

事例 3

地域や政策の境界を超える NPO ならではの多様な取り組み

調査対象

【コーディネーター】

小川智紀（NPO 法人 S T スポット横浜 理事長）、田中真実（NPO 法人 S T スポット横浜 事務局長／横浜市芸術文化教育プラットフォーム 事務局長）

【関係者】

鬼木和浩（横浜市文化観光局文化芸術創造都市推進部 文化振興課長（主任調査員））、中澤務（横浜市教育委員会事務局学校教育企画部小中学校企画課 主任指導主事）、端山聡子（公益財団法人横浜市芸術文化振興財団横浜美術館教育普及グループ 教育プロジェクトチームリーダー）

事例調査から見てきたポイント

◎ ネットワーク化する行政のガバナンスとコーディネーター

- 行政は、従来のヒエラルキー型ではなくネットワーク型のガバナンスでなければ、地域の課題に対応するのは難しい状況で、そのためにコーディネーターの役割は重要性を増している。
- 横浜市では、区民文化センターの指定管理者の業務にコーディネーターの役割が明記されている。

◎ NPO 法人ならではの機動力、柔軟性と分野を超えた展開

- ST スポット横浜は、教育、地域、障がい者福祉の3分野でコーディネート業務を展開しているが、アート NPO ならではの機動力と柔軟性に基づき、3分野を融合、発展させて活動をヨコに展開することで多様な成果を生み出している。
- 最近では、団体の原点である小劇場「ST スポット」における事業にもつながり、創造空間を有する NPO 独自の広がりが生まれている。

◎ 分野や立場を超えた集まりや話し合いの重要性

- 地域や市民と文化芸術をつなぐコーディネーターを推進するうえで、問題点や課題としてあげられたのは、①分野や立場を超えた集まりや話し合いの場が少なくなっていること、②労働環境が脆弱で将来に不安があること、③活動の継続性が見通せないこと、であった。

◎ 事業単位のコーディネーターから政策レベルでの価値の明確化を

- 文化芸術のコーディネーターの業務は、多くの場合、個別の事業として実施されているが、今後は政策レベルでコーディネーターの必要性や文化政策における価値を明確にしていく必要がある。

◎ コーディネーターの専門性と理想像に関する共通認識を

- 文化芸術と地域や市民をつなぐコーディネーターの重要性については、かねてから指摘されてきたが、コーディネーターとは何か、専門性を含めて必ずしも明確になっていない。
- コーディネーターは、経験に裏打ちされた知識やノウハウ、柔軟な発想や機動力、現場対応の迅速性、適格性が求められるなど、アートマネジメント分野において極めて高度かつ専門性の高い業務であり、その

*1：横浜市芸術文化教育プラットフォーム：「横浜の子どもたちの創造性をはぐくみ、豊かな情操を養う機会を拡大するために、横浜などで活動続けるアート NPO や芸術団体と、地域の文化施設を中心に、学校、アーティスト（芸術家）、企業、地域住民、行政などがゆるやかに連携・協働する場」
<https://y-platform.org>

専門性や必要性に関して、共通認識を形成し、普及させていくことが必要である。

◎ 地域の課題を捉え直し「文化の権利」として考える

- 社会的な課題は複雑化する中で、従来の行政の政策分野をベースに捉えるのではなく、その間からこぼれ落ちるもの、課題同士の関係性や背景も含め、総合的に把握する必要がある。その際、文化芸術の立場からは「文化の権利」として捉え直すことが、コーディネーター業務にとって有効な手がかりとなる。

◎ 非営利のアートで「地域の体質改善」を

- 文化芸術が教育や福祉、まちづくりなど、さまざまな分野において幅広い効果を有することは、広く認識されるようになってきた。しかし、アートによって具体的な問題が解決すると短絡的に受け止められている側面も否めない。
- 劇場や美術館で鑑賞し、楽しむ文化芸術だけではなく、社会的な価値を幅広くとらえる非営利のアートによって、人々に気づきを与え、考え方の変容を促すことで、「地域の体質改善」につなげていくことが、文化芸術と市民や地域をつなぐコーディネーターの役割である。

1. コーディネーターとしての仕事や活動の内容

NPO 法人 ST スポット横浜（以下「ST スポット横浜」、インタビュー発言では「ST」）は、小劇場「ST スポット（1987 年開館）」の運営団体として設立され、2004 年に NPO 法人化された組織で、現在「創造環境事業部（主に小劇場運営）」と「地域連携事業部」の二つの部門で事業を行っている。地域連携事業部は教育、地域、福祉の 3 つの分野でコーディネーターの役割を果たしており、小川さんと田中さんはその中核を担っている。

ST スポット横浜が神奈川県基金から活動資金を得てアート教育の事業をスタートさせたのは 2004 年。その後、2008 年に横浜市の芸術文化教育プラットフォームの事務局、2014 年にヨコハマアートサイト（横浜市地域文化サポート事業）の事務局、そして 2020 年から神奈川県障がい者芸術文化活動支援センターの運営を行うようになるなど、教育分野で始めたアートと市民や地域とをつなぐコーディネーターの仕事を、地域課題や障がい者福祉の分野に拡充、発展させてきた。

(1) 教育事業（横浜市芸術文化教育プラットフォーム）(*1)

横浜市芸術文化教育プラットフォーム（2008 年設立、以下「教育プラットフォーム」）は、学校教育とアートをつなぐ「学校プログラム」を通じて教育とアートの新しい可能性を探っている(*1)。

学校プログラムは、音楽、演劇、ダンス、美術、伝統芸能の 5 つのジャンルで、ワークショップ形式で子どもたちの潜在的な創造性を引き出す 3 日程度の「体験型プログラム」と 1 日で終了する「鑑賞型プログラム」の 2 つの形で実施されている。2004 年のスタート以来、17 年間で、延べ 1520 校あまり、17 万人を超える児童・生徒たちが参加した。

