいに出されていて、昨年、第4次が出されています。法の整備と合わせて、この基本的な方針では文化芸術に関するかなり細かい部分にまで言及されています。

2001年に、河合隼雄さんが文化庁長官に就任されて、文化の時代の流れをつくりました。例えば、文化力プロジェクトのように官民を問わない発想

で文化の振興や文化を活用した事業に取り組むようになったことは大きな展開であったと思います。

2003年には指定管理者制度が導入されました。それ以来、様々な法整備がなされるとともに、いろいろな補助金制度ができました。まだまだお話し期間が多くて、2年ぐらい経つと変わってしまう補助金もあり、ついていくのが大変です。

先ほど片山先生からご紹介があった平田オリザさんの提唱された「創る劇場」、いわゆる創造型の劇場というのは全国で100館くらい選定しようというお話でした。都道府県ごとに平均2館ということになります。各都道府県でトーナメントの試合を行い、決勝戦に残らなければ補助金がもらえないということです。劇場、音楽堂と言っているけど、決勝戦に残れなかった施設はどうなるのか。見捨てられて、「劇場、音楽堂等」というグループの中でも、「等」の扱いになるのではないかと恐れていた皆さんも多かったのではないのでしょうか。

私は、それを逆手にとって、劇場、音楽堂等を設置する自治体には、県内の決勝戦に残れるように頑張らましようとして激励しています。なかなか県立館には勝てないとしても、市立の中ではナンバーワンになろうよというお話をさせていただいています。

次に、劇場、音楽堂等の施設についてお話しします。1990年頃から大きな変化が起こってきました。例えば、水戸芸術館は施設の名称に「文化」ではなく「芸術」という言葉を使っています。それと水戸市では市の予算の1%を文化に使うことにしました。金額では10億円ぐらいでしょうか。今でも大きな金額ですが、当時の10億円というのは大変な金額でした。また、劇場専属のオーケストラや劇団を公立文化施設では初めて置いています。それから、東京芸術劇場にはホールが四つありますが、ひとつの施設の中に多くのホールを持つ施設がつくられるようになりました。また、愛知県芸術劇場のように客席の面積よりも舞台のほうが大きいような多面舞台を持つホールも出てきまし

た。さいたま芸術劇場には四つの専用劇場と12の練習室があります。かつての補助金制度では練習室を三つ以上作るのが条件であったため、練習室が3室のホールが多くなっていますが、さいたま芸術劇場では12室も作っていて、劇場付きのオーケストラの設置も検討していたそうです。

黒部市国際文化センター・コラーレは、市民参加型の劇場で、計画団体から市民の皆さんと一緒に協議をしてつくるという方法をとりました。コラーレという館の愛称は実は地元の方言で「いらっしゃい」という意味なのですが、市長が方言は嫌だと言ったため、審査委員会では「COLARE」と書いて「Collaboration of Local Art Resources (地域の芸術資源が集まる場所)」の頭文字だという理屈をつけて認めてもらいました。

公立のホールで、24時間、365日営業を実践している金沢市民芸術村もよくご存知だと思います。

世田谷パブリックシアターは、名前からして地域劇場を目指していることが表れています。

公設民営の博多座は、株式会社博多座が運営していますが、福岡市が51%、残りを東宝や松竹をはじめとする興行会社5社と地元の大手企業などが出資してつくった会社です。

また、この頃には、先ほどご紹介したNPO第1号になった富良野演劇工場などが次々と建設されます。

いわゆる「創る劇場」ですね。鑑賞型のホールだけじゃなくて、創造活動を行う空間が併設され、市民を巻き込んで一緒につくっていく劇場が増えてきています。

ラボのマネージャーコースの桑谷コーディネーターが館長を務めているらっしゃる座・高円寺も地域を意識した運営をされていますし、地域創造の津村プロデューサーが館長を務められるセントミューゼ・上田市交流文化芸術センターもそういう劇場のひとつだと思います。

公共ホールは世代によって、第一世代、第二世代、第三世代に分類されます。

まずは施設を建てるのが目的だということ

から始まった「施主の時代」、「首長の時代」です。記念碑的にホールをつくっていました。

続いて、新国立劇場の計画の頃から、舞台側が充実していきました。これが第二世代。立派な舞台をつくり、楽屋も充実させて、創造の空間なども充実しました。ところが最後に取り残されてしまったのが客席でした。当時は、世界的レベルのすばらしい室内楽団を招へいして、超一流のコンサートホールで素晴らしい公演をやっても、客席に20人くらいしかお客さんがいないということが起こっていました。一般市民の中には、劇場に行くという習慣がなくなっていたんですね。

第三世代とは、世田谷パブリックシアターのような地域型の劇場です。主役はお客さんである、ということに注目したのです。

館がやりたいもの、芸術監督が企画するものを作るのではなくて、市民が望んでいるものをきちんとプロデュースできる人が本当の芸術監督だ、ということになってきました。そんなふうには変わってきています。

それから大学教育との連動もすごく増えていきます。川崎市が新しくPFI方式で、2,000席のホールをつくります。その運営組織として特別目的会社（SPC）がつくられましたが、その中に昭和音楽大学が入っています。学校法人そのものは入れないために、昭和音楽大学が持っている株式会社が参加しています。大学など教育機関との連動は、アメリカをはじめ外国では当たり前で、大学の教授が芸術監督を務めて、地域の拠点である大学をうまく活用しています。国内では慶應義塾大学からアートマネジメント教育が始まり、早稲田大学など幾つかの大学では劇場で働く人材の養成に取り組んでいます。

地方でも同様に、片山先生がいらっしゃる静岡文化芸術大学など、アートマネジメント講座を持っている大学は全国で50を超えているでしょう。

ただ、人材を養成しても就職先があるのかというと、そこには非常に大きな問題があります。とはいえ、ホールの人材教育のシステムはできつつ

あります。

平成25年からは、大学を活用した文化・芸術推進事業もスタートしていますので、ホール運営をしていく上では大学とうまく組んでいくことは非常に重要になると思います。

さて、先ほど、劇場・音楽堂等の定義について説明がありましたが、劇場法の第2条に書いてある「実演芸術の公演を企画し、又は行うこと等により、これを一般公衆に鑑賞させることを目的とするもの」という定義は、公演に着目し過ぎているところがあって、かなり違和感があります。創造の過程から劇場が場を提供すべきだと思いますし、法律の前文では「文化芸術を継承し、創造し、及び発信する」ということも書いてありますので、上記の定義はおかしいだろうと思っています。

それからもう一つ着目したのが「常に活力ある社会を構築するための大きな役割」を担うということです。文化芸術の愛好家のためだけの施設ではないということがはっきり言われています。

それから、第4次基本方針の中には「社会参加の機会を開く社会包摂の機能を有する基盤として」というところがあります。キーワードは社会包摂ということで、可見市文化創造センター ala の館長も、いかにホールが一般の人たちのために役に立つのかというところを強調しながら、かなりの事業費をかけて実践していらっしやいます。

特にホール・劇場に限った話ではありませんが、ミッション（信条）からビジョン（あるべき姿）、ストラテジー（戦略）、タクティクス（戦術）、アクションプラン（行動計画）へと繋がる一貫した流れがあります。皆さんは行政側の立場で、私は現場を運営する立場ですが、その間がこの図のようにミッションからアクションプランまでが一本につながっているのでしょうか。そうはなっていないといつも感じています。どちらがどこまでやるべきなのか、というところが非常に曖昧なのだと思います。

次に、劇場・ホールに関する管理運営主体につ

いてお話しします。運営主体の選択肢は大きく分けて直営か指定管理者かの二択です。指定管理者の中にも、設置者である自治体の出資比率が半分以上の株式会社や財団などいわゆる外郭団体と、民間団体があります。

それから、民間団体による指定管理も二極あります。最近では公設財団だけではなかなか指定を受けられないこともあり、プラス民間団体という形の共同事業体を組む財団も増えています。表方でSPSと組むとか、舞台技術でNHKアートと組むといったことです。

さらに、民間団体にも、いわゆる営利企業とNPOがあります。日本ではNPOに対する考え方が少し違うのではないかと感じるころがあり、例えばNPOは利益を上げてはいけない、と皆さん思っていないでしょうか。けれども、実際利益を分配してはいけないけれども、儲けてはいけないということではないのです。NPO法人といえども、ある程度資金がなければ経営が回っていかないので、そこに大きな誤解があると思います。

指定管理者も確かに増えていますが、最近、そういう中で直営がまた見直されているのではないかと思います。いわきアリオスなどはその例です。つまり、指定管理者に応募しても、運営に強いからといって必ずしも選ばれるとは限らないです。提案金額の安いところが勝って、展開される事業がたいした内容ではない場合などもあります。

また提案の中で、よく知られた専門家やビッグネームの方を目玉として出すところもあります。私たちから見れば、「あの方が芸術監督やプロデューサーになったら、自分が好きなように運営してしまうかも」と不安になることもありますが、審査員の人たちがそういう観点で審査せず、逆に「あの方が来てくれたらうれしい」というような感覚で指定管理者を選定することも、往々にしてあるのです。それだと不幸なことが起こる可能性が高いので、直営にして、業務委託に出したほうが、ミッションからアクションプランまでの流れの中でより筋の通った事業ができる可能性がある

のです。

皆さんの自治体でも、職員の定員はなかなか増やせないですね。これからホールをつくるから20人増やしてください、と言っても無理でしょう。私は、ある自治体に、ホールに3人付けてくださいとお願いしました。常にハンコを押す人はいなければならないので、開館時間を考えれば3人いれば何とか回せます。つまり、行政の正職員はハンコを押せる人だけでよくて、あとは全て委託に出しましょうという提案です。やはり「餅は餅屋」で、専門家集団にやってもらうほうがずっといいのです。指定管理者に任せる場合は、運営などの成果をもって判断していくこととなりますが、それが5年後であれば、世の中も変わっていますし、そんなに待ってられない。先を見てやっていかなければならないとすれば、むしろ今、直営のやり方をもう一度考えたほうがいいのではないかと思います。

次に指定管理者制度の目的について。

国がこの制度を始める際の通達では次のように書かれていました。指定管理者制度を導入するための地方自治法の改正では、より効果的、効率的に住民のニーズに対応し、住民サービスの向上を図るとともに経費の削減等を図ることを目的とするもの、となっていました。

片山 国はそうは言っていないのですよ。

伊東 そうですね、誤解があります。ただ多くの自治体のコメントを調べてみますと、どの自治体でも同じように経費の削減が入っているのです。最近の東京都指定管理者選定等に関する指針の中でも、指定管理者選定の採点方法が挙げられていて、「提案内容評価」とともに、「提案額評価」と書いてあります。つまり経費の削減というのがまだまだ基準に残っていて、それがとても重要な要素になっています。つまり、最終評価は提案内容評価と提案額評価の合計得点により決定する、となっています。

私が関係したある施設では、財団と民間の3者

より応募がありました。これは財団が強いだらうとみんな思っていました。結果は民間が勝ちました。財団はオールジャパンのチームで、有力な民間企業と共同事業体としてきたのですが、さすがに金額も高く、民間が金額で有利になって勝ちました。

その後、指定期間が満了し、再公募されることになりました。再公募時には、前年度の経費はオープンになりますので、今の管理運営者である民間団体がどのようにお金を使っているかが全てわかるわけです。巻き返しを図りたい財団としては、何としても勝ちたいということで、提案額をかなり下げてきました。

指定管理者であった民間団体もいい実績を残していて、かつ提案内容もよかったです。審査委員会は非常に高く評価しました。ところが、その後、提案額に対する点数が加えられると、財団に逆転されてしまったのです。審査委員会では、それは困るということで、提案内容を精査しました。すると、財団の提案の中にはお金のかかる内容が書いてあるのですが、見積もりの中にはそれが入っていないことがわかりました。おそらく、昨年度の実績に対してそこから幾ら金額を下げれば勝てるかということを検討しただけで、細かい詰めをしていなかったのでしょう。これは失格でしょう、ということになったそうです。この先、議会の場でどういう判断がなされるか注目していますが、そんなことが今、現実になっているわけです。一つの例をご紹介しましたが、このようにまだ本来の指定管理者制度の目的を誤解したままの自治体が多いわけです。私の立場は、コンサルとしては実際に行政の側につくこともありますし、民間団体として応募者側になるケースもあります。応募者側からすれば、きちんとした審査をやっていただきたいと思っています。

国も、その後平成22年頃に、「指定管理者の運用について」というペーパーを出しています。その中では経費の削減という言葉はありません。また、指定管理者の選定は必ず公募にしなければならないものではない、としています。これまでの

誤解を正すために出されたものですが、これを見ても経費の削減という要素はカットされています。

整理しますと、指定管理者制度は、住民サービスの資質の向上を図ることを目的としていて、コストの削減が目的ではない、ということの確認です。

サービスを向上して、経費を削減するというのが最初の命題だというふうに私も思っていたのですが、それは、常識的に考えて無理ですね。サービスを良くするためにはお金がかかります。私どもが管理している民間施設では、ワンストップでフルサービスを提供しています。民間の場合、サービスはイコールお金です。お弁当の手配をします、看板をつくりますということですが、それは無料でやりますという意味ではありません。無料だからサービスだという意味ではなくて、手間を省けるからサービスだということです。1,000円のお弁当を売る場合、私たちはお弁当屋さんから900円で仕入れてきますので、そうしたサービス提供業務をたくさんやることによって収益を上げるという構造なわけです。ところが、公共ホールでは、なかなかそれができないのです。

例えば、自動販売機を1台設置することにもノーと言われることがとても多いです。行政財産の目的外使用ということで、利用者サービスとして自販機を置きたいといっても、だめと言われます。皆さんも考えてみてください。指定管理者側には利用者サービスの向上に努めなさいと言いながら、両手両足を縛っておいて自由にやりなさいと言っているようなものではないでしょうか。いろいろなサービスを提供しようと思うと、すぐに「何か利権が絡んでいるのではないか」とか、「うまいことやって儲けようとしているのではないか」といった見方をされるのがとても多いのです。そんなことだと、全くサービスも向上しませぬし、経営的にも成り立たないわけです。

指定管理料についても課題があります。利用料金制度で収入が増え、いくつかの事業に対しては国などの補助金も獲得することもあるでしょう。

仮に、1,000万円の事業をやるときに、地域創造から300万円の助成金をもらってきたといたら、自治体はどうしますか。300万円を自治体に返せと言いますか。言われかねないと思いませんか。さらには、「あなた方は国の補助金を300万円獲得した実績があるのだから、来年度の事業費はその分を削ります」と言われそうではありませんか。「補助金の獲得を頑張りましたね。では、それを再投資して、さらに事業を増やすための資金にしてください」などと言ってもらえればいいのですが、どうでしょう。

それから単年度の予算も何とかならないものでしょうか。収益が上がったときは翌年のためにそれを繰り越しておきたいのですが、自治体は返せと言います。では、不測の事態で予算が足りなくなったときに補填してくれますか。それはしてくれないのです。ですから、その分をプールして、足りなくなったときの財源にしたいのです。また、指定期間最後の年に、もうひとつおもしろい事業を実施して終わるといことも考えるだろうと思うのですが、単年度ごとに収支決算を行わなければならないので、大変なのです。ですから、何か事業をやろうとしてもそんなに簡単にいいものはできないですし、そのあたりのお金の考え方がなんとかならないものかと思います。

