地域における文化・芸術活動を担う
人材の育成等に関する調査研究
報告書

―文化的コモンズが、新時代の地域を創造する―

平成28年3月

一般財団法人地域創造

◎ごあいさつ

一般財団法人地域創造では、地域における創造的で文化的な芸術活動のための環境づくりを目的として、地方公共団体との緊密な連携の下に、地域における文化・芸術活動を担う人材の育成、公立文化施設の活性化支援、情報提供、調査研究などの事業に取り組んでいます。

こうした事業の一環として平成26年度及び平成27年度に「地域における文化・芸術活動を担う人材の育成等に関する調査研究」を実施しました。この報告書は、その成果をとりまとめたものです。

今日、地域の公立文化施設や文化・芸術活動に期待される役割は多様化し、公立文化施設の事業や運営等に携わる人材にはこれまで以上に幅広い能力や経験等が求められるようになってきており、人材の育成・確保やその活動基盤の整備が大きな課題となっています。この調査研究は、こうした状況等を踏まえ、公立文化施設において、また地域の文化・芸術活動において求められる人材の職能や資質、その育成・確保方策等についてあるべき姿や方向性を検討することを目的として、企画されました。

また、平成 24・25 年度の調査研究事業「災後における地域の公立文化施設の役割に関する調査研究」で「文化的コモンズ」(「地域の共同体の誰もが自由に参加できる入会地のような文化的営みの総体」)の形成について提言をしましたが、この提言を受け継ぎ、今回の調査研究は、文化的コモンズの形成に求められる人材のあり方という観点からも検討することとしたものであります。

この調査研究では、公立文化施設の職員等の人材育成等に関する既存の関連調査や提言のレビュー、文化的コモンズが顕在化していると考えられる、北海道富良野市、青森県八戸市、福岡県北九州市、茨城県小美玉市、広島県尾道市の 5 箇所の関係施設等での現地調査、地域の文化的コモンズの形成に特に重要な役割を果たすことが考えられるプロデューサー、制作者、コーディネーターなどを対象にグループインタビューを実施しました。調査研究に当たり、調査研究委員会の委員の方々をはじめ、現地調査及びグループインタビューでは多くの方々にご協力をいただきました。この場を借りて深く感謝申し上げます。

この成果が、地方公共団体や公立文化施設の職員の方々をはじめ、各地域で文化・芸術に携わる方々の参考となり、文化・芸術による創造的な地域づくりに活用されれば幸いです。

平成 28年3月

一般財団法人地域創造
理事長　梶田信一郎

◎目次

序　調査研究の目的と構成 i

第1部　提言 1

提言にあたって 3
提言1　地域活力の創出、自治基盤の形成に向けた文化的コモンズづくりを 4
提言2　文化的コモンズを担う人材、特にコーディネーターの育成・確保が必要 13
(1) 文化的コモンズの形成を担う人材の育成・確保 13
(2) コーディネーターの育成・確保 14

第2部　調査結果 19

1. 調査研究の論点整理 21
2. 先行調査 23
(1) 既存の人材育成事業からの考察 23
(2) 人材育成事業に関する先行調査および実施事例 26
(3) 人材育成の潮流と文化・芸術を取り巻く環境の変化 35
3. 現地調査 37
(1) 現地調査の実施概要 37
(2) 現地調査の論点整理 38
(3) 現地調査レポート 40
4. グループインタビュー調査 45
(1) グループインタビューの実施概要 45
(2) グループインタビューの論点整理 46
(3) グループインタビューのレポート 48

序　調査研究の目的と構成

1. 目的

今日、地域の公立文化施設に期待される役割は多様化し、事業や運営に携わる人材にはこれまで以上に幅広い能力や経験、ネットワークが求められるようになってきた。また、文化・芸術が地域の様々な課題と向き合い、新たな活力を創出する成功例が各地で報告されるなか、地域や行政と芸術活動を結びつけるコーディネーター（中間支援機能を担う人材）やアートNPOの担い手、地域で創造的活動を行うアーティストやクリエーターなどの人材の育成・活用に大きな期待が寄せられている。しかしながら、指定管理者制度など文化施設を巡る状況が厳しさを増すなか、文化施設における人材の育成や起用は容易ではなく、また地域で活躍するコーディネーター等の人材についても、育成や活動基盤の整備が大きな課題となっている。

本調査では、こうした現状と公立文化施設を取り巻く環境の変化を踏まえつつ、公立文化施設において、また地域において求められる人材の職能や資質、その育成・確保方策等について調査研究を行い、今後のあるべき姿や方向性を検討することを目的とする。

なお、この調査研究事業は、平成24・25年度の「災後における地域の公立文化施設の役割に関する調査研究」での「公立の文化拠点は文化的コモンズ（共同利用地）の形成を」という提言を受け継ぎ、地域における文化的コモンズの形成に求められる人材のあり方について、課題の整理や目指すべき将来像の提示を目指すものである。

2. 調査研究の視点

公立文化施設を取り巻く全国的な課題として、長らく「人材不足」が指摘されている。本調査研究では、そうした実態や人材育成に関する課題を把握すると同時に、求められる人材像を具体化するため、以下の視点で調査研究を行う。

- 本調査研究では、求められる人材像（職能や資質等）を一律に押し並べて集約して、定義や規定を限定するものではない。個別の地域や文化施設の状況や特徴を様々な軸や切り口で整理、分類しながら、人材像の多様性や多面性を提示する。
- 人材をめぐる課題のうち、公立文化施設を取り巻く環境の前提を変化させることが困難な課題（例：指定管理者制度や雇用制度等）については、課題認識を共有しつつ、その前提での対処や方策を考察する。
- 人材の育成や確保の主体である公立文化施設や地方自治体等の視点だけではなく、人材の当事者である公立文化施設の職員や、各種団体や個人のアートマネジメント従事者のキャリア形成の視点からも考察する。

3. 調査研究の構成と内容

(1) 調査研究委員会

公立文化施設や地方公共団体の職員、人材の育成や確保のあり方に関する専門的な知識や経験を有する次の委員によって調査研究委員会を設置し、調査研究の内容や方法、調査事例の抽出、調査結果の分析や報告書のとりまとめ等について、意見交換と検討を行った。

大月　ヒロ子	有限会社イデア　代表取締役
鬼木　和浩	横浜市文化観光局文化振興課　主任調査員
真田　弘彦	公益財団法人新潟市芸術文化振興財団 りゅーとぴあ　新潟市民芸術文化会館　事業課長
篠田　信子	富良野メセナ協会　代表
堤　　康彦	NPO 法人芸術家と子どもたち　代表
藤野　一夫	神戸大学大学院　教授
吉本　光宏	株式会社ニッセイ基礎研究所　研究理事・芸術文化プロジェクト室長
渡辺　　弘	公益財団法人埼玉県芸術文化振興財団　業務執行理事

※五十音順、敬称略（所属・肩書きは委員就任当時）

(2) 既存の関連調査、提言等の整理・分析

アートマネジメント人材や公立文化施設の職員の人材育成に関して、先行する調査研究や提言、過去に実施されてきた公的・民間の文化機関や教育機関における人材育成事業の事例について、整理・分析を行った。

(3) 現地調査

平成24・25年度の「災後における地域の公立文化施設の役割に関する調査研究」の提言で言及した「文化的コモンズ」が顕在化していると考えられる次の調査対象を現地訪問し、実際の活動状況を視察し、関係者のインタビュー調査を行った。

◎ 調査対象

- 富良野演劇工場
- 八戸市ポータルミュージアム　はっち
- 小美玉市四季文化館
- 空き家再生プロジェクト（尾道市）
- 北九州芸術劇場

◎ インタビュー項目

- ご自身の具体的な業務内容（主に文化的コモンズにおけるコーディネーター的な役割を中心に）
- ご自身のプロフィール（現在の立場に至るまでの経験や実績、キャリアの変遷など）
- 過去に参加した人材育成機会（高等教育機関、研修機会、OJT等の経験、それらの効果など）
- ご自身の組織における持続可能な人材育成のあり方（後継者の育成や世代交代の考え方など）

(4) グループインタビュー調査

地域の文化的コモンズの形成にとくに重要な役割を果たすことが考えられるプロデューサー、制作者、コーディネーターなど8人を対象に、2回に分けてグループインタビューを行った。

◎ グループインタビュー参加者

大澤　苑美	八戸市　まちづくり文化スポーツ観光部　芸術環境創造専門員
小川　智紀	特定非営利活動法人 ST スポット横浜　理事長
小澤　櫻作	上田市交流文化芸術センター　プロデューサー

古賀　弥生　　NPO 法人アートサポートふくおか代表

楠本　智郎　　つなぎ美術館（熊本県津奈木町）学芸員

中本　正樹　　小美玉市　市長公室　政策調整課

水戸　雅彦　　仙南芸術文化センター　えずこホール　所長

吉川　由美　　ENVISI 代表・プロデューサー

※五十音順、敬称略（所属・肩書きはインタビュー実施当時）

◎ インタビュー項目

- 「文化的コモンズ」に必要な人材像（求められる職能、資質、経験など）
- 人材を取り巻く環境の現状と課題（採用、雇用、キャリア形成など）
- 「文化的コモンズ」に必要な人材の育成・確保のあり方（教育・研修のあり方、起用の方法など）
- 「文化的コモンズ」における持続可能な人材育成のあり方（後継者の育成や世代交代の考え方など）

4. 調査期間

平成26年10月～平成28年3月

5. 報告書の構成

◎ 第1部：提言

本調査の結果を2つの論点にまとめ、それぞれに関連した調査研究委員会での主な意見、現地調査、グループインタビュー調査、既存調査・提言とあわせて整理した上で、そこから導き出された内容を「提言」として提示した。

◎ 第2部：調査結果

1. 調査研究の論点整理

既存調査・提言の先行調査、現地調査、グループインタビュー調査から本調査研究の論点を整理した。

2. 先行調査

人材育成等に関する既存調査・提言や、近年における人材育成事業の実施事例から、「アートマネジメント」、「舞台技術」、「文化行政」の各領域の人材育成の現状、既存の人材育成事業における多様な担い手と、その役割に関する特徴や傾向、「文化的コモンズ」の観点と既存の人材育成事業について考察を行った。

3. 現地調査

現地調査の実施概要と論点を整理した。また、論点を抽出した5つの地域ごとに現地調査で聞かれた意見をとりまとめた。

4. グループインタビュー調査

グループインタビュー調査の実施概要と論点を整理した。また、論点の抽出した2回のグループインタビューごとに、主要な意見を集約・整理した。

第1部　提言

提言にあたって

今、全国で大きな変動が起きています。

５年前、私たちの生きる基盤を大きく揺さぶった大震災を経て、

生きる上でほんとうに大切なものが何なのかを、

私たちは、大きな犠牲を払って学びました。

ほんとうに大切なもの、それは地域の命綱となる文化的なつながりです。

それを、「文化的コモンズ」と呼ぶことにしました。

今回の調査研究では、

その考え方に賛同する動きが静かに広がっていること

全国で志ある人たちが、失われた絆を編み直し、

「文化的コモンズ」をつくりはじめていること、がわかりました。

文化が人と人をつなぎ、地域の様々な人々に光を当て、

地域が文化によって、わずかずつ、しかし着実に変わりつつある。

いくつかの地域で、これまでにないそんな姿が見られるようになっています。

その成果は、他の地域の人たちにとっても再生の希望となるに違いありません。

地域は、地域で暮らすすべての人たちのもの、私たちのものです。

文化的コモンズが、新時代の地域を創造する――。

この提言は、そんな思いを皆さまと共有し、ともに行動するため、まとめられたものです。

提言1　地域活力の創出、自治基盤の形成に向けた文化的コモンズづくりを

文化・芸術(注1)には、地域の活力を創出し、自治の基盤をつくっていく力がある。この文化的営みの総体こそ文化的コモンズだ。地方自治体の行政（以下、「行政」という）や文化・芸術の拠点である公立文化施設（以下、「文化拠点」という）は、文化的コモンズを形成する役割を担うという視点に立って、文化に係わる政策形成や文化施設の運営に積極的に取り組むべきである。

（文化的コモンズの形成の必要性）

文化的コモンズは、地域の共同体の誰もが自由に参加できる入会地のような文化的営みを意味している(注2)。この文化的コモンズのイメージ図は図1のとおりである。

この文化的コモンズは、地域の活力の創出に極めて重要な役割を果たすものとして、さらに、地域のアイデンティティの確保など、地域における自治の基盤を行政と住民がともに形成するものとして、理解や共感が広がっている。

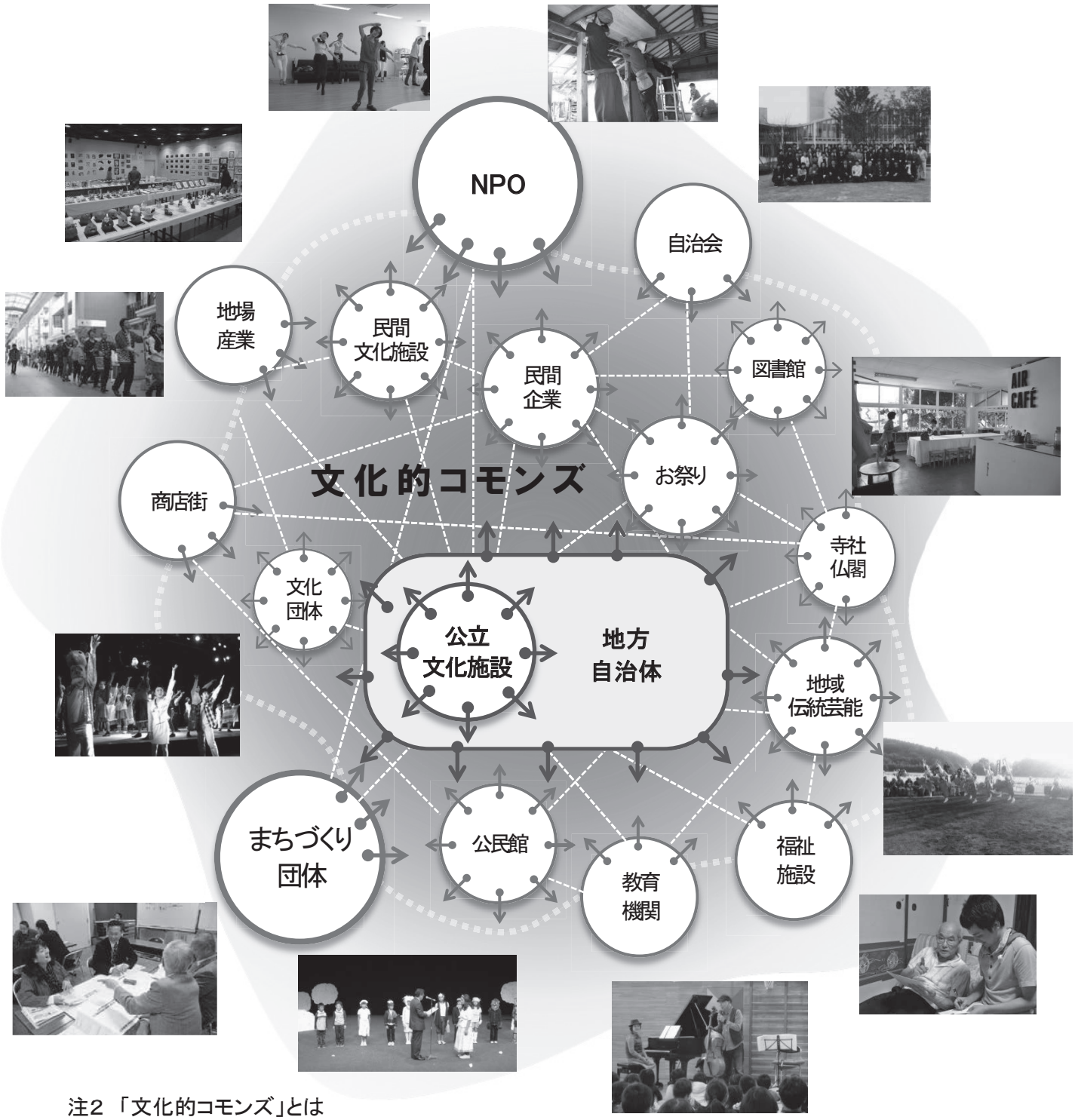
すなわち、近年、社会の複雑化に伴い、文化活動そのものだけでなく、教育と文化、福祉と文化、観光と文化、産業と文化など文化との広範な連携により、文化的コモンズが形成され、それが地方の活力を生み出しているのである。

さらに、東日本大震災の後にみられたように、文化的コモンズが地域の共同体のアイデンティティにつながるものとして、地域にとってなくてはならないものと認識されるようになっている。また、少子高齢化の進行に伴う高齢者介護の問題や、近年、関心を集めている子どもの貧困といった社会的課題に対して、文化・芸術による新しい貢献のあり方に期待が寄せられている。

注1　文化芸術の振興に関する基本的な方針（平成 14 年 12 月 10 日閣議決定）より

文化の中核を成す芸術，メディア芸術，伝統芸能，芸能，生活文化，国民娯楽，出版物，文化財などの文化芸術は，芸術家や文化芸術団体，また，一部の愛好者だけのものではなく，すべての国民が真にゆとりと潤いの実感できる心豊かな生活を実現していく上で不可欠なものであり，この意味において，文化芸術は国民全体の社会的財産であると言える。

図1　文化的コモンズのイメージ図



注2 「文化的コモンズ」とは

英語のコモン（common）という言葉には、「共通の、公の、公共の」といった形容詞としての意味があり、複数形のコモンズ（commons）は、「共有地、公共緑地（広場・公園など）」といった意味の名詞でもある。日本では、地域の共同体が、薪炭・用材・肥料用の落葉を採取するために総有する山林や原野などの土地を「入会地」と呼び、これが英語の commons に相当する。本提言では、地域の共同体の誰もが自由に参加できる入会地のような文化的営みの総体を「文化的コモンズ」と表している。（財団法人地域創造「災後における地域の公立文化施設の役割に関する調査研究　－文化的コモンズの形成に向けて－」（平成26年3月）より）

（文化的コモンズの形成に向けて）

このようなさまざまな文化的コモンズが地域の共同体にとって、なくてはならないものとして認識されている。この文化的コモンズの重要性にかんがみて、「行政」や「文化拠点」は、その形成を牽引する役割を担うべく、文化に係わる「行政」と「文化拠点」の運営に積極的に取り組むべきである。

また、「行政と文化拠点」以外の「地域におけるさまざまな文化に係わる担い手」（文化団体、教育機関、福祉施設、まちづくり団体、民間企業など地域における文化に係わるさまざまな団体等をいう。以下、「地域におけるさまざまな担い手」という。）の活動が文化的コモンズの形成に不可欠なことから、その積極的な活動を期待したい。「行政と文化拠点」はそれらを支援し、またそれとの連携を積極的に深めていく必要がある。

（文化的コモンズの形成の例）

文化的コモンズは地域の特性に応じて、さまざまな形態を取る。その牽引役も、主に「行政」である場合、「文化拠点」である場合、「地域におけるさまざまな担い手」である場合、またそれらが複合した場合などいろいろある。

本研究調査書では、文化的コモンズが形成された5つの地域を取り上げて、分析することとした。詳細は8ページ以下にあるとおりである。

- 富良野市の例では、市民が主体となり、NPOを立ち上げ、「演劇のまち富良野」という文化的コモンズの形成を牽引したケースである。
- 八戸市では、「文化拠点」である「八戸ポータルミュージアム　はっち」が中心となり、それを行政が後押しする形で、文化的コモンズを形成したケースである。また、「はっち」では施設と地域のつなぎ手となる「コーディネーター」を雇用したことが特筆される。
- 小美玉市では、「文化拠点」である「小美玉市四季文化館みの～れ」の事業や運営に市民が参画するなど、徹底した市民参画により、文化的コモンズを形成したケースである。
- 尾道市では、「NPO 法人尾道空き家再生プロジェクト」により、クリエイティブな人材が集まる「人が人を呼ぶ」構造によって、独自の文化的コモンズが形成されたケースである。
- 北九州市では、「文化拠点」である北九州芸術劇場が中心となって、劇場を有する舞台芸術の専門性を生かしながら、商店街、企業、福祉団体やアーティストとの協働により、文化的コモンズを形成したケースである。