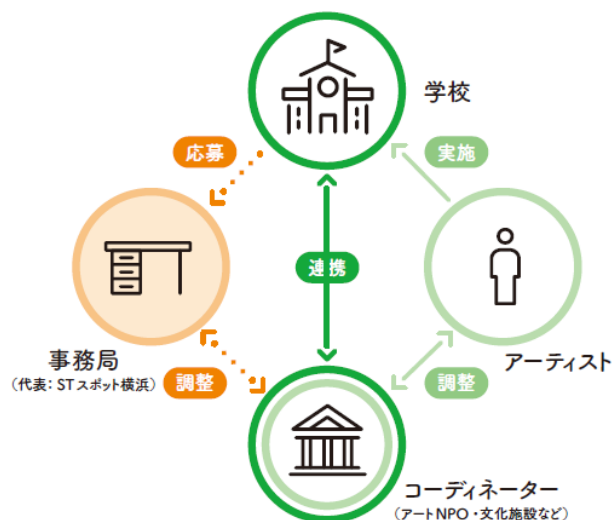
具体的な仕組みは図のとおりで、事務局の ST スポット横浜が学校から応募を受け付け、コーディネーターと調整、コーディネーターがアーティストを選んで学校に派遣し、学校プログラムを実施する。



特別支援学級での
ダンスワークショップのようす
アーティスト：山猫団、2020 年

*2:「かながわボランティア活動推進基金 21」の協働事業負担金を受けて 2004 年度から 08 年度まで実施した「アートを活用した新しい教育活動の構築事業」。神奈川県、県教委との協働事業として県内の幼稚園、小・中学校及び高等学校、特別支援学校等にアーティストを講師として派遣し、演劇やダンス、現代美術等の授業を行った。

◆ 学校プログラムの仕組み



出典：横浜市芸術文化教育プラットフォーム事務局「学校プログラムのご案内 アーティストが学校へ」（2021 年 1 月）

教育プラットフォームの運営に関して、ST スポット横浜、(公財) 横浜市芸術文化振興財団（以下「財団」）、横浜市（教育委員会事務局、文化観光局）の三者が協定を締結しており、ST スポット横浜は、事業計画書や収支予算の作成、事業の実施及び経理業務、広報など事業・運営の全般にわたって中心的な役割を果たしている。

◎ アート教育の継続と広がりを生み出した教育プラットフォーム

ST スポット横浜では、2004 年から神奈川県と共同で、現在と同様のアーティストを学校に派遣する事業を実施していたが（*2）、5 年間の時限事業で、活動の継続や広がり課題があった。その頃、横浜市から教育プラットフォーム事務局参画の打診があり、現在の仕組みづくりにつながった。

今では横浜市内の文化施設や芸術団体を中心に 38 団体がコーディネーターとして活動し、ST スポット横浜はその束ね係となっている。当初、市は区民文化センターなど市の文化施設がコーディネーターになることに懐疑的だったが、ST スポット横浜が積極的に働きかけたことで、市の文化施設の 9 割近くがコーディネーターになるなど、オール横浜体制が構築された。

現在、区民文化センターでは、指定管理者の業務の基準に教育プラットフォームの事業が含まれており、実施校数の目標も盛り込まれている。

【インタビュー調査の発言から】

- 教育プラットフォームの考え方については、県の事業を実施しながら市と意見交換をしていた。（小川）
- ST が全校のコーディネートを引き受けていた県の事業では、中身の濃い、意味のある活動はできても、広がらないのが課題だった。悩みも共有しながら、成果を広げるため、市内の文化施設や芸術団体と一緒にコーディネートできる仕組みづくりを目指した。（田中）
- 以前、財団が単独で事務局として市内50～60校で実施していた際には、ST も一部の事業を委託されていたが、「委託先」という言葉には違和感があった。ST が事務局に参画して、コーディネーターという言葉に切り替え、

先生のためのワークショップのようす
2021 年



コーディネーターの依頼先を開拓していった。(小川)

- ルールがない中、突撃で市の文化施設を訪問して一件ずつお願いしていった。ある区民文化センターは3年連続で断られたが、今はそこも含め10箇所の区民文化センターすべてがコーディネーターとなっている。(小川)
- 教育プラットフォームが横浜市の管轄であることは知っているが、美術館の現場の人間としては ST と一緒にやっている、という意識が強い。(端山)

◎ プラットフォームにおける教育委員会、文化施設の役割

横浜市の教育委員会がプラットフォームの構成員となっていることは、事業推進に大きな力を発揮している。アーティストが出向く学校プログラムは、教師にとっても貴重な学びの機会となっており、文化施設にも、コーディネーターとして自らの役割の再考を促している。

【インタビュー調査の発言から】

- プラットフォームには教育課程全般を見ている教育委員会を入れるべき、と市に強く申し上げた。現在は美術・図工の指導主事が事務局メンバーとして参加しており、必要に応じて国語や体育の指導主事とつなぐなど、とりまとめ役、窓口として理想的な形。(小川)
- 教育委員会がプラットフォームに入っていることで、学校からはお墨付きが得られる。トラブルが発生しても、教育委員会が対応してくれるので、安心して事業に取り組める。(小川)
- 身近な文化施設から学校にアーティストが来る仕組みは本当に素晴らしい。そこに教育委員会が入っているのは画期的な仕組みだと思う。学校や児童生徒が全部受動的になる仕組みでないところもいい。学校の資源には限界があり、アーティストや資金を提供してくれる仕組みはありがたい。(中澤)
- 教育プラットフォームがあることは、子どもの育成だけではなく、先生の育成にもつながる。先生方が社会とつながるきっかけとしても大きい。(中澤)
- この仕組みを使って自分たちがアーティストと一緒に活動すると、学校はどういう場所なのか、翻って私たち美術館や生涯学習施設とはどういう場所なのかを考えさせてくれる。学校でこういう美術をやっているなら、美術館はどういうことをやればいいのか、比較して考えさせてくれる。(端山)

◎ 現場のコーディネーターに委ねるアーティスト選び

教育プラットフォーム事務局が発行した「令和2年度事業報告書」には、授業を担当した86名・組のアーティストのプロフィールが掲載されている。アーティストは教育プラットフォームの事務局が選んだり、推薦したりするのではなく、現場のコーディネーターに委ねられている。

