

日本都市センター ブックレット

No.41

文化芸術ガバナンスと 公民連携

第21回 都市経営セミナー



財団法人 日本都市センター

日本都市センター ブックレット

No. 41

文化芸術ガバナンスと 公民連携

第21回 都市経営セミナー



公益財団法人 日本都市センター

はしがき

文化・芸術振興は本来的に行政と外部（民間・地域・住民）との連携が不可欠な政策分野であるため、文化施設の管理運営のみならず、文化・芸術振興事業の推進といった場面でも、民間事業者やNPO、地域コミュニティなどとの連携がより図られるようになっています。文化・芸術振興分野における多様な公民連携の広がりは、住民ニーズの的確な把握と協働、行政による適切なガバナンス、公正性・透明性の確保等のあり方などの課題を顕在化させるとともに、公共サービスの提供において都市自治体が担うべき役割を改めて問いかけています。

このような背景から、日本都市センターでは、2016年度から2か年にわたり、文化・芸術振興分野における公民連携についての調査研究を実施し、現地ヒアリング調査、アンケート調査を実施するとともに、学識者、都市自治体職員による議論を重ね、報告書を取りまとめました。

日本都市センターでは、市区長、市区議会議員及び自治体職員を対象に「都市経営セミナー」を毎年開催しています。第21回となる今回は、2019年8月5日に開催し、「文化芸術ガバナンスと公民連携」をテーマに、講演、事例報告及びパネルディスカッションを行いました。当日は、市区長、市区議会議員及び自治体職員等約100名のご参加があり、講演等に熱心に耳を傾けていただきました。本書は、当日の講演・議論の内容をまとめたものです。

基調講演、事例報告及びパネルディスカッションにご登壇いただいた、可児市文化創造センター館長兼劇場総監督・衛紀生氏、東京大学大学院法学政治学研究科教授・金井利之氏、豊島区長・高野之

夫氏、首都大学東京法学部教授・大杉覚氏をはじめ、当日ご参加いただいた皆様、並びに後援をいただいた全国市長会、公益社団法人全国市有物件災害共済会、及び一般財団法人地域創造にこの場を借りてお礼を申し上げます。

また、本書が全国の自治体関係者をはじめ、広く関係各位に活用されることを期待しております。

2020年3月

公益財団法人日本都市センター

目 次

はしがき

講演①

文化政策3.0へ～本質的価値（芸術的価値）とともに、 経済的・社会的価値を重視する戦略的投資へ～

可児市文化創造センター館長兼劇場総監督 **衛 紀生**

1 「文化政策3.0」とは	2
2 文化芸術の社会包摂機能	4
3 アーラまち元気プロジェクト	6
4 文化芸術政策による社会的相続	11
5 経営とは「新しい価値」の創造	16
6 「人間の家」へ	17

講演②

文化芸術ガバナンスにおける公民連携

東京大学大学院法学政治学研究科教授 **金井 利之**

はじめに	22
1 分配問題	23
2 集約問題	29
おわりに	39

事例報告

豊島区の未来と夢　～としま新時代へ～

豊島区長 高野 之夫

はじめに	42
1　国際アート・カルチャー都市構想	45
2　東アジア文化都市2019豊島	50
おわりに　～としま新時代へ～	53

パネルディスカッション

ディスカッション	56
----------	----

講演①

文化政策 3.0 へ ～本質的価値（芸術的価値）とともに、経済的・ 社会的価値を重視する戦略的投資へ～

可児市文化創造センター館長兼劇場総監督 衛 紀生

講演①

文化政策 3.0 へ～本質的価値（芸術的価値）とともに、経済的・社会的価値を重視する戦略的投資へ～

可児市文化創造センター館長兼劇場総監督 衛 紀生

1 「文化政策 3.0」とは



今回、「文化政策 3.0」というタイトルを掲げているが、実は、文化政策は 2011 年から 2018 年までの 7 年間で、がらっと変わった。ところが、がらっと変わったことを知らないならまだしも、認めたくない人間もいる。そういうところで、私は「文化政策 3.0」の時代に来たということを申し上げたいと思う。2.0 は、行政がお金を出すだけ、文化芸術を保護する時代であり、費用対効果が問われる、片務的なものであった。対して、3.0 は、投資対変化が重要であり、投資に対してどういう変化を与えたかというエビデンスを必要とする時代である。

2011 年 2 月 8 日に閣議決定された「文化芸術の振興に関する基本的な方針（第 3 次基本方針）」で、初めて社会包摂機能というこ

とが言われるようになる。厚生労働省が2000年12月に発表した「社会的な擁護を要する人々に対する社会福祉のあり方に関する検討会」の報告書のなかに「社会包摶」という言葉が出てくるが、それから10年後に、文化の文章に関して「社会包摶」という言葉が出てくる。そして、文化芸術への公的支援を社会的必要に基づく戦略的な投資と捉え直すことが提唱されるとともに、社会関係資本の増大を図る観点から、公共政策としての位置づけが明確化された。社会関係資本とは、言ってしまえば「つながり」である。「つながりの貧困」というのが、今の時代の社会の劣化をつくっていると私は思っている。

1960年代に書かれた、ボーモル＝ボーエンの「実演芸術 その経済的矛盾」という論文のなかで、放置すると労働集約型の、特に実演芸術は息絶えてしまうことから、保護が必要であると述べられ、全米芸術基金(NEA)ができた。こうした補助金・助成金の「片務性」を持った保護政策的文化行政が、文化政策2.0にあたる。

一方、戦略的投資として変化というアウトカムを求めるのは、双務性を持った事業委託であると考えられる。文部科学省設置法一部改正まで至る7年間で、文化政策3.0へとはっきり変わっている。だから、芸術的な評価だけじゃなくて社会的な評価、どういう変化を社会に与えたか、子どもたちにどういう変化を与えたか、あるいは、それがどういう経済的效果なのかが重要となってくる。「稼ぐ文化」なんていう言葉が飛び交っているが、文化は稼ぐだけじゃない。文化は、さっきの社会包摶機能から言うように、これから5年、10年、20年後にかかるくる、さまざまな自治体あるいは国の支出を抑制する力を持っている。あとは要するに、「つながりの貧困」からどのように抜け出すかである。文化芸術および劇場等の社会包摶機能を活用して、「共生社会」「協力社会」「共創社会」、そして「創

造的福祉社会（Cooperative Society）」という社会デザインに向かう総合政策としての文化政策を、私は提言してきた。

2 文化芸術の社会包摂機能

（1）劇場法が示したこと

2013年に閣議決定された劇場法には、教育機関、福祉施設、医療機関等の関係機関と連携・協力しつつ取り組みなさいと書かれており、文化の世界の人間に大きなインパクトを与えた。つまり、文化というのは、そういうさまざまな政策分野に関して、つながりをつくるという意味で、さまざまな成果をもたらすものだという発想がある。これまででは、こうしたロジックをしっかり見ることなく、狭い意味の文化政策が展開され、文化芸術愛好者だけにサービスを供給していた。全人口のたった2%のみにサービスを供給し、あと98%は税金を通じて負担するだけだった。ハコモノと言われるのは当たり前である。だから、劇場法のこの文言は、芸術関係者にはものすごくショックだった。

日本では『芸術を売る』というタイトルで翻訳されている、フィリップ・コトラーやジョアン・シェフ・バーンスタインが書いた本があり、とても売れた。このなかで、芸術至上主義者、芸術聖域主義者らが、例えば、学校教育や福祉、まちづくり、保健医療、健康医療に文化を用いることを「道具主義」と呼んでいる。この道具主義という言い方には、反発が出ている。

（2）積極的な福祉政策としての文化行政

アンソニー・ギデンズが提案する「ポジティブ・ウェルフェア（Positive Welfare）」が、非常に重要だと考えている。彼は、「福祉

とは、もともと経済的な概念ではなく、満足すべき生活状態を表す心理的な概念である。したがって、経済的空府や優遇措置だけでは福祉は達成できない」「福祉のための諸制度は、経済的ベネフィットだけでなく、心理的なベネフィットを増進することも心がけなければならない」と言っている。ここでいう「福祉」は、日本でいう狭義の福祉と少し異なる。「Welfare」ではなく、「Well-being」（幸福と健康）である。文化芸術は、この心理的なベネフィット、つまり満足すべき生活状態を表す心理的な概念をいかに担保できるかが、経営の仕組みのなかでとても重要である。同時に、税金で設置・運営しているのであり、興行で一儲けするわけではないのだから、そんなものは当たり前である。こういったことを考えていないところは興行をしているが、そうなった経緯もある。

このギデンズの提案は、のちの「スティグリツ報告書」でGDPに代わる幸福度指標として提案される、「健康」「教育」「他者とのつながり」「個人の社会的貢献活動」「主観的生活満足度」と通底している。

社会包摂機能は、「誰も孤立させない」「誰も置き去りにしない」「つながりの貧困からの解放」を意味する。合唱や演奏で、ほかの人の声やほかの演奏者の音に、よく耳を澄ますことによってハーモニーができるという「ポリフォニー理論」が、同志社大学の八木教授によって提唱されているが、そうした「ポリフォニック共創」が、私の考える創造的福祉社会へ向かう。

日本マーケティング協会は、マーケティングを「複数の当事者が相互に関わり合い、対話と交流を通して新しい価値を創り出し、ともに目的を達成し、かつ相互の変化と再組織を推進していく、継続的・螺旋状の進化のプロセス」と定義する。これは社会包摂の定義と重なっており、社会包摂は、マーケティングの一種であり、誰か

とのつながりという新しい価値をつくるものと言える。

積極的な福祉政策としての文化行政とは、従来型の事後的な社会政策、教育政策、福祉政策、医療政策、多文化政策ではなく、予防的な各政策として Well-being（幸福・健康）のための総合的文化行政として考えなければいけない。文化芸術あるいは劇場への投資を、健全で、健康的な地域共生社会と穏やかな人間関係・社会関係資本を形成し、問題が起こる前に手を打つことと捉える。各省庁も同様のことを言っており、例えば、厚生労働省が「地域共生社会の実現」を提唱したり、国土交通省が省内に「地域共生社会実現本部」を設置したり、総務省の自治体戦略 2040 構想研究会で「満足度の高い人生と人間を尊重する社会をどう構築するか」をテーマに議論されたりしている。

「見えない社会保障」、「人間の安全保障」と私は表現しているが、インフォーマル・セキュリティ（Informal Security）を網の目のように張りめぐらせるのが重要である。1993年に書かれたドッカーナの『ポスト資本主義社会』は、地域や血縁でつながっている社会、すなわち地縁社会は確実に、資本主義社会が高度化すると消えてなくなると指摘したうえで、次に必要なのは、目に見えないつながりが網の目のように張りめぐらされた社会であるとする。

社会的インパクト収益率（SROI）による定量的エビデンスと学際的な定性的エビデンスをしつかりつくることによって、文化政策がどのように各政策分野に変化をもたらすのかがはっきりする。この点については、後で実例を示したい。

3 アーラまち元気プロジェクト

可児市文化創造センター（通称、アーラ）では、「アーラまち元

講演①

「元気プロジェクト」を年間500回弱（2018年実績）実施している。詳細は、「アーラまち元気プロジェクトレポート」¹をご覧いただきたい。

（1）親子de仲間づくりワークショップ

図1-1は、週に1回行っている、0～3歳児と若いお母さんのワークショップの様子である。これは、昔のように近くに血縁者がいらないなかで子育てをするなかで、若いお母さんが孤立していき、虐待やネグレクトといったさまざまな問題が起きてくる。なので、若いお母さんと子どもたちのワークショップをやっている。

図1-1 親子de仲間づくりワークショップの様子



（2）私のあしながおじさんプロジェクト

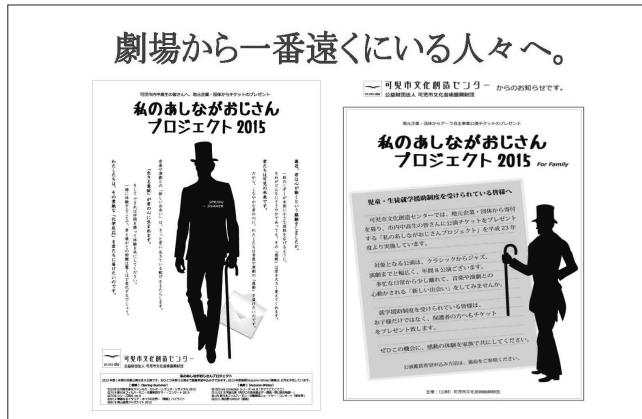
劇場から一番遠くにいる人にアーラの果実を届けようということ

¹ 可児市文化創造センター HP (<https://www.kpac.or.jp/project/machigenki.html>) を参照。

で、私が就任してすぐ始めたのが、「私のあしながおじさんプロジェクト」である（図1-2）。見たいけれども、聞きたいけれども、小遣いが足らない中高生に、地元企業、団体、個人からご淨財をいただいて、チケットをプレゼントする。私は、団体鑑賞は大人の自己満足であって、予算と時間の無駄遣いだと考えている。それよりも、自分の席を探すところから初めての劇場体験が始まるというものを企図している。

始まってから4、5年後ぐらいに、家族のなかに会話がなくなっている、つまり、家族が機能しなくなっているということを東濃高校の校長先生から聞いた。なので、そういうご家族の真ん中に演劇や音楽という1本の木を立て、その木を見上げながら話をする、会話をする習わしを取り戻してもらおう、と考えた。なぜなら、一番小さいコミュニティである家族も、コミュニティの要件は体験を共有していることと、コミュニケーションを重ねることが重要である。コミュニケーションの集積がコミュニティの形成につながるため、「あしながおじさんプロジェクト For Family」をつくった。こ

図1-2 私のあしながおじさんプロジェクト



の2つが、芸術選奨、文科大臣賞を私がいただいた贈賞理由になっている。

（3）県立東濃高校における取組みとその成果

県立東濃高校は、130年以上前に県が3つつくった旧制中学の一つであるが、私が行く少し前ぐらいから、零落の一途をたどっていて、定員には満たない、毎年平均40人ぐらいの退学者が出ている状態だった。問題校というと、教師を殴ったり、ガラスを割ったりといった暴力が多いイメージだが、それは生きる意欲がある子たちが邪魔する人間に対して反抗しているという点で、まだいいと私は思っている。しかし、東濃高校は、生きる意欲を持っていない子たちの高校だった。

