

「都市自治体の文化芸術と 公民連携」

首都大学東京 法学部 教授 大杉 覚
(都市分権政策センター委員)

日本都市センターと全国市長会が共同設置する「都市分権政策センター」では、2018年度からは第6期として、これまでの分権改革を踏まえ、実際の都市政策、都市経営により重点をおいた調査研究等を実施することとしている。

2018年7月10日、「都市自治体の文化芸術と公民連携」を議題に、第25回会議を開催した。会議では、大杉覚委員（首都大学東京法学部教授）による報告の後、各委員との間で活発な意見交換が行われた。なお、本稿は、講演録をまとめたものである。

はじめに

一ガバナンス変革による成果の「見える化」と（「奇跡」を「現実」にする）公民連携は可能か？一

本日は「都市自治体の文化芸術と公民連携」について、一昨年から2年間続けた研究会プロジェクトの成果としてとりまとめた報告書『都市自治体の文化芸術ガバナンス』を使いながら、私が考えていることについてお話したい。

芸術関係の自治体の取組みとして、今日の会議が始まる前に宇部市長さんから、1950年代から市内に野外彫刻を展示する「UBEビエンナーレ」¹をご紹介いただいたが、この取組みのように、現在では都市の一つのアイデンティティとなっているような取組みが全国各地にある。その一方で、文化芸術領域

については、市長さんをはじめ職員の方々も非常に重要だと思いつつも、頭を悩ませる問題でもあると思う。

とりわけ、ほかの行政の領域と同様に、まずお金の問題に頭を悩ませている都市自治体は少なくないであろう。また、文化芸術政策をどのように評価するのかということも、特にこの分野は直接的、即効的な効果がわかりにくいだけに、難しい問題である。

日本の都市自治体の話ではないが、はじめに2つの奇跡と1つの論争について触れたい。

「2つの奇跡」の「奇跡」とは、作家の原田マハさんの小説『デトロイト美術館の奇跡』からとったのだが、一つは、アメリカ・デトロイト市の財政難から存続の危機に陥り、収蔵品の売却を迫られた美術館が、「美術館に集められた資産は、デトロイト市民だけのもの

1 旧「現代日本彫刻展」。宇部市で1950年代から2年に1度開催されている。

のではなく国民的な財産でもある」との考えから、むしろこの資産をベースに民間から多額の寄附を集め、存続の危機を乗り越えたという奇跡。

もう一つは、民間のオーケストラである神奈川フィルハーモニー管弦楽団のブルーダル基金。公益法人改革により数億円の債務超過の解消が迫られていた神奈川フィルハーモニー管弦楽団は、民間と県・市の寄附を得て、何とか新公益法人に移行することができたという話である。

ただ、デトロイト美術館については、日本ではなくアメリカの話であり、大きな財団等による巨額の寄附も日本ではあまり考えられない。神奈川フィルの例は、東京以外の地域では企業の本社が少なく民間からの寄附が集めにくい中、神奈川県と横浜市も寄附をして何とか乗り切り、その後オーケストラとしても評価が高まるなどうまくいったわけだが、文化芸術系に関しては、例えば伝統芸能である徳島の阿波踊り等も含め、資金のやりくり非常に苦労している場合が多い。デトロイト美術館や神奈川フィルの例がどこでも同じように当てはまるのかといえ、やはり「奇跡」でしかないのかもしれない。

そうした中、国は未来投資会議構造改革徹底推進会合で「リーディング・ミュージアム」構想を示した²。現在、「未来投資戦略2018」の案が出ているが、検討段階の資料には、美術館、博物館等の収蔵品を売却してその資金を得るかのような書きぶりの記述があった。これは、財政が厳しい場合にはのどから手が出るほど強い誘惑に駆られる手法でもあるが、それまでの蓄積を全て崩してしまうことにもなりかねないことでもあり、美術

館・博物館業界側からは強い反発を受けた。今出されている案にはそうした記述はないようだが、こうした状況は、公立の文化芸術だけではなく、もう少し広い意味での文化芸術全体に関連する話だと思う。

