



地域の何をどう変えたいか？

みんなで考える
地域の“アーツカウンシル”

「地域の文化施策推進体制構築のためのフォーラム」報告書



2019

地域の何をどう変えたいか？

みんなで考える 地域の“アーツカウンシル”

「地域の文化施策推進体制構築のためのフォーラム」 報告書



地域の文化施策推進体制構築のための

FORUM2019



Contents		
開催趣旨		4
開催概要		5
第1部	基調講演とディスカッション課題の説明	6-13
	地方自治体における文化政策の充実に向けて ～地域の「アーツカウンシル」の在り方を共に考えるために～	
1	地域の「アーツカウンシル」が求められるようになった背景	6
2	自治体文化政策の現状	7
3	「地域のアーツカウンシル」に想定される機能と求められる人材	8
4	行政本体ではなく、アーツカウンシルが担うことの意義	11
5	実現に向けての課題	12
第2部	セッション(テーマ別のグループディスカッション)	14-31
	グループA 地域でつくる意義と効果～支援で何をどう変化させるのか～	14
	グループB 地域に必要な人とちから～専門的人材に求められる能力～	18
	グループC 地域に合った組織のかたち～地域の文化施策推進組織と行政との関係～	25
第3部	パネルディスカッション	32-39
第4部	記念講演 ミッション志向型組織をどう創るか ー地域版アーツカウンシルを機能させるためにー	40-45
特別企画	フォーラムを終えて	46-51
特別企画	フォーラムを統括して	52-53
資料1	文化芸術創造拠点形成事業(地域における文化施策推進体制の構築促進)の採択事例紹介	54-61
資料2	地域が抱えるアーツカウンシルの課題	62-63
資料3	参加者アンケートの主な意見	64-68





開催趣旨

文化庁では、2020年東京オリンピック・パラリンピック競技大会とその後を見据え、地方公共団体が主体となって取り組む文化芸術事業の企画・実施能力を全国規模で向上させるとともに、多様で特色ある文化芸術の振興を図り、ひいては地域の活性化に寄与することを目的として、「文化芸術創造拠点形成事業」による支援を行っています。

本補助事業の一区分である「地域における文化施策推進体制の構築促進」では、特に、地方公共団体による、専門性を有する組織を活用した文化芸術政策の企画立案・遂行、地域の文化芸術活動への助成、調査研究等を実施する体制の構築を促進する取組への補助を行っており、平成30年度は10団体が本補助金を用いて、各地域における文化政策振興のための体制構築に取り組んでいます。

しかしながら、地域の文化施策推進体制、いわゆる“地域のアーツカウンシル”の目指すべき姿について、文化庁及び全国の地方公共団体で共通認識を持つために必要とされる定義が十分ではなく、人によって異なる認識を持っているのが現状です。

まずは、文化庁をはじめ関係者全員が共通認識を持つこと、さらに幅広く意見を集約し議論を行うことによって、既に体制構築を進めている団体においては取組のより一層の向上に、また今後構築を進めていく団体においては明確な指標の形成に資するよう、各地域の課題に即した組織体系や適切な支援・振興対象などの在り方を再考する必要があります。

また、各地での取組において生じる課題には地域差が大きく、文化庁による体制構築の促進に当たっては、様々な組織が連携し、それぞれの事例や課題を基にした解決策を導き出すことができる持続可能な仕組みづくりが求められています。

そこで、様々な立場で“地域アーツカウンシル”に関わる人々が集い、各地域の実情に即した課題や対応事例等の抽出や議論を行うとともに、これらの結果を基にした、今後の効果的な施策遂行に資する検討を行うため、「地域の文化施策推進体制構築に係るフォーラム」を開催しました。

平成31年2月
文化庁 地域文化創生本部事務局

開催概要

日時	平成31年2月1日(金)	場所	アクトシティ浜松	主催	文化庁
----	--------------	----	----------	----	-----

【第1部】	9:30～10:15	基調講演とディスカッション課題の説明	研修交流センター2階音楽工房ホール
-------	------------	---------------------------	-------------------

フォーラム議長 **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教授）

休憩・移動

【第2部】	10:30～12:10	セッション （テーマ別のグループディスカッション）	研修交流センター4階会議室
-------	-------------	----------------------------------	---------------

セッションテーマ

グループA	地域でつくる意義と効果 ～支援で何をどう変化させるのか～ ファシリテーター 戸館 正史 （愛媛大学社会共創学部地域資源マネジメント学科助教／松山ブンカ・ラボディレクター）	402会議室
グループB	地域に必要な人とちから ～専門の人材に求められる能力～ ファシリテーター 若林 朋子 （プロジェクト・コーディネーター／プランナー／立教大学大学院21世紀社会デザイン研究科特任准教授）	405会議室
グループC	地域に合った組織のかたち ～地域の文化施策推進組織と行政との関係～ ファシリテーター 森 隆一郎 （文化事業プロデューサー）	401会議室

休憩・移動

【第3部】	13:10～14:10	パネルディスカッション	中ホール
-------	-------------	--------------------	------

議長 **片山 泰輔** パネリスト：**戸館 正史、森 隆一郎、若林 朋子**

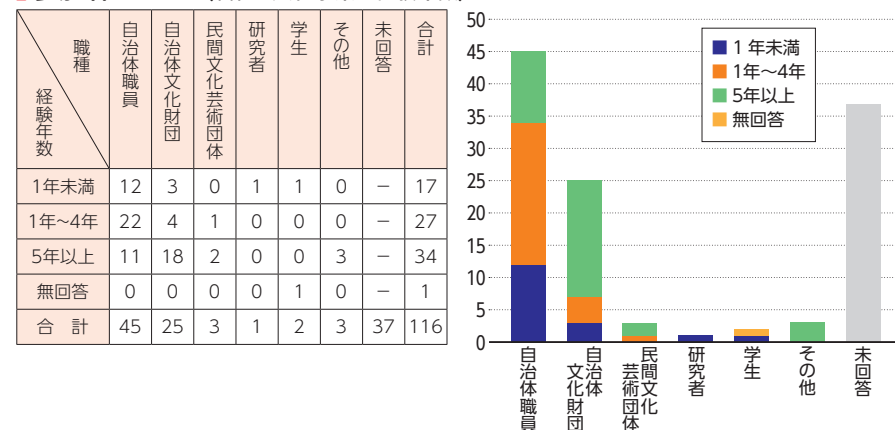
休憩

【第4部】	14:20～15:20	記念講演	中ホール
-------	-------------	-------------	------

ミッション志向型組織をどう創るか ―地域版アーツカウンシルを機能させるために―

片山 正夫（公益財団法人セゾン文化財団 理事長）

■参加者について(職種と文化事業の経験年数) 参加者合計：116名



地方自治体における文化政策の充実に向けて

～地域の「アーツカウンシル」の在り方を共に考えるために～

フォーラム議長 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教授)

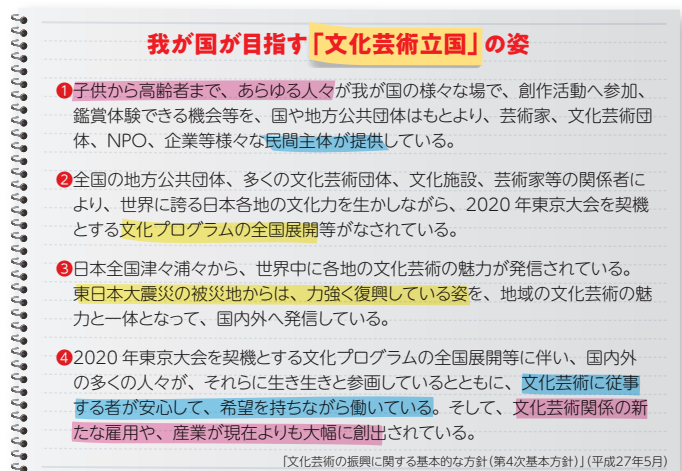


プロフィール
慶應義塾大学経済学部卒業、東京大学大学院経済学研究科博士後期課程単位取得満期退学。専門は財政・公共経済、芸術文化政策。公職として日本文化政策学会副会長、文化経済学会(日本)理事長、公益財団法人東京交響楽団評議員、一般社団法人浜松創造都市協議会代表理事、一般社団法人文化政策経営人材研究所統括アドバイザー等。1995年、芸術支援の経済学的根拠に関する研究で日本経済政策学会賞、2007年、著書『アメリカの芸術文化政策』(日本経済評論社、2006)で日本公共政策学会賞(著作賞)受賞。

静岡文化芸術大学文化政策学部教授の片山です。本日は、地方自治体における文化政策の推進に向けて、地域のアーツカウンシルの在り方について考えていきたいと思います。

1 地域の「アーツカウンシル」が求められるようになった背景

近年「地域版アーツカウンシル」が注目されるようになった背景には、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基本方針(第4次基本方針)」があります。これは平成23年2月の第3次基本方針閣議決定後に生じた情勢の変化(東日本大震災、地方創生、東京2020大会)への対応を踏まえた新たな文化政策の立案が諮問され、策定されたものです。この第4次基本方針では、2020年頃の日本が目指すべき「文化芸術立国の姿」が提示されました。



この実現には、地域の政策推進組織を強化することが不可欠となります。そこで第4次基本方針閣議決定の翌年度(平成28年度)から、文化庁が自治体に補助金を交付し、地方公共団体などによる地域の文化施策推進体制を構築する取組を支援しています。初年度に5団体、現在では岩手県、横浜市、新潟市、静岡県、浜松市、大阪府(市)、岡山県、高知県、大分県、宮崎県の10団体が採択されています。

2 自治体文化政策の現状

2-1 20世紀の自治体文化政策

第二次世界大戦後の地方自治体における文化政策は、主に社会教育政策として行われたため、各地域の比較的恵まれた立場にある人が、教養・趣味・娯楽として文化活動を行うことが推奨されました。1980年代半ばになると、貿易摩擦を背景に労働時間の短縮や週休2日制が普及し、余暇・レジャーブームの中で「ゆとりと豊かさ」を実感するための政策として拡充されました。ただ、こうした文化政策の文脈において、文化や芸術は「不要不急のもの」という位置づけになりがちだったため、平成7年の阪神淡路大震災の後、文化が自粛の対象となっていました。しかし、それをきっかけとして、文化や芸術は、震災復興が終わり余裕ができてから楽しめばよいというものではなく、心身共に傷ついた人々が立ち上がろうとする時にこそ重要な役割を果たすと認識させられたのです。

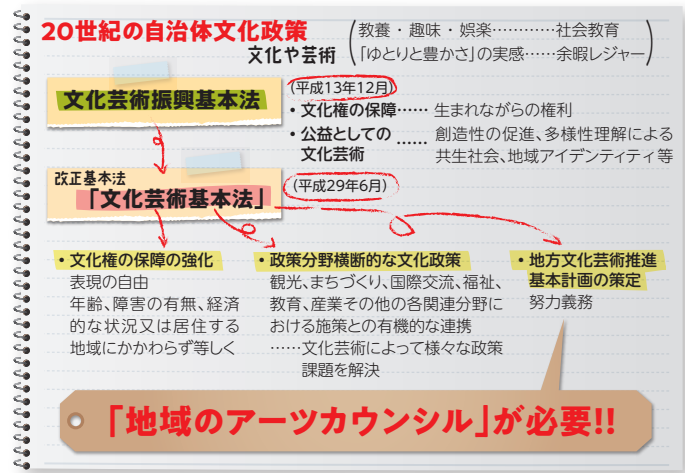
2-2 「文化芸術振興基本法」後の自治体文化政策

こうした疑問と反省の中、平成13年12月に「文化芸術振興基本法」が制定され、日本の法律で初めて「文化芸術を創造し、享受することが人々の生まれながらの権利であること」に繋がみ、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、又はこれを創造することができるような環境の整備が図られなければならない」と文化権が明文化されました。そして文化や芸術は、創造性の促進や、多様性の理解による共生社会の実現、さらには世界平和、そして国際化が進む中での自己認識の起点、つまり地域アイデンティティの源として重要な役割を果たすということで、個人の趣味や娯楽という私益に留まるのではなく、全ての人の幸福に関わる公益ということがこの法律で意識されました。

2-3 基本法改正

そして、平成29年6月に文化芸術振興基本法が改正され、「文化芸術基本法」となりました。前文に「表現の自由の重要性」が謳われたことに加え、基本理念の条文に、「国民が年齢、障害の

有無、経済的状況又は居住する地域にかかわらず等しく文化権を保障しなければいけない対象として明示され、文化権の保障が強化されました。さらに、「観光、まちづくり、国際交流、福祉、教育、産業その他の各関連分野における施策との有機的な連携」が加筆され、「日本は豊かになったので文化芸術を振興しましょう」という話ではなく、「文化芸術によって様々な政策課題を解決して人々の幸福を実現しましょう」ということが基本理念に盛り込まれ、国においては省庁連携の組織（文化芸術推進会議）の設置が規定されました。



2-4 自治体の文化政策推進体制

地方自治体にとって重要な点は、地方文化芸術推進基本計画の策定が努力義務として課されたことです。つまり自治体が取り組むべき政策課題が難易度の高いものとなってきたのです。そういう点からも、地方自治体の文化政策の推進体制をより専門的で強力なものにしなければならなくなりました。そこで「地域のアーツカウンシル」が求められることとなるのです。ただし現行の公務員制度のもとで採用され、人事異動で配属される文化政策担当職員だけでは対応が困難であるため、新たな政策推進組織の確立が要請されるようになりました。

3 「地域のアーツカウンシル」に想定される機能と求められる人材

3-1 想定される機能

では、高度な機能をもつことが期待される地域のアーツカウンシルに求められる機能と人材はどういうものかについて説明します。まずは想定される機能です。

①「計画策定等に向けての専門的知見の提供」。平成29年の基本法の改正に伴い、努力義務が課せられることとなった地方文化芸術推進基本計画策定に向け、取り組む行政に対して専門的知見の提供による支援が期待されます。②「助成事業」。補助金交付による助成事業です。アーツカウンシルの根幹プログラムなので、次項で詳述します。③「相談・コンサルティング事業」。各地域で、さまざまな文化活動をする団体のレベルアップを図るための支援です。商工会議所が地域の中小企業を支援してきたように、その地域で文化権の保障をはじめとした公益実現のために尽力する文化団体の経営基盤を強化するためのアドバイスが期待されます。④「研修事業」。地域の文化の担い手となる人材の研修も期待されます。⑤「調査研究事業」。地域の課題や改善点を調査し、自分たちの地域に何が必要かを研究してプログラムを開発できる機能が重要です。⑥「公立文化施設の指定管理者制度の運用」。指定管理者制度は「設置の目的を効果的に達成する」という本来の趣旨を蔑ろにし、経費削減手段としてこの制度を誤用する行為が横行している状況にあります。アーツカウンシルが文化政策の専門性を生かして、指定管理者に対する仕様の作成、選定、評価などを行うことで、制度の適切な運用が図られることが期待されます。



3-2 補助金プログラムの効果的な運用

まずはアーツカウンシルの中核的業務となる補助金プログラムの意義を確認します。補助金は、補助金を直接受け取る芸術家や文化団体を救済するためではなく、芸術家や文化団体が行う公益的活動によって幸福になる市民等のために行われることが前提です。補助金を受け取った採択団体には次のような効果があります。対象となる事業の質的量的な充実が図られ、市民のQOL(クオリティ・オブ・ライフ：生活の質)が高まります。審査を受けるため会計を含め正しい情報を公開することが求められ、果たすべき責任が大きくなりますが、社会的信

用が高まります。すると他からのサポートも増え、団体の自立が促進されます。そして、公益を担う団体としてのマネジメント能力が向上し、地域社会において大きな意義を持つことになるのです。

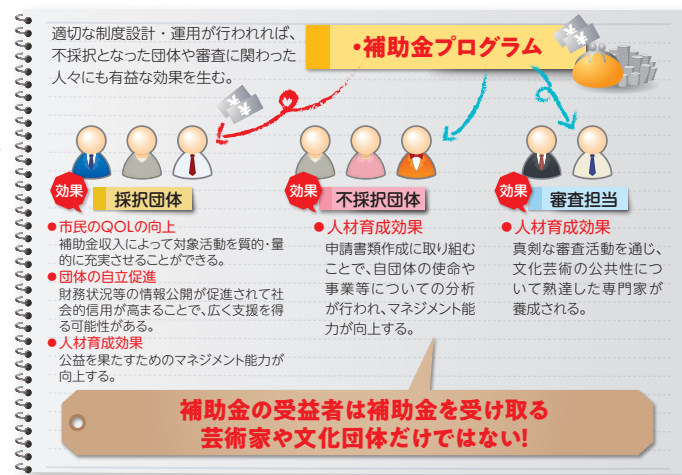
一般に、補助金プログラムの効果は、補助金を受け取った団

体にのみ生じると思われがちですが、適切な制度設計・運用が行われれば、不採択団体や審査を担当した人々にも有益な効果を生みます。申請書に取り組む過程で、団体の目指すべきもの、社会での役割などを分析することを通じて、マネジメント能力が向上することが期待されます。また、審査を担当する人々にも、文化や芸術の公共性、税金の使い道としてどのような活動が相応しいかを考える場となり、審査に熟達した専門家を養成することにつながります。

補助金プログラムは、単に補助金を受け取った団体を助けているだけではなく、社会に大きな変化を与える可能性をもったプログラムなのです。

3-3 求められる人材

アートカウンシルには、どのような専門的能力を持った人材が必要なのでしょう。文化や芸術そのものを理解しているとともに、文化・芸術自体が地域社会においてどういう意味を持つかを理解していることが重要です。また、公金を扱うため、法律



や政治経済、地方政府の役割などについて正しく理解している政策の専門家であることも基礎的素養としては必要です。

さらに、事業の推進にあたっては、補助金を交付する対象となる文化芸術の専門家と的確にコミュニケーションを取り、プログラムの趣旨を理解させ、公益に合致した活動に積極的に動いてもらえる動機付けをする能力も必要です。そして、文化芸術の公益性(税金の使途として適切であることを)を市民(有権者、納税者、その代表である地方議会)に分かりやすく説明できる能力が不可欠となります。