平成24（2012）年度からワークショップを始めて、その時の1年生が3年生になったときに、退学者数が1桁になった（表1-1を参照）。これをきっかけに、県の教育委員会から非常に注目され、県教育委員会と劇団文学座とが提携契約を結び、昨年度は6校、今年度は12校でこの取組みが広がっている。とにかく退学者を減らそうとしている。

私の経験では、可児市にも可児高校という進学校があるが、東京や大阪に行つた子は戻ってこない。いく

表1-1 東濃高校の転退学者数推移

年度	転退学者数	退学	転学
H15	27	12	15
H16	26	15	11
H17	34	23	11
H18	20	15	5
H19	33	28	5
H20	47	35	12
H21	31	28	3
H22	40	33	7
H23	46	36	10
H24	37	27	10
H25	36	30	6
H26	10	9	1

ら手をかけても、カネをかけても、これは無駄である。そんな余裕はない。こういう子たちは、自分たちで自分を磨くだろう。それよりも、高校を出られない子たちを何とか出して、地元に就職してもらって、結婚して、家族を持って、子どもをつくって、しかも健全な納税者、社会保障の負担者になってもらう。社会保障の受給者じゃなくしてもらうことが大事だと私は思っている。

何が起こったかというと、承認欲求の充足である。「誰かに必要とされている」、「誰かの役に立っている」、「愛されているという実感」といった承認欲求の充足が、自己肯定感につながる。承認欲求の満たされる場所が、その人間の居場所になる。東濃高校に入学したころ、生徒はみんな傘を持っていない。学校は雨が降ったら行かないところだった。雨が降りそうでも行かないところだった。学校は居場所ではなかったのである。それが、ワークショップをやるなかで、クラスが居場所になっていく。クラスのなかにさまざまつながりができて、必要とされたり、役に立っているとか、信頼関係ができてくることによって、クラスが居場所になり、学校に行ってクラスメイトに会うのが楽しみになる。だから、遅刻・問題行動も6,000を超えていたのが、4分の1になった。

日本財団が「子どもの貧困の社会的損失推計レポート」を毎年出している。これによると、40歳時点の就業率は、中卒者・高校中退者が76.6%、高校卒業者が89.9%である。つまり、中卒者・高校中退者の4人に1人が無業者（生活保障受給者）であるのに対して、高校を卒業するだけでもその割合が10人に1人になることが分かつてきた。

SROI（Social Return on Investment、社会的投資収益率）という考え方を、2010年のG8のときにイギリスが提案している。これからは財政が厳しくなるのだから、民間からの投資を導入して、

本来は公共政策、行政がやるべきことに成果を出し、その投資に対してどういう収益が出たかで配当を出すものである。東濃高校での取組みについても、SROI 値を測ってみたところ、短期的には、9.86（2016 年度）、16.7（2017 年度）という結果が出た。2016 年度の実行予算が 193 万円だったので、社会的インパクト効果は、単年度で 1,902 万 7,394 円の社会コストが削減されたと言える。あまりに結果が早く出たので、教育長の特命で教育委員会から来ていた教頭先生がびっくりしていた。これをきっかけに、今、岐阜県中でこの取組みが始まっている。

これを中長期的に換算すると、高卒者の生涯賃金が 1 億 6,000 万円で、約 30 名の中途退学者を防いだことで、およそ 48 億円の経済損失を防いだ。租税の国民負担率が 25.6% なので 12 億 2,880 万円、社会保障の国民負担率が 17.8% なので 8 億 5,440 万円、合わせて 20 億 8,320 万円の税負担・社会保障負担が、国・自治体にもたらされたと言える。「え、その程度で」と驚かれるだろうが、「子どもの貧困の社会的損失推計レポート」によると、0～15 歳児の子を何もしないで放置すると、所得の減少額が 42 兆 9,000 億円、財政収入の減少額が 15 兆 9,000 億円だという数値が出ている。

4 文化芸術政策による社会的相続

（1）社会的相続の重要性

「私のあしながおじさんプロジェクト For Family」を始めたきっかけは、当時の東濃高校の平井校長がぽつっと漏らした、「家族が機能していない」という言葉である。これは、社会的相続が起きていないことを意味する。社会的相続が起きていないというのは、かつては家族やその周辺のコミュニティによって相続されてい

た、①自制心、②協調性、③寛容性、④利他的性向、⑤やりきる力（Grit）、⑥レジリエンス（立ち直る力）、⑦つながる能力（コミュニケーション力）、⑧対人共感性、⑨社会規範・社会道徳等、自立するための非認知能力の相続が、実は機能していないということである。東大を出て、官僚をやって、政治家になった人間がとんでもない発言をしてというのが、このところ立て続けに起きている。正解を覚えるという意味で、頭はいいが、実は、非認知能力は全く問われてこなかったのである。福祉国家研究をするイエスター・エスピン・アンデルセンが、社会的相続を「所得や資産の相続と同等か、それ以上に重要な相続」と指摘している。しかし、これが今、機能不全になりつつあるのである。

非認知能力を養うためには、まず自己肯定感が必要である。その上に、物事を判断したり、表現する力、それで学力が積み重ねられていく（図1-3）。つまり、非認知能力をしっかりと涵養するのが重要である。

図1-3 非認知能力の形成

必要とされること、愛されることから、
非認知能力が形成される。



ジェームズ・ヘックマンが2000年のノーベル経済学賞をとったときの論文の中で、ミシガン州のペリー校就学前プロジェクトが引用されている。これは、1962～67年に行われた、3～5歳の貧困地区のアフリカ系アメリカ人を対象にした、非認知能力の涵養プログラムである。プログラム参加者と非参加者との、その後約40年間の比較追跡調査の結果、学歴、所得、持ち家率、生活保護受給率、特別支援教育対象者、犯罪・麻薬・逮捕歴等に有意な差が出た。現在も調査は継続されている。ヘックマンは労働経済学の学者であるが、教育投資が、実は労働的によい環境をもたらし、社会に豊かな環境をもたらすということを書いている。

（2）高齢化社会の財政課題への提案

高齢化社会の課題として、特に社会保障が挙げられる。でも、演劇情動療法によって、医療扶助費の負担を軽減することも、確実に私たちの世界で進んでいる。認知症患者への向精神薬過剰投与の対策として、東北大学医学部の佐々木先生や藤井先生が「演劇情動療法」を開発している。情動療法により、歓喜情動指数が実は80%上昇して、優位に認知症の症状が改善される。今後、社会保障費に占める高齢者医療扶助の抑制を図りたいということで、4年前から社会的インパクト投資として継続調査を行っている。昨年度、藤井教授による仙台富沢病院での社会的投資収益率による数値化に取り組んだところ、認知症の患者さん1人当たり、年3,400円の減薬・介護費用の抑制が起こっていた。もうすぐくる2025年で、67万5,000人の認知症患者が推測されており、そうすると、およそ229億5,000万円、約230億円の高齢者医療扶助費の抑制が見込める。認知症だけでこれほどの効果がある。

今の状況に対して危機感を持っているイギリスでは、孤独担当大

臣をつくって、同じようなことを調査している。慢性的に孤独を感じている人は健康状態が悪化して、医療機関と福祉機関の利用が有意に増加するというのは、社会科学のなかではすでに証明されている知見である。ジョー・コックス孤独問題対策委員会は、孤独と孤立は1日に煙草15本を吸ったのと同様の健康被害をもたらすと指摘する。孤独を防ぐことで、5年間で5億3,000万円の医療費の低減化が図られ、孤立と孤独は経済全体におよそ4兆7,000億円の損失、企業には年間3,700億円の損失を与えていたという報告が出ている。

(3) 協働による情報・成果・政策エビデンスの拡散

今日のテーマの一つである、コレクティブ・インパクト (Collective Impact)、すなわち協働は、ソーシャル・マーケティング (Social Marketing) であると捉えている。現在アーラでは、母子寡婦福祉連合会と協働して、家族の孤立を防止するプログラムを進めている。「あしながプロジェクト For Family」もその一つであるが、家族ごとが仲間になっていく、地域の中で孤立しない・させないプログラムを行っている。

また、更生保護女性の会と、特に薬事犯を中心とした保護対象者の再犯防止プログラムも開発している。これは、精神医学の専門家である森川すいめいさんと、一緒に神戸シータワークスで震災のときに活動した心理学者羽下大信さんと一緒に研究している。アーティストとしては、絹川友梨さんという即興劇の専門家と、かつて「ポンキッキ」のお姉さんをやっていた石丸有里子さんに参加してもらって研究している。

可児市役所教育委員会・児童福祉課・子育て支援課・総合政策課や、社会福祉協議会、岐阜県教育委員会、教育・福祉・保健医療・

多文化NPOとの連携も図っている。

高齢者対象の「ココロとカラダのワークショップ」を理学療法士・作業療法士の若手グループと協働して、ダンスのワークショップに参加することで、どのように健康寿命を延ばすかというエビデンスを出そうとしている。

つながる、協働するといったコレクティブ・インパクトは、私は、「共感のMarketing」だと思っている。共感をつなげて、広めていくマーケティングだと位置付けている。お互いに弱いところを持っている、強みを持ち寄って、いい成果を出していく。そこから先に、いろんな機関とつながることによって、そこから先にバズ・マーケティングが展開していく。「あそこはこんなことをやっているよ」という話が、劇場のなかで自己完結するより、はるかに広い範囲に広がる。

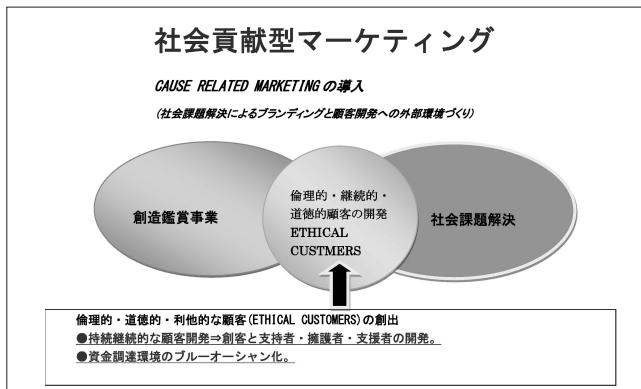
「社会的相続」が機能する第3の場所として、劇場や音楽堂などがあり、これが社会的・公共的使命である。イギリスは、National Health Service（国民保健サービス）の赤字をどのように抑制するかということで、英国芸術評議会とタッグを組んで、例えば、せんそくの患者さんが医者に来たときに、せんそくの最小限の薬と、「あそこのホールに行って合唱団に入りなさい」という処方箋を書く。それを健康だけじゃなくて、教育や福祉、保健医療、多文化といったさまざまな分野で省庁横断的な総合政策としての「日本版社会的処方箋」へとしていけないかと考えている。それは新しい社会の所得再配分制度として、現物支給サービスとしての文化サービスを考えている。

5 経営とは「新しい価値」の創造

今やっている経営は、図1-4で表しているとおり、創造鑑賞事業と「アーラまち元気プロジェクト」のような社会課題解決の2つがあり、両者をつなぐものとして、倫理的・継続的・道徳的顧客の開発が重要となる。

一度だけ客を集めるのは簡単だ。昔だったら、モーニング娘。、ついちょっと前までだったら、AKBを呼べば、満員になる。それも広い範囲から人が来て、チケットが売れる。でも、それが終わったときに何が残るか。何も残らない。瞬間最大風速の客を集めるのは実に簡単だ。あんなものは誰でもできる。でも何が残るのか。その劇場のリピーターになるか。絶対にならない。だから、この継続客というのが、すごく大事になる。趣味、嗜好に依拠したお客様を集めようとする、愛好者をつくろうとすることは、好ましくない。愛好者は非常に気まぐれである。すぐに何か嫌いになったり、離脱したりする。それよりも、主義主張、価値観に共鳴した、共感した

図1-4 社会貢献型マーケティングの導入



お客様を集めることが重要である。だから、持続・継続的な顧客開発をする。「創客」とはそういうことである。支持者、擁護者、支援者の開発である。

したがって、資金調達環境は、まさにブルーオーシャン化する。共感をマネジメントすることが非常に重要である。連携も、市民との関係も、共感をマネジメントすることである。

経営とは、私は「新しい価値」をつくることだと思っている。マイケル・ポーターは、CSR (Corporate Social Responsibility)、企業の社会的責任経営を疑問視している。CSRは、慈善事業への寄付やボランティアといった本来事業と関係ないものが多い。これに対して、市民と劇場が一緒に価値をつくる、あるいは劇場と行政が、劇場と企業が連携して一緒に価値をつくる、「B with C」という概念をマーケティングのなかに入ってきた。

だから、いわば、文化芸術をプラットホーム型の商品にすることが考えられる。共創性 (Co-creation) という商品特性は、先駆的にCSV (Creating Shared Value)への最適性を内包している。先ほど挙げた八木先生が提唱するポリフォニック共創の機能を、そもそも文化芸術は持っていると言える。

6 「人間の家」へ

(1) 「SDGs 2030」へのアプローチ

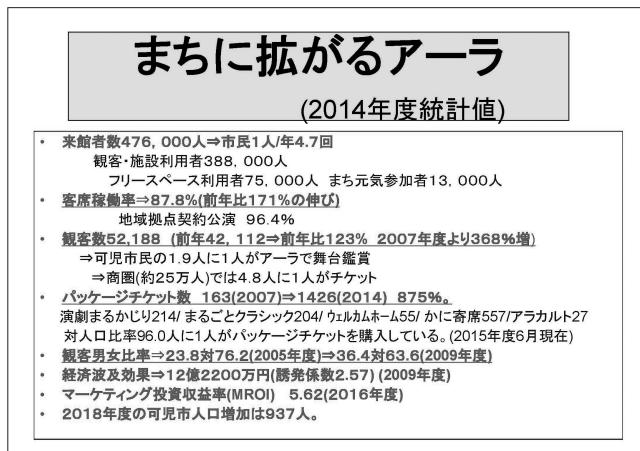
最後になるが、「SDGs 2030」へのアプローチについて考えたい。これは17の目標があるが、芸術によるグローバル・エンゲージメントとして、①貧困をなくそう (Goal 1)、②すべての人に健康と福祉を (Goal 3)、③質の高い教育をみんなに (Goal 4)、④ジェンダー平等を実現しよう (Goal 5)、⑤働きがいも経済成長も (Goal 8)、

⑥住み続けられるまちづくりを (Goal 11)、⑦平和と公正をすべての人に (Goal 16)、の 7 つは少なくとも文化芸術の機能がアプローチできると思っている。

