

地域文化振興のための支援策の在り方について

松尾研究会報

Vol. 4 1995

財団法人 松尾学術振興財団

## 序にかえて

本財団の主たる事業は、自然科学系の学術研究、特に基礎物理学に対する研究助成であります。もう一つの柱である人文社会科学の領域においては、音楽を中心とする助成事業を行っております。この音楽助成は、音楽の中でもあまり手が差し伸べられていない若手の弦楽四重奏団の育成を主たる目的としています。その特色は、助成金の単なる贈呈に止まらずその後の研究成果を発表するための演奏会を開催するなどして、持続的な支援活動を実施していることにあるといえます。

また、これら助成事業の傍ら本財団が実施している独自の活動に調査研究事業があります。その事業は、我が国の基礎的学術研究の振興について、その方策を探り、活性化の推進に役立つことを目指した活動であります。このため、毎年一テーマを取り上げ、その調査研究の成果は、「松尾研究会報」として刊行し、文部省、大学等、関係機関に配布し、参考に供しているところであります。

これまでは、主として大学の学術研究にかかる諸問題を取り扱ってまいりましたが、平成6年度においては、文化庁のご意向をも踏まえ、「地域文化振興のための支援策の在り方について」をテーマに取り上げ、研究会を設置した次第であります。

その背景には、近年、地域住民の生き甲斐としての文化、あるいは地域生活とかわりあえる文化を重視する気運が高まり、それに関連する諸活動を一貫性と継続性をもって支援することが文化行政の重要な課題となってきたことが挙げられます。

文化も、科学も、その根幹にあるものは「創造性」にはかなりません。その同一性の上に立って、地域から自然発生的に湧き上がってくる優れた地方文化の創造とそれに役立つ活動の支援方策の在り方を検討することは、本財団の調査研究事業としてふさわしい課題であると認識しているところであります。

したがって、本研究会においては、従来の狭い文化の枠に捉われず、自由にアイデアを出していただき、新しい時代に向けての地域文化振興の考え方を提言していただきますよう、多角的なご審議をお願いいたしました。

本報告書は、ほぼ1年間にわたる研究会の討議の結果をまとめたものであります。今後における地域文化振興のあるべき姿、その支援方策に関する基本的方向をお示しすることができ、文化行政の新しい施策の展開に少しでもお役に立てれば幸いです。

最後に、本研究会にご参加いただき、種々ご協力くださった諸先生に対し、厚く御礼を申し上げますとともに、ご指導を賜りました文化庁の関係各位に対し、心から感謝を申し上げる次第であります。

平成7年3月

松尾学術振興財団  
理事長 宅間 宏

## ま え が き

国民の関心が、モノの豊かさよりも心の豊かさを重視するようになって久しい。余暇の時間の増大や、かならず訪れる高齢化社会を目前にして、ひとりひとりが心の豊かさを実感できる社会を重視することは、文化に関係した人間の課題ではなく、社会全体の問題であるという認識も広がってきている。

このような時代の要請にこたえて、松尾学術振興財団が、「地域文化振興のための支援策の在り方について」をテーマにした研究会を設置したことは、まことに的確な判断であった。これは、文化庁における地域文化振興課の設置とも結果的に重なることになった。また、自治体においても、文化行政の体制整備が各地で熱心に取り込まれるようになってきている。

このような状況をふまえ、本研究会では、基本的な問題の所在をあきらかにし、文化振興のあるべき姿を素描することをめざした。この報告においてふれられた諸問題を、文化ないし文化行政にかかわる担当者が、それぞれの地域の特性、環境との調和を前提にしながら、政策立案などに役立てていただければ幸いである。

1年間の研究会を通じて、事務方をお引き受けいただいた松尾学術振興財団の方々に感謝申し上げるとともに、各種資料の提供や意見の集約にご尽力いただいた文化庁の関係各位、毎回積極的にご発言いただいた委員の諸先生にも感謝申し上げる次第である。

平成7年3月

松尾研究会 座長 美山良夫  
(慶應義塾大学教授)

# 目 次

序にかえて	i
まえがき	iii
I 調査研究の趣旨及び経過	1
1. 趣旨：文化を巡る状況変化と地域文化に対するニーズの高まり	1
2. 経過	2
II 地域文化を巡る状況の変化	3
1. 心の豊かさが求められる社会に	3
2. 文化への関心の高まり	6
3. 自治体による文化振興の意義と現状	8
III 地域文化を振興するための施策の現状—施策実施上の障害を中心に—	11
1. 自治体による施策の現状：意欲はあるが問題も多い	11
2. 文化庁による施策の現状：芸術文化行政の歴史も浅く 取組み体制が不十分	18
3. その他関係団体：ポテンシャルを有しているがそれが 十分活用されていない	19
IV 今後の政策の基本的方向	20
1. 自治体—地域文化振興施策の企画実施主体—	20
2. 文化庁—自治体施策の支援主体—	22
V 地域文化振興のための具体的施策	22
1. 自治体による施策	22
2. 文化庁による施策	33
あとがき	37

# 地域文化振興のための支援策の在り方について

## I. 調査研究の趣旨及び経過

当財団の主たる事業は、自然科学分野の研究助成及び音楽分野の助成であるが、本年度は、近年とりわけ政策的なニーズの高まっている地域文化振興の問題に着目し、政策科学的な観点から調査研究を行うこととした。

具体的には、テーマを「地域文化振興のための支援策の在り方について」と設定して、地域文化振興施策の直接的な実施主体たる自治体と、それを支援する立場にある文化庁の施策の在り方に焦点を当てて多角的に検討を行った。

### 1. 趣旨

文化を巡る状況はここ10年ほどの間に著しく変化した。

高度成長は既に終わりを告げ、心の豊かさが求められる時代となった。人々の価値観が多様化し、生活の重点が「モノ」を所有することからより精神的な充足をもたらすものへと移行する中で、近年では文化に対する人々の意識も徐々に変化してきている。日頃から音楽や演劇の公演を楽しむ人々が増え、余暇を活用して絵を描いたり演奏や合唱に興じる人々も最近では数多く見られるようになった。多くの人々が文化活動に生きがいや満足を求めるようになってきている。「文化機会」に対する国民のニーズは、今後ますます強くなるものと思われる。

しかしながら、全国的に見てこれら機会が果たして十分かといえば、それは甚だ疑問である。大都市圏と地方、都市部と農山村部、人口急増地域と過疎地域など比較の仕方はいろいろあろうが、いずれにしても文化機会が潤沢な地域とそうでない地域との間に大きな差があることは、誰の目にも明らかである。

流行のミュージカルや著名な海外アーティストの公演が活況を呈している様も時に報じられるが、文化機会に対する国民ニーズの総体からすれば、それらはそのごく一部を満たすに過ぎない。ほとんどが大都市圏を中心にごく局所的に供給されるだけで、量的には限られたものである。公演を実際に企画する側から見れば、いくら優れた企画でも、一定の人口集積のある都市部中心に興業を展開できなければ、多くの場合採算ベースには乗りにくいという厳しい現実がある。

全国各地には、公共ホールが自主企画する公演や、地域のアマチュア文化団体の手による「草の根」の文化活動が数多く見られる。上記のような商業的に成り立つ公演なども一部には存在するが、地域の文化活動の圧倒的多数は採算性に欠けるものであり、利潤動機に基づく民間の力だけでは十分にその機会が供給され得ないことを、

しっかりと認識すべきである。

文化機会に係るこのような需給ギャップを埋めるためには、行政、とりわけ人々の暮らしと密接な関わりを有する地方行政の関与が不可欠である。住民が日々充実した生活を送り、活力ある地域社会を築くことができるよう、自治体自らの手により域内の文化機会を確保し拡充していくことが求められる。

多くの自治体はこのことをよく理解しており、日頃から域内の文化機会の充実に努めており、マスコミなどでもよく報じられるように、全国各地の自治体でバラエティに富んだ文化振興施策が活発に展開されている。それぞれの地域にとってこのような取組みの実績は極めて貴重な文化的財産であり、関係者は互いに十分協力し、それらを将来に受け継いでいかなければならない。

しかしながら、我が国の芸術文化行政の歴史はごく浅く、新興の行政分野ゆえ、国による強固な支援制度もなければ各種施策も決して十分でなく、このような状況にあって、自治体における取組み体制も概して脆弱であるといわざるを得ない。文化行政の基盤を抜本的に充実することは今後の関係者の努力に待つところが大きい。

本調査研究では、このような地域文化を巡る一連の状況を踏まえ、自治体や国の今後の政策形成に資することを主たる狙いとして、地域文化振興施策に関する現状分析と政策提言を試みた。

なお、「文化機会」と一言でくくったが、その中には大きく分けると舞台芸術に関するものと美術（造形芸術）に関するものとが含まれ、両者では相当に状況が異なる。検討時間等の制約もあり、本調査研究は主として舞台芸術の分野を想定して実施したが、美術分野に係る文化機会の充実を図ることもまた重要な課題である。このことについての調査研究も、なんらかの形で別途の機会に行われることを期待したい。

また、本報告書においては、都道府県及び市町村を「自治体」という用語で総称しているが、特に都道府県、市町村のいずれかを主として想定している部分については、その旨書き分けた。逆に、それ以外の「自治体」としている部分については、都道府県及び市町村の両者を想定しているものと了解されたい。

## 2. 経過

調査研究は、8人の有識者から構成される委員会（座長：美山良夫慶応義塾大学文学部教授）を組織して進められた。委員名簿はこの報告書の末尾に掲げてある。

委員会は平成6年5月から平成7年3月までの間に合計6回開催され、その都度検討テーマが設けられて多角的に検討が進められた。

### （参考）委員会での検討経過

第1回 平成6年 5月30日：地域文化振興に関するフリー・ディスカッション

- 第2回 平成6年 8月 8日：委員からの意見聴取
- 第3回 平成6年10月 3日：国と自治体の地域文化行政関係者からの意見聴取
- 第4回 平成6年11月29日：報告書に盛り込むべき主要論点についての検討
- 第5回 平成7年 1月31日：報告書の草案についての検討①
- 第6回 平成7年 3月10日：報告書の草案についての検討②

## II. 地域文化を巡る状況の変化

文化機会に対する国民ニーズは、今日では極めて強いものとなっている。これはほぼ全国に共通する状況であるといえよう。

「文化」が今日このように注目されるようになった背景・原因としては、まず第一に、高度成長期から安定成長期へと移行する過程において、我が国社会・経済の著しい変動に伴い、国民の生活の重点が物質的なものからより精神的な満足をもたらすものへと徐々に変化してきたことが挙げられよう。

しかし、現在においても、多くの国民にとって、このような文化機会は依然としてごく限られたものに過ぎないというのが実情ではなかろうか。

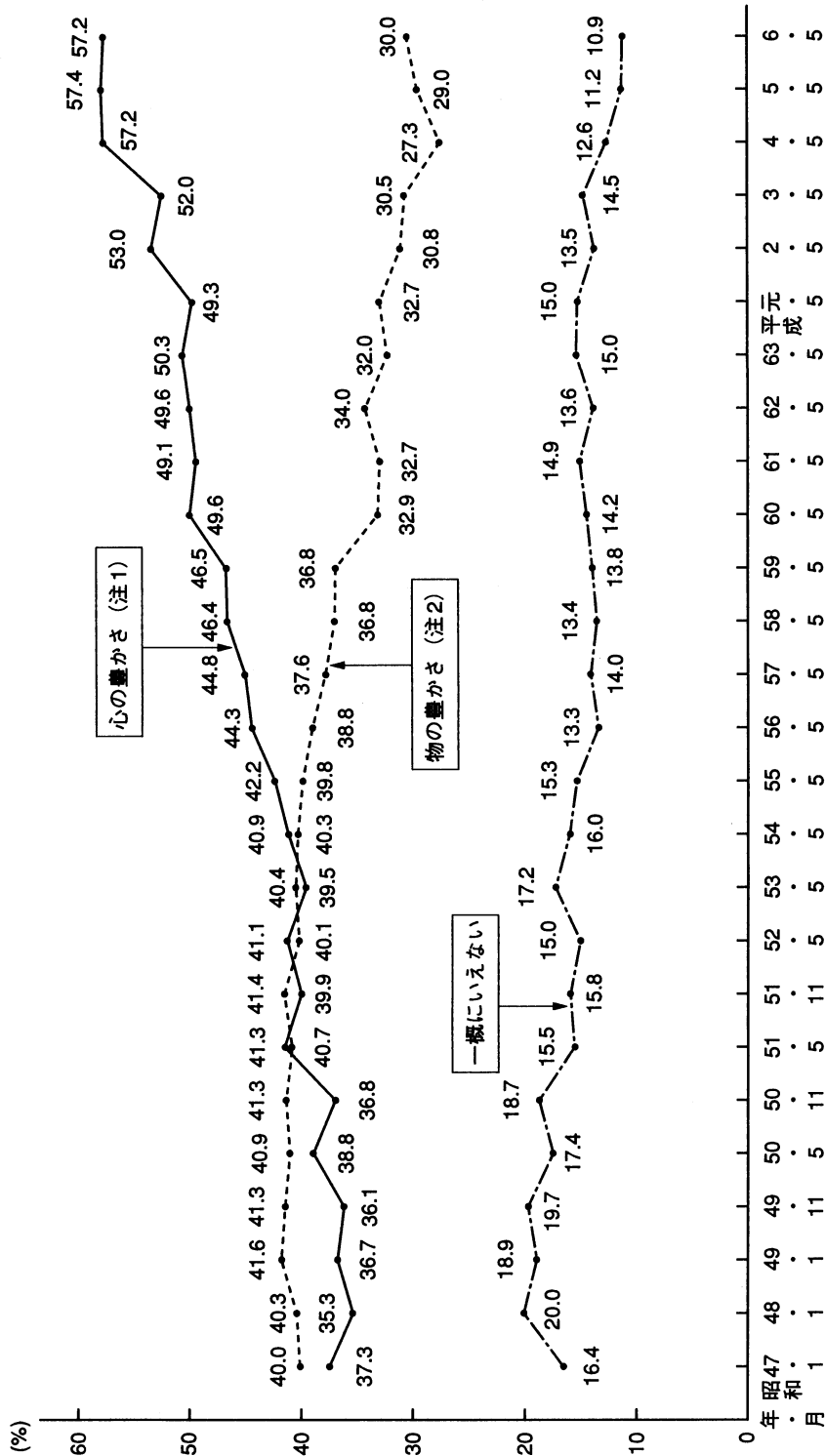
### 1. 心の豊かさが求められる社会に

半世紀前に瓦礫の中から立ち上がった我が国は、高度成長を経て、戦後わずか四半世紀足らずの間に世界有数の工業国へと変貌した。その後、石油危機やバブル経済の崩壊などいくつかの試練もあったが、我が国の地位、少なくとも経済的地位は、今日ではほぼ誰の目から見ても世界に揺るぎないものとなっているといえよう。

