

## 滋賀県文化審議会第3回会議 議事録概要

- 1 日時 平成22年4月24日(土)13:00～16:00
- 2 場所 滋賀県大津合同庁舎 7A会議室
- 3 出席者 委員：青木委員、東委員、杉江委員、高木委員、巽委員、辻委員、  
殿村委員、中井委員、中川委員、中島委員、貫名委員、  
平田委員、福山委員、宮本委員 (14名出席)  
学識経験者：柴田 英杞氏  
(財)滋賀県文化振興事業団副理事長(兼)文化芸術コーディネーター(兼)文化経営戦略室長)  
事務局：山田部長、山中次長、西川課長、三橋参事ほか
- 4 議事録概要 以下のとおり

## 議題1 分野別学識経験者ヒアリング

## 「人材育成」 柴田 英杞 氏

柴田氏

- ・近年、地域の文化芸術環境は大きく変化している。  
文化芸術振興基本法の制定 自治体における文化芸術振興条例の増加、文化予算の増加  
NPO法の制定 アートNPOの急増  
指定管理者制度の導入 公募した場合、民間指定管理者が約6割を占める(H21調査)、指定管理期間は長期化傾向  
市町村合併の推進 1自治体における複数ホールの出現、財源圧迫、財団の統合  
公益法人改革関連3法の制定 公益認定でなく、一般法人を選択する文化財団も出現  
1990年以降、専用ホールの時代へ 芸術監督など専門化人材の必要性が増す
- ・国においては、文化審議会文化政策部会の審議を経て、アートマネジメント人材、実演芸術家の育成と活用に対する様々な助成事業が実施されている。
- ・アートマネジメントとは、広義の概念では「芸術を広く社会に紹介するか、芸術と社会を結びつけること」、狭義の概念では「文化芸術経営、アートに関わる事業の運営、アーティストの芸術活動の管理等々、様々な制作、プロデュースに関わる考え方」である。
- ・人材育成の対象としては、(1)アーティスト人材(音楽、舞踊、演劇、美術等々の芸術活動を実践する実演家)(2)アートマネジメント人材(文化芸術の創り手と受け手をつなぐという役割を担う人材、舞台技術者)に分けられる。

・人材への支援のあり方は次のとおりである。

(1) アーティスト人材への支援のあり方

- ・専門家については、すでにさまざまな取組が実施されているが、今後、最も力を入れなければならないのは、アートマネジメントプログラムであり、なぜ公的資金を活用してこの事業を行うのか、ということを経営者に対してしっかり説明責任を果たせるようなアーティストを養成する必要がある。アマチュアの育成についても同様である。

(2) アートマネジメント人材への支援のあり方

劇場、音楽堂等の公立文化施設における現職者の育成

- ・「芸術領域」「社会との関係を保つ領域」「実践的な創造現場に必要な経営の領域」「作品制作や企画運営に関わる狭い意味でのアートマネジメント領域」のすべての領域を担うことができる人材が必要である。
- ・現在、公立文化施設では、こういった面について、経営職と中間管理職が弱く、それぞれの階層別に再教育の機会が必要であり、文化芸術の専門性と経営のマネジメントに関する技術とセンスを身につけた人材を育成しなければならない。

アートマネジメント学生の育成

- ・アートマネジメントに関する講座や学部を設置する大学も増えているが、理論先行のアートマネジメント教育の方法と、実際に勤務する施設現場で期待される人材の要求に対する大きな隔たりがあることが課題である。
- ・インターンシップ制度の強化と、充実したカリキュラムの作成を進めると同時に、創造現場経験を有する大学教員を採用するなど、創造現場で教育できる専門性を有した指導者を育成することが重要である。