適切な公民連携を進めて成果の見える化などを図ることで、「奇跡」を「現実」にすることが可能か、あるいはそこまではいかなくとも、何らかの道筋をつけたり、現実化に近づけたりすることができるだろうか。今回のプロジェクトでは、このことを最終的に考えていかなければならないのではないかと私は受けとめていた。

1 なぜ「都市自治体の文化芸術と公民連携」か？

(1) 研究会の前提（仮説？）

この研究会は、市民福祉の向上にとって文化芸術は不可欠な公共サービスであるということ的前提に、そのサービスを提供する上では、都市自治体による持続可能な取組みを確保していく必要があり、その方策（ツール）として、公民連携が有効かつ不可欠であろう、との前提に立っていたと考える。

なお、文化芸術は非常に範囲が広いということもあり、この研究会の特にアンケート調査の対象は施設系、特に博物館、音楽堂、美術館、文学館、またはその複合館に絞った。したがって、例えば国際芸術祭やラ・フォル・ジュルネといった文化芸術イベント等については、考察の対象ではあるが、報告書での直接の言及は少ない。ただ、ここで考察されていることは、これらにも応用可能であると思う。

2 未来投資会議構造改革徹底推進会合「地域経済・インフラ」会合（中小企業・刊行・スポーツ・文化等）（第4回）文化庁提出資料「アート市場の活性化に向けて」

(2)「都市自治体の文化芸術」の現状と課題

この研究を通じて、私なりに都市自治体の文化芸術の現状と課題を考えると、まず、プライオリティの低さが指摘できる。建前上は、文化芸術は「大切」で「力を入れている」と言いながらも、本音ではなかなかそうもいかないという現実があるろうかと思う。つまり、そこに費やす行政リソースが、ヒト・モノ・カネともに非常に制約があり、欠乏状態にあるのが現実だと思う。

また、「赤字体質」であるということも言える。そもそも行政サービスの「赤字」とは何をもって赤字なのかということもあるので、あえて括弧をつけているが、経営体としてみれば施設運営等は多くの場合赤字であることが前提になっている。これをどう捉えるかも一つの論点であろう。

そして、「負の遺産」として捉えられてしまっている、あるいは、現にそうになっている施設も多くあり、そうした施設を今後どうするかも非常に大きな課題になっている。

一方で、非常に多様な文化芸術が広く社会に受け入れられており、また、地域づくりと結びついた様々な活動も展開されていることも、現実としてある。特に、国際的にも欧州文化都市やユネスコの創造都市ネットワークなど「創造都市論」を背景とした動きがあるが、日本でもそうした試みが文化庁などを中心に行われているわけである。

また、先述の「未来都市戦略」とも関わるが、最近では、文化芸術分野への新たな要請と期待として、観光・経済面で文化芸術における連携や交流が強く求められてきている。今回のアンケート調査³でも、前述の文化政策のプライオリティについては、「歴史・郷土・民俗」の分野を除き、比較的低いという

結果が出ている（問 1）。また、文化政策の課題をどの程度重視しているか（問 2）については、「子どもに対する普及啓発」や「文化財、歴史的建造物の保存、継承」には力を入れるが、冒頭に触れたような「都市のアイデンティティの確立」については、他に比べて重視するという回答が少ない。都市の分権を考えていく上で「都市のアイデンティティの確立」は非常に重要だと思う。とりわけ、地方創生が求められる中、地域資源としての文化芸術をもう少し正面から捉えていく余地があるのではないかとことが、ここからも窺える。

また、文化政策分野における行政のあり方（問 3）について、行政がどの程度の役割を担うべきか聞いたところ、「どちらともいえない」という回答が多かった。これをどう解釈するかは難しいが、積極的に行政が担うことの難しさが現実にはあるのだろうと思う。

自治体の文化関係経費の推移を見ると、バブル期直後あたりに、建設関係の経費が大幅に減少している。それ以外の文化事業費や施設管理関係の経費は横ばい状態が続き、近年は、若干増加がみられる。このような限られたリソースの中で、いかにやりくりしていくかは、非常に大きな課題であろうと思う。