高度成長の間は、我が国では、欧米主要先進国へのキャッチアップが国を挙げての大目標であった。急速な経済成長に伴い、国民の所得水準等が年々大きく上昇していく中で、「三種の神器」「3C」などの言葉も生まれたように、人々は、そのときどきの流行に敏感に反応しながら、貪欲に自らの物質的欲求を満たしていった。刻々と上昇する「人並み」の生活水準を強く意識し、絶えず隣人の暮らしを横目で見ながら、人々は「モノ」の豊かさを求めてひたすら走り続けた。その結果、私たち日本人は、物質的にはたいへんに豊かになり、気が付いてみると、国民の多くが中流意識を持つようになっていた。

物質的豊かさを人々が確実に享受できるようになったことは、いうまでもなく高度成長が我が国にもたらした大きなメリットであるといえよう。ところがその一方で、人々は、暮らしの豊かさが経済的繁栄だけでは成し遂げられるものではないことにもまた、少しずつ気付きはじめた。工業化や都市化が進展し、公害、交通戦争、過密・過疎などの新たな問題が数多く生じる中で、伝統的な価値観や生活様式は次々に失われ、あるいは大きく変貌していった。エコノミック・アニマルなどと揶揄されながら

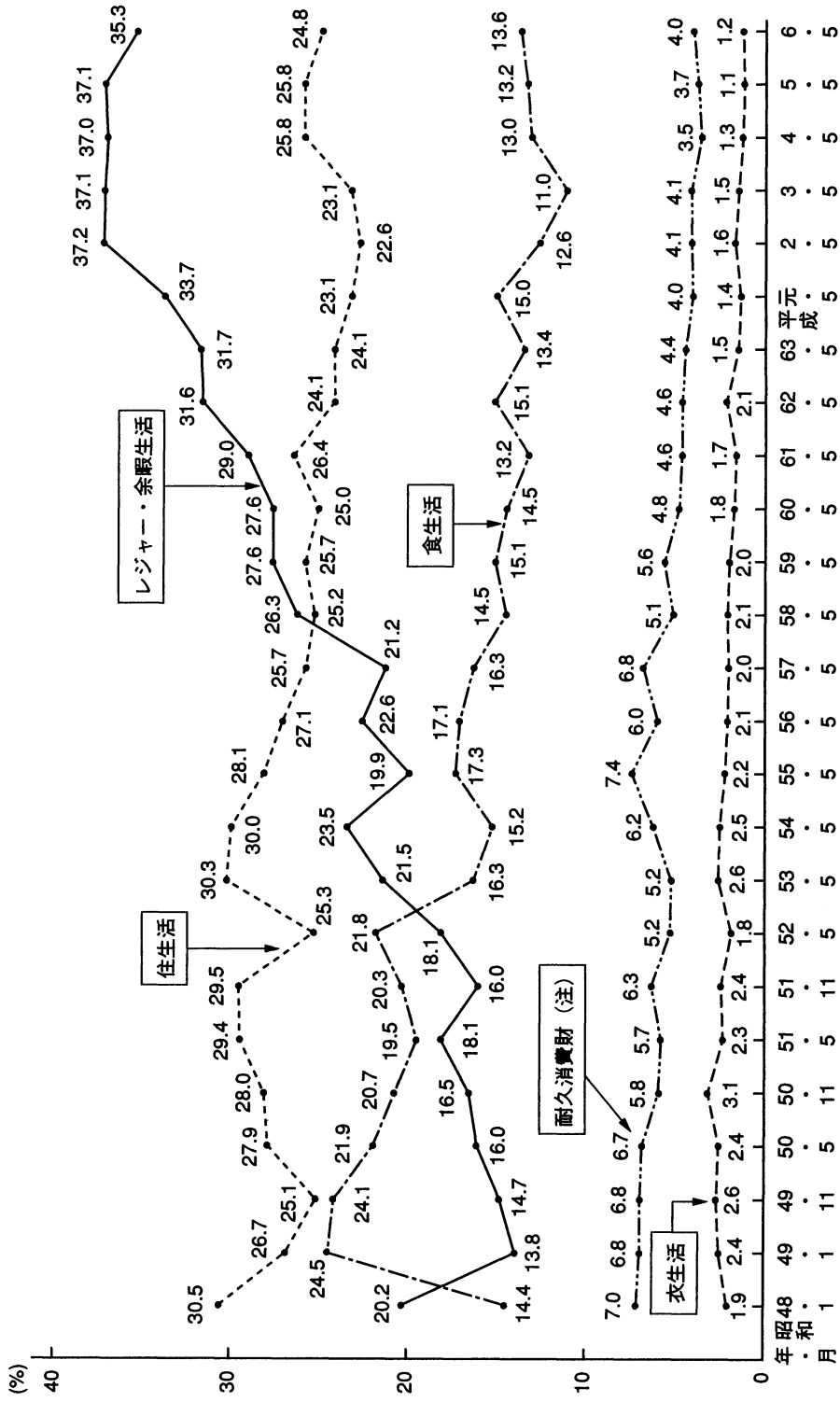
心の豊かさか、ものゆたかさか



(注1) 物質的にある程度豊かになつたので、これからは心の豊かさやゆとりのある生活することに重きをおきたい  
 (注2) まだまだ物質的な面で生活を豊かにすることに重きをおきたい  
 (資料) 総理府「国民生活に関する世論調査」(平成6年5月)



これからの生活の力点



(注) 自動車、電気製品、家具などの耐久消費財の面  
 出典：総理府広報室「国民生活に関する世論調査」(平成6年5月)

も懸命に「モノ」を求めてきたが、ふと振り返ってみると、時間に追われる日々の生活の中で、潤いのある暮らしは失われ、心の余裕も次第になくなりつつあった。

近年、人々は過度に「モノ」に固執することをやめ、より精神的次元での「生きがい」や「豊かさ」に価値を見出すようになってきているように思われる。トレンドに踊らされて我も我もとむやみに「モノ」を追い求める時代は終わり、多様な価値観に基づき着実に生活の質の向上を図ることが人々の生き方の主流になってきているといえよう。

## 2. 文化への関心の高まり

文化に対する人々の関心が高まり、文化活動に高い価値が見出されるようになってきたのも、人々の意識の変化によるところが大きい。人々は「モノ」中心で「人並み」志向の画一的な価値観を捨て、より个性的なもの、多様なものを求めるようになったきており、その有力な選択肢の一つが「文化」にほかならない。

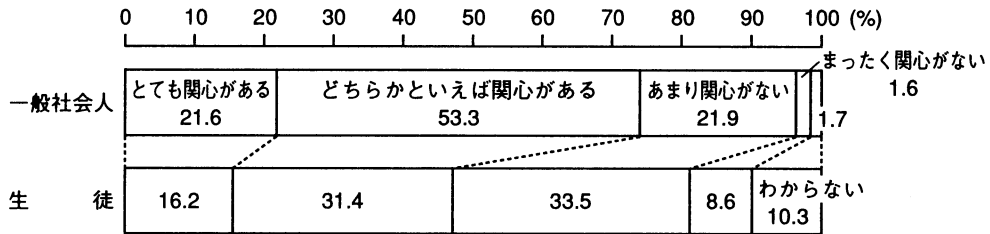
文化活動はもとより創造的なものであり、それ自体が創作者の個性の発露にほかならない。多くの作品が生み出され、鑑賞者の多様な嗜好や厳しい批評の篩にかけられ、それをくぐり抜けた少数のものだけが、高い評価を獲得し、多くの人々に大きな感動を呼び起こす。質の高い鑑賞機会は、この感動を通じて人々の心に働きかけ、大きな精神的満足をもたらす力を持っている。

近年とりわけ大都市圏では、音楽や演劇の公演が概ね活況を呈している。入場することすら困難な状況もときに見られ、鑑賞人口の著しい増加を窺わせる。このことからわかるように、芸術鑑賞機会はもはや限られた者だけに享受されるものではなく、今や多くの人々が文化活動に生きがいや満足を求めるようになってきている。興味を持ちながらも実際には時間的・金銭的に余裕のない「予備軍」をも含めれば、潜在的な鑑賞人口はかなりの数に上るのではなかろうか。

鑑賞という受身の活動に飽き足らずに自ら創造活動に熱中する人々も多くなった。美術サークルやオーケストラ、劇団など様々なアマチュア団体が全国各地に設立され、活発に活動を展開している。それらは目標、活動分野、規模、構成などの点で、それぞれ極めてバラエティに富んでいるが、成功したケースを見てみると、いずれの場合も、参加者が生きがいをもって活動に取り組み、それをとおして各人の自己実現を図られている点において、概ね共通である。これは、鑑賞を通じ感動を伴って人々の心の中にインプットされたものが醸成され、やがてオリジナルなものとしてアウトプットされる過程である。もはや鑑賞のように受け身のものととどまらず、その意味でより積極的な文化への関わり様といえよう。

そして、これがさらに進むと、地域におけるこれら創造活動の成果が、域内から域外に向けて発信されるようになる。このことにより、特定のエリアの中にとどまって

## 文化への関心



(資料) 文化庁「文化意識調査」(平成5年3月)

いたオリジナルな「成果」が、地域を超えて互いに活発に交流し始める。異質の文化が相互に刺激を与え合うことにより、それぞれの地域の文化的創造活動はさらに質の高い創造的なものへと螺旋状に発展していくこととなる。

このような「望ましい」効果により、地域文化の活力が継続的かつ累積的に増大し、文化活動が、さらに広域へ、局所から全国へ、国内から国外へと段階的に発信されていくことが期待される。

なお、言うまでもなく、これら「鑑賞」「創造」「発信」それぞれの段階の文化活動は、いずれも住民の積極的参加を前提としたものでなければならない。住民の支持の有無が、これらの活動の成否に決定的な影響を与えることとなるからである。地域の文化活動は、住民の支持を得て一旦軌道にさえ乗れば、当該地域の活性化に極めて大きな成果を上げるにちがいない。余暇時間の増大や高齢者人口の増加が見込まれるこれからの社会にあって、住民一人ひとりが生きがいを持って暮らすことのできる地域づくりをいかに進めるかが、地方行政の大きな課題となる。このような観点から、文化活動の活性化は、活力ある地域づくりに大きく寄与する可能性を秘めた極めて重要な政策課題であるといえよう。

ここで少し話題を変え、科学技術の進展と新しい文化環境の創成との関わりについて若干触れておきたい。これは、当財団がこれまで実施してきた自然科学分野の研究助成等と今回の研究テーマとの関わりを明らかにすることにもつながる。

物質的欲求の充足に重きが置かれ、心の豊かさがとかく軽視されがちであった我が国戦後社会の風潮については、先に述べた。このことと高度成長を支えた科学技術の高度化とは無縁ではなく、物質中心の考え方への反省もあって、近年では学術研究や技術開発に当たり、人間中心の視点を重視する傾向が見られる。これもまた随所でしばしば指摘される事柄であり、「好ましい」方向であるといえよう。

しかし「反省」の視点だけに着目するのではなく、先端的な科学技術が芸術文化に新たな展開をもたらしてきた役割についても、正しく評価されてよい。例えば、舞台芸術の企画制作の過程や実際の公演の場では、照明や音響さらには舞台機構全体をも

制御する最先端の電子機器が駆使されているし、また、コンピュータや映像技術の著しい進歩は、音楽・美術などの創作・表現技法のありようを一部根底から塗り替え、新たな芸術のジャンルすら創出している。科学技術が芸術文化の発展に果たしてきたこのようなパイオニア的貢献を忘れてはならない。

さらに、最近の情報通信技術の発達も、文化情報についても、その流通の高度化を著しく促した。その結果、例えば、公演に関する情報について、文化機会の需要者たる国民と供給者たる公演団体やプロモーターとの間の実質的距離が縮まり、公演チケット入手に関わるアクセスの利便性なども著しく高まった。このことは、国民の文化機会の拡大に大きく寄与した。