4 行政本体ではなく、アートカウンシルが担うことの意義

4-1 アートカウンシルとはどのような組織なのか

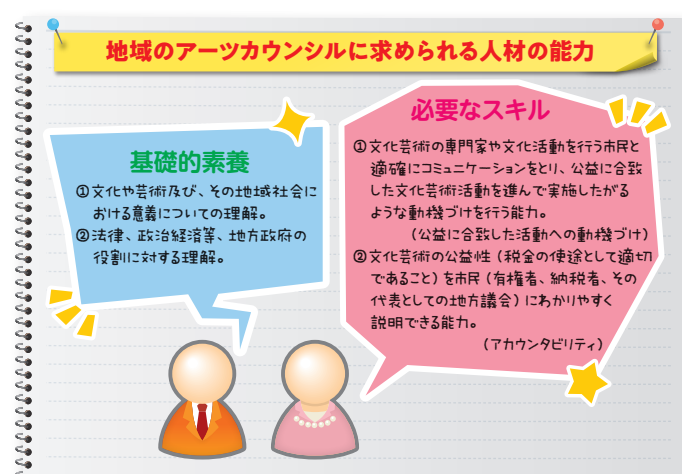
日本でアートカウンシルというと、イギリスのアーツカウンシルがイメージされ、芸術支援に関する資源配分は専門家の判断に委ねられ、「芸術家が税金を使って好き放題できる」といった捉え方をされている方も多いと思います。

しかしアートカウンシルの特徴は、一般的に「独立性」と「専門性」です。日本では、地方行政における教育委員会の組織がそれに近いです。住民から選挙で選ばれた首長の指揮命令系統下からは一線を画し、教育委員という専門家の合議によって教育行政を行うのが教育委員会ですが、イギリスのアーツカウンシルも、ガバナンスにおける独立性をもっているところがカウンシル(評議会)たるゆえんです。ただ、現在の日本では、必ずしも自治体の中でのガバナンスの独立性を強化したいというニーズが強まっているわけではなく、むしろ首長のリーダーシップのもとで進めようとしている政策的意思決定を、よりの確に推進するための専門的な組織がほしいという、独立性よりも専門性に注目した議論が進められています。つまり現在の日本における地域のアートカウンシル設立に対する期待は、ガバナンスの独立性よりも、スタッフの専門性の確立にあるといえます。

4-2 アートカウンシルの存在意義:専門家の行動様式の特徴

アートカウンシルを設置する意義は、「政策の理念や体系を歪めようとする不当な政治的介入」を排除し、専門的スタッフが中立的な立場で、政策の理念を貫くことによって、市民(有権者、納税者、その代表である地方議会)に対するアカウンタビリティを高めることにあります。

地方文化芸術推進基本計画に真剣に取り組むことになれば、従来の自治体文化政策の支援対象の優先順位が低下する可能性があります。すると、既得権を奪われることを回避するために不当な働きかけを行うなど、権益の維持を図ろうとする動きが生じ、懸命につくった政策の理念や体系などが歪められるといった事態が発生することも起こり得ます。



対して、アーツカウンシルの専門スタッフは、行政との役割分担において、行政組織から一定の距離を持ち、たとえ不当で理不尽な介入があっても、政策の理念や体系を貫くことができます。一般的に組織の内部にいる場合、たとえそれが不当な介入と分かっているとしても、上からの命令に背くことは立場上行いにくいわけですが、逆に、専門スタッフの場合は、こうした介入に屈して、理念や政策体系を放棄することのほうが、自らの専門家としての評価を下げるにつながります。このような従来の行政組織文化と異なる行動様式をもった専門スタッフが存在することで、行政の文化政策担当職員も理念を歪めようとする不当な外圧を跳ね返しやすくなります。また、このような政治的介入によって既得権を守ろうとする文化関係者に対しても、専門スタッフが、政策の理念や体系をしっかりと説明し、説得することで、これらの人々の活動を、より政策目的に合致したものに变化させていくことでウィンウィンの関係を生み出すことも期待できます。専門家がいて中立性が尊重され、行政職員が政策の理念や体系、そのプログラムがもつ理念やミッションに忠実に仕事をすることができます。このように理念や政策を歪める外部からの不当な介入に対して、自治体文化政策を正しく導くツールとしてもアーツカウンシルは期待できます。

5 実現に向けての課題

最後に、これらを実現するための課題を示しながら、この後セッションで議論していただくテーマについてお話しします。

5-1 自治体文化政策の役割についての基本認識がなされているか

グループAのテーマは、「地域でつくる意義と効果～支援で何をどう変化させるのか」です。ここで重要なのは、自治体文化政策が何をすべきなのかという基本的認識です。「第4次基本方針の文化芸術立国の姿」「平成29年の基本法の改正」といった環境変化の中、アーツカウンシルによって、地域の何をどう変えたいかという政策目的が認識されていなければ始まりませんし、設置した結果、どのような効果があったのかを測ることもできませんので、まずは自治体として何を目指すのかを議論していただければと思います。

5-2 アーツカウンシルを担える人材が確保できるか

グループBのテーマは、「地域に必要な人とちから～専門的人材に求められる能力」です。現実的に専門的な業務を担える人材の確保は困難であるため、即戦力を探すよりも中期的展望で人材育成を行うことが重要になります。人材を育てながら活躍の場をつくって処遇していく。育成方法も含めて議論していただければと思います。

5-3 行政の組織文化に「異物」を受け入れる覚悟ができているか

グループCのテーマは、「地域に合った組織のかたち～地域の文化施策推進組織と行政との関係」です。行政組織に異物を入れると当然衝突が起こりますが、その衝突をうまく使うことで、行政が乗り越えられなかったところを変えることができるかもしれません。専門家の力を地域に活用する方策の1つに、自治体が設置した文化財団の中に独立した専門機能をもたせる形があります。文化財団は法的には民間団体ですが、現実には自治体の強いコントロール下にあり、主体性を発揮できない現状があります。自治体文化財団にアーツカウンシル機能を期待するには、財団改革を考えなければいけません。どのような組織形態をつくれれば政策目的やそれを果たすための人材が活躍できるのかを議論してほしいと思います。

このように見えますと、A・B・Cすべてが関係しているのが分かります。よって、第2部の各セッションでお話しいただいた内容を、第3部のパネルディスカッションでは、それぞれのセッションごとのファシリテーターの皆さんと一緒に議論し、各地域がどんなふうに今後取り組んでいけばよいのかを相対的に議論していきたいと考えています。



グループA

地域でつくる意義と効果 ～支援で何をどう変化させるのか～

ファシリテーター 戸館正史(愛媛大学社会共創学部地域資源マネジメント学科助教/松山ブンカ・ラボ ディレクター)



プロフィール
静岡県袋井市月見の里学遊館・企画スタッフ(2007-2012)、アーツカウンシル東京・調査員(2012-2014)、アーツ前橋・教育普及担当学芸員(2014-2015)、一般財団法人地域創造・芸術環境部専門職(2015-2018)、2018年6月より現職。東京都港区文化芸術活動サポート事業アドバイザー、都民芸術フェスティバル外部評価員、横浜市地域文化サポート事業選考委員。日本文化政策学会、演劇人会議各会員。共著に『芸術と環境』(論創社、2012)。専門は文化政策、アートマネジメント、教育普及(芸術)。

イントロダクション

自治体が地域の文化施策推進組織を設立し、地域の市民文化団体、芸術文化団体、芸術家、中間支援組織などに対して、助成、助言、ネットワーク形成などの支援を行うのは、どのような政策目的を達成するためでしょうか。グループAでは、地域の文化的状況がどのように変われば目的が達成されたと評価できるのか、組織をつくることの意義や効果について、アーツカウンシルにおける「評価」の在り方を踏まえて議論します。

まずは「何のために、何を目的にアーツカウンシルをつくるのか」について。前提に、在野、つまり市民の文化芸術活動が主体で、彼らが生き生きと地域の文化芸術を推進できるための環境・仕組みづくりのためにアーツカウンシルがあるということに留意して議論してください。

次に「その目的を達成するために、在野の文化芸術活動を、どのように支援すればよいのか。あるいは、在野の文化芸術活動を、自治体文化政策やアーツカウンシルの運営や持続性のある体制構築に、どのように関わらせることができるのか」について議論をお願いします。

グループA 参加者属性						
職種等	グループ1	グループ2	グループ3	グループ4	グループ5	総計
自治体職員		3	5	6	4	18
自治体文化財団	5	2	2		1	10
研究者	1					1
学生					1	1
その他		1				1
総計	6	6	7	6	6	31

各グループで出た意見

【グループ1】

県民も行政も含めアーツカウンシルを良い形にする方法の1つに、「インフォーマルなコミュニケーション」があります。既存の芸術団体からは、アーツカウンシルの審査で助成金がもらえなくなるなどの警戒感があるため、専門職員が仕事終わりに芸術団体やNPO法人の会などに顔を出して現場の声を聞いています。また専門職として雇われていても行政と同様の肩書きが付くため、行政チームと話をしても下の身分という扱いをされてしまうので、アーツカウンシルをつくり専門職を雇うのであれば、「特別職扱い」にする必要性があります。



【グループ2】

市で設置済みのアーツカウンシルで主に年間150本のヒアリング活動を行っています。市民の窓口の役割をもたせており市民から好意的に対応してもらえ、さまざまな話を聞くことで課題が浮き彫りになりました。

大きな課題の1つに、活動を伝えていくための情報発信が不足していることがあります。他団体とのつながりの少なさや構成員の高齢化が情報発信の妨げになっていると感じます。

【グループ3】

人々がアクティブに過ごすためには文化活動を通じたつながりを考えることが重要で、それらの活動が徐々に認められてきていると感じます。補助金の方法論として、基金を設置して継続的に人材育成をはかることが重要だと思います。その他、アーツカウンシルを導入し補助金を公平に交付するためにも適正化を図るべきという意見もありました。また、老朽化した建物の代替施策の展開など、既存の資産の有効活用で文化活動を継続することも大切だと思います。それ以外に、地域ごとの課題を整理して、地域ごとのアーツカウンシルをつくっていく役割が必要だと思います。





【グループ4】

補助金の確保・維持には、文化振興基本計画や
アーツカウンシルの有無が大きく関わるといいます。市
の文化協会に団体助成的に補助金を出していましたが、
協会内の高齢化が進んでいることが課題です。

ある県では文化プログラムとして12団体に助成し、新たな文化や芸術祭を担っています。また評価については、数値目標で表すのが困難なため、定性評価をしていくべきだと思います。最後に、知事など上層部の方々の理解を得て地道に進めていけるかがポイントです。

【グループ5】

補助金の適正な使い道を専門性のある機関が判断するのがアーツカウンシルの役割だと思います。また、芸術団体の事業の成長過程を審査・応援して、目標が達成しそうな団体に補助金を出す制度にするのもいいと思います。



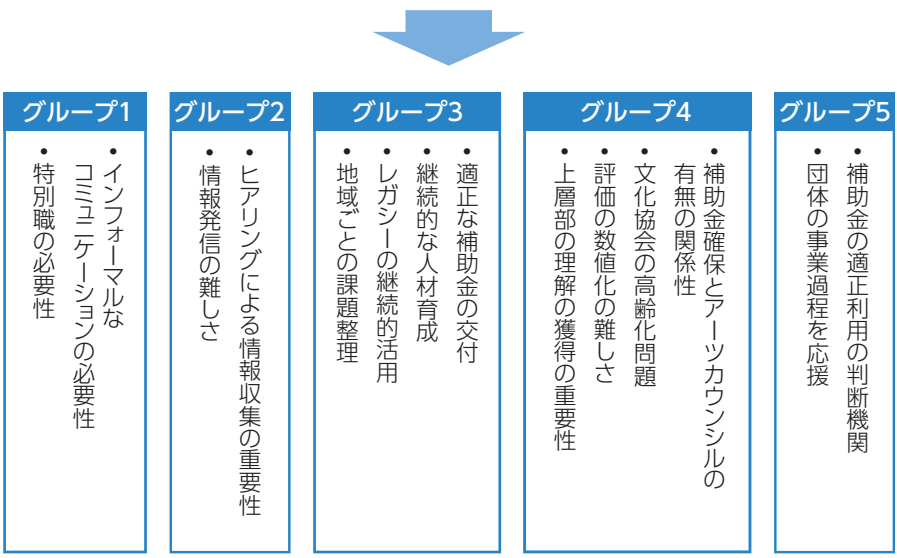
■ ファシリテーターの総括

さまざまな意見から判断すると、アーツカウンシルは、立場や権限など、現場職員の事情による動機が、その設置の動機に大きく影響を受けることが分かりました。そういった動機のもと、アーツカウンシルを政策提言機関として機能させていく事例がいくつか出ました。例えば、インフォーマルなコミュニケーションの効果や中間支援組織の人間という強みなどです。また、補助金プログラムに関する課題も浮き彫りになったと共に、小都市では近隣の自治体などが協力して横のつながりを模索していくことが重要であることも分かりました。総合的に、政策的な目的のためにアーツカウンシルを設定しているというより、それを模索するための手段として位置付けていることが見えたとはいえます。



テーマ

- ①何のために、何を目的にアーツカウンシルをつくるのか。
- ②目的を達成するために、どのように在野の文化芸術活動を支援するのか。
在野の文科芸術活動を自治体文化政策、アーツカウンシルの運営や持続性のある体制構築に、どのように関わらせることができるのか。



ファシリテーターのまとめ

- インフォーマルなコミュニケーションが効果的
- 中間支援組織の人間の強み
- 各芸術団体とネットワークづくりの重要性
- 新たな担い手支援のための新たなスキームとしてのアーツカウンシルの必要性
- 補助金利用の適正判断機能としてのアーツカウンシルの必要性
- 目的の基礎になるのが計画や自治体としての文化政策なので、アーツカウンシルの仕組みを考える前に、自治体地域としての文化政策は何かを考える。
- 小都市は近隣の自治体が協力してアーツカウンシル的なものを立ち上げて人材を共有するなど、横のつながりを模索していく必要がある。

グループB

地域に必要な人となら 専門的人材に求められる能力～

ファシリテーター 若林朋子(プロジェクト・コーディネーター/プランナー/立教大学大学院21世紀社会デザイン研究科特任准教授)



プロフィール
デザイン会社勤務を経て英国で文化政策を学ぶ。1999～2013年公益社団法人企業メセナ協議会でプログラム・オフィサーとして企業が行う文化支援活動の推進と芸術支援の環境整備に従事。2013年よりフリー。「ともに最適解を考える」をモットーに、各種事業のコーディネート、執筆、編集、調査研究、評価、助成選考、自治体の文化政策やNPOの運営支援等に取り組む。2016年より社会人大学院教員。社会デザインの領域で文化、アートの可能性を探る日々。

■ イントロダクション

今日は全部で27名なので、グループを5つに分けます。まず、グループごとに5つのテーマを議論し(進行役は都度交代)、後で議論内容を全体で共有し、みんなで全てのグループの話の結果を持ち帰ることができればと思います。

グループB 参加者属性

職種等	グループ1	グループ2	グループ3	グループ4	グループ5	総計
自治体職員	3	3	1	3	3	13
自治体文化財団		1	4	1	3	9
民間文化芸術団体	1					1
研究者				1		1
その他		1				1
総計	4	5	5	5	6	25

■ 各グループで出た意見

テーマ1 アーツカウンシルとは〇〇である。

グループ1:「専門性を持つ文化施策の推奨機関」
「行政と文化団体の間に位置する文化推奨の中間的支援を行う組織」「芸術文化活動を発掘・整備・伴走・評価・説明する専門機関」など。

グループ2:「エンジン」「人々をつなぐ、能力を引き出す、発掘するところ」「文化イベントのプロデューサー」など。



グループ3:「よろず相談所」「芸術文化のお寺」「個人を支援、地域を創意工夫するところ」
「文化芸術の振興、地域の創造的活性化をサポートする機関」「社会的課題を解決するところ」など。

グループ4:「文化施策の担い手」「文化資源を掘り起こし地域文化の振興などに寄与する組織」「専門的な視点から助成・調査・研究・提言をしていく組織」「育成をする組織」「地域の文化芸術に特化したNPOセンターやコミュニケーション財団」など。

グループ5:「文化政策を有効に行う調整組織」「専門的な文化芸術推進チーム」「市民・行政・芸術をつなぐ架け橋」「住民の文化的な自治力を高めるための下支えの場所」「地域文化のプロデューサー」など。



テーマ2 私の地域・団体の強み・長所、弱み・課題は〇〇である。

グループ1:長所は、「重要文化財を利用し公演ができる」「周囲より文化意識が高い」「文化活動の拠点が多く活動も盛ん」「財源が豊富」など。課題は、「文化庁との結びつきが弱い」「補助金に頼らざるを得ない運営状況」「公益性のある文化事業について専門的に取り組む意識(能力)のある人材の育成」など。

グループ2:長所は、「人口の多さ」「施設の充実」「文化や歴史の資源がある」など。課題は、「村社会」「専門的人材がいない」「動きが遅い」「地域を知らない」など。



グループ3：長所は、「文化芸術に理解ある長がいる」「文化による地域課題解決を目指す県方針がある」「地理的な独立性がある」など。課題は、「多様であるがゆえのまとまりの弱さ」「街の文化に対する市民の関心の薄さ」「シビックプライドの低さ」など。

グループ4：長所は、「船頭が多い」「顔が見える規模」「自治体文化財団ならぬ自治体文化社団なのでもともとネットワークがある」「別府プロジェクト」など。課題は、「県の市・町との連携」「なりたがり」「排他性がある」「地域への入り方が独特」など。

グループ5：長所は、「人の顔が見える」「LGBTなどニッチなことを扱うことができる」「郷土芸能や古典、民謡など、地域の文化芸術に携わる人がとても多い」など。課題は、「高齢化」「人材不足」「地域内で文化団体の自立が困難である」「単年度契約のため3年で古株職員になり知識が蓄積されない」「資金(補助金)が期限付きであること」など。

ちなみにプログラム・オフィサーとは……

ディスカッションで聞こえてくるプログラム・オフィサーという言葉について確認をしたいと思います。プログラム・オフィサーは、アーツカウンシルだけにいる人材ではないんですね。狭義では、助成機関等で助成プログラムの運用に関わる専門的な審査や評価業務を担う職階です。広義では、助成機関以外にも存在する専門職のこともあります。事業計画、準備から実施、報告、評価、発信、資金調達などプログラム全体を担える事業プロデューサーやコーディネーターもプログラム・オフィサーといえます。

