

事例 5

支援と提案で文化政策を転換し、地域の未来へ投資する

調査対象

【コーディネーター】

野村政之（長野県県民文化部文化政策課 文化振興コーディネーター）

【関係者】

池上安雄（長野県県民文化部文化政策課 課長）、白澤千恵子（一般財団法人長野県文化振興事業団事務局 次長）、根岸寛（長野県県民文化部文化政策課芸術文化係 係長）、藤澤智徳（一般財団法人長野県文化振興事業団芸術文化推進室 主事）

事例調査から見てきたポイント

◎ 支援から提案につなげる立ち位置とコミュニケーションの促進

- 周りの人たちを支援するだけでなく、将来の姿を思い描き提案する。そのために、協働・連携のきっかけとなるコミュニケーションができる立ち位置を見つけ、そこに自分を置く。
- 課題は、アーティスト側にも行政側にもある。コーディネーターはそこに気づき、互いの言語に翻訳して間を取り持っていく。

◎ 「つくる」という文化芸術のコアを大事にした市民とつくり手の双方へ寄り添う支援

- 芸術やクリエイションという中核を大事にしたうえで、中をつなぎ外に発信する。創作活動と支援活動の両方の現場に携わり、バランスを取りながら全体を進める。
- 芸術そのものの力を養う場がなければ、横につなぐ力を発揮することはできない。まず、芸術自体への支援、投資を整えることがコーディネーター活動を推進する前提となる。

◎ 人口減少社会へのまなざしを持ち、小さな文化的コモンズが多数できることを意図する

- 人口減少社会において、コミュニティの協働は欠かせない。その際、人のやる気をどのように喚起していくかがカギとなる。文化政策はその協働を試みるシミュレーションの場である。
- 市民に寄り添い、つくり手と市民が交流し、共に成長するような支援のあり方を考えるべき。その際、地域に小さな単位で文化的コモンズが形成されていくことをイメージすることが肝要である。

◎ コーディネーターの立ち位置の確保、職能の一般化と人材育成、働き方は今後の課題

- コーディネーターには、むしろ組織と離れた立ち位置も確保することで、多様な主体に働きかけていくという機能が求められる。
- そのためには、アーツカウンシルなど所属する組織の外での活動が担保できるような自由度のある雇用形態を考えておくことも必要。

◎ 地域のクオリティ・オブ・ライフ向上に寄与する文化政策への転換

- 文化政策には、従来の経済システムとは別の角度から、地域を暮らしたくなる日常のある場所へと変えて



ザワメキアート 2021 入口

*1：演劇、音楽、プロデュース、美術の4分野の第一人者4名を長野県芸術監督として招聘。専門家としての目利きによる「地域の宝の掘り起こし、磨き上げ、発信・ブランド化」に取り組むとともに、先駆的で波及効果のある文化プログラムの企画・運営を県民や地域との協働により実施。(2016～2021年度事業)

いく可能性がある。

- 結果が出やすい事業への「消費的」な予算配分から、全体を俯瞰した上で新たな文化政策への予算編成の転換が、地域の未来への投資につながる。

1. コーディネーターとしての仕事や活動の内容

野村さんは、長野県庁で文化振興コーディネーター（県民文化部文化政策課）として働いている。会計年度任用職員で、月14日勤務である。担当業務は事務分担表では以下の2点だが、本人に整理してもらった実際の内容は仕事リストのとおりである。(2021年10月調査時)。

特徴的なのは、野村さん自身の判断で必要と思われることは関係者と協議し、「仕事」と捉えて積極的に取り組んでいくことだ。担当業務表は仕事の枠組みではなく、野村さんが仕事を通じて実現したいことへの足がかりとして捉えていることが特筆すべき点だろう。

□ 野村さんの担当業務（県文化政策課芸術文化系の事務分担表）

- アーツカウンシルの構築（総括）に関すること
- 芸術監督団に関すること

□ 野村さんの仕事リスト

- 長野県芸術監督団事業(*1)の支援とコーディネート：特に、NAGANO ORGANIC AIR、トランクシアタープロジェクトの企画調整
- 「演劇による学び」推進事業。実施内容の企画コーディネートを全般的に対応。
- 長野県文化芸術情報発信サイト「CULTURE.NAGANO」の立ち上げ（2019）、以来、全般的な運営方針、特集記事の編成などについて担当職員の相談に応える。
- ザワメキアート展実施、長野県障害者芸術文化センター設置に向けた担当職員（障がい者支援課）の相談に応える。
- 北アルプス国際芸術祭、連絡係程度。（大町市役所担当にとっての県担当者以外の話し相手）
- （一財）長野県文化振興事業団芸術文化推進室、事務局の相談相手（随時）
- 2021年度の長野県立美術館開館に係るイベント関連の企画（霧の彫刻×田中泯、いいだ人形劇センター『人魚姫』、風テラス LIVE 佐藤健作和太鼓）
- 2021年度長野県文化芸術活動推進支援事業（助成事業）。相談対応、採択事業者への伴走支援。
- 2020年度「頑張るアーティスト応援事業」。ニーズ調査、相談対応、制度運営に関する担当職員の支援。
- その他、アーツカウンシル実現のためのさまざまな調整