【インタビュー調査の発言から】

- アーティストは、学校とのやり取りに基づいて、現場のコーディネーターが決めている。関わりの少ない人を連れて行くと責任が持てなくなり、自由度が下がってしまう。コーディネーターの感性や審美眼に現実性があるので、彼ら／彼女らの選ぶアーティストなら大丈夫だと判断している。(田中)
- アーティストは、経験があればいいのか、誰が適しているのか、本当の意味ではやってみないと分からないところがあり、コーディネーターに裁量権を持たせている。(田中)
- アーティストは東京からという部分があるが、今では3つの事業ともプログラムをつくる人たちは「地産地消」に近いところまで来た。アーティストも横浜在住が中心になるともっとうまく回る。(小川)



*3: ヨコハマアートサイト

<https://y-artsite.org/>

ヨコハマアートサイトの参加団体の活動のようす
団体名: 居場所「カドベヤで過ごす火曜日」運営委員会、2020 年

(2) 地域事業（ヨコハマアートサイト）(*3)

ヨコハマアートサイト（横浜市地域文化サポート事業、以下「アートサイト」）は、地域課題の解決にアプローチするため、文化芸術の持つ創造性をコミュニティやまちの活性化と結びつける活動、横浜の個性ある文化芸術を市内外へ発信する活動などを広く公募し、支援する事業で 2008 年にスタートした。

具体的には図の 3 つのテーマで募集を行い、1 件につき 10 万円～200 万円を助成、広報協力等のサポートも行っている。2020 年度は 28 件が採択され、採択額の合計は 1,650 万円。応募件数は徐々に増え、2021 年度は新型コロナの影響がある中で過去最高の 61 件が応募、29 件が採択された。

◆ ヨコハマアートサイトで募集する 3 つのテーマ



アートフェスティバル

アートを通じて
地域資源の魅力を引き出し、
開催地域内外のにぎわいを
創出するもの



コミュニティアート

アートを通じて
福祉・環境・街づくり・国際交流等
における地域課題に
アプローチするもの



アートプロジェクト

横浜の歴史や自然、景観などに
着目し、アートを通じて
横浜の魅力を
市内外へ発信するもの

出典: ヨコハマアートサイト事務局「ヨコハマアートサイト 2020 実施レポート」(2021.3.31)

ST スポット横浜は、2014 年度から横浜市文化観光局、横浜市芸術文化振興財団とともに事務局を務めており、教育プラットフォーム同様 3 者で協定書を締結している。アートサイトでも、事業計画書や収支予算書の作成、事前・事後ヒアリング、選考委員会事務局、採択団体への助成金交付、団体からの相談対応、実施事業への訪問・調査など、主要な事務局業務は ST スポット横浜が担っている。

アートサイトには教育プラットフォームや福祉事業で関係のできた団体からの申請もあり、年々応募内容が多様化し、可能性が広がっている。

【インタビュー調査の発言から】

- アートサイトの事務局を ST に依頼した理由は、全市をエリアにした事業で地域の実情をよく知っていること、幅広い芸術分野を扱っていること、地域の活動を応援するノウハウを持っていること。（鬼木）
- 助成事業であるが、採択という言葉を使うと上下関係が生まれるので、一緒につくっていくという関係をつくるため、参加団体、参加事業という言い方をしている。（田中）
- コミュニティアート的な活動が支援対象だが、地域で課題を持っている方、外国にルーツのある子どもたちとの取り組み、性暴力サバイバーの写真展など、参加事業は多種多様になってきている。（田中）
- 参加団体は、助成金を出している側に言いづらい部分もあるが、中に入っていって課題整理を応援するように

*4：障害者芸術文化活動支援センターは、厚生労働省が2017年度から実施している「障害者芸術文化活動普及支援事業」の一環として、全国の都道府県に設置を進めているもの。この事業では、ほかに広域ブロックの「障害者芸術文化活動広域支援センター」、全国「連携事務局」といった支援拠点が設置されている。

福祉施設での美術ワークショップのようす
アーティスト：ドゥイ、WHITELIGHT
2020年 ©金子愛帆



務めている。事業以外の話を聞いたり、他の助成金申請書の推薦書を書いたり、よろず相談に応じるような感じ。（小川）

- アートサイトの仕事では、教育プラットフォームや障がい者支援センターで出てきた関係性やネットワークが、完全に融合している状態。地域で取り組んでいる、というのはそういうことだと思う。（小川）
- 応募内容も年々興味深いものが増えている。地域とアートが関わることでどんな可能性があるか、新しいものを実験しながらどんどん広がって、ある種の「最前線」のようになっている。（小川）

(3) 福祉事業（神奈川県障がい者芸術文化活動支援センター）(*4)

ST スポット横浜では、2015年から文化庁の委託や神奈川県との協働事業を通して、障がい者の文化芸術活動に関する活動を行っている。2017年から3年間は、2004年にアート教育に取り組んだときと同様、神奈川県基金から協働事業負担金を獲得して、福祉施設を訪問する市民活動に取り組むようになった。

2020年度からは、神奈川県から委託を受けて「神奈川県障がい者芸術文化活動支援センター」（以下、「支援センター」）の運営団体として、障がい者が身近な地域で芸術文化に触れることができるように、さまざまなサポートを行っている。この支援センターは、厚生労働省が2017年から全国の都道府県に設置を進めているもので、神奈川県の場合は、ST スポット横浜が先行して進めた活動の積み重ねの上に、県がセンターを設置した形となっている。

センターの具体的な活動内容は図のとおりで、①つなぐ：障がいがある方や家族からの芸術文化に関する相談の受け付け、②つくる：福祉施設の中で芸術家がどんな活動ができるかのモデルづくり、③支える：障がい者の芸術文化活動を支える人材育成、という3つの活動を展開している。

◆ 神奈川県障がい者芸術文化活動支援センターの活動



出典：神奈川県障がい者芸術文化活動支援センターパンフレット（令和3年版）

*5：如月小春（劇作家・演出家）：1982年に劇団「NOISE」を設立、1980年代の小劇場ブームを牽引したひとり。戯曲の他にエッセイや評論も多数執筆。1988年から兵庫県立こどもの館で中学生の野外移動劇づくりを指導、以降、子どもたちを対象とした演劇ワークショップを積極的に展開。2000年12月にクモ膜下出血のため死去。