（文化的コモンズの形成にあたり、行政と文化拠点にとって重要なこと）

文化的コモンズの形成の例をみてみると、「行政」や「文化拠点」が重要な役割を果たしたものの、当初から行政や文化拠点が主体的に関わっているとは限らない。

従って今後は、

- 「行政」は、文化に係わる諸施策を進めるに当たって、文化的コモンズの形成を文化振興施策の目的に位置づけながら、事業の企画、調整、実施をするべきである。
- 「文化拠点」においては、単に公演事業等を企画、実施するだけでなく、文化的コモンズの形成をミッションの一つとして、諸事業を進めることが求められる。
- 文化的コモンズの形成にあたっては、住民の自主的な係わりが必要不可欠であり、「行政」や「文化拠点」は、このことを十分に認識して支援の環境を形成すべきである。

一方、「行政」や「文化拠点」の運営にあたるのは、「人」であり、その人々が文化的コモンズを形成しているのである。従って、そうした人材の育成・確保が極めて重要なことになる。

さらに、人材について細かくみていくと、そこには「コーディネーター」が不可欠であるということがわかる。このことは、「災後における地域の公立文化施設の役割に関する調査研究」の提言1の4において、すでに指摘したとおりである。

そこで、提言2では、文化的コモンズの形成に必要な「人材の育成・確保」、特に「コーディネーター」について提言することとする。

事例紹介①　富良野市

全国認証第1号のアートNPOの活動を起点に広がりを見せる文化的コモンズ

- 1999年に演劇の創造拠点づくりを標榜する市民が主体となり、日本初の NPO 法人ふらの演劇工房を設立。2000年に開館した北海道富良野市の富良野演劇工場の指定管理者となる。富良野を愛する演劇人との連携によりコミュニティに新たな求心力を生みだし、「演劇のまち富良野」のイメージの発信に多大な貢献を行った。
- 富良野演劇工場での演劇公演のみならず、演劇を活用したワークショップ等のコミュニケーションプログラムを数多く実践し、そこで培われた経験や、築き上げてきた人と人との信頼関係を元に、近年では、観光と演劇を組み合わせたツアーの企画等を行政と協働で開発してきた。
- そうした取組でコーディネーターの役割を担っているのが、富良野演劇工場のスタッフ、富良野GROUP のメンバー、そして地元の企業や個人からの協賛金で文化事業を企画し、教育現場や地域で実施している富良野メセナ協会である。こうした民間側からの働き掛けによって、地域に文化が根付き、多様な活動が生まれている。
- 今では行政組織を巻き込み、小学校での演劇教育、高校での演劇ワークショップを活用したコミュニケーション能力の育成、観光、子育て、まちづくりなどに広がり、文化的コモンズが形成されるようになった。

◉ 富良野市

都道府県	北海道
面積	601km²
総人口	2万人

富良野演劇工場での富良野GROUPのメンバーによるコミュニケーションワークショップの様子。

富良野メセナ協会は地元の企業や個人からの協賛金で、文化事業を企画し、学校や地域で実施している。

「ふらの演劇祭」では、毎年、富良野市内の小中学校で富良野塾OBの俳優が演劇指導を行い、富良野演劇工場で本番を迎えている。

事例紹介②　八戸市

地域に根付いた文化拠点と新たな文化行政職の協働が地域の活力を創出

はっちで開くクラフト市「はっち市」の様子。はっちには、シアターやギャラリー、多目的スペースなどさまざまなスペースがある。

八戸中心街の横丁を舞台に、関係団体が力を結集して1か月に渡って開催されるイベント「酔っ払いに愛を～はちのへ横丁月間～」。

魅力ある地域資源が豊富な八戸市南郷を舞台として、アートで地域の魅力を再発見する「南郷アートプロジェクト」。

- 青森県八戸市の八戸ポータルミュージアム はっち（以下「はっち」）は、地域資源を活用し新たな魅力を創出することで、地域の中心街や市全体を活性化させている。文化・芸術の振興のみならず、ものづくり振興、観光振興など分野を横断した事業を展開し、文化・芸術を活かしたまちづくりにおいて成果を生んでいる。
- 八戸市が直営で運営するはっちでは、施設と地域のつなぎ手となる業務の担当者を「コーディネーター」として雇用し、市の文化行政を担うセクションである「まちづくり文化推進室」には「芸術環境創造専門員」を雇用している。こうした専門人材を嘱託職員として採用した経緯には、市長自らが「文化・芸術のまちづくり」に重点を置いた施策を打ち出したことが挙げられる。
- また、文化・芸術側のコーディネーターだけでなく、市役所の各部課や議会への説明や調整を担う行政内部の市職員も、コーディネーターとして重要な役割を果たしており、コーディネーターや芸術環境創造専門員と、お互いの役割を尊重しながら協働し、地域の活力を創出している。
- こうした積み重ねが、商店街の空き店舗の減少、八戸市南郷文化ホールにおける地域文化活動の展開、地元酒造メーカーのメセナ活動への取組などへと結びつき、地方自治体と文化拠点が核となって生み出された文化的コモンズが地域の活力創出に大きな効果を発揮している。

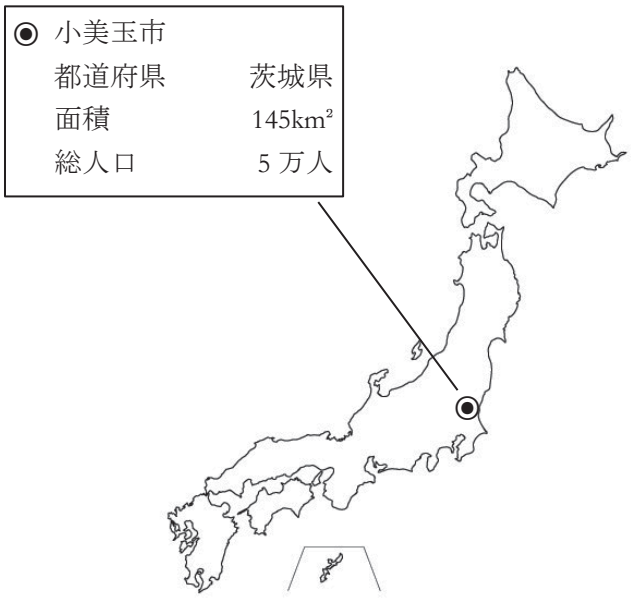
◉ 八戸市

都道府県	青森県
面積	306km²
総人口	24 万人

事例紹介③　小美玉市

文化拠点から始まった住民との共創が地域創生へと展開

- 茨城県小美玉市に2002年に開館した小美玉市四季文化館みの～れ（以下「みの～れ」）では、各種の事業計画に住民実行委員会が携わり、住民劇団・楽団を含むボランティア組織の「みの～れ支援隊」がホール運営を支えている。徹底した住民参画により文化拠点の事業や運営を推進することで、まちづくりの新たな人材育成に取り組んでいる。
- また、小美玉市では、みの～れ、小川文化センターアピオス、生涯学習センターコスモスの3館を拠点に、住民と行政の共創により地域の活性化を図っていく「小美玉市まるごと文化ホール計画」を2012年に策定。ボランティアによる住民スタッフの職能や特技を企画に生かしながら、人と人をつなぎ、文化拠点を地域に根付かせる活動を行っている。
- みの～れでの勤務経験を通じて、住民と行政と文化拠点を仲介するコーディネーターとして重要な役割を果たしてきた市職員は、現在、市の地方創生ワーキングチームの中核として抜擢されている。
- 文化拠点の住民参画から始まった住民との共創が地域の文化的コモンズを形成し、その経験が行政組織の重要施策に活かされつつある。



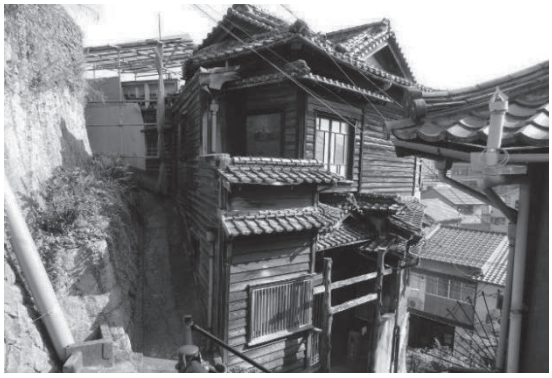
みの～れ支援隊公演スタッフによる高校生対象のおもてなし研修の様子。みの～れは、各種実行委員会とみの～れ支援隊との、徹底した住民参画により運営されている。

みの～れ住民劇団「演劇ファミリーMyu（みゅう）」は小学生から70代まで登録があり、創造集団として成長し続けている。

アピオス、みの～れ、コスモスを中核に、地域全体を活動エリアとして文化を発信する「小美玉市まるごと文化ホール計画」の検討の様子。

事例紹介④　尾道市

市民主導の古民家の再生・活用が生み出した文化的コモンズの広がり



尾道空き家再生プロジェクトのシンボルともいえる「旧和泉家別邸」。不思議な外観からスペインの名建築家にちなんでガウディハウスと呼ばれる。

空き家の再生に関わる様々なプロセスがイベントやワークショップとして行われ、興味を持つ人は誰でも参加できる。

寺の境内にある門徒会館「光明寺會舘」は、尾道空き家再生プロジュクトと AIR 尾道の協力で再生され、アートや音楽などの活動拠点となっている。

- 広島県尾道市では、斜面地に広がる固有の町並みや建物がユニークな景観となっている一方で、空洞化と高齢化が進み、空き家が数多く存在するようになってきた。それらの歴史的価値や固有の文化を大切にしながら、空き家を文化・芸術、観光、コミュニティづくりに活用する取組が市民と行政の協働で展開されている。
- NPO 法人尾道空き家再生プロジェクトは、市の政策企画課と協働で「空き家バンク」を設置、建物の状態によって補修・改修にかかる多様なサポートを実施している。また、NPO が有するネットワークには、例えばゲストハウス、カフェ、雑貨店など、移住希望者に必要な情報や人材の紹介・仲介が行われる出会いの場が数多くある。
- 移住者としてネットワークに加わり、紹介やサポートを受けた人が、次は自分がコーディネートをする役割となり、ネットワークを広げる。そうした連鎖によって、コーディネーター的な役割を果たす人材が経験を重ね、地域での様々な活動の中で、お互いに役割を交代しながら支え合う関係が成立している。
- 空き家再生を軸にクリエイティブな人材が集まる「人が人を呼ぶ」構造によって独自の文化的コモンズが形成され、地域に新たな活力を生み出している。市長自らがそれらのキーパーソンとつながることで、民間と行政の協働による新たな展開が期待される。

事例紹介⑤　北九州市

演劇やダンスを媒介に文化的コモンズ形成に中心的な役割を果たす専門劇場

- 福岡県北九州市の北九州芸術劇場では、「創る」、「育つ」、「観る」をコンセプトに事業を展開している。2003年の開館以来、オリジナル作品のプロデュース、若手演劇人の育成、小中学校でのアウトリーチ、多彩な鑑賞事業など、総合的なプログラムを展開し、地域に立脚した公立劇場のあるべき姿を提示してきた。
- 近年では、劇場が有する舞台芸術の専門性を活かし、商店街、企業、福祉団体など、多分野の団体や機関とアーティストとの協働によるユニークな事業を展開することで、地域との関係を積極的に広げている。
- 劇場スタッフは、劇場内部で行う事業でも、劇場から地域に出て行う事業でも、それぞれが劇場外部の方々と様々な調整をしながら事業を推進している。
- スタッフ個々人の希望を聞きながら、長期的な視点で適性のある役割を見極め、担当を分担しながら育成し、スタッフの縦の関係やポジションの引き継ぎを丁寧につなげるように努めている。
- 全国の文化拠点が、アウトリーチやワークショップなどで地域との関係構築に取り組む中、北九州芸術劇場では、商店街や地元航空会社、J2サッカーチームなど、より幅広い団体や企業などとの協働を進め、文化的コモンズ形成の中心的な役割を担っている。

市内に住む高齢者の方々に地元作家がインタビューを行い、そのお話を基に物語を書き上げ舞台化する「Re:北九州の記憶」。

劇場が福祉施設とアーティストを繋ぎワークショップを実施。まず施設職員にアプローチし現場の意見を吸い上げることで、アーティストと劇場が持続可能なプログラムを作っている。

「地域のアートレパートリー創造事業」として、ダンサーと地元企業である航空会社が一緒にオリジナルダンス「そらダン」を創り、動画サイトや地域の祭りなどで発信している。

提言２　文化的コモンズを担う人材、特にコーディネーターの育成・確保が必要

文化的コモンズを形成するには、それを担う人材が必要であり、特に、各々の組織内をつなぎ、また組織外とをつなぐ「コーディネーター」が重要である。「行政や文化拠点」は、「地域におけるさまざまな担い手」と連携しながら、人材、そしてとりわけ「コーディネーター」を育成・確保する必要がある。また同時に、「コーディネーター」が活躍できる環境を整備する必要がある。

(1) 文化的コモンズの形成を担う人材の育成・確保

「行政」、「文化拠点」、「地域におけるさまざまな担い手」については、文化的コモンズの形成に向けて、それぞれ「人材」が必要である。それぞれについては、以下のとおり。

- 「行政」には、文化・芸術の振興などに精通し、行政の仕組みも理解し、それを動かすことのできる人材が必要であり、同時にそうした人材は、「文化拠点」の現場にも深い理解を有していることが求められる。そうした人材の育成・確保が重要である。
- 「文化拠点」には、文化・芸術の振興などの施設本来の設置目的を担うために、製作者、技術者、実演家など専門的能力を有する人材、文化拠点をマネジメントできる人材等が必要である。そうした人材の育成・確保が重要である。
- 「行政と文化拠点」においては、人材の育成・確保のため、OJT（On the Job Training、仕事を通じてトレーニングすること）や研修が不可欠である。

  一方、研修については、直接には、仕事を進めることとは関連が薄いため、必要性に乏しいとの考え方もあるが、行政や文化拠点の中長期的な発展には、スキルを持った人材が不可欠であることから、研修や人事政策についての「行政の長や文化拠点の長」の一層の理解を求めたい。
- 「地域におけるさまざまな担い手」には、地域の人々を巻き込み、さまざまな文化活動を企画、調整、実施することが求められる。「行政と文化拠点」はこうした人材を見つけ、連携し、支援してその活動を促進することが重要である。
- 文化的コモンズの形成を担う人材の育成・確保については、以上のとおりであるが、いろいろなものが複雑に絡まりあっている現在にあっては、文化・芸術だけで処理できること以外

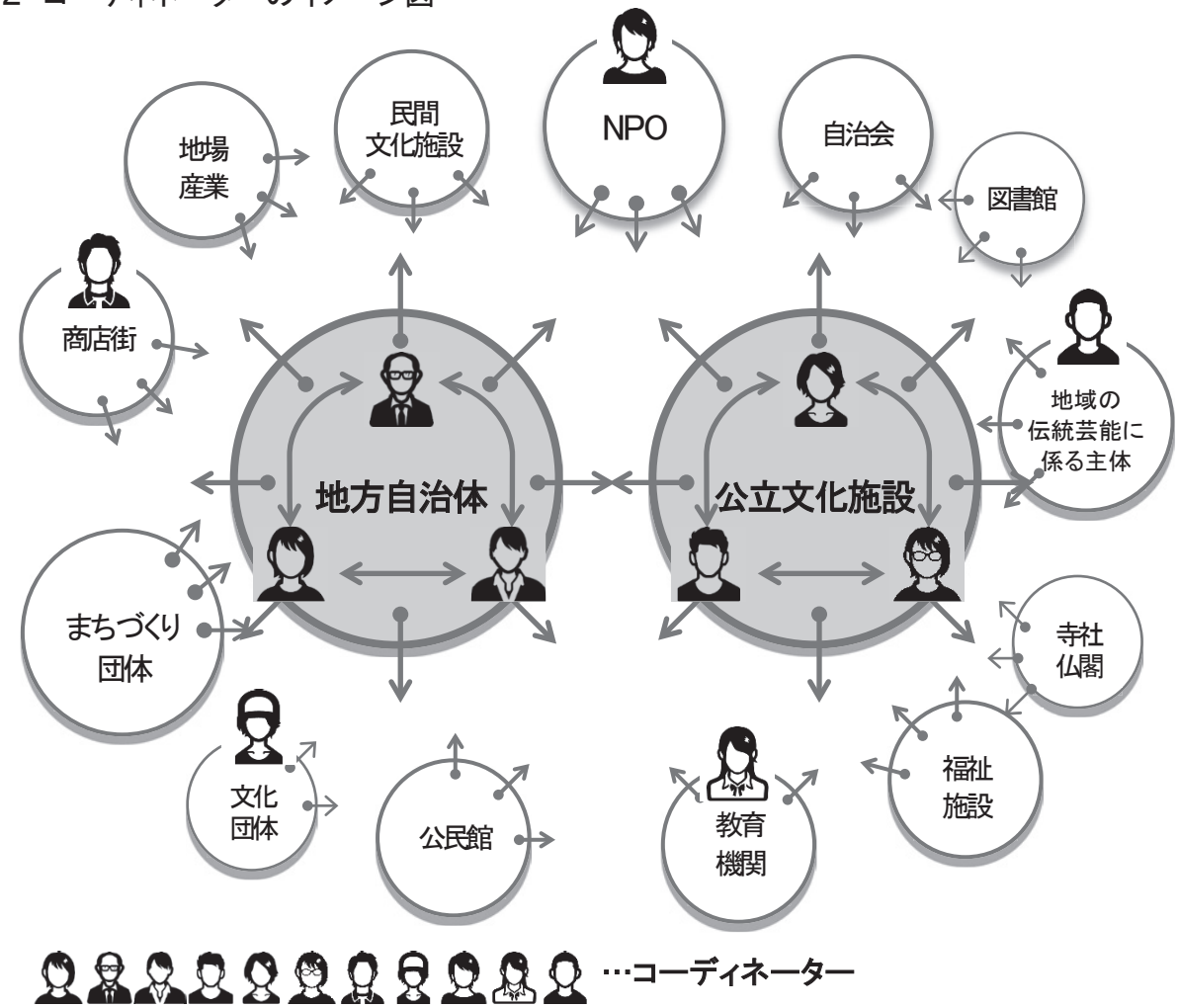
に他の分野との連携、協働が必要となっていることが多くなってきている。例えば、音楽を医療に生かす、教育機関や福祉施設で文化・芸術を活動に取り入れる、文化・芸術を目玉とした観光政策を展開するなどのことが行われている。そこで、それらを、組織の内外にわたってコーディネートする人材が必要となる。

(2) コーディネーターの育成・確保

（コーディネーターとは）

- コーディネーターとは、「文化・芸術を通じて、異なる者同士をつなぐ人」また「異なる分野と文化・芸術をつなぐ人」である。(注3)
- 具体的には、異なる者それぞれに、文化・芸術についての共通の理解、関心、興味を引き出す人であり、また異なる分野と文化・芸術が文化的コモンズの形成に向けて協働できるように、事業を企画、調整、実施する人をコーディネーターという。イメージ図は図2のとおりである。

図2　コーディネーターのイメージ図



注3 「コーディネーター」という用語について

コーディネーター（coordinator）という言葉には、「調整する人、取りまとめ役、進行係」といった意味がある。現時点では、文化・芸術分野において「コーディネーター」という呼称は専門的な職種や職能として確立されているわけではない。そのため、本調査研究においては、専門的な職種や職能の呼称として「コーディネーター」という用語を用いるものではく、コーディネーター的な役割を担う様々な人材について「コーディネーター」としている。

- コーディネーターは、「行政」、「文化拠点」、「地域におけるさまざまな担い手」それぞれにいることが望まれる。ただし、現実的には、「行政」、「文化拠点」、「地域におけるさまざまな担い手」それぞれについてコーディネートする力がそろっている訳ではなく、地域によって、いろいろなケースがあることに留意する必要がある。

  例えば、富良野市のように「地域におけるさまざまな担い手」のコーディネーターの力が強く、他を牽引する場合や、八戸市のように「行政」や「文化拠点」のコーディネーターが牽引するケースもある。

（コーディネーターの役割）

- コーディネーターは、まず、自分の属する組織について、コーディネートする必要がある。

  つまり、例えば「文化拠点」の場合には、施設内のいろいろな立場や分野の人と話し合って、コンセンサスを得て、事業を企画、調整、実施することができることが求められる。

  また、例えば「行政」の場合であれば、予算担当課と話し合って、予算を獲得し、実施できる、また、文化部局以外の部局の人と話し合って、文化・芸術に係わる事業をまとめ上げることが求められる。