(2) まちに拡がるアーラ

少し古いけれども、アーラにおける取組みの結果として、来館者数の増加、客席稼働率の増加、観客数の増加、チケット発券数の増加、観客男女比率の平準化などが挙げられる (図 1-5)。印象として、男女比率については、今はもっと接近していると思う。経済波及効果はそれほど重要ではないが、議会でアーラを売れ、アーラを壊せという話が出た際に、シンクタンクに依頼して出したものである。誘発係数 2.57 という数字は、公共事業の倍ぐらいである。マーケティング投資収益率は、5.62 である。昨年気づいたのは、2018 年度の可児市の人口増加数は、937 人にも及ぶ。

図1-5 アーラにおける取組みの成果



（3）私たちの使命（仕事）とは？

私たちは、とにかく人間についての仕事をしているんだと考えている。興業はしていない。体験を提供している。「『芸術の殿堂』ではなく『人間の家』へ」というのは、就任したときに職員たちに話したことである。「何言ってるんだろう、この人」と思ったそうだが、とにかく新しい価値をつくる、人間の家をつくろうということで進めてきた。

今でも、少しづつ進化させようとしている。もう予算的にも、人員的にも、もうこれ以上、事業の量を増やすのは無理であり、それで断念したものもある。非認知能力を涵養するプログラムを就学前の子にやろうとしたけれども、税金を使って市役所がじかにやると公募になるため、本当に受けてもらいたい子どもが受けられない可能性があるため、まだ検討している。2、3年先には、子育て支援課と協働して、非認知能力を養う、家族から相続できなくなったものを、むしろ我々が提案する、提出する、あるいは涵養することによって、可児市というまちに貢献できればいいなと思っている。

講演②

文化芸術ガバナンスにおける公民連携

東京大学大学院法学政治学研究科教授 **金井 利之**

講演②

文化芸術ガバナンスにおける公民連携

東京大学大学院法学政治学研究科教授 金井 利之

はじめに



もともと文化芸術は、基本的に民間が行う活動であるというのが古典的な考え方であったと思われる。そもそも、行政は文化芸術に関与すべきなのかが、問われてきた。これは憲法の規定でも大変難しいところがあり、昔から議論になっている。先ほど、衛館長のお話にもあったが、「保護」という発想で行政が出てくるというのが、これまでの基本的なスタンスであった。

近代化のなかで、伝統芸能というものが、民間に委ねたままではいずれ消滅するという事態に直面した。このような場合に、伝統芸能を継承するためには、行政が支援、または、保護しなければならないのではないかという議論がなされてきた。

行政の範囲を非常に狭く考えれば、民間で生き残れない文化は、そもそも生き残れないものであり、歴史的にもそういう文化はたく

さんだったので、行政の出番ではないとも言える。民間で継承される、先ほどのお話で言えば、社会的に相続される、あるいは、ブルデュー的に言えば、社会的に文化資本として再生産されるものでなければ、それは伝統とはそもそも呼べない。伝統を保護すること 자체、もはや伝統ではないということになってしまふかもしれない。

しかし、本来、民間でできないことをやることこそ行政の存在意義なのではないかという観点からすれば、民間で継承できないからこそ行政がやるべき仕事であると考えられる。逆に、民間で儲かっているような、稼げる文化であれば、あるいは、伝統として継承されているならば、行政が保護する必要はないのではないか。民間でできないものに限って行政はやる、またそれが適切であるというような考え方が、もともとあったのではないかと思う。こういうなかで、行政が支える文化芸術は、いったいどういう正当性を持つのだろうかということが、常に繰り返し問われている。

大きな話としては、2つの点から見ていきたい。1つ目は分配問題として、である。カネには限らないけれども、さまざまな資源の分配という観点から、民間活動を見ていくことが必要なのではないか。もう1つは集約問題で、さまざまな資源、例えば人やカネが、文化に対してどのように集約されるのか、である。資源がばらばらでは文化を生めないという場合に、どのように資源を集約、あるいはネットワーク化していくのか。この2つの観点から文化芸術と行政を考えてみたい。

1 分配問題

基本的に、文化を担うと考えられてきたのは、民間セクターである。市場セクター・政府セクター・非営利セクターという、いわ

ゆる3セクター論から言えば、市場セクターと非営利セクターの2つが考えられる。

(1) 市場セクター

①カネの論理

まず、1つ目の市場セクターにおいて、どのような形で文化が再生産されるのかというと、基本的に言えば、市場の論理はカネの論理である。カネによってカネを再生産するのが基本的なメカニズムである。カネがある限りにおいて、文化は再生産される。正確に言うと、カネがカネを生み出す資本主義プロセスに文化が関わるときにおいてのみ、文化は市場原理のもとで再生産される。

その場合に、文化芸術を享受するためにはカネが必要になるという問題がある。カネがある人は文化芸術を楽しめることになり、カネのない人は楽しめないことになる。最近では、富裕層向けサービスというようなことが、臆面もなく経済政策として言われるが、早い話、貧乏人を相手にしていても稼げないから、金持ちを相手にしようという発想である。金持ち用の豪華列車や豪華クルーズ客船を運行した方が儲かるという形になれば、資本の論理が出てくることになる。

ただ、個々人に沢山のカネがなくても、小銭も数多く集まれば文化は市場の論理でも可能である。こういうスタイルもあり、大衆芸能は昔からその論理である。広く薄くか、狭く厚くかはともかくとして、カネがカネを再生産する限りにおいては、文化芸術は何らかの形で続くだらう。これが適切かどうかはともかくとして、実態としてそうなっている。

もちろん、必ずしもこの資本の論理、カネの論理だけで動いてい るわけではなく、特に供給量が限られる場合は、先着順や抽選といっ

た形で、誰に分配されるのかが決まる。昨今で言えば、東京オリンピックのチケットは、カネも必要だが、カネだけではないという形になっている。市場の論理で言えば、オークションにかけられればよいのであり、オークションにかけられれば大会組織委員会はもっと儲けられるだろう。実際、ホテルは事実上、オークションのような形で宿泊価格を釣り上げている。そういう意味で、純粋な市場論理だけでは限らず、先着順や抽選が多少入り込んでいる場合がある。

ただ、市場に放置しておくと、ダフ屋やネットオークションという形でチケット転売がなされ、いくら先着順や抽選にしても、最後は市場の論理が勝つことになる。そうすると、強い形での再販売規制、要はチケットの転売を許さないというような、強制的な行政の論理で介入しなければならない。放っておけば、チケットは転売され、ダフ屋が出て、あるいは買い占めが行われるのが、市場の論理である。

このように、市場セクターで文化芸術が提供されると、文化芸術サービスの分配という問題は何で決まるのかと言えば、カネの論理で決まることになる。カネの論理で文化芸術サービスが分配されるだけでよいのかが、行政やガバナンスが出てくるときの一つの問題となる。

先ほどの先着順や再販売禁止は、ある意味でカネの論理だけではない何かがあるということを意味している。それが何なのかよくわからない。抽選で誰に分配すべきか決めることは、世の中は抽選で決めるのがよいという、資本の論理ではなくて、運（偶然）の論理をもとにしているのである。運の論理は公平ではあるかもしれないが、世の中にとって正しいのかどうかは、これはよくわからない。確かに、金持ちの家に生まれれば、金持ちの生活ができる。これは資本の相続であるが、実際、資本の相続の論理というのは、カネを

稼ぐ力の論理よりは、金持ちの家に生まれるという運の論理である。しかも、生まれた後の公平性はない。その意味では、資本の論理は、隠然とした生まれの運の論理と一緒に言うことができる。あるいは、株で当たるかどうかというのも、半分運だと言ってしまえば、資本主義は、カジノみたいなものである（カジノ資本主義）。ならば、カネの論理はまやかしであって、正直に運の論理だと認めて、すべては抽選制にするのが公正な分配かもしれない。

②不可欠サービス

資本の論理は運の論理でもあるから、現に持っているカネではなく、抽選で配分するのは正しい、という発想もそれなりに真っ当だと言えるかもしれない。しかし、普通はあまり運で決めない。カネを持っている既得権者が政治力を使って抵抗するからである。それだけではなく、配分されるべきニーズがある、という考え方もある。不可欠なサービスであるかどうかが、行政にとって非常に大きな関心事になる。つまり、文化芸術サービスはカネの多寡で選別されるべきものなのかなという問い合わせが出て来る。あるいは、運が良いか、悪いかだけで配分が決まってよいのか、と考えるとき、そこに行政の関与が出てくる。

そのような配分されるべき文化芸術サービスは、そもそも不可欠なものとして何を保証すべきなのかを決定しなければならない。その決定は、いかなる意味で正当性を持つのかが常に問われる。特に、指定管理者あるいはキュレーターなどの創意工夫に委ねたとき、実際問題、文化芸術サービスとして保証すべき内容は、いったい誰がどのように決めたらよいのかが、常にこのガバナンスでは悩みの種になるのではないかと思う。

一つの方法として、その専門家のノウハウ、あるいは専門性による正当性ということがありうるかもしれない。ただし、専門家が決

めたら、何でそれは正当なのか。もっと言えば、高名な芸術家に頼んで会館運営をやってもらえば、それでよいのかということに関しては、しばしば問題になってきた。これは、よく施設建設で問題になる。有名な建築家に頼んで、住民も、首長も、職員も喜ばない施設ができるというのもよくある。有名な人に頼んだらいいものができるとは限らないことの典型的な例である。同じように、会館の設計から中身の運営、公演内容など、誰に頼めばいいのかは大変に難しい問題である。

こうなると、結局、カネの論理で決めるしかない、という議論も出てくる。準市場的な論理で、売上げ・集客や稼働率といった形で決めていく。あるいは、指定管理者によっては、結局のところ、コストを削減できるかどうかが重要であり、中身はどうでもよい、となる。ハコはつくってしまったので、あとはハコをいかに安く運営するのかが、行革的な観点からむしろ前面に出やすい。

文化芸術ガバナンスにおける公民連携というと、文化的な公の施設を、民間、特に、指定管理者に任せる、と矮小化されることが多い。何か連携が公民間で生じることになるかもしれないが、実態としては、そうはならない。今までかかっていた委託費よりいかに安くするのか、だけが行革サイドの関心で、あとはどうでもよいことになってしまう。どのような文化芸術を人々にとっての不可欠公共サービスと考えるのか、これは大変に難しい。

難しいということは、別にやらなくていいとか、やるべきでないと言っている意味ではない。政策判断はすべからく難しい。どういう政策をやったらいよいのかというのは、簡単な話ではない。したがって、それは社会保障、公安・安全、あるいは環境政策でも同じであり、中身を決定するのが難しいというのは、別に文化芸術に特有のものではない。とにかく、不可欠サービスのような、カネの論

理と異なるニーズの論理を入れるためにには、どのように決定していったらよいのかが、非常に難しい問題である。先ほどの衛館長のお話は、まさにこの政策決定をどのように数値で見せるのかという、一つの工夫あるいは技術であったのではないかと思う。

市場のセクターに任せると、不可欠サービスが提供できるとは限らない。行政としては、これが不可欠なサービスだと判断した場合には、そこに乗り出していくことになるわけだが、何が不可欠なのかを決めていく政策判断が、大きな悩みになる。

(2) 非営利セクター

①有志の論理

非営利セクターが動くのは、カネの論理ではない。有志の論理、ボランティアの発想であり、必ずしも利潤を上げられるわけではない。つまり、市場のメカニズムから言えば、自己再生産はできない。

ただ、やっている活動を「なるほど」と思われれば、そういう活動にだったら寄附をしよう、あるいはカネを出そうという人がでてくれれば、これは再生産されていくことになる。しかし、結局、それは誰が負担するのかというと、篤志家やパトロンである。それからもう一つは、やりがいを感じる人の実働である。

かつて、市場経済で蓄財した資本家、あるいは企業が、CSR、社会的責任に基づいて非市場的に提供するということが、非営利セクターの一つの論理として存在してきた。

②不可欠サービス

このような非営利セクターであれば、少なくとも、住民の持つカネの多寡によって住民がサービスを享受できるか、できないかが変わるものではない。しかし、それを必要な不可欠サービスだと考えた場合には、結局のところ、この非営利セクターの主催者がどのよ

うな決定をしていくのかによって左右されてしまうことになる。いわば、この主催者の勝手な意思によって、文化芸術サービスは選択されていくことになる。簡単に言えば、この篤志家やパトロン、あるいはパトロンにカネを出させた主催者の判断に、基本的に左右されてしまうということであり、不可欠サービスとして提供されるという保証は全くない。

非営利セクターに頼るというのも、極めて偶然的な要素があると言わざるをえない。いい人がいれば、結果的にはすばらしい文化芸術が行われ、いなければだめだということになる。

このような観点からいくと、やはり、仮に文化芸術が不可欠サービスであるならば、つまり、カネの論理でも、運の論理でも、あるいはボランティアの論理でも、そういう不確実な要素によって左右されないものであるべきならば、行政というものが出てくると考えられる。

2 集約問題

(1) 行政というパトロン

①体力

行政が文化に手を出すことは、行政というパトロンが登場していくということである。パトロンが文化芸術を支えるには、体力があるかどうかが一つの要素である。文化芸術活動には、ある程度の資源を集めてきて、それを組織していくことが必要になる。その場合には、何らかの形での規模が必要になる。

現代で、もし行政が登場するならば、民間の巨大なパトロンの代わりに行政がパトロンを務める、あるいは、民間ではパトロンが務められない場合に行政が出てくるというのがありうる。

封建制・貴族制・君主制の時代には、権力者がパトロンであり、文化芸術をよくも悪くもつくってきた。例えば、不昧公が、誰から年貢を取っていたのかはともかくとして、その結果として、よくも悪くもだが、茶・和菓子・割子蕎麦などの文化芸術を松江につくつていった。金ピカ資本主義の時代には、大資本家や富豪、しばしばその未亡人・娘が出てきた。例えば、大原美術館というのは、大原孫三郎という巨大資本家がカネを出したことで、今日まで残っている。そうすると、今日のネオリベ・格差社会で巨万の富を築いた経済人たちが、どういうふうにカネを使うのかというのは、後世に問われるだろう。しかし、これらも全員、この人たちの気まぐれによつて左右されているだけである。

組織資本主義の時代、むしろ戦後の長きにおいては、大企業がそうしたパトロンの役割を果たしてきた。サントリー文化財団とか、トヨタ財団とかである。あるいは、野球という文化を支えるために、読売新聞社・阪神電鉄をはじめとする企業がそれを支え、囲碁・将棋のタイトル戦というのは、これまた新聞社がしばしば主催してきた。民間でもパトロンというのはありえて、非常に重要な不可欠サービスをつくってきたかどうかは、よくわからないが、何らかの文化芸術を供給してきた。

