

② 自治体におけるアートマネジメント

野田邦弘

この小論では、文化行政を担当した時の私の経験を紹介し、文化行政の現状における問題点と今後の方向性を明らかにし、自治体におけるアートマネジメントのあり方について素描したい。

1 行政資源の活用

① フランス映画連続上映

ある文化団体の提案に基づきフランス映画の連続上映会を企画した。東京日仏学院から一六ミリ映画を借りて来て、教育文化センターの視聴覚室で週二回の定期上映会を行うというもの。文化団体が運営、上映技師や会場の管理は私が担当した。また予算外事業なので必要経費を賄うため一回五百円の入場料を取ることにし、「教文シネマテーク」と名付けた。しかし、会場の使用許可を得るのには労力を費やした。一般市民を対象にした事業（しかも時間外で有料）は、学校の視聴覚教育施設としての設置目的に反するというのが所管課の見解だった。しかし、センター内の他の教室では有料の市民講座をやっているのでも、その一コマという位置づけにして了解を得た。英語字幕ではあったが初公開作品も含まれており、来場者には好評で、フランス映

画を中心に三年間で百本以上の劇映画や実験映画を上映した。(表1)

表1 教文シネマテーク上映作品(抜粋)

「死刑台のエレベータ」	(ルイ・マル)
「オルフェ」	(ジャン・コクトー)
「中国女」	(J.L.ゴダール)
「舞踏会の手帳」	(J.ディヴィエ)
「悪魔が夜来る」	(マルセル・カルネ)
「去年マリエンバードで」	(アラン・レネ)
「居酒屋」	(ルネ・クレマン)
「サムライ」	(J.P.メルヴィル)
「マルドロールの歌」	(寺山修司)
「バラの葬列」	(松本俊夫)

② 行政資源の有機的活用

ここで強調したいのは、行政の持つ資源の施設、機材、情報、広報媒体、人手、ノウハウの有機的活用である。縦割り行政の中でそれらが有機的に働いていないのが現状である。

これらの要素を縦横につなぎ新たな働きをさせる知恵と工夫が求められる。それには、セクト主義や前例踏襲を廃し、新しいものを組み立てていく担当者の熱意と説得力が不可欠である。行政は、多種、多量の資源を所有しており、これらの有機的活用は大きな可能性を秘めているのである。予算とは、このような行政資源の一つに過ぎないのである。

2 職員の能力開発

① 市民講座

市民講座の企画は、以前から外部委託せず、自前で行われていた。私は企画に際して、市の広報紙など読まない市政無関心層や、芸術文化に関心を持つ人々を広く首都圏から集めることにより、横浜の文化的イメージアップを図ろうと考えた。そのためには、よそと同じことをやってもだめである。オリジナルな講座を企画することが求められた。

そこで常に社会の変化をとらえ、様々な分野から情報を収集し、アイデアを生み出す努力を継続した。面識がなくても講師には直接連絡をとるようにした。自前で企画する利点は、情報が集積する、担当者が問題意識を深める、責任が明確になる、準備作業が短時間

- 1 行政資源の活用
- 2 職員の能力開発
- 3 文化行政の基本視点
- 4 地方分権と行政の自己改革

で済む、相手とのコミュニケーションギャップが少なく、経費が安上がり、真剣に取り組みなどである。(表1-2)

② 実行委員会方式導入による演劇公演、ジャズコンサート

演劇鑑賞会は、以前は無料招待公演形式をとっていたが、実行委員会方式による有料公演に切り替えられた。また音楽鑑賞会は、現代音楽の若手作曲家に新作の作曲を委嘱するなど意欲的試みがなされていた。ここに新たにジャズのプログラムを加えることにした。その際、ジャズコンサートは演劇同様市民による実行委員会方式とし、有料化した。

③ 文化行政に求められる職員の能力

職員の能力開発は、職員研修所での座学研修だけでは身につかない。それは、問題意識を持って業務に取り組み、困難を克服しながら目標を達成していくプロセスのなかで養われる。文化行政の領域も同様である。文化行政で要請される能力は、対象に関心・問題意識を持ち(動機づけ)、市場を調査し(マーケティング)、企画を立て(プランニング)、それを簡潔かつ魅力的に表現し(プレゼンテーション)、実現に向け交渉し(ネゴシエーション)、困難を克服して実現させる(実行力)能力である。このような能力は文化行政に限らずすべての施策領域に必要な能力でもあるだろう。文化行政で要請される新しい行政手法は、行政全体の業務執行スタイルの見直しにヒントを与えるものである。

3 文化行政の基本視点

① 文化行政の理念の明確化

行政が文化に取り組み場合に最も重要なのは、理念と目的を明確にすることである。「なぜ行政が文化に取り組むのか」「文化行政の目的とは何か」が明確になっていなければならぬ。そのためには、水準の高い研究に裏付けられた文化政策の確立とそれを実行する新たな行政手法の開発と導入が必要である。