- コーディネーターは、次に、自分が属する組織以外の人たちについて、コーディネートする必要がある。

  つまり、地域の人的ネットワークやさまざまな活動について現状を受け止めながら、自分の属する組織外の主体と話し合い、コンセンサスを得て、事業を企画、調整、実施する必要がある。

（コーディネーターの資質）

コーディネーターにはさまざまな資質が必要とされるが、主なものは次のとおり。

- コミュニケーション力

  コーディネーターはさまざまな人と話し合うことが必要となることから、相手との間で充分に意思疎通ができるよう、コミュニケーション力が必要となる。また、相手の話をじっくりと聞くことができ、また相手を説得できるような力を持つことが求められる。それは、文化・芸術と他の分野を仲介し、両方の立場を理解しながら関係をつくるためにも必要である。

- マネジメント力

  マネジメントとは、「人、もの、金」を上手に使い、継続的に事業を成し遂げることである。コーディネートするためには、単に理想や理念を語るだけでなく、事業を継続的に、かつ上手に成し遂げるためのスキルであるマネジメント力が必要である。

- 現場力

  文化・芸術の振興は、地域住民のために行うものである。従って、常に地域や社会の課題に関心を寄せてアンテナを張ることが求められる。また、住民ニーズの把握に努めるとともに、住民の立場に立って事業を企画、調整、実施する必要がある。そのためには、現場に行き、現場の人の考えを聞き、話し合うなど、現場力が不可欠となる。

- 周囲を巻き込む力

  事業を上手に行っていくためには、「行政」、「文化拠点」、「地域におけるさまざまな担い手」が互いに一体となって積極的に協働し、協力し合い、またネットワークを形成することが不可欠である。そのため、コーディネーターは、共通の理念を示して、それぞれを巻き込み、一人ひとりが主役であることを認識させ、事業を強力に推進させる必要がある。

- 文化・芸術の社会的役割を伝える力

  文化・芸術は、感受性や自主性、さらには創造性を育むことから、社会的な諸課題に対して大きな役割を発揮する。したがって、コーディネーターは、文化・芸術の力を深く理解し、社会的な諸課題に有効であることを、平易な言葉で社会に発信していく力も大切である。

（コーディネーターを取り巻く現状）

- 地域におけるコーディネーターの雇用や待遇などの条件が不安定な場合が多い（ただし、人材の視野や経験を広げるためには、ある程度の雇用の柔軟性も大事ではないかという見方もある）。また、業務に必要な専門性や労働時間に対して、必ずしも正当な評価を受けているとは限らない。
- さまざまなところにコーディネーターは存在するが、いろいろな主体があり、さらに、それぞれの地域の特性に合わせて活動しているので、いわゆるコーディネーターの「お手本」を示すことが難しい。つまり、コーディネーターの「見える化」が困難なことから、組織としてそれを引き継ぐことが難しい。
- 「行政」、「文化拠点」の場合、文化的コモンズの形成に向けて、コーディネーターが必要であるという認識が、組織の中で共有されていない場合が多い。そのため、コーディネーターが組織の中で孤立することや、過剰な負担を背負ってしまうことがある。
- 「行政」の場合には、3年から5年のローテーション人事が行われ、ゼネラリストは育つものの、スペシャリストは育ちにくいといわれる。従って、「文化拠点」などに係る現場力、現場感覚が身につかないため、「行政」の職員の現場についてのコーディネートの力が育ちにくい。
- 文化拠点の場合には、コーディネーターとして活躍できるようになるには、一定の専門的な知識と経験が必要であり、一つの文化拠点にとどまってしまう場合には、経験を積みにくくなってしまうという意見もある一方、一つの施設で長年、専門的な知識や経験を積むことも重要であるとする見方もある。

（コーディネーターの育成・確保策）

- コーディネーターの「見える化」について、文化的コモンズの形成に成功した地域の実例などを蓄積し分析することが求められる。
- 「行政の長や施設の長」など組織のトップに対して、コーディネーターの必要性、重要性が理解できるような働きかけなどを行うことが有力な方法である。
- 「行政」の人事のローテーションにおいて、現場を経験させるなどの人事政策をとる必要がある。さらに、ゼネラリストのみを育成するのではなく、人事異動においても、別の部署に異動しても、元の文化・芸術部署に何回も戻るなどの経験があり、現在の文化・芸術にも理解

のあるスペシャリストの育成についての配慮が大切である。

- 文化拠点の専門職等について、業務に見合った条件の雇用のポストを増やすとともに、スキルアップのための転職希望者のためには、それを支援できるよう、求人や求職の情報などを共有することが有力な手法である。一方、一つの施設において長く働く人に対しては、専門的な知識や経験を積むことができるような外部の研修も重要であり、そこでネットワークの形成なども図られる。
- さらに、OJTを進めるとともに、国などでは、コーディネーターの養成研修も、将来的には、検討すべきである。

（コーディネーターが活躍できるような環境整備）

- 地域においてコーディネーターが継続的に活躍できるよう、地域の実情に応じて雇用や待遇の改善を図ることや、雇用するポストを増やすなど、行政、文化拠点、地域におけるさまざまな担い手がそれぞれ考え、また、支援していくことが望まれる。
- 組織は、そのトップの意向にその運営が左右される。従って、コーディネーターと「行政の長」、「文化拠点の長」などが定期的に話し合う場を設けることが考えられる。
- 「行政」において、文化振興計画や条例など制定し、文化・芸術が地域にとって重要であることを明確に位置づけることが大切である。こうした理念があれば、コーディネートしやすくなる。
- 「地域におけるさまざまな担い手」と「行政や文化拠点」が正面から向き合うことができるよう、例えば市民参画のための話し合いの場を設けるなどの工夫が大切である。
- 文化的コモンズは、コーディネーターだけで形成できるものではなく、住民一人ひとりが当事者となって形成されるものである。そういったことを住民が自覚できるような環境づくりもコーディネーターの活躍を後押しする。

第2部　調査結果

1. 調査研究の論点整理

平成 26 年度と 27 年度の2ヶ年をかけて行った「先行調査」、「現地調査」、「グループインタビュー」から、本調査研究の論点を整理する。

(1) 先行調査

①「アートマネジメント」、「舞台技術」、「文化行政」の各領域の人材育成の現状

- 地域における文化的コモンズを担う人材の育成で、「アートマネジメント」の領域では、国、地方自治体や公立文化施設、大学が育成の担い手となって多様なプログラムが展開されており、「舞台技術」では、国や公立文化施設が専門的で細分化したトピックスで人材育成を行っている。「文化行政」の領域では、文化行政の担当者に特化した取り組みを（一財）地域創造が担っている。

②既存の人材育成事業における多様な担い手と、その役割に関する特徴や傾向

- 人材育成事業の担い手は、「国」、「公立文化施設」、「大学」の大きく3つに整理することができる。「国」では文化庁と（公社）全国公立文化施設協会の事業と、（一財）地域創造の事業が継続して行われており、育成の対象や機会提供の意義が差別化されている。「公立文化施設」と「大学」では、文化庁の補助事業によって行われているものが多いが、「公立文化施設」は地域的なバランスが、「大学」は育成対象者の経験値が必ずしも一定ではない。

③「文化的コモンズ」の観点と既存の人材育成事業

- 多様な主体がアートマネジメントの人材育成事業に取り組んでいる中で、施設や事業の運営に焦点を当てているものが多い。文化的コモンズを形成するための、地域の文化拠点に求められるコーディネーターの能力や資質を育成するプログラムは、既存の人材育成事業の中に見出すことが難しい。コーディネーターとしての役割を担う人材育成の環境や経緯について、具体的な活動現場での事例の調査が必要である。

(2) 現地調査

①文化的コモンズの形成に極めて重要な役割を果たしているコーディネーター

- 地域における文化的コモンズの形成には、文化・芸術と地域住民との間で、出会いや交流の機会を創出するため、様々な企画の立案、調整、運営を行う「コーディネーター」としての活動を担う人材が、極めて重要な役割を果たしている。

②コーディネーターとしての「資質」には、何よりもコミュニケーション能力が必要

- コーディネーターには、何よりもコミュニケーション能力が求められている。文化・芸術領域で活動する様々な専門家と、普段は文化・芸術に接する機会が多くない地域住民との間で、両者の対話を仲介するためには、意志疎通を図り、互いの意見を尊重し、信頼関係を築く能力が求められている。

③OJT による現場経験と外部の研修機会によるコーディネーターの育成機会

- コーディネーターを育成する最も重要な機会は、文化施設内外の活動現場での On the Job Training (OJT)が一般的である。OJT の手法として、なるべく経験量の多い人材と、経験量の少ない人材がペアになって、事業の現場を進行しながら、知識や方法、外部の関係者との信頼関係を受け継いでいる。

④持続可能なコーディネーターの育成に求められる環境整備や共通理解

- 地域における文化的コモンズの中でコーディネーターとなる人材が、持続可能な形で後継者を育てることや、世代交代を図ることには、課題が少なからず見られる。とくに、コーディネーターの「職能」の専門性を尊重し、「職種」として確立するためには、その専門人材を確保し続けるための環境整備が求められている。

(3) グループインタビュー

①文化的コモンズへの理解の広がりとコーディネーターへの期待

- 文化施設を取り巻く環境は、この四半世紀程度の期間に大きく変化した。その変化とは、物理的な場所や空間としての「施設」から、そこを拠点とした地域の資源や人材を結び付けてネットワークを形成していくための「機関」へと指向しており、その流れの中で「文化的コモンズ」に対する理解や共感が広がっている。

②コーディネーターの任用面での課題と、キャリア形成におけるジレンマ

- コーディネーターを取り巻く環境面の課題やジレンマがありながらも、業務に必要な機動力や柔軟性が発揮できる雇用形態や、当人自身が希望するキャリア形成や人生設計を尊重するために必要な制度を、その人材を必要とする組織が対話を重ね、共通認識を持つことが必要である。

③コーディネーターの役割や能力が発揮できるような組織や環境の整備

- コーディネーターとしての適性のある人材が存在していても、所属する組織のリーダーや内部の考え方によって、その人材の能力が発揮されるか、意見が反映されるかが大きく左右される場合もある。また、そうした人材によって蓄積されたネットワークや経験値が引き継がれるための組織づくりが求められる。

④コーディネーターの成長には住民との対話やフィールドワークが必要

- 文化的コモンズに必要な人材を育成するためには、コーディネーターとしての役割が求められている様々な現場で、様々な価値観に触れながら、資質や経験を磨くことが必要である。そうした現場で、地域の人々に文化・芸術の役割を伝え続けることがコーディネーターの成長につながっている。

⑤持続的なコーディネーターの育成、確保のための環境整備の検討

- 現実的に求められていることは、コーディネーター的な役割の担い手を育てるコーチ（人材を育てるための人材）を確保することである。コーディネーターに必要なメソッドを言語化することで仲間をつくっていくと同時に、地域全体に文化的コモンズのレベルを上げていくことが重要だ。

2. 先行調査

(1) 既存の人材育成事業からの考察

① 「アートマネジメント」、「舞台技術」、「文化行政」の各領域の人材育成の現状

地域における文化的コモンズを担う人材の育成で、「アートマネジメント」の領域では、国、地方自治体や公立文化施設、大学が育成の担い手となって多様なプログラムが展開されており、「舞台技術」では、国や公立文化施設が専門的で細分化したトピックスで人材育成を行っている。「文化行政」の領域では、文化行政の担当者に特化した取り組みを（一財）地域創造が担っている。

◉ アートマネジメント

- アートマネジメントの領域では、国、公立文化施設、大学など、多様な担い手が人材育成事業を展開している。とくに、国においては文化庁と（公財）全国公立文化施設協会、（一財）地域創造が、劇場・音楽堂等の公立文化施設の運営に携わるアートマネジメント人材の育成に、継続的に取り組んでいる。
- 都道府県や政令市が設置し、文化庁による「優れた劇場・音楽堂からの創造発信事業」の採択を受けている公立文化施設の中には、積極的に地域のアートマネジメント人材の育成に取り組んでいるところが見られる。
- 文化庁が2013（平成25）年度から開始した「大学を活用した文化芸術推進事業」の採択を受けている大学でも、地域に開かれたアートマネジメント人材の育成に取り組んでいるところが多く、大学内の教員を、文化施設や実演団体と協力しながら人材を育成している事例もある。
- プログラムの形式や内容に目を向けると、日数の短いものは講座形式やワークショップ形式で、初心者向けの理念や姿勢を伝えるもの、あるいは、実務的なテーマを特化した内容（例えばマーケティングや広報媒体のデザインの手法など）が多い。
- 一方、日数の多いものには、大学が主催する講座や実習のもの、あるいは公立文化施設が研修生を募集して行うOJT形式が多く、連続した一定期間、もしくは不定期で開催しながら、各回でテーマを設定した内容が多い。

◉ 舞台技術

- 舞台技術の領域では、主に国、公立文化施設が担い手となって人材育成事業を展開している。国においては、文化庁と（公社）全国公立文化施設協会が主催する「全国劇場・音楽堂等技術職員研修会」を、開催地を毎年変えながら、各地で実施している。
- 公立文化施設が行う舞台技術者の人材育成は、「劇場・音楽堂等活性化事業」の採択を受けて実施するものが多く、その多くが現場での実務研修であり、照明、音響、舞台のいずれかに焦点を当てている。
- 講座だけの形式のプログラムは少なく、実習を伴う形式のプログラムがほとんどで、中には、実際の公演に向けた舞台技術スタッフの業務連携を主眼に置いたプログラムもある。
- 内容に目を向けると、中には初心者向けに分かりやすいものもあるが、アートマネジメントや文化行政に比べて、専門的で細分化したトピックスに特化したものが多い。

◉ 文化行政

- 文化行政の領域では、主に国、公立文化施設が担い手となって人材育成事業を展開している。とくに、国においては（一財）地域創造が「文化政策幹部セミナー」を実施しており、地方自治体における文化政策担当幹部職員に対象を特化した事業に取り組んでいる。
- 公立文化施設の職員を対象としたアートマネジメントの人材育成事業には、文化行政の担当者も参加対象に含めている場合が多く見られるものの、文化行政の担当者に特化した人材育成については、（一財）地域創造が東京都内で行う以外には継続的な実施事例が見られない。

② 既存の人材育成事業における多様な担い手と、その役割に関する特徴や傾向

人材育成事業の担い手は、「国」、「公立文化施設」、「大学」の大きく3つに整理することができる。「国」では文化庁と（公社）全国公立文化施設協会の事業と、（一財）地域創造の事業が、継続して行われており、育成の対象や機会提供の意義が差別化されている。「公立文化施設」と「大学」では、文化庁の補助事業によって行われているものが多いが、「公立文化施設」は地域的なバランスが、「大学」は育成対象者の経験値が必ずしも一定ではない。

◉ 国

- 国が行う人材育成事業は、文化庁と（公社）全国公立文化施設協会が主催する事業と、（一財）地域創造が主催する事業を挙げることができ、どちらも継続して取り組んでいる。
- 文化庁と（公社）全国公立文化施設協会の事業では、アートマネジメントと舞台技術の領域で対象者の間口を広げており、取り扱うテーマが多様で、受講者数の多いプログラムが多く、情報交換の場としての意義も大きい。
- （一財）地域創造の事業では、アートマネジメントと文化行政の領域で、対象者の経験や専門分野をある程度明確にしている。また、宿泊を伴う集中的な研修で、受講生相互のネットワークの形成が重要な意義となっている。

◉ 公立文化施設

- 公立文化施設が行う人材育成事業は、先述のとおり文化庁による「劇場・音楽堂等活性化事業」の採択を受けているケースが多い。同事業の「特別支援事業」と「活動別支援事業」では、補助の対象事業に「人材養成事業」として「専門的人材（制作者、技術者、経営者、実演家その他劇場・音楽堂等の事業を行うために必要な専門的な能力を有する者）の養成事業」を含めている。
- 「劇場・音楽堂等活性化事業」に採択されている公立文化施設は、ある程度、地域的なバランスが考慮されていることが見受けられるが、採択された施設が個別に実施する「人材養成事業」の内容を把握できるのは一部となっている。
- また、必ずしも公立文化施設の運営スタッフを対象としているプログラムだけではなく、貸館利用者や、事業の運営をサポートするボランティアの育成を主旨とするものも見られることからも、育成の対象分野や専門性の度合いは一定ではないことが推察できる。

◉ 大学

- 大学が行う人材育成事業は、大学が有する教員や教育研究機能、施設等の資源を人材育成に活用しながら、先述のとおり文化庁による「大学を活用した文化芸術推進事業」の採択を受けているケースが多い。
- 同事業では、補助の対象となる事業について「多様な文化芸術活動を支援する高度な専門性を有したアートマネジメント人材を育成する観点から、例えば、専門的な知識の習得を目指す講座のほか、実践的な能力の習得のための公演・展示等の開催、事業成果を周知・普及するシンポジウムの開催を一連の事業として行う体系的なプログラムを開発・実施することなどが考えられます」とある。
- 各大学の実施内容を見ても、講座、実習、シンポジウムを組み合わせた形で年間のプログラムを組んでいるものが多く、中には具体的な公演事業を育成プログラムの中に位置付けて実施しているものもある。
- ただし、年間を通じた総合的・体系的なプログラムを組んでいるものの、既にアートマネジメントに従事している人にとっては継続的な参加が難しく、結果的に、これからアートマネジメントを志す人や、他の領域からアートマネジメントにキャリアチェンジを考えている人が対象となっていることも推察できる。

③「文化的コモンズ」の観点と既存の人材育成事業

多様な主体がアートマネジメントの人材育成事業に取り組んでいる中で、施設や事業の運営に焦点を当てているものが多い。文化的コモンズを形成するために、地域の文化拠点に求められるコーディネーターの能力や資質を育成するプログラムは、既存の人材育成事業の中に見出すことが難しい。コーディネーターとしての役割を担う人材育成の環境や経緯について、具体的な活動現場での事例の調査が必要である。

- 地域創造が2014（平成26）年3月にまとめた「災後における地域の公立文化施設の役割に関する調査研究報告書―文化的コモンズの形成に向けて―」では、提言の中に「地域の文化拠点に求められるコーディネーター」として、「文化・芸術の専門的な知見や経験を持ちながら、地域の文化資源を開拓し、発信するような役割や、世代や価値観の異なる住民相互の交流や、社会的・文化的背景が異なる共同体相互の関係づくりを仲介する能力や資質を持つ人材」の必要性を述べている。
- 国、公立文化施設、大学等の多様な主体がアートマネジメントの領域の人材育成事業に取り組んでいるものの、多くの場合は事業の企画、制作、実施や文化施設の運営に焦点を当てており、文化的コモンズの観点に立った、コーディネーターの能力や資質を育成するプログラムは必ずしも多くはない。
- 広い意味でのコーディネーターとしての能力や資質は、主に「プロデューサー」、「制作者」、「コーディネーター・ファシリテーター」といった職種や職能の人材が担っているものと考えられるが、既存の人材育成事業では、直接的な育成の機会や方法を見出すことが難しい。そのため、文化的コモンズが出現していると考えられる事例から、コーディネーターとしての役割を担う人材が、どのような環境で、どのような経緯で育成されてきたのか、具体的な活動現場での事例の調査が必要である。

(2) 人材育成事業に関する先行調査および実施事例

① 人材育成等に関する既存調査研究・提言等の概要

調査研究・提言の名称	執筆・調査主体※	発行	事例集	会議録	アンケート
高等教育機関におけるアートマネジメント教育	片山泰輔（三和総合研究所経済・社会政策室）	1998 年			
アート・マネジメントを取り巻く諸問題に関する一考察	川又啓子（京都産業大学マネジメント研究会）	2002 年 12 月			
トヨタ・アートマネジメント講座　会議録　アートマネジメント教育―　現場が求める人材とは	TAM　運営委員会	2003 年 3月		○	
トヨタ・アートマネジメント講座の軌跡　1996－2004　全講座収録版	TAM 運営委員会	2004 年 9月	○	○	
トヨタ・アートマネジメント講座「これでいいのか？ アートマネジメント!」「次世代からのマニフェスト―　TAM　スピーチ大会」	TAM　運営委員会	2005 年 3月		○	
文化ボランティア実践事例集	文化庁	2005～07 年度	○		
舞台技術専門家の現状と課題と提言	松木哲志（日本舞台音響家協会　理事長）	2006 年 5月			
アートマネジメント人材の育成と活用の状況	文化庁	2007 年 11 月			○
中小規模館の人材育成を考える	佐藤克明（音楽評論家）	2008 年 12 月			
アートマネジメント人材の育成に関する調査研究　公立文化施設におけるアートマネジメント人材育成のあり方について	社団法人全国公立文化施設協会	2009 年 3月		○	○
舞台芸術人材の育成及び活用について～文化芸術立国の礎の強化と未来への投資～	文化審議会文化政策部会	2009 年 7月			
アートマネジメントの現場と大学の提携　芸術情報アートエクスプレス	戸田宗宏（日本大学芸術学部）	2010 年			
アートマネジメント　ハンドブック	社団法人全国公立文化施設協会	2012 年 2月			