こうした文化芸術サービスが興業（市場サービス）としてある意味で成り立っている場合がある。興業では成り立たない場合もある。財団として支援する場合には、必ずしも興業ではないが、球団であれば、これは興業として成り立っている場合もある。成り立たない場合には、会社の宣伝費用の一部という言い方になる。

昨日も「ノーサイド」というドラマが放映されていたが、ラグビーチームを会社が持つことの意味は何なのか、この国にラグビーは要るのか、という問い合わせが発せられていた。これは大変に難し

い問題である。「要らないのではないか」と言ったら、きっとバッシングを受けるだろう。しかし、会社経営が厳しいときに、莫大な金額を投下できるわけでもない。どういうものがなければならないのか、あるいはあるべきなのかというのは、誠に難しい問題である。

いずれにせよ、体力がなければ文化芸術は維持できない。民間に体力はないが、文化芸術は必要だという場合には、行政が出てくることになる。

②正当性問題

しかし、行政が出てくるとなると、正当性という問題が出てくる。住民から強制徴収する税金で成り立っている行政である以上、行政がサービスを提供すべき相手方とサービス内容は何なのか。そして、それをどのように正当に決定することは可能なのか。

行政の決定というのは、必ずしもそれを大事だと思わない人から取った税金でもって、その人が必ずしも大事だと思わない、しかし行政としては必要だと考えるサービスを提供することになる。払いたくないという人にカネを払わせるという点で、これは大変に重い決定である。税金を取るのは嫌な仕事だと思うが、行政が行うサービスは、必ずしも全員が納得していないものにもカネを使うことであり、常に重い決定になる。

他方で、文化芸術は民間の自発的な活動である以上、行政がやった段階で、文化芸術が死ぬという危険も常に備わっている。要するに、人々が自発的にはやりたくないものを、行政が無理にやるのであるから、行政が文化芸術を決定するというのは非常に難しい。行政マンが文化人である保証は全くなく、区長の前で言うのも何だが、政治家が文化人である保証も全くない。そうすると、行政が下手に文化に手を出すと、かえってよくないおそれがある。

そうなると、行政ができるることは、まさにパトロン、カネを提供

することだけであり、あとは民間に決めてもらうべきとなる。金ピカ資本主義における大富豪も一緒である。大原孫三郎が自分で絵を集めたわけではない。大原孫三郎ができたのはカネを出すことと、児島虎次郎が東京およびヨーロッパで絵画の勉強することを支援すること、および、児島の願いを受けてヨーロッパで美術品を収集することを支援したことである。したがって普通は、民間の文化人に任せることになるが、今度は、その人が決めたことが何で正当なのかという、常に難しい問題をはらむ。

要は、中身をアウトソーシングしてしまうと、今度は政治責任ないし行政責任を民間の人に負わせることになり、実に重い仕事になる。行政ならば、政治家を担いでいるので、気に入らなければ選挙で首長を落とせばよい、とたんかを切る形で意思決定することはできるかもしれない。しかしながら、文化芸術というのは時に紛議、好き嫌いや賛成反対など、いろんな人の心をかき立てれば立てるものである。誰でも納得するようなものとは限らない。もちろん、もともと政治や行政の仕事は、賛成しない人、反対した人も含めて決定することだが、だからこそ民主的正当性や代表性が必要である。文化芸術は、反対者を押し切ってひとつの結論に決定するわけではないが、賛成反対を引き起こすような非常に大きな潜勢力を持っており、いかなる意味で正当性を持つのかが問われてくる。

③評価・参加・議員

そうなると、どうやって、民間文化人の決定の正当性を担保するのかという問題が登場する。しばしば指定管理などでは、行政が評価すればいい、住民が参加すればいいとなるが、評価というのは非常に難しい。行政が評価する場合、行政が決めているのと一緒にあり、自分でできないから頼んでいるにもかかわらず、できない行政職員が文化芸術のあり方を評価できるはずがない、という自己矛盾

になる。それでは、住民参加で評価するとなると、皆さんもご存じのとおり、住民参加というのは、声の大きな人、逆に言えば、ティラニー・オブ・ザ・マジョリティ（多数者の専制）と凡庸な人の偏見に支えられる。平均的な多数派は、むしろ反文化芸術的な可能性があるため、住民が参加すればいいというものでもない。

議員や首長が来ても、正当性が増すとは限らない。民主的正当性によって文化芸術の決定の正当性を担保できない。つまり、多数派が気に入ったもので、少数派を否定するようなものだけを文化芸術と言うのであれば、そんな文化芸術はそもそも価値がない。多様性・多文化共生的な民主的正当性とは難しい。

（2）行政における思惑

①経済的思惑

行政がパトロンとして出てくると、思惑が出てくる。1つ目の「経済的思惑」とは、文化芸術は金儲けになると思うことである。行政は別に文化芸術だけをやっているわけではなく、総合的な政策判断をする。そのときに経済的振興が非常に大事だとなれば、経済政策のために文化芸術を転用しようとする。これをサポートする学術的理論が、文化的に創造性・多様性があるところは儲かるという「創造都市論」である。これを真に受けた経済産業省あたりが、クールジャパンやアニメ・オタクを前面に出し、Kポップを押し出す韓国に対抗してJポップを推進することで、成長戦略としている。あるいは、世界遺産もいつの間にか金儲けの手段になりつつある。世界遺産に登録して、世界遺産を守りたいのか、それとも世界遺産を使って観光したいのかよくわからない。オリンピック、あるいは万博も、いつの間にか経済効果があるかどうかという話になっている。カネになるかどうかという話が文化芸術にはつきまとってくる。

フランスの文化政策も、当初は文化の民主化・平等化それ自体を考えていた。文化が持つ偏った遺産相続、すなわち、上流階級が上流階級を再生産していくことを、いかに是正して、民主的な文化を再生産して、広げていくのかという話だった。しかし、いつの間にかフランスも文化芸術で金儲けをするという話になってしまったと言われている。

②政治的思惑

もう一つは、文化芸術を治安や安全保障のために動員するという「政治的思惑」である。軍事や侵略・植民地支配という権力者の目的の下請けになる文化芸術が、行政が口を出し始めると出てくるおそれがある。李香蘭が大変有名な話であるが、日本人なのに中国人を装ってあたかも中国人が日本人と仲よくしているという国策映画をやっていた。あるいは日米安保闘争のときに、後楽園球場が満員になるくらい、安保問題は国民の関心を集めていないと当時の首相が言った。元内務官僚が経営していた球団がたくさん客を集めていた。

さらに言えば、思想・宣伝政策の下僕になっていくということである。映画『民族の祭典（オリンピア）』（レニ・リーフェンシュタール、1938年）は大変有名なものであるが、ナチス時代のオリンピックはまさに国威発揚の手段として使われていた。国威発揚やナショナリズムのためのオリンピックは、戦後も続いて来た。そういう意味で、文化政策は金儲けになるという話とは別に、自由な社会にとって危険性を持った非常に危ないナイフでもある。

こうなってくると、文化芸術に行政や政治が手を出すのは大変な危険を伴う。自由主義的な観点から言うと、できるだけやめたほうがいい、という発想になるかもしれない。ただ、それは一方で、不可欠な文化芸術サービスを、カネの論理または偶然の論理、あるいは

は金持ちの気まぐれの論理によって支配されることになる。自由主義者あるいはアナーキスト（無政府主義者）やリバタリアン（自由市場至上主義者）はそれでいいと思うかもしれないが、普通はそこまで極端なことは言えない。だからといって、行政や政治が出てくると、どうしてもこのような思惑を持つてしまう人がいて、そうした政治家・行政職員が登場すればするほど、文化ガバナンスというのはおかしな方向に行く。

③持ちつ持たれつ

しかも、文化芸術をしたい民間の側も、こうした思惑を持った為政者と仲よくしたいというようなところがあつたりする。

もともと興業・芸能というのは反社会勢力との関係が昔からうわさされていて、それはそれで大変に微妙な関係にあった。行政と芸術、興業や芸能が連携するようになると、行政としてはこうした連携相手が反社会勢力とつながっていると非常に困るという、これまた大変に厄介な問題をはらんでいる。行政としては反社会勢力と関係のあるところに指定管理などを頼みにくいが、一方で行政自身、思惑を持っていないのかとよく振り返って考えると、そのような身綺麗な存在ではない。

昨今、とある芸能企業の問題が出てきているが、とある芸能企業は自治体にとっては、極めて非常に有力な指定管理その他での相手、あるいは地域振興や地域文化活性化において極めて重要なパートナーになっている。多くの自治体がこれに苦慮している。また、とある芸能企業も反社会勢力との関係が昔のようになあなあで済まなくなったりしたのは、まさに行政との仕事が増えているためであり、大変に悩ましい問題をはらんでいる。

(3) 文化芸術行政の政治的中立性の問題

こうして考えると、行政が文化芸術に関わる、あるいは文化芸術ガバナンスを考える意味では、政治的な中立性という問題を考えざるをえない場面が時として浮上する。これは誠に悩ましい問題であり、かつ日本人がこの議論を非常に苦手としてきていているところがある。

①日本の「政治的中立性」

日本的な政治的中立性には、いくつかのパターンがある。

ひとつは、政治や政策に関わらない、それが可能なものを文化芸術と位置づける。ただ、これは権力者を不問とする、ある意味で極めて偏向的な文化芸術になりうることも意味する。つまり、文化芸術に関わる者は政治や政策を語ってはいけないということである。文化には、政治的にニュートラルなもの、批判的なもの、政治権力をサポートするようなもの、いろいろなものがありうる。しかし、とにかく政治に触れてはならないというのを政治的中立性だと捉える。

なぜならば、政治が気に入らないことを文化芸術サービスとして提供すれば、それに反発するのが当然出てきてクレームを言ってくるに違いないからである。それに答えるのが大変難しく、結局クレームを言われないもの、何か余りもめごとにならないようなものしかやらないことになる。特に、権力者、為政者、多数派、声の大きい人、過激な人、にとって気に入らないものは、その人たちは大きな力を持っているから、それだけクレームも強くなるので、当たり障りのない文化芸術しか残れない。

もう一つは、もっとそれが露骨になると、為政者の意向に異を唱えないことを「政治的中立性」と呼ぶ。為政者が喜ぶようなこと、

多数派が大体文句を言わないうことが、「政治的中立性」と捉えられる。自治体でよくあるのは、「うちの地域はすばらしい」という文化芸術は、通常、自治体関係者はみんな喜ぶことになるから、言いやすい。けれども、「うちの地域にこういう問題があった」という文化を言うのは大変に難しい。このように、何となく誇りを持ちたいという話が、いつの間にか自画自賛、臭いものにふたをするのが文化であり、「政治的中立性」だとなるのが日本的な傾向である。実態は、政治的中立性ではなく、政治的偏向性（権力者・多数派への無批判性・追従性）そのものである。

②広義の政治的中立性

広義の政治的中立性として、1つ目に考えられるのが、文化芸術は政治に関わるが、為政者がどんな意向を唱えているか関係ない、時には一致しても、時には反対してもいいという考え方である。この場合には為政者が苦情を言わないうことができるか、行政側がどれだけ自制ができるのか、すなわち、気に入らない意見を言わせられるかが、問われる。これが非常に難しい。結果として為政者と一致するものばかりであれば、文化芸術の政治的な偏向性が疑われる。例えば、とある芸能企業の劇場に特定党派の政治家のみが登壇する事態は中立的なののかということである。これは民間だからいいだろうとなるかもしれないが、その民間が実は行政と関わりを持っている場合には、大変に微妙な問題を常にはらむ。単なる「お笑いじゃないか」ではやっぱり済まないところがある。出るのは問題ないが、文化芸術は中立性を保つべきだから、特定党派だけではバランスがとれないとなると、全党派から満遍なく出すことになる。しかし、それでは、NHKの座談会や討論番組のようになって、文化芸術としては、全然おもしろくも何ともなくなってしまう。

2つ目は、権力の意向に反する文化芸術を行政が守れるのかとい

うことである。自由主義というのは、自分が気に入らない意見を言う人を守るという、ある意味で非人間的なことを期待する。自分の気に入った意見を言ってくれる人をかわいがって、自分に異を唱えるやつはけしからんやつだと排除するのは、普通の凡庸な人間の感性だと思う。しかし、そんなことをしてはいけないというのが自由主義のスタンスである。帝王学や経営学の基本もそうである。イエスマンばかり周りに置いてはいけない、自分に嫌なことを報告させるやつほど近くに置けと大体は言う。これは、権力者側から言うと非常に不愉快なことになる。権力者にも器の小さい人がいて、自分の意に反したことをやっている人にカネを出したくない、と言いがちである。民主主義とは、嫌なことを言われると腹を立て、いいことを言われると喜ぶような、凡庸な人物が為政者となるシステムである。アメリカが UNESCO にさんざん腹を立てていたのは、自分がカネを出しているのに自分に気に入らないことばっかりやっていると考へたからである。気に入らないと脱退することもある。しかし、それは自由を標榜する国の行政のあり方とは言えない。

最後の 1 つは、世論の多様な分布をそのまま反映する。偏りがちな多数派の意向ではなくて、いろんなものを適当に混ぜておいて、両論併記にすればとりあえず中立のように見えるという方法である。角が立たないように見えるが、先ほど挙げた NHK の座談会のようになってしまう。受信料をほぼ強制的に取り上げている以上、NHK には中立性が求められる。したがって、一部の人々を反発させて、とある政党が登場する原因になっている。それゆえ、いろいろ幅広く対応しなければいけないことになる。しかし、狂言にせよ、歌舞伎にせよ、落語にせよ、もともと文化芸術は、広義の権力と対抗するなかで出てきたことを考えると、単に平均的なバランスを取ればいいという話にはならない。

おわりに

文化芸術に関わる行政は、自分を律して思惑を抑えるという高邁なことが求められる。しかし、思惑を抑えて何もしませんとなると、大したこともできない。このパトロンとしての行政は、非常に難しい悩みを抱えているところがあろうと思う。

事例報告

豊島区の未来と夢　—としま新時代へ—

豊島区長 高野 之夫

事例報告

豊島区の未来と夢　ーとしま新時代へー

豊島区長 高野 之夫

はじめに



(1) 豊島区の紹介

豊島区は23区北西部に位置し、13.01km²と大変小さな面積であるが、人口は令和元（2019）年7月1日時点で290,422人と、人口密度日本一の高密都市である。加えて、単身高齢者の割合も日本一である。中心の池袋は、巨大ターミナル駅で、1日の乗降客は267万人である。

