

### 第3回 都市自治体の公民連携（文化・芸術振興）に関する研究会 議事概要

日 時：平成 29 年 2 月 7 日（火） 15:00～17:00

場 所：日本都市センター会館 6 階 605 会議室

出席者：大杉覚 座長（首都大学東京大学院）、大谷基道 委員（獨協大学）、金井利之 委員、  
（東京大学大学院）、工藤裕子 委員（中央大学）、南島和久 委員（新潟大学大学院）、  
西村弥 委員（明治大学）、松本茂章 委員（静岡文化芸術大学）、田中文子 委員（世田  
谷区）、遠藤文彦 委員（可児市）  
（事務局：日本都市センター）石川理事・研究室長、池田研究室副室長、三好研究員、  
劔持研究員、三浦研究員、千葉研究員

議事要旨：①論点について、②アンケート調査について、③現地調査について

#### 1 アンケート調査について

##### (1) 全体について

- ・ 公民連携自体の実態より、公民連携に当たってのマネジメントに関心を置いて調査研究をするとき、実態が財団に全部移っていると、財団の回答だけでは自治体との間の緊張関係が浮き彫りになりにくい。民間ベースの取組みだけでなく、行政、広義の公の体制を見るが、第二市役所的で「財団部」のような財団や民間企業も含めて分析できるものにする。
- ・ どこに焦点を当てるのか、目的を明確にすること。聞き方や質問先の切り分け方を整理する。先進自治体の施設が浮き上がらないと、814 市区の全体的整理で終わってしまう。
- ・ 民間企業の参入状況も様々で、市と財団の関係性にも濃淡がある。外見的な組織の類型化は可能だが、人と中身までは難しい。他調査では挙がらない、重複しないものを見出したい。
- ・ 自治体の文化政策として方向性を聞くのはユニーク。自治体委員からコメントを得て整理を。
- ・ 類型化は、回答をパターン分けしていけばいいのでは。利用者の多い方を選ぶのは、文学館等の小規模だが特色のある事例が埋もれる懸念があるので、理由を書いてもらう等して自治体の担当者を選んでもらう方がいい。最も利用者が多いのは貸館だろう。
- ・ 今は「公」、「準・公」、「民」と分けているが、報告書では読者の誤解を招かないようにする。
- ・ 「公民」にはバリエーションがあり、1 つの言葉と捉えるべき。行政本体に「民」が入ることもあるので整理する。
- ・ 指定管理者や財団が答えやすいよう質問を工夫すること。
- ・ 発想としては、文化芸術施設とはどうあるものとしてつくられているかから、それを実現する上でのリソースとして、今回は非常に大きい位置づけの専門人材の置き方等についてどう捉えていくか、広い意味での評価があろう。

##### (2) 分野について

- ・ 博物館、アートセンター、図書館は様々な話題があるのに対象にない。回答側の捉え方もあるので、差し当たりこれに限定するが、複合的な施設等の興味深い事例は検討対象とする。
- ・ 劇場法の表現である「音楽堂等」の「等」は、全部に入れるか、逆に取ってしまって回答側の判断に任せるか、検討すること。

- ・この4分野だけでいいのか疑問。我々も知らない事例を把握できるのがメリットでは。最近では、コミュニティ施設が文化施設も兼ねるところも多い。文化の定義が難しいが。
- ・カテゴリー分けして付番し、○を付けてもらうようにすれば扱いやすい。

### (3) 各項番について

#### ア 1番について

- ・「連携の形態」、「連携先の名称」は、「連携」ではなく「運営形態」とする。
- ・「専門性の確保の手段」について、自治体職員が財団へ出向を繰り返して、現場でたたき上げるのではなく、外部・民間に派遣するやり方を指すのだろうが、「専門人材直接雇用」が分かりにくいので、3番と区別できるよう、整理する。
- ・「資金調達における工夫」の「専門人材による人脈の活用」とは、その世界で有力な人がそこからお金を集めてくる話か、ファンドレイジングの専門家という意味で、3番とするか。

#### イ 2番について

- ・「他の自治体との連携」と「他の分野との連携」は、組織内の連携と組織外との連携ということか。同一の項目でいいか。「他自治体の他分野」もあり得るので整理が必要である。

