

「芸術創造拠点と官民パートナーシップ」

開設5周年を迎えた京都芸術センターの運営

松本 茂章

あらまし

80年代から90年代初めにかけて、全国の自治体は競うように文化会館や文化ホールを建設した。政府による内需拡大の要求やバブル経済にともなう好景気などを背景に、「ハコモノ行政」が展開された。しかし、これらの施設は、海外や東京でつくられた芸術文化を紹介することにとどまりがちで、地域の芸術文化を創造し広めるという役割は、きわめて弱かった。東京の芸術文化を「上意下達」のスタイルで地域に伝えていく配給的機能は果たしたものの、地域文化育成にどれほど役立ったのかという疑問は、すでに多くの先行研究が指摘してきたところである。

上記の反省に加えて、依然として続く東京の経済文化両面の一極集中に対する強い危機感から、いくつかの自治体は近年、創造型の文化施設を設ける試みを始めた。地域アイデンティティの形成、回復を目指すことにより地域活性化を図る動きである。そのひとつの事例である京都芸術センターに注目してみた。

京都芸術センターは、京都市が2004年4月に中京区内に開設した文化施設である。地方自治法上の「公の施設」ながら、特色ある運営システムを採用しているところが興味深い。その活動ぶりや運営実態を詳述することで、21世紀の自治体文化政策を考える一助になると考えた。

本稿では、まず筆者の問題意識を明確にしたうえで、次に京都芸術センターの5年にわたる活動状況を振り返り、運営システムを解明していく。最後に、課題を整理して総括し、新時代の自治体文化政策のありようを浮かび上がらせる。

1. はじめに（問題の所在）

本稿は、自治体文化政策を考えるひとつの素材として、京都市の京都芸術センターに焦点をあてたものである。文化会館やホールなどの文化施設の現場は、自治体文化政策の「形」が見えやすい場である。図書館法や博物館法などの法律根拠を持つ図書館や博物館・美術館と異なり、文化会館や文化センターなどの施設は根拠法を持たないことから、逆に地域文化政策にかけられる自治体や職員のスピリット（志や思い）が明確に浮かび上がってくる¹、研究対象として興味深い。

問題の出発点は、官民パートナーシップの重要性である。21世紀の自治体文化政策は、もはや「上意下達」の形ではなく、地域の芸術家や芸術文化を愛する市民たちとの「協働」、すなわちイコールパートナーとしての連携なくしては、自治体の厳しい財政事情のなかで、成り立たなくなるだろう、と筆者は考えるからである。京都芸術センターの場合、運営委員会が主導権を握っており、公設民営のスタイルを採用している点が新しい。

プラザ合意（1985年）から始まったバブル経済期を中心に、各自治体は内需拡大を求める政府の方針もあり、競い合って文化施設の建設を計画する。「ハコモノ行政」の時代である。林立ぶりは、「雨後のたけのこ」のようであった。ところが、大半は行政の「擬制」である自治体の外郭団体（たとえば文化振興財団）に運営が委ねられてきたのが実情である²。

経済にブレーキがかかると各自治体は財政難に陥り、外郭団体への補助金も減少し、もはや「まちの自慢」としての豪華文化施設は維持でき

¹ 中川幾郎『分権時代の自治体文化政策 ハコモノづくりから総合政策評価に向けて』勁草書房、2001、136 - 137 ページ。

² 池田雅夫「文化行政に見る公共サービス」（今村都南雄『公共サービスと民間委託』敬文堂、1997）、235 ページ。

なくなりつつある。財政難という圧力、成熟しつつある市民社会からの要望というふたつの側面から、文化施設をめぐる効率的な運営とガバナンス(共治) を求める市民の期待は、一層強まると予想される。

ガバナンスの実現のためには、政府と民間の役割が再編されなければならない。しかし、政府が決め、民間が実施するだけの「下請け」にとどまるなら、本来のガバナンスとは言えまい。その視点を推し進めると、自治体の文化政策がどのように展開され、文化施設がどんな運営システムを採用しているのか、についての研究は、政策科学研究にとって欠かすことのできない一分野ではないだろうか。上記の理由から、筆者は、自治体文化施設をめぐる公設民営の試みや官民協働は、21 世紀の市民社会構築に向けた実験としてきわめて興味深く、政府・民間関係を再編する力を秘めている、と考えている。

筆者が、「社会と芸術の橋渡し」としてのアートマネジメント(芸術経営、運営) に強い関心を抱いていることも、本稿執筆の理由のひとつである。欧米で生まれた概念で、1991 年に慶応義塾大学がアートマネジメント講座を発足させて以来、その考え方はわが国でも急速に広がってきた。伊藤裕夫の定義によると、アートマネジメントとは「芸術を観客に紹介する」「芸術家の活動を保証する」行為にとどまらず、「芸術によって社会の持つ潜在能力の向上を支援する」こととされる³。京都芸術センターは後述するように、アートコーディネーターを常勤で雇用する異例の自治体文化施設であり、アートマネージャーの先駆的な起用についての事例であると考えた。

しかしながら、京都芸術センターの運営システムをめぐる研究文献は皆無である。筆者が所属する文化経済学会<日本>や日本アートマネジメント学会の両学会誌、全国大会や地域支部例会において、まとまって報告された先行研究はない。データベースで検索しても、演劇やダンスなど展開された芸術の中身の紹介にとどまり、運営システムについての詳しい報告は見つからなかった。このため、筆者は同志社大学総合政策科学研究科に提出した修士論文「芸術創造拠点と自治体文化政策」で京都芸術センターを取り

上げ、事例研究を行った。本稿はそのうちの2 章「京都芸術センターの活動状況と特色ある運営システム」に加筆し、修正を加えたものである。

なお、この研究ノートでは、自治体文化政策のありようや、その自治体文化施設の運営について、理論的な検討をするまでには及ばなかった。官民パートナーシップ論や政府民間の間をつなぐガバナンス(共治) への問題意識を出発点にしているものの、分析はできておらず、あくまでも準備作業として対象事例の紹介にとどまる。理論的な解析については今後の課題にしたい。また、文化政策を検討するうえで、行政サービス充実の側面や施設運営の効率化にとどまらず、財政的な側面も重要である。しかし、今回はそこまで踏み込めなかった。政策過程の分析も十分ではないと承知しているが、別の機会ですくしく述べたいと考えている。

2 . 京都芸術センターの概要と活動状況

京都芸術センターは2004 年、財団法人・地域創造の第1 回JAFRA アワード(総務大臣賞) のひとつに選ばれ、注目を集めた。しかし、その実態はあまり知られていない。2 章では、設置条例や施設の内容、活動状況、利用実態などを調査した結果を報告する。なかでも、演劇人の稽古場や美術家の作品制作の場として活用されている「制作室」に注目して詳述したい。

2.1 設立の経緯

京都芸術センターは2000 年4 月、閉校になっていた京都市立の旧明倫小学校を全面的に改修してオープンした京都市の文化施設である。京都市は1999 年1 月から12 月にかけて、9 億8500 万円の費用を投じ、耐震補強、エレベーター設置などの改装工事を行った。敷地面積4387 平方メートル。鉄筋コンクリート造りの元校舎は延べ面積5209 平方メートル。西館(2 階建て、地下1 階)、北館(3 階建て)、南館(3 階一部4 階建て) の3 つの建物で構成されている。年間のセンター運営費(予算) は2004 年度で1 億9830 万円である⁴。