【インタビュー調査の発言から】

- 芸術監督団事業のコーディネートというサポートをして、上手に着地させて、アーツカウンシルにつなげるというのが県の考え。（野村）
- 着任直後は、監督団事業を担当する文化振興事業団（以下、事業団）の芸術文化推進室の体制が必ずしも十分ではなかったため、どうすれば芸術監督団事業を安定的にやれるのか、事業団の中で芸術監督団事業やほかの

*2：劇作家・演出家・青年団主宰。芸術文化観光専門職大学学長。江原河畔劇場 芸術総監督。こまばアゴラ劇場芸術総監督。豊岡演劇祭フェスティバル・ディレクター。

*3：この段落の固有名詞はいずれも、劇作家・演出家等で括弧内は主宰する劇団の名称（当時）

長野県立美術館
中谷芙二子《霧の彫刻》+田中泯「場踊り」
写真：平林岳志



ソフト事業も含めてどうすればもう少しきちん運営できるだろうかと考えた。誰も楽しそうにやっていないし、この仕事から何かが生み出されると感じられる場面が少なかった。マネジメント部門をやる人がほとんどおらず、そういう観点を持った人が財団の中には少なかった。（野村）

- 財団が運営する3館の職員にヒアリングさせてもらい、自分なりに事業団の改善にコミットしていこうという振る舞いはしてきたし、そのことで僕を知ってもらえるようになったという面もあると思う。（野村）
- 事業団に提案をしたら、組織内に事業団をよくしていこうというグループができた。計画だっただけではないがそういうことが起きてはいて、今後役に立ってくるかもしれない。だから、業務分担の2行（アーツカウンシルの立ち上げに関することと、芸術監督団事業に関すること）は足がかりだと考えている。（野村）
- 野村さんには芸術監督団事業（県から事業団への負担金で実施）へアドバイスをもらっている。内部ではイノベーションが起きにくいので、外からの刺激として貴重。施設の現場を回ってくださり、意見を言ってもらったこともあり、参考としている。（白澤）
- 互いがウィンウィンになれるようなプロジェクトづくりが勉強になる。（藤澤）

2. コーディネーターとして活動するようになった経緯

(1) リサーチ視点で働く～公立文化施設、青年団時代

野村さんは大学時代、演劇サークルに所属し、役者やスタッフなど演劇にまつわるさまざまな経験を積んだ。その頃から、年上に自分が良いと思う創り手が多かったことで、自らそこに名を連ねることよりも、その人たちをサポートして何者かにしていきたいという気持ちが芽生える。

大学のサークルから発展した劇団で活動するが、うまくいかなくなり、長野県内の文化ホールを指定管理者として運営する民間企業に就職する。その頃、長野県内では芸術監督やプロデューサーを擁する専門劇場としてまつもと市民芸術館が建設された。一方、野村さんは20世紀後半にできた公共ホールは、多目的ホールと言われても、魅力的な空間もあり、いろいろな人に間口が開けていることに可能性を感じていたという。そして、地域の文化拠点としては、創造する現場があることが大事なのではないかと感じ、今一度創作の現場に携わろうと考え、平田オリザ（*2）さんが主宰するこまばアゴラ劇場・青年団の制作部に入る。

青年団に入った理由は、助成金等を活用して、創り手側からはお金を取らないような劇場運営をしていたことや、平田さんの著書を読み、その考え方や方法論から学ぼうと考えたこと、また劇場の運営とクリエイションの両方に携わりたかったということなどである。

青年団では、柴幸男（ままと）（*3）さんや、岩井秀人（ハイバイ）さん、松井周（サンプル）さん、多田淳之介（東京デスロック）さんなどと共に活動したが、その時も、この人たちをサポートしていきたいというモチベーションがあった。また、2009年には柴さん、篠田千明（快快）さん、中屋敷法仁（柿喰う客）さんらと連続上演を企画し統括プロデューサーを務めた。その時にも彼女彼らの活動をサポートする関係性がしっくりきたという。

必ずしも活動のすべてが報酬のある仕事ではなかったが、無報酬の部分も自分のための活動として重視し、組織で報酬を得て働くことと両輪で仕事を進めていく構造をつくった。これは、野村さんが現在も心がけている働き方のスタンスだ。自分のための活動では、自身の関心を優先するが、それをどのように組織での仕事に応用するかも考える。また、現場の金銭面での厳しい感覚も把握し、それを組織と共有していくこともあるというが、それは演劇を中心とした現場感覚に根ざした野村さんならではのコーディネーターの成果に結びつい