2 都市自治体における「文化行政」の展開

(1)「文化行政」と「行政の文化化」

このような現状のもとで、文化行政は、都市自治体にとって非常に重要な分野の一つではあるのだが、そのことが忘れ去られてきたのではないかと。文化行政をあえて「自治行政の基軸」と呼びたい。例えば「福祉」という言葉が福祉行政分野にとどまらない広い意味合いを持つように、60～80年代には、自治

3 報告書「都市自治体の文化芸術ガバナンスと公民連携」270 頁以下に掲載の「アンケート調査結果」参照。

体にとって「文化」という言葉も、単に一つの行政分野を超えた非常に広い意味を持っていた。かつては「文化行政」という言葉自体が、これから文化行政に着手する自治体にとってはきらめくような言葉だった時期があり、同じように「行政の文化化」という言葉も、自治体による「自己革新運動」として使われていた。つまり、80年代までは、「文化」という言葉が、必ずしもいわゆる文化行政の領域だけではなく、様々な行政領域で従来の行政のあり方から自己革新していこうという思いが込められた言葉として使われていたということである。そのような中で、従来のように民間や国だけでなく、自治体も文化芸術の担い手になろうという時代、それが80年代頃だったと言える。「地方の時代」やその後の地方分権改革を自治体側から導いていく上でも、「文化行政」あるいは「文化」が、一つのキーワードであり、主導理念であった時代があったのである。

(2) ハコモノ行政としての文化行政

その一方で、国の開発計画や国土政策との関係で、「ハコモノ行政」として文化行政が進められたという点も否定できない。もともと十分なハコモノがない状態だったため、ある程度の整備は必要であったが、特にバブル期に乱設されたことにより、これが「負の遺産」化につながった面も他方ではあったと思う。

「文化行政」には、単に一つの行政分野として「他の分野と同様に文化芸術にも新たに取り組む」ということ以上の意味合いが込められていた面と、後に大きな課題となるようなハコモノ行政のうちの一分野となってしまう面と、両義性があったと言える。

(3) 文化芸術「振興」から「活用」へ

現在、文化芸術の「振興」から「活用」の方向に議論が転換しつつある。野外彫刻やアートフェスティバルなどのいわゆる「パブリック・アート」と言われるような、(もちろんハコモノも含むが)必ずしもハコモノにとらわれない活動が行われている。国等の施策展開においても、オリ・パラ開催に向けた文化プログラムの発信や、地方創生における文化事業へのサポートのほか、文化経済戦略をベースとした未来都市戦略が官邸と文化庁のもとで進められている。また、文化芸術振興基本法を改正して昨年施行された文化芸術基本法においても、自治体の役割と責務が明確に位置づけられた。その中では、単に文化芸術としてではなく、観光等の様々な分野との連携がかなり強く意識されている。

方向性としては、個人的にはそれ自体は良いことだと思うが、かつてのようにハコモノを乱設することがあってはならないと思う。やはり各自治体が自主・自律的にどうあるべきかを考えた上で、その地域の力をつけていくような展開、その礎として文化芸術を使いこなすことが、今後ますます問われてくると思う。

3 ガバナンス変革のツールとしての公民連携

(1) 多様な公民連携のあり方

そうした中で、文化芸術においても「公民連携」は、考慮すべき重要なツールになると思う。公民連携というと、これまでは、どちらかというと行政と民間の役割分担として考えられてきた。

ここでは、文化芸術について、①文化芸術活動(プロのアーティスト、アマチュアの表現者などによる)や鑑賞、②イベント等などの事業の企画、③施設の管理、④施設の設置、

そして⑤（広い意味での）活動支援の5つに分類した場合、それぞれ何が公の役割で、何が民の役割なのかを、大まかに6通りに分けてみた（図1-1）。

	役割分担モデル						連携モデル
	I	II	III	IV	V	VI	
活動	公	民	民	民	民	民	多様な民
事業企画	公	公	民	民	民	民	公・多様な民
施設管理	公	公	公	民	民	民	公・多様な民
施設設置	公	公	公	公	民	民	公・多様な民
活動支援	公	公	公	公	公	民	公・多様な民