地域住民の育成

- ・将来的には非常に重要な役割を担うものであるが、市民参加のレベルでいえば、「パートナーシップ」「行政から市民団体への権限委譲」が現状では少ない。「行政から独立した市民活動」がベストであるが、文化芸術に関しては公が担う役割が大きいことから、行政との連携が必要であり、「パートナーシップ」「行政から市民団体への権限委譲」という市民参画を目指して事業を考えていく必要がある。
- ・今後、地域の文化芸術活動を牽引する質の高い市民を育成していくために、文化ボランティア、文化ボランティアコーディネーター人材、ステークホルダーとしての政策立案型文化ボランティアが必要である。
- ・特に、文化ボランティアコーディネーター人材(市民プロデューサー、市民リーダー、市民のアートマネージャー等)は、今、最も欠けている部分であり、つなぐ力、調整力、引き出す力、ファシリテーション力等を育成するプログラムが必要である。

・今後、文化分野におけるコーディネーター人材の有償性についても検討していく必要がある。

・全国公立文化施設協会の平成20年度の集計表から、全国の劇場、音楽堂等（約2200館）を活動類型化した場合、貸館しかやっていないというホールが全体の5%（約110館）、創造・発信型が1%（約20館）、創造・人材育成型が19.5%（約430館）、共働推進型が0.5%（約10館）、交流とか利用促進を主にやっているホールが74%（約1620館）である。

委員

・アートマネジメント学生の育成については、創造現場と直結していないと意味をなさない。

・アートマネジメント学科のようなものがたくさんできているが、実技部門がなく、あまり機能していない。本来は、例えば1、2年目で制作に関わる全ての分野を勉強した上で、3、4年目または大学院に進み、アートマネジメントを学ぶべきものである。

・また、現在の大学では、社会学や経営学などの教員がアートマネジメントを教えていることが多い。こうした課題は、専門家の教員を雇用しない限り解決しないので、滋賀県がされるのであれば、よく検討してから始めるべきだと思う。

・ホールマネジメント学科のある大学では、市民ボランティアとの協働のアウトリーチのような作業を卒業制作にしている。それも大事であるが、それより芸術家が一作一作命がけで創っている現場を経験しない限り、いいプロデューサー、いいコーディネーターは育たない。

柴田氏

・将来ある学生を実践現場に入れて、鍛えていくという考え方は、大いに賛同する。

・それと同時に、公立文化施設の現職者の意識改革および再教育訓練の機会を創出することが必要である。

#### 議題1 分野別学識経験者ヒアリング

##### 「広報企画」 殿村 美樹 委員

殿村委員

・「広告」はマスメディアが販売しているスペースや時間枠を買って情報を主体的に伝えることであって、「広報」はマスメディアに取り上げてもらって、客観的に伝える戦略的な仕掛けである。

・イソップ童話の「北風と太陽」に例えると、広告は「北風」、広報は「太陽」である。経済不況の時代には「広報」が非常に有効である。

・今、日本経済は近江商人が誕生したときと同じような状況にある。「世間よし」の概念を大切に、中小企業自らががんばっていかねばならない。その際に、マスコミの力を借りて、マスコミと一緒に実践するとやりやすい。

・「世間よし」の実践により復興した文化事例

漢字の復興として「今年の漢字」というイベント

まずは多くの国民に漢字を好きになってもらう仕掛けづくりをした。例えば、無名の主催者をカバーするための「世論収集の手法」、簡単に言えば100名読者プレゼントを活用した。これをマスコミに取り上げていただき、約1万通集まった。そして、国民が考えた漢字を発表する場として、清水寺に協力いただいた。こうした漢字の取り組みを、テレビにおいて経費節減かつ面白い企画として、様々に取り上げていただき、大成功を収めた。

食文化の発掘としての「さぬきうどん」

これは、バブル崩壊後、県の広報費削減対策で、広告に換算したら10倍以上の費用対効果を保証し、プレスツアーを企画した。不況にぴったりの100円の安さで美味しい健康食ということで、地元タウン誌の連載記事を「参考書」をして配布し、全国のメディアに報道連鎖を起こした。

観光文化の発掘としての「佐世保バーガー」

市の観光事業として、広告に換算したら10倍以上の費用対効果を保証してプレスツアーを企画。ハウステンボスとの相乗効果が狙える素材として佐世保米軍基地のハンバーガー文化を取り上げ、ヨーロッパとアメリカを二泊三日で楽しめる旅をテーマに設定。全国メディア約50社が集中報道し、巨大ハンバーガーのイメージを確立した。