#### ウ 3番について

- ・専門人材は芸術監督だけでなく、広報、ファンドレイジング、ワークショップ等、多様になってきている。
- ・専門人材の「属性」等は、多人数になり回答しにくくなるので、全体の人数は把握した上で、経歴・キャリアパスは、係長・チーフ以上の人を書いてもらう。
- ・「方針、計画等の認識」は、何を聞こうとしているのか不明である。
- ・「故人」は不要。メインのチーフクラスの中心的人物について詳しく聞き、その中心的人物がどの程度関与して計画を立てているか聞けばいいのでは。
- ・外部から人を獲得するときの給料は答えにくいが、主要な人の雇用形態は知りたい。
- ・専門人材を入れているところに、民と連携する、期待する役割は大きいと思われるので、その専門人材がうまく機能しているか、民の側に聞きたい。企画や意思決定のプロセスの中で、専門人材の責任ある立場の人がどういう役割を果たしているか知りたい。ポストごとにどこまで細かく聞けるか難しいが、代表的な業務を幾つか全体として聞けそうな項目を挙げて、どれ程影響力があるか等は重要な点なので入れたい。

#### エ 4番について

- ・受益者としての住民に矮小化されていないか。「計画段階での協働…」は、不要ではないか。

#### オ 5番について

- ・施策に対する評価の大前提として、よく「キーマン」というが、その施策を誰が考え、実際に運営方針は誰が決めるのか最も知りたい。文化政策は、市長又は所管課が決めるべきとも限らず、真の施策というとなげさかもしれないが、自立していた方がいいと思えるので。
- ・キーマンについては、聞き方が難しい。「施策」というと、自治体職員は条例、計画等から引用してしまう。「施設の運営方針」としても、事業などのレベルか不明瞭になる。何を調べたいかによる。また、パフォーマンスアーツ系と、ビジュアルアーツ系で質問の仕方が変わる。
- ・行政以外の発想の持ち込まれ方は、事業や方針は誰が決めているかとの聞き方でいいのでは。

ただし、財団と回答されると、総監督等の個性的な活動が分からないので、3番のディレクター等とからめ人単位で答えてもらう。

- ・評価基準又は評価の視点を誰が決めているか聞きたい。
- ・運営方針の話の評価と一緒にするよりは、3番に入れる等、区切り方を整理すべき。また、評価について目的にいうモデル化ができるか疑問である。
- ・課題があるかどうかは聞きたい。評価だけでなく、指定管理者の現場での課題を出してもらった方が参考になる。
- ・この質問はミッションの話だろう。施策は文化財団が評価するものでない。施設の使命を示していない自治体が多く、財団も困惑している。単なるコスト削減がミッションならやめてしまえばいい。要は自治体職員が文化施設らしいミッションを掲げているか、それをどう誰が判断しているか、そもそも自治体に方針がなければつくるべきということである。
- ・文化芸術関係に限らず、指定管理者制度はミッションが不明確で、昔の行政の業務を切り離しただけのようなことが多い。これも単に調査だけではなく、都市自治体にも考えてほしいと刷り込んでいくといえないまでも、研究会としては考えていくべきことの1つ。そこにどう公民連携が要素として入るかは重要な論点だろう。
- ・「施策」に違和感がある。館の運営の話と、それ以外の問題は分けるべき。自治体の文化施策、芸術振興政策の評価と、施設の評価を分けた方がいい。
- ・主催事業と貸館事業は客の入りの点では同様だが、主催事業を評価する考え方や、客の入りを重視する考え方や、定めた方がいい。財団は、貸館は収入源で、企画ものはやりたいことと考えているだろう。どう捉えて運営しているか自体も聞く必要があるのでは。
- ・アートセンター、小劇場等とは異なり、座席数の多い大都市のホールだと、採算性の点から貸館がメインで主催事業をしにくい。地方ではプロモーターによる全国巡業が行われ、貸館にも使いやすさがあり、それも民間との連携で重要と思われる。東京都や首都圏では自主企画が評価されるだろうが、住む場所によって見方が変わる。
- ・劇場の主催事業、共催事業、貸館事業が、ほかの施設にもいえるか確認し、施設ごとに分けるか、分野の最後に「等」をつけるか検討する。アートセンターが入るのはいいだろう。