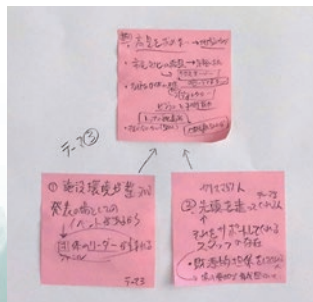
■ 各グループの発表

テーマ3 その強みや、長所は、〇〇がある、〇〇がいるからだ。
その弱みや課題を克服するには、〇〇(こんな人)が欲しい。

テーマ4 必要な人材はどのように確保できるか。

テーマ5 専門人材は、どのように育成できるか。

※テーマ3は、テーマ2で確認した「強み・長所」「弱み・課題」の背景とそれらの人材との関係を、テーマ4は、テーマ3で「欲しい、必要だ」と思った人材をどのように確保できるかを、テーマ5はそうした人材の育成方法を、それぞれ議論しました。テーマ3～5は各グループで模造紙や付せんを活用して進行しました。



【グループ1】

行政が、公益性のある文化施策をどのように実現していくかというのは、悩みの深い問題です。互いにその事情や悩みを共有できていないという話もありました。連携といっても現場に行ってみないと分からないので、民間、NPO、行政の人材交流の在り方も求められると思います。必要なスキルとして、公益に合致した活動への動機づけが重要という話が出ました。そうしたビジョンをもっと現場で、若手やリーダーに伝えることで、「社会的な意義を持った活動を進める人」を増やしていく人材育成の在り方が必要という議論になりました。



【グループ2】

必要な人材については、「文化のビジョンを持っている人」「ビジョンを具体化できる人」「アイデアをとりまとめプレゼン能力がある人」「目利きができる人材」「新たな人材を発掘できる能力を持っている人」「知識・経験をたくさん抱えている人」「資金を持っている人」などの意見が出ました。それらの人材を確保・育成するには、そうした人材をマネジメントできる人が必要という議論になりました。育成については、大学やNPOとの連携で進めていくべきという意見が出ました。



【グループ3】

共通の課題は、世代間格差です。既存の芸術団体の人員が高齢化していく一方、若い人の取組とつながっていません。どのような人材が必要かについても、アートにもさまざまな分野があり、さらに社会につなげるのは至難の業との意見も出ました。そこで一つは「リーダーシップ的に地域の文化を力で引っ張っていくような人材」、もう一つは「コンサルタント的な、調整型のタイプの人材」が必要との議論になりました。結果的には、コミュニケーション能力、ファシリテーション能力が必要という結論に至りました。



【グループ4】

地域の特性上、アーツカウンシルに求められる機能も地域によって違うという話になりました。必要な人材をどう確保できるかは、「まずその業界に入る」「その中で光る人材を見つける」そして、「一本釣りをする」という議論になりました。しかし、それだと人材を取り合うだけになるため、育成を考えなければなりません。専門的なところから一本釣りをする、あるいは他分野や他の場所で活躍している人、芸術の分野に興味を持っている人をたぐり寄せる、それが結果的に育成になっていくという意見が出ました。



【グループ5】

アーツカウンシルを設置するには、政策立案から行わなくてはならないし、総合政策の中に則る必要があります。行政の組織の中で仕組みをつくれる人が必要です。縦割り行政の中で各部を横断しないと設置できないので、そこをフレキシブルに動けるコミュニケーターというポジションが重要という意見が出ました。人材確保については、地方の人が多いため、「自分たちで研修を重ね、行政職員や財団職員の知見を増やしていく」という取り組みを実施している方がいた一方で、基調講演で話が出ていた全ての機能を担う人材を確保することは難しいという意見も出ました。



■ ファシリテーターの総括

グループ5では他になかった「基盤」についての議論が出ました。行政組織の中で仕組みをつることができる人は確かに必要です。例えば、どの自治体でも総合計画がありますが、総合計画に照らして起案し内部調整がはかれるコミュニケーターは重要です。そのような人材確保については、自分たちで研修を重ね、知見を広げていく意見も現実的です。また、地域のアーツカウンシルに求められている機能を全て担える人材を確保するのは困難という話もつとです。むしろ、「できないことを洗い出し、それを外に求めていく」のも一つの手段だと思います。それが連携だとも思います。持てる機能、持てない機能、持っている資源、持っていない資源を洗い出し、無いものは外に求めて相互補完していくことも、今後、議論を深めていけたらと思います。

最後に、資生堂名誉会長の福原義春氏が話してくださった言葉を紹介します。よく「〇〇はそ

んな器じゃない」といったりしますが、福原氏によると「人はその器になっていく」とのことです。人材育成で、「そういう器の人材を探さなくては」と思っているとなかなか見つかりませんが、「その器になっていってもらおう」と考えてみるのはいかがでしょうか。多くの人に機会を提供していくことで、みんなでその器になっていければと思います。



グループA

- ①アーツカウンシルとは〇〇である。
- ②私の地域・団体の強み・長所、弱み・課題は〇〇である。
- ③その強みや、長所は、〇〇がある、〇〇がいるからだ。
その弱みや課題を克服するには、〇〇(こんな人)が欲しい。
- ④必要な人材はどのように確保できるか。
- ⑤専門人材は、どのように育成できるか。



グループB

行政が、公益性のある文化施策というものをどのように実現してゆくかというのは非常に悩みが深い。お互いにその事情、悩みというのは共有できていない。連携と言うが、現場に行ってみないと分からないので、人材交流のあり方も求められるのではないかな。ビジョンを現場で若手やリーダーに伝えてゆくことで、社会的意義を持った活動を増やしていこうと思う人の育成が必要なのでは。

グループC

文化のビジョンを持っている人、ビジョンを具体化できる人、プレゼン能力がある人、目利きができる人材、などが必要。そういった人材を確保・育成するために、そうした人材をマネジメントできる人が必要なのではないか。育成については、大学やNPOとの連携で、育成をやっていくべきではないか。

グループD

共通の課題は、世代の格差。既存の芸術団体の方々がどんどん高齢化してゆく一方で、なかなか若い人の取り組みとつながっていない。アートといってもいろんな分野があるので、リーダーシップ的に地域の文化を引っ張っていきような人材、コンサルタント的な調整型のタイプの両方が必要。全国のアーツカウンシル間で、ノウハウを連携しあったりすることも重要。コミュニケーション力も大切。

グループE

アーツカウンシルに求められる機能は地域によって違う。人材の確保では、狭い業界なのでまずその業界に入り、その中で光る人材を見つけて一本釣りをする。しかしそれでは人材を取り合うことになってしまうので、育成を考える。あるいは他分野とか他のところで活躍されている人材、芸術の分野に興味を持っている人をたぐり寄せる。それが結果的に育成になっていくのではないかな。

グループF

アーツカウンシルを設置するためには、行政の組織の中で仕組みをつくれる人が必要。縦割り行政の中を動けるコミュニケーターという、フレキシブルに動けるポジションを設置できるかというのも重要。人材確保の面では、自分たちで研修を重ねていって、行政の職員、財団の職員の知見、経験知を増やしてゆく。一方で、すべてができるスーパーマンのような人を確保するのは難しいとの意見も。



ファシリテーターのまとめ

- できないことを洗い出し、それを外に求めていくことも一つの手手段。
- 持てる機能、持てない機能、持っている資源、持っていない資源を洗い出し、外に求めて相互補完していく、それが連携ということなのでは。
- 「人はその器になっていく」と考える。いろいろな人に機会を提供していくことで、たくさんの人が「その器」になっていけたらいいのではないかな。

グループC

地域に合った組織のかたち ～地域の文化施策推進組織と行政との関係～

ファシリテーター 森 隆一郎(文化事業プロデューサー)



プロフィール
アートやカルチャーで社会の境目をなだらかに(渾化)する「渚と/nagisato」主宰、公益財団法人墨田区文化振興財団(業務委託)、東京シティ・パレエトアアドバイザー、全銀座会G2020プロジェクトアドバイザー、全国公立文化施設協会コーディネーター、文化の朝活東京アーツのれん会主宰ほか。これまでの仕事は、江東区文化センター事業担当、ティアラこうとう制作担当、いわき芸術文化交流館アリオスマーケティングマネージャー、アーツカウンシル東京PRディレクターなど。2018年独立、企画・制作・広報・コンサルティングなど多面的に活動中。共著に「文化からの復興市民と震災といわきアリオスと」(水曜社、2012)。

■ イントロダクション

このセッションのテーマは、「地域に合った組織のかたち～地域の文化施策推進組織と行政との関係～」です。アーツカウンシルは、社会課題を解決するための最良の手段として選択されるもので、それ自体をつくるのが目的ではありません。経営戦略を立てる順番では、ミッションがあり、ビジョンがあり、戦略を立て、戦術を使っていきます。ここはドラッガーにならって、次のように考えておくと整理できます。

ミッション …… 現在の社会における組織の使命のこと。

ビジョン …… 未来の社会をどうしたいのか。

戦 略 …… 行政でいうと「政策」。ミッションを達成するために、やること・できること、やらないこと・できないことを削ぎ落していく。

戦 術 …… 行政でいうと「施策」。戦略を遂行するためのツール。

自治体にとってのアーツカウンシルとは、文化政策という大きな戦略があって、それを達成するための戦術、つまりツールの一つになります。もちろん、アーツカウンシルの中にもミッション、ビジョン、戦略、戦術があります。

このセッションでは2回のディスカッションを行います。まず、「2020年に向けた取り組みと体制」について6つのグループで話し合ってもらい、意見を伺います。次に、「2020年以降の社会に向けて」です。よりよい地域社会の実現のために、文化セクションはどのように貢献できるか、どのようになるのかがいいのかについて議論してください。例えば望まれる組織形態について。独立した組織なのか、既存の文化財団を活用するのか、大学などとコンソーシアムをつくるのか、などです。

もう一つはアーツカウンシルの機能について。助成中心なのか、相談なのか、相談+シンクタンクのような政策提言をしていくのか。あるいは、団体のネットワーキングに注力するとか、発信力を強めていくのか。そして、資金源について。税金を使う以外の方法はないのかなどです。

グループC 参加者属性

職種等	グループ1	グループ2	グループ3	グループ4	グループ5	グループ6	総計
自治体職員	5	5	4	3	2	4	23
自治体文化財団	1	1	1	4	2	1	10
民間文化芸術団体		1	1		1	1	4
その他			1		1		2
総計	6	7	7	7	6	6	39

■ ディスカッション1「2020年に向けた取り組みと体制」各グループで出た意見

【グループ1】

- 自治体の取り組みとして、2020年を一つの機会として意識しつつも、今あるリソースや人員、予算の中で既存の事業をどのように組み合わせ、活用していくかを検討中。



【グループ2】

- 2019年のラグビーW杯もあり、こうした大きなイベントに合わせて、外国人対応やカルチャースクールなど、何かを行いたいという動きがある。
- 計画や体制をつくることも大事だが、それを動かす時に人材がいないと形になりにくい。新しいミッションにも対応していけるのが課題。
- 最近の雇止め問題もあるが、人材が動いていくこの数年は、逆に大きなチャンスかもしれない。
- 事業を外郭の財団などとやっていく中で、すみ分けをどうすればいいか。
- 簡単には潰せない施設をどう活用していくか。



【グループ3】

- 自分の県では、評価や調査研究が中心。助成制度の最善の作り方を模索中。
- 基金などを崩せず、何十年か前の制度がいまだに続いているのが問題。
- NPOの人材は、地域の中でどういう人に担ってもらえばいいか悩んでいる。



- 県が直接補助をして地域にお金を出していたが、美術館整備の構想があり、その計画策定に合わせて、支援をどう進めるべきか悩んでいる。

【グループ4】

- 自治体担当者がイベントに忙殺され、未来のビジョンを考える暇がない。
- 助成が文化団体止まりで、県民や市民に届いているかどうか不明。
- 助成先がある程度固定化されつつある。
- 文化施設の職員の9割が自治体からの派遣で、先行きが不透明。



【グループ5】

- 課題は専門人材の不足。地域を支えていく人や体制を育てていくことが大切。
- 具体的に2020年を充実させる施策がしっかりしていないため、何をすればいいのかわからない。
- より広い範囲で考えるアーツカウンシル自体の広域化が重要。



【グループ6】

- アーツカウンシルをつくる際に、形から入るところが多いのが現状の中、一歩踏み出すことへの期待。
- ビジョン、ミッション、骨太のところをしっかりと。
- 財源が行政の予算から出ている状況で、どれだけ客観的なアドバイスができるのか、議論の場をどう持てるかが課題。
- 2020年以降、文化予算が減られる予測の中で、どのように文化的活動を維持していけるか。
- 2020年を契機として、ネットワークやプラットフォームづくりが必要。
- 「いつまでもあると思うな助成金」という言葉を市民と共有し、継続的にどういう取り組みができるかを考えることが大切。



■ ディスカッション2「2020年以降の社会に向けて」各グループで出た意見

【グループ1】

- 既存の財団などの組織の中に、アーツカウンシル的な機能を一部持たせるのが現実的。しかし、その機能全てをまかなうのは厳しい。
- 市民や活動団体とのハブとなり、意見を取り入れられる機能が必要。
- 小さな自治体ほどトップダウンの意見に左右されるため、行政と離れた組織は現実には難しい。



【グループ2】

- 既存組織に外部からトップの人を連れてくると軋轢が起こることがある。
- 行政のみによらないプラットフォームやアーツカウンシルがないと、独りよがりの文化事業になる。
- 現場と制度設計に関わる人の間で循環が起こるようなことが必要。
- 持続性を考えると採用と教育が重要。専門の人材が不足している中では、「専門性のない専門家」の方が強いのではないか。



【グループ3】

- 行政は、現状だとイベント課のまま。内部だけでなく外部から現状変革を提言する組織ができなければ変わらない。
- 部局間連携がうまく、機動力があるところはお金を有効に使えている。一方で、押し付け合う体質がある。縦割り問題は根深い。結局何をするのか分からないという玉虫色の状況を削ぎ落とすべき。
- 「新しいことをやりたい」という思いを大切にするには、必要なものは要求する、裏付けをしっかりとって説明していくことが本義。



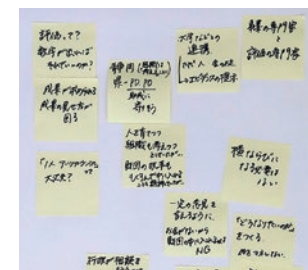
【グループ4】

- アーツカウンシルという組織・システムを利用して、地域内の市民のネットワーク形成に寄与できるのではないか。
- アーツカウンシルが、財団や社協、観光協会のような外郭団体とネットワークを形成することで、地域の市民の考え方を変えていき、ボトムアップ的に政策提言していけるような仕組みをつくっていくきっかけとなるのでは。



【グループ5】

- お金を出す側に、最終的に成果や評価をしっかりと説明しなければならない。
- 自治体がビジョンを明文化して、その経緯をさまざまな人が分かるようにすることが大事。
- 専門家だけでなく、市民がどうなりたいかも共有していくことで、よりよい地域になっていくための一つのステップになる。



【グループ6】

- 行政、アーティストというものをつなぐ翻訳家の役目として、行政内に専門職を配置することが必要。
- 市民や府民、行政、アーティストにきちんと言葉として伝える。そのような「翻訳機能」がアーツカウンシルには求められている。
- 少子高齢化も含めて税源が減る中で、企業団体からの援助など、資金確保をしていく必要がある。



■ ファシリテーターの総括

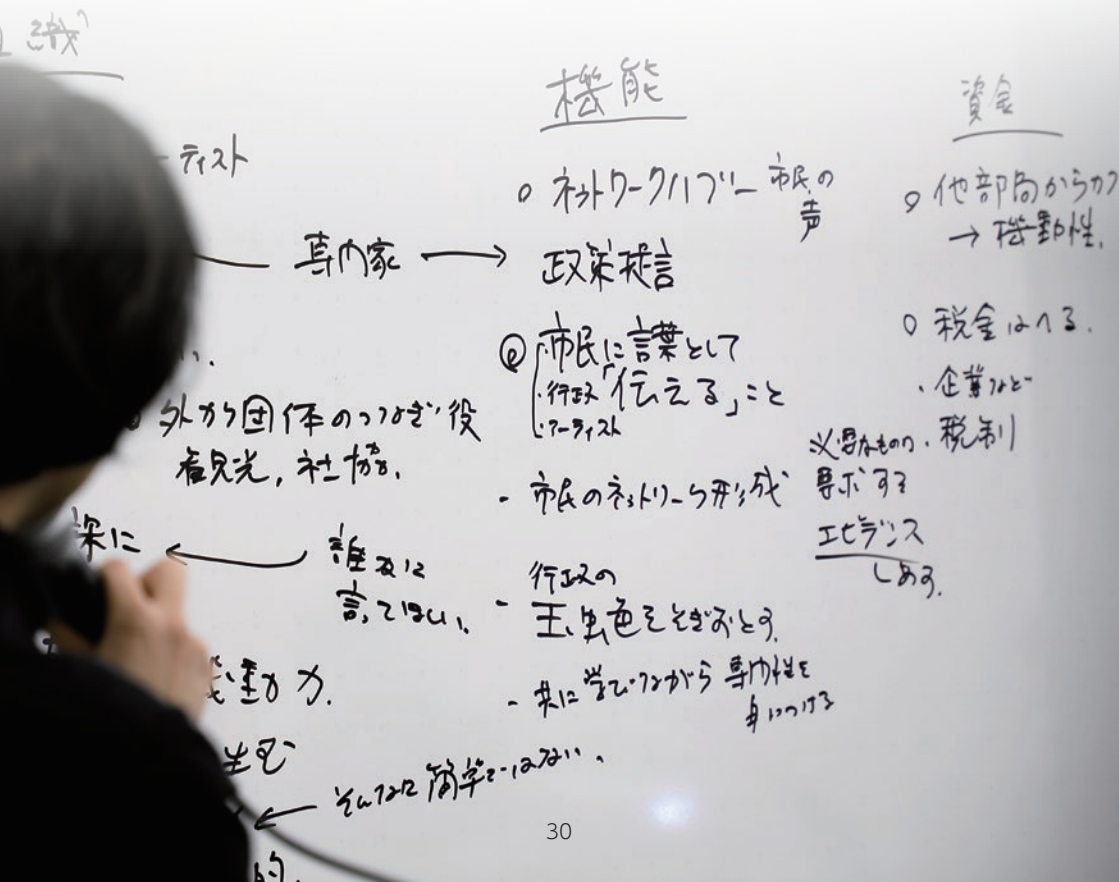
ディスカッション1では現状の話が中心だったと思います。2020年は特殊な状況ですが、お金が出ているのは確かなので、それをどう生かしていくのが大事だと思います。