加えて、今回の調査研究のテーマに即して言えば、文化と科学はともに地域活性化を促す重要な要素であり、「創造性」をキー・ワードとして共通の位置付けが可能であるように思われる。ある地域がポテンシャルを有する社会であるかどうかは、その社会の構成員一人ひとりにどれほどの「創造性」があるかに大きく依存している。地域の「創造性」は、それが文化、科学のいずれに根ざすものであっても、当該地域社会の活力を維持向上する点において、同様の効果を持つものであるといえよう。国民一人ひとりに蓄積された「文化的資産」は、個人的な文化体験の積重ねであり、計量化できるような性格のものではない。しかしながら、地域を挙げてこれを地道に増やしていく努力を継続することにより、その地域の文化的ポテンシャルが増大し、貯えられた「創造性」がやがて顕在化することとなるのではなかろうか。

### 3. 自治体による文化振興の意義と現状

III 以下では、主として自治体による地域文化振興のための取組みに焦点を当てながら、現状分析や政策提言を行うこととするが、それに先立って、ここでは、なぜ自治体の手により文化振興を行うことが必要なのか考えてみたい。

人々の生活は地域を中心に営まれている。既に述べたように、文化は、日頃の暮らしの中で、人々が精神的な豊かさを実感しつつ生活の質を高めていくための大切な要素である。一方、自治体は、域内住民の生活の質の向上に直接的な責任を有する「機関」である。よって、自治体には地域文化の振興に努める責務がある。

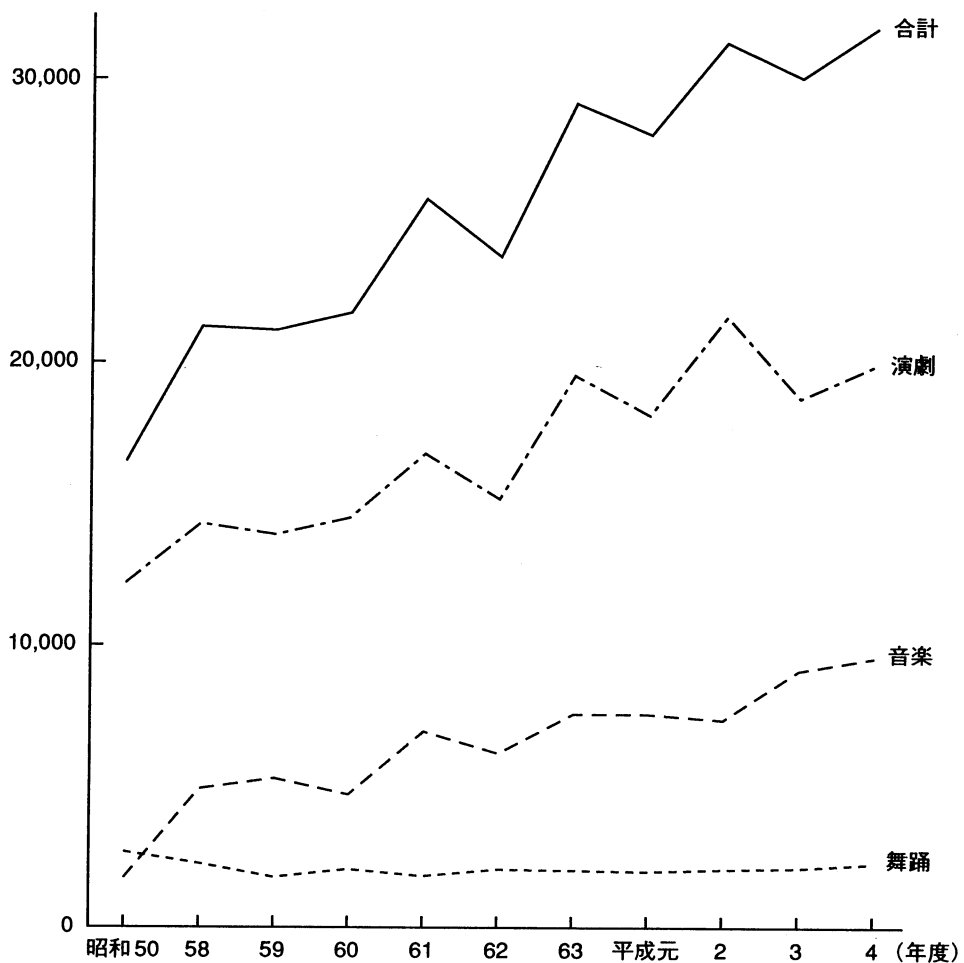
また、企業なども、立地を計画するに際し、文化的環境に乏しい地域には魅力を感じないのではなかろうか。したがって、文化的環境の乏しい地域には、自ずと産業や人材に対する誘引力も期待できない。このような観点からも、それぞれの地域において、十分な文化機会が供給され、文化的環境が醸成されることが必要であり、地方行政の重要な課題であるといえる。

加えて、これも既に述べたが、地域における文化活動の多くは採算性に欠けるのが実態である。全国的に見て、文化機会に対する住民ニーズはかなり強くなってきてい

るが、それが民間の力だけで十分に供給がなされないのであれば、行政の責任においてそのギャップを埋めるほかない。仮に、各種文化事業の実施等に際し、行政の関与を排除し純粋に民間の手に委ねることとすれば、人口集積や公共交通網の整備状況などの初期条件により、機会の享受に極めて大きな地域間格差が生じかねない。例えば、既にかなり文化的蓄積のある大都市圏では質の高い文化機会が更に潤沢に供給されるにもかかわらず、過疎が進み真に地域活性化が切望される地域では逆にそれが十分でないといった状況が懸念される。このようなことこそ行政の責任において改められなければならない。

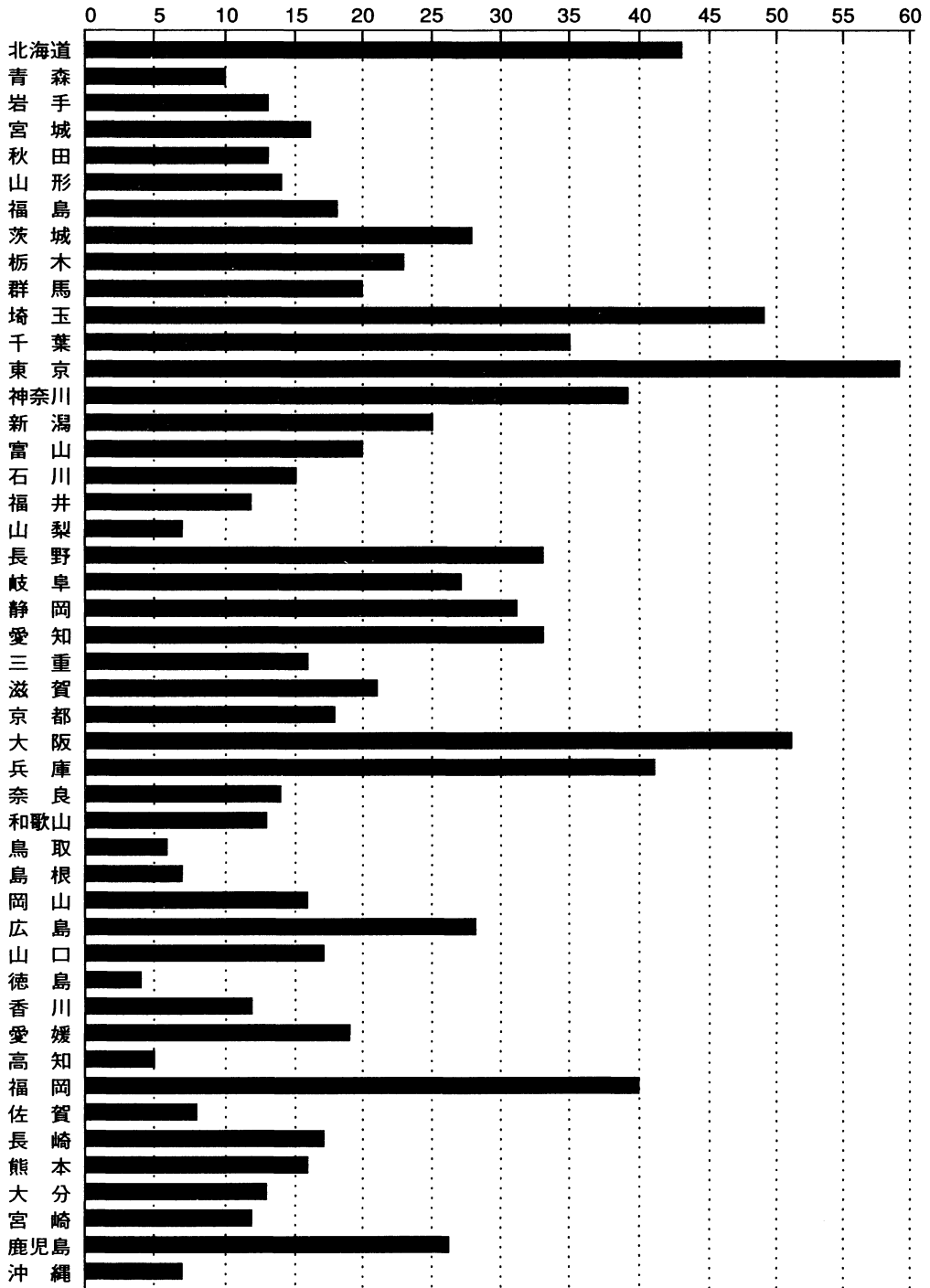
このことについては、各自治体も概ねよく認識しており、地域文化振興のため、全国各地で活発な取組みがなされている。このような自治体の意欲は高く評価されるべ

舞台芸術の公演数の推移



(資料) 演奏年鑑、舞踊年鑑、演劇年鑑

都道府県別文化会館数



資料：平成2年度文部省「社会教育調査」より  
 注：国立・公立・私立を含む

きである。しかしながら、その取組みの体制や事業の内容を見てみると、必ずしも十分なものでなく、今後一層の改善が望まれる。

地域文化振興の取組みがなかなか円滑に進まない大きな理由の一つに、芸術文化の分野が行政分野として関係者に認識されるようになってからまだ日が浅いということが挙げられる。文部省で芸術文化行政が社会教育行政の一環として手懸けられるようになったのは戦後のことであり、文化庁などは設置されてまだ四半世紀に過ぎない。この報告書で主として想定している「文化」、すなわち伝統文化、宗務、著作権などを除く「芸術文化」と呼ばれる分野は、文化庁が担当する文化行政の中でも特に新興の分野である。他の行政分野と比較してみても、制度上の枠組みは未整備であり、行政による支援策の裏付けも十分でない。このため、自治体の取組み体制や具体の事業も概して未成熟な状況であり、あたかもそのときどきの担当者が一つひとつ当面する困難を克服しながら新境地を手探りで開いているかのごとき感である。したがって、時折報じられるように、自治体の文化行政は、気持ちが先行する一方政策の企画実施はなかなか円滑に行かないのが現状なのである。

このほかにも、地域文化振興のための自治体の取組みには、大小取り混ぜ、改善すべき点が数多く挙げられる。

なお、上で「文化機会」の全国格差を埋めることの必要性を記したが、これは量的側面についてのみ述べたものであることをここで付言しておきたい。鑑賞機会にしても創作機会にしても、地域文化にはそれぞれの特色があって然るべきであり、むしろこれが内容的に画一化することは問題である。しかし、鑑賞機会や創作機会に地域間の量的なバラツキが存在するとすれば、地方行政を中心に相応の対応が当然に求められるということである。この考え方は、この報告書全体を通じ共通である。

### III. 地域文化を振興するための施策の現状—施策実施上の障害を中心に—

II では地域文化を巡る状況の変化について述べたが、以下では地域文化振興施策の現状を具体的に明らかにしてみたい。

地域文化振興のための施策は、自治体を中心に極めて活発に展開されているが、それらを企画実施する上で問題点も決して少なくない。自治体の施策、文化庁の施策等に分けて少し詳しく見てみよう。

#### 1. 自治体による施策の現状

先にも述べたように、多くの自治体は、域内の文化振興に強い熱意を持って取り組んでいる。文化振興をテコに地域活性化を図りたいという、地域に暮らす人々の切実な思いが伝わってくるようだ。

実際に、既にいくつかの自治体では、フェスティバルなど定期的で開催される文化

イベントや公共ホールにおける自主事業などを核に、住民の支持と参加を着実に得つつ、地域独自の特色ある文化活動が積極的に展開されており、地域活性化に大きな成果を上げている例が見られる。

しかし、全国で数多く実施されている自治体主導の文化事業を具体的に見てみると、活動が軌道に乗って成果を上げている例はまだまだ少数であるように思われる。実態的には、文化行政担当者の懸命な努力にもかかわらず、取組み体制の不備やノウハウの不足などにより、なかなか所期の成果を上げることができない例が多い。中にはわずか1～2回で頓挫してしまうようなケースすら見られる。

#### (1) 政策全体のマネジメントに関わる問題点

自治体の文化振興施策については、多くの関係者が熱意をもって取り組んでいるにもかかわらず、「狙いが明確でない」「『思いつき』的な単発ものだ」「施策の間に有機的な関連性がない」などの問題がしばしば指摘される。このこと背景には、個別の施策の内容の当否に関わる問題はもとよりであるが、自治体による地域文化振興政策全体のマネジメントの在り方に関わるより根本的な問題が存在するように思われる。