#### カ 6番について

- ・文化施設が衰退してもそのまちの文化水準が上がれば、行政としては役立ったといえる。そもそも文化は民のものなので。この質問がメッセージになれば喜ばしい。
- ・施設だけではなく、アート NPO、地縁団体、商店街等もあるので聞きたい。質問が、館内のみ充実ではなく、文化施設の意義に注目しているというメッセージになる。また、劇場が市とコラボレーションしている、又はそれ自体がまちづくりになっている事例等も浮き上がらせたいなら、冒頭の分野で各施設の特徴を聞く方がいい。

#### キ 追加項目について

- ・フェイスシートで、担当課名、職員数、業務従事者数等、最低限の項目は聞いた方がいい。規模と特色のある取組みとの関連性も、比較的すぐに分かる。
- ・美術館、文学館における、所属専門家の学会報告や論文執筆について聞いてもいいのでは。
- ・行政ビジネスといわれる民間企業とのコラボレーションについて、質問した方がいいのでは。

- 特にファンドレイジング、事業展開による民間資金の獲得等について、実例を聞き出したい。
- ・海外の劇場では、ファンによる支援組織に法人会員があり、小さな会社はネットワーク会員のような制度で大口の寄付をする事例は多い。ただし、運営には口を出さない。一方、館の方針や政策に参加する（理事を出す）タイプもある。企業について、参加形態、参加の段階を聞くといい。1番で、企業の資金、外部資金の有無、4番で、ファン構造の中での法人会員の有無、どの程度の寄付か、寄付でないサポーターかといったパターン分けが必要かと思う。
  - ・公民連携の分かりやすい指標として、お金の流れはある。長期間、高額のネーミングライツで建物の補修等を行う事例もある。
  - ・事業内容はどうあれ安く施設を維持することが主たる論点になり得るのは、公共施設再編の流れの1つである。ファンができれば潰そうという動きへの抵抗力にはなるだろうが。老朽化による建替え、又は人口減少による財政難の際の公民連携の話を自治体は好むので、その議論は入れるべきかもしれない。運営主体でも切実な問題だろう。
  - ・老朽化により施設が潰されていく流れをとめるための方法は示したい。お金の話は必ず課題と施設の再編に表れる。潰す方に手を貸すのではなく、どう捉えていくかが重要である。
  - ・自治体に、今後10年、20年で、何が大事なのか意識してもらうことがメッセージと考えると、1つは施設の老朽化や耐震に係る目の対応、もう1つは人口減で客数や客種が減り、今まで同様の方針や施設運営が通用しない中での将来に向けての対策で、お金の流れも、そのまちが何をやりたいかの方針も、我々にも施設所有側にも非常に重要ではないか。
  - ・聞くか論点にするかはあるが、廃止のプロセスやパターン、どういう課題に直面したかも把握したい。これからの運営をどう考えるかの1つとして、廃止の選択肢が入ってくるだろう。
  - ・財団や文化施設は、自立することとある程度成果を出すことが重要で、コミュニケーション力やミッションの強化が課題と思われる。どこもその認識はあるようだ。ただし、老朽化が進むと、運営側も業務を継続できないとの判断になり、廃止に限らずほかの既存施設と併せて新設する流れは生じて、数は減少してくるだろう。それも含めて、長期スパンで、その施設の老朽化の程度も併せて状況が聞けると、考え方が見えてくるかもしれない。

## 2 論点について

- ・論点4「行政の文化化」は、論点1の「法令、制度の変遷」等で過去の大きな自治体の文化政策の流れで簡単に触れる。

## 3 現地調査について

- ・施設は、自治体委員の自治体に加え複数施設を有する自治体、芸術祭を実施している自治体での調査を検討する。
- ・芸術祭は、我々が取り上げることで勇気づけられるところがいい。小規模で一旦自治体の実施してやめた後、地域で何とかしようとしているところについて考えていくのもいい。ただし、施設が要らない、常時雇用する必要もないという話になるので、今回の調査研究対象とするかは検討を要する。

(文責：日本都市センター)