³ 伊藤裕夫、片山泰輔、小林真理、中川幾郎、山崎稔恵『アーツマネジメント概論』水曜社、2001、2 ページ。

⁴ 京都芸術センターによる。事業費だけでなく、建物管理費などを含む。開館した2000 年度は2 億6340 万円、2001 年度は2 億6830 万円、2002 年度は2 億4700 万円で、減少傾向である。

1996年にまとめられた『京都市芸術文化振興計画 文化首都の中核をめざして』のなかで、若い芸術家たちを育てる文化施設の設立が急務であると提言されたことを受けて、京都市は同センター条例を制定、地方自治法上の「公の施設」として設置した。京都の中心部・四条烏丸の交差点に近く、周囲は銀行などのオフィス街である。最寄り駅は阪急・烏丸駅もしくは市営地下鉄・四条駅で、徒歩4 - 5分と足の便はすこぶる良い。

明倫小学校は明治初期に発足した伝統校であり、現在の校舎は1931年（昭和6）に建てられた。その校舎を改装して活用することで、昭和モダニズムを今に伝える歴史的建築物を保存する狙いもあった⁵。

京都市にとって、新進の芸術家を生み、育てることを狙いとして設けた芸術創造拠点は初めての試みである。従来は民間が担ってきた役割を、今後は自治体として引き受けようと考えた⁶。しかし、初期投資に10億円近くをつぎ込み、年間運営費として2億円前後の公費を投入している割に、その実態は案外市民に知られていない、と筆者には映る。京都会館や京都コンサートホールのように、「貸し館」として大規模な演劇や演奏会を開催する訳ではなく、演劇の稽古場や美術の制作場所を提供する目的で設立されたため、知名度は決して高くない⁷。

2.2 設置条例

地方自治法上の「公の施設」は開設の際に条例が制定され、名称や場所、目的、運営システムなどを決めている。京都芸術センター条例は1999

年6月10日に制定され、14条で構成されている。「設置目的」は以下のようになっている。

第一条 本市、芸術家その他芸術に関する活動を行う者が連携し、本市における芸術を総合的に振興するため、多様な芸術に関する活動を支援し、芸術に関する情報を広く発信するとともに、芸術を通じた市民と芸術家達の間の交流を図るための施設を設置する。

注目すべき文言は、京都市＝芸術家がイコールパートナーとして「連携」することを求めていることである。市が上意下達の形での文化行政を避けたい意思が第1条の条文に込められている。

続く2条には具体的な業務内容が明記されている。

第二条 京都芸術センターにおいて次の事業を行う。

- (1) 芸術作品の制作、舞台芸術の練習等を行うための施設の提供
- (2) 芸術に関する情報の提供
- (3) 市民と芸術家及び芸術家相互の間の交流の促進
- (4) 美術品、美術工芸品その他の芸術作品の展示及び紹介
- (5) 音楽、舞踊、演劇、伝統的な芸能その他の舞台芸術の公演
- (6) 前各号に掲げるもののほか、市長が必要と認める事業

(1)のところに、「制作、練習」という言葉が書かれていることに注目したい。京都会館などの通常の施設は「催し物」会場なのだが⁸、京都芸術センターは創造拠点であることを宣言している。さらに条文のどこにも貸し館業務につい

⁵ 明治初期に設立された、「番組小学校」のひとつ。校区制の学校としてはわが国最古のひとつ。校舎は市民からの寄付で建てられており、閉校以降も地元の母校意識は強い。このため、校庭は今も地元の人たちが使い、ゲートボールやテニスに興じている。条例上、校庭はセンターの管理下にあるが、実態は地元に優先的に開放されている。

⁶ 関西でいえば、「アートスペース無門館」やその後身である「アトリエ劇研」（京都市）や、すでに閉鎖された「扇町ミュージアムスクエア」や「オレンジルーム」（いずれも大阪市）などの民間の場所が、舞台芸術のインキュベーター（孵卵器）機能を果たしてきた。

⁷ センター発行の広報誌『明倫アート』（無料）は京都市の出先機関に置かれているものの、大阪や神戸、奈良で配布されている場所は皆無である。

⁸ たとえば京都会館の設置条例（1960年4月に制定）では、第1条で「本市における文化の振興及び市民の豊かな生活の形成に資するため、音楽、演劇、舞踊等の公演その他の文化的な催物等の用に供するための施設を次のように設置する。名称 京都会館 位置 京都市左京区岡崎最勝寺町13番地」とあり、2条では「京都会館においては、次の事業を行う」として「1、音楽、演劇、舞踊その他の文化的な催物のための施設の提供。2、講習、研修、会議等のための施設の提供。3、前2号に掲げるもののほか、市長が必要と認める事業」とされている。そして、附則別表として料金表がついている。文化施設における設置条例はこのパターンが多い。

での項目がない。使用料規定も明記されていない。すなわち、芸術家たちは通常、無料で使える訳である。「公の施設」としては異例の条例であり、特筆すべきことである。同センター事務局長の南正博は「原則としてセンター主催事業を行うための施設なので、あえて貸し館規定をつくらなかった」と語っている⁹。

通常の貸し館業務の場合、希望する団体・個人はだれでも利用できる。税金で建設されたので、納税者には利用する権利があるからである。その代わり、特別に利用者の芸術活動を支援する訳でもない。あくまで「貸し館」業務にとどまる。その視点でみると、第2条の(2)-(5)のように公演や展示など事業目的に踏み込んで明文化してあることが珍しい。通常の文化施設の設置条例では、「たまたま自主事業も行う」との限定的な位置づけにとどまっているケースが多い。

2.3 施設内容

条例2条の(1)には「制作、練習の施設提供」とうたっているが、具体的にはどのような施設なのだろうか。以下、詳述する通り、センターは教室を改造した制作室を芸術家たちに開放して、創造拠点としての活用を期待している。さらに、美術ギャラリーやフリースペース、講堂、図書室、茶室などを備えている。

< 利用時間 >

制作室は午前10時から午後10時まで。美術ギャラリー、情報コーナー、図書室、談話室は午前10時から午後8時まで。基本的に年中無休だが、12月28日から1月4日の年末と、同センター前の室町通りが混雑する祇園祭の期間中の3日間(7月14日-16日)は休館している¹¹。

< 制作支援の現場 >	
制作室 12 室	(1-3 階。教室の再利用)(演劇の稽古場、美術アトリエ、たたき場 = 演劇の道具類をつくる場所)
< 表現の場 >	
美術ギャラリー	(1 階。北と南にそれぞれ1 つずつ)
フリースペース	(1 階。体育館の床を掘り下げたところで、演劇、ダンス、美術展示)
講堂	(2 階。板の床で、演劇、ダンス、美術展示など)
大広間	(2 階。78 畳敷き、講演会、明倫茶会、美術展示など)
茶室	(3 階。明倫茶会など)
< 情報提供や交流の場 >	
図書室	(1 階。4000 冊の芸術書籍と 400 本のビデオを用意。2 週間の貸し出し可)
情報コーナー	(1 階。京都や関西圏の文化行事のチラシが多数置かれ、持ち帰り自由)
談話室	(2 階。自習する学生のほか、弁当などを持参して食事もできる)
カフェ	(マエダコーヒー明倫店)(1 階) ¹⁰

⁹ 2003 年 12 月 21 日の南正博インタビュー。

¹⁰ マエダコーヒー明倫店は開館時からスペースを賃借によって営業している。2004 年 12 月 16 日での南の説明によると、「公の施設」における目的外使用として営業が認められており、賃借の収入は京都市に入る。京都芸術センターの計画時点から、センターには飲食できる懇談場所が必要であるとの認識があった。当初、出店希望がなく、地元に本店を持つマエダコーヒーに出店を依頼した経緯がある、と南正博は語っている。

