

「東京都の文化施策を語る会」  
東京都への提言

平成 18 年 1 月 25 日

東京都の文化施策を語る会

# 目次

はじめに	1
今後の文化政策のあり方（その意義と必要性）	2
多様な社会や価値観を認め合う装置としての「文化」	
国際外交戦略としての「文化」	
都市経営戦略としての「文化」	
新しい“公共”をデザインする「文化」	
. 東京都が目指すべきこと（文化政策の基本目標）	5
<基本目標　：世界が文化的魅力を感じる都市・東京>	
<基本目標　：都民自身が文化的魅力を感じる都市・東京>	
. 提言（目標を達成するために）	7
文化政策の目標の明確化及び評価の実施	
既成概念に囚われない文化政策の展開	
産業・観光との連携など「総合政策」としての文化政策の展開	
「未来社会への投資」としての資料収集と人材育成	
アーツ・カウンシル設立も含めた文化政策の新しい支援のあり方	
指定管理者制度の導入における十分な検討	
文化施設のミッションの明確化	
文化施設の評価手法の検討	
指定管理者に委任する事項の検討	
文化施設の計画的な改修計画の策定・明示	
. 「語る会」に関する資料編	13
設置要綱	
委員名簿	
開催概要	

## はじめに

経済・通信のグローバル化と即時化に伴って、先進国間の競争力は「文化力」に頼る所が急速に拡大した。ここで言う「文化」とは、単に芸術文化のことを意味するのではなく、人間がよりよく生きようとする行為の過程とその結果の総体と位置付けられよう。

すでにジョセフ・ナイ教授は軍事、経済力などのハードパワーに対し、また補完するものとしてのソフトパワーの概念を提唱した。このソフトパワーの及ぼす力の中で、最も注目されるのは、それが人々を惹きつける魅力となるものである点である。

事実、20世紀末から次々と波及した現象は、衰退した都市の文化による再生であり、それが国全体の魅力や活性化につながるといったものであった。グラスゴー（英）、バルセロナ（西）、ナント（仏）をはじめとしていくつもの都市が地域の文化化を推進することによって文化力を高め、活性化に成功した。

われわれは、日本の“顔”となる首都・東京の魅力づくりを通じて文化力を高めることにより、アジアの文化の発信拠点ともなると同時に、世界が東京に、ひいては日本に魅力を感じるよう、その存在価値を高めていくことが可能であると考えている。

また、「文化」振興は、未来社会への投資でもある。「文化」を核とした新しい政策づくり・都市づくりに挑戦することにより、21世紀の新しいライフスタイルと価値を構築していくことができれば、都民の創造性を刺激し、活性化することができると思っている。

そのために、本会において「東京都が目指すべきこと(文化政策の基本目標)」を明確にしたうえで、それらの目標を達成するために、東京都が優先して取り組むべき事項を「提言」として取りまとめた。本提言に基づいて東京の文化振興の新しい頁が開かれることを期待したい。

「東京都の文化施策を語る会」座長 福原義春

## ．今後の文化政策のあり方（その意義と必要性）

### 多様な社会や価値観を認め合う装置としての「文化」

我々が生活する現代社会では、経済、産業、情報、文化などあらゆる分野において、グローバル化が激しい勢いで進んでおり、既に、多様な社会や価値観がすぐ隣り合わせに併存することとなっている。一方で、不幸なことに、地域的さらには民族的・宗教的な対立は激化しつつある。グローバリズムとローカリズムが相克する情勢の中、今後の地域や国家間の関係においては、相違する価値観を認め合いながらも新たな関係を構築することが極めて重要な課題となっている。

このような状況の中、ユネスコにおいては、寛容・対話・協力を重んじつつ異なる文化間の相互理解を深め、交流を発展させ、世界の安全と平和に結びつけるため、第 31 回ユネスコ総会(2001 年 11 月)において「文化多様性に関するユネスコ宣言」が採択され、さらに第 33 回ユネスコ総会(2005 年 10 月)では「文化多様性条約」が成立した。

「文化の多様性」について宣言では、「交流・革新・創造性の源として、人類にとって不可欠なもの」と謳っており、また、「文化は時間・空間を超えて多様な形をとるものであるが、その多様性は人類を構成している集団や社会のそれぞれの特性が、多様な独特の形をとっていることに表われている」と述べている。

「文化」とは、まさに多様な価値観が併存する社会的な営みそのものの中にあり、文化に対するリテラシー（受容するための能力）を高めることは、相互の価値観を認め合う関係性の構築に際して大いに寄与することが期待されよう。

こうした背景を踏まえ、多様な社会や価値観を認め合う一つの装置（仕組み）として、「文化政策」を推進することは、現代社会において大いに意義のあることであり、また求められていることであると言えよう。

### 国際外交戦略としての「文化」

国力の指標として以前から使われている GNP に代わり、GNC（Gross National Cool）<sup>1</sup>という新しい考え方が提唱されている。“GNC”とは、国

---

<sup>1</sup>米国の外交関連雑誌「FOREIGN POLICY」に、ジャーナリストのダグラス・マッグレー（Douglas McGray）氏が執筆した論文“Japan's Gross National Cool”の中に初登場。ここで言う「クール」とは“冷たい”という意味ではなく、“カッコいい”という意味の俗語である。

としての総合的なカッコ良さ、言うなれば「国民総合クール」とでも呼ぶべき概念を、国力を測る新しい指標としてみてはどうだろうか、という考え方である。

この考え方をもって、日本の文化を概観してみると、映画、マンガ・アニメ、現代美術、キャラクター、ゲーム、現代建築、ファッション、コンテンツポラリー・ダンス、Jポップ、テクノ音楽等、その芸術分野自体は日本生まれではないにも関わらず、既に世界レベルで勝負ができる“日本文化”は十指を超えている。

伝統文化の紹介だけではなく、現代の日本文化をより積極的に海外に発信し、日本の国際的なイメージやブランド力を総合的に向上させることを国家的な戦略として考えてもよいのではないかと思ひ至る。

国においても、文化外交の推進に関する懇談会が『『文化交流の平和国家』日本の創造を』と題する報告書を取りまとめており(2005年7月)、この中で、「文化交流推進体制の整備」及び「重点対象地域としての東アジア」について提言している。

こうした国際戦略は、国として展開するだけではなく、国を代表する都市(首都)における展開も極めて重要であり、東京都の役割としても、日本ひいてはアジアの文化首都としてのイメージを国際的にアピールしていくことが求められよう。