このことについて、多くの自治体に共通する問題は何か考えてみよう。

##### ① 長期ビジョンが欠けている

全国的に見て自治体の文化振興政策が必ずしもうまく機能していない最大の理由は、域内の文化振興に関する長期ビジョンが明確になっていないからではなかろうか。

ここでいう長期ビジョンとは、5～10年ほどのタームで、どのような方向性・方法・タイムスケジュールで、誰の責任において政策を企画実施するかを明確にしたいわば「行政計画」のようなものである。

このような長期ビジョンが予め策定されていれば、具体的に企画される施策をそれに照らし合わせることにより、一見ばらばらに実施されているような施策群の趣旨や重要度が、住民にも容易に理解できるようになるであろう。逆に、このようなビジョンがないと、施策本来の狙いが行政内部の少数の者にしか理解され得ず、地域住民には極めてわかりにくいものになってしまう。

行政内部で具体的な施策を企画するに当たっても、長期を見渡した明確な方針が存在しなければ、そのときどきの担当者の思惑や外部の様々な要因で施策の方向性が決められてしまうことにもなりかねず、一貫した効率的な行政を確保する観点からは、憂慮すべき状況である。また、実務的なレベルの問題として、予算を執行し事業を進める際にも、政策全体の方向性が広く職員に理解されていないと、経費が総花的にばらまかれたり、関係部局の協力が得られず円滑に実施できないなど、しばしば指摘されるような各種問題が生じるようになる。



## ② 文化振興のための取組み体制が十分でない

長期ビジョンに即し、施策を具体的に企画実施する主な主体は地方行政＝自治体である。自治体内部の企画実施のための取組み体制が不十分では、せっかくの優れたビジョンも着実に実行することはできない。

地域文化振興のための諸施策は、首長部局の企画担当部局・財政担当部局、教育委員会の文化部局・社会教育部局、公共ホール等公立文化施設、これら文化施設の管理運営を担当する財団法人など、多くの異なった部局・施設・団体が密接に関わり合いながら企画実施されているのが現状である。したがって、これら諸部局間の協力体制がうまくできていなければ、各種事業の円滑な実施は望むべくもない。

しかしながら、これらの諸部局の文化関連事業を調整する「しかけ」（例えば横断的な連絡調整会議の設置や文化行政主管部局を指定し政策調整権を賦与するなど）を設けている自治体は未だ少ない。このため、無用の齟齬や摩擦が長期にわたって解消されないまま事業が継続実施されているケースも見られる。

このほかにも必要な人員の配置や政策経費の充実など施策を実施する上での体制がしっかり構築されていなければ、いくら工夫を凝らした施策でも、効果的实施は覚束ない。

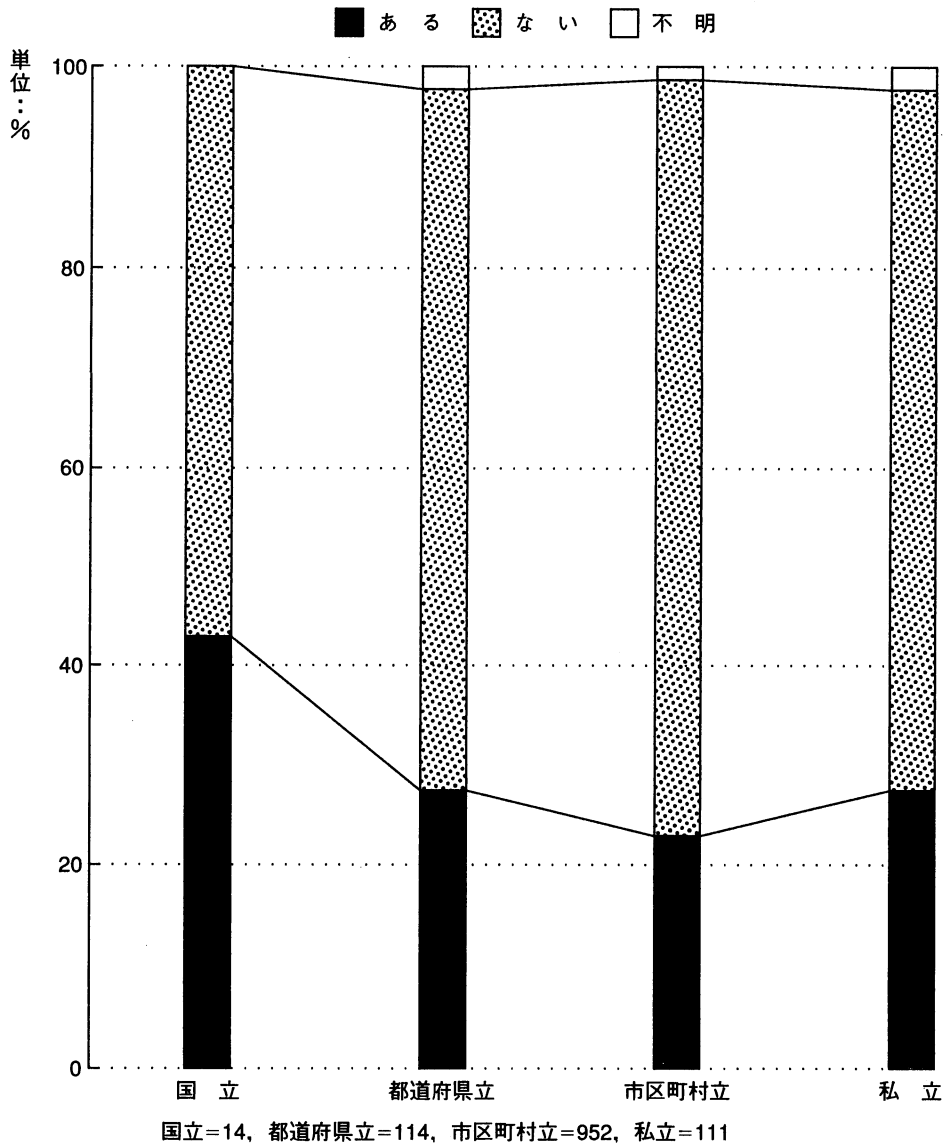
## ③ 関係機関・団体との連携協力が不足している

文化振興はそれぞれの自治体域内の課題にほかならないが、自治体単独の取組みには自ずと限界がある。外部の関係機関・団体との連携協力は質の高い施策の企画実施は望むべくもない。

例えば、公共ホールの自主事業を効果的に企画実施する上で、地域内外の芸術家や公演団体との連携協力は不可欠であろうし、近隣の自治体やホールとの情報交換は事業実施のノウハウを得る最も効果的な方法である。また、事業実施に必要な資金を調達するためには、国や民間の助成財団による協力が必要となってくるであろう。市町村の場合は都道府県の援助を期待する向きも多い。

文化行政担当者や公共ホールの事業企画担当者の中には、日々の事業実施に苦労しながら、身をもってこのような連携協力の大切さを体験している者も多い。これらの者の中には、自らの才覚で連携協力のネットワーク構築に努力している意欲的な者も数多く見られる。しかし、全国の自治体を見た場合、これら連携協力の体制ができて例はむしろ少数である。わずかなノウハウさえあれば容易に解決できることが、日頃の連携協力体制ができていないため、誰にも相談できず、たいへんな遠回りになったり、場合によっては事業遂行上の決定的な隘路となったりするようなこともかなりあるのではなかろうか。小規模な自治体や文化施設ほどこのようなネットワークが必要であるにもかかわらず、実際にはそれができていないように思われる。

他の文化会館・ホールとの提携経験の有無



(資料) 我が国の芸術文化の動向に関する調査 (株)住友生命総合研究所

(2) 具体的な事業を実施する際に共通する問題点

(1)の①～③では、自治体による地域文化振興のための「基盤」「枠組み」「取組体制」に関わるような事柄について現状の問題点を述べたが、このほか、自治体により実施されている個々の事業についても、「企画の内容が貧困だ」「実施が円滑に行かない」「住民の参加が得られず盛り上がらない」「成果が後の事業に生かない」などの問題点がしばしば指摘される。

企画→実施→評価といった事業の進行段階（①～③）と事業実施の重要な主体である公共ホールの運営実態（④及び⑤）の2つに切り口に着目し、現状を見てみよう。

#### ① 企画段階の諸問題

地域の実情やニーズを踏まえた特色ある効果的な事業が、企画段階で十分工夫されていないのではないか。域内の実態や住民の意向が事業の企画に適切に反映されなければ、せっかく苦労して企画した事業も住民に支持されず、結果として行政の「一人よがり」に終わってしまいかねない。

具体的には、事業の企画に先立って、域内の実態把握が予め十分に行われていない例が多い。域内住民の生活の実態を正確に把握することは、施策や事業を企画する上で最低限必要な要素である。

また、住民ニーズに関する調査については、比較的多くの自治体で実施されているようであるが、設問などが十分工夫されていないため単純な選好度調査に終わってしまい、問題の核心が明確にならないようなケースもしばしば見られる。

このほか企画段階に関わる問題として、派手なイベントによる人集めだけが目的化した意味不明の企画や、事業の企画自体を業者任せにしてしまうような例なども見られる。

#### ② 実施段階の諸問題

多くの自治体で、担当者の事業実施の経験が十分でない。文化事業は、その性格上、地方行政が行う一般の事業とはかなり内容が異なるため、やむを得ない面もあるが、これは大きな問題である。

組織としてノウハウの「蓄積・継承」が適切になされていれば、一部のスタッフの経験不足はある程度カバーできるが、こと文化関係事業については、興味を持つ職員が属人的に手懸けているようなケースも往々にして見られ、その点で、このような組織的な実施体制が概して不十分であるように思われる。このため、例えば、事業を進めていく上で疑問が生じても手探りの状態で事業が継続されることもあり、事業の実施過程で随所に障害が生じかねない。

また、公共ホールの中には、文化事業の実施担当者数が絶対的に不足しているため、ホール本来の機能が十分に発揮できず、全体として中途半端にしか事業が実施できないケースもまま見られる。極端な場合は、人手がないため「貸館」事業しか行っていないホールすらある。人材不足解消と地元人材活用の観点から、鑑賞ボランティア制度を設ける自治体も見られるが、「マインド」はあっても指導力に欠けるなどの問題もあり、決して効果が十分上がっているとはいえない。

さらに、住民に事業の趣旨や内容がよく知らされていないため、住民の参加が十分に得られないケースがある。とりわけ各種鑑賞事業を実施するに当たっては、事業の質的充実はもとより、併せて「観客育成策」（即ち住民の積極的参加を得る方策）も十

分に検討しないと、実施の負担ばかりが大きくて観客が集まらないといった状況が改善されない。また、自治体広報誌等を媒体とした宣伝活動もかなり行われるようになってきているが、それらが十分効果を上げているかについては、さらに点検が必要である。

### ③ 評価段階の諸問題

事後評価が事業遂行上不可欠のプロセスとして十分認識されていない。このため、成果が十分に上がらない事業が惰性的に継続実施される例なども多い。非効率な事業を積極的に整理・統合し、より質の高い新規事業を工夫しようという姿勢が求められる。

また、事業の実施のみに過度の重点が置かれる一方、事後に参加者（住民）に対してその評価を問うたり、次回の催物への参加を勧誘するなどの努力は、将来事業を継続的に発展させるため不可欠であるにもかかわらず、行われていないケースが見られる。

さらに、先にも少し触れたが、実施の経験や事後評価に基づく反省点が、事業の実施を担当した職員個人のみにも帰属してしまい、組織としてノウハウが有効に蓄積・継承されていかないことが多い。無計画な人事異動は、このような傾向に更に拍車をかける。

### ④ ホールの施設管理に関わる諸問題

近年特に公共ホールの管理に関わる問題がしばしば指摘される。

多くの公共ホールは、日頃の管理運営に当たり、鑑賞者に対するサービスはもとより、利用者（実際にホールを利用して公演を行う団体等）の側に立った弾力的で柔軟な対応ができていないといわれる。

多くの者の利用を前提とした施設である以上、利用規則や内部手続きは最低限の「約束事」として当然に必要なものが、あまりに些末な事柄まで規制したり、事務手続に多くの時間を費やし機動的な対応ができないようでは、質の高い公演の実施に支障が生じ、問題である。特に、仕込みや後片付けに伴う施設利用時間の制約、大道具等の持込み制限等について改善を求める声が強い。