※執筆・調査主体の氏名や団体名は、論考・調査研究等の発行当時の肩書・名称としている。

主な内容	キーワード
日本の大学や短大においてもアートマネジメントに関する講座やコースを設置する例が増えてきたことを受けて、大学が行うアートマネジメント教育とはどのようなものか、アートマネジメントの先進国である米国の状況を紹介しながら解説している。	高等教育機器案、実践的大学教育、日本と米国のアートマネジメント教育
日本のアート環境について概観した後に、アートマネジメントを取り巻く諸問題を指摘し、マーケティングからのアートマネジメントへの示唆を提示することを目的とする。	アートマネジメントの歴史的経緯、アプローチの違い（アート、マーケティング、顧客）
日本の大学に「アートマネジメント講座」が誕生して 10 年が経過し、現場が大学教育に求めることや、教育機関が養成する未来の専門家たちの双方が一堂に会して議論したフォーラムの記録。	就職、雇用、インターン、新しい文化施設のあり方と新しい人材、大学と現場の連携
トヨタ自動車によるメセナ（芸術文化支援）活動の一環として1996年6月に開始した「トヨタ・アートマネジメント講座」（TAM）が、2004 年に「講座形式」での活動を一区切りした際に、活動の総括として取りまとめられた報告書。	企業の文化支援、教育から現場へ、座学から実践へ、ネットワーク
「トヨタ・アートマネジメント講座」の総括として、各地の芸術文化環境の現状や問題点を把握（名古屋大会 2003）と、今後の文化振興のため、国、自治体、NPO、企業の役割と連携についての包括的な議論（東京会議 2004）がまとめられた報告書。	地域と現場、アートと NPO、マーケット、ベンチャー起業、世代交代
故・河合隼雄文化庁長官が推進を提唱した「文化ボランティア」活動の事例集。	ボランティア、コミュニティアート、ワークショップ、コーディネーター、市民協働
舞台技術専門家を取り巻く現状と課題から、キャリア形成を含めた人材養成のあり方などの環境整備を訴えている。	舞台技術者の世代交代、現場での専門技術習得、キャリアアップ、若い男性の減少
教育現場や文化施設等におけるアートマネジメント人材の育成と活用について状況を把握し、文化審議会文化政策部会における議論の参考とすることを目的として調査を実施。	アートマネジメント人材の人数、採用、雇用、業務、資質、大学・国や自治体への期待
公立文化施設の多くの割合を占める中小規模館の現状と課題を踏まえ、身近な地域社会との関わりを築いていくために、それを推進する人材を育てて活用することを訴えている。	中小規模の公立文化施設、人材不足、地域住民との関係、文化施設同士の提携・協働
公立文化施設におけるアートマネジメント人材育成のあり方について、その現状及び現場のニーズを調査し分析することにより、今後のアートマネジメント人材育成、現職研修のあり方はどうあればよいかについてまとめた報告書。	人材育成研修のあり方、職場環境、専門的職能の確立、専門研修の制度化・予算化
文化芸術の振興に関する第2次基本方針において、文化芸術の振興の重点事項として「日本の文化芸術の継承、発展、創造を担う人材の育成」が掲げられたことを受けて、舞台芸術人材の育成、活用についての一連の議論の報告。	舞台芸術人材の育成と活用、実演芸術家等とアートマネジメント、戦略的支援、環境整備
平成21年3月、『アートマネジメント人材の育成に関する調査研究報告書』（国立大学法人東京藝術大学）と『公立文化施設におけるアートマネジメント人材育成のあり方について』（社団法人全国公立文化施設協会）が発行されたことを受けた提言。	文化庁・公文協・芸術家集団と大学の協力関係、劇場管理運営者の育成と観客育成
「芸術情報アートエクスプレス」として提供してきたアートマネジメント情報を、活用しやすいハンドブック形式に改編。入門的な内容から実際の制作現場にすぐに導入・応用できる実践的な内容を、各分野の専門家が執筆。	基礎と実践、公立文化施設、自治体文化政策、自主事業、ファンドレイジング、マーケティング

② 近年における人材育成事業の実施事例

種別	団体名	研修名	事業趣旨
全国	文化庁・ （公社）全国公立文化施設協会	全国劇場・音楽堂等アートマネジメント研修会 2015	劇場・音楽堂等の活性化、地域の文化芸術の振興を目的として、アートマネジメントに関する専門的研修を体系的、理論的に実施することにより、専門性の向上と劇場・音楽堂等の活性化を支援する。
		全国劇場・音楽堂等技術職員研修会 2015	劇場・音楽堂等の舞台技術を統括管理するために必要な、専門的知識や技術の習得を図るための研修を行い、よって劇場・音楽堂等の円滑な運営に資する。
	（一財）地域創造	ステージラボ	地域の芸術文化に携わる公共ホール・劇場等並びに地方公共団体の職員の方々を対象とした研修プログラム。地域における創造的な表現活動の環境づくりに取り組む人材の育成と、相互交流の促進を目指して実施。
		アートミュージアムラボ	公立美術館等職員を対象とした研修プログラム。少人数のゼミ形式による双方向型の研修で、美術を通した地域における創造的な芸術活動の環境づくりに取り組む人材の育成と、相互交流の促進を目指して実施。
		文化政策セミナー	市町村長等向けセミナーを開催するとともに、地方公共団体の文化行政担当幹部職員を対象に、地域における文化・芸術活動についての理解を深める研修を実施。文化・芸術活動に造詣の深い専門家の講演や、レクチャーコンサート、ワークショップなど体験型のプログラムを用意して、文化・芸術を身近に感じてもらえるように工夫している。
		公共ホール等活性化支援事業	公共ホール音楽活性化事業、音楽活性化支援事業、音楽活性化アウトリーチ・フォーラム事業、現代ダンス活性化事業、現代ダンス活性化支援事業、演劇ネットワーク事業、邦楽地域活性化事業、市町村立美術館活性化事業、公立美術館巡回展支援事業、地域の文化・芸術活動助成事業（研修プログラム助成）、リージョナルシアター事業など、それぞれの事業で人材育成を重視した支援に取り組んでいる
地方公共団体もしくは公立文化施設	（公財）仙台市市民文化事業団、仙台市	舞台スタッフ・ラボ	本格的な劇場でプロの舞台技術に出会い、体験しながらスタッフワークの基礎を学び、表現の楽しさを味わう。
	（公財）埼玉県芸術文化振興財団	さいたま舞台技術フォーラム 2015 舞台をとりまく電波状況	携帯電話とはどんなものかを、わかりやすく解説し、電波発信装置としての認識をあらたにする。そして携帯電話が、舞台で使用しているワイヤレスマイクやワイヤレスインカムなどに影響があるのかどうかを検証する。
		彩の国レクチャー・シリーズ「劇場と地域づくり」	埼玉県芸術文化振興財団では地域とともに舞台芸術の芽を育む普及啓発の新たな取り組みとして、「彩の国レクチャー・シリーズ」を立ち上げた。初年度となる今年（2014 年）は「劇場と地域づくり」をテーマに2回開講予定。

制作系	舞台技術系	その他	募集人員	日時	研修日数	会場	継続性
○		○		2/18～20	3 日	国立オリンピック記念青少年総合センター	◎
	○			3/4～6	3 日	富山県高岡文化ホール	◎
○			ホール入門コース、自主事業コース(2 コース) :各 20 名程度　※毎年2回開催	2/17～2/20 7/1～4	各 4 日	アステールプラザ(広島)、新潟市民芸術文化会館	◎
		○	公立ホール・劇場マネージャーコース:15～20 名程度	10/15～17	3 日	一般財団法人地域創造	◎
○			15～20 名	1/28～30	3 日	愛知芸術文化センター	◎
		○	文化政策幹部セミナー:15～20 名程度	10/16～17	2 日	一般財団法人地域創造	◎
		○	市町村長セミナー:定員なし ※毎年2回開催	4/24～25 10/2～3	各 2 日	市町村職員中央研修所 全国市町村国際文化研修所	◎
	○		基礎コース:舞台美術、小道具、衣裳、舞台監督、音響、照明の各部門 20 名程度 発展・創作コース:舞台美術、小道具、衣裳、舞台監督、音響、照明、各 2～3 名、全 10 名程度	2/6～18, 2/14～28	1 ～ 12 日間	せんだい演劇工房 10-BOX、宮城野区文化センターほか	○
	○		定員なし	3/3　13:30～17:00	1 日	彩の国さいたま芸術劇場 小ホール	○
		○	500 人	9/1　19:00～20:30	1 日	埼玉会館 小ホール	

※「継続性」欄は、2012～2014 年度の3か年度に渡って同趣旨の企画を継続している事例には「◎」、2カ年度の実施が確認できた事例には「○」を記入した。いずれの事業も「募集人員」、「日時」、「会場」の欄は、直近開催年分を記載した。

種別	団体名	研修名	事業趣旨
地方公共団体もしくは公立文化施設	（公財）東京都歴史文化財団 東京芸術劇場	平成 26 年度アーツアカデミー 東京芸術劇場プロフェッショナル人材養成研修	公立文化施設等の公的機関や芸術団体等でプロデューサーやコーディネーター、舞台技術者として活躍することを目指す若手人材に対し、それぞれの業務に必要な知識や技能を付与するとともに、他の劇場関係者とのネットワークをつくる機会を提供することにより、若手人材の資質の向上又はキャリアチェンジに資することを目的としている。
	座・高円寺（指定管理者：NPO 法人劇場創造ネットワーク）	劇場創造アカデミー	劇場芸術の専門的な知識と技術を習得して、さまざまな場所で活躍できる人材を目標に、「劇場創造アカデミー」（二年制）を創設。舞台芸術にかかわる知識、方法、技術は、幅広い応用の可能性について、実際に活動する劇場という環境の中で学ぶ、あたらしい発想と多彩なカリキュラムによる教育プログラムとなっている。
	横浜市神奈川区民文化センター かなっくホール（指定管理者：サントリーパブリシティサービス・共立・神奈川共立共同事業体）	かなっく・アートラボ 2015「チラシノチカラ」～チラシの役割と可能性を考える～	明日からの活動にすぐに役立てていただける「プロの技」を伝え、日々の芸術文化活動がより魅力的で、ワンランク上質なものとなるような講座第一弾として、広報に欠かせない「チラシ」作りの講座を開催する。
	ミューザ川崎シンフォニーホール（川崎市文化財団グループ）	平成 26 年度 インターンシップ制度	公立文化施設などの公的機関や芸術団体等でプロデューサーや舞台技術、サービスなどにおいて活躍することを目指す若手人材に対し、音楽専用ホールならではの研修や実務体験を通して、それぞれの業務に必要な知識や技能を学ぶとともに、専門的人材の育成を目的としている。
	（公財）静岡県舞台芸術センター	静岡から社会と芸術について考える合宿ワークショップ vol.3	「フェスティバル」が社会にとってどのような価値を持っているかについて考える、3日間のワークショップを行う。
	愛知県芸術劇場	アートマネジメント講演会 何をやる？どう創る？自主事業－地域の特性を踏まえた芸術振興を目指して	劇場や音楽堂がそれぞれの地域で芸術文化の振興を担っていくための、基礎的な考え方や可能性の見出し方など、現場の最前線にいる講師を迎えて話を伺う。
	愛知県公立文化施設協議会	愛公文セミナーⅠ	ハンドブックによる座学、講師陣の事例紹介、受講生を交えたディスカッションなどを通して、公立文化施設経営者としての基礎知識・技術を身に付けるための実務セミナー。
	（公財）びわ湖ホール	びわ湖ホール「舞台技術研修事業」	舞台作品が作られる全過程を、①技術基礎および安全について②演出意図③仕込み④舞台稽古⑤場当たり・リハーサル⑥本番という経緯を通じて体験することができる、「参加型舞台技術研修」を開催。

制作系	舞台技術系	その他	募集人員	日時	研修日数	会場	継続性
○			長期コース、短期コースともに、各分野 1 名ずつ	長期コース 4/10〜3/31 短期コース 9〜11 月頃		東京芸術劇場、東京舞台芸術活動支援センター（水天宮ピット）その他	
	○		長期コース いずれかの分野で、計 2 名 短期コース 照明または音響で、1 名				
○	○	○	演技コース：俳優、ワークショップ・リーダーの志望者対象 舞台演出コース：演出、舞台美術、劇場技術スタッフの志望者対象 劇場環境コース：制作、劇場運営、ドラマトゥルク、地域活動の志望者対象 講義のみ受講：カリキュラムの中から1年目の講義科目のみを受講（1 年制）	2 年間／週 5 日 1 日 2 コマ 月〜金曜の 10 時〜12 時、13 時〜15 時		座・高円寺 地下 3 階けいこ場 2、3	◎
○			20 名	3/7 13：30〜15：00	1 日	かなっくホール	
	○		2 人	6 月から 10 月のうち、1 ヶ月以上から 3 ヶ月程度で週 2 日から 5 日程度と変動	1 ヶ月〜3 ヶ月程度で週 2 日から 5 日程度	ミューザ川崎シンフォニーホール ほか	
○			25 人	1/17〜19	3 日	静岡芸術劇場 、舞台芸術公園	
○		○	150 人	1/21 18:30〜20:00	1 日	愛知芸術文化センター 12 階アートスペース A	
○			40 人程度	7/1 19:50〜17:00	1 日	愛知芸術文化センター 12 階 アートスペース E・F	○
	○		舞台機構コース、舞台照明コース、舞台音響コース、舞台進行コース、各コース定員 10 名程度	2/9〜14	6 日	滋賀県立芸術劇場びわ湖ホール 大ホール	

種別	団体名	研修名	事業趣旨
公立文化施設	（公財）北九州市芸術文化振興財団　北九州芸術劇場	劇場塾 2014	さまざまな地域から意欲ある舞台芸術者が出会い、多様な視点から共に考えていくことを通じて、地域文化の将来を担う人材の育成を目指す。
	（公財）かすがい市民文化財団	公立ホール中堅職員のための芸術経営セミナー2014	公立ホールにおける「ソーシャルメディア」、「友の会」、「人材マネジメント」の3つをテーマに、講座とワークショップを組み合わせたプログラム。
大学	立教大学　社会デザイン研究所	公共ホールのつくり方と動かし方を学ぶ	劇場法の制定により、公共劇場はこれまで以上に社会的な役割を担うことが期待されている。全国で多くの施設が建替えの時期を迎えているいま、この要請に、事業運営の現場と施設ハードづくりの現場はどう応えてゆくべきか、新たな視点から公共劇場を考える。
	慶應義塾大学アート・センター	アーツ・マネジメント事業マーケティング実習	文化庁「大学を活用した文化芸術推進事業」の補助を受け、「アーツ・マネジメント教育の総合的・体系的確立とその方法論による人材養成事業」を実施している。
	桜美林大学プルヌスホール	桜美林大学アートマネジメント人材養成推進事業	公共ホール職員や芸術系大学卒業生等が、桜美林大学のリソース（舞台作品、教員、劇場施設等）を活用した講義と実践の両面から、舞台芸術と地域文化振興に寄与するアートマネジメント能力を磨くための研修プログラム。
	公立大学法人静岡文化芸術大学文化・芸術研究センターアートマネジメント人材育成グループ	文化施設・実演芸術団体のためのアートマネジメント実践ゼミナール	美術館、劇場・音楽堂、実演芸術団体等の役員・職員を対象としたアートマネジメント実践ゼミナールを開講。個々の展覧会や公演等企画運営にとどまらず、これらを継続的に実施することで公な使命（公益）を達成しようとする、「非営利（公立を含む）の芸術組織」の中長期的なマネジメントのあり方を学ぶ。
	京都造形芸術大学	「大学の劇場」を活用した総合的な舞台芸術アートマネジメント人材育成事業	舞台芸術の未来を切り開く「真に創造的なアートマネジメント人材」の発掘、育成、およびリカレント教育を目的として、「大学の劇場」としての京都芸術劇場の諸機能を活用しながら、＜伝統＞から＜コンテンポラリー＞まで、複数のジャンルに関わるアートマネジメント人材育成プログラムを昨年度に引き続き開催。
	大阪大学大学院文学研究科	劇場･音楽堂･美術館等と連携するアート･フェスティバル人材育成プログラム	アートマネジメント人材育成の一環として、「劇場・音楽堂・美術館等と連携するアート・フェスティバル人材育成事業　－〈声なき声、いたるところにかかわりの声、そして私の声〉芸術祭－」を昨年度より開催してきました。2 年目となる本年度は7月から芸術祭を企画・実施。
	四国学院大学SIPA 研究所	四国広域圏の劇場運営を担える人材の育成を目的としたアートマネジメント実践講座	地域の文化・芸術活動を担える人材の育成を目指した実践的プログラムを実施する。「将来の四国地区の舞台芸術活動を担える人材の育成」、「公共ホール職員の技術・知識向上」、「アートボランティアの育成」を目指して、一般の方をはじめ、劇場や美術館職員の皆様、学生の方等から、幅広く本講座の受講生を募集し、実施する。

制作系	舞台技術系	その他	募集人員	日時	研修日数	会場	継続性
○	○		①オープンクラス基礎講座　60 名程度 ②劇場制作クラス　15 名程度 ③地域文化ｺｰﾃﾞｨﾈｰﾄｸﾗｽ　15 名程度 ④舞台技術クラス　30 名程度	①11/25 ②11/17・18 ③11/10・11 ④10/21・22	1 ～ 2 日	北九州芸術劇場大ホール・小劇場・創造工房ほか	◎
○			各回 30 人	①3/18 ②3/25 ③3/26	3 日	文化フォーラム春日井・会議室	◎
○	○	○	30 人	【夏期集中講座】7/31～8/3 【冬期集中講座】2/5～2/8	8 日	【夏期集中講座】立教大学、座・高円寺 【冬期集中講座】いわき芸術文化交流館アリオス	
○			募集人数 20 名程度	7/23 ～ 12/10 全 11 回	11 日		○
○			プログラムごとの募集	7/26～3/7（講座、実習プログラム、報告会）		桜美林大学淵野辺キャンパスなど	○
○			全国の文化施設、実演芸術団体、文化財団等の役員・職員が対象だが、受講に際しては、団体単位で申し込む必要がある。	実践ゼミⅠ～Ⅳ　6/24～2/3 全国アートマネジメント会議 2/28・3/1	6 日	浜松、札幌、仙台、東京、大阪、岡山、福岡	○
○			①公演制作の実践プログラム【選抜制　定員各公演 3 名】 ②舞台制作の「現場学」【選抜制　定員 10 名】 ③舞台制作者のための「舞台芸術論」【一般参加可、事前申込不要】	①実践プログラムによる ② 6/11 ～ 9/4 計 7 回 ③ 6/11 ～ 9/4 計 7 回		京都造形芸術大学内一般教室等	○
○			一般 15 名程度、学生 5 名程度	7 月～3 月			○
○			40 名（定員になり次第締切）	6 月～3 月		サンポートホール高松、四国学院大学、丸亀市猪熊弦一郎現代美術館、高知県立美術館、小豆島町サンオリーブ、愛媛県内子座、シアターねこ	