さらには、行政がお金を全部出しているから、行政のいうことをそんなに無碍にもできないという

こと。でも、行政のお金は、もとは市民が出しているものなので、もう一歩踏み込んで、市民を無
碍にはしていないかという視点も必要です。

ディスカッション2では「アームズ・レングスの距離はなかなか難しい」「ハブ的なものが必要」「外
部の人に言ってもらえないとイベント課から脱せない」という内容が気になりました。また「部局間連
携と機動力」という言葉も出てきました。これは資金とも関わっていて、他の部局からお金を獲得す
ることも考えられます。文化芸術基本法が連携に触れているということは、この事業は文化だけの
予算ではなく、福祉や産業の予算でやりませんか、という積極的な提案も考えていかなければなら
ないということです。その時、予算を取りやすくするために、外部の人からこのように言われていま
すといった働きかけをするのは、現実的な選択肢としてあると思います。税金は減っていくから、
企業寄付など、寄付税制みたいなものを適用していこうとするのも、まっとうな方法だと思います。

それから、「言葉」というキーワードが出てきました。市民とビジョンを共有する時の言葉が必要と
いう話です。ネットワークハブであったり、市民同士のネットワークの形成であったり、ということにも
共有のための「言葉」がカギになってくると思います。



**ディスカッション
テーマ**

①2020年に向けた
取り組みと体制：
現状把握

グループから出た
主な意見

- 自治体担当者がイベントに忙殺され、未来のビジョンを考える暇がない。
- 行政から資金が出ている状況で、どれだけ客観的なアドバイスができるのか。
- 2020年を意識しつつ、既存の事業をどのように組み合わせ、活用していくか。
- 助成が文化団体止まりで、県民や市民に届いているかどうか不明。
- 「いつまでもあると思うな助成金」を市民と共有。継続的にどういう取り組みができるかを考える。

**ファシリテーター
のまとめ**

- 2020年は特殊な状況だが、お金が出ているのは確か。どう生かしていくかが大事。
- お金を出している行政のいうことは無碍にできないが、もとは市民が出しているもの。市民を無碍にはしていないかという視点も必要。

**ディスカッション
テーマ**

②2020年以降の
社会に向けて：
組織、機能、資金

グループから出た
主な意見

〈組織〉

- 小さな自治体ほどトップダウンの意見に左右されるため、行政と離れた組織は現実には難しい。
- 独りよがりの文化事業にならないために、行政のみによらないプラットフォームやアーツカウンシルなどが必要。
- 自治体がビジョンを明文化して、その経緯をさまざまな人が分かるようにするのが大事。

〈機能〉

- 既存の財団などの組織の中に、アーツカウンシル的な機能を一部もたせるのが現実的。
- 市民や行政、アーティストにきちんと言葉として伝えるような「翻訳機能」がアーツカウンシルに求められている。
- アーツカウンシルという組織・システムを利用して、地域内の市民のネットワーク形成に寄与できるのではないかと。

〈資金〉

- 部局間連携がうまく、機動力があるところはお金を有効に使っている。
- 税源が減る中で、企業団体からの援助など資金確保をしていく必要がある。
- 必要なものは要求する、裏付けをしっかりとって説明していくことが大切。

**ファシリテーター
のまとめ**

- アームズ・レングスは難しい、とはいえハブの機能は必要。
- 福祉や産業など、他部局と連携して予算をとってくださることも考えられる。
- 寄付などを活用していくのも、まっとうな方法。
- 「言葉」で伝えることが重要。ビジョンを共有する。

セッションを終えてのアンケート
(アーツカウンシルは必要か?)

必要	91%
不要	9%
回答	33人

議長： 片山 泰輔
 パネリスト： 戸館 正史(グループA ファシリテーター)
 若林 朋子(グループB ファシリテーター)
 森 隆一郎(グループC ファシリテーター)

■ ファシリテーターによるセッション報告

片山：皆さん、こんにちは。午前中は大変熱い議論をありがとうございました。3つの分科会に分かれていましたので、それぞれのグループでの議論を共有するという事で、各グループのファシリテーターの皆さんに、どういう議論があったのかを紹介していただきます。それではグループAの戸館さん、お願いします。

戸館：グループAのテーマは「地域でつくる意義と効果～支援で何をどう変化させるのか～」でした。テーマどおり、「何のために、何の目的でアーツカウンシルをつくるのか。あるいはつくったのか」「この目的を達成するためには、在野の市民の文化芸術団体、あるいはNPOをどう支援したらいいのか。あるいはそういう人たちが、文化政策やアーツカウンシルの運営や体制をつくっていくために、どのように関わっていけるのか」という2点について議論していただきました。

グループは5つありましたが、端的に言うと、地域社会の課題や文化状況を踏まえた上で政策目的を設定することが、アーツカウンシルを設置した動機となっていないという状況にあることが確認できました。議論の中で、基本法改正に即した計画やアーツカウンシルブームに議会が乗っかっ

ていくことが、自治体などが進めている既存の文化事業を持続させるための国への補助金申請に有利に働くだろうというような発言がありましたが、それに表されるように、現場職員の事情による動機がアーツカウンシルを設置する動機の大部分であるということが分かりました。

よって「何をするためのアーツカウンシルなのか」という論点においては、そういった動機でしかアーツカウンシルがつくられていないという状況を踏まえた上で、アーツカウンシルを政策提言機関として機能させていくという事例がいくつかありました。例えば、アーツカウンシル業務が終わった後のインフォーマルな現場で、文化団体や市民とコミュニケーションを取る、一緒に酒を飲むといった場で地域の課題を拾っていくなどです。アーツカウンシルのオフィシャルなりサーチ事業として、150件のヒアリングを実施する中で、地域の文化状況を把握したり、情報を横断化してネットワークの構築を図ったりしているといった話もありました。

後は、自治体の持つ補助金プログラムが、経費のためだけのものになっているというのが、どここの自治体でも抱えている問題だと思いますが、そこから脱却するために、適正な外郭団体を選ぶ手段としてアーツカウンシルを機能させている事例もあります。新しくアーツカウンシルの文化政策的な目的をつくるために、アーツカウンシルを位置づけ、機能させるという傾向があるように思いました。つまり、先に政策的な目的があって、そのためにアーツカウンシルを設定しているということではなく、それを模索するためにそのプロセスの手段として位置づけているということが見えてきました。



片山：ありがとうございました。「そもそも何を実現したいかという点が見えていない時に、先にアーツカウンシルをつくってしまった」ということですね。

それではBグループの若林さんお願いします。

若林：グループBのテーマは「地域に必要な人とちから～専門の人材に求められる能力～」です。特に人材に関して、専門人材の確保と育成について話し合いました。そこで5つのテーマを設定いたしました。

まず、〈テーマ1〉「アーツカウンシルとは〇〇である」では、次のような意見が出ました。グループ1は、「専門性を持つ文化施策の推奨機関」「専門機関」「行政と文化団体の間に位置する文化推奨の中間的支援を行う組織」です。2番目のグループは「エンジン」という詩的な提案や、「人々を繋ぐ」「能力を引き出す」「発掘する」ところである、といった意見も出ました。「文化イベントのプロデューサー」というのもありましたね。グループ3は、「よろず相談所」という話もあり、「芸術文化のお寺」「個人を支援・地域を創意工夫するところ」「文化芸術の振興、地域の創造的活性化を



サポートする機関」など。グループ4では、「文化施策の担い手」「文化資源を掘り起こし地域文化の振興などに寄与する組織」というのもありましたし、「地域の文化芸術に特化したNPOセンターやコミュニケーション財団」なのだという提言的コメントもありました。グループ5は、「文化政策を有効に行う調整組織」「専門的な文化芸術推進チーム」「市民・行政・芸術をつなぐ架け橋」。あとは「住民の文化的な自治力を高めるための下支えの場所」「地域文化のプロデューサー」なんだという方もいました。

〈テーマ2〉「私の地域・団体の強みや長所は」については、それぞれの地域特性が出てきました。グループ1の長所では、「周囲より文化意識が高い」「財源が豊富」など。課題としては「文化庁との結びつきが弱い」という指摘も。グループ2では、長所は「人口の多さ」で、課題では「村社会」「動きが遅い」「地域を知らない」などの意見も出ました。グループ3は、長所は「文化芸術に理解ある長がいる」でした。これは大きいことです。あとは、「文化による地域課題解決を目指す県方針がある」「地理的な独立性がある」など。課題としては、「シビックプライドの低さ」というところもあり、その他「強みと弱みは裏返し」と書いた方もいらっしゃいました。グループ4の長所は、「船頭が多い」「顔が見える規模」「別府プロジェクト」などで、「なりたがり」「排他性がある」という点を課題にされた方もいました。グループ5では、「人の顔が見える」「LGBTなどのニッチを扱うことができる」ということを長所にあげた方もいました。課題としては、どこもそうですが、「高齢化」や「人材不足」「地域内で文化団体の自立」「経済的な自立が困難である」という方も多かったです。「職員が単年度契約のため、たった3年で一番古い職員になってしまっ過去がわからない」という課題もありました。これは全国的に共通する課題かもしれないですけど、非常に鋭い気づきだと思いました。

続いて〈テーマ3〉「その強みや、長所は、〇〇がある、〇〇がいるからだ。その弱みや課題を克服するには、〇〇(こんな人)が欲しい。」で少しずつ人材の話に近づいていき、〈テーマ4〉「必要な人材はどのように確保できるか。」、〈テーマ5〉「専門人材は、どのように育成できるか。」について議論しました。



担い手同士が事情や悩みを共有できていないという課題の指摘がありました。ビジョンを伝えることで担い手も増える、まずはビジョンを伝えることが大切ということでした。NPOと行政、行政と企業、企業とNPOのように、思い切って人材を交流させてビジョンを共有することが人材の育成においては重要という指摘もありました。人材の確保については、まずは自分たちで研修会を重ねて知見を広げてゆくことも大事だという指摘もありました。ということで、グループBは人材に特化して議論いたしました。

片山：人材に絞ったので、類型化されていて、さまざまな選択肢が提示されたという感じです。では、最後にグループC、お願いします。

森：グループCのテーマは、「地域に合った組織のかたち～地域の文化施策推進組織と行政との関係」でした。6つのグループに分かれ、ディスカッション①の「2020年に向けた組織と体制」、ディスカッション②の「2020年以降の組織」について話し合いました。



これらについて、組織、機能、資金の3つに分けて話しましたが、印象的だったのは、通訳機能、つまり行政と市民の間に入るのが大切で、そのためにはアーツカウンシルが言葉を獲得し、それをしっかりと伝える必要があるということでした。伝える相手というのは、行政であり、市民であり、あるいはお金を出してくれるセクションも含まれます。そのために、さまざまな「伝える技術」が必要なのです。資金は、文化予算からだけではなく、他のセクションの予算を獲得していくということも必要です。例えば、文化事業として福祉と連携するのではなく、福祉の方から予算を出してもらうなどです。

片山：どういう組織にしたらいいのかという議論以前に、まず通訳機能が大事とか、どんな機能を持つべきか、というところに議論が及んだわけですね。



森：アーツカウンシルは、「新しく作るか」「既存の団体の中に置くか」「コンソーシアム文化」の3つくらいしか選択肢がない気がします。

片山：ありがとうございます。各テーマは相互に関連していますので、ここから3人のファシリテーターに、他のグループで議論されている内容も絡めて、感想やお気づきの点、提案をいただければと思います。

■ アーツカウンシルの検討は、市民社会をどうやってつくっていくかを考える 絶好のチャンス

戸舘：グループAで皆さんに議論してはしかったのは、「文化が地域の社会的な課題とどう向き合うか」という極めてベーシックな議論を踏まえた上で、文化政策に何ができるかというような展開でし

た。青臭いことを言いますが、今、新しい公共的な実践であるアーツカウンシルを仕掛けている時というのは、「求めるような市民社会をどうやってつくっていくか」を考える好機だと思います。1970年代、一部の自治体を中心として、文化を使って市民自治がきっちり根づいた社会をつくろうとしたわけですが、今また違う形でそこにチャレンジできるタイミングがきている気がします。

一つ例を話すと、以前、地域創造の調査研究で文化的コモンズの研究をやっていましたが、その研究の中で、被災した人たちはまず人に会いたくて集まる場所、あるいはつながりを確認できる場所を求めることが分かりました。そこでは意外にも文化ホールなどが機能していたのです。それは物理的な拠点としての文化施設の意義や有用性のエピソードとして話されますが、それだけではなく、そういう厳しい状況に立たされた時に、文化的つながりというものもきっと機能するはずなのです。なんとかこのような文化の持つ社会的意義を「伝える言葉」を開発することで、役所や自治体でなかなか理解されない文化政策に、あるいはアーツカウンシルを使った文化機能ネットワークの意味みたいなものを浸透させることはできないか、と考えています。

若林：セッションの報告を聞いていると、行き着く先は「人」という気がします。支援をするのも人、受けるのも人、行政と文化団体をつないでいくのも人です。人材不足といわれていますが、私は、人材はいると思っています。そういう潜在的にいるかもしれない人材に対して、地域のアーツカウンシルでずっと働き続けたいと思えるような待遇、環境を整えていくことが、今日話し合った内容をさらにより形で推進していく鍵だと思います。

森：考え方の一つに、「アーツカウンシルは流行り」というものがあります。他もやっているの、やるというのではないかと、とか、アーツカウンシルなら新しい予算が取れそうだという考えです。ワークショップという言葉が流行ったり、新しい言葉が出てきたりすると、目新しさから新しい予算がつくのです。しかし、意見にもありましたが、「形だけでもいいから、その先に進む」という議論は、非常に現実的だと思います。

新しい文化の仕組みを地域で導入しようという時、どうしても既存の文化団体をどうすべきか、という話が出てきて、文化政策を推進する側と文化団体が相容れない状態になりますが、そこを、一度きちんと整理して、「文化団体は味方であり、一緒につくるもの」というところから始める必要があります。

自治体が危機感を持つこと。そして成功体験を刷り込むこと

片山：「今後どうすればよいのか」という提案を含む発言をお願いします。

森：まずは自治体が危機感を持つことが大事だと思います。危機感があると、「ここは文化に資金を注入すべきだ」となると思うのです。そのためには、一つの方法として、成功体験を刷り込むことが必要だと思います。文化で成功したクリエイティブシティといわれている世界中の自治体、例えばポートランドなどの成功体験をしっかりと研究するのです。文化政策は他の政策と違い、「全員が生まれてから死ぬまでずっと関わる政策」という点も、もっと強調してもいいのではないのでしょうか。

戸館：行政と文化団体には溝があるという森さんのお話がありましたが、アーツカウンシルから、できるだけ“お役所仕事”のイメージを消すことが必要です。行政がお膳立てした活動だと見せないテクニックが大事で、「どうせ行政がやっていること」と思われるとそこから溝を埋めるには時間が掛かります。文化的なつながりというのは、文化の領域だけで生かされるものではないという認識を浸透させていくことに努めるべきです。行政は、何か有事の際、巨大な組織ゆえに手が届かなかったり、手を差し伸べる対象に対して線引きをせざるを得なかったりなど、制度的な限界があるわけですが、文化セクターにいる市民が、社会の中で公益の担い手として機能していく状態を目指すことで、制度の外側で文化的なつながりができ上がり、たとえば福祉や教育、災害の時の助け合いにそれらのつながりが機能していくこともあり得ると思います。



若林: 人の雇用については結果を急がないということを提案したいです。まずはアーツカウンシル的なものや、それに関わる人たちの雇用環境の整備が急務だと思っています。森さんがおっしゃっていた「成功体験」をどこかでつくる。専門的な人材として育てた人が、どういう成果を出していくかという結果を手にするまでは、少し長い目でじっくり付き合っていく。そういう中長期視点での人材雇用の環境整備が本当に必要なので、どこかでその成功体験を早くつくってほしいです。

もう一つは、今日のフォーラムのような場を継続してほしいです。研修や、人の意見や他地域の事例を聞き、それを持ち帰って生かす経験は必要です。毎年あるといいですね。

■ 地域版アーツカウンシルの最初の仕事がミッションの提言でもいいのかもかもしれない

片山: ありがとうございます。そろそろ時間になりますので、締めくりたいと思います。

最初の基調講演で私が提示した大枠は、これからの自治体は文化政策において大変なことに取り組まなければいけないので、アーツカウンシルをつくって切り抜けましょう、そのためには人材をどうすればいいか、という流れでした。しかし、現状を見ると、文化政策としてやりたいことが明確になっている自治体は、まだあまり主流ではないということが分かりました。

ただ、「形式から入る」という形でアーツカウンシルの動きはいろいろと進んでいて、問題はあるにせよ、さまざまな人材がこれまでの官僚組織に入りこみ、いろいろ見えてきたりはしているわけです。ですから、今朝の基調講演で示した最初のステップでは、計画をきちんとつくってそれを実践するということでしたが、実はまだそれ以前のゼロ段階なので、まずは「そもそも地域の課題が何か」「地域としてどういうことに取り組んでいきたいか」ということに取り組むのが、地域版アーツカウンシルの最初の仕事であっていいのかもかもしれません。まずはアーツカウンシルがミッションを提案してつくっていき、それに基づいてアーツカウンシルが次のステップでそれを執行する、ということでもいいのかもしれません。ただ、それをするためにも、人材が必要です。人を育てるには、数回の研修をするだけでなく、各地域に数年間は腰を落着けて、さまざまな活動を続けられる雇用環境を整える必要があります。そのためのモデルの一つが、愛媛県松山市が実施している「地域が連携して大学にポストをつくる」ことかもしれません。行政の中で仕事をするより、大学で仕事をする方が、自由に発言でき、自由に行動もできます。