それから、条例と指定管理者の裁量範囲です。絶対的なルールとして条例があります。その範囲の中で自由にやってくださいということには、やはり制約があります。

例えば、条例で施設の開館時間が午前9時から午後10時までとなっている場合、午前8時に来たお客さんを館内に入れたほうがいいでしょうか、入れないほうがいいでしょうか。直営館だったときは結構柔軟に対応していたのだと思いますが、民間の指定管理者になると、なぜ固いことを言うのだと責められます。来館者からは、「9時まで鍵を開けないで外で待たせるとはどういうことか」と怒られたりしますが、条例でそう決まっているので、鍵を開けたらその分お金がかかるということでもあります。では、指定管理者の判断と

してどちらが正しいですか。サービスの範囲とはどこまでですか。

駐車場も困ります。業務委託に出しているのに、夜10時で閉めた後に、出庫に遅れた車が1台あるとしますと、その業務委託先に残業が発生してしまいます。この残業1時間の金額と駐車料金の延長分と、どちらが高いでしょう。当然、残業代のほうが高くなるわけです。となると、指定管理者側からみると、あまり駐車場が使われないほうがありがたい、というふうになっていくのです。

つまり、稼働率が上がることによって利用料金が上がり儲かるというのならいいのですが、稼働率が上がれば上がるほどマイナスになってしまう、ということも起こってくるわけです。今の指定管理者制度の中のお金の見方に、経費の削減が頭にあるせいでしょうか。サービスをしようと思ってもお金がネックとなることがとても大きくなっているように思います。

次に、指定管理者の選定についてお話します。まずは選定基準です。評価の項目と配点。つまり、今は提案額の評価、価格点を重視するようになってきているので、先ほど申しあげたように提案内容の評価がよくても逆転される事例が起こっています。

それから選考方法は適切かどうか。指定管理者の選定を行う審査委員を、施設の種別にかかわらず、同一年度の案件は同じ人をお願いします、という自治体もあります。そうすると、委員に劇場・ホールの特性などを理解していない人たちがいることとなります。そういう審査員によくあるのは、メディアで名の知れた人が芸術監督に来るという提案をすばらしいと言い、うちのまちにもこういう人が来てくれたら嬉しい、などと短絡的に考え、その提案に対する評価がとても高くなったりします。また事業についても、鑑賞型事業に偏ることが起こり、審査委員の構成がすごく大きな問題になっています。

審査項目は施設の維持・管理から会計、事務に至るまで多岐にわたっています。それら全てがわかる人は、日本に一体何人いるのでしょうか。です

からわからない項目については、全員に同じ平均点を入れてくださいと、お願いしています。知らないために根拠のない点数を入れられると、そのことで全体のバランスが狂ってしまうので、そんなお願いをしています。

もちろん会計の項目が重要だということから、公認会計士の方などが審査委員に入ってきます。お金のことは確かにプロなのでわかりますが、それ以外の項目はあまりわからない人がいたりします。

それから、なかには絶対ここに勝たせたいと思う人がいて、点数を操作する委員がいる可能性もあります。

5段階評価で採点する場合、普通が3で、少し良くて4、少し悪くて2。なかなか5や1はつけにくいものです。ですから、どう頑張っても審査の点数はそれほど差がつかないことが多いのです。

けれども、絶対に勝たせたい団体がいると、そこには全ての項目に5点を入れ、ほかの団体に対しては全て1点としたら、結果的に勝たせたい団体に決まります。今は、審査を審査員全員の合計点でみることが多いのです。他の方法として、私はこの団体が1番、片山先生はここが1番というふうに団体の順位をつけていき、より多くの審査委員から1番の評価を得たところが勝つという仕組みもありますが、その方法を導入しているところは少ないです。そうすると、ある一人の委員の意思で大きく点数が動いてしまう危険性もあります。私たちが審査を行うときは、採点を全て映像に映して、全員でチェックします。あなたはどうしてこの点数にしましたか、といったようなチェックをしていくのです。そうすると、その理由を聞いたときに、採点基準が間違っていることがわかるのです。ですから、審査委員会の責任の大きさを認識し、全ての審査員の意識にギャップがないようにしなければなりません。

また指定期間に期限があることによる雇用の問題があります。私たちの会社もなかなか新規のスタッフの雇用がしづらい状況です。指定管理期間

を超えて雇用することが難しく、単年度雇用になってしまいます。

それと、一般的に勤続期間が5年間だとすると、その間に昇給があると思います。けれども指定管理者のスタッフの給料は簡単には上げられません。大きな組織なら毎年定年退職者があり、新人が入ってくるので給与総額はそれほど変わらずに済むでしょう。しかし、職員が10人ぐらいの組織の場合、退職するまで毎年どんどん金額が膨れていくわけです。その分を提案書の中に書こうものなら、おそらくマイナス評価になると考え、怖くて書けないのです。

しかし、社会的にはそこを何とか上乘せしていかなければならないので、どうすればよいでしょう、それについても是非皆さんのお考えを聞かせていただきたいと思います。

そして、設置者との役割分担について。どこまでが設置者がやるべきことで、どこからが指定管理者がやるべきことかという問題があります。

指定管理者は、施設にまつわる管理運営を請け負うので、アウトリーチは指定管理者がやるべきことなのかどうか。PFIではSPCの行う業務はもっと明確で、本来は目的以外のことをやってはいけないのです。しかし、文化政策を基本に考えれば、ホールの中だけでできることは限られていますので、社会包摂を考えていけば、どんどん事業を拡げなければなりません。それも指定管理者がやる仕事なのか。本来、施設の担当部局である文化を担う部署がやるべきことなのか。それをどう棲み分けるのか。あるいは、片方だけでやるのではなく、両者がうまく連携しなければならないのだらうと思います。設置者と指定管理者との間で十分な意思疎通を図ることが重要だと思います。

以上です。ありがとうございました。

片山 伊東さん、ありがとうございました。

それでは皆さんから質問、感想、コメントをお願いします。

市村 逗子市の市村と申します。

平成26年4月に逗子文化プラザホールに指定管理者制度を導入するに当たって設計するところから、募集、選定及び導入後のモニタリングまで関わっております。

逗子市では大規模な指定管理者制度導入の事例が初めてでしたので、基本協定書の作成についても、いろいろな自治体を参考に、1条1条検討するところから始めました。その上で、指定管理候補者とも協議しました。そういうなかで指定管理者により管理業務を開始しましたので、指定管理者と共通認識を持っていると思います。

しかし、職員がほかの部署へ異動して後任に、当初のいきさつを知る者がいなくなりますと制度導入の際に評価した時と、数年後にそれを評価する時では理解に隔たりが出てくることがあります。指定管理者を、指定管理開始時と満了時で同じ目線で評価できるかどうか、大きな課題だと思っています。

また、市が直営で運営しているときは、ダイレクトに聞こえていた市民の声が、間接的にしか聞こえなくなる場合もあります。しかも、やや批判的な形でしか入ってこないため、どちらかと言えばマイナスの話しか聞こえてこない場合、現場の状況や当初の経緯を知らない担当者は「指定管理者がちゃんとやっていないのではないか」と考えてしまう可能性もあります。客観的な判断ができるかということに対して課題があると思います。そういう課題に対してアドバイスをいただければと思います。

伊東 私たちも、逗子のホール建設のときにお手伝いをさせていただきました。住民運動が盛んで、熱い市民がたくさんいらっしゃるところだとワークショップをやりながら肌で感じました。多分、いろんなご意見が出されてきたかと思います。

指定管理者側にどこまで任せて、行政側がどこまで関与するかというところを言わなければならないわけですから、とても難しいことだと思います。しかし、文化政策の仕事の量からいうと、任

せている部分は、文化政策の全部ではなく、施設に関わる一部だけお任せしているはずだと思いますので、それを大きく包み込む役割はあくまでも行政側にあります。そこは日常的なコンタクトの中で、状況確認をされるべきだと思います。その申し送りができないのが、行政の宿命ですね。私は行政の人間ではないのでどうすればよいかわからないのですが、民間側からすれば、それは必ず、次の担当者にきちんと申し送りをしてほしいですね。

中野 徳島市の中野と申します。

本市も、大きな方向性の中で、出先機関は今後、原則的に指定管理者制度を導入するという、方針です。本市も勘違いをしているところがあるかもしれませんが、私も含めて職員はコスト削減が大きな目的の一つというふうに考えているような気がしています。その中でも、より良い指定管理者を選べるような工夫を考えたいと思い、この研修に参加しました。

昨日からの話の中で、「質の高い事業」とか「有能な専門的人材の養成」という言葉、また指定管理の運用に関する事項の中に、「すぐれた実演芸術の公演の制作」というものなど、評価指標が非常に見えにくいことばかりだと感じています。

また、「キャリアアップ」につきましても、どう評価してよいかつかめていません。私は地方にある徳島のホールの担当者ですが、例えば徳島で実績を積んだ後に大阪とか東京に出ていかれてしまうのではないかと心配になるのです。ここでの経験を生かして、もっと大きな舞台を目指すというような。公務員でしたら、人事異動で業務は変わることもあり、リフレッシュもしながら、前向きに精一杯その業務を全うするというのがキャリアの目的になるかと思うのです。けれども、文化・芸術の専門職の方は、ご自身のキャリアプランがあって、ここでの経験をどこかでこう生かしたいとお考えになられる。そして、いろんなところを渡り歩いて来られた方のほうが人脈があり、優秀だという評価になるように感じました。

では、それが質の高い事業に対する評価という指標になるのか、すぐれた実演芸術とか、有能な専門的人材となりますと、やはりネームバリューのある方というふうに捉えられがちだと思います。

また、本市のホールも、人口減少を抱えている地方都市にあり、地域に根差した市民に対してのアウトリーチなど、文化に興味のない方を巻き込んで、地域の創造的なホールという位置づけで整備を進めています。確かにアウトリーチは、子どもに対しての効果が非常に大きいという認識はありますが、その効果が数値化できないものを、金額以外の面でいかに評価していくか、そのあたりについて教えていただければと思います。

さらに専門的人材につきましても、例えば会計職であったら簿記3級を持っている人が来ればそのレベルが判断できますし、情報担当であれば経済産業省のIT部門の資格を何か持っている方が来たら、一定のレベルをクリアしているというのはわかります。けれども、芸術の領域では、多くの人に聞いてみても、やはり人脈とか経験といった、計り知れない指標が出てくるので、そこをネームバリュー以外での見える化をどうしていくべきなのか、アドバイスをいただければと思います。

伊東 公演を実施している立場からは、公演をどのように区分していくかというときに、「人気のある」といった言い方を避けます。つまり、テレビで知名度が高い人を招くことがいいことでは決してないから、「人気のある」という言い方はやめようということです。では、どのように評価するかといえば、「質の高い」という言い方が適しているのでは、ということその言葉が選ばれていることがあるでしょう。

また、地方で実施する場合は1回きりの公演が多いですから、まだ見ないうちに評価することは難しく、公演が終わってから「あの公演はすごく良かったのに、どうして見なかったの?」といったことが起こるわけです。そのあたりがすごく難しいと思います。

それから人材について。企画制作をする人、いわゆるプロデューサーという人が、全国で何人いるのでしょうか。今、芸術監督をやっている方で本当の意味でのプロデューサーはほとんどいないのではないかと思います。演出家であったり、作曲家であったりと、そういう方々ばかりだと思います。おっしゃるように資格制度がないですから、評価をしづらいです。

「元四季」という言葉がありますが、元々劇団四季で働いていて、その後地方の劇場に移って活躍されている方がいます。最近では、世田谷パブリックシアター出身者が「元世田パブ」と言われていますが、全国各地で頑張っていて、それぞれがキャリアアップだと思います。

それは悪くないことではないと思います。地域側の視点では、まず東京や他の地域からそういう人に来てもらって、3年間地元人材を養成してもらいます。地元で生まれ育った人がその地域の劇場のプロデューサーを目指す。そういう方が生まれるような仕組みをつくっていくのが一番いいのではないかと思います。

片山 評価というのは常に文化の世界では課題になっていますが、例えばノーベル賞の発表がありましたけれども、あれも単に論文の件数や引用の数だけで決めているわけではなく、その内容の意義をきちんと評価して選んでいます。

そこでポイントとなるのは、専門家によるピアレビューといわれる総合評価を長期でやることだと思います。行政が担う文化政策においても、また劇場で行われていることも、定点観測的な評価をきちんとできる専門家の評価集団を持っておくということが非常に重要だと思います。

そして何か変化が起こればそれを指摘してくれる人を持っておくことです。数値でぱっと出る話ではないので、なかなか行政的に説明しにくいかもしれませんが、そこを専門家の評価でやっていくということだと思います。

何が成功なのかということについては、ミッションが何かによって違ってきます。いわゆる地

域の教育環境を向上するということが目的であれば、その観点で評価をするわけですし、世界的な作品をつくるのが目的であれば、その観点で評価をするわけですから、どういう評価軸を設定するかについて、政策を担う側がきちんと設定しなければならないと思います。

ですから、プロデューサーに全て任せて、何をやるかまでも決めてもらうというのではないと思います。

まだ質問もあるかもしれませんが、課題に進みたいと思います。

皆さんの自治体はそれぞれホールなどの施設をお持ちだと思います。では、その施設が何を指しているか、その施設の公共的な使命は何かということグループで交換していただきます。そして、その使命が果たされているか、実現できているか。実現できていないとすると、どこに課題があって、どのような改善が必要なのかと、いうことを意見交換していただき、発表していただきたいと思います。

(グループセッション)

片山 それでは時間になりましたので、発表を始めます。

市村 逗子市の市村です。私たち A グループは、地域密着の小規模のホールを持つ沖縄県西原町から、府の設置した大型のホールがいくつもある京都府まで多様な自治体のグループです。そこで共通点は何かを探したのですが「文化は誰のためにあるのか、それはそこにいる住民のためにある。そのための政策を実現するためにホールがある。」ということでした。それぞれの地域のニーズが直接的に反映される規模のホールでは、そういうプログラムをつくるのがミッションであるという共通認識として持ちました。

ホールは、ただ文化施策の拠点ということだけではなく、その地域の子どものための教育や、地域の防災、福祉、賑わいの場、いろいろなところに

つながっているということを確認できました。

一番の問題点は、ホールがそういう文化の拠点であると同時に、住民とつながりを持つ拠点である、ということ暮らししている人たちが意外とわかっていないし、無関心であることです。その原因は、行政やホール側の情報発信が不足しているからかもしれません。または施策の目的が住民に浸透していないからかも知れません。医療現場で例えるならば、インフォームドコンセント。この目的のためにこの施策をやっているという説明を行って理解されることができていないからではないか、という意見がありました。

片山 では、Bグループ、お願いします。

松本 いわき市の松本です。私たちのグループも四つの様々な地域でして、施設も新しいところから古いところまであります。古い施設であればあるほど、使命が少し見失われがちになり、その使命が曖昧なまま指定管理者制度を導入していることが多いので、どうしても経費削減が強く打ち出されてしまうのでは、と感じました。