そもそも日本の文化自体が、古くはアジア諸地域に、近代以降は主として西洋諸国に学び、そこから様々な多様な文化の影響を受けて創られてきたものであることから、こうした日本の文化的な柔軟性は、グローバル化がより一層進展して文化的な融合が加速すると予想される現代世界においては、新しい文化モデルの一つとなり得るとも考えられる。

### 都市経営戦略としての「文化」

政府(経済財政諮問会議)は、2005年4月19日、「日本21世紀ビジョン」の報告を了承した。同ビジョンでは、来たる2030年に向けて「日本が目指すべき将来像」として三つの目標を掲げており、その第一番目に「開かれた文化創造国家」という目標が描かれている。また、日本のコンテンツ市場(アニメ、映像、音楽、ゲーム、メディア等)が「2030年には国内総生産(GDP)の5%規模(現在のアメリカ並み)となることを見込まれる」とも記述されている。

一方、近年、「クリエイティブ・シティ」という概念も登場している。この「クリエイティブ・シティ」とは、文化関連産業を含む広い意味の芸術文化とまちづくり(都市・地域再生)との一体化を志向する、都市計画上の新

しい概念である。

実際に、新たな文化的産業の振興、国際的な展覧会（トリエンナーレ<sup>2</sup>等）や映画祭等のアート・イベントを起爆剤として、地域外・海外からの観光客の増加や金額換算した場合に相当な額となるパブリシティ効果がみられるケースも多い。

こうした事例を踏まえると、欧米都市の例をあげるまでもなく、「文化」は重要な都市資源であり、都市計画など全ての施策に文化の視点を導入すべきである、という共通認識が生まれてきており、都市経営戦略の一環からも、東京都において文化政策に取り組む意義・必要性を見いだすことができよう。

### 新しい“公共”をデザインする「文化」

文化政策の実践においては、住民とのパートナーシップの推進が重要な課題となってくる。どのような芸術文化を支援していくのかを、住民自身が自分たちの権利と責任において判断することは、成熟した市民社会をデザインしていくことにもつながる。

住民とのパートナーシップによる文化政策の推進の結果として、行政依存の現在の日本の社会的風土を変革し、行政に頼りすぎない、新しい“市民”を増やしていくことも期待されよう。

さらに、公立文化施設を含む「公の施設」の管理運営に、民間企業やNPO法人の参入が可能となった「指定管理者制度」の導入は、これまでの文化施設の運営に大きな変革を迫るものである。導入期限を平成18年9月1日に控え、文化施設を設置・運営する意義や理念が改めて問い直されている。

このように考えてくると、今後の文化政策は、その推進手法によっては、現在の“公”と“私”、“官”と“民”との関係を大きく転換し、国政や地方自治、企業経営のあり方そのものを変えていく試金石ともなり得る可能性を秘めている。

以上のように、「多様な社会や価値観を認め合う装置」「国際外交戦略」「都市経営戦略」「新しい“公共”のデザイン」など、さまざまな観点から、われわれは今後の文化政策のあり方を真摯に検討していくべきであると考え

---

<sup>2</sup> 3年に1回開く美術展。本来は「3年ごと」という意味。隔年に行われる美術展はビエンナーレという。

## ・東京都が目指すべきこと（文化政策の基本目標）

東京都が文化政策を実施していくにあたっては、到達点としての目標を明確にする必要がある。この目標を常に意識しつつ、文化政策を評価し、それを次の政策に活かしていくことが重要である。

到達点を明確にするため、目標の視点を「内と外」に分けて考えたい。すなわち、世界が文化的魅力を感じる都市・東京、都民自身が文化的魅力を感じる都市・東京、という二つの目標の設定である。

この二つの目標からみた場合の評価がともに高まることによって、結果として都民に、東京に対する「誇り」や「愛着」と呼ばれる感情が育まれていくものと考えられる。

### <基本目標：世界が文化的魅力を感じる都市・東京>

芸術文化面での東京の評価を高めることは、結果として魅力ある都市を創出するための戦略でもあり、目標としては、日本国内及び世界から高く評価される都市「東京」を想定したい。

「パリ」という都市の名前から、多くの人が「花の都パリ」という愛称を思い浮かべるように、文化的なイメージの総体としての「東京」がイメージされるよう、東京の都市ブランドイメージを形成し、これを高めていくことが、これからの東京に期待される。文化面での高い評価は、日本全国や海外の人々が、一度は東京を旅行してみたいと思うことにつながり、また、国内外から、様々な才能ある人々が住み働いてみたいと集まってくる都市となることにもつながっていく。

さらに、こうしたイメージが形成・確立されていけば、東京は多様な文化や価値観を許容・包含する都市となり、新しい事業や活動を起業しやすい都市となることも可能である。将来的には、クリエイティブ・インダストリー（文化産業）に代表される新産業が創出されるほか、既存産業の高付加価値化（生産性の向上）も期待されよう。

また、日本の首都である東京は、世界から“日本の顔”としても評価されており、首都東京において文化的魅力を高めていくことは、日本全体の魅力を高めることにも貢献すると考えられる。

こうしたことを実現するために、例えば、新進・若手アーティストの発掘・支援や芸術文化を支える人材の養成のための多様な取組などを通じて、都市全体で創造的な雰囲気演出していくことが必要である。これらの取組につ

いては、都内だけでなく、日本全国、ひいては全世界（特に東アジア）から優秀な人材が集まってくる必要があるとされている。かつて東京の郊外にくつかの「文化村」が生まれたように、アジアから、ひいては世界中から、様々なアーティスト達が東京に集まるような、何らかの仕掛けづくりを実施する必要がある。

## < 基本目標 ： 都民自身が文化的魅力を感じる都市・東京 >

もう一つの目標は、そこで暮らしている都民自身が、東京に対して文化的魅力を感じることである。そのためには、「文化に接する機会」の保証を前提として、都民がこれまで以上に文化を気軽に体験することが必要である。