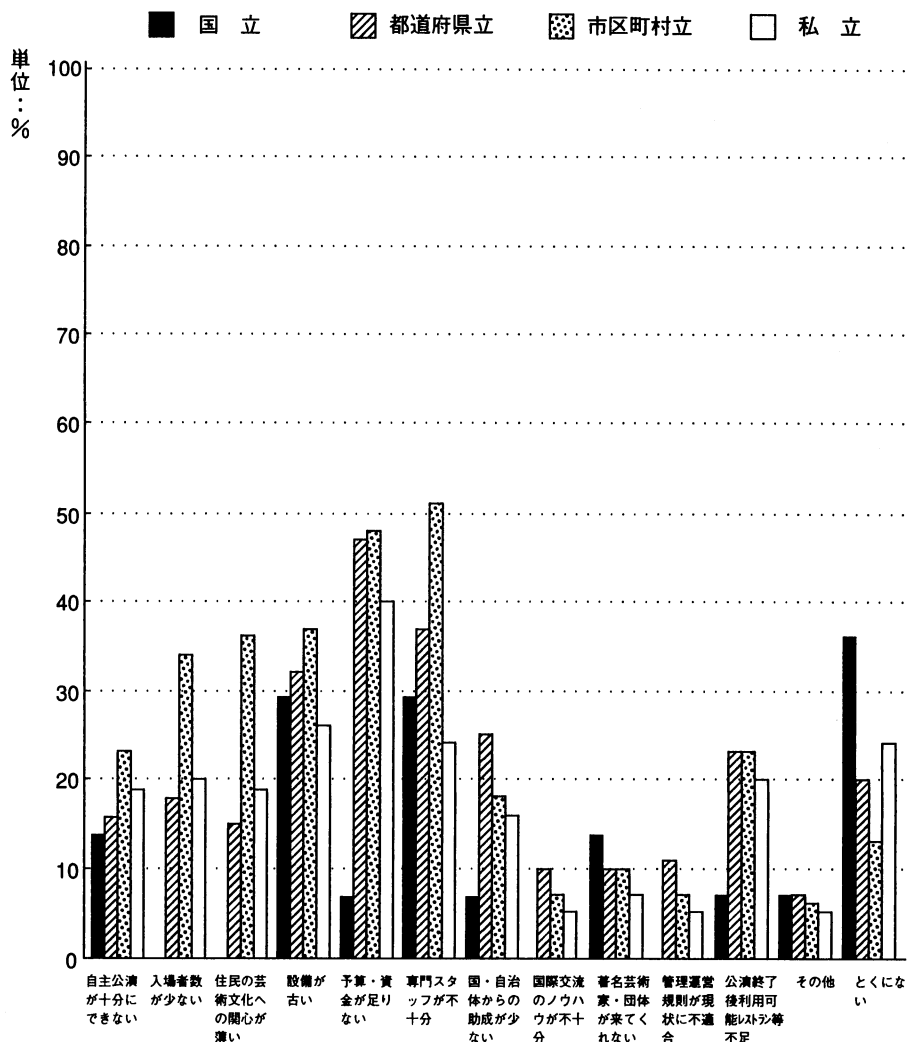
また、搬入等に際しての施設の使い勝手の悪さなどについての指摘も多い。もっともこれは設計段階にクリアしておくべき問題にほかならない。

### ⑤ ホールの人事管理に関わる諸問題

画一的・硬直的な施設運営の問題は、公共ホール職員の人事管理の在り方とも関わっている。

デスクワークを中心とした典型的な公務員の業務と文化施設の運営に係る業務とは、その内容は全く異なる。公共ホールの職員にはそもそも舞台運営の専門家は極めて少なく、自治体に一般事務職員として採用され、定例人事異動でたまたまホールや

## 文化会館・ホールの運営上の問題点



国立=14, 都道府県立=114, 市区町村立=952, 私立=111

(資料) 我が国の芸術文化の動向に関する調査 (株)住友生命総合研究所

その運営財団へ異動してきた者が公共ホール職員の典型である。したがって、2~3年といった比較的短い期間で異動するケースがほとんどである。このような状況では、よほどホール運営に能力・適性、興味等がある者はともかく、通常の場合は、業務に対するインセンティブはもとより、必要な技能もなかなか身につかないのではなかろうか。

また、これはホールによって状況の差異も大きいですが、施設管理担当者の絶対数が少ないため、本来当該施設に期待される機能が十分に発揮されず、事業も概して中途半端にしか実施できないなどの例も見られる。特に小規模の自治体が設置するホールで

このような例が多く見られ、職員が1～2人では事業のほとんどが「貸館」でしか実施できない。

このほか、ホール運営責任者の資質やマネジメント姿勢の問題なども指摘される(過度に管理的で芸術文化やホール運営に理解がないなど)。

## 2. 文化庁による施策の現状

自治体が地域における文化振興施策を直接実施する立場にあるのに対し、文化庁は、全国的な状況を把握しつつ、自治体からの要請に応じてその取組みを直接・間接に支援していく立場にあるといえる。

しかし、文化庁の歴史は四半世紀程度に過ぎず、とりわけ芸術文化行政は未だ十分に成熟していない行政分野である。このため、文化庁による自治体支援のための政策体系も必ずしも万全なものではなく、今後の抜本的な整備充実を待たなければならない点も多くある。

### (1) 国として長期ビジョンの打出しが十分でない

先に自治体が策定する長期ビジョンについて述べたが、文化庁による自治体支援策についても同様のことがいえる。

近年、文化政策推進会議の報告や「白書」(教育白書の文化特集)なども出され、文化庁から地域文化振興のための政策提言が活発になされるようになってきてはいるものの、文化庁による地域文化振興施策の基本的方向性はまだまだ自治体に十分周知されているとはいえない。

文化庁には、政策官庁として、ビジョンを積極的に打ち出し、それについてさらに自治体の意向をも十分に聴しつつ、具体的な施策を適時適切に企画実施していくことが求められる。

### (2) 効果的な政策群が十分形成されていない

多数の地域文化振興施策が文化庁により企画実施されているが、小規模なものが多いこともあって、地方行政に対するインパクトが必ずしも十分とはいえない。今後関係施策を抜本的に拡充する必要がある。

また、文化庁が実施している数多くの施策は、戦略性の打出しが必ずしも十分でない。上記のような長期ビジョン等に基づき重点的戦略を策定し、その下に、相互の関連性・一貫性を確保しつつ、各種施策を企画実施していく必要がある。

さらに、一連の巡回公演事業や地域指定事業などについては、いくつかの類似の施策が併存している。これらをはじめ既存施策の見直しを十分に行いつつ、タイムリーに効果的な新規政策を企画立案することが求められる。

### (3) 関係機関・団体との連携協力が不足している

文化庁と自治体との連携協力関係が必ずしも十分でない。特に組織のトップや幹部

同士といったハイレベルの交流による政策的な意見交換の機会が少ない。自治体の実情や意向の把握が的確にできていなければ、国として効果的な支援策の企画立案は望めない。

また、自治体のほか、公演団体や助成団体はじめ各種団体との連携協力も不足している。これら団体はそれぞれの分野で大きなポテンシャルを有しており、地域文化の振興に当たっても大きな力になるものと期待できる。

文化庁は、これら団体と日頃密接に連携協力し、その実態やニーズを十分把握するとともに、文化庁からもこれら団体に対し情報提供や提案を積極的に行っていくことが必要である。

#### (4) 自治体施策の支援基盤が十分整備されていない

文化振興を図るに当たり、それぞれの自治体単独では整備できず、国による整備が必要な「インフラストラクチャー」に相当する部分が存在する。地域文化に関する行政情報の流通体制や専門的な人材養成のシステムなどがそれに当たる。

全国地域文化情報システムについては、文化庁において構想され検討が進められているものの現在までのところ未整備であるし、人材養成についても、アート・マネジメント研修や舞台技術研修が文化庁により行われているが、質量ともに十分とはいえない。

また、昨年7月、文化庁に地域文化担当のセクションとして「地域文化振興課」が新たに設けられた。これにより、自治体の取組みを積極的に支援していくための庁内の体制が一応整備されたが、同課の業務のかなりの部分は定例的な事業で占められているのが実情である。したがって、新規事業の企画実施などについて、自治体担当者の相談に応じる体制などは十分でない。

なお、最も根本的な問題として、地域文化振興に係る文化庁の予算規模自体が総額として極めて微少である。この点について、今後抜本的に財政基盤の改善を図られなければならない、大きな効果は期待できない。

### 3. その他

以上のほかにも、地域文化の振興を図るに当たり関係する団体がいくつか存在する。

#### (1) 公演団体の課題

公演団体は文字どおり実際にパフォーマンスを行う団体であり、地域の芸術鑑賞機会の充実を図る上で、これら団体に対する関係者の期待は大きい。自治体とこれら団体との協力関係ができていなければ、鑑賞事業などを円滑に自主企画することは、事実上できないであろう。

ところが、公演団体と自治体との日頃の連携協力関係が不足しているため、公演団

体が地方巡回を希望しても、自治体とのマッチングなどが必ずしもうまく行っていないのが実情である。結果として、これら団体の活動は東京など大都市圏中心となっており、文化機会の地域間格差の解消がなかなか図られない。

## (2) アマチュア文化団体の課題

地域文化の創造主体として、地方オーケストラ、劇団などアマチュア文化団体に対し、地域の期待が高まっている。

しかし、これら団体は人的にも財政的にもいわば「弱小」なものが多いことに加え、実態として自治体からの各種の支援も必ずしも十分でないため、概してその活動基盤は安定しているとはいえない。また、指導者の不足に悩むアマチュア団体も多いといわれる。

一方、自治体の側にも、これら団体に日頃行政上相応の興味を持って接してはいるものの、域内の文化振興の担い手として自らの手で育て、積極的に活用していこうという意識は不足しているのではなからうか。

## (3) 民間支援団体や企業の課題

このほか地域文化振興に関わる団体としては、文化庁や自治体所管の財団法人等が存在する。これら財団法人等は、自治体等の取組みに資金援助しているもの、優れた公演を提供しているもの、人材養成を行っているもの、舞台技術のノウハウを提供しているものなど多彩である。しかし、実態として、これら団体と自治体との接点はあまりなく、そのポテンシャルが必ずしも有効に活用されていない。

また、企業とりわけ地域の企業は、域内の文化振興の有力な支援者たり得るにもかかわらず、全国的に見て、少なくとも文化振興については、自治体と企業との連携協力の関係はまだ不十分であるといわざるを得ない。

# IV. 今後の政策の基本的方向

既に述べたように、地域文化の振興は、基本的に自治体の責任において行うべき政策課題である。しかしながら、各自治体単独の力にはおのずと限界があり、各方面と連携協力を図りながら施策を展開することが大切である。とりわけ文化庁は、このような自治体の取組みを、その主体性を尊重しつつ、適切に支援していかなければならない。

## 1. 自治体—地域文化振興施策の企画実施主体—

地域文化振興施策の企画実施主体たる自治体は、自らの取組み体制を整備しつつ、域内の文化機会拡大のため、関係諸施策の充実を積極的に図らなければならない。

### (1) 取組み体制を整備する

自治体が地域文化振興施策を積極的に展開していく上で、内部にしっかりした取組



み体制が整備されていることが不可欠の前提となる。「基礎体力」がなければ、効果的な施策を企画することも、それを円滑に実施することもできない。

なお、ここでいう取組み体制とは、具体的には、明確な戦略と長期ビジョンの策定、必要な経費の確保、公共ホール等文化施設の運営体制の整備、関係機関・団体との連携協力体制の確立等である。

次の(2)に掲げるような「鑑賞」「創造」「発信」に関わるそれぞれの具体的な事業群を着実に企画実施していくことは、住民の文化的ニーズを直接的に満たすうえで重要であるが、上記のような基本的な取組み体制がしっかりしていなければ、これら諸事業を効果的かつ円滑に展開することはできない。

#### (2) 域内の文化機会を拡大するための諸施策を充実する

しっかりとした取組み体制を確立した上で、各自治体は、域内の文化機会を充実するため、①地域の芸術鑑賞機会の充実、②特色ある地域文化の創造、③地域から全国への文化発信の3つの観点から、諸事業の企画実施を積極的に進めていくことが大切である。

地域文化振興の第一のステージは、鑑賞機会に関わるものであるといえる。

住民の文化的ニーズの多くは、コンサートや展覧会に出かけて質の高い芸術を鑑賞したいというものであろう。余暇の過ごし方として芸術鑑賞を挙げる者は30%近くに上り、時間的ゆとりが増えた場合に芸術鑑賞をしたいと回答する者は40%余りに上るという調査結果がある。芸術鑑賞は比較的手軽に人々の文化的欲求を充足できるものであり、このようになり人気がある。

芸術鑑賞機会の充実によって人々が文化に触れる機会は増大するが、それらは基本的には全国的に活動を展開する芸術家や公演団体によりもたらされるものであり、その意味であくまで域外文化の受信という「受身」の活動に過ぎない。地域文化振興の第二のステージは、これら域外の文化が地域に受け入れられさらに当該地域の文化と融合して、その地域独自の新たな文化を創造していく過程である。もとより地域文化創造活動には地域住民の参加が大きなポイントとなる。

第三のステージは、地域で育てられた独自の文化が外に向けて発信され、域外で新たな文化の創造を促す過程である。このステージでは、文化の発信によって当該地域の文化的価値が対外的にアピールされ、その結果発信元の地域が活性化する効果が期待できる。これらの過程を経て、全国各地で特色ある文化が創造され、互いに影響を与え合って、より高度に発展していくこととなる。

各自治体は、これら一連の流れを認識し、それぞれの活動を活発化するような事業群を企画実施する必要がある。

## 2. 文化庁—自治体施策の支援主体—

一方で、文化庁の役割は自治体の施策を後方から支援するいわば「裏方」であるといえる。国民が全国どこに住んでいても大きな格差なく文化機会を享受できるよう十分に目配りしつつ、自治体による施策の円滑な実施のため、自治体からの求めに応じて適時・適切に助言・援助することが求められる。

### (1) 効果的な政策を企画立案するための体制を整備する

文化庁においても、効果的な支援策の企画立案体制の整備が喫緊の課題である。

まず、政策官庁として自治体に地域文化振興の方向性を明示することが求められる。このため、全国的な文化振興の戦略と国の文化政策の長期ビジョンを適時適切に策定し、自治体に対し積極的に政策提言をしていく必要がある。