本当に古い施設ですと、少なくとも市民活動の発表の場として活用してほしいという思いはあるのですが、発表の場として最低限の舞台環境を整えるということもなかなか難しい状況です。そこを指定管理の中でもいろいろと考える必要があると感じました。

一方、比較的新しい施設になると、市民のコミュニティ空間であるとか、芸術・文化と市民が出会う場であるといった様々な使命を持った中で、従来の劇場として単によい公演を提供するだけではなくて、より市民が主役の事業を展開できているかと考えています。

その手法もいろいろで、例えば市民参加型ワークショップを取り入れたりしていますし、またホールが建設される前の段階からも、どんな形で市民がそのホールを求めているのかを一緒に考える事業も行っています。

最後に、本市の事例を紹介させていただきます。

いわきアリオスはもともとホールとしてだけではなく、いろいろな人が集えるコミュニティ空間としての施設でありたいということを常に心がけてきています。そして特に東日本大震災以降、公共施設のあり方として探っていきたいのが、音楽とか演劇とかの公演に関係なく、子どもを抱えているお母さんたちの集える場所として、集まってもらうことです。それこそが施設として重要な役割だと思います。人が集まってくればその人たちの中でネットワークができ、またその中でセーフティーネットではないですけども新しい絆が生まれて、地域で暮らし続けていくことができるのではないか、という話を当館の支配人から聞いたことがあり、そうした役割も公共施設としては持っているのではないかと考えております。

Cグループ 私たちのグループの意見を集約してみました。

まず目的ですが、大きく分けて二つが挙げられました。一つは文化の創造拠点ということで、貸し館からの脱却、レベルの高い文化の提供、地域の交流施設として、人が集まる場、地域振興、市民協働という観点からの目的。それから二つ目が、施設の効率的な運営です。

次に問題点・課題として3点挙げられました。一つは皆さんから既に出ていますけれども、施設と行政側のミッションが共有されていない、市民を巻き込んだミッションづくりが必要という点。それから評価。行政側も職員が少ないだとか、3年周期で人が変わるというところで、評価ができるだけの能力を有した人材がないのが実態で、どのように評価をするべきかという問題があります。

また、100%施設側に任せてみては、という意見も出されていますが、途中で失敗したときの責任を問われるという行政側の問題点もあるので、それでいいのかという意見もありました。指定管理期間が終了してから評価をDとかEとかつけたらいいのかということになると、その館における行政側の責任問題も出てきますので、やはり途中

で口出しをせざるを得ないという状況が出てくる施設も場合によってはあるという話もありました。

伊東 ありがとうございます。

皆さんが真剣に話し合われている感じがよく伝わってきました。ただ、やはり解決策がそんなに簡単には出てこない感じですよ。

では劇場・ホールは本来何をすべき場所かというところを振り返ってみましょう。私がこの業界に入った理由の一つは芝居が大好きだということです。小学校で演劇とか舞踊の授業があったのがきっかけで、そのころからずっと芝居を見続けています。芝居が好きだからこそ劇場をつくっているというわけです。そして、まちづくりとか、地域の核になるといった役割は、別に劇場でなくても、サッカーなどのほうが余程盛り上がります。ではなぜ劇場でなければならぬのかということにポイントがあるのだらうと思っています。

本当に実演芸術が好きな人が、なぜ好きなのか、どこが好きなのか、というところをまず見極めておかないと、劇場である意味がないのだらうと思います。いつもその議論が抜けてしまうのです。それが少し残念だと思いますので、是非そこを考えていただきたい。

今までの人生の中で大きく感動した経験を皆さんもお持ちではないでしょうか。芝居や音楽を通じた感動、それを全ての市民に感じていただくことが大事だという視点が欲しいといつも思っています。

それから市民を巻き込むことはすごく重要です。私たちは長野県の茅野市でその活動をずっと続けていました。劇場は、公演があるとき、目的があるときだけに行く場所になってはいけないうのだらうと思うのです。例えば、大学の学食のようなたまり場的な空間にもなるのではないかと考えています。目的があるときだけに行く場所ではなくて、時間が空いたから行く場所ということです。最近、図書館が「サードプレイス」などと言っていますけれども、まさにそういうたまり場にして

いく必要があるのです。

そしてどう温かく迎え入れるか。そこにいる人にもものすごく大きな意味があると思います。優しいお兄さん、お姉さんみたいな人がいて、ウェルカムという感じで迎え入れることができれば、どれだけいい場所になるだらう、と常々思っています。

それから、いきなりオール市民とか言っても難しい。どうしても無関心層が大半ですから。私が大学で教えてもらったのは、関係性マーケティングという和田先生の理論です。まずコアな層をつくり、そこから広めていくという手法が最も効果的だと聞いた記憶があります。それから黒部市の市長さんに教わったことがあります。市長に経費を半減しろと言われて、スタッフはどう考えたってそんなことはできないと思ったのですが、それは利用者を倍にしろという意味だったのです。1人当たりの単価で考えればいいではないかと。利用者が倍に増えるということは、経費が半分になることなのです。

私たちが最近手がけているホールでは、入り口にカウンターをつけるようにしています。ホールの客席に座った人だけが利用者ではない。敷地に一步でも足を踏み入れた人は全て利用者だ、という観点で何十万人利用していますと言っています。そういう視点で、このホールは面白そうだね、楽しそうだね、ということを知ってもらうところから入っていかないと、なかなか舞台芸術の感動を味わうというところまで達しないのではないかなと思います。

(ゼミ 2 終了)

ゼミ3：『補助金政策の効果的な運用』

片山 このゼミでは補助金について考えます。

自治体は文化施設に対して予算を投じているところですが、政策の手段として次に多いのが補助金です。国にしても、自治体にしても補助金を交付することによって政策目的を間接的に達成しよう、ということは長年行われてきているわけです。ただ、今、行革の中では補助金は悪者にされていて、その意義が問題視されるケースも多くなっていると思います。

特に自治体の文化関係の補助金ですと、長年出し続けていて、これは何のためにやっているのかよくわからない、けれどももらうほうからすると毎年もらうことになっています、といった既得権益化しているようなものの中にはあつたりします。けれども、限られた予算の中で最大の政策の効果を上げていくためには補助金に対しても改革を行う必要があるということで、今、国レベルの、日本版アーツカウンシルなんていうかけ声のもとに、補助金政策の改革に取り組んだところです。

それから、今後文化プログラムなどに関連して、その事業をやるための補助金を交付するという局面もかなり増えてくると思いますので、それをどう効果的に活用してもらい、運用していくかということが重要だろうということで、今日はこのテーマを取り上げました。

講師をご紹介します。補助金政策といえばイギリスだろうということで、ブリティッシュ・カウンシルのアーツ部長の湯浅真奈美さんに来ていただきました。

湯浅 湯浅です。よろしくお願ひします。

片山 湯浅さんには後ほどプレゼンをしていただきますが、イギリスのシステムをそのまま日本に取り入れるということではできないかもしれませんが、何かヒントをつかんでいただければと思います。

最初に私から少し、イントロ的なお話をしようと思います。

はじめに、補助金の受益者は誰かという話です。行政がいろいろな文化団体などにお金を渡すわけですけれども、文化団体側がそのお金をもらうのが権利みたいに思っているというケースもあるわけです。けれども、補助金の受益者というのは文化団体自身ではなく、その文化団体が行うサービスの受け手が受益者なのです。ですから、コンサートを実施したら、コンサートを聞きに来た人とか、あるいはそのコンサートによって何か実現しようとしている地域社会の変化、その変化によって利益を受ける市民が受益者なわけです。あるいはNPOが障害を持った子どもたちのところでアウトリーチ活動を行えば、そのNPOが受益者ではなく、そのアウトリーチ先の障害を持った子どもたちの文化的権利がきちんと満たされること、そこが目的なわけです。もちろんそれによってNPOの職員が給料をもらったり、アーティストが謝金をもらったりということがあってもいいかもしれませんが、それはあくまでも手段なのです。

その部分が、実は規模の大小を問わず、かなり混乱しているケースがあります。国レベルの、有力団体に対する補助金でも、先日ちょっと不祥事とも言えるようなことがありましたが、その辺をきちんと運用していくことが必要だろうと思います。

補助金の原資は基本的には税金です。地域創造の補助金（助成金）は宝くじなので、厳密にいうと税金ではないものも世の中にはありますが、いずれにしても公的な資金です。したがって、昨日少し財政理論の話をしました。最終的にはそういう形での利益につながっていく必要があるということです。ですから、それが誰を幸せにしているのか、そこをきちんと考える必要があるということです。

次に、補助金政策の効果を高めるための運用で、一般的によく言われていることを挙げました。

まずは制度設計。劇場の話のときにも劇場法ができてから国の補助金が倍増され、その補助金を

とるためには劇場法の趣旨に沿ったような提案をしないととれなくなっているというお話をしました。補助金をもらうための手続の段階で、公的な目的をきちんと果たすということを、補助金の交付を受ける団体に意識させ、計画させ、考えさせる。そういう趣旨が織り込まれているかいなか、それによってかなり結果は変わってくるでしょう。つまり制度設計の段階でまず一つ工夫が必要です。

その制度設計をきちんとして募集要項を出しても、それを読んですらすらと理解できて、「ああ、こう書けばいいんだな」とわかる人は実際には少ないと思います。特に市民団体などだと、わからないことが多いと思います。そういうときに、補助金の担当者がきちんと説明会を開くとか、個別相談に応じるとか、理解を促すための努力を行うことで、それに応募しようという団体も的確に申請手続きをすることができるだろう、というところでは。

そして、補助金を配って、ではあとは勝手にやってください、結果を見せてください、というところもまだありますが、最近、特に重要だと言われているのが、実施中にアドバイスをを行うことです。事業を実施していると、予想と違うことがいろいろ起こり、問題に直面することもあります。特に市民団体などであれば経験も少なく、なかなか専門的な人材もいないことが多いため、いろんなトラブルのケースも出てきます。その中間段階で補助金を交付した側がアドバイスをすることによって効果が高まっていくわけですね。補助金を出す側と受ける側というのが実はそこで行われる事業の受益者を幸せにするための、ある意味共同作業をしているといえます。パートナーとして一緒にその事業に取り組んでいるんだと。補助金を出す側と受け取る側とは、何か評価する側、される側とか、試験をする側、試験を受ける側みたいな上下関係のように捉えられてしまうケースもあるかと思っています。そうではなくて、確かに交付の審査は公平にやる必要がありますが、ひとたびその団体に交付するとなれば、ある意味同じ目的に向かっ

て進んでいくパートナーとしてやっていくということも重要だろうと思います。最近のキーワードでいうと、そういうサポートをうまくやれる専門職の人を「プログラムオフィサー」と呼んだりもしています。

そして、昨日の共通シンポジウムでも話しましたが、評価が大切です。評価というのは補助金を規定どおり正しくつけて、お金の間違いがないか、というところをチェックすることも当然重要なのですが、何よりも目指した目的、公的な目的に対してきちんと成果が出たか、あるいは十分ではなかったのか、それを評価して、相手に示すことです。それが次の活動を行うときの一つの反省点になり、次年度以降の活動を改善するということにつながっていくと思います。

評価をして褒められればうれしいですし、問題を指摘されれば、そのときは辛いかもしれませんがそれを正していこうということになって、長期的に見ればいずれもよい方向に進んでいくわけです。領収書のチェックだけではなく、成果をきちんと納得のいく形で評価する、その辺が重要かと思っています。

こうした運用を行うことで、少ない補助金であっても、パートナーを組んで、民間団体と一緒に地域の文化活動を進めることによって、自治体の文化政策をより大きな成果の上がるものにする可能性が出てくる、と思います。民間団体もいろんなタイプが増えています。旧来型の、それこそ絵画同好会とか、演劇同好会のような、かつて公民館で活動をしていた文化団体などもありますけれども、中にはNPO法以後、市民が芸術の公的な目的を達成するため、まちづくりと連携したアートの活動、福祉と連携したアートの活動、いろんな活動をやっている市民団体が増えていますから、そういう団体と協同するということが公的な政策目的を果たす上ですごく重要になってくると思います。そのための一つのチャンネルとして補助金もあります。金額も数万円とかしか出せないというケースも多いとは思いますが、それでもそこでコミュニケーションが生まれることで、とも

に同じ目的に向かって進んでいくということを実現可能にしてくれると思います。

このあと、湯浅さんからお話がありますが、イギリスもかなり財政が厳しい中、予算がどんどん減らされているという事情があります。けれども、そういうなかできちんと効果を上げるためにいろんな工夫をされてきていますので、ぜひその辺を参考にさせていただければと思います。

では、よろしく申し上げます。

湯浅 ブリティッシュ・カウンシルの湯浅と申します。今日はよろしく申し上げます。

今、片山さんから文化に対する助成のことについて、とても大きなお話がありました。そのアプローチとか考え方は、英国の文化支援とも、非常に近く、大きな違いはないと思います。とは言いながらも、英国と日本の公的資金の分配のあり方については、国レベルでも、自治体レベルでもかなり違ってきます。また、芸術団体の運営のあり方や、資金調達のある方も日本と英国では違いがあります。経済状況も異なり、社会的・文化的背景も違うので、ここで私がお話しする内容がそのまま皆さんの状況にあてはまるわけではありません。英国でも助成する側も、受ける側も、毎年改善を行っていますし、社会全体として仕組みを見直しながら大きく目標に向かって動いています。今日は時間も短いので、今、背景として経済的にどういう状況の中にあって、それが文化の予算にどういうインパクトを与え、その先の文化団体にどういうインパクトがあって、そして何を目指していて、どんなビジョンを持っていて、それがどのように助成のシステムにデザインをさせているのか、そして、その結果それがどういうふうなインパクトがあるのか、みたいなことを駆け足でお話しさせていただきます。概念的なお話が多いかと思いますが、アプローチの参考にさせていただければと思います。

最初に、ブリティッシュ・カウンシルの説明をさせていただきます。私たちは英国の公的な国際

文化交流機関で、政府からの補助金を一部受けて活動していますが、独立した機関です。英国には省庁から一定の距離をとった（アームズレングズの法則の）独立した機関が多くあり、アーツカウンシル・イングランドやブリティッシュ・カウンシルもその一つです。私たちの予算は外務省を通して政府の補助金を受けており、現在全体の収入における、国の補助金の割合は約20%弱となっています。アーツカウンシル・イングランドは文化・メディア・スポーツ省から文化予算を受け、その分配を行っています。同様に、スコットランド、ウェールズ、北アイルランドもそれぞれアーツカウンシルと同じ機能を果たす団体が、公的資金の分配をしています。ブリティッシュ・カウンシルは、活動の中心がカルチュラルリレーションシップであり、文化を通して英国と他の国々との関係性を紡いでいくというのが私たちの団体です。特に双方向性を大事にし、知識や信頼を交換しながら、信頼を築いていくというのが私たちの団体ですから、一方通行の英国文化発信は絶対しません。特に、アートとクリエイティブ産業に関わる分野で日本と英国、その他の国との関係性をつくっていくというのが私のチームの仕事です。