「文化に接する機会」とは、愛好家だけが芸術文化を鑑賞するというのではなく、お年寄りから子どもまでのあらゆる都民が、様々な文化的活動に参加できる機会のことである。ただし、芸術文化の「鑑賞」はもちろん重要ではあるが、「鑑賞」だけの振興では、東京が芸術文化の巨大な消費地となるばかりで、芸術文化を創出するパワーが弱体化してしまう懸念もある。そうならないためにも、芸術文化の創出も重要な政策目標である。前衛的な芸術やマイナーな分野なども含めて、多様な価値観を認め、芸術家が望むところの表現活動ができ、それを受容する受け手も存在する都市となることが必要である。

さらに、鑑賞や創作だけでなく、例えばスポーツにおけるサポーターのように、芸術文化の支援も参加及び楽しみの一形態として振興・奨励していく。

このように、「鑑賞」「創作」「支援」という様々なかたちで文化を支える要因を向上させることにより、都民自身にとって魅力と活力溢れる都市が生まれる。また、都民は余暇としての文化を楽しむだけでなく、文化を通じてより積極的に自己実現を図り、生き甲斐や充実感を感じることができるとなる。

とりわけ次代を担う子どもたちには、学校や地域コミュニティなどで、優れた芸術による表現や、創造する楽しさを体験する機会を提供し、豊かな感性を育成することが重要であり、最も効果的な政策であると考えられる。

また、当然のことながら、世界に誇る江戸開府四百年以来の東京文化の継承・発展は、新たな文化の源であり、都民の文化的アイデンティティの確立につながるものである。



## ・提言（目標を達成するために）

前述した目標を確実に達成するためには、東京都としては下記の課題について取り組んでいく必要がある。

### 文化政策の目標の明確化及び評価の実施

#### 文化のマニフェストの策定

近年、政党の政権公約（マニフェスト）<sup>3</sup>が重視されるようになってきているが、文化政策においても、「何を」「いつまでに」「どのくらい」という具体的な目標設定を定め、「どのように」実施していくのかを明確にしていく必要がある。「一律で公平」ではあっても、必ずしも効果が明確とは言えない支援ではなく、目標の実現に向け、最大の効果を得るための戦略的な政策マネジメントを実践していく必要がある。

#### 文化施設のミッションの明確化

特に、各文化施設においては、単に「指定管理者制度」への対応ということだけではなく、文化施設として本来発揮すべき機能について、ミッションを明確にし、各施設の特性を活かした施策を展開することが重要である。

#### 評価の仕組みの検討

そして、明確化された目標がどの程度まで実現されているのかについて、責任を持って評価を実施すべきである。そのための評価の仕組み（評価方法、指標、評価者等）について、十分に検討する必要がある。

ここで言う評価とは、短期的・数量的な物差しのみで計るべきではないが、一方で、中長期的には成果を確実に評価できる仕組みが必要である。具体的には、文化施設に関して、単年度の入館者数や入場料収入等の経営面での指標のみで評価するのではなく、例えば、当該文化施設の利用者やパートナーシップを組んだNPOなどからみた満足度、教育・普及事業に参加した児童・生徒の数および参加後の意識や行動の変化など、文化施設のミッションに即した評価の仕組みを検討すべきである。

### 既成概念に囚われない文化政策の展開

#### 様々な芸術分野への目配り

「文化政策」の対象は、クラシック音楽やオペラ、印象派の展覧会のような評価の定まった既成の芸術だけにとどまるものではない。

<sup>3</sup>「マニフェスト（manifesto）」とは、もともとは「宣言」「声明書」のことであり、近年は、政党が出す「政権公約」との意味が定着化しつつある。

例えば日本のマンガやアニメーションは、今や世界中の感性溢れる多くの人々に享受されており、マンガにインスパイアされた現代美術も登場している。音楽分野においても、クラシック音楽だけではなく、日本の伝統音楽や現代のロックミュージックなど、様々な分野の音楽にも目配りが必要である。また、演劇は、小中学校の授業科目として採択されていないなど、観客や演者の裾野がなかなか拡大しないという課題を抱えている。

#### **「文化のフロンティア」を積極的に支援**

こうしたことから、今後の東京都の文化振興においては、従来の「文化」の既成概念に囚われることなく、新しい分野・傾向の「文化のフロンティア」を積極的に支援するとともに、その手法として、既に東京に存在する文化的資源の活用だけでなく、他の地域や海外のアーティストの登用なども求められている。

### **産業・観光との連携など「総合政策」としての文化政策の展開**

#### **産業・経済と文化芸術の連携**

産業・経済と文化・芸術は、従来は、対極の概念もしくは全く異なる分野と捉えられてきた。しかし、コンテンツ産業の台頭に代表されるように、産業と文化は、今後、より連携・融合が進んでいく領域であると考えられる。

1919年にドイツのワイマール市に開校された造形芸術学校「バウハウス」の人材育成が大いに参考となるが、文化芸術（アーティスト、クリエイター等）と産業（企業、研究所等）とのマッチングを推進し、協働によるシナジー効果を発揮することで、コンテンツ産業の振興や既存産業の高付加価値化を推進することも期待される。

#### **観光と文化芸術の連携**

一方、観光と文化芸術との連携についても、東京の文化的な都市イメージやブランドイメージを高めることにより、世界各国からの来訪者の増大を図ることが期待される。その際には、歴史的資源や現代建築のようにハードとして認識される文化資源とともに、アニメーションやマンガ等のソフトな文化的資源も活用して、東京の新たな魅力づくり及び「文化観光産業」の育成に取り組むべきである。具体的には、「東京国際アニメフェア」や「東京映画祭」等で実施されているような、コンテンツビジネスの見本市的な機能と観光との連携を強めることが望まれる。

また、文化資源の活用にあたっては、施設等の観光情報を都民や来訪者

に提供する I C タグ<sup>4</sup>等の新たな情報活用や、東京の最新の文化状況を Web を通じて常に発信することなどが重要である。

### “ Policy Mix (総合政策)” による文化政策

このように、「文化」とは、文化芸術の分野だけに限定されるものではなく、産業、観光、まちづくり、教育、福祉など、様々な分野と密接な関連を持つものである。例えば、文化芸術(アーティスト、クリエイター等)と産業(企業、研究所等)とのマッチングによる文化産業の創造、文化的な都市イメージを核とした文化観光産業の育成、演劇を通じた多文化共生教育の試み、などが考えられよう。

したがって、今後の「文化政策」では、単に「文化」を振興するだけの政策の実施ではなく、様々な政策分野の“ Policy Mix (総合政策)”が必要となる。

### 文化政策のための適切な推進体制の構築

そのためには、関連する政策分野を所管する部局との調整・連携や役割分担を今まで以上に積極的に推進し、総合政策としての文化政策を展開していくため、適切な推進体制の構築が求められる。