(3) 人材育成の潮流と文化・芸術を取り巻く環境の変化

1990（平成2）年以降の人材育成の潮流や文化・芸術を取り巻く環境の変化、人材育成に関する主な論考や地域創造による事業などを取りまとめた。

	1990～1995 年	1996～2000 年	2001～2005 年	2006～2010 年	2011～2015 年
人材育成の潮流	公立文化施設に対する「ハード先行、ソフト不在」の批判の高まりとともに、文化政策や企業メセナの議論が高まり、大学でのアートマネジメント教育が開始される。	全国各地で急速に公立文化施設が整備される中で、文化・芸術活動の現場の研修事業が、官民ともに実施し始める。	アートマネジメントに関する教育・研究と、活動現場が求める人材像の乖離が盛んに議論される。 全国各地で文化・芸術活動を支えている「文化ボランティア」の事例が紹介される。	指定管理者制度の導入により、公立文化施設の人材の育成や雇用、業務委託のあり方に変化が生じる。 舞台技術に関する安全管理や人材育成のあり方が議論される。	劇場法の施行を受けて研修機会が増加し、公立文化施設相互や大学との相互交流が生まれる。 労働契約法の改正等により、専門人材の雇用やキャリア形成のあり方に関心が集まっている。
国の文化政策	• 芸術文化振興基金創設 (90) • 社団法人企業メセナ協議会設立 (90) • 財団法人地域創造設立 (94)	• 文化庁「芸術部創造推進事業（アーツプラン 21）」創設 (96) • 文化庁「文化振興マスタープラン―文化立国の実現に向けて―」発表（98）	• 文化芸術振興基本法公布 (01) • 文化芸術の振興に関する第1次基本方針（芸術家等の養成及び確保等）(02) • 地方自治法改正、指定管理者制度導入 (03) • 文化審議会文化政策部会「地域文化で日本を元気にしよう！」(05)	• 文化芸術の振興に関する第2次基本方針（日本の文化芸術の継承、発展、創造を担う人材の育成）(07) • 行政刷新会議による「事業仕分け」 (09)	• 文化芸術の振興に関する第3次基本方針（文化芸術を創造し、支える人材の充実）(11) • 劇場・音楽堂の活性化に関する法律公布 (12) • 文化芸術立国中期プラン策定 (13)
大学・企業等の取組	• 企業メセナ協議会設立発起人会（90） • 慶應義塾大学がアート・マネージメント講座、アート・プロデュース講座を開講（91） • 企業メセナ協議会、特定公益増進法人に認可（94） • 昭和音楽大学がアートマネジメントを主専攻とする我が国最初の学科を開始（94）	• トヨタ・アートマネジメント講座開始（96） • 「日本アートマネジメント学会」発足（98） • 特定非営利活動促進法（NPO 法）施行（98） • 四年制大学として静岡文化芸術大学が開学（00）	• NPO 法人の認証数が全国で 1 万を超す（累計 1 万 89 件）(03) • 「第1回アート NPO フォーラム」開催（03） • トヨタ・アートマネジメント講座が講座形式による活動を一区切り（04）	• 企業メセナ協議会「日本の芸術文化振興について、10 の提言」発表(07)	
主な論考・調査研究		• 片山泰輔：高等教育機関におけるアートマネジメント教育（98）	• 川又啓子：アート・マネジメントを取り巻く諸問題に関する一考察（02） • トヨタ・アートマネジメント講座　会議録 アートマネジメント教育―　現場が求める人材とは（03） • 文化庁：文化ボランティア実践事例集（05）	• 舞台技術専門家の現状と課題と提言（06） • 文化庁：アートマネジメント人材の育成と活用の状況（07） • 文化庁：舞台芸術人材の育成及び活用について（09）	• 劇場・音楽堂等スタッフ交流研修事業報告書（13） • 舞台技術人材育成構想報告書（14）
地域創造による人材育成	• ステージラボ（94） • 地域の芸術文化環境づくり支援事業（94～07）	• ステージクラフト（99～08） • アートアプローチセミナー・市町村長向け（99）（08 年に「市町村長セミナー」へ改編）	• ステージラボ・マスターコース（02～10） • アートミュージアムラボ（02） • ブロックラボ（03～07） • アートアプローチセミナー・文化政策幹部向け（04）（08 年に「文化政策幹部セミナー」へ改編） • 研修企画支援事業（04～08） • 人材ネットバンク（05～）	• 都市行政文化懇話会（07） • 都道府県・政令指定都市文化行政担当課長会議（08） • アートアプローチセミナーを「市町村長セミナー」「文化政策幹部セミナー」に改編（08） • リージョナルシアター事業（08） • 地域の文化・芸術活動支援事業（08～10）	• 2011 年に事業を再編、研修交流事業として以下の事業を継続 ➢ 市町村長セミナー ➢ 都市行政文化懇話会 ➢ 文化政策幹部セミナー ➢ 都道府県・政令指定都市文化行政担当課長会議 ➢ ステージラボ ➢ アートミュージアムラボ ➢ リージョナルシアター事業

3. 現地調査

(1) 現地調査の実施概要

地域創造が2012（平成24）年3月にまとめた「文化・芸術を活用した地域活性化に関する調査研究」から、地域活性化に向けて幅広い分野で文化・芸術の効果を発揮していると考えられる100件の事例にいくつかの先進事例を加え、「文化的コモンズ」を体現していると考えられる事例が含まれる地域を候補として抽出した。新たに調査研究委員から5地域の候補案の提案があり、14の候補地から最終的に以下の5地域を調査対象に決定した。

14地域から5地域に絞り込む上では、①地方公共団体が文化的コモンズの形成を促している事例、②公立文化施設が文化的コモンズの中核となっている事例、③NPO や地域団体が文化的コモンズを形成している事例、以上の3つの視点で検討した。さらに、人材育成のあり方を考察するには、多様な地域特性からの事例収集が望ましいため、なるべく異なる人口規模、地域環境、活動内容の事例を調査することとした。

［調査対象一覧］

	市区町村名	調査実施時期	都道府県	人口規模
①地方公共団体が文化的コモンズの形成を促している事例				
	八戸市ポータルミュージアム　はっち	7月 15 日～16 日	青森県	24 万人
②公立文化施設が文化的コモンズの中核となっている事例				
	北九州芸術劇場	8月 18 日～19 日	福岡県	98 万人
	小美玉市四季文化館	10 月1日～2日	茨城県	5万人
③NPO や地域団体が文化的コモンズを形成している事例				
	富良野演劇工場	9月 15 日～16 日	北海道	2万人
	空き家再生プロジェクト（尾道市）	8月 20 日～21 日	広島県	14 万人

調査対象では、文化的コモンズの形成に密接に関与する様々な立場（劇場・ホール、アート NPO、大学、地方公共団体の文化行政担当課等）の人材に対してインタビューを行った。インタビューでは、次のような内容を質問した。

- ご自身の具体的な業務内容（主に文化的コモンズにおけるコーディネーター的な役割を中心に）
- ご自身のプロフィール（現在の立場に至るまでの経験や実績、キャリアの変遷など）
- 過去に参加した人材育成機会（高等教育機関、研修機会、OJT 等の経験、それらの効果など）
- ご自身の組織における持続可能な人材育成のあり方（後継者の育成や世代交代の考え方など）

(2) 現地調査の論点整理

5地域の現地調査から、地域における文化的コモンズを担う人材育成の論点として抽出できることを、以下の4項目に整理した。

① 文化的コモンズの形成に極めて重要な役割を果たしているコーディネーター

- 地域における文化的コモンズ（共同利用地）の形成には、文化・芸術と地域住民との間で、出会いや交流の機会を創出するため、様々な企画の立案、調整、運営を行う「コーディネーター」としての活動を担う人材が、極めて重要な役割を果たしている。
- 文化的コモンズには、企画の立案、調整、運営を行う「コーディネーター」の一方で、企画の活動主体となる「プレイヤー」としての人材も重要である。地域の文化・芸術環境の規模や特徴によっては、プレイヤーがコーディネーターの役割を兼ねている場合もある。
- また、コーディネーターは、文化・芸術分野だけで完結できるものではなく、例えば、まちづくり、教育、福祉といった他分野にもコーディネーターが存在し、そうした領域を横断しながらコーディネーター相互がつながり合うことで、豊かな文化的コモンズの形成が可能となっている。

② コーディネーターとしての「資質」には、何よりもコミュニケーション能力が必要

- コーディネーターとしての活動の担い手は、各々の地域の文化・芸術環境によって、求められる活動内容や、立脚する立場は異なり、現時点では専門的な「職種」や「職能」が確立されている事例は少ない。しかし、地域社会と文化・芸術との関わりを築く上で、コーディネーターとしての「資質」が必要とされていることは共通している。
- コーディネーターには、何よりもコミュニケーション能力が求められている。文化・芸術領域で活動する様々な専門家と、普段は文化・芸術に接する機会が多くない地域住民との間で、両者の対話を仲介するために、意志疎通を促し、互いの意見を尊重し、信頼関係を築いていく能力が求められている。
- そうした能力は、個々人が有する多種多様な社会経験や、日常的な地域社会との関係性によって培われている。文化・芸術に関する専門的な知識やアートマネジメントの経験だけではなく、文化・芸術分野とは異なる分野の地域社会の動向にも関心を向けて、学ぶことが重要である。

③ OJT による現場経験と外部の研修機会によるコーディネーターの育成機会

- コーディネーターを育成する最も重要な機会は、文化施設内外での活動現場での OJT (On the Job Training) が一般的である。OJT の手法として、なるべく経験量の多い人材と、経験量の少ない人材がペアになって、事業の現場を進行しながら、知識や方法、外部の関係者との信頼関係を受け継いでいる。
- OJT を行う上では、周囲が経験量の少なさをサポートしながら、リスクを恐れずにチャレンジし、自由な裁量に委ねることが、結果として人材の成長を促していることがある。また、「教える側」と「教わる側」の立場を越えて、組織の内外にお互いの成長を促すような関係を築くことが望ましい。
- 外部での研修機会として、地域創造の「ステージ・ラボ」は、人材相互のネットワークの形成や、自らの仕事を見つめ直す上で、大きな刺激を受ける貴重な機会となっている。研修の受講者にとっては、自らの成長の段階に適した研修内容とタイミングよく出会えるかという点や、組織からの理解、協力、支援が重要である。

④ 持続可能なコーディネーターの育成に求められる環境整備や共通理解

- コーディネーターとなる人材が、持続可能な形で後継者を育てることや、世代交代を図ることには、課題が少なからず見られる。とくに、コーディネーターの「職能」の専門性を尊重し、「職種」として確立するためには、その専門人材を確保し続けるための環境整備が求められている。
- コーディネーター的な役割に NPO や地域住民を起用している場合においても、当事者が有する知識や経験、ネットワークなどを、他者に受け渡していくことが必要である。受け渡しの際には、思い切って相手に委ねて自らの身を引くことも考えられる。
- コーディネーターとなる人材を持続的に育成するためには、コーディネーターの存在意義や重要性に対する周囲の理解が不可欠である。市民や行政の中でリーダーシップを担う人々が、コーディネーターの役割を認識し、後ろ盾となるように共通理解を広げて行くことが必要である。

次頁以下、上述の論点を抽出した素材として、現地調査でのインタビューを要約し、主な意見について整理した。

(3) 現地調査レポート

① 八戸ポータルミュージアム　はっち

◎ 文化的コモンズにおけるコーディネーター的な人材の位置づけ

- 八戸ポータルミュージアム はっち（以下「はっち」）は、市が直営で運営し、施設と地域のつなぎ手となる業務の担当者を「コーディネーター」と称し、嘱託職員として雇用している。また、はっちの計画段階から在籍していたコーディネーターには、退職後に起業してアートコーディネート活動を続けている人もいる。
- さらに、市の文化行政を担うセクションである「まちづくり文化推進室」には「芸術環境創造専門員」を、同じく嘱託職員として雇用している。こうした専門人材を嘱託職員として採用した経緯には、市長自らが「文化・芸術のまちづくり」に重点を置いた施策を打ち出したことが挙げられる。
- 市職員が、コーディネーターや芸術環境創造専門員と、お互いの役割を尊重しながら協働し、アーティストとともに自由な発想や行動が可能となっていることが、まちづくりにおいても成果を生む要因となっている。

◎ コーディネーター的な役割を果たす人材の経験、実績、キャリア

- はっちの開館前に準備室から採用されたコーディネーターは、計画の検討を行うワークショップにも参加していた。コーディネーターは、必ずしも文化・芸術分野に関する専門的な知識や経験が強く求められるわけではなく、むしろ、コミュニケーション能力や、地域への愛着や関心の度合いが重視されている。
- また、芸術環境創造専門員が地域外部の人材であることや、はっちのコーディネーターが地域に関わる際に「よそ者」であることが功を奏するという意見も数多く聞かれた。
- 八戸市では、文化・芸術側のコーディネーターだけでなく、市役所の各部課や議会等への説明や調整を担う、行政内部のコーディネーターの役割を担う職員が、重要な役割を果たしている。

◎ 過去に参加した人材育成機会（高等教育機関、研修機会、OJT 等）

- はっちでのコーディネーターの育成は、開館前から開館後数年間、OJT 形式でディレクターからの指導が主で、現在では、先輩と新人がペアを組んで事業の現場を担当することによって経験を蓄積している。
- 過去に参加した人材育成機会では、地域創造の「ステージ・ラボ」や公立文化施設協会のセミナーなどの研修プログラムだけでなく、民間企業の助成事業の一つである「アサヒ・アート・フェスティバル」に参加したことで、人脈づくりやネットワークの形成で大きな効果があったとの意見が聞かれた。
- そうした研修への参加では、当事者の組織内での担当業務の習熟の状況と、研修内容とのマッチングやタイミングが重要となっている。

◎ 持続可能な人材育成のあり方（後継者の育成や世代交代の考え方）

- 芸術環境創造専門員とコーディネーターが、ともに嘱託職員として模索しながらの採用であったために、その雇用形態が課題として残されている。各自の専門性、経験値、実績をどのように評価して、給与や待遇などに反映させるべきなのかが、市の人事課を含めて模索中となっている。
- 芸術環境専門員やコーディネーターが、どのようなキャリアを形成していくことが望ましいのかについては、同じ組織の中の専門分野で永年働き続けることが、組織と本人にとって最適な選択とは限らない、そのため、一定の年齢や経験年数で、人材の新陳代謝が生まれるサイクルの検討が求められる。その一方で、ノウハウが蓄積されていかないことは組織にとって大きな問題であり、指定管理者制度や企画運営部分の業務を外部委託に委ねる方法も考えられる。
- いずれにせよ、市職員の管理職クラスが継続的にコーディネーターの存在意義を理解していることが必要であり、コーディネーターとなる人材を育てるインキュベーション的な役割が、はっちには求められている。

② 北九州芸術劇場

◎ 文化的コモンズにおけるコーディネーター的な人材の位置づけ

- 北九州芸術劇場の舞台事業課のスタッフは、それぞれが劇場の外部の方々と様々なコーディネーションをしながら事業を作っており、専門的な職制は設けられていないが、コーディネーター的な資質が求められている。業務の分担は、スタッフ個々人の希望を聞きながら、チーフ、プロデューサー等が検討しながら調整している。
- プロデューサーは3人体制で、合議で事業が決められる。今年度からプロデューサーに地元出身の人材を起用している。また、市から財団への派遣職員が、市との様々な調整や運営部分の役割を担っており、組織内部のコーディネーションを担っている。

◎ コーディネーター的な役割を果たす人材の経験、実績、キャリア

- 北九州芸術劇場でコーディネーター的な役割を果たすスタッフは、多様な社会人経験を持つ人材が多い。アートマネジメント教育を受けた人材が必ずしも多くはなく、特に地元出身の採用者は劇場での勤務を始めてから、アートマネジメントに触れることが多い。アートマネジメント教育を受けて採用されたスタッフとの間に共通言語を持てるまでに時間がかかることがある。
- また、劇場での勤務以前は演劇やダンスを鑑賞したり、興味を持つことがなかった人も、仕事を始めてからの出会いで高い関心を持つようになるケースも聞かれた。

◎ 過去に参加した人材育成機会（高等教育機関、研修機会、OJT 等）

- 舞台事業課では、劇場での公演事業が業務の基礎として習得することが求められる。そのため、公演事業を皮切りにして、メインとサブの2人体制で事業を担当しながら現場経験を蓄積し、2、3年経過してから、創造事業、学芸事業へと経験の広がりを持たせている。同時に、2人体制によって、劇場外部との関係を途切れさせないようにしている。
- また、OJT で人を育てるためにはリスクを負って担当者の裁量に任せることが重要だという考え方のもとに、企画者本人の意志とやり方を尊重し、相談に応えながら、外部との信頼関係を築いている。
- 外部での研修機会では、地域創造の「ステージ・ラボ」での経験が、仕事への大きな刺激とともに、自分のポジションを再確認する機会を提供している。複数のスタッフが、ステージ・ラボでの演劇やダンスのワークショップの経験が刺激になったと答えており、アーティストとの直接の交流によって彼らに敬意を持つことが、劇場で働く人材にとって仕事のやり方に大きな影響を与えている。

◎ 持続可能な人材育成のあり方（後継者の育成や世代交代の考え方）

- 北九州芸術劇場では、長期的な視点から人材と役割の適性を見極め、組織の中で担当を分担しながら育成するように配慮している。また、劇場と舞台人が相互に育て合い、キャリアアップの流れやサイクルを作るように、スタッフの縦の関係やポジションの引き継ぎを丁寧につなげるように努めている。
- その一方で、労働契約法の改正による有期雇用契約の基準は、組織の雇用形態に大きく影響している。年齢や経験のバランスに配慮した、持続的な人材育成と組織の人員構成を考えていこうとしている。
- 劇場退職後の人材の次のキャリアステージに関しては、他の劇場での転職したケースが多いものの、北九州出身者が地元で仕事を続けることが困難となっている。「地域側のコーディネーター」として劇場の仕事に携わってもらうような期待を持っている。

③ 小美玉市四季文化館みの～れ

◎ 文化的コモンズにおけるコーディネーター的な人材の位置づけ

- 小美玉市では、小川文化センターアピオス、四季文化館みの～れ、生涯学習センターコスモスの3館を拠点に、住民と行政の共創により地域の活性化を図っていく「小美玉市まるごと文化ホール計画」を2012年に策定した。
  2002年に開館したみの～れで始まった住民参加・参画、行政支援による運営が、アピオス、コスモスにも広がり、ボランティアによる住民スタッフから、コーディネーター的な役割を担う人材が生まれている。個々人の職能や特技を企画に生かしながら、人と人をつなぎ、文化施設を地域に根付かせる活動を行っている。
- 3館の文化施設は直営で、市職員により運営されている。中でもみの～れの職員は、住民スタッフによる各種の企画実行委員会からの提案を調整し、積極的に後方からの支援を行っている。

◎ コーディネーター的な役割を果たす人材の経験、実績、キャリア

- コーディネーターは、地域在住で様々な職業を勤めている住民スタッフの中から自然に生まれている。趣味としての文化・芸術活動に取り組んできた人もいるが、必ずしも専門的な活動や知識を有していたわけではない。文化施設に関わり始めたことがきっかけで、文化・芸術への興味、さらには、文化施設を通してまちづくりへの関心を持つようになったケースもある。
- 住民スタッフを支える市職員は、住民と行政と文化施設を仲介するコーディネーターとして重要な役割を果たしてきた。その実績が認められ、現在、みの～れでの勤務経験のある市職員が、市の地方創生ワーキングチームの中核として抜擢されている。

◎ 過去に参加した人材育成機会（高等教育機関、研修機会、OJT 等）

- 住民スタッフと市職員が、ともにコーディネーター的な資質を高めているのは、活動の現場だけでなく、企画や運営をめぐる会議の場が非常に重要な機会となっている。行政や文化施設側の既定の筋道を住民スタッフに提示することなく、住民自らが意見を出し、他者の意見を聞き、時間をかけて調整しながら合意するという「みの～れスタイル」の会議は、コーディネーターを担う人材が口を揃えて「鍛えられた」と語っている。
- 住民スタッフを対象としたホール運営やアートマネジメントに関する勉強会も開催されており、文化施設が目指すビジョンや事業の方針に関して共通理解を持っている。また、それぞれの住民スタッフが、自分の過去の経験や現在の仕事の中で生まれた特技や経験を、コーディネーターの活動に上手く活用している。

◎ 持続可能な人材育成のあり方（後継者の育成や世代交代の考え方）

- コーディネーターとしての役割を担う住民スタッフの中には、企画実行委員会や文化団体の中で、世代交代の必要性やリーダーとなる人材の引き継ぎが求められている事例や、市や文化施設が用意した枠組みでの参加・参画に止まらず、自主的に企画運営グループを立ち上げた事例もある。いずれも困難な要因を抱え、悩みながらも、次の後継者の育成に取り組んでいる。
- みの～れの場合、ホール職員（市職員）と住民スタッフの間には「育てる側」と「育てられる側」という関係が必ずしも固定化されているわけではなく、開館当初はホール職員が住民スタッフを育て、一定期間を経てホール職員の人事異動後に、逆に住民スタッフがホール職員を育てるという、いわば「育てる⇆育てられる」役割が循環するサイクルが垣間見えた。