ほかに、英語や教育の分野でもプログラムを展開しています。世界100以上の国と地域に拠点を持ち、各国の方々と関係をつなぎながら活動を行っているというブリティッシュ・カウンシルです。

文化に関しては、今2020年のお話もありましたが、英国は2012年のオリンピックを経験する中で大規模な文化プログラムを実施しています。そして、この経済状況の厳しい社会においてどのように文化を支えていくべきか、また芸術が多くの人々にインパクトを持つにはどうしていくのかという、そういう文化政策のあり方や文化助成のあり方についても、英国と日本は非常に近いところがあると思います。アメリカやフランスなどいろいろな文化政策のモデルもありますけれども、英国は日本と少し近いところがあると思いますので、こうした機会に英国のモデルをご紹介させていただき

るのはとてもいいことだと思っています。

まず、今、英国がどういう状況かということについてお話しさせていただきます。

イギリスは2010年に政権交代がありました。1997年から続いていた労働党政権に代わり、13年ぶりの政権交代となりました。その時点で国は非常に大きな財政赤字を抱えていまして、現在の政権党が大規模な歳出削減策を掲げて政権交代したのです。英国の省庁の予算は3年から5年ぐらい先の分が決められていくのですが、ちょうど政権交代があった後に、2011年から15年ぐらいの予算がどのように決められるのか、新しい政権が文化というものをどう捉えて文化の予算をどう決めていくのかということが、非常に大きな議論となりました。そこで、予算の分配が決まる1年くらい前、つまり選挙の前から、芸術団体やアーツカウンシルも含めた文化セクター全体が、様々なロビイ活動などを展開しました。

英国の各省庁の予算についてお配りした資料をご覧ください。予算の少ない省庁から数えて4番目が「文化・メディア・スポーツ省」の予算です。青色で記されているところは予算が増えた省庁で、赤いところが減ったところです。当時の状況を考えると、国は赤字を抱えていたのですが、教育や医療、防衛といった優先事項があるなかで、その他の領域ではみんな痛み分けで予算が減らされるのは仕方がないという状況でした。それは文化についてももちろん同じです。けれども、今ついている予算が大きく減ってしまうと、元々金額が小さいのだから、幾ら削っても関係ないのではないかと捉えられると困るわけです。

さらに文化団体は、1ポンドの公的助成を2ポンドにも3ポンドにも膨らませて活用しているので、この基となる1がなくなったら、生み出すことができる3がなくなることになる、と言った理論武装もしていました。

その結果、2010年以降の5年間で、文化・メディア・スポーツ省の予算が25%減っていくわけです。また外務省傘下にある私たちブリティッシュ・カ

ウンシルの予算もその5年間で30%削減となることが決まりました。その予算減を見据えて、文化・メディア・スポーツ省自体はスタッフを50%削減するなど、とてもドラスティックな変化を伴う時代でした。そこから予算が分配されているアーツカウンシル・イングランドにどれほどの影響があったかということ、運営費も含めた予算が30%削減されることが発表されていました。

2011年以降の助成金の分配を決めるときでしたので、翌年度の芸術団体の予算への影響も懸念されていました。アーツカウンシルがとった工夫としては、初年度は助成先の芸術団体数を一律削減しつつ、自らのオペレーションを身軽にしていたり、運営費を落としていたり、様々な工夫をしています。

あわせて文化団体に対しても、助成金にばかり頼った運営をしないようにと理解を求めました。もちろんこれは英国政府として文化・芸術が必要ではないと言っているわけではありません。文化・芸術は非常に大事なのですが、この限られた予算の中でどうやって状況に合わせたビジネスモデルをつくっていくか、みんなで考えなければいけないということです。この状況を受けて、2012年度以降の予算の仕組みを見直し、それまで割と長い間続いていた「団体助成」と「プログラム助成」というシステムを一新しました。そのことについてこの後でお話をしたいと思います。現段階でアーツカウンシルの予算は大体これぐらいになるだろうというのはわかるのですが、来年度以降の5年間はまだわかりません。それはブリティッシュ・カウンシルも同じで、来年度以降どれぐらい下がるかがわからない。おそらく増えることはないと思います。

アーツカウンシル・イングランドがこういう状況のなかでいかに自分たちの芸術団体を強くしていくかというのが大きな課題になるのです。ここ数年は、毎年1回芸術団体を集めて、これからの経済状況や助成状況の説明会を開催しています。2015年度以降が5%カットなのか、そのままなのか、10%カットなのか、15%カットなのかによ

で全くシナリオが変わってくるわけです。いろんなシナリオがあるということをお話しした上で、ではこれをどう乗り切るかを一緒に考えましょうということなのです。

そして、財政状況は国だけでなく、自治体のほうがもっと厳しいのです。自治体の予算は、日本も同じかと思いますが、税収減の問題や国からの補助金の関係で、今、ずっと減っていています。そうすると、ロンドンのような大きな自治体はいいのですが、小さな地方の自治体は医療や教育など優先課題を抱える中で、どのように文化予算を確保していくのか、あるいは確保しないのかが大きな問題となっています。

しかし、イギリスの自治体の中には、文化予算が非常に少ないところや、カットせざるを得ないところというのも出てきていたので、芸術団体からすると、公的な助成の割合は非常に少なくなっているというのが2010年の前からわかっていたことです。

ここで、芸術団体の運営と収入の内訳をご紹介します。これは先週来日していたロンドン交響楽団の最新の収入内訳です。アーツカウンシルからの公的助成が30%、このほか、チケット収入、冠スポンサーなどの協賛金が含まれています。事業収入の比率が高いですが、例えば教育プログラムなどを実施するときに、ファンドレイズをして資金調達も行います。

2012年のオリンピックの5年ぐらい前から、東ロンドンの子どもたちのために大きな教育プログラムを実施しているのも、ロンドン交響楽団が自分たちでやらなければいけないとコミットメントをして行っています。アーツカウンシルの予算は団体助成なので、運営費に主に回されます。

事業費の中でも特に教育プログラムについては、楽団代表の方は熱心に企業に働きかけたり、大きな助成金に申請したり、市長のイニシアチブをとったりということで、何千万の予算を獲得しています。

もう一つ、ナショナル・シアターの例です。これも運営がかなり健全になっています。おそらく、

3、4年前は公的助成が3割かもう少し多かったのですが、今は17%に抑えられています。収入の中には、チケット販売、海外ツアー、国内の巡回ツアーなどの収入もありますが、注目されるのはNTライブという、公演をデジタル配信で他の劇場に売っていく、その権利販売による売り上げです。その他、カフェやグッズ販売といったエンタープライズの収入も挙げられています。このように今のイギリスの芸術団体では、公的助成をある種の投資と捉え、そこからいかに多様な資金調達を展開するかという、本当に起業家のようなあり方を行っています。そして、どんどん成長していかないといけないということです。

また、ブリティッシュ・カウンシルの2013年、14年の数字もご紹介しますが、補助金等の外務省を通じて分配される政府の公的資金比率が19%です。それ以外では、英語教育事業収入とか、パートナーシップによる受託事業収入などがあります。例えばユニセフと一緒にやっている事業などもあるので、発展途上国を対象とした事業費は大きいのですが、おそらくこれからまたこの予算も減っていくことになると思います。けれども、その分、事務所を閉鎖するなどオペレーションを縮小して対応するのではなく、よりスケールアップをしていくために、補助金に頼らない、補助金ゼロになるシナリオを描きながら、ビジネスモデルをつくっているところです。ブリティッシュ・カウンシルのCEOはよく、「アントレプレナー・パブリック・ボディ=起業家精神を持った、公的なミッションを持った団体」になるべきだということで、スタッフのカルチャーチェンジとかトレーニングもしています。

こういった状況の中で、国やアーツカウンシルは、文化団体に対して、新しい資金源をとってくださるようとか、時代がこれだけ変わっているのだから、デジタルテクノロジーを用いて、より多くの観客にアクセスして、新しい収入をとってくださるよう、といった働きかけを行っています。

アーツカウンシル・イングランドが、ちょうど政権交代の前に、2010年から20年までの10年間の

戦略的な大きな枠組み、ビジョンとゴールを発表しています。

この発表の前に、数年間かけてコンサルテーションをしたり、リサーチも入れたりして、大きなビジョンを出していました。アーツカウンシル・イングランドのビジョンは、「グレート・アート・フォー・エブリワン」というすごくシンプルなものです。「すばらしい、質の高い芸術を、全ての人に」という意味です。

片山さんのお話の中でも、助成の大原則として、受益者は助成を受ける団体ではなく、サービスの受け手であるとありました。では、その受け手とは誰なのかというと、いつもオペラハウスに行く人とか、クラシックファンの人とか、そういう人だけではなくて、国の端から端の全ての人である、という意味が、このビジョンの「エブリワン」に込められたところで、そこが非常に大きいと思います。

今、日本でも、いろんなプランを考えるときに、アクティビティ中心で考えることが多いかと思えます。私たちも事業をするときに、まずはセミナーをやるのかというふうになりがちですが、そうではなくて、まず誰のために、何のためにやるのかということを強くプッシュする必要があるのではと思うのです。

この「グレート・アート・フォー・エブリワン」というビジョンも、2013年に一度バージョンアップしています。

これまでのビジョンを、さらに明確にし、5つのゴールの関係性を明確に示すために修正が加えられました。

ゴールの1というのは「エクセレンス」。これは、芸術の“エクセレンス”とは何なのかという議論がよくなされますが、オペラやバレエのようなハイアートがエクセレンスということではなくて、人がハッとして人生が変わるような体験ができる、その芸術性というエクセレンスを高めていくということがゴールの1です。

ゴールの2は、優れた芸術を“全ての人に”届けていくということです。

イギリスは、格差が大きかったり、多様な民族の方も多くて、日本よりも非常に多様性が高いのです。ロンドンだけで300以上の言語が話されていて、東ロンドンの学校では、英語も使えない、授業もできないという移民の方も多いところもあり、当然オペラハウスや美術館に一生行くことがない人も大勢います。そういう全ての人たちが芸術を享受する権利があって、芸術に触れることで人生が変わっていくということが重要なわけです。これは、公的な助成金を扱っているから余計にそうです。

アーツカウンシルの予算の資金源は、国の補助金、つまり税金と宝くじ収益のお金が両方芸術団体に分配されます。もちろん宝くじだって、市民がお金を使っているわけなので、その宝くじの収益を正当な使途に使ってほしいということで、芸術以外のものにも分配されています。

だからこそ“エブリワン（＝全ての人）”というのがとても大切で、このエクセレントのものをエブリワンに提供するためには、ゴールの3番にあるように、アーティストや芸術団体、さらには助成する自治体の文化担当の方なども含めて、文化・芸術を担うセクターが力強くサステイナブルでなければならないということ。

そして、ゴールの4番目、文化・芸術領域で働く人たちが多様なスキルを持たなければいけない。リーダーシップがなければいけないということ。これがないことにはその先が実現されません。

それをもって、次世代の若い人たちや子どもたちも感化されていくものに、さらに投資してほしいというのがゴールの5つ目です。

これらをわかりやすく伝えることが必要です。特に文化・芸術以外の、例えば保険や医療、防衛を担っている人たちや、経済界、アートのことなど知らない人にもきちんとわかってもらわなければいけないということで、最近、映像が作成されました。その文化政策ビジョンを映像化したものをご覧ください。

(映像紹介)

さて、映像の中で、文化・芸術活動にはどういう効果があるかということが言われていました。「文化・芸術は大事なので、予算が必要です」と言うだけで、役所の中でお金が来るはずがないという状態でしょうし、国も、全く同じ状況だと思います。

そのなかで、文化・芸術が社会全体にどういう効果、どういうインパクトをもたらしているのかということは明確に言えなければならず、そのためには、政治家がやるわけでもなく、アーツカウンシルがリーダーになりながらアート団体、アーティスト、アートに関わる人たちがみんなでのチームになる必要があります。今は年間の予算が決まるとても大切な時期です。今年1年間、アーツカウンシルのウェブサイトやツイッターを見てみると、「Culture matters」文化がこんなに意味があるというハッシュタグをつくって、いろんなデータを積極的に発信しています。

数年前にも文化・メディア・スポーツ省の大臣が、次の予算が決まるという時期に、文化団体に様々な事例や証拠を集めましょう、と大きな呼びかけをしたこともありました。今、国が成長戦略を進めている中で、文化・芸術はお金を使うだけではなくて、すごく国の成長に貢献しているという実態をきちんと示さなければならず、証拠を集める協力をしてくださいというお願いを大臣がしているのです。

その事例の一つとして、アーツカウンシル・イングランドがいろいろなレポートを出しています。一つは、クリエイティブ産業を含めた文化・芸術の英国経済への貢献度について。文化・芸術活動が国のGDPにどのくらい貢献しているのかを数字で提示しています。その中で、例として英国ではいろんな産業の中で文化のセクターの成長率が一番高く、ファイナンスセクターよりも成長率が高いとされています。

だからこそ、この原資となっている1ポンドの補助金を削ってしまうと、ナレッジエコノミーを強みとしている英国経済が全部倒れてしまいますよ、という説明を行っています。

このレポートは、2010年の後、2013年にも第2弾が発表されました。ロンドンオリンピック前と後の数字も見えるので、実際にオリンピックの後に観客の経済成長率が上がっているとか、文化の貢献度が上がっているとかがわかると思います。全部ダウンロードできますので、是非ごらんください。

とは言え、やはり経済効果ばかりで文化を語るというのも、それは本末転倒なわけです。2014年には文化芸術の社会や人々に対するインパクトをまとめたレポートを出しています。

そのレポートでは、文化芸術の社会的インパクト、教育におけるインパクト、経済におけるインパクト、そして、今注目されているウェルビーイング、心身の健康におけるインパクトというもののデータを提示しています。データの一部はロビイ活動やアドボカシー用にインフォグラフィックスにもしています。例えば教育のところでは、「インハーモニー」という音楽プログラムを体験した子どもたちの78%が、数学とか理科といった主要な学科の成績が上がり、だからこそ学校におけるアート教育は非常に大切だという議論をしています。

こうしたケースの証明を行いながらも、ロビイ活動を行うときには、やはり文化団体も明確な目的やビジョンを持って事業をしなければならないということなのです。

こうした背景の中で、アーツカウンシル・イングランドの現在の助成金がデザインされています。一つが、2010年以降導入された「ナショナル・ポートフォリオ・オーガニゼーション」、これは団体に対する助成です。

もう一つは英国内に多数存在する美術館や博物館を戦略的に補助する「メジャー・パートナー・ミュージアム」というプログラムと、あと、プログラム助成とかプロジェクト助成という、誰もがいつでも申請できるプログラム、さらに「ストラテジック・ファンディング」という戦略的な助成プログラムがあります。

この「ナショナル・ポートフォリオ」というの

が非常に大事でして、2010年までは、レギュラーファンディングということで、例えばオペラハウスとかサウスバンドセンターといったと団体に継続的に助成金が出されていました。そのシステムを一旦取りやめて、新たな仕組みに変えられました。それは、助成を受けたい団体に対して、アーツカウンシルが掲げる「五つのゴール」を実現するためにどういう貢献ができるかということを確認に提案してもらうのです。また、銀行の金融証券に出てくる「バランスとポートフォリオ」みたいな言葉がありますけれども、その「ポートフォリオ」という言葉を入れて、助成を受けた団体とイングランドの文化インフラ、文化のランドスケープを上げていくというデザインをしています。