## 「未来社会への投資」としての資料収集と人材育成

### 「未来社会への投資」としての資料収集

文化芸術とは、人類のこれまでの長い歴史の中で生み出し、引き継いできた人類共有の財産である。このような文化芸術の成果である作品等を、記録し保存していくことは、次世代へ人類の文化を継承することと同義である。したがって、美術館・博物館は、同時代の作家の優れた作品を散逸させることなく、次代の人々に、そして未来の社会に作品を継承していく重い責務がある。

厳しい財政状況のもと、作品や資料などの収集は容易ではないであろうが、文化の創造のためには、まず文化の継承が前提であり、必要な「未来社会への投資」として、例えば若手アーティストの作品の収集に重点を置くなど、計画的かつ創意工夫をもった収集に努めるべきである。

### 「未来社会への投資」としての人材育成

同様に、文化政策に携わる人材育成も、「未来社会への投資」と位置付けて重視されるべきである。とりわけ、文化施設は、単に文化芸術を鑑賞

---

<sup>4</sup> 超小型の I C (集積回路) チップにアンテナをつけ、読取装置などと接触することなくデータのやり取りができる荷札(タグ)。小型(数 cm から数 mm 角程度)で扱いが容易なため、様々なものに取り付けることが可能。

する場という機能だけではなく、学芸員やプロデューサー、アート・マネジャー<sup>5</sup>等、文化に関わる人材の育成機能を有している。例えば首都大学東京等との連携のもと、インターンやトレーニーを受け入れる制度を検討するなど、文化施設における人材育成機能をより一層強化・充実させることが期待される。

### **アーツ・カウンシル設立も含めた文化政策の新しい支援のあり方 多様な主体とのパートナーシップによる文化政策**

現在、地方自治体のあり方について様々な論議が重ねられているが、本来、自治体の文化政策は「公共」がどのような形態をとったとしても、常に有効に機能するものを目指すべきである。そのためには、あらかじめ多様な主体との“パートナーシップ”が必要となる。

文化政策（事業）の担い手としては、既に区市町村をはじめとして、民間企業（メセナ）、NPO（芸術団体、アート支援NPO等）、コミュニティ（都民）など多様なセクターが存在しており、多様な活動が展開されている。したがって、コミュニティでできることはコミュニティに、区市町村でできることは区市町村に任せ、都に求められるのは、それらの活動を側面から支援することである。

### **金銭的支援だけでない多様な支援**

支援の方法として、金銭的支援ではない支援も重要である。具体的には、稽古場など創造の場や発表・交流の場の提供・充実、芸術・文化活動や様々な支援機関等に関する情報提供など、多様な支援方法が求められる。

### **アーツ・カウンシルに関する継続的な検討**

なお、将来的には、都が区市町村やNPO等を直接支援するのではなく、東京都から一定の距離を保ち、芸術表現の自由と独立性が担保された、芸術関連の専門家によって構成される公的な執行機関（英国型のアーツ・カウンシル）を通じて助成を行うこと、あるいは、アーツ・カウンシルの調査研究機能を支える事務局体制についても検討に値する。

### **指定管理者制度の導入における十分な検討**

東京都の文化施設のうち、公の施設として位置づけられている江戸東京博物館等6施設については、平成18年度から3年間、現行の管理受託者

---

<sup>5</sup> 音楽・演劇・美術などの芸術を人々にとって身近なものにする文化のコーディネーター。芸術活動の意義を理解しながら、文化施設の運営や舞台・音楽芸術などのマネジメント、芸術家の支援などを行う、いわば芸術家と社会の橋渡し役。

である（財）東京都歴史文化財団を指定管理者とし、平成 21 年度以降の指定管理者は平成 18 年度に公募する方針としている。これは、良質な企画展には 2～3 年の準備期間が必要であるという文化施設の特徴を踏まえ、新たに参入を希望する事業者との公平性を確保する観点から採られた導入方法である。

文化施設の事業展開を重視したこの方式を評価するとともに、導入にあたっては、想定される下記の課題・問題点に関して十分に検討しておくことが必要である。

なお、東京都庭園美術館など、公の施設ではないため指定管理者制度の導入がない場合であっても、文化施設として機能しているため、時代の変化に対応したあり方や事業等について、検討を行うべきである。

### **文化施設のミッションの明確化**

国内のほとんどの公立文化施設は、「地域における文化の振興」や「住民への文化享受の機会の提供」といった抽象的な設置目的を掲げているものの、評価に耐えうる具体的なミッションについては、設定されていないケースが多い。しかし、今般の指定管理者制度の導入をポジティブに捉え、各文化施設におけるミッションの検討・設定に取り組んでいく好機と位置付けたい。

都は、今後の文化施設の運営に関しては、文化施設を通じて都民や利用者に対して何（どのような社会的価値）を提供していくべきなのか、何が求められているのか、というミッションを、具体的かつ明確に設定する必要がある。

### **文化施設の評価手法の検討**

文化施設の運営を指定管理者（例えば NPO 等）に委任する、ということは、文化に係る公共サービスを、運営を代行する指定管理者から東京都が購入することであり、都は、納税者である都民に代わって文化に係る公共サービスの品質を評価（チェック）する義務を負う。

文化に係る公共サービスの評価にあたっては、観覧者数や収支比率等の定量的評価に加え、文化施設のミッションがどこまで実現できているかという観点で、定量的に捉えられない企画内容についての質的評価、顧客満足度、教育機能等に関する定性的な評価指標や評価手法について、今後の研究が求められている。

### **指定管理者に委任する事項の検討**

指定管理者制度の導入にあたっては、指定管理者に何を委任する（代

行させる)のか、という点について慎重な検討が肝要である。特に文化施設においては、単純な管理業務が主体の公共施設(例:公共駐車場等)とは異なり、運営管理の品質及びその品質を左右する運営団体の人的体制が重要となる。

その意味においては、文化施設の運営管理には、経営面における高い専門性、および、芸術文化面における高い専門性、の両面から文化施設をマネジメントできる体制が肝要となる。このうち「芸術面における高い専門性」に関しては、いわゆる「芸術監督」という存在の必要性や位置付け(館長との関係等)求められる職能等についても検討を要する。