さらに「仕組みをどうするか」ということに目を向けると、どういう機能を持たなくてはいけないかを議論した上で、その地域にあったものをつくれればいいと思います。3年から5年くらいあれば、そういうことを切り開ける人材や仕組みづくりができる人材もできるかもしれません。よって、こういったフォーラムを続けながら、地域の成功体験をみんなで共有し、完全な完成モデルはないにしても、部分的なヒントでも共有する場をつくっていく。そこにフォーラムの意義があると思いますので、ぜひ文化庁も、継続して場づくりをしていただけたらと願います。本日はどうもありがとうございました。

ファシリテーターによるセッション報告

〈セッションA〉	〈セッションB〉	〈セッションC〉
・テーマに沿って、「何のために、アーツカウンシルをつくるのか」「この目的を達成するために、市民の文化芸術団体、NPOをどう支援したらいいのか。体制をつくっていくために、どのように関わっていくのか」という2点について議論した。 ・結果、地域の課題や文化状況を踏まえた上で政策目的を設定することが、アーツカウンシル設置の動機となっていないことが確認できた。 ・それを踏まえた上で、アーツカウンシルを政策提言機関として機能させていくために、「業務が終わった後の現場で、文化団体や市民とコミュニケーションをとる」「150件のヒアリングを実施し、地域の文化状況を把握する」といった事例が報告された。	・グループBでは5つのテーマを設定し、議論した。人材同士が事情や悩みを共有できていないこと、ビジョンを伝えることで担い手が増えるためまずはビジョンを伝えることが大切、といった意見が出た。 ・NPOと行政、行政と企業、企業とNPOのように、思い切って人材を交流してビジョンを共有することが人材育成においては重要という指摘もあった。人材の確保については、自分たちで研修を重ねて知見を広げていくことも大事という指摘もあった。	・6つのグループに分かれ、ディスカッション①「2020年に向けた組織と体制」、ディスカッション②「2020年以降の組織」について話し合った。これらについて、組織、機能、資金の3つに分けて議論された。 ・通訳機能(行政と市民の間に入ること)が大切で、しっかりと伝えていく必要がある。 ・資金は、同じ文化予算だけではなく、他のセクションの予算を獲得していくということも必要といった議論もあった。



3グループのディスカッションを踏まえて、ファシリテーターの意見

- 今、新しい公共的な実践であるアーツカウンシルを仕掛けている時というのは、「求めるような市民社会をどうやってつくっていくか」を考える好機ではないか。
- 潜在的にいるはずの人材が、ずっと地域アーツカウンシルで働き続けていける環境づくりが鍵である。
- 文化政策推進側と文化団体が相容れない状態になりがちだが、そこを一度きちんと整理して、政策推進側と文化団体がともに作る体制づくりを目指すべき。

今後アーツカウンシルをどうするかについて、ファシリテーターからの提言

- 自治体が危機感を持つことが大事。そのための一つの方法として、世界のクリエイティブシティの成功体験をしっかり研究することも必要。
- 文化政策は他の政策と違い、全員が生まれてから死ぬまでずっと関わる政策、という点をもっと強調してもよいのでは。
- 行政がお膳立てした活動だと見せないテクニックが大事。
- 人材を育てる環境整備が急務。
- こういう場を継続してほしい。研修や、人の意見を聞きそれを持ち帰って生かす場は、ずっと続けたほうがよい。

議長の総括

- 現状を見ると、文化政策としてこういうことをやりたいと明確になっているところは、まだあまり主流ではないということが分かった。
- 「形式から入る」という形で、アーツカウンシルの動きはいろいろと進んでいる。まずは「そもそも地域の課題がなんであるか」「地域としてどういうことに取り組んでいきたいか」ということに取り組むのが、地域版アーツカウンシルの最初の仕事であっていいのかもかもしれない。
- 人材が必要。人を育てるには、数回の研修をするだけでなく、各地域に数年間は腰を落着けて、さまざまな活動を続けられる雇用環境を整える必要がある。

ミッション志向型組織をどう創るか

ー地域版アーツカウンシルを機能させるためにー

片山 正夫 (公益財団法人セゾン文化財団 理事長)

ただ今ご紹介いただきました片山です。私はセゾン文化財団という、芸術文化活動を支援している財団を30年以上やってまいりました。アーツカウンシルについて常々感じていることを、今までの議論と関連づけながらお話ししたいと思います。

■ アーツカウンシルとは？

地域版アーツカウンシルのミッションは地域文化の振興ですが、それをどのように解釈するかは、アーツカウンシルと自治体が考えるべきだと思います。セゾン文化財団のミッションも、「芸術文化への支援を通じて価値を創造する」としか書かれていません。これをどうやって肉づけして解釈していくかです。アーツカウンシルに求められる「専門性」と「独立性」とは何なのか、またプログラム・オフィサーとは何の専門家なのかについても考えていきたいと思います。

■ アーツカウンシルの仕事

アーツカウンシルのしごと

「助成」か「（自主）事業」か？

- ー「助成」は誤解されやすい仕事である
- ー「助成」の目的は価値の創造である
- ー「助成」は人気がない？
- ー選択すること／"シームレス"であること
- ー助成先を育てる

アーツカウンシル・イングランドを見ても分かるように、基本的な仕事は助成です。助成は誤解されやすい仕事です。公共のためにお金を提供するのですから、その意味では寄付です。しかし、一般的な寄付と異なるのは、助成にはミッションがあり、一つの体系、システムを形づくっています。助成とは、ミッションを達成するための手段です。お金を出して終わりではありません。

「価値の創造」こそが助成の目的です。最近、助成は課題解決のためとよく言われますが、それだけではありません。特に芸術や文化は、課題が何か見えていないことがあります。しかしそこから文化芸術が育っていくわけです。この点も助成がカバーすべき範疇です。

もう一つ気になるのは、「助成は人気がない」こと。皆さん助成よりも自主事業をやりたがりです。文化施設の建設やイベントの主催など、目に見えて成果が分かりますし、実施感があるからです。

では助成はなぜ必要か、どのように事業と組み合わせればいいのか、ということですが、基本的には、自分よりうまくできる人がいるのであれば、助成すればいいと思います。そういう状況にない、あるいは助成先がない場合は、事業をする。もちろん、事業でなければできないこともありますし、施設をつくるべき時もあります。時と場合に応じて、取るべき手段は助成なのか、事業なのか。助成と事業の間は、シームレスであるという意識を持っていただきたいと思います。さらに、よりよい助成先を育てていくための支援をどうするかも考えていくべきです。



プロフィール

1958年兵庫県生まれ。株式会社西武百貨店を経て1987年、セゾン文化財団の設立時より運営に携わる。2018年より現職。1994～95年、米国ジョーンズホプキンス大学フェローとして芸術助成の評価を研究。現在、一般財団法人非営利組織評価センター理事長のほか、アーツカウンシル東京カウンシルボード委員、公益財団法人公益法人協会理事、公益財団法人助成財団センター理事等を務める。慶應義塾大学大学院非常勤講師。著書に『セゾン文化財団の挑戦』（書籍工房早山、2016）共著に『民間助成イノベーション』（助成財団センター、2007）等。

■ アーツカウンシルの専門性

プログラム・オフィサー（以後PO）も誤解されやすい仕事です。よいPOを採用することが、アーツカウンシルの質を決めるといってもいいわけです。その重要な仕事は、助成先を選ぶことではなく、よいプログラムをつくることです。そしてコーディネート。人と情報、人と人とを結びつけることです。プログラムをつくり、コーディネートするためには、リサーチとネットワークが重要です。これなしに政策はあり得ません。

アメリカのケロッグ社の創始者ウィル・キース・ケロッグが、「お金を儲けるのも難しいが、上手に使うことはもっと難しい」と、財団をつくって分かったと述べました。

■ POの職能

POの職能をまとめると、リサーチャー、兼コーディネーター、兼事務職員という感じです。これにはどういう資質、能力が必要でしょうか。常識とバランス感覚。アイデアや企画・構想力、バイタリティ、そしてコミュニケーション能力。これは誰とでも仲良くなれるということではなく、相手に説明して説得できることです。それから、好奇心と行動力、それらがある人です。

実は一般企業とほぼ同じなのです。アーツカウンシルならではの点は、文化芸術、あるいは政策について専門的な知識・見識を持っていること。それから、黒子としての使命感や利他的精神を持っていることです。ここでいう専門的な知識・見識とは、「これはあの人の聞けばいいと判断できること」です。知識の足りない部分は外部の専門家に頼ればよいのです。

後から伸ばせる資質よりも、生まれもった資質を重視した方がうまくいくと思います。フットワークの軽さや、人と人を結びつけたいという欲求は生まれつきのものです。欲をいえば、文化やアートに謙虚であってほしいです。イベント屋ではないので、文化やアートを扱う際には、常に歴史的や社会的な座標軸をきちんと持っていることが重要だと思います。

■ 期中・事後評価と「PDCAサイクル」

アーツカウンシルにとって、評価は大事な仕事です。文化庁によってアーツカウンシルが設立された大きな理由の一つは、事後評価をするためでした。

ここで大事なのは、評価のオーディエンスは誰なのかということです。「内部」の人たちがオーディエンスなら、ユーティリティが一番大事です。使える評価、どうやって使うかということを考えなければなりません。「外部」の場合は、大事なのは説得力です。外部には市民と行政があります。まったく異なるオーディエンスですから、同じ言葉で同じように評価・結果を示しても説得力が期待できません。市民は数字だけでは説得されません。価値創造型のプログラムを説明する時には、ストーリーやエピソードも大変有効です。

ここで最も伝えたいことは、プログラムと評価は一体のものであるということです。セゾン文化財

団のセゾン・フェローという、アーティストの創作活動を援助するプログラムは、2年から最長7年と、一つの助成としては長く続きます。そうでないとわれわれが評価できないためです。長い時期にわたって支援し続けると支援前と支援後の変化がわかります。そしてそこにたくさん魅力的なストーリーが生まれるのです。

期中・事後評価と「PDCAサイクル」

評価のオーディエンスは誰か？

- －「内部」なら、大事なのはユーティリティ
- －「外部」なら、大事なのは説得力
- －「市民」と「行政」は異なるオーディエンスである

「ストーリー」と「エピソード」を活用する
－プログラムと評価は一体のものである

プログラムの評価は、個別事業の評価よりもアーツカウンシルそのものの評価に直結します。プログラムごとに評価していけば、長期的な評価が可能になります。これでようやく本質的な評価ができるのです。

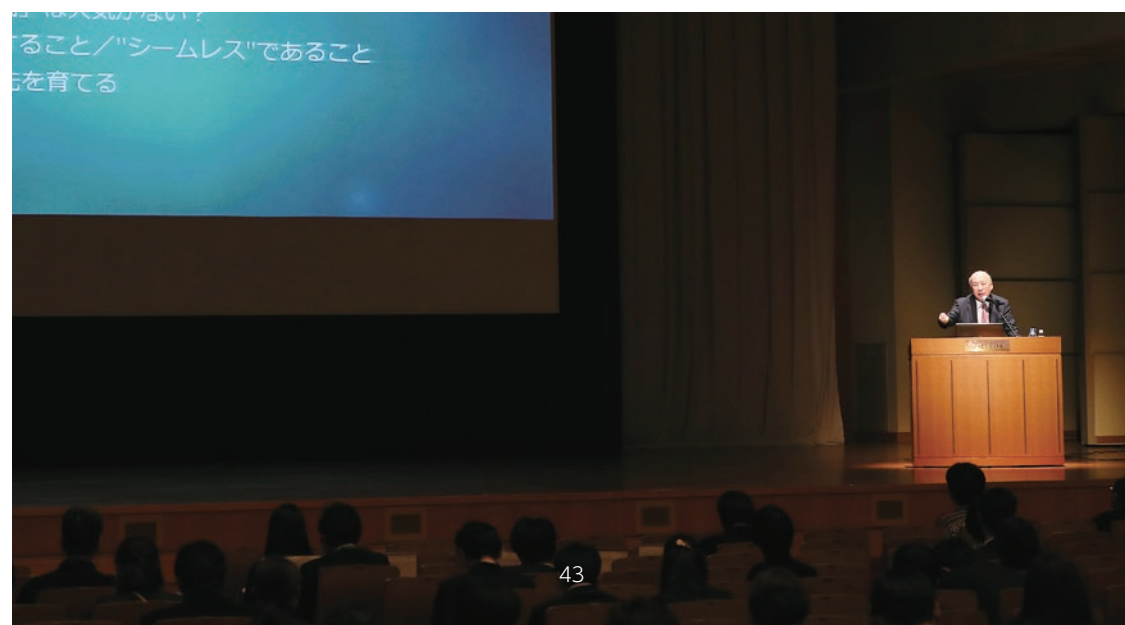
大事なのは事業ポートフォリオを適宜入れ替えることです。個別の評価では、ポートフォリオの改廃は起こりません。全体として効率的・効果的になっていく道が開かれないのです。ポートフォリオを振り返っていくことを意識しながら、プログラムの評価をやっていくことが大事です。

「個別事業の評価」より「プログラムの評価」が大事

- －アーツカウンシル自体の評価に連結
- －プログラムの改善
- －事業ポートフォリオの組み換え

「評価結果をどう読むか」－リテラシーを形成する

- －「失敗」は「失敗」にあらず
- －「ゴール」だけが「ゴール」にあらず



評価結果をどう読むのか、そのリテラシーをつくっていくのも、アートカウンシルの仕事です。実験的なことにチャレンジしていれば失敗もするでしょう。しかし、そこからどんなレッスンが得られたかが重要です。「ゴールだけがゴールにあらず」ということも同様です。芸術ですから、決められたゴールから外れても、意外なところで実を結ぶことがあります。一般的な行政の評価とは少し違うところを考えることが、アートカウンシルが独立している意味の一つなのです。



パブリックリレーション

アートカウンシルは広報素材の宝庫であるため、パブリックリレーションは、自治体の責任においてアートカウンシルが発信することが望ましいです。評価と同じく、市民と行政では伝えるべき中身は違います。市民はストーリーをつけながら話をするのが一番いいです。大事なのはなぜアートに税金を使うのかというこ

とです。アートそのものの価値が、どれだけ人々にインパクトを与えるのかは、言語化が難しいことです。併せて忘れがちなのはアートコミュニティへの説明です。行政は何も言わずにプログラムを変えてしまいます。どういう理由でどういうふうに変えたかをきちんと説明しなければなりません。

アートカウンシルの独立性

アートカウンシルの独立性については、最初に自治体との役割分担を明確にしなければなりません。基本的な政策課題は自治体で決め、具体的な施策はアートカウンシルが行います。重要なのはアートカウンシルから行政本体へのフィードバックです。アートカウンシルを介して施策は社会のさまざまな事象に当たっていくため、フィードバックすることで政策は洗練されていくのです。

ガバナンスとマネジメント

ガバナンスとマネジメントも重要です。自治体文化財団には評議員会や理事会もあるので、形式的に言えばアートカウンシルのようなものです。

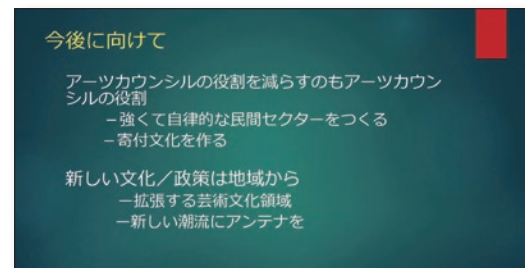
自治体文化財団は、これまでは実質的に自治体の領域でしたし、意思決定も自治体が担っていました。しかし、10年ほど前の公益法人制度改革により、評議員会がガバナンスを行い、理事会は経営責任を負うようになりました。これでは実際に執行している人が責任者なのか、理事や評議員が責任者なのか、あるいは、それを設置している自治体が責任者なのか分かりにくい。英国アートカウンシルに学ぶべきことがあるとすれば「カウンシルと執行組織の分離」です。

また、不祥事を起こさないようにするのがガバナンスと思われていますが、ミッションに沿っているかを監視することも役割です。ミッションに沿っていなければ、しかるべき支援をする。何度言っても駄目な場合はチーフ・エグゼクティブを交代させる。その方が責任の所在が明らかになります。

POさえ雇用すれば専門組織になるわけではない

POを雇用しただけでは専門組織にはなりません。そのマネジメントが必要です。彼らは研究者でもありますから、研究者としての仕事ができる環境づくりが必要です。有期雇用の場合、POが慣れてきたと思ったら、任期の5年がきてしまう。アートカウンシルの方で人材育成ができないという難点がありますが、一方で、POが退職すると知識もネットワークも残らないということもあります。これらを組織のものにしていくのがマネジメントです。

10年、20年と雇用できる体制が難しいのなら、少なくともPOのキャリアパスを他のアートカウンシルとも連動しながらつくっていくことも必要です。先に述べた「プログラムや事業の改廃」や、大学、地域の文化機関、文化庁、地元自治体と戦略的なネットワークを構築することも、マネジメントの大事な仕事です。大学や地域の文化機関、行政、あるいは文化庁などに戦略的なネットワークを構築することも大事です。



今後に向けて

アートカウンシルの仕事を減らすことも、アートカウンシルの役割です。強くて自立的な民間セクターを長期的につくっていくために、例えば寄付文化をつくったり、税制優遇の仕組

みを活用したりするなど、仕事はいろいろあります。民間が民間を支える仕組みをつくれれば、アートカウンシルがすべてを担わなくてよくなります。

また、新しい文化や政策は地域から生まれてくると思います。今までの政策では、地域といえば伝統文化や文化遺産でした。でも今は、創作拠点を地域に移すアーティストもいます。アートといえばファインアートだったのが、もっと生活に近い、お祭りまで含めるようになってきているのが、この何十年かの大きな流れです。これはまさに地域が活躍できる場所ではないでしょうか。

もし何が起こっているのかよく分からないなら、アーティストに聞くのが一番簡単です。聞かなくてもやっていることを見れば、今の考えが分かります。アートカウンシルの貴重な情報源です。

おわりに…

最後に、この言葉を送ります。

「理論なき実践は無謀であり、実践なき理論は空虚である」

つまり、アートカウンシルは理論構築をしなければならず、実践と理論が噛み合う組織でないと、ミッション主導型組織はできあがりません。こういうことを頭の中に描きながら、各々のアートカウンシルが日本で花開いていくことを期待しています。ご清聴ありがとうございました。