今、このプログラムは2ラウンド目を迎えています。ちょうど2015年から18年の「ナショナル・ポートフォリオ・オーガニゼーション」、アーツカウンシルからコアな助成を受ける団体が発表されたところです。その結果、663の団体が補助金を受けることになりました。その前のラウンドの2012年から2015年では助成を受ける団体は703でした。ドラスティックに減らないように相当努力した結果です。これでもかなり減ったと思われるのですが、アーツカウンシルの7月1日の記者会見を見ると、頑張っただけでほぼ同じぐらいの数になりましたということでした。

ただ金額で見ると、2010年に、国の補助金でNPOに使われたお金が3億5,000万ポンドだったのが、2015年には2億7,000万ポンドに減っているのです。

663団体のうち46団体は新規の助成団体、一方で前回助成を受けていて今回採用とならなかったところが60団体あります。これは相当厳しい結果で、助成金がゼロになったところは、違うあり方を模索するか、倒産してしまうことになると思います。

今回助成金がとれなかったところというのは、この3年間の活動の結果、インパクトが出せていなかったと判断されたのだと思います。

また、運営が健全でなかったのかもしれませんが、ですから、ここで一旦、助成金はないこととして、団体の運営自体を再度見直してくださいというサインでもあります。

それから、イギリスの問題は、日本でもそうだと思いますが、ロンドンに使われているお金の額が大きいのです。

けれども、地方は疲弊していたり、コンサートホールがなかったりするところもあるので、ロンドンと地方とのアンバランスを埋めなければならないという考え方が示されました。それで、この助成金は2012年まではロンドンの方が多かったのですが、近年はロンドン以外の地域に対する分配率が上がってきています。

最近の発表では、助成金額のシェアも、今までよりもさらに地方を高めると言っています。とはいえ、ロンドンが牽引しているからこそ、イギリスの観光業界全体に対して、また文化全体に対しても大きなインパクトがあるわけですから、ロンドンへの助成の割合をいきなり大きく減らすわけにはいきません。そこのバランスをとっていると思います。

では、助成団体の決定はどのように判断されたのでしょうか。そのプロセスがウェブサイト上にインフォグラフィックスを使って掲載されていたのでご紹介しようと思います。

それによりますと、今回の2015年の募集については903団体からの応募があり、うち663団体が助成金を受けることになりました。選考プロセスですが、第一段階では、「プログラムオフィサー」といわれる各団体と関係を持っているスタッフがいます。各地域に配属されているその人たちが、まずはその申請書の内容を評価するのですが、その指標としてまずは企画（申請内容）がエクセレンスかどうかという点です。

どういう芸術性があるのかということと、今、提案している事業が、文化・芸術をより多くの人たちに届けるということを目指しているかどうか、さらに、それが若い人々へのアプローチの機会が多く担保されているかどうか、そして、そ

の団体自体が経済的に厳しい中できちんとリスクマネジメントができているか、そして、その運営自体も健全であるかどうか、という視点から、最初の評価を受けます。

その中で、次に地域バランスとポートフォリオということで、国全体で文化のインフラをデザインする視点でバランスを見ていきます。

どういう視点があるかという、まずは五つのゴールとビジョンに対する貢献をきちんと考えているかという貢献度。

そして、地域的な広がりがきちんとあるか。一部の地域に偏っていたり、全く対象となっていない地域があったりすることがないよう、地域的な広がりを見ます。さらに、芸術分野のバランスがとれているかどうか、そしてアクティビティプログラム自体も、公演ばかりではなくいろんなタイプのものがあるかどうか、そういう多様性を確認します。

そして、そのプログラムを提供する制作者やスタッフ、アーティストが多様な人材で構成されているか、ターゲットとする観客層の多様性が担保されているかということ。そして、芸術団体の規模、種類がバラエティに富んでいるかどうか。さらには、経営基盤が安定しているかどうか。その団体の中にきちんとしたリーダーシップがあるかどうか。それは代表者が偉い人であるとか、名だたる人が関わっているとかそういうことではありません。そのプロジェクトをきちんと実行できる責任者、リーダーとなる人がいるかどうかということです。

こうして見ると、今イギリス中にたくさんある芸術団体の中で、たった663団体しか公的助成をもらえていないということがわかります。ここにアーツカウンシルが働きかけているのが、助成を受ける団体は自分の活動をするだけではなくて、活動地域、または英国全土の中でもリーダーシップをとってほしいということです。そしてこの助成を通してさらに大きなインパクトが出るようにということを積極的に働きかけていきます。

そして、7月1日に、採用内定通知が発出され

ます。

そこから翌年の3月までの約9ヶ月間に、今度はそれぞれの団体とアーツカウンシルがパートナーとして、「ファンディング・アグリーメント」という契約を結びます。

その契約書の中身は団体ごとに異なっていて、この団体は戦略的にここを攻めていくとか、こういう効果を出していくとかということを示すものになります。

アーツカウンシルの担当者も、助成団体と密なコミュニケーションをとりながら、双方にとって利益があるような関係性をつくっていくような契約書を結ぶように努力します。

一方、助成を受けられなかった団体はというと、一番厳しいわけですね。ただ、助成金を出さないでその団体を切り捨てるというわけではありません。これから、この厳しい時期をどう乗り切って、立て直していけるかというところをアーツカウンシルはサポートしていくということも書かれていました。

アーツカウンシルでは、少ない公的資金を活用していかに大きなインパクトを上げていくかということを目標に、団体と協働しながらデザインしていくというのが助成プログラムであり、そういうツールとして使われています。

では、次に「ストラテジック・ファンディング」について説明します。

戦略助成の基本的な考えも「グレート・アート・フォー・エブリワン」なのです。

英国の場合、それを実現するために、すごく多様な人がいて、多様な文化団体があるのですが、それでもまだまだ足りないところがあります。スキルが足りなかったり、ギャップがあったり、インフラが整備されていなかったり、いろんな点で足りないところがあります。

そこを戦略的に攻めていって伸ばしていくというために、この戦略助成を使っています。

ですから、予算額は少ないけれども、それによって新しいパートナーシップを生み、後にレガシーが残るとか、そういう設計がなされています。例

えば芸術的卓越性を高めていくためには、放っておいても素晴らしい芸術が生まれる、もちろん芸術家というのはそういうものです。ところが、さらに、ロンドンオリンピックの文化プログラムの一つの特徴は、アウトドアで多くの人に参加できるものが多く実施されましたが、その活動はイギリスではまだ新しい分野なので、ここを伸ばしていくために資金を投入するというアウトドアのプログラムがあったりします。また、「アンビション・フォー・エクセレンス」、さらに高みを目指せるようなことに対して支援するような予算があったり、ゴール2の「エブリワン」、誰にでも、というところを担保したりするために工夫をされています。

例えば劇場があるところでしか公演が行われなくなると、劇場のないところでは公演が行われない、つまりその作品は全ての人には届かないということになるわけです。そこで、この劇場とこの劇場はパートナーシップがないとツアーができないので、そういう新しいパートナーシップを結べるようにしましょう、というストラテジックツアーというプログラムがあります。そこで目指すのは、新しいパートナーシップが生まれて、すみずみまで届かせるということです。

あと、オーディエンスフォーカスというのも大変重要だと思います。

また、文化芸術分野で働く人材の育成や経営の強固さを上げていくところでは、ファンドレイジングをきちんとできる人材を育成していくプログラムであったり、リーダーシップを持つ人材を育成するプログラムがあったり、そして教育的なプログラムがあったり、デジタルテクノロジーをもっと使えるようなプログラムというものがあつたりします。

今お話ししてきたように、まずはビジョンがあり、そのビジョンを実現するための助成プログラムがデザインされています。そして、戦略的優先事項を実現するためにストラテジック・ファンディング（戦略的助成プログラム）が展開されています。

アーツカウンシル・イングランドは、削減傾向にある公的な資金を、戦略的に芸術団体とパートナーシップを組んで分配することによって、全ての国民が優れた文化芸術に触れる機会を提供しています。

最後に、アーツカウンシルがロビイングの一環で制作した映像をご覧ください。文化・芸術に投資するというのはどういう意味があるのかということをもとめた映像です。

（映像紹介）

以上です。ありがとうございました。

片山 どうも、ありがとうございました。

それでは、感想でもコメントでも構いませんので、湯浅さんに聞いてみたいこととか、いかがでしょうか。

参加者 現在日本で、実際に受けられる文化団体への助成というのは、例えばアートフェスティバルに対するものなど、どちらかというと短期的なプログラムが多いと思います。一方、イギリスの助成プログラムには、今の映像の中にもあったように、特に子どもとか、若い人に対する活動に、かなり息の長い助成がなされているように感じました。それは非常に計画的で、長期的な視点から行われているのだらうと思ったのですが、それが可能なのは、どこに鍵があるのでしょうか。また、イギリスではそれができて、日本にはそれがまだないということなのでしょうか。

湯浅 日本のことはさておき、イギリスの場合は、例えば芸術団体からしてみれば、まだまだ足りないという声はあります。助成を受けられない団体でもきちんとビジョンや戦略があります。

どうして子どもに投資するべきなのかとか、芸術団体からの自発的な活動も多くあると思うのです。

この間、ロンドン交響楽団のトップの方とお話

する機会がありましたが、彼女はもともと80年代に地方の小さな音楽団体に教育活動を立ち上げた人です。

英国の場合、今、ロンドン交響楽団とか様々な音楽団体が積極的に教育プログラムを展開していますけれども、そういった活動は80年代頃から始まりました。

それは、国が政策としてやりなさいと言ったというよりも、まず芸術団体やアーティストの側から、コンサートのホールでやるだけではない、違った形で人々と繋がるアクティビティをしたいということで生み出されてきたという背景があります。その流れの中で、アーツカウンシルが、この活動は重要だからということで、70年代後半から80年代ぐらいには団体助成の条件の一つとして必ず子どもに対するプログラムを入れるようにと指導していました。それもあって、子どもに対する活動が活性化したという背景もあると思います。

ですから、その戦略性とかビジョンとかに加えて、現状認識をしっかりとしているからだだと思います。現状がこうで、ここが足りないからここに資金を投入しようという、そういった状況把握もしっかりしているということではないかと思います。

松本 いわき市の松本と申します。

補助金政策での基本は、目標、ミッションがあって、それを達成するために補助金を出すという形があると思いますが、今の日本の自治体とか公的団体の補助金・助成金の扱いでは、助成を受ける団体の既得権益化にしないため、助成先を固定化せず、また一つの事業に対しても例えば3年間は補助しますけれども、それ以降は補助をしません、自立化してくださいみたいな傾向があります。しかし、目標を達成するためにその事業が必要だと認められた場合、逆に、補助金の期間を区切るということに意味があるのかどうかということを悩んでいますので、湯浅さんのお考えをお聞かせいただければと思います。

湯浅 プログラムに対する助成と団体に対する助成では、アプローチが違うかもしれません。例えばアーツカウンシル・イングランドのプログラムで「イン ハーモニー」というプログラムがあります。これは、子どもを対象とした音楽プログラムで複数年展開している助成プログラムです。おそらくこのプログラムを資金獲得を主な目的として助成金を受ける団体があったとすると、アーツカウンシルの助成金の審査は通らないと思います。大事なのは、その事業を展開することで、どのような社会的な効果を目指すのかということと、団体が明確に提示できるということです。既得権益化するということは、その団体にはもう財政的な回復性がなくて、経営的にも安定性がないということなので、おそらく、そういった団体にはアーツカウンシルは資金提供を行わないと思います。あくまでも大事なことは、公的資金を活用してどのような社会的インパクトを達成するのかということです。もちろん、芸術団体が経済的に自立することはとても大事なことです。行政のパートナーとして、芸術団体が経営の自立性を保ちつつ、社会的価値をもたらすならば、継続的に助成を行っても問題はないのではと思います。

公的な助成金の議論の中では、芸術家は社会のためにやっているのではない、といった意見もあつたりしますが、イギリスでもそういう道具主義と芸術性みたいな話で、どこにも行き場がない議論があります。この議論は、税金とか宝くじ収益といった公的なお金をどのように社会のために使っていくか、それをどう芸術団体とパートナーシップを結ぶかという原点を確認する必要があると思います。そして、その先にクリエイティブな大きな発想を持ったアーティストとパートナーシップを結んでいくのかという、話なのではないかと思います。

片山 芸術家個人に対するスカラシップのような支援と、芸術家の力を使って公演やワークショップをやったりという活動は、かなり性格が違うかと思っています。それで、今、議論している助成は、

スカラシップのようなものというよりは、芸術家の力を使って社会に何か公益をもたらそうということなので、芸術家自身が申請者である必要はなく、その申請団体の事務局をやっている人がそこをうまく説明できればいいということだと思っております。

私も、日本の基礎自治体の補助金制度の設計をしたり、審査をしたりしていますけれども、多くの場合は事業補助です。プロジェクトでも3年を上限にしていたりするわけですが、審査をするときに気をつけて見ているところは、そのプロジェクトの部分だけではなくて、その団体全体のデータや、団体が行っている活動報告を出してもらって、その団体の活動の中でそのプロジェクトがどういう位置づけにあるのかということなのです。

ですから、すごく見栄えのするプロジェクトをつくらうとして、相当無理をして企画書を作り、助成金を申請しても、それを実行することで却って疲弊して、結局長く続かないこともあるのです。ですから、そういう事業はやはり危ないわけです。そのプロジェクトを実施することで、それがステップとなって、活動を安定化させ、活動を上げていくとか、支持者を広げていくとか、おそらくそういう発展性なども団体の活動全体の中で見ていくという視点を、助成金を渡す側は持つといいかと思っております。

それでは、グループディスカッションに移ります。

課題はシンプルです。自治体によってはこういう助成プログラムを持たないところもあるかもしれませんが、これからそういう助成も起こってくるという前提でお考えください。

皆さんの自治体で、子ども向けのプログラムを実施するアーティストやNPO、いろいろな市民団体があると思います。それらの団体に助成するときに、現在、自治体が行っている助成にはどういったものがあるか、どういう課題を抱えているのかなどをお互いに情報交換しながら、今後その助成金のあり方をどのようにしていったらいいのか

ということについて話し合ってみてください。もちろん各自自治体で事情も違いますから、一つの結論が出るわけではないと思います。情報交換、意見交換をしながら、そこで出てきた注目すべき意見とかアイデアなどを発表していただければと思います。

(グループトーク)

片山 それでは、時間になりましたので、発表をお願いします。

では、Aグループからお願いします。

Aグループ 私は徳島市ですが、市独自の補助金等もイギリスの例と比べると、恐縮するような状況で、毎年5%カットのシーリングです。しかも補助金はこれまでも支出している団体という形で、継続的に出しているようなところがあります。また、グループ全体の市町村において、申請団体側も高齢化が進んで後継者がいないという悩みがあるので、市の側で企画をして、子どもまつりとかスポーツイベントなどをやっている場合もあります。市が企画しているものをまるで申請団体が企画したような感じにして、補助金をつけて提案したら、ではやりましょう、というような状況です。神奈川県や川崎市では、アーツカウンシルで行っているような審査をしているようですが、やはり継続的に同じ団体に助成するようになっていたり、また優秀であれば、来年から突然1年ごとの見直しだということも言いにくいので、ずっと続けているところとかがあるそうです。