また、同じ文化施設という分類の中でも、美術館・博物館とホール・劇場では、求められる運営管理のあり方が異なる。特に、美術館・博物館に関しては、学芸員制度や収蔵品の収集・保存等という特有な制度を内包している。収蔵品の収集及び管理、及びそれらを通じての研究等の美術館の中心的機能については、指定管理者制度にはなじまないとの議論もある。

一方で、これらの機能と指定管理者の業務を分離した場合には、館長の権限、指定管理者と学芸・企画部門との調整、職員間の円滑な連携等が大きな課題となる。

さらに、ホール・劇場で指定管理者が次々と交代する場合、舞台機構の安全性確保などの継続性の保障、あるいは円滑な引継ぎについて検討しておく必要がある。

こうした課題について、文化施設の分類ごと、さらには文化施設ごとに基本的な考え方を整理することが必要である。

### **文化施設の計画的な改修計画の策定・明示**

公共施設の維持管理においては、施設の老朽化に対応するため、大規模な改修に関する計画を策定のうえ、これを指定管理者等にあらかじめ明示しておかなければならない。東京都美術館など大規模改修の実施が切迫している施設については、大規模改修の実施期間中は公募によらない方法も検討すべきである。さらに、大規模改修という時期を捉えて、社会状況の変化を踏まえた施設のあり方や役割を改めて検討し、明確にしていく必要がある。

最後に、毎回、ゲスト委員を迎えて、自由闊達に東京の文化のあり方を議論してきた本「東京都の文化施策を語る会」は、この提言をもって解散となる。ただし、有識者による会議の場を設定することは今後も有意義である。東京都が、この提言を真剣に受け止め、責任を持って東京都の文化政策を継続的に検討していくことを心から期待するものである。

# 「語る会」に関する資料編

## 設置要綱

### 東京都の文化施策を語る会設置要綱

平成17年1月25日  
16生文振企第413号  
生活文化局長決定

#### (目的)

第1 東京都の文化施策について、広く意見を求めるため、「東京都の文化施策を語る会（以下「語る会」という。）」を設置する。

#### (運営の基本)

第2 語る会は、東京都における文化施策の推進について、自由に意見を交換し、議論を行う場とする。

#### (構成)

第3 語る会は、学識経験者等7名以内の委員で構成する。

2 委員は知事が委嘱する。

3 語る会に座長を置く。

4 座長は、委員の互選により選任する。

#### (専門委員)

第4 専門的事項について調査・検討を加えることにより、語る会の効率的な運営を図るため、専門委員を置くことができる。

2 専門委員は生活文化局長が委嘱する。

#### (会議)

第5 語る会は、座長が招集し、主宰する。

2 座長は、必要があると認めるときは、委員以外の有識者等に対し会議への出席又はその他の方法により意見を求めることができる。

3 語る会は公開で行うものとする。ただし、委員の過半数の決定を得た事項については、非公開とすることができる。

#### (庶務)

第6 語る会の庶務は、生活文化局文化振興部企画調整課において処理する。

#### (雑則)

第7 この要綱に定めるもののほか、語る会の運営に必要な事項については、生活文化局長が別に定める。

#### 附 則

この要綱は、決定の日から施行し、平成18年3月31日限り、その効力を失う。

委員名簿

東京都の文化施策を語る会メンバー

- 福原 義春 (株)資生堂名誉会長、(社)企業メセナ協議会会長、  
東京都写真美術館館長 【座長】
- 今村 有策 東京都参与、トキョーワグ・サト館長 【委員】
- 岡本 伸之 立教大学教授 【委員】
- 柏木 博 武蔵野美術大学教授 【委員】
- 平田 オリザ 劇作家・演出家、桜美林大学教授 【委員】
- 太下 義之 三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング 芸術文化政策センター長  
【専門委員】

(敬称略)



## 開催概要（日時、出席者、ゲスト委員、主な内容）

### 第1回 東京都の文化施策を語る会

日時 平成17年2月21日（月） 15:00～16:30

場所 東京都庁第一本庁舎 25階会議室

出席者 福原座長、岡本委員、柏木委員、平田委員、太下専門委員

テーマ 東京都の文化施策のあり方について

主な発言

#### （1）東京の現状と今後の方向性について

東京には、世界中からすばらしい演劇、演奏、美術展など、あらゆるものが入ってくるが、東京からの発信ができていない。

東京は、アジアのアーティストにとって、あこがれの都市になるポテンシャルを持っているにもかかわらず、今までそういう政策をとってこなかった。

大都市の役割として、人々の出会いと交流の場、全国あるいはアジアの人たちの発表の場をつくるなど、新しい時代の発信の仕方、あるいは、新しい創造の仕方を考えていく必要がある。世界の冠たるフェアをやるようなことも東京の役割。

#### （2）文化政策についての基本的な考え方について

観光や都市開発や福祉といった他の政策分野と連携し、文化を機軸に東京のイメージを考えていく時期ではないか。

東京都と区市、民間、企業メセナ等との役割分担が大きな課題。「補完性の原則」という言葉があるが、都は他でできないことを側面からサポートしていくべき。

#### （3）芸術文化の受け手のリテラシーの向上について

送り手支援とともに、受け手をどう育てるかも重要。生活にかかわる文化を味わえる人々を増やしていくことで、劇場や美術館に足を運ぶ人が増え、施設が活性化する。

いま私たちが考えなければいけないことは、これまでの考え方で文化や芸術をどう楽しんでもらえるのかではなく、次の時代にどういう人たちが育って、その人たちは何をエンjoyできるだろうかということ。

## 第2回 東京都の文化施策を語る会

日 時 平成17年4月5日(火) 15:00~17:00

場 所 東京都庁第一本庁舎 25階会議室

出席者 福原座長、今村委員、岡本委員、平田委員、太下専門委員

テーマ 都立文化施設について

主な発言

### (1) 指定管理者制度の導入について

文化事業は、直接的な経済行為として黒字化しなくとも、社会的なインパクト、効果を大きく持っている。そこに公共性の根拠がある。

指定管理者の問題も、単純に公設民営型にすればいいという問題ではなく、まず、公共文化施設のミッションとは何かを考えることが必要。ミッションを明確にしないまま指定管理者制度の導入を進めていけば、ただのコスト競争になる。