次に、文化庁は、自治体、公演団体、企業、各省庁など関係者との連携協力を密にする必要がある。日頃からさまざまなレベルでこれら関係者と政策的な意見交換を積極的に行うとともに文化庁からも十分な情報を提供し、それぞれの実態とニーズを十分把握した上で、効果的な支援策の企画立案を進めることが大切である。これと関連して、自治体担当者等関係者からの相談に応じる体制を十分に整備する必要がある。

第三に、文化庁予算を抜本的に拡充し、地域文化振興施策の飛躍的充実を図る必要がある。

### (2) 具体的な自治体支援策を充実する

文化庁は、自治体ニーズに留意し、自治体支援策を抜本的に充実する必要がある。

まず、基盤的な施策として、自治体による文化振興施策の企画立案を支援する観点から、地域文化に関する行政情報の全国的な流通システムを早急に構築する必要がある。また、関係団体の協力を得つつ、アート・マネジメントや舞台技術など既存の研修制度を更に充実させるとともに、舞台技術等に関する資格制度を創設し、公共ホール等運営担当者の資質向上を支援する必要がある。

このほか、巡回公演・展示や文化振興に関する地域指定事業、国民文化祭など、地域文化振興の「呼び水」となるような各種支援策を、文化の「鑑賞」「創造」「発信」の3つの視点からさらに整理し、一層の充実を図る必要がある。

## V. 地域文化振興のための具体的施策

地域文化を巡る状況の変化や施策の現状を踏まえつつ、IVでは今後の政策の基本的方向について述べた。この方向に沿って、以下では自治体及び文化庁が実施すべき具体的施策の例を提示してみたい。

### 1. 自治体による施策

地域文化振興を図る上で「鑑賞」「創造」「発信」の3点が重要であることについて

は先に述べた。自治体はこれらの3つの視点に沿って、住民の意向を踏まえた事業を積極的に企画実施することが大切である（下記(5)～(7)）。ただし、その前提として、これら諸事業を効果的かつ円滑に実施するための「取組み体制」を着実に整備していかなければならない（同(1)～(4)）。

#### (1) 効果的な戦略と長期ビジョンの策定

文化振興施策を効果的かつ円滑に展開するためには、まず、域内の社会的・文化的状況や住民の文化的ニーズを的確に把握する必要がある。その上で、明確な戦略の下に長期ビジョンを策定し、その趣旨を徹底することが重要である。

その際、住民のアイデアを吸い上げる「仕掛け」を設けたり、多様な広報活動により施策の趣旨・内容を住民に解りやすく伝えるなど、行政の取組みに対し、地域住民の参加と支持を十分得るよう留意する必要がある。

##### ① 域内の実態・ニーズに関する調査の徹底

まず、自治体は、域内の実態・ニーズに関する調査を徹底して行う必要がある。域内の社会的・文化的実態や住民ニーズを正確に把握してはじめて、住民から広く支持の得られる施策を企画立案することが可能となる。この種の調査は地道な作業ではあるが、施策の企画立案に際し行政が独善に陥らないためにも大切である。とりわけ、次の②で述べる「戦略・ビジョン」は、自治体の文化振興施策の中・長期的「拠り所」となるものであり、その意味で、広く住民の意向を反映したものでなければならない。このようなケースについては、とりわけ入念な調査が必要である。

調査の内容としては、具体的には、住民の日常生活等の状況（余暇時間、交通条件、収入・支出など）や文化的状況（域内の文化施設の設置・利用状況、芸術家・文化団体の活動状況、指導者の状況など）について、必要に応じて実施することとなる。ある程度調査項目を固定し、例えば、3年、5年といった期間ごとに定期的に行うことなども考えられる。

また、住民に対するニーズ調査は、新規の政策や事業の企画立案等に先立ち、機動的に実施すべき性格のものである。これもまた、特に「戦略・ビジョン」など重要事項を定めるに際しては不可欠のステップである。アンケートや聴取りにより、文化に対する住民の「嗜好」を適切に把握することが大切である。なお、調査の設問設定については、ある事業の実施が好ましいか否かを訊ねるなど単に「人気投票」的に事業の適否を回答させるものでは意味がない。住民の「嗜好」等について、ニュアンスに至るまで十分に把握できるよう丁寧な設問を工夫すべきである。

##### ② 地域文化振興のための戦略の明確化と長期ビジョンの策定

文化振興施策の一貫性・継続性を確保するため、自治体は、文化振興のための「戦略」と「長期ビジョン」を明確にする必要がある。

「戦略」は、狙いが的確にイメージできるような簡潔な言葉に置き換え、例えば、

「ホールを核としたクラシック音楽の振興」「演劇による街づくり」「フェスティバルを通じた国際交流」などとすれば極めて明瞭で、解りやすい。

これら「戦略」を実現するための諸施策の方向・方法・実施時期などを5～10年程度のタームで明らかにしたものが「長期ビジョン」である。

戦略・ビジョンの策定に当たっては、上記①に掲げた実態・ニーズに関する調査の結果を十分踏まえることはもとより、広報誌等を通じ、検討の中間段階のものを適時住民に投げかけながら練り上げていくなど、住民の理解を得るための配慮が大切である。策定後も様々な機会をとらえて住民に解り易く解説し理解を促す努力が必要である。

また、行政内部においても、戦略・ビジョンを着実に実行するための「取組み体制」を整備する必要がある。「勉強会」「研究会」などにより内部での趣旨徹底を十分行い、各部局における担当者間のコンセンサスを十分形成することが大切である。

なお、実行過程においては、目標達成スケジュールを明確にし、達成度をチェックしながら進めることが効果的である。

### ③ 住民アイデアの活用と多様な広報活動の充実

住民からの支持が得られない施策は成功し得ない。したがって、施策の企画立案に当たっては住民の意向を十分に反映する努力が必要である。このため、ビジョンに基づき諸事業を企画立案するに際しても、住民のアイデアを積極的に吸い上げるための「仕掛け」を工夫する必要がある。

住民の声が政策に反映されるようになれば、文化行政に対する住民の関心も高まり、より多くの有益な意見が寄せられるようになるだろう。すなわち、よい意味の相乗効果が期待できる。

上記の「仕掛け」として、例えば、関係の協力者会議への住民の参加を促すこと、文化行政に関する「モニター」の指名や「意見箱」の設置により随時住民のアイデアが寄せられるようなシステムを工夫することが大切である。

また、個々の施策の趣旨や内容を住民がよく理解し円滑な参加・協力が得られるよう、積極的に広報活動を展開する必要がある。

なお、このことに関連し、一部では自治体広報のマンネリ化・形骸化が指摘されている。広報誌・新聞・テレビなどの従来型媒体のみならず、ビデオやCD-ROM、さらにはイベント会場や文化施設の大型電光掲示板などといった新たなメディアをも多角的に活用しながら、真に効果的な広報活動を展開する努力が必要である。

### (2) 施策を進めるための財政措置の充実

文化振興施策を円滑に実施するためにはその裏付けとなる経費の措置が不可欠である。自治体は、自己財源に加え、外部資金の活用なども積極的に検討しつつ、施策を円滑に実施するための財政基盤の充実に努めなければならない。

### ① 政策経費の充実と思い切った重点配分

いくら優れた企画であっても、十分な事業費の裏付けがなければ、それは効果的かつ円滑に実施され得ない。

例えば、公共ホールの自主事業費が、新年度間近になって自治体の財政当局から中途半端に予算査定されたりすれば、公演の実現自体が覚束ない状況にもなりかねない。

自治体にとって効率的な財政運営が重要であることは論を待たない。しかし、真に優れた企画については、円滑に実施され十分な効果が上がるよう、しっかりとした財政面の裏付けをすることが必要である。

自主事業の企画担当者も、首長や財政当局に事業の狙いや予想される効果を日頃から十分説明し理解を求めることにより、時間的余裕を持って必要な経費の確保に努めなければならない。そのためには、上記「戦略・長期ビジョン」上の位置付けが明確であり、十分に説得力のある事業を企画しなければならない。

また、既存施策のうち一定の効果を上げ役割を終えたものについては、積極的にスクラップする一方、新規の戦略的施策に対しては経費を思い切って重点配分するなど、そのときどきの施策間のプライオリティを適切に踏まえた機動的な対応が求められる。

### ② 外部資金の積極的活用

施策の実施に要する経費のうち可能なものについては、自治体の自己財源のほか、外部機関・団体からの資金調達も検討する必要がある。

例えば、文化庁、芸術文化振興基金、各種助成財団等は、それぞれソフト関連事業を中心に補助や助成を行っている。これら機関・団体と日頃から連絡を密にし、可能なものについてはこれらから資金を調達することも検討すべきである。

また、地元の企業や文化団体、行政などから成る「メセナ組織」を設置し、関係者の理解を得られた事業等について、寄附を要請することなどももっと検討されてよい。

その際、自治体の文化関係事業が財団法人（〇〇市文化振興財団など）や任意団体（〇〇芸術祭実行委員会など）により実施されている場合は、社団法人企業メセナ協議会を経由し税制上の優遇措置を受けることなども考えられる。

このように、自治体は、地元企業等から少しでも支援を受け易い環境づくりに留意することが大切である。

### (3) 公共ホール等公立文化施設運営の改善

公共ホールの多くは、自治体の芸術鑑賞事業をほぼ独占的に企画実施するなど、地域の文化機会の充実に大きく寄与している。また、アマチュア・オーケストラや地域の劇団などの活動拠点として機能しているホールも多くなってきており、さらに先進

的なホールでは住民参加の「手づくり」公演などを企画制作し成果を上げている例も見られる。

しかし、その運営については先に述べたように様々な問題が指摘されており、改善が求められる。

#### ① 業務に必要な職員数の確保

中小ホールを中心に、施設運営を担当する人員が絶対的に不足しているケースがかなりある。このため、ハードウェアの機能がほとんど生かされていない、自主事業を企画できず「貸館」だけに終わっているなどの指摘も各方面からしばしばなされる。

このようなホールについては、必要なスタッフを早急に確保し、施設本来の機能が十分に生かされるだけの基本的な体制を整えることが急務である。

その際、ホール運営や文化事業の実施などに関心を持つ住民を積極的に勧誘・公募し、住民ボランティアとして登録・活用することなども検討すべきである。この場合、応募者の資質のバラツキなどの問題は避けられず、したがって、運用上一定の工夫が必要であるが、常勤職員を雇用する場合に比べ財政負担が軽微であることはもとより、主体的な参加登録により意欲ある職員が確保できる点において、大きなメリットがある。

#### ② 職員に対するインセンティブの付与

公共ホールの運営は、自治体における通常の行政事務と比較してかなり特殊な内容のものである。このため、一人ひとりの職員が経験を重ねて自らの技能を研くことはもとより、職員が日々「やる気」をもってホール運営に当たることのできる環境を整えることが人事管理上の重要な課題となる。

自治体からホール運営財団への出向人事などは、定例異動に連動する通常のポストと同様に扱うのではなく、自治体職員の中からあらかじめホール運営に関心を持つ者を自己申告により登録させ、優先的に配置するなどの工夫も必要である。

また、配置後も勤務体制や処遇にはことのほか留意し、スタッフ制の採用や勤務時間の弾力化、十分な研修機会の付与など、職員のインセンティブを維持・向上するための工夫が必要である。公共ホールは自治体が設置者であり、その点いろいろな制約もあるが、例えば、公演企画の内部コンペなどスタッフの刺激となる措置も検討されてよいのではなかろうか。

なお、これら全ての前提として、ホールの運営責任者には文化行政やホール運営を十分理解している者を配置することが大切である。そして、優れた者をトップに据えた暁には、ホールの人的・物的運営全般に大幅な裁量権限を与えるなど思い切った措置が必要である。

#### ③ 専門的な職員の資質向上

自主事業の企画を充実しそれを円滑に実施するためには、優れたスタッフの存在が

不可欠である。常勤・非常勤を問わず、内外に絶えず新たな人材を求め、フレッシュな視点で企画を進める体制を整備することが重要である。

このため、公共ホールのアート・マネージャーや舞台技術担当者については、養成課程を有する大学や他のホールと協力して採用や人事交流を行ったり、これら専門スタッフには一般の事務職員とは別途の処遇を与え優遇するなど、人事管理上の所要の配慮が必要である。

また、国や各種団体が実施する研修への参加機会を十分に付与することも大切である。その一環として、優れた自主事業の企画を促進する観点から、企画担当者に優れた舞台芸術作品を研究する機会を日頃から十分付与するとともに、近隣の自治体・ホールとの連携を強化し情報交換や相互触発を促すことなども肝要である。

このほか、民間芸術団体や文化産業との技術面での連携や交流についても、自治体やホールの実情に応じ検討すべきである。

#### ④ 施設管理の弾力化

公共ホールの運営のうち、ハードウェアの維持管理についても改善を要する点があるといろいろ指摘されている。

多目的ホールかジャンル別専用ホールかによって状況は異なろうが、まず設計段階において、公演団体等使用者にとって真に使い勝手のよい施設となるよう、可能な限り配慮することが必要である。特に搬入の不便さを指摘する声が強いの。

また、公演等の実施に際しては、安全面などに十分留意しつつ、それぞれの公演の実情に応じて利用時間や大道具の持込み制限などを個別に検討し、可能な限り質の高い舞台が実現できるよう柔軟な対応が望まれる。