② 文化政策の体系化

他の政策領域との関連性を保ちながら、政策体系の中に文化政策が整合性を保って位置付けられる必要がある。例えば、都市計画、学校教育、生涯学習、国際交流、経済行政など他の政策領域との有機的な関係を構築しなくてはならない。このことにより、相乗効果を発揮するのである。このように文化行政は局際事業であり、担当部局を超えた取り組みが必要となる。

③ 文化行政に国際的視点を

文化は、常に異文化との接触から生まれる。新しい文化創造には海外との交流は不可欠な要素である。アーティストインレジデンスや国際フェスティバル、コンクールなどのような総合的でテーマ性を持った国際交流事業の継続が要請されるゆえんである。このような国際文化交流は、芸術家や市民の国際交流という意義を超えて、国際社会で孤立しがちなわが国を海外諸国に理解してもらうための最も有効な手段である。

表-2 実施した市民講座(抜粋)

講座名	講師
シュルレアリスムと現代	巖谷國士、金井美恵子/久美子、谷川晃一 四方田犬彦、千葉成夫、兼子正勝 朝吹亮二他
アニメのパイオニアと現代実験アニメ	飯村隆彦
広がる視覚イメージの世界~CG	山口勝弘、河原敏文、三井秀樹他
映画の歴史	出口丈人
演劇名作ビデオ劇場	松田政男(人力飛行機舎協力)
目で見るモダンジャズの流れ	副島輝人、野口久光、白石かず子 佐藤允彦他
ジャズオンビジュアル	河野隆次、油井正一、瀬川昌久他
ブルース音楽とその周辺	鈴木啓志、ピーターバカラン他
ヨコハマパフォーマンスシアター	小林進、粉川哲夫、秋山邦晴、南條史生他
前衛芸術その諸相と軌跡	副島輝人、長部日出雄、秋山祐徳太子 ヨシダヨシエ、諏訪優、佐藤重臣 松平頼暁他
知の最前線~記号論を超えて	宇波彰
バロック的世紀末	種村季弘、池内紀、毛綱毅曠、堀切直人他
歴史の読み方	松本健一

④ アートアドミニストレーター制

文化行政の担当者は、芸術への理解と愛着とを持たなくてはならない。一方、冷静で客観的な経営感覚も要請される。アートアドミニストレーター(文化行政専門官)とは、この両方を兼ね備え、芸術家と行政の通訳の働きをする人のことである。芸術家に対しては行政を代弁し、行政には芸術家を代弁する。今のところ芸術監督制がうまく機能しないのも、行政にアートアドミニストレーターがい

ないため芸術監督との協働関係が形成されないことに起因している。文化行政の発展には、行政内部でアートアドミニストレーターを育成、登用、活用するシステムの確立が急務である。

⑤ 市民・文化団体・企業・行政の協働

文化の担い手は、行政ではなく市民である。地域の文化振興をはかるためには、市民、文化団体、企業等との協働関係が重要である。このような協働関係の中にあつて行政は原則としてコーディネーターや事務局といった裏方の役割に徹すべきである。

4 一 地方分権と行政の自己改革

① 一 地方分権と政策立案能力の向上

地方分権推進法の成立により、地方分権の確立が予測される。「三割自治」から「地方

政府」へと生まれ変わるチャンス到来である。しかし、制度が整備されたらすぐ「地方公共団体」が「地方政府」になるものではない。従来の国、県、市という三層構造での上意下達型業務執行スタイルにどっぷりと浸かり、事なかれ主義を決め込んでいる行政側の実態も一部では否定できないからである。このような姿勢を改め、地方政府としての自覚を持つことが必要である。そして、政策の企画立案能力を高め、多様化する住民要望にこたえなくてはならないし、また政策形成過程への市民参加の制度的保証も行うべきである。そのため、斬新な手法の開発も要請されている。

② 一 行政の自己改革

行政は文化を取り扱うのには本来ふさわしくない組織である。そこで、行政の組織風土を変えていかないと文化行政の目的は達成されない。行政改革の不断の継続が必要である。

一般的に、官僚制の問題点としては、強固な縄張り意識、自分の所属セクションの権益拡大志向、変化への抵抗、事業の必要性への無関心などが指摘されている。このような伝統的官僚制の改革の方策として、D・オズボーン、T・ゲーブラーは「行政革命」の中で「アントルプルヌール（起業家）型行政」という提案を行っている。ここでは、行政を含むサービス提供者間の競争原理の導入、地方／市民への大胆な権限委譲、規則ではなく目標で動く、結果主義による業績評価の採用、事後対応から問題の未然防止への問題意識の変化、金もうけの動機を導入する、などの原理が示されている。このような原理にのっとり自治体の自己改革を断行しなくては、優れた文化行政の執行体制は確立しない。

△都市計画局係長・（株）横浜みなとみらい 21文化振興推進室長▽