文化施設は、ノウハウを蓄積し、人的ネットワークを強化して、行政が設定した施設のミッションに沿った、具体的なプログラムを企画することが求められる。

### (2) 文化施設の役割について

日本は、欧米と違って文化施設や教育施設を自前で持っている。それらの施設を有効活用し、そこに参加してもらえようようなプラットフォームづくりができるのではないか。

その一つは、地域に向けての視点。人材育成、福祉、まちづくり等、いろいろな機能を発揮できるだろう。今後の社会づくりを考えると、子どもたちを対象にしたいろいろなプログラムを重点的に考えていくことが社会的な投資効果が一番高い。リテラシーの養成という点でも重要。

もう一つは、海外に向けての視点。文化施設が国際文化交流のハブ機能の一翼を担うことができるだろう。特にアジアとのネットワークの強化。アジアの若手アーティストが日本に滞在し、日本人アーティストと一緒に学び、制作するといった事業を長年続ければ、その国と日本との間に立ってくれる人材が育つ。

4月に開校した首都大学東京とも連携し、活動していけたらいい。

## 第3回 東京都の文化施策を語る会

日 時 平成17年5月24日(火) 13:30～15:30  
場 所 トーキョーワンダーサイト3階  
出席者 福原座長、今村委員、岡本委員、柏木委員、平田委員、太下専門委員  
ゲスト委員 大友直人委員(指揮者・東京文化会館音楽監督)  
議 題 文化事業・文化活動への支援のあり方

主な発言

### (1) 行政(都)の役割について

本来は大学の役割であるが、行政としても、劇場マネジメントのプロの養成の役割がある。参考として、アメリカではホテルマネジメント学校が100校あるが日本にはない。アメリカの観光に対する姿勢が伺える。

受け手の批評性も育てる必要がある。表現する人たちに予算をつける必要もあるが、受け手のリテラシーを高めるための予算もつけてはどうか。

『文化の多様性』を確保することが行政の役割。市場原理に委ねれば、ハリウッド映画だけとなり、多様性が確保できない。

### (2) 若手支援・国際交流について

東京は、海外との外交文化政策の窓口になるべき。演劇の分野で海外からの受入に関して、共同作業等の窓口がない。

20代～30代の外国の若手アーティストを招き、共同作業をさせる。若いうちは友情だけで作品を作るので、安く済むので、是非投資をして欲しい。

外国人にとって東京は物価が高く、特に住居面でのサポートが必要。

トーキョーワンダーサイトは、新たに渋谷にも拠点をつくり、海外との若手交流について様々なプログラムを組んでいる。

### (3) 改革の方向性について

都民芸術フェスティバルの目的にある、鑑賞料金の低廉さの重要度は低下していない。芸術は生きる希望を与えるものであり、社会的弱者にこそ芸術文化が必要。1公演2,000円程度が文化に親しむ目安金額。

芸術文化の「成果」は数年後でないとは出るものではなく、単年度で判断できない。長期的な視野を監査などがどう担保するのが疑問。

鑑賞料金を安くしても観ない人は観ない。都民が観やすくするための方策を併せて講じる必要がある。特に、子どもたちは、受け手としてのリテラシーを高める必要がある。

## 大友ゲスト委員の発言

芸術文化は東京に一極集中しており、東京が担うべき責任、リーダーシップがあるはず。

東京は世界の一大音楽シーンであるが、世界の一流アーティストにとって東京は出稼ぎの場所ではなく、東京での活動はプラスの実績とは思われていない。世界の若いアーティストにもっと東京に来てもらって、その人たちが将来活躍するようになると、東京に対する認識が変わってくると思う。

東京は、演奏会に行く人は多いが、楽団やアーティストをサポートする人は少ない。今の日本の教育においては、音楽や美術は軽く扱われ、家庭生活でも芸術とのつながりが薄い。本来は、子どもの頃から家庭の中で自然にはぐくまれるべきもの。

アウトリーチなどを行うことはすばらしいが、その場合、本当に活躍している一流のアーティストを使わなければいけない。子どもたちが最初に出会う芸術は最高のクオリティーのものであることが大切。

文化政策で大切なことは、情熱、感動、人と人とのふれあいの厚さの問題。自分のこととして責任感をもって都民へアプローチすることが必要。その取り組みを多くの人に知ってもらうプロモーションも大事。

都民芸術フェスティバルを楽しみにしている人は大勢いる。オーケストラにとって、一つのテーマを横並びでやることは、刺激となる貴重な機会である。

## 第4回 東京都の文化施策を語る会

日 時 平成17年6月27日(月) 13:30~15:30  
場 所 都庁第一本庁舎 25階 104会議室  
出席者 福原座長、今村委員、岡本委員、太下専門委員  
ゲスト委員 小山登美夫委員(ギャラリスト)  
議 題 新進アーティストの育成・支援 他  
主な発言 [欠席委員からのコメントを含む]

### (1) 新進アーティストの育成・支援

新進若手アーティストの支援として、発掘や発表の機会の提供だけでなく、マーケットを視野に入れた支援のあり方がある。欧米の美術館では、チーフキュレーターが良いと思った作品を購入することができるが、日本では、収蔵委員会等で選定するなど制約がある。

若手のアーティストをどう育成し、マーケットに出していくかは課題。日本では、ジャッジメントのシステムがなく、若手の作品を見たくても、そういう場所がないのが現実。トーキョーワンダーサイトでは、国際的機関と連携しながら、経験を積んでいるところである。

アメリカではキュレーターが若手の作品をコレクターに買わせて、その一部を寄付させるなど、うまく連携が取れている。

民間劇場への支援があるように民間ギャラリーへの支援があってもいい。また、場だけでなく、アートNPOなどの機関への支援も有効である。

都内の美術系大学などと連携し、学生を起用したワークショップなどを実施する。都は、美術館や公園などの空間を提供する。

アーティスト・イン・レジデンス事業であれば、大学の設備や人材・資料を活用することもできる。

たとえば、東京芸術劇場で若手の演出家を3年程度の「契約アーティスト」として採用し、作品制作を委嘱するなどの方法もある。

### (2) 映像制作活動の支援の方向性

中国、韓国では、戦略的に映画だけでなくDVDのコンテンツなど、国策で取り組んでいる。産業振興、人材育成に踏み込んで、映像でも方向性を見出せないか。

大学を含めて人材育成が大事。特にアジアに重点を置くことで、国との役割分担が明確となる。

観光や産業との連携は、早期に対応しないと東京の地盤沈下になる。

国立近代美術館フィルムセンターでは、映画フィルムの保存をしている。東京都写真美術館には保存設備がなく、写真作家は危機感をもっている。

## 小山ゲスト委員の発言

アーティストがアーティストとして生活できるためには、アーティスト自身の価値を高めることが大事。我々（ギャラリスト）は、アーティストを支援すると言うより、アーティストと共同作業をしている。