*4：舞台芸術制作の現場で、戯曲に関するリサーチなどに基
づき、演出家やディレクターを補佐する役職。

ていると考えられる。

【インタビュー調査の発言から】

□ 公立文化施設時代

- 自分としては、公共ホールは建ててしまったのだから、きちんと上手に使うという感じだ。（野村）
- 20世紀後半の市民文化会館としての公共ホールは、多目的と言われても、魅力的な空間はあるし、使い次第で何とかなるといった。何よりいいと思ったのは、公共ホールはいろいろな人が来るし、いろいろな人に間口を開けている。芸術専門のところにはない、誰が来てもいいという空気があって、それはそれでいいと思った。（野村）
- 当時僕は20代後半だったが、公共ホールの現場には40代半ばぐらいの上司がいて、会社が指定管理の企画書に書いてしまったことをどう実現するかということにあくせくしていた。その方は元の職場が商業劇場の演劇部で、そのときのネットワークを使って何とか事業を回していたので、困ったときに頼める関係性がないと、公共ホールのプロデューサーにはなれないと思った。（野村）

□ 青年団時代

- もう一回勉強し直し、自分が公共ホールのプログラムを組めるような人間関係を作ろうということで、青年団に入ることにした。劇場の運営と平田オリザさんの作品の制作のほかに、僕が青年団に入った当時は、例えば柴幸男（ままごと）さん、岩井秀人（ハイバイ）さん、松井周（サンプル）さん、多田淳之介（東京デスロック）さんという4人の同世代の演出家もいて、彼らをサポートして成果を出してもらいたいと思った。その人たちと一緒にやるという形で、オリザさんにしつらえられた仕事以外のことをもう片足でやっていた。これも結構大事なことだったと思う。（野村）
- こまばアゴラ劇場のときも、青年団から給料をもらうものは「お仕事」と言っていて、残りが自分のためのトライというか、自分のための仕事みたいな感じで、今までその二つの構造で来ている。片足で自分のための実験をやりながら、もう片足で給料をもらうお仕事をやっているというか。（野村）

(2) ドラマトゥルク (*4) として

野村さんは、当初ドラマトゥルクがどんな仕事なのかよくわからなかったという。わからないなりに仕事を設計していきながら、分業化した現場できちんとした議論がなされ、それぞれの力を結集できるよう、中をつなぎ外に発信しつつコアの所（芸術やクリエーション）を大事にするという型を見つける。それがコーディネーターの仕事の中身とも通じるというのが野村さんの実感である。

【インタビュー調査の発言から】

- ドラマトゥルクについては、サポートする相手がだんだん広がってきて、ドラマトゥルクも仕事になってしまったとよく言っている。座組の中でつなぎ役になったり、提案したり、ちょっと足りないところで実際に動いたりすることを、クレジットがなくてもドラマトゥルクの立場としてやってきた。（野村）
- 最初にドラマトゥルクとして表記された公演のとき、創作に関係ない人間はけいこ場にすぐ居づらいし、いるのはあまりよくないと思っていたから、とにかく全員にインタビューして、ブログに上げるというのを自分の企画、役割としてひねり出した。（野村）
- あの人は広報か何かで、インタビューをしている人だということを座組の人には印象づけた。それを手がかりに個人とかかわっていきながら、作品はどういうものか、どうお客さんに見せていけばいいのかと、ブログ制

*5:「創造型劇場の芸術監督・プロデューサーのための基礎講座」2010年度。この講座が元になってON-PAM(舞台芸術制作者オープンネットワーク)が立ち上がった。

*6:アサヒビール株式会社のメセナ活動の拠点となっていたアートスペース。運営はさまざまなジャンルの専門家によって構成される、アサヒ・アートスクエア運営委員会が担った。2016年閉館。

*7:全国の市民グループやアートNPO、アサヒビールなどが

協働で開催した。テーマは「未来」「市民」「地域」。全国のアートプロジェクトがネットワークを育みながら、ジャンルを超えた多彩な企画を実施。2002~2016年。

*8:アーツカウンシル東京が、芸術文化活動の調査を通して芸術文化活動の振興や支援のあり方について見識を持った人材を育成することを目的に若手人材を中心に委嘱したもので、アーツカウンシル東京の助成対象事業等を調査研究し、レポートを作成・提出した。

作を通して考えて、演出家にはそういう中で僕が考えたことを提案した。これが一番ミニマムな形だが、そうやって自分の仕事をつくっていった。(野村)

- ドラマトゥルクといっても文芸的なことはそれほどやらない。スタッフや役者がそれぞれの立場で物を考えていて、議論で話が通じ合わないときなどに、通じ合うためにポイントになるキーワードを考えて出してあげれば、議論が成立することがわかった。その能力、経験を生かして、演出家がやりたいことをきちんと実現するために人々の力を結集する。これを変換していったら、全部コーディネーター的な仕事の中身になっていくと思う。中をつないで、外に発信して、一番のコアのところを大事にするという、人間関係の網の中で何を引っ張るかという役割だ。(野村)