【インタビュー調査の発言から】

- 2015年から2年間は、文化庁の「戦略的芸術文化創造推進事業」を使ってモデル事業的に調査研究に取り組んだ。その後の2017年からの3年間は、アート教育を立ち上げた時と同じ「かながわボランティア活動推進基金21」を獲得して、今度は学校ではなくて福祉施設に出向く市民活動を始めた。（田中）
- 教育プラットフォームの中でも、特別支援学級など障がいのある子どもたちとアーティストとの活動が非常に興味深く、求められているという実感があった。地域の助成金（アートサイト）でも参加団体の3分の1ぐらいは障がい者が対象となる取り組みで、福祉系の団体からの申込も多かった。（田中）
- 支援センターの運営団体について、県は公開でプロポーザルを行ったが、STが委託先となった背景には、過去3年間の活動実績への評価もあったと思う。（田中）
- 他の都道府県の支援センターは、ほとんどが社会福祉法人で、芸術系の団体が受けていることは非常にめずらしい。障がいのある方が目の前にいる福祉団体と私たちでは課題の捉え方が違うところもある。（田中）

2. コーディネーターとして活動するようになった経緯

多彩な分野でコーディネーターとして活躍している小川さん、田中さんが現在の仕事を行うようになった経緯はそれぞれ次のとおりである。

小川さんは、演出家の如月小春さん（*5）の紹介で、世田谷パブリックシアターのアルバイトを始め、その中で子ども向けのワークショップに関わるようになる。2000年12月に如月さんが急逝し、仕事を継続するために、仲間と「演劇百貨店」というNPOを設立。1年前に如月さんが始めていた子どもたちを対象にした事業を担当することになった。

その頃、ST スポット横浜から、神奈川県ボランティア基金を活用したアート教育事業の立ち上げ、運営に関する依頼があった。それを受けてからST スポット横浜で仕事をするようになり、今の幅広いコーディネーター業務につながっている。2014年にNPO法人の理事長に就任したが、地域連携事業部のディレクターとして、日々、現場での仕事にも携わっている。

田中さんは、大学で地理学を学んでいる時に、世田谷パブリックシアターの「三茶 de 大道芸」（地元商店街と共同で1997年に始まった野外パフォーマンスなどのフェスティバル）という事業のボランティアとしてNPO法人「演劇百貨店」と出会った。そのボランティアで子どもたちの事業のサポートをするうちに、地域との関わりが面白いと思うようになった。

その流れで、世田谷パブリックシアターの中高生のためのワークショップを手伝うようになり、大学院を卒業するタイミングで、小川さんからST スポット横浜の仕事に誘われてNPO法人に入職、今まで活動を継続、発展させている。

【インタビュー調査の発言から】

- 如月さんが亡くなったからその活動がなくなる、というのは一番悔しかったので、継続させたいと思った。2年目が始まる時に劇場の責任者から突然「あなたたちに如月さんの事業をやってもらうことにした」と言われ、「困った、どうしよう」と言いながらやり始めて、今につながっている。（小川）
- 演劇百貨店でファシリテーターの仕事は食えたけど、制作、企画は一切食えなかった。そのタイミングでSTの理事から、アート教育事業の立ち上げ、運営のオファーがあった。ただし、5年間の時限事業で、神奈川県から助成金が取れたら席はあるけど、取れなかったら仕事はない、という条件だった。（小川）

*6: 芸術家と子どもたち：1999 年に発足、翌 2000 年から現代アーティストを学校に派遣してワークショップ等を行う Artist's Studio In A School (ASIAS) をスタート、2001 年に NPO 法人。小中学校の教育現場や児童養護施設などでダンスや演劇、音楽などのワークショップを積極的に展開しており、同様の活動では日本のパイオニア的な存在。

*7: 『自治体文化行政 レッスン 55』(監修・編著：小林真理、編著：鬼木和浩、著：土屋正臣・中村美帆美学出版、2022、p.199-201) に詳しい。本書には、他にも自治体の文化行政職員にとって参考となる内容がわかりやすくまとめられている。



- 「芸術家と子どもたち」(*6) を参考に当時の小劇場 ST スポットの館長と議論して申請書を提出した。申請が採択された後、館長は別の新しい文化施設に移り、結局自分がすべて行うことになった。(小川)
- 2008年に大学院を卒業して、社会人になってからずっと ST で仕事をしている。大学院で都市計画を勉強している時に「地域の中で人々がもっと気楽に楽しく過ごせないだろうか」と思っていたが、今考えるともう少し広い人の幸せを考えるとという意味で今の福祉事業につながっている。(田中)
- 大学院が終わってどうするの？という話になって、演劇百貨店の小川さんから横浜の仕事で人手が足りないからと誘われるまま参加して、今もここにいるという感じ。ただし、ST で仕事をすることについて、小川さんから、アート NPO の厳しい状況や、その仕事で収入を得ていくことの難しさなどについて、1日ばかりで説明、説得されたうえでの決断だった。(田中)

3. 横浜市の文化行政におけるコーディネーター

(1) ヒエラルキー型からネットワーク型に変わる行政のガバナンス(*7)

教育プラットフォーム、アートサイトは横浜市の文化行政の一環として実施されているが、その前提として、横浜市の鬼木さんから行政のガバナンスの仕組みが、従来のヒエラルキー型からネットワーク型、つまりお互いが横につながるイメージで地域の課題に取り組んでいくガバナンスに変わりつつあり、コーディネーターの役割がより一層重要になっている、という指摘があった。

【インタビュー調査の発言から】

□ ヒエラルキー型からネットワーク型へ

- ヒエラルキー型の場合、行政が政策の目的から中身まですべてを考え、市民や団体はそれに基づいて対応することになるが、今はその形では地域の課題を把握し、最適な解決手段にたどり着けない。(鬼木)
- ネットワーク型ガバナンスのポイントは次の3つ。
 - ①地域のことは地域にお任せする：市が中央で市全域のことを一括で決めて一律の対応策を求めるのではなく、対応策は地域ごとに変わる
 - ②現場のことは現場にお任せする：市役所のデスクで分かることは限られており、現場をよく分かっている方がその場その場で判断することが重要
 - ③専門のことは専門家にお任せする：文化芸術について行政は基本的に素人で、文化芸術の特性や価値観の分かる専門家に極力お任せしていく(鬼木)
- 文化行政における自治体職員の仕事は、誰に何の権限を委ねるかという分配のデザインを考えていくこと。どういう人がこの業務に一番適しているか、それを地域の人材の中で考えて、委ねていくのが行政の役割の一つ。(鬼木)