・地方情報はある法則に基づいてブレイクする。以前は、多額の経費をかけて、地元へ全国メディアを呼び、報道してもらって、東京で入手できる拠点をつくらなければ、ブレイクしなかった。常に東京から全国へというのがこれまでの地方情報のブレイクの法則であった。

・しかし、インターネットが発展した現代においては、地元メディアが取材したニュースがネットニュースに転載され、ネット上で全国ブレイクするという状況にある。資金がなくても、アイデア勝負で全国にブームを起こすことが可能である。

・そのためには、10文字以内のコンパクトな表現とビジュアルが絶対必要である。この2つが揃う面白い広報企画を作れば、全国発信が可能となる。

委員

・一過性に終わるのではなく、PRをどのように継続していくのがよいのか。また全国発信をしていく中で、地元の反応はどうだったのか。

- 殿村委員
- ・継続性については、国民の2%が同じ行動を起こすまでPR戦略を上げ続ける必要がある。2%を超えたときにほかの産業からの参入があり、そうすれば自然とステークホルダー（企業等の利害関係者）が増えて、一つのスタンダードになっていく。
  - ・全国発信のためには、まず、地元が一生懸命盛り立てないとダメであり、地元が儲かる仕組みをしっかりと作っていく必要がある。

#### 議題1 分野別学識経験者ヒアリング

##### 「経済・観光」 中井 保 委員

- 中井委員
- ・今回の文化振興基本方針では、基本的には県民主体で、県民が豊かな文化的な生活を送り、それをビジターが楽しみにして来ることによって、地域の活性化を図るような、県民の自発的、自立的な活動を促すことが必要である。
  - ・文化振興は、日本では旦那衆、ヨーロッパでは貴族や教会などの庇護の下で発展してきた歴史があり、経済環境の影響を受けやすい。
  - ・滋賀県の文化振興を考えるにあたっては、まず、文化の効用について、県民のコンセンサスを得る必要がある。文化は個人的な営みだけではなく、他に力を及ぼすものであるというコンセンサスが必要である。
  - ・例えば、大阪には大阪21世紀協会という団体がある。文化の力で大阪を元気にしようという趣旨で、様々な提言、実行を続けておられる。文化力が地域活性化や産業の高度化に寄与するというコンセンサスのもとで、活動を展開されているのが参考になるのではないかと。
  - ・ヨーロッパの都市再生においても、環境と文化がキーワードになっており、環境と文化によって地域を活性化し、持続可能な都市を再生するという運動が起こってきている。
  - ・滋賀県には琵琶湖があり、環境と文化による地域の再生というヨーロッパモデルが滋賀県のモデルとしても非常に参考になるのではないかと。
  - ・滋賀県においても、文化振興が地域の活性化につながることを確認し、そのことを官学民が共有する仕組みが必要。
  - ・滋賀県文化振興条例では、文化を大きく「芸術文化」「文化財」「生活文化」に分けられているが、滋賀県のオリジナリティを考えるにあたって、まず、どの文化を振興していくのか概念を持つ必要がある。日本の文化振興論ではなく、滋賀県「オリジナル」のグランドデザインの「可視化」と「共有化」が非常に重要である。
  - ・滋賀県基本構想にある「滋賀県の持つ、人の力、自然の力、地と知の力を未来に残し、育て、そしてつないでいかなければならない」という部分を滋賀県の文化振興の基本的なトーンにすべきではないかと。すなわち、琵琶湖を

基本とした歴史的な流れの中での文化的蓄積を発掘し、共有化して、滋賀県としての文化振興を図っていくということである。

・滋賀県のブランド力は全国的に非常に低い(2004年日経調査では最下位)。地域ブランド戦略を考える上で文化振興は非常に重要である。

・滋賀県の持つポテンシャルというのを外部に十分に発信できているのか、滋賀県民の方々がそれを十分に発見しているのか、という中で、地域間競争における地域ブランドを確立する上でも、文化振興というのは非常に大事である。