外国で展覧会を行うメリットは、観る人が増えること。美術館のキュレーターが眼を付け、コレクションされることにより、作品の価値が高まり、流通性が高まる。このような過程を経て、ジャッジメントされていく。

海外には、ジャッジメントのシステムがあるが、日本にはない。ジャッジメントのシステムにより、作家も食べていくことができる。

海外で注目されている日本の若手作家の作品を、日本で見る事が出来る場所がない。これは、観光の視点からも、良くない。

日本では、アーカイブも遅れている。学芸員はギャラリーに来ない。欧米では、学芸員は、若いときの作品をいち早く見つけ、購入し、アーカイブするが、日本では見つけるのに時間差がある。10～20年の差がある。評価の確立したものしか買わない。

美術館は展示も大切だが、作品を買うことも大切である。

## 第5回 東京都の文化施策を語る会

日 時 平成17年7月26日(火) 13:30~15:30  
場 所 都庁第一本庁舎 25階 115会議室  
出席者 福原座長、今村委員、岡本委員、柏木委員、平田委員、太下専門委員  
ゲスト委員 小林真理委員(東京大学大学院助教授)  
議 題 文化の創造・発信拠点としての今後の都立文化施設のあり方  
主な発言

### (1) 指定管理者制度の導入について

指定管理者制度を導入する際、都の役割をはっきりさせておく。美術館で言えば、本来のコンセプトをどう持続するかが大きな問題。また調査研究や教育機能、あるいは作品のコレクションや維持管理などの問題がある。

文化施設の運営に対して、欧米では、アーツ・カウンシルやコミッショナーなどが機能している。参考にするといい。

3年や5年などの指定期間が問題なのではない。心配なのは、民間から民間への移行する際、きちんと引継ぎが行われるかである。

制度に内包している課題には、業務の引継ぎの問題もあるが、施設の改修など、所有と運営についてのものもある。

文化施設の運営にあたっては、都の文化行政を実現する場としての一体性、統一性が重要。

ミッション、指定単位、期間、先々の引継ぎ、老朽化対策などが大きな課題であり、議論を深めていきたい。

そもそも指定管理者を導入することについて、直営でやるのがいいのか、指定管理者を指定するのがいいのか、一旦ここで選ぶという判断が必要である。

指定期間と継続性の担保が問題となる。欧米では、文化施設に専門的な能力が高い研究職ポストの学芸員などにより、質の高い芸術が維持されている。質の高い調査・研究があってこそ、質の高い文化事業が展開される。

### (2) 文化施設のミッションについて

指定管理者制度の導入を機に、何をサービスとして提供するのかなど、設置主体である自治体の文化施設に対する考え方を明らかにする必要がある。

文化の創造の前に、人類文化の継承というものがある。人類文化は絶対に継承されなければならない、これが文化施設のミッションである。

このミッションは、学校教育にも取り入れなければならない、そのためには美術館に多くの小学生を呼び、学芸員がきちっとレクチャーをすることが大事。金沢の21世紀美術館では実際にこれを行っている。

## 第6回 東京都の文化施策を語る会

日 時 平成17年9月21日(水) 14:00~15:30  
場 所 都庁第一本庁舎7階 中会議室  
出席者 福原座長、今村委員、岡本委員、平田委員、太下専門委員  
石原都知事  
議 題 中間のまとめ  
主な発言

文化政策は一種のコーディネーション。東京は、ソフトもハードも、いろいろなポテンシャルがあるのに、そういうものをピックアップする発想があるようでない。公的・私的な文化資源を引っ張りだして、くっつけて、ものにしていくというスタンスで、東京の文化政策を考える必要がある。

アーティスト支援の施設として、国連大学の空き施設を有効活用したい。パウハウスのような、新しいムーブメントになるダイナミックなことを東京で行ってはどうか。

東京のような大都市の魅力は、多様性 - 多くの異質な空間 - にある。多様性の一つ一つがもっと文化的な魅力を持つような方向に誘導できないか。

東京は、アジアのアートセンターとしての機能を持つべき。まちが多国籍化していく中で、治安・安全対策をソフト面からフォローすることも芸術文化の大きな役割。

アーティスト・イン・レジデンスは、海外からただ呼ぶだけでなく、一緒に共同作業をすることが重要。



## 第7回 東京都の文化施策を語る会

日 時 平成17年10月14日(金) 10:00~12:00

場 所 都庁第一本庁舎 25階 115会議室

出席者 福原座長、今村委員、岡本委員、平田委員、太下専門委員

ゲスト委員 北川フラム委員(アートディレクター、アートフロントギャラリー代表)

議 題 観光・産業振興、まちづくりなどとの連携

主な発言

観光振興と芸術文化との連携という場合、単に文化的なイベントをやるのではなく、まちづくり、観光資源や文化が一体に動く必要がある。

大地の芸術祭のようなアートを活用したイベントは、アートにそれほど関心がない方に、いかに関心を持っていただくかが大きなポイントであり、そこに行政が絡む意味がある。

観光振興の基本原理は、「知らせて、見せて、また来たいと思わせる」こと。まず、知らせることが大事だが、観光の利便化の一つとして、観光客の関心事をパッケージすることも考えられる。(例)アニメ同好者に対し、アニメのメッカの秋葉原とジブリ美術館をパッケージするなど。

今はウォーキング・フォー・プレジャーの時代で、観光は「見る」ことではなく、五感で対象を享受すること。その意味で、ICタグの利用など、現代の科学技術力で観光客に対する対象享受の利便性を高めることは、観光振興につながる。

#### 北川ゲスト委員の発言

今、美術館からアーティストが外に出てきている。20世紀の理想だったホワイトキューブは、どの作品も同じように見られることが理想だったが、それが今、物質的世界になったとき、何の理想でもなくなって管理空間になってしまったから。

優秀な行政が関わってくれたらありがたいが、行政では、メディエーター部分は絶対にできない。それは、仕事ではないから。何十年と、美術なり芝居なり、それを一日中考えている人でなければ、アーティストと場所を絶対につなげることはできない。行政は、その部分をフォローすることはできる。