□ 事業と事業の谷間に落ちる問題への対応

- 行政の方は、担当の事業以外に興味がないが、問題になっているのは事業と事業の谷間に落ちて誰も手を付けない部分。それを共有して、あの人に相談すると何か見えてくるかもしれない、とつないでいくのがコーディネーターの役割。(小川)

□ 階層的なコーディネーターの仕組み

- 文化行政には、プロジェクトを組み立てる、事務局を回していく、制度の仕組みを考える、などいろいろなレ



横浜市芸術文化教育プラットフォームの
コーディネーター会議のようす、2021 年

ベルのコーディネーターが必要。そうしたいろいろな階層のコーディネーターがネットワーク型ガバナンスの骨組みになる。（鬼木）

□ ST スポット横浜の功績（コーディネーターの定着と文化政策の拡張）

- ST は教育プラットフォームという仕組みが有効だという認識を、役所の中に植え付けてくださった。大げさに言えば、文化政策の歴史の中でコーディネーターの重要性を定着させた功績がある。コーディネーターが関わることによって、文化政策の可能性が広がるということを示していただいた。（鬼木）
- 教育プラットフォームとアートサイトの二つの事業は、横浜市の文化政策で重要な位置づけがされており、市議会でも議員からもっと積極的にできないかとしばしば前向きに取り上げられる。この両事業のこれまでの成果は、ST の小川さん、田中さんのお二人の力に負うところが大きい。（鬼木）

(2) 文化施設・指定管理者制度におけるコーディネーターの役割

横浜市の文化施設のうち、地域に根ざした事業運営を行う区民文化センターなどの指定管理者制度では、業務の基準の6つの使命のひとつに「コーディネーターとして文化的コモンズの形成に寄与する」ことが明記され、教育プラットフォームにコーディネーターとして参画することなどが記されている。

◆ 横浜市瀬谷区民文化センター指定管理者業務の基準

使命 4 文化芸術活動を媒介として地域の力を結びつける

地域の文化施設として求められる役割と専門性をふまえ、地域の様々な施設・団体・資源を結びつけるコーディネーターとして、地域コミュニティのベースとなる文化的コモンズの形成に寄与する。

VI 文化事業実施にあたっての留意事項

2. 地域の子どもたちに対して文化芸術に触れる機会を提供するため、横浜市芸術文化教育プラットフォームにコーディネーターとして参画し、学校プログラムを実施してください（原則：年3校）。

(3) 各業務に係る業務責任者

エ 地域コーディネーター（兼任可）

出典：横浜市瀬谷区地域振興課「横浜市瀬谷区民文化センター指定管理者業務の基準」（令和2年8月）

【インタビュー調査の発言から】

□ 権限を委ねる仕組み

- 指定管理者制度もネットワーク型ガバナンスの一つの典型。従来行政が持っていた使用許可の管理権限を、指定管理者が持っているなど、指定管理者側に相当の権限を委ねている。（鬼木）
- ただし、施設の指定管理なので、地域に出ていくところがイメージしづらい。そこまで含めて文化施設の役割だということを、行政側がまず理解し、業務の基準に書き込まないと進まない。（鬼木）

□ 公立文化施設の関わり方

- 公立文化施設がどのように関与できるかはいつも悩むところ。地域の団体をいろいろな形でバックアップしたり、人材の供給源になったり、ということを期待したいと思いつつ、現在の文化施設にそうした伴走支援を依頼するのは難しい面もある。（小川）
- 文化施設の質的な転換やセンター機能の強化を促しながら、コーディネーター的な仕事を掘り起こしていくこ

とが必要。とりあえず教育事業に取り組む、福祉ならギリギリ対応できる、といった感じで調整を続けている。
(小川)

4. ST スポット横浜のコーディネート業務の特性と成果

ST スポット横浜のコーディネート業務の特性は、(1) アート NPO ならではの機動力と柔軟性を備えていること、(2) 教育、地域、福祉という 3 つの分野を融合、発展させて活動をヨコに展開していることである。最近では、教育プラットフォームやアートサイト、支援センターの活動が、団体の原点である小劇場「ST スポット」と相互乗り入れするケースも出ており、3 つの地域連携事業と小劇場が有機的につながりながら、ST スポット横浜ならではのコーディネート業務の成果が生み出されている。

(1) アート NPO ならではの機動力と柔軟性

ST スポット横浜のコーディネート業務は、特定の地域や行政課題にしばられることなく、拡張と深化を繰り返しているが、それを支えているのはアート NPO ならではの柔軟性や自由度である。また、市の財団は、従来、市全域の文化行政に目配りする存在だったが、指定管理者制度が導入された結果、個々の文化施設の運営や事業の比重が高くなっており、市全域を視野に入れた対応についても、ST スポット横浜の方がやりやすいポジションにいる。

【インタビュー調査の発言から】

□ アート NPO ならではの機動力、自治体からの自由度

- アートサイトでは市全域で地域ごとにきめ細かく対応する必要があり、機動力や臨機応変という点では団体の性質としては、どちらかという市財団より NPO 法人のほうが向いている。(鬼木)
- NPO 法人の特性は、一自治体にそのままぶら下がっていないところ。県の事業や他の民間のいろいろな事業と連携しているということで、それが結果的に横浜市にもプラスになっている。(鬼木)
- ただ、自治体ごとに状況が異なるので、他の自治体においても NPO 法人がいいという訳では必ずしもない。誰がコーディネートの役割を担えるのか、自治体ごとの状況でやり方を考える必要がある。(鬼木)

□ NPO としてのアイデンティティ

- 活動をするうえで、NPO としてのアイデンティティには、結構こだわりがあり、それがモチベーションになっている部分がある。NPO はいつでもやめられると思われがちだが、誰もが満足してなおかつ面白いもの、意味があるものをつくっていく、そういう市民社会というのはきちんとできる、と思っている。(小川)
- 行政と違って、筋論にこだわらないのが NPO らしい強み。学校や公的な組織だとお伺いを立てる必要があって時間がかかるが、我々はとにかく現場に行ってみる、ということがよくある。(小川)
- 行政には ST のことを理解してもらう努力をしている。ただし、第二財団になったり、体のいい下請けにならないよう、行政とは異なる発想で、面白いことをやるよう努めている。(小川)