いずれにしても施設の維持管理については、「管理的」な発想でなく、舞台使用者や鑑賞者と同じ目線に立った柔軟な発想が求められる。

#### (4) 外部機関・団体との連携協力の拡大

施策の質を高め、効果的かつ円滑にその実施を図るためには、関係方面と積極的に連携協力し、必要な情報・ノウハウの交流を進めることが大切である。

##### ① 文化庁との連携協力

まず、文化庁に対しては積極的に必要な政策案を提言することが大切である。とりわけ、文化庁の自治体支援策を大きく方向付ける観点から、自治体と文化庁との間のハイレベルの意見交換が期待される。

また、文化庁による各種情報の提供、アート・マネジメントや舞台技術に関する研修などの支援施策を活用するとともに、各種巡回公演、地域指定等の事業により域内の鑑賞機会や創造機会の充実を図ることを検討すべきである。このほか、芸術文化振興基金も含め、各種補助制度・助成制度も積極的に活用すべきである。

なお、国立劇場、国立美術館・博物館など文化庁関係の各種専門機関についても、

高度の専門的アドバイスを得る観点から、自治体からも随時アプローチし、積極的に活用することが大切である。

## ② 近隣の自治体・公共ホールとの連携協力

近隣に所在する自治体や公共ホールは、対象地域の差異はあれ、それぞれの域内における文化振興という共通の目標を有し、かつ、容易に交流が可能な距離にある機関・施設であり、連携協力の対象として重視する必要がある。

近隣ホールの担当者同士の交流は、互いにより刺激になり、自主事業の企画やホール運営に好ましい効果をもたらすことが期待される。交流の第一段階としては、地区ごとに連携協力組織を形成し、定期的な情報交換の場を設けることを試みる必要がある。そして徐々に、事業実施のノウハウなど実践的な情報交換から、公演団体の共同招請など自主事業の共同実施、「手づくり」公演の共同制作などに至るまで、その時々が無理のない範囲内で、連携協力を進めていくことが大切である。

また、文化振興について同様のポリシーを持つ全国の自治体と交流してみることも、共通のテーマの下で掘り下げた意見交換が可能となり、大きな効果が期待できる。

自治体の文化行政担当者同士の連携協力も、ホールの場合と同様に有意義である。その際、特に都道府県担当者には、域内市町村による取組みを効果的に支援する観点から、市町村の文化行政への積極的な対応が望まれる。

## ③ 公演団体等との連携協力

ホールと全国的に活動する公演団体とが連携することで、自主事業の共同実施などを通じ、住民に質の高い芸術鑑賞機会が提供でき、かつ、当該団体との接触によるホールの企画担当者の資質向上が期待できる。また、これら公演団体との日常的な連絡ルートが確保されることで、公共ホールの側としては、各種専門的な事柄に関する有力な「アドバイザー」が得られることとなり、その点においても大きなメリットがある。

さらに、民間の助成財団やホール運営財団などからは、資金助成や舞台技術に関するノウハウの提供をはじめ、文化事業を企画実施する際に必要となる種々の助言・援助が期待できる。

このほか、域内で活動するアマチュア団体等は、地域文化の創造に重要な役割を果たすものであり、自治体の側からより多くの援助を与える方向で連携を密にし、その育成を図ることが大切である。

## (5) 域内の芸術鑑賞機会の充実

芸術鑑賞機会の充実を求める住民ニーズは全国的に強い。

自治体は、鑑賞事業に関する企画の充実、実施の円滑化、事後評価の徹底等により、住民のニーズを質量ともに満足する努力をしなければならない。



### ① ニーズの把握と公共ホールのコンセプトの明確化

鑑賞事業を企画する際には、住民ニーズを適切に把握することが特に大切である。このため、企画に先立って、アンケート等により住民がどのようなジャンルの鑑賞機会をどの程度望んでいるか、そのときどきの状況を的確に把握する必要がある。

ホールの自主事業企画担当者は、これらニーズ調査の結果を十分考慮し、かつ、ホールで行うべき事業の「コンセプト」(ジャンルや公演の形態などについての一貫した方針)を明確に念頭に置きつつ、それに沿って可能な限り質の高い事業を企画実施しなければならない。

とりわけ、近年多くの公共ホールが自治体の文化関係事業の拠点となっていることにかんがみ、コンセプトに基づいて企画する各種事業を、一貫性のある効果の高いものとするよう努力することが必要である。このことにより、コンセプトに沿った形で、中・長期的に域内の文化的ポテンシャルが高まっていくこととなる。

### ② 自主事業の充実

地域の芸術鑑賞機会を充実するためには、公共ホール等における公演の回数を増やすことはもとより、鑑賞事業を質の高いものにしていく努力が重要である。このことは企画の成否にかかっているといっても過言でない。

自主事業の企画担当者は、公演団体との連携や近隣ホールとの協力など、鑑賞事業の企画を充実するための工夫を日頃から十分行う必要がある。とりわけ、企画に必要な情報やノウハウは大切であり、日頃から関係方面との情報交換ネットワークづくりに努め、適時・適切に照会・相談ができるようなルートを確保しておく必要がある。また、それら貴重な情報やノウハウは、それぞれのホールで組織的に蓄積・継承し、将来にわたる事業の継続的な発展に効果的に生かしていくことが大切である。

このほか、文化庁や民間のホール運営財団が企画実施する各種巡回事業を活用することについても検討すべきである。

### ③ 専門的な職員の育成確保等

アート・マネジャーや舞台技術担当者など専門的人材を育成・確保することは、質の高い自主事業を企画実施するために不可欠である。また、このような人材は、「鑑賞機会の充実」に資するのみならず、次の(6)で触れる「地域文化の創造」を進める上でも貴重な人的資源たり得る。

このため、これら専門的な職員が各種研修等に参加する機会を十分確保し、一層の資質向上を図る必要がある。例えば、公演団体や国立施設等の中期・長期の受入れ研修に参加させたり、意欲ある者を各種研修に集中的に参加させるなどの対応も考えられてよい。また、事後に研修の成果を職場で十分に生ずることのできるような「環境づくり」を十分に行い、個人の研修成果が組織に還元されるよう工夫をすることも大切である。

また、自主事業の実施に際し、住民ボランティアの活用を検討する必要がある。意欲ある者の参加で事業が活性化するとともに、実質的な労働力確保により事業実施の円滑化が図られるなどの効果が期待できるからである。このため、舞台芸術やホール運営に関心を持つ住民をボランティアとして日頃から登録する制度を設けることなども検討すべきである。

#### ④ 鑑賞活動の普及

集客力を向上させ、効果的に鑑賞事業を実施するために、婦人会、青年団、PTA など域内の各種団体の協力を得つつ、事業ごとに鑑賞団体を組織することなども検討されてよい。これら鑑賞団体に対しては、公演等に関する情報提供や割引入場など各種の特典を付与することで、更に多くの住民の加入を促していくことが大切である。

鑑賞事業に青少年の参加を促すことは、情操教育に資するとともに、将来にわたり継続的な観客確保につながる効果が期待できる。このため、青少年を対象とした鑑賞団体を組織することには特に留意する必要がある。その際、鑑賞指導に住民ボランティアを活用することを検討すべきである。ただし、ボランティアの指導力を十分に把握し、児童生徒の発達段階との関係に十分留意しつつ、鑑賞指導者として配置することに留意する必要がある。不適切な指導により、かえって児童生徒を「鑑賞嫌い」にしてしまうことが懸念されるからである。鑑賞指導者については、具体的には、都道府県の教育委員会などに登録組織を設け、域内市町村の求めに応じて派遣するなどの対応が、現実的ではなからうか。

なお、地域の鑑賞機会は、全国的に活動を展開する著名な公演団体だけによりもたらされるものではない。身近な取組みの一環として、地域の芸術家・文化団体による公演の実施などについても検討されてよい。

#### ⑤ 事後評価とノウハウ継承

事業実施後にその都度事後評価が適切に行われ、そこでの反省点が将来に十分生かされていくことが大切である。

このため、鑑賞者に対し公演直後にアンケート調査や聴取り調査などを実施し、それを十分に分析・検討する必要がある。得られた反省点等についてはさらに整理し、将来の事業実施のノウハウとして蓄積し、個人の知識にとどめず、組織として継承していくことが大切である。

#### (6) 特色ある地域文化の創造

「鑑賞」を通じて受信された域外の優れた文化活動の成果が、当該地域の文化と融合し、新たなステージの地域独自の文化が「創造」され、やがて域外に「発信」されるようになる。地域文化の「創造」過程について、ここで述べることとする。

##### ① 重点とすべき文化活動の明確化

文化振興を図るに当たり、各分野をある程度均等に重視する方法ももちろん考えら

れるが、当該地域の有する文化的特性を考慮し、「得意」な分野に絞り込んで施策を重点化し掘り下げる試みも検討されてよい。音楽、美術、演劇など、地域の文化的特性を踏まえ特定分野の振興を図ることにより、資源が重点配分されることはもとより、地域内外に対しメリハリのきいた政策の「打出し」ができるなどの効果が期待できるからである。

また、音楽、美術、演劇といった既存の芸術分野の「縦割り」的な発想で重点分野を決めるのではなく、「伝統文化」「生活文化」といった「横断的」なテーマを設け、地域特性を重視した諸活動に支援を行うことなども検討すべきである。

「伝統文化」や「生活文化」は、地域の人々の日頃の生活に根ざした、当該地域の多くの人々にとって親しみ易いものである。地域の「文化的資産」の活用・継承を促進する観点から、生涯学習などの一環として関係事業を展開することなどにより、地域における文化活動の一つのキーとして、重視していく必要がある。

## ② 文化創造の担い手の育成

地域独自の文化を創造するためには、域内の芸術家や文化団体の育成を図ることが最も肝要である。このため、各種助成措置等により、域内の若手芸術家や文化団体の活動を積極的に支援していく必要がある。その際、練習場や発表の場を確保することはもとより、各種の顕彰や団体助成、さらには、ともすれば躊躇されがちな優れた芸術家に対する個人助成なども検討されてよい。

また、特に地方ではアマチュア文化活動の指導者が不足しており、その確保が重要な課題である。このため、都道府県にあっては域内のアマチュア団体の指導者となり得る人材を登録する制度を設け、市町村に派遣するなどの措置を検討すべきである。さらに、文化庁の指導者派遣の制度の活用や各種中央団体に指導者派遣を要請することなども考慮すべきである。なお、これと関連し、時には国内外の著名な芸術家の招聘等により高度な芸術との交流機会を設け、域内の文化活動を活性化するための刺激とするなどの試みも重要である。

このほか、近隣の自治体に所在するアマチュア文化団体同士の交流を支援し、相互研鑽の場を提供することなども大切である。

## ③ 文化創造の拠点の形成

地域の文化活動を振興するための「拠点」を形成することは、域内文化振興の原動力にもなり、極めて有効である。

公共ホールは基本的に鑑賞機会を提供する施設であるが、アート・マネジメントや舞台技術に係る専門的人材を擁しており、今後は、鑑賞事業の実施にとどまらず、域内のアマチュア文化団体による特色ある地域文化活動の創造拠点として、指導的役割を果たすことを期待したい。

また、施設ではないが、県民芸術祭等は、フェスティバル形式の発表の場として文

化活動の「無形」の拠点となり得るものである。その実施に当たっては、域外からの参加やプロの参加を認めたり、大賞を競う方式とするなど、活性化のための工夫が必要である。なお、優秀者・優秀団体に巡回公演の経費を助成することなども、鑑賞機会の拡大と芸術家・団体の育成の両面から、考慮されてよい。

#### ④ 住民参加の促進など事業を充実するための工夫

地域の文化創造活動は、基本的に住民の主体性の下に行われるべきものであり、この意味で、文化を創り出す人の繋がりが基本的に重要である。

各事業については、企画に住民ニーズを適切に反映するとともに、実施に先立ち事業の趣旨・内容を住民に対し十分周知することが必要である。このことは、鑑賞事業などの場合と同様である。

また、活動を長続きさせるためには、単なる自治体主導のイベントであってはならず、住民の自主的活動をバック・アップし、住民参加を積極的に奨励していくことが大切である。そのためには、活動自体を魅力あるものとする努力はもとより、活動参加者によるネット・ワークづくりを促し「口コミ」で参加者の輪が広がっていくような環境づくりが大切である。

なお、将来的な創造活動の発展を考えれば、とりわけ青少年の参加を重視して施策を企画実施する必要がある。

#### ⑤ 都道府県のリーダーシップの発揮

都道府県は域内市町村と広域的に関わる立場にあることから、地域の文化創造を図るに当たっても、市町村に対しリーダーシップを発揮していくことが期待される。

市町村は、都道府県と比して概して財政規模も小さく、そこで実施される事業も小規模なものが多いが、地域性のある優れた文化的素材を数多く有している。都道府県は、域内の市町村が文化事業を企画するに際し必要となる情報やノウハウを積極的に提供しつつ、市町村の特色ある優れた取組みに対し助成を行うなど積極的に支援策を講じていく必要がある。

#### (7) 地域から全国への文化発信

特色ある地域文化を域外に向けて「発信」することは、当該地域の活性化に大きなインパクトを与えるものであり、自治体による地域文化振興の最終的な目標であるといえる。

地域で創造された文化が域外へ活発に発信されている例は全国的にみても未だに必ずしも多くはなく、このことは多くの自治体にとって今後の課題であるが、その際、特に以下のような点に留意する必要がある。