図1-1 公民連携によるガバナンスの再構築
(行政と民間の役割分担)

	役割分担モデル						連携モデル
	I	II	III	IV	V	VI	
活動	王侯貴族パトロネージ型	行政直営自主企画型	民行政直営貸館型	民	民	民	多様な民
事業企画	王侯貴族パトロネージ型	行政直営自主企画型	民行政直営貸館型	公設民営型	支援・振興型	純粹民間型	公・多様な民
施設管理	王侯貴族パトロネージ型	行政直営自主企画型	民行政直営貸館型	公設民営型	支援・振興型	純粹民間型	公・多様な民
施設設置	王侯貴族パトロネージ型	行政直営自主企画型	民行政直営貸館型	公設民営型	支援・振興型	純粹民間型	公・多様な民
活動支援	王侯貴族パトロネージ型	行政直営自主企画型	民行政直営貸館型	公設民営型	支援・振興型	純粹民間型	公・多様な民

図1-2 公民連携によるガバナンスの再構築
(役割の形態)

図1-2の「I」は、現実的ではないかもしれないが、(宮廷画家、宮廷音楽家をすべて召し抱えるように)①～⑥まで全て公が行う「王侯貴族パトロネージ型」。「II」は、行政が直営し、自主的な企画を中心にやっていく。「III」は、企画部分は委託し、直営・貸館型。「IV」は、企画及び施設管理をすべて民間に委託する。現在多くの自治体では、「II」～「IV」のような形態をとっていると思う。その一方、近代以降の日本では、文化芸術は民間主導で行われてきたと思うが、「V」は、文化芸術振興の補助金や助成金の交付や、法人格の導入を検討するなどの「支援振興型」。「VI」の純粹に民間だけで行うことは、非常に厳しい

と思われるので、この「II」～「V」が選択肢として考えられる。

公民連携においては、確かに活動、事業企画、施設管理、施設設置、活動支援の各段階について役割と責任を担う主体を明確にしなければならない一方で、各段階で公も民もどのような形で連携するのかが問われる。「活動」についてはあえて民しか想定していないが、民にも様々な立場の民がいる。活動を行う表現者にもプロフェッショナルからアマチュアまでおり、ほかの段階でも多様な立場の当事者がいる。そして、そこでの公の関わりも、積極的に関わるのか、あるいはバラバラに活動している民を取りまとめるのか等、様々な形があり得る。つまり、当たり前のことではあるが、ここでの「公民連携」は、単に役割分担だけではなく、各段階での連携を考える必要があるということである。

(2) アンケート調査結果からみた「都市自治体の文化芸術」の実態

研究会が行ったアンケート調査で、現在実施している事業種別（問18）をみると、自主企画の自主事業が多く行われていることが分かる。また、貸館事業も分野によっては高い比率で行われている。一方、普及啓発や人材育成を実施しているところは比較的少ない。

また、現在実施している事業の捉え方（問18-1）として①中心的に行っている事業についてみると、自主事業の比率が美術館等でやや高く、貸館事業は劇場や音楽堂で高くなっている。また、②収益性が高い事業は、やはり貸館事業の割合が高く、③住民ニーズの高い事業も、貸館事業の比率が高くなっている。ある意味、当たり前かもしれないが、やはり地域の一般の人たちが使えるようにすることが求められているということが分かる。④地

域貢献度についても、貸館事業が高くなっている。

この結果をみると、自主事業としてプログラムを企画して、例えば有名なアーティストを連れてくることは行われている、それを地域の人材育成に結びつけるという発想までには、残念ながら十分至っていないことが窺える。人材育成（広い意味での教育）には過少投資が起きがちであるが、教育一般に起きる過少投資の経済理論上の問題が、この文化芸術施策にも当てはまるということである。近年、アーツ・カウンシルなどを設立する動き等もみられるが、こうしたものが求められているのも、逆に言えば、人材育成の現状とも関係していると考えられる。ただし、アーツ・カウンシルなどを設けた積極的な施策展開が可能な都市自治体はどうしても大都市などに限られてしまうので、一般的な都市自治体についてどう考えるべきかは、一つの検討課題だと思われる。

