

## 文化振興ビジョンを推進するための懇話会 第3回会議概要

1 日 時：平成24年9月27日（木） 10：00～12：00

2 場 所：清閑亭（小田原市南町 1-5-73）

3 出席者

(1) 委員（7名）

畠山座長、鬼木副座長、石田委員、大澤委員、神馬委員、深野委員、間瀬委員

(2) 行政（6名）

諸星文化部長、瀬戸管理監、中津川文化政策課長、福井文化政策係長、高瀬芸術文化創造係長、田中主事

4 傍聴者 1名

5 会議の概要

(1) 第2回会議のふりかえり

第2回会議概要から主要な意見を抜粋して、前回会議をふりかえる。

(2) 推進体制について「テーマ1 推進する体制のイメージ」

事務局より、前回会議のテーマ2であげた事項を実際に実施していく体制として想定できる3つの推進主体のパターン（行政、新たに設立した外郭団体、文化団体や文化人によるプラットフォーム）についてメリット・デメリットを含めて説明した。また、市民ホール管理運営計画についての委員会スケジュールや現在の状況など説明し、その後、議論に入った。

【深野委員】

- ・パターンAについては、市長が交代すると前事業を否定することがあり、文化は真っ先にはねられる事業でもあるため、文化事業が担保されるかわからない可能性があることをデメリットとして押さえておく必要がある。

【鬼木委員】

前回会議の続きとして、横浜市の芸術文化教育プラットフォームについて資料をもとに説明。芸術文化教育プラットフォームはパターンCに近い体制。

- ・同じようなプログラムを異なるコーディネーターがやっている場合、学校の要望なども受けて内容やアーティストを変えている。
- ・学校に必要なものは何かと先生が考え、プラットフォームがそれに合わせてコーディネ

ートする。

- ・横浜市プラットフォーム事務局の組織編制は、S TスポットというNPOが中心となり、3団体（横浜市芸術文化振興財団、横浜市教育委員会、横浜市文化観光局）が支えるという形をとっており、NPOに一定の委託内容や資金提供をして、事務局を担ってもらっている。

#### 【事務局】

- ・小田原市でも昨年からアウトリーチ事業を実施している。音楽系が多く、23年度は9校での実施だったが、24年度は16校で19本予定している。
- ・先生の意見や昨年度のアンケートによると、音楽のほか伝統芸能などの要望もある。行政（文化庁）が中間に入り、学校とアーティストを結ぶ形で実施している。

#### 【間瀬委員】

- ・本当は横浜市のようにオーダーメイドのアウトリーチ事業がしたい。
- ・実施本数は少ないが、内容については先生の要望をなるべく聞き、アーティストに伝えることを目指している。

#### 【深野委員】

- ・横浜市は規模が違う。行政だけではこれほどのことはできないし、外の力を借りて運営体制を作らざるを得ないと思うが、小田原市の規模だと、今のやり方で十分対応できるという視点もあるのではないかな。
- ・街の規模や対象の大きさ等を検討し、相応の組織運営が基本としてなければならない。

#### 【石田委員】

- ・以前、昭和音楽大学がプラットフォーム機能を担い神奈川県との協働で高校を対象としたアウトリーチ事業を実施した。2本の事業を通じて、相手の学校に応じたプログラムを臨機応変に作成することはコーディネーターの重要な役割であり、専門性や知識を持って取り組まないと教育現場の認識や芸術文化の認識とズレてしまうことを認識した。

#### 【大沢委員】

- ・推進体制を考えるモデル事業として、事務局の位置づけ（A,B,Cのどこに置くのか）がポイントである。
- ・横浜市はプラットフォームが事務局機能を担っているが、始めは横浜市芸術文化振興財団が担っていたものを3年目でS Tスポットに移行したことを考慮すると、時間とともに体制が移行することも一つの案として挙げられるのではないかな。
- ・S Tスポットが事務局を担うことで、専門性と高いモチベーションを持ったスタッフを置くことができ、異動もないというメリットがある。
- ・推進体制の前提をもう一度考え直し、前回会議で出た「A~I」の何から着手するべきかを共有する必要がある。A~Iの全体を網羅的に来年からやるというのは無理だろう。
- ・例えば最初は行政主導で始め、のちに民間に委ねたり、財団に移行するなど中長期の行程で考える。