¹¹ マエダコーヒー明倫店も午後 9 時 30 分まで営業しており、午後 9 時がラストオーダーとなっている。当初は赤字覚悟だったようだが、教室をそのまま転用した木作りの雰囲気話題となって、口コミで飲食に訪れる客が増えた。

<事業を企画・実行する場>	
スタッフルーム	(2、3 階)
ミーティングルーム	(3 階)
ボランティア控え室	(3 階、ボランティアらが休憩する)
使用者用の事務機器室	(3 階)(公演チラシを作成できる輪転機も備わっている)
<管理する場>	
事務室	(1 階、アートコーディネーターらが常駐する)
応接室	(1 階)
館長室	(1 階)
倉庫	(地階など)

<制作室>

制作室の種類を見てみよう。計 12 室は多様である。広さは 50 平方メートルから 110 平方メートルまで。天井の高さ 3 - 5 メートル。床はコンクリート、油引き、フローリング、リノリウムの 4 種類が用意され、土足可と土足不可に分かれている。学校の教室をそのまま使っているの、特別教室の「図工室ふう」と説明すれば雰囲気は伝わるだろう。多様なのは、演劇やダンス、美術など多ジャンルに応じて使えるため、3 つの

事例を挙げてみる。

利用する劇団やダンスカンパニーは、荷物や資材をそのまま置いておける利点を歓迎している。他公立施設の会議室のように、午後 8 時 50 分に終業のチャイムが鳴り響き、あわてて片付けて部屋を飛び出るとする必要もない。その代わり、自主管理がうたわれ、制作室の前の廊下に置かれたロッカーにはモップやチリトリなどの清掃道具類が収納されている。利用者が自ら部屋を掃除する決まりとなっている。

制作室 1	72 平方メートル。コンクリート。高さ 5 メートル。土足可。大型換気設備、ガスコンロ、流し台あり。演劇のたたき場、重量のある造形作品、染色作品制作など。
制作室 6	51 平方メートル。フローリング。高さ 4 メートル。土足不可。伝統芸能などの練習。
制作室 10	72 平方メートル。リノリウム。高さ 3 メートル。土足不可。全面鏡。バレエバーあり。演劇、ダンスの練習。

劇団八時半	岸田國士戯曲賞受賞の劇作家・鈴江俊郎が主宰する劇団
モノクローム・サーカス	男女 11 人のコンテンポラリーダンスグループ
砂連尾理 + 寺田みさこ	男女 2 人のコンテンポラリーダンスユニット。新進振付家に贈られるトヨタコロオグラフィアワードの最優秀賞を受賞
京都市民管弦楽団	

2.4 利用実態

制作室の利用状況を調べてみた。2003年度の場合、54の団体・個人が利用している。ジャンル別に分類すると、演劇29、舞踊13、音楽9、美術3だった¹²。利用の中心は、演劇・ダンスなど舞台芸術の稽古場や、舞台の道具類を制作する「たたき場」としての利用である。2003年度で、利用回数が最も多い使用団体・個人を調べると、最高は4回（期間の長短は問わない）の4団体だった。

京都市民管弦楽団を除く3つは、現代芸術の表現者たちで、東京や海外でも活躍する実績を持っている。利用する54団体・個人のうち51団体・個人が、ステージパフォーミングアーツで占めており、京都芸術センターの制作室に出入りする芸術家たちの多くが舞台芸術関係者である実態が浮かび上がる。

一方、年度別の利用者をみると、2000年度では56団体・個人（753人）だったのが、2001年度は62団体・個人（746人）に増え、2002年度は58団体・個人（719人）となり、2003年度になると54団体・個人（599人）と少し減った¹³。

2.5 使い方

京都芸術センターの設置条例には、利用する際の規定や料金は明記されていない。どうしたら利用できるのだろうか。同センターが配布する使用者募集要項によると、「センターでは、芸術の新たなあり方を求める新進、若手の芸術家の皆さんを支援するため、各種『制作室』を提供します。センターで制作活動を展開し、京都から芸術の新しい波を発信しようとする芸術家の皆さんの積極的な応募をお待ちしています」と冒頭で呼びかけ、支援する内容や使用資格、使用時間などを公表している。（以下は要項の文面から）

1. 支援の内容

芸術作品の制作及び舞台芸術の練習を行うための制作室を無償で提供します。（ただし、通常の

程度を超えて使用された光熱水費は実費相当額を請求する場合があります）

2. 使用資格

新進または若手の芸術家（団体）

京都芸術センターで制作・練習した作品を発表する計画が具体的に決まっている芸術家。

市民との共感を生み出す意欲を持った芸術家。

3. 利用期間

一申請につき最長3か月以内。

4. 利用時間

午前10時から午後10時まで。

5. 使用者の決定

専門家で構成する京都芸術センター運営委員会で選考のうえ、使用の許可を行う。複数の芸術家で共同使用をお願いする場合がある。

6. 使用の条件

円滑な管理および運営を行うための使用者連絡会の参加、使用者同士の連絡、調整。

公開制作、ワークショップなど市民との交流事業の実施。

センター内の清掃への協力。

7. 受付期間

年に春と秋の2度、受け付ける。使用開始日が同年10月1日から翌々年の3月31日までの希望者。使用開始日が翌年の4月1日から翌々年の9月30日までの希望者。いずれも希望する団体・個人は申請書を郵送または持参する。

8. 応募方法

使用申請書と芸術作品に関する資料（写真、ビデオ、CD、MD、カセットテープなど）を添付する。

9. 注意事項

無断使用禁止などのほか、「宗教活動、政治活動、営利活動を主たる目的として使用したとき」使用許可の停止などを行う。

（以下、略）

上記で特筆されるのは、若手芸術家であれば京都市民でなくても使えること、最長3か月までの長期利用が可能なこと、多くの公立文化施設が午後9時までの利用なのに夜10時まで使えること、清掃は自分たちで行うこと、などである。京都芸術センターの特色のひとつとして、事務局長、南正博は「使用者を選考することが、だれでも使える他の公の施設と大きく異なる点であ

¹² 京都芸術センター調べ（2004年8月）。

¹³ 京都芸術センター調べ（2004年8月）。

る。いわゆる、公平、平等の利用はしていない¹⁴」と語っている。

2002年9月に制作室使用を公募した際のデータによると、応募してきたのは51件39団体で、選考のうえ採用されたのは42件33団体だった。申請者全員が制作室を利用できる訳ではないことが分かる。

2.6 多彩な事業

京都芸術センターは、「制作室の提供」をメインの役割としている一方で、開館して5年を迎え、さまざまな芸術支援事業と取り組み、2003年度では計261事業を行った。有料、無料を問わず催し物への参加者は集計されており、年間計5万5000人に達する。このほか、ぶらりと訪れて食事や飲み物を楽しむ人たちもいる。年に1度、事業のある週とない週をそれぞれ1週間ずつ抽出して、センター玄関でカウントしたところ、1日400 - 700人の出入りがあることが分かり、南は「年間10万人を超える利用者がいるとみられる¹⁵」と説明している。美術ギャラリーや図書室など無料の一般向け施設は午後8時まで開館していることから、周辺のオフィス街で働く人たちにも少しずつ口コミで広がり、都会のアーツセンターとしてファンが増えてきている¹⁶。