・地域の価値を高めることによって、さらなる新しいブランドを生み出そうというクリエイティブな風土を作ることが滋賀県の文化振興の一つの重要な部分だろう。シンボリックに言えば、琵琶湖の価値を最大化し、他の地域と差別化を図る。そのマネジメントの一環としての文化振興である。

・文化振興基本方針は、県の公約宣言型、自己完結型ではなく、産官学が一体となった持続可能な仕組みをつくり、県民を巻き込んだムーブメントを起こすことが重要である。

・「滋賀のオリジナリティのあるグランドデザイン」、「産官学民の自律型の持続可能な推進の仕組み」、「この指とまれ型の具体的な共有化できる目標」を作って文化振興を推進することを求める。

委員

・元々そこにはないものの上に、いろいろ築き上げて、それを流布していこうとする観光には必然的に無理が生じる。

・本物が底辺にあって、そこを磨き上げて、そして、本物が長期間愛されるという仕組みづくりが非常に重要である。滋賀には、本物の力がある。

中井委員

・滋賀県としてのオリジナリティが地域のブランド力につながるということで、我々がそれを発見して、強めていくという仕組みをつくるのが、文化振興にとって非常に大事である。

・今、県教育委員会では、滋賀県内の水文化の発掘調査を実施している。発掘して保存する、そしてそれを未来につなげるための共有化のシステムが重要であり、これは必ず地域力にもつながる。

委員

・何をしに観光に来るかということ掘り下げると「食」になる。滋賀にはなかなか「食」の面でぴんとくるものがない。

・滋賀のブランド力を強めるためには、「滋賀」「近江」「湖国」「琵琶湖」などばらばらの言葉を使うのではなく、ひとつの言葉をつくってそれを集中的に出すことも重要なのではないか。

## 議題1 分野別学識経験者ヒアリング

### 「市町行政」 巽 照子 委員

巽委員

- ・滋賀の図書館は貸出冊数全国1位であり、図書館の先進地といわれている。1980年に県立図書館を建て替える際に、当時の武村知事が滋賀の文化水準の向上を目指すために、図書館づくりをしっかりとしていこうという方針を立てられたことが原点にある。
  - ・その際、どういう図書館づくりをすれば良いか、建設準備の段階から様々な研修を行ってきた。
  - ・また、市町村には財源がなかったので、県が独自に財源や人材を補助する施策を行ってきたため、滋賀県の図書館はこのように伸びてきた。
  - ・図書館づくりの基本は人である。きちんとした専門職を配置し、研修を実施し、人づくりやまちづくりにつなげていく。
- 
- ・東京は図書館が多いが、民間の指定管理者が管理するようになり、利用度が落ちてきている。
  - ・都会の後を追いつめるのではなく、独自の生活文化を伝統の中から創造し生活を高めることが大事である。
  - ・民俗学の柳田国男先生の言葉であるが、「美しい村などははじめからあったわけではない。美しく生きようとする村は美しくなるのである。」に同感する。
  - ・本物、そこにある土地、生活文化、歴史、それをきちっと継承していきながら、子ども達につなげていくことが大事である。財政的には厳しいが、それを維持しながら、子ども達が安心して暮らせる、また滋賀を誇りに思えるまちづくりをしていかなければならない。
- 
- ・図書館も情報提供というだけでなく、いろいろな形で地域のまちづくりに関わりをもつことが大事である。
  - ・東近江の図書館では、学校現場など地域とのネットワークを組みながら、あるときはコーディネートやマネジメントもしている。また、東近江市は総務省指定の緑の分権改革のモデル地域として、農業と環境を中心に、行政、地域、NPO、企業等がコラボレーションを組んでいるが、図書館もその中で情報発信等の役割を担っている。
- 
- ・自治体は財政危機で文化予算を減らしている。今現在はそれで乗り切れるかもしれないが、50年先100年先を考えた場合、本当にこれでいいのか。今こそ文化行政を立て直すべきではないか。
  - ・文化振興のビジョンについて、様々な議論の場を十分持つことが大事である。

委員 ・東近江市が合併したときに、複数の図書館と博物館をどのように運営されていくのか心配していたが、図書館は非常にうまくいっているのではないかと考えている。その一方で、博物館はどうか。