(3) 市民主導のアートプロジェクト、沖縄アーツカウンシルでの伴走型支援、つくることの重要性

青年団に在籍して演劇作品の制作やドラマトゥルクとして活動する傍ら、セゾン文化財団と共催した講座(*5)や、世田谷パブリックシアターの依頼で、公立文化施設のコミュニティ・プログラムを研究する講座を企画し、そうした経験がコーディネーターとして活動する素地となっていった。2011年にはアサヒ・アートスクエア(*6)の運営委員を務め、演劇以外の多様なジャンルの専門家と一つの空間の運営についての意見交換を経験したことや、当時アサヒビールが行っていたアサヒ・アート・フェスティバル(*7)で対話的でフラットな議論の場、ネットワーク型のカルチャーを経験したことが、大きな糧になったという。

その後2012年に設立されたアーツカウンシル東京においては、アーツアカデミー調査員(*8)としてリサーチに携わった。これらの経験を経て、いずれプロデューサーとして働きたいと考えている公共ホールだけでは、自分が実現したい文化と社会の関わりはできないのではないかと考えるようになった。

その後プログラムオフィサーを務めた沖縄アーツカウンシルでは、これまで培ってきたドラマトゥルクとしての経験や市民主導のアートプロジェクトの知見を踏まえ、支援先とのコミュニケーションを重視し、相談に乗りながら相手の視点にたって支援策をコーディネートした。今、アーツカウンシルと言えば「伴走型支援」という言葉がセットで言われるようになったが、これは沖縄アーツカウンシルの功績だといえる。また、沖縄アーツカウンシルでは、それまで自発的に行っていたリサーチなどの活動で得たスキルや経験が、報酬を得て行う仕事の基盤となっていった。

一方で、文化芸術基本法の改正以来、さまざまな領域をつないでいくという文化芸術の役割の方が注目されがちだが、そもそもの芸術の力を養う場がなければ、横につなぐ力も発揮しようがない。つまり芸術自体への支援が先になれば、アーツカウンシルもコーディネーターの考え方も土台から崩れてしまうという趣旨の発言もあった。

【インタビュー調査の発言から】

□ 市民主導アートプロジェクトへの視座

- 水戸芸術館の「カフェ・イン・水戸(*9:次ページ記載)」などのことを世田谷パブリックシアターの講座でしゃべってもらったときに、アウトリーチとは別に、地域の人々が主体になるというやり方のプロジェクトもあることを知った。市民が担い手になって優れたクオリティの文化芸術活動をどう実現し、継続していくかというところに着目していた。(野村)
- アサヒ・アート・フェスティバルなど市民が主体となる文化芸術活動という営みがあって、そこでフラットに対話、議論して、ネットワーク型で取り組んでいくあり方を知ったのは大きかった。(野村)



新野の盆踊を教わる
NAGANO ORGANIC AIR

*9：水戸芸術館を中心とした回遊性創出を目的に、中心市街地のさまざまな場所への作品設置や、市民参加型プロジェクトを実施。カフェ=C・A・F・Eは、「すべての人にコミュニケーション可能な行動」という意味の“Communicable Action for Everybody”の頭文字をつなげたもの。

- 自分がマネジメントというかプロデューサー的な企画制作の人間だからかもしれないが、サポートするのが若手アーティストでも市民でも同じだと感じた。（野村）

□ 沖縄アーツカウンシルでの伴走型支援

- 文化団体側が自立して自分たちで回していけるように支援したというのは、沖縄アーツカウンシルのコンセプトが文化の産業化なので、支援先が法人化して収支を取れるようにしていき、自走化してもらおうというストーリーだった。ただ、僕も、その後入ってきた樋口貞幸さん（プログラムオフィサー、元・アートNPOリンク事務局長）もそうは思っていない。自走化という言葉はぎりぎり受け入れるけれども、自走にもいろいろな形があるという感じ。ただマネジメントは大事だからそこはサポートしていかなければいけない。（野村）
- 事業者目線のパートナーシップで伴走していくというやり方を一番明確にしたのは樋口さんだし、僕は樋口さんが入ってくるちょっと前からそういう感じでサポートし始めていた。当初の沖縄アーツカウンシルは、支援先に発破をかけて努力を促す感じだったが、それを続けていたら多分よそよそしい組織になったと思う。（野村）

□ クリエーションの支援に対する視座

- クリエーションの実績をつくって、それを将来的にアーツカウンシルに統合していきたい気持ちはある。長野県のアーツカウンシルでも、どのような作品であろうと作品のクリエイションを中心に置くこと、そういうものは何らかの形でやらなければいけないというか、それが芸術の力のコア。（野村）

3. 野村さんのコーディネートスタイルと成果

◎ 公金を適切に、有効に、相応しい結果を残すように使うことを意識

野村さんの仕事に通底する考え方は、次の2つに集約される。(1) 税金をいかに適切かつ有効に文化芸術へ分配し、ふさわしい結果を残せるか、(2) サポート役として、頼まれなくても周りに居る人たちの将来の姿を思い描き、提案してみる、というものだ。そのコツは、協働・連携のきっかけとなるようなコミュニケーションができそうな立ち位置を見つけ、そこに自分を置くということだという。