□ 市全域への対応と指定管理者制度の影響

- 誰が市全域を見ているのかという話だと思う。以前は財団がすべての文化施設を運営していたが、今は、指定管理者となっている施設のみである。活動領域の重なる中間支援どうして情報交換をよく行っている。(小川)
- NPO は行政の境界を超えることも可能で、動きやすい。また、指定管理者として財団をはじめとする他団体の



*8:しょうぶ学園:1973年に知的障害者厚生施設として設立、2007年に入所支援施設「しょうぶ学園」に改築され、現在は社会福祉法人太陽会が運営するライフサポートセンター。障がい者のアート活動にも積極的に取り組んでおり otto（民族楽器を中心にしたパーカッショングループ）& orabu（ヴォイスグループ）は、2001年から音楽活動を続けている。

小劇場 ST スポットで行われた「ST スポットオープンデーvol.1 場所と音楽-劇場でつくる-」のようす
ディレクター:西井夕紀子(音楽家)、2021年

競争にはならないため、安心して付き合ってくれる。(田中)

(2) 分野を横断・融合させ、活動をヨコにつなぐ

ST スポット横浜は、教育プラットフォームの事務局に加え、アートサイトの事務局、神奈川県障がい者芸術文化活動支援センターの運営を行っており、NPO 法人としてそれら3つの活動の相互の連携や乗り入れが図られている。最近では、ST スポット横浜の原点といえる小劇場 ST スポットでの事業にもつながるなど、小劇場という創造・表現空間を有する NPO ならではの展開も生まれている。

さらに、コーディネーター同士の意見交換や分野を超えた連携を図ることによって、人材育成やその先の新たな事業の種まき、提案につなげようとしている点も、ST スポット横浜がこれまで多彩なコーディネート業務を積み上げてきた成果といえる。

【インタビュー調査の発言から】

□ 教育、地域、福祉3分野の相互乗り入れと小劇場への展開

- 地域連携事業部の仕事は、教育、地域、福祉の3つに分かれてはいるが、意識的にその枠組みを飛び越えて、シナジーを発揮できていることが ST の成果。アーティストの中には、教育、まちづくり、福祉の3分野すべて、あるいは2つの分野に関わっている人もいる。(小川)
- 福祉事業でダンスのワークショップを行った福祉施設の職員が、自分たちでもやりたいとアートサイトに応募したケース、福祉事業でワークショップのお手伝いをした方が、精神障がいの当事者たちのバンド活動でアートサイトに応募したケースもある。(田中)
- その精神障がい者のバンドは、今度、小劇場「ST スポット」で演奏会を行うことになった。今や、小劇場を運営する「創造環境事業部」と「地域連携事業部」の垣根までもがなくなっている状況。(小川)
- 劇場の主催事業で関わっていたアーティストが、精神障がいのある人たちの病院と生中継でつないでワークショップを行ったり、特別支援学校の先生方が、教育プラットフォームをきっかけにアートサイト知り、有志で団体を立ち上げて「しょうぶ学園」の映画や同学園で活動する otto&orabu を呼びたい(*8)、と申請したこともある。(田中)

□ 小劇場から始まった地域連携事業

- ST 全体の予算規模で見ると、今は地域連携事業は、母体の劇場を大きく超える状況だ。でも、小劇場から始まったからこそ、地域連携事業の多様な活動が成立している、といえる。(小川)
- ただし、劇場は劇場としてある意味「聖域」の部分が必要。例えば、ダスキンとミスタードーナツのような関係で、洗剤の臭いのするドーナツになると駄目だということと同じ。(小川)
- すぐ横で生きのいいアーティストの情報がすぐ入ってくるから、「学校が困っているんだけど、スケジュール空いてない？」という話が直ぐにできるのは利点。(小川)

□ 活動をヨコにつないだ担い手の育成と新たな事業の種まき

- ST は、ただ事業をするだけではなく、アートサイトの報告会や、コーディネーター会議など、層としてヨコでつなぐという努力をしている。つまり、横浜全体の文化の担い手をどうやってつなぎ、育てていくかということとを常に頭に描いている。(端山)
- コーディネーター会議など、情報共有の場をつくることで広がりが見られる。教育を入りに、違う分野、違

ヨコハマアートサイトラウンジのようす
2020 年



う問題に関しても話し合う場をつくって関心分野を広げていく必要がある。（田中）

- 横浜市の教育事業と神奈川県福祉事業は切り分けているが、学校の中でも障がいのある子どもたちとのアートの取り組みに期待をよせられていたり、特別支援学校と交流する文化施設もある。横浜市が福祉の分野でも教育と同じようなプラットフォームを展開できないか、種まきをしながら、提案に向けて話し合っている。（田中）
- 「学校連携事業担当者」で終わりがたくないということもあり、福祉、まちづくりとの連携は意識的にやっている。アートサイトで地域向けの助成金に取り組むようになると、地域の解像度があがってくる。地域向けの助成金に福祉系の人に応募するようになり、福祉の事情がわかってきて障がい者福祉の事業をきちんと立ち上げなければ、ということにつながっていく。（小川）

5. 問題点・課題

今後、地域や市民と文化芸術をつなぐコーディネーターの仕事を進めるうえで、問題点や課題としてあげられたのは、(1) 分野や立場を超えた集まりや話し合いの場が少なくなっていること、(2) 労働環境が脆弱で将来に不安があること、(3) 活動の継続性が見通せないこと、であった。

(1) 分野や立場を超えた集まりや話し合いの場が少なくなっている

コーディネーターの仕事は、必ずしも確立されたものではなく、目的のない集まりや雑談、背景の異なる人たちとの出会いから、ヒントが生まれ、具体的な取り組みにつながっていく。現在は、すぐに結果を求められたり、数値目標やわかりやすいことが優先され、「無駄」や「余白」のない社会となっていることが、今後、コーディネーター活動を推進するうえで課題だと考えられる。