異委員 ・博物館も、検討委員会を立ち上げ、図書館ともつなぎながら、どのように活用していくか考えているところである。  
・東近江市では、図書館、博物館、学校教育のそれぞれの幹部職員が集まって週1回の会議を開催している。縦割りではなく、横のつながりを大事にしていきたいと考えている。

委員 ・県内にはギャラリー機能を持っている図書館がたくさんある。そこで絵画展等を行うと、その地域に住んでいる住民だけでなく、他の地域からも見に来られることがあり、図書館の様々な役割が認識されるきっかけになるように思う。

青木会長 ・図書館は高齢化社会で高齢者等の憩いの場となる一方、デジタル化で自分の家でも利用できるようになるというふうに二極分化しており、新しい転換期にあると思う。  
・4名の方の発表を通じて、実際そこで生きている、住んでいる人たちの自発的な力が文化振興には大変重要だということが見えてきた。  
・上からではなく、下から力が上がってくる方向にどうやって導いていくかというのが、むしろ行政のやるべきことだろう。

## 議題2 項目別審議

委員 ・概ね5年間の目標ということだが、この先、次の手というものをあらかじめ考えておいたほうがいいのではないかと。10年ぐらい考えた上で、5年の目標を立てた方がよい。

事務局 条例上は長期的と書いているが、時代のニーズは変わってくるという意見もあり、まずは5年間の方針をつかった上で、5年ごとに評価して、見直しをしていくという形にしていきたい。

委員 ・文化振興施策の方向で「自立的な文化活動が多彩に展開され…」と記述されているが、自治会や隣組などの既存組織の行事が多すぎるために、本当にやりたい自主的な文化活動に行く暇のない人もたくさんいる。今、このような枠組みを見直す時期ではないか。

委員 ・行事自体を一つの文化という捉え方をしてはどうか。例えばミュージカルに行くことだけが文化なのではない。地域に密着した生活に関わる行事など



も文化なのであり、それを地域の人が意識することが大切である。

委員 ・何を文化として、保全し、継承していくのか。滋賀が伝承してきた文化を未来へ伝えていくことが非常に重要であるが、文化振興施策の3つの方向にはそのことを表現できていない。

委員 ・コミュニティを再編しない限り、地域社会は生き残っていけない。地縁血縁型の社会を生かしつつ、文化、スポーツ、ボランティア活動などを接点とした新しいコミュニティの形成を目指していくべきである。つまり文化活動をする人々が先にあって、その人々が防災や草刈りなどの地域活動をする形に編み変える。その接点として、文化活動というのは非常に大きな役割を果たすということをこの部分で打ち出していかなければならない。

委員 ・「文化活動」といったときに、県民はコミュニティの話まで想定しないのではないかと。「文化」には伝統文化的なものも含まれることは共有されていると思うが、「文化活動」といった場合、芸術鑑賞に行くというようなことだけを想定される県民も多いのではないかと。そのあたりに違和感がある。

青木会長 ・審議会としてきちんと明記すればいいのではないかと。

委員 ・「重点的に取り組む施策の具体的方向」については、あまり重点化されていないと思う。もうちょっと絞らないといけない。

・具体的な数値目標かメッセージが必要である。

例えば、子どもに関しては滋賀県の子ども達に小学校で2回、中学校で1回、生の芸術を体験させるとか、国際的水準といった緩い表現でなく国際競争力をもったとか、5年以内に海外公演をどれだけやるかなど。

また人材育成についても、例えば具体的な大学との連携の内容とか、県の責務として、自前で人材育成できない市町の会館に対して、どのように人材育成していくかを明記するべきである。

・こうした具体的な目標を相当書かないと基本方針をつくる意味がない。

青木会長 きれいな言葉はどこでも書いているわけで、具体的なことがないと滋賀県の特徴が出ないと思う。

委員 ・私も基本方針とはいうものの、5年計画なのでやはり数値目標が必要ではないかと。アウトカムまで言わないが、せめてアウトプットの数値は掲げるべきである。数値のない計画は、どこの都道府県でも作っては壊している。多くの自治体の総合計画でも数値が入ってきている。また、数値をどう入れるかという議論の方が、審議会委員の知恵が役立つのではないかと。