センターで繰り広げられている事業数の推移は以下の表の通り。

事業は増加傾向にあり、事業数は2倍近くに増えていることが分かる。芸術のジャンル別でみると、センター主催の演劇関係事業(公演

やワークショップを含む)が2000年度は5本(432人)、2001年度は5本(379人)だったのが、2002年度には4本(957人)へ、2003年度になると11本(4683人)まで達した。事業数で倍増し、参加者は大幅に増えている。センター主催のダンス関係事業(公演やワークショップを含む)では2000年度で3本(391人)だったところ、2001年度は7本(556人)、2002年度が26本(882人)、2003年度で15本(1892人)になっている。初年度に比べると、事業数で5倍、人数で4倍に達する。

舞台芸術関係の事業が増加している背景には、関西・小劇場演劇の「メッカ」的存在だった扇町ミュージアムスクエア(OMS)や近鉄小劇場の閉鎖が公表された影響があるのではないかと筆者は考えている。

主催事業のなかには、現代美術家やダンサーらが亭主となる趣向を凝らした「明倫茶会」、日舞や能、狂言、邦楽、文楽などの伝統芸能の実演と分かりやすい解説をつけた「継ぐこと・伝えること」シリーズ、若手演劇人を育成するための舞台芸術振興事業「演劇計画」「京都芸術センターセレクション」、現代美術家を支援する展覧会、ダンス公演「京都クリエイターズミーティング」などがあり、いずれも意欲的な試みである。

2.7 俳優養成セミナー

芸術支援事業のなかで、関係者から高い評価を受けたひとつが、開館2か月後の2000年6月に始まり、3年におよんだ俳優育成事業「現代演

2000 年度	計 153 事業 参加者 3 万 489 人	(主催事業 132、共催事業 21)
2001 年度	計 191 事業 参加者 4 万 7316 人	(主催事業 149、共催事業 42)
2002 年度	計 266 事業 参加者 4 万 4455 人	(主催事業 226、共催事業 40)
2003 年度	計 261 事業 参加者 5 万 4988 人	(主催事業 216、共催事業 45)

(京都芸術センター調べ)

¹⁴ 2003年12月21日、2004年12月26日における南正博インタビュー。

¹⁵ 2004年12月26日の南正博インタビュー。

¹⁶ 図書室の場合は、借り出しや閲覧する人たちを受付でカウントしている。利用者数は2000年度7071人。2001年度1万4292人。2002年度1万4719人。2003年度1万5737人。年々増えている。午後8時まで開き、仕事を持つ社会人に配慮している。図書室の隣の情報コーナーには、文化的な催しのチラシが多数並べてもある。条例の2条で定めた「情報の提供」という役割を果たしている。

劇俳優セミナー」である。センターのアートコーディネーターが、次のように趣旨を説明している。

6月14日(水) 現代演劇俳優セミナーのオーディションが行われました。応募者は31人。そのうち書類審査を通過した16人が参加しました。(中略) 3グループに分かれて、審査員の高瀬久男氏が指定した色を1枚の絵として表現しました。青、黄、黒が短時間のうちにそれぞれのイメージで表されました。再び全員が輪になり、お手玉を使って名前を呼び合いました。お手玉の数が増え、複雑に交差する中で多くのことが試されました。

次に行われたのが、台本を使った審査。登場人物の2人を16人が様々な組み合わせで演じていきました。まじめな好青年もいれば、世をすねたひねくれ者もいます。同じ台詞でも次々と違ったキャラクターが現れました。何度も繰り返される中で、全員が前とは違った演技を求められる厳しいものでした。最後に、1人ずつの面接が行われ、審査員の総合的な判断によって合格者が決定されました。今後、現代演劇俳優セミナー受講生は、第1部の「古典芸能を学ぶ(6月24日-7月7日) 第2部「演出家高瀬久男(文学座)によるワークショップと試演会」(8月11日-8月26日)を通して、俳優としての演技技量の向上を目指します¹⁷。

同じ芸術でも、こつこつと1人で技量をアップしていける美術とは異なり、集団での表現である演劇は仲間が必要である。演劇人には「30歳の壁¹⁸」があるとされ、仕事や結婚などで仲間が1人またひとりと辞めていくと劇団を維持できなくなり、演劇界から去っていく。このため、劇団を超えて演劇人たちが技量を磨く場が必要である。同センターの俳優養成セミナーはそうした難問を少しでも解消し、プロの演劇人を育てるのが目的である。

セミナーの成果を披露する場が、京都ビエン

ナーレ2003の一環として行われた演劇公演「宇宙の旅、セミが鳴いて」(2003年度の文化庁芸術祭参加作品)であった。京都芸術センターの講堂で、2003年10月4日から13日まで催された。鈴江俊郎(劇団八時半主宰)作、高瀬久男(文学座)の演出。センター予算のほか、財団法人・地域創造、芸術文化振興基金、独立行政法人・国際交流基金、財団法人・花王芸術・科学財団の助成を受けた。

同公演を企画したのは、松田正隆(劇作家)と杉山準(演劇プロデューサー)という、京都・洛北にある小さな演劇スペース「アトリエ劇研」を本拠に演劇活動する2人である。演劇俳優セミナーと連動した事業として企画され、杉山はその趣旨について「人材や作品を世に送り出してきた関西の民間劇場が閉鎖に追い込まれるなど、演劇文化も経済の論理の前で肩身が狭くなっている昨今、私達は演劇がその誇りを失わないような作品を京都から生み出そうと、俳優養成からこの事業をスタートさせました¹⁹」と語っている。

「宇宙の旅……」は、近未来を舞台にした物語で、出演者11人のうち、俳優セミナーの出身者は5人を占めた²⁰。文学座関係の2人以外は全員、京都を中心に活動する俳優たちだった。演劇関係者の評価は高く、2003年12月、文化庁芸術祭の大賞を受賞する。映画やテレビ、舞台、CMなど演劇関係の仕事が比較的多い東京と異なり、俳優が職業として確立しにくい関西にあって、俳優セミナーを通じて若い演劇人が成長し、全国レベルの演劇を生み出せる力があることを見せつけた。京都芸術センターが芸術のインキュベーター機能を持つことを証明した点で、重要な受賞だった。

3. 京都芸術センターの運営組織

¹⁷ 京都芸術センター通信紙『明倫アート』(京都芸術センター)3号、2000年7月10日付、に掲載された現代演劇俳優セミナー・オーディションの紹介文から。

¹⁸ 神戸市が設置した神戸アートビレッジセンターの榎原均館長(当時)は、2004年5月2日に行われた日本アートマネジメント学会関西支部の例会で、「演劇を育成することの難しさを痛感している。演劇は集団芸術だが、30代になると集団を維持していくことが難しい。『30歳の壁』がある。せっかくセンターで育てても辞めていってしまう」と語った。

¹⁹ 2003年10月の同公演会場で入場者に配布されたパンフレットから。民間劇場の閉鎖とは、2002年の春に近鉄劇場・近鉄小劇場や扇町ミュージアムスクエアなどの閉館が相次いで発表されたこと。

²⁰ 駒田大輔(フリー、元劇団衛星)、山本麻貴(劇団飛び道具)、林賢郎(劇団魚灯、元劇団八時半)、金田典子(劇団衛星)、岡嶋秀昭(劇団衛星)の5人。

筆者は2000年の開館直後に訪れた際、京都市の「公の施設」でありでありながら、「京都市立」とは名づけられていないのは何故なのだろうか、と不思議な印象を持った。実態を調べていくにつれて、その答えは「公設民営」スタイルと官民パートナーシップの導入にあることがわかってきた。3章では、体外的な「顔」である館長の役割とは何か、実質的に運営の舵取り役を果たす運営委員会はどのようなメンバーなのか、京都市から建物管理を委託されている財団法人・京都市芸術文化協会とはいかなる組織なのか、そして常駐するアートコーディネーターたちはどのようにして選ばれ、どんな仕事をしているのか、など数々の疑問について、詳しく述べていきたい。