また、施設管理（問 19）について、これは端的に言えば、指定管理者制度の導入の有無だが、美術館などでは直営が非常に高い比率になっているのに対し、劇場や音楽堂などでは指定管理者を導入している施設が非常に多い。文化芸術といっても分野に応じて考えなければならないということであろう。

この調査では、施設等への支援を通じて間接的に文化芸術を支援するという意味で、支援制度の実態についても聞いている。施設などの運営に当たって個人による支援制度を設けているか（問 27）については、「設けていない」ところが圧倒的に多い。支援制度を設けている場合、どのような仕組みを設けているのか（問 27-1）を尋ねると、「友の会・賛助会」や「ボランティア・サポーター」の比率が高く、特に美術館や文学館で高い傾向にあり、これらの仕組みは比較的導入しやすい

仕組みであると考えられる。しかし、様々な事情はあるのだろうが、導入しやすいこれらの仕組みを導入していない自治体が多いという点で、努力する余地がまだまだあると思われる。

また、これらの支援制度の参加者がどのように施設運営に参加しているのか（問 27-1）を尋ねたところ、運用方針の決定や個別事業の企画への参加はほとんどないのが実情で、また、「特になし」が最も多くなっている。せっかく関わりがあるにもかかわらず、主体的に参加できる場がないということは、「友の会」のような支援の仕組みが形骸化してしまっている可能性がある。なかなか人手が割けないという問題もあると思われるが、一つの課題として考えていく必要がある。

同じく、企業・法人による支援（問 30）についてみると、個人以上に法人向けの支援制度がつくられていない。

設けている支援制度の種類と支援制度参加者の施設運営への参加（問 30-1）についても、スポンサーとして収蔵品の選定に関わることがあっても、それ以外の関わり方は限られている。民との連携には様々な切り口があり得るにもかかわらず、チャンスを見逃している可能性があるのではないかな。もちろん、これはあくまでもアンケート調査の結果なので、個々の施設を見た上で判断すべきことではあるが、このような実態が窺える。

文化芸術分野で他の施設と連携した事業が行われているか（問 32）については、「行っていない」が若干多く、行っている事業（問 32-1）についても、音楽堂で「専属・拠点、業務連携等の契約」、美術館で「作品貸借」など、想像の範囲内の回答であった。まだまだ連携を広げる余地はありそうである。

外部の専門人材や団体との連携（問 33）についても、やはり「行っていない」が約半

分、分野によっては半分強という結果になった。行っている事業の分野（問 33-1）についても、やはり限定的である。他施設、専門人材・団体以外との連携（問 34）についても、「行っていない」が圧倒的に多い。

なお、外部との（公民）連携だけでなく、自治体内部の他の行政分野との連携（問 35）も、あまり行われていない。行っている場合の相手方の行政分野も、教育関係が中心なのだろうと想像される。

このように、公民連携のあり方にはいろいろな切り口があり得るのだが、いち早く進めている自治体とそうでない自治体との差が随分開いてきている。連携を積極的に進めている自治体を参考に、自分たちの自治体でどのような連携ができるかを考えていかなければならないのではないかな。

（3）文化芸術ガバナンスとアクター（＝関係人口づくり）

文化芸術関係者・団体等だけではなく、もう少し広くみたい。一般の人が文化芸術にどれほど親しむのか。文化芸術のサービスを提供するということは、アーティストや関連の業界だけが潤えば良いという話ではなく、最終的には、一般住民が文化芸術を享受するということにあると思う。

図 2 は、文化芸術をめぐるガバナンスについてある都市 X を想定したものである。網かけした半円の部分（C、D、E）は、ある市の文化芸術に直接関わっている人材、A の部分は、美術館にもコンサートにも行かない、文化芸術にほとんど関心のない市民である。B の部分は、文化芸術に関心はあるけれども、それほど積極的に関わっているわけではなく、鑑賞に行ったりする程度の市民である。