- ・いずれの場合も専門人材の登用が大切であり、専門性がないと責任を持って推進できない。例えば、行政主導の場合、市長が交代すると方針が変わったりして所在が不明確になることも考えられる。最後は現場で推進する人の専門性やモチベーションが大切である。

#### 【畠山委員】

- ・コーディネーターの専門人材が重要とすると、公平性が必要となり市役所の職員は避けたい。

#### 【大澤委員】

- ・横浜市のプラットフォームのコーディネーターは、①実演団体と小学校の間でアーティストをコーディネートする人、②小学校とコーディネーターを出会わせるコーディネーター（すなわち事務局）の2層に分かれている。
- ・現場から一歩引いて広く全体を見ることができるとコーディネーターが必要である。

#### 【石田委員】

- ・横浜市のプラットフォーム事業はデメリットや課題はあるのか。

#### 【鬼木委員】

- ・概ね順調であるが、学校数を増やすと事務局機能も大きくしなければならないため、市内に小学校は約500校あるが、現状の事務局規模で実施できるギリギリの数である。
- ・今後は事務局体制も含めて事業を拡大できるかが課題。
- ・学校の希望に合わせすぎると本来の主旨とずれてしまうため、学校側に認識を浸透させるのが難しい。

#### 【神馬委員】

- ・文化振興ビジョンといった場合に、誰にどのように働きかけるのか。ターゲットを絞るべきなのかが問題ではないか。

#### 【畠山委員】

- ・子供たちを文化に触れさせるにはどうしたらよいかということで組織的に実施したのが横浜市。子供たちだけでなく、市民に拡大していくにはどうすべきかを考えなければならない。

#### 【事務局】

- ・小田原市でも昨年からは市民を対象としたワークショップを始めた。アーティストと鑑賞者をつなぐ中間の支援層を育てるのが目的で、アートマネジメント講座、チラシ作成ワークショップ、文化情報誌作成ワークショップなどを実施している。
- ・市民の多様な視点でつくる取組として、市民活動をしている人のブラッシュアップだけでなく、自らは文化活動をしていない人の参加機会の創設（サポーターとして入っていき文化を支える人をつくる）が目的。

#### 【大澤委員】

- ・上記の活動はすでに文化振興ビジョンの中の「志ある人を育てる」という項目に着手し

ているとみてよい。

- それらの活動を今後も推進体制の高いプライオリティにおいて展開したり、そこをきっかけとして、まちの魅力を磨くとか小田原を発信するといったことに徐々に広げていくという考え方で進めて行くのかどうか。
- それらを推進するということは、事業を実施することなのか、リサーチをすることなのか、側面的な支援をすることなのか。推進するのにまずはどういう形で立ち上げるのかという話に推進体制もっていく道筋があると思う。

#### 【神馬委員】

- 小田原市には文化情報誌がない気がする。インターネットでは無尽蔵プロジェクトが情報を発信しているが、ネット環境はすべての方が持っているわけではなく、バラバラだと実感した。

#### 【大澤委員】

- 推進体制でまずやるべきなのは、調査と調査した結果を知らしめる活動である。
- 小田原市の事業は統合されていないという欠点があり、統合するとしてもまず調査やそれを周知する活動をすべきである。そのためには、ネットワークを組むという「E（広報活動）、G（調査・評価）、H（市内各団体相互のネットワークのハブ）」の実施から始める。
- 上記を推進するためには、どのような体制が良いのかを考える。

#### 【鬼木委員】

- 広報誌がない小田原市では、広報誌をつくるプロセスができると、ネットワークのきっかけになるだろう。
- 推進体制をいきなり完成形で提出するのは難しい。
- 横浜市のような学校プログラムの代わりに、情報誌や発信事業を据え、そこに係わる人をネットワークに組み込む過程で、推進体制の基礎的な部分をつくっていくのも一つの手段である。

#### 【深野委員】

- もっとも重要なのは、コーディネーターであり、彼らはマネジメント力を訓練された人でなければならない。そのような人材をどこから集めてくるのかが、推進体制の重要な鍵になるのではないか。
- 推進体制を議論するのも大切だが、同時に体制を担うコーディネーターをどう受け入れ、人材育成に組み込む（志ある人を育てることにつながる）のかを平行して考えていくべきである。