極端な例ですが、市の幹部職員が天下りしている団体は、補助金の取り方とかがプロで、経理の人がうまいところはプレゼンテーション能力も高いので補助金がとりやすいという話もあります。自治体としても新規の掘り起こしというのではないのですが、案としては、経済団体などに補助金をもらうプロのNPO法人があるので、そういう方に、文化と芸術団体で申請の苦手な人に対して、申請の仕方をセミナーとかで教えてもらい、慣れ

てもらえることができるようになればいいと思っています。

あとは、片山先生がおっしゃるように、地域とか子どもに今後どういうビジョンを示せるかといった提案の仕方を申請団体ができるようにしていきたいと思います。書類に判だけ押して、あとは全部役所のほうで書いてよ、という申請が毎年ありますが、そういう申請団体を少しずつフェードアウトさせていきたいと思いました。

片山 次はBグループ、お願いします。

Bグループ 私たちの中には直接助成金に携わるセクションのものはおりません。

ただ、団体助成では、先ほどもお話があったとおり、既存の文化協会や体育協会に対して補助金を出してしているのですけれども、どちらかというところ、文化団体助成の大原則である「受益者は文化団体自身ではなく、文化団体が行うサービスの受け手である」という側面はない状態です。

むしろ生涯学習的な活動に対する団体助成という意味合いが強いのが現状ですので、具体的なプログラムなどについての話には至りませんでした。また、文化団体なども元々市と協働して立ち上がった団体ですので、目指す目的などは一緒なのかもしれませんが、なかなか市が、戦略的に、この部分が薄いからもっと強調して、民間の力をかりながらそこを手厚くしていこうといった意味合いでのパートナーシップとか、または、それを超えるようなレガシーになっていくようなものというのは、今の状態ではなかなか見つけ出すのが難しいと話しておりました。

以上です。

小川 私たちのグループでは、まず、補助金の実態として、交響楽団や美術館、文化協会など今までずっと補助金を受けているところが既得権益化しているという共通の悩みが挙げられました。そういった団体の中には、補助金をもらって当たり前と思い、かつ公費をもらっているという自覚が

ない中、漫然と事業をしているというところがあるにもかかわらず、これまで補助してきたものを急には切れないというところがあります。

もう一つは、新たな支援団体に対して補助をするときに、その補助をすることの成果をどうやってはかったらよいかわからないということと話していたところ、湯浅さんからアドバイスをいただきました。なぜ補助金を交付するのかというところでは、地域の課題を把握し、アートの力を使って何をするかという、大きなビジョンを持つべきだという話になりました。

例えば、アートの力を活用して、福祉の課題を解決しようとする事業の補助金を交付する場合に、その事業を実施することで、具体的に何ができ、事業の成果として何が期待できるのかをきちり説明してもらうべきであり、そして、成果を評価するときには、その部分を見るべきだろうという話になりました。

今は補助金の実績報告が出されても、参加者数とか、定量的な指標でしか評価ができていないのが実情でして、あらためて大切なアドバイスをいただいたと思っています。

片山 湯浅さん、コメントをお願いします。

湯浅 Bグループのお話にもありましたように、補助金の活用が市民の生涯教育に利用されることが多いということですね。

けれども、それがよいのか悪いのかの判断は、その助成プログラムの目的によるのだと思います。もし、多くの市民が文化的活動をするというのが目的であれば、そういうプログラムでもよいのかもしれませんが。しかし、やはり目指すインパクトやアウトカムが何であって、それを評価・検証するときには、参加者数だけでは絶対計れないと思うのです。

ある助成プログラムの申請書を拝見したことがあるのですが、実施するプログラム内容と参加者数のみを書き込むようになっていました。プログラムの内容が果たしてこのセミナーでいいのかど

うか、このワークショップでいいのかどうかを判断する基準はやはりその事業を通して目指す効果だと思えます。参加者数が50人ではダメで100人だとよい、というのも、参加者の関わり方の深さであるとか、事業を実施して、参加した人たちがそこからどういう影響を受けたかなどのインパクトの設定次第だと思うのです。ですからそもそもの政策立案の際のビジョンとインパクトの測定基準などがそのまま各事業の評価指標に連鎖的に適用されていくようにうまくつながっていると、実際にその事業が行われた後も、その団体から効果的な成果が自治体に集約されて、それをもって、この事業では今年度の文化予算を使った結果、こういう変化が起きましたと言えるようになると思えます。そして、さらに大きな資金獲得にもつながる、という理想論ではありますが、そういうサイクルができればいいなと思っています。

私たちの携わっている文化交流事業などは、成果が最もはかりにくい分野で、成果を参加者数ではなく、どういう変化を起こそうとしているのかということ、常に問われています。そしてその期待するインパクトを言語化すること、2行で言えるようになるのはすごく難しいことです。私たちもそれを訓練しているところで、日本ではそういうニーズがあるのかなと思いました。

見えないものを数値化するという事は難しいですがやり方はあると思えます。今そういう仕組みをトレーニングしているので、また機会があれば、地域創造を通じて、その成果を共有させていただきたいと思えます。

片山 ありがとうございます。

助成金の対象の多いパターンとして、いわゆる趣味でやっている同好会的なサークルに生涯学習の名目で助成をすることがあります。

確かに学ぶ機会を保障するというのは大事なことです。ただ、それは自己負担ではできないのか、ということもあります。他の多くのアマチュア団体は、自分たちで会費を払ってやっている中で、どうしてその特定の団体だけが公的な負担で

やるのかということ、そこの説明が必要になってくると思えます。

若い、そういう活動をしているアマチュア団体の人たちに聞くと、公的助成をもらいたくないという人も結構います。助成金をもらおうと市民文化祭に出なさいといった変な義務がついてくるから、もらわないで自由にやりたいんだと。ただ、いつもあの会場を優先的にあの団体が使っているのはなんだかちょっと嫌だなとか、そんなことを言っている若い人たちの文化団体も結構多いと思えます。そういう両者の違いみたいなことの説明は必要だと思うのです。

趣味でやっている団体であっても、例えばその団体が世代を超えた交流の場を意識的につくっていると、あるいは障害を持った人たちの参加を積極的に促しているとか、それから、その発表の機会を、単に自分たちでホールを借りて、仲間だけに聞いてもらうのではなくて、アウトリーチ的なことをやっているとか、そういう目的があれば、趣味の団体であっても、非常に公益的な活動をしているということで、助成の対象になり得るのだと思えます。

ですから、公費を使うということの意義を、出す方も、使う方も意識するようなコミュニケーションが必要です。その説明を3行ぐらいで書けるトレーニングをみんなですていくこと。最初は作文の上手いところばかりが得をするということになりますが、みんな練習すればできるようになるので、まずは、どんな団体でもそこまでは書けるという状態になって、そこから先を競うようにするのが健全なやり方だと思います。

そういうことになれていない団体に対しては、アドバイスをしたり、きめ細かいサポートをしたりすることが、自治体の、市民の団体と接するときの基本姿勢になるのではないのでしょうか。

それをプログラムオフィサーや職員の人ができる、補助金の効果も上がっていくのかなと思えます。

(ゼミ3 終了)

ゼミ4：『2020年に向けての自治体文化政策』

片山 このゼミは「2020年に向けての自治体文化政策」ということで、講師として、文化庁文化部芸術文化課文化活動振興室の室長補佐の饗場厚さんに来ていただきました。

2020年のオリンピック・パラリンピック東京大会に向けて、20万件というとてつもない数の文化プログラムが全国で行われるということで、放っておくと単なる打ち上げ花火のイベントになってしまう危険性もあります。しかし、人口が減少し、財政状況が厳しい中、文化に対して、一時的ではあれ、重点投資がなされるという極めて貴重な機会として捉えれば、文化政策的には有効に計画を出していきたいということになってくるかと思えます。

国の政策的な検討も、第4次基本方針ができて、2020年以降、レガシーとして文化・芸術の雇用や産業、そういったものが充実するような状況をつくっていかうということがうたわれたと、ご紹介してきました。

基本方針の中では文化プログラムをやるということだけが書いてありましたが、それについて、より具体的な基本構想を、文化庁が取りまとめて発表しました。ここで20万件という数字が出てきました。

では、初めに、饗場さんにご説明いただいて、質疑応答を受けながら進めたいと思います。

それでは、饗場さん、よろしくお願いします。

饗場 皆さん、はじめまして。ご紹介いただきました、文化庁芸術文化課の饗場と申します。よろしくお願いします。

初めて対面させていただく方がほとんどですので、簡単な自己紹介をさせていただきます。正直申し上げまして、今まで担当してきた部署では会計や予算に関係する仕事ばかりをしていましたので、去年の4月から文化庁の芸術文化担当になりまして、私自身も、今、一生懸命勉強させていた

だいているという状況です。

今日は、皆さんに文化庁の現状、もしくは考え方、方向性というものをご説明させていただき、せっかくの機会ですので、意見交換なり、お考え等を聞かせていただければと思っておりますので、よろしく願いいたします。

まず、文化芸術振興基本法と第4次基本方針につき、ご説明させていただきます。

平成13年11月に、文化芸術振興基本法ができました。それまで我が国においては、文化財保護法や著作権法という、文化庁の所管している業務の中でも、個別分野に特化した法律はあったのですが、文化・芸術全般を俯瞰した法律はありませんでした。そして13年に初めてこういう基本法というものができました。

その目的は、文化芸術振興に関する施策の総合的な推進を図ること、あとは心豊かな国民生活、それと活力ある社会の実現に貢献することということがうたわれています。

また、法律の理念として最も大切だと思っているとありますが、国民がその居住する地域にかかわらず、等しく文化芸術を鑑賞し、これに参加し、または、これを創造することができるような環境の整備を図らなければならないというところが重要だと思っています。

次に文化芸術の振興にあたり、国と地方公共団体の責務、また連携についてうたわれています。

今日ここにいらっしゃる皆さんは、第4条に関係してくると思いますが、国と連携を図りつつ、自主的、かつ主体的に、その地域の特性に応じた施策を実施していただく、そういった責任があるということですよ。

それから第35条では、地方公共団体というものは、その第8条から前条までの国の施策などを勘案したところの地域の特性に応じた文化芸術の振興の施策を推進するように努めるものとするということです。

続いて、第7条では、文化芸術の振興に関する施策の総合的な推進を図るため、政府は基本方針

を策定するとあり、文化芸術の振興に関する基本的な方針をこの条文に基づき決めています。

では、文化芸術の振興に関する基本的な方針についてお話しします。

今年の5月に第4次基本方針が閣議決定されました。これはその前の第三次基本方針を見直し、今後おおむね6年間、本年度からオリンピックが開催される平成32年、2020年までの期間のおおむねの基本方針を示しているものです。

第4次基本方針のポイントです。具体的には、地方創生、2020年東京大会、東日本大震災等々、こういったものを踏まえて改定されています。あとは、我が国が目指す文化芸術立国の姿を示したものとなっております。

我が国が目指す「文化芸術立国」の姿とはどういうものか。まず、あらゆる人々が、全国さまざまな場で、創作活動への参加、鑑賞体験ができる機会の提供。それから2020年のオリンピックを契機として全国展開する文化プログラム。東日本大震災の被災地からは、復興の姿を文化芸術の魅力と一体となって国内外へ発信。そして、文化芸術関係の新たな雇用や産業を現在よりも大幅に創出するということです。

それと、あわせて第3次方針までにはなかった、数値的な目標も設定されています。

次に、社会を挙げての文化芸術振興というポイントで見てみます。

文化芸術、町並み等を地域資源として戦略的に活用していくということで、地方創生につなげたいとしております。

また、2016年のリオ大会後、オリンピック・ムーブメントを国際的に高める取り組み、機運を醸成していきたいと考えています。

東日本大震災からの復興では、「新しい東北」を創造していくことを示しています。

文化芸術の公的支援を戦略的投資と位置づけて、文化芸術振興への支援を重点化していくことを示しています。

これらに関して、文化芸術振興のための五つの

重点戦略も定められています。

重点戦略の1番目は、文化芸術活動に対する効果的な支援です。

重点戦略の2番目は、文化芸術を創造し、支える人材の充実、及び子どもや若者を対象とした文化芸術振興策の充実をうたっております。

それから、重点戦略の3番目、文化芸術の次世代への確実な継承、地域振興等への活用ということで、ここは文化財の活用をメインにしています。

重点戦略4番目につきましては、国内外の文化的多様性や相互理解の促進ということです。

最後、重点戦略の5番目につきましては、文化芸術振興のための体制の整備で、国立の美術館、博物館、劇場の機能の充実。あとは、アイヌ文化の復興等を挙げています。

こうした重点戦略を踏まえまして、文化芸術の振興に関する基本的な施策を挙げています。基本法の理念に基づいて、文化庁としてとっていく施策です。

■文化プログラムの実施に向けた文化庁の基本構想について

ここまで基本法と基本方針をざっと説明させていただきましたけれども、次に、文化プログラムの実施に向けた文化庁の基本構想についてお話しします。これは現段階において、文化庁で考えている構想を示させてもらっています。

趣旨について。「文化芸術立国」を実現するためということの中で、2020年のオリンピック・パラリンピックを一つの契機として、また、それ以降も多彩な文化芸術活動の発展と文化財の活用等を図っていくことを目指して、2016年の秋から、全国津々浦々で文化プログラムを推進していきたいということが基本構想の趣旨になっています。

その中でも、文化庁の取り組む文化プログラムをまだ仮称ではありますが「文化力プロジェクト」として推進していきたいと考えています。

基本構想の中では、20万件のイベントを実施し、5万人のアーティストが参加、5,000万人の方々の参加、さらには訪日外国人旅行者を増やしてい

くことも示しています。

その文化庁が進めていく枠組みを、三つ示させてもらっています。

一つは、リーディングプロジェクトです。日本の顔となるクリエイティブな文化芸術活動を推進していくことと、イノベーションの創出を図ること、これは直接文化庁で推進、実施していきたいと思っているものです。

もう一つは、国が地方公共団体や民間とタイアップした取り組みの推進です。日本遺産や文化芸術による地域活性化に関する事業等の文化庁事業を推進していくということで、これは後ほど詳しくお話しします。

そして三つ目の枠組みは、民間と地方公共団体の主体的な取り組みを支援していくということです。

この三つの枠組みを進める上で、三つの方針と、七つの戦略を位置づけています。

三つの方針としては、異分野を巻き込んだオールジャパンによる推進体制、文化芸術の人材育成・確保、新たな文化芸術の創造、そして文化芸術の国内外への発信を挙げています。

では、文化庁の推進体制をどうするのか。先ほどの三つの枠組みを進めていくのに、まず実行チームをつくることにしており、文化庁長官を顧問として、あとは庁内の職員、民間出身者等での推進体制を構成していきます。