C の部分は、X 市民のうち、文化芸術に関

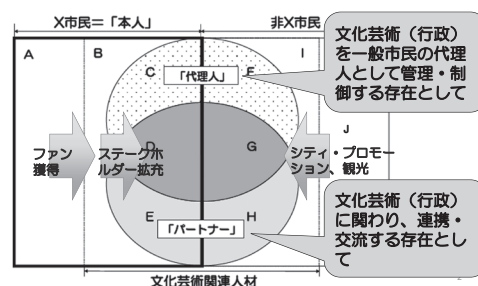


図 2 「文化芸術」と「域外来」関係人口づくり（ステークホルダー形成）

わりを持つ市民であり、X 市の文化芸術はどうあるべきか、非常に関心を持って、管理・制御する人（一般市民の「代理人」）である。これは例えば政治家や行政職員などが該当する。「パートナー」は、実際に文化芸術に関わって連携・交流する、アマチュアも含めたアーティストや活動家といった人たちである。文化芸術人材を豊かにするためには、まずは C、D、E に属する人たちの水準を高め、数を増やしていくこと、それ以上に B の比率を高め、A の比率を少しでも減らしていくということが、重要である。

都市自治体の政策として言えば、まずファン獲得政策が重要である。文化芸術のファンを獲得し裾野を広げるところから、文化芸術に関するステークホルダー、つまり広く趣味で楽しむ人、さらには本業とする人たち等を拡充していく。

さらに、それだけではなく、文化芸術を核として市外からも人を呼び込む（F～I）。まさに、最近言われている「関係人口」づくりである。関係人口をつくるためには、シティープロモーションや観光につなげていくことが重要になる（J を I に変えるなど）。これに関しては、先述したように、様々な自治体で「創造都市」を掲げて、広く文化・経済政策を打ち出している。

(4) クリエイティブ・クラス

この「創造都市」論に関して、人的な面に着目した「クリエイティブ・クラス」の議論がある。リチャード・フロリダ（都市社会学者、トロント大学）は、都市のクリエイティビティ・インデックス、つまり創造性の尺度として3つの基準を示している。1つはハイテク指数などの技術。それから才能、これがクリエイティブ・クラスと言われる、一種の職業分類である。最後に、寛容性で、外国人住民割合やゲイ・レズビアン指数、人種統合指数などである。これらの指数が高い都市ほど創造的で、経済的にも発展するという議論である⁴。

これをそのまま日本に当てはめられるのかという問題はあるが、クリエイティブ・クラスについて考えてみたい。フロリダはクリエイティブ・クラスを「スーパー・クリエイティブ・コア」と「クリエイティブ・プロフェッショナル」に分けているが、これは国勢調査の職業分類の「専門的・技術的職業従事者」と「管理的職業従事者」にほぼ該当する。これを、試みに、県庁所在都市と指定都市でどのような傾向になるか分析してみた。

図3-1の縦軸は都市別文化芸術家人口を就業者人口で割ったもので、就業者のうち芸術家の人口割合を示す。横軸はクリエイティブ・クラス、先述のとおり管理的職業従事者数と専門的・技術的職業従事者数が全就業者人口に占める割合である。全国の県庁所在地や指定都市での芸術家の割合は0.5%前後でほとんど差がないが、23区だけが飛び抜けている。日本版のクリエイティブ・クラスは、やはり地域によって相当差があるということになる。