#### 【大澤委員】

- コーディネーターは専門的で異動のない人を置くかどうか。そのうえで、STスポットのように役所の外部にも設置するべきではないか。

#### 【石田委員】

- ・役所だけでは無理だと思う。
- ・とくに芸術文化は扱うのが難しいため、芸術文化を扱うということを常に意識としてもち、重要性・必要性がわかっている専門家（マネージャー）が必要とされる。
- ・小田原市を見ると、政策的な背景、芸術の内容、教育現場や市民への普及の仕方などがバランスよく、複数のいろんな立場の人がやっていることがすでに方向性として見えてきている。
- ・コーディネーターが役所の内部にいる場合と、そうではない場合にどうするかはケースバイケースである。

#### 【畠山委員】

- ・間瀬委員のように、市長から指名されて文化について携わる場合もある。
- ・また、そういった人が他の職員を引っ張ってきてネットワークをつくり、コーディネーターを育てるというやり方もある。

#### 【間瀬委員】

- ・役所の中でどのようにシステム化していくのかが大切である。
- ・文化芸術の扱いは行政の中でやりにくい部分が多いため形を考えなければならず、また実際に動かすのは人であるため、どうチームが組めるかを考えることも必要となる。

#### 【石田委員】

- ・パターン A～C は明確に分かれているが、折衷案もあるのではないかと議論の中で見えてきた。
- ・B はハードルが高いが、A と C の長所を組み合わせたり、今の小田原市の状況の中でどう考えられるかが、少しずつ見えてきた。

#### 【大澤委員】

- ・パターン B について、ビジョンの推進体制だけのために文化振興財団の設立は難しい。
- ・新ホールを運営するためには新たな組織が必要であり、その機会にビジョンの推進体制を合わせて考える方法も現実的である。
- ・もし新ホールの運営組織として財団化を目指す方針があるのならば、その中に推進体制の一部を人材として組み込み、中長期の体制の移行の中で独立していくという手段もある。（同じ組織の中での評価はすべきでないため、いずれは独立した方がよい）
- ・現実的には財団という大きな器があり、その中に推進体制を作ればいいのか。

#### 【深野委員】

- ・新ホールと文化振興ビジョンでは、ビジョンのほうが上位概念である。しかし、組織論の中で新ホールの方に財団運営という発想が出てきているから、今ここで話題になっているという認識でいいのか。

#### 【大澤委員】

- ・新ホールを建てるにあたり、戦略やアプローチとして新しく大きな運営組織ができるの

であれば、その中に専門の人材を入れて核とし、後々は自立させるという認識でいる。

#### 【事務局】

- ・新ホールの基本計画の中では、ホールを芸術文化創造センターとして整備することを考えている。つまり新ホールの運営だけではなく、もう少し広くまちづくりに関わり、寄与するというイメージを強く持っている計画と捉えている。(加藤市長も言っていたが、)ホールだけにとどまるのではなく、そこから街にあふれだすイメージである。
- ・これから文化政策をどのようにやっていくかという中で専門職をどう継続的に市の中に置くかということと、ホール運営や芸術文化創造の位置づけがある新ホールの運営・事業はどうあるべきかということはオーバーラップする。
- ・同じ専門性でも、行政やホール運営、文化事業としての専門性、またはその間のコーディネーターとしての専門性もある。それらを今後どのように進めるかということは、ビジョンの中でどう推進していくかが大きな部分であると同時に、それを推進していくためには、行政や新ホールの運営体制はどうあるべきかということである。
- ・小田原市にはコーディネーターがいないが、文化芸術の学芸員を増やしている。ただ、マネジメントまでできる学芸員に育てるのか専門的な研究者に育てるのかはまだ見えていない。
- ・そういうところをトータルで論議してもらった過程で、ホールの運営の中にも片足を担う部分があってもいいのではないか。

#### 【間瀬委員】

- ・ビジョンは広い意味で全市的なので、かなりの部分は新ホールが担うと思うが、それを市がやるのか、ホールが中心となってプラットフォームをつくるのかは、まだ方向が見えていない。
- ・時系列で A から C へ移行することもある。