また、豊島区には山も川もなく、畠も空き地も全くない。密集都市であり、加えてお金もない。しかしながら、知恵と工夫はあるつもりだ。

次に、豊島区の文化について申し上げたい。今、アニメ・マンガが代表的な文化であり、若い方に大変人気のあるまちになっている。アニメの原点はマンガであり、また、そのマンガの原点が（区内に

あった）アパート「トキワ荘」である。トキワ荘は、手塚治虫・赤塚不二夫らが過ごした、マンガの聖地とも言われており、現在再現中で、来年の3月には完成予定である。

また、豊島区は、かつて多くの若き芸術家が活躍し、池袋モンパルナスと言われたまちでもある。おばあちゃんの原宿と言われる巣鴨地蔵通り商店街は、都内でも有数のにぎわいの商店街となっている。大塚は、演劇・コンサートなどの後に食事をしながら余韻を楽しむ、ナイトタイムエコノミーの拠点である。目白は、山手の文化が息づくまちでもある。

このように豊島区は、歴史は大変浅いけれど、新しい数々の文化が生まれ、それぞれの地域で大変活発にまちが動いている。

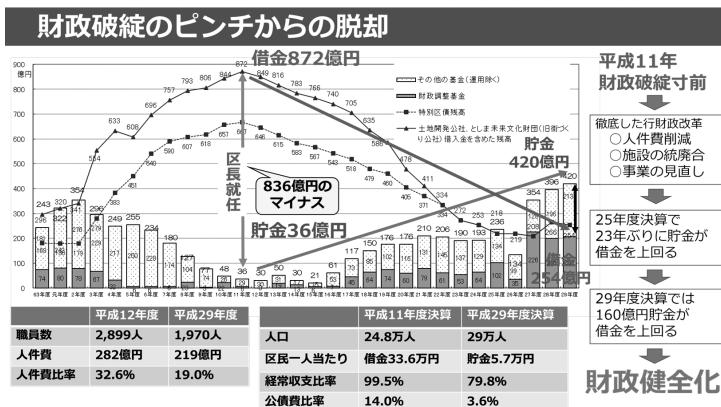
私は豊島区長として6期・21年務め、23区の首長としては一番古くなってしまった。私は区民とともに歩んできたなかで、どんなに苦しい財政状況のなかでも、文化によるまちづくりをぶれることなく今日まで進めてきた。今日いただいたテーマからそのお話を申し上げる。多少、話がずれることもあるかと思うが、お許しを賜りたい。

（2）財政破綻のピンチからの脱却

私は、平成11（1999）年に豊島区長に就任したわけだが、図3-1のグラフにあるように、ちょうど平成11年に借金が豊島区として最大のピークに達した。借金全体で872億と一般会計と同じぐらいの額であるにもかかわらず、財政貯金のほうはたったの36億と、まさに財政破綻寸前の絶体絶命のピンチの時に区長になった。徹底的な行財政改革を行った結果、平成25（2013）年には23年ぶりに貯金が借金を上回り、本当に長い間かかって、ようやく財政を安定させることができた。後ほど図3-1の数字等々ご覧いただけ

れば、いかに最悪の財政状況から長い間かかって、財政健全化をようやく成し得たかがお分かりいただけると思う。

図3-1 豊島区の財政状況



(3) まちを大きく変えた「新庁舎建設」

この豊島区のまちを変えたのは、新庁舎の建設であり、これこそ本日のテーマである公民連携によるまちづくりの第一歩だった。旧日出小学校と旧南池袋児童館の跡地を民間の権利者と一緒に市街地再開発事業を行い、そして、マンション一体型の庁舎を建設、ちょうど4年前に完成した。民間の権利者は、マンションと等価交換により財産が倍以上になり、区は権利交換により権利床を無償で取得したが、これだけではとても区役所の総面積を担うことはできないため、保留床を購入した。この購入資金等々については、今までずっと使用していた旧庁舎や公会堂を民間会社に定期借地権で地代を前金でいただくことで賄った。

先ほどの財政状況からも明らかなように、庁舎建設に対してお金の投資は全くできない状況のなかで、まさに公民連携による、こう

した手法を使った。資産活用により実質ゼロ円で、税金を使わず庁舎を建てた、日本でおそらく初めての事例ではないかと思う。このような手法は全く他の自治体では行われていないので、いまだに各地方の自治体の方が視察にお越しになる。

(4) 都市消滅のピンチからの脱却

このように庁舎も完成し、大変苦しい時代から、希望が生まれた。文化によるまちづくりが区民に理解され、財政も安定してきた。そうした状況のなか、今から5年前の平成26（2014）年5月8日、日本創成会議から約1,800ある自治体のうち半分の869の自治体が約30年後には消滅するという発表があった。東京23区では、唯一豊島区が、この「消滅可能性都市」との指摘を受けた。これは約30年後に若い女性が今の半分以下になるという国勢調査に基づいた発表であった。大変なショックを受けたが、私はこのピンチをチャンスと捉えて、これから豊島区のまちづくりを、子どもと女性にやさしいまちづくりを始めとする4つの柱を中心として推進していくこととした。中でも、それまでも注力してきた文化施策については、世界を視野に置いたまちづくりを展開すべく、思い切った政策転換を行った。それが今日与えられたテーマの一つ、国際アート・カルチャー都市構想である。

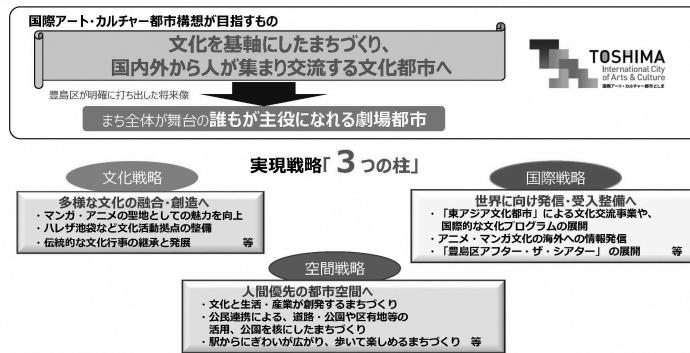
1 国際アート・カルチャー都市構想

(1) 国際アート・カルチャー都市構想について

この都市構想が目指すものは、文化を基軸にしたまちづくりであり、国内外から人が集まり交流する文化都市を明確に打ち出した将来像「まち全体が舞台の誰もが主役になれる劇場都市」である（図

3-2)。

図3-2 國際アート・カルチャー都市構想



(2) 國際アート・カルチャー都市構想の3本の矢

國際アート・カルチャー都市構想は、國際アート・カルチャー都市プロデューサーとして、今までに最前線で活躍している 11 名の方にアドバイスをもらい、策定した。

そして、元文化庁長官の近藤誠一先生を会長として、文化に深い造詣のある方を中心に 31 名で構成される、國際アート・カルチャー都市懇話会を設置した。

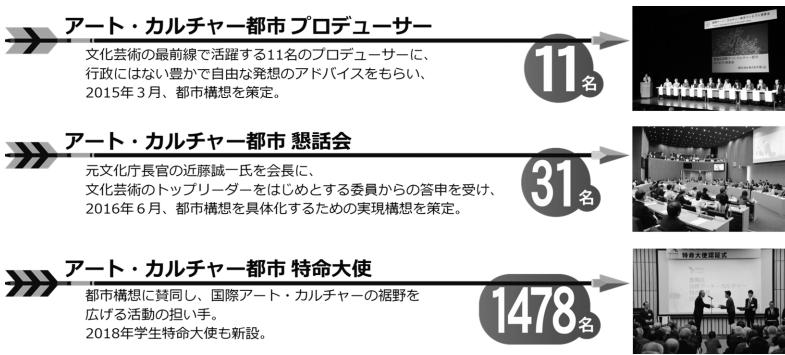
一番の特色は、文化に興味のある区民を特命大使という形で任命していることだ。この特命大使には、活動の原資として年間 5,000 円の協力をいただいているが、現在 1,478 名の方々に参加いただいている。定期的に区の文化事業をご案内すると同時に、特命大使自らが企画し実施する事業もある。

また、区民の意向を踏まえたさまざまなイベント開催等も含めて國際アート・カルチャー都市構想を展開している。

加えて、区内にある 7 つの大学をはじめとした学生による学生特命大使も、現在約 60 名いるが、大変活躍していただいている。さ

さまざまなご提案もいただきながら、本当にまち全体が文化政策について興味を持っていただくような形で、着実に進めてきた。豊島区民を中心としたそれぞれの方々によって、豊島の文化が支えられていると言っても過言ではないと思っている。

図3-3 国際アート・カルチャー都市構想の3本の矢



(3) 22のビッグプロジェクト

文化を基軸にしたまちをデザインし、発信するこの国際アート・カルチャー都市構想の実現を目指すなかで、来年の東京2020大会に向か、また、東アジア文化都市まちづくり記念事業として22のビッグプロジェクトが集中的に進んでいる(図3-4)(編注:現在は23のビッグプロジェクトに変更)。将来の世代へのレガシーとなるこれらの事業は、一つひとつが豊島区の価値を高める、類を見ないプロジェクトであり、豊島区にとって、今が100年に一度の大改造のときと言っても過言ではないと思う。まさに、「まち全体が舞台の誰もが主役になれる劇場都市」の実現である。

今回の拠点となるHareza池袋は、旧庁舎の跡地と、隣接する公会堂や区民センターの跡地を再開発するものである。もちろん、民

間と行政がそれぞれ役割分担をしながら開発を進めており、今8つの劇場を建設中である。

また、南池袋公園やグローバルリング（池袋西口公園）など、池袋駅を中心とした4つの公園の改修を進め、これらを中心にしながらまちづくりを進めていく。

さらには先ほどお話ししたマンガの聖地「トキワ荘」の再現や、あるいは池袋の東西を結ぶ地下道「ウイロード」が色で表現されアート空間に再生するなど、さまざまなプロジェクトが今、一斉に進んでいる。

図3-4 22のビッグプロジェクト

国際アート・カルチャー都市へ
次々に誕生する 22のビッグプロジェクト



(4) Hareza (ハレザ) 池袋

それでは、今申し上げた22のプロジェクトの主だったものを紹介したい。

今お話ししたように、Hareza 池袋という名称がつけられた、庁舎跡地活用事業がある。この名称は公募をして、「Hareza 池袋」と命名した。非日常を体験できる場所は「ハレの場」、「座」は劇場、

多くの人が集まる場所の意味。「ハレ」と「座」を合わせて「ハレザ」。

古くなった旧庁舎・公会堂・区民センターの建物を改築しており、この3つの建物はデッキでつながる。本年11月、あと数カ月で、8つの劇場のうち6つが完成する。この開発のうち区民センターと、中池袋公園の整備を区が担っている。なお、豊島区立芸術文化劇場は民間が開発をした後に、劇場そのものを区が買い取り、引き取る形で管理運営を進めていく。

民間部分としては HarezaTower（オフィス棟）があり、ようやくその全体図が見えてきた。ポニーキャニオン運営の harevutai（ハレブタイ）やドワンゴ運営のハレスタ、TOHOシネマズによるシネコンを含め、全部で8つの劇場の建設が進んでいる。このように大変大規模な公民連携による建設が進められている。

図3-5 Hareza（ハレザ）池袋



(5) 4つの公園の整備

先ほどお話ししたように、池袋駅を中心として4つの公園それが今、改修中である。この4つの公園がまちづくりの大変重要な

ポイントとなる。

池袋西口公園は、隣にある東京都の東京藝術劇場と相まって、クラシックコンサートがフルオーケストラで演奏でき、また、オペラもバレエも演じることができるような野外劇場になる。そのほかの公園も地域の特性を生かして、魅力あるスポットとして生まれ変わっていく。

また、JR九州の『ななつ星 in 九州』等のヒット作を生み出した水戸岡銳治先生がデザインをした電気バスが、これら4つの公園を回遊するようになっている。

図3-6 4つの公園の整備



2 東アジア文化都市2019豊島

(1) 東アジア文化都市への選定

今まで進めてきた文化によるまちづくりのソフト面の集大成と言うべきものが、東アジア文化都市2019 豊島の開催ではないかと思う。東アジア文化都市とは、日中韓の3か国から毎年それぞれ1

都市を選定して、1年間さまざまな文化芸術イベントを通じて文化交流を図る国家的なプロジェクトである。文化庁がとり行っており、文部科学大臣の指定により、それぞれ日本、中国、韓国の選ばれた文化都市が交流をしている。豊島区が本年、日本代表都市に選ばれ、ただいま挑戦中である。

私は来週、中国西安市、1,000万人と東京都の全体に近い人口を有する都市で、子どもたちの書道の交流という形で、19名の中高生を連れて、中国の子どもたち、そして韓国の子どもたちと、100mの長巻に唐詩を書く予定である。今年いっぱい、このような交流を続けていくこととなる。

今、豊島区では東アジア文化都市の冠をつけ、年間を通じて100を超えるさまざまなイベントを進めている。舞台芸術、祭事・芸能、マンガ・アニメの3つの分野で展開しており、特にマンガ・アニメはまさに世界共通の文化である。池袋は若い女性の方を中心に、アニメの聖地と言われるようになっており、アニメの中心的なアニメイトさんの本店があるということも含めながら、大変にぎわいを呈

図3-7 「東アジア文化都市2019豊島」の展開



ILLUSTRATION:久野遥子 東アジア文化都市2019豊島プロモーション映像より

している。このマンガ・アニメは、一つの大きな売り物になるのではないかと思っている。

(2) マンガの聖地誕生

冒頭お話ししたように、アニメの原点がマンガであり、そのマンガの原点とも言うべきトキワ荘を再現したミュージアムが来年の3月に完成を迎える。これについては全国からも期待が大きい。この事業資金のために、区民や一般企業から、北は北海道、南は沖縄まで、まさに全国から現在3億円を超える寄附が集まっている。改めて、関心の強さを感じている。日本ではなかなか寄附文化が育たないと言われるが、今回のトキワ荘の再現・建設に対して、このような形で皆さん方が協力をしてくれることを改めて強く感じた。

(3) マンガ・アニメの世界への発信

そして、先ほどお話ししたように、東アジア文化都市の開催のなかで特段力を入れているのが、今のマンガとアニメである。世界共通の文化であることをあらためて強く認識している。