【インタビュー調査の発言から】

- どうすれば税金を文化芸術に適切に、有効に、ふさわしい結果を残すように使えるのかということは、単純にアーティストだけの問題ではなく、役所の仕組みの問題でもある。（野村）
- 本人が思っているかどうかは関係なく、その人がこうなったほうがいいのではないかとことを提案してみても、本人がやると言ったら一緒に前に進む。（野村）
- いろいろな役割や考え方があるから、それがうまく協働、連携できるように働きかけ、コミュニケーションをするために、自分も決まり切った役割だけを担うのではなくて、ここに隙間があると思ったらそれを埋めて、埋めてくれたらみんなが助かる、あるいは何かちょっと前に進む部分を見せて、仲間に入れてもらって、ギブ・アンド・テークが何となく成立していく。（野村）

◎ 成果

コロナ禍において、野村さんは県内のアーティストと連絡をとり、市町村をくまなく訪ね現場の声に耳を傾けた。その取り組みで集めた現場の声を行政へ届けたことは、県によるアーティスト支援につながった。また、積極的に市民にコミットしていくことで、県内で自らアートプロジェクトを進めるような担い手が明確になっ

たという。

また、行政職員からは、例えば議員から「なぜあそびに税金を使うのか」というような質問が出て、文化政策がもたらす成果や効果について言語化できているため、大きな方向性について話すことができるようになったという発言もあった。これは、行政職員がコーディネーターとのコミュニケーションを繰り返して獲得したことである。また、コーディネーターの働き方自体が、文化芸術が社会に果たす役割を体現しているという発言もあった。さらに、そのネットワークの軽さから、行政の他部署からの相談にも乗るようになってきたという。

一方、事業団の現場においても大きな視点に立った取り組みが見られるようになり、未来への希望を感じるようになったという。事業評価についても入場者数など単純な判断基準ではなく、将来を見据えた考え方ができるようになったという発言もあり、コーディネーターの存在による好影響が広がっていることが感じられた。

【インタビュー調査の発言から】

□ 文化政策の認識を更新

- コロナ対策補正予算としてアーティスト支援を行った。（野村さん経由の）現場の声が行政に届き、始まった事業である。（根岸）
- 自分たちが背負ってアートプロジェクトを進めてくれるような担い手が県内で明確になってきた。その理由の一つに、僕が公私にわたって長野県内のやる気のある人たちにコミットしてきたことがあるはずで、それがなかったら、その人たちが県の事業を担ってくれることは多分なかったと思う。（野村）
- （アーツカウンシルにおける）支援の方向性を寄り添い型にすることについては定まってきている。それを起点に、農業や観光、移住、障がい者などの分野につながっていく可能性が開けている。そういう大きい方向性を語れる。それが行政側の人間としても腑に落ちる。（池上）
- 文化政策は、県が今やらないといけないうろろな課題にコミットしてくるだろうと、具体的に話している。（文化政策は）実学で命にかかわっているし、形而上の美を言っているのではないのだということを、県議会も含めて理解してもらえるように取り組んでいかないといけないと思っている。（野村）
- 野村さんの庁内での動きを見るだけでも、文化芸術の社会におけるハブ的役割が理解できる。（根岸）
- 別の課の職員のサポートまでやっている。事業者を支援するだけでなく、県の職員もサポートしているという感覚。（野村）

□ 事業団への好影響

- 野村さんには、芸術監督団事業（県から事業団への負担金で実施）へアドバイスをもらっている。内部ではイノベーションが起きにくいので、外からの刺激として貴重。施設の現場を回ってくださり、意見を言ってもらったこともあり、参考としている。（白澤）（再掲）
- 文化芸術を担うのは、自分たち館の人間だけでなく、外の人とつながっていくことが大事だと認識している。（白澤）
- 事業団の「芸術文化推進室」はアーツカウンシルへの発展を見込んで作られた。（池上）
- 野村さんが入ったことによって、未来への種（可能性）を広げるようなことが起こったと感じる。（事業団でアーツカウンシル事業を担う予定の）推進室に異動して働きたいと思うプロパー職員が出てきたことは収穫。（白澤）

- 互いがウィンウィンになれるようなプロジェクトづくりが勉強になる。(藤澤) (再掲)
- これまでは入場者数など、目に見える指標で判断された。今後、消費型の活動から投資型の事業になる可能性がある。(白澤)

4. 問題点・課題

(1) コーディネーターをどの組織に置くか

長野県では、新たに設置するアーツカウンシルについて、財団の一部署とすることを検討している。その場合、これまで野村さんが県庁の専門職として、いわば外部から財団へアドバイスしてきたことで功を奏してきたことが、立場が内部化することによって難しくなるのではないかと、また、その職能をどう一般化できるのかという懸念も指摘された。