さらに、最近の変化率をみるために、直近

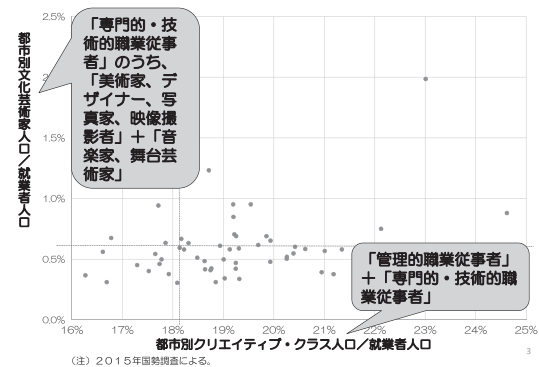


図3-1 文化芸術関係人口づくり

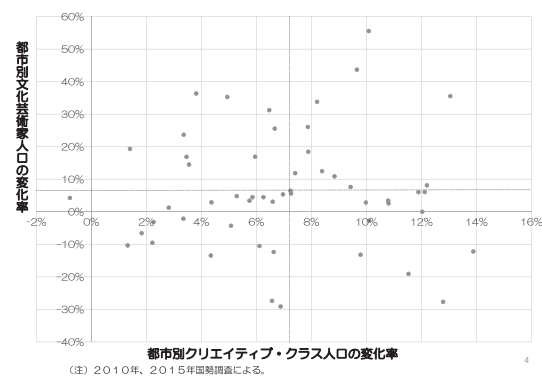


図3-2 文化芸術関係人口づくり
（2010年と2015年の比較）

の2010年と2015年で比較した（図3-2）。すると、ほぼ全ての県庁所在都市・指定都市でクリエイティブ・クラスが増えているが、伸び率は大きく異なる。

一方、芸術家については、プラスマイナス両方出ている。芸術家人口は非常に少ないので、国勢調査の信頼度にやや問題はあるが、大きな傾向としては、都市の政策次第では大きく変化し得る可能性があると言える。このクリエイティブ・クラスの総体を変化させるのはなかなか難しいが、文化・芸術家がどのような動向で移動しているか、あるいはその地域に生まれてくるかは、地域のありようともかなりつながってくるのではないかとことが、少しは言えそうである。なお、これ以前の国勢調査では、個人の音楽教師や舞台

4 リチャード・フロリダ（井口典夫訳）『クリエイティブ資本論』ダイヤモンド社、2014年参照。

教師等の分類もあったのだが、これらをみても、やはり都市によって様々な変化が見られる。こうした人口面の変化を意識して考えることも重要だと思う。

(5) 事例：可児市文化創造センター（ala）の取り組みからのサジェスション

しかし、芸術家などのクリエイティブ・クラスの人口が増えさえすればよいわけではない。確かにクリエイティブ・クラスの人口が大きく伸びれば、鑑賞者・入館者、さらには寄附する人たちが潜在的に増える可能性はあり、これを戦略的に経済や観光に関連づけることは重要である。他方で、文化芸術によって享受できるものは、それだけではない。そこで、私が今回の調査研究で非常に感銘を受けた事例を次に紹介したい。

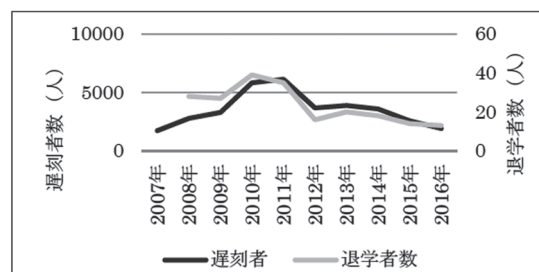
インタビュー調査のため「可児市文化創造センター ala（アーラ）」を訪問した。館長の衛紀生さんはもともと演劇評論家なのだが、あまりにも立派過ぎる施設であるため「ハコモノ」批判もある中、この館長さんは施設をどのように活かしていくのかを非常に工夫されている。具体的には、アウトリーチの導入や、親子で参加できるワークショップ、様々な市民参加の事業、あるいは民間からの寄附金で子供たちや経済的に恵まれない家庭をコンサート等に招待する「あしながおじさんプロジェクト」、新日本フィルや文学座などとの地域拠点契約の締結などである（報告書第4章第1節参照）。

指定管理者としてのミッションを館長に聞いたところ「ミッションという言葉は使わない。事業定義だ」と言われ、「私たちは《経験価値》と、そこから派生するかけがえのない《思い出》と、さらに新しい価値による行