質問A

アーツカウンシルが抱える課題について、今回のフォーラムを通じて、どのような知見が得られましたか？

アーツカウンシルをつくる以前に、「何のために行うのか」という目標を設定し、文化政策を發布し、改正基本法に則して計画を立てていくのは、主に自治体です。そこには市民や在野の市民文化団体、NPOなどが参画する機会はほとんどありません。しかし、その事業の進め方は、現在の「地域版アーツカウンシル」の現場においては得策ではありません。つまり、まずは形式をつくってから、課題をリサーチしたりピックアップしたりするといった政策課題を見定めていく作業をする過程で、市民や在野の市民文化団体、NPOが政策決定に関わる余地が生まれるであろう、というポジティブな見解を持ちました。

市民等がいかにかに自発的に活動できるかにかかっている

戸舘 正史 氏

愛媛大学社会共創学部地域資源マネジメント学科助教／松山ブンカ・ラボ ディレクター

質問B

パネルディスカッションにおいて、議長や他グループの意見から、今後のアーツカウンシルの方向性についてどのように感じましたか？

市民社会の形成に必要なのは、在野にいる市民やNPO、アーティストたちが、地域の文化シーンにおいて、イニシアチブを取って活動を推進できるかにかかっていると思います。アーツカウンシルという制度が、「その制度の外側にいる在野の市民が、自発的・内発的に活動できる環境をいかにしてつくっていくか」という制度設計であるという実情は、検討すべき課題と感じます。つまり、アーツカウンシルという組織が、行政と市民、あるいはアーティストや大学などと対等な関係で、地域のコンセンサスを取りながら推進していく体制は、これから考察すべき重要な課題だと感じています。



質問C

改めて浮き彫りとなった課題に対して、当事者がどのように取り組んでいくべきだと思いますか？

原則的に、地方公共団体の文化財団あるいはアーツカウンシルは、本体の行政組織から一定の距離を持つものであり、そこでの専門職の振る舞い方は一般行政職とは異なるはずです。そのため、マネージメントする側や自治体は、従来の役所文化とはちがった思考や行動を許容し、それを担保する仕組みをつくる必要があります。例えば、アーツカウンシル独自の役職を付けるとか、ネットワーク構築に欠かせない出張をしやすくするなどです。せっかく外郭の機関をつくるのであれば、そこで働く専門職が制度の中でインフォーマルな振る舞い方ができるようにするだけで、さまざまな在野の文化状況を調整しやすくなるはずです。

質問A

アートカウンシルが抱える課題について、今回のフォーラムを通じて、どのような知見が得られましたか？

まず大きいのは、これだけ多くの方が地域アートカウンシルに関心を持っていると確認できたことです。だからこそ文化庁は、きめ細やかな地域版アートカウンシルの政策を立てていかないと皆さんの期待には応えられません。地域のアートカウンシルというと、みんな思い浮かべるものが違うので、いまだに議論が噛み合わないところがあったりします。でも、実態としての成功事例を見て、「あれがアートカウンシルか。うちもやりたいね」となっていくといいなと感じます。さまざまな地域からたくさんの方が参加していたので、互いの事例が学べたと思います。

全てができるパーフェクトな
人材にはなれない

若林 朋子 氏

プロジェクト・コーディネーター／プランナー／立教大学大学院21世紀社会デザイン研究科特任准教授

質問B

パネルディスカッションにおいて、議長や他グループの意見から、今後のアートカウンシルの方向性についてどのように感じましたか？

全国共通のアートカウンシルの型ができあがるのではなく、それぞれの地域で本当に必要なものをつくって、それがアートカウンシルと呼ぶのにふさわしいと思えば、そう呼ばばいいし、財団のままでよければそれで構わないと思います。その見極めが大切です。よって、もっと「なぜアートカウンシルが欲しいのか」という議論が必要だと思います。また、本当にアートカウンシルが必要であるならば、それを盛り立てる人材が働く環境を手厚く整備する必要もあります。職員が長く働けなければ、いいアートカウンシルはできません。人の異動が不可避なのであれば、専門性を継続的に確保してくれる情報や人を外に求めたり、パートナーとして一緒に活動してくれるNPOを育成したりすることも、アートカウンシルをうまく回していくコツだと思います。

質問C

改めて浮き彫りとなった課題に対して、当事者がどのように取り組んでいくべきだと思いますか？

何人もの参加者から「全てができるパーフェクトな人材にはなれない」という声が聞かれました。誰かにアートカウンシルの人材として求められている能力はハードルが高くて、各地域でなかなか探しにくいと思います。そこで例えば別のアートカウンシルと地域を越境して補完の仕組みを考えていくことも一つの解決法だと思います。あるいはセクターを超えて、大学やNPOなどと連携する仕組みをもっと詰めていってもよいかもしれません。「越境」が重要だと感じます。



質問A

アートカウンシルが抱える課題について、今回のフォーラムを通じて、どのような知見が得られましたか？

アートカウンシルのような団体を新しく立ち上げる際、既存の文化団体との関係性がすごくデリケートだとあらためて感じました。しかし、そこを避けて通るわけにはいきません。きちんと説明、対話をして、お互いが学びになるような機会にした方がいいと思います。そうでないと、地域のオリジナリティのあるアートカウンシルはできようがありません。

アートカウンシル・イングランドでは、2020年から10年間のビジョンづくりの過程を全てウェブサイトで公開するなど、伝えることにコストをかけています。国の規模感も、クリエイティビティも、日本とイギリスは同じぐらいの感じがしないでしょうか。日本でも、伝えることにしてもっとコストをかけてもいいと思います。

質問B

パネルディスカッションにおいて、議長や他グループの意見から、今後のアートカウンシルの方向性についてどのように感じましたか？

セッションでは取り扱うテーマが大きかったので、集約しづらいところもあったのですが、達成すべきミッションの追求や、人材の不足・育成など、いわば経営資源についての課題がありました。他のセッションでも、アートカウンシルのイメージが人によって異なっていたり、とりあえずアートカウンシルをつくってからミッションを考えるということもあったりしました。いわば組織づくりの基礎工事みたいな段階です。アートカウンシルが今後の日本の文化政策をリードする存在として、地域ごとにつくられていくとして、今日はその現状を知るよい機会だったと思います。「今はこの段階」というのが、なんとなく見えてきた気がします。

質問C

改めて浮き彫りとなった課題に対して、当事者がどのように取り組んでいくべきだと思いますか？

今回の参加者のように、行政関係者だけでなく多様な人々が関わっていった方がいいでしょう。多様性がないと、なかなかいいものにはならないと思います。また、今後の少子高齢化により税収が減り、社会的コストが上がっていく中で、税金に頼るのは無理があります。クラウドファンディングも含めて、どういうふうに資金を集めるのか、国内外問わず財源も多様にしていく必要があります。少なくともアジアまで視野を広げ、持続可能性をどうやって担保していくのかも重要です。それを実現するためには、説明能力が大事です。片山正夫先生がおっしゃっていたように、エピソードやストーリーをどう伝えていくのが大切です。

アートカウンシルのストーリーを
どう伝えていくのが大切



森隆 一郎 氏

文化事業プロデューサー

質問A

フォーラムを総括して、どのような感想を持たれましたか。

周知期間が短かったにもかかわらず、北海道から沖縄まで多くの人に集まっていただきました。「時間が短かった」という声もありますが、活発な議論や交流ができたことは意義があったと思います。定期的にこういう場をつくることは、今後に向けて重要なことです。定期開催で時期が決まれば、皆さんあらかじめスケジュールを立てやすいですので、もっと集まれると思います。各セッションは、ファシリテーターの方たちがうまくまとめてくれたので、さまざまな意見が引き出せたのではないのでしょうか。記録も取っていますので、一つ一つ精査していくとヒントや手がかりが見つかると思います。

質問B

日本的なアートカウンシルとは、どのような形でしょうか。

アートカウンシルというと、みんなイギリスのものをイメージしがちですが、そういう組織はアメリカにもたくさんあって、また全然違います。イギリスの場合は、いわゆるボード(評議会や理事会)があって、そこがガバナンスの面で行政(=政治家)と一線を画す、日本の教育委員会のような組織がつくられているのですが、アメリカは大統領や知事等の直轄になっている場合が多いです。ただその下にいるプログラム・ディレクターやプログラム・オフィサーがきちんと専門性を担保しています。日本は、どちらかというと知事や首長のリーダーシップで進めようとしているので、アメリカ型に近いといえます。ただ、それも自治体によって異なる気はします。



質問C

アートカウンシルの今後の展望をお聞かせください。

そもそも、アートカウンシルとは何かをやるための手段としてつくるものです。ところが現状は、文化政策として何をしたいかということ自体がまだきちんと固められていない段階ですので、それを考えていくための仕組みとしてアートカウンシルの議論を進めていくことがあってもよいと思います。アートカウンシルをつくるかどうか以前に、「きちんと文化政策に取り組まなくてはいけない」という共通認識を持つことです。そして、それに取り組む時の手がかりとして、アートカウンシルの議論を試みる。順序が逆のようですが、それによって今までいなかった専門的人材が加わったり、既存の補助金制度を見直したりすることで、文化政策の在り方を考えるきっかけがつかれると思います。

文化政策として何がしたいか
きちんと取り組まなくてはいけない

片山 泰輔 氏

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教授



岡山県文化芸術アソシエツ運営事業／岡山県

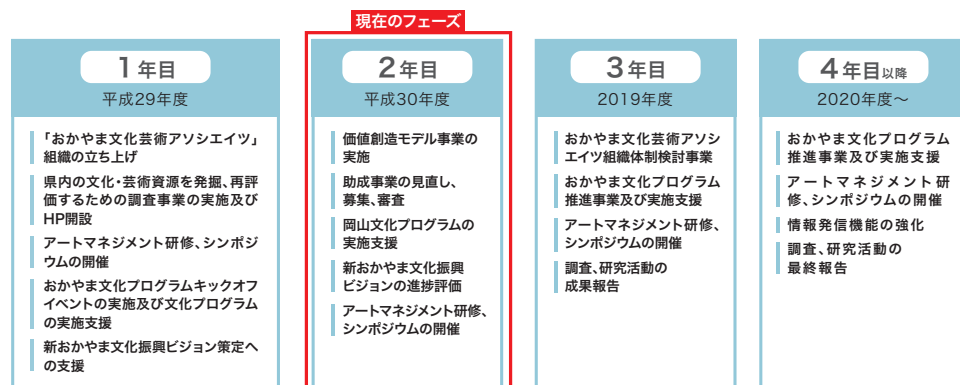
■ 事業全体概要

県内唯一の総合的文化団体である公益社団法人岡山県文化連盟に専門人材を配置し、「おかやま文化芸術アソシエツ」を設置。同連盟が持つ既存のネットワークを活用して地域の文化芸術団体等への支援、助言を行うとともに、県内の文化・芸術資源の発掘・再評価を通じて、文化・芸術が地域社会で果たす役割を明確にし、文化・芸術の価値創造、文化を核とした地域の活性化を推進する。また、文化の祭典でもある東京オリンピック・パラリンピックに向けた文化プログラムの参画を促進し、気運の醸成を図る。

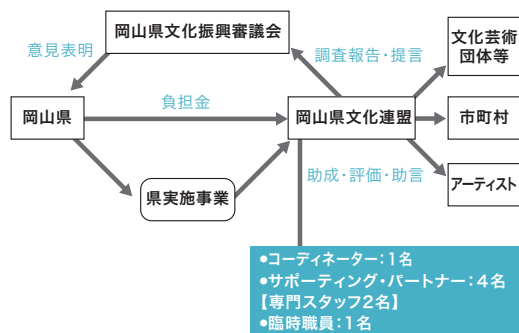


岡山県が行っている事業の一例

■ 実施計画期間、各年度の具体的な取組み



■ 実施体制



■ 現状抱えている課題

●補助金終了後の、AC組織の維持にかかる予算措置をどうするか。

■ 現場で感じられる事業実施の効果

●実験室参加者を中心に双方向型のメーリングリストを設置、間もなく稼働予定。(CPネットのようなもの)参加者同士の新しいコミュニティも生まれている。

●全職員が運営に関わることで現場力が高まるとともに実践型のアートマネジメントの専門性を身に付けている。

●(参加者アンケートの結果から)県内外の参加者に岡山県内の様々な場所を訪れてもらうことで岡山県の豊かな文化資源について再認識してもらっている。

連絡先 岡山県環境文化部文化振興課／TEL.086-226-7901

高知県文化芸術振興ビジョン推進事業／高知県

■ 事業全体概要

高知県文化芸術振興ビジョンの基本理念である「文化芸術の力で心豊かに暮らせる高知県」を実現させるために、文化芸術団体等への効果的な支援や、文化芸術に関わる人材の育成、魅力ある文化プログラムの創造を推進するため、文化施策に関する高い専門性を有した文化芸術振興組織(アーツカウンシル)の充実を図る。

主な取組みは、県内の文化芸術に関する実態や要望といった状況の把握や、文化芸術団体・民間企業・教育機関等とのネットワークの強化、助成事業、アートマネジメント講座の実施による人材育成等。

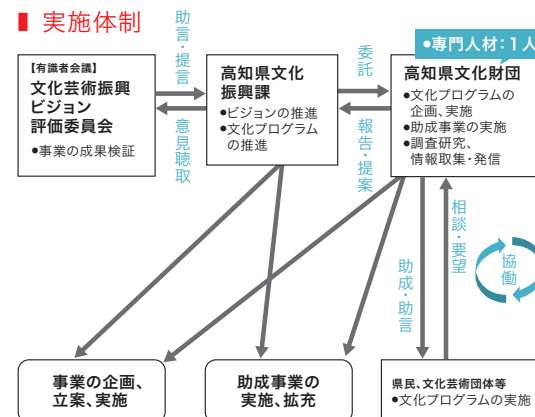


アートマネジメント講座の様子

■ 実施計画期間、各年度の具体的な取組み



■ 実施体制



■ 現状抱えている課題

●活動を発信する機会が少ない

●同分野、他分野で活動する団体との交流が十分でない

■ 現場で感じられる事業実施の効果

今年度重点的に取り組んだアートマネジメント講座を通じて、観光、地域活性、福祉、教育等で文化芸術を活用する手法を県内各地で伝える事ができ、地域の核になるような人材が育ちつつある。本講座において、実際の文化芸術イベントを活用して、様々なノウハウを学ぶことができ、それを通じた横のつながり、分野の異なる団体同士の連携が進む可能性を感じている。

連絡先 高知県文化体育スポーツ部文化振興課／TEL.088-823-9793

大阪アーツカウンシル活動推進事業／大阪府・大阪市

事業全体概要

- 大阪の文化行政を推進する新たな仕組みとして、行政と一定の距離を置き、芸術文化の専門家等による評価、審査等を行う「アーツカウンシル」の仕組みを平成25年度に導入。
- 大阪府と大阪市の施策を統一的に推進し、パワーアップを図るため、府市共同により大阪府市文化振興会議（審議会）を設置し、その常設部会としてアーツカウンシル部会（通称：大阪アーツカウンシル）を設置。
- これにより、専門性・透明性・公正性を確保しつつ、評価・審査（府市の文化事業の検証・評価、助成事業の審査及び成果の調査）、調査（情報の収集、分析、提供等）、企画（新たな事業などの企画、立案及び提言等）の3つの事業に取り組んでいる。

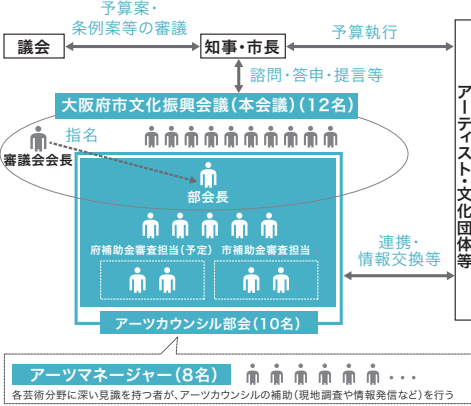


大阪アーツカウンシルが行っている調査事業の一例

実施計画期間、各年度の具体的な取組み

1 年目 平成28年度	2 年目 平成29年度	現在のフェーズ 3 年目 平成30年度	4 年目以降 2019年度～
評価・審査 調査 助成金制度等についての調査及びセミナーの開催 等 企画 人材育成講座の開催 等	評価・審査 調査 府内の劇場・ホール等の実態調査 等 企画 人材育成講座の開催 等	評価・審査 調査 演劇をテーマとする公開調査の実施 等 企画 大学、芸術文化活動の支援や助成を行う団体等との連携企画（シンポジウム）の実施 等	評価・審査 調査 公開調査の実施 等（テーマ未定） 企画 大学、芸術文化活動の支援や助成を行う団体等との連携企画（シンポジウム）の実施 等

実施体制



現状抱えている課題

情報発信、認知度アップ
●ホームページやSNSによる情報発信、大学や芸術文化活動の支援や助成を行う団体等との連携企画（シンポジウム）の実施等を通じ、大阪アーツカウンシルの取組について発信を行っているが、まだまだ十分な周知が図られていないと感じており、引き続き認知度アップに向けた取組が必要。

現場で感じられる事業実施の効果

- 平成28年度に実施した助成金制度等についての調査及びセミナーでは、行政や民間が行うアートの助成金について、紹介や意見交換を行い、参加者からは「助成金制度に関する理解が深まった」、「助成団体の活動や方向性が分かった」などの声が多数聞かれた。
- 平成28、29年度に実施した人材育成講座では、様々なジャンルの人材が交流し、ノウハウの共有・交換が図られ、芸術文化を担う人材の育成やネットワークの構築に寄与した。

浜松版アーツカウンシル事業／浜松市

事業全体概要

- ＜設置の目的＞
市民が主体となった文化活動の活性化を図るとともに、文化芸術がもたらす効果をまちづくり、観光振興、教育、福祉等に波及させ、文化活動の経済的自立、創造産業の振興及び地域課題解決に向けた活用を目指す。
- ＜主な取組＞
- ①調査：市内の活動団体等へのヒアリング調査
支援する対象の活動状況や課題を正確に把握するとともに、新たな文化資源、人材の発掘へ繋がるように対面での聞き取り調査を行う。
 - ②情報発信：WebページとSNSによる情報発信
市内で行われている取組や人材、団体等を広く発信するためにWEB上での紹介記事や人材のデータベースを作り掲載する。
 - ③支援：市内の活動団体等への伴走支援
各団体等の抱える課題に対して、必要なアドバイスや情報提供等支援を行う。