【インタビュー調査の発言から】

- アーツカウンシルが事業団の意思決定プロセスに組み込まれてしまうとき、自由な発想などが手続きに囚われて阻害されないかという不安を持っている。どのように自由度を担保するか。(白澤)
- アーツカウンシルは民間の軽やかな活動を下支えする存在として大切。一方で、野村さんが事業団へ入ることによって、これまで、「外の人からの意見」ということで通っていた部分ができなくなることが懸念。(藤澤)
- 野村さんのような方がいると現場サイドはやりやすいが、職能を一般化できるのだろうか考える。(藤澤)

(2) 人口減少社会 (= 税収減の未来) とどう向き合うか

野村さんは、さらに喫緊の課題として、今後の人口減少に伴い税収が減り、今後十分な施策が打てなくなることであると指摘する。そのためには、お金の使い方をよく考え、地域の人たちに対して、やる気をどのように喚起していくかがカギである。その際コミュニティの構成員がどのように協働していくのかという視点が重要であり、文化政策はその協働を試みるシミュレーションともなりうる。

【インタビュー調査の発言から】

- 一番の課題は今後税収が増えていかないという見通しとどう向き合っていくかだと思っている。(野村)
- 人が動きたくなる、やる気が出るように課題を設定していくことをよく考えないといけない。お金で全部解決できないので、何を捨てて何を取るか、あるいは何をやったらどういう効果が上がるのかということまで考える。(野村)
- 誰にどういうことを頼むか、誰とチームを組んで、何を目指していくのかというセッティングがすごく重要になるし、そのときに、人が力を発揮するかどうかという見極め力はとても重要。(野村)
- 行政はコーディネーター、あるいは行政職員をどう生かして働けるようにするかということを考えていかないと、コミュニティ全体が死んでしまう。文化政策(あるいは、まちづくり、地域づくり)はそのシミュレーションだと僕は思っている。僕は全部演劇だと思っていて、演劇はすべてシミュレーションなので、人がやりたいと思って動いてくれるかどうかというのも演劇だ。いいふうにセリフを言ってくれるかどうかは、そこに演出家が導けるかどうかだと思う。(野村)
- コミュニティでも何でもいいが、共同作業で実現されるべきもののシミュレーションを文化政策で試みることは、僕はそれを演劇だと思っている。舞台の上で行われることだけが演劇だとは、最初から思っていない。(野村)

*10: 地域創造による調査研究報告書で提案された言葉。地域の共同体の誰もが自由に参加できる入会地のような文化的営みを意味する。
「災後における地域の公立文化施設の役割に関する調査研究—文化的コモنزの形成に向けて—」、2012-13年度

*12: 国内外から演劇やダンス、映像などさまざまなジャンルで活躍するアーティストやカンパニーを招聘し、長野県内の公立文化施設や民間レジデンス施設、空き家や貸別荘等を用いて滞在制作を行うアーティスト・イン・レジデンス事業。

*11: クオリティ・オブ・ライフ (Quality of Life) の略語。一般的に「生活の質」と訳されるが、自己実現や生きがいなどを含めた満足感や幸福感をとらえる概念。

5. コーディネーター推進の方向性

今後、長野県においてアーツカウンシルが設置され、コーディネーター的な活動が推進される予定である。この事例調査から、その際に重視すべきことは、(1) 寄り添い型支援、(2) 小さな文化的コモنز (*10) の形成、(3) アーツカウンシルへのコーディネーター職の配置、の3点だと考えられる。これらの観点を総合すると、アーツカウンシルの目標として市民のQOL (*11) 向上を明確に打ち出すことが地域の価値向上に寄与するポイントとして浮かび上がってくる。

(1) 寄り添い型の支援

アートと市民をつなぐという場合、市民側を受け手とする構造になりがちだが、地域や市民側からつくり手(アート側)へと渡されることにも意識を置き、双方が交流や協働により成長することを企図する必要があるだろう。

そうした視点に立つと、コーディネーターは市民とつくり手の双方に寄り添い、両者の関係性を紡いでいく役割を担うことが求められる。野村さんはその関係性を、支援先組織の会議に呼ばれるようなものだと喩える。支援先の組織から、何かを隠されるような関係性では支援が成立しているとは言えない。

また、アーティスト支援(コロナ対策補正)の公募を通して見えてきた地域のクリエイターもいた。支援先を公募することは、コーディネーターにとっても新たなつながりを見いだす糸口になる。単なる審査、採択、助成金の交付という関係ではなく、公募はコミュニケーションの始まるきっかけとして捉えることも、寄り添い型支援の手法と言えよう。

【インタビュー調査の発言から】

- 県内の支援の対象が見えてきている。その人たちにきちんとしたリソースを提供して、後押ししてあげれば、地域が変わってくるはず。そういう思いでやっている人たちが勇気づけることは既にできていると思っている。(野村)
- アウトリーチとは別に、地域の人々が主体になるというやり方のプロジェクトもある(野村)
- 現場の生の感覚がわかる方が、行政に入ってもらうことは大きい。(池上)
- (支援先の)組織自体の総会に呼ばれて出席するぐらいのことだって出てくるし、隠れて開催されて知らされない、呼ばれないみたいな関係性だと、支援が成立していないとも言えるのではないかという仮説を持っている。(野村)
- 長野県内に住んで、外で稼いでいる文化・アートの関係者が結構いる。実は、そういう人たちも含めて県が支援すると言ったら支援を求めてきたこともあって、コロナが起因してそれが見えてきたということもある。(野村)