動の《変化》とその《生き方》を提供する」、そして、「私たちは地域社会にコミットして、すべての市民を視野に入れたサービスを提供し続ける《社会機関》である」という事業定義である⁵。これは社会包摂（ソーシャル・インクルージョン）の考え方に基づくものであるが、単に施設の理念を示しているだけではなく、前述の様々な取組みを通じてこれを実現に移しているのである。私はこのことに最も感銘を受けた。

例えば、報告書第4章第1節で事例として紹介されている県立高校では、遅刻者や退学者が非常に多かったのだが、文学座のワークショップなどを通じて、年間の退学者数が約40人から約10人にまで減少しているのだという。（図4）

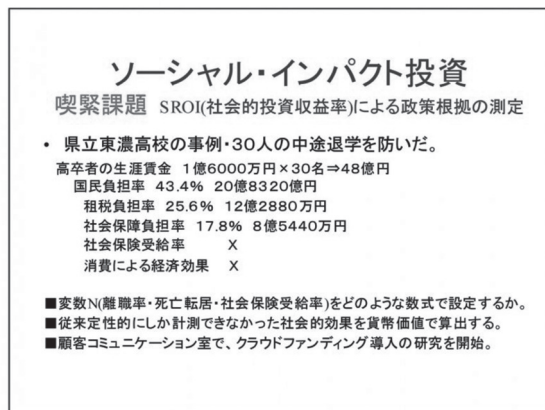
これをソーシャル・インパクト投資の考え方で捉えることを衛館長は提案している。この高校の事例では、約30人の中途退学を防いだ。高卒者の生涯賃金を1億6,000万円、中途退学者を30名とすると、生涯賃金の合計が48億円、国民負担率を43.40%とすると、20億円これをセーブしたことになる（図5）。租税負担率、社会保障負担率などそれぞれについても同じように求めることができる。前述のような取組みを行うことは、この施設自体の直接の収入にはならないかもしれない



出典：報告書、84頁

図4 東濃高校の遅刻者数と退学者数

⁵ alaの事業定義については、<http://www.kpac.or.jp/column/kan09.html> 参照。



出典：可児市文化創造センター HP による。

図5 ソーシャル・インパクト投資

が、このような大きな効果がある。この効果をきちんと社会に訴えかけ人々に納得してもらうために、ala では、事業を定量化して可視化する取組みも文化庁の補助などを受けながら行っている。

ソーシャル・インパクト・ボンド SIB は、健康分野や教育分野などの分野で活用されつつあるが、施設管理においても十分活用し得る。SIB の考え方を導入する際には、まず、広い意味での事業の捉え方やガバナンスの評価の仕方の発想自体を切り変えていかなければならないと思う。

今回のアンケート調査でも、重点事項の一つとして、施設運営に関する評価（問8）について尋ねているが、当然、何らかの評価をしている場合がほとんどである。そして、そ

の評価に関する問題（問10）について尋ねてみると、「特に問題がない」という回答が4割前後でほかに比べて多い。私としては、むしろ正直に「適切な評価手法がわからない」「適切な評価指標がわからない」「評価結果をフィードバックできてない」といった回答がもっとあってもよいと思ったのだが、逆に問題があっても「特に問題がない」で済まされてしまっているのではないかと案じている。

おわりに

社会関係資本、人と人とのつなげ方、関係人口づくりなど、文化芸術が果たす役割は大きく、そこで都市自治体が果たし得る役割も非常に大きいと思われる。ただ、そのことがどの程度意識されているか。十分意識されていない都市自治体もあるのではないかな。

また、法令によって人や物、活動がバラバラに捉えられてしまいがちだが、公民連携によってこれらを融合していく仕組みづくりが非常に重要である。

そして、文化芸術による社会的インパクトを把握・評価する試みを研究・蓄積させていく必要がある。評価自体が目的化している状況があるのであれば、そこから脱却する必要があるだろう。また、そのことを通じて、お金だけでなく人も呼び込むような仕組みづくりを行政が果たしていかなければならない。