3.1 館長と評議会

運営システムは、条例と同時に定められた要綱で決められている。要綱2条で「運営を総理するため、館長を置く」とし、裏千家の千宗室氏が開館当初から就任した。当時は若宗匠の「宗之」だった。引退した父の跡を受けて家元に就任、「宗室」の名を父から譲られたのちも、引き続き、館長職を務めている。

館長人選は難航した。京都市幹部の天下りポストになるのか、高名な学者を持ってくるのか……。官民協働の趣旨と若者の芸術を支援する狙いを社会にアピールするためには、市職員の

「天下り」や学者からの招聘は避けたいとの思いが設立に関わった人々に強かった。センター構想に関与した染色家、森口邦彦によると、「新しい芸術を育てる施設だけに、年齢は40代と若く、名前が全国区の民間人」との条件を考えた²¹。千宗室の名前が浮上し、森口邦彦や当時の京都市副市長、中谷佑一らが就任を依頼した。

要綱3条では「助言を行う機関」として評議会（委員は15人）の設置をうたう。評議会は年に1 - 2度開かれ、諮問を受け、センターの事業を承認する。メンバーには大学名誉教授や京都の文化人、京都市副市長らの名前が並んでいる。

3.2 運営委員会

民間主導による運営を具現化する仕組みとして、運営委員会（8人）が発足した。要綱4条で「館長を補佐し、運営方針の策定、制作室の申請の選考など、センターの活動に関して総括指揮を行う」と定めている。市長から委嘱され、任期は3年制。館長や評議会から委嘱されていない意味は、独立性を持つということである。事務局長、南正博は「市の枠を超えた運営ができるようにするため、運営委員会の権限を強くした²²」と狙いを説明している。

2期目の運営委員会の委員は表の8人（男性5人、女性3人）で構成されていた。

メンバーは京都を代表する文化人と定評のある人々で、40 - 50代が中心。「論客ぞろいであ

富永 茂樹	（委員長）（京都大学人文科学研究所教授、社会学）
太田垣 實	（副委員長）（京都新聞美術記者）
遠藤 保子	（立命館大学教授、体育学・比較文化学）
梶田 真章	（法然院貫主）
久保田 敏子	（京都市立芸術大学教授、伝統音楽）
太田 耕人	（京都教育大学教授、演劇）
森口 まどか	（京都精華大学非常勤講師、現代美術）
京都市文化市民局文化部長	（京都市代表）

（2005年4月現在）

²¹ 2004年6月26日の森口邦彦インタビュー。

²² 2004年12月26日の南正博インタビュー。

り、行政にとって手ごわい人たち²³」で、ことから京都市政と近い間柄にある訳ではない。こうした人材の層の厚みが、京都と他都市を区別するところでもある。うち1期目から再任されたのは、太田垣、遠藤の2人にとどまり、「権威」とならないよう、順次メンバーを入れ替えていく方針を取っている²⁴。

運営委員の役割は次の3点に大別される。

センターの運営方針を策定し、総括的な運営評価を行う。

制作室の使用者や、滞在して制作する芸術家（アーティスト・イン・レジデンス）を選考する。

センターの自主事業や共催事業の企画を承認する。

前述したように、センターの制作室は貸し館業務ではなく、使用料を徴収しない代わりに、「将来性のあるアーティスト」に貸すシステムを採用している。その選考する権限は運営委員会に与えられており、芸術家から使用希望の申請を受けると、年に2度、審査する。そして将来性を認めた芸術家に京都市長名で使用許可を出す。「使用許可」や「不許可」という行政処分を代行して引き受けている形になっている。

京都を代表する文化人といえども、若者のあらゆる芸術活動に精通している訳ではない。助言する芸術専門家集団が必要になってくる。このための下部組織としてワーキンググループ（当初は企画委員と呼ばれた）が設けられている。彼らは、演劇、美術、音楽のジャンルごとに分かれて活動し、センターの主催事業を自主的に企画する。運営委員もワーキンググループと一緒に考えて考える。ワーキンググループには芸術家やアートマネージャー、研究者らが加わり、専門家集団として活動する。実質的なヘッドクォーターとして、「影の運営委員会」とであると、筆者はみている。

同センターの運営システムはわかりにくい。事務局長、南正博の説明によると、「アメーバー的な組織」なのだという。演劇部門で説明すると、太田耕人（演劇評論家、京都教育大学教授）

が演劇担当の運営委員に就任しており、松田正隆（劇作家、京都造形芸術大学助教授）と、小堀純（編集者、演劇雑誌「劇の宇宙」編集長）の2人が脇を固め、制作室の使用や公演開催の選考に関わる。さらに丸井重樹（劇団ベトナムからの笑い声演出・制作）や橋本祐介（フリー、元・劇団衛星制作）、垣脇純子（劇団MONO制作）の3人がサブ的に働く。

松田や小堀らがワーキングチームのメンバーという形になる。南は「京都芸術センターは、運営システムを定める前に、まずは関係するアーティストや制作者らの固有名詞を決めているので、運営システムを一言で言えないのがうちの特色だ。いわば人と人がつながっていく『アメーバー』的な組織になっている。演劇の場合、半分ボランティアな関係者も含めて10人程度が関わっている。今後、もっとアメーバーを増やしていくべきだと考えている²⁵」と語り、組織よりも前に「人ありき」である実態を打ち明けた。

美術部門の場合は、太田垣實（京都新聞美術記者）が運営委員で、辻喜代治（成安造形大学教授）、松尾恵（京都市内の画廊・ヴォイスギャラリー）の2人が企画面でサポートする。この部門では、展覧会ごとに各自の脈を生かした企画が立てられている。伝統芸能の分野は運営委員の久保田敏子と狂言師の茂山あきらが担当する。南によると、音楽部門は核になる人材が不在状態なのだという。

南の話では、運営委員会もワーキングチームやブレインの会議も、謝礼は同額である。一度集まるたびに1人1万円の謝礼を払う。「演劇部門でいえば、恒久な肩書があるのは、太田耕人・運営委員1人だけで、他はアドバイザーであったり無役だったり。きわめてルーズで、役所的ではない。うちは肩書からスタートしていないから²⁶」と南は説明する。

3.3 事務局

建物の運営管理は、財団法人・京都市芸術文化

²³ 2003年12月21日のインタビューに対して、南正博が思わず漏らした本音の言葉。

²⁴ 1期目は、委員長が森口邦彦（染色家）、副委員長が高城修三（作家）、遠藤保子、太田垣實、木下長宏、九鬼葉子、山本容子、竹内一二三の8人。人気版画家の山本容子は、京都市立芸術大学の卒業生である縁からの起用だった。

²⁵ 2004年9月10日の南正博インタビュー。

²⁶ 2004年6月15日の南正博インタビュー。

協会に委託されている。協会は市との連絡調整や予算管理・執行、事業の管理などを行っている。

2005年3月現在、運営委員会のもとに設けられた事務局の職員は14人である。全員、京都市芸術文化協会に雇用された形を取っている。市からの派遣職員が2人（事務局長と事務局次長）、協会プロパー職員が一般管理業務2人、協会の自主事業（京都会館などセンター外で上演する日舞やバレエなど）担当2人である。そしてセンターの自主事業を担当する、＜館のダイナモ＞的な役割を期待されているアートコーディネーター8人が常駐しており、スタッフ全員が同センター事務棟1階の事務室で机を並べている。