④ 富良野演劇工場

◎ 文化的コモンズにおけるコーディネーター的な人材の位置づけ

- NPO 法人ふらの演劇工房では、富良野演劇工場での演劇公演のみならず、演劇を活用したワークショップ等のコミュニケーションプログラムを数多く実践している。また、観光と演劇を組み合わせたツアーの企画等を行政と協働で開発するなど、文化・芸術を教育、観光、まちづくりに活用している。そうした取組でコーディネーターの役割を担っているのが、富良野演劇工場のスタッフや、富良野 GROUP のメンバーである。
- 地元の企業や個人からの協賛金で文化事業を企画し、教育現場や地域で実施している富良野メセナ協会も、コーディネーターとして重要な役割を担っている。
- ふらの演劇工房と富良野メセナ協会は、ともに民間主導で活動している。一方、富良野文化会館や市の文化行政の中には、コーディネーターを担う人材が不足しており、民間側からの働き掛けによって地域文化が牽引されている。

◎ コーディネーター的な役割を果たす人材の経験、実績、キャリア

- 富良野市におけるコーディネーターの担い手は、富良野演劇工場が2000年に開館して以来、培ってきた経験、築き上げてきた人と人との信頼関係を元に、積極的に活動を展開している。
- 脚本家の倉本聰氏が開設した演劇人の養成施設「富良野塾」の OB・OG が、地域に根付いてコーディネーター的な役割を果たしている。さらに、学校教員、地元企業の役員、子育て支援 NPO など、様々な立場の人々が、それぞれの分野と文化・芸術をつなぐコーディネーターとしての役割を担っている。
- そうした外部のコーディネーターは、ふらの演劇工房の事業や運営に参加したことが契機となって、文化・芸術に対する興味や関心が高まっている。また、演劇が地域に根付いており、文化・芸術と地域コミュニティの距離が近く、コーディネーターの担い手がお互いに顔の見える関係となっている。

◎ 過去に参加した人材育成機会（高等教育機関、研修機会、OJT 等）

- 富良野演劇工場の開館準備から初期においては、文化施設運営の経験を持つ人材が不在だったために、少なからず失敗もあった。しかし、そうした失敗が人材を育ててきたという見方もあり、「失敗を許容する」ことが人材育成の最も大きな要因だという声も聞かれた。
- ただし、民間の立場で事業を持続的に行っていくため、経営的な観点を欠かすことがなかったという。どのような運営上の不手際があろうとも、事業では「赤字を出さない」という姿勢は貫き続けている。
- 2005年に、ふらの演劇工房の理事と工場長が米国の「オレゴン・シェイクスピア・フェスティバル」の視察に参加したことは、「演劇のまち富良野」という大きなビジョンを考える上で、非常に大きな刺激となった。

◎ 持続可能な人材育成のあり方（後継者の育成や世代交代の考え方）

- 2000年に富良野演劇工場が開館して以来15年が経過し、劇場スタッフや劇場に関わる俳優、文化団体、ボランティア等が定着している一方で、どのように次の世代に受け継ぐのかを模索している。
- 「失敗を許容する」ことが人材育成につながるという考えの延長で、常に新しいことに挑戦しながら、安定や惰性にならない程度に「失敗し続ける」ことが大事ではないかとの意見も聞かれた。
- ふらの演劇工房や富良野メセナ協会で、第一線で活躍してきた地域のリーダーたちの姿を見続けてきた中堅世代が、自らの活動を立ち上げる中で諸先輩からの助言や協力を受けている。
- こうした、理想のモデルとなる先輩や、精神的な拠り所、支えとなるリーダーが見守り、励ますことが、自発的に後継者を生む要因となるのではないか。

⑤ 空き家再生プロジェクト（尾道市）

◎ 文化的コモンズにおけるコーディネーター的な人材の位置づけ

- 尾道市では、斜面地を舞台にした固有の町並みや建物がユニークな景観となっているものの、現在、空洞化と高齢化が進み、数多くの空き家が存在している。それらの歴史的価値や固有の文化を大切にしながら、空き家を文化・芸術、観光、コミュニティづくりに活用する取組が市民と行政の協働で展開されている。
- 活動を主導するのは NPO 法人尾道空き家再生プロジェクトで、市の政策企画課と協働で事業を実施している。空き家再生プロジェクトについては、現市長の理解が後ろ盾となっている。
- 市長自身が、空き家再生プロジェクトのみならず、市民主導のまちづくりに高い関心や敬意を持っていることが、コーディネーター的な役割を担う市民にとっても大きな支えになっている。

◎ コーディネーター的な役割を果たす人材の経験、実績、キャリア

- 空き家再生プロジェクトの活動に参加する人の多くが、地域外からの移住者であることも特徴的である。尾道に移住するとき、あるいは移住を検討しているときに、必要な情報や人材を紹介・仲介される場所（例えばゲストハウス、カフェ、雑貨店）が多くあり、そこでネットワークが広がっている。
- さらに、移住者としてネットワークに加わり、紹介やサポートを受けた人が、次は自分がコーディネートをする役割となり、ネットワークを広げる。そうした連鎖によって、コーディネーター的な役割を果たす人材が経験を重ねている。
- そうした活動の参加者＝プレイヤーと、その呼び掛けや調整を行うコーディネーター的な人材は、別の活動ではプレイヤーとコーディネーターの立場が逆転する場合もあり、地域での様々な活動の中で、お互いに役割を交代しながら支え合っているように見受けられた。

◎ 過去に参加した人材育成機会（高等教育機関、研修機会、OJT 等）

- コーディネーターの担い手は文化・芸術だけでなく、建築、環境、観光、コミュニティといったテーマにも関心を持ち、情報交換の機会やシンポジウムなどを開催することが、人材育成につながっていると言える。
- 最も大きな人材育成機会となっているのは空き家再生の活動現場で、単なる改修工事の労働ではなく、そこに参加する楽しみが実感できるような活動（例えば合宿、まち歩き、「土嚢の会」などのサークル活動）が外部に向けて開かれている。
- こうした空き家再生を取り巻く活動現場そのものが、人材育成だけでなく、地域住民のつながりを生み、地域の魅力を再発見することにもなっている。

◎ 持続可能な人材育成のあり方（後継者の育成や世代交代の考え方）

- 市民主導のまちづくりを持続可能とするため、尾道市としては、協働のまちづくりを推進する市職員を対象とした協働事業のための人材育成に取り組んでいる。市職員からは、活動に関わっている団体や個人をつなぐ「プラットフォーム」のような土台があるといいのではないか、という意見も聞かれた。
- 一方、活動に携わっている市民の話からは、プラットフォームへの帰属よりも、個々人が活動に魅力を感じ、その時、その場に集まる仲間で役割分担が生まれることで、自然に活動が受け継がれていく土壌があるように見受けられた。また、関わっている人材が若い世代であるためか、後継者の育成や世代交代といった点について、目立った課題意識は聞かれなかった。

4. グループインタビュー調査

(1) グループインタビューの実施概要

グループインタビューでは、「文化的コモンズ」が顕在化していると考えられる地域において、文化的コモンズの形成にとくに重要な役割を果たすことが考えられる人材（プロデューサー、制作者、コーディネーターなど）を8人抽出し、2回に分けてグループインタビューを行った。基本的に、経験、実績、キャリアを想定してグループを分けた。

［グループインタビュー参加者］

	所属・肩書き・氏名	備考
第1回意見交換会	仙南芸術文化センター　えずこホール 所長　水戸雅彦	開館以来、住民参加型事業、アウトリーチ事業を中心に地域密着型の各種事業を積極的に展開。
	ENVISI 代表・プロデューサー　吉川由美	コミュニティと文化芸術、観光、教育とをつなげ、アートの力で地域の力を引き出す活動をしている。
	NPO 法人アートサポートふくおか 代表　古賀弥生	市役所在職中から芸術文化と社会をつなぐアートマネジメントを学び、実践活動を行う。
第2回意見交換会	八戸市　まちづくり文化スポーツ観光部 芸術環境創造専門員　大澤苑美	市の芸術環境創造専門員。南郷アートプロジェクト、八戸工場大学の企画のほか、市の文化行政を担う。
	小美玉市　市長公室　政策調整課 中本正樹	小美玉市四季文化館みの～れ、小川文化センターアピオスの元職員として、施設の開館や組織改革に取り組む。
	特定非営利活動法人 ST スポット横浜 理事長　小川智紀	横浜市芸術文化教育プラットフォーム、ヨコハマアートサイトなどの事務局を担う中間支援活動に取り組む。
	上田市交流文化芸術センター プロデューサー　小澤櫻作	地域創造のディレクター、公共ホール音楽活性化事業のコーディネーターを長く務める。
	つなぎ美術館（熊本県津奈木町） 学芸員　楠本智郎	社会教育事業としてのアートプロジェクトを考案、実践。同館は 2013 年に地域創造大賞（総務大臣賞）を受賞。

※敬称略（所属・肩書きは委員就任当時）

インタビューでは、次のような内容を質問した。

- 「文化的コモンズ」に必要な人材像（求められる職能、資質、経験など）
- 人材を取り巻く環境の現状と課題（採用、雇用、キャリア形成など）
- 「文化的コモンズ」に必要な人材の育成・確保のあり方（教育・研修のあり方、起用の方法など）
- 「文化的コモンズ」における持続可能な人材育成のあり方（後継者の育成や世代交代の考え方など）

(2) グループインタビューの論点整理

2回のグループインタビューから、地域における文化的コモンズを担う人材育成の論点として抽出できることを、以下の5項目に整理した。

① 文化的コモンズへの理解の広がりと、コーディネーターへの期待の高まり

- 文化施設を取り巻く環境は、この四半世紀程度の期間に大きく変化した。その変化とは、文化・芸術活動のための物理的な場所や空間としての「施設」から、そこを拠点としながら地域の資源や人材を結び付けてネットワークを形成するための「機関」へと指向しており、その流れの中で「文化的コモンズ」に対する理解や共感が広がっている。
- 文化的コモンズへのさらなる理解や共感を広げるためにも、コーディネーター的な役割の担い手への期待が高まっている。そのための人材に求められるのは、地域や施設の特徴によって一様ではない。また、特定分野に軸足を置きながら、一つの専門性を深めるよりも、異なる分野をつなげるような総合性が求められている。
- 求められる能力には、コミュニケーション能力に加えて、地域に対する理解力、軽いフットワークで現場に足を運ぶ機動力、一般社会における教養やモラルなどが挙げられる。また、「つながり」を求めて触手を伸ばすネットワークの形成への意欲や、文化・芸術が社会に欠かせないものだという信念や情熱が必要である。

② コーディネーターの任用面での課題と、キャリア形成におけるジレンマ

- コーディネーター的な役割の担い手に専門性を求めている事例では、正規雇用、嘱託契約、委託契約といった任用のあり方に課題を抱えている場合も少なくない。業務の内容、雇用や契約の期間、待遇などの条件面で、コーディネーターである当事者と組織との間で、関係を模索している場合が多い。
- 一方で、コーディネーターのキャリアの形成を考えた場合、異なる職務や立場での経験を積み重ねることが、コーディネーターとしての成長につながり、自由にキャリアチェンジできる環境を当事者が望む場合もあるのではないか、という見方もある。
- コーディネーターを取り巻く環境面の課題やジレンマがありながらも、業務に必要な機動力や柔軟性が発揮できる雇用形態や、当事者が希望するキャリア形成や人生設計を尊重するために必要な制度を、組織との対話を重ねながら、共通認識を持つことが必要である。

③ コーディネーターの役割や能力が発揮できるような組織や環境の整備

- コーディネーターとしての適性のある人材が存在していても、所属する組織のリーダーや内部の考え方によって、その人材の能力が発揮されるか、意見が反映されるかが大きく左右される場合もある。また、そうした人材によって蓄積されたネットワークや経験値が引き継がれるための組織づくりが求められる。
- コーディネーター的な役割は、必ずしも行政や文化施設の内部だけで確保されるべきものとは限らない。NPO、企業、個人など、民間でも担い手が多様化することで、異なるセクターとの協力や連携ができる関係が育まれ、ネットワークやノウハウが持続されるような環境が望ましい。
- 行政職員と地域住民、あるいは、専門職のスタッフと一般職のスタッフなど、異なる立場にいる人材がパートナーとなってコーディネーター的な役割の担い手となることで切磋琢磨し合い、人材を「育てる側」と「育てられる側」という区別ではなく、お互いの知見や経験が循環する関係づくりが必要である。

④ コーディネーターの成長にとって住民との対話やフィールドワークが必要

- 文化的コモンズに必要な人材を育成するためには、コーディネーターとしての役割が求められている様々な現場で、様々な価値観に触れながら、資質や経験を磨くことが必要である。そうした現場で、地域の人々に文化・芸術の役割を伝え続けることがコーディネーターの成長につながっている。
- 文化施設の内外で、地域における人と人との様々な関係について語り、共通言語や共有感覚をつくる場所が「文化的コモンズ」を形成する現場であり、語り合うことで人が育っている。また、そうした場で行政職員と住民との信頼関係をつくることが、結果的に「行政の文化化」を促すことにつながっている。
- また、コーディネーター的な人材の育成には、アートマネジメント系の企画立案や、地域デザイン的なワークショップのノウハウを学ぶだけではなく、地域住民と直接対話を重ねて思いを共有しながら、ありのままの地域を理解するフィールドワークの実践が重要である。

⑤ 持続的なコーディネーターの育成、確保のための環境整備の検討

- 制度面の整備として、劇場やホールにおける専門的職能の資格制度の検討もあり得るが、専門分野だけの経験は視野を狭くする可能性もある。教育、福祉、医療、地域づくりといった他の領域で活躍する人材を参考にしながら、文化・芸術におけるコーディネーターの担い手のための環境整備が必要である。
- コーディネートのノウハウを持つ人材を介して、知識、経験、人的ネットワークを全国各地の文化施設が共有できるようなシステムとして「人材バンク」機能の充実が考えられる。また、「地域アーツカウンシル」がパイロットプログラムの実施機関となり、文化的コモンズを可視化させることが求められている。
- 現実的に求められていることは、コーディネーター的な役割の担い手を育てるコーチ（人材を育てるための人材）を確保することである。コーディネーターに必要なメソッドを言語化することで仲間をつくっていくと同時に、地域全体に文化的コモンズのレベルを上げていくことが重要である。

次頁以下、上述の論点を抽出した素材として、グループインタビューを要約し、主な意見について整理した。

(3) グループインタビューのレポート

① 第1回意見交換会

◎「文化的コモンズ」に必要な人材像

この四半世紀の間の文化施設を取り巻く環境の変化とともに、必要とされる人材像も大きく変化している。「文化的コモンズ」という考え方へのニーズの広がりとともに、文化・芸術の領域以外にも視野を広げる人材が求められている。

- 「文化的コモンズ」は昨年度あたりから提案が出てきた概念だと思うが、これは非常にいいと思っている。基本的に、文化施設であれ、文化機関であれ、単独でできることは非常に限られているので、地域の資源や人材をいかに結び付けて、その中で何か物事を興したり作ったりすることがすごく重要だと思っていた。
- この四半世紀の間に、必要とされる人材は劇的に変わったと思う。かつては、美術館、博物館の学芸員、文化ホールの運営者という形で個別に整理されて、文化施設は、別に地域に出て行かなくても、建物の中で文化的な事業をやっていればよかったが、今はそうではなくなってきている。
- 今、若い人たちが、「アート」や「アートプロジェクト」に目が行くのは、「これでは駄目だ」と思う危機感があるからではないか。文化ホールで、文化のことをやってきた人材とはまったく違う人材が必要とされていると思う。しかし、例えば就職するときに求められるものは、まだ依然と変わらない、25年前と同じようなものが要求されていて、そういう人材しか入ってこなかったりする。
- 逆に、社会の複雑化と同時に縦割り化が進み、個々人が狭い領域でしか仕事をしていない。地域の中でも、昔は、地域でお祭りをやれば、ある一人が何でも役割を担っていることで成り立っていたことが、最近では分業化されて、視野がすごく狭くなっている。そうしたことへの危惧から、この文化的コモンズという考え方へのニーズが増えてきていると思う。
- 小さな地域では、文化・芸術だけでなく、中心市街地の活性化や高齢者福祉、農業・漁業や教育にしても、すべて包括的になっている。地域の人が生きる喜びを何で感じているかは、個々に違うけれども、その個々に敏感な人が求められている。アートだけを見ている人では、やはり駄目だと思う。

文化的コモンズの鍵となるコーディネーターは、文化・芸術、教育、福祉、地域づくりなど、ある領域に足場がありながら、その領域の専門性のみを追求するのではなく、他の領域の事情が理解できる人材が適している。また、異なる立場の考え方や意見を受け入れ、異なる視点を持ち合わせることも必要である。

- 文化的コモンズの鍵になるのは、おそらくコーディネーターだろう。そのコーディネート機能を担える人がどんな人材か考えたとき、一様ではないというのが正直なところだ。芸術なら芸術、教育なら教育というような、どこかに足場がありつつも、そこにはまり込んでいないタイプの人たちのほうがいいと思う。
- どの領域の専門家でもなくなってしまうものの、少しずついろいろな領域の事情が分かっていないとつなぎようがないので、敢えてどこかのジャンルの専門家であることを求めるよりも、「つなげる」ということに関する専門性を認めなければならないだろう。
- 自分と考え方が違っていたりしても、とりあえず、「そうですか」と言える力が大事。先に「わたしはこう思う」と言うのではなく、「あなたはそう思うんですね」と受け止めることができる力が必要。その力がどうすれば育つのかはよく分からない。持って生まれた性格や、育ってきた環境、受けてきた教育にもよるだろう。
- これまで続けてきたコーディネーターの養成プログラムに集まる人たちに、ほぼ共通しているのが、ずっと同じ勤務先や団体に所属していたわけではなく、いろいろ所属や立場を変えて仕事をしている人が多い。いろいろな視点を持って、いろいろな感覚を持ち合わせている人、「違う立場の人はこう考えるんだな」という視点を、リアルに持てる人であることが必要なのではないか。

- 最低限はやはり専門的な人材が、必要だと思う。だから、ありとあらゆるところで研修できる機会は、やはり必要であり、そういう機会をたくさんつくるべきだと思う。ただ、最終的には、一人一人がコーディネーターでもあるというイメージを持っていなければならない。

コーディネーターには、地域の資源や人材を結びつけることが重要であり、そのための人材にはコミュニケーション能力が必要である。コミュニケーション能力には、単なる事務的な調整能力ではなく、ネットワークの形成、地域に対する理解、他者の力を引き出す能力が重要である。

- 文化的コモンズのための人材に必要なものは、コミュニケーション能力。コミュニケーション能力とは、ただ単に誰かとやりとりをするだけではなく、ネットワークづくりまで含めた意味でのコミュニケーションづくりだという気がしている。それが必要な能力の一つだと思う。
- ネットワークづくりを含めたコミュニケーション能力を高めるために必要なことは、「地域を理解する」ということと、「何がキーポイントなのかを見極める能力」だと思う。つまり、地域支援とは何なのか、地域の人材とは何なのかを見極める能力だ。
- 能力のある人間を処理するのではなく、能力が見えない人の能力を見える形にする能力の方が重要な気がしている。すべての人間はいろいろな能力を持っているが、目立たない、あるいは、認識されにくい能力は評価されにくい。ところが、ある特殊な場面において素晴らしい発明、素晴らしい動きをすることもある。そういう人の能力が発揮されるような環境をつくれるかどうかだと思う。
- アートのコーディネーターは、アーティストに何ができるか、アート活動が何を起こすかということを予測できる人。コーディネーターは、自身の熱意やある種の直感を地域の人々に説得しながら、「この人なら信用してもいい」と感じてもらえる何かを発している。それを実行した結果、「こういうことだったのか」と理解していただいて、次の可能性が広がる。

コーディネーターには、社会一般における教養やモラルと同時に、文化・芸術が社会に必要であるという信念を持つことが不可欠であり、人を感動させる喜びを知っていることが重要である。そうした人材や組織があることが、文化施設が広く市民から支持されることにもつながる。

- もう一つ重要な点で言えば、教養的なことはすごく必要だと思う。地域の人たちに信用されながら、そこで起こっていることが何なのか、どういう方向に行けば、誰をどう引っ張っていけるのか、すごく大局的な視線が必要だから、それは人の若いときから培ってきた教養やモラルの部分がすごく大きい。
- 一般的に文化・芸術に対する敬意や重要視を世の中の人は持っていない。けれども、すごくそれが大切なことだという信念を持っていないとできない。そういう信念も、数多くの本を読むこと、幼少の頃の体験で、人に喜んでもらってうれしいと思うといった、人を感動させる喜びを知っていることが重要だと思う。
- 社会に芸術家に対する敬意が育まれないのは、その人たちを尊敬する機会が作れてなくて、一方的に与えられて「尊敬しなさい」と言われているような時代が長く続いたからではないか。本当の意味で、芸術家たちがやっていることの意味を深く考える機会が持てていないと思う。
- そうした意味での教育的なプログラムを作る人材や組織があれば、文化的コモンズにもつながり、「こんなに文化・芸術は社会の役に立つんだ」ということが分かりやすくなるのではないか。文化ホールが、ある一部の人しか利用していないという課題ともつながっていて、だからこそ、そうした人材がいることが大事だと思う。