#### 【深野委員】

- ・新ホールのほうは構想ができているため、今ここでの議論やホールが目指している体制の役割と機能分担についてはっきりさせないと、二本立てになってしまい、バラバラになるのではないか。

#### 【事務局】

- ・新ホールについては具体的に検討を進めており、28年度の完成、29年度からの稼働も見えている中で、今は管理運営の体制などを検討している状態だが、具体的にどういう組織が運営していくかはまだ定まっていない。このような現状の中で、ビジョンとして議論してもらいたいのは、ホールの活動を包含した小田原市全体の話である。
- ・今具体的に見えているのはどちらかと言えばホールの話であるが、ビジョンで議論したいのは文化政策や文化部の範疇を超えたものを含めて議論する中での推進体制という、より大きな話である。
- ・体系が整理されていない状態の中でホールは比較的筋道を持って動いているが、ワーク

ショップやアウトリーチなどは種蒔きに着手した段階である。

- ・ホールができないうちでもできることに手を付けているが、もう少し違うところから始めてもいいのではないかと、という指摘はありがたい。

**【深野委員】**

- ・A～I までの中で、B の事業実施から始めてしまうと、ホール運営とバッティングするのではないかと。
- ・ホールが事業を実施する場になると、それを期待してホールをつくる。そうすると B や C という体制について議論する際にホールの体制を抜きにしてはできない話になってくる。

**【大澤委員】**

- ・理念としては文化振興ビジョンが上位で、ホールは下位と言える。
- ・市全体のことをみるビジョンと、その一部を担うホールという位置付けがあるが、ホールは巨大な建物（実質）があるのに対して、ビジョンは理念はあるが実質が見えにくい。
- ・そうすると専門的な人材の必要性を訴えても、理念の部分に対して人を雇おうという話は難しいのではないかと考えられるため、ホールができると同時に人材を獲得しておくという戦略でいく方がよいのではないかと。
- ・ビジョンの推進を考えると、ホールに対して批判的に評価しなければならない立場であるが、ホールの中に入っている状態では言えないため、中長期的に移行しながら健全な形に持っていく戦略がいいのではないかと。

**【石田委員】**

- ・ホールが完成して 29 年度に運営を開始するまでかなり時間があるが、その間どうするかも考えなければならない。
- ・事業は難しいと言いつつも優れた人を担保し育てていくのであれば進行形でやっていく必要がある。
- ・今やっていることを実際にビジョンにどう位置付けるかという「整理」と、組み立て直すことが求められるのではないかと。

**【深野委員】**

- ・新ホールができるまでと、完成後の推進体制は違っていいし、逆に違わないといけないかもかもしれない。完成以前と以降ではやるべきことが違うかもしれないのではないかと。

**【鬼木委員】**

- ・事業をする人のネットワークづくりや顔見知りになることを狙いとした何かができるといい。横浜市ではオープン横浜や横浜アートサイトという事業を通して他の団体を知ることや、団体同士の交流を重視している。交流から別の団体とのコラボレーションが生まれたり、つながることで何かのきっかけにもなる。
- ・できるだけ多くの人に参加できる体制を。
- ・プラットフォームと言う概念は土台だけを作るものなので、小田原市の文化振興に関わ

りたいと思う人が誰でも関わることができ、またビジョンを知り、協力してもらえるきっかけとなる何かができるといいと思う。

### (3) 推進体制について「テーマ2 推進体制の構成」

事務局より、推進体制を構成するメンバーとして考えられる人材や団体について、市内で活動する団体を紹介しながら説明し、その後、議論に移った。

#### 【大澤委員】

- ・無尽蔵プロジェクトの組織体制はユニークであると思う。

#### 【事務局】

- ・無尽蔵プロジェクトはノンセクションのプラットフォームである。
- ・文化だけでなく、環境や住まいづくり等もテーマとしてあり、多様。
- ・行政主体ではなく市民が独自で活動をしていたものを補助金などではない形でネットワーク化や側面支援をして、市民力で問題解決や目標を実現する。
- ・ノンセクションであるために、ネットワークが繋がるものとそうでないものがあるなどの課題はあるが、一定の成果を上げており、市民の自由な発想による活動や情報交換、イベント等を実施している。
- ・尊徳の教えにある「徳は無尽蔵に」という言葉から命名したプロジェクトである。