また、民間から全体を統括するゼネラル・プロデューサーを置いて、その下に、広報、企画、地域・大学連携、あとファンド・レイジングなどの機能別のプロデューサーや、文化芸術分野別のディレクターを置きたいと考えています。

こうして構成された実行チームは、文化庁事業のマネジメントを担うほか、組織委員会やオリパラ推進本部、国立の文化施設、地方公共団体、大学などとの連絡調整を行うことを考えており、こうした体制で進めていきたいと思っていますところ。

次に示しているのが文化プログラムの実施に向けた基本構想のスケジュールです。7月に基本構

想の取りまとめを終え、28年度に向けて概算要求が出されたところです。

28年度につきましては、リオのオリンピックが終わった後、スポーツ・文化・ワールド・フォーラムを開催して、国内の機運を盛り上げていきたいと思っているところです。

それと同時に、平成32年、2020年に向けて、文化プロジェクトなどを全国津々浦々で実施していきたいということで、このスケジュールも発表させていただいています。

■平成28年度概算要求について

先ほど申し上げました基本法や基本方針、基本構想に基づいて、文化庁では平成28年度概算要求を財務省に出しておりますので、その中身についてお話ししたいと思います。

文化芸術立国実現に向けた文化プログラムの推進では、様々な事業を組み合わせて、約177億円の要求をしています。

先ほどもご説明しました、リーディングプロジェクトの推進、自治体・民間とタイアップした取り組み、民間・自治体主体の取り組みの支援、この三つの枠組みに基づいて主な事項を挙げています。

1番目として、リーディングプロジェクトの推進に現段階では約13億円を要求しています。

2番目の自治体・民間等とタイアップした取り組みへの支援には、約149億円の要求をしているところです。

リーディングプロジェクトの推進では、大きく二つありまして、文化プログラムに向けた推進体制の整備と、ジャパンリーディングプロジェクト事業となっています。

文化力プロジェクトの推進体制の整備に約3億円の要求をしています。

文化庁からこの実行チームの方に運営を委託するというような形をとっておりまして、ゼネラル・プロデューサーを統括として置いて、その中に各プロデューサーがぶら下がってくるという形をイ

メージしています。

プロデューサーの中に企画を考えていただくプロデューサーが一人いて、その下にディレクターを5人から10人ぐらい配置し、ジャパンリーディングプロジェクト事業を展開していきたいという構想です。

そのジャパンリーディングプロジェクト事業としまして、約10億円の要求をしております、ここに、「広域・分野横断型プロジェクト」、「人材育成型」、「文化拠点創出型」という三つを挙げています。これはあくまでも皆さんにイメージをつかんでいただくための例として挙げさせてもらっています。ジャパンリーディングプロジェクトで何をやっていくかというのは、プロデューサーのもと、それぞれのディレクターに構想を考えていただければと思っていますところ。

次に、文化芸術による地域活性化・国際発信推進事業です。これは、国が地方自治体や民間とタイアップした取り組みへの支援の中の一部です。既にご存じの方もいらっしゃるかもしれませんが、地方公共団体が主体となっていく文化芸術活動に対して支援するもので、今年度から新たに始まりました。

約33億円の要求をしております、前年度よりも約7億円増額要求しています。

文化芸術で地域を活性化する取り組みとしまして、我々の中では「活性化事業」というふうに言っておりますけれども、地域で行われているさまざまな芸術文化活動の取り組みを支援させてもらっております。

また文化芸術創造都市の取り組みということで、創造都市事業に支援させてもらっています。これはユネスコの創造都市ネットワークであるとか、日本版の創造都市ネットワークであるCCNJに加盟している等の自治体を対象として、文化芸術活動の取り組みを支援しています。

それから、訪日外国人が鑑賞・体験できる取り組みや、多言語対応等をしている文化芸術活動の取り組みを支援させてもらっています。

また、新国立劇場との連携公演事業。これも公演の鑑賞機会を均等化するために新国立劇場で行っている公演事業を、地方へ持って行って鑑賞してもらうことを目的としているものです。

あと、文化の力による心の復興の取り組みは、東日本大震災が起きてから行っている事業ですが、文化芸術を通じて心の安らぎを届けていただく心の復興の事業を支援しています。

本事業の目玉は、地域の文化施策推進体制の構築を促進する取り組みで、これは新規事業として要求しています。

先ほどの第4次基本方針の中で初めて示されたものですが、地域の文化施策の推進体制の構築を促進していくものに対して文化庁は支援をしていきたいと考えています。具体的には、地域版のアートカウンシルというものをイメージして、そういう取り組みをする自治体に対し、この事業を通じて支援していきたいと思っております。

専門性を有する組織が企画立案を遂行していくための専門的な人材を配置していく取り組みですとか、助成事業を行っていくために必要な調査研究や情報収集などを行っている組織に対する支援を想定しており、組織の運営費や調査研究費などを支援対象経費にしたいと考えております。

この「文化芸術による地域活性化・国際発信推進事業」の中の既存事業につきましては、来年度の募集を間もなく開始する予定です。10月5日に各都道府県の文化担当部署に事務連絡を出させてもらいましたので、域内の市町村の皆さまにも連絡が行くかと思っております。関心があれば、この事業にも是非応募していただきたいと思っております。募集期間も迫っていますのでお忙しい中だとは思いますが、ご不明な点などあれば、文化活動振興室へお問い合わせいただければと思います。

一方、新規事業として要求している「文化施策の推進体制の構築を促進する取り組み」は、財務省との折衝状況により見通しが立ってきた段階で改めて募集をしたいと考えています。

ただ、支援の対象は、現段階では、都道府県と

政令指定都市を想定しています。また、現時点の構想としましては、採択されると3年間継続して支援させていただこうと思っていますので、ご検討いただければと思います。

次に、劇場・音楽堂等活性化事業です。これは皆さんも既にご存知の事業かと思います。平成28年度では約34億円の要求を行っています。

今年度に対して約4億円の増額要求ですが、従前の枠組みに加え、二つの新規事業を要求しています。

実演芸術の巡回公演の支援事業では、基本方針の中にもあるとおり、全国で文化プログラムを実施していくという趣旨を踏まえまして、外国人も鑑賞できるような公演事業を全国で巡回していきたいと思っています。支援対象となる経費は、旅費と運搬費、それから、翻訳料、字幕賃借料などを想定しています。

また、外国人の受け入れ環境整備委託事業。これはオリンピックも見据えた、外国人を意識したプログラムをつくっていただく事業です。

地域の商店街や観光協会などと連携を図りつつ、外国人向けの公演事業を開発していただくものです。これは補助金ではなく、文化庁からの委託という形で実施してもらうことを考えています。予算が獲得できればの話ではありますが、2年間という期間限定の事業と考えています。

先ほどの地域の文化施策推進体制の構築を促進する取り組みの支援期間は3年間と申し上げましたが、事業そのものは、2020年までというふうに考えています。オリンピックに向けて、企画を進めていただいたり、推進能力を向上していただくということもあり、それ以後は、レガシーとして残していきたいというふうに思っていますので、時限を付して3年間、もしくは2020年までというふうに、検討しています。

この劇場・音楽堂等活性化事業につきましても、来年度の募集をそろそろ考えています。まだ具体的な日程は決まっていますが、10月下旬か11月上旬をめどに募集を開始したいと思っています。

す。

新規事業の巡回公演事業と委託事業につきましては、また追って、追加募集という形で募集したいと思っています。

■文化を中核とした地方創生の取組事例

次に、文化芸術による地域活性化・国際発信推進事業や、劇場・音楽堂等活性化事業のうち、その取り組みによって地方が元気になっている事例をご紹介します。

瀬戸内国際芸術祭。これは3年に一度、トリエンナーレ形式で行われているものです。島々を回ってアート作品をめぐる事業スタイルで、前回の平成25年度には来場者が約107万人に登り、経済波及効果が約132億円と試算されています。また、閉校・休校になっていた小学校や中学校が、移住してきた人が増えたため再開されました。文化芸術で地域が元気になっている取組事例の一つです。

それから、新潟県十日町市で行われている大地の芸術祭。これも皆さんよくご存知かと思います。今年、第6回が行われました。前回、平成24年の開催時の情報ですが、約49万人の来場者がありました。今回の来場者は、速報値で約51万人だったと聞いています。

経済波及効果が約46億円です。私もこの十日町市に今年行きましたが、里山が広がる田園風景の中に、アート作品が展示されていたり、あるいは廃校などを使ってその中でアート作品を展示していたりと、特色ある取組をしています。芸術を活用した地方創生の良いお手本だと感じました。

次に、上小阿仁の「KAMIKOANI PROJECT AKITA」です。

これも大地の芸術祭と同様に、アート作品を山間地域に展示して地方創生を図っている事例です。人口約2,600人に対して、期間中に約1万7,000人の来場者があったということで、これも文化芸術によって地方が元気になっている事例だと思います。

平成26年に行われたものですが、札幌国際芸術祭。これは札幌市で初めて行われた芸術祭で、坂本龍一さんがディレクターを務めた事業です。来場者が約48万人、経済波及効果が約59億円あったというものです。

いちほらアート×ミックスも、昨年行われた事業です。来場者が約8万7,000人で、経済波及効果が約10億円あったものです。

大分県の国東半島芸術祭も昨年行われた事業ですが、来場者が約6万人、経済波及効果が約2億8,000万円でした。

もう少しご紹介します。京都で行われた芸術祭、PARASOPHIAです。約39億円の経済波及効果があったものです。

それから、もう長年続いている事業としてPMFがあります。札幌市で開催されていますが、経済波及効果が約6億円あったものです。

あと、地球の祝祭という意味の「アース・セレブレーション」。これも長年新潟県佐渡で続いている事業ですが、三日間という短い会期中に来場者が約1万5,000人あって、約2億4,000万円の経済波及効果があったということです。しかもすごいのは、来場者の約10%が外国人の方であるということです。地方の交通アクセスの便がよくない地域で、海を渡っていかなければいけないところでも、こうした芸術文化事業を実施することによって、外国人観光客も来るような、非常に魅力的な取り組みを行っているということです。

あとは、新潟市の水と土の芸術祭や、毎年行われている石川県の国際音楽祭、「ラ・フォル・ジュルネ」なども挙げられます。こうした取り組みをすることによって、多くの来場者があり、経済波及効果も大きく生まれているという事例です。

次に、劇場・音楽堂等活性化事業を活用した取り組み事例を幾つかご紹介させていただきます。

一つ目は兵庫県立芸術文化センターです。この施設は、阪神淡路大震災の復興のシンボルとして建てられたもので、経済波及効果が約150億円、雇用効果が約500人出ています。

鳥根県内の人口約7,000人の旧八雲村地域にある、しいの実シアター。周りに全く何もないようなところで、3年に1度八雲国際演劇祭を開催しています。前回の来場者は5日間で延べ約1万5,000人。そのうちの約22%が県外からの参加者で、これも特異な事例だと思っています。

鳥取市の鳥の劇場。これは使われなくなった小学校などを劇場として利用しているところです。毎年「鳥の演劇祭」を開催することにより、期間中3,000人以上の来場者があるということと、市中の空き店舗などを利用した仕掛けのようなものを行って、まちに賑わいが出てきているということです。

それから可児市文化創造センターです。こちらでも演劇の手法を用いたワークショップ等を行うことによって、中途退学者が少なくなっているという事例です。

そして北九州芸術劇場。地域に密着し、地元商店街と連携した事業を展開しているほか、地域の航空会社やプロサッカーチームと協働した事業を行って、まちの活性化・賑わい創出を行っているということです。

最後に、平成27年度の「文化芸術による地域活性化・国際発信推進事業」と「劇場・音楽堂等活性化事業」の採択一覧を付けています。実際に全国でどういった事業が採択されているかを、ご参考までにご覧ください。

北から南まで幅広い地域から採択していますが、申請すれば必ず採択されるというものではありません。平成27年度は、応募数が156件、うち採択数が125件ですので、大体8割程度ぐらいの採択率です。文化庁としましても、良い取り組みを評価して採択していきたいと思っておりますので、中身をよくご検討いただき、またこうした事例も参考にさせていただけたらと思います。

以上で、私からの説明を終わらせていただきます。

片山 どうもありがとうございました。

多岐にわたる詳細な説明をいただきました。

文化プログラムの、三つあるイメージはおわかりになりましたでしょうか。

「リーディング」とは、文化庁を中心に実施される、大型事業で、件数は少ないけれども金額が大きいもの、国中心の事業です。

それから、一番のポイントとして皆さんに注目していただきたいのが、国が地方公共団体・民間とタイアップする取り組みというもの。これが、簡単に言ってしまうと、国の補助金などを使って地方や民間団体が実施する事業です。

そして三つ目、民間・地方公共団体主催の事業で、国はお金を出さないけれども、文化プログラムとして認定されるというタイプです。認定に当たっては、ガイドラインがつくられることになっています。そのガイドラインが早くできないと、こういった事業が認定されるのかがわからず対応が難しいでしょう。けれども、基本的には、オリンピック憲章に定められている理念を踏まえたものであるということは、多分、課せられると思います。

この間の審議会のときに出された意見で、余り細かいことで縛るよりは大きな理念だけを示した方がいいのではないかという意見も出されていました。

それともう一つ重要なのは、文化プログラム全体で20万件というとても少ない件数になるので、饗場さんが幾ら優秀でもそれを全部文化庁内で処理するのは絶対に無理でしょう。ですから、その認定を地域の推進機関に委ねていこうということになります。

ですから、そのガイドラインに基づいて、補助金の採択を行ったり、地域で主体的に行われるプログラムを認定したりする、その役割を地方におろしていくということです。その推進主体を地方につくっていくというのが、地域活性化推進事業の新規事業です。簡単に言えば、文化プログラムの認定とかコーディネートができるような政策主体を地方につくるのを国が3年間は支援するというものです。

中でも、当該組織の運営費や調査研究費を出すというのは、結構、珍しいタイプのものです。事業費の直接経費というよりは、その組織の運営経費、人件費も出るというものです。ただし、期間限定です。

ですから、3年の間にきちんと政策推進体制をつくって、文化プログラムのコーディネーターや認定をやって、それが終わったら終わりではなく、2020年以降は地域の文化政策推進の主体になって欲しいということを期待している、そんな枠組みになる予定です。

この補助金をとるか取らないかにかかわらず、20万件という膨大な事業数をこなすには、地域でかなり政策主体が力を発揮しないといけないという状況が出てきます。

では、質問のある方、お願いします。

出口 神奈川県はの出口です。文化プログラムの認定のことをお尋ねします。件数としては、20万件という数がここに示されていますが、ロンドン大会のときが18万件だったということがあるので、おそらく、それが目標値になるのかと思いますが、その数値の根拠があれば教えていただけますでしょうか。

饗場 非常に難しいところですね。ロンドンを上回りたいというところだとは思いますが。

出口 もう一つお尋ねします。公募で都道府県や政令市におろすときに、その認定事務を行うことに対しての補助などは今のところ考えられていないと思うのですが、いかがでしょうか。