【インタビュー調査の発言から】

- 新型コロナの発生する前から、今はより、目的がない中で何となく集まる、ということが難しくなっている。その結果、自分と全く違うバックグラウンドの人に出会えなくなってしまった。（田中）
- 文化施設も、制度としてしっかり対応する、ということから染み出たり、漏れたりしてしまう人にどう出会えるかを、小さくてもやっていかなければならない。いろいろなバックグラウンドの人が「不意に出会える」ということ、分野を横断していろいろなことができることが文化芸術の特性。（田中）
- 生活の中での芸術文化の優先度がすごく落ちている。どこかで無駄なことだと思われていることや創造することに対しての価値がすごく小さくなって、役に立つこと、明日使えることが優先される。（田中）
- 地域や市民と文化芸術をつなげるうえで最大の問題は、まず、そのことを話す場所がない、ということ。個別の現場についてじっくり話をする時間が、まったく取れなくなった。世田谷バブリックシアターでは、子どもと5時間のワークショップの後、5時間の振り返りを行っていた。（小川）
- 我々は数値評価に馴染まない世界の問題を扱っている。では、何がベースになっているか、ひと言で言うと「勘」。現場で使う見立てや例え話がどこで養われるかというと、現場の無駄話。無駄話をしながら、関係者を説得したり、自分たちの状況を整理せざるを得ない。専門用語によって組み立てられている世界ではないので、そういう仕事をみがく場所として一番有効なのは雑談だと思う。（小川）

(2) 脆弱な労働環境、不安定な将来

ST スポット横浜は、教育プラットフォーム、アートサイトでは横浜市と、支援センターでは神奈川県とそ

れぞれ契約を結び、人件費を含めた経費が提供されているが、必ずしも十分な金額ではなく、将来への継続性も不安定だというのが実態である。

【インタビュー調査の発言から】

- ST は、劇場を含めて11名、地域連携事業部は正職員6名（小川、田中含む）、アルバイト1名の7名体制。教育、地域、福祉を2名ずつで担当している。自分は理事長であると同時に、アートサイトの担当でもある。納税からシュレッダーのゴミ捨て、郵便物の受取まで行う。（小川）
- みんな低賃金でよく働いている。コーディネーターが専門性のある職員として位置づけられなければ、賃金が上がっていくということはない。（小川）
- 市や県との契約は毎年更新なので、何年後まで続くかわからない。年度の後半になるといつもドキドキする。行政の事業なら、賃金体系も行政と合わせられるのではと思うが、毎年変わらない。（田中）

(3) 活動の継続性

行政からの補助金は、3 年程度で打ち切り、というのが通例となっている。ST スポット横浜のコーディネート業務は、いずれも行政からの補助・委託となっているため、その慣例が適用されると、長期的な継続は難しい。コーディネーターの仕事は、現場での経験や人的ネットワークのうえに成立しているため、一旦途切れると、それまでの積み重ねが途絶えてしまい、同じような成果が生まれるとは限らない。

一方で、同じ団体だけが継続し続けることが必ずしも望ましいとは言えず、また、文化芸術は成果が現れるまでに時間を要することから、コーディネーターの質を担保しながら継続、発展させることは大きな課題だといえる。

【インタビュー調査の発言から】

- 補助金は3 年程度で減額・打ち切りになるのが通例だが、本当に文化のことを考えたら3 年で打ち切りなどはあり得ない。それをどうクリアするかは事務局でもよく話し合っている。（鬼木）
- ST だけが今の事務局をずっと持ち続けているのが正しいかどうかは分からない。本来はいろいろな中間支援組織が入れ替わり担当する、アクターと呼ばれる現場の方と中間支援が入れ替わる、行政と NPO の職員が人事交流する、といったことが必要だと思うが、諸条件が違いすぎて現実的ではない。（田中）

6. コーディネーター推進の方向性

今後、コーディネーター活動をより一層推進するためには、(1) 事業単位ではなく政策レベルとして展開していくこと、(2) コーディネーターの理想像、専門性に関する共通認識を形成すること、(3) 社会的課題との向き合い方を捉え直すこと、そして、(4) 非営利のアートから地域の体質改善を目指していくこと、が求められている。

(1) 事業単位から政策レベルの展開へ

劇場やホールで行われているアウトリーチに代表されるように、文化芸術のコーディネーター業務は、多くの場合、個別の事業として実施されている。それだけではこれからの広がりが限られており、今後は政策レベルでコーディネーター業務の必要性や文化政策における価値を明確にしていく必要がある。

【インタビュー調査の発言から】

- 普通コーディネーターの仕事は事業担当ということになるが、その上位の政策までいかないと本当の仕事にならない気がしている。単に事業に責任を持つということではなく、政策に責任を持てるようになる必要がある。地域や市民と文化芸術をつなげるところで、我々がもがいているのはこの点だ。（小川）
- 個別の事業でこんな成果があった、というだけでは不十分。事業全体を俯瞰しながら、新しい事業を立ち上げるならこれとこれ、という形で攻めていくことが必要。（小川）
- 事業より上位の部分、文化芸術と地域や市民をつなぐことにどんな意味があるのかを説明して政策に活かしていく部分を、市町村の文化政策担当者に支援してもらいたい。（小川）

(2) コーディネーターの専門性と理想像

文化芸術と地域や市民をつなぐコーディネーターの重要性については、かねてから指摘されてきたが、コーディネーターとは何か、専門性を含めて必ずしも明確になっていないのが実情である。劇場やホール運営においても、企画制作や広報、施設管理や技術など他の職種と比べると、コーディネーターや学芸の仕事は曖昧な部分が残されており、公演事業や貸館業務に対して周縁の業務と捉えられがちであることは否めない。

アウトリーチなどコーディネーターの仕事は収入に結びつかないのが一般的であり、指定管理者にとっては、優先度の低い業務とならざるを得ない側面もある。

コーディネーターは、経験に裏打ちされた知識やノウハウ、柔軟な発想や機動力、現場対応の迅速性、適格性などが求められるなど、アートマネジメント分野においても極めて高度かつ専門性の高い業務だといえる。今後はコーディネーターの専門性や必要性に関して、共通認識を形成し、普及させていくことも肝要だと考えられる。