このように申し上げるのは、私は中国の西安市、そして韓国仁川広域市に開幕式典等々でお邪魔する機会があり、なぜ豊島区がこの東アジア文化都市に選ばれて、その文化を展開しているかというお話のなかで、マンガ・アニメというようなお話をした。私たちが考えている以上に、アニメは世界共通の文化であったようで、大変強い関心を持たれ、ぜひ東京オリンピック・パラリンピックの際も訪れてみたいと大変強いお話をいただいた。これは豊島区にとって文化都市開催の最大の目玉になるという自信のもとに、11月には池袋を中心とした池袋アニメタウンフェスティバルも今計画中である。おそらく東アジア文化都市開催にあたって最大の目玉がこれ

になるのではないか、そんな思いもしている。

(4) Hareza池袋の位置づけ

Hareza 池袋で一番大きなホール、1,300 人収容のホールが竣工し、5月 24 日に内覧会を開催した際、なんと 6,000 人を超える方々がご参加くださった。

東アジア文化都市事業の最大の建設事業であるこのホールを、さまざまな形で文化の拠点に仕上げていきたい。こけら落として宝塚定期公演が行われるほか、歌舞伎、バレエ、オペラ等々も開催が予定されている。音響や照明もかつてないものに、できる限り仕上げたつもりで、もう 3 年先まで公演の予定が全部決まっている。

お金等々も大変厳しい状況であるので、このホールはネーミング・ライツを導入し、「東京建物 Brillia HALL」という愛称が付けられている。あらゆる公民連携をしながら、最少の経費で最大の効果を上げていく、まさにそれが公民連携の最たるものではないかと私は思っている。

おわりに ~としま新時代へ~

このように、公民連携に積極的に取り組んでいるなかで、本日は特に文化によるまちづくりについてお話をさせていただいた。私は、これまで苦しいときも、またピンチのときも、これをチャンスと捉えて挑戦に次ぐ挑戦をしてきた。文化を基軸にまちをデザインして、世界を視野に、住む方、訪れる方に選ばれるまちとして、豊島区の将来像を示すとともに、区民の皆様に夢と目標を掲げてきた。

国際アート・カルチャー都市の実現のために、持てる力を区民とともに最大限発揮している。100 年に一度という大きな転換点を迎

える豊島区、未来の世代に有形・無形の価値を伝えるレガシー、先ほどお話しした池袋西口公園を含む4つの公園、Hareza 池袋、文化施設の整備、さまざまなプロジェクトが連動して、文化によってダイナミックに、エキサイティングにまちが生まれ変わろうとしている。

終わりに、区民の皆様へお贈りしたメッセージを申し上げたい。「私の文化によるまちづくりは、夢が大きな力になっています。今、その夢が少しずつ姿を現してまいりました。その姿が区民の皆様にとって未来への希望となり、明日を創り出す『としまの地域力』へ繋がっていきます。」

(編注：2019年8月5日時点の情報)

パネル
ディスカッション

パネルディスカッション

コーディネーター

首都大学東京法学部教授 大杉 覚

パネリスト

可児市文化創造センター館長兼劇場総監督

東京大学大学院法学政治学研究科教授

豊島区長

衛 紀生

金井 利之

高野 之夫

ディスカッション



(1) お互いの講演を聴いて

○大杉教授 前半は、三者三様のお話をいただいた。最初に、お互いにどのように受け止められたのかを、質問や感想などを織りまぜて、あるいは、ご自身のお話でこういう点が言い足りなかつたかなという点があれば、補足する形で、一言ずついただきたい。

○衛館長 「稼ぐ文化」という言い方は、もう本当に品がない言い方、とても文化庁長官の口から出る言葉とは思えないけれども、非常に誤解がある。文化経済戦略特別チームというのがあって、文化経済戦略を一昨年の12月に策定している。そのときのチーミリーダーだった笹路さんは、経産省から内閣官房に入って、内閣官房から文化庁に来ているが、私どもがやっていた公的な支出を抑制するプログラムに関して、昨年、首都大学東京で文化経済学会の会長と私と三者で話をしたときに、「それも十分な文化経済戦略だ」と言われた。

興行をするなら、別にどこと連携する必要もない。しかし、社会を変えよう、一人一人の人間としっかり向かい合おう、住民と向かい合おう、国民と向かい合おうというならば、多様な機関とコレクティブ・インパクトという形で連携を組んで、その効果を広げていくことが必要である。

文化経済戦略は何も「稼ぐ文化」じゃないということと、支出を抑制するのも実は経済効果であるということを、はっきり申し上げておきたい。つまり、至極当然のことだが、文化経済戦略というと稼ぐことだっていうのは大きな誤りである。しかも、住民からあるいは国民から強制的に徴収した税金で設置・運営する劇場では、大前提として社会にどういうインパクトを与えるかが重要であって、芸術的な価値のみならず、社会的な価値、経済的な価値をしっかりエビデンスを出していかなければいけない。

○高野区長 今日、あえて、豊島区の財政が破綻寸前のときからのお話をさせていただいた。私が区長になったときは慘憺たる財政状況で、このままでは本当に破綻すると言われ、思い切った行財政改革、あらゆる構造改革をした。思い切って人件費等々を抑制するため、当時、豊島区は3,000名の職員がいたが、今は1,900名まで減らした。この間の財政再建は血も涙もないと言われ、特に区民の方からも厳しい意見をいただいた。けれど、ただ行政改革、財政を再建するのでは、全く夢も希望もない。そんな想いからあえて、希望を持つ意味も含めて文化政策に取り組んだ。当初は区民からも、「文化ではパンは食べられないよ」「もっとやるべきことあるんじゃないですか」と再三言われた。しかし、歯を食いしばって文化政策を進めてきた。そういうた

経緯もあり、大変お恥ずかしい話だが、うちの財政状況からお話しした。

しかも、消滅可能性都市と言われるなか、これをチャンスと捉え、23区はそれぞれ横並びかもしれないけれど、特徴ある自治体をつくれるのではないか、つくらなくてはいけないと考えた。池袋という大変地の利が良く、西北地区でも中心的な繁華街、超繁華街、ターミナルを持っているという点をいかに活かしていくか考え、国際アート・カルチャー都市を目指した。これも最初、区民から「ええ、そんなこと豊島区ができるわけない」とのご意見もあり、全く受け入れられなかつた。いかに区民を巻き込むかということで、特命大使など、オールとしまでできるような形を模索し、相当努力が必要だったが、ようやく受け入れられてきたと思っている。

金井先生のお話も聞いていると、文化政策を行政がどこまでやるのか、改めて考えさせられた。無謀な挑戦をしているかもしれない。しかし、特色ある自治体をつくることにあえて挑戦してきた成果として、東アジア文化都市の開催に漕ぎつけられたと私は思っている。

財政が豊かなときはもちろん文化にお金をかけられるかもしれない。財政が厳しくなると、一番先に切られるのが文化だ。事実、民間でもそのような例もある。だが、文化は目には見えないけれど、必ず次に経済力が追随していく、そういう想いを持つて今進めている。

○金井教授 実は、私は豊島区政に昔関わったことがあり、まさに高野区長がおっしゃっていた、そのどん底の時期に長期計画の策定委員会の委員を務めていた。大体長期計画というのは、フ

レーム方式と言われる、人口推計と財政推計から、これくらい計画事業費に充てられる枠があるだろうという想定のもとで行われるが、策定の途中で突然、確かに計画に充てられるのはわずかしかないという話が出てきて、策定作業がひっくり返されるということがあった。別に区長が悪いわけでは全然なくて、財政状況が悪かっただけで、それをむしろ包み隠さず言っていただいた。その経緯は第一法規さんからの『実践自治体行政学』に書いたので、もうご存じの方もいらっしゃるかと思う。そういう経過のなかから、私が知らないうちに随分景気のいい話になっているなど、凄く驚いた。思い返してみれば、そのころから区長は文化を掲げておられて、「文化でめしが食えるか」という批判を当時から受けていたのを思い出した。

財政再建団体になった赤池町の話をまとめたブックレットの表紙に何を載せるのかといったときのことと思い出す。聞き手側の僕らはどうしても財政再建のための書類とかを写真にしたかった。しかし、話し手の方は、それはダメと言われ、町民ミュージカルと「ウタガキ（歌垣）」を載せた。最もカネのないときの話に文化的なことを載せると言うので、この人は何を考えているのだろうと最初は思った。でも、当人がそういう写真を載せたいと言うから、と納得した。

カネがあるから文化をやるのか、カネがないから文化をやるのか、というのは、なかなか難しいと言うか、それこそカネがないときこそ文化が問われる。日本も戦争に負けたときには、「文化国家」と言っていた。そのうち戦後復興するなかで、日本の国家ビジョンとしては文化国家というのが消えてしまい、あとはカネの話ずっと走ってきた。バブルが崩壊して経済がダメになったにもかかわらず、経済産業省は相変わらずカネの

話しか思いつかなくて、「文化で稼ぐ」と言っている。それが霞が関（行政）の行政の文化水準なのだろうな、と思いながら、衛館長のお話を聞いていた。「行政の文化化」は実現していないわけである。カネがないときこそ、人間の本性があらわれると、いろいろとしみじみと思うところがあった。

（2）可児市の地域性

○大杉教授 今日お越しの方々は、北海道から九州まで全国から来られている。今日お話を聞かれて、豊島区の水準でというとなかなか難しいと感じられたかもしれない。また、過去10年20年を振り返ったとき、財政状況がまだ厳しいままで居つづけているところもあれば、持ち直したとまでは言えないにしても、ある程度厳しさを見据えながら自治体経営をしているところも多いかと思う。そこで、公民連携を語るうえで前提となる、可児市の現況や地域性について補足的にお話しいただきたい。

○衛館長 可児市は人口、現在10万2,300人になった。ここの人囗が増加しているが、私が行ったときは10万1,500人で、リーマンショックのときに10万を割り、9万8,000人ぐらいになった、ブラジルのほうが景気が良かったこともあり、大量にブラジル人が帰った。その後、盛り返して、私が12年目に入つたけれど、初めて10万2,000人台になった。

私が来たときは、「かに」って誰も読んでくれなかった。「どこにあるの？」と聞かれて、岐阜県と言うと、大体、飛騨高山のほうを思い浮かべる。「雪が多いでしょう」と言われても、可児市は南のほうで、わかりやすく言うと、犬山城で有名な愛知県犬山市に隣接する岐阜県側が可児市である。だけど、何人

か誘って来てくれ、課長クラスを誘って来てくれと話をしても、例えば「可児は病院あるの」という言い方をされるくらい、とにかく認知度が低い。

そこで、この小さい誰も知らないまちであることを強みにしなければだめだ、とまず考えた。つまり、名古屋で私どもと同じような劇場ができても、早く東京には伝わるが、あまりインパクトがない。可児という誰も知らないまちからこういう劇場が立ち上がって、日本の文化政策自体を変えていく原動力になれば、「何だ、可児」と逆にインパクトが強い。だから、初めにSWOT分析をしたけれども、小さいことを強みにしようというのがまず最初の考えであった。工場も、農業もある。ただ、あの地域は普通に旅人が中山道を通過する単なる農村だった。周りには、美濃太田市や御嵩市、御嵩宿、美濃加茂市というのがあって、御嵩市には今でも裁判所がある。可児は何もなかつた、警察署もなかつたという状態で、本当に何もないまちだったと私は思う。だけれど、これがすごく大事だと思う。

私が行ってすぐ借りたマンションの駐車場に車を停めて、下りて回り込んだら、子どもたちが5、6人遊んでいた。私はいつも黒い格好をしているのだが、「ここにちは」ってすごい大きな声で声をかけてきた。私は東京生まれ東京育ちだけれども、普通、たじろぐと思う。東京では、知らないおじさんに声かけちゃいけない、特にこんな黒い格好をしているおじさんには絶対声かけるなって育てている。しかしながら、可児では声をかけるのである。あと、劇場のなかでもすれ違うと、「ここにちは」と挨拶を皆さんする。これが実は、防犯にとってもいいまち、よそ者が入りにくいまちにつながる。住みたいまち、住んでよかったまちというのは、本当はのことであって、経済的

に豊かだっていうことではないというのが初めの考えだった。

私は「経済成長のわな」と呼んでいるけれども、経済成長すれば、国民がみんな豊かになるというのはうそだ。戦後30年間はそういう構造だった。経済成長すれば会社が儲かって、社宅や保養所をつくって、お父ちゃんの給料がよくなつて、家のなかで介護や育児が完結していた。つまり、エスピノン・アンデルセンの言う「日本型家族主義的福祉社会」というのは完結した。それがもう変わって、いくら経済成長しても国民の生活は豊かにならないという時代になつていて。にもかかわらず、為政者は経済成長ということを言う。

文化についても、「稼ぐ文化」なんて、さも正当な言い方をしているようだが、私はでたらめだと思う。さっき高野区長とお話ししていたら、劇場建設は民間に任せてもいいが、運営はプロパーでやりたいと言っていた。それはすごくいいことで、民間に任せたらただ興行するだけ、人をかき集めるだけだ。儲からなければ、入場料を高くする。公立で、1万8,000円というチケットを売っているところがあるが、ばかじゃないかと私は思う。同じものでも、うちの1.5倍が名古屋のチケット、2倍が東京のチケットである。ウィーン・フォルクスオーパーは、うちでは8,000円だが、東京だとサントリーホールで1万8,000円か2万円近い。その差額はなにか。うちは満員になつても、ソールドアウトしても、赤字になるものがいくつもある。それを私は赤字と呼んでいない。地域社会への投資、地域に住んでいる人々への投資、あるいは、人と人の関係への投資だと捉えている。そういうことをすることで、普通に「こんなちは」「こんなにちは」と言えるような風通しのいい地域社会、金持ちはならないけれども、とても幸福感を持てるまちにすることが、

文化の役割であると考えている。

○大杉教授 衛さんのお話の中で「つながりの貧困」というキーワードが出てきたと思うが、そういう意味で言うと、つながりの豊かさの潜在的なものが可児市の中にはあったのだろう。それをまたうまく引き継ぎ、再生産していくのが、このアーラという施設の使命だということになるのか。

○衛館長 そうである。それがおそらく税金で設置・運営している施設の第一の使命ではないか。それを果たせないならば、もしそこで儲かるならば、なにも可児市はあそこに劇場をつくらなくてもいい。名古屋にも興行資本はいくらでもあるのだから、もし可児で儲かるなら、名古屋の興行資本がつくっているはずだ。皆さんのところもそうである。儲からないけれども、住民の幸福感を高めるためにつくるのである。