その推進体制をつくることに対しては補助金が出るというふうに伺いましたが、その事務はかなり膨大なのではないかと思うのです。ガイドラインの内容にもよるのかと思うのですが、その認定事務のボリューム感を心配している方もいらっしゃると思います。それからノルマみたいなものもあるのかどうかを確認したいと思います。

饗場 その件についての担当ではないため、私が直接お答えできないのですが、お金の補助は用意できていません。

それと、ボリューム感についても、今はまだわからない状況ですが、ガイドラインを示したときに、ある程度、見えてくるかと思っています。また、ノルマにつきましても、今のところ聞いていません。

片山 主体的にやる気があって手を挙げてきたところに、芸術文化課から補助をして、支援するといった、そういう構造ではないでしょうかね。

饗場 そうなればいいのですが、予算にも限りがありますので、無理なのではというところはあります。

ただ、こうした事務をやってくれるのなら、積極的に応援して、そこにやってもらいましょうという考え方、理念はあると思います。

片山 自治体もお金は苦しいし、国も苦しい状況ですから、やはり国全体を挙げて対処する流れの中で、個人や、法人や、民間の資金を集めるきっかけをつくっていくというところではないでしょうか。

饗場 はい。

片山 オリンピックがあるので、理由としては出しやすいですね。とりあえず補助金を出していった、それで例えばまちが元気になってきたというような実績を挙げると、続けて出す根拠になる、そういうふうになればいいのでしょうか。

饗場 先ほどご紹介した地方創生の取り組みの中の大地の芸術祭は、今年で6回目なんですけれども、やり始めたときは、地域住民の方は全く誰も見向きもしてくれなかったということでした。

ただ、こうした取り組みを継続していく中で、

何か、文化芸術をやると地域が元気になってくるねというのは、皆さんだんだんわかってきて、地域で一生懸命になってやっておられる。そういったことがどんどん続いていくといいのかなと思っています。地域の食材を使った食事を提供していることにより一日200人以上のお客さんが来ているということで、場合によっては観光バスがそこに乗りつけてお客さんとして来てくれるという状況だそうです。そこで働いている人たちもすごく元気に、生き生きとして働いていたというのが印象的でした。

松本 いわき市の松本と申します。今、ご紹介いただいた地方創生の取り組み事例で、経済効果のインパクトはかなりあるという印象を持ちました。ただ、それ以外に何が地域に残るのだろうかと考えたときに、地域が元気になるというお話をされて、それも一つだろうと思いました。

佐渡のアース・セレブレーションも長い間継続され、地域が元気になってきた事例だと思えますが、最近聞いた話では、今年度で一旦このアース・セレブレーションのあり方を見直すという話が出ているということです。イベント自体は本当に大きくなっていて、参加者もたくさんいるのですが、逆に受け入れる側、佐渡の地元も人口減少や高齢化が進み、どうしてもこれだけの来場者を受け入れるだけの体力がなくなってきているという状況だそうです。そういった課題は、ほかの事例でもあるのかどうか教えていただけますでしょうか。

そのなかで、よく行政でありがちなのが、文化を通じたまちづくりといった場合に、すぐにわかりやすい経済効果を使うと、何となく地域が元気になって、賑やかになったみたいだね、だから効果があるんだよ、みたいな形に思ってしまうわけです。けれども、文化のまちづくりといった場合に、それ以外の視点で地方創生の取り組み事例として興味深い事例があれば、教えていただきたいと思っています。

饗場 地元がもうこれ以上受け入れられないとい

うところとして、大地の芸術祭の十日町市なども人口減少真っただ中です。

では、人もいないし、どうしているのかというと、ボランティアの方々が活躍しています。それも、地元からではなく、東京や他地域から多くのボランティアが集まり、対応しています。当然、その地域に住んでいる方も中にはいらっしゃるのですが、ボランティアの力がかなり大きいと思います。また、市の方でバスを出してボランティアの送迎を行ったり、廃校を合宿所みたいな形にした宿泊場所を提供したり、食事も数百円程度で提供したりしているということです。たしか「こへび隊」というボランティアだったと思います。

ですから、すごく来場者が多くて、それに対して地域の人の数が少ないという状況ではあるのですが、そういうボランティアを活用し、そのための環境を整えるというのが、工夫の一つとして考えられるかと思います。

それと、地域の経済効果とは別の視点でおもしろい取組事例として、長野県の飯田にあります人形劇が挙げられると思います。経済波及効果はあまり大きくないのですが、地域に昔から伝わっている人形劇文化を活用して、夏の一定期間に、大々的な人形劇フェスティバルを行って、大勢の人が集まってきているということです。

片山 それでは、グループディスカッションをしたいと思います。

テーマは、2020年に向けてどんなことをやったらいいか。それぞれの自治体によって事情も違いますから、やることも違うのですが、今日のこのセッションや昨日からのゼミを受けて、こんなことをうちのまちでやったらいいのではないかと、いうことを意見交換して、可能な範囲で披露していただきます。

時間に限りがありますので、グループで話した上で、その中で代表的なものを発表していただきたいと思います。

(グループディスカッション)

片山 では、発表をお願いします。

赤川 愛知県豊田市の赤川です。

こちらのグループでは、市レベルではまだ具体的な案を考えているところはありません。

豊田市では、オリンピックのことを考えると、スポーツが先に来るイメージで、文化の方で何をやればいいのかということが、勉強不足もあり、まだわかっていません。

とりあえず、グループ内では、どこをターゲットとして、どんなことをやっていけばいいのかということについて話し合いました。

答としては、今やっていることを続けていけるようにすること、それから、何かオプションをつけるとか、既存の事業を複数まとめて新しい出し方をしていくということ、などの意見が出されました。

以上です。

知念 沖縄県西原町の知念と申します。逗子市では、アートフェスティバルをトリエンナーレ形式でやっていて、そのピークが2020年、ちょうどオリンピックの年と重なるということで、それに絡めてボランティアの仕組みづくりに着手しているということでした。ちょうど文化的な山がオリンピックと重なるので、それをうまく使っていただけらなということでした。

アートフェスティバルの課題としては、来場者とか出演者とかの宿泊する場所がないということで、このオリンピックに絡めて、設備が整っていくような期待をしているということです。

それから、京都府では、2020年のオリンピックに向けて、京都から国内外に京都府の文化を発信するため、ホームページの多言語化や公演における字幕の掲示など海外からの観光客に対応する市町村事業に対する補助金や海外の人々との文化交流を図るための取り組みを予算化しているということでした。

それから、山口市では、地域から世界へという形でやっていって、地方都市におけるアートによ

る地域のグローバル化の事業をとって、それを持続しているので、そこがオリンピックに向けてのものに合流していければということだそうです。

それから、沖縄の西原町は、町レベルでの取り組みは全くされていません。沖縄県の住民の意識としては、東京オリンピックも、リオのオリンピックも、ロンドンのオリンピックも、全部、海外でやっているという認識です。東京でオリンピックを開催できるという喜びは残念ながら余り共有できていないという状況ですし、そんな中で文化庁のこうしたプログラムを持ってこられると、みんなびびってしまうのではないかと思い、混乱が予想されます。ただ、今回のオリンピックの種目に空手が入っていますので、空手が沖縄の発信のものというのは沖縄の人も誇りに思っている部分で、そこをきっかけに、スポーツと文化を絡めた何らかの取り組みを県は考えているのではないかと期待しています。まだ市町村レベルに情報が来ていないので、これから、一緒に検討を進めていければと思っています。

それから、2020年に向けての取り組みとしては、三島市がすごく先進的ですし、スポーツ文化コミッションという、行政と民間、観光協会とか、バス会社とかと一緒に立ち上げた機関があります。2014年に立ち上げられて、今年度から誘客を目標に事業をスタートしているそうです。これで行政と民間での協働がスタートしているので、いいなと思いました。

それから、石山では文化振興基本計画を策定中ですが、それを打ち出しても誰も見てくれないというので、これをオリンピックというネームバリューを借りて、オリンピックを冠にすることで文化にも無関心な層が振り向いてくれるのではないかと思っていますということでした。

それから、オリンピックだけで盛り上がってしまっただけで何も残らなかったというのが一番悲しく、怖いことですので、皆さん異動があるとは思いますが、最初に思っていた志や趣旨をずっと後進の方に引き継いでいくような、そういう育成も

必要ではないかという話をしました。

まとまりがなく、申しわけありません。以上です。

高橋 神奈川県の高橋と申します。

取りとめのない話になってしまい、発表が難しいのですが、こちらのグループで話し合った結果を発表させていただきます。

まず、2020年に向けて文化プログラムを20万件実施するということですが、その全てを新規に立ち上げるというのは当然無理だと思います。そうすると20万件と考えた場合、既存のものを認定していくという作業が多いのだろうという意見が出ましたが、とはいえ、これをきっかけに新しいものもやっていかなければいけないだろうということになりました。

神奈川県もオリンピックに向けていろいろと考えていることがありますが、他の自治体でも既に勉強会をやられていて、廃校活用や地域おこし協力隊なども使いながら、という話も出ていました。質問の中で、経済波及効果のお話がありましたように、当然、経済波及効果もあるし重要ではあるのですが、話し合いの中では、ただ単に来てすぐ帰られてしまっても効果は薄いだろうし、行政の立場からすると予算を確保しなければいけないので、ある程度の期間滞在してもらうような仕組みといった仕掛けも必要ではないかと思います。さらには、宿泊してもらうだけでなく、それをもとに移住してもらうとか、定住してもらうことができればより良いのではという意見も出ました。神奈川県の場合、東京と近いこともあって、一部のオリンピック競技も県内で開催されるということもあるのですが、地域によっては、東京のオリンピックと考えると、東京は遠いなという話も出ていました。そういったところへ外国人の方を呼んでくることとか、どういうふうに絡んでいくのかというのはなかなか難しいという意見も出ていました。以上です。

片山 ありがとうございます。饗場さんは今の

発表をお聞きになっていかがですか。

饗場 皆さんの今の発表や議論している中のお話も聞かせてもらっていたのですが、オリンピックというのが一つのキーワードになっているというのは、皆さんも当然ご承知のところだと思いますので、これを一つの契機と捉えていただければと思います。

そして、そこが終わりではなくて、2020年に向けて動いていることが一つの契機となり、何かつくってきたものが、その後、レガシーとして残っていくようになるようなことを考えていただけたらいいかと思います。

それは、先ほど申し上げました地域版アーツカウンシルなども想定されるものです。もちろん、その組織をすぐ立ち上げるというのは難しいと思います。全く新しいものを始めるというのは時間も労力もかかりますので、既存のものをうまく活用するなり、そこに少しエッセンスを加えるなりして、それらを活用して何かをやっていくというのが一番、効率的で現実的だと思っています。

先ほども申し上げたとおり、文化芸術活動を、オリンピックを一つの契機として、取り組むことができると、文化庁としてもそれを後押しできるような予算も用意はしておりますので、ご活用いただければと思っています。

それと、2020年に向けて何かをやるとなったときに、行政だけではなかなかうまくいきませんので、先ほどもご紹介させてもらった、瀬戸内国際芸術祭や、大地の芸術祭では、北川フラムさんというディレクターがいらっしゃって、成功を取っています。そういうディレクターが地域にいらっしゃるのであれば、そういった方とご相談してなにかやるというのも一つのやり方だと思います。行政の中だけで考えていると、結構限界があると思いますので、そうした地域に根差した活動をやってくださっている方を探すといいかと思います。また、混浴温泉世界とかおおいたトイレンナーレなど、別府市は別府市だけでやり、大分市は大分市だけでやるのではなくて、自治体は別々で、行

政区域も別々なんですけれども、そこに別府プロジェクトというNPOが入ることによって、連携して事業を行うことができます。

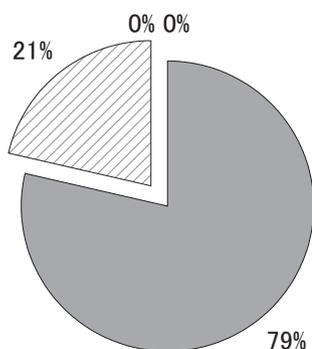
混浴温泉世界とトイレンナーレを同じ期間につけて展開していく。そうすると、先ほどお話がありました宿泊をしてほしいということで考えると、一日では全部を見切れないので、では一泊して、今日は別府に泊まって、次の日に大分に行こうとか。そこでうまく宿泊して行き来ができるという効果もあるとお聞きしました。自分の自治体の中だけにとどまらないで、近隣とうまく協力・連携するとお互い相乗効果がうまく生まれるということで、それも一つの良い取り組みかと思っています。

(ゼミ5 終了)

平成27年度文化政策幹部セミナー参加者アンケート集計表

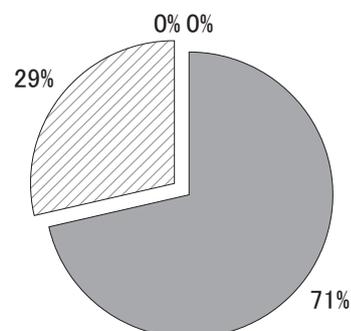
全体評価

■ 大変満足 □ 概ね満足 ▨ 満足していない ▩ 無回答



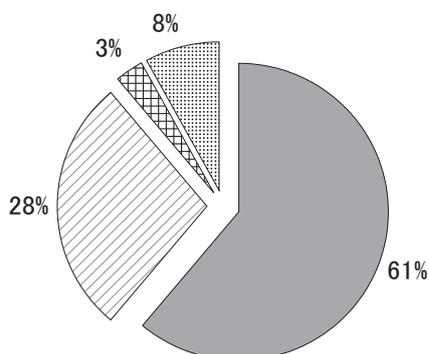
仕事への活用度

■ 大変満足 □ 概ね満足 ▨ 満足していない ▩ 無回答



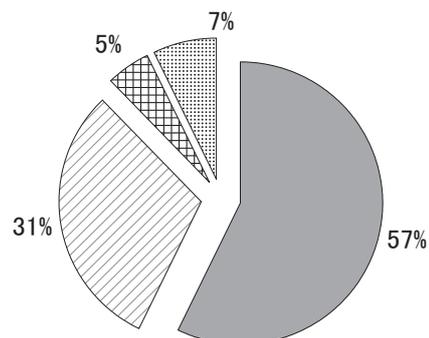
ゼミ 内容

■ 大変満足 □ 概ね満足 ▨ 満足していない ▩ 無回答



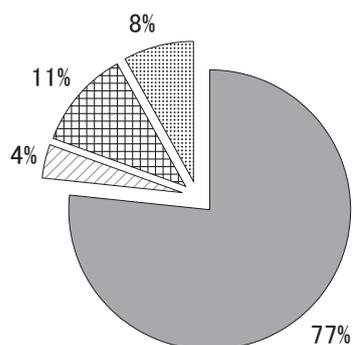
ゼミ 手法

■ 大変満足 □ 概ね満足 ▨ 満足していない ▩ 無回答



ゼミ 理解度

■ 適 □ 易 ▨ 難 ▩ 無回答



平成 27 年度 文化政策幹部セミナー 実施記録

発 行：一般財団法人地域創造

住 所：〒107-0052 東京都港区赤坂 2-9-11

オリックス赤坂 2 丁目ビル 9F

TEL 03-5573-4050 (代表)

発行日：2016 年 9 月