アメリカのニューヨーク市には、公共が持てる機能として、コミュニティデザイナー制度がある。コミュニティデザイナーは、コミュニティに入り、いろいろと市にアドバイスする。

フランスの場合は、制度としてメディエーターみたいなことをやっている。例えば、あるまちでこういうことをやりたいというときに、メディエーターを送り込み、権限を持たせ、コーディネートさせている。

## 第 8 回 東京都の文化施策を語る会

日 時 平成 17 年 10 月 18 日 (火) 10:00 ~ 12:00  
場 所 都庁第一本庁舎 25 階 115 会議室  
出席者 福原座長、今村委員、岡本委員、平田委員、太下専門委員  
ゲスト委員 小林真理委員 (東京大学大学院助教授)  
議 題 文化の創造・発信拠点としての今後の都立文化施設のあり方  
主な発言

### (1) 指定管理者制度の導入について

指定管理者を決めてしまえば、都の役割が終わるわけではない。指定管理者に本来、都がやるべきことを代行させることになるので、都はそのモニタリングと評価をきっちり行う責務を新たに負うことになる。

「指定期間」について、文化施設の種類によって、望ましい指定期間が異なるのか。実施後の検証が必要。

美術館では、収蔵品の保存や修復に、そこにいる学芸員や職員が実質的にどのように関わっているか。それが長期の指定期間を考えていくときの一つのポイントにもなると思う。

芸術監督は、外に対する顔などの役割が大きいので、指定管理者の導入に当たっては、芸術監督が本当に必要なのかの議論をしておいたほうがいい。

財団の意識改革の動きがある。財団とすれば、解散するかもしれないということで、特にプロパーの人たちが大変に勉強している。

### (2) 文化施設のミッションについて

東京都のような大きな自治体では、様々なレベルでのミッションを考える必要がある。30 年先の東京をどうするのか、今の子どもたちをどう育てていくのかといった中期的なミッションと、館の運営など短期的なミッションである。

ミッションは時代とともに変わるし、10 年単位で変わってもいい。ただ勝手に変えるのではなく、社会的な監視などの下に変えていくことが必要である。

ミッションを決めるのは、アーツ・カウンシルのようなところが行い、そのミッションに合った人を芸術監督に選ぶべき。

東京都の場合、23 区や多摩に任せる部分もあるが、都でしか出来ないこともある。世界レベルで国際都市東京みたいなミッションも必ずあるはず。

指定期間の満了後は、総入れ換えとなる場合がある。しかし、劇場や美術館の運営には継続性が大事であり、総入れ替えであれば、評価機関やミッションを作る側に、行政職員の異動で変化しない、常設的なものが必要である。

## 第9回 東京都の文化施策を語る会

日 時 平成17年11月29日(火) 10:00~12:00  
場 所 都庁第一本庁舎 25階 104会議室  
出 席 者 福原座長、今村委員、岡本委員、太下専門委員  
ゲスト委員 後藤和子委員(埼玉大学経済学部教授)  
議 題 文化振興を推進する体制等  
主な発言

文化政策の原則、目標、対象とする範囲などをまず明確にして、どのような推進体制が必要なのかというように考えた方が合理的。

アームス・レングスの原則を達成するために確立したのがアーツ・カウンシルであり、イギリスでは1946年にケインズの提唱によって創設されている。オランダでも50年代に創設され、国レベルだけではなく、アルステルダムやロッテルダムにもアーツ・カウンシルがある。任期のある委員の他、職員や芸術文化の専門員で構成されている。

鑑賞型を契機として、支援をする楽しさに導くプロセスがあってもいい。サッカーのサポーターは、支援する楽しさを感じている。クリエイターとしては無理としても、サポートしたりマネジメントとする側に関わりたいという人がたくさんいると思う。芸術文化を支援する楽しさをうまく取り込むことも必要。

助成は、何らかの目的と年限も決めて、その目的が達成したら、終わるという形にするなど、予算が固定化しない配慮も必要。

## 後藤ゲスト委員の発言

推進体制を考えていく上で、なぜ政府が文化や芸術を支援するのかといった基本的なことの根拠が必要。文化政策の原型とは、創造性に対して支援することと、アクセスを保障することであり、この2つを保障する推進体制を考えるべき。

また、その担い手は、アーティスト、市民、NPO、政府、企業などたくさんあり、それらを繋いでいく専門職が必要。

欧州の諸都市では、造船や鉄鋼、重工業が衰退し、雇用が喪失し、都市中心部の人口が減少するなど、社会問題の激化に対して、文化インフラやサブカルチャーなどに注目し、都市の魅力を高めることによって創造的な人々を惹き付け、そこから新しい産業を創出していくといった都市政策が行われている。

そこには、アーツ・カウンシルのようにベーシックな創造への支援やアクセスの保障といった静かな文化政策と、質が高く新鮮で刺激的なプロジェクトを集中して行う二本立ての都市文化政策の仕掛けがある。

どれだけ才能のある若いアーティストが都市に集まってくるかということは、非常に重要。アーティストは世界中動いているので、安く活動できる場があるとか、NPOが細かい支援プログラムをつくっているとかの支援体制が必要。

## 第10回 東京都の文化施策を語る会

日 時 平成17年12月13日(火) 10:00～11:30  
場 所 都庁第一本庁舎 25階 115会議室  
出 席 者 福原座長、今村委員、岡本委員、平田委員、太下専門委員  
議 題 最終のまとめ  
主な発言

文化芸術は、2、3年の成果で考えても意味がない。文化の継続性により次世代を育て、その世代によって経済が発展する。長期ビジョンをもつことが必要。

文化は、都市景観や生涯学習など、様々な分野に関連している。全ての施策に文化の視点を持つことが大事。

観光は「国の光を観る」ことであり、その光とは、旅行者から見て、うらやむような生活の知恵や洗練された文化など、その地域に固有のものである。そして、その観光客のまなざしを見て、その地域に住む人たちが、地域に対する誇りを感じアイデンティティを育むことにもつながる。文化にはそういった意味もある。

日本は、既に多国籍化している面があり、それを認識して施策を打ち出すべき。多国籍化によって、問題が発生したとき、フランスやイギリスの例を見てもわかるように、スポーツを含めた文化によってでしか融合できない。