社会に対して文化・芸術がどのような成果を生み出しているのか、説明や説得をしていくためにエビデンス（証拠）を集め、人々の意識に定着させることが重要である。そのための調査や研究を行う立場の人材がいることによって、コーディネーターの仕事を補うことができる。

- アウトリーチでアーティストが学校に行くことに関する成果について、コーディネーターたちが手をつないだら、エビデンス（証拠）を集める全国調査ができるのではないかと思って呼び掛けたところ、「必要性は分かるが、明日の現場を作るほうが先なので、できない。具体的にどうやっていいかも分からないし、手法も分からない」という意見が返ってきた。

- 文化的コモンズの中には研究者も必要ではないか。文化や芸術というものが社会において必要だということを、意識として定着させるために、説得力のある言葉や数字を含めて言えるようになるためには、そこを補える人が必要。そこまで、コーディネーターに覆いかぶさせることは難しいと思うので、研究者という立場の人も、ぜひ、いてほしい。

◎ 人材を取り巻く環境の現状と課題

「社会包摂」や「共生社会」といった動きを受けて、今まで以上に、「文化・芸術は社会を豊かにするために必要なものである」、「文化施設は社会に必要な機関である」という認識を広げることが課題となっている。そのためにも、コーディネーター的な役割を担う人材が求められている。

- 文化・芸術系のことは、特別な人がやるものだというイメージがまだまだ強いような気がする。この意識を乗り越えていかないと次の指針に行けない。だから、これをどうしたらいいのかが、最初の問題だと思う。最近は「社会包摂」が一つ大きなキーワードだが、その先に「共生社会」があると思っている。文化、芸術が社会を豊かにするために絶対に必要なものであるという認識になれば、位置付けも変わってくると思う。
- 文化施設が、趣味や娯楽のための施設ではなく、社会にとって必要な社会機関であるという位置付けを意識化していく必要がある。アートを使って、地域を活性化し、福祉、医療に関わり、その状況を改善し、地域の社会課題を解決していくというイメージを皆さんが持っていかなければならない。相も変わらず「文化施設は無くても生きていける」という意識を最初に変えなくてはいけない。
- 緩和ケアの業界では「トータル・ヘルス・プランナー」という人材を育てようとしている。それは、まさに医療界のコーディネーター。最後の看取りをするときに、仮にその人が俳句を好きな人だとすれば、半分意識がなくても、ベッドの周りで俳句大会をやって、その人の好物をみんなで食べたりする、そうしたことを実現するためのコーディネーター。私は文化のことでも、誰でもコーディネーターでなければならないと思っている。
- 文化施設のあり方に関して、世の中の人が思っていることと、私たちが思っていることに、開きがありすぎていると思う。「はっち」では、平田オリザさんが言う「広場」ということを具現化しようとやっている。そのことを職員もみんなで意識して、市民がそこに集まって創造的な活動をすることで、お金も生み出し、幸せも生み出す。そういう場が文化施設だという考え方。一般の人にとって文化施設というものが「芸能人に会えるところ」という意識がまだまだ強い。そうではなくて「みんなの生きることに関わっている」という実感が与えられないと厳しいと思う。

公立文化施設においてコーディネーター的な人材を育成する上では、様々な内容や立場の職務を経験することは効果的ではあるが、雇用や待遇面での不安定な条件が課題となる場合も少なくない。ただし、雇用を固定化することが、人材の視野や経験を狭めてしまうことも考えられ、その点がジレンマとなっている。

- 自分自身、地方公務員の経験のあと、NPO を立ち上げながら、行政の外郭団体の職員を経験した。それがやはり自分にとってすごく勉強になった。
- 環境整備として、日々、いろいろな環境の中で自分を磨く環境があるかどうかは、とても大切だと思う。研修できる機会はたくさんあった方がいい。ただ、最終的には個人がどう積み重ねるかという問題でもある。
- 立場を変えて仕事をすることが、コーディネーター的な能力を高めることになると思う一方で、一般的には給与が上がらない、身分が安定しないという課題もある。良し悪しはあるのだが、もしかすると、しっかり環境を整えて、雇用が固定化すると、逆に視野が狭まるのではないかという気もする。
- 複数の文化施設の嘱託の仕事を、有期雇用でおよそ3年ずつ動いている人がいる。それで、決して雇用条件は向上していない。30代後半になって悩み始める人たちが増えている。雇用や待遇の問題がセットの課題でどうすればいいのか分からないのが現状だ。
- 育つという意味では、立場が変わることは結構大事な要素だが、それを、雇用とか待遇の面をしっかりと確保しながら、違う視点を持てるような経験をするためには、どうすればいいのだろうという答えが出ないままとなっている。

- 指定管理者制度の運用の問題が挙げられる。指定管理者でも、きちんと雇用や待遇を向上させる予算を確保し、勤務体系、賃金、地位を保障すれば、改善の可能性はあると思う。しかし、残念ながら行政内部にそれを認める意識がない。だから、どうすれば人材をいい形で仕事ができる環境をつくれるのかということに、行政の内部の意識が変わることが必須だと思う。
- 指定管理者制度を、いい形で運用することを、行政が本気で考えなければならないが、行政の文化担当者が3年程度で異動してしまう。一番重要なポイントは、行政が文化政策に対する理念を持っているかどうか。

適性のある人材が存在していても、所属する組織のリーダーや内部の考え方によって、その人材の能力が発揮されるかどうか、意見が反映されるかどうかが大きく左右される場合がある。コーディネーター的な人材が能力を発揮できるよう、行政側にも理解が求められている。

- 組織が大きいと、ヒエラルキーが固まってしまうことが多いので、中堅や現場からの意見がなかなか上に通らないというシステムができあがってしまう。こういう意見をどのように生かすかということを考えていかなければならない。
- トップの理解があるところは非常にスムーズで様々な可能性が生まれる状況になっていると思う。理解のあるトップがいない場合は、どうやってその環境づくりをしたらいいのかということが、常に課題になっている部分だと思う。
- 美術館や博物館にしても、とても貴重な地域の文化資源を預かっているけれども、その多くが「お蔵入り」になってしまっている。学芸員たちは、仕事が増えないように、あるいは上司から咎められないように、気付かないようにしている人もいる。
- 行政の人の理解があるからできる。やはり行政や行政周辺の理解が必要だから、人材育成には、公務員を教育することが早い。

◎ 「文化的コモンズ」に必要な人材の育成・確保のあり方

文化的コモンズに必要な人材を育成するためには、コーディネーターとしての役割が求められている様々な現場で、様々な価値観に触れながら、資質や経験を磨くことが必要である。そうした現場で、地域の人々に文化・芸術の役割を伝え続けることがコーディネーターの成長につながっている。

- 自分自身の NPO の業務では「コーディネーターを務めています」と言っているが、コーディネート機能が自分のいる地域に必要だと思ったので、そういう人をつくっていかなければならないけれども、活動を始めた15年ほど前にいなかった。どうすればつくれるかも分からないので、まず、自分がコーディネートの現場に入ろうと思って、学校にアーティストを派遣するという活動を始めた。
- 多種多様な現場と価値観を経験するしかないと思う。その中で自分が成長するイメージを作って、いろいろなことを理解し、つなげられるようになっていくとしか言いようがないのかもしれない。これには、資質と経験と両方が必要。資質というのは、決して表面的に見えるものではない、かなり直観的な部分がある。
- コーディネーターは、アーティストに何ができるか、アート活動が何を起こすかということを予測できる人。コーディネーターは、自身の熱意やある種の直感を地域の人々に説得しながら、「この人なら信用してもいい」と感じてもらえる何かを発している。それを実行した結果、「こういうことだったのか」と理解していただいて、次の可能性が広がる。
- アート活動の「効能」という言い方は嫌いだが、そこを伝えることは大事だという気がする。そこが伝わらないことで、アートの愛好家しか来ずに、独善的な表現を押し付けることを繰り返してしまっていないだろうか。ただ、そうしたアート側の「勝手さ」も大事で、その勝手さを、コーディネーターがいることで、有効なものに変換できると私は思っている。

コーディネーター的な人材の育成には、アートマネジメント系の企画立案や、地域デザイン的なワークショップのノウハウを学ぶだけではなく、地域住民と直接対話を重ねて思いを共有しながら、ありのままの地域を把握し理解するフィールドワークの実践が重要である。

- 主に文化施設や地方自治体、ここ数年は大学で、コーディネーター的な人材、あるいは、アートマネジメント人材の育成が行われている。それらの講座が、結局のところ「企画教室」のようなものになってしまうきらいがある。企画書の書き方や、企画したものを自分たちで実践するということに収斂していく。しかし、それでは全然足りないので、とてもジレンマを感じている。
- 東北芸術工科大学の大学院に「地域デザイン領域」という学科が開設されて、学生からの評価も高い。そこでは、地域デザインにワークショップを取り入れた手法を学んでいる。しかし、ワークショップでは本音ではなく建前で話していて、地域の人々が言葉の裏で何を思っているのかが掴めないことも多い。ワークショップ的な手法も大事だが、フィールドワークが必要。
- 各地に派遣されている「地域おこし協力隊」の人材はとても重要。彼・彼女らは、フィールドワークを実践していると思う。「地域おこし協力隊」という国の制度があることで、アート活動と地域のつなぎ手は生まれる可能性がある。実社会に出て、地域に晒されることででしか、育たないものがある。
- 地域によって、意識の違いもあれば、生活様式や危機管理のあり方も違う。何か事業を展開しようと思うと、そうした地域のフィールドワークを踏まえているか、いないかで変わってくる気がする。アウトリーチでいつも思うのは、事前打ち合わせがいかに重要かということ。現場を見て「ここなら何ができる」というイメージを持てるかどうか。それがうまく行ったときは、成功は間違いない。
- 学校や高齢者施設やホームレスのための施設に音楽を届けに行く活動をすることがあるが、その施設の周辺の地域のことを把握しておくことは常に心がけているところ。地域のフィールドワークを改めてやっているわけではないが、そこを通じて地域とつながっているという意識を持っている必要がある。

◎ 「文化的コモンズ」における持続可能な人材育成のあり方

1990年代以降、コーディネーター的な役割を開拓してきた世代が、次の世代に役割を引き継ぐことは、蓄積した経験や意識が異なっているために容易なことではない。しかし、文化施設のあり方が変化したことや、大学生など若い世代がコーディネーターに対する関心の高まりに、今後の可能性は広がっている。

- 1990年頃から日本における文化・芸術の役割は広がった。今から25年くらい前から学び始めた私たちが、周囲を含めて、現在50代になっている。その下の世代で、現在40代、30代の人材が見えてこない。私がやっている団体は一代限りで終わっていいが、例えば、学校や高齢者施設に文化を届ける活動や、調査研究の活動は、部分ごとでいいので、誰かに引き継がれてほしいと思っている。
- 世代交代は、非常に難しい問題。30代、40代の人たちと話していると、上手く言葉にできないが、何か意識が違う感じがある。どういう仕事を成してきたか、何を蓄積してきたか、ということを抜きにして、年齢だけ重ねても仕方がない部分はある。結局、自分で気付いて自分で積み上げるしかない。
- たしかに、人材を取り巻く環境の大枠は変わっていない。ただ、変化の兆し、可能性は見えてきている。「劇場・音楽堂の活性化に関する法律の指針」の中に、人材の育成と確保、事業の質の担保について書いてある。そうしたことを普及啓発しながら、関係者の中で意識化できれば、可能性はあるのではないか。
- いま、私の団体にインターンに来ている東北大学の建築家の大学院生もそうだが、来年就職で、大手の広告代理店からも引き合いが来ているにも関わらず、私の団体でインターンをしてくれている。若い人は、人を幸せにするということを考えて始めていて、そのことは大きな希望だと思う。そのような若い人たちがコーディネートすることで力を発揮してくれれば、変わっていくかもしれない。

制度面の整備として、劇場やホールにおける専門的職能の資格制度の検討もあり得るが、専門分野だけの経験は視野を狭くする可能性もある。福祉、医療、地域活性化といった他の領域で活躍する人材を参考にしながら、文化・芸術におけるコーディネーターの担い手のための環境整備が必要である。

- すぐにというわけではないものの、制度面で、図書館の司書、博物館・美術館の学芸員のような資格の問題の検討も必要だと思う。図書館、博物館・美術館に関しては、資格を持っているからいい仕事をするとは限らないが、継続性を持って専門的な仕事に就けるという環境が整っている。ある程度、適性のある人間を、一定期間以上保障して登用する状況をつくらないと厳しいと思う。
- ただ、様々な立場での実務経験があることが、コーディネーターとしては望ましい。専門分野だけを経験していても、狭くなっていく可能性があるので、それはそれで問題になる。とは言いつつも、3年、5年で担当が変わっていくようでは、間違いなく事業の質は担保できない。
- 福祉医療分野で、トータル・ヘルス・プランナーという人材が必要だという見方が盛り上がっている。そういう状況を見ていても、文化・芸術と地域をつなぐコーディネーターが各地にいて、多分野をつないで、「アートだからこそできた」ということを位置付けて関心を高める必要がある。
- 実際、地域おこし協力隊のような人たちは脚光を浴びている。それをモデルにしながら「各地でそういう人材が世の中を幸せにしている」というメッセージを伝えたい。そうした発信を怠っていると、文化施設にかかる莫大な維持管理費に対して市民のコンセンサスを得られない。そのくらいの切迫感を持ってほしい。

コーディネートのノウハウを持つ人材を介して、知識、経験、人的ネットワークを全国各地の文化施設が共有できるようなシステムとして「人材バンク」機能の充実が考えられる。また、「地域アーツカウンシル」がパイロットプログラムの実施機関となり、文化的コモンズを可視化させることが求められている。

- 全国で、コーディネートのノウハウを持つ人材を、いい形で共有できるシステムが必要かもしれない。地域創造から、そうした人材を各地の研修に派遣し、各地の現場で相談にのるようなことを推し進めてはどうか。
- 人材バンク的に登録をして、全国の文化施設が「こういう人のこういう話を聞きたい」といったときに、その人たちが行って、彼らが培ったノウハウを伝授し、一緒に考えることがあってもいい。
- コーディネーターとしての人材像やその実績を、社会に広く見せていくことがとても重要だ。「こういう感じの人が必要なのか」ということと、「文化的コモンズ」を見える形にしていくこと。2020年の東京オリンピック・パラリンピックの文化プログラムは、文化・芸術が、様々な領域に力を発揮できる面があるということを分かりやすく見せられるチャンスだと思う。
- 地域アーツカウンシルが、東北、関東・甲信越、九州など、地方ブロックくらいの範囲にあった方がいいのではないか。先導的なパイロットプログラムをアーツカウンシルが指導し、現場は各文化施設が担う。そうしたパイロットプログラムを数多く積み重ねることで、変わってくるのではないか。アーツカウンシルが、単なる評価機関、調査機関ではなく、具体的なパイロットプログラムの実施機関のような位置づけになればいい。
- 何らかのプラットフォームが生まれることで、有用な、教育的なプロジェクトが「あの機関があったからこういうことができた」と感じられるようなものができれば分かりやすいのではないか。
- 求められる人材が特定の地域に偏っているので、例えば九州というエリアで人材を集められるかと考えると、厳しい。けれども、パイロットプログラムをやりながら文化的コモンズを実現して見せることが、文化施設とは違う意味で、アーツカウンシルにはできると思う。
- 地域外からコーディネーター的な人材が来るからこそ、役割を果たすことができることもある。地域の内部で権威主義的になりがちな状況に、地域にとっての「よそ者」が入るアーツカウンシルがあることで、文化の市民権を回復させることができるのかもしれない。

② 第2回意見交換会

◎ 「文化的コモンズ」に必要な人材像

現在は、文化的コモンズという社会的な「場」を説明する共通言語をつくっている最中であり、現場の人材が相互に触手を伸ばしてつながり、ネットワークを形成することが必要になっている。そうしたネットワークと地域をつなぎ、住民の信頼関係や協力者を獲得することが、コーディネーターに求められる役割である。

- 「文化的コモンズ」という言葉があることで、こんなに頭が整理されるものかと、すごく現場でも助かっている。文化的コモンズについて自分は2種類を考えていて、1つは「場所」の問題であり、具体的な事業が行われる場所のこと。もう1つ、本来的に私が大事だと思っているのは、「場所」ではなくて「場」だと思う。
- 場所というのは空間的な説明の仕方であって、場というのは社会的な説明の仕方だと思う。そこにはヒエラルキーや位置づけもある。行政にとって「場所」は分かりやすいが、「場」に関しては分かりにくい。そのあり方のバランスを、どのように考えていくのかが重要。
- 行政から見た場合の「場所」の説明には方策があるのだが、「場」の説明、例えば、ここは社会的にどういう場所なのかということを説明し、調整するということは、共通の言語もなく、みんなでつくっている最中だと思う。そこで必要なことは、まずそういう現場の人同士がつながっていくことだと思う。
- つながることに好奇心のある人が、多分お互いつながってきていると思う。私がまずノックしたときに、相手も、そういうことを求めていたために、また触手を伸ばし、その触手がまた別の人につながっていく。そうした繰り返しによって、人のネットワークやまちが変わったなと思うこともある。プレーヤーも、コーディネーターやプロデューサーも、つながりは必須。
- 相手の話を聞いて、そこで目的、ミッションを共有し、信頼を獲得して、「この人が言ってくれるのならやるよ」という感じで協力者を獲得していく。一緒にやると、新しく共通の目的が見つかり、こちらもまた頑張っていくという、そういった柔軟性が必要で、そうした役割がコーディネーターと言われるのではないか。
- 文化的コモンズにどういう人が大事かというと、表で住民の人たちをうまく束ねて、中核になって絶対逃げない人。あと、バックヤードで、行政の中枢部に食い込んでいく人が大事。
- 私自身は、人口15万人の地方都市のホールのプロデューサーという肩書だが、チケット売って、経済的に成立させるプロデューサーの顔と、地域の協力者を獲得していくコーディネーターの顔と二面性がある。

コーディネーター的な役割の担い手には、機動力、フットワークの軽さが必要。また、専門性よりも総合性が求められるものの、そうした「総合性を持つことの専門性」という点で、必要とされる人材像を絞り込むことが難しい。

- 私は美術館の学芸員として、美術史の研究もやりながら、通常の展示もやりつつ、アートプロジェクトで外に出ていって街をコーディネートしている。私自身がコミュニケーション能力に長けているかと思うと、そうでもない。それでも必要だなと思うのは、機動力、フットワークのよさだと思っている。
- スキルを形成する上で重要なのは、偶然の出会いと出来事だということを言うアメリカの学者がいる。それは、アートプロジェクトの運営に非常に似ている。ただ、私が心がけてきたのは、自分のまちに、定期的に偶然の出会いや出来事が起こるきっかけを発生させようという思いだけで、ずっとプロジェクトを運営してきた。その後のことはすべて、協力してくれたアーティストやクリエーターや地元の人たちである。
- 「専門性よりも総合性」がコーディネーターの一側面になってくると思うが、そういう「総合性を持った専門性」をどう育成するべきか、という話になるために、難しいと思う。そこで持っている専門性は何なのか。やはり身軽だということは必要。現場へ行かないと何も分からないから、動けない人ではだめだということは言える。

規模の小さな地域である場合に、地域の外部から来た「よそ者」がコーディネーター的な役割を担うことで、様々な効果を生むことがある。固定化、ルーティン化したまちづくりへの変化や、それまでの地域の成功イメージとは違う形を提案することなど、「よそ者」だからこそ期待されている役割もある。