(2) 小さな文化的コモنزの形成

野村さんは、「NAGANO ORGANIC AIR (長野有機栽培アーティスト・イン・レジデンス)」(*12) 事業で県内を回る中で、具体的に文化的コモنزが形成されていくとよいと思えるエリアがイメージできたという。

文化的コモنزが形成する地域のつながりは、地域に何か危機が起きたときに力を発揮することもある。この文化的コモنزは小さく組織されていくイメージで、長野県内に10~20個あるといいのではないかと、というのが野村さんの考えである。文化でつながっていく文化的コモنزは、旧来の地域コミュニティには属し



トビチ美術館（辰野町）
令和3年度長野県文化芸術活動
推進支援事業

づらいと考えられているような人たちをも包摂していける可能性がある。このコモンズを通じて地域の絆がしなやかに強くなることを目指すのもコーディネーター推進の目標とするところだろう。

【インタビュー調査の発言から】

- 県内に10個から20個ぐらいの文化的コモンズが形成されるというイメージでコーディネートができていくといいと思っている。文化的コモンズ同士は学び合うが、それぞれが一緒になる必要はなく、県内にいろいろな文化的コモンズという生態系ができるといい。（野村）
- そこに必要な栄養を提供するのが僕の役割で、活動するのは地域にいる人たちだ。（野村）
- 植物園や畑みたいなものだと思っていて、例えば畑で考えたら、畑の中で病気がはやることもある。そうしたときに、その地域では今までどういうことが行われてきたのか、どういう土の状態なのかサポートする側として認識していること。例えば、山の噴火が起きてコミュニティがめちゃくちゃになってしまったときに、どこから再生していこうかという糸口を考える参考になると思う。シンクタンクではないが、そういうことを把握して、政策的に継続していく存在としてアーツカウンシルなり県があるべきではないか。（野村）
- （アーツカウンシルが設立されることで）これからようやく地域をそういった目線で把握し、変えていくことができる。それが5年、10年してようやく一周すると、それぞれの地域でそれまでの取り組みが生かされてきたという蓄積があって、そこから先とかその過程でもかもしれないが、地域に何か危機が訪れたときに、力を発揮できるような県の文化政策であってほしいと思っている。（野村）

(3) アーツカウンシルへのコーディネーター職の配置

最近になって、各地の地方公共団体で文化行政を担う新たな専門機関としてアーツカウンシルが設置されている。この事例調査では、アーツカウンシルという組織でこそコーディネーター的な働き方が仕事として成立する可能性が高いことが明らかになった。

コーディネーターの心構えとして野村さんが強調したのは、自分に与えられた仕事をより良い形で実現するために必要なことは「自分で考える」ということである。それを支援先に「提案する」ことにより変化を促していくことが、コーディネーターなど繋ぎ役に求められる姿勢だといえる。

また、調査研究的な活動がコーディネーターの仕事にとって極めて重要だということも、この事例調査で明確になった。野村さんは、そうした活動に無報酬でも取り組んできたが、地域や創り手へのリサーチは地方公共団体の文化行政を推進するうえで不可欠のことと捉えるべきであろう。民間企業がR&D（研究開発）に投資するのと同様、調査研究的な活動にはアーツカウンシルが予算を手当てし、コーディネーターに報酬を支払うべき仕事である。この点も、今後のコーディネーターの業務を推進していくうえで、重要な要件だと考えられる。

ただし、コーディネーターを組織に100%所属するスタッフとすべきかどうかについては、慎重な判断が求められる。野村さんの場合は、月14日勤務の会計年度職員という雇用形態で、県職員を離れた立場で柔軟に動けることがコーディネーターの成果に結びついている側面がある。コーディネーターには、むしろ組織と離れた立ち位置も確保することで、多様な主体に働きかけていくという機能が求められる。そのためには、組織の外での活動が担保できるような自由度のある雇用形態を考えておくことも必要である。いわゆる副業が可能で、かつその土地での活動に支障のない報酬が得られるような職種としてコーディネーターの待遇を考えていくことも留意すべきである。

またコロナ禍で、県内に在住するクリエイターたちは大都市の仕事で生計を立てており、県内にはその力に見合う場がないということが可視化されたという指摘もあった。これは、大都市圏以外の地域に共通の課題かもしれないが、そういう人材と地域の仕事をマッチングしていく、あるいは、地域にクリエイティブな仕事をつくっていくこともアーツカウンシルやコーディネーター役割だと考えられる。そうした取り組みが、ひいては地域の職業を多様にし、地域の持続可能性に寄与していくという視点を持ちたい。