だから、そこをはき違えると、とんでもないハコモノ主義になってしまう。地方はどんどん劇場をつくった。あれは経済学者もバブルの影響だろうとおっしゃるが、あれは日米構造会議で年間420億・10年間、その後、670億・20年間、アメリカから公共事業をやれと要請されたことが背景にある。当時、基礎自治体、教育委員会が、文化を持っていた。教育分野は、これから少子化が始まると予測され、震災の前で耐震問題があまりなかったため、校舎を建てるわけにはいかなかった。それでは、文化をつくろうということで、劇場や美術館がぼこぼこできた。

劇場や美術館ができたころ、ソフトがないと研究者は批判していたが、経営陣は初めからソフトなんて考えていなかった。

つまり、過疎債や合併特例債のほとんどを元利とも国が返してくれるというので、建てるだけが目的で、ソフトもヒューマン・ウェアも要らなかった。本当はそのことをわからなきやいけないのに、文化に関する研究者はわかっていないかった。だから、税金で設置・運営する文化施設はどういう使命を持つのかが重要である。例えば、情報をすごく持っているNPOと連携して、社会課題に向かい合うのが、一番公共的な使命を果たすことにつながると私は思っている。

(3) 連携について

○大杉教授　まさにいろいろな公共施設が他のNPOやさまざまな主体と連携していくというのが、今日の本題にもなっている。実際、連携を進めていくときに、これまでの経験のなかで当然いろいろな難しさがあったかと思う。

まさにバブル期に、今言われたように日米構造協議という背景もあり、いろいろな施設ができた。私はささやかな趣味として、地方に出かけると、その地域の美術館、図書館、ホールを見て回っていて、特に美術が好きなのだけれども、最近あたり、現代美術を扱う美術館で大体30周年を迎えたところが多い。広島市の現代美術館も、東京都の現代美術館も、横浜美術館もそうである。水戸芸術館が、30年を迎えようとするなかで「アートセンターをひらく」という企画を春ごろにやっていて、私もそれを聴きに行った。そもそも開かれているべき施設が「ひらく」なんて今さら何を言っているのか、との思いもあったのだが、現実には公共施設を本当の意味で開いていくことの難しさがあるのかもしれない。実は昨日もさらにそれを受けた市民サイドの催し物もあって、学芸員などもお客様として呼ばれて

いた。

例えば現代アートを扱うときにどういう作品を展示していくのか、昨今のいろいろ難しい問題もあるが、単純な話で言えば、例えば害虫が発生してしまう、いろいろなお客さんのなかには作品に手を触れてしまう、あるいは、おじいちゃんがいろんな材料を持って帰ってしまう、といった話が出てくるところをどのように考えていくのか。このようなまさに公共空間で起きそうな日常的な課題から、先ほど金井さんからお話をあった政治的中立性のような、運営方針をめぐる非常に重要な課題まで、さまざまな問題があったかと思う。そういうものをどのように乗り越えてきたのか、あるいは、どう対応してきて、また、課題としてこういうのがあるのではないかというところを、高野区長と衛館長にそれぞれお聞きしたい。

○高野区長 そのお話にお答えする前に、まず金井先生にお詫びをしなければいけない。先ほどお話ししたように、豊島区が最悪の財政状況のときに、長期計画や自治基本条例を何としても作りたいということで、金井先生にお願いをした。いろんな面でお世話になっていながら、苦しいときだけだったことをお詫びしたい。現在、状況がちょっと変わり、今度は胸を張って先生にお答えできるのではと思う。

なぜこれまで、ぶれることなく文化に取り組んできたかというと、「文化=観光」であり、にぎわいをつくるものだと考えていたからである。にぎわいのあるときには必ず文化があり、文化のないときはにぎわいが生まれない、というのが私の想いだった。そういう意味で、何としても文化をと、区民の方々に理解してもらいながら、終始一貫進めてきた。

先ほど衛館長が言わされたように、1,300人収容のホールも、民間が開発してくれて、民間が運営してくれるのが、一番楽である。けれど私は、この中心になるホールはぜひうちでやらなくてはいけない、これが文化都市として当然のこと、文化をリードしていかなくてはいけない、という想いを持って、完成了したホールを買い取って、区が管理運営することとした。そうすると、年間の運営費に対して、入場料等々いくら努力しても収入が追いつかず、持ち出しになるのではと、議会でも赤字を背負ってあえてそこまでやるのかと厳しい質疑があった。そのとき、赤字という考えを持っていたら文化は育たない、文化を育て、まちを元気にしていく、そのための文化ではないでしょうか、と私は答えた。

このように、今、闘いながらも、いろいろ挑戦している。今日は衛館長、金井先生のお話を聞きながら、方向性はかなり違うかもしれないが、このような形で進めてきたことは、まちの将来を考えると、決して遠回りではなかったと思っている。

○衛館長 可児市という人口10万ちょっとのまちが、日本の文化政策の牽引役を果たしている理由として、例えば首長の理解があるとアーティストたちは盛んに口にする。しかし、実はそんなことない。実際、可児市長だって行財政改革を進めなきゃいけないし、税収をどうしようかと考えていらっしゃる。ある意味では利害が全く違うわけだから、当然、「何だ、本当に」っていうことはたくさんある。

だけども、私は少なくとも二項対立という形でものは考えないし、おそらく市長も行政対文化という古い考え方方に立ったら、解決できるものもできなくなる。解決に向かわせるためには胸

襟を開いて、何がしたいのか、それはこのまちのためにこんなにいいことになるよ、ということを私は私でぼんやりと伝えるのではなくて、しっかりと数値を出しながら、あるいは、前例を出しながら伝えていくことが必要であり、そのときの最終的に金をつけるかつけないかの判断は当然、市長がする。

一例で言うと、先ほど申し上げた非認知能力の就学前教育をやりたい。市長もこれは絶対必要だと賛同している。高校・中学・小学校なんかでいじめが起きていても、中学校が非常に安定して落ちついてくるということが起きる。でも、それは穴の空いた鍋に水を注いでいるようなもので、こぼれていってしまう。まず非認知能力から始めないとダメだらうということで、市長も全くそのとおりだとおっしゃってくださるけれども、クラウドファンディングでやったらどうだ、とおっしゃる。

この事業は最低3年、できれば7年継続しないと、どういう結果を生んだかが出ない。例えば、3歳の子が10歳、5歳の子が12歳、中学に上がるか上がらないかぐらいまで検証する必要がある。3歳の子が、俗に言うできる子とできない子に分かれるのは、大体10歳ぐらいであり、それは非認知能力の問題である。そこまで追跡して出さなければ、政策エビデンスはないに等しい。気分でやっているだけである。

なので、年間600万ぐらいかかるものを最低3年、7年、5年でもいいからやりたいと思っても、クラウドファンディングで継続的にそれを担保するのは難しい。おそらく企業も1つの企業だけで出すというわけにはいかない。これから説得になると思う。もし市長が、子育て支援課の予算に組み込んだとしても、私はそれじゃだめだと思っている。そうすると、公平性を担保しなきゃいけないから、公募する。公募してこれを受けさ

せようと思う親は、比較的裕福な中間層以上である。そうなると、本当に来てほしい子どもたちが来ない。

そうすると、可児でやっている「あしながおじさん For Family」みたいに、就学援助を受けているご家庭や児童扶養手当を受けているご家庭にちらしが入るような、それ以外にはちらしが出ないような仕組みでやらなきゃいけない。私どもに例えれば 600 万、市長が今の指定管理料へのせてくれれば問題ないけれども、さすがに市長もそれは嫌だっていう感じである。そうすると手がない。

私どもは館長ゼミというのを月に 2 回やっており、そこでジェームス・ヘックマンの教育投資に関する勉強は職員で続けているが、非認知能力の就学前教育は 2 年か 3 年、何とかしてやりたい。そのことが実は、変な意味じゃなくて底上げになる。子どもたちが犯罪を犯したり、非行に走ったりというような、心を変えるのは時間がかかるが、そういうことになるのではないか。

税金もだめ、クラウドファンディングもだめ、となると、もうやる人は決まっている。つまり、何か第三の手をつくらないといけない。この子たちがこれから 20 年後 30 年後の可児を背負っていくわけだから、やっぱり利他的な気持ちを持つ子たちであってほしいと思う。利己的に自分さえよければいいという間違ったことを持たない、誰かのために何をするということは結構幸せ感あるなと思うような可児市の担い手になってほしい。そのためには、これをやらなきゃいけないと思っている。私ももうあまり長くやる年ではないので、あと 3 年ぐらいのうちに何とかしたい。

だから、一言で言うと、金井先生がおっしゃるような経済成

長ですぐ文化も考えてしまうのはけしからんという意味だと思うけれども、これは基本は興行である。興行は、心を癒すとか、元気になるために、入場料を払ってそういう機会を獲得する。私は、心を癒すのではなくて、「存在を癒す」という文化の役割を強調したい。これを強調することによって、少なくとも指定管理料の削減を受けないで、11年やってこられた。存在を癒すことのほうが文化の持っている力は大きい。

文化で心を癒す層となる愛好者は、国全体で2%いるかないかである。東京では2%いるかもしれないが、可児あたりは2%いない。あの98%はただ負担しているだけだから、ハコモノと言われるのは当たり前だ。それならば、一方で心を癒す機能も使って、もう一方で存在を癒す機能も使って、これをリンクさせて循環させることで、あの施設、アーラはあっていいよと来ない人からも思われるような、ソーシャル・マーケティングをやるべきだと私は思っている。特に地域の劇場はそうである。東京は例えば200人観客が減っても、すぐに補充できるマーケットの大きさがある。人口10万・商圏30万の可児では、100人離脱したら生き死にの問題である。それでもずっと黒字は出してきた。消費税が上がる前年までは、2,800万の黒字だった。それは、そういうマーケティングをすることによって、あそこに行こう、あそこで稽古しよう、あそこで活動しようという人がどんどん増えて、地域の檜舞台と皆さんが思ってくださるようになる。

○大杉教授 平たく言えば、芸術のファンであるような方々を対象にしたあり方が心の癒しの部分に相当する。それから、その癒しというのは、先ほどの話で言うと、「つながりの貧困」に直

面しているような人たちに対するケアは、アウトリーチをかけなければ、なかなか来てもらえるものでもない。この2つをどうリンクさせるかが重要ということだろう。

(4) 人材・組織について

○大杉教授 今のお話の中で、館長ゼミというのが出てきた。全体の底上げというなかで、いろんな方々、特に職員の方々の理解、公民連携というときには、もちろん市民や事業者、NPOなどもあるけれども、行政も含めて、携わるスタッフ側が、きちんとそうした考え方のもとで動いていけるかどうかがすごく問われるだろう。そういう意味で言うと、衛館長からまず今の館長ゼミについて補足的にお話しいただきたい。

そして、高野区長からは、先ほども、単にホールを民間に任せのではなくて、自分たちがきちんと専任スタッフを置くというお話があった。文化商工部という組織があって、そのなかに文化デザイン課を置いて、文化部門の職員体制をかなり充実させた経緯などを補足いただきたい。

○高野区長 私が区長になったときは文化に関する担当者は2人しかいなかった。先ほどお話したように、全職員が3,000人いる中の2人で、しかも、1人は国際担当係長という役職だった。豊島区は文化が不毛の地だと思った。

やはり職員の意識が重要である。文化に対する想いをしっかりと伝え、それに共鳴してもらって、文化が豊島区にとって救世主になるのだということ、文化によって元気にしたい、希望を持ちたい、期待をしたいということを我々職員が持ていなければ、文化は絶対に育つわけがない。

今、職員は2,000人を切ったが、文化担当は100人を超えていた。組織上も、文化が「部」にまで昇格した。ただ、文化部だけで独立というのは難しく、文化と商工と一緒にした。その際、「商工文化部」にしろと言われたが、私は絶対文化が上に来なければと主張し、大議論になった。最終的に、組織のなかでは文化を上にする形になった。

もちろん、教育委員会にあった図書館担当など、文化に関するものはすべて文化商工部に集めたが、今2,000人のうちの5%は「文化」が付く職員である。私は徹底的に組織の中をまず変えた。これが変えられなかったら、豊島区に文化は広がらないと考えた。担当は文化関係の区民との連携を図るようになり、ある面ではうまくいったと思っている。

○衛館長 館長ゼミというのは、私が非常勤で1年行った年から始めた。マス・マーケティングとエクスターナルが実に重要である。広報宣伝のように「売る」のではなく、「売れる環境をつくる」ことがマーケティングであり、これはもう180度違う。普通は外へと向けるのだが、インターナルなマーケティング、つまり、事業体のなかにある種の合意をつくっていくというプロセスがすごく重要である。

私は、劇場経営は今回可児に行って初めてだった。それまでいろんなことを発言しているし、本も出しているけれども、初めてだった。少なくとも地方の劇場は、今まで考えられている常識的な劇場はエスケープする、常識外れと思われるようなことをやる、やらなきゃだめだと考えた。地方の劇場は建ったはいいが、経営の方法がわからないから、東京の劇場をただ模倣する。だから、チラシを何枚刷って、どこに配るか、みたいな

ばかなことばっかりやっている。それでは客が集まらないのは当たり前である。

じゃあ、なかの精神、心の芯をつくろうということで、ハーバード・ビジネス・レビュー や、セオドア・レビット、フィリップ・コトラー、今はジェームス・ヘックマンをみんなで読むという形でやっている。これはつまり現場を持っている。現場を持って、しかもロジックにもう一回戻る、それでまた現場に行くという往復をするので、人材が育成される。

○大杉教授 館の職員全員が参加しているのか。

○衛館長 館の職員、それから、他の自治体の職員も参加している。全然構わない、電話してくれれば。内容的には同じようなことだけれども、10時過ぎぐらいと2時過ぎぐらいにやっている。

私は劇場経営の専門家じゃなくて大学の教員だったから、ゼミをやるのはむしろ私のテリトリーである。この私の強みを生かそうということですぐに館長ゼミを始めた。どこも人材育成で苦しんでいる。文化庁もそうだし、地方自治体も必ず人材育成って言うけれど、何やっていいかわからない。しかも、指定管理者制度を入れたために、3年雇い止めみたいになっていくと、そこでリセットするから、人材育成自体に意味がなくなる。無駄に金を捨てることになってしまう。

○大杉教授 人材育成という点では、職員をイギリスに派遣したりと、なかなか普通では考えられないこともなさっている。

○衛館長 私は「踏み分けし麓の道は多かれど 同じ高嶺の月を見

るらん」というのをよく出す。同じ道をざっざっざと行進して登るべきだというのが日本人の常識だが、どんな道を登ってもいい、どんな登り方をしてもいいけれど、高嶺の月さえ見ていれば間違いないという考え方である。