PD講演の様子

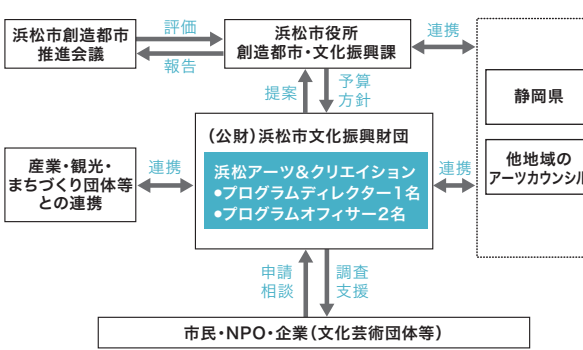


助成事業情報交換会

実施計画期間、各年度の具体的な取組み

現在のフェーズ 1 年目 平成30年度	2 年目 2019年度	3 年目 2020年度	4 年目以降 2021年度～
調査 情報発信 事業提案	調査 情報発信 伴走支援 補助金支援	調査 情報発信 伴走支援 補助金支援	3ヶ年の取り組みを踏まえ成果を検証し、新たなスキームを検討する。

実施体制



現状抱えている課題

- 文化活動団体等の創作的取り組みを促進するより効果的な支援スキームの構築
- 異分野の活動団体等が結び付ききっかけとなるような取り組みの検討
- 当事業の評価指標の設定

現場で感じられる事業実施の効果

地道なヒアリングの調査を行うことで、アーツカウンシルと市内の活動団体とのネットワークが形成され、活動団体等の活動状況について具体的な課題が明確になりつつある。

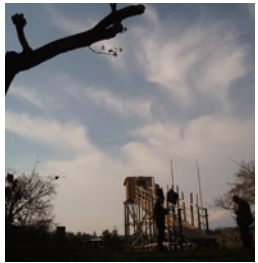
アーツ・コンソーシアム大分構築計画／大分県

事業全体概要

持続可能な芸術文化施策の基盤づくりを目指し、大分県では、(公財)大分県芸術文化スポーツ振興財団、大分県立芸術文化短期大学によるコンソーシアム組織「アーツ・コンソーシアム大分」を設置し、「調査・研究」「評価」「人材育成」及び「民間資金導入手法・効果的な支援の在り方検討」の取組を進めている。主な取組として、「調査・研究」では、地域におけるアートプロジェクト等の評価手法や民間資金等の導入手法を主な対象とし、その成果を活かした県内の取組(別府市、竹田市等)に対する「評価」、それら「調査・研究」「評価」の実績をマネジメント講座等において共有すること等による「人材育成」を行っている。



「日田の山と川と光と音」(2018)
◎日田市水害復興芸術文化事業実行委員会
撮影：田中紀彦、橋渡新一、藤田浩貴

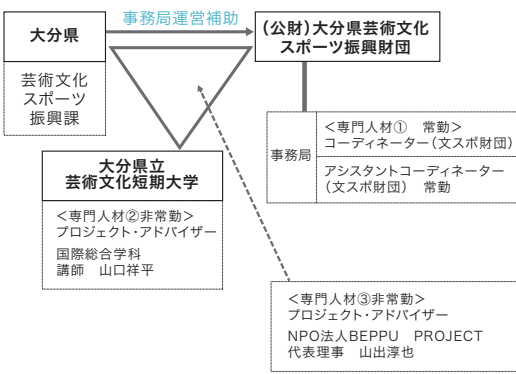


「TAKETA ART CULTURE 2016」
◎竹田アートカルチャー実行委員会

実施計画期間、各年度の具体的な取組み

1 年目 平成28年度	2 年目 平成29年度	現在のフェーズ 3 年目 平成30年度	4 年目以降 2019年度～
コンソーシアム組織の立ち上げ 評価手法の調査研究 民間資金導入手法の調査研究 評価の試行	評価の調査研究 評価ツールの検討 評価体制の構築支援(別府、竹田) 短大講座との連携	調査研究のまとめ アンケートツール等の作成、配布 評価の実施(別府、日田) 報告会の開催	3年間の成果を活かした県内の取組支援

実施体制



現状抱えている課題

- 継続的な財源の確保(民間資金等も含め)
- 地域におけるアートプロジェクト等への評価のバランス(参加者数や経済波及効果など、定量的な指標以外の指標をいかに低コストで見いだすか)

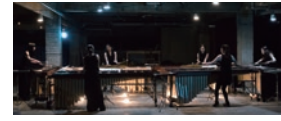
現場で感じられる事業実施の効果

- アーツ・コンソーシアム大分の評価チームが側面支援することにより、ロジックモデルやBSC(バランススコアカード)の作成など、実施団体の規模や経験等に併せた評価体制づくりができた。
- ロジックモデルの構築等により、プロジェクト等の目的の明確化が図られ、地域のステークホルダーへの説明が容易となった。
- アンケートの作成や方法など、基本的な評価手法について、県内市町村等との共有ができた。

オリンピック文化プログラムを活用した文化施策推進体制整備計画／静岡県

事業全体概要

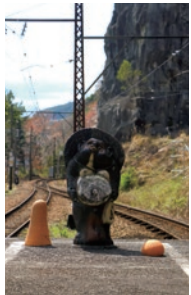
2020年オリンピック・パラリンピック東京大会に向けた文化プログラムの推進を通して体制を構築し、2021年以降も継続・発展させて体制の運用を図っていくことを目的としている。文化を「支える」機能の中核を担う存在として、文化プログラムの実績を検証しつつ、専門的人材、他分野との協働、助成制度等の仕組みを活用・発展させ、2021年のアーツカウンシル設立を目指す。



「360°marrimba for 6 players」
(scale laboratory)



お弁当画用紙展(浜松市根洗学園)

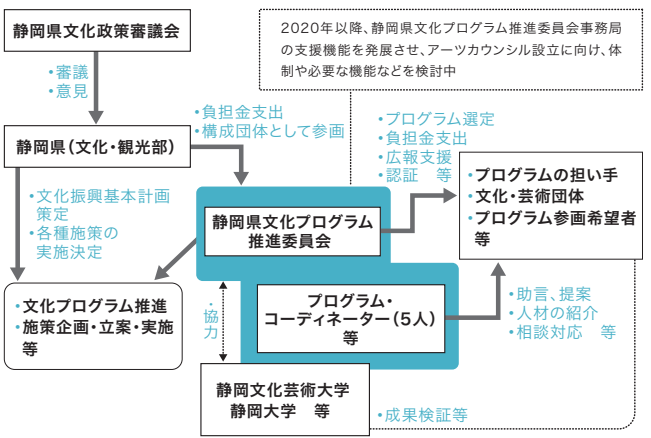


無人駅の芸術祭
(クロスメディアしまだ)

実施計画期間、各年度の具体的な取組み

1 年目 平成28年度	2 年目 平成29年度	現在のフェーズ 3 年目 平成30年度	4 年目以降 2019年度～
プログラム・コーディネーター3名を公募・配置 「モデルプログラム」の公募・実施	プログラム・コーディネーター3名、専門スタッフ1名を配置 「提案プログラム」の公募・実施 トークシリーズ、1000日前フォーラム、報告フォーラム等による情報発信	プログラム・コーディネーター4名、アシスタント・コーディネーター1名を配置 「提案プログラム」の公募・実施 トークシリーズ、500日前フォーラム、webサイト、SNS等を通じた情報発信の強化	県内各地域における多彩なプログラムの重層的な展開、及びその支援 プログラム・コーディネーター等による支援の充実 アーツカウンシル設置に向けた準備(推進体制のあり方等について調査・研究)

実施体制



現状抱えている課題

文化プログラムの推進を通じて、多様な文化の担い手による活動が各地域で根づいていくとともに、自発的な活動を支援する仕組み及び人材をプラットフォームとして、アーツカウンシルに引き継ぐことが必要である。

現場で感じられる事業実施の効果

- 地域資源を活かした芸術祭や、福祉や教育など様々な分野と協働したプログラムが県内各地で誕生した。
- プログラム・コーディネーターが担い手となる団体を伴走支援することを通じ、2020年以降も見据えた取組が見られるようになった。

創造交流都市にいがた「文化プログラム」推進体制計画／新潟市

■ 事業全体概要

新潟市は『新潟市文化創造交流都市ビジョン』を策定し、3つの基本方針「①市民の文化芸術活動を支援し、次世代への継承を進めます」、「②新潟市らしい文化の発信と交流により世界の中での存在感を高めます」、「③文化の力を活用して都市の活力創出と成長を目指します」に基づき取組みを進めている。その中で、庁内推進体制の整備及び有識者等による専門委員会の設置とともに、東京2020大会に向けた文化プログラムに全市一体で取組み、市民の文化芸術活動の活性化を図り、国際観光の振興や経済活動の推進につなげ、大会終了後もその成果を継承し、持続的な文化創造交流都市の推進体制を構築することを目的に「アーツカウンシル新潟」を設立。

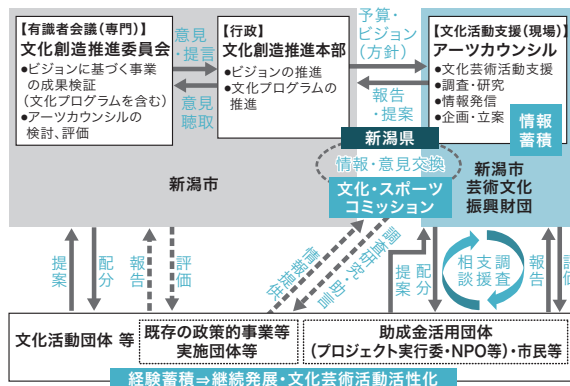


新潟市が行っている事業の一例

■ 実施計画期間、各年度の具体的な取組み

1年目 平成28年度	2年目 平成29年度	3年目 平成30年度	4年目以降 2019年度～
「新潟市文化創造推進本部」、「新潟市文化創造推進委員会」設置 「アーツカウンシル新潟」の設立 「新潟市文化創造交流都市ビジョン」策定(旧ビジョン改訂)	- 新規助成事業「文化芸術基盤整備促進支援事業」の創設 - ビジョンに基づく事業の成果検証方法の検討開始 「beyond2020プログラム」認証組織として受付開始(全国の基礎自治体の中で1番目)	- 基盤助成、活動支援助成の実施 - 文化庁「伝統音楽普及促進支援事業 共同研究事業」実施 - 市文化事業(水と土の芸術祭他)への助言、検証	東京2020大会に向けた文化プログラムの推進と、その後の持続的な文化創造交流都市推進体制構築に向け、アーツカウンシル新潟のこれまでの活動成果を検証しつつ、ビジョンの着実な推進に向け取組んでいく。

■ 実施体制



■ 現状抱えている課題

- アーツカウンシル新潟の持続的な運営に向けた財源及び人材確保
- アーツカウンシル新潟自体の認知促進(市民、企業等)とネットワーク拡大
- ビジョンに基づく市の文化政策(事業)及びアーツカウンシル事業に対する評価

■ 現場で感じられる事業実施の効果

「アーツカウンシル新潟」設立により、文化芸術活動の専門窓口ができ、これまで行政では難しかった専門的ノウハウに基づく、指導、助言、助成等の支援が可能となった。また市の文化芸術事業に関する企画運営支援や文化政策に対する評価方法の検討も行い、新たな視点による企画立案や国際交流事業等の円滑な運営、市職員の政策評価に対する意識啓発につながっている。

アーツコミッション・ヨコハマ事業／横浜市

■ 事業全体概要

アーツコミッション・ヨコハマ事業は、文化芸術創造都市・横浜の実現に向け、アーティスト、クリエイター、市民などの創造の担い手が活動しやすい環境づくりを進め、文化芸術の持つ創造性を生かしたまちの活性化や、国内外への横浜の魅力発信を目的に、相談窓口・助成・情報発信の3つを事業の柱として平成19年に開始しました。平成28年からは、さらに文化芸術振興、創造的まちづくり、創造的産業等の様々な関係者のつながりを助け、新たな事業・プログラムやビジネスを生み出す触媒機能となるプラットフォーム(横浜版アーツカウンシル)を、文化庁補助金を活用し立ち上げ、運営しています。



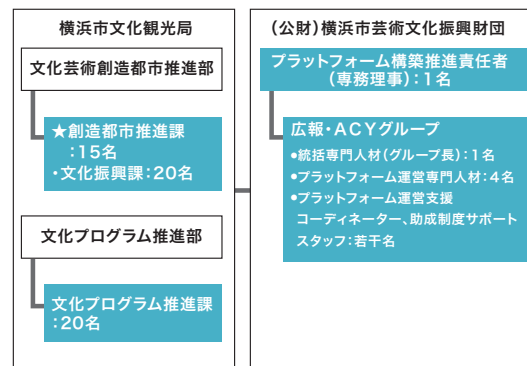
「2059 FUTURE CAMP IN YOKOHAMA」の様子

「関内外OPEN!110」の様子

■ 実施計画期間、各年度の具体的な取組み

1年目 平成28年度	2年目 平成29年度	3年目 平成30年度	4年目以降 2019年度～
- プラットフォーム構築 - 助成制度の新設(クリエイティブ・チルドレン・フェロシックス・クリエイティブ・インクルージョン活動助成) - クリエイターデータベース構築 - ワンストップ相談窓口運営	- プラットフォーム運営 - 助成制度の拡充 - 助成採択者への伴走型支援開始 - クリエイターデータベースの運営 - AIR情報の集約 - ワンストップ相談窓口運営	- プラットフォームで出たアイデアを基にしたモデルプロジェクトの着手 - 助成制度の効果検証 - プリティッシュ・カウンシルとの協働 - AIR情報の発信 - ワンストップ相談窓口運営	3年間の成果を基に、持続可能な仕組み作りを行う。また、東京2020大会では、横浜らしい文化プログラムや、文化芸術活動の支援を行い、その後も、次世代育成・創造的活動の展開など、次の世代に向けたレガシー創出を図る。

■ 実施体制



★＝市統括担当課

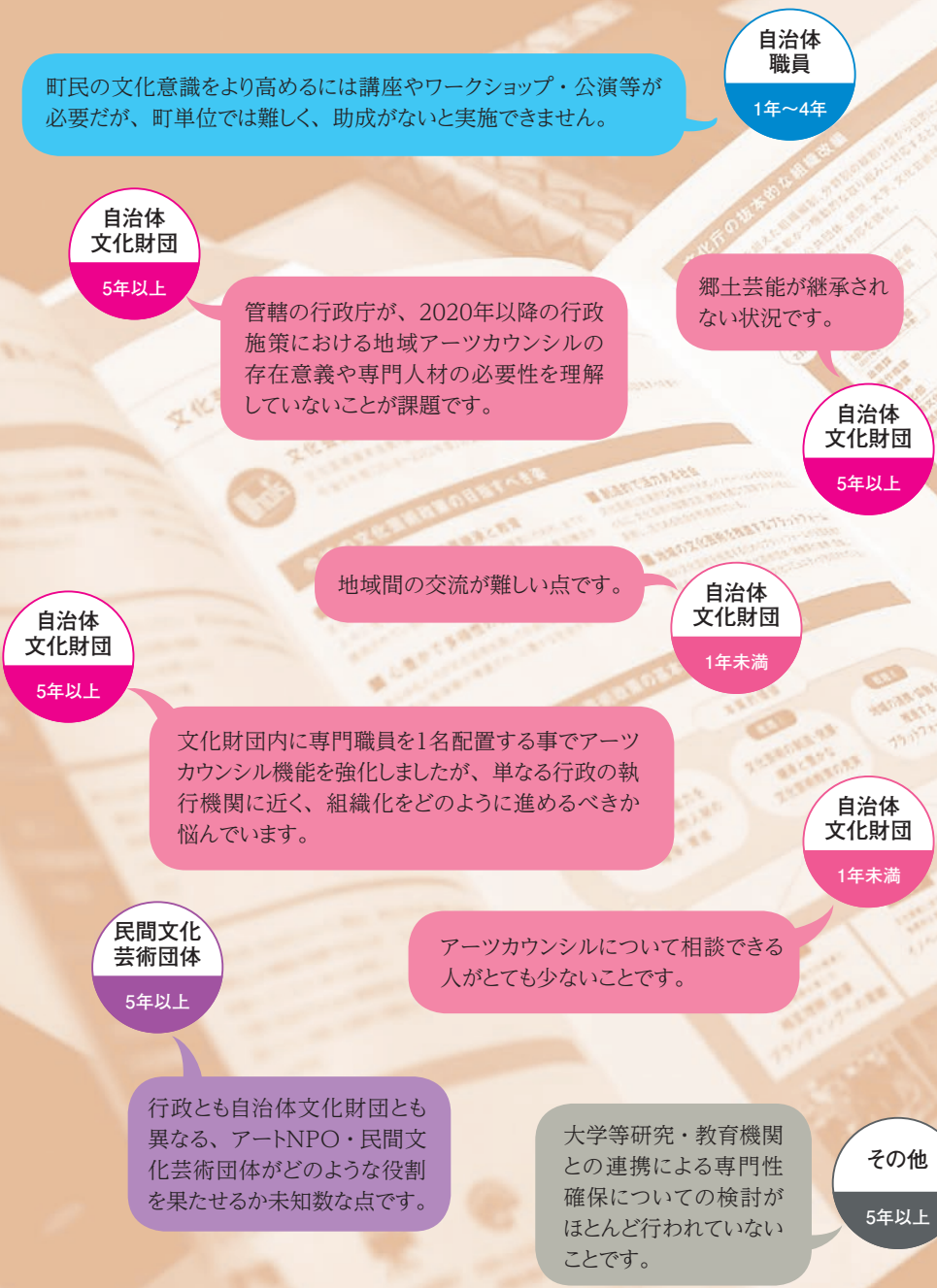
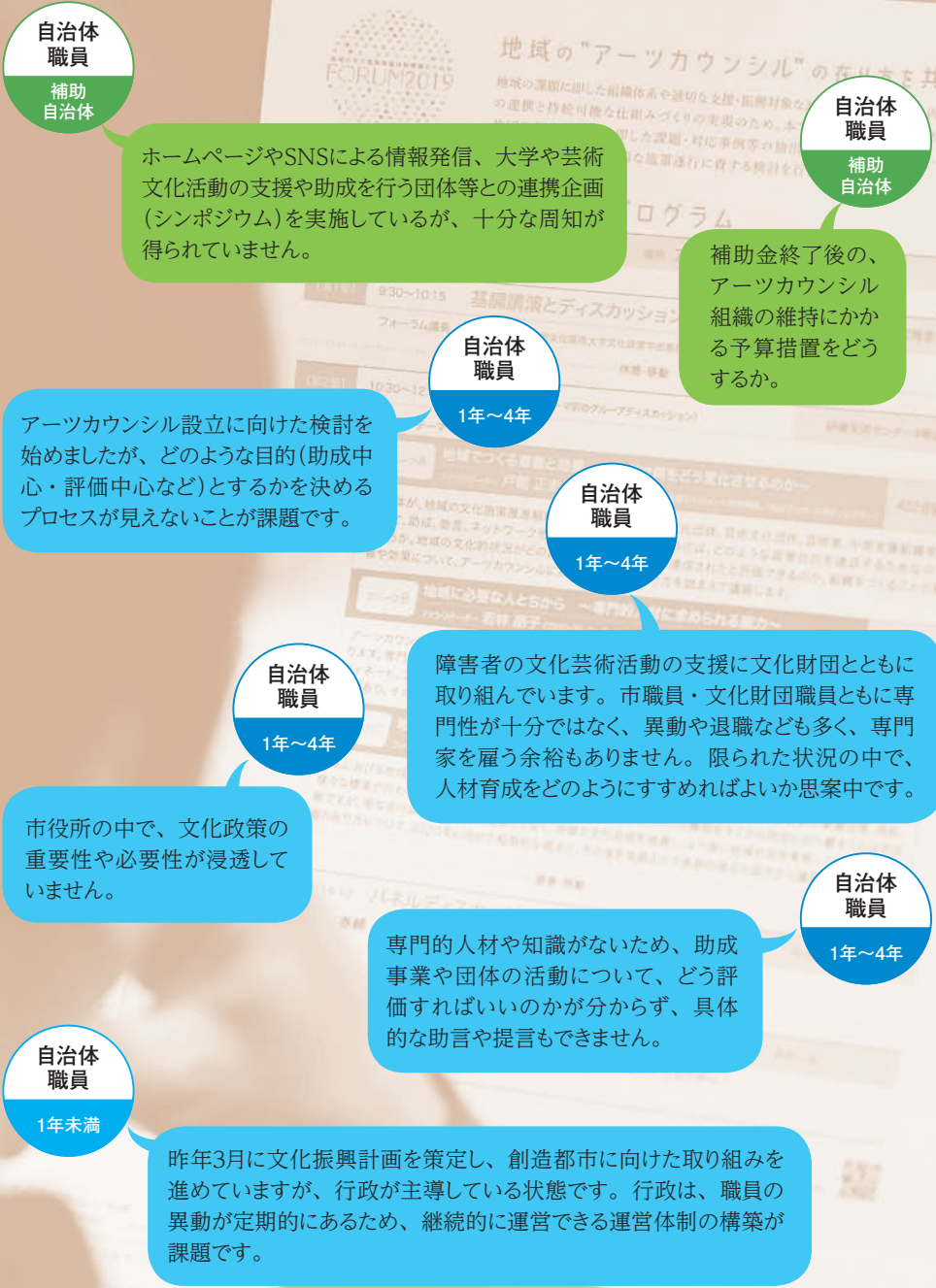
■ 現状抱えている課題