・もう少し事業的にブレイクダウンして、県民が見て分かりやすいようにしたほうがよい。そういう意味では、条例第3章の各々の基本的施策を受け、どういう事業が出てくるのか、具体的に示した方がいいと思う。例えば条例第15条の人材育成であれば、柴田氏が言われたアートマネージャーの各分類に分けるなど、具体的な事業記述があったほうがよい。

・基本目標の「滋賀の文化力を高める」というのは垂直的目標であり、「地域を元気にする」というのは水平的目標である。ここにブランド戦略というものをもっと強烈に打ち出してはどうか。

・ブランド価値というのは、その土地の固有性がないといけない。また、品質の高さも要求される。そして、外部へ発信するというアクションもセットされていなければいけない。裾野を広げて支持と共感を得てこそブランドになるので、このようなことを書いていただきたいと思う。

・コミュニティ再生型の文化活動、文化事業を積極的に支持、支援する立場に県が立つならば、生活文化に関してももう少し丁寧に記述すべきである。

・文化活動とコミュニティの関係が無関係のまま記述されているので、文化にはコミュニティを生き返らせる力がある、また新しいコミュニティをつくる力があるということを書き込むべきである。

委員 ・学校教育の文化活動でキーパーソンになるのは教員である。「学校教育における文化活動の充実」のところで、ぜひ教員に対する芸術活動、ワークショップなどの教育プログラムを入れてほしい。

委員 ・これまでの施策の評価もこの審議会で議論すべきではないか。例えば、平成21年度の主な施策として、近代美術館やびわ湖ホールなどがあげられているが、つくったときの考え方のままの施策で良いのか悪いのか。こうした議論はこの審議会では出てこないのか。

青木会長 ・当然皆さんから具体的なご意見をいただいて、事務局で検討していただきたい。

・小中学生が一度はびわ湖ホールで素晴らしい演奏を聴ける機会ができれば良いと思う。こうした具体的なことで人材育成の基礎をつくることができる。

柴田氏 ・滋賀県の公立文化施設の現状は、県公立文化施設協議会加盟施設で見ると、「創造発信型」は、1館（びわ湖ホール）、「創造・人材育成型」が約38%（9館）、「交流・促進型（貸館中心）」が約58%（14館）である。また、劇団やオーケストラと共働推進しているホールはない。

・各文化施設がどのような事業特性を打ち出していくのかを主体的に決定し、その事業実施に必要な人材をきちんと育成していくべきである。

・創造発信型、創造・人材育成型のホールには、プロデューサーなど専門性の高い人材がいなければ運営できない。一方、共働推進型や交流促進型のホールには、それほど高い専門性は持たなくとも、コーディネーター人材がいればある程度運営は可能である。

・施設の特性によって、柔軟な対応ができるように、本日プレゼンさせていただき実践的なことを、重点的な方向に入れていただければ、非常に充実した滋賀県ならではの文化施設の特性がでる。

・さまざまな特性をもつ文化施設がたくさんあるということは、県民が多様な文化芸術に触れられるという選択する権利を与えることになる。文化施設が多く点在する滋賀県の大きな特色として、それぞれの施設にかなった人材育成の施策を考えることが重要である。

・滋賀県は博物館、美術館、ホールなど公立や民間の文化施設がとても多いので、問題や課題を共有する場として、文化施設をネットワークする会議が必要である。

・滋賀県には県域の文化団体連合会といったものがない。横断的な文化活動者のネットワークづくりという意味でこれから非常に重要になることなので、このあたりも付け加えてはどうか。

委員 ・「文化」「芸術」あるいは「文化芸術」など、言葉が混在しているので、整理が必要である。

委員 ・「青少年の文化活動の充実」のところで、美術館、博物館における小中学生の観覧料の優遇だけでなく、ぜひ高校生を対象にした優遇施策を検討してほしい。

委員 ・ホール職員と一緒にものをつくるということができないということは、アーティストとして実感しているので、ぜひアートマネジメントの現職者の育成は取り入れてほしい。

(以上)