リーズ・プレイハウス体験は、うちの職員の3分の2ぐらいしている。学生時分に行っている人間もいるし、在外研修として短期で行っている人間もいる。リーズ・プレイハウスは、英国随一のコミュニティ・ドライブと呼ばれるぐらいの社会包摂型の劇場である。どういう劇場が市民にとって必要だと思われる劇場か、どういう劇場を目指すのか、という「高嶺の月」がこのプレイハウスで、この経験をしている人間が1人でも多いほうがいい。この前も国際共同制作をやるためにリーズに行つたが、課長も局長も行って、向こうの経験をしている。つまり、そのほうがある意味で話が通じやすい。別に海外じゃなくてもいい。私はたまたま98年にプレイハウスに会って、これだ、俺の言っていることは間違っていないと思って、当時はバッシングを受けたけれども、前に進むことができた。別にどこでもいい。こういう劇場になろうと思うならば、その劇場をみんなが体験することが必要だと思う。

○金井教授 多岐にわたる話が出てきたと思うけれども、1つは、戦後の行政の文化のあり方は、いわゆるハコモノ、施設をつくる方向に進んでしまった。バブル崩壊の後、その施設を持て余すなかで、公民連携と称する指定管理が出てきた。そこにおける公民連携はやっぱり施設をつくったときと同じで、文化の中身はどうでもよくて、要は安上がりにするために公民連携をするという話になった。つくったときから店じまいのときまで、

大多数の場合には文化がない、ハコだけになってしまった。そういう意味で、指定管理者制度がしばしば文化施設に適用されるのは、まさに中身のないハコモノを持て余して、行革サイドから、とにかく支出を抑える必要から公民連携をするのであって、別に文化を期待している連携ではない。それから、興行すれば収益は上がるよう見える。この2つの形になりやすい。

大杉先生が座長だった都市センターの研究会（「都市自治体の公民連携（文化・芸術振興）に関する研究会」）も、最初は指定管理を焦点に据えていた。しかも、文化に関しては指定管理が非常に進んでいる。本来的に、文化は公民連携のはずだけれども、そこにおける指定管理者の問題みたいなものが、ある意味で焦点化されているだろうという形で報告書になったのではないかと思う。指定管理の意味が、相変わらず、文化的には中身のないものになりやすい。もちろん、そういうところばかりではない。そのようななかで、文化芸術に、どう対応していくのかが一つの大きなテーマだったと思う。すなわち、人と経済と文化の話、人が人を生み出すかどうか、そして、どのように正当化できるのかが問われている。少なくとも指定管理は、しばしば、今までよりは安いということが正当化理由になり、かつ、それなりに一定の説得事由にはなる。けれども、だったら最初から、そもそもハコモノをつくるなければよかつただけでしょうという話で終わってしまう。そこをどうやって新たな展開ができるのかが一つ問われていると思う。

そういう意味では、豊島区がこれからどのように運営できるのかが、非常に強く問われているのだろう。下手すると、ハコモノをたくさんつくったと、30年後ぐらいに言われる危険も持っている。これは大きな挑戦と言えば聞こえがいいけれど

も、非常に危ない橋も渡ったことになる。これから区政運営にも、大きな手腕が求められると思う。区長は永遠の存在ではないから、職員の人が、まさに人が人を再生産できるかが、多分、豊島区役所でもすごく問われると思う。

結局、先ほど衛館長も、人材育成、人が人を再生産できるメカニズムがあるかどうかというのを強調していた。しばしば、市民の側もそうだけれども、行政の側もあるときには優秀な人がいたが、それが再生産されないまま消えてしまう。行革部門と財政部門の、カネを切る人だけがなぜか再生産される。もつともそれが再生産されなかったら、自治体は破綻するので、それはそれで困る。けれども、これから、文化芸術に向けて、どういう人を再生産できるのか、あるいは、つながりができるのかが問われていると思う。

(5) 将来に対する投資

○大杉教授 今のお話も含めて、衛館長、高野区長からのお話で、やや強引かもしれないが、キーワードとして共通しているのはやはり、「将来に対する投資」だと思われる。ただ、その中身は、それぞれ置かれている状況が違い、規模なども含めて当然ながら違いはある。この投資という点について、地域の将来のあり方を考えるときにどのようなものを投資と捉えているかお話をいただきたい。

○衛館長 やはり、20年後、30年後、40年後に可児市を背負っていく子どもたちをどういうふうにしっかり、誰かのために働ける人間にするか、そういう回路を持った人間をどれだけつくれるかが、重要なことだと思う。それがまさに未来への投資なの

だろう。可児は住みやすいまちだと思ってもらい、外からどんどん人が入ってくる、子育て環境がいいから、あそこで子どもを育てよう、となることがすごく重要だと思っている。そういう動きが起こってこそ、未来を担保できる。

だから、施設経営の公民連携のあり方として、駐車場と違うのだから、劇場の指定管理者制度は実はもう破綻していると思っている。一昨年、アーラで、県の議会の議長、副議長会議というのがあった。冒頭で歓迎の挨拶をして、「ところで皆さんのがるところにホールはありますよね。それをそのままにしているんですか、壊したほうがいいんじゃないですか。ほかにお金の使い道はありますよ、使わなきゃいけないところがあるはずで、何でそういうのを放置するんですか。」と言ったら、何も言わない。でも、本当は壊したいはずである。人件費も含めると、最低でも1億近くお金がかかる。それをほかに回したい議員はたくさんいるはずなのに言えないのは、やはり指定管理者制度というのは、規制緩和の一つでやったけれども、すごく不幸も生んでいる。指定管理者制度によって、将来を絶たれた若者はたくさん知っている。劇場、美術館みたいな、人の心を再生産するところで指定管理はやめたほうがいい。駐車場は自動の発券機とお金を入れれば精算してくれる、つまり機械でもできるところはどんどん指定管理者制度を入れるべきだけれども、機械じゃできないところは、やはり人間がやるべきだとすごく感じる。

それからやはり自治体としては、高野区長もそういうふうに思っていらっしゃると思うが、今日やって、1年後に結果出せとか、株主資本主義のなかで3カ月ごとに決算するというばかげたことをやっている。それは株主が3カ月の決算を見て株

を売るかどうかを判断する、株主が中心であるということだ。私は全く違うと思っているけれども、考え方までそんなふうになってしまっている。

3年後、5年後、7年後に何かを実現するために、中長期的に、今こういう投資をしようということを、できれば議員さんも一緒に考えていただきたい。なかなかすぐには回ってくれないけれども、ぜひ、そういう考えに立って、皆さんのもとにもし劇場があるならば、何をするのか考えてほしい。もし興行がしたいのだったら、そこに劇場を興行会社がつくっているはずである。

私が行った当時に壊せと言っていた議員にも正当性はある。無駄なものをつくったのだから。でも、存在を癒すならば、税金を使うだけの価値がある。あるいはそういうニーズがある。でも放置したら絶対にその方たちは劇場に来ない。だったら、こちらから出かけていく。そういうことをしていかないと、税金で設置運営する劇場の存在価値はない。

○大杉教授 一昨年にアーラにお邪魔して、初めて衛館長にお話を伺ったときに、事業定義をされているというのが印象的であった。その定義のなかで、「私たちは地域社会とコミットし、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」と言われていて、まさにそのことを今言われたのかなと思った。

○高野区長 私は10年間、ハコモノ一つ作らなかった。それほど財政が厳しかった。行政改革をしていたとき、すべての基本は、身の丈に合った財政運営をすることだと常に申し上げてきた。

そして、今、未来への投資という形で、身の丈をはるかに超えた挑戦をしており、おそらく金井先生は大変心配していると思う。議会では、お金がたまってからハコモノをつくればいいじゃないかと言われるが、私は今がまさにチャンスだと捉えている。財政破綻を乗り越えたにもかかわらず、消滅可能性都市と言われてしまったのを機に、私はこれをチャンスと捉えて、将来に必ず生きるものを作るべきだと考えた。今年度の予算は昨年度から比べると何と 20.2% 増と、身の丈をはるかに超える予算となった。議会からはいろいろ言われたが、今後は一切やらないけれど、このチャンスにはうまく風に乗らなくてはだめだと皆さんにご説明している。

たしかに、これだけ思い切った投資をやっていくのには不安もある。けれども、私には信念がある。もうこんなチャンスは二度とない。長い間、私がいろいろな経験をしてきたなかで、今はやらなくてはいけないときだと思っている。皆さんとともに、考え方を一つにして、このチャンスを生かしていこうという気持ちである。

○金井教授 「社会的投資」というのは、なかなか微妙な表現だと思う。つまり、投資とはまさに経済の論理で、カネがカネを生むという意味だ。一方、「社会的投資」は、そういうカネの論理ではないけれども、何かをもう一回生み出すことだ。その言葉が、本当は社会的投資というカネを生み出すかのごとき錯覚を与えるような言葉でない、もっといい言葉があればいいと思うが、なかなか思い浮かばない。

再生産はリプロダクションと言うけれども、本当の生身の人間をもう1回生むというような再生産（生殖）の話と、文化的

な再生産の話がある。それから、持続可能性、サステイナビリティや、衛館長がおっしゃった社会的相続もある。ただ、むしろ金持ちが金持ちに相続する、悲惨な人は悲惨な相続をするというのがブルデューの言っていた文化における相続であり、それをどうやって打破するのかに焦点があった。

だから単なる相続でも、単なる投資でもない。それは社会的だとなる。ただ、再生産という人が人を生むというのは同時に、生めよ増やせよという怖い面も含む。これをどういう言葉で表現していったらいいのかは、ちょっと考えていきたい。

言いたいことはわかるけれども、「社会的投資」というと、文化でもう一回カネを回収せよ、文化にカネを入れたものはカネで帰ってくるというのは、カネがカネを生むということだから、これは経済的な意味の投資だと理解される。それでもしない限り、経産省的な人は、それ以外の言葉を持っていないので、多分理解できないのだと思う。だから彼らを説得するために、「社会的投資」と言わざるをえないのだけれども、言った段階で、その思いと良さが失われている側面がある。

どうやって正しい言葉をつくっていくのかをちょっと今日は考えていて、非常に悩んでいる。投資という言葉ではない何かだが、相続でも再生産でも持続可能性でもない。持続可能性については、例えば、年金は支給を減らすことによって、年金制度は持続可能だと言われている。制度のために個人を犠牲にすることを意味している。支給しなければ、持続可能に決まっている。だからそういう意味では、持続可能性も最近は変な方向に走っている。何か難しいけれども、ちょっと考えてみたいなと思う。

○高野区長 補足として、すべて文化に投資しているように聞こえるかもしれないが、決してそんなことはない。長い間財政が厳しかったので、学校をはじめ、あらゆる施設が老朽化して、あれもこれも直さないといけない。行政の基本はやはり福祉の向上であり、そして教育の充実だという想いが基本的にあって、その上に文化があることだけはお断りしておきたい。

(6) まとめ

○大杉教授 もしかしたら、今日来られた方は、公民連携の具体的な中身を期待したかもしれない。確かに私もそれも重要だと思うし、前半に衛館長、それから高野区長に、お話のなかでいろいろと盛り込んでいただいた。後半は、そういう連携を進めていくうえでの考え方を深掘りさせていただいた。

前半のお話等も含めて、新しい価値を生み出していく、そして、それを支えていくには、やはり人が重要である。人材育成の話を含めて、あるいは、公民連携もそうであるし、今の投資に関しての金井さんのご意見などもそうだが、まだ我々はこの領域に関する言葉というか、考え方も熟していないのではないか。我々人間は安易に考えがちだから、一番わかりやすいお金のほうに、資本の論理に絡めとられてしまうようなところも出てくるのかもしれない。まだまだこの領域での公民連携、こういう非常にナイーブなところだからこそ、しっかり考え抜く必要がある。そのうえで、もしかしたらそれ以外の行政領域についても、我々は普通に公民連携を何となく美しいことのように言っているが、その言葉のなかでどういうことがあるのかを考えなければいけないのかなと私も考えさせられた。

日本都市センター ブックレット

定価（本体価格500円+税）

<2011年度>

- No.26 これからの広域連携
- No.27 オランダの都市計画法制
- No.28 都市自治体職員の地域活動等への参画のあり方について
- No.29 徴税行政における人材育成と専門性

<2012年度>

- No.30 これからのコミュニティのあり方と行政との関係
- No.31 第12回 都市政策研究交流会
 - 都市自治体の広域連携における機能的な共同処理のあり方について—
- No.32 都市自治体の広報分野における課題と専門性
 - 478市区のアンケート調査結果を通じて—

<2013年度>

- No.33 シティプロモーションによる地域づくり —『共感』を都市の力に—
 - 第14回 都市政策研究交流会—
- No.34 次世代へつなぐ農林水産業 —復興と競争力強化に向けて—
 - 第15回 都市経営セミナー—
- No.35 生活困窮者支援とそのあり方 —第15回 都市政策研究交流会—

<2014年度>

- No.36 人口減少時代のまちづくりとファシリティマネジメントの展望
 - 第16回 都市経営セミナー—

<2015年度>

- No.37 人口減少時代のまちづくりと地域公共交通の再構築
 - 第17回 都市経営セミナー—

<2016年度>

- No.38 都市の産業振興と人材育成 —第18回 都市経営セミナー—

<2017年度>

- No.39 都市自治体の子ども・子育て政策 —第19回 都市経営セミナー—

<2018年度>

- No.40 モビリティ政策による持続可能なまちづくり
 - 第20回 都市経営セミナー—

<2019年度>

- No.41 文化芸術ガバナンスと公民連携 —第21回 都市経営セミナー—

日本都市センター ブックレット No.41
文化芸術ガバナンスと公民連携
第21回 都市経営セミナー

2020年3月 発行

編 集 公益財団法人日本都市センター
〒102-0093 東京都千代田区平河町2-4-1
TEL 03 (5216) 8771
E-Mail labo@toshi.or.jp
URL <http://www.toshi.or.jp>

印 刷 株式会社 報光社
〒101-0021 東京都千代田区外神田2-2-17
TEL 03 (3251) 1866

ISBN 978-4-909807-18-2 C3031

無断転載、複製および転訳載を禁止します。引用の際は本書（稿）が出典であること
を必ず明記してください。

This book is copyrighted and may not be copied or duplicated in any manner including printed or electronic media,
regardless of whether for a fee or gratis without the prior written permission of the authors and Japan Municipal
Research Center. Any quotation from this article requires indication of the source.



9784909807182

ISBN978-4-909807-18-2

C3031 ￥500E

定価:本体価格500円+税



1923031005006



公益財団法人日本都市センター