- 芸術文化を社会全体で支える仕組みの確立
- 持続可能かつ安定した運営資金の確保
- 財団内におけるアーツカウンシルに関わる業務、中間支援に関わる業務の専門人材育成マネジメントの確立

■ 現場で感じられる事業実施の効果

- 芸術家個人を支援する助成、社会包摂をテーマとした助成を実施することにより、横浜ならではの表現、活動が生まれ、発信されている。また、伴走型支援・効果検証の導入により、助成制度の社会的価値、必要性、有用性が高められていると実感
- クリエイターが市内企業等と連携して行う自立的で発信力ある活動を展開しており、市内に集積したクリエイターのネットワークが日に日に充実していると実感

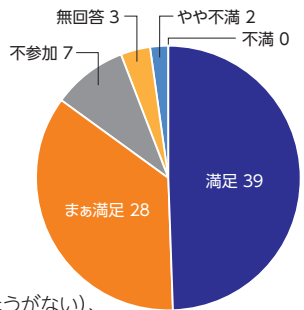
地域が抱えるアーツカウンシルの課題



1. 第1部 基調講演の内容、時間等について

満足の理由： ポイントがよくまとまっていた。
非常に分かりやすかった。
具体的な仕組みや課題が整理されていて、勉強になった。
テーマの背景を含めた基礎理解ができた。
アートカウンシルに必要なことや、できることを聞いた。

まあ満足の理由： 概要や資料が簡潔に分かった。
ディスカッションで深められない点は残念だが(しょうがない)、報告書でフォローがあると良い。



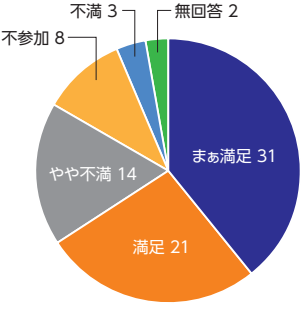
2. 第2部 セッションの内容、時間等について

満足の理由： 多角的な視点を共有できた。
グループ討議に参加でき新鮮だった。
他の自治体、団体と話せる機会は貴重だった。
他の団体と密に連絡できた。

まあ満足の理由： 様々な事例を聞くことができた。
時間が短かった。
基調講演を短く、セッションを長くしてほしいかった。
もう少し時間があって、色々な現状がほしいかった。

やや不満の理由 議論する時間を十分持てなかった。
同じくらいの規模の自治体の話をもう少し聞きたかった。
地域の規模によって課題は異なるが共通課題もある。

不満の理由 議論にまで至らなかった。

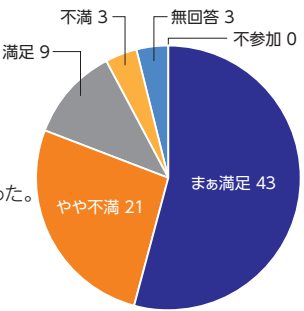


3. 第3部 パネルディスカッションの内容、時間等について

まあ満足の理由： 少し時間が短かった。2時間くらいあっても良い。
もっとファシリテーターの話が聞きたかった。

やや不満の理由： セッションの報告より、ファシリテーター同士の考えをぶつけあうことに時間を割いていただきたかった。
ディスカッション部分を深めてほしいかった。
アートカウンシルの必要性がもうひとつ見れなかった。
各グループの内容報告が長かった。
他のグループの内容をもう少し分かりやすくまとめてほしいかった。
非常におもしろい議論の場だったので、もっと時間が欲しかった。
良く分からなかった。

不満の理由： ディスカッションになっていなかった。
未整理で分かりにくい。

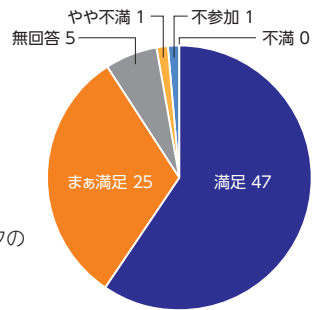


4. 第4部 記念講演の内容、時間等について

満足の理由： 実践的に参考になる。実のある話が多かった。
具体的な助言であり参考になった。
体験に基づく現実的な意見が聞けた。
アートカウンシルのミッションや求められる人材が分かった。
とても面白かった。多様なアクターの相互の位置づけが整理され、文化施策におけるスタッフの振るまい方のモデルが頭の中にできた。

まあ満足の理由： 考えるきっかけになった。
論点が整理されていて理解しやすい。
民間の事例が知れた。

やや不満の理由： 実践例を知りたかった。

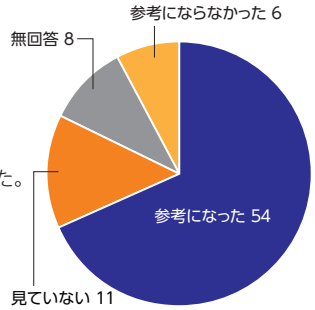


5 採択事例パネルについて

参考になった理由： 4年目以降どうなるか、に特色が出ている。
ちょうど申請を検討しているため。
コンパクトにまとまっていた。

参考にならなかった理由： 組織体系図だけで、中身が分からなかった。
直接話を聞かないと見えない部分を知りたい。

無回答の理由： パネルって時間かけて作るわりに意味が感じられない。

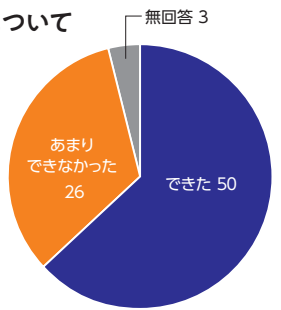


6. 来場の動機

- CCNJ会議に参加したので。
- CCNJと連日だったので同時に参加。芸術文化にかかる施策の外部団体をつくる参考にするため。
- HPを見て。
- アートカウンシル設立のため。
- アートカウンシル的組織の研究の一環として。
- アートカウンシルに興味があるため。
- 案内を見て興味をもったから。
- アートカウンシルについて現状と課題を知りたかった。
- アートカウンシルの担当部門なので何かヒントを得たいと思って。
- 各地の取り組みに関する情報の共有。
- 行政、財団、職員だけでなく市民として参考になった。
- これからのアートカウンシル・自治体文化財団のあり方を考えるため。
- 人材の育成方策に興味をもったため。
- 近隣で開催されたので。
- 大学の近くでこのようなフォーラムが開催されたため。
- 地域に則した文化芸術支援組織のあり方について業務の参考とするため。
- 地域文化や文化団体への助成の担当だから。
- チラシを見て。
- テーマに興味があり。
- 補助金申請の参考にしたかった。

※無回答(33)

7. 他の参加者との交流について

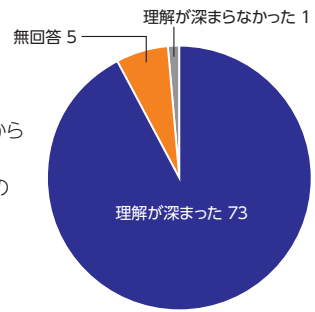


8. 地域のアートカウンシルについて

理解が深まった理由: どこも模索中であるということが分かった。
今までほとんど知らなかった広い流れから現場まで話を聞けた。
AC設置(運営)にかかわる様々な立場の人と意見をかわして情報を得ることができた。

理解が深まらなかった理由: 多くの人が手探り状態なのが分かった。

無回答の理由: いろんな習熟度の人がいるので。



9. フォーラムによって、新たに感じた課題や得られた課題解決のヒントについて

- アートカウンシルを学ぶ場をしっかりと作り、行政職員の知識を深めていかねばと感じた。
- 他の状況を客観的に見られた。
- 分かりやすい言葉に解体することで、具体的なヒントを得られた。
- 予算が多くない中で、自分の市だけで事業に取り組むよりも文化や芸術で周辺の市町と連携し、各々でメリットが出る仕組みを作ればと思う。
- 市・財団・市民 その関係性について得られた。
- 市にとっての文化振興の意義をもっと明確にしたい。
- 各地域共通の課題が分かった。よっていろいろな地域の情報などを積極的に収集することなどで、新しいことができる可能性を感じた。
- 文化の大事さが他のセクションに伝わらないと嘆いていたが他課の言葉を使って文化の有用性を語れるようにしないといけない。そこから地道に広げていく必要性を感じた。
- 組織作りにヒントがあった。
- 文化施策に体系がなく、それを整理する主体も存在しないということが課題として感じた。最後の講演でようやくとっかかりが見えた。
- 専門家の役職・肩書で、行政への発言が大きく左右されること。
- どのようにしたいかという明確な目標をもたず、アートカウンシルを形から立ち上げてしまっているが、アートカウンシルの一つ目の役割として地域の課題・ニーズを見つけ、それに合わせて作っていけばよいのかなと思った。
- 文化により社会に与える影響を考えながら実践すること、団体でなく市民のというのが参考になった。
- 危機感が高まった。
- アートカウンシルによって何をを目指すのかをまず考えないといけないと改めて思った。それによって求められる機能や人材がおのずとはっきりしてくる。
- 外郭団体をただの受け皿にしないための様々な考え方があることが分かった。
- アートカウンシルの本質的な部分が学べた。
- アートカウンシルとは、ということは聞いたことがあったが具体的に内容や求められていること、できることの中身を知ることができた。そこから課題を見つけられるかと思った。
- 人材育成。

- 抱える問題意識は類似していると感じたため先進事例(ex.大分県等)を参考にさせていただきたい。
- アートカウンシル設置のための定義が見えてきた気がする。
- 自治体が取り組むにあたり、導入をどのように誘導するかなどの課題が見れた。

- 広域化や機能について考えてみたい。
- 文化施策自体が地方では特に優先度が低く予算も人も削られていく中で文化だけでなく様々な社会課題解決と結びつけることにより文化施策の重要性を国をあげて提唱していてもらいたい。地方ほど文化の重要性は高まっているのに現場では理解を得られていない。

10. 今後、開催を希望する地域のアートカウンシルに係る事業や知りたい取り組み、フォーラムで扱ってほしい議題などについて

- 補助金を取っている自治体職員は必ず課長クラスが出席する、というようなしぼりを付けてほしい。
- 次回はぜひ参加者同士の交流の場を設けていただきたい。
- 文化芸術と社会との関わりについてや、文化や芸術が他文化と連携した事例を共有できるような内容でフォーラムなどを開催してほしい。
- 各地域の事例紹介と今後の取り組みを深めること。
- 各地域での課題を掲記し、その対応状況などの紹介。
- 定例的に連絡を取り合う体制づくりについて。
- うまくいっていることや、最新のアートカウンシルの具体例の報告をもっと聞きたい。
- グループAに参加したが前橋市のアートカウンシルに関わっている大学の先生が発言されていた。都道府県でも政令指定都市でもない私にすると、詳しく話を聞いてみたいと思った。
- 文化財の活用や連携など。

- 県と市町村との役割分担。
- 県を越えた連携のあり方。
- テーマを決めて、いくつかの地域の事例を発表してもらいたい。
- 自分の町と同じ規模の町が持っている課題を知りたい。
- POや係長など現場担当者レベルのネットワークが必要。
- アートカウンシルは地方公共団体職員の関心も高いので継続してこのようなフォーラムを開催してほしい。
- 具体的な成功、失敗事例を聞いてみたい。
- 地方では「アートカウンシル」というワードさえ浸透していない。既存の外郭団体とのすみ分けや役割分担などを整理する必要がある。博物館・美術館・図書館の専門人材は学芸員や司書といった公的な立場があるが、専門人材を育てるために、社会における文化芸術の重要性をより行政に訴えかけていただけるように内容を充実してほしい。

11. ご意見・ご感想

- 助成も大事だが、予算のこともあり、小さい自治体は厳しい。まず市民を守るだけでもいいので、固定される人材がいればその後に助成でも良いのではないかと。もちろん、行政内に固定の専門職を入れるのも良いかと。
- 様々な県から参加していて意見交換できよかった。定期的にこのような機会があるとよい。
- 今は2020もあって文化芸術は追い風だが2020が終わるとどうなるか……。
- 市の場合その長(市長や交流事業の課長・部長、財団の部長 etc.)がアートカウンシルの重要性やあり方について理解していないとなかなか進まない。
- 交流会が欲しい。

- 文化庁のアートカウンシルに対する助成について、現状では県と政令指定都市に限られるが、中核市なども含めるよう範囲を広げていただけると、財源の限られた市でも文化政策を時代にあわせて、専門性をもって新しくしていく大きな力になる。
- 行政、財団以外の市民(つまり仕事としていない人・キーマン)も参加できるようにしてほしい。
- 地域アートカウンシルのネットワーク化の支援(立ち上げ)。
- 引き続きネットワーク化や交流の場を設定してほしい(1回あたりのコストを下げて、年2~3回)。
- グループディスカッション外でも交流の時間が取れるとよい。



- 自治体職員の方が多かったが、もっとアートNPOなどの民間団体のスタッフが参加することが、芸術文化振興において重要だと思う。
- 地域のアーツカウンシルが交流できる場づくりをしてほしい。その場合、文化庁がアーツカウンシルの方々の出張旅費を負担してほしい。
- 小さな市町ひとつひとつに専門的な人材を配置したアーツカウンシルを設置するのは現状では難しいと考える。財源も確保できない。県を中心とした各市町にブランク的な機能をもったものを担当課にもたせたり、施設の指定管理者にそういった機能を位置付けるなど、小規模の自治体におけるアーツカウンシルのあり方や支援制度についても取り上げていただきたい。
- 文化庁の方向性としてアーツカウンシルを各自治体で導入してほしいということがあるのか？基調講演から「アーツカウンシルは良いものだ」という方向性から入っていたかと思うが、パネルディスカッションでは「流行に乗って作っている自治体が多い(のはいかがなものか?)」のようになっていたように感じた。本当はアーツカウンシルは良いので作りましょう、ではなく自治体の文化施策の課題があって、アーツカウンシルがそれを解決するから必要だ、ということだと思うが。その辺りの意図も聞いてみたい。
- アーツカウンシルに法的な根拠を与える場合、どのようにアーツカウンシルを定義されるか？方向も具体策もすべてを丸投げで社会に投げ込むのは無責任ではないか。



地域の何をどう変えたいか？ みんなで考える地域の“アーツカウンシル”

「地域の文化施策推進体制構築のためのフォーラム」報告書

平成31年(2019年)3月 発行：文化庁
編集／制作：コミニケ出版
印刷：コミニケ出版印刷サービス

※本報告書は、文化庁の委託業務として、株式会社電通 京都支社が実施した平成30年度「文化芸術創造拠点形成事業」の施策推進に係る委託業務の成果を取りまとめたものです。従って、本報告書の複製、転載、引用等には文化庁の承認手続きが必要です。



地域文化創生本部