センターの事務局長、南正博は京都市文化市民局文化部の担当部長であり、財団法人・京都市芸術文化協会に派遣されて専務理事を務める。センターの事務局次長、斎藤理子は、京都市文化市民局文化部の文化課担当課長補佐であり、同協会事務局次長を務める。2人が、京都市・京都市芸術文化協会・京都芸術センターの3者のパイプ役を果たしている。

組織は、以下のようになる。

館長（京都市嘱託） 評議会 運営委員会 事務局
 事務局長（京都市文化市民局文化部担当部長）
 （財団法人京都市芸術文化協会専務理事）
 事務局次長（京都市文化市民局文化部文化課担当課長補佐）（同協会事務局次長）
 一般職員4人（同協会職員）
 アートコーディネーター8人（同協会職員）（3年期限）

運営図は次の通り。

京都市（運営方針の決定）（事業・予算決定）
 （制作室使用決定）

館長（運営の総理） 諮問 評議会（15人）

運営委員会（8人）

運営方針策定

総括的な運営評価

制作室使用者・アーティスト・イン・レジデンス選考

自主事業・共催事業の企画承認

アートコーディネーター会議（ワーキンググループ間の横の調整）

京都市芸術文化協会（建物管理、事業実施受託）事務局
 ボランティア（事業実行参加）（自主活動）

京都市と連絡調整 予算管理・執行

事業の進行管理・実行 建物管理業務 ほか

3.4 京都市芸術文化協会

建物の管理を委託されている京都市芸術文化協会は財団法人で、協会の『寄付行為』（1981年）によると、その目的は「芸術文化に関する調査研究を行い、芸術文化の分野における創造活動を助成し、市民文化の普及・向上を図るための各種文化事業を実施し、もって京都市における芸術文化の発展に寄与することを目的とし、あわせて国際文化交流の促進に努めるものとする」と定められている。

会員は京都市域で芸術文化活動を行う団体・個人で、団体190、個人86、特別6の計282である（2002年6月末現在）。1959年（昭和34）3月に発足した京都市文化団体懇話会が前身である。1980年（昭和55）4月、京都市芸術文化協議会に改組され、個人会員も受け入れるようになったあと、翌1981年9月、法人化して京都市芸術文化協会になった。当初、京都市の出えん金、会員の拠出金とも同額の1500万円だった。その後、会員の拠出金が増額され、2002年4月1日現在、基本財産は4823万3000円。京都市の出えん金の比率は31%にとどまっていることから、「官製」団体ではない。

名簿をみると、会員は邦楽や工芸、華道、短歌、洋舞、伝統芸能、絵画などで活躍する人たちで、年配者が多い。会員の推薦がないと入会できない閉鎖的な面もある。既存ジャンルの団体で構成されており、守旧的なイメージのある同協会が、なぜ京都芸術センターの建物管理を委託されるようになったのか。センター設立時に関わった染色家、森口邦彦は「別の財団法人設立も計画されたが、同一地域に同じような財団が2つも設立できないことが分かり、既存の京都市

芸術文化協会を活用することになり、協会の事務所をセンター内に移した²⁷」と語る。

組織上は、理事長をトップに、専務理事（センター事務局長）事務局次長（センター事務局次長）事務職員4人・アートコーディネーター8人という体制になっている。

3.5 アートコーディネーター

運営委員会やワーキングチーム（当初は企画委員会）のもとで、実務を担当するのが8人のアートコーディネーターである。運営委員や同チームを補佐し、演劇、美術、音楽などの各グループ間をつなぐ横の調整も引き受ける。専門職を設けた理由は、京都芸術センターが、芸術と社会をつなぎ手としてのアートマネージャーを養成しようと考えているからである。近年、時代の要請として、アートマネジメント（芸術経営、芸術運営）の必要性が叫ばれ、文化行政や芸術現場での人材不足が強く指摘されるようになってきた²⁸。こうした社会状況を意識して、センターでは専門性の高い民間人の起用を試みている。

開館準備のために1999年度に採用されたのが初代アートコーディネーター4人（男性1人、女性3人）である。関西学院大学大学院（美術史）の修了者、京都教育大学在学時代から劇団を設立し制作を担当していた演劇人、日本大学芸術学部を卒業して東京の出版社に勤務していた編集者、金沢美術工芸大学を卒業して京都の出版社に勤務していた社会人で、全員20歳代だった。出身地も奈良、三重、神奈川、千葉と多彩で、全国から人材が集まった。開館時の2002年4月には、さらに2人（いずれも女性）を追加採用した。関西学院大学大学院で美術史を学んだ修了者と、京都市立芸術大学油画科を卒業した芸術家であった。現在は2期生8人（男性2人、女性6人）を経て²⁹、3期生5人が勤務している。

3年という年限制ながら、芸術にかかわる専門職の少ないわが国だけに、毎回の募集「若干名」に対して、100人以上が受験する人気である。

センターの説明によると、採用試験の内容は、一般教養（文章の読解力）、英語、論文、そして面接を課す。文学作品を読んだあと解釈をする問題や英語の長文読解などが出題される。知識を問うものではなく、理解力をチェックする設問構成となっている。最終面接は、京都芸術文化協会理事長（上平貢）、京都市文化部長、京都芸術センター事務局長（南正博）の3人で対応する。

京都市芸術文化協会が2005年4月1日付で採用したアートコーディネーター3期生の募集要綱を、以下、紹介する。

京都芸術センターの業務について

- （1）ジャンルを問わない若い世代の芸術家の制作活動支援
- （2）様々なメディアによる芸術文化に関する情報の収集と発信
- （3）アーティスト・イン・レジデンスとして国内外の芸術家の受け入れ
- （4）芸術家相互、芸術家と市民との交流事業と定めたうえで、コーディネーターの業務については
 - （1）芸術センター制作室利用者・ボランティアスタッフとの連絡調整
 - （2）アーティスト・イン・レジデンスの募集、参加者の活動補助業務
 - （3）芸術批評誌・通信誌の発行、ホームページの管理、その他芸術情報の収集・管理・提供に関する業務
 - （4）美術、演劇、ダンス、音楽、伝統芸能等ジャンル別あるいはジャンルを越えた各種事業の企画補助、連絡調整業務、広報業務、事業実施に伴う経理事務等

と説明している。

採用日から1年間の雇用契約で、給料月額は22万6000円（2004年4月1日現在）。午前9時45分から午後6時30分までの勤務と、午後1時30分から午後10時15分までの勤務があり、2交代している。

受験資格は、

- （1）1975（昭和50）4月2日から1983（昭和58）4月1日までに生まれた人

²⁷ 2004年6月15日の森口邦彦インタビュー。

²⁸ その社会的要請については、伊藤裕夫、片山泰輔、小林真理、中川幾郎、山崎稔恵『アーツマネジメント概論』水曜社、2001、そして川崎賢一、佐々木雅幸、河島伸子『アーツマネジメント』放送大学教育振興会、2002、に詳しい。

²⁹ 北海道大学、大阪大学、京都府立大学、同志社大学、立命館大学などの大学院修了者や院生、学部卒業生ら、多彩な構成となっている。

- (2) 外国語による会話、コンピューター業務に対応できる能力を有する人
 - (3) 大学卒業程度の学力を有し、芸術・文化に関する専門的知識を有する人
- すなわち、29歳まで受験できる。

1次試験は2004年10月17日に京都会館で行われ、試験科目は英語、一般教養、小論文。2次試験は2004年11月中旬に京都芸術センターで面接を実施。1次で京都会館を使うのは、1、2期生とも100人を超える応募があったためである³⁰。2004年10・11月に行われた3期生募集では、141人が応募して20人が面接に呼ばれ、うち5人が採用された。「狭き門」である。