【インタビュー調査の発言から】

- 全国美術館会議の示す美術館の原則や関係者の行動指針のように、公共ホール・劇場も、どういう像を目指すべきかという共通見解や、コーディネーターも含めてそこで働く人の理想像を、一度、皆で描かないと結構苦しいかな、と現場実感として思っている。（田中）
- その中で、もっと地域を知ったり、気軽に外に出ていくことがきちんと劇場やホールの業務に入るようなうまい方法があるといい。（一財）地域創造に指針を出してもらえると、それが支えになる人は多いのではない。（田中）
- 専門性をどう考えるか、は難しい。いわゆる芸術本体の部分と、地域連携系の部分を比べると、今は、地域連携の方が難しいのではない。何を参照したらどの問題が考えられるのかが分からず、模索しながら実績を積み重ねるしかない。（小川）
- コーディネーターは、定義の仕方やカバーしている業務の内容もさまざまだと思う。アーティストと地域や学校をつなぐ、地域団体とうまく連携する、ジャンルを越えて連携体制をつくる、大きな枠組みをつくる、あるいはファンドレイズに貢献するなど、それぞれコーディネートの種類がある。（鬼木）
- 本当にその人に合ったものや大事なものをどのようにフィットさせるかということとは簡単ではない。コーディネーターはそれをうんと分かりやすくして、現場に必要なものを考えてくれる大切な役目。教育プラットフォームは、それがきちんと機能している。（中澤）
- 劇場には本丸の部分と周辺の部分みたいなものがあるが、今、鍛えられているのはこれまで周辺だと思われていた部分。（小川）



福祉事業の写真展のようす
2021年 ©金子愛帆

(3) 社会的課題との向き合い方を捉え直す「文化の権利」

ST スポット横浜が、文化芸術のコーディネーターとして向き合っている政策分野は、教育、地域づくり、障がい者福祉の3つである。それぞれの分野が直面する政策課題と向き合い、アートならではの発想、アーティストならではの取り組みによって、具体的な事業や活動を展開している。

しかし、社会的な課題は複雑化する一方で、行政の従来の政策分野ごとに個別の課題として捉えることは困難であり、課題同士の関係性や背景、課題を捉える立ち位置なども含め、総合的に捉え直すことが重要となっている。その際、文化芸術の立場からは「文化の権利」として捉え直すことも、コーディネーター業務にとって有効な手がかりだと考えられる。

【インタビュー調査の発言から】

- 社会的課題で大事なのはどういう文脈でそれを見るか、ということ。同じ課題でも説明の仕方や捉え方によって、見え方や解決方法、関係者が変わってくる。障がいがある、ということを特別支援教育の余暇活動の問題として捉えるか、福祉施設の日中活動の問題なのか、劇場の社会包摂として考えるかによって、入り口や関係者は相当変わってくる。(小川)
- 貧困や障がい者、子ども、ひとり親など、いろいろな問題があるが、それを個別の社会的課題と捉えるのではなく、それらを掛け合わせたところでさまざまなことが起きているのが実情。自分たちが束ね役として市役所などに話ができる立場なら、そこをきちんとと言わないと次につながらない。(田中)
- 我々が考える社会的課題と文化の関係は、ひっくりめると「文化の権利」として考えるべき。例えば、貧困の問題を文化に関係ないことだとして逃げるのではなく、文化側で捉え直して文化の権利として考えなければならない。(小川)

(4) 非営利のアートによる「地域体質改善」に向けて

市民にとって、芸術や文化は劇場やホール、美術館で鑑賞するもの、エンターテインメントとして楽しむものだと受け取られているというのが、まだまだ一般的だと考えられる。コーディネーターが扱うのは、それらとは性格が異なるアート、あるいは同じ文化芸術でも鑑賞やエンターテインメントとは異なる視点やアプローチが求められるものである。

それを定義するのは簡単ではないが、ひとつの手がかりは「非営利のアート」という考え方に基づいて文化芸術の社会的な価値を広く捉え直すことであろう。2017年に文化芸術振興基本法が文化芸術基本法に改正され、翌年閣議決定された文化芸術推進基本計画には、文化芸術の社会的価値の意義や活用が明記されている。

この法律改正を待つまでもなく、文化芸術が教育や福祉、まちづくりなど、さまざまな分野において幅広い効果を有することは、広く認識されていた。しかし、アートによって具体的な問題が解決すると短絡的に受け止められている側面も否めない。解決には至らなくても、同じ問題を違う確度から捉え直すこと、従来とは異なるアートならではの発想やアプローチから取り組むことによって、人々に気づきを与え、考え方の変容を促すのが、芸術や文化の特性である。

今回の調査で、横浜市の鬼木さんから提示された「地域の体質改善」という考え方は、芸術や文化の持つ可能性を的確に表している。今後、コーディネーターの活動を推進するためには、非営利のアートによって市民の意識変化を促し、地域の体質改善を図るという考え方や姿勢が肝要だと考えられる。



【インタビュー調査の発言から】

□ 非営利のアートの存在価値

- チケットを買って楽しむのとは異なる非営利のアートというものが世の中にあることを、機会あるごとに伝える努力をしている。身近な問題とアートが関係するということへの理解が少し進んだ気がする。（小川）
- 学校教育の現場では、非営利のアートが何の役に立つのか、何の意味があるのかということとずっと問われ続けている。福祉の現場では、未だに「敷居が高い」と言われる。「私たちはアートはやっていません」と言われて「そこで起こっていることがまさに創造的な活動です」と励ますこともある。（田中）
- 文化がおしゃれですてきなものとか格好いいものというだけでなく、本当に市民社会に必要でなくてはならないと思ってもらえる仕事とは何かを考えて取り組んでいく必要がある。（端山）

□ アートによる地域の体質改善

- 格差の是正や共生社会など根深い問題は行政が何か施策を打ったからすぐ良くなるというものではない。そうした長期的に取り組むべき課題について、文化芸術やアートの役割を考えると、地域の課題を直ぐに直す対症療法ではなく、地域そのものの体質改善に寄与することが求められている。（鬼木）
- 今は、問題が複雑化して、対症療法が有効ではなくなっている。対症療法の枠組みから離れて、人と人との関係をもっとフラックにする、地域のあり方の基本に戻って考えていくことにアートや文化芸術は役に立つ。（鬼木）
- 文化芸術で地域の課題を「解決する」というのは、難しいと思う。明確な効果は見えづらい。アートによって地域の課題に気づいた一人ひとりの意識が変わり、地域に何かの変化があれば、長い目で見たときに、根深い課題が少しずつ良くなっていくはずだ。（鬼木）