#### 【大澤委員】

- ・無尽蔵プロジェクトも文化連盟もある意味ではプラットフォーム。
- ・文化連盟は、持ちつ持たれつという関係や既得権益を守るようなイメージが全国的にある。
- ・推進体制をつくる際には、無尽蔵プロジェクトや文化連盟の長所短所を学びながら、どういう体制を作るかという議論が必要である。あるいはすでにあるものに事務局機能を持たせて、その部分を膨らますという考え方もある。
- ・事務局体制が大きな問題といえる。

#### 【事務局】

- ・文化連盟は、個人で文化活動をしている人に対して、団体への誘いという働きかけをしないし、広報紙等への掲載も広く開かれていない。
- ・市の文化事業を調査や把握をしようとするとき、行政の枠以外のもは知らないことがほとんどであることから、それらをどう集めてネットワーク化するかが課題である。

#### 【深野委員】

- ・無尽蔵プロジェクトや文化連盟は一生懸命やっているが、広がりを求めているとは言えず、そのような発想もない。
- ・まちづくりという視点があれば広がりが出てくるが、現時点では必要性が感じられない。



#### 【大澤委員】

- ・テーマ1→推進する体制のイメージ（事務局の位置づけ）  
テーマ2→プラットフォームに誰が入るのかというイメージ
- ・資料2で紹介している顔ぶれをみると、馴れ合いで終わりそうな恐れがある。
- ・プラットフォームでは、決定や承認、ある種の位置づけを保障する役割が求められる。
- ・各団体を背負っている代表者が並ぶような顔ぶれも必要だが、本当に推進していくには立案や調整、実施できるような人々をイメージできるかどうか。
- ・活動の種別でバランスを取っているようだが、地域的なバランス等も考えた方がよい。  
ビジョンの推進を考えると、中心市街地だけでなく沿岸部や山間部、また観光協会や商工会議所だけでなく教育方面、福祉分野等にも目を向けてもいいのではないか。
- ・肥大化してしまうのを避けるため、何に特化するのかという議論も必要である。

#### 【鬼木委員】

- ・推進体制の別のイメージとして、プラットフォームが複数あるイメージも考えられる。
- ・テーマごとに中規模なプラットフォームがあり、それがいくつか宙に浮いているイメージ。例えば、学校プログラムのプラットフォームのほかに地域活動や別のプラットフォームがいくつかあり、それで市全体をカバーし、さらにプラットフォームどうしが結節点をもつ形である。
- ・目指すものや、やりたいことが異なっており、様々な方向性があるため、全てを一つの中に組み込もうとすると意見の食い違い等の問題がおこり、一緒にやることは難しいだろう（横浜の場合は学校プログラムという目的にしばっているのも同じプラットフォームにいられる）。
- ・複数のプラットフォームを作って対象ごとに深めていき、それぞれの専門コーディネーターがいる、というイメージ。

#### 【大澤委員】

- ・複数のプラットフォームが存在する場合、はピラミッド構造ではない。中心や上下関係は存在せず、複数の切り口によって有機的につながる。

#### 【鬼木委員】

- ・階層ではなく、タテヨコナナメで共存しているイメージ。

#### 【神馬委員】

- ・先ほど推進体制の構成のところでも馴れ合いと言ったが、一方でコーディネーター次第では、ここの人たちを生かさないのはもったいない。
- ・彼らは実績も文化を担っているという自負もあるため、むしろ彼ら抜きでやると、“我々はどうなるのだ”という話になりかねない。
- ・同じ舞台に立ち、頭を柔らかくしたり新しいこと始めたい。

#### 【深野委員】

- ・ビジョンの切り口で見たとき、これら団体の人々に何を協力してもらえるか、将来的に

何をやりたいと考えているのか、といった基本的なことをリサーチすることから始めるのは意味のあることである。

- むしろそのニーズを踏まえないと、閉鎖的な団体というイメージを払拭できない。
- 団体をもっと活用し、うまく組織化して生かそうと考えるならば、彼らの意向や何を考えているのかを把握することが基本である。

**【大澤委員】**

- 行政と濃いネットワークをもつ団体だけでなく、ネットワークがない民間の活動団体にもビジョンの推進の担い手にもなってほしい。そこをどう拾っていくかが今後の課題である。