##### ① 域外での発表奨励と優れた活動の顕彰

地域文化を全国に向けて発信するに当たっては、適切な発表の場を通じ可能な限り効果的に行うことが大切である。このためには、域内文化の創造を促し活動を活発化

することはもとより前提であるが、全国的な発表の場を新たに開拓したり、そこへのエントリーを促すなどの支援措置が必要である。

自治体は、助成金の交付や情報提供などにより、域内の特色ある文化活動の成果が全国に向けて活発に発信されるよう積極的に奨励策を講じる必要がある。その際、これら奨励策と併せて、顕彰制度を設けるなどして、地域を挙げて文化発信を応援していく姿勢を示すことが大切である。

## ② 地域文化を通じた国際交流の推進

地域文化の発信を奨励する際に、国内のみならず外国をも視野に入れた取組みも検討すべきである。

とりわけ、伝統文化や生活文化を素材とした地域文化の発信は、諸外国に興味を持って受け入れられ易い。例えば、近年多くの者が来日しているアジア太平洋地域の国々などに対し、日本語学習や日本事情の紹介などの一般的な文化交流と併せて、地域の特色ある文化を素材とした文化交流を検討してみることなども有効であろう。

また、招聘芸術家を通じた文化発信の方法として、例えば、豊かな自然環境の中にある公共の施設を活用し年間一定期間の「芸術家村」を設けることなども考えられよう。公演、展覧会、講演会・シンポジウム等を併せて企画実施することにより、海外芸術家を介して地域文化を外国に発信する効果とともに、地域の芸術家や文化団体に大きな刺激をもたらすことも期待できる。

## 2. 文化庁による施策

文化庁は、自治体や各種団体による文化振興の取組みが円滑に進められるよう、適切に支援していく立場にある。

このような観点に立ち、自らの政策立案体制を強化するとともに（下記(1)）、支援基盤を確立し（(2)）、さらに「鑑賞」「創造」「発信」の3つの視点から具体的な施策の充実を図らなければならない（同(3)）。

### (1) 効果的な政策を企画立案するための体制の整備

自治体のニーズを踏まえた効果的な施策を企画立案するため、文化庁内部の「取組み体制」を整備する必要がある。

ポイントとなるのは、自治体の実態・ニーズの的確な把握、政策企画体制の強化、明確なビジョンに基づく積極的提言の3点である。

#### ① 自治体ニーズ等の的確な把握

効果的な支援策を企画立案するため、文化庁は、各種調査を定期的に行うなどして自治体や公演団体の実態・ニーズを適切に把握する必要がある。

なお、記入方式の調査では回答が「建前」に終わってしまう可能性があるため、自治体の政策企画担当者との日頃の連絡を密にし、自治体の意向を十分に把握する努力

が必要である。また、これら事務レベルの日常的な交流のほか、自治体とのハイレベルの交流を活発化し、政策形成に直接関わるような高度の情報交換を積極的に行う必要がある。

このほか、舞台技術各分野に係る研修カリキュラムの研究や公共ホールの施設設備の在り方に関する研究など、基礎的かつ専門的な調査研究を着実に実施し、広く関係者の用に供する必要がある。

## ② 政策を企画する体制の強化

文化庁には、政策官庁として、効果的な自治体支援策を企画立案する機能を一層強化することが求められる。

このため、文化政策推進会議等により大所高所からの検討・政策提言を行うとともに、基礎的な政策研究を積極的かつ継続的に進めることが大切である。その際、芸術文化行政に関する講座等を有する大学、文化行政の調査研究に実績を有するシンクタンク、自治体の文化政策企画担当部局、公演団体や公共ホール、その他民間文化団体等との情報交換やディスカッションの場を十分に確保し、具体的・実地的なレベルにまで検討を深化させる努力が必要がある。

なお、政策企画を積極的に推進するためには、現行の地域文化振興課を中心とした文化庁の組織体制では不十分である。新たに、企画、調査、情報流通、相談等に関する機能を更に充実させる観点から、組織体制の一層の整備を進める必要がある。

## ③ 戦略・ビジョンの明確化と積極的提言

より効果的かつ円滑に地域文化振興施策を展開するため、文化庁は、地域文化振興の「戦略」と「長期ビジョン」を自治体等に明示し、これに沿って、多様な支援策を積極的に企画実施する必要がある。

このため、文化政策推進会議等をも活用しつつ、地域文化振興のための「戦略・ビジョン」を適時適切に策定し、自治体や各種団体はじめ関係者に十分その趣旨を徹底するとともに、政策実施への参加協力を呼びかけていくことが大切である。

また、このビジョンに沿って、明確な方針の下に自治体の地域文化振興を支援していくため、一貫した政策体系を構築するよう努める必要がある。

### (2) 自治体施策を適切に支援するための基盤の強化

自治体に共通する課題でありながら各自治体単独では対応できない事柄については、文化庁の責任において早急に施策を講じることが必要である。

すなわち、文化に関する情報の流通体制の整備や専門分野の人材養成などの「基盤」部分については、文化庁は特にその推進に努めなければならない。

#### ① 情報交流の促進

自治体担当者にとって、「情報」は施策を企画実施するための基礎的な「材料」であり、その意味で、極めて重要である。具体的には、芸術家・芸術団体・舞台技術者等

専門家に関する情報、国・公・私立のホール等の施設・設備に関する情報、国の補助制度や民間の助成措置など各種支援措置に関する情報などがそれに当たる。

このため、文化庁は、地域文化振興施策の企画立案に資する上記のような行政情報の円滑な流通を図る観点から、全国地域文化情報システムの整備を早急に進める必要がある。

また、自治体・各種文化関係団体・文化庁相互の交流を活発化し必要な情報流通を促進する観点から、文化庁は、連絡会議、懇談会、研究会など関係者の「交流の場」を積極的に設ける必要がある。

さらに、地域独自の文化を創造する上で、アマチュア文化活動の振興は重要な課題であるが、団体ごと、施設ごとのバラバラな取り組みでは十分な進展が見られない。各種文化団体間の情報交流を活発化するため、文化団体・文化施設等の広域的連合組織形成に向けての取り組みを積極的に支援する必要がある。

## ② 事業企画等に関する相談体制の整備

自治体が文化関係施策を企画実施するに当たっては、上記①に例示したような基礎的な情報のほか、事業実施上の様々なノウハウや専門知識が必要となる。このような情報は通常の事務レベルの情報交換からは得られにくく、施策の企画実施に精通した者が相談に応じる体制が必要である。

このため、文化庁は、自治体からの支援を得て、公共ホールの自主事業の企画を支援することなどを目的とした全国団体の設立や、自治体の文化施策支援のための専門的人材リストの作成などを検討する必要がある。

また、自治体からの各種相談に応じるため、文化庁内部の研修体制や文化庁に専門の担当者を配置するなど、必要な組織体制の整備を図るべきである。

## ③ 地域の人材育成の支援

アート・マネジャーや舞台技術担当者など専門的な人材育成は、各自治体単独の取り組みでは実現が困難である。文化庁には自治体の専門的人材の育成を積極的に支援していくことが求められる。

このため、国立劇場、国立美術館、各種団体等との連携により、アート・マネジメント研修や舞台技術研修の内容をさらに充実する必要がある。その際、事前に自治体のニーズを十分把握し研修内容に反映するとともに、研修方法についても、例えば、芝居やコンサートの企画・実施の工程をシミュレーションさせるなど、自治体文化事業企画担当者の発想や意欲を刺激するような研修の場を演出することが大切である。

また、舞台技術者の資質向上を図る観点から、舞台技術関係各分野に係る資格制度の創設などについても検討を進める必要がある。

さらに、芸術家の研修については、文化庁による既存の国内外の研修制度を改善拡充し、地方の若手芸術家の国内研修や在外研修の機会を充実する必要がある。

#### ④ 自治体に対する財政支援等の充実

特色ある地域文化を振興していく上で、自治体のユニークな取組みに対し財政支援を行うことは効果的である。このため、文化庁の地域文化振興関係予算や芸術文化振興基金による助成を抜本的に拡充する必要がある。

また、地域のメセナ活動の拡大等を図る観点から、所得控除や損金算入の限度額の拡大など、所要の税制改正を検討する必要がある。社団法人メセナ協議会を活用して地域文化振興に関する企業からの寄附を促進することについても奨励・促進する必要がある。

#### (3) 自治体を支援するための具体的施策の充実

文化庁が行う具体的施策についても、自治体による施策と同様「鑑賞」「創造」「発信」の3つの視点に沿って一層充実が図られなければならない。

##### ① 地域の芸術鑑賞機会の充実を支援するための施策

全国どこでも一定の芸術鑑賞機会が確保されるよう、巡回公演、巡回展、巡回上映など各種巡回事業の一層の充実を図る必要がある。その際、諸事業の内容を適時適切に見直し、一層魅力ある内容となるよう改善のための努力をしなければならない。

また、新たに、若手芸術家の公演などについても、地方巡回を支援する措置を検討する必要がある。

##### ② 特色ある地域文化の創造を支援するための施策

特色ある地域文化の創造を支援する観点から、自治体から特にニーズの強い文化に関する拠点事業を拡充する必要がある。

また、芸術文化振興基金の助成事業の拡充等により、地域における創造的な取組みを積極的に支援していく必要がある。このほか、文化庁所管の各種助成財団等の協力を得て、自治体に対する支援を充実する必要がある。

##### ③ 地域から全国への文化発信を支援するための施策

地域からの文化発信を支援するため、全国的な地域文化交流の場を設定する事業として国民文化祭等の一層の充実を図るとともに、各地で行われている芸術フェスティバル等に対する支援等も検討する必要がある。

また、国内のレベルを超えて、自治体が海外との交流を促す観点から、国民文化国際交流事業、地域文化団体の海外公演支援事業などの充実が望まれる。



## あ と が き

▽ 21世紀は「知的活動」の時代といわれ、科学、産業、文化の分野においては「創造性」という言葉がキーワードとなっています。これを巡る本研究会の論議でも、委員の中からは「今、日本の産業は基礎研究の部分を欧米に依存し、いわばそれを種にした技術、あるいは改良型での物作りというのが一般的パターンである。文化にしても同じことがいえる。お金があっても、文化の楽しみ方を知らない」「日本人は、目標が示されれば、新しいものを作り出す創造性には優れているが、新しい科学を構築していく創造性には劣る」といった意見が述べられました。このような状況では、国の科学、産業、文化の行末を考えますと、甚だ心もとないといわざるを得ないのではないのでしょうか。

▽ 今、文化振興への要請は、一層高度化し、多様化し、行政の先導的対応が求められています。宅間・本財団理事長は、「文化は、もともと地域的なもので、そこに生活する人たちから自然発生的に沸き上がってくるものであり、それを育てるのが文化である。そして、それを湧き出させる方策が基本的に重要である」と指摘しています。そこに地域文化振興支援策の本質が明示されているのではないかと思います。

▽ また、調査研究にご協力くださった文化庁の大木氏と研究会の論議を振り返りながら雑談をしていたところ、同氏は、

「自治体による地域文化振興施策は、一見多岐にわたっているようだが、整理してみると案外共通で、縦軸は「住民参加」「人材育成」「連携協力」、横軸は「鑑賞」「創造」「発信」のそれぞれ3点から整理できるのではないか。とりわけ縦軸の3点がある程度クリアできれば、地方文化行政について数多く指摘される問題が解決されるものと思われる。地域文化振興は人々が豊かに暮らしていく上で大切なこと。関係者の努力を期待したい」と述べていました。最後のところの「地域文化振興は人々が豊かに暮らしていく上で大切」との認識は、研究会のメンバー全員の共通認識であったようです。

▽ 委員の先生方には、ご自身の経験をもとに、意欲的にご提言をいただき、地域文化振興支援策の方向付けをしていただきました。この報告書をめぐっては、いろいろなご意見もあろうかと思いますが、これをご参考に論議がより深まり、活力溢れる地域文化振興推進策が展開されることを願っております。

▽ なお、本財団では、これまでに松尾研究会報として、「学術的基礎研究の意義とその先端技術開発における役割」(Vol. 1)、「大学の研究活動の活性化を考える—学術研究の新展開期における基本的視点」(Vol. 2)、「農学の発展と研究体制—新しい農学観と関連研究組織のネットワーク化の構築に向けて」(Vol. 3)を刊行しています。バックナンバーをご希望の向きは、ご連絡ください。

常務理事 飯田 益雄

## 松尾研究会委員名簿

(委嘱期間：平成6年5月～平成7年3月)

(50音順，敬称略)

(委員)

(幹事) 板橋 一太 文化庁文化部文化普及課長 (平成6年7月まで)

井上 允 厚木市文化会館主幹

太田 和良幸 文部省学術情報センター助教授

(前・文化庁文化部文化普及課地域文化振興室長)

斉藤 剛 千葉県企画部かずさアカデミアパーク推進室長

鈴村 昶 劇団ふるさときゃらばん常務取締役

松本 匡史 財団法人ニッセイ文化振興財団事務局次長

(座長) 美山 良夫 慶応義塾大学文学部教授

山名 尚志 株式会社文化科学研究所都市文化研究部長

(幹事) 飯田 益雄 財団法人松尾学術振興財団常務理事

(調査研究協力者)

大木 高仁 文化庁文化部芸術文化課課長補佐

水野 全二 財団法人松尾学術振興財団常務理事

---

---

## 松尾研究会報 Vol. 4 1995

発行日 平成7年4月20日

発行所 財団法人 松尾学術振興財団

〒166 東京都杉並区高円寺北 2-29-15 善和ビル  
電話 03 (3223) 8751 Fax 03 (3310) 0531

印刷・製本 (株)国際文献印刷社

---

---