- 私は美術館の学芸員として、町役場の正職員でもあるが、実は、町外出身者が採用されることは極めて稀なことだった。文字通り「よそ者」で、自分の企画に対する抵抗もあった。しかし、自分の企画した事業で何か成果を上げたときに、抵抗した人にも「花を持たせる」ことで、少しずつ協力的になってきた。
- 私の美術館のある町は人口4,900人のとても閉鎖的な町で、私が勤務して数年目に、アーティスト・イン・レジデンスの滞在計画を提案したときに「見ず知らずの大人が来て土地に住むなんてあり得ない」と言われて、即否定された。それが来年3年目になり、様々な協力者が名乗りを上げて無償で協力してくれる環境が整いつつあるが、行政は意外と「面倒くさい」、「大変になる」といった雰囲気がある。
- 規模の小さな地域では、成功のイメージが少なく、多様性がない。しかし、特に若者には違う形の成功を夢見ている人たちも多く、そういった若者を見つめている大人もいる。やはりそういう人たちは、「よそ者」に期待して協力しようという方々であり、「よそ者」は、常に求められている。
- その地域の中の大人だけで町をつくっていくと、新しいものを拒否し、町の大人を越えられない。これは仕方がないことでもあるけれども、「違う形もある」ということを常に提案していくことは、「よそ者」としてのコーディネーターに求められる役割の一つだと思う。
- 何かをやろうとしたときに、協力してくれる人はいっぱいいる。ただ、あの人に説明して、あの人のところに行き、あの人のところに行ってと、ただの道順を辿っていくと、求めていた成功が小さくなることもある。関係者が言う「どぶ板をめくる作業」をすることで、成功が見つかったと言ってもらえることもある。

コーディネーター的な役割の担い手は、行政との関係で立場が確立されていない場合も少なくない。正規職員として行政組織の内部に所属する場合、あるいは嘱託職員や有期雇用などで組織から一定の距離を持つ場合などによって立場が大きく分かれるが、いずれの場合も組織にとって必要である。

- 行政の中にいる立場からコーディネーターとして働く人を見れば、半分不審者のように映っているだろう。社会人としての能力があるかどうか不明で、行政職員から見れば、よく分からない芸術の言葉を語る。行政から、この人に仕事を任せても大丈夫だという信頼を得られる能力みたいなものも大事だ。
- まだ若手なので、組織的に上の立場の人たちと対等に話をすることが難しい。ともすると、上の人たちが勝手に決めたことに対して具体的にプログラムを考える「小間使い」的になってしまう。20代後半から30代半ばぐらいまでの年代だと、課長や室長と肩を並べられないので、こういう職業の人たちの信頼をどう構築していくのかは大事なことだと思う。
- 行政の中にいると、上司を超えられないところがある。上司をどうやって使い、自分のやりたいことをやっていくようにするかが重要だが、文化の分野にいると、なかなか超えられない壁が結構多い。私はホールの職員を経験して、現在の行政内部に戻って2年目だが、ホールに在席していたことを、胸を張って住民には言えても、行政の中で胸を張って言うと異端児扱いをされるところがある。
- 文化・芸術の現場にいる人たちは、組織に尽くすような生き方はよくないと思う。でも、行政の職員は組織に尽くすことが必要。なので、両面が必要。
- 私自身は、ホールのプロデューサーを受けるときに、正規職員ではなく嘱託職員を選んだ。そのことで行政組織のヒエラルキーの中には属さない立場を敢えて選択した。組織の中には両方必要。例えば、会議のときに、その場で自分の意見を出すときには、必ず若い人に発言を求めるとか、やはりコーディネーターを通過することによって、その場がフラットになるという役割をすごく期待されていると思う。
- 行政の中でコミュニケーションをうまくとりながら、そのヒエラルキーの中にいることを認識することによって、自分が行政職員の一員としての自覚があることを相手にも伝えながら、自分の企画を通すという方法もある。だから、対話力以外にも、好奇心、楽観性、柔軟性といったものが必要だとも思う。

◎　人材を取り巻く環境の現状と課題

コーディネーターを専門職とする先行事例では、その専門職員に求める職能に適した雇用の条件整備が求められている。業務に必要な機動力や柔軟性が発揮できる雇用形態や、当人自身が希望するキャリア形成や人生設計を尊重するために必要な制度が望まれている。

- 専門職として3年から5年働いてほしいと言われて市役所に入所した。契約形態は1年更新で5年目なので、来年も雇ってくれるのだろうかという不安がある。私としては、1年更新でもいいし、嘱託職員という立場のほうが、いろいろ強みも持てる部分もあっていいと思っているが、雇用形態の不安定さは、次につながらない欠点になる部分もあるとは思っている。
- 職員の雇用形態によって、それぞれに対する予算のつき方やできる仕事が変わってくる場合もある。例えば、正職員であれば、自分で旅費を持って行きたいときに行ける。ところが嘱託職員では、特に若いと、1泊2日の出張といっても、課長の決裁が降りない場合がある。経験が増してくれば、そういうケースも少なくなると思うが、そういう機動力がどうしても欠けてしまう。
- 必要な人材が町役場にいたとしても、私には人事権が全くないために動かせない。もし動いたとしても、小さな町役場で職員は50人いないため、必ず3年後には異動がある。行政のシステムとして、継続性がほぼ担保されない。だから先ほど言われた「総合的な能力を持った専門職」という非常に難しい人材を、その人自身が自分の人生設計ができて、なおかつ安心して取り組める環境であることが大事だ。
- 文化事業に関わる人材にも、経験や能力だけでなく、家庭の環境によって選択したい方向は様々だと思うので、そうした選択肢に、行政職員の普通の一般職と同等の経済的な裏付けが必要だと思う。
- 私は、自分のアートマネジメントとか文化施策とかという専門家としてのキャリアをつくろうと思って来た。多分あと5年ぐらいしたら、キャリアアップ、キャリアチェンジで悩むだろう。それに、女性として、産休や育休などの制度も気になる。行政職員が休暇を取ることで、その人の仕事が専門職に割り振られることもあり、私の立場は一体何だろうと思うこともある。自分の人生のことと、専門家としてのキャリアの積み方は、なかなか難しい問題だと思う。
- 施設の立ち上げに関わる場合、完成度のあるノウハウを持つ専門家が求められる。それは準備してきていない人材。そういうところに引き抜かれていくという生き方の人もいないと成立しないのが公共ホールの世界。自分自身はこの生き方を望んでいるわけではないが、公共ホール業界の中の人事異動であると自分の中で割り切ってやっている。

コーディネーター的な人材が、有期雇用の期限を迎える場合や定年退職を迎える場合、蓄積されたネットワークや経験値をどのように引き継ぐのかが課題となっている。また、その専門職を必要とした政策を継続して推進するため、周囲の行政職員にも理解が引き継がれていくことが必要となっている。

- もう一人の芸術環境創造専門員が2年前から来た。説明上は、もし私が5年で契約を更新しない場合、その時点で次年度から新しい人に引き継げられないので、重ねて雇ってもらうという理由だったが、今となっては事業が多いので、2人いないと成り立たないという理由になっている。コーディネーターとして培ってきたネットワークや経験値をどう次に生かしていくのかという点は、課題があると思う。
- 専門職として5年間在席していると、周囲の正規の公務員は異動で入れ替わるために、専門員の立場、役割、職務内容が行政職員に分かる人が不在になり、自分が説明しなければならない状態になっている。これで専門員が入れ替わったときに、所期の役割を維持できるのかということが課題だと思う。
- 有期雇用の場合、自分の目先の仕事も当然こなしていかなければならないけれども、5年後の自分の身の振り方も考えていかないといけない。例えば私が60歳で退職するとして、美術館で培ってきたものを、誰かにバトンタッチしたいと思っても、正職員がいない。嘱託職員はいるものの、正職員になるつもりがない。そこで蓄積してきたものが切れてしまう。とはいうものの、町に、もう一人「のりしろ」を持って職員を雇ってくれるだけの予算がない。そういう状態が続いている。

行政職員がコーディネーター的な役割を担う場合、そのノウハウが人事異動によって失われることは住民にも損失となる。そこで、住民が行政職員に替わってコーディネーター的な役割を担うこともあるものの、行政や施設の側の事業の主体性が希薄化してしまうという点では課題でもある。

- 小美玉市の場合、直営で運営するホールで住民参画型のプロジェクトを幾つも抱えている。ホールの職員はすべて行政職員で、夜に会議を開いて、その中でファシリテーターを務めるため、文化的な専門知識よりも、先に会議のノウハウを相当教え込み、それを洗練させていく。そういう人間が数年で異動してしまうと、プロジェクトに参画している住民が結構困ってしまう。
- ただ、住民たちも会議のノウハウを蓄積するので、「行政職員は進行しなくていいから、館としての意見を言ってくれ」という流れになっており、住民参加から参画、参画から主体性を持った「住民主役」のまちづくりにシフトしてきている。ある面では「成長」だが、館としてそれでいいのかという「課題」もある。
- 市内の3館を中心として、文化的コモンズを波及させるために策定した「小美玉市まるごと文化ホール」という計画の中では、10年サイクルの異動の職員を1人、5年サイクルは複数人、その上で新卒採用の職員を2～3年くらい配属してほしいという住民の要望を書いているが、なかなかそのとおりにはいかない。
- ホールの現場に適応できない人ほど早く異動し、適応できる人は長くいるという傾向があるが、ホールの現場に適応する人は、かえって行政全体からは異端児扱いを受ける。というのも、行政の中にいると、住民が職員の能力を越えるということはないけれども、ホールの現場では住民が職員を越えることがあり、だからこそ行政職員は鍛えられる。それが人事配置の狙いでもあるのだが、ホールから行政に戻ると異端児扱いを受けてしまうことが課題でもある。
- 行政職員と専門家という、異業種が隣り合わせにいる組織では、立場、経験値、現場力のねじれ構造が往々にして発生する。多様な考え方を、お互い認め合うことを目指すためにも、違う考えの人が共存していくことが大事。

コーディネーター的な役割は、行政や文化施設だけでなく、NPO、企業、個人など民間でも担い手が増えていくことが望ましい。コーディネーターのノウハウが必ずしも行政や文化施設の中に蓄積されるとは限らないため、民間との連携や協働は有効な方策である。

- 行政の中だけではなく、NPO や個人など民間のコーディネーターも増えていくことが望ましい。八戸では、「はっち」のコーディネーターを退職した人が起業してコーディネーターとして活動し始めているが、そうした人材を業者のような扱いをするのではなく、文化的コモンズの一員としてパートナーシップを結べるように、仕組みが伴った関係づくりが必要だ。
- 文化・芸術に関わる制度や仕組みを、10年、20年、30年と長くやっていかなければいけないけれども、本当に残っているのは、行政が音頭を取ってシステム化した中でやったものではなく、何となく始まり、何となく広がったもののほうが残っている。それはみんなが必要になっているものだと思う。
- 私は横浜で十数年仕事をさせてもらっているが、恥ずかしいことに、民間企業とおつき合いがない。横浜に本社のある企業はいっぱいあるが、私は全然つながっていない。今、行政とのつき合いだけでは危機感を感じるので、もう一度、そこから「文化的コモンズ」に必要な人材を捉え直さなければと反省している。
- 地方都市で、理想的な文化行政ができれば「日本は変わるかもしれない」と、希望を持っていたいと思っている。しかし、突き当たる現実として、人が異動してしまう。もっと言えば、理解のある市長が大きな存在で、進退に変化がある場合でも今の状態をいかに保っていけるのか、焦っている。
- 文化施設の中では、行政職員も動くけれども、専門人材も、その専門性が求められて、別の文化施設へと動いていく。指定管理者制度で管理者自体が変わっていくわけだから、ノウハウが蓄積されるとは思えない。私自身は NPO に属していて、意外と動かないから、ノウハウが蓄積されているのかもしれない。小さいながらも自分で組織をつくってきたので、もし現状に不満があれば、自分が責任を持って、あるいはみんなを説得して、組織を変えたり形にしたりしてきた。

◎ 「文化的コモンズ」に必要な人材の育成・確保のあり方

文化施設の内外で、地域における人と人との様々な関係について語り、共通言語や共有感覚をつくる場所が「文化的コモンズ」を形成する現場であり、語り合うことで人が育っている。また、そうした場で住民と行政職員とが信頼関係をつくることが、結果的に「行政の文化化」を促すことにつながっている。

- 自分自身が、世田谷パブリックシアターのアルバイトをしたことが、キャリアの始まりだったことを思い出す。その当時は文化的コモンズという言葉もなかったけれども、そういう環境をつくろうとしていた。そこで、地域に出ていく活動やワークショップを実施して、人と人との関係の表も裏も共有してきた。
- そのような、バックヤードで人間関係について語り、裏の構造を踏まえながら表を支えるような共通言語、共有感覚を作る場所が必要。そういう場所をうまく地域の中でつくれるかどうかが、文化的コモンズの鍵となる。
- 小美玉市のホールの一つの「みの～れ」では、毎夜、住民参画のプロジェクトの会議で埋め尽くされていて、表の話も裏の話も住民と行政職員とテーブルについて話している。そこで磨かれた行政職員は、住民がお茶を飲んで話をするために来るくらいの信頼関係につながる。
- 人口5万人規模の小美玉市で、直営でホールを運営していると、ホールで行政職員を育てることで、それが行政の中に入って、いわゆる「行政の文化化」、行政全体に文化的コモンズを反映させることができるといいと思う。そう考えると、小美玉市における文化的コモンズの担い手は、住民と行政職員だと思う。

コーディネーターを担う人材と行政職員がペアとなって仕事をすることで、お互いの役割を認識し、分担しながら、組織内外への説明や関係づくりを進めている事例がある。そうしたペアでの仕事の進め方自体が、人材育成のあり方の一つでもある。

- 上田市の新しく開館した行政直営のホールでは、11人で運営している。そのうち3人が、館長、副館長、プロデューサーで、8人が現場を担当しているが、同世代の専門職と行政職員がペアになって仕事をしている。常に2人がディスカッションし、確認しながら進めている。市役所の中でもユニークと言われていて、まだ手探りの状態だが、おもしろくなってきている。
- 八戸市では、芸術環境創造専門員とペアになる行政職員の、2人あるいは3人で事業を担当する。旅費の執行や議会の説明など、私ではできない事務作業もあるので、それを行政職員のパートナーに担当してもらいながら、なるべく現場にも一緒に行く。上司と議論する場合でも、私が一人ではなく、パートナーの行政職員と一緒に説明してもらう。
- 小さな町の、小さな組織で美術館を運営していると、縦割りとは言え、非常に近しい関係で他部署と協働することができる。美術館の仕事に感化された行政職員が、学芸員よりも作品展示に情熱を持ったり、立場が逆転するようなこともある。それも一つの人材育成のあり方だと思う。

コーディネーター的な役割を担う人材は、その当事者を含めた組織全体が、育てていく必要がある。指定管理者制度で文化施設の運営をする組織にしても、そこでの職員の人材育成を含めたビジョンを持つ組織を選ぶことから始める必要がある。

- 文化的コモンズを担う人材を「誰が」育てるのかが、見えてこない。地域創造や文化庁のような国レベルの話なのか、県や広域レベルなのか、市町村なのか、文化施設単位でやることなのか。あくまでも個人レベルの努力を促すものなのか。
- 育成は、他人任せではできない。個々人を含めた組織全体が、それぞれのやり方を講じていかないと育っていかないだろう。コーディネーターということで言えば、直営なのか指定管理者なのかは別として、やはり、施設の管理運営者のスタッフがコーディネーターの役割を担っていくところが一般的に多いと思う。
- 行政職員に意見を聞いたときに、指定管理者制度や雇用制度は、解決できない問題ではないと言っていた。例えば、上田市では現在直営でホールを運営しているが、将来、指定管理に出すことも視野に入れている。その時、「自分たちが直営でやってきたことを越える指定管理者がいるなら、任せよう」という発想。

- 指定管理者であれば、「自分の組織の職員の育成は、その組織の責任だ」と思う。そうした人材育成のビジョンを持っている組織を選ぶことから始まる。地域や施設の特色によって必要な人材も育成の方法も違うはずだ。

◎ 「文化的コモンズ」における持続可能な人材育成のあり方

文化・芸術を通じて地域に携わることを希望する若者が周囲に育っている。そうした若者が、一旦は進学で地域を離れて求められる専門性を学び、将来は地元に戻って、コーディネーター的な役割の担い手となるような、長い目での人材育成のビジョンが望まれている。

- 地元の高校で「文化政策のある大学に進学したいという生徒が2人いるから進路相談に乗ってほしい」と先生から相談を受けた。高校に行ったら2人だけでなく、15人くらいが集まって、私の仕事の話を聞いてくれた。そうした若者に対して「自分もそういうことができるかもしれない」という思いを連鎖的に生み出していくためにも、地方で活動するコーディネーターとして、襟を正すような気持ちになった。
- 美術館の近くの中学の3年生の女の子が、将来、美術館の学芸員になりたいと私のところに相談しに来て、進路のことを事細かに教えた。その中学生は、いずれは地元に学芸員として戻りたいと考えていた。その女の子の父親は町役場の上司で、美術館のアートプロジェクトに協力してくれている人だった。
- 中学の美術の先生によると、他にも美術館の学芸員を目指している生徒が数名いるらしい。近くに美術館がある中学校だからこそだと思うので、教育の中に美術を入れ込んでいくことは、長い目で見たときに、地域の人材育成につながると思った。

現実的に求められていることは、コーディネーター的な役割の担い手を育てるコーチ（人材を育てるための人材）を確保することである。コーディネーターに必要なメソッドを言語化することで仲間をつくっていくと同時に、地域全体に文化的コモンズのレベルを上げていくことが重要だ。

- 最終的にはコーチ、つまり「人材を育てる人材」を育てて確保しなくてはならないということが現実の問題だ。そこには、ある程度のメソッドが必要。さらに突き抜けていく人間には才能しかないが、底辺の底上げという意味では、メソッド、マニュアル、事例集といったものが何かしら必要ではないかと思う。
- 私自身が「人材を育てる人材」にならなければいけない必要をすごく感じている。場合によっては年上の人と仕事をやらなければならないときに、名刺の渡し方、アーティストとの接し方、打ち合わせでの態度など、教えながら少しずつ変わっていく。それをメソッドとして言語化することで、仲間になれる人をつくっていかなければならない。
- 旧来型の文化施設の職員や学芸員には、まちづくりや中心市街地の問題に「なぜ私たちがやらなければいけないのか。私たちの仕事ではない」と考える人たちがいる中で、どのようにして全体として文化的コモンズをレベルアップするために育てていくのか、考えていかなければならない。

文化施設に携わる人材は、専門的人材と行政職員の区別なく、経験量に応じた役割がある。その役割に応じて、常にスキルを磨き続けることが重要である。また、行政職員の場合、文化施設で培われた住民とのコミュニケーションの経験やスキルを、「行政の文化化」に生かしていくことが期待される。

- 20代、30代は、情熱で突っ走れるところもあるけれども、40代から、ある意味では管理やリーダー的な立場になり、50代になれば、若手を育てていけるような館長の方が望まれるだろう。専門家もそういった、20代、30代、40代という、世代に合わせた能力を身につけていくということを意識しているかどうか、専門家の側の問題としてある。
- 開館したばかりの直営のホールで、現在、スタッフとして在籍している行政職員が、10年後には50歳を越えて、行政の幹部になっている可能性もある。その頃は、ホールとしても厳しい時期を迎えているかもしれない。その時に助けてくれる仲間がいれば、と考えると、異動に希望を感じている。

- 行政職員では、30代ぐらいまでの人事異動は仕方がないにしても、30代を越えてからは、ある程度自分の道筋を選べるような市役所になってほしい。「その人でなければできない」という仕事はあるのに、別の部署を回っているうちに成長が止まってしまう。
- 総じていえば、行政直営のホールでは、職員と住民を一緒に育てていくサイクルをつくっていくということが、文化的コモンズを持続可能にするために必要だと思っている。
- 地方創生の流れがある中で、どのように他の市と差別化するかと言えば、文化しかない。だから、行政の中のポジション的には、文化に対する期待はタイムリーに上がっている。市職員でホールのスタッフを経験した私の後輩たちが地方創生のリーダーになって、ホールで住民を相手に会議をやっていたように、他の職員を相手にやっている。そういう状況を見ると、市の中で革変が起きつつある。

地域における文化・芸術活動を担う人材の育成等に関する調査研究報告書

—文化的コモンズが、新時代の地域を創造する—

調査・発行	一般財団法人地域創造 〒107-0052　東京都港区赤坂2-9-11 オリックス赤坂2丁目ビル9F tel. 03-5573-4050　fax. 03-5573-4070
調査受託	株式会社ニッセイ基礎研究所 芸術文化プロジェクト室 〒102-0073　東京都千代田区九段北4-1-7 tel. 03-3512-1799　fax. 03-5211-1084
発行日	平成28年3月

©（一財）地域創造、（株）ニッセイ基礎研究所