【インタビュー調査の発言から】

□ コーディネーターの心構えと働き方

- 与えられた枠組みではなくて、自分が任された仕事をより良い形で実現するために何が必要なかを自分で考えて、そのことにある程度の根拠を見いだせば、独自の判断で提案してもいいと思う。そこから先はその役割を任された担当が進めるかどうか判断することだし、担当がやるべきだと思うかどうかは自分のコミュニケーションの仕方次第だ。（野村）
- 組織の運営次第で、広報の人でも制作の人でも管理の人でも誰でもハブになれると思っている。そういう意味で、組織マネジメントにおいて自分が管理する人材をコーディネーター的な自由度や発想力を持った人として扱っていききたい。（野村）
- アーツカウンシルができることで、文化コーディネーターの重要性が世間的にもっと認識されるように変わるとよい。（根岸）
- コーディネーターを目指す方は、専門性に埋もれずにいろいろな状況と合わせて考えられるようになってほしい。（白澤）
- 100%雇用では自分が持っている企画力、創造性みたいなものを実現する余地を奪われる場面があると考えている。組織が内側の論理でその人を縛ろうとするのであれば、どうしても難しくなってしまう。（野村）

□ クリエイティブな仕事ができる地域の土壌づくり

- 地方への移住を増やしたいのであれば、例えばアーティストと農業は親和性があると思う。ただ、今の時代にどうやってその二つを接続したらうまくアーティストも呼び込めて、休耕地も生かされるのかというようなことは、研究してみないと分からない。そうした試みをやってみるということを後押しするアーツカウンシルであったほうがいいと思うし、そういうネタ（可能性）を考えることもアーツカウンシルの仕事だ。（野村）
- 長野県には外で稼げるだけの仕事力を持ったクリエイターがいるが、長野県で活動しようと思っていない、あるいは県内にその人たちに見合う活動の場がない。そういう人たちが埋もれてしまっているので、その人たちが参加したい、加わりたい、力を発揮したいと思う県に変えていくことが必要だ。（野村）

◎ アーツカウンシルの先へ—QOL 向上のための文化政策

文化行政において、アートで地域を活性化するという考え方が定着してきた。しかし、「地域の活性化」がどのような状態を指すのかは必ずしも明確ではない。文化イベントで集客を図り地域経済を潤す、ということではなく、各地の実践例を見ると、ある人がその町に住むということを決断して、そこで何かをやろうという気にさせることが、アートならではの地域の活性化につながるというケースが増えている。野村さんからは、コロナ禍の今こそ、何のために文化芸術と地域や市民を結びつけるのか、それが地域にとってどういう意味があるのかということは今一度問い直す必要があるという指摘があった。

コーディネーターを起点に地域社会の未来を見据えると、文化政策全体の在り方や文化行政の再設計が求め

*13:肉体的な面だけではなく、精神的、社会的にも満たされた状態にあること

られていることが浮かび上がってくる。目先の結果が出やすい文化事業への「消費的」な予算配分から、もっと上流の仕組を整える新たな文化政策への転換が、地域の未来への投資につながると考えられる。

また、文化政策の目標が住民の QOL 向上だとすると、特に地方都市においては、金銭を介さずにウェルビーイング(*13)や QOL を向上させようという取り組みが全国に広がりつつあることも視野に入れるべきだと考えられる。野村さんの発言からは、将来、文化政策の手段や成果が、富の再配分という従来の経済システムが果たしてきた役割を一部補完する可能性があるということが読み取れる。そのためには文化政策を、経済活動とは別の切り口から地域の日常生活を充実させる手段として考え直していく、といった視点も必要となってくるだろう。

【インタビュー調査の発言から】

□ 文化政策による QOL 向上

- 地域において、人がやる気を持てることを仕事にして食べていけるという環境をつくるためには、長野県の場合は、栽培みたいな考え方がとてもキーになると僕は思っている。野菜だって、育たない環境では育たない。(野村)
- 温泉や木の実、キノコ、自分の庭で作った野菜はお金を経由せずにわれわれが味わえる、わざわざ経済活動に乗せる必要がない価値だ。そういうものがあるということ自分の頭の中に置きつつ、それと人間との関係、文化と人間との関係を考えたい。(野村)
- お金を介さなくても実現されるウェルビーイングというか、クオリティ・オブ・ライフがあると思っていて、そこをきちんと実現して、その試みを形にして、だから文化にお金を使わないとだめだというロジックにもう一回差し戻したい。(野村)

□ 活性化から日常化へ、文化政策の更新を

- これまでの文化政策は、アーティストが美術館や劇場の中でやることだけのためにお金を費やしている側面があったと思う。(野村)
- 2000年代の文化行政というか、国の文化政策は結果的にうまくいかなかった。巻き直さなければいけない。アーツカウンシルなりを通して、地域と文化芸術のかかわりの中で新しい価値が生まれてくるという実例をまず形としてつくって、そのコアにあるのはアートだということを見せないと、あるべき論を言っているだけではだめだと思う。(野村)