しかし、その難関の反面で、問題点も残る。ひとつは、各人の経歴と仕事の分担を照らし合わせてみると、大学時代の専攻や専門とセンターの仕事が一致していないことがよくある。たとえば大学院で美術史を学んだのに担当は伝統芸能であったりする。白紙の状態から、その分野の状況を少しずつ学んでいく「修行」のような過程を経て、3年目には実力を発揮するようになる。しかし、その時点で任期が切れて「勇退」を余儀なくされる。その後の再就職の難しさは、事務局長の南も頭を痛めている問題である。芸術専門職そのものが少ないわが国の現状にあって、新たな就職先はきわめて見つかりにくい。芸術家にはステップアップしていく過程が必要であるとして、芸術の「階段」の重要性は先に述べたが、芸術と社会のつなぎ手であるアートマネージャーたちにとっても、ステップアップする道が不可欠であることを、この場で指摘しておきたい。

専門職であるアートコーディネーターたちが、京都芸術センターを勇退したあとも、センターで得た専門知識や人脈を生かして活躍できるかどうか。センターの社会的使命を占う重要な試金石であると筆者は考えている。

4. 京都芸術センターの課題

京都芸術センターは、「ハコモノ」といわれる他の文化施設に比べれば、官民パートナーシッ

プの先駆的事例として高く評価できる。しかし、弱点も少なくない。以下、5点に絞って列記してみる。

第1に、属人的な要素が強すぎることである。南が「うちは運営システムを決める前に、まずは関係するアーティストや制作者の固有名詞を決めているので、人と人がつながっていくアメーバー的組織になっている」と筆者に打ち明けたが、以前から築かれた人的ネットワーク以外の企画者が新たに参入できるのか、心配である。新川達郎は、ガバナンス(共治)の成立は、共治の担い手の存在、そして担い手相互のパートナーシップの存否に依存している、と指摘したうえで、パートナーシップの失敗を分析し「第一に、人材面である。パートナーシップ推進には、その媒介役が必要とされるが、そのコーディネーターが見つからないことや、そうした人材がそもそも欠けているといった指摘がある。(中略)特定の人に負担がかかる傾向がある。いずれにしても安定した人材の確保が重要だ³¹」と強調している。新川の指摘を踏まえて、同センターが今後も実績を上げていくためには新たな人材の発掘が急務となる。

第2は、社会への説明責任について。制作室使用の選考や主催事業の企画などの面で運営委員会のメンバーは大きな権限を持っている。しかし、彼らがどのような基準でだれに選ばれているのか。筆者にはよく分らない。選考基準は外部に公表されておらず、きわめて不明瞭である。基準そのものがないのではないかと、と思われる。京都市が好みの文化人を起用するようでは官民協働の趣旨に合わない。

支援される芸術家についても同様の懸念がある。開設時以前からの強い芸術家ネットワークが存在する分、開館以降に活動を始めた芸術家たちに疎外感はないだろうか。制作室使用を認められた芸術家たちは一定の層に固まっていなのか。支援対象を選んだ理由についての説明責任が求められよう。

第3には、官民パートナーシップの精神がやや欠けてきたと思えるところが気がかりである。たとえば、制作室を自分たちで掃除する条件のこと。2004年2月に行われた文化庁・芸術祭大

³⁰ 南正博によると、試験の難しさは「大学の助手採用試験並み」という。

³¹ 新川達郎「パートナーシップの失敗 - ガバナンス論の展開可能性」日本行政学会誌『年報行政研究』(ぎょうせい)39号『ガバナンス論と行政学』, 2004, 26 - 32 ページ。

賞受賞の祝賀パーティーで、劇作家の鈴江俊郎がやや怒った表情で、若手演劇人に対して「みんな、掃除は自分たちでやろう。業者の人に清掃させてはいけない」と呼びかけたように³²、自主管理の志が薄らいできたように筆者には映る。自主的な掃除は1995年に行われた京都市の文化事業「芸術祭典・京」の際、初めて小学校跡地を芸術に使用することが可能となったときからの精神である。稽古場を勝ち取った世代と、最初から「稽古場ありき」の世代の間に、自主管理をめぐるギャップが生じ始めていることを、問題提起しておきたい。

第4に、専門職員の人事管理についての疑問である。芸術創造の現場に行政が関与するようになると、芸術家と行政職員との信頼関係は一層求められるようになる。センター事務局長、南正博は1971年に市職員採用されたあと、1986年に文化観光局(当時)の文化課事業係長に就任し、その後も文化課の文化担当課長や文化振興課長などを歴任。18年以上にわたって「芸術祭典・京」などの文化事業にかかわり、芸術家と信頼関係を築いてきた。従来の文化行政から戦略的な文化政策へ、というパラダイム転換の時期に文化行政に携わったことから、南は実質的に「文化専門官」的な役割を担い続けることになった。本論の研究過程でも、南に聞かないと分からないことが多かった。しかし、本論文執筆時点で57歳である。定年退職の時期が迫っているものの、市が後継者を育成する人事を行った形跡は見当たらない。専門職的な人材の計画的配置・育成の必要性が、市内部では認識されていないため、後任者が不在のままとなり、より長期の在職を招く結果となった。

南の在任中は、芸術家たちと信頼関係を結んでいるものの、通常のように数年単位で交代する人事ローテーションに戻った場合、信頼関係は続くのかどうか。センターの真価は南という類まれな芸術文化専門職員の勇退後にこそ、問われるのかもしれない。

専門職員といえば、アートコーディネーター8人の身分が不安定であることも気がかりな点

である。任期3年は短すぎる。当初は「5年」と提言されていたものの³³、3年になった経緯は不明瞭である。退職後、せっかく築いた人脈や芸術運営ノウハウを生かせる再就職の場が少ない実情は、社会にとっても損失といえる。

第5は政策評価の問題について。自治体の芸術創造という文化政策に対して、政策評価はきわめて難しい。政策の結果は、アウトプット(結果)、アウトカム(成果)、そしてインパクト(効果)と呼ばれる段階があると説明され³⁴、同センターの場合は古い小学校を改装してアーツセンターをつくったことがアウトプット、ここを会場に劇団が稽古したり美術展を開いたりすることがアウトカム、政策の成果が時間的、空間的に広がりを持つことで社会環境の広い範囲に与える効果がインパクトとして考えられる。若手芸術家が多数出入りして都心部が活性化し、店舗も増えて地価が上昇したり、将来には世界的な芸術家が育って京都ブランドのイメージアップに貢献したり、ということになる。

筆者は、非営利な自治体文化政策としては、インパクトが最も大切である、と考えている。しかし、どうしても入場者や興行収入などという目に見える数字、データがひとり歩きしてしまう恐れがある。同じ市文化部の所管である岡崎の動物園や二条城の入園者と同様に、集客データを中心に京都芸術センターを評価するのは無理があるのではないかと考えている。長期的な視野で見極めなければならない。京都市が始めた政策評価は市民アンケート評価を重視しているが、一般市民が芸術キンキュベーターで育つ「評価のいまだ定まっていない芸術」を理解できないケースもある。京都芸術センターの予算が減少傾向にあるのは³⁵、市内部でのセンター評価が決して高くはないからであろう、と筆者は推測している。

東京都で長く文化行政に携わった鈴木滉二郎は、文化施設の評価について、「芸術性についての評価は、主観性に左右されるものだ。何が芸術であるかという点も含めて、必ずしも自明ではないのであるから、主観性に左右されるのはむしろ不可避であるといえる。(中略)観客入場者

³² 鈴江俊郎は「劇団八時半」を主宰する劇作家。1996年に若手演劇人の登竜門・岸田國士戯曲賞を受賞した。京都大学の学生時代から演劇にかかわり、京都舞台芸術協会の立ち上げに参画し、現在(2005年3月時点)理事長。京都芸術センター設立時にも、京都市と演劇人たちをつなぐ大きな役割を果たした。

³³ 京都アートセンター検討委員会『京都アートセンター(仮称)検討報告書』京都市、1998、6ページ。

³⁴ 大谷賢、太田進一、真山達志編著『総合政策科学入門』成文堂、1998、33 - 34ページ。

³⁵ 南正博によると、初年度の2000年度に比べて、2004年度の事業費は半減している。

数と舞台のクオリティとは連動するとは限らない。それどころか、評価が定まらない前衛的な作品ほど、観客・聴衆は集まらないのが通例である。つまり独創は、常に少数派であることが宿命づけられる³⁶と語っている。重要な視点である。

おわりに

筆者は、京都芸術センターのような、自治体文化施設を舞台にした「公設民営」「官民協働」の試みを、21世紀の市民社会構築に向けた実験として注目している。政府体系（ガバメンタル・システム）を再編する力があると考えからである。以下、今村都南雄の言説に従って論議を展開してみよう。

今村は「政府体系の再編は公共空間の再編を伴う³⁷」と考えている。「ここでいう『公共空間』には、＜国家的公共性＞や＜行政的公共性＞を担う公的部門はもとより、公共サービスの担い手としての民間企業部門をも、その限りにおいては含まれる。その意味では、＜市場的公共性＞の概念が該当する分野も部分的に内包することになる。しかしながら、ここでは、そうした公共性の内実をいかに＜市民的公共性＞の含意にそったものになしうるか、それが大きな問題である」と主張する³⁸。そして、「これまでわが国の公共性論の展開においては、概して＜国家的公共性＞や＜行政的公共性＞に対峙するものとしての＜市民的公共性＞の形成に力点がおかれてきた」と振り返る³⁹。そして今村は、今後のガバメンタル・システムを考えるうえで、「公共空間の再編をうながす基本的な要因はやはり公私の部門関係の複合化にあると言わなければならない」と指摘する⁴⁰。

自治体の文化施設は、まちづくりの中の一環として、官民の協働の場でなければならない、と筆者は考えてきた。新川達郎は、「まち」を「つ

くる」とは、「従来のように、形だけ住民参加を行い、地域づくりの計画書を作成し、ときには施設や設備が整備され、地元の受け皿となる団体に若干の補助金を出していくような手法が、本質的に通用しない」と明言し⁴¹、地域形成の新たな手法として「パートナーシップ」を挙げる。地域社会の多様な担い手たちが、行政機関であれ、NPOであれ、事業者であれ、住民個人であれ、目的の一致や目的実現のための手段の合意と明確な役割分担、相互の立場の理解と尊重が存在してこそ、本来のパートナーシップが機能する、との考えを示している⁴²。

21世紀のガバナンスを考えるうえで、自治体の文化政策を舞台にした政府・民間関係の再編を巧みに成功させることこそが、今後のより良き市民社会構築に向けて、重要ではないだろうか。上記のようなまなざしで、京都芸術センターをはじめとする自治体文化施設の運営状況についての研究を今後も続けていきたい。

文献目録（50音順）

- 池田雅夫「文化行政に見る公共サービス」（今村都南雄編著『公共サービスと民間委託』敬文堂、1997年）
 伊藤裕夫、片山泰輔、小林真理、中川幾郎、山崎稔恵『アーツ・マネジメント概論』水曜社、2001年
 今村都南雄編著『日本の政府体系 改革の過程と方向』成文堂、2002年
 大谷實、太田進一、真山達志編著『総合政策科学入門』成文堂、1998年
 川崎賢一、佐々木雅幸、河島伸子『アーツ・マネジメント』放送大学教育振興会、2002年
 京都アートセンター検討委員会『京都アートセンター（仮称）検討報告書』京都市、1998年
 京都芸術センター通信紙『明倫アート』3号、京都市、2000年7月10日付
 鈴木渥二「公立文化施設における創造・文化市民形成と運営の効率性 指定管理者制度実施に伴う『評価』をめぐって」（文化政策提言ネットワーク編『指定管理

³⁶ 鈴木渥二「公立文化施設における創造・文化市民形成と運営の効率性 指定管理者制度実施に伴う『評価』をめぐって」（文化政策提言ネットワーク編『指定管理者制度で何が変わるのか』水曜社、2004）、117 - 118 ページ。

³⁷ 今村都南雄編著『日本の政府体系 改革の過程と方向』成文堂、2002、1 ページ。

³⁸ 今村、同書、5 - 6 ページ。

³⁹ 今村、同書、6 ページ。

⁴⁰ 今村、同書、11 ページ。

⁴¹ 新川達郎「『まちづくり』の新しいガバナンス 地域計画転換の処方」（山田晴義編著『地域再生のまちづくり・むらづくり 循環型社会の地域計画論』ぎょうせい、2003）、212 ページ。

⁴² 新川、同論文、214 ページ。

者制度で何が変わるのか』水曜社，2004年）
 中川幾郎『分権時代の自治体文化政策 ハコモノづくりから総合政策評価に向けて』勁草書房，2001年
 新川達郎『パートナーシップの失敗 ガバナンス論の展開可能性』（日本行政学会学会誌『年報行政研究』（ぎょ

うせい）39号『ガバナンス論と行政学』，2004年）
 新川達郎『『まちづくり』の新しいガバナンス 地域計画転換の処方』（山田晴義編著『地域再生のまちづくり・むらづくり 循環型社会の地域計画論』ぎょうせい，2003年）

図 表

< 京都芸術センター事業実施状況 >

京都芸術センター事業実施状況

事業名	2000年度		2001年度		2002年度		2003年度	
	事業本数	参加者数	事業本数	参加者数	事業本数	参加者数	事業本数	参加者数
先駆的・実験的事業	5	3,524	8	3,367	18	1,522	-	-
明倫茶会	12	1,024	12	1,143	12	1,310	11	1,071
伝統芸術関係事業	7	714	7	1,118	6	865	6	1,033
トラディショナル・シアター・トレーニング（注1）	1	188		不明	1	22	2	137
市民寄席	6	1,906	6	1,206	6	1,395	6	1,621
演劇関係事業	5	432	5	379	4	957	11	4,683
ダンス関係事業	3	391	7	556	26	882	15	1,892
アーティスト・イン・レジデンス			2	172	8	1,112	7	412
展覧会および関連事業	15	12,068	13	16,536	11	20,189	13	18,872
音楽関係事業	5	605	6	616	7	1,046	12	1,118
ワークショップ等	73	893	82	1,229	126	1,519	127	1,822
ボランティア講座			1	28	1	15	6	114
主催事業 小計	132	21,745	149	26,350	226	30,834	216	32,775
共催事業 小計	21	8,744	42	20,966	40	13,621	45	22,213
計	153	30,489	191	47,316	266	44,455	261	54,988

注1）2001年度までは共催。

注2）参加者数には一部不明あり、市民寄席は京都会館分含む。

制作室利用	56団体・個人 （753人）		62団体・個人 （746人）		58団体・個人 （719人）		54団体・個人 （599人）	
レジデンス	2組	3人	4組	4人	5組	6人	3組	5人
図書室	7,071		14,294		14,719		15,737	

（出所）京都芸術センター

（作成）松本茂章